

## قابلیت‌های سازمانی برای ارتقای توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور صنعت نفت و گاز ایران

هانی اربابی<sup>۱\*</sup>، سیده فاطمه اظهري لمراسکی<sup>۲</sup>، مجتبی عزیزی<sup>۳</sup>، فرهاد نصرالله پور<sup>۴</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانش‌آموخته‌ی کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۴- دبیر عالی انجمن مدیریت پروژه ایران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۲۹

دریافت: ۱۳۹۹/۷/۲۳

### چکیده

**هدف:** به‌زعم صاحب‌نظران، یکی از راهکارهای تحقق اهداف توسعه پایدار در طرح‌ها، بهبود قابلیت‌های سازمانی مرتبط با ابعاد سه‌گانه توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر شناسایی قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور نفت و گاز در ایران است.

**روش:** به‌منظور بررسی عمیق قابلیت‌های توسعه پایدار در بستر سازمان‌های نفت و گاز ایران، استراتژی مطالعه موردی در هشت سازمان نفت و گاز ایران استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات سازمان‌ها، ۲۳ فرد مطلع انتخاب و مورد‌مصاحبه واقع شدند، به‌این‌ترتیب که باتوجه‌به فهرست قابلیت‌های استخراج‌شده از ادبیات و تهیه ماتریس تعریف قابلیت‌ها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا قابلیت‌هایی که در سازمان‌های طرح‌محور نفت و گاز ایران در زمینه توسعه پایدار موجود است، تشریح کنند. داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل محتوی کیفی قیاسی، حول مفاهیم شکل گرفته از ادبیات، کدگذاری شدند.



**یافته‌ها:** در پژوهش حاضر قابلیت‌های توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور حوزه نفت و گاز در هشت دسته عامل اصلی مشتمل بر فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی، دانشی، انسانی، سیاسی و مالی شناسایی شدند و وضعیت نسبی این قابلیت‌ها در سازمان‌های نفت و گاز ایرانی بررسی شد. دانش‌افزایی پژوهش حاضر از این بعد مورد توجه است که قابلیت‌ها با توجه بستر خاص سازمان‌های نفت و گاز ایرانی شناسایی شدند، از سوی دیگر قابلیت‌های سازمانی در هر سه حوزه زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی به صورت هم‌زمان بررسی قرار شده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** صنعت نفت و گاز، توسعه پایدار، قابلیت‌های سازمانی، سازمان‌های طرح‌محور.

## ۱- مقدمه

امروزه علاوه بر اهداف چندگانه طرح که دستیابی به محصولی با زمان، هزینه، محدوده و کیفیت تعریف شده می‌باشد، تحقق اهداف پایداری سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. این اهداف متأثر از سه مفهوم منافع اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی است که دربرگیرنده اصول سه‌گانه توسعه پایدار است [۱]. پایداری درباره تعادل و هماهنگی بین اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و با تمرکز بر سه دیدگاه «انسان‌گرا» به معنای اینکه کیفیت زندگی انسان را بهبود بخشد، دیدگاه «طبیعت‌گرا» به معنای حفظ قابلیت زیست و تنوع کره زمین و دیدگاه «سودمحور» به معنای تأمین منافع کسب‌وکار معنی پیدا می‌کند [۲]. برای بنگاه‌های کسب‌وکار، توسعه پایدار به معنای اتخاذ استراتژی‌های کسب‌وکار و فعالیت‌هایی است که نیازهای بنگاه و ذی‌نفعان آنها را در زمان کنونی برآورده می‌سازد. این در حالی است که منافع انسانی و طبیعی را که در آینده مورد نیاز خواهد بود، محافظت می‌کند؛ پایدار نگه می‌دارد و بهبود می‌بخشد [۳]. از این رو، جوامع و دولت‌ها، کسب‌وکارها، آژانس‌های بین‌المللی و سازمان‌های غیردولتی به‌طور فزاینده‌ای دغدغه ارتقای توسعه پایدار را دارند. هرچند پایداری به‌خوبی در ادبیات تعریف شده است، اما درخصوص مشخص کردن اقدام‌هایی که به پایداری منجر می‌شوند، اتفاق نظر زیادی وجود ندارد [۴]. اوپوکو و همکاران [۵] به نقش رهبری در ارتقای توسعه پایدار در طرح‌های ساختمانی پرداختند. ویلسون و برد [۶] به نقش سازمان



یادگیرنده در پایداری پرداختند. ایکجمبا و همکاران [۷] به علل شکست توسعه پایداری در طرح‌ها در آفریقا پرداختند و فقدان دستور سیاسی، فرایند نامناسب انتخاب پیمانکار، مشارکت ناکافی ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی و کنترل نامناسب و عدم پذیرش از طرف جامعه را از علل شکست پایداری در طرح‌ها دانستند. امروزه رویکرد قابلیت به توسعه پایدار، در حال تبدیل شدن به یکی از مهم‌ترین پارادایم‌ها در جهت پایداری است. قابلیت به دانش، مهارت و روندهایی اشاره دارد که توانایی شرکت برای خلق و ارائه ارزش برتر برای مشتریان را شکل می‌دهد [۸]. آنچه در قابلیت‌های سازمانی مرکزیت دارد، ترکیبی از سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد)، سرمایه اجتماعی (ارتباط‌های بین افراد) و سرمایه سازمانی (فرایندهای سازمان) و هماهنگی آنهاست؛ به طوری که یکدیگر را حمایت کنند [۹]. بر مبنای دیدگاه منبع‌محور، سازمان برای پیشبرد اهداف خود به منابع وابسته است و به منظور بهره‌بردن از این منابع نیازمند قابلیت است. منابع قابل معامله در بازار هستند درحالی‌که قابلیت‌ها در امور همیشگی سازمانی عجین شده‌اند و امکان معامله ندارند و دستیابی به آنها سخت‌تر است [۱۰]؛ [۱۱].

در میان صنایع مختلف، صنعت نفت و گاز به علت فعالیت‌هایی که منجر به تغییر آب و هوا و محیط‌زیست می‌شوند و از جمله انرژی‌های تجدیدناپذیر هستند، اغلب با اهداف توسعه پایدار، در تنش قرار می‌گیرند [۱۲]. رقابت شدید برای اتمام سریع‌تر طرح‌ها، و عدم قطعیت‌های محیطی منجر به ریسک‌های جدی محیطی، اجتماعی و اقتصادی در این طرح‌ها می‌شود. حادثه‌هایی که زمان کار رخ می‌دهد، شکست بهره‌برداری طرح و تأثیرات اقتصادی آن و تأثیرات نامطلوب زیست‌محیطی این طرح‌ها برخی از این عوامل هستند [۱۳؛ ۱۴]. سیلوستر و همکاران در پژوهشی به بررسی قابلیت‌های سازمانی در فاز بهره‌برداری طرح‌های نفت و گاز پرداختند [۱۵] اما به فازهای اجرایی طرح اشاره‌ای نداشتند. هیلربرند<sup>۱</sup> به بررسی نقش قابلیت‌ها در توسعه پایدار با توجه به بحث عدالت بین نسل‌ها پرداخت و اشاره کرد که کاربرد قابلیت‌ها برای تحقق توسعه پایدار چالش‌زاست زیرا قابلیت‌ها بسیار وابسته به بستر هستند که تعریف عملیاتی جامع از آنها را دشوار می‌کند [۱۶]. شارما و ورندربرگ<sup>۲</sup> به بررسی قابلیت‌های

---

1. Hillerbrand  
2. Sharma & Vredenburg



سازمانی برای ارتقای اهداف توسعه پایدار در بعد زیست‌محیطی در سازمان‌های نفت و گاز کانادا پرداختند، اما به دو بعد اجتماعی و اقتصادی پرداختند [۱۷]. درحقیقت هرچند دیدگاه قابلیت‌ها در سازمان‌ها امروزه شهرت زیادی پیدا کرده است، اما حقیقت این است که قابلیت‌های سازمان خودشان در حکم جعبه سیاهی هستند که اطلاعات شفافی درباره آنها در سازمان‌ها وجود ندارد [۱۰؛ ۱۱]. همچنین به‌رغم تأکید بسیاری که در محافل دانشگاهی در این زمینه انجام شده است، پژوهش‌های تجربی محدودی به بررسی نقش واقعی قابلیت‌ها در جهت اهداف پایداری پرداخته است [۱۸].

باوجود اینکه قابلیت‌های سازمانی می‌توانند نقش مهمی را در بهبود اهداف توسعه پایدار در سازمان‌ها ایفا کنند، بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که به توسعه قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در صنعت نفت و گاز در ایران توجه کافی نشده است؛ درنتیجه در پژوهش حاضر سعی شده است تا به تعیین وضعیت فعلی قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در این سازمان‌ها و شناسایی این قابلیت‌ها در سازمان‌های مربوط بپردازد.

## ۲- چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع، باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین هستند [۱۹]. قابلیت‌های سازمانی، شیوه‌ها یا روال‌هایی هستند که به دستیابی، پیکره‌بندی یا جذب دانش برای شرکت منجر می‌شوند [۲۰]. در پژوهش پیش رو، با مرور ادبیات انواع قابلیت‌های سازمانی مؤثر در هشت دسته عوامل روان‌شناختی، فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی - اجتماعی، انسانی، سیاسی و مالی و به شرح جدول ۱، دسته‌بندی شده‌اند.



جدول ۱. قابلیت‌های سازمانی براساس مرور ادبیات (ماتریس اولیه قابلیت‌ها)

قابلیت‌های سازمانی	کد	مفهوم/ تعریف قابلیت	مثال‌هایی از هر قابلیت
عامل فرآیندی	ق ۱	فرایندهای فنی و مدیریتی درجهت اهداف توسعه پایدار	بازمهندسی پایدار فرایندها/ پالایش دستورالعمل‌های سازمانی/ انجام برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک/ همسوکردن مدیریت، کارکنان و تجهیزات [۲۱؛ ۲۱؛ ۲۲]
عامل ساختاری	ق ۲	ساختار سازمانی درجهت اهداف پایداری	استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل/ ایجاد هرم سازمانی تخت/ چابک‌سازی و کوچک‌سازی سازمان/ استقرار سیستم دورکاری و سازمان مجازی/ اکتشاف مشترک/ اتحاد استراتژیک بین سازمانی/ انعطاف‌پذیری/ تصمیم‌گیری غیرمتمرکز [۱۱؛ ۲۳-۲۵]
عامل فناوریانه/ نوآوری	ق ۳	فناوری و نوآوری در خدمت پایداری	به‌کارگیری فناوری اطلاعات و فناوری نوین/ خودکارساز کردن مشاغل/ نوآوری/ استفاده از ساختمان‌ها و تجهیزات هوشمند [۱۶؛ ۱۷؛ ۲۱، ۲۶]
عامل فرهنگی	ق ۴	تعمیق پایداری از طریق فرهنگ	ترویج فرهنگ ارزیابی بین کارکنان و اعتماد آن‌ها به ارزیابان/ شفاف‌سازی/ ترویج فرهنگ جامعه‌پذیری و انتقال تجربیات به تازه‌واردها/ سازمان یادگیرنده [۱۷]
عامل دانشی	ق ۵	ارتقای پایداری از راه مدیریت دانش	[۱۷]
انسانی/ذی‌نفعان	ق ۶	رابطه پایدار با ذی‌نفعان	شایسته‌سالاری/ سلامت بدنی و ذهنی/ ارتباط با ذی‌نفعان و جامعه [۱۱؛ ۱۷؛ ۱۸]
سیاسی	ق ۷	پایداری سیاسی سازمان برای تأثیرگذاری در تصمیم‌های منطقه‌ای	کاهش تأثیرپذیری مدیریت سازمان‌های دولتی از تغییر حزب سیاسی [۲۷؛ ۲۸]
مالی	ق ۸	پایداری مالی سازمان	طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد/ اجرای سیستم حسابداری تعهدی و بودجه‌ریزی عملیاتی/ به‌کارگیری بودجه غیرمتمرکز/ بهره‌وری هزینه [۲۵]



قابلیت‌های سازمانی در محیط‌های با سرعت در حال تغییر، نقشی اساسی در توسعه پایداری سازمان‌ها نیز ایفا می‌کنند [۲۸]. داده‌های به‌دست‌آمده از شرکت‌های نفت و گاز کانادا نشان داد که استراتژی‌های واکنش‌پذیری فعال در برابر قطعیت کم تجاری و محیط‌زیستی موجود در بازار رقابتی، با به‌کارگیری قابلیت‌های سازمانی منحصربه‌فردی همراه است [۱۷]. پژوهشگران استرالیایی با اشاره به این موضوع که شرکت‌های کوچک و متوسط، تقریباً ۹۵ درصد از کل مشاغل فرامرزی را تشکیل می‌دهند و می‌توانند بیشترین سهم را در پایداری زیست‌محیطی فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته باشند، به این نتیجه رسید که با استفاده از قابلیت‌های سازمانی می‌توان باعث کاهش بار اداری، حمل‌ونقل و زباله الکترونیکی شد و بازده انرژی بیشتر و فرصت‌های جدید تجاری ایجاد کرد [۲۹]. در پژوهش دیگر نیز تأثیر قابلیت‌هایی چون خرید راهبردی و اقدامات محیط‌زیستی شرکت روی مدیریت تأمین پایدار شرکت که شامل انتخاب تأمین‌کننده، ارزیابی تأمین‌کننده و همکاری زیست‌محیطی را می‌شود، نشان داد [۳۰]. رجایی و سالک نشان دادند که قابلیت نوآوری، پژوهش و توسعه شرکت بر پایداری شرکت‌های صنعتی تأثیر معنی‌داری دارد [۳۱]. رضایی و همکاران نشان دادند قابلیت مدیریت منبع انسانی بر پایداری شرکت‌های تولیدی تأثیر دارد [۳۲]. خلعت‌بری در پژوهش خود با اذعان به پایان‌پذیری بودن منابع نفت و گاز بیان می‌کند که بهره‌برداری از این منابع جهت‌گیری قابل دفاعی از نظر توسعه پایدار ندارد [۳۳].

باتوجه به اهمیتی که توسعه پایدار در سال‌های اخیر در مجامع علمی و صنعتی پیدا کرده است و نامشخص بودن وضعیت دقیق قابلیت‌های پایداری در سازمان‌های طرح‌محور فعال در صنعت نفت و گاز، ضرورت انجام پژوهشی در این رابطه در صنعت نفت و گاز ایران، احساس می‌شود. در نتیجه، پژوهش حاضر در نظر دارد تا به بررسی وضعیت قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در این شرکت‌ها بپردازد.



### ۳- روش شناسی پژوهش

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه قابلیت‌های توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور صنعت نفت و گاز ایران چه هستند؟ سؤال فرعی پژوهش عبارت است از: وضعیت این قابلیت‌ها در سازمان‌های مورد مطالعه چگونه است؟

برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های بالا و باتوجه به خلأ پژوهشی در این حوزه در کشور ایران، پارادایم تفسیری و با رویکرد توصیفی- کاربردی مورد استفاده قرار گرفت. این پژوهش در بازه زمانی سال ۱۳۹۶-۱۳۹۸ به بررسی اطلاعات سازمان‌های مربوط پرداخته است. برای رسیدن به اهداف پژوهش، مطالعه چند موردی روی هشت سازمان طرح‌محور فعال در صنعت نفت و گاز ایران انجام شد. برای گردآوری اطلاعات نیز از ابزار مصاحبه استفاده شد. علت انتخاب مطالعه موردی برای پژوهش حاضر این بود که قابلیت‌های سازمانی برای ارتقا توسعه پایدار که مورد مطالعه هستند، به راحتی قابلیت تفکیک شدن از بستر این سازمان‌ها را ندارند [۳۴]. رویکرد این پژوهش توصیفی است زیرا در خصوص قابلیت‌های پویا، مفاهیمی در مبنای نظری به شرح جدول موجود است.

هر مصاحبه از سه بخش تشکیل شد: در بخش اول، کلیاتی درباره معرفی مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده، هدف از انجام مصاحبه بیان شد. بخش دوم شامل پرسش‌هایی در خصوص وضعیت قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار بود که براساس جدول ۱ و در قالب سؤال‌های ساختاریافته وضعیت قابلیت‌های پایدار بر مبنای طیف لیکرت سه‌گزینه‌ای سنجش شد. در بخش سوم با مصاحبه اکتشافی از پرسش‌شوندگان خواسته شد تا تجربه‌های سازمان‌های خود درباره قابلیت‌های مرتبط با توسعه پایدار را تشریح کنند. روایی سؤال‌های مصاحبه نیز به تأیید دو تن از استادان دانشگاهی و یک خبره صنعتی رسید.

سازمان‌ها به‌گونه‌ای انتخاب شدند تا تنوعی در زمینه کاری از قبیل کارفرمای دولتی، پیمانکار خصوصی و مشاور خصوصی را پوشش دهند. از آنجایی که توجه به توسعه پایدار به‌طور عمده با نقش‌های حاکمیتی پیوند خورده است، انتظار می‌رود سازمان‌های خصوصی و دولتی تفاوت‌هایی از این نظر داشته باشند.



پژوهش حاضر به مطالعه قابلیت‌های پایدار برای تحقق توسعه پایدار در هشت سازمان طرح‌محور صنعت نفت و گاز ایران پرداخته است. مدیران مشغول به فعالیت در این سازمان‌ها به‌عنوان نماینده آن سازمان‌ها پاسخگو هستند. از آنجایی که یکی از پژوهشگران سابقه کاری طولانی‌مدت در حوزه نفت و گاز داشت، زمینه دسترسی به هشت سازمان فراهم آمد و تعداد ۲۳ نفر از افرادی که مشغول به فعالیت در این هشت سازمان بودند با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و تکنیک گلوله‌برفی شناسایی و مصاحبه شدند، به‌عبارتی پس از اشیاع نظری نمونه‌گیری متوقف شد. برای انتخاب افراد مصاحبه‌شونده، معیارهایی مانند (۱) آشنایی با ادبیات مدیریت طرح و پایداری؛ (۲) اشراف به روند اجرای طرح‌ها؛ (۳) عضویت از مدیران ارشد یا تصمیم‌گیرنده هر سازمان مدنظر قرار گرفت. مدت‌زمان مصاحبه‌ها از ۴۵ تا ۷۵ دقیقه متغیر بود. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲ ارائه شده است که به‌ترتیب با فرد مطلع شماره یک (I<sub>1</sub>) تا فرد مطلع شماره بیست‌وسوم (I<sub>23</sub>) نشان داده شده‌اند که هشت سازمان تحت بررسی نیز به همین روش از سازمان شماره یک (O<sub>1</sub>) تا سازمان شماره هشت (O<sub>8</sub>) نام‌گذاری شده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره پاسخگو	سازمان مربوط	رسته کاری	سمت مربوط
I <sub>1</sub>	O <sub>1</sub>	مشاور	مدیر عامل
I <sub>2</sub>	O <sub>1</sub>	مشاور	دستیار اول مدیر عامل
I <sub>3</sub>	-	مدرس دانشگاه	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
I <sub>4</sub>	O <sub>2</sub>	کارفرمای دولتی	مدیر برنامه‌ریزی، نماینده شورای شهر
I <sub>5</sub>	O <sub>3</sub>	کارفرمای دولتی	مدیر طرح
I <sub>6</sub>	O <sub>3</sub>	کارفرمای دولتی	معاون مدیر طرح
I <sub>7</sub>	O <sub>3</sub>	کارفرمای دولتی	کارشناس ارشد برق
I <sub>8</sub>	O <sub>3</sub>	کارفرمای دولتی	کارشناس ارشد ابزار دقیق
I <sub>9</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر برنامه‌ریزی و کنترل طرح
I <sub>10</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر طرح، مدیر تارنما، مدیر دفتر مدیریت طرح

1. Informant
2. Organization





شماره پاسخگو	سازمان مربوط	رسته کاری	سمت مربوط
I <sub>11</sub>	O <sub>2</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر برنامه‌ریزی کل
I <sub>12</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر مهندسی و تدارکات
I <sub>13</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	نامشخص
I <sub>14</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر <sup>1</sup> HSE
I <sub>15</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر طرح و برنامه
I <sub>16</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	مدیر دفتر مدیریت طرح
I <sub>17</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	جانشین معاون تدارکات
I <sub>18</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	کارشناس دفتر مدیریت طرح
I <sub>19</sub>	O <sub>4</sub>	پیمانکار عمومی	روابط عمومی
I <sub>20</sub>	O <sub>5</sub>	پیمانکار دسته دوم	معاونت طرح‌ها
I <sub>21</sub>	O <sub>6</sub>	پیمانکار دسته دوم	مدیر طرح
I <sub>22</sub>	O <sub>7</sub>	پیمانکار دسته دوم	مدیر طرح
I <sub>23</sub>	O <sub>8</sub>	مشاور	دستیار مدیر کنسرسیوم و مدیر برنامه‌ریزی

### ۳-۱- گردآوری داده

برای گردآوری داده درخصوص سؤال فرعی، روند انجام مصاحبه‌ها به این صورت بود که تعدادی گویه در ارتباط با هر هشت عامل در طیف سه‌تایی لیکرت (۱ معادل وضعیت ضعیف، ۲ معادل وضعیت متوسط و ۳ معادل وضعیت خوب است) پرسش شد. درخصوص سؤال اصلی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا قابلیت‌های توسعه پایدار سازمان خود را با توجه به ماتریس قابلیت‌ها به شرح جدول ۱ تشریح کنند.

### ۳-۲- تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های مرتبط با سؤال اصلی پژوهش، متن مصاحبه‌های ضبط‌شده، پیاده شد. سپس حول مفاهیم شکل‌گرفته از ادبیات براساس جدول ۱ کدگذاری قیاسی انجام شد. کدگذاری قیاسی<sup>۲</sup> در مواقعی کاربرد دارد که مبانی نظری تا حدودی برای شکل‌گیری کدهای

1. Health Safety & Environment  
2. Deductive Category Application



نظری وجود دارد ولی لازم است تا این کدها و مفاهیم با توجه به بستر واقعی پژوهش بازنگری شوند. در این شیوه، پیش از کدگذاری نیاز است تا کدهای نظری تعریف شوند و قوانینی برای جایگذاری مضامین در کدها تعریف شود [۳۵]. برای این منظور مراحل کدگذاری در پژوهش حاضر به شرح ذیل انجام شد: (۱) تدوین سؤال پژوهش و بررسی مبانی نظری مرتبط؛ (۲) تعریف مقوله‌ها و تعیین سطح انتزاع با کمک مبانی نظری؛ (۳) کدگذاری متن: خواندن متن و کدگذاری متن بر اساس مقوله‌های از پیش تعیین شده و یا تعریف مقوله‌های جدید با توجه به سطح انتزاع از پیش تعریف شده؛ (۴) بازنگری کدها زمانی که کدها تقریباً ثابت شدند، کنترل کردن سطح کفایت انتزاع؛ (۵) کدگذاری نهایی؛ (۶) تعیین مقوله‌های اصلی با گروه‌بندی مقوله‌ها؛ (۷) چک کردن کدگذاری با همکار و (۸) ارائه نتایج.

داده‌های مربوط به سؤال فرعی پژوهش با روش آمار توصیفی و با محاسبه میانگین داده‌ها تحلیل شدند.

## ۴- داده‌ها و یافته‌های پژوهش

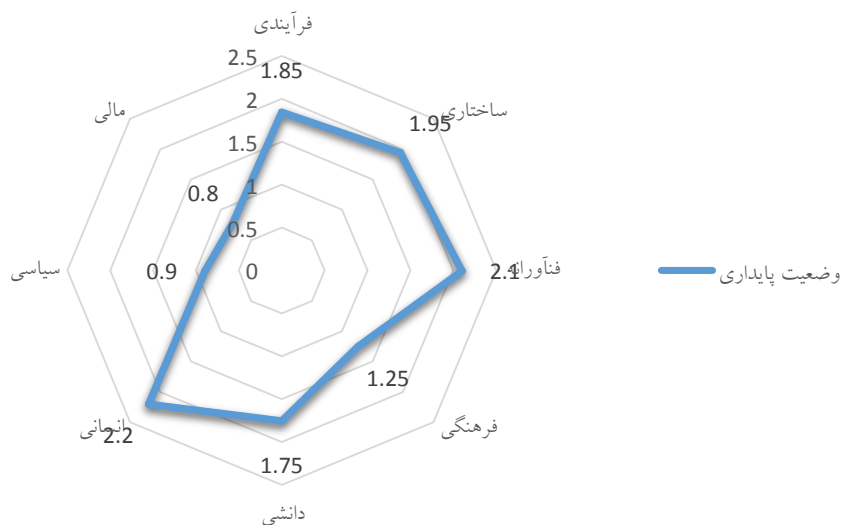
### ۴-۱- وضعیت موجود قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار

شکل ۱ وضعیت موجود قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور صنعت نفت و گاز ایران را نشان می‌دهد که از راه استخراج میانگین گویه‌های مربوط به هشت عامل اصلی و در تمام هشت سازمان بررسی شده به دست آمده است.

همانطور که قابل ملاحظه است، بیشترین میانگین مربوط به عامل انسانی و کمترین میانگین مربوط به عامل مالی به دست آمده است. همچنین تنها عوامل انسانی و فناورانه توانسته‌اند میانگین بیشتر از عدد ۲ را به دست آورند. موضوعات مالی و کمبود نقدینگی و بودجه، از مسائل همیشگی سازمان‌هاست که کم‌وبیش به عنوان چالش‌های پیش‌روی صنعت نفت و گاز ایران به‌شمار می‌آید. اما در مورد عامل انسانی به نظر می‌رسد که سازمان‌ها شرایط مطلوب‌تری داشته باشند. یکی از دلایلی که عامل سیاسی بعد از عامل مالی، کمترین نمره میانگین را به دست آورده است، این است که گاهی وقت‌ها جبهه‌گیری‌های سیاسی و مواضع قدرتی که



مطرح می‌شود، باعث می‌شوند برخی طرح‌های نفتی با مقیاس بزرگ تعریف شوند و مهلت برای شروع به کار این طرح‌ها، مشکلاتی را در مراحل اجرایی به بار آورند.



شکل ۱. وضعیت موجود قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور صنعت نفت و گاز ایران

همچنین عامل فرهنگی - اجتماعی نیز بعد از عامل سیاسی، کمترین نمره میانگین را به دست آورده است و اهمیت پرداختن به این عامل از آنجا مطرح می‌شود که گاهی وقت‌ها برای بهبود دادن قابلیت‌های سازمانی و یا هر تغییری در سازمان، نخست باید ذهن و روان افراد، پذیرای چنین تغییری باشد. در عامل فناوری، نسبتاً نمره مطلوبی به دست آمده است و شاید یکی از دلایل این موضوع باشد که داده‌های گردآوری شده، از شرکت‌های دارای تراز به نسبت مناسبی به دست آمده‌اند. در ارتباط با عوامل ساختاری و فرایندی نیز که مرز مشترک زیادی با هم دارند، درجه متوسط حاصل شد. در مجموع در بیشتر عوامل، نمره میانگین حدود ۲ و یا کمتر به دست آمد.



#### ۴-۲- قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار

از آنجایی که در خصوص قابلیت‌های سازمانی مبانی نظری موجود است، اما این مبانی در خصوص بستر خاص پژوهش که توسعه پایدار در شرکت‌های طرح‌محور نفت و گاز ایران هستند، نیاز به اعتبارسنجی دارد. از این رو در آغاز ماتریس اولیه قابلیت‌ها بر اساس جدول ۱ همراه با تعاریف قابلیت‌ها و مثال‌هایی از قابلیت‌ها و کدهای مربوط تهیه شد. سپس متون مصاحبه با توجه به همان ماتریس کدگذاری شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است. در حقیقت هر چند مبانی نظری در خصوص قابلیت‌ها موجود بود، اما این مبانی نیاز به بسط‌دادن در بستر جدید دارند. بنابراین با رویکرد تحلیل محتوای قیاسی متون مصاحبه حول مفاهیم جدول ۱ کدگذاری شدند. پس از کدگذاری، برخی مضامین و قابلیت‌های جدید شکل گرفتند و یا چند قابلیت با هم تجمیع شدند. از جمله اینکه قابلیت فناوری سنجش آلودگی هوا ذیل قابلیت فناوری ایجاد شد؛ قابلیت مذهبی ذیل قابلیت فرهنگی اضافه شد؛ قابلیت دانشی و نوآوری از هم تفکیک شدند، اما ذیل قابلیت دانشی آورده شدند؛ قابلیت بین‌المللی و شبکه‌سازی ذیل قابلیت سیاسی اضافه شدند؛ قابلیت‌های منابع انسانی، ذی‌نفعان و مدیریت نیز ذیل قابلیت انسانی قرار گرفتند.

جدول ۳. قابلیت‌های سازمانی توسعه پایدار (ماتریس نهایی قابلیت‌ها)

قابلیت سازمانی (نظری)	کد	مقوله (مصاحبه)	منتخبی از کدگذاری باز (مصاحبه)
عامل فرایندی	ق ۱	فرایندی	طراحی با رعایت حداقل استانداردهای زیست‌محیطی و بر مبنای ایجاد آلودگی‌های کمتر زیست‌محیطی انجام می‌شود. برخی از سازمان‌ها به‌طور سالیانه گزارش پایداری تهیه می‌کنند.
عامل ساختاری	ق ۲	ساختاری	دفتر مدیریت طرح در ساختار شرکت با هدف ارتقای سطح مدیریت طرح و مدیریت خطری‌پذیری و ذی‌نفعان تشکیل شده است. در برخی سازمان‌ها، واحد توسعه پایدار تشکیل شده است. در ساختار شرکت، واحد مهندسی و تدارکات درجهت هماهنگی بیشتر بین واحدهای طراحی و تدارکات و رسیدن نقشه‌های به‌موقع به واحد تدارکات ایجاد شده است.



قابلیت سازمانی (نظری)	کد	مقوله (مصاحبه)	منتخبی از کدگذاری باز (مصاحبه)
عامل ساختاری	ق ۲	ساختاری	نظارت بر ساخت موادی که نشت آن باعث آلودگی زیست‌محیطی می‌شود، وجود دارد.
			واحدهای زیست‌محیطی مانند تصفیه فاضلاب، بازیافت گوگرد و فلرینگ راه‌اندازی شده است.
			اقدام‌هایی درباره استخدام افراد بومی و رعایت الزام‌های محلی برای آموزش و پرورش نیروهای متخصص انجام شده است.
عامل فناوریانه	ق ۳	فناوری اطلاعات	در زیرساخت فیزیکی مرکز داده تغییراتی ایجاد و در تمامی ساختمان‌های سازمان در مناطق مختلف، پوشش یکپارچه ایجاد شده است.
			توسعه زیرساخت‌های IT و استفاده از سیستم‌های مکانیزه به‌منظور کاهش سرانه مصرف کاغذ انجام شده است.
		فناوری سنجش آلودگی	عوامل زیان‌آور زیست‌محیطی و آلودگی صوتی، گازهای خروجی از دودکش‌ها، ذرات معلق و سایر پارامترهای استاندارد هوای پاک به‌وسیله شرکت‌های مورد تأیید سازمان حفاظت محیط‌زیست به‌صورت سالیانه اندازه‌گیری می‌شوند.
			عوامل فیزیکی زیان‌آور محیط کار مانند شدت روشنایی، تراز صوت و غیره اندازه‌گیری می‌شوند.
عامل فرهنگی	ق ۴	فرهنگی	کنترل و پایش ساخت مواد، هم در مرحله ساخت در کارخانه و هم در مرحله اجرا از لحاظ رعایت الزام‌های زیست‌محیطی انجام می‌شود.
			مدیریت مناسب پسماند در دفاتر مرکزی و سایت‌ها وجود دارد.
			ابزارهای اندازه‌گیری آلاینده‌های هوا در سایت نصب می‌شوند.
		مذهبی	جزوه‌های کوچک مرتبط با موضوعاتی مانند کاهش مصرف منابع، حفظ محیط‌زیست، اصول توسعه پایدار، نقش و وظایف فردی و سازمانی نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی در برخی سازمان‌ها دیده شده است.
			وزارت نفت سه همایش مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی برگزار کرده است.
فرهنگ ارزیابی زیست‌محیطی طرح وجود دارد.			
استفاده از باورهای مذهبی درخصوص حفظ محیط زیست و پرهیز از اسراف			
برگزاری مراسم مذهبی که موجب آرامش روانی کارکنان می‌شود.			



قابلیت سازمانی (نظری)	کد	مقوله (مصاحبه)	منتخبی از کدگذاری باز (مصاحبه)
عامل دانشی	ق ۵	دانشی	انتقال تجربه‌ها به تازه‌واردها انجام می‌شود.
			مدیران سازمانی، طراحان را ملزم به رعایت الزام‌های حداقلی محیط‌زیستی و اقتصادی می‌کنند.
		نوآوری	دوره‌هایی برای به‌روزرسانی توانمندی مدیران، کارکنان و اطلاعات عمومی و تخصصی آنها در سازمان‌ها برگزار می‌شود.
			عرضه اطلاعات مفید به همکاران
عامل انسانی	ق ۶	مدیریتی	اصلاح مرتب عملکرد براساس نتایج
			تشویق کارکنان به خطرپذیری و ارائه ایده
			تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی
		منابع انسانی	توجه به واحد تحقیق و توسعه
			تعداد نیروی خارجی غیربومی موردنیاز طرح و شرایط اسکان آنها در ارزیابی اقتصادی طرح در نظر گرفته می‌شود.
			برنامه‌ریزی مناسبی در مرحله طراحی طرح (با در نظر گرفتن زمان مناسب) و بدون عجله در اجرای طرح به‌علت مطرح‌شدن برخی مسئولان مربوط در دوره ریاست مربوط به خود انجام می‌شود.
			آموزش‌های کوتاه و بلندمدت به‌صورت مناسب و متفاوت برای گروه‌های مختلف انجام و ارزیابی می‌شود.
			پرونده الکترونیکی سلامت برای نیروها تشکیل شده است.
			درصدی از مالیات طرح به امور ورزشی کارکنان تخصیص پیدا می‌کند.
			تسهیلاتی به‌صورت سالیانه درخصوص رفاه کارمندان ازجمله بین‌سفر و... ارائه می‌شود.
			درخت‌کاری و ایجاد فضای سبز در منطقه برای کاهش آلاینده‌های محیطی انجام می‌شود.
			تعداد نیروی انسانی موردنیاز طرح و شرایط اسکان آن‌ها در ارزیابی اقتصادی طرح در نظر گرفته می‌شود.
			سراجه هر فرد در طراحی محل اسکان کارکنان رعایت می‌شود.
طراحی مراکز بهداشتی و درمانی برای کارکنان، انجام می‌شود.			
آموزش به کارگران ساده و تبدیل به کارگران متخصص انجام می‌شود.			
از کارگران بومی در اجرای طرح‌ها استفاده می‌شود.			



قابلیت سازمانی (نظری)	کد	مقوله (مصاحبه)	منتخبی از کدگذاری باز (مصاحبه)		
عامل انسانی	۶ ق	ذی‌نفعان	سلامت و ارتقای کیفیت زندگی جوامع بومی ساکن در اطراف سایت‌های عملیاتی صیانت می‌شود.		
			سازوکار مناسب برای گفتگوی سازنده و مؤثر با عموم جامعه و نهادهای محلی ایجاد می‌شود.		
			کمک‌های نقدی، غیرنقدی و بسته‌های آموزشی در میان اهالی بومی به مناسبت اعیاد مختلف توزیع می‌شود.		
			معاینه‌های ماهانه پزشک سازمان از مردم روستاهای محروم منطقه انجام می‌شود.		
سیاسی	۷ ق	سیاسی	توجه به پایداری سیاسی سازمان از راه ارتباط با نهادهای مختلف		
		بین‌المللی	روابط با شرکت‌های خارجی تأسیس شعبه در خارج از کشور		
		شبکه‌سازی	تشکیل کنسرسیوم با شرکت‌های داخلی و خارجی قرارداد همکاری برای اخذ ليسانس طرح روابط درازمدت با تأمین‌کنندگان		
		تبلیغات	تبلیغات و برندسازی سازمان		
		مالی	۸ ق	مالی	قبل از تحریم‌ها، مشارکت با سرمایه‌گذاران خارجی وجود داشته است.
					الگوی تولید و مصرف مواد اولیه، انرژی و حمل‌ونقل رعایت می‌شود.
واحد سرمایه‌گذاری در سازمان‌ها برای بررسی راهکارهای تأمین سرمایه در توسعه میادین بالادست تشکیل شده است.					
امکان‌سنجی طرح‌ها از نظر اینکه طرح توجیه اقتصادی دارد یا خیر، انجام می‌شود.					
طراحی با تمرکز بر کمترین هزینه و بهترین کیفیت، باتوجه‌به استانداردها انجام می‌شود.					
ارزیابی تأمین‌کنندگان موجود از لحاظ سلامت مالی به‌صورت دوره‌ای انجام می‌شود.					
انتخاب تأمین‌کننده با کیفیت برابر ولی قیمت پایین‌تر نسبت به دیگر تأمین‌کنندگان انجام می‌شود.					



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های نفتی با فشارهای فزاینده‌ای برای توجه به توسعه پایدار مواجه هستند، هرچند میان صاحب‌نظران توافقی در خصوص مزایای مستقیم که در نتیجه توسعه پایدار برای این سازمان‌ها حاصل می‌شود، وجود ندارد، فشارهای نهادی موجود موجب شکل‌گیری استراتژی‌های مشابه برای غلبه بر این فشارها در این سازمان‌ها می‌شود.

در پژوهش حاضر قابلیت‌های توسعه پایدار در سازمان‌های طرح‌محور حوزه نفت و گاز در هشت دسته عامل اصلی مشتمل بر فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی، دانشی، انسانی، سیاسی و مالی شناسایی شدند و وضعیت نسبی این قابلیت‌ها نیز در سازمان‌های نفت و گاز ایرانی بررسی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد به‌رغم برخی اقدام‌های مناسب که در زمینه بهبود ابعاد توسعه پایدار در سازمان‌های نفت و گاز انجام شده است، وضعیت موجود قابلیت‌ها بیان می‌کند که در بیشتر قابلیت‌ها، وضعیت مطلوبی وجود ندارد و در این بین، عامل انسانی بیشترین نمره میانگین و عامل مالی کمترین نمره میانگین را دارند.

نتایج نشان داد، جدیدبودن مبحث توسعه پایدار در سازمان‌ها باعث شده است در سازمان‌های ایرانی، عوامل ساختاری و تحول در ساختارها چندان مورد اعتنا قرار نگیرد. از طرفی ایجاد و ارتقای قابلیت‌ها در سازمان، امری مستمر و تدریجی است. این امر باید در فرایندها و نحوه انجام کارهای سازمان نهادینه شود تا به نتیجه مطلوبی ختم شود. برای ارتقای توسعه پایدار در سه بعد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی، نیاز به ارتقای عامل فناورانه است. نتایج این پژوهش، همگرایی نزدیکی با نتایج برخی پژوهش‌های قبلی دارند که اشاره می‌کنند قابلیت‌های IT شرکت روی استراتژی زیست‌محیطی آن و استراتژی زیست‌محیطی شرکت نیز روی عملکرد شرکت و ایجاد ارزش تجاری برای آن، تأثیر مثبتی دارد [۳۶].

در رابطه با عامل فرهنگی - اجتماعی، به دلیل اینکه توسعه پایدار، موضوع تقریباً جدیدی در صنعت نفت و گاز است و برای شروع هر کار جدیدی، نخست افراد باید از نظر روانی آماده پذیرش موضوع موردنظر شوند، این امر درباره ارتقای قابلیت‌های توسعه پایدار نیز صادق است و عوامل فرهنگی در ترویج و فرهنگ‌سازی مفهوم توسعه پایدار بسیار مؤثر هستند.





نتایج نشان داد که بهبود عملکرد منابع انسانی منجر به بهبود عملکرد پایداری سازمان می‌شود. کاهش میزان خطرهای شغلی کارکنان، از راه افزایش سطح ایمنی کارکنان نیز می‌تواند به بهبود وضعیت نیروی انسانی کمک کند. علاوه بر آن نتایج نشان داد که استراتژی‌های ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، کاهش خطرهای مشاغل، بهبود استخدام و حفظ کارمندان با استعداد به بهبود ابعاد پایداری کمک شایانی خواهد کرد [۳۷].

کاهش تأثیرپذیری مدیریت سازمان‌ها از تغییر حزب سیاسی و عدم نفی کار مدیر قبلی به‌وسیله مدیر جدید، از جمله مواردی است که در ارتقای قابلیت‌های توسعه پایدار و نشأت‌گرفته از عامل سیاسی پیشنهاد شده است. از طرفی، عامل مالی سبب می‌شود تا نحوه تخصیص بودجه به واحدهای مختلف سازمان بهینه شده و موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی این بخش شود [۳۸].

به‌دلیل جدید بودن مبحث توسعه پایدار در صنعت نفت و گاز و یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، یکی از مهم‌ترین موانع دستیابی به اهداف توسعه پایدار، نبود قوانین و الزام‌ها از سوی نهادهای حاکمیتی و قانون‌گذار است.

موضوعات زیست‌محیطی، محور غالب بیشتر پژوهش‌های توسعه پایدار هستند و پژوهش‌هایی که در حوزه انسان و اجتماع هستند، اغلب در پژوهش‌ها کمتر به آن توجه شده است. حال اینکه در پژوهش حاضر به توسعه پایدار از هر سه بعد انسانی، مالی و زیست‌محیطی توجه قرار شده است. بیشتر قوانین اجتماعی و فردی حوزه توسعه پایدار در کشورهای در حال توسعه انجام گرفته است، حال اینکه تجربه نشان داده است در اجرای قوانین محلی و ملی ضمانت اجرایی بیشتری نسبت به قوانین بین‌المللی وجود دارد، از این رو بررسی وضعیت موجود و قابلیت‌های توسعه پایدار در جوامع مختلف می‌تواند در تدوین قوانین برای آن کشور اقدامی ضروری باشد. به این ترتیب سیاست‌گذاران کشور از نتایج پژوهش‌هایی از این نوع به‌عنوان چراغی که وضعیت موجود را در کشور ایران به تصویر می‌کشد، امکان بهره‌بردن خواهند داشت.

نوروزی و همکاران [۲۷] به عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایران پرداختند و عوامل پایداری نفوذ سیاسی، شخصیت مدیر، فرهنگی، مذهبی، آموزشی، فناوری و



مشارکت بین‌المللی را در جهت ارتقای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در ایران مؤثر دانستند. خلعت‌بری در مقیاس ملی بهره‌برداری از منابع پایان‌پذیر نفتی در راستای توسعه پایدار را با اصول سه‌گانه پایداری تشریح کرد، اما محدود به دوره عملیاتی و بهره‌برداری طرح‌های نفتی شد و مسائل موجود در زمان اجرای طرح و قابلیت‌های سازمان ما در طرح و تأثیر آن را بر بهره‌برداری بررسی نکرد [۳۳]. شون و همکاران به مفهوم قابلیت پویا در مقابل قابلیت‌های عملیاتی در صنعت نفت و گاز پرداختند، اما تأثیر این قابلیت‌ها را بر توسعه پایدار بررسی نکردند [۳۹].

از آنجایی که پژوهش حاضر در بستر برخی از بزرگ‌ترین سازمان‌های نفت و گاز ایران صورت گرفته است، اقتباس سایر سازمان‌ها از بهترین تجربه‌های این سازمان‌ها با توجه به تئوری هم‌شکلی سازمانی می‌تواند به یکی دیگر از کاربردهای این پژوهش تبدیل شود. از آنجایی که داده‌های این پژوهش در بستر صنعت نفت و گاز ایران جمع‌آوری شده است، نیاز به انجام پژوهش‌های مجزا در صنایع دیگر احساس می‌شود. بررسی قابلیت‌های پویا برای تحقق توسعه پایدار نیز در سازمان‌های نفت و گاز برای پژوهش‌های آینده می‌تواند نقش تغییرات سریع محیطی و تأثیر آن بر قابلیت‌ها را شفاف سازد. بررسی عوامل میانجی در رابطه میان قابلیت‌های سازمانی و توسعه پایدار مانند استراتژی سازمانی نیز می‌تواند گام بعدی پژوهش حاضر باشد. از سوی دیگر پژوهش حاضر تفکیکی میان سازمان‌های بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت اعمال نکرده است که بررسی تفاوت‌های این دو بخش می‌تواند موضوع پژوهش دیگری باشد. از طرفی، چون سازمان‌ها در پژوهش حاضر، واحد تحلیل هستند، بررسی قابلیت‌ها در سطح طرح‌ها که می‌توانند به بهبود توسعه پایدار در صنعت نفت و گاز کمک کنند، از دیگر مواردی است که می‌تواند در پژوهش‌های آینده بررسی شود. حتی مقایسه ماهیت طرح‌ها در صنایع مختلف و نقش آنها در بهبود توسعه پایدار و مقایسه نتایج آنها با هم می‌تواند نتایج ارزشمندی را برای سرمایه‌گذاری در مباحث توسعه پایدار در هر کدام از این صنایع ارائه دهند. ارائه و اولویت‌بندی راهکارهای ارتقا توسعه پایدار نیز دارای جذابیت خاصی برای پژوهش در آینده است.



## ۶- منابع

- [1] Carvalho M.M., Rabechini R. "Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach", *International Journal of Project Management*, **35**(6), 2017, 1120-1132.
- [2] Pulaski M.H., Horman M.J., Riley D.R. "Constructability practices to manage sustainable building knowledge", *Journal of Architectural Engineering*, **12**(2), 2006, 83-92.
- [3] Sachs J.D., et al. "Six transformations to achieve the sustainable development goals", *Nature Sustainability*, **2**, 2019, 805-814.
- [4] Voget-Kleschin L. "Employing the capability approach in conceptualizing sustainable development", *Journal of Human Development and Capabilities*, **14**(4), 2013, 483-502.
- [5] Opoku A., Cruickshank H., Ahmed V. "Organizational leadership role in the delivery of sustainable construction projects in UK", *Built Environment Project and Asset Management*, **5**(2), 2015, 154-169.
- [6] John P.W., Beard C. "Constructing a sustainable learning organization: Marks and Spencer's first Plan A learning store", *The Learning Organization*, **21**(2), 2014, 98-112.
- [7] Ikejamba E.C.X. et al. "The empirical reality & sustainable management failures of renewable energy projects in Sub-Saharan Africa (part 1 of 2)", *Renewable Energy*, **102**, 2017, 234-240.
- [8] Bezerra M.C.D. C., Gohr C.F., Morioka S.N. "Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal", *Journal of Cleaner Production*, **247**, 2020, 114-119.
- [9] Kianto A. "Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability", *International Journal of Technology Management*, **42**(1-2), 2008, 69-88.
- [10] Gilbert Lenssen W.G.B.R.P.L. *Corporate responsibility and competitiveness*, Emerald Group Publishin, 2006.
- [11] Ayuso S., Ángel Rodríguez M., Enric Ricart J. "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, **6**(4), 2006, 475-490.
- [12] Chiva R., Alegre J., Lapiedra R. "Measuring organisational learning capability among the workforce", *International Journal of Manpower*, **28**(3/4), 2007, 224-242.

- [13] Esfahani H.S., Mohaddes K., Pesaran M.H. "Oil exports and the Iranian economy", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, **53**(3), 2013, 221-237.
- [14] Rentizelas A., et al. "Social sustainability in the oil and gas industry: institutional pressure and the management of sustainable supply chains", *Annals of Operations Research*, **290**(1), 2020, 279-300.
- [15] Silvestre B.S., Gimenes F.A.P., Silva Neto R. E. "A sustainability paradox? Sustainable operations in the offshore oil and gas industry: The case of Petrobras", *Journal of Cleaner Production*, **142**, 2017, 360-370.
- [16] Hillerbrand R. "Why affordable clean energy is not enough. A capability perspective on the sustainable development goals", *Sustainability*, **10**(7), 2018, 2485.
- [17] Sharma S., Vredenburg H. "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, **19**(8), 1998, 729-753.
- [18] Crabtree A. "Sustainable development: Does the capability approach have anything to offer? Outlining a legitimate freedom approach", *Journal of Human Development and Capabilities*, **14**(1), 2013 40-57.
- [19] Danaeifard H., Barzegar F., Ahmadi H. "Mechanisms for upgrading organizational capabilities in the public sector", *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 3(11), 2015, 91-106.
- [20] Uhlaner L.M. et al. "Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth", *Small Business Economics*, **41**(3), 2013, 581-607.
- [21] Knight G.A., Cavusgil S.T. "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, **35**(2), 2004, 124-141.
- [22] Kusunoki K., Nonaka I., Nagata A. "Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical Findings", *Organization Science*, **9**(6), 1998, 699-718.
- [23] Zheng L. et al. "Joint exploration and development: A self-salvation road to sustainable development of unconventional oil and gas resources", *Natural Gas Industry*, **4**(6), 2017, 477-490.
- [24] Garcia R., Lessard D., Singh A. "Strategic partnering in oil and gas: A capabilities perspective", *Energy Strategy Reviews*, **3**, 2014, 21-29.
- [25] Cibin R., Grant R.M. "Restructuring among the world's leading oil companies, 1980-92", *British Journal of Management*, **7**(4), 1996, 283-307.
- [26] Sergi Bruno S., Berezin A. *Oil and gas industry's technological and sustainable development: Where does Russia stand?, in Exploring the*



- Future of Russia's Economy and Markets*, S.S. Bruno, Editor. 2018, Emerald Publishing Limited, 2018, 161-182.
- [27] Noruzi M.R., et al. *Theoretical processing of social responsibility based on grounded theory* Journal of Management Improvement, **8**(4), 2014, 5-34
- [28] Annunziata E., et al. "The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry", *Journal of Cleaner Production*, **171**, 2018, 1300-1311.
- [29] Elliot S. *Developing organizational capabilities in SMEs: Enabling environmentally sustainable ICT*, BLED 2009 Proceedings, 2009, 24.
- [30] Paulraj A. "Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability", *Journal of Supply Chain Management*, **47**(1), 2011, 19-37.
- [31] Rajae Y., Salek M. "Investigating the impact of organizational factors on the sustainable development of the company with emphasis on the role of innovation capabilities and social responsibility strategy of the company", *Journal of Quantitative Studies in Management*, 2014, **27**(4): 195-218.
- [32] Rezaee B., Zargar S., Hemmatiyani H. "Investigating the impact of green human resource management dimensions on sustainable organizational development", *Journal of Teaching in Marine Science*, 2020, **7**(20) 93-108.
- [33] Khalatbari F. "Optimal exploitation of oil resources for sustainable development", *Social Security Quarterly*, **2**(3), 2000, 23-50.
- [34] Yin R.K. *Case study methods, in APA handbook of research methods in psychology*, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological, American Psychological Association, 2012, 141-155.
- [35] Mayring, P., *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. 2014, Klagenfurt, Austria.
- [36] Benitez-Amado J., Walczuch R.M. "Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: A resource-based analysis". *European Journal of Information Systems*, **21**(6), 2012, 664-679.
- [37] Michaelides R., Bryde D., Ohaeri U. *Sustainability from a project management perspective: Are oil and gas supply chains ready to embed sustainability in their projects?* Project Management Institut, 2014.

- [38] Kemper J., Schilke O., Brettel M. "Social capital as a microlevel origin of organizational capabilities", *Journal of Product Innovation Management*, **30**(3), 2013, 589-603.
- [39] Shuen A., Feiler P.F., Teece D.J. "Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition", *Energy Strategy Reviews*, 2014, **3**: 5-13.