

مصاحبه‌ی اختصاصی ماهنامه‌ی اکتشاف و تولید نفت و گاز با مهندس حسین روشندل؛ صحبت‌های مدیر عامل شرکت نفت و گاز دانا در خصوص چالش‌ها و سیاست‌های اکتشافی

محمود حاجیان برزی، مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت

تهیه و تنظیم: میراحمد حسینی، مدیریت پژوهش و فن‌آوری شرکت ملی نفت

کشف ذخایر گازی یا نفتی در هر منطقه‌ای از کشور، ضروری است برنامه‌ریزی برای ایجاد صنایع پالایشگاهی و پتروشیمی یا تأمین انرژی مورد نیاز آن منطقه نیز صورت پذیرد و در صورت عدم وجود ذخایر، از برنامه‌ریزی غلط جلوگیری به عمل آید. مثلاً در صورت کشف ذخایر گازی در شمال غرب کشور در مناطقی مانند آذربایجان نیازی به احداث خط لوله‌ای طولانی از عسلویه تا شمال غرب نخواهد بود. یا می‌توان به جزیره‌ی کیش اشاره کرد که به‌علت حفاری دیر هنگام در آن، در اثر مشکلات زیست‌محیطی، خط لوله‌ای به‌طول بیش از صد کیلومتر از جزیره سیرى به کیش احداث شد و سپس، کشف ذخایر عظیم گازی به حجم بیش از ۶۰ Tcf در این جزیره به اثبات رسید. البته بر اساس شنیده‌ها برای این خط لوله، کاربری دیگری در نظر گرفته شده که مایه‌ی خوشحالی است. بنابراین با انجام به‌موقع

نفت و به‌تبع آن مدیریت اکتشاف (به‌عنوان مجری اصلی سیاست‌های اکتشافی) توجه داشت. شرکت ملی نفت متولی کشف، تولید، عرضه و فروش تمامی محصولات هیدروکربنی است که کشف هیدروکربن عمدتاً بر عهده مدیریت اکتشاف می‌باشد. البته سایر شرکت‌های تولیدی تابعه‌ی شرکت ملی نفت نیز دارای اختیار کشف نفت و گاز هستند که تا به حال عملاً کشف مهمی اتفاق نیافتاده و بیشترین سهم را در این خصوص، مدیریت اکتشاف داشته است.

مدیریت اکتشاف ضمن کشف منابع جدید و افزایش ذخیره‌ی نفت و گاز، وظیفه‌ی تعیین تکلیف پتانسیل هیدروکربنی تمامی نواحی رسوبی کشور را بر عهده دارد. این مدیریت باید ذخایر احتمالی موجود در آن مناطق را مشخص کند تا بر اساس آن برنامه‌ریزی‌های کلان توسعه‌ی اقتصادی و صنعتی کشور انجام گیرد. یعنی با

جناب آقای مهندس حسین روشندل، با تجربه‌ای طولانی در صنعت نفت از جمله مدیرعامل سابق شرکت عملیات اکتشاف نفت، معاون سابق مدیر اکتشاف در پشتیبانی، امور فنی و بلوک‌های اکتشافی و مشارکت‌های خارجی و همچنین مدیرعامل فعلی شرکت نفت و گاز دانا به سؤالات ماهنامه‌ی اکتشاف و تولید نفت و گاز در خصوص چالش‌های حوزه‌ی اکتشاف به‌ویژه طرح بلوک‌های اکتشافی پاسخ دادند.

اكتشاف و تولید: به‌نظر جناب‌عالی به‌عنوان

مدیرى با سابقه در حوزه‌ی اکتشاف شرکت ملی نفت ایران، با توجه به شرایط موجود و جایگاه و برنامه‌های سایر شرکت‌های نفتی، اولویت و سیاست‌های اکتشافی شرکت ملی نفت باید چگونه طراحی و برنامه‌ریزی شوند؟

روشندل: نخست باید به رسالت شرکت ملی



فعالیت‌های اکتشافی می‌توان از انجام پروژه‌های غیر ضروری جلوگیری به عمل آورده و از اتلاف سرمایه‌های ملی خودداری کرد.

اکتشاف و تولید: رسیدن به اهداف و وظایف

تعیین شده توسط شرکت ملی نفت، نیازمند انتقال فن آوری‌های روز به داخل کشور است. به نظر شما ایران تا چه حد در زمینه‌ی کسب دانش اکتشافی روز جهان موفق بوده است؟

روشندل: دانش اکتشاف موضوعی سخت‌افزاری نیست بلکه بیشتر مبحثی نرم‌افزاری است. عمدتاً دانش اکتشاف را نرم‌افزاری توصیف کرده‌اند که در داخل کشور وجود دارد. فعالیت‌هایی از قبیل ژئوفیزیک، زمین‌شناسی، ژئوشیمی، حفاری و ... که هم در توان شرکت‌های دولتی و هم در توان شرکت‌های خصوصی است که امکان رقابت با شرکت‌های خارجی را نیز دارند. البته در این زمینه نیازمند ارتقاء کمی و کیفی هستیم. مثلاً شرکت‌های ژئوفیزیک خارجی در یک روز می‌توانند حدود ۱۸۰۰ تا ۲۰۰۰ شوت انجام دهند. اما شرکت‌های داخلی حدود ۲۰۰ شوت انجام می‌دهند که به علت در اختیار داشتن نرم‌افزارهای روز دنیا و تجهیزات مدرن، توان شوت زدن، ثبت رکورد و تفسیر را دارند. لازم است در اینجا به توان تخصصی ژئوفیزیک‌های مدیریت اکتشاف و شرکت‌های فعال خصوصی در این زمینه نیز اشاره کرد.

در زمینه‌ی حفاری، توان سخت‌افزاری تا حدودی وجود دارد و توان طراحی دانش فنی حفاری نیز نسبتاً در داخل کشور موجود است. البته ارتباط با خارج و به‌روز کردن دانش و دستگاه‌های حفاری با بازار بین‌المللی بسیار سودمند خواهد بود. زیرا دانش مثل جریان آب است که نباید محدود شود و در صورت محدودیت، شبیه به برکه‌ای خواهد شد که با گذشت زمان کمیت و کیفیت آن تغییر می‌کند. مثلاً در حال حاضر نیاز به دسترسی بیشتری به دانش لایه‌های رسوبی، لیتوفاسیس، ژئوشیمی، مخازن و ... احساس می‌شود. اما اولویت اصلی کشور تولید بوده و متأسفانه انجام مطالعه در

به قبل ۳۰۰ درصد افزایش داشته است. این امر نشان‌دهنده‌ی آن است که پیچیده‌تر شدن مناطق و صعوبت دسترسی به ذخایر جدید سبب انجام مطالعات بیشتر و عمیق‌تر خواهد شد.

اکتشاف و تولید: با توجه به سابقه‌ی مدیریتی

جناب‌عالی و در نظر گرفتن وظایف سازمانی که از طرف شرکت ملی نفت بر دوش مدیریت اکتشاف نهاده شده، ارزیابی شما از مجموع فعالیت‌های انجام شده در این مدیریت چیست؟

روشندل: در مقایسه با سایر سازمان‌های داخلی، مدیریت اکتشاف نمره‌ی خیلی خوبی می‌گیرد اما در مقایسه با سازمان‌های بین‌المللی، نمره‌ی خوبی ندارد. یعنی با وجود وضعیت کشور، بازار موجود و مشکلات اجرایی عدیده، مدیریت اکتشاف بهترین نمره‌ی قبولی را می‌گیرد که البته این موضوع ربطی به سابقه‌ی اکتشافی بنده ندارد. بلکه افتخار من فعالیت در مجموعه‌ی مدیریت اکتشاف در کنار متخصصان متعهد آن مدیریت است که توانسته‌اند این موفقیت را به دست آورند.

اکتشاف و تولید: شرکت‌های تولیدی تابعی

شرکت ملی نفت ایران نیز هر یک مجموعه‌ای اکتشافی در داخل خود ایجاد کرده‌اند. به نظر جناب‌عالی رابطه‌ی این مجموعه‌ها با مدیریت اکتشاف باید چگونه تعیین و تعریف شود؟

روشندل: در زمانی که این اصلاح ساختار انجام شد مدیریت اکتشاف مخالف این موضوع بود و دلیل عمده‌ی مخالفت نیز آن بود که توسعه‌ی عرضی بر توسعه‌ی عمودی اولویت دارد. باید به این نکته توجه داشت که شرکت‌های ایجاد کننده‌ی سازمان‌های اکتشافی چقدر دانش اکتشافی دارند. به دلیل محدودیت افرادی با دانش اکتشافی مناسب، مدیران اکتشافی این شرکت‌های جدیدالتأسیس عمدتاً از بدنه‌ی کارشناسی مدیریت اکتشاف جدا شدند. دلیل دوم آنکه این پرسش مطرح است که از زمان ایجاد این سازمان‌ها (سال‌های ۷۶ و ۷۷) چه مقدار نفت و گاز توسط آنها کشف شده است؟ در نهایت باید میزان موفقیت این سازمان‌ها را

اولویت بعدی قرار گرفته است. به همین دلیل نیز تمرکز اصلی بر روی مناطق ساده بوده و از مناطق پیچیده دوری می‌شود. در صورتی که امروزه در جهان، تمرکز روی اکتشاف مناطق عمیق و پیچیده‌ی زمین‌شناسی است.

مثلاً در ایران بخش‌هایی که در مجاورت مناطق ولکانیکی هستند در اولویت اکتشافی قرار ندارند. در حالی که دنیا از این نواحی بی‌اعتنا عبور نمی‌کند. یا در مورد شیل‌های گازی کار زیادی در کشور انجام نشده؛ در حالی که امروزه در دنیا کارهای بزرگی روی شیل‌های گازی انجام می‌شود. یعنی دنیا به دنبال کشف ذخایر پیچیده، دیربازده و نیازمند به فن آوری سطح بالا پیش می‌رود. به نظر بنده حتی اگر ذخایر هیدروکربنی کشور پیچیدگی‌های ذکر شده را نداشته باشند نیز گشودن راه‌های ارتباطی با خارج سبب به‌روز نگه‌داشتن توان فنی و تخصصی ما خواهد شد. ارتباط با خارج سبب باز شدن دید اکتشافی می‌شود، از راکد ماندن دانش جلوگیری کرده و سبب رشدی متناسب با دانش بین‌المللی می‌گردد. یک فرد اکتشافی از ابتدا شروع به تصمیم‌گیری نمی‌کند بلکه مرحله به مرحله حرکت کرده و دائم در حال افزایش اطلاعات خود خواهد بود تا در نهایت بتواند نتیجه‌گیری مطلوبی داشته باشد. ولی در بخش مخازن به نظر نمی‌رسد نیاز به تلاش بیشتری باشد؛ چرا که مطالعات مخزن امروزه پیچیدگی‌های خاصی دارد که ما را نیازمند تعامل بیشتر با خارج خواهد کرد. در مجموع در بخش‌های ژئوفیزیک، زمین‌شناسی سطح‌الارضی، تحت‌الارضی، حفاری، دانش فنی مناسب برای برآورده کردن نیازهای اساسی کشور وجود دارد و دستگاه و ابزارهای مورد نیاز اکثراً از خارج تأمین می‌شوند. به‌طور کلی می‌توان گفت که دانش اکتشافی به‌شکل عمومی وجود دارد اما نیازمند توجه بیشتر و به‌روز رسانی مداومی است. اخیراً در جلسه‌ای، مدیران ارشد یکی از شرکت‌های بین‌المللی اظهار کردند که امروزه در فعالیت‌های اکتشافی ۳۰۰ درصد کار کارشناسی بیشتر از گذشته انجام می‌شود. یعنی ساعات کار کارشناسی یک پروژه نسبت

برحسب مقدار نفت و گاز اکتشافی آنها ارزیابی کرد. یعنی بر اساس هزینه‌های مصرف شده در سازمان‌های مختلف، نتایج حاصل را با مدیریت اکتشاف مقایسه نمود.

به نظر بنده در کشور با وجود تعدد کارشناسان با سابقه و تمرکز اطلاعات در مدیریت اکتشاف، توجیهی برای وجود مراکز و مؤسسات کوچک‌تر وجود ندارد. مثلاً در مدیریت اکتشاف صدها زمین‌شناس، ژئوفیزیکست و ... وجود دارد. اما این پرسش مطرح است که در شرکت‌های تابعه در هر تخصص چه تعدادی و با چه تجربه‌ای مشغول به کارند؟ در نتیجه نمی‌توان انتظار و توقع بی‌جا برای کسب نتیجه‌ای یکسان داشت. اما با وجود این وضعیت، عده‌ای معتقدند شاید بتوان مدیریت اکتشاف را در قالب یک گروه کارشناسی و به‌عنوان طراح و ناظر پروژه‌ها و بلوک‌های اکتشافی در معاونت برنامه‌ریزی تلفیقی وزارت نفت متمرکز نمود و شرکت‌های

نفتی داخلی مجوز اجرای عملیات در قالب بلوک‌های اکتشافی را از این گروه اخذ کنند. البته این بدنه نیاز به نظارتی قوی دارد که در توان کارکنان فعلی مدیریت اکتشاف هست. یعنی طی یک رقابت واقعی، شرکت‌های داخلی نفتی، کار اکتشاف بلوک‌ها را برعهده بگیرند. مثلاً در ایران مرکزی نباید فقط شرکت نفت مناطق مرکزی فعالیت داشته باشد یا نباید در منطقه‌ی خوزستان تنها شرکت نفت مناطق نفت‌خیز جنوب کار اکتشافی انجام دهد. چراکه نمی‌توان دانش فنی را به مناطق موجود محدود کرد. به‌هر حال به نظر بنده وجود ساختارهای موازی صحیح نبوده و به دلیل عدم توسعه‌ی عرضی، عدم تربیت متخصصان مورد نیاز و همچنین هزینه‌های فراوان اکتشافی بی‌نتیجه که در این شرکت‌ها انجام شده ادامه‌ی این وضعیت به صلاح نیست. از سوی دیگر اولویت فعالیت‌های تولیدی، سبب تخصیص بیشتر اعتبارات به آن بخش شده که عدم رشد فعالیت‌های اکتشافی را در پی داشته است. البته سابقه‌ی شانزده ساله نشان‌دهنده‌ی آن است که شرکت‌های مذکور در این زمینه موفق عمل نکرده‌اند. سؤال دیگر این است که

اطلاعات به‌دست آمده توسط این سازمان‌ها تا چه حد قابل اتکاست؟ همچنین باید به تجربه‌ی سایر کشورها و شرکت‌های بین‌المللی توجه داشت؛ مثلاً وزارت انرژی نروژ از طریق محاسبه، بلوک‌ها و مناطق مختلف را به شرکت‌های نفتی داخلی خود و شرکت‌های خارجی واگذار می‌کند.

اما در مجموع شرکت‌های ایرانی در صورت اجرای طرح، توان رقابت با شرکت‌های خارجی را ندارند. چراکه فاقد سازمان‌دهی قوی، اختیار تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری هستند و نمی‌توان گفت که به دلیل توفیق این طرح در نروژ، در کشور ما نیز طرح موفقیت‌آمیز خواهد بود؛ مگر آنکه در ایران نیز ساختار شرکت‌ها متناسب این طرح تغییر کند؛ یعنی شرکت‌ها اختیار و استقلال مالی و فنی داشته باشند که در این صورت ممکن است بتوان نتیجه‌ی مشابهی گرفت.

اکتشاف و تولید: با توجه به اینکه طی سالیان گذشته، ایران از نظر اکتشاف میادین نفت و گاز رتبه‌ی نخست را داشته، به نظر شما چه عواملی سبب شده اخیراً جایگاه خود را از دست دهد؟

روشندل: بنده در جریان سیاست‌گذاری و برنامه‌های تکلیفی توسط سازمان برنامه و بودجه، وزارت نفت و به تبع آن مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران نیستم. اما در خصوص رشد منفی اکتشاف مطمئنم. البته عده‌ای بر این عقیده‌اند که زمان اکتشاف‌های بزرگ به پایان رسیده که این امر تا اندازه‌ای صحیح است. اکتشاف کارخانه‌ای نیست که برای تولید صد یا دویست هزار واحد برنامه‌ریزی داشته باشید. اکتشاف مبتنی بر توانایی‌های طبیعت اطراف خودمان است و با گذشت زمان و اکتشاف‌های بیشتر، توان بالقوه‌ی اکتشاف نیز کمتر خواهد شد. مثلاً امروزه در دریای شمال احتمال اکتشاف به صفر نزدیک شده و همین سبب یکی شدن شرکت‌های استراتژیک و شرکت هیدرونیروژ گردیده تا هزینه‌های بالاسری را کاهش دهند. زیرا شیب اکتشاف و تولید در دریای شمال منفی شده و به همین علت سراغ پروژه‌های EOR و IOR رفته‌اند که اتفاقاً

ما تاکنون در این حوزه عملکرد بسیار ضعیفی داشته‌ایم.

در مجموع باید این انتظار طبیعی وجود داشته باشد که با گذشت زمان، اکتشاف نفت و گاز کمتر شود. اما در هر حال باید فعالیت‌های مدیریت اکتشاف ادامه یابد؛ چراکه این مدیریت موظف به کشف میادین نفت و گاز، تولید اطلاعات است. مثلاً در یک حوضه‌ی رسوبی که چاه‌های حفاری شده و خشک بوده، هزینه‌ای هدر نرفته؛ چراکه در این ناحیه اطلاعات مختلفی به‌دست آورده‌ایم که مانع حفاری مجدد و هزینه‌ی اضافی خواهد شد. امروزه تعیین تکلیف اکتشاف در نوار مرزی جمهوری اسلامی ایران برعهده‌ی مدیریت اکتشاف است که قطعاً دسترسی به اطلاعات جامع در آن نوار مرزی نیازمند صرف هزینه است.

اکتشاف و تولید: بر اساس تکلیف قانونی وزارت نفت و شرکت ملی نفت ایران، مدیریت اکتشاف موظف به کشف میادین نفت و گاز در مناطق مرزی مشترک است. به نظر شما اتخاذ چنین سیاستی باید با چه رویکردها و تدابیری همراه باشد؟

روشندل: به نظر بنده تا کنون در مناطق مرزی کارهای زیادی انجام شده و بعید به نظر می‌رسد که نواحی کشف نشده‌ی زیادی در این مناطق وجود داشته باشد.

اکتشاف و تولید: با توجه به این نکته که میادین بزرگ نفت و گاز کشف شده‌اند و هم‌اکنون در حال اکتشاف میادین کوچک‌تر هستیم و همچنین با توجه به احتمال قرار گرفتن این میادین در مناطق مرزی مشترک، سیاست تکلیفی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

روشندل: سیاست اکتشاف نفت در مناطق مرزی کاملاً درست است. چراکه نفت کالایی استراتژیک است و بنده موافق این نظر نیستم که نفت استراتژیک بودن خود را از دست داده یا در حال از دست دادن است. در جلسات مشترک با شرکت‌های نفتی بین‌المللی وقتی از آنها سؤالی در مورد برنامه‌ی کاری میدان تازه کشف شده‌ای



پرسیده شد توضیح دادند که برنامه‌ی توسعه‌ی این میدان برای حداکثر باز یافت جهت رسیدن به طولانی‌ترین دوره‌ی تولید سامان‌دهی می‌شود. این در حالی است که در ایران برنامه‌ی توسعه برای کوتاه‌ترین دوره‌ی تولید برنامه‌ریزی می‌شود. حال اگر مناطق مرزی فاقد میدان بزرگ باشند کشف میادین کوچک در این مناطق نیز کار صحیحی است و این کار می‌تواند در آینده منافی برای کشور داشته باشد.

در مقایسه می‌توان به واردات بنزین اشاره کرد که در آن زمان ارزان‌تر از تولید داخل تمام می‌شد و توجیه اقتصادی داشت. اما نگاه استراتژیک وجود نداشت و با پدید آمدن محدودیت بین‌المللی، به‌مرور آثار آن بروز کرد. در صورتی که در برنامه‌ریزی کلان کشوری علاوه بر دیدگاه اقتصادی (هزینه و فایده)، باید دیدگاه استراتژیک نیز داشت. اگر سیاست درستی در کشف، حفظ، صیانت و مصرف نفت خام و مواد نفتی وجود نداشته باشد بعید نیست در آینده مشکلات فراوانی گریبان گیر کشور شود.

اكتشاف و تولید: یکی از مشکلات در مدیریت اکتشاف وجود محدودیت‌های بین‌المللی و مقدار بودجه‌ی اختصاصی برای اکتشاف است. در مورد نحوه‌ی مدیریت فعالیت‌های مدیریت اکتشاف با این محدودیت‌ها چه دیدگاهی دارید؟

روشندل: محدودیت‌های بین‌المللی در امور کل کشور تأثیرگذار است و مختص اکتشاف نیست. در خصوص بودجه نیز در تمام کشور دشواری‌هایی وجود دارد. البته اثرات مخرب کاهش سرمایه‌گذاری‌ها در بخش اکتشاف سالیان بعد نمایان خواهد شد.

با روی کار آمدن دولت یازدهم، اکثر پروژه‌های کوچک و بزرگ در سطح وزارت نفت متوقف شد و مقرر گردید پروژه‌های پارس جنوبی در اولویت نخست قرار گیرند. اما سؤال این است که ظرفیت و توان فنی ایجاد شده در بخش خصوصی کشور در کجا به کار گرفته خواهد شد و در صورت عدم به کارگیری و

از بین رفتن ظرفیت ایجاد شده، چگونه و با چه هزینه‌ای می‌توان دوباره این توان را ایجاد کرد. در تصمیم‌گیری کلان نیز مشکلاتی وجود دارد اما باید از این مرحله‌ی گذرا عبور کرد تا با گذشت زمان فشار زیادی که دولت و بخش خصوصی تحمل می‌کنند مرتفع شود.

در مجموع نمی‌توان وزارت نفت و شرکت ملی نفت را به دلیل عدم تخصیص بودجه‌ی کافی برای اکتشاف ملامت کرد؛ چراکه در تمامی بخش‌ها کمبود مشاهده می‌شود و امیدواریم که با سیاست‌های دولت جدید در تمامی بخش‌ها گشایشی حاصل شود.

به‌خصوص نگاه وزیر محترم نفت به اکتشاف، بسیار باز است و ایشان از جمله وزرای بودند که به محدودیت بودجه‌ی اکتشافی اعتقاد نداشتند. اما در حال حاضر به دلیل نبود بودجه، چنین امکانی وجود ندارند.

اكتشاف و تولید: با توجه به این محدودیت‌ها، تدابیر و سیاست‌ها جهت جذب سرمایه‌گذاری داخلی (و به‌ویژه خارجی) در بخش اکتشاف کشور چیست؟ با توجه به سابقه‌ی انجام بلوک‌های اکتشافی و سرمایه‌گذاری‌های خارجی، چگونه می‌توانیم به حداکثر بهره‌برداری دست یابیم؟

روشندل: در شرایط موجود نمی‌توان روی سرمایه‌گذاری خارجی در بخش نفت و گاز کشور حساب کرد. امید به جذب سرمایه‌گذاری خارجی و حضور شرکت‌های معتبر افزایش یافته اما این امر در عمل محقق نشده و امید همه به رفع تمامی محدودیت‌هاست. البته ایران به‌علت داشتن پتانسیل فراوان نفت و گاز در آینده حرف‌های زیادی در این حوزه دارد که با اتخاذ سیاست‌های صحیح، افق روشنی را نمایان خواهد ساخت.

کشور ما پتانسیل کافی برای جذب شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خارجی جهت پروژه‌های اکتشافی را دارد و برای عملی شدن این امر باید در وهله‌ی نخست محدودیت‌های بین‌المللی رفع شود و در مرحله‌ی بعد تعامل مثبت با پیمانکاران خارجی و داخلی برقرار گردد.

یکی از نقاط قوت مدیریت اکتشاف در تعامل مثبت با پیمانکار، فاز نخست و انگذاری بلوک‌های اکتشافی است که موفق هم بوده است.

اكتشاف و تولید: با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای در کشور و با عنایت به عدم اولویت فوری بخش اکتشاف، باید چه تدابیری در مورد جذب سرمایه‌گذاری خارجی اتخاذ کرد؟ با در نظر گرفتن سابقه‌ی بلوک‌های اکتشافی در کشور که عده‌ای آن‌را تجربه‌ای موفقیت‌آمیز می‌دانند و برخی خلاف این عقیده را دارند (و می‌گویند از ۶۴ بلوک عرضه شده تنها ۱۵ بلوک واگذار گردید که از این میان، تنها مطالعه‌ی سه بلوک به نتیجه رسیده) و همچنین با توجه به شرایط فعلی باید چه سیاست اکتشافی در کشور پیاده شود؟

روشندل: با در نظر گرفتن شرایط موجود کشور، سرمایه‌گذاری خارجی امکان‌پذیر نیست. اما با توجه به پتانسیل فراوان نفت و گاز، امیدواری زیادی وجود دارد که انشاء... با بهبود شرایط سیاسی کشور، در آینده شاهد افزایش سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی نفت و گاز باشیم. برای اینکه شرکت‌های سرمایه‌گذار، برای سرمایه‌گذاری جذب بازار ایران شوند در ابتدا باید محدودیت‌های بین‌المللی از بین برود و فضای مناسب جهت سرمایه‌گذاری شرکت‌ها ایجاد شود. همچنین ضروری است فضای مثبتی ایجاد گردد تا ایران به‌عنوان کشوری با منابع هیدروکربنی عظیم بیش از پیش شناخته شود. از قدیم در صنعت نفت تفکری شکل گرفته که عمدتاً شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران خارجی را غارتگر منابع کشور می‌دانند. این تفکر که متأسفانه در بین بعضی مدیران نفتی هم شاهد آن هستیم باید اصلاح شود. بعضی مواقع مطرح می‌شود که در یک پروژه فلان اقدامات نامناسب و غیر فنی انجام شد. سؤال این است که مگر در آن پروژه مدیر ایرانی وجود نداشته؟ چرا ایشان آن اقدام را تأیید کرده‌اند. البته اینکه خارجی‌ها دنبال منافع و سود خود هستند کاملاً طبیعی است. ما و نمایندگان از شرکت ملی نفت ایران در پروژه

(که بدون تأیید آنها هیچ کاری انجام نمی‌شود) باید هشیار باشیم. به زبان ساده‌تر باید توان فنی، مدیریتی و کنترلی خود را افزایش دهیم تا بتوانیم مانع سودجویی شرکت‌های خارجی شویم. در بعضی پروژه‌ها تعدادی از شرکت‌های بزرگ مانند استات‌اولیل، انی و ... ضرر و زیان دیده‌اند که وقتی درخواست تجدیدنظر کرده‌اند با جواب‌هایی کلی از این دست روبرو شده‌اند؛ که مثلاً این قانون کشور است یا امکان تجدیدنظری وجود ندارد. در هیچ جای دنیا تعامل با پیمانکار این‌طور نیست. باید تعامل با پیمانکاران مثبت باشد؛ یعنی اگر به دلیل عواملی خارج از کنترل پیمانکار، هزینه‌ها افزایش یافت باید این مطلب را قبول کرد. در مجموع باید نگرش مان به تعامل برون‌مرزی تغییر کند.

در نهایت یا باید به این استدلال که خارجی‌ها غارتگرند آنها را به کشور راه نداد یا در صورت همکاری با آنها باید تعامل مثبتی داشته باشیم. یکی از هنرهای مدیران اکتشاف در عرضه‌ی بلوک‌های اکتشافی، همین تعامل مثبت با پیمانکار بوده و علل موفقیت آنها بر خورد مشخص، صریح و قانونی با پیمانکار است.

برای تعامل مثبت، داشتن یک فرم قراردادی انعطاف‌پذیر ضروری است (به‌ویژه در پروژه‌های اکتشافی). افرادی که موضوعاتی از قبیل ارائه‌ی ۶۴ بلوک اکتشافی، قرارداد ۱۵ بلوک و موفقیت ۳ تا ۴ بلوک را مطرح می‌کنند باید به سایر مناطق نیز توجه کنند و میزان توفیق بلوک‌های اکتشافی را با سایر مناطق دنیا مقایسه کنند. اگر قرار بود تمامی ۶۴ بلوک عرضه شده حاوی نفت باشند دیگر مبحث اکتشاف نفت مطرح نبود. طی مقایسه‌ای با بلوک‌های اکتشافی عرضه شده در سایر کشورها می‌توان مشاهده کرد که چه تعدادی از آنها منجر به قرارداد شده و چه تعدادی موفقیت‌آمیز بوده است.

افرادی که این موضوع را مطرح می‌کنند یا با حوزه‌ی اکتشاف آشنایی ندارند یا با مفهوم مناقصه غریبه‌اند. مثلاً در ونزوئلا از بین بلوک‌هایی که برای چندمین بار عرضه شده‌اند چه تعداد به قرارداد منتهی شده یا در پاکستان تعداد زیادی

بلوک عرضه گردیده که تعداد محدودی از آنها تبدیل به قرارداد شده و از میان آن بلوک‌ها یک یا دو مورد موفق بوده است.

البته در دوره‌های قبل برخی افراد، مناطقی با پتانسیل ذخایر هیدروکربنی زیاد را از بلوک‌ها جدا کردند؛ در ابتدا پنج استان کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، خوزستان، هرمزگان و خلیج فارس از بلوک‌ها جدا شدند و بالاچار بلوک‌هایی از قبیل زابل و کویر معرفی شد که نبود مشتری برای آنها قابل پیش‌بینی بود. در عرضه‌ی بلوک‌های اکتشافی، تمام بخش‌های رسوبی کشور به صورت بلوک تعریف شد تا اگر خارجی‌ها خواستند کاری انجام دهند با استفاده از علم و فن آوری آنها بتوان این مناطق را مطالعه کرد. مثلاً در بلوک جازموریان، اطلاعات قبلی خودمان نیز نفتی را در منطقه‌ی بیجار نشان نمی‌داد. البته این بدان معنی است که قبلاً مناطقی با پتانسیل کمتر ارائه شده بودند. در نهایت در این مناطق کم‌پتانسیل نیز توانستیم به ذخایر کوچک دست پیدا کنیم. چرا باید ریسک اکتشاف را به خارجی‌ها نداد؟ چون اکتشاف در تمامی مناطق حتی در خوزستان و دشت آبادان هم همراه با ریسک است اما ریسکی کمتر.

حال سؤال این است که اگر میدان کشف شده برای توسعه به شرکت خارجی واگذار می‌شود چرا نباید آن شرکت را در ریسک اکتشاف مشارکت داد؟ پس نخستین مورد، رفع ممنوعیت عرضه‌ی بلوک‌های اکتشافی در این استان‌هاست. در بهترین شرایط پس از انجام هزینه، از حفاری پنج حلقه چاه، تنها سه چاه به هیدروکربن می‌رسد و پس از آن، مخزن جهت توسعه به خارجی‌ها واگذار می‌شود. پس بهتر است از ابتدا یک شرکت خارجی بیاید هر پنج چاه را حفاری کرده و تمامی هزینه‌ها را پرداخت نماید.

بنده فکر می‌کنم باید با پیمانکاران خارجی صریح بود. آنها به دلیل وجود ناحیه‌ی زاگرس، پتانسیل اکتشافی ایران را زیاد می‌دانند. ما نیز در حال حاضر آن ناحیه را مستثنی کرده و به جای آن ناحیه‌ی ایران مرکزی را قرار داده‌ایم که تجربه‌ی دو یا سه شرکت خارجی، عدم صرفه‌ی اقتصادی

مخازن کشف شده‌ی آن ناحیه را نشان داده است. با توجه به این مسائل، خارجی‌ها با حفاری پنج چاه اکتشافی در ناحیه‌ی ایران مرکزی کار بزرگی برای ما انجام دادند؛ چرا که سال‌ها در آن منطقه چاهی حفر نشده بود.

اکتشاف و تولید: بافتن منطقه‌ی کم پتانسیل اتفاق خوبی است که کاملاً به سود کشور بوده و اطلاعات مفیدی در اختیار ما قرار می‌دهد. اما از سوی دیگر ریسک بازار سرمایه‌گذاری برای اکتشاف در ایران را زیاد نشان می‌دهد که این مطلب ممکن است در درازمدت به نفع کشور نباشد. در این مورد چه توضیحی می‌توان داد؟

روشندل: این سؤال را باید از افرادی پرسید که در عرضه‌ی بلوک‌های اکتشافی تدریجی داشته و پنج استانی که از نظر اکتشافی غنی هستند را جدا کرده‌اند. تلاش‌های بعدی سبب شد که در برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی توسعه، ایلام و خلیج فارس از این لیست خارج شوند. اما وقتی قرارداد بلوک دیر (در خلیج فارس) بسته می‌شد این ایراد مطرح گردید که بلوک در محدوده‌ی آبی استان هرمزگان قرار گرفته و امضای قرارداد آن در شورای اقتصاد مشکلات زیادی داشت. بنده معتقدم در این دوره باید از تجربیات گذشته درس گرفت و تمامی مناطق کشور را جزء بلوک‌های اکتشافی تعریف کرده، اجازه‌ی سرمایه‌گذاری را به شرکت‌های بزرگ نفتی داد تا با بررسی و اولویت‌بندی آنها بتوان به نتایج بهتری دست یافت. در نهایت بنده این ضعف را قبول دارم که در آن زمان در بلوک‌بندی‌ها و ارائه‌ی آنها حسن‌نیت کامل وجود نداشت. اما در شرایط حاکم آن دوره بعضی‌ها کلیت این اقدام را مغایر با منافع کشور می‌دانستند و فضای سنگینی ایجاد شده بود. در مجموع آن زمان تلاش زیادی انجام شد؛ به‌ویژه تیم‌های فنی و کارشناسی مدیریت اکتشاف زحمات زیادی را جهت طراحی، تهیه شرح کار و مذاکرات قراردادی متحمل شدند.

یک تیم قوی فنی از کارشناسان زمین‌شناسی، ژئوفیزیک، مهندسی مخزن و ... وجود داشت که بر نحوه‌ی واگذاری و کار نظارت می‌کردند.



در مقام مقایسه، مدیریت اکتشاف در عرضه و مدیریت بلوک‌های اکتشافی عملکرد مثبتی داشته است؛ به گونه‌ای که در این پروژه‌ها با شرکت‌های خارجی مثل یک شریک رفتار می‌شد، بحث کارفرما و پیمانکار در میان نبود و روحیه همکاری مستقیم میان اعضا ایجاد شده بود و در بسیاری موارد کارشناسان ایرانی خود را توانمندتر از کارشناسان شرکت‌های خارجی نشان دادند. اما در این شرکت‌ها یک تیم پشتیبان قوی مرکزی وجود داشت که کارشناسان مستقر در ایران را حمایت می‌کردند.

به عنوان مثال مدیریت اکتشاف در نظر داشت مشترکاً با شرکت آداکس سوئیس که از نظر کلاس فنی رتبه‌ی بالایی دارد در یک بلوک کشور عمان مشارکت کند. در نهایت هم با وجود امضای قراردادی محرمانه، عمان حاضر به ارائه‌ی اطلاعات به ما نشد. اما مدیریت اکتشاف با تکیه بر اطلاعات خود مدل اکتشافی را برای بلوک مورد نظر تهیه کرد. در هنگام ارائه‌ی این اطلاعات، مدیر فنی شرکت آداکس نتایج ارائه شده را کاملاً صحیح و شبیه به نتایج آن شرکت بیان کرد. این مورد که بدون در دست داشتن اطلاعات کامل انجام شد نمونه‌ای از کارهای افتخارآمیز کارشناسان مدیریت اکتشاف بود.

در آن زمان با ایجاد تعامل مثبت، شرح کار روشن و شرایط مناسب، مذاکرات پیشرفت کرد. در آن تیم مذاکره‌کننده، مدیر اکتشاف و عضو هیأت مدیره شرکت ملی نفت، مدیر امور حقوقی به عنوان عضو دیگر آن هیأت مدیره و همچنین نماینده‌ی مدیر مالی شرکت ملی نفت وظیفه‌ی انجام مذاکره و امضای قرارداد را برعهده داشتند. به دلیل حضور همین دو عضو هیأت مدیره‌ی شرکت ملی نفت، این قرارداد در موقع امضاء، مصوبه‌ی شرکت ملی نفت را نیز داشت. البته این تجربه در قراردادهای توسعه‌ی میدان اجرایی نشد. زیرا قراردادهای توسعه‌ی میدان با شرکت‌های خارجی نهایی می‌شد. اما بعداً وقتی قرارداد جهت تصویب در اختیار هیأت مدیره‌ی شرکت ملی نفت قرار می‌گرفت گاهی اوقات تغییراتی در آن قراردادها اعمال می‌شد

که به اعتبار شرکت‌های مذاکره‌کننده‌ی داخلی آسیب می‌رساند. این موارد لزوم دیده شدن ساختار مناسب برای مذاکرات توسعه‌ی میدان را بدیهی می‌سازد. امیدوارم در آینده نیز تیم‌های مذاکره‌کننده‌ی شرکت ملی نفت افرادی تصمیم‌گیر، مؤثر و آشنا به مسائل قراردادی با اختیار تام باشند تا با در نظر گرفتن مصالح ملی بتوانند توافقات لازم را انجام دهند و در صورت توافق یا عدم توافق در همان جلسه تصمیم گرفته شود؛ نه آنکه پس از توافق، امور حقوقی شرکت ملی نفت آن را متوقف کرده و اعتبار شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه خدشه‌دار شود.

با در نظر گرفتن مسائل مطرح شده و تعامل سازنده با پیمانکاران، مدیریت اکتشاف بیش از یک میلیارد دلار سرمایه‌ی خارجی در بلوک‌های اکتشافی جذب کرده که همه‌ی ریسک‌ها با پیمانکار بوده است. بیست و چهار حلقه چاه اکتشافی حفاری، حدود ده هزار کیلومتر لرزه‌نگاری دوبعدی و بیش از هزار کیلومتر لرزه‌نگاری سه‌بعدی انجام شد. همچنین حدود ۴۵ تا ۵۰ هزار کیلومتر داده‌های لرزه‌نگاری قدیمی بازخوانی شده، اطلاعات فراوانی تولید گردید و مطالعه‌ی زمین‌شناسی حدود صد هزار کیلومتر مربع از سطح کشور انجام شد. تمام اینها نشان‌دهنده‌ی توفیق ارائه‌ی بلوک‌های اکتشافی است. مهم‌تر از همه، احراز ارزش اقتصادی سه تا از بلوک‌های ارائه شده بود؛ بلوک‌های فارسی (میدان فرزاد-B با ۱۱ TCF گاز)، بلوک مهر (میدان بند کرخه با دو میلیارد بشکه نفت درجا و حدود ۱۸۰ میلیون بشکه نفت قابل برداشت) و بلوک اناران (بیشتر از دو میلیارد بشکه نفت درجا و حدود ۲۲۰ میلیون بشکه نفت قابل برداشت).

البته به غیر از این میادین که ارزش اقتصادی دارند و می‌توانند در برنامه‌ی توسعه و تولید قرار گیرند، در تعداد دیگری از بلوک‌های مطالعه شده از جمله دو مخزن کوچک در نزدیکی تهران به نام‌های سیلک و اران، ذخایری کشف گردید که می‌توانند در آینده ارزش اقتصادی و استراتژیک داشته باشند. همچنین می‌توان به بلوک بزرگ ساوه اشاره کرد. در مجموع می‌توان به تولید

اطلاعات زمین‌شناسی و اکتشافی برای صد هزار کیلومتر مربع از سطح کشور اشاره کرد که نیاز به هزینه و سرمایه‌گذاری مجدد ندارد. در حقیقت هم‌اکنون در این مناطق یک قدم جلوتر هستیم. در نتیجه با توجه به تمام شرایط می‌توان گفت عملکرد گروهی که در آن زمان کار را برعهده داشتند موفق بوده است. در حقیقت در آن زمان قرارداد تهیه شده سه بار بازنگری شد و تلاش زیادی صورت گرفت که البته شاید مسئولان وقت نیز نمی‌توانستند بیش از این قرارداد را تغییر دهند. ضمن اینکه آن مورد با کسب تجربه نیز همراه بود و سبب شد آخرین قرارداد نسبت به اولین قرارداد شرایط بهتری داشته باشد. چرا که قبلاً دانش این کار در کشور وجود نداشت و افراد مسئول، آموزش‌های لازم را ندیده بودند و با استفاده از افراد و توانمندی‌های داخل بدون تجربه‌ی شرکت در یک مناقصه‌ی بین‌المللی، این توان ایجاد و به تدریج تقویت گردید. مثلاً در موردی با دستور وزیر وقت مقرر شد در یک مناقصه‌ی اکتشافی بین‌المللی شرکت کرده و تجربه کسب شود. اما به دلیل تأخیرهای فراوان و عدم موافقت به موقع نهاد ریاست جمهوری برای مسافرت‌های خارج از کشور، مقدمات کار زمانی فراهم شد که مهلت مناقصه به پایان رسیده بود.

وقتی که در مسیر اجرا، ممکن است زمان‌بر بودن روند دریافت موافقت نهاد ریاست جمهوری با مسافرت‌های خارج از کشور سبب از بین رفتن فرصت گردد، باید مسائل را واقع‌بینانه بررسی کرد، مشکلات را در نظر گرفت و عملکردها را با شرایط موجود سنجید. در برخی موارد اگر قرار بود از برخی کارشناسان درون مجموعه استفاده شود با وجود ابلاغ مدیر، این کارشناسان از حضور در پروژه امتناع کرده و کار را زیر سؤال می‌بردند. اما در نهایت همین افراد نیز از همان کارهای انجام شده تجلیل کرده و به موفقیت‌آمیز بودن آنها اقرار کردند. در مجموع بنده معتقدم از ۶۴ بلوک ارائه شده حدود ۱۵ تا ۲۰ بلوک تکراری بودند. مثلاً بلوک مغان در دو مناقصه عرضه شد که

در آخرین مناقصه منجر به قرارداد گردید. یا بلوک‌های کویر مرکزی و راز، در مناقصه‌های قبلی ناموفق بودند و مجدداً تکرار شدند.

در آن زمان تمام حوضه‌های رسوبی به بیشتر از صد بلوک تقسیم‌بندی و تعریف شد که البته تعدادی از آنها قابل عرضه نیستند. اما در آینده با ضعیف شدن احتمال اکتشاف می‌توان آنها را نیز عرضه کرد. در مجموع ۴۰ تا ۵۰ بلوک عرضه شد که پانزده تایی آنها منجر به قرارداد گردید و سه تایی آنها بلوک اقتصادی و تجاری شد. بعضی میدین مانند توسن در خلیج فارس یا آران و سیلک یا کوه‌دشت (مخزن کوچک گازی) نیز کشف شد. همچنین اطلاعات ذی‌قیمت زمین‌شناسی در مورد اکثر قسمت‌های مختلف، مانند استان ایلام و ایران مرکزی حاصل شد که هم‌اکنون این موارد از موفقیت‌های طرح بلوک‌های اکتشافی است. امیدواریم در آینده بهره‌برداری لازم از این تجارب صورت گرفته، از نواقص و مشکلات تیم قبلی (یعنی بنده و همکاران) و همچنین تجارب کارشناسان جوان استفاده شود تا از تکرار اشتباهات گذشته جلوگیری به عمل آمده، با رفع تنگناهای قبلی، شرایط فعلی را تغییر دهند. زیرا شرایط و قوانین دست‌وپاگیر فعلی که نشان‌دهنده‌ی غیرشفاف بودن سیستم است پیمانکاران را فراری خواهد داد.

در قراردادهای جدید ظاهراً این موارد دیده شده ولی تا جایی که بنده مطالعه کردم در مورد اکتشاف چیز زیادی وجود ندارد. مقررات دست‌وپاگیر دولتی در بسیاری از پروژه‌ها سبب کندی و حتی توقف کار خواهد بود که باید آسان شود. مثلاً در کنگره‌ی اخیر جهانی نفت در مسکو، تعدادی از کارشناسان و مدیران شرکت ملی نفت توسط شرکت دانا دعوت شده بودند که به‌دلیلی نتوانستند حضور یابند. در حالی که این کنگره رخداد منحصر به فردی در حوزه‌ی نفت و گاز در دنیا بود و تمامی کارشناسان خبره‌ی شرکت‌ها در آن حضور یافته و از بحث‌های مفید آن بهره‌برداری می‌کنند.

در هنگام لزوم انتقال فن آوری و دانش روز به

کشور، صحبت از باز شدن درها مطرح می‌شود. زیرا امروزه در دنیا نگرش‌های جدیدی مطرح است. مثلاً گفته می‌شود که دیگر یک شرکت نباید فقط نفتی یا فقط نفتی و گازی باشد بلکه باید شرکت انرژی شود.

یعنی دیدگاه شرکت باید تمامی انرژی‌های موجود باشد؛ از انرژی‌های تجدیدپذیر تا انرژی‌های فسیلی. البته در بخش خصوصی کشورمان یکی از شرکت‌ها در این زمینه اقدام کرده؛ یعنی علاوه بر فعالیت در زمینه نفت و گاز، انرژی باد و خورشید را نیز مدنظر قرار داده است.

در مجموع باید نگرش‌ها تغییر کرده، مسائل را واقع‌بینانه و حتی خوش‌بینانه نگاه کرد و ارتباطی گسترده برای اخذ دانش برقرار شود. در آن زمان پیشنهاد دادیم که مجوز تعداد مشخصی سفر خارجی در پروژه‌ها دیده شود و بر اساس ارزیابی دقیق کارشناسی، تعداد نفرات، روزها و حتی اسامی افراد با ملاحظه‌ی تمامی جنبه‌های احتمالی ارائه گردد. چرا که کسب تجربه فقط با آوردن افراد متخصص انجام نخواهد شد و اعزام کارشناسان جهت کسب و انتقال تجربه و فن آوری نیز الزامی است. البته پیشنهاد مکمل بنده این است که در حوزه‌های نفتی دنیا وارد شده و با خرید سهام شرکت‌های نفتی و مشارکت‌های بین‌المللی، دید کارشناسان بومی را بین‌المللی کنیم. چرا ایران نباید در یک بلوک اکتشافی مثلاً در آفریقا، ۲۰ درصد سهم داشته باشد؟ چرا شرکت نفت خود را تنها به مرزهای داخل کشور محدود می‌کند؟ امیدوارم روزی برسد که شرکت ملی نفت ایران در کنار تولید پنج میلیون بشکه نفت خام در داخل، یک میلیون بشکه نیز در خارج کشور تولید داشته باشد. پس اگر بخواهیم با شرکت‌های خارجی کار کنیم باید تعاملی باز داشته باشیم.

ارتقاء فن آوری و انتقال سرمایه‌ی خارجی با تنگ‌نظری، اعمال محدودیت و فشار امکان‌پذیر نیست. همچنین لزوم قرار گرفتن کارشناسان داخلی در کنار پروژه‌های خارجی به‌شدت احساس می‌شود و به‌نظر بنده حتی کارشناس

حفاری روی سکو هم باید دوره‌ی مشخصی مثلاً یک یا دو ماه روی سکوی مشابه خارجی کار کند تا دانش را به داخل انتقال دهد؛ چرا که آموزش فقط در کلاس درس اتفاق نمی‌افتد.

البته در اواخر تجربه‌ی بلوک‌های اکتشافی، تنها گوشه‌ای از محدودیت‌های بین‌المللی تأثیرگذار بود و تعداد زیادی از شرکت‌های اروپایی و سایر شرکت‌هایی که خواستار شرکت در مناقصه‌ها بودند عقب‌نشینی کردند. هرچند قرارداد پانزده بلوک قبل از تحریم‌ها امضاء شد اما در آن پروژه‌ها نیز به‌دلیل تحریم‌ها مشکل انتقال ارز و منابع وجود داشت. حتی سه تا از بلوک‌های ارائه شده عملاً به اهداف موردنظر دست پیدا نکردند. چرا که با وجود توان جذب سرمایه‌ای بیش از یک میلیارد و دویست میلیون دلار، تحریم‌ها سبب شد بخشی از سرمایه‌ی برنامه‌ریزی شده را از دست بدهیم. مثلاً به دلیل همین محدودیت‌ها، در بلوک‌های خرم‌آباد، دنان و مغان عملیات اکتشافی تکمیل نشد.

در مجموع موفق ندانستن طرح بلوک‌های اکتشافی نشانگر عدم آشنایی به نتایج کار، پیچیدگی‌های مربوط به مناقصه، قراردادهای بین‌المللی و ... است و باید مشخص شود که منظور از توفیق چیست؟

اکتشاف و تولید: می‌توان صحبت متقدان را این‌گونه مطرح کرد که اگر در اولویت‌بندی کار، امکان ارائه‌ی بلوک‌های فقیر به همراه بلوک‌های غنی برای مناقصه‌ی بین‌المللی وجود داشت، می‌شد امتیازاتی از طرف‌های خارجی گرفت و تجربه‌ی بیشتری حاصل کرد.

روشندل: به قطعاً می‌توانستیم بهتر عمل کرده و موفقیت‌های بیشتری به‌دست آوریم. اما باید سعی کنیم شرایط را عوض کرده و آینده را بسازیم. مثلاً بنده پیشنهاد می‌کنم که حتی مناطق کم‌پتانسیل به‌صورت پله‌ای عرضه شود. یعنی ابتدا مطالعه‌ی زمین‌شناسی و ژئوفیزیک ارائه گردد و در صورت موفقیت‌آمیز بودن، حفاری اکتشافی صورت گیرد. در ابتدای کار لزومی



به اخذ تعهد حفاری وجود نداشته باشد و حتی در صورت وجود تعهد حفر چاه اگر نتایج مطالعات اولیه منفی بود بلوک دیگری در اختیار شرکت طرف قرارداد گذاشته شود؛ این یعنی انعطاف پذیری.

علم و دانش مانند رودخانه‌ای جاری، مسیر خود را پیدا کرده و به حرکت ادامه می‌دهد. ما باید به کارشناسان خود اعتماد کنیم. خوشبختانه در زمان ما این اعتماد به بدنه‌ی کارشناسی وجود داشت که همین جا باید از حمایت مسئولان و مدیران شرکت نفت در دوران مسئولیت خود در طرح‌های اکتشافی تقدیر و تشکر کنیم. البته محدودیت‌های جانبی مورد اشاره علاوه بر مبحث بلوک‌ها، در سایر موارد نیز معضلات و مشکلات زیادی را در کارهای مختلف ایجاد می‌کند.

جذب سرمایه، مجموعه‌ای عوامل را دربر می‌گیرد و قرارداد تنها یک قسمت از کار است. مقررات و قوانین داخلی، مدیریت و حدود اختیارات مسئولان، توانمندسازی بدنه‌ی کارشناسی و نیروها نیز در این امر دخیل هستند. مثلاً نمی‌توان یک مدیر پروژه‌ی ضعیف داخلی و فاقد اختیار را در کنار یک مدیر پروژه‌ی توانمند خارجی با اختیارات کامل قرار داد.

در نهایت باید با تشکیل یک گروه، مجموعه‌ی مشکلات آن زمان بررسی و راهکار حل آنها ارائه شود تا بتوان در آینده شرایط جذب سرمایه را در کشور ایجاد کرد.

در شرایط سیاسی فعلی، جذب سرمایه‌ی خارجی در زمینه‌ی توسعه‌ی میدین اکتشافی، مشکل به نظر می‌رسد. اما شرکت ملی نفت باید مقررات موجود را بازنگری کرده، از تجربه‌ی قبلی استفاده نموده و مشکلات سابق را حل کند و به محض مساعد شدن شرایط، بدون اتلاف وقت، مناقصات را برگزار نماید.

اكتشاف و تولید: با توجه به تجربه‌ی

جنابالی در جایگاه مدیریتی در بخش دولتی و خصوصی، چگونه می‌توان از خروج نیروهای توانمند و کارشناسان برجسته‌ی بدنه

سازمان‌های دولتی نفتی کشور جلوگیری به عمل آورد؟

روشندل: امروزه تفکر سازمان‌های دولتی در دنیا در حال از بین رفتن است. اما به این نکته هم باید توجه داشت که شرکت‌های نفتی تقریباً در همه‌جای دنیا به نحوی وابسته به دولت بوده و به دنبال منافع دولت‌های خود هستند. شرکت ملی نفت ایران در زمان‌های گذشته، به شکل یک شرکت تعریف شده بود. اما این شرکت در طول زمان و با وضع قوانین دولتی تبدیل به سازمانی کاملاً دولتی شده است.

چاره‌ای نیست و باید به تجربه‌های جهانی در این خصوص دقت کنیم؛ مانند شرکت‌های نفتی چین، نروژ و ... که توانسته‌اند موفق عمل کنند. طی مطالعه‌ای در داخل کشور شرکت ملی نفت با پانزده شرکت مختلف خارجی مقایسه شده بود که نتیجه‌ی آن ساختار منحصر به فرد شرکت ملی نفت بود. در بسیاری از موارد نیازی به تجربه کردن نیست و می‌توان از تجربه‌ی دیگران استفاده کرده و اصرار بر تک بودن نداشت.

با در نظر گرفتن ساختارهای بین‌المللی و تجربه‌های جهانی (بهترین تجربه‌ها) مبحث نیروی انسانی به بازنگری نیاز دارد.

مثلاً با تغییر ماهیت شرکت ملی نفت از شرکتی عملیاتی به شرکتی ناظر، بسیاری از کارشناسان با تجربه و عملیاتی پس از مدتی باز نشسته شده و نیروهای جوان بدون سابقه‌ی عملیاتی جذب و از ابتدا مشغول امر نظارت و طراحی شدند. بدیهی است که نمی‌توان از آنها توقع زیادی داشت و به تدریج توانمندی افراد تنزل پیدا می‌کند. پس شرکت نفت باید متناسب با تغییر ماهیت، مقررات استخدامی خود را نیز تغییر می‌داد تا موفق شود. در حالی که اگر شرکت‌های خارجی از تصدی‌گری به سمت حاکمیت حرکت کردند، قبلاً لوازم کار را آماده کرده بودند. یعنی باید نیروهای مورد نیاز خود را از میان افراد با تجربه‌ی عملیاتی با سنین مختلف جذب کنند تا توانمندی افراد، ارتقاء یابد.

با نگاهی به بعضی اجزای ساختاری شرکت

ملی نفت می‌توان به مشکلات آن پی برد. مثلاً افرادی که در مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت ملی نفت مشغول به کار می‌شوند حداقل باید تجربه و توان کارشناسی بیست ساله داشته باشند. حال که عملیات در شرکت‌های ملی نفت ایران انجام نمی‌شود این نیروها از کجا باید تأمین شوند؟ جذب نیروی متخصص در رتبه‌ها و رشته‌های مختلف باید بر حسب نیاز سازمان باشد. بدیهی است که به دلیل سن بالای افراد واجد این شرایط، طبق ضوابط موجود استخدام آنها ممنوع است. امروزه در شرکت‌های مطرح نفتی جهان، رقابت برای جذب نیروی متخصص از تمام نقاط جهان انجام می‌شود. شرکت ملی نفت نیز با مهاجرت خیل عظیمی از کارشناسان به سایر شرکت‌های مطرح نفتی مواجه است. پس در راستای تحولی عظیم در ساختار شرکت ملی نفت و اداره‌ی این شرکت در کلاس جهانی، به تغییراتی در ساختار نیروی انسانی، مدیریتی و مقررات جذب نیازمندیم. باید ترتیبی اتخاذ کرد تا از توانمندترین افراد استفاده شود و حتی بین آنها رقابتی جهت به دست آوردن شغل‌های تخصصی ایجاد گردد. این زمینه‌های کاری را باید به صورت فرصت‌های شغلی ارائه کرد تا مثل سایر شرکت‌های نفتی بهترین‌ها جذب شوند.

در مجموع امروزه اختیارات محدود مدیران شرکت نفت، نیروی انسانی، توان فنی و کارشناسی، آموزش نیروی انسانی و قوانین و مقررات موجود سبب به وجود آمدن مشکلات عدیده‌ای شده است.

از طرفی حال که قرار است پایه‌ی پای شرکت‌های بین‌المللی کار کنیم تفاوت فاحش دستمزد بین دو طرف چه توجیهی دارد و نیروی انسانی باید تا چه حد با عرق ملی و تعصب مقاومت کرده و شاهد این تبعیض باشد؟ قطعاً عده‌ای به سایر کشورها خواهند رفت (که رفته‌اند). مسلماً برای حل این معضل باید راه مناسبی یافت؛ و گرنه این مشکل نیز به تدریج توان فنی و اجرایی شرکت ملی نفت ایران را کاهش خواهد داد. ■