

ارتقا امور حقوقی در شرکتهای ملی فعال در صنعت نفت

راحله سید مرتضی حسینی*، استادیار گروه حقوق بین الملل، دانشگاه خوارزمی

چکیده

اهمیت و نقش حساس امور حقوقی در شرکتهای نفتی، تبیین صحیح جایگاه این امور و تقویت کارکرد آن را ضروری می‌سازد. در این راستا اقدام نخست، تعیین خط مشی مناسب برای امور حقوقی در چارچوب اهداف و ماموریت‌های هر شرکت است. در گام بعدی شناسایی وظایف و ماموریت‌های این امور در شرکتهای نفتی، الزامات پش‌تیبیان آن و تعیین نواقص احتمالی موجود در عملکردشان قرار می‌گیرد. بدیهی است در تبیین این فرآیند، حفظ منافع و تقویت بنیهی شرکت متبوع و در سطح کلان، منافع صنعت نفت در اولویت است.

اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۹/۰۲/۱۵

تاریخ ارسال به داور: ۹۹/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش داور: ۹۹/۰۳/۱۶

واژگان کلیدی:

اهداف، ماموریت، الزامات، وظایف، منافع.

مقدمه

با توجه به گسترده‌ی اهداف و ماموریت این شرکت‌ها کار ساده‌ای نبوده و نمی‌توان در خصوص آن مطالب زیادی در میان منابع کتابخانه‌ای پیدا کرد. لازم به ذکر است منظور از شرکتهای نفتی در نوشتار حاضر، صرفاً شرکت ملی نفت ایران نبوده و کلیه شرکتهای ملی اصلی و فرعی فعال در وزارت نفت مورد نظر است. چالش اصلی مدنظر نیز شناسایی مولفه‌ها، الزامات و رهیافت‌های خاص ارتقا امور حقوقی در کلیه شرکتهای نفتی فوق، بر مبنای اهداف و وظایفشان است. انتظار می‌رود دستاورد حاصل از طریق تقویت توانمندی و اصلاح ساختار امور حقوقی، در شرکت نفتی متبوع و کل بدنه‌ی وزارت نفت و حتی سایر سازمان‌ها موثر واقع شود. [۲]

روش‌شناسی

روش این تحقیق، توصیفی-تحلیلی است. در تالیف نوشتار حاضر، علاوه بر منابع کتابخانه‌ای، تجربیات عملی نگارنده برگرفته از سال‌ها اشتغال در امور حقوقی شرکتهای فرعی و اصلی وزارت نفت به مدد آمده است.

۲- تعیین صحیح اهداف امور حقوقی

تعیین اهداف، پیش‌نیاز عملکرد صحیح و واقعی یک سازمان و ارتقا واحدهای آن است. البته فرآیند تعیین اهداف، از حصول به آنها دشوارتر و پیچیده‌تر است. هدف‌گذاری با متغیرهای کمی و کیفی در ارتباط است و این متغیرها باید مولفه‌های اصلی ارتقا را در خود جای داده باشند. در تعیین اهداف امور حقوقی، شاخص‌ها، مسیر ارتقا این امور را مشخص می‌کنند. شاخص‌های کیفی باید کارکرد واحد را در وضعیت مطلوب قرار دهد و شاخص‌های کمی حجم عملکرد را در راستای مولفه‌های کیفی مطرح کند. بنابراین شاخص‌ها باید ماموریت، منابع موجود، نیروی انسانی، چشم‌انداز کلان، راهبردهای بلند و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و فعالیت‌های اصلی واحد را در بر داشته باشند.

نقش ویژه‌ی امور حقوقی در تعیین و پیش‌برد اهداف و ماموریت‌های شرکتهای نفتی بر مبنای قوانین و مقررات جاری کشور و قوانین بین‌المللی مبین اهمیت جایگاه آن در این شرکت‌ها است. رفع منافع حقوقی موجود در اجرای وظایف شرکت و ارائه‌ی راهکار مناسب به‌منظور برون‌رفت از مشکلات فعلی و آتی، از دیگر ماموریت‌هایی است که بر اهمیت این نقش می‌افزاید. بر این اساس، ارتقا جایگاه و عملکرد امور حقوقی به‌عنوان جزء مهمی از کل در ارتقا عملکرد شرکت نیز موثر خواهد بود. لذا در کنار رویکردی جامع به این واحد به‌عنوان کل، تشکیلات سازمانی این امور نیز در پرتو اهداف و ماموریت‌های شرکت به‌عنوان جزء مدنظر قرار می‌گیرد. بر مبنای یافته‌های نگارنده، ارتقا امور حقوقی در چارچوب مولفه‌های کلی ارتقا یک سازمان و واحدهای آن از جمله: اهداف، ماموریت‌ها، نیروها و فرآیندهای ارجاع کار امکان‌پذیر است. بنابراین، ارتقا امور حقوقی در شرکتهای نفتی در گام نخست نیازمند شناسایی و تعیین دقیق مولفه‌های آن بر مبنای ویژگی اقدامات حقوقی و جایگاه خاص این امور است. در این زمینه علی‌رغم اهمیت مولفه‌های مالی در سطح کلان سازمان برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک و تقویت جایگاه آن، بخش مهمی از ارتقا امور حقوقی مبتنی بر معیارهای غیر مالی است که در کارکرد و فرآیندهای دائمی این امور تاثیرگذار است. [۱] همچنین برنامه‌ریزی مناسب بر مبنای اهداف خرد و کلان امور حقوقی در شرکتهای نفتی و شناسایی فرصت‌های صنعت نفت از بُعد حقوقی و فرصت‌هایی که امور حقوقی برای شرکتهای نفتی ایجاد می‌کند، نیز ضروری است. فرآیندهای ارجاع کار و بهره‌وری نیروی انسانی و عوامل محیطی، سازمانی و فردی نیز به‌عنوان رهیافتی خاص با آثاری متقابل در ارتقا امور حقوقی قابل توجه است. هدف اصلی نگارنده در این نوشتار، ارائه‌ی رهیافتی مناسب بر مبنای اهم اهداف و ماموریت‌های امور حقوقی و الزامات پش‌تیبیان آن است. شناسایی و تعیین دقیق مولفه‌های ارتقا امور حقوقی در شرکتهای نفتی

* نویسنده‌ی عهد‌دار مکاتبات (Rahilhosseiny@gmail.com)

هیات مدیره‌ی شرکت و در صورت لزوم هدایت و راهنمایی سایر واحدها و مدیریت‌ها. در خصوص امور حقوقی چهار شرکت اصلی وزارت نفت، تعیین خط مشی، هدایت و پاسخگویی به امور حقوقی شرکت‌های فرعی، تهیه و تنظیم اساسنامه‌های شرکت‌های فرعی و تغییر و اصلاح اساسنامه‌های موجود و ثبت آنها در مراجع ثبت شرکت‌ها و پیشنهاد تغییر اساسنامه‌ها متناسب با فعالیت و اهداف شرکت اصلی و فرعی به هیات مدیره، از دیگر وظایف مهم امور حقوقی است که در ذیل اهداف کیفی قرار می‌گیرد.

۲-۲- اهداف کمی

اهداف کمی با متغیرها و شاخص‌های کمی در ارتباط است. بنابراین بخش مهمی از این اهداف شامل تعیین حجم عملکرد در راستای مولفه‌های کیفی است. از این منظر اهداف کمی عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییرات آنها به صورت کمی (عددی) بیان می‌شود. هر چند این اهداف اصولاً مبتنی بر مقیاس عددی است، لیکن اهداف کمی در ارتقا امور حقوقی لزوماً به منزله‌ی افزایش حجم عملکرد و ارائه‌ی خدمات نیست، کمالینکه کاهش میزان اشتباهات و خطای نیروی انسانی [۶] و یا کاهش هزینه‌ها در مقیاس عددی می‌تواند در زمره‌ی شاخص‌های کمی قرار گیرد. [۷] همچنین است کاهش مدت زمان رسیدگی و پاسخگویی به موضوعات ارجاع شده به امور حقوقی، افزایش نیروهای کارآمد و متخصص در امور حقوقی و افزایش کارایی فرآیندهای قابل اعمال در امور حقوقی در پرتو اهداف کیفی آن.

۳- رهیافت‌های مبتنی بر ماموریت و الزامات پشتیبان

بسیاری از وظایف و اختیارات شرکت‌های نفتی که از اساسنامه‌ی آنها احصا شده است، در ماموریت امور حقوقی این شرکت‌ها قابل بررسی است. به طور مثال کلیه‌ی وظایف و اختیارات شرکت ملی نفت ایران که در ماده‌ی ۶ قانون اساسنامه این شرکت مصوب ۱۳۹۵ درج شده است، باید در ماموریت واحد حقوقی این شرکت مدنظر قرار گیرد. بدیهی است که تناسب ماموریت با فعالیت و اهداف شرکت از الزامات ارتقا امور حقوقی است. ماموریت این امور باید به صورت متمرکز اما بر مبنای تقسیم کار انجام شود. این تقسیم کار از طریق ایجاد بخش‌های مختلف تحت مدیریت واحد در امور حقوقی امکان‌پذیر است. بی‌تردید این تفکیک باید بر مبنای سرفصل‌های اصلی ماموریت این امور انجام شود. بر این اساس تشکیلات سازمانی مورد پیشنهاد حداقل باید حوزه‌ی دعاوی، مشاورت‌های حقوقی، امور اراضی و ثبتی و قراردادهای پوشش دهد. واحد تنظیم و بایگانی اطلاعات، آمار، اسناد و گزارشات از جمله مواردی است که علی‌رغم تأثیر زیاد آن بر ماموریت و ارتقا عملکرد امور حقوقی کمتر به تشکیل آن به صورت یک واحد مستقل در داخل تشکیلات این امور توجه شده است. مشاورت‌های حقوقی از جمله حوزه‌هایی است که باید در تمامی بخش‌های

با توجه به اینکه مهم‌ترین گروه هدف در نوشتار حاضر، امور حقوقی شرکت‌های نفتی دولتی است، اساسنامه‌ی شرکت اصلی، قوانین و مصوبات عام و خاص مشمول شرکت‌های نفتی، برنامه‌های توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، قوانین بودجه، چشم‌انداز بیست ساله کشور، همچنین منابع احصا و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی باید در تعیین شاخص‌های هدف‌گذاری مدنظر قرار گیرد. در بخش غیردولتی، اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی شرکت ملاک عمل است. باید توجه داشت که صرف تبیین اهداف، کافی نبوده و باید ارزیابی مداوم در رسیدن به آنها نیز انجام شود. بنابراین اهداف باید قابل دستیابی و اندازه‌گیری بوده و در این ارزیابی، تقدم و تاخر اهداف باید به طور جدی مدنظر قرار گیرد. ارتباط و هم‌راستایی اهداف نیز دو مولفه‌ی بسیار مهم در هدف‌گذاری است که باید در امور حقوقی مدنظر قرار گیرد. این مولفه‌ها در چارچوب اهداف شرکت برای تشکیل واحد حقوقی و اهداف درونی خود واحد مهم هستند. بر این اساس، اهداف امور حقوقی باید با اهداف شرکت تابعه و شرکت اصلی، هم‌راستا و همسو باشد.

۲-۱- اهداف کیفی

یکی از مهم‌ترین موانع ارتقا امور حقوقی در شرکت‌های نفتی، فقدان تعریفی مناسب و دقیق از اهداف کیفی و توسعه‌ای با مدنظر قرار دادن تمامی ابعاد و جوانب ماموریت این امور به عنوان یک واحد سازمانی است. در این خصوص بخشی از اهداف کیفی عبارتند از اهدافی که مقدار یا روند تغییر آنها به صورت توصیفی و توسعه‌ای در قالب عبارات تعیین می‌شوند همانند: ارتقا سطح عملکرد و ارائه‌ی خدمات، ارائه‌ی دانش فنی، تسهیل در دسترسی به اطلاعات.

اصولاً شاخص‌های این اهداف چندان مشخص نیست. بخش دیگری از اهداف کیفی نیز در چارچوب ماموریت واحد تعیین می‌شود که شاخص‌های آن مبتنی بر وظایف امور است. در دستورالعمل ایزو ۱۸۰۹۱ برای سال ۲۰۱۹ در خصوص دستورالعمل [۳] اعمال اهداف کیفی در مدیریت بهینه‌ی سازمان و واحدهای آن مورد توجه خاص قرار دارد. [۴] بر مبنای بندهای ۱، ۴ و ۵ استاندارد، اهداف کیفیتی باید قابل اندازه‌گیری بوده و با خط مشی کیفیت سازگار باشند. [۵] در این مبحث اهداف کیفی امور حقوقی با توجه به ماموریت و وظایف خاص این واحد در شرکت‌های نفتی تعیین می‌شود که قابل پایش و اندازه‌گیری است. بر این اساس اهم وظایف امور حقوقی عبارت است از: تعیین خط مشی شرکت بر اساس آخرین قوانین و مقررات جاری کشور و قوانین بین‌المللی، نظارت و تهیه، تنظیم و تدوین لوایح و دعاوی حقوقی و دفاع از حقوق شرکت در محاکم و مراجع قضائی داخلی و خارجی، نظارت بر کلیه‌ی امور اراضی و ثبتی شرکت، نظارت و اقدام در خصوص بررسی، تهیه و تنظیم کلیه‌ی قراردادهای داخلی و خارجی، حضور نماینده‌ی این امور در جلسات و کمیسیون‌های مختلف، شرکت مدیر امور حقوقی در جلسات

واحد را بالا می‌برد، بلکه موجبات یکپارچگی اقدامات را فراهم خواهد کرد. تشکیل کمیته‌های تخصصی برای ارزیابی موضوعات مورد اختلاف از لحاظ فنی، حقوقی و مالی و بررسی حدود امکان پیشرفت یا عدم پیشرفت دعاوی مهم و پُر هزینه در محاکم، از دیگر الزامات مورد پیشنهاد است. در این خصوص می‌توان کمیته‌ی تخصصی را ملزم به تهیه‌ی گزارشی کرد تا هیات‌مدیره‌ی شرکت بر مبنای این گزارش نسبت به ضرورت پیگیری و یا صلح و سازش دعاوی مربوطه اتخاذ تصمیم کنند.

۲-۳- اراضی و امور ثبتی -ماموریت‌ها

وجود بخش اراضی در شرکت‌هایی ضرورت دارد که برای اجرای پروژه‌های خود نیازمند تحصیل اراضی هستند. مذاکره و توافق با مالک یا مالکین زمین‌های نیازمند تحصیل در طول مسیر پروژه و یا محل اجرای آن در رابطه با قیمت، انجام معامله، تنظیم سند خرید و پرداخت بهای زمین و اعیانی‌های مرتبط، دریافت و نگهداری اسناد مالکیت، بررسی و اقدام جهت استعلام وضعیت ثبتی اراضی و املاک موردنیاز بر حسب مورد از ادارات ثبت یا اوقاف و یا وزارت کشاورزی، منابع طبیعی و اخذ گواهی‌های لازم، اقدام جهت تعیین میزان خسارت وارده به مالکین مجاور اراضی مسیر اجرای پروژه و توافق با آنها به منظور پرداخت خسارت و تنظیم و اخذ اسناد سلب و اسقاط دعاوی آنان در دفاتر اسناد رسمی، فروش، واگذاری و استرداد اراضی، کنترل اراضی، مراجعه و مذاکره با مقامات وزارت کشور، فرمانداری، شهرداری و مراجع انتظامی و قسمت‌های تابع شرکت برای رفع مشکلات و پیش‌بینی تدابیر مربوط به حفاظت اراضی شرکت، خرید و فروش و رهن املاک، مستغلات و سایر اموال، از جمله ماموریت‌های قابل تعیین در این حوزه است.

با توجه به ارتباط تحصیل اراضی با امور ثبتی، از جمله تعیین وضعیت ثبتی و ثبت اسناد مرتبط با آن، می‌توان امور اراضی و ثبتی را به صورت یک واحد مستقل در داخل ساختار امور حقوقی تعریف کرد. البته از دیگر ماموریت‌های مرتبط با امور ثبتی، تنظیم اسناد اجاره و فروش در دفاتر اسناد رسمی، ثبت اساسنامه، شرکت‌نامه‌ها، علائم، اختراعات و تنظیم و اخذ تعهدنامه‌های لازم از بورسیه‌ها، کارآموزان و سایر کسانی است که در رشته‌های موردنیاز شرکت به تحصیل اشتغال دارند. اخذ اقرارنامه‌هایی که هنگام خاتمه‌ی خدمت کارکنان در ازای جوهری که به آنان اعطا می‌شود یا هنگام تأدیه مطالبات پیمانکاران و سایر صاحبان حقوق از گیرندگان وجه بایستی از دفترخانه اخذ شود نیز در زمره‌ی ماموریت‌های ثبتی قرار می‌گیرد.

-الزامات پشتیبان

تعیین واحدی مستقل در خصوص امور اراضی و ثبتی در ساختار امور حقوقی و تأمین نیروهای متخصص که با امور ثبتی، نحوه‌ی تحصیل اراضی و قوانین و مقررات مرتبط با آن آشنایی لازم را داشته باشند،

امور حقوقی به تفکیک مدنظر قرار گیرد. در این قسمت تلاش خواهد شد ضمن تعیین ماموریت‌های اصلی امور حقوقی، اقدامات قابل واگذاری در هر حوزه، با رویکردی جامع و مانع، تبیین شود. جامع از این جهت که همه موارد را در بر گیرد و مانع از این باب که مانع وظایف یکدیگر نشوند. در این رابطه شناسایی الزامات پشتیبان در ارتقا عملکرد نیز ضروری است.

۱-۳- دعاوی -ماموریت‌ها

با توجه به قلمرو وظایف و اختیارات شرکت‌های نفتی، دعاوی این شرکت‌ها از گستره و تنوع زیادی برخوردارند. لذا بخش مهمی از ماموریت امور حقوقی، طرح و پاس‌خگویی به دعاوی است. طرح دعاوی شرکت در مراجع ذیصلاح و تهیه و تنظیم دادخواست و لوائح دفاعیه، از مهم‌ترین ماموریت‌های این واحد است. این ماموریت شامل بررسی و اظهارنظر در خصوص اختلاف میان شرکت متبوع با طرف‌های داخلی و خارجی، تخلفات کارکنان شرکت و تعقیب متخلفان در مراجع قضائی تا حصول نتیجه است. اقامه و تعقیب دعاوی ناشی از اجرای قراردادهای منعقد شده با طرف‌های داخلی و خارجی در دادگاه‌های داخلی، خارجی و بین‌المللی نیز در زمره‌ی ماموریت‌های واحد دعاوی است. در این خصوص، پیگیری آرا صادره در محاکم قضائی، اجرای حکم و اخذ گواهی قطعیت احکام نیز در ماموریت این واحد قرار می‌گیرد.

-الزامات پشتیبان

آنچه مسلم است تعیین دقیق حوزه‌های مشمول در واحد دعاوی در ارتقا عملکرد آن تاثیر بسزایی دارد. پس از تعیین دقیق این ماموریت، شناسایی الزامات پشتیبان آن ضرورت می‌یابد. در این زمینه مهم‌ترین رهیافت، تفکیک بخش دعاوی داخلی و خارجی از یکدیگر و تخصیص منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی مستقل به آنها است. جذب کارشناسان، وکلا و مشاوران متخصص در هر یک از این حوزه‌ها (دعاوی داخلی و خارجی) به صورت مجزا ضرورت دیگری است که اصولاً در شرکت‌های نفتی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در واقع نیروهای شاغل در این واحد هم در دعاوی داخلی و هم خارجی و بعضاً در حوزه‌های دیگر از جمله قراردادهای فعالیت می‌کنند. البته این بدان معنا نیست که از همفکری و همکاری سایر بخش‌های امور حقوقی از جمله بخش قراردادهای استفاده نشود، کماینکه بسیاری از دعاوی ناشی از اختلافات قراردادی است. تاکید بر تفکیک بخش‌ها به معنای تخصصی شدن اقدامات هر بخش و تخصیص نیرو و سرپرست جدا برای هر بخش است. ممکن است این انتقاد مطرح شود که ایجاد و تفکیک بخش‌های مختلف در امور حقوقی منجر به چندپارگی عملکرد آن خواهد شد. در این خصوص نظارت مستقیم و غیر مستقیم سرپرست هر بخش و در راس آن مدیر امور حقوقی بر اقدامات صورت گرفته، راهنمایی و حل مشکلات موجود، کمک به تهیه و تنظیم دادخواست و لوائح دفاعی و دخالت مستقیم در دعاوی مهم، نه تنها ضریب اطمینان از عملکرد صحیح

این امر سبب می‌شود تا امور پیمان‌ها با بهره‌گیری از نیروهای شاغل غیر حقوقی خود به صورت مستقل از امور حقوقی اقدام به تنظیم قراردادها کند. در این گونه موارد نقش امور حقوقی به نظارت و اظهار نظر حقوقی محدود شده و موجبات دوباره کاری در بررسی قراردادها را فراهم می‌کند. بر این اساس تجدیدنظر در فرآیندهای موجود قراردادی و تنظیم دقیق فرآیندی مناسب در انعقاد قراردادها و حتی مشاورت‌های مرتبط با آن ضروری به نظر می‌رسد. در این رابطه قرار گرفتن امور پیمان‌ها در ساختار امور حقوقی نیز مورد پیشنهاد است.

رهیافت دیگر در بخش قراردادها، توجه به جایگاه مهم قراردادهای خارجی در انجام پروژه‌های نفتی است و تفکیک بخش قراردادهای داخلی و خارجی و تخصیص منابع خاص به بخش خارجی خصوصا نیروی انسانی متخصص است. در تنظیم قراردادهای بین‌المللی، علاوه بر توجه به سیاست کلی شرکت متبوع و وزارت نفت، توجه به الزامات، مبانی و منابع قانونی نیز ضروری است. بنابراین در تامین نیروی انسانی، علاوه بر آشنایی شخص با فن و علم قراردادها، آشنایی و تسلط بر قوانین مرتبط و زبان انگلیسی نیز باید مدنظر قرار گیرد. در بررسی الزامات پشتیبان، موضوع مهم دیگر اتخاذ رویه‌های همسان در خصوص قراردادها خصوصا قراردادهای خارجی است. در این رابطه تدوین ملاحظات و نظرات حقوقی در خصوص قراردادهای داخلی و خارجی، بر مبنای موضوع و عنوان قرارداد و به صورت جداگانه و توزیع آن میان مشاوران، وکلا و کارشناسان حقوقی شاغل در امور حقوقی شرکت‌های نفتی ابزار مناسبی برای رسیدن به رویه‌های همسان است. استفاده از نمونه‌های همسان قراردادی در صنعت نفت نیز راهکار مناسبی است. هر چند تهیه و تنظیم این نوع قراردادها باید با مداخله‌ی نمایندگان امور حقوقی کلیه‌ی شرکت‌های درگیر در این حوزه انجام شود و امکان اخذ نظرات و تجدیدنظر مستمر در این نوع قراردادها با توجه به نیاز عملی شرکت‌های مربوطه فراهم شود. به منظور یکپارچگی اقدامات، پیشنهاد می‌شود اصلاحات مدنظر در این نوع قراردادها به واحدها و مدیریت‌های شرکت متبوع و سایر شرکت‌ها منعکس شود. در این رابطه اخذ تایید نهایی معاونت فناوری وزارت نفت و از این طریق ابلاغ به کلیه‌ی شرکت‌ها نیز قابل توجه است. انجام مذاکره با متخصصین خارجی فعال در حوزه‌ی قراردادهای نفتی و طرح موضوعات و مشکلات و در صورت لزوم درخواست همکاری فیما بین در حل معضلات حقوقی-قراردادی موجود و ارائه‌ی نمونه‌های کاربردی و جدید قراردادی، متناسب با نوع فعالیت شرکت متبوع، از دیگر رهیافت‌های مدنظر است.

۳-۴- خدمات حقوقی و مشاوره‌ای

مأموریت

یکی از مهم‌ترین وظایفی که اصولا در ساختار امور حقوقی در زیرمجموعه واحد دعاوی و یا قراردادهای قرار می‌گیرد، خدمات حقوقی و مشاوره‌ای است. مأموریت اصلی این واحد، بررسی و اظهار نظر نسبت به کلیه‌ی مشکلات

مهم‌ترین الزام پشتیبان این واحد است. با توجه به نوع کار این واحد و امکان سوءاستفاده‌های احتمالی، نظارت مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد نیروهای شاغل در این حوزه نسبت به سایر واحدها از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابراین پیش‌بینی مکانیسم‌های نظارتی مناسب از دیگر الزامات تقویت عملکرد این واحد است. مشکلی که در برخی از شرکت‌ها مشاهده می‌شود این است که علی‌رغم پیش‌بینی امور اراضی در ساختار امور حقوقی، نسبت به امور ثبتی رهیافت مشابهی اتخاذ نشده است. این در حالی است که امور ثبتی خصوصا ثبت اساسنامه‌ی شرکت و تغییرات مدنظر، ثبت‌های رسمی مورد نیاز از جمله تعیین مدیرعامل و صاحبان امضا مجاز شرکت و مصوبات خاص هیات‌مدیره و مجمع عمومی و امور ثبتی مرتبط با تحصیل اراضی امری تخصصی است. لذا تعیین امور ثبتی در واحد اراضی و یا به صورت واحدی مستقل با تخصیص منابع انسانی متخصص می‌تواند در ارتقا عملکرد امور حقوقی در کل تاثیرگذار باشد. [۸]

۳-۳- قراردادها

مأموریت‌ها

بررسی و تنظیم اسناد و مدارک لازم برای انجام مناقصات شرکت‌های نفتی، مشارکت در مذاکرات و مکاتبات قراردادی، تهیه، تنظیم و انعقاد قراردادها و اظهار نظر حقوقی نسبت به مفاد آنها از جمله مهم‌ترین مأموریت‌هایی است که باید در واحدی مستقل در امور حقوقی انجام شود. تهیه و تنظیم قراردادهای داخلی و خارجی مورد نیاز سایر واحدهای سازمانی، مدیریت‌ها و شرکت‌های فرعی در چارچوب سیاست‌های کلی شرکت متبوع و قوانین موجود و بررسی و اظهار نظر حقوقی در خصوص آنها از جمله مأموریت‌هایی است که در توفیق پروژه‌های نفتی نقش بسزایی دارد. در خصوص قراردادها، برخی از مأموریت‌های فرعی نیز مطرح می‌شود که صرفا از طریق امور حقوقی امکان‌پذیر است. بررسی و اظهار نظر در خصوص اسناد و مدارکی که برای انجام تعهدات پیش‌بینی شده در قرارداد ضروری است از جمله تعهدنامه‌ها، وکالت‌نامه‌ها، ضمانت‌نامه‌ها، انتقال‌نامه‌ها و امثال آن از جمله‌ی این فرعیات است.

الزامات پشتیبان

متأسفانه در اکثر شرکت‌های نفتی از حضور و نظرات نمایندگان متخصص امور حقوقی در فرآیند تدوین قرارداد از زمان شروع مذاکرات تا انعقاد و اجرای آن استفاده نمی‌شود و معمولا به دریافت اظهار نظر حقوقی نسبت به قرارداد و نقش نظارتی امور حقوقی اکتفا شده است. با توجه به اینکه اصولا مأموریت امور حقوقی خصوصا در شرکت‌های فرعی وزارت نفت در بخش قراردادها محدود به اظهار نظر بر روی متن اسناد مناقصه، خود قرارداد و مدارک مرتبط با آن می‌باشد، کارشناسان این امور از پیشینه و سوابق مذاکراتی میان طرفین مطلع نیستند و این امر تاثیر زیادی بر تحقق اهداف کیفی مدنظر در این حوزه می‌گذارد. بخش مهمی از این معضل ناشی از جدایی امور پیمان‌ها و ساختار آن از امور حقوقی است.

ادامه‌ی این فرآیند قرار می‌گیرند. راه‌اندازی آزمایشی و رفع اشکالات بانک اطلاعاتی در ارتباط با سایر واحدهای سازمانی نیز بخش مهمی از این فرآیند است.

الزامات پشتیبان فرآیند

رفع مشکلات نرم‌افزاری احتمالی و آتی در بانک اطلاعات از جمله مهم‌ترین الزامات پشتیبان محسوب می‌شود. در این زمینه ارتباط مستمر میان واحد حقوقی و رایانه‌ای ضروری است و کارشناس رایانه‌ای پشتیبان باید در واحد حقوقی مستقر شود. [۹] مدلینگ بانک‌های اطلاعاتی باید به گونه‌ای باشد که امکان جستجوی گسترده در تمام زمینه‌های فعالیت امور حقوقی را به صورت جزئی فراهم آورد. همچنین باید امکان فراهم کردن گزارش‌ها به صورت منظم را ایجاد کند. با توجه به تخصصی بودن این ماموریت، تامین نیروی انسانی متخصص و کارآمد در امور حقوقی و واحد مرتبط از جمله مجری و مسئول پیگیری از مولفه‌های مهم موفقیت در این حوزه است. این پایگاه اطلاعاتی باید به گونه‌ای باشد که تمام واحدهای سازمانی بتوانند از آن استفاده کنند و اطلاعات را به سادگی با هم به اشتراک گذاشته و با یکدیگر همکاری کنند. در این خصوص اطلاعات محرمانه در طبقه‌بندی خاص قرار گرفته و مستثنی هستند.

۲-۴- گزارش‌دهی

گزارش‌دهی یکی از ضوابط ارزیابی است که می‌توان در مدل ارتقا عملکرد مدنظر قرار داد. گزارش‌دهی منظم دوره‌ای از فعالیت‌های انجام شده در این امور از سوی کلیه پرسنل شاغل (مدیر، روسا، معاونین، کارشناسان و کارمندان دفتری) از دیگر الزامات مهم ارتقا امور حقوقی محسوب می‌شود. این گزارش‌دهی امکان ارزیابی و بررسی میزان تحقق اهداف را فراهم می‌کند و شناسایی نقاط ضعف و مشکلات موجود را میسر می‌سازد. این گزارش باید حاوی حداقل اطلاعاتی در خصوص منابع استفاده شده (سخت‌افزار، نرم‌افزار، منابع مالی، منابع انسانی)، خدمات ارائه شده، تجزیه و تحلیل کلی فعالیت‌ها، شناسایی مشکلات و تنگناها، پیشنهادات و نقطه‌نظر باشد. در کنار گزارشات دوره‌ای، درخواست تنظیم گزارشات ماهانه نیز ضروری است. این گزارش باید شامل فهرست کاملی از کارهای پایان‌یافته، در دست اقدام و فعالیت‌های جدید و هدف و علت هر یک از آنها باشد. همچنین میزان موفقیت این فعالیت‌ها با توجه به اینکه در چه مرحله‌ای قرار دارد باید مشخص یا پیش‌بینی شود.

الزامات پشتیبان

این گزارش همانند سایر گزارش‌های ضمن کار باید این اهداف را تامین کند: تعیین موارد اتفاق و اختلاف نظر میان کارکنان امور، تشخیص مشکلات، نواقص و خلاها و راهکارهای حل آنها، کمک به تقویت و حفظ ارتباط با سایر کارکنان و مدیران. [۱۰] پیش‌بینی مکانیسم لازم برای ارزیابی گزارش‌های ارائه شده از عملکرد کارکنان امور حقوقی و تطبیق آن با اهداف این امور، الزامی مهم در ارتقا سیستم گزارش‌دهی و عملکرد امور

و مسائل حقوقی واحدها و مدیریت‌های شرکت متبوع و در صورت لزوم شرکت‌های فرعی تابعه است. پاسخگویی به درخواست واحدهای مختلف در خصوص فعالیت‌های شرکت و انطباق عملکرد آنها با قوانین و مقررات خاص صنعت نفت و قوانین مرتبط با شرکت‌ها، امور بانکی، پولی و ارزی، بازرگانی، صنعتی، معدنی، بیمه و سایر قوانین مرتبط در زمره‌ی این خدمات قرار می‌گیرد. همچنین اظهارنظر حقوقی در خصوص تهیه و تنظیم گزارش‌ها، صورت‌جلسات، اساسنامه‌ها و کلیه نامه‌هایی که دارای آثار حقوقی است نیز شامل این موارد می‌باشد.

الزامات پشتیبان

مهم‌ترین الزام پشتیبان این واحد همانند سایر واحدها برخورداری از نیروهای متخصص است. البته باید توجه داشت که حیطه‌ی گسترده و متنوع خدمات مشاوره‌ی حقوقی ایجاب می‌کند تا در هر زمینه از نیروهای متخصص همان حوزه بهره‌گرفت. همچنین در صورت لزوم از خدمات مشاوره‌ی وکلا و موسسه‌های حقوقی متخصص در خارج از شرکت نیز استفاده کرد. در برخی از شرکت‌ها مشاهده می‌شود، سایر واحدها به منظور کاهش و یا فرار از مسئولیت، حتی در حوزه‌های غیر مرتبط با امور حقوقی نیز از این واحد طلب مشاوره و ارائه‌ی راهکار می‌کنند. این مساله، امور حقوقی را با حجم زیادی از مطالبات مشاوره‌ای مواجه می‌کند که برخی از آنها خارج از ماموریت و تخصص امور حقوقی است. بدیهی است این امر در کیفیت و کمیت عملکرد امور حقوقی در ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای تاثیرگذار خواهد بود و سایر ماموریت‌های آن را نیز تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. در این زمینه پایبندی به خروج موضوعی خدمات مشاوره‌ای از حوزه‌های مالی و فنی صرف الزامی مهم محسوب می‌شود.

۴- رهیافت‌های خاص

رهیافت‌های خاص در ارتقا امور حقوقی مبتنی بر مولفه‌های غیر حقوقی است که در چارچوب اهداف کمی و کیفی و ماموریت‌های این امور می‌باشد. در ادامه، مهم‌ترین این موارد ذکر خواهد شد.

۱-۴- تهیه‌ی بانک اطلاعات حقوقی و ارائه‌ی اطلاعات به سایر واحدها در صورت لزوم

یکی از مهم‌ترین رهیافت‌های خاص ارتقا امور حقوقی در شرکت‌های نفتی تهیه‌ی بانک اطلاعاتی در حوزه‌ی ماموریت آنها است. بر مبنای تقسیم‌بندی موضوعی، تهیه‌ی بانک اطلاعات دعاوی شرکت در اولویت قرار می‌گیرد. در این زمینه، داده‌های اطلاعاتی باید به صورت موضوعی و دقیق طبقه‌بندی شده و مستندسازی نیز انجام شود. بدیهی است در تهیه‌ی این بانک اطلاعاتی باید از خدمات رایانه‌ای بهره‌گرفت. بنابراین هماهنگی با خدمات رایانه‌ای و تامین سیستم مناسب، از الزامات فرآیند اجرایی این رهیافت محسوب می‌شود. ارزیابی اطلاعات موجود، جمع‌بندی و تهیه‌ی گزارش و انجام اصلاحات لازم و ورود اطلاعات به سیستم در

حقوقی محسوب می‌شود.

بهره‌مندی و انتقال تجربیات فراهم شود. این امر موجب خواهد شد تا ترک سازمان از سوی اشخاص با سابقه و مدیران، عملکرد امور را به دلیل فقدان نیروی جایگزین فلج نکند.

انتقال اطلاعات و تجربیات از سوی اشخاص با تجربه به نیروهای جدید و از مدیران به نیروهای مدنظر برای مدیریت آینده باید به‌عنوان یک الزام و تعهد شغلی مدنظر قرار گیرد. متأسفانه عملکرد امور حقوقی در بسیاری از شرکت‌های نفتی، شخص‌محور و مبتنی بر توانایی شخصی مدیر امور حقوقی است. بر این اساس، نوع، کیفیت و حتی ارجاع کار از سایر امور با توجه به نوع مدیریت امور حقوقی متفاوت خواهد بود. در صورتی که امور حقوقی از مدیریت ضعیفی برخوردار باشد، سایر

واحدها ترجیح خواهند داد تا در مواردی که امکان‌ها هست از کسب نظرات امور حقوقی خودداری کنند و یا در اعمال نظرات، اهتمام لازم را به‌عمل نیاورند. این مساله سازمان را با مشکلات حقوقی بسیاری مواجه خواهد کرد. بنابراین شناسایی اشخاص توانمند برای مدیریت آینده‌ی امور حقوقی و ارائه‌ی آموزش‌های لازم و انتقال تجربیات مدیران فعلی به آنها موجب خواهد شد تا سازمان با کمبود نیروی انسانی مناسب برای تصدی مدیریت امور مواجه نشود. در تعیین

و تشخیص این افراد، در کنار تعهد و مسئولیت‌پذیری، باید نقش نظارتی و رهبری آنها در سازماندهی نیروهای انسانی و عملکرد امور، مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد سبک راهبری یکی از مهم‌ترین عوامل نوآوری و ارتقا است. [۱۳] با توجه به ضرورت اصل تعامل میان ویژگی درونی و عوامل محیطی در تعیین رفتار افراد، مدیران باید شیوه‌ی تشویقی را جایگزین شیوه‌ی تنبیهی کنند. در محیطی که افراد به دلیل اجتناب از تنبیه و سرزنش اقدام به انجام کاری می‌کنند، فرصت رشد و استقلال در عملکرد به آنها داده نمی‌شود و عملکرد امور را به تضعیف کرده و تمایلات منفی افراد را افزایش

می‌دهد. [۱۴] در خصوص مدیریت، سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و کنترل در ارتقا عملکرد و پیشرفت مداوم باید مدنظر قرار گیرد. [۱۵] پیش‌بینی مکانیسم ارزیابی صحیح کارکنان و تخصیص پست‌ها نیز الزام پشتیبان عملکرد صحیح کارکنان محسوب می‌شود. نکته‌ی آخر اینکه فقدان تناسب در نظام پرداخت کارشناسان حقوقی در مقایسه با سایر مشاغل در این رشته همانند و کالت دادگستری، سردفتری اسناد رسمی و مشاوره‌ی حقوقی در بخش‌های غیردولتی، خروج نیروهای کیفی کادر حقوقی و در نتیجه تضعیف سازمان حقوقی دستگاه‌های اجرایی را در پی داشته و خواهد داشت. مشکلی که به‌طور جدی در

بسیاری از واحدهای حقوقی شرکت‌های نفتی ملاحظه می‌شود. در این رابطه باید چاره‌ای اندیشید. به‌طور مثال پیشنهاد می‌شود به کارکنان دخیل در پرونده‌های حقوقی مطروحه در مراجع قضایی و داوری و یا کارشناسان متخصص قراردادهای خارجی پرداخت‌های تشویقی خاص انجام شود.

۳-۴- تعیین فرآیندهای ارجاع کار

یکی از الزامات ارتقا عملکرد امور حقوقی، تعیین دقیق فرآیندها بر مبنای اهداف و مأموریت‌های اصلی این امور است. این فرآیندها علاوه بر ارجاع کار باید شامل فرآیندهای اجرایی در درون امور حقوقی و فرآیندهای ارجاع و اجرا در ارتباط با سایر واحدها باشد. هدف اصلی فرآیندها، تعیین دقیق نحوه‌ی ارجاعات و تعامل متقابل میان واحدها با امور حقوقی است. بدیهی است تعامل درون‌سازمانی از مهم‌ترین موضوعات مدنظر در تعیین این فرآیندها است.

- الزامات پشتیبان

بهره‌گیری از سیستم مدیریت کیفیت در واحدهای مختلف شرکت از جمله امور حقوقی و پشتیبانی جدی و مستمر واحد مرتبط در شرکت‌های برخوردار از آن از الزامات مهم در تعیین فرآیند ارجاع کار است. در این زمینه پیش‌بینی واحد مدیریت کیفیت در ساختار سازمانی که به‌صورت تخصصی در اعمال دستورالعمل‌های نظام کیفیت سازمانی، استانداردهای ایزو و تعیین فرآیندهای ارجاع کار فعالیت کند، مورد پیشنهاد است.

۴-۴- آموزش و تخصیص نیروی انسانی مناسب

منابع انسانی سرمایه‌ی اصلی هر سازمانی محسوب می‌شود و بر این اساس برنامه‌ریزی در راستای توسعه و بهسازی آن امری ضروری تلقی می‌شود. [۱۱] بر این اساس فرآیند تامین منابع انسانی می‌بایست بر مبنای شاخص‌های علمی و اخلاقی صحیح انجام شود. این فرآیند در امور حقوقی با توجه به تخصصی بودن فعالیت‌های آن از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است. هر پست باید متناسب با نوع فعالیت شرکت به‌صورت دقیق تعیین و تعریف شود. در تخصیص آن نیز مدرک تحصیلی، تجربه و تخصص کارکنان باید مدنظر قرار گیرد. هر چند تجربه و سابقه‌ی کار در تخصیص هر پست مهم است، لیکن بدون شک در برخی از پست‌ها تخصص در اولویت است. بنابراین سوابق علمی و تجربی باید به‌طور توأمان در نظر گرفته شوند. به‌منظور ایجاد انگیزه در کارکنان شاغل در این امور می‌توان ترتیبی اتخاذ کرد تا اشخاص بتوانند بدون نیاز به تصدی مشاغل مدیریتی، در رشته‌ی تخصصی خود با بالا بردن سطح تخصص و کارایی خود ارتقا پیدا کنند. البته این شیوه باید صرفاً در خصوص کارشناسان متخصص و مشاوران ارشد اعمال شود. [۱۲]

- الزامات پشتیبان

در بحث نیروی انسانی، آموزش از اهمیت زیادی برخوردار است. آموزش نیروها باید با توجه به پست و تخصص آنها فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در کنار هر کارشناس با سابقه، کارشناسی جوان و در کنار هر مدیر، کارشناسان توانمندی قرار گیرند تا امکان

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

آنها و ارائه‌ی مشاوره‌های تخصصی لازم به ارکان تصمیم‌گیر شرکت، در اولویت الزامات توانمندسازی و بهبود مستمر امور حقوقی قرار دارد. در این رابطه، پیشنهادات اصلی نگارنده به این شرح است: حضور فعال مدیران یا روسای امور حقوقی در هیات‌مدیره‌ی شرکت‌های نفتی به‌عنوان عضو اصلی، قرار گرفتن امور پیمان‌ها در ساختار امور حقوقی، تبیین دقیق فرآیندهای ارجاع کار در این امور و تعیین جایگاه آن در تمامی فرآیندهای اجرایی سازمان با رویکرد ارتقا و تقویت عملکرد، تناسب در نظام پرداخت کارکنان شاغل در امور حقوقی با حق‌المشاوره و حق‌الوکاله‌های قابل پرداخت در خارج از شرکت و ارائه‌ی مزایای تشویقی در کنار لزوم برنامه‌های آموزشی خاص برای کارکنان و در نهایت یکپارچگی اقدامات امور حقوقی شرکت‌های نفتی و تعامل و همفکری آنها از طریق تشکیل شورای هماهنگی امور حقوقی در شرکت‌های نفتی و تبعیت از ماده‌ی ۵ دستورالعمل تشکیل شورای هماهنگی امور حقوقی دستگاه‌های اجرایی مصوب معاون حقوقی رئیس‌جمهور در سال ۱۳۹۰ در خصوص تشکیل کمیته‌ای به‌منظور ارتقا کارایی و بهره‌وری امور حقوقی شرکتها است. [۱۶] بدیهی است به‌منظور پویایی در عملکرد و تقویت مستمر کارکرد این امور، رهیافت‌های ارتقا همواره باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته تا نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای آن احراز شود. همچنین به‌کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به‌عنوان الزامی مهم، مورد تأکید است. ■

ارتقا امور حقوقی و بهبود عملکرد آن نیازمند تعیین دقیق اهداف و مأموریت‌های این امور در چارچوب خط مشی کلی شرکت متبوع و برنامه‌ریزی مناسب و متناسب است. در این زمینه توجه به بازخورد محیط و فرآیندهای درونی امور حقوقی و محیط بیرونی آن در ساختار و فرآیندهای اجرایی شرکت و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، اهداف و مأموریت‌ها نیز ضروری است. باید توجه داشت که تحصیل نتایج موثر در ارتقا امور حقوقی صرفاً تحت کنترل مولفه‌های شخصی و موضوعی و الزامات فرآیندی قرار نداشته و ممکن است تحت‌تأثیر عواملی همچون مکان جغرافیایی، عوامل سازمانی، اقدامات مالی و غیر مالی سایر واحدها و مدیریت امور حقوقی و در سطح بالاتر مدیریت سازمان قرار گیرد. بر این اساس، رویکرد مناسب به سرمایه‌ی انسانی از جمله جذب نیروهای متخصص و متعهد، آموزش کارکنان و بهره‌برداری از نیروی فکری آنها، تعیین و بازبینی فرآیندهای ارجاع کار با هدف ایجاد شفافیت، تسهیل و تسریع انجام وظایف محوله، حضور و پیگیری فعال در محاکم داخلی و خارجی برای دفاع از منافع شرکت و مدیران و کارکنان آن، تنظیم قراردادهای مناسب موردنیاز صنعت نفت، بازبینی قراردادهای جاری با هدف افزایش کارایی آنها، شرکت فعال و مستمر در مذاکرات قراردادی، نظارت دقیق بر اجرای صحیح قراردادهای ارتباط و تعامل با سایر مدیریت‌ها، واحدها و روسای حقوقی سایر شرکت‌های نفتی و نهادهای نظارتی و پاسخگویی دقیق به

منابع

- [1]. Perera, P. S. T, Perera, H. S. C. (2013). Developing a Performance Measurement System for Apparel Sector Lean Manufacturing Organizations in Sri Lanka, the journal of Business Perspective, vol. 17, No.4.
- [2]. Ghorbani, Elaheh, (2011), Reforming National Iranian Oil Company (NIOC), OGEL, in Middle East, Buy Back Contracts.
- [3]. (ISO 9001, 2008&2015)
- [4]. Luis Fonseca, José Pedro Domingue, (2016), ISO 9001:2015 EDITION-MANAGEMENT, QUALITY AND VALUE, International Journal for Quality Research, vol. 11, No. (1).
- [۵]. بندهای ۱، ۴ و ۵ استاندارد (ISO 9001) در خصوص اهداف کیفیتی چنین مقرر کرده است: مدیریت عالی باید اطمینان حاصل کند که اهداف کیفیتی و از جمله اهدافی که برای برآورده‌سازی الزامات محصول موردنیاز هستند، برای عملکردها و سطوح مرتبط سازمان تعیین شده‌اند. اهداف کیفیتی باید قابل اندازه‌گیری بوده و با خط مشی کیفیت سازگار باشند.
- [۶]. در خصوص کاهش خطای انسانی در امور حقوقی، فاکتورهای محیطی و تأثیرات و فرآیند سازمانی در چارچوب مدیریت منابع انسانی و نظارت مناسب به‌صورت جدی مدنظر قرار می‌گیرد.
- [۷]. شیرالی، غلامعباس، نخعی پور، مجتبی، جهانی، فرشته، شکیب، مهدی، میر، ایمان، شناسایی و ارزیابی خطاهای انسانی منجر به حوادث در یکی از پالایشگاه‌های گاز با استفاده از روش تجزیه و تحلیل فاکتورهای انسانی و طبقه‌بندی سیستم (۱۳۹۶)، مجله مهندسی بهداشت حرفه‌ای، دوره ۴، شماره ۴، زمستان.
- [۸]. سالاری، مصطفی، (۱۳۹۱)، آسیب‌شناسی فرآیندهای جاری و ارائه راه‌کارهای جدید مدیریتی، اجرایی و حقوقی در تحصیل و تملک اراضی پروژه‌های صنعت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، سال ۴، شماره ۱۴.
- [9]. Brian M. Gaff and Alyssa Harvey Dawson, (September 2013), Working with Your Legal Department, vol.46. <https://www.computer.org/csdl/magazine/co/2013/09/>
- [۱۰]. درکتانین، غلامرضا، (۱۳۸۸)، نقش و اهمیت گزارش در پیشبرد اهداف سازمانی، ماهنامه میثاق مدیران، شماره ۴۳.
- [۱۱]. حاجی لو، وحید، معمارزاده طهران، غلامرضا، مقیمی، زهرا، (۱۳۹۹)، مدل توسعه سرمایه انسانی وزارت نفت، فصلنامه مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم شماره ۴۳.
- [۱۲]. مشاغل‌هایی که به اعتبار ماهیت، وظایف و هدف‌های سازمانی مربوطه طبع کار آنها مستلزم انجام مطالعات و بررسی‌های مستمر علمی و تخصصی است و تصدی آنها علاوه بر داشتن تحصیلات عالی در یک رشته‌ی تخصصی مستلزم داشتن تجارب ممتد و کسب شهرت و کاری تخصصی در آن رشته است به‌عنوان مشاغل تخصصی شناخته می‌شوند. به‌عبارت دیگر مشاغل تخصصی به مشاغل اطلاق می‌شود که در تعیین سطح اهمیت و گروه حقوقی آنها همواره شرایط احراز و اهمیت تخصص شاغل نقش عمده و اساسی را ایفا می‌کند.
- [13]. Mokhber, M., Ismail, W. K. B. W. and Vakilbashi, A. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(6).
- [۱۴]. نغمی، عبدالزهر، خواجه، نجمه، شمسی، مرجان، (۱۳۹۴)، بررسی نقش واسطه‌ای جو جهت‌گیری هدف در اثر تعیین هدف بر برخی متغیرهای شغلی در کارکنان یک سازمان خدماتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره هفتم، شماره ۲۴.
- [۱۵]. فقهی فرهنگند، ناصر، (۱۳۸۷)، مدل مدیریت ارتقا عملکرد سازمان، علوم مدیریت، شماره ۴، بهار.
- [۱۶]. در این زمینه بنابر گزارش رئیس وقت امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران اقداماتی به‌منظور تشکیل شورای هماهنگی امور حقوقی انجام شده است. البته در خصوص نتایج آن اطلاعاتی در دسترس نیست.