

Identifying factors affecting the synergy of managers in Iranian oil industry holdings

Alireza Rostaminia^{1*} - Mehdi Haghighi Kafash²

Abstract

The aim of the present study was to identify the factors affecting the synergy of managers in the Iranian oil industry holdings. The present study was applied in terms of its purpose and descriptive in terms of its data collection method, and was conducted with a qualitative approach. The research population consisted of managers in the Iranian oil industry, 15 of whom were selected through a judgmental method and with the criterion of theoretical data saturation. Thematic analysis was used to analyze the data obtained from semi-structured interviews. After conducting interviews and implementing texts, 31 basic themes were obtained regarding factors affecting managers' synergy, and in the next stage, 10 organizing themes were extracted from them. The final result of the research showed that the factors affecting coordination in the Iranian oil industry's headlining included: structural and organizational factors, cultural and managerial factors, factors related to leadership style, factors related to information technology, technical and resource factors, external factors, factors related to knowledge and resource sharing, factors related to communications and information systems, factors related to cooperation between companies and institutions, and factors related to international cooperation.

Keywords

Synergy, Managers, Holding, Iranian Oil Industry

1. Alireza Rostaminia, PhD Candidate in Business Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Strategic Management). arostaminia1376@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Allameh Tabataba'ei University, Tehran, Iran. M.haghighi@atu.ac.ir



شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران در هلدینگ‌های صنعت نفت ایران

علیرضا رستمی‌نیا^{۱*} - مهدی حقیقی‌کفاش^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران در هلدینگ‌های صنعت نفت ایران بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بوده که با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه پژوهش، مدیران صنعت نفت ایران بودند که به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر از آنها انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. پس از برگزاری مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متون، ۳۱ مضمون پایه در ارتباط با عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران به دست آمد و در مرحله بعد، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده از بین آنها استخراج شده است. نتیجه نهایی پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر هماهنگی در هلدینگ صنعت نفت ایران شامل: عوامل ساختاری و سازمانی، عوامل فرهنگی و مدیریتی، عوامل مرتبط با سبک رهبری، عوامل مرتبط با فناوری اطلاعات، عوامل فنی و منابع، عوامل خارجی، عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع، عوامل مرتبط با ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی، عوامل مرتبط با همکاری بین شرکت‌ها و نهادها و عوامل مرتبط با همکاری بین‌المللی بود.

واژگان کلیدی: هم‌افزایی، مدیران، هلدینگ، صنعت نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). arostaminia1376@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. M.haghighi@atu.ac.ir

مقدمه

نفت یکی از مهم‌ترین مواد اولیه جهان است. از اواسط دهه ۱۹۵۰ منبع اصلی انرژی جهان بوده است (Kountriasova, 2022). صنعت نفت یکی از مهم‌ترین اجزای اقتصاد جهان است و تأثیر بسزایی در توسعه سایر صنایع دارد (عباسی و همکاران، ۱۴۰۳). این منبع انرژی همان چیزی است که به خودروها سوخت می‌دهد، برق را برای گرم کردن خانه‌ها و آب فراهم می‌کند، در پزشکی مدرن استفاده می‌شود، مواد شیمیایی مورد استفاده برای محصولات تمیزکننده خانگی را استخراج می‌کند و موارد دیگر (Dietz, Gardiner, Jahn & Noels, 2021). صنعت نفت نقش مهمی در پیشبرد اقتصاد جهانی ایفا می‌کند. محصولاتی که این صنعت تولید می‌کند از بسیاری از صنایع حیاتی دیگر مانند صنعت خودرو و صنعت تولید پشتیبانی می‌کند (Peng, Li & Yi, 2019). صنعت نفت درگیر فعالیتهای ریسک‌پذیر است (Dietz et al, 2021)، هنگامی که مدیران نفت در مورد پروژه‌های نفتی تصمیم‌گیری می‌کنند، با عدم قطعیت‌های متعددی از جمله مواردی مانند قیمت نفت در آینده، حجم ذخایر، نفوذ محیط‌زیست، چشم‌انداز نفت، شرایط مالی، درجه فعلی اکتشاف و ویژگی‌های عملیاتی مواجه می‌شوند (Kountriasova, 2022).

همچنین تغییرات در فناوری، بازارها و نیازهای مشتری بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد که مستلزم بازسازی مستمر استراتژی و تاکتیک‌های موقعیت‌یابی کسب‌وکار نفت است (عباسی، گلرد و حسینی گل‌افشانی، ۱۴۰۳). در حال حاضر مشکل اصلی پیش روی صنعت نفت، به حداقل رساندن هزینه‌های تولید و عرضه محصولات نهایی به مصرف‌کنندگان است (Peng et al, 2019)؛ بنابراین هم‌افزایی (Synergy) مدیران و سازمان از مواردی است که می‌تواند کارایی و رقابت‌پذیری یک صنعت و عرضه آن را به‌طور کلی افزایش دهد (Bai, Pan, Liu, Xie, Zhang & Ma, 2024). ایجاد هم‌افزایی در سازمان سبب توزیع همگون و هماهنگ بار مسئولیت و فعالیت‌ها و هم‌راستایی و تعادل در سازمان می‌شود (Chen et al, 2025). هم‌افزایی بدین معناست که تلاش افراد سبب عملکردی می‌شود که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است (Ji, 2024). پدیده هم‌افزایی مثبت از طریق تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته شکل گرفته و تلاش‌های فردی اعضا منجر به سطحی از عملکرد که از عملکرد مجموع دروندادهای فردی آن بیشتر است، می‌شود (Dominic, Venkateswaran, Reddi, Rangineni, Regin, & Rajest, 2024).

هم‌افزایی بین مدیران صنعت نفت به‌طور قابل‌توجهی به همکاری و مشارکت

مؤثر بستگی دارد. همکاری‌ها شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا منابع را جمع‌آوری کنند، هزینه‌ها را به‌اشتراک بگذارند و ریسک‌های عملیاتی را کاهش دهند (Bai Pan, Bai, Kang, Zou, 2023). با افزایش هزینه‌های سرمایه‌ای و پیچیدگی‌های فناورانه، هیچ شرکتی نمی‌تواند به‌طور مستقل بر هر جنبه‌ای از عملیات تسلط یابد. با ایجاد شراکت، شرکت‌ها می‌توانند از نقاط قوت یکدیگر برای نوآوری و افزایش کارایی استفاده کنند (Chen, Wang, Li, Luo, 2025). همکاری بین مدیران، به‌ویژه برای میادین نفتی به‌هم‌پیوسته، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا عملیات مشترک را بهینه کنند و هم‌افزایی را به حداکثر برسانند (Shen n & Li, 2023). در واقع شرکت‌های نفتی اغلب در اتحاد‌های استراتژیک با سایر شرکت‌ها، ارگان‌های دولتی و ارائه‌دهندگان فناوری شرکت می‌کنند (Tao, Luo, Wu, 2023). Zhang, Liu, Xu, 2023 این اتحادها می‌تواند منجر به افزایش پشتیبانی نظارتی و بهبود دسترسی به فناوری‌های جدید شود و به شرکت‌ها در دستیابی به اهداف زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی کمک کند (Saivinod & Sivakumar, 2025).

از طرفی در طی سال‌های اخیر بحث هلدینگ‌ها (Holdings) و سازوکارهای مدیریتی مورد نیاز جهت اداره اثربخش آن‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. هلدینگ شرکتی است که افراد به‌منظور خرید و مالکیت سهام در سایر شرکت‌ها تشکیل می‌دهند. با «نگهداری» سهام، شرکت مادر حق نفوذ و کنترل تصمیمات تجاری را به‌دست می‌آورد (Ji, 2024). شرکت‌های هلدینگ مزایای متعددی مانند به‌دست آوردن کنترل بیشتر در یک سرمایه‌گذاری کوچک، حفظ مدیریت شرکت فرعی و متحمل شدن بدهی‌های مالیاتی کمتر را ارائه می‌دهند (Tian & Liu, 2023). سازمان‌های هلدینگ در تلاش هستند که روابط بین شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه خود را ارتقا داده و به هم‌افزایی بپردازند (Tamta, 2022). در این راستا ایجاد هم‌افزایی واقعی مدیران از طریق اتخاذ استراتژی مناسب برای هلدینگ‌ها از جمله محورهای مهم و اساسی در مدیریت راهبردی شرکت‌های هلدینگ است که با ارتقای ارزش‌آفرینی باعث اثربخشی شرکت‌ها می‌شوند. با این تفاسیر سؤال اصلی پژوهش بدین صورت بیان می‌شود که: چه عواملی بر هم‌افزایی مدیران در هلدینگ صنعت نفت ایران مؤثر هستند؟ هلدینگ به سازمان‌هایی گفته می‌شود که تعدادی از شرکت‌ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش و یا مالکیت خود داشته و گاهی اوقات آن‌ها را با عنوان‌هایی همچون ستاد، دفتر مرکزی، شرکت سرمایه‌گذاری، بنگاه گروه، شرکت مادر تخصصی، شرکت فراگیر و غیره نیز معرفی می‌کنند (رحیمی، جهانگیرفرد و حاج علیان، ۱۴۰۳). در

تعریفی ساده توسط کومار (Kumar, 1992) هلدینگ سازمانی است که هدف آن تصاحب سهام سایر شرکت‌ها است؛ بنابراین منافع اصلی هلدینگ‌ها از طریق تسلط و کنترل بر دیگر شرکت‌ها تأمین شده و درعین حال هلدینگ‌ها برای این شرکت‌ها امکانات تازه‌ای نیز فراهم می‌آورند (Bai et al, 2023). در واقع هلدینگ شرکتی است که هیچ عملیات، سرمایه‌گذاری یا سایر وظایف فعال دیگری را برای خود انجام نمی‌دهد. در عوض، به‌منظور داشتن دارایی وجود دارد (Ji, 2024). همچنین هم‌افزایی یا سینرژی، همکاری مجزای چند عامل است به‌طوری‌که اثر کلی آن‌ها از جمع اثرات عواملی که به‌صورت مستقل به‌دست می‌آیند، بیشتر است (Chen et al, 2025). به‌طورکلی، هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید اثر یا فعالیت می‌شود و درنهایت می‌توان گفت که هم‌افزایی موجب تأثیر چشمگیر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی در سازمان می‌شود (Tian & Liu, 2023). هم‌افزایی معمولاً با کمک مشارکت در دانش و منابع در راستای حذف یا کاهش دوباره‌کاری‌ها حاصل می‌گردد. استفاده از قدرت اتحاد شرکت‌ها برای تحمیل خواسته‌ها و هماهنگی استراتژی‌هایی همچون تقسیم بازار در راستای کاهش رقابت در واحدها مؤثر است (Saivinod & Sivakumar, 2025).

عباسی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی با روش تحلیل مضمون (شرکت ملی نفت)» انجام داده‌اند. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه شامل ۱ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان‌یافته و ۱۰ مضمون پایه و ۷۳ کد اولیه شناسایی شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران شرکت ملی نفت ایران در جهت ارتقای عملکرد سازمان و ایجاد یک محیط یادگیرنده کمک کند. رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسیان» بدین نتیجه دست یافتند که تمام عوامل تشکیل‌دهنده الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسیان شامل: تیم‌سازی، انسجام، ساختار، نوآوری، پشتیبانی، انگیزش، مشارکت و عملکرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. ممبنی، خدادادی، محمودی، جرجرزاده و کعب عمیر (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی پیشران‌های توسعه حسابداری محاوره‌ای تحت سینرژی مقاومت منفی مدیران: ترسیم چشم‌اندازهای بازار سرمایه ایران» بدین نتیجه دست یافتند که مطلوب‌ترین ماتریس توسعه حسابداری محاوره‌ای، ماتریس اثر سایبرنتیک است که احتمالاً تحت تأثیر

سینرژی مقاومت منفی مدیران بر اساس بیش‌اطمینانی می‌تواند با چالش عدم پذیرش در سطح شرکت‌های بازار سرمایه مواجه باشد. مطلوب‌ترین ماتریس توسعه حسابداری محاوره‌ای، ماتریس اثر سایبرنتیک است که احتمالاً تحت تأثیر سینرژی مقاومت منفی مدیران بر اساس بیش‌اطمینانی می‌تواند با چالش عدم پذیرش در سطح شرکت‌های بازار سرمایه مواجه باشد. نتیجه به‌دست‌آمده در این مطالعه، بیان‌کننده‌ی این موضوع است که مدیران دارای سینرژی مقاومت منفی بیش‌اطمینانی، معمولاً با بالاتر از حد برآورد نمودن سطح توانمندی‌های خود در اداره امور، از مقاومت بالاتری برای پذیرش تغییر برخوردار هستند و تحت این شرایط حسابداری محاوره‌ای به‌عنوان مهم‌ترین فرآیند مورد انتظار ذینفعان از واحد حسابداری، با چالش مواجه می‌شود. خجسته، اسمعیل‌زاده، پیمانی‌زاد و فهیم‌دوین (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ارتباطی هم‌افزایی مدیران و توسعه فدراسیون‌های ورزشی» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه تسهیلگری با ضریب مسیر ۰/۹۵، شناخت با ضریب مسیر ۰/۹۱ و ارتباط با ضریب مسیر ۰/۸۷ نقشی تعیین‌کننده در توسعه فدراسیون‌های ورزشی دارند؛ بنابراین نگرش علمی، حرفه‌ای، دوراندیشانه و منسجم مدیران فدراسیون‌ها، با الهام و الگوبرداری صحیح از شیوه و راهبرد فدراسیون‌های جهانی، با هم‌افزایی، نقش مهمی را در حرکت به‌سوی افق روشن در ورزش و کسب افتخارات ورزشی در آینده ایفا می‌کند. آذر، سنگی، ایزدخواه و انوری (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «ارائه سیستم فازی به‌منظور کشف فرصت‌های هم‌افزایی در شرکت‌های مادر» انجام داده‌اند. به همین منظور، پس از طراحی ماتریس فازی کشف فرصت‌های هم‌افزایی بر اساس سطح ارتباط فعالیت‌ها و مدیریت‌پذیری این ارتباطات در شرکت‌های وابسته به شرکت مادر، جایگاه تمام شرکت‌های وابسته به شرکت مادر در این ماتریس مشخص شد. با توجه به ابهام در نظر مدیران و کارشناسان این شرکت‌ها و کیفی بودن نظر آن‌ها، در این مقاله از متغیرهای زبانی به‌جای متغیرهای عددی استفاده شده است. متغیرهای زبانی به اعداد فازی ذوزنقه‌ای تبدیل شدند و سپس عملگر میانگین فازی برای آن‌ها اعمال شد. درنهایت با توجه به امتیازهای کسب‌شده شرکت‌ها در ماتریس هم‌افزایی، فرصت‌های ایجاد و بهبود هم‌افزایی میان شرکت‌ها شناسایی شد و در اختیار مدیران شرکت‌ها قرار گرفت. (Chen et al (2025) پژوهشی با عنوان تأثیر «هم‌افزایی دیجیتال - سبز بر بهره‌وری کل عوامل: شواهدی از شرکت‌های فهرست شده چینی» انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که هم‌افزایی دیجیتال سبز می‌تواند به‌طور

قابل توجهی بهره‌وری کل سازمانی را از طریق بهینه‌سازی تخصیص منابع، کاهش چسبندگی هزینه‌ها، و افزایش کارایی عملیاتی بهبود بخشد، در نتیجه سازمان‌دهی مجدد پویا عوامل تولید و ایجاد ارزش پایدار را تسهیل کند. علاوه بر این، عوامل خارجی، مانند محدودیت‌های مالی و مقررات محیطی، در کنار عوامل داخلی سازمانی مانند ویژگی‌های اجرایی، اثرات تعدیل‌کننده قابل توجهی بر اثربخشی هم‌افزایی دیجیتال سبز دارند. Ji (2024) پژوهشی با عنوان «تعدیل بین فرهنگی و ایجاد هم‌افزایی مدیران خارجی در چین: یک مطالعه تجربی» انجام داده است. این تحقیق یک مطالعه تطبیقی از تعدیل بین فرهنگی مدیران خارجی در ایجاد هم‌افزایی ناموفق چین را ارائه می‌کند. نتایج تحلیل‌ها در سطوح فردی توسط مدیران ژاپنی و مدیران اروپایی شاغل در چین جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد جهت‌گیری ارتباطی و احساس یکپارچگی با ایجاد هم‌افزایی ارتباط معناداری دارد. Tamta (2022) پژوهشی با عنوان «اهمیت رو به رشد هم‌افزایی در محیط کسب‌وکار» انجام داده است. نتایج نشان داد اثر هم‌افزایی جهت جدیدی برای تغییر در مدیریت استراتژی فعلی شرکت‌ها ایجاد می‌کند. آن‌ها با تعامل متقابل مشخص می‌شوند که در اشکال مختلف همکاری، مشارکت، مبارزه رقابتی اجرا می‌شود. محیط خارجی دائماً بر محیط داخلی شرکت تأثیر می‌گذارد و شرایط خاصی را ایجاد می‌کند که در آن شرکت‌ها نیاز به ایجاد، سازمان‌دهی و ترکیب مهارت‌های استثنایی مدیران و کارکنان دارند. این قابلیت‌ها ارزش جدیدی را نشان می‌دهد که برای پیاده‌سازی و درک بهتر مدیریت استراتژیک در شرایط بازار جهانی شده امروزی منحصربه‌فرد است. بر این اساس می‌توان بیان داشت که استراتژی هم‌افزایی مدیران در هلدینگ عاملی است که سبب می‌گردد ارزش کل مدیران هلدینگ از جمع ارزش تک‌تک مدیران بیشتر بوده و به عبارتی مدیران ستاد هلدینگ تلاش می‌نمایند در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت‌های هر مدیر در هر بخش داشته باشند. این امر جز با هم‌افزایی مدیران در بخش‌های مختلف صف و ستاد در هلدینگ امکان‌پذیر نیست که این امر نیازمند سازوکاری مشخص است تا بتواند عوامل مؤثر بر این هم‌افزایی را شناسایی نماید که ضمن عدم وجود پژوهشی جامع در این زمینه محقق در راستای رفع این خلأ پژوهشی برآمده است. بر این اساس با توجه به ضرورت و اهمیت صنعت نفت در کشور و عدم بررسی تجربی هم‌افزایی در بین مدیران این صنعت محقق در پژوهش حاضر درصدد بوده تا به شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران در هلدینگ‌های صنعت نفت ایران بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر به صورت کیفی انجام شده است؛ لذا؛ پارادایم آن در حیطه فرا اثبات‌گرایی و تفسیری است. از نظر جهت‌گیری، از نوع کاربردی است. از سوی دیگر، از نظر هدف اکتشافی و از نظر رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است. شیوه گردآوری داده‌ها نیز از نوع مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی با کمک انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. همچنین برای تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش و ترسیم شبکه مضامین از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران هلدینگ صنعت نفت ایران که سابقه فعالیت مدیریتی (معاون و مدیرکل) را در سازمان داشتند، تشکیل دادند. لذا با توجه به شناخت محققان از اعضای جامعه، مشارکت‌کنندگانی که حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی داشتند با روش قضاوتی و با راهبرد نمونه‌گیری نظری و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. طبق نظر گوبا و لینکلن (۲۰۰۰) روایی داده‌ها از طریق درگیری مداوم پژوهشگر، سنجش مستمر که از ویژگی‌های تحلیل مضمون است و بررسی یافته‌ها توسط اساتید و بازبینی آن‌ها صورت

جدول ۱. وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه	واحد فعالیت
۱	مرد	۴۴ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال	مدیر منابع انسانی
۲	مرد	۴۷ سال	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	۲۰ سال	مدیر برنامه‌ریزی
۳	مرد	۵۲ سال	کارشناسی مهندسی مکانیک	۲۵ سال	مدیر بهره‌برداری
۴	زن	۴۷ سال	دکتری مدیریت مالی	۱۸ سال	مدیر مالی
۵	مرد	۵۳ سال	کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات	۲۰ سال	مدیر فناوری اطلاعات
۶	مرد	۵۶ سال	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۷ سال	مدیر کل سرمایه انسانی
۷	مرد	۴۴ سال	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	۱۵ سال	مدیر اموال
۸	زن	۴۲ سال	کارشناسی ارشد حقوق	۱۶ سال	مدیر واحد حقوقی
۹	مرد	۵۱ سال	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۱۹ سال	مدیر کل فناوری اطلاعات
۱۰	مرد	۴۷ سال	دکتری مهندسی مکانیک	۱۶ سال	مدیر کل عملیات و بهره‌برداری
۱۱	زن	۵۵ سال	کارشناسی مهندسی شیمی	۲۱ سال	مدیر ساختار و بهره‌وری
۱۲	مرد	۵۲ سال	کارشناسی ارشد مدیریت بین‌الملل	۱۹ سال	مدیر امور بین‌الملل
۱۳	مرد	۳۷ سال	کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک	۱۲ سال	مدیر علوم زمین
۱۴	مرد	۴۳ سال	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۷ سال	مدیر پژوهش و فناوری
۱۵	زن	۴۸ سال	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۲۳ سال	مدیر تأمین و تدارکات

گرفت. همچنین در راستای پایایی از ارائه اطلاعات دموگرافیک از قبیل جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و تجربه فعالیت مدیریتی افراد، به همراه حوزه فعالیت آن‌ها، مواردی بود که در این پژوهش در مورد مصاحبه‌شوندگان و روش توافق درون موضوع دو کدگذار (محقق و یک کدگذار همکار) استفاده شد. بر مبنای نتایج تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر ۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۸ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۹ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

بر مبنای اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان مشخص است که اکثریت مشارکت‌کنندگان دارای سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۵۳ درصد)؛ از نظر تحصیلات اکثریت دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۶۷ درصد)؛ از نظر سابقه فعالیت اکثریت دارای سابقه فعالیت ۱۵ تا ۲۰ سال (۷۳ درصد) بوده‌اند.

یافته‌های پژوهش

محقق به منظور تحلیل داده‌ها و اطلاعات از روش تحلیل مضمون بهره برد. بر مبنای روش اجرایی، ابتدا پس از تبدیل صوت‌ها به متن و آشنایی با آن، نسبت به کدگذاری اولیه اقدام شد. در این گام، از کدها برای تبدیل داده‌های متنی به داده‌های استفاده‌پذیر و فهمیدنی در قالب عبارات و کلمه که برای تحلیل خاص لازم بود، استفاده شد. بر این اساس، کدگذاری به صورت پاراگراف به پاراگراف صورت گرفت. در این مرحله حدود ۳۹۳ کد توصیفی از مصاحبه‌ها به دست آمد. سپس مفاهیم اولیه در مرحله دوم، به منظور انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر کدگذاری شدند و فرایند مضامین پایه به عنوان مرحله دوم کدگذاری شروع شد. در مرحله تعیین مضامین پایه، مفاهیم اولیه دسته‌بندی و مضامین پایه از آن‌ها استخراج شد. در ادامه، پژوهشگر با به کارگیری اصطلاحات فنی که از پیشینه نظری تحلیل حاصل گردید و زبانی که مصاحبه‌شوندگان به کار گرفتند، یافته‌های مراحل قبل را در نظر گرفت و مضامین سازمان‌دهنده را گزینش نمود و به طور نظام‌مند آن‌ها را به مقوله‌های مربوط ارتباط داد. در این تحلیل بعد از چند بار رفت و برگشت میان مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، یک مضمون بیش از همه نمایانگر شد و همه مضامین بالاتر را به یکدیگر پیوند داد که با عنوان مضمون فراگیر شناخته شد. در جدول زیر، مفاهیم، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. مفاهیم، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، مضمون فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران	عوامل سازمانی و ساختاری	ساختار سازمانی	شفاف بودن ساختار سازمانی
		چابک و منعطف	استفاده از ساختار غیررسمی و انعطاف‌پذیر در سازمان
		استقرار نظام	ایجاد سیستم تشویقی محرک همکاری
		پاداش و ترفیع	ترویج پاداش در راستای همکاری بین دپارتمان‌ها و شرکت‌های تابعه
		ضابطه‌مند	سیستم‌های پاداشی و انگیزشی مناسب
		وجود سیستم‌های ارتباطی شفاف و کارآمد	ارتباطات مؤثر در سازمان
		آموزش و توسعه مداوم مدیران	استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی
		ارزیابی عملکرد مبتنی بر هم‌افزایی	افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران
		ایجاد فرهنگ همکاری و اعتماد	ارائه آموزش ضمن خدمت به مدیران و کارکنان
		عوامل فرهنگی و مدیریتی	ایجاد محیط اجتماعی و فرهنگی متناسب مدیران
عوامل فرهنگی و مدیریتی	ایجاد فرهنگ همکاری و اعتماد	توسعه همکاری بین کارکنان	برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازها
		ترویج فرهنگ نوآوری از طریق همکاری	طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد در راستای همکاری مدیران
		استفاده از جنبه جمع‌گرا بودن فرهنگ ایرانی در راستای توسعه همکاری	ارائه راهکارها و تدوین دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد
		ارزشمند تلقی نمودن کار گروهی	سیستم‌های گزارش‌دهی عملکرد شفاف
		تقویت عزت‌نفس مدیران در مدیریت تشکله‌ها	توسعه همکاری بین کارکنان
		مشارکت مدیران در شرکت‌های تابعه	ترویج فرهنگ نوآوری از طریق همکاری
		ایجاد فضای آزادانه برای بیان نظرات و ایده‌های مدیران	استفاده از جنبه جمع‌گرا بودن فرهنگ ایرانی در راستای توسعه همکاری
		احساس امنیت مدیران	ارزشمند تلقی نمودن کار گروهی
		انتخاب سبک مدیریتی متناسب از سوی مدیران	تقویت عزت‌نفس مدیران در مدیریت تشکله‌ها
		برطرف نمودن	مشارکت مدیران در شرکت‌های تابعه
	ایجاد فضای آزادانه برای بیان نظرات و ایده‌های مدیران		
	احساس امنیت مدیران		
	انتخاب سبک مدیریتی متناسب از سوی مدیران		
	برطرف نمودن		

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم	
عوامل مرتبط با سبک رهبری	عوامل مرتبط با سبک رهبری	مشارکت در تصمیم‌گیری	ترویج فرهنگ شهروندی سازمانی در بین مدیران و کارکنان	
			تشویق نوآوری و توسعه شخصی	
			بهره‌گیری مدیران از نقاط قوت فردی برای منافع گروهی	
			استفاده از رهبری مؤثر و مبتنی بر کار تیمی	
	عوامل مرتبط با سبک رهبری	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت و تبادل نظر با مدیران سایر بخش‌ها و شرکت‌های تابعه	تشویق کار تیمی
				واگذاری اختیارات مناسب به مدیران رده پایین
				اعطای اختیارات به مدیران در فرایند تصمیم‌گیری
				ترغیب مدیران به گفتگوی باز
	عوامل مرتبط با سبک رهبری	مشارکت در تصمیم‌گیری	مدیریت مشارکتی بین صف و ستاد	ترویج تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان
				اقدام متقابل با جو تفاهم بین مدیران
				تشویق مدیران به ابراز نظر واقعی
				پیشرفت‌های تکنولوژیکی
	عوامل مرتبط با فناوری اطلاعات	توسعه فناوری در بین کارکنان	توسعه فناوری در بین کارکنان	پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی مدرن
				استفاده از فناوری‌های نوین
				ارتقای مهارت‌های فناوری اطلاعات در بین کارکنان
				دسترسی نیروی کار به داده‌های بلادرنگ
	عوامل فنی و منابع	مدیریت فنی	مدیریت فنی	دسترسی به منابع فنی و مالی مشترک
				اجماع فنی واحدهای کسب‌وکار با هلدینگ
				تعیین ابتکار واحدهای کسب‌وکار با هلدینگ
ارتقای کارایی عملیاتی				
عوامل خارجی	عوامل سیاسی	حمایت دولت	اختصاص منابع به پروژه‌های کارا	
			ایجاد چارچوب قانونی مشخص و شفاف	
			تحریم‌های اقتصادی	
			شرایط نظارتی دولت	

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
			چارچوب‌های نظارتی مبتنی بر تسهیل همکاری و نوآوری
			وابستگی برخی نهادهای خصوصی به بخش دولتی
			سیاست‌های حمایتی دولت
			ارتباط با دولت و تأمین تجهیزات
			پویایی بازار
			نوسانات بازار
			ایجاد فرصت‌های رقابت سازنده
			دسترسی به پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات
			ایجاد سیستم‌های مناسب برای اشتراک‌گذاری منابع، اطلاعات و دانش فنی
			پلتفرم‌های مشترک برای مدیریت اطلاعات، آموزش و توسعه مشترک
			ارزش‌آفرینی از طریق روابط بین کسب‌وکارهای تابعه (نفوذ اتصالی)
			توسعه فعالیت‌ها از طریق تغییر در ترکیب کسب‌وکار (نفوذ توسعه‌ای)
			ارائه هزینه‌ها و کمک‌های اجرایی به کسب‌وکارها (نفوذ عملیاتی و خدماتی)
			استفاده از بینش‌های زمین‌شناسی ذینفعان مختلف
			استفاده از قابلیت‌های لجستیکی ذینفعان مختلف همکاری و ادغام بین ذینفعان مختلف
			مشارکت در فرصت‌ها برای افزایش صرفه‌جویی در مقیاس
			سرمایه‌گذاری مشترک
			استفاده از اطلاعات بازار رقبا
			مشارکت در منابع برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس عملیاتی
			ایجاد یک پلتفرم قوی برای مقابله با چالش‌های مشترک
			ایجاد هماهنگی استراتژی
			استفاده از تجربه دیگر ذینفعان و کاهش دوباره-کاری‌های R&D
			عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع بین ذینفعان مختلف
			ایجاد سازوکارهای مختلف نفوذ
			ارتقای هم‌افزایی عملیاتی
			استفاده از قدرت اتحاد یا چانه‌زنی در مقابل ذینفعان
			عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع بین ذینفعان مختلف
			ایجاد سازوکارهای مختلف نفوذ
			ارائه هزینه‌ها و کمک‌های اجرایی به کسب‌وکارها (نفوذ عملیاتی و خدماتی)
			توسعه فعالیت‌ها از طریق تغییر در ترکیب کسب‌وکار (نفوذ توسعه‌ای)
ارزش‌آفرینی از طریق روابط بین کسب‌وکارهای تابعه (نفوذ اتصالی)			
پلتفرم‌های مشترک برای مدیریت اطلاعات، آموزش و توسعه مشترک			
منابع، اطلاعات و دانش فنی			
ایجاد سیستم‌های مناسب برای اشتراک‌گذاری اطلاعات			
دسترسی به پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات			
ایجاد فرصت‌های رقابت سازنده			
نوسانات بازار			
پویایی بازار			
ارتباط با دولت و تأمین تجهیزات			
سیاست‌های حمایتی دولت			
وابستگی برخی نهادهای خصوصی به بخش دولتی			
چارچوب‌های نظارتی مبتنی بر تسهیل همکاری و نوآوری			

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مفاهیم
عوامل مرتبط با ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی مشترک	شبکه‌سازی	همسویی و میزان ارتباط بین دو بخش فضای آزاد ستاد برای مبادله اطلاعات	همسویی و میزان ارتباط بین دو بخش
			اشتراک منابع بین خدمات و فعالیت‌های مرکزی
			خلق ارزش در ستاد و کسب‌وکارها
			انتقال مهارت‌ها از طریق تأثیر بر ارتباطات
			در دسترس بودن داده‌های فرآیندهای مختلف
عوامل مرتبط با همکاری بین شرکت‌های نفتی، مؤسسات تحقیقاتی و نهادهای دولتی	ایجاد فعالیت‌های ارزش‌زا	مکانیسم‌های ارزش‌آفرین	استفاده از تخصص مشترک و پیشرفت‌های تکنولوژیکی
			همسویی اهداف استراتژیک بین نهادهای مختلف
			شفافیت محدوده فعالیت‌ها و وظایف بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه
			ادغام شرکت‌های نفتی داخلی و بین‌المللی
			تسهیل انتقال فناوری
عوامل مرتبط با همکاری بین شرکت‌های نفتی، مؤسسات تحقیقاتی و نهادهای دولتی	ایجاد محیط مشارکتی و پایدار	مشارکت با مؤسسات دانشگاهی و استارت‌آپ‌ها	توسعه مبادلات بین کسب‌وکارها
			توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های تابعه
			افزایش توان رقابتی سالم و تعادل بین سازمان‌های مختلف
			حداقل کردن تعداد کارکنان در دفتر هلدینگ
			برگزاری جلسات منظم
ادغام و مشارکت عمومی	اهدینگ به‌عنوان کنترل‌کننده استراتژیک	ایجاد اتاق فکر	تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی
			مشارکت در امکانات و دارایی یکدیگر
			مشارکت در دانش و تجربه یکدیگر
			مشارکت در نام و نشان
			الگوسازی از یکدیگر
عوامل مرتبط با همکاری بین‌المللی	دسترسی به بازارهای جدید	ایجاد اتحادهای استراتژیک	مشارکت با شرکت‌های خارجی
			انتقال فناوری و تبادل آن با یکدیگر
			سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خارجی
			هماهنگی استراتژی‌ها برای کاهش رقابت
			حذف موانع ارتباطی با شرکت‌های بین‌المللی
کاهش تداخلات مقرراتی بین سازمان‌های بین‌المللی			

می‌کند؛ بنابراین مدیرانی که بتوانند روابط مؤثری را در سازمان شکل دهند باید پاداش‌های مناسبی در راستای همکاری‌ای که بین شرکت‌ها و دپارتمان‌ها شکل داده‌اند دریافت نمایند لذا باید سیستم‌های پاداش و ترفیع ضابطه‌مندی در سازمان استقرار یابد که بتواند انگیزه مناسبی برای هم‌افزایی مدیران باشد. همچنین از نظر عوامل ساختاری و سازمانی آن‌ها معتقد بودند که شناسایی نیازهای آموزشی مدیران و برگزاری دوره‌های آموزشی و نیز ضمن خدمت در راستای توسعه مداوم آن‌ها از موارد مهم و ضروری در این زمینه است. از طرفی ارزیابی عملکرد مدیران باید توسط سیستم‌های مناسبی که عملکرد افراد را به صورت شفاف گزارش می‌کنند، صورت گیرد. بر این اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر هم‌افزایی نیز از موارد مورد توجه در این عامل بود.

عوامل فرهنگی و مدیریتی: خبرگان در این زمینه اظهار داشتند زمانی که در سازمان فرهنگ نوآوری ترویج شده و همکاری در بین کارکنان و مدیران شکل گیرد، کار گروهی به یک ارزش برای افراد در سازمان تبدیل می‌شود. همچنین استفاده از ویژگی جمع‌گرا بودن فرهنگ ایرانی، ایجاد همکاری و اعتماد در بین مدیران در راستای هم‌افزایی از موارد بااهمیت است. سازمان می‌تواند از نظر فرهنگی مدیران را در شرکت‌های تابعه مختلف مشارکت داده و نظرات آن‌ها را به صورت کاملاً آزادانه دریافت نماید تا از این طریق مدیران احساس امنیت و عزت‌نفس مناسبی پیدا کنند که سبب شکل‌گیری محیط اجتماعی و فرهنگی متناسب مدیران شود. همچنین مدیران اذعان داشتند که اگر سازمان بتواند فرهنگی ایجاد نماید که از سبک ارتباطی مناسب مدیران استفاده نموده و روابط را بر ضوابط ترجیح دهد؛ باعث ایجاد نگاه مشارکتی مدیران دولتی به بخش خصوصی شده و این امر سبب انتخاب سبک مناسب مدیریتی از سوی مدیران می‌شود. سازمانی که منابع انسانی در رده‌های مختلف را در سازمان مشارکت داده و به دنبال ترویج فرهنگ شهروندی سازمانی در بین مدیران و کارکنان خود باشد می‌تواند هم‌افزایی را توسعه داده و از نظر فرهنگی مشکلات مربوط به چالش‌های زیست‌محیطی و عملیاتی خود را رفع و رجوع کند.

عوامل مرتبط با سبک رهبری: از نظر مدیران، رهبرانی که در سازمان نوآوری و توسعه شخصی را ترویج و تشویق کند و ارزش کار تیمی را برای کارکنان خود روشن نمایند؛ می‌توانند از نقاط قوت فردی برای منافع گروهی بهره برده و به‌نوعی رهبری تحول‌آفرین را در سازمان که زمینه‌ساز هم‌افزایی است شکل دهند. در این طبقه مدیران مباحث مرتبط با واگذاری اختیارات به رده پایین و مشارکت مدیران در

تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی و نیز ترغیب مدیران به روابط و گفتگوی باز را جای داده‌اند که همگی بیانگر مشارکت در تصمیم‌گیری است. در واقع رهبرانی که تبادل نظر بین مدیران سایر بخش‌ها و شرکت‌های تابعه را مدنظر قرار داده و در سطح سازمانی بین مدیران صف و ستاد مشارکت ایجاد نمایند، می‌توانند مدیران را به ابراز نظرات واقعی و درنهایت اقدام متقابل یا حاکم نمودن جو تفاهم در سازمان تشویق کنند که همه این موارد از طریق رهبری مشارکتی قابل‌دستیابی است و درنهایت منجر به هم‌افزایی مدیران می‌شود.

عوامل مرتبط با فناوری اطلاعات: در راستای این متغیر، مدیران اظهار داشتند که فناوری اطلاعات باید در سازمان‌ها توسعه یابد که این امر با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی اتفاق افتاده ضروری بوده و سازمان‌ها باید سیستم‌های اطلاعاتی مدرن را پیاده نمایند و از این طریق از فناوری‌های نوین استفاده کنند؛ بنابراین باید مهارت‌های فناوری اطلاعات را در بین کارکنان ارتقا داده و دسترسی کارکنان به داده‌های بلادرنگ را امکان‌پذیر نمایند تا بتوانند از حداکثر منابع سازمان استفاده کنند که همه این موارد نشان‌دهنده توسعه فناوری در بین کارکنان است.

عوامل فنی و منابع: مدیران در این زمینه بیان نمودند که دسترسی به منابع فنی و مالی مشترک در سازمان و اجماع واحدهای فنی کسب‌وکار یا هلدینگ‌ها سبب ایجاد ابتکار عمل در این واحدها شده و مدیریت فنی را بهبود می‌دهد که این امر سبب هم‌افزایی می‌شود. در واقع سازمانی که در زمینه کارایی عملیاتی اقدامات متناسبی را صورت داده و منابع را به پروژه‌های کارآتر اختصاص دهد توانسته از اتحاد هلدینگ‌ها استفاده نموده و از این طریق منابع را به‌صورت کارآمد مدیریت و زمینه هم‌افزایی را ایجاد نماید.

عوامل خارجی: در راستای بررسی عوامل خارجی مدیران اظهار داشتند که این عوامل به سه دسته سیاسی، حمایت دولت و عوامل بازار و رقابت طبقه‌بندی می‌شوند. در واقع چارچوب قانونی مشخص و شفاف حاکم بر سازمان و محیط و نیز تحریم‌های اقتصادی که در ایران حضور دائمی و همیشگی دارد از جمله عوامل سیاسی مرتبط در این زمینه هستند که اگر سازمان بتواند اثرات آن‌ها را کمتر نماید گامی در جهت هم‌افزایی برداشته است. همچنین دولت از طریق ایجاد چارچوب‌های نظارتی مبتنی بر تسهیل همکاری و نوآوری و ایجاد وابستگی برخی از نهادهای خصوصی به بخش دولتی، سیاست‌های حمایتی خود را به کار گرفته و در این راستا تجهیزات مناسب و مورد نیاز

صنعت نفت را برای آن‌ها تأمین نموده و هم‌افزایی در سازمان را ارتقا می‌دهد. همچنین پویایی بازار صنعت نفت و نوساناتی که همواره در بازار و قیمت‌های آن مشاهده می‌شود از عوامل مبتنی بر بازار بوده که دولت از طریق سیاست‌های حمایتی خود می‌تواند در این راستا فرصت‌هایی را برای رقابت سازنده بین سازمان‌ها ایجاد نماید.

عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع بین ذینفعان مختلف: مدیران معتقد بودند که اگر در صنعت نفت سیستم‌های مناسبی برای مدیریت، آموزش و توسعه مشترک اطلاعات در بین شرکت‌های تابعه ایجاد شود و از این طریق بتوانند پلتفرم مشترکی حاصل نمایند که همه ذینفعان به آن دسترسی داشته باشند، اشتراک دانش و منابع در سازمان به راحتی صورت می‌گیرد که این امر سبب هم‌افزایی مدیران می‌شود. از نظر مدیران فرایند ارزش‌آفرینی در سازمان دارای رویکردهای مختلف نفوذ اتصالی، توسعه‌ای و خدماتی و عملیاتی است. در نفوذ اتصالی ارزش‌آفرینی از طریق بهبود همکاری صورت می‌گیرد و ستاد از طریق مکانیسم‌های اتصالی بین شرکت‌ها هم‌افزایی کل مجموعه را تقویت می‌کند. در نفوذ توسعه‌ای ستاد از طریق ترکیب کسب‌وکارها، فعالیت‌های مجموعه را توسعه داده و سبب اعتلا بخشیدن به هم‌افزایی کل گروه می‌شود. در نفوذ عملیاتی و خدماتی ارزش‌آفرینی از طریق ارائه خدمات مدیریتی و اداری به شرکت‌های تابعه شکل می‌گیرد. با این تفاسیر، مدیران معتقد بودند که در راستا عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع سازمان باید سازوکارهای مختلف نفوذ را ایجاد نماید تا بتواند هم‌افزایی را توسعه دهد. همچنین زمانی که سازمان بتواند از بینش‌های زمین‌شناسی و قابلیت‌های لجستیکی ذینفعان مختلف در راستای صنعت نفت استفاده کند در واقع سبب همکاری و ادغام بین ذینفعان شده و فرصت‌هایی برای افزایش صرفه‌جویی در مقیاس شرکت می‌گیرد که همه این عوامل سبب ارتقای هم‌افزایی عملیاتی در سازمان می‌شود. اگر سازمان بتواند با ذینفعان خود وارد سرمایه‌گذاری‌های مشترک شده، از منابع مشترک برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس بهره برده، از تجارب ذینفعان در راستای حذف دوباره کاری‌ها به‌ویژه در بخش تحقیق و توسعه استفاده کرده و همچنین اطلاعات بازار رقبا را به کار گیرد می‌تواند با ذینفعان هماهنگ شده و یک پلتفرم قوی برای مقابله با چالش‌های مختلف شکل دهند که در نهایت سبب هم‌افزایی بین‌سازمانی و درون‌سازمانی خواهد شد.

عوامل مرتبط با ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی مشترک: در زمینه عوامل ارتباطی مدیران معتقد بودند که شبکه‌سازی از طریق همسویی و ایجاد روابط بین

بخش‌های مختلف و نیز ایجاد فضای آزاد تبادل اطلاعات در ستاد از عوامل بااهمیت هستند. همچنین زمانی که منابع بین خدمات و فعالیت‌های مرکزی اشتراک داده شود سبب ایجاد ارزش در ستاد و کسب‌وکارها شده که منجر به شکل‌گیری فعالیت‌های ارزش‌زا که مخاطب هم‌افزایی در سازمان است، می‌شود. علاوه بر این آن‌ها بیان نمودند که در دسترس بودن داده‌های فرایندهای مختلف سازمانی، انتقال مهارت‌ها از طریق تأثیر بر ارتباطات از جمله مکانیسم‌های ارزش‌آفرین در سازمان بوده که از طریق ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی قابلیت کاربرد و بهره‌برداری دارند.

عوامل مرتبط با همکاری بین شرکت‌های نفتی، مؤسسات تحقیقاتی و نهادهای

دولتی: در این راستا مدیران اظهار داشتند که بین نهادهای مختلف باید همسویی اهداف استراتژیک وجود داشته باشد؛ بدین معنا که اگر از پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تخصص مشترک بین شرکت‌ها و مؤسسات با شرکت نفت استفاده شود محدوده فعالیت‌ها و وظایف بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه شفاف شده که این امر سبب همسویی استراتژیک نهادهای دولتی و خصوصی خواهد شد. علاوه بر این ادغام شرکت‌های نفتی داخلی و بین‌المللی و تسهیل در انتقال فناوری سبب انتقال سریع فناوری شده که منجر به هم‌افزایی خواهد شد؛ بنابراین صنعت نفت باید با مؤسسات دانشگاهی و استارت‌آپ‌های مختلف مشارکت نموده تا از این طریق بتواند از خلاقیت و نوآوری این سازمان‌ها بهره‌برده و توان رقابت سالم را در خود افزایش و تعادل در سازمان را ایجاد نماید که در نهایت منجر به توسعه مبادلات بین کسب‌وکارها شود که همگی بیانگر شکل‌گیری یک محیط مشارکتی و پایدار در صنعت نفت است. علاوه بر این صنعت نفت به‌عنوان یک هلدینگ می‌تواند نقش کنترل‌کننده استراتژیک را از طریق حداقل‌سازی کارکنان در دفتر هلدینگ، برگزاری جلسات منظم و ایجاد اتاق فکر و تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی ایفا نماید. مدیران بیان داشتند که صنعت نفت از طریق مشارکت در امکانات و دارایی سازمان و مؤسسات تابعه، مشارکت در دانش، مشارکت در نام و نشان و نیز الگوسازی از یکدیگر می‌تواند سبب ادغام و مشارکت عمومی شود.

عوامل مرتبط با همکاری بین‌المللی: در این راستا بیان نمودند که مشارکت با

شرکت‌های خارجی، انتقال فناوری و تبادل آن با یکدیگر و نیز سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خارجی سبب دسترسی به بازارهای جدید در سطح بین‌المللی خواهد شد که این امر باعث می‌شود این شرکت‌ها استراتژی‌های خود را در راستای کاهش رقابت هماهنگ نموده و موانع ارتباطی ایجاد روابط با یکدیگر را حذف و در نهایت تداخلات

مقرراتی و قانونی بین سازمان‌ها را کاهش دهند که همه این عوامل اتحادهای استراتژیکی که منجر به هم‌افزایی در کل سازمان می‌شود را صورت می‌دهد.

بر مبنای نتایج حاصله، می‌توان گفت که پس از برگزاری مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متون، ۳۱ مضمون پایه در ارتباط با عوامل مؤثر بر هم‌افزایی مدیران به‌دست آمد و در مرحله بعد، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده از بین آن‌ها استخراج شده است. نتیجه نهایی پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر هماهنگی در هلدینگ صنعت نفت ایران شامل: عوامل ساختاری و سازمانی، عوامل فرهنگی و مدیریتی، عوامل مرتبط با سبک رهبری، عوامل مرتبط با فناوری اطلاعات، عوامل فنی و منابع، عوامل خارجی، عوامل مرتبط با اشتراک دانش و منابع، عوامل مرتبط با ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی، عوامل مرتبط با همکاری بین شرکت‌ها و نهادها و عوامل مرتبط با همکاری بین‌المللی بود که با پژوهش‌های: رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)؛ عباسی و همکاران (۱۴۰۳)؛ آذر و همکاران (۱۳۹۴)؛ (Chen et al (2025)؛ Bai et al (2024) و Tamta (2022) هم‌راستا بودند. با توجه به نتایج پژوهش و در جهت بهره‌گیری عملی از آن‌ها، به هلدینگ صنعت نفت ایران پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت ایران نسبت به طراحی ساختارهای شفاف و روشن، حذف بوروکراسی‌های زائد در فرایندهای کاری، طراحی متوازن فعالیت‌ها، تعریف دقیق شرح وظایف بخش‌ها و استقرار نظام پاداش منعطف و ضابطه‌مند در راستای ایجاد انگیزه در مدیران و نیز توسعه ساختارهای سازمانی عمل نماید.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت ایران فرهنگ سازمانی جمع‌گرا را از طریق آموزش‌های مستمر، ارزیابی عملکرد مبتنی بر جمع‌گرایی، ایجاد اعتماد در بین واحدهای صف و ستاد از طریق گزارش‌های عملکردی شفاف و توجه به سبک‌های ارتباطی مدیران در سازمان‌های خود بهبود دهد.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت ایران نسبت به افزایش ارتباطات میان رده‌های مختلف سازمانی از طریق مشارکت دادن کلیه رده‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، ایجاد فضای آزاد برای مبادله اطلاعات و نظرات، تشویق افراد و مدیران به ابراز نظر واقعی اقداماتی صورت دهد.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت ایران از نقاط قوت فردی برای منافع گروهی سازمان بهره گرفته و از این طریق اختیارات مناسب را به مدیران و کارکنان رده‌های پایین‌تر سازمان واگذار و رهبری تحول‌آفرین را در سازمان گسترش دهد.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت از پیشرفت‌های نوین فناوری اطلاعات همچون هوش مصنوعی، رباتیک، کلان داده‌ها و غیره در راستای تسریع در انجام امور و فعالیت‌های سازمان استفاده نماید و در این راستا داده‌های مورد نیاز را بدون درنگ در اختیار مدیران و کارکنان قرار دهد.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت نسبت به بهره‌گیری از ابتکار عمل واحدهای کسب‌وکار و شرکت‌های تابعه هلدینگ در راستای مدیریت فنی و دسترسی به منابع فنی و مالی مشترک استفاده نماید.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت نسبت به پویایی بازار همواره هوشیار و آگاه بوده و استراتژی‌های مناسبی را به‌صورت دوره‌ای و فصلی با کمک مدیران سطوح مختلف در سازمان‌ها و نهادهای مختلف تابعه طراحی نماید تا بتواند از تأثیر عوامل بازار و رقابت و نوسانات آن بکاهد.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت پلتفرم‌های اطلاعاتی و شبکه‌سازی برای جلوگیری و کاهش چالش‌های مرتبط از طریق ایجاد اتحاد و همکاری با سازمان‌ها، نهادها و مؤسسات آموزشی تابعه ایجاد نماید.

- پیشنهاد می‌شود که صنعت نفت ایران در راستای دسترسی به بازارهای جدید دست به ادغام و مشارکت عمومی و بین‌المللی زده و در این راستا از مشارکت‌های مختلف در زمینه منابع، دانش، نام و نشان در جهت هماهنگی استراتژیکی استفاده نماید.

به دیگر محققان پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- موضوع پژوهش حاضر را در سازمان‌های مختلف انجام و نتایج را مقایسه نمایند.

- دیگر محققان نسبت به آزمون و سنجش مدل اکتشافی حاصل از این پژوهش و نیز رتبه‌بندی عوامل حاصل از نظر خبرگان صنعت اقدام نمایند.

- محققان دیگر می‌توانند پژوهش حاضر را با دیگر روش‌های پژوهش همچون: فرامطالعه، آمیخته یا کمی انجام و نتایج را مقایسه نمایند.

منابع

آذر. عادل؛ سنگی. محمد ایزدخواه. محمدمهدی و انوری. علی. (۱۳۹۴)، ارائه سیستم فازی به‌منظور کشف فرصت‌های هم‌افزایی در شرکت‌های مادر، مدیریت فناوری

اطلاعات، ۷(۱): ۲۲-۱.

- خجسته. محمدرضا؛ اسمعیل زاده. محمد؛ پیمانی زاد. حسین و فهیم دوین. حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ارتباطی هم‌افزایی مدیران و توسعه فدراسیون‌های ورزشی، *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۴): ۲۲-۹.
- رحیمی. بهنام؛ جهانگیر فرد. مجید و حاج علیان. فرشاد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر هم‌افزایی در هلدینگ سیاحتی گروه هتل‌های پارسیان، *فصلنامه ارزش‌آفرینی در مدیریت کسب‌وکار*، ۴ (۲): ۳۲۳-۳۴۶.
- عباسی. علی؛ گلرد. پروانه و حسینی گل‌افشانی. احمد. (۱۴۰۳). مدل هم‌افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی با روش تحلیل مضمون (شرکت ملی نفت)، *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۴): ۱۵۹-۱۷۸.
- ممبئی. پری؛ خدادادی. ولی؛ محمودی. علی؛ جرجرزاده، علیرضا و کعب عمیر. احمد. (۱۴۰۳). ارزیابی پیشران‌های توسعه حسابداری محاوره‌ای تحت سینرژی مقاومت منفی مدیران: ترسیم چشم‌اندازهای بازار سرمایه ایران، *نشریه علمی حسابداری و منافع اجتماعی*، دانشگاه الزهراء، ۱۴ (۳): ۱۵۸-۱۱۳.
- Bai, L. T. Pan, J. Bai, S. Kang, P.X.W. Zou. (2023). Mechanism for generating and promoting manufacturing project portfolio synergy, *Ain Shams Eng. J.* 14 (2023) 102022.
- Bai, L. Tong Pan, Shiyi Liu, Qi Xie, Ziwen Zhang, Yongshu Ma. (2024). Dynamic measurement for the impact of project portfolio synergy, *Heliyon*, 10, e34302.
- Chen, D.; Wang, J.; Li, B.; Luo, H.; Hou, G. (2025). The Impact of Digital-Green Synergy on Total Factor Productivity: Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability* 2025, 17, 2200. <https://doi.org/10.3390/su17052200>.
- Dietz, S., Gardiner, D., Jahn, V., & Noels, J. (2021). How ambitious are oil and gas companies' climate goals? *Science*, 374(6566), 405-408.
- Dominic, M. L., Venkateswaran, P. S., Reddi, L. T., Rangineni, S., Regin, R., & Rajest, S. S. (2024). The synergy of management information systems and predictive analytics for marketing. In *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success* (pp. 49-63). IGI Global.
- Ji, W. (2024). Cross-cultural Adjustment and Synergy Creation of Foreign Managers in China: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2.
- Kountriasova, Anastasia. Internal and external factors affecting oil and gas companies' climate change performance. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022. Prom.: *Aust, Ina; Luisi, Angelo*. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36473>.

- Peng, Y., Li, J., & Yi, J. (2019). International Oil Companies' Low-Carbon Strategies: Confronting the Challenges and Opportunities of Global Energy Transition. IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science*, 237, 042038. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/237/4/042038>
- Saivinod, M & Sivakumar, N. (2025). The relationship between ESG and CSR – achieving synergy through the golden triangle framework, DOI:10.1108/IJOA-10-2024-4935.
- Shen, X.M. Li. (2023). An extended model of dynamic project portfolio selection problem considering synergies between projects, *Comput. Ind. Eng.* 179 (2023) 109175.
- Tao, X. Luo, Y. Wu, L. Zhang, Y. Liu, C. Xu. (2023). Portfolio selection of power generation projects considering the synergy of project and uncertainty of decision information, *Comput. Ind. Eng.* 175 (2023) 108896.
- Tian, H.; Liu, H. (2023). Research on the “dual transformation synergy” mechanism of enterprise digital transformation and green innovation. *Ind. Econ. Res.* 2023, 29–41.
- Tamta, T. (2022). The Growing Importance of Synergy in Business Environment, *Economics 105* (03): 303-311, DOI:10.36962/ECS105/3/2022-303.





پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی