



# نظام‌نامه پژوهش، فناوری و تجاری‌سازی

## وزارت نفت

تصویب کننده:

- وزیر نفت

دریافت کنندگان:

- معاونین وزیر و مدیران عامل چهار شرکت اصلی

- معاونین وزیر

- مدیران و رؤسای واحدهای مستقل ستادی

ناظر اجرا:

- معاونت مهندسی، پژوهش و فناوری

## فهرست مندرجات

مقدمه.....	۳
ماده ۱: مفاهیم و اختصارات.....	۴
ماده ۲: اصول و سیاست‌های کلان نظامنامه.....	۵
ماده ۳: اهداف نظامنامه.....	۵
ماده ۴: فرایندهای نظامنامه.....	۶
ماده ۵: ارکان نظامنامه.....	۶
ماده ۶: تخصیص منابع مالی نظام پژوهش و فناوری.....	۸
ماده ۷: نظارت بر اجرای نظامنامه.....	۹
ماده ۸: الزامات.....	۹
ماده ۹: فرایند "تهیه و تصویب سیاست‌ها و راهبردهای فناوریانه صنعت نفت".....	۱۰
ماده ۱۰: فرایند "تولید نمونه پایلوت فناوری در بستر زیست‌بوم از طریق قراردادهای پژوهشی".....	۱۷
ماده ۱۱: فرایند "تولید نمونه نیمه‌صنعتی و تجاری‌سازی فناوری‌های راهبردی صنعت نفت در بستر زیست‌بوم".....	۲۴
ماده ۱۲: فرایند "ارتقای توانمندی فناوریانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی (پیوست فناوری)".....	۳۲
ماده ۱۳: فرایند "حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناوریانه صنعت نفت در بستر زیست‌بوم".....	۳۸
ماده ۱۴: تعاریف و واژگان.....	۴۴
چارچوب تدوین پیوست فناوری در مناقصات صنعت نفت.....	۵۰
پرسشنامه‌های برنامه‌دستیابی به قابلیت‌های مدیریتی.....	۵۷

بسمه تعالی

## نظام‌نامه پژوهش، فناوری و تجاری‌سازی

### مقدمه

در راستای پیاده‌سازی بند چهارم سیاست‌های کلی بخش نفت و گاز (مبنی بر گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی متخصص و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی و مهندسی انرژی، در سطح بین‌المللی و ارتقای فناوری در زمینه‌های منابع و صنایع نفت و گاز و پتروشیمی)، بند دوم سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (مبنی بر پیشسازی اقتصاد دانش بنیان و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه) و بند ششم سیاست‌های کلی علم و فناوری، ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) (مبنی بر گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به ویژه جهان اسلام همراه با تحکیم استقلال کشور...) و نیز جایگاه این فناوری‌های صنعت نفت در اولویت "الف" نقشه جامع علمی کشور و با استناد به بند ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ از بخش ث ماده ۳ قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت، به ترتیب مبنی بر "حمایت از بومی‌سازی و طراحی و ساخت تجهیزات و تأسیسات موردنیاز صنعت نفت، گاز، پتروشیمی و پالایشی در داخل کشور"، "توانمندسازی و افزایش توان رقابتی شرکت‌ها و مؤسسات داخلی در این صنعت"، "تدوین نظام جامع پژوهشی و برنامه‌ریزی و حمایت از فناوری‌ها و فعالیت‌های دانش بنیان و انتقال دانش فنی"، "یکپارچه‌سازی و همسو نمودن اولویت‌های پژوهشی و فناوری صنعت نفت با سیاست‌ها و برنامه‌های ملی در حوزه علم و فناوری" و "فراهم کردن زیرساخت‌های نظام پژوهشی و فناوری با تقویت منابع انسانی ماهر و متخصص موردنیاز صنعت نفت" و مطابق با بند ث از ماده ۴۸ قانون برنامه ششم توسعه مبنی بر اینکه "دولت مکلف است: به منظور افزایش و ارتقای توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت معادل یک درصد (۱٪) از اعتبارات طرح‌های توسعه‌ای سالانه شرکت‌های تابعه را در طول اجرای قانون برنامه، جهت ایجاد ظرفیت جذب، توسعه فناوری‌های اولویت‌دار نفت، گاز و پتروشیمی و انرژی‌های تجدیدپذیر و به‌کارگیری آن‌ها در صنایع مرتبط و ارتقای فناوری‌های موجود و بومی‌سازی آن‌ها و کاهش شدت مصرف انرژی ضمن مبادله موافقت‌نامه با سازمان اختصاص دهد و گزارش عملکرد این بند را سالانه به کمیسیون‌های انرژی و آموزش، تحقیقات و فناوری مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و بر اساس تبصره ۸ از بند ب ماده ۵ قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور و حمایت از کالای ایرانی مبنی بر اینکه «پیوست فناوری» جزء لاینفک قرارداد محسوب می‌شود و دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۲ این قانون موظف‌اند این پیوست را در کلیه طرح‌ها

(پروژه‌ها) و ارجاع کار موضوع این قانون مبتنی بر سند چشم انداز، نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های علم و فناوری و اقتصاد مقاومتی تهیه و همراه سایر مستندات فنی و اقتصادی طرح (پروژه) برای تصویب به شورای اقتصاد ارائه کنند) و ابلاغیه ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی به شماره ۸۷۶۱۰ مورخ ۱۳۹۵/۷/۲۴، با موضوع الزام تدوین «پیوست فناوری» در قراردادهای بین المللی و طرح‌های مهم ملی، نظام‌نامه حاضر به منظور توسعه فناوری‌های مورد نیاز صنعت نفت با رویکرد توسعه درونزا و برون‌نگر و با هدف ارتقاء توانمندی فناورانه و ایجاد هماهنگی‌های لازم میان بازیگران پژوهش و فناوری وزارت نفت تدوین شده که به منظور دستیابی به این اهداف، پس از بیان بررسی چالش‌ها، اسناد بالادستی، آینده پژوهی و تجمیع نیازها به فرایند تدوین سیاست‌ها و راهبردهای فناورانه اشاره گردیده و در ادامه، با تدوین نقشه راه فناوری و تعریف پروژه‌های پژوهشی، فرایندهای تولید نمونه پایلوت، نیمه صنعتی و تجاری‌سازی محصول و فرایند استفاده از بستر قراردادهای عملیاتی جهت توسعه فناوری (پیوست فناوری) و نیز فرایند تعریف پروژه برای حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت، تبیین شده که تمامی این فرایندها در قالب نظام نامه پیشرو ابلاغ می‌شود.

#### ماده ۱: مفاهیم و اختصارات

- **پژوهش و فناوری:** پژوهش‌های کاربردی، پژوهش‌های توسعه‌ای، توسعه و تجاری‌سازی فناوری، انتقال فناوری و نوآوری‌های غیر فناورانه؛
- **نظام‌نامه:** نظام‌نامه پژوهش، فناوری و تجاری‌سازی؛
- **شورا:** شورای پژوهش و فناوری وزارت نفت (شورای معاونین وزارت نفت)؛
- **معاونت:** معاونت مهندسی، پژوهش و فناوری وزارت نفت؛
- **شورای شرکت اصلی:** شورای پژوهش، فناوری و تجاری‌سازی شرکت اصلی؛
- **شورای شرکت فرعی:** شورای پژوهش، فناوری و تجاری‌سازی شرکت فرعی؛
- **مدیریت کالای شرکت اصلی:** مدیریت پشتیبانی ساخت و تأمین کالای نفت/ بازرگانی یا سمت‌های مشابه در شرکت اصلی؛
- **زیست‌بوم:** زیست‌بوم فناوری و نوآوری صنعت نفت؛
- **پیوست فناوری:** پیوست فناوری و توسعه توانمندی‌های داخلی؛
- **سامانه:** سامانه جامع پژوهش و فناوری وزارت نفت.

## ماده ۲: اصول و سیاست‌های کلان نظام‌نامه

- الف. هدف‌گذاری انجام پژوهش برای حل مسائل صنعت و خلق ارزش افزوده از طریق فناوری و نوآوری؛
- ب. ارتقاء نقش شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپی در حل چالش‌های فناورانه<sup>۱</sup> صنعت نفت در بستر شکل‌گیری و پیاده‌سازی زیست‌بوم؛
- پ. اتخاذ رویکردهای توأمان همکاری‌محور (انتقال فناوری)<sup>۲</sup> و پژوهش‌محور (تحقیقات دانشگاهی)<sup>۳</sup> در نظام پژوهش و فناوری؛
- ت. همسویی و هماهنگی نظام پژوهش و فناوری با راهبردهای کلان و برنامه‌های عملیاتی وزارت نفت و مدیریت یکپارچه فعالیت‌ها؛
- ث. استفاده از ظرفیت قراردادهای عملیاتی و توسعه‌ای صنعت نفت در جهت ارتقاء توانمندی فناورانه صنعت در راستای اجرای راهبرد بازار در مقابل فناوری؛
- ج. تفکیک وظایف و اختیارات حوزه ستاد و صف و تفویض حداکثری اختیارات متناسب با سطوح نظام پژوهش و فناوری و رعایت اصل چابکی در انجام امور؛
- چ. محوریت شرکت‌های اصلی و فرعی در تعریف و اجرای پروژه‌های پژوهش و فناوری، نظارت و ارزیابی اثربخشی آن توسط معاونت؛
- ح. نقش آفرینی نهادهای میانجی<sup>۴</sup> در تسهیل عرضه و تقاضای پروژه‌های پژوهش و فناوری؛
- خ. رعایت اصل رقابت‌پذیری در واگذاری پروژه‌های پژوهش و فناوری به پژوهشگران.

## ماده ۳: اهداف نظام‌نامه

- هدف اصلی نظام پژوهش و فناوری عبارت است از "جذب و توسعه دانش و فناوری‌های مورد نیاز صنعت نفت". برای دستیابی به این هدف، این نظام‌نامه به دنبال تحقق اهداف ذیل است:
- الف. حل مسائل و چالش‌های پژوهشی و فناورانه جاری صنعت نفت در سطوح مختلف؛
- ب. توسعه و تجاری‌سازی فناوری‌های راهبردی صنعت نفت در بستر زیست‌بوم؛
- پ. ارتقاء توانمندی فناورانه شرکت‌های عملیاتی، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی صنعت نفت در سطوح مختلف.

---

<sup>1</sup> Troubleshooting

<sup>2</sup> DUI (Doing, Using and Interacting)

<sup>3</sup> STI (Science, Technology and Innovation)

<sup>4</sup> Intermediary Institution

## ماده ۴: فرایندهای نظام‌نامه

به منظور دستیابی به اهداف و نیز رعایت نمودن اصول و سیاست‌های کلان، فرایندهای ذیل به عنوان فرایندهای اصلی این نظام‌نامه تعریف می‌شوند:

- فرایند ۱: فرایند تهیه و تصویب سیاست‌ها و راهبردهای فناورانه صنعت نفت (ماده ۹)؛
- فرایند ۲: تولید نمونه پایلوت (محصول/فرایند) فناوری در بستر زیست‌بوم از طریق قراردادهای پژوهشی (ماده ۱۰)؛
- فرایند ۳: تولید نمونه نیمه‌صنعتی<sup>۵</sup> و تجاری‌سازی فناوری در بستر زیست‌بوم (ماده ۱۱)؛
- فرایند ۴: ارتقاء توانمندی فناورانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی (پیوست فناوری) (ماده ۱۲)؛
- فرایند ۵: حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت در بستر زیست‌بوم (ماده ۱۳).

## ماده ۵: ارکان نظام‌نامه

ارکان نظام‌نامه عبارت‌اند از:

- شورای پژوهش و فناوری وزارت نفت (شورای معاونین وزارت نفت)؛
- معاونت مهندسی، پژوهش و فناوری وزارت نفت و ادارات کل ذیل آن؛
- شرکتهای اصلی، شورای شرکتهای اصلی و مدیریت‌های پژوهش و فناوری و مدیریت کالا (با مدیریت مشابه) ذیل آنها؛
- شرکتهای فرعی، شورای شرکتهای فرعی و مدیریت پژوهش و فناوری و مدیریت کالا (یا مدیریت مشابه) ذیل آنها؛
- نهادهای پژوهش و فناوری شامل دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، شرکتهای مشاوره مهندسی، شرکتهای صنعتی، شرکتهای دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها؛
- نهادهای پشتیبان فناوری و نوآوری شامل صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، شتاب‌دهنده‌ها، کارگزار (ان) توسعه فناوری، مراکز نوآوری، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری.

---

<sup>5</sup> Demonstration Plant

تبصره ۱: ترکیب شورای شرکت اصلی و فرعی به شرح زیر می باشد:

شورای شرکت اصلی	شورای شرکت فرعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئیس شورا:</li> <li>- مدیرعامل / نماینده تام الاختیار مدیرعامل</li> <li>• دبیر شورا:</li> <li>- مدیر پژوهش و فناوری یا مدیر بازرگانی/اداره خرید کالا (یا سمت مشابه) - بر اساس دامنه کاربرد</li> <li>• اعضای شورا:</li> <li>- مدیر پژوهش و فناوری</li> <li>- مدیر پشتیبانی ساخت و تأمین کالا/ بازرگانی/ (یا سمت های مشابه) در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- رئیس کمیسیون مناقصات شرکت اصلی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- معاون مدیر عامل در تولید/ توسعه مهندسی (به تشخیص مدیرعامل در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- نماینده شرکت (های) تابعه (حسب مورد)</li> <li>- مدیر امور حقوقی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر مالی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر امور بازرسی و کنترل فنی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- رئیس تعمیرات (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئیس شورا:</li> <li>- مدیرعامل</li> <li>• دبیر شورا:</li> <li>- مدیر/ رئیس امور پژوهش و فناوری یا مدیر/ رئیس کالا و بازرگانی (یا سمت مشابه) - بر اساس دامنه کاربرد</li> <li>• اعضای شورا:</li> <li>- مدیر/ رئیس پژوهش و فناوری</li> <li>- مدیر/ رئیس بازرگانی یا اداره خرید کالا در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- رئیس کمیسیون مناقصات شرکت (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر/ رئیس امور حقوقی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر/ رئیس امور مالی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر فنی (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر مهندسی ساختمان (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر تولید (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> <li>- مدیر/ رئیس امور بازرسی و کنترل فنی</li> <li>- رئیس تعمیرات (در خصوص فرایند موضوع مواد ۹ و ۱۱)</li> </ul>

تبصره ۲: موضوعات مرتبط با نظام پژوهش و فناوری باید حداقل به صورت سالانه در دستور کار جلسات شورا قرار گرفته و در صورت ضرورت بنا به پیشنهاد معاونت و تأیید رئیس شورا، جلسات فوق العاده در فواصل زمانی کمتر نیز می تواند تشکیل شود.

تبصره ۳: طرح موضوعات مرتبط با نظام پژوهش و فناوری در جلسات شورا بر عهده معاونت می باشد.

تبصره ۴: پیگیری، پیاده‌سازی و نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورا برعهده معاونت می‌باشد.  
تبصره ۵: کلیه ارکان نظام‌نامه موظفاند بر اساس ساختار سازمانی موجود خود و متناسب با انجام وظایف ذکر شده در نظام‌نامه فعالیت‌های مرتبط را اجرایی نمایند.

#### ماده ۶: تخصیص منابع مالی نظام پژوهش و فناوری

۱-۶- منابع هزینه‌کرد در نظام پژوهش و فناوری به دو دسته بودجه‌های پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی و فرعی و منابع هزینه‌کرد پژوهش و فناوری در قراردادهای مهم ملی و بین‌المللی در صنعت نفت تقسیم می‌شود.  
۲-۶- به موجب بند ۴۸ ماده ۴۸ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران، معادل یک درصد از اعتبارات طرح‌های توسعه‌ای سالانه شرکت‌های تابعه در طول اجرای برنامه جهت ایجاد ظرفیت جذب و توسعه فناوری‌های اولویت‌دار نفت و گاز و پتروشیمی و انرژی‌های تجدیدپذیر و به کارگیری آن‌ها در صنایع مرتبط ضمن مبادله موافقتنامه با سازمان برنامه و بودجه اختصاص داده می‌شود.

۳-۶- حسب بند ب ماده ۶۴ قانون برنامه ششم توسعه مبنی بر اختصاص ۱٪ از اعتبارات تخصیص یافته هزینه‌ای در مورد شرکت‌های دولتی از هزینه‌های غیر عملیاتی برای امور پژوهشی و توسعه فناوری و همچنین بند پ ماده ۶۴ همان قانون مبنی بر اختصاص حداقل ۳٪ از سود قابل تقسیم سال قبل برای امور تحقیق و توسعه فناوری و ماده ۵۶ قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت که بر اساس آن دستگاه‌های اجرایی مکلفاند علاوه بر اعتبارات پژوهشی مندرج در قوانین بودجه سالیانه ۱٪ از اعتبارات تخصیص یافته هزینه‌ای و در مورد شرکت‌های دولتی از هزینه‌های غیرعملیاتی را برای امور پژوهشی و توسعه فناوری هزینه کنند.

۴-۶- از تاریخ ابلاغ این نظام‌نامه، لازم است حداقل ۶۰ درصد از کلیه اعتبارات پژوهشی تخصیص یافته سالانه در وزارت نفت در شرکت‌های اصلی و فرعی در راستای اجرای فرایندهای ۲ و ۳ هزینه گردد. همچنین شرکت‌های اصلی و فرعی می‌توانند حداکثر تا ۴۰ درصد اعتبارات پژوهشی فوق‌الذکر را در راستای پیاده‌سازی فرایند ۵ هزینه نمایند.

تبصره ۱: برنامه و بودجه سالانه پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی و فرعی باید به تصویب شورا برسد.



## ماده ۷: نظارت بر اجرای نظامنامه

- ۷-۱- نظارت بر حسن اجرای نظامنامه در سه سطح نظارت راهبردی (عالیه)، نظارت فرایندی و نظارت عملیاتی صورت می‌پذیرد.
- ۷-۲- نظارت راهبردی (عالیه) شامل نظارت سالانه بر تحقق "جهت‌گیری‌های کلان" و "سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت"، "سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی"، تخصیص منابع موضوع ماده ۶ این نظامنامه، اثربخشی مورد انتظار حاصل از اجرایی‌سازی سبد پروژه‌های شرکت‌ها و ابلاغ اقدامات اصلاحی لازم بر عهده معاونت می‌باشد.
- ۷-۳- نظارت بر پیاده‌سازی و تحقق فرایندهای ۲ الی ۵ موضوع ماده ۴ (ماده ۹ الی ۱۲) و ابلاغ اقدامات اصلاحی لازم بر عهده مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی می‌باشد.
- ۷-۴- نظارت بر اجرای پروژه‌های مرتبط با فرایندهای موضوع ماده ۴ و ابلاغ اقدامات اصلاحی لازم بر عهده مدیریت/ واحد پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی و فرعی می‌باشد.

## ماده ۸: الزامات

- ۸-۱- به منظور تحقق اهداف نظامنامه الزامات زیر لازم الاجرا خواهد بود:
- الف) معاونت مکلف است حداکثر تا ۳ (سه) ماه پس از تاریخ ابلاغ این نظامنامه، سامانه جامع پژوهش و فناوری وزارت نفت را به منظور تسهیل در اجرای فرایندهای نظامنامه، به روزرسانی نماید.
- ب) شرکت‌های اصلی و فرعی موظف‌اند تا زمان راه‌اندازی سامانه، مطابق فرایندهای موجود در نظامنامه اقدام نموده و پس از راه‌اندازی سامانه، اجرای نظامنامه را از بستر این سامانه پیگیری نمایند.
- ت) معاونت موظف است حداکثر ظرف مدت ۴ (چهار) ماه از تاریخ ابلاغ نظامنامه، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مربوط به هر یک از فرایندهای ماده (۴) را تهیه و ابلاغ نماید.
- ث) از تاریخ ابلاغ این نظامنامه، نظامنامه پیشین و از تاریخ ابلاغ هر شیوه‌نامه تمامی ابلاغیه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های مرتبط با شیوه‌نامه ابلاغ شده و مغایر با این نظامنامه، کان‌لم‌یکن تلقی می‌گردد.
- ج) در صورت لزوم به منظور حفظ پویایی نظامنامه و ملحوظ نمودن نیازهای صنعت نفت مطابق با سیاست‌های کلان کشور بازبینی نظامنامه توسط معاونت انجام خواهد شد.

## ماده ۹: فرایند "تهیه و تصویب سیاست‌ها و راهبردهای فناورانه صنعت نفت"

۹-۱- معاونت موظف است "جهت‌گیری‌های کلان" و "سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت" را ظرف مدت ۳ (سه) ماه از ابلاغ نظامنامه تدوین و به مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی ابلاغ نماید.

تبصره ۱: جهت‌گیری‌های کلان شامل چشم‌انداز و اهداف کلان فناورانه صنعت نفت می‌باشند.  
تبصره ۲: معاونت موظف است جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها را حداقل بر اساس سه ورودی ذیل تدوین نماید:

الف) تحلیل اسناد بالادستی و برنامه‌های کلان ملی؛

ب) شناسایی کلان روندهای فناورانه و آینده‌نگاری فناوری صنعت نفت؛

ت) شناسایی چالش‌های کلان فناورانه صنعت نفت.

۹-۲- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی باید حداکثر ۳ (سه) ماه پس از ابلاغ جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها، سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی را در افق ۴ (چهار) ساله با مشارکت مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های فرعی و کارگزار(ان) توسعه فناوری تعیین و به شورای شرکت اصلی پیشنهاد دهند.

تبصره ۳: دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته یا غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش‌بنیان، مشاور یا شرکت‌های بزرگ صنعتی می‌توانند در نقش کارگزار توسعه فناوری ایفای نقش نمایند.

تبصره ۴: سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت اصلی شامل "سبد فناوری‌های اولویت‌دار"، "سبک اکتساب فناوری‌های اولویت‌دار"، "زمان‌بندی" و "نگاشت نهادی توسعه فناوری" می‌شود.

تبصره ۵: مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی موظف‌اند سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت را حداقل بر اساس پنج ورودی ذیل تدوین نمایند:

الف) جهت‌گیری‌های کلان و سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت؛

ب) چالش‌ها و راه کارهای فناورانه راهبردی و عملیاتی شرکت‌ها؛

ت) آینده‌نگاری فناوری در سطح موضوعات و فعالیت شرکت‌ها؛

ث) ایده‌های نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان/ استارت‌آپ با تکیه بر برگزاری رویدادهای نوآوری از جمله «ارائه نیاز فناوری» و «نمایشگاه‌های ساخت داخل» در بستر زیست‌بوم؛

ج) کالا و خدمات راهبردی صنعت نفت از جمله سفارش‌های خرید خارجی شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه فاقد تولید کننده داخلی و قطعات و تجهیزات فاقد نمونه تجاری در داخل کشور.

۳-۹- شورای شرکت اصلی باید با توجه به پیشنهادات مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی و جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های ابلاغی، سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت را حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه تصویب نموده و به معاونت پیشنهاد نمایند.

۴-۹- معاونت موظف است حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه با توجه به پیشنهادات شرکت‌های اصلی، انطباق سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی با جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها را بررسی و نتیجه را به شورای شرکت اصلی منعکس نماید و مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی شرکت‌ها موظفاند اصلاحات مدنظر معاونت را حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه اعمال نمایند.

۵-۹- معاونت موظف است حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه، بر اساس نتایج بند ۹-۴ با تجمیع و تلفیق اسناد توسعه فناوری شرکت‌های اصلی، سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت را تدوین و به شورا پیشنهاد نماید.

۶-۹- شورا موظف است سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت را بررسی، تصویب و به سایر ارکان نظام‌نامه ابلاغ نماید.

۷-۹- کارفرمای توسعه فناوری موظف است با توجه به سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت، حداکثر ظرف مدت ۶ (شش) ماه، نقشه‌راه توسعه هر یک از فناوری‌های اولویت‌دار را تهیه و به شورای شرکت اصلی/ فرعی ارائه نماید.

تبصره ۶: کارفرمای توسعه فناوری می‌تواند "مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی (برای فرایندهای ماده ۱۰ و ماده ۱۱ تولید نمونه نیمه صنعتی که ادامه فرایند ماده ۱۰ می‌باشد و ماده ۱۳)/ مدیریت کالای شرکت اصلی (برای فرایند ماده ۱۱ تولید نمونه نیمه صنعتی به تعداد تقاضای تجمیع شده و تجاری‌سازی)"، "مدیریت پژوهش و فناوری شرکت فرعی (برای فرایندهای ماده ۱۰ و ماده ۱۱ تولید نمونه نیمه صنعتی که از نتایج ماده ۱۰ کار ادامه یافته است)/ مدیریت کالا و بازرگانی شرکت‌های فرعی (یا مدیریت مشابه برای فرایند ماده ۱۱ تولید

نمونه نیمه صنعتی به تعداد تقاضای تجمیع شده و تجاری سازی) "، معاونت توسعه و مهندسی / تولید شرکت های اصلی یا عنوان مشابه/ مدیریت فنی/ تولید/ مهندسی ساختمان یا مدیریت مشابه شرکت های فرعی (به عنوان کارفرمای قراردادهای عملیاتی برای فرایند ماده ۱۲) و یا "کنرسیومی از شرکت های دولتی<sup>۶</sup> یا دولتی - خصوصی" (برای فرایندهای مواد ۱۰، ۱۱ و ۱۲) باشد.

تبصره ۷: نقشه راه توسعه فناوری باید حداقل شامل احصای پروژه های اجرایی، اولویت بندی آنها، تعیین نوع مجریان، ناظر و برآورد میزان تقاضای فناوری، زمان و هزینه باشد.

تبصره ۸: کارفرما می تواند بر اساس تغییر شرایط محیطی مرتبط با فناوری با تأیید شورای شرکت اصلی نسبت به بازنگری نقشه راه اقدام نماید.

تبصره ۹: کارفرما می تواند از ظرفیت کارگزار(ان) توسعه فناوری در تدوین نقشه راه استفاده نماید.

تبصره ۱۰: شورای شرکت اصلی موظف است، حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه، نقشه راه های پیشنهادی را بررسی و تصویب نماید.

تبصره ۱۱: پایش و نظارت راهبردی بر تدوین و اجرای نقشه راه ها بر عهده معاونت است.

۸-۹- معاونت موظف است، بر اساس نقشه راه های مصوب، نسبت به تجمیع نقشه راه های پیشنهادی شرکت های اصلی و ترسیم نقشه راه فناوری های وزارت نفت اقدام نماید.

۹-۹- ارکان نظام نامه موظف اند به منظور اجرای نقشه راه فناوری مصوب و حل مسائل و چالش های پژوهشی و فناورانه، نسبت به اجرای فرایندهای ۲ الی ۵ موضوع ماده ۴ نظام نامه اقدام نمایند. به منظور تولید نمونه پایلوت فناوری (محصول/فرایند)، باید فرایند "تولید نمونه پایلوت فناوری در بستر زیست بوم از طریق قراردادهای پژوهشی" (ماده ۱۰)، به منظور تولید نمونه نیمه صنعتی و تجاری سازی فناوری، فرایند "تولید نمونه نیمه صنعتی و تجاری سازی فناوری در بستر زیست بوم" (ماده ۱۱)، به منظور ارتقای توانمندی فناورانه صنعت نفت، فرایند "ارتقاء توانمندی فناورانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی" (ماده ۱۲) و به منظور حل مسائل و چالش های پژوهشی و فناورانه جاری در سطح شرکت های اصلی و فرعی فرایند "حل مسائل و چالش های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت در بستر زیست بوم" (ماده ۱۳)، را اجرا نمایند.

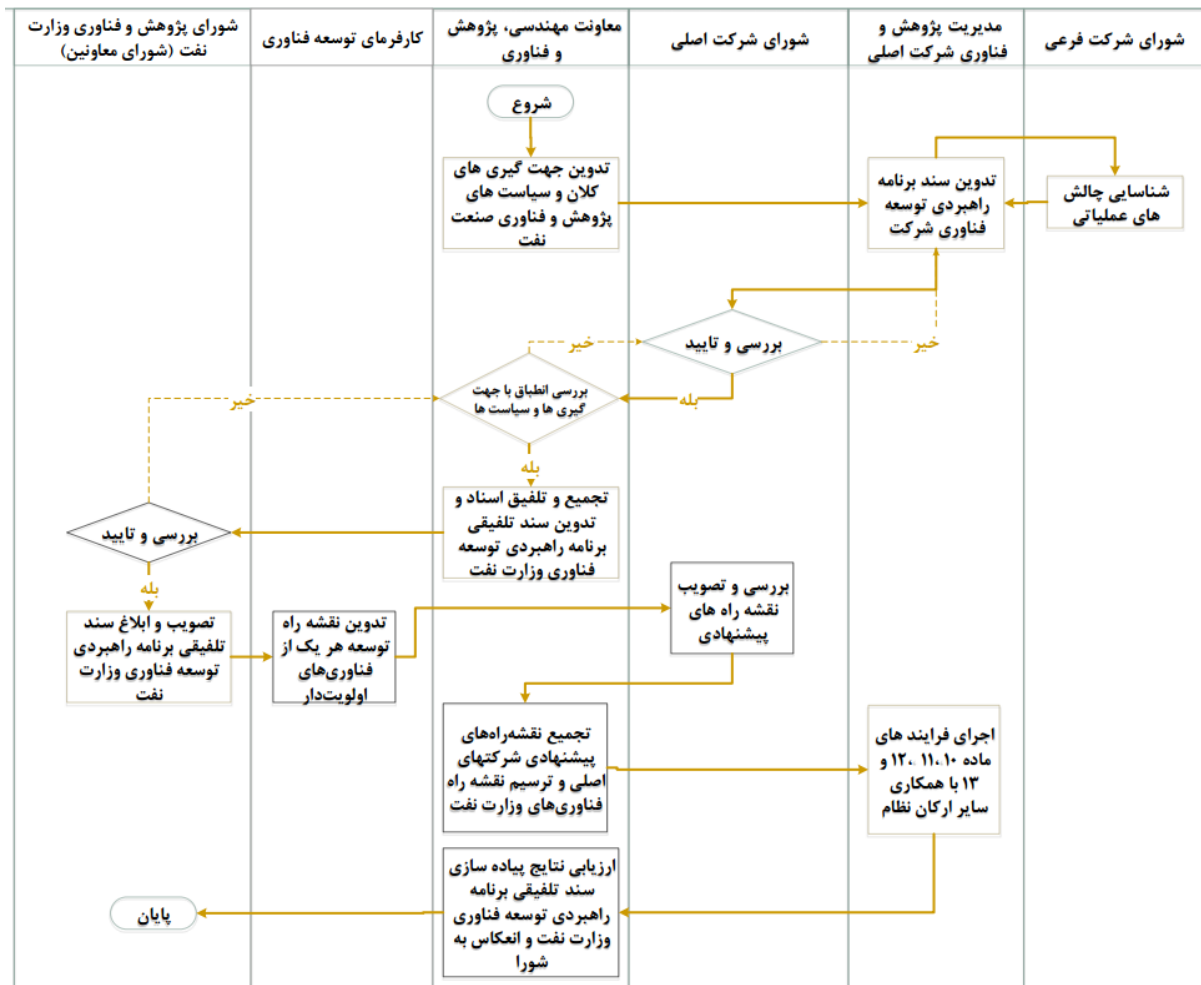
۱۰-۹- معاونت موظف است به صورت سالانه نتایج حاصل از پیاده سازی سند تلفیقی برنامه راهبردی

<sup>۶</sup> منظور از شرکت های دولتی شرکت های اصلی/ فرعی وابسته به وزارت نفت می باشد.

توسعه فناوری وزارت نفت را ارزیابی و به شورا منعکس نماید.

تبصره ۱۲: مالکیت فکری و معنوی دارایی‌های حاصله ناشی از اجرای طرح‌ها و پروژه‌های پژوهشی تابع دستورالعمل‌های مصوب وزارت نفت است.

## نمودار جریان کار فرایند "تهیه و تصویب سیاست‌ها و راهبردهای فناوریانه صنعت نفت"



## ماتریس مسئولیت فرایند "تهیه و تصویب سیاست‌ها و راهبردهای فناورانه صنعت نفت"

مسئول R | مشاور C | تأیید کننده A | پایش و نظارت M | مطلع I

فعالیت	معاونت	مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی	مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های فرعی	شورای شرکت اصلی	شورای شرکت فرعی	شتاب‌دهنده‌های تخصصی	شرکت‌های دانش بنیان / استارت آپ‌ها	دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت	کارفرمای توسعه فناوری	شورا
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین "جهت‌گیری‌های کلان" و "سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت" بر اساس سه ورودی زیر:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلیل اسناد بالادستی و برنامه‌های کلان ملی؛</li> <li>- شناسایی کلان روندهای فناورانه و آینده‌نگاری فناوری صنعت نفت؛</li> <li>- شناسایی چالش‌های کلان فناورانه صنعت نفت.</li> </ul> </li> </ul>	R	C	-	C	C	-	-	C	-	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ابلاغ "جهت‌گیری‌های کلان" و "سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت"</li> </ul>	R	I	-	I	I	-	-	-	-	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی بر اساس پنج ورودی زیر:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- جهت‌گیری‌های کلان و سیاست‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت؛</li> <li>- چالش‌ها و راه کارهای فناورانه راهبردی و عملیاتی شرکت‌ها؛</li> <li>- آینده‌نگاری فناوری در سطح موضوعات و فعالیت شرکت‌ها؛</li> <li>- ایده‌های نوآورانه شرکت‌های دانش بنیان / استارت آپ با تکیه بر برگزاری رویدادهای نوآوری از جمله «آرائه نیاز فناوری» و «نمایشگاه‌های ساخت داخل» در بستر زیست‌بوم؛</li> <li>- کالاهای خدمات راهبردی صنعت نفت از جمله سفارش‌های خرید خارجی شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه فاقد تولید کننده داخلی و قطعات و تجهیزات فاقد نمونه تجاری در داخل کشور.</li> </ul> </li> </ul>	M	R	C	I	C	C	C	C	-	M

-	-	-	-	-	-	I	-	R	-	• پیشنهاد سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی
A	-	C	-	C	C	C	-	C	R	• بررسی انطباق سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی با جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها • انعکاس نتیجه بررسی انطباق سند برنامه راهبردی توسعه فناوری شرکت‌های اصلی با جهت‌گیری‌ها و سیاست‌ها به شورای شرکت‌ها • تدوین سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت با تجمیع و تلفیق اسناد توسعه فناوری شرکت‌های اصلی • پیشنهاد سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت به شورا
R	-	I	-	I	I	I	-	I	C	• بررسی و تصویب سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت و ابلاغ به سایر ارکان نظام‌نامه
A	-	C	-	C	C	C	-	C	R	• ارزیابی نتایج حاصل از پیاده‌سازی سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت • انعکاس ارزیابی نتایج حاصل از پیاده‌سازی سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت به شورا
-	R	C	-	-	I	I	-	-	-	• تدوین نقشه‌راه توسعه هر یک از فناوری‌های اولویت دار و ارائه به شورای شرکت اصلی / فرعی
-	I	-	-	-	-	R	-	-	I	• بررسی و تصویب نقشه‌راه‌های پیشنهادی
A	-	-	-	-	I	I	-	-	R	• تجمیع نقشه‌راه‌های پیشنهادی شرکت‌های اصلی و ترسیم نقشه راه فناوری‌های وزارت نفت
I	-	-	-	-	I	I	C	C	R	• ارزیابی نتایج حاصل از پیاده‌سازی سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت و انعکاس آن به شورا



## ماده ۱۰: فرایند "تولید نمونه پایلوت فناوری در بستر زیست‌بوم از طریق قراردادهای پژوهشی"

- ۱-۱۰- کارفرمای توسعه فناوری به منظور پیاده‌سازی نقشه راه می‌تواند از دو مسیر زیر اقدام نماید:
- تبصره ۱: کارفرمای توسعه فناوری در این فرایند مطابق تبصره ۶ از بند ۹-۷ مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی/ فرعی و یا کنسرسیومی از شرکت‌های دولتی<sup>۷</sup> یا دولتی- خصوصی می‌باشد.
- ۱- کارفرما به صورت مستقیم در بستر زیست‌بوم، شبکه‌ی مجریان توسعه فناوری را تا مرحله توسعه نمونه اولیه و پایلوت شکل داده و بر اساس نقشه راه مصوب با هر یک از مجریان به صورت مستقیم قراردادهای پژوهشی منعقد می‌نماید.
- تبصره ۲: کارفرما می‌تواند به منظور شکل‌دهی شبکه‌ی مجریان از ظرفیت کارگزار (ان) توسعه فناوری استفاده نماید.
- تبصره ۳: کارفرما موظف است، حداکثر ظرف مدت ۳ (سه) ماه از تصویب نقشه راه و بر اساس آن، نسبت به تخصیص بودجه و عقد قرارداد با مجری (ان) توسعه فناوری اقدامات مقتضی را انجام دهد.
- تبصره ۴: شرکت اصلی/ فرعی می‌تواند، دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها را به عنوان مجری توسعه فناوری انتخاب نماید. همچنین به منظور شناسایی مجری (ان) توسعه فناوری، کارفرما می‌تواند نسبت به برگزاری رویداد (های) نوآوری با حضور دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌های مرتبط اقدام نماید.
- تبصره ۵: کارفرما جهت ارجاع کار پژوهشی موضوع این ماده می‌تواند در بستر اعطای فرصت مطالعاتی (ابلاغیه شماره ۲۳۰-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۸/۳/۲۵ وزارت نفت)، گزینش فناوری (ابلاغیه شماره ۷۸۷-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۸/۱۱/۲۳ وزارت نفت) و حمایت از پروژه‌های پایان نامه (ابلاغیه شماره ۱۰۴-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۶/۳/۲ وزارت نفت) مطابق ضوابط و مقررات اقدام نماید.
- تبصره ۶: کارفرما باید به منظور انعقاد قراردادهای پژوهشی فرایند عقد قرارداد با مجری را با در نظر گرفتن موارد ذیل انجام دهد:

<sup>۷</sup> منظور از شرکت‌های دولتی شرکت‌های اصلی/ فرعی وابسته به وزارت نفت می‌باشد.

الف) در قراردادهایی که موضوع آن توسعه نمونه اولیه و پایلوت باشد، کارفرما می‌تواند در قراردادهای پژوهشی مطابق با مفاد ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات نسبت به عدم الزام برگزاری مناقصه و در سایر موارد با رعایت مفاد ماده (۲۷) قانون برگزاری مناقصات نسبت به ترک تشریفات مناقصه اقدام نماید.

ب) کارفرما جهت شناسایی شرکت‌های دانش بنیان و فناوری متقاضی ساخت نمونه پایلوت، نسبت به استعلام از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری اقدام می‌نماید.

- مطابق با دستورالعمل اجرایی ماده (۵۶) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) ابلاغی از ریاست جمهوری به شماره ۳/۱۲/۲۲۱۱ مورخ ۹۴/۳/۱۹ مبنی بر ساخت نمونه‌های اولیه به عنوان یکی از مصادیق فعالیت‌های پژوهشی و بر اساس تصویب‌نامه هیأت وزیران به شماره ۳۹۰۲۱/ت/۵۳۷۲۸ هـ مورخ ۹۶/۰۴/۰۴ و به استناد بند "ه" ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات، کارفرما می‌تواند با توجه به عدم الزام به برگزاری مناقصه نسبت به عقد قرارداد محصول فناورانه ساخت بار اول با شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان، دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد و سایر مراکز تحقیقاتی قانونی، شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان اقدام نماید.
- کارفرما می‌تواند بر اساس شیوه نامه اجرایی مصوبه "تولید بار اول" به شماره ۹۸/م/۷۳۶۷ مورخ ۹۸/۷/۲۱ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، نسبت به واگذاری پروژه تولید نمونه اولیه و پایلوت به شرکت‌های دانش بنیان اقدام نماید.

۲- کارفرما با یک شرکت بزرگ صنعتی یا مرکز تحقیقاتی به عنوان مدیر توسعه فناوری وارد قرارداد شده و تمامی فرایندهای توسعه فناوری را به آن شرکت / مرکز واگذار می‌نماید.

تبصره ۷: مدیر توسعه فناوری موظف است حداکثر ظرف مدت ۲ ماه، شبکه‌ی مجریان توسعه فناوری تا مرحله توسعه نمونه اولیه و پایلوت را تشکیل و بر اساس پروژه‌های مصوب نقشه راه نسبت به عقد قرارداد با مجریان توسعه فناوری اقدامات مقتضی را انجام دهد. شبکه مجریان توسعه دهنده نمونه‌های اولیه و پایلوت، می‌تواند دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپی، شرکت‌های بزرگ صنعتی و یا کنسرسیومی از آنها باشد.

- تبصره ۸: دانشگاه و مراکز پژوهشی وابسته به وزارت نفت در توسعه نمونه اولیه/ پایلوت، فقط در پژوهش‌هایی به عنوان مجری توسعه فناوری وارد می‌شوند که به عللی، از جمله دلایل امنیتی یا نیاز به امکانات زیرساختی خاص، تنها توسط آن‌ها قابل انجام است و یا منجر به تولید دانش فنی (قابل فروش) می‌گردد. این تشخیص بر عهده شورای شرکت اصلی/ فرعی می‌باشد.
- ۱۰-۲- تست نمونه اولیه محصول یا فرایند، باید حداکثر ظرف مدت ۱ (یک) ماه پس از تحویل از طرف مجری، توسط پژوهشگاه‌ها/ مراکز تست و آزمون مورد تأیید نهاد صدور گواهی‌نامه کیفیت<sup>۱</sup> انجام و نتایج آن به کارفرما اعلام شود.
- تبصره ۹: دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی که در نقش مدیر توسعه فناوری یا شبکه مجریان ایفای نقش می‌نمایند، نمی‌توانند به عنوان مرکز تست و آزمون ایفای نقش نمایند.
- تبصره ۱۰: افزایش زمان انجام تست‌ها در موارد خاص با تأیید شورای شرکت‌ها امکان‌پذیر است.
- ۱۰-۳- کارفرمای توسعه فناوری باید حداکثر ظرف مدت ۲ ماه، نمونه‌ی پایلوت محصول و یا فرایند تولید شده را جهت تست به پژوهشگاه‌ها/ مراکز تست و آزمون مورد تأیید نهاد صدور گواهی‌نامه کیفیت، ارائه و نتایج آن را به مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی/ فرعی اعلام نماید.
- تبصره ۱۱: افزایش زمان انجام تست‌ها در موارد خاص با تأیید شورای شرکت‌ها امکان‌پذیر است.
- ۱۰-۴- کارفرما باید حداکثر ظرف مدت ۱ ماه، بر اساس گزارش‌های مراکز تست (بند ۱۰-۳) تأییدیه دستیابی به نمونه پایلوت محصول و یا فرایند را صادر نموده و به شورای شرکت اصلی/ فرعی اعلام نماید.
- ۱۰-۵- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی/ فرعی موظفاند در فواصل زمانی سه ماهه گزارش پیشرفت اجرای نقشه‌راه‌های توسعه فناوری ذیل شرکت خود را تهیه و پس از تأیید شورای شرکت اصلی، به معاونت ارائه نمایند.
- ۱۰-۶- در راستای تسهیل و تسریع اجرای نقشه‌راه‌های مصوب، معاونت باید نسبت به تدوین بسته‌های سیاستی پشتیبان در جهت حمایت از پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای اقدامات مقتضی را انجام دهد.
- ۱۰-۷- در این فرایند مجموعه فعالیت‌های زیر در راستای توسعه زیست بوم انجام خواهد پذیرفت:

<sup>۱</sup> مطابق با آیین‌نامه ۱۰۳-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۶/۰۳/۰۲ ابلاغ شده توسط وزیر محترم نفت در خصوص نظام صدور یکپارچه گواهی محصولات و خدمات

الف) شرکت‌های اصلی موظف‌اند حداکثر در مدت ۴ (چهار) ماه پس از ابلاغ نظام‌نامه، نسبت به ایجاد فن‌بازار تخصصی اقدام نمایند.

ب) مراکز پژوهشی وابسته به وزارت نفت باید نسبت به شکل‌دهی «مرکز شتابدهی» اقدام نمایند. این مرکز شتابدهی مسئولیت ساماندهی و مدیریت شتابدهنده‌های تخصصی در حوزه چالش‌های وزارت نفت و حمایت مالی از آن‌ها را بر عهده خواهد داشت.

پ) شرکت‌های اصلی و فرعی می‌توانند به منظور کاهش ریسک و تأمین مالی توسعه فناوری، نسبت به شکل‌دهی صندوق مالی جدید یا همکاری با صندوق‌های مالی موجود اقدام نمایند.

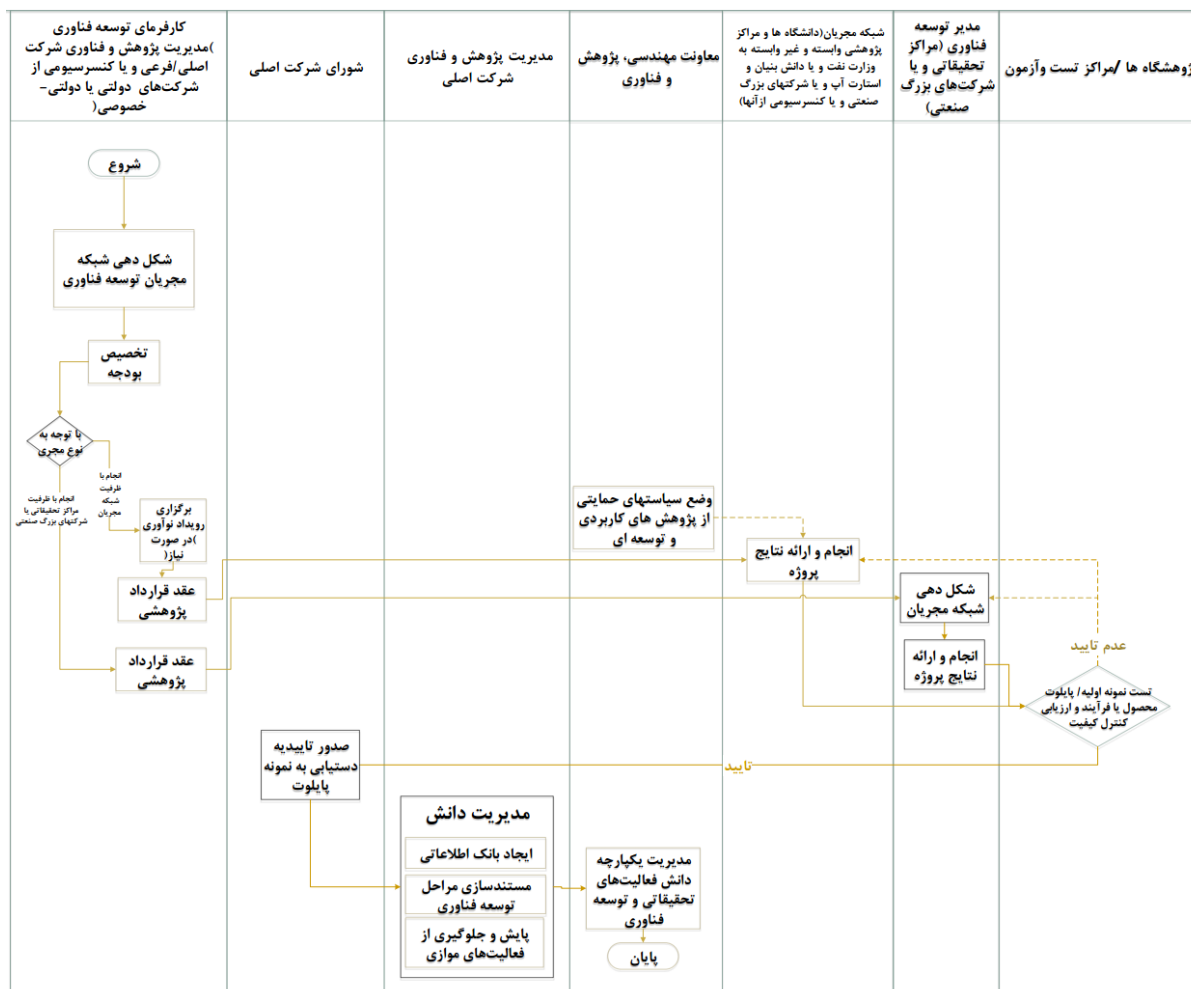
۱۰-۸- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی موظف است در راستای ثبت و مدیریت دانش فناوری‌های تولید شده، اقدامات مقتضی را انجام داده و نتایج آن را در اختیار معاونت قرار دهد.

تبصره ۱۲: حداقل اقدامات مقتضی در راستای مدیریت دانش عبارت‌اند از:

- ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛
- مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛
- پایش و جلوگیری از فعالیتهای موازی.

۱۰-۹- معاونت باید با توجه به اطلاعات ارسالی مدیریت‌های پژوهش فناوری، نسبت به مدیریت یکپارچه دانش فعالیتهای تحقیقاتی و توسعه فناوری مرتبط با چهار شرکت اصلی اقدامات مقتضی را انجام دهد.

## نمودار جریان کار فرایند " تولید نمونه پایلوت فناوری در بستر زیست بوم از طریق قراردادهای پژوهشی "



## ماتریس مسئولیت فرایند " تولید نمونه پایلوت فناوری در بستر زیست بوم از طریق قراردادهای پژوهشی "

مسئول R | مشاور C | تأیید کننده A | پایش و نظارت M | مطلع I

فعالیت	کارفرمای توسعه فناوری	معاونت	شورا	مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی	شورای شرکت اصلی	کارگزار (ان) توسعه فناوری <sup>۱۰</sup>	شبکه مجریان توسعه فناوری <sup>۹</sup>	مدیر توسعه فناوری (شرکت بزرگ صنعتی / مرکز تحقیقاتی)	مراکز پژوهشی وابسته به وزارت نفت	مرکز شتابدهی / شتابدهنده‌های تخصصی	پژوهشگاه‌ها / مراکز تست و آزمون مورد تأیید نهاد صدور گواهی نامه کیفیت
<ul style="list-style-type: none"> <li>شکل‌دهی شبکه‌ی مجریان توسعه فناوری تا مرحله توسعه نمونه اولیه و پایلوت</li> <li>برگزاری رویداد (های) نوآوری (در صورت نیاز)</li> <li>تخصیص بودجه</li> <li>انجام فرایند معامله متناسب و مدیریت فرایند عقد قرارداد</li> <li>انعقاد قراردادهای پژوهشی با هر یک از مجری (ان) به صورت مستقیم بر اساس نقشه راه مصوب</li> </ul>	R	M	-	A	I	C	C	C	C	C	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>انعقاد قرارداد با یک شرکت بزرگ صنعتی یا مرکز تحقیقاتی به عنوان مدیر توسعه فناوری</li> </ul>	R	I	-	M	A	C	C	C	C	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>شکل‌دهی شبکه‌ی مجریان توسعه فناوری تا مرحله توسعه نمونه اولیه و پایلوت</li> <li>عقد قرارداد با مجریان توسعه فناوری بر اساس پروژه‌های مصوب نقشه راه</li> </ul>	A	I	-	M	I	C	C	R	C	C	-

<sup>۹</sup> دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپی، شرکت‌های بزرگ صنعتی و یا کنسرسیومی از آن‌ها  
<sup>۱۰</sup> دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته یا غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های بزرگ صنعتی یا شرکت‌های دانش‌بنیان و مشاور

-	C	C	C	R	C	I	M	-	I	A	• ارائه نمونه اولیه / پایلوت محصول یا فرایند
R	C	C	C	C	C	A	M	-	I	M	• تست نمونه اولیه / پایلوت محصول یا فرایند
C	C	C	C	C	C	I	C	-	I	R	• تأیید دستیابی به نمونه پایلوت محصول یا فرایند
-	-	-	-	-	-	I	R	-	A	-	• ارائه گزارش پیشرفت اجرای نقشه‌راه‌های توسعه فناوری
-	-	-	-	-	-	R	I	-	-	-	• تأیید گزارش پیشرفت اجرای نقشه‌راه‌های توسعه فناوری
-	I	I	I	I	I	I	I	A	R	I	• تدوین بسته‌های سیاستی پشتیبان در جهت حمایت از پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای
-	C	C	C	C	C	I	R	M	A	-	• ایجاد فن‌بازار تخصصی در شرکت‌های اصلی
-	-	R	-	-	C	I	C	A	M	-	• شکل‌دهی «مرکز شتابدهی»
-	R	-	-	-	C	-	-	A	M	-	• ساماندهی و مدیریت شتاب‌دهنده‌های تخصصی در حوزه چالش‌های وزارت نفت و حمایت مالی از آن‌ها
C	C	C	C	C	C	-	R	I	M	C	• ثبت و مدیریت دانش فناوری‌های تولید شده: - ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛ - مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛ - پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی
-	-	-	-	-	C	-	C	A	R	-	• مدیریت یکپارچه دانش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری مرتبط با چهار شرکت اصلی

## ماده ۱۱: فرایند " تولید نمونه نیمه‌صنعتی و تجاری‌سازی فناوری‌های راهبردی صنعت نفت در بستر زیست بوم "

۱۱-۱- با توجه به نقشه راه توسعه فناوری موضوع بند ۷ از ماده ۹ این نظام نامه، در راستای تولید نمونه نیمه‌صنعتی، کارفرمای توسعه فناوری در بستر زیست‌بوم و با استفاده از ظرفیت شتابدهنده و کارگزار (ان) توسعه فناوری<sup>۱۱</sup> حداکثر ۲ (دو) ماه پس از دستیابی به نمونه پایلوت، اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد با مجری توسعه‌دهنده نمونه نیمه‌صنعتی را انجام می‌دهد.

تبصره ۱: کارفرمای توسعه فناوری در این فرایند مطابق تبصره ۶ از بند ۹-۷ مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی/ فرعی برای تولید نمونه نیمه صنعتی که ادامه فرایند ماده ۱۰ می‌باشد و برای سایر موارد مدیریت کالای شرکت اصلی/ مدیریت کالا و بازرگانی شرکت‌های فرعی (یا مدیریت مشابه و یا کنسرسیومی از شرکت‌های دولتی<sup>۱۲</sup> یا دولتی - خصوصی" می‌باشد.

تبصره ۲: در صورتیکه مجموعه‌ای به عنوان عرضه کننده نمونه پایلوت درخواست ورود به فرایند نیمه‌صنعتی را داشته باشد، باید وارد فرایند تست ماده ۱۰ (موضوع بندهای ۱۰-۲ و ۱۰-۳) شده و پس از اخذ تاییدات لازم به این فرایند وارد شود.

۱۱-۲- اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد و تولید نمونه نیمه‌صنعتی شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱) تجمیع تقاضا<sup>۱۳</sup>
  - ۲) شناسایی<sup>۱۴</sup>، ارزیابی کیفی و فناورانه و تهیه فهرست توسعه‌دهندگان نمونه نیمه صنعتی (بر اساس دستورالعمل موضوع بند (ت) ماده (۸-۱))؛
  - ۳) تعیین قیمت: تا زمان ابلاغ آئین نامه توسط وزارت صنعت، معدن و تجارت (موضوع تبصره ۵ ماده "۵" قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور و حمایت از کالای ایرانی)، فرایند قیمت‌گذاری بدین شکل خواهد بود:
- برآورد قیمت شامل هزینه طراحی و توسعه فناوری، هزینه تولید محصول و هزینه‌های بالاسری توسط توسعه دهنده نمونه نیمه صنعتی<sup>۱۵</sup>؛

---

<sup>۱۱</sup> Demonstration Plant

<sup>۱۲</sup> منظور از شرکت‌های دولتی شرکت‌های اصلی/ فرعی وابسته به وزارت نفت می‌باشد.

<sup>۱۳</sup> تجمیع تقاضای انجام شده در این بند، حاصل بازبینی و تدقیق برآورد میزان تقاضای فناوری در نقشه راه موضوع تبصره ۷ از بند (۹-۷) این نظام نامه است.

<sup>۱۴</sup> شناسایی از روش‌های مختلف از جمله انجام فراخوان می‌تواند صورت پذیرد.



- همسنگ‌سازی قیمت براساس ماده "۲" شیوه‌نامه حمایت از تولید داخلی و شفاف‌سازی معاملات ابلاغی طی بخشنامه شماره ۳۱۱۵۷۸-۲۸/۱ مورخ ۱۳۹۳/۰۷/۰۵ و اصلاحیه مورخ ۹۹/۰۱/۳۱ وزارت نفت توسط کارفرما.

۴) تعیین نوع قرارداد: کارفرما می‌تواند نسبت به انتخاب نوع قرارداد ساخت نمونه نیمه صنعتی (برای تولید نمونه نیمه صنعتی که ادامه فرایند ماده ۱۰ می‌باشد) یا قرارداد تضمین خرید به تعداد تقاضای تجمیع شده (دومرحله‌ای) با توسعه دهنده اقدام نماید.

۵) انجام فرایند معامله متناسب و با در نظر گرفتن شرایط ذیل:

الف) در صورتی که مطابق با نتایج حاصل از فراخوان و بر اساس اسناد فنی مصوب شورای شرکت‌های اصلی/ فرعی تنها یک توسعه دهنده توانمند نمونه نیمه صنعتی مورد نظر در داخل وجود داشته باشد.

- در صورتی که توسعه نمونه نیمه صنعتی منجر به توسعه واحد تولیدی نگردد مطابق با ماده (۲۹) قانون برگزاری مناقصات، کارفرما می‌تواند نسبت به عدم الزام برگزاری مناقصه اقدام نماید.

- در صورت لزوم توسعه نمونه نیمه صنعتی، مطابق با ماده (۲۷) قانون برگزاری مناقصات، کارفرما می‌تواند نسبت به ترک تشریفات مناقصه اقدام نماید.

- کارفرما جهت شناسایی شرکت‌های دانش بنیان و فناور متقاضی توسعه نمونه نیمه‌صنعتی، نسبت به استعلام از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری اقدام می‌نماید.

- بر اساس شیوه‌نامه اجرایی مصوبه "تولید بار اول" به شماره ۹۸/م/۷۳۶۷ مورخ ۹۸/۷/۲۱ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، واگذاری پروژه برای تولید محصولات فناورانه برای بار اول می‌تواند به شرکت‌های دانش‌بنیان صورت پذیرد.

- انعقاد قرارداد توسعه نمونه نیمه‌صنعتی با شرکت‌های دانش‌بنیان با تأیید پارک‌های علم و فناوری مرتبط و از طریق پارک‌های علم و فناوری هم، مجاز می‌باشد.

- جهت برگزاری مناقصه محدود فهرست سازندگان مورد تأیید وزارت نفت و همچنین فهرست شرکت‌های دانش‌بنیان مورد تأیید کارگروه موضوع ماده (۳) آئین‌نامه اجرایی قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی و نوآوری و

---

<sup>۱۵</sup> برآورد قیمت انجام شده در این بند، حاصل بازبینی و تدقیق برآورد هزینه پروژه در نقشه راه موضوع تبصره ۷ از بند (۹-۷) این نظام نامه است.

اختراعات منتشر شده از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ملاک عمل قرار گیرد.

(ب) استفاده از مجوز شورای امنیت ملی برای خرید بار اول.

۶) ثبت مالکیت فکری و معنوی فناوری بر اساس مقررات و دستورالعمل‌های جاری مرتبط. تبصره ۳: حمایت مالی از توسعه نمونه‌های نیمه‌صنعتی می‌تواند از طریق مکانیزم صندوق‌های مالی انجام شود.

تبصره ۴: اقدامات مقتضی در راستای تولید نمونه نیمه‌صنعتی موضوع این بند باید به تأیید شورای شرکت اصلی/فرعی<sup>۱۶</sup> برسد.

۱۱-۳- کارفرمای توسعه فناوری باید حداکثر ظرف مدت ۲ (دو) ماه پس از تولید نمونه‌ی نیمه‌صنعتی، محصول و یا فرایند تولید شده را جهت تست مشخصه سازی/آزمایشگاهی/FAT و عملکردی/SAT و میدانی به پژوهشگاه‌ها/ مراکز تست و آزمون مورد تأیید نهاد صدور گواهی نامه کیفیت ارائه و نتایج آن را به مدیریت پژوهش و فناوری/مدیریت کالای شرکت اصلی/فرعی اعلام نماید.

تبصره ۵: افزایش زمان انجام تست‌ها در موارد خاص با تأیید شورای شرکت‌ها امکان‌پذیر است.

۱۱-۴- کارفرما باید حداکثر ظرف مدت ۱ ماه، بر اساس گزارش‌های مراکز منتخب (بند ۱۱-۳) تأییدیه دستیابی به نمونه نیمه‌صنعتی محصول و یا فرایند را صادر نموده و به شورای شرکت اصلی/فرعی اعلام نماید.

۱۱-۵- معاونت نسبت به ارزیابی و ورود توسعه‌دهنده نمونه نیمه صنعتی به وندور لیست<sup>۱۷</sup> وزارت نفت اقدامات مقتضی را انجام می‌دهد.

۱۱-۶- پس از صدور تأییدیه دستیابی به نمونه نیمه‌صنعتی محصول و یا فرایند (بند ۱۱-۴)، کارفرمای توسعه فناوری موظف است با استفاده از ظرفیت شتابدهنده و کارگزار(ان) توسعه فناوری در قالب شکل‌گیری فن بازار تخصصی شرکت‌های اصلی در راستای شکل‌دهی بازار، اقدامات مقتضی را انجام دهد.

۱۱-۷- با توجه به نقشه راه توسعه فناوری موضوع بند ۷ از ماده ۹ این نظام نامه، در راستای تجاری‌سازی نمونه نیمه‌صنعتی، کارفرمای توسعه فناوری حداکثر ۲ (دو) ماه پس از دستیابی به نمونه نیمه‌صنعتی، اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد تجاری‌سازی با مجری را انجام می‌دهد.

<sup>۱۶</sup> در قراردادهایی که کارفرما شرکت اصلی است تأیید توسط شورای شرکت اصلی و در قراردادهایی که کارفرما شرکت فرعی است تأیید توسط شورای شرکت فرعی صورت می‌پذیرد

<sup>۱۷</sup> Vendor List

تبصره ۶: در صورتیکه مجموعه‌ای خارج از فرایند بند (۲-۱۱) این نظام‌نامه، به عنوان عرضه کننده نمونه نیمه صنعتی درخواست ورود به فرایند تجاری‌سازی را داشته باشد، باید وارد فرایند تست (موضوع بندهای ۳-۱۱ و ۴-۱۱) شده و پس از اخذ تاییدات لازم به این فرایند وارد شود.

۸-۱۱- اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد تجاری‌سازی شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱) شناسایی و تجمیع تقاضای محصول یا فرایند با توجه به نقشه‌راه توسعه فناوری موضوع بند ۷ از ماده ۹ این نظام‌نامه؛

۲) شناسایی و تهیه فهرست تولیدکنندگان و متقاضیان فناوری با در نظر گرفتن شرایط ذیل:

- در صورتیکه توسعه‌دهنده از طریق فرآیند ۲-۱۱ یک یا چند نمونه نیمه صنعتی مورد تأیید را ساخته باشد و در صورت تصویب شورای شرکت‌های اصلی / فرعی، کلیه شرکت‌های زیرمجموعه می‌توانند خرید کالای مربوطه را براساس ماده (۲۹) و یا ماده (۲۷) قانون برگزاری مناقصات با توسعه‌دهنده محصول فناورانه انجام دهند.
- استفاده از مجوز شورای امنیت ملی برای خرید بار اول.

۳) تعیین نوع قرارداد؛

۴) تسهیل تأمین منابع؛

۵) انجام فرایند معامله متناسب.

تبصره ۷: حمایت مالی از تجاری‌سازی فناوری می‌تواند از طریق مکانیزم صندوق‌های مالی انجام شود.

تبصره ۸: اقدامات مقتضی در راستای تجاری‌سازی نمونه نیمه‌صنعتی موضوع این بند باید به تأیید شورای شرکت اصلی / فرعی برسد.

۹-۱۱- کلیه قراردادهای منعقد شده موضوع بند ۷-۱۱ حاصل از تجمیع تقاضا و تخصیص بازار، ملزم به تهیه پیوست فناوری بر اساس فرایند مطرح در ماده ۱۲ این نظام‌نامه و اجرای آن خواهد بود.

۱۰-۱۱- در راستای حمایت از تجاری‌سازی فناوری (تولید انبوه)، معاونت موظف است رایزنی‌های لازم را جهت تصویب و اجرای سیاست‌های حمایتی برون وزارتخانه‌ای در جهت تسهیل فرایند شکل‌گیری بازار فناوری انجام داده و گزارش فعالیت‌های خود را به شورا ارائه نماید.

تبصره ۹: سیاست‌های حمایتی می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- وضع معافیت‌های بیمه‌ای، مالیاتی و ...؛
- وضع مشوق‌های صادراتی؛
- وضع تعرفه‌های وارداتی؛
- ممنوعیت خرید کالاها/ فناوری‌های راهبردی؛

○ اختصاص تسهیلات مالی کم بهره؛

○ تسهیل دسترسی به زیرساخت‌های فیزیکی و مالی دولتی و عمومی.

۱۱-۱۱- در راستای حمایت از تجاری‌سازی و توسعه صادرات فناوری، معاونت موظف است پیش‌نویس سیاست‌های حمایتی درون‌وزارتخانه‌ای از ورود شرکت‌های جدید را تهیه و جهت تصویب به شورا ارائه نماید.

۱۱-۱۲- شورا موظف است، سیاست‌های حمایتی پیشنهادی (بند ۱۱-۱۱) را بررسی و جهت اجرا تصویب و ابلاغ نماید.

۱۱-۱۳- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی موظف است در راستای ثبت و مدیریت دانش فناوری‌های تولید شده، اقدامات مقتضی را انجام داده و نتایج آن را در اختیار معاونت قرار دهد.  
تبصره ۱۰: حداقل اقدامات مقتضی در راستای مدیریت دانش عبارت‌اند از:

• ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛

• مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛

• پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی.

۱۱-۱۴- معاونت باید با توجه به اطلاعات ارسالی مدیریت‌های پژوهش فناوری، نسبت به مدیریت یکپارچه دانش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری مرتبط با چهار شرکت اصلی اقدامات مقتضی را انجام دهد.



ماتریس مسئولیت فرایند " تولید نمونه نیمه صنعتی و تجاری سازی فناوری های راهبردی صنعت نفت در بستر زیست بوم "

I: مطلع | M: پایش و نظارت | A: تأیید کننده | C: مشاور | R: مسئول

فعالیت ها	کارفرما	شبکه مجریان توسعه فناوری	صندوق های مالی	پژوهشگاه ها / مراکز تست و آزمون مورد تأیید نهاد صدور گواهی نامه کیفیت	شورای شرکت اصلی / فرعی	معاونت	مدیریت پژوهش و فناوری / مدیریت کالا	شورا
<ul style="list-style-type: none"> <li>اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد با مجری توسعه دهنده نمونه نیمه صنعتی:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی، ارزیابی کیفی و فناورانه و تهیه فهرست توسعه دهندگان نمونه نیمه صنعتی</li> <li>تعیین قیمت</li> <li>تعیین نوع قرارداد</li> <li>انجام فرایند معامله متناسب</li> <li>ثبات مالکیت فکری و معنوی فناوری</li> </ul> </li> </ul>	R	C	C	C	-	A	M	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>تست محصول یا فرایند تولید شده</li> </ul>	M	C	C	R	I	I	I	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>تأیید دستیابی به نمونه نیمه صنعتی محصول و یا فرایند</li> </ul>	R	C	-	C	I	I	M	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی و ورود توسعه دهنده به وندور لیست وزارت نفت</li> </ul>	I	C	-	C	I	R	I	M
<ul style="list-style-type: none"> <li>شکل دهی بازار</li> </ul>	R	C	C	C	A	I	I	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>اقدامات مقتضی در راستای عقد قرارداد تجاری سازی:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و تجمیع تقاضای محصول یا فرایند با توجه به نقشه راه توسعه فناوری؛</li> </ul> </li> </ul>	R	I	I	C	A	-	-	-

								<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی و تهیه فهرست تولیدکنندگان و متقاضیان فناوری</li> <li>- تعیین نوع قرارداد؛</li> <li>- تسهیل تأمین منابع؛</li> <li>- انجام فرایند معامله متناسب.</li> </ul>
A	I	R	I	I	C	C	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیگیری تصویب سیاست‌های حمایتی برون وزارتخانه‌ای در جهت تسهیل فرایند شتابدهی و بازاریابی شامل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع معافیت‌های بیمه‌ای، مالیاتی و ...؛</li> <li>- وضع مشوق‌های صادراتی؛</li> <li>- وضع تعرفه‌های وارداتی؛</li> <li>- ممنوعیت خرید کالاها/ فناوری‌های راهبردی؛</li> <li>- اختصاص تسهیلات مالی کم بهره؛</li> <li>- تسهیل دسترسی به زیرساخت‌های فیزیکی و مالی دولتی و عمومی؛</li> <li>- تدوین استانداردهای فناورانه.</li> </ul> </li> </ul>
A	I	R	I	I	C	C	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه پیش‌نویس سیاست‌های حمایتی درون وزارتخانه‌ای از ورود شرکت‌های جدید و ارائه به شورا جهت تصویب</li> </ul>
R	I	I	I	I	I	I	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصویب و ابلاغ سیاست‌های حمایتی</li> </ul>
-	R <sup>۱۸</sup>	M	I	C	-	C	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبت و مدیریت دانش فناوری‌های تولید شده؛</li> <li>- ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛</li> <li>- مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛</li> <li>• پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی</li> </ul>
I	C	R	-	C	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت یکپارچه دانش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری مرتبط با چهار شرکت اصلی</li> </ul>

<sup>۱۸</sup> مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی وظیفه ثبت و مدیریت دانش فناوری های تولید شده را به عهده دارد.

## ماده ۱۲: فرایند "ارتقای توانمندی فناوریانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی (پیوست فناوری)"

۱-۱۲- تمامی روش‌های انجام «معاملات بزرگ»، موضوع ماده ۳ قانون برگزاری مناقصات و تمامی قراردادهایی که ذیل موضوع بند (۱-۲) نظام فنی و اجرایی طرح‌ها و پروژه‌های صنعت نفت ابلاغی معاونت مهندسی، پژوهش و فناوری وزارت نفت، فی‌مابین شرکت‌های اصلی/تابعه با یک شرکت ایرانی/ خارجی منعقد می‌شود، ملزم به داشتن پیوست فناوری به‌عنوان جزء لاینفک قرارداد می‌باشد.

تبصره ۱: کارفرمای توسعه فناوری در این فرایند مطابق تبصره ۶ از بند ۹-۷ معاونت توسعه و مهندسی/ تولید شرکت‌های اصلی (یا عنوان مشابه) / مدیریت فنی/ تولید/ مهندسی ساختمان یا مدیریت مشابه شرکت‌های فرعی (به‌عنوان کارفرمای قراردادهای عملیاتی) و یا "کنسرسیومی از شرکت‌های دولتی<sup>۱۹</sup> یا دولتی- خصوصی" می‌باشد

۱۲-۲- در فرایند انجام معامله قراردادهای موضوع ماده ۱ این آیین‌نامه، مناقسه‌گزار موظف است در قالب بند ب ماده (۱۴) قانون برگزاری مناقصات، «مصادیق پیوست فناوری» شامل توسعه فناوری‌های سخت، توسعه سهم داخل و ارتقاء قابلیت‌های مدیریتی و سطوح هدف دستیابی به هر مصداق را به‌عنوان یکی از مفاد این بند در اسناد مناقسه قرار دهد و در قراردادهایی که به روش ترک تشریفات یا عدم الزام به برگزاری مناقسه منعقد می‌گردد، کارفرما در اسناد درخواست ارائه پیشنهاد، منظور نماید..

۱۲-۳- در خصوص مصادیق مربوط به توسعه فناوری‌های سخت مناقسه‌گزار موظف است با تأیید مدیریت پژوهش و فناوری دستگاه مناقسه‌گزار، عنوان فناوری‌های هدف مرتبط با موضوع قرارداد و سطح هدف دستیابی به هر یک را در یکی از سطوح استفاده از فناوری، تعمیر و نگهداری، مونتاژ، ساخت، طراحی یا نوآوری (تغییر طراحی) تعیین نماید.

تبصره ۲: مدیریت پژوهش و فناوری دستگاه مناقسه‌گزار می‌تواند مبتنی بر سند تلفیقی برنامه راهبردی توسعه فناوری وزارت نفت، موضوع ماده (۹-۵) این نظام نامه به انتخاب فناوری‌ها و تعیین سطح هدف دستیابی به آن‌ها بپردازد.

۱۲-۴- در خصوص مصادیق مربوط به ارتقاء قابلیت‌های مدیریتی، مناقسه‌گزار موظف است با تأیید مدیریت پژوهش و فناوری دستگاه مناقسه‌گزار مبتنی بر قابلیت‌های مدیریتی استاندارد APQC و

<sup>۱۹</sup> منظور از شرکت‌های دولتی شرکت‌های اصلی/ فرعی وابسته به وزارت نفت می‌باشد.



پرسشنامه‌های ضمیمه این فرایند نسبت به تعیین مصادیق قابلیت‌های مدیریتی هدف و امتیاز مورد نظر در هر زیر مصداق اقدام نماید

۱۲-۵- در خصوص موضوع توسعه سهم داخل، در قراردادهای موضوع بند ۱۲-۱، پیمانکار موظف است کالاها و خدمات مورد نیاز موضوع قرارداد را از فهرست توانمندی‌های داخلی مندرج در سامانه توانمندی‌ها و اعلام نیازمندی‌های ایران (موضوع بند ب ماده ۵ اصلاح حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور و حمایت از کالای ایرانی)، تأمین کند.

۱۲-۶- در ارائه مصادیق مربوط به توسعه سهم داخل مناقصه‌گزار موظف است با رعایت مفاد قوانین و مقررات مرتبط و با تأیید مدیریت پژوهش و فناوری دستگاه مناقصه‌گزار، مصادیق و حداقل نصاب واگذاری کار به شرکت‌های ایرانی، افزایش عمق ساخت داخل و اقلام ساخت بار اول را مطابق الگوی ارائه شده در "چارچوب تدوین پیوست فناوری" که به پیوست این آیین نامه ابلاغ می‌گردد، تعیین نماید.

تبصره ۳: در کلیه مناقصات تک‌مرحله‌ای، دو مرحله‌ای و قراردادهایی که به روش ترک‌تشریفات یا عدم الزام مناقصه منعقد می‌گردد در خصوص ساخت داخل نمودن آن دسته از کالاها، تجهیزات و مواد مورد نیاز که قرار است برای اولین بار توسط سازندگان داخلی، تولید گردد و یا افزایش عمق ساخت برخی کالاها، تجهیزات و موادی که تاکنون درصدی از آنها در داخل کشور ساخته شده است و مابقی به صورت خرید خارجی تأمین می‌شود (در صورت امکان ساخت و اقتصادی بودن سفارش) مناقصه‌گزار موظف است اهداف خود را جهت "ارتقاء میزان عمق ساخت داخل کالاها، تجهیزات و مواد موجود" و "کالاها، تجهیزات و مواد ساخت بار اول" را مشخص نموده و به عنوان مصادیق پیوست فناوری در اسناد مناقصه درج نماید.

۱۲-۷- بر اساس بند ۱ از ماده ۱۵ قانون برگزاری مناقصات، در کلیه مناقصات تک‌مرحله‌ای و دو مرحله‌ای مناقصه‌گر باید «برنامه جامع تحقق مصادیق پیوست فناوری» را تهیه و به مناقصه‌گزار ارائه نماید. تبصره ۴: این برنامه پس از تأیید کارفرما به عنوان بخشی از قرارداد جزء تعهدات لازم‌الاجرای برنده مناقصه قرار خواهد گرفت.

تبصره ۵: در قراردادهایی که به روش ترک‌تشریفات یا عدم الزام مناقصه منعقد می‌گردد این برنامه به عنوان بخشی از قرارداد جزء تعهدات لازم‌الاجرای طرف قرارداد قرار خواهد گرفت.

تبصره ۶: این برنامه شامل و نه محدود به موارد زیر خواهد بود:

- برنامه دستیابی به سطوح هدف‌گذاری شده در هریک از فناوری‌های سخت؛
- برنامه ارتقا توانمندی در هریک از قابلیت‌های مدیریتی؛

• برنامه ارتقای سهم داخل (استفاده از خدمات و تجهیزات داخلی، استفاده از سازندگان، پیمانکاران و مشاوران ایرانی، به‌کارگیری و ارتقا نیروی انسانی).

تبصره ۷: طرف قرارداد موظف است «برنامه جامع تحقق پیوست فناوری» تأیید شده توسط کارفرما را در صورتی که مدت قرارداد بیش از ۲ (دو) سال باشد، به برنامه‌های ۱ (یک) ساله<sup>۲۰</sup> تقسیم نموده و در قالب برنامه عملیاتی و مالی سالانه قرار دهد و در صورتی که مدت زمان قرارداد، کمتر از ۲ (دو) سال باشد، «برنامه جامع تحقق پیوست فناوری» را در قالب دو مرحله برنامه عملیاتی و مالی تنظیم و ارائه نماید.

۸-۱۲- در کلیه قراردادهای موضوع بند ۱۲-۱، مستندات و اسناد مثبت‌ه مربوط به اجرای برنامه جامع تحقق پیوست فناوری به‌صورت سالانه توسط کمیته پایش، متشکل از مدیر پژوهش و فناوری دستگاه مناقصه‌گزار، نماینده کارفرما و با حضور طرف قرارداد، ارزیابی و نقاط قابل‌بهبود جهت اصلاح به طرف قرارداد ابلاغ می‌گردد.

تبصره ۸: بررسی وضعیت تحقق مصادیق مربوط به توسعه قابلیت‌های مدیریتی توسط کمیته پایش/شرکت‌های تأیید صلاحیت شده (شرکت منتخب کارفرما) و بر اساس پرسشنامه ارائه شده در ضمیمه این فرآیند صورت می‌پذیرد.

۹-۱۲- مسئولیت اجرای مفاد این فرآیند بر عهده بالاترین مقام دستگاه اجرایی است.

۱۰-۱۲- معاونت مسئول نظارت بر حسن اجرای مفاد این فرآیند می‌باشد.

۱۱-۱۲- چارچوب پیوست فناوری در صورت نیاز به‌صورت سالانه توسط معاونت بازرگری و ابلاغ می‌شود.

۱۲-۱۲- کارفرما موظف است در راستای ثبت و مدیریت دانش فناوری‌های تولید شده، اقدامات مقتضی را انجام داده و نتایج آن را در اختیار مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی/ فرعی قرار دهد.

۱۳-۱۲- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های فرعی باید در فواصل زمانی منظم گزارش میزان اجرای برنامه جامع تحقق پیوست فناوری به تفکیک هر قرارداد را به مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی ارائه نمایند.

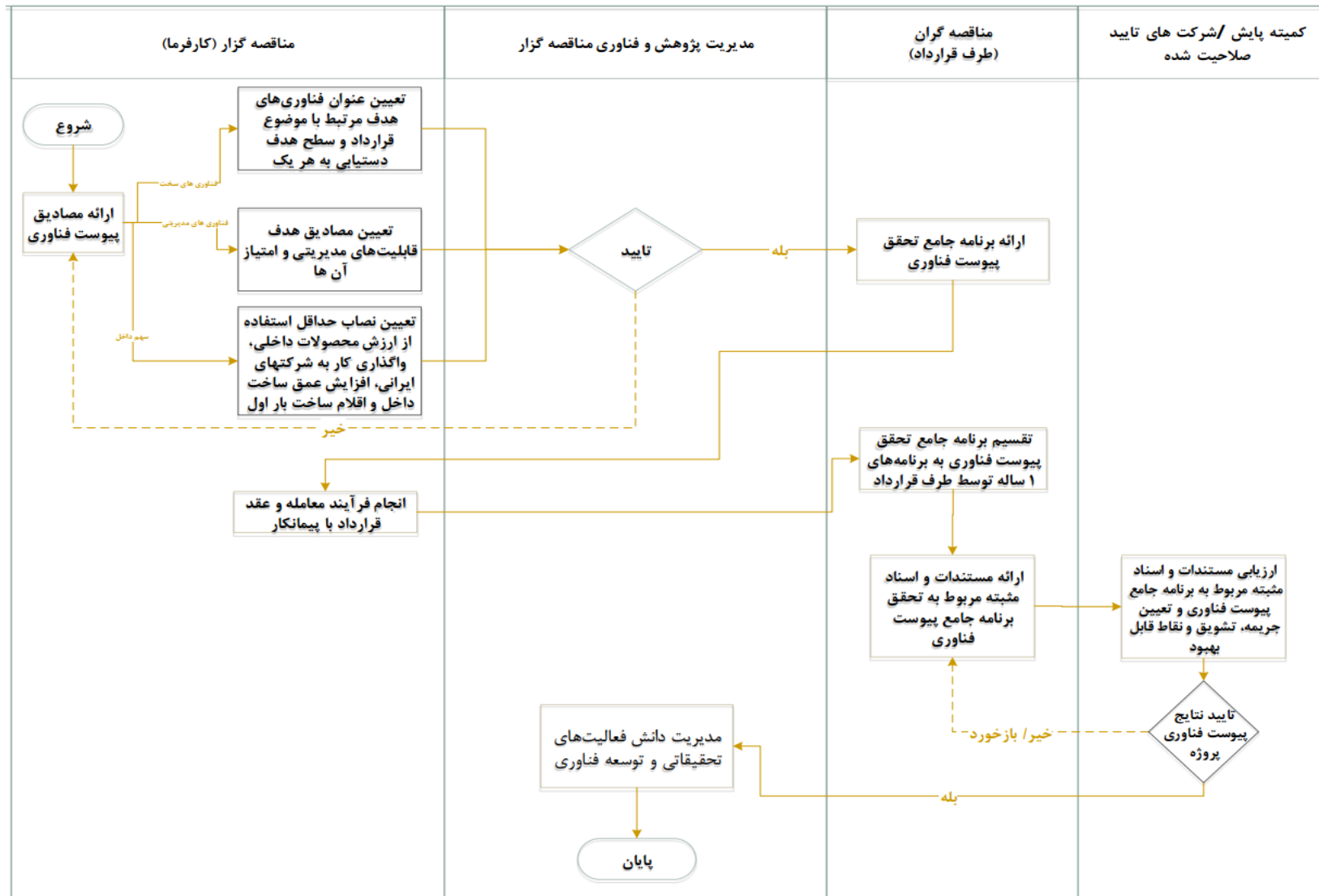
۱۴-۱۲- مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی باید نسبت به مدیریت دانش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری، اقدامات مقتضی را انجام دهند

تبصره ۹: حداقل اقدامات مقتضی در راستای مدیریت دانش عبارت‌اند از:

- ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛
- مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛
- پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی.

<sup>۲۰</sup> این برنامه‌ها حاصل بازبینی و تدقیق برآوردهای مطرح در نقشه راه موضوع تبصره ۷ از بند (۹-۷) این نظام نامه است.

## نمودار فرایند "ارتقای توانمندی فناوریانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی (پیوست فناوری)"



ماتریس مسئولیت فرایند "ارتقای توانمندی فناوریانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی (پیوست فناوری)"

I: مطلع | M: پایش و نظارت | A: تأیید کننده | C: مشاور | R: مسئول

مناقصه گران (طرف قرارداد)	معاونت	مدیریت پروژه و فناوری مناقصه گزار	کارگزار (ان) توسعه فناوری	مناقصه گزار (کارفرما)	فعالیت
I	I	A	C	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه مصادیق پیوست فناوری                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین عنوان فناوری‌های هدف مرتبط با موضوع قرارداد و سطح هدف دستیابی به هر یک در فناوری‌های سخت</li> <li>- تعیین مصادیق هدف قابلیت‌های مدیریتی و امتیاز آن‌ها در فناوری‌های مدیریتی</li> <li>- تعیین حداقل از ارزش واگذاری کار به شرکت‌های ایرانی، افزایش عمق ساخت داخل و اقلام ساخت بار اول در توسعه سهم داخل</li> </ul> </li> </ul>
R	-	A	C	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه پیشنهاد «برنامه جامع تحقق پیوست فناوری» شامل:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه دستیابی به سطوح هدف‌گذاری شده در هر یک از فناوری‌های سخت؛</li> <li>- برنامه ارتقا توانمندی در هر یک از قابلیت‌های مدیریتی؛</li> <li>- برنامه ارتقاء سهم داخل (استفاده از خدمات و تجهیزات داخلی، استفاده از سازندگان، پیمانکاران و مشاوران ایرانی، به‌کارگیری و ارتقا نیروی انسانی)</li> </ul> </li> </ul>
I	M	M	C	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی پیشنهادها و عقد قرارداد</li> </ul>
R	-	-	C	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقسیم برنامه جامع تحقق پیوست فناوری ارائه شده در اسناد مناقصه به برنامه‌های یک‌ساله و قرار دادن در قالب برنامه عملیاتی و مالی سالانه</li> </ul>

I	M	R	C	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی مستندات و اسناد مثبتة مربوط به برنامه جامع پیوست فناوری به همراه مصادیق پیوست فناوری و تعیین جریمه، تشویق و نقاط قابل بهبود<sup>۲۱</sup></li> <li>• تأیید نتایج</li> </ul>
-	M	R	C	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت دانش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه فناوری شامل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد بانک اطلاعاتی تحقیقات و توسعه فناوری؛</li> <li>- مستندسازی مراحل توسعه فناوری؛</li> <li>- پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی.</li> </ul> </li> </ul>

---

<sup>۲۱</sup> مسئولیت واگذار شده به ۲ بازیگر، در قالب "کمیته پایش" عملیاتی خواهد شد.

ماده ۱۳: فرایند "حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت در بستر زیست‌بوم"

۱۳-۱- حل چالش‌های فناورانه صنعت نفت باید بر اساس سه متغیر "قابلیت تعمیم چالش به سایر بخش‌های مشابه"، "نیاز به تعریف پروژه برای حل چالش" و "نیاز به برون‌سپاری پروژه" انجام شود. بر این اساس چارچوب زیر قابل تعریف می‌باشد:

نیاز به تعریف پروژه			
ندارد		دارد	
شرکت اصلی / فرعی می‌تواند با بهره‌گیری از امکانات درون سازمانی و یا استفاده از ظرفیت مشاور بیرونی نسبت به حل چالش و نیازهای جمع‌شده اقدام نماید.	شرکت اصلی / فرعی موظف به "تعریف-پروژه"، "تعیین مجری (ان)"، "تعیین ناظر" و "تعیین بودجه" می‌باشد.	نیاز به برون‌سپاری دارد	دارد
	شرکت اصلی / فرعی می‌توانند نسبت به تعریف و انجام پروژه موظفی اقدام نمایند.	نیاز به برون‌سپاری ندارد	
-	شرکت اصلی / فرعی می‌توانند نسبت به انتخاب مجری و عقد قرارداد انجام پروژه به منظور رفع چالش اقدام نمایند	ندارد	قابلیت تعمیم

تبصره ۱: کارفرمای توسعه فناوری در این فرایند مطابق تبصره ۶ از بند ۹-۷ مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی / فرعی می‌باشد.

۱) در صورتی که مسائل و چالش‌ها قابلیت تعمیم دارند و نیاز به تعریف پروژه و نیاز به برون‌سپاری وجود دارد، شرکت اصلی / فرعی موظف به "تعریف پروژه"، "تعیین مجری (ان)"، "تعیین ناظر" و "تعیین بودجه" می‌باشد.

تبصره ۲: برای پروژه‌های با مجری بیرونی، ارزیابی نتایج و دستاوردها بر عهده‌ی شرکت اصلی / فرعی می‌باشد.

۲) در صورتی که مسائل و چالش‌ها قابلیت تعمیم دارند، نیاز به تعریف پروژه وجود دارد و نیاز به برون‌سپاری وجود ندارد، شرکت اصلی / فرعی می‌توانند نسبت به تعریف و انجام پروژه موظفی اقدام نمایند.

تبصره ۳: پروژه‌های موظفی توسط نیروهای خود سازمان (شرکت اصلی/ فرعی) و بدون هزینه پرسنلی و به عنوان وظیفه سازمانی صورت می‌پذیرد.

۳) در صورتی که مسائل و چالش‌ها قابلیت تعمیم دارند و نیاز به تعریف پروژه وجود ندارد، شرکت اصلی/ فرعی می‌تواند با بهره‌گیری از امکانات درون سازمانی، یا استفاده از ظرفیت مشاور بیرونی نسبت به حل چالش و نیازهای تجمیع‌شده اقدام نماید.

تبصره ۴: مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی موظف است در راستای تجمیع مسائل و چالش‌های دارای قابلیت تعمیم، فعالیت‌های زیر را انجام دهد:

- تجمیع مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه شرکت‌های فرعی به صورت سالانه؛
- آگاهی بخشی به شرکت‌های فرعی و تسهیم نتایج با سایر شرکت‌ها در مسائل و چالش‌های تجمیع شده؛
- ارائه مجوز انعقاد قرارداد در پروژه‌های رفع چالش‌های تجمیع شده.

۴) در صورتی که مسائل و چالش‌ها قابلیت تعمیم ندارند و نیاز به تعریف پروژه وجود دارد، شرکت اصلی/ فرعی می‌تواند نسبت به انتخاب مجری و عقد قرارداد انجام پروژه به منظور رفع چالش اقدام نماید.

۱۳-۲- در کلیه گزینه‌های مطرح شده در بند (۱۳-۱) که در آن الزام به انتخاب مجری/ مشاور وجود دارد، شرکت اصلی/ فرعی می‌تواند، دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش‌بنیان، استارت‌آپ‌ها و یا شرکت‌های بزرگ صنعتی را به عنوان مجری/ مشاور انتخاب نمایند.

تبصره ۵: در انتخاب مجری و استفاده از ایده‌های نوآورانه، بهره‌گیری از ظرفیت زیست‌بوم و برگزاری رویدادهای نوآوری امکان‌پذیر است.

تبصره ۶: کارفرما جهت ارجاع کار پژوهشی موضوع این ماده می‌تواند در بستر اعطای فرصت مطالعاتی (ابلاغیه شماره ۲۳۰-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۸/۳/۲۵ وزارت نفت)، گزینت فناوری (ابلاغیه شماره ۷۸۷-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۸/۱۱/۲۳ وزارت نفت) و حمایت از پروژه‌های پایان نامه (ابلاغیه شماره ۱۰۴-۲۰/۲ مورخ ۱۳۹۶/۳/۲ وزارت نفت) مطابق ضوابط و مقررات اقدام نماید.

تبصره ۷: به منظور انعقاد قرارداد پروژه‌های حل چالش فناورانه در فرایند ارجاع کار به هر یک از مجریان و یا مشاوران، کارفرما می‌تواند در قراردادهای پژوهشی مطابق با مفاد ماده (۲۹) قانون

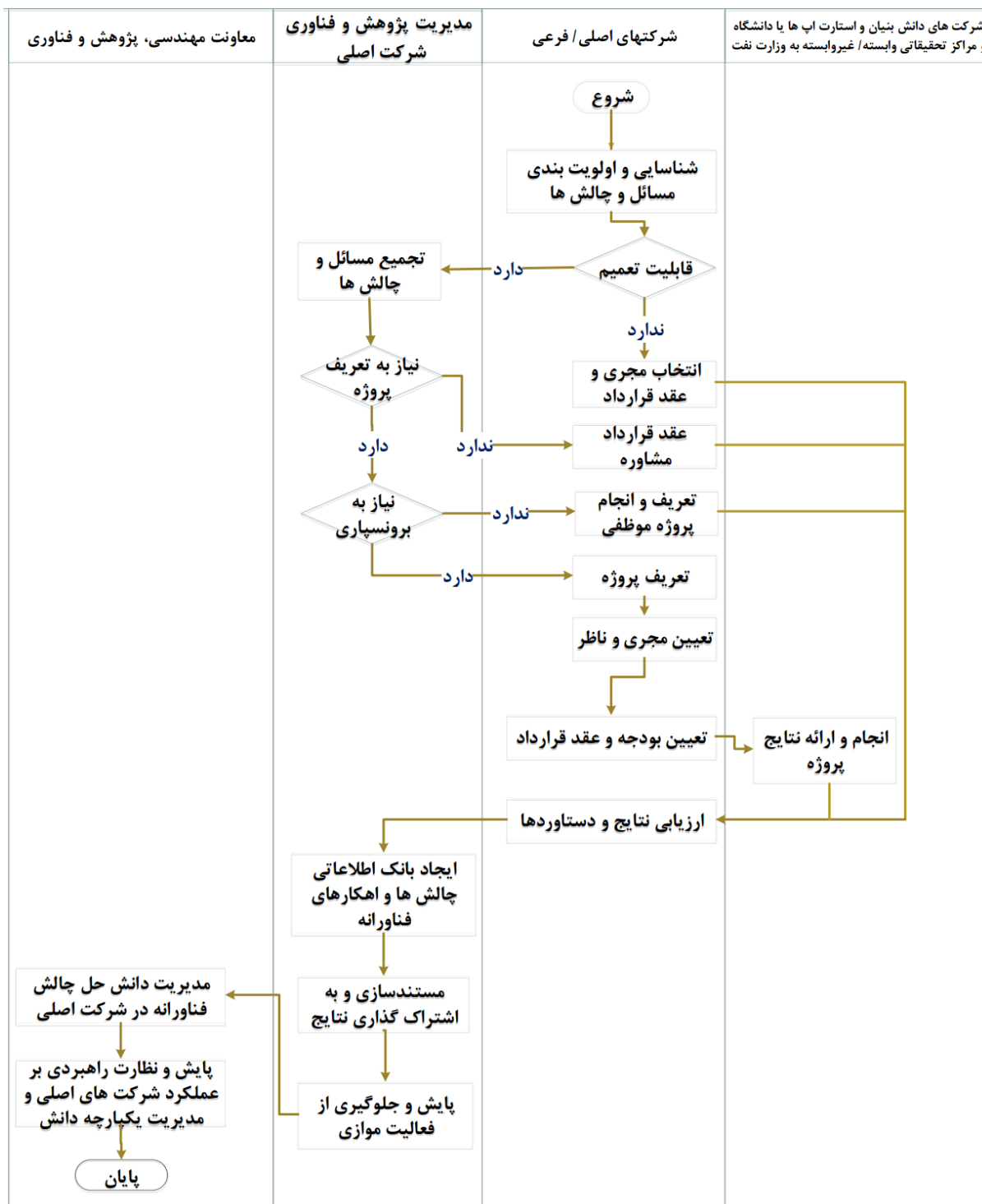
برگزاری مناقصات در صورت شمول شرایط هر قرارداد با این ماده نسبت به عدم الزام برگزاری مناقصه و در سایر موارد با رعایت مفاد ماده (۲۷) قانون برگزاری مناقصات در صورت شمول شرایط هر قرارداد با این ماده نسبت به ترک تشریفات مناقصه اقدام نماید.

۱۳-۳- "مدیریت دانش حل چالش‌های فناورانه" در شرکت‌های اصلی صورت می‌پذیرد و "پایش و نظارت راهبردی بر عملکرد شرکت‌های اصلی و مدیریت یکپارچه دانش تمامی شرکت‌های اصلی" بر عهده‌ی معاونت است.

تبصره ۸: در راستای مدیریت دانش و پس از حل چالش‌های فناورانه، مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی موظف به "ایجاد بانک اطلاعاتی چالش‌ها و راه‌کارهای فناورانه"، "مستندسازی و به اشتراک‌گذاری نتایج" و "پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی" می‌باشد و باید نتایج را در اختیار معاونت قرار دهند.



نمودار جریان کار فرایند " حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت در بستر زیست بوم "



ماتریس مسئولیت فرایند " حل مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه صنعت نفت در بستر زیست بوم "

M: Monitor A: Approver C: Consulted R: Responsible I: Informed

فعالیت	معاونت	شرکت‌های اصلی / فرعی	مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی	شرکت‌های دانش بنیان / استارت آپ	دانشگاه و مراکز تحقیقاتی وابسته / غیروابسته به وزارت نفت
<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و اولویت بندی مسائل و چالش‌ها</li> <li>تعیین قابلیت تعمیم یا عدم قابلیت تعمیم چالش‌ها</li> </ul>	I	R	I	-	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>تجمیع نیاز در صورت قابلیت تعمیم چالش‌ها</li> <li>بررسی نیاز یا عدم نیاز به تعریف پروژه</li> <li>بررسی نیاز یا عدم نیاز به برونسپاری</li> </ul>	I	C	R	-	C
انتخاب مجری و عقد قرارداد خرید در صورت عدم قابلیت تعمیم چالش‌ها	I	R	A	C	C
عقد قرارداد مشاوره در صورت نیاز به تعریف پروژه	I	R	I	C	C
تعریف و انجام پروژه در صورت عدم نیاز به برونسپاری	I	R	I	C	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعریف پروژه در صورت نیاز به برونسپاری</li> <li>تعیین مجری و ناظر برونسپاری</li> <li>تعیین بودجه</li> </ul>	M	R	A	C	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>در چالش‌های قابل تعمیم:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>تجمیع مسائل و چالش‌های جاری پژوهشی و فناورانه شرکت‌های فرعی به صورت سالانه؛</li> <li>آگاهی بخشی به شرکت‌های فرعی و تسهیم نتایج با سایر شرکت‌ها در مسائل و چالش‌های تجمیع شده؛</li> <li>ارائه مجوز انعقاد قرارداد در پروژه‌های رفع چالش‌های تجمیع شده.</li> </ul> </li> </ul>	-	C	R	-	-

R	R	I	A	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام پروژه و ارائه نتایج</li> </ul>
C	-	R	C	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد بانک اطلاعاتی</li> <li>مستندسازی و به اشتراک گذاری نتایج</li> <li>پایش و جلوگیری از فعالیت‌های موازی</li> </ul>
-	-	C	C	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت دانش حل چالش‌های فناورانه در شرکت اصلی</li> <li>پایش و نظارت راهبردی بر عملکرد شرکت‌های اصلی</li> </ul>

نکته: در هر سطر که مسئولیت انجام فعالیت‌ها به چند مسئول (R) سپرده شده است منظور مسئول ۱ یا مسئول ۲ یا ... می‌باشد.

## ماده ۱۴: تعاریف و واژگان

- **استارت آپ<sup>۱</sup>:** شرکت‌های نوپای مبتنی بر فناوری و با ایده‌های نوآوری برای حل مشکلی که در آن راه حل واضح نیست و موفقیت تضمین نمی‌شود.
- **استاندارد فناوری:** استانداردهای فناوری مرزهای استفاده از فناوری را تعیین می‌کنند، مشخص کردن محدوده فناوری قابل استفاده و محدود کردن دسترسی به فناوری "غیر استاندارد" از اهداف استاندارد فناوری محسوب می‌شود.
- **آینده‌نگاری فناوری<sup>۲</sup>:** فرایند تلاش نظام‌مند جهت نگرستن به آینده‌ی بلندمدت علم، فناوری، اقتصاد و جامعه باهدف شناسایی حوزه‌های تحقیقات راهبردی و فناوری‌های نوظهور احتمالی جهت کسب حداکثر منافع اقتصاد و اجتماعی.
- **پایلوت<sup>۳</sup> محصول/فرایند:** "پایلوت" مطالعه یا بررسی است که به صورت مقدماتی و در مقیاس کوچک پیش از اجرای طرح اصلی انجام می‌شود تا امکان‌پذیری طرح، ارزیابی شده و یا نحوه اجرای طرح بهبود داده شود.
- **تجاری‌سازی:** فعالیت‌های مرتبط با عرضه نمونه نیمه صنعتی حاصل از تجمیع تقاضای فناوری که شامل تمامی فرایندهای مرتبط از جمله دریافت تأییدیه‌های لازم می‌شود.
- **دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی غیر وابسته به وزارت نفت:** کلیه دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های دولتی و خصوصی به غیر از دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های وابسته به وزارت نفت.
- **دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی وابسته به وزارت نفت:** کلیه دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های وابسته به وزارت نفت از جمله دانشگاه صنعت نفت، پژوهشگاه صنعت نفت، شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی، موسسه مطالعات انرژی، مرکز پژوهش‌های ازدیاد برداشت.
- **راهبرد<sup>۴</sup>:** راهبرد، راه رسیدن به اهداف طراحی شده در مسیر چشم‌انداز با رویکرد بالا-به-پایین است. این راه در حقیقت منتخبی از گزینه‌های جایگزین است که درنهایت به توسعه فناوری می‌انجامد.
- **رویداد ارائه نیاز فناوری (Reverse Pitch):** رویداد ارائه نیاز فناوری رویداد جدیدی در فضای کارآفرینی است که در آن برخلاف رویدادهای مشابه از سازمان‌ها درخواست می‌شود تا بر اساس نیاز

---

<sup>۱</sup> تعریف (Startup) Forbes

<sup>۲</sup> Technology Foresight

<sup>۳</sup> Pilot

<sup>۴</sup> Strategy

خود موضوعی را برای تیم‌های استارت‌آپی ارائه کرده و این بار تیم‌های استارت‌آپی هستند که می‌بایست بتوانند راه‌حلی برای آن ارائه کنند.

○ **زیست‌بوم<sup>۱</sup>**: مجموعه از بازیگران مختلف شامل دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، شرکت‌های دانش‌بنیان، استارت‌آپ‌ها، صندوق‌های مالی و شتاب‌دهنده‌ها که در فرایند توسعه فناوری در قالب شبکه‌سازی ایفای نقش می‌نمایند.

○ **سبد پژوهش و فناوری<sup>۲</sup>**: به مجموعه‌ای از اولویت‌ها و طرح‌ها که برخاسته از نیازهای شرکت‌های اصلی و فرعی (کارکردهای عملیاتی) و همچنین طرح‌های چشم‌اندازی و فرصت‌های پیش‌روی صنعت نفت می‌باشد اطلاق می‌گردد.

○ **سبک اکتساب فناوری<sup>۳</sup>**: تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی دستیابی به یک فناوری، به یکی از اشکال تحقیق و توسعه داخلی، همکاری فناورانه و خرید فناوری، بیان‌کننده سبک اکتساب فناوری است.

○ **شتاب‌دهنده<sup>۴</sup>**: شتاب‌دهنده یک ساختار منسجم و مشخص در جهت حمایت و توسعه کارآفرینی نوآورانه و دانش‌بنیان است. هدف شتاب‌دهنده‌ها رشد اندازه و ارزش هر چه سریع‌تر یک شرکت به‌منظور آمادگی برای رسیدن به اولین دور کسب بودجه و منابع مالی است.

○ **شتاب‌دهنده<sup>۵</sup> تخصصی**: شتاب‌دهنده حوزه نفت و گاز مورد تأیید مرکز شتابدهی وزارت نفت.

○ **شرکت دانش‌بنیان**: شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان به ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط تشکیل می‌شود.

○ **شرکت مشاور**: شرکت دارای گواهی‌نامه صلاحیت مشاور، اخذ شده از سازمان برنامه و بودجه کشور.

○ **قابلیت تعمیم**: منظور از قابلیت تعمیم این است که یک چالش فناورانه در یک شرکت فرعی در سایر شرکت‌های فرعی امکان بروز بالقوه یا بالفعل را داشته باشد.

○ **کارفرمای توسعه فناوری**: کارفرمای توسعه فناوری عبارتست از "مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های اصلی"، "مدیریت پژوهش و فناوری شرکت‌های فرعی" و یا "کنسرسیومی از شرکت‌های

---

<sup>1</sup> Ecosystem

<sup>2</sup> R&D Portfolio

<sup>3</sup> Technology Acquisition Mode

<sup>4</sup> Accelerator

<sup>5</sup> Accelerator

- دولتی<sup>۱</sup> یا دولتی- خصوصی<sup>۲</sup> که مدیریت فرایند توسعه فناوری اعم از انتخاب مجریان، تعیین سبد پروژه‌ها، واگذاری پروژه‌ها، تعیین قیمت قرارداد و نظارت بر توسعه فناوری را بر عهده دارد.
- **کارگزار<sup>۲</sup> توسعه فناوری:** کارگزار به مشاوران مورد اعتماد که از دانش و تجربه تخصصی خود در یک بخش خاص از صنعت استفاده کرده و می‌توانند تحویل پروژه یا راه حل مساله را با بهره‌گیری از یک شبکه از ارائه‌دهندگان متخصص تسهیل کنند گفته می‌شود. در این نظام‌نامه دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته یا غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش بنیان، مشاور یا بزرگ صنعتی می‌توانند در نقش کارگزار توسعه فناوری ایفای نقش نمایند.
  - **مالکیت فکری و معنوی<sup>۳</sup>:** مالکیت معنوی یک توصیف طبقه‌بندی‌شده گسترده برای تعدادی از دارایی‌های نامشهود است که به صورت قانونی از استفاده یا پیاده‌سازی آن دارایی توسط سایرین و بدون رضایت مالک آن محافظت می‌نماید. مالکیت معنوی می‌تواند شامل گواهی ثبت اختراع، کپی‌رایت و نام تجاری و یا ایده‌ها باشد.
  - **مجریان ثانویه:** شبکه‌ای از بازیگران که در بستر زیست‌بوم برای یک شرکت بزرگ ایفای نقش می‌کنند.
  - **مدیر توسعه فناوری:** مدیر توسعه فناوری با نظارت کارفرما به مدیریت فرایند توسعه فناوری اعم از انتخاب مجریان، تعیین سبد پروژه‌ها، واگذاری پروژه‌ها، تعیین قیمت قرارداد، نظارت بر توسعه فناوری و تحویل فناوری به کارفرما می‌پردازد.
  - **مرکز شتابدهی:** مرکز شتابدهی جهت مدیریت و حمایت از شتابدهنده‌های تخصصی فعال در حوزه نفت و گاز.
  - **نقشه راه توسعه فناوری:** نقشه راه، روش کشف و توصیف آینده مطلوب و تبیین راه رسیدن به آن، به زبانی ساده و قابل فهم برای سازمان است. این نقشه‌ها، نحوه تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع اعم از دارایی‌های مشهود و نامشهود را توجیه می‌کند.
  - **نگاشت نهادی:** طرحی است که در نگاهی جامع همه بازیگران اصلی نظام علم، فناوری و نوآوری، جایگاه، تعاملات رسمی، اهداف، ابزارها و کارکردهای آن‌ها را در حوزه مورد نظر نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> منظور از شرکت‌های دولتی شرکت‌های اصلی/ فرعی وابسته به وزارت نفت می‌باشد.

<sup>۲</sup> Broker

<sup>۳</sup> Intellectual Property

- **نمونه اولیه<sup>۱</sup>:** بخشی از فرایند توسعه محصول است که در آن نمونه‌ی اولیه محصول ساخته و آزموده می‌شود و سپس در صورت نیاز، مجدداً اصلاح و بازسازی می‌شود تا به یک نمونه‌ی اولیه از محصول و یا نمونه‌ای قابل ارتقاء از محصول نهایی منجر شود.
- **نمونه نیمه‌صنعتی:** منظور از نمونه نیمه‌صنعتی در این نظام‌نامه نمونه نمایشی ( Demonstration Plant ) می‌باشد. نمونه نیمه‌صنعتی یک سیستم صنعتی است که برای اعتبارسنجی یک فرایند صنعتی برای تجاری‌سازی استفاده می‌شود. بزرگ‌تر از یک نمونه پایلوت است و مرحله نهایی در تحقیق و توسعه محسوب می‌شود.
- **نهاد واسطه‌ای (میانجی):** یک سازمان یا بدنه‌ای که به‌عنوان یک عامل یا واسط در هر جنبه‌ای از فرایند نوآوری، میان دو یا چند طرف عمل می‌کند<sup>۲</sup>؛ و یا سازمان‌هایی که به‌عنوان عضوی از شبکه بازیگران یک سیستم عمل می‌کنند و تمرکز آن‌ها نه بر تولید نوآوری و نه بر پیاده‌سازی نوآوری بلکه بر توانمندسازی دیگر سازمان‌ها برای نوآوری است<sup>۳</sup>.
- **وندور لیست (فهرست عرضه‌کنندگان):**<sup>۴</sup> فهرست عرضه‌کنندگان لیستی شامل عرضه‌کنندگان معتبر پذیرفته شده و مورد تأیید می‌باشد که خریداران بزرگ کالا و خدمات با ارزیابی عرضه‌کنندگان تهیه می‌کنند، تا در زمان نیاز به یک کالا یا خدمات خاص در کوتاه‌ترین زمان بتوانند به نیاز خود دست پیدا کنند.
- **یادگیری فناورانه<sup>۵</sup>:** فرایندی است که انباشت و تقویت توانمندی‌های فناورانه به منظور ایجاد و مدیریت تغییرات فنی را در بر می‌گیرد.
- **فناوری سخت:** مجموعه‌ای از تجهیزات و محصولات که در قالب‌های مادی مانند اشیاء، ابزارها، تجهیزات و ماشین‌ها نمود و تجسم دارند.
- **توسعه سهم داخل:** استفاده از نیروی انسانی داخلی و تجهیزات، خدمات و کالاهای ارائه شده توسط شرکت‌های داخلی.

<sup>1</sup> Prototyping

<sup>۲</sup> تعریف هاوِلز (Howells)

<sup>۳</sup> تعریف وینچ و کورتنی (Winch & Courtney)

<sup>4</sup> Vendor list

<sup>5</sup> Technological Learning

- **توسعه فناوری:** خلق فناوری نوین برای محصولات، فرایندها، سیستم‌ها و موقعیت‌های بهتر یا کاملاً جدید از طریق بهره‌گیری از فناوری اکتساب شده و دانش، تجربه و مهارت حاصل از آن و تلفیق این دانش و تجربه و مهارت با داده‌ها و یافته‌های فناوری موجود.
- **جذب فناوری:** درک کامل فرایند توسعه یک فناوری و طراحی فنی تجهیزات به نحوی که دریافت کننده آن بتواند پیشرفت‌هایی در فناوری اکتسابی به دست آورد و آن را بر حسب ضروریات بومی مورد استفاده قرار دهد.
- **صندوق مالی:** صندوق‌های مالی هستند که از مراجع ذیصلاح دارای مجوز بوده که در چارچوب قرارداد عاملیت، مدیریت منابع دریافتی، تخصیص اعتبار، وصول خسارت احتمالی و عودت منابع و نظارت بر نحوه هزینه‌کرد در طرح‌ها را بر عهده دارند.
- **ساخت بار اول:** محصول فناورانه‌ای که تاکنون هیچ نمونه موفق و کاربردی از آن در داخل کشور ساخته نشده و یا نمونه ساخته شده، آزمون عملیاتی نشده است و جهت ایجاد یک یا چند نمونه کاربردی در فرایند خرید اول قرار می‌گیرد و همچنین محصول فناورانه‌ای که نمونه موفق و کاربردی محصول توسط سازنده داخلی تولید شده ولی در فرایند تجاری‌سازی و تولید انبوه قرار نگرفته است.
- **شبکه مجریان توسعه فناوری:** دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی وابسته و غیروابسته به وزارت نفت، شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپی، شرکت‌های بزرگ صنعتی و یا کنسرسیومی از آنها.





جمهوری اسلامی ایران

وزارت نفت

## چارچوب تدوین پیوست فناوری در مناقصات صنعت نفت

## چارچوب تدوین پیوست فناوری در مناقصات صنعت نفت

### مقدمه

سند حاضر در راستای اجرای فرایند "ارتقا توانمندی فناورانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی" و به منظور تعیین مصادیق و برنامه عملیاتی پیوست فناوری شامل توسعه فناوری‌های سخت، توسعه سهم داخل و ارتقاء قابلیت‌های مدیریتی و سطوح هدف دستیابی به هر مصداق به منظور درج در اسناد مناقصه تهیه شده است.

**بند ۱)** بر اساس بند ۱۲-۳ فرآیند مذکور جدول زیر به منظور تعیین برنامه دستیابی به فناوری‌های سخت هدف موضوع قرارداد، از سوی دستگاه مناقصه‌گزار تهیه و در اسناد مناقصه قرار داده می‌شود. همچنین بر اساس بند فوق، این جدول در قراردادهایی که به روش ترک تشریفات یا عدم الزام مناقصه منعقد می‌گردد، توسط کارفرما تکمیل و در اسناد درخواست ارائه پیشنهاد، منظور می‌شود.

سطح دستیابی مورد نظر		عنوان فناوری هدف	ردیف
<input type="checkbox"/>	امتیاز معادل ۲۰	استفاده از فناوری	۱
<input type="checkbox"/>	امتیاز معادل ۴۰	تعمیر و نگهداری	
<input type="checkbox"/>	امتیاز معادل ۶۰	مونتاژ	
<input type="checkbox"/>	امتیاز معادل ۸۰	ساخت	
<input type="checkbox"/>	امتیاز معادل ۱۰۰	طراحی یا نوآوری (تغییر طراحی)	
...	...	...	...

**بند ۲)** بر اساس بند ۱۲-۴ فرآیند پیوست فناوری، جدول زیر به منظور تعیین برنامه دستیابی به قابلیت‌های مدیریتی مرتبط با موضوع قرارداد، از سمت دستگاه مناقصه‌گزار تهیه و در اسناد مناقصه قرار داده می‌شود.

**تبصره ۱:** امتیاز مورد نظر بر اساس پرسشنامه‌های پیوست این فرم محاسبه می‌شود.

ردیف	عنوان فناوری هدف	سطح دستیابی	امتیاز هدف
۱	توسعه چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۲	توسعه و مدیریت فن آوری بالادستی و پایین دستی نفت (شناسایی، ارزیابی و اکتساب)	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۳	مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۴	مدیریت ایمنی و بهداشت محیط	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۵	مدیریت ریسک	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۶	مدیریت فرایندهای کسب و کار	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵

ردیف	عنوان فناوری هدف	سطح دستیابی	امتیاز هدف
۷	تأمین مالی و بازاریابی	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۸	همکاری و مشارکت (JV)	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۹	توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۰	مدیریت خدمات مشتری	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۱	مدیریت دارائیها	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۲	مدیریت دانش	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویهها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویهها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵

ردیف	عنوان فناوری هدف	سطح دستیابی	امتیاز هدف
۱۳	مدیریت فناوری اطلاعات (IT)	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویه‌ها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویه‌ها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۴	مدیریت کیفیت	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویه‌ها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویه‌ها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۵	مدیریت منابع مالی	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویه‌ها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویه‌ها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵
۱۶	مدیریت و کنترل پروژه	<input type="checkbox"/> تهیه فرایندها و رویه‌ها	۰-۲۰
		<input type="checkbox"/> استقرار و اجرای رویه‌ها	۰-۳۵
		<input type="checkbox"/> ارزیابی و بازخوردگیری	۰-۳۰
		<input type="checkbox"/> تحقق نتایج	۰-۱۵

**بند ۳)** بر اساس بند ۱۲-۵ از فرآیند پیوست فناوری، در خصوص محصولات، تجهیزات و موادی که سازنده داخلی در کشور برای آن‌ها وجود دارد و در سامانه توانمندی‌ها و اعلام نیازمندی‌های ایران نام شرکت سازنده داخلی ذکر شده، پیمانکار موظف است از محصولات و خدمات این شرکت‌ها استفاده نماید و در این بخش استفاده از جدول ذیل کاربردی ندارد و در خصوص واگذاری کار به شرکت‌های ایرانی، افزایش عمق ساخت داخل و ساخت بار اول، جدول زیر به منظور تعیین نصاب حداقل استفاده از ارزش محصولات داخلی، واگذاری کار به شرکت‌های ایرانی، افزایش عمق ساخت داخل و اقلام ساخت بار اول از سمت دستگاه مناقصه گزار تهیه و ارائه می‌شود.

ردیف	عنوان محصول / خدمت	نوع فعالیت ارتقاء سهم داخل	مقدار
۱		<input type="checkbox"/> واگذاری کار به شرکت‌های ایرانی	.... (درصد)
		<input type="checkbox"/> افزایش عمق ساخت داخل	.... (درصد)
		<input type="checkbox"/> ساخت بار اول	.... (میلیون ریال)
...	...	...	...

تبصره ۱: در جدول موضع بند ۳ تا زمان ابلاغ روش احراز میزان عمق ساخت داخل، کارفرما روش مناسب جهت احراز میزان مربوط به این عنوان را با استفاده از نظر نخبگان و صاحب‌نظران این حوزه، تعیین می‌نماید.

بند ۴) بر اساس ماده ۱۲-۷ از فرآیند پیوست فناوری، مناقصه‌گر باید «برنامه جامع تحقق مصادیق پیوست فناوری» را بر اساس جدول زیر تهیه و به مناقصه گزار ارائه نماید.

توسعه فناوری‌های سخت						
ردیف	عنوان فناوری <sup>۱</sup>	سطح هدف دستیابی	لیست اقدامات (حداکثر یکساله)	زمان لازم برای انجام اقدام (ماه)	هزینه انجام اقدام (میلیون ریال)	
۱						
...						
توسعه قابلیت‌های مدیریتی						
ردیف	عنوان قابلیت مدیریتی <sup>۲</sup>	سطح هدف دستیابی	لیست اقدامات (حداکثر یکساله)	زمان لازم برای انجام اقدام (ماه)	هزینه انجام اقدام (میلیون ریال)	
۱						
...						
توسعه سهم داخل						
ردیف	عنوان محصول / خدمت <sup>۳</sup>	عنوان فعالیت سهم داخل	سطح هدف دستیابی	لیست اقدامات (حداکثر یکساله)	زمان لازم برای انجام اقدام (ماه)	هزینه انجام اقدام (میلیون ریال)
۱						
...						

<sup>۱</sup> منطبق با جدول بند ۱

<sup>۲</sup> منطبق با جدول بند ۲

<sup>۳</sup> منطبق با جدول بند ۳

تبصره ۱: بر اساس تبصره ۳ از ماده ۱۲-۷ فرایند "ارتقای توانمندی فناورانه صنعت نفت از طریق قراردادهای عملیاتی" این برنامه پس از تأیید کارفرما به عنوان بخشی از قرارداد جزء تعهدات لازم‌الاجرای طرف قرارداد قرار خواهد گرفت.

تبصره ۲: در صورت عدم تحقق هر یک از مصادیق مطرح در برنامه جامع پیوست فناوری با توجه به جداول موضوع بندهای ۱، ۲، ۳ و ۴، میزان جریمه طرف قرارداد بر اساس حاصلضرب هزینه انجام اقدام مندرج در جداول بند ۴، در میزان انحراف تحقق هر یک از مصادیق با مقدار هدف تعیین شده (به درصد) محاسبه و اعمال خواهد شد.



## پرسشنامه‌های برنامه دستیابی به قابلیت های مدیریتی

۱- توسعه چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																			موضوع	عناصر	
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی													
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ شرکت دارای سند برنامه ریزی راهبردی می باشد.</p> <p>✓ سند برنامه ریزی راهبردی شرکت دارای اجزای مناسب، کامل و با کیفیت می باشد.</p> <p>✓ چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت به سمت هدایت فعالیت های شرکت در راستای دستیابی به جایگاه برتر در کشور طراحی شده است.</p> <p>✓ چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت با رویکردهای ذینفعان داخلی و خارجی متناسب است.</p>									تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)		
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت به صورت یکپارچه تمامی حوزه های شرکت (مانند: مدیریت منابع انسانی، استراتژی عملیاتی، اهداف، مدیریت مالی و ...) را در بر می گیرد.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ چشم انداز، استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت به صورت برنامه های عملیاتی تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای برنامه راهبردی)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه راهبردی)، مغز افزار (فرایندها و رویه های لازم برای پیاده سازی برنامه استراتژیک شرکت)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه های استراتژیک) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه آموزشی جهت آشنایی اعضای شرکت با ابعاد استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت طراحی و اجرا شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>									استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)		
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰		۵	.

																				ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)	
"اندازه گیری"					✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی استراتژی و نقشه راه کسب و کار شرکت به طور منظم اندازه گیری می شود. ✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.																
"یادگیری و خلاقیت"					✓ برنامه ای جهت مدیریت و رسوب دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ... ) پیاده سازی استراتژی و نقشه راه کسب و کار در شرکت طراحی و اجرا می شود.																
"بهبود و نوآوری"					✓ اقداماتی جهت ارزیابی استراتژی و نقشه راه کسب و کار و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه راهبردی و نقشه راه، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ... ) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه راهبردی و پیاده سازی آن انجام شده است.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
																				تحقق نتایج (۱۵)	
"روندها"					✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی استراتژی و نقشه راه کسب و کار در شرکت انجام می شود.																
"اهداف"					✓ اهداف برنامه استراتژیک و نقشه راه کسب و کار شرکت به صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری برنامه استراتژیک و نقشه راه کسب و کار شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته است.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سر ممیز										ممیز / ممیزان											
نام، تاریخ و امضا:										نام، تاریخ و امضا:											

۲- توسعه و مدیریت فناوری بالادستی و پایین دستی نفت

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																			عناصر		
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی		موضوع											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای توسعه و مدیریت فناوری‌های نفت و گاز (شامل: شناسایی، ارزیابی و انتخاب، اکتساب و به کارگیری فناوری) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت فناوری شامل برنامه ای مشخص در راستای خلق ایده و فناوری‌های نوین در حوزه بالادست و پایین دست نفت و گاز می‌باشد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت فناوری با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) متناسب است.</p>								تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)			
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه توسعه و مدیریت فناوری با برنامه‌های راهبردی شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص توسعه و مدیریت فناوری شرکت با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به توسعه و مدیریت فناوری در شرکت به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای برنامه توسعه و مدیریت فناوری)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه توسعه و مدیریت فناوری)، مغز افزار (فرایندها و رویه‌های لازم برای پیاده‌سازی برنامه توسعه و مدیریت فناوری)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه توسعه و مدیریت فناوری) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت فناوری از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>								اجرای رویه‌ها (۳۵)			
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵		۱۰	۵	.

										<b>"اندازه گیری"</b>										ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی فرایند مدیریت فناوری به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p>											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>											
										<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (شامل: مستند سازی دانش ضمنی، توسعه دانش و به کارگیری دانش در رویه های شرکت) حاصل از پیاده سازی برنامه های توسعه و مدیریت فناوری در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه توسعه محصول / خدمت جدید جزئی از برنامه مدیریت فناوری شرکت در نظر گرفته شده است.</p>										جمع	
										<b>"بهبود و نوآوری"</b>											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه مدیریت فناوری و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه مدیریت فناوری، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه مدیریت فناوری و پیاده سازی آن انجام شده است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	جمع

																				<b>تحقق نتایج (۱۵)</b>	
<p style="text-align: center;"><b>"روندها"</b></p> <p>✓پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی برنامه مدیریت فناوری در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.</p>																					
<p style="text-align: center;"><b>"اهداف"</b></p> <p>✓دستیابی به فناوری‌های جدید بالادست و پایین دست نفت و گاز و سایر اهداف برنامه مدیریت و توسعه فناوری در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓بازنگری اهداف برنامه مدیریت فناوری شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p> <p>✓جایگزینی روش های پیاده سازی اهداف فرایندهای مدیریت فناوری موجود با سایر روش های دیگر در صورت نیاز انجام گرفته است.</p> <p>✓بازبینی اهداف (در صورت نیاز) انجام گرفته است.</p>																					
<p style="text-align: center;"><b>"مقایسه ها"</b></p> <p>✓رصد برنامه‌های توسعه و مدیریت فناوری رقبای داخلی و خارجی توسط شرکت انجام شده است.</p> <p>✓مقایسه نتایج پیاده سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت فناوری موجود با نتایج رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.</p> <p>✓شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی برنامه‌های توسعه و مدیریت فناوری موجود با برنامه‌های رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز										ممیز / ممیزان											
نام، تاریخ و امضا:										نام، تاریخ و امضا:											

۳- مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																			عناصر		
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن	وجود شواهد عینی	وجود شواهد عینی اندک	عدم وجود شواهد یا کلی گویی	موضوع															
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه خاصی برای برقراری ارتباط موثر و مدیریت آن با ذی نفعان خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ شناسایی و برنامه ریزی جهت رفع موانع ارتباطی در حوزه مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی در شرکت انجام شده است.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاصی در جهت دریافت نظرات کارفرما در هر یک از پروژه‌های شرکت طراحی شده است.</p> <p>✓ اهداف، برنامه و رویه خاصی در جهت عضویت در سایر مجامع صنفی در شرکت طراحی شده است.</p>													تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)		
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ سایر بخش‌های سازمان دارای رویه‌ای مشخص جهت دریافت نظرات کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی شرکت می‌باشند.</p> <p>✓ اهداف عضویت در مجامع صنفی در راستای سایر اهداف استراتژیک شرکت و تقویت کننده و تسریع کننده دستیابی به اهداف مذکور است.</p>															
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	جمع
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ برنامه‌های مربوط به توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه راهبردی)، مغز افزار (فرایند ها و رویه‌های لازم برای پیاده سازی برنامه استراتژیک شرکت)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه‌ای برای یادگیری رویه‌های مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی از شریک داخلی/ خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه‌ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ شرکت دارای عضویت در مجامع صنفی مرتبط با حوزه فعالیت خود می‌باشد.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>													اجرای رویه‌ها (۳۵)		
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰		۵	۰

																				<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>	
<b>"اندازه‌گیری"</b>																					
<p>✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده سازی برنامه و رویه توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی در شرکت به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p> <p>✓ نتایج حاصل از فعالیت شرکت در سایر مجامع صنفی به وسیله شاخص های مناسب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.</p>																					
<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>																					
<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) حاصل از پیاده سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شریک داخلی/ خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>																					
<b>"بهبود و نوآوری"</b>																					
<p>✓ اقداماتی جهت <u>ارزیابی</u> برنامه‌ها و رویه های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت <u>بازنگری</u> و <u>بهبود</u> برنامه‌ها و رویه های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع



																				<b>"روندها"</b>																				تحقق نتایج (۱۵)
																				<p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی و عضویت در مجامع صنفی مرتبط در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.</p>																				
																				<b>"اهداف"</b>																				جمع
																				<p>✓ اهداف برنامه‌های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی در شرکت به‌صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ بازنگری اهداف شرکت در مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p> <p>✓ شناسایی و جایگزینی برنامه‌های توسعه و مدیریت ارتباطات با کارفرما و سایر ذی نفعان خارجی با توجه به تغییرات در برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p> <p>✓ اهداف مورد انتظار از ورود به مجامع صنفی مرتبط در شرکت به‌صورت پایدار محقق شده است.</p>																				
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل																			
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل																			
سرممیز										ممیز / ممیزان										نام، تاریخ و امضا:																				
نام، تاریخ و امضا:																																								

۴- مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE)

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																				موضوع	عناصر																								
عدم وجود شواهد یا کلی گویی					وجود شواهد عینی اندک					وجود شواهد عینی					شواهد عینی روشن							شواهد عینی کامل و جامع																							
																									تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)																				
۰					۲۵					۵۰					۷۵					۱۰۰						<p><b>"ناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه خاصی برای مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست با رویکردهای دینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (سازمان های حفاظت از محیط زیست داخلی و خارجی، وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p> <p>✓ شناسایی و برنامه ریزی جهت رفع نقاط خلا توانمندی در حوزه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در شرکت انجام شده است.</p>																			
																									جمع																				
۰					۲۵					۵۰					۷۵					۹۰						۹۵					۱۰۰					<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست شرکت با برنامه های راهبردی شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست شرکت با دیگر حوزه ها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>									
																														جمع															
۰					۲۵					۵۰					۷۵					۸۰					۸۵						۹۰					۹۵					۱۰۰				
																																			جمع										
۰					۲۵					۵۰					۷۵					۸۰					۸۵					۹۰						۹۵					۱۰۰				

																				ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)	
<p><b>"اندازه گیری"</b></p> <p>✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده سازی فرایندها و روندهای مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در شرکت به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p>																					
<p><b>"یادگیری و خلاقیت"</b></p> <p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) حاصل از پیاده سازی برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>																					
<p><b>"بهبود و نوآوری"</b></p> <p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
																				تحقق نتایج (۱۵)	
<p><b>"روندها"</b></p> <p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه ها در شرکت انجام می شود.</p>																					
<p><b>"اهداف"</b></p> <p>✓ اهداف برنامه های برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ بازنگری اهداف برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p> <p>✓ بازنگری برنامه های مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											

۵- مدیریت ریسک

۵- مدیریت ریسک																					
امتیاز ارزیابی در هر موضوع										موضوع										عناصر	
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی													
										<b>"تناسب"</b>										تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)	
										<p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت ریسک (خط مشی گذاری، انطباق (ایجاد سیاستها و مدیریت انطباق قوانین و مقررات)، اصلاح (اصلاح سیاست ها و برنامهها) و انعطاف پذیری (توسعه استراتژی انعطاف پذیری و تدوین برنامههای عملیاتی) کسب و کار در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه مدیریت ریسک با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>											
										<b>"یکپارچگی"</b>											
										<p>✓ برنامه و رویه مدیریت ریسک شرکت با برنامه راهبردی شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت ریسک شرکت با دیگر حوزهها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
										<b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b>										استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)	
										<p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت ریسک به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای برنامه فناوری اطلاعات)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه فناوری اطلاعات)، مغز افزار (فرایند ها و روبه های لازم برای پیاده سازی برنامه فناوری اطلاعات شرکت)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه های فناوری اطلاعات) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت ریسک از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع



																				تحقق نتایج (۱۵)	
<p><b>"روندها"</b></p> <p>✓پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی روندها و فرایندهای مدیریت ریسک در شرکت انجام می شود.</p>																					
<p><b>"اهداف"</b></p> <p>✓اهداف روندها و فرایندهای مدیریت ریسک در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.          ✓بازنگری اهداف برنامه های مدیریت ریسک شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.          ✓برنامه های مدیریت ریسک شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز										ممیز / ممیزان											
نام، تاریخ و امضا:										نام، تاریخ و امضا:											

۶- مدیریت فرایندهای کسب و کار

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																				عناصر	
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی		موضوع											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت فرایندهای کسب و کار (تعریف فرایندهای کسب و کار شامل: چارچوب، استانداردها، ساختار سازمانی، فعالیت‌ها، اجرا و تحلیل عملکرد فرایندها) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت فرایندهای کسب و کار با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>										تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت فرایندهای کسب و کار شرکت با استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت فرایندهای کسب و کار شرکت با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکت به صورت نظام‌مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای فرایندهای کسب و کار)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی فرایندهای کسب و کار)، مغز افزار (فرایندها و روبه‌های لازم برای پیاده سازی فرایندهای کسب و کار)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی فرایندهای کسب و کار) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت فرایندهای کسب و کار از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>										استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

										<b>"اندازه گیری"</b>										<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی فرایندها و رویه های کسب و کار به طور منظم اندازه گیری می شود.</li> <li>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</li> <li>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</li> </ul>										
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>										
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مدیریت دانش پیاده سازی فرایندهای کسب و کار (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...)</li> <li>در شرکت انجام می شود.</li> <li>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</li> <li>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</li> </ul>										
										<b>"بهبود و نوآوری"</b>										<b>جمع</b>
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اقداماتی جهت ارزیابی فرایندها و رویه های کسب و کار و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه مدیریت فرایندهای کسب و کار، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است.</li> <li>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود فرایندها و رویه های کسب و کار و پیاده سازی آن انجام شده است.</li> </ul>										
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.



																				تحقق نتایج (۱۵)	
<p style="text-align: center;"><b>"روندها"</b></p> <p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی فرایندهای کسب و کار در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.</p>																					
<p style="text-align: center;"><b>"اهداف"</b></p> <p>✓ اهداف برنامه‌های توسعه و مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.          ✓ بازنگری اهداف برنامه‌های فرایندهای کسب و کار شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.          ✓ بازنگری برنامه‌های توسعه و مدیریت فرایندهای کسب و کار شرکت انجام شده است.</p>																					
<p style="text-align: center;"><b>"مقایسه‌ها"</b></p> <p>✓ رصد فرایندهای کسب و کار رقبای داخلی و خارجی توسط شرکت انجام شده است.          ✓ مقایسه نتایج پیاده سازی فرایندهای کسب و کار موجود با نتایج رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.          ✓ شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی برنامه‌های توسعه و مدیریت فرایندهای کسب و کار موجود با برنامه‌های رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											

۷- تامین مالی و بازاریابی

۷- تامین مالی و بازاریابی																					
امتیاز ارزیابی در هر موضوع					موضوع	عناصر															
شواهد عینی کامل و جامع	شواهد عینی روشن	وجود شواهد عینی	وجود شواهد عینی اندک	عدم وجود شواهد یا کلی گویی																	
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای تامین مالی و بازاریابی (شامل: شناسایی منابع تامین مالی پروژه ها، پیگیری و بازاریابی جهت عقد قرارداد) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه تامین مالی و بازاریابی با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>	تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت در حمایت از تامین مالی و بازاریابی به درستی تدوین شده است.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص تامین مالی و بازاریابی با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت مشتری، مدیریت کسب و کار، مدیریت ارتباط با ذی نفعان خارجی و ...) همراستا است.</p>																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ برنامه‌های مربوط به تامین مالی و بازاریابی به صورت نظام‌مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی برنامه مذکور از جمله انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه‌های فناوری اطلاعات) و مغز افزار (فرایندها و رویه‌های لازم) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های تامین مالی و بازاریابی از شریک داخلی/ خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ تعداد قراردادهای عملیاتی شده/ در مسیر عملیاتی شدن شرکت در حال حاضر</p> <p>✓ حجم تامین مالی ریالی و ارزی شرکت از منابع مختلف</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>	استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)															
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵		۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.

۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اندازه گیری"</b> ✓ ارزیابی تعداد قراردادهای عملیاتی شده/ در حال عملیاتی شدن در سال‌های اخیر در شرکت روند مثبتی را نشان می‌دهد. ✓ میزان درصد تحقق تامین مالی از منابع مختلف به تفکیک منبع تامین مالی شناسایی و ارزیابی شده است.													ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)		
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"یادگیری و خلاقیت"</b> ✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) و رسوب دانش حاصل از پیاده سازی برنامه‌های تامین مالی و بازاریابی در شرکت وجود دارد. ✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شریک داخلی/ خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.															
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"بهبود و نوآوری"</b> ✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه تامین مالی و بازاریابی و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه تامین مالی و بازاریابی انجام شده است.															
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"روندها"</b> ✓ پیش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی رویه های تامین مالی و بازاریابی در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.													تحقق نتایج (۱۵)		
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اهداف"</b> ✓ دستیابی به اهداف موردنظر به صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری اهداف برنامه‌های تامین مالی و بازاریابی در شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته است.															
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"مقایسه‌ها"</b> ✓ رصد برنامه‌های تامین مالی و بازاریابی رقبای داخلی و خارجی توسط شرکت انجام شده است. ✓ مقایسه نتایج پیاده سازی برنامه‌های تامین مالی و بازاریابی با نتایج رقبای داخلی و خارجی انجام شده است. ✓ شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی برنامه‌های تامین مالی و بازاریابی با برنامه‌های رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.															
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:											ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:										

۸- همکاری و مشارکت (JV)

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																				عناصر	
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی		موضوع											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"مناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای شکل‌دهی روابط همکاری با سایر شرکت‌های داخلی/ خارجی در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه همکاری داخلی/ خارجی شرکت با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p> <p>✓ رصد فرصت‌های توسعه همکاری‌های مشترک داخلی/ خارجی با رقبا و سایر بازیگران توسط شرکت انجام شده است.</p>										تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت دهی همکاری‌های داخلی و خارجی را تایید و حمایت می‌نماید.</p> <p>✓ برنامه‌های توسعه همکاری داخلی/ خارجی شرکت با سیاست‌های کلان توسعه صنعت نفت و گاز کشور همخوانی دارد.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ برنامه‌های مربوط به توسعه همکاری‌های داخلی/ خارجی شرکت به صورت نظام‌مند پیاده‌سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده‌سازی برنامه مذکور شامل سازوکارها و رویه‌های سازمانی مناسب تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ تعداد و ارزش قراردادهای مشترک با شرکت‌ها یا مراکز تحقیقاتی و صنعتی</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>										استقرار و اجرای رویه‌ها (۳۵)	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵		.

۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"اندازه گیری"</b> ✓ ارزیابی تعداد همکاری های مشترک در سال های اخیر در شرکت روند مثبتی را نشان می دهد. ✓ قراردادهای همکاری مشترک به صورت عملیاتی اجرایی سازی شده است. ✓ قراردادهای همکاری مشترک در شرکت منجر به حل چالش های شرکت و دستیابی به سطح بهره وری بالاتر شده است.												ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)		
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"یادگیری و خلاقیت"</b> ✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش و رسوب دانش حاصل از پیاده سازی برنامه های توسعه همکاری های داخلی / خارجی شرکت (مستند سازی نتایج مذاکرات و ثبت تجربیات حاصل از همکاری مشترک با طرف داخلی / خارجی) وجود دارد.														
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"بهبود و نوآوری"</b> ✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه توسعه همکاری های داخلی / خارجی شرکت و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه توسعه همکاری های داخلی / خارجی شرکت و پیاده سازی آن انجام شده است.														
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"روندها"</b> ✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از توسعه همکاری های داخلی / خارجی در شرکت انجام می شود.												تحقق نتایج (۱۵)		
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"اهداف"</b> ✓ اهداف مورد نظر شرکت در شکل دهی همکاری مشترک با طرف داخلی / خارجی به صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری برنامه های همکاری مشترک با طرف داخلی / خارجی شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته است.														
۱۰۰		۷۵	۵۰	۲۵	۰		<b>"مقایسه ها"</b> ✓ بازبینی اهداف و روندهای توسعه همکاری با طرف داخلی / خارجی بر اساس پایش برنامه های شرکت در این زمینه و سایر شرکت های رقیب انجام شده است.														
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											

۹- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																				عناصر		
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی		موضوع												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای توسعه (ارتقا سرمایه انسانی موجود و جذب خبرگان مرتبط) و مدیریت سرمایه انسانی (شامل: جذب، به کارگیری و نگهداری) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت سرمایه انسانی با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>								تهیه فرایندها و رویهها (۲۰)				
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه توسعه و مدیریت سرمایه انسانی شرکت با استراتژیها و خط مشیهای شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص توسعه و مدیریت سرمایه انسانی شرکت با دیگر حوزهها (مانند: مدیریت مالی، مدیریت مشتری، مدیریت تحقیق و توسعه و ...) همراستا است.</p>												
۱۰۰		۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ برنامههای مربوط به توسعه و مدیریت سرمایه انسانی در شرکت به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی برنامه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر)، مغز افزار (فرایندها و رویه های لازم)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت سرمایه انسانی از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای آموزشی جهت ارتقای توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>								استقرار و اجرای رویهها (۳۵)				
۱۰۰		۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

						<b>"اندازه‌گیری"</b>													<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>
						<p>✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده‌سازی رویه‌های مشخص توسعه و مدیریت سرمایه انسانی در شرکت به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده‌سازی برنامه‌ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه‌گیری می‌شود.</p>													
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰															
						<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>													<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>
						<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستندسازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) حاصل از پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت سرمایه انسانی در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه‌ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه‌ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه‌های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.</p>													
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰															
						<b>"بهبود و نوآوری"</b>													<b>جمع</b>
						<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه توسعه و مدیریت سرمایه انسانی و پیاده‌سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه مدیریت فناوری، نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه توسعه و مدیریت سرمایه انسانی و پیاده‌سازی آن انجام شده است.</p>													
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰		۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"روندها"</b>															تحقق نتایج (۱۵)	
					<p>✓پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت سرمایه انسانی در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.</p>																
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اهداف"</b>															جمع	
					<p>✓اهداف برنامه‌های توسعه و مدیریت سرمایه انسانی به‌صورت پایدار محقق شده است.          ✓بازنگری اهداف برنامه‌های توسعه و مدیریت سرمایه انسانی شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.          ✓بازنگری برنامه‌های توسعه و مدیریت سرمایه انسانی شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p>																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											



۱۰- مدیریت خدمات مشتری

۱۰- مدیریت خدمات مشتری																					
امتیاز ارزیابی در هر موضوع					موضوع	عناصر															
شواهد عینی کاکل و جامع	شواهد عینی روشن	وجود شواهد عینی	وجود شواهد عینی اندک	عدم وجود شواهد یا کلی گویی																	
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت خدمات مشتری (استراتژی خدمات مشتریان، ارزیابی مشتریان، برگزاری منتقسه و انتخاب مشتریان، بازرسی مراقبتی و مدیریت رضایت مشتریان) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه مدیریت خدمات مشتری با رویکردهای ذی نفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>	<p>تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)</p>															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت خدمات مشتری شرکت با برنامه های راهبردی شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت خدمات مشتری شرکت با دیگر حوزه ها (مانند: مدیریت ذی نفعان خارجی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>	<p>استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)</p>															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت خدمات مشتری به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی برنامه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر)، مغز افزار (فرایندها و روبه های لازم)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه های برای یادگیری رویه های مدیریت خدمات مشتری از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>	<p>استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)</p>															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

								<b>"اندازه گیری"</b>												ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)		
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده سازی فرایندها و روندهای مدیریت خدمات مشتری در شرکت به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p>												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) حاصل از پیاده سازی برنامه های مدیریت خدمات مشتری در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه های مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه های مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"بهبود و نوآوری"</b>												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه مدیریت خدمات مشتری و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه مدیریت خدمات مشتری و پیاده سازی آن انجام شده است.</p>												
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع	
										<b>"روندها"</b>												تحقق نتایج (۱۵)
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی برنامه های مدیریت خدمات مشتری در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه ها در شرکت انجام می شود.</p>												
										<b>"اهداف"</b>												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اهداف برنامه های مدیریت خدمات مشتری در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ بازنگری اهداف برنامه های مدیریت خدمات مشتری شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p> <p>✓ بازنگری برنامه های مدیریت خدمات مشتری شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p>												

"مقایسه‌ها"																					
✓رصد برنامه‌های مدیریت خدمات مشتری رقیب توسط شرکت انجام شده است. ✓مقایسه نتایج پیاده‌سازی مدیریت خدمات مشتری موجود با نتایج رقبای داخلی و خارجی انجام شده است. ✓شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی مدیریت خدمات مشتری موجود با برنامه‌های رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.																					
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز										ممیز / ممیزان											
نام، تاریخ و امضا:										نام، تاریخ و امضا:											

۱۱- مدیریت دارائی‌ها

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																				عناصر	
موضوع					عدم وجود شواهد یا کلی گویی	وجود شواهد عینی اندک	وجود شواهد عینی	شواهد عینی روشن	شواهد عینی کامل و جامع												
<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ شرکت دارای رویه مشخص برای مدیریت دارائی‌ها می‌باشد.</p> <p>✓ رویه مدیریت دارائی‌ها متناسب با فرایند برنامه ریزی تأمین منابع، تهیه مواد و خدمات، تولید، ساخت و تحویل محصول، توسعه دارایی، مدیریت انبارداری و تدارکات تدوین شده است.</p> <p>✓ رویه مدیریت دارائی‌ها با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>										.	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)						
<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ رویه مدیریت دارایی‌های شرکت با سند برنامه ریزی راهبردی همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ رویه مدیریت دارایی‌های شرکت با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت مالی، مدیریت فناوری، مدیریت تحقیق و توسعه و ...) همراستا است.</p>					.	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰												
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه‌ها و برنامه‌های اجرایی لازم در راستای پیاده سازی رویه مدیریت دارایی‌های شرکت به صورت نظام‌مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر)، مغز افزار (فرایندها و روبه‌های لازم)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت دارایی‌ها از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>					.	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	اجرای رویه‌ها (۳۵)											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵		۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.

																				<b>"اندازه گیری"</b>										ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)
																				<p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی رویه مدیریت دارایی‌ها به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود.</p>										
																				<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>										
																				<p>✓ مدیریت دانش (مستندسازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) حاصل از پیاده‌سازی رویه مدیریت دارایی‌ها در سازمان انجام می‌شود.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>										
																				<b>"بهبود و نوآوری"</b>										جمع
																				<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی رویه مدیریت دارایی‌ها و پیاده‌سازی آن (شامل تحلیل کیفیت رویه، نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود رویه مدیریت دارایی‌ها و پیاده‌سازی آن انجام شده است.</p>										
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع									
																				<b>"روندها"</b>										تحقق نتایج (۱۵)
																				<p>✓ پایش و ارزیابی دوره‌ای نتایج پیاده سازی رویه مدیریت دارایی‌ها در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده‌سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.</p>										
																				<b>"اهداف"</b>										
																				<p>✓ اهداف رویه مدیریت دارایی‌ها در شرکت به‌صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ بازنگری رویه مدیریت دارایی‌ها شرکت بر اساس برنامه راهبردی انجام شده است.</p> <p>✓ بازنگری اهداف بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p>										
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع									
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل									
سرممیز										ممیز / ممیزان																				
نام، تاریخ و امضا:										نام، تاریخ و امضا:																				

۱۲- مدیریت دانش

۱۲- مدیریت دانش																				
امتیاز ارزیابی در هر موضوع										موضوع								عناصر		
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی												
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت دانش (شامل: مستند سازی دانش ضمنی، توسعه دانش و به کارگیری دانش در رویه‌ها) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت دانش با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p> <p>✓ رویه دانش با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>								تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)		
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه مدیریت دانش شرکت با استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت دانش شرکت در سایر حوزه‌ها (مانند: منابع انسانی، مالی و ...) نهادینه شده است.</p>										
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت دانش در شرکت به شکلی نظام‌مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی)، مغز افزار (فرایندها و رویه‌های لازم برای پیاده سازی)، نرم افزار (نرم‌افزارهای لازم برای پیاده‌سازی) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p>								استقرار و اجرای رویه‌ها (۳۵)		

																				✓ برنامه ای برای یادگیری فرایندهای مدیریت دانش از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده‌سازی شده است. ✓ برنامه‌ی آموزشی جهت ارتقای توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده‌سازی شده است. ✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اندازه گیری"</b> ✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی رویه های مشخص مدیریت دانش به طور منظم اندازه گیری می‌شود. ✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود. ✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه‌ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می‌شود.															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"یادگیری و خلاقیت"</b> ✓ ابعاد مدیریت دانش (شامل: مستندسازی دانش ضمنی، توسعه دانش و به‌کارگیری دانش در رویه‌های شرکت) در شرکت طراحی و اجرا شده است. ✓ برنامه‌های مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکتهای تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است. ✓ برنامه‌های مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکتهای تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.															
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"بهبود و نوآوری"</b> ✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه مدیریت دانش و پیاده سازی آن (شامل تحلیل نتایج برنامه مدیریت دانش، نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه مدیریت دانش انجام شده است.															
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"روندها"</b> ✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.															
																				تحقق نتایج (۱۵)

اهداف																					
✓ اهداف برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت به صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری اهداف مدیریت دانش شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است. ✓ بازنگری برنامه مدیریت دانش شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.																					
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																جمع	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											



۱۳- مدیریت فناوری اطلاعات (IT)

امتیاز ارزیابی در هر موضوع																			موضوع	عناصر	
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی													
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت فناوری اطلاعات (تدوین استراتژی IT، مدیریت اطلاعات سازمانی و ارائه خدمات IT) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت فناوری اطلاعات با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>								تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)			
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت فناوری اطلاعات شرکت با استراتژیها و خط مشیهای شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت فناوری اطلاعات شرکت با دیگر حوزهها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت تحقیق و توسعه و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت فناوری اطلاعات به صورت نظاممند طراحی و اجرا شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای برنامه فناوری اطلاعات)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه فناوری اطلاعات)، مغز افزار (فرایندها و رویههای لازم برای پیاده سازی برنامه فناوری اطلاعات شرکت)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامههای فناوری اطلاعات) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامههای برای یادگیری رویه های مدیریت فناوری اطلاعات از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>								استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)			
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اندازه‌گیری"</b> ✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده سازی فرایندها و رویه های مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت به طور منظم اندازه گیری می‌شود															ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)	
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"یادگیری و خلاقیت"</b> ✓ برنامه مدونی جهت پیاده سازی مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) حاصل از پیاده سازی برنامه فناوری اطلاعات در شرکت وجود دارد. ✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است. ✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.																
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"بهبود و نوآوری"</b> ✓ اقداماتی جهت ارزیابی فرایندهای مدیریت فناوری اطلاعات (شامل تحلیل کیفیت برنامه، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود فرایندهای مدیریت فناوری اطلاعات و پیاده سازی آن انجام شده است.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"روندها"</b> ✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی روندها و فرایندهای مدیریت فناوری اطلاعات در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.															تحقق نتایج (۱۵)	
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	<b>"اهداف"</b> ✓ اهداف برنامه‌های مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت به صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری اهداف برنامه‌های مدیریت فناوری اطلاعات شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است. ✓ بازنگری برنامه‌های مدیریت فناوری اطلاعات شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.																
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											

۱۴- مدیریت کیفیت

۱۴- مدیریت کیفیت																					
امتیاز ارزیابی در هر موضوع										موضوع										عناصر	
شواهد عینی کاکل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی													
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه/ استاندارد دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت کیفیت سازمانی (شامل: تعیین الزامات، ارزیابی عملکرد، مدیریت عدم انطباق و اجرای EQMS) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه/ استاندارد مدیریت کیفیت سازمانی با رویکردهای ذینفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>										تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه/ استاندارد مدیریت کیفیت سازمانی با استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت کیفیت شرکت با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه/ استاندارد مدیریت کیفیت در شرکت به صورت نظام مند طراحی/ انتخاب و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه/ استاندارد مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی)، مغز افزار (فرایندها و روبه‌های لازم برای پیاده سازی)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت کیفیت از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>										استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

										<b>"اندازه گیری"</b>										ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت در شرکت به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p>											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>											
										<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش پیاده سازی سیستم / استاندارد مدیریت کیفیت (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) در شرکت انجام می شود.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>										جمع	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<b>"بهبود و نوآوری"</b>											
										<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت و پیاده سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه مدیریت کیفیت، نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت انجام شده است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	
										<b>"روندها"</b>										تحقق نتایج (۱۵)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی برنامه ها در شرکت انجام می شود.</p>											
										<b>"اهداف"</b>											
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p>✓ اهداف برنامه های سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت در شرکت به صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ بازنگری اهداف برنامه های سیستم/ استاندارد مدیریت کیفیت شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است.</p> <p>✓ بازنگری برنامه های مدیریت کیفیت شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.</p>											

"مقایسه‌ها"																				تحقق نتایج (۱۵)	
✓رصد سیستم‌ها/ استانداردهای مدیریت کیفیت نوین در سطح جهانی توسط شرکت انجام شده است. ✓مقایسه نتایج پیاده سازی سیستم‌ها/ استانداردهای مدیریت کیفیت موجود با نتایج سیستم‌ها/ استانداردهای نوین جهانی انجام شده است. ✓شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی سیستم‌ها/ استانداردهای مدیریت کیفیت موجود با سیستم‌ها/ استانداردهای نوین جهانی انجام شده است.																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع کل
سرممیز نام، تاریخ و امضا:										ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:											

۱۵- مدیریت منابع مالی

۱۵- مدیریت منابع مالی																					
امتیاز ارزیابی در هر موضوع								موضوع										عناصر			
شواهد عینی کامل و جامع		شواهد عینی روشن		وجود شواهد عینی		وجود شواهد عینی اندک		عدم وجود شواهد یا کلی گویی													
								<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص و صحیح برای مدیریت منابع مالی (شامل: تامین مالی پروژه ها، حسابداری پروژه، درآمد و پرداخت و مدیریت مالیات، مدیریت وجوه، عملیات خزانهداری و پردازش حقوق و دستمزد) در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه توسعه و مدیریت منابع مالی با رویکردهای ذی نفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>										تهیه فرایندها و رویه ها (۲۰)			
								<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت منابع مالی با استراتژیها و خط مشیهای شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت منابع مالی شرکت با دیگر حوزهها (مانند: مدیریت مشتری، مدیریت ریسک، مدیریت منابع انسانی و ...) همراستا است.</p>													
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
								<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ برنامههای مربوط به مدیریت منابع مالی به صورت نظام مند پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی برنامه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر)، مغز افزار (فرایندها و رویه های لازم)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت منابع مالی از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای آموزشی جهت ارتقای توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده سازی شده است.</p>										استقرار و اجرای رویه ها (۳۵)			
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

																			<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>																		
<b>"اندازه‌گیری"</b> ✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت منابع مالی در شرکت به‌طور منظم اندازه‌گیری می‌شود.																																					
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																																	
<b>"یادگیری و خلاقیت"</b> ✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستندسازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) حاصل از پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت منابع مالی در شرکت وجود دارد. ✓ برنامه‌ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است. ✓ برنامه‌ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه‌های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت‌های تابعه تدوین و پیاده‌سازی شده است.																																					
<b>"بهبود و نوآوری"</b> ✓ اقداماتی جهت ارزیابی برنامه توسعه و مدیریت منابع مالی و پیاده‌سازی آن (شامل تحلیل کیفیت برنامه، نقاط قوت و ضعف پیاده‌سازی و ...) انجام شده است. ✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود برنامه توسعه و مدیریت منابع مالی و پیاده‌سازی آن انجام شده است.																			۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰														
																			جمع																		
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰																	
																			<b>تحقق نتایج (۱۵)</b>																		
<b>"روندها"</b> ✓ پایش و ارزیابی دوره‌ای نتایج حاصل از پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت منابع مالی در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده‌سازی برنامه‌ها در شرکت انجام می‌شود.																																					
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																																	
<b>"اهداف"</b> ✓ اهداف برنامه‌های مدیریت منابع مالی در شرکت به‌صورت پایدار محقق شده است. ✓ بازنگری اهداف برنامه‌های توسعه و مدیریت منابع مالی شرکت بر اساس تغییرات داخلی و محیطی صورت گرفته انجام شده است. ✓ بازنگری برنامه‌های توسعه و مدیریت منابع مالی شرکت بر اساس تغییرات برنامه راهبردی شرکت انجام شده است.																			۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰														

تحقق نتایج (۱۵)																		مقایسه‌ها																											
✓رصد برنامه‌های توسعه و مدیریت منابع مالی رقبای داخلی و خارجی توسط شرکت انجام شده است.																		✓مقایسه نتایج پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و مدیریت منابع مالی موجود با نتایج رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.																											
✓شناسایی و در صورت نیاز جایگزینی برنامه‌های توسعه و مدیریت منابع مالی موجود با برنامه‌های رقبای داخلی و خارجی انجام شده است.																																													
جمع	۵	.		۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰	جمع	۵	.		۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
ممیز / ممیزان																		سر ممیز																											
نام، تاریخ و امضا:																		نام، تاریخ و امضا:																											

۱۶- مدیریت و کنترل پروژه										
امتیاز ارزیابی در هر موضوع					موضوع					عناصر
شواهد عینی		شواهد عینی		وجود	وجود شواهد		عدم وجود			



کامل و جامع		روشن		شواهد عینی		عینی اندک		شواهد یا کلی گویی													
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"تناسب"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه دارای منطق مشخص برای مدیریت پروژه‌ها در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت پروژه شرکت با نیازهای ذی‌نفعان داخلی (هیات مدیره و سرمایه گذاران) و خارجی (وزارت و شرکت ملی نفت) همخوانی دارد.</p>										تهیه فرایندها و رویه‌ها (۲۰)	
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"یکپارچگی"</b></p> <p>✓ برنامه و رویه مدیریت پروژه شرکت با استراتژی‌ها و خط مشی‌های شرکت همخوانی و هماهنگی دارد.</p> <p>✓ برنامه و رویه خاص مدیریت پروژه شرکت با دیگر حوزه‌ها (مانند: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ...) همراستا است.</p>											
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع
۱۰۰		۷۵		۵۰		۲۵		۰		<p><b>"استقرار نظام مند رویکرد"</b></p> <p>✓ رویه و برنامه مربوط به مدیریت پروژه در شرکت به صورت نظام مند طراحی و اجرا شده است.</p> <p>✓ ابعاد اصلی پیاده سازی رویه مذکور از جمله سخت افزار (تجهیزات، امکانات فیزیکی مورد نیاز برای اجرای برنامه مدیریت پروژه شرکت)، انسان افزار (نیروی انسانی متخصص و ماهر برای پیاده سازی برنامه مدیریت پروژه شرکت)، مغز افزار (فرایندها و روبه‌های لازم برای پیاده سازی برنامه مدیریت پروژه)، نرم افزار (نرم افزارهای لازم برای پیاده سازی برنامه مدیریت پروژه) تهیه شده و مورد استفاده قرار گرفته است.</p> <p>✓ برنامه ای برای یادگیری رویه های مدیریت پروژه از شرکای داخلی و خارجی طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ی آموزشی جهت ارتقا توانمندی در این حوزه طراحی و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ ساختار سازمانی مناسب (شامل: تعداد کارکنان، سطح تحصیلات، نوع قرارداد) جهت تحقق اهداف این حوزه فناوری طراحی و پیاده‌سازی شده است.</p>										استقرار و اجرای رویه‌ها (۳۵)	
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع

																				<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>				
<b>"اندازه گیری"</b>																								
<p>✓ اثربخشی و کارایی حاصل از پیاده سازی فرایندها و رویه های مدیریت پروژه در شرکت به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی یادگیری در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p> <p>✓ اثربخشی و کارایی پیاده سازی برنامه ی آموزشی در این حوزه به طور منظم اندازه گیری می شود.</p>																								
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																				
<b>"یادگیری و خلاقیت"</b>																				<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>				
<p>✓ برنامه مدونی جهت مدیریت دانش (مستند سازی، تحلیل نقاط قوت و ضعف پیاده سازی و ...) حاصل از پیاده سازی روندهای مدیریت پروژه در شرکت وجود دارد.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از یادگیری از شرکای داخلی و خارجی در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p> <p>✓ برنامه ای مشخص جهت رسوب دانش حاصل از برنامه های آموزشی برگزار شده در این حوزه در شرکت و شرکت های تابعه تدوین و پیاده سازی شده است.</p>																								
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																				
<b>"بهبود و نوآوری"</b>																				<b>ارزیابی و بازخوردگیری (۳۰)</b>				
<p>✓ اقداماتی جهت ارزیابی روندهای مدیریت پروژه پیاده سازی شده در شرکت انجام شده است.</p> <p>✓ اقداماتی جهت بازنگری و بهبود روندهای مدیریت پروژه پیاده سازی شده در شرکت انجام شده است.</p>																								
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																				
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	جمع			
<b>"روندها"</b>																				<b>تحقق نتایج (۱۵)</b>				
<p>✓ پایش و ارزیابی دوره ای نتایج حاصل از پیاده سازی روندهای مدیریت پروژه در راستای حفظ روند مثبت تغییرات حاصل از پیاده سازی روندها در شرکت انجام می شود.</p>																								
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																				
<b>"اهداف"</b>																				<b>تحقق نتایج (۱۵)</b>				
<p>✓ اهداف پیاده سازی روندهای مدیریت پروژه به صورت جامع در سازمان به صورت پایدار محقق شده است.</p> <p>✓ در صورت نیاز بازنگری و جایگزینی روندهای مدیریت پروژه در راستای تحقق اهداف و برنامه های راهبردی شرکت انجام می شود.</p> <p>✓ در صورت نیاز بازنگری اهداف در راستای بهبود اهداف و برنامه های راهبردی شرکت انجام می شود.</p>																								
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰																				

																				<b>"مقایسه‌ها"</b>																				<b>تحقق نتایج (۱۵)</b>	
																				<p>✓رصد روندها و فرایندهای مدیریت پروژه رقابتی داخلی و خارجی توسط شرکت انجام شده است.</p> <p>✓مقایسه نتایج پیاده سازی روندها و فرایندهای مدیریت پروژه موجود با نتایج رقابتی داخلی و خارجی انجام شده است.</p> <p>✓شناسایی و جایگزینی روندها و فرایندهای مدیریت پروژه موجود با روندها و فرایندهای مدیریت پروژه رقابتی داخلی و خارجی در راستای بهبود ارزش افزوده حاصل از پیاده‌سازی فناوری انجام شده است.</p>																					
																				<b>"روابط علی"</b>																				<b>جمع</b>	
																				<p>✓نتایج مثبت و منفی ناشی از پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت پروژه بوده است.</p>																					
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.																					<b>جمع کل</b>
۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	.	<b>سرممیز نام، تاریخ و امضا:</b>										<b>ممیز / ممیزان نام، تاریخ و امضا:</b>										