تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

جعفر بیک زاد[۱]- علیرضا سیدمفید[۲]

چکیده

تحقیق حاضر بر بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران متمرکز می‌باشد. در این پژوهش از نظریه‌های لی و گا و موسس و ساینلان در رابطه با عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و نظریه‌های استینر و کریستوفر در خصوص اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان چارچوب نظری با ده فرضیه در نظر گرفته شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران است که تعداد آنها ۳۰۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۳ برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ایی است که با توجه به تعریف عملیاتی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، نظریه‌های لی و گا، موسس و ساینلان و کریستوفر تنظیم گردیده، که پس ازسنجش روایی و پایایی آن دراختیار جامعه مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه ها، جمع آوری و اطلاعات حاصله تلخیص، طبقه‌بندی و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی(آزمون های کولموگورف اسمیرنوف،آر پیرسون، رو اسپیرمن، رگرسیون دو متغیره و t تک نمونه ای) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تمرکز این پژوهش بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است و در حقیقت بر آن نیستیم که این برنامه ریزی چه مسایل و مشکلاتی را قرار است از سر راه منابع انسانی بر دارد. نتایج حاصل بیانگر آن است که میزان اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران بالاتر از متوسط است.

واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، عوامل کلیدی اجرا، شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

[۱] استادیار، دکترای تخصصی مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی- Beikzad_jafar@yahoo.com

[۲] کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی با گرایش استراتژیک از دانشگاه آزاد اسلامی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

مقدمه

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمان ها در قالب آن همه فعالیت ها و کوشش های خود را در مورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان ها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و نزدیک به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسایل و محدودیت‌ها این نوع برنامه ریزی در سازمان ها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در حقیقت فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی با توجه به ماهیت منابع انسانی و اهداف سازمان آن را طراحی می کنند. مهمترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کار گروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می گیرد و افراد درگیر در این فرآیند احساس تعلق نسبت به آن پیدا می کنند.(شریفی کلوی، ۱۳۷۶، ص ۱۶). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یک فرآیند پویا است که با دورنگری به واقعیات و موقعیت‌های موجود، راهبردها و تاکتیک های موثری برای رسیدن به فردای بهتر ارائه می دهد. این نوع برنامه ریزی یک فرآیند خطی نیست که گام به گام در یک چارچوب مشخصی اجرا شود. (مشایخ وبازرگان، ۱۳۷۴، ص ۱۵). بلکه این فرآیند را می توان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسایل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه ریزی عبارت است از جهت یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن (کولوبندی، ۱۳۷۴، ص۴۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

بیان مسئله

امروزه در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می آید، به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، در نتیجه یکی از عمده‌ترین برنامه ریزی های سازمانی برنامه ریزی منابع انسانی است. مقوله ای که به قول جیمز واکر در سال های اخیر به عنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی مورد نظر متصل می سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان ها بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه ای بی پایان و با ارزش می نگرند. امروزه قدرت کشورها را بر اساس سرمایه انسانی خلاق کارآمد سنجیده می شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند. با توجه به مطالب ذکر شده در می یابیم که منابع انسانی منبع استراتژیک سازمانی محسوب می شوند و از این رو جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هستند. در حقیقت موفقیت هر سازمان در گرو واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه شدن منابع انسانی می‌شود برنامه ریزی استراتژیک برای این واحد سازمانی می باشد. برنامه ریزی در واقع عبارتست از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی، از این رو برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین می شود و تصمیم گیری بر مبنای روش ها، جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش بینی شده اند، انجام می گیرد. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرایندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت،عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی است و بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد(یار احمدی خراسانی،۱۳۸۶). با توجه به اهمیت روز افزون برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و همچنین نقش استراتژیک صنعت نفت ایران و به خصوص شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در پیشبرد اهداف ملی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

کشور در این تحقیق تلاش می شود تا عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران بررسی شود.

اهمیت و ضرورت تحقیق

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیتهای کلیدی هر سازمان است و یکی از عمده ترین برنامه‌ریزی های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از راه های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی که به عنوان یکی از ابزار مدیران عالی سازمان در جوامع پیشرفته مطرح است، سعی در برقراری ارتباطی صحیح و منطقی میان اهداف سازمان و منابع انسانی دارد. چنانچه در جامعه‌ای امر برنامه‌ریزی کمتر مورد توجه قرار گیرد، گویای این واقعیت است که اهداف یا نامشخص هستند و یا بی‌اهمیت، در حالیکه اگر اهداف مورد توجه و اهمیت لازم قرار گیرند برای دستیابی به آنها می‌بایست از راه‌های اصولی اقدام نمود. این اهمیت در خصوص برنامه‌ریزی نیروی انسانی صدچندان است. بعضی از افراد عقیده دارند که انسان همچون سایر کالا ها و یا کمتر از آن از ارزش اقتصادی برخوردار است و آن را به خصوص در امور خدماتی هزینه‌زا می‌دانند و ماشین و پول و ... را سرمایه، لیکن در نظام ما که یک نظام ارزشی است، موضوع کاملاً متفاوت می‌باشد، زیرا تکامل انسان و حرکت به سوی او جزء اهداف اصلی نظام تلقی می‌گردد. بنابراین تمرکز فکر و استفاده از امکانات مادی برای تحقق این هدف می‌بایست جزء برنامه‌های اجتناب‌ناپذیر مدیران عالی قرار گیرد. لازم به یادآوری است که برنامه‌ریزی نیروی انسانی، خود متأثر از سایر برنامه‌ریزی‌های جامعه است. بنابراین سیاست، اقتصاد، فرهنگ و ... که واژه‌هایی نام آشنا هستند، می‌بایست در برنامه‌ریزی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

نیروی انسانی مورد توجه قرار گیرند. باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود، جزء مهم و جداناپذیر مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان ها است که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمان‌ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته با اهمیت آنکه برای شکل گیری استراتژی‌های منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان لازم است. همسو سازی و پیوند استراتژی ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد. سازمان ها با برنامه ریزی استراتژیک بهتر کار می کنند. سازمان ها با برنامه ریزی استراتژیک بهتر می توانند نسبت به محیط خود واکنش‌هایی متناسب نشان دهند. به طور کلی و از عوامل مهم می‌توان تغییر و تحولات فناورانه، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گسترش اغلب برنامه ها و بلند مدت بودن آنها را بر شمرد که باعث ضرورت و اجتناب نا پذیر بودن برنامه جامع شده است. در کل برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می یابد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی از جمله عواملی است که در پیشبرد اهداف سازمان و ترکیب بین عوامل سازمانی نقش بسزایی دارد و این به خاطر آن است که سازمان ها در محیط به شدت متغیر در حال فعالیت کسب و کار می باشند و برای سازگاری مداوم با محیط پر تغییر لازم است کارکنان از دانش روز برخوردار گردند که تحقق این معنا از طریق طراحی و پیاده سازی برنامه جامع منابع انسانی امکان پذیر است(حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸، ۳۹).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

موفقیت در این امر سبب بالا رفتن سطح درک کارکنان و در نتیجه سطح دانایی و آگاهی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران می شود و با توجه به اهمیت صنعت نفت و شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در اقتصاد و سیاست کشور در داخل و خارج از ایران و فراوانی پرسنل این سازمان ها در صورت اجرای موفق برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شاهد شکوفایی علمی کارکنان و در نتیجه صنعت نفت و شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران خواهیم بود. بر این اساس شناسایی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران ضرورت دارد که انجام تحقیق حاضر در این راستا است.

اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق حاضر بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران می باشد. در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می شود:

۱. تعیین میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

۲. تعیین میزان تاثیر همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

۳. تعیین میزان تاثیر مشارکت مدیریت ارشد بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

۴. تعیین میزان تاثیر مشارکت تیمی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران.

۵. تعیین میزان تاثیر تعهد سازمانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

۶. تعیین میزان تاثیر مدیریت تغییر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

۷. تعیین میزان تاثیر ارزیابی محیطی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

۸. تعیین میزان تاثیر وضعیت آموزش بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران.
۹. تعیین میزان تاثیر جنبه های فرهنگی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.
۱۰. تعیین میزان تاثیر توسعه تکنولوژی بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران.
و هدف کاربردی تحقیق حاضر عبارت است از:

ارائه پیشنهاد هایی به منظور اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با توجه به عوامل شناسایی شده که مورد بررسی قرار گرفته اند.

چارچوب نظری

برای بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران، نظریه های لی و گا[1] و موسس و ساینلان[2] در رابطه با عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و نظریه های استینر[3] و کریستفر[4] در خصوص اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شد. بر اساس نظریه های لی، گا و موسس، ساینلان عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استرتژیک منابع انسانی عبارتند از:

۱. همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی
۲. مشارکت مدیریت
۳. مشارکت تیمی
۴. تعهد سازمانی
۵. مدیریت تغییر
۶. ارزیابی محیطی

1. lee & Gough
2. Moses & Sinelane
3. Stainer
4. Christopher

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

۷. وضعیت آموزش

۸. جنبه های فرهنگی

۹. توسعه تکنولوژی

و بر اساس نظریه های استینر و کریستوفر، اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به سه بعد، ساختاری، فرهنگی و انسانی تقسیم می شود.

فرضیه های تحقیق

۱. مشارکت تیمی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران موثر است.

۲. تعهد سازمانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۳. ارزیابی محیطی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران موثر است.

۴. مشارکت مدیریت ارشد بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۵. وضعیت آموزش بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۶. جنبه های فرهنگی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۷. مدیریت تغییر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۸. همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

۹. توسعه تکنولوژی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران موثر است.

۱۰. میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بالاتر از متوسط است.

پیشینه تحقیق

در رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و عوامل موثر بر آن تحقیقات چندی انجام شده است، که به چند مورد از این تحقیقات انجام شده در داخل کشور، اشاره می گردد:

۱. برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات توسط محمد کاظم حاکی در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی امیر مانیان در دانشگاه تهران در سال ۱۳۶۲ انجام شده است. هدف اصلی این تحقیق عبارتست از ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمانی در اجرای برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات. در این پایان نامه از چارچوب‌های نظری وارد و پپارد[1] و گرگوری منتزاس[2] استفاده شده است.تعداد فرضیه های این تحقیق ۹ فرضیه می‌باشد و جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، مشاوران، کارشناسان پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات شاغل در شرکت‌های مشاوره ای عضو انجمن شرکت های انفورماتیک ایران، شرکت‌های مشاوره‌ای عضو شورای عالی انفورماتیک ایران و کلیه اساتید و صاحبنظران شاغل در دستگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در این این رشته می باشد که در کل ۴۸۰ نفر می‌باشند که ۲۱۸ نفر نمونه آماری می باشند. روش تجزیه تحلیل مورد استفاده در این تحقیق، مدل تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری است و روش تحقیق، روش توصیفی همبستگی می‌باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی

[1]. Ward & Pepard
[2]. Gregory Mentzas

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

(پرسشنامه) است. نتیجه پایانی این تحقیق اثبات ۷ فرضیه و رد ۲ فرضیه دیگر می‌باشد و از جمله فرضیه ها ی اثبات شده مشارکت تیمی و همراستایی استراتژی سازمان و سیستم های اطلاعات مدیریت می باشد
http://database.irandoc.ac.ir/articles/85953

۲. بررسی عوامل موثر در برنامه ریزی استراتژیک در صنایع دریایی ایران توسط محمد رضا وفایی زاده در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی محمد نقی شهیدی در دانشگاه تهران در سال ۱۳۷۱ انجام شده است. پایین بودن چشمگیر آهنگ رشد بهره‌وری در صنایع دریایی ایران مسئله اصلی این تحقیق می باشد و بالا رفتن رشد بهره‌وری در صنایع دریایی ایران هدف اصلی این تحقیق می باشد. این فرضیه دارای ۳ فرضیه می باشد و نمونه آماری در این تحقیق ۳۲۰ نفر از کل جامعه آماری در صنایع دریایی می باشد. روش تحقیق توصیفی پیمایشی می باشد و از روش های میدانی و کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است (به وسیله پرسشنامه اطلاعات جمع آوری شده) و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون های آماری آر پیرسون مورد استفاده قرار گرفته است.در نتیجه برای بالا رفتن بهره وری در صنایع دریایی باید به عواملی چون دیدگاه استراتژیک ، بلوغ سازمانی، همراستایی استراتژیک ، فرصتهای منطقه‌ای و رشد سازمانی توجه داشت. (www.ensani.ir/fa/content/27421/default.aspx).

۳. بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران توسط محمد حقیقی و عباس منوریان در قالب مقاله علمی در نشریه مدیریت بازرگانی در سال ۱۳۸۸ انجام شده است. چارچوب نظری این تحقیق بر طبق نظریه (ریچارد اولیور) می باشد و تعداد فرضیه های این تحقیق ۸ فرضیه می باشد. جامعه آماری این تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان، مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران می باشد، بر اساس جدول مورگان ۵۰ نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، از اطلاعات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

کتابخانه ای و تحقیق میدانی استفاده شده است.با مطالعه کتب و مقالات مختلف شاخص های سنجش هر یک از متغیر ها جهت تهیه پرسشنامه ،استخراج شده است. پرسشنامه شامل هشت بخش با ۳۹ سوال برای هشت متغیر مستقل و یک بخش جهت سنجش متغیر وابسته با ۷ سوال می باشد که تعداد کل سوالات ۴۶ عدد می باشد. جهت آزمون فرضیه ها ابتدا از ضریب همبستگی پییرسون و سپس از تحلیل رگرسون چند متغیره استفاده شده است. در این تحقیق ارتباط هشت عامل با اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تاثیر پنج عامل مورد تایید قرار گرفت و سه عامل رد شد. (نشریه مدیریت بازرگانی، ص۳۹).

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بخش های اداری، بازرگانی و برنامه ریزی شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران می باشد که تعداد آنها ۳۰۱ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه کوکران به شرح زیر استفاده شده است:

$$n=\frac{\frac{1/96^2\times 0/5\times 0/5}{0/05^2}}{1+\frac{1}{301}\left(\frac{1/96^2\times 0/5\times 0/5}{0/05^2}-1\right)} \qquad n=\frac{\frac{3/84\times 0/5\times 0/5}{0/0025}}{1+0/003322\left(\frac{0/96}{0/0025}-1\right)}\cong 169$$

برای اطمینان خاطر بیشتر تعداد نمونه آماری را ۱۷۳ نفر در نظر گرفتیم. برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا براساس بخش ها، شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران به ۳ طبقه، طبقه بندی گردیده و سپس برای انتخاب نمونه آماری از هر یک از طبقات، از نسبت هر طبقه به جامعه آماری استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۱ آورده شده است. بعد از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه آماری به روش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

نمونه گیری تصادفی ساده (قرعه کشی) از هر طبقه، به تعداد مشخص شده انتخاب گردید.

جدول شماره ۱: نمونه آماری به تفکیک سهم هر بخش در نمونه آماری

ردیف	نام ناحیه	تعداد کارکنان	سهم هر یک از بخش ها در نمونه آماری
۱	اداری	۱۴۵	۹۱
۲	بازرگانی	۹۹	۵۷
۳	برنامه ریزی	۵۷	۲۵
جمع کل		۳۰۱	۱۷۳

ابزار جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از نمونه آماری و به منظور آزمون فرضیه های تنظیم شده این تحقیق، از پرسشنامه ای که در دو بخش تنظیم شده، استفاده گردیده است. بخش اول شامل سؤالات مربوط به متغیر مستقل، عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس نظریه های لی و گا و موسس و ساینلان و دارای ۳۴ سوال و بخش دوم، سؤالات مربوط به متغیر وابسته ، اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس نظریه ی کریستوفر است و شامل ۹ سؤال است. جدول شماره ۲ تعداد سؤالات برای هر یک از ابعاد نشان می دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۲:تعداد سوالات پرسشنامه به تفکیک بعد ها

متغیرها	ابعاد	شماره سؤال	تعداد سؤال
عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	مشارکت تیمی	۱-۲-۳-۶	۴
	تعهد سازمانی	۴-۵-۷	۳
	ارزیابی محیطی	۸-۱۳-۱۴-۱۵	۴
	مشارکت مدیریت ارشد	۹-۱۲	۴
	وضعیت آموزش	۱۶-۱۹	۴
	جنبه های فرهنگی	۲۰-۲۳	۴
	مدیریت تغییر	۲۴-۲۵-۲۶-۳۴	۴
	همراستایی استراتژیک	۲۷-۲۸	۲
	توسعه تکنولوژی	۲۹-۳۳	۵
اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	انسانی	۳۵-۴۱-۴۲	۳
	ساختاری	۳۶-۳۷-۳۸-۴۳	۴
	فرهنگی	۳۹-۴۰	۲

روایی پرسشنامه ها با استفاده از روایی محتوایی ۷۷/۳۱۹ به دست آمده است که مورد تایید قرار می‌گیرد. برای برآورد پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید و با استفاده از نرم افزار spss میزان پایایی سؤالات پرسشنامه در میان ۴۳ نفر از کارکنان در کل ۰/۷۹۶ ، برای متغیر مستقل ۰/۷۸۷ و برای متغیر وابسته ۰/۸۰۵ به دست آمده است.

تجزیه تحلیل و نتیجه گیری

به منظور تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب برای توصیف پاسخ های داده شده به سؤالات پرسشنامه های تحقیق حاضر از جدول های توزیع فراوانی و درصد پاسخ های مربوط به هر یک از سؤالات استفاده شده است. در سطح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های کولموگورف اسمیرنوف، آر پیرسون، اسپیرمن، رگرسیون دو متغیره و t تک نمونه ای استفاده شده است.

جدول شماره۳: آماره های توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق

	مشارکت تیمی	تعهد سازمانی	ارزیابی محیطی	مشارکت مدیریت ارشد	وضعیت آموزش	جنبه های فرهنگی	مدیریت تغییر	همراستایی استراتژیک	توسعه تکنولوژی	اجرا
تعداد	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳	۱۷۳
بدون پاسخ	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۱۱/۴۲	۹/۹۷	۱۱/۲۴	۱۰/۴۷	۱۰/۵۴	۱۰/۹۳	۱۴/۴۴	۵/۶۰	۱۴/۵۹	۲۷/۵۱
میانه	۱۱/۰۰	۱۰/۰۰	۱۱/۰۰	۱۱/۰۰	۱۰/۰۰	۱۱/۰۰	۱۵/۰۰	۶/۰۰	۱۵/۰۰	۲۷/۰۰
مد	۱۱/۰۰	۱۱/۰۰	۱۳/۰۰	۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۲/۰۰	۱۶/۰۰	۶/۰۰	۱۴/۰۰	۲۷/۰۰
انحراف معیار	۲/۸۰۳	۲/۶۵۰	۲/۸۰۶	۳/۰۱۶	۳/۳۹۸	۲/۵۴۳	۲/۸۴۳	۱/۶۹۳	۳/۱۷	۴/۱۷۳
واریانس	۷/۸۶۲	۷/۰۲۳	۷/۸۷۴	۹/۱۰۰	۱۱/۵۵۲	۶/۴۷۲	۸/۰۸۶	۲/۸۶۹	۱۰/۰۹۱	۱۷/۴۱۴
رتبه	۱۵/۰۰	۱۲/۰۰	۱۵/۰۰	۱۶/۰۰	۱۶/۰۰	۱۶/۰۰	۱۲/۰۰	۸/۰۰	۱۶/۰۰	۲۴/۰۰
حداقل	۵/۰۰	۳/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۸/۰۰	۲/۰۰	۹/۰۰	۱۵/۰۰
حداکثر	۲۰/۰۰	۱۵/۰۰	۱۹/۰۰	۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۱۰/۰۰	۲۵/۰۰	۳۹/۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۴: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرونف

فرضیه ها	آماره کولموگروف اسمیرنف	سطح معنی داری (مقدارP -)	تعداد
مشارکت تیمی	۱/۵۴۹	۰/۰۱۶	۱۷۳
تعهد سازمانی	۱/۸۶۳	۰/۰۰۲	۱۷۳
ارزیابی محیطی	۱/۸۲۰	۰/۰۰۳	۱۷۳
مشارکت مدیریت ارشد	۱/۵۹۸	۰/۰۱۲	۱۷۳
وضعیت آموزش	۱/۵۵۸	۰/۰۱۶	۱۷۳
جنبه های فرهنگی	۱/۷۷۳	۰/۰۰۴	۱۷۳
مدیریت تغییر	۱/۷۴۰	۰/۰۰۵	۱۷۳
همراستایی استراتژیک	۲/۰۰۷	۰/۰۰۱	۱۷۳
توسعه تکنولوژی	۱/۰۳۷	۰/۲۳۲	۱۷۳
اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱/۴۴۴	۰/۰۳۱	۱۷۳

با توجه به جدول ۴، مشاهده می شود که هشت متغیر نخست دارای سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ و متغیر نهم سطح معنی داری بالاتر از ۰/۰۵ را دارا می باشند. در نتیجه برای متغیرهای مشارکت تیمی، تعهد سازمانی، ارزیابی محیطی، مشارکت مدیریت ارشد، وضعیت آموزش، جنبه های فرهنگی، مدیریت تغییر و همراستایی استراتژیک از آزمون ناپارامتریک رو اسپیرمن و برای متغیر توسعه تکنولوژی از آزمون پارامتریک آر پیرسون استفاده می کنیم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۵: ضرایب همبستگی رو اسپیرمن هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

متغیر مستقل	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی داری	تعداد
مشارکت تیمی	۰/۲۶۴	۰/۰۰۰	۱۷۳
تعهد سازمانی	۰/۲۲۴	۰/۰۰۳	۱۷۳
ارزیابی محیطی	۰/۲۲۵	۰/۰۰۳	۱۷۳
مشارکت مدیریت ارشد	۰/۳۱۸	۰/۰۰۰	۱۷۳
وضعیت آموزش	۰/۰۹۱	۰/۲۳۱	۱۷۳
جنبه های فرهنگی	۰/۳۱۷	۰/۰۰۰	۱۷۳
مدیریت تغییر	۰/۱۹۴	۰/۰۱۰	۱۷۳
همراستایی استراتژیک	۰/۱۲۳	۰/۱۰۷	۱۷۳

و برای متغیر مستقل توسعه تکنولوژی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۶: ضرایب همبستگی رو اسپیرمن هر یک از متغیرهای مستقل با متغیر وابسته

متغیر مستقل	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد
توسعه تکنولوژی	۰/۱۰۷	۰/۱۶۱	۱۷۳

این همبستگی ها در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشد و سطح معنی داری کلیه متغیرها بجز متغیرهای وضعیت آموزش، همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی و توسعه تکنولوژی، از سطح معنی داری این همبستگی کمتر می باشد و در نتیجه دارای همبستگی معنی داری می باشند. البته از آنجا که هدف بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می باشد، از تحلیل رگرسیون استفاده می نماییم. در تحلیل رگرسیون چند شاخص از جمله مجذور ضریب همبستگی(R^2) که میزان همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را نشان می دهد و کلیه ضریب زاویه های متغیرهای مستقل، مورد محاسبه قرار می گیرد. هر چقدر مقدارR بیشتر باشد، رابطه خطی میان متغیرهای مستقل با متغیر وابسته بیشتر است. در این تحلیل از روش همزمان (Enter) برای تحلیل رگرسیون استفاده می نماییم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره ۷: تحلیل واریانس فرضیه های مربوط به مدل رگرسیونی و ضرایب پارامتر فرضیه‌های تحقیق

متغیر مستقل	R	ضریب تشخیص (R^2)	ضریب تشخیص تعدیل شده	خطای استاندارد	t محاسبه شده	β شیب خط	F	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
مشارکت تیمی	/۳۶۲ ۰	۰/۱۳۱	۰/۱۲۶	۳/۹۰۱	۵/۰۷۸	۰/۵۳۹	۲۵/۷۸۲	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
تعهد سازمانی	/۲۳۶ ۰	۰/۰۵۵	۰/۰۵۰	۴/۰۶۷	۳/۱۷۰	۰/۳۷۱	۱۰/۰۴۶	۰/۰۰۲	رد فرض H_0
ارزیابی محیطی	/۲۴۱ ۰	۰/۰۵۸	۰/۰۵۳	۴/۰۶۱	۳/۲۵۱	۰/۳۵۹	۱۰/۵۶۷	۰/۰۰۱	رد فرض H_0
مشارکت مدیریت ارشد	/۳۳۰ ۰	۰/۱۰۹	۰/۱۰۳	۳/۹۵۱	۴/۵۶۶	۰/۴۵۶	۲۰/۸۵۳	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
وضعیت آموزش	عدم همبستگی در آزمون اسپیرمن							۰/۲۳۱	رد فرض H_1
جنبه های فرهنگی	/۳۹۱ ۰	۰/۱۵۳	۰/۱۴۸	۳/۸۵۱	۵/۵۵۷	۰/۶۴۲	۳۰/۸۸۳	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
مدیریت تغییر	/۱۷۴ ۰	۰/۰۳۰	۰/۰۲۵	۴/۱۲۱	۲/۳۱۲	۰/۲۵۶	۵/۳۴۷	۰/۰۲۲	رد فرض H_0
همراستایی استراتژیک	عدم همبستگی در آزمون اسپیرمن							۰/۱۰۷	رد فرض H_1
توسعه تکنولوژی	عدم همبستگی در آزمون پیرسون							۰/۱۶۱	رد فرض H_1

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

همچنین برای تعیین میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی از آزمون آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است.

جدول شماره ۸ : نتایج آزمون t تک نمونه ای برای تعیین میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

	ارزش مورد آزمون = ۲۶					
	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۴/۷۷۳	۱۷۲	۰/۰۰۰	۱/۵۱۴۴۵	۰/۸۸۸۲	۲/۱۴۰۷

با توجه به اینکه میانگین اجرای بر اساس پرسشنامه‌های بدست آمده برابر ۲۷/۵۱۴۵ بوده است و این مقدار از متوسط این متغیر که ۲۶ می‌باشد بزرگتر است و همانطور در جدول شماره ۸ ملاحظه می گردد در سطح معنی داری دو دامنه‌ای، سطح معنی داری آزمون t تک نمونه ای ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک‌تر است و نیز با توجه به مقدار t محاسبه شده که ۴/۷۷۳ می باشد و این مقدار از ۱/۹۷۴ مقدار بحرانی t در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۱۷۲ بزرگ‌تر است، پس بنابراین میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

همان‌گونه که جدول‌های شماره ۵ و ۶ خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد، برای فرضیه‌های مشارکت تیمی، تعهد سازمانی، ارزیابی محیطی، مشارکت مدیریت ارشد، جنبه های فرهنگی و مدیریت تغییر در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون اسپیرمن از سطح معنی داری ۰/۰۵کوچکتر می‌باشد و رابطه معنی‌داری بین این متغیر ها با اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

وجود دارد. همچنین فرضیه های وضعیت آموزش و همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون رو اسپیرمن و متغیر توسعه تکنولوژی در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون آر پیرسون از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ بزرگتر می‌باشد و رابطه معنی‌داری بین این متغیر ها با اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی وجود ندارد. برای آزمون تاثیر هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته این فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون استفاده شده است.

با توجه به جدول شماره ۷ و مقدار بتاهای مربوط به هر متغیر در رابطه با متغیر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، میزان تغییر در متغیر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به ازای تغییر در هر یک از عوامل موثر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تعیین می‌شود. بدین ترتیب که یک واحد تغییر مثبت در مشارکت تیمی، تعهد سازمانی، ارزیابی محیطی، مشارکت مدیریت ارشد، جنبه های فرهنگی و مدیریت تغییر بترتیب باعث ۰/۵۳۹ ،۰/۳۷۱، ۰/۳۵۹ ، ۰/۴۵۶ ، ۰/۶۴۲ و ۰/۲۵۶ واحد در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران می شود . همچنین با توجه به جدول شماره ۸، آزمون tتک نمونه‌ای میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

جدول شماره۹ : نتایج نهایی حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه ها	فرضیه قبول / رد
مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
تعهد سازمانی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
ارزیابی محیطی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
مشارکت مدیریت ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
وضعیت آموزش کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	رد
جنبه های فرهنگی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	قبول
همراستایی استراتژیک بین برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	رد
توسعه تکنولوژی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	رد
میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بالاتر از متوسط است.	قبول

نتایج حاصل از این تحقیق و عوامل به دست آمده که روی اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران اثر فراوانی دارند، راهنمای مناسبی جهت مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران و دیگر شرکت‌ها در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می باشد. جهت استفاده از نتایج این تحقیق می توان مجموع شاخص های متغیرهای ذکر شده که در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تاثیر بسزایی دارند را به سوال تبدیل کرد و پرسشنامه مربوط به آن را جهت اندازه گیری میزان تحقق هر یک از این شاخص های اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی میان مدیران شرکت پخش نمود و آمادگی شرکت را جهت انجام اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی سنجید. برای رسیدن به این هدف برگزاری مداوم جلسات میان مدیران ارشد شرکت با مدیر تیم پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی جهت تعیین خطوط راهبردی در پروژه، باعث سهولت پیاده سازی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی می شود. تداوم نقش نظارتی مدیران ارشد به عنوان اعضای کلیدی پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی باعث تحقق اهداف و حل تعارضات احتمالی خواهد شد. ابلاغ رسمی این برنامه توسط بالاترین مرجع شرکت به تمامی مدیران واحدها، موجب کسب تعهد آنان شده و با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

اختصاص منابع سازمانی و مالی کافی، پیشبرد اهداف پروژه تسهیل و اهمیت آن میان کارکنان نمایان می‌شود. همچنین تشکیل جلسات توجیهی برای کارکنان به منظور شناسایی اهمیت، اهداف و رویکردهای مختلف، باعث اجرای بهتر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می شود.

پیشنهادها

در تحقیق حاضر پیشنهادها به دو منظور ارائه می‌گردد:

الف. پیشنهادها درراستای نتایج تحقیق

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد مشارکت تیمی، تعهد سازمانی مدیران و کارکنان، ارزیابی محیطی، مشارکت مدیریت ارشد در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، توجه به جنبه های فرهنگی، مدیریت تغییر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران موثر هستند و برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران، لازم است به این شش عامل توجه نمود.به این منظور و برای برای افزایش احتمال اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهاد های زیر ارایه می گردد :

مشارکت تیمی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران ، مشارکت تیمی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. افزایش روحیه همکاری در بین اعضای سازمان
۲. انتظار مناسب از توان کارکنان از سوی مدیران
۳. تشویق کار تیمی و حل گروهی مساله
۴. داشتن ارتباطات همه جانبه و موثر اجزای سازمان با یکدیگر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

تعهد سازمانی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران ، تعهد سازمانی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. جلب حمایت کارکنان سازمان و ایجاد حس مسئولیت پذیری در آنان

۲. آماده کردن افراد در جهت مشارکت کامل در اطلاعات از طریق انتقال دانش به دیگران

۳. احساس ارزشمند کردن افراد در سازمان

۴. افزایش اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران

ارزیابی محیطی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران، ارزیابی محیطی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. به روز رساندن مهارتها

۲. تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی در رابطه با منابع انسانی

۳. داشتن ارتباطات مؤثر با سازمانهای دیگر مدیریت روابط مشتریان

۴. استراتژی بازاریابی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

مشارکت مدیریت ارشد

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مشارکت مدیریت ارشد مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. اولویت بندی برنامه‌ها و اهداف

۲. حمایت از افراد یادگیرنده برای تغییر و نوآوری با ایجاد فضایی انعطاف پذیر

۳. حمایت و پشتیبانی مدیران از تجربه اندوزی در تمام سطوح

۴. تخصیص منابع کافی در حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان و نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری

۵. توانمند سازی کارکنان برای تصمیم گیری

۶. یکپارچه سازی نگرش ها و چشم اندازها

۷. بهبود مستمر فرایندهای کاری توسط مدیران

۸. ایجاد چشم اندازی از آینده سازمان

۹.پرورش قدرت یادگیری در افراد

جنبه های فرهنگی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، جنبه‌های فرهنگی مؤثر می‌باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. ارزشمند بودن پرسشگری و زیر سؤال بردن وضع موجود در سازمان

۲. تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار و تغییر آنها در جهت سازگاری با اهداف سازمان

۳. حمایت از ارزشمند بودن انسان در سازمان

۴. تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک

۵. رواج روحیه تحمل انتقاد و پذیرش خطا در سازمان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

مدیریت تغییر

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مدیریت تغییر مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت پخش فرآورده های نفتی ایران پیشنهادهای زیر ارایه می گردد:

۱. توجه به نظرات دیگران و نظرات خود را تنها بخشی از تصویر بزرگتر دانستن

۲. تسهیل تحول در سازمان

۳. تغییر در الگوی ارتباطات میان مدیران و کارکنان مختلف سازمان

۴. تغییر در نحوه جریان‌های کاری طولانی

ب) پیشنهادها برای محققان آتی

۱. با توجه به این که در تحقیق حاضر، کارکنان و مدیران شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران در نظر گرفته شده اند، پیشنهاد می گردد، محققان بعدی چنین بررسی را در دیگر شرکت‌های تابعه وزارت نفت از جمله شرکت ملی گاز، شرکت ملی نفت و شرکت ملی پتروشیمی و یا شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در شهرستان ها انجام دهند، تا با مقایسه نتایج حاصل از تحقیقات مختلف در این زمینه اطمینان و اعتماد بیشتر در بکارگیری نتایج، حاصل گردد.

۲. باتوجه به اینکه در تحقیق حاضر عوامل موثر بر اساس نظریه های لی و گا و موسس و ساینلان تعریف و عملیاتی گردیده است، لذا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد عوامل موثر را براساس نظریه‌های دیگر از جمله رائول هوب[1] و تانیا بونداروک[2]، هنری مینتزبرگ و یا ورمنس[3] و ون ولدهوون[4] مورد بررسی قرار دهند.

۳. در تحقیق حاضر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس نظریه‌های کریستوفر و استینر تعریف و مورد بررسی قرار گرفته است بنابراین به محققان آتی

1. Raul hob
2. Tania Bondarok
3. Vermens
4. Van Voldhoon

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

پیشنهاد می گردد این متغیر را از دیدگاه سایر صاحبنظران از جمله استفن هاینز[1] و آلان بانت[2] مورد بررسی قرار دهند.

[1]. Stephen G Haines
[2]. Allan Bandt

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

منابع

۱. بانت، آلن و جی هینز، استیفن، سید محمد، اعرابی و سعید موسوی، (۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تهران،انتشارات نیل، چاپ اول.

۲. برایسون ، جان ام، عباس، منوریان، (۱۳۷۲)، برنامه ریزی استراتژیک بر سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

۳. برتراند، الیور، سید حسین، ابطحی و جواد، عین آبادی، (۱۳۸۵)، برنامه ریزی نیروی انسانی (روش ها - تجربیات -مهارتها)، تهران، انتشارات سازمان یونسکو، چاپ اول.

۴. بریس، نیکلا و کمپ، ریچارد و سلنگار، رزمری، خدیجه، علی آبادی و سیدعلی، صمدی، (۱۳۸۸)، تحلیل داده های روانشناسی با برنامه spss، تهران، نشر دوران، چاپ دوم.

۵. بنیسون، مالکم و کیسون، جاناتان، علیرضا، جباری، (۱۳۸۷)، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران، نشر افکار، چاپ دوم.

۶. بیلو، پاتریک جان، منصور، شریفی کلوبی، (۱۳۷۶)، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، تهران، نشر آردین، چاپ اول.

۷. پاتریک، ج.بیلو، منصور، شریفی کلوی، (۱۳۷۶)، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، تهران، نشر آردین، چاپ اول.

۸. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد کنت، سهراب، خلیلی شورینی (۱۳۸۰)، برنامه ربزی و مدیریت استراتژیک، ، تهران، انتشارات یادواره کتاب، چاپ سوم.

۹. جیمز، دبلیو واکر، خدابخش، داشگرزاده، (۱۳۷۵)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تهران، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول.

۱۰. حقیقی، محمد و منوریان، (۱۳۸۸)، عباس بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱،تهران، شماره۳، صص ۳۹-۵۴.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

۱۱. رابینز، استیفن، علی، پارساییان و سید محمد، اعرابی، (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سیزدهم.
۱۲. زمینی، سمیرا،(۱۳۸۹)، بررسی مقایسه ای از ادراک از ریسک مشتریان از سیستم بانکداری الکترونیکی و سیستم بانکداری سنتی در شعبات بانک کارآفرین شهرستان تبریز، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
۱۳. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
۱۴. سلطانی، ایرج،(۱۳۸۶)، مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تهران، انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.
۱۵. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۸۴)، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
۱۶. شانی، مرتضی، (۱۳۸۳)، برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۱۷. فاوگ، دیویس، سید جمال الدین، طبیبی و علی، ماهر و محمدرضا، ملکی، (۱۳۸۳)، اجرای برنامه استراتژیک، تهران، سیمای فرهنگ، چاپ اول.
۱۸. کافمن، راجر و هرمن، جری، فریده، مشایخ و عباس، بازرگان، (۱۳۷۴)، برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، بازرگان، تهران، انتشارات مدرسه، چاپ اول.
۱۹. کولوبندی، عبدالله، (۱۳۷۴)، نکاتی درباره برنامه ریزی استراتژیک، تهران ، نشریه تدبیر، شماره ۶۰.
۲۰. لیدنسی، ولز دنیس، سید جمال الدین، طبیبی و محمدرضا، ملکی، (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد، تهران، سیمای فرهنگ، چاپ اول.
۲۱. منوریان، عباس، (۱۳۶۹)، فرایند برنامه ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰.
۲۲. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، منابع انسانی و روابط کار (با تجدید نظر کلی)، تهران، انتشارات میر، چاپ بیست و یکم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

۲۳. والا، آگار و سنزو، دی و رابینز، استیفن، سید حسین، ابطحی و حشمت، خلیفه سلطانی، (۱۳۸۶)، برنامه ریزی نیروی انسانی، تهران، انتشارات تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
۲۴. هاینز، استیفن جی، جواد، کسروی، (۱۳۷۶)، توفیق در برنامه ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات انجمن مدیران صنایع، چاپ اول.
۲۵. یاراحمدی خراسانی، مهدی،(۱۳۸۶)، برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز، نشریه مدیریت، تهران، شماره ۱۲۹-۱۳۰.

26. Bai, R, j, and Lee, G, G, (2003), organizational Factor influencing the quality of the IS/IT strategic planning process industrial Management and Data systems ,Vol .103 No. 8, pp. 622- 632.
27. Bian's, global, (2007), Management Tools and Trend Survey, Strategy and Leadership, Vol35, No5, pp. 23-24.
28. Fry L, Fred and Stoner R, Charles, (1995), Strategic Planning for New and Small Business, Upstart Publishing Company, INC, pp. 62- 64.
29. Johnson, Rick, (2007), Strategic Planning key Success Factors and how to Avoid ten Common Mistakes, Sunday, pp. 16- 21.
30. Hensey, Melleville, (1991), Essential Success Factors for Strategic Planning, Journal of Management in Engineering, Vol.7, No.2, PP. 77–167.
31. Hrebiniak, LawrenceG, (2006), Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics, Vol. 35, No.1, PP.12-31.
32. Lee, G, G, and Bai, R. J, (2003), Organizational mechanism for successful IS/IT strategic planning in the digital era, Management Decision,Vol.41, No.1,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]

pp. 32- 42.
33. Lee, G, G, and Gough, T, (1993). An integrated framework for information systems planning and its initial application", Journal of formation Technology, Vol. 8, pp. 227-240.
34. Len,NixonMarch, (2004), Change Management:Theory and Practice Business Date.Vol. 12, No 1, PP. 1-4.
35. Risseeuw, P and Masurel, E, (1994), The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry, Small Business Economics 6, PP. 313-322.
36. Roger A, Kaufman and Hugh Oakley-Browne and Ryan Watkins and Doug Leigh, (2003), Strategic Planning for Success, Published by John Wiley, PP.40-56.
37. Roper, S, (1997), Strategic initiatives and small business performance: an exploratory analysis of Irish companies, Entrepreneurship and Regional Development 9, PP. 353-364.
38. Sampler, J.L, (1998), Redefining industry structure for the information age Strategic Management Journal 1 (4), PP. 343-355.
39. Schendel, D, (1996), Evolutionary perspectives on strategy, Strategic Management Journal 17, PP. 3-4.
40. Short, J, C and Ketchen, D.J and Palmer, T.B, (2002), The role of sampling in strategic management research on performance, a two-study analysis Journal of Management 28, PP. 363–385.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-16]