

# راهبردهای اجرایی در صنعت نفت کشور بر اساس اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های آن حوزه<sup>۱</sup>

ساسان کاظمی‌نژاد\*

مهدی الوانی\*\*

مینا جمشیدی\*\*\*

## چکیده

اجرای سیاست‌ها، مرحله تبلور حرف و شعار به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌ها به شمار می‌رود. با مطالعه و بررسی فرایند پیچیده خط‌مشی‌گذاری انرژی کشور در حوزه نفت و گاز کشور توسط نهادهای ذی‌ربط، به دلیل کاستی‌های مدل اجرایی، شاهد نارسایی‌هایی در زمینه تحقق کامل سیاست‌های این حوزه هستیم. در این مقاله از روش پژوهش کمی و نمونه‌گیری تصادفی بهره‌گیری و به دلیل زیاد بودن جمعیت جامعه حوزه نفت و گاز کشور از ابزار پرسشنامه (به تعداد ۳۹۵ نفر) استفاده شده است. برای روایی از روش نسبت اعتبار محتوایی «لاوشه» استفاده شده و برای تمام متغیرها مقادیر نسبت اعتبار محتوا بالای ۰،۴۹ و شاخص اعتبار محتوا بالای ۰،۷۹ به دست آمده است و برای پایایی از «آلفای کرونباخ» استفاده شده که در کل این ضریب برابر ۰،۹۵۶ و برای تک‌تک متغیرهای تحقیق بالای ۰،۷۰ به دست آمده است. با توجه به تحلیل‌های آماری پرسش‌های تحقیق و ارتباط میان عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز

---

۱. مقاله حاضر بر گرفته از رساله دکترا ساسان کاظمی نژاد دانشجوی دکترا مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری عمومی دانشگاه آزاد تهران مرکزی می باشد.

\* دانشجوی دکترا گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Skazeminezhad@gmail.com

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

sralvani@gmail.com

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

minja5ir@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۰۱

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۹

فصلنامه راهبرد اقتصادی، سال هفتم، شماره بیست‌وپنجم، تابستان ۱۳۹۷، صص ۱۰۷-۷۱

کشور بررسی و بر اساس بالاترین اولویت‌ها که به عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز (خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن، تحریم‌ها، ابزارهای اجرای خط‌مشی، تحولات سیاسی منطقه‌ای، رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز، تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان) تخصیص داده شده است، راهبردهای اجرایی در صنعت نفت کشور برای اجرای کامل خط‌مشی‌های آن حوزه استخراج گشته است.

**واژه‌های کلیدی:** سیاست‌های انرژی، مدل اجرایی، خط‌مشی‌گذاری، اجرای خط‌مشی،

پژوهش کمی

طبقه بندی JEL: C54, G41, O13

## مقدمه

به‌طور کلی اجرای خط‌مشی عمومی، مجموعه اقدامات دولت‌ها برای نیل به اهداف تعیین‌شده است که عوامل درونی و بیرونی بسیاری در آن تأثیر دارد. اندیشمندان حوزه اجرای خط‌مشی‌گذاری، آن را به‌صورت مختلف بیان کرده‌اند؛ برخی آن را سلسله‌ای از حمایت می‌دانند و گروهی دیگر ائتلاف بازیگران برای رسیدن به مقاصدشان قلمداد می‌کنند و بعضی آن را به‌مثابه یک بازی می‌دانند (بازی اجرا) که در آن چانه‌زنی، غلو و اغراق و کشمکش‌های سیاسی برای کنترل پیامدها صورت می‌گیرد (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵). امروزه تأمین پایدار، مقرون‌به‌صرفه و امن انرژی از مهم‌ترین دغدغه‌های کشورهای به‌شمار می‌رود و برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در این حوزه به‌نوعی بر امنیت ملی و جایگاه جهانی کشورها اثر می‌گذارد. یکی از پرچالش‌ترین حوزه‌های مدیریتی کشور «سیاست‌گذاری جامع برای انرژی» است و مشکلات بسیاری حوزه انرژی کشور را تحت تأثیر قرار داده است؛ از جمله بالا بودن شدت مصرف انرژی<sup>۱</sup> یعنی میزان انرژی مصرف‌شده برحسب تن معادل نفت خام به ازای یک‌هزار دلار تولید ناخالص داخلی در کشور در مقایسه با متوسط جهانی (که این شاخص متأثر از پایین بودن درآمد، پایین بودن رشد اقتصادی و بالا بودن مصرف انرژی است)، بهینه نبودن مصرف سوخت، بی‌توجهی به برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری در توسعه ظرفیت‌های تولید انرژی و فناوری‌های مختلف در بخش‌های نفت، گاز، برق، انرژی اتمی، انرژی‌های نو، تعیین نرخ حامل‌های انرژی مانند قیمت بنزین در سطح جامعه

و تعیین قیمت سوخت نیروگاه‌ها، تعیین نکردن قیمت نفت خام و میعانات گازی به‌عنوان خوراک پالایشگاه‌ها و ... (ملکی، ۱۳۹۰).

در رویکرد سنتی تحلیل خط‌مشی، تفاوت و تمایز مشخصی بین تدوین و اجرای خط‌مشی وجود دارد؛ بنابراین در صورت اجرای ناموفق یا ناقص آن، مجریان مقصران اصلی قلمداد می‌شوند. علی‌رغم اینکه تدوین خط‌مشی عبارت است از فرایندی که طی آن یک تصمیم معتبر گرفته می‌شود و تعریف اجرا فرایند انجام این تصمیم‌ها است (Hill & Hupe, 2002)، بین مرحله تدوین و اجرای خط‌مشی همپوشانی وجود دارد (Nacomara & Smallwood, 1980). اجرای خط‌مشی مجموعه‌ای یکپارچه از فرایند تعامل بین هدف‌گذاری و اقدام برای رسیدن به اهداف است (Pressman & Wildavsky, 1984) و اجرا نباید از تدوین جدا باشد. بی‌توجهی به تمهیدات خاص در مرحله شکل‌گیری خط‌مشی را بزرگ‌ترین مشکل در اجرای آن مطرح می‌کنند. علاوه بر مشکلات موجود، لازم است مرحله تدوین و اجرای خط‌مشی به‌عنوان بخشی از راهبرد پژوهش در تحقیقات خط‌مشی عمومی مورد توجه قرار گیرد (دنهارت، ۱۳۸۲).

عوامل اصلی مؤثر در موفقیت یا شکست اجرا عبارت‌اند از: نخبگان سیاسی، رأی‌دهندگان، گروه‌های صاحب نفوذ، احزاب سیاسی، روابط شخصی بین مجریان و تدوین‌کنندگان خط‌مشی، میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خط‌مشی و میزان علاقه، تعهد و حمایت بازیگران اصلی خط‌مشی (McLaughlin M, 1976). فرایند اجرای خط‌مشی در قالب چهار الگوی سازمانی زیر بررسی می‌شود: ۱- الگوی مدیریت سیستم‌ها؛ ۲- اجرا به‌عنوان فرایند بوروکراسی؛ ۳- اجرا به‌عنوان توسعه سازمانی؛ ۴- اجرا به‌عنوان فرایند تعارض و چانه‌زنی. همچنین موانع اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها در فهم ناقص از مشکلات و مسائل، نارسایی در بررسی میزان عمل‌پذیری تصمیمات، ناتوانی مجریان در اجرای وظایف محوله است (Elmore, 1982).

در نگاهی کلی، فرآیند سیاست‌گذاری شامل مراحل «تدوین»، «اجرا» و

«ارزیابی» است که با توجه به موضوع پژوهش حاضر در قسمت مبانی ادبیات، «اجرا» با تفصیل بیشتری توضیح داده می‌شود. اجرای سیاست شامل اهداف، طرح‌ها و پیشنهادهای دستیابی به اهداف، برنامه‌های مصوب دستیابی به اهداف، تصمیم‌ها و حتی آثار برنامه‌ها است و اجرا اصطلاحی جدید برای فعالیتی کهن است (Cho, 1984). اجرا شامل ایجاد زنجیره‌ای علی از اهداف تا نتایج است، اهداف و فعالیت‌های اجراشده بخشی از فرآیند تعاملی وابسته به یکدیگر هستند و برای همین اجرا را شبکه یکپارچه می‌نامند. (Pressman & Wildavsky, 1984).

در اتخاذ سیاست‌های کلان، مداخلات آگاهانه و هدفمند دولت‌ها در جوامع اجتماعی، پیچیده‌ترین گونه سیستم‌ها محسوب می‌شود. این سیاست‌های کلان شامل اسناد و نقشه‌های بالادستی، برنامه‌های توسعه، برنامه‌های بودجه سالیانه و... هستند. هدف عمده سیاست‌های کلان، کمک به توسعه و به عبارت بهتر «پیشرفت» کشور و تسهیل فرآیند آن است (که البته ایجاد تغییر مطلوب و هدفمند، آن محسوب می‌شود)، ولی باید توجه داشت که گاهی این مهم‌ترین جزء سیاست‌ها اثرات نه‌چندان مطلوبی بر جای گذاشته و در نهایت به تحقق کامل اهداف منجر نمی‌شوند. گاهی مقصود اولیه طراحان این اسناد از خط سیر خود منحرف شده و به مباحث دیگری گام می‌گذارد. علی‌رغم تلاش‌های گسترده در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز، می‌توان شاهد نقاط ضعفی در هنگام عملیاتی‌سازی این اسناد بود. عدم همخوانی دستاوردهای نهایی با اهداف برنامه‌ریزی‌شده، بیانگر مشکلاتی در مراحل مختلف است؛ به عبارت دیگر، در سیر عملیاتی‌سازی مفاهیم اساسی و کلان سند چشم‌انداز، اختلالاتی به وجود می‌آید که موجب شکست سیاست‌ها یا عدم تحقق کامل آن‌ها می‌شود. می‌توان گفت که در برخی از موارد عدم ترجمان صحیح برنامه‌های عملیاتی از مفاهیم کلان سیاست‌ها سبب می‌شود که علی‌رغم تحقق بسیاری از اهداف خرد عملیاتی، در نهایت هدف کلان سیاستی محقق نشود. بی‌توجهی به این مهم به ناهمخوانی میان سطح سیاست و سطح اجرا می‌انجامد و نتیجه آن ناهم‌راستایی در بخش‌های مختلف سیاستی و اجرایی خواهد بود که ضمن کاهش انسجام عمل دستگاه‌ها،

آن‌ها را از اهداف کلان و ملی دور و سلیقه‌های مختلف افراد را بر سیاست‌ها و قوانین تحمیل می‌کند (متوسلی و نیکونستی، ۱۳۹۰).

هدف اصلی این مقاله ارائه راهبردهای عملیاتی و اجرایی در صنعت نفت و گاز کشور بر اساس اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های این حوزه است که تعیین این راهبردها و اولویت‌بندی در حوزه سیاست‌های نفت و گاز کشور به شدت احساس می‌شود؛ به همین دلیل این تحقیق با به‌کارگیری روش پژوهش کمی و آزمون‌های «تی تک نمونه»<sup>۱</sup>، تحلیل عامل تأییدی «کولموگروف-اسمیرنوف»<sup>۲</sup>، «کی‌ام‌اُ و بارتلت»<sup>۳</sup> بر روی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌ها با بهره‌گیری از مدل‌های اجرا و مطالعات محققان این حوزه و به‌ویژه مدل اجرایی استخراج‌شده در پژوهش کیفی رساله دکترای محقق به انجام رسیده است تا بر اساس آن راهبردهای اجرایی در حوزه نفت و گاز کشور ارائه شود.

### ۱. پیشینه تحقیق

تا اوایل دهه ۱۹۷۰ مرحله اجرا در فرآیند سیاست‌گذاری مشکل‌آفرین تلقی نمی‌شد و تصور عمومی سیاست‌گذاران بر آن بود که سیاست‌ها پس از تصویب اجرا خواهد شد؛ اما عملی نشدن سیاست‌های مصوب در محیط واقعی، منجر به تلاش‌های گسترده‌ای برای شناخت موانعی بود که اجرای سیاست‌ها را دشوار می‌کرد. تاکنون دسته‌بندی‌های مختلفی از موانع اجرای سیاست‌ها عرضه شده است.

جدول ۱ خلاصه‌ای از نتایج مطالعات و بررسی‌های دانشمندان و صاحب‌نظران خط‌مشی عمومی در یک نگاه تاریخی و روندی تکاملی در خصوص عوامل و متغیرهای پیش‌برنده/بازدارنده اجرای خط‌مشی آورده شده است که در واقع مبنای مدل نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهد (اعرابی، رزقی رستمی، ۱۳۸۴).

1. One -sample T test

2. Kolmogorov-Smirnov

3. KMO and Bartlett

**جدول ۱. خلاصه‌ای از نتایج مطالعات و بررسی‌های دانشمندان و صاحب‌نظران خطمشی عمومی**

ردیف	نظریه‌پرداز	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
۱	پرسمن و ویلداوسکی	۱۹۸۴	هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خطمشی: ۱- جدا نبودن اجرا از خطمشی؛ ۲- استفاده از وسایل و ابزارهای مستقیم در اجرا؛ ۳- در نظر گرفتن مبانی علمی و تئوریک؛ ۴- تداوم رهبری؛ ۵- سادگی و آسان‌سازی خطمشی
۲	ون هورن و ون میتر	۱۹۷۵	متغیرهای اجرا: ۱- استانداردها و اهداف؛ ۲- منابع؛ ۳- ارتباطات بین سازمانی؛ ۴- ویژگی‌های مؤسسات اجرایی؛ ۵- ویژگی‌های شخصیتی مجریان؛ ۶- شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی
۳	میلبری مک لوگین	۱۹۷۵	عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست اجرا: نخبگان سیاسی، رأی‌دهندگان، گروه‌های ذی‌نفع، احزاب سیاسی، روابط شخصی بین مجریان و تدوین‌کنندگان خطمشی، میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خطمشی و میزان علاقه، تعهد و حمایت بازیگران اصلی خطمشی
۴	امیری	۱۳۸۵	موانع اجرای سیاست: موانع معنایی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای
۵	ریچارد المور	۱۹۸۰	مواردی که مانع از اجرای مؤثر سیاست‌ها می‌شود: ۱- فهم ناقص از مشکلات و مسائل؛ ۲- نارسایی در بررسی میزان عمل‌پذیری تصمیمات؛ ۳- ناتوانی مجریان در اجرای وظایف محول.
۶	گارسیا زامور	۱۹۸۰	مشکلات و موانع عمده اجرای خطمشی در کشورهای جهان سوم: ۱- محدودیت‌های ناشی از کمک‌ها و وام‌های خارجی؛ ۲- ساختار اداری متمرکز؛ ۳- تحریف بوروکراسی و بری شرایطی که باعث عدم اجرای درست خطمشی می‌شوند: ۱- عوامل خارج از سازمان و غیرمترقبه؛ ۲- زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و مناسب؛ ۳- فقدان نظریه معتبر علت و معلولی؛ ۴- ارتباطات بیش از حد بین واحدهای اجرایی؛ ۵- عدم درک و نبود توافق در مورد اهداف؛ ۶- مشخص نبودن وظایف و فقدان هماهنگی؛ ۷- عدم درخواست صاحبان قدرت به اجرای کامل خطمشی
۷	گان و هاگ وود	۱۹۸۴	عوامل مؤثر بر شکست اجرا: وجود ساختار دیوان‌سالارانه در سیاست‌گذاری، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی، نبود ارتباطات کافی بین دستگاه‌های اجرایی.
۸	جیمز اندرسون	۱۹۸۲	علل عمده عدم اجرای صحیح خطمشی: ۱- عدم آگاهی و درک صحیح دستورات توسط مجریان؛ ۲- عملی نبودن اجرای تصمیم؛ ۳- مقاومت مجریان در اجرای خطمشی
۹	ساباتیر و مازمانیان	۱۹۸۶	شرایط اجرای اثربخش خطمشی: ۱- اهداف مشخص و روشن؛ ۲- روابط علت و معلولی و داشتن مبانی تئوریک؛ ۳- یک تثبیت‌کننده و یک رهبر با مهارت‌های سیاسی و مدیریتی؛ ۴- حمایت خطمشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی، مراجع قضایی و گروه‌های هدف؛ ۵- توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی و بین‌المللی
۱۰	اکبرگ	۱۹۹۹	عوامل مؤثر بر شکست در اجرا: وجود ساختار دیوان‌سالارانه در سیاست‌گذاری، روشن نبودن وظایف و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی، نبود ارتباطات کافی بین دستگاه‌های اجرایی.
۱۱	کالیستا	۱۹۹۵	الف- موانع اجرا: ۱- ناکافی بودن منابع؛ ۲- ابزارهای نامناسب؛ ۳- انحرافات ناشی از نیت سیاسی (زد و بندهای سیاسی)؛ ۴- نارسا بودن طرح‌های اولیه؛ ۵- عدم تعهد لازم مجریان خطمشی ب- عوامل یا متغیرهای مؤثر در اجرا: ۱- عوامل درونی شامل تنظیمات قدرت یا اختیارات ترکیبی شبکه‌ها و محل‌های اجرا؛ ۲- عوامل بیرونی شامل آرای عمومی، نهادهای تفسیرکننده و اشخاص
۱۲	خالید	۲۰۰۱	عوامل مؤثر بر شکست اجرا: نبود خلاقیت و نوآوری‌های لازم در مجریان جهت اجرای سیاست‌ها، بی‌توجهی به منافع گروه‌های ذی‌نفع، عدم حمایت شهروندان، اشتغال دولت به رفع دغدغه‌های سیاسی، هم‌راستا نبودن برنامه‌های اجرایی دولت‌ها
۱۳	مقدس پور و همکاران	۱۳۹۲	موانع اجرای سیاست: بی‌توجهی به ارزش زمان و سپری شدن فرصت‌ها در اجرای سیاست‌های ملی، بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی سیاست‌ها، فقدان ساختار اجرایی مناسب برای اجرای سیاست‌های ملی، ناهم‌سویی ابزارهای سیاستی، بحران‌های داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای سیاست‌های ملی
۱۴	گیوریان و ربیعی	۱۳۹۴	موانع اجرای کامل (اثربخش) خطمشی‌ها: ۱- نبود مبانی تئوریک؛ ۲- کمبود منابع؛ ۳- گروه‌های هدف؛ ۴- ابزارهای خطمشی؛ ۵- شرایط محیطی؛ ۶- عدم مشارکت گروه‌های مختلف در تدوین خطمشی؛ ۷- تعارض خطمشی‌ها با ارزش‌های افراد مجری؛ ۸- جزئی‌نگری و تک‌بعدی شدن در خطمشی‌ها؛ ۹- عدم تمایل به اجرای آزمایشی خطمشی‌ها در محدوده‌های کوچک؛ ۱۰- عدم انعطاف در خطمشی‌ها

منابع: گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴ و الوانی و شلویری، ۱۳۹۵

## ۲. بیان نظری تحقیق

اگر فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی را در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی خلاصه کنیم، اجرا مهم‌ترین مرحله آن به شمار می‌آید؛ زیرا تبلور و تحقق خط‌مشی و هدف سیاست‌گذاران در اجرا ظهور و بروز پیدا می‌کند. مرحله تدوین حاصل پیش‌بینی‌ها و برآوردهای سیاست‌گذاران نسبت به آینده است و از جنس ذهنیات است، در حالی که اجرا، تحقیق عینی و واقعی آن پیش‌بینی‌ها است. اهمیت اجرا به دلیل آن است که آزمونی برای صحت و دقت مرحله تدوین و شکل‌گیری خط‌مشی عمومی است. شاید بتوان به جرئت ادعا کرد، مشکلات و مسائلی که در اجرا پدید می‌آید، نشانه‌هایی از پیش‌بینی‌های نادرست در مرحله تدوین است و در صورتی که سیاست‌گذاران پیش‌بینی‌های دقیقی انجام داده باشند، نباید در مرحله اجرا مشکلی پیش بیاید. بسیاری از خط‌مشی‌های تدوین‌شده، در مرحله اجرا با مشکل مواجه شده‌اند. برای کشف اینکه چرا و چگونه یک پیامد خالص حاصل شده است، مطالعه خط‌مشی و به‌ویژه ادبیات مربوط به اجرای خط‌مشی، نگرش مهمی را برای آگاهی و درک از اجرا ایجاد می‌کند (الوانی، شلویری، ۱۳۹۵).

سیاست‌گذاران، با تدوین افق و چشم‌انداز آینده، مسیر پیش رو را مشخص می‌کنند و مجریان، برنامه‌ریزان و خط‌مشی‌گذاران با مداخله هدفمند، آگاهانه و سنجیده انسانی در سیر حوادث و فرایندها (موفقیت‌آمیز باشد یا نباشد)، به طی طریق در مسیر پیش‌بینی‌شده و اعمال تغییرات لازم می‌پردازند. علوم خط‌مشی‌گذاری، ما را به عرصه فعالیت‌های خرد و کلان دولت رهنمون می‌سازند؛ اموری که می‌توان آن را از وظایف حاکمیتی حکومت و دولت دانست. تمرکز اصلی در خط‌مشی، بررسی تعامل دولت با جامعه است که در مراحل شناخت و فهم مسئله، طراحی و شکل‌گیری، اجرا، ارزیابی، اصلاح و تغییر خط‌مشی صورت می‌گیرد. تحولات سریع و ناموزون در عرصه‌های گوناگون در جامعه باعث می‌شود که ناهمگونی ساختاری و کاهش درجه نظام‌مندی و ناهم‌سویی دو حوزه نظام‌ساز، یعنی سیاست‌گذاران و مجریان قانون را به همراه داشته باشد. عدم ارتباط



میان ساحت نظر و عمل بدین معناست که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین‌شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم مدلی جامع برای ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی نهفته است. منطق شکاف میان نظر و عمل از طریق رویکردی رفت‌وبرگشتی پر می‌شود. به طوری که هم‌زمان با تدوین چشم‌انداز و سیاست، اقتضائات عملی آن نیز دیده می‌شود. این بحث، ریشه در جدالی قدیمی میان مکاتب مختلف استراتژیک دارد؛ مکاتبی که شکل‌گیری استراتژی را اندیشیده می‌دانند، در مقابل آنان که سیاست‌ها را زاییده نوظهور شرایط و اقتضائات عملی قلمداد می‌کنند (Mintzberg, 1989).

همان‌گونه که سیاست‌گذاری تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی است، از عوامل برون‌سازمانی هم تأثیر می‌پذیرد. بدون اصلاح این عوامل نمی‌توانیم به سیاست‌گذاری مطلوبی دست یابیم؛ بنابراین بهتر است خط‌مشی‌ها، چارچوب‌ها، تصمیم‌ها، محدودیت‌ها و قالب‌ها و در یک کلام، قوانین به‌گونه‌ای تنظیم شوند که کمترین مشکل را برای تفسیر و اجرا داشته باشند.

با وجود قوانین، اصول و خط‌مشی‌های روشن و مشخص، سیاست‌گذاران رسانه‌ای نیز بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را تهیه و اجرا کنند. ضمن اینکه باز هم یادآور می‌شویم که وضع‌کنندگان قانون و سیاست‌سازان باید در زمینه وضع قوانین و مقررات اجتماعی اطلاعات کارشناسی داشته باشند و به دور از جهت‌گیری‌های سیاسی به وضع قانون بپردازند تا کارکرد قوانین شکل معکوسی به خود نگیرد.

خط‌مشی یا سیاست در سطح سازمان مطرح است، درحالی‌که قلمرو خط‌مشی عمومی جامعه و دولت است. تعریف و طبقه‌بندی خط‌مشی‌های عمومی گستره بسیار وسیعی دارد. از اصول راهنما و بنیادین قانون اساسی تا قوانین و مقررات عمومی را در بر می‌گیرد. اگر استراتژی یا راهبرد جهت‌گیری‌های کلی سازمان را نشان می‌دهد، بخشی از خط‌مشی‌های عمومی نیز جهت‌گیری‌های کلی جامعه و دولت را نشان می‌دهد. برای مثال وقتی دولت خط‌مشی «خودکفایی در

تولید گندم» را اتخاذ می‌کند، این معادل همان استراتژی در قلمرو سازمان است. بر این اساس برخی معتقدند خط‌مشی عمومی و استراتژی از نظر تعریف و فرآیند تقریباً شبیه هم هستند، خط‌مشی‌گذاری و تدوین استراتژی مشابه هم هستند (Algor, 1987).

با توجه به گستره و تعریف خط‌مشی‌های عمومی به‌عنوان راه‌حل مسائل و مشکلات عمومی، همیشه نمی‌توان آن را مشابه استراتژی در قلمرو سازمان دانست. برای مثال خط‌مشی دولت مبنی بر ادامه پرداخت یارانه‌ها در بودجه سال ۱۳۸۷ دارای برد زمانی یک‌ساله است و از این نظر با استراتژی همخوانی ندارد. خط‌مشی‌ها به شکل‌های مختلف برای حمایت از استراتژی‌ها ایجاد شده‌اند؛ از جمله اجرای اهداف سازمانی و تأمین موقعیت مزیت‌بخش در بازار که مدیریت ارشد بعد از تجزیه و تحلیل عمیق آن دو را ایجاد کرده است (حدادی، ۱۳۹۷). اجرای خط‌مشی به‌عنوان حلقه مفقوده‌ای تلقی می‌شد و در همین راستا تئوری‌های مختلفی در زمینه اجرا برای یافتن این حلقه مفقوده توسط محققان خط‌مشی دولتی ایجاد گردید که در جدول ۲ به آن اشاره می‌شود (گیوریان و ربیعی، ۱۳۹۴).

جدول ۲. خلاصه تئوری‌های اجرای خط‌مشی‌ها

عنوان تئوری	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها/متغیرها
اجرا به‌عنوان یک فرآیند خطی	استانداردها و اهداف، منابع، ارتباطات و اقدامات بین سازمانی، ویژگی‌های دستگاه‌های اجرایی، گرایش‌های مجریان، وضعیت‌های اقتصادی-اجتماعی و سیاسی
اجرا به‌عنوان سازگاری متقابل سیاست‌ها	میزان علاقه، تعهد و پشتیبانی بازیگران اصلی خط‌مشی
اجرا به‌عنوان بازی (سیاسی)	یادگیری قواعد بازی، بکارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مناسب، کنترل جریان ارتباطات و رویارویی با بحران‌ها و شرایط عدم اطمینان
اجرا به‌عنوان شرایطی برای دستیابی اثربخش به اهداف	شرایط محیطی (دستگاه‌های مجری، افراد مجری، گروه‌های هدف، وضعیت اجتماعی، سیاسی) عامل موفقیت یا شکست در اجرا است
اجرا به‌عنوان یک فرآیند رهبری خط‌مشی دورانی (گردشی)	«رهبری» عامل هماهنگی بین تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها
اجرا به‌عنوان یک تئوری اقتضایی	شرایط مختلف و زمان تعاملات عامل اثرات متفاوت بر اجرای خط‌مشی
اجرا به‌عنوان یک تجزیه و تحلیل موردی	مشارکت و همکاری دولت، مفید بودن استانداردهای دستگاه‌های اجرایی، تعهد دستگاه اجرایی نسبت به خط‌مشی‌ها، حمایت مقامات عالی‌رتبه از خط‌مشی‌ها، توسعه نسبت‌های هزینه-فایده مناسب
اجرا به‌عنوان فعالیتی (اقدامی) ارتباطی	تعامل مناسب بین بازیگران خط‌مشی و گروه‌های هدف، یادگیری و فراگیری بیشتر

امروزه، تأمین پایدار، مقرون‌به‌صرفه و امن انرژی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های کشورها به شمار می‌رود. برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در این حوزه به‌نوعی بر امنیت ملی و جایگاه جهانی کشورها اثر می‌گذارد و حتی در طول تاریخ، جنگ‌های بسیاری بر سر تأمین انرژی درگرفته است (جنگ‌های عراق، کویت، تقسیم شدن سودان و...). بر این اساس برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های جامع انرژی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه یک امر مهم قلمداد می‌شود. راهبرد یا طرح ملی انرژی مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقداماتی است که در زمینه‌های مربوط به انواع منابع تولید انرژی، گسترش و راه‌اندازی منابع جدید تولید انرژی، سامان‌دهی و بهینه‌سازی مصرف انرژی، تعیین بازارهای هدف خارجی و داخلی و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها، سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت در فناوری‌های پیشرفته و کم‌مصرف و خط‌مشی کشورها را شفاف می‌سازد. در کشور ما یکی از پرچالش‌ترین حوزه‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری جامع برای انرژی کشور است. مشکلات بسیاری از قبیل بالا بودن شدت انرژی در کشور در مقایسه با متوسط جهانی، بهینه نبودن مصرف سوخت، بی‌توجهی به برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری در توسعه ظرفیت‌های تولید انرژی و فناوری‌های مختلف در بخش‌های نفت، گاز، برق، انرژی اتمی، انرژی‌های نو، تعیین نرخ حامل‌های انرژی مانند قیمت بنزین در سطح جامعه و تعیین قیمت سوخت نیروگاه‌ها، عدم تعیین قیمت نفت خام و میعانات گازی به‌عنوان خوراک پالایشگاه‌ها و... حوزه انرژی کشور را تحت تأثیر قرار داده است. برای برون‌رفت از این وضعیت در بند «ب» ماده (۱۲۵) قانون برنامه پنجم توسعه کشور، دولت به تدوین سند راهبردی انرژی کشور برای یک دوره ۲۵ ساله حداکثر شش ماه پس از تصویب قانون برنامه پنجم توسعه مکلف شد. با وجود اهمیت بسیار زیاد این موضوع، سند فوق، با تأخیر بسیار و بدون طی کردن فرآیند در نظر گرفته شده در این قانون، در ۲۳ فروردین ۱۳۹۵ به تصویب رسید و تدوین و اجرای طرح جامع انرژی تا به امروز در هاله‌ای از ابهام باقی‌مانده است.<sup>(۱)</sup>

سند چشم‌انداز مهم‌ترین سند بالادستی کشور است که تمامی برنامه‌ها و

قوانین در راستای نیل به اهداف آن گام برمی دارند. در سند چشم انداز، جمهوری اسلامی ایران در ۱۴۰۴ هجری شمسی با اتکا به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمان‌ها و اصول قانون اساسی آمده است: ایران ۱۴۰۴ کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین الملل در بخش تغییر جهت‌ها «تغییر الگوی بی‌رویه مصرف انرژی به الگوی بهینه و تغییر رویکرد مدیریت مجزای عرضه و تقاضای انرژی به مدیریت یکپارچه و جامع». در این سند در بخش سیاست‌های کلی نفت و گاز بر موارد ذیل تأکید شده است:

✓ اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب برای گسترش اکتشاف نفت و گاز و شناخت کامل منابع کشور؛

✓ افزایش ظرفیت تولید گاز، متناسب با حجم ذخایر کشور؛

✓ افزایش ظرفیت تولید صیانت شده نفت متناسب با ذخایر و برخورداری

کشور از افزایش قدرت؛

✓ اقتصادی و امنیتی و سیاسی؛

✓ تلاش لازم و ایجاد سازمان‌دهی قانونمند برای جذب منابع مالی مورد نیاز؛

✓ بهره‌برداری از موقعیت جغرافیایی کشور برای عملیات فنی و بازرگانی

نفت و گاز در دنیا؛

✓ بهینه‌سازی مصرف و کاهش شدت انرژی؛

✓ جایگزینی صادرات فرآورده‌های نفت و گاز و پتروشیمی به جای صدور

نفت خام و گاز طبیعی.

در سیاست‌گذاری انرژی، «رویکرد دینامیک» به جای «رویکرد استاتیک»

مدنظر است؛ زیرا متغیرهای سیاست‌گذاری به سرعت در حال تغییر هستند. برای

برتری داشتن رویکرد دینامیک چهار عامل زیر ذکر می‌شود:

⊙ منابع انرژی محدود هستند؛ اما نمی‌توان آن‌ها را ثابت در هر زمان فرض

کرد.

- ⊙ پیشرفت تکنولوژیکی یک واقعیت است؛ اما صرفه‌جویی انرژی در کوتاه‌مدت به معنای درازمدت آن نیست.
- ⊙ موضوعات زیست‌محیطی ثابت نیستند؛ مثلاً ادراک ما از تغییرات آب و هوایی به صورت سریع تغییر می‌کند.
- ⊙ سرعت افزایش مصرف نفت و گاز در هند و چین سیستم جهانی انرژی را تغییر می‌دهد (ملکی عباس، ۱۳۹۰).

### ۳. فرضیه‌های تحقیق

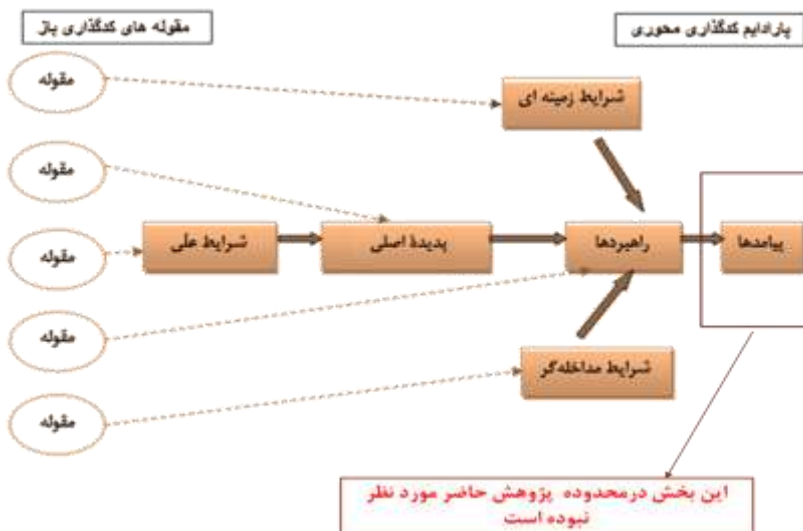
بر اساس فرضیه این مطالعه، عوامل زیر بر اجرای خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد:

- ◀ خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن؛
- ◀ تحریم‌ها؛
- ◀ ابزارهای اجرای خط‌مشی؛
- ◀ تحولات سیاسی و منطقه‌ای؛
- ◀ رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز؛
- ◀ تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز؛
- ◀ ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛
- ◀ ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف؛
- ◀ نقش رسانه‌های جمعی؛
- ◀ ظهور فناوری جدید؛
- ◀ تخصص و مهارت مجریان؛
- ◀ حوادث غیرمترقبه؛
- ◀ نظام اداری و بوروکراسی.

#### ۴. روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق از مدل مستخرج از روش کیفی «داده‌بنیاد»<sup>۱</sup> استفاده شده است؛ به طوری که روش کیفی بر اساس بنیادهای برساخت‌گرایی - تفسیری انتخاب شده و به دلیل اینکه مسیر پژوهش، مصاحبه با افراد و شناسایی مفاهیم مرتبط و مدل‌سازی آن‌ها بوده است، استراتژی تحقیق داده‌بنیاد به کار گرفته شد. نظریه داده‌بنیاد روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است. تئوری داده‌بنیاد به دنبال ایجاد نظریه است. نظریه‌ای که ریشه در داده‌های مفهومی دارد و بر اساس جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند آن‌ها تولید شده است (Straus & Corbin, 2008). رویه‌های تئوری داده‌بنیاد طراحی شده‌اند تا مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم را توسعه دهند که تبیین تئوری کاملی از پدیده اجتماعی مورد مطالعه (در این پژوهش، خط‌مشی‌گذاری در صنعت نفت و گاز کشور) ارائه دهند. بخش‌های مختلف مدل‌سازی بر اساس مدل پارادایمی در نمودار ۱ نشان داده شده است.

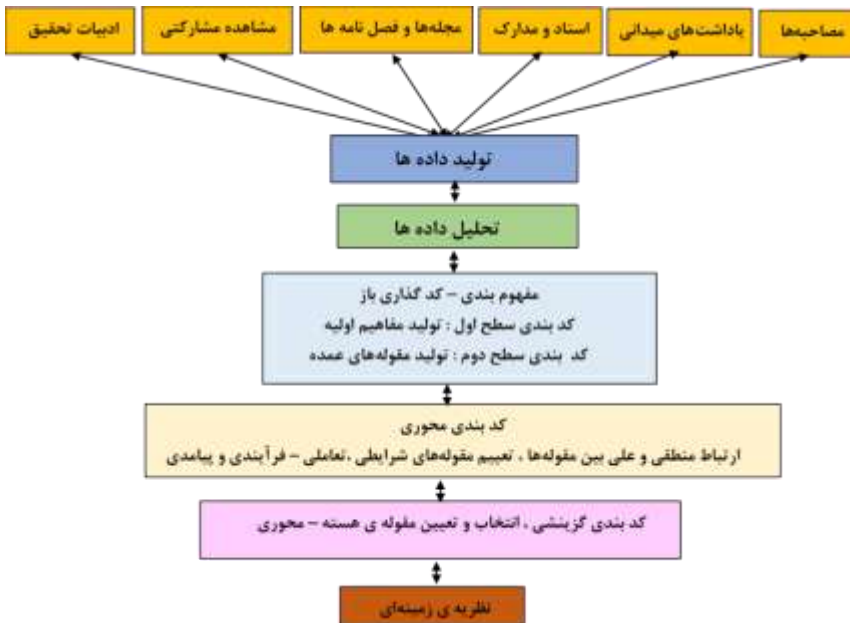
نمودار ۱. مدل پارادایمی - نظریه‌پردازی داده‌بنیاد



Straus & Corbin, 2008

در این روش‌شناسی محقق گردآوری داده‌ها را بر حسب پیشرفت نظریه تعدیل می‌سازد؛ یعنی مسیرهای اشتباه را رها می‌کند و سؤال‌های مورد نیاز مرتبط بیشتری می‌پرسد. وی داده‌ها را در حین فرآیند گردآوری آن‌ها بررسی و شروع به کدبندی می‌کند. این ایده‌های اولیه مقوله‌بندی مفهوم‌بندی و به نگارش درمی‌آیند. از نکات مهم دیگر در این نظریه آن است که می‌توان برای پالایش اصلاح یا توسعه بیشتر نظریه‌های صوری موجود نیز از این نظریه استفاده کرد. در نمودار ۲ طرح کلی مراحل انجام تحقیق با نظریه داده‌بنیاد به تصویر کشیده شده است.

نمودار ۲. مراحل انجام تحقیق با نظریه داده‌بنیاد

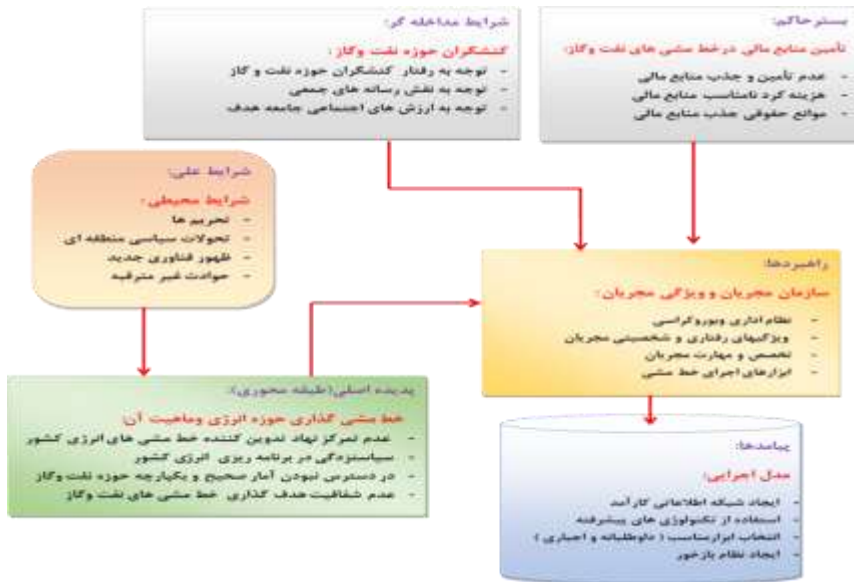


اسپیژال و کارپنتر، ۲۰۰۷

نظریه داده‌بنیاد از رویه تفصیلی و خاصی برای تحلیل استفاده می‌کند. این رویه شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی است که توسط اشتراوس و کوربین ابداع شده‌اند. نظریه داده‌بنیاد رویه‌ای را برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز)، مرتبط ساختن این طبقات (کدگذاری محوری) و ارائه «داستانی» که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری گزینشی) و در انتها، ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری، ارائه می‌دهد (Straus & Corbin, 1990). در بخش

کیفی رساله دکترای محقق بعد از انجام مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی مدل پارادایمی خط‌مشی‌گذاری حوزه نفت و گاز استخراج گردیده که در نمودار ۳ نمایش داده شده است.

نمودار ۳. مدل پارادایمی خط‌مشی‌گذاری در صنعت نفت و گاز



منبع: رساله دکترای محقق

در گام آخر، بخش کیفی نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی) صورت گرفته و مدل تحقیق کیفی استخراج و در نمودار ۴ نمایش داده شده است. «در نظر گرفتن عواملی همچون ماهیت خط‌مشی، سازمان مجری، مجریان و استفاده‌کنندگان انرژی، شرایط محیطی و سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری باعث اجرای مناسب و درست، سیاست‌های انرژی کشور (حوزه نفت و گاز) می‌شوند».



#### نمودار ۴. مدل منطقی پژوهش کیفی



منبع: رساله دکترای محقق

در نهایت از طریق پژوهش کمی موضوع اصلی این مقاله که ارائه راهکارهای اجرایی پس از آزمون عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور و اولویت‌بندی آن‌ها است، انجام پذیرفته است. بر همین اساس پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی تلقی می‌شود. جامعه آماری تحقیق کل کنشگران حوزه نفت و گاز بوده و نمونه آماری بر اساس جدول تعیین نمونه آماری مورگان به دلیل بالا بودن جمعیت جامعه، ۳۸۹ نفر از صاحب‌نظران صنعت نفت و گاز از بین اساتید دانشگاه‌ها، مدیران حوزه نفت و گاز، کارشناسان، کنشگران بخش خصوصی حوزه نفت و گاز و تعدادی از اعضای کمیسیون انرژی مجلس انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق پرسشنامه بوده که برای روایی آن از روش نسبت اعتبار محتوای لاوشه و برای پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است که در کل این ضریب برابر ۰،۹۵۶ و برای تک‌تک متغیرهای تحقیق نیز بالای ۰،۷۰ به دست آمده است. برای تعیین تعداد عوامل تأثیرگذار بر هر متغیر وابسته تحقیق (با در نظر گرفتن پیشینه تحقیق) و همچنین بررسی روایی واگرایی

سؤالات، از فن تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. به منظور بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون «تی تک نمونه‌ای» بهره‌برداری گردیده است و سپس وضعیت توزیع نرمال بودن متغیرهای تحقیق از طریق بررسی چولگی و کشیدگی و آزمون «کولموگروف- اسمیرنوف» بررسی گردیده و در ادامه از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری برای بررسی ارتباط میان اجزای متغیرهای تحقیق و معنی‌داری روابط بهره گرفته شد و در انتها نیز آزمون‌های «AHP»<sup>۱</sup> و فراوانی نمونه‌ها برای اولویت‌بندی و تعیین بیشترین اثر بر اجرا توسط متغیرهای تحقیق انجام شد.

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که «توماس ال ساعتی»<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۷۰ آن را ابداع کرد (قدسی پور، ۱۳۸۱)؛ این روش هنگامی می‌تواند مفید باشد که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبه‌رو است. شاخص‌ها می‌توانند کمی یا کیفی باشند؛ اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است. فرآیند رتبه‌بندی و اولویت‌بندی گزینه‌ها در روش AHP دربرگیرنده مراحل به شرح زیر است:

✓ ترسیم سلسله‌مراتبی از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده تصمیم؛

✓ تشکیل ماتریس زوجی و انجام مقایسه‌های زوجی؛

✓ محاسبه وزن نسبی معیارهای کلی؛

✓ محاسبه وزن نسبی گزینه‌ها (شاخص‌ها)؛

✓ تعیین وزن نهایی گزینه‌ها.

در نهایت در مدل AHP تمامی محاسبات بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده صورت می‌پذیرد که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود.

در نخستین مرحله از فرآیند انجام این تحقیق، خلاصه‌ای از مدل‌های اجرا و مؤلفه‌های تعیین‌شده تأثیرگذار بر اجرا در هر مدل بررسی گردیده که در جدول ۳ ارائه شده است و در نهایت مدل کیفی استخراج‌شده از رساله دکترای محقق متشکل از پنج مؤلفه و ۱۴ شاخص که بیشترین تناسب را با موضوع تحقیق داشته، به‌عنوان مدل تحقیق استفاده شده است.

1. Analytical Hierarchy process

2. Thomas L. Saaty

جدول ۳. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌ها

مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اجرا												سال	نام مدل	
مشکلات فنی اجرا	گروه‌های ذی‌نفع	قوانین و مقررات بالادستی	فرایند اجرا	کثرت نهادهای اجرایی	رابطه علت و معلولی	ویژگی‌ها/ گرایش مجریان	منابع	ساختار سازمانی مجری	شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	مبانی تئوریک	اهداف شفاف			ماهیت و چگونگی تدوین خط‌مشی
										*		*	1973	پرسمن و ویلداوسکی
						*	*	*	*		*	*	1975	ون هورن و ون میتر
	*	*				*							1975	میلبری و مک لوگین
						*					*	*	1980	ریچارد المور
						*	*		*				1993	هاگ وود، لوئیس و گان
*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	1983	ماز مانیان و ساباتیئر
					*		*	*	*		*		1993	هاگ وود و گان

									*			*	1995	متلد
	*			*		*	*	*	*		*	*	1995	کالیستا
*		*				*	*	*	*	*	*	*	2003	هاولت و رامش
	*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	2005	مکینده
*			*	*		*		*	*		*	*	2005	پرینارد
	*					*						*	2007	هیل
						*		*	*				2008	واندرسمن
	*		*				*		*				2010	هیل
		*				*	*	*					2016	بریکلن

منبع: الوانی و شلویری، ۱۳۹۵

پنج مؤلفه مدل پژوهش کیفی پیشتر در نمودار ۴ ارائه شده است که عبارت‌اند از:

۱. خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن؛
  ۲. شرایط محیطی؛
  ۳. سازمان مجریان و ویژگی‌های مجریان؛
  ۴. تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز؛
  ۵. کنشگران حوزه نفت و گاز.
- چهارده شاخص مورد ارزیابی در این مقاله شامل محورهای ذیل است:
۱. خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن؛
  ۲. توجه به رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز؛
  ۳. تحریم‌ها؛
  ۴. تحولات سیاسی منطقه‌ای؛
  ۵. تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز؛
  ۶. ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛
  ۷. توجه به نقش رسانه‌های جمعی؛
  ۸. توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف؛
  ۹. ظهور فناوری جدید؛
  ۱۰. حوادث غیرمترقبه؛
  ۱۱. نظام اداری و بوروکراسی؛
  ۱۲. تخصص و مهارت مجریان؛
  ۱۳. ابزارهای اجرای خط‌مشی؛
  ۱۴. اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور.

## ۵. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مجموع ۳۹۵ نفر (حجم نمونه پژوهش) با ویژگی‌های زیر پرسشنامه‌های این تحقیق را پاسخ داده‌اند:

- تعداد ۳۳۱ نفر مرد و ۶۴ نفر زن که از نظر درصد فراوانی ۸۳٫۸٪ مرد و

۱۶٫۲٪ زن بوده‌اند؛

- تعداد ۷ نفر مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم، ۶ نفر فوق دیپلم، ۷۵ نفر لیسانس، ۱۸۲ نفر فوق لیسانس و ۱۲۵ نفر دکترا و بالاتر داشته‌اند؛  
- سابقه کار ۲۹۳ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۷۶ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۹ نفر ۵ تا ۱۰ سال و ۷ نفر زیر ۵ سال بوده است.

- سن ۷ نفر ۳۰ و کمتر، ۷۱ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۹۴ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۲۳ نفر ۵۱ سال به بالا بوده است.

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل آماری<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیل شدند. ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۵۶) نشان داد که پرسشنامه تحقیق از پایایی پژوهشی کافی برخوردار بوده است. برای روایی پرسشنامه از روش سنجش روایی محتوایی لاوشه استفاده شده که میزان نسبت اعتبار محتوا برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۴۹ بوده و همچنین شاخص اعتبار محتوا نیز بالای ۰/۷۹ بوده است که نشان از ساده، واضح و مربوط بودن پرسش‌ها دارد.

در واقع هدف، تحلیل عاملی تأییدی مدل مذکور با توجه به عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور است. در بررسی‌هایی که بر روی مدل انجام گرفت، عوامل تأثیرگذار در قالب سؤالات پرسشنامه تحقیق پرسیده شد و پرسشنامه‌ها در بین کنشگران حوزه نفت و گاز کشور توزیع گردید. ابتدا به منظور اطمینان از مناسب بودن داده‌ها از لحاظ کفایت نمونه برای تحلیل عاملی از آزمون «کایزر میر» و «بارتلت» استفاده شد. اندازه کفایت نمونه و همچنین آزمون معناداری «کرویت» نمونه بارتلت نیز در تحلیل عاملی توسط نرم‌افزار «اس‌پی‌اس‌اس» به دست آمده است که نشان‌دهنده کافی بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل است. برای تعیین تعداد عوامل تحقیق، سؤالات پرسشنامه را در تحلیل عاملی به شرح زیر بکار بردیم تا تعداد عوامل تحقیق از طریق تحلیل عاملی در نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس مشخص شود که این تحلیل، پیشینه تحقیق و تعداد متغیرهای مکنون در پیشینه را تأیید کرده است. ابعاد (عوامل) تأثیرگذار در پژوهش و همچنین آزمون کی‌ام‌او و بارتلت به شرح

جدول ۴ است.

جدول ۴. آزمون: KMO و بارتلت

۰,۷۳۶	شاخص کایزر-میر-اولکین (Kaiser-Meyer-Olkin)	
۲۰۰۱۲,۷۳۷	کای اسکوتر	تست بارتلت
۲۴۸۵	درجه آزادی	
۰,۰۰۰	معناداری	

برای بررسی نرمال بودن و تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی به ترتیب از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون T و آزمون کی‌ام‌او و بارتلت استفاده شد. همان‌طور که نتایج یافته‌ها در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد با توجه به سطح معنی‌داری و مقادیر T بالاتر از ۲، توزیع داده‌ها نرمال بوده و از تناسب خوبی برای تحلیل عاملی برخوردار است.

جدول ۵. نتایج آزمون‌های اسمیرنوف - کولموگروف و آزمون t

مقدار t	معناداری	کولموگروف - اسمیرنوف آماره Z	بیشترین انحراف منفی	بیشترین انحراف مثبت	مقدار بیشترین انحراف	متغیر
۵۳,۷۶۶	۰,۳۹۸	۰,۸۹۶	-۰,۱۲۰	۰,۱۶۴	۰,۱۶۴	خطامشی گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن
۴۰,۰۸۱	۰,۹۱۵	۰,۵۵۷	-۰,۱۰۲	۰,۰۹۸	۰,۱۰۲	تأمین منابع مالی
۳۷,۲۳۸	۰,۳۶۲	۰,۹۲۲	-۰,۱۴۱	۰,۱۶۸	۰,۱۶۸	تحریم‌ها
۳۲,۶۷۳	۰,۰۹۹	۱,۲۲۶	-۰,۲۲۴	۰,۱۰۸	۰,۲۲۴	تحولات منطقه‌ای
۵۰,۳۵۴	۰,۶۴	۰,۷۴۲	-۰,۱۰۷	۰,۱۳۶	۰,۱۳۶	حوادث غیر مترقبه
۲۴,۷	۰,۱۳۲	۱,۱۶۶	-۰,۱۳۵	۰,۲۱۳	۰,۲۱۳	ظهور فناوری‌های جدید
۴۳,۹۹۷	۰,۵۱۳	۰,۸۱۹	-۰,۱۵۰	۰,۱۰۸	۰,۱۵	نظام اداری و بوروکراسی
۴۹,۸۷۵	۰,۵۰۳	۰,۸۲۶	-۰,۱۵۱	۰,۰۸۸	۰,۱۵۱	ویژگی رفتاری و شخصیتی مجریان
۲۷,۷۲	۰,۲۸۴	۰,۹۸۷	-۰,۱۸۰	۰,۰۸۶	۰,۱۸	تخصص و مهارت مجریان
۴۸,۲۱۸	۰,۸۰۷	۰,۶۴	-۰,۱۱۷	۰,۱۰۹	۰,۱۱۷	ابزارهای اجرای خطامشی
۴۷,۵۰۹	۰,۶۸۳	۰,۷۱۷	-۰,۱۳۱	۰,۰۹۷	۰,۱۳۱	رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز
۲۸,۸۹۳	۰,۹۶۷	۰,۴۹۵	-۰,۰۹۰	۰,۰۷۷	۰,۰۹	نقش رسانه‌های جمعی
۲۱,۴۱۳	۰,۷۲۷	۰,۶۹۱	-۰,۱۲۶	۰,۰۹۲	۰,۱۲۶	ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف
۷,۱۰۵	۰,۳۸۲	۰,۹۰۸	-۰,۱۶۶	۰,۱۰۶	۰,۱۶۶	اجرای خطامشی‌ها

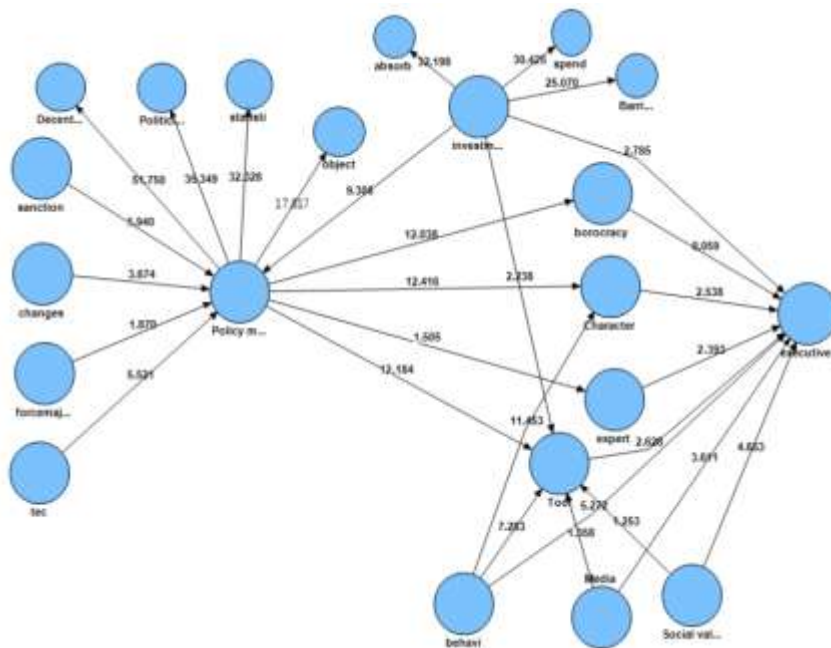
منبع: تحلیل آماری رساله دکترای محقق



در ادامه از مدل معادلات ساختاری (بخش ساختاری مدل) به‌طور اخص تحلیل مسیر برای آزمون پرسش‌های تحقیق استفاده شده است. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تأثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی تحقیق است.

خروجی بعدی یعنی نمودار ۵، مدل در حالت معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ یا کوچک‌تر از ۱-۱,۹۶ نشان‌دهنده معناداری بودن روابط است.

نمودار ۵. مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری



برازش بخش کلی مدل با معیار «GoF»<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد؛ بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری

1. Goodness of fit

مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار GoF توسط «تنهاوس<sup>۱</sup> و همکاران» (۲۰۰۴) ابداع شده، طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

«Communality» میانگین اشتراک هر متغیر است و کیفیت مدل بیرونی را می‌سنجد.  $R^2$  میانگین ضرایب تعیین مربوط به هر متغیر پنهان درون‌زا است و کیفیت مدل درونی را می‌سنجد و برای هر متغیر درون‌زا بر طبق متغیرهای پنهانی که آن را توضیح می‌دهند، محاسبه می‌شود و تزلزل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی کرده‌اند. در جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل و نتایج مقایسه آن با مقادیر مجاز نشان داده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

Redundancy	F 2	متغیر
0.443	0.312	تحریم‌ها
	-	تحولات سیاسی
	0.274	فناوری جدید
	0.105	حوادث غیرمترقبه
	0.232	رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز
	0.236	رسانه‌های جمعی
	0.248	ارزش‌های اجتماعی
	0.297	تأمین سرمایه
GoF= 0.504		شاخص برازش کلی

منبع: رساله دکترای محقق

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌کنیم با توجه به شرط تأیید فرضیه در حالت معنی‌داری: ( $x > 1.96$ ,  $x < -1.96$ ) از مجموع ۱۳ فرضیه، ۱۱ فرضیه تأیید و ۲ فرضیه رد شده است.

1. Tenenhaus

2. Wetzels

جدول ۷. بررسی رد یا تأیید شدن فرضیات تحقیق

وضعیت	معداری	ضریب مسیر	فرضیات
تأیید	۱۲,۴۱	۰,۶۶۵	خطمشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن بر اجرای خطمشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد.
تأیید	۵,۹۴	-۰,۴۵۱	تحریم‌ها بر خطمشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد.
تأیید	۳,۶۷	-۰,۴۰۱	تحولات سیاسی منطقه‌ای بر خطمشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد.
تأیید	۵,۲۱	۰,۳۲۱	ظهور فناوری‌های جدید بر خطمشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد.
رد شده	۱,۸۷		حوادث غیرمترقبه بر خطمشی‌گذاری حوزه انرژی تأثیر دارد.
رد شده	۰,۰۵۹		نظام اداری و بوروکراسی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۲,۵۳	۰,۳۴۱	ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۲,۶۲	۰,۴۲۲	ابزارهای اجرای خطمشی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۲,۷۸	۰,۳۵۰	تأمین منابع مالی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۴,۶۵	۰,۳۲۷	ارزش‌های اجتماعی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۳,۶۱	۰,۳۲۲	توجه به نقش رسانه‌های جمعی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۵,۲۷	۰,۴۸۵	رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.
تأیید	۲,۶۲	۰,۴۲۲	ابزارهای اجرای خطمشی بر اجرای خطمشی تأثیر دارد.

با توجه به شاخص‌های ارائه‌شده در جدول ۶ می‌توان گفت که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین در این مقاله برای رتبه‌بندی متغیرهای اصلی مدل از درصد فراوانی کدهای اختصاص‌یافته به مقوله‌های (متغیرهای) اصلی با تحلیل مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته با نرم‌افزار «مکسدا»<sup>۱</sup>، روش AHP استفاده شده که به‌وسیله نرم‌افزار «اکسپرت چویس»<sup>۲</sup> اجرا گشته است. در جدول ۸ رتبه هریک از متغیرهای پژوهش به روش AHP، ضریب مسیر (ضریب بتا) و درصد فراوانی آورده شده است:

1. maxqda

2. expert choice

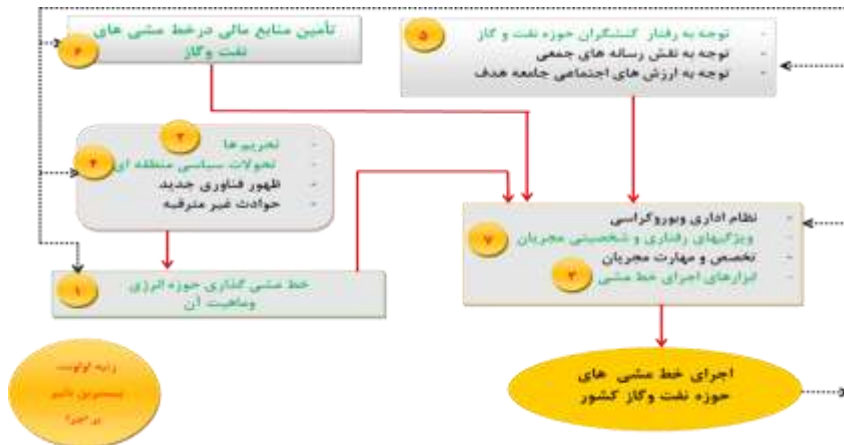
جدول ۸. رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق به روش AHP، ضریب مسیر و درصد فراوانی

مقوله	فراوانی	ضریب مسیر	وزن هر متغیر در AHP
تحریم‌ها	۲۳۳	-۰.۴۵۱	۰.۱۴۸
ابزارهای اجرای خط‌مشی	۲۰۹	۰.۴۲۲	۰.۱۳۵
تحولات سیاسی منطقه‌ای	۲۶۹	-۰.۴۰۱	۰.۱۳۱
بی‌توجهی به رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز	۱۷۵	۰.۴۰	۰.۰۹۳
تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز	۱۸۹	-۰.۳۷۸	۰.۰۸
ویژگی‌ها رفتاری و شخصیتی مجریان	۱۵۰	۰.۳۴۱	۰.۰۶۹
بی‌توجهی به ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف	۱۴۹	۰.۳۲۷	۰.۰۶۳
بی‌توجهی به نقش رسانه‌های جمعی	۱۰۳	۰.۳۲۲	۰.۰۱۸
ظهور فناوری جدید	۱۸۰	۰.۳۲۱	۰.۰۶۲
تخصص و مهارت مجریان	۱۷۷	۰.۳۱۲	۰.۰۵۶
حوادث غیر مترقبه	۱۲۷		۰.۰۲۱
نظام اداری و بوروکراسی	۱۷۵		۰.۰۴۷
اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور			

منبع: رساله دکترای محقق

همان‌طور که ملاحظه می‌شود متغیرهای خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن، تحریم‌ها، ابزارهای اجرای خط‌مشی، تحولات سیاسی منطقه‌ای، توجه به رفتار کنشگران، تأمین مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان در آزمون‌های تحلیل عاملی و AHP بیشترین اولویت را دارند و به این ترتیب مدل منطقی تأییدشده پس از آزمون‌های بخش کمی تحقیق و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور بر طبق نمودار ۶ ارائه می‌شود.

نمودار ۶. مدل منطقی تأییدشده تحقیق



## ۶. نتایج مرتبط با مدل

با توجه به فراوانی کدها و نتیجه آزمون‌های رتبه‌بندی تحلیل عاملی (ضریب مسیر) و AHP مندرج در جدول ۸ باید گفت:

خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن، تحریم‌ها، ابزارهای اجرایی خط‌مشی، تحولات سیاسی منطقه‌ای، توجه به رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز، تأمین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان در خط‌مشی‌گذاری حوزه نفت و گاز کشور نسبت به سایر متغیرهای تحقیق از اولویت و اهمیت بسزایی برخوردارند.

در این تحقیق ابتدا بر اساس پژوهش کیفی با روش تئوری داده‌بنیاد با استفاده از مصاحبه‌های متعدد با خبرگان حوزه نفت و گاز و استخراج مدل پارادایمی و در انتها مدل منطقی تحقیق به مجموعه‌ای از عوامل اثرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور دست یافته، در ادامه با استفاده از پژوهش کمی و ابزار پرسشنامه و تحلیل‌های آماری متعدد بر روی داده‌های جمع‌آوری شده ضمن تأیید مدل، اولویت‌ها و درجه اهمیت شاخص‌های مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور نیز بر اساس درجه اهمیت تعیین شد و در پایان با عنایت به بهره‌گیری از روش پژوهش کیفی و مصاحبه با خبرگان (به روش دلفی) و بازمطالعه مصاحبه‌های پژوهش کیفی اولیه که منتج به استخراج مدل شده بود، راهبردها و استراتژی‌هایی به دست آمد که امکان اجرایی داشت و اجرا و عملیاتی کردن آن‌ها موجب موفقیت پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور خواهد بود و در ذیل به آن‌ها اشاره خواهد شد. از آنجایی که هر یک از این راهبردها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تعیین‌کننده میزان توفیق در اجرای این سیاست‌ها هستند؛ ارزنده است که متولیان امر به‌درستی اهتمام لازم را برای عملیاتی کردن آن‌ها و اهمیت دادن به عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های این حوزه داشته باشند. در ادامه راهکارهای اجرایی برای موفقیت در اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور و حتی در مقام بازخورد برای بازنگری و تدوین این خط‌مشی‌ها در آینده به تفکیک شاخص‌های مؤثر و پراهمیت به شرح

ذیل ارائه می‌شود:

#### ۶-۱. تأثیر خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن بر اجرای خط‌مشی‌ها

از آنجایی که در این تحقیق ضرورت توجه به خط‌مشی‌گذاری و ماهیت آن اولویت داشته و در یافته‌های محققانی همچون مازمانیان و ساباتیر (۱۹۸۳) و هاوالت و رامش<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز به اهمیت آن اشاره شده است، راهبردهای عملیاتی و اجرایی مرتبط با این شاخص را که متضمن اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور خواهد بود به شرح ذیل پیشنهاد و ارائه می‌شود:

- ✓ ایجاد متولی مشخص به منظور سیاست‌گذاری جامع حوزه نفت و گاز؛
- ✓ متصدی بودن سیاست‌گذاران و پرهیز از درگیر شدن در مقوله اجرا؛
- ✓ شفافیت در اهداف خط‌مشی‌های تدوین شده و داشتن قابلیت اجرا؛
- ✓ مطالعه و تحلیل روند تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی منطقه و جهان و تأثیر آن در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز؛
- ✓ چابک‌سازی در نظام بوروکراسی در جهت مؤثر کردن تدوین خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز.

#### ۶-۲. تأثیر تحریم‌ها بر اجرای خط‌مشی‌ها

از آنجایی که در این تحقیق ضرورت توجه به تأثیر تحریم‌ها بر اجرای خط‌مشی‌ها از اولویت بالایی برخوردار بوده و تأکید بر این شاخص با یافته‌های «منظور و مصطفی‌پور» (۱۳۹۲) و «صیادی و برکشلی» (۱۳۹۱) نیز همسو است، به همین دلیل راهبردهای عملیاتی و اجرایی مرتبط با این شاخص که اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور را متضمن خواهد بود به شرح ذیل پیشنهاد و ارائه می‌شود:

- ✓ تقویت نهادهای تحقیقاتی و پژوهشی به جهت استفاده از توان داخلی کشور در حوزه نفت و گاز؛

- ✓ حمایت از سازندگان و تولیدکنندگان داخلی صنعت نفت و گاز؛
- ✓ ایجاد طرح‌های مشترک با دولت‌های منطقه‌ای؛
- ✓ تقویت بخش خصوصی خارج از محدوده تحریم؛
- ✓ تغییر رویکرد دستگاه دیپلماسی کشور از اقدامات صرف سیاسی به اقدامات سیاسی - اقتصادی.

#### ۳-۶. تأثیر ابزارهای اجرا بر اجرای خط‌مشی‌ها

از آنجایی که در این تحقیق ضرورت توجه به تأثیر ابزارهای اجرا بر اجرای خط‌مشی‌ها از اولویت برخوردار و تأکید بر این شاخص با یافته‌های الوانی (۱۳۸۷)، هاوالت و رامش (۲۰۰۳) نیز همسو است، باید با به‌کارگیری راهبردهای عملیاتی و اجرایی ذیل، نقش این شاخص در اجرای موفق خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز بیش از پیش مشاهده شود.

- ✓ ارتقای توانایی دولت در نظارت بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز؛
- ✓ ایجاد راهکارهای تشویقی، حمایتی، ترغیبی و بازدارندگی توسط سیاست‌گذار؛

✓ ارتقای نقش نظارتی دولت و پرهیز از مجری‌گری؛

✓ استفاده دولت از ابزار دستوری در شرایط خاص؛

✓ ارائه قوانین مجلس توأم با تضامین اجرا.

#### ۴-۶. تأثیر تحولات سیاسی منطقه‌ای بر اجرای خط‌مشی‌ها

در این تحقیق ضرورت توجه به تأثیر تحولات سیاسی منطقه‌ای بر اجرای خط‌مشی‌ها اولویت داشته و تأکید بر این شاخص با یافته‌های «درخشان» (۱۳۹۱) و «هورن و میتر» (۱۹۷۵) نیز همسو بوده است؛ بر این اساس راهبردهای عملیاتی و اجرایی مرتبط با این شاخص که اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور را تضمین خواهد کرد به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

✓ ایجاد مراکز کنترل و پایش تحولات منطقه‌ای در حوزه نفت و گاز؛

✓ تغییر رویکرد دستگاه دیپلماسی کشور از اقدامات صرف سیاسی به

اقدامات سیاسی - اقتصادی؛

✓ استفاده قدرت بالای امنیت انرژی و ایجاد تشکل های منطقه ای مشترک المنافع؛  
✓ مشارکت و عضویت بیشتر در تشکل های حوزه انرژی منطقه ای و جهانی.

#### ۵-۶. تأثیر رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز بر اجرای خط مشی ها

از آنجایی که ضرورت توجه به تأثیر رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز بر اجرای خط مشی ها در این تحقیق اولویت داشته و تأکید بر این شاخص با یافته های ساباتیرو و مازمانیان (۱۹۸۳)، کالیستا (۱۹۹۵) نیز همسو بوده است، باید راهبردهای عملیاتی و اجرایی ذیل را به کار بست تا نقش این شاخص را در اجرای موفق خط مشی های حوزه نفت و گاز بیش از پیش شاهد بود:  
✓ ایجاد سازوکارهای تشویقی مشارکت کنشگران حوزه نفت و گاز در بخش اجرای طرح ها؛

✓ ایجاد فرصت مداخله کنشگران در تدوین و حتی اجرای خط مشی های حوزه نفت و گاز کشور؛  
✓ افزایش اعتماد عمومی به مشارکت و سرمایه گذاری در حوزه نفت و گاز در کنشگران این حوزه؛  
✓ برون سپاری و ایجاد فرصت های خلاقیت و نوآوری توسط کنشگران حوزه نفت و گاز.

#### ۶-۶. تأثیر تأمین منابع مالی بر اجرای خط مشی ها

از آنجایی که در این تحقیق توجه به تأثیر تأمین منابع مالی بر اجرای خط مشی ها اولویت زیادی داشته و تأکید بر این شاخص با یافته های ساباتیرو و مازمانیان (۱۹۹۶)، ون میتر و ون هورن (۱۹۷۵) و هاوالت و رامش (۲۰۰۳) نیز همسو است، راهبردهای عملیاتی و اجرایی مرتبط با این شاخص که ضامن اجرای موفقیت آمیز خط مشی های حوزه نفت و گاز کشور خواهد بود، به شرح ذیل پیشنهاد می شود:  
✓ ایجاد ابزارهای تشویقی مالی همانند ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید برای



تأمین مالی طرح‌ها و تضمین برگشت سرمایه سرمایه‌گذاران؛  
✓ تدوین سیاست‌های ترغیبی برای هدایت نقدینگی جامعه به حوزه نفت و گاز؛

✓ کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در حوزه نفت و گاز؛  
✓ مشارکت بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران در اجرای سیاست‌های حوزه نفت و گاز؛

✓ ایجاد زیرساخت‌های قانونی و مالی لازم برای تأمین مالی پروژه‌ها از منابع داخلی؛

✓ پیش‌بینی سازوکار مالی و بودجه‌ای مورد نیاز برای اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز.

#### ۶-۷. تأثیر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان بر اجرای خط‌مشی‌ها

در این تحقیق ضرورت توجه به تأثیر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان بر اجرای خط‌مشی‌ها از اولویت بالایی برخوردار بوده و تأکید بر این شاخص با یافته‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، مکینده (۲۰۰۵)، برینارد (۲۰۰۵) و اعرابی و رزقی، رستمی (۱۳۸۴) نیز همسو است، به همین منظور راهبردهای عملیاتی و اجرایی مرتبط با این شاخص که متضمن اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های حوزه نفت و گاز کشور خواهد بود به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:  
✓ شفاف و روشن بودن اهداف و چگونگی اجرای آن به‌منظور پرهیز از تفسیر به رأی توسط مجریان؛

✓ خودداری مجریان از اعمال نظر شخصی در تصمیمات مربوط به اجرا؛

✓ آگاهی و درک صحیح دستورات از سوی مجریان؛

✓ ایجاد سازوکار ارتقای احساس مسئولیت و تعهد در بین مجریان؛

✓ ترغیب مجریان به طرز تلقی و نگرش مثبت آنان نسبت به خط‌مشی‌ها.

#### جمع‌بندی و پیشنهادها

در این تحقیق ابتدا اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های حوزه نفت و

گاز کشور مشخص و سپس نتایج آن به تفصیل بیان شد و در ادامه پیشنهادهای محقق برای عملیاتی ساختن مدل و راهبردهای عملیاتی ارائه گردید. برای اجرای برنامه‌های عملیاتی در حوزه نفت و گاز کشور باید الزاماتی را در نظر داشت که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- ✓ احیای شورای عالی انرژی کشور؛
- ✓ تشکیل نهاد مستقل نظارتی حوزه انرژی مستقل از سازمان‌های دولتی؛
- ✓ تقویت، سازمان‌دهی و حمایت انجمن‌ها و نهادهای مردم‌نهاد فعال در حوزه نفت و گاز؛
- ✓ تخصیص ردیف بودجه‌ای مستقل یا خط اعتباری جذب سرمایه و تأمین مالی طرح‌های حوزه نفت و گاز؛
- ✓ ایجاد شبکه تحقیقات سیاست‌گذاری جامع انرژی کشور با هدف گردآوری نتایج تحقیقات؛
- ✓ توانمندسازی، آموزش و تجدید ساختار سازمان‌های مجری سیاست‌ها در دولت؛
- ✓ استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی و کنشگران حوزه نفت و گاز؛
- ✓ ایجاد مرجع واحد برای ارائه آمار و اطلاعات حوزه نفت؛
- ✓ ایجاد مرکز مطالعات حوزه انرژی برای بررسی تأثیر شرایط محیطی و اثرات آن بر اجرای خط مشی‌های حوزه انرژی کشور.

## پی‌نوشت

۱. ارزیابی علل ناکامی‌های مربوط به تدوین سیاست‌های جامع انرژی در کشور مرکز پژوهش‌های مجلس، بهمن ۱۳۹۵.

## منابع

الوانی، سید مهدی. شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی (دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.

اعرابی، دکتر سید محمد و رزقی رستمی، علی رضا، ۱۳۸۴، "آسیب شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور"، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا،

امیرمعینی، مهران، (۱۳۸۸)، "سیاست‌گذاری انرژی در ایران"، گروه پژوهشی اقتصاد، جلد اول، شماره ۹۹، صفحه: ۷

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی. تهران: بازتاب.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۵). روش تحقیق گرانددی در مدیریت (با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی). تهران: فوژان.

خنیفر، حسین. مسلمی، ناهید (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی. تهران: نگاه دانش.

رحمت‌الله، ق. پ.، (۱۳۸۷)، "تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی"، تهران: سمت.

دنهارت، رابرت (۱۳۸۲). تئوری‌های سازمان دولتی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، چاپ دوم، تهران.

صیادی، محمد، برکشلی، فریدون (۱۳۹۱)، اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تحریم‌های بین‌المللی نفتی بر بخش انرژی ایران. گزارش راهبردی شماره ۱۵۵، معاونت پژوهش‌های اقتصادی مرکز تحقیقات استراتژیک ریاست جمهوری.

قدسی پور، س. ح (۱۳۸۱). فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP. تهران: دانشگاه امیرکبیر.

قلی‌پور، رحمت‌اله و همکاران (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای اجرای خط‌مشی‌های صنعتی؛ مطالعه موردی در استان قم. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹ (۲)، صص ۱۳۰-۱۰۳

گیوریان، حسن. ربیعی، محمدرضا (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. چاپ اول. تهران: انتشارات یکان

گیوریان، حسن و ربیعی، محمدرضا (۱۳۹۴). فرآیند خط‌مشی‌گذاری دولتی پیش‌رفته. تهران: انتشارات مهربان

متوسلی، محمود و نیکونستی، علی. (۱۳۹۰)، تغییر نهادی. برنامه‌ریزی و بودجه، ۱۶ (۳)، صص ۶۸-۵۱.

ملکی، عباس (۱۳۹۰). سیاست‌گذاری انرژی تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی شریف. منظور، داوود؛ مصطفی پور، منوچهر؛ (۱۳۹۲). بازخوانی تحریم‌های ناعادلانه: ویژگی‌ها، اهداف و اقدامات، مجله: سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال یکم - شماره ۲ صفحه ۲۱ تا ۴۲

Allan & Marsh, (2010). Towards a framework for Establishing policy success. Wiley publisher.

B.W. Hogwood, L.A. Gunn (1984). Policy analysis for the real world. New York: Oxford University Press.

Calista, D. (1995). Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box. Greenwood Press, New York, NY.

Cho, j. ,1984. An introduction to the study of public policy Monterrey: Brooks & Cole Publishing.

Daniel A. Mazmanian, Paul A. Sabatier, (1983). plementation and Public Policy. publisher: Scott Foresman Publishers

Elmore, Richard (1982). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. In Walter L. Williams, ed. Studying Implementation: Methodological and Administrative Issues, Chatham, N.J. Chatham House.

H.A. Simon (1957). Models of man: social and rational. John Wiley: New York.

Hawlett M., Ramesh M. (2003), "Studing public policy", 3rd ed. Oxford, University Press, Toronto.

Hill, M., Hupe P. (2002), Implementing Public Policy, Sage Publications, xii

Hogwood, Brian W. Gunn, Lewis A. (1993). Policy analysis for the real world. Oxford University Press, Oxford.

Hogwood B, & G, Lewis, (1993). why perfect implementation is unattainable. In M. Hill, ed London, New York: Prentice Hall/ Harvester Wheatsheaf, pp. 217-225.

Ill. (some col.), (2009). How to Develop a National Drug Policy: A Guide for

- Policymakers, Practitioners, and Stakeholders. Organization American States
- J.L. Pressman, A.B. Wildavsky (1984). Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland. 3rd edn. Berkeley, University of California Press.
- Konsult (2009). Decision Makers' Guidebook. published in University of Leeds, Leeds, LS2 9JT
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg in Management: Inside Our Strange World of Organizations, Simon & Schuster Inc. New York
- Nakamura, Smallwood (1980). 'The politics of policy implementation', St. Martin's Press, 175 Fifth Avenue, New York 10010, 1980. Xii
- Peters, G. (2000). Policy Instruments and P.A.. Journal of P.A. Research and Theory, 10.1.
- R.E. Matland (1995). Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. Journal of Public Administration Research and Theory, 5, 2.
- Robert M. Friedman, (2003). A Conceptual Framework for Developing and Implementing Effective Policy in Children's Mental Health. University of South Florida
- Straus A, Corbin J, 2008, "Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory", Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Mclavghlin M. (1976), "Implementation as Mutual Adaptation, in Walter Williams, Richard Elmore, eds. social program Implementation". New York, Academic press
- Van Meter, Van Horn (1975), "The Policy Implementation Process", Administration and Society. International Regimes Ithaca: New York Cornell University .
- Wetzels, A. (2009), Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models. MIS Quarterly