

تاریخ دریافت: ۸۸/۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۸۸/۶/۲۰

بررسی تحلیلی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خرد صنعت نفت و ارائه راهکارهای مناسب برای مقابله با تهدیدها و ایجاد فرصت‌ها

حمیدرضا چتری^۱

چکیده

امروزه نفت عاملی است برای کسب قدرت و اعتبار برای کشورهای دارنده آن و یا کشورهایی که بر ذخایر نفتی جهان کنترل دارند. اساساً موضوع نفت با رقابت و منازعه قدرت‌های مختلف برای کنترل منابع نفتی جهان درهم آمیخته است. این رقابت‌ها و منازعات، بسیاری از تحولات سرنوشت‌ساز صحنه جهانی را رقم زده است.

مقاله حاضر تحلیلی بدنبال ایجاد انگیزه در مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، برای آینده صنعت نفت می‌باشد.

شناخت محیط خرد خارجی و عوامل موثر آن، طراحی چشم‌انداز مطلوب، تبیین استراتژی‌هایی برای ایجاد تحرک سریع و انعطاف‌پذیر، داشتن سازمانی چابک و خلاق، شناخت استراتژی‌های رقبا و سایر عرضه‌کنندگان نفت و بررسی نوع برخورد با مشتریان بعنوان یک اهرم مهم و حیاتی و شناخت فرصت‌ها و دور کردن تهدیدها به مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت نفت (و سایر صنایع) کمک

۱. کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه مدیریت، تهران مرکزی

می‌کند تا در راه عبور به سمت آینده‌ای روشن و مطلوب و ایجاد تغییر نگرشی، از برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک موتور محرک و الزام‌آور برای پیشرفت و شکوفائی استفاده نمایند.

واژه‌های کلیدی

استراتژی، مدیریت استراتژیک، محیط خرد، فرصت، تهدید، صنعت نفت

۱. مقدمه

ایران با وجود برخورداری از سابقه دیرینه تاریخی، فرهنگی و منابع طبیعی غنی و علیرغم تحولات چشمگیر چند دهه اخیر، به لحاظ شاخص‌های اقتصادی، ویژگی‌های جمعیتی، توسعه منابع انسانی و ویژگی‌های صنعتی و تکنولوژیک، هنوز در زمره کشورهای در حال توسعه محسوب می‌گردد.

نیاز روزافزون جهان به انرژی، برخورداری از منابع عظیم نفت و گاز (که بخش عظیم آن در خشکی قرار دارد)، رشد سریع اقتصادی کشورهای در حال توسعه خصوصاً چین و هند و نیاز آنها به انرژی طی دو دهه آینده، موقعیت ممتاز جغرافیائی و ترانزیتی و قرار گرفتن آن در گلوگاه حساس اتصال شرق آسیا و شبه قاره هند به خلیج فارس، آسیای مرکزی، روسیه، اروپا و آفریقا، وجود نیروی انسانی با تجربه و تحصیلات دانشگاهی از ویژگی‌های ممتاز ایران است.

از سوی دیگر وجود میادین مشترک نفت و گاز با کشورهای همسایه و استفاده سریع آنها از این میادین، حضور نظامی آمریکا در خلیج فارس و اشغال عراق برای کنترل نفت و انرژی در جهان، محدودیت‌های بازارهای مالی و شرکت‌های بین‌المللی در زمینه سرمایه‌گذاری در صنایع نفت و گاز ایران (بدلیل تحریم‌های آمریکا)، تسلط کشورهای صنعتی و شرکت‌ها فراملیتی بر فناوری‌های نوین تولید نفت و گاز در بخش‌های بالادستی و پائین دستی نفت و وابستگی شدید اقتصادی ایران به درآمدهای نفتی، از جمله تهدیدهای صنعت نفت ایران به شمار می‌روند (۱، صص ۳۰-۵۲).

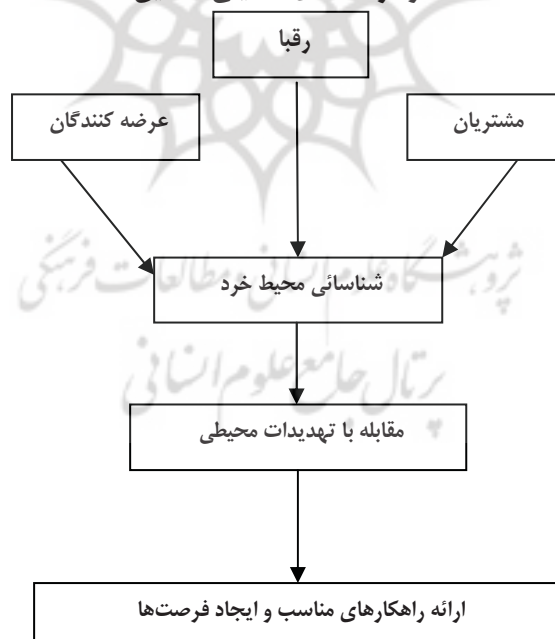
به‌همین منظور در این مقاله تلاش شده ضمن تبیین و بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای

محیط خرد صنعت نفت یعنی مشتریان، رقبا و سایر عرضه کنندگان، اولویت‌های اتخاذ استراتژی‌های مناسب در جهت کارآیی بیشتر در زمینه استفاده مدیران صنعت نفت از برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک موتور محرک و الزام آور در پیشرفت و شکوفایی این صنعت نیز مورد توجه قرار گیرد.

۲. مدل تحلیلی تحقیق و پایگاه نظری

به منظور تبیین و ارائه ساختاری مشخص برای مقابله با تهدیدات محیطی، مدل‌های مختلفی مانند مدل جان برنی [۲، ص ۴۶]، گریگور پارسونس [۳، ص ۵] و مایکل پورتر [۴، صص ۴۹-۱۱۵] مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این که در هر یک از این مدل‌ها به بعضی از ابعاد شناسایی محیط خرد پرداخته است، در این مقاله تلاش شده با تجمیع مباحث مطروحه، برای استقرار پایه‌های آزمون فرضیه‌های تحقیق با در نظر گرفتن فرآیندهای موضوعی، از مدل مایکل پورتر استفاده گردد. [۴، صص ۴۹-۱۱۵].

نمودار ۱. مدل تحلیلی تحقیق



اولین بعد از این پیش فرض شناسایی تهدید محیط خرد خارجی^۱ می‌باشد. عرضه کنندگان، مشتریان، رقبای موجود^۲، که به عنوان محیط خرد خارجی تلقی می‌گردند [۵، ص ۴۲]، زمانی تهدید محیطی به حساب می‌آیند که سازمان‌ها نتوانند با شناخت دقیق مشتریان و عرضه کنندگان و درک قدرت مذاکره آنان و همچنین سنجش میزان رقابت شرکت‌های نفتی موجود و جایگزین‌های جدید، سیاست‌های مناسبی را برای کنترل و مقابله با آن تهدیدات اتخاذ نمایند.

۳. پیشینه تحقیق

متأسفانه علی‌رغم انجام مطالعه و تحقیقات فراوان در زمینه صنعت نفت تحقیقات محدود درباره محیط شناسی صنعت نفت در داخل کشور، هیچگونه پژوهش جامع و قابل توجهی درباره شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خرد صنعت نفت انجام نشده است. در ذیل به بخر از پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور (اگر چه مستقیماً به موضوع مقاله مربوط نمی‌شود) اشاره می‌شود:

۳-۱. وضع موجود بخش انرژی کشور و چالش‌های پیش‌روی آن، این تحقیق توسط کارشناسان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در دی ماه ۱۳۸۱ انجام شده است که چکیده آن بشرح ذیل می‌باشد. [۵].

در این پژوهش ارتقاء نحوه مدیریت بخش انرژی با تأکید بر جداسازی مسائل حاکمیتی و تصدی‌گری، گسترش خصوصی‌سازی، بهبود قوانین و مقررات به منظور جذب علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری، ارتقاء سطح دانش و تخصص کارکنان و توجه بیشتر به رعایت ضوابط در برابر روابط مورد بررسی قرار گرفته است.

نتیجه این تحقیق عبارت است از این که مسائل استراتژیک متعددی در زمینه سیاست‌گذاری‌های بخش انرژی و چالش‌های پیش‌روی آن وجود دارد و توجه به تک تک آنها، به خصوص در هنگام تدوین مبانی نظری برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان کشور، حائز اهمیت است. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان موضوعات استراتژیک را در

1 . Task Environment
2 . Existing competitors

دو بعد درآمدی و مصرفی شناسایی نمود. با توجه به اینکه کشور ما از جمله مهمترین تولیدکنندگان منابع انرژی است و بخش عمده درآمدهای کشور از محل صدور نفت و گاز تأمین می‌شود، شناسایی چالش‌های موجود در بعد درآمدی انرژی اهمیت خاصی می‌یابد. در این خصوص بررسی بازارهای جهانی نفت و گاز و اتخاذ استراتژی‌های صحیح در مواجهه با تحولات این بازارها در زمینه سیاستگذاری اقتصادی و مالی از یک سو و چگونگی بهره‌برداری از ذخایر موجود و امکان‌سنجی اقتصادی سرمایه‌گذاری در تولید و استحصال منابع از سوی دیگر ضروری به نظر می‌رسد.

۲-۳. چشم‌انداز جهانی نفت و انرژی این پژوهش توسط گروه پژوهشی عرضه و تقاضا در بازارهای انرژی و تحولات بازار مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در خردادماه ۱۳۸۳ انجام شده است که خلاصه آن به شرح ذیل می‌باشد [۶].

با توجه به بازار مصرف و رشد اقتصادی کشورها، تولید نفت ایران در سال ۲۰۱۰ باید حداکثر ۵/۵ میلیون بشکه در روز (و در بدترین حالت ممکن بین ۳/۵ تا ۸/۵ میلیون بشکه در روز) قرار گیرد. با توجه به رشد تولید برخی از کشورهای غیر اوپک و امکان افزایش تولید نفت خام از منابع غیر مرسوم و همچنین امکان صرفه‌جویی گسترده در مصرف انرژی و نفت، جایگزین‌سازی برخی از فرآورده‌های نفتی از جمله بنزین با سوخت‌های جدید نظیر پیل سوختی و هیدروژن، در گزینه‌های بدینانه، تولید ایران تا سال ۲۰۲۰ حداکثر بین ۲/۹ تا ۳ میلیون بشکه در روز خواهد بود در شرایط بیشترین تکیه بازار جهانی بر اوپک و نفت ایران (یعنی قیمت‌های پایین بازار جهانی)، حداکثر تولید مورد نیاز ایران ۷/۵ میلیون بشکه در روز پیش‌بینی شده است.

۳-۳. تحولات نوین در صنایع نفت و گاز جهان و دور نمای آن در آستانه قرن بیست و یکم. این تحقیق در زمستان ۱۳۸۴ کارشناسان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی انجام و نتیجه آن بشرح ذیل می‌باشد [۷].

استراتژی کشورهای صنعتی و جهت‌گیری ملی آنها، همراه با شرکت‌های عمده نفت و گاز جهان، در راستای کاهش هرچه بیشتر هزینه‌های تولید انرژی قرار دارد و لذا، مسائلی نظیر ضرورت استفاده از تکنولوژی نوین، تغییر ساختار تشکیلاتی در صنایع نفت و گاز، بهبود روش‌های مدیریت به منظور کنترل هر چه بیشتر ریسک‌های عملیاتی، توسعه

فعالیت‌های تجاری به خصوص آزادسازی هرچه بیشتر بازار انرژی در کشورها از طریق خصوصی‌سازی و گسترش فعالیت‌های بازارهای بورس نفت، گاز و الکتریسته در جهان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است. بنابراین ضرورت دارد در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور در آینده، به این مسائل توجه بیشتری مبذول گردیده و به منظور بهره‌گیری لازم از این تحولات در برنامه‌ریزی‌های انرژی کشور، اهدافی مانند ادغام فعالیت‌های موازی، افزایش بهره‌وری انرژی، صرفه‌جویی هرچه بیشتر در زمینه مصرف انرژی، استفاده بهینه از امکانات موجود، پرهیز از دوباره‌کاری‌ها و تجدیدنظر در ساختار تشکیلات انرژی کشور به منظور ایجاد آمادگی لازم جهت مقابله بحران‌های احتمالی، سرلوحه کارگزاران نظام اجرایی قرار گیرد.

۳-۴. بررسی چگونگی ارتقاء جایگاه جمهوری اسلامی ایران در بازارهای جهانی انرژی در سه جلد زمستان ۱۳۸۱ توسط مؤسسه مطالعات بین‌المللی صورت گرفته است که خلاصه آن بشرح ذیل می‌باشد [۸].

ارتقاء جایگاه ج.ا. ایران در بازارهای جهانی، برنامه‌ای جامع است که در آن با ایجاد تحولات ساختاری در نظام سیاستگذاری کشور در بخش انرژی و با فراهم آوردن بستر مناسب ارتقاء، چهار عنصر اصلی این نظام یعنی فن‌افزایی، انسان‌افزایی، اطلاعات‌افزایی و سازمان‌افزایی، می‌تواند در بلندمدت نه تنها در صنعت نفت بلکه در وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تحول ایجاد نماید. با توجه به کلیه مشکلات و تنگناهای مطرح شده در این بخش، تا برنامه‌ای مشخص و مدون برای بهبود وضعیت صنعت نفت در کشور تدوین نگردد، سیاست‌های این صنعت همچنان دچار روزمره‌گی خواهد بود. خلاصه آنکه با توجه به برخورداری از منابع عظیم نفت و گاز، ایران می‌تواند موقعیت خود را به عنوان یک کشور صادرکننده حامل‌های انرژی در جهان حفظ کند. جهت ارتقاء این جایگاه طیف وسیعی از راهکارها ارائه شده است. برخی از عوامل محدودکننده داخلی عبارتند از کمبود سرمایه نقد، رشد فزاینده مصرف داخلی، نبود قوانین، ضوابط و استانداردهای لازم در زمینه تولید، مصرف و صادرات حامل‌های انرژی، مشکلات برنامه‌ریزی و مدیریت انرژی کشور. برخی از عوامل محدودکننده خارجی نیز عبارتند از: محدودیت‌های سیاسی در ارتباط با کشورهای غربی، بویژه تحریم‌های اقتصادی

و در نتیجه، کاهش سرمایه‌گذاری خارجی و عدم انتقال دانش فنی مورد نیاز صنعت نفت کشور. لذا جهت ارتقاء جایگاه جمهوری اسلامی ایران در بازارهای جهانی و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود باید در داخل به تحول ساختار مدیریتی و تدوین ضوابط استاندارد برای تولید و مصرف پرداخت و در بعد خارجی نیز با ارائه سیاست تنش‌زدایی در جهت جذب سرمایه‌های خارجی، فن‌آوری‌های جدید و روش‌های جدید تأمین مالی سرمایه‌گذاری اقدام نمود.

۴. اهداف تحقیق

اهداف مقاله را می‌توان به دو دسته اهداف نظری و اهداف کاربردی تقسیم‌بندی نمود:

۴-۱. اهداف کاربردی

- بستر سازی مناسب جهت انجام برنامه‌ریزی‌های لازم در زمینه مقابله با تهدیدات احتمالی و ارائه راهکارهای مناسب
- بستر سازی و برنامه‌ریزی بلندمدت جهت افزایش حضور در بازارهای انرژی در دنیا
- ایجاد چارچوب به منظور انجام برنامه‌ریزی‌های متناسب با هر یک از عوامل اثرگذار بر روی رفتار مشتریان و رقبا
- ارائه راهکارهای علمی و تحلیلی قابل ارائه به تصمیم‌گیرندگان در صنعت نفت

۴-۲. اهداف نظری

- شناسایی دقیق دامنه عوامل محیطی صنعت نفت
- تبیین تهدیدات محیطی صنعت نفت
- شناسایی ارتباط استراتژیک بین عوامل تأثیرگذار در صنعت نفت

۵. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان - رقبا و عرضه‌کنندگان) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است.

فرضیه دوم: مشتریان بعنوان یکی از عوامل محیط خرد خارجی بیشترین تاثیر را در بروز هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت دارد.

۶. قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق از جهات ذیل قابل تأمل می باشد.

۶-۱. موضوعی

موضوع مقاله از آنجائی که به بررسی تحلیلی محیط خرد صنعت نفت یعنی مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان توجه دارد سعی بر آن دارد با بررسی همه جانبه فاکتورهای تاثیر گذار بر روی این عوامل تمامی این عوامل را در قالب و الگوی مشخص مورد بررسی قرار دهد. در این طیف باید باور داشت که عدم توجه به پویایی محیط، اهداف و استراتژی‌ها که از اجزاء موثر مدیریت استراتژیک شمرده می شوند باعث گردیده است که فعالیت‌های سازمانی در یک محدوده سنتی قرار گیرد. بهمین منظور در موضوع فوق سعی بر آن شده است با شناسایی دقیق استراتژی‌های مشتریان، رقبا و عرضه کنندگان الگویی اقتضایی در خصوص شناخت هر یک از آنها ارائه گردد.

در این خصوص محقق بر آن است با بررسی متغیرهای مذکور در صنعت نفت و سنجش تاثیر گذاری هر یک از عوامل تهدیدزا اتخاذ هر گونه تصمیم و سیاستگذاری در آینده را با اطمینان بیشتر میسر نماید.

۶-۲. قلمرو زمانی

از نظر قلمرو نیز اسناد و مدارک شرکت ملی نفت در سالهای ۱۳۸۵-۱۳۷۵ مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است اما تحقیق نهائی و توزیع پرسشنامه در تابستان ۱۳۸۶ صورت گرفته است.

۶-۳. قلمرو مکانی

قلمرو مکانی مقاله شامل مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی و خود ستاد وزارتخانه نفت می باشد.

جامعه آماری مورد آزمایش ۶۰ نفر بودند که از این تعداد ۴۲ نفر با تکمیل پرسشنامه های خود در جامعه آماری مورد مطالعه شرکت داشتند.

۷. روش تحقیق

روش تحقیق پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. در این تحقیق پس از مطالعه و تحقیق، از طریق توزیع پرسشنامه میان مدیران و سرپرستان و با استفاده از روش های آماری به تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها پرداخته شده است. ابزارهای گردآوری داده ها به دو صورت ذیل می باشد

الف. منابع اولیه که شامل:

- مصاحبه با مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت
- استفاده از پرسشنامه که اطلاعات حاصل از آن مبنای تائید یا رد فرضیه را تشکیل می دهد.

ب) منابع ثانویه که شامل:

- استفاده از نشریات مؤسسات و مراکز مختلف
- استفاده از تحقیقات انجام شده در دانشگاهها
- استفاده از کتب، مقالات و مجلات موجود در کتابخانه دانشگاهها و سایر مذاکر و سازمانهای ذیربط

۸. سوالات تحقیق

در این تحقیق پس از مطالعه و اخذ و سنجش روایی و پایائی، پرسشنامه ای در ۳۱ سوال تنظیم گردید. که ضمن ارائه آن موارد پراکندگی پاسخ های احصایی آورده شده است. سوالات تحقیق به شرح ذیل می باشد.

به نظر شما هریک از عوامل زیر تا چه اندازه در تهدیدات و فرصت های صنعت

نفت تاثیر دارند؟

فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت

ردیف	سوالات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	به نظر شما شناسایی دقیق مشتریان و بازارهای آتی نفت تا چه میزان در کاهش تهدیدها و افزایش فرصت‌ها تاثیرگذار است؟	۰	۹/۵	۱۹/۱	۲۶/۲	۴۵/۲
۲	آیا ارتباط منسجم، دائم و منطقی با مشتریان و توجه به دیدگاههای آنان می‌تواند بعنوان فرصتی در صنعت نفت در نظر گرفته شود؟	۰	۴/۸	۲۱/۴	۵۲/۴	۲۱/۴
۳	تفکیک مشتریان با اهمیت‌تر و اثرگذارتر و تعریف نحوه برخوردی ویژه با این مشتریان تا چه اندازه می‌تواند بعنوان یک فرصت در صنعت نفت باشد؟	۲/۴	۲/۴	۲۱/۴	۵۷/۱	۱۶/۷
۴	رضایت مشتریان تا چه میزان موجب کاهش تهدیدهای محیطی می‌گردد؟	۲/۴	۴/۸	۲۳/۸	۵۴/۸	۱۱/۹
۵	مشتری محوری تا چه حد می‌تواند موجب کاهش تهدیدات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌ها گردد؟	۲/۴	۷/۱	۳۸/۱	۴۰/۵	۱۱/۹
۶	آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه‌های بلندمدت مشتریان تا چه مقدار می‌تواند به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان صنعت نفت در بهره‌برداری از فرصت‌ها کمک نماید؟	۰	۰	۷/۱	۴۵/۲	۴۷/۶
۷	تا چه حد نقش مشتریان و سیاست‌های آنها در بالا و پائین آمدن قیمت نفت تاثیرگذار است؟	۱۱/۹	۲۸/۶	۴۵/۲	۱۱/۹	۲/۴
۸	تا چه حد سیاست‌های آمریکا و انجام تحریم‌های مختلف می‌تواند بر روی مشتریان و سرمایه‌گذاری‌های آنها در بخش بالادستی و پائین‌دستی نفت تاثیرگذار باشد؟	۰	۴/۸	۲۸/۶	۳۸/۱	۲۶/۲
۹	دیپلماسی قوی در سطح منطقه و جهان و دوری جستن از دیپلماسی تهاجمی چقدر می‌تواند موجب استفاده از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها گردد؟	۰	۴/۸	۱۱/۹	۴۰/۵	۳۸/۱
۱۰	تا چه اندازه اصلاح قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، روش‌های اجرایی متناسب با نیازهای روز صنعت نفت برای فروش محصولات و ارائه خدمات، می‌تواند در جذب مشتریان بیشتر در صنعت نفت مؤثر باشد؟	۰	۹/۵	۲۶/۲	۴۲/۹	۲۱/۴
۱۱	دیپلماسی قوی خارجی و استفاده از تبلیغات تا چه	۲/۴	۷/۱	۲۳/۸	۴۷/۶	۱۹

بررسی تحلیلی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خرد صنعت نفت و ارائه راهکارهای...

ردیف	سوالات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
	میزان می‌تواند در جذب مشتریان ما تاثیرگذار باشد؟					
۱۲	توسعه و تقویت شرکت‌های خصوصی و فعال در زمینه مدیریت طرح و برنامه در صنعت نفت تا چه میزان در جذب مشتریان تاثیرگذار است؟	۲/۴	۱۴/۳	۳۳/۳	۴۰/۵	۷/۱
۱۳	شناسایی و دستیابی به کانال‌های عرضه‌کنندگان تا چه حد موجب تقلیل تهدیدها می‌گردد.	۰	۱۱/۹	۴۷/۶	۳۳/۳	۴/۸
۱۴	توجه‌اندازه آگاهی از استراتژی‌ها و وضعیت عرضه‌کنندگان موجب سپر دفاعی در مقابل تهدیدها می‌گردد؟	۰	۴/۸	۵۲/۴	۳۳/۳	۹/۵
۱۵	تحریم‌ها و سیاست‌های انقباضی تا چه میزان بر روی تهدیدزایی عرضه‌کنندگان تاثیرگذار است؟	۰	۱۴/۳	۳۸/۱	۳۱	۹/۵
۱۶	شناسایی مداوم عرضه‌کنندگان مواد اولیه و خدمات در صنایع بالادستی نفت تا چه میزان در بهره‌برداری از فرصت‌ها مهم است؟	۴/۸	۴/۸	۳۵/۷	۴۲/۹	۱۱/۹
۱۷	ثبات قوانین و سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در صنعت نفت و تضمین امنیت سرمایه‌گذاری تا چه میزان میل و رغبت برای عرضه‌کنندگان در این صنعت را ارتقا می‌دهد؟	۰	۲/۴	۹/۵	۴۷/۶	۳۸/۱
۱۸	دیپلماسی فعال در سطح منطقه و جهان تا چه میزان در تقلیل تهدیدزایی عرضه‌کنندگان تاثیرگذار است؟	۰	۰	۱۴/۳	۴۵/۱	۳۵/۷
۱۹	دارا بودن مخازن عظیم نفتی با فشار بالا و امکان تولیدات طبیعی بدون نیاز به استفاده از گاز تا چه حد تهدیدزایی عرضه‌کنندگان را کاهش می‌دهد؟	۲/۴	۲۳/۸	۳۵/۷	۲۸/۶	۲/۴
۲۰	توسعه و تقویت شرکت‌های خصوصی و فعال در زمینه مدیریت طرح و برنامه بعنوان یکی از روش‌های مطرح در صنعت نفت تا چه میزان می‌تواند تهدیدهای عرضه‌کنندگان را کم‌رنگ‌تر نماید؟	۲/۴	۱۹	۲۸/۶	۳۳/۳	۹/۵
۲۱	شفاف‌سازی نظام اجرایی برای عوامل دست‌اندرکار صنعت نفت تا چه میزان در تقلیل تهدیدآمیز عرضه‌کنندگان تاثیر دارد؟	۴/۸	۱۶/۷	۳۱	۳۵/۷	۴/۸
۲۲	سرمایه‌گذاری خارجی تا چه میزان موجب افزایش	۳۵/۷	۲۱/۴	۱۹	۹/۵	۲/۴

فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت

ردیف	سوالات	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
	تهدید می گردد؟					
۲۳	پایین بودن آهنگ رشد صنعتی، بالابودن هزینه های ثابت و فقدان تنوع محصولات در صنعت نفت تا چه حد موجب بهره برداری رقبا از فرصت های محیطی می گردد؟	۲/۴	۴/۸	۲۱/۴	۴۰/۵	۲۶/۲
۲۴	تا چه حد آگاهی از استراتژی ها و برنامه های رقبا موجب شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی می گردد؟	۰	۲/۴	۱۶/۷	۵۲/۴	۲۸/۶
۲۵	ارتباط دائمی و منطقی با رفتار رقبا و آگاهی از استراتژی های آنها تا چه میزان در شناسایی فرصت های پنهان مهم است؟	۰	۲/۴	۱۹	۵۰	۲۸/۶
۲۶	استفاده و ارتقای قابلیت های فنی و مهندسی و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری تا چه میزان در کاهش تهدیدزایی رقبا تاثیر دارد؟	۰	۴/۸	۲۱/۶	۴۲/۹	۲۳/۸
۲۷	تا چه میزان تشکیل قالب اوبیک (نفتی - گاز) در کنترل تهدیدهای رقبا تاثیر دارد؟	۹/۵	۹/۵	۲۳/۸	۴۲/۹	۱۴/۳
۲۸	فقدان تکنولوژی برای استحصال نفت و گاز در کشور تا چه حد می تواند رقبا را برای فروش محصولات و کسب سهم بیشتر در بازار هدایت نماید؟	۰	۰	۱۱/۹	۴۰/۵	۴۲/۹
۲۹	سیاست های آمریکا و تحریم های آن تا چه میزان می تواند رقبا را در استفاده از فرصت ها و کسب سهم بیشتر در بازار موفق سازد؟	۲/۴	۲/۴	۲۶/۲	۴۲/۹	۲۶/۲
۳۰	تنگناهای سیستم مالی و تأمین منابع برای زیرساخت ها در صنعت نفت تا چه میزان می تواند در تهدیدزایی رقبا بالقوه موثر باشد؟	۲/۴	۷/۱	۶۱/۹	۲۳/۸	۴/۸
۳۱	عدم شایسته سالاری در عرصه مدیریت نفت و عدم استفاده از نیروهای خلاق و نوآور تا چه میزان به رقبا اجازه می دهد تا سهم بیشتری را در بازار کسب نمایند؟	۰	۴/۸	۴/۸	۴۰/۵	۵۰

۹. بررسی فرضیه‌های آماری

در این قسمت به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش می‌پردازیم.

فرضیه ۱:

H1: شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است.
H0: فرض صفر: شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی نیست.

برای بررسی فرضیه اول کلیه ۳۱ سوال مورد بررسی قرار گرفت (میزان همه عوامل) برای آزمون این فرض پس از تلفیق سوالات و کد گذاری مجدد، با توجه به اینکه جهت اهمیت این عوامل پاسخ‌های زیاد و خیلی زیاد مورد توجه است، پاسخ‌ها به دو گروه (گروه ۱، خیلی کم، کم، متوسط) و (گروه ۲: زیاد و خیلی زیاد) تقسیم شده و سپس با استفاده از آزمون Binomial Test (آزمون دو جمله‌ای)، فرض صفر آزمون شد که نتیجه آن به شرح ذیل است:

گروه‌ها	تعداد	درصد	نسبت آزمون (Test prop.)	سطح معنی داری
گروه ۱	۱۱	۰/۲۶	۰/۵۰	۰/۰۰۳
گروه ۲	۳۱	۰/۷۴		

با توجه به جدول فوق و سطح معنی‌داری آن که در ۰/۰۰۳ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه گرفته می‌شود که پاسخ‌ها توزیع دو جمله‌ای ندارند یعنی پاسخ‌ها دارای جهت می‌باشند و چون بیشتر پاسخ‌ها (۰/۷۴ درصد)، زیاد و خیلی زیاد هستند بنابراین فرض صفر رد می‌شود یعنی شناسایی دقیق محیط خرد خارجی (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در صنعت نفت یکی از عوامل اصلی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است.

• فرضیه ۲

H1: فرضیه: مشتریان به عنوان یکی از عوامل محیط خرد خارجی بیشترین تاثیر را در ایجاد هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت دارند.

H0: فرض صفر: بین میزان تاثیر عوامل (مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا) در ایجاد هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت، تفاوتی وجود ندارد.

برای فرضیه دوم نیز کلیه ۳۱ سوال مورد بررسی قرار گرفت، اما ۱۲ سوال اول مربوط به مشتریان بوده است. برای آزمون این فرض با نمره دادن به گزینه‌های سوالات و محاسبه میانگین برای تاثیر هر یک از گروه‌ها، با استفاده از تحلیل واریانس و آزمون فیشر (F)، اختلاف بین سه گروه از نظر تاثیر در ایجاد هر گونه تهدید یا فرصت در صنعت نفت آزمون گردید، که نتایج آن به شرح زیر است:

سطح معنی‌داری (sig)	مقدار F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۰۴	۵/۶۸۹	۱/۵۶۵ ۰/۲۷۵	۲ ۱۲۳ ۱۲۵	۳/۱۳ ۳۳/۸۳۵ ۳۶/۹۶۵	بین گروه‌ها درون گروه‌ها کل

بنابراین با توجه به نتایج جدول بالا و اینکه sig برابر با ۰/۰۰۴ شده است که کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه گرفته می‌شود که فرض صفر رد می‌شود یعنی در میزان تأثیر مشتریان، عرضه کنندگان و رقبا تفاوت معنی‌داری وجود دارد و برای مشخص نمودن این که بین کدام یک از عوامل اختلاف وجود دارد از پس آزمون Tukey استفاده شد و نتایج ذیل بدست آمد:

سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین‌ها	عوامل محیطی	
۰/۰۰۹	۰/۳۴۲۹	عرضه کنندگان	مشتریان
۰/۹۸۷	۰/۰۱۷۹	رقبا	
۰/۰۱۵	-۰/۳۲۵۰	رقبا	عرضه کنندگان

همانطور که مشاهده می‌شود از آنجایی که سطح معنی‌داری بین مشتریان و عرضه کنندگان

۰/۰۰۹ شده است و کمتر از ۰/۰۵ است، اختلاف معنی‌داری است و با توجه به اینکه اختلاف میانگین آنها مثبت است بنابراین میزان تاثیر مشتریان بیشتر از عرضه‌کنندگان است و همچنین با توجه به اینکه سطح معنی‌داری بین مشتریان و رقبا ۰/۹۸۷ شده که بیشتر از ۰/۰۵ است، اختلاف بین مشتریان و رقبا در میزان تاثیر و اهمیت بیشتری برخوردار هستند، و با توجه به سطح معنی‌داری میان عرضه‌کنندگان و رقبا نیز اختلاف معنی‌داری دیده می‌شود بطوریکه میانگین نمره عرضه‌کنندگان کمتر از رقبا است. بطور کلی بین این سه عامل، مشتریان دارای بیشترین تاثیر و بعد از آن با اختلاف ناچیزی رقبا و سپس عرضه‌کنندگان قرار دارند.

۱۰. جمع‌بندی و پیشنهادات

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق و همچنین مطالعه نتایج حاصل از سایر یافته‌ها، در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که آماره آزمون فرضیه اول در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۳ است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرضیه اول تأیید می‌شود. بنابراین قاطعانه می‌توان گفت که مهمترین عامل در ایجاد هرگونه تهدید و فرصت‌ها می‌باشند، لذا رابطه فوق تأیید می‌گردد.

آماره آزمون فرضیه دوم نیز در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که این فرض هم پذیرفته می‌شود. بطور کلی می‌توان گفت که بین این سه عامل، مشتریان دارای بیشترین تاثیر و بعد از آن با اختلاف ناچیزی رقبا و سپس عرضه‌کنندگان قرار دارند.

در پایان می‌توان اذعان نمود که شناسایی و بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی و رعایت محدوده هر یک از آنها، به صورت اقتضائی بعنوان راهکار اصلی در جهت مقابله با تهدیدها و ایجاد فرصت‌ها خواهند بود.

در ذیل پیشنهادات حاصل از تحقیق جهت نیل به اهداف ارائه می‌گردد:

۱. آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه‌های بلندمدت مشتریان، رقبا و عرضه‌کنندگان می‌تواند ما را در ایجاد فرصت‌ها و کاهش تهدیدها کمک نماید.
۲. از مجموع میداین عمده نفتی که در ایران وجود دارد، برخی از آنها با کشورهای

همسایه مشترک و توسط آنها در حال بهره‌برداری هستند. از آنجا که سرمایه‌های هنگفتی برای توسعه میدان و تولید نفت لازم است، بنابراین، جذب منابع خارجی با هدف توسعه میدانی نفتی و گازی، افزایش بهره‌وری و صیانت از مخازن و همچنین انتقال فن‌آوری‌های جدید، بسیار ضروری است، در این راستا سرمایه‌گذاری در میدانی مشترک از اولویت بیشتری برخوردار است.

۳. ثبات قوانین و مقررات و سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در صنعت نفت و تضمین امنیت سرمایه‌گذاری‌ها میل و رغبت برای سرمایه‌گذاری در صنعت را افزایش داده که این خود باعث کاهش تهدیدها می‌شود.

۴. تنگناهای سیستم مالی و تأمین منابع برای ایجاد زیرساخت‌ها در صنعت نفت، بدلیل قدیمی بودن تکنولوژی استحصال و هزینه بالای آن و استهلاک تجهیزات و مخازن که باعث کاهش تولید روزانه نفت در ایران شده از یک سو و افزایش تولید نفت و گاز در کشورهای نفت خیز همسایه بدلیل استفاده از منابع مالی و تکنولوژی روز در استحصال نفت و گاز و کسب بازارهای رو به رشد جهان از سوی دیگر می‌تواند یک تهدید جدی برای صنعت نفت کشور باشد و تصمیم‌گیرندگان و مدیران نفت باید برای مقابله با این مسئله راهکارهای مناسب اتخاذ نمایند.

۵. همکاری گسترده و عمیق دو وزارتخانه نفت و امور خارجه (به‌ویژه مراکز مطالعات استراتژیک آنها) و استفاده از کارشناسان زبده در زمینه انرژی و سیاست می‌تواند مشکلات پیرامون مسائل منطقه‌ای و بین‌المللی را قبل از حاد شدن، به بهترین شکل ممکن حل نماید.

۶. روابط اقتصادی کشورها با یکدیگر، تابعی از سطح روابط سیاسی دولت‌ها می‌باشد. دولت‌های مختلف همواره نظرات گردانندگان سیاسی و اقتصادی جهان را مد نظر قرار داده و روابط خود را با کشورهای مختلف بر اساس عرف بین‌المللی تنظیم می‌نمایند. بنابراین، وجود شرایط سیاسی مطلوب، تحت سه شعار علم، عقل و عزم منجر به حضور بیشتر شرکت‌های خارجی و ایجاد رقابت بین آنها و تأمین هرچه بیشتر منابع ملی خواهد شد.

۷. ایران فاقد سیاست جامع انرژی است و بخش‌های گوناگون مرتبط با انرژی، در

اختیار وزارتخانه‌ها و کمیته‌های مختلف قرار دارد. سیاست دولت در بخش نفت و گاز، رو به رو شدن با شرایط بهتر تولید و مصرف این دو حامل انرژی و حفظ سهم ایران در بازار نفت است. جانشینی گاز طبیعی با نفت و کاهش هدر رفتن گازهای همراه نفت، باید از مهمترین برنامه‌های دولت باشد.

۸. به نظر می‌رسد نگهداشت ذخائر استراتژیک و تجاری، به منظور ارتقاء توانایی شرکت‌ها و دولت‌ها در رویارویی با پیشامدهای غیرمنتظره فنی، سیاسی و تجاری و برخورداری از قدرت کافی برای مدیریت بحران‌های کوتاه مدت و انتقال تدریجی و آرام پیامدهای آن و نظام‌های فرعی برای واکنش سریع در مقابل بازار، برای اعضای اوپک اجتناب‌ناپذیر است که این خود نیازمند مطالعه گسترده می‌باشد.

۹. در حال حاضر هدایت و راهبری اطلاعات بازار و شفافیت آن برای تولیدکنندگان، دارای ابهامات زیادی است. تداوم و پایداری احاطه کامل خریداران بر نظام اطلاعاتی و راهبردی کارشناسانه، تهدید بالقوه برای منافع تولیدکنندگان بخصوص در تنظیم قیمت‌ها در کوتاه مدت و تنظیم برنامه‌های سرمایه‌گذاری در میان مدت و بلندمدت تلقی می‌شود.

۱۰. آگاهی از استراتژی‌ها و برنامه‌های بلندمدت مشتریان و بازارهای آینده عامل بسیار مهم و تاثیرگذاری در ایجاد هرگونه فرصت یا تهدید می‌باشد.

۱۱. ارتباط منسجم، دائمی و منطقی با مشتریان و توجه به دیدگاه‌های آنها و تفکیک مشتریان با اهمیت‌تر و اثرگذارتر و تعریف نحوه برخورد ویژه با این مشتریان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

منابع

[۱] میرترابی، سعید، مسائل نفت ایران، نشر توس، چاپ اول، سال ۱۳۸۴

[2]John Byrne, strategic planning – It is Back, Business week, August 26, 1996, p.46.

[3]Gregory parsons, A new model in competitive strategy, Sloan management Review 26,no 11, Fall 1994. p.5.

[4] Porter, Michael E , competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press, (1980),pp.49-115

- [۵] وضع موجود بخش انرژی کشور و چالش‌های پیش روی آن، توسط کارشناسان اقتصاد انرژی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، دیماه ۱۳۸۱.
- [۶] بهشتی دهکردی، علی - رازدان، مهسا؛ چشم‌انداز جهانی نفت و انرژی، تهران مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی؛ خرداد ماه، ۱۳۸۳.
- [۷] تحولات نوین در صنایع نفت و گاز جهان و دور نمای آن در آستانه قرن بیست و یکم، کارشناسان گروه اقتصاد انرژی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، زمستان، ۱۳۸۴.
- [۸] بررسی چگونگی ارتقاء جایگاه ج. ا. ۱. در بازارهای جهانی انرژی، توسط کارشناسان گروه اقتصادی انرژی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، زمستان ۱۳۸۱.

