



توسعه صنعت، چالش‌ها

و راهبردها

* سید مهدی حسینی

در سومین همایش چالش‌ها و فرصت‌های شرکت‌های ایرانی در قراردادهای نفت و گاز، مهندس سید مهدی حسینی قائم مقام اسبق مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران و مشاور و معاون مدیرعامل شرکت تأسیسات دریایی در امور بازاریابی و توسعه طی سخنانی بحث توسعه در صنعت و چالش‌ها و راهبردهای پیش‌روی صنعت نفت را به صورت مبسوط مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد که در ادامه به نظر خوانندگان محترم می‌رسد:

آینده چیزی در حدود ۶۵ تا ۷۰ درصد در سید انرژی نقش خواهد داشت. این همه چه کسانی هستند؟

مصرف‌کنندگان بزرگ و سایر مصرف‌کنندگان، اما مصرف‌کنندگان بزرگ ما کشورهای در حال توسعه هستند و کشورهای توسعه یافته آمریکا، اروپا و ژاپن و در حال توسعه‌ها هند و چین با جمعیت‌های کلان و رشد اقتصادی بالا و با پیش‌بینی رشد مصرف‌کنندگان را به دو دسته کشورهای فقیر و غنی می‌توانیم، تقسیم کنیم که ملاحظات ما بیشتر مربوط به کشورهای فقیر خواهد بود که باید تمهیداتی برای تأمین آنها بیندیشیم نظیر صندوق اوپک، که وجود دارد و یا اقدامات مشابه ولی با کشورهای غنی‌تر طبیعتاً یک رابطه تجاری ساده را خواهیم داشت و مشکل زیادی نداریم.

اما بحث ما در رابطه با مصرف‌کنندگان بزرگ است که اینها ویژگی‌هایی دارند که من از آن عبور می‌کنم.

اما نکته مهم این است که راه‌های تأمین این کشورها برای امنیت انرژی مورد نیازشان این است که ابتدا آنها در درون خودشان تلاش می‌کنند با رشد و توسعه فناوری از طریق R&D این کار را انجام دهند. بدین ترتیب که با رشد فناوری سعی می‌کنند که راندمان‌های مصرف و تولید را افزایش دهند، یعنی آنها هم در بخش تأمین و عرضه و هم در بخش مصرف و کارهای دیگر مشارکت در سرمایه‌گذاری و حتی مشارکت در عملیات تولید با تولیدکنندگان از این طریق می‌توانند، امنیت عرضه را برای تقاضای فزاینده خود تضمین کنند. حتی می‌بینیم که در موردی که لازم می‌دانند و فکر می‌کنند که لازم است دخالت نظامی هم می‌کنند، یعنی این قضیه آن قدر مهم است که حتی دخالت نظامی هم می‌کنند که در همین دو دهه گذشته شاهد حداقل سه جنگ به نام جنگ نفت در منطقه خودمان و منطقه خاورمیانه بوده‌ایم. این موضوع برای کشورهای تولیدکننده مثل ما یعنی کشورهای تولیدکننده بزرگ که رویشان حساب می‌شود و باید نقش‌هایی را در بازار آینده ایفا کنند، هم تهدید است و هم فرصت و طبیعی است که باید به سمت فرصت حرکت کنیم و تهدیدها را به فرصت تبدیل نماییم. اما نکته چهارم که به آن اشاره می‌کنم راه اصلی ما این است که عرضه و سهم بازار خود را بالا ببریم، یعنی نقش ما در بازار فزاینده باشد و برای اینکه بتواند ارزش افزوده را ایجاد کنیم، باید به سایر بندها توجه کنیم. لذا ما باید روابط سیاسی متعادل با دنیا برقرار کنیم، همچنین روابط تجاری متعادل را ایجاد کنیم و مشارکت‌های خود را با دنیا توسعه دهیم. در بخش عرضه و در بخش توسعه صنایع نفت و گاز باید ریسک‌های سرمایه‌گذاری را در داخل کشور کاهش دهیم. برای اینکه بتوانیم سرمایه و فناوری‌های مورد نیاز را جذب کنیم، همچنین باید در تریبیات بین‌المللی شناخته شده قرار گرفته و با آنها همکاری کنیم که مشکل نداریم، کار کنیم و در این چارچوب‌ها است که می‌توانیم بنیه اقتصادی خود را با برنامه‌ریزی‌های قوی و خوبی که خواهیم داشت، تقویت کنیم. زیرا در تقویت بنیه اقتصادی است که جایگاه بین‌المللی و اثرگذاری سیاسی ما در دنیا افزایش پیدا می‌کند و در حقیقت تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کرده‌ایم. ما شاهد رقابت‌هایی در بخش عرضه هستیم. این رقابت‌ها هم در درون اوپک است و هم در غیر اوپک و هم با همسایگانمان که گاهی به ما تحمیل شده، باید به آنها توجه داشته باشیم. چون این رقابت‌ها لاجرم آثارش را بر ما می‌گذارند. در واقع اوپک یک اجماع بزرگی از تولیدکنندگان است و همین اجماع باعث شده که آثار بسیار مثبتی در تنظیم بازار

اصلاً چرا توسعه؟ ما باید توسعه صنعت نفت و گاز را به عنوان یک بحث محوری و اساسی در کشور باید مدنظر قرار دهیم. ضرورت این امر در سه بخش قابل ارائه است:

۱- ضرورت داخلی

۲- ضرورت بین‌المللی

۳- ضرورت‌هایی که بر مبنای رقابت‌هایی که در بخش داخلی وجود دارد ضرورت‌های داخلی، عموماً همه با مباحث آن آشنا هستند، محوری‌ترین بحث ما تأمین انرژی می‌باشد. هیچ کشوری بدون انرژی نمی‌تواند حرکت کند، هیچ اقتصادی بدون این موتور رانش نمی‌تواند حرکت داشته باشد. بنابراین هیچ کس نمی‌تواند در خصوص تأمین انرژی (که در بخش نفت و گاز در کشور ما بیش از ۹۸ درصد سهم دارد)، بی‌تفاوت باشد. با این انرژی فزاینده که هر روز با آن رویه‌رو هستیم، دوم، توسعه اقتصاد کشور می‌باشد. اقتصاد ما اقتصاد نفتی است گاهی این بحث مطرح می‌شود که شاید نفت مشکلی برای توسعه سایر بخش‌ها ایجاد کرده است و اینکه نفت را توسعه داده‌ایم و سایر بخش‌ها را فراموش کرده‌ایم. ولی اعتقاد من این است که اقتصاد بدون نفت از نفت عبور می‌کند. اگر نفت را توسعه دهیم در واقع تولید درآمد کرده‌ایم. دیروز آقای وزیر نفت گفتند، کدام پروژه اقتصادی‌تر از این است که بتوانیم با یک سال درآمد حاصل از آن کل هزینه‌ها را پوشش دهیم که من معتقدم کمتر از این نیاز می‌باشد، یعنی حتی کمتر از ۸ یا ۹ ماه درآمد، ما می‌توانیم در بیع متقابل هزینه‌ها را پوشش دهیم. بنابراین ما باید درآمد کلان تولید کنیم. این درآمدها در بخش‌های اقتصادی کاملاً مدیریت و درست خرج شود، وقتی بخش‌های دیگر بزرگ شود، طبیعتاً بخش نفت کوچک می‌شود و ما به اقتصاد بدون نفت با کمک نفت دست خواهیم یافت.

در بخش ضرورت‌های بین‌المللی اگر خواهیم صحبت کنیم، اصل قضیه رشد تقاضا است. تقاضای جهانی رو به افزایش است و کاملاً مشخص است که چاره جز این نیست و ما رشد متناسب با توسعه اقتصاد جهانی و رشد انرژی را داریم. رشد جمعیت دنیا غیر قابل اجتناب است، پیش‌بینی می‌شود با یک درصد رشد توسعه اقتصادی و به طور متوسط ۳ درصد رشد داشته باشد. با بهبود استانداردهای زندگی، امروز هند و چین با جمعیت میلیاردها دوچرخه را آهسته آهسته کنار گذاشتند و اتومبیل سوار می‌شوند. فاصله ۱۵ برابری مصرف انرژی در آمریکا با هند در واقع آن فضای فاصله‌ای است که میزان افزایش مصرف انرژی در آینده است، برای کشورهای مثل هند و چین و سایر کشورهای در حال توسعه می‌باشد. بنابراین افزایش تقاضا غیرقابل اجتناب است و رشد تقاضای کشورهای جهانی نگرانی‌هایی را در بخش امنیت عرضه ایجاد کرده است. خواست و نگرانی اصلی جهانی امنیت عرضه است، به این معنا که به هر قیمتی همه برای آینده نفت می‌خواهند و طبیعتاً در این میان منابع انرژی که نفت و گاز محوری هستند و در



داشته باشیم. اما در داخل و درون اوپک ما دچار یک رقابت هستیم. در حقیقت اوپک اجماع رقبا است و نه فقط یک کارتل. چه عواملی موجب می‌شود که در درون اوپک و در این رقابت و در این اجماع رقبا قوی‌تر باشیم؟ فاکتورهای مهم اینهاست: ذخایر بزرگتر و تولید بیشتر، امروز اگر عربستان حرف اول را می‌زند، به دلیل تولید بیشتر و ذخایر بیشتری است که دارد. بنابراین باید جایگاه خودمان را حفظ و در این رقابت برنده شویم.

رقابت در غیر اوپک:

غیر اوپکی‌ها مبنای بر عرضه و تقاضا گذاشته‌اند، اگرچه (IEA) دارد آنها را هماهنگ می‌کند، ولی به هر حال مبنای کار آنها عرضه و تقاضا است و هرگونه دخالت را در بازار نفی می‌کنند. ولی آنها یک گروهی هستند، بدون کنترل و ما در یک رقابت خطرناکی هستیم که محورهایش فقط عرضه و تقاضا است. پس ما باید عرضه خود را دوباره افزایش دهیم تا در آن عرضه هم بتوانیم رقابت سالمی را داشته باشیم.

رقبای دیگر، همسایگان ما هستند که بسیار بسیار تعیین‌کننده هستند در منطقه ما کشورهای عراق و قطر، عربستان و کویت و امارات از یک سو و قزاقستان و ترکمنستان و آذربایجان از سوی دیگر امروز رقبای اصلی ما در بخش نفت و گاز هستند. آثار رقابتی که عراق بر ما دارد، با توجه به برنامه توسعه‌ای این کشور آنها برنامه ۱۰ ساله آنها برنامه ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۷ را تنظیم کرده‌اند. بر اساس ۶ میلیون بشکه و عملاً این در قراردادهایی که تنظیم کرده‌اند عدد به ۱۱ میلیون بشکه تا به امروز رسیده و آقای شهرستانی وزیر نفت عراق تولید ۱۲ میلیون بشکه را تا ۲۰۱۷ اعلام کرده است. در بخش گاز هم به این شکل که در بخش شمال و جنوب عراق در حال توسعه هستند، طبیعتاً آثار رقابتی توسعه عراق هم به میداین مشترک خواهد بود. چون که آنها همین حالا مثلاً در میدان مشترک مجنون تولید ۴۵ هزار بشکه دارند در حالی که آزادگان تولیدش کمتر است و اگر عراق با این برنامه‌هایی که دارد توسعه پیدا کند، بالانس (تراز) قدرت به نفع عراق که در واقع یک متحد آمریکا در منطقه است، به هم خواهد خورد و طبیعتاً توازن امنیتی هم باید جزء ملاحظات ما باشد.

آثار رقابتی توسعه سریع قطر برای همه روشن است. طبیعتاً برداشت گسترده از میدان مشترک (من مقاله را دیدم که برآورد کرده بود چیزی در حدود سالانه ۲ میلیارد دلار مابه‌التفاوت برداشت گاز ما و آن طرف است که به لحاظ میزان برداشت بیشتری که قطر دارد، انجام می‌دهد). قطر با مکانیزم قیمت ما را از بازار منطقه خارج کرده، گاز که از طریق خط دلفین به همسایگانش می‌دهد، بسیار بسیار ارزان است به شکلی که نمی‌توانیم با توجه به قیمت گازی که ما داریم با قطر وارد رقابت شویم.

در بازار جهانی با توجه به اینکه بازارهای اروپا و آمریکا و آسیای شرقی را با ۶۰ میلیون تن LNG که امروز تولید دارد توانسته مهار کند و ما هنوز وارد این بازار نشده‌ایم، طبیعتاً رقیب ما برنده در بازار گاز می‌باشد. آثار رقابتی که عربستان، امارات و کویت خواهند داشت، در واقع آنها تقویت می‌شوند و ما تضعیف، طبیعتاً در اوپک جایگاه خود را از دست خواهیم داد.

میدانی که کشورهای همسایه در حال حاضر مشغول بهره‌برداری از میداین مشترک هستند، میدان مشترک مرجان را عربستان با تمام قوا دارد بهره‌برداری می‌کند، در حالی که فروزان افت داشته، در میدان مشترک با امارات را اماراتی‌ها دارند از میدان خود بهره‌برداری می‌کند، در حالی که سلمان عقب می‌باشد و میدان آرش که آنها در حال توسعه میدان دوره هستند و ما هنوز در آرش کاری نکرده‌ایم. مجموع این حرکت‌ها منجر به کاهش سهم بازار ما در دنیا خواهد شد که اثرگذاری سیاسی ما در سطح بین‌المللی کاهش خواهد یافت.

رقابت آزاد و توسعه سریع رقابتی قزاقستان، ترکمنستان و آذربایجان طبیعتاً بحث حاکمیت ملی ما در خزر را متأثر می‌کند، آنها را که بیشتر علاقمند هستند به ترکیه و اروپا نزدیک شوند به اروپا نزدیکتر می‌کند و از ما فاصله خواهند گرفت. آنها در حال حذف ایران از تجارت لوله نفت و گاز هستند و تا به حال این سیاست را پیش برده‌اند خط باکو و جبهان و CPC ایران نمونه‌های خوب این قضیه می‌باشد و این را ادامه خواهند داد و نهایتاً در چنین شرایطی تضعیف می‌شویم و آنها تقویت که این امر کاهش همکاری‌های سیاسی و اقتصادی را هم به دنبال خواهد داشت.

در مجموع سرعت توسعه و برنامه‌های همسایگان خصوصاً عراق و قطر چندین برابر برنامه‌های ماست که باید موضوع را جدی بگیریم. بنابر این هرگونه تأخیر در توسعه موجب این موارد خواهد شد، لاقلاً به از دست دادن منابع میدان مشترک، واگذاری سهم بازار نفت و گاز به همسایه‌ها، به هم خوردن توازن قدرت در منطقه به نفع همسایگان و احتمال بروز مسائل امنیتی با توجه به سوابق نه چندان

درخشان که ما با بعضی از همسایگان ما خصوصاً عراق داریم. کاهش قدرت و اثرگذاری در ترتیبات و مجموعه‌های بین‌المللی و نهایتاً به زیر آمدن در اوپک برخلاف سند چشم‌انداز که قرار بوده که ما با سهم ۷ درصدی در درون اوپک به عنوان مقام دوم باقی بمانیم.

در مسیر این توسعه که این ضرورت‌ها را برایش شمردیم ما دچار چالش‌هایی هستیم این چالش‌ها بسیار بسیار گسترده هستند، اما به طوری کلی می‌توان به سه دسته اشاره نمود:

۱- داخلی

۲- بین‌المللی

۳- ساختاری

بخش داخلی از این عناوین تشکیل شده‌اند: مسائل سیاسی، مسائل فنی و مسائل مدیریتی و نهایتاً چالش اصلی ما سرمایه‌گذاری می‌باشد.

واقعیت این است که صنعت نفت به شدت سیاسی شده است. سیاسی شدن صنعت به نفع هیچ کس نیست و ما باید هرچه سریعتر این صنعت را از سیاسی شدن خارج کنیم. عده‌ای می‌گویند نفت یک کالای سیاسی است پس باید با آن برخورد سیاسی شود. کالای سیاسی در اصل سرمایه بین‌الملل است نه در درون کشور و برای سیاست‌های اجرایی و اداری صنعت ما پس باید سیاست را کاهش دهیم.

نبود یک توافق فراگیر عمومی برای سیاست‌هایی که در نفت اعمال می‌شود و یا برنامه‌هایی که در نفت اعمال می‌شود، ما را مرتب دچار بحث‌ها و چالش‌های گوناگون و فراز و نشیب‌ها در سیاست‌گذاری‌های ناشی از عدم توافق هستیم. شما می‌بینید عراقی‌ها یک دفعه نشستند و گفتند باید صنعت نفت خود را باید توسعه دهیم و به این مقدار، میزان و با این چارچوب قراردادی و در کارشان به تفاهم رسیدن و قرار شد کسی دیگر اعتراض نکند و کارشان را شروع کردند.

اما ما مرتب در چالش‌ها و بحث‌های داخلی هستیم و بحث دیگر عدم ثبات در مدیریت‌ها که امروز حتی به مدیریت سطوح میانی هم رسیده گروه‌های جریان‌اتی طبیعتاً در کارها دخالت‌های متعددی را دارند که اینها مثال خودشان را دارند، دستگاه‌های نظارتی تعدادشان خیلی زیاد است. شخصی می‌گفت، یک نفر در صنعت نفت کار می‌کند، در حالی که ۱۴ نفر وی را زیر نظر دارند. خوب به این شکل نمی‌شود، عمل کرد. این تعداد دستگاه نظارتی جرأت مدیران را در تصمیم‌گیری‌ها را کاهش داده است که باید به این موضوع فکر کنیم. تصمیمات بزرگ به آدم‌های بزرگ با فراخی بال و با حمایت کامل احتیاج دارند و نمی‌شود که مرتب ۱۴ نفر آنها را کنترل کنند و آنها بخواهند تصمیمات بزرگ کلان بگیرند که بالاخره ممکن است اشتباهاتی هم داشته باشد.

نکته دیگر اینکه ما تصمیماتمان را ارزشی می‌کنیم، اما گاهی مجبور می‌شویم از آنها عدول کنیم، یعنی بسته به مورد و شرایط آنها را کم و زیاد کنیم، اما وقتی که آنها را ارزشی می‌کنیم دیگر نمی‌توانیم کاری کنیم آن وقت این تصمیمات

۳۰۰ تا ۵۰۰ میلیون فوت مکعب را با ما بست و رفت میلیاردها دلار پول در بازار را جمع‌آوری کرد. پس چرا پتروپارس نتواند این کار را انجام دهد، اگر ما یک قرارداد به این شکل را به پتروپارس بدهیم، چرا نتواند برای پروژه‌هایش فاین‌دیزینگ داشته باشد و برای پروژه‌هایش پول بیاورد این کار را نکردیم، خواستیم و نشده در مقطعی خواستیم، مثلاً شما ۳۰ هزار بشکه نفت را اجازه بدهید ما بفروشیم نه اینکه ما فیزیکی آن را بفروشیم خودتان آن را بفروشید، اما کاغذش را به ما بدهید تا آن را ببریم در بازار و از اعتبار آن استفاده کنیم. این اتفاق نیفتاد اما شل و خریداران نفت دارند این کار را انجام می‌دهند، باید از این موضوع استفاده کنیم. من فکر می‌کنم در بخش بین‌المللی در فضایی تحریم برای ما برنامه‌ریزی شده است، بدین معنی که جایگزینی نفت و گاز ایران را در دنیا و تضعیف ما را در اوپک را برنامه‌ریزی کرده‌اند که لازم است که به آن فکر کنیم. در فضای تحریم با محدودیت جلب سرمایه خارجی و تأمین مالی طرح‌هایی روبه‌رو هستیم و یک فضای نامطمئن که دنیا، سیاست، صبر و انتظار را در ارتباط با ما در پیش گرفته و طبیعتاً ما با محدود شدن تدریجی بازار محصولاتمان مواجه خواهیم بود که این مشکلات ناشی از تحریم است.

فضای تحریم فرصت است و یا تهدید؟ به نظر من هم فرصت است و هم تهدید. فرصت از این جهت که ما می‌توانیم توان داخلی خودمان را رشد دهیم و حمایت کنیم که لازمه آن حمایت است. تهدید است، چون تحریم اثر مستقیم بر روی کل صنعت اقتصاد، مسائل سیاسی، اجتماعی، داخلی و بین‌المللی دارد. برنامه‌ریزی‌هایی برای کشورها شده که من به عنوان نمونه به عراق اشاره می‌کنم که برای جایگزینی نفت ما در نظر گرفته شده، وقتی عراق ۸ تا ۱۰ میلیون بشکه صادر کند، طبیعتاً به راحتی می‌تواند جایگزین ۲/۵ میلیون بشکه صادرات ما شود. جایگزین گاز، نمونه آن خط لوله ناباکو که ما را حذف کردند، توسعه میدان گاز شمال و جنوب عراق که برای اتصال به خط لوله ناباکو طراحی شده که در آن شرکت نداریم. گاز مصر که قرار است از طریق سوریه و عراق به ترکیه برسد و اینکه ترکیه هاب (مرکز توزیع) گاز در منطقه شده است، در حالی که یک متر مکعب گاز هم ندارد. اینها آن حذفی است که در حال اتفاق افتادن است. قضیه اوپک هم یک مرتبه می‌بینیم ذخایر آنکانشنال ونزوئلا را بر خلاف رویه متداول در اوپک مورد قبول قرار می‌دهند و جایگاه ما را در اوپک تصاحب می‌کند و بالاتر از ما قرار می‌گیرد و یا توسعه سریع عراق که می‌رود بالاتر از ما و حتی جای عربستان را بگیرد.

اینها برنامه‌ریزی‌هایی است برای تضعیف ما در اوپک انجام شده است. چالش بعدی، چالش‌های ساختاری است، ما وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری ما در صنعت نفت بسیار در هم تنیده شده است. ما رابطه دولت، وزارت و شرکت ملی نفت را درست تعریف نکرده‌ایم، یعنی شفاف نیستند باید شفاف‌سازی شود. دولت در کارهای خودش ناخواسته در بخش صنعت دارد با بخش خصوصی رقابت می‌کند. پیدایش شرکت‌های خصوصی را تشویق نمی‌کند. ما باید یک شرکت نفت خصوصی داشته باشیم. اکنون که ۱۰۰ سال تأسیس صنعت نفت می‌گذرد، یک شرکت در حد شل یا توتال نداریم.

شل به اندازه تمام ایران بدون اینکه حتی یک بشکه نفت داشته باشد، سالانه درآمد می‌سازد. ولی منابع خود را می‌فروشیم و درآمد می‌سازیم. چرا نباید شل داشته باشیم در حالی که دیگران دارند. دیگران که نه شل و توتال، شما ببینید مالزی از ۳۰ سال پیش شروع کرده و پتروناس را به وجود آورده، برزیلی‌ها پتروبراس را به وجود آورده‌اند، نروژی‌ها استات اوپل و هات اوپل را تأسیس کردند، حتی امروز کویتی‌ها در میدان خارجی کشورشان ده‌ها بلوک را توسعه می‌دهند، اما ما ایستاده‌ایم و حرکت نمی‌کنیم.

در بخش خصوصی‌سازی اصل (۴۴) قانون اساسی هم ما خصوصی‌سازی مالکیتی داریم نه مدیریتی، ما مدیریتی این واحدهایی را که واگذار می‌کنیم، به خدا سپرده‌ایم و خدا می‌داند که بعد از خصوصی‌سازی چه بلایی سر ما می‌آید. باید در این حوزه‌ها فکر شود که این خصوصی‌سازی از نظر ساختاری درست انجام گردد. باید ببینیم که رشد اقتصادی کشور و اقتصاد بدون نفت از نفت عبور می‌کند. این متداول است، یعنی ما باید آن قدر به این گاو شیرده برسیم تا بتوانیم تمام اقتصاد کشور را راه‌اندازی کنیم. نفت و گاز مزیت نسبی کشور هستند، هیچ کشوری مزیت نسبی خودش را در تعاملات بین‌المللی نه فراموش و نه تضعیف می‌کند. باید به این موضوع به طور جدی فکر کنیم و توسعه صنایع نفت و گازمان را به عنوان یک تابلو انتخاب کنیم و اهداف سند چشم‌انداز را در این تابلو پیدا کنیم.



می‌شود تا به این مسائل موجب توقف صنعت می‌شود. چالش بعدی مسائل فنی است. عده‌ای می‌گویند، ما از A تا Z را خودمان می‌توانیم انجام دهیم، به کسی هم احتیاج نداریم. در هیچ جای دنیا چنین ادعایی که ما می‌کنیم نمی‌شود. ما نیاز داریم در بحث فناوری‌های مدرن، از آنها استفاده کنیم و سعی کنیم آنها را بومی کنیم و در نهایت خود را به جایگاه بالای فنی برسانیم. بنابر این شعار بی‌نیاز از آموزش و فراگیری فناوری‌های جدید با شعار استغنا به نظر من همان قدر خطرناک است که وادادگی و دادن صنعت و مقدرات صنعت به دیگران و شاید نتیجه شعار اول، دوم شود. زیرا همیشه راست روی است که منجر به چپ روی و بالعکس می‌شود. ما در بخش مدیریتی دچار چالش‌هایی هستیم، در تربیت مدیران، کسب تدریجی صلاحیت‌ها را تقریباً فراموش کرده‌ایم. دانش‌ها و تجربه تکنولوژی مدیریت امروز در بخش مدیریت کمتر به کار گرفته می‌شود. یک بیگانگی عمومی هم در سیاست‌گذاران ما و هم روش علمی تجربه شده وجود دارد که باید این وضعیت بهبود پیدا کند.

در بخش مدیریت بی‌ثباتی و کم‌ثباتی مدیران برای کارهای بزرگی که به زمان احتیاج دارد و باعث تأخیر در انجام کار و پروژه‌ها می‌شود. بخش اصلی، سرمایه‌گذاری می‌باشد. صنعت نفت برای اجرای برنامه‌هایش نیاز به صدها میلیارد سرمایه‌گذاری دارد.

حال چالش‌های ما چیست؟ آیا ما می‌توانیم آن را از منابع داخلی تأمین کنیم، منابع داخلی ما جوابگو می‌باشد؟ به نظر من ما دچار محدودیت جدی در این زمینه می‌باشیم. چون دولت و کشور دارای اولویت‌های دیگری در بخش‌های اجتماعی و اقتصادی هستند که باید برای آنها هزینه کنند و چاره جزء این نیست. محدودیت منابع خارجی وجود دارد؟ بله وجود دارد، چون در شرایط تحریم هستیم. یکی از دلایل آن عدم وجود چارچوب‌های قراردادی قابل قبول است که یکی از مواردی است که باعث می‌شود، سرمایه جذب نشود که اگر حتی تحریم هم نبود، باید درباره آن فکر می‌شد. اختلاف نظرهای گسترده در سطح جامعه وجود دارد در مورد استفاده و عدم استفاده از منابع خارجی، این یک بحث اساسی در داخل کشور ما می‌باشد. عده‌ای آن را حلال می‌دانند، عده‌ای آن را درست و عده‌ای آن را غلط می‌دانند، اینها مباحثی است که ما را در این مقوله با چالش روبه‌رو می‌کند. طبیعتاً کمبود توان کارشناسی هم داریم.

در بخش نیروی انسانی باید توان کارشناسی خود را افزایش دهیم. در بخش سرمایه‌گذاری‌ها ما راه‌هایی هم داشته‌ایم که از آنها استفاده نکرده‌ایم، از جمله استفاده از منابع خارجی ایرانیان خارج از کشور و از آن مهمتر متدها و روش‌ها متداول fundraising است که ما این کار را انجام نمی‌دهیم و من تعجب می‌کنم که چرا این کار را نمی‌کنیم. شرکت‌هایی که از ما نفت می‌خرند، مثلاً فرض کنید که ما به شرکتی نفت می‌فروشیم آن کاغذی که ما نفت را به او می‌فروشیم، آن شرکت کاغذ را می‌برد به بانک و آن را فاین‌دیزینگ و از آن پول تولید می‌کند. برای پروژه‌هایش شرکت کرسنت که یک قرارداد کوچک گازی