

## موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی

پرهام شهبازی\*، شهرام خلیل نژاد\*\*، مهدی ابراهیمی\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی است. روش اجرای پژوهش حاضر آمیخته است. جامعه‌ی آماری پژوهش، خبرگان سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس و دانشگاهی در شهر تهران بودند. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۳ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس بوده‌اند که با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شدند. در بخش کمی، ۲۰ نفر از این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از تحلیل مضمون و در بخش کمی از تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است. بر اساس نتایج یافته‌های تحقیق، ۱۲ مانع کلیدی برای اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی شناسایی و اولویت‌بندی شدند که به ترتیب اولویت‌بندی عبارتند از: ضعف در مدیریت مدیران، عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها، فشار ذی‌نفعان و حامیان مالی، تخصص ناکافی نیروها، مشکلات فرهنگ حاکم بر نیروهای انسانی، ضعف در تدوین و بازنگری راهبردها، ساختار سازمانی نامناسب، ضعف در آموزش نیروها، باورنداشتن به ضرورت علمی بودن فعالیت‌ها، ضعف در شاخص‌های دقیق ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، عوامل مربوط به شغل و شاغل، ضعف در مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، اجرای راهبرد، سازمان‌های فرهنگی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۲۱

\* مدیر بهبود و تعالی سازمان مؤسسه رشد پویای نجات (نویسنده مسئول)

Email: parhamshahbazi@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

هر سازمانی از بدو تأسیس در پی تحقق اهداف و کسب موفقیت است و همواره در جست‌وجوی پاسخ به این سوال که چگونه می‌توان به این مهم دست پیدا کرد. در عرصه پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها با وجود عوامل تأثیرگذار متعدد، سرعت تغییر و تحولات بالا، علاقه‌مندی سازمان‌ها به بقای بلندمدت، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد [۵]. امروزه می‌توان مدیریت راهبردی را یکی از راه‌های مهم پیش‌روی سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان پذیرفت. راهی که نیازمند دانش و بینش فراوانی است. مدیریت راهبردی، یک فرایند مدیریتی است که چشم‌انداز راهبردی را شکل می‌دهد، اهداف را مشخص می‌کند، راهبرد سازمان را شکل داده و پیاده‌سازی و اجرا می‌کند و در طول زمان بررسی می‌کند چه اقدامات اصلاحی باید روی چشم‌انداز، اهداف، راهبرد و پیاده‌سازی راهبرد باید صورت گیرد [۲۳].

سازمان‌های فرهنگی نیز برای رسیدن به اهداف مدنظرشان راه‌های متفاوتی را آزموده‌اند و با توجه به شرایط امروز و ویژگی‌های خود، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی را اصلی‌ترین راه مدنظر قرار داده‌اند. اما وقتی از سازمان‌های فرهنگی صحبت می‌کنیم منظورمان چه سازمان‌هایی هستند؟ متخصصان برای مفهوم فرهنگ تعاریف متعددی ذکر کرده‌اند که از آن بین تعریف اجلالی به این صورت است: فرهنگ مجموعه‌ای است از سه نظام که تعیین کننده رفتار انسان‌هاست: نظام افکار یا باورها، نظام نهادهای بیانگر و نظام جهت‌گیری ارزشی با جنبه وحدت بخشی [۳]. پس سازمان‌های فرهنگی را می‌توان مانند سایر سازمان‌ها، پدیده‌ای اجتماعی هدفمند با نقش‌ها و کارکردهای اساسی و فعالیت‌های مشخص دانست که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می‌کنند. این سازمان‌ها ضمن مشترک بودن در اصول و قواعد کلی مدیریتی با سایر سازمان‌ها تفاوت عمده‌ای دارند. تفاوت‌ها را می‌توان در اهمیت اجتماعی مأموریت و وظایف آن‌ها دانست [۱۹].

اما با این حال اکنون جامعه شاهد این امر هست که سازمان‌های فرهنگی در کشور از کارآیی لازم ندارند و حتی با وجود هزینه‌های هنگفتی که صرف این سازمان‌ها می‌شود خروجی متناسبی دریافت نمی‌شود. در ردیف بودجه‌های اعلامی دولت جمهوری اسلامی ایران برای سال ۹۸ می‌توان به خوبی میزان بالای این هزینه‌ها را مشاهده کرد. همچنین مسئولان اعتقاد دارند که نهادهای فرهنگی همچنان در حال بلعیدن بودجه‌ی کشور هستند و هزینه‌های سرسام‌آوری خرج این سازمان‌ها می‌شود. همچنین ایشان تأکید می‌کند که دستگاه‌های فرهنگی کشور در طول چند دهه گذشته موفق به انجام کارهای بنیادین در عرصه فرهنگ آن‌طور که در شأن نظام جمهوری اسلامی ایران است، نشده‌اند و با بهینه‌سازی منابع موجود می‌توانند بسیار بهتر از وضعیت کنونی خروجی بگیرند [۱]. اکنون سؤال اصلی این است که چرا این سازمان‌ها به موفقیت دست پیدا نمی‌کنند؟ آیا مشکل آن‌ها عدم بهره‌گیری از مدیریت راهبردی است؟ یا مؤسساتی که از برنامه‌ی راهبردی نیز استفاده کرده‌اند به موفقیت مطلوب دست نیافته‌اند؟ وقتی به تاریخ می‌نگریم همواره و همیشه و به کرات شاهد ناکامی در رسیدن به آرزوها و عملی نشدن وعده‌ها و شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت هستیم. چه بسیار راهبردهایی که هیچ‌گاه پیاده نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت راهبردی بیش از مرحله تدوین راهبرد، در اجرای راهبرد ها نهفته است [۱۷].

این امر به ویژه در مسائل فرهنگی به دلیل کیفی، ناملموس، غیر قابل اندازه‌گیری و انتزاعی بودن نمود بیشتری داشته است. سازمان‌های فرهنگی زیادی هستند که با وجود تدوین برنامه‌ریزی راهبردی نتوانسته‌اند این برنامه را به مرحله‌ی اجرا درآورند و به اثربخشی و کارایی مد نظر خود دست یابند. در حقیقت می‌توان گفت تدوین استراتژی به تنهایی کافی نیست و در کنار آن اجرای راهبرد نیز بسیار مهم است. مؤسسه معتبر «ارنست اند ینگ» در سال‌های گذشته پژوهش و بررسی خود را در مورد معیارهای سنجش مدیریت از منظر سهام‌داران و سرمایه‌گذاران انجام داد. سؤال این بود که سرمایه‌گذاران چگونه یک شرکت را ارزیابی و انتخاب می‌کنند؟

مشابه این پژوهش که در صدها شرکت مختلف آمریکایی و اروپایی انجام شده، بالاترین ملاک‌های سنجش برای ارزیابی موفقیت و عملکرد مدیران و بنگاه «اجرای راهبرد» را معرفی می‌کند [۱۶]. مونیتور گروپ، در مطالعه پژوهش‌های سطح جهانی به بررسی اولویت‌های اصلی مدیران ارشد پرداخت. اجرای راهبرد با یک اختلاف قابل توجه رتبه یک را به خود اختصاص داد [۱۲]. اما بسیاری از راهبردهای شرکت‌ها در مرحله عمل با شکست مواجه شده‌اند. در واقع عوامل متعددی وجود دارند که سبب عدم موفقیت اجرای راهبردها می‌شوند. بنابراین در پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی پرداخته شده است. در مجموع این پژوهش، سه هدف اساسی را دنبال می‌کند:

۱. شناسایی موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی
۲. اولویت‌بندی موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی
۳. ارائه راه‌کار و پیشنهاد برای رفع این موانع

## ۲. مبانی و پیشینه پژوهش

در تعاریف، از مفهوم راهبرد این‌گونه یاد شده است که الگوی به جریان انداختن تصمیمات و فعالیت‌هاست که خصیصه اصلی آن، ارتباط با محیط است و عاملی تعیین کننده در دستیابی به اهداف است [۸]. راهبردهای یک سیستم یا سازمان، با توجه به موقعیت محیط درونی و محیط بیرونی سازمان و روندهای موثر در این رابطه صورت می‌پذیرد. راهبرد رویکرد سیستم برای تعیین اقدامات عملیاتی دستیابی به اهداف است که جهت‌گیری سیستم را در حرکت از وضع موجود به سمت وضعیت آینده مشخص می‌کند [۶]. راهبرد چارچوب فکری است که در یک چشم‌انداز معین، در چارچوب یک طرح و الگو و با صف‌آرایی مشخص اهداف، سیاست‌ها و زنجیره عملیاتی را در قالب یک کل به هم پیوسته و در جهت رسیدن به یک موقعیت ویژه ترکیب و راهبری می‌کند. چندلر یکی از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه مفاهیم راهبرد، راهبرد را این‌گونه تعریف می‌کند. راهبرد عبارتست از تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقداماتی به منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای این اهداف [۱۸].

اگر چه دلیل شکست راهبردها به فرآیند اجرای راهبرد در مدیریت راهبردی بر می‌گردد، در مطالعات توجه کمتری به آن شده است [۱۵]. از دلایل شکست اجرای راهبردها، می‌توان به عدم انتقال درست راهبرد در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها و اقداماتی که بعضاً از اولویت راهبردی و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف برخوردار نیستند اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند، اشاره نمود [۷]. رحیم نیا و همکارانش (۲۰۰۹) در تلاش برای دسته‌بندی دلایل شکست راهبردها به چهار دسته عوامل دست یافتند که شامل پیامدهای برنامه ریزی، مسائل سازمانی، مدیریتی و فردی هستند. در مطالعه دیگرایشان عوامل محیطی به دسته‌بندی آن‌ها از دلایل شکست راهبردها، اضافه شد. پژوهش یادشده موانع سازمانی را یکی از عوامل مهم در عدم موفقیت اجرای راهبردها دانسته و آن را شامل: ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیراثربخش، فقدان فرهنگ سازمانی مناسب، فقدان سیستم کنترل مناسب، نبود سیستم پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، فقدان سیستم انگیزشی مناسب و فقدان رویکرد اجرایی مطلوب می‌داند.

سه مولفه سازمانی، نهادینه کردن راهبردهای موسسه را تأمین می‌کنند: (۱) ساختار، (۲) رهبری و (۳) فرهنگ [۲۱]. جانسون و شولز<sup>۱</sup> عقیده دارند که تصمیمات راهبردی ممکن است موجب تغییراتی اساسی در فرهنگ و

<sup>۱</sup> Johnson & Scholes

ساختار سازمان شوند [۲]. از نگاه صاحب‌نظرانی مانند تامسون و استریکلند<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) از میان تمامی وظایفی که مدیران برعهده دارند، هیچ چیز به اندازه تدوین درست و اصولی جهت‌گیری بلندمدت سازمان، بر پیروزی و شکست سازمان اثر ندارد. البته تنها طراحی و تدوین راهبرد خوب کافی نیست زیرا تیم مدیریت می‌بایستی از توانایی پیاده‌سازی راهبرد نیز برخوردار باشد. بنابراین، استاندارد مدیریتی خوب در گرو طراحی راهبرد به‌طور صحیح و پیاده‌سازی کامل آن در هر نوع شرایطی از جمله شرایط نبود قطعیت است [۲۳]. موانع اساسی در پیاده‌سازی راهبرد به باور نورتون و کاپلان<sup>۲</sup> (۱۳۸۳) عدم تخصیص منابع، عدم تعهد مدیریت، عدم همسویی کارکنان و عدم انتقال راهبرد است. [۱۲]. گرومونی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) هم عقیده دارد که یک تجزیه‌وتحلیل سازمانی می‌تواند به برآورد هزینه‌ها و قابلیت امکان اجرای راهبردهای خاص کمک کند [۱۰]. لشکرلوکی (۱۳۹۲) می‌گوید که چهار مانع در سازمان وجود دارند که باید هموار شوند تا سازمان به سمت تحول با سرعت و قدرت مناسب حرکت کند:

- موانع مهارتی، دنیای جدید مهارت‌های جدیدی می‌طلبد که ممکن است کارکنان نداشته باشند و همین ممکن است عامل بروز مقاومت پنهان و درنهایت شکست پروژه تحول راهبردی شود.

- موانع ذهنی، یکی دیگر از موانع معروف تحول راهبردی سازمان، این اندیشه ضمنی و پنهانی است که ما نمی‌توانیم موفق شویم. این اندیشه فال مخفی و مخوف تلاش‌های تحول است.

- موانع سیستمی، موانعی هستند که در تار و پود سازمان نهفته اند. آیین‌نامه‌های گذشته، سیستم‌های ارزیابی پیشین و میراث سازمانی موجود ممکن است که خلاف جهت راهبرد عمل کنند.

- موانع اطلاعاتی، کارکنان برای ورود به دنیای جدید، لاجرم اطلاعاتی را می‌خواهند که در گذشته بدان نیاز نداشتند. توجه به این نکته ضروری است که یا موانع برطرف شدنی هستند یا نیستند. اگر این موانع برطرف شدنی هستند باید آن‌ها را حل کرد که به این کار می‌گویند هموارسازی و اگر قابل برطرف شدن نباشند باید کارکنان را توانمند ساخت تا بتوانند در مقابل این موانع، مقاومت کنند. در توانمندسازی افراد باید احساس کنند که با وجود موانع قادر به اقدام هستند و برای تحقق چشم‌انداز وارد عمل می‌شوند. هموارسازی (رفع موانع) و توانمندسازی (افزایش قدرت کارکنان) دو کار متفاوت است اما به یک نتیجه منجر می‌شود: آزادسازی انرژی‌ها [۷]. قربانی و همکاران (۱۳۹۴) در شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان ایران، موانع پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی در این سازمان را به این شرح آورده‌اند: موانع برنامه‌ریزی؛ موانع مدیریتی؛ موانع فردی؛ موانع محیطی [۹].

خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳) در شناخت موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها در گروه سایپا به پژوهش پرداخته‌اند و در نهایت در چهار حوزه محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی، محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی) و محدودیت‌های برنامه‌ریزی دسته‌بندی کرده‌اند [۱۳]. رحمانی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی موانع اجرای راهبرد سازمان امور مالیاتی استان گلستان انجام داده‌اند. در این پژوهش، اصلی‌ترین موانع که شامل ۳۵ مورد از ۴۵ مورد بود، شناسایی شده‌اند. لذا از دیدگاه اساتید مولفه‌های مدیریتی مانند مشارکت، اعتقاد، تجربه و انگیزه موجب بهبود در میزان تعهد مدیران بر اجرای راهبردهای سازمانی می‌شود [۲۲]. نینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نبود اعتماد، توزیع نامناسب اطلاعات، ضعف در رقابت‌پذیری، ضعف در ارزش عملکرد، محدودیت‌های سازمانی، وجود عادت‌ها و روابط غیررسمی در بخش خدمات، عدم تداوم

<sup>۱</sup> Thompson & Strickland

<sup>۲</sup> Norton & Kaplan

<sup>۳</sup> Goromonzi

<sup>۴</sup> Ning

و فقدان قابلیت‌ها را مهم‌ترین موانع اجراء راهبرد معرفی نموده است [۲۰]. به عقیده هربیناک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) عدم توانایی در مدیریت تغییر؛ راهبرد ضعیف و یا مبهم؛ نداشتن خطوط و اصول هدایت و راهنمایی و یا مدلی برای هدایت تلاش‌ها و اقدامات اجرایی؛ مشارکت و تقسیم اطلاعاتی ضعیف و یا ناکافی؛ مسئولیت مبهم و نامشخص؛ کار کردن بر خلاف ساختار قدرت سازمانی مهم‌ترین موانع اجراء راهبرد هستند [۱۱].

با توجه به نتایج پژوهش‌ها انجام شده و آنچه از مبانی نظری موضوع برمی‌آید می‌توان این عوامل را در اجرا نشدن صحیح راهبردها دخیل دانست: عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل قانونی. بررسی پژوهش‌های انجام شده حاکی از این مطلب است که این پژوهش‌ها تاکنون به شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی نپرداخته‌اند. بنابراین با وجود نتایج ارزشمندی که در این پژوهش‌ها به دست آمده است اما آنان هیچ‌گاه سازمان‌های فرهنگی را به عنوان سازمان‌های مورد مطالعه انتخاب نکرده‌اند و به همین علت انجام پژوهشی پیرامون این سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. باید دید آیا نتایج به دست آمده در سازمان‌های غیر فرهنگی در این سازمان‌ها نیز مورد تأیید قرار می‌گیرند یا خیر. بنابراین پژوهش حاضر از جهت شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی از پژوهش‌های پیشین متمایز است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ نوع پژوهش در زمره پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود زیرا به شناسایی و اولویت‌بندی موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی می‌پردازد. این پژوهش از لحاظ زمانی مقطعی است. لذا آغاز فرآیند این پژوهش فروردین ۹۸ و پایان آن شهریور ۹۸ است. این پژوهش به لحاظ رویکرد آمیخته است. در واقع برای بخش شناسایی موانع با توجه به ضمنی بودن دانش و لزوم استخراج موانع با گفت‌وگو کردن با متخصصان روش کیفی و در بخش دوم به جهت اولویت‌بندی موانع از بخش کمی استفاده شد. در بخش اول این پژوهش بعد از مطالعه کتابخانه‌ای، به مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس شهر تهران که به نحوی با موضوع مدیریت راهبردی درگیر و دارای سابقه هستند مراجعه شد و به کمک عوامل کلیدی پیشینه موضوع، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای تدارک دیده شد تا بتوان فهرستی نهایی از موانع کلیدی اجرای راهبرد را تهیه کرد. لذا بخش اول پژوهش کیفی است. در این بخش سؤال‌ها در راهنمای مصاحبه، با تمرکز بر روی مسائل و حوزه‌های مورد بررسی پوشش داده شدند. سؤال‌اتی جهت هدایت گفت‌وگو از پیش طراحی شده بودند. در این پژوهش با رجوع به پیشینه پژوهش و بر اساس محتویات مصاحبه‌های اکتشافی، داده‌ها به صورت گام به گام جمع‌آوری شدند.

شیوه پاسخ‌دهی به سؤال‌ات به صورت باز پاسخ بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و رو در رو با افراد صاحب‌نظر صورت گرفت. بعد از اتمام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری در مقوله‌ها و معرف‌های پژوهش، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. بخش دوم پژوهش کمی است، برای تعیین وزن متغیرهای مدل از فرآیند تحلیل سلسه‌مراتبی گروهی استفاده شد.

بنابراین به لحاظ رویکرد، بخش دوم پژوهش کمی است و در مجموع پژوهش رویکردی آمیخته دارد. حجم نمونه در بخش کیفی بر اساس اشباع نظری، ۱۳ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس هستند. در بخش دوم پژوهش (کمی)، ۲۰ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس و خبرگان دانشگاهی به

<sup>۱</sup> Hrebiniak

عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. بنابراین، روش نمونه‌گیری در بخش اول (کیفی) پژوهش، مدل گلوله برفی است و حجم نمونه در این بخش براساس اشباع نظری تعیین شده است. در نهایت با ۱۳ تن از متخصصان مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت. در بخش دوم (کمی) پژوهش، مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس و خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مرتبط که مجموعاً ۲۰ نفر هستند، از طریق پرسشنامه به اولویت‌بندی عوامل کلیدی پرداخته‌اند.

نمونه آماری شامل: مدیر عامل و معاون اجرایی مؤسسه فرهنگی رشد پویای نجات، بنیان‌گذار و مدیرعامل مؤسسه فرهنگی بصائر، مدیر عامل مؤسسه فرهنگی زیتون، مدیر عامل مؤسسه فرهنگی موازی، معاون بهبود سازمانی مؤسسه فرهنگی طاها، مدیر عامل و مسئول اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی مؤسسه تعالی نسل. در پژوهش حاضر در بخش کیفی از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. از این ابزار برای شناسایی دیدگاه‌های مدیران ارشد، مدیران میانی، مشاوران راهبردی و بنیان‌گذاران سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس بهره برده شده است. مصاحبه‌ها بعد از پیاده سازی چند بار مطالعه و بازخوانی شدند تا مشکل و نقصی نداشته باشند. فرآیند پیاده سازی در مصاحبه بسیار اهمیت داشت و باید دقت می‌شد تا جزئیات و نکته‌ای از قلم نیافتد. برخی از سؤالاتی که بر اساس مبانی نظری برای مصاحبه تدوین شدند به شرح زیر هستند:

- نظرتان راجع به موانع کلیدی اجرای راهبرد در سازمانتان چیست؟
- شما تا کنون چه موانعی در سازمانتان داشته‌اید؟

۴. پس از اتمام بخش اول و مشخص شدن نظرات در مصاحبه‌ها، برای بخش دوم پژوهش یعنی بخش کمی و جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل اطلاعات در این گام بر مبنای روش کدگذاری انجام شده است. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش شامل کدگذاری باز و کدگذاری محوری بوده‌اند. در ابتدای این پژوهش پس از این که داده‌ها خط به خط خوانده شده و کدهای باز استخراج شدند، کدهایی که اشتراک مفهومی داشتند در ذیل یک مقوله جای گرفتند و بدین ترتیب مقوله‌های متعددی تشکیل شد. نتیجه این مرحله، خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها به درون مفاهیم استخراج شده است. در این گام تلاش شده است مقوله‌های مشابه و مقارن بر اساس اشتراکی مفهومی که با یکدیگر دارند در مضمون‌های اصلی جای گیرند. در جدول شماره ۱ چند نمونه از تبدیل متن مصاحبه‌های انجام شده به کدهای باز را نشان داده می‌شود.

جدول ۱. چند نمونه از تبدیل مصاحبه‌های پیاده شده به کدهای باز

بخشی از مصاحبه پیاده شده که کد از آن استخراج شده است.	کد استخراج شده
در سازمان‌های فرهنگی افراد کار مدیریتی جدی انجام نداده و تجربه‌ی کاری قوی ندارند.	نداشتن تجربه مدیریتی مدیران
مدیران فرهنگی چون دغدغه داشته‌اند مدیر شده‌اند نه چون کفایت داشته‌اند. یعنی مدیران اجرایی قوی نداریم.	عدم وجود مدیران اجرایی قوی
مدیران فرهنگی به اندازه کافی روی کار سوار نیستند و نمی‌توانند به خوبی نیروهایشان را مدیریت کنند.	عدم توانایی در مدیریت منابع انسانی
مدیریت به اندازه لازم از اجرای راهبردها حمایت نمی‌کند.	حمایت مدیریتی
نوعاً مدیران فرهنگی خودشان را درگیر تدوین برنامه راهبردی نمی‌کنند و به همین خاطر ملزم به اجرای آن هم نیستند.	عدم احساس التزام به اجرای برنامه‌های راهبردی توسط مدیران
مدیران فرهنگی با ادبیات و اطلاعات مدیریتی آشنا نیستند. آن‌ها چون در فرهنگ مستعد بوده‌اند مدیر شده‌اند.	عدم آشنایی مدیران فرهنگی با ادبیات و اطلاعات مدیریتی

در جدول شماره ۲ شرح کاملی از نحوه‌ی جمع‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده ارائه می‌شود.

جدول ۲. جمع‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله ۱: ساختار سازمانی نامناسب	
تغییر مداوم ساختار نهادهای فرهنگی پس از شکل‌گیری	مفاهیم
تعارض ساختار نهادهای فرهنگی با برنامه‌ریزی	
بی‌توجهی به ساختارپذیری و سازمان‌دهی	
عدم ساختارپذیری	
عدم وجود ساختار تربیت‌مدیر، رشد و ارتقاء در سازمان‌های فرهنگی	
مقوله ۲: تخصص ناکافی کارکنان	
کمبود متخصص فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی	مفاهیم
کمبود نیروی متخصص در اصول و فلسفه مدیریت جهت برنامه‌ریزی	
ضعف در کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها به دلیل متخصص نبودن افراد	
آشنا نبودن فعالان حوزه فرهنگی با ادبیات مدیریتی و راهبرد به اندازه کافی	
کمبود نیروی متخصص برای برنامه‌ریزی راهبردی	
کمبود وجود نیروی خلاق و نوآور	
عدم توجه کافی به اقدامات راهبردی	
ضعف در نیروها	
توجه زیاد به دغدغه‌مند بودن و بی‌توجهی به تخصص و حسن سابقه کاری نیروها	
کمبود نیروی انسانی کارآمد	
مقوله ۳: ضعف در تدوین و بازنگری راهبردها	
ضعف در درک برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های فرهنگی	مفاهیم
توانمند نبودن برنامه‌ریزان راهبردی در سازمان‌های فرهنگی	
ضعف در بازبینی دقیق برنامه‌های راهبردی براساس نتایج در فرآیند کار	
مشکل در برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های فرهنگی	
عدم موفقیت در اجرا به دلیل نبود مطالعه و آگاهی در مرحله تدوین	
ضعف در تدوین راهبرد	
عدم بازبینی برنامه‌ها	
مقوله ۴: فشار ذی‌نفعان و حامیان مالی	
تغییرات در برنامه‌ریزی به دلیل نفوذ ذی‌نفعان بیرونی در این سازمان‌ها	مفاهیم
فشار زیاد حامیان مالی و ذی‌نفعان بیرونی به مؤسسات فرهنگی	
فاصله گرفتن از برنامه‌ریزی به دلیل فشار حامیان مالی و ذی‌نفعان بیرونی	
مقوله ۵: عوامل مربوط به شغل و شاغل	
عدم تناسب شغل و شاغل	مفاهیم
عدم توانمندسازی شغلی	
عدم شفافیت شرح شغل	
عدم توجه به شایستگی‌های شغلی	
مقوله ۶: ضعف در شاخص‌های دقیق ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی	
مشکل داشتن در شاخص‌گذاری امور فرهنگی به دلیل کیفی بودن آن‌ها	مفاهیم
نبود مدل‌های پیگیری و ارزیابی مناسب برای کارهای فرهنگی	
عدم وجود شاخص‌های دقیق برای ارزیابی امور فرهنگی	
عدم وجود شاخص ارزیابی دقیق برای فرآیند امور	

تغییر ارزش‌ها به دلیل نبود شاخص اندازه‌گیری دقیق	
عدم امکان ارزیابی صحیح اثربخشی امور فرهنگی	
نداشتن سنجه مناسب برای ارزیابی	
وجود مشکل در شاخص‌گذاری و تعیین اهداف فرهنگی	
<b>مقوله ۷: ضعف در مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی</b>	
عدم وجود مقررات دقیق جهت انجام کارها	
عدم وجود مقررات روشن	مفاهیم
عدم پویایی مقررات	
<b>مقوله ۸: ضعف در آموزش نیروها</b>	
عدم آموزش مناسب مجریان برنامه‌های راهبردی فرهنگی	
ضعف در آموزش کارکنان	مفاهیم
عدم آموزش و ارتقاء افراد	
<b>مقوله ۹: عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها</b>	
عدم احساس التزام به اجرای برنامه‌های راهبردی توسط مدیران	
فرد محوری بیش از حد در مدیران سازمان‌های فرهنگی و عدم توجه کافی به برنامه‌ها	
پیروی مدیران فرهنگی از روش‌ها و سبک‌های کاری خود	مفاهیم
عدم پایبندی مدیران به اسناد و دنبال کردن ذهنیت خود	
عدم باورمندی مدیران فرهنگی به اسناد در کارهای فرهنگی	
<b>مقوله ۱۰: ضعف در مدیریت مدیران</b>	
نداشتن تجربه مدیریتی در مدیران	
عدم وجود ذهنیت راهبردی در مدیران	
عدم وجود مدیران اجرایی قوی	
عدم توانایی در مدیریت منابع انسانی	
به روز نبودن مدیران فرهنگی	
عدم آشنایی مدیران فرهنگی با ادبیات و اطلاعات مدیریتی	مفاهیم
مقاومت در برابر تغییر مدیران فرهنگی	
عدم توانایی مدیران در اجرای مدیریت تغییر	
عدم نظارت دقیق مدیران بر نیروها	
تصمیمات ناگهانی مدیران بر خلاف راهبردهای سازمان	
عدم شایستگی و آگاهی مدیران برای تطبیق با تغییرات بالای جهانی	
عدم زمان‌بندی دقیق براساس برنامه‌ها	
<b>مقوله ۱۱: مشکلات مربوط به فرهنگ حاکم بر نیروهای انسانی</b>	
استقلال بیش از حد نیروهای انسانی در سازمان‌های فرهنگی	
عدم باور کارکنان به مدیریت راهبردی سازمان و مفید ندانستن برنامه‌ها	
عدم اعتماد کارکنان به برون‌سپاری فعالیت‌های راهبردی	مفاهیم
مقاومت کارکنان برای اجرای برنامه‌ریزی راهبردی	
مقاومت کارکنان در برابر تغییر به دلیل عدم مشارکت در تدوین راهبردها	
تفاوت زیاد در افکار و ایدئولوژی‌های افراد در امور فرهنگی	
<b>مقوله ۱۲: باورنداشتن به ضرورت علمی بودن فعالیت‌ها</b>	
بی‌توجهی به مسائل علمی جهت انجام امور فرهنگی	مفاهیم



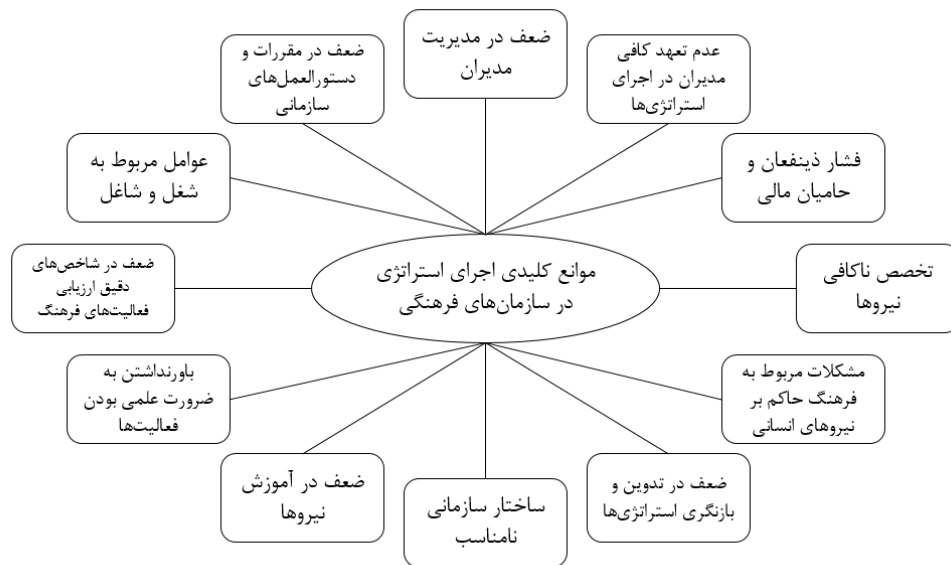
عدم وجود دیدگاه‌های علمی در کارهای فرهنگی
علمی نبودن اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی و دخالت بیش از حد نظرات شخصی
سلیقه‌ای بودن ارزش، چشم انداز و مأموریت‌ها در سازمان‌های فرهنگی
مبتنی بودن برنامه‌ها بر دغدغه مدیران و نه واقعیت‌های علمی
عدم توجه به نیازسنجی کردن از مخاطبان به عنوان فعالیت علمی

در بخش کمی پژوهش با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی نسبت به اولویت‌بندی معیارهای مورد نظر (موانع اجرا راهبرد) اقدام شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. وزن نهایی و اولویت‌بندی موانع اجرای راهبرد

اولویت	ارزش گزینه	گزینه تاثیرگذار
۱	۰/۲۱۵	ضعف در مدیریت مدیران
۲	۰/۱۰۸	عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها
۳	۰/۱۰۱	فشار ذی‌نفعان و حامیان مالی
۴	۰/۰۹۹	تخصص ناکافی نیروها
۵	۰/۰۷۶	مشکلات مربوط به فرهنگ حاکم بر نیروهای انسانی
۶	۰/۰۷۳	ضعف در تدوین و بازنگری راهبردها
۷	۰/۰۶۷	ساختار سازمانی نامناسب
۸	۰/۰۶۶	ضعف در آموزش نیروها
۹	۰/۰۵۷	باورنداشتن به ضرورت علمی بودن فعالیت‌ها
۱۰	۰/۰۵۱	ضعف در شاخص‌های دقیق ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی
۱۱	۰/۰۴۶	عوامل مربوط به شغل و شاغل
۱۲	۰/۰۴۳	ضعف در مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مهم‌ترین موانع در اجرای راهبرد به ترتیب عبارتند از: ضعف در مدیریت مدیران، عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها، فشار ذی‌نفعان و حامیان مالی، تخصص ناکافی نیروها، مشکلات مربوط به فرهنگ حاکم بر نیروهای انسانی، ضعف در تدوین و بازنگری راهبردها، ساختار سازمانی نامناسب، ضعف در آموزش نیروها، باورنداشتن به ضرورت علمی بودن فعالیت‌ها، ضعف در شاخص‌های دقیق ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، عوامل مربوط به شغل و شاغل، ضعف در مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی. در نهایت، مدل پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش

## ۵. بحث و نتیجه گیری

همان‌طور که ذکر شد موانع به دست آمده در این پژوهش عبارتند از: ضعف در مدیریت مدیران، عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها، فشار ذینفعان و حامیان مالی، تخصص ناکافی نیروها، مشکلات مربوط به فرهنگ حاکم بر نیروهای انسانی، ضعف در تدوین و بازنگری راهبردها، ساختار سازمانی نامناسب، ضعف در آموزش نیروها، باورنداشتن به ضرورت علمی بودن فعالیت‌ها، ضعف در شاخص‌های دقیق ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، عوامل مربوط به شغل و شاغل، ضعف در مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی. این یافته با نتایج پژوهش‌های [۲۱]؛ [۹]؛ [۱۳]؛ [۲۲]؛ [۲۰]؛ [۱۱]؛ [۴] هم‌خوانی دارد. بین عواملی که از طریق ادبیات موضوع به دست آمده‌اند و عواملی که بیشترین تأثیر را در عدم اجرای صحیح راهبرد در سازمان‌های فرهنگی دارند، تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. به نوعی می‌توان گفت در سازمان‌های فرهنگی موارد مربوط به نیروی انسانی بزرگ‌ترین مشکلات را ایجاد می‌کنند. بر اساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که از ۵ عامل اصلی تأثیرگذار در عدم اجرای صحیح راهبردها، ۴ عامل به طور مستقیم به نیروهای انسانی سازمان‌های فرهنگی برمی‌شوند. به نظر می‌رسد مشکلات مربوط به ضعف در مدیریت سازمان‌های فرهنگی به قدری جدی و اولویت دارد که به نوعی موانع دیگر را پوشش می‌دهند. هرچند سرمایه‌های انسانی این سازمان‌ها معمولاً با اهدافی ارزشمند و با انگیزه‌های بالا وارد کار می‌شوند اما این انگیزه برای داشتن بهره‌وری بالا به تنهایی کافی نیست و آموزش ایشان امری بسیار ضروری است. با توجه به مهم‌ترین موانع به دست آمده از پژوهش، پیشنهادهایی برای اجرای بهتر راهبردها در سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس داده می‌شود:

۱. با توجه به این که مطابق این پژوهش مهم‌ترین مانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی با اختلاف قابل توجهی، ضعف در مدیریت مدیران این سازمان‌ها است شایسته است سازمان‌های فرهنگی در راستای جذب مدیران توانمند اقداماتی را انجام دهند. همچنین ایشان باید به وسیله آموزش و استفاده از تکنیک‌های جانشین‌پروری کارکنان فعلیشان را که با مختصات سازمان‌های فرهنگی آشنا هستند تبدیل به مدیرانی توانمند و کلیدی کنند. پیشنهاد دیگر استفاده از هیئت‌مدیره‌ای متشکل از مدیران کارآزموده و قدرتمند برای هدایت مدیران این سازمان‌ها است.

۲. به دلیل تأثیر عدم تعهد کافی مدیران در اجرای راهبردها در سازمان‌های فرهنگی لازم است مدیران این سازمان‌ها توجه بیشتری به اجرای دقیق راهبردها مبذول دارند و به کمک مشاورانی زبده و استفاده از روش‌های مدیریتی نوین از انجام کارهای جاری بدون پشتوانه برنامه‌ریزی خودداری کنند. همچنین بهره‌مندی از هیئت‌مدیره و چارچوب‌مند کردن فعالیت‌های مدیران فرهنگی نیز می‌تواند برای رفع این مانع مؤثر باشد.
۳. با توجه به این‌که فشار ذی‌نفعان و حامیان مالی یکی از موانع مهم در اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی هستند، شایسته است سازمان‌های فرهنگی به سمت درآمدزایی حرکت کنند تا برای اجرای بهتر راهبردها از حامیان مالی بی‌نیاز شوند. همچنین ایشان باید با توجه به روش‌های نوین تأمین بودجه مانند سرمایه‌گذاری جمعی خود را از زیر فشارهای حامیانی که با برنامه‌ریزی زاویه دارند رها کنند. همچنین ایشان نباید از تأثیر آموزش و نشان دادن نتایج مثبت برنامه‌ریزی به حامیان مالی سنتیشان غافل شوند.
۴. با توجه به این‌که مطابق این پژوهش یکی از مهم‌ترین موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی تخصص ناکافی کارکنان این سازمان‌ها است پیشنهاد می‌شود این سازمان‌ها با استفاده از روش‌های علمی به مدیریت سرمایه‌های انسانی‌شان بپردازند. به این وسیله هم در جذب سرمایه‌های انسانی دقت بیشتری از خود نشان دهند و افراد مناسب را جذب کنند و هم با آموزش مهارت و دانش لازم تخصص ایشان را ارتقا دهند. لازم است سازمان‌های فرهنگی ساختاری برای تربیت نیروهای متخصص را تشکیل دهند و به اموری مانند جانشین‌پروری اهتمام بیشتری بورزند.
- همچنین قابل ذکر است که هر پژوهشی دارای محدودیت است. می‌توان محدودیت‌های این پژوهش را نیز در دو بخش روش‌شناختی و اجرایی تقسیم کرد. این محدودیت‌ها به این شرح هستند.
- محدودیت‌های اجرایی:
۱. محدودیت زمان‌بندی مصاحبه‌ها، معمولاً مدیران افراد سرشلوغی هستند و زمان کافی برای مصاحبه‌های پژوهشی اختصاص نمی‌دهند.
  ۲. مشارکت مصاحبه‌شوندگان، در بیشتر مواقع اجرای مصاحبه فرآیندی زمان‌گیر است و برخی افراد تمایل به شرکت در گفت‌وگو را ندارند.
  ۳. محدودیت تعداد مصاحبه‌شوندگان، با توجه به محدود بودن مؤسسات فرهنگی کوچک مقیاس که از برنامه‌ریزی راهبردی بهره می‌برند، تعداد مصاحبه‌شوندگان نیز محدود بود.
- محدودیت‌های روش‌شناختی:
۱. عدم توانایی تعمیم نتایج پژوهش به سایر جوامع آماری.
  ۲. به دلیل این‌که مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختار یافته بودند، امکان جهت‌دهی به مصاحبه‌شوندگان وجود داشته است.
- در نهایت می‌توان با توجه به محدودیت‌های پیش روی پژوهش حاضر به محققان آینده جهت پژوهش‌ها آتی پیشنهادها ذیل را مطرح کرد:
۱. موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی غیرکوچک مقیاس بررسی شوند و با موانع اجرا در سازمان‌های فرهنگی کوچک مقیاس مقایسه شوند.

۲. موانع اجرای راهبرد در سازمان‌های فرهنگی به تفکیک موضوع فعالیت آن‌ها بررسی شوند؛ به طور مثال هنری، مذهبی، آموزشی.
۳. موانع اجرای راهبرد به تفکیک سطوح راهبرد در سازمان‌ها بررسی شوند.
۴. از جامعه آماری گسترده‌تر در بخش کیفی و کمی استفاده شود.
۵. در بخش کمی از روش‌های جدیدتر و دقیق‌تر از قبیل مدل معادلات ساختاری استفاده گردد.
۶. زمان بیشتری برای افزایش تعداد مصاحبه‌ها صرف گردد.

منابع

1. Babakhani, M., & Asghar, H. (2016). Politics and culture - indicators of cultural policy making from Imam Khomeini's viewpoint. *Iranian Cultural Research*, 57-90.
2. Bahmani, A., Zare, R., & Fazeli Kobra, H. (2017). Explaining the relationship between environmental factors affecting strategic cultural planning. *Strategy*, 4.
3. Behzad Nasib, M. (2016). Investigating the status and position of cultural diplomacy policy of the Islamic Republic of Iran. *Letter of Culture and Communication*, 267-292.
4. Bey, N., Hauschild, M. Z., & McAloone, T. C. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annals*, 62(1), 43-46.
5. Daneshvar Hosseini, E. S. (2013). Investigating the relationship between strategic thinking of managers of business organizations and their success in global markets case study: Pakshoo Company, M.Sc., Faculty of Management, University of Tehran.
6. David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson
7. Farajpour Khana Pashtani, Gh., & Noursalana, R. (2011). An integrated framework for strategy development and implementation in Iran post company, *International Journal of Industrial Engineering and Production Management*, 22(1), 90 -78.
8. Gholami, B. (2017). The role of strategic management tools in strategic human resource planning. *Human Resource Management Research*, 1-25.
9. Ghorbani, M. H., Goodarzi, M., & Safari, H. (2015). Identifying and developing barriers to implementation of strategic plans in the ministry of sport and youth of Iran. *Sport Management Studies* 31. 13-32.
10. Goromonzi, W. O. (2016). Organizational culture, strategy implementation and commercial bank performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.
11. Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 12-31.
12. Kaplan, R., & Norton, D. (2007) *Strategic alignment with balanced scorecard synergy*, Live, B, Ariana Industrial Research Group, Asian Publications.
13. Khalili Shorini, S., & Mohadari, M. (2014). Understanding the barriers to implementing strategic plans and prioritizing them. *Strategic Management Research* 56. 111-132.
14. Khazaii, J. (2016). Analytical hierarchy process (AHP). In *Advanced Decision Making for HVAC Engineers*, 73-85. Springer International Publishing.
15. Köseoğlu, M. A., Barca, M., Karayormuk, K., & Edas, M. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management (JGSM)*, 3(2), 77-90.
16. Lashkar Blocky, M. (2013). *Strategic thinking commands and techniques*, Nas Institute of Science and Technology, First Edition, Tehran.
17. Loghman Astraki, S., Yazdani, H. R., Hakim, A., & Kadayaj, A. (2017). Providing a roadmap for using information technology capabilities in strategy execution. *Science and Technology Policy*, 5-15.
18. Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. Routledge.
19. Naini, R. (2010). *Introduction to Cultural Management*, Saghi Publishing.
20. Ning, Y. (2013). Quantitative effects of drivers and barriers on networking strategies in public construction projects, *international journal of project management*, 18,1-12.
21. Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. M. (2009). A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 246-261.

22. Rahmani, Z. A., Rah Chamani, A., & Tayebi, S. (2012). Investigation of barriers to strategy implementation in Golestan province tax administration. *Development Management* 9, 11-18.
23. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*: McGraw-Hill/Irwin.