



# راهکارهای کارآمدسازی صنعت نفت ایران

(با استفاده از تجارب بین الملل)

کمیسیون انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی

دیرخانه کمیسیون های تخصصی

عنوان گزارش: راهکارهای کارآمد سازی صنعت نفت ایران (با استفاده از تجارب بین المللی)  
کمیسیون: انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی  
تهیه کننده: رضا پاکدامن  
انتشار: دبیرخانه کمیسیون های تخصصی اتاق ایران  
شماره گزارش: ۰۳۹۵۶۷  
دی ۹۵

## ➤ چکیده

این مطالعه در سه محور ارائه می شود:

الف) دورنمای ساختار آینده شرکتهای نفتی

ب) وضعیت جاری شرکتهای نفتی جهان

ج) وضعیت موجود و راهکارهای تعالی سازمانی شرکت ملی نفت ایران بعنوان موتور محرکه صنعت نفت ایران

در مبحث اول، با استفاده از مطالعات موسسات بین المللی به ضرورت تکامل سازمانی شرکتهای نفتی و خروج از ساختار فعلی پرداخته خواهد شد. شرکتهائی که بعضاً از نظر تشکیلاتی چند دهه از شرکتهای مشابه ایرانی فاصله دارند!

مبحث دوم، به معرفی ساختار فعلی شرکتهای نفتی برتر جهان و تلاش آنها برای بازسازی سازمانی با توجه به تحولات فنی- اقتصادی می پردازد.

در مباحث سوم تا پنجم، چند جنبه مهم و تاثیرگذار در کارکرد شرکتهای بزرگ نفتی جهان از جمله شرکت ملی نفت ایران شامل ساختار مالکیت، نظام تصمیم سازی، اندازه شرکتهای و سیاست کوچک سازی، ساختار منابع انسانی و مدیریت نخبگان اشاره می گردد.

در مبحث پایانی، اساسنامه جدید شرکت ملی نفت ایران و برخی از نقص های آن مطرح می شود.

و در نتیجه گیری، با توجه به توصیه های مشاورین بین المللی، رفتارهای شرکتهای نفتی بزرگ جهان و مشاهدات رویه های حاکم در صنعت نفت ایران، راهکارهایی برای افزایش کارآمدی شرکت ملی نفت ایران و مجموعه شرکتهای وابسته و زیر نظر آن ارائه شده است.

## ➤ واژگان کلیدی:

کارآمدی، سازمانهای آینده، مدیریت نخبگان، کوچک سازی، خصوصی سازی، چابک سازی، قواعد بازرگانی

## فهرست مطالب

۴	۱- مقدمه
۵	۲- مبحث اول : سازمان نوین شرکتهای بین المللی نفتی
۱۱	۳- مبحث دوم : ساختار جاری شرکتهای نفتی جهان
۱۲	۴- مبحث سوم : نظام تصمیم سازی
۱۵	۵- مبحث چهارم : کوچک سازی
۱۹	۶- مبحث پنجم : ساختار منابع انسانی
۲۱	۷- مبحث ششم : رعایت اصول بازرگانی و قواعد تجارت بین الملل
۲۳	۸- مبحث هفتم : نقائص اساسنامه جدید شرکت ملی نفت ایران
۲۶	۹- نتیجه گیری
۲۸	۱۰- منابع

## مقدمه

صنعت نفت در جهان به عنوان یک صنعت استراتژیک شناخته می شود که در کشور ما نیز از جنبه های مختلف مانند درآمدزایی، اشتغال زایی، دانش بنیان بودن، موتور محرکه سایر بخشها، قابلیت صدور خدمات فنی و مهندسی و غیره دارای جایگاه ویژه و سرنوشت سازی است. لذا ضرورت دارد با شناسایی و تحلیل کلیه عوامل تاثیر گذار بر این صنعت با ترسیم نقشه راه بلند مدت، از ظرفیتهای بالفعل و بالقوه آن برای توسعه کشور استفاده کرد.

عوامل اصلی تأثیر گذار بر صنعت نفت که ارتباط تنگاتنگی بایکدیگر دارند را می توان در پنج گروه زیر طبقه بندی کرد:

الف) عوامل فنی

ب) عوامل اقتصادی

ج) عوامل سیاسی و بین المللی

د) عوامل حقوقی و قانونی

ه) عوامل سازمانی و تشکیلاتی

امروزه در زمینه شرایط نامطلوب صنعت نفت در کشور اجماع نظر وجود داشته، و پیشرفت کند یا تعطیلی پروژه های استراتژیک در میادین مشترک، هزینه های تمام شده بسیار بالا، فرایندهای تصمیم سازی طولانی و غیرشفاف، اختلافات بین کارفرما، پیمانکاران اصلی و پیمانکاران فرعی و سازندگان، دفع نخبگان، چالشهای نیروی انسانی و... حکایت از وخامت حال این صنعت دارد که هزینه های هنگفت و بعضاً غیرقابل جبران به اقتصاد ملی تحمیل کرده است. غالباً این شرایط نامطلوب را معلول عوامل مالی و فنی، و تحریم ها می دانند، در صورتی که با کارآمدی شرکتهای متولی صنعت نفت می توان بخش اعظم این محدودیتهای و مشکلات را مدیریت کرد.

سازمان و تشکیلات شرکتهای اگرچه تاثیر زیادی بر سایر عوامل فنی و اقتصادی و حقوقی دارد، لیکن در آسیب شناسی صنعت نفت کمتر مورد توجه جدی با هدف ارائه راهکارهای عملی اصلاح آن بوده است.

امروزه اکثر شرکتهای بین المللی نفتی بعضاً با بیش از یک قرن قدمت و دارا بودن ساختار سازمانی کارآمد و جهانی، بصورت جدی در حال تحول ساختار اجرائی و تدوین استراتژی نوین اقتصادی بمنظور مقابله با چالشهای مختلف اقتصادی و سیاسی و افزایش قدرت رقابتی هستند. در صورتی که علیرغم چند دهه تاکید در سیاستهای کلی نظام و برنامه های توسعه مبنی بر تحول و کارآمدی، ساختار کنونی شرکتهای نفتی در ایران خصوصاً طی دهه گذشته در مسیر صحیحی هدایت نمی گردد.

فاصله افق انتظارات شرکتهای نفتی بین المللی و حتی ملی برخی از کشورها، با شرایط موجود در کشور ما جای تامل زیاد دارد.

این مطالعه در صدد است با معرفی افق انتظارات بین المللی با وضعیت موجود داخل، راهکارهای صریح و موثر برای کارآمدسازی صنعت ملی نفت کشور ارائه دهد.

## مبحث اول: سازمان نوین شرکتهای نفتی جهان

تحولات فنی و سیاسی در جهان طی دهه های گذشته موجب تغییر شکل شرکتهای نفتی گردیده بطوری که در حال حاضر اکثر این شرکتهای از ساختار پیچیده و با تمرکز عملیات در دفتر مرکزی برخوردار هستند.

موسسه بین المللی مکنزی اخیراً در مطالعه ای، پوست اندازی شرکتهای بین المللی نفتی با توجه به تحولات پیش رو را مورد تحلیل قرار داده است .

گزارش مکنزی با عنوان سازمان نفت و گاز آینده<sup>1</sup> ساختار فعلی شرکتهای بین المللی نفتی را به چالش کشیده و اعتقاد دارد اگر چه رویکرد سازمانهای بزرگ برای دوره رشد بالا در صنعت نفت قابل توجه بوده ولی نقاط ضعف زیر را نیز به همراه داشته است :

الف) پیچیدگی اساسی برای بازیگران بزرگ

ب) افزایش هزینه ها

ج) نواوریهای محدود کننده

د) کند شدن فرایند تصمیم سازی

### ➤ عوامل موثر تجدید نظر در ساختار سازمان

طبق گزارش مزبور سه عاملی موجب می شود که شرکتهای نفتی بطور اساسی نسبت به تغییر شکل روش فعالیتهایشان تجدید نظر کنند ، عبارتند از:

#### الف) عوامل اجتماعی

پس از عبور از دوره وفور منابع و با توجه به قیمت پائین نفت، شرکتهای نفتی به هزینه، کارائی و سرعت دقت حساسیت بیشتری مبذول می دارند. امروزه دیگر صنعت نفت نسبت به گذشته با مشکل کمبود نیروی متخصص مواجه نیست. همچنین عملیات روشهای متعارف و غیرمتعارف، آبهای عمیق و ... نیاز به مدلهای عملیاتی مجزا و مختص خود داشته، بنابر این نمی توان با یک مرکزیت واحد شرکتی بصورت بهینه این روشها اعمال گردد.

#### ب) عوامل تکنولوژیکی

پیشرفتهای تکنولوژیکی تأثیرات زیادی بر روشهای کاری گذاشته است. در عصر انفجار اطلاعات بسیاری از مشاغل خصوصاً کارهای مرتبط با داده ها توسط اتوماسیون محدود شده است.

#### ج) عوامل سیاسی

تحولات سیاسی و افزایش بینش سیاسی مردم ، انتظارات نیروی کار بومی از شرکتهای نفتی از یک طرف و ملتها برای افزایش مسئولیت اجتماعی شرکتهای نفتی از طرف دیگر، عوامل سیاسی موثر در تغییر رویکردهای اجرائی شرکتهای نفتی محسوب می گردد.

### ➤ ویژگیهای سازمان نوین

با توجه به عوامل تاثیرگذار فوق الذکر، بنظر تحلیلگران موسسه مکنزی پنج جنبه ای که می تواند به شکل گیری سازمانهای نفت و گاز آینده کمک کند، عبارتند از:

۱) چابک سازی

۲) سازمانهای دیجیتالی

۳) سازمانهای تحت مدیریت نخبگان

۴) تمرکززدائی

<sup>1</sup> Christopher Handscomb, Scott Sharabura, and Jannik Woxholth "The oil and gas organization of the future", McKinsey - September 2016

## ۱) چابک سازی سازمان<sup>۲</sup>

برای مواجهه با تغییرات ، سازمان می بایست چابک باشد. چابکی از دو عنصر تشکیل می یابد:  
الف) توانمندیهای دینامیک ، از جمله توانائی تشکیل سریع گروه های بین واحدها و اولویت بندی مجدد وظایف برای اقدام سریع  
ب) ستون فقرات با ثبات ایجاد فرایندهای ارزش افزوده و معیارهای فرهنگی که قادر به ایجاد مقتدرانه کارائی باشد.

عناصر چابکی شرکتهای نفتی آینده عبارتند از:

الف) ساختار<sup>۳</sup>

ب) کارکنان<sup>۴</sup>

ج) فرایندها<sup>۵</sup>

برخی از شرکتهای نفتی در این زمینه به سرعت عمل کرده اند. برای نمونه یک شرکت نفتی استانداردهای حفاری خود را ظرف چند هفته بازنگری ، از ۱۰۰۰ صفحه به کمتر از ۱۰۰ صفحه کاهش داد و بدین ترتیب شرکت مزبور موفق گردید تا ۳۰٪ کاهش هزینه های حفاری را کاهش دهد.

مورد جالب دیگر ، تصمیم مدیریتی شرکت نروژی استانت اوپل است. این شرکت به تیم مهندسی در مورد زمان و مکان انجام وظیفه، آزادی کامل داد. به این ترتیب که تیم مهندسی آزاد بودند وظایف محوله را در محل شرکت یا خارج از آن حتی در منزل انجام دهند. این رویکرد مدیریتی نه تنها منجر به برخی نوآوریهای فنی گردید ، بلکه کل هزینه های توسعه و عملیات زیر سطح دریا شرکت را به صورت شگفت آوری تا ۳۰٪ کاهش داد!

## ➤ ویژگی فرایندهای کاری پویا

به اعتقاد کارشناسان موسسه مکنزی ، برای تحقق عناصر پویائی شرکتهای نفتی ، فرایندهای کاری می بایست از ویژگیهای زیر برخوردار باشند :

(۱) تعداد کم

(۲) ساده

(۳) الزام آور بودن

(۴) انطباق با رویه های پذیرفته شده بین المللی

در مطالعه موسسه مکنزی سه اقدام اساسی برای تغییرات بنیادی در ستون فقرات شرکتهای نفتی پیشنهاد شده است ، که عبارتند از :

(۱) تشکیل گروههای کاری کوچک

(۲) تعریف ماموریت مشخص

(۳) به اجراء گذاشتن سریع تصمیمات

<sup>2</sup> Organizational agility

<sup>3</sup> structure

<sup>4</sup> people

<sup>5</sup> process

در رابطه با ساده سازی و هماهنگ سازی فرایندها که مسئله داخلی شرکتها محسوب می گردد ، بلحاظ اهمیت بعضاً به مشارکت بین المللی تبدیل شده است . برای نمونه اخیراً در قالب مجمع جهانی اقتصاد (WEF) ۱۷ شرکت بین المللی و ملی نفتی در حال مذاکره برای استانداردسازی چارچوب خریدهای خود هستند. اینچنین اقداماتی روابط تجاری بین شرکتها را نیز تسهیل خواهد بخشید.

## ❖ فرایندها در ایران

در کشور خودمان بطور اعم و در صنعت نفت بطور اخص ، فاصله زیاد با ویژگیهای پویائی فوق الذکر مشهود بوده و نیاز به ارائه آمار و مصداق نیست.

فلسفه وجودی فرایندها ، هدایت اقدامات به سمت مقصد مشخص است ، ولی در عمل ، با توجه با غلبه نظام بوروکرات ، با "تولید انبوه" قوانین ، مقررات و دستورالعمل ها ، غالباً "هدف و مقصد اصلی" فراموش شده و تولید ضابطه خود به هدف تبدیل می گردد. بر این اساس ، ویژگی کلی فرایندهای نظام صنعتی ایران ، حجیم ، پیچیده ، مشروط و ناهماهنگ با رویه های بین المللی است!

## ۲- سازمان دیجیتالی<sup>۶</sup>

شرکتهای نفتی برای چند دهه از تکنولوژی دیجیتالی بهره مند بوده اند ولی با توجه به تحولات چشمگیر در عرصه فناوری اطلاعات ، دوره معاصر را آغاز دوره انقلاب دیجیتالی نامیده اند. ظرف چند سال آینده مبحث جدیدی در دنیای تکنولوژی اطلاعات بنام "اینترنت اشیاء"<sup>۷</sup> که از بیش از یک تریلیون سنسور تشکیل شده و اطلاعات تولید و به اشتراک می گذارد ، راه اندازی خواهد شد.

این تحولات دیجیتالی از چند منظر زیر بر فعالیتهای شرکتهاى نفتی تاثیرگذار است :

الف) ایمنی و بهره وری

پیشرفتهای دیجیتالی موجب اتوماسیون شدن ۶۰ تا ۹۰ درصد فعالیتهای روزمره دستی اعم از فعالیتهای فنی و غیرفنی خواهد شد. این موضوع بمنزله ایمنی بیشتر بدلیل کاهش احتمال خطای انسانی است. همچنین با کاهش دخالت انسان در پردازش داده ها ، بهره وری شرکتها نیز افزایش چشمگیری خواهد یافت.

ب) مدیریت منابع انسانی

برخی از شرکتهاى بین المللی نفتی در بیش از ۱۰۰ نقطه جهان در حال فعالیت بوده ، که مدیریت یکپارچه منابع انسانی و برنامه ریزی برای آنها ، یکی از مزایای کاربرد "هوشمندانه" دانش دیجیتالی است.

در کشور ما اگرچه حجم زیادی از فعالیتهای ظاهراً دیجیتالی گردیده و مبالغ نجومی ارزی و ریالی بابت آن صرف می گردد، لیکن بدلیل فقدان "دانش استفاده از تکنولوژی" ، بعضاً روشهای دیجیتالی حتی در شرکتها و سازمانهای بزرگ جنبه فانتری داشته و از مزایای فوق الذکر خصوصاً بهره وری آثار مشهودی بدست می آید، ضمن آنکه بدلیل سود تجاری سرشار این حوزه، کاربرد گسترده و غالباً غیر ضرور نرم افزارها و تولید فرایندهای پیچیده که نیازمند پشتیبانی تعداد زیادی از کارشناسان رایانه است، خود به عامل کاهش کارائی تبدیل شده اند.

## ۳- سازمانهای تحت مدیریت نخبگان

روند فعلی شرکتهاى بین المللی در جهان به سمت واگذاری مسئولیتهای بیشتر مدیریتی به نخبگان و دانشمندان است. بنابراین محیط کاری شرکتهاى نفتی می بایست متناسب با این روند اصلاح شود، از جمله اقدامات لازمی که می بایست صورت گیرد، عبارتند از :

الف) ساختار استخدامی منعطف تر

این رویکرد می تواند شامل انعطاف پذیری در ساعات کار و امکان کار غیرحضورى و بر مبنای محصول فکری ارائه شده (بجای حضور فیزیکی) باشد.

ب) محیط و فرهنگ کاری جدید

<sup>6</sup> Digital organization  
<sup>7</sup> the Internet of Things



برخی از شرکتهای بزرگ مانند بانک اسکاتلند هم اکنون برای امور جاری خود از شبکه های مجازی اجتماعی مانند فیس بوک استفاده می کنند.

### ج) نقش موثر

برای بسیاری از نخبگان ، مسائل مادی فقط ایجاد انگیزه نمی کند . بسیاری از نخبگان برای اجتناب از ایجاد این تصور از ورود به شرکتهای نفتی اکراه دارند. نخبگان غالباً مایلند بجای تبدیل شدن به یک نفر حقوق بگیر صرف ، در محیط کاری موثر بوده و نتیجه ملموسی از تلاش خود بدست آورند.

### ۴- تمرکز زدائی

طی ۱۵ سال گذشته مرکزیت اکثر شرکتهای نفتی به دلایل مختلف از جمله افزایش حجم عملیات ، لزوم مدیریت ریسک و غیره بمیزان زیادی متورم شده است.

سقوط قیمت نفت ، بسیاری از هزینه های بالاسری شرکتهای را غیر قابل توجیه کرده و مضافاً اینکه فرایند کند تصمیم گیری در این گونه شرکتهای برای حفظ موقعیت رقابتی شرکتهای به یک تهدید تبدیل شده است.

از جنبه عملیاتی ، تصمیم گیری در مراحل پایانی عملیات یک پروژه، در منطقه بهتر از دفتر مرکزی خواهد بود.

بنظر گزارش موسسه مکنزی کماکان مدیریت ریسکهای فنی، مالی و عملیاتی شاخصهای مهم برای تمرکز در تصمیم گیریهای شرکت محسوب می شوند، بنابر این دو مدل رویکرد در این رابطه را پیشنهاد می کند :

الف) برای پروژه ها با ریسک کمتر، تمرکز زدائی و اعطای اختیارات تصمیم گیری بیشتر به مدیریت پروژه

ب) برای پروژه های پیچیده مانند پروژه آبهای عمیق و ال ان جی، مدیریت متمرکز

### ۵- بازتعریف فعالیت هسته<sup>۸</sup>

بسیاری از شرکتهای در حال بازنگری در مورد فعالیتهای هسته ای خود هستند. این موضوع که چه فعالیتهایی می بایست درون شرکت صورت گیرد و چه فعالیتهایی می تواند با مشارکت سایر شرکتهای بصورت برون سپاری صورت گیرد، تصمیم مهمی برای ادامه فعالیت شرکتهای نفتی محسوب می گردد.

شرکتهای نفتی با در نظر گرفتن عواملی همچون هزینه تمام شده و کارایی حتی برخی از فعالیتهای کلیدی پروژه را به سایر شرکتهای تخصصی واگذار می کنند. برای نمونه شرکت BG قبل از اینکه توسط شرکت شل تملک گردد، با انعقاد قرارداد بلند مدت مشارکت راهبردی، کلیه فعالیتهای FEED پروژه های خود را به شرکت پیمانکاری KBR واگذار کرده بود.

امروزه زنجیره ای از شرکتهای خدمات و تجهیزات سرچاهی (OFSE)<sup>۹</sup> بوجود آمده اند که بسته های خدماتی متنوعی ارائه می دهند، بطوری که موجب بازنگری شرکتهای نفتی در انجام درون سازمانی برخی از فعالیتهای شده اند.

<sup>8</sup> 5. A redefinition of what's core

<sup>9</sup> oil-field-services-and-equipment (OFSE)

	Repeatable	VS	Complex
<b>Core asset types</b>	Late life	Conventional	Shale
<b>Common characteristics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repeatable operations</li> <li>• Standardized, well-known technologies</li> <li>• Mature or well-understood basins</li> <li>• More flexible capital requirements</li> <li>• Shorter development cycles</li> <li>• <b>Relatively low risk</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique, one-off circumstances</li> <li>• Novel and bespoke technologies</li> <li>• Unknown geologies</li> <li>• Megaproject approach; large capital needs</li> <li>• Long time frames for development</li> <li>• <b>Relatively high risk</b></li> </ul>
<b>Implications for corporate center</b>	<p style="text-align: center;">Self-contained businesses</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Minimal corporate structure</b> with role that's largely <b>finance/ portfolio management</b></li> <li>• <b>Almost entirely autonomous business units</b> with "mini-CEOs" running <b>individual operating companies</b></li> <li>• <b>Technical functions</b> entirely at business-unit level</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strong corporate center</b> with focus on <b>risk management</b></li> <li>• <b>Significantly centralized technical functions</b> support all businesses</li> </ul>

گزارش ۲۰۱۵ موسسه مکنزی

### Stable backbone

### Dynamic capabilities

#### Structure

- **Simple structure** as backbone, **consistent over time**
- **Clear expectations and accountabilities**

- **Everyone reports to asset manager/business manager** with ability to **form and dissolve teams on weekly basis**
- **Leadership as role, not title:** people contribute and make decisions based on expertise and experience, not position in hierarchy

#### Process

- **Industry standards used as default,** with application tailored by asset type
- **One source of truth:** easy data access for all employees, paired with simplified and standardized reporting
- Daily work built around **instant access to full company knowledge base and all experts**

- **Up-to-the-minute performance data with immediate interventions**
- **Decisions made once by people in room**
- **Rapid prototyping** of new designs; strong **“test and learn”** mind-set

#### People

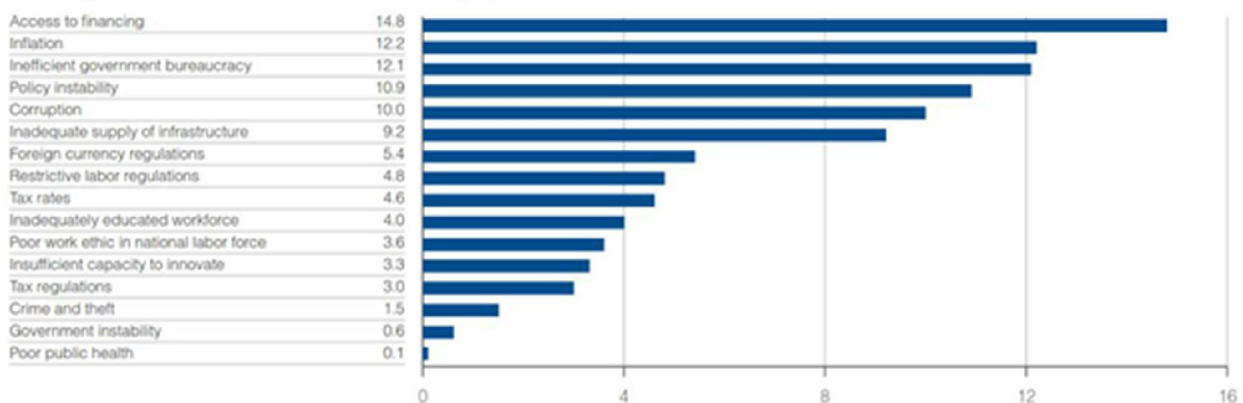
- **Shared culture and values** as foundation of trust-based, decentralized decision making

- **Crowdsourced employee reviews**
- **Entrepreneurial “can do” mind-set** equally as important as technical and leadership skills in recruiting

McKinsey&Company

### Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016



گزارش ۲۰۱۵ موسسه مکنزی

## مبحث دوم : ساختار جاری شرکتهای نفتی جهان

مروری در وضعیت شرکتهای مطرح نفتی جهان در قالب شرکتهای ملی نفت (NOC) و شرکتهای بین المللی نفتی خصوصی (IOC) می‌تواند به شناخت بازیگران اصلی صنعت نفت جهان و جایگاه شرکت ملی نفت ایران کمک کنند. ده شرکت نفت برتر جهان از لحاظ تولید نفت و گاز، که جمعاً نزدیک به ۵۰ میلیون بشکه نفت در روز را تولید می‌کنند، به ترتیب حجم تولید عبارتند از:

- ۱- شرکت آرامکو عربستان
- ۲- شرکت گس پروم روسیه
- ۳- شرکت ملی نفت ایران
- ۴- شرکت اکسون موبیل - آمریکا
- ۵- شرکت پتروچاینا - چین
- ۶- شرکت بی پی - انگلستان
- ۷- شرکت شل - هلند و انگلیس
- ۸- شرکت شورون - آمریکا
- ۹- شرکت نفت مکزیک
- ۱۰- شرکت نفت کویت

در بین ده شرکت نفت برتر جهان تنوعی از شرکتهای دولتی و خصوصی مشاهده می‌گردد. از بین ده شرکت نفت برتر جهان چند شرکت دولتی یا شرکت ملی نفت این کشورها تلقی می‌گردند که عبارتند از:

NIOC, Gazprom, Petro China, Kuwait Petroleum, Aramco,

البته ساختار حقوقی شرکت گس پروم متفاوت است. این شرکت از لحاظ حقوقی، طبق مقررات شرکتهای خصوصی ایجاد شده ولی اکثر سهام آن در تملک دولت روسیه قرار دارد، لذا عملاً سیاستهای دولت روسیه در این شرکت به اجرا در می‌آید و نقش شرکت ملی را برای این کشور بازی می‌کند.

در این فهرست جایگاه شرکت پتروچاینا ویژه است؛ این شرکت بزرگترین شرکت بهره بردار نفت و گاز چین و تابع شرکت ملی نفت چین (China National Petroleum Company- CNPC) است، که در سال ۱۹۹۹ تأسیس گردیده، توانسته است طی دوره کوتاه ۱۲ سال به پنجمین شرکت نفت برتر جهان تبدیل گردد. این شرکت در حال حاضر در بورسهای نیویورک و هنگ کنگ ثبت گردیده است. ویژگی شرکت مزبور این است که علی‌رغم تعلق به دولت و نظام سوسیالیستی چین موفق گردیده با شتاب زیاد، خود را با قواعد تجارت آزاد و حتی نظام تجارت بین الملل وفق دهد به طوری که به رتبه پنجم شرکتهای نفتی برتر جهان دست یابد.

بین ده شرکت بزرگترین تولیدکننده جهان، چهار شرکت کاملاً خصوصی هستند که عبارتند از: Exxon Mobil, Shell, BP,

Chevron

## مبحث سوم - نظام تصمیم‌سازی

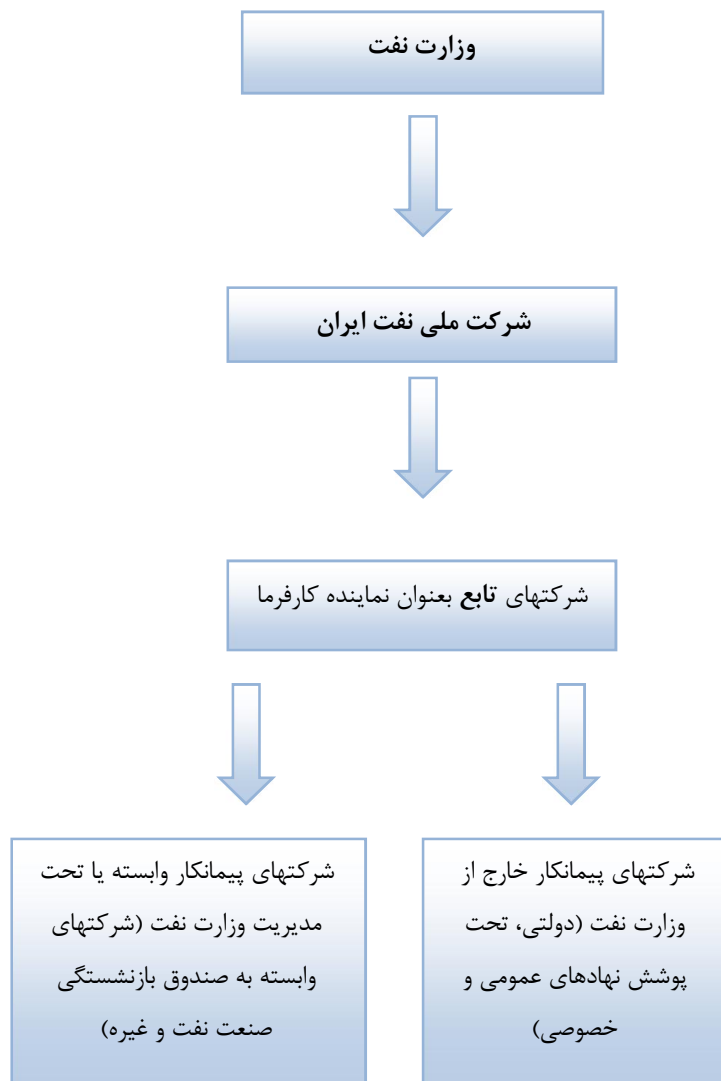
یکی از ارکان مهم موفقیت هر شرکت نظام تصمیم‌سازی آن است. این موضوع برای شرکت‌های نفتی که نیازمند اتخاذ تصمیمات بلندمدت و هم‌زمان تصمیمات آنی برای پروژه‌ها با توجه به شرایط بازار یا وقوع حوادث در تأسیسات می‌باشند، مشهودتر است. اگرچه برخی از شرکت‌های نفتی دولتی از قبیل شرکت نفت کویت و شرکت ملی نفت ایران و شرکت پتروچاینا زیر نظر زیر نظر وزارت نفت اداره می‌شوند ولی ساختار تصمیم‌سازی در اکثر شرکت‌های موفق نفتی اعم از دولتی و خصوصی شبیه به یکدیگر است؛ به این معنی که مجمع عمومی تصمیم نهایی را برای شرکت اتخاذ می‌کند. لذا فرایند مذاکره و انعقاد قراردادهای، هم برای اجزاء شرکت و هم برای طرف‌های معامله شفاف و تبیین گردیده است.

مجامع عمومی شرکت‌های نفتی خصوصی ذاتاً مستقل و پویا هستند. مجامع عمومی دو شرکت دولتی پتروچاینا و گس‌پروم نیز به دلیل حضور در تجارت بین‌المللی نفت منعطف و متناسب با ضروریات بازار می‌باشند. ولی ساختار تصمیم‌سازی در صنعت نفت کشور ما پیچیده بوده که این موضوع فرایند تصمیم‌سازی را بسیار کند و دارای نوسانات شدید کرده است. همین وضعیت، ریسک سرمایه‌گذاری در صنعت نفت توسط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی را به شدت افزایش داده است.

شرکت ملی نفت ایران

قبل از پیروزی انقلاب اسلامی شرکت ملی نفت ایران با اتکاء به اساسنامه قانونی خود، عالی‌ترین رکن اجرائی صنعت نفت در کشور محسوب می‌شد.

با تشکیل وزارت نفت پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نظام اجرائی صنعت نفت دچار تحول اساسی گردید که سازمان اجرائی کنونی آن را می‌توان چنین به تصویر کشید:



در این راستا به دلیل وابستگی برخی از شرکتهای پیمانکاری صنعت نفت به مجموعه وزارت نفت، نظارت بر عملکرد و مدیریت برخی از این گونه شرکتها به نحو مطلوبی اعمال نگردیده، نتیجتاً کرائی در اجرای برخی از پروژههای نفتی بسیار پائین بوده است. ضعف نظارتی در مورد برخی از شرکتهای پیمانکاری داخلی وابسته به دولت، ائتلاف منابع و راندمان پائین کار، موجب غالب شدن نظریه ناتوانی شرکتهای ایرانی در انجام پروژههای محوله و لزوم واگذاری بسیاری از امور به شرکتهای خارجی (حتی شرکتهای متوسط و نوظهور) شده است. در صورتی که با جدیت و لحاظ ضوابط تخصصی در ارجاع کارها به شرکتهای ایرانی متناسب با ظرفیتهای آنها، می توان به رشد کیفی شرکتهای ایرانی کمک کرد. باید توجه داشت که این شرکتها برای اجرای پروژههای مورد تعهد ناگزیر به انعقاد قرارداد با بسیاری از شرکتها و تأمین کنندگان خارجی می باشند. هرگونه تزلزل در عملکرد و ساختار این شرکتها، می تواند زمینه ورود خسارات و عقب ماندگی نامحسوسی از ناحیه شرکتهای خارجی را به صنعت نفت کشور وارد نماید.

در دوران جنگ تحمیلی و با رکود فعالیتهای صنعت نفت، نارسائیهای سازمان اجرائی در این صنعت نمایان نبود. اما پس از خاتمه جنگ تحمیلی و شتاب گرفتن فعالیتهای این صنعت و خصوصاً حضور شرکتهای مختلف نفتی خارجی اعم از شرکتهای نفتی سرمایه گذار و شرکت های پیمانکار، مهندسی و فروشنده قطعات و تجهیزات، بحث سازمان اجرائی این صنعت همواره یکی موضوعات اساسی مطرح محسوب شده است. گردش مالی بسیار بالا در فعالیتهای این صنعت و لزوم نظارت بر سلامت و پویایی شرکت ملی نفت بعنوان یک شرکت تجاری متعلق به ملت ایران، بحث اصلاح سازمان اجرائی آنرا بسیار ظریف و تخصصی کرده است.

اگرچه در طبق اساسنامه شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵ مجلس شورای اسلامی، شرکت ملی نفت زیر نظر مجمع عمومی اداره می گردد ولی قوانین و مقررات مختلف، ارکان تصمیم ساز دیگری را پیش بینی کرده که عمده ترین آنها عبارت اند از:

الف) وزارت نفت: بر اساس قانون نفت مصوب ۱۳۶۶ با اصلاحات بعدی و قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت مصوب ۱۳۹۱  
ب) هیئت عالی نظارت بر منابع نفتی: مرکب از وزیر نفت و دو معاون وی، معاون برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس‌جمهور، وزیر امور اقتصادی و دارایی، رییس کل بانک مرکزی، رییس کمیسیون انرژی مجلس و رییس کمیسیون برنامه و بودجه و محاسبات مجلس  
عملاً، مراکز تصمیم‌سازی و یا تاثیرگذار می‌توانند بعضاً افزایش یافته که به تبع آن، احتمال انحراف جریان فعالیتها و جهت‌گیریهای صنعت نفت از سیاستهای مدون نظام را افزایش می‌یابد.

## مبحث چهارم: اندازه شرکتها و سیاست کوچک سازی

یکی از عوامل ناکارآمدی شرکتها، ساختار بزرگ و نامناسب با مأموریت اصلی شرکتها است. این گسترش فیزیکی تشکیلات غالباً در شرکت‌های دولتی بروز می‌کند که به عاملی برای ممانعت از "رشد" و توسعه آنها تبدیل می‌شود. (غالباً گسترش غیرمعارف تشکیلات با رشد ذاتی شرکتها اشتباه گرفته می‌شود.)

بغیر از شرکت‌های بین‌المللی نفتی که مستمراً در حال ارزیابی تشکیلاتی برای افزایش کارایی هستند، طی سالهای اخیر پس از سقوط قیمت نفت و مضمیقه شدید مالی، بسیاری از شرکت‌های نفتی ملی - دولتی نیز توجه ویژه‌ای به اصلاح ساختار و کوچک سازی داشته‌اند، که به موارد شاخص آن اشاره می‌گردد.

### الف) چین

شرکت ملی نفت چین (CNPC) در راستای بازسازی ساختار خود، و کاهش فعالیتهای تجاری غیر محوری خود، بخشی از دارایی خود بالغ بر ۱۱ میلیارد دلار را در معرض فروش قرار خواهد داد.<sup>۱۰</sup> طبق برنامه جامع شرکت ملی نفت چین، فعالیتهای گسترده‌ای بعنوان فعالیتهای خارج از هسته اصلی فعالیت شرکت محسوب شده‌اند که حتی شامل خدمات سرچاهی، خدمات مهندسی و عملیات مالی گردیده است. پیشتر تحلیلگران پیش‌بینی یک اقدام ضربتی در خصوص سازی شرکت ملی نفت چین را پیش‌بینی می‌کردند، ولی در عمل دولت چین، خصوصی سازی مرحله‌ای پروژه‌ها را ترجیح داده و به شرکتها فرصت بازسازی داخلی ساختار دارائیشان را داده است.

### ب) روسیه

ولادیمیر پوتین رئیس‌جمهور روسیه اردیبهشت ماه سالجاری در راستای برنامه گسترده خصوصی سازی این دولت برای سالجاری برای مقابله با بحران اقتصادی ناشی از سقوط قیمت‌های نفت، بموجب فرمانی شرکت نفتی باشنفت را از فهرست "شرکتهای استراتژیک" خارج کرد. این تصمیم، زمینه فروش کل شرکت مزبور را فراهم ساخت. در حال حاضر ۵۰ درصد بعلاوه یک سهم این شرکت به دولت روسیه تعلق دارد. همچنین وزیر اقتصاد روسیه اعلام کرد که دولت روسیه قصد دارد ۱۹/۵ درصد از سهام شرکت Rosneft را به بخش خصوصی واگذار کند. وی ارزش این بخش از سهام شرکت روسنفت را ۹/۹ میلیارد دلار اعلام کرد. عرضه این بلوک از سهام در نیمه دوم سالجاری میلادی صورت خواهد گرفت.

در حال حاضر ۶۹،۰۵٪ از سهام این شرکت متعلق به دولت روسیه و ۱۹،۰۷۵٪ از سهام آن در اختیار شرکت BP است. با این واگذاری، سهم دولت روسیه در این شرکت به ۵۰ درصد کاهش خواهد یافت. این تصمیم مهم دولت روسیه در راستای سیاست تامین منابع مالی از طریق خصوصی سازی بوده که حتی صنعت نفت و شرکت روسنفت که جنبه استراتژیک برای این کشور داشته، از این قاعده مستثنی نشده است.

شرکت روسنفت، در سال ۱۹۹۳ توسط دولت وقت روسیه تاسیس شد و با تملک دارایی‌های شرکت "روسنفت‌گاز" و یوکاس، و در سال ۲۰۱۳ در پی خریداری سومین شرکت بزرگ نفتی روسیه؛ تی‌ان‌کی-بی‌پی، توسط روسنفت، به‌عنوان بزرگترین شرکت نفتی روسی، تبدیل شده است.

### ج) مکزیک

متعاقب تصویب اصلاحات در قوانین نفت مکزیک طی سال گذشته، شرکت نفت مکزیک PEMEX اعلام کرد که در راستای مصوبه جدید سنا، شرکت مزبور تغییرات بنیادی در ساختار خود را آغاز کرده است.

طبق بیانیه صادره، این شرکت فعالیت‌های تولید و اکتشاف پرسود را حفظ کرده، ولی بخشهای فعال این شرکت در حوزه‌های گاز طبیعی، پالایش و پتروشیمی را با کوچک سازی، در یک واحد ادغام خواهد کرد.

شرکت مزبور همچنین دارای سه شرکت فرعی، یک شرکت خدمات حفاری ارائه‌کننده خدمات به شرکت‌های خصوصی داخلی و خارجی، یک شرکت خدمات پشتیبانی و حمل و نقل و یک شرکت تولید برق خواهد بود.

<sup>10</sup> Reuters-6 Sept. 2016



طبق نظر مسئولین شرکت ملی نفت مکزیک، این تغییر ساختار با هدف انعطاف‌پذیری و افزایش کارایی<sup>۱۱</sup> صورت گرفته است. همچنین در ترکیب جدید هیأت مدیره که از اکتبر شروع به فعالیت خواهند کرد با حذف نمایندگان اتحادیه‌ها، افراد مستقل بیشتری حضور خواهند داشت.

#### د) برزیل

شرکت دولتی پترو براس که نام کامل آن **Petroleo Brasileiro SA** است هم اکنون با بیش از ۱۲۵ میلیارد دلار بدهی، بدهکارترین شرکت نفتی جهان محسوب می‌شود. سوء مدیریت و فساد مسئولین، عامل اصلی پدید آمدن این شرایط بحرانی برای منبع اصلی درآمد برای این کشور غنی و در عین حال با اکثریت مردم فقیر محسوب می‌گردد.

طی چند سال اخیر دولت این کشور با تغییر رویکردها و مدیریت جدید برای شرکت پتروبراس سعی در مدیریت بحران دارد. یکی از تصمیمات جدید فروش بالغ بر ۱۵ میلیارد دلار از دارایی شرکت مزبور تا پایان سال ۲۰۱۶ است.

در همین راستا، ماه گذشته شرکت پترو براس ۶۶ درصد از سهم خود در میدان عظیم نفتی فراساحلی **Carcara** را به مبلغ ۲٫۵ میلیارد دلار به شرکت نروژی استت اوپل فروخت. طبق مصاحبه ماه جاری مدیرعامل پتروبراس، این واگذاری بغیر از ایجاد منابع مالی مستقیم، این شرکت را از انجام تعهدات سرمایه‌گذاری جدید برای پروژه مزبور تا ۱۱ میلیارد دلار آزاد خواهد ساخت، و شرکت قادر به بازپرداخت دیون بیشتری خواهد بود.

#### ه) انگلستان

پیرو نظر اکثریت مردم انگلستان در همه پرسی مبنی بر خروج این کشور از اتحادیه اروپائی، دیوید کمرون نخست وزیر این کشور که حامی ابقای انگلستان در این اتحادیه بود، استعفاء داد.

خانم ترزا می نخست وزیر جدید انگلستان که به این سمت انتخاب گردید، سریعاً تغییراتی در کابینه و حتی ساختار دولت ایجاد کرده، و وزارت انرژی و تغییرات آب و هوائی این کشور را در وزارتخانه جدید التاسیس "تجارت، انرژی و سیاستهای صنعتی **Business, Energy and Industrial Strategy**" ادغام کرد.

وزیر این وزارتخانه **Greg Clark** برنامه‌های وزارتخانه را به شرح ذیل اعلام داشت:

«ارائه استراتژی جامع صنعتی هدایت رابطه دولت با صنعت و تجارت، ارتقاء پایه علمی در کلاس جهانی کشور، ارائه انرژی پاک و مقرون به صرفه و مقابله با تغییرات آب و هوا»

تحلیل‌گران معتقدند که انحلال وزارت انرژی و تغییرات آب و هوائی و تشکیل وزارتخانه جدید، مبین عزم دولت جدید انگلستان به استفاده بیشتر از ظرفیتهای منابع نفت و گاز دریای شمال برای افزایش رشد اقتصادی این کشور است.

توجه به چند نکته در رابطه با تحولات اجرائی مزبور، می‌تواند برای کشور ما مفید باشد.

خروج انگلستان از اتحادیه اروپا تبعات اقتصادی زیادی برای این کشور بدنبال خواهد داشت. بر این اساس دولت جدید این کشور با تغییر آرایش سریع ساختار اجرائی، این کشور را برای این تبعات، و تبدیل تهدیدها به فرصت آماده کرده است. در صورتی که در کشور ما اصلاح نظام اجرائی و کوچک سازی دولت همواره فرایند پیچیده و طولانی داشته و بعضاً تغییرات در خارج از زمان مناسب و بدون دستیابی به اهداف اولیه صورت می‌گیرد. نتیجتاً بسیاری از سیاستهای مترقی کشور در گلوگاه‌های نظام اجرائی ناکارآمد بی اثر شده و حتی تغییر ماهیت می‌دهند.

در کشور انگلستان همچون سایر کشورهای توسعه یافته بخشهای اقتصادی بصورت جزیره‌ای فعالیت نداشته و صنعت نفت، با بخشهای صنعت و تجارت هم سو هستند. بر این اساس تشکیلات جدید دولت انگلستان با محور قراردادن صنعت نفت، وظیفه ارائه "استراتژی جامع صنعتی" را بهعهده گرفته است. این مسئله مطرح می‌باشد که آیا واقعاً استراتژی جامع صنعتی برای کشور ما طراحی شده و چه نقش و جایگاهی صنعت نفت در این استراتژی دارد؟ و آیا ساختار اجرائی فعلی صنعت نفت توان اجرائی این استراتژی را دارد؟

<sup>11</sup> flexibility and efficiency

## و) شرکتهای بین المللی

همانگونه که اشاره شد روند کوچک سازی در دنیا مختص شرکتهای ملی نفت نبوده و حتی شرکتهای معظم بین المللی نیز طی سالهای اخیر با تصمیم به واگذاری برخی از دارائی خود، بمنظور تمرکز منابع برای فعالیتهای هسته ای توجه جدی داشته اند. در این رابطه صرفاً به یک مورد تصمیم اخیر شرکت شورون اشاره می گردد.

با توجه به سقوط قیمت نفت، و سه دوره متوالی سه ماهه زیان، شرکت شورون برنامه فروش دارائی خود تا سال آینده را اعلام کرده است. این شرکت از سال ۱۹۸۹ اینچنین روندی را تجربه نکرده است.

ارزش پیش بینی شده برای دارائی که برای فروش عرضه خواهد شد بین ۵ تا ۱۰ میلیارد دلار بوده و شامل تاسیسات این شرکت در چین، هاوایی، کانادا، میانمار و آفریقای جنوبی است.

شورون بزرگترین تولید کننده نفت کشور آمریکا بعد از شرکت اکسون موبیل محسوب می شود.

شرکت کونکو فلیپس که با تولید روزانه معادل ۱،۵ میلیون بشکه نفت بزرگترین تولیدکننده مستقل نفت در آمریکا محسوب می شود، اخیراً استراتژی جدید اقتصادی خود را اعلام کرده است. طبق بیانیه نوامبر مدیرعامل این شرکت، بمنظور افزایش کارائی و قابلیت رقابتی در شرایط قیمتهای پائین نفت، این شرکت چند برنامه اساسی را به اجراء خواهد گذاشت، از جمله فروش دارائی این شرکت در پروژه های گاز طبیعی به ارزش بین ۵ تا ۸ میلیارد دلار، تمرکز بر فعالیتهای هسته

## ➤ شرکت ملی نفت ایران

طبق سیاستهای رسمی کشور «می بایست» کوچک سازی دستگاهها و شرکتهای دولتی از جمله در صنعت نفت به جدیت تحقق می یافت. لیکن در اجراء، طی سالهای اخیر جهت گیری حاکم مغایر سیاستها و قوانین کشور در رابطه با خصوصی سازی و یا برون سپاری خدمات بوده است.

لذا با توجه به وجود مسائلی متنوع از این دست در صنعت نفت ایران خط مشی هایی منطبق با سیاستهای کلی نظام و قانون اجراء سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، کوچک سازی و کاهش تصدی گری دولت در همه فعالیتهای اجرائی صنعت نفت اعم از فعالیت هائی که مستقیماً به تولید مرتبط می گردد یا خدمات پشتیبانی، می بایست از طریق واگذاری به بخش خصوصی با توجه به منطق خاص خود به اجراء درآید.<sup>۱۲</sup>

بنگرید به رضا پاکدامن، رویکردهای اجرائی و مبانی قانونی خصوصی سازی (تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۸)<sup>۱۲</sup>

The corporate center has grown in size and complexity over the past 20 years.

Median general and administrative (G&A) cost per barrel of oil equivalent (BOE) and price of oil

— WTI spot price  
■ G&A expenses

WTI<sup>1</sup> spot price, \$/BOE

Median G&A,<sup>2</sup> \$/BOE



Total G&A



Support G&A



Technical and operating G&A

Finance, HR, legal, business systems

Core activities central to success of company in competitive upstream marketplace

Median G&A costs increased by >6x from 1995 to 2010 as result of corporate centers growing in size and complexity

Top performers in G&A have a \$1–\$3 per barrel advantage over their counterparts

Technical G&A accounts for >75% of increase in total G&A costs

<sup>1</sup>West Texas Intermediate.

<sup>2</sup>Of ~130 North American exploration and production players.

McKinsey&Company | Source: IHS Herold; US Energy Information Administration

<https://telegram.me/EconomicsandOil/>

## مبحث پنجم - ساختار منابع انسانی

یکی دیگر از جنبه های مهم در صنعت نفت، با توجه به تخصصی بودن امور کلیه بخشها ، ساختار منابع انسانی است. شرکت های عمده نفتی جهان بطور جدی به این موضوع توجه داشته و توسعه منابع انسانی و افزایش کارائی را مد نظر دارند. ترکیب نیروی انسانی در ده شرکت عمده نفتی جهان متفاوت بوده که مروری بر آن می تواند مسیر صحیحی برای شرکت ملی نفت ایران را ترسیم نماید.

از جنبه نیروی کار، بیشترین تعداد نیروی کار متعلق به شرکت پتروچاینا با بیش از «نیم میلیون نفر» شاغل است. در رتبه بعدی شرکت روسی Gazprom با حدود ۴۰۰ هزار نفر شاغل قرار دارد. در رتبه سوم از نظر نیروی کار شرکت نفت مکزیک با ۱۳۸ هزار نفر شاغل قرار دارد. در مورد سه شرکت مزبور با توجه به مشکلات اشتغال و جمعیت بزرگ در کشورهای چین، روسیه و مکزیک و سیاست های دولت برای ایجاد اشتغال، حجم زیاد نیروی کار در شرکت های مزبور فارغ از نیازهای عملیاتی بوده است.

کمترین نیروی کار متعلق به شرکت نفت کویت با ۱۶ هزار نفر کارمند است.

مقایسه حجم نیروی کار چند شرکت با میزان بهره وری ، نکات جالبی می توان بدست آورد.

شرکت BP با ۸۶ هزار نفر شاغل و شرکت Shell نیز با ۸۷ هزار نفر شاغل حدود ۴ میلیون بشکه در روز تولید می کنند، در صورتی که شرکت پتروچاینا با نیم میلیون نفر شاغل حدود ۴/۴ میلیون بشکه تولید می کند. حتی شرکت آرامکو با ۱۲/۵ میلیون بشکه نفت در روز فقط ۵۶ هزار نفر شاغل دارد.

### ➤ مدیریت نخبگان

در ساختار نیروی انسانی شرکت های نفتی ، کیفیت خدمات منابع انسانی ، آثار مستقیمی بر عملکرد شرکتها داشته و موفقیت های فنی و اقتصادی شرکتها به کیفیت تخصص نیروها وابسته است.

بر این اساس جذب افراد خبره و آموزش های تخصصی مستمر شاغلین یکی از اصول مدیریت شرکت های بین المللی نفتی محسوب می گردد. در این رابطه ، رویکرد شرکت ملی نفت مالزی ( پتروناس) بعنوان یک شرکت جوان و با اندازه متوسط در دوره رکود صنعت نفت شایان توجه است.

مدیرعامل پتروناس در همایشی اعلام کرد ، این شرکت طی سال ۲۰۱۴ حدود ۱۱۵ میلیون دلار بمنظور " مدیریت نخبگان، آموزش رهبری ، و ارتقاء کیفیت کارکنان خود" صرف کرده است.

ایشان همچنین به برنامه ریزی این شرکت برای نیروهای جانشین نیروی کار فعلی این شرکت که بالغ بر ۵۱۰۰۰ نفر می باشند ، اشاره داشت.

در حال حاضر این شرکت ۵۱۰۰۰ نفر نیروی کار دارد که یک پنجم آنها خارجی ، و ۷۲ درصد آنها مرد و ۲۸ درصد زن می باشند. ترکیب نیروی انسانی شرکت پتروناس جوان بوده و ۵۵٪ از کارکنان این شرکت زیر ۳۵ سال دارند.

مدیرعامل شرکت پتروناس در تشریح نتایج سیاست های بلند مدت توسعه منابع انسانی این شرکت ، به یکی از موفقیت های فنی این شرکت اشاره و اعلام داشته ، هم اکنون این شرکت قادر به حفاری در آبهای عمیق تا عمق ۲ کیلومتر در آبهای Sabah بوده در حالی که در دهه ۸۰ این شرکت فاقد این توانمندی بود.

• تخصیص این رقم در دوره سقوط قیمت های نفت ، نمایانگر اهتمام این شرکت به مقوله تربیت نخبه و متخصص بوده و قطعاً شرکت های برتر نفتی جهان برنامه جامع تری در این زمینه را دنبال می کنند.

آمار شاغلین در شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابع جالب است. اگرچه آمار شاغلین رسمی این شرکت چند ده هزار نفر اعلام گردیده ولی گفته می شود طی سال های گذشته رقم واقعی شاغلین در این شرکت و شرکت های تابعه به بیش از یکصد هزار نفر رسیده است. و از رشد غیر متعارف شاغل در مجموعه شرکت های دولتی صنعت نفت در دوره تشدید گردید که حجم تولید کشور کاهش محسوسی داشته است!

طی سالهای گذشته علیرغم کاهش شدید تولید، شاهد افزایش کارکنان مجموعه های زیر پوشش شرکت ملی نفت ایران بوده ایم . این چنین استنباط می شود که بخش اعظم نیروهای جذب شده در این شرکت «بی ارتباط با زنجیره ی تولید» بوده و شرکت ملی نفت به جای فعالیت منطبق با قواعد اقتصاد رقابتی، به یک اداره دولتی بروکرات و سردرگم تبدیل شده است.

- توسعه منابع انسانی و به تعبیر مدیرعامل شرکت پتروناس "مدیریت نخبگان"، رمز موفقیت شرکتها بوده که متاسفانه در صنعت نفت کشور ما طی سه دهه گذشته برنامه جامعه ای در این زمینه وجود نداشته است.

یکی از برنامه های تربیت نخبه و نیروی متخصص در شرکت ملی نفت ایران ، لحاظ کردن بودجه و برنامه آموزشی در قالب قراردادهای خرید متقابل (Buy –Back) و چشم امید به آموزش کارکنان ایرانی توسط شرکتهای خارجی بوده است! (نگارنده به این نوع سیاست تربیت و آموزش انتقاد جدی داشته و آنرا پرهزینه و بی حاصل برای کشور می دانم ، که ورود به این مبحث از حوصله این گزارش خارج است).

## مبحث ششم:- رعایت اصول بازرگانی و قواعد تجارت بین الملل

یکی از ویژگیهای شاخص شرکتهای بین المللی نفتی (IOC) رعایت اصول و قواعد نوین تجاری خصوصاً در عرصه بسیار رقابتی تجارت بین الملل است.

این ویژگی برای شرکتهای بین المللی نفتی با توجه به ماهیت خصوصی و بورسی آنها، امری بدیهی بنظر برسد، ولی نکته حائز اهمیت، اتخاذ همین رویکرد توسط برخی از شرکتهای نفتی با حفظ ماهیت ملی و دولتی است.

شرکتهای نفتی وابسته به دولت سوسیالیستی اچین نمونه بارز این گروه از شرکتهای است.

برای نمونه رویکرد شرکتهای نفتی چینی در قبال «برند» و جایگاه آنها در رقابت با شرکتهای بین المللی نفتی در این زمینه حائز اهمیت است. ارزش برند شرکت پتروچاینا میان ۵۰۰ شرکت جهان (شامل همه حوزه های تجاری) در سال ۲۰۰۹، در رتبه ۲۰۹ قرار داشت که با هدف گذاری و برنامه ریزی این رتبه در سال ۲۰۱۶ به رتبه ۴۲ در کل شرکتهای و رتبه دوم در کل شرکتهای نفتی جهان ارتقا یافته است.

شرکت دیگر چینی، سینوپک نیز همین مسیر جهشی را ادامه داده است.

ارزش برند شرکت سینوپک میان ۵۰۰ شرکت جهان (شامل همه حوزه های تجاری) در سال ۲۰۰۹، در رتبه ۱۸۶ قرار داشت، از این رو شرکت یادشده با جهش خیره کننده، ارزش برند خود را ظرف کمتر از ۶ سال در سال ۲۰۱۶ به رتبه ۴۲ در کل شرکتهای و رتبه سوم در شرکتهای نفتی جهان ارتقا داده است.

توجه فوق العاده شرکتهای نفتی چینی به افزایش ارزش برند خود در بازارهای جهانی همسو با سیاست کلی اقتصادی این کشور سوسیالیست با قواعد تجارت بین الملل است.

ماده اول اساسنامه ۱۳۵۶، ماموریت شرکت ملی نفت ایران را اینچنین تعریف کرده است :

ماده ۱ - شرکت ملی نفت ایران که به موجب قانون مورخ نهم اردیبهشت (۱۳۳۰) تأسیس گردیده و در این اساسنامه از این پس شرکت نامیده می شود، شرکت سهامی است که عملیات خود را با توجه به وظائف و حقوق و اختیارات مقرر در قانون نفت مصوب هشتم مرداد (۱۳۵۳) و سایر قوانین خاص مربوط به نفت و گاز و پتروشیمی به موجب این اساسنامه و طبق اصول بازرگانی اجراء می نماید.

لذا سه شاخص برای فعالیت و ماموریت شرکت ملی نفت ایران عبارتند از:

الف) وظایف مقرر در قانون نفت مصوب ۱۳۵۳

ب) سایر قوانین خاص مربوط به نفت و گاز و پتروشیمی


ج) اصول بازرگانی

در اکثر قوانین و مقررات ناظر بر صنعت نفت صرفاً به دو شاخص اول تأکید می گردد و شاخص سوم یعنی " اصول بازرگانی " تحت الشعاع قرار می گیرد.

در اساسنامه جدید شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵/۱/۱۲۳ کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی، با حذف عبارت " اصول بازرگانی " تعریف جدید زیر را از این شرکت ارائه کرده است:

ماده ۱- شرکت ملی نفت ایران که به موجب قانون «طرح قانونی دائر به طرز اجرای اصل ملی شدن صنعت نفت در سراسر کشور» مصوب ۱۳۳۰/۲/۹ تأسیس شده است و از این پس در این اساسنامه «شرکت» نامیده می شود، مطابق این اساسنامه و با رعایت قوانین و مقررات حاکم بر شرکت از جمله قانون نفت مصوب ۱۳۶۶/۷/۹ با اصلاحات و الحاقات بعدی آن و قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت مصوب ۱۳۹۱/۲/۱۹ اداره می شود. این شرکت از شرکتهای اصلی تابعه وزارت نفت و دارای شخصیت حقوقی مستقل است.

بنظر می رسد، حذف این عبارت کلیدی به اقتصاد ملی لطمه خواهد زد.

BG Group	BP	Eni	Pemex	Reliance	Repsol	Saudi Aramco	Shell	Statoil	Total
									
<b>Year founded</b>									
1996	1909	1953	1938	1973	1927	1933	1907	1972	1924
<b>Headquarters</b>									
Reading, UK	London, UK	Rome, Italy	Mexico City, Mexico	Mumbai, India	Madrid, Spain	Dharran, Saudi Arabia	The Hague, Netherlands	Stavanger, Norway	Paris, France
<b>CEO (appointed)</b>									
Helge Lund (2015)	Bob Dudley (2010)	Claudio Descalzi (2014)	Emilio Lozoya Austin (2012)	Sh. Mukesh D Ambani (2002)	Josu Jon Imaz (2014)	Amin H. Nasser (2015)	Ben van Beurden (2014)	Eldar Saetre (2015)	Patrick Pouyanne (2014)
<b>Employees, 2014</b>									
5,000	84,500	84,000	153,000	25,000	27,000	60,000	94,000	22,500	100,000
<b>Countries with operations</b>									
20	80	83	-	8	47	-	70	30	130
<b>Barrels of oil equivalent per day, million, 2014 (equity basis)</b>									
0.6	3.2	1.6	3.7	0.1	0.7	12.1	3.1	1.9	2.1

Note: Reliance joined OGCI in October 2015. It was not involved in developing this report, but supports its conclusions.

[https://telegram.me/Business\\_Law](https://telegram.me/Business_Law)

## مبحث هفتم: ضعفهای اساسنامه جدید شرکت ملی نفت ایران

پس از ملی شدن صنعت نفت در کشور، و خلع ید از شرکت نفت و انگلیس و ایران، اولین اساسنامه شرکت ملی نفت ایران در تاریخ ۵ آذر ۱۳۳۱ به تصویب رسید.

با توجه به حساسیت فعالیت شرکت ملی نفت ایران، اساسنامه شرکت مزبور در چند نوبت دستخوش تغییرات اساسی گردیده است که عبارت بودند از:

۱ - لایحه قانونی اصلاح قسمتی از مواد اساسنامه (۱۳۳۱/۹/۲۷)

۲ - لایحه قانونی متمم لایحه قانونی اساسنامه شرکت نفت (۱۳۳۳/۱۰/۲)

۳ - اساسنامه شرکت ملی نفت ایران (۱۳۳۳/۱۰/۲۵)

۴ - قانون مرتبط به اساسنامه شرکت ملی نفت ایران (۱۳۳۹/۲/۲۲)

۵ - اساسنامه شرکت ملی نفت ایران (مصوب ۱۳۵۶)

پس از انقلاب علیرغم تلاشهای مختلف برای تغییر ساختار شرکت ملی نفت، اساسنامه مصوب ۱۳۵۶ تا اسفند ۱۳۹۴ کماکان معتبر باقی مانده و مبنای اداره صنعت استراتژیک نفت بوده است.

البته تاسیس وزارت نفت، معادلات اداره این صنعت را تا حدودی پیچیده کرد.

طرح اساسنامه شرکت ملی نفت ایران با امضای ۴۴ نفر از نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی پیشنهاد که در تاریخ ۱۳۹۳/۲/۲۲ اعلام وصول گردید. که پس از فراز و نشیبهایی در تاریخ ۱۳۹۵/۲/۲۲ به تأیید شورای محترم نگهبان رسید و در تاریخ ۱۳۹۵/۳/۱ توسط ریاست محترم جمهور ابلاغ گردید.

لیکن کماکان در اساسنامه جدید برخی نکات نیاز به بازنگری دارد. بغیر از موارد مورد اشاره قبلی، نکات لازم به توجه به شرح ذیل است:

### ➤ سرمایه

در ماده ۴ اساسنامه، سرمایه شرکت ملی نفت، ۸۹۴,۵۶۲,۶۲۰ میلیون ریال پیش بینی شده است.

اگرچه این رقم بر اساس تصویبنامه هیات وزیران برای افزایش سرمایه شرکت می باشد، صرفنظر از مسائل حسابداری، با توجه به جایگاه بین المللی شرکت ملی نفت ایران و توجه به جایگاه شرکت ملی نفت ایران در جمع سه شرکت نفت برتر جهان از نظر تولید، و بازتاب جهانی این گونه ویژگیها، بهتر است شرکت ملی نفت در شان کشور پیش بینی شود.

آیا برای نمونه، برند شرکت ملی نفت ایران، ارزشگذاری و جزء دارائی شرکت محسوب شده است؟<sup>۱۳</sup>

### ➤ حوزه فعالیت

در ماده ۵ اساسنامه، حوزه فعالیت شرکت محدود به مدیریت عملیات بالادستی شده است.

لازم بنظر می رسد که حوزه فعالیت شرکت ملی نفت ایران کل زنجیره ارزش در این صنعت را شامل گردد.

با توجه به ضرورت یکپارچگی زنجیره تولید، لازم است هماهنگی لازم بین بخشهای بالادستی، میان دستی و پائین دستی طرحهای صنعت نفت و گاز در نظر گرفته شود. در غیر این صورت اجرای پروژهها با اختلال مواجه خواهد شد.

مضافاً اینکه در تبصره ماده مزبور، انجام هر عملیات پائین دستی توسط شرکت ملی نفت را منوط به مصوبه هیات وزیران کرده است. با توجه به حجم کاری هیات وزیران، ورود موردی هیات وزیران به هر یک از فعالیتهای پائین دستی بنظر غیر کارشناسی و مغایر اصول بازرگانی می باشد.

### ➤ ترکیب هیات مدیره

با توجه به حساسیت وظایف شرکت ملی نفت ایران برای کشور، همواره نسبت به جایگاه ارکان اداره آن نیز حساسیت وجود داشته است. در اساسنامه جدید، در چند ماده به این موضوع اشاره شده است.

<sup>۱۳</sup> در رابطه با برند شرکتهای نفتی رجوع کنید به یادداشت نگارنده "ارزش برند شرکتهای نفتی جهان، شان، ۱۳۹۵/۶/۱"



در ماده ۲۹، هیات مدیره شرکت مرکب از ۷ عضو اصلی و ۲ عضو علی البدل خواهد بود که طبق ماده ۳۰ حداقل دو سوم این اعضاء یعنی ۶ نفر از ۹ نفر) می‌بایست دارای شرایط تخصصی مقرر در این ماده باشند. نحوه نگارش این حکم بنحوی است که امکان حضور ۳ نفر کاملاً بی اطلاع و بی ارتباط با صنعت نفت در هیات مدیره این شرکت را فراهم می‌سازد.

با توجه به اهمیت تصمیمات هیات مدیره شرکت برای کشور، لازم است کلیه اعضاء هیات مدیره شرکت اعم از اصلی و علی البدل از سوابق قوی علمی و اجرایی در حوزه صنعت نفت برخوردار باشند.

### ➤ **اختیارات هیات مدیره**

بند ۱۹ از ماده ۳۵ این اساسنامه، یکی از وظایف هیات مدیره شرکت ملی نفت را، تهیه و تصویب دستورالعمل تجارت نفت و اعمال تخفیفهای بازرگانی "قید کرده است. بلحاظ اهمیت این موضوع برای کشور، لازم است اینگونه دستورالعملها در رکن بالاتری به تصویب برسد.

### ➤ **نظارت بر هیات مدیره**

در ماده ۴۵ اساسنامه جدید اعضای هیات مدیره را ملزم به اعلام فهرست اموال خود به رئیس مجمع و ثبت در شرکت کرده است. این حکم که مشابه آن برای هیچ یک از شرکتهای و سازمانهای دولتی سابق ندارد، می‌تواند مفسده‌هایی بدنبال داشته باشد. مضافاً اینکه صرفاً مراجع امین در کشور حق نگهداری اینگونه اطلاعات خصوصی افراد را دارد، که شرکت ملی نفت و حتی وزارت نفت فاقد ساختار مناسب برای حفاظت از این نوع اطلاعات می‌باشد. بنظر نگارنده بهتر است این ماده حذف گردد.

اصولاً، اینگونه رویکرد ظن و نسبت به مدیران، دارای آثار منفی و بازدارنده برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی و ریسک پذیری بوده، و نتیجه عینی آن رویکرد محافظه کارانه ساختاری شرکتهای دولتی و از دست رفتن فرصتهای متعدد سرمایه‌گذاری در بخشهای مولد و تولیدی در کشور شده است.

چنانچه قصد پیشرفت کشور را داریم، ناگزیریم مدیران شایسته انتخاب، و به تصمیمات آنها "اعتماد" کنیم.

### ➤ **مدیر عامل**

۱- طبق مواد ۵۰ و ۵۱ اساسنامه، مدیر عامل شرکت ملی نفت از بین اعضاء هیات مدیره و توسط این اعضاء انتخاب می‌گردد. با توجه به اهمیت جایگاه مدیر عامل، پیشنهاد می‌گردد، مدیر عامل نیز توسط مجمع عمومی انتخاب و عزل گردد.

۲- در بند ۱۸ ماده ۵۲ اساسنامه، تعیین صاحبان امضای مجاز شرکت بعهده مدیرعامل قرار گرفته، در صورتی که بهتر است توسط هیات مدیره صورت گیرد.

۳- در بند ۱۹ ماده ۵۲ اساسنامه، یکی از وظایف مدیرعامل "انجام مطالعات، اکتشاف، استخراج و..." قید گردیده، این عملیات جزء فعالیتهای شرکت ملی نفت می‌بایست منظور گردد و نه شخص مدیرعامل.

۴- در بندهای ۱۹ تا ۲۳ ماده ۵۲ نیز سلسله فعالیتهائی ذکر گردیده که می‌بایست جزء فعالیتهای شرکت ملی نفت قید گردد و نه وظایف مدیرعامل

ر ماده ۵۲:

۱۹ - انجام مطالعه، اکتشاف، استخراج، توسعه، بهره برداری صیانت شده از منابع نفت و ذخیره سازی و تجارت آن در چهار چوب مصوبات هیات مدیره و قرار داد های منعقد با وزارت نفت

۲۰ - اقدام برای ایجاد، توسعه، نگهداری، استفاده و حفاظت از تأسیسات نفت، خطوط لوله، مخابرات و تجهیزات مخابراتی متعلق به شرکت

۲۱ - ارتقای شاخص های فعالیت شرکت با استاندارد های جهانی و بالاتر از آن

۲۲ - استفاده از شرکت های دارای نشان دانش بنیان در طراحی و تولید تجهیزات مورد نیاز در داخل کشور و استفاده از تولیدات داخلی در

فعالیت های شرکت

۲۳ - اجرای اصول ایمنی و پدافند غیر عامل و حفظ محیط زیست و سلامت در تمام حوزه های فعالیت شرکت و شرکت های فرعی تابعه مطابق قوانین {

### ➤ بازرسی قانونی و حسابرس

یکی از ارکان مهم نظارتی شرکت طبق قانون تجارت ، بازرسی قانونی است. این رکن در اغلب شرکتهای دولتی و تحت پوشش شدیداً تضعیف گردیده ، که حاصل آن بی انضباطی گسترده حقوقی و مالی و اداری در این نوع شرکتهای بوده و آثار آن کل اقتصاد کشور را هم اکنون گرفتار ساخته است. لازم است در نظام بازرسی قانونی و حسابرسی شرکتهای دولتی و تحت پوشش بازنگری اساسی صورت گیرد.

ماده ۵۵ اساسنامه شرکت ملی نفت ، تعیین حسابرس و بازرسی قانونی رابه مجمع واگذار کرده است. طبق ماده واحده قانون تشکیل سازمان حسابرسی ، وظیفه امور بازرسی قانونی و حسابرسی سالانه کلیه شرکتهای دولتی به سازمان حسابرسی سپرده شده است.

### ➤ دبیر هیات مدیره

در اساسنامه جدید جایگاه دبیر هیات مدیره و نحوه انتخاب وی پیش بینی نشده است.

### ➤ مرجع عالی صنعت نفت

در ماده ۷۵ اساسنامه ، وزیر نفت بعنوان مرجع تصویب طرحهای عملیات بالادستی تعیین شده است، در صورتی که در چارچوب قوانین بالادستی نفت ، "هیات عالی نظارت بر منابع نفتی " مرجع این کار است. که تعارضی بین این دو مصوبه قانونی مشاهده می گردد.

### ➤ عزل مدیرعامل و هیات مدیره

در ماده ۷۸ اساسنامه ، وزیر نفت مرجع عزل مدیرعامل و اعضای هیات مدیره تعیین شده ، در صورتی که مجمع عمومی شرکت ، مرجع صلاحیتدار برای نصب و عزل اعضای هیات مدیره و مدیرعامل است.

## ➤ نتیجه‌گیری و راهکارها

از زمان ملی شدن صنعت نفت بیش از ۶۵ سال می‌گذرد، لیکن به دلایل مختلف خارجی و داخلی تاکنون به انتظارات مورد نظر از این صنعت دست نیافته‌ایم. باید توجه داشت که از " ملی کردن صنعت نفت " تا استقرار "صنعت ملی نفت " مسیر طولانی و پر هزینه‌ای پیش رو قرار داشته که باید برای طی این مسیر ضمن آسیب شناسی، کل ظرفیت‌های کشور را بسیج کرد.

سود دهی سرشار و موفقیت‌های علمی و اقتصادی بسیاری از شرکت‌های نفتی در جهان، مدیون سازمان و مدیریت پویا و کارآمد آن‌ها و متقابلاً پس‌رفت و معضلات فنی، اقتصادی و قانونی بسیاری از شرکت‌ها نیز معلول ساختار بیمار این دسته از شرکت‌ها می‌باشد. شرکت ملی نفت ایران، اصلی‌ترین رکن برای تحقق اهداف مقرر برای صنعت نفت محسوب شده، لذا لازم است ضمن اصلاح قوانین مرتبط با این صنعت، به اصلاح ساختار آن توجه ویژه گردد. نگرش اصلاح ساختار صنعت نفت ایران می‌بایست در راستای سیاست‌های کلی نظام، خصوصاً با تأکید بر اصول رقابت، کوچک سازی، کاهش تصدی‌گری دولت استوار گردد. با اصلاح ساختار و بینش‌ها، صنعت نفت می‌تواند نقش مهمی در بهبود فضای کسب و کار برای کارآفرینان واقعی اقتصادی و جذب سرمایه‌گذاران خصوصی داشته باشد.

برای این اصلاح ساختار و حفظ قدرت رقابتی شرکت ملی نفت در بازار انرژی جهان، می‌توان از تجارب شرکت‌های نفتی مشابه خارجی اعم از شرکت‌هایی با بیش از یک قرن تجربه تا شرکت‌های جوان همچون اسات اوپل و پتروناس<sup>۱۴</sup>، درس‌های زیادی آموخت. آغاز این اصلاحات ساختاری می‌تواند در تدوین ساختار اجرائی جدید شرکت ملی نفت ایران و خصوصاً شرکت‌های تابع آن، منعکس شده و این شرکت را به یک شرکت "چابک"، "تجارت محور بین‌المللی" با منطق صیانت از منافع ملی تبدیل کند. با اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها با هزینه کم و در مدتی کوتاه این امر قابل تحقق می‌باشد.

در حال حاضر نه تنها شرکت‌های دولتی، بلکه شرکت‌های تحت پوشش و حتی شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت نفت ایران غالباً از ساختار اجرایی بسیار ضعیف و ناکارآمدی برخوردار بوده و بعضاً با اصول « نوین مدیریت » و درعین حال «پروژه محوری» فاصله داشته، نتیجتاً بازده فعالیت‌های آن‌ها نسبت به شرکت‌های رقیب خارجی بسیار پایین تر است. بدلیل فقدان ستون فقرات مستحکم اغلب شرکت‌های ایرانی تحت تأثیر کوچک‌ترین شوک بازار (و بعضاً حتی بدون ورود شوک!) بسیار شکننده ظاهر می‌شوند. در نتیجه منافع ملی عظیم نهفته در این صنعت به دلیل کارکرد ضعیف این نوع از شرکت‌ها در مقام کارفرما یا پیمانکار بسیار لطمه دیده است.

برخی از شاخصهای اصلی برای کارآمدسازی صنعت ملی نفت کشور عبارتند از:

- سرعت عمل در تصمیم‌سازی: با توجه به ماهیت پروژه محوری صنعت نفت، در بسیاری از موارد تأمین یک کالا یا خدمت یا فروش فرآورده نفتی، مستلزم تصمیم تجاری فوری است. در برخی موارد حتی ضرورت ایجاب می‌کند که محصول یا خدمتی گران‌تر خریداری شود یا ارزان‌تر فروخته شود. مقررات می‌بایست امکان اینگونه تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را فراهم سازد. باید توجه کرد که فرایندهای کاری همواره در جهت تسهیل امور ساده تدوین گردند.
- کوچک سازی: با توجه به صراحت سیاست‌های کلی نظام مبنی بر کاهش تصدی‌گری دولت، با توجه به ناکارآمدی نظام حاکم بر شرکت‌های دولتی و بمنظور خروج اقتصاد از رکود، ضرورت دارد برای علاج اقتصاد کشور، با تعیین سریع فهرست مشابه‌ای از شرکت‌های با ماهیت استراتژیک برای کشور، " مقتدرانه " نسبت به واگذاری شرکت‌های دولتی اقدام کرد.
- اصول و قواعد بازرگانی: تجربه موفق برخی از کشورها از جمله شرکت ملی نفت چین نمایانگر این موضوع است که توجه و محوریت فعالیت‌های این گروه از شرکت‌ها تنها به مباحث فنی و تولیدی و... محدود نشده است، بلکه مباحث بازرگانی نیز جایگاه مهمی در حیطه فعالیت‌های شرکت‌های بزرگ و حتی متوسط نفتی دارد.
- خوشبختانه در اساسنامه پیشین و کنونی مصوب ۱۳۹۵ شرکت ملی نفت ایران نیز کلید واژه «مطابق با اصول و قواعد بازرگانی اداره می‌شود» مورد تصریح قرار گرفته است که باید مبنای اداره صنعت نفت کشور در همه ابعاد فن، اقتصادی و حقوقی قرار گیرد.

<sup>۱۴</sup> پاکدامن رضا، نحوه مدیریت شرکت‌های بزرگ نفتی جهان، عصر انرژی، خرداد ۱۳۹۲

مضافاً اینکه در تصویب نامه شماره ۵۷۲۲۲/ت/۵۳۲۶۷ مورخ ۱۶/۵/۱۳۹۵ هیات وزیران در خصوص "نحوه نظارت بر انعقاد و اجرای قراردادهای نفتی" بند ۵ در اصلاحیه مورخ ۱۳۹۵/۶/۱۰ به شرح ذیل اضافه، که در آن اصلاح ساختار و تشکیلات شرکت ملی نفت ایران مورد تاکید قرار گرفته است.

۵- به منظور تدوین راهبردها و سیاست‌ها، ارزشیابی و نظارت بر اجرای مدیریت مخازن برای تولید صیانتی با رویکرد انتقال و توسعه فناوری،

ساختار و تشکیلات متناسب

جهت بررسی و نظارت بر اجرای قراردادهای نفتی موضوع این تصویب‌نامه

(در حوزه‌های فنی، زیست محیطی، مالی، ایمنی، بهداشتی و مانند آنها) و انتقال و توسعه فناوری به شرکت‌های اکتشاف و تولید و بهره‌برداری (E&P) و نیز پیمانکاران عمومی (GC) و سازندگان تجهیزات و آموزش نیروی انسانی ایرانی و تنظیم روابط در وزارت نفت ایجاد می‌شود.

## ➤ منابع:

۱. پاکدامن، رضا (۱۳۹۴)، حقوق نفت ایران، انتشارات خرسندی.
۲. پاکدامن، رضا (۱۳۸۸)، رویکردهای اجرائی و میانی قانونی خصوصی سازی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
۳. پاکدامن، رضا (۱۳۸۹)، حقوق شرکتهای تجاری، انتشارات خرسندی
۴. پاکدامن، رضا (خرداد ۱۳۸۸)، نحوه مدیریت شرکتهای بزرگ نفتی جهان، عصر انرژی،
۵. پاکدامن، رضا ( ۸۸/۹/۳۰ )، "سیر تحول حقوق نفت در ایران"، ضمیمه حقوقی روزنامه همشهری ،
۶. [www.petroleumlaw.persianblog.ir](http://www.petroleumlaw.persianblog.ir)
۷. The oil and gas organization of "Christopher Handscomb, Scott Sharabura, and Jannik Woxholth ,McKinsey - September 2016"the future
۸. <https://telegram.me/EconomicsandOil/>
۹. [https://telegram.me/Business\\_Law](https://telegram.me/Business_Law)