

مطالعات حقوق انرژی، دوره ۴، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۷

صفحات ۱۳۹ تا ۱۸۲

## مدیریت دانش در سیر تاریخی قراردادهای بالادستی صنعت نفت ایران

فیصل عامری<sup>۱\*</sup>، عباس کاظمی نجف‌آبادی<sup>۲</sup>، سید مهدی میرفتاح<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت قراردادهای بین‌المللی نفت و گاز دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه علامه طباطبایی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۶)

### چکیده

ایران با داشتن ذخایر عظیم هیدروکربوری جهان، با گذشت بیش از یک قرن از نخستین استخراج و بهره‌برداری نفت در قلمرو خود، تا امروز به یک قرارداد جامع که زمینه‌ساز پیشرفت دانش فنی کشور و سوق‌دهنده به حداکثرسازی ظرفیت اقتصادی میدان هیدروکربوری باشد، دست نیافته است. در این پژوهش ضمن نگاهی اجمالی به دانش و مدیریت آن، به عنوان شرط لازم انتقال فناوری، قراردادهای نفتی امتیازی، مشارکتی و خدماتی پیش و پس از انقلاب اسلامی، از نگاه مدیریت دانش واکاوی شده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده، نشان می‌دهد قراردادهای امتیازی فارغ از رویکرد دانشی و بدون فراهم کردن بستر تحقق ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش تنظیم شده و قراردادهای مشارکتی و خدماتی نیز به اختصار و بدون تأمین تضمین‌های لازم، تنها زمینه‌ساز کسب دانش بوده و رویکردی به سایر ابعاد مدیریت دانش نداشته است. پس از انقلاب اسلامی، با وجود تحولات و پیشرفت‌های شگرف دانش در چند دهه اخیر، شروط راهبردی برای تحقق ابعاد مدیریت دانش و توسعه دانش و فناوری در قراردادهای بیع متقابل به روشنی مطرح نشده است و در نسل سوم این قراردادها، بُعد اجرایی انتقال فناوری فقط در سطح آموزش نیروهای انسانی، آن هم نه به صورت مطلوب نمود می‌یابد.

### واژگان کلیدی

انتقال فناوری، حوزه بالادستی، قراردادهای نفتی، مدل پروبست، مدیریت دانش.

---

\*. E-mail: faysal\_ameri@yahoo.co.uk

## مقدمه

بررسی‌های آماری نشان می‌دهد که کشور پهناور ایران با مالکیت بیش از ۱۵۸ میلیارد بشکه ذخایر اثبات‌شده<sup>۱</sup> نفت خام و نیز ۳۳/۵ تریلیون مترمکعب گاز طبیعی و در مجموع با داشتن نزدیک به ۳۶۶ میلیارد معادل بشکه نفت خام<sup>۲</sup> در شمار بزرگترین کشورهای دارنده ذخایر متعارف<sup>۳</sup> هیدروکربوری جهان قرار دارد (سالنامه آماری ۲۰۱۷ شرکت بی پی<sup>۴</sup> وابستگی شدید ساختار اقتصادی کشور به درآمدهای حاصل از این منبع و نقاط ضعف و محدودیت‌های موجود در دانش فنی، لزوم ایجاد و خلق حلقه‌های نخستین زنجیره ارزش در صنعت نفت را از مسیر انعقاد قراردادهای نفتی ایجاب کرده است. انتقال دانش و فناوری‌های مناسب و تربیت نیروی متخصص، می‌تواند از جمله ویژگی‌های مطلوب و اهداف فرعی یا اصلی یک قرارداد نفتی شمرده شود ولی مرور اجمالی بر سیر تاریخی قراردادهای نفتی نشان می‌دهد، نقطه تمرکز و محور اصلی مذاکرات طولانی با شرکت‌های نفتی بین‌المللی عمدتاً ملاحظات و مسائل مالی و اقتصادی، همچون میزان مالیات بر درآمد، سود یا بهره مالکانه، سود تولید و پاداش بوده و به مسائل اساسی، همچون نحوه ارتقای جایگاه شرکت ملی نفت از بُعد مدیریتی، فنی و مهندسی، دانش‌افزایی، توسعه منابع انسانی و تربیت نیروی انسانی متخصص، نه‌تنها در قراردادهای نفتی، بلکه در قوانین و مقررات حوزه نفت نیز به طور شایسته توجه نشده و مقوله‌هایی همچون انتقال فناوری، کسب و ارتقای سطح دانش، در واقع شعارهایی فریبنده و فقط زینت‌بخش صوری قراردادهای نفتی بوده است (درخشان، ۱۳۹۲: ۵۶).

ویژگی‌های مطلوب قراردادهای نفتی را می‌توان چنین برشمرد:

۱. رعایت اصول مالکیت و حاکمیت ملی بر منابع نفتی؛
۲. رعایت حقوق و منافع ملی در جریان عملیات نفتی، شامل بازرسی از حوزه عملیات، بازرسی از همه صورت‌حساب‌های مالی (هزینه‌ها و درآمدها)، دسترسی به تمامی گزارش‌ها و یافته‌های مرتبط با عملیات، تأیید همه برنامه‌های فنی - مهندسی قبل از شروع عملیات و در خلال عمر قرارداد، بهره‌برداری از منابع نفتی با روش‌های فنی درست و مناسب به منظور صیانت از مخازن در خلال عمر مخازن؛

---

1. Proven Reserves  
 2. Barrel of Equivalent (BOE)  
 3. Conventional Reserves  
 4. BP

۳. انتقال دانش و مهارت‌های فنی مناسب و تربیت نیروی انسانی متخصص؛
۴. افزایش سهم شرکت ملی نفت ایران از درآمدهای نفتی؛
۵. ارتقای سطح فنی - مدیریتی شرکت ملی نفت ایران به سطح شرکت‌های ملی - بین‌المللی (درخشان، ۱۳۹۲: ۵۷).

باید دانست که دانش و مدیریت آن، امروزه جزء جدایی‌ناپذیر و زیربنایی انتقال فناوری و مهارت‌های فنی مناسب و تربیت نیروی انسانی متخصص شمرده می‌شود. بنابراین، انتقال بهینه و کارآمد فناوری و دانش فنی، الزاماً از مسیر مدیریت دانش می‌گذرد. مدیریت دانش می‌تواند ابزاری برای ایجاد ویژگی مطلوب در یک قرارداد نفتی (انتقال دانش و مهارت‌های فنی مناسب و تربیت نیروی انسانی متخصص) تلقی گردد و خلق مقدمات آن در بستر یک قرارداد عملیاتی مناسب امکان‌پذیر است. از این رو، انتخاب یک قرارداد کارآمد و مناسب که بتواند ضمن برخورداری از جایگاه قانونی و فقهی، به حداکثرسازی بهره‌گیری همه‌جانبه از ظرفیت دانشی طرف مقابل، مدیریت و تقویت دانش موجود در سطوح فعلی سازمانی و تعالی ارزش اقتصادی چنین منابعی بینجامد، بسیار ضروری است.

## ۱. مفهوم مدیریت دانش و شاخصه‌های سنجش آن (ابعاد و فرایندها)

### ۱.۱. مدیریت دانش

پسچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش<sup>۱</sup>، باعث شده است تا نگرش یکسانی در این زمینه شکل نگیرد و در نتیجه، تعاریف متعددی از مدیریت دانش توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. در یک تعریف، مدیریت دانش، توسعه و به کارگیری منابع دانشی ملموس و ناملموس سازمان قلمداد می‌شود. البته این تعریف، سرمایه‌های ملموس دانش شرکت را، مواردی مانند حق امتیاز، لیسانس، اطلاعات پیمانکار و رقبا و سرمایه‌های ناملموس شرکت را، دانش نهفته در کارکنان، شامل تجربه و روش‌های ایشان برای حل مسائل می‌داند (McCune, 1999: 11).

مالهوترا در تعریف مدیریت دانش چنین می‌نویسد: «مدیریت دانش، فرایندی است که به واسطه آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، گدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند» (Malhotra, 2000: 10).

در تعریفی دیگر مدیریت دانش، فرایند لازم برای خلق، احصا، مستندسازی و توزیع دانش در سطح سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی شناخته شده است (Pearlson and Saunders, 2002: 85).

مدیریت دانش، اداره فرایندهای تشخیص، خلق، کسب، جذب، نگهداری، بازیابی، نشر، توسعه و سرانجام کاربرد دانش در سازمان است. به سخن دیگر، مدیریت دانش مجموعه اقداماتی است که در فرایندهای یادگیری سازمانی و به کارگیری آن انجام می‌گیرد تا سازمان با بهره‌گیری از دانش، رسالت‌های خود را تحقق بخشد (الوانی و شاهقلیان، ۱۳۸۵: ۵).

مدیریت دانش، شامل همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی گردآوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش است و نیز به فرایندهایی گفته می‌شود که در یک سازمان یا شرکت برای ایجاد، ذخیره، تبادل و کاربرد دانش متناسب می‌شود. این فرایند از راه افزایش توانایی سازمان در گردآوری دانش از محیط و به‌کار بستن آن در سازمان یا شرکت مربوطه محقق می‌شود (حبیبی، ۱۳۸۷: ۱۵).

با جمع‌بندی تعاریف پیش‌گفته و سایر تعریف‌ها که در این نوشتار مجال طرح نیافت، می‌توان گفت: مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب، در زمان مناسب، توسط فرد مناسب در راستای اهداف سازمان است که به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و تولید ثروت از دانش بیانجامد.

## ۱.۲. مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش<sup>۱</sup>

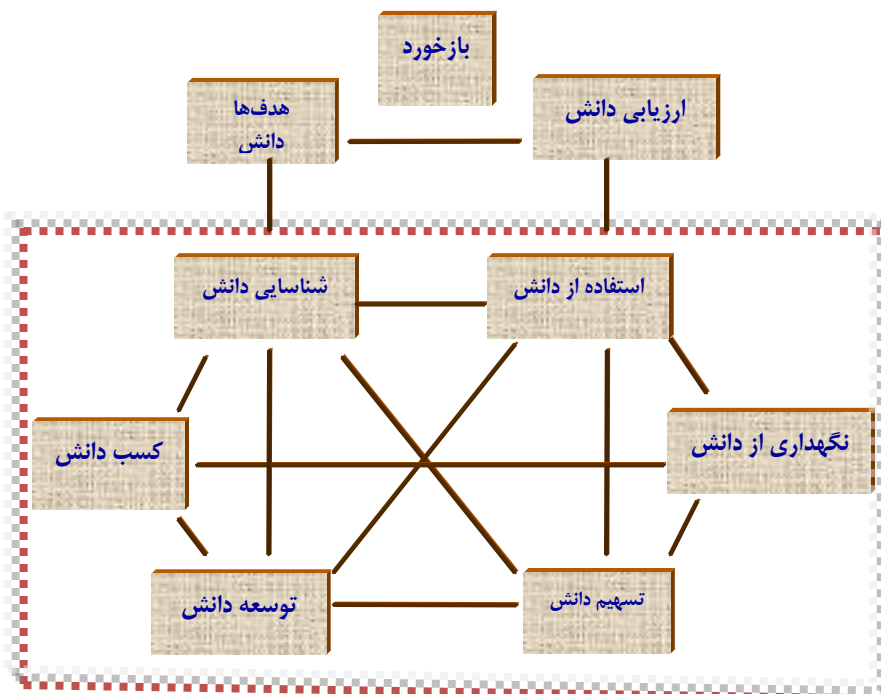
این مدل مدیریت دانش توسط پروبست<sup>۲</sup> و همکارانش ابداع و طراحی شده است و از این رو، در ادبیات و متون مدیریت دانش نیز به نام «مدل مدیریت دانش پروبست» شناخته می‌شود و در میان صاحب‌نظران یک مدل کاربردی جامع است. این مدل ضمن در بر گرفتن تمامی ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش مطرح در سایر مدل‌ها، همه نکات مثبت آنها را به نوعی در خود جای داده است (Probst, 1998: 18). با توجه به جامعیت این مدل، برخی

1. The Building Blocks of Knowledge Management  
2. Probst

متخصصان و صاحب‌نظران نیز بر این باورند که گستردگی و در بر گرفتن تمامی ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش در این مدل، بیشترین مزیت آن شمرده می‌شود. تشکیل گروه متمرکز<sup>۱</sup> از متخصصان مباحث مدیریت دانش و آشنا با حوزه‌های نفت و گاز، به عنوان ابزاری برای انتخاب مدل جامع و برتر، پژوهشگر را به سمت مدل پروبست و استفاده از آن، به عنوان معیاری دارای اولویت برای نگرش به مسیر انعقاد و اجرای قرارداد و بررسی محتوای آن از منظر مدیریت دانش با رویکرد این مدل هدایت کرد.

طراحان مدل یادشده، مدیریت دانش را همچون شکل زیر به صورت چرخه‌ای پویا می‌دانند که در گردش دائم است و از دو چرخه بیرونی و درونی تشکیل شده است. چرخه بیرونی از ابعاد کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری دانش تشکیل می‌شود و چرخه بیرونی دربرگیرنده ابعاد اهداف دانش و ارزیابی آن است.

۱. گروه تمرکز (Focus Group)، یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور بررسی موضوع یا مسئله‌ای استفاده می‌کنند. در این روش، از افراد متخصص یا صاحب‌نظر خواسته می‌شود تا آزادانه نظر و استنباط خود را نسبت به موضوع مورد بحث مطرح کنند و به تبادل آرا بپردازند. سرعت و سهولت در دستیابی به نتیجه، دریافت اطلاعات دقیق و عمیق و بی‌واسطه از افراد، تأثیر و تأثر مثبت نظرها بر یکدیگر و غنای ایده‌ها، از مزایای استفاده از یک گروه متمرکز است. در واقع، این روش نوعی مصاحبه برای عمیق‌تر شدن تعاملات بین اعضای گروه و بحث‌های مفصل‌تر است؛ به گونه‌ای که تعاملات موجب تبادل بیشتر ایده‌ها در مقایسه با روش مصاحبه مستقیم می‌شود. گروه کانونی در پی کاوش پاره‌ای از امور معین است و موضوعات خاصی را بررسی می‌کند که در آنها استفاده از تعامل گروهی برای رسیدن به داده‌ها مورد نیاز است. تحلیل داده‌های این روش شامل انجام برخی از مراحل است. نخست باید داده‌های گردآوری شده مرور و دست‌نوشته‌ها، فایل‌های صوتی و مشاهدات، یکپارچه شوند. سپس گداهایی برای نظرهای نزدیک به هم ایجاد و داده‌های به‌دست‌آمده با گداهای سازماندهی شود. پاسخ‌های هر پرسش به چند دسته تقسیم می‌شود و کدگذاری‌ها آنقدر ادامه می‌یابد تا به حالت اشباع نظرها برسد و از آن پس نظرها تکراری شود. سپس غنای اطلاعات سنجیده می‌شود تا بتوان مطمئن شد که پاسخ‌ها رضایت‌بخش بوده است و ناسازگاری اطلاعات وجود ندارد و نیازی به مصاحبه بیشتر نیست که در این مرحله می‌توان گزارش نهایی را تدوین کرد (تولایی و محمدزاده، ۱۳۹۶: ۶۵).



منبع: همان

به باور پرویست، خاستگاه بیشتر مشکلات دانش نهادها، سازمان‌ها و شرکت‌ها، بی‌توجهی یا غفلت از یک یا دو مورد از ابعاد مدل پیش‌گفته است که به اختلال در چرخه دانشی آنها می‌انجامد (Probst and Raub, 2002: 27). پژوهشگران و صاحب‌نظران در تعریف‌های خود، فناوری را مجموعه ابزارها، تجهیزات، دانش و فنون دارای کاربرد صنعتی و یا تجاری دانسته‌اند. به سخن دیگر، فناوری در برگیرنده اختراعات، نرم‌افزارها، دانش فنی، اسرار فنی و دیگر اطلاعات، ابزار و تجهیزاتی است که بخشی از آنها از موضوعات حقوق مالکیت فکری هستند (شمشیری، ۱۳۹۳: ۸۶).

دقت در سایر تعریف‌های مطرح‌شده از فناوری، گویای آن است که دانش و ابزار دو جزء جدایی‌ناپذیر و پیکره اصلی فناوری هستند. به عبارتی، می‌توان در تعریف کلی چنین گفت که فناوری برابر است با دانش، به‌اضافه ابزار (ابزار<sup>۱</sup> + دانش<sup>۲</sup> = فناوری). بنابراین، شرط لازم

1. Tools
2. Knowledge

برای دستیابی به یک فناوری یا انتقال آن به کشور میزبان، کسب دانش و مدیریت آن است. در واقع اگر دانش، اعم از ضمنی یا آشکار به عنوان رکن اصلی و اساس فناوری، در دوران اجرای پروژه و بعد از آن به نحو مطلوب و شایسته منتقل و مدیریت نشود، چالش جدی در مقابل فرایند انتقال فناوری برای کشور میزبان یا سرمایه‌پذیر ایجاد خواهد کرد. یک گام زیربنایی برای فراهم‌سازی بستر و زمینه‌های مدیریت دانش نیز طراحی و گنجاندن مفاد مورد نیاز فرایندهای مدیریت دانش در قراردادهای پیمانکاری بین کشور میزبان و سرمایه‌گذار برای اجرای پروژه‌های حوزه صنایع مختلف است (اشتریان و امامی میبدی، ۱۳۸۹: ۱۰). باید دانست که تأکید بر بُعد دانشی فناوری، تأثیر عمیقی در تعریف و جهت‌دهی به انتقال آن دارد. هنگامی که در تعریف فناوری بر وجه دانش آن تأکید می‌شود، دیگر نمی‌توان انتقال فناوری را به سادگی «خرید فناوری به منظور دستیابی به آن» تعریف کرد؛ در حالی که با وجود لحاظ کردن جنبه‌های مختلف نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در تعریف فناوری، در انتقال آن در عمل این درهم تنیدگی نادیده گرفته شده است؛ یعنی دستیابی جداگانه به هر بُعد از فناوری و نه به طور لازم ترکیب آنها با هم به عنوان «انتقال فناوری» تلقی می‌شود و در این میان نیز دستیابی به سخت‌افزار به دلیل سادگی و بازدهی زود هنگام در مقایسه با سایر ابعاد، به طور سنتی از اقبال بیشتری برخوردار بوده است. چنین دیدگاهی را می‌توان رویکرد سنتی به انتقال فناوری نامید (اشتریان و امامی میبدی، ۱۳۸۹: ۱۰).

## ۲. مدیریت دانش در قراردادهای امتیازی ایران

در آغاز تکوین صنعت بین‌المللی نفت، قراردادهای نفتی در قالب اعطای امتیاز شکل می‌گرفتند. واژه انگلیسی کانسشن<sup>۱</sup> که برای امتیاز استفاده می‌شود، ریشه در واژه لاتین کانسیسیو<sup>۲</sup> دارد که معنای اجازه<sup>۳</sup> یا اباحه<sup>۴</sup> را همراه خود دارد. در واقع، این واژه نوعی عقد یا قرارداد است که بر اساس آن سرمایه‌گذار مجاز است، عموماً به صورت انحصاری، به فعالیت اقتصادی در قلمرو خاص و تعریف شده بپردازد (کاظمی، ۱۳۹۳: ۶۲).

---

1. concession  
2. concessio  
3. permit  
4. Allow

نخستین قرارداد امتیازی ایران که به طور مشخص در آن از اعطای امتیاز نفت سخن رفته است، مربوط به امتیازنامه سال ۱۲۴۳ ش صادره به نام «توری»، از اتباع انگلستان بوده است. در بخشی از این امتیازنامه آمده بود: «دولت ایران واگذار خواهد کرد به کمپانی، معادن فلزات و نفت و قیری را که در چهل میلی جنبین راه آهن واقع است». این امتیازنامه در خصوص احداث خطوط راه آهن عملیاتی نشد و در نتیجه، امتیاز نفت و قیر آن نیز در عمل منتفی گردید. دومین قرارداد امتیازی صنعت نفت ایران، امتیازنامه رویتراست که میان بارون جولوس دورویترا، یهودی-انگلیسی آلمانی تبار و ناصرالدین شاه قاجار در سال ۱۲۵۱ ش منعقد شد، ولی این قرارداد نیز به سرنوشت امتیازنامه نخست دچار شد و پیش از ورود به فاز عملیاتی، به دلیل اعتراض افکار عمومی و دولت روس لغو گردید<sup>۱</sup> (شکوهی و نادران، ۱۳۹۰: ۸۰). در هر دو قرارداد پیش گفته، قلمرو امتیاز فراتر از صنعت نفت است و بهره‌برداری از معادن نفت و گاز، بخشی از امتیازنامه است. قراردادهای امتیازی داریسی (۱۲۸۰ ش)، شرکت نفت انگلیس و ایران (۱۳۱۲ ش)، شرکت امریک ایران (۱۳۱۵ ش) و شرکت هلندی (۱۳۱۸ ش)، از جمله دیگر قراردادهای امتیازی هستند که مخصوص حوزه اکتشاف نفت و گاز بین طرف‌های خارجی و حاکمیت وقت ایران منعقد گردید (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۶).

## ۱.۲. مدیریت دانش در قرارداد داریسی

در ادامه مبحث، می‌توان از نگاه ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش، همچون هدف‌گذاری، شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، به‌کارگیری، نگهداری و ارزیابی دانش که به صورت مبسوط مطرح شد، به مفاد هر یک از این امتیازنامه‌ها نگریست. در قرارداد رویترا (۱۲۵۱ ش/۱۸۷۲ م) هیچ اشاره‌ای به مسئله کسب و انتقال دانش و مهارت‌های فنی در مسیر بهره‌برداری از منابع نفتی کشور نشده است. تنها، فقره (ماده) ۲۳ آن امتیازنامه اشعار داشته است: «... دولت علیّه ایران نیز از طرف خود، علاوه بر آن عملیات خارجی که کمپانی مختار است به میل خود اجیر نماید، هر قدر عمل که کمپانی به جهت اجرای این اعمال مختلفه لازم داشته باشد، به قیمت متداوله مملکت از برای کمپانی پیدا خواهد کرد».

۱. امتیازاتی که به اتباع خارجه داده شد، بیشتر به دلیل برخورد با مخالفت روس‌ها، به نتیجه نرسید و امتیازاتی که به داخلی‌ها اعطا شد نیز به دلیل نبود سرمایه کافی و سایر عوامل ثمربخش نبود (شکوهی و نادران، ۱۳۹۰: ۸۱).



امتیازنامه داری (۱۲۸۰ ش/۱۹۰۱ م) که تنها امتیازنامه موفق زمان خود است (شکوهی و نادران، ۱۳۹۰: ۸۲)، در هجده فصل تنظیم شده که بیشتر مفاد آن، حول مباحث درآمدی حاصل از اعطای این امتیاز، احداث تأسیسات و کیفیت خروج مستخرجات از کشور و تملک اراضی متمرکز شده است. در این امتیازنامه نیز هیچ گونه توجهی به تربیت نیروی متخصص داخلی و مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت نشده است. به موجب فصل هشتم این امتیازنامه: «... صاحب امتیاز مکلف است که بدون تأخیر و به خرج خود، اجزای علمی لازمه با اسباب و آلات و ادوات استخراج به جهت تعمیق و کندن چاه‌ها و امتحانات لازمه بفرستد». فصل پنجم آن نیز مقرر می‌کند که: «طرح‌ریزی و نقشه کار گذاشتن لوله‌ها به توسط مهندسین صاحب امتیاز و یا خود او خواهد بود» (درخشان، ۱۳۹۲: ۹۶).

در واقع، هیچ گونه رویکرد دانشی یا انتقال فن، مهارت یا دانش به کشور در این امتیازنامه دیده نشده است. در فصل دوازدهم از قرارداد امتیازی داری که تنها فصل از قرارداد در زمینه همکاری مشترک نیروی داخلی و خارجی است، آمده است: «عمله و فعله که در تأسیسات فوق [تأسیسات نفتی] کار می‌کنند باید رعیت اعلی حضرت شاهنشاه باشند؛ به استثنای اجزای علمی، از قبیل مدیر و مهندس و عمّاق و مباشرین». بسیار روشن است که هدف اصلی این فصل از قرارداد نیز تأمین منافع اقتصادی پادشاه وقت بوده و هدف دانشی یا زمینه تحقق ابعاد متعاقب آن در چرخه‌های مدیریت دانش، همچون کسب دانش را به هیچ روی فراهم نکرده است.

## ۲.۲. مدیریت دانش در قرارداد امتیاز (۱۳۱۲)

در قراردادهای امتیازی بعدی، تا اندازه‌ای شرایط تغییر یافته است؛ به گونه‌ای که براساس بندهای سوم و چهارم ماده ۱۶ امتیازنامه شرکت نفت انگلیس و ایران، مصوب ۱۳۱۲ که نقطه آغازین زمزمه موضوع تربیت نیروی انسانی در صنعت نفت بود، این شرکت مکلف بوده است هر سال و مرتباً مستخدمین غیر ایرانی را کاهش دهد و به جای آن به‌طور تصاعدی و در کوتاه‌ترین مدت ممکن از اتباع ایرانی بگمارد. ضمن آنکه کمپانی موظف شده بود سالیانه مبلغ ده‌هزار لیره استرلینگ برای اینکه اتباع ایران در انگلستان علوم و فنون صنعت نفت را بیاموزند، اختصاص دهد. این مفاد الزام‌آور، سه سال بعد، یعنی در سال ۱۳۱۵ش نیز عیناً در ماده هجده امتیازنامه شرکت امریک ایران قید شده است. افزون بر

این، شرکت موظف شده بود که صنعتگران و مستخدمین فنی و تجاری خود را به اندازه‌ای که اشخاص ذی‌صلاحیت و باتجربه در ایران یافت شود، از اتباع ایران انتخاب کند. آنچه در محتوای امتیازنامه‌های پیش‌گفته از منظر ابعاد مدیریت دانش دارای اهمیت می‌باشد، این است که:

اولاً، به دلیل ابهام دولت‌مردان وقت از علوم مربوط به حوزه‌های اکتشاف، استخراج و بهره‌برداری، اهداف دانشی به صورت کلی در قرارداد با عنوان اختصاص هزینه برای آموزش و فراگیری علوم و فنون مربوط به صنعت نفت آمده است؛

ثانیاً، اگرچه مفاد دو فقره از امتیازنامه‌ها، نخستین گام را در زمینه‌سازی برای اکتساب دانش به وسیله اعزام نیروی انسانی به خارج کشور جهت تحصیل علوم مربوط به صنعت نفت برداشته است ولی کیفیت و کمیت دوره‌های آموزشی و چگونگی استفاده از این نیروهای آموزش‌دیده و جایگاه اجرایی و مدیریتی آنها در طول اجرای قرارداد مشخص نیست و در نتیجه، ابعاد توسعه، کاربرد، ذخیره‌سازی و ارزیابی دانش مکتسبه ناشی از آموزش کارکنان داخلی در خارج از کشور در هاله ابهام است؛ ثالثاً، اگرچه در دو امتیازنامه اول، صاحب امتیاز مکلف به تقلیل مستخدمین خارجی است، الزامی مبنی بر اینکه مستخدمین جدید ایرانی در مشاغل حساس فنی گماشته شوند، در قرارداد وجود ندارد و بعد تسهیم و تبادل دانش میان دو گروه نیروی کار داخلی و خارجی مغفول مانده است؛

رابعاً، هیچ‌گونه تضمینی در خصوص اجرای بندهای مربوط به تقلیل نیروی کار خارجی و استفاده از نیروهای داخلی به عنوان جایگزین و کاربرد دانش و آموخته‌های آنها در این قراردادهای امتیازی لحاظ نشده است؛

خامساً، در آخرین قرارداد امتیازی، موضوع الزام طرف خارجی به کاهش تصاعدی اتباع خارجی در طول اجرای قرارداد و استفاده از نیروهای جایگزین داخلی، برخلاف دو قرارداد قبلی، به طور کامل منتفی شده است. بنابراین ابعاد کاربرد و ذخیره‌سازی و ارزیابی دانش داخلی در این امتیازنامه جایگاهی نداشته است.

به‌موجب ماده ۶ طرح قانونی طرز اجرای اصل ملی‌شدن صنعت نفت نیز مقرر شد، آیین‌نامه فرستادن عده‌ای محصل به‌طریق مصاحبه در هر سال برای فراگرفتن رشته‌های مختلف معلومات و تجربیات در صنعت نفت به کشورهای خارج تدوین و پس از تصویب هیئت وزیران، به‌وسیله وزارت فرهنگ به‌اجرا گذاشته شود و هزینه این محصلین از عواید

نفت پرداخت شود که با فروپاشی دولت دکتر مصدق، این مهم هرگز تحقق نیافت. هرچند برخی از قراردادهای امتیازی ایران، عمری کمتر از دو سال داشته‌اند، این مدل قراردادی به عنوان نخستین سنگ بنای قراردادهای نفتی ایران با طرف‌های خارجی، در مجموع ماندگاری و طول عمر نزدیک به هفتادسال (۱۳۱۸-۱۲۴۳ ش) را در کارنامه عملکرد خود در کشور تجربه کرد. اما در ادامه، با تحولات سیاسی آن روزگار، حیات این روش قراردادی در ایران برای همیشه پایان یافت و مجلس وقت در آذرماه ۱۳۲۳ش، قانونی در سه ماده با عنوان «قانون ممنوعیت دولت از مذاکره و عقد قرارداد راجع به امتیاز نفت با خارجی‌ها»<sup>۱</sup> با ضمانت اجرایی مجازات سه تا هشت‌سال حبس و انفصال از خدمت برای متخلفین، تصویب کرد.

### ۲.۳. مدیریت دانش در قرارداد کنسرسیوم (۱۳۳۳)<sup>۲</sup>

این قرارداد بعد از انجام مذاکراتی طولانی و پیچیده در تاریخ ۹ شهریور ۱۳۳۳ش (۳۱ اوت ۱۹۵۴م) میان دولت ایران و کنسرسیوم بین‌المللی نفت (متشکل از هشت شرکت نفتی) تنظیم و در تهران به امضا رسید. سرانجام قرارداد کنسرسیوم با عنوان «لایحه قانونی راجع به اجازه مبادله قرارداد فروش نفت و گاز و طرز اداره عملیات آن»، در ۲۹ مهرماه

---

۱. قانون ممنوعیت دولت از مذاکره و عقد قرارداد راجع به امتیاز نفت با خارجی‌ها (مصوب ۱۱ آذرماه ۱۳۲۳).  
ماده ۱: هیچ نخست‌وزیر و وزیر و اشخاصی که کفالت از مقام آنها و یا معاونت می‌کنند، نمی‌توانند راجع به امتیاز نفت با هیچ‌یک از نمایندگان رسمی و غیر رسمی دول مجاور و غیر مجاور و یا نمایندگان شرکت‌های نفت و هرکس غیر از اینها، مذاکراتی که صورت رسمی و اثر قانونی دارد بکنند یا اینکه قراردادی امضا نمایند.  
ماده ۲: نخست‌وزیر و وزیران می‌توانند برای فروش نفت و طرزی که دولت ایران، معادن نفت خود را استخراج و اداره می‌کند، مذاکره نمایند و از جریان مذاکرات باید مجلس شورای ملی را مستحضر نمایند.  
ماده ۳: متخلفین از ماده اول به حبس مجرد از سه تا هشت‌سال و انفصال دایم از خدمات دولتی محکوم خواهند شد.

۲. برخی بر این باورند که قرارداد کنسرسیوم، قرارداد پیچیده‌ای بود که الگوی قراردادی چندان خاصی نداشت و در نتیجه، نمی‌توان آن را مستقیماً به یکی از مدل‌های قراردادی امتیازی، مشارکتی یا خدمتی منتسب کرد ولی شاید بتوان آن را پل ارتباطی بین قراردادهای امتیازی و مشارکتی برشمرد (شکوهی و نادران، ۱۳۹۰). در مقابل، برخی دیگر بر آنند که قرارداد کنسرسیوم، از نوع امتیاز نبود، بلکه قرارداد مشارکت در تولید به روش عاملیت به شمار می‌رود (محبی، ۱۳۸۶: ۱۶۰؛ ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۲).

۱۳۳۳ش/۱۹۵۴م در مجلس شورای ملی و در ششم آبان ۱۳۳۳ نیز در مجلس سنا به تصویب رسید (لوح جامع قوانین و مقررات، ۱۳۹۵).

از میان ۵۶ ماده این قرارداد، تنها یک جزء از نه جزء ماده ۴ (جزء «و») به موضوع آموزش و استخدام نیروهای داخلی پرداخته است. در بند «و» ماده ۴ به عنوان تعهدات شرکت‌های عامل آمده است: «استخدام حداقل کارمندان خارجی و اطمینان از اینکه تا حدودی که معقولاً عملی باشد، بیگانگان فقط برای تصدی مقاماتی استخدام شوند که شرکت‌های عامل نتوانند ایرانیانی حائز معلومات و تجربه کافی برای احراز آن مقامات بیابند ... تهیه طرح و برنامه‌ها با مشورت شرکت ملی نفت ایران برای کارآموزی و تعلیم صنعتی و فنی و تشریک مساعی برای اینکه اجرای آن به منظور اینکه ایرانیان با فراگرفتن تعلیم لازم در کوتاه‌ترین مدتی که عملاً ممکن باشد، جایگزین کارمندان بیگانه بشوند و هر نوع فرصت ممکنه برای اینکه ایرانیان در این عملیات شرکت‌های عامل، شاغل مقامات مهم بشوند، فراهم گردد».

دقت در مفاد و محتوای این قرارداد نفتی، از منظر ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش گویای موارد زیر است:

اولاً، هدف‌گذاری و شناسایی دقیقی از دانش مورد نیاز در مسیر اجرای قرارداد وجود نداشته و در نتیجه، در مفاد قرارداد نیز به طور صریح و مستقل، الزامات و تعاریفی برای محتوای دوره‌های آموزشی مورد نیاز، لحاظ نشده است؛

ثانیاً، صرف نظر از نبود ضمانت اجرای لازم، به‌منظور اجرای جزء «و» ماده ۴، مفاد این ماده صرفاً به بیان الفاظ کلی، نظیر «حداقل کارمندان» و «معقولاً عملی باشد» اشاره کرده است اما تعداد و نسبت نیروی کار داخلی به خارجی، به‌صورت دقیق و صریح مشخص نیست؛ ثالثاً، سازوکار و رویه مورد نیاز برای شیوه تشخیص اینکه فرد ایرانی دارای معلومات و تجربه کافی برای احراز مقامات هست یا نه، مشخص نشده است و در عمل، موضوع به طرف خارجی تفویض اختیار شده و در نتیجه، یکی از امکانات کسب تجربه و تسهیم دانش از طرف ایرانی سلب شده است؛

رابعاً، اگرچه کشور میزبان برای تهیه برنامه‌های آموزشی نیروهای داخلی در ظاهر طرف مشورت است و زمینه اکتساب دانش فراهم شده، به صراحت مشخص نیست که این نیروهای آموزش دیده ظرف چه مدت قرار است جایگزین نیروهای خارجی شوند؛ صرف

نظر از اینکه، این روش جایگزینی در ردیف سیاست‌های بومی‌سازی تلقی می‌شود و تأثیر همه‌جانبه در انتقال دانش فنی نخواهد داشت (نوری و علیپور، ۱۳۹۳: ۲۲)؛  
خامساً، در جزء «ح» ماده ۴ آن قرارداد آمده است: «به‌جز در مواردی که به ترتیب بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های عامل، کتباً توافق شده باشد، کلیه طرح‌ها و نقشه‌ها و مقاطع و گزارش‌ها و جداول و اطلاعات علمی و فنی و هرگونه اطلاعات مشابه مربوط به عملیات فنی شرکت‌های عامل که مشمول این قرارداد است، از طرف ایران و شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های عامل، محرمانه تلقی خواهد شد؛ بدین معنا که محتویات و مطالب آن نباید از طرف ایران و شرکت ملی نفت ایران بدون رضایت شرکت‌های عامل یا از طرف هر یک از شرکت‌های عامل بدون رضایت شرکت ملی نفت ایران افشا بشود؛ متنها در دادن چنین رضایت، بدون دلیل موجه، امتناع یا تأخیر نباید به‌عمل آید». بنابراین، دسترسی کشور میزبان به مدارک و اطلاعات علمی و تسهیم دانش آن با خیرگان، مراکز علمی یا کارشناسان وقت صنعت نفت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات ناشی از آنها در دوره‌های آموزشی داخلی و کسب آراء صاحب‌نظران، در عمل با محدودیت جدی روبه‌رو بوده است.  
پس، صرف نظر از فرض احتساب برگزاری برخی دوره‌های آموزشی برای نیروهای داخلی، به عنوان گامی در راستای کسب دانش، تأثیر کشور میزبان در محتوا و ماهیت این دوره‌ها نیز در هاله‌ای از ابهام قرار دارد و حتی می‌تواند بیشتر تأمین‌کننده منافع پیمانکار از نظر کاهش هزینه نیروی انسانی تلقی گردد. البته سایر ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش نیز در این قرارداد به روشنی نمایان نیست.

### ۳. مدیریت دانش در قراردادهای مشارکتی ایران

مشارکت در قراردادهای نفتی برای نخستین بار به صورت مشارکت در سرمایه‌گذاری در ایران و با قانون تفحص، اکتشاف و استخراج نفت از سراسر ایران و فلات قاره، مصوب ۱۳۳۶ ش آغاز شد و سپس با معرفی قراردادهای مشارکت در تولید در اندونزی در سال ۱۹۶۶ میلادی که مستلزم شراکت کشور میزبان و شرکت نفتی در محصول نهایی عملیات بود، به اوج خود رسید (امانی، ۱۳۸۹: ۱۰۴).

از حیث رژیم مالی و اقتصادی، بیشتر قراردادهای مشارکتی به چهار حالت مشارکت در تولید<sup>۱</sup>، مشارکت در سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup>، مشارکت در سود یا درآمد<sup>۳</sup> و مشارکت در عملیات<sup>۴</sup> دلالت دارد. گفتنی است که قرارداد می‌تواند همزمان دارای ساختار سرمایه‌گذاری مشترک و مشارکت در تولید باشد (ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۳۲). قراردادهای مشارکتی ایران را عمدتاً در شمار قراردادهای مشارکت در سرمایه‌گذاری جای می‌دهند (شیرجیان، ۱۳۹۵: ۵۰). با تصویب قانون نفت در سال ۱۳۳۶ با عنوان «لایحه قانونی مربوط به تفحص و اکتشاف و استخراج نفت در سراسر کشور و فلات قاره» برای نخستین بار واژه مشارکت، به‌طور متقن در ادبیات قوانین و قراردادهای نفت گاز ایران راه یافت و به‌صورت رسمی و قانونی بستر انعقاد قراردادهای مشارکتی در حوزه قراردادهای بالادستی ایجاد شد. این قانون که اولین قانون مستقل در خصوص نفت به‌شمار می‌رود، مصوب ۲۰ تیر مجلس شورای ملی و ۷ مرداد ۱۳۳۶ مجلس سناست؛ یعنی سه‌سال پس از انعقاد قرارداد کنسرسیوم، دولت ایران برآن شد تا با هدف تثبیت و اعمال حاکمیت و نظارت خود بر منابع نفتی، اقدام به وضع قانون نفت کرده و آن را لازم‌الاتباع در هر قرارداد نفتی به‌شمار آورد. از این‌رو، قانون یادشده در آن‌سال شامل ۱۶ ماده و ۹ تبصره به تصویب مجلسین وقت رسید. در ادامه، به بررسی و تشریح ۱۲ فقره قرارداد مشارکتی از منظر ابعاد، چرخه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش می‌پردازیم.

### ۳.۱. قرارداد مشارکتی سه‌گانه اول (۱۹۵۸-۱۹۵۷م)

پس از تصویب قانون نفت در سال ۱۳۳۶، شرکت ملی نفت ایران در این زمان برای توسعه فعالیت در حوزه فلات قاره، به انعقاد سه قرارداد معروف به نام‌های «سیرپ»، «ایپاک» و «سافایر»، به ترتیب با شرکت‌های نفتی آجیپ مینارایا، پان آمریکن و سافایرپترولیوم اقدام کرد. این قراردادها در قالب ماده‌واحد و بر مبنای قانون مذکور به تصویب مجلس شورای ملی رسید. مشخصات تفصیلی‌تر این سه قرارداد در جدول زیر ارائه شده است. این

- 
1. Production Sharing
  2. Joint Venture
  3. Revenue or profit Sharing
  4. Joint Operating

قراردادها، برخلاف قرارداد کنسرسیوم که ماهیتاً از نوع قرارداد مشارکت در تولید (PSC) بود، از نوع قراردادهای مشارکت در سرمایه‌گذاری (JV) به‌شمار می‌رفت (شیرجیان، ۱۳۹۵: ۵۲).

جدول ۱. وضعیت قراردادهای مشارکتی سه‌گانه اول (۱۹۵۸-۱۹۵۷م)

ردیف	عنوان گروه	عنوان شرکت مختلط (فارسی)	عنوان	تاریخ تصویب
۱	آجیپ	شرکت نفت ایران و ایتالیا <sup>۱</sup>	سیرپ <sup>۲</sup>	۱۳۳۶/۶/۲
۲	پان آمریکن	شرکت سهامی غیرانتفاعی ایران پان‌آمریکن <sup>۳</sup>	آپاک <sup>۴</sup>	۱۳۳۷/۳/۷
۳	سافایر	شرکت سهامی غیرانتفاعی نفت ایران کانادا <sup>۵</sup>	سافایر <sup>۶</sup>	۱۳۳۷/۴/۲۵

در قانون مربوط به موافقت‌نامه تفحص و اکتشاف و استخراج و بهره‌برداری نفت بین شرکت نفت ایران و شرکت ایتالیایی، مجلسین موافقت‌نامه‌ای موسوم به قرارداد سیرپ، مشتمل بر ۴۷ ماده و ۹ ضمیمه را که راجع به تفحص و اکتشاف و استخراج و بهره‌برداری نفت بین شرکت نفت ایران از یک طرف و شرکت ایتالیایی آجیپ مینراریا از طرف دیگر، به امضا رسیده بود، در قالب ماده‌واحد تصویب و اجازه مبادله و اجرای موافقت‌نامه مزبور را صادر کردند. در مادتين ۴ و ۳۳ آن قرارداد آمده است:

ماده ۴- پنجاه درصد از سرمایه اولیه شرکت سیرپ را شرکت ملی نفت ایران و یا شرکت‌های تابعه آن خواهند پرداخت و پنجاه درصد دیگر را شرکت آجیپ مینراریا و یا شرکت‌های تابعه آن تأدیه خواهند نمود. علی‌هذا در این موافقت‌نامه منظور از اصطلاح «شرکت ملی نفت ایران»، گروه شرکت ملی نفت ایران و منظور از «آجیپ مینراریا»، گروه آجیپ مینراریا می‌باشد. دو گروه مزبور در مورد تشکیل هیئت مدیره نیز دارای حقوق متساوی خواهند بود. بدین ترتیب که نصف عدده اعضای هیئت مدیره از طرف شرکت ملی نفت ایران و نصف دیگر از شرکت آجیپ مینراریا انتخاب خواهد شد. همچنین تساوی مذکور در تشکیل هیئت بازرسی حساب‌ها نیز ملحوظ می‌شود؛ بدین شرح که نصف اعضای آن به استثنای رییس هیئت مدیره از طرف شرکت ملی نفت ایران و نصف دیگر از

1. Iranian-Italian Oil Company
2. SIRIP
3. Iran Pan American Oil Company
4. IPAC
5. Iranian-Canadian Oil Company
6. Sapphire

شرکت آجیپ مینراریا معین می‌شوند. ریاست هیئت مدیره با مدیری خواهد بود که از طرف شرکت ملی نفت ایران انتخاب می‌شود. و نیابت ریاست با مدیری خواهد بود که توسط شرکت آجیپ مینراریا معین گردد. مدیرعامل که در عین حال سمت مدیریت کل را نیز خواهد داشت، از طرف شرکت آجیپ مینراریا معین می‌شود. اختیارات مدیرعامل و مدیر کل در اساسنامه ضمیمه این موافقت‌نامه معین شده است. اداره امور فنی شرکت به دست کارمندانی سپرده خواهد شد که به معرفی آجیپ مینراریا و به انتخاب مدیر کل تعیین خواهند شد. در انتخاب کارمندان مزبور مدیر کل با توجه به مقررات ماده ۳۳ این قرارداد عمل خواهد کرد.<sup>۱</sup> منظور از اداره امور فنی، اداره امور اکتشاف و توسعه و بهره‌برداری و حمل و نقل و بارگیری نفت می‌باشد. رییس هیئت بازرسی حساب‌ها توسط یک شرکت امین اموال سوئسی یا شرکت حسابرسی سوئسی، از میان اشخاصی انتخاب خواهد شد که تابعیت ایران یا ایتالیا را نداشته و به هیچ وجه وابسته به یکی از طرفین این موافقت‌نامه نباشند و هیچ‌گونه منافی در امور نفتی نداشته باشند. اعضای هیئت مدیره و اعضای هیئت بازرسی حساب‌ها و رؤسای شرکت، ممکن است ایرانی یا خارجی باشند. همچنان که در مفاد این قانون یا قرارداد نمایان است:

اولاً، مفاد مربوط به استخدام نیروی کار داخلی و جایگزینی آن، دقیقاً برگرفته از قرارداد کنسرسیوم و منطبق بر رویه موجود در آن است و نشان می‌دهد که گویی متصدیان وقت، تنها از قرارداد قبلی در این خصوص کپی برداری کرده‌اند و هیچ تغییر، تحول یا نوآوری‌ای در این زمینه رخ نداده است؛ درحالی که سایر مفاد قرارداد در مقایسه با قرارداد قبلی دستخوش تغییرات بوده است. این وضعیت، مؤید این مدعاست که محور اصلی در مذاکرات طولانی با شرکت‌های نفتی بین‌المللی، بیشتر ملاحظات اقتصادی، مالی و حسابداری، مانند میزان مالیات بر درآمد، سود یا بهره مالکانه و سود تولید و پاداش بوده است و به مسائل اساسی، مانند چگونگی ارتقای جایگاه شرکت ملی نفت از بُعد مدیریتی، فنی و مهندسی، دانش‌افزایی، توسعه منابع انسانی و تربیت نیروی انسانی متخصص در قراردادهای نفتی، به‌نحو شایسته و مطلوب توجه نشده است. بنابراین، نکات شش‌گانه مطرح در زمینه

۱. ماده ۳۳: سیرپ مکلف به تقلیل استخدام کارمندان خارجی خواهد بود و برای این منظور، دقت خواهد نمود که استخدام این کارکنان تا حدودی که به‌طور معقول عملی باشد، منحصراً برای تصدی مشاغل صورت گیرد که سیرپ نتواند برای اشتغال آنها ایرانیانی که دارای معلومات و تجربیات لازم باشند، پیدا کند.



وضعیت مدیریت دانش در قرارداد کنسرسیوم و احصاء کاستی‌های موجود ابعاد مدیریت دانش در آن، در خصوص این قرارداد نیز قابل طرح است؛

ثانیاً، در این قرارداد مدیرعامل که دارای اختیارات گسترده و به نوعی سکاندار اصلی شرکت شمرده می‌شود، یک فرد وابسته به طرف خارجی است و نزدیک به یقین، دارای استراتژی دانشی به نفع کشور میزبان نخواهد بود. ضمن اینکه ماده ۴ قرارداد مبنی بر اداره امور فنی شرکت توسط کارمندان معرفی شده توسط آجیپ و با انتخاب مدیرعامل، مُشعر بر حاکمیت کامل طرف دوم قرارداد بر ساختار نیروی انسانی است. بدیهی است که معمولاً طرف خارجی برای حفظ وضعیت انحصاری و برتری نسبی خود در راستای تأمین و تحقق منافع دانشی و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی کشور میزبان عمل نمی‌کند؛

ثالثاً، پیش از انعقاد این قرارداد، نقاط ضعف دانشی شرکت ملی نفت احصا نشده است تا اهداف دانشی بر مبنای آن در قرارداد ترسیم گردد؛

رابعاً، اگرچه سیرپ مکلف به کاهش نیروی کار خارجی شده است، شیوه تصدّی مسئولیت‌های دانشی در حوزه‌های اجرا، مهندسی، ساخت و نصب، میزان آموزش توسط پیمانکار، به طور شفاف در قرارداد معین نیست. به عبارت بهتر، بُعد شناسایی دانش، پیش از انعقاد قرارداد و نیز در مفاد آن، دیده نمی‌شود؛

خامساً، در متن ماده ۳۳، دو قید و شرط یا عبارت با عنوان «به طور معقول عملی باشد» و «ایرانیانی که دارای معلومات و تجربیات لازم باشند»، درج شده است اما هیچ‌گونه تعریف دقیق یا محدوده‌ای برای عبارت «به طور معقول عملی باشد»، بیان نشده است و شرایط، ضوابط و سازوکار آن مشخص نیست. به سخن دیگر، در این قرارداد، نرخ تقلیل، تعریف عملی بودن یا نبودن و اموری از این دست در هاله ابهام است. افزون بر این، اداره امور فنی را به طور صریح به کارمندان تحت معرفی آجیپ سپرده و نه کارکنان بومی یا داخلی و در عمل، ابعادی همچون اکتساب، تسهیم، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش در این قرارداد منتفی است. همچنین در شرایط و محیط آن روزگار، بیشتر ایرانیان شاغل در حوزه نفت، از نگاه این شرکت‌های خارجی فاقد معلومات و تجربیات لازم بوده‌اند و در نتیجه، درج شرط «ایرانیانی که دارای معلومات و تجربیات لازم باشند»، می‌تواند دستاویز و بهانه‌ای برای طرف خارجی باشد تا با توسل به آن و کسب اختیار تام و کامل در خصوص

نیروی انسانی تصمیم بگیرد. به سخن دیگر، این دو عبارت مندرج در قرارداد، قدرت مانور و حیطة اختیارات مدیرعامل را در به‌کارگیری نیروی خارجی افزایش داده است. طبق ماده ۸ این قرارداد، «تهیه نقشه‌های اکتشافی و همچنین تعیین شرایط و طرز اجرای آنها بر عهده آجیپ مینراریا می‌باشد». پیداست که در قرارداد بالا، این امکان برای طرف خارجی متصور است که متخصصان ایرانی را در ورود به مسائل فنی - مهندسی و کسب مهارت‌های فنی محدود کند؛ در حالی که به موجب ماده ۴ این قرارداد، پنجاه درصد از سرمایه اولیه شرکت سیرپ را شرکت ملی نفت ایران پرداخت خواهد کرد. بنابراین با لحاظ تمامی نکات پیش‌گفته، این قرارداد نیز فاقد رویکرد دانشی و زمینه‌سازی لازم برای تحقق ابعاد، چرخه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش است. دو قرارداد بعدی، یعنی آپاک و سافایر که در فاصله زمانی کمابیش کوتاهی در ماده ۴۵ ماده و با مفاد و ساختار یکسان منعقد شدند، تنها در حوزه عملیاتی با هم تفاوت دارند. ماده ۱۳ این قرارداد، تنها بخشی از قرارداد است که راهبردهایی در زمینه توسعه منابع انسانی و ایجاد زمینه مدیریت دانش همراه داشته است.<sup>۱</sup>

۱. ماده ۱۳: طرفین این قرارداد که از طریق شرکت ایران-کانادا، به خرج و هزینه مشترک خود عمل خواهند نمود، ملزم به انجام تعهدات زیر خواهند بود:
  - ۱- به‌کاربردن حداکثر کوشش برای توسعه هر یک از مناطق کشف‌شده به حد اعلا، طبق روش فنی صحیح صنعت نفت-استخراج نفت کشف‌شده به میزانی که آن قسمت از ذخایر مکشوفه که استخراج آن با استفاده از جدیدترین اصول و طرق معمول صنعت نفت از نقطه‌نظر اقتصادی موجه باشد، در طی مدت قرارداد تماماً مورد استخراج قرار بگیرد و مخصوصاً رعایت اصول صحیح فنی و مهندسی در حفاظت ذخایر هیدروکربور و اجرای عملیات مقرر در این قرارداد به طور عموم؛
  - ۲- نگاهداری ارقام و اطلاعات کامل از جمیع عملیات فنی مقرر این قرارداد؛
  - ۳- نگاهداری حساب‌های عملیات خود به طریقی که ارقام و اطلاعات مربوط به هزینه‌های عملیات مزبور به طرز درست و واضح و دقیق نمایش داده شود. برای انجام این منظور بایستی روش حسابداری مناسبی انتخاب گردیده و در روش مزبور بر طبق تحولاتی که بعداً ممکن است پیش آید، تجدیدنظر به عمل آید؛
  - ۴- فراهم کردن وسائل برای نمایندگان یکدیگر که در هر موقع مناسبی عملیات مورد این قرارداد و وسائل اندازه‌گیری و سنجش و آزمایش را بازرسی نمایند؛
  - ۵- استخدام حداقل کارمندان خارجی و اطمینان از این که تا حدودی که معقولاً عملی باشد، بیگانگان فقط برای تصدی مقاماتی استخدام شوند که شرکت ایران - کانادا و طرف دوم (هر جا که مربوط به او باشد) نتوانند ایرانیانی حائز معلومات و تجربه کافی برای احراز آن مقامات بیابند؛

با وجود فاصله زمانی نزدیک به شش سال، بین زمان انعقاد قراردادهای مشارکتی سه‌گانه اول و قراردادهای مشارکتی بعدی، در قراردادهای بعدی نیز مواد ۱۳ و ۱۴ تکرار شده است که این وضعیت حاکی از عدم تغییر و تحول ساختار قراردادهای مشارکتی در حوزه توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش است.

### ۳.۲. قرارداد مشارکتی شش‌گانه دوم (۱۹۶۵-۱۹۶۶م)

شرکت ملی نفت در ادامه تلاش‌های خود در زمینه استفاده از قراردادهای مشارکتی، به منظور بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت میادین هیدروکربوری فلات قاره کشور براساس قانون نفت سال ۱۳۳۶ش، به انعقاد شش قرارداد مشارکتی در بازه زمانی مذکور اقدام کرد. مشخصات این شش قرارداد در جدول زیر ارائه شده است (شیرینجیان، ۱۳۹۵: ۵۵).

۶- تهیه طرح و برنامه‌ها برای کارآموزی و تعلیم صنعتی و فنی و همکاری در اجرای آنها با توجه به این هدف که در نتیجه اجرای برنامه‌های مذکور، تقلیل تدریجی و مرتب کارمندان خارجی به نحوی میسر گردد که در خاتمه ده سال از تاریخ اجرا، عده کارمندان خارجی شرکت ایران - کانادا از دو درصد کل کارمندی که در استخدام آن شرکت می‌باشند تجاوز ننماید و مقامات عالی اجرایی که توسط کارمندان غیر ایرانی اشغال شده، از ۴۹ درصد کل مقامات اجرایی موجود بیشتر نباشد؛

۷- توجه دایم به حقوق و منافع ایران در جریان عملیات خود؛

۸- فراهم آوردن وسائل برای این که هرکدام از طرفین که بخواهند بتوانند طرف مدت معقولی، هر گونه اطلاعی را که لازم بدانند، از قبیل رونوشت‌های دقیق نقشه‌ها و مقاطع و گزارش‌های مربوط به نقشه‌برداری و زمین‌شناسی و ژئوفیزیک و حفاری و تولید و سایر امور مربوطه به عملیات مقرر در این قرارداد که جنبه قطعیت یافته باشد و همچنین جمیع اطلاعات علمی و فنی مهم که در نتیجه عملیات آنها به دست آمده باشد، از طریق نمایندگی شرکت ایران - کانادا دریافت نمایند.

ماده ۱۴: کلیه طرح‌ها، نقشه‌ها، مقاطع و گزارش‌ها و جداول و اطلاعات علمی و فنی و هر گونه اطلاعات مشابه مربوط به عملیات فنی طرف دوم یا شرکت ایران - کانادا که به موجب این قرارداد مقرر است از طرف اول و طرف دوم و شرکت ایران - کانادا محرمانه تلقی خواهد شد. بدین معنا که محتویات و تأثیر آن نباید به وسیله هیچ کدام از طرفین یا شرکت ایران - کانادا بدون رضایت طرفین این قرارداد افشا بشود؛ منتهی در دادن چنین رضایت بدون دلیل موجه امتناع یا تأخیر نباید به عمل آید.

جدول ۲. وضعیت قراردادهای مشارکتی شش گانه دوم (۱۹۶۵-۱۹۶۶م)

ردیف	عنوان گروه	عنوان شرکت مختلط (فارسی)	عنوان قرارداد (اختصار)	تاریخ تصویب مجلس
۱	شل	شرکت نفت فلات قاره دشتستان <sup>۱</sup>	دوپکو <sup>۲</sup>	۱۳۴۳/۱۱/۲۴
۲	تایدواتر	شرکت نفت فلات قاره ایران <sup>۳</sup>	ایروپکو <sup>۴</sup>	۱۳۴۳/۱۱/۲۴
۳	گروه آجیپ، فیلیپس و نفت و گاز هندوستان	شرکت نفت بین المللی دریایی ایران <sup>۵</sup>	ایمینکو <sup>۶</sup>	۱۳۴۳/۱۱/۲۴
۴	گروه آتلانتیک	شرکت نفت لاوان <sup>۷</sup>	لاپکو <sup>۸</sup>	۱۳۴۳/۱۱/۲۴
۵	گروه فرانسوی	شرکت نفت فارسی <sup>۹</sup>	اف.پی.سی <sup>۱۰</sup>	۱۳۴۳/۱۱/۲۴
۶	گروه شرکت های آلمانی	شرکت نفت خلیج فارس <sup>۱۱</sup>	پگوپکو <sup>۱۲</sup>	۱۳۴۴/۰۴/۲۱

پنج قرارداد نخست با عنوان «قانون راجع به اجازه مبادله و اجرای پنج فقره قرارداد نفت» و در قالب ماده واحد به تصویب مجلسین وقت رسید. پنج قرارداد مشارکتی که به موجب این قانون منعقد و به تصویب مجلسین وقت رسیده است، کمابیش ساختار و مفادی مشابه را دارا هستند. در ماده ۵، تمامی این قراردادها که مشعر بر تشکیل دستگاهی مختلط برای مشارکت است، این عبارت ذکر شده است: «طرفین یک شرکت سهامی تشکیل داده و در اداره ثبت ایران به ثبت خواهند رسانند. این شرکت یک شرکت غیر

1. Dashtestan offshore petroleum co
2. DOPCO
3. Iranian offshore Petroleum company
4. IROPCO
5. Iranian marine International oil company
6. IMINCO
7. Lavan Petroleum company
8. LAPCO
9. Farsi Petroleum company
10. F.P.C
11. Persian Gulf Petroleum co
12. PEGOPCO

انتفاعی بوده و عملیات مقرر در این قرارداد را به حساب مشترک طرفین و به عنوان عامل طرفین انجام خواهد داد؛ ولیکن در مورد اجرا و انجام عملیات اکتشافی که به موجب این قرارداد بر عهده طرف دوم محول گردیده، شرکت مذکور فقط عامل طرف دوم خواهد بود. اسامی این شرکت‌های تأسیس شده، در واقع نام اختصاری هر قرارداد تلقی می‌شوند. قرارداد ششم نیز که با عنوان «قانون قرارداد شرکت نفت خلیج فارس» در مورخ ۱۳۴۴/۴/۲۱ به تصویب رسیده است، مطابق رویه و روال قراردادهای قبلی اقدام شده و در ماده ۵ قرارداد مانند قراردادهای قبلی، طرفین مکلف به تشکیل یک شرکت سهامی شده‌اند. طبق ماده ۶ این قراردادها، مدیرعامل شرکت سهامی که دارای بالاترین مقام اجرایی تلقی می‌شود، توسط طرف دوم انتخاب می‌شده است. در بند ۵ و ۶ از ماده ۱۳ و ماده ۱۴ این قراردادهای شش‌گانه که می‌توان از آنها با عنوان تنها مبانی توسعه منابع انسانی و فناوری در این قراردادها یاد کرد، در بیان وظایف طرفین آمده است.

بند ۵ ماده ۱۳ مقرر می‌کند: «استخدام حداقل کارمندان خارجی و اطمینان از اینکه تا حدودی که معقولاً عملی باشد، بیگانگان فقط برای تصدی مقاماتی استخدام شوند که شرکت [مختلط] و طرف دوم (هر جا که مربوط به او باشد) نتوانند ایرانیانی حائز معلومات و تجربه کافی برای احراز آن مقامات بیابند».

بند ۶ ماده ۱۳ مقرر می‌کند: «تهیه طرح و برنامه‌ها برای کارآموزی و تعلیم صنعتی و فنی و همکاری در اجرای آنها با توجه به این هدف که در نتیجه اجرای برنامه‌های مذکور، تقلیل تدریجی و مرتب کارمندان خارجی به نحوی میسر گردد که در خاتمه ده سال از تاریخ اجرا، عده کارمندان خارجی شرکت [مختلط] از دو درصد کل کارمندانی که در استخدام آن شرکت می‌باشند تجاوز ننماید و مقامات عالی اجرایی که توسط کارمندان غیر ایرانی اشغال شده، از ۴۹ درصد کل مقامات اجرایی موجود بیشتر نباشد».

ماده ۱۴ نیز مقرر می‌دارد: «طرف اول و طرف دوم و شرکت [مختلط] کلیه طرح‌ها، نقشه‌ها، مقاطع و گزارش‌ها و جداول و اطلاعات علمی و فنی و هرگونه اطلاعات مشابه مربوط به عملیات فنی طرف دوم یا شرکت [مختلط] را که به موجب این قرارداد مقرر است، محرمانه تلقی خواهند کرد. بدین معنا که اسناد یا محتویات آن نباید به وسیله هیچ‌کدام از طرفین یا شرکت [مختلط] بدون رضایت طرفین این قرارداد افشا بشود؛ منتها در دادن چنین رضایت بدون دلیل موجه، امتناع یا تأخیر نباید به عمل آید».

با بررسی مفاد بالا که تنها مبنای ساختار منابع انسانی داخلی در این قراردادها هستند و نیز با لحاظ ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش، می‌توان چالش‌های این قراردادها را به شرح زیر احصا کرد:

اولاً، تمام تعهدات مندرج در ماده ۱۳ برعهده طرفین است؛ بی‌آنکه حدود و ثغوری از میزان تعهد هر طرف به تفکیک، تعریف یا تضمین‌هایی برای اجرا در نظر گرفته شده باشد. ثانیاً، به دلیل نشناختن نقاط ضعف دانشی شرکت ملی نفت، هیچ‌گونه اهداف دانشی به منظور جهت‌دهی نوع و محتوای آموزش‌ها در قرارداد تعیین نشده است. ضمن اینکه با شناسایی دقیق سوابق و توانمندی‌های کارکنان داخلی (شناسایی دانش)، این امکان وجود داشته است که به صورت شفاف در قرارداد تعیین کرد که طرف دوم در چه موقعیت‌هایی، به استفاده از نیروی کار داخلی و به چه تعداد ملزم است.

ثالثاً، دانش فنی، تجربه و مهارت، غالباً در واحدهای فنی و عملیاتی شکل می‌گیرد و به چرخه حیات می‌رسد. بنابراین، این طیف از واحدها، هدف اصلی و اولویت‌دار در ایجاد فرایندهای مدیریت دانش شمرده می‌شوند. شرکت سهامی مختلط موضوع ماده ۵ این قراردادها، از نوع شرکت‌های ستادی و عموماً با تعداد نیروی محدود در مقایسه با شرکت‌های صف و عملیاتی است. بنابراین، اگرچه سهم نیروهای داخلی شرکت مختلط از تعداد کل کارکنان آن رو به افزایش می‌رود، این ترکیب نیروی انسانی در محیط هدف مدیریت دانش (شرکت‌ها و جبهه‌های عملیاتی) شکل نگرفته است.

رابعاً، مدیرعامل که در این قرارداد دارای اختیارات گسترده و به نوعی سکان‌دار اصلی شرکت به شمار می‌رود، فردی وابسته به طرف خارجی است و قریب به یقین دارای استراتژی دانشی به نفع کشور میزبان نخواهد بود.

خامساً، تعیین شفاف مسئولیت‌های دانشی و متصدیان آنها و نیز احصای مقدار و محتوای دوره‌های آموزشی، از جمله فعالیت‌های اصلی زیرمجموعه بعد کسب دانش است ولی در طیف قراردادهای مذکور، تعهد روشنی در این خصوص برای طرف دوم در نظر گرفته نشده است.

سادساً، ماده ۱۴ این قراردادها، تمامی اطلاعات و گزارش‌های فنی را محرمانه و غیر قابل دستیابی یا انتشار دانسته است که این محدودیت موانع جدی در مقابل تحقق ابعاد

مختلف مدیریت دانش، مانند کسب، توسعه، تسهیم، به‌کارگیری، نگهداری و ارزیابی دانش ایجاد می‌کند.

### ۳.۳. قرارداد مشارکتی سه‌گانه سوم (۱۹۷۱م)

پس از انعقاد قراردادهای مشارکتی شش‌گانه، وقفه‌ای چندساله در استفاده از الگوی قراردادهای مشارکتی در حوزه بالادستی نفت ایران ایجاد شد و به سمت قراردادهای خدماتی گرایش یافت ولی دیگر بار شرکت ملی نفت با امضای سه قرارداد مشارکتی در سال ۱۳۵۰ (۱۹۷۱م) استفاده از این دست قراردادها را در حوزه بالادستی نفت کشور برقرار کرد. بدین ترتیب، آخرین نسل از قراردادهای مشارکتی صنعت نفت کشور با انعقاد سه قرارداد بوشکو<sup>۱</sup>، هوپکو<sup>۲</sup> و اینپکو<sup>۳</sup> در سال ۱۳۵۰ (۱۹۷۱م) با تصویب قانون اجازه مبادله و اجرای سه قرارداد نفت به منصفه ظهور رسید. در ادامه، به تبیین مشخصات این سه قرارداد در قالب جدول زیر می‌پردازیم.

جدول ۳. وضعیت قراردادهای مشارکتی سه‌گانه سوم (۱۹۷۱م)

ردیف	عنوان گروه	عنوان شرکت مختلط	مهلت اکتشاف (سال)	مدت قرارداد	تاریخ تصویب مجلس
۱	آمراداهس کورپوریشن	شرکت نفت بوشهر	۶-۹	۲۰	۱۳۵۰/۱۰/۶
۲	گروه شرکت‌های ژاپنی و موبیل	شرکت نفت هرمز	۶-۹	۲۰	۱۳۵۰/۱۰/۶
۳	موبیل	شرکت نفت ایران و ژاپن	۶-۹	۲۰	۱۳۵۰/۱۰/۶

منبع: لوح جامع قوانین و مقررات

هر سه قرارداد مزبور در چهل ماده و با ساختار همسان تنظیم و در ماده ۲ هر یک از این سه قرارداد، طرفین مکلف به تشکیل دستگاهی مختلط شده‌اند که سازوکار آن در ماده ۵ هر سه قرارداد با مفاد و محتوای کاملاً یکسان و مشابه بیان شده است.<sup>۴</sup> در ماده ۱۲ هر

1. BUSHCO
2. HOPECO
3. INPECO

۴. ماده ۵: طرف‌های این قرارداد طرف شصت‌روز از تاریخ اجرا، شرکتی تشکیل داده و در اداره ثبت ایران به ثبت خواهند رساند. این شرکت یک شرکت غیر انتفاعی بوده و عملیات مقرر در این قرارداد را به حساب مشترک طرفین و به عنوان عامل طرفین انجام خواهد داد. ولیکن در مورد اجرا و انجام عملیات اکتشافی که به‌موجب

سه قرارداد، مطالبی مربوط به آموزش و توسعه منابع انسانی، با مفاد و محتوایی کاملاً یکسان و مشابه با عنوان تعهدات و الزامات شرکت مختلط بیان شده است. بند ۵ ماده ۱۲ این قراردادها در مورد یکی از تعهدات شرکت مختلط، آورده است: «استخدام حداقل کارمندان خارجی و حصول اطمینان از اینکه بیگانگان فقط برای تصدی مقاماتی استخدام شوند که ایرانیان حائز شرایط و تجربه لازم و قابل قیاس برای آنها یافت نشوند...».

همچنین در بند ۶ ماده ۱۲ آمده است: «تهیه طرح و برنامه‌ها برای کارآموزی و تعلیم صنعتی و فنی و همکاری در اجرای آنها، با توجه به این هدف که در نتیجه اجرای برنامه‌های مذکور، تقلیل سریع و روزافزون کارمندان خارجی تضمین گردد، به نحوی که در خاتمه هشت سال از تاریخ اجرا، عده کارمندان خارجی اینپکو از دو درصد کل کارمندان حقوق‌بگیر که در استخدام آن شرکت می‌باشند، تجاوز ننماید و مقامات عالی اجرایی که توسط کارمندان غیر ایرانی اشغال شده، از سی درصد کل مقامات عالی اجرایی موجود بیشتر نباشد».

از جمله تحولات یا وجوه افتراق بند ۶ ماده ۱۲ قراردادهای سه‌گانه مشارکتی سوم در مقایسه با مواد مشابه خود در سایر قراردادهای مشارکتی، این است که مدت زمان لازم برای دستیابی به نسبت مطلوب تعداد نیروی خارجی، به کل کارمندان دستگاه مختلط، از ده سال به هشت سال کاهش یافته است. ضمن اینکه نسبت تصدی مقامات عالی اجرایی غیر ایرانی در دستگاه مختلط نیز از ۴۹ درصد به ۳۰ درصد کاهش یافته است. این تغییرات نشان می‌دهد که مقوله توسعه منابع انسانی داخلی در مقایسه با قراردادهای مشارکتی قبلی، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. با مذاقه و نگرش به این قراردادها از منظر ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش و سایر جنبه‌های عملیاتی موارد زیر دارای اهمیت است: اولاً، مانند قراردادهای مشارکتی قبلی، در بُعد اهداف دانشی قبل از انعقاد قرارداد نقاط ضعف دانشی و نیازهای دانشی شرکت ملی نفت احصا نشده است تا طرف مقابل صراحتاً به برگزاری دوره‌های آموزشی خاص با محتوای مطلوب کشور میزبان الزام شود.

این قرارداد برعهده طرف دوم محول گردیده، شرکت مذکور فقط عامل طرف دوم خواهد بود. شرکت مزبور شرکت نفت بوشهر/هرمز/ایران و ژاپن نامیده خواهد شد و از این پس در این قرارداد نام بوشکو/هوپکو/اینپکو به آن اطلاق می‌شود. بوشکو/هوپکو/اینپکو دارای تابعیت ایرانی بوده و نسبت به مواردی که تکلیف آن در اساسنامه شرکت مذکور تعیین نشده باشد، مشمول مقررات قانون تجارت ایران خواهد بود.



ثانیاً، طرف دوم به رفتارهایی همچون ارائه سوابق، تخصص‌ها و دانسته‌های کارشناسان خود، تعریف پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، تأیید مراکز علمی معتبر، اجرای برنامه‌های چرخش شغلی و پاسخگویی به سؤالات دانشی کارشناسان داخلی، به عنوان زیرفعالیت‌های چرخه‌های مدیریت دانش، ملزم نشده است.

ثالثاً، ماده ۱۳ این قراردادها با عنوان اطلاعات محرمانه اشعار داشته است: «طرف اول و طرف دوم و [دستگاه مختلط] کلیه طرح‌ها، نقشه‌ها، مقاطع و گزارش‌ها و جداول و اطلاعات علمی و فنی و هرگونه اطلاعات مشابه مربوط به عملیات فنی مقرر در این قرارداد را محرمانه تلقی خواهند کرد. بدین معنا که محتویات یا نتایج آنها نباید به وسیله هیچ‌کدام از طرفین یا [دستگاه مختلط] بدون رضایت طرفین این قرارداد افشا بشود؛ منتها در دادن چنین رضایت بدون دلیل موجه، امتناع یا تأخیر نباید به عمل آید». بسیار روشن است که این ماده می‌تواند در مقابل فرایندهایی از مدیریت دانش، مانند توسعه و تسهیم دانش، مانعی جدی ایجاد کند.

رابعاً، اگرچه در بند ۶ ماده ۱۲، تقلیل نیروی انسانی خارجی و کاهش شدید آن پیش‌بینی شده است، ملاک و معیار در ارزیابی اجرای این بند، خاتمه سال هشتم است و در مفاد قرارداد، یک برنامه زمان‌بندی دقیق برای نحوه و میزان کاهش نیروی انسانی خارجی، به تفکیک هر سال مشخص نشده است.

خامساً، تمام تعهدات مندرج در ماده ۱۲ برعهده طرفین است؛ بی‌آنکه حدود و ثغوری از میزان تعهد هرطرف به تفکیک تعریف کرده یا تضمین‌هایی برای اجرا در نظر گرفته شده باشد.

#### ۴. مدیریت دانش در قراردادهای خدمت ایران

قرارداد خدمت که در نظام حقوقی ما، قرارداد پیمانکاری یا اجاره خدمات نامیده می‌شود، رابطه‌ای قراردادی است که براساس آن، در برابر خدمات انجام‌شده، اجرت پرداخت می‌شود (امانی، ۱۳۸۹: ۱۰۸). در قراردادهای خدمت که در بخش بالادستی به کار گرفته می‌شود، پیمانکار فعالیت‌های نفتی، اعم از اکتشاف، توسعه و یا تولید را برای دولت یا شرکت ملی نفت انجام می‌دهد و قبول می‌کند که هزینه‌های انجام‌شده را به همراه حق‌الزحمه از طریق دریافت وجه یا خرید بخشی از نفت تولیدی به قیمت روز دریافت کند (شیروی، ۱۳۹۳:

۳۶۷). در ایران با تصویب قانون نفت ۱۳۵۳، دوران رسمی کنار گذاشتن قراردادهای مشارکت و استفاده از قراردادهای خدمت فرا رسید؛ هرچند این قراردادها، پیش از این قانون نیز در عمل مورد استفاده قرار گرفته بودند. قراردادهایی که از آنها به عنوان اولین قراردادهای نفتی خدمت در جهان نام برده می‌شود (کاظمی، ۱۳۹۳: ۱۷۴).<sup>۱</sup>

#### ۴. ۱. سه قرارداد خدمت (پیمانکاری) منعقد شده پیش از تصویب قانون نفت ۱۳۵۳

براساس قانون نفت سال ۱۳۳۶، سه قرارداد خدمت با شرکت‌های خارجی منعقد شد که مشخصات این قراردادها در جدول زیر آمده است:

جدول ۴. وضعیت قراردادهای خدماتی پیش از قانون نفت ۱۳۵۳

تاریخ تصویب مجلس	طرف اول	عنوان قرارداد
۱۳۴۵/۹/۱۹	شرکت ملی نفت ایران	قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید نفت با آراپ (۴۴ ماده)
۱۳۴۸/۳/۳۱	شرکت ملی نفت ایران	قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های اروپایی (۳۹ ماده)
۱۳۴۸/۷/۲	شرکت ملی نفت ایران	قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت نفت کتینانتال (۴۱ ماده)

منبع: لوح جامع قوانین و مقررات (۱۳۹۵)

۱. قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت فرانسوی آراپ و شرکت فرانسوی سوفیران (وابسته به آراپ) در ۴۴ ماده که با ساختار قراردادهای قبلی متفاوت است. به موجب ماده ۲ و بند «ب» و «ج» ماده ۳، شرکت آراپ یا شرکت‌های وابسته به آن در قبال انجام خدمات فنی مالی و بازرگانی، حق الزحمه‌ای دریافت خواهند کرد و وجوه لازم را برای عملیات اکتشاف و در صورت پیدایش نفت برای انجام عملیات ارزیابی و توسعه،

۱. خاستگاه قراردادهای خدمت، به قرارداد ایران با شرکت فرانسوی آراپ در سال ۱۳۴۵ ش (۱۹۶۶م) بر می‌گردد که مشابه آن دو سال بعد در عراق نیز منعقد شد. در سال‌های دهه پنجاه در مکزیک و در دهه شصت در آرژانتین، قراردادهایی استفاده می‌شد که در آن هیچ‌گونه حقی برای شرکت نفتی نسبت به نفت ایجاد نمی‌شد و شبیه قراردادهای خدمت بود. اما قالبی که به عنوان قرارداد خدمت در عملیات نفتی معرفی شده است، از قرارداد آراپ در ایران آغاز شد که با قانون نفت ۱۳۵۳ تکمیل گردید. این قراردادها در نیمه دوم دهه هفتاد میلادی در منطقه آمریکای لاتین، مورد استفاده فراوان برزیل قرار گرفتند.

در اختیار شرکت ملی نفت ایران خواهد گذارد. وجوه مزبور مربوط به عملیات اکتشافی، به صورت وام بدون بهره پرداخت خواهد شد و استرداد آن موکول به کشف و تولید نفت به مقادیر تجارتي خواهد بود. وجوه مربوط به مخارج ارزیابی و توسعه، وام با بهره تلقی شده و طبق روش مقرر در این قرارداد مسترد خواهد شد و اراپ به عنوان واسطه، مقادیر معینی از نفت خام را از طرف شرکت ملی نفت ایران در بازارهای جهان خواهد فروخت و طبق مقررات این قرارداد، شرکت ملی نفت ایران و دولت ایران قسمتی از وجوه حاصله از فروش را برای خرید کالا و خدمات فرانسوی مصرف خواهند کرد (درخشان، ۱۳۹۲: ۷۲).

۲. قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید که میان شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های اروپایی (اراپ فرانسوی، آجیپ ایتالیایی، شرکتی اسپانیایی، شرکتی بلژیکی و شرکتی اتریشی<sup>۱</sup>) در تاریخ ۱۲ اسفند ۱۳۴۷/۳ مارس ۱۹۶۹ منعقد شد و قانون مربوط به آن در ۱۳۴۸/۳/۳۱ به تصویب مجلس رسید. این قرارداد در ۳۹ ماده، ساختاری مشابه با قرارداد قبلی (اراپ) دارد (درخشان، ۱۳۹۲: ۷۳).

۳. قرارداد پیمانکاری اکتشاف و تولید بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت نفت کنتینانتال که در تاریخ ۱۷ فروردین ۱۳۴۸/۶ آوریل ۱۹۶۹ منعقد شد و قانون مربوط به آن در ۱۳۴۸/۷/۲ به تصویب مجلس رسید. این قرارداد نیز در ۴۱ ماده، ساختاری مشابه با دو قرارداد قبلی دارد (درخشان، ۱۳۹۲: ۷۴).

مروری بر مفاد سه قرارداد یاد شده، نشان می‌دهد که موضوعات مربوط به توسعه منابع انسانی و آموزش نیروهای داخلی، فقط در یک ماده از هر سه قرارداد با مفاد و محتوای کاملاً یکسان، به صورت مختصر بیان شده است. به سخن دیگر، تنها یک ماده از این قراردادها نیم‌نگاهی به این موضوع داشته است که در قرارداد اول، ماده ۱۱ و در دو قرارداد خدماتی پس از آن، ماده ۱۰ می‌باشد و با عنوان اداره عملیات، بستر و زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی داخلی فراهم کرده است. در ماده مزبور آمده است:

ماده ۱۰- اداره عملیات

جزء ۱- اداره عملیات نفتی مربوط به ناحیه واگذار شده با رعایت مقررات این قرارداد از تاریخ اجرا به پیمانکار کل محول می‌گردد.

- جزء ۲- پیمانکار کل، مخصوصاً ملزم به انجام تعهدات زیر خواهد بود:
- الف- بذل مساعی در اجرای عملیات اکتشافی در ناحیه واگذار شده به حد اعلا بر طبق روش خوب صنعت نفت.
- ب- مطلع نگاهداشتن شرکت ملی نفت ایران مستمراً در جریان کلیه عملیاتی که باید به موجب مقررات این قرارداد صورت گیرد و تسلیم گزارش ماهانه پیشرفت کار به شرکت ملی نفت در مورد عملیات انجام یافته و همچنین تسلیم گزارش جامع و نهایی در پایان هر کار معین.
- ج- فراهم کردن وسائل تا نمایندگان شرکت بتوانند در هر موقع معقولی عملیات مقرر در این قرارداد را بازرسی نمایند.
- د- نگاهداری ارقام و اطلاعات کامل از جمیع عملیات فنی که طبق این قرارداد انجام می‌گردد.
- ه- نگاهداری حساب‌های عملیات خود، به طریقی که ارقام و اطلاعات مربوط به هزینه‌های عملیات به طرز درست و روشن و دقیق نشان داده شود و اتخاذ روش حسابداری مناسب برای این منظور که با توافق طرفین تعیین و گاه به گاه با توجه به پیشرفت‌هایی که در آینده حاصل می‌شود مورد تجدید نظر قرار خواهد گرفت.
- و- محدود کردن استخدام کارمندان خارجی به حداقل، با تأمین این منظور که تا آن جا که به طور معقول عملی باشد کارمندان خارجی فقط برای تصدی مشاغل تخصصی فنی که ایرانیان حائز معلومات و تجربه لازم برای احراز آن مشاغل یافت نشوند، استخدام گردند.
- ز- توجه دایم به حقوق و منافع ایران در جریان عملیات خود.
- ح- تأمین این منظور که شرکت ملی نفت در هر موقع که لازم بداند بتواند ظرف مدت معقولی هرگونه اطلاعی را به صورت رونوشت‌های دقیق نقشه‌ها و مقاطع و گزارش‌های مربوط به نقشه برداری و زمین شناسی و ژئوفیزیک و حفاری و تولید و امور مشابه دیگر مربوط به عملیات مقرر در این قرارداد و همچنین جمیع اطلاعات علمی و فنی را که در نتیجه عملیات مزبور حاصل شده است، به دست آورد.
- جزء ۳- پیمانکار کل می‌تواند انجام هر قسمت از عملیات مجاز را که مستقیماً توسط خود او انجام پذیر نباشد (با رعایت مقررات جزء ۳ از ماده ۲) به پیمانکاران فرعی بسپارد؛ مشروط بر این که:

الف- قبلاً درباره انتخاب هر پیمانکار فرعی که بهای قرارداد او بیش از ۲۰۰۰۰ دلار آمریکایی یا معادل آن باشد، با شرکت ملی نفت مشاوره نماید.  
ب- رونوشتی از کلیه این گونه قراردادها تسلیم شرکت ملی نفت ایران نماید.  
ج- انتخاب پیمانکار فرعی بر اساس مقایسه صورت گیرد و در صورت تساوی شرایط، به پیمانکاران فرعی ایرانی حق تقدم داده شود.  
د- بدین وسیله طرفین موافقت می نمایند که در انقضای ۶۰ ماه از تاریخ آغاز نخستین تولید تجاری:

الف- سمت مدیریت عملیات در سازمان پیمانکار برعهده یک نفر ایرانی که از طرف شرکت ملی نفت تعیین گردد، محول خواهد شد. مدیر مذکور زیر نظر مدیرعامل مسئولیت اداره عملیات جاری تولید و حمل و نقل و انبارداری و بارگیری را خواهد داشت.  
ب- یک هیئت اجرایی مرکب از سه نفر نمایندگان شرکت ملی نفت و سه نفر نمایندگان پیمانکار کل جهت نظارت در تهیه و اجرای کلیه برنامه‌ها و بودجه‌های مربوط به عملیات توسعه و تولید تشکیل خواهد شد. جلسات هیئت مذکور هر سه ماه یکبار یا به دفعات بیشتر هر موقع که نمایندگان شرکت ملی نفت یا پیمانکار کل تقاضا نمایند، منعقد خواهد شد.

د- پیمانکار کل و شرکت ملی نفت همواره سعی کامل خواهند نمود برای تأمین این منظور که عملیات با صرفه‌دارترین هزینه از لحاظ اقتصادی انجام یابد.  
در مورد این سه قرارداد خدمت نکات زیر دارای اهمیت است:

اولاً، در این قراردادها بر خلاف قراردادهای مشارکتی، طرف دوم نسبت به آموزش نیروهای داخلی الزامی ندارد؛ در حالی که در قراردادهای مشارکتی، تهیه طرح و برنامه‌ها برای کارآموزی و تعلیم صنعتی و فنی و همکاری در اجرای آنها لحاظ شده است. بنابراین، از حیث بسترسازی بعد اکتساب دانش، این قراردادها پیشرفت معکوس داشته‌اند.  
ثانیاً، طرف دوم به اعمالی همچون ارائه سوابق، تخصص‌ها و دانسته‌های کارشناسان خود، تعریف پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، تأیید مراکز علمی معتبر، اجرای برنامه‌های چرخش شغلی و پاسخگویی به سؤالات دانشی کارشناسان داخلی به عنوان زیرفعالیت‌های بعد تسهیم دانش، ملزم نشده است.

ثالثاً، اگرچه در بند «و» جزء ۲ آن ماده، موضوع محدود ساختن استخدام خارجیان مطرح است، باید در نظر داشت که بند مزبور با ادبیات و الفاظ مشابه در تمامی قراردادهای قبلی (امتیازی و مشارکتی) بیان شده است؛ گویی که در این زمینه صرفاً از قرارداد قبلی کپی برداری شده است. ضمن اینکه در متن ماده آمده است: «محدود کردن استخدام کارمندان خارجی به حداقل با تأمین این منظور که تا آن جا که به طور معقول عملی باشد کارمندان خارجی فقط برای تصدی مشاغل تخصصی فنی که ایرانیان حائز معلومات و تجربه لازم برای احراز آن مشاغل یافت نشوند، استخدام گردند»، ولی هیچ‌گونه تعریف دقیق یا حدود و ثغوری از عبارت «تا آن جا که به طور معقول عملی باشد»، بیان نشده و شرایط، ضوابط و سازوکار آن مشخص نیست. همچنین در خصوص ایرانیانی که دارای معلومات و تجربیات لازم باشند، می‌توان گفت: در شرایط آن روزگار قریب به اتفاق ایرانیان شاغل در حوزه نفت، از نگاه این شرکت‌های خارجی فاقد معلومات و تجربیات لازم بوده‌اند و در نتیجه، این شرط می‌تواند دستاویز و بهانه‌ای برای طرف خارجی باشد تا با اختیار تام و کامل در خصوص نیروی انسانی تصمیم بگیرد.

بنابراین صرف نظر از بند «ح» جزء ۲ این ماده که تا حدودی بستر قراردادی لازم را برای تهیه بانک‌های اطلاعاتی و ذخیره‌سازی دانش و اطلاعات فراهم ساخته است، رویکردی مبتنی بر زمینه‌سازی تحقق سایر ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش در این طیف از قراردادها، به روشنی نمایان نیست.

#### ۴.۲. شش قرارداد پیمانکاری منعقد بر اساس قانون نفت ۱۳۵۳

قانون نفت ۱۳۵۳، دومین قانون نفت کشور است که در ۳۰ ماده در ۳۱ تیرماه ۱۳۵۳ در مجلس سنا و در هشتم مردادماه ۱۳۵۳ در مجلس شورای ملی به تصویب رسید. نکته مهم این است که پیش از این قانون، تمامی قراردادهای نفتی می‌بایستی به تصویب مجلس شورای ملی و مجلس سنا برسد؛ در حالی که به موجب این قانون، تأیید هیئت وزیران کفایت می‌کند و در بند ۲ ماده ۳ آمده است: «قراردادهای مزبور بعد از تأیید هیئت وزیران به موقع به اجرا گزارده خواهد شد».

قراردادهای منعقد بر اساس این قانون، جمعاً شش مورد است که در ادامه معرفی خواهند شد.

۱. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه نفت، شامل ۲۷ ماده که در پنجم مرداد ۱۳۵۳ بین شرکت ملی نفت ایران از یک طرف و شرکت نفت فرانسوی (کمپانی فرانسوزده پترول)<sup>۱</sup> منعقد و بر اساس آن، شرکت توتال ایران به عنوان پیمانکار کل تأسیس شد و ضمن پذیرش ریسک عملیات اکتشاف، متعهد شد کلیه وجوه لازم برای عملیات و توسعه و هر نوع هزینه دیگر را در اختیار شرکت ملی نفت ایران قرار دهد. به موجب ماده ۱۵ این قرارداد، شرکت ملی نفت، ۴۵ درصد نفت خام تولید شده و به دست آمده از میدان را، با رعایت تخفیفات خاص به شرکت فرانسوی نفت یا نماینده او خواهد فروخت (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۶۹۹).

۲. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه نفت، شامل ۲۷ ماده که در هشتم مرداد ۱۳۵۳ بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت آلمانی دمینکس<sup>۲</sup> (شیراز) منعقد شد. به موجب این قرارداد، شرکت نفت دمینکس ایران به عنوان پیمانکار کل تأسیس شد ولی سایر شرایط تقریباً مشابه قرارداد قبلی است (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۷۲۶).

۳. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت آلمانی دمینکس (آبادان) در ۲۷ ماده در هشتم مرداد ۱۳۵۳ منعقد شد. در این قرارداد نیز شرکت نفت دمینکس ایران به عنوان پیمانکار کل تأسیس شد اما ساختار قرارداد مشابه قراردادهای قبلی است (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۷۵۲).

۴. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه بین شرکت ملی نفت ایران و شرکت انگلیسی اولترامار لیمیتد<sup>۳</sup> که در شانزدهم مرداد ۱۳۵۳ در ۲۷ ماده منعقد شد. به موجب این قرارداد که ساختار و محتوایی مشابه قراردادهای قبلی دارد، شرکت مذکور به عنوان پیمانکار کل تأسیس شد (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۷۷۸).

۵. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه نفت بین شرکت ملی نفت ایران و پان کانادین پترولیوم لیمیتد<sup>۴</sup> که در ۲۹ مرداد ۱۳۵۳ در ۲۷ ماده منعقد شد. با وجود عنوان این قرارداد، شرکت‌های خارجی طرف قرارداد با شرکت ملی نفت عبارت بودند از: اشلند اوپل اینکور پوریتد (شرکت آمریکایی) و پایان کانادین پترولیوم (شرکت کانادایی) که در این

1. Cmpagnie Francaise Des Petrores

2. DEMINEX

3. Ultramar Company Limited

4. PanCanadian Petroleum Limited

قرارداد مجتمعاً گروه اشلند نامیده شده‌اند (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۸۰۵). گروه اشلند یک شرکت فرعی پیمانکار کل این قرارداد بود و شرایط آن مانند قراردادهای قبلی است.

۶. قرارداد پیمانکاری برای اکتشاف و توسعه نفت بین شرکت ملی نفت ایران و آجیپ اس.پ.آ در ۲۷ ماده که در ۳ شهریور ۱۳۵۳ منعقد و شرکت نفت آجیپ ایران به‌عنوان پیمانکار کل این قرارداد تأسیس شد. شرایط این قرارداد نیز کمابیش مانند قراردادهای قبلی است. اسناد حقوقی شرکت ملی نفت نشان می‌دهد که قرارداد دیگری تا انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ منعقد نشده است (امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۱: ۱۸۳۴).

مروری بر متن قراردادهای پیش‌گفته، گویای آن است که هر شش قرارداد از ساختار و مفاد یکسان تشکیل شده‌اند و بند «و» ماده ۸ این قراردادها تاحدودی زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی و ایجاد ابعاد مدیریت دانش است. صرف‌نظر از اینکه در طیف قراردادی مذکور نیز زمینه‌سازی تحقق ابعادی، همچون شناسایی و تعیین اهداف دانش، تسهیم، به‌کارگیری، نگهداری و ارزیابی آن مغفول واقع شده است اما بند «و» ماده ۸ قراردادها اشعار می‌دارد: «کارکنان پیمانکار کل بایستی ایرانی باشند و فقط در مواردی که کارکنان فنی متخصص مورد نیاز بوده و چنان کسی از ایرانیان در دسترس نباشد، پیمانکار کل می‌تواند با کسب اجازه قبلی از شرکت ملی نفت ایران به استخدام غیر ایرانیان مبادرت ورزد؛ مشروط بر اینکه پیمانکار کل تعهد نماید که ایرانیان را در همان زمینه تخصص آموزش دهد تا جانشین کارکنان غیر ایرانی مزبور گردند». مقایسه این بند با مواد و بندهای متناظر خود در سایر گونه‌های قراردادی مانند قراردادهای مشارکتی که شرح آن در صفحات پیشین بیان شد، نشان می‌دهد که قسمت اول مفاد بند مذکور دارای نقطه تشابه عمده با الزامات متناظر خود در قراردادهای پیشین است اما نکات بارزی در خصوص این بند دارای اهمیت است: اولاً، در سایر قراردادهای قبلی، اعم از امتیازی، مشارکتی و خدماتی، پیش از تصویب قانون نفت ۱۳۵۳، اصل و مبنا بر این بوده است که تمامی مستخدمین و نیروهای مورد نیاز پیمانکار، از همان آغاز عملیات از میان نیروهای خارجی انتخاب و به کار گرفته شوند و سپس به مرور زمان و با رعایت شرایط، نیروی خارجی تقلیل و کارکنان داخلی جایگزین



گردند اما در بند «و» ماده ۸ قراردادها، اصل و رویه حاکم بر این استوار است که نیروهای پیمانکار خارجی، از آغاز باید ایرانی باشند.

ثانیاً، اگرچه بند مزبور مدت و محدوده زمانی لازم برای تعلیم و جایگزینی فرد ایرانی به جای مستخدم خارجی و تضمین اجرای این تعهد را لحاظ نکرده است، شرط موجود در این بند، نقطه افتراق این شش قرارداد با قراردادهای قبلی تلقی می‌شود و بیانگر ایجاد تحول در بسترهای حقوقی و قراردادی برای توسعه منابع انسانی و زمینه‌سازی اکتساب دانش در رهگذر قراردادهای نفتی است.

همچنین در بند «ح» ماده ۸ این قراردادها آمده است: «تأمین اینکه در هر موقع و به هر ترتیبی که شرکت ملی نفت ایران مایل باشد، همه‌گونه اطلاعات کامل به صورت نسخه‌های دقیق نقشه‌ها و مقاطع و گزارش‌های مربوط به نقشه‌برداری و زمین‌شناسی و ژئوفیزیکی و حفاری و سایر موضوعات مشابه مربوط به عملیاتی که به موجب این قرارداد پیمانکاری مجاز شناخته شده و همچنین تمام اطلاعات علمی و فنی ناشی از عملیات فوق در ظرف مهلت معقولی در اختیار شرکت ملی نفت ایران قرار گیرد».

در واقع می‌توان گفت، هر شش قرارداد منعقد شده بر اساس قانون نفت ۱۳۵۳، بر خلاف قراردادهای پیش از خود، نخستین بستر حقوقی و قراردادی را برای تحقق اکتساب دانش، به عنوان یکی از ابعاد مدیریت دانش و کسب مهارت، فراهم ساخته است.

#### ۳.۴. قراردادهای پس از انقلاب اسلامی

با وقوع انقلاب اسلامی در ایران، ادامه قراردادهای نفتی با شرکت‌های خارجی به موجب ماده واحده «لایحه قانونی راجع به تشکیل کمیسیون خاص در مورد قراردادهای نفتی»<sup>۱</sup>، مصوبه شورای انقلاب در تاریخ ۵۸/۱۰/۱۸ با مشکل روبه‌رو شد و آغاز جنگ تحمیلی نیز بخش عمده توان فنی و اقتصادی کشور را به خود جلب کرد. پس از انقلاب اسلامی، قراردادهای بین‌المللی نفتی بیع متقابل، به عنوان ابزاری مهم و نقش‌آفرین در جذب سرمایه

---

۱. ماده واحده: کلیه قراردادهای نفتی که به تشخیص کمیسیون خاصی که از طرف وزیر نفت تعیین می‌شود مغایر با قانون ملی شده صنعت نفت در ایران تشخیص داده شود، کأن لم یکن تلقی گردیده و دعاوی ناشی از انعقاد و اجرای این قراردادها با رأی این کمیسیون قابل حل و فصل می‌باشد. این کمیسیون با شرکت نماینده وزارت امور خارجه خواهد بود.

خارجی و منطبق با قوانین ایران، نزدیک به دو دهه مبنای روابط تعاملی حقوقی بین ایران و شرکت‌های نفتی سرمایه‌گذار قرار گرفت. برخی صاحب‌نظران، با وجود انتقادهای وارده، این قراردادها را روش مطلوب سرمایه‌گذاری خارجی در توسعه صنایع نفت و گاز کشور دانسته‌اند (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۷).

از سال ۱۳۷۲ و انعقاد نخستین قرارداد بیع متقابل در حوزه نفت و گاز ایران تا کنون، این گونه قراردادی بر اساس مقتضیات، شرایط بین‌المللی، اقتصادی و الزامات قانونی هر دوره دستخوش تغییراتی شده است که در ادامه با تقسیم‌بندی آن به سه نسل، به تبیین و تشریح موضوع می‌پردازیم.

مانع عمده در بررسی این گونه از قراردادها، این است که تمامی قراردادهای نفتی منعقد پیش از انقلاب اسلامی از زمان رویتر (۱۲۵۱)، به آگاهی عمومی می‌رسید و دسترسی به مفاد آن ممکن بود ولی چون در قانون نفت سال ۱۳۶۶ تصریح نشده است، قراردادهای نفتی منعقد با شرکت‌های خارجی باید به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد، قراردادهای نفتی منعقد پس از انقلاب اسلامی (بیع متقابل) قید محرمانه به خود گرفت. در واقع پس از انقلاب اسلامی، قراردادهای مرتبط با صنعت نفت و گاز کشور دور از دسترس پژوهشگران است و از جزئیات کامل قراردادهای بیع متقابل در حوزه اکتشاف یا استخراج و مرتبط با انتقال دانش فنی، اطلاعی در دسترس نیست (شمشیری، ۱۳۹۳: ۸۶). از این رو، بر خلاف روال بخش‌های گذشته، نمی‌توان ضمن مذاقه در متن و مفاد قراردادهای پس از انقلاب اسلامی، ابعاد و چرخه‌های مدیریت دانش در آن را واکاوی کرد؛ زیرا این قراردادها به صورت رسمی در دسترس نیست. در این قراردادها، شرکت نفت فرمت مورد نظر خود را در اختیار پیمانکاران قرار داده و مذاکرات در مورد آن انجام می‌شده است. از آنجا که جزئیات هر قرارداد از طریق مذاکره نهایی شده است، از این رو قراردادهای بیع متقابل از نظر مفاد متنوع هستند و تقریباً مفاد هیچ دو قراردادی صد در صد یکسان نیست ولی متأسفانه در بسیاری از نوشته‌ها، مفاد یک قرارداد بیع متقابل - درست یا غلط - مبنا قرار گرفته و مطالب آن به سایر قراردادهای بیع متقابل تعمیم یافته که این امر سبب ایجاد تعارض در نوشته‌ها شده است (شیروی، ۱۳۹۳: ۴۳۴).

**نسل اول و دوم قراردادهای نفتی بیع متقابل:** در قراردادهای نسل اول (۱۳۸۱-۱۳۷۲ ش)، شرکت ملی نفت اغلب میادین هیدروکربوری را که تجاری بودن آن اثبات شده است،

به منظور انجام عملیات توسعه از طریق برگزاری مناقصه به پیمانکار واگذار می‌کند. پس از اتمام عملیات توسعه و تحقق اهداف مندرج در طرح جامع توسعه<sup>۱</sup>، میدان نفتی برای انجام عملیات تولید و بهره‌برداری به شرکت ملی نفت واگذار و عملاً نقش پیمانکار در مرحله اخیر به ارائه برخی خدمات، مشاوره‌های فنی و نظارت بر عملیات تولید از طریق کمیته مدیریت مشترک<sup>۲</sup> محدود می‌شود<sup>۳</sup> (ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۱۰). در قراردادهای این نسل، غالباً ماده یا ضمیمه‌ای به عنوان انتقال دانش فنی از طرف پیمانکار، به صراحت دیده نمی‌شود. البته در بعضی از قراردادها در ماده مربوط به بحث تصدی و مسئولیت عملیات، پیش‌بینی شده است که برای استفاده از دانش فنی پیمانکار پس از خاتمه عملیات توسعه، توافق‌نامه ارائه خدمات فنی بین طرفین منعقد شد (ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۲۱).

نسل دوم قراردادهای نفتی بیع متقابل (۱۳۸۴-۱۳۸۲ ش) نیز به موجب بندهای «ج»، «د» و «ه» ماده ۸۵ قانون برنامه سوم توسعه، مصوب ۷۹/۱/۱۷ و نیز بند «ف» تبصره ۲۱ قانون بودجه سال ۱۳۸۲، به عرصه نظام حقوقی بخش بالادستی نفت و گاز کشور پای گذاشت.<sup>۴</sup> بنابراین، شرکت ملی نفت مجاز شد تا بتواند برای هر نقطه از ایران (به استثنای دریای خزر و خلیج فارس و چهار استان نفت‌خیز جنوب ایران، یعنی خوزستان، بوشهر،

#### 1. Master Development Plan

#### 2. Joint Management Committee

۳. قراردادهای بیع متقابل نسل اول مشتمل بر قراردادهای توسعه میدانی نفتی: سیری A و E، درود، بلال، سروش و نوروز، نصرت و فرزام، سلمان، دارخوین، فروزان و اسفندیار، رگسفید، اهواز بنگستان، پارس جنوبی، آزادگان و نیز توسعه فازهای ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۱۲ میدان گازی پارس جنوبی (ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۶).

۴. بند «ف» تبصره ۲۱ قانون بودجه سال ۱۳۸۲: «... به شرکت ملی نفت ایران اجازه داده می‌شود در کلیه مناطق کشور، از جمله ... به استثنای خزر و خلیج فارس و استان‌های خوزستان، ایلام، بوشهر، کهگیلویه و بویراحمد که عملیات اکتشافی مربوط به ریسک پیمانکار انجام و منجر به کشف میدان قابل تولید تجاری شود، تا سقف یک میلیارد دلار با تصویب شورای اقتصاد. پس از تصویب شورای اقتصاد و مبادله موافقت‌نامه با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرحله توسعه را به دنبال مرحله اکتشاف و از طریق عقد قرارداد با همان پیمانکار به روش بیع متقابل آغاز نماید. هزینه‌های اکتشافی (مستقیم و غیر مستقیم) در قالب قرارداد بیع متقابل که برای توسعه میدان منعقد می‌شود، منظور و به همراه هزینه‌های توسعه از محل فروش محصولات تولیدی همان میدان بازپرداخت خواهد شد. در صورتی که در پایان مرحله اکتشاف، میدان تجاری در هیچ نقطه‌ای از منطقه کشف نشده باشد، قرارداد اکتشافی خاتمه خواهد یافت و طرف قرارداد حق مطالبه هیچ‌گونه وجوهی را نخواهد داشت».

کهکیلویه و ایلام)، با توجه به اینکه شرکت‌های نفتی چندان موافق قراردادهای نسل اول نبودند، این نوع قراردادها دیگر بار مورد بازنگری قرار گرفت و به قراردادهای توأم با اکتشاف و توسعه (نسل دوم) تغییر کرد.<sup>۱</sup> مطرح شدن این نوع قراردادها باعث شد، شرکت‌های بزرگ نفتی برای حضور در ایران ترغیب شوند و بدین ترتیب، چندین شرکت بزرگ وارد عرصه نفت کشور شدند و به طور کلی مواردی همچون امکان انجام توأم عملیات اکتشاف و توسعه برای پیمانکار، بسته بودن سقف قرارداد در مرحله توسعه (همچون قراردادهای قبلی)، ملزم بودن پیمانکار به تأسیس مرکز عملیاتی در ایران به منظور حذف سفرهای کارشناسان داخلی برای مطالعات پیمانکار به خارج از کشور و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و رعایت قانون حداکثر استفاده از توان فنی و مهندسی داخلی را، می‌توان از مهم‌ترین ویژگی‌های این نسل از قراردادها برشمرد. این ویژگی‌ها از مهم‌ترین برتری‌های قراردادهای نسل دوم نسبت به نسل اول بود که براساس آن پیمانکار موظف شده بود حداقل ۵۱٪ از خدمات مهندسی مورد نیاز را به شرکت‌های داخلی واگذار کند که این موضوع در نسل اول مورد توجه جدی قرار نگرفته بود. از آنجا که ارائه خدمات مهندسی توسط چینی‌ها به طور چشمگیری ارزان‌تر از خدمات داخلی بود و پیمانکاران به سراغ شرکت‌های داخلی نمی‌رفتند (نوروزی، ۱۳۹۱: ۷۵۳)، موضوع انتقال فناوری همواره در ماده ۱۳ قراردادهای بیع متقابل نسل دوم درج می‌شد. بدیهی است که پرداختن تنها یک ماده از قرارداد به مقوله‌ای چنین با اهمیت و پیچیده، استفاده، انتقال و توسعه فناوری را ناقص می‌ساخت و این بخش از قرارداد را با ابهامات جدی روبه‌رو می‌کرد (ابراهیمی و خوش‌چهره، ۱۳۹۴: ۹۲). به بیان بهتر، در نسل‌های اولیه قرارداد بیع متقابل، تنها اشاره‌ای کلی به لزوم انتقال فناوری می‌شد که در عمل نیز کارایی چندانی نداشت (شمشیری، ۱۳۹۳: ۸۵). بنابراین، این دو نسل در عمل فارغ از رویکرد ابعاد و جنبه‌های انتقال دانش و مدیریت آن تدوین شد و تنها مفهوم «انتقال فناوری» را بدون لحاظ برنامه استراتژیک کوتاه‌مدت یا بلندمدت مدیریت دانش، زینت‌بخش خود ساخت. طرف‌های خارجی قرارداد نیز با ادراک خلأ موجود و نبود استراتژی و نگرش مقتضی به موضوع و ابعاد انتقال

۱. قراردادهای بیع متقابل نسل دوم مشتمل بر قراردادهای اکتشاف و توسعه بلوک‌های خرم‌آباد، ساوه، گرمسار و کوه‌دشت است (ابراهیمی و شیرجیان، ۱۳۹۳: ۶).

فناوری در کشور میزبان، زمینه تأمین حداکثر منافع را در انعقاد قراردادهای نفتی برای خود فراهم کردند؛ به طوری که بر اساس پژوهش‌های انجام شده، در برخی موارد حدود ۳۴ بار لیسانس فناوری مربوط به یکی از زیربخش‌های صنعت نفت خریداری شده است؛ بدون آنکه توانسته باشیم با مدیریت دانش و نوآوری، آن فناوری را بومی‌سازی کنیم (درخشان، ۱۳۹۴: ۳۴).

**نسل سوم قراردادهای نفتی بیع متقابل (۱۳۹۲-۱۳۸۵ ش):** از سال ۱۳۸۵ ضرورت تدوین و اجرای نسل سوم قراردادهای بیع متقابل در بخش بالادستی نفت و گاز بین نهادهای قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری کشور مطرح شد. این نسل از قراردادهای بیع متقابل، برخلاف قراردادهای پیشین، سقفی برای پرداخت قرارداد وجود ندارد و سقف قرارداد پس از انجام کامل مناقصه‌های مربوط به مهندسی پایه و تأمین کالا تعیین می‌شود. همچنین استخراج هم به مفاد قراردادها افزوده شد و به قراردادهای بیع متقابل توسعه و توأم اکتشاف و استخراج تغییر نام داد. در واقع، در نسل سوم قراردادهای بیع متقابل قرار بر این شد که برای برنامه توسعه میدان که شرکت نفتی ارائه می‌دهد، چندان سخت‌گیری نشود و تنها روی مبلغ قرارداد دقت و سخت‌گیری شود. این عوامل و سایر مقوله‌هایی که در این مبحث مجال بیان آنها نیست، زمینه‌ساز شکل‌گیری نسل سوم قراردادهای بیع متقابل شد که بر اساس آن مقرر شد فشار زیادی به شرکت پیمانکار وارد نشود و شرکت‌ها آزاد باشند تا بر اساس برنامه توسعه‌ای که از آغاز ارائه می‌دهند، عمل کنند.

در این نوع قراردادهای پیمانکار ملزم شده است آخرین دستاوردهای فنی و صنعتی، اعم از دانش فنی استفاده شده و یا دانش فنی در مالکیت را منتقل کند. برای نخستین بار دستورالعمل این کار، یکی از پیوست‌های قرارداد بوده و پیمانکار باید بر اساس آن، این تکلیف را انجام دهد و برای اولین مرتبه دستورالعمل انتقال فناوری و دانش فنی، پیوست قرارداد شد که نخستین نمونه آن نیز در قرارداد میدان نفتی «یادآوران»، به عنوان پیوست کمابیش مفصلی به منظور انتقال فناوری، طراحی و استفاده شد (ابراهیمی و خوش‌چهره، ۱۳۹۴: ۹۲). در این پیوست‌های قراردادی، شروطی مانند الزام به استفاده از توان فنی داخلی و آموزش کارکنان و متخصصان ایرانی، تسلیم اسناد، اطلاعات و نرم‌افزارهای مورد استفاده در پروژه و همکاری‌های پژوهشی درج شده است (شمشیری، ۱۳۹۳: ۸۷). همکاری‌های پژوهشی میان سرمایه‌گذار و کشور میزبان و تشکیل کمیته‌های مشترک

پژوهشی موجد بستری برای تبادل دانش و تجربیات میان پژوهشگران داخلی و خارجی است که به عنوان یکی از راه‌های دریافت دانش فنی مورد توجه قرار گرفته است<sup>۱</sup> (شمشیری، ۱۳۹۳: ۹۲).

در زمینه نسل سوم قراردادهای بیع متقابل با لحاظ ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش، به نظر می‌رسد:

اولاً، آیا کارفرما شناخت و ارزیابی دقیقی از آخرین دستاوردهای دانشی و فناوری روز دنیا و نقاط قوت و ضعف دانشی خود داشته است تا اولین گام مدیریت دانش، یعنی کشف (شناسایی) در قرارداد نمایان شود؟ تجربه ناموفق نمونه قرارداد جفیر، یادآوران و آزادگان، مؤید وجود این کاستی است (دهقانی، ۱۳۹۳: ۱۹۸).

ثانیاً، اگرچه نهایت تلاش تنظیم‌کنندگان این قراردادها، تأکید بر به کارگیری نیروهای داخلی، به عنوان ابزاری برای کسب دانش بوده است، اما این مقوله نیز بدون لحاظ ضمانت اجرایی است (ابراهیمی و خوش‌چهره، ۱۳۹۴: ۹۵).

ثالثاً، در این قراردادها، پیمانکار الزامی به تسهیم یافته‌های دانشی جدید خود با کارکنان ایرانی ندارد.

رابعاً، در صورت وجود زمینه‌های لازم برای تحقق کامل ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش و برقرار بودن سایر حلقه‌های چرخه آن، مانند کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری دانش، موضوع آسیب‌پذیری در مقابل تحریم‌های بین‌المللی و لزوم طراحی نسل جدید قراردادهای نفتی و ایجاد جاذبه بیشتر برای حضور شرکت‌های خارجی در برنامه‌ریزی‌های متصدیان امر قرار نمی‌گرفت.

هرچند الزام طرف خارجی به آموزش کارکنان، گامی در راستای بسترسازی کسب دانش شمرده می‌شود، عمده مباحث، محتوا و سرفصل‌های این دوره‌های آموزشی حول محور استفاده و کاربرد تجهیزات متنوع نصب‌شده در سکوها و میدان‌های نفتی هنگام بهره‌برداری، متمرکز است<sup>۲</sup>؛ حتی برخی صاحب‌نظران و منتقدین در خصوص قراردادهای بیع متقابل، بر این باورند که ارائه و به‌کارگیری آخرین فناوری‌ها توسط شرکت نفتی

۱. از روابط حقوقی داخلی در کمیته‌های پژوهشی و خروجی آنها اطلاعاتی در دسترس نیست.

۲. برابند مصاحبه نگارنده با چندتن از متخصصین، مدیران اجرایی، مطلعین و متولیان نظارت در صنعت نفت و گاز.

خارجی و آموزش مفید جوانان ایرانی از محالات است و پیمانکار فقط همان میزان از فناوری را که برای اجرای پروژه لازم است، به ایران ارائه می‌دهد (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۶).

### نتیجه

امروزه مدیریت دانش، بخش گریزناپذیر و زیربنایی در موضوع انتقال کارآمد و بهینه فناوری و ارتقای مهارت‌های فنی و مدیریتی و تربیت نیروی انسانی متخصص به شمار می‌رود. نگرشی حقوقی با رویکرد علم مدیریت به سیر قراردادهای نفتی ایران و تطبیق با مبانی و ابعاد چرخه مدیریت دانش پروبست، گویای آن است که این کشور در طول یک و نیم قرن گذشته، سه نوع قرارداد امتیازی، مشارکتی و خدماتی را در حوزه بالادستی صنعت نفت و گاز تجربه کرده است. بیشتر قراردادهای امتیازی، فارغ از رویکرد دانشی یا انتقال فن، مهارت یا دانش به کشور و بدون فراهم کردن بستر تحقق ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش تنظیم شده است. در قراردادهای مشارکتی نیز تنها با آوردن موادی تکراری، به آموزش و به‌کارگیری نیروهای داخلی اشاره کرده و آن را به عنوان بستر قراردادی برای فراهم‌سازی زمینه کسب دانش، آن هم بدون تأمین تضمین‌های لازم اختصاص داده است که معمولاً در آنها، رویکردی به سایر ابعاد و حلقه‌های فرایند مدیریت دانش نمایان نیست. افزون بر این، نقاط ضعف و آثار منفی سایر مفاد قرارداد، تحقق نتیجه عملی، مؤثر و مطلوب این مواد در راستای تحقق اکتساب دانش را با مانع روبه‌رو می‌کرد. سیمای این گونه قراردادی، حاکی از عدم تغییر و تحول ساختار قراردادهای مشارکتی در حوزه توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش است. اگرچه ماده ۸ قراردادهای خدماتی منعقد بر اساس قانون نفت سال ۱۳۵۳ تا حدودی بستر ساز توسعه منابع انسانی و ایجاد ابعاد مدیریت دانش است، در این طیف قراردادی نیز زمینه‌سازی تحقق ابعادی، مانند شناسایی و تعیین اهداف دانش، تسهیم، به‌کارگیری، نگهداری و ارزیابی آن مغفول مانده است. پس از انقلاب اسلامی، در نسل‌های اولیه قراردادهای بیع متقابل، با وجود تحولات و پیشرفت‌های شگرف دانشی چند دهه اخیر، توجه ویژه و صریحی به درج شروط راهبردی برای تحقق ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش و بحث استفاده و توسعه دانش و فناوری نشده است. تنها در خلال این قراردادها به موضوع استفاده از تجهیزات و امکانات شرکت‌های عامل پروژه اشاره شده است. نسل سوم این قراردادها، شرط استفاده از تجهیزات و فناوری‌های

پیشرفته و انتقال آن را مد نظر قرار می‌دهد اما متأسفانه بُعد اجرایی آن فقط در سطح آموزش نیروهای انسانی، آن هم نه به صورت مطلوب، نمود می‌یابد. در مجموع، نبود نگرش مدیریت دانش در سیر قراردادهای بالادستی صنعت نفت ایران کاملاً نمایان است. از این رو، پیشنهاد می‌شود که صاحب‌نظران با پژوهش‌های مشترک میان‌رشته‌ای، ضمن احصا و تبیین اقدامات، الزامات و تعهدات مورد نیاز در راستای بسترسازی حقوقی ایجاد ابعاد مدیریت دانش در اینگونه از قراردادها، نسبت به طراحی و تدوین یک نظام جامع مدیریت دانش با رویکرد حقوقی و قراردادی اهتمام داشته باشند و با توجه به طراحی نسل جدید قراردادهای نفتی، انعقاد این قراردادها باید همراه با تدبیر، ظرافت و هوشمندی باشد و موضوعات اساسی و راهبردی مورد نیاز در مدیریت دانش با دقت در مفاد و محتوا گنجانده و ضمانت اجرایی نیز برای عدم رعایت هریک از آنها پیش‌بینی شود.



## منابع

### ۱. فارسی

#### الف) کتاب‌ها

۱. اشتریان، کیومرث؛ امامی میبدی، راضیه (۱۳۸۹). *دانش ضمنی و سیاست‌های انتقال تکنولوژی با تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات*. چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۲. امانی، مسعود (۱۳۸۹). *حقوق قراردادهای بین‌المللی نفت*. تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۳. امور حقوقی شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۱). *مجموعه قوانین و مقررات نفت، گاز و پتروشیمی*. تهران، اداره کل روابط عمومی وزارت نفت.
۴. تولایی، روح‌الله؛ محمدزاده، مهرداد (۱۳۹۶). *فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت*. تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۵. حبیبی، علی (۱۳۸۷). *پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مهندسی*. تهران، انتشارات ارگ.
۶. دهقانی، تورج (۱۳۹۳). *سرمایه‌گذاری و تأمین مالی در پروژه‌های نفت و گاز*. تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
۷. ذوقی، ایرج (۱۳۸۱). *مسائل سیاسی-اقتصادی نفت ایران*. چاپ ششم، تهران، انتشارات پازنگ.
۸. رادینگ، آلن (۱۳۸۳). *مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*. ترجمه محمدحسین لطیفی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
۹. شیروی، عبدالحسین (۱۳۹۳). *حقوق نفت و گاز*. چاپ دوم، تهران، نشر میزان.
۱۰. نوروزی، حجت (۱۳۹۱). «انتقال تکنولوژی در قراردادهای بیع متقابل توسعه میدین هیدروکربوری ایران» در کتاب: *صنعت نفت و گاز به زبان غیر فنی*. به کوشش عاطفه تکلیف، تهران، مدیریت پژوهش و فناوری شرکت ملی نفت ایران و پژوهشکده علوم اقتصادی دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۱. محبی، محسن (۱۳۸۶). مباحثی از حقوق نفت و گاز در پرتو رویه داورى بین‌المللی، سلب مالکیت و غرامت در قراردادهای نفتی. تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی شهر دانش.
۱۲. پیش‌گفتاری بر آسیب‌شناسی صنعت نفت ایران (۱۳۹۴)، کد موضوعی: ۳۱۰، شماره مسلسل: ۱۴۵۹۲، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۱۳. کاظمی، عباس (۱۳۹۳). آشنایی با قراردادهای نفتی. چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های حقوقی شهر دانش.

### ب) مقاله‌ها

۱۴. ابراهیمی، نصرالله؛ خوش‌چهره، فاطمه (۱۳۹۴). «استفاده، انتقال و توسعه تکنولوژی در صنایع بالادستی نفت و گاز ایران». فصلنامه حقوق پزشکی، دوره نهم، ویژه‌نامه حقوق مالکیت فکری، ص ۶۵-۱۰۲.
۱۵. ابراهیمی، نصرالله؛ صادقی مقدم، محمدحسن؛ سراج، نرگس (۱۳۹۱). «انتقادهای وارده بر قراردادهای بیع متقابل صنعت نفت و گاز ایران و پاسخ‌های آن». فصلنامه حقوق، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۴۲، شماره ۴، ص ۱-۱۹.
۱۶. ابراهیمی، سیدنصرالله؛ شیریحیان، محمد (۱۳۹۳). «قراردادهای بالادستی نفت و گاز نظام جمهوری اسلامی ایران و تبیین دلالت‌های قانونی و الزامات قراردادی جدید». فصلنامه اقتصاد انرژی ایران، سال سوم، شماره ۱۰، ص ۱-۳۹.
۱۷. الوانی، سیدمهدی؛ شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (پژوهشی در صنعت خودرو)». فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۵۲، شماره ۴، ص ۱-۱۶.
۱۸. ایران‌پور، فرهاد (۱۳۸۷). «انواع قراردادهای نفتی». فصلنامه حقوق، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، دوره ۳۸، شماره ۲، ص ۲۵-۳۸.
۱۹. درخشان، مسعود؛ تکلیف، عاطفه (۱۳۹۴). «انتقال و توسعه فناوری در بخش بالادستی صنعت نفت ایران: ملاحظات در مفاهیم، الزامات، چالش‌ها و راهکارها». فصلنامه اقتصاد انرژی ایران، دوره ۴، شماره ۱۴، ص ۳۳-۸۸.

۲۰. درخشان، مسعود (۱۳۹۲). «ویژگی‌های مطلوب قراردادهای نفتی». *فصلنامه اقتصاد انرژی ایران*، دوره ۳، شماره ۹، ص ۵۳-۱۱۳.
۲۱. شافع، میرشه‌بیز؛ رحیمی، فتح‌الله (۱۳۹۴). «دگرذیسی و تکامل مرحله‌ای قراردادهای بین‌المللی نفتی بیع متقابل در بستر حقوق ایران». *دانش حسابرسی*، سال چهارم، شماره ۸۵، ص ۲۹-۶۴.
۲۲. شکوهی، محمدرضا؛ نادران، الیاس (۱۳۹۰). «تاریخ تحولات قراردادها در صنعت نفت ایران؛ با تأکید بر ۱۳۵۳-۱۳۳۳». *دو فصلنامه تاریخ ایران*، دوره ۴ شماره ۱، ص ۷۷-۱۱۰.
۲۳. شمشیری، صادق (۱۳۹۳). «انتقال فناوری در قراردادهای نفتی بیع متقابل و تأثیر مقررات سازمان تجارت جهانی بر آن». *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، شماره ۷۲، ص ۸۳-۱۰۹.
۲۴. نوری، بهروز؛ علیپور، رضا (۱۳۹۳). «سیاست‌های بومی‌سازی در زنجیره ارزش». *ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز*، شرکت ملی نفت ایران، شماره ۱۱۹، ص ۲۱-۲۷.

### ج) سایر

۲۵. سامانه قوانین و مقررات کشور (۱۳۸۸). *لوح حق*. تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۲۶. شیرجیان، محمد (۱۳۹۵). «تحلیل مقایسه‌ای سرمایه‌گذاری و تولید بهینه نفت در قراردادهای بیع متقابل و مشارکت در تولید مبتنی بر مبانی فقهی و روش‌های بهینه‌سازی». رساله دکتری، تهران، دانشکده اقتصاد دانشگاه امام صادق (ع).
۲۷. *لوح جامع قوانین و مقررات* (۱۳۹۵). نسخه ۴,۹,۱. تهران، معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات، معاونت حقوقی ریاست جمهوری ([www.dotic.ir](http://www.dotic.ir))

### ۲. انگلیسی

28. Bp statistical review of world energy 2017 (<https://www.bp.com>).
29. McCune, J. (1999). "Thirst for knowledge", *Management Review*, Vol. 88 No. 4, pp.10-12.

30. Malhorta Yogesh (2000). "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", Information Strategy: The Executive's Journal, Vol.16, No. 4, pp.5-16.
31. Pearlson, K. E. and C. S. Saunders (2002). Managing and using information systems; a strategic approach, 2ed, John Wiley & Sons, New York.
32. Probst, Gilbert J. B. (1998). Practical Knowledge Management: A Model That Works. Prism/SecondQuarter1998. <http://www.genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>.
33. Probst, Gilbert and Raub, Steffen, (2002). Managing Knowledge (Building Blocks for Success), John Wiley and Sons, New York, PP 27- 37.
34. Wickramasinghe, Nilmini & Lubitz, Dag von (2007). Knowledge - based Enterprise: Theories and Fundamentals, Idea Group Publishing.
35. Jones, Dan (2003). Knowledge Management and Technical Communication: A Convergence of Ideas and Skills, Available: <https://faculty.washington.edu/markh/tc400>.
36. Sajjad M Jasimuddin (2012). Knowledge Management: An Interdisciplinary perspective, Published by world scientific publishing Co. pte. Ltd.