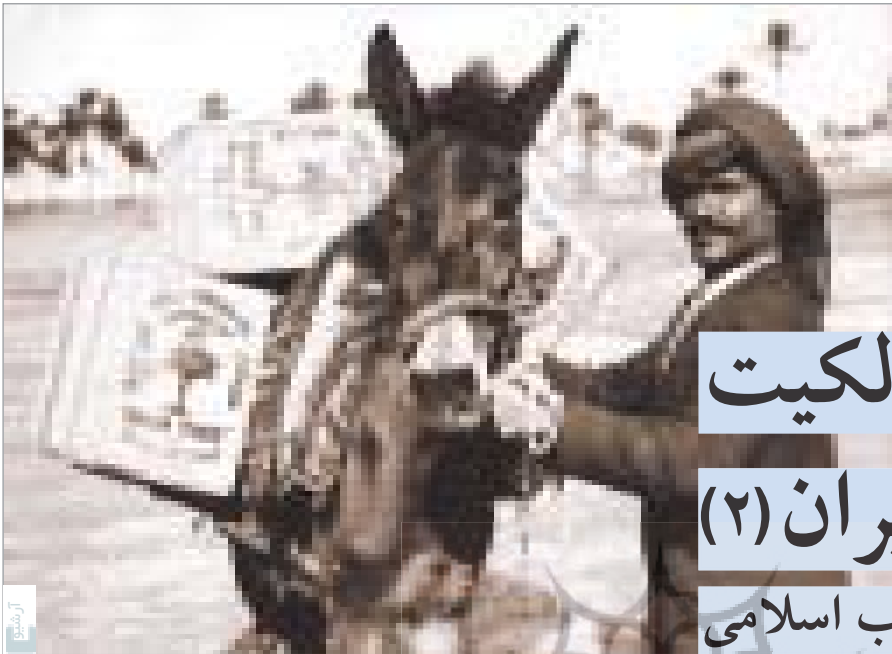


بررسی محیط حقوقی و سیاسی و نحوه مدیریت و مالکیت در صنعت نفت ایران موضوع مطالعه‌ای است که آقای سیدمحمدزمان دریاباری، مدرس دانشگاه و وکیل دادگستری، انجام داده است در شماره پیشین، مدیریت و مالکیت صنعت نفت ایران از آغاز تا ملی شدن مورد بحث قرار گرفت و در این شماره مدیریت و مالکیت از دوره ملی شدن تا انقلاب اسلامی تحلیل شده است.

## مدیریت و مالکیت

### صنعت نفت ایران (۲)

#### از ملی شدن تا انقلاب اسلامی



منوط به پذیرش ملی شدن صنعت نفت ایران از سوی دولت انگلستان بعنوان نماینده شرکت نفت AIOC اعلام نمود. در دوم اوت (۱۹۵۱) یازدهم مرداد (۱۳۳۰) کاردار انگلستان در تهران، ضمن اعلام خبر ورود هیأت نمایندگی انگلستان عنوان کرد که «دولت اعلی حضرت پادشاه انگلستان، از طرف خود و از طرف کمپانی، اصل ملی شدن صنعت نفت را می پذیرد.»

در ۲۸ سپتامبر ۱۹۵۱ دولت انگلستان موضوع قرار موقت دیوان لاهه را از سازمان ملل پیگیری و مسأله در شورای امنیت طرح و دستور کار شورا قرار گرفت. دکتر مصدق مجدداً موضوع را یک امر داخلی و مرتبط با حاکمیت ملی ایران اعلام نموده و خارج از صلاحیت شورا عنوان نمود. این استدلال مورد پذیرش قرار گرفت.<sup>۱</sup>

دیوان لاهه، در نهم ژوئن، سرانجام بدین نتیجه رسید که قرارداد ۱۹۳۳ تنها یک قرارداد اعطای امتیاز میان یک دولت و یک کمپانی خارجی بوده و ادعای انگلستان مبنی بر آنکه قرارداد ۱۹۳۳ دارای دو جنبه است، مردود و در نتیجه، دستور مورخه ۵ ژوئیه ۱۹۵۱ (قرار تأمین موقت) را فاقد اعتبار اعلام نمود.

با صدور رأی دیوان لاهه، مدیریت و مالکیت ایران بر منابع نفتی‌اش، از دیدگاه بین‌المللی نیز مورد پذیرش قرار گرفت و جنبه رسمی یافت. در نتیجه، با پذیرش مالکیت و مدیریت انحصاری دولت ایران بر منابع و مخازن نفتی، از سوی دولتهای جهان، در دسامبر ۱۹۵۲، یک گروه از شرکتهای آمریکایی، با دولت ایران، بعنوان مالک منابع نفتی ایران- و نه با شرکت نفت ایران و انگلستان- مذاکره نموده و پیشنهاد نمود تا دولت ایران، تمام ادعای A.I.O.C را بر عهده گرفته و در عوض با کمک شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی ایران- آمریکا را تأسیس نماید بگونه‌ای که شرکت ایران- آمریکا، با A.I.O.C وارد معامله شود.

در آوریل ۱۹۵۳، شرکت خدمات شهری و دو شرکت

سرمایه‌گذاری توسعه‌ای تأمین شد.

در زمان ملی شدن صنعت نفت، ۵۱ درصد تولید حوزه نفت خلیج فارس، متعلق به شرکت نفت انگلیس و ۴۹ درصد بقیه، مربوط به حوزه فعالیت شرکتهای استاندارد اوپل، نیوجرسی، شرکت سوکونی و اکوم، شرکت استاندار اوپل کالیفرنیا، شرکت گلف، شرکت رویال داچ شل، شرکت نفت خراسندو شرکت نفت تگزاس بود که در کشورهای عربستان، قطر، عراق، کویت و بحرین فعالیت داشتند. در زمان ملی شدن صنعت نفت،

ایران، بزرگترین تولیدکننده نفت خاورمیانه، ۴۰ درصد کل تولید نفت این منطقه که به ۳۲ میلیون تن در سال می‌رسید، در اختیار داشت. این مقدار تولید، بیش از یک سوم کل تولید خاورمیانه (۹۰ میلیون تن در سال) را تشکیل می‌داد. بزرگترین پالایشگاه نفت جهان یعنی پالایشگاه آبادان نیز با قدرت تصفیه سالانه ۲۰ میلیون تن، منبع عمده تأمین سوخت هواپیماها در نیمکره شرقی جهان بود.<sup>۱</sup>

پس از ملی شدن صنعت نفت و با وجود تصویب قانون مزبور، AIOC و دیگر شرکتهای بزرگ در بخش کشتیرانی و حمل و نقل، نفت ایران را تحریم و دارایی‌های ایران در خارج از کشور را مسدود کردند.

در ۱۹۵۱ دولت بریتانیا در دیوان لاهه و شورای امنیت سازمان ملل از ایران شکایت کرد. دیوان لاهه به تقاضای دولت انگلستان، در ۵ ژوئیه ۱۹۵۱ اقدام به صدور قرار تأمین موقت نمود. البته دولت ایران، قبلاً به صلاحیت دیوان را برای رسیدگی به موضوع اعتراض که دیوان لاهه، براساس مواد اساسنامه دیوان و با استناد به این امر که صدور رأی موقت به جهت تأمین منافع طرفین دعوی است، این استدلال را رد نمود.

در همین هنگام نماینده ویژه ایالت متحده آمریکا، برای انجام مذاکرات وارد ایران شد. دولت ایران، انجام مذاکرات را

دکتر محمد مصدق، درحالیکه از شدت ذوق، دستخوش احساسات شده و گریه می‌کرد، گزارش کمیسیون نفت را ارائه نمود و گفت:

«به نام سعادت ملت ایران و به منظور کمک به صلح جهانی، ما امضاء کنندگان ذیل، پیشنهاد می‌کنیم که صنعت نفت در سراسر کشور، بلون استثنا، ملی اعلام شود، یعنی تمام عملیات اکتشاف، استخراج و بهره‌برداری در دست دولت ایران قرار گیرد.»

سرانجام، ماده واحده فوق، در ۲۹ اسفندماه ۱۳۲۹، ۱۵ مارس (۱۹۵۱) به تصویب مجلس می‌رسد و صنعت نفت ایران، ملی گردید.

#### محیط سیاسی و چگونگی مدیریت و مالکیت ایران از ملی شدن تا کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲

کمیسیون تخصصی نفت که به منظور قوانین ۲۴ و ۲۹ اسفند ۱۳۲۹، مأمور تهیه طرح قانونی اجرای اصل ملی شدن صنعت نفت ایران شده بود، در پنجم اردیبهشت ماه ۱۳۳۰ گزارش مشتمل بر ۹ ماده به مجلس شورای ملی تسلیم کرد که پس از بررسی در صحن علنی مجلس و پس از تغییرات جزئی در مجلس سنا نیز تحت‌عنوان قانون خلع ید به تصویب رسید. دکتر محمد مصدق نیز که شرط قبول سمت نخست‌وزیری را منوط به تصویب قانون مذکور کرده بود، پس از استعفای حسین اعلاء، بر مسند نخست‌وزیری تکیه زد. . . . قانون فوق، ضمن بیان نحوه تشکیل شرکت ملی نفت ایران (N.I.O.C)، به این شرکت مسئولیت انحصاری اکتشاف، استخراج، پالایش و فروش نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی را واگذار نمود. پس از تشکیل شرکت ملی نفت ایران (N.I.O.C)، تمام امور نفتی را ایران بدست گرفت و در همان زمان، سازمان برنامه، بعنوان یک نهاد عمومی برای پیگیری مسائل نفتی و تخصیص درآمدهای نفتی در طرحهای

شرکت نفتی مذکور که پنج شرکت آمریکایی بودند، در لندن جهت گفتگو در خصوص نفت ایران دعوت شد. دنیس رایت، کاردار جدید سفارت انگلستان در تهران، مقامات ایران را متقاعد به پذیرش کنسرسيوم در ۱۹ آوریل ۱۹۵۴ نمود.<sup>۱</sup>

متأسفانه، با سقوط دولت دکتر مصدق، قرارداد کنسرسيوم ۱۹۵۴ تحت شرایطی منعقد شد که در واقع ایران، دیگر چاره‌ای نداشت. از این رو، قرارداد مزبور، یک قرارداد تحمیلی به شمار می‌آمد. مهمترین تغییر بوجود آمده، دستیابی ایران به شرایط مالی قرارداد مشابه دیگر کشورهای تولیدکننده نفت (مانند ونزوئلا و عربستان) یعنی تسهیم منافع براساس ۵۰-۵۰ و دومین نکته مهم این بود که بجای شرکت سابق نفت انگلستان و ایران، یک کنسرسيوم بین‌المللی از شرکتهای آمریکایی و

نقل از کتاب خاطرات وزیر خارجه دولت چرچیل:

**«من در زمان دکتر مصدق به کشورهای عربی خاورمیانه آمدم، دیدم این منطقه تحت تأثیر نهضت ملی شدن صنعت نفت ایران به یک پارچه آتش تبدیل شده و همه منطقه را فرا گرفته و منافع استعمار در تمام منطقه سخت به خطر افتاده، در ۲۸ مردادماه، در مدیریتانه گردش می‌کردم که خبر سقوط مصدق را دادند و آنشب را به خواب راحتی فرو رفتم»**

اروپایی تأسیس شد و مدیریت مطلق صنعت نفت در اختیار کنسرسيوم قرار گرفت. این تفاهم‌نامه با کنسرسيوم ترومن و چرچیل که به دولت مصدق ارائه شده بود، تفاوت فاحشی داشت. در پیشنهاد ترومن- چرچیل هم مالکیت ذخایر و تأسیسات صنعت نفت و هم اداره مطلق و کنترل صنعت نفت و ورود به بازار بین‌المللی، گنجانده شده بود که این، در اثر فشار شدیدی بود که آمریکایی‌ها به دولت انگلیس و شرکت سابق نفت انگلیس و ایران وارد آوردند، بر این اساس که اگر ایران نمی‌توانست به توافق برسد و نفت ایران مجدداً صادر میشد، حزب توده کنترل را به دست می‌گرفت... از این رو، پیشنهاد شد که تمام اداره صنعت نفت را شرکت ملی نفت ایران در اختیار گیرد و فقط سرویس‌های فنی که احتیاج دارد، چه از نظر متخصصین و چه از نظر تکنولوژی، یک کنسرسيوم بین‌المللی در اختیار شرکت ملی نفت بگذارد. از این نظر بازاریابی و صادرات هم برای اینکه نفت ایران سریعاً به بازار برگردد، آن کنسرسيوم نفت در شروع کار، خریدار نفت ایران می‌شد و بعد به تدریج شرکت ملی نفت می‌توانست مستقلاً وارد بازار شود که متأسفانه دکتر مصدق این پیشنهاد را نپذیرفت. اما در قرارداد کنسرسيوم ۱۹۵۴، اداره مطلق صنعت نفت و مدیریت و کنترل بر تولید طلای سیاه ایران را کنسرسيوم در دست گرفت. در نتیجه، شرکت ملی نفت، موقعی شروع به کار کرد که اولاً، تمام کارشناسان با تجربه آن موقع ایران در

سیاسی- اقتصادی انگلستان در کانال سوئز- با ملی شدن کانال سوئز از طرف دولت مصر در ۱۳۳۵- ۱۹۵۶ هجری شمسی که به فاصله پس از ملی شدن نفت ایران انجامید، دقیقاً همان چیزی بود که انگلستان از آن می‌ترسید. درباره تأثیر ملی شدن صنعت نفت چه جمله‌ای گویاتر از سخن جمال عبدالناصر- رهبر نهضت ملی مصر که گفته است: «من شاگرد مکتب ضداستعماری دکتر مصدقم، از مکتب دکتر مصدق درس آموختم.»

## بررسی نقاط ضعف و قوت صنعت نفت ایران تا کودتای ۲۸ مرداد: (الف) نقاط قوت:

- ۱- خلع ید بیگانه از صنعت نفت کشور.
  - ۲- زوال اندیشه مالکیت دولتی بر مخازن نفتی و پیدایش اندیشه مالکیت عمومی نسبت به ثروتهای ملی.
  - ۳- بکارگیری مدیریت امور حقوق و دستمزد در عرصه صنعت نفت کشور.
  - ۴- اعمال سیاست تبعیض‌زدایی و توجه به شایستگی مدیریتی افراد در محول نمودن اداره امور.
  - ۵- بکارگیری مدیریت آموزش و تأکید بر انتقال آموزه‌ها و تجربه‌های متخصصین غرب به فن‌سالاران ایرانی.
- ### (ب) نقاط ضعف:
- ۱- عدم اطلاع کافی مدیران عرصه نفت و سیاست از وضعیت صنعت نفت در بازار بین‌المللی نفت و ناآگاهی از عظمت و پیچیدگی‌های فعالیت‌های بین‌المللی نفتی.
  - ۲- ناآگاهی دولتمردان و مدیران صنعت نفت از ظرفیت تولید کشورهای نفت‌خیز.
  - ۳- بکارگیری تصمیم‌گیری شتابزده سیاست‌انقلابی در تصمیم‌گیری‌های کلان نفتی و عدم شناخت کافی نسبت به منافع ملی در مدیریت سیاسی- اقتصادی نفت (رد پیشنهاد ۵۰-۵۰)

## محیط سیاسی و چگونگی مدیریت و مالکیت از قراردادهای کنسرسيوم تا انقلاب اسلامی:

دکتر مصدق موقعی نفت را ملی کرد که ۸ شرکت بین‌المللی تگزاس، گلفه استاندارد نیوجرسی، سوکونی و اکوم، استاندارد کالیفرنیا، رویال داچ شل، بریتیش پترولیوم و همچنین شرکت نفت فرانسه، در اوج قدرتشان بودند. علاوه بر اینکه خود این شرکتهای، این وسایل را در اختیار داشتند و براحتهای می‌توانستند تمام فعالیت‌های نفت بین‌المللی دنیا را کنترل کنند، دولتهای متبوع این شرکتهای در هر موردی که منافع شرکتهای به خطر می‌افتاد، تمام قوا و نفوذشان را به کار می‌بردند و از این شرکتهای حمایت می‌کردند. بنابراین مصدق در موقعی مبارزه را با شرکت نفت انگلیسی و ایران شروع کرد که از نقطه ضعف شدید در مقابل یک نقطه قدرت فوق‌العاده، باید می‌جنگید. با سقوط دولت مصدق و به قدرت رسیدن سپهبد زاهدی، شرایط نوبنی شکل گرفت. انگلستان، با اعمال فشارهای اقتصادی ناشی از قطع درآمد نفت و مسدودکردن درهای بازار جهانی به روی ایران، دولت ایران را مجبور به تغییر نگرش سیاست‌های اقتصاد خود نمود تا جائیکه دولتمردان ایران را متقاعد کرد که صنعت نفت بدون وجود کارشناسان بیگانه نمی‌تواند به بقای خود ادامه دهد. به همین جهت در دسامبر ۱۹۵۳، از هشت

مستقل دیگر آمریکایی، تمایل خود را برای حمل نفت ایران به مدت شش ماه با قیمت ۵۰ درصد، پایینتر از قیمت‌های خلیج فارس اعلام نمود.

کمی پیش از کریسمس ۱۹۵۲، پنج شرکت نفتی آمریکایی (Texaco, Exxon, Mosil Gully, Socal) به همراه شرکت (Shell)؛ شرکت نفتی فرانسه و A.I.O.C، بر سر اکتشاف، پالایش و صادرات نفت ایران در قالب یک توافق‌نامه جدید به توافق رسیدند. بدین ترتیب، برای نخستین بار، شرکتهای نفتی آمریکایی، رسماً در ایران اعلام وجود نمودند. این امر، به منزله پذیرش جهانی ملی شدن صنعت نفت ایران و قبول حاکمیت ایران بر منابع نفتی و نظارت کامل بر تمام عملیات اکتشاف، استخراج و بهره‌برداری نفت بود.

در فاصله ملی شدن نفت تا کودتای ۲۸ مرداد و انعقاد کنسرسيوم در سپتامبر ۱۹۵۴، سیاست نفتی دولت ایران و وضعیت مدیریت بر صنعت نفت کشور بر مبنای اصول ذیل بود:

- ۱- پیروی از اصل مدیریت ملی در سطح کلان و بهره‌گیری از قانون ملی شدن نفت بعنوان مبنای حل و فصل منازعات میان ایران و شرکت نفت A.I.O.C
- ۲- اعمال انقلاب مدیریتی در عرصه صنعت نفت و رویکرد جدید به فن‌سالاری ملی نفتی و بهره‌گیری از متخصصین ایرانی جهت اداره صنعت نفت میهن.
- ۳- بکارگیری دکتترین اقتصاد‌گروها بسته به نفت و مقابله با سیطره استبداد نفتی بر اقتصاد.
- ۴- تلاش برای دستیابی به مدیریت مستقل در بازار جهانی نفت.

دولت ایران پیرو این اقدامات، تقاضای بازپس‌گیری ۴۹ میلیون لیره از طلب‌هایش را از انگلستان نمود که به دلیل انکار انگلیس، در ۳۰ مهر ۱۳۳۱ روابط قطع شد. در مرداد ماه ۱۳۳۲، سرانجام دولت قانونی دکتر محمد مصدق با طراحی دولتهای آمریکا، انگلیس و روسیه، سرنگون و صنعت نفت ایران وارد عرصه‌ای دیگر می‌گردد.

آنتونی ایدن وزیر خارجه دولت محافظه‌کار «وینسون چرچیل» در کتاب خاطراتش می‌نویسد:

«من در زمان دکتر مصدق به کشورهای عربی خاورمیانه آمدم، دیدم این منطقه تحت تأثیر نهضت ملی شدن صنعت نفت ایران به یک پارچه آتش تبدیل شده و همه منطقه را فرا گرفته و منافع استعمار در تمام منطقه سخت به خطر افتاده، در ۲۸ مردادماه، در مدیریتانه گردش می‌کردم که خبر سقوط مصدق را دادند و آنشب را به خواب راحتی فرو رفتم»<sup>۱</sup>

کودتای ۲۸ مرداد ماه که محصول توافقی‌های نهایی آمریکا و انگلستان و عملیات «بوت» و عملیات «آزکس» بود، ریشه در اندیشه استعماری داشت. آمریکا، نسبت به شکست اقتصادی دولت مصدق و نفوذ حزب توده بیمناک بود، در حالی که انگلستان معتقد بود که در صورت ارائه کمک اقتصادی به مصدق، سقوط وی به تأخیر می‌افتد. در این میان آمریکایی‌ها، بر این باور بودند که انگلستان ترجیح می‌دهد که ایران به دامن کمونیسم بیفتد، اما یک قرارداد نفتی غیرقابل قبول با مصدق امضاء نکنند. در همین احوال برخی مقامات وزارت خارجه بریتانیا، نیاز به بازنگری در نحوه مدیریت در سازمان صنعت نفت را ضروری دانستند. زیرا که از آثار ملی شدن نفت و تأثیرات بیشتر آن بر منطقه می‌هراسیدند. چالش

صنعت نفت را جذب کنسرسیوم نمود. یعنی جزء شرایط این بود که تمام کارکنان ایرانی صنعت نفت، خارج از آنهایی که در فعالیتهای مربوط به بخش داخلی کار می‌کردند، در اختیار کنسرسیوم گذاشته بشوند. بنابراین، قسمت عمده قدرت فنی و تخصصی و به عبارت دیگر مدیریت فنی و تخصصی در اختیار کنسرسیوم بود.<sup>۲</sup> با توجه به این وضعیت که تقریباً مدیریت مالی نیز در انحصار هشت شرکت مزبور بود. زیرا که حسب تفاهم‌نامه مذکور شرکت نفت انگلیسی و ایران، ۴۰ درصد سهام پنج شرکت آمریکایی، هر یک ۸ درصد، شرکت رویال داچ شل، ۱۴ درصد، شرکت نفت فرانسه

### پس از دوره سه‌ساله حکومت ملی دکتر مصدق و تأکیدی بر اقتصاد بدون نفت، شرکت ملی نفت، به واسطه رکود شدید اقتصادی فاقد سرمایه معنابهی بود. از این رو، شرکت، جهت جلب سرمایه‌های خارجی و بهره‌گیری از فن آوری پیشرفته غولهای نفتی جهان، چاره‌ای جز انعقاد قرارداد کنسرسیوم نداشت

۶ درصد سهام را در اختیار داشتند.<sup>۳</sup> همچنین، طی مذاکرات دکتر امینی وزیر دارایی ایران و هوارد پیچ، نائب‌رئیس شرکت نفت استاندارد نیوجرسی، مبلغی کمتر از ۳۰ میلیون لیره، بابت تصفیه تمام مطالبات ناشی از ملی‌شدن توسط دولت ایران باید پرداخت می‌شد که این نیز نشانگر عقب‌نشینی مواضع ملی ایران بود.<sup>۴</sup>

با توجه به این واقعیت که تقریباً تمام منابع نفت ایران که قابلیت تولید و صادرات داشت، خارج از اختیار شرکت بود، برای اینکه شرکت بتواند مرحله‌ای را طی کند تا بتواند در نهایت بصورت یک شرکت عمده بین‌المللی نفت درآید، ضرورت داشت بسرعت برای کشف و توسعه منابع نفتی در خارج از حوزه قرارداد کنسرسیوم اقدام کند. برای این کار، احتیاج به سرمایه و تخصص و تکنولوژی بود که شرکت ملی نفت، آنگونه که باید و شاید از آن بهره‌مند نبود. زیرا که پس از دوره سه‌ساله حکومت ملی دکتر مصدق و تأکیدی بر اقتصاد بدون نفت، شرکت ملی نفت، به واسطه رکود شدید اقتصادی فاقد سرمایه معنابهی بود. از این رو، شرکت، جهت جلب سرمایه‌های خارجی و بهره‌گیری از فن آوری پیشرفته غولهای نفتی جهان، چاره‌ای جز انعقاد قرارداد کنسرسیوم نداشت.<sup>۵</sup> از سوی دیگر، شکی نبود که دکتر مصدق دست کم به طور کلی از مشکلات اقتصاد بدون نفت آگاه و اما نسبت به آینده آن بسیار خوش‌بین بود به‌نحویکه در زندان به وکیل خود، سرهنگ جلیل بزرگمهر می‌گوید:

«اگر یک سال کار ما دوام پیدا می‌کرد و اصلاحات شروع شده به جایی می‌رسید و اقتصاد بدون نفت طبق برنامه‌ای که شروع شده بود، به طور کامل اجرا می‌شد و بودجه متعادل که داده بودیم، جریان پیدا می‌کرد، قهراً به

واسطه اصلاحات و حصول پیشرفت در زندگی مردم، از تعداد توده‌ایها نیز کاسته می‌شد.»<sup>۶</sup>

پس از قرارداد کنسرسیوم، قراردادهای دیگر میان شرکت ملی نفت و شرکتهای اروپایی منعقد گردید. برای نمونه در سال ۱۹۵۷، آچیپ - از شرکتهای فنی‌انی - قرارداد مشارکتی با ایران منعقد کرده که برای انجام امور آن، شرکت مختلطی به نام سیرپ تشکیل شد که ۵۰ درصد سهام آن متعلق به شرکت ملی نفت ایران بود. طبق این قرارداد، آچیپ معتقد به پرداخت کلیه هزینه‌های اکتشاف بود و تنها در صورتی که عملیات منجر به کشف نفت به میزان تجاری می‌شد، بازپرداخت آن میسر می‌گشت. شرکت سیرپ نیز ملزم به پرداخت ۵۵ درصد از منابع خود، بعنوان مالیات به دولت ایران بود.<sup>۷</sup> در سال ۱۹۵۸ نیز قراردادی با شرکت نفتی «پان آمریکن اینترنشنال» که از شرکتهای فرعی «استاندارد ایندیا» بود، به امضاء رسید. در ۱۳۳۷ نیز قرارداد «سافایر پترولوم» با یک شرکت کانادایی مشابه دو قرارداد قبلی منعقد گردید. در سال ۱۹۶۵، شش قرارداد نفتی دیگر منعقد شد. این قراردادها نیز ماهیتاً مشارکتی بودند.

نخستین قرارداد خرید خدمت ایران در سال ۱۹۶۶ (۱۳۴۵)، بین شرکت ملی نفت ایران و گروه فرانسوی اراپ، به امضاء رسید. در این قرارداد، ایران، برای نخستین بار، شرکتهای بیگانه را بعنوان مقاطعه‌کار بکار گرفت و خود بعنوان کارفرما اقدام نمود. خطرپذیری اکتشاف نیز مانند قراردادهای مشارکت، به عهده شرکت خارجی بود. در سال ۱۹۶۸ در قرارداد خرید خدمت دیگر، با کنسرسیومی مشتمل بر شرکتهای نفتی اراپ، آچیپ میزاریا، هسپانویل (از اسپانیا)، پتروفینا (بلژیک)، او - ام - وی (اتریش)، نخوه مدیریت و مالکیت ایران بر منابع نفتی بهبود یافت به‌نحویکه دیگر کشورهای بیگانه بر مخازن نفتی کشورمان کنترل و نظارت مطلق نداشتند.


در سال ۱۹۷۳، قرارداد جدیدی با کنسرسیوم منعقد و قرارداد ۱۹۵۴ ملغی شد. مدت قرارداد، ۲۰ سال و طی این دوره، شرکت ملی ایران، از نفت حاصل شده، برای مصارف داخلی موردنیاز، برداشت می‌نمود و سپس مقداری را به صادرات مستقیم خود اختصاص می‌داد و در پایان بخشی را به شرکتهای عضو کنسرسیوم می‌فروخت.<sup>۸</sup> قرارداد مذکور، موجب ورود کشورهای بیشتری به عرصه مدیریت و مالکیت منابع نفتی ایران شد به‌نحویکه تعداد شرکتهای چندملیتی به ۲۸ شرکت افزایش یافت. افزایش طرف‌های خارجی در واقع به منظور بازاریابی به میزان فزاینده نفت استخراجی ایران بود به‌نحویکه، بهره‌برداری از ذخایر هیدروکربوی به بهترین وجه، اعمال حق حاکمیت کامل بر مالکیت نفت با وجودیکه طبق نصوص قرارداد، در اختیار ایران بود.<sup>۹</sup> اما در واقع، این شرکتهای چندملیتی بودند که بر نفت ایران سیطره داشته و نبض بازار بین‌المللی نفت را در اختیار داشتند. به عنوان نمونه، تعیین قیمت نفت صادراتی از حوزه اختیار ایران خارج بود و با توجه به مدت‌زمان طولانی قرارداد (۲۰ سال)، عدم اعمال مدیریت واقعی ایران بر منابع نفتی، معلوم می‌گردد به‌نحویکه، تقریباً کلیه امتیازات قرارداد قبلی، بار دیگر به طرفهای خارجی اعطا شد و ایران همچنان گذشته از اعمال حاکمیت خود بر صنعت نفت و امور گمرکی، مالیاتی، ارزی، بازرگانی، قضایی و مالی مربوط به صنعت نفت بی‌بهره ماند. در مدت پنج سال اجرای قرارداد ۱۹۷۳ (۱۳۵۲)، تولید نفت ایران، ۱۰/۵ میلیارد بشکه،

بود. در پی قرارداد کنسرسیوم دوم، در سال ۱۹۷۴ نیز قراردادهایی با شرکتهای بیگانه منعقد شد که نتیجه‌بخش نبود. در این نمونه از قراردادهای، خطرپذیری به عهده سرمایه‌گذار خارجی و به این هزینه‌ها در صورت کشف نفت به میزان تجاری، بهره‌ای مطابق تعرفه بازار داشت.

به هر تقدیر، تکانه‌های نفتی در سال ۱۹۷۳ و ۱۹۷۴ منجر به افزایش ناگهانی قیمت نفت گردید و استفاده از سرمایه‌گذاری خارجی را کاست. بحران دوم نفتی که به علت کاهش تولید ایران از اواخر سال ۱۹۷۸ به علت اعتصابات کارکنان صنعت نفت ایران آغاز شده بود با پیروزی انقلاب اسلامی به اوج خود رسید و اگر چه تولید جهانی حدوداً ۲۷۰۰ هزار بشکه در روز افزایش تولید داشت ولی بعلت کاهش حدود ۲۱۰۰ هزار بشکه در روز از تولید ایران، قیمتها در نوامبر این سال با بالاترین حد خود یعنی ۴۰ دلار رسید.<sup>۱۰</sup> این امر موجب شد تا ایران نبض مدیریت بین‌المللی نفت را در اختیار گیرد و با تأثیرگذاری بر بازار بین‌المللی نفت، حاکمیت و مالکیت مطلق و بلامنزاع خود را بر منابع و مخازن نفتی‌اش، مستقر نماید. همچنین در این دوره، یکی از ادارات فوق‌العاده فعال شرکت ملی نفت، اداره آموزش بود که با همکاری اداره امور بین‌الملل، میزان نیاز به متخصصین ایرانی نفت را تشخیص و به مراکز که طرف قرارداد نفتی معرفی می‌نمود، می‌فرستاد. کارآموزان در زمینه‌های مختلف علمی، تکنیکی و اقتصادی و از جمله مهندسی مخازن، زمین‌شناسی، حفاری، بازاریابی نفتی آموزش می‌دیدند. علاوه بر این شرکت ملی نفت علاوه بر دانشگاه فنی نفت آبادان، تعدادی مدارس عالی و حرفه‌ای تأسیس تا به تربیت نیروی موردنیاز نفت کشور پیردازند. بدین ترتیب مدیریت آموزش نیز کاملاً از سوی ایران اعمال می‌شد.<sup>۱۱</sup>

### بررسی نقاط ضعف و نقاط قوت صنعت نفت از کودتای ۲۸ مرداد تا انقلاب اسلامی :

#### (الف) نقاط قوت:

- ۱- تغییر نگرش در سیاست‌های اقتصادی و دستیابی ایران به شرایط مالی مشابه قراردادهای دیگر کشورهای تولیدکننده نفت (مانند ونزوئلا و عربستان) و تسهیم منافع براساس ۵۰-۵۰ به واسطه قراردادهای کنسرسیوم ۱۹۵۴
  - ۲- ظهور شیوه نوین قراردادهای نفتی (قراردادهای خرید خدمت ۱۹۶۶) در ایران و بهبود نحوه مدیریت و مالکیت ایران بر منابع نفتی.
  - ۳- بهبود وضعیت بازاریابی نفت ایران به واسطه افزایش طرفهای قرارداد به واسطه قراردادهای ۱۹۷۳ کنسرسیوم
- #### (ب) نقاط ضعف:
- ۱- مدیریت مطلق کنسرسیوم بر صنعت نفت ایران اعم از مدیریت فنی، تخصصی، مالی ...
  - ۲- عدم اعمال حاکمیت ایران بر امور گمرکی، مالیاتی، ارزی، بازرگانی، قضایی و مالی مربوط به صنعت نفت به واسطه قرارداد ۱۹۷۳ (۱۳۵۴) کنسرسیوم
  - ۳- تسلط مجدد بیگانگان بر منابع نفتی ایران و پایان غم‌انگیز اندیشه اقتصاد بدون نفت دکتر مصدق و موضع ید بیگانه بر ثروتهای ملی. 
- \*منابع در دفتر ماهنامه موجود است.