



International Journal of Advanced Academic Studies

E-ISSN: 2706-8927

P-ISSN: 2706-8919

www.allstudyjournal.com

IJAAS 2020; 2(4): 70-73

Received: 09-08-2020

Accepted: 13-09-2020

پوهنیار سبحان الله محمدی،

عضو دبیرارتمنت تعلیم و تربیه
عمومی، دانشکده علوم تربیتی و
مسلکی، دانشگاه تعلیم و تربیه
شهید استاد ربانی

بررسی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های آموزشی

پوهنیار سبحان الله محمدی،

Abstract

This article is purpose to scrutiny the barriers to the implementation of strategies in organizations. This type of applied research has been done using the library method in the form of content analysis. Today, one of the challenges facing managers of organizations is to formulate the right strategies and implement them properly. Unfortunately, there are several barriers to implementing strategies. Recognition of these barriers is essential to achieving the goals of organizations. Without effective implementation, no organizational strategy can succeed. Achieving a correct understanding of the challenges managers face when making decisions and taking action to implement strategies is very effective in implementing strategies effectively. The results show that the barriers to the implementation of strategies in organizations depend on the type of organization being studied. However, some of the main obstacles that prevent the proper implementation of strategy in most organizations can be listed as follows: Lack of support for senior management in implementing strategy, insufficient manpower, lack of motivation, inefficient communication, conflicting goals and priorities, inefficient structure and system Inadequate rewards, inability to manage change, lack of guidelines and guidelines, working against the structure of organizational power, inefficient training systems and programs, poor programmatic relationship with vision, emerging new managerial, economic and political priorities.

Keywords: Strategy, Obstacles to Strategy Implementation, Strategy Implementation.

چکیده

این مقاله با هدف بررسی موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها به تحریری در آمده است. این نگارش از نوع تحقیق کاربردی با روش کتابخانه به شیوه تحلیل محتوا انجام شده است. امروزه یکی از چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و اجرای صحیح آن‌ها می‌باشد. متأسفانه موانع متعددی، اجرای استراتژی‌ها را با مشکل روبه رو می‌کند. شناخت این موانع جهت دستیابی به اهداف سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. بدون اجرای اثربخش، هیچ استراتژی سازمانی قادر به کسب موفقیت نیست. دستیابی به درکی صحیح از چالش‌هایی که مدیران به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام برای اجرایی کردن استراتژی‌ها با آن مواجه می‌شوند در پیاده سازی راهبردها به صورتی اثربخش، بسیار مؤثر است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها بستگی به نوعیت سازمان مورد بررسی دارد. اما می‌توان برخی موانع اساسی را که در اکثر سازمان‌ها مانع اجرای درست راهبرد می‌شوند به گونه زیر برشمرد: عدم پشتیبانی مقام بالا دستی در اجرای راهبرد، نیروی انسانی ناکافی، بی‌انگیزه بودن، ارتباطات ناکارآمد، اهداف و اولویت‌های متعارض، ساختار ناکارآمد و سیستم پاداش نامناسب، عدم توانایی در مدیریت تغییر، نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی، کار کردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی، سیستم و برنامه‌های آموزشی ناکارآمد، ارتباط نامناسب برنامه با چشم انداز، بروز اولویت‌های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید.

اصطلاحات کلیدی: استراتژی، موانع اجرای استراتژی، اجرای استراتژی.

مقدمه

تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت سازمان‌ها نخواهد بود و تا زمانی که این راهبردها به اجرا در نیایند، هیچ تأثیری در موفقیت و بقای سازمان نخواهند بود. چرا که همیشه اجرای استراتژی از تدوین آن مشکل‌تر است. اصولاً اجرای استراتژی با تدوین استراتژی تفاوت‌هایی زیر بنایی دارند که با درک همین تمایز میتوان تاحدی به موانع اجرای راهبرد پی برد؛ در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل.

Corresponding Author:

پوهنیار سبحان الله محمدی،

عضو دبیرارتمنت تعلیم و تربیه
عمومی، دانشکده علوم تربیتی و
مسلکی، دانشگاه تعلیم و تربیه
شهید استاد ربانی

در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تأکید می‌شود، در اجرای استراتژی بر کارایی. اساساً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است، اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی. تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است، اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارت‌های رهبری است. همچنان آمارهای جالبی از عدم کارایی و شکست در طرح های استراتژیک به چشم می‌آید. این عدم کارایی ناشی از نگرش یکسویه و ایستا به برنامه ریزی استراتژیک و خلاصه نمودن این مفهوم در تدوین راهبرد است.

هدف تحقیق

این تحقیق به منظور توصیف و تبیین عوامل است که مانع اجرای استراتژی ها در سازمان های آموزشی می‌گردد. در بسیاری از نظام های آموزشی استراتژی های آن به علت های متعدد تحقق نمی یابد که ضرورت است تا عوامل و شرایط که سبب چنین امری می گردد روشن شود، تحقیق هذا به این مهم می‌پردازد. این مقاله با استفاده از شیوهی تحقیق تحلیلی و توصیفی تحریر یافته است. هم چنان در نوشتن این مقاله از کتب و مقالات معتبر در حوزه مدیریت، مدیریت آموزشی و تربیت استفاده گردیده است.

ماهیت استراتژی

استراتژی [1] مفهومی است که معادل فارسی آن راهبرد بوده که از معنای ژنرال ارتش گرفته شده است. سالانه هر یک از ده قبیله یونان باستان یک استراتگوس [2] انتخاب می‌کردند تا نیروها را هدایت کند. بعدها وظایف این شخص به امور قضایی و مدنی تعمیم داده شد. در واقع تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک به امور نظامی بازمی‌گردد. استراتژی به برنامه‌ جامعی اطلاق می‌شود که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و اهدافش نایل شود (کیومرثی، ۱۳۹۰). علی‌رغم این‌که تعاریف استراتژی در مفاهیم مدیریتی متنوع است، عناصر کلیدی آن ثابت باقی مانده است: اول شناسایی توانایی‌ها و ضعف‌های خود و رقیب و دوم کسب مزیت رقابتی پایدار. بدیهی است پیدایش علوم و فنون مختلف در پی رفع یکی از نیازهای بشری بوده است به عنوان مثال علم اقتصاد به علت کمبود منابع پدید آمد و به چگونگی توزیع و تخصیص منابع محدود برای نیازهای نامحدود بشر می‌پردازد. مفهوم استراتژیک نیز ابتدا در فضای رقابتی نظامی بروز پیدا کرد و با انقلاب صنعتی و رشد فضای رقابتی و سازمان‌های بین‌المللی و چند ملیتی این علم به حوزه علوم مدیریتی و صنعتی نیز وارد شد. بنابراین طرح مباحث راهبردی در محیط انحصاری، بسته و عدم رقابت بی‌معنا می‌باشد (احمدی، ۱۳۷۷).

موانع اجرای استراتژی‌ها

جلالی فریزه‌ندی (۱۳۹۵) به نقل از مجله اکونومیست در زمینه می‌نویسد بر نمونه بالغ بر ۲۷۶ مدیر ارشد در خصوص چالش‌های برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک صورت گرفته است، ۵۷٪ از مدیران چالش اصلی خود را در مرحله اجرای راهبرد معرفی نموده اند. از سوی دیگر تحقیقات نشان می‌دهد

که حدود ۶۰٪ از راهبردها به طور موفقیت آمیز اجرا نمی شوند و این حیات سازمان ها را به خطر انداخته است. یکی از موانع اساسی در اجرای استراتژی عدم قدرت الهام بخشی راهبردها برای اعضای سازمان‌هاست (حسن بیگی، ۱۳۹۰). بر اساس تحقیقات که توسط نشریه فورچون به عمل آمده است، اکثر سازمان های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود با شکست مواجه شده است. آمارها نشان می‌دهد ۹۰٪ شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خویش ناکامند، که از این میان ۳۰٪ در مرحله تدوین و ۷۰٪ در مرحله اجرا ناموفق بوده اند (خلیلی شورینی و محضری، ۱۳۹۳).

جهانی (۱۳۹۲) موانع اجرای استراتژی را چنین توضیح می‌دهد:

مدیران برای برنامه ریزی آموزش دیده اند، نه برای اجرا؛ مسأله مهم این است که مدیران در خصوص تدوین استراتژی آگاهی دارند تا در مورد اجرای آن. دوره های اصلی معمولاً عبارتند از استراتژی رقابتی، استراتژی بازاریابی، استراتژی مالی و نظیر آنها. اما در رابطه به اجرای استراتژی به صورت اختصاصی و هدفمند تأکید صورت نمی‌گیرد. واگذاری اجرا به زیردستان مسأله دیگر این‌که برخی مدیران ارشد عقیده دارند اجرای استراتژی، مربوط به زیردستان بوده و بهتر است به کارکنان سطوح پایین‌تر تفویض شود. برنامه ریزان افراد با هوش ترند، برنامه‌ها را تهیه می‌کنند و زیردستانی که به اندازه آنها با هوش نیستند، فقط باید متابعت کرده و کار را انجام دهند. این نگرش باعث می شود مدیران، کارهای چالش انگیز و ابتکاری انجام دهند و در اجرا توپ را به زمین کارمندان سطح پایین‌تر بیندازند (جهانی، ۱۳۹۳). برنامه ریزی و اجرای آن و ابستگی متقابل دارند یعنی استراتژی و پیاده سازی، بخش های قابل تفکیک مدیریت استراتژیک بوده و از هم جدا هستند. پیاده سازی به دنبال تدوین است. عملیاتی کردن استراتژی متضمن وجود استراتژی است، اما تدوین استراتژی و پیاده سازی، نیز به عنوان بخشی از فرایند کلی برنامه ریزی و اجرا و ابستگی متقابل دارند. در زمینه موانع اجرای استراتژی از دیدگاه جانسون و شولز باید گفت که ایشان معتقد هستند که تصمیمات استراتژیک به این دلیل که ماهیتاً دارای ویژگی های ذیل هستند، توانند از موانع مهم اجرای موفق استراتژی‌ها محسوب شوند:

- تصمیمات استراتژیک ماهیتاً پیچیده اند. این امر به ویژه در مورد سازمان‌هایی که محدوده جغرافیایی وسیعی را پوشش می‌دهند مصداق دارد.
- تصمیمات استراتژیک ممکن است در شرایط نبود قطعیت اتخاذ شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی حادث می‌شوند که در آنها امکان پیش‌بینی آینده به وضوح وجود ندارد.
- تصمیمات استراتژیک نیاز به رویکرد یکپارچه مدیریتی دارند. با توجه به این واقعیت، مدیران برای حل مسایل پیچیده و چند وجهی استراتژیک، ناگزیر از توافق و مباحثه با دیگر مدیران بوده و چه بسا علائق و الویت های آنها تفاوت بسیاری با هم داشته باشد.
- تصمیمات استراتژیک ممکن است مستلزم تغییرات بنیادی در فرهنگ و ساختار سازمان شوند. این کار به یژه در مورد سازمان‌هایی که اقدام به ایجاد شراکت های

1. Strategy

2. Strategos

استراتژی‌یک میکنند، بسیار مشکل بوده و بسیاری از این گونه شرکت‌ها از همین ناحیه متحمل شکست می‌شوند (جهانی، ۱۳۹۳).

خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳ ص ۱۱۴) به نقل از هربیناک (۲۰۰۶ ص ۱۷) برخی از موانع اجرای استراتژی و موضوعات که از اجرای استراتژی جلوگیری می‌کند شامل موارد ذیل می‌داند:

- عدم توانایی در مدیریت تغییر
- استراتژی ضعیف و یا مبهم
- نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی
- مشارکت و تقسیم اطلاعات ضعیف و یا ناکافی
- مسؤلیت مبهم و نامشخص
- کار کردن برخلاف ساختار قدرت سازمانی
- سیستم و برنامه های آموزشی ناکارآمد و مناسب
- ارتباط نامناسب برنامه با چشم انداز.

موانع سازمانی در اجرای استراتژی شامل موارد مختلف از جمله عدم انتقال درست استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه ها و اقداماتی که بعضاً از اولویت استراتژی یک و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف، برخوردار هستند اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند. عده از اندیشمندان دلایل شکست استراتژی‌ها در سازمان ها را چهار دسته شمرده اند که شامل پیامدهای برنامه ریزی، مسایل سازمانی، مدیریتی و فردی می‌باشند (رحیم‌نیا، قره باغی و بهپور، ۱۳۹۱).

جهانی (۱۳۹۲ ص ۴) به نقل از دیوید موانع اجرای برنامه ریزی استراتژی را شامل موارد ذیل می‌داند:

- انجام برنامه ریزی استراتژی یک صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران
- انجام برنامه ریزی استراتژی یک صرفاً برای برآورد سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران
- شکست در تفهیم برنامه ها به کارمندان و افراد سازمان
- فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه ریزی استراتژی یک
- ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد
- فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژی یک
- فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه ریزی
- رسمیت بیش از حد در برنامه ریزی، به طوری که انعطاف پذیری و خلاقیت از بین برود.

جلالی فریزه‌ندی (۱۳۹۵) مجموعه عوامل ذیل را به عنوان مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی در سازمان ها شناخته اند: استراتژی ضعیف، محدودیت منابع، ارتباطات ناکار، اهداف و اولویت های متعارض، عدم اطمینان محیطی، منابع انسانی ناتوان، عدم پشتیبانی مدیریت ارشد، برنامه ریزی عملیاتی ناکارآمد، فرهنگ سازمان، ساختار نارا و سیستم پاداش نامناسب.

جهانی (۱۳۹۲) به نقل از نورتون و کاپلان، موانع اساسی در پیاده سازی راهبرد را شامل، عدم تخصیص منابع، عدم تعهد

مدیریت، عدم همسویی کارکنان و عدم انتقال استراتژی می‌دانند.

خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳ ص ۱۱۴) به نقل از بایسون برخی از عوامل معمول شکست برنامه استراتژی را به شرح ذیل توضیح می‌دهد:

- عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
- تعداد ناکافی نیروی انسانی
- طراحی نامناسب عوامل انگیزاننده
- تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیت‌ها یا عدم اطمینان از مشارکت در اجرا
- آموزش و هدایت ناکافی
- مقاومت ناشی از نگرش ها و اعتقادات ناسازگار با تغییر
- کمبود منابع
- عدم وجود قوانین و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی
- بروز اولویت های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید.

لازم است تصریح شود با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژی یک و تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان، در بعضی مواقع مدیران در زمینه پیاده سازی و اجرای تصمیمات استراتژی یک، با موانع جدی روبرو می‌باشند. نتایج مطالعه در چند شرکت آسیایی، حاکی از آن است که ۸۳٪ از مدیران ارشد اذعان به ناتوانی در پیاده سازی استراتژی‌ها در سازمان‌های خود نموده اند (عامریون و شهابی نژاد، ۱۳۹۴). عامریون و شهابی نژاد (۱۳۹۴، ص ۲) به نقل از برنس، موانع اجرای استراتژی در سازمان‌ها را چنین بیان می‌کند «از مشکلات پیش روی مجریان در اجرای برنامه های استراتژی یک عدم پشتیبانی مقام بالا دستی در اجرای برنامه، نیروی انسانی ناکافی و بی انگیزه بودن آنها می‌باشد.»

نتیجه گیری

در این مقاله به معرفی مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها از دیدگاه های مختلف پرداختیم. مدیران سازمان‌ها باید با آگاهی از موانع اجرای استراتژی‌ها توجه وافری نسبت به پیاده سازی راهبردها در سازمان‌های مربوطه شان داشته باشند. تا در حین اجرای راهبردها، با آینده نگری و مدیریت بهتر تغییرات به نتایج مطلوب دست یابند. مسلم است که با آگاهی مدیران از موانع پیاده سازی استراتژی‌ها قدرت پیش‌بینی آنها افزایش یافته و با داشتن دیدگاهی آینده نگر کمتر با مشکلات در زمینه اجرای راهبردها مواجه می‌شوند. این مقاله حاوی نتایج پژوهش های علمی و نظریات اندیشمندان حوزه مدیریت در زمینه موانع اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها بوده و بیانگر یک چارچوب وسیع علمی جهت رفع موانع اجرای استراتژی در سازمان ها بوده میتواند.

منابع

1. احمدی، حسین (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن. تهران: انتشارات: کانون فرهنگی انتشارات سایه‌نما.
2. بایرس، لویدال (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. ترجمه محمد تقی ضیایی و نادر آریا و سیدمحمد رضا احمدی. تهران: کوهسار.

3. جلالی فریزی هندی، سیدحسین (۱۳۹۵). راهکارهای برای مقابله با موانع اجرای استراتژی های بازاریابی. مجله پژوهشی دانشگاه علامه طباطبایی. جلد ۲، شماره ۳، صص ۱۴۳-۱۴۶.
4. جهانی، مرتضی (۱۳۹۲). بررسی موانع اجرایی پیاده سازی استراتژی در سازمان و راههای غلبه بر آنها. بانک مقالات دانشجویی ایرانیان.
5. حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی. تهران: سمت.
6. خلیلی شورینی، سهراب، محضری، مهدی (۱۳۹۳). شناخت موانع اجرای برنامه های استراتژیک و اولویت بندی آنها. پژوهش های مدیریت راهبردی. جلد ۱، شماره ۵۶، صص ۱۱۱-۱۳۲.
7. رحیم نیا، فریبرز، قره باغی، نسترن، بهپور، الهام (۱۳۹۱). ارابه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان. چهارمین کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری ۲۰ و ۲۱. مشهد.
8. عامریون، احمد، شهابی نژاد (۱۳۹۴). بررسی موانع اجرای برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستانهای شهر کرمان. فصلنامه بیمارستان. جلد ۱، شماره ۴، صص ۹۵-۱۰۲.
9. کیومرثی، فیروز (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات آنر.
10. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: گلچین.