

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۲/۲۰  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۰/۰۳/۱۵  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۵

مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۳۹۰، دوره ۱ ششم، سال ۱۸-۲  
شماره ۲، صص: ۷۴-۵۱

## موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تأملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان<sup>۱</sup>

نعمت الله عزیزی \*

شیرکوه محمدی \*\*

### چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی موانع اجرای استراتژی در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان است. به منظور حصول به چنین هدفی، با انتخاب یک رویکرد کیفی بر مبنای روش توصیفی-پیمایشی و با استفاده از مصاحبه‌ی نیمه سازمان‌یافته با مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان داده‌های پژوهشی، جمع‌آوری و از طریق روش تحلیل محتوا مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که موانع ادراکی، نگرشی و مهارتی (موانع فردی) و کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی ساختار سازمان، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی (موانع زمینه‌ای سازمانی)، از جمله موانع و مشکلات عمده در اجرای استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان کردستان می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، آموزش و پرورش، اجرای استراتژی، موانع اجرای استراتژی.

۱- این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه کردستان می‌باشد.

nematollah.azizi@gmail.com

\* دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان (نویسنده مسئول)

\*\* دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان

## مقدمه

اهمیت و ضرورت نظام تعلیم و تربیت بر کسی پوشیده نیست. رسالت و مأموریت این نظام، پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات تربیتی فردی و اجتماعی اعضای جامعه است (شکوهی، ۱۳۸۵؛ عسکریان، ۱۳۸۵؛ علاقه‌بند، ۱۳۸۴ و فیوضات، ۱۳۸۰). از آنجا که چنین نیازهایی، متعدد و متغیر هستند و از طرف دیگر منابع در دسترس نظام تعلیم و تربیت به منظور پاسخ‌گویی به این نیازها، محدودند، مدیریت کارآمد این منابع، ضرورتی انکارناپذیر است (علاقه‌بند، ۱۳۸۷ و فیوضات، ۱۳۸۰).

علاوه بر آن، نیاز به تربیت، بنیادی و ریشه‌ای است که نیل به آن زمان‌بر است. از این‌رو نظام تعلیم و تربیت نمی‌تواند با اتخاذ و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت، جزئی و میان‌مدت به چنین نیازی پاسخ دهد. مضافاً اینکه تغییرات سریع در نیازها و انتظارات تربیتی اعضای جامعه و محیطی که امروزه نظام تعلیم و تربیت را احاطه کرده است، سبب شده که نظام تعلیم و تربیت به اتخاذ و اجرای طرح‌ها، برنامه و فعالیت‌های کلی، همه‌جانبه و بلند مدت بپردازد (دیویس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳ و فیوضات، ۱۳۸۰). به چنین فرایندی، مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> گفته می‌شود که طبق تعریف، عبارت است از «هنر و علم تدوین<sup>۳</sup>، اجرا<sup>۴</sup> و ارزیابی<sup>۵</sup> تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد» (دیوید، ۱۳۸۶: ۲۴).

مطالعه‌ی مبانی نظری و تجربی در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که تلاش‌ها و فعالیت‌های موجود در سازمان‌ها، بیشتر متمرکز بر چگونگی تدوین استراتژی هستند و کیفیت اجرا و جوانب آن، مورد غفلت قرار گرفته است (برینز، منا و مولینا، ۲۰۰۸؛ دیوید، ۱۳۸۶؛ ریبینیاک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ بروتون، لورک و لو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ القمدی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸ و خلیلی شورینی،

- 
- 1- Davies
  - 2- Strategic Management
  - 3- Formulation
  - 4- Implementation
  - 5- Evaluation
  - 6- Hrebiniak
  - 7- Bruton
  - 8- Al\_Ghamdi

(۱۳۷۱). این قضیه در حالی است که بر اساس پژوهش‌های الدحیات و آنکور<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بین مسایل اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمانی رابطه‌ی روشنی وجود دارد. به علاوه تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار و توانایی اجرای موفق استراتژی در چنین محیط پویایی، دو بخش مهم از محیط کسب و کار در شرایط امروزه محسوب می‌گردند (ولچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). از این‌رو، اجرای استراتژی در مقایسه با تدوین استراتژی در موفقیت و شکست سازمان‌ها، نقش مهم‌تری بازی می‌کند (ریبینیاک، ۲۰۰۶؛ هاید، گران هانگ و جانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰ و القمدی، ۱۹۹۸). البته باید اذعان نمود که اجرای استراتژی کار مشکلی است. مک لینان (۲۰۱۱): (۵) نشان می‌دهد که حدود نیمی از تصمیمات استراتژیک اصلاً اجرا نمی‌گردند و حجم بسیار قابل توجهی از استراتژی‌ها هنگام اجرا در نیل به اهدافشان ناکام می‌مانند.

در مطالعه‌ای، گروه مشاوران مدیریت نشان دادند که کمتر از ده درصد استراتژی‌هایی که به‌طور مؤثر فرموله شده‌اند، با موفقیت پیاده شده‌اند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). بسیاری از صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت استراتژیک، تخمین زده‌اند که حدود ۵۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌ها در مرحله‌ی اجرای آنها، شکست می‌خورند که دلیل شکست این استراتژی‌ها به نحوه‌ی اجرای استراتژی بر می‌گردد تا به تدوین آن استراتژی (کاندیدو و سانتوز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر، اجرای مدیریت استراتژیک هم مستلزم صرف زمان بیشتر است و هم در مقایسه با تدوین استراتژی، دشوارتر، پیچیده‌تر و به‌طور کلی چالش‌برانگیزتر می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶؛ ریبینیاک، ۲۰۰۶ و القمدی، ۱۹۹۸). اگر چه مباحث تئوریک زیادی مبنی بر وجود موانع مختلفی در مرحله‌ی اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها موجود است اما تحقیقات تجربی اندکی در این ارتباط وجود دارد. در این قسمت از پژوهش، پیشینه و مبانی تجربی موضوع و نتایج مطالعات انجام شده در سایر کشورها مورد بررسی قرار گرفته و در ذیل اهم آنها به اختصار بیان می‌گردند.

- 
- 1- Aldehayyat and Anchor
  - 2- Welch
  - 3- Heide, Gronhaug & Johannessen
  - 4- Candido and Santos

### پیشینه‌ی تحقیق

نتایج تحقیق بیر و ایسنتات<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که موانع اجرایی موجود در سازمان‌ها به سه عامل اساسی «شایستگی، هماهنگی و تعهد» بر می‌گردد. از نظر آنان ابعاد جزئی چنین موانعی در ناکارآمدی هماهنگی در فعالیت‌های اجرایی، ناکافی بودن توانایی کارمندان در اجرای استراتژی‌ها، ناکافی و نامناسب بودن دوره‌های آموزش و کارآموزی کارکنان و نامناسب بودن رهبری و هدایت سازمان، نمود می‌یابد.

از نظر هاید، گران هانگ و جان نیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) دو مانع مهم زیر، اجرای موفق استراتژی را با مشکل مواجه می‌سازند:

۱. مانع ارتباطی که شامل ناکارآمدی سیستم ارتباطات و اطلاع‌رسانی سازمان است. بر اساس یافته‌های آنان، مشکل ارتباطی بزرگ‌ترین مانع اجرای استراتژی در سازمان بود که ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان آن را به عنوان متداول‌ترین مشکل در اجرای مدیریت استراتژیک، عنوان کرده‌اند.

۲. موانع ساختاری. یافته‌های پژوهش آنان همچنین نشان داد که گستردگی وظایف، گسترده بودن افراد و نیروهای سازمان و ناکارآمدی هماهنگی بین آنان از جمله موانع ساختاری هستند که بر اجرای استراتژی‌ها اثر منفی دارند.

حسن، بوید و کریدر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) به شکست برنامه‌ها و استراتژی‌ها در انطباق با تغییرات محیط بیرونی، انحراف فعالیت‌ها از برنامه و استراتژی اصلی سازمان و کمبود اعتماد نسبت به موفقیت استراتژی سازمان به عنوان موانع اجرای استراتژی اشاره نموده‌اند. روتان<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) نیز در پژوهشی نشان داد که زمان برتر بودن اجرای استراتژی نسبت به زمان اختصاص یافته‌ی آن در مرحله‌ی تدوین استراتژی، مهم‌ترین مانع اجرای استراتژی است. نتایج پژوهش نیکلز<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که اجرای یک استراتژی غلط، بزرگترین مانع اجرای استراتژی است. دلیسی<sup>۶</sup>

- 
- 1- Beer and Eisenstat
  - 2- Heide, Gronhaug, & Johannessen
  - 3- Hasen, Boyd & Kryder
  - 4- Rutan
  - 5- Nickols
  - 6- Delisi

(۲۰۰۱) نیز کمبود دانش اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اهداف سازمان، عدم تعهد اعضای سازمان به اجرای استراتژی، ناکارآمدی ارتباطات سازمان، حاکم بودن سیستم پاداش‌دهی نامناسب در سازمان، انتزاعی بودن برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان، تمایل به روزمرگی در اعضای سازمان، عدم توجه مدیران به چگونگی اجرای استراتژی و حسابرسی نکردن فعالیت‌های اجرایی در سازمان را از شمار موانعی قرار می‌دهد که مانع اجرای اثربخش استراتژی در سازمان‌ها می‌گردند.

بر مبنای یافته‌های حاصل از پژوهش جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) موانع اجرای استراتژی را می‌توان در چهار مقوله‌ی: فقدان انگیزه و تعهد کارکنان به اجرای استراتژی، ناکارآمدی ارتباطات موجود در سازمان، نداشتن برنامه‌ها و سیاست‌های منسجمی در ورای تفکر مدیران و فعال نبودن مدیریت سازمان در اجرای استراتژی، طبقه‌بندی کرد.

همچنین نتایج پژوهش برانن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که موانع مختلفی، اجرای اثربخش استراتژی‌ها را مختل می‌سازد. بر اساس یافته‌های او این موانع شامل محدودیت اختیار و آزادی مدیران و مسئولان اجرایی، ناکافی بودن منابع سازمان به منظور تخصیص به برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، ارتباطات ضعیف میان اعضای سازمان، تعریف ضعیف برنامه‌های عملیاتی به منظور اجرای استراتژی، تعریف ضعیف مسئولیت‌های سازمانی و ناکارآمدی فرهنگ سازمان در حمایت از اجرای استراتژی می‌باشند. مطالعات ریبیناک (۲۰۰۶) نیز پنج مانع اساسی در ارتباط با اجرای استراتژی در سازمان را به تصویر کشید که به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱- ناتوانی مدیران در مدیریت اثربخش تغییر. ۲- استراتژی ضعیف و مبهم. ۳- نداشتن مدلی به منظور راهنمایی تلاش‌های اجرایی. ۴- ضعیف و نامناسب بودن اطلاعات و عدم وضوح وظایف. ۵- کارکردن بر خلاف ساختار قدرت.

تحقیقات میرز (۲۰۰۷) نیز نشان داد که مهم‌ترین مانع در اجرای اثربخش استراتژی «کج‌فهمی شغلی»<sup>۳</sup> است که به معنی عدم درک درست مسئولیت‌ها و تغییرات شغلی توسط مدیران است. از دیدگاه او چنین مانعی به شکل‌گیری موانع دیگری در راستای اجرای

1- Johnson

2- Brannen

3- Job Mismatches

استراتژی منجر می‌شود، نظیر مقاومت در برابر اجرای استراتژی و نداشتن انگیزه‌ی مناسب به منظور اجرای استراتژی، فقدان تجارب کافی به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان، فشار کاری ناشی از تناقض وظایف گسترده و فشار زمان ناشی از آن و ارزشمند نداشتن استراتژی سازمان از دیدگاه اعضای سازمان. کاپلان و نورتون (۱۳۸۶) نیز موانع اساسی در پیاده‌سازی اثربخش استراتژی موجود در سازمان‌ها را در چهار دسته‌ی: موانع مربوط به عدم انتقال استراتژی، موانع مربوط به عدم همسویی کارکنان، موانع مربوط به عدم تعهد مدیریت و موانع مربوط به عدم تخصیص منابع دسته‌بندی نموده‌اند.

نتایج مطالعه‌ی مارتین (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که اگر چه هنگامی که کارکنان در مراحل تدوین برنامه مشارکت داده می‌شوند، از عملکرد بهتری برخوردار می‌گردند اما درک اهمیت درگیر نمودن مجریان در تعیین استراتژی‌ها توسط مدیران ارشد سازمانی ممکن است یک کار شاق باشد.

به هر حال، سازمان آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های اجتماعی و حساس در هر جامعه‌ای می‌باشد که برای انجام رسالت خود نمی‌تواند صرفاً به تدوین استراتژی بسنده کند. در واقع تدوین استراتژی مناسب در چنین سازمانی نمی‌تواند تضمین کننده‌ی کارآمدی یک سازمان باشد؛ در عوض کارآمدی سازمان‌ها بیشتر در گرو اجرای مؤثر آن استراتژی می‌باشد. تحلیل برنامه‌های آموزشی و تجارب نگارندگان این مقاله در این ارتباط نشان می‌دهد که نظام تعلیم و تربیت کشور در راستای اجرای استراتژی‌های خود با موانع مختلفی رو به رو است که ضرورت بررسی آنها از چند جنبه‌ی زیر قابل تأمل است:

۱- به لحاظ نظری، نتایج این مطالعه باعث توسعه‌ی کمی و کیفی ادبیات موجود راجع به اجرای استراتژی و جوانب آن می‌شود که پیشتر به عنوان یک خلاء در ادبیات مدیریت استراتژیک ملاحظه شد.

۲- به لحاظ عملی، انجام چنین مطالعه‌ای باعث می‌شود که دست اندرکاران امر تعلیم و تربیت در استان کردستان، بینش و فهم دقیق‌تر و واقع بینانه‌تری راجع به اجرای استراتژی‌های سازمانی خود داشته باشند.

۳- مضافاً دست‌اندرکاران سازمان مذکور با شناسایی موانع موجود در اجرای استراتژی نظام تعلیم و تربیت، بهتر می‌توانند در جهت رفع این مشکلات و کارآمدتر کردن هر چه بیشتر اجرای استراتژی همت گمارند.

### هدف تحقیق

از این رو نظر به اهمیت این موضوع، تحقیق حاضر با بررسی موانع موجود در مرحله‌ی اجرای مدیریت استراتژیک سازمان آموزش و پرورش استان کردستان<sup>۱</sup> می‌تواند به روشن شدن این مسئله کمک کند. بر همین مبنا پژوهش حاضر با هدف بررسی موانع فردی و زمینه‌ای سازمانی موجود در مرحله‌ی اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان انجام شد و تلاش گردید تا به این پرسش اساسی پژوهش، پاسخ داده شود که: وجود چه موانع و مشکلاتی (فردی، زمینه‌ای سازمانی) اجرای کارآمد استراتژی‌های سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان تهدید می‌کند؟

### روش شناسی تحقیق

#### روش تحقیق

از آنجا که رویکرد کیفی، رویکرد مناسبی به منظور کشف داده‌های جدید و غیر منتظره است (مارشال و راس من، ۱۳۷۷)، از این رویکرد در جهت توصیف مسایل و موانع مدیریت استراتژیک در هر دو مقوله‌ی فردی و زمینه‌ای سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استفاده گردید. از طرف دیگر، با توجه به اینکه سؤالات تحقیق حاضر، سؤالاتی توصیفی و حال‌نگر که مستلزم مطالعه‌ی نظرات مدیران و کارشناسان در شرایط طبیعی بودند، از روش توصیفی-پیمایشی<sup>۲</sup> استفاده شد.

#### جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی مورد نظر در این تحقیق، مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان (n=20) بودند. با توجه به ضرورت مطالعه‌ی عمیق موضوع مورد مطالعه، محققین با اتخاذ یک روش کیفی در جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه‌ی نیمه‌سازمان یافته) و با بهره‌گیری از

۱- اهتمام به اجرای سند توسعه آموزش و پرورش استان کردستان و استراتژی‌های آن که در راستای سند ملی توسعه آموزش و پرورش کشور تدوین شده است، از مأموریت‌های سازمانی مدیریت ارشد سازمان آموزش و پرورش استان می‌باشد.

روش نمونه‌گیری نظری نسبت به جمع‌آوری و تحلیل همزمان داده‌ها از نمونه‌ها اقدام کردند. در این نوع از نمونه‌گیری، محقق در حین جمع‌آوری اطلاعات، به صورت همزمان به تحلیل یافته‌ها نیز می‌پردازد و فرآیند نمونه‌گیری را تا زمانی ادامه می‌دهد که به اشباع نظری دست یابد و زمانی که نظرات جدیدتری ارائه نشد، فرآیند نمونه‌گیری متوقف می‌شود (فلیک، ۱۳۸۸).

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در این مطالعه از مصاحبه‌ی نیمه‌سازمان یافته بهره گرفته شد. گویه‌ها و گزاره‌های این مصاحبه از طریق مطالعه ادبیات تحقیق به انضمام تحلیل متن مصاحبه‌ی اولیه با تعدادی از افراد جامعه‌ی مورد مطالعه، استخراج شد و پس از بازبینی و تجدید نظر و اعمال تغییرات لازم در صورت سؤالات مصاحبه، سؤالات مورد نظر به شیوه‌ی جزئی‌تر و قابل فهم‌تری برای مصاحبه‌شوندگان تدوین گردید.

### روایی و پایایی ابزار تحقیق

بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین دغدغه نسبت به پایایی و روایی در همه‌ی شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد. به هرحال در این مطالعه روایی صوری و محتوایی سؤالات، گویه و گزاره‌های مصاحبه با استفاده از همفکری اساتید مدیریت آموزشی و مدیریت استراتژیک به علاوه تعدادی از مدیران مجرب آموزش و پرورش استان کردستان کنترل گردید. ضمناً برای سنجش پایایی سؤالات مربوط نیز از روش پایایی همزمان<sup>۱</sup> استفاده شد. این روش به مقایسه‌پذیری یا هم‌افزایی مشاهدات که همزمان رخ می‌دهند، اشاره می‌کند.

### روش تحلیل داده‌ها

بعد از پیاده کردن متن مصاحبه‌ها و استخراج دیدگاه پاسخگویان با استفاده از روش تحلیل محتوا مقوله‌های اصلی، ابتدا، مقولات و مفاهیم کلی و سپس مصادیق آنها تحلیل شدند.



### یافته‌های تحقیق

نظر به ارتباط ملموس مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش با اجرای استراتژی‌های سازمانی و جوانب و موانع آن، از آنها خواسته شد که بر اساس تجارب و مشاهداتشان، کیفیت اجرای استراتژی در سازمان آموزش و پرورش را ارزیابی کرده و موانع و چالش‌هایی که سد راه اجرای کارآمد آن استراتژی می‌شوند را تشریح کنند. داده‌های حاصل از مصاحبه با افراد مذکور در خصوص سؤالات اصلی پژوهش، در ابتدا به‌طور کلی تکمیل و سپس بر اساس یک چارچوب مفهومی در رابطه با موضوع پژوهش در قالب مقولاتی مفهومی دسته‌بندی و تحلیل گردید. یافته‌های تحقیق مؤید وجود دو دسته کلی از موانع فردی و زمینه‌ای است که بر اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی در آموزش و پرورش اثر منفی می‌گذارند:

### الف) موانع فردی

توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های تک‌تک اعضای یک سازمان نقشی اساسی در موفقیت و شکست اجرای استراتژی در آن سازمان دارد. از این‌رو، بسیاری از ناکارآمدی‌های اجرای استراتژی به ناتوانی خود اعضای سازمان بر می‌گردد تا به بافت و زمینه‌ای که این اعضا در آن به فعالیت می‌پردازند. در ذیل «موانع فردی»، موانع ادراکی، مهارتی و نگرشی قابل تشخیص می‌باشد:

۱- **موانع ادراکی:** پیش‌نیاز و لازمه‌ی اجرای یک ایده، طرح یا فکر، درک دقیق و مشترک آن ایده و فهم دقیق نحوه‌ی پیاده‌سازی آن توسط مسئولان اجرایی است. عدم درک دقیق و مشترک مدیران و کارشناسانی که موظف به اجرای یک استراتژی هستند، آنها را با سردرگمی مواجه می‌سازد که مانعی اساسی در اجرای آن استراتژی است. بر مبنای تحلیلی که از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان انجام شد، آنها معتقد بودند که مدیران، با اهداف، استراتژی‌ها و نحوه‌ی عملی‌سازی آن استراتژی‌ها، آشنا هستند اما درک روشن، دقیق و مشترکی از آن ندارند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال که مدیرانی که مسئول اجرای استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش استان هستند تا چه اندازه درک روشنی از اهداف و استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش و نحوه‌ی عملی ساختن آنها دارند، بیان کرد:

«اگر مسأله صرفاً شناخت باشد، مدیران با آن آشنا هستند و دستورالعمل‌ها، راهبردهای اولویت‌دار و استراتژی‌هایی برای آنان ارسال می‌شود؛ و آنها حداقل با یک بار مطالعه کردن از آن راهبردها و استراتژی‌های اولویت‌دار آگاهی یافته‌اند. اما در زمینه‌ی درک مشترک، من نمی‌توانم ادعا کنم که این توانایی را دارا هستند. البته در جلساتی که برای رؤسای استان‌ها و گروه‌های آموزشی داشته‌ایم، تلاشی در جهت تبیین این استراتژی‌ها و ایجاد درک مشترک شده است، اما اینکه هنوز این درک مشترک وجود دارد یا نه، نظر خودم راجع به این قضیه این است که حداقل در ۵۰ درصد کارکنان، فاصله‌ی ادراکی وجود دارد و این خود در پیاده‌سازی استراتژی مشکل‌ساز است» (مصاحبه شماره ۱).

به این نکته نیز باید اشاره کرد که مصاحبه‌شوندگان به وفور اظهار کردند که علیرغم وجود چنین مانعی در اعضای سازمان و همچنین تلاش‌های مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان به منظور حل آن، این مانع همچنان به قوت خود باقی مانده است.

**۲- موانع مهارتی:** همانطور که اشاره شد، از آنجا که پیش‌نیاز اجرای یک ایده، داشتن فهمی دقیق و روشن راجع به آن ایده است و از آنجا که شواهد موجود حاکی از آن است که ضعفی بنیادی در فهم مشترک و دقیق استراتژی‌ها وجود دارد، یکی دیگر از مشکلات و موانع موجود در اجرای استراتژی‌های سازمان آموزش و پرورش، ناکافی بودن مهارت‌ها و توانایی‌های عملی مدیران در اجرای استراتژی است. در تأیید این گفته، یکی از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال که مدیران تا چه اندازه دارای توانایی‌ها و مهارت‌های عملی لازم در اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند، اظهار داشت:

«استراتژی‌ها و سیاست‌ها تعیین می‌شوند اما عمل به آنها مربوط نیست و این برنامه ممکن است عملیاتی نشود ... اعضای سازمان در کل و مدیران اجرایی خصوصاً در بالفعل کردن دانش‌ها و اطلاعاتشان دچار مشکل اساسی هستند. در خوش‌بینانه‌ترین حالت می‌توانیم بگوییم که توانایی مدیران متوسط است» (مصاحبه شماره ۲).

**۳- موانع نگرشی:** اگر کارکنان، کارمندان و مدیران سازمان، نگرش مثبت و مطلوبی نسبت به استراتژی و اجرای آن نداشته باشند، اجرای استراتژی با مانعی بزرگ روبه‌رو خواهد شد. بی‌علاقگی اعضای سازمان مذکور در انجام وظایف خود، بی‌ارزش و نامناسب دانستن فعالیت‌های سازمان و همچنین وظیفه‌ی خود، نشانه‌هایی از آن است که کارکنان نگرشی مثبتی

به اجرای استراتژی ندارند. این قضیه در حالی است که بعضی از افراد اساساً با هر گونه تغییری در کارشان، ولو تغییر استراتژیک و صرف نظر از مناسب بودن یا نامناسب بودن مبنای آن تغییر، مخالفند. در چنین شرایطی است که کارکنان خود را مقید و متعهد به اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان نمی‌سازند. بر مبنای تحلیلی که از مصاحبه‌ها انجام شد، مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که نگرش مثبت و مناسبی در مدیران و کارکنان راجع به اجرای استراتژی وجود ندارد؛ و حتی بعضی از آنان مفید بودن استراتژی را مورد تأیید قرار می‌دهند، اما تمایل و علاقه‌ای در کاربست آن ندارند. یکی از مصاحبه شوندگان اظهار کرده است که:

«اصلاً بر این باور نیستیم که نگرش مثبتی در کارکنان وجود دارد. عدم علاقه به کار، نداشتن تعهد در پرسنل سازمان و نبودن انگیزه‌ی کافی واقعاً در این سازمان مشکلاتی ایجاد کرده است. حتی اگر بخواهیم که وجهه‌ی سازمان را حفظ نماییم، می‌توان گفت که نگرش و علاقه‌ی مثبت به کار در کارکنان، در حد متوسط به پایین است (مصاحبه شماره ۱).

بنابراین، از یک طرف وجود موانع ادراکی، از طرف دیگر ناکافی و ناکارآمد بودن توانایی مدیران در پیاده‌سازی استراتژی و در نهایت نداشتن نگرش مناسب و تعهد لازم نسبت به اجرای استراتژی در کارکنان، سازمان آموزش و پرورش استان کردستان را با مانعی اساسی در ارتباط با کارکنان مواجه ساخته است.

#### ب) موانع زمینه‌ای سازمانی

این مانع، منعکس‌کننده‌ی مشکلات و موانعی است که باید آن را در ماهیت و بافت سازمان مورد بررسی قرار داد و نه در تک‌تک افراد؛ و ممکن است که اعضای یک سازمان به طور کلی درک، مهارت و نگرش مناسب و مطلوبی راجع به استراتژی داشته باشند، اما ماهیت و بافت حاکم بر چنین سیستمی، اجازه‌ی اجرای استراتژی را به افراد ندهد و از این رو، اجرای استراتژی با نوع دیگری از موانع، تحت عنوان موانع زمینه‌ای رو به رو شود. یافته‌ی این پژوهش نشان می‌دهد که چنین مانعی خود ناشی از کارکرد نامناسب مؤلفه‌ها و عوامل سازمانی از جمله: ناکارآمدی ساختار سازمانی، ناکارآمدی فرهنگ سازمان، کمبود منابع سازمانی، ناکارآمدی فعالیت کمیته برنامه‌ریزی و مدیریت عالی سازمان، عدم انجام تخصصی

مأموریت‌های سازمانی، عدم مداومت نظارت و ارزشیابی و نامناسب بودن دوره‌های آموزشی و کارآموزی است.

۱- ناکارآمدی ساختار سازمانی: مصاحبه شوندگان به وفور اظهار داشته‌اند که رسمیت، پیچیدگی و تمرکز ساختاری حاکم بر سازمان آموزش و پرورش، مانعی اساسی در راستای اجرای کارآمد استراتژی است. قوانین و مقررات حاکم بر هر سازمان، یکی از فاکتورهای اثرگذار بر موفقیت سازمان است. به طوری که کارکنان با الهام‌گیری و الگوگیری از خطوط راهنمایی که چنین رسمیتی فراهم می‌کند، می‌توانند قدم‌های مؤثری در راستای اجرای استراتژی بردارند. راجع به این مسئله که رسمیت در اجرای استراتژی‌ها چالش‌آفرین یا تسهیل‌گر فعالیت‌های سازمان مذکور است، اختلاف نظری اساسی در بین مصاحبه شوندگان وجود داشت. به طوری که، بعضی از مصاحبه شوندگان آن را مشکل‌ساز دانسته‌اند و عده‌ای دیگر از آنان نه تنها آن را مانع اجرای استراتژی ندانسته‌اند بلکه آن را تسهیل‌گر نیز دانسته‌اند. هر کدام از این دو دسته از مصاحبه شوندگان در توجیه بحث خود، دلایل مختلفی نیز ارایه کردند که لازم است به این نقطه نظرات توجه شود. یکی از مصاحبه شوندگان اظهار کرده است که:

«از آنجا که قوانین نیز برگرفته از خود استراتژی‌ها هستند، مشکل‌آفرین نیستند. البته باید انعطاف‌پذیرتر شوند. اما هنوز مشکلی اساسی را ایجاد نکرده است» (مصاحبه شماره ۴).

در همین طیف از مصاحبه شوندگان عده‌ای دیگر نیز چنین اظهار کرده‌اند که چون هر چند وقت یک‌بار، عده‌ای از دست‌اندرکاران و متولیان امر تعلیم و تربیت استان کردستان در طی جلساتی در سطح استان به تدوین و تنظیم یک سری قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌های خاص و لغو قوانین دیگر همت می‌گمارند، می‌توان گفت که رسمیت حاکم بر سازمان، متناسب با شرایط و تغییرات محیطی و سازمانی است. در تأیید این جمله یکی از مصاحبه شوندگان خاطر نشان ساخت که:

«هر قانونی ماده واحده، تبصره و شفافیت‌های خاصی دارد. ما شورای عالی آموزش و پرورش و همچنین شورای معاونین در سطح استان داریم که با دریافت یک سری بازخوردها از قوانین جاری، به اصلاح و ترمیم آنها پرداخته و حتی قوانین و رویه‌های دیگری را در بعضی از شرایط جایگزین می‌کنند» (مصاحبه شماره ۱).

در مقابل این دسته از مصاحبه شوندگان، عده‌ای نیز قوانین و مقررات را دست‌وپا گیر و یکی از موانع پیش‌روی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها دانسته‌اند. اظهار نظر مصاحبه شوندگان در این باره قابل تأمل است:

«قوانین واقعاً دست‌وپا گیر هستند. ما احتیاج به سرعت عمل داریم اما بر مبنای این قوانین، هر فعالیتی سیکل خاصی باید طی کند که این سرعت عمل را می‌گیرد» (مصاحبه شماره ۵).

«اگر می‌خواهیم قوانین اثربخش باشند پس باید به شکل کلی تنظیم شوند و اگر جزء به جزء فعالیت‌ها را در خود داشته باشند، به محض ایجاد تغییری پیش‌بینی نشده، مناسبت آن قانون از بین خواهد رفت. برای مثال، یکی از بخش‌نامه‌های اخیر این سازمان این بود که معلمان در دوره‌های نظارت حق ندارند شرکت کنند. از طرف دیگر، یک معلم- ناظر که هم معلم است و هم ناظر وضعیتِ بلا تکلیفی در این میان دارد که آیا باید در این دوره‌ها شرکت کنند یا خیر» (مصاحبه شماره ۶).

در مجموع، استدلال‌های گروه دوم مصاحبه شوندگان که رسمیت سازمان را مشکل‌زا توصیف کردند، منطقی‌تر و مستحکم‌تر از طیف اول مصاحبه شوندگان بود. اینکه قوانین و مقررات سازمانی بر مبنای استراتژی تنظیم می‌شوند، پس مناسب عمل کنند، نمی‌تواند دلیل محکم و قابل دفاعی باشد. چرا که باید دو مقوله‌ی دیگر را نیز در نظر گرفت. مقوله‌ی اول، اینکه کسانی که به تنظیم قوانین و مقررات در سازمان مذکور می‌پردازند، تا چه اندازه درک و فهم دقیقی از استراتژی‌های سازمان دارند؟ در این ارتباط یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که موانع ادراکی یکی از موانع اصلی در اجرای استراتژی است. نکته‌ی دیگر اینکه کسانی که به تدوین و تنظیم چنین قوانینی می‌پردازند تا چه حد دارای توانایی‌ها و صلاحیت‌های فنی و تخصصی لازم در حوزه‌ی حقوق و قوانین سازمانی و مسایل مربوط به آن هستند؟ مقوله‌ی دوم، بحث مربوط به چگونگی پیاده کردن قوانین و مقررات است. همان‌گونه که پیشتر نیز بدان اشاره شد، ضرورت مدیریت استراتژیک در یک محیط متغییر معنی پیدا می‌کند. به طوری‌که، سازمان لازم است تدابیری منطقی و صحیح در ارتباط با چنین محیطی اتخاذ و اجرا نماید. حال در چنین محیط متغییری نمی‌توان قوانین دقیق، بسیار جزئی و انعطاف‌ناپذیر را تدوین و تنظیم کرد که با تغییرات دایمی محیطی همسو و هماهنگ باشد.

آنچه در دیدگاه هر دو موضع گیری فوق مشترک بود، دقت و جزئی نگری در قوانین و مقررات، رویه ها و دستورالعمل ها بود. به طوری که، همه چیز دقیقاً مشخص شده است که هر فرد در سازمان بر مبنای چه رویه ای کار کند و از چه اصولی تبعیت کند. حال، یکی از نقاط ضعف این جزئی نگری در قوانین، سد کردن خلاقیت های کارکنان در اجرای استراتژی است. چرا که ممکن است که بعضی از مدیران و کارکنان بتوانند از رویه هایی کم هزینه تر و کارآمدتر در اجرای استراتژی ها بهره مند شوند؛ اما چون تخطی از چنین مقررات و دستورالعمل های دقیقی، مقدور نیست، خلاقیتی در کارکنان باقی نمی ماند و از طرف دیگر، سرعت عمل در وظایف به شدت کاهش پیدا می کند و حتی برای انجام کارها و وظایف ساده سیکل و پروسه های بی شماری باید طی شوند تا آن فعالیت به انجام برسد. این مسئله سبب می شود که بسیاری از منابع و تلاش های سازمانی صرف فعالیت های اضافی گردند.

به این نکته نیز باید اشاره کرد که هنگامی که قوانین بسیار دقیق و جزئی هستند، لازم است که ارزیابی های مداوم و مستمری راجع به کارآمدی آن قوانین به انجام برسد تا بتوان آن قوانین و مقررات، رویه ها و دستورالعمل ها را بر مبنای نیازها و تغییرات محیط بیرونی سازمان منطبق ساخت. اما همچنان که در تحلیل موانع دیگر ناشی از این مسأله اشاره خواهد شد، عدم وجود ارزیابی ها و نظارت تخصصی و مداوم، یکی از مشکلات اساسی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان است. با این اوصاف، می توان اظهار کرد که قوانین و مقررات سازمان مذکور بنا به دلایلی که ارایه شد، یکی از موانع موجود بر سر راه اجرای استراتژی های سازمان آموزش و پرورش استان کردستان است.

یکی دیگر از موانع ساختاری سازمان مذکور در اجرای استراتژی، پیچیدگی ساختار سازمانی و گستردگی وظایف و نیروهای سازمان است. اظهار نظر مصاحبه شوندگان در این باره قابل تأمل است:

«سازمان ما نزدیک به ۲۷۰۰۰ یا ۲۸۰۰۰ نیرو و پرسنل دارد، هماهنگ کردن این افراد با همدیگر، تخصیص منابع به آنها و اطلاع رسانی لازم و قصالی هذا برای سازمان ما مسایلی را ایجاد نموده است» (مصاحبه شماره ۲).

«تعداد نیروها زیاد است و از طرف دیگر توازنی بین اختیار و مسئولیت وجود ندارد. ساختار در حال عوض شدن است و سازمان به اداره کل تبدیل می شود ... اختیارات کمتر

می‌شود و این ساختار در دسر ساز است. این وضعیت در شرایطی اتفاق می‌افتد که گستردگی در وظایف و نیروها، تنوع سلیق، پراکندگی وظایف و مشکل هماهنگی در آنها را ایجاد می‌کند» (مصاحبه شماره ۶).

از دیگر موانع ساختاری در سازمان آموزش و پرورش استان کردستان که اجرای کارآمد استراتژی را با چالش مواجه ساخته است، تمرکز ساختاری است. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه حاضر نشان داده است که سیستم آموزش و پرورش آزادی عمل محدودی در اختیار مدیران و کارکنان اجرایی می‌گذارد. به طوری که آنها در تصمیمات سازمانی به طور فعالی مشارکت داده نمی‌شوند:

«تصمیم‌گیری مدیران در سطوح مختلف بسیار محدود است. خلاقیت از آنان کاملاً گرفته می‌شود و مجموعه این توانایی را به آنها نمی‌دهد که تصمیم بگیرند» (مصاحبه شماره ۴).  
«به اعتقاد من در بعضی از زمینه‌ها توانایی تصمیم‌گیری به مسئولان داده شده است. برای مثال تصمیم‌گیری راجع به مسایل خاص مربوط به مدارس و یا آموزش‌های ضمن خدمت و در بعضی دیگر این توانایی وجود ندارد و تصمیمات به صورت متمرکز اختیار می‌شوند. اما در کل باید گفت که تمرکز سازمانی یکی از درد سرهای پرسنل و کادر مدیریت سازمان است» (مصاحبه شماره ۶).

**۲- ناکارآمدی فرهنگ سازمانی:** یافته‌های حاصل در این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم، فرهنگ مناسب و مطلوبی نیست که مدیران و کارکنان را به کارکردن و فعالیت سوق دهد و در آنها اعتقاد به قداست کار را ایجاد نماید. تمایل کارکنان به قبول مسئولیت و نه ابراز خلاقیت، تمایل به روزمرگی و مصرف‌کننده بودن که در دیدگاه مصاحبه شونده‌گان مورد تأیید قرار گرفته است، حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی حاکم نیز کمکی به ایجاد رغبت و علاقه در کارکنان نکرده و این فرهنگ یکی از زمینه‌های آسیب‌زا در چنین سیستمی است. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این باره اظهار داشته است که:

«به جرأت می‌توانم بگویم که این فرهنگ یکی از حلقه‌های مفقوده کشور است و به تبع در این سازمان نیز به وضوح ملاحظه می‌شود و بیشتر، فرهنگ از زیر کار در رفتن حاکم است تا فرهنگ کار و قداست آن» (مصاحبه شماره ۳).

از طرف دیگر، این فرهنگ نه تنها نتوانسته است تعهد کارکنان را افزایش دهد و موانع نگرشی را برطرف سازد بلکه اجرای استراتژی را نیز با چالش رو به رو ساخته است:

«در این سازمان که می‌توان گفت که پاکی و صداقتی که در اعضای این سازمان دیده می‌شود، شهره است، باز هم هنوز این فرهنگ نهادینه نشده است که ما باید فعالیت‌هایمان را به نحو احسن انجام دهیم. برای مثال اینکه بعضی از افراد سازمان واقعاً پر تلاشند و هدفشان ارتقای سازمان است، از نظر بسیاری از کارکنان، افرادی منفور و حتی چاپلوس تلقی می‌شوند، ناشی از آن است که فقط استراتژی تدوین یافته است اما گامی در جهت تقویت یک فرهنگ در اجرای آن، برداشته نشده است» (مصاحبه شماره ۴).

**۳- کمبود منابع سازمانی:** از آنجا که هر سازمان برای رسیدن به اهداف خود و همچنین اجرای استراتژی‌های خود نیازمند به منابع و امکاناتی می‌باشد، فقدان آن منابع، پشتوانه‌ی لازمی را که باید سازمان بدان تکیه کند تا استراتژی‌ها را عملی سازد از دست می‌دهد و مشکلی اساسی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. مصاحبه شونده‌گان، فقدان منابع و امکانات مالی و مادی لازم را یکی از موانع اساسی سازمان آموزش و پرورش می‌دانند. در تأیید این گفته، یکی از مصاحبه شونده‌گان در پاسخ به این سؤال که تا چه اندازه با کمبود تخصیص منابع (مالی و مادی) لازم در جهت اجرای استراتژی مواجه می‌شوید؟ بیان کرد که:

«ما استراتژی‌های زیادی در سازمان داریم. اما تخصیص منابع برای آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها بسیار کم و ناچیز است و می‌توان گفت که منابع موجود متناسب با برنامه‌های سازمان نیستند» (مصاحبه شماره ۱).

از طرف دیگر، از نظر مدیران و کارشناسان سازمان مذکور، کمبود نیروهای متخصص و توانمندی که با تکیه بر دانش و توان تخصیص‌شان بتوانند در جهت تسهیل اجرای استراتژی، نقشی اساسی ایفا کنند، از دیگر منابع محدودی بودند که سازمان مذکور در راستای اجرای استراتژی با آن مواجه می‌شود. دیدگاه یکی از مصاحبه شونده‌گان در این باره قابل تأمل است:

«باید اعتراف کنم که شرایطی که سازمان آموزش و پرورش برای کارکنان خود فراهم می‌آورد، شرایطی ناچیز است. به طوری که یک متخصص در یک زمینه‌ی خاص می‌تواند در یک سازمان یا شرکت دیگر با دریافت چند برابر حقوق و حتی مرتبه و مقام بیشتری در آن سازمان کار کند. اما این سازمان چنین شرایطی را ندارد و به همین خاطر است که علیرغم



وجود معضل بیکاری در جامعه، بسیاری از افراد متخصص و کاردان در حوزه مدیریت، برنامه‌ریزی و... حاضر نیستند در چنین سازمانی کار کنند و به همین خاطر است که با کمبود نیروی انسانی متخصص مواجه می‌شویم که این خود واقعاً سازمان را با تنگنا مواجه ساخته است» (مصاحبه شماره ۵).

**۴- ناکارآمدی کمیته برنامه‌ریزی و مدیریت عالی استان:** در سطح استان کردستان، کمیته برنامه‌ریزی و مدیریت عالی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان، مسئول طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی در سطح استانی بر اساس چشم‌انداز بلندمدت ملی است. یکی از ناکارآمدی‌های موجود در سطح مدیریت استراتژیک استان، عملکرد نامناسب مدیریت عالی و کمیته برنامه‌ریزی است. در تأیید این جمله، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کرده است که:

«عدم وجود راهبردهای مناسب استانی، روشن نبودن اهداف در سطح استان، جامع نبودن اهداف که شامل تمامی ابعاد و جوانب باشد، عدم وجود برنامه‌های مناسب با مدرسه محوری از دلایلی است که به این واقعیت اشاره دارد که علیرغم انجام تلاش‌های فراوان در سطح استان، کمیته آموزش و پرورش استان خوب کار نکرده است» (مصاحبه شماره ۲).

**۵- تخصصی نبودن نحوه انجام فرآیندهای سازمانی:** از آنجا که یکی از پیش‌فرض‌های اجرای موفق طرح‌ها و برنامه‌ها در سازمان‌ها این است که افرادی متخصص، مدیریت و هدایت چنین برنامه‌هایی را بر عهده بگیرند، بر سازمان‌ها واجب است که دارای مدیریت تخصصی و حرفه‌ای باشند. اما شواهد موجود حاکی از آن است که وظایف و فرآیندهای سازمانی به صورت تخصصی انجام نمی‌شود:

«شما می‌توانید در این سازمان، گفته‌ی من را آزمایش کنید و بررسی کنید که تا چه حد شخصی که در واحد خاصی کار می‌کند، مدرک تحصیلیش و تجاربش متناسب با وظیفه‌ای است که انجام می‌دهد. حتی در سطح مدارس نیز به وضوح دیده می‌شود که مثلاً یک نفر که لیسانس فقه و الهیات، ریاضی، جغرافیا و... دارد، مدیر یک مدرسه می‌شود که نه در مدیریت صاحب‌نظر است و نه تخصصش در زمینه‌ی آموزش و پرورش است» (مصاحبه شماره ۳).

---

۱- باید خاطر نشان ساخت که کمبود نیروی متخصص در سازمان و تخصصی نبودن فرآیندهای سازمانی، دو مقوله مجزا از هم هستند. به طوری که ممکن است تعداد نیروی متخصص در سازمان کافی و مناسب باشند اما امکان بهره‌گیری از توان و تخصص آنها در سازمان فراهم نباشد.

«یکی از زمینه‌های ارتقا و پیشرفت در هر کاری نظارت و ارزشیابی مستمر از فعالیت‌های انجام شده است. لازمه‌ی این امر آن است که نظارت واقعاً فنی و کارشناسانه ضروری است. در حالیکه افرادی که برای نظارت بر کار معلم انتخاب می‌شوند حتی می‌توان گفت تجربه‌ی معلمی نداشته‌اند و نه تنها در نظارت بر معلم، نظارت در همه سطوح غیر تخصصی است. پس چه انتظاری می‌توان داشت که ارتقا و پیشرفت صورت گیرد» (مصاحبه شماره ۱).

۶- **عدم مداومت نظارت و ارزشیابی:** از آنجا که یکی از عوامل پیشرفت و ارتقای یک سازمان، ارزشیابی‌ها و نظارت‌های مداوم بر فعالیت‌های سازمانی است (فیوضات، ۱۳۸۰؛ محسن‌پور، ۱۳۸۵)، عدم وجود آن، مشکل بزرگی در هر سازمان ایجاد می‌کند. داده‌های حاصل از مصاحبه بر عدم وجود ارزشیابی و نظارت مداوم در هر دو سطح صفی و ستادی در سازمان مذکور تأکید دارد:

«شما فکر نکنید که اهمال‌کاری در این زمینه انجام شده است اما نظارت و ارزشیابی در سطح ستادی همانند سطح صفی مداوم نیست. تازه سطح صفی که مدارس باشند به واسطه‌ی بعضی از شرایطی که در آنجا وجود دارند ارزشیابی‌ها بهتر هستند. اما کلاً در هر دو سطح (ستادی و صفی) بنا به دلایل مختلفی نمی‌توان ارزشیابی مداوم را انجام داد» (مصاحبه شماره ۴).

۷- **نامناسب بودن دوره‌های آموزشی و بازآموزی:** مصاحبه شونده‌گان به وفور خاطر نشان ساخته‌اند که دوره‌های آموزشی و بازآموزی کمک‌چندانی به توانمندسازی کارکنان و مدیران و همچنین ایجاد فهم مشترکی در آنان نکرده است. هر چند که بعضی از آنها از مناسب و کارآمد بودن برنامه‌ی این دوره‌ها و همچنین بهبود کیفیت آن در آینده خبر می‌دهند، اما همه‌ی آنها بر ناکافی و ناکارآمد بودن دوره‌های آموزشی جاری، مهر تأیید می‌نهند. بنا به گفته‌ی یکی از مصاحبه شونده‌گان:

«با اینکه مبنای این دوره‌ها مناسب است اما در اجرای آن دچار مشکل می‌شویم و دوره‌های آموزشی و بازآموزی در توانمندسازی کارکنان ناکافی است و اگر به قول آیزنر برنامه‌ها را به سه دسته تقسیم کنیم که عبارتند از برنامه‌ی قصد شده، برنامه‌ی اجرا شده و برنامه‌ی کسب شده. ما در برنامه‌ی کسب شده بسیار ناموفق بوده‌ایم» (مصاحبه شماره ۱).

این وضعیت در حالی است که دوازدهمین راهبرد اولویت‌دار سازمان آموزش و پرورش

استان کردستان، ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای و دانش تخصصی کارکنان است که تأکید اساسی آن بر کارآمدتر کردن آموزش‌های ضمن خدمت و سایر دوره‌های آموزشی دارد (سازمان آموزش و پرورش استان کردستان، ۱۳۸۸). همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، نداشتن درک دقیق و مشترک از استراتژی‌ها و نحوه‌ی اجرای آنها در کارکنان یکی از موانعی بود که مورد استناد قرار گرفت. از این‌رو، دوره‌های آموزشی نیز به منظور حل این موانع نتوانسته است این مانع را از میان بردارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که سازمان آموزش و پرورش استان کردستان در راستای اجرای استراتژی‌های خود و نیل به اهداف استراتژیک خود با مجموعه‌ای از موانع مواجه بود. در جمع‌بندی و مقوله‌بندی نتایج حاصل در این ارتباط می‌توان موانع اجرایی استراتژی‌های سازمانی را در سازمان آموزش و پرورش در دو مقوله‌ی زیر از هم متمایز نمود:

۱- بخش اول این موانع به جنبه‌ی فردی ارتباط داشته و در موانع ادراکی، مهارتی و نگرشی نمود می‌یابد. نظیر فقدان درک روشن، دقیق و مشترکی از استراتژی‌های سازمانی (موانع ادراکی)، فقدان مهارت و توانایی لازم در مدیران برای اجرای استراتژی (موانع مهارتی) و نگرش منفی اعضای سازمان نسبت به استراتژی و اجرای آن (موانع نگرشی). این بخش از نتیجه‌ی مطالعه‌ی حاضر با نتایج مطالعات کاپلان و نورتون (۱۳۸۶)، بروئر و اشמיד (۲۰۰۶)، ریبینایک (۲۰۰۶)، القمدی (۲۰۰۵)، جانسون (۲۰۰۲)، دلپسی (۲۰۰۱)، پیر و ایستنتات (۲۰۰۰) و حسن، بوید و کریدر (۱۹۹۹) انطباق دارد.

۲- گروه دوم از این مشکلات، به موانع زمینه‌ای مربوط می‌گردد. از جمله مهمترین موانع مربوط به زمینه می‌توان به ناکارآمدی در ساختار سازمانی، ناکارآمدی فرهنگ سازمانی، کمبود منابع سازمانی، کارآمد نبودن کمیته برنامه‌ریزی و مدیریت عالی سازمان، تخصصی نبودن فرایندهای سازمانی، عدم نظارت و ارزشیابی و عدم اثربخشی دوره‌های توسعه حرفه‌ای اشاره کرد. با عنایت به نقش و تأثیر موانع زمینه‌ای، لازم است ذکر شود که ممکن است اعضای یک سازمان به طور کلی درک، مهارت و نگرش مناسب و مطلوبی راجع به استراتژی داشته باشند، اما ماهیت و بافت حاکم بر چنین سیستمی، اجازه اجرای استراتژی را به آنان ندهد. نتایج

حاصل در این بخش نیز با نتایج مطالعات بروئر و اشمید (۲۰۰۶)، ریبینایک (۲۰۰۶)، برانن (۲۰۰۵)، جانسون (۲۰۰۲)، هاید و دیگران (۲۰۰۲)، دلیسی (۲۰۰۱)، القمدی (۱۹۹۸) و وسل (۱۹۹۳) انطباق دارد.

به هر حال، در سیر تکاملی مدیریت استراتژیک مشاهده می‌گردد که سازمان‌ها در ابتدا به منظور انطباق با شرایط متغیر محیط بیرونی و پاسخگویی به نیازهای بنیادی و ریشه‌ای محیط اجتماعی، به تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت و در نهایت استراتژی‌های بلند مدت روی آورده‌اند. توجه به جنبه‌های اجرایی استراتژی‌های تدوین یافته زمانی در دستور کار قرار گرفت که سازمان‌ها دریافتند تدوین استراتژی، تنها راهکار مناسب برای نیل به مقصود و تضمین موفقیت مدیریت استراتژیک نیست (فیوضات، ۱۳۸۰). با این اوصاف و بر خلاف این روند، تحلیل وضعیت سازمان آموزش و پرورش کردستان نشان می‌دهد که سازمان مذکور هنوز در مرحله‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک باقی مانده و در راستای استراتژی ملی نظام تعلیم و تربیت صرفاً به تدوین سیاست‌ها و تعیین برنامه‌ها و خط‌مشی‌هایی گام برداشته است و در جهت شناسایی و حل موانع اجرایی، توسعه و تعمیق تفکر و فرهنگ استراتژیک و توسعه رهبری استراتژیک، اقدامات مناسبی به عمل نیاورده و چنین مفاهیمی جزء حلقه‌های مفقوده این سازمان به شمار می‌آیند. در صورتی‌که اجرای استراتژی در هر سازمانی به دو مقوله‌ی اساسی نیازمند است. در درجه اول به توسعه و تعمیق تفکر و فرهنگ استراتژیک؛ و در درجه دوم و بعد از حاکم شدن چنین فرهنگی، استفاده و بهره‌گیری از فنون و مدل‌های مناسبی به منظور پیاده‌سازی و اجرای استراتژی. تفکر استراتژیک مستلزم فراسونگری و داشتن بینش و چشم‌انداز بلند مدت است (سیج، ۲۰۰۶؛ هاینز، ۲۰۰۶؛ کافمن، ۲۰۰۰).

تفکر استراتژیک، تفکر، بینش و درکی است که با دارا بودن آن می‌توان فراتر از فعالیت‌های جاری را ملاحظه نمود و با توسل به آن اهداف غایی و بلند مدت سازمان و همچنین استراتژی‌های بلندمدت و چشم‌انداز آینده‌ی سازمان را ملاحظه نمود تا با شناخت آن به فعالیت‌های جاری پرداخت. به عبارتی، چنین تفکری مستلزم آن است که انرژی و تلاش اعضای یک سازمان صرفاً به امور جاری و روزمره محدود نشده و بر ماورای چنین فعالیت‌هایی نیز متمرکز شوند (دیویس، ۲۰۰۳). از این‌رو، هنگامی که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش دچار روزمرگی گردیده و در برابر

اعمال و اجرای هر نوع تغییری مقاومت نشان می‌دهد، نگرش اعضای سازمان نسبت به اجرای استراتژی نگرشی مناسب و مطلوب نیست (موانع نگرشی) و اعضای سازمان درک روشن و مشترکی از اهداف، استراتژی‌ها و به طور کلی چشم‌انداز بلندمدت سازمان ندارند، همگی حاکی از آن است که هنوز تفکر و فرهنگ استراتژیک در سازمان مذکور، توسعه و تعمیق نیافته است تا انتظار اجرای مطلوب و اثربخش استراتژی را داشته باشیم. بنابراین علیرغم حاکم نبودن چنین فرهنگ و تفکری در اعضای سازمان، مدیریت سازمان به طور اعم و مدیریت عالی سازمان به طور اخص، نتوانسته‌اند از طریق بهره‌گیری از تاکتیک‌ها، برنامه‌ها و رویه‌های مختلفی در جهت پیاده‌سازی استراتژی تدوین یافته، گامی مفید و سازنده بردارند.

از آنجا که نتیجه‌ی این تحقیق مبین آن است که عدم توسعه‌ی تفکر استراتژیک در اعضای سازمان و عدم بهره‌گیری مناسب و مطلوب از مدل‌ها و فنون مدیریت استراتژیک از جمله موانع اجرای استراتژی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان می‌باشند، توجه به پیشنهادات زیر و فراهم کردن بسترهای لازم برای اجرای عملی آنها مفید واقع می‌گردد:

- ۱- برپا کردن و جاری ساختن نظارت و ارزشیابی مداوم و مستمر به منظور شناسایی به موقع مسایل و مشکلات سازمان و همچنین انجام اقدامات مقتضی در این باره.
- ۲- جذب، استخدام، نگهداری و ارتقای نیروهای متخصص و توانمند به منظور بهره‌گیری از توان و تخصصشان در سازمان.
- ۳- حمایت بیشتر از تحقیقات، تحلیل‌های سیستمی و فعالیت‌هایی که بیشتر ناظر به جنبه‌ی اجرای استراتژی‌هاست تا تدوین آنها.
- ۴- کاستن از بار رسمیت سازمان و در عوض، توانا تر ساختن اعضای سازمان و توسعه‌ی مهارت‌های خود مدیریتی در آنان به منظور اجرای استراتژی‌های استانی و ملی.

## منابع

- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۱). مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک (نسخه الکترونیکی). *مجله تدبیر*، ۲۵، ۹-۱۴.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: فرهنگ و مدیریت. ۱۹۹۹.
- سازمان آموزش و پرورش استان کردستان. (۱۳۸۸). *منشور همکاری: راهبردهای اولویت‌دار سازمان آموزش و پرورش استان کردستان در سال ۸۹-۸۸*.
- شکوهی، غلامحسین (۱۳۸۵). *مبانی و اصول آموزش و پرورش*. تهران: آستان قدس رضوی.
- عسکریان، مصطفی (۱۳۸۵). *سازمان و مدیریت آموزش و پرورش*. تهران: امیر کبیر.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۴). *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*. تهران: روان.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۷). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. تهران: روان.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴). چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم. (نسخه الکترونیکی). *مجله تدبیر*، ۱۵۶، ۲۳-۱۶.
- فلیک، اووه (۱۳۸۸). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. ترجمه‌ی هادی جلیلی. تهران: نی.
- فیوضات، یحیی (۱۳۸۰). *مبانی برنامه‌ریزی آموزشی*. تهران: ساوالان.
- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۶). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه‌ی پرویز بختیاری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- محسن پور، بهرام (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی آموزشی*. تهران: مدرسه.
- مارشال، کترین و راسمن، گرچن ب (۱۳۷۷). *روش تحقیق کیفی*. ترجمه‌ی سید علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Al- Ghamdi, S. M. (2005). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decision: the Saudi Case, *Department of Management & Marketing College of Industrial Management*. Retrieved November 20, 2009, from <http://www.scolare.com/articles of Strategic management.html>.
- Al- Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience, *European Business Review*, 98 (6), 322-327.

- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2010). Strategic planning implementation and creation of value in the firm. *Strategic Change*, 19 (3-4), 163-176.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29-40.
- Brannen, L. (2005). Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution. *Business Finance Magazine*, (June retrieved on 20.10.2010 from <http://businessfinancemag.com/article/upfront-33-13-percent-strategy-solution-0601>).
- Brauer, M., & Schmidt, S. (2006). Exploring Strategy Implementation Consistency Over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance. *Journal of Management Governance*, 10, 205-226.
- Brenes, E. T., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61 (6), 590-598.
- Bruton, G. D., Lohrke, F. T., & Lu, J. W. (2004). The evolving definition of what comprises international strategic management research. *Journal of International Management*, 10, 413-429.
- Candido, J., & Santos, P. (2008). Strategy Implementation: What Is the Failure rate?(the electronic version). Retrieved November 20, 2009, from [http:// www. CASEEDiscusion. Org./professionals of management. Faculdade de Econmia Universidade do Algarve, 18/a.html](http://www.CASEEDiscusion.Org./professionals_of_management.Faculdade_de_Econmia_Universidade_do_Algarve,18/a.html).
- Davies, B. (2003). Rethinking Strategy and Strategic leadership in Schools (electronic version). *Educational Management Administration Leadership*, 31, 295-312. Rtrived October 10, 2009 from :<http://:ema.Sagepub.com/cgi/content/refs33>.
- DeLisi, P. S. (2001). Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success. *Organizational Synergies*, <http://www.org-synergies.com>.
- Haines, S. (2006). Becoming a Strategic Thinker on a daily Basis. Retrieved August 24, 2009, from [http://www. Columbia. Edu/ publication/ papers/articles.Html](http://www.Columbia.Edu/publication/papers/articles.Html).
- Hansen, L., Boyd, M., & Kryder, A. (1998). Implementing Strategic Plans, <http://www.stc.org/confproceed/1998/PDFs/00094.PDF>.
- Heide, M., Gronhaug, K., & Johannessen, S. (2000). Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy (electronic version). *Scandinavian Journal of Management*, 18 (2), 217-231.

- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, (35) 1, 12-31.
- Hrebiniak, L. G. (2005). Making strategy work: leading effective execution and change. Job 5. person prentice hall. 1-30.
- Johnson, P. (2002). The Top Five Reasons Why Strategic Plans Fail. Retrieved on 12.05.2011 from: <http://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm>.
- Kaufman, S. (2000). Strategic Thinking. Retrieved August 24, 2009, from <http://www.Colombia.Edu/publication/papers/articles.DepartmentofUrbanStudiesMGLCollegeofUrbanAffairs,13>.
- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From Balanced Scorecard to Strategy Gauges: Is Measurement Worth It? *Management Review*, 85 (3), 56-61.
- MacLennan, A. (2011). Strategy execution translating strategy into action in complex organizations. New York: Routledge.
- Martin, D. (2011). Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. *Business Strategy Series*, 12 (1), 30-34.
- McGrath. R. G., Venkataraman. S., & Macmillan. I. C. (1994). The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, 9, 351-369.
- Meers, k. a. (2007). Contextual Barriers to Strategic Implementation: an Examination of Frontline Perspectives. *Journal of American Academy of Business Cambridge*. Hollywood, (11) 2, 6-11.
- Nickols, F. (2000). Strategy Is ... A Lot of Things. Online Article. Retrieved on 27. 09.2010 from: [www.nickols.us/articles.html](http://www.nickols.us/articles.html).
- Rutan, S. (1999). Strategic Management: 3 Steps to the cycle of success. Connecticut: Centre for simplified strategic planning, Inc.
- Sieg, W. (2006). Strategic Thinking :Educational use & Cognitive Foundation. The Center for Strategic Management. Retrived from [en.scientificcommons.org/43534573/jan2012](http://en.scientificcommons.org/43534573/jan2012).
- Welch J. (2001). Jack: What I've learned leading a great company and great people. New York: Warner Books Inc.
- Wessel, J. R. (1993). The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*, 21 (5), 37-38.