

مصاحبه اختصاصی اکتشاف و تولید با دکتر هرمز فلاوند؛ مدیر اکتشاف شرکت ملی نفت ایران اکتشاف منابع نفت و گاز؛ زمینه‌ساز افزایش قدرت چانه‌زنی و جذابیت‌های سرمایه‌گذاری در صنعت نفت کشور

تهیه و تنظیم: شهرام شرکی ■ مدیریت اکتشاف



اکتشاف و تولید: جناب عالی به واسطه تخصص خود از گذشته نیز با اکتشاف و فعالیت‌های مربوط به آن آشنا بودید. اکنون که مسئولیت مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران را پذیرفته‌اید آنرا چگونه ارزیابی می‌کنید و نقاط قوت و ضعف اکتشاف را در چه زمینه‌هایی می‌دانید و چه برنامه‌ای برای پیشبرد اهداف اکتشافی دارید؟

از جمله نقاط قوت مدیریت اکتشاف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نیروی انسانی متخصص
 - نظام‌مندی و رعایت سلسله مراتب اداری
 - عادت به هم‌اندیشی و کار تیمی
 - ارتباط سازنده با محافل علمی جهانی و به‌روز بودن در زمینه‌های اکتشافی روز جهان و اما نقاط ضعف زیاد محسوس نیست؛ شاید بتوان اذعان کرد که زودتر از این باید جهت شناسایی انواع تله‌های هیدروکربوری اقدام کنیم.
- در زمینه اکتشاف منابع هیدروکربوری متعارف و تله‌های معمول تاقدیسی، هم دانش

فنی لازم در مدیریت اکتشاف وجود دارد و هم به خوبی به این دانش عمل شده است. نشانه‌های این امر در اکتشافات موفق سال‌های اخیر مشخص است. در زمینه اکتشاف سایر انواع تله‌های هیدروکربوری نظیر تله‌های مرکب و چینه‌ای فعالیت‌های خوبی صورت گرفته و حتی حفاری‌هایی نیز انجام شده است؛ اما به جهت پیچیدگی شناسایی این گونه تله‌ها و شناسایی کم آنها، این مطلب حتی در سطح جهانی هنوز نیاز به کار بیشتری دارد که از جمله نکات مورد توجه مدیریت اکتشاف در آینده خواهد بود. اکتشاف میدان سپهر شروع خوبی برای شناخت این گونه منابع بود. امید است بتوانیم با تولید دانش مربوط به اکتشاف تله‌های مرکب در سنگ‌های کربناته، قدمی در راستای ارتقاء دانش فنی کشورمان و حتی جهان برداشته و مرزهای دانش را در این حوزه گسترش دهیم. از جمله نکات حائز اهمیت دیگر می‌توان به اکتشاف منابع غیرمتعارف اشاره کرد که با کمی تأخیر اما با همت مدیران پیشین در



مدیریت اکتشاف آغاز شده و امید است با سرعت بخشیدن به روند مطالعات بتوانیم در این زمینه به سطح قابل قبولی برسیم.

اکتشاف وتولید: مدیریت اکتشاف در سال های اخیر همواره فراتر از برنامه پیش بینی شده عمل کرده؛ جنابعالی دلیل این امر را ضعف در پیش بینی هایی می دانید که نیاز به اصلاح دارند یا اعتقاد دارید اصولاً ماهیت کار اکتشافی قابل پیش بینی دقیق نیست؟

بنده معتقدم ماهیت کار اکتشافی این گونه است. در عین حال پیشنهاد می کنم همواره تعهدات ایجاد شده برای مدیریت اکتشاف را باید دست پائین گرفت. زیرا دست بالا بودن تعهدات قدرت ریسک را از این مدیریت می گیرد که این امر موجب می شود کلیه اولویت های باریسک کم در صف نخست قرار گیرند و موارد پریسک تر برای آیندگان باقی بماند. در عین حال اکتشاف یک فرآیند زمان بر است. مشغول کردن مدیریت اکتشاف به انجام تعهدات سنگین مانع از ایجاد فرصت لازم جهت توجه به تولید دانش فنی مورد نیاز جهت انجام اکتشافات پیچیده تر پیش رو و آزمایش ایده های نوآورانه می شود. شاید بتوان این گونه تفسیر کرد که در سال های گذشته پیش بینی و تعهدات کم اکتشافی این اجازه را به مدیریت اکتشاف داد که با آسودگی بیشتر، ضمن تولید دانش فنی مورد نیاز، ریسک پذیری بیشتری داشته باشد که برکات این امر به صورت اکتشافات فراتر از برنامه متجلی شد.

اکتشاف وتولید: پیشی گرفتن اکتشاف از برنامه و تولیدی نرسدن میادین کشف شده زمزمه هایی را به گوش رساننده مبنی بر اینکه شاید بهتر باشد سرعت رشد اکتشاف را کاهش داد و بیشتر روی توسعه میادین کشف شده متمرکز شد. نظر شما در این زمینه چیست؟

اینجانب به شدت با این نظر مخالفم و

معتقدم این تفکر ناشی از شناخت ناصحیح ماهیت فعالیت های اکتشافی است. همان گونه که ذکر شد اکتشاف فرآیندی زمان بر است. کاهش فعالیت های امروز تبعات خود را در سال های آتی (۴ تا ۵ سال دیگر) نشان می دهد. بنده نه تنها به حفظ سرمایه گذاری کشور برای اکتشاف معتقدم، بلکه پیشنهاد می کنم افزایش سرمایه گذاری اکتشافی در وهله نخست به تثبیت جایگاه ایران در بازار انرژی کمک خواهد کرد و از دیدگاه دیگر شناسائی پتانسیل های هیدروکربوری متعارف (و در آینده نزدیک غیرمتعارف) زمینه ساز جذب سرمایه گذاری های بخش خصوصی و شرکت های نفتی بین المللی در کشور خواهد بود. ضمن اینکه با افزایش اکتشافات نفت و گاز، تعداد میادین بیشتر و متنوع تری را می توانیم برای سرمایه گذاری در آینده در دست داشته باشیم. اکنون که در کشور عراق رقابت شدیدی در اکتشاف و تولید آغاز شده، اکتشاف منابع غیرمتعارف در کشورهای منطقه و جهان مورد توجه قرار گرفته و به نظر من ایران نباید به واسطه فشارهای موجود از تحرک اکتشاف بکاهد. زیرا شناخت منابع، قدرت چانه زنی را در عقد قراردادهای بیشتر کرده و جذابیت سرمایه گذاری را افزایش می دهد. پر واضح است که عدم شناسایی و واگذاری بدون شناخت به جهت ریسک زیاد حافظ منافع کشور نیست.

اکتشاف وتولید: اخیراً شرکت های تولیدی

نیز به نوعی در تلاش برای انجام فعالیت های اکتشافی هستند. اصولاً جنابعالی با تمرکز فعالیت های اکتشافی در مدیریت اکتشاف موافق هستید یا تقسیم آن در شرکت های تولیدی را به صلاح کشور می دانید؟

بنده به دلایل زیر به شدت با تقسیم اکتشاف مخالف هستم و متمرکز بودن عملیات اکتشاف در یک مدیریت را به صلاح کشور می دانم:

■ نداشتن سازمان مناسب و نیروی انسانی

با تخصص اکتشافی در داخل و حتی خارج از شرکت ملی نفت (غیر از مدیریت اکتشاف)

■ شرکت های تولیدی به جهت محدودیت نواحی عملیاتی ملزم به بخشی نگری در مطالعات ناحیه ای هستند.

■ اولویت بندی شرکت های تولیدی در سطح محدوده عملیاتی خود می باشد نه در سطح کشور. لذا شرکت ها مجبور به انجام لرزه نگاری و حفاری باریسک های زیاد اکتشافی هستند.

■ عدم وجود سازمانی چابک در شرکت های تولیدی

■ عدم وجود نیروهای اکتشافی راهبر در شرکت های تولیدی

■ عدم استقلال اکتشاف وابسته به شرکت های تولیدی در بخش پشتیبانی

■ استفاده از نیروهای تولیدی در بخش اکتشاف

اکتشاف وتولید: جنابعالی با جذب سرمایه گذاری خارجی در اکتشاف موافقت می کنید؟ و اصولاً در این زمینه برنامه ای دارید؟

بنده به شرط حفظ منافع کشور با جذب سرمایه گذاری خارجی در اکتشاف و تولید نفت موافقم. یعنی دانش و فن آوری در اختیار کارشناسان ایرانی قرار گیرد و به منافع کشور آسیب نرساند که این امر موجب تسریع رشد کشور خواهد شد. در عین حال به منظور مذاکره و جذب سرمایه گذاری خارجی یا بخش خصوصی داخلی، شناخت دقیق و صحیح پتانسیل های اکتشافی کشور قدم نخست خواهد بود.

اکتشاف وتولید: آیا با گذشت بیش از یکصد سال از آغاز اکتشاف نفت در ایران آیا توان رقابت با رقبای خارجی و شرکت در مناقصات بین المللی جهت اکتشاف نفت و گاز در مدیریت اکتشاف وجود دارد و آیا تاکنون فعالیتی در این زمینه صورت گرفته است؟

اینجانب به جرأت اعلام می کنم که توانایی صدور خدمات و دانش فنی به منظور ورود به

حوزه فعالیت‌های اکتشافی برون مرزی کاملاً در کشور وجود دارد. در زمینه امکان ورود به مناقصات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری به منظور اکتشاف و تولید در خارج از کشور نیز می‌توان گفت توان فنی موجود است. موضوعی که نیاز به کار دارد مباحث حقوقی ورود واحدهای تابعه شرکت ملی نفت به این مناقصات و میحث سرمایه‌گذاری است. به عنوان مثال در این زمینه به صورت محدود در حال ارزیابی فنی بلوک‌های اکتشافی کشور بولیوی هستیم.

اکتشاف و تولید: آیا برآوردی از میزان نفت باقیمانده برای اکتشاف در حوضه‌های روسوبی ایران دارید؟

در این زمینه نمی‌توان آمار دقیقی ارائه داد اما بر پایه آمار منتشر شده بین‌المللی و بررسی‌های صورت گرفته در مدیریت اکتشاف، زاگرس در قرن ۲۱ نیز به واسطه پتانسیل بالای خود کانون توجه فعالیت‌های اکتشافی و تولیدی خواهد بود.

اکتشاف و تولید: همان‌طور که جنابعالی واقفید نیروی انسانی کارآمد از جمله مهم‌ترین منابع هر سازمان موفق است. چه برنامه‌هایی برای حفظ نیروهای فعلی با شرایط موجود (عدم تساوی پرداخت‌ها با پرداخت‌های کشورهای همسایه) دارید؟

بررسی‌های صورت گرفته حاکی از اینست که برای ترک‌کنندگان خدمت، عدم رضایت شغلی در رتبه نخست قرار دارد که این امر موجب بروز پدیده فرار مغزها و کارشناسان آموزش‌دیده و مجرب خواهد شد. هم‌چنین کافی نبودن دستمزدها نیز دومین دلیل افراد برای خروج از مدیریت است. لذا توجه به شایسته‌سالاری و گماردن افراد در مشاغل مرتبط با تخصص و شأن آنان، نقش مهمی در حفظ نیروی انسانی دارد. بنده به این اصل معتقدم که حس خدمت به کشور و تحمل سختی‌ها و مشاهده رشد و شکوفایی کشور به

و دانشگاه شکل بهتری گیرد باید نیروی کیفی تربیت کنیم. این کار به دانشگاه‌ها فرصت می‌دهد که با آسودگی خاطر بیشتری پا به عرصه پژوهش گذارده و در رفع معضلات صنعت نقش اثربخشی ایفا کنند.

اکتشاف و تولید: به عنوان آخرین سؤال نظر جنابعالی در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های اکتشافی چیست و چه بخشی از این فعالیت‌ها را حاکمیتی و غیرقابل واگذاری دانسته و کدام بخش‌ها را قابل برون‌سپاری می‌دانید؟

برون‌سپاری امور غیرحاکمیتی در چارچوب هدف کلی کوچک‌سازی بدنه دولت بوده و لازم‌الاجراست. این امر قطعاً مزایایی دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تسریع در انجام امور و در صف نماندن پروژه‌ها به دلیل کمبود نیروی انسانی دولتی
 - ایجاد بازار کار
 - ایجاد رقابت و کمک به بهبود کیفیت و کاهش قیمت
 - امکان شکل‌گیری و تقویت شرکت‌هایی که توان رقابت در سطح بین‌المللی را داشته و برای کشور ارزش‌آور هستند.
 - افزایش زمان تفکر پرسنل و تقویت خلاقیت و نوآوری
- اما ذکر این نکته نیز ضروری است که برون‌سپاری نکته ظریفی دارد؛ به این معنی که برون‌سپاری تضعیف بخش دولتی نیست بلکه نیروهای شاغل در ادارات دولتی باید در بالاترین سطح علمی و فنی قرار داشته باشند تا ضمن نظارت صحیح و دریافت نتیجه مناسب، موجبات ارتقاء بخش خصوصی را نیز فراهم آورند. به نظر بنده در زمینه تفکیک امور حاکمیتی و تصدی‌گری باید که امور مربوط به نواحی مرزی (به‌ویژه میادین مشترک) جهت حفظ امنیت اطلاعات در زمره امور حاکمیتی قرار گیرند.

واسطه تفکر و تلاش جمعی بسیار لذت‌بخش است. این احساس که هر نفر سهم کوچکی از این توفیق دارد با تحمل زندگی در قریب و دور بودن از اصل و ریشه انسان قابل‌مقایسه نیست. در عین حال در تلاش برای کسب حقوق و مزایای مناسب شأن پرسنل اکتشاف نیز هستیم و ضروری است این معضل در سطح شرکت ملی نفت ایران با شناسایی نقاط ضعف و قوت، آسیب‌شناسی شود.

اکتشاف و تولید: میزان وابستگی فعالیت‌های اکتشاف به فن‌آوری‌های خارجی را چگونه ارزیابی می‌کنید و نظر شما در خصوص برقراری ارتباط با مراکز تحقیقاتی داخلی به منظور کاهش وابستگی و حتی در صورت امکان صدور دانش فنی چیست؟

قطعاً در مدیریت اکتشاف که مدیریتی دانش‌محور است همواره نیاز به تحقیق و ارتباط با مراکز تحقیقاتی وجود دارد. اما به نظر می‌رسد ارتباط صنعت کشور با دانشگاه‌ها نیاز به کار بیشتری دارد. دانشگاه‌های کشور بیشتر آموزش‌محور هستند و به اندازه کافی با مشکلات صنعت آشنایی ندارند. البته از ۱۰ سال قبل وضعیت بهتر شده ولی کماکان در این حوزه نیازمند کار بیشتری هستیم. باید پژوهش‌محوری در دانشگاه‌ها تقویت شود و تلاش کنیم با تعامل بیشتر و ایجاد بستر مناسب، صنعت از توانایی‌های دانشگاه مطلع و منتفع شده و دانشگاه نیز ضمن آشنایی با مشکلات صنعت به شکل هدف‌مند برای پاسخ‌گویی به این نیازها گام بردارد. به نظر می‌رسد دو طرز فکر در سیستم تربیت نیروی متخصص کشور وجود دارد. تربیت نیروی کیفی و تربیت نیروی کمی. در تربیت نیروی کمی هدف اینست که در کشور همواره نیروهای متخصص در حد متوسط وجود داشته باشند که با خروج نیروها از سیستم، کار متوقف نشود. اما بنده فکر می‌کنم در صورتی که بخواهیم ارتباط صنعت