



## Policy Paper

# Examining the dimensions of energy governance, focusing on the oil and gas industry; A case study of Saudi Arabia



MohammadBagher Homayoun<sup>1</sup>, Mohammad Reza Akbari<sup>1</sup> , Hamid Heidari<sup>1</sup>, Amir Hossein Souhankar<sup>2</sup>

1. Department of Petroleum Engineering, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran.

2. Department of Mechanical Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran.

Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Homayoun.M, Akbari.M, Heidari.H, Souhankar.A (2024). [Examining the dimensions of energy governance, focusing on the oil and gas industry; A case study of Saudi Arabia (Persian)]. *Journal of Governance knowledge*, 02(03), 126-150. <https://doi.org/10.22034/jokog.2024.201790>



<https://doi.org/10.22034/jokog.2024.201790>



**Received:** 04 May 2024

**Accepted:** 14 Jun 2024

**Available Online:** 31 Jul 2024

### Keywords:

Energy governance, energy economy, Value chain, Saudi Aramco Oil Company, Corporate governance.

## ABSTRACT

Among the countries benefiting from natural resources, it can be clearly seen that the level of efficiency of companies, industries and social welfare in each one has noticeable differences compared to others; one of the main causes of this difference is the governance system in these countries. Governance has different dimensions; but energy governance can be considered one of the most sensitive and of course the most effective factors on the economic status of countries. In the current research, an attempt has been made that comprehensive information on the details of the energy governance of Saudi Arabia, including the history, pillars of governance, the management of the Saudi Arabian National Oil Company (Aramco), the active aspects of corporate governance in Aramco, Development of the value chain of downstream products, the financial relationship of the government with the main companies and other key management and financial data be obtained and discussed using the environmental survey method in addition to inductive analysis. After that, in this research, the key points of each sector have been calculated and compared with the current frameworks of Iran's oil and gas industry sectors, and finally, with the lessons learned such as the necessity to create transparency in the financial relationship, create transparency in management and corporate governance, moving towards the development of the value chain and vertical integration and the granting of subsidies from the government's share instead of the company's resources comes to an end, which can be used to improve the productivity and improve the governance of the National Iranian Oil Company.

### \* Corresponding Author:

**Hamid Heidari**

**Address:** Department of Petroleum Engineering, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran.

**E-mail:** akbari.pe@aut.ac.ir



## گزارش سیاستی بررسی ابعاد حکمرانی انرژی با محوریت صنعت نفت و گاز؛ مطالعه موردی کشور عربستان سعودی

محمدباقر همایون<sup>۱</sup>، \*محمدرضا اکبری<sup>۱</sup>، حمید حیدری<sup>۱</sup>، امیرحسین سوهانکار<sup>۲</sup>

۱. دانشکده مهندسی نفت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران.

۲. دانشکده مهندسی مکانیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

در میان کشورهای بهره‌مند از منابع طبیعی به وضوح می‌توان مشاهده کرد سطح کارآمدی شرکت‌ها، صنایع و رفاه اجتماعی در هر یک نسبت به سایرین تفاوت‌های محسوسی دارد؛ یکی از علل ریشه‌ای این تفاوت، نظام حکمرانی موجود در این کشورهاست. حکمرانی ابعاد مختلفی دارد؛ اما حکمرانی انرژی را می‌توان یکی از حساس‌ترین و البته اثرگذارترین عوامل بر وضعیت اقتصادی کشورها دانست. در پژوهش حاضر تلاش شده است از روش پویا محیطی به انضمام تحلیل استقرایی، اطلاعات جامعی از جزئیات حکمرانی انرژی کشور عربستان سعودی شامل تاریخچه، ارکان حکمرانی، بررسی مدیریت شرکت ملی نفت عربستان سعودی (آرامکو)، جنبه‌های فعال حاکمیت شرکتی در آرامکو، توسعه زنجیره ارزش محصولات در پایین‌دست، رابطه مالی دولت با شرکت‌های اصلی و سایر داده‌های کلیدی مدیریتی و مالی استحصال و مورد بحث قرار گیرد. پس از آن نکات کلیدی هر بخش احصا گردیده و با چارچوب‌های حال حاضر بخش‌های صنعت نفت و گاز ایران مقایسه گردیده است و در نهایت با درس‌آموخته‌هایی چون لزوم ایجاد شفافیت در رابطه مالی، ایجاد شفافیت در مدیریت و حاکمیت شرکتی، حرکت به سمت توسعه زنجیره ارزش و ادغام عمودی و اعطای بارانه از سهم دولت به جای منابع شرکت به پایان می‌رسد که این موارد را می‌توان برای بهبود بهره‌وری و ارتقای حکمرانی شرکت ملی نفت ایران نیز به کار گرفت.

تاریخ دریافت: ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۱۰ مرداد ۱۴۰۳

### کلیدواژه‌ها:

حکمرانی انرژی،  
اقتصاد انرژی، زنجیره  
ارزش، شرکت نفت  
آرامکوی سعودی،  
حاکمیت شرکتی.

\* نویسنده مسئول:

محمد اکبری

نشانی: دانشکده مهندسی نفت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران.

رایانامه: akbari.pe@aut.ac.ir



## مقدمه

اکتشاف و تولید، توسعه پالایشگاه‌ها و کارخانه‌های پتروشیمی جدید و توسعه ظرفیت صادرات اشاره کرد (بانک، ۲۰۱۹؛ ای‌یا، ۲۰۲۲).

علاوه بر این، توجه عربستان سعودی به اصلاح ساختار حکمرانی انرژی، آن را به بازیگری تأثیرگذار در صنعت نفت و گاز و آرامکوی سعودی را به پرسودترین شرکت نفتی در جهان تبدیل کرده است. این کشور چارچوب‌ها، نهادها و سیاست‌های تنظیم‌گری قدرتمندی برای تضمین منافع اقتصادی خود تاکنون و چشم‌اندازی برای توسعه پایدار در این بخش ایجاد کرده است. این تلاش‌ها در سطح بین‌المللی به رسمیت شناخته شده‌اند و عربستان سعودی عضو فعال سازمان‌های مختلف مانند سازمان کشورهای صادرکننده نفت (اوپک)، مجمع جهانی انرژی<sup>۱</sup> و سازمان همکاری‌های اسلامی برای ارتقای گفت‌وگو و همکاری بین تولیدکنندگان و کشورهای مصرف‌کننده نفت بوده است (آرامکو، ۲۰۲۳؛ ای‌یا، ۲۰۲۲؛ اوپک، ۲۰۲۲).

بنابراین، مطالعه حکمرانی انرژی عربستان سعودی در بخش نفت و گاز، به عنوان کشوری با اقتصاد دولتی و وابسته به صنعت انرژی، به ویژه نفت و گاز، می‌تواند بینش ارزشمندی را در مورد چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی این صنعت حیاتی ارائه دهد. هدف این مقاله بررسی ساختار، سیاست‌ها و عملکرد حکمرانی انرژی عربستان سعودی با تمرکز بر بخش نفت و گاز است تا تصویر جامعی از نحوه مدیریت منابع انرژی در عربستان و درس‌آموزه‌های مرتبط با آن را که می‌تواند برای سایر کشورهای درگیر با چالش‌های مشابه مفید باشد، ارائه دهد.

حکمرانی انرژی یکی از جنبه‌های مهم توسعه پایدار به ویژه در بخش نفت و گاز است. این مفهوم شامل مدیریت منابع انرژی، سیاست‌ها و مقررات حاکم بر این بخش و نهادهایی است که بر آن نظارت دارند. استخراج، تولید و مصرف نفت و گاز برای اقتصاد جهانی حیاتی است و پیامدهای ژئوپلیتیکی قابل توجهی دارد. حکمرانی انرژی خوب، برای اطمینان از مدیریت پایدار و مسئولانه این منابع محدود و همچنین ارتقای رشد اقتصادی، رفاه اجتماعی و حفاظت از محیط زیست ضروری است. اجرای یک حکمرانی انرژی خوب، مستلزم همکاری میان ذی‌نفعان مختلف از جمله دولت‌ها، شرکت‌های فعال در زمینه انرژی و جامعه مدنی و همچنین مشتمل بر ایجاد توازن بین منافع و اولویت‌های متضاد مانند توسعه اقتصادی، امنیت انرژی و پایداری زیست‌محیطی است.

تقاضای جهانی برای انرژی به سرعت در حال رشد بوده و صنعت نفت و گاز سهم عمده‌ای در تأمین این تقاضا داشته است. عربستان سعودی به عنوان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان و صادرکنندگان نفت و گاز در جهان با تأمین حدود ۱۱ درصد از نفت و گاز جهان، نقش به‌سزایی در شکل‌دادن به بازار جهانی انرژی ایفا کرده است. عربستان سعودی پس از ونزوئلا بزرگترین ذخایر و حدود ۱۷ درصد از کل نفت و گاز جهان را در خود جای داده و پس از ایالات متحده دومین تولیدکننده نفت است. تولید نفت این کشور برای چندین دهه محرک اصلی رشد و توسعه اقتصادی بوده است. در سال‌های اخیر، دولت عربستان سعودی گام‌های مختلفی برای ارتقای رشد صنعت نفت و گاز خود برداشته است، از جمله اقدامات می‌توان به افزایش سرمایه‌گذاری در

1. Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC)

2. International Energy Agency (IEA)

## پیشینه پژوهش

مدیریت کنند که رشد اقتصادی، رفاه اجتماعی و پایداری زیست محیطی ارتقا یابد (بانک، ۲۰۱۹).

آن طور که توسط ون آلتستین<sup>۶</sup> و اندروز<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) اشاره شد، شفافیت و پاسخگویی برای اطمینان از اینکه شرکت های نفت و گاز به شیوه های مسئولانه و پایدار عمل می کنند ضروری است. نویسندگان استدلال می کنند که شفافیت می تواند به افزایش اعتماد عمومی به صنعت، کاهش فساد و بهبود نتایج زیست محیطی و اجتماعی کمک کند. آنها همچنین پیشنهاد می کنند که مکانیسم های شفافیت مؤثر باید شامل افشای عمومی اطلاعات عملیات نفت و گاز، از جمله حجم تولید، درآمدها و اثرات زیست محیطی باشد (ون آلتستین و اندروز، ۲۰۱۶). طبق مطالعه نیا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۰)، حکمرانی مؤثر انرژی می تواند به اطمینان از استفاده کارآمد و پایدار از منابع طبیعی، ارتقاء رشد و توسعه اقتصادی و کاهش تخریب محیط زیست منجر گردد. نویسندگان همچنین استدلال می کنند که مکانیسم های حاکمیتی مؤثر می تواند به کاهش اثرات منفی بخش نفت و گاز، مانند انتشار گازهای گلخانه ای و آلودگی محیط زیست کمک کند (نیا و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی دیگر از جنبه های حیاتی حاکمیت انرژی، مشارکت ذی نفعان است. طبق مطالعه ای که توسط ما<sup>۹</sup> و یورگنسن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) انجام شد، مشارکت ذی نفعان برای اطمینان از در نظر گرفتن منافع همه ذی نفعان در فرآیندهای تصمیم گیری ضروری است. نویسندگان استدلال می کنند که مشارکت مؤثر

حکمرانی انرژی را می توان جنبه ای حیاتی از جامعه مدرن برشمرد؛ زیرا، به عبارت ساده تعیین می کند که چگونه منابع انرژی مدیریت، توزیع و مصرف شوند. بر اساس پژوهشی از سواکول<sup>۳</sup> و والتر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، حکمرانی انرژی به فرآیندها، نهادها و بازیگران دخیل در تصمیم گیری و اجرای سیاست های انرژی اشاره دارد (سواکول و والتر، ۲۰۱۸). حکمرانی انرژی بر نتایج اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی نیز تأثیر می گذارد. همانطور که فلورینی<sup>۵</sup> و سواکول (۲۰۰۹) اشاره کردند، حکمرانی انرژی شامل جنبه های مختلفی از جمله وضع مقررات، طراحی بازار و کسب نوآوری در فناوری است. وضع مقررات مؤثر برای اطمینان از استفاده بهینه و پایدار از منابع انرژی حیاتی است؛ طراحی بازار مشوق های سرمایه گذاری و نوآوری در بخش انرژی را تعیین می کند و نوآوری فناوری برای توسعه منابع انرژی جدید و کارآمد ضروری است (فلورینی و سواکول، ۲۰۰۹).

شاید بتوان مطالعات و پژوهش های انجام شده پیرامون حکمرانی انرژی و اهمیت حکمرانی خوب به ویژه در بخش نفت و گاز که موضوع تمرکز این پژوهش است، را بر اساس جنبه های مختلف اثرگذاری آن و نگرش افراد در انواعی از جمله موارد زیر برشمرد.

حکمرانی انرژی، به ویژه در زمینه نفت و گاز، یک عامل حیاتی در توسعه پایدار و عملکرد یک اقتصاد است. همانطور که در گزارش سالانه بانک جهانی اشاره شده است، حکمرانی مؤثر انرژی می تواند به کشورها کمک کند منابع انرژی خود را به گونه ای

6. Van Alstine, J.

7. Andrews, N.

8. Neya, T.

9. Ma, Z.

10. Jørgensen, B. N.

3. Sovacool, B. K.

4. Walter, G.

5. Florini, A.



مدیریت جامع انرژی یک روش موفق برای کاهش مصرف انرژی و هزینه‌هاست (شمس و مکنون، ۱۳۹۳).

موسوی (۱۳۹۴، ۱۳۹۵)، نوروزی (۱۳۹۶) و عظیم زاده (۱۳۹۷)، نبود متولی مشخص و قابل اطمینان برای پیگیری امور، تعدد مراجع تصمیم‌ساز و فقدان نگرش سیستمی، وجود ساختارهای موازی و زائد و بی‌توجهی به تنظیم‌گری در فرآیندهای تجدید ساختار را از ضعف‌های مهم ساختار حکمرانی انرژی در ایران برشمردند (عظیم زاده، ۱۳۹۷؛ موسوی، ۱۳۹۳، ۱۳۹۵؛ نوروزی، ۱۳۹۶).

پژوهش‌های متعددی نیز درباره عدم موفقیت شورای عالی انرژی به عنوان یکی از متولیان اصلی حکمرانی انرژی در ایران منتشر گردیده است. به عنوان مثال نوروزی و همکاران (۱۳۹۶، ۱۳۹۷)، عظیم زاده و همکاران (۱۴۰۰)، شورای عالی انرژی را به دلایلی چون ایرادات ساختاری و عملکردی دبیرخانه، مغایرت قوانین و مقررات تشکیل دستگاه‌های زیرمجموعه انرژی، تضاد منافع در میان اعضای شورا و عدم پیوستگی و تشکیل منظم جلسات شورا فاقد قدرت و تاثیرگذاری مطلوب در حکمرانی انرژی ایران دانستند (عظیم زاده و همکاران، ۲۰۲۱؛ نوروزی، ۱۳۹۶؛ نوروزی و پيله فروش، ۲۰۱۸).

اسعدی و همکاران (۱۳۸۷)، شمس و مکنون (۱۳۹۳)، موسوی (۱۳۹۴، ۱۳۹۵)، مرزبان و همکاران (۱۳۹۷)، کثیری و همکاران (۱۳۹۷)، اکبری و همکاران (۱۴۰۰) و احمدی (۱۴۰۱) در پژوهش‌هایی با توجه به ضعف‌های موجود در ساختار حکمرانی انرژی ایران، ویژگی‌های خاص از جمله عرضه همزمان گاز و برق در نقاط مختلف ایران، بررسی ساختار حکمرانی انرژی برخی کشورها و لزوم ایجاد متولی مشخص در بخش کلان انرژی،

ذی‌نفعان می‌تواند به ایجاد اعتماد و مشروعیت، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقای مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی کمک کند. این مطالعه بر اهمیت گنجاندن طیف متنوعی از ذی‌نفعان، از جمله جوامع محلی، سازمان‌های غیردولتی و مردم بومی در فرآیندهای حکمرانی انرژی تاکید می‌کند (ما و یورگنسن، ۲۰۱۸).

در نهایت، حکمرانی انرژی شامل مدیریت موثر منابع است. بر اساس یک مطالعه توسط برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP)، مدیریت موثر منابع نفت و گاز می‌تواند به ارتقای توسعه اقتصادی، رفاه اجتماعی و پایداری محیطی کمک کند (برنامه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر مدت زیادی نیست که درباره حکمرانی انرژی در ایران پژوهش‌ها و مطالعاتی شکل گرفته است. اسعدی و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای درباره تشکیل وزارت انرژی، با اشاره به مواردی چون عهده‌دار بودن همزمان وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری در وزارتخانه‌های نفت و نیرو، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم تناسب وظایف محوله به وزارت نیرو با شرایط بخش انرژی به دلایل تشکیل شورای عالی انرژی پرداخته و همچنین به دلیل عدم هماهنگی میان دستگاه‌ها و نهادهای دست‌اندرکار، این شورا را در تصمیم‌سازی کلان ناموفق دانسته است (اسعدی و همکاران، ۲۰۰۸).

شمس و مکنون (۱۳۹۳) در پژوهشی با ارزیابی روش‌های مختلف مدیریت انرژی، میزان تاثیر آن‌ها در تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌ها، تهیه برنامه‌ها و پروژه‌ها، بهره‌وری و استفاده از تکنولوژی‌های نوین ضمن ارائه الگوریتمی برای بهینه‌سازی مصرف انرژی در ایران به این نتیجه رسیده‌اند که یک سیستم

11. Programme

شیوه‌های پایدار در صنعت وجود دارد. از آنجایی که عربستان سعودی به سازگاری با بازارهای جهانی انرژی در حال تغییر و فشارها برای رسیدگی به تغییرات آب و هوایی ادامه می‌دهد، برای دولت مهم است که توازن میان رشد اقتصادی و نگرانی‌های زیست‌محیطی ایجاد کند (الشهری، ۲۰۱۷).

بنابر گفته‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت حکمرانی انرژی خوب، ضامن بهره‌برداری پایدار و مسئولانه از منابع طبیعی، به ویژه در بخش نفت و گاز است. شفافیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت ذی‌نفعان جنبه‌های ضروری حکمرانی موثر انرژی هستند، زیرا می‌توانند به افزایش اعتماد عمومی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی کمک کنند. با اجرای سازوکارهای حکمرانی خوب و موثر، سیاست‌گذاران می‌توانند اطمینان حاصل کنند که بخش نفت و گاز به گونه‌ای عمل می‌کند که هم برای اقتصاد و هم جامعه سودمند باشد و در عین حال اثرات زیست‌محیطی را به حداقل برساند. علاوه بر موارد فوق، طبق بررسی‌های صورت‌گرفته، منابع تحقیقاتی متمرکز بر حکمرانی انرژی به ویژه در حوزه کشورهای حاشیه خلیج فارس بسیار اندک اند؛ این در حالی است که با توجه به تاریخچه تأسیس شرکت‌های ملی نفت این کشورها، ساختارهای سیاسی و اقتصادی حاکم و سیر تکوینی تحولات ساختاری آن‌ها - به ویژه در کشور عربستان سعودی - بررسی و مطالعه اقدامات مثبت و ریشه‌یابی اقدامات منفی آنان می‌تواند درس‌آموزه‌های ارزشمندی در اختیار سایر کشورها از جمله ایران قرار دهد.

## روش پژوهش

یکی از مهم‌ترین عوامل برای بهبود فرآیند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، تحلیل روندهای بزرگ در حوزه‌های

وجود مدیریت یکپارچه و واحد برای حکمرانی انرژی و تشکیل وزارت انرژی را یکی از مهم‌ترین اقدامات مورد نیاز برای بهبود و اصلاح ساختار حکمرانی انرژی دانسته‌اند (احمدی، ۲۰۲۲؛ اکبری و همکاران، ۲۰۲۱؛ اسعدی و همکاران، ۲۰۰۸؛ کسیری و همکاران، ۲۰۱۸؛ مرزبان و همکاران، ۲۰۱۸؛ موسوی، ۱۳۹۳، ۱۳۹۵؛ شمس و مکتون، ۲۰۱۴).

درباره حکمرانی انرژی در عربستان سعودی نیز با توجه به ساختار سیاسی حاکم و یکپارچگی مدیریت منابع پژوهش‌های اندکی صورت پذیرفته است. یکی از ملاحظات این است که کنترل شدید منابع نفت و گاز عربستان سعودی توسط دولت ممکن است نوآوری و رقابت در این صنعت را محدود کند. الجبران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸) خاطر نشان می‌کند که تسلط دولت بر صنعت منجر به فقدان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و اتکا به فناوری خارجی شده است. انتقاد دیگر این است که ممکن است سیاست‌های دولت دغدغه‌های زیست‌محیطی را در اولویت قرار ندهد (الجبران، ۲۰۱۸).

الشهری<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۷) اشاره می‌کند که عربستان سعودی یکی از بزرگترین تولیدکنندگان گازهای گلخانه‌ای در جهان است و تمرکز دولت بر به حداکثر رساندن تولید نفت ممکن است به قیمت پایداری محیط زیست تمام شود. اما در مجموع، حکومت عربستان سعودی بر بخش نفت و گاز خود در تبدیل این کشور به یکی از تولیدکنندگان و صادرکنندگان پیشرو نفت در جهان موفق بوده است. دولت سیاست‌هایی را برای تنظیم و مدیریت صنعت، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و نوسازی عملیات آن به اجرا گذاشته است. با این حال، هنوز جا برای بهبود، به ویژه در ترویج نوآوری و

12. Al-Jubran, M.

13. Al-Shehri, A.



## جدول ۱. منابع مورد استفاده در مطالعات کتابخانه‌ای و روش پویش محیطی

ارجاعات	عنوان	ردیف
CNBC, 2018; EIA, 2022a, 2022b; IEA, (2022; Reuters, 2015)	گزارش‌های نهادهای داخلی و بین‌المللی	۱
(سند چشم‌انداز ۲۰۳۰، اسناد توسعه، سیاست‌های ابلاغی پادشاه)	اسناد و سیاست‌های بالادستی	۲
(قانون بودجه، قوانین جاری، آئین‌نامه‌های وزارتخانه‌ها، (Ministry of Investment, 2019))	قوانین	۳
Ahmadi, 2022; Al-Faryan, 2019; Al-Jubran, (2018; Al-Shehri, 2017; OEC, 2022; OPEC, 2022)	مقالات و گزارش‌های انتشار یافته	۴

انجام پویش محیطی و جمع‌آوری تمامی اطلاعات قابل توجه موجود در ارتباط با حکمرانی نفت و گاز عربستان، از روش فراتحلیل و مبتنی بر وجوه کیفی آن استفاده شده است (کریمی و همکاران، ۲۰۲۲). در این شیوه مطالعات کتابخانه‌ای بر اسناد بالادستی، گزارش‌های اندیشکده‌ها و مؤسسات پژوهشی، مقالات علمی و سایر منابع کتابخانه‌ای به شرح جدول ۱ به عنوان ورودی اصلی پژوهش در نظر گرفته شدند.

در بخش‌های بعدی به بررسی حکمرانی نفت و گاز در عربستان سعودی و ارائه راهبردهای متناظر بر اساس روش تحلیل استقرایی پرداخته شده است. بر اساس شکل ۱ می‌توان نقشه‌راه تحلیل محتوای استقرایی را نمایش داد. بر این اساس پس از کلاسه‌بندی و کشف روابط میان محتوای اسناد و پویش محیطی، شاخص‌های کلیدی به عنوان نکاتی که راهکارهای پیشنهادی باید توانایی پاسخ‌دهی و پشتیبانی آن‌ها را داشته باشند، استخراج گردید و در قالب‌بندی‌های مورد اجماع جهت درس‌آموزه‌های شرکت ملی نفت ایران قرار گرفت.

مورد علاقه است. پویش محیطی یکی از روش‌هایی است که عمدتاً در تحلیل روندها استفاده می‌شود (نوری و ایوبی، ۲۰۰۹).

پویش محیطی روشی برای جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از آن‌ها برای شناسایی و تجزیه و تحلیل رویدادها و روندهای خارجی است؛ پویش محیطی یکی از فعالیت‌های کلیدی در مطالعه آینده محسوب می‌شود. می‌توان گفت پویش محیطی، فرایند جست و جوی اطلاعاتی درباره‌ی روابط و اتفاقات پیرامونی و کسب دانش و آگاهی از پدیده‌های موثر بر آینده سازمان بوده و شامل فعالیت‌های یادگیری از اتفاقات و روندهای جاری در محیط سازمان است (چو و همکاران، ۲۰۰۱). کسب چنین دانشی برای مدیران در برنامه‌ریزی مسیر آینده کشور بسیار مفید خواهد بود. در حال حاضر، پویش محیطی در بسیاری از کشورها، به ویژه کشورهای صنعتی، بخشی از فرآیند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری است (ون ریچ، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر از این شیوه جهت شناخت روندهای حاکم بر ساختار و نحوه حکمرانی بخش نفت و گاز عربستان استفاده شده است. به منظور



شکل ۱. روش تحلیل استقرایی حاکم بر مطالعه حاضر

## یافته‌ها

معادل نفت خام در روز) که نسبت به سال قبل از آن افزایش اندکی داشته است (اوپک، ۲۰۲۲).

در جدول ۲ می‌توان رتبه بندی کشورهای تولیدکننده نفت و سهم هر یک از مجموع تولید جهانی را مشاهده نمود.

عربستان سعودی همچنان یک مصرف کننده قابل توجه انرژی و بزرگترین مصرف کننده نفت خاورمیانه است. مصرف کل انرژی به ۲/۹ میلیون بشکه معادل نفت در روز در سال ۲۰۲۰ می‌رسد که نسبت به مصرف ۳/۱ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۱۹ با کاهش همراه بوده است؛ کاهش که مهم ترین علت آن همه گیری جهانی کووید-۱۹ و رکودهای اقتصادی و صنعتی متعاقب با آن بوده است (ای، ۲۰۲۲). عمده این مصرف انرژی از نفت تامین شده که برای حمل و نقل و تولید برق استفاده می‌شود. با این حال، این کشور اخیراً اقداماتی را برای تنوع بخشیدن به ترکیب انرژی خود با سرمایه گذاری در منابع انرژی تجدیدپذیر، مانند انرژی خورشیدی و بادی انجام داده است (ای، ۲۰۲۲). در شکل ۱ سبد تولید انرژی عربستان در مقایسه‌ای با سبد

در این بخش یافته‌های هر مرحله از روش پژوهش به تفکیک سطوح حکمرانی انرژی عربستان ارائه می‌گردد.

## صنعت نفت و گاز در عربستان

عربستان سعودی دومین تولیدکننده نفت جهان است و حدود ۱۱ درصد از تولید جهانی نفت در سال ۲۰۲۱ را به خود اختصاص داده است (ای، ۲۰۲۲). میانگین تولید نفت این کشور در سال ۲۰۲۱ به ۱۰/۸۴ میلیون بشکه در روز رسید که نسبت به ۱۱/۸ میلیون بشکه در روز در سال ۲۰۱۹ به دلیل همه گیری کووید-۱۹ و متعاقب آن سقوط تقاضای جهانی کاهش یافته است (ای، ۲۰۲۲). در سال ۲۰۲۲، میانگین تولید هیدروکربن آرامکو ۱۳/۶ میلیون بشکه معادل نفت در روز، شامل ۱۱/۵ میلیون بشکه در روز مجموع تولید نفت و میعانات بوده است (آرامکو، ۲۰۲۳). از نظر گاز طبیعی، عربستان سعودی در سال ۲۰۲۱، ۱۱۷/۳ میلیارد متر مکعب تولید کرد (حدود ۲/۱ میلیون بشکه



جدول ۲ - ۱۰ تولیدکننده بزرگ نفت و سهم از کل تولید نفت جهان در سال ۲۰۲۱ (ای، یا، ۲۰۲۲ ب)

نام کشور	تولید نفت [میلیون بشکه در روز]	سهم از تولید جهانی [درصد]
آمریکا	۱۸/۹۸	۲۰%
عربستان سعودی	۱۰/۸۴	۱۱%
روسیه	۱۰/۷۸	۱۱%
کانادا	۵/۵۴	۶%
چین	۴/۹۹	۵%
عراق	۴/۱۵	۴%
امارات متحده عربی	۳/۷۹	۴%
برزیل	۳/۶۹	۴%
ایران	۳/۴۶	۴%
کویت	۲/۷۲	۳%
مجموع ۱۰ کشور برتر	۶۸/۹۲	۷۲%
مجموع جهانی	۹۵/۷۰	۱۰۰%

نفت شامل نفت خام، میعانات نفتی و سوخت‌های زیستی است.

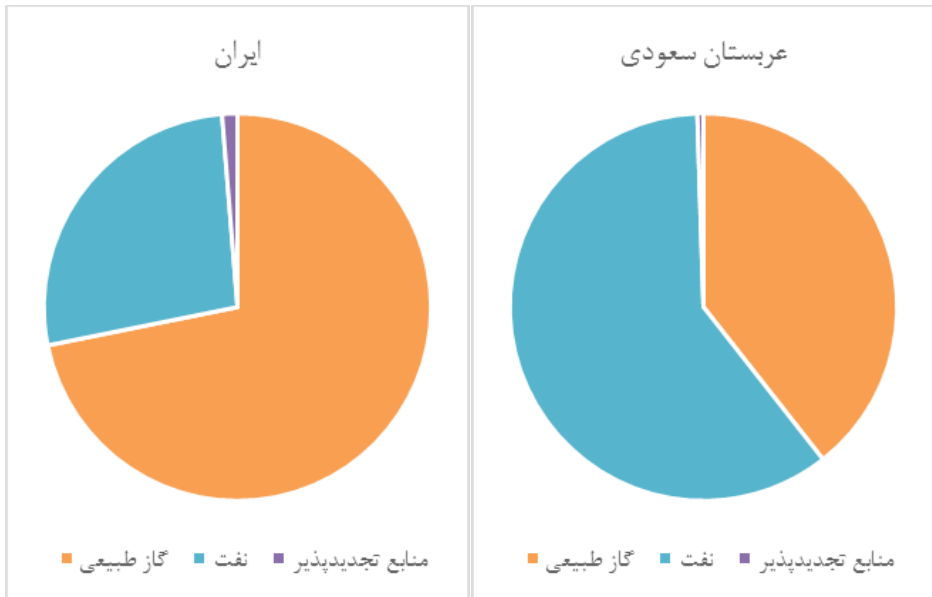
تولید شامل تولید داخلی نفت خام، انواع میعانات نفتی و سوخت‌های زیستی و محصولات فرآوری پالایشگاه است.

از نظر ظرفیت پالایشی، عربستان سعودی دارای ظرفیت کل پالایش ۴/۱ میلیون بشکه در روز است که اکثریت این ظرفیت متعلق به شرکت نفت دولتی آرامکوی سعودی است. این کشور همچنین دارای ظرفیت قابل توجهی در حدود ۸۶/۴ میلیون تن در حوزه محصولات پتروشیمی است و شرکت‌هایی مانند شرکت صنایع پایه عربستان سعودی<sup>۱۴</sup> (سابیک) و

تولید انرژی ایران به نمایش گذاشته شده است.

در مورد صادرات، نفت خام و فرآورده‌های نفتی ۷۴ درصد از کل صادرات عربستان سعودی در سال ۲۰۲۱ را به خود اختصاص داده است که سه مقصد اصلی صادراتی آن چین، هند و ژاپن است. عربستان سعودی همچنین یکی از صادرکنندگان عمده محصولات پتروشیمی است که بیشتر این صادرات به مقصد کشورهای آسیایی است (ا.ا.سی، ۲۰۲۲).

14. Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)



شکل ۲ - مقایسه سبد تولید انرژی عربستان سعودی با ایران

تغییر و تحولات متعددی را به خود دیده است. اما برای پیوستگی بهتر مطالب، می‌توان این تغییرات را در چند دوره بیان نمود. پیش از سال ۲۰۱۵، دو سازمان عمدتاً مسئول اداره بخش نفت و گاز عربستان سعودی بودند: وزارت نفت و منابع معدنی و شورای عالی مشاوران پادشاه. وزارت نفت و منابع معدنی پس از تأسیس در سال ۱۹۶۰، مسئولیت نظارت بر شرکت ملی نفت عربستان سعودی (آرامکو) و همچنین مسئولیت سیاست‌گذاری جزئی در بخش نفت، گاز و معدن را بر عهده داشت. شریک اصلی این وزارتخانه در اداره بخش انرژی، شورای عالی نفت و مواد معدنی بود که در سال ۲۰۰۰ تأسیس شد. اعضای این شورا شامل اعضای خانواده سلطنتی و مشاوران و متخصصان صنعتی بود که با

شرکت ملی پتروشیمی ینعب<sup>۱۵</sup> (ینسب) بازیگران اصلی این صنعت هستند (آرامکو، ۲۰۲۳؛ ای‌ی، ۲۰۲۲ ای). به طور کلی، اقتصاد عربستان سعودی به شدت به بخش نفت و گاز وابسته است؛ به نحوی که تقریباً ۴۲٪ از تولید ناخالص داخلی و ۸۷٪ از درآمد دولت را تشکیل می‌دهد (اوپک، ۲۰۲۲). با این حال، دولت اخیراً اصلاحات اقتصادی را با هدف کاهش وابستگی خود به نفت و تنوع بخشیدن به اقتصاد از طریق طرح‌هایی مانند چشم‌انداز ۲۰۳۰ اجرا کرده است.

### ساختار حکمرانی نفت و گاز در عربستان

ساختار حکمرانی عربستان سعودی در بخش انرژی

15. Yanbu National Petrochemical Company (Yansab)



تازه تأسیس، شورای عالی آرامکوی سعودی است که نظارت بر آرامکوی سعودی را خارج از حیطه اختیارات وزارت‌خانه بر عهده گرفت. با این حال، در عمل، وزارت‌خانه و آرامکو همچنان از هماهنگی مناسبی با یکدیگر برخوردارند و مدیران آرامکوی سعودی از سیاست‌های وزارت‌خانه به عنوان پارامترهای راهنما برای عملیات خود پیروی می‌کنند. دو شورای عالی مرتبط و تازه تشکیل شده، که ریاست آن‌ها را نیز ولیعهد بر عهده دارد، تا حدودی با امور انرژی هم‌پوشانی دارند: شورای عالی امور سیاسی و امنیتی و شورای عالی امور اقتصادی و توسعه. تجدید ساختار و اصلاحات جدید در سال ۲۰۱۶، موجب گسترش وزارت نفت گردید و نام آن

فرمان سلطنتی برای دوره‌های چهار ساله منصوب می‌گردیدند. این شورا قدرت تصمیم‌گیری در مورد تمام موضوعات مربوط به نفت از جمله حجم تولید و استراتژی صادرات را داشت و ریل‌گذاری عملیات‌های اجرایی آرامکوی عربستان سعودی بر اساس تصمیمات اتخاذ شده در داخل وزارت‌خانه و شورای عالی انجام می‌شد (کرین، ۲۰۱۹).

پس از به پادشاهی رسیدن ملک سلمان در سال ۲۰۱۵، دولت حکمرانی انرژی خود را بازسازی کرد. پادشاه شورای عالی نفت و مواد معدنی را منحل نمود و وظایف آن را بین سه سازمان جدید به ریاست ولیعهد تقسیم کرد. یکی از این شوراهای



شکل ۳. خط زمانی تحولات ساختاری حکمرانی انرژی عربستان سعودی

مختلف دولت را بر عهده دارند (در ایران این نقش در اختیار وزارت نفت و نیرو است). نهادهای تنظیم‌گر سازمان‌هایی اند که بر عملیات ارائه خدمات و محصولات نهایی برای مصرف‌کنندگان و ایجاد سازوکارهای رقابتی در عرصه‌های رقابت‌پذیر نظارت می‌کنند (این وظیفه نیز در حال حاضر در اختیار وزارت نفت و وزارت نیرو است). نهادهای تصدی‌گر نیز سازمان‌ها و شرکت‌هایی‌اند که با هدف ارائه محصولات و خدمات مورد نیاز مصرف‌کنندگان تشکیل شده‌اند و به صورت تک قطبی و یا در کنار بخش خصوصی خدمات مورد نیاز مردم را تأمین می‌کنند (اکبری و همکاران، ۲۰۲۱).

نهادهای مختلف سیاست‌گذار و تنظیم‌گر، ابزارهای سیاستی را برای تحقق اهداف سیاستی استفاده می‌کنند. این ابزارها می‌توانند در قالب قوانین، اسناد بالادستی، مقررات و آیین‌نامه‌ها، قراردادهای مجوزها، تعرفه، استانداردگذاری، وضع مالیات، وضع جریمه و تحریم، مشوق‌ها و معافیت‌ها و اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی استفاده شوند. با توجه به ارکان حکمرانی ذکرشده و عناصر دست‌اندرکار، حکمرانی انرژی عربستان سعودی را می‌توان در چارچوب فوق بررسی نمود.

در بخش سیاست‌گذاری پس از انحلال شورای عالی نفت و مواد معدنی، طبق توضیحاتی که در بخش قبل ارائه شد، سیاست‌گذاری در حوزه نفت و گاز به صورتی تعاملی با شرکت ملی نفت عربستان یا همان آرامکو سعودی در قالب شورای عالی آرامکو سعودی انجام می‌پذیرد. این اقدام را شاید بتوان در راستای افزایش سهم مدیران و افراد آرامکو در ریل‌گذاری و تعیین استراتژی‌های کلی صنعت نفت و گاز عربستان سعودی که خود این شرکت بزرگترین مجری آن است، برشمرد. این شورا که از

را نیز به وزارت انرژی، صنعت و منابع معدنی تغییر داد؛ وزارت آب و برق نیز منحل و در این وزارت‌خانه ادغام شد (کرین، ۲۰۱۹).

سه سال پس از تشکیل وزارت‌خانه انرژی، صنعت و منابع معدنی و در سال ۲۰۱۹، این وزارت‌خانه مجدداً دستخوش تغییرات ساختاری گردید. به دنبال تأخیرات رخ داده در عرضه بخشی از سهام آرامکو در بورس و نوسانات قیمت نفت که موجب کسری شدید بودجه در عربستان شده بود، وظایف نظارت بر بخش صنعت و معدن از این وزارت‌خانه تفکیک و به وزارت‌خانه‌ای تازه تاسیس محول شد، اما سایر وظایف حوزه انرژی در اختیار وزارت‌خانه باقی ماند. همچنین در ادامه تلاش‌ها به منظور ارتقا حکمرانی شرکتی آرامکو، وزیر انرژی از ریاست هیأت مدیره آرامکو کناره‌گذاشته شد تا ریسک‌های سیاسی آرامکو نیز به حداقل برسد (کرین و ویلسون، ۲۰۱۹). خلاصه‌ای از سیر تحولات ساختاری حکمرانی انرژی عربستان سعودی در شکل ۳ قابل مشاهده است.

### بررسی تفکیک سطوح مختلف حکمرانی در ساختار حکمرانی نفت و گاز عربستان

وضعیت حکمرانی انرژی کشورهای مختلف بر اساس چهار عنصر اصلی رویکرد سیاستی، اهداف سیاستی، نهادهای سیاستی و ابزارهای سیاستی آن کشور ارزیابی می‌شود. نهادهای سیاستی در بخش انرژی می‌توانند چهار نقش سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی، تنظیم‌گری و تصدی‌گری را دارا باشند. سازمانهای سیاست‌گذار و قانون‌گذار سازمان‌هایی با سطح اختیارهای فرابخشی‌اند که قواعد اصولی دولت‌ها شامل خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات و راهبردها را تدوین می‌کنند. نهادهای مرتبط با مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان‌هایی‌اند که برنامه‌ریزی، هدایت و نظارت بر فعالیت کارکردهای



ارتباط تنگاتنگی دارد. از طرفی وزارت انرژی عربستان سعودی عملاً فقط تنظیم‌گر بخش میان‌دست و پایین‌دست محسوب می‌شود. یکی از دلایل این موضوع، فعالیت انحصاری آرامکو در تولید نفت و گاز طبیعی در عربستان سعودی است، به نحوی که تمام تولید نفت عربستان سعودی از میادینی است که امتیاز آن‌ها به مدت ۴۰ سال از سال ۲۰۱۷ در قالب قراردادی امتیازی به آرامکو داده شده است. به همین دلیل عملاً تنظیم‌گری بالادست در عربستان سعودی بی‌معناست و شرکت‌های خارجی نیز تنها از طریق قرارداد با آرامکو می‌توانند در بخش بالادست نفت عربستان سعودی وارد شوند (آرامکو، ۲۰۲۳؛ سرمایه‌گذاری<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۹). از وظایف وزارت انرژی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱) تنظیم، پیگیری و نظارت بر کلیه فعالیت‌های بهره‌برداری از هیدروکربن، توزیع گاز خشک و گاز مایع برای مصارف مسکونی و تجاری و صنعت و پمپ بنزین و مراکز خدماتی طبق قانون؛

۲) بررسی و تحلیل طرح‌ها و فعالیت‌های صنعت نفت و گاز و انجام اقدامات لازم؛

۳) بررسی و تحلیل درخواست‌های ارسالی شرکت‌ها برای ورود به صنایع فرآورده‌های نفتی، گاز خشک و گاز مایع برای مصارف مسکونی و تجاری؛

۴) بررسی و تجزیه و تحلیل درخواست‌های ارائه‌شده توسط شرکت‌هایی که مالک، فعال یا خواهان مالکیت یا بهره‌برداری از پمپ بنزین هستند؛

۵) تصویب فناوری‌ها و استانداردهای مربوط به اندازه‌گیری هیدروکربن‌های تولیدی و فرآیندهای استانداردسازی دستگاه‌های اندازه‌گیری.

با این حال نهادهای دیگری در چارچوب وظایف

سال ۲۰۱۵ و به ریاست ولیعهد عربستان سعودی تأسیس گردیده، ده نفر عضو دارد که به دستور پادشاه و از میان متخصصان، مدیران صنعتی و صاحب‌نظران حوزه انرژی منصوب می‌گردند. از حدود وظایف و اختیارات این شورای عالی می‌توان موارد زیر را برشمرد (آرامکو، ۲۰۲۳؛ رویترز، ۲۰۱۵):

• تصویب استراتژی و برنامه تجاری پنج ساله آرامکو، از جمله برنامه‌ریزی برای تولید نفت خام و اکتشاف و توسعه مخازن جدید هیدروکربوری؛

• تصویب برنامه پنج ساله آرامکو برای سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت؛

• منصوب کردن رئیس شرکت با پیشنهاد هیئت‌مدیره؛

• تعیین و انتصاب حسابرس‌های سال مالی آینده آرامکو و تصویب صورت‌های مالی شرکت؛

• تعیین افزایش سرمایه در آرامکو و مشارکت سهامداران دیگر؛

• تعیین حقوق رئیس و اعضای هیئت‌مدیره.

درباره لایه تنظیم‌گری در حکمرانی انرژی عربستان سعودی، به دلیل ساختار بسته سیاسی پادشاهی عربستان سعودی از سویی و اصلاحات متوالی در بازه ده ساله گذشته از سوی دیگر، ساختار بالغ و سازمان‌یافته‌ای برای تنظیم‌گری در حوزه انرژی وجود ندارد؛ اما نهادهای مختلفی بر آرامکو از جنبه‌های مختلف نظارت دارند.

وزارت انرژی با همراهی آرامکو به تنظیم‌گری بالادست و پایین‌دست صنعت نفت و گاز عربستان سعودی می‌پردازند. از آن‌جا که آرامکو تنها بازیگر در بخش بالادستی صنعت نفت و گاز عربستان سعودی بوده و همچنین شرکت‌های زیرمجموعه آن در زمینه پایین‌دست مشغول به فعالیت هستند، چارچوب تنظیم‌گری به نحوی با مدیریت شرکت

جدول ۳. نهادها، جایگاه دبیرخانه و وظایف تنظیم‌گران مرتبط با حوزه انرژی در عربستان سعودی (الملحم و همکاران، ۲۰۲۲)

حوزه اختیارات	جایگاه دبیرخانه	نهاد تنظیم‌گر
مسئول تضمین رقابت عادلانه در بازار و جلوگیری از انحصار مخرب، نظارت بر ادغام و تملک در صنعت، تنظیم قیمت‌ها، نظارت بر اقدامات ضد رقابتی و بررسی شکایات مربوط به بازار انرژی.	پادشاهی	اداره کل رقابت <sup>۱</sup> (سابقاً: شورای رقابت)
مسئول ترویج سرمایه‌گذاری خارجی در کشور و حصول اطمینان از تبعیت سرمایه‌گذاران خارجی از قوانین عربستان سعودی در پروژه‌های صنایع نفت و گاز.	پادشاهی	وزارت سرمایه‌گذاری <sup>۲</sup> (سابقاً: اداره کل سرمایه‌گذاری عربستان سعودی <sup>۳</sup> )
مسئول نظارت بر سیاست‌های پولی و سیستم مالی کشور، از جمله تنظیم‌گری بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی تأمین‌کننده بودجه پروژه‌های حوزه انرژی.	پادشاهی	بانک مرکزی سعودی <sup>۴</sup> (سابقاً: نهاد مالی عربستان سعودی <sup>۵</sup> )
تنظیم‌گری و نظارت بر قوانین و مقررات مالی و توسعه بازار سرمایه و بررسی شفافیت صورت‌های مالی شرکت‌های فعال در بازار سرمایه (از جمله آرامکو).	پادشاهی	سازمان بازار سرمایه <sup>۶</sup>
مسئول توسعه، اجرا و بررسی الزامات استانداردهای مربوط به کیفیت، ایمنی و عملکرد تجهیزات صنایع نفت و گاز.	وزارت تجارت <sup>۸</sup>	سازمان استاندارد، کمیته‌سنجی و کیفیت <sup>۷</sup>

1. General Authority for Competition (GAC) (الهيئة العامة للمنافسة)
2. Ministry of Investment (MISA) (وزارة الاستثمار)
3. Saudi Arabian General Investment Authority (SAGIA) (الهيئة العامة للاستثمار)
4. Saudi Central Bank (البنك المركزي السعودي)
5. Saudi Arabian Monetary Authority (SAMA) (مؤسسة النقد العربي السعودي)
6. Capital Market Authority (CMA) (هيئة السوق المالية)
7. Saudi Standards, Metrology and Quality Organization (SASO)
8. Ministry of Commerce (MC) (وزارة التجارة)

است و بر تمام جنبه‌های عملیات دارنده مجوز (عملیات‌های فنی، بررسی درآمد و هزینه‌ها) نظارت می‌کند. وزارت انرژی رابط بین نهادهای ذی‌صلاح در هر یک از زمینه‌های تنظیم‌گری و دارنده مجوز است.

وزارت انرژی با این وزارتخانه همکاری و بر آرامکو نظارت دارند که در جدول ۳ آمده است. شایان ذکر است، وزارت انرژی تنها مرجع مسئول اجرای قانون هیدروکربن‌های عربستان سعودی



با توجه به موارد مطرح‌شده، این نتیجه قابل تصور است که با وجود نظام نه چندان باز سیاسی و انحصار بالای دولت در اقتصاد کشور عربستان سعودی، مخصوصاً با اصلاحات ساختاری سال‌های اخیر، این تلاش صورت گرفته است تا حتی‌المقدور تعارض منافع میان شرکت، وزارتخانه و سایر دست‌اندرکاران از طریق وضع چارچوب‌ها و تعیین نهادهای ناظر به کمترین حد برسد و با تغییرات رویکردی چون کنارگذاشتن وزیر انرژی از هیئت مدیره آرامکو، سطوح حکمرانی تا بیشترین حد از یکدیگر تفکیک یابد.

### بررسی حاکمیت شرکتی شرکت آرامکو

با توجه به گفته‌های بخش قبل، شورای عالی آرامکوی سعودی وظیفه سیاست‌گذاری و تعیین جهت کلی شرکت در زمینه‌های مالی، فنی و ساختاری را بر عهده دارد. فرآیند بررسی دقیق‌تر ساختار حکمرانی شرکتی آرامکو از هیئت مدیره آغاز می‌شود؛ آرامکو دارای هیئت مدیره‌ای است که مسئولیت نظارت بر مدیریت این شرکت را بر عهده دارد. هیئت مدیره متشکل از ۱۱ عضو از جمله رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل است و مسئولیت تعیین جهت استراتژیک شرکت، اطمینان از رعایت الزامات قانونی و نظارتی و نظارت بر مدیریت ریسک را بر عهده دارد. انتخاب اعضای هیئت مدیره برای آرامکوی سعودی بر مبنای اساسنامه این شرکت انجام می‌شود که مستلزم آن است که حداقل یک سوم اعضای هیئت مدیره توسط دولت عربستان سعودی منصوب شوند. اعضای باقی مانده توسط سهامداران شرکت انتخاب خواهند شد، اما از آنجایی که دولت اکثریت سهام آرامکو را در اختیار دارد، کنترل قابل توجهی بر انتصاب اعضای هیئت مدیره دارد و در حقیقت تمام اعضای هیئت مدیره در نهایت توسط دولت تعیین

می‌گردند. یکی از دلایل این ادعا، تشکیل کمیته نامزدی آرامکو است. کمیته نامزدی آرامکو کمیته‌ای است که مسئول انتخاب و پیشنهاد نامزدهای هیئت مدیره آرامکو است. این کمیته متشکل از چندین عضو از جمله نمایندگان از دولت عربستان سعودی و مدیران ارشد آرامکو است. وظیفه اصلی این کمیته اطمینان حاصل کردن از آن است که هیئت مدیره از اعضای تشکیل شده باشد که نفع حداکثری شرکت و ذی‌نفعان (و در رأس آن دولت) را حاصل نماید. یادآوری این نکته ضروری است که ساختار حاکمیتی آرامکو به طور عمومی افشا نشده است، بنابراین روند دقیق انتخاب اعضای هیئت مدیره کاملاً شفاف نیست. اساسنامه همچنین ایجاب می‌کند که هیئت مدیره متشکل از افراد دارای تخصص و تجربه در طیف وسیعی از زمینه‌های مرتبط با تجارت شرکت از جمله مالی، مهندسی و حقوق باشد. علاوه بر این، اساسنامه شرکت مقرر می‌دارد که حداقل دو نفر از اعضای هیئت مدیره باید مدیران مستقلی باشند که هیچ گونه رابطه تجاری و مالی با شرکت نداشته باشند. اعضای هیئت مدیره معمولاً نقش اجرایی در شرکت ندارند اما ممکن است برخی از اعضای هیئت مدیره در شرکت‌ها یا سازمان‌های دیگر خارج از وظایف هیئت مدیره آرامکو نیز نقش‌های اجرایی داشته باشند (الملحم و همکاران، ۲۰۲۲؛ آرامکو، ۲۰۲۳).

در حالی که اعضای هیئت مدیره با هر دوره انتصاب به طور کامل تغییر نمی‌کند، معمولاً با تکمیل دوره‌های خود و انتصاب اعضای جدید، تغییرات اندکی در ترکیب هیئت مدیره به وجود می‌آید، به عنوان مثال در انتخاب اعضای هیئت مدیره در سال ۲۰۱۹ نسبت به ترکیب پیشین ۳ نفر از اعضای هیئت مدیره از شرکت خارج شدند (سی‌ان‌بی‌سی،

سعودی‌ها در پست‌های راهبری دارد. برای ارزیابی عملکرد تعداد بالای کارکنان خود، این شرکت از یک سیستم مدیریت عملکرد رسمی پیروی می‌کند که برای اطمینان از ارزیابی عادلانه و عینی کارکنان و شناسایی کارکنان ضعیف و حمایت لازم برای بهبود عملکردشان طراحی شده است (آرامکو، ۲۰۲۳). سیستم مدیریت عملکرد در آرامکو سعودی شامل چندین مرحله است، از جمله:

تعیین اهداف عملکرد: در ابتدای هر چرخه عملکرد، به کارکنان اهداف عملکردی مشخصی داده می‌شود که با اهداف کلی کسب و کار شرکت همسو هستند.

ارزیابی عملکرد: در فواصل منظم در طول چرخه عملکرد، مدیران عملکرد کارکنان را در برابر اهدافشان ارزیابی می‌کنند و در زمینه‌هایی که نیاز به بهبود است، بازخورد ارائه می‌کنند.

برنامه‌های توسعه: اگر کارمندی کم‌کار ارزیابی شود، مدیر با کارمند همکاری می‌کند تا برنامه‌ای برای بهبود عملکرد او ایجاد کند.

برنامه‌های بهبود عملکرد: اگر عملکرد یک کارمند علیرغم حمایت و مربیگری ارائه‌شده بهبود نیابد، ممکن است در یک برنامه بهبود عملکرد<sup>۱۷</sup> رسمی قرار گیرد، که اقدامات خاصی را که کارمند باید برای بهبود عملکرد خود انجام دهد، مشخص می‌کند. اگر کارمندی نتواند الزامات برنامه بهبود عملکرد را برآورده کند، شرکت ممکن است اقداماتی را برای حذف آنها از نقش خود انجام دهد. این فرآیند معمولاً شامل یک سری جلسات و گفتگوهای رسمی بین کارمند، مدیر آنها و نمایندگان منابع انسانی است و برای اطمینان از اینکه با کارمند منصفانه و مطابق با سیاست‌ها و رویه‌های شرکت

۲۰۱۸). این موضوع باعث می‌شود، در حالی که تداوم و ثبات در جهت‌گیری و استراتژی کلی شرکت وجود دارد، هیئت مدیره ترکیبی از دیدگاه‌های تازه و رهبری با تجربه را حفظ کند. همچنین شایان ذکر است که هیئت مدیره توسط تعدادی کمیته تخصصی پشتیبانی می‌شود که مسئولیت نظارت بر حوزه‌های خاصی از عملیات شرکت را بر عهده دارند. این کمیته‌ها معمولاً توسط اعضای هیئت مدیره اداره می‌شوند و شامل اعضای هیئت مدیره و سایر مدیران و رهبران ارشد در شرکت می‌شوند. این ساختار کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که هیئت مدیره به طیف وسیعی از تخصص‌ها و دیدگاه‌ها دسترسی دارد و می‌تواند تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد جهت‌گیری و استراتژی کلی شرکت بگیرد (آرامکو، ۲۰۲۳).

مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد مسئول عملیات روزانه شرکت و تصمیم‌گیری در مورد نحوه تخصیص منابع و پیگیری فرصت‌های رشد هستند. با این حال، هیئت مدیره در صورتی که معتقد است تیم مدیریت شرکت در راستای منافع شرکت عمل نمی‌کند یا معتقد است که شرکت به اهداف استراتژیک گسترده‌تر خود نمی‌رسد، قدرت مداخله را دارد.

طبق گزارش سالانه ۲۰۲۲ آرامکو سعودی، این شرکت در مجموع ۷۰,۴۹۶ کارمند دارد که از این تعداد حدود ۵۵,۰۰۰ نفر از اتباع سعودی و ۱۵,۰۰۰ نفر دیگر مهاجران یا کارگران خارجی بودند (آرامکو، ۲۰۲۳). این گزارش همچنین خاطر نشان می‌کند که این شرکت به عنوان بخشی از تلاش‌هایش برای حمایت از توسعه اقتصادی کشور و ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر برای شهروندان محلی، تعهدی قوی به توسعه نیروی کار سعودی خود و افزایش درصد

17. Performance Improvement Program (PIP)



رفتار می‌شود، طراحی شده است.

آرامکوی سعودی یک فرآیند رسمی‌استخدام و گزینش دارد که هم کمیته‌استخدام و هم مدیران استخدام فردی را شامل می‌شود. کمیته‌استخدام معمولاً متشکل از مدیران ارشد از سراسر شرکت است و مسئول تنظیم سیاست‌ها و رویه‌های استخدام کلی است. مدیران استخدام فردی مسئول شناسایی نیازهای کارکنان خاص در تیم‌های خود، توسعه شرح وظایف و مشخصات نامزدها، غربالگری و مصاحبه با نامزدها، و تصمیم‌گیری نهایی برای استخدام هستند. فرآیند استخدام به گونه‌ای طراحی شده است که دقیق، منصفانه و عینی باشد و اطمینان حاصل شود که شرکت بهترین نامزدهای ممکن را برای هر نقش جذب و انتخاب می‌کند. با این حال برای اطمینان از کارکرد مناسب کارکنان در چارچوب‌های تعیین شده اداری و اخلاقی، آرامکو مکانیزم‌های متعددی برای جلوگیری از فساد در نظر گرفته است؛ از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

کد رفتار: آرامکوی سعودی یک آیین نامه رفتاری جامع دارد که ارزش‌ها و اصول شرکت را تشریح می‌کند و به کارمندان راهنمایی می‌کند که چگونه رفتاری اخلاقی و حرفه‌ای داشته باشند. آئین‌نامه رفتار بر اهمیت شفافیت، صداقت و پاسخگویی تأکید می‌کند و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خاصی را برای جلوگیری از فساد تعیین می‌کند.

برنامه‌های انطباق: شرکت تعدادی برنامه انطباق دارد تا اطمینان حاصل کند که کارمندان کد رفتار و سایر قوانین و مقررات قابل اجرا را درک کرده و به آن پایبند هستند. این برنامه‌ها شامل آموزش، ارزیابی ریسک و کنترل‌های داخلی برای شناسایی و کاهش خطرات احتمالی است.

خط مستقیم افشاگران: آرامکوی سعودی یک خط

تلفن محرمانه دارد که کارمندان می‌توانند از آن برای گزارش تخلفات احتمالی از کد رفتار یا سایر سیاست‌های شرکت استفاده کنند. خط تلفن توسط یک ارائه دهنده شخص ثالث کار می‌کند و گزارش‌ها را می‌توان به صورت ناشناس ارسال کرد.

خط‌مشی‌ها و رویه‌های مبارزه با فساد: این شرکت برای جلوگیری از فساد، سیاست‌ها و رویه‌هایی را در پیش گرفته است، از جمله سیاست‌های مربوط به هدایا و زیر، تضاد منافع، و مبارزه با رشوه و مبارزه با فساد:

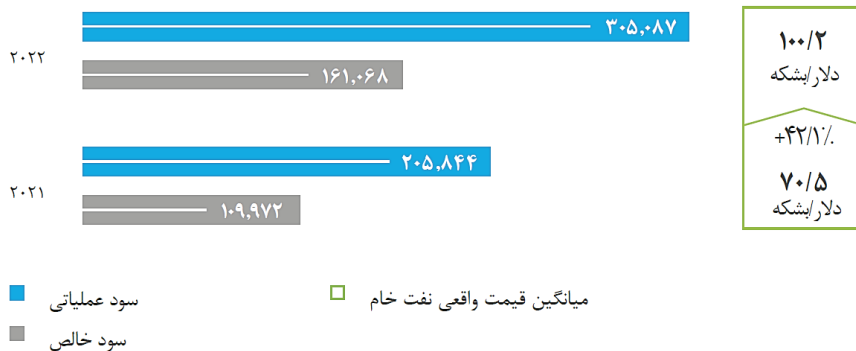
سیاست هدایا: این خط‌مشی دستورالعمل‌هایی را برای دادن و دریافت هدیه در عناوین مختلف تعیین می‌کند؛ بر اهمیت شفافیت تأکید می‌کند و کارکنان را ملزم می‌کند تا تمام هدایا و مبالغ دریافت‌شده از اشخاص ثالث را افشا کنند.

خط مشی تضاد منافع: این خط‌مشی کارکنان را ملزم به افشای هرگونه تضاد منافع احتمالی می‌کند و راهنمایی‌هایی را در مورد نحوه مدیریت یا اجتناب از چنین تضادهایی ارائه می‌دهد.

سیاست ضد رشوه و مبارزه با فساد: این سیاست کارمندان را از شرکت در رشوه‌خواری، رشوه‌دادن یا سایر اعمال فاسد منع می‌کند. کارمندان را ملزم می‌کند که هرگونه تخلف احتمالی از این خط‌مشی را گزارش کنند و رویه‌هایی را برای بررسی و رسیدگی به چنین تخلفاتی تعیین می‌کند.

خط‌مشی بررسی دقیق: این سیاست شرکت را ملزم می‌کند که در مورد فروشنده‌گان و پیمانکاران شخص ثالث بررسی لازم را انجام دهد تا اطمینان حاصل شود که آنها سیاست‌ها و رویه‌های مناسبی را برای جلوگیری از فساد در نظر گرفته‌اند.

خط‌مشی افشاگران: این خط‌مشی از کارکنانی که موارد مشکوک به نقض خط‌مشی‌های شرکت



شکل ۴. مقایسه درآمد آرامکو با میانگین قیمت واقعی نفت خام (آرامکو، ۲۰۲۳)

با این که هیئت مدیره در آرامکو همچنان که ذکر شد مسئولیت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برنامه‌های آتی شرکت را برعهده دارد، اما به دلیل قرارداد امتیازی انحصاری آرامکو با دولت مبنی بر بهره‌برداری ۴۰ ساله (به صورت قابل تمدید) از منابع هیدروکربوری عربستان سعودی، عقد قراردادهای مختلف با شرکت آرامکو لزوماً به تصویب هیئت مدیره نیاز ندارد. هیئت مدیره بر اساس نوع و حجم قرارداد امکان ورود و بررسی محتوای قرارداد را دارد اما بسته به موضوع قرارداد، اکثریت قراردادها صرفاً با امضای مدیرعامل و یا نماینده وی در موضوع قرارداد منعقد می‌شود، با این حال رویه شفاف و دقیقی بر مبنای عدد حجم و نوع دقیق قراردادهایی که نیاز به ورود هیئت مدیره داشته باشد ذکر نگردیده است.

نکته مهم درباره حاکمیت شرکتی آرامکو را می‌توان در نوع رابطه مالی شرکت با دولت بررسی نمود؛ به طوری که این شرکت را بالاتر از تمام شرکت‌های ملی و چند ملیتی نفت از لحاظ سوددهی قرار داده است (آرامکو، ۲۰۲۳). در شکل ۴ می‌توان مقایسه درآمد سالانه آرامکو را در دو سال ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲

یا قوانین و مقررات قابل اجرا را گزارش می‌کنند، محافظت می‌کند. رویه‌هایی را برای گزارش و بررسی این گونه گزارش‌ها تعیین می‌کند و انتقام‌جویی علیه افشاگران را ممنوع می‌کند.

حسابرسی داخلی: آرامکوی سعودی دارای یک واحد حسابرسی داخلی است که مسئول نظارت بر اثربخشی برنامه‌ها و سیاست‌های انطباق شرکت، و شناسایی و گزارش حوزه‌های احتمالی ریسک است.

اما از طرف دیگر، برای حفظ کارایی و ارتقای بهره‌وری کارکنان، بر اساس گزارش سال ۲۰۲۲ شرکت، آرامکو دارای یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد است که به کارکنان برای دستیابی به اهداف خاص پاداش می‌دهد و عملکرد و بهره‌وری بالا را تشویق می‌کند. این گزارش خاطر نشان می‌کند که شرکت به طور مرتب بسته‌های پاداش و مزایای خود را بررسی و تنظیم می‌کند تا اطمینان حاصل کند که مزایا رقابتی و همسو با روندهای بازار هستند و طیف وسیعی از مزایا و امتیازات را برای جذب و حفظ متخصصان با استعداد ارائه می‌دهد.



جدول ۴. صورت مالی شرکت آرامکوی سعودی در سال ۲۰۲۲ در مقایسه با سال ۲۰۲۱ (آرامکو، ۲۰۲۳)

۲۰۲۱	۲۰۲۲	صورت مالی
۳۵۹,۱۸۱/۳	۵۳۵,۱۸۸/۰	درآمد
۴۱,۲۸۷/۵	۶۹,۱۷۸/۱	درآمد از پرداخت مابه‌التفاوت بارانه‌ها توسط دولت
۴۰۰,۴۶۸/۸	۶۰۴,۳۶۶/۱	مجموع درآمدها
-۱۵۶,۰۱۳/۰	-۲۰۸,۲۰۹/۹	هزینه‌های عملیاتی
-۳۸,۶۱۱/۰	-۹۱,۰۶۹/۰	حق امتیاز (بهره مالکانه)
-۹۵,۲۳۳/۳	-۱۴۶,۳۸۸/۵	مالیات و زکات
۱۰۹,۹۷۲/۳	۱۶۱,۰۶۸/۰	سود خالص پس از کسر هزینه‌ها

\* مبالغ به میلیون دلار آمریکا

نرخ مالیات بر درآمد آرامکو پیش از اصلاحات مدیریتی ۵۰٪ بود، با این تفاوت که: (۱) از ۱ ژانویه ۲۰۱۸، یک نرخ مالیاتی ۲۰ درصدی بر درآمد مشمول مالیات شرکت، مربوط به برخی فعالیت‌های گاز طبیعی اعمال گردیده و (۲) از تاریخ ۱ ژانویه ۲۰۲۰، نرخ مالیات قابل اعمال برای فعالیت‌های پایین‌دستی شرکت، همان نرخ مالیات عمومی شرکت (۲۰٪) است که برای کلیه شرکت‌های داخلی پایین‌دستی مشابه تحت قانون مالیات بر درآمد اعمال شده است، مشروط بر اینکه شرکت قبل از ۳۱ دسامبر ۲۰۲۴ فعالیت‌های پایین‌دستی خود را تحت کنترل یک یا چند شرکت تابعه کاملاً مجزا از آرامکو تفکیک کند، در غیر این صورت، فعالیت‌های پایین‌دستی شرکت کما فی السابق مشمول ۵۰٪ مالیات خواهد بود.

علاوه بر این، دولت عربستان سعودی با در دست داشتن ۹۴/۱۹٪ از سهام آرامکو، بزرگترین سهامدار شرکت بوده و شرکت سود سهام را به سهامداران غیردولتی به صورت ریال عربستان و به دولت به

به ویژه با میزان تغییرات قیمت نفت در طی این دو سال مشاهده نمود.

بر اساس گزارش سال ۲۰۲۲ آرامکو، سهم دولت عربستان سعودی از تولید نفت و گاز به سه صورت زکات و مالیات، بهره مالکانه<sup>۱۸</sup> (حق امتیاز) و سود سهام پرداخت می‌شود. بر اساس آخرین تغییرات، از اول ژانویه ۲۰۲۰، نرخ حق امتیاز اعمال شده برای آرامکو در تولید نفت خام و میعانات گازی اصلاح شد، به این ترتیب: (۱) نرخ حق امتیاز با قیمت برنت تا ۷۰ دلار در هر بشکه، (از ۲۰٪) به ۱۵٪ کاهش یافت؛ (۲) نرخ حق امتیاز حاشیه‌ای<sup>۱۹</sup> در قیمت‌های برنت بالای ۷۰ دلار در هر بشکه تا ۱۰۰ دلار در هر بشکه (از ۴۰٪) به ۴۵٪ افزایش یافت و (۳) نرخ حق امتیاز حاشیه‌ای قیمت‌های برنت بالای ۱۰۰ دلار در هر بشکه (از ۵۰٪) به ۸۰٪ افزایش یافت (آرامکو، ۲۰۲۳).

18.Royalty

19.Marginal Royalty rate

جدول ۵. بازده مالی آرامکو (آرامکو، ۲۰۲۳)

۲۰۲۱	۲۰۲۲	فاکتور
۱۰۷,۴۵۵/۰	۱۴۸,۵۳۱/۰	جریان نقدی آزاد ۹ (میلیون دلار)
۴۱/۳ درصد	۴۲/۲ درصد	سهم مجموع پرداختی به دولت از مجموع درآمد
-۳۱,۹۰۵/۰	-۳۷,۶۴۳/۰	هزینه‌های سرمایه‌های ۱۰ (میلیون دلار)
۷۵,۰۰۰/۰	۷۵,۰۰۰/۰	سود سهام پرداخت شده (میلیون دلار)
۲۴/۴ درصد	۳۱/۶ درصد	نرخ بازگشت سرمایه به کار گرفته شده ۱۱
۱۲/۰ درصد	۷/۹- درصد	اهرم مالی ۱۲
~ ۳/۰	~ ۳/۰	هزینه تولید هر بشکه نفت (دلار)
۰/۵	۰/۷	سود به ازای هر سهم (دلار)

که هزینه یارانه‌های انرژی مستقیماً توسط آرامکو سعودی تقبل نمی‌شود، بلکه دولت و در نهایت مالیات‌دهندگان آن را تقبل می‌کنند. بر اساس گزارش سال ۲۰۲۲ آرامکو، شرکت فرآورده‌های خاصی را در داخل کشور با قیمت‌های تنظیم شده توسط دولت می‌فروشد. دولت نیز یک سازوکار یکسان‌سازی برای جبران درآمدهای شرکت که به طور مستقیم در نتیجه تبعیت از دستورات دولت در رابطه با اعطای یارانه نفت خام و برخی محصولات پالایش شده جبران شده است، اجرا کرده است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، بخشی از درآمدهای آرامکو از پرداخت مابه‌التفاوت یارانه‌ها توسط دولت ناشی می‌گردد. علاوه بر اعطای یارانه، شرکت گاهی به دلیل نفوذ دولت و یا انتظار مردم و سهامداران مجبور به انجام سرمایه‌گذاری‌های غیراقتصادی و عام‌المنفعه است؛ به عنوان مثال آرامکو در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ به جز بخش‌های تحقیق و توسعه خود شرکت، حدود ۳۹۲ و ۲۶۶ میلیون دلار برای مسئولیت اجتماعی

دلار آمریکا پرداخت می‌کند. کلیه سهامداران دارای حق یکسانی نسبت به سود سهام اعلام شده توسط هیئت مدیره هستند و هر گونه سود تقسیمی با رعایت قوانین مالیاتی قابل اجرا توزیع می‌شود و خواهد شد که در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲، سود سهام پرداختی شرکت در هر سال ۷۵/۰ میلیارد دلار بوده است. خلاصه‌ای از صورت مالی و حسابرسی منتشر شده برای سال‌های مالی ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ آرامکو را می‌توان در جدول ۴ مشاهده نمود.

عربستان سعودی مانند سایر کشورهای برخوردار از منابع نفتی به شهروندان خود برای بهره‌مندی از حامل‌های انرژی خصوصاً حامل‌های مشتق از نفت (مانند بنزین، گازوئیل و...) یارانه اعطا می‌کند. در این صورت دولت (از طریق تنظیم‌گران حوزه انرژی) قیمت‌های انرژی را برای شهروندان عموماً کمتر از قیمت‌های بازار جهانی تعیین می‌کند و از طریق بودجه ردیفی را به یارانه ما به التفاوت قیمت داخلی تا قیمت جهانی اختصاص می‌دهد. این بدان معناست



می‌توان نتیجه گرفت که عربستان سعودی - به ویژه با اصلاحات ساختاری سال‌های اخیر - تلاش کرده است تا بتواند یک چارچوب نظارتی قوی و سازوکار نهادی برای اداره بخش انرژی خود ایجاد نماید؛ آرامکو، به عنوان شرکت ملی نفت، به یک بازیگر پیشرو در صنعت انرژی منطقه و جهان تبدیل شده و توانایی خود در ارتقای بهره‌وری شیوه‌های حکمرانی شرکتی موثر از جمله شفافیت و پاسخگویی، پایش نیروی انسانی، اقدامات ضد فساد و رابطه مالی با دولت را نشان داده است و می‌تواند در جنبه‌های مذکور درس آموخته‌های شایانی برای حکمرانی انرژی ایران به خصوص در صنعت نفت و گاز به ارمغان آورد.

شاید آرامکو موفقیت خود را بیش از همه مدیون شفافیت کم‌نظیری است که به واسطه عرضه بخشی از سهام خود در بازارهای مالی بر فعالیت‌های خود حاکم کرده است. گزارش‌های دوره‌ای و سالانه آرامکو را می‌توان از بابت جزئیات و گستردگی مباحث مطرح شده و در بر داشتن آمار و صورت‌های مالی از یک سو و تحلیل‌ها و گزارش‌ها از جنبه‌های متعدد حکمرانی شرکت، از فعالیت‌های مربوط به سهام تا اعضای هیئت مدیره و سهام تحت تملک آن‌ها و بسیاری موارد بیشتر که در این گزارش درج شده است از سوی دیگر، در میان شرکت‌های ملی نفت در جهان بی‌نظیر دانست. قطعاً قابل کتمان نیست عرضه چنین گزارش‌هایی - که هم در زمان پیش از انتشار و هم پس از انتشار عمومی آن در فضاهای رسانه‌ای و عمومی مورد حسابرسی قرار گرفته و به دقت قابل بررسی است - چه تأثیر شگرفی بر بالابردن سطح شفافیت شرکت و به تبع آن ارتقای عملکرد و جلوگیری از تبدیل فعالیت‌های شرکت به یک جعبه سیاه خواهد داشت.

و در زمینه‌هایی چون تحصیلات و محیط زیست و پیشرفت اجتماعی هزینه کرده است (آرامکو، ۲۰۲۳). بازده مالی آرامکو به همراه پارامترهای اندازه‌گیری شده برای سال‌های مالی ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ در جدول ۵ ذکر شده است.

آرامکو همچنین از سال ۲۰۲۰ رویکرد جدیدی و در جهت توسعه افقی زنجیره محصولات در پیش گرفته است. سهام ۷۰ درصدی آرامکو در سابیک از گسترش قابل توجه فعالیت‌های پایین دستی آرامکو، به ویژه در تجارت مواد شیمیایی آن حکایت دارد و فرصت‌های بیشتری را برای آرامکو فراهم می‌کند تا از مواد اولیه تولیدی خود شامل نفت خام، محصولات پالایشگاهی و گاز برای تولید محصولات پتروشیمی در شرکت پایین‌دستی خود استفاده کند. تغییر الگوهای تقاضا، از جمله رشد تقاضای مواد شیمیایی و ریسک بلندمدت کاهش تقاضای سوخت، استراتژی شرکت را به سمت سرمایه‌گذاری در تأسیسات با نرخ تبدیل مایعات به مواد شیمیایی بالا هدایت کرده است (ویجرمارس و مولر، ۲۰۲۰).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

شرکت نفت آرامکوی سعودی در سال ۱۳۱۲ و شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۳۳۰ هجری خورشیدی به طور رسمی تأسیس شدند. هر دو شرکت در طول این سالیان با فراز و نشیب‌های متعدد و تحولات گوناگون داخلی و خارجی مواجه بوده‌اند اما هر دو را می‌توان از بزرگترین شرکت‌های نفتی جهان برشمرد. نکته‌ای که حائز اهمیت است، توانایی شرکت آرامکو در غلبه بر چالش‌های خود و تبدیل شدن به سودآورترین شرکت نفتی دنیا در سال‌های اخیر است. بر اساس تحلیل حکمرانی نفت و گاز عربستان سعودی و حکمرانی شرکتی آرامکو،

نفتی تا حد زیادی به نفت و تجارت آن وابسته است، فشار برای سرمایه‌گذاری‌های غیراقتصادی و عام‌المنفعه بر آرامکو نیز وجود دارد و دولت به مردم برای خرید سوخت یارانه می‌دهد؛ اما در صورتی که این وابستگی‌ها از سازوکارهای قانونی (مانند وضع مالیات، اخذ حق امتیاز و...) پیروی نکند، موجب دست‌درازی دولت به منابع مالی شرکت ملی نفت در زمان کسری بودجه، دریافت اعتبار اعطای یارانه عمومی از منابع شرکت و کاستن از اعتبارات توسعه‌ای، سرمایه‌ای و زیرساختی شرکت ملی نفت می‌شود؛ آسیبی که به دلیل عدم استقرار رابطه مالی نظام‌مند به شرکت ملی نفت ایران وارد آمده است.

در پایان، هنگام مقایسه چارچوب حکمرانی نفت و گاز عربستان سعودی با ایران، مشخص می‌شود که تفاوت‌های قابل توجهی از نظر شیوه‌های حکمرانی انرژی وجود دارد. در حالی که شرکت ملی نفت ایران در سال‌های اخیر پیشرفت‌هایی داشته است، هنوز مسیر طولانی در پیش دارد تا این شرکت را به استانداردهای بین‌المللی برساند. شیوه‌های حکمرانی شرکتی آرامکو درس‌های ارزشمندی را برای سایر بازیگران صنعت نفت و گاز در منطقه و جهان فراهم می‌کند. این شرکت‌ها با اتخاذ شیوه‌های شفاف و پاسخگو می‌توانند در میان ذی‌نفعان اعتماد ایجاد کنند، کارایی و سوددهی خود را ارتقا دهند و موفقیت بلندمدت را تضمین کنند.

پیشنهادها و درس آموزه‌های پژوهش حاضر را می‌توان در قالب موضوعات اصلی به صورت زیر عنوان کرد:

- شفاف‌سازی داده‌های مالی، روابط مالی بین شرکتی و با دولت و فرآیندهای درون شرکت به عنوان اقداماتی جهت کاهش فسادپذیری،
- برقرار کردن حاکمیت شرکتی و ضوابط آن به

علاوه بر موارد فوق، تلاش‌های آرامکو در مبارزه با فساد در سال‌های اخیر به ویژه پس از دستگیری مقامات بلندپایه عربستان سعودی در سال ۲۰۱۷ به اتهام فساد قابل توجه بوده است. آرامکو اقداماتی برای جلوگیری از فساد در شرکت به اجرا درآورده است، از جمله ایجاد یک دفتر مستقل اخلاق و انطباق، اجرای یک کد رفتار برای کارکنان و معرفی یک سیاست ضد رشوه و مبارزه با فساد. علاوه بر این، آرامکو سیستمی را برای نظارت و گزارش هر گونه موارد مشکوک به فساد پیاده‌سازی کرده است که توسط تیم اختصاصی حسابرسی داخلی بررسی می‌شود. این تلاش‌ها و اقداماتی از این دست برای جلوگیری از ابتلای هر سازمانی به فساد اداری ضروری به نظر می‌رسد. در کنار رویه‌های جلوگیری از فساد، روش‌های ارزیابی عملکرد و پایش بهره‌وری کارکنان از نقاط قوت حکمرانی شرکتی آرامکو محسوب می‌شود که نه تنها موجب جلوگیری از رسوخ خودگی و روحیه ضدپیشرفت در کارکنان و فضای حاکم بر شرکت می‌گردد؛ به با همراهی مکانیزم‌های تشویقی و بهبود مزایا موجب افزایش حس تعلق کارکنان و تعهد آنان در برابر وظایف محوله می‌گردد. موضوعی که در برابر بی‌انگیزگی و بهره‌وری پایین موجود در میان نیروی انسانی شاغل در ادارات و شرکت‌های دولتی ایران (از جمله شرکت ملی نفت) بی‌توجهی به این موارد را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

در نهایت، رویکرد منطقی و تجاری دولت در برابر آرامکو و ایجاد یک رابطه مالی نظام‌مند و شفاف با آرامکو از بالادست تا مصرف‌کننده نهایی در سوددهی و پیش‌برد پروژه‌های توسعه‌ای انرژی عربستان سعودی نقش مهمی ایفا می‌کند. بودجه عربستان سعودی مانند سایر کشورهای دارای منابع



منظور استقلال هیئت مدیره، اعطای اختیارات کافی به مدیرعامل، شفاف‌سازی فرآیندهای انتخابات و انتصابات شرکت، حضور اعضای مستقل در هیئت مدیره و سایر راهکارهای کمک‌کننده،

● تفکیک سطوح حاکمیتی از سطح سیاست‌گذاری کلان تا بخش‌های عملیاتی از طریق اصلاح ساختار حکمرانی شرکت و برقراری نظام تنظیم‌گری داخلی یا خارجی به منظور نظارت بر عملکرد صحیح اجزا،

● قطع وابستگی منابع اعطای یارانه از بودجه شرکت ملی نفت و افزودن آن به منابع بودجه‌ای دولت جهت عملکرد تجاری شرکت و شفاف‌سازی منابع صرف‌شده جهت ارتقای رفاه عمومی.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در پژوهش این مقاله رعایت شده‌اند.

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد

### مشارکت‌نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

## References

- Ahmadi, H. (2022). Integrated management of energy from source to consumption International Conference on Electrical students and engineers and clean energy,
- Akbari, M., Souhankar, A., & Heidari, H. (2021). The Roadmap to Establish the Ministry of Energy in Iran. *Rahyaft*, 82. <https://doi.org/10.22034/rahyaft.2021.10884.1267>
- Al-Faryan, M. A. S. (2019). Corporate governance in Saudi Arabia: An overview of its evolution and recent trends. *Al-Faryan, MAS* (2020). Corporate governance in Saudi Arabia: An overview of its evolution and recent trends. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 10(1), 23-36.
- Al-Jubran, M. (2018). The evolution of oil and gas governance in Saudi Arabia. *Energy Policy*, 118, 294-301.
- Al-Shehri, A. (2017). Governance of Saudi Arabia's oil and gas sector: past, present, and future. *Middle East Journal of Business*, 25-36.
- Almulhim, T., Al Yousif, M., Mohammed, & Yousif, A. (2022). An Analysis of Renewable Energy Investments in Saudi Arabia: A Hybrid Framework Based on Leontief and Fuzzy Group Decision Support Models An Analysis of Renewable Energy Investments in Saudi Arabia: A Hybrid Framework Based on Leontief and Fuzzy Group Decision Support Models \*.
- Aramco, S. (2023). Saudi Aramco 2022 Annual Report.
- As'adi, F., Maleki, M. r., Mohammad khani, M. r., Mehrazma, I., & Khouei, H. (2008). About establishment of ministry of energy.
- Azimzadeh, M. (2018). The challenges of creating a regulatory system in Iran's gas market and proposed solutions.
- Azimzadeh, M., Norouzi, M., Parvizi, J., & Jahantab, H. (2021). Explaining the current state of Iran's energy governance and providing policy solutions
- Bank, W. (2019). The World Development Report (WDR). <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- Choo, C. W., & al., e. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information research*, 7(1), 1-7.
- CNBC. (2018, 2018/4/29). Saudi Aramco appoints first woman to its board. <https://www.cnbc.com/2018/04/29/saudi-aramco-appoints-new-board-members-including-a-woman.html>
- EIA. (2022a). Saudi Arabia Energy Analysis. <https://www.eia.gov/international/analysis/country/SAU>
- EIA. (2022b). Total Oil Production. <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=709&t=6>
- Florini, A., & Sovacool, B. K. (2009). Who governs energy? The challenges facing global energy governance. *Energy Policy*, 37(12), 5239-5248. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.07.039>
- IEA. (2022). World Energy Outlook.
- Laws and Regulation Frameworks, (2019). <https://misa.gov.sa/en/e-services/laws-regulations/>
- Karimi, M. S., Hafezi, R., & Souhankar, A. (2022). Reframing of Iran's Energy Diplomacy in Natural Gas on the Horizon of 1420, Necessity or Choice? *Strategic Studies of public policy*, 11(41), 116-135. [http://sspp.iranjournals.ir/article\\_251124.html](http://sspp.iranjournals.ir/article_251124.html)



- Kasiri, M. r., Ranjbar, P., & Pileforoush, M. (2018). About the establishment of the Ministry of Energy 2. Requirements for the establishment of the Ministry of Energy.
- Krane, J. (2019). Energy kingdoms. Columbia University Press.
- Krane, J., & Wilson, W. S. (2019). Energy Governance in Saudi Arabia: An Assessment of the Kingdom's Resources, Policies, and Climate Approach.
- Ma, Z., & Jørgensen, B. N. (2018). A discussion of building automation and stakeholder engagement for the readiness of energy flexible buildings. *Energy Informatics*, 1, 1-15.
- Marzban, E., Mohammadi, M., & Pourezat, A. a. (2018). Governance of electric energy distribution in Iran: Foresight and development of policy proposals. *Public policymaking*, 4(3), 9-26.
- Mousavi, M. (2014). Points about the necessity to establishment of the Ministry of Energy.
- Mousavi, M. (2016). Iran's integrated energy management system, challenges and solutions International Conference on Industrial Engineering and Management, www.Industrial2016.ir
- Neya, T., Abunyewa, A. A., Neya, O., Zoungrana, B. J. B., Dimobe, K., Tiendrebeogo, H., & Magistro, J. (2020). Carbon sequestration potential and marketable carbon value of smallholder agroforestry parklands across climatic zones of burkina faso: current status and way forward for REDD+ implementation. *Environmental management*, 65(2), 203-211.
- Norouzi, M. (2017). Investigating obstacles to improving the effectiveness of the Supreme Energy Council.
- Norouzi, M., & Pileh foroush, M. (2018). About the establishment of the Ministry of Energy: the reasons for the failure of the Supreme Energy Council.
- Nouri, S., & Ayoubi, M. (2009). Development of future research model based on environmental survey (case study in a research organization). *Modoriyat Farda*.
- OEC. (2022). Saudi Arabia (SAU) Exports, Imports, and Trade Partners. <https://oec.world/en/profile/country/sau>
- OPEC. (2022). OPEC Annual Statistical Bulletin.
- Programme, U. N. D. (2018). UNDP Annual Report. <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2018>
- Reuters. (2015). Saudi Aramco gets new supreme council headed by deputy crown prince - statement. <https://www.reuters.com/article/saudi-oil-aramco-idUSL5N0XS0LR20150501>
- Shams, H., & Maknoun, R. (2014). Comprehensive energy management in Iran, review of solutions and results. 4th International conference on new approaches in energy conservation,
- Sovacool, B. K., & Walter, G. (2018). Major hydropower states, sustainable development, and energy security: Insights from a preliminary cross-comparative assessment. *Energy*, 142, 1074-1082. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2017.09.085>
- Van Alstine, J., & Andrews, N. (2016). Corporations, civil society, and disclosure: a case study of the extractive industries transparency initiative. *The Palgrave handbook of the international political economy of energy*, 95-114.
- Van Rij, V. (2010). Joint horizon scanning: identifying common strategic choices and questions for knowledge. *Science and*

Public Policy, 37(1), 7-18.

Weijermars, R., & Moeller, J. (2020). Saudi Aramco Privatization in Perspective: Financial Analysis and Future Implications. *Journal of Finance and Economics*, 8(4), 161-170. <http://pubs.sciepub.com/jfe/8/4/2>