The position of corporate governance in the governance structure of Iran's energy sector with a focus on the oil and gas industry

Masoud Rasouli Amirabadi[1]* – Mohammad Hadi Zahedi Vafa[2]
Mohammad Azimzadeh[3]

Abstract

Energy governance, especially in Iran's oil and gas industry, requires a coherent and efficient structure due to the vital role of this industry in the country. Corporate governance, as a tool to strengthen the corporate layer among the three layers of governance (policymaking, corporate governance, and regulation), is of interest to scholars and researchers in the field of governance.In this research, through an analytical-descriptive method, a theoretical framework has been extracted in line with the position of corporate governance in the energy governance structure, focusing on the Iranian oil and gas industry, as well as examining empirical studies in selected countries (China, Qatar, Brazil). Also, another part of the research, through a case study method, is dedicated to analyzing the Iranian energy governance structure with a focus on corporate governance.Finally, three suggested solutions were proposed to achieve corporate governance in the Iranian oil and gas industry. In the short term, a solution was mentioned to change the method of selecting the company's board of directors. In the medium term, a solution was considered to change the chairman of the general assembly and separating the role of the chairman of the board of directors from the company's CEO as a long-term solution was proposed.

Key words
Energy governance, corporate governance, policy-making, entrepreneurship, National Iranian Oil Company (NIOC).

1. PhD student in International Oil and Gas Contract Management, Faculty of Islamic Studies and Economics, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Responsible author). mas.rasouli@isu.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Islamic Studies and Economics, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. zahedi@isu.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Electricity and Energy Economics, Niroo Research Institute, Tehran, Iran. mazimzadeh@nri.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مقاله علمی ـ پژوهشی

◈

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۸/۲۰ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۱۰/۱۵**

جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی بخش انرژی ایران با تمرکز بر صنعت نفت و گاز[۱]

مسعود رسولی‌امیرآبادی[۲] ـ محمدهادی زاهدی‌وفا[۳] ـ محمد عظیم‌زاده[۴]

چکیده

حکمرانی انرژی به‌ویژه در صنعت نفت و گاز ایران، به دلیل نقش حیاتی این صنعت در کشور نیازمند یک ساختار منسجم و کارآمد است. حاکمیت شرکتی، به‌عنوان ابزاری در جهت تقویت لایه‌ی تصدی‌گری از بین لایه‌های سه‌گانه حکمرانی (سیاست‌گذاری، تصدی‌گری و تنظیم‌گری) است. در این پژوهش از طریق روش تحلیلی-توصیفی به استخراج چارچوب نظری در راستای جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی انرژی با تمرکز بر صنعت نفت و گاز ایران و نیز بررسی مطالعات تجربی در کشورهای منتخب (چین، قطر، برزیل)، پرداخته شده است. همچنین بخش دیگری از پژوهش، از طریق روش مطالعه موردی به تجزیه‌وتحلیل ساختار حکمرانی انرژی ایران با محوریت حاکمیت شرکتی اختصاص‌یافته است و در انتها سه راهکار پیشنهادی پیشنهاد گردید. در کوتاه‌مدت، به راهکار تغییر در نحوه انتخاب هیئت‌مدیره شرکت اشاره شد. در میان‌مدت، راهکار تغییر رئیس مجمع عمومی مورد توجه قرار گرفت و تفکیک نقش رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل شرکت به‌عنوان راهکار بلندمدت پیشنهاد شد.

واژگان کلیدی: حکمرانی انرژی، حاکمیت شرکتی، سیاست‌گذاری، تصدی‌گری، شرکت ملی نفت ایران.

---

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای مسعود رسولی‌امیرآبادی در دانشگاه امام صادق (ع) است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت قراردادهای بین‌المللی نفت‌وگاز، دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). mas.rasouli@isu.ac.ir

۳. دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده معارف‌اسلامی و اقتصاد، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران. zahedi@isu.ac.ir

۴. استادیار گروه اقتصاد برق و انرژی، پژوهشگاه نیرو، تهران، ایران. mazimzadeh@nri.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

پیشینه پژوهش

شکل‌گیری موضوع حاکمیت شرکتی از اوایل دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به مشکلات ناشی از فقدان اثربخشی هیئت‌مدیره شرکت‌های بزرگ دنیا و با تهیه گزارش کادبری[1] در انگلیس شکل گرفت و بیشتر به موضوع راهبری شرکت‌ها و حقوق سهامداران متمرکز بود، بعدها با گسترش سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی، نهادهای مختلفی همچون بانک جهانی[2]، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[3] و... در این زمینه فعال شده و در سال‌های اخیر پیشرفت‌های عمده‌ای در موضوع حاکمیت شرکتی در سطح جهانی صورت گرفته است. اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ابتدا در سال ۱۹۹۹ برای نخستین بار منتشر شد و سپس در سال ۲۰۰۴ مورد بازنگری قرار گرفت و سرانجام در سال ۲۰۱۵ اصول حاکمیت شرکتی برای بخش عمومی و شرکت‌های دولتی منتشر شد و پس‌ازآن اصلاحاتی جهت ارتقا و دقیق‌تر نمودن مؤلفه‌ها و شاخص‌ها صورت پذیرفته است.

در ایران نیز از اوایل دهه ۸۰ مباحث مرتبط با حاکمیت شرکتی در محافل علمی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است و نکته قابل‌توجه این است که موضوع حاکمیت شرکتی بیشتر در حوزه بانکداری و مؤسسات مالی مورد توجه بوده است و این موضوع در بخش عمومی و حکمرانی توجه کمتری شده است. در ادامه پژوهش‌های مرتبط با موضوع آورده شده است.

• پژوهش‌های داخلی

اکبری و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله خود با عنوان، *بررسی ابعاد حکمرانی انرژی با محوریت صنعت نفت و گاز؛ مطالعه موردی کشور عربستان سعودی*، حکمرانی انرژی عربستان سعودی (شامل مدیریت و حاکمیت شرکتی آرامکو، توسعهٔ زنجیره ارزش و رابطهٔ مالی دولت) را با استفاده از پویش محیطی تحلیل کرده و با بخش نفت و گاز ایران مقایسه کرده است. درنهایت، درس آموخته‌هایی برای بهبود حکمرانی شرکت ملی نفت ایران ارائه می‌دهد که شامل ایجاد شفافیت در مدیریت و امور مالی، توسعهٔ زنجیرهٔ ارزش و تأمین یارانه‌ها از منابع دولتی است.

عظیم‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ای تحت عنوان، *جایگاه تنظیم‌گری* در

1. Cadbury
2. World Bank
3. OECD(Organisation for Economic Co-operation and Development)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

ساختار حکمرانی بخش انرژی ایران، بیان دارد که بخش انرژی یک صنعت شبکه‌ای کلیدی است که به دلیل ویژگی‌هایش معمولاً به انحصار طبیعی می‌انجامد و تا پیش از دهۀ ۱۹۸۰، اغلب توسط دولت‌ها مدیریت می‌شد. بااین‌حال، درک اینکه این صنایع کاملاً انحصاری نیستند، منجر به ایجاد یک تغییر بنیادین در حکمرانی شد: تفکیک امور سیاست‌گذاری از تصدی‌گری از طریق تأسیس نهادهای تنظیم‌گر به‌منظور بهبود نظام حکمرانی و با بررسی چارچوب نظری و مطالعۀ تجربی چین نشان می‌دهد که رویکرد تدریجی و بلندمدت در تفکیک وظایف، به بهبود حکمرانی انرژی منجر شده است. درنهایت، مقاله پیشنهاد می‌کند که اتخاذ چنین رویکردی، حتی با ایجاد یک نهاد تنظیم‌گری مشاوره‌ای، برای بخش انرژی ایران نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

شکوهی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان، *نظریه استخراج در ساختار حکمرانی صنعت نفت ایران با نگاهی تطبیقی*، اشاره دارد که با توجه به اقتصاد منابع محور ایران، ضرورت حکمرانی مؤثر در صنعت نفت ایران با تمرکز بر نقش وزارت نفت به‌عنوان نهاد متولی اهمیت بالایی دارد. این پژوهش چالش‌های ساختاری نظیر دولتی بودن، جزیره‌ای عمل کردن و وابستگی به دولت را که مانع حضور مؤثر در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی شده‌اند، شناسایی کرده و راهکار «نظریه استخراج» را پیشنهاد می‌دهد. این نظریه بر تفکیک برخی اجزای صنعت نفت از ساختار دولتی و بازطراحی حکمرانی آن‌ها تحت قواعد بخش خصوصی تأکید دارد. تأسیس یا بازآرایی شرکت‌های انرژی خارج از ساختار دولت، کارایی حکمرانی انرژی را ارتقا می‌دهد. تجربه موفق نروژ در حکمرانی نفت، اثربخشی این رویکرد را تأیید می‌کند.

نجات‌الهی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان، *بررسی اصول حکمرانی مطلوب شرکتی و امکان اعمال آن‌ها در شرکت ملی نفت ایران*، بیان دارد که قوانین حاکم بر شرکت ملی نفت ایران در موضوع تفکیک نقش‌های رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل با حکمرانی مطلوب شرکتی منطبق است، اما در مواردی چون تفکیک هیئت‌مدیره از مدیریت اجرایی، شفافیت، صلاحیت اعضا، نظارت غیردولتی و مدیران مستقل، با استانداردها متناقض است و بزرگ‌ترین ضعف آن، عدم تحقق مشارکت ذینفعان در مدیریت شرکت است.

محمودی (۱۳۹۸) در پایان‌نامه خود با موضوع، *بررسی عناصر حقوقی راهبری شرکت ملی نفت از منظر مفهوم حاکمیت شرکتی*، با طراحی اصول بومی حاکمیت شرکتی و بررسی قوانین، مقررات و تحولات ساختاری شرکت ملی نفت، عناصر حقوقی مانند ساختار مالکیت (دولتی یا خصوصی) و مسئولیت پاسخ‌گویی هیئت‌مدیره با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مدل‌های جهانی حاکمیت شرکتی مقایسه و ارزیابی شده است. اگرچه قوانین نفتی تلاش کرده‌اند شرکت ملی نفت را به بنگاهی تجاری با استقلال بالا تبدیل کنند، اما رویکرد دوگانه در شفافیت و ساختار مالکیت که منجر به نظارت شدید دولتی و کاهش استقلال هیئت‌مدیره شده، مانع هماهنگی عناصر حقوقی راهبری شرکت با اصول جهانی حاکمیت شرکتی شده است.

مهاجرانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان، *حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی*، به بررسی وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های دولتی ایران می‌پردازد و با بهره‌گیری از چارچوب نظریه نهادی و مفهوم واردات نهادی، موقعیت حکمرانی در این شرکت‌ها را تحلیل کرده و نقش حکمرانی شرکتی را در عملکرد و مدیریت آن‌ها ارزیابی می‌نماید. یافته‌های پژوهش حاضر نشان‌دهنده تأثیر درهم‌تنیده چهار مؤلفه کلیدی در ناکامی گسترده حکمرانی شرکتی در ایران است: ۱. حاکمیت در سطح کلان، ۲. نقش آموزش‌دهندگان و خبرگان، ۳. زمینه سازمانی در سطح میانی، و ۴. فرهنگ و رفتار فردی در سطح خرد. دستاورد نظری این مطالعه، ارائه چارچوبی نوین مبتنی بر نظریه نهادی است که با بهره‌گیری از مفاهیم منطق نهادی و واردات نهادی، به بررسی حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی کشورهای درحال‌توسعه، به‌ویژه ایران، می‌پردازد. از منظر ادبی، این پژوهش دیدگاهی نو و جامع نسبت به وضعیت حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های دولتی و عمومی ایران ارائه می‌دهد. همچنین، پیشنهادهای اصلاحی مطرح‌شده در این مطالعه می‌تواند به متخصصان و سیاست‌گذاران کمک کند تا با بازنگری جامع و نوآورانه در چارچوب حکمرانی شرکتی، اجرای آن را تسهیل کرده و در نتیجه، بهره‌وری شرکت‌های دولتی را ارتقا دهند.

- **پژوهش‌های خارجی**

گاتری[1] و همکاران (۲۰۲۵) پیرامون حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی چین بیان داشته‌اند که حاکمیت شرکتی در چین نقشی کلیدی در گذار موفقیت‌آمیز این کشور به دومین اقتصاد بزرگ جهان پس از «گشایش اقتصادی» ۱۹۷۹ ایفا کرده است. در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، علی‌رغم سلطهٔ کنترل اداری دولت، چین به‌تدریج «سیستم مدرن بنگاه اقتصادی» را از طریق وضع قوانینی نظیر قانون شرکت‌ها بنا نهاد. در دههٔ ۲۰۰۰، به نظر می‌رسید دولت به نفع حاکمیت قانون از مداخلهٔ مستقیم عقب‌نشینی

1. Guthrie

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

کرده است، اما از سال ۲۰۱۳ به این‌سو و تحت رهبری شی جین‌پینگ، شاهد بازگشت به مقررات تهاجمی جدیدی هستیم که به چالش‌های اقتصادی شرکت‌ها افزوده است؛ در این رژیم حقوقی جدید، حاکمیت شرکتی بار دیگر به روابط نزدیک و تعاملات اقتصادی مستقیم با دولت‌های محلی وابستگی یافته است.

باماهروس[1] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود حاکمیت شرکتی و تأثیر آن بر شاخص پایداری مورد توجه بوده است و نتایج آن نشان می‌دهد سرمایه‌گذاران علاقه‌مند هستند به‌صورت شفاف بدانند که چگونه شرکت‌ها به خطرات و فرصت‌ها مانند تغییرات بازار و نابرابری به دلیل تأثیر بالقوه آن‌ها بر هزینه سرمایه، ایجاد ارزش بلندمدت و درنهایت پایداری کسب‌وکار رسیدگی می‌کنند؛ و همچنین مدیران و غیر مدیران خانواده سلطنتی در کمیته حسابرسی، مکانیسم‌های مهم حاکمیتی برای شرکت‌های سعودی هستند و در انتها نقش مهم کمیته حسابرسی در ایجاد اطمینان در سهامداران را نشان می‌دهد.

گرابینسکا[2] و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان، *تأثیر حاکمیت شرکتی بر ساختار سرمایه شرکت‌ها در صنعت انرژی موردمطالعه کشور لهستان*، انجام داده‌اند و در این پژوهش تأثیر قابل‌توجه حاکمیت شرکتی بر ساختار سرمایه شرکت‌های انرژی را ثابت نموده و اولین تحقیقی است که ساختار سرمایه شرکت‌های انرژی را با شاخص‌های حاکمیت شرکتی انتخاب شده مرتبط می‌کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد هیئت‌مدیره بزرگ‌تر هزینه تأمین مالی را کاهش می‌دهد هیئت‌مدیره بزرگ‌تر دارای تخصص مالی جامع‌تر و پیچیده‌تر هستند. آن‌ها به‌طور مثبت بر اندازه افشاهای مالی و غیرمالی تأثیر می‌گذارند، بنابراین میزان عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش می‌دهند که این امر به دست آوردن ارزان‌تر سرمایه را تسهیل می‌کند.

چن[3] و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله، *حاکمیت انرژی در چین: ساختارها و فرآیندهای دولت*، بیان داشته که اقتصاد و حکمرانی پیچیدهٔ انرژی چین تحت تأثیر تعامل متغیر حزب کمونیست، دولت و شرکت‌های دولتی است. قدرت تصمیم‌گیری انرژی در اداره ملی انرژی[4] و کمیسیون توسعه و اصلاحات ملی[5] متمرکز است، اما سازمان‌های دیگری نیز دخیل هستند. برای آینده، پیشنهاد می‌شود که بررسی شود که آیا وظایف سیاست‌گذاری، تصدی‌گری و تنظیم‌گری در بخش انرژی چین باید از یکدیگر

1. Bamahros
2. Grabinska
3. Chen
4. NEA
5. NDRC

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تفکیک شوند.

پژوهش حاضر، به سه دلیل دارای ابعاد نوآورانه هست و همین مهم، سبب تمایز آن از دیگر آثار را فراهم کرده است:

۱. تمرکز ویژه بر جایگاه حاکمیت شرکتی در بهبود نظام حکمرانی در بخش صنعت نفت و گاز کشور: بیشتر مطالعات انجام گرفته، بر جنبه‌های اجرایی و عملیاتی حاکمیت شرکتی در مؤسسات مالی و صنعت بانکداری تمرکز داشته‌اند. این مطالعه به بررسی نقش حاکمیت شرکتی در بهبود نظام حکمرانی در حوزه صنعت نفت و گاز می‌پردازد.

۲. استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیلی ـ توصیفی و مطالعات تجربی: بهبود نظام حکمرانی انرژی در برخی از کشورها دارای تجربه و سابقه عملیاتی است. در این تحقیق، با بررسی تجربه این کشورها، دستاوردهای قابل‌توجهی از نحوه کاربست حاکمیت شرکتی در ارتقای نظام حکمرانی در صنعت نفت و گاز استخراج شده است.

۳. ارائه چهارچوب مفهومی جامع برای تحلیل نقش حاکمیت شرکتی در نظام حکمرانی انرژی: این مطالعه یک چهارچوب نظری برای تحلیل نظام حکمرانی در بخش انرژی ارائه کرده که می‌تواند در مطالعات آتی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین، این مقاله از جنبه‌های نظری، روش‌شناختی و کاربردی، نوآورانه بوده و می‌تواند به توسعه ادبیات موضوع و درک عمیق‌تر نقش حاکمیت شرکتی در حوزه انرژی کمک کند.

چارچوب نظری

حکمرانی مفهومی گسترده است که به فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات در یک جامعه، دولت یا سازمان اشاره دارد و حاکمیت شرکتی زیرمجموعه‌ای از حکمرانی کلان است که به‌طور خاص بر نحوه اداره شرکت‌ها، تنظیم روابط بین مدیریت اجرایی، هیئت‌مدیره، سهامداران و سایر ذی‌نفعان (مانند کارکنان، تأمین‌کنندگان، جامعه و دولت) تمرکز دارد. هدف اصلی آن ایجاد ساختاری است که از طریق آن اهداف شرکت تعیین، ابزارهای دستیابی به آن‌ها تعریف و عملکرد نظارت شود.

حکمرانی کلان انرژی در کشور در قالب لایه‌های سه‌گانه سیاست‌گذاری، تصدی‌گری و تنظیم‌گری قابل‌تحلیل است. لایه سیاست‌گذاری در حکمرانی انرژی، توسط چند نهاد دولتی نظیر هیئت دولت، شورای عالی انرژی، وزارت نفت و وزارت نیرو صورت می‌گیرد. بااین‌حال داشتن فرایند مطلوب در تعیین دستور کارهای حکمرانی نهادهای ذکر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

شده از خلأهای جدی محسوب شده و تفکیک آن‌ها در قالب نهادهای فوق با ابهام روبه‌رو است، به‌گونه‌ای که هیچ نظام مشخصی برای تعیین نهاد مرتبط با تصمیمی که می‌خواهد اتخاذ شود، وجود ندارد. به‌عنوان‌مثال، در خصوص تصویب یک مسئله سیاستی، مشخص نیست که تصمیم‌گیر اصلی، کدام‌یک از این نهادهای نامبرده می‌باشند. حتی ممکن است برخی از تصمیم‌ها که متناسب با لایه‌ی سیاست‌گذاری است به دلیل نبود سازوکار مشخصی در این لایه، توسط مجامع شرکت‌ها که در لایه‌ی تصدی‌گری قرار دارند، اتخاذ شود؛ زیرا مجامع تمایل دارند تا موضوعاتی را که نیازمند مصوبه بوده و در جهت خاصی قرار گیرد، خودشان تصمیم‌گیری کرده و از ارجاع آن به هیئت دولت و سایر نهادهای ذی‌ربط خودداری کنند. لایه تصدی‌گری در حوزه صنعت نفت و گاز را نهادهایی نظیر شرکت‌های چهارگانه اصلی در بخش نفت و گاز (شرکت ملی نفت، شرکت ملی گاز، شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پالایش و پخش) تشکیل می‌دهند. لایه تنظیم‌گری نیز بااینکه بر روی کاغذ در برخی اسناد و یا قوانین به آن اشاره شده است ولی هنوز به‌صورت عملیاتی و اجرایی در صنعت نفت و گاز ایران حضور ندارد.

حاکمیت شرکتی تمرکز بر لایه تصدی‌گری در بین لایه‌های سه‌گانه فوق را دارد و به‌منظور فهم نحوه شکل‌گیری حاکمیت شرکتی باید چگونگی شکل‌گیری شرکت‌های مدرن و تفاوت‌های آن‌ها با بنگاه‌های اقتصادی قبل از آن‌که ریشه در تحولات اقتصادی و حقوقی دارد موردبررسی قرار گیرد.

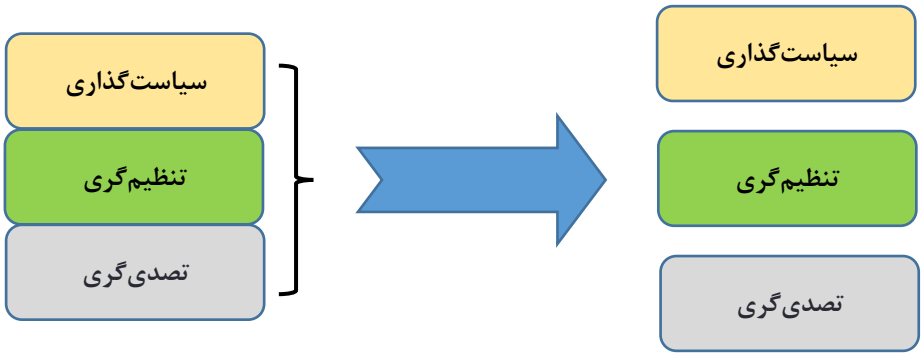
بر اساس بررسی‌های تاریخی اولین شرکت‌های مدرن برجسته با اعطای امتیازات توسط پادشاهان و قانون‌گذاران در قرون‌وسطی به اشراف‌زادگان و تاجران تأسیس شدند که «کمپانی هلندی هند شرقی» و «کمپانی بریتانیایی هند شرقی» از برجسته‌ترین آن‌ها بوده‌اند و هدف از تأسیس این شرکت‌ها ایجاد مستعمره‌ها و سپس گسترش تجارت بود؛ اما با توسعه‌ی انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم، مردم به‌موجب قوانین و بدون نیاز به کسب مجوّز از سوی پادشاهان و یا تأیید پارلمان‌ها، می‌توانستند شرکت‌های خصوصی تأسیس کنند (بور، ۲۰۰۷). موضوع حاکمیت شرکتی از نظر موضوعی به زمانی بازمی‌گردد که وقایعی مانند خصوصی‌سازی شرکت‌ها و بنگاه‌ها و به‌تبع آن تسهیم مالکیت سرعت بیشتری پیدا کرد. در واقع زمانی که شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارای یک مالک و یا افراد یک خانواده در مالکیت بودند، موضوع تعارض منافع ذینفعان و یا سهامداران موضوعیت خاصی نداشت ولی با شروع روند خصوصی‌سازی در اروپا از سال ۱۹۸۰ در برخی کشورهای اروپایی از جمله انگلستان و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

واگذاری شرکت‌ها و صنایع از بخش دولتی به بخش خصوصی، باعث شد تا مسائلی از جمله تعدد مالکین و تعارض منافع آن‌ها پیش آید و همچنین با پیشرفت هر چه سریع‌تر علم و تکنولوژی هدایت و کنترل شرکت‌ها توسط مالکان ممکن نبود و به دلیل تخصصی بودن امر مدیران اجرایی سکان شرکت‌های سهامی را در دست گرفتند که به‌تبع آن نظریه نمایندگی که موضوع تعارض منافع مالک یا مالکین را با مدیر شرکت مطرح می‌کند شکل گرفت.

تا پیش از ۱۹۸۰ به دلیل تجمیع مالکیت و مدیریت در یک جایگاه تمامی امور مربوط به حکمرانی از جمله سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری توسط یک فرد یا خانواده یا گروه انجام می‌پذیرفت ولی پس از ۱۹۸۰ به‌واسطه‌ی توسعه صنعتی و خصوصی‌سازی و اصلاحات ساختاری که به توضیح آن پرداخته شد، سه لایه‌ی سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری از یکدیگر تفکیک شدند. شکل ۱ به تغییر ساختار از وضعیت انحصاری به وضعیت تفکیک‌شده اشاره دارد.

شکل ۱. تفکیک لایه‌های ساختار حکمرانی از یکدیگر بعد از ۱۹۸۰



منبع: با اقتباس از فاستر و همکاران، ۱۴۰۰

این تفکیک لایه‌های ساختار حکمرانی باعث شد در جهت هدایت صحیح شرکت توسط مدیران به‌سوی اهداف تعیین‌شده توسط مالکان و همچنین حداکثر نمودن منافع تمامی ذی‌نفعان (مالکین، مدیران، کارکنان و...) به‌صورت هم‌زمان، نیاز به اصول و سازوکارهای حاکمیت شرکتی احساس گردد.

رسوایی‌های شرکتی اواخر دهه ۱۹۸۰ و عدم کارایی لازم و اثربخشی کافی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

هیئت‌مدیره در شرکت‌های بزرگ دنیا در اوایل دهه ۱۹۹۰ موجب تهیه گزارش کادبری[1] با موضوعاتی همچون رابطه بین رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل، نقش اعضای غیر اجرایی هیئت‌مدیره، گزارشگری درباره کنترل‌های داخلی و گزارشگری درباره وضعیت شرکت گردید و باعث شد موضوع حاکمیت شرکتی در انگلیس شکل گیرد، بعدها با گسترش سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی، نهادهای مختلفی همچون بانک جهانی[2]، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و... توسعه یافت. بحران آسیایی ۱۹۹۷ نیز منجر به شکل‌دهی زمینه اصول حاکمیت شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۱۹۹۹ شد و پس‌ازآن نیز رسوایی‌های انرون و ورلدکام (۲۰۰۱-۲۰۰۲) قانون ساربینز ـ اکسلی (۲۰۰۲) را به همراه آورد که الزامات حسابرسی و استقلال هیئت‌مدیره را تقویت کرد. این تاریخ نشان‌دهنده تکامل حاکمیت شرکتی از یک مفهوم محلی به یک استاندارد جهانی است.

حاکمیت شرکتی به‌طورکلی در ۲۰ سال اخیر، از یک مکانیسم داخلی برای حل مشکلات نمایندگی، به یک چارچوب حکمرانی کلان تبدیل‌شده که نه‌تنها به سهامداران، بلکه به پایداری سیستم مالی و محیط‌زیست جهانی پاسخگو است و نیاز به آن بیش‌ازپیش احساس می‌شود.

بررسی ساختار حکمرانی انرژی با محوریت حاکمیت شرکتی در کشورهای منتخب

• کشور چین

چین یک شکل منحصربه‌فرد از حاکمیت را هم برای شرکت‌های دولتی و هم برای شرکت‌های مستقل خود ایجاد کرده است. این کشور در مراحل اولیه اصلاحات بازار محور خود، ایده‌هایی از تجربه کشورهای غربی وام گرفت اما در طول ۲۰ سال گذشته، چین شکل خاص خود از حاکمیت شرکتی را توسعه داده است و به مدلی بومی نزدیک می‌شود. (تریکر[3]، ۲۰۱۹) حاکمیت شرکتی در بخش انرژی چین عمدتاً تحت سلطه شرکت‌های دولتی است و با ویژگی‌هایی مانند تمرکز قدرت، نقش پررنگ دولت و تلاش برای تطبیق با استانداردهای بین‌المللی مشخص می‌شود.

حزب کمونیست چین[4]، عالی‌ترین مرجع سیاسی در چین، نقش توسعه سیاست را بر عهده دارد. شورای دولتی، بالاترین نهاد اجرایی دولت، مسئول اجرای اصول و

1. Cadbury
2. World Bank
3. Tricker
4. CPC

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

سیاست‌های حزب کمونیست چین است و کمیسیون توسعه و اصلاحات ملی[1] مهم‌ترین وزارتخانه دولتی است که بر سیاست انرژی تأثیر می‌گذارد. همچنین اداره ملی انرژی[2] در سال ۲۰۰۸ تأسیس و از کمیسیون توسعه و اصلاحات ملی جدا شد و به‌عنوان نهاد دولتی جدید مسئول مسائل انرژی چین فعالیت می‌کند. کمیسیون ملی انرژی[3] که آن هم در سال ۲۰۰۸ تشکیل شد، یک نهاد ارشد استراتژیک است که در فعالیت‌های روزمره دخالتی ندارد. کمیسیون نظارت و مدیریت دارایی‌های دولتی[4] یا مختصراً ساساک در ژوئن ۲۰۰۳ تأسیس شد و مالکیت فنی تمام شرکت‌های دولتی چین را بر عهده دارد. ساساک به نمایندگی از دولت مرکزی، مسئولیت سرمایه‌گذاری در دارایی‌های دولتی را بر عهده دارد و مسئول مدیریت دارایی‌های شرکت‌های دولتی، بهبود حاکمیت شرکتی، مشارکت و هدایت تأمین مالی مستقیم شرکت‌ها و ترویج تعدیل استراتژیک ساختار و طرح اقتصادی دولتی است. این نهاد به‌عنوان سهامدار اکثریت، در حال حاضر بر بیش از ۱۵۰ شرکت دولتی از جمله شرکت‌های نفتی CNPC، Sinopc و CNOOC نظارت دارد. (بارک[5]، ۲۰۰۹) شرکت‌های اصلی مانند CNPC، Sinopec و CNOOC در نفت و گاز، Huaneng در برق و Shenhua در زغال‌سنگ، بیش از ۶۰ درصد تولید را کنترل می‌کنند، درحالی‌که تنوع مالکیت از طریق شرکت‌سازی از دهه ۱۹۸۰، اجازه ورود سرمایه‌گذاران محلی، خصوصی و خارجی را داده است. بااین‌حال، دولت مرکزی سهام کنترل‌کننده مطلق را حفظ کرده است.

در بخش انرژی چین، ساختار پیچیده‌ای وجود دارد که سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری را درهم‌آمیخته است، اما گرایش به تفکیک وجود دارد. سه لایه‌ی حکمرانی انرژی چین را می‌توان به تفکیک نهادهای متولی به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد. در شکل ۲ روابط بین نهادهای حاکم بر بخش انرژی چین و جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی انرژی چین آورده شده است.

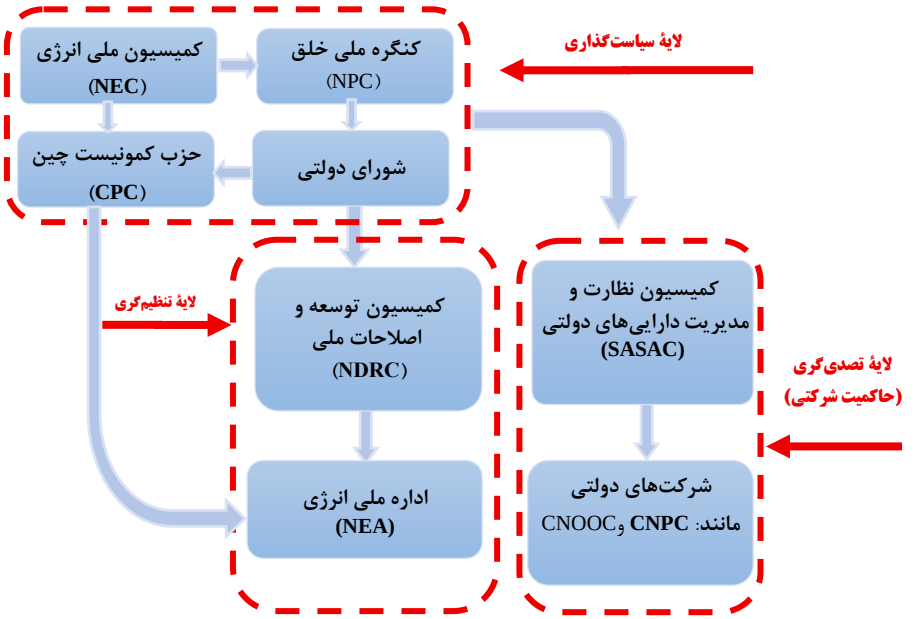
لایه اول (سیاست‌گذاری انرژی): ۱. حزب کمونیست چین، ۲. کنگره ملی خلق، ۳. شورای دولتی، ۴. کمیسیون ملی انرژی.

حزب کمونیست سیاست‌ها را تعیین و کنگره ملی خلق و شورای دولت این سیاست‌ها را جهت اجرا به قانون تبدیل می‌کنند.

شکل ۱. جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی انرژی چین

1. NDRC
2. NEA
3. NEC
4. SASAC
5. Burke

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]



منبع: یافته‌های پژوهش

کمیسیون ملی انرژی نیز سیاست‌های کلی، استراتژی‌های توسعه و هماهنگی‌های بین وزارتی در حوزه انرژی را تدوین می‌کند.

لایه دوم (تنظیم‌گری انرژی): ۱. کمیسیون توسعه‌و اصلاحات ملی، ۲. اداره ملی انرژی.

کمیسیون توسعه و اصلاحات ملی، بیشتر یک‌نهاد سیاست‌گذار کلان اقتصادی و برنامه‌ریز است، اما در حوزه قیمت‌گذاری، سرمایه‌گذاری و تأیید پروژه‌های بزرگ نقش تنظیم‌گری ایفا می‌کند و نهادی تنظیم‌گر در حوزه انرژی چین محسوب می‌شود.

اداره ملی انرژی نیز نقش تنظیم‌گری اجرایی را ایفا می‌کند، بااین‌حال، در بخش‌هایی مانند تنظیم قیمت انرژی، اختیارات اصلی در دست کمیسیون توسعه و اصلاحات ملی است.

لایه سوم (تصدی‌گری انرژی): ۱. کمیسیون نظارت و مدیریت دارایی‌های دولتی (ساساک)، ۲. شرکت‌های دولتی.

ساساک اصلی‌ترین نهاد متولی تصدی‌گری و مالکیت دارایی‌های دولت مرکزی است و شرکت‌های دولتی نیز بازوان اجرایی تصدی‌گری دولت در اقتصاد هستند.

• کشور قطر

در سیستم حکمرانی قطر، مدیریت کلیه فرایندهای زنجیره تأمین انرژی به شرکت قطرانرژی محول شده است. شرکت قطرانرژی یک شرکت دولتی است که در سال ۱۹۷۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

در کشور قطر تأسیس شد. این شرکت از میان سطوح سه‌گانه حکمرانی (سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری) در صنعت گاز قطر، مابین دو سطح آخر یعنی تنظیم‌گری و تصدی‌گری قرار می‌گیرد. این شرکت ازلحاظ تصدی‌گری و پاسخگویی، تمام انرژی کشور اعم از تجدیدپذیر و تجدیدناپذیر یا صنایع هیدروکربنی و انرژی‌های نو را تحت مدیریت خود داشته و نقش شرکت مادر و ناظر را برای تمامی شرکت‌های انرژی، اعم از کنسرسیومی یا غیر آن ایفا می‌کند. از طرف دیگر به دلیل حضور اعضای هیئت‌مدیره این شرکت در مناصب مهم دولتی از جمله، جانشین امیر قطر، وزیر انرژی، وزیر دارایی و... به‌صورت غیرمستقیم در حوزه‌های سیاست‌گذاری نیز تأثیرگذار است. امّا به‌طور رسمی امور سیاست‌گذاری به هیئت‌مدیره این شرکت محول نشده و صرفاً به امور تصدی‌گری (شامل تمام مراحل زنجیره تأمین گاز کشور) و بخشی از امور تنظیم‌گری که عمدتاً در تعامل با نهادهای تنظیم‌گر شکل گرفته است، می‌پردازد. در مقابل، شورای عالی امور اقتصادی و دارایی، مسئول امور سیاست‌گذاری است.

حاکمیت شرکتی در قطرانرژی دارای چهار بخش اصلی است که هرکدام شامل یک یا دو نهاد در زیرمجموعه خود است. این چهار بخش عبارت‌اند از:

۱. بخش حاکمیتی و سیاست‌گذاری (نهاد مربوطه: شورای عالی امور اقتصادی و سرمایه‌گذاری)

۲. بخش‌حکمرانی‌و تنظیم‌گری (نهادهای مربوطه: هیئت‌مدیره و حسابرسی‌داخلی)

۳. بخش پشتیبانی (نهاد مربوطه: ممیزی خارجی)

۴. بخش اجرایی و تصدی‌گری (نهادهای مربوطه: تیم رهبری اجرایی، مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی).

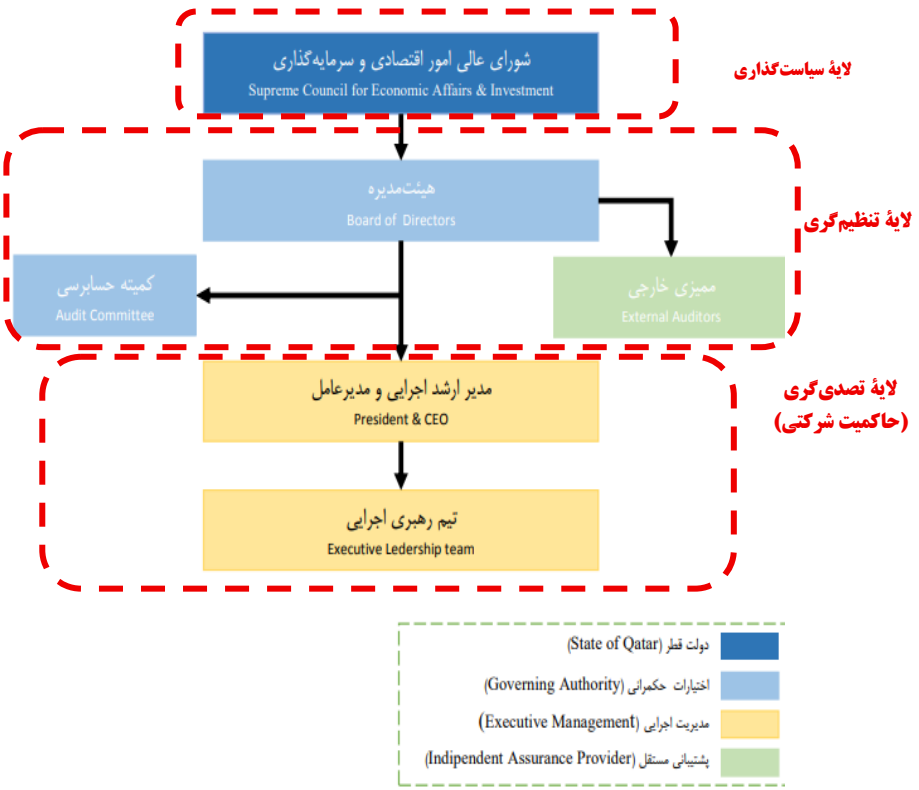
شرکت قطرانرژی ملزم است تا از سیاست‌های شورای عالی امور اقتصادی و سرمایه‌گذاری قطر به ریاست امیر قطر تبعیت کند. هیئت‌مدیره این شرکت ترکیبی از اعضای حقیقی و حقوقی است. جانشین امیر قطر، وزیر انرژی، وزیر دارایی و وزیر بازرگانی و صنعت، از اعضای حقوقی هیئت‌مدیره بوده و سه نفر دیگر از اعضای حقیقی این شرکت که معمولاً سمت‌های سیاسی رده‌بالا را تجربه کرده‌اند، در ترکیب هیئت‌مدیره حضور دارند. جانشین امیر قطر به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره این شرکت انتخاب می‌شود.

مدیریت اجرایی این شرکت بر عهده دو نهاد داخلی یعنی «مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی» و «تیم رهبری اجرایی» است. وزیر انرژی کشور، هم‌زمان به‌عنوان «نائب رئیس هیئت‌مدیره» و «مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی» این شرکت منصوب می‌شود و بر «تیم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

رهبری اجرایی» این شرکت نظارت دارد. نظارت بر این شرکت بر عهده یک نهاد خارجی (ممیزی خارجی) و یک‌نهاد داخلی (کمیته حسابرسی) است که به‌صورت دوره‌ای بر عملکرد مالی و بودجه‌ای شرکت نظارت دارند. جایگاه نهاد داخلی، مشارکت در حکمرانی شرکت و جایگاه ممیزی خارجی، پشتیبانی از شرکت قطر انرژی است. (طهماسبی بلوک‌آباد، ۱۴۰۲) در شکل ۳، ساختار حاکمیت شرکتی شرکت قطرانرژی در بخش انرژی به تصویر کشیده شده است.

شکل ۳. ساختار حاکمیت شرکتی کشور قطر



منبع: طهماسبی بلوک‌آباد، ۱۴۰۲

- **کشور برزیل**

ساختار حکمرانی انرژی در برزیل منطبق با سطوح سه‌گانه سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری معنا می‌شود.

لایه اول (سیاست‌گذاری انرژی): در برزیل توسط دو نهاد شورای ملی

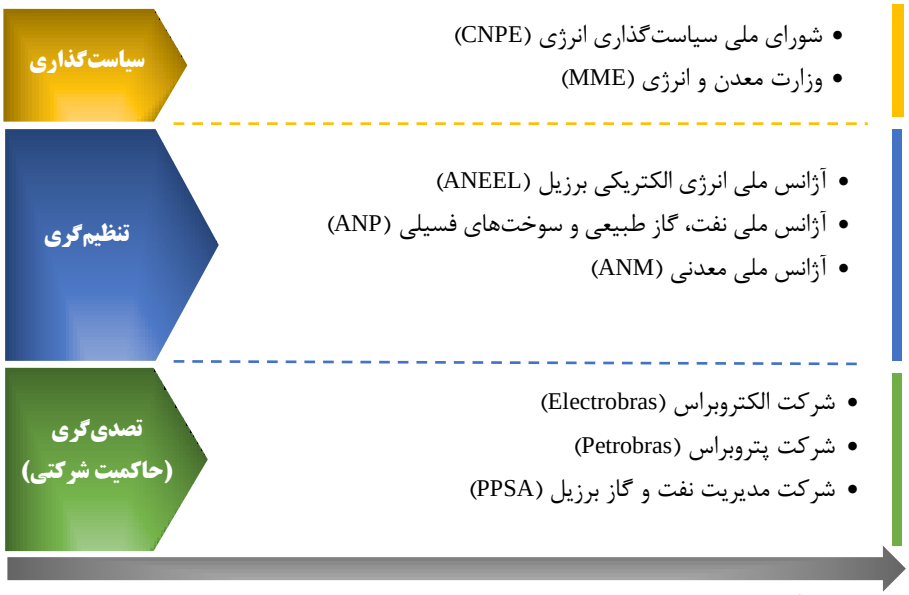
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

سیاست‌گذاری انرژی[1] و وزارت معدن و انرژی[2] این کشور اداره می‌شود.

لایه دوم (تنظیم‌گری انرژی): در برزیل از طریق سه آژانس انجام می‌گیرد. آژانس ملی انرژی الکتریکی[3]، آژانس ملی نفت، گاز طبیعی و سوخت‌های فسیلی[4] و آژانس ملی معدنی[5]، سه آژانس تنظیم‌گر انرژی در این کشور محسوب می‌شوند. لایه تنظیم‌گری انرژی در برزیل (سه آژانس یادشده) مسئولیت تسهیل تصمیمات و سیاست‌های کلان حوزه انرژی را که توسط شورای ملی سیاست‌گذاری انرژی و وزارت معدن و انرژی وضع می‌شود، بر عهده دارد.

لایه سوم (تصدی‌گری انرژی): اجرایی شدن این تصمیمات و سیاست‌ها که عمدتاً توسط سه شرکت الکتروبراس[6]، شرکت پتروبراس[7] و شرکت مدیریت نفت و گاز برزیل[8] به‌طور مستقیم انجام می‌گیرد، از اصول تنظیمی آژانس‌های یادشده تبعیت می‌کنند (شیرجیان، ۱۳۹۹). در شکل ۴، نهادهای فعال در بخش انرژی برزیل به تصویر کشیده شده است.

شکل ۲. جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار حکمرانی انرژی برزیل



منبع: شیرجیان، ۱۳۹۹

1. CNPE
2. MME
3. ANEEL
4. ANP
5. ANM
6. Electrobras
7. Petrobras
8. PPSA

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

روش تحقیق

بخش اول این پژوهش از طریق روش اسنادی و کتابخانه‌ای انجام شده است. در این مرحله، با بررسی مقالات و کتاب‌های مرتبط، چارچوب نظری تحقیق تدوین گردید. علاوه بر این، مطالعات تجربی کشورهای چین و قطر و برزیل برای بررسی نحوهٔ بهبود ساختار حکمرانی انرژی آن‌ها از طریق ایجاد زیرساخت‌های لازم برای اجرای حاکمیت شرکتی نیز در این بخش موردبررسی قرار گرفته است. گام دوم پژوهش، مطالعه موردی ساختار حکمرانی انرژی ایران را شامل می‌شود که در این راستا، با کمک گرفتن از روش تحلیلی ـ توصیفی اقدام به ارائه یافته‌ها و توصیه‌های سیاستی در راستای بهبود و ارتقای کیفیت ساختار حکمرانی بخش انرژی با محوریت اجرای حاکمیت شرکتی شده است. در این میان به‌منظور تحلیل ساختار حکمرانی انرژی کشور در بازه زمانی ۱۳۵۸ تا ۱۴۰۴ (بعد از تشکیل وزارت نفت تاکنون) به بررسی ملزومات اجرای حاکمیت شرکتی از طریق تطبیق با اسناد و قوانین بالادستی پرداخته شده است. قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، قانون برنامه پنج‌ساله سوم توسعه (به‌ویژه ماده ۲ قانون مذکور و اصلاحات بعدی آن مرتبط با تشکیل وزارت انرژی و شورای عالی انرژی)، قانون تأسیس وزارت نفت در سال ۱۳۵۸، قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت مصوب ۱۳۹۱ و اساسنامهٔ شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵ از مهم‌ترین قوانینی هستند که در این پژوهش مورد واکاوی قرار گرفته‌اند.

لذا همان‌گونه که گفته شد، بخش دوم این پژوهش، از طریق روش «مطالعه موردی» انجام شده است. پژوهشگر «مطالعه موردی»، یک مورد را انتخاب و آن را از جنبه‌های مختلف بررسی می‌کند. این «مورد»، می‌تواند یک «واحد» یا سیستم با حدومرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. ازاین‌رو مطالعه موردی بیشتر به روش کیفی و با تأکید بر فرآیندها و درک و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶) در نتیجه بررسی ساختار حکمرانی صنعت نفت و گاز در ایران که موضوع پژوهش حاضر است، با استفاده از روش کیفی صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

• بررسی تحولات در ساختار حکمرانی صنعت نفت و گاز ایران با تمرکز بر حاکمیت شرکتی از منظر تاریخی

به‌منظور تحلیل و ارزیابی جایگاه حاکمیت شرکتی و اجرای آن در صنعت نفت و گاز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

ایران، ضرورت دارد ابتدا رویدادها و تحولات اساسی موردبررسی قرار گیرد. در ادامه به دو بخش مجزا برای تحلیل تحولات صنعت نفت و گاز در بازه‌های زمانی قبل و بعد از انقلاب پرداخته می‌شود:

الف. تحولات قبل از انقلاب

شرکت ملی نفت ایران به‌موجب قانون *طرز اجرای اصل ملی شدن صنعت نفت در سراسر کشور ۱۳۳۰* به‌عنوان اولین شرکت ملی نفت در خاورمیانه تأسیس شد. هدف اصلی این ملی سازی، خارج کردن کنترل منابع نفتی ایران از دست شرکت نفت انگلیس و ایران[1] بود که تا آن زمان به‌عنوان تنها دارنده امتیاز عمل می‌کرد و به‌تبع آن دارائی شرکت سابق نفت انگلیس و ایران در ایران به شرکت ملی نفت ایران منتقل گردید.

از سال ۱۳۳۰ تا پیش از انقلاب اسلامی ساختار سیاست‌گذاری و تصدی‌گری شرکت ملی نفت ایران به‌شدت متمرکز و تحت کنترل شخصی شاه بود. ریاست مجمع عمومی شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان عالی‌ترین مرجع این شرکت، به عهده شخص شاه (و نه نخست‌وزیر به‌عنوان رئیس قوه مجریه) بود. به‌این‌ترتیب شاه صنعت نفت را به‌عنوان پیکره‌ای مستقل از دستگاه اجرائی کشور نگه‌داشته بود و حلقهٔ اتصال میان این شرکت و دستگاه اجرائی، شخص او بود (حسن‌تاش، ۱۳۸۹). مدیران شرکت ملی نفت ایران مسئولیت اجرای عملیاتی را داشتند و در امور فنی استقلال نسبی برخوردار بودند، اما سیاست‌ها و اولویت‌ها به‌طور یک‌جانبه توسط شاه تعیین می‌شد؛ به‌عبارت‌دیگر، شرکت ملی نفت ایران قبل از ۱۳۵۷ یک شرکت ملی بود به این معنا که تنها به شخص شاه پاسخگو بود و سیاست‌گذاری‌های آن در چارچوب استراتژی‌های گسترده شاه اجرا می‌شد. البته در زمینه تصدی‌گری، نقش شرکت‌های خارجی و کنسرسیوم‌ها برجسته بود، به‌طور مثال در سال ۱۳۳۳، شاه توافقی را امضا کرد که بر اساس آن شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان مالک و مدیر منابع هیدروکربنی ایران، با کنسرسیومی از شرکت‌های نفتی بین‌المللی شامل شرکت‌های آمریکایی، فرانسوی و بریتانیایی مانند بی‌پی، اکسون، موبیل، شل و توتال وارد رابطه قراردادی شد. به این صورت که شرکت ملی نفت ایران مالکیت رسمی و حاکمیت بر ذخایر را داشت، اما اکتشاف، توسعه و تولید منحصراً در اختیار شرکای کنسرسیوم بود. (یانگ، ۲۰۱۳) در ادبیات آکادمیک مدیریت زمانی که مالکان یا سهامداران، اداره شرکتی را به مدیران حرفه‌ای می‌سپارند و تفکیک مالکیت از

1. AIOC

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مدیریت صورت می‌پذیرد، حاکمیت شرکتی در جهت حفظ منافع تمامی ذینفعان مورد توجه قرار می‌گیرد. در اساسنامه شرکت‌ها به‌عنوان سند حقوقی و هویت‌بخش اصلی، مهم‌ترین عنصر ساختاری متبلورکننده حاکمیت شرکتی، تعیین ارکان شرکت و حدود اختیارات آن‌هاست، زیرا این ارکان تضمین می‌کنند که تصمیمات اخذ شده در شرکت در رستای منافع تمامی ذینفعان است.

نظر به درک جایگاه حاکمیت شرکتی در ساختار داخلی شرکت ملی نفت ایران بایستی اساسنامه‌های این شرکت بررسی شود. اولین اساسنامه شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۳۳ است که بر اساس ماده ۱۴ این اساسنامه ارکان شرکت شامل چهار رکن زیر بودند:

۱. **مجمع عمومی:** سه نفر ازجمله وزیر دارائی و دو عضو دیگر از طرف هیئت‌وزیران انتخاب و معرفی می‌شدند.

۲. **شورای عالی:** هفت نفر ازجمله دو نفر از مجلس سنا و دو نفر از مجلس شورای ملی، وزیر دارائی، دادستان کل، رئیس سازمان برنامه.

۳. **هیئت‌مدیره:** مرکب از هفت نفر که افراد به انتخاب هیئت دولت و به‌موجب فرمان شاه تعیین می‌شدند.

۴. **هیئت عالی بازرسی:** مرکب از پنج نفر که از طرف مجمع عمومی برای مدت یک سال انتخاب می‌شدند.

این ارکان در اساسنامه مورخ ۱۳۳۸ نیز تغییر محسوسی نکرد و صرفاً عنوان مجمع عمومی به مجمع عمومی صاحبان سهام تغییر کرد ولی در سال ۱۳۴۷ اساسنامه شرکت ملی نفت ایران تغییر نمود و بر اساس اساسنامه جدید رکن شورای عالی حذف شد و هیئت‌مدیره نیز هفت عضو حقوقی هیئت دولت به نمایندگی صاحب سهام تعیین شدند. به نظر می‌رسد در این اصلاح ساختار شورای عالی که مسئول هماهنگی امور بوده است از عملکرد خوبی برخوردار نبوده است و در چینش جدید افراد به‌جز نمایندگان مجلسین در هیئت‌مدیره ادغام شده‌اند.

سپس در سال ۱۳۵۳ با توجه به ادغام وزارت امور اقتصادی و دارایی، تغییراتی در ارکان شرکت ملی نفت ایران صورت پذیرفت که در اساسنامه ۱۳۵۶ نیز ثابت ماندند. در این ساختار نمایندگان صاحب سهام در مجمع عمومی به تغییر کردند. در جدول ۱ اعضای مجمع عمومی سهامداران در بین سال‌های ۱۳۳۳ الی ۱۳۵۶ آورده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۱. تغییر و تحولات اعضای مجمع عمومی شرکت ملی نفت ایران در بین سال‌های ۱۳۳۳ الی ۱۳۵۶ به‌عنوان رکن اول حاکمیت شرکتی این شرکت

۱۳۳۳	۱۳۳۸	۱۳۴۷	۱۳۵۳	۱۳۵۶
وزیر دارایی*	وزیر دارایی*	وزیر دارایی*	نخست‌وزیر*	نخست‌وزیر*
دو نفر به انتخاب هیئت‌وزیران	وزیر صنایع و معادن	وزیر اقتصاد	وزیر امور اقتصادی و دارایی	وزیر امور اقتصادی و دارایی
	یک وزیر به انتخاب هیئت‌وزیران	وزیر کار و امور اجتماعی	وزیر نیرو	وزیر نیرو
		وزیر آب و برق	وزیر صنایع و معادن	وزیر صنایع و معادن
		دادستان کل کشور	وزیر کار و امور اجتماعی	وزیر کار و امور اجتماعی
		مدیرعامل سازمان برنامه	وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه‌وبودجه	وزیر مشاور و رئیس سازمان برنامه‌وبودجه
		رئیس‌کل بانک مرکزی ایران	یک وزیر دیگر به انتخاب نخست‌وزیر	یک وزیر دیگر به انتخاب نخست‌وزیر
* ریاست جلسه مجمع عمومی				

در همه اساسنامه‌های فوق، بخش وسیعی از وظایف حاکمیتی به شرکت واگذار شده است و شرکت ملی نفت ایران تا پیش از انقلاب اسلامی به‌عنوان متولی اصلی صنعت نفت و گاز کشور با دارا بودن تمام شئون سیاست‌گذاری، تصدی‌گری و تنظیم‌گری به‌صورت یکپارچه بوده است و به‌عنوان یک شرکتی دولتی پاسخگویی به یک نفر (پادشاه) داشت و تمامی امور آن با تصمیم وزرا و روسای هیئت دولت صورت می‌گرفت. در جدول ۲ ارکان شرکت بر اساس اساسنامه شرکت ملی نفت بین سال‌های ۱۳۳۳ الی ۱۳۵۶ آورده شده است.

ب. تحولات بعد از انقلاب

پس از پیروزی انقلاب اسلامی، بر مبنای مصوبه شورای انقلاب وزارت نفت در سال ۱۳۵۸ تأسیس شد. هدف اصلی از این اقدام، اعمال حاکمیت و مالکیت ملی بر ذخایر نفت و گاز و همچنین تفکیک وظایف حاکمیتی و سیاست‌گذاری از تصدی‌گری در صنعت نفت و گاز کشور بود. مصوبهٔ شورای انقلاب جزئیات کار و نحوهٔ روابط میان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۲. تغییر و تحولات ارکان حاکمیت شرکتی در اساسنامه‌های شرکت ملی نفت ایران بین سال‌های ۱۳۳۳ الی ۱۳۵۶

۱۳۳۳	۱۳۳۸	۱۳۴۷	۱۳۵۳	۱۳۵۶
مجمع عمومی	مجمع عمومی صاحبان سهام	مجمع عمومی نمایندگان صاحب سهام	مجمع عمومی نمایندگان صاحب سهام	مجمع عمومی نمایندگان صاحب سهام
شورای عالی	شورای عالی			
هیأت مدیره	هیأت مدیره	هیأت مدیره و مدیر عامل	هیأت مدیره و مدیر عامل	هیأت مدیره و مدیر عامل
هیأت عالی بازرسی	هیأت عالی بازرسی	هیأت عالی بازرسی	هیأت عالی بازرسی	هیأت عالی بازرسی

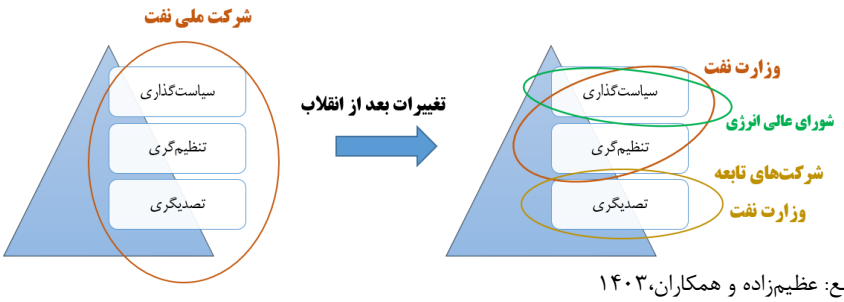
وزارت نفت را با شرکت ملی نفت ایران و دو شرکت گاز و پتروشیمی را مشخص نمی‌کرد به همین دلیل با تأسیس مجلس شورای اسلامی، در مهرماه سال ۱۳۶۶، قانون جدید نفت به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در مادۀ ۱ قانون نفت مصوب ۱۳۶۶ واژۀ نفت به‌عنوان تمام ذخایر هیدروکربوری (اعم از نفت و گاز) شناخته شده است و در مادۀ ۲ اعمال حق حاکمیت و مالکیت نسبت به منابع و نیز تأسیسات نفتی را به عهدۀ وزارت نفت (به نمایندگی از حکومت جمهوری اسلامی)، گذاشته شده است. در عمل، با تصویب این قانون ازآن‌پس نوعی تداخل میان وظایف شرکت ملی نفت ایران و وزارت نفت به وجود آمد و حتی تعارض میان سه شرکت اصلی مذکور (نفت، گاز و پتروشیمی) در روابطشان با یکدیگر و با وزارت نفت، تشدید گردیده است. البته قانون‌گذار به این مسائل توجه داشته و لذا در مادۀ ۴ قانون و تبصرۀ آن، وزارت نفت را مکلف نموده است که ظرف مدت یک سال اساسنامۀ این سه شرکت اصلی را جهت تصویب به مجلس شورای اسلامی، تقدیم نماید (حسن‌تاش، ۱۳۸۹).

از طرفی در قانون برنامه سوم توسعه، مصوب ۱۳۷۹، دولت موظف شد امور انرژی، امور کشاورزی، دام و توسعه عمران روستایی و امور صنعت و معدن را در سه وزارتخانه تجمیع کند و وزارتخانه انرژی را تأسیس کند. هیأت وزیران در اجرای مفاد ماده ۲ طبق دو لایحه جداگانه، ادغام وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی و صنایع و معادن را به مجلس شورای اسلامی تقدیم کرد و وزارت نیرو در تاریخ ۱۳۷۹/۵/۹ با ارسال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

گزارشی به رئیس‌جمهور پیشنهاد نمود که به‌جای ادغام وزارتخانه‌های نفت و نیرو، شورای انرژی کشور (مصوبه شماره ۹۰۴۹۶ مورخ ۱۳۶۱/۱/۲۷) به‌عنوان مرجع هماهنگی و برنامه‌ریزی امور انرژی کشور بازآرایی و تجدید فعالیت نماید. در اردیبهشت‌ماه ۱۳۸۰، چهل‌وپنج نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی با تقدیم طرحی بر تمرکز امور انرژی و تشکیل وزارت انرژی تأکید نموده و خواهان اجرای مفاد ماده (۲) قانون برنامه سوم در این مورد شدند. در مرداد ماه ۱۳۸۰، هیأت دولت به‌اتفاق آراء پیشنهاد انحلال وزارت نیرو را رد و تشکیل شورای عالی انرژی را برای هماهنگی و برنامه‌ریزی کلان انرژی تصویب نمود. یکی از دلایل رد این پیشنهاد، ادغام ناموفق در سابقه حکمرانی کشور بوده است (عظیم‌زاده و همکاران،۱۴۰۳). سرانجام در سال ۱۳۸۱ با قانون اصلاح مواد (۲) و (۴) قانون برنامه سوم توسعه، موضوع تشکیل وزارت انرژی منتفی شد و به‌جای آن، شورای عالی انرژی کشور ایجاد گردید. در این قانون، دبیر شورای مذکور، رئیس سازمان برنامه‌وبودجه کشور و دبیرخانه آن، در این سازمان در نظر گرفته شد. با نگاهی بر شورای عالی انرژی، این نتیجه حاصل می‌شود که اشکالات و آسیب‌هایی در این شورا وجود دارد. از مهم‌ترین این آسیب‌ها می‌توان به «عدم تشکیل منظم جلسات»، «نبود سازمان مناسب برای پیگیری امور»، «عدم حذف ساختارهای موازی»، «فقدان دستور جلسات اساسی» و «مغایرت قوانین تشکیل دستگاه‌های زیرمجموعه بخش انرژی» اشاره کرد. شورای عالی انرژی، به‌عنوان یک شورا دارای توان و ظرفیت محدودی است که نمی‌توان انتظاری فراتر از قابلیت‌های آن داشت. این شورا را می‌توان راهکاری موقت برای حالت گذار از ساختار فعلی به ساختار مطلوب دانست و لذا شوراهای مذکور هیچ‌گاه نتوانسته‌اند نقش یک ساختار فرا وزارتخانه‌ای به‌منظور تأمین نیازهای سیاست‌گذارانه را ایفا نمایند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۷).

شکل ۵. تغییرات سطوح حکمرانی در حوزه نفت و گاز

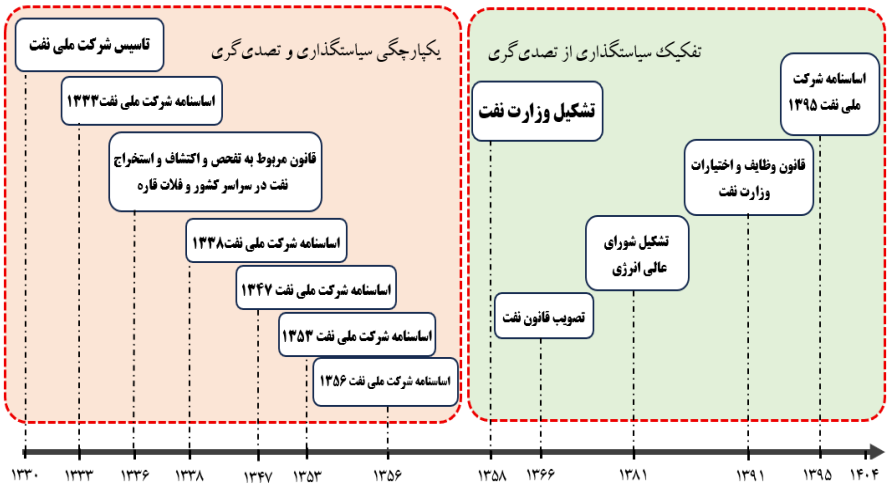


منبع: عظیم‌زاده و همکاران،۱۴۰۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

در حال حاضر در کشور ما در حوزه انرژی و به‌ویژه نفت و گاز و پتروشیمی، وزارت نفت مطابق با قانون وظایف و اختیارات این وزارتخانه مصوب ۱۳۹۱، امور سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری در صنعت نفت و گاز را بر عهده دارد و امور تصدی‌گری به چهار شرکت اصلی تابعه این وزارتخانه، ۱. شرکت ملی نفت ایران، ۲. شرکت ملی گاز ایران، ۳. شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و ۴. شرکت ملی پالایش و پخش ایران واگذار شده است. در قانون مذکور، وظایف و اختیارات وزارت نفت به امور ۱. حاکمیتی، ۲. نظارتی، ۳. اجرایی، ۴. سرمایه‌گذاری و تأمین مالی، ۵. منابع انسانی، علمی و فناوری، ۶. بین‌الملل تقسیم شده است. در شکل ۶، تغییرات وظایف و اختیارات نهادهای مرتبط با حوزه نفت و گاز، در دو بازه زمانی قبل و بعد از انقلاب به تصویر کشیده شده است.

شکل ۳. سیر تحولات تقنینی صنعت نفت و گاز ایران از منظر حاکمیت شرکتی بین سال‌های ۱۳۳۰ الی ۱۴۰۴



بنابراین ساختار حکمرانی در صنعت نفت و گاز که قبل از انقلاب تمام امور سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری آن توسط شرکت ملی نفت ایران انجام می‌شد، پس از انقلاب به‌تدریج در دو مرحله تغییر کرد. در مرحلهٔ اول، با ایجاد وزارت نفت و در مرحلهٔ دوم با تصویب قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت مصوب ۱۳۹۱ و تصویب اساسنامهٔ شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵، وظایف سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری از امور تصدی‌گری تفکیک شدند. (عظیم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). این تغییرات در شیوهٔ حکمرانی صنعت نفت و گاز در جدول ۳ آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۳. سیر تغییر و تحولات حاکمیت شرکتی در صنعت نفت و گاز از منظر امور حاکمیتی، تنظیم‌گری و تصدی‌گری

بازۀ زمانی	نهاد متولی حوزه حاکمیت شرکتی	نحوه ارتباط لایه‌های حکمرانی با حاکمیت شرکتی	رویداد	الزام قانونی
۱۳۳۰-۱۳۵۸ (پیش از انقلاب اسلامی)	شرکت ملی نفت ایران	یکپارچگی تمام شئون سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری در شرکت	تأسیس شرکت ملی نفت ایران	اساسنامۀ شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۵۶
۱۳۵۸-۱۳۹۱	شرکت ملی نفت ایران	وزارت نفت (سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری) شرکت نفت (تصدی‌گری)	تشکیل وزارت نفت	لایحۀ قانون تصویب وزارت نفت ۱۳۵۸، لایحۀ قانونی متمم لایحه قانون تصویب وزارت نفت ۱۳۵۹
۱۳۹۱- تاکنون	شرکت ملی نفت ایران	وزارت نفت (سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری)، شرکت‌های تابعه وزارت نفت (تصدی‌گری)	اساسنامه جدید شرکت ملی نفت ایران (مصوب ۱۳۹۵)	قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت ۱۳۹۱، اساسنامۀ شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵

منبع: یافته‌های پژوهش

ارائه‌ی راهکارهای پیشنهادی

با توجه به تمرکز این پژوهش بر جایگاه حاکمیت شرکتی در بهبود نظام حکمرانی در بخش صنعت نفت و گاز کشور و بررسی مطالعه موردی شرکت‌های ملی نفت گاز کشورهای دیگر از این منظر، اهمیت تفکیک لایه‌های سه‌گانه حکمرانی (سیاست‌گذاری، تصدی‌گری و تنظیم‌گری) مشخص شد. در صنعت نفت و گاز ایران نیز پس از بررسی سیر تاریخی و اجرایی قوانین و مقررات مشخص شد که پیش از انقلاب اسلامی تمامی شئون و سه لایه حکمرانی به‌صورت یکپارچه اداره می‌شده است و پس از انقلاب اسلامی سعی بر تفکیک لایه تصدی‌گری از لایه سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری ابتدا با تشکیل وزارت نفت و سپس با تصویب قوانینی از جمله قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت و اساسنامه شرکت ملی نفت ایران صورت پذیرفت اما در اجرا به‌صورت کامل و صحیح عملیاتی نشده است. حال با توجه به وضع موجود سه پیشنهاد در افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در راستای اجرای صحیح این تفکیک نقش‌ها و نیل به‌سوی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

رعایت اصول حاکمیت شرکتی در شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌گردد؛ که البته این توصیه‌ها برای دیگر شرکت‌های تابعه وزارت نفت قابل اجرایی شدن است و در اینجا به دلیل اهمیت و قدمت شرکت ملی نفت ایران، این موارد پیشنهاد شده است.

• راهکار کوتاه‌مدت: تغییر در نحوه انتخاب هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران

هیئت‌مدیره در شرکت نقش سیاست‌گذاری و کنترل و نظارت جهت اجرایی شدن اهداف و استراتژی‌های معین شده توسط تیم اجرایی و مدیرعامل شرکت را دارد. به همین خاطر اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت اولاً بایستی منافع مشترک با شرکت نداشته باشند و دارای استقلال نظر باشند و ثانیاً اطلاعات و گزارش‌های فعالیت شرکت را به‌صورت مستمر به‌منظور کنترل شرکت دریافت نمایند تا بتوانند به نهاد بالاسری خود که مجمع عمومی سهامداران باشند پاسخگویی داشته باشند.

بر اساس ماده ۲۸ اساسنامه ۱۳۹۵ شرکت ملی نفت ایران، در مورد نحوه انتخاب اعضای هیئت‌مدیره آمده است: *هیأت مدیره شرکت متشکل از هفت عضو اصلی و دو عضو علی‌البدل است که برای یک دوره چهارساله با پیشنهاد وزیر نفت و تصویب مجمع منصوب می‌شوند که حکم انتصاب آن‌ها به‌وسیله وزیر نفت صادر می‌شود.*

با توجه به روند فعلی، اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران شامل مدیرعامل (هم‌زمان معاون وزیر نفت) و معاونین اجرایی شرکت ملی نفت هستند. این باعث می‌شود در واقع هیئت‌مدیره خود بر اجرای اموری که توسط اعضا صورت پذیرفته است نظارت می‌کند که این تضاد منافعی واضح است. از طرفی دیگر اعضای مجمع عمومی به‌جز وزیر نفت (رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، وزیر امور اقتصادی و دارایی، وزیر نیرو، وزیر صنعت، معدن و تجارت) بااینکه عضو مجمع عمومی هستند و بایستی خط‌مشی، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان شرکت را تعیین کنند و در مورد صورت‌های مالی شرکت تصمیم‌گیری کنند، مشکل کمبود اطلاعات دارند. در همین راستا پیشنهاد می‌شود:

برای انتخاب و انتصاب هیئت‌مدیره به‌جای پیشنهاد وزیر نفت و تصویب مجمع (که معمولاً عضوی از مجمع مخالفت نمی‌کند) به این‌گونه عمل شود:

* هر یک از اعضای مجمع (وزیر اقتصاد/ وزیر نیرو/ وزیر صمت/ رئیس سازمان برنامه) جز وزیر نفت ۳ نفر نامزد را برای نمایندگی خود در هیئت‌مدیره به وزیر نفت اعلام نماید و وزیر نفت از ۳ نامزد هر عضو یک نفر را بر اساس تخصص و شایستگی لازم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

به مجمع پیشنهاد دهد. از هفت عضو هیئت‌مدیره، چهار نفر نماینده دیگر وزارتخانه‌ها و سه نفر نماینده وزارت نفت باشند.

- قاعدتاً نامزد مدنظر وزیر نفت، معاون وزیر نفت و مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران نیز خواهد بود.
- نمایندگان هر یک از اعضای مجمع می‌توانند گزارش مستمر و ماهانه/فصلی به وزارتخانه/سازمان مربوطه بدهند و از مطرح شدن تمامی مسائل شرکت در جلسه سالانه مجمع جلوگیری شود.
- بر اساس دستورالعمل احراز صلاحیت مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره/ هیئت عامل مصوب ۱۴۰۲/۵/۱۹ هیات وزیران اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند عضو غیرموظف باشند و مسئولیت اجرایی در شرکت نداشته باشند. در این صورت خلط بحث هیئت‌مدیره و هیئت اجرایی (عامل) تا حدودی رفع می‌شود.

راهکارهای میان‌مدت: تغییر رئیس مجمع عمومی

بر اساس ماده ۸ اساسنامه ۱۳۹۵ شرکت ملی نفت ایران، وزیر نفت رئیس مجمع عمومی شرکت است. رئیس مجمع عمومی، یک جایگاه مدیریتی اداری است که مستقیماً بر سود و زیان شرکت تأثیر نمی‌گذارد، اما چون مجمع عمومی بالاترین مرجع تصمیم‌گیری شرکت است و هیئت‌مدیره را انتخاب می‌کند، تأثیرات غیرمستقیم اما اساسی بر کیفیت حاکمیت شرکتی و مسیر استراتژیک شرکت خواهد داشت. در شرکت ملی نفت ایران به این خاطر که مدیرعامل شرکت هم‌زمان معاون وزیر نفت محسوب می‌شود در جهت عدم تعارض این دو موقعیت، پیشنهاد می‌شود:

* وزیر امور اقتصاد و دارایی یا رئیس سازمان برنامه‌وبودجه به‌عنوان رئیس مجمع قرار داده شود.

راهکارهای بلندمدت: تفکیک نقش رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت

پس از مجمع عمومی سهامداران رئیس هیئت‌مدیره بالاترین نهاد تصمیم‌گیری شرکت محسوب می‌شود. نظارت بر عملکرد مدیرعامل و تیم اجرایی، اطمینان از رعایت قوانین، اساسنامه و اصول حاکمیت شرکتی در تصمیمات هیئت‌مدیره جزئی از وظایف رئیس هیئت‌مدیره شرکت است. در حال حاضر در شرکت ملی نفت ایران یک نفر به‌صورت هم‌زمان رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت است و درواقع ناظر و منظور یک نفر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

است که این تضاد منافعی واضح است. بااینکه این موضوع منع قانونی ندارد ولی اصول حاکمیت شرکتی آن را درست نمی‌داند. در همین راستا پیشنهاد می‌شود:

* ماده ۳۵ و ماده ۵۰ اساسنامه شرکت ملی نفت ایران که روند انتخاب رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل را مشخص می‌کند اصلاح شود و امکان تجمیع این دو سمت در یک نفر ممکن نباشد.

جمع‌بندی

حاکمیت شرکتی را می‌توان ابزار کنترل و هدایت شرکت دانست که از بین لایه‌های ساختار حکمرانی در عرصه تصدی‌گری کاربرد دارد. این پژوهش با هدف تبیین جایگاه و نقش حاکمیت شرکتی، درصدد ارائه راهکارهای سیاستی پیشنهادی به‌منظور تسهیل اجرای این موضوع در ساختار حکمرانی انرژی کشور بوده و بدین منظور، پس از بررسی منابع کتابخانه‌ای و پیشینه این موضوع، نخست به بررسی سه موردمطالعه از کشورهای دیگر پرداخته شد. در صنعت نفت و گاز چین، ساختار پیچیده و درهم‌آمیخته سه لایه‌ی حکمرانی وجود داشت، اما تفکیک نهادهای متولی به‌صورت مشخص شد. چهار بخش اصلی حاکمیت شرکتی در صنعت نفت و گاز قطر مورد اشاره قرار گرفت و ساختار حکمرانی انرژی در برزیل منطبق با سطوح سه‌گانه سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری تشریح شد. نتایج این سه موردمطالعه نشان می‌دهد که وجود نگاه تدریجی در کشورهای موردمطالعه به‌ویژه چین، توانسته مسیر تفکیک وظایف سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری را هموارتر کند و چنین تفکیکی در طی یک دوره بلندمدت رخ داده است و همین منجر به ارتقای کیفیت حکمرانی در حوزه‌ی انرژی این کشور شده است.

در ادامه به‌منظور تحلیل و ارزیابی جایگاه حاکمیت شرکتی و اجرای آن در صنعت نفت و گاز ایران، رویدادها و تحولات اساسی در بازه‌های زمانی قبل و بعد از انقلاب پرداخته شد و مشخص گردید که ساختار حکمرانی در صنعت نفت و گاز که قبل از انقلاب تمام امور سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و تصدی‌گری آن به‌صورت یکپارچه توسط شرکت ملی نفت ایران انجام می‌شد، پس از انقلاب به‌تدریج در یک مرحله با ایجاد وزارت نفت و با تصویب قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت و تصویب اساسنامهٔ شرکت ملی نفت ایران مصوب ۱۳۹۵، وظایف سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری از امور تصدی‌گری تفکیک شدند. لایه‌های سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری توسط چند نهاد نظیر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

هیأت دولت، شورای عالی انرژی، وزارت نفت، لایه تصدی‌گری را نهادهایی نظیر شرکت‌های چهارگانه اصلی در بخش نفت و گاز (شرکت ملی نفت، شرکت ملی گاز، شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت ملی پالایش و پخش) تشکیل می‌دهند.

در پایان سه پیشنهاد در افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در راستای اجرای صحیح این تفکیک نقش‌ها و نیل به‌سوی رعایت اصول حاکمیت شرکتی در شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد گردید. در کوتاه‌مدت، به راهکار تغییر در نحوه انتخاب هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران اشاره شد به این صورت که هر یک از اعضای مجمع (وزیر اقتصاد/ وزیر نیرو/ وزیر صمت/ رئیس سازمان برنامه) جز وزیر نفت سه نفر نامزد را برای نمایندگی خود در هیئت‌مدیره به وزیر نفت اعلام نماید و وزیر نفت از سه نامزد هر عضو یک نفر را بر اساس تخصص و شایستگی لازم به مجمع پیشنهاد دهد که با این شرایط، از هفت عضو هیئت‌مدیره، چهار نفر نماینده دیگر وزارتخانه‌ها و سه نفر نماینده وزارت نفت می‌شوند. در میان‌مدت، راهکار تغییر رئیس مجمع عمومی شرکت ملی نفت ایران مورد توجه قرار گرفت و پیشنهاد شد، در جهت عدم تعارض بین مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران با وزیر نفت، وزیر امور اقتصاد و دارایی یا رئیس سازمان برنامه‌وبودجه به‌عنوان رئیس مجمع قرار داده شود. تفکیک نقش رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت از طریق اصلاح ماده ۳۵ و ماده ۵۰ اساسنامه شرکت ملی نفت ایران، که روند انتخاب رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل را مشخص می‌کند و عدم امکان تجمیع این دو سمت در یک نفر، نیز به‌عنوان راهکار بلندمدت پیشنهاد گردید.

منابع

توکلی، احمد. (۱۳۸۰)، *بازار ـ دولت، کامیابی‌ها و ناکامی‌ها*، انتشارات سمت.

حسن‌تاش، سید غلامحسین. (۱۳۸۹)، طلسم اساسنامه شرکت ملی نفت ایران، *اقتصاد انرژی*، مهر و آبان ۱۳۸۹ شماره ۱۳۱ و ۱۳۲.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۷۶)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه.

شکوهی، محمدرضا؛ فردکاردل، محمود؛ غلامی‌قادی، حسنا. (۱۴۰۳). نظریه استخراج در ساختار حکمرانی صنعت نفت ایران با نگاهی تطبیقی. *پژوهش‌های حقوق اقتصادی و تجاری*، ۲ (۳)، ۱۳۵-۱۷۰.

شیرجیان، محمد. (۱۳۹۹). گزارش «*بررسی ساختار انرژی کشور برزیل*»، اندیشکده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

حکمرانی انرژی و منابع ایران، پژوهشکده مطالعات فناوری ریاست جمهوری. شماره نشر: ۹۹۰۲۰۱.

طهماسبی‌بلوک‌آباد، رضا. (۱۴۰۲)، تحلیل و ارزیابی ساختار حکمرانی شرکت «قطرانرژی» در ابعاد سه‌گانه وظایف و اختیارات، ساختار حاکمیت شرکتی، و رابطه مالی با دولت قطر، اندیشکده حکمرانی انرژی و منابع ایران به سفارش: خانه گاز ایران.

عظیم‌زاده‌آرانی، محمد؛ طهماسبی‌بلوک‌آباد، رضا؛ ریزوندی، محمدامیر. (۱۴۰۳). جایگاه تنظیم‌گری در ساختار حکمرانی بخش انرژی ایران. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۱۴ (۵۳)، ۵۴-۸۰.

عظیم‌زاده‌آرانی، محمد. (۱۴۰۱). *مقدمه‌ای بر تنظیم‌گری و اقتصاد ملی؛ واکاوی تنظیم‌گری در بخش انرژی و صنعت گاز ایران*. چاپ اول. تهران: نشر نهادگرا.

عظیم‌زاده‌آرانی، محمد؛ ریزوندی، محمدامیر. (۱۴۰۲)، *جایگاه تنظیم‌گری در صنعت نفت و گاز ایران: مسیر طی شده، چالش‌های پیش‌رو و ارائهٔ راهکار سیاستی*، همایش اقتصاد ایران، اصلاح ساختارها، رفع ناترازی‌ها و نقش‌آفرینی نوین در عرصه بین‌الملل.

عظیم‌زاده‌آرانی، محمد. (۱۴۰۰)، *آسیب‌شناسی ساختار حکمرانی انرژی کشور و ارائه راهکارهای سیاستی*، *سیاست‌نامه*، پژوهشکده مطالعات فناوری.

فاستر، ویوین؛ انشول، رانا. (۱۴۰۰)، *بازاندیشی اصلاحات بخش برق در کشورهای درحال‌توسعه*، ترجمه کیومرث حیدری، حسن مردانی، سولماز عبدالهی و زهرا مدیحی، نشر شیوه.

محمودی، سمانه. (۱۳۹۸)، بررسی عناصر حقوقی راهبری شرکت ملی نفت از منظر مفهوم حاکمیت شرکتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی.

منکیو، گریگوری (۱۳۹۱)، *کلیات علم اقتصاد*، ترجمه حمیدرضا ارباب، نشر نی، تهران، چاپ اول.

مهاجرانی، امیرعلی؛ مشایخی، علینقی؛ طالبیان، مسعود. (۱۳۹۸)، حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۴ (۵۳)، ۱-۳۵.

نجات‌الهی، مهدیه. (۱۴۰۰)، بررسی اصول حکمرانی مطلوب شرکتی و امکان اعمال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

آن‌ها در شرکت ملی نفت ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده حقوق و علوم سیاسی.

نمکی، علی. (۱۴۰۲) «حاکمیت شرکتی و بازار سرمایه». *ماهنامه بورس*، ش. ۲۱۶ (تیر ۱۴۰۲): ۷۸.

نوروزی، فریبا. (۱۴۰۲) «چالش‌های دستورالعمل جدید حاکمیت شرکتی. *دنیای اقتصاد*، ۱۵ مرداد ۱۴۰۲.

نوروزی، محمد؛ پیله‌فروش، میثم. (۱۳۹۷)، *درباره تشکیل وزارت انرژی: دلایل عدم موفقیت شورای عالی انرژی*، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

نیلی، مسعود و همکاران. (۱۳۸۹)، بررسی مبانی نظری و تجربی خصوصی‌سازی بخش توزیع نیروی برق، پژوهشکده مطالعات اقتصادی و صنعتی دانشگاه صنعتی شریف.

وقفی، محمدرضا. (۱۳۹۶)، پارادایم حاکمیت شرکتی و آینده شرکت‌های دولتی. کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی.

همایون، محمدباقر؛ اکبری، محمدرضا؛ حیدری، حمید؛ سوهانکار، امیرحسین. (۱۴۰۳)، بررسی ابعاد حکمرانی انرژی با محوریت صنعت نفت و گاز؛ مطالعه موردی کشور عربستان سعودی. *فصلنامه علمی دانش حکمرانی*، ۲ (۳).

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28 (3), 434-465.

Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 1-3.

Ararat, M., & Yurtsever, M. K. (2017). Corporate governance and corporate social responsibility: Is there a link?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 57-65.

Bamahros, Hasan Mohamad, Abdulsalam Alquhaif, Ameen Qasem, Wan Nordin Wan-Hussin, Murad Thomran, Shaker Dahan Al-Duais, Siti Norwahida Shukeri, and Hytham M. A. Khojally. (2022). "Corporate Governance Mechanisms and ESG Reporting: Evidence from the Saudi Stock Market" *Sustainability* 14, no. 10: 6202.

Bayless, Charles E, (1994),"Less Is More: Why Gas Turbines Will Transform Electric Utilities." *Public Utilities Fortnightly* 132 (22): 21–25.

Brennan, N., & Solomon, J. (2019). *Corporate governance: Principles*, law and practice. Routledge.

Brown, D. (2004), The Social Cost of Monopoly Power, Yale University Cowls Foundation.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

Burke, Christopher, (2009), *Formulation of Energy Policy in China: Key Actors and Recent Developments*, Centre for Chinese Studies, University of Stellenbosch.

Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.

Chen, Dongmei, Paul Mollet, and Brian Efird. (2019). *Energy Governance in China: The Structures and Processes of Government Decision-Making*. KS-2019-DP56. Riyadh: King Abdullah Petroleum Studies and Research Center.

Clarke, T. (2004). "Introduction: Theories of Governance-Reconceptualising Corporate Governance Theory After the Enron Experience", *Theories of Corporate Governance.*

European Commission. (2018). *Action Plan: Financing Sustainable Growth*. European Commission.

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Corporate governance: A survey of recent developments. *Annual Review of Financial Economics*, 13, 1-30.

Gilson, R. J. (2006). *Unbundling corporate governance*. Stanford University Press.

Grabinska B, Kedzior M, Kedzior D, Grabinski K. (2021) The Impact of Corporate Governance on the Capital Structure of Companies from the Energy Industry. The Case of Poland. *Energies*, 14 (21):7412.

Guthrie, D., Chien, D., Gao, C., & Long, D. (2025). Governance in today's China: China's political regime and economic system. *In Research Handbook on Corporate Governance in China* (pp. 18–43).

IFC (2017). *Corporate Governance in Privatization Processes*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Manuela, M. (2006), the Origins of The Concept Of Natural Monopoly, University of Salento, Lecce, Italy.

OECD (2011), *Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest*, OECD Publishing.

OECD Report, (2002), *Restructuring Public Utilities for Competition*.

Patricia I. Vásquez (2016). *Argenina's Oil and Gas Sector: Coordinated Federalism and The Rule of Law*, Wilson Center.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

Solomon, J. (2013). *Corporate governance and accountability* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Steiner, F. (2001). Regulation, industry structure and performance in the electricity supply industry.*OECD Economic Studies*, No. 32.

Tricker, Bob and Li, Gregg. (2019) *Understanding Corporate Governance in China*, Hong Kong: Hong Kong University Press.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

Tricker, R. I., & Hitchens, L. (2016). *Corporate governance: Principles and practice in a global environment*. Oxford University Press.

Van den Berghe, L. (2002). *Corporate governance and board effectiveness*. Kluwer Academic Publishers.

Yong, W. (2013). *NIOC and the State–Commercialization, Contestation and Consolidation in the Islamic Republic of Iran*. Oxford Institute for Energy Studies.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]