نقش مدیران ارشد در پیاده‌سازی چشم‌انداز در صنعت نفت ایران

زهرا قیومی[۱و*]، دکترعلی مبینی دهکردی[۲]، دکتر محمد علی شریفیان[۳]

تاریخ دریافت مقاله:
۱۳۹۰/۳/۱۰
تاریخ پذیرش مقاله:
۱۳۹۰/۵/۳۰

چکیده:

نفت کلیدی‌ترین و در عین حال سیاسی‌ترین کالای دنیای امروز است و از همین رو سیاستگذاری نفتی کشورهای نفت‌خیز در واقع بخش عمده‌ای از سیاستگذاری ملی این کشورها را تشکیل می‌دهد و در این کشورها هرگونه برنامه‌ریزی متاثر از سیاست‌های نفتی می‌باشد. همین امر اهمیت توجه به صنعت نفت را دو چندان کرده است.

بر این اساس، دلایلی همچون وجود منابع مهم در کشور، رشد سریع کشورهای در حال توسعه، نیاز به منابع انسانی با تجربه و تحصیل کرده، زمین‌های نفت‌خیز مشترک با کشورهای همسایه و استفاده سریع آنها از این منابع مشترک و دسترسی پایین کشور به تکنولوژی‌های جدید، بالا رفتن قدرت چانه‌زنی کشورهای عربی ، موجب احساس نیاز در اقدامات استراتژیک جهت پیاده سازی چشم انداز صنعت نفت گردیده است. برای غلبه بر ضعف‌هاوتهدیدات و بهره مندی از نقاط قوت و فرصت‌ها، صنعت نفت به رهبرانی با دانش کافی،آشنایی با استراتژی و قدرت تصمیم‌گیری بالا نیاز دارد.لذا در این تحقیق برای پیاده سازی چشم انداز به نقش مدیران ارشد توجه گردیده است .در این پژوهش با استفاده از روش توزیع نرمال کولموگروف- اسمیرنوف وآزمون ناپارامتریک دو جمله ای در تحلیل استنباطی ،فرض صفر رد شده و مدیران ارشد به عنوان مهمترین فاکتور در پیاده سازی چشم انداز شناخته شده اند.در این مقاله عوامل موثر در پیاده‌سازی چشم‌انداز در صنعت‌نفت، با روش توصیفی ـ موردی به‌طور دوره‌ای بررسی شده و اطلاعات و داده‌ها توسط پرسشنامه و توزیع در میان مدیران و متخصصان صنعت نفت جمع‌آوری و با آلفای کرونباخ ۰/۹۲۱ که دارای اعتبار بالایی است بررسی شده و درنهایت برای یافتن موثرترین عامل به ترتیب اولویت از آزمون فریدمن استفاده شده است. در این پژوهش ، پیشنهاداتی برای پیاده‌سازی چشم‌انداز با در نظر گرفتن نقش مدیران ارشد ارائه شده است.

کلمات کلیدی:
استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، چشم‌انداز، مدیران، رهبری استراتژیک، صنعت نفت

۱) کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی ، MBA، z_ghayoomi@yahoo.com
۲) دکترای مدیریت استراتژیک ، عضو هیئت علمی دانشکده استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی، Amdshm@yahoo.com
۳) دکترای مدیریت منابع انسانی،عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف پردیس بین الملل کیش، M.Asharifian1@gmail.com
* نویسنده مسئول

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

مقدمه

نیاز روزافزون جهان به انرژی در چند دهه اخیر، وجود منابع مهم نفت و گاز در کشور، رشد سریع کشورهای در حال توسعه، موقعیت ممتاز جغرافیایی و ژئوپلتیکی ایران، نیاز به منابع انسانی تحصیلکرده، امکان جذب سرمایه خارجی برای توسعه ظرفیت تولید در سطوح بالا و پایین‌دستی و موقعیت ممتاز ایران در سال‌های آینده (چشم‌انداز جهانی نفت و گاز، ۱۳۸۵)موجب توجه به صنعت نفت گردیده است . بخش نفت اهمیت زیادی در اقتصاد ایران دارد، هم به لحاظ جایگاه آن در تولید ناخالص داخلی کشور و هم به لحاظ سهم درآمدهای نفتی در بودجه دولت و نیز منابع ارزی کشور، اما نقش صنعت نفت به همین جا خاتمه نمی یابد. نفت که در حال حاضر موتور محرکه رشد و توسعه اقتصادی کشور می‌باشد، شرایط ایجاب می‌کند از طریق اصلاحات ساختاری و مدیریتی، بهره‌وری صنعت نفت را افزایش داده و رشد و توسعه کشور تسریع گردد. این عوامل منجر به ترسیم چشم‌انداز صنعت نفت براساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران شده است که عبارتند از (رضایی، ۱۳۸۵):

- اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه
- دومین تولیدکننده نفت‌خام در اوپک با ظرفیت ۷٪ تقاضای بازار جهانی
- سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۱۰ ٪ در تجارت جهانی

از آنجا که مهمترین منبع درآمد کشور توسط منابع نفتی فراهم می‌شود بنابراین پیاده‌سازی چشم‌انداز صنعت نفت یک عامل مهم در رسیدن به چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران و افزایش دارایی کشور است. زمردیان (۱۳۸۶)، در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت تحول"، تحول، تغییرات سازمانی و استراتژی‌های تحول و رهبری استراتژیک را بررسی کرده و در نهایت مدیر ارشد/ رهبر را به‌عنوان عامل تحول معرفی کرده است.

مدیران نقش مهمی در اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان دارند و می‌توانند روی کارکنان با قدرت تصمیم‌گیری ونفوذ خود اثر داشته باشند. در پیاده سازی چشم انداز با توجه به نظریه ها و مطالعات محققان عوامل متعددی وجود دارد که با همه آنها با توجه به نقش اساسی مدیر تحقق می یابد و در سازمانهای مختلف اثر این فاکتورها اولویت های متفاوتی را در بر می گیرد. در این پژوهش سعی بر این است که مهمترین عامل در پیاده سازی چشم اندازدر صنعت نفت ایران بدست آمده و راهکار هایی در این راستا پیشنهاد دگردد.

حال لازم است مفاهیم و نظریه های مدیریت استراتژیک،چشم انداز،پیاده سازی و مفاهیم مربوطه جهت درک بهتر موضوع و لزوم آن مرور گردد.

مبانی نظری

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک نوعی هنر ،علم و مهارت برنامه ریزی،پیاده سازی و ارزیابی تصمیمات در راستای رسیدن سازمان به اهداف بلند مدتش است.مدیریت استراتژیک فرایند تدوین ماموریت،چشم اندازو اهداف، توسعه سیاستها و طرح های سازمان است که برای رسیدن به اهداف و تخصیص منابع برای پیاده سازی سیاستها،طرح ها،پروژه ها و برنامه ها طراحی شده است.مدیریت استراتژیک هماهنگی و سازماندهی فعالیت های نواحی مختلف عملیاتی یک سازمان در رسیدن به اهداف بلند مدتش را در بردارد. (Agrawal,2008)

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی برای ایجاد تغییرات در محیط داخلی و خارجی است که مدیران با آن مواجه اند. استفاده از ابزارهای مدیریتی به‌طور استراتژیک و در برگیری یک روش فکری یا رویکرد ذهنی به اندازه یک وسیله تحلیلی مفید است. برای اینکه مدیریت استراتژیک به‌طور موثر استفاده شود، مدیر باید یک اندیشه یا چشم‌انداز استراتژیک را توسعه دهد و موضوع این است که چگونه به مدیر برای بدست آوردن این ذهنیت کمک کنیم (scribner, 1989).

مدیریت استراتژیک بر دو مدل کلی استوار است که درهر دوی آنها به پیاده سازی استراتژی اشاره شده است.

فرایندهای مدل ۳ مرحله ای قبل از ۱۹۹۰: (پارسائیان –اعرابی ترجمه فرد دیوید/۱۳۸۶)

فرموله کردن استراتژی ⟸ پیاده‌سازی استراتژی ⟸ ارزیابی استراتژی

فرایندهای مدل ۴ مرحله ای بعد از ۱۹۹۰ : (NASA, 2000)

برنامه‌ریزی استراتژیک ⟸ پیاده‌سازی برنامه ⟸ اجرایی کردن برنامه ⟸ ارزیابی وکنترل عملکرد

چشم‌انداز

چشم‌انداز، یک افق و منظر امیدبخش از آینده‌ای ممتاز ،یک پیش‌بینی از آینده مبتنی بر قضاوت و هدف رهبری و مبنایی برای یک سامانه تغییرات استراتژیک است. (Guilbeau, 2005)

پیاده‌سازی

پیاده سازی فرایندی است که استراتژیها و طرح ها را به اقدامات عملی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان تبدیل می کند. پیاده سازی طرح استراتژیک، به اندازه استراتژی حائز اهمیت است. (Olsen,2008) پیاده‌سازی انجام دادن، اجرا کردن، یا ممارست کردن یک برنامه، یک روش، یا طرحی برای انجام فعالیت های سازمانی است. در نتیجه، پیاده‌سازی عملی است که هر فکر مقدماتی ،باید براساس آنچه که واقعا اتفاق می‌افتد پیگیری شود. (Guilbeau, 2005)

فرموله‌کردن چشم‌انداز، اولین مرحله و پیاده‌سازی چشم‌انداز به‌مراتب سخت‌تر است و باید بر این اساس که آیا چشم‌انداز موجود، تأثیری بر سازمان دارد یا نه دنبال شود. سه کار اساسی رهبری استراتژیک، فرموله‌کردن چشم‌انداز، ارتباط دادن چشم‌انداز و پیاده‌سازی چشم‌انداز است. (Olsen , 2008)

رهبر/ مدیر ارشد

رهبری یک فرایندی است که یک فرد روی افکار، خصایص و رفتار دیگران اثر می‌گذارد. رهبران جهت و سمت سو را برای افراد یک سازمان یا جامعه تنظیم کرده و آنها رادر تجسم آنچه که ممکن است بدست آید کمک، تشویق و ترغیب می‌کنند. بدون رهبری یک گروه از افراد سریعا به تعارض و جدل منحط می‌شوند، به این دلیل که افراد مشکلات را در راه‌های مختلف می‌بینند و راه‌حلهای مختلف ارائه می‌کنند. استراتژی به جهت‌دهی به سوی واقعیت نیاز دارد که این امر از وظایف مدیر ارشد است. آنها مسئول هدایت سازمان جهت اطمینان از توسعه استراتژی همسو وعملیاتی می‌باشند . (شریفیان، ۱۳۸۸)

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

عوامل پیاده‌سازی استراتژی

مطالعات نشان می‌دهد پیشران‌های پیاده‌سازی استراتژی طبق مطالعات (jooste & fourie,2009), شامل عناصر زیر هستند:

ساختار سازمانی، تخصیص منابع در سازمان، سیستم مدیریت کیفیت سازمان، رهبری استراتژیک سازمان، آموزش و توسعه نیروی انسانی سازمان، سیستم اطلاعاتی سازمان

در جدول زیر مشهود است که همه عناصر مهم در پیاده سازی استراتژی مورد بررسی قرار گرفته و بیشترین اهمیت را در بین آنها رهبری استراتژیک دارد.

پیشران	١ تاثیر ندارد (%)	٢ کم تاثیر دارد (%)	٣ تاثیر متوسط دارد (%)	٤ تاثیر زیاد دارد (%)	٥ تاثیر خیلی زیاد دارد (%)	میانگین	انحراف استاندارد (SD)
ساختار سازمانی	5.6	14.1	22.5	40.8	16.9	3.51	1.11
تخصیص منابع در سازمان	0.0	8.5	25.4	46.5	19.7	3.77	0.86
فرهنگ سازمانی	1.4	8.5	25.4	38.0	26.8	3.78	0.99
سیستم مدیریت کیفیت سازمان	7.0	12.7	29.6	31.0	18.3	3.43	1.14
رهبری استراتژیک سازمان	1.4	4.2	15.5	50.7	28.2	3.97	0.87
آموزش و توسعه نیروی انسانی سازمان	5.6	21.1	40.8	23.9	8.5	3.08	1.01
سیستم اطلاعاتی سازمان	7.0	21.1	39.4	25.4	7.0	3.05	1.01

jooste & fourie (2009)

رهبری و خصوصا رهبری استراتژیک به‌طور وسیع به‌عنوان یک محرک کلیدی از پیاده‌سازی استراتژیک است. بنابراین ضعف رهبری، به‌ویژه در رهبر استراتژیک یکی از موانع اصلی برای پیاده‌سازی است.(Kaplan, 2009)

در مدیریت استراتژیک چند اقدام قابل تعریف که در پیاده‌سازی استراتژی که رهبری وظیفه اصلی اجرای آن‌ها را برعهده دارد، عبارتند از: (Kaplan and Norton, 2009)

- هدایت استراتژیک
- کنترل سازمانی متوازن

رهبر استراتژیک از طریق مدیریت موثر سبد منابع سازمانی، حفظ یک فرهنگ سازمانی موثر، و تاکید بر رفتارهای اخلاقی می‌تواند پیاده‌سازی را تسهیل نماید. و از آنجا که هر مدیر یا رهبر سازمانی به‌طور مجزا یک الگوی رهبری خاص مبتنی بر نیازهای موقعیتی، اعتقادات و توانایی خود دارد، به عنوان عاملی در تحولات و تغییر جهت‌های سازمانی مطرح می‌باشد.

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

با توجه به اهمیت پیاده‌سازی استراتژی، میزان عدم موفقیت تلاش‌های پیاده‌سازی، وجود موانع بسیار و موثر در پیاده‌سازی استراتژی، اهمیت رهبری استراتژیک به عنوان یک پیشران کلیدی تلاش‌های پیاده‌سازی استراتژی مورد توجه بوده و این واقعیت که اقدامات رهبری استراتژیک در پیاده‌سازی موثر استراتژی نقش مثبتی دارد و اینکه رهبری استراتژیک در سازمان باید در جهت پیاده‌سازی استراتژی پایه‌گذاری گردد، تاکید شده است. (Fourie, 2007)

در این تحقیق، با بهره گیری از مطالعات انجام شده در راستای پیاده‌سازی چشم‌انداز،برای یافتن موثرترین فاکتور، تاثیر پیشران ها در پرسشنامه مورد سوال قرار گرفته واثر آنها بررسی شده است که نتایج آن ارائه خواهد شد.

پیشینه پژوهش

این پژوهش طبق تمایل محقق به مدیریت استراتژیک و نیاز صنعت نفت به پیاده‌سازی چشم‌انداز انتخاب شده است. مقالاتی که نزدیک به موضوع پژوهش واجرا شده در محیطهای دیگر بوده در زیر آمده است:

NASA(۱۹۵۸)و(۲۰۰۰)ء در پژوهشی تحت عنوان "strategic management"و "Implementing planning" به بررسی ساختار کلی سازمان هوا و فضای آمریکا پرداخته است که چشم‌انداز، ماموریت، برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی سازمان را بررسی کرده است.

رضایی و مبینی (۱۳۸۳) در پژوهشی تحت عنوان "ایران آینده در افق چشم‌انداز" به بررسی موقعیت ایران در چند دهه اخیر و لزوم ارتقای جنبه های اقتصادی، علمی، تکنولوژیکی در ارتباط با جهان مدرن پرداخته که به اهمیت پیاده سازی چشم‌انداز اشاره می کند.

سازمان برنامه‌ریزی صنعت نفت (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان "سند چشم‌انداز صنعت نفت ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴جمهوری اسلامی ایران" به طریقه یافتن چشم‌انداز صنعت نفت و بیان استراتژیها و اهداف سازمان و در نهایت چشم‌انداز صنعت نفت پرداخته است.

Jooste & Fourie (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان " Role of leadership in implementing effective strategy

نقش رهبری در پیاده سازی چشم‌انداز در یک مطالعه موردی در آفریقا مورد ارزیابی قرارگرفته است که در نهایت فاکتورهایی را جهت پیاده سازی ارائه کرده و آنها را با رتبه‌بندی مورد بررسی قرار داده است.

Kaplan & Norton (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان" strategy maps"به بررسی نقش رهبری در پیاده‌سازی چشم‌انداز پرداخته و منجر به یافتن نقش رهبری به عنوان عامل موفقیت و شکست و لزوم آن در دستیابی به موفقیت شده است.

فرض پژوهش:

فرض صفر: نقش مدیران ارشد (رهبر استراتژیک) در پیاده‌سازی چشم‌انداز صنعت نفت مهم نیست.

فرض۱: نقش مدیران ارشد (رهبر استراتژیک) در پیاده‌سازی چشم‌انداز صنعت نفت مهم است.

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

سوال پژوهش:

موثرترین عامل در پیاده‌سازی چشم‌انداز صنعت نفت کدام است ؟

جامعه آماری:

در این تحقیق، جامعه آماری مجموعه‌ای از مدیران و متخصصان صنعت نفت ایران در تهران می‌باشند. و سعی بر آن بوده که افرادی که اشراف بالایی بر موضوع دارند در نمونه آماری انتخاب شوند. کل افراد جامعه ۵۰۰ نفر است و با توجه به نظریات نمونه‌گیری برای جامعه بزرگ، حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه زیر بدست آمده است:

$$\mathbf{n = \frac{Z^2_{\alpha/2} pq}{d^2}}$$

α: سطح خطای نتایج تحقیق، d :تفاوت بین افراد مورد پژوهش و کل جامعه،p :احتمال موفقیت و q: احتمال شکست(از آنجاییکه شناختی نسبت به جامعه وجود ندارد p=q فرض می شود.)

که در آن سطح خطای نوع اول(α) برابر ۰/۰۵، $Z^2_{0.025}$ =۱/۹۶، $\mathbf{p = q}$ =۰/۵ (بیشترین مقدار واریانس) و d (حداکثر خطای برآورد درصد افرادی که معتقدند صنعت نفت دارای ماموریت روشن و شفاف است یا خیر) حدود ۰/۰۹، در نظر گرفته شده است. در نهایت با جایگذاری مقادیر ذکر شده حجم نمونه، n= ۱۱۰ حاصل شد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری کاملا تصادفی (رعایت چارچوب جامعه و انتخاب نمونه‌هایی که نماینده جامعه بوده و قابلیت تعمیم اطلاعات آنها به جامعه وجود داشته باشد) استفاده شده است .

روش تحقیق

این پژوهش کیفی و کمی است .بخش کیفی این پژوهش از نوع کاربردی است که هدف تحقیقات کاربردی توسعهٔ دانش کاربردی در یک زمینهٔ خاص است. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود. در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی و آزمایشی استفاده شده است.تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. که از بین این روش ها، روش پیمایشی استفاده شده است. که برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری به کار می‌رود. که باروش مقطعی بررسی شده است. روش مقطعی به منظور گردآوری داده‌ها دربارهٔ یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان (یک روز، یک هفته، یک ماه) از طریق نمونه‌گیری از جامعه انجام می‌شود. این گونه پژوهش به توصیف جامعه بر اساس یک یا چند متغیر می‌پردازد.بخش کمی این پژوهش مربوط به ابزار گرد آوری اطلاعات و تحلیل داده می باشد که در زیر آمده است.

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

ابزار گردآوری اطلاعات:

اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق ابزار پرسشنامه جمع آوری شده است. پس از هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه میان افراد مورد پژوهش توزیع شد که در مجموع تعداد ۱۱۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

در این بخش بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، یافته ها تجزیه و تحلیل شده و در ابتدا برای هریک از پرسشهای اساسی بر اساس آمار توصیفی یک جدول طراحی شده و با استفاده از نرم‌افزار Excel نموداری مناسب ترسیم گردید. در ادامه با استفاده از روشهای استنباط آماری و کاربرد نرم افزار SPSS 16 فرضیات مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

روایی پژوهش:

در این تحقیق، قبل از توزیع پرسشنامه طراحی شده، برای صحت روایی، پرسشنامه مورد قضاوت استادان راهنما، مشاور و تعدادی از متخصصان و افراد خبره قرار گرفت. بر اساس نظرخواهی اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردیدو در نهایت در میان افراد توزیع گردید.

پایایی پژوهش:

برای محاسبه پایایی پرسشنامه شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. در این تحقیق از روش معروف آلفای کرونباخ استفاده شده است.این روش برای محاسبه هماهنگی درونی سوالات پرسشنامه به کار می‌رود. پاسخ هر سوال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس مقدار ضریب آلفا از فرمول زیر بدست می‌آید.

$$\mathbf{r_\alpha = \frac{J}{J-1}\left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2}\right)}$$

که در آن: (**j**: تعداد زیر مجموعهٔ سوال‌های پرسشنامه یا آزمون ، $\mathbf{S_j^2}$ واریانس زیر آزمون **j** ام، $\mathbf{S^2}$ واریانس کل آزمون)

در این تحقیق با بررسی پایایی پرسشنامه بر اساس ۲۰ پرسشنامه ارائه شده در مرحله Pilot، مقدار ضریب آلفای کرونباخ ۹۲ درصد بدست آمد که مقدار بسیار مناسبی است.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، ازآزمون دوجمله‌ای که یکی از آزمون‌های رایج ناپارامتری است، استفاده شده است. در این آزمون فراوانی‌های مشاهده شده در هر رده از متغیرهای دو وضعیتی، با فراوانی‌های مورد انتظار مقایسه می‌شوند. آزمون دو جمله‌ای در مواردی اجرا می‌شود که داده‌ها به دو گروه مجزا تقسیم شوند، و بخواهیم تفاوت داده‌ها را در این دو گروه آزمون مقایسه کنیم. این نوع داده‌های دو وضعیتی را برنولی می‌نامیم. داده‌ها به‌طور طبیعی دو وضعیت دارند، مثلا موافق و مخالف. آزمونی که در این تحقیق استفاده شده

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

است، بررسی مشاهدات در یک گروه خاص (P) کمتر از مقداری از پیش تعیین شده ($\mathbf{P_0}$) در مقابل اینکه این نسبت از مقدار ($\mathbf{P_0}$) بیشتر است می باشد. این آزمون یکطرفه به صورت زیر:

$$\begin{cases}\mathbf{H_0: P \le P_0}\\ \mathbf{H_1: P > P_0}\end{cases}$$

تعریف می‌شود.

آماره آزمون بر مبنای شمارش تعداد مشاهدات یکی از گروه‌ها بنا می‌شود. اجرای آزمون به کمک تقریب نرمال صورت می‌گیرد چون آماره آزمون تحت فرض صفر توزیعی دو جمله‌ای با میانگین $\mathbf{np_0}$ و واریانس $\mathbf{np_0(1-p_0)}$ است، متغیرz

$$\mathbf{Z = \frac{T - np_0}{\sqrt{np_0(1-p_0)}}}$$

به شرط فرض صفر دارای توزیع نرمال استاندارد است. در این پایان نامه، $\mathbf{p_0 = 0.5}$، بنابراین فرض صفر را با اطمینان ۹۵ درصد، در صورتی رد می‌کنیم که مقدار Z بزرگتر از ۱/۶۴۵= $\mathbf{z_{0.05}}$ باشد. (z: متغیر، $\mathbf{P_0}$: مقدار نسبت مورد آزمون، T: شمار افرادی که با P موافق هستند، n: شمار افراد نمونه)

نتایج

با توجه به پاسخ های کل ۱۱۰ نفر مورد پژوهش، میانگین اهمیت نقش مدیران ارشد در تحقق چشم‌انداز، برابر ۴/۰۸ از ۵ امتیاز و معادل ۷۷ درصد می‌باشد ، میانگین اهمیت نقش مدیران آینده نگر در تبیین و توسعه چشم‌انداز، برابر ۴/۱۷ از ۵ امتیاز معادل ۷۹/۲۵ درصد می‌باشد.بنابراین نقش مدیران آینده نگرو مدیران ارشد در تبیین و توسعه چشم‌اندازمهم است . همچنین میانگین تاثیر رهبری استراتژیک سازمان به عنوان یکی از عوامل کلیدی پیاده‌سازی استراتژی(چشم‌انداز)، برابر ۴/۱۸ از ۵ امتیاز معادل ۷۹/۵ درصد می باشد.لازم است به این نکته توجه شود که رهبر استراتژیک همان مدیر ارشد در سازمان در نظر گرفته شده است.حال به بررسی فرض و سوال تحقیق می پردازیم.

بررسی فرض تحقیق

فرضیه صفر: نقش مدیران ارشد در تحقق چشم‌انداز اهمیت چندانی ندارد.

فرضیه۱: نقش مدیران ارشد در تحقق چشم‌انداز مهم است.

از آنجایی که شاخص فرضیه دارای توزیع نرمال نیست، برای بررسی فرضیه فوق، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. در این فرضیه، P نسبت (درصد) افرادی (افراد مورد پژوهش) است که معتقدند نقش مدیران ارشد در تحقق چشم‌انداز مهم است در این پژوهش مقدار مورد آزمون نسبت، $\mathbf{P_0 = 0.5}$ فرض شده است.

آزمون فرض مناسب عبارت است از :

$$\begin{cases}\mathbf{H_0: P \le P_0}\\ \mathbf{H_1: P > P_0}\end{cases}$$

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

با توجه به روش‌های آماری ارائه شده، آماره آزمون مناسب برای این آزمون عبارت است از :

$$\mathbf{Z} = \frac{\mathbf{T} - \mathbf{np_0}}{\sqrt{\mathbf{np_0(1-p_0)}}}$$

که در آن مقدار T، عبارت است از تعداد مدیرانی که از دیدگاه افراد مورد پژوهش، آشنایی مطلوبی با چشم‌انداز صنعت نفت دارند. به شرط فرض صفر آماره آزمون فوق دارای توزیع نرمال استاندارد است و در صورتی که مقدار این آماره از $\mathbf{Z_{0.05} = 1.64}$. بزرگ‌تر باشد فرضیه $\mathbf{H_0}$ آزمون رد شده و فرضیه تحقیق تایید می‌شود.نتایج آزمون دوجمله‌ای فرضیه به شرح زیر است:

متغیر	گروه	تعداد	درصد	مقدار آزمون نسبت	آماره Z	نتیجه آزمون
سوال پرسشنامه	اهمیت متوسط و کمتر از آن	29	27	P=0/5	4/8	رد فرض صفر
	مهم	80	73			

با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون (Z=4/8) از $\mathbf{Z_{0.05} = 1.64}$. بزرگتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر رد می‌شود. در نتیجه، از دیدگاه افراد مورد پژوهش، نقش مدیران ارشد در تحقق چشم‌انداز مهم است.

بررسی سوال تحقیق

موثرترین عامل برای پیاده‌سازی چشم‌انداز صنعت نفت کدام است؟

برای مقایسهٔ چند نمونهٔ وابسته، از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. این آزمون مشابه ناپارامتری تحلیل واریانس با اندازه‌های تکراری است. داده‌ها در این آزمون عبارتند از مقادیر متغیرها به ازای مشاهدات مختلف. فرض می‌کنیم k متغیر را می‌خواهیم آزمون کنیم و برای هر متغیر، n بار اندازه‌گیری خاصی را تکرار کرده‌ایم. در هر سطر، مقادیر را از ۱ تا k رتبه می‌دهیم. $R(X_{ij})$ رتبه مشاهدات درون سطر i ام است. این رتبه‌دهی را در تمام سطرها تکرار می‌کنیم. مجموع رتبه‌های هر متغیر را با $R_j = \sum_{i=1}^{b} R(X_{ij})$ به ازای j=1,...,k به دست می‌آوریم. مقدار R_j مبنای آمارهٔ آزمون قرار می‌گیرد. از این آزمون برای اولویت بندی عوامل تشکیل دهنده سوالات تحقیق استفاده شده است که نتایج این آزمون عبارت است از:

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

اولویت	عوامل	میانگین رتبه
۱	رهبری استراتژیک سازمان	۴/۵۱
۲	آموزش و توسعه منابع انسانی	۴/۵
۳	تخصیص منابع در سازمان	۴/۲۳
۴	فرهنگ سازمانی	۳/۹۸
۵	سیستم اطلاع رسانی سازمان	۳/۸۷
۶	ساختار سازمانی	۳/۶۸
۷	سیستم مدیریت کیفیت سازمان	۳/۲۲

اطلاعات ارائه شده در جدول فوق نشان دهنده این امر است که اولویت بندی عوامل سوال اول (موثرترین عوامل برای پیاده‌سازی چشم‌انداز در صنعت نفت) به ترتیب "رهبری استراتژیک سازمان" با میانگین رتبه ۴/۵۱ و " آموزش و توسعه منابع انسانی " با میانگین رتبه ۴/۵ و در نهایت "سیستم مدیریت کیفیت سازمان" با میانگین رتبه ۳/۲۲، است. بنابراین رهبری استراتژیک، موثرترین فاکتور در پیاده سازی استراتژی (چشم‌انداز) خواهد بود.

نتیجه‌گیری

براساس نتایج حاصل از سوال و فرض تحقیق، ما دریافتیم که رهبری استراتژیک / مدیریت ارشد مهمترین عامل در پیاده‌سازی چشم‌انداز است.حال، با توجه به نتایج پرسشنامه، سازمان بهتر است با ضعف‌های کنونی آشنا بوده و برای رسیدن به اهداف خود و توانایی پیاده‌سازی چشم‌انداز، مشکلات سازمان را بر طرف سازد. بنابراین ،با توجه به لزوم آشنایی مدیران به استراتژی (چشم‌انداز) سازمان برای پیاده‌سازی چشم‌انداز و عدم دانش کافی مدیران صنعت نفت، سازمان باید سطح دانش مدیران را با آموزش و کارآموزی افزایش دهد. بنابراین، سازمان می‌تواند نشریات دوره‌ای و گزارشاتی را در راستای ارتقای سطح علمی و آگاهی متخصصان درباره استراتژی‌ها، سیاست‌ها و مطلع ساختن مدیران از وقایع سازمان منتشر کند.

با افزایش سطح دانش مدیران نسبت به چشم‌انداز و استراتژی سازمان، باید چشم‌انداز مدیران برای بهره‌وری بیشتر و تسهیل در پیاده‌سازی چشم‌انداز در برنامه‌های بلندمدت آنها در راستای چشم‌انداز صنعت نفت قرار گیرد.

از آنجایی که مدیریت ارشد ورهبری استراتژیک در یک راستا در نظر گرفته شده است. بنابراین، برای آمادگی مدیران در پیاده‌سازی استراتژی (چشم‌انداز) به عنوان یک فاکتور موثر باید تمهیداتی اندیشید و مدیران ارشد بهتر است به فاکتورهای پیاده‌سازی توجه کنند: مدیریت منابع انسانی، هدایت استراتژیک، حفظ فرهنگ سازمانی و تاکید بر رفتار اخلاقی. بنابراین مدیران بهتر است به منابع انسانی و هدایت استراتژیک توجه کنندتا بتوانند چشم انداز صنعت را در سازمان با کمک کاکنان که سرمایه انسانی هستند و نظارت استراتژیک بر آنها به اجرا درآورند.

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

منابع

[۱] پارسائیان و اعرابی/ فرد دیوید، ۱۳۸۳، مدیریت استراتژیک، اداره تحقیقات فرهنگی، تهران، صفحه ۶۵، ۹۳

[۲] زمردیان، ۱۳۸۶، مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران، تهران، صفحه ۱۰۷،۱۱۲،۱۳۳،۱۹۳

[۳] شریفیان، ۱۳۸۸، جزوات درسی مرتبط به رهبری، دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف، کیش

[۴] مبینی، ۱۳۸۷، جزوات درسی مرتبط به مدیریت استراتژیک، پیاده‌سازی و مدیریت تغییر،IIES ، تهران

[۵] مبینی و رضایی، واحد برنامه‌ریزی صنعت نفت، ۱۳۸۵، سند چشم‌انداز صنعت نفت ایران، پیش‌نویس چشم‌انداز، انتشارات صنعت نفت، تهران

[۶] موسسه مطالعات بین‌اللملی انرژی، ۱۳۸۵، چشم‌انداز جهانی نفت و گاز، IIES ، تهران

[۷] میر ترابی، ۱۳۸۴، مسائل نفت ایران، انتشارات توس، تهران

[8] Agrawal, A. (2005). strategic management.

[9] Bill Synnot, Strategic Planning,16th August, 1996, Australian & International Management Specialists Level 18, 300 Queen St., Brisbane QLD. 4000, Seminar for Directors & Managers of Co-Operatives

[10] Bain. (1386). comprehensive design of systems' modifation and promotion of productivity in N.I.O.C. Tehran: IIES.

[11] Eric Flamholtz, Y. leading strategic change. cambridge unversity.

[12] Eunice Shankland, September 2007,Strategic planning models, concepts, terminologies-complied

[13] Guilbeau, R. (may,2005). atrategic planning,managing strategically. texas: texas worforce commision training and development department.

[14] hitt. (2007). strategic management : competitiveness and globalization,7th edition,ohi:thomson/south western.

[15] jooste & fourie (2009). the role of strategic leadership in effective strategy implementation:perceptions of southern african. strategic leaders southern african business review volume 13.

[16] kaplan & norton (2000). the strategy maps:turning intangible assets into tangible results.boston,MA:hardvard business school press.

[17] kaplan & norton (2004). the strategy focused organization: how balanced scored card companies thrive in the new business environment.boston,MA:hardvard business school press.

[18] Local Government Association of Tasmania, October 2002, A Discussion Paper About Strategic Planning and Planning Schemes, Published by the Tasmanian State Government and Local Government Association of Tasmania

[19] (2005). the importance of leadership. In D. Mills, how to lead,how to live (p. chapter 1). Quinn Mills.

[20] NASA. (Feb 2000). NASA Strategic management handbook. In N. S. MANAGEMENT, "redbook"NPG1000.2. washangton: NASA.

[21] nickels, F. (2010). change manaement 101. distance consulting .

[22] Nielsen, S. H. (winter 2003). past,present&future of petroleum. ENG 297B .

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]

[23] Nilsson, F. (2001). control systems in multibusiness companies:from performance to strategic management. european management , vol.19,no.4,pp.344-358.
[24] NASA Strategic management handbook "red book",NPG1000.2,Feb 2000
[25] NASR PLAN project
[26] Pirog, R. (august ,2004). oil industry profits: analysis of recent performance. CRS.
[27] Rita E. Numerof, June 22, 2009 is a strategic management consulting firm in St. Louis. Bill Ott, M.B.A.This article 1st appeared on in HHN Magazine online site scribner, S. (september, 1989). introduce to strategic mannagement. Newyork: USAID .
[28] strategy and change management. (2007). green order .
[29] W.Durant, M. (1999). managing organizational change. columbia: CCE,CPA.
[30] www. petroleum minstry.com.
[31] www.N.I.O.C.com.
[32] www. mystrategicplan.com
[33] www.authenticityconsulting.com.
[34] www.associatedcontent.com
[35] www.hq.nasa.gov
[36] www.hhnmag.com
[37] www.eia.doa.gov

[Downloaded from necjournals.ir on 2026-11-19]