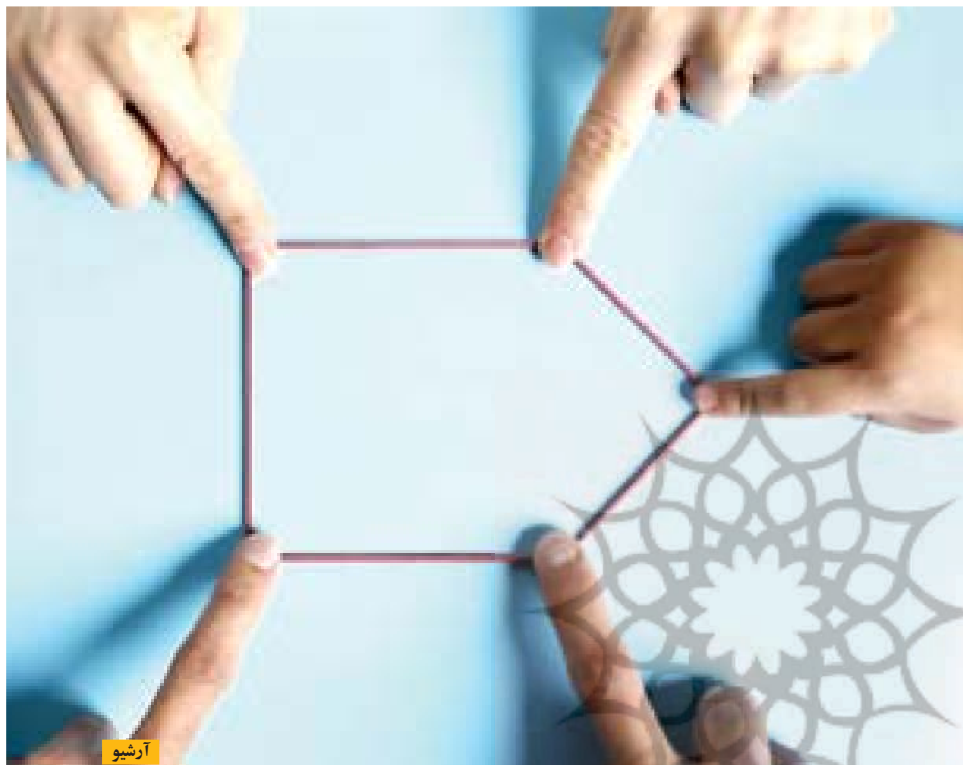


## صنعت نفت

## به اصلاحات نرم افزاری نیاز دارد



آرشو

تغییر دیدگاه‌های اجرایی و مدیریتی رییس جمهور منتخب از الزامات و تبعات غیر قابل انکار تغییر در ترکیب هیأت دولت است. این تغییرات اما به نظر می‌رسد در کابینه آقای دکتر احمدی نژاد از عمق و ابعاد بیشتری برخوردار است. تأکید بیشتر بر روی لزوم تغییر روش‌های مدیریتی در صنعت نفت از جمله محورهای اصلی مواضع دولت جدید است.

آقای غلامحسین حسن تاش، مدرس دانشگاه و مدیر سابق مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، از جمله کارشناسان برجسته حوزه اقتصاد انرژی کشور است که دیدگاه‌های وی در خصوص برنامه‌های صنعت نفت در دو دولت گذشته توجه بسیاری از کارشناسان و محافل علمی حوزه انرژی را به خود جلب کرده است. آقای حسن تاش معتقد است از وزیر جدید نفت نمی‌توان انتظارات چندانی داشت. چون ساختار فعلی صنعت به گونه‌ای است که ... گفتگوی خانم سیما شماعی فر گزار شکر جهان انرژی با آقای حسن تاش را می‌خوانید:

**جهان انرژی: در آستانه تغییرات و تحولات دولت، شرایط فعلی صنعت نفت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

مقطع فعلی، مقطع خوبی برای اظهار نظر روی عملکردهای گذشته است و حتی این کار ضروری است و می‌تواند در ترکیب کابینه جدید و در جهت گیری وزراء جدید مؤثر باشد. از یک جهت هم این نگرانی وجود دارد که ممکن است اینکار فرصت طلبی تلقی شود ولی به هر حال بنده به عنوان یکی از منتقدین دوره آقای زنگنه در تصدی وزارت نفت معرفی شده‌ام شاید در مورد بنده این شبهه به وجود نیاید. بنده وضعیت فعلی صنعت را اصلاً و وضعیت خوبی نمی‌دانم، نه در بخش بالادستی و نه در بخش پایین دستی و به جز برخی موفقیتهای موضعی وضعیت کلان را چندان خوب نمی‌بینم. قبلاً هم راجع به دلا پلم صحبت کرده‌ام ولی مختصراً باید بگویم که ما در هر دو بخش در دوره آقای زنگنه شاهد یک تغییر ساختار شتابزده و عجولانه بودیم که مناسبات بین واحدها و بخش‌های مختلف صنعت نفت را بسیار پیچیده و ناشناخته کرده است. حجم ارتباطات را گسترده کرده و هزینه‌ها را افزایش داده است و در مقابل اثربخشی، کارایی و بهره‌وری قابل توجهی را شاهد نیستیم. مجموعه‌صنعت دچار وضعیتی شده است که به نظر اداره کردن آن بسیار دشوار و مشکل شده است.

این بررسی از نظر ساختار است. از نظر اطلاعات، به نظر بنده در این دوره اطلاعات غلط بسیاری زیاد منتشر شده است که اگر کسی بخواهد برنامه ریزی درستی در این صنعت انجام دهد اول باید شروع به پالایش و تحصیل اطلاعات کند و این اطلاعات در سطح مدیران و تصمیم‌گیران خارج صنعت نفت مثل سازمان برنامه، مجلس و هیأت وزیران که باید مسایل صنعت را بفهمند و تصمیمات درست راجع به آن بگیرند بسیار کم است. علاوه بر این نقصان اطلاعات، اطلاعات غلطی که در این دوره منتشر شده است یکسری انتظارات غیر واقعی بوجود می‌آورد با اطلاعاتی که در مورد اکتشافات جدید منتشر شده است چندان واقعی نیست.

انتظاراتی که در مورد امکانات تولید کشور، منتشر شده عددسازی و بازی با مفاهیم و معانی ذخایر قابل بازیافت و ضریب بازیافت و غیره است اطلاعات غیر شفاف و متناقض منتشر شده به همراه ساختار پیچیده، خود مسایل قابل تأملی هستند.

سومین مسئله این است که صنعت نفت مجموعه اقداماتی را انجام داده است که بعضاً به صورت موضعی موفقیت‌هایی را

چاهاها و مخازن انجام می‌دهد که این کار آثار و تبعات منفی خود را در درازمدت نشان خواهد داد و به رودی آشکار نخواهد شد. یکی دیگر از مثال‌هایی که در این رابطه می‌توان زد این است که در این دوره شاهد بودیم که با تبلیغات بسیار حوزه گازی تابناک به بهره‌برداری رسید-امثال این حوزه زیاد است - که یک حوزه مستقل گازی بود در صورتی که می‌دانیم ایران هم مانند هر کشور دیگری حتی کشورهای صنعتی پیشرفته با امکانات زیرساختی محدود و توان مدیریتی و نظارتی محدود صنعت نفت، توان پیمانکاری ساخت تجهیزات محدود و توانایی جذب سرمایه محدود مواجه است.

در چنین محدودیت‌هایی، هنگام تولید گاز آیا اولویت این است که به فعالیت فازهای مختلف پارس جنوبی سرعت ببخشیم یا این که یک حوزه مستقل گازی را بهره‌برداری کنیم. بعد هم در حالی که ما زمستان سال گذشته با کمبود فشار و افت گاز و حتی مدتی توقف صادرات به ترکیه مواجه بودیم اعلام کنیم که گاز فراوانی داریم آن را برای اینکه در رقابت با قطر بتوانیم فازهای پارس جنوبی را توسعه بدهیم و گاز صادر کنیم. با این مجموعه اطلاعاتی داده می‌شود در حالی که توان محدود کشور بایستی روی پارس جنوبی متمرکز شود. شواهد زیادی از چنین بی‌نظمی‌ها و تناقض‌ها می‌توان پیدا کرد. یکی از موفقیت‌هایی که در صنعت نفت جلوه داده می‌شود، که البته در حد خودش هم قابل تقدیر است عسلویه و مخزن پارس جنوبی است.

در این حد که به فکر افتادیم تأخیر تاریخی مان را نسبت به قطر تا حدودی جبران کنیم و شروع به تولید کنیم و فازهای مختلفی تعریف شده است، این به خودی خود قابل تقدیر است

در پی داشته است و مثبت بوده است که البته معتقدم اگر این موارد را هم با چشم انداز دیگری ارزیابی کنیم به نتایج دیگری می‌رسیم. این اقدامات در چهارچوب یک برنامه مشخص و کلی و عمومی نبوده است.

نظر بنده این است که زمانی برای مجموعه زمینه‌های فعالیت نفت، گاز، جایگاه و سهم آن‌ها، مناطق مختلف جغرافیایی، حوزه‌های مشترک و غیر مشترک در یک چهارچوب برنامه ریزی شده‌ای که اولویت‌ها در آن دقیقاً مشخص است با نظریه منابع، امکانات زیرساختی، توان پیمانکاری و منابع مالی و سرمایه‌ای که در کشور ایجاد می‌شود اولویت‌های کاری به ترتیب مشخص هستند فعالیت شود، برنامه‌ها طبق این چهارچوب اجرا شده و در همین چهارچوب هم ادامه می‌یابند ولی در حال حاضر می‌بینیم که برنامه‌ها در یک چهارچوب کلی حرکت نکرده‌اند و الان هم ناکارآمدی‌های خودش را به خوبی نشان می‌دهد به عنوان مثال در این هشت سال فرصت که فضای نسبتاً بازی هم برای بستن قراردادهای بیع متقابل و ایجاد تعهدات مالی برای کشور و تأمین منابع مالی خارجی فراهم بوده است و دولت هم از این صنعت حمایت کرده است باز هم شعارهایی نظیر تولید ۶،۷، ۵ میلیون بشکه نفت در روز، مرتب تکرار می‌شود. همانطور که می‌دانید حالا که سقف تولید اوپک افزایش پیدا کرده است و به تبع آن سهم تولید اعضاء اوپک بالا رفته ما حتی قادر نیستیم سهمیه تولید اوپک را از ماه دسامبر سال ۲۰۰۴ تأمین کنیم و همیشه زیر سهم تولیدمان تولید کرده‌ایم.

به عقیده من همین تولیدی را هم که در حال حاضر داریم برای اینکه وزارت نفت خودش را در معرض سوال نمایندگان و جامعه قرار ندهد به صورت غیر صیانتی و با فشار مضاعف به

## تا وزیر و تیم جدید نرم افزارها را اصلاح نکنند نمی توانند به سخت افزارها برسند، منظورم از نرم افزارها مطالعات اصلاح نظام تصمیم گیری و تعارضات بین اساسنامه شرکت نفت و قانون نفت است که هنوز بعد از ۱۷ سال اساسنامه های جدید بر اساس قانون نفت تنظیم نشده اند

وارث یک انضباط بزرگ وارث وجود نرم افزارها، نظام برنامه ریزی، نظام نظارتی می شود و می بیند، همه کارها بر اساس برنامه ریزی پیش می رود و مدیران، افراد مطلع و مسطلی هستند این وزیر به خودش اجازه نمی دهد که به راحتی همه چیز را به هم بریزد ولی وقتی یک وزیر احساس می کند که این سیستم را به راحتی می توان زیر سوال برد بدون شناخت صنعت به راحتی شروع به ایجاد یکسری تغییرات گسترده می کند و این حاصل عملکرد وزیر قبلی است که نظم جا افتاده ای را از خود باقی نگذاشته است که آن نظم منطقی مدیران جدید را در خود حل کند نه اینکه مدیران جدید به خود اجازه دهند نظم ناقصی را که وجود دارد در تصمیم گیری های خود حذف کنند. نکته دیگر این است که هر نهادی که از نقدپذیری و در معرض انتقاد قرار گرفتن مصون شود، احتمال خطا در آنجا بالا می رود. متأسفانه وزارت نفت در دوره ریاست جمهوری آقای خاتمی در وضعیتی قرار گرفت که از نقدپذیری مصون ماند. گرایش مدیران حاکم در این صنعت این بود که تحمل نقد را نداشته - البته دولت آقای خاتمی دولت نقدپذیری بود- از سوی دیگر یک سری عواملی باعث شد که صنعت نفت به محور و مرکز موفقیت و درخشش سیاست خارجی تشنج زدایی آقای خاتمی تبدیل شود. یعنی به نوعی نماد موفقیت دولت در تعامل با دنیا محسوب می شود. در چنین شرایطی وقتی پای بازیگران اصلی صحنه بین الملل وسط کشیده می شود و مسایل به مسایل ملی تبدیل می شوند هزینه انتقاد بالا می رود و منتقدین هم خودشان را دچار خودسانسوری بیشتری می بیند. در مجموع این عوامل باعث شدند که وزارت نفت از نقدپذیری مصون بماند. و به نقدهای بسیار محدودی هم که شد کاملاً بی توجهی صورت گرفت. بنده برای این صحبت سند هم دارم به عنوان مثال در مقطعی نامه ای با یکصد امضاءها از اساتید دانشگاه- یکی از امضاء متعلق به آقای آغاچری از اعضای سازمان مجاهدین انقلاب اسلامی و از عوامل نزدیک از لحاظ حزب تشکیلاتی به جبهه مشارکت و دولت اصلاحات بود تهیه شد که در آن نقدهای بسیار جدی نسبت به عملکرد وزارت نفت شده بود که در سطح دولت کوچکترین توجهی به این نامه نشد ولی اگر نامه را بخوانید می بینید ۷۰ درصد عواقبی که برای نوع عملکرد دها در آن زمان پیش بینی شده بود در حال حاضر به وقوع پیوسته است. به نظر بنده آمدن یک تیم جدید بر بستری که هیچ نظم و استقراری در آن نمی دیدند و به خودشان اجازه می دادند که به راحتی در آن مانور داشته و مصون ماندن از نقد و عاملی است که باعث شده است امروز شاهد چنین عملکردهایی باشیم.

**جهان انرژی: به نظر شما اولویت های کاری وزیر آتی نفت کدامها هستند؟**

عقیده بنده مانند ۸ سال پیش این است که مشکلات ما از نوع نرم افزاری است نه از نوع سخت افزاری ولی متأسفانه عادت کرده ایم که تفکر مهندسی را در دستگاه هایمان پیاده کنیم و گرایش تفکر مهندسی هم بیشتر سخت افزاری است. در صنعت نفت مانند خیلی از دستگاه های دیگر و خیلی پیش از دستگاه های دیگر مشکلات از جنس نرم افزاری هستند. قطعاً استثناء وجود دارد اما مکانیزم تربیت افراد در علوم دقیق- رشته های مهندسی و پزشکی- تربیت علت و معلولی ماشین و دست آویز کردن راه حل های ازلی ابدی جهان شمول است در صورتی که طبیعت مدیریت و اقتصاد کاملاً با این تربیت مغایر

چند دلیل را می توانم برای این موضوع عنوان کنم ولی به این معنا نیست که این وضعیت فقط به این دلایل محدود شود. این سوال عمیق است در دیگر جاهای دیگر کشور هم مصداق دارد و باید روی این مسئله کار کارشناسی قوی صورت گیرد. یکی از دلایل این است که متأسفانه این وضعیت به ناکارایی های قبل از دوره آقای زنگنه برمی گردد. که بنده مجبورم به آن دوره هم انتقاد کنم. البته قصد بنده انتقاد نیست بلکه می خواهیم این صنعت را حداقل در دور دهه بعد از انقلاب تاریخ شناسی کنیم و در آستانه سرکار آمدن دولت جدید که باید به شناخت کامل باشد. به آن با دید بازتر بنگریم. ببینید در ایران انقلاب بزرگی رخ داد که در صنعت نفت هم مثل هر جای دیگر تغییرات عمده ای ایجاد کرد و بهم ریختگی های خاص خودش را ایجاد کرد. یکسری نیروها رفتند یکسری دیگر جایگزین شدند. اولین دوره استقرار یک وزیر مستقر و طولانی مدت دوران آقای آقازاده بود دوره وزارت وزراء قبلی همگی کوتاه و دستخوش شرایط جنگ و تغییرات بعد از انقلاب بود.

یک دوره از وزارت آقای آقازاده در جنگ و یک دوره نسبتاً طولانی آن هم در دوران سازندگی و بعد از جنگ بود. بنابراین ارزیابی عملکرد آن دوره بسیار مهم است. متأسفانه در آن دوره که مجال وجود داشت برای اینکه بهم ریختگی های ناشی از انقلاب و جنگ سامان پیدا کند و ستاد وزارت نفت ایجاد شود. این اتفاق نیفتاد- وزارت نفت بعد از انقلاب قانوناً بر اساس مصوبه شورای انقلاب و بعد هم بر اساس قانون ۱۳۶۶ مجلس شورای اسلامی تأسیس شد- این ستاد فقط از نظر حقوقی روی کاغذ تأسیس شد.

اهمیت این امر این بود که وزارت نفت بایستی ستاد حاکمیتی صنعت نفت کشور می بود به معنای سیاست گذاری، کنترل و نظارت و تا چنین ستادی وجود نداشته باشد شرکت ها که یکسری بنگاه هستند تا هدایت متمرکزی نداشته باشند نمی توانند عملکرد صحیحی داشته باشند. متأسفانه در آن دوره این اتفاق نیفتاد. در آن دوره یعنی از سال ۱۳۶۶ تا ۱۳۷۶ اساسنامه ها اصلاح نشدند یعنی اصلاحی که باید تفکیک وظایف بین حاکمیت و تصدی و حاکمیت و بنگاه داری را مشخص می کرد انجام نشد. در صنعت نفت ستادها وجود ندارند البته این مسئله در بقیه بخش ها هم به چشم می خورد ولی اثرات این فقدان در صنعت نفت حادث است اساسنامه مصوب مجلس قدیم در صنعت نفت حاکمیت را به شرکت ملی نفت ایران داده است که از نظر اصولی این کار درست نیست. یعنی یک بنگاه و شرکت نمی تواند وظایف حاکمیتی داشته باشد. به هر حال قبل از انقلاب این وضعیت بوجود آمد ولی بعد از انقلاب که وزارت نفت تشکیل شد و بایستی وظایف حاکمیتی با اصلاح اساسنامه های شرکت نفت در چارچوب قانون نفت جدید سال ۱۳۶۶ از تصدی تفکیک می شد این اتفاق نیفتاد و این وظایف به شدت با یکدیگر مخلوط شدند. به این معنی که تکلیف وزارت نفت روشن نبوده است که بنگاه دار است یا دستگاه نظارتی و حاکمیتی. علت دیگر این است که متأسفانه در دوره وزیر قبلی هم بهم ریختگی و بی ثباتی مدیریت مشهود است و جالب است با وجودی که خود وزیر یک دوره ۱۳ تا ۱۴ ساله را طی کرده است ولی متوسط عمر مدیریت عالی در وزارت نفت از ۲ سال تجاوز نمی کند- بنده این را بررسی کرده ام و طبق آمار به این نتیجه رسیده ام.

به طور خلاصه وقتی وزیر جدیدی وارد وزارتخانه شده و

و هر چه تولید بیشتری صورت گیرد قابل ستایش است. اما اگر این کار را با آنچه که می شود باشد دقیقاً مقایسه کنیم یعنی اگر صنعت نفت با یک برنامه ریزی متمرکز و با اصول حرکت کرده بود در حال حاضر چه میزان برداشت از پارس جنوبی می توانست داشته باشیم در حالی که وزارت نفت توانایی هایش را پرآکنده کرده است و سوء مدیریتی هایی زیادی را در این زمینه از خودش نشان داده است.

ما باید خودمان را نسبت به آنچه که باید می بودیم مقایسه کنیم. اگر بخواهیم جزئی تر به قضیه نگاه کنیم و فقط پارس جنوبی را مورد بررسی قرار دهیم می بینیم با اینکه از ۲۸ فاز که برای پارس جنوبی برنامه ریزی شده است فقط ۵ فاز بهره برداری شده است همان منطقه هم اکنون با معضلات بسیار زیادی مواجه شده است از جمله تنگناهای زمین، محدودیت های زیست محیطی، زیرساختی و غیره یعنی حتی با این پهنه وسیع ما یک مکان یابی مناسب از نظر زمین انتخاب نکرده ایم که بعد از ۵ سال با محدودیت فضا مواجه نشویم. و نخواهیم به سبک زاین خشکی ایجاد کنیم. این کار بسیار پرهزینه است و در کشور ما اصلاً توجیه ندارد. علت این مسئله این است که حتی در مورد پارس جنوبی هم به طور خاص یک برنامه ریزی کلی نداشته ایم. یعنی شش ماه مطالعه متمرکز انجام نداده ایم و این امر هزینه های بالاسری ما را هم به طرز وحشتناکی بالا برده است.

همانطور که می دانید فازهای مختلف پارس جنوبی به نوعی تکرار هم هستند با اندکی تفاوت در مساحت ها و غیره که اگر یک بار پول یک طراحی کامل پرداخت شده بود و اگر از همان اول معلوم بود که چند فاز قرار است احداث شود و این باروش آزمون و خطا کامل نشده بود هم محل درست انتخاب می شد هم مسایل زیست محیطی و حقوقی و اثری که روی قیمت زمین در آن منطقه داشت در نظر گرفته می شد فازها هم با سرعت بیشتری پیش می رفت در مجموعه می توانم بگویم که ویژگی حرکت در این دوره در صنعت نفت یک حرکت پرجار و جنجال باریخت و پاش فراوان بوده است.

البته منظورم از ریخت و پاش به معنایی که امروزه به کار می رود برای مافیای صنعت نفت نیست و اثبات آن نیاز به سند و مدارک دارد تا کسی بتواند چنین ادعایی کند و بنده چنین اطلاعاتی در اختیار ندارم منظور بنده ریخت و پاش ناشی از بی برنامه گی و شرکت درست کردن های بی مطالعه و بدون مشخص بودن هدف است به نظر بنده وضعیت حرکت در این دوره عوارضی را به وجود آورده است که مدیریت این صنعت را در دوره ما بعد بسیار سخت می کند لذا می خواهم پیشاپیش این را بگویم که مجلس و دولت آینده نباید انتظار معجزه از صنعت نفت داشته باشند. تا وزیر و تیم جدیدی نرم افزارها را اصلاح نکنند نمی تواند به سخت افزارها برسد- منظورم از نرم افزارها مطالعات اصلاح نظام تصمیم گیری و تعارضات بین اساسنامه شرکت نفت و قانون نفت است که هنوز بعد از ۱۷ سال اساسنامه های جدید بر اساس قانون نفت تنظیم نشده اند.

با وجود اشکال ها و تداخل های حقوقی و ساختارها که بین وظایف وزارت نفت و شرکت نفت ناشی از همان اساسنامه وجود دارد و اشکالاتی که در نظام تصمیم گیری وجود دارد اشکالاتی که در شناخت تک تک مخازن و شناخت منحنی های تجمعی تولید وجود دارد و اشکالاتی که ساز و کارها و ساختارهای جدید بوجود آورده است- نمی توان انتظار تازه ای از این وضعیت داشت. باید در نرم افزارها تجدیدنظر و مطالعات عمیقی صورت گیرد. شناخت وضعیت در تعدیل انتظارات از تیم آینده بسیار مؤثر خواهد بود.

**جهان انرژی: چرا تصمیم گیری های یک فرد یا یک تیم تا این حد می تواند در ایجاد راهبرد برای صنعت نفت تعیین کننده باشد که حتی اگر تصمیم گیری ها کاملاً صحیح نبود بتواند مسیر بهینه توسعه صنعت نفت که مبنای توسعه کشور است را منحرف کند و بعد مسایل ساختاری که اصلاح آن ها حداقل طی یکی دولت آینده هم امکان پذیر نخواهد بود پیش بیاید؟**

## برنامه صنعت نفت و حتی برنامه بخش انرژی باید موردتجدید نظر اساسی قرار بگیرد. این برنامه بر مبنای اطلاعات غیرواقعی، شناخت غیر دقیق از واقعیت‌ها و فقدان یک برنامه کلی برای توسعه ظرفیت‌های پایین دستی و بالادستی تدوین شده است و این برنامه خصوصاً بدون توجه به شرایط متحول بازار نفت در دنیا که الان با آن مواجهیم تدوین شده است

است. در اقتصاد و مدیریت شرایط متغیری وجود ندارد. باید شرایط را خیلی خوب شناخت یک سیاست اجرا شده در کشور با نتایج مشخص دو سال بعد در همان کشور با پیچیده شدن فرهنگ و رفتارها و دانش و طبقات اجتماعی ممکن است نتیجه کاملاً متفاوتی در پی داشته باشد، خیلی از مضللات ناشی از تربیت از نوع مهندسی است. بنده ابتدای دوره آقای زنگنه در شورای اصلاح ساختار حضور داشتم همانجا بنده سریعاً تبدیل به اپوزیسیون شدم. چون حرف من این بود که وقتی شورای اصلاح ساختار درست می شود بدین معنی است فکر می کنیم که اگر مشکلی وجود دارد ناشی از ساختار است. اگر شورای اصلاح درست شده بود به این معنی بود که احساس می کنیم بهره‌وری پایین است ناکارایی؛ مشکل و بی‌برنامگی وجود دارد و می‌خواهیم علت را جستجو کنیم، که در این صورت ممکن است تیمی با تخصص‌های مختلف تشکیل شود بررسی‌هایی را انجام دهد در نهایت هم اعلام کند که مشکل از سیستم مالی، نظام حقوقی، نیروی انسانی یا هر جای دیگری است. ولی زمانی که شورای اصلاح ساختار تشکیل نمی‌شود یعنی من که ده روز است به این وزارتخانه آمده‌ام کار وزارتخانه قبلی هم کاملاً با اینجا متفاوت بوده است خیلی زوده فهمیده‌ام که درد کجاست، راه‌حل ساختار را هم پیدا کرده‌ام و از شما می‌خواهم که فقط این راه‌حل را اجرا کنید.

به عنوان مثال کسی که بیمار است و خودش را متخصص نمی‌داند در حالت تسلیم به پزشک مراجعه می‌کند آزمایشاتی را که پزشک می‌خواهد بی‌چون و چرا انجام می‌دهد و نظر پزشک را هم در مورد بیماری می‌پذیرد اما زمانی که در حالت بیماری، خودمان را متخصص می‌دانیم بیماری را تشخیص می‌دهیم داروی مورد نیاز را هم می‌دانیم و فقط به این دلیل به پزشک مراجعه می‌کنیم چون خودمان نمی‌توانیم نسخه بنویسیم و مهر نظام پزشکی نداریم، با تهدید از پزشک می‌خواهیم نسخه‌ای که می‌گوییم بنویسد و مهر نظام پزشکی‌اش را هم زیر آن بزند. بنده معتقدم که بسیاری از مدیران و مدیران مهندسی ما با کارشناسی و پژوهش به همین روش برخورد می‌کنند. همه مسایل را خودشان بررسی می‌کنند راه‌حل را هم خودشان تعیین می‌بندند. فقط برای اعتبار کار از یک تیم می‌خواهند که آن را بنویسند تأیید کنند. به نظر بنده این برخوردها، برخوردی مملکتی هستند. برای بررسی نرم افزارها اول باید ببینیم که در نظام تصمیم‌گیری بالاترین مرجع صنعت نفت که باید هیأت مدیره شرکت ملی نفت ایران باشد، چگونه عمل می‌کند. به نظر بنده در حال حاضر هیچ اصولی بر این مرجع حاکم نیست و نظام تصمیم‌سازی وجود ندارد یعنی جایی نیست که معضل‌ها را شناسایی کند و راه‌حل‌های ممکن را بررسی کند، هزینه‌فایده هر راهکار را مورد بررسی قرار دهد و براساس شناخت آثار و تبعات هر راهکار تصمیم‌گیری شود. الان در شرکت ملی نفت ایران چنین نظامی اصلاً وجود ندارد. با این صحبت‌ها اگر بنده بتوانم انتظارات دولت جدید و مجلس و حاکمیت راز و زبیری که این صنعت را تحویل می‌گیرد تعدیل کنم کار بزرگی انجام داده‌ام. ممکن است برای دو سال هیچ کاری از وزیر جدید نیبند چون نرم‌افزارها خروجی و بازه بیرونی ندارد. در حالی که سخت‌افزارها جارو و جنجال دارند. بنابراین باید شخصی برای وزارت انتخاب شود که هم به دنبال حاکمیت باشد- نه تصدی‌گری و بنگاه‌داری- و هم دنبال سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی باشد- نه

تولید- و هم دنبال اصلاح نرم‌افزارها باشد نه سخت‌افزاری- در ضمن باید مهلت کافی هم به او بدهیم با این اعتماد که اگر ما یکی دو سال وقت صرف اصلاح نظام تصمیم‌گیری و نرم‌افزارها کردیم پروژه‌های درستی را انتخاب خواهیم کرد و کارها را با سرعت مطلوبی پیش خواهیم برد. حتماً شنیده‌اید که ژاپنی‌ها ۱۰ سال فکر می‌کنند و یکسال کار ولی ما بلافاصله شروع به کار می‌کنیم و ۲۰ سال طول می‌کشد تا کار به سرانجام برسد برای اینکه ژاپنی‌ها طی آن ده سال در مورد کلیه مسایل و حتی جزئی‌ترین آنها هم برنامه‌ریزی می‌کنند ولی ما باروش آزمون و خطا با موانع برخورد می‌کنیم و اینها توان ما را فرسوده و مستهلک می‌کند توان مدیریتی را از ما می‌گیرد کارها به موقع پیش نمی‌روند هزینه‌های گزافی را هم محتمل می‌شویم. بنده مسایل کلی را مطرح کردم در حد جزئی‌تر یک تیم قوی کارشناس باید تشکیل شود و مسایل را بررسی کند.

در حال حاضر از نظر بین‌المللی در مقطعی قرار داریم که کارمان خیلی سخت‌تر و پیچیده‌تر شده است. در شرایط بین‌المللی با قیمت‌های بالای نفت مواجهیم و اغلب پیش‌بینی‌ها این است که این قیمت‌ها در چند سال آینده هم کم و بیش تداوم خواهد داشت و ما در این قیمت‌های جدید سیاست‌های توسعه ظرفیت‌هایمان را باید بطور جدی مورد تجدید نظر قرار دهیم. با قیمت‌های خیلی پایین‌تر صادرات نفت هم درآمدهای مورد نیاز کشورمان تأمین می‌شود. بنده نمی‌خواهم بگویم که باید تولیدمان را کم کنیم بلکه می‌خواهم بگویم اگر در گذشته به خاطر اینکه با بقیه کشورها رقابت سهم بازار داشته‌ایم و می‌خواستیم در اوپک سهم بازار داشته باشیم و غیره با هزینه‌های گزاف سرمایه‌گذاری کردیم در حال حاضر دیگر نیازی به این کار نداریم. دنیا اگر به نفت ما نیاز دارد باید خودش هزینه‌هایش را پرداخت کند. موضع برخوردمان با شرکت‌های نفتی برای جذب سرمایه و تکنولوژی متفاوت از گذشته خواهد بود. اگر در گذشته دیگران برای ما سخت‌گیری می‌کردند حالا ما می‌توانیم برای دیگران سخت‌گیری کنیم.

**جهان انرژی؛ با توجه به تحولات منطقه‌ای و بخصوص ظرفیت‌های گسترده عراق برای سرمایه‌گذاری آیا قوانین و مقررات داخلی آنقدر دست ما را باز گذاشته است که از موضع قدرت با شرکت‌ها برخورد کنیم؟**

ما وقتی می‌خواهیم امتیازهای بیشتری به شرکت‌ها بدهیم با محدودیت‌های قانونی برخورد می‌کنیم. عرض بنده این است که ما در شرایطی هستیم که دیگران اگر می‌خواهند ظرفیت‌های تولید بالا برود و نیاز کشورها مصرف‌کننده تأمین شود. باید امتیازات بیشتری به ما بدهند چون در شرایطی هستیم که ما خودمان نیاز بیشتری به نفت نداریم و حتی نگرانیم که درآمد بالاتر ما را دچار بیماری هلندی و غیره خواهد کرد. در دوره وزارت جدید نفت باستانی نگاه عوض شود. اگر نگاه گذشته یک نگاه منفعل و نیازمند نسبت به جذب سرمایه و تکنولوژی بود. این دوره باستانی یک نگاه فعال و مستقل تری وجود داشته باشد.

**جهان انرژی؛ در خصوص خصوصی‌سازی در صنعت نفت طی سال‌های اخیر صحبت‌های زیادی شده است و ظاهراً یکسری تغییراتی با این هدف انجام شده است به نظر شما با توجه به نقش صنعت نفت در اقتصاد کلان ایران اینکار تا چه حد قابل توصیه و تا چه حد قابل اجرا است؟**

در مورد خصوصی‌سازی چه در صنعت نفت و چه در هر

جای دیگری بنده معتقدم که اگر ما هدف را مشخص نکنیم و دلیلمان را درست توضیح ندهیم به هیچ نتیجه‌ای نمی‌رسیم. به نظر من خصوصی‌سازی یک هدف نیست و به خودی خود اصالت خاصی ندارد. افزایش کارایی اقتصادی، بهره‌وری بالا، سوددهی اقتصاد و توسعه می‌توانند هدف باشند. اگر خصوصی‌سازی بتواند به عنوان وسیله‌ای در جهت رسیدن به این اهداف باشد خوب است هیچ کجای دنیا هم خصوصی‌سازی را یک هدف نمی‌دانند بحث‌های خصوصی‌سازی عمده‌تأدر دهه‌های ۷۰ و ۸۰ در اروپا مطرح شد. دلیل آن هم این بود که در طول جنگ جهانی اول و دوم و در طول دوران بازسازی بعد از جنگ به ضرورت شرایط جنگ و شرایط بازسازی، دولت‌ها بزرگ شدند. طبیعتاً در زمان جنگ دولت فعال‌تر می‌شود و بخش خصوصی تضعیف می‌شود. بعد از شرایط بازسازی خود مردم هم این انتظار داشتند که دولت مسوولیت بیشتری را به عهده بگیرد ولی بعد که دولت‌ها کمی استقرار پیدا کردند بحث‌هایی مثل خصوصی‌سازی، آزادسازی و مقررات زدایی مطرح شد. ما باید هدف را مشخص کنیم و ببینیم تحت چه شرایطی این اهداف محقق می‌شوند اگر هدف بهره‌وری است ممکن است از راه‌های دیگری هم محقق شود در حال حاضر در دنیا بسیاری از محافل کارشناس به این نتیجه رسیده‌اند که اصولاً اشتباه بود که فکر می‌کردیم بهره‌وری ناشی از خصوصی‌سازی دالیتی بود است بلکه بهره‌وری ناشی از انحصاری با رقابتی بود است. بنده نمی‌خواهم بگویم این نظر حتماً درست است ولی اینهم به عنوان یک دیدگاه قابل توجه است. در سطح یک سوپرمارکت ممکن است گفته شود صاحب سوپر انگیزه بیشتری نسبت به یک فروشنده حقوق بگیر دارد که البته اگر مکانیزم پرداخت حقوق و پورسانت برای حقوق دیگر منطقی باشد انگیزه او هم ممکن است مثل مالک باشد اما در سطح شرکت‌های بزرگ این مسئله اصلاً مطرح نیست. بنابراین خیلی ساده‌اندیشانه است اگر بگویم اگر مدیر، مالک هم باشد بهره‌وری بالاست در حال حاضر مالکیت تمام شرکت‌های بزرگ بین‌المللی در بورس است اصلاً مالک مشخص نیست و اصول مدیریت باید صحیح باشد. آنچه که ضامن کارایی تشخیص داده شده است رقابت است. انحصارگر هزینه‌ها، قیمت و شرایط خود را تحمیل می‌کند به اضافه اینکه وقتی یک بنگاه انحصاری یک فعالیت‌های خود را تولیدی را انجام می‌دهد هیچ ملاکی برای ارزیابی او وجود ندارد یعنی نمی‌توان benchmark کرد. ولی وقتی یک رقیب کوچک یا بزرگ پیدا شد می‌توان این دو رقیب را با عملکرد مقایسه کرد. در محیط رقابتی ناکارایی‌ها آشکار می‌شوند معمولاً در بسیاری از کشورها این را تجربه کرده‌اند و با درست کردن یک رقیب کوچک رقیب بزرگ را محک زده‌اند. به نظر بنده مادر صنعت نفت به طور جدی باید به سمت انحصار زدایی حرکت کنیم. شاید خصوصی‌سازی مقدم نباشد. و این هدف، افزایش بهره‌وری را بیشتر تأمین می‌کند ضمن اینکه ما در صنعت نفت فاصله خیلی زیادی با خصوص‌سازی داریم. خصوصاً در بخش بالادستی و در بخش‌های پایین دستی مثل پالایشگاه‌ها و غیره. هیچ تجربه‌ای در بخش خصوصی نداریم. وقتی بخش خصوصی مادر این زمینه هیچ تجربه‌ای ندارد و ما هم در دولت دستگاه حاکمیتی تفکیک شده نداریم و تجربه کنترل و نظارت بر بخش خصوصی را نداریم معلوم نیست که با خصوصی‌سازی به هدف افزایش بهره‌وری برسیم. ولی اگر محیط رقابتی ایجاد کردیم و شاخص‌ها و الگوهای کارآمدی را بوجود آوریم، مدیران قابل رشد گروه و مدیران ناقابل خود بخود کنار می‌روند. و این بنگاه‌ها به کارایی مطلوب خواهند رسید. پس از اینکه دستگاه حاکمیتی تفکیک شد و یاد گرفت که چگونه در این محیط رقابتی کنترل و نظارت‌های خودش را انجام دهد و چگونه جلوی‌گیری کند از اینکه بنگاه‌ها در جهت منافع خودشان منافع ملی را مخدوش نکنند زمینه برای خصوصی‌سازی فراهم می‌شود اما بعضی اجزاء صنعت نفت به نظر من بی‌دلیل در دولت مانده‌اند وقتی که ما از پمپ‌بازین‌های کشورهای دیگر انتظار داریم که خصوصی‌سازی ما هم مثل دولتی‌ها فعالیت می‌کنند و مشکلی هم



**جهان انرژی؛ اولین برخوردی که مجلس در دوره دولت جدید خواهد داشت احتمالاً بحث ادغام وزارتخانه های نفت و نیرو است فکر می کنید چه نتیجه ای حاصل خواهد شد؟**  
تا جاییکه بنده شنیده ام و می دانم و مصوبه تجدیدنظر مجلس هم نشان می دهد هدف از ادغام وزارتخانه های نفت و نیرو پر کردن خلا حاکمیتی بوده است اما آیا اگر دو بنگاه با هم ادغام شوند خلا حاکمیتی بر می شود؟

بند ادعا می کنم که این دو وزارتخانه و بویژه وزارت نفت بیش از آنکه دو وزارتخانه و دو دستگاه حاکمیتی باشد، بنگاه اقتصادی هستند و وزارت نیرو خیلی کمتر، چون از سالها پیش بخش حاکمیتی خود را تفکیک کرده است ولی در مجموعه آن وزارتخانه هم متأسفانه بنگاه داری غلبه دارد و حاکمیت و سیاست گذاری را تحت الشعاع قرار داده است. در وزارت نفت که آشفتگی کامل وجود دارد و قبلاً آنرا توضیح دادم چه از نظر حقوقی چه از نظر ساختاری اصلاً تفکیکی وجود ندارد و بنگاه داری کاملاً غلبه دارد. بنابراین اگر هدفمان پر کردن خلا حاکمیتی و سیاست گذاری باشد با ادغام دو بنگاه با ساز و کارهای مختلف، تکنولوژی مختلف و تولید مختلف به این هدف نمی رسیم این دو دستگاه از دیرباز قوانین خاص داشته اند. نظام پرداخت متفاوت، صندوقهای متفاوت و... ما مشکلات متعددی ناشی از ادغام خواهیم داشت که یک دوره طولانی طول می کشد تا آرامش پیدا کنند اگر هم در صددی از وقت هر کدام از این وزارتخانه صرف حاکمیت و سیاست گذاری می شود، مشکلات ناشی از ادغام ممکن است آن را هم تحت الشعاع قرار دهد. و این دستگاه ها پیش از پیش دچار ناکارایی در بعد سیاست گذاری و حاکمیتی شوند. بنابراین برای ادغام مقدمه ای لازم است و آن این است که در هر کدام از این دستگاهها، به سرعت، بنگاهداری از حاکمیت تفکیک شود. بنگاهداری سر جای خودش قرار بگیرد و الزامات خودش را داشته باشد که در وزارت نفت دستیابی به این هدف، به کارهای ساختاری و سازماندهی و کارهای حقوقی و اصلاح و تصویب اساسنامه های جدید نیاز دارد بعد که وزارتخانه تبدیل به دستگاه حاکمیتی شد آن گاه ادغام شوند تا جلوی خیلی از آسیبها و خسارتهای ممکن گرفته شود. در مرحله بعد کل بخش انرژی را سیاستگذاری کرد تا قبل از اینکه این اتفاقات خصوصاً در وزارت نفت نیفتد و مقدمات حاصل نشود- قابلی کردن محیط، تفکیک بنگاهداری از حاکمیت و تصویب اساسنامه ها و غیره- ادغام نه تنها مشکلی را حل نمی کند بلکه مشکلات بیشتر و جدیدتری را بوجود می آورد.

ندارند دلیلی ندارد که بقیه را هم خصوصی نکنیم هم کنترل و نظارت آن ها را یاد گرفته ایم هم مسئله تجربه شده است. در بخش های جنبی و خرده فروشی صنعت نفت به نظر من استعداد خصوصی سازی وجود دارد.

**جهان انرژی؛ با توجه به تغییراتی که ضروری می دانید و با توجه به اینکه ما یکسری اصول معین برای اداره مجموعه اقتصاد مثل برنامه چهارم توسعه داریم که وزیر آتی نفت به هر حال بایستی در چهار چوب آن حرکت کند و ریشه های اهداف نفت در برنامه چهارم در همین دروه شکل گرفته است تا چه حد نیاز به تغییر برنامه خواهد بود یا اصلاً منطبق بر ضروریات هست؟**

بند معتقدم متأسفانه به این دلیل که وقتی در کشور برنامه ای شکل گرفته و این برنامه در اولین قدم ها قرار باشد مورد تجدیدنظر قرار بگیرد مطلوب نیست اما برنامه صنعت نفت و حتی برنامه بخش انرژی باید مورد تجدیدنظر اساسی قرار بگیرد. این برنامه بر مبنای اطلاعات غیر واقعی، شناخت غیر دقیق از واقعیت ها و فقدان یک برنامه کلی برای توسعه ظرفیت های پایین دستی و بالادستی تدوین شده است و این برنامه خصوصاً بدون توجه به شرایط متحول بازار نفت در دنیا که الان با آن مواجهیم تدوین شده است. به اضافه اینکه متأسفانه برنامه حتی مراحل قانونی خودش را طی نکرده است. شاید این مسئله کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد که در قانون برنامه سوم چندین ادغام دستگامی پیش بینی شده بود از جمله ادغام وزارت نفت و نیرو که ادغام های دیگر همگی انجام شدند در مورد ادغام وزارت نفت و نیرو مجلس به این نتیجه رسید که به هر دلیل کار درستی نمی تواند باشد و برای اینکه مشکل در بخش انرژی هم حل شود، حاکمیت شورای عالی انرژی را جایگزین ادغام دو وزارتخانه کردند. یعنی مجلس در مصوبه خودش تجدیدنظر کرد ادغام را فعلاً منتفی کرد و این شورا را جایگزین کرد. برای این می گویم تأسیس قانونی و رسمی چون شورای عالی انرژی وجود داشت قبلاً هم پیش بینی شده بود منتها از رسمیت لازم برخوردار نبود و تشکیل نمی شد، لذا با این مصوبه شأن قانونی و منزلت بیشتری پیدا کرد اما متأسفانه تا این تاریخ شورای عالی انرژی هنوز تشکیل نشده است و حتی قانون بخش انرژی در برنامه چهارم که بایستی در آن شورا نگاه حاکمیتی روی آن پیاده می شد و بین کلیه بخش های انرژی هماهنگی های لازم به عمل می آمد هنوز اجرا نشده است بنابراین با این مجموعه دلایل اجتناب ناپذیر است که در برنامه بخش انرژی و به ویژه بخش نفت و گاز تجدیدنظر جدی انجام گیرد.