

## بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران

محمد حقیقی<sup>۱</sup>، عباس منوریان<sup>۲</sup>، سعید قوام‌پور<sup>۳</sup>، سعیده رسولیان<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. دکترای مهندسی صنایع و مدیر بخش تدوین و تلفیق برنامه‌های استراتژیک شرکت ملی گاز ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران و کارشناس ارشد کنترل پروژه شرکت پالایش گاز بید بلند ۲، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۵/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۹/۲)

### چکیده

با توجه به اهمیت روز افزون برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود عواملی که موفقیت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را تحت تاثیر قرار می‌دهند، پیش نیاز تدوین و اجرای درست استراتژی برای شرکت ملی گاز ایران، شناسایی این عوامل و لحاظ نمودن آنها در فرایند برنامه‌ریزی است. در این تحقیق تلاش شده است با تکیه بر تجربیات مدیران و کارشناسان شرکت ملی گاز و سایر منابع اعم از کتب، مجلات، مقالات جدید و... این عوامل قبل از پرداختن به برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شده و به منظور موفقیت در این فرایند مهم و حیاتی اعمال گردند. تحقیق حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری و پردازش اطلاعات، توصیفی است، با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران درصدد است تا نقش عوامل سازمانی را در اثربخشی این فرایند نشان دهد و مدیران این شرکت با عنایت به این عوامل بتوانند راهبردهای مناسب را جهت طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به درستی پیاده‌سازی نمایند. در این تحقیق ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفته و بر نهایت تاثیر هر عامل مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی درست محیطی در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد تاکید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت، شرکت ملی گاز ایران

### مقدمه

امروزه فعالیت‌های اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌دهند. همه این سازمان‌ها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبا و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند آنها را سرپا نگه دارد. تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی برکسی پوشیده نیست، به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. مشکل اصلی برخی سازمان‌ها عدم وجود برنامه استراتژیک و یا عدم موفقیت در تدوین و اجرای آن می‌باشد. به دلیل پیچیدگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود موقعیت‌های خاص برای هر سازمان، نمی‌توان یک بهترین روش را برای این فرایند مهم پیشنهاد کرد. در شرکت ملی گاز ایران تاکنون برنامه استراتژیک تدوین و اجرا نشده است و انجام آن در دستور کار شرکت ملی گاز قرار دارد، با توجه به این موضوع و همچنین با توجه به اهمیت صنایع گاز در پیشبرد اهداف ملی کشور در این تحقیق تلاش می‌شود تا عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شود. تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، درصدد است تا نقش عوامل سازمانی را در اثربخشی این فرایند شناسایی نموده تا مدیران این شرکت با توجه به این عوامل بتوانند راهبردهای مناسب جهت طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک به درستی پیاده‌سازی نمایند.

### ادبیات پژوهش

پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه‌ریزی برکسی پوشیده نیست؛ بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و گرایش به کسب سود بیشتر برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. نظام برنامه‌ریزی استراتژیک یک کانال ارتباطی بسیار موثر و مفید در سطوح مختلف هرم سازمانی را به وجود می‌آورد. اکثر سازمان‌هایی که اقدام به تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک کرده‌اند، دریافته‌اند که این فرایند مانند دوره آموزش مدیریت کاربردی نقش

مهمی در اعتلا و درک مدیریتی آنان داشته است. یکی از جلوه‌های زیبای مدیریت نوین ضرورت رویکرد سازمان‌ها به مشارکت عمومی و تدبیر اندیشی لازم برای بهره‌گیری از منابع انسانی در راه نیل به اهداف است. [۷] برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف‌ها، گزینه‌های مناسب ارایه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی، برای تحقق آن اهداف است. درنظام برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تاثیرگذارند که اهم آنها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی‌های شرایط محیطی، پیچیدگی‌های فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان [۷].

تغییر در شرایط محیط و در سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و ... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل عقلایی، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌شود. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند، هدف برنامه‌ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد [۱۰]. طبق آخرین تحقیقات انجام گرفته درخصوص درصد استفاده از ابزارهای مدیریتی توسط مدیران در سال ۲۰۰۶ که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده، برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸٪ آرا توسط مدیران موسسات بزرگ دارا بوده است. [۱۷]

#### عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک

برای بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران تحقیق مشابهی در داخل کشور انجام پذیرفته است. هم‌چنین برای هیچ‌یک از شرکت‌های داخلی تحقیقی با این عنوان صورت پذیرفته است. ولی در ارتباط با موضوع تحقیق

پایان‌نامه‌هایی در داخل کشور و مقالاتی در خارج از کشور تدوین گشته است که با مطالعه تمامی استفاده از آنها و نظر خبرگان و کارشناسان امر برنامه ریزی در دانشگاه و شرکت ملی گاز ایران و همچنین با در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی این شرکت، عوامل زیر به عنوان عوامل موثر در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شده و فرضیه‌های پژوهش بر پایه آنها بنا می‌شود و در نهایت با استفاده از پرسش‌نامه و آزمون فرضیات، عواملی که واقعاً بر موفقیت برنامه ریزی موثرند شناسایی و ارایه می‌شود. در زیر به عوامل شناسایی شده اولیه به همراه رفرنس‌های آن اشاره می‌گردد:

۱. مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که به این عامل در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" و در مقاله‌ای با عنوان Essential Success Factors for Strategic Planning و همچنین در مقاله با عنوان Factors and Sure-Fire Ways to Fail Strategic Planning 10 Critical Success اشاره شده است.

۲. آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک که به این عامل، در پایان‌نامه با عنوان "بررسی مشکلات شرکت‌های صنعتی وابسته به دولت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک" اشاره شده است.

در توضیح این عامل باید گفت که یکی از وظایف و مسئولیت‌های اصلی مدیریت عالی هر سازمان درک مفهوم واقعی مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک به معنای کامل و جامع آن است. هر مدیر مسئولیت شناس، وظیفه دارد برای حفظ بقا و پویایی سازمان خود با اصول و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک آشنا باشد. مدیریت عالی بایستی در سطح سازمان، فضای مناسب و موثر موردنیاز جهت برنامه‌ریزی استراتژیک را به وجود آورد. نقش دیگر مدیریت عالی سازمان، کسب اطمینان در تطبیق و سازگاری نظام برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده، با ویژگی‌های سازمان است. نقش دیگر مدیریت عالی سازمان افزون بر دخالت مستمر و مستقیم در سرپرستی و هدایت گروه برنامه‌ریزان، اخذ نتایج مطلوب کیفیت بحث‌ها و گفت‌وگوها به چهره است [۲]. پیتراف دراکر می‌گوید: مدیر باید تصمیم بگیرد کار و فعالیت اصلی چیست و چه بایستی باشد. بنابراین، یکی از محوری‌ترین مسئولیت‌های مدیریت عالی سازمان فرموله کردن اهداف تجاری و تعیین مأموریت‌های

اساسی سازمان در راستای بالندگی است. تدوین منشور و آرمان سازمان از بدیهی‌ترین مسئولیت‌های مدیریت عالی بوده و تبلور و تجسم روح او را در کالبد سازمان به منصه ظهور می‌رساند. [۹]

۳. مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در پایان‌نامه با عنوان "مطالعه نظام برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه‌ها در شرکت ملی گاز ایران" و در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" و همچنین در مقاله‌ای با عنوان Factors and Sure-Fire Ways to Fail Strategic Planning 10 Critical Success به این عامل اشاره شده است.

۴. تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" به این عامل اشاره شده است.

۵. پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" به این عامل اشاره شده است.

۶. مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" به این عامل اشاره شده است.

۷. ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" به این عامل اشاره شده است.

۸. وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب که در پایان‌نامه با عنوان "ارایه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و فن‌آوری اطلاعات" و در مقاله با عنوان Essential Success Factors for Strategic Planning و در پایان‌نامه با عنوان "بررسی مشکلات شرکت‌های صنعتی وابسته به دولت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک" به این عامل اشاره شده است.

مشخصات کامل کلیه این تحقیقات در قسمت منابع و مآخذ آمده است.

### موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک

جهت ارزیابی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک، چهار رویکرد عمده وجود دارد. [۲۵]

۱. قضاوت مبتنی بر هدف: در این رویکرد ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس میزان دستیابی به اهداف انجام می‌گیرد.
  ۲. قضاوت تطبیقی یا مقایسه‌ای: در این رویکرد اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سیستم خاص را با سایر سیستم‌های مشابه مقایسه می‌کنند.
  ۳. قضاوت هنجاری: برای ارزیابی در این رویکرد یک سیستم با سیستم استاندارد مقایسه می‌گردد.
  ۴. قضاوت مبتنی بر بهبود: تمرکز این رویکرد مبتنی بر آن است که چگونه سیستم برنامه‌ریزی در طول زمان جهت پشتیبانی از اهداف سازمانی تکامل پیدا می‌کند یا منطبق بر اهداف تجاری می‌گردد.
- با توجه به قضاوت مبتنی بر هدف و قضاوت مبتنی بر بهبود چهار بعد برای ارزیابی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است: [۲۵]
۱. همراستایی: ارتباط نزدیک بین استراتژی‌های تجاری و استراتژی‌های برنامه‌ریزی
  ۲. تحلیل: شناسایی عملیات‌ها و فرایندهای داخلی شرکت
  ۳. همکاری: توافق عمومی روی اولویت‌های توسعه، برنامه‌ها و مسؤولیت‌های مدیریتی که خود منجر به کاهش تعارضات می‌شود.
  ۴. بهبود در توانایی‌ها: توانایی برنامه‌ریزی در سازگاری با شرایط دائماً در حال تغییر

### ۹. فرضیه‌های تحقیق

- با توجه به تحقیقات گذشته که نتایج آن در بخش ادبیات موضوع ذکر گردید و با توجه به نظر کارشناسان امر برنامه‌ریزی در شرکت ملی گاز ایران و همچنین با توجه به شرایط شرکت ملی گاز ایران، فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:
۱. مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، ارتباط معناداری دارد.

۲. آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۳. مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۴. تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۵. پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۶. مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۷. ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.
۸. وجود یک پایگاه داده‌ها و MIS مناسب، با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معناداری دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ چگونگی پردازش داده‌ها و دستیابی به نتایج از نوع توصیفی-همبستگی است. از سویی چون در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش ارزیابی کرد، تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و کاربردی است. هم‌چنین با توجه به محتوای موضوع، یک پژوهش میدانی محسوب می‌گردد. در این روش کلیه متغیرها در وضعیت طبیعی و در میدان آزمایش مورد بررسی قرار می‌گیرند و بر اساس مشاهدات واقعی، اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق فراهم می‌گردد. مدیران، کارکنان، مشاوران و کارشناسان مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک در ستاد شرکت ملی گاز ایران در سال ۸۷ تشکیل‌دهنده جامعه آماری این تحقیق می‌باشند. با توجه به این‌که جامعه آماری این تحقیق از ۲۰۰ نفر از کارکنان، مدیران، مشاوران و کارشناسان مرتبط با موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک، در شرکت ملی گاز ایران تشکیل شده است، بر اساس جدول مورگان ۵۰ نمونه آماری با استفاده از روش

نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، از اطلاعات کتابخانه‌ای و تحقیق میدانی استفاده شده است.

با مطالعه کتب و مقالات مختلف شاخص‌های سنجش هریک از متغیرها جهت تهیه پرسش‌نامه، استخراج شده است. پرسش‌نامه شامل هشت بخش با ۳۹ سوال برای سنجش هشت متغیر مستقل و یک بخش جهت سنجش متغیر وابسته با ۷ سوال می‌باشد که تعداد کل سوالات ۴۶ عدد می‌باشد.

توزیع پرسش‌نامه‌ها با همکاری مدیریت پژوهش، حراست و روابط عمومی شرکت ملی گاز انجام شده است. از مجموع ۵۰ پرسش‌نامه توزیع شده، تعداد ۴۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری و تعداد ۳۹ پرسش‌نامه در تحلیل وارد شده است. در کل نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۷۸٪ می‌باشد. در این پژوهش به منظور برآورد پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که آلفای کل برابر با ۰/۹۵. به دست آمد که نشانگر اعتماد بالای پرسش‌نامه می‌باشد. اعتبار ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، با استفاده از روش اعتبار محتوای آزمایش شده است. به این صورت که پرسش‌نامه پیش از توزیع در اختیار ۴ نفر از دانشجویان مقطع دکترا و ۴ تن از مدیران و صاحب‌نظران شناخته شده در بخش برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ملی گاز ایران قرار داده شده و طبق پیشنهادات آنها اصلاحات لازم روی آن صورت گرفته و در نهایت به تایید اساتید مربوطه رسیده است.

### متغیرهای مورد بررسی در تحقیق

در این تحقیق دو گونه متغیر وجود دارد:

- متغیر مستقل: متغیری است که تاثیر آن را بر سایر متغیرها مورد سنجش قرار می‌گیرد. که در این تحقیق با هشت متغیر مستقل سروکار داریم که این متغیرها عبارتند از: مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب.



- متغیر وابسته: آن متغیری است که متغیرهای مستقل بر روی آن اثر می‌گذارند که در این تحقیق موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران متغیر وابسته می‌باشد. اطلاعات مربوط به این متغیرها به طور یکجا گردآوری شده است و مقیاس آنها کمی است.

### یافته‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌ها ابتدا از ضریب همبستگی پیرسون و سپس از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. در آزمون ضریب همبستگی پیرسون میزان همبستگی هریک از متغیرهای مستقل که شامل کلیه عوامل موثر ذکر شده می‌باشد، با متغیر وابسته که همان موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران است، سنجیده می‌شود. ضرایب همبستگی و سطح معنی‌داری هریک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته (موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک) به شرح نگاره شماره ۱ می‌باشد:

نگاره ۱. ضرایب همبستگی پیرسون هریک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری	تعداد
مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۶۷۷	۰/۰۰۰	۳۹
آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۰۹	۰/۰۰۰	۳۹
مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰	۳۹
تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۶۱۰	۰/۰۰۰	۳۹
پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰	۳۹
مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	۳۹
ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	۳۹
وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب	۰/۶۸۰	۰/۰۰۰	۳۹

این همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد و سطح معنی‌داری کلیه متغیرها صفر است. به دلیل آنکه سطح معنی‌داری کلیه متغیرها از سطح معنی‌داری این همبستگی کمتر می‌باشد، این همبستگی معنی‌دار است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای مستقل با متغیر وابسته ارتباط معنی‌داری وجود دارد، ولی از آنجا که هدف ارزیابی ارتباط کلیه متغیرهای مستقل با هم روی متغیر وابسته است، از تحلیل رگرسیون استفاده می‌نماییم. در تحلیل رگرسیون چند متغیره یک متغیر وابسته پیش‌بینی شده (Y) را با

ترکیب خطی از هشت متغیر مستقل به دست می‌آوریم و با هشت متغیر پیشین ترکیب خطی یا معادله رگرسیون به دست می‌آید. هم‌چنین در رگرسیون چند شاخص از جمله مجذور ضریب همبستگی چند متغیره ( $R^2$ ) که میزان همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را نشان می‌دهد و کلیه ضرایب زاویه‌های متغیرهای مستقل، مورد محاسبه قرار می‌گیرد. هر چقدر مقدار  $R$  بیشتر باشد رابطه خطی میان متغیرهای مستقل با متغیر وابسته بیشتر است [۱۳] در این تحلیل از روش همزمان (Enter) برای تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده می‌نماییم. خلاصه نتایج به دست آمده از تحلیل به شرح نگاره شماره ۲ می‌باشد:

نگاره ۲. خلاصه نتایج به دست آمده از تحلیل رگرسیون

انحراف معیار باقیمانده‌ها	$R^2$ تعدیل شده (Adjusted $R^2$ )	$R^2$	R
۰/۱۸۹۶۹	۰/۹۳۳	۰/۹۴۷	۰/۹۷۳

در این نگاره،  $R^2$  مجذور ضریب همبستگی چند متغیره است که میزان همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را نشان می‌دهد.

در این نگاره‌ها پیشین‌ها شامل: مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب و ثابت معادله و متغیر وابسته موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. نگاره شماره ۳ ضرایب به دست آمده از تحلیل رگرسیون چند متغیره را نشان می‌دهد.

نگاره ۳. ضرایب تحلیل رگرسیون

متغیرها	B	انحراف معیار	بتا	t	معنی‌داری
ثابت معادله	-.۳۰۳	.۲۶۱		-۱/۱۵۸	.۰۲۵
مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	-.۱۷۵	.۰۹۲	-.۱۴۱	-۱/۹۰۴	.۰۴۷
آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک	.۳۲۴	.۰۸۸	.۳۰۱	۳/۶۶۵	.۰۰۱
مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	-.۲۶۶	.۱۳۳	-.۲۸۹	-۲/۰۰۵	.۰۴۹
تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	.۰۹۷	.۰۶۰	.۰۹۴	۱/۶۱۶	.۱۱۶
پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	.۰۸۰	.۰۵۲	.۱۰۳	۱/۵۵۸	.۱۳۰
مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	.۵۹۷	.۱۲۹	.۶۵۱	۴/۶۱۸	.۰۰۰
ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	.۴۲۷	.۰۹۹	.۳۶۸	۴/۳۱۲	.۰۰۰
وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب	-.۰۳۷	.۰۶۸	-.۰۳۸	-۰/۵۴۵	.۵۹۰

در این نگاره متغیر وابسته موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. مقادیر ضرایب رگرسیون استاندارد نشده و ثابت در ستون B نگاره نمایش داده شده است. ستون بعدی انحراف معیار ضریب رگرسیون است و بتا نشان‌دهنده میزان تغییر متغیر وابسته (بر اساس واحد انحراف معیار) به ازای تغییری به اندازه یک انحراف معیار در متغیر مستقل است و t آزمون t برای آزمودن ضریب رگرسیون می‌باشد که نسبت ضریب B به انحراف معیار می‌باشد و ستون آخر سطح معنی‌داری برای t می‌باشد که متغیرهای با سطح معنی‌داری بالاتر از ۰/۰۵، معنی‌دار محسوب می‌گردند. از آنجا که توزیع ضریب زاویه نرمال است و انحراف میانگین آن نامعلوم می‌باشد از توزیع t استفاده می‌نماییم. تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد که به طور کلی متغیرهای مستقل این تحقیق با متغیر وابسته یا همان موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران ارتباط معنی‌داری دارند و  $R^2=۰/۹۴۷$  می‌باشد و نشان می‌دهد ۹۵٪ واریانس متغیر وابسته را می‌توان به وسیله رابطه خطی آن با متغیرهای مستقل پیش‌بینی نمود.

#### تحلیل نتایج به دست آمده از آزمون‌های انجام شده

با توجه به نگاره شماره ۳، سطح معنی‌داری برای پنج متغیر مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر از

۰۵/. می‌باشد و این امر به دلیل تاثیری است که متغیرهای مستقل تحقیق روی هم می‌گذارند و نتیجه منجر به این امر می‌گردد که با وجود این که هم ضرایب همبستگی پیرسون و هم  $R^2$  به دست آمده از تحلیل رگرسیون مقدار بالایی دارند، ولی تنها پنج عامل مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران اثر می‌گذارند. همان‌گونه که در نگاره شماره ۳ مشاهده می‌گردد، مقدار ضریب B نیز برای این پنج متغیر از دیگر متغیرها بالاتر است. پس تنها فرضیه‌های مربوط به ارتباط این پنج عامل با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تایید می‌گردد و با این پنج متغیر معادله رگرسیون را می‌توان تشکیل داد.

با توجه به این موارد معادله رگرسیون به شرح زیر خواهد بود:

= موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک

آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک  $\times ۰.۳۲۴$  /.

ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک  $\times ۰.۴۲۷$  /.

مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک  $\times ۰.۵۹۷$  /.

مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک  $\times ۰.۲۶۶$  -.

مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک  $\times ۰.۱۷۵$  -.

-۰.۳۰۳ /.

بنابراین نتیجه آزمون فرضیات به شرح نگاره شماره ۴ می‌باشد:

نگاره ۴. نتایج آزمون فرضیات

فرضیه رد / قبول	فرضیات
قبول	مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
قبول	آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک
قبول	مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
رد	تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
رد	پذیرش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
قبول	مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
قبول	ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
رد	وجود پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مناسب

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تاثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت تغییر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تایید قرار گرفت. هم‌چنین در انجام تحقیق حاضر موانع و محدودیت‌هایی وجود داشت که مهم‌ترین آن عبارت است از: محدود بودن دانش و آگاهی پاسخ‌دهندگان از کلیه ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از پرسش‌نامه. چون پرسش‌نامه ابزاری است برای نگرش سنجی، لذا ممکن است واقعیت با آنچه از سوی پرسش‌شوندگان مطرح گردیده متفاوت باشد.

با مقایسه نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیقات مشابه انجام شده، مشخص می‌گردد که نتایج حاصل از این تحقیق، دارای عوامل مشترکی با تحقیقات گذشته است عامل مشارکت تیمی کارکنان، عامل آگاهی مدیران، مشارکت مدیر، مدیریت تغییر و ارزیابی محیطی که به عنوان عوامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقیقات پیشین ذکر شده‌اند، در مورد شرکت ملی گاز ایران نیز صدق می‌کنند. ولی سه عامل تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده‌های مناسب که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شده و در فرضیه‌های این تحقیق نیز مطرح شده بود، با انجام آزمون فرضیات در این تحقیق مورد تایید قرار نگرفت. جهت تفسیر و تحلیل این موضوع، گفتگو و تبادل نظرات فراوانی با مدیران و کارشناسان شرکت ملی گاز ایران انجام گرفت که نتیجه آن به این شرح است؛ با توجه به ساختار و فرهنگ این شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک از رده‌های بالا آغاز می‌گردد و رده‌های پایین‌تر نقش چندانی در تدوین و اجرای آن نخواهند داشت به همین دلیل، در نظر سنجی‌های انجام شده، کارکنان این شرکت نقش کمی را برای دو عامل تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و پذیرش کارکنان در جهت موفقیت آن قایل گشته‌اند. از طرفی وجود ضعف‌های فراوان در زیر ساخت‌های اطلاعاتی این شرکت و عدم وجود پایگاه داده‌های مناسب، نقش موثر این عامل را در موفقیت فرایند برنامه‌ریزی با هاله‌ای از ابهام مواجه نموده است. نتایج حاصل از

این تحقیق و عوامل به دست آمده که روی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران اثر فراوانی دارند، راهنمای مناسبی جهت مدیران شرکت ملی گاز ایران و دیگر شرکت‌ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان خود در پرداختن به مبحث برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. جهت استفاده از نتایج این تحقیق می‌توان مجموع شاخص‌های متغیرهای ذکر شده که در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر بسزایی دارند را به سوال تبدیل کرد و پرسش‌نامه مربوط به آن را جهت اندازه‌گیری میزان تحقق هر یک از این شاخص‌های موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک میان مدیران شرکت توزیع نمود و آمادگی شرکت را جهت انجام موفقیت آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک سنجید و با استفاده از آن نقاط قوت و ضعف را شناسایی نمود. تشکیل جلسات توجیحی برای مدیران برای شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف و رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک نیز به موفقیت این برنامه کمک می‌کند. با تشکیل این جلسات، آگاهی مدیران نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد به این پروژه تضمین می‌گردد و این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را در پی دارد. برگزاری مداوم جلسات میان مدیران ارشد شرکت با مدیر تیم پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک جهت تعیین خطوط راهبردی برنامه و تشکیل کمیته‌هایی متشکل از کارشناسان کلیدی واحدهای مختلف سازمانی جهت حضور در پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک، باعث سهولت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم مقاومت در برابر تغییرات ناشی از اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و جامعیت برنامه‌ریزی استراتژیک از نقطه نظر درگیر کردن واحدهای مختلف شرکت می‌گردد. تشکیل کمیته‌هایی متشکل از مدیران کلیدی سازمان باعث پرننگ کردن حضور آنان در پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گردد و با فراهم کردن زمینه جهت آموزش‌های لازم به افراد درگیر در برنامه‌ریزی استراتژیک درباره عملیات‌ها و فرایندهای داخلی سازمان، موجب یکدست کردن تیم پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود. با تداوم نقش نظارتی مدیران ارشد به عنوان اعضای کلیدی پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک باعث تحقق اهداف و حل تعارضات احتمالی خواهد شد. ابلاغ رسمی برنامه استراتژیک توسط بالاترین مرجع شرکت به تمامی مدیران واحدها، موجب کسب تعهد آنان شده و با اختصاص منابع سازمانی و مالی کافی، پیشبرد اهداف پروژه تسهیل شده و اهمیت آن میان کارکنان نمایان می‌گردد. هم‌چنین تشکیل جلسات توجیحی برای کارکنان برای شناسایی اهمیت، حوزه،

اهداف و رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک کاهش میزان مقاومت آنان به اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک را در پی خواهد داشت.

### منابع

۱. برایسون جان ام (۱۳۷۲). "برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی"، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۲. بروس اندی، لانگدن کن (۱۳۸۳). "تفکر استراتژیک"، ترجمه سعید علمیرزایی، چاپ اول.
۳. پیرس و رابینسون (۱۳۸۰). "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر سهراب خلیلی‌شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ سوم.
۴. داوری دردانه، شانه ساززاده محمدحسن (۱۳۸۰). "مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)" ناشر مؤلفین و آتنا، چاپ اول.
۵. دیوید. فرد آر (۱۳۸۰). "مدیریت استراتژیک"، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. سنگه پتر (۱۳۸۳). "رقص تغییر"، ترجمه مهندس حسین اکبری و مسعود سلطانی، چاپ اول، تهران.
۷. شأنی مرتضی (۱۳۸۳). "برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران"، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۸. شکری مصطفی (۱۳۸۰). "کنکاشی در شناخت مدیریت استراتژیک"، نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره ۵۳ و ۵۴.
۹. فاوگ دیویس (۱۳۸۳). "اجرای برنامه استراتژیک". ترجمه دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر علی ماهر، دکتر محمد رضا ملکی. تهران سیمای فرهنگ، چاپ اول.
۱۰. غفاریان وفا، عمادزاده مرتضی (۱۳۸۳). "مبانی نوظهور در مفهوم استراتژی"، غلامرضا کیانی، مرتضی مرتضائی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. کوین جیمز براین، مینتس برگ هنری، جیمز رابرت ام (۱۳۸۲). "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر محمد صائبی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ سوم.

۱۲. لیندسی ولز دنیس (۱۳۸۳). "مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد". ترجمه دکتر سیدجمال الدین طبیبی، دکتر محمدرضا ملکی. تهران: سیمای فرهنگ، چاپ اول.
۱۳. مومنی منصور (۱۳۸۶). "تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار spss"، انتشارات کتاب نو.
۱۴. میرسپاسی ناصر (۱۳۸۲). "مدیریت استراتژیک"، منابع انسانی و روابط کار (با تجدید نظر کلی)، انتشارات میر، چاپ بیست و یکم.
۱۵. هانگر جی. دیوید، ویلن توماس ال. (۱۳۸۶). "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۶. هاینز استفن جی. (۱۳۷۶). "توفیق در برنامه ریزی استراتژیک"، ترجمه جواد کسروی، انتشارات انجمن مدیران صنایع، چاپ اول.

17. Bian's global, 2007 "Management Tools and Trend Survey" Strategy and Leadership, Vol. 35, No. 5.
18. D. BEUGER, Constant. Acar, William and Braun William, 2006, "Transformational Leadership in Organizations: An Environment Induced Model", International Journal of Management, Vol. 27, No. 1.
19. Fry L. Fred and Stoner R. Charles, 1995, "Strategic Planning for New and Small Business", Upstart Publishing Company, INC.
20. Hensey, Melleville, 1991, "Essential Success Factors for Strategic Planning", Journal of Management in Engineering, Vol. 7, No.2, PP.167-77.
21. Hrebiniak, Lawrence G, 2006 "Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics", Vol. 35, No. 1, PP. 12-31.
22. Johnson Rick, 9th September 2007 "Strategic Planning-key Success Factors and how to Avoid ten Common Mistakes, Sunday.
23. Len, Nixon.. March 2004, "Change Management: Theory and Practice" Business Date. Vol. 12, No 1, PP. 1-4.
24. McLeod, Jr. R. 1994, "Information System Concepts". New York: MacMillan.
25. Richard W. Oliver, 2005, "The evolution of Business Strategy", Journal of Business Strategy.
26. Roger A. Kaufman, Hugh Oakley-Browne, Ryan Watkins, Doug Leigh, 2003, "Strategic Planning for Success", Published by John Wiley , PP. 40-56
27. Wasson, Robert and Mee, February/March 2004, "Five Steps", Engineering Management, PP. 14-15.