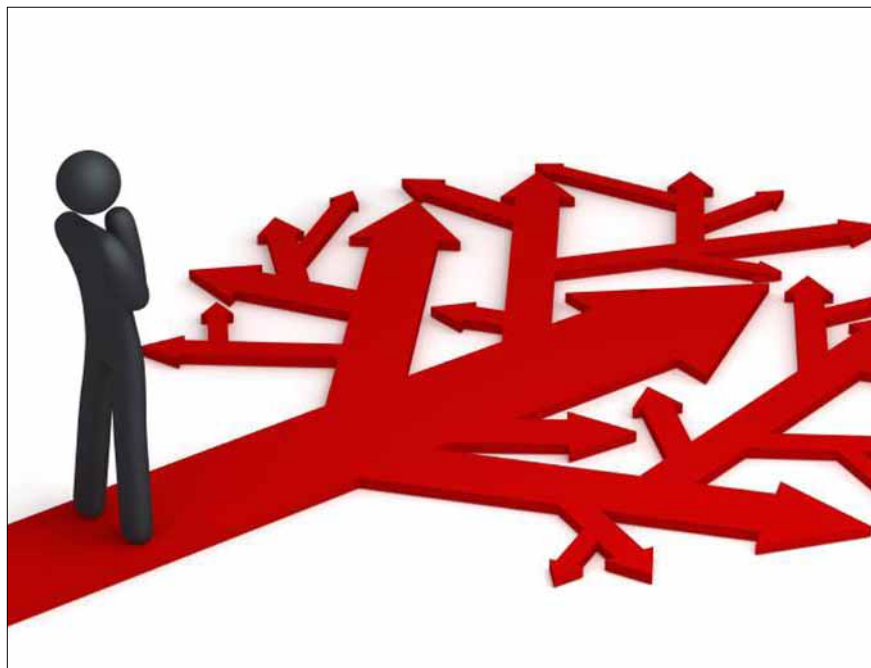


سردبیر



## به بهانه ابلاغ اولویت‌های کاری سال

۱۳۹۸

در سه دهه گذشته و به‌ویژه در سال‌های اخیر، پارادایم حکمرانی خوب همواره مورد توجه محققان و اندیشمندان علوم اجتماعی قرار گرفته و نشان داده شده که ضعف در به‌کارگیری و عمل به اصول آن از مهم‌ترین موانع رشد و توسعه در کشورها بوده است. اگرچه عموماً حکمرانی خوب در بُعدی کلان و متمرکز بر رفتار تعاملی سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی مورد نظر قرار گرفته و بر کاهش نقش تصدی‌گری دولت و لزوم فعال‌تر شدن دو بخش دیگر تأکید می‌کند، امروزه اصول شناخته شده و عام این پارادایم در سطوح مختلف مدیریتی مورد توجه و اهتمام بوده و به‌عنوان شاخص‌هایی برای بررسی میزان موفقیت در مدیریت کارا و اثربخش شناخته می‌شود. برای حکمرانی خوب پنج اصل عمومی و کلی مشخص شده است:

۱. شفافیت اهداف،
  ۲. شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها،
  ۳. توسعه پایدار برای نسل‌های آینده،
  ۴. توانمندسازی برای اجرای نقش‌های واگذار شده
  ۵. پاسخ‌گویی در قبال تصمیم‌ها و عمل‌کرد و شفافیت اطلاع‌رسانی.
- در واقع، حکمرانی خوب را می‌توان به زمین بازی مناسب تشبیه کرد که در آن، بازیکنان به‌خوبی و با توجه به

توسعه یافته، الگوی مشخصی را در بخش بالادستی صنعت نفت ارائه نموده که کارکردهای آن عبارتند از:

- خط‌مشی‌گذاری
- تدوین راهبردها
- برنامه‌های عملیاتی
- پیش و تنظیم مقررات.

اجرای درست و اصولی این کارکردها می‌تواند به منزله ساخت زمین بازی مناسب و هموار باشد!

**خط‌مشی‌گذاری:** شامل مجموعه‌ای از قوانین، برنامه‌ها، اقدامات سیاسی و استانداردهای رفتاری است که برای دستیابی به اهدافی در راستای منافع ملی وضع می‌شود. چون نفت یک منبع ملی است، بهره‌برداری از آن مستلزم اطمینان از وجود خط‌مشی‌هایی است که موجب حداکثر شدن منافع کشور

توانمندی‌های خود وظایفشان را انجام می‌دهند و در نقطه مقابل، در صورت وجود زمین ناهموار و نامناسب (عدم اجرای حکمرانی خوب)، کیفیت بازی و بازیکنان پایین آمده و حتی بازیکنان توانمند نیز کارایی کمتری دارند.

از سویی دیگر، شرکت ملی نفت به‌عنوان متولی اصلی اکتشاف و تولید، نقش مهمی در پیشبرد اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ایفا نموده و با توجه به شرایط خاص کشور، در خط مقدم جنگ اقتصادی می‌باشد. این مهم، ضرورت استفاده از روش‌های نوین مدیریت کارا و اثربخش در کنار بسیج منابع و امکانات را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این راستا، پارادایم حکمرانی خوب به‌عنوان یکی از الگوهای آزموده شده در کشورهای

و جامعه می‌شوند. بنابراین، باید در چارچوب خط‌مشی ملی حرکت کند و هماهنگ با اولویت‌ها و اهداف ملی باشد. بخش نفت و گاز علاوه بر تأثیرپذیری از خط‌مشی‌های حاکم بر این بخش، از خط‌مشی عمومی جامعه نیز تأثیر می‌پذیرد. برای مثال می‌توان تدابیری را برای تشویق خصوصی‌سازی و یا خط‌مشی‌های مربوط به افزایش اشتغال اندیشید که مسلماً بر همه بخش‌ها، از جمله بخش نفت، تأثیر خواهند داشت. از آنجایی که مسئولیت خط‌مشی‌گذاری با نهادهای ارشد تصمیم‌گیری در کشور می‌باشد، اولویت‌های کاری (خط‌مشی) سال جاری شرکت ملی نفت پس از تصویب در ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی به ریاست معاون اول رئیس‌جمهور، از سوی وزیر محترم نفت به مدیر عامل شرکت ملی نفت ابلاغ گردید که این اولویت‌ها شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. تکمیل ظرفیت و راه‌اندازی فازهای ۱۳، ۱۴ و ۲۲ تا ۲۴ پارس جنوبی.
  ۲. افزایش ظرفیت تولید نفت خام میدان‌های مشترک غرب کارون.
  ۳. احداث خط لوله گوره - جاسک و پایانه صادراتی نفت خام در بندر جاسک
- تدوین راهبردها:** کارکرد راهبرد با چگونگی اجرای اهداف و سیاست‌های ملی در بخش نفت و گاز مرتبط است (مانند زمان‌بندی و ابزار توسعه نفت و گاز، برنامه‌های توسعه ظرفیت داخلی، اولویت‌های استفاده از منابع کمیاب، واکنش به عدم قطعیت‌ها و ...).
- برنامه‌های عملیاتی:** تصمیم‌گیری در مورد این برنامه‌ها که شامل مدیریت

کوتاه‌مدت‌تر عملیات صنعتی در چارچوب راهبردهای تدوین شده می‌باشد، بازتاب نقش و درجه استقلال سازمان، نقش واگذار شده به شرکت‌های بین‌المللی نفتی و اثربخشی کارکرد تنظیم مقررات است. گاهی، وقتی که مسئولیت‌ها به روشنی تعریف نشده‌اند، تفکیک تصمیمات راهبردی از تصمیمات عملیاتی بسیار مشکل‌ساز می‌شود.

**پایش و تنظیم مقررات:** مرحله آخر از چرخه حکمرانی خوب بوده و این اطمینان را فراهم می‌آورد که خط‌مشی‌ها رعایت می‌شوند و اهداف ملی تحقق خواهند یافت. این کارکرد موجب پُر شدن خلاءهای بین دانش خط‌مشی‌گذار و تجربه مجریان می‌شود. پایش و نظارت شامل کنترل‌های مالی و فنی، ممیزی داده‌ها و پاسخگو نگاه داشتن سازمان‌های ذی‌ربط است. این کارکرد همچنین می‌تواند شامل تنظیم استانداردهای صنعت و معیارهای اندازه‌گیری عملکرد باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، لازم است برای اولویت‌های ذکر شده، برنامه‌های راهبردی و عملیاتی تعریف و در کنار آن، تسهیل‌گری و تنظیم مقررات و همچنین مکانیزم کنترل و پایش اجرای برنامه‌ها را ایجاد نمود. شفافیت و وضوح در تعریف اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها از آنجایی اهمیت دارد که معمولاً وزارت نفت و شرکت ملی نفت بر سر مسئولیت‌های خط‌مشی‌گذاری و تدوین راهبرد، بحث و ابهام دارند. حتی مشاهده می‌شود که در بسیاری از مواقع، بین این دو (خط‌مشی و

راهبرد) مرز مشخصی دیده نمی‌شود. لازم است راهبردها و برنامه‌های عملیاتی قابلیت ارزیابی شدن را داشته باشند و یکپارچگی و منطبق بودن آنها با اهداف کلان و خط‌مشی‌ها با دقت تعیین شود. همچنین، اثربخشی کارکرد تنظیم مقررات به ظرفیت و اختیار نهاد مربوطه و تمایل دیگر بازیگران به پذیرش این اختیار بستگی دارد. نیاز به کنترل از راه قوانین و نیاز به اثربخشی عملیاتی همواره باید در تعادل باشد.

در نهایت، می‌توان به بحث توانمندسازی اشاره کرد که در کشورهای تولیدکننده همچون کشور ما بسیار مهم است. چون در این کشورها اغلب، نقاطی که نیروهای ماهر در آنها متمرکزند (شرکت‌های عملیاتی) و جاهایی که به آنها نیاز است (وزارت‌خانه، سازمان‌های نظارتی و دولتی) با یکدیگر هماهنگ نیستند. به همین ترتیب ممکن است مقدار اختیار و ظرفیت مالی یک سازمان با نقش‌هایی که به او واگذار شده هماهنگ نباشد. در زمینه توانمندسازی باید به مواردی همچون تفویض اختیار تصمیم‌گیری، ظرفیت سازمانی، تنظیم منطقی اهداف ملی و تجاری برای شرکت ملی نفت، رابطه مالی و بودجه‌ای شرکت ملی نفت با دولت و نحوه تشویق عملکرد شرکت ملی نفت توجه داشت.

به امید اجرای حکمرانی خوب در مجموعه صنعت نفت در راستای رسیدن به تراز جهانی در این صنعت و با آرزوی سربلندی و عزت کشور عزیزمان ایران. ■