

## شناسایی و تحلیل موانع اثرگذار در اجرای استراتژی‌های آموزشی

### مورد کاوی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

سعید هداوند \*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷

#### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و تحلیل موانع اثرگذار در اجرای استراتژی‌های آموزشی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌باشد. پژوهش حاضر، از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. در ابتدا بر مبنای مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی و بررسی برنامه کسب و کار و استراتژی منابع انسانی شرکت و مصاحبه با مدیران و استادان صاحب نظر در این حوزه، هشت عامل "مدیریت، ساختار، فرهنگ، عوامل محیطی، منابع انسانی، برنامه راهبردی، منابع سازمانی و مدیریت تغییر" به عنوان عوامل اثرگذار در اجرای استراتژی شناسایی شد که در طراحی سؤالات پرسشنامه برای قابل استناد سازی نتایج تحقیق مفید واقع گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب ۰/۸۶. سطح خوبی از پایایی را نشان می‌دهد. جامعه آماری را ۱۴۶ نفر از مدیران و کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک و واحدهای تحقیق و توسعه، خرید، فروش و بازاریابی، کیفیت، منابع انسانی، تولید و خدمات فنی شرکت تشکیل می‌دهد. برای تحلیل داده‌ها نیز با کمک نرم افزار SPSS24 از روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش متغیر چند متغیره و هم وابسته استفاده شد. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای موجود در عوامل هشت گانه حدود ۸۸ درصد از تغییرات مربوط به موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند که نشانگر تأثیرگذاری بالای آنها در اجرای استراتژی‌ها است.

**کلید واژه‌ها:** آموزش؛ استراتژی، استراتژی آموزشی؛ قابلیت رقابتی؛ برنامه کسب و کار

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

ایمیل نویسنده: hadavand.s@yahoo.com

## مقدمه

پیشرفت سریع فناوری و تغییرات پرشتاب محیطی موجب شده تا سازمان‌ها سمت و سوی تلاش‌ها و تصمیمات خود را از سطح عملیاتی به راهبردی ارتقاء داده و با پیگیری هوشمندانه تحولات محیطی بر میزان یادگیری و توانایی‌های علمی و عملی خود بیافزایند تا با پارادایم‌های جدیدی که امکان خدمت رسانی مناسب را دشوار می‌سازند مواجهه مؤثرتری داشته باشند. این مهم مستلزم آن است که نظام آموزش در سیاست‌گذاری‌های دانشی و تعمیق حوزه‌های فناوری به عنوان عقل منفصل محسوب شود و با راهبری توسعه مبتنی بر دانایی به ایجاد مزیت رقابتی کمک نماید.

چنانچه این امر محقق نشود ممکن است سازمان به دلایلی چون بی میلی به بازآموزی و یادگیری مهارت‌های جدید به این نتیجه برسد که بهترین راه ارتباط با مشتریان، فروش محصولات و یا ارائه خدمات به آنها است. این اینرسی استراتژیک خطرناک است. تحولاتی نظیر توسعه دانش و فناوری، بستر و بافتی را که استراتژی‌ها در آن طراحی و اجرا می‌شوند به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ اما مسأله اساسی این است که در اغلب سازمان‌ها مدیریت استراتژیک ناظر به تحولات بیرونی است و به اثرات متغیرهای درونی کمتر توجه دارد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که رویکرد بیشتر سازمان‌ها حرکت به سوی فناوری و نوآوری است تا امکان مدیریت چالش‌ها و کسب مزیت رقابتی فراهم گردد.

از آنجا که ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها منوط به توسعه قابلیت‌های کارکنان است، لذا لزوم رویکرد استراتژیک به نظام آموزش احساس می‌گردد و به معنای درک نقش آموزش به عنوان ابزاری مهم برای پیوند منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان است. بر این اساس، استراتژی آموزش الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد و هدف آن، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان است؛ به نحوی که بین زیر سیستم‌های منابع انسانی، هماهنگی درونی [افقی] ایجاد گردیده و علاوه بر آن بین استراتژی آموزش با استراتژی سازمان یکپارچگی و هماهنگی بیرونی [عمودی] نیز به وجود آورده شود (غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱).

استراتژی آموزش، امکان تعریف و تعیین اثربخشی توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز منابع انسانی را فراهم می‌آورد. استراسمن اشاره می‌کند که به دلیل تغییرات محیطی و ماهیت پویای بازارهای رقابتی، لازم است تا استراتژی آموزش مورد توجه جدی قرار گیرد. این مهم مستلزم حداکثر کردن عوامل تقویت کننده و حداقل کردن موانع آن است (پوریجانی و اکبری، ۱۳۸۵). به زعم روسر، استراتژی آموزش منعکس کننده مأموریت، اهداف و برنامه‌های کسب و کار سازمان است و بهترین شکل ممکن در نیل به اهداف پیش بینی شده می‌باشد. ورما (۱۹۹۰) معتقد است که استراتژی آموزش، حمایتگر و تقویت کننده استراتژی سازمان است و عاملی تعیین کننده در تحقق اهداف به شمار می‌رود. اسلک این اهداف را به شکلی جزئی‌تر بیان می‌کند و از آن تحت عنوان قابلیت‌های رقابتی نام می‌برد. به اعتقاد وی استراتژی آموزش بخشی از برنامه استراتژیک سازمان است و به سه طریق ذیل بر استراتژی سازمان اثر می‌گذارد. اول اینکه از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های عمل [در نیاز سنجی و برنامه ریزی] به دانش مورد نیاز سازمان شکل می‌دهد. دوم اینکه بر درجه و یا میزانی که سازمان می‌تواند [از نظر ایجاد انگیزه برای ادامه کار] از کارکنان خود استفاده کند اثرگذار است و سوم از طریق ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان فرصت‌هایی را برای یادگیری ایجاد می‌کند و بر بهبود وضعیت کسب و کار سازمان اثر می‌گذارد. به باور پورتر مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی می‌شود که برای آموزش و یادگیری خود ارزش قائل باشند. پورتر سه استراتژی کلی خلاقیت [ارائه طرح‌های نوآورانه در محصولات و خدمات]، کیفیت [عرضه کالا و خدمات با کیفیت مناسب] و هزینه [مدیریت صحیح مخارج] را برای کسب مزیت رقابتی معرفی می‌کند. به واسطه اجرای هر یک از این استراتژی‌ها، استراتژی آموزشی خاصی باید مورد نظر قرار گیرد. مثلاً سازمان‌هایی که از استراتژی خلاقیت پیروی می‌کنند؛ دور اندیشی، ریسک پذیری، ابهام و عدم امکان پیش بینی را بیشتر مورد نظر دارند؛ بنابراین به آموزش‌هایی نیاز دارند که تعامل صمیمانه میان کارکنان برقرار کند، امکان توسعه مهارت‌های چند منظوره را فراهم آورد و فرصت‌های بیشتری برای یادگیری ایجاد کند. در سازمان‌هایی که از استراتژی کیفیت بهره می‌برند؛ استراتژی آموزش باید بر موضوعاتی نظیر کیفی‌سازی، توسعه فرایندها، کاهش ریسک پذیری و افزایش تعهد کارکنان متمرکز شود. همچنین در سازمان‌های پیشرو به دلیل توجه بسیار به نتایج [به ویژه کیفیت بازده و تولید] ریسک پذیری کمتر و توجه به اهداف کوتاه مدت، استراتژی آموزش باید مبتنی بر مدیریت و ارزیابی هزینه و عملکرد طراحی شود. واضح است که ملاحظات بازار، استراتژی‌های متفاوتی را طلب می‌کند.

مارچینگتون و ویلکینسون، اهمیت تدوین استراتژی آموزش را مورد تأکید قرار می‌دهند و معتقدند که بهترین راه اجرای استراتژی آموزش، ارتباط با برنامه‌های کسب و کار سازمان است. به اعتقاد ایشان برای این کار دو اقدام اصلی باید انجام پذیرد. اول اینکه کارکرد مورد انتظار از استراتژی آموزش به گونه‌ای تعریف شود که نتایج رفتاری مطلوب شکل گیرد و دوم از طریق اجرای استراتژی‌هایی که دارای ارزش بیشتری هستند برنامه‌های کسب و کار تقویت شوند. از آنجا که استراتژی آموزش به عنوان ابزاری برای تأمین نیازهای دانشی سازمان مطرح است، لذا باید با برنامه‌های کسب و کار هماهنگ شود. به همین منظور به استراتژی باید به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف نگریست. لذا در طراحی استراتژی باید مشخص شود که نیازهای دانشی سازمان چیست و به تناسب آن استراتژی آموزشی مناسب پیشنهاد شود. علاوه بر این اجرا نیز باید روش‌های مناسبی اتخاذ شود. بدون اجرای اثربخش، هیچ نوع استراتژی قادر به موفقیت نیست. موفقیت در اجرا به کنترل مطلوب استراتژی بستگی دارد و برای این منظور، شناسایی عواملی که مانع از اجرای اثربخش استراتژی‌ها می‌شود به مدیریت کارآمد برنامه‌های استراتژیک در سازمان منجر خواهد شد.

در دهه‌های اخیر و با توجه به سیاست‌های کلان کشور در کاهش وابستگی به فروش نفت خام، همگان از صنعت پتروشیمی ایران به عنوان یک صنعت راهبردی انتظار دارند که با هوشمندی بیشتر گام‌های پیش رو را هدفمندتر از قبل بردارد. از این رو حضور نیروهای متخصص در عرصه‌های ملی و فراملی و با افق‌های دید بلند مدت می‌تواند در شکوفایی صنعت پتروشیمی نقش مهم ایفا نماید. فعالیت‌های دهه اخیر در توسعه حرفه‌ای کارکنان نشان می‌دهد که این موضوع، مسأله آینده صنعت پتروشیمی است و توسعه پایدار این صنعت در گرو پرداختن به این مسأله می‌باشد. از مهم‌ترین پیش نیازهای این امر داشتن استراتژی آموزش به منظور هدایت اقدامات مرتبط با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان است. از سوی دیگر، از آنجا که اغلب دارایی‌های صنعت پتروشیمی در جهت استراتژی‌های تولید است، لذا تصمیماتی که در سطح استراتژیک درباره طرح تولید، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها، تعیین شرایط احراز شغل، استفاده از منابع و تجهیزات، حمل و نقل و نوآوری فنی گرفته می‌شود می‌تواند بر تلاش‌هایی که در جهت طراحی و اجرای استراتژی‌های آموزشی صورت می‌گیرد اثرات قابل توجهی داشته باشد (نایب زاده، ۱۳۸۹).

با این رویکرد، مسأله اصلی پژوهش، شناسایی و تحلیل عواملی است که مانع از اجرای مؤثر استراتژی‌های آموزشی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران می‌گردد. به همین منظور و بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای و مرور سوابق و پژوهش‌های انجام شده، سه عامل؛ محیط، فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان عوامل کلیدی مشترک که بر چگونگی اجرای استراتژی‌ها اثرگذار هستند شناسایی شدند. همچنین از آنجا که اجرای استراتژی‌ها به عوامل درونی سازمان بستگی دارد، لذا برای شناسایی این عوامل، مصاحبه ای با خبرگان صنعت و دانشگاه انجام شد که از نظر ایشان، مدون بودن برنامه راهبردی، مدیریت مؤثر تغییرات، تأمین به موقع منابع، سازگار بودن منابع انسانی با برنامه راهبردی و نحوه مدیریت استراتژیک به عنوان عوامل اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها تعیین و تحلیل میزان تأثیرگذاری آن بر اجرای استراتژی‌های آموزشی در شرکت ملی پتروشیمی ایران به عنوان هدف اصلی پژوهش در نظر گرفته شده است.

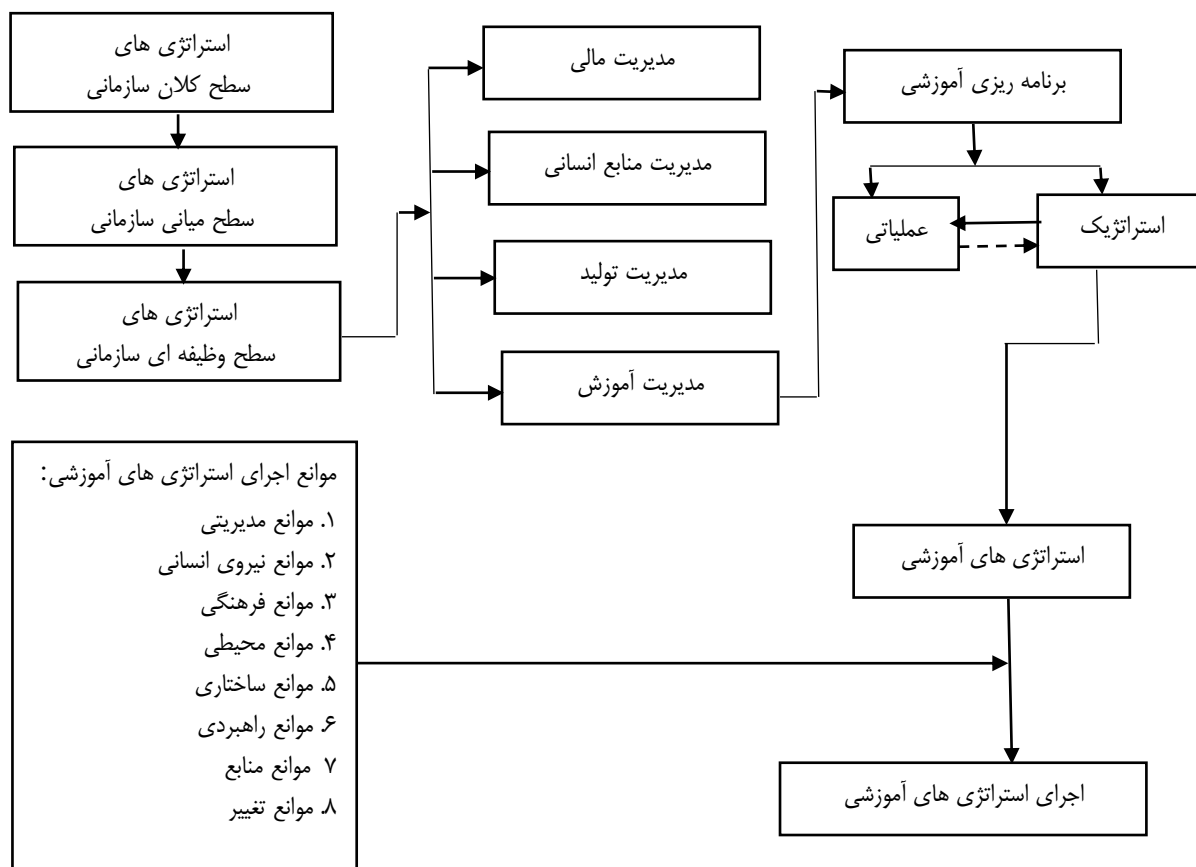
شناخت این عوامل ضمن اینکه بازخورد مناسبی را برای نظام آموزش فراهم می‌آورد، می‌تواند راهنمایی برای اجرای اثربخش استراتژی‌های آموزشی نیز باشد.

## چارچوب نظری پژوهش

استراتژی، مانند خیلی از مفاهیم سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. دراگر (۱۹۷۴)، استراتژی را اقدام هدف دار تعریف کرده است. مینس برگ (۱۹۹۴) در تبیین ابعاد مفهومی استراتژی آن را برنامه صف آرایی، الگو، موقعیت و دیدگاه تعریف کرده است. دیوید (۲۰۱۶)، استراتژی را عبارت از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت برای سازمان و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول اهداف تعریف شده می‌داند. در تعریفی دیگر، استراتژی شامل برنامه‌هایی است که بر مبنای نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی برای تحقق اهداف تهیه می‌گردد (شکرزاده و دیگران، ۱۳۹۱). آندروس (۱۹۸۰) بین دو سطح استراتژی؛ استراتژی بنگاه که مبین کسب و کارهایی است که رقابت بر سر آنها است، با استراتژی کسب و کار که به عنوان مبنای رقابت مورد نظر است تفاوت قائل شده است. بدین ترتیب با ورود واژه رقابت به عرصه تحلیل مفهومی استراتژی، پورتر (۱۹۹۶) با ترکیب اهداف و خط مشی، استراتژی را برنامه و خلق یک موقعیت منحصر به فرد و با ارزش که در برگیرنده فعالیت‌های متفاوت باشد تعریف می‌کند. برخی مطالعات از استراتژی کارکردی به معنای برنامه مورد استفاده یک حوزه برای تحقق اهداف و استراتژی کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع نام برده اند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۴). حوزه‌های استراتژی کارکردی شامل تولید، مالی، پژوهش و توسعه، بازاریابی، سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی هستند که استراتژی آنها به توسعه و یا تقویت یک شایستگی بارز منتهی می‌شود تا بدین وسیله سازمان بتواند به مزیت رقابتی دست یابد (اعرابی و یآوری گهر، ۱۳۸۸). از آنجا که آموزش یکی از زیر سیستم‌های منابع انسانی است، لذا استراتژی آموزش به عنوان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که به افزایش مزیت رقابتی برای سازمان منجر شود.

با این رویکرد، استراتژی آموزش، دستورالعملی برای نظام آموزش است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویت‌های آموزشی سازمان مشخص می‌شود. با این تعریف، اولاً باید همه توجه به نظام آموزش و نه به وظیفه آموزش معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی که ادعای ترسیم آینده را دارد و استراتژی که صرفاً بر اساس رویه‌های قبلی اجرا می‌شود فرق قائل شد. اجرای استراتژی، مرحله اقدام از فرایند مدیریت استراتژیک است که بعد از تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و انتخاب استراتژی قرار می‌گیرد. این مرحله به معنای ترجمه استراتژی به اقدامات مشخص و سپس انجام آنها می‌باشد. اجرای استراتژی در نظر اکثر مدیران عبارت از اجرای موفقیت آمیز یک برنامه استراتژیک یا تحقق یک استراتژی می‌باشد. بدون شک، غفلت از اجرای استراتژی، به انجام ضعیف جریان اجرا و فرایند فرموله کردن استراتژی آینده منجر می‌شود. به این ترتیب، منظور از اجرای استراتژی آموزش، مرتبط ساختن سیاست‌ها و فرایندهای آموزشی با اهداف استراتژیک منابع انسانی است، بگونه‌ای که علاوه بر ایجاد هماهنگی بین زیر سیستم‌های نظام آموزش، به یکپارچگی بیرونی با استراتژی منابع انسانی نیز منجر گردد. در اغلب مطالعات صورت گرفته، اجرای استراتژی با ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، کارکنان، ارتباطات، کنترل و محیط در ارتباط می‌باشد. در نمودار ۱ ارتباط بین مفاهیم استراتژی آموزش و اجرای استراتژی‌های آموزشی با طبقه بندی هشتگانه مربوط به موانع اجرای استراتژی‌ها نشان داده می‌شود.

در این مدل مفهومی، به منظور ساده سازی و تأکید بیشتر بر مفاهیم اصلی (استراتژی‌های آموزشی و موانع اجرای استراتژی‌های آموزشی) از نمایش روابط بین سطوح وظیفه‌ای مختلف سازمانی با یکدیگر صرف نظر شده است



**نمودار ۱. مدل مفهومی موانع اجرای استراتژی‌های آموزشی**

مطالعات انجام شده در زمینه علل شکست استراتژی‌های آموزشی در سطوح مختلف سازمانی بیانگر آن است که اغلب سازمان‌ها بیش از آنکه در تدوین استراتژی‌ها دچار مشکل باشند، در اجرای آنها با مشکل مواجه هستند. با شناسایی عوامل بازدارنده و یا موانع اجرا، می‌توان در جهت پیاده سازی مؤثر استراتژی‌ها اقدامات لازم را پیش بینی و با غلبه بر این عوامل در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کرد. به اعتقاد کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، مهم‌ترین موانع در اجرای مؤثر استراتژی‌ها، تخصیص نیافتن منابع کافی، متعهد نبودن مدیریت به اجراء شکست در یکپارچگی و ضعف در نظارت و کنترل بر اجرای استراتژی‌ها می باشد. اُکوموس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) پس از مرور بر چارچوب اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، ده عامل؛ راهبرد، محیط، ساختار، فرهنگ، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، منابع، افراد، کنترل و نتیجه را شناسایی نموده است؛ به زعم وی فرض اصلی چارچوب‌ها آن است که میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند اجرا به موفقیت ختم شود. منکینز و استیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) برای پر کردن شکاف میان طراحی و اجرای راهبردها، راهکارهایی چون ساده نگهداشتن راهبرد، واقع گرا بودن آن، به بحث گذاشتن پیش فرض‌ها و نه پیش بینی‌ها، چارچوب محکم، یافتن زبان مشترک، تعیین اولویت‌ها به طور شفاف و پایش مستمر عملکرد را پیشنهاد می‌نمایند.

مک نایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) ناهماهنگی در سطح مدیریت عالی، حضور غیر مؤثر کارکنان در تدوین و اجرای استراتژی، تغییرات ناکافی در واحدهای کاری و نبود نظام ارزیابی را از دلایل اثربخش نبودن استراتژی‌های توسعه منابع انسانی می‌داند.

لایدن و کلینگل<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، در تلاش برای دسته بندی دلایل شکست استراتژی‌های آموزشی به چه ار عامل؛ پیامدهای برنامه ریزی، مسائل محیطی، مسائل مدیریتی و مسائل فردی دست یافتند. آبانگ اخسان<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) مواردی نظیر منفعل بودن مدیریت منابع انسانی، عدم اعتقاد مدیران به توسعه کارکنان، ناتوانی کارکنان در ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان، نبود هماهنگی افقی و عمودی در کارکردهای منابع انسانی، مقاومت

1. Kaplan and Norton  
 2. Okumus  
 3. Mankins and Steele  
 4. McKnight  
 5. Lyden and Klingele  
 6. Abang Ekhsan

مدیران و ناهماهنگی آنها در مدیریت کارکنان را از جمله مهم‌ترین موانع می‌داند. علاوه بر این در مطالعه‌ای که توسط فرانکوئیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) انجام گرفته است، عوامل سازمانی به این دسته بندی اضافه گردید. مطالعه مذکور، موانع سازمانی را از عوامل مهم در موفق نبودن استراتژی‌ها دانسته و آن را شامل ساختار نامناسب، تخصیص نادرست منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیر اثربخش، نبود فرهنگ مناسب سازمانی، ضعف نظارت و کنترل، فقدان سیستم انگیزشی و نداشتن رویکرد اجرایی مطلوب می‌داند. هارون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، نیز ساختار و فرهنگ سازمانی را از جمله مسائل اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها می‌دانند.

اسپیل<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) دو عامل ارتباطات عمودی و افقی ضعیف و نبود مستندات معتبر که بیانگر اثرات بلند مدت آموزش بر بهبود عملکرد سازمان می‌باشد را از جمله موانع مؤثر در اجرای استراتژی‌های آموزشی می‌داند. ملو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) غالب بودن گرایش‌های کوتاه مدت و ضعف تفکر استراتژیک، همکاری ناکافی مدیران صف و تمرکز بر کمی سازی نتایج را از دیگر موانع بر می‌شمارد. رواج تفکر کوتاه مدت و فقدان تصویر بزرگ از برنامه‌های منابع انسانی دو عامل دیگری هستند که گراندی و براون<sup>۵</sup> از آنها با عنوان موانع اجرای استراتژی‌های آموزشی نام می‌برند (صارم و دیگران، ۱۳۹۱). سیمکین<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی مؤثر بر محتوای استراتژی و ناتوانی در ترغیب مدیران و کارکنان را از جمله موانع بر می‌شمارد. آیزن استات<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) موانع اجرای راهبردها را در شش عامل؛ سبک مدیریت از بالا به پایین، راهبرد غیر مشخص، اولویت‌های متعارض، ناهماهنگی کارکردها و کسب و کارها و ارتباطات عمودی ضعیف خلاصه نموده است. بوکسال<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، هشت مانع؛ حمایت ناکافی مدیریت، تأکید بر جزئیات در قالب برنامه‌های غیر منطقی، کمبود دانش و مهارت در اجرای استراتژی‌ها، تفکیک برنامه ریزی از سایر بخش‌های وظیفه ای، ارتباط ضعیف واحدهای وظیفه ای با یکدیگر، مقاومت در برابر تغییر، رویکرد بالا به پایین در برنامه‌ریزی و انجام برنامه ریزی به خاطر برنامه ریزی را در اجرای ناموفق استراتژی‌ها مؤثر می‌داند. دسی و رایان<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) افزون بر موانع برشمرده، به مواردی چون نداشتن اختیارات کافی در اجرای استراتژی، همسو نبودن با فرهنگ سازمانی و نداشتن طرح جامع برای برنامه‌ریزی اشاره می‌کند.

به اعتقاد فرانک هارتر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، شفاف کردن راهبرد، روابط و ارتباطات، برنامه ریزی و هدف گذاری و بازخورد و یادگیری راهبردی برای اجرای موفق استراتژی‌ها ضروری است. اغلب نظریه پردازان در حوزه مدیریت استراتژیک بر عوامل تقریباً مشابهی به عنوان موانع اجرای استراتژی‌های توسعه منابع انسانی تأکید دارند. برای نمونه، آکر<sup>۱۱</sup> بر چهار عامل؛ ساختار، سیستم، افراد و فرهنگ تأکید می‌کند. برایسون<sup>۱۲</sup> نیز مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادینه کردن استراتژی را مطرح می‌سازد (ممدوحی و سید هاشمی، ۱۳۸۷). از نگاه صاحب‌نظرانی مانند تامسون و استریکلند<sup>۱۳</sup> در نظر نگرفتن عدم قطعیت و تغییرات محیطی به اجرای نامناسب استراتژی‌ها منجر می‌شود (حقیقی و دیگران، ۱۳۹۰). دورای<sup>۱۴</sup> فقدان گرایش بلندمدت، ضعف منطق استراتژیک، حمایت ناکافی مدیران و ترس از شکست را مهم‌ترین موانع در برابر اجرای استراتژی‌ها بر می‌شمارد (صارم و دیگران، ۱۳۹۱) و سرانجام اینکه فرج پور و نور النساء (۱۳۹۰)، از جمله دلایل شکست استراتژی‌های آموزشی را به انتقال پیدا نکردن درست استراتژی در سطح سازمان، همسو نبودن با فرهنگ سازمانی، نداشتن دید جامع نسبت به محیط خارجی و انجام اقداماتی که در اولویت سازمان نیستند ولی بخش عمده ای از منابع را به خود اختصاص می‌دهند نسبت داده اند.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها غیرآزمایشی و از نظر سطح پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۱۴۶ نفر از مدیران و کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک و واحدهای تحقیق و توسعه، خرید، فروش و بازاریابی، کیفیت، منابع انسانی، تولید و خدمات فنی شرکت تشکیل می‌دهند. با بررسی اولیه جامعه آماری و مطابقت شرایط آنها با نیازهای پژوهش ملاحظه شد که برخی از آنها از شرایط لازم برای عضویت در جامعه نمونه برخوردار نیستند، لذا جهت گردآوری داده‌ها از روش نمونه گیری هدفمند استفاده گردید. برای این کار با برگزاری جلسات کارشناسی با حضور پنج نفر از خبرگان و

1. Francois
2. Haroon
3. Speel
4. Mello
5. Grundy and Brown
6. Simkin
7. Eisenstat
8. Boxall
9. Desi and Ryan
10. Hartner
11. Acker
12. Bryson
13. Thomson and Strickland
14. Durai

استفاده از روش دلفی، ویژگی‌هایی نظیر آشنایی با موضوع استراتژی، تجربه حضور در مراکز آموزشی و داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با یکی از حوزه‌های مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش، برای انتخاب افراد نمونه آماری در نظر گرفته شد. بر این اساس، شرایط افراد جامعه آماری با ویژگی‌های تعیین شده، در یک جلسه کارشناسی و نظر سنجی از خبرگان بررسی شد و تعداد ۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردیده است. بر این اساس، هشت عامل مدیریت، ساختار، فرهنگ، عوامل محیطی، منابع انسانی، برنامه راهبردی، منابع سازمانی و مدیریت تغییر از طریق بررسی اهداف، مأموریت‌ها، قوانین، آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و همچنین مطالعات میدانی، مصاحبه با استادان دانشگاهی و استفاده از تجربیات مدیران و کارشناسان مراکز آموزشی استخراج و در قالب یک پرسشنامه ۴۰ سؤالی در اختیار جامعه آماری قرار داده شد. برای آزمون پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب ۰/۸۶ نشان دهنده سطح خوبی از پایایی است. برای احراز اطمینان از روایی محتوایی و صوری پرسشنامه نیز از روش توافق متخصصان استفاده شده است. داده‌های به دست آمده از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS24 و روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش چند متغیره و هم وابسته تحلیل گردیده است.

## یافته های پژوهش

نتایج به دست آمده از نظرات جامعه آماری در خصوص موانع اجرای استراتژی‌های آموزشی که در جدول ۱ آمده است نشان می‌دهد که تمام متغیرهای اثرگذار، میانگینی بالاتر از ۳ دارند و شدت اثرگذاری متغیرهای مذکور بین متوسط تا زیاد می‌باشد. به این ترتیب و بر اساس ارزیابی انجام شده، متغیرهایی نظیر "اهمیت کمتر استراتژی‌های آموزشی نسبت به سایر استراتژی‌های شرکت با میانگین ۴/۸۶، هماهنگ نبودن استراتژی‌های آموزشی و استراتژی‌های کلان شرکت با میانگین ۴/۸۲، تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه ای و مراکز آموزشی شرکت با میانگین ۴/۷۹، حمایت ناکافی مدیریت از تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی با میانگین ۴/۷۳ و حمایت ناکافی فرهنگ سازمانی از تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی با میانگین ۴/۷۱، رتبه های اول تا پنجم موانع اثرگذار در اجرای اثربخش استراتژی‌های آموزشی را دارا می‌باشند. همچنین به نظر اعضای جامعه آماری، متغیرهایی نظیر "وجود فرایندهای دست و پا گیر اداری با میانگین ۳/۱۲، مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف با میانگین ۳/۰۸، محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی با میانگین ۳/۰۵، دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف آموزشی با میانگین ۳/۰۴ و مشخص نبودن استراتژی و برنامه سایر واحدها با میانگین ۳/۰۲" از اثرگذاری کمتری در اجرای استراتژی‌های آموزشی برخوردار می‌باشند.

جدول ۱. رتبه بندی موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های آموزشی از دیدگاه اعضای جامعه آماری

متغیر	رتبه	میانگین*	انحراف معیار	ضریب تغییرات
اهمیت کمتر استراتژی‌های آموزشی نسبت به سایر استراتژی‌ها	۱	۴/۸۶	۱/۵۷	۰/۱۶
عدم هماهنگی بین استراتژی‌های آموزشی و استراتژی‌های کلان	۲	۴/۸۲	۱/۶۶	۰/۱۹
تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه ای و واحد آموزشی شرکت	۳	۴/۷۹	۱/۷۲	۰/۲۰
حمایت ناکافی مدیریت عالی از تدوین و اجرای استراتژی آموزش	۴	۴/۷۳	۱/۷۳	۰/۲۱
عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی‌های آموزشی شرکت	۵	۴/۷۱	۱/۸۵	۰/۲۳
عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌های آموزشی	۶	۴/۷۰	۱/۸۴	۰/۲۴
عدم دسترسی به اطلاعات کافی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها	۷	۴/۶۶	۱/۸۴	۰/۲۵
تمرکز بر کمیّت به جای اهداف و استراتژی‌های آموزشی مکتوب	۸	۴/۶۳	۱/۸۹	۰/۲۶
اینرسی استراتژیک (دلبستگی به حفظ وضع موجود و عدم تغییر)	۹	۴/۴۸	۲/۰۲	۰/۲۸
تأکید بیش از اندازه بر جزئیات در قالب برنامه‌های غیر منعطف	۱۰	۴/۴۵	۲/۰۵	۰/۲۹
عدم شناخت کافی واحد آموزش از فرایندهای عملیاتی شرکت	۱۱	۴/۴۱	۲/۰۹	۰/۳۰
ضعف ارتباطات عمودی (ارتباطات ناکافی میان مدیران و کارکنان)	۱۲	۴/۳۸	۲/۱۲	۰/۳۱
ارتباطات ناکافی میان لایه های مختلف مدیریت شرکت	۱۳	۳/۸۹	۲/۲۳	۰/۳۲
تحت تأثیر قرار گرفتن فرایند رنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی	۱۴	۳/۸۱	۲/۱۰	۰/۳۳
مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه ای در اجرای استراتژی‌های آموزشی	۱۵	۳/۷۶	۲/۲۴	۰/۳۴
درک ضعیف و عدم آشنایی مدیران و کارکنان از استراتژی‌های آموزشی	۱۶	۳/۷۳	۲/۱۹	۰/۳۶
عدم شناخت فرایند برنامه ریزی آموزش و نتایج آن در میان کارکنان	۱۷	۳/۷۲	۲/۲۷	۰/۳۷
کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های آموزشی	۱۸	۳/۶۹	۲/۲۶	۰/۳۹

۰/۴۰	۲/۰۶	۳/۶۰	۱۹	برخوردهای شخصی و یا تضاد منافع کارکنان در اجرای استراتژی‌ها
۰/۴۱	۲/۱۱	۳/۵۹	۲۰	فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین استراتژی‌ها و طرح‌های آموزشی
۰/۴۲	۲/۱۸	۳/۵۸	۲۱	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها و طرح‌های آموزشی
۰/۴۵	۱/۹۳	۳/۵۷	۲۲	تأثیر رویدادها و فرایندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان
۰/۴۶	۱/۹۱	۳/۵۶	۲۳	عدم جلب مشارکت بخش اجرایی در تدوین و اجرای استراتژی آموزشی
۰/۴۷	۲/۰۲	۳/۵۳	۲۴	ابهام در مورد رویه‌های اجرا و همچنین اصطلاحات و واژگان مربوطه
۰/۴۹	۲/۰۹	۳/۴۸	۲۵	نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های آموزشی
۰/۵۰	۱/۷۸	۳/۴۵	۲۶	محدودیت زمانی در اجرای فعالیت‌های برنامه ریزی
۰/۵۱	۱/۸۶	۳/۴۴	۲۷	عدم وجود نظام انگیزشی در تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی
۰/۵۲	۱/۹۲	۳/۴۱	۲۸	فقدان نگرش نظام یافته در برنامه ریزی آموزشی
۰/۵۴	۲/۰۵	۳/۳۲	۲۹	غالب بودن رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی آموزشی
۰/۵۳	۲/۱۴	۳/۲۴	۳۰	ناتوانی در اولویت بندی اهداف استراتژیک آموزشی
۰/۵۵	۱/۴۳	۳/۲۰	۳۱	تدوین برنامه‌های آموزشی فارغ از استراتژی‌های کلان شرکت
۰/۵۶	۱/۵۴	۳/۱۹	۳۲	کمبود تحلیل‌های آموزشی از نیازهای دانشی شرکت به مدیریت عالی
۰/۵۷	۱/۶۲	۳/۱۸	۳۳	مقاومت در برابر آموزش میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)
۰/۵۹	۱/۶۳	۳/۱۷	۳۴	کمبود دانش و مهارت مدیران و کارکنان در اجرای استراتژی‌ها
۰/۶۱	۱/۷۵	۳/۱۴	۳۵	وجود ارتباطات ناکافی میان کارکنان شرکت
۰/۶۲	۱/۷۴	۳/۱۲	۳۶	وجود فرایندهای دست و پا گیر اداری (فرایندهای بوروکراتیک)
۰/۶۳	۱/۷۴	۳/۰۸	۳۷	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف شرکت
۰/۶۴	۱/۷۹	۳/۰۵	۳۸	محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی
۰/۶۶	۱/۵۱	۳/۰۴	۳۹	دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف آموزشی
۰/۶۷	۱/۴۲	۳/۰۲	۴۰	مشخص نبودن استراتژی و برنامه‌های سایر واحدهای شرکت

\* مقیاس: خیلی کم: ۱ کم: ۲ متوسط: ۳ زیاد: ۴ خیلی زیاد: ۵ (میانگین: ۳/۸۲ انحراف معیار: ۰/۶۳)

تحلیل عاملی موانع اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها: برای بررسی موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان روش تحلیل چند متغیره و روش هم وابسته برای دسته بندی و تحلیل آماری داده‌های گردآوری شده استفاده گردیده است. محاسبات اولیه نشان داد که شرایط لازم جهت انجام تحلیل عاملی یعنی بزرگتر از صفر بودن درمیان ماتریس همبستگی برای پی بردن به عدم هم‌رسانی متغیرها، KMO بزرگتر از ۰/۵ جهت آگاهی از کفایت تعداد نمونه‌ها و معنادار بودن آزمون بارتلت که بیانگر وجود همبستگی بین متغیرها است وجود دارد. براساس داده‌های به دست آمده و در سطح معناداری یک درصد، مقدار KMO برابر با ۰/۸۳۴ و مقدار بارتلت برابر با ۸۲۳/۷۹۵ است که نشانگر مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است. به منظور دسته بندی عامل‌ها از معیار مقدار پیشین استفاده شد و عامل‌هایی مورد نظر قرار گرفت که مقدار ویژه آنها از یک بیشتر باشد. عامل‌های استخراج شده به همراه مقدار ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد واریانس تجمعی در جدول ۲ آورده شده است. جدول ۳، نتایج تحلیل واریانس یک عاملی برای بررسی تأثیر مهارت‌های ادراکی در تمایل به جانشین پروری مدیران را نشان می‌دهد.

**جدول ۲. عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌ها با مقدار ویژه، درصد واریانس تبیین شده و درصد واریانس تجمعی آنها**

ردیف	عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد واریانس تجمعی
۱	فرهنگ سازمانی	۴/۵۳۷	۱۹/۸۶۱	۱۹/۸۶۱
۲	مدیریت	۳/۶۵۹	۱۶/۲۰۷	۳۶/۰۶۸
۳	عوامل محیطی	۳/۱۴۷	۱۲/۵۴۵	۴۸/۶۱۳
۴	برنامه راهبردی	۲/۲۳۰	۹/۴۱۶	۵۸/۰۲۹
۵	ساختار سازمانی	۲/۱۰۵	۸/۷۹۱	۶۶/۸۲۰
۶	منابع انسانی	۱/۸۹۰	۸/۳۵۳	۷۵/۱۷۳
۷	مدیریت تغییر	۱/۵۸۶	۶/۲۳۰	۸۱/۴۰۳
۸	منابع سازمانی	۱/۱۹۷	۶/۱۴۰	۸۷/۵۴۳

بر اساس نتایج جدول ۲، بیشترین مقدار ویژه استخراج شده مربوط به عامل فرهنگ سازمانی با ۴/۵۳۷ است که ۱۹/۸۶۱ درصد از واریانس کل را شامل می‌شود. مقدار ویژه برای عامل مدیریت برابر با ۳/۶۵۹ است که ۱۶/۲۰۷ درصد از واریانس تبیین شده را شامل می‌شود. کمترین مقدار مربوط به عامل منابع سازمانی با مقدار ویژه ۱/۱۹۷ است که ۶/۱۴۰ درصد از واریانس کل را تشکیل می‌دهد. متغیرهای موجود در عوامل هشتگانه حدوداً ۸۸ درصد از تغییرات مربوط به موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند که بیانگر درصد بالای واریانس تبیین شده توسط این عامل‌ها است. مقدار واریانس باقیمانده نیز مربوط به عواملی است که در این پژوهش پیش بینی نشده است.

### جدول ۳. مشخصات عامل‌های استخراج شده موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های آموزشی

عامل	متغیر	بار عاملی
فرهنگ سازمانی	عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی‌های آموزشی شرکت	۰/۹۴۸
	ضعف واحدهای وظیفه‌ای در اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۸۸۳
مدیریت	حمایت ناکافی مدیریت عالی از تدوین و اجرای استراتژی آموزش	۰/۸۶۴
	درک ضعیف مدیران و کارکنان از استراتژی‌های آموزشی	۰/۷۲۵
عوامل محیطی	کمبود دانش و مهارت مدیران و کارکنان در اجرای استراتژی‌ها	۰/۶۱۴
	تحت تأثیر قرار گرفتن فرایند برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی	۰/۸۸۹
	تأثیر رویدادها و فرایندهای خارجی و سازمانی بر کارکنان	۰/۸۵۱
	نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های آموزشی	۰/۷۱۲
برنامه راهبردی	اهمیت کمتر استراتژی‌های آموزشی نسبت به سایر استراتژی‌ها	۰/۹۳۶
	عدم هماهنگی بین استراتژی‌های آموزشی و استراتژی‌های کلان	۰/۸۴۳
	اینرسی استراتژیک (دلبستگی به حفظ وضع موجود و عدم تغییر)	۰/۸۲۷
	عدم دسترسی به اطلاعات کافی در تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۷۶۸
	دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف آموزشی	۰/۷۴۲
	مشخص نبودن استراتژی و برنامه‌های سایر واحدهای شرکت	۰/۶۳۸
	تدوین برنامه‌های آموزشی فارغ از استراتژی‌های کلان شرکت	۰/۶۱۶
	غالب بودن رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی آموزشی	۰/۶۱۳
	تمرکز بر کمیّت به جای اهداف و استراتژی‌های آموزشی مکتوب	۰/۵۱۷
	ناتوانی در اولویت بندی اهداف استراتژیک آموزشی	۰/۵۰۴
ساختار سازمانی	عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌های آموزشی	۰/۸۳۴
	ارتباطات ناکافی میان لایه‌های مختلف مدیریت شرکت	۰/۸۳۱
	ضعف ارتباطات عمودی (ارتباطات ناکافی میان مدیران و کارکنان)	۰/۷۸۶
	تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه‌ای و واحد آموزشی شرکت	۰/۷۲۹
	فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین استراتژی‌های آموزشی	۰/۷۱۲
	فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۶۹۰
	وجود فرایندهای دست و پا گیر اداری (فرایندهای بوروکراتیک)	۰/۶۶۹
	مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف شرکت	۰/۶۳۹
	کمبود تجربه کارکنان در مورد اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۶۰۳
	برخوردهای شخصی و یا تضاد منافع کارکنان در اجرای استراتژی‌ها	۰/۵۸۴
منابع انسانی	عدم وجود نظام انگیزشی در تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۸۸۵
	مقاومت در برابر آموزش میان مدیران و کارکنان (به طور کلی)	۰/۸۳۱
منابع سازمانی	محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی	۰/۹۶۷
	محدودیت زمانی در اجرای فعالیت‌های برنامه ریزی	۰/۸۴۳

وضعیت قرارگیری ۴۰ متغیر اصلی تحقیق در عوامل با فرض واقع شدن متغیرهای با بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ بعد از چرخش عامل‌ها به شرح جدول ۳ است. پس از چرخش عامل‌ها به روش واریمکس، هشت متغیر به علت پایین بودن بار عاملی کمتر از ۰/۵ و اینکه سطح مشترک این متغیرها قبلاً توسط متغیرهای مهم تری پوشانده شده و همبستگی آنها معنادار نبود از تحلیل حذف شدند و متغیرهای مذکور در متغیرهای دیگری خلاصه گردیدند. پس از بررسی گویه‌ها و متغیرهای تشکیل‌دهنده هر عامل، موانع اصلی در اجرای استراتژی‌های آموزشی با توجه به ماهیت متغیرهایی که



در هر عامل قرار گرفته اند به ترتیب به صورت عوامل هشتگانه فرهنگ، مدیریت، عوامل محیطی، برنامه راهبردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت تغییر و منابع سازمانی نام‌گذاری شدند. متغیرهای این عوامل بر اساس بار عاملی به دست آمده و رتبه بندی انجام شده در جدول ۴ نشان داده می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌های آموزشی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران انجام شده است. با توجه به نتایج تحقیق، موانع اثرگذار بر اجرای استراتژی‌ها شامل هشت عامل اصلی است که عامل اول با توجه به مفهوم متغیرهای تشکیل دهنده آن، عامل فرهنگ سازمانی نام گذاری شده و بالاترین میزان واریانس (۱۹٪/۸۶۱) را به خود اختصاص داده است. در این عامل، متغیرهای "عدم حمایت فرهنگ سازمانی از استراتژی آموزش و مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه ای" در اجرای استراتژی‌ها بررسی گردید و یافته‌ها نشان داد که شرکت مورد مطالعه، نیاز دارد تا با استفاده از فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک آموزشی ایجاد نموده و از طریق آن رفتار مدیران و کارکنان را در تدوین و اجرای درست استراتژی‌ها هدایت نماید. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات سیمکین (۲۰۱۲)، لایدن و کلینگل (۲۰۰۹)، آکر (۲۰۰۶)، اُکوموس (۲۰۰۱) و اپلر (۱۹۹۴) منطبق می‌باشد.

عامل دوم، عامل مدیریت است که ۱۶٪/۲۰۷ از واریانس کل تحقیق را به خود اختصاص داده است. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل شامل "عدم تعهد و حمایت مدیریت از تدوین و اجرای استراتژی، درک ضعیف و یا آشنا نبودن مدیران از اجرای استراتژی و کمبود دانش و مهارت مدیران در اجرای استراتژی آموزش" می‌باشد. از آنجا که جوّ مدیریتی حاکم بر شرکت می‌تواند بر اجرای استراتژی‌ها تأثیرات سازنده و یا بازدارنده ای داشته باشد، لذا توجه ویژه به این موضوع و همراه نمودن مدیران می‌تواند در اجرای اثربخش استراتژی‌های آموزشی مؤثر باشد. یافته‌های به دست آمده در این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش بوکسال (۲۰۱۳)، هارون (۲۰۱۰)، لایدن و کلینگل (۲۰۰۹)، آنگ اُکسان (۲۰۰۹)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۷)، مطابقت دارد. عامل سوم، عامل محیطی است و ۱۲٪/۵۴۵ از واریانس کل را تبیین می‌کند. در این عامل متغیرهایی نظیر "تحت تأثیر قرار گرفتن فرایند برنامه ریزی توسط رویدادهای خارجی، تأثیر رویدادها و فرایندهای محیطی و سازمانی بر کارکنان و نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی‌های آموزشی" مورد بررسی قرار گرفتند. وارد شدن این عامل در تحلیل عاملی نشانگر عدم توجه به عوامل محیطی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها است. اهمیت عامل محیطی در مطالعات سیمکین (۲۰۱۲)، فرانکوئیس (۲۰۱۰)، تامسون و استریکلند (۲۰۰۶)، اپلر (۱۹۹۴) مورد تأکید قرار گرفته است.

عامل چهارم که با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده آن برنامه راهبردی نام گرفته است، ۹٪/۴۱۶ از واریانس کل را تبیین می‌کند. متغیرهایی مانند "اهمیت کمتر استراتژی‌های آموزشی نسبت به سایر استراتژی‌ها، ناهماهنگی استراتژی‌های آموزشی و استراتژی‌های کلان شرکت، اینرسی استراتژیک، عدم دسترسی به اطلاعات کافی در تدوین و اجرای استراتژی‌ها، دشواری تبدیل اهداف کسب و کار به اهداف آموزشی، مشخص نبودن استراتژی‌های سایر واحدها، تدوین برنامه‌های آموزشی فارغ از استراتژی‌های کلان شرکت، غالب بودن رویکرد بالا به پایین در برنامه ریزی، تمرکز بر کمیّت به جای اهداف و استراتژی‌های آموزشی مکتوب و ناتوانی در اولویت بندی اهداف استراتژیک آموزشی" در قالب عامل برنامه راهبردی قرار گرفته‌اند. تحلیل عاملی متغیرهای تشکیل دهنده این عامل نشان از ضرورت ارتباط بین راهبردهای کلان با استراتژی‌های آموزش دارد. نتایج به دست آمده از تحلیل این عامل با یافته‌های کاپلان و نورتون (۲۰۰۷)، ملو (۲۰۰۱)، برایسون (۱۹۹۹)، گراندی و براون (۱۹۹۸) و سسپیدیز (۱۹۹۶) مطابقت دارد. عامل پنجم، ساختار سازمانی است که ۸٪/۷۹۱ از واریانس کل را تبیین می‌نماید. در قالب عامل ساختار سازمانی متغیرهایی مانند "عدم تطابق ساختار شرکت با استراتژی‌های آموزشی، ارتباطات ناکافی میان لایه های مختلف مدیریت، ضعف ارتباطات عمودی، تعامل ناکافی بخش‌های وظیفه ای و واحد آموزشی، فقدان اختیارات کافی در زمینه تدوین و اجرای استراتژی‌ها و طرح‌های آموزشی، وجود فرایندهای دست و پاگیر اداری و مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف" قرار گرفتند. بررسی عامل ساختار سازمانی نشان داد که چنانچه فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط متقابل به صورتی هماهنگ با استراتژی انتخاب شده سازماندهی نشوند، شکل گیری استراتژی با دشواری روبرو خواهد شد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های اسپیل (۲۰۱۲)، فرانکوئیس (۲۰۱۰)، آکر (۲۰۰۶) و اُکوموس (۲۰۰۱) منطبق می‌باشد. در عامل ششم که عامل منابع انسانی است، متغیرهایی مانند "کمبود تجربه کارکنان در اجرای استراتژی‌های آموزشی و برخوردهای شخصی و یا تضاد منافع کارکنان در اجرای استراتژی‌ها" بررسی گردید. نتایج حاصل از تحلیل این عامل که ۸٪/۳۵۳ از واریانس کل پژوهش را تبیین می‌نماید نشان می‌دهد که شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در تدوین و اجرای برنامه کسب و کار خود به کارکنانی نیاز دارد که از مهارت و انگیزه لازم برخوردار باشد. یافته‌های به دست آمده مورد تأکید آنگ اُکسان (۲۰۰۹)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۷) و گراندی و براون (۱۹۹۸) نیز می‌باشد.

عامل هفتم، عامل مدیریت تغییر است و ۶٪/۲۳۰ از واریانس کل را به خود اختصاص داده است. متغیرهایی که در این عامل مورد بررسی قرار گرفته اند شامل "عدم وجود نظام انگیزشی در تدوین و اجرای استراتژی و مقاومت مدیران و کارکنان در برابر آموزش" می‌باشد. وارد شدن این عامل در تحلیل عاملی نشانگر این است که هرگونه تغییر (ولو مثبت) با مقاومت همراه است. از آنجا که تغییر با مقوله فرهنگ سر و کار دارد، لذا مدیریت این شرایط در اجرای موفق استراتژی‌ها تأثیر دارد. اهمیت عامل مدیریت تغییر قبلاً در مطالعات بوکسال (۲۰۱۳)، تامسون و

استریکلند (۲۰۰۶) و مک نایت (۲۰۰۵) مورد تأکید قرار گرفته است. عامل هشتم که با توجه به مفهوم متغیرهای تشکیل دهنده آن، عامل منابع سازمانی نامگذاری شده، کمترین میزان واریانس (۶٪/۱۴۰) را به خود اختصاص داده است. متغیرهای تشکیل دهنده این عامل شامل "محدودیت منابع جهت تدوین و اجرای استراتژی‌ها و محدودیت زمانی در اجرای فعالیت‌های برنامه ریزی" می باشد. ارزیابی این عامل حاکی از آن است که اجرای برنامه‌های استراتژیک مستلزم استفاده از منابع سازمانی است و مدیران شرکت باید با در نظر گرفتن صلاح و صرفه شرکت از بین مجموعه گزینه ها، برنامه های اولویت دار و محوری که منطبق با راهبردهای کلان شرکت می‌باشد را جهت اجرا انتخاب نمایند. یافته‌های حاصل از این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات فرانکوئیس (۲۰۱۰) و اُوموس (۲۰۰۱) منطبق می باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش و به منظور تکمیل فرایند مدیریت استراتژیک آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، پیشنهادها زیر برای رفع و یا کاهش میزان تأثیرگذاری موانع اجرای استراتژی‌ها ارائه می شود:

۱. حمایت مدیران از رفتار مقتدرانه، پیگیر و جدی در اجرای برنامه های راهبردی آموزشی
۲. شفاف سازی اهداف و راهبردهای آموزشی برای کاهش تضاد منافع بین کارکنان سازمان در اجرای استراتژی‌ها
۳. مشارکت دادن همه واحدهای ستادی و کسب و کاری شرکت در تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی
۴. طراحی نظام تخصیص منابع (مالی، انسانی، تجهیزاتی و اطلاعاتی) بر اساس استراتژی‌های آموزشی تدوین شده
۵. تبیین استراتژی‌های آموزشی و مشخص نمودن وظایف و مسئولیت های افراد در قبال اجرای استراتژی‌ها
۶. تدوین شاخص‌های عملکرد و طرح‌های عملیاتی کوتاه مدت و قابل اندازه گیری برای اجرای استراتژی‌ها
۷. برقراری ارتباط مؤثر برنامه ریزان آموزشی با کارکنان از طریق تشکیل کمیته‌ها، مراجعه به مدیران ارشد و تشریح جهت گیری‌های راهبردی در جلسات سازمانی، تنظیم خلاصه گزارش برنامه‌ها و اقدامات انجام شده و انتشار مستمر خبرنامه در سطح سازمان و همچنین ابلاغ آنها طی بخشنامه‌های اداری

۸. الگوبرداری از شرکت‌های موفق و ایجاد هماهنگی افقی (سازگاری استراتژی‌ها با یکدیگر) و هماهنگی عمودی (سازگاری استراتژی‌ها با ماموریت شرکت) قبل از اجرای استراتژی‌ها

همچنین، از آنجا که نتایج حاصل از این پژوهش، بطور خاص برای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران قابلیت کاربرد دارد، لذا پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه در سطح وزارت نفت تا نتایج حاصله، قابلیت کاربرد در سطح کلیه سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با صنعت نفت را داشته باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که تعمیم پذیری نتایج آن را به عنوان یک منبع تصمیم‌گیری محدود می‌کند. محدودیت اول مربوط به روش‌شناسی پژوهش است. استفاده از مصاحبه‌های فردی و یا گروه‌های کانونی می‌تواند به یافته‌های دقیق‌تر و جامع‌تری بیانجامد. محدودیت دیگر شامل این موضوع است که داده‌های حاصل از این پژوهش، صرفاً بازتاب نظرات مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران است و لذا نتایج آن باید با ملاحظه این محدودیت، تفسیر و تعمیم داده شوند.

## منابع

- ابیلی، خدایار، سبحانی نژاد، مهدی و یوز باشی، علیرضا (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء اثربخشی دوره های آموزشی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۹، ص ۶۵-۶۱
- اعرابی، سید محمد؛ یوری گهر، فاطمه (۱۳۸۸). هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار به منظور بهبود عملکرد سازمان، تهران: نخستین کنفرانس بهبود و تحول اداری، ص ۸-۵.
- پوریجانی، افشین؛ اکبری، محسن (۱۳۸۵). سنجش همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار سازمان. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۱، ص ۱۵۴-۱۵۳.
- حقیقی، محمد؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ عصیانی، توحید؛ ترابی، اصغر (۱۳۹۰). اولویت بندی موانع پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک، فصلنامه مدیریت راهبردی، سال هجدهم، شماره ۴۹، ص ۵۹-۵۵.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، چاپ اول، تهران: انتشارات فن و فرهنگ.
- شکرزاده، صادق؛ صباغیان، زهرا؛ پرداختچی، محمد حسن و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۱). تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر تسهیم دانش: مطالعه ای در صنعت هسته ای، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۱۲۳-۱۲۲.
- صارم، علی اصغر؛ مقیمی، سید محمد؛ منوریان، عباس (۱۳۹۱). شناسایی موانع تدوین استراتژی های کارکردی منابع انسانی، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۹، ص ۹۵-۹۴.
- غلام زاده، داریوش؛ جلالی، سونیا (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱۰، ص ۱۴۰-۱۳۸.

- فرج پور خانا پشتی قاسم؛ نوالنساء، رسول (۱۳۹۰). چارچوبی تلفیقی جهت پیاده سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، نشریه مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۱، ص ۷۸-۷۹.
- ممدوحی، امیر رضا؛ سید هاشمی، محمد رضا (۱۳۸۷). موانع اجرای استراتژی های بازاریابی: ارائه یک طبقه بندی برای شرکت ایران خودرو، نشریه مدیریت بازرگانی، سال اول، شماره ۱، ص ۱۲۱-۱۲۳.
- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس. ال (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نایب زاده، شهناز (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپا دیزل، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، ص ۱۶-۱۵.
- Abang Ekhsan, A.O. (2009). Strategic HRM Practice and Implications, Lex ET Scientia International Journal Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 15 (3), P.51-71.
- Andrews, K. (1980). The Concept of Corporate Strategy, 2nd edition, DowJones Irwin, P.18.
- Boxall, P. (2013). Strategic HRM Practices: Barriers and Implications, Sloan Management Review, 54 (4), P.459-463.
- Chaing, K. (2005). The impact of network service performance on customer Satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea, Expert Systems with Applications, 32.(۲)
- David, F. R. (2016). Strategic management: Concepts and case, Peaeson/Prentice Hall.
- Deci F and Ryan M. (2015). Exploring high performers required competencies, Expert System with Applications, 37.
- Drucker, P.F. (1974). Management: Task, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, P.104.
- Eisenstat, R.A. (2012). Strategic Management: Concepts & Cases, Pearson Education, 8th Edition, P.69.
- Eric, C. (2016). Managerial competencies and career advancement: A comparative study, Journal of Business Research, 15.(۲)
- Fomburn, C.J., Tichyn, N.M. (1984). Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Francois, F. (2010). Creating a Strategy Implementation Environment, Business Horizons, 46 (2), P.677.
- Haron, M., Rehman, M., Kiyani, A., Khattak, M. (2010). Strategic Human Resource Management and its Issues a Study of Telecom Sector of Pakistan, Interdisciplinary of Contemporary Research in Business, 2 (5), P.66-77.
- Hartner, R. (2018). Leadership competency models, The Leadership Quarterly. 2006; 17.(۳)
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). The Balanced Score-card Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press.
- Lyden, J.A., Klingele, W. (2009). Towards Understanding the Framework of Impeders to Strategy Implementation from an Exploratory Case Study in an Iranian University, Education Business and Society, 2 (4), P.163-166.
- Mankins, M.C., Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance, Harvard Business Review, 39 (4), P.64-72.
- McKnight, R. (2005). HR, s Role in Strategy Implementation Leading the Human Side of Change, Philadelphia: Right Management Consultants, Inc.
- Mello, J.A. (2001), Strategic Human Resource Management, Cincinnati: South Western.

- Miller, Roger. (2007). Learning Organization, Academy of Human Resource Development Conference (AHRD), [http:// Search.ERIC.org/EDd403479.html](http://Search.ERIC.org/EDd403479.html).
- Mintzberg, H. (1994). The Rise & Fall of Strategic Planning, Basic Books.
- Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), P.327.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec, P.61-78
- Rauyruen, K.E. (2009). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, Journal of Business Research, 60 (4), P.31 .
- Simkin, L.P (2012). Human Resource Management: Theory and Practice, Proceeding of the 34th Berlin International Conference on System Sciences, P.651-668.
- Speel, S. (2012). The Relationships between Explicit and Tacit Oriented KM Strategy, and Firm Performance, Harvard Business Review, 46 (3), P.298-309.
- Verma, G. (1990). University Management and Administration, India: New Dehli, Deep and Deep Publication.

**نحوه استناد به مقاله:**

هداوند؛ سعید. (۱۳۹۹). شناسایی و تحلیل موانع اثرگذار در اجرای استراتژی‌های آموزشی مورد کاوی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۳ (۱)، ۱۵-۲۶. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_673371.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_673371.html)