

گفتگو با غلامحسین حسنتاش  
رئیس اسبق مرکز مطالعات بین‌المللی انرژی

## نباید پیچ و مهره تحریم‌ها تا این حد سفت‌وسخت می‌شد

هماکبیری

«تحریم» عنوانی است که به‌ویژه سال‌های اخیر بسیاری از مشکلات صنعت نفت را به آن ارتباط می‌دهند. پس از مشکلاتی از قبیل تأخیر در توسعه میادین نفتی و گازی و عدم تأمین به‌موقع تجهیزات مورد نیاز، این بار نوبت به صادرات و فروش نفت خام رسیده که با عنوان تحریم‌گره بخورد. با تحریم فروش نفت اقتصاد نفتی کشور نیز گرفتار مسائلی شد که گره‌گشایی از آنها نیازمند هزینه و انرژی فراوانی است. از سوی دیگر در آمد حاصل از فروش نفت خام نیز بلوکه و نتوانست به اقتصاد بازگردد. مشکلاتی از این دست صنایع کشور را با بحرانی مواجه کرد که ممکن است به‌راحتی‌ها نتوان راهکاری برای حل آنها پیدا کرد.

غلامحسین حسنتاش رئیس اسبق مرکز مطالعات بین‌المللی انرژی معتقد است که نباید اجازه می‌دادیم تحریم‌ها تا این اندازه بر صنعت نفت ایران تأثیرگذار باشد؛ چراکه باز شدن هر گره‌ای از تحریم، زمان زیادی لازم دارد. این در حالی است که به‌نظر می‌رسد مشکلات داخلی و به‌تعبیری تحریم‌های داخلی صنعت نفت بیش از تحریم‌های خارجی است. در این میان می‌توان به تغییرات مدیریتی گسترده و استفاده از افراد ناکارآمد در این صنعت اشاره کرد.



نیز به دلیل مشکل در سیستم بانکی میسر نشده است.

آیا تحریم‌ها آثار مثبتی نیز به همراه داشته است؟ شاید تنها اثر مثبتی که بتوان به آن اشاره کرد به‌کارگیری بیشتر شرکت‌های داخلی و توانمندی‌های دورن کشور در پروژه‌های صنعت نفت باشد. هرچند به دلیل اینکه اصولاً در پروژه‌های صنعت نفت حلقه‌های مفقوده‌ای وجود دارد که توانمندی‌های داخلی قادر به تکمیل آنها نیست در اکثر موارد این امر با توفیق کامل همراه نبوده و به‌همین علت پیمانکاران و سازندگان داخلی نتوانسته‌اند پروژه‌ها را به سرانجام برسانند. آیا بی‌تجربگی پیمانکاران و عدم حضور آنها در پروژه‌های بزرگ می‌تواند یکی از این حلقه‌های مفقوده باشد؟

به عقیده بنده یکی از مهم‌ترین حلقه‌های مفقوده که بیشتر حالت نرم‌افزاری دارد، توانایی مدیریت پروژه‌های چندوجهی بزرگ در کشور است. به‌عنوان مثال در پارس جنوبی پروژه‌های حفاری دریایی، لوله‌گذاری در دریا و ساخت سکو در

برخی معتقدند آثار مثبت تحریم‌ها بر صنعت نفت ایران بیشتر از آثار منفی بوده است. نظر جنابعالی به‌عنوان یکی از کارشناسان باسابقه حوزه انرژی، در این خصوص چیست؟

به‌نظر بنده در مجموع تحریم‌ها بر صنعت نفت ایران اثر منفی داشته؛ به‌ویژه از دیدگاه به تأخیر افتادن پروژه‌های اولویت‌دار مثل توسعه فازهای مختلف پارس جنوبی. تحریم‌ها هم به‌شکل مستقیم در تأمین و خرید تجهیزات مهم فنی و مهندسی پروژه‌ها مشکل ایجاد کرده و هم به‌شکل غیرمستقیم؛ به این معنی که بعضی تجهیزات مورد نیاز کشور مشمول تحریم نبوده اما به دلیل مشکلات دریافت و پرداخت از طریق بانک‌های بین‌المللی، این تجهیزات به کشور وارد نشده‌اند و همین موضوع باعث تأخیر پروژه‌ها و خسارت کشور شده است. این معضل به‌ویژه در میداین مشترک که کشور همسایه در حال برداشت از مخزن است بیشتر جلب توجه می‌نماید.

همچنین تحریم سبب کاهش صادرات نفت خام نیز شده و برگرداندن درآمد نفت‌های صادر شده



اما این موارد کافی نبوده است. در واقع مشکل اصلی اینست که در صد سالی که از عمر صنعت نفت ایران گذشته به همه حلقه‌های تکمیلی این صنعت دست نیافته‌ایم.

در صورت کاهش تحریم‌ها ارتباط مؤثر و سازنده صنعت نفت ایران با شرکت‌های بین‌المللی تا چه حد در توسعه این صنعت نقش خواهد داشت؟

ارتباط با شرکت‌های بین‌المللی به یقین آثار مثبتی به همراه دارد که البته برای توفیق این ارتباطات شرایطی نیز لازم است. مهم‌ترین شرط آنست که صنعت نفت به‌عنوان کارفرما برنامه جامع و منظمی داشته باشد، حلقه‌های مفقوده خود را بشناسد و از توانایی شرکت‌های خارجی جهت تکمیل این حلقه‌ها استفاده کند. اگر اولویت‌های توسعه صنعت نفت کشور مشخص نباشد و شرکت‌های خارجی در امور که اولویت‌دار نیست به‌کار گرفته شوند این امر نتایج مثبتی به همراه نخواهد داشت.

مخالفت برخی از کارشناسان و مدیران وزارت نفت با حضور شرکت‌های خارجی در کشور تنها

دریا و همچنین پروژه‌های پالایشگاه‌سازی در خشکی نیز وجود دارد. این موارد حکایت از یک پروژه بزرگ چندوجهی دارد که باید کارهای مختلفی در آن انجام شود. صنعت نفت ما معمولاً در مدیریت این نوع پروژه‌ها ضعف دارد

تنها اثر مثبت تحریم به کارگیری بیشتر شرکت‌های داخلی و توانمندی‌های درون کشور در پروژه‌های صنعت نفت بوده است

و همین معضل مدیریتی منجر به طولانی شدن پروژه‌ها خواهد شد. مشکل دیگر در خصوص تجهیزات خاص است. به‌عنوان مثال صنعت نفت دکل حفاری دریایی ندارد؛ اگر هم داشته باشد توان بهره‌برداری مطلوب از آن با کارایی مناسب را ندارد. لوله‌گذاری دریایی، لوله‌های جداری چاه‌های نفت و مواردی از این دست نیز حلقه‌های مفقوده صنعت نفت هستند. برخی شرکت‌ها مانند شرکت صدرا در ساخت جکت‌های (پایه‌های سکوها) دریایی موفقیت‌هایی داشته‌اند

مشخص می‌شود و به‌طور قطع هیچ‌کس مخالف رفع این کاستی‌ها با استفاده از توان شرکت‌های خارجی نیست.

**آیا ضعف مدیریتی می‌تواند معلول عدم پایداری مدیران صنعت نفت باشد؟**

ناپایداری مدیریت یکی از دلایل ضعف مدیریت بوده اما از دیگر دلایل این ضعف، شتاب‌زدگی است. در زمانی که صنعت نفت کشور مدیریت پایدارتری داشت نیز نوعی شتاب‌زدگی به چشم می‌خورد. می‌گویند ژاپنی‌ها ۱۰ سال برنامه‌ریزی

اگر اولویت‌ها مشخص نباشد و شرکت‌های خارجی در امور غیر اولویت‌دار به کار گرفته شود این امر نتایج مثبتی به همراه نخواهد داشت

کرده و یک سال اجرا می‌کنند. ولی در ایران چون برنامه‌ریزی وجود ندارد بلافاصله کلنگ می‌زنیم و کار را شروع می‌کنیم. همه مشکلات ناشی از عدم برنامه‌ریزی، خود را در مسیر نشان می‌دهند؛ به این معنی که پروژه‌های ما زود شروع می‌شوند اما چون همه مسائل را مدنظر قرار نداده‌ایم و مطالعات درستی انجام نشده پروژه‌ها بسیار دیر به پایان می‌رسند. ضمن اینکه ناپایداری مدیران نیز هم در اثر تغییرات و هم ناشی از به‌کارگیری افراد ناآشنا با صنعت نفت بوده است.

شما که در زمان جنگ در وزارت نفت حضور داشته‌اید این گفته که شرایط فعلی صنعت نفت و تحریم‌ها از شرایط زمان جنگ بدتر است را تأیید می‌کنید؟

دوره هشت ساله دولت‌های نهم و دهم ریاست‌جمهوری با زمان جنگ مقایسه می‌شود و عده‌ای معتقدند خسارت این هشت سال بیش از خسارت هشت سال جنگ تحمیلی بوده است. من این حرف را قبول دارم و برای آن دلایل منطقی دارم. توسعه نیازمند چهار ابزار

به همین دلیلی است که اشاره کردید؟ اساساً کسی نمی‌تواند با کار درست مخالف باشد. مخالفت با کارهایی است که بر اساس نقشه راه و به‌شکل اصولی انجام نمی‌شود. به‌عنوان مثال شاید من در صنعت نفت به‌عنوان یکی از مخالفان قراردادهای بیع‌متقابل شناخته شده باشم. در صورتی که چنین چیزی اصلاً صحیح نیست. بنده هیچ‌گاه با نوع قرارداد بیع‌متقابل مخالفت نکرده‌ام بلکه موضوع بحث همیشه در قالب قراردادهای بیع‌متقابل مطرح گردیده است. انتقاد من این بوده که هیچ‌گاه اولویت‌های صنعت نفت مطرح نشده است. سؤالی که می‌توان طرح کرد اینست که چرا زمانی که شرکت‌های خارجی حاضر بودند در ایران کار کنند از آنها در میدان مشترک استفاده نشد؟ یا مثلاً سیری-EOA و میادین سروش و نوروز چه اولویتی داشتند که خارجی‌ها در آنجا به‌کار گرفته شدند؟

**به‌نظر شما دلیل این موضوع چیست؟**

این‌گونه موارد حاصل فقدان یک برنامه جامع برای توسعه ذخایر هیدروکربوری است. به‌طور قطع با توجه به تنوع میادین در ایران (چه از دیدگاه مستقل و مشترک و چه از نظر نفت‌خام‌های سبک و سنگین یا گاز با مشخصات متنوع)، در بهترین شرایط و حتی با حضور همه شرکت‌های خارجی و جذب تمامی سرمایه‌های لازم، نمی‌توان همه میادین را به‌طور هم‌زمان توسعه داد. چراکه هیچ‌گاه توان مدیریتی، کارفرمایی و زیرساختی لازم برای توسعه هم‌زمان فراهم نیست. به‌همین دلیل باید در یک نقشه راه، اولویت‌ها مشخص شده باشد.

**چرا نقشه راه وجود ندارد؟ آیا این موضوع نیز ناشی از ضعف مدیریتی است؟**

به‌نظر می‌رسد فقدان نقشه راه نیز به‌طور عمده ناشی از ضعف مدیریتی صنعت نفت است. طی همین نقشه راه است که کمبود و خلاءها

گرفته، انگیزه‌های نیروی انسانی از دست رفته و برنامه‌ریزی به‌شدت مخدوش شده که این آسیب‌ها عمده‌تر از خسارات زمان جنگ است. اگر بازسازی سخت‌افزارها مشکل باشد بازسازی نرم‌افزارها چندین برابر مشکل‌تر خواهد بود. ضمن اینکه باید به این نکته نیز توجه کنیم که حجم آسیب‌های وارده به کشور در این دوران، خیلی بیشتر از خسارات زمان جنگ است. چهار عاملی که به آنها اشاره کردید تا چه حد سبب وابستگی کشور به کشورهای خارجی می‌شود؟ به‌عبارت دیگر برای توسعه صنعت نفت باید چقدر برون‌گرا و چقدر درون‌گرا باشیم؟

چاره‌ای غیر از تجهیز خود به‌ویژه در زمینه ابزار مدیریت و سازماندهی و همچنین ابزار اطلاعات و دانش‌فنی نداریم. چراکه اداره مملکت را نمی‌توان به دست خارجی‌ها داد. شرکت‌های خارجی به‌عنوان پیمانکار وارد کشور می‌شوند و به‌دنبال منافع خود هستند. صنعت نفت باید منافع شرکت‌های خارجی را با منافع ملی هم‌راستا کند؛ چراکه این شرکت‌ها هرگز به‌دنبال شناسایی اولویت‌های ملی ایران و تشخیص درست یا غلط پروژه‌های صنعت نفت کشور ما نیستند بلکه همیشه خواستار پروژه‌هایی هستند که سودآوری بیشتری داشته باشند. این موضوع تا حد زیادی درباره پیمانکاران داخلی نیز صادق است. بنابراین ضروری است که از طریق مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح، حتی استفاده از شرکت‌های خارجی نیز در راستای منافع ملی انجام گیرد. تأمین تجهیزات و نیروی انسانی از کشورهای خارجی امکان‌پذیر است اما توسعه ابزارهای اطلاعاتی و سازمانی کشور توسط صنعت نفت نیز اجتناب‌ناپذیر است. تا چه حد می‌توان خوش‌بین بود که تحریم‌های بخش انرژی چه در بخش صادرات نفت خام و چه



چرا زمانی که شرکت‌های خارجی حاضر بودند در ایران کار کنند از آنها در میدان مشترک استفاده نشد

است: ابزار فنی، ابزار انسانی، ابزار اطلاعاتی و ابزارسازمانی. در جنگ‌ها معمولاً ابزار فنی صدمه می‌بیند ولی سه ابزار دیگر که از جنس نرم‌افزار هستند ارتقاء پیدا می‌کنند. بنابراین بعد از جنگ چون سه بال نرم‌افزاری توسعه یافته بودند مشکلات فنی با سرعت بیشتری قابل‌حل بود. اما در هشت سال گذشته در ایران عکس این موضوع اتفاق افتاده؛ یعنی بیشترین تخریب در سازمان، اطلاعات و نیروی انسانی به‌وجود آمده است. وزارت نفت پنج وزیر را تجربه کرده و مدتی هم توسط سرپرست اداره شده است. تغییرات وسیع مدیریتی صورت



کشورهای چین و روسیه تجربه خوبی از همکاری با ایران نداشته اند و به تعهداتشان عمل نکرده اند

در بازار کمی دشوار خواهد بود. چراکه در بازار عرضه بیش از تقاضاست. در مواقعی که بازار نفت کمبود دارد، به محض برگشت یک کشور به بازار به هر طریق نفت آن کشور خریدار دارد و فروش چندان کار سختی نیست. اما وقتی تراز عرضه و تقاضا به ضرر عرضه منفی است، بازگشت به بازار کار ساده‌ای نیست. به همین دلیل وزارت نفت باید از همین امروز برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهد تا در صورت سبک‌تر شدن تحریم‌ها، بازاریابی را فعال‌تر پیگیری کند. حتی شاید لازم باشد همکاری‌هایی میان وزارت نفت، وزارت امور خارجه و وزارت صنعت، معدن و

در بخش تأمین تجهیزات برطرف شود؟  
بنده در مجموع به روندی پیش‌رو که شش ماه نخست آن با اعتمادسازی آغاز شده خوش‌بین هستم و فکر می‌کنم این روند تداوم پیدا کند؛ چراکه غربی‌ها جهت ایجاد تحولی که سبب کاهش خشونت در منطقه شود جدی هستند. هرچند این امر بسیار زمان‌بر خواهد بود ولی اگر ایران نیز در این زمینه جدی باشد کار پیشرفت خواهد کرد. این یک حقیقت است که از ابتدا باید مانع ارجاع پرونده هسته‌ای کشور به شورای امنیت می‌شدیم تا پیچ و مهره تحریم‌ها تا این حد سفت و سخت نشود. چراکه باز کردن این پیچ‌ها بسیار زمان‌بر است. به‌عنوان مثال پس از گذشت چندین سال از سقوط رژیم صدام حسین و حکومت نوری مالکی در عراق، آخرین تحریم‌های این کشور چند ماه برداشته شد. این در حالی است که تحریم‌های ایران بسیار سنگین‌تر و پیچیده‌تر از عراق است.

فکر می‌کنید در صورت رفع تحریم‌ها چه کشورهایی در اولویت همکاری با صنعت نفت ایران هستند؟

به‌طور عمده کشورهای غربی و اروپایی شرکای ایران خواهند بود. ضمن اینکه ممکن است آمریکایی‌ها هم بیایند. کشور ما در سالیان اخیر تجربه خوبی از همکاری با چین و روسیه نداشته؛ این کشورها هم به تعهداتشان عمل نکرده‌اند و هم از لحاظ فنی نتوانسته‌اند کمک چندانی برای صنعت نفت باشند.

آیا نظر آقای زنگنه هم همین بوده که به محض تصدی دوباره وزارت نفت تأکید فراوانی بر حضور مجدد شرکت‌های بزرگ نفتی داشته‌اند؟  
بله. منتها به شرط رفع تحریم‌ها.

پس از بازگشت نفت ایران به بازار جهانی نفت، شرایط این بازار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در سال‌های پیش‌رو (۲۰۱۴ و ۲۰۱۵)، حضور



عکس مصطفی قیطی/ایرنا

انجام داده و نفت را به فروش برساند با فرض رفع تحریم نیز بعید است عراقی‌ها انعطاف چندانی نشان داده و تولید نفت را کاهش دهند. چراکه شرکت‌های خارجی متعددی در این کشور سرمایه‌گذاری کرده‌اند و بر اساس تعهدهای قراردادی، هنوز پروژه‌ها در دوران بازگشت سرمایه بوده و میادین به عراق واگذار نشده است. البته به نظر می‌رسد به دلیل اینکه آمریکایی‌ها تمایل ندارند قیمت نفت خام کاهش پیدا کند عربستان مجبور به کاهش تولید خواهد بود؛ چراکه در صورت کاهش قیمت نفت خام، تولید نفت‌های رسوبی (اویل شیل‌ها) غیراقتصادی خواهد بود. بنابراین ایالات متحده با هدف جلوگیری از کاهش قیمت نفت، عربستان را وادار به کاهش تولید خواهد کرد.

آیا عربستان می‌پذیرد؟

به نظر می‌رسد عربستان سعودی مجبور به این کار بوده و آنرا بپذیرد. ■

تجارت صورت گیرد تا با به‌کارگیری اهرم‌های سیاسی و تجاری، مشتریان گذشته نفت ایران بازگردند. در حقیقت نمی‌توان چندان ساده از این موضوع گذر کرد.

پس با توجه به آنچه گفتید رفع تحریم‌ها به‌علت مذاکرات در حال انجام است نه به‌دلیل بازار عرضه و تقاضا.

بله، ضمن اینکه باید توجه کرد که ممکن است تحریم‌ها نیز رفع شود و محدودیتی هم در خصوص فروش نفت ایران وجود نداشته باشد ولی به دلیل اینکه خریداران مدت‌ها عادت کرده‌اند نفت مورد نیاز خود را از منبع دیگری تأمین کنند و همچنین بازار هم اشباع شده، برگرداندن مشتریان سابق کار راحتی نخواهد بود. نباید فکر کنیم اگر تحریم‌ها برداشته شود

نباید فکر کنیم اگر تحریم‌ها برداشته شود همان بازار سابق را خواهیم داشت چرا که کسب بازار نیازمند برنامه ریزی است

به‌شکل اتوماتیک همان بازار سابق را خواهیم داشت؛ چراکه به‌دست آوردن مجدد سهم بازار نیازمند برنامه‌ریزی است. بر اساس پیش‌بینی‌ها در سال ۲۰۱۴ وضعیت بازار بسته‌تر هم خواهد شد و عرضه غیراوپک ۱/۷ میلیون بشکه در روز افزایش پیدا خواهد کرد که بیشتر آن هم به دلیل افزایش تولید نفت ایالات متحده آمریکاست. این در حالی است که تقاضای جهانی تنها ۱/۱ میلیون بشکه در روز افزایش خواهد یافت. ضمن اینکه افزایش تولید اوپک، عراق و لیبی هم به این مقادیر اضافه خواهد شد.

به نظر شما واکنش کشورهای مطرح مانند عراق، عربستان و حتی ایالات متحده به رفع تحریم‌های انرژی چه خواهد بود؟

به عقیده بنده اگر ایران بتواند بازاریابی مناسبی