

مصاحبه با علی اکبر وحیدی آل آقا

نفتی‌ها برای توسعه صنعت نفت باید اختلافات را کنار بگذارند

صنعت نفت کشورمان برطبق برنامه پنجم توسعه باید تحولات شگرفی را در بخش توسعه و تولید شاهد باشد تا بتواند نرخ تولید نفت و گاز کشور را افزایش دهد. این امر نیازمند به‌کارگیری تمامی عوامل تولید در بخش‌های مالی، فنی، نیروی انسانی و از همه مهم‌تر فاکتورهای مدیریتی است؛ که این امر با توجه به تجربیات یکصدساله صنعت نفت اگرچه امری ناممکن نیست، اما حتی در صورت باور عمومی صنعت و در اختیار داشتن تمامی عوامل توسعه میادین نفت و گاز، فعالیتی سخت خواهد بود که نیازمند مدیریت عاقلانه صنعت نفت است تا در یک بازه زمانی ۵ ساله، ۵۷ میدان نفتی و گازی کشور توسعه یابد. میادینی که به‌طبع همگی جزء میادین تراز اول کشور نبوده و تولید از آنها به مراتب از میادین در حال تولید سخت‌تر و با هزینه بیشتر همراه خواهد بود. براین اساس گفتگویی با علی اکبر وحیدی آل آقا انجام داده‌ایم تا به چند و چون روند توسعه آتی صنعت نفت کشورمان پردازیم.

آل آقا فعالیت خود را در صنعت نفت از مناطق نفتخیز جنوب شروع کرد. با پیروزی انقلاب اسلامی، جزء هیأت ایرانی مذاکره‌کننده با شرکت‌های خارجی به سبب حل و فصل قراردادهای آنها بود. در دوران جنگ نیز مسئولیت ریاست اداره مطالعات مخازن فلات قاره و مهار چاه‌های نفت نوروژ را برعهده داشت. وی پس از جنگ از طرف ایران به وین رفت تا در دبیرخانه اوپک از سوی ایران مشغول به فعالیت شود. آخرین مسئولیت آل آقا در شرکت ملی نفت ایران، قائم مقامی شرکت مهندسی و توسعه نفت بود که به همین سبب بسیاری وی را یکی از تأثیرگذاران در قراردادهای بیع متقابل می‌شناسند. به سبب تجربیات شخصی در بخش‌های مهندسی مخازن و بهره‌برداری، مدیریت و قراردادهای صنعت نفت، وی یکی از نیروهای شاخص در صنعت نفت است.



در برنامه پنجم توسعه کشور برای بخش بالادستی نفت و گاز، سرمایه‌گذاری ۱۵۵ میلیارد دلاری برنامه‌ریزی شده است که بر این اساس باید ۲۸ میدان نفتی و ۲۹ میدان گازی توسعه یابد. با توجه به تجربیات شما، این اهداف تا چه میزان دست‌یافتنی است؟

من دو دوران را در صنعت نفت به شخصه تجربه کرده‌ام. دورانی که فعالیت‌ها سریع بوده و دورانی که فعالیت‌ها بدیع بوده است. در نتیجه تحقق این برنامه به این بستگی خواهد داشت که ۵ سال آینده چگونه دورانی برای کشور و صنعت نفت باشد. چون هنوز برنامه استراتژی میان‌مدت و درازمدت کشور را ندیده‌ام که بر چه سیاست‌هایی مبتنی است، نمی‌توانم در این باره قضاوت کنم. در واقع اینکه ما بخواهیم کاری را انجام دهیم با چگونگی انجام آن کاملاً متفاوت است. به علاوه اینکه ما موفق می‌شویم یا نه، بستگی ندارد که چه می‌خواهیم، بلکه بستگی دارد که چگونه می‌خواهیم آن را انجام دهیم. مگر نه همه ما اهداف زیادی داریم که خواهان انجام آن هستیم ولی وقتی چگونگی انجام آن را مشخص کردیم، آنگاه می‌توان

بحث کرد که آیا امکان‌پذیر است یا خیر؟ در ضمن ارقام ۱۵۵، ۳۰۰ و یا حتی ۲ میلیارد دلار حجم کار را نشان نمی‌دهد. چرا که این ارقام به نحوی قیمت‌های بازار را نیز نشان می‌دهند. ما میادینی را داریم که زمانی برای تولید ۵۰ هزار بشکه نفت خام از آنها، سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیون دلاری کافی بود و شاید حتی زیاد، و الان ارقام ۱ میلیارد و غیره مطرح است. پس بنابراین ارقام سرمایه‌گذاری لزوماً نشان‌دهنده حجم مشخصی از کار نیست؛ ولی تعداد میادین می‌تواند نشان‌دهنده حجم کار سالانه باشد. بر این اساس باید به چند نکته توجه کنیم. نخست آنکه به نظر می‌رسد این میادین جزء میادین بزرگ و متوسط نفت و گاز کشور هستند که باید طی پنج سال برنامه، توسعه یابند. دوم آنکه میادین را نمی‌توانیم یکساله توسعه دهیم، یعنی توسعه سالی ۵/۶ میدان نفتی مطرح نیست و زمان لازم برای توسعه هر میدان ۴-۲ سال است، پس در تمام این مدت باید تمامی این میادین تحت توسعه قرار گیرند و ما به نیروی انسانی و امکانات بیش از توسعه ۶ میدان نیاز داریم و باید برای

توسعه همه ۵۷ میدان نفتی و گازی از لحاظ نیروی انسانی و امکانات برنامه‌ریزی کنیم. در نتیجه میزان موفقیت در این کار بستگی به این خواهد داشت که روند اجرای کار چگونه خواهد بود. آیا می‌خواهیم بیشتر حجم کار را به داخل بسپاریم یا تصور می‌کنیم که تأمین مالی و اجرای پروژه‌ها توسط خارجی‌ها انجام می‌شود.

شک نیست که اگر شرایط کنونی تا ۵ سال آینده ادامه داشته باشد، میزان فعالیتی که ما بتوانیم به شرکت‌های خارجی قوی از جهت کارهای تخصصی واگذار کنیم، به سختی و به میزان اندک خواهد بود. البته الان شرکت‌های مالی قوی هستند که حاضر به همکاری در پروژه‌های نفت و گاز ایران هستند ولی این شرکت‌ها از جهت تخصص سابقه فعالیت‌های نفتی در سطح بین‌المللی سابقه مشخصی ندارند. اما اگر بر مبنای نیروهای داخلی قصد توسعه این حجم وسیع میادین را داریم، تنها به شرط آنکه بسیار عاقلانه عمل کنیم، این برنامه اجرایی است. برای مثال ما ۲ سال پیش در تأمین اقلامی



خودمان را به حداقل برسانیم و این انسجام را ایجاد و حفظ کنیم، آن وقت دوران طلایی صنعت نفت شروع می‌شود که هر دو عامل را با هم خواهیم داشت. این می‌تواند در ۳-۵ سال آینده و یا حتی بعد از آن اتفاق افتد.

با توجه به محدودیت‌های بین‌المللی که بر صنعت نفت اعمال شد و هرگونه سرمایه‌گذاری خارجی را سخت کرده است آیا منابع داخلی می‌تواند پاسخگوی این حجم سرمایه‌گذاری باشد؟

نخست باید در مورد منابع داخلی روشن کرد که منظور از منابع داخلی، نوع منبع یا نوع ارز است که می‌تواند بسیار مهم باشد. از طرفی برای من غیر قابل فهم است که چرا ما بخشی از منابع ارزی کشور را که طی برخی دوران، حتی چندین ده برابر نیاز صنعت نفت بود به بخش نفت باز نگردانیم. البته صحیح است که دولت‌ها حاضر به سرمایه‌گذاری پرریسک نمی‌شوند و سرمایه‌گذاری در بخش اکتشاف چنین خصوصیتی دارد؛ اما همه فعالیت‌هایی که ما طی این دوران انجام دادیم، از نوع توسعه بوده یا لاقط پروژه‌های عمده، همگی توسعه‌ای بوده‌اند، در این شرایط چرا در چنین فعالیت‌هایی در بخش ارزی ۱۷-۱۸ درصد و بخش ریالی ۲۵-۳۰ درصد سود مرکب می‌دهیم. هرچند سود مرکب نمی‌گویند، ولی آنچه محاسبه می‌کنند بر مبنای سود مرکب است و در مقابل با پول خودمان با سود ۲-۴ درصد کار می‌کنیم. پاسخی که گاهی مطرح می‌شود این است که از آنجا که حوزه نفت بخش پولداری است و می‌تواند سرمایه مورد نیاز خود را از حوزه‌های دیگر به دست آورد، نیاز است تا این منابع ارزی در بخش‌های دیگر کشور که این امکان را ندارند، صرف شود. اما به نظر من این بحث، بسیار بخشی‌نگری است و اگر به کل اقتصاد کشور بنگریم، خواهیم دید، ۵ الی ۱۰ سالی که ما از خارجی‌ها استفاده کردیم و ۵ میلیارد دلار تنها به عنوان سود به آنها پرداختیم، اگر از سرمایه خودمان استفاده می‌کردیم و همین سود را در بخش‌های دیگر خرج می‌کردیم، احتمالاً سود ناشی از

و انرژی زیادی از نیروهای صنعت نفت صرف درگیری و خنثی کردن یکدیگر شده است. در این شرایط اگر مسایل و مشکلات فعلی سبب شود که این نیروها درگیری را کنار بگذارند و منسجم کار کنند، من معتقدم امکان انجام هر کاری و منجمله این برنامه خارج از تصور نیست. اما باز هم سخت خواهد بود. حجم کار بالا، در یک مدت کوتاه باید انجام شود. شاید عنوان شود که ما تاکنون بیش از ۸۰ میدان را توسعه داده‌ایم، ولی این امر در طول ۸۰-۱۰۰

شاید عنوان شود که ما تاکنون بیش از ۸۰ میدان را توسعه داده‌ایم، ولی این امر در طول ۱۰۰-۸۰ سال محقق شده و توسعه ۵۷ میدان نفتی و گازی در طی ۵ سال خیلی انرژی‌بر است.

سال محقق شده و توسعه ۵۷ میدان نفتی و گازی در طی ۵ سال خیلی انرژی‌بر است.

شما دوران خوب و بد صنعت نفت را چه دورانی می‌دانید؟

ابتدا باید معیار خوب و بد را مشخص کنیم. من دوران جنگ را از یک لحاظ دوران خوب می‌دانم. از لحاظ میزان فعالیت، تلاش و خلاقیت، دوران جنگ بهترین دوران صنعت نفت بود. استعدادهایی بروز کرد که خود افراد تصور آن را هم نمی‌کردند. افرادی که به گفته خودشان در خواب هم جرأت انجام چنین کارهایی را نداشته‌اند. واقعیت این است که در کنار بعد اعتقادی که بسیار موثر بود، مجبور شدیم و جرأت انجام پیدا کردیم.

اما اگر منظور، راحتی کار و دسترسی به امکانات مالی و تخصصی باشد، دوران جنگ دوران بسیار سختی بود و از این بعد باید احتمالاً به دوران قبل از انقلاب برگردیم. این یک واقعیت است که از انقلاب به بعد ما تحت عناوین مختلف تحت فشار بودیم. نه چندان سیل پول به سمت ما سرازیر بود و نه خدمات و کالا. به نظر من اگر روزی به سمتی حرکت کنیم که بتوانیم نیازهای بیرونی

که اکنون با مشکل مواجه هستیم، هیچگونه محدودیتی نداشتیم و اگر آن زمان برای تأمین این اقدام از طریق خرید یا ساخت کالا اقدام می‌کردیم، اکنون مشکلی از جهت تأمین این قطعات یدکی نبود. البته این گفته با این فرض است که اکنون عنوان شود که ما مشکل داریم. بنابراین در آینده نیز همین‌گونه خواهد بود.

من تا زمانی که دستورالعمل اجرایی برنامه‌ها را ننویسم، در مورد آن بحث نمی‌کنم. در دوران مسئولیت نیز اینگونه عمل می‌کردم. چرا که برنامه مانند موضوع انشاء است و باید دید چگونه اجرایی می‌شود. تعداد، نوع و اسامی میادین و حتی عباراتی چون "از روش‌های مرسوم بین‌المللی، بیع متقابل، فاینانس و..." جوابگوی اجرای برنامه نیست. باید مشخص شود که چند میدان، از چه طریق و توسط چه شرکتی؟ آن زمان است که می‌توان قضاوت کرد که آیا شرکت انتخاب شده قادر به اجرای برنامه توسعه است یا خیر؟ اجرای برنامه توسعه به شدت بستگی به این عوامل دارد. البته بارها نیز اتفاق افتاده که ما در زمان تنظیم یک برنامه خوشبین به اجرا آن بوده‌ایم و عملی نشده و یا بالعکس.

اما با جمیع این جهات، برآورد شما از میزان تحقق این برنامه چیست؟

من دوران جنگ را دیده‌ام که کارهایی همچون کنترل چاه‌ها که تصور انجام آنها را نداشتیم، انجام شد. خود من مسئول کنترل چاه‌های نوروز بودم. آن زمان که از من خواستند که برای کنترل چاه‌هایی که عراق زده و آتش گرفته بود، اقدام کنم؛ به هر یک از دوستان که می‌گفتم؛ به ما می‌خندید که این کار از ما ساخته نیست و حتی شوروی هم از شرکت‌های آمریکایی می‌خواهد و خود به چاه دست نمی‌زند؛ ولی ما انجام دادیم و توانستیم. اینها شعار نیست، مثل حرف‌های بی‌حساب برخی اشخاص نیست.

بحث دیگری که اکنون مطرح است و من به آن معتقدم، اصطکاک نیروها در صنعت نفت است. طی چندین و چند سال اخیر بین نیروهای صنعت نفت جدایی و اصطکاک افتاده

در آمریکا است، جلوی اجرای قرارداد را گرفت و متعاقباً این قرارداد با قیمت بالاتر با توتال نهایی شد. البته در آن برهه زمانی شرکت‌های خارجی به بهانه فشار آمریکا بر روی آنها می‌خواستند این فشار را بر ما وارد و قراردادهای دلچسبی نصیب خود کنند.

در آن زمان من در دبیرخانه اوپک بودم، اما به واقع نه خود کار براساس مطالعات عمیق انجام شد و نه مخالفت‌هایی که با آن می‌شد براساس مطالعات بود و در داخل ما یک انسجام قطعی نداشتیم. بخشی از حکومت مخالف و بخشی موافق این مسئله بودند. در این شرایط کار برای نیروهای کارشناسی بسیار سخت می‌شود. چرا که این نیروها ضمن اینکه سیاست‌های فردی خود را دارند باید کاملاً خارج از جو سیاسی کار کنند. اما بسیار سخت است که برخلاف سیاست و عقیده فردی و در حالی که خود را مقصر در یک اشتباه می‌دانید، بتوانید کار فنی انجام دهید. البته این امر با قوت و ضعف در تمام دنیا وجود دارد، اما هیچگاه سیاست تصمیم گرفته شده مملکت ۳ سال بعد به عنوان خیانت مطرح نمی‌شود. وقتی این اتفاق بیفتد، فردی که امروز هم کار می‌کند، نگران است که ۳ سال آینده مشابه همین مسئله تکرار نشود. این عواملی است که نمی‌توان آنها را کنار گذاشت و به راحتی صحبت کرد. حتی امروز که مسایل بسیار فرق کرده، حقوق و مزایای یک مهندس صنعت نفت را نه با یک مهندس اروپایی که با حقوق و مزایای مهندسان منطقه نمی‌توان مقایسه کرد.

اما بسیاری به این تفاوت‌ها اعتقادی ندارند؟

همین الان خیلی‌ها معتقدند که نفتی‌ها خود را تافته جدا بافته می‌دانند. اما کمتر توجه می‌شود که صنعت نفت سیستمی است که ۳۶۵ روز در سال، ۲۴ ساعت در شبانه‌روز باید کار کند و حتی یک ربع ساعت توقف ندارد. بنابراین برنامه‌ریزی توقف اجزای آن باید به گونه‌ای باشد که با هم اتفاق نیفتد. آیا برای چنین کاری نیازهایی که دارید، افرادی که می‌گیرید و تخصص‌ها متفاوت نیست. مگر ما به تفاوت معتقد نیستیم. کشور ما یک

به میدان انجام شود. برای مثال زمانی که قطر پارس جنوبی را کشف و اقدامات اولیه را شروع کرد، ما در جنگ بودیم. در آن زمان من در فلات قاره مشغول بودم و معاون مهندسی نفت وقت شرکت، مقاله‌ای از نشریه Meed را که درخصوص گنبد شمالی چاپ شده بود، برای من فرستاد که در حاشیه آن ذکر کرده بود که مورد جالب و مشکوک است. من هم دیدم که شکل میدان تا حدودی ناقص است و نامه‌ای را به مسئولین وقت وزارت نفت نوشتم. البته از موضوع مطلع بودند و این امکان را نیز می‌دادند که در طرف ما هم میدان وجود داشته باشد. اما در زمان جنگ که تمام خلیج فارس تحت بمباران بود، عملیات اکتشاف و توسعه امکان نداشت. در آن زمان ما چاه‌های موجود هم سیمان زده بودیم. در آن سال‌ها امکان هیچ‌گونه برنامه اکتشاف و توسعه‌ای نبود. از طرفی در میادین نفتی نمی‌توان به سرعت جبران مافات و عقب‌افتادگی کرد و اتفاقات درون مخزن به سرعت قابل جبران نیست.

آیا بعد از جنگ این مسئله پیگیری شد؟

بعد از جنگ فعالیت‌ها شروع شد و کارهای مطالعه توسعه میادین با ۱-۲ سال پس از پایان جنگ آغاز و سپس سراغ مناقصات هیچگاه سیاست تصمیم گرفته شده مملکت ۳ سال بعد به عنوان خیانت مطرح نمی‌شود. وقتی این اتفاق بیفتد، فردی که امروز هم کار می‌کند، نگران است که ۳ سال آینده مشابه همین مسئله تکرار نشود.

بین‌المللی رفتند. البته در آن زمان هم دوستانی بودند که می‌توانستند کمک بسیاری کنند ولی تنها شعارش را می‌دادند. لذا علاوه بر تحریم ایران و لیبی و داماتو را که داشتیم، مسایل داخلی هم همراه با وزارت نفت نبود و این اقدامات خوشایند افراد بسیاری نبود. در این شرایط اولین قرارداد نفتی با شورون بسته شد، اما شرکت دوپان به عنوان مالک اصلی شورون که از اعضای لابی صهیونیستی

سرمایه‌گذاری بیش از مبلغی بود که به صورت مستقیم به این منابع اختصاص یافت.

من به عنوان یک ایرانی معتقدم که مانند یک خانواده باید در مورد منابع شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و... تصمیم گرفت که از هر یک کجا استفاده کرد. به اعتقاد من در داخل صنعت نفت این کار انجام نشده است و اگر کارهای بسیار زیادی که یا به خاطر مسایل مالی انجام ندادیم و یا با قیمت‌های بالا به دیگران سپردیم، با منابع داخلی خودمان انجام می‌دادیم، اکنون وضع و موقعیت بهتر از الان داشتیم. البته مسئولیت عدم اجرای این امر نیز صرفاً با صنعت نفت و وزارت نفت نیست. چرا که صنعت نفت در مجموع تصمیم گیرنده نیست که از منابع مالی به این صنعت پولی اختصاص دهد.

موضوعی که همواره در صنعت نفت مطرح بوده اما اغلب در اجرا مورد غفلت واقع شده، موضوع توسعه میادین مشترک است. دلیل عدم توسعه این میادین با وجود این همه تأکید چیست؟

اگر صرفاً براساس مسایل فنی بحث کنیم، هیچ دلیلی برای عدم توسعه میادین مشترک وجود ندارد. توسعه میدان، یک مقوله فنی است و مشترک و غیرمشترک ندارد، اما زیربنای سیاست‌گذاری و منافع ملی است که تعیین‌کننده است. از لحاظ فنی فقط یک تفاوت بین میادین مشترک و غیرمشترک وجود دارد و آن هم سیاست حفر چاه‌ها و موقعیت آنها است که چاه‌ها را نزدیک به مرز حفر کنیم که باعث مهاجرت سیال به سمت کشور ما شود، یا آنکه نمی‌توانیم از روش‌های افزایش ضریب برداشت استفاده کنیم. چرا که ضمن افزایش تولید کل میدان، این امکان وجود دارد که تولید طرف مقابل را به دلیل ایجاد اختلاف فشار در دو طرف میدان افزایش دهیم. در این صورت نه تنها نفت اضافی که بخشی از نفت اولیه نیز به طرف کشور همسایه مهاجرت می‌کند. بنابراین این مسایل فنی در توسعه میادین مشترک وجود دارد، اما هیچکدام از آنها بازدارنده توسعه نیست و باید بررسی کرد که چرا میادین مشترک ما با سرعت مورد نظر توسعه نیافته‌اند. البته این بررسی باید میدان

خارجی نمی‌خواهند همسایگان ما را از خود برنجانند. چرا که آنها خیلی بیشتر از ما به این شرکت‌ها سود می‌رسانند و قابل مقایسه با ما نیستند. بنابراین چرا باید یک شرکت خارجی خود را در چنین شرایطی درگیر کند، در حالی که می‌تواند در یک پروژه غیرمشترک وارد شود و سود ببرد. به‌علاوه هیچ کس هم مزاحم شرکت نمی‌شود و اطلاعات طرف مقابل را نمی‌خواهد. از طرفی در حالی که اطلاعات میادین مشترک هم از لحاظ مخزنی و هم منطقه‌ای به دلیل نقاط مرزی و تمام مشخصات آن، بسیار بسیار حساس است و از حساسیت بیشتری نسبت به میادین غیرمشترک برخوردار است، چرا باید در اختیار دیگران قرار گیرد. اگر چاره‌ای به جزء این کار نداشته‌یم باید ریسک آن را می‌پذیرفتیم، اما آیا هیچ راهکار دیگری نداریم. ما نمی‌توانستیم در این مدت که کارهای اکتشافی این میادین را دنبال می‌کردیم، تعدادی چاه تولیدی در لایه‌های تولیدی حفر و تولید را شروع می‌کردیم. در این میادین مسئله صیانت از مخزن مطرح نیست و اصل مال در حال از بین رفتن است. اصل مال در میادین مشترکی که طرف مقابل یا فعال است و یا نشانه‌هایی مبنی بر امکان فعال بودن آن است، باید در اولویت اول ما باشد. البته بهترین راه توسعه میادین مشترک، مدیریت مشترک مخزن است. راه‌حلی که کشورهای دیگر از آن استفاده می‌کنند. اما نمی‌گذارند که ما از آن استفاده کنیم.

اما استفاده از مدیریت مشترک مخزن در منطقه سابقه ندارد؟

مدیریت مشترک مخزن در منطقه خاورمیانه سابقه ندارد و نباید هم داشته باشد. چرا که منافع مصرف‌کنندگان اجازه چنین کاری را نمی‌دهد. اگر قرار شود که تولیدکنندگان منافع خود را مشترک ببینند و آن را دنبال کنند؛ فاجعه برای مصرف‌کنندگان نفت و گاز خواهد بود. بنابراین از دیدگاه آنها نباید این کار صورت گیرد. اما می‌بینیم که در دریای شمال انگلیس و هلند و نورژ، ۷۰-۶۰ سال است که میادین مشترک دارند و بدون هیچ‌گونه اختلافی در



را چک کرده باشیم. با توقف یک پروژه، میلیاردها دلار متوقف می‌شود و میلیاردها دلار سرمایه مهاجرت می‌کند. البته این تنها مسئله صنعت نفت ما نیست و مشکل خیلی از بخش‌های ما است که یک مدیریت بنگاه اقتصادی متداول در جهان که در تجربیات جهانی موفق بوده را نیاز داریم.

با این شرایط در موضوع میادین مشترک به نظر شما وضع توسعه چگونه خواهد بود؟

در خصوص میادین مشترک من شدیداً معتقدم که نسبت به میادین مشترک غفلت کرده، می‌کنیم و به احتمال زیاد خواهیم کرد. اولاً برخلاف تصور برخی که فکر می‌کنند که اگر ما در میادین مشترک انگیزه بیشتری برای پیمانکاران خارجی ایجاد کنیم، احتمال ورود آنها را در این پروژه‌ها بالا می‌بریم تا این میادین را توسعه دهند؛ باید توجه کرد که ما نباید این میادین نفتی را به گنجی تبدیل کنیم که چون دو صاحب دارد، نفر سومی به خاطر دعوی دو طرف کل آن را تصاحب کند. از طرفی که اگر بررسی کنیم، در ۳-۲ میدان مشترکی که ما در خلیج فارس داشتیم، هیچ‌کدام از شرکت‌های خارجی به طور جدی به پروژه وارد نشدند. در فروزان- اسفندیار، بخش اسفندیار و سلمان هیچ‌کدام از پیمانکاران خارجی وارد نشدند. این یک واقعیت است که شرکت‌های

کشور کمونیستی نیست و ما هم کمونیست نیستیم. ما به عدالت معتقد هستیم و عدالت آن است که با هر کسی به میزان توانمندی‌ها و تلاشش برخورد شود. از طرفی بحث صنعت نفت است، صنعتی که مخارج آن ثانیه‌ای مطرح است، طبیعی است که این صنعت از جاهای دیگر متفاوت خواهد بود.

البته ما نمی‌توانیم چون شل عمل کنیم، چرا که حتی یک درصد از امکانات شل را نداریم. مگر نه نیروی انسانی ما از نیروی انسانی آنها عقب نیست، اما اختیارات یک مهندس و یک مدیر پروژه در شل و توتال قابل قیاس با اختیارات در سیستم ما نیست. تجربیات جهانی هم نشان می‌دهد که تنها چند شرکت نفت دولتی موفق در دنیا داریم که زمانی دوران موفق را شروع کردند که روش‌های رقابتی بخش خصوصی را به کار بردند و به صورت بنگاه اقتصادی اداره شدند.

اما در ایران می‌بینیم که برخی از فازهای پارس جنوبی به دلیل عدم تأمین مالی مدت‌های زیادی متوقف مانده‌اند. به این دلیل که افراد بخش‌های مختلف از یکدیگر خوششان نمی‌آید. در حالی که صنعت نفت باید مثل ساعت کار کند. روزی که یک پروژه نفتی را شروع می‌کنیم، باید تا روز آخر کار برنامه تأمین مالی آن را داشته باشیم و منابع

کمتر است. اما آیا قراردادهای مشارکتی پیش از انقلاب مانند fiminico, lapco, ipac و امثال آن از لحاظ انتقال تکنولوژی یکسان بوده‌اند؟ به هیچ وجه این قراردادها از این جهت یکسان نبوده و با توجه به مدیریت قسمت ایرانی و خارجی آن، از یک شرکت بسیار قوی تا یک شرکت بسیار ضعیف متفاوت بوده است. این نشان می‌دهد که قرارداد ماهیتاً و فی‌الحد ذاته نمی‌تواند حکم به انجام کند. البته این قابلیت را دارد که بستری برای انتقال تکنولوژی باشد.

اما آیا ما در کل مال شریک پیدا کنیم تا در اجرای تا حدی وارد شویم، با هم همخوانی دارد؟ در واقع نباید به صورت مطلق و مجرد نگاه کرد که چه روش از روش دیگر از جهت انتقال تکنولوژی بهتر است. باید دید با چه قیمتی این انتقال تکنولوژی به دست می‌آید و آیا ما انتخاب‌های دیگری برای دستیابی به این تکنولوژی نداریم؟ به واقع ما قدری در انتخاب و تصمیم‌گیری به صورت جزیره‌ای و با عجله اقدام می‌کنیم. صرف اینکه یک نوع قرارداد بهتر از نوع دیگر است، به آن معنا نیست که باید آن را به کار برد.

آیا روند توسعه‌ای که طی این دوران اتفاق افتاد باعث حرکت مثبت ما در زمینه نیروی انسانی نشد؟

اگر منظور آن است که قراردادهای بیع‌مقابل باعث افزایش نیروهای فنی ما شد، باید گفت؛ زمانی که نیروهای پیمانکاری شما قوی‌تر می‌شوند، شما باید نیروهای نظارتی خود را نیز قوی‌تر کنید. در ضمن باید توجه کرد که در دوران جنگ ما فرصت اینکه نیروهایی را برای تدریس و آموزش به خارج از کشور بفرستیم، یا تعداد مهندسی‌نی که آن زمان از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شدند، نسبت به الان قابل مقایسه نیستند. بنابراین در کلان خیلی بهتر از قبل شده‌است. اما این امر به دلیل استعداد نیروهای جوان ما بوده، مگر نه تعداد افرادی که در مدیریت این پروژه‌ها مشغول بوده‌اند و ارتقاء سطح علمی داشته‌اند، محدود است. ❖

علاوه بر ورود سرمایه، انتقال تکنولوژی و آموزش نیروهای انسانی را نیز به همراه داشته است. آیا با این بحث موافقت می‌کنید؟

من اصلاً با این بحث موافق نیستم. در بحث دوم که کلاً، و در بحث اول نیز در درون صنعت نفت با آن موافق نیستم. در صنعت نفت تکنولوژی که به عنوان ساختار تولیدی و مدیریت مخزن با آن سرو کار داریم، تکنولوژی‌های مدیریت مخزن است. در حالی که قراردادهای بیع‌مقابل برای توسعه میادین بود و نه برای تولید و مدیریت مخزن؛ که شرکت‌های خارجی این نوع تکنولوژی‌ها را به ما منتقل کنند.

به واقع در سیستم‌هایی که شرکت‌های خارجی استفاده کردند، ما تکنولوژی خاصی را ندیدیم. در چند پروژه هم که سیستم‌های دیجیتال کنترل آنالین به کار بردند، اثر منفی داشت و در اولین توقف تولید مجبور شدیم تا آمدن متخصص از خارج کشور، تولید از میدان را متوقف کنیم. در نتیجه ما از این بعد انتقال تکنولوژی در حوزه مدیریت تولید نداشتیم. اما به دلیل اجبار شرکت‌های طرف قرارداد به تأمین بخشی از اقلام و خدمات پروژه از بخش داخلی، بخش تجهیزات و تولیدات صنایع نفتی در داخل کمک شده و یا مجبور شوند که با شرکت‌های مشابه خود Joint Venture (J.V) تشکیل دهند و این نمونه تکنولوژی‌ها که شامل بخش‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار بود را به کشور منتقل کنند. برای مثال در سکوسازی پیشرفت خوبی می‌بینیم که می‌تواند ناشی از انعقاد این قراردادها باشد.

اما اگر منظور آن است که نفس قرارداد بیع‌مقابل موجب پیشرفت شده به نظر من این بحث از پایه غلط است. من اعتقاد ندارم که هیچ قراردادی نه موجب و نه مانع است. این ما هستیم که در قرارداد و در اجرا روش‌هایی را لحاظ و انتخاب می‌کنیم که منجر به انتقال تکنولوژی و یا عدم انتقال تکنولوژی می‌شود. البته در قراردادهای مشارکتی به دلیل آنکه دو طرف با هم کار می‌کنند، امکان انتقال دانش بیشتر و در قراردادهای خدماتی

حال برداشت با مدیریت مشترک از آن هستند. با مدیریت مشترک میادین توسط تولیدکنندگان منطقه، چه منفی از مصرف‌کنندگان به خطر می‌افتد؟

باید در یک نگاه جامع‌تر بررسی کرد که اگر کشورهای منطقه تصمیم بگیرند که از منافع تولیدکنندگان به صورت متحد دفاع کنند، شرایط چگونه خواهد شد. البته این امر به معنای از بین بردن بازار و منافع مصرف‌کننده نیست. اما آیا تلاش و موضع اعضای اوپک در جهت حداکثر و بهینه کردن منافع اعضا با توجه به منافع طرف مقابل بوده و یا صرفاً تنها ضربه زدن به طرف مقابل را دنبال کرده‌اند؟ آیا ما و قطر داریم در جهت استفاده بهینه از میدان پارس جنوبی و گنبد شمالی عمل می‌کنیم، یا به خاطر رقابت با هم قیمت گاز را نه تنها برای امروز، بلکه برای ۵۰ سال آینده در بازار جهانی به نفع مصرف‌کننده پایین می‌آوریم؟ البته شاید قصد ما این نباشد، ولی نتیجه این رفتار اینگونه است.

اگر ما و هریک از همسایگانمان در یک میدان مشترک، مدیریت مشترک داشته باشیم، قطعاً ضریب بازیافت آن میدان بالا خواهد رفت. حتی بیشتر از افزایش ضریب بازیافتی که در میادین غیرمشترک نصیبمان خواهد شد. چرا که در میادین غیرمشترک اصل بر این است که ما تولید غیرصیانتی نمی‌کنیم و اما ممکن است در این میادین روش‌های ازدیاد برداشت اجرا نشود. لذا ضریب بازیافت از آنچه که می‌توانست باشد کمتر است. اما در میادین مشترک وقتی نخاصمی عمل می‌شود، ما نه تنها روش‌های ازدیاد برداشت را انجام نمی‌دهیم، بلکه در برداشت از مخزن هم روش‌های تهاجمی را انتخاب می‌کنیم که به مخزن ضربه می‌زند. در این حالت ضریب بازیافت عملی از ضریب بازده ایده‌آل بسیار اختلاف دارد. حال این حجم نفت و گاز غیرقابل برداشت متعلق به چه کشوری است و وزنه را از لحاظ عرضه و تقاضا چه مقدار تغییر می‌دهد؟

از این بحث که بگذریم، در قراردادهای بیع‌مقابل عنوان می‌شود که این قراردادها