



بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت

احمد فرمینی فراهانی^۱ • موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وزارت نفت

حجت‌اله مبارکیان^۲ • شرکت ملی نفت ایران
علی خوزین^۳ • دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول

چکیده

در تحقیق حاضر تلاش شده با مطالعه‌ی گسترده‌ی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها در صنعت نفت، موارد مهم و کلیدی استخراج و امتحان شوند تا با به‌دست آوردن این عوامل، آنها را به‌عنوان راهنمایی جهت استفاده از شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت نفت ارائه کرد. بدین منظور ابتدا الگوهای عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی از دیدگاه محققان و پژوهش‌گران بررسی شده و بر اساس مدل پیشنهادی تحقیق، فرضیات تحقیق ارائه گردیده است. پس از آن جهت آزمون فرضیه‌ها، از طریق پرسش‌نامه و بر اساس مقیاس لیکرت، اطلاعات اولیه در خصوص تأثیر عوامل هشت‌گانه بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت، با پنج گزینه و آلفای کرونباخ ۸۷/۶ درصد از قلمرو تحقیق (یعنی مدیران ارشد صنعت نفت) به‌روش نمونه‌گیری تصادفی، جمع‌آوری شد و با استفاده از روش آماری تحقیق t استیوننت تک‌نمونه‌ای مرحله به مرحله، تأثیر این عوامل مورد آزمون قرار گرفت. همچنین از طریق آزمون فریدمن عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت به‌ترتیب تأثیر، رهبری، شایستگی‌های راهبردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، منابع انسانی، تخصیص بهینه‌ی منابع، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی تعیین گردید. در انتها نیز پیشنهادهایی برای انجام تحقیقات آتی ارائه گردیده است.

اطلاعات مقاله

* دریافت:

۹۴/۱/۲۴

* ارسال برای داوری:

۹۴/۱/۲۵

* پذیرش:

۹۴/۱۰/۱۳

واژگان کلیدی

شایستگی‌های راهبردی
پیاده‌سازی استراتژی
صنعت نفت

مقدمه

در دهه‌های اخیر مدیران ارشد بسیاری در شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، توان و منابع قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود کرده‌اند؛ اما اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌ها سخن می‌گویند. مدیران ارشد همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از جاری شدن استراتژی‌های خود بوده‌اند. در عصر رقابت مبتنی بر دانش، شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ برای فائق آمدن بر مشکل عدم توفیق در پیاده‌سازی استراتژی‌هایشان، به‌روش ارزیابی متوازن^۲ روی آورده‌اند. این روش ارزیابی عملکرد، کنترل‌کننده‌ی نحوه‌ی اجرای استراتژی سازمان است و رابطه‌ی علت و معلولی را از چهار منظر مالی^۴، مشتری^۵، فرآیندهای داخلی^۶، یادگیری و رشد^۷ مشخص و به‌هم مرتبط می‌کند.

با استفاده از روش ارزیابی متوازن، نوع جدیدی از سازمان به‌نام سازمان

استراتژی‌محور^۸ شکل گرفته که در آن چشم‌انداز، استراتژی و تخصیص منابع در یک مسیر از بالا به پایین در جریان هستند و در مقابل پیاده‌سازی، نوآوری، بازخورد و یادگیری، مسیر عکس؛ یعنی از خطوط مقدم تا رأس هرم سازمانی را طی می‌کنند [۱].

صنعت نفت به‌عنوان پیشران و موتور محرکه‌ی اقتصاد کشور، جایگاهی ویژه و نقشی اساسی در تحقق اهداف کلان اقتصاد ملی در افق چشم‌انداز بیست ساله دارد. سهم صنعت نفت در تولید ناخالص داخلی کشور ۲۸ درصد، در درآمد ارزی کشور ۸۴ درصد و در تأمین انرژی اولیه‌ی مورد نیاز کشور بیش از ۹۵ درصد است. این صنعت همچنین به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مزیت‌های اقتصادی ایران، بخش عمده‌ای از بودجه‌ی کل کشور را تأمین می‌کند.

در این میان می‌توان به سه مشخصه‌ی مهم جایگاه ذخایر نفت و گاز کشور اشاره نمود:

- موقعیت ممتاز و منحصر به فرد ایران از

لحاظ تأمین انرژی دنیا

- قرار گرفتن ایران در مرکز بیضی انرژی (این بیضی شامل ۷۰ درصد منابع نفت دنیا و ۴۰ درصد منابع گاز جهان است)
- قرار گرفتن ایران در محل تلاقی سه قاره‌ی آسیا، آفریقا و اروپا [۲]
- با این اوصاف، در فرآیند حرکت به‌سمت تعالی صنعت نفت، اقدامات زیادی در قالب برنامه‌های راهبردی، بلندمدت و میان‌مدت انجام شده اما موضوع پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در این صنعت کمتر مورد توجه بوده است. پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها می‌تواند زمینه‌ی مساعدی جهت تحقق اهداف سازمان فراهم سازد.

۱- تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه‌ی تصمیمات و فعالیت‌های موجود صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف‌های سازمان [۳].

* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (Hodjatmobarakian@yahoo.com)

برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادین و فعالیت‌هایی است که چستی یک سازمان (دوموجودیت‌هایی دیگر)؛ کارهای سازمان و چرایی این کارها را شکل و جهت می‌دهد (بریسون، ۲۰۰۴). برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت [۴]. مدیریت استراتژیک، با توجه به ضعف‌ها و قوت‌های سازمانی، به نظارت و ارزیابی تهدیدات و فرصت‌های خارجی توجه دارد (هانگر، دیوید و ویلسون، توماس ال^{۱۰}).

۲- مروری بر چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ایران

بررسی روند منابع هیدروکربنی و توزیع جغرافیایی آن نشان می‌دهد که تا اقیانوس ۲۰۲۵ میلادی تنها پنج کشور خاورمیانه (عربستان، کویت، عراق، امارات و ایران) با داشتن ۷۰ درصد ذخایر منابع هیدروکربنی نفت و گاز دنیا، عمده‌ترین تولیدکنندگان جهان خواهند بود.

به جز ایران، چهار کشور مذکور، مستقیم و غیرمستقیم تحت فشار و نفوذ قدرت برتر جهانی هستند و تنها کشور مستقل ایران اسلامی است که کوشش می‌کند با حفظ استقلال و امنیت خود و با هدف حداکثرسازی منافع کشور نقشی تعیین‌کننده در عرضه منابع نفت و گاز ایفا نماید. در عین حال ایران تلاش می‌کند با حفظ رابطه‌ای عادلانه، در جهت بهبود متوازن رشد اقتصادی جهان نیز اهتمام ورزد. از این رو طبیعتاً باید با تعاملی سازنده و در راستای استحکام اقتصاد ملی، از تجارب و توانایی‌های فنی، تکنولوژیک و مالی جهان صنعتی بهره‌برداری کرد و در پرتو تعامل مؤثر و سازنده بین‌المللی، جهت کسب بالاترین جایگاه در عرصه رقابت بین‌المللی، چالاک‌تری را در بنگاه‌های نفتی کشور ارتقاء بخشید. از همین طریق است

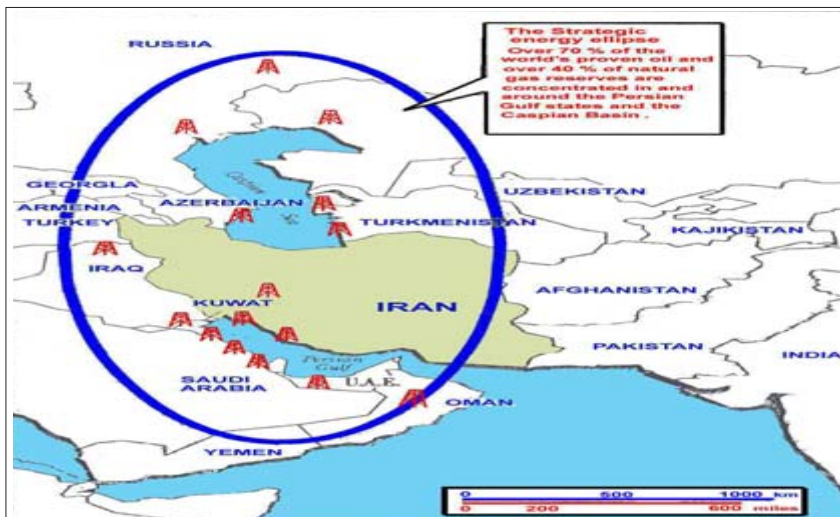
بسیار زیاد و نوع تحولات بسیار شگفت‌انگیز است.

درجه‌ی پیچیدگی محیط از جهت تعدد متغیرهای مؤثر بر فعالیت‌های مختلف در سطح خرد و کلان نیز قابل توجه است. انجام فعالیت در فضای پیچیده کنونی (که هم سرعت تغییرات آن بسیار زیاد است و هم تعداد متغیرهای درونی و برونی مؤثر بر فعالیت‌ها رو به افزایش است)، لزوم بازتعریف اهداف و تبیین دقیق و مدبرانه‌ی راه‌های مختلف جهت نیل به اهداف را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. در فضای رقابتی امروز، سازمانی امکان ادامه‌ی بقا دارد که هم ساز و کارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته باشد و هم توانایی پاسخگویی سریع به آنها را. چراکه در غیر این صورت امید چندانی برای باقی ماندن در عرصه‌ی رقابت نخواهد داشت. در این میان سازمان‌هایی مانند صنعت نفت به دلیل تماس دائمی با مصرف‌کنندگان از یک‌سو و فشار غالب تحولات محیطی و نقش غالب آن در اقتصاد کشور از سویی دیگر حساسیت بسیاری دارند. هر مدیر شایسته و فهیمی باید وظیفه‌ی خود بداند که در عین تمرکز بر سودآوری، در مواجهه با محدودیت جلب رضایت اجتماعی و موانع

که با توجه به فرآیند جهانی شدن اقتصاد، کشور به جایگاه مطلوبی دست خواهد یافت و بنگاه‌های اقتصادی داخلی خواهند توانست نقشی مؤثر و سازنده در بازار عرضه و تقاضا و ارائه‌ی سرویس‌های خدمات نوین و مبتنی بر فن‌آوری و اشاعه‌ی فن‌آوری‌های علمی در سطح منطقه و جهان (به‌ویژه در حوزه‌ی صنعت نفت) ایفا کنند. از آنجا که موفقیت در این فرآیند منوط به شناخت دقیق محیط و پیچیدگی‌های آنست در صنعت نفت و گاز، درک، شناخت و تجزیه و تحلیل محیط از نظر شدت سرعت و جهت پیچیدگی‌ها اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

در نخستین گام، صنعت نفت تنها با اتکا بر برنامه‌های بلندمدت هم‌راستا با سند چشم‌انداز ملی خواهد توانست با شناختی از تمامی این موارد، در جهت تحرک بخشی به صنعت و هم‌جهت کردن تلاش تمامی نیروهای خود به‌عنوان صنعت نفت پیش‌تاز در منطقه جهت اعتلای جایگاه منطقه‌ای و جهانی کشور بکوشد.

در ایران نیز مانند سایر کشورهای در حال توسعه و روبه‌رشد، دوران گذار در شرایطی تجربه می‌شود که سرعت تحولات جهانی در تمامی ابعاد اطلاعاتی، ارتباطی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی



شکل ۱ | بیضی انرژی

تولید کالا و خدمات، بر رقبای چیره شده و منافع ذینفعان استراتژیک خود را تأمین نماید. در این صورت ضروری است مدیران ارشد جهت برآورده کردن انتظارات تمامی ذینفعان استراتژیک خود، به دنبال تمهیدات اندیشمندانه‌ی بلندمدتی باشند. جهت اتخاذ این تدابیر، نخستین گام داشتن درکی از مبانی علمی، مدیریت و تفکر استراتژیک است. در دیدگاه مدیریت استراتژیک، مدیران نه تنها وظیفه‌ی مدیریت علمی مجموعه‌ی خود را بر عهده دارد بلکه باید به عنوان یک استراتژیست نیز ایفای نقش نماید. از این رو برای دستیابی موفقیت آمیز به اهداف کمی و کیفی تعریف شده در افق چشم‌اندازی مطلوب، داشتن چشم‌انداز، استراتژی و نظام برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران استراتژیست از اهمیت و اولویت بسیاری برخوردار است [۵].

۳- بررسی ادبیات عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در سازمان

۳-۱- تعاریف پیاده‌سازی استراتژی

اجرا و پیاده‌سازی استراتژی، پیچیده‌ترین و وقت‌گیرترین بخش مدیریت استراتژیک است [۱]. هیچ تعریف پذیرفته شده‌ای از اجرای استراتژی وجود ندارد. با این حال به سه مفهوم متمایز این واژه‌ها اشاره می‌شود:

- روند تمرکز بر چشم‌انداز فرآیند
- روند تمرکز بر چشم‌انداز رفتار
- روند تمرکز بر چشم‌انداز ترکیبی

۳-۲- تعریف اجرای استراتژی در چشم‌انداز فرآیند

پیاده‌سازی استراتژی، فرآیندی تکراری از به کارگیری استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و برنامه‌های عملیاتی است که اجازه می‌دهد یک شرکت برای به دست آوردن مزیت فرصت‌ها در محیط رقابتی از منابعش استفاده کند (هارینگتون^{۱۱}، ۲۰۰۶) [۱].

۳-۳- تعاریف اجرای استراتژی در چشم‌انداز رفتاری

پیاده‌سازی استراتژی، عملیاتی دست‌به‌دست^{۱۲} و فعالیت رفتاری انسانی عملگراست که رهبری اجرایی و مهارت‌های مدیریتی کلیدی نامیده می‌شود (دکلویور و پیرس^{۱۳}، ۲۰۰۳) [۱]. پیاده‌سازی عملیاتی استراتژی، فعالیت‌ها و رفتارهای رهبری سطح ارشد است که برنامه‌ای کاری را به یک واقعیت سفت و سخت (بتن) تبدیل می‌کند (اسکاپ^{۱۴}، ۲۰۰۶) [۱].

۳-۴- تعاریف اجرای استراتژی در چشم‌انداز ترکیبی

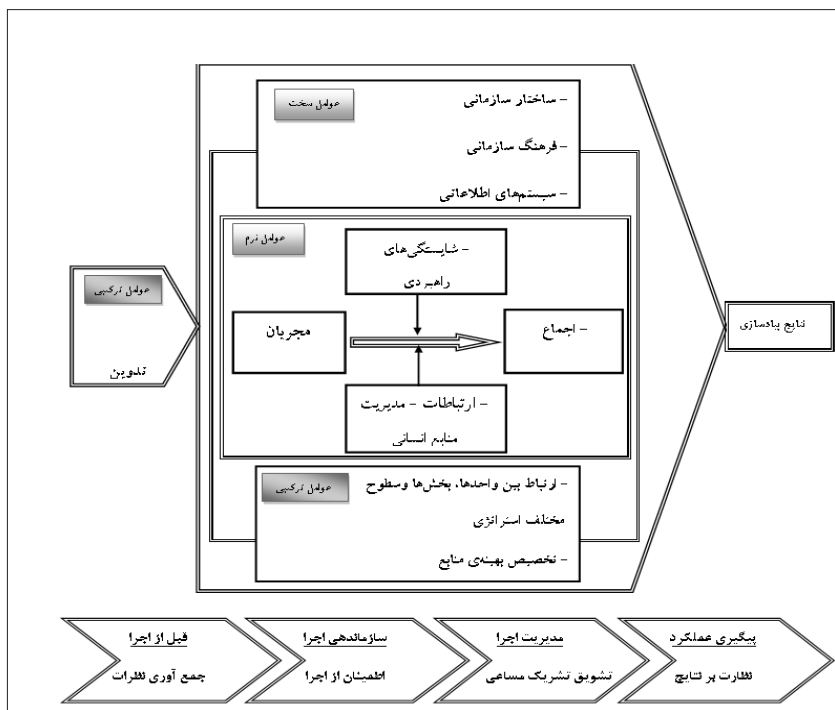
پیاده‌سازی استراتژی، فرآیندی عملگراست که نیاز به مدیریت و کنترل دارد (گوین دارازان^{۱۵}، ۱۹۸۸) [۱]. اجرای استراتژی پیاده‌سازی گام‌به‌گام، فعالیت‌های متفاوتی است که شامل استراتژی تصمیم‌گیری تدوین شده‌ای است. اجرای استراتژی همچنین می‌تواند یک فرآیند

شناختی^{۱۶} نامیده شود (سینگ، ۱۹۹۸) [۱]. با در نظر گرفتن این تعاریف، پیاده‌سازی استراتژی، فرآیندی پویا، تکرار شونده و پیچیده که با هدف رسیدن به اهداف استراتژیک و جهت تبدیل برنامه‌های استراتژیک به واقعیت، شامل یک سری فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران و کارمندان (متأثر از تعدادی عوامل مرتبط داخلی و خارجی) است.

۳-۵- ارتباط تدوین با پیاده‌سازی استراتژی

رابطه‌ی بین تدوین و پیاده‌سازی به تمرکز روی دو نکته‌ی مهم زیر منجر می‌شود:

- استراتژی‌ها مسئول بهترین خروجی‌ها هستند. هنگامی که تدوین به عنوان بخشی از اجرا انجام می‌شود ضروری است برنامه‌ریزان و مجریان تعامل داشته باشند. در این خصوص به احتمال زیاد موفقیت افزایش می‌یابد.
- در یک استراتژی موفق، مسأله‌ی مهم، بازنگری هم‌زمان تدوین و اجراست. مدیران باید هنگام برنامه‌ریزی به اجرا فکر کنند؛ زیرا نباید اجرای استراتژی‌ها سبب احساس



شکل ۲ | مدل پیشنهادی پیاده‌سازی استراتژی در این تحقیق

مشکل برای آنها در آینده شود. البته همه‌ی تصمیمات و فعالیت‌های اجرایی قابلیت اجرای کامل ندارند. اما برای ایجاد تصویری بزرگ از تدوین و اجرا باید مفروضات اجرا و محدودیت‌های مسائل به‌درستی انتخاب شوند. تدوین، ماهیت کارآفرینی دارد که نیاز به انگیزه‌ی زیاد، تجزیه و تحلیل و قضاوت دارد؛ در حالی که اجرا، اداری است و جهت موفقیت، نیازمند مهارت‌های انسانی، فرهنگ‌سازی و خلق رابطه‌ای سازگار و عمیق بین استراتژی و انجام وظایف در سازمان است؛ اجرا، بسیار مشکل‌تر و وقت‌گیرتر از تدوین است.

۳-۶- تبیین دو نوع مطالعه روی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی

- عوامل فردی^{۱۷}
- تصویر بزرگ^{۱۸}

در رویکرد عوامل فردی، تعداد ۹ عامل زیر شناسایی شده‌اند:

- فرآیند تدوین استراتژی^{۱۹}
- مجریان استراتژی (مدیران و کارمندان)^{۲۰}
- ساختار سازمانی^{۲۱}
- فعالیت‌های ارتباطی^{۲۲}
- سطح تعهد برای استراتژی^{۲۳}
- اجماع در خصوص استراتژی^{۲۴}
- ارتباط بین واحدها و بخش‌های مختلف و سطوح مختلف استراتژی^{۲۵}
- تاکتیک‌های پیاده‌سازی استفاده شده^{۲۶}
- سیستم‌های اداری در محل^{۲۷}

در رویکرد تصویر بزرگ، چگونگی عوامل مرتبط و شکل یک محیط به‌کارگیری استراتژیک در چارچوب مدلی جامع بیان می‌شود. در رویکرد تصویر بزرگ، ۹ عامل به سه بخش عوامل نرم^{۲۸}، عوامل سخت^{۲۹} و عوامل ترکیبی^{۳۰} تقسیم می‌شوند.

۳-۷- عوامل نرم یا فردگرا^{۳۱}:

شامل افراد یا مجریان استراتژی،

فعالیت‌های ارتباطی (مسائل محتوی و سبک) است و ارتباط نزدیکی نیز با تاکتیک‌های پیاده‌سازی، اجماع و تعهد در خصوص استراتژی دارد.

۳-۸- عوامل سخت یا نهادی^{۳۲}:

شامل ساختار سازمانی و سیستم‌های اداری است.

۳-۹- عوامل ترکیبی:

شامل تدوین استراتژی، ارتباط بین واحدها، بخش‌های مختلف و سطوح مختلف استراتژی است [۱].

۳-۱۰- چارچوب پیاده‌سازی استراتژی نوبل^{۳۳}:

این چارچوب شامل چهار مرحله‌ی اصلی است:

- قبل از پیاده‌سازی^{۳۴}
- سازماندهی تلاش‌های پیاده‌سازی^{۳۵}
- مدیریت فرآیند پیاده‌سازی^{۳۶}
- حداکثرسازی عملکرد فراوظیفه‌ای^{۳۷}

اجرای این چهار مرحله نیازمند پنج اهرم مدیریتی^{۳۸} شامل اهداف، ساختار سازمانی، رهبری، ارتباطات و تشویق‌هاست [۲].

۴- الگوی مفهومی تحقیق

الگوی پیشنهادی این تحقیق بر گرفته از مطالعات انجام شده در ادبیات موضوعی است که از تلفیق دو دیدگاه تشکیل شده است:

۴-۱- عوامل مؤثر بر مبنای مطالعه‌ی تصویر بزرگ

■ عوامل نرم (فردگرا) شامل مجریان، شایستگی‌های راهبردی، رهبری، ارتباطات، اجماع و تعهد

■ عوامل سخت (نهادی) شامل ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی

■ عوامل ترکیبی شامل ارتباط بین واحدها، بخش‌های مختلف و سطوح مختلف استراتژی، تخصیص بهینه‌ی منابع و سیستم‌های کنترل و پاداش

فرضیه	عوامل مؤثر	فرضیات مربوط به عوامل مؤثر
اول	فرهنگ سازمانی	توسعه‌ی فرهنگ سازمانی ارزش‌محور بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
دوم	رهبری	از بین بردن شکاف بین لایه‌ی استراتژیک (راهبردی) و لایه‌ی اجرایی (عملیاتی) بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
سوم	ارتباطات	برقراری ارتباط و انتقال استراتژی به همه‌ی افراد سازمان بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
چهارم	شایستگی‌های راهبردی	توسعه‌ی شایستگی‌های راهبردی مدیریت بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
پنجم	منابع انسانی	گزینه‌ی ارتقاء نیروی انسانی کارآمد در سطوح مدیریت بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
ششم	تخصیص بهینه‌ی منابع	تخصیص بهینه‌ی منابع بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
هفتم	ساختار سازمانی	ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است
هشتم	سیستم‌های اطلاعاتی	توسعه‌ی سیستم‌های اطلاعاتی بر پیاده‌سازی اثربخش دیدگاه استراتژی‌محور در صنعت نفت تأثیرگذار است



۴-۲- عوامل مؤثر بر مبنای چارچوب پیاپاده سازی نوین

شامل چهار فاز اصلی پیاپاده سازی استراتژی (قبل از اجرا، سازماندهی اجرا، مدیریت اجرا و پیگیری عملکرد) است.

ارتباط بین عوامل مؤثر ذکر شده در الگوی پیشنهادی با پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت در قالب هشت فرضیه ارائه گردیده که جهت رد یا قبول این فرضیات پرسش نامه ای با ۳۴ سوال طراحی شده است.

۵- فرضیات تحقیق و متغیرهای مورد مطالعه

هشت عامل اصلی مؤثر بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها و فرضیات مربوط به آنها در جدول ۱- نشان داده شده است.

۶- روش تحقیق

روش آماری تحقیق حاضر از نوع t استیودنت تک نمونه ای (one sample T-test) و آزمون فریدمن است. برای تحقیق این پژوهش، روش تحقیق پیمایشی انتخاب شده است. این پژوهش از نوع کاربردی است؛ چرا که محقق قصد دارد با استفاده از نتایج حاصل مشکلاتی را از جامعه مورد بررسی حل کند.

در قسمت ادبیات موضوعی این تحقیق جهت جمع آوری اطلاعات از روش کتابخانه ای استفاده شد. همچنین در این تحقیق با توجه به امکانات محقق و شرایط جامعه آماری، از روش میدانی و ابزار پرسش نامه به عنوان مناسب ترین روش جمع آوری داده ها استفاده شده است.

روش نمونه گیری این تحقیق نمونه گیری تصادفی ساده است. در این نوع نمونه گیری به هر یک از افراد جامعه شانس مساوی داده می شود تا در نمونه انتخاب شوند. حجم نمونه مورد بررسی شامل ۷۵ نفر از مدیران ارشد صنعت نفت است.

۷- تحلیل جداول

متغیرهای اصلی پژوهش در جداول ۳-۲ و

ارائه شده است که از این جداول نتایج زیر حاصل شد:

■ تمامی عوامل برای پیش بینی پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($\alpha=5\%$) معنادار هستند ($Sig<0.05$).

■ میانگین نمرات عوامل مؤثر، اختلاف معناداری با عدد ۳ دارند. به عبارت دیگر با توجه به مثبت بودن فاصله اطمینان حد بالا و حد پایین تمامی عوامل می توان نتیجه گرفت که میانگین نمرات عوامل مؤثر بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت بیشتر از ۳ است.

۸- آزمون فریدمن

برای پی بردن به رتبه بندی تأثیر عوامل بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت از آزمون فریدمن استفاده شد. فرض صفر و فرض مقابل برای آزمون فریدمن به شرح زیر است:

H_0 : هیچ تفاوت معناداری بین میانگین رتبه های عوامل مؤثر بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت وجود ندارد.

H_1 : حداقل یکی از میانگین رتبه ها بر سایر میانگین رتبه ها ارجحیت دارد.

پس از محاسبات انجام شده در نرم افزار SPSS و نتایج حاصل با توجه به کوچک تر

۲ | آمار توصیفی عوامل مؤثر بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت

One-Sample Statistics

مؤلفه ها	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
فرهنگ سازمانی	75	4.1280	0.51637	0.5963
رهبری	75	4.3511	0.66643	0.7695
ارتباطات	75	4.1200	0.72986	0.8428
شایستگی های راهبردی	75	4.1448	0.41649	0.4809
منابع انسانی	75	4.0767	0.56499	0.6524
تخصیص بهینه منابع	75	4.0089	0.62234	0.7186
ساختار سازمانی	75	3.7093	0.55924	0.6458
سیستم های اطلاعاتی	75	3.9040	0.58204	0.6721

۳ | آزمون t عوامل مؤثر بر پیاپاده سازی اثر بخش استراتژی ها در صنعت نفت

One-Sample Statistics

Test Value = 3

مؤلفه ها	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence interval of the Difference	
					Upper	Lower
فرهنگ سازمانی	18.918	74	0.000	1.12800	1.0092	1.2468
رهبری	17.558	74	0.000	1.35111	1.1978	1.5044
ارتباطات	13.289	74	0.000	1.12000	0.9521	1.2879
شایستگی های راهبردی	23.803	74	0.000	1.14476	1.0489	1.2406
منابع انسانی	16.503	74	0.000	1.07667	0.9467	1.2067
تخصیص بهینه منابع	14.039	74	0.000	1.00889	0.8657	1.1521
ساختار سازمانی	10.985	74	0.000	0.70933	0.5807	0.8380
سیستم های اطلاعاتی	13.451	74	0.000	0.90400	0.7701	1.0379

به مؤلفه‌های شایستگی‌های راهبردی اعم از تصویرسازی از افق پیاده‌سازی استراتژی‌ها، عوامل کلیدی موفقیت (بهبود بهره‌وری، رشد سهم بازار، بهبود کیفیت محصول و خدمات) و عزم مدیران جهت حرکت استراتژیک در سازمان نگاه ویژه داشته باشند.

■ در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی باید بکوشند با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان، خلق فرهنگ کار تیمی، توسعه‌ی فرهنگ خودمدیریتی و جامعه‌پذیری کارکنان، فرهنگ سازمانی ارزش محور را در سازمان توسعه دهند.

■ در زمینه‌ی ارتباطات باید استراتژی را به همه‌ی افراد سازمان انتقال داده و برنامه‌ها را در سطح واحدهای کسب و کار به اشتراک بگذارند.

■ در زمینه‌ی منابع انسانی باید بکوشند با برقراری سیستم آموزش منظم، سیستم سازمان یافته برای استخدام کارکنان، سیستم پاداش/تنبیه و ترفیع کارآمد و سیستم دقیق ارزیابی عملکرد، اثربخشی استراتژی‌ها را به اجرا بگذارند.

سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر این عوامل را تأیید می‌کند. یعنی هر یک از این عوامل به‌عنوان متغیری مستقل بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها مؤثر است. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که میزان تأثیر عوامل هشت‌گانه‌ی مذکور بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت، به ترتیبی است که این عوامل در بالا ذکر شده‌اند. در مقالاتی مثل [۶] و [۸] نیز نتایج مشابهی حاصل شده است.

پیشنهادها

به مدیران صنعت نفت پیشنهاد می‌شود در قالب راهبردهایی که در ادامه بیان خواهد شد توجه بیشتری به عوامل هشت‌گانه‌ی مذکور معطوف دارند:

■ در زمینه‌ی رهبری باید با استفاده از کارت امتیاز متوازن، ایجاد نقشه‌ی استراتژی و اجماع قوی بین مدیران راهبردی و مدیران عملیاتی، شکاف بین لایه‌های راهبردی و اجرایی صنعت نفت را از بین ببرند.

■ در زمینه‌ی شایستگی‌های راهبردی باید

بودن سطح معناداری از مقدار خطای مجاز (۰/۰۱)، فرض صفر رد و فرض مخالف پذیرفته می‌شود. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت حداقل یکی از میانگین رتبه‌ی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت بر سایر میانگین رتبه‌ها ارجحیت دارد.

با توجه به جدول ۴- ستون سطح معناداری sig=0.000 کوچک‌تر از $(\alpha=1\%)$ یعنی؛ $(sig < \alpha)$. بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود.

۹- بررسی تحلیلی اطلاعات عمومی و شخصی آزمودنی‌ها

آخرین گزارش یافته‌های تحقیق و پاره‌ای از اطلاعات شخصی آزمودنی‌ها که مربوط به سوابق علمی و حرفه‌ای آنان است به شرح زیر گزارش شده است:

■ ۸۶/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۳/۳ درصد زن هستند.

■ ۴۲/۷ درصد از نمونه‌ی آماری تحقیق، مدرک کارشناسی، ۴۶/۶ درصد، مدرک کارشناسی ارشد و ۸ درصد، مدرک دکتری دارند.

■ ۳۰/۷ درصد پاسخ‌دهندگان از ۶ تا ۱۵ سال، ۴۱/۳ درصد از ۱۶ تا ۲۵ سال و ۲۸ درصد نیز بیش از ۲۶ سال سابقه‌ی کاری دارند.

■ ۲۹/۳ درصد پاسخ‌دهندگان از ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۱/۴ درصد از ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۹/۳ درصد بیش از ۵۰ سال سن دارند.

نتیجه‌گیری

با توجه به ادعای تأثیر هشت عامل رهبری، شایستگی‌های راهبردی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، منابع انسانی، تخصیص بهینه‌ی منابع، سیستم‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت، نتایج آزمون t استیودنت با

۴ آمار آزمون (آزمون فریدمن)			
سطح معناداری	درجه‌ی آزادی	کای دو	حجم نمونه
0.000	7	57.019	75

۵ رتبه‌بندی مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت		
رتبه	میانگین رتبه	عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در صنعت نفت
۱	۵/۴۴	رهبری
۲	۵/۰۹	شایستگی‌های راهبردی
۳	۵/۰۲	فرهنگ سازمانی
۴	۴/۷۹	ارتباطات
۵	۴/۶۳	منابع انسانی
۶	۴/۲۵	تخصیص بهینه‌ی منابع
۷	۳/۷۰	سیستم‌های اطلاعاتی
۸	۳/۰۸	ساختار سازمانی



■ در زمینه تخصیص بهینه منابع باید با بهبود ترکیب دارایی‌ها در جهت فعالیت‌های با ارزش افزوده بالاتر در صنعت نفت، ارائه برنامه‌های زمان‌بندی فعالیت‌های سازمان و حمایت از سرمایه‌گذاری مشترک، منابع محدود را به بهترین نحو تخصیص دهند.

■ در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی با توجه به چشم‌انداز صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ که یکی از اهداف آن دستیابی به جایگاه نخست فن‌آوری در منطقه است باید جهت دستیابی به مزیت رقابتی در سطح منطقه‌ای و جهانی، به راه‌اندازی سیستم‌های نوین اطلاعاتی در حوزه‌های مختلف، خلق فن‌آوری‌های نوین ارتباطی و پشتیبانی از فعالیت‌های اثربخش واحد تحقیق و توسعه

(R&D) نگاهی ویژه داشته باشند.

■ در زمینه ساختار سازمانی با توجه به سخن آلفرد مینی بر اینکه انتخاب ساختار باید تابعی از استراتژی باشد، باید به تبع استراتژی جدید، نسبت به بازنگری ساختار سازمان اقدام نماید تا عملکرد سازمان اثربخشی داشته باشد.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

■ در ادبیات موضوعی تحقیق هشت عامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها ذکر شد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی هر یک از این عوامل به‌عنوان متغیری وابسته تلقی شده و عوامل مؤثر بر اثربخشی هر کدام از این

عوامل شناسایی گردد.

■ با هدف تقویت قابلیت‌تعمیم و ایجاد اعتبار یافته‌ها، مطالعات مشابهی با استفاده از نمونه‌ای بزرگ‌تر در سطح چهار شرکت اصلی وزارت نفت، صورت گیرد.

■ عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها در سایر صنایع تولیدی و دیگر فعالیت‌های اقتصادی موجود در کشور نیز بررسی شود.

■ این موضوع که آیا ایجاد سازمان توسعه‌های متمرکز با مسئولیت پاسخ‌گویی میزان پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک تدوین شده در زمینه اکتشاف و تولید، پالایشگاه و بازاریابی در صنعت نفت اثربخش است یا خیر بررسی گردد. ■

پانویس‌ها

1. farmahinia@iies.net
2. hozain@yahoo.com
3. Balanced Score Card
4. Financial Perspective
5. Customer Perspective
6. Internal Processes Perspective
7. Learning&Growth Perspective
8. Strategy Focused Organization
9. Other Entity
10. David Hanger & Thomas L.Wilson
11. harrington
12. Hands on
13. Dekluyver & Pearce
14. Schaap
15. Govindarajan
16. Cognitive Process
17. Individual Factors
18. Big Picture
19. The Strategy Formulation Process
20. The Strategy
- Executors(Managers,Employees)
21. The Organization Structure
22. The Communication activities
23. The Level of Commitment for the strategy
24. The consensus regarding the strategy
25. The relationships among different units/ departments and different strategy levels
26. The employed implementation tactics
27. The administrative System in place
28. Soft Factors
29. Hard Factors
30. Mixed Factors
31. People-oriented Factors
32. Institutional Factors
33. Noble
34. Pre implementation
35. Organizing the implementation efforts
36. Managing the implementation process
37. Maximizing cross-Functional Performance
38. Managerial Lever

منابع

- [1] کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیویدی، مترجم: بختیاری، پرویز، سال ۱۳۸۸، "سازمان استراتژی محور"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم
- [2] اداره کل روابط عمومی وزارت نفت، "انقلاب، نفت، توسعه"، چاپ اول، چاپ سازمان، چاپ افق، سال ۱۳۸۸
- [3] پیرس و رابینسون، مترجم: خلیلی شورینی، سهراب، ۱۳۸۹، "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"، چاپ ششم
- [4] الوانی، سید مهدی، ۱۳۹۰، "مدیریت عمومی"، نشر نی، چاپ چهل و دوم
- [5] معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت، "پیش‌نویس چشم‌انداز آینده‌ی صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴"، انتشارات اداره کل روابط عمومی، سال ۱۳۸۴
- [6] yang, li & sun, guohui & j. Epplser, martin, 2008 "making strategy work: A literature Review on The Factors influencing Strategy Implementation" central university of Finance and Economics, Beijing, china, university of Lugano (USI). Lugano, Switzerland
- [7] Noble, C.H,1999a "Building The Strategy Implementation Network".Business Horizons
- [8] Zaribaf, Mehdi & Bayrami, Hamid, 2010 "An Effective Factors Pattern Affecting implementation Of Strategic Plans" Islamic Azad University