

فعالیت برون مرزی و جهانی شدن شرکت‌های ملی نفتی: بررسی موردی تجربه دو شرکت نفتی آرامکو و پتروناس

محمد رضا مهدیزاده^۱

چکیده

دو شرکت نفتی آرامکو و پتروناس به لحاظ میزان فعالیت، دارایی و درآمد از جمله شرکت‌های تراز اول نفتی آسیا و جهان اسلام بشمار می‌روند. شناسایی ویژگی‌های اصلی و برجسته این دو شرکت به‌خصوص از لحاظ رشد و توسعه تاریخی و زمینه‌های فعالیت برون مرزی آنها هدف این مقاله است. زمینه‌های شکل‌گیری، ابعاد و جایگاه فعالیت و عوامل موفقیت برای جهانی شدن این شرکت‌ها در چارچوب رهیافت بین‌المللی شدن تزریقی و از دو بعد اصلی کسب دانش و تجربه عملی (تکنولوژیک) با اجرای طرح‌های بزرگ و بعد نرم افزاری (تربیت، جذب و مدیریت منابع انسانی) مورد بررسی قرار گرفته است. در خاتمه نیز به تفاوت‌های برخی از این ویژگی‌ها با صنعت نفت ایران اشاره شده است.

واژه‌های کلیدی

آرامکو، پتروناس، توسعه، جهانی شدن، شرکت‌های ملی نفت، استراتژی، ارزشها، منابع انسانی.

۱. مهندس شیمی و دکترای جامعه‌شناسی از دانشگاه تهران mahdizam@yahoo.com

۱. مقدمه و بیان موضوع

در عصر کنونی که دنیا با سرعت بیشتری در مسیر تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک قرار گرفته، موضوع توسعه و جهانی شدن اهمیت بیشتری یافته است. کسب تجارب مثبت و عدم تکرار راه‌های آزموده شده، فرصت و نیروی تازه و مناسبی را برای توسعه و رشد بیشتر فراهم می‌کند. استفاده از تجارب از کشورهای که دارای زمینه مشترک هستند، یکی از راه‌های تسهیل توسعه است. یکی از بخش‌هایی که جهانی شدن بر ادامه حیات آینده آن اثر بیشتری دارد، بخش نفت و گاز است با توجه به این که ایران نیز کشوری نفت‌خیز است، بنابراین برای حرکت در این مسیر و فعالیت برون‌مرزی، علاوه بر اراده و کسب توانایی، استفاده از تجارب سایر کشورها نیازمند است. در میان کشورهای در حال توسعه و اسلامی که در حوزه نفت و گاز هم فعالیت دارند، دو کشور مالزی و عربستان، بیشتر از سایر کشورها مورد توجه قرار گرفته‌اند. عربستان با شرکت نفت آرامکو، یکی از قدیمی‌ترین و بزرگترین تولیدکنندگان نفت جهان است که اخیراً گام‌های زیادی برای توسعه نفوذ خود در جهان و ایجاد یک شرکت نفتی معتبر در سطح جهانی برداشته است. مالزی نیز همواره به عنوان یکی از الگوهای توسعه، در جهان مطرح بوده و قرار گرفتن در جرگه ببرهای آسیایی نیز به شهرت و موفقیت آن بیشتر افزوده است. از سوی دیگر شرکت نفت این کشور نیز به عنوان یک شرکت ملی و دولتی، از شرکت‌های موفق است که در عین دولتی و نوپا بودن، توانسته پا در جا پای شرکت‌های چندملیتی خصوصی جهان گذاشته و علی‌رغم تولید اندک نفت، با گسترش فعالیت و کسب و کار در سایر کشورها، درآمد زیادی را نصیب مالزی نماید. از سوی دیگر با توجه به اینکه این دو کشور جزء کشورهای مسلمان در حال توسعه هستند، از زمینه‌های فرهنگی مشترکی با ایران برخوردارند که می‌تواند مورد توجه برنامه‌ریزان و محققان و به‌ویژه کسانی باشد که توسعه یا عدم توسعه را عمدتاً در ارزش‌ها و فرهنگ ردیابی می‌کنند. نوشته حاضر سعی دارد با بررسی و ترسیم وضعیت شرکت‌های ملی نفت عربستان و مالزی، بخش‌هایی از فعالیت‌ها و تجارب مفید آنها را جهت استفاده در برنامه‌ریزی و الگوبرداری به نمایش بگذارد. جدول زیر به مقایسه برخی از ویژگی‌های دو کشور مورد بررسی می‌پردازد.

جدول ۱. مقایسه برخی از ویژگی‌های عربستان و مالزی با ایران

ویژگی	ایران	عربستان	مالزی
جمعیت (میلیون نفر)	۷۰/۴	۲۴/۳	۲۴/۴
تولید ناخالص ملی (به قیمت بازار میلیون دلار)	۲۹۴	۳۷۶	۱۵۰
صادرات (میلیارد دلار)	۸۲/۹	۲۳۰	۱۸۴
تراز بازرگانی (میلیارد دلار)	۲۳/۹	۹۵/۳	۲۳/۵
ذخایر نفت خام اثبات شده (میلیارد بشکه)	۱۳۶	۲۶۴	۳
تولید نفت (۱۰۰۰ بشکه / روز)	۴/۰۳	۸/۸۲	۰/۷۹۸
ظرفیت پالایشی (۱۰۰۰ بشکه / روز)	۱/۴۷	۲/۱۳	۰/۵۴۵
مصرف فرآورده‌های پالایشی (۱۰۰۰ بشکه / روز)	۱/۶۶	۱/۴	۰/۵۱۵
صادرات نفت خام (۱۰۰۰ بشکه / روز)	۲/۴۷	۶/۹۶	۰/۲۸
صادرات گاز طبیعی (میلیارد متر مکعب)	۶/۰۲	-	۲۸/۳۲

منابع: سایت اوپک، اطلاعات کشورهای عضو، سایت اطلاعات انرژی آمریکا

دغدغه همیشگی توسعه در ایران و به ویژه توسعه صنعت نفت که با گذشت یکصدسال از عمر این صنعت، چرا تاکنون موفق به ایفای نقشی همپای شرکت‌های نفتی همسابقه غربی یا حتی جوان‌تر غیر غربی که از منابع غنی نفتی نیز برخوردار نیستند، نشده‌ایم؟ چه فرآیندها، استراتژی و سیاست‌های متفاوتی را در این حوزه اتخاذ نموده‌اند؟ استثناها کدامند و تفاوت‌های آنها در این راه چیست و چگونه می‌توانند بکار آیند؟ بنابراین پس معرفی و شناسایی ابعاد موفقیت دو شرکت نفتی جهان اسلام و به عبارتی این دو استثنا، سوال اصلی تحقیق این است که وجه تمایز و عوامل اصلی این موفقیت و سرآمدی آنها در مقایسه با سایر شرکت‌های ملی نفتی از جمله ایران در چیست؟ کدام یک از سیاست‌ها و استراتژی‌های آنها در این مورد کارآمد و موثر بوده است؟ و در نهایت سایر شرکت‌های ملی چه تجربه و آموخته‌ای را از آنها می‌توانند کسب کنند؟

۲. روش بررسی

به منظور مقایسه و بررسی تطبیقی، دو شرکت ملی نفت آرامکوی عربستان و پتروناس مالزی، به صورت اسنادی و کتابخانه‌ای انتخاب و مطالعه شده‌اند. دلیل انتخاب این دو

شرکت وجود زمینه‌های مشترک عملکردی، جغرافیایی، اقتصادی و فرهنگی (به‌ویژه فرهنگ اسلامی) آنها با ایران و صنعت نفت ما از یک سو و موفقیت نسبی این دو شرکت برای برون رفت از فضای ملی و فعالیت در گستره جهانی از سوی دیگر بوده است. با توجه به رتبه‌بندی‌های مجله فورچون و نیز موسسات معتبر بین‌المللی، دو شرکت مذکور از جایگاه قابل توجهی در بین شرکت‌های نفت جهان و شرکت‌های نفتی ملی برخوردار باشد. بعلاوه هر دو خاستگاهی آسیایی داشته و با فرهنگی شرقی و در بستر دین و فرهنگ اسلامی رشد نموده‌اند. این اشتراک در خاستگاه و جغرافیای شرقی، امکان مقایسه را در زمینه‌های مدیریتی، سازمانی و فرهنگی با ایران فراهم نمود. و برای اخذ تجارب مشترک مناسب می‌باشد.

با توجه به این که عوامل فرهنگی و اجتماعی، بیشترین سهم را در توسعه و موفقیت شرکت‌ها دارند، در این بررسی نخست (با تاکید بیشتر) به سابقه تاریخی و زمینه‌های پیدایش و توسعه هر شرکت به منظور شناسایی زمینه رشد آنها در بستر تاریخی پرداخته خواهد شد. با توجه به اینکه پتروناس از ذخایر غنی نفتی برخوردار نمی‌باشد، بررسی سابقه آن تا حدی متفاوت صورت خواهد پذیرفت. سپس وضعیت هر شرکت در محور پروژه‌های بزرگ و عمدتاً برون‌مرزی، مدیریت و رهبری، استراتژی، منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه انسانی (که هسته محوری و قلب نرم‌افزاری شرکت‌ها برای جهانی شدن است)، به همراه برنامه‌های داخلی و ارتباطات (که در دنیای جهانی شده امروز نقش زیادی در نفوذ و موفقیت شرکت‌های جهانی و بین‌المللی دارند)، ارایه می‌شود. تمرکز عمده این بررسی، بر طرح‌های بزرگ و به‌ویژه برون‌مرزی (که پیش شرط کسب قابلیت‌های لازم برای جهانی شدن هستند) و منابع انسانی می‌باشد. با توجه به این که کشورهای نفت‌خیز در حال توسعه، در گام نخست امکان شروع بهتری را از بخش پایین دست، بعلاوه پیچیدگی فنی و دانشی کمتر نسبت به بخش بالادست دارند، وضعیت این بخش در دو شرکت بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. در بخش پایانی نیز این دو شرکت در این محورها با یکدیگر مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

این بررسی بر مبنای اطلاعات و داده‌های مربوط به دو شرکت و در وهله نخست داده‌ها و گزارش‌های سالانه دو شرکت در زمینه‌های مالی، محیط زیست و توسعه پایدار و

اجتماعی، طرح و برنامه‌ها و مطالب انتشار یافته در سایت‌های هر کدام و نیز سایر مقالات و گزارش‌های مرتبط یا دسته دوم صورت گرفته است.

۳. شرکت ملی نفت عربستان: آرامکوی سعودی

سابقه تأسیس این شرکت به سال ۱۹۳۳ و اعطای امتیاز نفتی به شرکت استاندارد اوایل کالیفرنیا در عربستان و تأسیس شرکت موسوم به استاندارد اوایل عربی کالیفرنیا برمی گردد. بر اساس این قرارداد، این شرکت پس از انجام عملیات اکتشافی در سال ۱۹۳۸ با کشف نفت در ظهران به تولید نفت پرداخت. این شرکت در سال ۱۹۴۴ به شرکت نفت عربی آمریکایی (Aramco) تغییر نام یافت و اولین پالایشگاه خود را به نام راس‌التنوره در سال ۱۹۴۵ به بهره‌برداری رساند^۱ و در سال ۱۹۵۶ با کشف دو میدان قوار و صفانیه (بزرگترین میدانی نفتی جهان) جزء بزرگترین تولیدکنندگان نفت قرار گرفت. در سال ۱۹۷۳ دولت عربستان ۲۹ درصد سهم مشارکت و در سال ۱۹۸۰ صد درصد سهام آرامکو را به مالکیت خود در آورد و تمام سرمایه‌های آن را خریداری نمود و به عبارتی این شرکت را ملی کرد. اما شرکت کنونی موسوم به آرامکو، عملاً در سال ۱۹۸۸ تأسیس گردید و عملاً تا سال ۱۹۹۳ طول کشید تا سعودی‌ها مسئولیت پالایش و توزیع مواد نفتی و شرکت‌های مشارکتی داخلی را درون کشور برعهده بگیرند.

شرکت نفت آرامکو در سال ۱۹۸۷ خط لوله شرق به غرب عربستان را با ظرفیت ۳/۲ میلیون بشکه در روز افتتاح و در سال ۱۹۹۲ ظرفیت آن را به ۵ میلیون بشکه در روز رساند و در سال ۱۹۸۸ به آرامکوی سعودی تغییر نام یافت. این شرکت از سال ۱۹۸۹ به بعد فعالیت‌های سرمایه‌گذاری خود را شروع کرد و در ۱۹۹۲ سی و پنج درصد سهام پالایشگاه ایسانگ یونگ کره^۲ را (که اینک بنام شرکت S-oil شناخته می‌شود) خرید و با افزایش تولید خود به ۱۰ میلیون بشکه در روز، ۴۰٪ سهام

۱. اولین پالایشگاه نفت ایران یعنی پالایشگاه نفت آبادان در سال ۱۲۹۰ (یعنی ۳۴ سال قبل از پالایشگاه ژاپن بنا گردید تا قبل از انقلاب با ظرفیت پالایش ۶۰۰ هزار بشکه در روز بزرگترین پالایشگاه جهان به شمار می‌رفت.

۲. Isang yong بخشی از سهام این پالایشگاه در دهه ۱۳۵۰ به شرکت ملی نفت ایران تعلق داشت. زیرا عملاً در سال ۱۳۵۴ با مشارکت این شرکت ساخته شد اما بعد از انقلاب سهام آن فروخته شد.

پترون(بزرگترین پالایشگاه فلیپین) را در سال ۱۹۹۴ خریداری کرد و یک سال بعد ۱۵ نفتکش غول پیکر را به ناوگان حمل و نقل نفتی خود را افزود (شرکت حمل و نقل دریایی ولا در ۱۹۸۴ تاسیس شد) تا سهم بیشتری از امور خرید و فروش نفت را برعهده گیرد^۱(ر.ش سایت آرامکو).

۳-۱. برنامه‌های توسعه صنعت نفت عربستان سعودی

اکثر برنامه و طرح‌های توسعه ای آرامکو، متاثر از سیاست‌های کلی و خارجی عربستان برای حفظ مازاد تولید، معطوف به بخش بالادست و اکتشاف و تولید بیشتر نفت از میداین نفتی به ویژه با بهره گیری از تکنولوژی‌های روز است. کشفیات عمده اخیر آن میداین گازی بوده است که در راستای تامین مصرف روبه فزونی داخلی و تزریق مخازن بکار می‌رود. کشف مخزن گازی کاران با تولید ۱ میلیارد فوت مکعب در روز (کوبیاشی، ۲۰۰۷: ۱۰) یکی از این موارد است که ممکن است استراتژی عدم صادرات گاز عربستان را معکوس کند اما هنوز استراتژی این شرکت بر اکتشاف میداین جدید و حفظ ظرفیت مازاد، توسعه و افزایش ظرفیت میداین فعلی و رساندن تولید خود به ۱۲،۵ میلیون بشکه در

۱. برخلاف بخش نفت، صنعت پتروشیمی عربستان با تاخیر شکل گرفت. در سال ۱۹۷۶ شرکت ساییک (Saudi Basic Industries Corporation) به منظور استفاده از گازهای همراه و محصولات جانبی نفت و ایجاد ارزش افزوده تاسیس شد و صنعت پتروشیمی در عربستان بنا نهاده شد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ بندر جیبیل با ساخت تاسیسات این شرکت به یک شهر بزرگ صنعتی تبدیل شد و اولین مجتمع مشارکتی آن در سال ۱۹۸۳ بکار افتاد. تولید این شرکت از ۶،۳ میلیون تن (متریک) سال ۱۹۸۵ به ۴۶،۷ میلیون تن در سال ۲۰۰۵ رسید و برای سال ۲۰۰۸ برنامه تولید ۶۰ میلیونی برای این شرکت تنظیم شده است. سود خالص این شرکت در سال ۲۰۰۵، ۵،۱ میلیارد دلار (۳۵٪ بالاتر از سال قبل) و درآمد آن ۲۰،۷ میلیارد دلار بوده است و دارایی آن نیز در این سال به ۳۶،۵ میلیارد رسیده است. ساییک در عربستان مالک ۱۷ واحد تولیدی مواد پتروشیمی، پلاستیکی و پلیمری، کود شیمیایی، مواد واسطه ای و کارخانجات فولاد سازی (جیبیل و جده) و آلومینیوم سازی (در بحرین) است که از آنها ۸ واحد با مشارکت کشورهای خارجی اداره می شود و ۶ واحد با مشارکت سرمایه گذاران داخلی و حوزه خلیج فارس راه اندازی شده است و سه واحد به تمامی در مالکیت ساییک است. این واحدها عموماً در جیبیل و دمام و تعدادی در ینبوع قرار دارند. ساییک مقدمات ایجاد بزرگترین مجتمع پتروشیمی مشارکتی را به نام Yanbu National Petrochemical Company (YANSAB) فراهم کرده و هیجدهمین آنها (SAUDI KAYAN) در سال ۲۰۰۹ با جدیدترین محصولات به تولید می رسد. این شرکت در سه مجتمع صنعتی بحرین نیز صاحب سهام است. دفتر مرکزی این شرکت در ریاض قرار دارد و دولت عربستان ۷۰ درصد سهام آن را در اختیار دارد و با ۱۶۰۰۰ نفر پرسنل فعالیت می کند که ۶۵٪ آنها سعودی الاصل هستند.

روز تا سال ۲۰۰۹ معطوف است. طرح ۱ میلیارد دلاری تاسیسات نفت و گاز خورسانیه برای افزایش ۵۰۰ هزار بشکه ای این میدان، افزایش ۱۲۰۰ هزار بشکه ای میدان Khurais و افزایش ظرفیت ۹۰۰ هزار بشکه ای میدان منیفه از بزرگترین طرح‌های آرامکوست که با چند طرح دیگر تا ۲۰۱۱ چهار میلیون به تولید عربستان خواهند افزود (گزارش سالانه، ۲۰۰۸: ۱۷). بکارگیری شیبه سازی نسل آینده مخازن، عملیات بهنگام مخازن، مدل‌های تاسیسات نفت و گاز یکپارچه چاه‌های هوشمند از جمله شیوه‌های جدید این شرکت در ورود تکنولوژی به بخش پایین دست است.

طرح جدید دیگر این شرکت تاسیس مجتمع‌های پترو-پالایشی است که محصولات پالایشی و پتروشیمیایی را باهم تولید می‌کنند. طرح ترکیبی راس التنوره را آرامکو با مشارکت شرکت Dow در سال ۲۰۰۷ برای تولید سالانه ۸،۵ میلیون تن در روز مواد پتروشیمی امضا کرد (همان: ۲۵). با پارک صنعتی بزرگی (صنایع تبدیلی) که در کنار این مجتمع ساخته خواهد شد این منطقه نقش یک خوشه صنعتی ملی را ایفا و ۲۵۰۰ شغل را در زمان افتتاح (۲۰۱۲) ایجاد خواهد کرد. دیگر مجتمع ترکیبی عربستان پترو ربیع است که با مشارکت شرکت ژاپنی Summoto در ۲۰۰۵ آغاز شد و با تکمیل در ۲۰۰۸ سالانه ۱۸،۴ میلیون تن در سال فراورده‌های نفتی و ۲،۴ میلیون تن مشتقات اتیلنی و پروپیلنی تولید می‌کند. این مجتمع نیز سیاست پیدایش و توسعه شهر صنعتی بزرگ ربیع را بعنوان مرکز صنعتی مهم خاورمیانه ایفا می‌کند.

۲-۳. صنعت پالایش

بزرگترین پالایشگاه عربستان، پالایشگاه قدیمی راس التنوره (با ۵۵۰ ظرفیت هزار بشکه) است که اینک آرامکو قصد دارد با اجرای طرح توسعه پالایش نفت سنگین عربی راس التنوره تا ۲۰۱۲ ظرفیتش را به ۹۵۰۰۰۰ بشکه در روز برساند. پس از آن ربیع است که عربستان قصد دارد ظرفیت آن را به ۴۲۵ هزار بشکه برساند. این شرکت قصد دارد تا با ساخت ۲ پالایشگاه جدید داخلی و ۳ پالایشگاه در خارج کشور (آمریکای شمالی) ظرفیت پالایش خود را در ۵ سال آینده افزایش دهد. و تا سال ۲۰۱۱ ظرفیت کلی پالایش را از ۳/۷ میلیون بشکه کنونی به ۶ میلیون بشکه برساند. برنامه‌های دیگر توسعه و گسترش بخش

پالایش عربستان را در جدول ذیل می‌توان خلاصه کرد.

در حال حاضر ظرفیت پالایشی برون مرزی آرامکو ۷۰۰ هزار بشکه است و برای توسعه این ظرفیت برنامه‌هایی مانند توسعه ظرفیت S-OIL کره (۳۵٪ سهام آرامکو) با ساخت پالایشگاه جدید ۴۸۰۰۰۰ بشکه تا ۲۰۱۰، و طرح ساخت پالایشگاهی ۲۰۰۰۰۰ بشکه ای در قیندائو چین در طرح کنار ساخت پالایشگاه صادراتی جیزان در مرز یمن و شهر اقتصادی ۳۰ میلیارد دلاری جیزان (با دعوت از سرمایه گذاران خارجی) در دست این شرکت است. به طور کلی عربستان سیاست توسعه پایین دست خود را بر اساس دو اصل داشتن ظرفیتی معادل نصف ظرفیت تولید بالادست (تولید نفت خام) و اولویت تامین بازار فروش نفت خام بجای داشتن داشتن کنترل بر روی سهمی بالای ۵۰٪ قرار داده است. (کوبایاشی، ۲۰۰۷:۱۶).

علاوه بر بازاریابی فرآورده در آسیای شرقی و چین، در سال ۲۰۰۷ آرامکو دونهوز بنزین ۹۱ و ۹۵ (اکتان) را در بازار ارایه کرد تا بتواند در هزینه‌های خود (بدلیل آنکه اکثر خودروهای عربستان با سوخت ۹۱ طراحی شده‌اند) صرفه جویی کند. قابل ذکر است شرکت بین المللی دریایی ولا که در سال ۱۹۸۴ با ۴ فروند کشتی تاسیس شد اینک با ۲۱ نفتکش گول پیکر و هفت مخزن در کنار پایانه‌هایی که سالانه ۹۰۰ نفتکش را پذیرا هستند کار حمل و نقل نفت خام این شرکت و چند منظوره شدن آن را که زمینه ساز توسعه بخش پایین دست می‌باشند به انجام می‌رسانند.

پالایشگاه / شرکت	مکان	شرکاء	میزان (افزایش) ظرفیت	مالکیت آرامکو %	هزینه تقریبی میلیارد دلار
Motiva	تگزاس	Shell	افزایش ظرفیت ۲۳۵ هزار به ۶۰۰ (به پایان رسیده). و تبدیل به بزرگترین پالایشگاه پورت آرتور آمریکا	۵۰٪	۴-۵
Fujian مجتمع پتروپالایشی	چین	Sinopec Exxonmobil	در سال ۲۰۰۵ با هزینه ۳/۶ میلیارد افتتاح شد. (۵۰٪ Sinopec، ۲۵٪ اکسون موبایل (آرامکو) ۲۵٪).	۲۵٪	۴ تا ۳/۵

فعالیت برون مرزی و جهانی شدن شرکت‌های ملی نفتی: بررسی موردی تجربه...

		افزایش به ۲۳۰ هزار/سیاست بازاریابی درخارج با توافق براساستفاده از لگوی آرامکو در ۳۱ جایگاه برای اولین بار			
۹/۸	%۵۰	افزایش از ۴۰۰ به ۸۲۵ هزار	Summoto (ژاپن)	عربستان	توسعه ربع
۶	%۵۰	افزایش به ۴۰۰ هزار (اتمام تا ۲۰۰۸) و تامین سوخت داخلی	Conoco Philips	"	صادراتی جدید (نفت سنگین)
۶	%۵۰	افزایش به ۴۰۰ هزار (اتمام تا ۲۰۰۸) و تامین سوخت داخلی	Total	"	صادراتی جدید جیبیل (نفت سنگین)
-	%۱۴،۹۶	۹۶/۹۹ سهام آن در سال ۲۰۰۴ از گروه شل خریداری و تامین ۳۰۰ هزار بشکه خوراک آن تعهد شده است.	Sekiyu K.K Shell	ژاپن	پالایشگاه Showa ژاپن (گروه شل)
برنامه ریزی برای خرید سهام (ظرفیت ۱۵۲ هزار). همچنین برنامه مشارکت در طراحی و ساخت مخازن و پالایشگاه ۴۰۰ هزار بشکه ای نیز در نظر گرفته شده است				هند	پالایشگاه Vizakh
برنامه ریزی برای خرید سهام (ظرفیت ۳۰۰ هزار)				هند	پالایشگاه Paradip

منبع: ۲۰۰۶، Obeid، گزارش سالانه، ۲۰۰۸:۲۹

یکی از دلایل برجستگی فعالیت این شرکت عملکرد برون مرزی آن است که به آن می‌پردازیم.

۳-۳. فعالیت بین‌المللی و برون مرزی

گسترش فعالیت‌های برون مرزی آرامکو با تاسیس چند شرکت فرعی پدید آمده است که ۴ شرکت آن در تگزاس هوستون آمریکا قرار دارند. بزرگترین این ۴ شرکت، شرکت مادر خدمات آرامکو^۱ است که مسئولیت تهیه و تجهیز و خرید کالا و خدمات فنی را برعهده دارد و خود از بخش‌های خدماتی، ترابری و تدارکات کالا، روابط صنعتی، امور مالی، حقوقی و روابط عمومی تشکیل شده است. سه شرکت بعدی مستقر در تگزاس عبارتند از:

1. Aramco Service Company=ASC

شرکت فرعی وابسته آرامکو^۱ عهده دار خدمات هوایی آرامکو است. شرکت فرعی خدمات آموزشی^۲ برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان را برگزار می‌کند.

شرکت فرعی پالایش سعودی^۳ مدیریت شرکتهای مشارکتی و مختلط آمریکای شمالی را برعهده دارد و خرید و فروش نفت خام آن منطقه را نیز انجام می‌دهد و سهامدار شرکت موتیوا است.

همانگونه که بیان شد شرکت خدمات آرامکو(ASC) که در سال ۱۹۷۴ تاسیس شده است بزرگترین شرکت مادر برون مرزی آرامکوست و به جز تگزاس در واشنگتن هم دفتر دارد و علاوه بر ارائه خدمات فنی به جذب و استخدام کارکنان ساکن در منطقه آمریکا هم می‌پردازد. فعالیتهای این شرکت مشابه فعالیتهای شرکت برون مرزی آرامکو در هلند (AOC) است؛ اما علاوه بر آنها مسئولیت انتشار چندین مجله و ژورنال نیز برعهده این شرکت است.

به طور کلی این شرکت برون مرزی بیشتر سیمایی آمریکایی دارد و چند جانبه به شمار می‌آید زیرا خود سه شرکت فرعی مستقل و دو شرکت کوچک (شرکت نفت بین الملل، شرکت وابسته آرامکو (خدمات هوایی)، شرکت خدمات آموزشی، شرکت پالایش سعودی و شرکت خدمات مالی پالایش که خود وابسته به شرکت پالایش سعودی است) را در اختیار دارد.

شرکتهای فرعی برون مرزی دیگر آرامکو عبارتند از:

۱. شرکت برون مرزی آرامکو^۴ که در هلند قرار دارد و دارای شعباتی در توکیو، سئول، هنگ کنگ، شانگهای و مالزی است و سهام دار عمده شرکتهای مشارکتی S-Oil (۳۵٪) در کره، Petron (۴۰٪) فیلیپین و پایانه TEAM (۳۴/۳۵٪) در هلند است و خدمات خرید و تدارکات، تحقیق و توسعه، IT، بازرسی، منابع انسانی، امور مالی و پرسنلی را برای این شرکتها فراهم می‌کند.

1. Aramco Associative Company
2. Aramco Training Servic Company
3. Saudi Refining INC
4. Aramco Overseas Company=AOC

۲. شرکت بین المللی دریایی ولا که در ظهران خدمات داخلی و بین المللی حمل و نقل دریایی را برای آرامکو فراهم می کند و دفتر مرکزی آن هم در ظهران قرار دارد.

۳. شرکت عملیات خلیج فارس^۱ که تولید و صادرات نفت میدین فلات قاره منطقه بی طرف میان کویت و عربستان را بر عهده دارد و مرکز آن در الخفجی است.

۴. شرکت‌های فرعی برون مرزی پتروشیمی در توکیو، سنگاپور، پکن و نیویورک (شرکت پتروشیمی بین الملل سعودی) و لندن که کار خدمات بازاریابی محصولات پتروشیمی و حمل و نقل دریایی آنها را در این مناطق انجام می دهند.

شرکت نفت آرامکو درصدد کسب فرصت‌های جدید در زمینه کسب و کار، تنوع بخشی به دارایی‌ها و سهام خود و گذر از یک شرکت تولید بالادستی به یک شرکت نفتی چند جانبه جهانی می باشد، به همین دلیل بخشی از سهام پالایشگاه‌ها و پتروشیمی‌هایی در چین، ژاپن و آمریکا را خریداری نموده است و در همین راستا در سال ۲۰۰۳ یک قرارداد مشارکتی با شرکت‌های شل و توتال فینالاف برای اکتشاف، توسعه و تولید گاز غیرهمراه در جنوب صحرای ربع الخالی و در سال ۲۰۰۴ یک قرارداد با لوک اویل روسیه، سینوپک چین و کنسرسیومی از اینی (ENI) و رسپوسول اسپانیا برای بخش شمالی این صحرا امضا رسانده است. امضای این قراردادها، برای اکتشاف، تولید و فرآوری و توسعه منابع بالادستی گاز غیر همراه، LNG و میعانات گازی در صحرای ربع الخالی و جذب سرمایه خارجی و ایجاد اشتغال از طریق تأسیس ۴ شرکت چندملیتی^۲ (۲۰۰۵) صورت گرفته است.

آرامکو علاوه بر پالایشگاه‌ها و شرکت‌های مشارکتی داخلی، در خارج نیز اقدام به خرید سهام یا سرمایه گذاری کرده است که برخی از آنها عبارتند از:

- خرید ۵۰ درصد از سهام پالایشگاه‌های موتور اویل (Hellas) و Avinoil در سال ۱۹۹۶ و کنترل دو پالایشگاه روغن سازی در جده (Luberef و Petrolube)

1. Aramco Gulf Operations Company Limited

۲. این ۴ شرکت عبارتند از: LUKOIL Saudi Arabia Energy Ltd. (Luksar) با مشارکت لوک اویل روسیه با سهم ۲۰ درصدی آرامکو - Sino Saudi Gas Ltd. (SSGL) با مشارکت سینوپک با سهم ۲۰ درصدی آرامکو

۳. EniRepSa Gas Ltd. (ERS) با مشارکت انی و شرکت ریپسا با سهم ۲۰ درصد آرامکو و South Rub - Al-Khali Company Ltd. (SRAK) با مشارکت شل و توتال با سهم ۳۰ درصدی آرامکو.

- تاسیس شرکت چند ملیتی Motiva در جنوب و شرق ایالات متحده با مشارکت شل تگزاکو در سال ۱۹۹۸،
- تاسیس روغن سازی Luberef2 در ینبوع با مشارکت شرکت موبیل در سال ۱۹۹۹،
- تاسیس شرکت پتروشیمی آرامکو و سوموتو به منظور احداث و توسعه یک مجتمع بزرگ و ترکیبی (پتروشیمی و پالایشگاهی) در شهر ربیع در سواحل غربی عربستان در دریای سیاه در سال ۲۰۰۵.
- خرید سهام شرکت showa shell sekuyu k.k در ژاپن و امضای قرارداد با شرکتهای پتروشیمی فوجیان و اکسون موبایل در چین در سال ۲۰۰۳.
- تاسیس شرکت خط لوله نفت عرب در مصر با نام SUMED (Suez-Mediterranean pipeline) با دو خط لوله ۴۲ اینچی موازی به طول ۳۲۰ کیلومتر مشارکت (۱۵ درصدی) عربستان، مصر، کویت، قطر و امارات.

۳-۴. ارتباطات و جایگاه داخلی

شرکت خدمات آرامکو با حمایت از چندین سازمان غیر انتفاعی فعال در زمینه آموزش، هنر، محیط زیست، پیش گیری از جرم، امداد رسانی و فرهنگ عربی و آمریکایی و در نهایت حمایت مالی از سیاست های دولت در واقع به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی و کسب وجهه جهانی می پردازد. همانگونه که بیان شد مسولیت بیشتر انتشارات و مطبوعات آرامکو نیز بر عهده این شرکت است. انتشارات این شرکت عبارتند از:

۱. دو فصلنامه الایام الجمیل
۲. فصلنامه Dimensions.
۳. فصلنامه Journal of Technology.
۴. دو ماهنامه Saudi Aramco World.
۵. انتشارات خاص (انتشار کتاب و کتابچه هایی مانند دیروز و امروز عربستان سعودی، آرامکو و مردانش و آرامکوی عربستان و دنیای آن

سایت اینترنتی این شرکت طی سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ جایزه طلایی وب و چندین جایزه دیگر را به خاطر خلاقیت، جامعیت و برتری (در طراحی، محتوا و اصالت) کسب کرده است.^۱ برای کارکنان بازنشسته شرکت‌های برون مرزی نیز یک سایت طراحی شده که حلقه ارتباطی نیروهای بازنشسته با شرکت است. بعلاوه آرامکو از سال ۲۰۰۳ یک تلویزیون تجاری برای پخش مستقیم آگهی‌های تجاری راه اندازی نموده که در اینترنت و اینترنت این شرکت نیز قابل دسترسی است.

موزه و نمایشگاه آرامکو که نیز در سال ۱۹۸۷ در طهران افتتاح و یک دهه بعد توسعه یافت، تا روح نوآوری و موفقیت طولانی این شرکت را به عنوان سرآمد تولیدکنندگان نفت نشان دهد و به محل پیوند صنعت و فرهنگ تبدیل شود.

۵-۳. اصول و ارزش‌های محوری

اصول و بنیان وجودی آرامکو عبارتند از واگذاری قدرت و تفویض اختیار به افراد مسئولیت پذیر و حافظ دارائی‌های شرکت، هدایت افراد به سمت تعالی، ساختن آینده با توسعه مغزها، تفکر خلاق، تحقق آرمان‌های شخصی و حرفه‌ای کارکنان و حفظ ثبات در عرضه انرژی به عنوان یک شرکت قابل اتکاء. اخیراً این شرکت ده اصل را برای کارمندان خود بعنوان اصول محوری و کلیدی تعیین کرده است که عبارتند از: سرآمدی، توجه به منابع انسانی (و توسعه قابلیت‌های آنها)، درستی و انصاف، ایمنی، کار گروهی، مسئولیت پذیری، دلبستگی و تعهد به شرکت، اعتماد، پاسخگویی و تعهد شهروندی (سایت آرامکو).

۶-۳. مدیریت منابع انسانی

به طور کلی بنیان شرکت ملی نفت عربستان خارجی است و اداره صنعت نفت این کشور نیز تا سال‌ها در دست شرکت‌های آمریکایی بوده است. اما در نهایت با کاهش سهم این

۱. اما در لینک‌های این سایت هیچگونه پیوندی به سایت شرکت ملی نفت ایران داده نشده است ولی به سایت‌های شرکت‌های ملی قطر و کویت و بحرین پیوند داده شده است. به نظر می‌رسد این موضوع باید با عدم استفاده از نام خلیج فارس در این سایت نیز بی ارتباط نباشد.

شرکت‌ها، آرامکو در سال ۱۹۸۰ به طور کامل در کنترل دولت عربستان درآمد و بعدها این کشور، سیاست سعودی‌سازی^۱ را در این شرکت پی گرفت و در حال حاضر ۸۵ درصد نیروی کار آرامکو، سعودی الاصل هستند. آرامکو در سال ۲۰۰۵، به دلیل فعالیت با ۵۰ ملیت و موفقیت در کسب قابلیت‌های منابع انسانی، جایزه توسعه و آموزش منابع انسانی سازمان توسعه و آموزش منطقه ای آسیا و انجمن آموزش فیلیپین را نیز دریافت نموده است. شرکت نفت آرامکو حدود ۵۲ هزار نفر را در استخدام دارد و دفتر مرکزی آن در ظهران (استان شرقی عربستان) است. حدود ۱۰ درصد این افراد (در سال ۲۰۰۶) خارجی و از ۶۵ ملیت (شاغل در عربستان یا نمایندگی‌های آن در ۱۱ کشور) هستند اما تمام مدیران ارشد شرکت، سعودی هستند.

این شرکت برای تامین، جذب و تربیت نیروهای متخصص، برنامه‌های آموزشی مختلفی در مقاطع دبیرستان و دانشگاه (۴ ساله، دو ساله، کارآموزی و کارورزی تابستانی، دوره‌های پزشکی و پیراپزشکی و...) را تدارک دیده است.

۱-۶-۳. فرایند جذب نیرو در شرکت‌های فرعی برون مرزی

جذب نیرو برای شرکت‌های پالایش برون مرزی توسط بخش استخدام شرکت برون مرزی آرامکو و با طراحی یک سایت ویژه^۲ صورت می‌گیرد. این سایت به طور مستقیم از متقاضیان استخدام برای مشاغل مانند مهندسی فرآیند، مهندسی وسایل دوار، بازرسی برق، مکانیک، مشاور منابع انسانی، نماینده استخدام بین المللی، دستیار خرید و هماهنگی، دستیار مدیریت منابع انسانی، دستیار مدیر خدمات فنی، دستیار خدمات برون مرزی و... ثبت نام بعمل می‌آورد.

پس از ارسال سوابق تحصیلی و کاری متقاضی، این مدارک در یکی از دو شرکت ASC یا AOC بررسی می‌شود و در صورت صلاحیت فرد، به بخش استخدام آرامکو در عربستان ارسال می‌گردد. اداره استخدام آرامکو برای افراد واجد شرایط فرم استخدام

۱. به منظور سعودی کردن آرامکو، کارکنان سعودی در ادارات مرکزی یا عملیاتی آمریکای شمالی، اروپا و آسیا به مدت طولانی خدمت می‌کنند تا به تجارب ارزشمندی دست یابند.

2. www.Jobsatarmco.com

ارسال می‌کند، و اسامی آنها را برای مصاحبه به دو شرکت ASC یا AOC اعلام می‌شوند. از این افراد خواسته می‌شود تا در برنامه زمانی اعلام شد. در ادارات مرکزی این دو شرکت برون مرزی یادار اجلاس و کنفرانسهای استخدامی مورد مصاحبه قرار گیرند. پس از مصاحبه، جلسه آشنایی^۱ برگزار و شرکت ASC در هوستون برای متقاضی و همسرش یک بلیط رفت و برگشت تهیه نمود و هتل (به همراه غذا و هزینه‌های متفرقه روز مصاحبه) تا فرد و خانواده اش با آشنایی با محیط کار بتوانند تصمیم درستی اتخاذ نمایند. پس از این مرحله، پیشنهاد استخدام مشروط (شرایطی که برای متقاضی لازم الاجراست و نیز دستمزد و مزایای پیشنهادی) همراه با یک نامه پیشنهاد شغل، به متقاضی ارائه می‌شود. با قبول قرارداد و موفقیت در مرحله آزمایش پزشکی و پس از تأیید مقامات آرامکو و تأیید ویزای کاری توسط مقامات دولت، فرد استخدام می‌شود.

۲-۶-۳. جبران خدمات

آرامکو برای جذب و حفظ نیروهای ماهر و متخصص خارجی از سراسر جهان و اداره این صنعت، نظام جبران خدمات ویژه ای طراحی کرده است. این نظام پرداخت مرکب از پایه حقوق و فوق العاده‌ها و مزایای زیر است:

۱. حق جذب^۲: معادل ۲۵ درصد حقوق پایه سالانه (یا بیشتر بر حسب تشخیص شرکت) به کلیه دارندگان سمت‌های کلیدی پرداخت می‌شود.
۲. طرح پس انداز و بیمه: طرح بازنشستگی و بیمه شرکت یا اخذ حق بیمه سالانه ۱۷ تا ۱۹ درصد حقوق پایه سالانه
۳. پاداش خدمت: به کارکنانی که پس از ۲ سال یا بیشتر خدمت موفقیت آمیز، شرکت را ترک کنند، تعلق می‌گیرد. این پاداش به میزان خدمت و آخرین دریافتی بستگی دارد. (مثلاً برای فردی با ۱۰ سال خدمت، ۷/۵ برابر آخرین دریافتی ماهانه وی خواهد بود)، حقوق بازنشستگی نیز بصورت یکجا یا سالانه قابل پرداخت می‌باشد.
۴. کمک هزینه هم میهنی^۳: به کلیه کارکنان یک حقوق پایه و هزینه مسافرت از

1. orientation
2. Sign on Bonus
3. Repatriation allowance

مسقط‌الراس به عربستان سعودی تعلق می‌گیرد.

۵. کمک هزینه تحصیلی: علاوه بر امکانات تحصیلی داخلی، شرکت آرامکو، وابستگان کارکنان واجد شرایط را تحت شرایط خاص در مدارس خصوصی خارج از کشور بورس می‌کند. پرداخت هزینه تعداد مشخصی از سفرهای این افراد به عربستان نیز جز برنامه کمک تحصیلی می‌باشد. این کمک هزینه به وابستگان واجد شرایط که در کالج مشغول تحصیل می‌باشند نیز تعلق می‌گیرد.

۶. فوق‌العاده نقاط دورافتاده و خاص: برای کارکنانی که در مناطق دور افتاده و ویژه خدمت می‌کنند.

۷. حق شیفت و اضافه کاری

۸. مرخصی سالانه: برحسب حقوق دریافتی، کارکنان می‌توانند تا ۳۸ روز در هر سال از مرخصی استحقاقی و ۲ تا ۴ «روز مرخصی مسافرت» استفاده کنند. بعلاوه گاهی اوقات بین ۹ تا ۱۱ روز مرخصی با پرداخت حقوق به کارکنان اعطا می‌شود.

۹. حمل اسباب و اثاثیه: هزینه حمل اسباب و وسایل شخصی کارکنان از محل زندگی به عربستان و بازگرداندن آنها به هنگام خاتمه کار در عربستان از سوی شرکت، تقبل شده است.

در سایت‌های جداگانه‌ای که آرامکو برای استخدام کارکنان در کلاس جهانی (عرب و غیر عرب) طراحی کرده است رشته‌های مورد نیاز، دستمزد و مزایای حقوقی مشخص و در محتوای آنها تلاش شده با ارایه تصویری بین‌المللی و متشکل از ملیت‌های مختلف، رنگ، نژاد، مذهب، جنسیت و سنین متفاوت، چهره‌ای چند ملیتی از شرکت آرامکو، جهت جذب متخصص از تمام نقاط جهان ترسیم شود. در این بخش سه نوع دستمزد محدوده کانادا/ ایالات متحده، دستمزد بر مبنای پوند، استرلینگ برای اروپاییان و دستمزدهای عربی قرار گرفته است و عنوان شده که دستمزدها به صورت کاملاً رقابتی تنظیم شده است. به طور کلی بین پرداخت‌های آمریکا/ کانادایی و سایرین تفاوت‌های مشاهده می‌شود و این پرداخت‌ها برای کارکنان با ملیت آمریکایی و سپس اروپایی بهتر از

سایرین است.^۱ شرکت آرامکو برای کارکنان خارجی نیز سایت جداگانه و ویژه ای طراحی کرده است که محل تعامل این افراد با خانواده، همکاران و کشورهای مبدا می‌باشد. عناصر حقوق و دستمزد در نظر گرفته شده عبارتند از: ۱- حقوق پایه: که با دریافتی افراد شاغل در مناطق آمریکا / کانادا یا اروپا قابل مقایسه است. در ضمن آرامکو به صورت دوره ای نسبت به بررسی دستمزدهای کارکنان خود به منظور حصول اطمینان از رقابتی بودن آنها نسبت به سایر شرکت‌های بزرگ نفتی اقدام می‌نماید. ۲- فوق العاده هم میهنی: معاف از مالیات است و به صورت ماهانه پرداخت می‌شود (صرفاً به گروه دستمزدهای آمریکایی تعلق می‌گیرد). ۳- تفاوت هزینه با خارج: براساس تعداد افراد خانواده و وضعیت آن به افراد برای کاهش تفاوت هزینه زندگی آنها در خارج و عربستان پرداخت می‌شود. ۴- سایر عناصر حقوقی همچون: کمک هزینه تحصیلی، کمک هزینه بازگشت از عربستان (بلیط رفت و برگشت برای کارمند و خانواده) حق دور افتادگی، حق شیفت و اضافه کاری و مزایایی مانند: پس انداز، حقوق بازنشستگی، حق بیمه، مزایای بهداشتی، کمک هزینه فروش / اجاره منزل، مرخصی سالانه و... را در بر می‌گیرد.

ارائه کمک و تسهیلات برای ساخت و واگذاری منازل (اعطای وام ساخت و زمین رایگان) یکی دیگر از اقدامات رفاهی آرامکو می‌باشد. این شرکت طی ۵۱ سال فعالیت خود به خرید و واگذاری ۵۱۸۰۰ خانه اقدام نموده است. با تسهیلات فراهم شده از سوی شرکت، کارکنان می‌توانند نسبت به ساخت یا خرید خانه اقدام نمایند در صورت عدم استفاده از خانه‌های سازمانی شرکت، سالانه دوماه حقوق به کارکنان پرداخت خواهد شد.

۳-۷. آموزش، تحقیق و توسعه

واحد آموزش و توسعه شغلی^۲ مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر برنامه‌های آموزشی حین کار و اداره مدارس و کالج‌ها را بر عهده دارد. کارکنان یا به طور مستقیم از میان فارغ

۱. در سایت شرکت آرامکو در آمریکا (ASC) بخشی تعبیه شده که در آن افرادی که بتوانند دوستان، نزدیکان و همسایگانی که تمایل به کار در آرامکو دارند و/یا کاندیداهای قابل و واجد صلاحیت هستند را معرفی کنند، پاداش نقدی دریافت می‌کنند.

2. Training and Career Development (T&CD)

التحصیلان کالج و کارآموزان صنعت جذب می‌شوند یا در دوره‌های حین کار، مانند برنامه توسعه تخصصی (مدیریتی، سرپرستی و فنی) شرکت نموده و برای مشاغل مختلف آماده می‌شوند. نیروهای مشاغل کف هرم سازمانی، از میان افراد با تحصیلات دیپلم انتخاب و پس از کارآموزی (و نیز طی دوره‌های ریاضی، زبان و کامپیوتر) یا طی دوره‌های مقدماتی و تکمیلی کالج‌های (فنی یا اداری) آرامکو برای مشاغل سرپرستی و تخصصی آماده می‌شوند. ۹ واحد اصلی آموزش و توسعه شغلی در آرامکو به ارائه خدمات آموزشی مشغول هستند. همچنین این شرکت از ۷ واحد آموزش از راه دور یا مراکز ماهواره‌ای برای آموزش کارکنان در مناطق دور افتاده و بیابانی استفاده می‌کند. سایر برنامه‌های آموزشی برای جذب آتی، آماده سازی و تربیت نیروهای تازه استخدام عبارتند از:

- برنامه‌های آموزشی جهت افراد غیرشرکتی، به منظور جذب و استخدام آنها از طریق کارآموزی، تحصیل در کالج یا برنامه‌های آموزشی تابستانی.
- برنامه اعطای مدرک تحصیلی کالج به افراد غیرشرکتی و دارای مدرک دبیرستان با گذراندن آزمون (زبان، ریاضیات و آموزش استعداد عمومی) و گذراندن یک سال دوره آمادگی برای ورود به کالج. هزینه این دوره را آرامکوبا امکانات خود پرداخت می‌نماید.
- دوره‌های آموزشی صنعتی آرامکو که در مراکز آموزش صنعتی^۱ و مراکز آموزش مهارت‌های شغلی^۲ ارائه می‌شوند. مراکز آموزش صنعتی ارائه‌کننده آموزش‌های شغلی به صورت آکادمیک بوده و به دانشجویان ریاضیات، مهارت‌های عمومی و اثره پردازی، نرم‌افزار اکسل و زبان انگلیسی تا ۷ سطح، آموزش داده می‌شود. در مراکز آموزشی مهارت‌های شغلی، آموزش‌های حین خدمت در زمینه تربیت اپراتور، تعمیرات و نگهداری و... ارائه می‌شود.
- برنامه آموزشی حین کار به فارغ‌التحصیلان دانشگاهی یا کارآموزی تابستانی برای فارغ‌التحصیلان با مدرک دیپلم در رشته اداری و فنی در ۷ مرکز آموزشی شرکت آرامکو و برای افرادی که در آزمون مربوطه (هوش، انگلیسی و ریاضی) برگزار

1. Industrial Training Centers (ITCs)
2. Job Skills Training Centers (JSTCs)

می‌شود.

از دیگر برنامه‌های پیشرفته آموزشی، اعزام افراد واجد شرایط برای اخذ مدارک فوق لیسانس و دکترا (پزشکی، دندانپزشکی و فنی) در خارج کشور، فعالیت و ماموریت در شرکت‌های آمریکایی جهت کسب تجربه (برای مهندسان و سرپرستان با حداقل ۵ سال سابقه) و برنامه توسعه کارشناسان^۱ می‌باشد. در برنامه توسعه کارشناسان، افراد منتخب با یک مربی و ناظر دارای تجربه و سابقه در زمینه مورد نظر، همراه می‌شوند و مهارت‌های فرد انتخاب شده در راستای فعالیت‌های شرکت‌های خارجی یا برون مرزی آرامکو هدایت می‌شود. برنامه‌های آموزشی دیگری نیز برای مدیران و متخصصان تنظیم شده است که یکی از آنها نشست‌های رهبری است. در این گردهمایی‌ها، مدیران میانی و متخصصان ارشد و شماری از مدیران کلیدی آرامکو (۱۶ شرکت کننده و یک مدیر ارشد کلیدی) به بحث و گفتگو در مورد یکی از موضوعات مهم شرکت (مانند استراتژی، نوآوری، اخلاق و رهبری) پرداخته و موضوعات میان آنها به بحث و تبادل نظر گذاشته و نتایج مثبتی حاصل می‌گردد.

مراکز ارزیابی مدیران و سرپرستان^۲ آرامکو در هر سال به ارزیابی و انتخاب افراد لایق و شایسته برای پست‌های سرپرستی و روسای واحدها می‌پردازند. برنامه‌های توسعه رهبری متعددی از قبیل سمینار توسعه مدیران آرامکو و اعزام به دوره‌های آموزشی مدیران ارشد دانشگاه‌های بزرگ برای افراد منتخب تدارک دیده شده است. واحد توسعه مدیران، مسئول برنامه توسعه قابلیت‌ها و رهبری کارکنان سطوح مدیریتی است. این برنامه‌ها همراه با برنامه‌های بخش توسعه شغلی، سرپرستان را آماده مشاغل مدیریتی می‌کند و از سه مجموعه برنامه تشکیل شده که مسئول آن کمیته سازمان و توسعه مدیریت تحت ریاست مدیر عامل است. اولین مجموعه از این برنامه‌ها، فرایند توسعه رهبری مدیر عامل^۳ است که بیشتر یک برنامه خود- توسعه ای^۴ منحصر به فرد را فراهم می‌نماید. مجموعه دوم برنامه

1. Specialist Development Program
2. Centers Management and Supervisor Assessment
3. Executive Leadership Development Process
4. self-development plan

مدیریتی دانشگاهی^۱ است که در سال به ۸ تا ۱۰ نفر فرصت شرکت در این برنامه برای اخذ مدارک عالی دانشگاهی داده می‌شود. مجموعه سوم مجموعه چالشی نام دارد و متشکل از دو برنامه یادگیری عملی چالش رهبری رییس^۲ که در آن به شرکت کنندگان فرصت کاربرد مفاهیم جدید (مانند تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی و چشم‌انداز آفرینی) برای حل مسایل داده می‌شود و مجموعه جهانی^۳ که برای شناخت فضای کسب و کار جهانی طراحی شده است. برنامه آموزشی کسب و کار جهانی^۴ هم که توسط یک دانشگاه برجسته آمریکا ارائه و راهبری می‌شود مهارت‌های تخصیص منابع مالی و چشم‌اندازهای کسب و کار سودآور/ضرر آفرین را که برای فعالیت‌های مشارکتی آرامکو لازم است به مدیران ارائه می‌کند. در ضمن هر سال ۴۵ نفر از متخصصان مستعد این شرکت، در برنامه مدیریت و رهبری درخارج از کشور شرکت می‌کنند (گزارش سالانه، ۲۰۰۷).

یکی از اقدامات مهم آرامکو برای اجرای طرح‌های عظیم خود برنامه ۱۰ میلیارد دلاری احداث یک دانشگاه تحقیقاتی در سطح جهانی است. این دانشگاه قرار است در شهر توال در غرب دریای سرخ و شمال جده، به نام دانشگاه علم و تکنولوژی ملک عبدالعزیز (KAUST) احداث شود، با چشم‌اندازی بین‌المللی در ۴ حوزه انرژی و محیط زیست، بیوساینس و مهندسی، مهندسی و علوم مواد و ریاضیات کاربردی و علوم کامپیوتر و با جذب دانشجویان نخبه جهان و در راستای توسعه اقتصاد دانشی و مشارکت و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی جهان فعالیت خواهد کرد نمود. هزینه این طرح به ۲۰ میلیارد دلار خواهد رسید. سبک معماری این بنا (با معماری ترکیبی و مدرن با الهام از بیت الحکمه بغداد عصر عباسی) آنرا به مرکز آموزشی-تحقیقاتی منحصر بفرد آرامکو و عربستان تبدیل خواهد کرد. (گزارش سالانه، ۲۰۰۸: ۴۲، ۴۳).^۵

1. University Executive Program
2. The President's Leadership Challenge
3. Global series
4. Global Business Program

۵. عربستان قصد دارد با ساخت ۶ شهر جدید بنیان‌های اقتصاد مدرنی را پی افکند که توسط بخش خصوصی هدایت خواهد شد. این شهرها که در ۱۰ سال ساخته می‌شوند ابزار اصلی جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی خواهند شد و شرایط مطلوب زندگی و اشتغال را برای ۲،۵ میلیون نفر (۱ نفر از ۱۰ نفر سعودیایی) در پی خواهد داشت و به توسعه

مرکز تحقیق و توسعه، آرامکو در سال ۲۰۰۴ تکمیل گردید. این مرکز با ۳۳ هزار متر مربع بنا، مجهز به تجهیزات پژوهشی و آزمایشگاهی است و فضایی برای ۳۰۰ متخصص دارد که ۷۵ درصد آنها سعودی هستند. بر اساس اعلام این مرکز، چند پتنت محققان این مرکز، در زمینه‌های اندازه‌گیری نفوذ هیدروژن در کربن استیل، سیلیکاژل عایق‌سازی، روش تشخیص وضعیت سنگ مخازن نفتی و غیره برنده جایزه شده‌اند.

۴. شرکت ملی نفت مالزی: پتروناس

مالزی در جنوب شرقی آسیا واقع شده و از لحاظ جغرافیایی از دو قسمت کاملاً مجزا تشکیل شده است (شامل بخش غربی مالزی و ایالات صباح و ساراواک در شرق). بخش غربی مالزی توسط دریای چین جنوبی از صباح و ساراواک جدا شده است. دلیل جدامانگی این ایالت‌ها از بخش غربی آن است که پس از استقلال مالزی از بریتانیا در سال ۱۹۵۷، این ایالت‌ها و ایالت‌های سنگاپور و مالایا با هم متحد و در سال ۱۹۶۳ فدراسیون مالزی را تشکیل دادند. اما ۲ سال بعد سنگاپور خودمختار گردید و عضو سازمان ملل شد. مالزی از شمال با تایلند، از جنوب با سنگاپور و از سمت جنوب شرقی با اندونزی و برونئی هم مرز است. از نظر اقتصادی، صنعت بزرگترین بخش اقتصاد مالزی را تشکیل می‌دهد. توریسم و مواد اولیه مانند نفت، روغن نخل، لاستیک طبیعی و چوب نیز سهم مهمی در اقتصاد مالزی دارند. نفت و گاز و قلع مهمترین منابع معدنی و صادراتی‌ترین هستند. در حال حاضر تولید ناخالص داخلی مالزی حدود ۳۵۸ میلیارد دلار و درآمد سرانه

اقتصادی این مناطق و تمرکز زدایی از اقتصاد این کشور کمک خواهد کرد. پیش‌بینی شده که در این ۶ مرکز اقتصادی که از تجربه ساخت فضای اقتصادی دبی الگوبرداری شده‌اند، بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار سرمایه گذاری شود. بزرگترین این مراکز اقتصادی شهر ملک عبدالله و مجاور ربع است که برای سکونت ۱،۵ میلیون نفر واشتغال ۸۰۰ هزار نفر با تسهیلات بندری، صنایع دریایی و توریستی و خدمات مالی طراحی شده است. شهر اقتصادی ملک عبدالعزیز بن مسعود مرکز کشاورزی، معدن و تولیدی است. شهر اقتصاد دانشی (در مدینه) به پژوهش، نهادهای دانشگاهی و میراث فرهنگ اسلامی خواهد پرداخت. سه مرکز دیگر اقتصادی دیگر نیز جز این طرح هستند که برجسته‌ترین آنها شهر اقتصاد انرژی (در استان شرقی عربستان) است که به تنهایی جمعیتی بیشتر از بحرین را در خود خواهد داشت و گروه‌های مختلفی از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در آن سرمایه‌گذاری خواهند کرد.

آن ۱۴۴۰۰ دلار است. بر اساس گزارشات دولتی، این کشور تا ۱۸ سال نفت و تا ۳۵ سال دیگر گاز خواهد داشت. رتبه تولید نفت و گاز مالزی در جهان در سال ۲۰۰۴، به ترتیب ۲۴ و ۱۳ بوده است. دولت این کشور از حدود ۶۵۰ هزار بشکه نفت تولیدی (که ۵۶ درصد آن از ایالت غربی و ۱۹ درصد از مالزی، شرقی بدست می‌آید) حق امتیاز دریافت می‌دارد که ۵ درصد آن به ایالات و مابقی به دولت فدرال پرداخت می‌شود و ۲۵۰ هزار بشکه آن صادر می‌شود.

محصولات الکترونیکی، ۵۰ درصد کالاهای صادراتی مالزی را تشکیل می‌دهد. تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی، زیربنا و ستون فقرات اقتصاد دانش محور مالزی است. ایجاد این چنین زیرساخت‌هایی در مالزی، با انجام برنامه‌های فناوری اطلاعات و احداث شاهراه چندرسانه‌ای آغاز شد. تلاش‌هایی نیز در زمینه تربیت نیروی انسانی، پیشرفت علوم و فنون، تحقیقات و توسعه و ایجاد زیرساخت‌های مالی صورت گرفته است.

قلب صنعت و تجارت مالزی دره کلانگ^۱ در نزدیکی کوالالمپور است که حدود ۴ میلیون نفر جمعیت دارد و زیرساخت‌های مهم اقتصادی را دربر می‌گیرد. در حال حاضر مالزی نیازمند نیروی کار خارجی است و از ۲۷ میلیون نفر جمعیت آن حدود دو میلیون نفر را کارگران خارجی تشکیل می‌دهند. اما اقتصاد مالزی، اولویت‌های طبقه‌بندی شده‌ای را به منظور نیل به رشد اقتصادی سالانه، در دستور کار خود دارد و اخیراً احداث منطقه آزاد اسکندر^۲ در منطقه جوهر (مثلث جوهر، سنگاپور و اندونزی) که از اهداف آن تبدیل شدن به منطقه آزاد برای تجارت جهانی است مورد توجه قرار گرفته است. پروژه بزرگ اسکندر، در نقطه‌ای از مالزی انجام خواهد شد که در حال حاضر در دور افتاده‌ترین قسمت‌های شبه‌جزیره غربی و ساحل شرقی این کشور و به فاصله کمی از سنگاپور قرار گرفته است و رونق آن می‌تواند ضمن حرکت سرمایه از مالزی به این منطقه، توسعه محلی و ملی آن و تهدیدی جدی برای سنگاپور را به همراه داشته باشد.

1. Klang Valley

۲. Iskandar Development Region (IDR) برای این منطقه ۵ خوشه الکترونیک، نفت و پتروشیمی، غذایی و کشاورزی، لجستیک و خدمات مربوطه و توریسم طراحی شده بود که اخیراً ۴ محور جدید خدمات بهداشتی، خدمات آموزشی، خدمات مالی و صنایع سرگرمی کامپیوتری نیز به آن اضافه شده است.

۱-۴. پیدایش و استقرار پتروناس

نفت در مالزی در سال ۱۹۱۰ توسط شرکت شیل (که در آن زمان یک شرکت کوچک خصوصی آن بود) در ایالت ساراواک که مستعمره انگلیس بود کشف شد. تا سال ۱۹۶۳، شیل تنها شرکت فعال در حوزه نفت گاز منطقه بود. در دهه ۱۹۶۰ فدراسیون مالایا با کسب استقلال از انگلیس، کنترل دو بخش ساراواک و صباح در جزیره برنو را در دست گرفته و مالزی را شکل داده اما مقامات دو ایالت جدید باز هم ارتباط خود را با شرکت رویال داچ شل حفظ کردند زیرا این شرکت برای اولین بار توانسته بود در سال ۱۹۶۸، اولین میدان نفتی دریایی منطقه را به تولید برساند. اما با این حال دولت مرکزی مالزی، امتیاز کشف نفت را در بخش Terengganu ایالت مالایا (پرجمعیت ترین بخش مالزی) به شرکت Esso و موبیل سپرده بود و این شرکت اولین اکتشافات در حوزه گاز طبیعی را در این بخش انجام داد و این ناحیه را به بزرگترین تولید کننده نفت تبدیل نمود. در نهایت تولید نفت مالزی تا سال ۱۹۷۴ به ۸۱ هزار بشکه در روز رسید^۱.

شرکت ملی نفت پتروناس^۲، در ۱۷ اگوست ۱۹۷۴ با مالکیت صد درصد دولتی، برای فعالیت در زمینه منابع نفت و گاز تاسیس شد و مسئولیت توسعه و ایجاد ارزش افزوده این منابع را برعهده گرفت. بعدها این شرکت به موقعیت بالایی دست یافت تا جایی که در ۱۱ مارس ۲۰۰۷، روزنامه تایمز مالی آن را یکی از «هفت خواهران جدید» نفتی و دارای نفوذ زیاد و در واقع بزرگترین شرکت پرنفوذ جهانی برشمرد که دولتی و خارج از محدوده کشورهای عضو OECD است. مجله فرچون نیز این شرکت را در زمره ۵۰ شرکت برتر جهان قرار داده است.

در حال حاضر پتروناس توسعه یافته و در ۳۱ کشور جهان فعالیت می‌کند و ۱۳۰ شرکت فرعی را با ۱۰۰ درصد مالکیت و ۱۹ شرکت را با داشتن بخشی از سهام و ۵۷ شرکت را به صورت مشارکتی، در اختیار دارد. این شرکت در دامنه فعالیت این شرکت بسیار گسترده است و اکتشاف و تولید نفت و گاز (بالادست)، پالایش نفت، بازاریابی و توزیع فرآورده‌های نفتی، فروش، فرآوری و مایع‌سازی گاز، عملیات شبکه‌های انتقال

۱. در این سالها، تولید نفت ایران حدود ۶ میلیون بشکه در روز بود.

2. Petronas= Petroleum National Berhed

گاز، بازاریابی گاز طبیعی مایع (LNG)، تولید و بازاریابی مواد پتروشیمی، حمل و نقل دریایی، مهندسی اتوماسیون و سرمایه گذاری در بر می گیرد. دفتر مرکزی شرکت در برج های دوقلوی مشهور پتروناس قرار دارد که در سال ۱۹۹۸ افتتاح شد و بزرگترین برج خاورمیانه و بزرگترین برج دوقلوی جهان است.

طی دهه ۱۹۷۰ با تاسیس اپک و با تغییر محور قدرت، از تولیدکنندگان بزرگ و هفت خواهران نفتی به سوی تولیدکنندگان جدید، این تولیدکنندگان شرکت های متعدد ملی نفت را در کشورهای مختلف بوجود آوردند. لذا تا سال ۱۹۸۵ تعداد غولهای نفتی از ۷ شرکت (۷ خواهران) به ۵ شرکت کاهش یافت. با این حال این شرکت ها که ۲۰ درصد تولید نفت جهان را در اختیار داشتند در پی حفظ منافع خود بودند و کشوری مانند مالزی نمی توانست سیاست های توسعه ای خود را با تکیه بر توسعه منابع نفت و گاز توسط این شرکت ها (Esso, shell) عملی نماید. از طرفی با رفع مشاجرات و اختلافات مرزی با اندونزی (بر سر مرزهای آبی و ساحلی) در سال ۱۹۶۹ و بدهی این کشور به صندوق بین المللی پول و سازمان OECD و نیز بانک جهانی، تاسیس یک شرکت نفتی دولتی اهمیت و ضرورت بیشتری یافت. به ویژه اقدام اندونزی در این زمینه و بحران سال های ۴-۱۹۷۳، دولت را به این کار بیشتر ملزم می کرد. دولت مالزی به جای اتخاذ راهبردهایی مانند اخذ مالیات، ایجاد محدودیت های تولید، اجاره داری یا سایر سازوکارهای نظارتی برای استخراج منابع نفتی، تصمیم به تاسیس یک شرکت نفت دولتی گرفت تا هم از همکاری شرکت های بزرگ نفتی بهره مند شود و هم حق مالکیت کشور بر منابع نفتی و استفاده از آنها را حفظ نماید. بنابراین در اگوست ۱۹۷۴ شرکت نفت دولتی مالزی (پتروناس) بر اساس قانون توسعه نفت این کشور که در اکتبر همان سال تصویب شده بود با الگوگیری از شرکت نفت و گاز اندونزی^۱ شکل گرفت و ظایف اولیه این شرکت عبارت بود از:

۱. شرکت نفت و گاز اندونزی Pertamina در ۱۹۷۱ تاسیس و جایگزین شرکت Permian که در سال ۱۹۵۷ تاسیس شده بود گردید. در واقع Pertamina حاصل ادغام دو شرکت Permina (به عنوان دوربین شرکت ملی اندونزی در زمینه امور پالایش یا توزیع و بازاریابی فرآورده های نفتی و پتروشیمی فعالیت می شود. این شرکت مسئول توزیع نفت بود و یک دانشگاه هم برای تربیت متخصصان نفتی در اندونزی تاسیس کرده بود) با شرکت اکتشاف و تولید نفت اندونزی (Pertamin) است.

۱- حفظ حاکمیت ملی بر منابع نفت و گاز ۲- برنامه‌ریزی برای تامین نیازهای نفت و گاز حال و آینده کشور ۳- مشارکت در توزیع و بازاریابی فرآورده‌های نفتی با قیمت مناسب ۴- تشویق شرکت‌های مالزیایی به تولید و مشارکت در برنامه‌های ارائه تجهیزات و خدمات ۵- تولید کودهای شیمیایی نیتروژنه ۶- توسعه منافع و سود این صنعت در میان ملت.

در همان سال‌های اولیه، پتروناس می‌بایست نحوه تعامل خود را به عنوان نماینده دولت و دارای انحصار بر فعالیت‌ها و منابع نفتی با شرکت‌های نفتی خصوصی مشخص می‌نمود. در این راستا سناریوهای زیر در برابر شرکت قرار داشت: اعطای امتیاز بدون مشارکت در تولید، مدیریت و یا منافع (ساده‌ترین راه)، ارائه خدمات در انتهای زنجیره تامین و انعقاد قرارداد پیمانکاری برای مشارکت در سود، تولید و سرمایه‌گذاری مشترک (در سود و هزینه) در مراحل مختلف فرایند. بنابراین پتروناس در اولین حرکت خود، تصمیم گرفت سیستم اجاره‌داری اعطا شده به شل در منطقه برنو و نیز به شرکت Esso در شبه جزیره را با قرارداد مشارکت در تولید (که تا آن زمان یک ابزار مطلوب در کنار شیوه سرمایه‌گذاری مشترک بود) جایگزین نماید. اولین قرارداد شرکت در سال ۱۹۷۶ به منظور اعطای حق امتیاز به دولت‌های مرکزی و ایالتی که قراردادی ۷۰-۳۰ بود (۷۰ درصد مربوط به پتروناس) منعقد گردید. شرکت Esso در سال ۱۹۷۸ در دو میدان منطقه به تولید رسید و سهم خود را صادر کرد، اما پتروناس سهم نفتی خود را در داخل کشور به مصرف رساند. پتروناس برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ با مشارکت در ساخت دومین پروژه صنعتی مشارکتی ASEAN (مجتمع تولید اوره) وارد فعالیت پایین دستی شد. هر چند مالزی در سال ۱۹۷۶ به صادرکننده نفت تبدیل شد (که البته چندان زیاد و در سطح عضویت در اوپک نبود) اما پتروناس تا سال ۱۹۷۸، عموماً نقش مستقیمی در تولید این نفت نداشت و بیشتر بر کار شرکای خارجی و موضوع ایمنی و بهداشت و محیط زیست نظارت می‌کرد، بنابراین دولت در این سال یک شرکت فرعی برای اکتشاف و تولید تاسیس نمود. این شرکت کار خود را در یکی از میداین خارج از شبه جزیره آغاز کرد.

اواسط دهه ۱۹۸۰ را می‌توان دوران رشد و توسعه گسترده پتروناس با فعالیت‌های

گازی دانست. در سال ۱۹۷۴ دولت مالزی تصمیم گرفت برای توسعه منابع و صنعت گاز طبیعی تصمیم گرفت ساخت ۵ تانکر حمل گاز طبیعی مایع (LNG) به مالکیت شرکت بین المللی کشتیرانی مالزی (که ۶۱ درصد سهام آن به دولت تعلق داشت) را به شرکت های بزرگ سفارش دهد. این کار برای کاهش هزینه اجاره ناوگان خارجی حمل LNG و افزایش کنترل دولت بر ناوگان حمل و نقل گازی صورت گرفت. پتروناس نیز تلاش کرد در پروژه جدید LNG، به صورت مشارکت در تولید، فعالیت کند، اما با توجه به اینکه این پروژه توسط شرکت های شل، میتسوبیشی ژاپن و بانک توسعه آسیایی آغاز شده بود و با توجه به طفره رفتن این شرکت ها و ادامه مذاکرات تا سال ۱۹۷۷ که موجب ایجاد هزینه نگهداری تانکرها برای دولت می شد، پتروناس به کسب ۶۰ درصد سهام شرکت جدید LNG مالزی در ایالت ساراواک (بعلاوه ۵ درصد سهم دولت ایالتی) اکتفا کرد تا کارخانه افتتاح شود. با ختم مذاکرات، پتروناس از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۲ با دو شرکت Tokyo Electric Power و Tokyo Gas برای حمل و نقل و فروش LNG، قراردادی منعقد نمود. در نتیجه این قراردادها، شرکت LNG مالزی، متعهد شد تا ۲۰ سال (از سال ۱۹۹۳) تمام تولیدات گازی میدان بیتتولو را به ژاپن بفرستد.

طی دهه ۱۹۸۰، نفت ۲۴ درصد صادرات مالزی را تشکیل می داد، دولت تصمیم گرفت بر این صادرات ۲۵ درصد مالیات اعمال کند. بنابراین صادرات نفتی نیز کاهش یافت. سیاست کاهش صادرات نفت مالزی با عرضه فراوان نفت توسط اوپک و نیز وخامت اوضاع اقتصادی و کسری بودجه یک میلیاردی دوام نیافت و دولت مجبور شد در شرایط سرمایه گذاری مشترک پتروناس با شرکت های بین المللی انعطاف بیشتری نشان دهد. لذا در سال ۱۹۸۲ سهم دولت در پتروناس از ۸۰ به ۷۰ درصد و مالیات بر درآمد این شرکت نیز کاهش داده شد.

با کاهش تولید در میداین نفتی مالزی که توسط Shell و Esso بهره برداری می شدند، این شرکت ها نیز به دنبال میداین و قراردادهای جدید بودند بنابراین دولت برای ادامه کار آنها سیاست های جدیدی اتخاذ کرد. در قراردادهای مشارکت در تولید، نرخ بازگشت هزینه های سرمایه ای از ۳۰ به ۵۰ درصد کل تولید برای نفت و از ۳۵ به ۶۰ درصد برای گاز رسید و پرداخت های فوق العاده برای تولید، اکتشاف و حق امضاء و افزایش سهم

منافع شرکای خارجی لغو گردید. کاهش شدید قیمت نفت در سال ۱۹۸۶، درآمد دولت را از صادرات نفت، تا یک سوم کاهش داد و صادرات را به ۱۶ درصد رساند و شرکت‌های کمتری وارد فعالیت شدند. اما در سال ۱۹۸۹ پتروناس با ۳۱ شرکت از ۱۱ کشور، ۲۲ قرارداد جدید به امضاء رساند. در این قراردادها، در مقایسه با کشورهای همسایه (مانند سنگاپور مدت قرارداد) به ۵ سال کاهش داده شد، و تا صنعت نفت داخلی، ۲۵ درصد بر صادرات نفت خام مالیات منعقد گردید.

در سال ۱۹۸۰ با راهبرد پتروناس، برای مشارکت در پروژه Peninsular Gas utilization project (که طی آن گاز سه میدان دریای Natuna استخراج و در منطقه سواحل شرق Kerith شبه جزیره فرآوری و در ایالت ترمنگان از طریق خطوط لوله توزیع یا صادر می‌شد) وابستگی سبد مصرف انرژی مالزی به نفت کاهش یافت.

آخرین فعالیت سرمایه‌گذاری مشترک داخلی پتروناس، خرید سهام دومین بانک بزرگ مالزی (Bumiputra) در سال ۱۹۸۵ بود که به دلیل اعطای وام‌های زیاد و بحران آسیای جنوب شرقی، رو به ورشکستگی بود. پتروناس با صرف ۳/۵ میلیارد دلار در ۵ سال آن را از خطر نجات داد. اما در سال ۱۹۹۱، سهام خود را به وزارت دارایی مالزی واگذار و اعلام نمود که در آینده صرفاً به فعالیت‌های نفت و گاز خواهد پرداخت.

۲-۴. توسعه وجهت گیری برون مرزی

هرچند تولید نفت مالزی با حمله عراق به کویت و جنگ خلیج فارس افزایش یافت و از ۶۰۵ هزار بشکه به ۶۵۰ هزار بشکه در روز رسید، اما در اواخر دهه ۱۹۹۰ و با عدم اکتشاف منابع جدید، این ظرفیت در سال ۲۰۰۰ به ۳۵۰ هزار بشکه در روز کاهش یافت. این کاهش تولید، در کنار رشد اقتصادی شتابان کشور هم‌چنان آسیای جنوب شرقی، یک هشدار و تهدید مهم برای مالزی به شمار می‌آمد و می‌توانست وضعیت آن را وخیم‌تر کند زیرا تقاضای انرژی در حال دو برابر شدن بود. این امر، متنوع سازی و تغییر سیاست‌های نفتی و انرژی مالزی و اتخاذ یک تصمیم مناسب را لازم و ضروری می‌ساخت.

یکی از این راهبردها، دعوت از شرکت‌های بین‌المللی نفتی برای اکتشاف و توسعه و استفاده از فناوری‌های جدید مانند لرزه نگاری کامپیوتری و پیمایش‌هایی با تکنیک‌های

روز بود. از این رهگذر برخی از میادین که بهره‌برداری آنها غیراقتصادی شمرده شده یا رها شده بودند و نیز میادین آب‌های عمیق دریای صباح و ساراواک مجدداً مورد اکتشاف و حفاری قرار گرفتند. راهبرد دوم، توسعه منابع جایگزین، به ویژه گاز طبیعی^۱ و نیز منابع نفتی خارج از مالزی بود. در اواخر سال ۱۹۸۹، دولت‌های ویتنام و میانمار (برمه)، از پتروناس برای فعالیت اکتشافی مشارکتی در آب‌های خود دعوت بعمل آوردند. در سال ۱۹۹۰ واحد جدیدی در این شرکت بنام Petronas Carigali overseas sdn Bhd شکل گرفت تا با ۱۵ درصد سهام، در آب‌های میانمار که توسط شرکت ایدمتسوی ژاپن در حال اکتشاف بود از طریق قرارداد مشارکت در تولید با شرکت نفت و گاز میانمار به فعالیت پردازد. این اولین فعالیت نفتی پتروناس در خارج مالزی بود.

دومین فعالیت مشترک خارجی پتروناس، با توسعه و انتقال ذخائر گازی (۷۳۰۰ کیلومتر مربع) از خلیج تایلند شروع شد پس از خاتمه مشاجرات دو دولت مالزی و تایلند در خصوص این منطقه در سال ۱۹۹۰، یک شرکت از سوی دو کشور به همراه شرکت Triton oil آمریکا، مسئولیت امکان‌سنجی و اجرای طرح انتقال گاز این منطقه به تایلند را از طریق گسترش خطوط لوله طراحی شده برای فاز سوم پروژه بهره‌برداری گازبخش غربی برعهده گرفت. یک کنسرسیوم مالزیایی، ژاپنی و برزیلی از سال ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۱، ۷۳۰ کیلومتر خط لوله را تا شبه‌جزیره احداث کردند تا از آنجا گاز به سنگاپور و تایلند

۱. شرکت گاز پتروناس (PETRONAS Gas Berhad (PGB) مسئول پالایش، انتقال و بهره‌برداری از گاز این کشور است که در سال ۱۹۸۳ به عنوان شرکت خصوصی تاسیس و در سال ۱۹۹۵ ملی شد و اینک ۶۳ درصد سهام آن متعلق به پتروناس است. به علاوه این شرکت در زمینه ارایه و تامین برق، بخار و اکسیژن، هوای فشرده، نیتروژن و آب بهداشتی و صنعتی نیز فعالیت می‌کند. ۶ واحد پالایش گاز، گازهای میدان فراساحلی ترنگانو را تصفیه و وارد شبکه می‌کنند. تولید گاز این شرکت برای مصرف روزانه، ۲/۰۶۰ میلیون فوت مکعب است. با افزایش تولید گاز در منطقه طرح مشترک با تایلند در سال ۲۰۰۷، تولید گاز مالزی به ۲۲۲۲ میلیون فوت مکعب در روز رسید. واحدهای جانشین این شرکت در دو منطقه Kertih and Paka نیز روزانه ۷۵۰ میلیون فوت مکعب گاز تولید و برای فروش آماده می‌کنند. در حال حاضر ۶۰/۶ درصد گاز مالزی در بخش صنعت، ۳۳/۴ درصد توسط سایر بخش‌ها مصرف و ۶ درصد نیز به سنگاپور صادر می‌شود. خطوط لوله گازرسانی مالزی در شبه جزیره ۲۵۰۵ کیلومتر (سه خط) و در بخش شرقی ۴۵ کیلومتر است. تعداد کارکنان آن بیش از ۲۰۰۰ نفر است (گزارش سالانه شرکت گاز پتروناس، ۲۰۰۸).

صادر و نیز بخشی از آن در دو نیروگاه Pasir Gudang , Port Dickson و تبدیل سوخت نفتی و نیز توسعه محصولات مجتمع پتروشیمیایی مشارکتی پتروناس و اید میتسو (تولید MTBE، پروپیلین و ...) به مصرف برسد. مرحله سوم طرح نیز با لوله کشی در سواحل شمال شرق و جنوب غرب این ایالت در سال ۱۹۹۷ به اتمام رسید.

سیاست دیگر پتروناس، توسعه ناوگان دریایی نفتی برای حمل و نقل LNG بود که در سال ۱۹۹۴ آغاز گردید. این کار وابستگی این کشور به سایر کشورها (از جمله نیجریه) و نیز شرکت کشتیرانی بین‌المللی مالزی را کاهش می‌داد. با این حال، در طول زمان با توجه به سیاست‌های مداخله‌گرانه دولت مالزی، سهم مالیات دولت مرکزی بر پتروناس از ۱۶ درصد در سال ۱۹۸۰، به ۳۶ درصد افزایش یافت. در نتیجه هرچند پتروناس یک شرکت بزرگ نفتی است اما بخش مهمی از اقتصاد کشور را نیز در کنترل دارد و به یک وزنه مهم در این کشور تبدیل شده است.

۳-۴. تبدیل شدن به یک شرکت بین‌المللی

پتروناس پس از دهه ۱۹۹۰، وارد مرحله جدید فعالیت جهانی شد. این شرکت طی این دهه متنوع سازی و تولید، توسعه و اکتشاف بین‌المللی را جزء کلیدی استراتژی خود قرار داد. فعالیت اکتشافی کلیدی پتروناس برای اولین بار در میدان روبی ویتنام در سال ۱۹۹۴ صورت گرفت و همزمان با تولید نفت در این کشور اولین جایگاه‌های فروش فرآورده‌های خود را در خارج از کشور در کامبوج تاسیس نمود. در سال ۱۹۹۵ نیز یک شرکت فرعی برای واردات، ذخیره سازی و توزیع LPG تاسیس کرد. در بخش پتروشیمی مجمع پلی اتیلن Kerthe رابه بهره برداری رساند و با عرضه سهام دو شرکت فرعی برجسته خود (Petronas Gas و Petronas Dangangan) به بازار بورس کوالالامپور، به یک شرکت برجسته تبدیل شد.

پتروناس در سال ۱۹۹۶ با بهره‌برداری از مجتمع مشارکتی آروماتیک خود در مالزی وارد این حوزه شد و با شرکت ملی فلات قاره چین و شورن آمریکا، برای اکتشاف بلوک‌های ۱ و ۳ ناحیه Bay چین منعقد کرد و در سال ۱۹۹۷ طرح ساخت ۳ مجتمع

پتروشیمی را در کونتان و یک مجتمع اسید استیک را در کرته ارائه نمود^۱ و اولین سرمایه گذاری مشترک در زمینه LNG را در چین انجام داد. در همان سال ۲۹/۳ درصد سهام شرکت کشتیرانی بین المللی مالزی^۲ (MISC) را خرید و در نهایت با ادغام شرکت نفتکش پتروناس در آن، سهام خود را به ۶۲ درصد رساند. از دیگر اقدامات مهم پتروناس در این سال می توان به معرفی موتور EO1، امضای ۵ قرارداد جدید مشارکت در تولید و آغاز تولید نفت در میدان سیری ایران (۱۹۹۸-۱۹۹۹) اشاره نمود.

از سال ۲۰۰۰ به بعد پتروناس ۲ طرح اکتشافی را در پاکستان، یک طرح مهندسی و ساختمان را در پروژه خطوط لوله و توسعه نفت چالدر کامرون بدست آورده است و ۷ قرارداد مشارکت در تولید را در بلوک اکتشافی کشورهای گابن، کامرون، نیجریه، یمن، اندونزی و ویتنام امضا کرده است^۳. به علاوه پتروشیمی های جدیدی را در ۲۰ شهر مالزی به بهره برداری رسانده است. در سال ۲۰۰۳ پتروناس بر آن شد تا با تکمیل کارخانه Malaysia LNG Tiga در الجزایر بازار این کشور را به عنوان دومین تولید کننده LNG جهان تسخیر کند. این کار پتروناس را در تداوم استراتژی رشد تهاجمی^۴ جهت بقای سال های آتی مصمم کرد زیرا در سال ۲۰۰۴ پتروناس بر اساس اعلام نخست وزیر، ۲۵۰ میلیارد

۱. در حال حاضر پتروناس در اندونزی مالک یک مجتمع ۲۷۰۰ تنی کود شیمیای اوره و آمونیاک (از سال ۱۹۸۴) و در ویتنام مالک یک مجتمع ۱۰۰ هزار تنی PVC است که از ۲۰۰۲ به بهره برداری رسیده است. اخیراً پتروناس در صدد ساخت مجتمع های عظیم پتروشیمی در شرق شبه جزیره مالزی و با مشارکت شرکت های بزرگ خارجی در دو منطقه بزرگ صنعتی پتروشیمیایی و نیز شرکت مشارکتی BASF است. یکی از طرح های عظیم پتروشیمی پتروناس پروژه مگا متانول Labuan است که سالانه ۱/۷ میلیون تن متانول تولید خواهد کرد. و در حال حاضر در مرحله مهندسی تفصیلی قرار دارد. به طور کلی ظرفیت کل تولید مواد پتروشیمیایی مالزی تا سال ۲۰۰۷ با افزایش ۱۱/۴ درصدی از ۸/۸ به ۹/۸ میلیون تن در سال رسیده است. تولید پتروشیمی ایران در سال ۱۳۸۶ معادل ۲۴/۵ میلیون تن اعلام شده است و قرار است تا سال ۱۳۸۸ به ۳۰ میلیون تن برسد.

2. Malaysia International Shipping Corporation Bhd (MISC)

۳. این شرکت برنده ۶ قرارداد مشارکت در تولید در کوبا، مصر، دریای آرال ازبکستان، اندونزی، ویتنام و تیمور نیز شده است.

۴. در مراسم افتتاحیه این واحد، ماهاتیر محمد نخست وزیر مالزی، مجتمع LNG مالزی را نمونه درخشان تحقق چشم انداز ملی مالزی و به واقعیت پیوستن «ما می توانیم» و تبدیل پتروناس به یک شرکت جهانی و سمبل ملی موفقیت این کشور نامند.

رینگوت مالزی (معادل ۲۵ درصد کل درآمد دولت) به خزانه دولت کمک کرد.

۴-۴. توسعه فعالیت‌ها با تاسیس شرکت‌های فرعی

پتروناس ۱۰۰ شرکت فرعی و ۴۰ شرکت مشارکتی (با سهم حداقل ۵۰ درصد) دارد و حداقل ۳ شرکت فرعی برجسته آن، در بورس مالزی پذیرفته شده‌اند. تأسیس این شرکت‌های فعال، آغاز کسب و کار در مقیاس داخلی و گسترش آن به خارج بوده است. سه شرکت معتبر فرعی عبارتند از:

۱. Petronas Dangangan Berhad که در زمینه توزیع و فروش فرآورده‌های نفتی و عملیات جایگاه‌های توزیع سوخت به بازار داخلی فعال است. این شرکت (تا پایان جولای ۲۰۰۷) مالکیت ۸۰۰ پمپ بنزین را در مالزی تا ژانویه ۲۰۰۸ این تعداد را به ۸۷۰ جایگاه رساند. این شرکت به منظور رقابت با سایر شرکت‌ها، درصدد است با مشارکت و همکاری شرکت‌های غذایی و نوشابه‌سازی، بانک‌ها و موسسات حمل و نقل خدمات بهتری را در جایگاه‌های فرآورده خود ارائه نماید. برخی از این شرکت‌ها عبارتند از مک دونالد، جوجه سوخاری کتاکی و اتوبوس‌های فراملی.

۲. Petronas Gas Berhad این شرکت در سال ۱۹۸۴ تاسیس شده و مسئول پالایش گاز و ارائه خدمات توزیع آن به پتروناس و متشریان است. این شرکت مالک خطوط لوله شبه جزیره غربی به طول ۱۷۰۰ کیلومتر است که از Kerteh (ایالت ترنگان) تا جوهر بوهر در جنوب و کنگر در شمال این ایالت امتداد دارد که طی ۳ مرحله به اجرا درآمده و مرحله سوم آن در سال ۱۹۹۷ به پایان رسید. اجرای این طرح^۱ به منزله صنعتی شدن مالزی بود. ۶۰ درصد سهام این شرکت متعلق به پتروناس است. این شرکت در زمینه انتقال گاز در چندین کشور از جمله تایلند، اندونزی و استرالیا سرمایه‌گذاری نموده و بصورت گسترده‌ای مشغول فعالیت است.

۳. MISC Berhad: مالکیت کشتی‌ها، عملیات دریایی و سایر خدمات ترابری و

۲. Peninsular Gas Utilisation (PGU) project. یکی دیگر از اقدامات پتروناس در بخش گاز، طراحی سیستم سرمایه‌گذاری منطقه ای با گاز است. این سیستم در برج‌های دوقلوی پتروناس، فرودگاه کوالالمپور و مجتمع دولت فدرال در پوتراجایا و دانشگاه تکنولوژی پتروناس به کار گرفته شده است.

حمل و نقل دریایی را برعهده دارد. اخیراً این شرکت بزرگترین ناوگان مخازن حمل و نقل LNG را به مالکیت خود درآورده است و در زمره ۵ شرکت برتر کشتیرانی دنیا قرار گرفته است. با ۱۳۸ کشتی با ظرفیت ۸/۱ میلیون تن که به ارائه خدمات داخلی و خارجی مشغول می‌باشند. در ضمن ۱۷ به طور ویژه LNG را از ساراواک به تمام جهان حمل می‌کنند. به علاوه این شرکت به ۴۶ نفتکش ویژه حمل نفت خام و ۱۵ نفتکش ویژه حمل فرآورده با ظرفیت ۶ هزار تا ۳۰۰ هزار تن و ۳۶ کشتی فله بر و ۲۴ کشتی کانینربر مجهز می‌باشد. سهم پتروناس در این شرکت ۶۲/۴۴ درصد است. یکی از شرکت‌های فرعی کشتیرانی مالزی (Logistics Sdn Bhd = MILS) اخیراً توانسته است دو توافقنامه سرمایه‌گذاری مشترک در زمینه ارائه خدمات حمل و نقل دریایی را به پروژه بهره‌برداری و ذخیره‌سازی شناور (FPSO) در بندر کلانگ به امضاء برساند.^۱

به طور کلی ۵ شرکت در خدمات آموزشی، ۴۶ شرکت در تولید و اکتشاف، ۱۶ شرکت در امور خدمات مالی، ۲۶ شرکت در بخش گاز، ۷ شرکت در لجستیک و خدمات دریایی، یک شرکت در بازاریابی (در چین)، ۶۵ شرکت در بخش نفت و فرآورده‌های نفتی، ۳۲ شرکت در بخش پتروشیمی، یک شرکت جهت سرمایه‌گذاری و تملک و توسعه تجهیزات و اموال، ۵ شرکت در بخش ارائه خدمات فنی و مهندسی و ۲۷ شرکت دیگر به صورت مختلف وابسته به پتروناس هستند یا پتروناس به طور کامل یا جزئی، در آنها سهم می‌باشد.

از میان شرکت‌های فوق‌الذکر، و شرکت فرعی زیر فعالیت‌های قابل توجهی دارند:

- شرکت خدمات فنی نفت، گاز و پتروشیمی^۲: در سال ۱۹۹۲ تاسیس شد و خدمات مختلف فنی را از طراحی بنیادی، مهندسی، خرید تا ساختمان در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، مهندسی و مدیریت ارائه می‌کند. خدمات این شرکت نیز در تمامی مراحل از

۱. به علاوه این شرکت (از طریق شرکت فرعی SterilGamma Sdn Bhd) با امضای توافق با شرکت ETB Seafriego فرانسه (بزرگترین متخصص ذخیره سازی سردخانه ای و استرلیزه سازی با اشعه گاما) قصد دارد تا یک زنجیره حمل و نقل سردخانه ای را همراه با ارائه خدمات استرلیزه سازی و دودی کردن بوجود آورد و به یک ارائه دهنده خدمات حمل و نقل حلال جهانی تبدیل شود. شرکت مذکور با کمک سایر شرکت‌ها قصد دارد تا دستورالعمل عملیاتی استاندارد زنجیره تامین حلال را به اجرا درآورد.

2. OGP Technical Services Sdn Bhd

طراحی تا اجرا در انواع پروژه‌های خطوط لوله تا ساخت مجتمع‌های پتروشیمی در داخل و خارج مالزی ارائه می‌گردد. اجرا و تکمیل پروژه پالایشگاه‌ها و خطوط لوله گاز مالزی به ارزش ۱/۷ میلیارد دلار و احداث چند واحد پتروشیمی از فعالیت‌های داخلی این شرکت می‌باشد. در خارج از مالزی، اجرای پروژه خطوط لوله یاندا در تایلند در سال ۱۹۹۸ و توسعه میدان نفتی موگلد در سودان به ارزش ۱/۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۹ (مدیریت پروژه و مهندسی پایه تجهیزات جمع آوری سرچاهی، تانک فارم، خطوط انتقال و تلمبه خانه‌ها و پایانه‌های بارگیری) از دیگر فعالیت‌های این شرکت می‌باشد.

• شرکت LNG مالزی^۱: از طریق ۳ کارخانه، گاز طبیعی مایع را برای صادرات آماده می‌کند. ۳ واحد عظیم LNG این شرکت در Bintulu ساراواک (بزرگترین واحدهای تولید LNG جهان) قرار دارند که با ظرفیت ۲۳ میلیون تن در سال، این فرآورده را تولید و به کشورهای ژاپن، تایوان و کره صادر می‌کنند. LNG تولید شده توسط کشتی‌های حمل LNG کشتیرانی مالزی که در اجاره ۲۰ ساله این شرکت قرار دارند به نقاط مورد نظر حمل می‌شود. از مجموع ۲۴ میلیون تن LNG تولیدی پتروناس، ۱/۸ میلیون تن آن مربوط به پروژه مشارکتی LNG مصر (۲۲/۲ میلیون تن تولید مالزی می‌باشد). به علاوه پتروناس برای فروش و بازاریابی این محصول در ژاپن (۱۹ درصد بازار LNG ژاپن، در اختیار پتروناس است) و خاور دور، شرکتی را تحت عنوان (ALTCO)^۲ تاسیس کرده است. در انگلیس نیز شرکت DRAGON در حال احداث پایانه و تاسیسات بارگیری جهت ورود به بازارهای اروپا می‌باشد.

۴-۵. پالایش و پخش: سودآوری و تجارت برون مرزی

بالاترین درآمد پتروناس مربوط به بخش پالایش و توزیع فرآورده‌های نفتی است (رجوع به جدول‌های بعدی). پتروناس در سال ۱۹۸۳ برای اولین بار وارد این بخش از صنعت نفت شد. تا آن زمان مالزی به فرآورده‌های دو پالایشگاهی که توسط شرکت‌های shell (در Port Dickson) و Esso (در ساراواک) احداث شده بودند، وابسته بود. این دو شرکت

1. Malaysia LNG Sdn. Bhd

2. ASEAN LNG Trading Company Ltd

بزرگ نفتی و چند شرکت خارجی دیگر بیشتر بازار فروش داخلی مالزی را در اختیار داشت. در این سال پتروناس مشغول احداث پالایشگاه در Malacca و نیز Kerteh گردید و با ایجاد شرکت فرعی Petronas Dagangan از مزایای اولیه حضور در جایگاه‌های نفتی بهرمنند شد. تا سال ۱۹۹۰، حدود ۲۵۲ جایگاه عرضه فرآورده و حامل آرم پتروناس تاسیس شد. که البته برخی از آنها صرفاً به دلیل فراهم کردن زمینه رفاه و سهولت اجتماعی و بدون در نظر گرفتن محاسبات اقتصادی، تجاری و منطقه‌ای احداث شده بودند. کار احداث پالایشگاه Malacca به عنوان دومین پالایشگاه مالزی، در سال ۱۹۹۴ به اتمام رسید و ظرفیت آن ۱۰۰ هزار بشکه در روز بود که به صورت مشارکتی با کمک سامسونگ کره، شرکت نفت چینی تایوان و کالتکس آمریکا و با سهم ۴۵ درصدی پتروناس به اتمام رسید. بهره برداری از این پالایشگاه به پتروناس این امکان را می‌داد که نفت خام خود را به جای پالایش در سنگاپور بطور کامل در مالزی پالایش کند. Malacca 2 نیز با مشارکت ۴۰ درصدی شرکت کونکو^۱ احداث شد و ظرفیت این پالایشگاه در سال ۲۰۰۸ به ۱۷۰ هزار بشکه در روز رسید.

به طور کلی در حال حاضر پتروناس در مالزی صددرصد مالکیت دو پالایشگاه با ظرفیت کلی ۱۶۳۵۰۰ بشکه در روز را در اختیار دارد. که یکی پالایشگاه Kertih در ایالت Terengganu که با توسعه ظرفیت، روزانه ۶۳۵۰۰ بشکه نفت را پالایش می‌کند. پالایشگاه دوم Melaka متشکل از دو مجتمع پالایشی است که یکی به ظرفیت ۱۰۰ هزار بشکه در مالکیت پتروناس و دومی با همین ظرفیت میان شرکت پتروناس (۶۰ درصد) و کونکو مشترک است.^۲ همراه با این دو پالایشگاه، ۲ پالایشگاه دیگر نیز در مالزی به مالکیت شرکت شل و اگسون موبیل (دارای ۵۷۰ جایگاه در سراسر مالزی) فعالیت می‌کنند که کل ظرفیت پالایشی مالزی را به ۵۴۶۵۰۰ بشکه در روز می‌رسانند.

پتروناس ۸۹۲ جایگاه‌های عرضه در مالزی ۸۹۲ دارد که توسط شرکت فرعی

1. Conoco

۲. به طور کلی دو پالایشگاه اول توسط شرکت فرعی PETRONAS Penapisan (Terengganu) Sdn Bhd و پالایشگاه مشارکتی سوم توسط شرکت Malaysia Refining Company Sdn Bhd که یک شرکت مشارکتی بین پتروناس و کونکو است اداره می‌شوند.

فعالیت برون مرزی و جهانی شدن شرکت های ملی نفتی: بررسی موردی تجربه...

(PDB)¹ اداره می شوند. جایگاه های عرضه سوخت گازی موسوم به (NGV)² نیز ۳۹ جایگاه است که در اختیار شرکت PDB که جمعا ۴۰ درصد سهم بازار مالزی را به خود اختصاص داده است.

جدول ۲. تعداد جایگاه های فروش داخلی و خارجی پترonas و برنامه های توسعه ای

کشور/منطقه	تعداد جایگاه	توضیحات
آفریقا	۱۴۲۹	از این تعداد جایگاه که متعلق شرکت فرعی Engen (در قاره آفریقا) است، تعداد ۱۲۱۸ جایگاه در آفریقای جنوبی قرار دارد که ۲۶/۷ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده است.
تایلند	۱۱۷	همراه با ورود به حوزه فروش سوخت هوایی و جت
اندونزی	۴	تعداد ۲۷ مکان نیز برای احداث جایگاه های جدید خریداری و تملک شده است.
مالزی	۸۹۲	با افزایش ۶۰ جایگاه جدید سهم بازار شرکت فرعی PDB به ۴۴/۱ درصد رسیده است. عرضه سوخت جدید PREMAX3 نیز از دیگر فعالیت ها می باشد.
سودان	۳۶	-

منبع: گزارش سالانه، ۲۰۰۸

در طرح دیگری مالزی قصد دارد، تا سال ۲۰۱۰، ۲ پالایشگاه مشارکتی با ظرفیت ۲۰۰ هزار بشکه در ایالت کداح همراه با خط لوله و ۱۴ میلیارد دلار سرمایه گذاری احداث نماید. این طرح با مشارکت و تامین نفت آن توسط ایران انجام خواهد شد (www.hydrocarbons-technology.com).

پترonas در شهر دوربان آفریقای جنوبی نیز مالک کل پالایشگاهی با ظرفیت ۱۲۵ هزار بشکه در روز است که توسط شرکت فرعی Engen Ltd اداره می شود. در حال حاضر این شرکت برای احداث یک مجتمع پالایشگاهی به صورت مشارکتی با دولت سودان (در بندر سودان) برنامه ریزی کرده است. این مجتمع در سال

1. PETRONAS Dagangan Bhd
2. Natural Gas for Vehicles

۲۰۱۰ به بهره برداری خواهد رسید که نفت استخراج شده از بلوک‌های ۳ و ۷ حوزه MELUT سودان را (که توسط پتروناس در حال اکتشاف و تولید است) با استانداردهای EURO 4 پالایش خواهد نمود.

پتروناس علاوه بر اجرای برنامه‌هایی مانند رفع تنگناها و ایجاد تغییرات فنی لازم در این پالایشگاه‌ها، برای افزایش و بهبود کیفی تولید، توانسته است سوخت جدیدی بنام PREMIX 3 را برای فروش آماده کند که بر اساس نظر این شرکت به دلیل داشتن افزودنی Sinar G-05 علاوه بر مطابقت با استانداردهای زیست محیطی، طول عمر و نیز قدرت و سرعت موتور خودروها را نیز افزایش داده و به تقویت برند پتروناس هم کمک می‌کند این سوخت با آخرین مشخصات روغن فلوکس واگن آلمان نیز منطبق است. یکی دیگر از اقدامات این شرکت ساخت و فروش روغن جدید و با فرمول نوین موسوم به PETRONAS Syntium LL3000 در بازار داخلی و توسعه و صدور آن به ژاپن، سنگاپور و چین است. به علاوه پتروناس با انجام مشارکت با FL SELENIA SPA ایتالیا قصد دارد به بازارهای بیشتری در اروپا وارد شود.

۴-۶. چشم‌انداز/ماموریت و ارزش‌های پتروناس برای فعالیت جهانی

شناخت نگاه و چشم‌انداز شرکتی که موفقیت خوبی در مسیر بین‌المللی شدن کسب کرده ضروری است. پتروناس چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های خود را اینگونه تعیین کرده است:

• چشم‌انداز: یک شرکت نفت و گاز چند ملیتی پیشرو

ماموریت: یک بنگاه تجاری/ تعیین نفت بعنوان کسب و کار محوری / داشتن مسئولیت اول برای توسعه و افزودن ارزش به این منبع و در نظر داشتن این هدف اصلی شرکت برای کمک به رفاه مردم و ملت مالزی.

ارزش‌های مشترک: ۱- وفاداری (به ملت و شرکت) ۲- فعالیت حرفه‌ای^۱ (متعهد، نوآور و پویا بودن و تلاش همیشگی برای تعالی) ۳- صداقت^۲ (درست و صادق بودن) و ۴-

1. professionalism
2. integrity

همبستگی و مصمم بودن^۱ (اتحاد در هدف و پیروی از آن) (گزارش توسعه پایدار، ۲۰۰۷ پتروناس).

اصول اولیه این شرکت بر فعالیت یکپارچه در حوزه نفت و گاز، افزودن ارزش به منابع نفتی و استراتژی جهانی شدن مبتنی است. برنامه جهانی شدن پتروناس به منظور ایجاد ارزش افزوده برای مالزی در سال ۱۹۹۱ آغاز شد. در سال ۲۰۰۷ میزان کلی ذخایر آن به ۶/۳۱ میلیارد بشکه و میزان تولید آن به ۱/۷ میلیون بشکه رسید. به منظور تبدیل شدن به یک شرکت جهانی و چند ملیتی، پتروناس نوعی فرهنگ تعالی با مسئولیت اجتماعی و ثبات بنگاهی در زمینه کسب و کار، محیط زیست و اهداف اجتماعی و چارچوب پایدار بنگاهی^۲ که مستلزم هفت حوزه نتیجه یابی زیر می‌باشد را پذیرفته است. چارچوب پایدار بنگاهی پتروناس: شامل دست یافتن به نتیجه در هفت حوزه کلیدی زیر است:

- ارزش سهم و سود سهامداران: حفظ و تداوم سودآوری شرکت با ایجاد ارزش و استخراج و فرآیندهای تولیدی کارآمد،
- استفاده از منابع طبیعی: ایجاد دسترسی به نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی به قیمت معقول بازار، توسعه استفاده درست از انرژی و آب و حمایت از انرژی‌های تجدیدپذیر،
- HSE: پیشگیری و حذف صدمات، آسیب‌های بهداشتی و صدمه به اموال و حفظ محیط زیست،
- نظارت بر فرآورده: اطمینان از اینکه فرآورده با استانداردهای HSE و کیفیت مطابقت دارد و نیازهای جامعه را برآورده می‌کند،
- نیازهای اجتماعی: رعایت حقوق بشر در محدوده‌های تحت نفوذ شرکت، کمک به نیازهای اجتماعی، سرمایه گذاری در آموزش و مهارت آموزی، توسعه ورزش و هنر و انجام کسب و کار به صورت شفاف،
- تغییر آب و هوا: محدود نمودن انتشار گازهای گلخانه‌ای،

1. cohesiveness
2. Corporate sustainability framework

- تنوع زیستی: اطمینان از اینکه پروژه‌ها و عملیات، اثرات زیادی بر گونه‌های انسانی، گیاهی و حیوانی ندارند.

بعلاوه پتروناس برای انجام فعالیت در سطح جهانی یک استاندارد و راهنمای عمل فراهم کرده و معتقد است موفقیت آن در رسیدن به اهداف دراز مدت، با خلق ارزش برای سهامداران خود، غرور کارکنان در انجام آنها، رضایت مشتریان و تمامی طرف‌های در ارتباط با آنها و قضاوت اجتماعی سنجیده می‌شود که این شرکت در آن کار می‌کند. این اصول راهنما عبارتند از:

۱. صداقت در کسب و کار: دنبال کردن کسب و کار با صداقت، درستی و انصاف در احترام به فرهنگ‌های مختلف در کشورهایی که پتروناس در آن فعالیت می‌کند،
۲. کیفیت: تعهد به ارائه فرآورده‌ها و خدماتی که انتظارات و الزامات مشتریان را برآورده می‌سازد،

۳. حفاظت محیط زیست، ایمنی و بهداشت: پذیرش مسئولیت جدی و برداشتن گام‌های جدی و عالی در جهت پیشگیری و حذف خطرات، جراحت، آسیب و ضرر به انسانها و اموال و اقدام جدی برای حفظ محیط زیست،

۴. حقوق بشر: پذیرش نقش جدی کسب و کار در حفظ و ارتقای استانداردهای جهانی حقوق بشر در محدوده‌های تحت نفوذ،

۵. تعهد به اجتماع: انجام کسب و کار منطبق با نیازهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و زیست محیطی اجتماعی که در آنها فعالیت می‌شود،

۶. اقدامات پرسنلی: حمایت از حقوق اساسی کارکنان که به صورت جهانی به

رسمیت شناخته شده است از جمله چانه‌زنی جمعی، ممنوعیت کار اجباری و کار کودکان
۷. هماهنگی با قانون کار محلی: فعالیت کارکنان، پیمانکاران و عاملان شرکت

مطابق با قوانین عملی همان کشور

۸. بازرسی و نظارت: نظارت دوره‌ای بر این راهنما جهت اطمینان از اجرای آن‌ها

و نیز انجام بازرسی و نظارت از عملکرد برای رعایت آن

۷-۴- سازمان و نیروی انسانی

چارت سازمانی این شرکت، متشکل از ۴ واحد نفت، گاز، پتروشیمی و واحد اکتشاف و تولید است که واحدهای پشتیبانی نظیر حراست، حقوقی، حسابرسی، HSE، مالی، منابع انسانی، خدمات فنی، آموزش، دفاتر منطقه ای و برنامه‌ریزی تلفیقی آن را حمایت می‌کنند.

پتروناس به عنوان یک شرکت بزرگ چند ملیتی درصدد جذب و استخدام بهترین و با استعدادترین نیروها در حوزه‌های مختلف و متنوع است و این افراد را از میان فارغ التحصیلان داخلی و خارجی تامین می‌کند. در حال حاضر تعداد کارکنان پتروناس بیش از ۳۰ هزار نفر است که در ۳۰ کشور جهان مشغول به کار هستند. این افراد از ۲۸ ملیت و دارای دانش، قابلیت و توانایی‌های مختلف هستند که در پروژه‌های بالادستی و پایین دستی پتروناس در محیط‌های جغرافیایی و تجاری مختلف فعالیت می‌کنند. با سیاست جذب استعداد از سراسر جهان، ۳۰ درصد کارکنان بخش بالادستی پتروناس را افراد خارجی و میان از ۳۳ ملیت تشکیل می‌دهند (گزارش سالانه، ۲۰۰۸، ۴۹).

۸-۴. آموزش، تحقیق و فناوری

به طور کلی علاوه بر اعطای بورس‌های تحصیلی به موسسات داخلی و خارجی^۱ به عنوان یک اقدام موثر جهت آموزش و توسعه افراد، چندین شرکت فرعی یا موسسه مهم پتروناس نیز درگیر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی هستند. این موسسات عبارتند:

۱. دانشگاه تکنولوژی پتروناس (UTP)،
۲. آکادمی دریایی^۲ (ALAM)،
۳. شرکت آموزش مدیریت پتروناس (PERMATA)،

۱. در سال ۲۰۰۷ پتروناس به ۱۴۵۷ نفر دانشجوی بورس تحصیلی اعطا کرده است تا در مالزی یا خارج از آن ادامه تحصیل دهند. ۱۱۳ نفر از این افراد دانشجوی خارجی بودند و در دانشگاه تکنولوژی پتروناس ثبت نام کرده اند. در مجموع تعداد دانشجویان خارجی این دانشگاه را به ۵۷۲ نفر از ۲۱ کشور جهان رسانده اند. به علاوه این شرکت به ۵ دانشگاه دولتی مالزی در مقاطع تکمیلی در رشته‌های وابسته به نفت کمک اعطاء نمود.

۲. این مرکز برای اولین بار در سال ۲۰۰۶ دانشجویان علوم دریایی نسبت به پذیرش دانشجوی زن برای شرکت MISC اقدام نمود.

۴. انستیتو تکنولوژی نفت پتروناس (INSTEP)،
۵. مرکز خدمات اطلاعات و مدارک نفت (PRC) و
۶. موسسه PETROSAINS یا مرکز دانش پژوهی نفتی مالزی.

پتروناس در سال ۱۹۹۳ انستیتو تکنولوژی نفت پتروناس موسوم به INSTEP را در ایالت نفت خیز ترنگانو تاسیس نمود تا علاوه بر تامین تکنسین‌ها و نیروهای مورد نیاز، بتواند گام بزرگی در راستای توسعه و ذخیره بالقوه فنی از منابع انسانی جهت رشد و توسعه ملی صنعت و نفت گاز مالزی بردارد. این موسسه که یکی از دو واحد آموزشی بخش مدیریت آموزش پتروناس می‌باشد که در سال ۱۹۸۱ ایجاد شده است و به تجهیزات آموزش فنی و کارآموزی در مساحتی حدود ۱۳۰ متر مربع مجهز است. این مرکز، آموزش‌های فنی را در زمینه نفت و پتروشیمی به کارکنان پتروناس ارائه می‌نماید تا مهارت، تجارب دانش و کیفیت کار آنها را افزایش داده و مسیر توسعه شغلی کارکنان هموار نماید، ضمن این که کانون عمده تامین نیروی کار ماهر شرکت‌های فرعی پتروناس نیز می‌باشد. از سال ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۷ این مرکز بیش از ۵ هزار تکنسین برای صنعت نفت مالزی تربیت نموده و با کسب شهرت توانسته به تربیت نیروی فنی مورد نیاز سایر شرکت‌های نفتی بین‌المللی فعال در مالزی مانند AMOCO، Shell و Idemetso را جهت ارائه خدمات آموزشی اقدام نماید. همچنین این مرکز به سایر شرکت‌های فرعی و مشارکتی خارجی پتروناس در سایر کشورها مانند ویتنام یا میانمار نیز خدمات آموزشی ارائه می‌کند!

از میان موسسات ذکر شده، مرکز آموزش مدیریت (Permata) یک شرکت فرعی پتروناس است که در ۱۹ مارس ۱۹۹۲ تاسیس شده است. این شرکت دروس و برنامه‌های آموزش مدیریت را ارائه می‌کند. در این مرکز دو فعالیت اصلی صورت می‌گیرد.

۱. ارایه آموزش‌های حین کار برای تکنسین‌های پالایشگاه Sohar عمان یا ارایه آموزش‌های اتوماسیون، تهویه، الکترونیک، ساختمان و لوله کشی در مرکز آموزش حرفه‌ای خارطوم سودان نیز از دیگر فعالیت‌های آموزشی پتروناس است.

- الف. ارائه خدمات پشتیبانی آموزشی با:
 - مداخله آموزشی و ارزیابی آموزشی؛ مربوط به توسعه منابع انسانی، ارزیابی تناسب برنامه‌ها و اهداف آنها،
 - پژوهش و توسعه آموزشی: حمایت از فعالیتهای مربوط به ارتقای اثربخشی آموزشی،
 - تکنولوژی اطلاعات و چندرسانه‌ای: ارائه خدمات IT لازم جهت برنامه‌ها،
 - خدمات مربوط به مدیریت برنامه‌ها: جهت اطمینان از اجرای برنامه کنفرانس‌ها و
 - مدیریت تجهیزات: ارائه تمهیدات فیزیکی و سازمانی برای ارائه آموزش‌های لازم
 - ب. برنامه‌های آموزشی مدیریت با:
 - برنامه‌های توسعه قابلیت‌های بنگاه‌ها: برنامه‌های آموزشی جهت توسعه قابلیت‌های محوری مدیران در سطوح صنعت نفت، فلسفه کسب و کار و فضای ملی و جهانی،
 - برنامه‌های توسعه رهبری بنگاه: مدیران برجسته در آن کیفیتی را که باعث خلق فرهنگ برنده و محیط اجتماعی پشرو می‌شود اراده می‌کنند. این برنامه‌های توسعه فردی و نتیجه بخشی و انگیزش بخشی برای انجام بهتر امور طراحی شده است.
 - برنامه‌های آموزش سازمانی: جهت ارتقای قابلیت یادگیری فردی و مدیریت کیفیت برای رشد اثربخشی سازمانی.
- در سال ۲۰۰۳، شرکت پتروناس در راستای طرح آموزش الکترونیک خود طرح e-cast را توسط سوی واحد آموزش ارائه نمود. در این روش، web cast تعاملی و مرتبط با تحصیلات افراد به کارکنان جهت توسعه آموزش ارائه و آنها فرصتی را برای افزایش قابلیت‌های خود فراهم می‌کنند.
- در سال ۲۰۰۴ نیز این شرکت اقدام به تاسیس یک موسسه جدید آموزش الکترونیکی به نام پتروناس ای لرنینگ^۱ کرد تا به آموزش آنلاین و توسعه فردی و تخصصی کارکنان مالزی و حتی دانشجویان، دولتمردان و متخصصان و علاقمندان سایر صنایع پردازد.

دوره‌ها و دروس الکترونیک این شرکت در سه دسته دوره‌های مهارت‌های نرم (دوره‌های کسب و کار و توسعه تخصصی)، فناوری اطلاعات و Desktop، زبان انگلیسی و دوره‌های فنی و تخصصی نفت و گاز ارائه می‌شود.

• دانشگاه تکنولوژی پتروناس

این دانشگاه که در ابتدا انستیتو تکنولوژی پتروناس نام داشت کاملاً در مالکیت پتروناس است و در سال ۱۹۹۵ با جذب ۶۵ دانشجو و ۱۱۶ استاد رسمی، تاسیس شد. اما در سال ۱۹۹۷ با ماموریت جدید و دعوت دولت مالزی از پتروناس برای تاسیس یک دانشگاه به دانشگاه تکنولوژی پتروناس (TUP) تبدیل و با مجوز وزارت علوم مالزی به صورت خصوصی و با حمایت مالی این شرکت شروع به کار کرد تا در زمینه تکنولوژی و مهندسی به تربیت نیرو بپردازد. در حال حاضر علاوه بر دانشجویان داخلی، دانشجویان متعددی از کشورهای خارجی نیز در این دانشگاه در مقاطع کارشناسی تا دکترا مشغول تحصیل هستند. این دانشگاه تا سال ۲۰۰۷، ۸۴۸ فارغ التحصیل در رشته‌های مختلف داشته است (۷۹۲ نفر در دوره کارشناسی و ۵۶ نفر در دوره تکمیلی). این دانشگاه در مقطع کارشناسی دو گروه دانشجو (جدول زیر) تربیت می‌کند:

۱. فارغ التحصیلان مهندسی که باید ۴ سال تحصیل کنند و یک دوره کارآموزی ۸ ماهه را نیز طی کنند.

۲. فارغ التحصیلان تکنولوژی که مدت تحصیل آنها ۳/۵ سال می‌باشد.

در ضمن دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترا در مهندسی مکانیک، عمران، شیمی، برق و تکنولوژی اطلاعات نیز ارائه می‌شود.

• سیاست‌های تکنولوژی

در سیاست کوتاه مدت، تکنولوژی کانونی معطوف به سرآمدی در عملیات با عملکرد بهتر واحدها و مجتمع‌های عملیاتی و HSE است و در سیاست بلند مدت، توسعه تکنولوژی‌های نو و پیشرو در حوزه‌های محوری و بنیادی کسب و کار پتروناس به ویژه در بخش اکتشاف و بهره برداری و سه حوزه علوم زمین‌شناسی، تکنولوژی‌های زیر سطحی و روسطحی دنبال می‌شود.

جدول ۳. فارغ التحصیلان دانشگاه تکنولوژی پتروناس

دوره	رشته	گرایش
دوره های مهندسی	برق و الکترونیک	کنترل و ابزار دقیق/قدرت سیستم‌های ارتباطی / میکروالکترونیک
	شیمی	محیط زیست صنعتی /فرایند/گاز و پتروشیمی /نفت/ کنترل و تحلیل فرایند
	عمران	تکنولوژی بناسازی / عمران/محیط زیست /اقیانوس نگاری و سازها و فراساحلی / مهندسی نفت
	مکانیک	اتوماسیون /انرژی / ساخت و تولید / مواد/نفت
دوره های تکنولوژی	نفت	مطالعات مخازن / عملیات تولید و حفاری
	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	واقعیت مجازی و چندرسانه‌ای / مهندسی نرم افزار با گرایش‌های مدیریت مالی / مدیریت تلفیقی/الکترونیک /رقومی
	سیستم‌های اطلاعات کسب و کار	تجارت الکترونیک / مدیریت دانش با گرایش‌های مدیریت مالی، تلفیقی

در سال ۲۰۰۷ برای انجام فعالیت‌های تکنولوژی پتروناس دو پروژه بزرگ تولید فراساحلی سیار^۱ در دریای خزر برای ترکمنستان و تاسیسات تولید، ذخیره سازی و بارگیری شناور^۲ در Kikeh را نصب و راه‌اندازی نمود. در بخش فرآورده‌های نفتی، تولید سوخت جدید Premax با افزودن ماده افزودنی Sinar G-05 و روغنی با کیفیت بالا و مطابق با اسپیک^۳ فلوکس واگن، توسعه تکنولوژی برای مدیریت جیوه در بخش گاز و تولید نانوپلیمر و نانو ترکیب ECOPLUS™ 105 که با محیط زیست سازگار است و با پتنت پتروناس و همین برند و نشان تجاری ارابه می‌شود از جمله فعالیت‌های تکنولوژی این شرکت می‌باشد.

پتروناس برای توسعه توان و استعداد داخلی در زمینه اجرای پروژه‌های جدید و توسعه تکنولوژی و ایجاد انگیزش و نوآوری به ویژه در زمینه تولید در آب‌های عمیق،

1. Mobile Offshore Production Unit
2. FPSO= Floating Production, Storage and Offloading
3. VW504.00/507.00 specifications

سرمایه گذاری کرده و قصد دارد مالزی را به قطب عملیات تولید نفت در آبهای عمیق^۱ تبدیل نماید. اولین سرمایه گذاری پتروناس در این زمینه پروژه توسعه میدان Kikeh بوده است که در آن از تکنولوژی truss spar و تولید شناور و مخازن ذخیره سازی و بارگیری شناور ساخت شرکت مهندسی صنایع سنگین و دریایی مالزی^۲ (شرکت فرعی پتروناس) در محوطه Pasir Gudang در جوهر استفاده شده است. این شرکت جهت تولید فراساحلی و عملیات در آبهای عمیق تاسیس شده و با خرید ۴۹ درصد سهام شرکت SPRITO SANTO در برزیل توانسته است فعالیت بین المللی خود را در این کشور و فلات قاره برزیل نیز توسعه دهد.

۹-۴. ارتباطات

مرکز دانش پژوهی نفتی مالزی^۳ جهت ارائه آموزش های عمومی به کلیه افراد، شبیه سازی محیط جهت تربیت مهندسان و دانشمندان بومی آتی و در سطح جهانی تاسیس شده است. سایت این مرکز آموزش ها را به صورت تعاملی و با تکنولوژی های جدید ارائه می کند. این مرکز که موضوعات علم و تکنولوژی نفتی را با زبان فانتری و جذاب ارائه می کند و در راستای اصل شهروندی شرکتی و مسئولیت اجتماعی پتروناس و ایجاد روحیه رهبری و پیشروی در علم و تکنولوژی نفتی و ایجاد علاقه و انگیزش به این صنعت ایجاد شده است. این مرکز در سایت خود تمهیداتی مانند پرواز با هیلکوپتر به یک سکو، شناخت وسایل و تکنیک های حفاری، سفر با قطره نفت، بازی علمی، حضور کودکان در کمپ پتروناس، بازی pit stop یا شبیه سازی فرمول یک و ... را ارائه کرده و افراد با پرداخت ۱ تا ۳ دلار، بسته به سن می توانند از امکانات این مرکز و نمایشگاه آن بازدید نمایند.

ازسویی باید به کمک های پتروناس به دولت یا مشارکت در ساخت پایتخت جدید مالزی و برج های دوقلو به عنوان پروژه های ملی مالزی نیز بعنوان کسب حمایت اجتماعی و تحکیم روابط با دولت و نیز کمک های آموزشی یا سوادآموزی و بهداشتی (مبارزه با اعتیاد) یا هنری فرهنگی به اجتماعات برون مرزی نیز اشاره کرد. این شیوه برگرفته از

1. regional hub for deepwater activities

2. Malaysia Marine and Heavy Engineering Sdn Bhd (MMHE)

3. interactive science discovery center: Petrosains

رویه‌های شرکت‌های نفتی بین‌المللی برای رعایت مسئولیت اجتماعی شرکتها و تحکیم روابط با دولتها واجتماعات صورت می‌گیرد.

۵. نتیجه‌گیری

اولین روزنامه عربستان در جولای ۱۹۴۵ چاپ و اولین مدرسه آن در همین سال برای فرزندان آمریکایی بناشد. این در حالی است که در این سال صنعت نفت ایران در آستانه ملی سازی قرار داشت و ۵ سال بعد شرکت ملی نفت ایران تاسیس شد. به همین روی تاسیس پتروناس در زمانی صورت گرفت (۱۹۷۴) که تولید نفت ایران از ۴ میلیون بشکه در روز گذشته بود. به این ترتیب از لحاظ تاریخی و نیز سابقه توسعه سواد، یادگیری و بهره‌برداری داخلی، صنعت نفت ایران سالها از دوشرکت مورد مطالعه جلوتر بوده است. علاوه سابقه بومی سازی (واگذاری فعالیت‌هایی مانند پخش و اداره کامل صنعت) نیز در ایران به مراتب جلوتر از عربستان و مالزی بوده است^۱.

با ویژگی‌های ذکر شده دوشرکت، عوامل موفقیت آنها را در میان سایر شرکت‌های ملی می‌توان در سه محورهای ارزش‌های تقریباً جهانی، استراتژی‌های برون‌گرایانه، منابع انسانی متکثر و مستعد و توسعه تدریجی پیوسته خلاصه نمود. هرچند همه این محورها در بستر اجتماعی و فرهنگی شکل می‌گیرند، اما می‌توان دید که در این شرکت‌ها (حداقل در بخش قابل توجهی از سیاستگذاران دو کشور) اجماع و اراده‌ای برای تعریف و دنبال کردن چند اصل و ارزش محوری مشترک همچون تخصص‌گرایی، تعهد و وفاداری، صداقت و درستی پدید آمده که با خود چشم‌انداز و استراتژی‌های کارآمد و مناسبی مانند پیشرو و چندملیتی بودن و فعالیت برون مرزی را در پی داشته است. این استراتژی‌ها را که از حمایت ساختارهای سیاسی نیز برخوردارند، نیروی انسانی متخصص و متعهدی پیش برده اند که با

۱. به لحاظ تاریخی صنعت نفت ایران با واگذاری امتیاز نفت داری و در نهایت تاسیس شرکت نفت انگلیس و ایران همراه با اکتشاف نفت در سال ۱۹۰۶ در مسجد سلیمان شکل گرفت. شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۹۵۰ با ملی شدن بنا نهاده شد و علی رغم حضور بیگانگان در قالب قرارداد کنسرسیوم در آن، طی دهه ۱۹۷۰ با حدود ۶۰ هزار نفر پرسنل ایرانی و یک هزار کارشناس خارجی مقام دوم تولید نفت اوپک بعد از عربستان را بدست آورد. این صنعت در سال ۱۳۸۷ با حدود ۸۸ هزار نفر پرسنل ایرانی و تولید حدود ۴/۲ میلیون بشکه نفت در روز اداره می‌شود.

آموزش‌های مناسب، در کنار کسب تجربه و انتقال تکنولوژی از شرکت‌های چند ملیتی و خارجی توانسته‌اند این شرکت‌ها را گام به گام و با برون رفت از سطح ملی و توسعه دهند. ارزش‌هایی نسبتاً جهانی (نظیر صداقت و درستی و تخصص‌گرایی) و اتخاذ استراتژی‌های مناسب به عنوان بنیان هدفگذاری، شرط اول موفقیت این دو شرکت بوده است. در مرحله نخست اتخاذ استراتژی گسترش فعالیت برون‌مرزی (مانند طرح‌های اکتشافی بالادست و در پتروناس و خرید سهام پالایشگاه‌های خارجی و سرمایه‌گذاری مشترک در آرامکو) زمینه کسب تجربه بین‌المللی و انتقال آن را به این شرکت‌ها فراهم نموده و در مرحله بعدی فعالیت نفتی این شرکت‌ها بر اصول کسب و کار اقتصادی و سودآوری (پتروناس) یا توسعه بالادست با سرمایه‌گذاری در زمینه کسب تکنولوژی روز برای حفظ سهم بازار (آرامکو) مبتنی می‌باشد.

سیاست‌های صحیح در زمینه منابع انسانی و با رویکردی جهانی، عامل مهم دیگر موفقیت این دو شرکت بوده است. سیاست تکثر (جذب و استخدام نیروی انسانی از ملیت‌های مختلف)، تخصص (گزینش و توسعه استعدادها) برتر) در کنار جبران خدمات درمقیاس جهانی (دستمزدها، مزایا و انگیزه‌ها) و استفاده از ابزارهای توسعه مدیریت و کارشناسی (برگزاری دوره‌های داخلی و خارجی)، فرایند انتقال دانش و تکنولوژی را به این شرکت‌ها تسهیل و کاتالیزور موفقیت را قوی‌تر نموده است.

سرانجام باید در نظر داشت که توسعه، موفقیت و سرآمدی نسبی پتروناس و آرامکو فرایندی تدریجی بوده است. ملی شدن آرامکو و فعالیت مشترک پتروناس از سالهای ۱۹۸۰ آغاز شد. این شرکت‌ها با اتخاذ استانداردها، فرآیندها و ساختارهای مناسب برای اداره شرکت، آنها را در مقیاس جهانی در کنار شرکت‌های نفتی بین‌المللی (با تولید و سرمایه‌گذاری مشترک) قرار داده است، با این حال مسیر موفقیت را تدریجی اما سرعت و مداوم طی نموده‌اند. از سوی دیگر در این راه با موانع عظیمی مانند تحولات سیاسی انقلابی نیز روبرو نشده‌اند. با این حال تفاوت‌هایی میان این دو وجود دارد، بعنوان مثال بدلیل وابستگی سیاسی بیشتر آرامکو، برخلاف پتروناس این شرکت فاقد شفافیت و ترازنامه و گزارش‌های با سبک جهانی است و حساب سود و زیان و درآمدهای سالانه خود را بطور دقیق مشخص نمی‌کند.

فعالیت برون مرزی و جهانی شدن شرکت‌های ملی نفتی: بررسی موردی تجربه...

در مقایسه با صنعت نفت ایران، وجه تمایز عمده شرکت ملی نفت عربستان جدای از برخورداری از ذخایر بیشتر و تولید بالاتر (حدود ۳ برابر ایران)، فعالیت بیشتر کارکنان، پیمانکاران و شرکت‌های خارجی در آن است^۱. حدود ۱۵ درصد نیروی کار این شرکت هنوز خارجی است و عربستان در صدد جذب بیشتر آنها است. این متخصصان خارجی می‌توانند برای این شرکت هم فرصت و هم تهدید به شمار آیند که این امر به نوع مدیریت و شیوه استفاده از آنها بستگی دارد. استفاده از متخصصان خارجی که سابقه فعالیت در شرکت‌های بین‌المللی و بزرگ نفتی را دارند، می‌تواند با برنامه‌ریزی‌های مناسب و بهره‌گیری گروهی از آنها در طرح‌های جدید به انتقال تکنولوژی و افزایش دانش و مهارت‌های نیروهای داخلی و رشد دانش سازمانی و در نهایت ایجاد رقابت برای کسب دانش و مهارت بیانجامد. با این حال در حالیکه درآمد صادراتی عربستان از تولید روزانه ۱۱ میلیون بشکه نفت ۲۰۶ میلیارد و درآمد ایران با تولید ۴ میلیون بشکه نفت ۶۸ میلیارد بوده است پتروناس با تولید اندک ۷۰۰ هزار بشکه و با فروش فرآورده و خدمات فنی در سال ۲۰۰۸ حدود ۶۶ میلیارد درآمد کسب کرده است^۲ (نزدیک به درآمد ایران و یک سوم

۱. بر اساس گزارش سالانه آرامکو (۲۰۰۷) به منظور تقویت ساخت داخل ۸۹ درصد از کل ۱/۸ میلیارد دلار سفارش خرید مواد و وسایل سال ۲۰۰۴، از داخل تامین شده و ۱۸۰۰ قرارداد پیمانکاری به ارزش ۵/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴ به پیمانکاران سعودی سپرده شده است. پیمانکاران عمده و بزرگ شرکت آرامکو عبارتند از:

Schlumberger ، Halliburton ، Arabian Drilling Company ، WesternGeco ، AIOsais ، Saudconsult ، Baker Oil ToolsK Bashaarco Corporation ، Weatherford ، Al Suwaiket ، Kanoo Group ، Al Mojel Group ، Al Zamil Group ، Tamimi Group ، Ahmad Hamad Al Gosaibi & Brothers ، Abdulla Fouad Group of Companies

۲. جدول درآمد و سود این شرکت به شرح زیر است (گزارش سالانه، ۲۰۰۹):

سال ۲۰۰۷ (میلیارد دلار)	سال ۲۰۰۸ (میلیارد دلار)	
۵۱	۶۶/۲	درآمد
۲۱/۱	۲۸/۴	سود (قبل از مالیات)
۸۵،۲	۱۰،۶	کل دارایی‌ها
۱۲،۹	۱۸،۱	سود خالص

درآمد عربستان).

وجه تمایز مهم دیگر، تفاوت عملکرد و کارایی بر حسب تعداد کارکنان و میزان بالاتر کارایی شرکت آرامکو در مقایسه با صنعت نفت ایران است. زیرا این شرکت با حدود ۶۰ هزار نفر حدود ۱۱ میلیون بشکه نفت و تولید و پالایش می‌کند در حالیکه ایران با حدود ۵۸ هزار نفر^۱ حدود ۴/۲ میلیون بشکه نفت را تولید و پالایش می‌کند (۱۸۳ بشکه/نفر آرامکو در مقابل ۷۳ بشکه/نفر صنعت نفت ایران). به نظر می‌رسد، علاوه بر نقش ۱۵ درصدی نیروها و متخصصان خارجی (که به انتقال تجارب و تکنولوژی کمک می‌کنند)، استفاده از فناوری‌های (به ویژه در اکتشاف و تولید مانند تجهیزات میدین و چاههای هوشمند) و فعالیت در مقیاس‌ها و استانداردهای جهانی و بین‌المللی که به سودآوری و کاهش ضایعات و هزینه‌ها تاکید دارند نیز در این کارایی موثر بوده است (این موضوع در بهره‌گیری از شیوه‌های جهانی مدیریتی و تربیت نیروی انسانی پیدا می‌باشد).

موضوع دیگر تلاش بیشتر آرامکو و پتروناس در مقایسه با صنعت نفت ایران برای جهانی شدن و گسترش در سطح بین‌المللی است. هرچند طی دهه ۱۹۷۰ در شرکت ملی نفت ایران سیاست‌های بین‌المللی سازی با خرید سهام و یا مشارکت در احداث پالایشگاه‌هایی مانند مدرس هند، سونگ یانگ کره و چند پالایشگاه و پتروشیمی در سنگال، آفریقای جنوبی و نیز خرید ۵ درصد سهام جایگاه‌های توزیع Eni و تامین خوراک برخی پالایشگاه‌های آمریکا آغاز شد، اما در حال حاضر آرامکو و پتروناس با خرید سهام و تاسیس چندین شرکت برون مرزی سریع تر از ایران به فرایند جهانی سازی و بازاریابی نفت و خدمات فنی خود دست زده‌اند. این کار عمدتاً به دلیل پیچیدگی کمتر بخش پایین

۲. حدود ۱۴ هزار نفر از کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی و ۱۶ هزار نفر از کارکنان شرکت ملی گاز جهت این مقایسه از مجموع آمار کارکنان صنعت نفت ایران (حدود ۸۸ هزار نفر تا پایان سال ۱۳۸۵) کنار گذاشته شده‌اند. قابل ذکر است بخش پتروشیمی و فولاد عربستان توسط شرکت سایبک و با حدود ۱۶ هزار نفر اداره می‌شود و فقط ۷۰ درصد مالکیت آن دولتی است. علی‌رغم شروع چندین پروژه مشارکتی LNG و استخراج گاز توسط آرامکو در صحرای ربع الخالی با چشم‌پوشی از این فعالیت‌های غیر گسترده، این مقایسه در زمینه فعالیت‌های اکتشاف، بهره‌برداری، انتقال پالایش، توزیع و صادرات نفت خام دو کشور صورت گرفته است بنابراین آمار بخش پتروشیمی و گاز ایران به منظور مقایسه بهتر در این شاخص وارد نشده است.

فعالیت برون مرزی و جهانی شدن شرکت‌های ملی نفتی: بررسی موردی تجربه...

دست در صنعت پالایش و پخش بیشتر صورت گرفته است. مقایسه سه کشور اسلامی در بخش پایین دست و پالایش که می‌تواند نقطه شروع خوبی برای فعالیت برون مرزی آنها باشد قابل توجه است. در زمینه پالایش داخلی ایران دارای ۹، آرامکو دارای ۷ و پتروناس دارای ۳ پالایشگاه هستند. انواع شرکت‌های پالایشی داخلی، مشارکتی داخلی و مشارکتی خارجی سه کشور در جدول ۴ آمده است.

دو شرکت تاکنون موفق شده‌اند با خرید جایگاه‌های سوخت در خارج به معرفی و

جدول ۴. شرکت‌های پالایشی سه کشور ایران، عربستان و مالزی

ظرفیت (هزار بشکه)	شرکت پالایشی (پتروناس)	ظرفیت (هزار بشکه)	شرکت پالایشی (ایران)	ظرفیت (هزار بشکه)	میزان مالکیت/سهام آرامکو (درصد)	شرکت پالایشی (آرامکو)
۱۰۰	ملکا ۱	۴۰۰	آبادان	۴۰۰	۱۰۰	ربیع
۴۰	ترنگانو (کرتی)	۱۸۰	اراک	۵۰۰	۱۰۰	راس التوره
۱۳۰	ملکا ۲ (سهام کوئینکو ۴۰٪)	۲۵۰	تهران	۲۳۵	۱۰۰	ینبوع
۱۵۵	پورت دیکسون (شل)	۱۱۲	تبریز	۸۸	۷۵	جده
۴۵	لوتونگ (شل)	۵۵	شیراز	۸۰۰	۵۰	موبایل (ینبوع)
۸۶	اسو (اگسون موبیل)	۳۰	لاوان	۳۰۵	۵۰	شل (جیل)
۲۸۶	جمع خارجی	۲۶۵	بندرعباس	۱۷۴۵		مجموع تولید داخلی
۵۵۶	جمع کل	۱۶۹۲	جمع	۷۲۵	۵۰	Motiva آمریکا
			نمودار ظرفیت داخلی و خارجی پالایش عربستان، مالزی و ایران (ساتهای مرتبط، اپک، آرامکو، پتروناس و گزارش سالانه ۲۰۰۶-۲۰۰۷)	۵۱۵	۱۴/۹۶	Showa Shell Sekiyu ژاپن
				۱۸۰	۴۰	Petron فیلیپین
					۵۰	Motor Oil (Hellas) یونان
				۱۹۴۵		جمع تولید بین المللی و مشارکتی
				۳۶۹۰		جمع کل

توسعه برند خود کمک نموده و با تامین خوراک پالایشگاه‌های مشارکتی در آنها بازار نفت خام خود را نیز تضمین کرده‌اند. درآمد پتروناس با تولیدی معادل یک سوم ایران تقریباً معادل درآمد نفتی کشور ما است^۱ و بخش اعظم این افزایش درآمد و سود، مربوط به سرمایه گذاری‌ها و فعالیت‌های برون مرزی پتروناس است. عمده درآمدهای پتروناس از

۱. براساس اعلام مدیریت بین الملل شرکت ملی نفت ایران، درآمد نفتی کشور در سال ۱۳۸۶ معادل ۷۸/۸ میلیارد دلار بوده است (روزنامه اعتماد ۲۶ فروردین ۱۳۸۷).

فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت

بخش نفت و به ویژه پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی حاصل می‌شود درحالی‌که فقط ۳ پالایشگاه کوچک دارد. به علاوه حدود ۴۰ درصد درآمدهای پتروناس از راه صادرات که موید عملکرد برونمرزی مثبت و قابل توجه این شرکت است، حاصل می‌شود. جهت مقایسه وضعیت درامدی در بخش‌های مختلف آمار آنها در دو سال در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول ۵. میزان درآمدها و سرمایه‌گذاری‌های پتروناس ۲۰۰۶ - ۲۰۰۷

هزینه‌های سرمایه‌گذاری		منابع درآمد				عملیات/فعالیت
سال ۲۰۰۷ میلیون دلار	سال ۲۰۰۶ میلیون دلار	درصد	سال ۲۰۰۷* (میلیون دلار)	درصد	سال ۲۰۰۶ (میلیون دلار)	
۳۴۷۲	۱۴۹۴	۲۱/۱	۱۰۷۳۹	۲۲/۳	۵۴۰۶	اکتشاف و تولید نفت خام گاز طبیعی کل
		۱۶	۷۹۵	۱/۷	۴۱۴	
		۲۲/۷	۱۱۵۳۴	۲۴	۵۸۲۰	
۱۸۸	۹۴	۱۵/۷	۷۹۹۴	۱۴/۵	۳۵۳۶	گاز LNG گاز تصفیه شده کل
		۳/۵	۱۸۰۱	۳۰/۸	۹۲۰	
		۱۹/۲	۹۷۹۵	۱۸/۳	۴۴۵۶	
۵۸۴	۲۳۵	۳۶/۸	۱۸۷۷۱	۳۷/۸	۹۱۷۶	نفت فرآورده‌های نفتی نفت خام کل
		۳/۶	۱۸۲۷	۲/۶	۶۳۷	
		۴۰/۴	۲۰۵۹۸	۴۰/۴	۹۸۱۳	
۲۴۶	۹۴	۷/۵	۳۸۴۴	۷/۲	۱۷۶۱	پتروشیمی
۱۲۲۳	۴۷۰	۴/۵	۲۳۱۱	۴/۶	۱۱۰۸	لجستیک و کشتیرانی
۲۷۹	۱۴۵	۵/۷	۲۹۰۲	۵/۵	۱۳۲۸	سایر
۵۹۹۲	۲۵۳۲	۱۰۰	۵۰۹۸۴	۱۰۰	۲۴۲۸۶	مجموع درآمدها/سرمایه‌گذاری‌ها
۴۰۸۳	۱۸۸۳	۲۳/۴	۱۱۹۲۶	۲۴/۵	۵۹۴۷	محل درآمدها/ در داخل مالزی
---	---	۳۹/۹	۲۰۳۲۳	۴۰/۵	۹۸۲۸	سرمایه‌گذاری‌های از صادرات
۱۹۰۹	۶۴۹	۳۶/۷	۱۸۷۳۵	۳۵/۵	۸۵۱۱	فوق (عملیات) بین‌المللی

* سال مالی ۳۱ مارس ۲۰۰۷ (منبع گزارش سالانه پتروناس، سال ۲۰۰۸)

سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، به ویژه طراحی دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و سرپرستان، آموزش و فعالیت در خارج از کشور و در کنار کارکنان خارجی و شرکت‌های معتبر (به ویژه شرکت‌های آمریکایی) از برنامه‌های برجسته‌ای است که در آرامکو برای توسعه قابلیت‌های کارکنان و مدیران در سطح جهانی اجرا شده است. دو پتروناس و آرامکو برای این کار دست به تاسیس یک شرکت فرعی عظیم (یکی

در آمریکا و دیگری در مالزی) تأسیس نموده‌اند و تخصص‌گرایی کارکنان را در سطح بین‌المللی دنبال کرده‌اند. با این حال بودجه منابع انسانی و آموزش آرامکو قابل مقایسه با دوشرکت دیگر نیست (سالانه یک میلیارد یا احداث دانشگاه با هزینه ۱۰ میلیارد دلار) اما بعلاوه ضعف نظام آموزشی عمومی عربستان، سطح تحصیلات تکمیلی و مهندسی در پتروناس جلوتر از آرامکو است (با بهره‌گیری از دانشگاه تکنولوژی پتروناس). با این حال آرامکو در زمینه ارتباطات بین‌المللی (سایت‌های قوی اینترنتی و تلویزیون تجاری) و تسلط بر زبان انگلیسی و استفاده از آن (بدلیل سابقه آمریکایی آن) از پتروناس جلوتر است اما به لحاظ رعایت استانداردهای بین‌المللی گزارش‌دهی و مالی با پتروناس فاصله دارد که یکی از دلایل آن شاید تسلط سیاسی شدید خاندان سلطنتی سعودی بر درآمدهای آن و عدم اراده برای شفافیت در این مورد باشد.

به لحاظ ساختار سازمانی شرکت پتروناس بیشترین شباهت را با صنعت نفت ایران دارد یعنی از ۴ بخش نفت (پالایش و فرآورده‌های نفتی)، تولید و اکتشاف، گاز و پتروشیمی و ۶۲ شرکت فرعی (وندرمهدن و ترونر، ۲۰۰۷: ۱۷) تشکیل شده است. ویژگی‌های عمده پتروناس عمدتاً متشکل از ۱- مسولیت مالی اداری و حاکمیت خوشنام، نیکو، سالم و عاری از فساد^۱ - ۲- داشتن فعالیت یکپارچه (کل زنجیره تامین نفت) و ۳- تقریباً عدم دخالت دولت در عملیات روزمره آن (علیرغم همکاری و حمایت‌های مشترک در پروژه‌های بزرگی مانند برج پتروناس و شهر پتراجایا) و در نتیجه تعیین سود به عنوان هدف اصلی کسب و کار خود است که باعث شده این شرکت به عنوان یک شریک قدرتمند و برجسته از قدرت همکاری با نهادهای خصوصی و دولتی سراسر جهان برخوردار باشد^۲ (وندرمهدن و ترونر، ۲۰۰۷: ۳۴-۳۵).

۱. سازمان شفافیت بین‌الملل در ۲۰۰۸ رتبه شفافیت و عدم فساد مالی سه کشور مالزی، عربستان و ایران را به ترتیب ۴۷، ۸۰ و ۱۴۱ اعلام کرده است (سایت شفافیت بین‌الملل).

۲. از عوامل توسعه کشوری مانند مالزی از زمان استقلال (استعمار بریتانیا) تا توسعه، ابتدا برنامه ریزی جدی و اجرای این برنامه‌ها و سپس بهره‌گیری مناسب از سرمایه‌های داخلی و خارجی و ثبات سیاسی و قانونی بوده است. نمونه دیگری از اقدام برای استفاده از سرمایه‌های داخلی تشکیل صندوق پس‌انداز کارگران، یونیتراست‌ها، صندوق حجاجونیز کمک به تشکیل زیرساخت‌های لازم برای فعالیت بخش خصوصی است.

این ویژگی‌ها، توانمندی فعالیت برون‌مرزی و در سطح جهانی و در نتیجه درآمدهای خوب (علیرغم تولید اندک نفت در مالزی) را برای پتروناس به ارمغان آورده است. در حالیکه سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت آرامکو عمدتاً در بخش بالادستی بوده و انگیزه جهت‌گیری عمده این شرکت در بالادست نیز همانگونه که جفی و ولس (۲۰۰۷: ۸۷) می‌گویند نه اهداف و اولویت‌های تجاری و اقتصادی بلکه متأثر از سیاست خارجی عربستان برای حفظ ظرفیت مازاد تولید نفت خود در جهان و در نتیجه توانایی تاثیرگذاری بر عرضه نفت غرب در لحظات بحرانی است. بنابراین عمدتاً با ارزش‌ها و اهداف یک شرکت خصوصی که هدفش بازگشت سود به سهامداران و ذی‌نفعان باشد (مانند زمان تاسیس آن توسط آمریکایی‌ها) اداره نمی‌شود. با این حال برای تحقق این اهداف آرامکو به افزایش قابلیت‌ها و کارایی خود و انجام عملیاتی در سطح جهانی نیاز دارد. زیرا برنامه آن براساس اعلام وزارت انرژی آمریکا افزایش صد درصدی تولید و تولید ۲۳/۵ میلیون بشکه نفت در روز تا سال ۲۰۲۵ است. اما رشد بالای جمعیت و اشتغال آنها (که فقط ۲ درصد آن در صنعت نفت مشغول بکارند) و بودجه هنگفت نظامی، چالش بزرگی برای این شرکت است که سالانه بیش از ۱ میلیارد دلار صرف برنامه‌های منابع انسانی (جذب، آموزش و نگهداشت نیروی انسانی ماهر) و ۲۳۰ میلیون دلار را آموزش کارکنان خود می‌نماید (همان: ۶۷-۸).

به طور کلی مسیر بین‌المللی و جهانی‌سازی، برای شرکت‌ها، عمدتاً دو رهیافت تدریجی و رهیافت آنی (برای صنایع کوچک و متوسط) است (بارنچلی و کاسیا، ۲۰۰۸) که با توجه به بزرگی و پیچیدگی صنعت نفت و نیاز به سرمایه و دانش عملی، رهیافت حساب شده تدریجی و برنامه‌ریزی در حوزه‌های خاص پایین دست می‌تواند به تسریع روند جهانی شدن شرکت‌های ملی کمک کند. همان‌گونه که بیان شد پتروناس یک شرکت کاملاً دولتی است که به مرور زمان و طی چند مرحله به یک شرکت با فعالیت نفتی یکپارچه و گسترده در زنجیره نفتی جهانی تبدیل شده است و در حال حاضر ۴ شرکت فرعی آن نیز در بورس مالزی قرار گرفته و توانسته در ۳۰ کشور جهان سرمایه‌گذاری و فعالیت نماید و آرزوی خود را برای تبدیل شدن به یک شرکت چندملیتی جامه عمل بپوشاند. به نظر می‌رسد با تغییرات جهانی جدید و ورود کشورهای در حال توسعه‌ای چون

برزیل و هند به جمع شرکت‌های بزرگ و جهانی نفتی، با صد سالگی صنعت نفت ایران و شروع صدهای جدید در آن، تامل، مرور و بازنگری گذشته و فعالیت‌های انجام شده و مقایسه وضعیت کنونی این صنعت با گذشته و مهم‌تر از آن مقایسه با رقبا و همتران، برای ترسیم شرایط جدید لازم و ضروری می‌باشد. توسعه قابلیت‌های مدیریتی و تربیت نیروی انسانی توانمندی که قابلیت فعالیت در سطح جهانی را داشته باشد و جهانی بیندیشد، شاید از نخستین شروط ورود به عرصه جهانی باشد. خروج از برخی عقب ماندگی‌ها و عزم راسخ برای ورود به شرایط جهانی جدید که بسیار رقابتی و دانشی است جز در سایه بینش متعالی و سرآمد گرایانه و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های صنعت نفت در زمینه نیروی انسانی، دانش و تکنولوژی ممکن نخواهد بود.

در فضای کنونی جهان، تداوم استراتژی جهانی شدن و فعالیت بین‌المللی که قبلاً در صنعت نفت ایران تا حدودی دنبال شد (اما بنا به شرایط دچار وقفه گردید) می‌تواند در راستای سیاست بین‌المللی شدن تدریجی این صنعت و کسب سهم و جایگاه واقعی آن بسیار موثر باشد. پیشنهاد می‌شود این سیاست با تمام الزامات آن و به صورت جدی در صنعت نفت پیگیری شود تا به نحوی کاستی‌های سایر بخش‌ها (مانند تکنولوژی روز بالادست و منابع انسانی دارای قابلیت‌های کار در محیط‌های جهانی و...) نیز به دلیل رعایت فرآیندها و استانداردهای جهانی دنبال و در این صنعت نهادینه شود. بعلاوه این استراتژی فرصت خوبی را برای آموختن و انتقال دانش و تکنولوژی روز چه از رقبا و چه از همکاران و شرکا فراهم خواهد نمود.

یکی از برنامه‌های عملی سازی^۱ این راهبرد، فعالیت موثر و جدی تجاری و عملیاتی به ویژه در حوزه تملک و ادغام^۲ و تغییر در نوع و محتوای قراردادهای و توافقنامه‌های نفتی می‌باشد که پیش شرط آن بهره‌مندی از نیروهای پرتوان جهانی اندیش و جهانی نگر و دریک کلام دانشی خواهد بود. اجرای این برنامه‌ها مانند شرکت‌هایی که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفتند با تاسیس شرکت‌های برون مرزی، اعزام کارکنان به ماموریت‌های کاری مختلف، قراردادهای سرمایه گذاری مشترک یا تولید مشترک (با

1. Action plans
2. Merge and acquisition

سهم و وزن قابل توجه)، تاسیس موسسات آموزشی منطقه‌ای (بویژه با جهت‌گیری بازار کار منطقه نفت‌خیز خاورمیانه) و همکاری‌های علمی، تحقیقاتی و آموزشی با شرکت‌های بزرگ نفتی زمینه‌ساز تحقق این راهبرد خواهند بود. در صورت اتخاذ و بکارگیری موثر این راهبرد با توجه به برتری سطح کمی و کیفی نیروی انسانی در ایران (نسبت به مالزی و عربستان) و سابقه صدساله صنعت نفت، تحقق آرزوی کسب رتبه‌های بالایی به‌غیر از تولید نفت خام (مانند تامین، تجهیز و اجرای پروژه‌های بزرگ نفتی) در میان شرکت‌های نفتی جهان دور از انتظار نخواهد بود.

منابع

- Aramco(2007) annual review 2006, in www.aramco.com
- Aramco(2008) annual review 2007, in www.aramco.com
- Baronchelli, Gianpaolo ; Cassia, Fabio(2008), Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach, presented in 8th Global Conference on Business & Economics.
- EIA (2009) Countries analysis briefs, in www.eia.doe.gov
- Jaffe, Amy Myers; Wilson, Wallace S.(2007) Saudi Aramco: National Flagship with Global Responsibilities, James A. Baker III Institute for Public Policy.
- Opec (2009) Members countries facts and figures, in www.opec.org
- Petronas(2008)annual report 2007, available in www.petronas.com
- Petronas(2009)annual report 2008, www.petronas.com
- Petronasgas(2008) sharing excellence ,annual report 2007, available in www.petronasgas.com
- Von der Mehden, Fred R. (2007) Petronas: A National Oil Company with an International Vision, James A. Baker III Institute for Public Policy.
- Yoshikazu, Kobayashi (2007) Corporate Strategies of Saudi Aramco, James A. Baker III Institute for Public Policy.