فصلنامه پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی
سال پنجم/ شماره ۱۴/ بهار ۱۳۹۸/ صفحات ۱۰۲-۶۵

شناسائی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو: مطالعه‌موردی یک هلدینگ پایین‌دستی نفت‌وگاز

احمد زرگری زنوز
کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت،
دانشگاه تربیت مدرس
ahmad.zargarizonouz@gmail.com

هانی اربابی
استادیار مدیریت پروژه وساخت،
دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)
arbabi@modares.ac.ir

محمد حسین صبحیه
دانشیار مدیریت پروژه وساخت،
دانشگاه تربیت مدرس
sobhiyah@modares.ac.ir

حسین آقایی تبریزی
مدیر توسعه و نظارت بر طرح ها،
گروه گسترش نفت و گاز پارسیان
h.aghaie.t@gmail.com

درمحیط کسب‌وکار ناپایدار کنونی لازم است تا استراتژی سازمان در موقعیت‌های مناسب تغییر کند تا سازمان‌ها بتوانند خود را با شرایط جدید منطبق سازند. برای مواجهه با این تغییرات، سازمان نیازمند قابلیت‌هایی به نام قابلیت‌های پویا می‌باشد. در سازمان‌های چند کسب‌وکاره، استراتژی‌های پرتفولیو برای مدیریت استراتژیک کسب وکارهای متنوعی که سازمان از طریق آن‌ها به مشتریان خود خدمت‌رسانی می‌کند، تدوین، اجرا و کنترل می‌شوند. با توجه به ضرورت پویایی استراتژی‌های پرتفولیو، هدف اصلی این مطالعه شناسائی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو در بخش پایین‌دستی نفت‌وگاز ایران می‌باشد.برای این منظور با استراتژی مطالعه موردی به بررسی یکی از هلدینگ‌های پتروشیمیایی ایران پرداخته می‌شود. ابزار گرداوری داده مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک سازمان بوده است.از مهم‌ترین قابلیت‌های پویای مدیریت پرتفولیو می‌توان به مدیریت تعهدات اجتماعی، مدیریت مسائل زیست‌محیطی، مشارکت با سازمان‌های برتر پتروشمیائی دنیا، توسعه و تکامل زنجیره‌ارزش و مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی اشاره کرد.

واژگان کلیدی: قابلیت‌های پویا، استراتژی پرتفولیو، بخش پایین‌دستی نفت‌وگاز

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱/۱۴

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۱. مقدمه

باتوجه به تغییرات شدید محیطی، سازمان‌ها ناگزیر از برنامه‌ریزی بلندمدتی هستند که نه تنها آن‌ها را در انجام فعالیت‌های روزمره‌شان یاری رساند بلکه بتواند در تعامل با محیط خارجی دور و نزدیک سازمان، تهدیدات پیش‌رو را حدس زده و در خصوص مقابله با آن‌ها به منظور استفاده‌ی بهینه از فرصت‌های شناخته شده موجود، راهکارهای اجرائی مفیدی را ارائه نماید. چنین برنامه‌ریزی‌هائی را برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نامند که در سطوح مختلف سازمانی می‌توانند جاری‌سازی شوند (اعرابی و دهقان، ۱۳۸۹). یکی از این سطوح اصلی سازمان‌ها، سطح کلان سازمان است. سازمان در این سطح با این سوال اساسی مواجه است: سازمان یا سازمان مادر باید منابع خود را در چه کسب‌وکارهائی سرمایه‌گذاری کند؟ این سوال در رابطه با تصمیم‌گیری‌های استراتژیک پرتفولیوی سازمان در مورد طیفی از کسب‌وکارهائی است که سازمان باید سرمایه و تلاش‌های مدیریتی خود را در آن‌ها سرمایه‌گذاری کند، مطرح می‌باشد (دیوید[1]، ۲۰۰۲).

با افزایش تغییرات و پویائی‌های محیط و پیچیدگی فزاینده آن، وضعیت دگرگون شده است؛ و علاوه بر آن، با گذشت زمان، الگوهای بوروکراتیک مبنی بر خطی بودن رابطه علت و معلول و قابل پیش‌بینی بودن امور، به هم ریخته است. براین اساس نیاز به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، جای خود را به سازگاری و انطباق‌پذیری پویا داده است و لازم است تا سیستم خود را به صورت مستمر با محیط سازگار نماید. به عبارتی، برای مواجهه با شرایط پویا، باید یادگیرنده، انطباق‌پذیر، پاسخ‌گو، سازگار، آینده‌نگر، نوآور و متمایز باشد (الوداری و همکاران، ۱۳۹۲). پس سازمان انطباق‌پذیر سازمانی است که فرآیندهای کسب‌وکار آن بطور مستمر با شرکا، رقبا، مشتریان،

1. David

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

تامین‌کنندگان و بازار یکپارچه شده و بتواند به تقاضای مشتریان، فرصت‌های بازار و تهدیدات خارجی واکنش نشان دهد (کاپور[1] و همکاران، ۲۰۰۳).

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مزیت اصلی صنایع پایین‌دستی نفت و گاز ایران، تولید در مقیاس جهانی با اتکا به دریافت خوراک فراوان با قیمت رقابتی بوده است. این مزیت در حالی برای صنعت پتروشیمی کشور وجود داشته که اخیراً با چالش‌هایی همراه شده است. افزایش قابل توجه و غیررقابتی قیمت خوراک دریافتی از واحدهای بالادستی و تاثیر آن بر سودآوری این صنعت در ایران، بهره‌برداری از منابع جدید خوراک در جهان و سرمایه‌گذاری گسترده در صنعت پتروشیمی در کشورهای منطقه، کاهش جهانی بهای انرژی و به‌دنبال آن افت شدید قیمت محصولات پتروشیمی، کاهش شدید حاشیه سود محصولات پتروشیمی، رشد هزینه‌های سرمایه‌گذاری و کوچک بودن بازارهای محلی و خصوصی‌سازی بخش پایین دستی با اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و توجه بخش خصوصی به سودآوری و البته ناکارآمدی در واگذاری مجتمع‌ها به‌صورت غیریکپارچه و کاهش ارزش‌افزوده از جمله چالش‌های این صنعت در کشوراست.

بنابراین عدم وجود ثبات رویه و شرایط بسیار متغیر داخلی از یک سو و همچنین چالش‌های خارجی اشاره شده در بالا و تغییرات شدید فناوری و شرایط بازارهای جهانی از سوئی دیگر، آینده‌ی صنایع پایین‌دستی نفت وگاز کشور را آبستن تغییرات احتمالی فراوانی قرار داده است و چگونگی انطباق سریع استراتژی‌های سازمان بخصوص استراتژی پرتفولیو با این تغییرات مساله‌ای است (ریوز[2] و همکاران، ۱۳۹۵) که سازمان‌های امروزی به خصوص سازمان‌های پایین‌دستی نفت و گاز را با چالش جدی مواجه کرده است.

1. Kapoor
2. Reeves

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هائی ویژه و منحصربفردی مجهز شوند و آن را تقویت کنند تا بتوانند ضمن انطباق با شرایط متغیر، امکان کسب و تداوم مزیت‌های رقابتی را از طریق ارائه ارزشی متمایز به مشتریان برای سازمان فراهم ساخته تا بتوانند به رشد سودآور برسند (هورواث[1]، ۲۰۱۴). این تاکید بر منابع و قابلیت‌ها بعنوان مبنای استراتژی بنگاه با عنوان "شایستگی‌های کلیدی سازمان" رواج پیدا کرد. به طور کلی هرچه نرخ تغییر در محیط بیرونی بنگاه بیشتر باشد احتمال بیشتری وجود دارد که منابع و قابلیت‌های داخلی دیدگاه منبع‌محور[2]، نسبت به تمرکز بر بازارهای بیرونی مبنای مطمئنی برای استراتژی بلندمدت فراهم کند (گرنت، ۱۳۹۴). تیس و همکاران[3] (۲۰۰۷) برای پاسخ‌گوئی به مساله‌ی انطباق‌پذیری سریع سازمان با تغییرات محیطی، قابلیت‌های پویا را ارائه کرده است. چشم‌انداز قابلیت‌های پویا با بیان این موضوع که ایجاد و تجدید منابع غیرقابل تقلید در محیط متغیر کنونی تا چه میزان ارزشمند است و بازسازی آن‌ها تا چه حد مشکل است، مبحث مربوط به دیدگاه منبع‌محور را بسط می‌دهد. تیس قابلیت‌های پویا را بصورت توانائی سازمان در تلفیق، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی در مقابله با محیط‌های به سرعت در حال تغییر تعریف می‌کند.مطالعات تجربی نقش قابلیت‌های پویا در اصلاح قابلیت‌های عملیاتی مانند بازاریابی، تکنولوژی، توسعه محصول جدید و یکپارچگی با تامین کنندگان را نشان داده اند اما قابلیت‌ها در سطوح مختلف سازمان وجود دارند برای مثال در یک سازمان پروژه محور ممکن است هم در سطح پروژه و هم در سطح پرتفولیو قابلیت‌های پویایی مورد نیاز باشد (بیسنتال[4] و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به پویایی محیطی صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ضرورت توجه به قابلیت‌های پویا در این صنعت مورد توجه برخی از پژوهشگران قرار گرفته است که عموما بر

1. Horwath
2. Resource-Based View (RBV)
3. Teece et al.
4. Biesenthal

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

صنعت بالادستی نفت و گاز تاکید شده است (ساد[1] و همکاران، ۲۰۱۴؛ شوئن[2] و همکاران، ۲۰۱۴؛ گریفین[3] و همکاران، ۲۰۱۴؛ فیلر و تیس[4]،۲۰۱۴). برای مثال درکشورهای درحال توسعه مانند ایران که وابستگی شدیدی به صادرات نفت دارند، شوک‌های قیمت نفت بر اقتصاد آن‌ها تبعات بسیاری دارد (باستانی و همکاران، ۱۳۹۶)، که در ایران با توجه به مساله تحریم‌های نفتی این تاثیر صد چندان می‌شودکه به نوبه خود موجب بروز نا اطمینانی هایی مانند نا اطمینانی نرخ ارزو نااطمینانی تورم می‌شود (بابکی و همکاران،۱۳۹۶). بنابراین، اهمیت صنعت پایین دستی در این کشورها در حال پر رنگ تر شدن نسبت به گذشته است. در سیاست‌های کلان دولت تاکید برتغیر جهت اقتصاد متکی به درآمدهای حاصل از فروش نفت، گاز و سایر ذخایر زیرزمینی به سمت ایجاد صنایع پایین دستی دیده می‌شود تا ضمن ایجاد ارزش افزوده بالاتر زمیته اشتغال زایی بیشتر نیز فراهم آید. امروزه صنایع پایین دستی مانند پتروشیمی به محوری انکار ناپذیر در صادرات غیر نفتی ایران تبدیل شده است که با توسعه نظام مند صنایع پایین دستی می‌توان به یکی از بزرگترین صادر کنندگان پتروشیمی در جهان تبدیل شد (ولی زاده و همکاران،۲۰۱۷). اما این توسعه نظام مند با توجه به پویایی‌های محیطی نیازمند ابزارها و قابلیت هایی است که سازمان‌ها را در این مسیر یاری رساند.

بنابراین سؤال اصلی پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: چه قابلیت‌های پویائی را می‌توان برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیوی سازمان در بخش پایین‌دستی نفت و گاز شناسائی کرده و به کار گرفت؟

با توجه به مطالب ذکر شده هدف غایی پژوهش حاضر، شناسائی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو در بخش پایین دستی نفت وگاز ایران می‌باشد.

1. Saad
2. Shuen
3. Griffin
4. Feiler & Teece

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

در ادامه مبانی نظری مرتبط با استراتژی پرتفولیو و قابلیت‌های پویا ارائه می‌گردد. سپس روش پژوهش مورد استفاده تشریح می‌شود. در بخش بعد نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایش داده می‌شود. نهایتاً بخش آخر به نتیجه‌گیری به همراه ارائه‌ی پیشنهادها و راهکارهای سازنده به عنوان ماحصل پژوهش حاضر خواهد پرداخت.

۲- مرور ادبیات موضوع

۲-۱- تعاریف و مفاهیم استراتژی

ناتوانی در اوج بخشیدن به تفکر برای تعیین جهت استراتژیک می‌تواند تاثیرات مخرب بلندمدتی بر سازمان داشته باشد. پژوهش‌ها علت اصلی افت درآمدی سازمان‌ها را به تصمیمات ضعیف درخصوص استراتژی مرتبط می‌سازد (هارتونگ[1]، ۲۰۰۹).

اگرچه نسبت دادن شکست‌های سازمان به عوامل خارجی مانند اقتصاد، آسان است، اما واقعیت این است که تصمیمات درخصوص استراتژی علت ۷۰٪ شکست‌ها در طول زمان را توضیح می‌دهد (اولسان و همکاران[2]، ۲۰۰۸). استراتژی را می‌توان تخصیص هوشمندانه منابع محدود، از طریق سیستم منحصر بفردی از فعالیت‌ها به منظور دستیابی به عملکرد برتر و متمایز نسبت به رقبا در خدمت رسانی به مشتریان دانست (هوروات، ۲۰۱۴). استراتژی در سازمان‌ها در سطوح مختلفی وجود دارد که یکی از سطوح آن سطح استراتژی شرکتی می‌باشد که به جهت گیری‌های کلان سازمان می‌پردازد. استراتژی پرتفولیو یکی از زیر مجموعه‌های استراتژی شرکتی است که به انتخاب کسب وکارهایی که سازمان قصد سرمایه گذاری در آن‌ها دارد می‌پردازد (پورک[3]، ۲۰۱۴). با توجه به پویایی محیط کنونی مزیت رقابتی پایدار بر مبنای استراتژی‌های تدوین شده و غیر منعطف، جای خود را با مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار عوض کرده است به عبارت دیگر طبق نظر پژوهشگران برای مدیریت استراتژی در عصر کنونی نیازمند افزودن چارچوب‌ها و

1. Hartung
2. Olson et al.
3. Purce

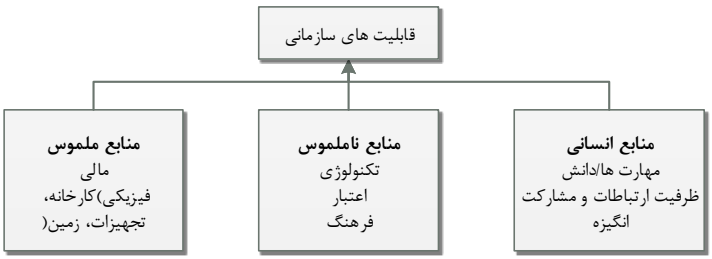
[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

ابزارهای جدیدی به استراتژی هستیم (مک کراث،۱۳۹۴) یعنی سازمان باید قابلیتهای مورد نیاز برای بهره مندی از فرصتهای جدید را به سرعت در خود ایجاد کند که در بخش‌های بعدی به مفاهیمی که برای این منظور اخیرا مطرح شده اند اشاره خواهد شد (تیس،۲۰۰۷).

۲-۲- قابلیت سازمانی

قابلیت سازمانی "ظرفیت بنگاه برای استفاده از منابع به منظور رسیدن به نتیجه نهائی مطلوب است" (هلفات و لیبرمن[1]، ۲۰۰۲). ترکیب کردن منابع برای ایجاد قابلیت، مستلزم اقدامات آگاهانه و سیستماتیک از سوی مدیریت است. منابع دارایی‌های مولد سازمان هستند. قابلیت‌ها آن چه سازمان قادر به انجام آن است می‌باشد. منابع به تنهایی منجر به ایجاد مزیت رقابتی نمی‌شوند، بلکه این منابع باید در کنار یکدیگر به کار گرفته شوند تا منجر به قابلیت سازمانی شوند. ترکیب منابع مختلف برای شکل‌دهی قابلیت سازمان در شکل (۱) مصور شده است. قابلیت سازمانی زمانی که از طریق استراتژی مناسب به کارگرفته شود مبنایی برای مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (گرنت[2]، ۱۳۹۵).

قابلیت به دانش، مهارت و روندهائی اشاره دارد که به توانائی سازمان برای خلق و ارائه ارزش برتر برای مشتریان اطلاق شده است (لیو و همکاران[3]، ۲۰۱۲).



شکل ۱. ترکیب منابع برای ایجاد قابلیت (گرنت، ۱۳۹۵)

1. Helfat and Lieberman
2. Grant
3. Liu et al.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

بنابراین قابلیت سازمانی، ظرفیت سازمان برای استفاده از منابعش در انجام فعالیت‌های به‌خصوص به منظور خلق ارزش می‌باشد که بر روی منابع کلیدی انجام می‌گیرند تا پیشران موفقیت استراتژی باشند و از این منظر منابع را در راهی به مصرف رسانند که ارزش متمایزی را برای کسب‌وکار ایجاد نمایند (هورواث، ۱۳۹۳).

۲-٤- قابلیت‌های پویا[1]

گرنت (۱۳۹۵) معتقد است استراتژی به معنای منطبق کردن منابع و قابلیت‌های بنگاه با فرصت‌های بوجود آمده محیط بیرونی است. در طول دهه ۱۹۹۰، نظرات مربوط به نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه و منشا اصلی سودآوری در آن چه که به عنوان نظریه منبع‌محور درباره بنگاه نامیده می‌شود، یکپارچه شد. دیدگاه منبع‌محور[2] اهمیت چندانی برای رهبری استراتژیک سازمان، در گسترش و ایجاد قابلیت‌های پویا و فرایندهای ارزش‌آفرین قائل نمی‌شد (بارنی[3]، ۱۹۹۱). چشم انداز قابلیت‌های پویا با بیان این موضوع که ایجاد و تجدید منابع غیرقابل تقلید در محیط متغیر کنونی تا چه میزان ارزشمند است و بازسازی آن‌ها تا چه حد مشکل است، مبحث مربوط به دیدگاه منبع‌محور را بسط می‌دهد. دیدگاهی با محوریت قابلیت‌های پویا در زمینه‌ی استراتژی رقابتی، برای توضیح‌دادن دلیل موفقیت برخی از سازمان‌ها در محیط متغیر و چالش‌برانگیز بازار استفاده می‌شود (ایسنهارت و مارتین[4]، ۲۰۰۰ و تیس و همکاران، ۲۰۰۷). قابلیت‌های پویا، سازماندهی‌ها یا رویه‌های استراتژیکی هستند که مدیران به وسیله‌ی آن‌ها منابع‌شان را جمع‌آوری و آن‌ها را یکپارچه کرده و ترکیب‌های جدیدی از آن‌ها می‌سازند تا استراتژی‌های جدید و ارزش‌آفرینی را بسازند (گرنت، ۱۳۹۵). "قابلیت"، اعم از پویا و عملیاتی توانایی انجام وظیفه یا فعالیتی خاص مفهوم‌سازی می‌شود. قابلیت عملیاتی منجر به ادامه حیات سازمان در زمان حال می‌شوند، در حالی که قابلیت پویا به تغییر

1. Dynamic Capabilities
2. Resource Based View of the firm(RBV)
3. Barney
4. Eisenhart and Martin

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

توجه دارد. برخی پژوهشگران تعیین مرزی شفاف بین این دو را مشکل می‌دانند و معتقد هستند برخی قابلیت‌ها ممکن است هم برای اهداف عملیاتی و هم پویا مناسب باشند (هلفات و وینتر[1]، ۲۰۱۱). از نظر هلفات و همکاران[2](۲۰۰۷) قابلیت‌های پویا گونه‌های مختلفی دارند، برخی قابلیت‌های پویا سازمان را قادر می‌سازند تا وارد کسب‌وکارهای جدید شود و یا کسب‌وکارهای قبلی را از طریق رشد داخلی گسترش دهد. قابلیت‌های پویای دیگر به سازمان در ایجاد محصولات و فرایندهای تولید جدید یاری می‌رسانند. برخی قابلیت‌های پویا نیز مشتمل بر قابلیت‌های مدیران برای تغییر سازمان به گونه‌ای سودمند هستند. مثال‌هایی از قابلیت‌های پویا عبارتند: از قابلیت ادغام شدن با سایر سازمانها، قابلیت اتحاد استراتژیک[3] و تولید محصول جدید. برخی قابلیت‌های پویا نیز به سازمان در خصوص الزامات جدید محیط زیستی و پایداری کمک می‌رسانند (دنگلیکو[4] و همکاران، ۲۰۱۷)چارچوب قابلیت‌های پویا می‌تواند برای سازماندهی بینش استراتژیک در سه فعالیت مورد استفاده قرار گیرد: درک[5]، تصرف[6] و تبدیل[7](تیس، ۲۰۰۷). این سه فعالیت در شکل (۲) به تصویر کشیده شده‌اند.



شکل ۲. ساختار قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۰۷)

درک: درک (و شکل دهی) فرصت‌ها فعالتی است که نیازمند پایش، خلق[8]، یادگیری و تفسیر[9] است. سرمایه گذاری در پژوهش معمولا جز ضروری این قابلیت است. برای این منظور سازمان باید دائما در پایش، جستجو و کشف تکنولوژی‌ها و بازارها باشد. برای این منظور

1. Winter
2. Helfat et al.
3. Alliances
4. Dangelico
5. Sensing
6. Seizing
7. Transforming
8. Create
9. Interpretative

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

نیازهای پنهان مشتری نیز باید جستجو شوند. یادگیری از نیازهای مشتری نیز وجه دیگری از این قابلیت است. وقتی که نمایی از فرصت‌ها ظاهر گشت، سازمان باید درصدد تفسیر آن برآید. سازمان باید مشخص نماید که چه زمانی تکنولوژی ارتقا می‌یابد و چه زمانی رقبا، تامین کنندگان و مشتریان به آن رو می‌آورند (تیس، ۲۰۰۷).

تصرف: زمانی که فرصت (تکنولوژی و بازار) درک شد، باید از طریق محصول، فرایند و یا خدمت مورد خطاب قرار داده شود. این فعالیت نیازمند سرمایه‌گذاری در توسعه[1] و تجاری سازی است. برای تحقق هدف راه‌های متعدد سرمایه‌گذاری وجود دارد که باید از میان آن‌ها دست به انتخاب زده شود. مورد خطاب قرار دادن فرصت‌ها مشتمل بر حفظ و بهبود شایستگی‌های تکنولوژیکی است تا زمانی که فرصت آماده استفاده شد، بتوان سرمایه‌گذاری سنگینی روی آن تکنولوژی وطراحی انجام داد تا بتوان پذیرش مشتری را اخذ کرد. اما این فعالیت به زمان، نحوه و چگونگی سرمایه‌گذاری ختم نمی‌شود بلکه سازمان باید مدل کسب‌وکار مناسب انتخاب و یا ایجاد نماید تا استراتژیِ تجاری سازی آن و اولویت‌های سرمایه‌گذاری بر مبنای آن مشخص شود (تیس، ۲۰۰۷).

تبدیل (مدیریت تهدیدها و پیکربندی مجدد): عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی درازمدت، استعداد ترکیب مجدد و شکل دهی مجدد دارایی‌ها و ساختارهای سازمانی همسو با تغییرات بازارو تکنولوژی است. به عبارت دیگر برای حصول موفقیت باید کاری انجام داد. برای این کار سازمان باید فرهنگ سازمانی و ساختارهای پاداش مورد نیاز را شکل دهد و استعدادهای مرتبط را به کار گیرد (تیس، ۲۰۰۷). تعاریف مختلفی از قابلیت‌های پویا در ادبیات ارائه شده است که در شکل (۲) جمع‌بندی شده است.

1. Development

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۱. تعاریف قابلیت‌های پویا

تعریف قابلیت پویا	منبع
قابلیت‌های پویا، فرایندهای سازمان که از منابع (علی‌الخصوص فرایندهای یکپارچه‌سازی، چیدمان دوباره، آزادسازی و کسب دوباره‌ی منابع) استفاده می‌کنند تا با تغییرات بازار انطباق پیدا کرده و یا حتی در آن تغییر ایجاد کنند.	(تیس، ۲۰۰۷)
قابلیت پویا به مجموعه‌ای از فرایندهای ویژه و قابل شناسایی نظیر توسعه‌ی محصول، تصمیم‌گیری استراتژیک و ایجاد انطباق اطلاق می‌شود.	(آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰)
الگوی با ثبات واموخته شده یک مجموعه فعالیت که سازمان به طور سیستماتیک، روتین‌های عملیاتی خود را توسط ان شکل می‌دهد و تاصلاح می‌کند تا به بهبود اثر بخشی دست یابد. (در این تعریف الزامی به متغیر بودن محیط دیده نمی شود).	(زولو و وینتر[1]، ۲۰۰۲)
قابلیت پویا به قابلیت بازچینش منابع و رویه‌های سازمان به شیوه‌ای که توسط تصمیم‌گیرندگانش پیش‌بینی و تلقی می‌شود.	(زهرا[2] و همکاران، ۲۰۰۶)
قابلیت‌های پویا تحت عنوان «ظرفیت یک سازمان برای ایجاد[3]، گسترش[4] و اصلاح[5] هدفمند پایگاه منابعش[6]» تعریف شده است.	(هلفات[7] و همکاران، ۲۰۰۷)
قابلیت پویا قابلیت سازمان برای یک‌پارچه‌سازی، ایجاد و بازچینش شایستگی‌های داخلی و خارجی به منظور بررسی محیط‌های به‌شدت متغیر می‌باشد.	(تیس، ۲۰۱۰)
قابلیت پویا، پتانسیل سازمان برای حل نظام‌مند مسائل می‌باشد که این پتانسیل نیز با توجه به درک فرصت‌ها و تهدیدها، گرفتن تصمیمات به‌هنگام و مبتنی بر بازار و تغییر پایگاه منبع شکل می‌گیرد.	(بارتو[8]، ۲۰۱۰)

1. Zollo and Winter
2. Zahra
3. Create
4. Extend
5. Modify
6. Resource base
7. Helfat
8. Barreto

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۲-۵- قابلیت‌های پویای حوزه نفت و گاز

در بحث قابلیت‌های پویا درصنعت نفت و گاز، شوئن[1] و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا درصنعت نفت و گاز نقشی اساسی دارند. در این‌صنعت، مدیران عمومی و عملیاتی که مسئولیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیک دارند، با چالش‌های مهمی روبرو هستند که می توانند باعث افزایش پیچیدگی شوند. این عوامل شامل رشد تقاضا برای منابع انرژی، تکنولوژی‌های جدید که به شکل غیرمرسوم ظهور کرده‌اند و افزایش رقابت می‌شوند. این عوامل نیازمند راهکاری جدید برای مدیریت استراتژیک می‌باشد.

تاکنون مطالعاتی در خصوص قابلیت‌های پویا در بخش بالادستی نفت و گاز صورت پذیرفته است (شوئن و همکاران، ۲۰۱۴). اما تفاوت هایی در این دو بخش وجود دارد که ضرورت بررسی در بخش پایین دستی را خصوصاً در شرایط کشور ما ضروری می‌کند. برای مثال نفت خام، ورودی عمده برای محصولات پالایشگاهی است و گاز فرآوری شده و گاز طبیعی مواد اولیه عمده برای محصولات پتروشیمیایی است. بنابراین قیمت نفت خام به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر سوآوری شرکت‌های بالادستی و پایین دستی نفتی تاثیر می‌گذارد. زمانی که قیمت نفت خام افزایش پیدا می‌کند، سودآوری صنایع بالادستی نفت افزایش پیدا می‌کند اما سودآوری صنایع پتروشیمیایی و پالایشگاهی کاهش می‌یابد زیرا هزینه خوراک نفت و گاز افزایش پیدا کرده است (ادنر[2] و هلفات، ۲۰۰۳). تفاوت مهم دیگر این است برخلاف بخش بالا دستی صنعت نفت، بخش پایین دستی نفت به صورت مستقیم با مصرف کنندگان در ارتباط است. ادنر و هلفات (۲۰۰۳) به بررسی قابلیت‌های پویای مدیریتی بخش پتروشیمی امریکا در دوره ای از بحران قیمت نفت پرداختند و اظهار داشتند که قابلیت‌های پویای مدیریتی همانند

1. Shuen
2. Adner

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

قابلیت‌های شناختی بر عملکرد بخش پایین دستی نفت و گاز امریکا اثر گذار است. در ادامه به جمع‌بندی قابلیت‌های شناسائی شده در حوزه نفت‌وگاز پرداخته‌شده‌است.

جدول ۲. قابلیت‌های پویای بخش نفت‌وگاز(نگارندگان)

قابلیت‌های پویای شناسائی شده	بخش	منبع
قابلیتهای مدیریتی پویا مانند قابلیت‌های شناخی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی	پایین دستی	(ادنر و هلفات، ۲۰۰۳)
درک مقررات جدید در خصوص الایندگی صنایع و تغییر مدل کسب و کار برای مواجهه با ان	پایین دستی	(لس و مارتین[1]، ۲۰۱۳)
استفاده از مدلهای تصمیم گیری چند متغیره برای اتخاذ تصمیم در خصوص استراتژی‌های پایداری	پایین دستی	(الشراه[2] و همکاران، ۲۰۱۰)
نظارت بر ارائه‌ی اطلاعات سروقت و مرتبط در زمینه‌ی وضعیت کنونی قابلیت‌های سازمان تا رهبران بتوانند تصمیمات استراتژیک مربوط به پرتفولیو را بگیرند.	بالادستی	(شوئن و همکاران، ۲۰۱۴)
هماهنگ‌سازی استراتژیک منابع انسانی: به منظور استخدام، آموزش و به‌کارگیری استعدادها به شکلی بهینه تا سازمان‌ها و پروژه‌های دارای بالاترین ارزش اقتصادی بتوانند از آن‌ها بهره بگیرند.	بالادستی	(فیلر[3] و تیس، ۲۰۱۴)
مدیریت بهینه‌ی دوقطبی تمرکزگرایی-تمرکززدایی؛ به منظور اطمینان‌دادن به مدیران سازمان‌ها به منظور ارتباط تصمیم‌های مدیریتی‌شان با مشخصات سازمان و در عین حال، پشتیبانی از مرکزیت سازمان به منظور برقراری ارتباطات و همکاری‌های لازم و همچنین بازدهی و تاثیرات کیفی.	بالادستی	(فیلر و تیس ، ۲۰۱۴)

1. Iles & Martin
2. Al-Sharrah
3. Feiler

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

قابلیت‌های پویای شناسائی شده	بخش	منبع
یادگیری به‌موقع در درون سازمان، علی‌الخصوص در مواقعی که کارها بین چند سازمان و بر روی شبکه‌ها صورت می‌گیرند.	بالادستی	(گارسیا[1] و همکاران، ۲۰۱۴)
هماهنگ‌سازی شراکت‌های درونی و بیرونی که برای تکمیل فرایند ارزش‌آفرینی لازم هستند.	بالادستی	(گارسیا و همکاران، ۲۰۱۴)
توانایی سازمان (یا مشارکت با دولت و چند سازمان دیگر) در زمینه‌ی ایجاد زیرساخت و تکنولوژی‌هایی که به اشتراک گذاشته می‌شود.	بالادستی	(هی برگ[2]، ۲۰۱۴)
دو جانبه بودن در دامنه‌های بالغ و در حال ظهور.	بالادستی	(شوئن و همکاران، ۲۰۱۴)
توانایی مدیریت اکوسیستم تجاری بالادستی	بالادستی	(شوئن و همکاران، ۲۰۱۴)
توانایی مدیریت سلامت، حفاظت و امنیت و ملاحظات محیطی در سازمان‌های چند ملیتی و در تمام اکوسیستم تجاری.	بالادستی	(شوئن و همکاران، ۲۰۱۴)
توانایی سازمان برای اختراع زنجیره‌ی جدیدی از ارزش‌ها.	بالادستی	(هی برگ، ۲۰۱۴)

۲-٦- چارچوب مفهومی قابلیت‌های پویا در این مطالعه

طبق نظر مکس ول (مکس ول[3]، ۲۰۱۴)چارچوب مفهومی عبارت است از محصول نوشتاری و یا بصری که یا صورت داستان وار و یا گرافیکی عوامل، مفاهیم و متغیرهای کلیدی که باید مطالعه شوند و روابط میان آن‌ها را توضیح می‌دهد. ایمندا (ایمندا[4]، ۲۰۱۴) تفاوت میان چارچوب نظری و چارچوب مفهومی را این گونه تشریح می‌کند که چارچوب نظری در مواردی که یک نظریه مبنای

1. Garcia
2. Heiberg
3. Maxwell
4. Imenda

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

شکل دهی چارچوب است استفاده می‌شود ولی چارچوب مفهومی به بیان عوامل و متغیرهایی که الزاما نظریه ای پشت آن‌ها نیست به کار می‌رود. عبارت دیگری که تفکیک ان از مفاهیم فوق گاها دشوار است مدل مفهومی می‌باشد. اراپ و همکاران(اِراپ و اِنت[1]،۱۹۹۱) برای توصیف واژه مدل اظهار داشتند که کلمه مدل معانی مختلفی را برای افراد مختلف در بر می‌گیرد و برای مثال برای برخی به معنای چارچوب مفهومی و روشی برای سازماندهی و یکپارچه کردن اطلاعات می‌باشد، برخی آن را دیاگرامی که روابط آماری و ریاضی بین متغیرها را می‌سنجد دانسته اند. آن‌ها در نهایت تعریفی از مدل که عبارت است از نموداری که رابطه ی علی بین مفاهیم را نشان می‌دهند پذیرفته اند. با توجه به مطالب پیش گفته استفاده از عبارت چارچوب مفهومی بنا به رویکرد این پژوهش انتخاب می‌شود. برای شکل دهی چارچوب مفهومی این پژوهش، ادبیات پیشین مورد مطالعه قرار گرفت و عناصری که مرتبط با قابلیت‌های پویا بود در جدول گرد اوری شد. با توجه به این‌که در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص قابلیت‌های پویا، دسته بندی سه مرحله‌ای درک، تصرف و تبدیل که توسط تیس(۲۰۰۷) بیان شده بود، مورد استفاده قرار گرفته بود، در پژوهش پیش رو نیز همین دسته-بندی سه مرحله ای انتخاب گریده است. هدف از ارائه این چارچوب مفهومی کمک به تهیه شیوه نامه مصاحبه می‌باشد.

1. Earp & Ennett

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۳- روش‌شناسی پژوهش

جدول ۳. عناصر مرتبط با قابلیت‌های پویا در پژوهش‌های پیشین برای شکل دهی چارچوب مفهومی پژوهش حاضر

دسته	کارکرد	عناصر	پژوهشگران
درک	سیستم تحلیلی و ظرفیت‌های فردی برای یادگیری و درک،فیلتر کردن، شکل د دهی و تنظیم فرصت ها	فرایندهایی برای نفوذ در پیشرفت‌های دانش و تکنولوژی خارج سازمان فرایندهایی برای هدایت پژوهش و توسعه داخلی و انتخاب تکنولوژی‌های جدید فرایندهایی برای شناسایی بخش هایی از بازر هدف، تغییر نیازهای مشتریان و نوآوری مشتریان فرایندهای برای شناسایی نوآوری تامین کنندگان و تکمیل کنندگان	(هلفات و پِتراف[1]، ۲۰۱۵؛ لی و لیو[2]، ۲۰۱۴؛لانداِستورم و اُلوسون[3]، ۲۰۱۰؛ تیس، ۲۰۰۷؛ تیس ، ۲۰۱۴؛ ویلدِن و گادِرگن[4]، ۲۰۱۵؛ ویلدِن و همکاران، ۲۰؛ لینگز[5]، ۲۰۱۳)
تصرف	ساختارها، رویه‌ها و طراحی‌ها و مشوق‌های سازمانی برای درک فرصت‌ها	تعریف راه حل هایی برای مشتریان و مدل‌های جدید کسب و کار انتخاب مرزهای سازمانی برای مدیریت مکمل‌های قابلیتهای کنونی سازمان انتخاب رویه‌های تصمیم‌گیری ایجاد وفاداری و تعهد	(هِلفات و پِتراف، ۲۰۱۵؛ لی و لیو، ۲۰۱۴؛ لانداِستورم واُلوسون، ۲۰۱۰؛ تیس، ۲۰۰۷؛ تیس، ۲۰۱۴؛ تیس، ۲۰۱۸؛ ویلدِن و همکاران، ۲۰۱۳)
تبدیل	همسویی مستمر و بازآرایی دارایی‌های ملموس و غیر ملموس سازمان	همکاری تخصصی و مشارکت[6] مدیریت دانش تمرکز زدایی و تجزیه پذیری نزدیک[7] حاکمیت	(هِلفات و پِتراف، ۲۰۱۵؛ لی و لیو، ۲۰۱۴؛ لانداِستورم واُلوسون، ۲۰۱۰؛ تیس، ۲۰۰۷؛ تیس، ۲۰۱۴؛ تیس، ۲۰۱۸؛ویلدِن و گادِرگن، ۲۰۱۵؛ ویلدِن و همکاران، ۲۰۱۳)

1. Peteraf
2. Li & Liu
3. Lundström & Olovsson
4. Wilden & Gudergan
5. Lings
6. Co-specialization
7. Near Decomposability

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۳-۱- ماهیت پژوهش

پژوهش حاضر از آنجا که قصد توسعه و بسط نظریه قابلیت‌های‌پویا در یک حوزه جدید را دارد پژوهشی توسعه‌ای به شمار می‌آید و از طرفی دیگر چون به دنبال شناسائی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو در بخش پایین‌دستی نفت‌وگاز نیز می‌باشد می‌توان از نظر ماهیت آن را یک پژوهشتوصیفی‌ـاکتشافی نیز دانست.

۳-۲- استراتژی پژوهش

از آن جائی که ما دراین پژوهش به دنبال شناسایی و کشف عمیق فرآیندها و روال‌های خاص و ویژه‌ای برای یک سازمان هستیم که تقلید و کپی‌برداری از آن برای سایر رقبا دشوار باشد، رویکرد کیفی رویکرد مناسب‌تری نسبت به رویکرد کمی می‌باشد. به بیان کرسول زمانی پژوهش کیفی انجام می‌دهیم که نیاز به کسب فهم پیچیده موضوع بحث انگیز[1] (در این جا قابلیت‌های سازمانی) هستیم. پژوهش کیفی انجام می‌دهیم چرا که مترصد فهم بسترها یا شرایطی هستیم که مشارکت کنندگان مطالعه در آن جا مسئله یا موضوع بحث انگیز مد نظر را تجربه کرده اند (کرسول،۱۳۹۱). رویکرد پژوهش استقرائی بوده چرا که در پژوهش‌های کیفی حرکت از جز به کل می‌باشد و پژوهشگر به بررسی جزئیات و طبقه‌بندی آن‌ها می‌پردازد تا قابلیت‌های پویا را برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو در بخش پایین‌دستی نفت‌وگاز شناسائی نمائید.

در پژوهش حاضر، پژوهشگر طی زمان به بررسی یک سیستم (یک مورد) می‌پردازد و این کار را با گردآوری داده تفصیلی و عمیق از مآخذ اطلاعاتی چندگانه (مصاحبه‌ها، اسناد و گزارش‌ها) و ارائه توصیفی از مورد و مضمون‌های مبتنی بر مورد انجام می‌دهد و به دنبال کشف و شناسائی قابلیت‌های جدیدی در حوزه سازمانی است (ین[2]، ۲۰۱۷)، بنابراین بهترین استراتژی

1. Issue
2. Yin

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

پژوهش برای دستیابی اهداف مذکور در یک بخش و حوزه خاص یعنی سازمان پایین دستی نفت‌وگاز، استراتژی مطالعه‌موردی می‌باشد.

۳-۲- انتخاب نمونه موردی

سطح تحلیل برای اشاره به مقیاس جامعه هدف پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آن جایی که ما در صدد بررسی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو هستیم، سطح تحلیل در این مطالعه سازمان است. یعنی نمونه مورد با توجه به هدف ما، مطالعه سازمان پایین دستی در بخش نفت و گاز ایران است. برای انتخاب نمونه درست از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. یعنی نمونه مورد نظر باید معیارهایی را پوشش دهد، لذا نمونه مورد مطالعه باید سازمانی باشد که الف) در ایران باشد، ب) در بخش پایین دستی نفت و گاز فعال باشد و، ج) دارای پرتفولیو[1] غنی از پروژه‌ها و عملیات باشد و د) محاط شده در یک محیط متغیر باشد تا امکان بررسی پویائی استراتژی پرتفولیو و بازآرائی منابع و قابلیت‌ها برای انطباق با شرایط جدید در آن فراهم باشد.

برای انتخاب سازمانی که معیارهای چهارگانه فوق را برآورده سازد، با بررسی‌های صورت گرفته و مصاحبه با صاحب نظران پایین دستی نفت و گاز، سه "گروه[2] الف" ، "گروه ب" و "گروه پ"شناسائی شد. اما مهم ترین متغیر برای انتخاب گزینه نهایی، بررسی "زیرساخت‌های لازم برای پویایی استراتژی پرتفولیو" می‌باشد. برای این منظور شاخص‌های لازم برای تحقق این شرط براساس مراجعه به ادبیات و قضاوت خبرگان گردآوری شد. این نتایج در جدول (۳) درج گردیده است.

---

۱. استراتژی پرتفولیو در سازمان های با چند کسب‌وکار وجود دارد. در صنعت پایین دستی نفت گاز ایران سازمان‌هایی که دارای پرتفولیوهای متعدد باشند غالبا به صورت گروه که معادل holding اداره می شوند.

2. Holding

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۳. بررسی پویائی استراتژی پرتفولیو سازمان‌های منتخب از مرحله اول (نگارندگان)

ردیف	شاخص‌های مورد بررسی	گروه الف	گروه ب	گروه پ
۱	خروج از کسب‌وکارهای موفق جهت تامین فرصت‌های جدید	×	×	✓
۲	تمایل برای آزمایش فرصت‌های جدید به‌جای تحلیل روندهای گذشته	×	×	✓
۳	سازمان‌دهی‌مجدد جهت دستیابی به ساختاری‌جدید و موردنیاز برای از فرصت‌های‌جدید است	×	✓	✓
۴	معطوف ساختن بخشی از منابع به پروژه‌های نوآورانه در کنار سایر پروژه‌ها	✓	×	✓
۵	شروع ایده از مشتریان و نوآوری برای کمک به رفع نیاز آنها	×	✓	✓
۶	گروه استراتژی گسترده و دارای پیشینه متفاوت	×	×	✓
۷	دارای واگذاری‌های خوب و هوشمندانه	✓	×	✓

بنابراین مطابق نتایج دست‌آمده از بررسی پویائی‌استراتژی‌پرتفولیو در سه "گروه الف"، "گروه ب" و "گروه پ"، تنها "گروه پ" دربرگیرنده تمامی معیارهای مورد نیاز برای انتخاب شدن به عنوان نمونه این پژوهش بود. "گروه پ" بزرگترین هلدینگ پتروشیمیایی ایران است که دارای سازمان مادر حاکمیتی و چندین شرکت در بخشهای پتروشیمی و پالایشگاه است.

۳-۳- انتخاب افراد مطلع

در این پژوهش با توجه به تازگی و ناشناخته بودن رویکرد موردنظر و تخصصی بودن موضوع پژوهش و محدود بودن افراد مجرب و دارای دانش کاربردی مرتبط با موضوع پژوهش، در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است بدین ترتیب که با شروع مصاحبه از یک بخش، افرادو بخش‌های موردنیاز بعدی شناسائی و تا اشباع نظری موضوع ادامه پیدا کرده است. مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول ۴ آمده است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۴. لیست افراد مصاحبه شده (نگارندگان)

ارکان سازمانی			سمت مصاحبه شوندگان	سابقه	تعداد مصاحبه
سازمان مادرگروه پ			مدیر توسعه و نظارت بر طرحها	بالای ۳۰ سال	۴
			کارشناس ارشد برنامه‌ریزی و مطالعات اقتصادی	۸ سال	۳
			مشاور استراتژیک سازمان	۱۲ سال	۱
			مشاور پالایشگاهی مدیرعامل	بالای ۳۰ سال	۱
			مدیر کنترل تولید	بالای ۳۰ سال	۱
سازمان‌های تابعه	پالایشگاهی	ت[1]	مدیرعامل	۲۷ سال	۱
		ش	مدیرعامل	بالای ۳۰ سال	۱
	پتروشیمی	ک ۱	رئیس هیئت مدیره	بالای ۳۰ سال	۲
			مدیر عامل	۲۶ سال	۱
		ک ۲	مدیرعامل	بالای ۳۰ سال	۱
		ز	مدیرعامل	بالای ۳۰ سال	۱
			کل مصاحبه‌ها		۱۷

۳-٤- گردآوری داده

برای گرداوری داده از رویکرد مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و بررسی اسناد و مدارک سازمان استفاده شده است. برای انجام مصاحبه ابتدا، شیوه‌نامه مصاحبه[2] تهیه شد. هدف از شیوه نامه، شفاف کردن نقشه راه مصاحبه و بالا بردن قابلیت اعتبار مراحل گرداوری و تحلیل داده است. سوالات مصاحبه

۱. به منظور حفظ محرمانگی اطلاعات، فقط حرف نخست شرکت‌های تابعه ذکر شد است.

2. Interview Protocol

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مطابق با پیوست ۱ که در انتهای مقاله آمده است در چهار بخش تهیه شد: بخش الف) اطلاعات جمعیت شناسی در خصوص فرد و مشخصات سازمان، بخش ب) اطلاعات کلی در خصوص قابلیت‌های پویا، بخش ج) اطلاعات خاص در خصوص پروژه‌ها و استراتژی پرتفولیو و بخش د) اطلاعات در خصوص قابلیتهای پویا در صنعت نفت و گاز. برای تهیه سوالات بخش ب مصاحبه از چارچوب مفهومی پژوهش مطابق با جدول استفاده شد. برای تهیه سوالات بخش ج از استاندارد مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه (پی. اِم. آی[1]، ۲۰۱۳) بهره جسته شد و برای تهیه سوالات بخش د از جدول ۲بهره جسته شد. قبل از مصاحبه، خلاصه مسئله پژوهش و سئوالات مصاحبه برای مصاحبه شوندگان ارسال گردیده تا افراد بتوانند علاوه بر آمادگی بهتر برای مصاحبه، در صورت امکان و نیاز سایر اسناد و مدارک مربوطه را نیز تهیه کنند.

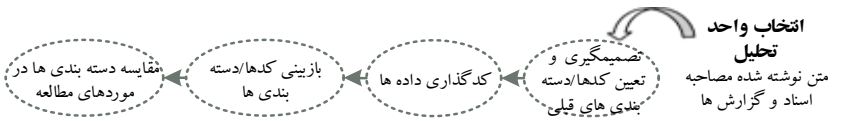
مصاحبه‌ها در محل دفتر کار مدیران و پیش از اغاز ساعات کار اداری صورت گرفت، تا وقفه‌ای در حین مصاحبه ایجاد نشود. در ابتدا مقدمه‌ای در خصوص قابلیت‌های پویا ذکر شد و سپس پاسخ آن‌ها در خصوص سوالات مصاحبه اخذ می‌شد. طبق شیوه نامه مصاحبه، نکات کلیدی مصاحبه‌ها در طول مصاحبه نوشته می‌شد تا تمرکز مصاحبه‌گر را بالا برده و ذهن او را درگیر نکات کلیدی که مبنای سوالات باز بعدی مصاحبه بودند، بکند. علاوه بر آن، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد. هر مصاحبه بین ۶۰ الی ۹۰ دقیقه به طول می‌انجامید.منبع دیگر گردآوری اطلاعات، اسناد، مدارک و گزارشات سازمانی بود، گزارشاتی از قبیل سند استراتژی پرتفولیو گروه، و گزارش‌های عملکرد مورد بررسی قرار گرفتند.

1. PMI

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۳-۵-تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی[1] استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها از فرآیند نظام‌مند کدگذاری و یافتن دسته‌بندی‌ها استفاده می‌کند. تحلیل محتوای کیفی خود بر دوگونه استقرایی و قیاسی قابل انجام است (چو و لی ، ۲۰۱۴). با توجه به اینکه در این مطالعه از چارچوب بسط یافته الوسون و لانداستورم (۲۰۱۰) برای دسته‌بندی قابلیت‌ها، استفاده شد، رویکرد قیاسی تحلیل محتوی مورد استفاده قرارگرفت. در این رویکرد برخلاف رویکرد استقرایی تحلیل محتوی که هیچ‌گونه پیش‌نویسی برای دسته‌بندی‌ها و کدها وجود ندارد، از مبانی نظری برای شکل‌گیری اولیه کدها و دسته‌بندی‌ها استفاده می‌شود. مراحل این رویکرد در شکل (۳) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۳. رویه رویکرد قیاسی در تحلیل محتوای کیفی (چو و لی[2]،۲۰۱۴)

اولین گام انتخاب واحد تحلیل است، که در این جا با توجه به این که از مصاحبه استفاده شده بود، متن پیاده‌سازی حاصل از صوت مصاحبه‌ها و اسناد و گزارش‌های سازمانی به عنوان واحد تحلیل یعنی انچه مورد تحلیل قرار می‌گیرد، انتخاب شد. سپس کدهای (قابلیت‌های پویایی) شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین به عنوان مبنای کدگذاری‌های جدید مورد استفاده قرار گرفت و سخنان مصاحبه شوندگان حول آن‌ها کدگذاری مجدد شد. البته بنا به بستر خاص

1. Qualitative Content Analysis
2. Cho and Lee

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مصاحبه نظیر واقع شدن در ایران و بخش پایین دستی نفت و گاز موجب بروز بازنگری در کدهای پیشین شد. بدین صورت که برخی کدها ادغام، برخی حذف و برخی اضافه شدند.

۳-٦- روایی و پایایی

برای بررسی روائی از روش قضاوت کارشناسان استفاده شد و سوالات مصاحبه را با افراد خبره در آن بخش بررسی شد تا مطمئن شویم جوانب مختلف در نظر گرفته شده است یا خیر؟ و این که سوالات به اندازه کافی جامع، شفاف و واضح هستند یاخیر؟ بدین طریق روایی ابزار گردآوری بررسی گردیده است. علاوه بر ان به دلیل استفاده از روش کثرت‌گرایی در گرد اوری داده یعنی گردآوری داده از چند منبع قابلیت اعتبار داده‌ها بیشتر است. هم‌چنین پس از اتمام مصاحبه و پیاده سازی آن خروجی کار و نتایج بدست آمده برایمصاحبه‌شوندگان ارسال شد و نظر مجدد آنها در این خصوص نتایج مصاحبه مورد پرسش واقع شد، تا از صحت درک مصاحبه‌گران اطمینان حاصل شود. وجود شیوه نامه مصاحبه نیز در بالا بردن قابلیت اعتبار داده‌ها نقشی بسزا دارد. نتایج نهایی کدگذاری نیز به قضاوت سه خبره گذارده شد و مورد تایید قرار گرفت.

٤-یافته‌ها

در فاز میدانی با بررسی گزارش‌های مکتوب مصاحبه‌ها و بررسی سایر اسناد و مدارک و ضمن توجه قرار دادن کدهای ادبیات پیشین، بخش‌های مهم متون مورد تحلیل، استخراج گردید و به صورت جملات کوتاه و دقیق نوشته شد. سپس جملات کوتاه به صورت کد و عبارات کوتاه و مفهومی تبدیل گردید. در این مرحله به ۶۸ کد اولیه معنادار و دقیق حاصل شد و در مرحله بعدی به بازنگری و بازبینی کدها از طریق بازبینی ادبیات پرداختیم و در نهایت کدهای استخراج شده و بازبینی شده را طبقه بندی کردیم که درجدول ۵ بخشی از خلاصه مصاحبه‌ها و کدهای استخراجی آورده شده است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۵. خلاصه مصاحبه و کدگذاری (نگارندگان)

ردیف	خلاصه مصاحبه	برخی کدهای اولیه
۱	سازمان ما بدنبال کشف روندها و مسیرهای گوناگون و تحلیل آنها در جهت کسب فرصت‌های جدید و مقابله با تهدیدات می‌باشد	تحلیل روندها آتی کسب‌وکار
۲	اگر در تحلیل‌های خود به این نکته رسیدم که لازم است جهت بهره‌گیری از فرصتی و مزیتی جدید و مطلوب در آینده از کسب‌وکار موفق خود دست برداریم این کار را انجام می‌دهیم	کناره‌گیری از کسب‌وکارهای فعلی با رصد فرصت‌های نوظهور
۳	با اطمینان به سیستم رصدگری فرصت‌ها و شجاعت رهبران و مدیران در مواقع لازم تغییرات و تحولات غیرقابل باور را انجام داده و از ثمرات آن بهره می‌گیریم	اقدامات هوشمندانه و شجاعانه در تصمیمات کسب‌وکاری
۴	از بینش‌های جدید بدست آمده و نتایج تحلیل‌های انجام گرفته برای ایجاد الگوئی بهینه برای تصمیم‌سازی برای مدیران ارشد استفاده می‌کنیم	الگوسازی برای تصمیم‌گیری استراتژیک
۵	با ایجاد تمایز در تولید محصولات و خدمات سعی در توجه به تعهدات اجتماعی و رشد و تقویت برند خود در داخل و خارج را داریم	توسعه و ارتقای نام تجاری با تکیه بر تمایز
۶	منابع انسانی و مغزافزاری از اهمیت خاصی در درک و تصمیم‌گیری برای جذب فرصت‌ها و اجرای سریع تغییرات برخوردار بوده و پویائی سازمان در جهت ایجاد تمایز از طریق ترکیب دارائی‌های فیزیکی و نامشهود ایجاد و توسعه می‌یابد	ترکیب هوشمندانه دارائی‌های محسوس و نامحسوس برای ایجاد تمایز
۷	برقراری تعادل و توازن داخلی میان کسب‌وکارهای مختلف یک سازمان در جهت پاسخ‌گوئی بهینه و نظام‌مند به نیازهای میان آنها ظرفیت و قابلیت بسیار مهم و حائز اهمیتی است که سازمان‌های فعال در بخش پایین‌دستی بایستی در جهت تأمین خوراک و سایر نیازها و الزامات همدیگر، بایستی از آن برخوردار باشند	قابلیت ایجاد تعادل و توازن داخلی پرتفولیو کسب‌وکار
۸	سازمان ضمن شناسائی بازارهای بکر در سراسر دنیا نسبت به گسترش دامنه بازارها و مشتریان محصولات و خدمات خود اقدام کرده است	گسترش دامنه بازارها و مشتریان محصولات و خدمات

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

ردیف	خلاصه مصاحبه	برخی کدهای اولیه
۹	پویا نگه داشتن آمادگی ذهنی افراد و مدیران سازمان جهت اقدام مناسب و بهنگام در مواجه با تغییرات	اقدام موثر و بهنگام با آمادگی و پویائی ذهنی ارکان سازمان
۱۰	توجه به محصولات استراتژیک در سبد محصولات و خدمات از اهمیت و جایگاه ویژه در مباحث مدیریتی و کنترلی سازمان ما برخوردار است	مدیریت محصولات استراتژیک
۱۱	تفکر استراتژیک، نوآوری، انعطاف پذیری و پیش‌بینی براساس تحلیل داده‌ها و روندهای موجود در بخش‌های مختلف از ارکان اصلی پلتفرم تصمیم‌سازی سازمان بشمار می‌آیند	پلتفرم تصمیم‌سازی لازمه استمرار در اختیارگیری فرصت‌ها
۱۲	سازمان از طریق ایجاد مشارکت‌های مختلف در بخش‌ها و صنایع گوناگون در پی تأثیرگذاری در مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی می‌باشد	مشارکت برای مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی
۱۳	با توجه به نیازهای داخل کشور به تولید برخی اقلام داروئی خاص و توجه به تعهدات اجتماعی در این عرصه، با مشارکت برندهای مطرح این حوزه وارد عمل شده‌ایم	مشارکت برای تولیدات داروئی و توجه به تعهدات اجتماعی
۱۴	برای مدیریت مناسب پرتفولیو در طول زمان سازمان نیازمند یک هسته مرکزی قدرتمند بوده و متناسب با حجم کارهای سازمان در طول زمان می‌توان محدوده این هسته را با نیروهای دیگری تقویت کرد	ساختاری انعطاف‌پذیر متشکل از هسته مرکزی یا ستاد چابک و قدرتمند

در مرحله بعدی سراغ کدهای استخراج شده از خلاصه مصاحبه‌ها رفته و با ترکیب هوشمندانه و ارتباط‌دهی منطقی به مفاهیمی رسیده‌ایم که پایه و اساس رسیدن به مقوله‌های فرعی بوده‌اند. در این مرحله ما به بیش از ۹۰ مفهوم رسیده‌ایم که بخشی از این مفاهیم در جدول ۶ ارائه شده است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۶.مفاهیم حاصل از کدگذاری (نگارندگان)

	مفاهیم						
۱	رصد محیط داخلی و خارجی	۲	قابلیت ایجاد توازن و تعادل داخلی پرتفولیو	۳	مشارکت برای ارائه ارزشی متمایز و برتر		
۴	بهره‌گیری از افراد شایسته و رصدگر	۵	ارزش‌آفرینی منابع انسانی با مدیریت هدفمند	۶	اقدام هوشمندانه و شجاعانه به تصمیمات		
۷	شکست هوشمندانه و اصلاحات بهنگام	۸	ایجاد بینش‌هائی برای بهبود تصمیم‌سازی در سازمان	۹	پلتفرم تصمیم‌سازی لازمه استمرار در اختیارگیری فرصت‌ها		
۱۰	قابلیت قطع ارتباط در پویائی استراتژی پرتفولیو	۱۱	چابکی در استراتژی پرتفولیو با مدیریت قطع ارتباط بهنگام	۱۲	ارتباط موثر و دوسویه جهت ارتقای نوآوری و کنترل هوشمندانه		
۱۳	تصمیم‌گیری یکپارچه و هماهنگ با اتکا برسیستم‌های مدیریتی نوین	۱۴	ساختار متشکل از هسته مرکزی قدرتمند یا ستاد چابک و قوی	۱۵	تصمیم‌گیری مبتنی بر تفکر استراتژیک و پیش‌بینی روندهای آتی		
۱۶	تعهدات اجتماعی برای مقابله با مسائل زیست‌محیطی	۱۷	مشارکت برای تولید محصولات نوآورانه	۱۸	مشارکت برای توسعه بازارهای محصولات		
۱۹	مدیریت برند، اعتبار و مالکیت معنوی	۲۰	مشارکت برای بهره‌گیری از مشاوره امکان‌سنجی و طراحی مفهومی	۲۱	ایجاد تعادل در ارتباطات داخلی پرتفولیو		

بعد از دستیابی به مفاهیم کلیدی و دقیق بدنبال ایجاد مقوله‌هائی هستیم که حد واسط میان مفاهیم و دسته‌ها می‌باشند و هر مقوله حداقل شامل ارتباط منطقی میان چند مفهوم کلیدی می‌باشد پس مقوله‌ها از ترکیب مفاهیم به دست آمده و پایه‌گذاری برای رسیدن به دسته‌ها را رقم

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

خواهند زد. در این پژوهش به بیش از ۴۸ مقوله مهم و اساسی رسیده‌ایم که در جدول ۷ به بخشی از مقوله‌ها اشاره شده است.

جدول ۷. مقوله‌های فرعی حاصل از ترکیب مفاهیم کدگذاری (نگارندگان)

ردیف	مقوله‌های فرعی
۱	رصد محیط داخل و خارج سازمان و تحلیل روندهای آتی کسب‌وکار
۲	انطباق‌پذیری شرایط درونی و محیط بیرونی
۳	مدیریت و توجه به تعهدات اجتماعی
۴	بهره‌گیری از قابلیت رصدگری افراد خبره و شایسته که از ذهنی پویا و آماده برخوردارند
۵	توجه به مسائل زیست‌محیطی و کاهش پیامدهای ناشی از کسب‌وکار بر آن
۶	پویائی استراتژیک پرتفولیو
۷	قابلیت بازآرائی منابع برای اجرای تغییرات استراتژیک و جهت‌گیری سریع و بهنگام
۸	هوشمندی و شجاعت در اجرای تغییرات
۹	ایجاد هماهنگی بین ارکان داخلی پوتفولیو (تولید محصولات و خدمات، توسعه و مدیریت مالی) در جهت پویائی
۱۰	مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی از طریق مشارکت
۱۱	الگوسازی برای تصمیم‌گیری صحیح استراتژیک
۱۲	نیروهای محرک برای ایجاد تمایز و نوآوری در سازمان
۱۳	فرآیندسازی مناسب در جهت بهره‌وری منابع انسانی
۱۴	قابلیت جذب سرمایه و تکنولوژی با مشارکت برای تولیدات متمایز و سازگار با محیط‌زیست
۱۵	مدیریت دوقطبی تمرکزگرائی و تمرکززدائی برای بهبود ظرفیت تصمیم‌گیری
۱۶	ساختار ستادی قوی و چابک و صف قوی برای مدیریت موثر تصمیم‌گیری
۱۷	گسترش و توسعه بسمت بازارها و مشتریان مستعدتر
۱۸	بهره‌گیری از سیستم‌های حافظه تعاملی و رصدگر زمینه‌ای برای بررسی دائمی و آنلاین تحولات و توجه به تفکرات استراتژیک
۱۹	تعهدات اجتماعی و توسعه مناسب زنجیره ارزش
۲۰	مشارکت هوشمندانه برای تسلط بر حال و پیش‌دستی برای آینده با رویکرد استراتژی دوگانه
۲۱	مدیریت و متعادل‌سازی صادرات بالادستی و واردات پایین‌دستی محصولات پتروپالایشگاهی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

در این مرحله از پژوهش از طبقه‌بندی، ترکیب و مقایسه باریک بینانه مقوله‌های فرعی به دست آمده از مرحله قبلی، مقوله‌های اصلی که همان دسته‌های قابلیت هستند را شکل می‌دهیم. در جدول ۹. دسته‌های شکل گرفته و برخی از مقوله‌های مرتبط نیز در جدول ۹ آورده شده است.

جدول ۸. قابلیت‌های پویای شناسائی شده برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو (نگارندگان)

مقوله‌های اصلی (دسته‌های قابلیت)	مقوله‌های فرعی (قابلیت)
۱)مدیریت تعهدات اجتماعی	مدیریت هوشمندانه و هدفمند تعهدات اجتماعی از طریق مشارکت برای تولید محصولات و خدمات متمایز در برخی حوزه‌های خاص از جمله بهداشت و سلامت مدیریت تعهدات اجتماعی در جهت افزایش اعتبار و وجهه مطلوب در عرصه ملی و بین‌الملل برای مشارکت با برندهای برتر مدیریت تعهدات اجتماعی برای کاهش پیامدهای زیست‌محیطی ناشی از فعالیت واحدهای پتروشیمی و پالایشگاهی مدیریت تعهدات اجتماعی برای کاهش پیامدهای زیست‌محیطی با ارائه مدل‌های جدید کسب‌وکار مدیریت تعهدات اجتماعی از طریق توسعه و تکامل زنجیره‌ارزش محصولات
۲) توسعه و تکامل زنجیره ارزش	ظرفیت درک فرصت‌ها برای توسعه زنجیره ارزش توسعه و تکامل زنجیره ارزش در جهت کسب فرصت‌های فعلی و آتی نیروهای محرک برای ایجاد تمایز و نوآوری در سازمان گسترش و توسعه بسمت بازارها و مشتریان مستعدتر توسعه در جهت مدیریت اعتبار، خوشنامی و مالکیت معنوی بهره‌گیری از سیستم‌های حافظه تعاملی و رصدگر زمینه‌ای برای بررسی دائمی و آنلاین تحولات و توجه به تفکرات استراتژیک
۳) مدیریت پویای مدل کسب و کار	انطباق‌پذیری شرایط درونی و محیط بیرونی پویائی استراتژیک پرتفولیو قابلیت برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی پویا الگوسازی برای تصمیم‌گیری صحیح استراتژیک مدیریت صحیح دارائی‌های اصلی و تکمیلی برای استمرار موفقیت توسعه مدل‌های جدید کسب‌وکار چابکی و چالاکی استراتژی پرتفولیو مدیریت و توسعه هوشمندانه محصولات استراتژیک

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مقوله‌های اصلی (دسته‌های قابلیت)	مقوله‌های فرعی (قابلیت)
۴) قابلیت مشارکت	قابلیت جذب سرمایه و تکنولوژی با مشارکت برای تولیدات متمایز و سازگار با محیط‌زیست مشارکت با شرکای داخلی و خارجی مشارکت در جهت توسعه بازارها، تولید محصولات نوآورانه با شرکای برتر خارجی و مشاوره آنها در مباحث امکان سنجی و طراحی مفهومی مشارکت هوشمندانه برای تسلط بر حال و پیش‌دستی برای آینده با رویکرد استراتژی دوگانه
۵) مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی	ظرفیت درک فرصت‌ها توجه و رصد اکوسیستم تجاری پایین‌دستی بهره‌گیری از سیستم‌های حافظه تعاملی و رصدگر زمینه‌ای برای بررسی دائمی و آنلاین تحولات و توجه به تفکرات استراتژیک مدیریت اکوسیستم تجاری پایین‌دستی از طریق مشارکت مدیریت و متعادل‌سازی صادرات بالادستی و واردات پایین‌دستی محصولات پتروپالایشگاهی توسعه محصولات تولیدی بسمت نیازمندیهای استراتژیک داخلی و کاهش واردات محصولات پایین‌دستی
۶) مدیریت دوقطبی تمرکزگرائی و تمرکززدائی	ایجاد ساختاری منعطف برای مدیریت پویای سازمان و واحدهای تابعه هدایت منابع انسانی بگونه‌ای هدفمند و ارزش‌آفرین ساختار مرکزی قوی و چابک برای نظارت و کنترل ساختار ستادی قوی و چابک و صف قوی برای مدیریت موثر تصمیم‌گیری فرآیندسازی مناسب در جهت بهره‌وری منابع انسانی مدیریت دوقطبی تمرکززدائی و تمرکزگرائی برای ایجاد ارتباط موثر بین بخش ستادی و صفی سازمان‌های هلدینگی
۷) قابلیت مدیریت تعادل پرتفولیو در سازمان دوسوتوان	ایجاد توازن و تعادل داخلی پرتفولیو کسب‌وکار مدیریت برای متعادل کردن پرتفولیو با تعریف ترکیبی از پروژه‌های نرمال تا نوآورانه رصد محیط داخل و خارج سازمان و تحلیل روندهای آتی کسب‌وکار پویائی استراتژیک پرتفولیو بهره‌گیری از قابلیت پروژه‌ها برای هدایت تحولات فعلی و آتی سازمان

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مقوله‌های اصلی (دسته‌های قابلیت)	مقوله‌های فرعی (قابلیت)
	قابلیت مدیریت و هماهنگی برای پوشش بهینه نیازهای داخلی واحدهای موجود در پرتفولیوی سازمان مدیریت و هماهنگی یکپارچه نیازهای مشتریان مختلف سازمان برای تسلط برحال و پیش دستی برای آینده در سازمان‌های دوسوتوان مدیریت برای متعادل کردن پرتفولیو با تعریف و مدیریت ترکیبی از پروژه‌های نرمال تا نوآورانه در جهت افزایش آمادگی ذهنی و بینشی سازمان
۷) قابلیت مدیریت یکپارچه	مدیریت و هماهنگی دارائی‌های تکمیلی از قبیل انبارهای ذخیره محصولات استراتژیک برای نزدیک شدن به بازارهای هدف مدیریت دارائی‌های تکمیلی از قبیل انبارهای ذخیره برای پاسخ‌گوئی سریع به درخواست‌های مشتریان مدیریتیکپارچگی و هماهنگی میان واحدهای پالایشگاهی و پتروشیمی در جهت تولید محصولات موردنیاز سازمان با حداکثر بهره‌وری و راندمان و کاهش پیامدهای زیست‌محیطی قابلیت مدیریت یکپارچه بخش‌های چهارگانه سازمان‌های مادر بخش پایین‌دستی (تولید محصولات، خدمات، توسعه و تأمین مالی) جهت بهبود در عملکرد و هم‌افزائی جهت ایجاد ظرفیتی مضاعف و بهبود یابنده
۸) قابلیت مدیریت ارتباطات با مشتری	رصد نیازهای در حال تغییر مشتریان پاسخ دادن به نیازهای در حال تغییر مشتریان ایجاد زیر ساختهای مورد نیاز برای ارتباط بهتر با مشتریان

در این بخش با توسعه، ترکیب و پیوند دسته‌های ایجاد شده و بررسی بیشتر و دقیق‌تر آن‌ها از طریق بازبینی ادبیات به شناسائی قابلیت‌های پویا اقدام کردیم و از نظرات خبرگان نیز در این مرحله جهت اطمینان به موارد شناسائی شده نیز بهره جسته شد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۵- نتیجه‌گیری

دردنیای امروزی با توجه به شرایط دائما درحال تغییر و متلاطم محیط، لزوم انطباق شرایط و منابع داخلی سازمان با این تحولات امری ضروری است. با توجه به نوسانات قیمت نفت و درنتیجه نوسانات قیمت خوراک، اثرات تحریم‌ها و تکنولوژی‌های جدید، سازمان‌های فعال در بخش پایین‌دستی نفت‌وگاز ایران باید به کارگیری قابلیت‌های‌پویا به ایجاد تمایز و برتری رقابتی بپردازند. نتایج این پژوهش نشان داد این سازمان‌ها می‌بایست ضمن بهره‌برداری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، جستجوی انعطاف‌پذیری و نوآوری استراتژیک، بهره‌مندی از تکنولوژی‌های درحال رشد، ایجاد اتحادهای استراتژیک و هوشمندانه، استفاده از افراد باشایستگی‌های ویژه و برخوردار از بینش رصدگری[1]، ایجاد نیروهای محرکه در درون سازمان با ترویج و تشویق بسمت نوآوری و تمایز و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی بتوانند با ایجاد خوشنامی و ذهنیت مثبت در نزد ذی‌نفعان نسبت به سازمان و فعالیت‌های آن، به ایجاد تمایز و برتری رقابتی پرداخته و روند آتی موفقیت سازمان را راهبری نمایند. هدف اصلی این پژوهش شناسائی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو برای بخش پایین دستی نفت‌وگاز بوده است. با توجه به نتایج حاصل شده از این پژوهش سازمان‌های برای پویائی و هوشمندی استراتژی پرتفولیو به قابلیت‌های پویائی نیاز دارند که در جدول (۱۰) ذکر شده است. برای تطابق با مدل تیس(۲۰۰۷) این قابلیتها در سه مرحله طبقه بندی شدند. به عبارت دیگرلازم است سازمان سه مرحله درک، تصرف و بازآرائی موجود در قابلیت‌های پویا را از طریق فرآیندها، مهارت‌ها و ساختارهای لازمه مدیریت نمایند تا بتوانند به ظرفیت فرصت‌شناسی، ظرفیت تصمیم‌گیری و ظرفیت اجرای تغییرات رسیده که این موضوع برای سازمان‌های بررسی شده فعال دربخش پایین‌دستی در جدول (۱۰) ذکر شده است.

1. Visionary

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول ۱۰. اجزای (فرآیندها، ساختار و مهارت‌های) موجود در مراحل قابلیت‌های پویا (نگارندگان)

دسته	کارکرد	رویه‌های تشکیل‌دهنده‌ی قابلیت‌های پویا
تا ۱۰	بررسی و رصد تغییرات در محیط عملیاتی، شناسایی ایده‌های جدید	مرتبط با تحقیق و توسعه‌ی داخلی برای شناسائی فرصت‌ها مرتبط با شناسایی نیازهای مشتری و رصد رقبا روش‌های نظام‌مند برای بررسی توسعه‌های فناوری و نوآوری‌های بازار روش‌های نظام‌مند برای دریافت نظرات مرتبط با نوآوری از سوی مکمل‌ها و تامین‌کنندگان بهره‌مندی از سیستم‌های تحلیلی و رصدگرهای هوشمند برای شناسائی فرصت‌ها از ترکیب عملکرد بازار، رقبا و مشتریان بهره‌گیری از افراد باشایستگی‌های ویژه در تجربه، دانش و انعطاف‌پذیری ایجاد نیروهای محرک قوی و هوشمندانه در سازمان با گسترش رویکرد ایجاد تمایز برای انگیزه دادن به افراد جهت پرورش فضای نوآوری ایجاد یک سیستم حافظه‌ای تعاملی برای رصد تحرکات رقبا، مشتریان و بازار
بعد از ۱۰	برقراری ارتباط میان نوآوری‌ها و محصولات و بازار برای بدست آوردن فرصت‌های شناسائی شده از طریق‌بهبود ظرفیت‌تصمیم‌سازی	ترسیم مدل کسب‌وکاری جدید و پویا مطابق با پیشنهادات مشتری ساختار و مهارت‌های مدیریت پویای کسب‌وکارهای موجود در پرتفولیوی سازمان رویه‌های تصمیم‌گیری متکی بر یک پروتکل تصمیم‌گیری هوشمند و قوی برای شکل دادن به بینش‌ها و ترسیم الگوهای تصمیم‌گیری استراتژیک برخورداری سازمان از تفکر استراتژیک و تصمیم‌سازی بر اساس تفکر استراتژیک و پیش‌بینی استفاده از ساختار ستاد چابک و قوی برای مدیریت دو قطبی تمرکززدائی و تمرکزگرائیبرای مدیریت مناسب ستاد و صف سازمان برای نظارت و نه دخالت در تصمیم‌گیری واحدهای تابعه ترکیب بینش‌های حاصل از اطلاعات برای ایجاد یک الگوی تصمیم‌گیری استراتژیک تصرف فرصت‌ها یا اجتناب از مشکلات آتی با واگذار کردن به موقع برخی کسب‌وکارهای سازمان ترکیب استراتژی، نوآوری و تغییر برای تصرف بهنگام فرصت‌ها و مقابله با چالش‌ها

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

دسته	کارکرد	رویه‌های تشکیل‌دهنده‌ی قابلیت‌های پویا
پیوند	انطباق میان منابع و قابلیت‌های سازمان	به‌کارگیری مجدد دارایی‌های موجود، مدیریت دارایی‌های تکمیلی و فرایندهای بازچینش
		ایجاد و هماهنگی همکاری تخصص‌گرایانه دارایی‌ها (به صورت درونی و بیرونی)
		رویه‌های رهبری در راستای ارتقای تعهد و روش‌های جدید برای تخصیص منابع
		نظیر سیستم‌های انگیزشی و تحلیلی
		مدیریت و یادگیری دانش
		مشارکت با شرکای توانا و مطرح جهت بازچینش منابع موجود و اصلاح خلاها
		منابعی و قابلیتی سازمان با رویکرد تعهدات اجتماعی و محیط‌زیستی
		مشارکت با شرکای داخلی و خارجی در جهت مدیریت و شکل‌دهی اکوسیستم
		تجاری پایین‌دستی
		مشارکت با برندهای مطرح و ممتاز در جهت بهره‌مندی از پویائی پرتفولیوی آنها
		مشارکت با برندهای مطرح جهت توسعه و تکامل زنجیره‌ارزش سازمان
		واگذاری هوشمندانه و به موقع کسب‌وکارهای سازمان برای چالاکی و چابکی استراتژی
		بهینه‌سازی و اصلاح تکنولوژی‌های عملیاتی موجود در جهت تولید محصولات و
		خدمات باکیفیت و متمایز از طریق مشارکت با صاحبان تکنولوژی‌های برتر و پیش رو
		توسعه بازارهای محصولات بسمت بازارهای جدید و بکر با ایجاد ادارائی‌های
		تکمیلی نظیر انبارهای ذخیره در آن کشورها
		هماهنگی میان مشارکت‌های داخلی و خارجی

این پژوهش در بخش پایین دستی نفت و گاز و در یک سازمان محدود شده است،که در پژوهش‌های آتی می‌توان با پیمایشی وسیع‌تر به بررسی تعمیم‌پذیری یافته‌ها پرداخت. بررسی قابلیت‌های سطح پروژه نیز می‌تواند در تعیین رابطه آن‌ها با قابلیت‌های پرتفولیو موثر باشد. به عبارت دیگر قابلیت‌های سطح پروژه، قابلیت‌های سطح پرتفولیو را تسهیل کرده که این نیز به نوبه خود منجر به تسهیل قابلیت‌های جهت گیری استراتژیک خواهد شد. همچنین پیشنهاد می‌شود فرایندهای لازم جهت خلق و ارتقای قابلیت‌های پویای سازمانی در پژوهش‌های آینده مد نظر قرار گیرد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

پژوهش حاضر نخستین پژوهشی است که به بررسی قابلیت‌های پویا در بخش پایین دستی نفت و گاز ایران صورت گرفته است و از این حیث حائز وجه نوآوری است. نتایج مطالعه ما با پژوهش شوئن و همکاران (۲۰۱۴) که در خصوص قابلیت‌های پویا در بخش بالادستی نفت و گاز صورت گرفت، همسو است خصوصا در خصوص توانایی مدیریت سلامت، حفاظت و امنیت و ملاحظات محیطی و توانایی مدیریت اکوسیستم تجاری بالادستی، اما بر خلاف بخش بالادستی صنعت نفت، بخش پایین‌دستی نفت به صورت مستقیم با مصرف کنندگان در ارتباط است. برقراری رابطه با مصرف کنندگان از طریق توزیع و فروش محصولاتی مانند بنزین، گازوئیل، نفت کوره، گریس، لاستیک، پلاستیک، کود، ضد یخ، آفت‌کش، گاز طبیعی، پروپان و غیره صورت می‌گیرد. لذا قابلیت‌های پویایی مانند رصد نیازهای در حال تغییر مشتریان (درک) وتصمیم گیری در خصوص پاسخ دهی به نیازهای آنان بر حسب اولویت‌ها (تصرف)، و ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز برای پاسخ گویی بهتر به آنان (تبدیل) در بخش پایین دستی اهمیت ویژه ای دارد.

نتایج پژوهش حاضر به عنوان چراغ راهی برای مدیران پایین دستی نفت و گاز برای عبور از بحران‌ها و مواجهه با تغییرات محیطی توصیه‌های سیاستی ذیل را پیشنهاد می‌دهد:

الف) لزوم اتخاذ سیاست‌های تشویق و تسهیل پایش محیطی از طریق سرمایه گذاری بر تحقیقات گسترده بازار، تشویق به شکل دهی واحدهای الگوبرداری از سازمان‌های برتر حوزه پایین دستی نفت و گاز دنیا در سازمان، تشویق سازمانهای دانش نهاد در حوزه تحقیق و توسعه

ب) لزوم اتخاذ سیاست هایی در خصوص توسعه پایدار صنایع پایین دستی

ج) لزوم اهتمام سیاستگذاران به تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

د) تشویق به جذب مشارکتهای بین المللی از طریق سرمایه گذاری و اخذ تکنولوژی‌های جدید برای افزایش انطباق پذیری صنعت با محیط بین المللی

هـ)مشارکت در برگزاری سمینارها، همایش‌ها و سایر دوره هایی که موجب توسعه اموزشهای مدیران و دست اندکاران صنعت می‌شود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

منابع

اعرابی، سید محمد و نبی اله دهقان (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی‌های پرتفولیو کسب‌وکار بیمه موسسه فرهنگیان، مطالعات کمی در مدیریت، ۱(۳)، صص ۳۱-۵۲.

الوداری، حسن؛ محمدتقی امینی، اسفندیار فرجوند (۱۳۹۲)، طراحی و تبین مدلی برای انطباق‌پذیری سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی دانشگاه پیام‌نور)، فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۳، صص ۸۳-۹۷.

بابکی، روح اله؛ مهدوی عادلی، محمد حسین؛ همایونی فر، مسعود؛ سلیمی فر، مصطفی(۱۳۹۶)، تأثیر شوک درآمدهای نفتی دولت و نااطمینانی‌های ناشی از آن بر سرمایه گذاری بخش خصوصی در اقتصاد ایران فصلنامه پژوهشهای سیاستگذاری و برنامه ریزی انرژی، شماره ۷، صص ۷۸-۴۳

باستانی، علیرضا؛ رزمی، سید محمد جواد؛ ناجی میدانی، علی اکبر؛ بکی حسکویی، مرتضی(۱۳۹۶)، تخصیص بهینه درامدهای نفتی به صندوق توسعه ملی: تحلیل بهینه یابی پویا، فصلنامه پژوهشهای سیاستگذاری و برنامه ریزی انرژی، شماره ۶، صص ۱۳۵-۱۶۹

ریوز، مارتین؛ نات هانس و جانمجایا سینها (۱۳۹۵)، استراتژی رسیدن به استراتژی، ترجمه: سیدحسین جلالی، چاپ اول، تهران: انتشارات آریانا قلم.

کرسول، جان (۱۳۹۱)، پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب ازمیان پنج رویکرد (روایت‌پژوهی، پدیده‌شناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه‌موردی)، ترجمه: حسن دانائی‌فرد، حسین کاظمی، ویرایش سوم، تهران: انتشارات صفار.

گرنت، رابرت ام (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک با رویکرد امرورزی، ترجمه آرش‌خلیلی‌نصر، ویرایش‌هشتم، تهران: انتشارات آریاناقلم.

مک‌کراث، ریتا (۱۳۹۴)، نهایت مزیت‌رقابتی، ترجمه سیدحسین جلالی، چاپ اول، تهران: آریانا قلم.

هورواث، ریچ (۱۳۹۳)، اوج‌گیری، ترجمه: نادر سید کلالی و بابک وطن‌دوست، چاپ اول، تهران: انتشارات آریانا قلم.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

Adner, R., and Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 1011-1025.

Al-Sharrah, G., Elkamel, A., and Almanssoor, A. (2010). Sustainability indicators for decision-making and optimisation in the process industry: The case of the petrochemical industry. *Chemical Engineering Science, 65*(4), 1452-1461.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management, 36*(1), 256-280.

Biesenthal, C., Gudergan, S., and Ambrosini, V. (2018). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*. Reterived from: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.006

Cho, J. Y., and Lee, E.-H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The qualitative report, 19*(32), 1-20.

Dangelico, R. M., Pujari, D., and Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment, 26*(4), 490-506.

David, F. R. (2003). *Strategic management: concepts*: Prentice hall.

Earp, J. A., and Ennett, S. T. (1991). Conceptual models for health education research and practice. *Health education research, 6*(2), 163-171.

Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

Feiler, P., and Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews, 3*, 14-20.

Garcia, R., Lessard, D., and Singh, A. (2014). Strategic partnering in oil and gas: A capabilities perspective. *Energy Strategy Reviews, 3*, 21-29.

Griffin, M. A., Hodkiewicz, M. R., Dunster, J., Kanse, L., Parkes, K. R., Finnerty, D., Unsworth, K. L. (2014). A conceptual framework and practical guide for assessing fitness-to-operate in the offshore oil and gas industry. *Accident Analysis and Prevention, 68*, 156-171.

Hartung, A. (2009). Create marketplace disruption: how to stay ahead of competition: Ft Press.

Heiberg S., Knut A. (2014), "Public–private partnership for improved hydrocarbon recovery – Lessons from Norway's major development programs", Vol 3, pp 30-48.

Helfat, C. E., and Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change, 11*(4), 725-760.

Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831-850.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

Helfat, C. E., and Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal, 32*(11), 1243-1250.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., and Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: John Wiley and Sons.

Iles, A., and Martin, A. N. (2013). Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production, 45*, 38-49.

Imenda, S. (2014). Is there a conceptual difference between theoretical and conceptual frameworks? *Journal of Social Sciences, 38*(2), 185-195.

Kapoor, S., Gresh, D. L., Schiefer, J., Chowdhary, P., and Buckley, S. J. (2004). *Visual analysis for a sense-and-respond enterprise.* Paper presented at the IASTED Conf. on Software Engineering.

Li, D.-y., and Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research, 67*(1), 2793-2799.

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41): Sage publications.

Olovsson, C., and Lundström, E. (2010). Dynamic Capabilities. A multiple case study on successful entrepreneurs in South Africa, unpublished Bachelor thesis, Umea School of Business.

Olson, M. S., van Bever, D., and Verry, S. (2008). When growth stalls. *Harvard business review, 86*(3), 50.

Project Management Institute. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. Project Management Institute.

Purce, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals), 67.

Saad, S., Mohamed Udin, Z., and Hasnan, N. (2014). Dynamic supply chain capabilities: A case study in oil and gas industry. *International Journal of Supply Chain Management, 3*(2).

Shuen, A., Feiler, P. F., and Teece, D. J. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews, 3*, 5-13.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. doi:doi:10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2010). Alfred Chandler and "capabilities" theories of strategy and management. *Industrial and corporate change, 19*(2), 297-316.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies, 45*(1), 8-37.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40-49.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

Valizadeh, J., Sadeh, E., Javanmard, H., and Davodi, H. (2017). The effect of energy prices on energy consumption efficiency in the petrochemical industry in Iran. *Alexandria Engineering Journal*.

Wilden, R., and Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(2), 181-199.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., and Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, *46*(1-2), 72-96.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.Zahra, S. A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, *43*(4), 917-955.

Zollo, M., and Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, *13*(3), 339-351.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]