

مفهوم نوین قابلیت‌های دینامیکی (پویا) در مدیریت بخش بالادستی و تجارت اکتشاف و تولید نفت و گاز

بیژن مستقل • سردبیر |

چارچوب قابلیت‌های پویا Dynamic Capabilities مفهومی نوین در عرصه‌ی بازارهای پرسرعت و سطح بالای فن‌آورانه‌ی بالادستی نفت و گاز است که اساساً توسعه و ارتقاء مفهوم چالاکی استراتژیک را در عرصه‌ی مدیریت این صنایع و تجارت اکتشاف و تولید تداعی می‌کند.

در این گزاره مدیران عملیاتی و مدیران عامل ارشد به‌عنوان تصمیم‌گیران کلیدی، مسئولیت خطیر رویارویی با چالش‌های فراروی بازار تقاضا و منابع انرژی را بر عهده دارند. بازیگران اصلی این بازار، فن‌آوری‌های نو، منابع نامتعارف، رقابت‌پذیری شدید، مشارکت جهانی در استفاده از منابع در دسترس این صنعت و درکی واقع‌بینانه از ریسک‌های محیط زیستی هستند. سه قابلیت دینامیکی اصلی برای شرکت‌های دولتی و خصوصی- بین‌المللی بالادستی در این عرصه و تجارت اکتشاف و تولید عبارتند از:

■ پیشرفت دووجهی؛ هم در بلوغ و تکامل و هم در ظهور و ماندگاری در بازار

■ قابلیت مدیریت اکوسیستمی تجارت بالادستی

■ مدیریت سلامت، ایمنی و حراست از محیط زیست HSSE

بدینسان مفهوم قابلیت‌های دینامیکی، استفاده از روشمندی‌های استراتژیکی است که نقطه‌ی عطف صنایع بالادستی امروزی، حول محور آن شکل می‌گیرد. این قابلیت‌ها در جهت یکپارچه‌سازی، ساخت و بازسازی توانایی‌های داخلی و

هیدروکربنی و میزان تولید متناسب با تقاضای مشتریان از اهم خروجی‌هایی است که با ایجاد این مفهوم جایگاه یک سازمان بالادستی را در بازار تعیین می‌کنند.

در این فرا-فرآیند سه رکن هدایت‌گری، یکپارچه‌سازی و یادگیری منجر به خروجی تغییر شکل می‌شوند. بدین‌سان مفهوم متعالی تجاری Asset Orchestration یا هم‌نوازی دارایی‌ها در راستای ارتقاء سازمان شکل می‌گیرد.

می‌توان گفت که این فرا-فرآیند در تبیین واژه‌ی ارکستراسیون مدیریتی از مراحل اساسی درک و سنسج Sensing، به تصرف درآوردن Seizing و سپس تبدیل کردن Transformation می‌گذرد. نکته‌ی اساسی اینست که تنها در تنها مدل‌های تجاری می‌توانند در ارتقاء و ایجاد ارزش متفاوت و تکوین قابلیت‌های دینامیکی کارساز باشند. بدین‌سان و از فراز این روش استراتژیک

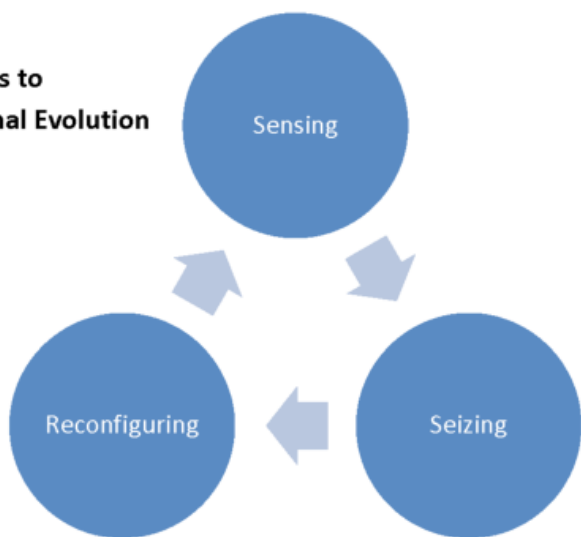
خارجی یک سازمان بالادستی، متناسب با شرایط بازار و قدرتمند شدن آن به کار می‌روند. قابلیت‌های دینامیکی با قابلیت‌های عادی (Ordinary Capabilities) فرق دارند و سازمان را قادر می‌کنند تا در شکار فرصت‌ها و مدیریت ریسک، بهترین عملکرد رقابت‌پذیر و توانمند را داشته باشند. این مهم به‌خصوص در همکاری‌های بین‌المللی و تجارت اکوسیستمی شکل می‌گیرد.

در واقع این مفهوم یک فرا-فرآیند در Meta-Processes در جهت هم‌آوازی مجموعه‌ای از فرآیندهای ضروری است که منجر به یک عملکرد برتر می‌شود. مدیران بخش بالادستی با این روش در رویارویی با بازاری پرسرعت و رقابتی، به چالاکی می‌توانند فرصت‌ها را شکار کرده و ریسک تجارت اکتشاف و تولید را کاهش دهند.

ایجاد ارزش‌های مالی و غیرمالی پایدار، ارتقاء سود و ایمنی، افزایش ذخایر



**Keys to
Organizational Evolution**



مدیریتی، ساز و کاری حاصل می‌شود که می‌توان آنرا فرآیند تضمین شده یا امضاء شده Signature Practice نامید که با مفهوم بهترین عملکرد Best Practice متفاوت است؛ چرا که یک مدل تجاری تضمین شده است.

می‌دانیم که قابلیت‌های عادی Ordinary، تلفیقی از مهارت پرسنلی، تجهیزات، ابزار و در نهایت فرآیندهای تعریف شده‌اند که با آئین‌نامه‌ها و راهنماها و صرفاً برای انجام یک کار پشتیبانی می‌شوند و اگر به‌خوبی انجام گردند منجر به یک Best Practice خواهند شد. این روش‌ها (همان‌طور که در ماهیت مدیریت NOC ها یا شرکت‌های ملی نفت می‌بینیم و بیشتر هم از منابع خارجی، اخذ یا Out Source شده‌اند) به‌خصوص در ماهیت دولتی قابل خریدند؛ در واقع یک عملکرد جمع‌آوری و آنالیز مستمر اطلاعات هستند که در اهدافی کوتاه‌مدت یا بلندمدت تعیین شده‌اند.

اما Signature Practice یا عملکرد امضاء شده متفاوت است؛ بدین ترتیب که مدل‌های تجاری متفاوت را از لحاظ یادگیری مستمر و بسته به شرایط بازار، پیشینه و استعداد سازمانی به کار گرفته و به‌پیش می‌رانند و بنابراین خریدنی

اجرائی بسیار مهم بوده و از یک تیم مدیریتی توسعه‌های کلیدی شکل می‌گیرد. در جدول زیر خلاصه‌ی مقایسه‌ی این دو نوع قابلیت عادی و دینامیکی ارائه شده است. بنابراین با وجود تجدید قابلیت‌های عادی درون‌سازمانی و پوست‌اندازی در شرکت ملی نفت (که این روزها مدنظر مدیر عامل محترم و مدیران ارشد قرار گرفته و البته جای تقدیر دارد)، توجه همه‌ی دست‌اندرکاران را به نوع دیگری از قابلیت‌های صنعت بالادستی نفت و گاز در عرصه‌ی جهان امروزی جلب می‌کنیم:

نیست و باید ساخته شود. به‌عبارت دیگر ایجاد رقابتی پایدار با یک استراتژی دقیق و هم‌خوان با محیط تجارت است که با نوآوری عجین می‌باشد. اینجا درست هم‌سنگی و تطابق قابلیت‌های دینامیکی با استراتژی تجاری مطرح است؛ به‌طوری که این قابلیت‌ها اجازه می‌دهند تجارت به سهولت انجام شود.

بنابراین مدیران همواره با رصد فرصت‌ها و تهدیدات، درست کار کردن را در راستای کار درست ترویج می‌کنند. البته هم‌نوایی مدیران ارشد با مدیر

قابلیت‌های دینامیکی (پویا)

قابلیت پویا	قابلیت عادی	موضوع
تناسب میان فرصت فنی-تجاری و تقاضا	بازده فنی در توابع تجاری	هدف
درک و سنجش، تصرف، تبدیل	عملیات، ادارات، تصدی دولتی	ارکان ثلاثه
Signature Practice	Best Practice	سطح قابلیت
کار درست را انجام دادن	کار را درست انجام دادن	پیش‌نیاز
غیر قابل تقلید	نسبتاً تقلیدی	تقلید پذیری
نوآوری و ساخت	خرید یا ساخت	به‌دست‌آوری
تکاملی	فنی	شایستگی