

مدیرعامل ملی حفاری در دوره جنگ تحمیلی:

## حفاری ایران، ثابت و استوار از تشکیل تا امروز



حفاری و خدمات تخصصی حفاری که عهده‌دار فعالیت‌های حفاری چاه‌های نفت جهت حفظ ظرفیت تولید شش میلیون بشکه در روز بودند، کشور را ترک نموده بودند. این در حالی بود که کلیه مدیران، تکنسین‌ها، و نرم افزارها و مدارک اصلی این شرکت‌ها خارج از کشور بود. در آن زمان بعضی از شرکت‌ها مانند شرکت (سن تافه)، دستگاه‌های حفاری خود را به کلی از ایران خارج نموده بود. بعضی از شرکت‌ها مانند سدکو (Sedco) و سد ایران تعدادی دستگاه حفاری در ایران داشتند. شرکت‌های دیگری نیز حالت بلاتکلیفی داشتند. مثلاً از بعضی شرکت‌ها مثل گروه (Derreser) امکانات بسیار جزئی باقیمانده بود. هشت دستگاه حفاری از بهترین دستگاه‌های آماده به کار در مرز ایران توسط رژیم صدام به عراق رفته شده بود و پرسنل آن به اسارت گرفته شده بودند که بسیاری از این پرسنل همراه با سایر آزادگان پس از حدود ۱۰ سال به کشور اسلامی بازگشتند. اگرچه بعداً ۲۲ دستگاه حفاری، تعمیرات اساسی شد و به کار گرفته شد، لیکن بعضی از دستگاه‌ها حتی (Draw Works) و پمپ گل نداشتند که برای آنها سفارش خرید انجام شد و مجموعاً بیش از ۵ سال این بازسازی طول کشید. دستگاه‌های حفاری موجود گروه‌بندی و نام‌گذاری شدند و پرسنل از تکنسین‌ها و کارگران حاضر به کار سازماندهی شدند.

مهندس محمود شریفیان که از دانشگاه امیرکبیر در رشته مهندسی مکانیک فارغ‌التحصیل شده است در کارنامه گذشته خود سمت‌هایی نظیر مدیر پشتیبانی جهاد جنگ در استان خوزستان، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت ملی حفاری ایران، عضو و رئیس هیئت مدیره و معاون فنی و عمرانی شیلات و مدیر طرح توسعه شیلات ایران، استاندار زنجان، مدیر بخش مهندسی بوتاکلر پتروشیمی اراک، معاون فنی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران، مدیرعامل شرکت حفاری نفت و گاز پرشیا (POGDC) و... را دارد. وی در حال حاضر در اجرای اصل (۴۴) قانون اساسی و اعتقاد عملی به آن اصل، هدایت شرکت کند و کاو انرژی پارس، دانش و تجربه و مهارت خویش را برای عزت و سربلندی ایران اسلامی در بخش غیر دولتی به کار گرفته است. با توجه به فعالیت‌های ایشان در کند و کاو انرژی پارس، فکر اولیه گفت‌وگویی با محمود شریفیان در ذهنمان ایجاد شد، وی نیز با استقبال از این گفت‌وگو، صمیمانه پای صحبت‌های ما نشست.

### ■ به عنوان شروع، تقاضا دارم در مورد چگونگی ورودتان به حوزه صنعت نفت توضیح فرمائید؟

با تشکیل دولت آقای موسوی، در ابتداء بنده با توجه به سوابقم در کمیته وزارت کار برای تصدی وزارت کار کاندیدا بودم. وزارت کار مشکلات کارخانه و صنایع را در زمینه‌های مختلف ساختمانی، صنایع پوشاک و مصرف خوراکی همه و همه به عهده داشت. وزارت صنایع سعی می‌کرد برای هزاران سرمایه‌گذار و مدیرانی که کشور را ترک کرده بودند، افرادی را جایگزین کند. مدیران جدید گرفتاری‌های راه‌اندازی کارخانه‌های صنعتی را داشتند. بنده هم در وزارت کار در خدمت راه‌اندازی کارخانه‌های صنعتی بودم. آقای مهندس غرضی مرا تشویق کردند به خدمت در وزارت نفت وارد شوم و اینجانب با تجربه‌هایی که از راه‌اندازی کارخانه‌ها داشتم راهی وزارت نفت شدم. آقای غرضی مدیریت شرکت نفت فلات قاره و شرکت ملی حفاری را به من پیشنهاد دادند و من با توجه به وضعیت حفاری و نیاز آن زمان مدیریت این بخش را پذیرفتم. در تهران و اصفهان همیشه برای راه‌اندازی کارخانه‌ها که مشکلات کارگری زیادی داشتند، وقت زیادی صرف می‌شد. ولی با آشنایی که با نفت پارس تهران و مشکلات پالایشگاه آبادان داشتم، با مسائل کارگری خوزستان با صنعت نفت و خصوصاً مشکلات صنعت حفاری آشنا شدم.

### ■ وضعیت حفاری در آن زمان چگونه بود؟

در آن زمان بیش از یک هزار نفر کارشناس آمریکایی و کانادایی که صنعت حفاری ایران را اداره می‌کردند از کشور رفته بودند، اساسنامه شرکت ملی حفاری نوشته شده بود، اما هنوز به اجرا در نیامده بود. به طوری که اطلاع دارید بیش از ۴۰ شرکت

### ■ یعنی شرکت ملی حفاری تأسیس شده بود ولی پایه مرحله اجرا نگذاشته بود؟

در سال ۵۸ و در جریان بحران اهواز حضرت امام (ره) آقای اشراقی را برای بررسی وضعیت به اهواز می‌فرستند که منجر به تأسیس شرکت ملی حفاری ایران می‌شود و بعد از آن نمایندگان اعتصابیون، نامه حضرت امام (ره) را به مهندس بازرگان (نخست وزیر وقت) ارائه می‌کنند و به این صورت شرکت ملی حفاری متعاقب دستور امام (ره) به دولت آقای بازرگان تأسیس می‌شود و در زمانی که شرکت ملی حفاری ایران تأسیس شد، با وجود همه تلاش‌ها تنها شش دستگاه دکل حفاری در اختیار این شرکت بود. در آن زمان آقای مهندس شماسی مدیریت عامل شرکت ملی حفاری را بر عهده داشتند. در دوره‌ای که من به عنوان مدیرعامل وارد صنعت حفاری و شرکت ملی حفاری شدم، کارآمدترین دستگاه‌های حفاری که هشت دکل حفاری بود توسط صدام و در جریان آغاز جنگ به غارت رفته بود، شرایط شرکت ملی حفاری در آن دوران بسیار پیچیده بود. از سویی پیش از انقلاب نیروی انسانی شاغل را غالباً خارجی‌ها تشکیل می‌دادند. که پس از انقلاب از ایران خارج شده بودند. از طرفی همه دستگاه‌های در اختیار ما احتیاج به تعمیرات اساسی داشت و بدتر از همه اینکه در اثر جنگ، تولید نفت به حدود ۲۵۰ هزار بشکه در روز کاهش یافته بود و این مسئله اهمیت و ضرورت عملیات حفاری و تعمیرات چاه‌ها را چند برابر می‌کرد.

### ■ وضعیت منابع انسانی شرکت ملی حفاری در آن زمان چگونه بود؟

در آن زمان نیروی انسانی شرکت ملی حفاری شامل پنج هزار نفر ایرانی بود که در میان آنها تنها عده‌ای دارای تخصص و مهارت بودند. در ابتداء سعی کردیم

را مورد مطالعه قرار دادند که بر اساس آن افق عملیاتی شرکت ملی حفاری و نیازها و راهبردهایش در یک دوره ۲۰ ساله از سال ۶۴ تا ۸۴ مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته بود. این طرح تحت عنوان طرح تمرکز فعالیت‌های شرکت ملی حفاری ایران به منظور پاسخگویی به نیازهای شرکت ملی نفت ایران در یک دوره بیست ساله با یک افق ۲۰ ساله تهیه و تدوین شد.

#### ■ مختصات و مشخصات عمده این طرح چه بود؟

یک محور مهم آن طرح وضعیت تجهیزاتی ملی حفاری بود، بر اساس آن باید طی برنامه هفت دستگاه دکل حفاری دریایی و ۷۰ تا ۸۰ دکل حفاری خشکی به ناوگان حفاری کشور افزوده می‌شد.

#### ■ آیا این برنامه اجرایی شد؟ یعنی طی تمام این ۲۰ سال طرح یاد شده مورد توجه قرار گرفت یا نه؟

برنامه مذکور که در سال ۶۴ طراحی شد قرار بود از همان سال اجراء شود، من در سال ۶۶ از مجموعه شرکت ملی حفاری خداحافظی کردم. تا آنجا که من مطلع هستم طرحی که در سال ۶۴ مورد مطالعه قرار گرفت، هم‌اکنون از سوی مهندس حیدر بهمنی با محتوایی جدید دنبال می‌شود و آقای دکتر مقتدایی مشاور مدیرعامل فعلی شرکت ملی حفاری این طرح را در قالب طرحی هماهنگ با برنامه سند چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی باز تعریف می‌کنند که شرکت مینا مشاور مادر و شرکت کند و کاو انرژی پارس نیز به عنوان شرکت مشاور همکار در طراحی این طرح همکاری می‌کنند.

#### ■ پس از مدیریت شرکت ملی حفاری، مجدداً در کدام قسمت مجموعه صنعت نفت مشغول به کار شدید؟

در پتروشیمی اراک (طرح بوتاکلر) مشغول به کار شدم. پس از اتمام طراحی اصولی و تفصیلی و شروع عملیات اجرایی (طرح بوتاکلر) بنا به دعوت مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به مدت ۵ سال و ۳ ماه به عنوان مسئول برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و عضو گروه تلفیق طرح مقدماتی بهینه‌سازی تولید و مصرف انرژی مشغول به کار بودم دوران کار در این مؤسسه یکی از دوران بسیار ارزشمند برایم بود. مطالعات میدان رشادت در این دوران با گروهی از بهترین متخصصین وزارت نفت یکی از افتخارات اینجانب است. مطالعات شناخت صنایع نیز که در آن نیز سهمی جزئی داشتیم و ساخت و اخذ تأسیسات صنعت نفت دنبال می‌شد، بسیار برایم جالب بود. بازگشت به صنعت نفت همانطور که عرض کردم به ترتیب شامل پتروشیمی اراک، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و بعداً به دعوت مدیریت اکتشاف عهده‌دار معاونت فنی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران شدم.

#### ■ در حال حاضر که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنید وضعیت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و با چه مشکلاتی روبه‌رو هستید؟

بنده معتقدم بزرگترین رسالت امروز اقتصاد ما باید توسعه بخش خصوصی توسط افراد ذی‌صلاح باشد چرا که این روش به ایجاد ارزش افزوده و تعالی اقتصادی منتهی می‌شود، امروز در سمت مدیریت عامل شرکت خصوصی کندو کاو انرژی پارس (KEP) بیش از دوره مدیریت شرکت ملی حفاری و استانداری به من فشار می‌آید چرا که اکنون با مشکلاتی نظیر کمبود نقدینگی و تسلط بی‌رویه شرکت‌های دولتی بر صحنه عملیات اقتصادی مواجه هستیم.

#### ■ یعنی اعتقاد دارید حضور شرکت‌های دولتی در صحنه عملیات کاری شما به اندازه‌ای است که برای رونق شما به عنوان بخش خصوصی مشکل ایجاد کرده است؟

بله، توجه داشته باشید که شرکت (KEP) را در سال ۱۳۸۰ تأسیس کردیم از آن زمان تاکنون در بیش از ۴۰ مناقصه شرکت کرده‌ایم، در حالی که فقط پنج مورد آنها را برنده شده‌ایم، یعنی در حدود یک هشتم تلاش‌ها به ثمر رسیده است.

وضعیت منابع انسانی را ساماندهی کنیم. در همین راستا ۷۰۰ نفر نیروی جوان جذب کردیم و آموزش تکنولوژی حفاری را نیز از طریق ایجاد آموزشگاه پیگیری کردیم. پس از راه‌اندازی آموزشگاه و ارتقای وضعیت علمی نیروی انسانی، پتانسیل عملیات شرکت نیز ارتقاء یافت. به مرور دکل‌های حفاری بازسازی و روانه عملیات گردید. در نهایت و در اثر تلاش بی‌وقفه پرسنل شش دستگاه دکل حفاری موجود در ابتدای دوره، راه‌اندازی شد و سپس به ۲۲ دستگاه دکل حفاری بازسازی شده افزایش یافت و فعالیت عملیاتی گسترش پیدا کرد و با این روند سعی شد فرهنگ پیمانکاری حفاری در شرکت ملی حفاری ایران حفظ شود.

تنها شرکت خارجی که خدمات و فعالیت‌های خود را ادامه داد، شرکت (شلامبرژه) بود که با مدیریت اکتشاف و تولید قرارداد داشت و پرسنل ایرانی آن در اختیار شرکت ملی حفاری ایران بودند. دلایل مهم موفقیت شرکت ملی حفاری در انجام عملیات حفاری و علت پیروزی آن انسجام هیئت مدیره و کار تیمی و گروهی و همکاری کارکنان دلسوز شرکت ملی حفاری ایران بود. عموم مدیران آن زمان در امر خدمتگزاری به انقلاب موفق بوده‌اند و بعضاً تارده معاونت وزارت نفت نیز ارتقاء یافتند. امور آموزش از موارد دیگری بود که بحمد... با موفقیت دنبال شد، اگرچه در دهه ۶۰ و ۷۰ و ۸۰ فعالیت قابل ملاحظه‌ای داشت که عموماً رضایت‌بخش بوده و انشا... بهتر هم خواهد شد. از موارد دیگر که فعال شده امور پژوهش بود. در آن سال‌ها یک مرکز تحقیقات برای شرکت ملی حفاری ایران سازماندهی شد و با مسئولیت آقای دکتر بنامیان آغاز به کار نمود، بعداً در زمینه پژوهش در مورد مسائل حفاری در دانشگاه جندی شاپور اهواز (شهید چمران) مسائل دنبال شد که چنین ارتباط صنعت حفاری و دانشگاه، بسیار مبارک است.

#### ■ توان و ظرفیت عملیات حفاری شرکت ملی حفاری در این ازدیاد ناوگان چقدر رشد کرد؟

طی ۷ ساله که مدیریت شرکت ملی حفاری را بر عهده داشتیم، توان عملیات حفاری از ۱۴ هزار متر در سال به ۱۱۰ هزار متر در سال افزایش یافت. کلیه دستگاه‌های موجود در ایران بازسازی شد یک دستگاه دریایی در سال ۶۴ توسط شرکت ملی نفت ایران خریداری و در اختیار عملیات شرکت ملی حفاری ایران قرار گرفت در میدان شانول حفاری گردید.

#### ■ یعنی حتی ۵۰۰ هزار بشکه هم بیش از ظرفیت تولید، توان داشتیم؟

بله، تلاش کارکنان شرکت ملی حفاری موجب شد که علاوه بر رشد چشمگیر تولید نفت حتی به اندازه تولید ۵۰۰ هزار بشکه نفت در روز عملیات حفاری انجام و آماده بهره‌برداری شد، اما به دلیل فقدان تأسیسات سرچاهی در بخش تولید و بهره‌برداری، این میزان در آن مقطع زمانی به ظرفیت واقعی تولید نفت ایران اضافه نشد، در حالی که شرکت ملی حفاری وظیفه خودش را انجام داد. در کنار این مسائل پس از کنترل فوران چاه نوروز ۳ که روزانه ۲۰۰۰ بشکه نفت میدان نوروز در خلیج فارس هدر می‌رفت و محیط زیست را آلوده می‌نمود، مهار چاه‌های نفت آسیب‌دیده در اثر جنگ به عنوان یک تخصص و مهارت طی همین دوره به دست آمد که اکنون افتخاری بزرگ برای صنعت نفت ایران است.

#### ■ به طور کلی روند اوج‌گیری توان شرکت ملی حفاری ایران را مربوط به کدام تفکر می‌دانید؟

طی دوره خدمت در ملی حفاری بیش از هر چیز به مسئله بهره‌وری می‌اندیشیدیم و اعتقاد داشته و دارم که همه مشکلات، ریشه در ضعف بهره‌وری دارد. در سال ۶۰ عده‌ای معتقد بودند ما نمی‌توانیم شرکت ملی حفاری را به صورت اجرایی راه‌اندازی کنیم با تکیه بر نیروی اراده و بهره‌وری این آرزو را برآورده کردیم. در سال ۶۲ اوج راه‌اندازی و تحول در شرکت ملی حفاری بود و در سال ۶۴ تلاش‌هایی را برای برنامه‌ریزی جهت آینده آغاز کردیم.

#### ■ آیا برای چشم‌انداز آینده شرکت طرح تهیه کردید؟

بله، در آن زمان آقایان دکتر نابغ و مهندس رئوفی به ما کمک کردند و طرحی