

دریافت: ۸۸/۱۱/۵

پذیرش: ۸۹/۶/۲۷

طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال

محمد تقی امینی^۱ - ناصر مولایی^۲ - حسین ترابی^۳

چکیده

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، طراحی، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال است. برای تدوین استراتژی از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل هیئت مدیره، مدیران و کارشناسان شرکت حفاری شمال (۸۳ نفر) می‌باشد. اطلاعات به دست آمده در این تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و ابزارهایی همچون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله تطبیق و مقایسه، استراتژی‌های چهارگانه (تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی) شناسایی گردید و با توجه به ماتریس داخلی و خارجی، استراتژی‌های تهاجمی انتخاب شد. استراتژی‌های انتخاب شده با استفاده از ماتریس QSPM اولویت‌بندی و بهترین استراتژی مشخص گردید که عبارتست از:

۱. دکترای مدیریت استراتژیک، دانشگاه دفاع ملی

۲. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی

۳. کارشناس ارشد در رشته مدیریت اجرایی (MBA) دانشگاه پیام نور، Hosseintorabi20@yahoo.com

سرمایه گذاری در طرح‌های توسعه‌ای و نوسازی ناوگان شرکت حفاری شمال با توجه به مزیت رقابتی شرکت. در پایان پیشنهادهایی برای انجام هر چه بهتر این استراتژی ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی

استراتژی^۱، چارچوب جامع تدوین استراتژی^۲، شرکت حفاری شمال^۳.

مقدمه

موقعیت ایران به لحاظ تا مین امنیت انرژی جهان یک موقعیت ممتاز و استثنایی است. از ویژگی‌های اصلی این موقعیت، قرار گرفتن آن در مرکز بیضی انرژی است که ۷۰ درصد منابع نفت و ۴۰ درصد ذخایر گاز جهان را در خود جای داده است. افزایش ظرفیت تولید از منابع نفت و گاز نیازمند انجام مطالعات جامع میادین نفت و گاز، اصلاح و روزآمد کردن روش‌های برداشت و روش‌های علمی مدیریت مخزن، تسریع در تولید از میادین مشترک نفت و گاز، حفاری چاه‌های جدید نفت و گاز در میادین مربوطه، تربیت مدیران و نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مربوطه و ارتقای سطح دانش کارکنان می‌باشد (www.pshr.mop.ir).

شرکت‌های حفاری نفت و گاز جز شرکت‌های بزرگ از نظر سرمایه، نیروی انسانی و درآمد می‌باشند. لذا باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود انتخاب نمایند. برای تدوین استراتژی، راهکارها و روش‌های مختلفی وجود دارد که استراتژیست‌ها و طراحان استراتژیک سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان راهکار و روش خاصی را برای تدوین استراتژی سازمان انتخاب می‌کنند (www.BP.com).

بیان مسئله

صنعت حفاری چاه‌های نفت و گاز به عنوان یک بخش بالا دستی، مهم و اساسی صنعت

1. Strategy
2. Comprehensive Framework for Strategy Formulation
3. North Drilling Company

نفت و گاز، دارای جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ملی ما می‌باشد. این صنعت شدیداً تحت تأثیر عوامل محیطی و درونی حاکم بر صنعت نفت می‌باشد. با شناخت و تحلیل درست و دقیق این عوامل محیطی و درونی تاثیرگذار بر شرکت‌های فعال در این صنعت، می‌توان راهکارهای مناسبی برای مقابله با چالش‌ها و تهدیدها و ضعف‌های موجود در این صنعت و همچنین استفاده موثر از فرصت‌ها و قوت‌های پیش روی این صنعت ارائه کرد و موجبات شکوفایی و بالندگی این صنعت در کشور را نمود و قدم موثری در جهت افزایش تولید ملی و اشتغال در کشور برداشت (www.Ndco.ir).

اهمیت و ضرورت تحقیق

شرکت‌های حفاری چاه‌های نفت و گاز نقش مهمی در شکوفایی اقتصاد ملی دارند و با رشد و توسعه این صنعت در کشور، عرصه مناسبی برای افزایش تولید و اشتغال در جامعه ما فراهم خواهد شد. شرکت‌های حفاری با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقا و رشد این شرکت‌ها در عرصه پر رقابت صنعت حفاری در دنیا کمک کند.

با توجه به اینکه شرکت حفاری شمال در بازاری رقابتی قرار گرفته و برای ادامه حیات خویش باید با رقبای بسیاری در داخل و خارج کشور دست و پنجه نرم کند و اگر سیاست مناسبی در پیش نگیرد، احتمال دارد که نتواند سهم بازار لازم را کسب نموده و به سمت نابودی پیش رود، ناگزیر است که از تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌جسته و با شناسایی دقیق موقعیت کنونی خود، مناسب‌ترین استراتژی را برای موفقیت در کسب و کار در پیش گیرد.

اهداف تحقیق

هدف این تحقیق، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، تهدیدات و فرصت‌های بیرونی، طراحی و تدوین استراتژی‌های مناسب و انتخاب بهترین استراتژی برای آینده شرکت حفاری شمال بوده است.

سوالات تحقیق

سوال اصلی: مناسب‌ترین استراتژی با توجه به شرایط درونی و بیرونی حاکم بر شرکت حفاری شمال کدام است؟

سوالات فرعی:

- فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در برابر شرکت حفاری شمال و درجه اهمیت آنها، چگونه است؟

- شرکت حفاری شمال، دارای چه قوت‌ها و ضعف‌هایی هست و درجه اهمیت آنها چگونه می‌باشد؟

- با توجه به عوامل داخلی و خارجی اثرگذار، چه استراتژی‌هایی در افزایش توان شرکت (در استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها و مقابله با تهدیدها و ضعف‌ها) مناسب می‌باشند؟

چارچوب نظری تحقیق

برای طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله از مأموریت شرکت حفاری شمال استفاده نموده‌ایم و بیانیه مأموریت آن را تعیین کرده‌ایم.

مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی مشخص می‌شود. این مرحله شامل شناسایی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱ و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۲ برای شرکت حفاری شمال است.

مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای

1. External Factor Evaluation Matrix
2. Internal Factor Evaluation Matrix

بیانیه مأموریت شرکت حفاری شمال بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس SWOT^۱ و ماتریس داخلی و خارجی (IE)^۲.

مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۳، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق برای شرکت حفاری شمال، به شیوه عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌دهد (اعرابی، ۱۳۸۵).

پیشینه و سابقه تحقیق

پیشینه و سابقه مطالعاتی این تحقیق از چند جنبه قابل تامل و بررسی است:

- در زمینه تدوین استراتژی و پیاده‌سازی آن در سال‌های اخیر تلاش‌های متعددی در محافل علمی و اجرایی صورت گرفته است که غالب آن‌ها به صورت غیر کمی بوده و حاصل اجماع نظر مدیران می‌باشد. استفاده از روش‌های علمی اخیراً رایج شده است که متأسفانه به دلیل نوپا بودن، تحقیقات در این زمینه محدود می‌باشد.

- با عنایت به نو و جدید بودن مفاهیم مدیریت استراتژیک در ایران و با بررسی‌های انجام شده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنت، تحقیقات بسیار اندکی در مورد تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی برای شرکت‌های حفاری صورت پذیرفته است و لذا انجام تحقیقات لازم در این زمینه می‌تواند راه‌گشا و کمک‌حال بسیاری از این شرکت‌های نفتی شود و همچنین نتایج مفیدی در اختیار محققان و سایر ارگان‌های ذی‌ربط قرار دهد.

- در مورد شرکت مورد تحقیق نیز تدوین استراتژی به صورت مطالعاتی و مدل علمی انجام نشده، بلکه تا به حال به وسیله جلسات متعدد مدیران و بحث اجماع نظر، عملی

-
1. Strength, Weakness, Opportunity, Threat
 2. Internal & External (IE) Matrix
 3. Quantitative Strategic Planning Matrix

می شده است. در شرکت حفاری شمال مدل چارچوب جامع تدوین استراتژی برای اولین بار در طراحی و تدوین استراتژی شرکت مورد تست و تجربه قرار می گیرد که می تواند به عنوان الگوی جدیدی در این امر برای شرکت حفاری شمال و سایر شرکت های مشابه مطرح شود.

نوع تحقیق

این تحقیق به صورت توصیفی - تحلیلی با جنبه کاربردی می باشد و اطلاعات مورد نیاز آن از طریق روش های میدانی و مطالعات کتابخانه ای بدست می آید.

جامعه آماری و تعداد نمونه

جامعه آماری این تحقیق شامل هیئت مدیره، مدیران و کارشناسان شرکت حفاری شمال (۸۳ نفر) می باشد. در حقیقت نمونه مورد نظر ما تمام جامعه آماری مورد مطالعه است.

روش های گردآوری اطلاعات

الف. روش های میدانی

۱. پرسشنامه، ۲. تشکیل جلسه و مصاحبه، ۳. مشاهده مستقیم

ب. روش های کتابخانه ای

مطالعه اسناد و مدارک موجود در شرکت حفاری شمال،
مطالعه کتب مربوطه در زمینه صنعت نفت
مطالعه مقالات و مصاحبه های صاحب نظران در زمینه صنعت نفت
اینترنت و سی دی های نمایه

روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

اطلاعات به دست آمده در این تحقیق با استفاده از آمار توصیفی، همچون جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و غیره مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و از ابزارهایی همچون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس SWOT، ماتریس برنامه ریزی

استراتژیک کمی، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات تحقیق استفاده می‌شود. ما همچنین از شیوه تجزیه و تحلیل کیفی در مراحل مختلف تحقیق و برای ارزیابی و تجزیه و تحلیل نتایج محاسبات آماری و اطلاعات حاصل از تحقیق، استفاده می‌کنیم (خاکی، ۱۳۸۶).

قلمرو تحقیق

این تحقیق در مورد شرکت حفاری شمال که در زمینه حفاری چاه‌های نفت و گاز و خدمات جانبی این چاه‌ها در داخل و خارج از کشور مشغول فعالیت است، می‌باشد. **قلمرو مکانی تحقیق:** در حال حاضر شرکت حفاری شمال در تمام نقاط نفت‌خیز داخل کشور چه در خشکی و چه در دریا و نیز در کشور ترکمنستان مشغول به کار می‌باشد. **قلمرو علمی تحقیق:** موضوع این تحقیق در چارچوب دانش مدیریت در بخش برنامه‌ریزی و خصوصاً طراحی و تدوین استراتژی قرار می‌گیرد. **قلمرو زمانی تحقیق:** این تحقیق در سال ۱۳۸۸ هجری شمسی انجام گرفته است.

روش تحقیق

ما در این تحقیق سعی می‌کنیم علاوه بر مشخص کردن عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) پیرامون شرکت حفاری شمال، به بررسی و تحلیل هر یک از این عوامل به لحاظ چگونگی و درجه اهمیت آن پردازیم. تحقیق پیش‌رو را به ۵ مرحله تقسیم کرده‌ایم که عبارتند از:

مرحله اول

۱. مطالعه دقیق چگونگی انجام یک پژوهش علمی صحیح و مفید،
۲. مطالعه نظریات و تئوری‌های مربوط به تدوین استراتژی،
۳. انجام مطالعات مفید در زمینه صنعت حفاری چاه‌های نفت و گاز

مرحله دوم

۱. انجام هماهنگی‌های اولیه با شرکت حفاری شمال،

۲. تدوین پرسشنامه اول با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان وزارت نفت و شرکت حفاری شمال،
۳. شناسایی تمامی فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌های پیش روی شرکت مورد مطالعه

مرحله سوم

۱. تعیین عوامل داخلی و عوامل خارجی استراتژیک اثر گذار بر شرکت حفاری شمال که بیش از ۷۰٪ افراد آن‌ها را مورد تاکید قرار داده باشند،
۲. تدوین پرسشنامه دوم برای تشخیص درجه اهمیت هر یک از این عوامل داخلی و خارجی استراتژیک از نظر مدیران شرکت مورد مطالعه برای تهیه ماتریس‌های IFE و EFE،
۳. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) شرکت حفاری شمال:

محاسبه ضریب اهمیت و رتبه عوامل استراتژیک داخلی و خارجی

برای محاسبه ضریب اهمیت عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، امتیاز هر یک از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی را بر مجموع امتیازات حاصله، تقسیم می‌نماییم:

$$Y = X / \sum X \quad \text{فرمول ۱:}$$

X = امتیاز هر عامل استراتژیک داخلی یا خارجی،

Y = ضریب اهمیت هر عامل استراتژیک داخلی یا خارجی،

$\sum X$ = مجموع امتیاز عوامل استراتژیک داخلی یا خارجی

رتبه عوامل استراتژیک خارجی، برای فرصت‌ها و تهدیدها به صورت جداگانه حساب می‌شوند زیرا روند رتبه دهی برای هر دو متفاوت است. برای محاسبه رتبه فرصت‌های شناسایی شده از فرمول‌های زیر استفاده می‌شود.

$$A \geq 277 \quad \text{رتبه ۴} \quad \text{فرمول ۲:}$$

$$A < 277 \quad \text{رتبه ۳} \quad \text{فرمول ۳:}$$

A: امتیاز هر فرصت استراتژیک، ۲۷۷: متوسط امتیاز عوامل استراتژیک خارجی

برای محاسبه مرتبه تهدیدهای شناسایی شده از فرمول‌های زیر استفاده می‌شود.

فرمول ۴: رتبه ۱ $B \geq 277$

فرمول ۵: رتبه ۲ $B < 277$

B: امتیاز هر تهدید استراتژیک،

رتبه عوامل استراتژیک داخلی، برای قوت‌ها و ضعف‌ها به صورت جداگانه حساب می‌شوند زیرا روند رتبه‌دهی برای هر دو متفاوت است. برای محاسبه رتبه قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده از فرمول‌های زیر استفاده می‌شود.

فرمول ۶: رتبه ۴ $Z \geq 273$

فرمول ۷: رتبه ۳ $Z < 273$

Z: امتیاز هر قوت استراتژیک، ۲۷۳: متوسط امتیاز عوامل استراتژیک داخلی

برای محاسبه مرتبه ضعف‌های شناسایی شده از فرمول‌های زیر استفاده می‌شود.

فرمول ۸: رتبه ۱ $D \geq 273$

فرمول ۹: رتبه ۲ $D < 273$

D: امتیاز هر ضعف استراتژیک،

فرمول ۱۰: نمره هر یک از عوامل استراتژیک = ضرب اهمیت هر عامل استراتژیک \times رتبه هر عامل استراتژیک

بدین ترتیب مجموع نمرات عوامل استراتژیک داخلی شرکت حفاری شمال ۲/۷۱ و مجموع نمرات عوامل استراتژیک خارجی شرکت ۲/۵۱ بدست آمد. (ماتریس‌های EFE و IFE شرکت حفاری شمال در پیوست موجود می‌باشد).

مرحله چهارم

۱. انجام هماهنگی‌های اولیه برای تشکیل جلسه‌ای برای تدوین استراتژی با در نظر گرفتن اطلاعات به‌دست آمده در مرحله سوم،
۲. تشکیل جلسه و تدوین استراتژی‌های مناسب بر اساس تکنیک طوفان فکری،
۴. تشکیل ماتریس SWOT برای شرکت حفاری شمال.

جدول ۱. جدول SWOT

<p>ضعفها:</p> <p>W۱ - عدم حضور در بازارهای جهانی، W۲ - ارتباط ضعیف با کشورهای صاحب علم، فن آوری و تکنولوژی، و ...</p>	<p>قوتها:</p> <p>S۱ - استفاده از تکنولوژی های جدید، S۲ - تجربه مفید کارکنان، و ...</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>استراتژی های محافظه کارانه (WO):</p> <ul style="list-style-type: none"> • واگذاری بخشی از کارها به بخش خصوصی، • ارایه آموزش های لازم به مدیران جهت استفاده بهینه از نیروی کار، • توجه به بازاریابی استراتژیک، 	<p>استراتژی های تهاجمی (SO):</p> <ul style="list-style-type: none"> • سرمایه گذاری در طرح های توسعه و نوسازی ناوگان شرکت با توجه به مزیت رقابتی شرکت، • ائتلاف استراتژیک با شرکت های خارجی، • ایجاد جاذبه هایی برای جذب متخصصان صنعت حفاری کشور، • خریداری شرکت های پیمانکار مرتبط با تأمین قطعات یدکی و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز شرکت 	<p>فرصت ها:</p> <p>O۱- دارا بودن ۱۸ درصد از ذخایر گاز و ۱۳ درصد از منابع نفت دنیا،</p> <p>O۲- موقعیت ژئوپولیتیک ایران در منطقه خاورمیانه و وجود منابع عظیم نفت و گاز در این منطقه، و ...</p>
<p>استراتژی های تدافعی (WT):</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجدید ساختار سازمانی و تمرکز بر مدیریت منابع انسانی، • واگذاری تدریجی مقدار مشخصی از سهام شرکت به کارکنان بر اساس نتایج سیستم عملکرد، • کاهش ناوگان شرکت حفاری شمال با فروش بعضی از تجهیزات و دستگاه ها 	<p>استراتژی های رقابتی (ST):</p> <ul style="list-style-type: none"> • گسترش تبلیغات از طریق انجام پروژه های با کیفیت با قیمت رقابتی، • ارتباط تکنولوژیک با شرکت های بین المللی جهت پاسخگویی به تحولات سریع تکنولوژیک، • فراهم آوردن زمینه های حفظ کارکنان و نیز بهبود سطح رفاه آنان 	<p>تهدیدها:</p> <p>T۱- عدم امکان بهره گیری سریع از میدان نفت و گاز مشترک،</p> <p>T۲- ایجاد شرکت های متعدد در زمینه حفاری و خدمات جانبی در جهت رقابت بیشتر در کشور، و ...</p>

مرحله پنجم

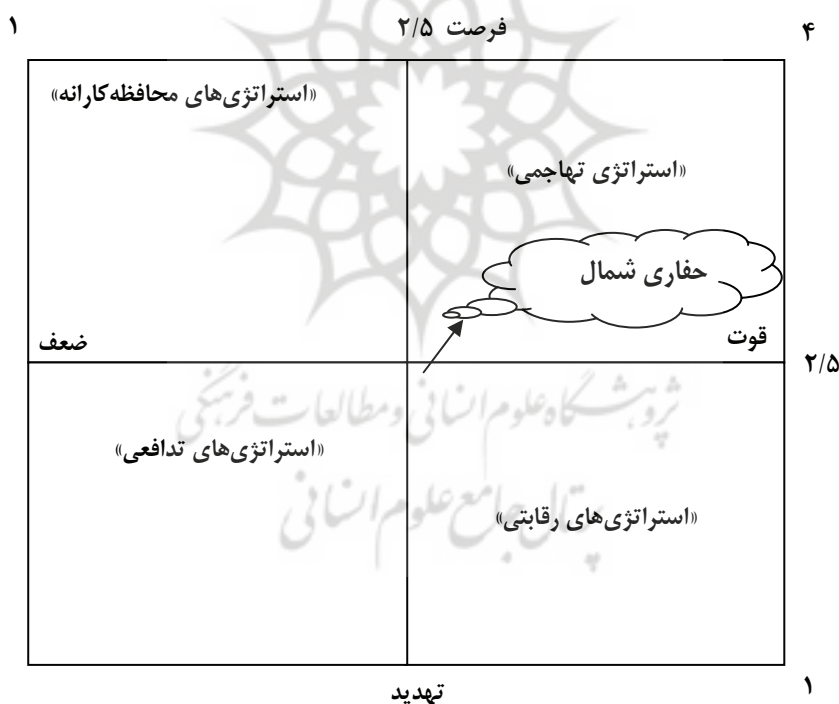
۱. تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE) و تعیین استراتژی‌هایی که با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت حفاری شمال در این ماتریس، باید مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرند:

با عنایت به چهار دسته استراتژی‌های قرار گرفته در ماتریس SWOT و با توجه به نمرات ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی، منطقه قرار گرفتن شرکت حفاری شمال در ماتریس داخلی و خارجی (IE) منطقه، استراتژی‌های تهاجمی می‌باشد.

نمودار ۲. ماتریس SWOT شرکت حفاری شمال

(اعرابی، ۱۳۸۵)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

۲. تدوین پرسشنامه سوم جهت مشخص نمودن جذابیت استراتژی‌های انتخاب شده، نسبت به عوامل داخلی و خارجی اثر گذار از نظر مدیران ارشد شرکت حفاری شمال،

۳. تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و تعیین مناسب‌ترین استراتژی با توجه به بالاترین امتیاز برای شرکت حفاری شمال:

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد (Hunger, 1989). این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، مناسب‌تر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید (در پیوست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) عوامل استراتژیک داخلی و خارجی شرکت حفاری شمال آورده شده است).

جدول ۲. جمع‌بندی دو ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای عوامل داخلی و خارجی استراتژیک شرکت حفاری شمال

استراتژی‌ها	نمره ارزیابی داخلی	نمره ارزیابی خارجی	جمع نمرات
۱. سرمایه گذاری در طرح‌های توسعه‌ای و نوسازی ناوگان شرکت با توجه به مزیت رقابتی شرکت	۳/۰۱	۲/۸۳	۵/۸۴
۲. ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های خارجی	۲/۹۲	۲/۸۷	۵/۷۹
۳. ایجاد جاذبه‌هایی برای جذب متخصصان صنعت حفاری کشور	۲/۸۳	۲/۴۶	۵/۲۹
۴. خریداری شرکت‌های پیمانکار مرتبط با تأمین قطعات یدکی و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز شرکت	۲/۴۶	۲/۲۹	۴/۷۵

با توجه به نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، اولویت استراتژی‌ها به ترتیب زیر می‌باشند:

اولویت اول: سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه‌ای و نوسازی ناوگان شرکت با توجه به مزیت رقابتی شرکت،

اولویت دوم: ائتلاف استراتژیک با شرکت‌های خارجی،

اولویت سوم: ایجاد جاذبه‌هایی برای جذب متخصصان صنعت حفاری کشور،

اولویت چهارم: خریداری شرکت‌های پیمانکار مرتبط با تأمین قطعات یدکی و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز شرکت

پیشنهادات

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل‌های آماری انجام شده و بررسی پاسخ‌های ارائه شده به سوالات پرسشنامه‌ها و همچنین استراتژی‌های تدوین شده، پیشنهادات زیر به منظور بهبود و پیشرفت شرکت حفاری شمال ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به موقعیت شرکت حفاری شمال در ماتریس داخلی و خارجی (منطقه تهاجمی) و نزدیک بودن نمرات استراتژی‌های انتخاب شده به یکدیگر برای این شرکت در این منطقه، پیشنهاد می‌شود که شرکت حفاری شمال، چند استراتژی را توامان در نظر گرفته و با توجه به پتانسیل بالای این شرکت توان رقابتی خویش را بالاتر ببرد. ضمناً می‌توان برای این شرکت از استراتژی‌های انتخاب شده در مناطق دیگر به عنوان استراتژی‌های وظیفه‌ای استفاده نمود. به طور مثال، آموزش مدیران بخش‌های مختلف و آماده سازی آن‌ها را برای مواجهه با شرایط جدید شرکت مورد توجه قرار داد.

۲. پس از انتخاب استراتژی مورد نظر بهتر است در راستای این استراتژی، اهدافی را برای قسمت‌های مختلف سازمان با زمان بندی مناسب در نظر گرفته و تیمی مشتمل بر مدیران و کارشناسان منتخب شرکت حفاری شمال روند پیشرفت این اهداف را بررسی و کنترل کنند تا در صورت مغایرت، بازنگری‌های لازم را هر چه سریع‌تر اعمال نمایند تا استراتژی منتخب با سرعت بیشتر و با دقت کامل به نتیجه مورد نظر برسد.

۳. به دلیل افزایش ناوگان شرکت حفاری شمال در سال‌های آتی و نیاز مبرم به تأمین نیروی انسانی متخصص (حداقل ۶ ماه زمان برای فراگیری آموزش‌های ابتدایی لازم است) مورد نیاز این دستگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود که هر چه سریع‌تر اقدامات لازم برای

جذب نیروی های مورد نظر صورت پذیرد (متأسفانه فرآیند استخدام نیرو در وزارت نفت بسیار به کندی صورت می‌پذیرد) و برنامه‌های آموزشی برای بالاتر بردن مهارت‌های این افراد طرح‌ریزی شود.

۴. شرکت حفاری شمال باید توجه خاصی به امر خرید و تدارکات داشته باشد. خرید و تدارکات یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های شرکت‌ها می‌باشد. این فرآیندها با تمامی ارکان و بخش‌های شرکت در ارتباط بوده، هر گونه اختلال در آن منجر به ایجاد اشکال در روند اجرایی پروژه‌ها و تأخیر در تحویل طرح‌ها می‌شود. مدیریت خرید و تدارکات نیازمند مراحل زیر می‌باشد:

- ایجاد مهارت‌های لازم برای امور قراردادی و پیگیری‌های مربوطه،
- داشتن اطلاعات از تمامی درخواست‌ها و نیازهای پروژه و ایجاد برنامه کلان تدارکات پروژه،
- شناسایی مراکز تأمین منابع و برگزاری و داوری مناقصه،
- انجام مراحل قراردادی و تشکیل پرونده سفارش،
- اجرای قرارداد و انجام کنترل در تمامی مراحل،
- اختتام قرارداد.

۵. در حال حاضر شرکت حفاری شمال دستگاه‌های حفاری مورد نظرش را از کشور چین وارد می‌کند که متأسفانه این دستگاه‌ها از نظر کیفیت نسبت به دستگاه‌های حفاری مشابه ساخت آمریکا و اروپا در مرتبه پایین‌تری قرار دارند (بعضی از این دستگاه‌ها کمتر از ۲ سال است که وارد کشور شده‌اند اما نیازمند تعمیرات اساسی می‌باشند در صورتی دستگاه‌های مشابه ساخت آمریکا بیش از ۲۰ سال است که در کشور مشغول به کار می‌باشند). پیشنهاد می‌شود که شرکت حفاری شمال سعی کند از طریق شرکت‌های واسطه اقدام به خرید دستگاه‌های حفاری با کیفیت بالاتر بکند و یا اینکه شرکت‌های چینی را مجبور به بالاتر بردن کیفیت دستگاه‌هایشان سازد.

۶. نیروی انسانی شرکت حفاری شمال به دو صورت رسمی و پیمانی مشغول به کار می‌باشد که حقوق و مزایای نیروهای پیمانی به مراتب بالاتر از هم‌رده‌های رسمی‌شان

می‌باشد. از طرف دیگر نیروهای پیمانی از پایین بودن امنیت شغلی ناراضی می‌باشند. پیشنهاد می‌شود که شرکت سعی کند حقوق و مزایای نیروهای رسمی خود را از طریق اضافه کاری و پاداش افزایش دهد و از طرف دیگر با بستن قراردادهای بلندمدت با نیروهای پیمانی ضمن حفظ نیروهای متخصص خود، امنیت شغلی آن‌ها را نیز تأمین کند.

محدودیت‌ها و مشکلات تحقیق

الف. آشنا نبودن بعضی از مدیران و کارکنان شرکت حفاری شمال با مفاهیم مدیریت استراتژیک: این امر به خصوص در مورد افرادی که از سطح تحصیلات کمتری برخوردار بودند، نمود بیشتری می‌یافت. برای رفع معضل فوق توضیحات گسترده‌ای از جانب محقق، برای کلیه مدیران ارشد و کارکنان شرکت حفاری شمال داده شد.

ب. جلب مشارکت و دیدار با مدیران ارشد وزارت نفت: این مشکل در مراحل مختلف فرآیند تدوین استراتژی وجود داشت که با مساعدت و همکاری بعضی از مدیران شرکت حفاری شمال توانستیم مشارکت بالای آنان را در مراحل مختلف فرآیند تدوین استراتژی بدست آوریم.

ج. فقدان استراتژی مدون و مکتوب: به خاطر اینکه این پژوهش اقدام به بررسی مزیت‌های رقابتی با توجه به ضعف‌ها و قوت‌های داخلی شرکت حفاری شمال با در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدات محیطی نموده و تقریباً تحقیقی در زمینه موضوع مذکور در شرکت حفاری شمال صورت نگرفته است.

د. کمبود آمار و ارقام: نبود آمار و ارقام دقیق در مورد تحقیق مورد نظر یکی دیگر از مشکلات انجام این تحقیق بود.

منابع و ماخذ

۱. احمدوند، علی محمد، ۱۳۷۸، «طراحی و تبیین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ و پیچیده»، تهران، دانشگاه تهران، رساله دکترای مدیریت
۲. اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، «دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک»، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۳. اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵، «طراحی ساختار سازمانی»، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۴. پهلوانیان، حسین، ۱۳۸۵، «تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی»، یزد، نیکوروش
۵. خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۶، «روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی» تهران، انتشارات بازتاب
۶. دیوید، فرد. آر، ۱۳۸۲، «مدیریت/استراتژیک»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۷. کمالی، محسن، ۱۳۸۰، «تدوین استراتژی بلندمدت برای اوپک»، تهران، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
8. Andrews, K. 1998, "The Concept of Corporate Strategy", Irwin, Home wood, IL
9. Arnold, Hax, 1984, "Strategy Management On Integrative", Prentic-Hall, US
10. Chandler, A. 1963, "Strategy and Structure, Chapter in the history of the industrial Enterprise" MIT Press, Cambridge, MA
11. Forbes, P. 1996, "Handbook of Stretegy Planning", Airdole Group
12. Hunger, W. 1989, "Strategy Management", University of Minnesota, Minnesota, USA
13. <https://www.Adnoc.ac/Content.aspx?Newid=44&mid=44>
14. <https://www.Bp.com/Extendedsectiongenericarticle.do?categoryid=5&contetid=70447>
15. <https://www.Cob.Ohio-State.edu/Offices/Career-Management/>
16. <https://www.Eia.iies.org/Petroleum/Petrol-index.asp>
17. <https://www.Horizon.unc.edu/History/Index.html>
18. <https://www.Iooc.co.ir/Persian/Company/Default.asp>
19. <https://www.Lukoil.com/Static-6-5id-29-html>
20. <https://www.Ndco.ir/Fa/Aboutus/Showhistory.aspx>
21. <https://www.Nidc.ir/Homepage.aspx?Tabid=4626&site=Douranportal & lang=fa-ir>
22. <https://www.Opec.org/Opec-Web/en/>
23. <https://www.Pshr.mop.ir/Deaultfolder>