

عنوان مقاله: الگوی زیرساختی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران: مطالعه‌ای اکتشافی و تطبیقی جهت ارائه مسیر تحول

مهدی خیراندیش^۱ - محمدامین زارع^۲ - مهدیه مختاری^۳

دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۸

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۴

چکیده:

این پژوهش به ارائه الگویی مناسب برای حرکت شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن می‌پردازد. بدین منظور، نمونه موردی شرکت استات اویل مورد مطالعه دقیق قرار گرفت و با تلفیق آن با نیازهای شرکت ملی نفت ایران، الگویی تطبیقی برای این تحول به دست آمد. در این پژوهش کیفی از روش تجزیه و تحلیل تم برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهشی با خبرگان صنعت نفت و گاز ایران و نروژ استفاده شد. در پایان، الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران در قالب ۳ تم و ۸ مقوله ارائه و همچنین جایگاه این شرکت در الگوی مذکور معین گردد. این الگو به گونه‌ای طراحی شده است که راهبردهای لازم را جهت اعمال هر یک از تغییرات نمایان ساخته و میزان تطابق هر کدام از راهبردها را با تم‌های تغییر اعلام شده توسط کارشناسان روشن می‌سازد. نتایج پژوهش نشان داد که در جهت رسیدن به یک تغییر درست، چه راهبردهایی باید مورد استفاده قرار گیرد و به چه میزان بر انجام آن‌ها پافشاری شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رئیس‌جمهور

کلیدواژه‌ها: الگوی زیرساختی، بین‌المللی شدن، شرکت ملی نفتی، شرکت بین‌المللی نفتی، تحول.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی،
دانشکده مدیریت، دانشگاه
هوایی شهید ستاری، تهران،
ایران (نویسنده مسئول).
Kheirandish@ssau.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت
رفتاری، دانشکده مدیریت،
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
amin.zare.mi@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت
رفتاری، دانشکده مدیریت،
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
mahdiyehmokhtari@gmail.com

مقدمه

بدون شک روزه‌روز بر شدت رقابت در بازارهای جهانی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید افزوده می‌شود و در دهه‌های آتی، این موضوع شدیدتر نیز خواهد شد. برای اینکه بتوان در بازارهای جهانی دوام آورد و بر رقبا چیره شد، باید شیوه تفکر غلط، تمرکز بر بازارهای اشباع‌شده، عدم توازن بین نتایج کوتاه‌مدت و فرصت‌های رشد بلندمدت، تمرکز صرف بر اشتباهات انسانی، پذیرش پایان راه و تسلیم‌شدن، عدم توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تضعیف هیجان، شور و انگیزه‌های انسانی، عدم اختصاص بودجه‌ای برای تغییر و مغرورشدن به موفقیت‌های گذشته را کنار گذاشت (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶). افزایش رقابت در مقیاس جهانی به افزایش تعداد شرکت‌هایی منجر شده است که فرصت‌ها را در بازارهای بین‌المللی جستجو می‌کنند تا به اهدافشان دست یابند و جایگاه بازار و بقای‌شان را حفظ کنند (پهلوانی و همکاران، ۱۳۸۹). برای موفقیت در محیط بین‌المللی و داشتن صادرات مناسب، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه بین‌المللی شدن احساس می‌گردد.

تجدیدناپذیری ذخایر نفتی و ماهیت نوسانی و نااطمینانی در میزان تحقق درآمدهای نفتی دولت در کشورهای تولیدکننده و صادرکننده نفت (به‌ویژه کشورهایی که اقتصاد آن‌ها به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام متکی است)، توجیه‌کننده ضرورت مدیریت بر این صنعت است (حاجی‌میرزایی، ۱۳۸۵). در شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نفت بیش از هر زمان دیگری، به اتخاذ سبک مناسب مدیریت صادرات احساس نیاز می‌شود. عواملی چون بی‌ثباتی قیمت‌های نفت، تهی‌شدن ذخایر و افت تولید، عدم دسترسی شرکت‌های بین‌المللی به ذخایر قابل‌توجه جدید و ورود نسل جدیدی از رقبا، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت مدیریت صادرات و رقابت در عرصه بین‌المللی‌شدن در جنبه‌های مختلف صنعت اعم از فناوری‌های پیشرفته و روش‌های نوین تجارت پی ببرند (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶). بر این اساس، دستیابی به مدلی جامع از مدیریت صادرات و بین‌المللی‌شدن نیازی است که لازمه بقا و حرکت به‌سوی تعالی سازمان‌های صنعتی و به‌طور خاص در صنعت نفت است.

بین‌المللی‌شدن فعالیت‌های شرکت ملی نفت ایران، شرکتی که به گفته برخی کارشناسان، ۶۳ سال بعد از ملی‌شدن نفت عمده فعالیت‌های کاری آن به فروش نفت محدود بوده است؛

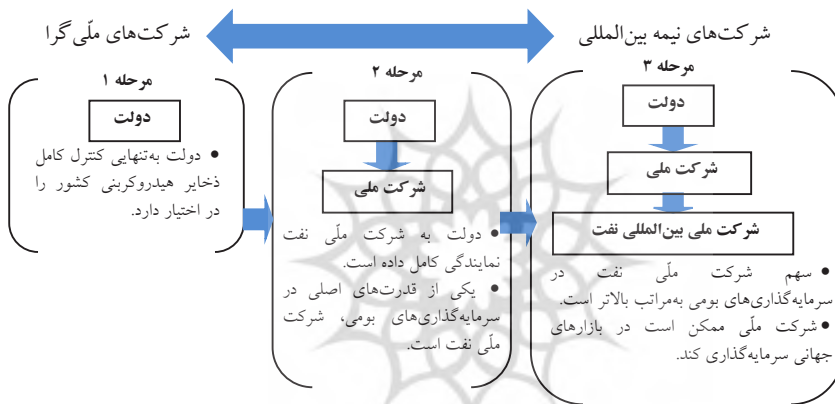
به‌گونه‌ای که بر اساس آن، هم‌اکنون گسترش فرایندهای مشترک اکتشاف و بهره‌برداری مورد تأکید مسئولان عالی قرار گرفته است (محمدی، ۱۳۹۷)، موضوعی است که طی سال‌ها ذهن بسیاری را به خود مشغول کرده است. نکته قابل تأمل این است که برای تحول شرکت نفت ایران در قالبی بین‌المللی، به تجربه‌ای نو در صنعت نفت دنیا نیاز نیست؛ زیرا این اتفاق پیش‌تر در شرکت‌هایی نظیر استات اوایل نروژ^۱ رخ داده است؛ شرکت‌هایی که ملی و بین‌المللی هستند. مهم این است که باید به مدد این تجارب و توانایی، راه شرکت ملی نفت ایران را در این مسیر هموار نمود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه کشورمان بیش از هر زمان دیگری می‌تواند از اهرم یک شرکت ملی نفت قوی یا در واقع یک شرکت بین‌المللی نفتی در راه حفظ و صیانت از منافع ملی و بهره‌گیری از تجربیاتش در راه کسب منافع ملی و سیاسی، فناورانه، اجتماعی، اقتصادی و نیروی انسانی در سایر کشورها استفاده کند که متأسفانه به دلیل عدم بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی و توجه صرف به منابع داخلی و قطع ارتباطات بین‌المللی، این مهم واقع نگردیده است. شاید همین امر باعث به خطر افتادن کنترل ذخایر داخلی شده است. صنعت نفت کشور در برهه زمانی بسیار حساس و تکرارنشده قرار دارد، از این‌رو، باید با الگوبرداری از شرکت‌های موفق، شرکت ملی نفت را در جهت حرکت به سمت بهبود و اصلاحات راهنمایی کرد. این پژوهش بر آن است تا با بهره‌گیری از تجارب شرکت استات اوایل نروژ (به دلیل ماهیت دولتی و روش مناسب مدیریت این شرکت) و نیز به کمک کنکاش در نظرهای خبرگان صنعت نفت و گاز ایران، در راستای بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران به الگویی جامع دست یابد.

مبانی نظری پژوهش

پس از پیدایش صنعت نفت تا اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، این شرکت‌های بین‌المللی نفت^۲ بودند که با در اختیار داشتن ۸۵ درصد از ذخایر هیدروکربنی آن زمان، حضور پررنگی در این صنعت داشتند. اما از حدود سال ۱۹۵۰ که موج دوم پیشامدهای اقتصاد نفت، دنیا را تکان داد، دولت‌ها و در پی آن، شرکت‌های ملی نفت^۳ به قدرت رسیدند (Jaffe & Soligo, 2007). اما از دهه ۱۹۸۰، این شرکت‌های بین‌المللی نفت بودند که رشدی ملایم را در زمینه توسعه استخراج نفت و گاز و همچنین ورود به حیطه‌های فناورانه این صنعت شروع کردند تا در نهایت، در اوایل قرن حاضر، به توان رقابت با شرکت‌های ملی نفت دست یافتند؛ با این تفاوت که این‌بار سهم زیادی از ذخایر را در اختیار نداشتند،

1. Norway Statoil
2. International Oil Companies-IOCs
3. National Oil Companies-NOCs

بلکه در زمینه‌های خدماتی و فناوریانه دارای قدرت بالایی بودند (Shuen *et al.*, 2014). در سال ۲۰۰۷، هفته‌نامه پترولیوم اینتلیجنس^۱ گزارشی از ۲۰ شرکت بزرگ دنیا از نظر دارایی ذخایر نفتی منتشر نمود که در این میان، تنها ۶ شرکت بین‌المللی نفتی حضور داشتند (Jaffe & Ellass, 2007). مالکیت شرکت‌های ملی نفتی در اختیار دولت‌ها و مالکیت شرکت‌های بین‌المللی نفتی در اختیار سرمایه‌گذاران بخش خصوصی است. بعد از افزایش ناگهانی قیمت نفت و گاز در سال ۲۰۰۳ و ایجاد قابلیت استفاده از فناوری شرکت‌های خدماتی، توانایی شرکت‌های ملی نفت افزایش یافت و تمامی این موارد باعث شکل‌گیری پدیده ملی‌گرایی منابع^۲ شد (Ledesma, 2009). شکل (۱) روند تغییرات این شرکت‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل توسعه شرکت‌های ملی نفت

مدیریت شرکت ملی نفت، از چگونگی تبدیل درست تولیدهای نفتی کشور به ثروت ملی جهت تحقق توسعه پایدار تعریف می‌شود. یک شرکت ملی موثر، ورود جریان‌های مالی مناسبی را برای کشور فراهم می‌کند. به این ترتیب، بررسی کارایی و ساختار اقتصاد سیاسی شرکت‌های ملی نفت باعث دستیابی به نتایج مفید در زمینه مدیریت مناسب و تدوین راهبردهای درست شرکت‌های ملی خواهد شد (Heller & Marcel, 2012). هلر و همکاران^۳ (۲۰۱۴)، با بررسی ۱۲ شرکت ملی طبق جدول (۱) در خصوص دو پارامتر به بیان تفاوت‌های آن‌ها پرداختند.

1. Petroleum Intelligence Weekly-PIW
2. Resource Nationalism
3. Heller *et al.*

جدول ۱: بررسی کارایی و مکانیسم پاسخ‌گویی ۱۲ شرکت ملی نفت جهان

کشور	نام شرکت	کارایی فناورانه / مکانیسم پاسخ‌گویی اقتصادی عمومی	عمومی
آفریقا			
آنگولا	سونانگول (Sonangol)	بالا	متوسط
کامرون	شرکت ملی فرآورده‌های هیدروکربنی (SNH)	پایین	دارای نواقص
غنا	شرکت ملی نفت غنا (GNPC)	متوسط	دارای نواقص
نیجریه	شرکت ملی نفت نیجریه (NNPC)	پایین	ضعیف
آسیای شرقی			
مالزی	پتروناس (Petronas)	بالا	متوسط
ویتنام	پتروویتنام (Petrovietnam - PVN)	متوسط	دارای نواقص
اروپا و آسیای میانه			
قزاقستان	کازمونای گاز (KazMunaiGas - KMG)	متوسط	رضایت‌بخش
نروژ	استات اویل (StatOil)	بالا	رضایت‌بخش
آمریکای لاتین			
برزیل	پتروبراس (Petrobras)	بالا	رضایت‌بخش
مکزیک	پمکس (Pemex)	پایین	رضایت‌بخش
خاورمیانه			
ایران	شرکت ملی نفت ایران (NIOC)	پایین	دارای نواقص
عربستان سعودی	سعودی آرامکو (Saudi Aramco)	بالا	ضعیف

منبع: (Heller et al., 2014)

پارامتر نخست که با عنوان کارایی فناورانه/ اقتصادی^۱ خوانده می‌شود، مقیاسی کیفی است که درجه موفقیت یک شرکت ملی در رسیدن به اهداف مشخص دولت‌ش را نشان می‌دهد. این مولفه با اقتباس از پرسش‌نامه پژوهش‌های ویکتور و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، توربر و همکاران^۳ (۲۰۱۰)؛ و هلر و همکاران (۲۰۱۴) تدوین شده است. در این پرسش‌نامه، کارایی هر کدام از وظایف شرکت‌های ملی از جمله بهره‌وری اکتشاف، بهره‌وری تولید، رساندن سهم منصفانه^۴ درآمدها به

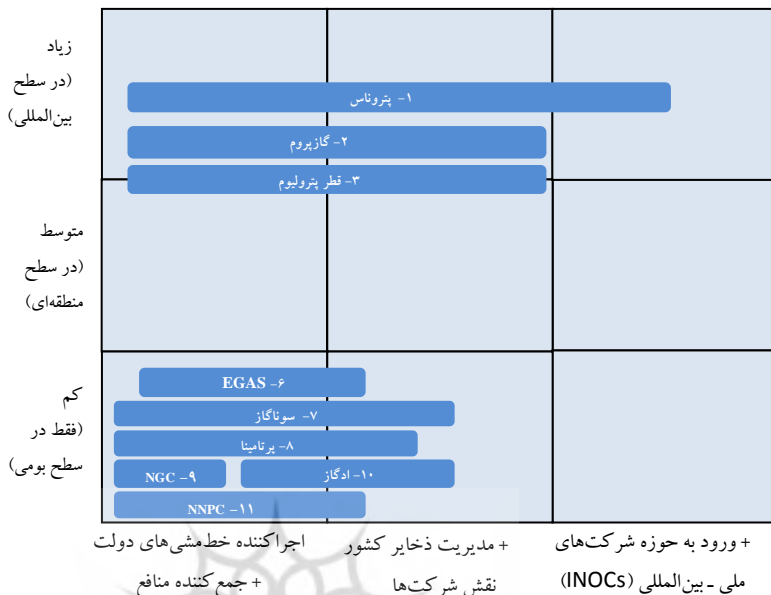
1. Technical/Economic Performance
2. Victor et al.
3. Thurber et al.
4. Fair Share

کشور، مدیریت توافق پایدار با شرکای بخش خصوصی و نظارت موثر بر عاملان اقتصادی و جریان وصول درآمد مورد بررسی قرار گرفته است. اما در خصوص مکانیسم پاسخ‌گویی عمومی، این پارامتر همان «ضریب کنترل دولت بر منابع^۲» سال ۲۰۱۳ است که خطمشی و بهره‌وری دولت در شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی به مردم را نشان می‌دهد. در جدول (۱)، این ضریب از یک مقیاس ۱۰۰ نمره‌ای تشکیل شده است که مقیاس‌های رضایت‌بخش در بازه ۷۱-۱۰۰، متوسط در بازه ۵۱-۷۰، ضعیف در بازه ۴۱-۵۰ و دارای نواقص در بازه ۰-۴۰ قرار دارند. بر اساس جدول (۱)، شرکت‌های ملی نفت فعال در کشورهای آمریکای لاتین، اروپا و آسیای میانه از حیث ارزشیابی، بر اساس این پارامتر از جایگاه مطلوبی برخوردارند.

بر اساس جدول (۱)، پژوهش شرکت ملی نفت ایران دارای کارایی فناورانه/ اقتصادی پایین است. همچنین ضریب کنترل دولت بر منابع برای این شرکت در بازه ۰-۴۰ قرار گرفته که از همتای جغرافیایی خود (سعودی آرامکو) ضعیف‌تر است. لدسما^۳ (۲۰۰۹)، تفاوت وظایفی که شرکت‌های ملی نفت با توجه به کشورهای خود بر عهده دارند (شکل ۲) را مورد مطالعه قرار داد. وی اذعان داشت که برخی از شرکت‌های ملی به‌عنوان اجراکننده دستورهای دولت مانند یک جمع‌کننده منافع^۴ فعالیت می‌کنند. برخی فعالیت‌های وسیع‌تری دارند و مدیریت تجارت ذخایر کشور را عهده دارند و برخی همچنین به‌عنوان شرکت‌های تجاری نیز مشغول‌اند. شرکت‌های ملی همچنین از نظر حضور بین‌المللی نیز متفاوت هستند. برخی از آن‌ها تنها در کشور خودشان فعالیت دارند درحالی‌که، برخی در مناطق دیگری نیز حضور دارند. در واقع، تنها شرکت‌های پتروناس، قطر پترولیوم و شاید گازپروم^۵ را می‌توان به‌عنوان سازمان‌هایی بین‌المللی نام برد. این شرکت‌ها مسیر بسیار طولانی تا دستیابی به مشخصه‌های شرکت‌های بین‌المللی از جمله اکسون‌موبیل^۶، شل^۷ یا بریتیش پترولیوم^۸ در پیش‌رو دارند (Stevens, 2008).

1. Public Accountability Mechanisms
2. Resource Governance Index
3. Ledesma
4. Rent Collector
5. Gazprom-Russia
6. Exxon Mobil
7. Shell
8. British Petroleum-BP

گسترده‌گی سرمایه‌گذاری بین‌المللی



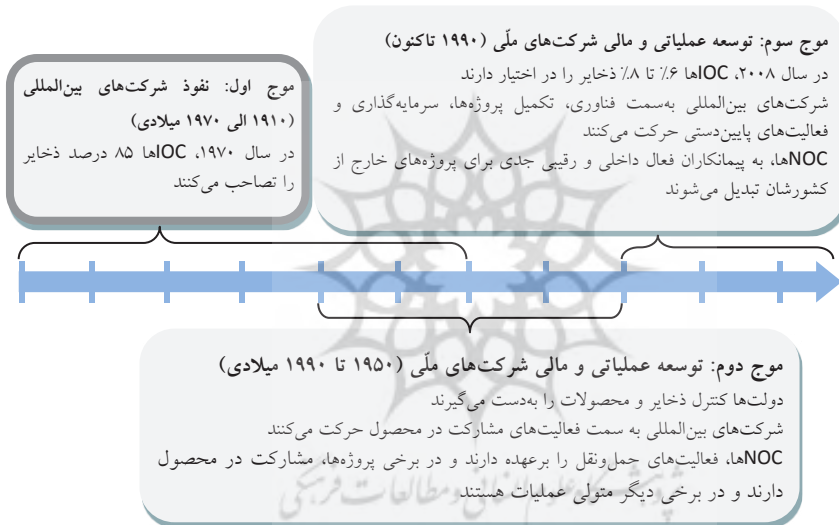
شکل ۲: نمایی از فعالیت‌های شرکت‌های ملی نفت

کشورها: ۱. پتروناس، مالزی (Petronas)؛ ۲. گازپروم، روسیه (Gazprom)؛ ۳. قطر پترولیوم، قطر (Qatar Petroleum)؛ ۴. سوناتراچ، الجزایر (Sonatrach)؛ ۵. سونانگول، آنگولا (Sonangol)؛ ۶. EGAS، مصر؛ ۷. سوناگاز، گینه استوایی (Sonagas)؛ ۸. پرتامینا، اندونزی (Pertamina)؛ ۹. NGC، ترینیداد و توباگو؛ ۱۰. ادگاز، ابوظبی (Adgas)؛ ۱۱. NNPC.

در طی ۲۰ سال گذشته، شرکت‌های ملی با وسیع‌تر کردن فعالیت‌های خود در زمینه‌هایی مانند کنترل بیشتر بر مدیریت منابع کشورهایشان، انتخاب شرکت‌های بین‌المللی جهت مشارکت در پروژه‌های نفت و گاز و همچنین تاثیر بیشتر بر توسعه ساختار آن پروژه‌ها، قدرتمندتر شده‌اند و شرکت‌های بین‌المللی ناگزیر به تمرکز بر پاسخ‌گویی به نیازهای جدید شرکت‌های ملی شدند (Racela et al., 2007). در مدل سنتی تمامی مراحل زنجیره تامین پروژه‌های نفت و گاز توسط شرکت‌های بین‌المللی و به کمک منابع مالی و انسانی آن‌ها مدیریت می‌شد و شرکت‌های ملی تنها از پروژه‌ها حمایت می‌کردند. این مدل هنوز هم در برخی کشورها استفاده می‌شود ولی در خصوص شرکت‌های ملی بالغ کارایی ندارد. هنگامی که یک شرکت ملی به تجربه بالایی در پروژه‌ها دست یابد، حضور موثرتری در عملیات آن‌ها خواهد داشت و این امر به حضور کمرنگ‌تر شرکت‌های بین‌المللی در زنجیره تامین پروژه‌های نفت و گاز منجر می‌شود. این حضور موثرتر می‌تواند ریسک

را افزايش دهد. از همين رو، برخي شركت‌هاي ملي اين جنبش را با سرعت بالاتري آغاز نموده‌اند و برخي ديگر به دلایل سياسي محتاطتر حرکت می‌کنند (Ledesma, 2009).

مارسل^۱ (۲۰۰۵) در پژوهش خود بر ماهيت قراردادهای نفتی که بر روابط بين اين دو گروه شرکت‌ها حکومت می‌کنند، مطالعه کرده است؛ اين قراردادها از "قراردادهای انحصاری" به "قراردادهای مشارکت در توليد" و سپس "پيمان‌های خدمات" متغير بوده است. اين تغييرها، روند رسيدن دولت‌های ميزبان يا شرکت‌های ملي آن‌ها به درجه بالای کنترل بر طرح‌های مشخص محصول‌ها و نتيجه‌ها را منعکس می‌کند. اين رويه به‌طور خلاصه در شکل (۴) ارائه شده است. در اين شکل، تاريخچه افزايش کنترل شرکت‌های ملي بر ذخاير زيرزميني نيز نشان داده شده است.



شکل ۳: روند تحول روابط میان شرکت‌های نفت ملی و بين‌المللی در يك قرن اخير و تغيير ميزان کنترل آن‌ها بر ذخاير نفتی (Marcel, 2006)

در گذشته، شرکت‌های بين‌المللی سه برتری، دسترسی به منابع مالی، مزيت فناوری و دسترسی به خريداران نفت و گاز بر شرکت‌های ملي داشته‌اند. در ادامه شرکت‌های بين‌المللی به‌سمت کشورهای دارای ذخاير گازی رفته و در پيش چشم شرکت‌های ملي، منابع را استخراج نموده و پول هنگفتی کسب می‌نمودند. برخي از شرکت‌های ملي به اين موضوع اشاره دارند که

1. Marcel

شرکت‌های بین‌المللی اغلب با دید کوتاه‌مدت مدیریت می‌شوند، درحالی‌که، شرکت‌های ملی به دنبال دید بلندمدت هستند (Ledesma, 2009). امروزه، تقریباً تمامی شرکت‌های ملی همچنان به تخصص شرکت‌های بین‌المللی نظیر نیروی کار ماهر محتاج هستند. با توجه به فرصت‌های سرمایه‌گذاری محدود و ورود روزافزون شرکت‌های بین‌المللی جدید به بازار، شرکت‌های ملی قادرند شریک تجاری خود را با نظر خود انتخاب کنند. این روابط بر اساس "اصل تکامل" شکل خواهند گرفت که آیا شرکت بین‌المللی نیازهای شرکت ملی را به وی گوشزد می‌کند یا آیا تلاشی در جهت تغییر نگرش شرکت ملی در خصوص ملزوماتش خواهد کرد؟ (Marcel, 2006).

روش‌شناسی پژوهش

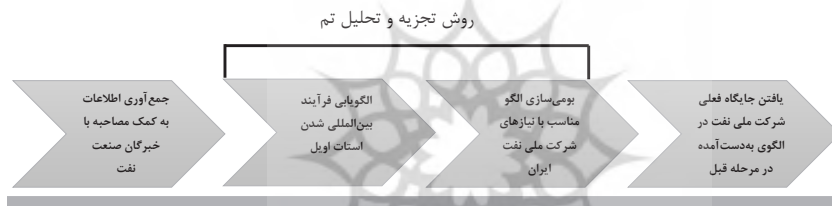
این پژوهش از منظر نوع هدف، کاربردی و از منظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کیفی از نوع اکتشافی با ابزار تجزیه و تحلیل تم است. برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، مقاله‌ها و سایت‌های شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی و همچنین شرکت اساتد اوایل مورد بررسی قرار گرفت و در روش میدانی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، داده‌های موردنیاز از خبرگان صنعت نفت و گاز استخراج شد.

روش تجزیه و تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به‌وجود می‌آیند. جامعه آماری این پژوهش، کلیه افراد خبره را در صنعت نفت شامل می‌شود. از میان این افراد، نگارندگان به قضاوت خود گروهی را جهت مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه انتخاب نمودند. حجم نمونه از روش نظری (تئوریک) و تا اشباع نظری یعنی ۱۲ مصاحبه ادامه یافت. با توجه به ضرورت جمع‌آوری داده از افراد ذی‌صلاح و ماهیت این پژوهش، نمونه‌گیری در هر مرحله از طریق روش هدف‌مند طبقه‌ای^۱ انجام گرفت. در روش هدف‌مند طبقه‌ای، می‌توان ویژگی‌های هر قسمت از الگو و همچنین پراکندگی موجود در آن‌ها را مورد شناسایی قرار داد و از انتخاب افراد از یک فکر و جناح جلوگیری به عمل آورد (Riege, 2003). به کمک این روش نمونه‌گیری کیفی، ابتدا خبرگان در هر بخش از صنعت نفت دسته‌بندی شده و سپس به‌صورت هدف‌مند از میان آن‌ها افرادی جهت مصاحبه انتخاب شدند.

این پژوهش در قالب فرآیندی چهار مرحله‌ای مطابق با شکل (۴) انجام شد. در بخش یکم، به کمک بررسی و مطالعه پایگاه‌های داده مختلف و پژوهش‌های پیشین، اطلاعاتی در خصوص

1. Stratified Purpose Sampling

روند تغييرهاي ساختار و سرگذشت راهبردي شرکت استات اوپل نروژ به دست آمد. در ادامه، اين اطلاعات به کمک مصاحبه‌هاي با افراد خبره و متخصص در زمينه صنعت نفت (متخصصان داخلي و خارجي)، تکميل و تعديل شد؛ به نحوي که محتوا و پرسش‌هاي اصلي مصاحبه از قبل پيش‌بيني و براي مصاحبه‌شونده ارسال شده بود؛ ولي جلسه‌هاي مصاحبه به صورت کاملاً آزاد و پويا پيش رفتند. به دليل عدم اجازه براي ضبط مصاحبه‌ها از سوي مصاحبه‌شونده‌ها، تنها به يادداشت‌برداری از محتوای اين جلسه‌ها توسط پژوهشگران کفايت شد. پس از جمع‌آوری داده‌هاي مربوط به شرکت استات اوپل در بخش پيشين و شناخت آن‌ها، فعاليت‌هاي شاخص و تغييرهاي اساسي راهبرد و ساختار استات اوپل دسته‌بندي و کدگزارى شدند. سپس تم‌ها يا الگوهاي مختلف بين‌المللي شدن استات اوپل، شناسايي و تعريف شده و به کمک فرآيند منطقي روش تحليل تم، مورد مطالعه و ارزشيابي قرار گرفتند.



شکل ۴: نمودار مراحل چهارگانه فرآیند پژوهش

پس از به دست آوردن الگوی استات اوپل در دو فاز قبلي، در اين بخش دوباره به کمک مصاحبه با خبرگان صنعت نفت (متخصصان داخلي)، در جهت بومی‌سازی الگوی اشاره شده اقدام شد. در واقع، در اين بخش محاسبه و تخمين ميزان کارايي، همسويي و شباهت آن الگو با اهداف، سياست‌ها، خطمشی‌ها، اقتصاد و فرهنگ شرکت ملی نفت ایران مورد مطالعه قرار گرفت. در اين بخش نیز مصاحبه عميق و نيمه‌ساختار يافته با ۱۰ خبره و متخصص به صورت کاملاً آزاد برگزار شد. در ادامه اين بخش، به کمک نتايج به دست آمده و با استفاده مجدد از روش تجزيه و تحليل تم، در جهت رسيدن به الگوی بين‌المللي شدن مطلوب، بومی و مناسب شرکت ملی نفت ایران اقدام شد؛ به نحوي که به کمک داده‌هاي جمع‌آوری شده و تحليل اين شواهد، الگوی بين‌المللي شدن مطلوب شرکت ملی نفت ایران به کمک تغيير و تعديل فعاليت‌هاي شاخص در الگوی شرکت استات اوپل با استفاده از نظرهای کارشناسان داخلي به دست آمد.

در نهایت، الگوی به‌دست آمده و تعدیل شده در مقایسه با فضای واقعی شرکت ملی نفت ایران قرار گرفت؛ به‌نحوی که توانایی‌ها، دارایی‌ها و فعالیت‌های فعلی و واقعی این شرکت، با فعالیت‌های اصلی، نقاط کلیدی و مراحل مختلف این الگو مقایسه شد تا جایگاه دقیق شرکت ملی نفت ایران در الگوی بین‌المللی شدنش برآورد گردد که مناسب با اهداف، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اقتصاد و فرهنگ آن طراحی شده بود.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پس از انجام ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (۱۰ متخصص داخلی و ۲ متخصص خارجی) اشباع نظری به‌دست آمد. مصاحبه‌ها ابتدا با پرسش‌های کلی شروع شد و سپس بر اساس مطالب بیان‌شده ادامه پیدا می‌کرد. ضمن اینکه نگارنده سعی داشت با احاطه بر موقعیت، ارتباط پرسش‌ها و پاسخ‌ها با هدف مصاحبه حفظ گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا متون مصاحبه‌های فاز نخست (تدوین الگوی شرکت استات اوپل) بررسی شد و با توجه به جمله‌ها و نکته‌های کلیدی مصاحبه‌ها، به کدگذاری آن‌ها پرداخته شد. پس از کدگذاری اولیه، پژوهشگران کدها را ترکیب نموده و در دسته‌های مشابه در طبقه‌های انتزاعی به نام مفاهیم قرار دادند. نمونه‌ای از این فرآیند را می‌توان در مثالی که در ادامه آمده است، مشاهده نمود:

«مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از دسته پارامترهایی بوده است که بسیاری از افراد به اهمیت آن در صحبت‌های‌شان اشاره داشتند. نکته مهم، تاکید وافر افراد به نیاز شرکت‌ها به این مقوله بود؛ به‌نحوی که باعث ایجاد برند و شهرت برای آن‌ها گردد. در واقع، از ۱۲ نفر، ۱۰ نفر و در قالب ۱۳ کد به تاثیر مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی استات اوپل در جهت بین‌المللی شدن آن شرکت نظر و رای مثبت داده‌اند. برخی از مصاحبه‌شوندگان این چنین گفته‌اند:

[...] شرکت‌های بزرگ نفتی مانند شل، بی پی و توتال برای فعالیت‌های خود تا سال ۲۰۵۰ برنامه‌ریزی کرده‌اند و در همین راستا با مدیریت استراتژیک خود روند آینده شرکت را مورد مطالعه و پیش‌بینی قرار خواهند داد [...] . [P.2. 12] یا:

[...] این روش مدیریت استراتژیک استات اوپل که به پژوهش خانگی^۱ معروف است، شامل تحلیل گذشته، ارزیابی حال و برنامه‌ریزی برای آینده است [...] . [P.1.5]

و:

[...] به جز مدیریت هدف‌مند در امکانات، تکنولوژی و بازاریابی، آن‌ها در زمینه

شهرت و مقبولیت برند نیز فراتر هستند. آن‌ها با اقدام‌هایی نظیر راه‌سازی، ساخت مدرسه و بیمارستان و ... درست مانند یک کشور عمل می‌کنند و حامیان خاص خود را به همراه دارند [...]». [P.6.4]

پس از جداسازی تمامی زیرشاخص‌ها، به کمک کدگذاری مصاحبه‌ها، در نهایت با استفاده از طبقه‌بندی مفاهیم مربوط به یک مقوله، زیرشاخص‌ها در قالب چهار تم اصلی بین‌المللی شدن استات اوایل (جدول ۲) گروه‌بندی شدند. دسته‌های مفهومی زیرشاخص‌های هر تم به کمک علایم اختصاری روش کدگذاری از یکدیگر متمایز شده‌اند. علایم اختصاری از دو بخش عددی (مربوط به عوامل چهارگانه) و حرفی (مربوط به تمایز درون‌گروهی زیرشاخص‌ها) تشکیل شده‌اند.

جدول ۲: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های چهارگانه موثر بر بین‌المللی شدن استات اوایل

ردیف	تم‌های اصلی	دسته‌های مفهومی زیر شاخه هر تم
۱	عوامل داخلی	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A)
		مدیریت مالی یکپارچه (1B)
		تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)
		مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدف‌مند (1D)
		انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)
		مدیریت ساختار پویا (1F)
		تغییرهای ادراکی (1G)
۲	عوامل محیطی	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)
		سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)
		تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)
		تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض‌شده استات اوایل (2D)
		ارتباطات داخلی (3A)
۳	عوامل ارتباطی	ارتباطات بین‌المللی (3B)
		مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)
		به‌روزرسانی فناوری (4A)
۴	عوامل دانشی	مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B)
		مدیریت زنجیره ارزش (4C)
		راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)

در فاز دوم تحلیل، مصاحبه‌های سری دوم یا همان مبحث بومی‌سازی، به کمک روش تجزیه

و تحلیل تم مورد ارزیابی قرار گرفت. در این بخش، با توجه به اینکه جلسه‌های مصاحبه حول محور بومی‌سازی شرکت ملی نفت ایران و نقشه تم به‌دست آمده از مرحله قبلی برگزار می‌شد، سعی در استخراج نکته‌های کلیدی قابل استفاده الگوی استات اوایل و همچنین تغییر و ایرانی‌سازی برخی بخش‌های آن بود. در ادامه این بخش، پس از کدگذاری اولیه نکته‌های کلیدی مصاحبه‌ها، کدها ترکیب و در قالب مفاهیم دسته‌بندی شدند. در پایان، از طبقه‌بندی مفاهیم مشابه و مربوط به یک مقوله، سه تم اصلی در خصوص الگوی بومی‌سازی شده بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران (جدول ۳) حاصل شد. همچنین در این جدول رابطه تطبیقی مقوله‌های الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران با هر یک از تم‌های الگوی بین‌المللی شدن استات اوایل نشان داده شده است. این رابطه با استفاده از کدهای به‌وجود آمده در دو مرحله و تطبیق آن‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و مشابهت کدها صورت گرفته است. در جدول (۳) نیز زیرشاخه‌های مفهومی هر تم به کمک علائم اختصاری و مشابه با جدول (۲) از یکدیگر متمایز شده‌اند که به کمک این علائم الگوهای بین‌المللی شدن در ادامه آمده است.

جدول ۳: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های سه‌گانه مورد نیاز برای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

تم‌های اصلی	مولفه‌های تطبیقی این دسته در الگوی شرکت استات اوایل	مولفه‌های مفهومی زیر شاخه هر تم
۱ تغییر نگرش ادراکی	تغییرهای ادراکی (1G)	تغییر نگرش داخلی (1A)
	تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)	تغییر نگرش بین‌المللی (1B)
	انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)	تغییر نگرش سیاسی کلان (1C)
	ارتباطات داخلی (3A)	سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)
	ارتباطات بین‌المللی (3B)	

ادامه جدول ۳: دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تم‌های سه‌گانه مورد نیاز برای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

تم‌های اصلی	دسته‌های مفهومی زیر شاخه هر تم	مولفه‌های تطبیقی این دسته در الگوی شرکت استات اوایل
۲ تغییرهای ساختاری	تغییر ماهیت مدیریت ساختار (2A)	مدیریت ساختار پویا (1F)
	تغییر ماهیت مدیریت منابع (2B)	مدیریت مالی یکپارچه (1B) مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدفمند (1D) تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض شده استات اوایل (2D)
	تغییر ماهیت مدیریت دانش (2C)	مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B) مدیریت زنجیره ارزش (4C) راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)
۳ تغییرهای استراتژی	عملیات هدف‌مندی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (3A)	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A) مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)
	عملیات هدف‌مندی مدیریت فناوری (3B)	به‌روزرسانی فناوری (4A)

همان‌طور که نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، عوامل مختلفی در قالب الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوایل حضور داشته‌اند که بسیاری از آن‌ها نیز باید در الگوی تدوین شده شرکت ملی نفت ایران دخالت داده شوند. اما نکته حائز اهمیت آن است که طبق صحبت بسیاری از متخصصان و کارشناسان، تفاوتی اساسی و بنیادین بین شرکت استات اوایل و شرکت ملی نفت ایران در مقوله‌هایی همچون زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A) و تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C) وجود دارد. در واقع، این پارامترها یا نقاط کلیدی عدم تطابق که طبق نظر مصاحبه‌شوندگان جزئی از مهم‌ترین مزیت‌های استات اوایل برای حرکت به سمت بین‌المللی شدن بوده است، تفاوت‌هایی بین این دو شرکت ایجاد کرده که باعث اختلاف و فاصله زیاد بین آن دو شده است. فاصله‌ای که به علت ماهیت ذاتی و طبیعی این مزایا برای استات اوایل، هیچ‌گاه از راه مستقیم قابل کاهش نیست. یعنی شرکت ملی نفت ایران هیچ‌گاه نمی‌تواند این مزایا را در خود ایجاد کند، بلکه باید تلاشی دوچندان در سایر اقدامات جهت کاهش دادن این فاصله داشته باشد. این امر در واقع همان مقوله بومی‌سازی الگو برای شرکت ملی نفت ایران را مدنظر قرار می‌دهد.

در خصوص برخی پارامترهای دیگر نیز در حرکت استات اوایل به سمت بین‌المللی شدن،

اختلاف‌نظرهایی مشاهده شد. بدین‌صورت که تعداد محدودی از کارشناسان در زمینه‌هایی چون تغییرهای قدرت و اختیارهای تفویض‌شده استات اوپل (2D)، تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)، انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)، سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)، ارتباطات بین‌المللی (3B)، مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C) و مدیریت مالی یکپارچه (1B) معتقد به ناتوانی شرکت ملی در جهت فعالیت در مسیر استات اوپل بودند. در واقع، باید اذعان داشت که بر خلاف ۹ پارامتر دیگر که توافق بالایی بر نیاز یا توانایی شرکت ملی در حرکت در جهت آن‌ها در میان کارشناسان وجود داشت، در خصوص این ۷ پارامتر توافق به نسبت کمتری مشاهده می‌شد. در حقیقت نظر کارشناسان در خصوص این ۷ پارامتر بدین معناست که شرکت ملی یا در کل فاقد امکانات و توانایی برای دستیابی به این مزایا است (در خصوص پارامترهایی چون زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)، انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)، سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)، ارتباطات بین‌المللی (3B)، مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)) یا با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، نیازی به دستیابی به این مزایا را در خود نمی‌بیند (در خصوص پارامترهایی چون تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)، تغییرهای قدرت و اختیارهای تفویض‌شده استات اوپل (2D)). در جدول (۴) به نقاط اختلاف و قابل تغییر الگوی استات اوپل، که باید در الگوی تدوین‌شده شرکت ملی حذف یا تعدیل شود، اشاره شده است.

جدول ۴: نقاط اختلاف و قابل تغییر در الگوی تدوین شده شرکت ملی

ردیف	مؤلفه‌های الگوی شرکت استات اوپل	میزان عدم تطابق	نقاط کلیدی عدم تطابق با نیاز یا توانایی شرکت ملی نفت ایران
۱	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)	زیاد	تفاوت در بسترهای اقتصادی، سیاسی و قانونی اولیه فراهم‌سازی شرایط حرکت آسان‌تر برای استات اوپل عدم امکان فراهم‌ساختن آن شرایط برای شرکت ملی به خاطر ماهیت ذاتی آن‌ها
۲	تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)	زیاد	منحصر به فرد بودن این نوع تغییرها تفاوت‌های محتوایی در سیاست‌ها و راهبردهای دولت‌های ایران و نروژ غیرقابل پیش‌بینی بودن بخش بزرگی از تغییرها

ادامه جدول ۴: نقاط اختلاف و قابل تغییر در الگوی تدوین شده شرکت ملی

ردیف	مولفه‌های الگوی شرکت استات اوایل	میزان عدم تطابق	نقاط کلیدی عدم تطابق با نیاز یا توانایی شرکت ملی نفت ایران
۳	تغییرهای قدرت و اختیارهای تفویض شده استات اوایل (2D)	متوسط	مقاومت‌های انواع سازمان‌های دولتی بر حفظ و کنترل منابع شرکت ملی نفت زیر چتر خویش مشکل‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بی‌شمار حاصل از این تغییر قدرت که از منافع آن بیشتر است
۴	تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)	کم	رسوخ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های قدیمی در تمام بافت شرکت ملی مشکل‌های متعدد اجتماعی و داخلی حاصل از تغییر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی
۵	انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)	متوسط	ساختار شکننده و خشک فعلی شرکت ملی نفت ایران مقاومت سیاسی و اجتماعی مدیران و کارکنان در برابر تغییر
۶	سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)	متوسط	مقاومت‌های ارگان‌های دولتی در برابر تغییر به علت ایجاد تعارض نهادینه‌شدن ارتباطات دولت و شرکت ملی و مشکل‌های ناشی از تغییر آن مقاومت ذی‌نفعان این شرایط و برخی سیاست‌مداران در برابر تغییر
۷	ارتباطات بین‌المللی (3B)	متوسط	عدم آمادگی ذهنی بدنه دولت و شرکت ملی برای قبول این نوع ارتباطات تعارض این نوع ارتباطات با برخی سیاست‌های کلان کشور
۸	مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)	متوسط	مشکل‌های سیاسی با بسیاری از کشورها تضاد و تعارض این نوع ارتباطات با برخی سیاست‌های کلان کشور
۹	مدیریت مالی یکپارچه (1B)	کم	حمایت مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان از ساختار اقتصادی کنونی ایجاد مشکل‌های اقتصادی زیاد ناشی از این تغییر فراهم‌سازی بستری برای فساد مالی بیشتر در شرکت ملی نفت ایران

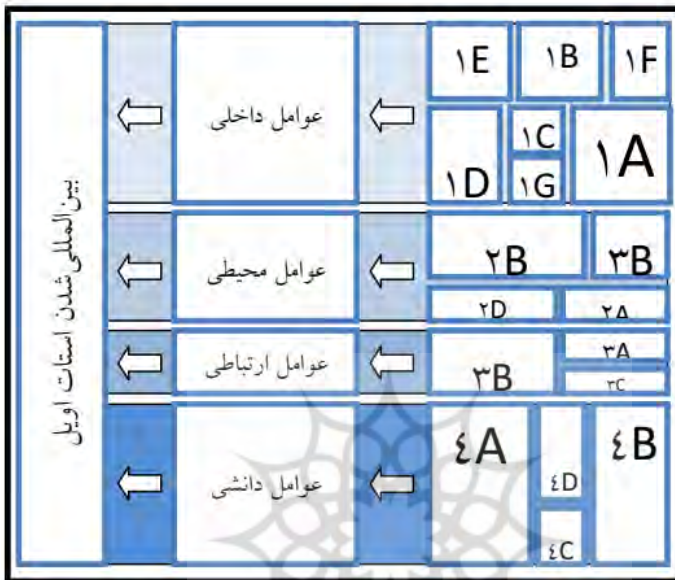
با جمع‌بندی بخش نخست تحلیل داده‌ها، می‌توان به نقشه تم حرکت شرکت استات اوایل نروژ به سمت بین‌المللی شدن گام برداشت. در واقع، حرکت این شرکت از نظر کارشناسان، شامل ۴

تم و ۱۸ مقوله بوده که با بررسی گزاره‌های اول تا چهارم الگویابی، می‌توان اهمیت و میزان تاثیر هر کدام از مقوله‌ها (جدول ۵) بر روند حرکتی این شرکت را مورد ارزیابی قرار داد. درصد تاثیر هر کدام از تم‌ها و مقوله‌ها به کمک روش آمار توصیفی و با بهره‌گیری از تعداد کدهایی که به هر کدام تعلق گرفته، برآورد شده است. از نظر پژوهشگران، بهره‌گیری از تعداد کدها میزان اهمیت هر کدام از مقوله‌ها را نشان می‌دهد، می‌تواند معیار مناسبی برای رتبه‌بندی آن‌ها باشد.

جدول ۵: درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها از نظر کارشناسان بر الگوی بین‌المللی شدن استات اول

ردیف تم‌ها	مقوله‌ها	تعداد کدها	درصد تاثیر در کل
۱ عوامل داخلی	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A)	۱۳	٪۸/۶
	مدیریت مالی یکپارچه (1B)	۱۱	٪۷/۳
	تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)	۳	٪۲/۰
	مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدفمند (1D)	۱۰	٪۶/۶
	انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)	۱۱	٪۷/۳
	مدیریت ساختار پویا (1F)	۶	٪۴/۰
	تغییرهای ادراکی (1G)	۳	٪۲/۰
۲ عوامل محیطی	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)	۵	٪۳/۳
	سیاستها و تصمیم‌های دولتی (2B)	۱۲	٪۷/۹
	تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)	۹	٪۶/۰
	تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض شده استات اول (2D)	۶	٪۴/۰
۳ عوامل ارتباطی	ارتباطات داخلی (3A)	۵	٪۳/۳
	ارتباطات بین‌المللی (3B)	۹	٪۶/۰
	مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)	۳	٪۲/۰
۴ عوامل دانشی	به‌روزرسانی فناوری (4A)	۲۰	٪۱۳/۲
	مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B)	۱۵	٪۹/۹
	مدیریت زنجیره ارزش (4C)	۴	٪۲/۶
	راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)	۶	٪۴/۰
مجموع		۱۵۱	٪۱۰۰

با در نظر گرفتن درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها، نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوپل در شکل (۵) نشان داده شده است.



شکل ۵: دیاگرام تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوپل

نکته نهایی در خصوص الگوی بین‌المللی شدن استات اوپل نیز آن است که این شرکت هر گروه از عوامل مورد نیاز خود در خصوص بین‌المللی شدن را به‌طور مستقل و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل انجام داده است. در واقع، این شرکت برای به ثمر رساندن هر کدام از فعالیت‌ها، منتظر نتیجه فعالیت قبلی نشده و به‌طور همزمان و موازی، راهبردهای مختلفی را دنبال کرده است. از منظر تاریخی نمی‌توان عوامل موثر بر فعالیت‌های این شرکت را دسته‌بندی نمود. زیرا در هر برهه‌ای از تاریخ، این شرکت فعالیت‌هایی در هر گروه از عوامل پیش‌برنده خود داشته است. به همین دلیل است که در الگوی حاضر، ارتباطاتی از نوع تقدم و تاخر میان ۴ گروه عوامل اصلی و حتی زیرشاخه‌های‌شان تعریف نشده است.

در بخش دوم تحلیل داده‌ها، با بررسی نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوپل نروژ که در بخش پیشین به‌دست آمد، اصلاح‌هایی توسط کارشناسان در جهت رسیدن به نقشه تم الگوی مناسب بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران انجام شد. با بررسی گزاره‌های

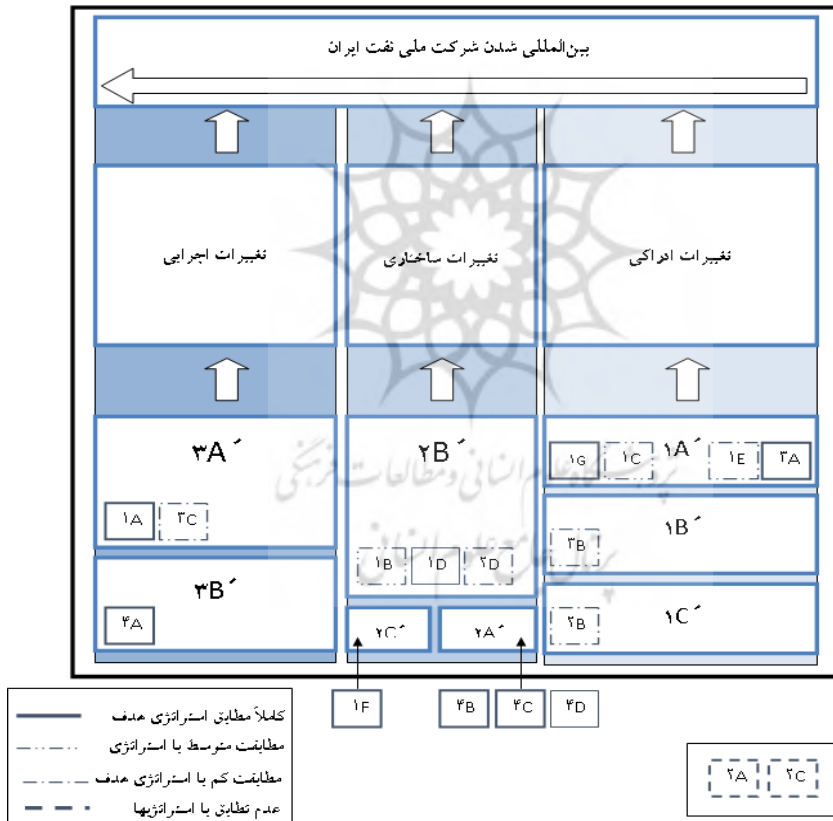
اول تا سوم بومی‌سازی، می‌توان اهمیت و میزان تاثیر هر کدام از مقوله‌ها بر الگوی مورد نیاز این شرکت را مورد ارزیابی قرار داد. در جدول (۶)، این ارزیابی‌ها بر میزان تاثیر مقوله‌ها نشان داده شده است. بر اساس این، درصد تاثیر هر کدام از تم‌ها و مقوله‌ها به کمک روش آمار توصیفی و با بهره‌گیری از تعداد کدهایی که به هر کدام تعلق گرفته، برآورد شده است.

جدول ۶: درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها از نظر کارشناسان بر الگوی بومی‌سازی شده بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

ردیف تم‌ها	مقوله‌ها	تعداد کدها	درصد تأثیر در کل
۱ تغییرهای ادراکی	تغییر نگرش داخلی (1A)	۱۱	٪۱۲/۵
	تغییر نگرش بین‌المللی (1B)	۱۲	٪۳۸/۶
	تغییر نگرش سیاسی کلان (1C)	۱۱	٪۱۲/۵
۲ تغییرهای ساختاری	تغییر ماهیت مدیریت ساختار (2A)	۵	٪۵/۷
	تغییر ماهیت مدیریت منابع (2B)	۱۶	٪۲۸/۴
	تغییر ماهیت مدیریت دانش (2C)	۴	٪۴/۵
۳ تغییرهای اجرایی	عملیات هدفمندسازی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (3A)	۱۶	٪۱۸/۲
	عملیات هدفمندسازی مدیریت فناوری (3B)	۱۳	٪۱۴/۸
	مجموع	۸۸	٪۱۰۰

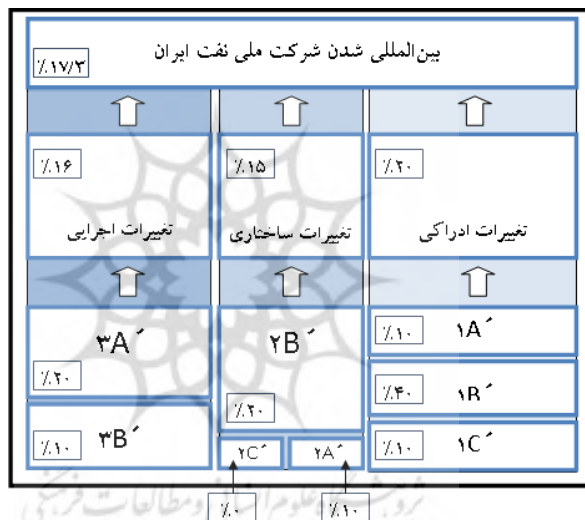
در ادامه با در نظر گرفتن درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها، و با کمک جستن از تعدیل نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوپل نروژ (شکل ۵)، نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران به دست آمد که در شکل (۶) نشان داده شده است. نکته‌ای که اینجا وجود دارد آن است که مطابقت هر کدام از تم‌های تغییر در این الگو، با تم‌های بین‌المللی شدن استات اوپل نیز نشان داده شده است. یعنی به کمک این الگو، ابتدا راهبردهای مورد نیاز در جهت هر کدام از تغییرها نمایان است و دوم اینکه میزان تطابق هر کدام از راهبردها با تم‌های تغییر مشخص می‌باشد. یعنی می‌توان فهمید در جهت رسیدن به تغییر درست، باید چه راهبردهایی استفاده نمود و به چه میزان بر انجام آن‌ها تلاش و پافشاری شود. این بخش در واقع همان بومی‌سازی الگو است که در شکل (۶) نیز مشخص شده است. نکته نهایی در خصوص این الگو آن است که برخلاف الگوی بین‌المللی شدن استات اوپل، که

با توجه به نامشخص بودن و نامنظم بودن تصمیم‌ها و اتفاق‌ها، از نظم منطقی در حرکت در قالب مقوله‌ها برخوردار نبود، شرکت ملی نفت ایران در صورتی که بخواهد به درستی حرکت خود در مسیر بین‌المللی شدن را پیش برد، ناچار است تا از یک روند منظم بهره گیرد که این توالی امور همان‌طور بر اساس شکل (۶) از تغییرهای ادراکی آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری، در انتها به تغییرهای اجرایی ختم خواهد شد. علت این امر هم مشخص است؛ در واقع با توجه به تاخیر چند دهه‌ای که آغاز حرکت بین‌المللی شدن این شرکت نسبت به شرکت استات اوپل داشته و با توجه به پیشرفت و سرعت حرکت سایر شرکت‌ها و کل صنعت دنیا، شرکت ملی برای جبران عقب‌افتادگی خود تنها می‌تواند از برنامه زمانی مشخص و تعریف شده استفاده نماید.



شکل ۶: دیاگرام تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن بومی‌سازی شده شرکت ملی نفت ایران

به‌عنوان آخرین بخش از تحلیل داده‌ها، این پژوهش با بررسی اطلاعات مصاحبه‌ها و نقشه الگوی به‌دست آمده، سعی در یافتن جایگاه فعلی این شرکت در این حرکت دارد. به‌همین منظور، فعالیت‌هایی که تاکنون در راستای بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران انجام شده بود، در قالب مقوله‌هایی که در الگو ذکر شده بود، دسته‌بندی شدند و با در نظر گرفتن حد ایده‌آلی از فعالیت‌ها در هر گروه، درصد حرکت روبه‌جلوی این شرکت در هر کدام از این مقوله‌ها مشخص شد. در شکل (۷)، این درصدهای رشد، در هر کدام از بخش‌ها به‌طور مجزا مشخص شده است. به کمک این نمودار به‌راحتی روشن می‌گردد که این شرکت در چه جایگاهی از حرکت به‌سمت هدف نهایی خود قرار گرفته و چه مقدار از راه نیز باقی مانده است.



شکل ۷: داشبورد مدیریتی الگوی بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌دنبال ارائه الگویی مناسب برای حرکت شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی‌شدن در قالب فرآیندی چندمرحله‌ای انجام شد. در ابتدا، از طریق مطالعه پایگاه‌های داده مختلف و پژوهش‌های پیشین و مصاحبه‌هایی با افراد خبره و متخصص در زمینه صنعت نفت (متخصصان داخلی و خارجی)، اطلاعاتی در خصوص روند تغییرهای ساختار و سرگذشت راهبردی

شرکت استات اویل نروژ به‌دست آمد و الگوی مختلف بین‌المللی شدن استات اویل در قالب چهار تم عوامل داخلی، عوامل محیطی، عوامل ارتباطی و عوامل دانشی دسته‌بندی و کدگذاری شدند. در ادامه به کمک مصاحبه با خبرگان صنعت نفت (متخصصان داخلی) و تجزیه و تحلیل تم، الگوی شرکت استات اویل بومی‌سازی شد. به‌نحوی که به کمک داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل این شواهد، الگوی بین‌المللی شدن مطلوب شرکت ملی نفت ایران به کمک تغییر و تعدیل فعالیت‌های شاخص در الگوی شرکت استات اویل در قالب تم‌های تغییرهای ادراکی (تغییر نگرش داخلی، تغییر نگرش بین‌المللی و تغییر نگرش سیاسی کلان)، تغییرهای ساختاری (تغییر ماهیت مدیریت ساختار، تغییر ماهیت مدیریت منابع و تغییر ماهیت مدیریت دانش) و تغییرهای اجرایی (عملیات هدف‌مندسازی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و عملیات هدف‌مندسازی مدیریت فناوری) به‌دست آمدند. البته در این میان باید تفاوت‌های زیرساختی دو شرکت مدنظر باشند.

نکته مهم آن است که برخلاف الگوی بین‌المللی شدن استات اویل از نظم منطقی در حرکت در قالب مقوله‌ها برخوردار نبود، شرکت ملی نفت ایران باید در مسیر بین‌المللی شدن از یک روند منظم بهره‌گیرد که این توالی امور از تغییرهای ادراکی آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری، در انتها به تغییرهای اجرایی ختم خواهد شد. در گام نهایی جهت یافتن جایگاه فعلی شرکت ملی نفت ایران، فعالیت‌هایی که تاکنون در راستای بین‌المللی شدن این شرکت انجام شده بود، بررسی و با در نظر گرفتن حد ایده‌آلی از فعالیت‌ها، درصد حرکت روبه‌جلوی شرکت در هر کدام از این مقوله‌ها در قالب نمودار مشخص شد. نمودار (۷)، مانند یک داشبورد مدیریتی عمل می‌کند که همواره می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران نفتی کشور استفاده شود. البته برای بهره‌برداری بهتر از این الگو، باید طی روندهایی ثابت و منظم، شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برای هر کدام از بخش‌ها و راهبردها تعریف شود و به‌صورت ماهانه مورد مطالعه قرار گیرند تا بتوان این الگو را به‌روزرسانی کرده و از میزان تغییرها، رشد و حرکت جهت بین‌المللی شدن مطلع شد.

شایان اشاره است که شرکت ملی نفت ایران، تنها کمتر از یک‌پنجم مسیر حرکت خود به‌سمت بین‌المللی شدن را طی کرده است و فقط تغییرهای مثبت در خصوص نحوه نگرش مدیران خود به بازارهای بین‌المللی به‌وجود آورده است. از این‌رو، این شرکت برای رسیدن به این اهداف و همچنین بقا و حفظ منافع ملی، چاره‌ای جز پیمودن مسیر جهانی شدن ندارد. راهبردهایی که برخی از آن‌ها برای مدیران نفتی ایران، هنوز به‌عنوان معما و نقطه مبهم و گنگی به‌صورت تعریف نشده باقی مانده‌اند. با توجه به تم‌هایی که در قالب الگوی بومی‌سازی شده شرکت ملی نفت ایران استخراج شد، می‌توان پیشنهادهایی در خصوص هر کدام ارائه داد:

- ایجاد بستر مناسب برای پذیرش تغییر با روش‌هایی چون طراحی شغل و غنی‌سازی شغل در تراز جهانی، مشارکت کارکنان در هدف یا تغییر مدیریت و اهداف نیروی انسانی.
- ایجاد تغییر در روابط داخلی با استفاده از راهبردهایی چون مدیریت ارتباطات غیررسمی، تغییر بخش‌نامه‌ها در خصوص ارتباطات رسمی، ایجاد بستر مناسب برای برقراری ارتباطات تخصصی در قالب جلسه‌های طوفان ذهنی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به مزایای این مقوله.
- ایجاد تغییرهای ساختاری داخلی با استفاده از روش‌هایی همچون تغییر مدیریت منابع انسانی با استفاده از راهبردهای جذب و پرورش مدیران و نیروهای متخصص و تعدیل نیروهای دارای کارکرد کم، مدیریت کاهش رسمیت و تمرکز و افزایش پیچیدگی تخصصی ساختار و حرکت به سمت انعطاف‌پذیری، تعریف درست مدیریت‌ها و دستیابی به چارت سازمانی بهینه و موثر.
- تدارک فضای مناسب مدیریت منابع با استفاده از اقدام‌هایی چون کنترل روند منابع مالی و مدیریت درست این روند از ابتدا تا انتها به نحوی که مباحث بازگشت و جذب سرمایه را پوشش دهد، در اختیار گرفتن تنها بخشی از منابع فعلی برای دستیابی به اهدافی چون رقابت‌پذیری، متنوع‌سازی و ساده‌سازی فعالیت در بازارهای بین‌المللی.
- حرکت به سمت هدف‌مندی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی به کمک روش‌های مدیریت راهبردی شامل تحلیل فضای داخلی، تحلیل فضای خارجی از منظر سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، تحلیل رقبای بزرگ بین‌المللی و شرکت‌های نوظهور در منطقه، تحلیل تامین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان و در نهایت بهره‌گیری از این تحلیل‌ها جهت تدوین بهترین اقدام موردنیاز.
- بهبود شرایط مدیریت قراردادهای بین‌المللی با کمک تجربه‌های سایر شرکت‌ها در خصوص انواع قراردادها چون بیع متقابل، قراردادهای پیمانکاری، بای‌بک و... جهت کسب منافع بیشینه. همچنین مواردی نظیر انجام پژوهشی کیفی یا رویکرد فراترکیب با هدف استخراج مزیت‌ها و معایب شرکت‌های بین‌المللی نفتی دارای تجارب مشابه، بررسی کیفی علل عقب‌افتادگی حرکت شرکت ملی نفت ایران به سمت بین‌المللی‌شدن با در نظر داشتن سابقه و تجربه این شرکت به عنوان یک شرکت نفتی بزرگ و قدیمی، مطالعه کیفی نقاط قوت و ضعف شرکت ملی نفت ایران در زمینه‌های بین‌المللی و صادرات محصول‌های خود به بازارهای جهانی، پژوهش کمی در خصوص ویژگی‌های شرکت ملی نفت و نیازهای مرتبط با تغییر ساختار و ماهیت آن، بررسی کمی علل موفقیت شرکت‌های نیمه‌بین‌المللی و نیمه‌دولتی مانند استات اوپل، پتروناس و پتروبراس به کمک تحلیل نقاط کلیدی حرکت‌شان در مسیر تغییر سیاست‌های خود، ایجاد مدل کمی بین‌المللی‌شدن شرکت استات اوپل با استفاده از تحلیل داده‌های به‌دست آمده از کمی‌سازی حرکت و تغییرهای

این شرکت و در نهایت طراحی الگوی داشبورد مدیریتی پویا جهت پایش و دریافت داده‌های کمی و تشخیص جایگاه این شرکت در مسیر تغییر می‌تواند به‌عنوان موضوع‌ها و محورهایی جهت پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرند.

منابع

الف) فارسی

پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده و باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی و الویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۱۹-۳۶.

حاجی‌میرزایی، سیدمحمد علی (۱۳۸۵). بررسی ضرورت و اهمیت تنظیم جریان ورود درآمدهای نفتی به اقتصاد ایران. *بررسی‌های اقتصاد انرژی*، دوره ۲، شماره ۳، صفحات ۳۱-۴۰.

زارعی، علی‌اصغر و نسیمی، همایون (۱۳۸۶). مدیریت نوآوری در صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۳۰-۵.

صادقی، سیدکمال؛ متفکر آزاد، محمدعلی؛ پورعبدالهمان کویج، محسن و شهباززاده خیابوی، اتابک (۱۳۹۲). اثر بی‌ثباتی قیمت نفت بر رشد تولید ناخالص داخلی ایران؛ تجزیه و تحلیل مدل چرخشی مارکوف. *فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی در ایران*، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۵۲-۲۹.

محمدی، بهزاد (۱۳۹۷). شرکت‌های ایرانی از مسیر قراردادهای جدید بین‌المللی می‌شوند، *سایت شرکت ملی نفت ایران*، یازدهم آذر. قابل دسترس در:
<http://www.nioc.ir/Portal/home/?news/181069/100208/100193>.

ب) انگلیسی

Heller, P. R.; Mahdavi, P. & Schreuder, J. (2014). Reforming National Oil Companies: Nine Recommendations. Natural Resource Governance Institute. <http://www.resourcegovernance.org/publications/reforming-national-oil-companies-nin-e-recommendations>, 17-22; 380-385.

Heller, P. R. & Marcel, V. (2012). Institutional Design in Low-Capacity Oil Hotspots. *Revenue Watch Institute, New York Google Scholar*, 1(1), pp. 41-49.

Jaffe, A. M. & Ellass, J. (2007). *Saudi Aramco: National Flagship with Global Responsibilities, The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets: James A. Baker iii Institute for Public Policy of Rice University*.

Jaffe, A. M. & Soligo, R. (2007). *The International Oil Companies*. 1-48:

- James A. Baker iii Institute for Public Policy of Rice University.
- Ledesma, D. (2009). *The Changing Relationship between NOCS and IOCS in the LNG Chain*: Oxford Institute for Energy Studies Oxford.
- Marcel, V. (2005). *Good Governance of the National Oil Company*. London: Chatham House, Royal Institute of International Affairs.
- Marcel, V. (2006). Investment in Middle East Oil: Who Needs Whom. *Chatham House Report*, 1(1), pp. 11-13.
- Racela, O. C.; Chaikittisilpa, C. & Thoumrungroje, A. (2007). Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance. *International Marketing Review*, 24(2), pp. 144-163.
- Riege, A. M. (2003). Validity and Reliability Tests in Case Study Research: A Literature Review with “Hands-On” Applications for each Research Phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), pp. 75-86.
- Shuen, A.; Feiler, P. F. & Teece, D. J. (2014). Dynamic Capabilities in the Upstream Oil and Gas Sector: Managing Next Generation Competition. *Energy Strategy Reviews*, 3(1), pp. 5-13.
- Stevens, P. (2008). National Oil Companies and International Oil Companies in the Middle East: Under the Shadow of Government and the Resource Nationalism Cycle. *Journal of World Energy Law & Business*, 1(1), pp. 5-30.
- Thurber, M.; Hults, D. & Heller, P. R. (2010). *The Limits of Institutional Design in Oil Sector Governance: Exporting the Norwegian Model*. Paper Presented at the International Studies Association Annual Convention, New Orleans, LA.
- Thurber, M. C.; Hults, D. R. & Heller, P. R. (2011). Exporting the “Norwegian Model”: The Effect of Administrative Design on Oil Sector Performance. *Energy Policy*, 39(9), pp. 5366-5378.
- Victor, D. G.; Hults, D. R. & Thurber, M. C. (2011). *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*: Cambridge University Press.

An Infrastructural Model for Internationalization of Iranian National Oil Company: An Exploratory and Comparative Study for Proposing a Transformational Path

Mehdi Kheir-andish¹ Associate Professor, Department of Public Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Mohammadamin Zare'a² Ph. D. Student, Department of Behavioral Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Mahdiyeh Mokhtari³ Ph. D. Student, Department of Behavioral Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of this research is to propose an appropriate model for transforming the National Iranian Oil Company into an international entity. Statoil Company was used in a case study; its characteristics were combined with the needs of the National Iranian Oil Company to reach a comparative model for this development. The nature of the research was qualitative and thematic analysis method was applied to analyze data which were collected from interviews with Iranian as well as Norwegian oil and gas industries experts. Next, the internationalization model for the National Iranian Oil Company was presented in the formwork of three themes and eight categories; besides, the position of the company was determined in the model. This model has been designed in such a way that it can firstly submit the strategies necessary to apply any of the changes, and secondly, can highlight the level of agreement between each strategy and the themes presented for change. Results recommend what strategies should be used and how much they should be emphasized in order to reach any appropriate change.

1. Kheirandish@ssau.ac.ir
2. amin.zare.mi@gmail.com
3. mahdiyehmokhtari@gmail.com

Keywords: Infrastructure Model, Internationalization, National Oil Company, International Oil Company, Transformation.