

# برنامه ریزی در صنعت نفت کشور راه کارهای بهبود و تقویت آن

صنعت نفت ایران به عنوان کلیدی ترین بخش اقتصاد کشور و تشکیل دهنده ۸۰ درصد از اقتصاد کشور نیازمند بستری کارا و منسجم است تا بتواند براساس برنامه های جامع و بلندمدت، بار اقتصاد کشور و کل نظام حاکمیتی و مدیریتی کشور را یدک بکشد. بنابراین هرگونه اختلال در نظام برنامه ریزی در این صنعت و گسترش آن به اقتصاد کشور، می تواند حتی در میان مدت زیان ها و هزینه های بسیاری را بر کشور وارد نماید. براین اساس تصمیم گرفتیم تا با حضور صاحب نظران صنعت نفت که هر یک مسؤلیتی مرتبط را برعهده داشته و یا دارند، به بررسی نظام برنامه ریزی در صنعت نفت کشور و راهکارهای تقویت و بهبود آن پردازیم. در این میزگرد ابتدا به بررسی برنامه موجود صنعت پرداخته شد و سپس دلایل درونی و بیرونی تضعیف کننده و تقویت کننده آن مورد بررسی قرار گرفت. متن ذیل خلاصه ای از مباحث مطرح شده در این میزگرد است.

بنزین و CNG و مسایل و مشکلات آن و برنامه های گاه متضاد و متناقض در بخش های بالادستی و پایین دستی صنعت نفت، از فقدان یک برنامه منسجم و هماهنگ حکایت می کند که نمی تواند بخش انرژی کشور را منسجم و منظم هدایت نماید، نظر دوستان در این رابطه چیست؟



**آقای دکتر  
مقدم - معاون  
سابق برنامه ریزی  
وزارت نفت و  
مشاور عالی فعلی  
وزیر نفت، ساختار  
برنامه ریزی در  
صنعت نفت را  
جدا از مبانی نظام**

برنامه ریزی کشور ندانست. اساساً برنامه ریزی به معنای تصمیم گیری برای بهبود وضعیت آینده است و فرآیند برنامه ریزی از دانش های بسیاری سود برده و شامل اقتصاد، مدیریت، منابع انسانی و حتی مهندسی است و با طولانی شدن دوره برنامه ریزی، ضریب ریسک دستیابی اهداف افزایش می یابد. بنابراین برای ارتقاء و رشد نظام برنامه ریزی باید به رشد و ارتقاء اجزای تشکیل دهنده آن توجه کرده توان نظام

در ابتدای جلسه **آقای حسن تاش** - سردبیر و مدیرمسئول ماهنامه اقتصاد انرژی، با بیان این که در بخش انرژی با یک خلأ سیاستگذاری و حاکمیتی روبرو بوده و هستیم و استراتژی و برنامه ای را برای این بخش تدوین نکرده ایم، بحث را آغاز نموده و اشاره کرد که وزارت نیرو

براساس قانون  
تأسیس خود  
مسئول مدیریت و  
برنامه ریزی در  
بخش انرژی  
کشور است اما  
تاکنون تنها  
توانسته است در  
نقش یک



تبدیل کننده انرژی ظاهر شود و به عنوان یک زیرمجموعه از بخش، توانایی هدایت کل بخش انرژی کشور را نداشته است و نمی تواند داشته باشد. اما حدود ۹۸ درصد انرژی اولیه کشور از حامل های تولیدی در سطح وزارت نفت تأمین می شود بنابراین اگر این وزارت برنامه منسجمی داشته باشد، می تواند عملاً بخش انرژی را منظم کند. اما ابهامات و مشکلات به وجود آمده در مباحثی چون، تراز منفی گاز،

برنامه ریزی اکنون عمدتاً درون نگر است و غالباً کاری به تغییر و تحولات انرژی در خارج از مرزها ندارد. در این بخش بازار یکی از اصلی ترین مسائل است. هر حامل و فرآورده بازار خاص داخل و خارج خود را دارد و چون بازارهای بین المللی رانمی بینیم، نگاه ها تنها به بازار داخلی و میزان عرضه و تقاضای ۲۰ ساله است که این امر نیز به طور کلی براساس مدل های توصیفی که متکی به تجربه و ذهن اشخاص است انجام می شود. اکنون در شرکت های بزرگ از مدل های جدید و روبه بهبود برای شبیه سازی شرایط آینده استفاده می شود و براساس آن به پیش بینی عرضه و تقاضا و بازارهای مصرف می پردازند و از این طریق ریسک منابع خود را کاهش می دهند. یکی از مواردی که مدت مدیدی است از سوی کارشناسان و تصمیم گیران به بحث های بی نتیجه مبدل گردیده نحوه مصرف گاز طبیعی از منظر ترجیح مصرف کنندگان است. در حالی که فنون برنامه ریزی ریاضی و تخصیص بهینه به این گونه جدل ها خاتمه داده است و بر اساس ترجیح فنی-اقتصادی تخصیص را قابل برنامه ریزی نموده است. اکنون تجزیه و تحلیل خطر استفاده از منابع شامل اولیه، منابع انسانی و منابع با روش های سنتی قابل انجام نیست و قطعاً سبب

دارائی منابع می بایستی طراحی و به عنوان اساس تصمیم گیری برای به کارگیری منابع استفاده شود. از منظر مبانی نظری نظام برنامه ریزی برای نظم بخشیدن به یک محیط بی نظم ایجاد می شود. در چنین نظامی، به جای افراد، سیستم ها تصمیم گیرنده بوده و سازمان را منظم می کنند. اما هنوز هم سیستم ها حاصل و نتیجه نبوغ نیروی انسانی است و بهبود آن ها نیز مدیون تلاش نیروی انسانی خواهد بود. توجه به کارکرد سیستم ها و نقش نیروی انسانی در ایجاد و استقرار آن ها برای بهره مندی بهینه منابع نفت و گاز کشور قطعاً باید نگاه غالب در برنامه ریزی بخش های مختلف وزارت نفت باشد.

**آقای مظفر جراحی** - مدیر عامل اسبق شرکت ملی گاز ایران، با اشاره به تفکیک اقتصاد کشور به دو بخش متن و حاشیه و تحمیل تصمیمات از سوی حاشیه به متن اقتصاد، صنعت نفت را متن کشور

تصمیم گیری را بر اساس علوم و فنون به کار رفته مورد بررسی و ارزیابی قرار داد.

اما برنامه ریزی در صنعت نفت ویژگی های خاص خود را نیز دارد. بلندمدت بودن دوره برنامه ریزی، اولکین ویژگی این بخش است. برنامه های صنعت نفت می بایستی با افق بیست ساله و حتی طولانی مدت تر نگاشته شده و ریسک برنامه ریزی با افق کوتاه مدت و حتی میان مدت در این صنعت بالاست چرا که فرایند کشف مخزن تا استخراج و تولید از مخازن نفت و گاز در یک فرایند طولانی به ثمر می رسد. به علاوه تولید از یک مخزن نفت یا گاز مانند سایر تولیدات صنعتی نمی تواند به یک طراحی تولید ثابت متکی باشد. زیرا تولید در طول دوره برداشت به عنوان منابع تجدیدناپذیر با کاهش تولید همراه بوده و یا برعکس ممکن است با شناخت دقیق تر از مخازن و یا پیشرفت تکنولوژی افزایش یابد. دومین ویژگی، تنوع و

گسترده گی بخش های مصرف کننده تولیدات و لذا فراگیر بودن برنامه های صنعت نفت است. استفاده از حامل های نفت و گاز بسیار گسترده بوده و در استفاده از هر یک از آن ها و تخصیص سهم مصرف باید به گونه ای در تعامل و بهینه از لحاظ فنی-اقتصادی عمل نمود تا همواره امنیت عرضه برای

مصرف کننده و سرمایه گذار وابسته به مواد هیدروکربوری در بلندمدت حفظ شود. سومین ویژگی، وجود ریسک بسیار بالا در برنامه ریزی این صنعت خصوصاً در شرایط فقدان علوم مهندسی و مدیریت مخازن است زیرا تولید مطمئن را برای مصرف کنندگان ابتدا با خطر مواجه می نماید. براین اساس ساختار برنامه ریزی در صنعت نفت از بخش های دیگر انرژی در کشور متفاوت بوده و هرگونه اشتباه در این بخش می تواند علاوه بر هزینه های وارده بر صنعت نفت، بخش های دیگر را نیز با زیان مواجه نماید.

متأسفانه علیرغم تلاش های فراوان، هزینه ای که ناآگاهانه اکنون بر صنعت تحمیل می شود خصوصیت برنامه ریزی در شرایط فعلی است که نه تنها برنامه ریزان را از ویژگی های جامع برنامه ریزی صنعت نفت غافل می سازد بلکه نظام دستیابی به برنامه های جامع، بهینه، فراگیر و مطمئن را مختل می کند. نظام

**مقدم: برنامه های صنعت نفت باید بیست ساله و حتی طولانی مدت تر باشد و ریسک برنامه های کوتاه مدت در این صنعت بالاست چرا که فرایند کشف تا استخراج مخازن نفت و گاز یک فرایند طولانی است و باید در برنامه های بلند مدت آن ها را دید.**



وزیر و سپردن  
مسئولیت بیشتر  
به وی، به گونه‌ای  
مسیر بازخواست  
بیشتر را از وی  
فراهم کرده‌ایم. از  
طرفی وزارت  
نیرو در قبل از  
انقلاب با هدف

اتخاذ تصمیمات حاکمیتی در بخش انرژی ایجاد شد اما در بعد از انقلاب به هدف اصلی تشکیل این وزارت توجه نشد و وزارت نفت در کنار آن تشکیل گردید که در نتیجه، اختلال در مسئولیت‌های تصدی‌گری و مدیریتی ایجاد شد و هم‌اکنون نیز این روند ادامه دارد. در واقع مسئولیت حاکمیتی به فراموشی سپرده شد و شکاف وزارت نفت و نیرو نیز به این امر دامن زد. این در حالی است که دو وزارت نفت و نیرو و نیز سازمان انرژی اتمی هر یک برنامه‌های بلندمدت انرژی را به صورت منفک از یکدیگر و حتی گاهی در تقابل باهم تدوین کرده و می‌کنند و این نشأت گرفته از شکاف سیاست‌گذاری است. قبلاً تصور می‌شد که این شکاف توسط سازمان برنامه و بودجه رفع شود که عملکرد و سابقه آن نشان داد که به این امر پرداخته نشد و لاینحل باقی ماند تا امروز به کل ساختار انرژی کشور آسیب وارد کند. نشانه این امر نیز برنامه ریزی منفک و جزیره‌ای در خصوص هر حامل انرژی و مثلاً ساخت نیروگاه توسط وزارت نیرو بدون توجه به تأمین سوخت آن از سوی وزارت نفت است.

در درون وزارت نفت نیز به دلیل تصمیمات فردی و عدم پاسخگویی مسئولین، این صنعت از یک پتانسیل پیشرو بودن به یک صنعت پسترو تبدیل شده و مشکلات نبود برنامه جامع در بخش انرژی در بین لایه‌های این وزارت نیز رخنه کرده است. روند نامتجانس اجرای پروژه‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه نیز دلیلی بر این مدعا است. همچنین یکی از خلأهای کنونی کشور در بخش انرژی، نبود مدیران برنامه ریز و با دانش مدیریت در سطح کشور است که لازم بود به این مهم در صنعت نفت پرداخته می‌شد. تاکنون در صنعت نفت اجازه رشد مدیران قوی را نداده‌ایم تا بتوانیم از آن‌ها در دیگر بخش‌های کشور و مثلاً در نقش دیگر وزرای کابینه استفاده کنیم. مثلاً اگر نیروی علمی در



دانسته و بخش‌های  
دیگر را حاشیه‌های  
آن دانست.  
تقسیم‌بندی این  
حوزه نیز شامل ۸۰  
درصد متن و ۲۰  
درصد حاشیه  
است. اما در شرایط  
کنونی در نظام

برنامه‌ریزی، افراد حاضر در حاشیه، که اطلاع کافی هم از متن ندارند برای متن اقتصاد برنامه‌ریزی می‌کنند که این امر محکوم به شکست خواهد بود. براساس تجربیات مدیریتی بنده در بسیاری از مواقع تصمیمات از خارج ساختار برنامه‌ریزی تلفیقی تحمیل شد که نمونه آن تصمیم‌گیری در خصوص گازرسانی به نقاط برنامه‌ریزی نشده و غیراقتصادی و تحمیل آن به برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت گاز بود. در کابینه دولت نیز همین روند وجود دارد. از ۲۱ وزیر کابینه ۲۰ وزیر نمایندگی حاشیه و اوزیر نمایندگی متن مسایل انرژی و به طور کلی ملی را برعهده دارند و در چنین شرایطی عملاً تصمیمات از حاشیه به متن بخش انرژی تحمیل می‌شود.

بنابراین تصمیمات اتخاذ شده نمی‌تواند جامع‌نگر باشد. نمونه این مسأله تأکید وزارت جهاد کشاورزی بر تولید مرغ در داخل است. در حالی که برای هر قطعه مرغ ۲ تا ۲/۵ لیتر گاز و ویل یارانه‌ای استفاده می‌شود و قیمت نهایی تمام شده نیز ۲ برابر قیمت جهانی است، در حالی که تنها یارانه پرداختی انرژی مصرفی باقیمت وارداتی همین مرغ برابری می‌کند. تأکید تولید در این بخش نتیجه تصمیم‌گیری حاشیه به جای متن است. بنابراین در چنین شرایطی باید به عقب بازگشت و از درون متن به متن و حاشیه پرداخت و در مورد آن تصمیم‌گیری کرد.

**آقای دکتر زارعی - ریاست سابق مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و عضو فعلی کمیسیون انرژی مجلس شورای اسلامی، از نگاه به نفت به عنوان یک منبع درآمد برای خرج کردن در جهت مصارف دیگر و نه به عنوان یک دارایی انتقاد کرد و افزود، مسأله دیگر قائل نشدن تفکیک در وظایف تصدی‌گری و حاکمیتی در صنعت نفت است. نظام‌های حاکمیتی، تصدی‌گری و پیمانکاری مسئولیت‌های متفاوتی را دارند که از بعد از انقلاب این امور دچار خلط موضوع شده‌اند. در بعد از انقلاب با تمرکز بیشتر بر انتصاب**



داخل وزارت نفت داشتیم که بتواند برای پست وزارت علوم انتخاب شود، هم اکنون دانشگاهها براساس نیاز صنعت نفت دانشجوی پذیرش

می کردند و رشته ایجاد می شد. در صورتی که در کشوری با تاریخ صد ساله نفت و اقتصاد و صنعت گره خورده با این صنعت که تا صد سال دیگر هم تداوم خواهد داشت، باید حداقل ۵۰ درصد از رشته های دانشگاهی متناسب با نیاز صنعت نفت دانشجوی پذیرش کنند. بنابراین به دلیل اشتباهات گذشته تاکنون نتوانسته ایم مدیران را رشد دهیم و ایجاد این فضا از الزامات کنونی است.

### خانم خالقی - رئیس امور

تدوین برنامه های بلندمدت مدیریت برنامه ریزی شرکت ملی نفت ایران، با اشاره به مبانی تولید در یک صنعت پویا افزود، سرمایه، دانش فنی، نیروی انسانی و انرژی از نیازهای اساسی هر صنعت پویا

و اقتصادی است. به طور کلی بخش قابل ملاحظه ای از سرمایه و دانش فنی مورد استفاده در صنعت نفت به طور مستقیم و غیر مستقیم بر اساس «هزینه های بازار بین الملل» مدنظر قرار می گیرد و انرژی نیز به عنوان یک عامل بسیار مهم تولید، دارای نقش کاتالیزوری و تعدیل کننده در چارچوب فعالیت های عملیاتی و نیز سبب هزینه کالائی صنعت مطرح خواهد بود که این امر در صنایع انرژی بصورت بارزتری قابل مشاهده است. این دو نقش حساس و به ظاهر کم هزینه عمدتاً به دلیل تأمین داخلی انواع حامل های انرژی در سایه سیاست های یارانه ای کشور است. با سیستم یارانه ای بخش انرژی، در واقع انرژی ارزان به صنعت تزریق می شود تا این بخش ضعف سه رکن دیگر خود را برطرف کرده و صنعت را به سطح سوددهی اقتصادی برساند. اما به واقع تزریق انرژی ارزان، سه رکن دیگر را هرچه بیشتر تضعیف کرده و چنین صنعتی به دلیل ضعف ساختاری اولیه، در کوتاه مدت حداقل امکان پویایی واقعی

نخواهد داشت.

از طرفی نظام برنامه ریزی بخش انرژی نیز هماهنگ و مستمر نبوده و این شرایط بر ناهماهنگی موجود در سایر بخش های اقتصاد کشور و به ویژه عرضه و تقاضا دامن می زند. در واقع در عملکرد منفک وزارت های نفت و نیرو، انرژی به عنوان پل ارتباطی مطرح شده که از شالوده مقاومتی برخوردار نیست. چرا که وزارت های نیرو و صنایع و دیگر بخش های مصرفی براساس میزان تقاضا برنامه ریزی کرده اما در وزارت نفت برنامه ریزی براساس عرضه انرژی است. در داخل صنعت نفت نیز این ناهماهنگی به دلیل نبود شفافیت لازم در مسئولیت ها و وظایف دیده می شود. در چنین فضایی و با وجود جو روانی تقاضا، عرضه چاره ای جز پیروی از روند مصرف نداشته و چه بسا که هزینه های فرصت بسیاری نیز بر صنعت تحمیل شده و حتی سرمایه گذاری هایی صورت پذیرد که در راستای اهداف کلیدی صنعت نیز نباشد. با تداوم شتاب تقاضا و به عبارتی گسترش اقتصاد مصرفی در کشور و رشد

**جراحی: صنعت نفت متن و بقیه اقتصاد حاشیه آن است اما در شرایط کنونی از حاشیه آن هم بدون اطلاع و دانش کافی از متن برای آن برنامه ریزی می شود.**

عرضه که تابعی از پتانسیل های ذخیره ای، سرمایه ای و عملیاتی است، ایجاد و افزایش تقاضا میان عرضه و تقاضای انرژی و به ویژه نفت و گاز اجتناب ناپذیر می باشد. وجود چنین شکافی بر بخش تقاضا و به ویژه

تقاضای بخش صنعت بشدت تأثیر خواهد گذاشت و این امر در بلندمدت زمینه ایجاد بحران های جدی در اقتصاد کشور را فراهم می نماید. در صورتی که با انجام برنامه ریزی کلان انرژی از سوی یک مرجع معتبر و انجام برنامه ریزی های بخشی در سایه آن، بسیاری از مشکلات رفع شده و یک تعامل دو طرفه بین متن و حاشیه برای کشور ایجاد می شود. این امر می تواند بر هماهنگی های کم رنگ و ضعیف سازمانی و موضوعی برنامه های ضعیف فعلی تأثیری مثبت داشته باشد.

همچنین باید توجه نمود که مصرف کننده نهایی تنها خواهان جریان مستمر انرژی است و در بسیاری از مواقع تقاضا برای نوع خاصی از انرژی را ندارد و تنها القائات برنامه ریزان است که تقاضای جامعه را به سمتی سوق می دهد که جوابگویی به آن را سخت می کند. در چنین شرایطی لازم است تا از افراد متخصص و آگاه در امر برنامه ریزی بخش انرژی کشور استفاده شود تا بتوان شالوده و ساختار این بخش را

تنها مختص اقتصاد ایران نبوده و اغلب در اقتصادهای تک محصولی وجود دارد. از طرفی تنها گزینه رهایی از این مشکل، استفاده به جا و صحیح از منابع انسانی است و بدون آن امکان پیشرفت و ترقی میسر نخواهد بود. قرارگیری افراد مستعد در جایگاه‌های مناسب می‌تواند رشد و پیشرفت اقتصادی را سامان بخشد که همین مطلب رانیز به صورت گذرا و مقطعی در اقتصاد ایران شاهد بوده‌ایم. در واقع تقویت ارتباط درون ساختاری وزارت نفت است که چنین حرکتی را تشدید کرده و با تقویت این حوزه می‌توان برنامه‌ریزی هرچند بخشی اما منسجم را حداقل در داخل صنعت نفت انجام داد.

**آقای حسن تاش -** در دور دوم بحث میزگرد، به پتانسیل‌ها و امکانات صنعت نفت برای شروع یک حرکت درونی در بحث برنامه‌ریزی برای بخش انرژی پرداخت. در شرایط کنونی به نوعی از پتانسیل‌های این صنعت غافل شده‌ایم. در گذشته بسیاری از ساختارهای اداری از صنعت نفت شروع شده و سپس در بیرون از صنعت گسترش یافته است. بنابراین از این صنعت با این سابقه انتظار می‌رود که علیرغم همه مسائل گفته شده بتواند نظم و برنامه‌ریزی را حاکم کند و حتی به بیرون سرایت دهد.

یکی از این مشکلات نبود فرهنگ آنالیز سریع تصمیمات بخش حاشیه‌ای و اتخاذ واکنش‌های به موقع از سوی صنعت نفت است. آیا ما با تصمیمات بخش حاشیه‌ای فعالانه برخورد نموده‌ایم یا برخوردها منفعلانه بوده است؟ در واقع صنعت نفت در شرایط موجود، فرهنگ تصمیمات غیرکارشناسی دیگر بخش‌ها را



پذیرفته و این فرهنگ در صنعت نفت تسری یافته است. مشکل اصلی دیگر عدم اعتقاد و باور به برنامه‌ریزی است و هنوز باور وجود خلاء حاکمیتی و

پایه‌ریزی کرد و سپس این سیستم برنامه‌ریزی را به دیگر بخش‌ها تعمیم داد.

همچنین این نکته کلیدی است که اصالت برنامه‌ریزی در طولانی مدت و بلندمدت بودن آن است. چرا که بسترسازی‌های اساسی و زیربنایی تنها از طریق شفاف‌سازی حرکت‌ها در بلندمدت امکان‌پذیر خواهد بود. امنیت ملی کشور نیز در یک نگاه بلندمدت و یک برنامه‌ریزی منسجم و صحیح با لحاظ نمودن توأم فاکتورهای تأثیرگذار بر مبحث انرژی همچون مسایل مدیریتی، فشارهای مالی و سیاسی و نیرو تأمین می‌شود. در کنار این امر لازم است تا نگاه به انرژی از یک منبع درآمدی به یک دارایی با قابلیت جایگزینی با دارایی‌های دیگر تغییر کند. نمونه این امر صنعت نفت کشورهای نروژ و کانادا است که از منابع نفت و گاز برای دستیابی به دانش فنی بهره گرفته‌اند. چین و ژاپن نیز علیرغم عدم برخورداری از منابع انرژی غنی، با ورود توانمند به بخش انرژی از طریق ارائه توانمندی‌های تکنولوژیکی، توانسته‌اند جایگاه مناسبی را در این بخش به دست آورند. اما در کشور ما هنوز به دانش فنی در صنعت نفت به عنوان یک دارایی نگاه نمی‌شود و تنها از پول حاصل از فروش نفت به عنوان درآمدی برای پر نمودن خزانه و تأمین

**زارعی: دو وزارت نفت و نیرو و نیز سازمان انرژی اتمی هر یک برنامه‌های بلندمدت انرژی را به صورت منفک از یکدیگر و حتی گاهی در تقابل با هم تدوین کرده و می‌کنند و این نشأت گرفته از شکاف سیاست‌گذاری است.**

بودجه استفاده می‌شود. حتی در درون صنعت نفت نیز از درآمد حاصل از نفت عمدتاً در جهت انجام فعالیت‌های مرتبط با نگهداشت و یا افزایش سطح تولید بهره گرفته می‌شود و تفکر بهره‌گیری از این درآمدها جهت ایجاد ثروت دیگری که بتواند جایگزین نفت شود، چندان پررنگ نمی‌باشد. این امر دلیل اصلی خریداری پی‌درپی لیسانس‌های مختلف از خارج از کشور است. در واقع بانگش درآمدی به نفت نمی‌توان اقتصاد را در مقابل ریسک‌های مختلف حفظ نمود و زمینه تباهی منابع فراهم می‌شود. تبعات این امر، آسیب‌پذیری اقتصاد کشور از وابستگی به درآمد نفت است و به دلیل روند افزایشی وابستگی، این آسیب‌پذیری مرتب تشدید می‌شود.

**آقای سلیمان قاسمیان -** کارشناس ارشد اقتصاد اداره کل برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت، بایان مشکلات اقتصادهای تک محصولی افزود، مشکلات اقتصاد وابسته به نفت

دوام لازم رانداشته و ندارد تا بتواند یک تعامل سازنده با بخش بنگاهی شرکت نفت ایجاد نماید. علاوه بر این اکنون نگاه نفت گرا در صنعت مشکلات خود را بیشتر نمایان کرده است. در حالی که نیاز است تا در افق بیست ساله، تولید گاز معادل ۳ برابر نفت باشد، اما نگاه رایج قادر به بررسی و تجمیع کل چرخه بالادستی و پایین دستی نفت و گاز نیست. در این شرایط اهداف صنعت به تولید و عرضه تنزل یافته و ساختارها تا چنین سطحی پایین آمده‌اند.

**آقای جراحی** - نگاه‌های دیرینه در صنعت نفت را محدود به نگاه فنی دانست و یکی از مشکلات برنامه ریزی را ضعف نگاه اقتصادی برشمرد. شاید صنعت نفت تنها بخشی از صنعت کشور باشد که فاقد نظام حسابداری صنعتی و قیمت تمام شده است و این به دلیل نبود نگرش اقتصادی است. متأسفانه بعد از انقلاب به تدریج که تصمیم‌گیری از حاشیه به جای متن صنعت نفت رایج شد، سطوح پایبندی به استانداردهای فنی نیز تنزل پیدا کرد و اکنون خط قرمزها را نیز رد کرده‌ایم.

**آقای زارعی** - نیز تنزل کیفیت محصولات و عدم بهره‌گیری از راهکارهای افزایش راندمان و تحول مدیریتی را ناشی از نبود نگاه اقتصادی در صنعت

نفت دانست. در نظام کنونی نیز صرف داشتن برنامه به تنهایی کافی نیست و برنامه تدوین شده باید در تصمیمات سالانه و سازمانی منعکس شود و با پشتیبانی از طرف قوانین کشوری تضمین لازم برای اجرای آن ایجاد شود. برنامه زمانی اجرا می‌شود که تخلف از آن جرم شناخته شود که چنین نگرشی را تاکنون نداشته‌ایم. به عنوان مثال آخرین طرح جامع انرژی کشور در سال ۱۹۷۳ و با توجه به شرایط آن برهه زمانی تدوین شده که بسیاری از موارد آن هرگز اجرایی نشده است.

در انتهای بحث **خانم خالقی** - در شرایط موجود تغییرات سریع مدیریتی را از آفات اصلی بخش برنامه ریزی دانست. چرا که در شرایطی که برنامه ریزی دقیقی وجود نداشته و در حال ایجاد زیرساخت هستیم با تغییر فرد و تفکر، تمامی زیرساخت فراهم شده تغییر می‌کند و این توقف شرایط فعلی را نتیجه خواهد داد. در عین حال که تغییرات سریع در سطح مدیران، انگیزه تلاش در مسیر اهداف طولانی مدت را نیز از افراد می‌گیرد.

نبود ساختار مناسب تصمیم‌گیری در کشور و نیاز به برنامه ریزی به وجود نیامده است. چرا که در صورت احساس نیاز، فراهم کردن ابزارهای این امر نیز ممکن خواهد بود. به نظر من در این مرحله تفکر و باور این امر حتی بر مدل برنامه ریزی نیز مقدم است.

**آقای مقدم** - نیز ادامه روند موجود را به دلیل تغییرات جامعه جهانی ممکن ندانستند. برنامه ریزی‌های انجام شده در کشورهای توسعه یافته، هم بلندمدت است و هم براساس یک تعامل از پائین به بالا و از بالا به پائین طراحی می‌شود. بنابراین براساس اهداف تعیین شده اولیه، بخش‌های عملیاتی برای رسیدن به اهداف هدایت می‌شوند. در ساختار برنامه ریزی فعلی ما هرگز براساس عوامل محیطی و شرایط بخش عملیات (خرید) به اهداف کلان پرداخته نمی‌شود و این امر در اجرا مشکل ساز خواهد بود. همچنین مدیریت تصمیم‌گیری بایستی مبتنی بر مدیریت تحول‌گرا باشد و در هر بخش از برنامه، کل فرآیند جهت هرگونه اصلاح بازبینی آمادگی داشته باشد تا بتوان با تحول در عوامل محیطی و عملیاتی برنامه را تعدیل و تنظیم نمود. علاوه بر این وضعیت انحصاری بخش انرژی و توسعه یافته نبودن بازار انرژی نیز بار برنامه ریزی را بسیار سنگین نموده است.

**خالقی: تزریق انرژی ارزان به صنعت کشور موجب شده است که ارکان دیگر صنعت تحت الشعاع قرار گیرد و صنعت ظاهراً به سوددهی رسد.**

اما به جزء نظام برنامه ریزی، ساختار نیز در صنعت نفت معایبی دارد که پس از رفع مشکلات بخش برنامه ریزی باید به آن‌ها پرداخت. ساختار و برنامه ریزی در واقع تابع یکدیگر هستند و بدون یکی دیگری ناکاراست. در وزارت نفت با تفکیک‌های صورت گرفته، تلاش‌ها در جهت ایجاد ساختار سازمانی مناسب دنبال شد اما این فرآیند با تدوین قوانین لازم و ضروری تکمیل نگردید تا به یک ساختار مناسب و کارا منتج شود. باید توجه نمود که ذینفعان صنعت نفت در قبل و بعد از انقلاب تغییر فاحشی داشته‌اند اما اساسنامه تدوین شده تنها منافع بخشی از ذینفعان را تضمین می‌کند که تأثیرات بیرونی بر نفت که توسط دوستان اشاره شد نیز نشأت گرفته از همین امر و ایجاد حس عدم اعتماد در ذینفعان بیرونی است. اساسنامه شرکت نفت بسیار درون‌گرا است و با عدم ایجاد بخش حاکمیتی، این امر تشدید شده است. در واقع نگاه بنگاهی درونی با حاکمیت بیرونی تعامل ندارد و بخش حاکمیتی نیز