

* چه اتفاقی می افتد که مهندس موسوی به آقای آقازاده می رسد؟

ببینید! من بعد از یک مدت کوتاهی بعد از وزیر شدن آقای آقازاده به نفت آمدم، بنابراین مطالب قبل از ورود من به نفت بر اساس شنیده هایم می باشد. اما چیزی که می توانم خدمتتان عرض کنم این است که آقای غرضی عملکرد خوبی در نفت نداشت و عمدتاً هم از دو جهت، یکی شاید مقداری ذهن خوانی و روانشناسی کردن باشد ولی گفتن آن بد نیست. آقای غرضی قبل از نفت استاندار خوزستان بود. به نظر من کسی که در آن زمان و آن شرایط از استانداری خوزستان می آید و وزیر نفت می شود، با یک حساسیت یا با زاویه نسبت به نفت وارد می شود، چرا؟ برای اینکه در آن زمان ، نفت امکانات بسیار گسترده ای در خوزستان داشت در صورتی که استانداری ها دستشان بسته بود و شاید این خودش عاملی بود که در واقع استاندار خوزستان یک نگاه منفی نسبت به نفت پیدا می کرد و باعث می شد که با یک بدبینی ای وارد نفت بشود. من فکر می کنم آقای غرضی با یک بدبینی نسبت به اهالی نفت و صنعت نفت وارد نفت شد که ناشی از این سابقه بوده است. با این موضع ایشان شروع به حذف امتیازات صنعت نفتی ها و تطبیق دادن آنها با بقیه دستگاه ها کرد.

به نظر من یکی از اشتباهات آقای غرضی این بود که بسیاری از آیین نامه ها و بخشنامه های سازمان استخدامی کشور را در نفت اجرا کرد و فشار آورد که اجرا بشود، در صورتی که مقررات نفت از قدیم خاص و متفاوت بود و آنها اصلاً با نفت قابل تطبیق نبود. مثلاً فرض بفرمایید که سقف حقوق بازنشستگی ۸۶۳۰ تومان که در اوایل انقلاب سازمان امور استخدامی کشور برای بازنشستگان تعیین کرده بود در نفت هم اعمال شد در صورتی که در نفت کسوراتی که از کارکنان نفت کسر می شود باید در دوره بازنشستگی بازپرداخت بشود و به نظر با اجرای این قانون به نوعی خلاف شرع و خلاف حقوق انسان ها هم اتفاق افتاد. امثال این اقدامات باعث شد که یک جبهه گیری خیلی گسترده در نفت علیه آقای غرضی به وجود آمد. طبیعتاً در آن جو و شرایط اوایل انقلاب ممکن بود کسی نگوید که من مثلاً از آقای غرضی ناراحتم چون حقوق و مزایایم را کم کرده و طبیعتاً ممکن است که مردم ضعف های عملکردهای دیگر او را مطرح بکنند. ولی تحلیل من این است که این موضع گیری که قاطبه صنعت نفت نسبت به آقای غرضی پیدا کردند عمدتاً شاید مربوط به این چیزها بود و این برخوردی که ایشان با نفتی ها و خصوصاً حقوق و مزایای نفتی ها کرد. من قبل از آمدن به نفت، کارمند مجلس بودم ولی به صورت پاره وقت با نخست وزیر همکاری داشتم، گروه گروه از نفتی ها می آمدند شکایت می کردند، نخست وزیر و دستگاه نخست وزیر در معرض اطلاعات منفی نسبت به آقای غرضی و عملکرد او بودند. مطلب دیگری که دولت درگیر آن شده بود این بود که آقای غرضی در نفت این شعار را در پیش گرفته که

تولید رژیم گذشته غیرصیانتی بوده و ما نباید آنقدر تولید بکنیم و آن تولید اصلا غلط بوده و خیانت بوده و از این حرف‌ها. به نظر من این شعار باعث شد که ما به شدت گرفتار مشکلات تولید و افت تولید بشویم.

**** اما کاهش حدود چهار میلیون بشکه ای نفت در دوره دولت موقت اتفاق می افتد.**

بله اما عمر دولت موقت خیلی کوتاه بود.

**** استدلال دولت موقت این بود: با توجه به افزایش بهای نفت برای کسب درآمد مشخص شده در بودجه، نیاز به حجم کمتر صادرات داریم.**

شاید یک مقدار موضع فرق می‌کند؛ به نظر من دولت موقت با توجه به آدم‌هایی که در آن بودند دارای دیدگاه نسبت به پدیده‌هایی مثل بیماری هلندی و ظرفیت جذب اقتصاد بودند. آنها این توجه را داشتند که پول نفت وقتی بی حساب و کتاب به اقتصاد می‌آید، اقتصاد را دچار مشکل می‌کند و این باید کنترل بشود. در این مورد دو موضع می‌شود داشت، یکی اینکه ما نفت را به میزانی که به صلاح مملکت است و بهینه‌ی تولید است تولید و استخراج کنیم ولی درآمدش را وارد اقتصاد کشور نکنیم، یکی دیگر هم این است که نه، ما اصلا به میزانی که نیاز داریم استخراج کنیم. به نظر می‌رسد که دولت موقت از این موضع وارد شده بود که نیاز ما و ظرفیت جذب اقتصاد اقتضاء می‌کند حجم کمتری از نفت صادر کنیم. در دوره آقای غرضی همان مساله ادامه پیدا کرد منتها موضوع توجه به اقتصاد ملی نبود بلکه بیشتر بحث این بود که میزان بالای تولید غلط و غیرصیانتی بوده و به میادین کشور لطمه زده است. یک نوع بدبینی که در واقع یک نوع توطئه‌ی شرکت‌های نفتی و غربی‌ها بوده که فقط دنبال منافع خودشان بودند که فقط مخزن را تخلیه کنند و بروند. البته شخصا معتقدم که این لزوما حرف درستی نیست، برای اینکه حداقل خود رژیم گذشته، خواب صد ساله برای مملکت دیده بودند و بسیاری از پروژه‌های تزریق گاز ما هم که یک اقدام صیانتی است از قبل از انقلاب تعریف شده بود. نکته مهم این است که چه برخورد دولت موقت و چه برخورد آقای غرضی موجب یک نوع بی‌توجهی به بخش تولید و استخراج شد. بخش استخراج و تولید با توجه به طبیعتش وقتی مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد به شدت دچار مشکل و افت می‌شود. بعدا هم جنگ و حملات به تاسیسات نفتی این مساله را تشدید کرد؛ بنابراین جمع‌بندی عرضم این است که در دوره آقای غرضی به اصطلاح توان تولید نفت کشور به سرعت شروع به تقلیل پیدا کردن کرد و این موضوع یک جایی گریبان آقای غرضی را گرفت.

**** پس به این دلایل بود که مهندس موسوی به آقای آقازاده می‌رسد؟**

در همین رابطه نکته سوم که به نظر من خیلی مهم بود و شاید مقدمه ورود آقای آقازاده به نفت شد این بود که آقای غرضی دستگاه فروش و صادرات نفتش هم خیلی ضعیف بود. البته یک مقدار هم شاید بشود حق داد چون شما می‌دانید ما تا قبل از انقلاب بازاریابی فروش نفت نداشتیم و در واقع همان شرکت‌های تولیدکننده خودشان عمدتاً این کار را انجام می‌دادند. یعنی اواخر رژیم گذشته بود که در تجدیدنظری که در قرارداد کنسرسیوم شد، دولت برای صادرات نفت یک مقدار سهم گرفت و آنها هم پالایشگاه‌های دنیا و مصرف‌کننده‌های نهایی نفت خام را نمی‌شناختند و نفت را عمدتاً به شرکت‌ها بزرگ نفتی می‌فروختند. بنابراین نفت که حالا تحت تحریم هم قرار گرفته بود و حالا شرکت‌های بزرگ نفتی امریکائی هم (پس از داستان اشغال سفارت) اجازه نداشتند نفت ایران را معامله کنند، یک دستگاه بازاریابی خیلی قوی می‌خواست که بتواند پالایشگاه‌ها را پیدا کند و مصرف‌کننده‌های نفتخام را پیدا کند و به آنها بفروشد. بحث فروش نرفتن نفت به نشست‌های سران قوا کشیده شد و این شائبه پیش آمد که آقای غرضی نتوانسته در زمان جنگ درآمد موردنیاز کشور را تامین کند. هم به دلیل مشکل تولید و هم به دلیل مشکل بازاریابی و صادرات. آقای غرضی هم که دید سنبه پر زور است و به اصطلاح خطرناک است و دیگر دارد پُست‌اش را از دست می‌دهد، به سیستم برگشت که واقعا این کار را بکند و اینجا بود که با خیلی از مدیرانش دعواش شد. ایشان تازه فهمید که برخی مدیرانش ناکارایی‌شان را پشت بحث صیانت پوشانده‌اند.

**** اما به نظر می‌رسد اعتماد نخست‌وزیر به آقای آقازاده در انتخاب وی به وزارت موثر بود؟**

در سوال شما ناخودآگاه یک فرض قطعی گرفته شده است، یعنی فرض این است آیا چون قرار بود آقای آقازاده وزیر نفت بشود آقای غرضی برکنار شد!... واقعا جمع‌بندی من این نیست و من فکر می‌کنم که آقای غرضی دچار مشکل شده بود و نمی‌توانست صنعت نفت را اداره کند، من فکر می‌کنم اگر آقای غرضی عملکرد خوبی داشت و می‌توانست خواسته‌های دولت را تامین بکند شاید این اتفاق تا مدت‌ها نمی‌افتاد و این تعویض صورت نمی‌گرفت. بنابراین نفت دچار مشکل شده بود و طبیعتاً مهندس موسوی فرد مورداعتمادش را به آنجا می‌فرستد و حالا واقعا هم شاید آن زمان کسی را نداشتیم که بگوییم که مثلاً در این سطح بوده و صنعت نفت را هم می‌شناخته. آقای آقازاده از مدت‌ها پیش یک وقوفی نسبت به مسائل نفت پیدا کرده بود.

**** انتظارات نخست‌وزیر از وزیر نفتش چه بود؟**

اگر بخواهیم صادقانه صحبت بکنیم، شرایط آن موقع شرایط جنگ و ویژه بوده است. در شرایط ویژه همه به فکر اداره وضع موجود هستند. به آن شکلی که بعدا در زمان آقای زنگنه مباحثی مثل توسعه بالادستی مطرح شد یا بعد از جنگ مطرح شد که صنعت نفت باید یک طرح و برنامه توسعه داشته باشد، آن موقع اصلا این حرف‌ها مطرح نبود و بیشتر بحث این بود که نفت باید اداره شود و کم مشکل هم اداره شود. صنعت نفتی که درگیر جنگ است و هر روز یکی از تاسیساتش را می‌زنند و هزار تا مشکل دارد، دیگر بحث برنامه‌ریزی مطرح نبود. درواقع یک نوع برخورد انفعالی می‌شود چون ما هم از نظر بین‌المللی تحت فشار بودیم و درست مقطعی بود که عربستان گرایش به کاهش دادن قیمت جهانی نفت و بحث سهم بازار پیدا کرد از نظر داخلی هم که شرایط جنگ بود. من فکر می‌کنم انتظاراتی که نخست‌وزیر از وزیر نفت داشت یکی این بود که مشکلاتی که در زمان آقای غرضی به وجود آمده بود را حل کند، یعنی صادرات را تقویت کند و بتواند درآمد موردنیاز کشور را تامین بکند. یکی هم این بود که صنعت نفت با آرامش اداره شود.

**** چالش درونی نداشته باشد.**

و به قول شما چالش درونی نداشته باشد و نارضایتی گسترده‌ای که ایجاد شده بود و می‌توانست در شرایط جنگ موجب ایجاد مشکلاتی بشود را نداشته باشد و حفظ وضع موجود و عمدتاً مشکل تولید، بازاریابی و صادرات نفت را حل کند.

**** اما با روی کار آمدن آقای آقازاده باز با موضوع سقوط قیمت نفت مواجه هستیم.**

حدود چند سال پیش معاون وقت وزارت خارجه آمریکا که در سال ۱۳۶۵ معاون بوده، می‌گوید که ما تصمیم گرفتیم قیمت جهانی نفت را در یک دوره پایین بیاوریم برای تحقق چند هدف؛ (۱) ایران را وادار به پایان دادن جنگ کنیم، (۲) فرآیند فروپاشی اتحاد شوروی را تسهیل کنیم (چون درآمد عمده شوروی هم از نفت و گاز بود) و (۳) درآمد لیبی را کم کنیم که نتواند حمایت از تروریسم کند. مشخصاً این سه تا هدف را می‌گوید و بعد می‌گوید این کار را از طریق سیاست سهم بازار عربستان سعودی انجام دادیم. در سال ۱۳۶۵ از کی یمانی وزیر وقت عربستان ناگهانی در جلسه‌ای آمد و اعلام کرد که دیگر قیمت برای ما مهم نیست. ما سال‌ها روی قیمت ایستادیم و همواره برای حفظ قیمت تولیدمان را کاهش داده ایم و عملاً به نفع غیروپکی‌ها سهم بازار خودمان را از دست دادیم اما از این به بعد برای ما دیگر سهم بازار مهم است و اوپک باید سهم بازارش را پس بگیرد.

**** استدلالش درست بود که...**

در واقع او می گفت: راه رسیدن به سهم بازار چیست؟ دامپینگ. چرا؟ برای اینکه هزینه‌های تولید غیراوپکی‌ها بالا است و اگر ما قیمت را پایین بیندازیم، آنها را از بازار بیرون می‌کنیم و تولیدشان غیراقتصادی می‌شود و می‌توانیم سهم‌مان را پس بگیریم. البته در همه این حرفها یک اشکالات اساسی وجود دارد.

عربستان سعودی ۴-۵ میلیون بشکه ظرفیت مازاد تولید داشت و می‌توانست بازار را خراب بکند و کرد. نفت را در بازار ریخت و گفت قیمت نفت دیگر برای ما مهم نیست و خب بازار از نفت اشباع شد و قیمت نفت هم شروع به کاهش مداوم کرد و شیوه‌های خاصی از معاملات نفت شروع شد که به آن معاملات «نت‌بک» می‌گویند. فروش نفت بصورت نت بک در تاریخ صنعت نفت فقط در آن دوره است و دیگر قبل و بعدش سابقه‌ای ندارد. نت‌بک یعنی اینکه نفت را به پالایشگر می‌دهید تا پالایش کند و فرآورده آن را هم بفروشد و بعدا بیاید براساس اینکه هر بشکه نفت تبدیل به چه فرآورده‌هایی شده و فرآورده‌ها را چند فروخته پول نفت را پردازد. در این روش سود پالایشگر تضمین شده است و لذا انگیزه دارد که هرچه بیشتر پالایش کند چون قرار است بعدا پول را حساب کند و پس بدهد. بنابراین بازار را از فرآورده اشباع می‌کند و با تمام ظرفیت کار می‌کند و روزبه‌روز قیمت نفتخام پایین‌تر می‌آید. یعنی این شیوه معاملات، بازار را در یک وضعیتی قرار می‌دهد که دائم قیمت پایین‌تر می‌آید و اختیار قیمت را هم شما به بازار فرآورده می‌دهید. آنقدر این روش بد بود که برخی همکاران نفت به این قراردادها «معاملات نکبت» می‌گفتند. در آن مقطع نیجریه و خود عربستان و اینها از این قراردادها بستند. این شرایط بازار را با یک وضع فاجعه‌آمیزی مواجه کرد و درآمد کشور را به شدت کاهش داد و به نظر من قطع و یقین نقش تعیین‌کننده در این جمع‌بندی که کشور و جنگ را نمی‌شود اداره کرد و باید جنگ را خاتمه داد ایفا کرد.

**آقای برکشلی یک مقاله‌ای دارد و می‌گوید ما در طول سال‌ها و از همان ابتدایی که در اوپک هستیم همواره از قیمت بالا حمایت کردیم. چه در دوره پیش از انقلاب و چه در دوران بعد از انقلاب این سیاست را اتخاذ کردیم. مگر ما با دو دیدگاه و از دو نظرگاه به نفت نگاه نکردیم پس چرا به این نتیجه واحد می‌رسیم؟

اگر شما اقتصاد نفت، منحنی تقاضای نفت و کشش قیمتی تقاضا را نگاه کنید خیلی راحت به این نتیجه می‌رسید که قیمت مهم است، چرا؟ برای اینکه نفت، کالایی است که تقریبا منحنی تقاضایش عمودی است یعنی نفت یک کالای ضروری است و مطالعات اقتصادسنجی هم این را تایید کرده است؛ در دوران مختلف، مناطق مختلف و برای کشورهای مختلف در سطح جهانی که مطالعه شده این را تایید کرده است. وقتی کشش قیمتی تقاضای این کالای ضروری پایین است، به این معنی است که شما هرگز نمی‌توانید با افزایش تولید

جبران درآمدی که با کاهش قیمت از دست می دهید بکنید، چون «درآمد» حاصلضرب چیست؟ مقدار تولید ضربدر قیمت. یعنی شما اگر مقدار تولید را بالا ببرید، آنقدر افت قیمت زیاد خواهد بود که هیچ وقت حاصلضرب اینها آن افت قیمت را جبران نمی کند؛ یعنی شما هم نفت بیشتری از ذخایری که فناپذیر، تمام شدنی و مربوط به نسل های آینده است، فروخته اید که دیگر جایگزین نمی شود و همین که درآمدها را جبران نکرده و قیمت را هم پایین برده اید. بنابراین به نظر من کسش قیمتی تقاضا و تابع تقاضای نفت این را خیلی راحت دیکته می کند که شما هم ذخایرتان را حفظ بکنید و هم با قیمت بیشتری بفروشید تا درآمد بیشتری کسب کنید، کشوری که غرض و مرض خاصی نداشته باشد ترجیح می دهد که قیمت بالا باشد. حالا ممکن است که بگویند من قیمت را آنقدر بالا نمی برم که اقتصاد دنیا به هم بریزد اما قیمت های خیلی پایین هیچ وقت به نفع تولیدکننده کالای فناپذیر نیست.

****مگر تاسیس اوپک با این هدف نبوده که از آن سقوط های قیمت نفت جلوگیری کند؟**

بله! ولی توجه داشته باشید که اوپک از ابتدا خیلی انفعالی به وجود آمده. اوپک در دهه اول اوج ایده آلس این بوده که شرکت های نفتی قیمت ها را پایین نیاورند؛ یعنی اصلا اوپک دنبال قیمت بالا نبود. شرکت ها در سال های ۱۹۵۸ و ۱۹۵۹ در دو مرحله قیمت های نفت را پایین آوردند؛ یعنی قیمتی که مثلا در ۲ دلار یا ۲ دلار و ۴ سنت تثبیت شده بوده در واقع تا ۱ دلار و ۷۸ سنت کاهش دادند و پایین آوردند. اولین خواسته اوپک همان طور که فکر می کنم در اساسنامه اش هم باشد «برگشتن قیمت به کاهش های قبل از ۱۹۵۸» بود؛ یعنی ایده آل اوپک این بود که قیمت نفت به همان ۲ دلار سابق برگردد و حتی حرف اوپک این بود که شرکت های نفتی بدون اطلاع کشورهای صاحب نفت، قیمت را کاهش یا افزایش ندهند. از اوایل دهه ۷۰ است که ورق برمی گردد و تحلیلیم این است که آمریکایی ها از ۱۹۷۰ به بعد به این نتیجه رسیدند که قیمت جهانی نفت باید بالا برود. اگر بخواهم وارد آن بحث بشوم خیلی مفصل است. می خواهم این نتیجه را بگیرم که موضع رژیم گذشته در افزایش قیمت های نفت با موضع جمهوری اسلامی خیلی متفاوت است، یعنی باز می شود استدلال کرد که اگر شاه از ۱۹۷۰ به بعد به دنبال افزایش قیمت نفت افتاد به نحوی احتمالا با غرب هماهنگ بوده و به نحوی منافع غربی ها یا حداقل آمریکا در آن بوده. مسلما نه همه غربی ها ولی آمریکایی ها یک جهت گیری در این زمینه داشتند که استدلال های زیادی برای آن دارم و من در مقطعی روی این مساله خیلی دقیق کار کردم. اما جمهوری اسلامی به عنوان یک نظام مستقل با منطق اقتصادی که دارد قیمت نفت برایش مهم است.

اما در مورد عربستان سعودی، تردیدی ندارم که منافع مصرف‌کننده برای عربستان همواره مهم بوده است. مثلاً در دوره ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸ که اقتصاد جهان شکوفا بود و اوپک در سقف تولید می‌کرد و اصلاً اوپکی‌ها مازاد ظرفیت نداشتند، عربستان به صورت مداوم تکرار می‌کرد که ما اضافه‌ظرفیت داریم، چه کسی می‌گوید نداریم، و می‌گفت اگر افزایش تولید نمی‌دهیم به‌خاطر این است که اصلاً مشکل بازار، مشکل عرضه نیست و کمبودی در بازار وجود ندارد، بلکه مشکل بازار دلال‌بازی، بازارهای بورس و سفته‌بازی است و اگر مشکل بازار واقعا عرضه باشد ما اضافه خواهیم کرد. آن موقع در مقاله‌ای نوشتم که چون اوپک اکنون به‌لحاظ فیزیکی نمی‌تواند در بازار تاثیرگذار باشد. عربستان سعودی به‌دنبال این است که به‌لحاظ روانی تاثیرگذار باشد، یعنی دائماً این آرامش را به کشورهای مصرف‌کننده می‌داد که نه، اگر لازم باشد ما تولیدمان را زیاد می‌کنیم ولی لازم نیست و اصلاً مشکل الان «عرضه» نیست.

اما یک واقعیت را هم نباید درباره عربستان سعودی نادیده گرفت. ببینید! کشورهای اوپک دو دسته هستند؛ کشورهایی که ذخایر محدودتری دارند و این ذخایر زودتر تمام می‌شود و عمر و حجم ذخایرشان کمتر است. اینها طبیعتاً برایشان قیمت بیشتر مهم است. زکی یمانی در توجیه اینکه سیاست سهم بازار را مطرح کرد، یک تزی داشت که تا این اواخر هم آن را تکرار می‌کرد. البته الان دیگر چون پیر شده است کمتر سخنرانی‌های آنچنانی می‌کند. ولی بالاخره تفکرش هنوز این است که می‌گوید اگر قیمت نفت خیلی بالا باشد در درازمدت کشورهای صنعتی به فکر سوخت‌های جایگزین می‌افتند و قیمت نفت هم کمک می‌کند به اینکه این سوخت‌ها اقتصادی شوند و اگر یک باره یک جهش تکنولوژیکی اتفاق بی‌افتد و اینها از نفت بی‌نیاز شوند نفت زیر پای ما (که دیگر هیچی غیر از این نداریم) بی‌ارزش می‌شود. این موضوع واقعا برای کسی که حجم ذخایر عظیم دارد می‌تواند یک دغدغه و نگرانی باشد.

من یادم می‌آید که زکی یمانی در یک کنفرانس اوپک که من خودم هم همراه آقای آقازاده بودم، در حاشیه جلسات که بحث می‌کردند، می‌گفت: من حاضر هستم همین الان کسی بیاید و نفت زیر پای من را بشکند ۲ دلار بخرد و برود. برای اینکه خیالم راحت می‌شود که مثلاً ۲۵۰ میلیارد بشکند ذخایر قابل‌باز یافت دارم و ۵۰۰ میلیارد دلار پول آن را می‌گیرم و سپرده‌گذاری می‌کنم و همچنین برنامه‌ریزی می‌کنم که بتوانم خودم را ۱۰۰ سال اداره کنم، ولی اگر اینها زیر زمین ماند و اگر یک روزی بی‌ارزش شد خب من چه کار کنم و چه خاکی به سرم کنم؟ من که دیگر چیزی ندارم و این بر و بیابان را چطور اداره کنم؟! توفان‌شن همه چیز را از بین می‌برد.

البته مغلطه‌هایی در این اظهارات بود، یعنی مثلا می‌گفت همان‌طور که دوران سنگ و دوران پارینه‌سنگی گذشت، دوران نفت هم خواهد گذشت. همان موقع ما بحث می‌کردیم و می‌گفتیم که آقا! دوران سنگ که گذشت سنگ که بی‌ارزش نشد! سنگ از محوریت زندگی خارج شد، یعنی قبلا محور زندگی بود ولی حالا دیگر نیست. این به این معنی نیست که سنگ بی‌ارزش شد. حالا ممکن است دوران نفت هم بگذرد، ولی نفت که بی‌ارزش نمی‌شود. این همه محصولات پتروشیمی تولید می‌شود. این نیست که یک دفعه یک کسی دیگر اصلا نخواهد نفت را استخراج بکند.

**** ما هم مگر جزو ذخایر عظیم‌ها نیستیم؟! یعنی ما هم دغدغه‌مان باید همان باشد.**

ذخایر عربستان بیش از دو برابر ما است. من این بحث را به‌طور استثنایی در مورد عربستان فقط مطرح می‌کنم، یعنی می‌گویم مثلا کسی که بیش از دو برابر ما ذخایر دارد بالاخره این حرف را نمی‌شود همه‌اش را تخطئه کرد. یعنی اگر ما بخواهیم یک زمانی با عربستان یک درک مشترکی پیدا بکنیم، بالاخره باید حس بکنیم که یک چنین چیزی هم برای اینها مطرح است و نمی‌شود آن را کاملا نادیده گرفت؛ یعنی «نگرانی از بی‌ارزش شدن نفت».

**** ۲۱ مرداد ۷۲ دوره سوم وزارت نفت آقای آقازاده است. به بخش‌هایی از برنامه ایشان اشاره می‌کنم؛ یکی اینکه می‌گوید «توسعه منابع گاز و شبکه گازرسانی»، «اجرای طرح‌هایی برای جلوگیری از سوختن و هدر رفتن گازهای همراه نفت»، «توسعه صنایع پتروشیمی»، «جهت‌گیری در اوپک از طریق اعمال سیاست‌های همبستگی اعضا» که در زیرمجموعه‌اش گفته که جلوگیری از نوسانات غیرضروری و در اختیار گرفتن حق قیمت‌گذاری نفت. حالا اگر بخواهیم تک‌تک جلو بیایم، منابع گاز و شبکه گازرسانی که طی سال‌ها بوده است اما اجرای طرح‌هایی برای جلوگیری از سوختن و هدر رفتن گازهای همراه نفت، احتمالا از ابتدای انقلاب جزو شعار همه وزرا بوده است اما همچنان گازهای همراه نفت ما دارد هدر می‌رود.**

پاسخ- البته از آن اولی به سادگی رد نشوید. ببینید! چون بالاخره در نظام جمهوری اسلامی یک جهت‌گیری خاصی روی گازرسانی و شبکه‌گذاری و اینها ایجاد شد. به‌نظر من شاید الان بهتر بتوانیم این را بفهمیم که این خیلی برخاسته از مطالعات جامع انرژی نبوده است. مثلا مطالعه نشده است که انرژی روستایی چه باید باشد و در مناطق مختلف باید چه انرژی ای عرضه شود. نمی‌خواهم واژه «پوپولیستی» را به کار ببرم بالاخره توجه

جمهوری اسلامی به رفاه عمومی بیشتر بوده و گازرسانی به این شکل بیشترین رفاه را ایجاد می کند. اما الان می فهمیم که ما اگر یک مقدار مطالعات دقیق تری می کردیم و یک طرح جامع برای توسعه انرژی داشتیم شاید این گونه اقدام به گازرسانی به همه جا نمی کردیم ولی در دوره آقازاده گرایش به گازرسانی گسترده تر شد. اما در مورد گاز همراه نفت، متاسفانه هنوز هم که هنوز است یک بخشی از گازهای همراه نفت (حالا به روز نیستیم، ولی شاید هنوز بیش از ۳۰ میلیون مترمکعب در روز) می سوزد. در رژیم گذشته که کنسرسیوم میادین نفتی را توسعه داده بود در اغلب جاها فکری برای گاز همراه نفت نکرده بودند و این گازها را می سوزاندند چون عمدتاً خود نفت برایشان مهم بود.

****** اما همین گاز همراه نفت را داشتند به شوروی صادر می کردند.

بله! یک بخشی اش صادر می شد و اصولاً شرکت گاز برای همین درست شد. مساله این است که تکنولوژی آن روز نفت و به خصوص گاز با تکنولوژی امروز خیلی تفاوت دارد. جمع آوری خیلی کار پرهزینه ای بود، کاربردهای گاز خیلی شناخته شده نبود، هزینه های انتقال زیاد بوده چون فقط با خط لوله می شد حمل کرد و به هر حال با این تصور که ما امروز راجع به گاز داریم که سوخت پاک تری است، با محیط زیست سازگارتر است و سهم بسیار بالایی در مصرف دنیا پیدا کرده متفاوت بود و می خواهم بگویم که با این تلقی و دید امروز نمی توانیم با آن دوره برخورد کنیم. یک خرده غیرمنصفانه می شود.

این را هم اضافه بکنم که خیلی از طرح های جمع آوری گاز در همان رژیم گذشته تعریف شده بود، مثلاً طرحی به نام «پتروشیمی ایران - ژاپن (IJPC: Iran-Japan Petrochemical Company)» بود که در بندر ماهشهر در حال ساخت بود، ایستگاه هایی گذاشته بودند که گاز بسیاری از میادین (دو میدان بزرگ کشور که بزرگ ترین میدان کشور هستند «میدان مارون و اهواز») را جمع بکند و هم خود گاز و هم میعانات گازی را انتقال بدهند برای مصارف پتروشیمی. اما به هر حال متاسفانه هنوز هم ما گرفتار این مساله هستیم تقریباً در برنامه تمام وزرا اگر نگاه بکنید بدون استثنا جمع آوری گازهای همراه نفت بوده است.

****** آقای آقازاده توسعه صنایع پتروشیمی را جزو اولویت های برنامه اش قرار می دهد. به نظر می رسد که نگاه به توسعه صنعت پتروشیمی در دوره آقای زنگنه خیلی پررنگ تر می شود. آیا آن زمان هم واقعا توسعه صنعت پتروشیمی در اولویت بود؟ یا...

پاسخ- من در مورد این موضوع برای خودم تحلیلی دارم که ادعا ندارم که خیلی درست است، ولی ما خواسته یا ناخواسته به وسیله عناصر خاص یا به وسیله آدمهای خاصی بوده و یا در برنامه‌ها بوده و یا چون مکتوب شده بوده، ما یک چیزهایی را از رژیم گذشته به ارث برده ایم و بدون اینکه تجزیه تحلیل کنیم که چه تغییرات و تحولاتی در شرایط ایجاد شده اینها را به صورت ارثیه با خود حمل می‌کنیم. شما به طور خیلی واضح و روشن اگر بروید دوره ۱۳۵۲ تا ۱۳۵۶ (برنامه پنجم رژیم گذشته) را مطالعه کنید، صورتجلسات شورای اقتصاد و شورای عالی اقتصاد که هر چند جلسه یک بار در حضور شاه تشکیل می‌شد (به شورای اقتصادی که در حضور شاه بود، «شورای عالی» می‌گفتند)، می‌بینید از ۵۲ به بعد شاه اصرار زیادی به گسترش صنایع پتروشیمی داشت و حتی خیلی افراطی هم می‌گفته که اصولاً نفت و گاز نباید به عنوان انرژی مصرف شود برای اینکه این می‌سوزد و از بین می‌رود، ما باید برویم انرژی مان را از نیروگاه‌های هسته‌ای تامین کنیم و نفت و گاز را در صنایع پتروشیمی به کار ببریم به دلیل این که ارزش افزوده خیلی بالایی ایجاد می‌کند.

****حرکت به سمت انرژی هسته‌ای نکته جالبی است.**

این را من مستند خدمتتان می‌گویم؛ یک مطلبی راجع به این موضوع نوشته ام که این گرایش در زمان رژیم گذشته وجود داشت و به نظر همین‌طور در برنامه‌ها به ما منتقل شده است. البته کشوری که نفت و گاز دارد طبیعتاً در توسعه صنایع پتروشیمی مزیت نسبی دارد، اما این مزیت نسبی کافی نیست؛ یعنی الان مزیت خصوصاً در صنعت پتروشیمی در دانایی است برای اینکه صنعت پتروشیمی از نظر فرآیندی یک صنعت بسیار پویایی بوده و تحولات شگرفی از نظر دانش فنی در آن اتفاق افتاده است. کشورهایی که صاحب دانش فنی نباشند به اصطلاح کلاهشان پس معرکه است. ما اگر آن زمانی که به گسترش صنایع پتروشیمی وارد شدیم به فکر دانش آن هم بودیم وضع دیگری داشتیم ولی متأسفانه نه رژیم شاه این کار را کرد، با آن دیدی که شاه برای ورود گسترده به این صنعت داشت (حالا یا غلط یا درست) و نه ما در جمهوری اسلامی این کار را کردیم که برویم وارد پایه های تکنولوژیک آن هم بشویم، ما هزینه‌های بسیار گزافی را برای **patent** و **license** پرداخت می‌کنیم و حتی اشراف فنی (یعنی چهار نفر آدم) هم نداریم که ببینیم که این طراحی‌ای که یک شرکت خاص به ما می‌فروشد طراحی خوبی است یا نه؟ در رژیم گذشته براساس آن تفکر، واحدهای پتروشیمی زیادی تعریف کردند و بیشتر برنامه‌های پتروشیمی در آن دوره ریخته شد از جمله پتروشیمی بسیار عظیمی به نام «پتروشیمی ایران-ژاپن» در بندر ماهشهر که اشاره کردم و قرار بود محصولات بسیار متنوعی تولید بکند که به انقلاب و به جنگ خورد و ۸ سال متوقف شد و فرسوده شد. یعنی شاید از نظر پیشرفت تقریباً بالای ۹۰

درصد بود که به جنگ خورد و در جنگ هم متوقف شد و هم ۸ سال در منطقه شرجی و با رطوبت بالا فرسوده شد. در زمان آقای آقازاده بعد از پایان جنگ اصرار بر تکمیل آن داشتند ولی ژاپنی‌ها با ضرر از این پروژه خارج شدند. یعنی شاید آن موقع با یک میلیارد دلار ضرر بیرون رفتن .

**یعنی اینکه کار را رها کردند و رفتند؟ یا نه...

پتروشیمی ایران-ژاپن مشارکت بود اما یادم نیست مشارکتشان ۵۰-۵۰ بود یا جور دیگر. ژاپنی‌ها سهمشان را فروختند و بیرون رفتند و با ضرر (تقریباً با ضرر یک میلیارد دلاری) هم فروختند. اما این خیلی مهم است! چرا ژاپنی‌ها رفتند بیرون؟! خب به دو دلیل عمده: ۱- ژاپنی‌ها می‌گفتند که ما چرا آمدیم این پتروشیمی را کنار آب ساختم؟ چون این را برای بازار داخلی ایران که نساختیم بلکه برای صادرات ساختم و حالا بعد از ۸ سال جنگ آن بازار صادراتی دیگر وجود ندارد و بازار در این بخش تغییر کرده است و می‌گفتند از جمله خود ما رفتیم و در عربستان با ساییک عربستان سرمایه‌گذاری کردیم و بسیاری از محصولات را تولید می‌کنیم. بنابراین آن بازار دیگر وجود ندارد. ولی ایران خیلی گوش به این حرف‌ها نداد. ضعف دانشی یکی‌اش هم همین جاست که شما چه محصولی را برای چه بازاری دارید تولید می‌کنید .

۲ - می‌گفتند فناوری‌ها و فرآیندها بسیار متحول شده است. یعنی چه؟ یعنی ما اگر اینجا مثلاً یک واحد تولید X ساختم و الان مثلاً فرض کنید ۳۰۰ میلیون دلار ارزش این واحد بوده، ۱۰-۲۰ درصد مانده تمام شود و ۱۰ درصد هم خسارت به آن خورده که حالا ۶۰ میلیون دلار یا ۷۰ میلیون دلار در اینجا هزینه دارد تا بازسازی و تکمیل بشود. ما اصلاً ترجیح نمی‌دهیم این را بازسازی کنیم و کامل کنیم. ما ترجیح می‌دهیم که لودر بیندازیم و بکنیم و بیرون بیاندازیم چون فرآیند جدیدی که همین میزان X را تولید می‌کند با ۸۰ میلیون دلار می‌شود آورد نصب کرد. یعنی شما به جای اینکه مثلاً ۶۰ میلیون دلار بدهید تا این واحد را بازسازی کامل کنید، با ۸۰ میلیون دلار یک واحد جدید قابل اجراست. ممکن است شما بگویید که خوب تکمیل این ۲۰ میلیون دلار کمتر است. پاسخ می‌داد که بله ولی مثلاً آن ۲۰ میلیون دلار هم یک ساله برمی‌گردد چون این فرآیند جدید است و مثلاً انرژی‌بری و هزینه‌های تعمیراتی‌اش بسیار کمتر است و تحول اساسی در فرآیند افتاده است .

در زمان جنگ هم یک اتفاقی افتاد و آن این بود که یک تیمی به پتروشیمی آمدند و همان ایده های قبلی توسعه پتروشیمی را دنبال کردند . این عده بر اساس مدل پتروشیمی ایران-ژاپن آمدند همان را در اراک، تهران، ارومیه و سایر شهر ها ایجاد کردند .ما بدون اینکه به خودمان زحمت بدهیم که چه تحولاتی در بازار اتفاق

افتاده، گفتیم آنها حتما یک حساب کتابی کرده بودند دیگر، حالا همان مجموعه را نه در یک جا بلکه چند جا کپی برداری کردیم.

****اعضای این تیم چه کسانی بودند؟**

تیم آقای مهندس طاهری که در آن دوره مدیرعامل پتروشیمی بود. آقای احتیاطی، طاهری و عباسزاده که در زمان آقای غرضی و مدت زیادی هم در زمان آقای آقازاده بودند. بعد جنگ در واقع رفتیم پتروشیمی ایران-ژاپن را در جاهای دیگر کپی کردیم و خود پتروشیمی ایران-ژاپن را هم که قرار شد بعد از جنگ بازسازی کنیم! ما همان ایده‌ای که پتروشیمی مزیت دارد و نباید خام‌فروشی بکنیم را ادامه دادیم و فکر هم می‌کردیم که راه صنعتی شدن همین است. بدون اینکه بر روی دانش فنی، مطالعات بازار و دیگر مسائل سرمایه‌گذاری کنیم که اگر هم انتخاب‌هایی می‌کنیم تصمیم درستی بگیریم و به روز باشیم. هنوز که هنوز است در خیلی از جاهای کشور در زنجیره صنعت پتروشیمی حلقه مفقوده وجود دارد و این حلقه را کامل نکردیم که این موضوع نشان می‌دهد که مطالعات جامع نداشته ایم. یک روندی را از گذشته دنبال کردیم اما در دوره جنگ همه چیز در دنیا عوض شده بود ولی ما همان حرکت خودمان را ادامه دادیم و این مزیت نسبی مان را هم نرفتیم تبدیل به یک مزیت مطلق کنیم. من نمی‌خواهم هرچه شده است را نفی کنم ولی بحث این است که تفکر مهندسی و به تعبیر من تفکر سخت افزاری، بر تفکر اقتصادی غلبه داشته و مطالعات جامعی نشده و به نرم افزارها توجه نشده است.

**** ۷ اسفند ۷۴ نخستین نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پتروشیمی و تولیدات وابسته افتتاح می‌شود. ایده برگزاری این نمایشگاه از سوی شخص یا افرادی بود؟ به نظر می‌رسد ما یک باره یک تغییر ۱۸۰ درجه‌ای در نگاهمان به نظام بین‌الملل پیدا می‌کنیم. در همین رویداد آقای آقازاده اعلام می‌کند که چندین پروژه برای سرمایه‌گذاری خارجی‌ها تعریف کرده ایم.**

پاسخ- خیلی طبیعی است. از دوره آقای رفسنجانی تب سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، استقراض خارجی و همه اینها شروع شد. از دوره جنگ و بازسازی خارج شده بودیم و رویکردی به دنیا و یک جهت‌گیری اقتصادی به اصطلاح اینکه حالا می‌خواهند سرمایه‌گذاری‌های مکمل در دنیا بکنیم. همین واژه بیع متقابل از کجا آمد؟! اینکه دیگران بیایند در خاک ما سرمایه‌گذاری کنند و از مزیت‌های ما و نیروی کار ما که ارزان‌تر است استفاده کنند و محصولش را هم ببرند با برند خودشان بفروشند. بیع متقابل در آن تعریف اولش

که بعداً آمد در نفت، برای سرمایه‌گذاری خارجی در وزارت بازرگانی و وزارت اقتصاد و اینها مطرح بود مفهومی این بود که صاحبان برند بیایند در خاک ما (همان کاری که چینی‌ها کردند و موفق هم بودند) و از مزیت‌های ما (انرژی و نیروی کار ارزان‌تر) استفاده کنند و با برند خودشان محصول را صادر کنند و برای ما شغل ایجاد می‌شود. یعنی حُسن آن برای ما این بود که شغل ایجاد می‌شد و مشکل بازار هم نداشتیم چون صاحب برند مشکل بازار را حل می‌کرد. حالا آقای آقازاده در این جو و فضا تاخیر هم داشت، آن دولت از همه وزرایش انتظار داشت که در این مسیر حرکت سریع داشته باشند. ولی شما می‌بینید که آقای آقازاده در اولین نمایشگاه نفت و گاز سخن از سرمایه‌گذاری خارجی می‌کند! به نظر من یکی از دلایل تعویض آقای آقازاده هم نهایتاً همین بود. برداشت من شاید بیشتر تحلیلی باشد، ولی شواهدی هم هست بر اینکه به اصطلاح آقای آقازاده را در این بحث موفق ندیدند که متناسب با بقیه دستگاه‌ها و متناسب با آن سرعت که در اقتصاد اتفاق افتاده به‌عنوان مهم‌ترین بخش اقتصاد کشور، حرکت کرده باشد. من فکر می‌کنم شاید به همین دلیل بود که در دوره بعد تصمیم گرفتند آقای زنگنه را انتخاب کنند چون فکر می‌کردند که این مسیر را تسهیل می‌کند.

*۲۲ اسفند ۶۸ یک مصاحبه‌ای با روزنامه «رسالت» می‌کند که چند تا نکته دارد می‌گوید؛ که بعد از انقلاب هیچ نوع نیروی خارجی در مخازن نفت وجود و مشارکت نداشته است. در طول چند ساله‌ای که بنده مسوولیت داشتم آنها به موفقیت‌های خوبی دست یافتند (منظورشان احتمالاً نیروهای داخلی بوده) و از آن جمله می‌توان از فعال کردن دریای خزر، کشف پارس شمالی (که خبرنگار در پرائتیز «مخزن مشترک با قطر» زده)، کشف مخازن جدید در خلیج فارس و کشف مخزن گازی عسلویه در استان بوشهر.

پاسخ - غلط است. ما پارس شمالی هم داریم که مخزن مستقل است.

*و اینکه ایشان می‌گویند از جمله آن موفقیت‌ها می‌توان فعال کردن دریای خزر، کشف پارس شمالی (که خبرنگار در پرائتیز «مخزن مشترک با قطر» زده)، کشف مخازن جدید خلیج فارس ... اینها را اگر تیکه تیکه بخواهیم جلو بیاوریم فعال کردن دریای خزر...؟!!

پاسخ - ببینید! البته به‌طور کل در دوره آقای آقازاده فعالیت اکتشافی بسیار محدود بوده و مثلاً کشف پارس شمالی تا جایی که من اطلاع دارم مربوط به قبل از انقلاب است.

در مورد دریای خزر عرض کنم بالاخره ایران از یک زمانی یک موجی آمد (حالا من دقیقاً یادم نیست این موج از کجا آمد که در همان زمان شوروی سابق بود) که ما احتمالاً در دریای خزر پتانسیل‌هایی داریم و باید حفاری

کنیم و چاه بزنیم و اکتشاف انجام دهیم. مدت‌ها این گرفتاری وجود داشت که ما هیچ دکل حفاری در دریای خزر نداریم. چندین سال با شوروی‌ها مذاکره انجام می‌دادیم. شوروی‌ها آنجا فعالیت داشتند و چاه داشتند و تاسیسات داشتند. ما همواره با آنها مذاکره می‌کردیم که یا به ما اجازه بدهند که از طریق وُلگا (که در یک فصول خیلی محدودی هم می‌شود کشتیرانی کرد) یک دکل را وارد کنیم یا به ما دکل اجازه بدهند. نکته جالب این است که روس‌ها یا شوروی‌ها (من می‌گویم شوروی‌ها که حالا اشتباه نشود) هیچ وقت «نه» نمی‌گفتند ولی در عمل کارشکنی می‌کردند، یعنی عملاً انجام نمی‌دادند. مذاکرات را طولانی می‌کردند و درواقع نمی‌خواستند ما در دریای خزر فعالیت کنیم. تا اینکه در زمان آقای آقازاده یک تصمیمی گرفته شد و آن تصمیم این بود که تا زمانی که شوروی‌ها احساس بکنند که ما لنگ آنها هستیم، این بازی (این برای ما روشن بود که این یک بازی بود) ادامه خواهد داشت. آن هم دلیل داشت، برای اینکه اگر نه می‌گفتند آب پاکی را روی دست ما می‌ریختند که ما برویم و یک راه دیگری پیدا کنید. آقای آقازاده تصمیم گرفت که ما باید به حاشیه خزر برویم و یک دکل بسازیم و چاره‌ای هم نداریم. خیلی هم گران تمام می‌شود چون تجهیزات را باید از جنوب وارد کنند و آنجا مونتاژ کنند و این طبیعتاً گران تمام می‌شود. ولی چاره‌ای نداریم. این تصمیم گرفته شد و اگر اشتباه نکنم قرار شد که یک شرکت فنلاندی و صدرا به صورت جوینت بیایند و دکل را بسازند. منتها ما یک اشتباه عجیبی در داستان خزر کردیم و آن این بود که نفهمیدیم اینجا آب عمیق است و دکل و تکنولوژی خاص می‌خواهد. چون شاید بدانید که دریای خزر یکی از عجایب جهان است یعنی اگر بخواهیم عجایب هفت‌گانه را بکنیم هشت‌گانه، یکی از عجایب هشت‌گانه‌ی دنیا «دریای خزر» است که یک دریای بسته در سمت ما عمق اقیانوس‌گونه دارد یعنی یک جایی است که عمق ۹۰۰ تا ۱۰۰۰ متر هم داریم؛ در صورتی که در کل خلیج فارس که آب باز هم هست ما مثلاً عمق بالای ۶۰-۷۰ متر نداریم.

به هر حال ما شروع کردیم در آنجا به مونتاژ کردن دکل. همان زمان شوروی‌ها دیدند که ما در این مساله جدی هستیم حاضر شدند یک دکل به ما اجازه بدهند. بعد دکلی ساخته شد و دو سه تا چاه در آب‌های ساحلی کم عمق ما زد اما مقداری که جلوتر می‌روی عمق زیادتر می‌شود. بعد دیدند که این دکل به درد ما نمی‌خورد و الان این دکل سال‌هاست که به قزاقستان اجازه داده شده است و دارند از آن استفاده می‌کنند چون اصلاً به درد ما نمی‌خورد. این دکل جدیدی که به بهره‌برداری رسیده دکلی است که بعداً در زمان آقای زنگنه برای آب‌های عمیق ساخته شد که خب البته تکنولوژی خیلی پیچیده‌ای هم دارد و در بهره‌برداری از آن مشکل داریم.

****یعنی اگر با فکر صحبت کرده باشد باید یک مفاهیمی داشته باشد دیگر فعال کردن دریای خزر یعنی چه؟**
یعنی ما به کشفیات جدیدی دست پیدا کردیم یا یک برآوردی از ذخایر دستمان آمد؟ یا...

پاسخ- یعنی منظورش این بوده که شروع به کارهای اکتشافی کردیم. در مورد پارس جنوبی (عرض کنم که حالا آنجا اشتباهی گفته) من به جرات به شما می‌گویم که پارس جنوبی را ما کشف نکردیم. خب! پارس جنوبی در این کنفرانس‌های بین‌المللی و در ارتباط ما با شرکت‌های بین‌المللی کشف شد. یعنی چه؟ قطری‌ها روی این میدان کار کرده بودند و نقشه‌هایش را به دنیا داده بودند و نمونه گاز آن درآورده بودند و چاه اکتشافی زده بودند، آن نقشه میدان قطری‌ها وقتی به خط مرزی می‌رسید صاف می‌شد. یعنی هر آدم عاقلی اگر مثلاً یک مقدار دقت و توجه می‌کرد می‌گفت این میدان نفتی که نمی‌تواند درست در این نقطه صاف شده باشد؛ این حتماً در آب‌های ما هم آمده است. این نکته را بیشتر از طریق شرکت‌های خارجی و براساس اطلاعاتی که قطری‌ها درباره مشخصات میدان و گاز میدان دادند متوجه شدیم. یعنی ما خودمان هیچ وقت حتی تا این اواخر کار اکتشافی را کامل نکردیم. شاید هنوز هم ما کار اکتشافی دقیقی آنجا انجام نداده باشیم.

****هنوز هم برآورد دقیقی نداریم؟**

پاسخ- نه. چون وقتی شما شروع به چاه زدن می‌کنید بالاخره خود آن چاه‌ها به شما اطلاعات می‌دهد دیگر، ولی ما براساس اینکه نزدیک خط مرزی و آنجایی که مشخص بوده که احتمال زیاد این در آب‌های ما آمده شروع به چاه زدن کردیم. فازهای اولیه‌مان هم نزدیک خط مرزی بود و بعد در فازهای بعدی به حاشیه آمدیم. پس این هم خیلی حرف درستی نیست. کلاً در دوره آقای آقازاده اصولاً توجه به بالادستی خیلی محدود بود. یعنی اگر هم ساخت‌وسازی شده عمدتاً پالایشگاه اراک و پالایشگاه بندرعباس بوده که اصطلاحاً بخش پایین‌دستی صنعت نفت است.

****در این خبر ازمخزن گازی عسلویه نیز نام می‌برد. منظور همان عسلویه ای است که الان به این نام می‌شناسیم؟**

مخزن گازی عسلویه...

پاسخ- من هنوز شک دارم که آیا واقعا ما در دوره جمهوری اسلامی یک کشف تازه‌ای را خودمان کرده باشیم یا نه! اکتشاف مراحل دارد در ابتدا یک مرحله اکتشافات سطح الارضی داریم که در این مرحله عکسبرداری

هوایی و شناخت لایه‌های پیچیده زمین و اینکه آیا این احتمال وجود دارد که در اعماق زمین یک طاق‌دیس نفتی باشد یا نه! بعد شما به سراغ مطالعات تحت‌الارضی می‌روید. تقریباً اصول کلی مطالعات تحت‌الارضی این است که امواجی را به لایه‌های زمین می‌فرستید که این امواج می‌تواند انفجاری، صوتی یا امواج ضربه‌ای باشد. بعد برگشت این امواج ثبت می‌شود و براساس یک نرم‌افزارهای بسیار پیچیده که اطلاعات خیلی زیاد درباره لایه‌های زمین دارند و روزبه‌روز کامل‌تر هم می‌شوند در مورد زاویه برگشت و شدت برگشت امواج به شما اطلاعات می‌دهد که شما با چه لایه و با چه موادی سروکار دارید. بعد با علم امروز از مطالعات تحت‌الارضی ۹۰ درصد می‌توانید مطمئن بشوید که طاق‌دیس هیدروکربنی یعنی به اصطلاح آن لایه زمین‌شناسی با مشخصات ثبت شده دارای ذخایر نفت و گاز وجود دارد یا خیر؟ حالا اگر این طاق‌دیس در منطقه‌ای باشد که هرچه از این طاق‌دیس‌ها وجود داشته دارای نفت و گاز بوده، به احتمال ۹۰ درصد این طاق‌دیس هم نفت دارد. اما مرحله سوم، زدن چاه اکتشافی است، در منطقه‌ای که براساس مطالعات تحت‌الارضی طاق‌دیس پیدا نمی‌شود چاه اکتشافی نمی‌زنید چون زدن چاه اکتشافی خیلی گران است و ممکن است ۱۰ تا ۱۵ میلیون دلار هزینه بردارد. بنابراین جایی هزینه می‌کنید که آن مطالعات تقریباً شما را مطمئن می‌کند (تا حد اطمینان) که طاق‌دیس وجود دارد، ولی آیا نفت و گاز هم در آن هست یا نه؟ خیلی جاها بوده که فکر می‌کردند نفت است و بعد گاز درآمده و خیلی جاها هم بوده که تمام مشخصات آن لایه نفت را داشته ولی نه نفت و نه گاز بوده. مثلاً ما در کبیرکوه (در شمال زاگرس) میدان بزرگی داریم که گاز ازت در آن هست. یا میدان شاه‌دیز جمهوری آذربایجان را اول فکر می‌کردند که نفت است ولی گاز درآمد و خیلی از محاسباتشان به هم ریخت.

****یعنی همه براساس مطالعات قبل از انقلاب و خارجی‌ها اعلام می‌شده؟**

پاسخ- نمی‌دانم. متأسفانه در جمهوری اسلامی این مد شد که وقتی که می‌رفتند یک طاق‌دیس شناخته‌شده‌ای که پرونده و اسم‌ورسم داشت و یک چاه اکتشافی روی آن زده بودند ولی آن چاه نتیجه نداده بود و قرار بود دوباره یک چاه دیگر در نقطه‌ای دیگر بزنند و آن به نتیجه می‌رسید را کشف جدید اعلام می‌کردند. یا پرونده و اسم‌ورسم و سابقه داشت ولی چاه اکتشافی زده نشده بود، ولی خب مکتشفین می‌دانستند که اینجا ۱۰۰ درصد طاق‌دیس وجود دارد ولی ۸۰ درصد احتمال دارد که نفت و گازی در آن باشد چون تا چاه نزنیم نمی‌توانیم مطمئن بشویم. این مد شد و حتی در دوره آقای زنگنه تا اینجا پیش رفت که میدانی به نام «میدان آزادگان» را به‌عنوان کشف جدید مطرح کردند، در صورتی که این میدان پرونده، سابقه و رکورد داشت و جالب این است که در زمانی که عراق به ایران حمله کرد یک دکل داشت دومین چاه اکتشافی را در این میدان «میدان

نیر کبیر» می‌زد. اسم این میدان در پرونده‌ها نیر کبیر بود. عراقی‌ها دکل و تجهیزات را برداشتند و بردند. تا بعد از جنگ که بخش‌هایی را مین‌روبی کردند و سومین چاه اکتشافی را زدند و معلوم شد که نفت دارد، اسم میدان را عوض کردند و به‌عنوان کشف جدید مطرح کردند. یا مثلاً در زمان آقای زنگنه کار را به جایی رساندند که میدان «کوه موند» را که یکی از قدیمی‌ترین میادین ایران است که کشف شده متنها چون نفتش بسیار سنگین و قیرمانند است و هیچ وقت ارزش اقتصادی نداشته که بروند تولید کنند، این را به‌عنوان کشف جدید مطرح کردند. من یادم است یکی از نمایندگان مجلس که مطلع بود دادش هوارفت که شما دیگر گندش را درآوردید.

از سویی شما یک چیزی را در درون این داستان می‌توانید بفهمید که آقای آقازاده از یک دوره کم کم تحت فشار قرار گرفته که تولید نفت خام کشور افت پیدا کرده است و وزارت نفت توجهی به بخش بالادستی ندارد. ایشان هم برای اینکه این فشارها را کم کند این مانور را می‌دهد که ما اکتشافات جدید کرده ایم و در خزر در حال کار هستیم و در خشکی و دریا در حال اکتشافات جدید هستیم و البته یک مقدار هم فعالیت‌ها را زیاد کرد و حتی اعلام کرده است که با خارجی‌ها می‌خواهیم کار کنیم، تا بتواند خودش را حفظ کند و به این انتظاراتی که وجود داشت جواب بدهد.

در مورد عسلویه هم باز تردید دارم که آیا مطالعات اولیه اکتشافی‌اش در حد مطالعات تحت‌الارضی قبل از انقلاب انجام شده بود، ولی آنچه که مسلم است در دوره آقای آقازاده آنجا چاه زده شد و اتفاقاً یکی از چاه‌ها هم مشکل ایجاد کرد، یعنی چاه نشستی پیدا کرد و در چند کیلومتر دورتر گاز بیرون زد.

باز تکرار می‌کنم خیلی از موارد بوده که قبل از انقلاب با انجام مطالعات تحت‌الارضی کشف شده بوده ولی چاه اکتشافی زده نشده بوده! بعد نگفتند که این سابقه‌اش چیست و وقتی که چاه اکتشافی زده شده به‌عنوان یک کشف جدید مطرح کردند.

**در همان تاریخ می‌گوید: هزینه توسعه منطقه پارس جنوب ۹۰۰ میلیون دلار برآورد شده است! منظورش از برآورد ۹۰۰ میلیون دلاری چه بوده؟ برای چه بخشی از این طرح بوده؟ و اینکه منطقه پارس جنوب کجا بوده یعنی منظور همین پارس جنوبی است که ما بعدها معرفی کردیم و توسعه دادیم؟

پاسخ- همین پارس جنوبی است. مذاکره اولیه‌اش در زمان آقای آقازاده شروع شد، یعنی بعد از همان اطلاعاتی که ما پیدا کردیم که عرض کردم که این احتمال داده شد که در آب‌های ما هم هست و مذاکره با توتال شروع شد...

**این ۹۰۰ میلیون دلار هزینه چه بخشی است؟

پاسخ- این به همان عرض من برمی گردد که ما یک کار اکتشافی کامل در آنجا نکرده بودیم و فازبندی درستی انجام نداده بودیم. چون حتی در زمان آقای زنگنه را اگر شما دنبال بکنید که توجه بیشتری به آن منطقه شد، مثلا اول از تفکر ۸ فاز شروع شد. فازبندی این میادین بعد ها کامل تر شد. من احتمال زیاد می دهم که توتال که در سمت قطر فعالیت می کرد و اطلاعات را داشت، پیشنهاد داده بود که یکی دو فاز در سمت ایران نیز تعریف کند. اما ما در ابتدای کار برنامه جامعی نداشتیم که می خواهیم در این میدان مشترک چه کاری انجام بدهیم. احتمالا این رقم برای توسعه ابتدایی و در یکی، دو فاز بوده است.

** ۷ تیر ۷۴ آقای آقازاده یک اظهارنظری می کند که به رغم تحریم های اعلام شده از سوی آمریکا ایران هیچ مشکلی برای فروش نفت خود ندارد. به نظر می رسد با توجه به این حوادثی که الان داشتیم و در سال ۹۰ هم دچارش هستیم، همواره فروش نفت ایران معضل بوده و این موضوع به عنوان یک اهرم فشار از سوی طرف مقابل استفاده می شده است. مفاد و جزئیات این تحریم که گفته به رغم تحریم های اعلام شده در سال ۷۴ چه بوده است؟

پاسخ- تحریم های آمریکا تحریم های مختلف و متنوعی بوده و یکی از تحریم هایی که تقریبا بعد از اشغال سفارت وضع شد و اصلا برداشته نشد، تحریم واردات نفت ایران به آمریکا بوده است. تا جایی که من یادم می آید تقریبا اینطور بوده که آن موقع آمدند تحریم کردند که یک قطره نفت ایران اجازه ورود به آمریکا را ندارد. یعنی بعد از اشغال سفارت آمریکا نفت ایران به مقصد آمریکا تحریم بوده و هست که حالا مثلا جز آن اقلامی که ممنوع بوده مثل پسته و فرش ایران بوده که اینها در دوره آقای کلینتون لغو شد. آن حسن نیت هایی که خانم آلبرایت می خواست نشان دهد یکی اش این بود که این تحریم را برداشتند. ولی در مورد نفت برداشته نشد و تا جایی که من اطلاع دارم حتی اینها کارشناس دارند که کنترل کنند منشا نفتی که به آمریکا می آید از ایران نباشد یا حتی به نوعی با نفت خام دیگر مخلوط نشده باشد. این موضوع از روز اول بوده است.

اما یک تحریمی که به اصطلاح قطع و وصل شده، و شاید منظور آقای آقازاده این مورد باشد که شرکت های آمریکایی اجازه تجارت نفت ایران را داشتند (البته نه به مقصد ایالات متحده). قبل از انقلاب بیشتر صادرات نفت ایران برعهده کنسرسیوم بود و غیر از آن تجدید نظری که در سال ۵۳ قرارداد کنسرسیوم شد ایران مقداری در بازاریابی و صادرات نفت سهم پیدا کرد، ولی باز هم به همین شرکت های بزرگ می فروخت، بنابراین ما

اصولا چندان بازاریابی بلد نبودیم یعنی ما اینجا نشسته بودیم و این وضع ادامه داشت. یک سری شرکت‌های بزرگ نفتی، نفت ما را می‌خریدند و به مقصد آمریکا ممنوع شده بود، ولی اجازه داشتند نفت ما را به مقاصد دیگر تجارت کنند. در سنگاپور و یا جاهای دیگر پالایشگاه داشتند که می‌آمدند به پالایشگرها می‌فروختند و بنابراین ما پالایشگرها و مصرف کنندگان نهائی را نمی‌شناختیم و با کشورها ارتباطی نداشتیم. ما عادت داشتیم که نفتمان را به طور سنتی به هفت یا هشت تا شرکت بفروشیم .

حالا یک دفعه که اینها اعلام کردند ما اجازه نداریم نفت شما را بخریم و نمی‌توانیم به هیچ مقصدی جابه‌جا کنیم، بنابراین ما دچار مشکل شدیم و این موضوع فشار خیلی زیادی در مقطع دور اول آورد که برای سال‌های ۶۴-۶۵ یا قبل‌ترش و حتی در زمان آقای غرضی بود. در زمان آقای آقازاده هم ادامه پیدا کرد که قسمت بین‌الملل ما مجبور شد که بتواند نفت بفروشد و با پالایشگرها ارتباط برقرار کند و آن خلاء این شرکت‌ها را پر کند و این صادرات نفت ایران را دچار مشکل کرد.

من فکر می‌کنم که این سوالی که شما کردید اگر درست یادم بیاید، این تحریم در یک دوره‌ای دوباره لغو شد یعنی آمریکایی‌ها دوباره اجازه تجارت نفت را به شرکت‌های نفتی‌شان دادند و اینها دوباره با نفت ایران تجارت می‌کردند و بعدا دوباره وضع شده و این موردی بوده که قطع و وصل شده است و یکنواخت نبوده است. فکر می‌کنم این تاریخ تقریبا همزمان با داستان کونوکو (Conoco) است.

** ۷ خرداد ۷۴ نشریه میس از قول آقای آقازاده می‌نویسد که ایران برای یک هفته به‌طور آزمایشی تولید نفت خود را به بیش از ۴ میلیون بشکه در روز افزایش داده است تا ظرفیت تولیدی نفت کشور را به نمایش گذارد. این اظهارات درست هفت سال پس از جنگ اتفاق افتاد می‌افتد. آیا این اظهار نظر واقعیت داشته است؟ باید ببینیم ظرفیت تولید نفت ما در نقطه پایان جنگ چقدر بوده که به این عدد رسیدیم. چون بعدها در زمان آقای نوذری اعلام می‌شود که ما چهار میلیون و صد یا دویست و اینها را زدیم؛ آقای زنگنه هم با همان چهار میلیون تحویل می‌دهد! این چگونه است که در ۷۴ ما می‌گوییم چهار میلیون بشکه را را رد کرده‌ایم؟

پاسخ- اینها چون خیلی ریز است نیاز به داده دارد که اصلا یادم نیست، ولی یک اصولی را به شما می‌توانم بگویم که به فهم مطلب کمک کند. صنعت نفت یک خط متصل از چاه تا اسکله بارگیری است که یک مجموعه تاسیسات باید همه با هم کار کنند تا شما بتوانید صادرات یا تولید را به اصطلاح sustainable یا

قابل تداوم حفظ کنید. بنابراین همیشه ظرفیت‌های اسمی بیش از ظرفیت قابل تداوم است. یعنی شما مثلاً فرض کنید در چهار و نیم میلیون بشکه از نظر چاه، تاسیسات، خطوط لوله انتقال و امکانات بارگیری داشته باشید تا اینکه بتوانیم چهار را حفظ کنیم. اگر همه آن ظرفیت‌ها بیش از چهار را جواب ندهد محال است شما بتوانید آن را حفظ کنید. بنابراین همیشه بین ظرفیت اسمی و ظرفیت قابل تداوم فاصله دویست سیصد هزار بشکه‌ای (حالا کمتر یا بیشتر) هست که امکان یک مانور عملیاتی را به شما می‌دهد. شما در شرایط خاصی به صورت دوپینگی (من اسمش را می‌گذارم دوپینگی) ممکن است که بتوانی از تمام ظرفیت‌ها با یک مدیریت فشرده در یک مقطع خاصی از تمام آن ظرفیت‌ها استفاده بکنی، ولی قطعاً قابل تداوم نیست یعنی باز همان متوسط روز در سال است که مهم است.

****** مگر نباید یک مقدماتی کنار هم قرار بگیرند. بخش بالادستی ما در طول جنگ آسیب جدی دیده حال چطور پس از ۷ سال با تمام محدودیت‌ها و فشارهای مالی به تولید ۴ میلیون بشکه در روز می‌رسد؟
پاسخ- همان موقع باید ببینید که میانگین تولید ما چقدر بوده است. همان موقع فکر می‌کنم سه و هفت دهم یا سه و هشت دهم میلیون بشکه بوده است.

****** می‌خواهم بدانم با چه معیارهایی این حرف‌ها زده شده است؟

پاسخ- یک مثال می‌تواند به این بحث کمک کند که مهم و جالب است. دو میدان نفتی به نام‌های کرنج و پارسی داشتیم. این دو تا میدان در واقع امکان تولید داشتند یعنی شما می‌توانستید روزی صد و پنجاه هزار یا دویست هزار بشکه تولید کنید اما در طول جنگ حتی با آن همه فشار و محدودیت‌ها، تولید از اینها متوقف شده بود. علتش هم این بود که کارشناسان و متخصصان مخازن نفتی کشور اثبات کرده بودند که وضعیت این میادین به‌گونه‌ای است که به ازای هر بشکه‌ای که شما تولید بکنید یک بشکه هرزروی خواهد داشت؛ یعنی در واقع شما هر بشکه که تولید می‌کنی یک بشکه هم برای همیشه از بین می‌رود.

****** این هرزروی یعنی چه؟

پاسخ- فشار مخزن، وضعیت میدان و لایه نفتی به‌گونه‌ای است که چون فشار مخزن کم است به ازای هر بکشی‌ای که برداشت می‌شود حدود یک بشکه هم در حُلل و فُرَج مخزن برای همیشه غیر قابل بازیافت می‌شود

یا آب رویش را می‌گیرد و یا واکسی می‌شود. دیگر نمی‌توانید آن نفت‌ها را استخراج کنید تا زمانی که به اندازه کافی به این میدان گاز تزریق کنید. تاسیسات تزریق گاز در میدان کرنج و پارسی پیش‌بینی شده و در حال احداث بود و به دلیل شرایط جنگ متوقف شده بود. بعد اینها می‌گفتند که ما تا تزریق گاز را شروع نکنیم و فشار مخزن به حد مشخصی نرسد باید این تولید را متوقف کنیم چون آن خسارت را برای ما دارد یعنی در واقع ما هر بشکه‌ای که تولید می‌کنیم مثلا معادل یک بشکه هم از بین می‌رود و در واقع چیزی عاید ما نمی‌شود. بنابراین من این را به خوبی یادم است چون مکاتباتش را من خودم انجام می‌دادم که در شرایط خیلی خاص که مثلا بعضی از میادین دیگر ما صدمه دیده و یا تاسیسات تحت‌الارضی‌شان صدمه دیده و تولید نداشتیم، با مجوز سران سه قوه مورد به مورد اجازه موقت می‌گرفتند که از این دو میدان تولید کنیم. می‌خواهم بگویم که همه اینها این امکان را به شما می‌دهد و این حرف می‌تواند درست باشد. البته می‌گویم باید به عدد و رقم مراجعه کرد، ولی این حرف می‌تواند درست باشد که در یک شرایط خاصی به هر دلیلی به صورت دویپینگی بتوانیم تولید را بالا ببریم.

*پس از لحاظ فنی امکان این کار وجود داشته؟

پاسخ- بله. می‌تواند اتفاق افتاده باشد. البته یک نکته دیگر باز از منظری دیگر می‌گویم. ما در رابطه با اوپک یک تعصب و برخورد دوگانه‌ای در مقاطع مختلف داشته ایم، از یک طرف گاهی وقت‌ها می‌خواستیم از سهمیه‌های تعیین شده تخلف کنیم و گاهی وقت‌ها برعکس، نمی‌توانستیم در حد سهمیه تولید کنیم. به این دقت کنید. مثلا یک زمانی بوده که اوپک به ما سهمیه $3/5$ میلیون بشکه را داده، ولی ما می‌توانیم $3/8$ میلیون بشکه تولید کنیم. ما می‌خواستیم یواشکی اضافه بر سهمیه تولید کنیم؛ یعنی هم با اوپک همراهی می‌کردیم که قیمت‌های بازار حفظ شود و هم می‌خواستیم تولید را تا حد بالاترین توانمان ادامه دهیم. تمام اعضای اوپک هم کم و بیش همین کار را می‌کنند. یک زمان‌هایی هم برعکس بوده؛ یعنی اوپک به ما گفته شما اجازه دارید $4/1$ میلیون بشکه تولید کنید، ولی ما $3/8$ دهم بیشتر نمی‌توانستیم تولید کنیم. ولی سعی می‌کردیم نشان دهیم که چهار و یک دهم تولید می‌کنیم چون یک تعصبی بر روی سهمیه تاریخی‌مان در اوپک داشتیم. سهمیه تاریخی ما در اوپک $13,14$ درصد تولید کل اوپک بود و ما فکر می‌کردیم این را نباید از دست بدهیم. حالا اینکه این تعصبات چقدر منطقی است یا خیر را کار ندارم و می‌شود رویش بحث کرد، ولی تعصب وجود داشت. مخصوصا در زمان جنگ که با عراق رقابت داشتیم که سهمیه و تولیدمان نباید کمتر از عراق باشد. بنابراین ما مقطعی را در اوپک داشتیم که اوپک برای ما سهمیه‌ای تعیین کرده و ما نمی‌توانستیم آن سهمیه را تولید کنیم و

بعد باید تبلیغات می‌کردیم که می‌توانیم در سطح سهمیه تعیین شده تولید کنیم. گاهی وقت‌ها هم دچار تعارض می‌شدیم. ما در شرایطی که برعکس این بود، تخلف داشتیم ولی این تخلفمان را چگونه می‌پوشانیم؟ ببینید! (باز این را خیلی‌ها نمی‌دانند) سهمیه‌های اوپک، سهمیه‌های تولید هستند. اما اوپک وقتی می‌خواهد تولید کشورها را رصد کند به راحتی می‌تواند صادرات کشورها را رصد کند چون از جاهای مختلف آمار کسب می‌کند، حداقل سه کانال هست بارگیری کشتی‌ها که خودش یک سیستم دارد. بیمه کشتی‌ها و محموله‌هایشان و قراردادهای فروش نفت که منعقد می‌شود این سه کانالی است که می‌توانید اطلاعات را با هم دیگر تطبیق دهید و بالای ۹۵ درصد می‌توانید به عدد صادرات برسید. یعنی هیچ کشوری نمی‌تواند صادراتش را مخفی کند. اما آن بخشی که می‌تواند گم کند مصرف داخلی است. چون مصرف داخلی مان بالا بوده _ مثلا ۳۵ تا ۴۵ درصد تولیدمان _ بوده است؛ بنابراین ما قدرت مانورمان برای پنهان کاری زیاد بوده است. ما ظرفیت پالایشی مان را خیلی کمتر از واقع نشان می‌دادیم. در صورتی که به دلیل بازسازی‌هایی که انجام شده بوده و بیشتر پالایشگاه‌ها بیشتر از ظرفیت اسمی تولید می‌کردند. و در حال حاضر نیز همینطور است، اما اعلام می‌کردیم که پالایشگاه‌ها در حد همان ظرفیت ثبت‌شده تولید دارند و این را هم کسی نمی‌توانست ایراد بگیرد چون آنها پلیسی نداشتند که داخل کشور بیایند و بررسی کنند. بنابراین ما نوعاً این کار را کردیم، یعنی در زمان‌هایی که اوپک سهمیه بندی می‌کرده و سقف می‌گذاشته ما می‌خواستیم تخلف کنیم در واقع چون صادراتمان را نمی‌توانستیم افزایش دهیم، مصرف داخلی مان را کمتر از واقع به اوپک گزارش می‌کردیم. بیشتر شرایط اینجوری بوده ولی مقطعی استثنایی به وجود می‌آمده که بازار خوب بوده و اوپک تولیدش را بالا می‌برده و به ما سهمیه بیشتری می‌دادند ولی ما نمی‌توانستیم آن سهمیه را پوشش دهیم و این جا بود که گرفتار می‌شدیم. آن مانور هم معمولاً در حد ۲۵۰ تا ۳۰۰ هزار بشکه بود. ما می‌خواستیم سهمیه مازاد را آشکار کنیم و بعد می‌دیدیم که اگر آن را آشکار کنیم، دفعه بعدی که اوپک سهمیه را پایین بیاورد ما گرفتار می‌شویم. ممکن است آن مقطعی که ایشان این حرف را زده برای تبلیغات و مقابله با تحریم‌ها بوده و یا مقطعی بوده که ما می‌خواستیم به اوپک بگوییم که ما توان تولید سهمیه خودمان را داریم تا آن سهمیه را از دست ندهیم. باید ببینیم که ماجرا چه بوده است.

****خسارتی که ما از جنگ در کل کشور دیدیم هزار میلیارد دلار اعلام شد. عددی برای صنعت نفت داریم که چه میزان از ناحیه جنگ خسارت دید؟**

پاسخ-یادم می‌آید که آقای رفسنجانی همه دستگاه‌ها را مامور و موظف کرده بود که این خسارات را برآورد کنند و فکر می‌کنم در صنعت نفت هم این کار شد. من یادم نمی‌آید که چقدر بوده، ولی فکر می‌کنم این کار انجام شده است. مثلاً یکی از کسانی که باید در این مورد اطلاعات داشته باشد آقای کارڈر است.

** ۲۶ فروردین ۶۸ عنوان تیتراژ کیهان این است: «پیام مهم و تاریخی امام امت خطاب به کارکنان صنعت نفت». آیا این پیام عطف به گزارشی است که آقای آقازاده ۲۰ دی‌ماه ۶۷ از چگونگی پیشرفت در صنایع نفت را تقدیم امام می‌کند.

پاسخ- بله در پاسخ به آن گزارش بود. پیش نویس آن گزارش را من تهیه کردم. متأسفانه کپی آن را نگه نداشتم.

** آقای آقازاده به چه دلیل گزارشی از صنعت نفت تقدیم امام می‌کند؛ آیا فشاری از بیرون وجود داشته که گزارشی داده شود؟ در ابتدای انقلاب امام با صنعت نفتی‌ها یکی دو دیدار داشته و پیام‌هایی هم صادر کردند که بعدها قطع می‌شود.

پاسخ- درست است، منتها در اواخر جنگ و شروع دوران بازسازی برای تجلیل از کارکنان صنعت نفت تلاش‌هایی صورت گرفت شاید هم کسی به فکرش رسیده که مثلاً این گزارش را بدهیم تا امام از کارکنان صنعت نفت تجلیل کنند. به هر حال کارکنان صنعت نفت خصوصاً در پالایشگاه‌ها و مناطق عملیاتی در طول جنگ بسیار فداکاری کردند. صنعت نفت جبهه اقتصادی دشمن بود و ریسک فعالیت در بسیاری از تاسیسات و مناطقی مثل خارک اصلاً کمتر از حضور در جبهه نبود.

** محتوای آن گزارش چه بود و به امام چه گفته شد؟

پاسخ- محتوای آن گزارش بیشتر این بود که چگونه کارکنان صنعت نفت تحت فشارهای بسیار سنگین و حملات و بمباران‌های دائمی توانستند صنعت نفت را حفظ کنند. در مورد دوران آقای آقازاده ممکن است که خیلی انتقادات وجود داشته باشد. ولی در یک موضوع همیشه از ایشان تجلیل کرده‌ام و آن اینکه ایشان انصافاً در بازسازی تاسیسات نفتی بعد از حملات دشمن، به شدت پایمردی کرد، یعنی اصلاً فرهنگی که حاکم شده بود این بود که این پالایشگاه‌ها و تاسیساتی که آسیب دیده باید یک هفته دیگر راه بیافتد. می‌شد یک طور

دیگر هم باشد. یعنی یک مدیریتی می‌توانست واقعا وا بدهد و تسلیم واقعیت شود که نمی‌شود، ولی واقعا این فرهنگ جا افتاده بود و انصافا هم ایشان به این موضوع اعتقاد داشت .

**ایشان در ۶۹/۱۱/۷ می‌گویند: «بعد از اینکه در مجمع عمومی شرکت نفت که ریاست آن را ریاست‌جمهوری کشورمان بر عهده دارند گزارش کاملی تهیه شد که در این برنامه پس از گذران مراحل که لازم بود این برنامه به مجلس رفت و برای آن در بودجه امسال جایگاه ویژه‌ای در نظر گرفته شد تا ما بتوانیم ظرفیت تولید نفت کشورمان را در سال ۷۱ - ۷۰ به ۵ میلیون بشکه در روز برسانیم.» مگر در فاصله زمانی یک ساله می‌شود یک میلیون بشکه ظرفیت تولید را افزایش داد؟ چون قبلاً گفته بودیم ما داریم چهار میلیون بشکه تولید می‌کنیم. به چه دلیل ما چنین اظهار بلندپروازانه‌ای داریم دیگر دوره جنگ هم که نیست .

پاسخ- این را باید از خودشان پرسید.

**احتمالا شما در جلسه مجمع عمومی هم بوده‌اید؟

پاسخ- دو سال حضور داشتم. سال هائی که عضو هیئت مدیره شرکت ملی نفت ایران بودم.

**چطور بوده؟ همان‌طور که می‌دانید آقای آقازاده با دو رئیس دولت کار کرده است، یکی آقای هاشمی و قبلاً هم مهندس میرحسین موسوی. فهم آنها از نفت و نوع نگاهشان به نفت چطور بوده؟

پاسخ- این سوال خیلی مهمی است چون من خودم اصلا روی این مساله تیز دارم . البته در مورد این که چه باید باشد.

**می‌خواهم به این نتیجه برسم که اگر یک عقلانیتی در راس آن مجمع حاکم بود، دیگر این اظهار نظر از آن بیرون نمی‌آید.

پاسخ- احسنت. اصولا وظیفه اصلی دولت «حاکمیت» است. حاکمیت یعنی چه؟ یعنی سیاستگذاری، کنترل، نظارت و رگولاتوری. دولت ایران از قبل از انقلاب هم همین بوده حالا به خاطر فربهی دولت، بزرگی و غلبه تصدی‌گری. من حالا اگر بخوام یک خرده در این حرف اغراق کنم، حتی اعتقاد دارم که ما به مفهوم حاکمیتی اصلا دولت نداریم. الان هم نداریم .

**به مفهوم مدرن آن

پاسخ- دولت مدرن. دستگاه‌های ما بیشتر بنگاه هستند؛ یعنی هلدینگ کمپانی‌هایی هستند که دارند تولید و توزیع می‌کنند و شاید در این زمینه نفت از همه بدتر باشد. اکتشاف و تولید و توزیع می‌کند و ما اصلاً وزرات نفت به مفهوم وزارتخانه نداشته و نداریم و فقط اسمش هست. در صورتی که دولت حاکمیتی به این معنی است که سیاستگذاری می‌کند. بعد یک سری چارچوب‌ها و رگولیشن‌ها یا تنظیمات را مشخص می‌کند و در آن چارچوب به بنگاه می‌گوید برو هر کار که دلت می‌خواهد بکن. یکی از ابزارهای سیاستگذاری‌های مهم بنگاه‌های بزرگ دولتی، مجامع عمومی شان است. مجمع عمومی باید به وزارت نفت بگوید که طرح توسعه میادین نفتی و گازی ات را با جزئیات و اولویت‌های فنی بیاور، پس از آن مجمع عمومی تمام نظرات و سیاست‌های مورد نظر خود را در آن اعمال می‌کند و یک مهر زیر آن می‌زند و بعد در آن چارچوب و نقشه راه و با ضوابطی که تعیین شد و خط قرمزهایی که قرار داده شد می‌گوید هر کاری خواستی انجام بده. مثلاً مجمع تکلیف می‌کند تا میادین مشترک توسعه پیدا نکرده است وزارت نفت حق ندارد سراغ توسعه میادین مستقل برود. مجمع عمومی ابزارهای نظارتی‌اش را فعال می‌کند تا تولید غیر صیانتی انجام نشود. مجمع عمومی با همین ابزارها یک شرکت را کنترل می‌کنند. من اعتقاد دارم مجمع عمومی شرکت‌های دولتی ما به‌طور کل (نه تنها نفت) هیچ وقت وظیفه قانونی خودشان را از دید حاکمیتی انجام ندادند و یک مراجع منفعلی بوده‌اند. و همیشه مدیران و مجریان بودند که آمدند گزارش دادند و از مجمع مصوبه گرفتند.

**نهاد‌های نظارتی هم هیچ کاری با این ادعاها ندارند! مجلس هیچ گاه از وزیر سوال نکرد که چرا به ادعای تولید ۵ میلیون بشکه دست پیدا نکردید؟ از سوی مجمع عمومی نیز هیچ گاه وزیر را درباره وعده‌هایی که می‌دهد بازخواست نمی‌کند.

پاسخ- مجمع عمومی کاملاً منفعل بودند یعنی دید و ذهنیت نداشتند و خود مجمع عمومی خودش را یک نهاد مستقر و دائمی نمی‌دیده است تا دبیرخانه‌ای داشته باشد و اولویت‌هایش را دنبال کند. من فکر می‌کنم در همه شرکت‌های دولتی ما همین بوده.

**این‌طور رفتار کردن خصوصاً درجایی به اهمیت نفت که فاجعه بار است.

پاسخ- برگزاری جلسات مجمع عمومی در حد تشریفات بوده تا اعلام شود که در حال عمل به قانون هستیم. فقط در دوره آقای خاتمی یک دوره‌ای در وزرات دارایی این ذهنیتی که عرض کردم در مورد مجمع شرکت

های دولتی به وجود آمد که البته آن هم متأسفانه تداوم پیدا نکرد که اجرایی شود. در وزارت دارایی یک معاونتی تحت عنوان معاونت مجامع عمومی شرکت‌های دولتی داریم که به نوعی دبیرخانه مجامع است، یعنی آن مرکز دستور کار مجمع را تعیین می‌کند. سهامداران باید در مجمع عمومی اطمینان پیدا کنند که این شرکت به گونه ای اداره می‌شود که ورشکسته نمی‌شود و به دنبال سود دهی است. به این مفهوم هیچ وقت مجمع عمومی نداشته ایم. بلکه نهادهایی کاملاً منفعل بودند و گاهی وقت‌ها هم مدیران ما از این مجامع سوءاستفاده کرده اند. مثلاً یک موضوع را به شورای اقتصاد برده‌اند تصویب نشده است به مجمع می‌برند مصوبه می‌گرفتند.

**در همین مصاحبه اعلام می‌کند که برخی از پالایشگاه‌ها حتی ۵۰ درصد بیش از ظرفیت اسمی خود در حال فعالیت هستند. اصلاً مگر رسیدن به چنین عددی منطقی است؟ مگر یک پالایشگاه بیش از ۵۰ درصد ظرفیت اسمی‌اش توان دارد که نفت پالایش کند؟

پاسخ- بالای ظرفیت کار می‌کردند ولی نه در این حد. ظرفیت اسمی پالایشگاه اصفهان ۲۴۰ هزار بشکه بوده ولی هیچ وقت کمتر از ۳۰۰ هزار بشکه در آنجا تصفیه نشده است.

**پس تجهیزات اضافه کرده اند و ظرفیت اسمی را ارتقا داده اند.

پاسخ- نه. ببینید! به عنوان مثال من خودم یک بار به عنوان رئیس دفتر آقای آقازاده از پالایشگاه اصفهان بازدید کردم. نمی‌دانم اسمش را کار استعماری بگذاریم یا هر عنوان دیگری. یا شرکت های سازنده پالایشگاه می‌خواستند تجهیزات زیادی به ما بفروشند و هرچه که بوده این ظرفیت وجود دارد. مثلاً در پالایشگاه اصفهان مانند تمام قریب به اتفاق تاسیسات نفتی، به دلیل اینکه نوع برقی که استفاده می‌کنند نمی‌توانند به شبکه وصل باشند خودشان نیروگاه مستقل دارند. جالب این بود من قبل از اینکه از پالایشگاه بازدید کنم به انبار نفت رفتم که جنب پالایشگاه بود، اما خاموشی بود. زمان جنگ بود چون آن انبار برقی را از شبکه می‌گرفت و نیروگاه منتظر قائم به هر دلیلی خوابیده بود. بعد به پالایشگاه رفتیم، آنجا ۶۴ مگاوات ظرفیت تولید برق داشتند. این را دقیقاً یادم است ۴ تا توربین ۱۶ مگاواتی بود. من از اینها پرسیدم که شما در اوج اوج مصرف برقتان یعنی شب که همه چراغ‌ها روشن است و همه تاسیسات دارد در بالا ترین ظرفیت کار می‌کند، چقدر مصرف برق دارید؟ گفتند ۲۰ مگاوات.

**یعنی ۴۴ مگاوات بدون استفاده مانده بود.

پاسخ - من خیلی متحیر شدم. یک ۱۶ مگاواتی در سرویس است، یک ۱۶ مگاواتی در stand by است که فقط در پیک به بار می‌آید، حالا فرض کنید مثلا یک چهار و ۱۰ مگاوات هم برای پیک مد نظر است. دو تا توربین را هیچ وقت استفاده نمی‌کنند! تاسیسات کنار پالایشگاه برق ندارد، شهرک مسکونی شهید منتظری که خانه‌های سازمانی کارکنان همین پالایشگاه است برق ندارند چون از شبکه می‌گیرد و مرتب خاموشی داشتند. هم زمان روغن سازی اصفهان را طراحی می‌کردند که قرار بود کنار پالایشگاه ساخته بشود، و باز نیروگاه مستقل برایش تعریف کرده بودند! من یک گزارشی تهیه کردیم که یا من را قانع بکنید که این ۶۴ مگاوات را در شرایط پیک استفاده دارید و اگر پیک اینجا ۲۰ مگاوات است، ما برای چه به این انبار نفتمان برق نمی‌دهیم!؟

اینکه چرا آن سازنده آمده یک چنین ظرفیتی را در نظر گرفته دو جور بیشتر نمی‌توان توجیه کرد. یا بعد از انقلاب مجموع شرکت‌هایی بودند که خواب‌هایی دیده بودند یا توافقاتی با کنسرسیوم کرده بودند که بعدا از این ظرفیت برای کارهای دیگر هم استفاده کنند و یا واقعا می‌خواستند به ما بیاندازند، یعنی نیات استثماری داشتند. من این دومی را هیچ بعید نمی‌دانم .

****این دلیلش چیست؟ یعنی یک دلیل آن این است که آدمش را نداریم؟**

پاسخ - ببینید! اصلا این فرهنگ وجود نداشته است. به ضعف مجامع و خیلی چیزهای دیگر هم برمی‌گردد. یعنی چه؟ یعنی اصلا نگاه حاکم به صنعت نفتمان نگاه اقتصادی نبوده و عمدتا نگاه فنی بوده. اصلا نگاه اقتصادی نبوده. اگر نگاه اقتصادی حاکم باشد و یک شاخص‌های عملکرد اقتصادی وجود داشته باشد، اصلا مدیریت خودش به دنبال این است که از هر چیزش استفاده کند. اگر هم یک چیزی انداختند و رفتند و اینها همه‌اش به این فکر می‌کند که از این ظرفیت اضافه برقم چطور می‌توانم استفاده کنم! به این انبارنفت برق بفروشم یا به آن شهرک برق بفروشم. ببینید! این تفکر وجود نداشته و از آن طرف هم به نظر من یک نیات خارجی هم بوده است. به هر حال بحث این بود که در پالایشگاه‌ها اضافه ظرفیت هائی وجود داشت که در زمان جنگ به کار آمد.

حالا آن بحثی که کردم که بسیاری از پروژه‌های بزرگ ما مطالعات فنی و اقتصادی دقیقی نداشته، متاسفانه هنوز هم وجود دارد اگر هم مختصر مطالعات فنی وجود داشته، ولی مطالعات با دید اقتصادی اصلا وجود نداشت. چون شما می‌دانید که اینکه ما می‌گوییم مثلا وقتی یارانه‌ها حذف شود و خیلی از واحدهای پتروشیمی ما زیان‌ده می‌شوند به این دلیل است. مطالعات فنی و اقتصادی دقیقی نداشته. یکی از چیزهایی که اقتصادخوانده‌ها

باید خیلی به آن توجه داشته باشند این است که (من همیشه سر کلاس این بحث را می‌کنم) هیچ پروژه‌ای برای همیشه غیر اقتصادی نیست و هیچ پروژه ای هم برای همیشه اقتصادی نیست. شما مثلا یک پروژه را مطالعه فنی و اقتصادی می‌کنی و می‌بینی که این غیراقتصادی است. پرونده‌اش را می‌بندی. غلط ترین کاری که می‌توانی بکنی این است که این را در شومینه بیاندازی. آدم عاقل این را در کشوی میزش می‌گذارد. چرا؟ برای اینکه هیچ پروژه‌ای برای همیشه غیراقتصادی نیست. در مطالعه فنی اقتصادی می‌گویند که تا زمانی که مثلا قیمت گازوئیل آنقدر است این پروژه اقتصادی نیست. یا تا زمانی که قیمت تجهیزات این است و مثلا اگر پس فردا یک تکنولوژی آمد که قیمت آن تجهیزات نصف شد و به عبارتی **capital expenditure** شما نصف شد باز هم شما می‌گویید که غیراقتصادی است؟ خیر! پارامترهای متعددی می‌تواند پروژه‌ها را اقتصادی یا غیراقتصادی کند. به این معنا و با این مفهوم و با این فرهنگ هیچ موقع هیچ کدام از پروژه‌های صنعت نفت ما تا یک زمانی اصلا مطالعات اقتصادی نداشته است.

****** اول مهر ۶۸ در مصاحبه با روزنامه رسالت می‌گوید سیاست جمهوری اسلامی ایران را در اوپک؛ با تولید معقول، قیمت‌های بالا را خواستار هستیم. چرا همواره ما از قیمت های بالا حمایت کرده ایم؟ منظور ایشان از تولید معقول چیست که با قیمت بالا جور دربیاید

پاسخ- یک پارادوکسی است که در اساسنامه اوپک هم وجود دارد. در اساسنامه اوپک سه هدف ذکر شده. در آنجا پارادوکس‌های خیلی اساسی وجود دارد، مثلا می‌گوید ما خواستار قیمت‌های منصفانه نفت هستیم در کنار عرضه میزان کافی نفت به کشورهای مصرف کننده!! شما می‌دانید که قیمت و عرضه با همه رابطه مستقیم دارند. عرضه و تقاضا قیمت را تعیین می‌کنند. بنابراین اگر شما بخواهید قیمت را بالا ببری باید عرضه را کم کنید و بعد عرضه کافی چقدر است؟ ممکن است کشورهای مصرف کننده بگویند عرضه کافی مقداری است که قیمت ۲ دلار باشد. وجود این پارادوکس به این دلیل است که بسیاری از اعضای اوپک کشورهایی بودند که ماهیت مستقلی نداشتند و این کشورها به شرکت‌های نفتی وابسته بودند و به شرکت‌های مصرف کننده نیاز داشتند چرا که تمام تجهیزات و نیازهایشان را از آنجا وارد می‌کردند پس نمی‌خواستند آنها را بیازارند. از یک طرف هم می‌خواستند حق خودشان را منفعلانه بیشتر بگیرند و در قیمت‌گذاری هم که زمانی دست هفت خواهران بود نقشی پیدا کنند تا هفت خواهران بدون تایید و اجازه اینها قیمت‌ها را پایین نیاورند. اگر اعضای اوپک توانایی آن را داشتند که خودشان صنعت نفت، تجهیزات و سرمایه‌شان را اداره کنند جور دیگر با دنیا برخورد می‌کردند.

بنابراین اوپک از همان روزهای اول می خواسته به کشورهای مصرف کننده بگوید که ما سازمانی نیستیم که عرضه را کم کنیم و به شما فشار بیاوریم .

در همین مصاحبه با روزنامه رسالت می گوید: «کشور ما باید تا سال ۲۰۰۰ سرمایه گذاری های مناسب را برای صادرات گاز انجام دهد و گاز به هر نقطه از دنیا که بازار دارد باید صادر شود. این کار می تواند از طریق خط لوله یا LNG انجام گیرد.» چه برنامه ای برای گاز وجود داشت؟ پیش از این اعلام کردید که ما اصلاً نگاه جامع به صنعت نفت نداشته و نداریم، به نظر می رسد در گاز شرایط دتر است دیگر .

پاسخ - اعتقاد من این است که هیچ کدام از این اظهارات برخاسته از یک «برنامه جامع» نیست. وقتی از یک masterplan آمده باشد، بازارهای جهانی گاز و نفت را مطالعه کرده ایم، موقعیت خود و میادین را مقایسه کرده ایم. بعد می توانیم تصمیم بگیریم که مثلاً تمام مصارف داخلی را روی گاز ببریم و نفت بیشتری برای صادرات داشته باشید یا حضور در بازار گاز را در اولویت قرار دهیم. قطر تکلیفش مشخص است، منابع عظیم گازی دارد و در رقابت با ما باید زودتر تولید کند و جزیره هم هست و با خط لوله هم نمی تواند انتقال دهد بنابراین به صورت LNG صادر می کند. کشور کوچکی هم هست و نه صنعتی است و نه سردسیر است. بنابراین باید بیشترش را هم صادر کند. ولی در کشور ما رسیدن به استراتژی گاز خیلی پیچیده است، به دلیل اینکه آلترناتیوهای متعددی وجود دارد. خیلی ها نظرشان این بوده که باید صنایع انرژی بر را در کشور توسعه دهیم و کالای صنعتی تولید کنیم و گاز را به پتروشیمی بدهیم. شاه هم می گفت ما باید گازمان را به پتروشیمی بدهیم چون ارزش افزوده زیادی ایجاد می کند یا می توان جایگزین مصرف داخلی کرد و انرژی مصرفی را از این ناحیه تامین کرد تا در بازار نفت موقعیت مان حفظ شود و یا تازه اگر گازی هم برای صادرات داریم می توانیم با خط لوله به اروپا یا هند و پاکستان انتقال بدهیم یا به صورت LNG صادر کنیم. چون برنامه جامع انرژی نداریم تکلیفمان با منابع انرژی مان روشن نیست.

** ۲۶ آذر ۶۸ در مصاحبه با روزنامه کیهان اعلام می کند: «... در مجلس تغییراتی بر روی درآمد نفت به وجود آمده است ک البته این تغییر با وزارت نفت نبوده و این تاثیر را که در حدود ۲/۶ میلیارد دلار درآمد نفت را افزایش داده اند؛ حاصل جمع بندی و بررسی هایی است که این کمیسیون (کمیسیون انرژی) انجام داده است. همچنین در دولت آقای هاشمی این بحث وجود داشت که به دلیل شرایط خوب بازار که در حال حاضر وجود دارد، مساله پیش فروش نفت روشی است که می تواند آن را به اجرا درآورد؛ یعنی ما نفت را پیش فروش کنیم و پیش فروش را بگیریم و ۱ تا ۱/۵ سال دیگر آن را تحویل دهیم و در همین زمینه در حدود ۲/۶ میلیارد تحت

عنوان پیش‌فروش معین شده است.» اول اینکه به چه دلیل در تاریخ ۶۸/۹/۲۶ مجلس به این سمت می‌رود که نفت پیش‌فروش کنیم؟ چون می‌دانید برای پیش‌فروش باید احتمالا یک امتیازهایی برای خریدار قائل شد. خود ایشان دارد تصریح می‌کند ۱ تا ۱/۵ سال دیگر می‌خواهیم نفت را به مشتری تحویل دهیم، چرا ما به این سمت می‌رویم؟

پاسخ- البته این می‌تواند معنایش لزوما امتیاز دادن نباشد و مثلا بحث حضور در بازار آتی ها یا بورس آتی های نفت باشد.

****بازار کاغذی؟**

پاسخ- بله یعنی شما به سمت بازار کاغذی بروید. چون در بازار کاغذی اینکه شما در چه موقعیتی قرار می‌گیرید تعهدات تحویل بیشتر است چون شما یک سری قرارداد می‌خری و یک سری قرارداد می‌فروشی و بعد ممکن است بگویی که من همیشه تا سقف ۲/۶ میلیارد قرارداد را در دستم نگه می‌دارم. این را قبول کردند. می‌تواند منظور این بوده باشد.

****اما این روش مورد تایید وزارت نفت هم نبوده است**

پاسخ- این در دوره آقای هاشمی است. همه دنبال منابع مالی بین المللی بودند و می‌خواستیم ره صد ساله را یک شبه برویم. بعدا کار به جایی کشید که نتوانستیم بازپرداخت کنیم. همه دستگاه‌ها در رقابت بودند که بروند پول بیاورند. کسی مدیر خوبی تلقی می‌شد که بتواند منابع مالی و ارزی بیشتری تامین کند. مدیری در بانک مرکزی موفق است که بگوید من رفتم دو میلیارد پول آوردم و دیگری بگوید من چهار میلیارد پول آوردم. نفت هم دنبال یک ساز و کاری بود...

****در همین تاریخ مهندس آقازاده می‌گوید که برای حفاری در دریای خزر یک دکل حفاری از شوروی اجاره کردیم و مهندسان ناظر ایرانی روی آن مشغول کارند؛ اما چون دکل را از آنها اجاره کرده‌ایم بنابراین نیروهای شوروی دکل را اداره می‌کنند؛ چراکه ما خودمان در آنجا دکل نداریم .**

پاسخ- قبلا توضیحاتی دادم، چیزی که یادم می‌آید این است که توهمی وجود داشت که پتانسیل‌های خیلی زیاد در خزر هست. مثلا اکتشافی‌ها می‌گفتند ۴۹ طاقدیس شناخته‌شده در آنجا داریم. در صورتی‌که الان با اطلاعات امروز فکر می‌کنم حرف‌های بی‌ربطی می‌زدند. علتش هم این است که چنانچه گفتم شما باید یک واقعیت

را در مورد دریای خزر بدانید که این واقعیت خیلی مهمی است. در خزر عمق دریا در بعضی جاها بالای ۱۵۰۰ متر هم داریم.

****سمت ایران؟**

پاسخ- بله، درست سمت ایران که یک کاسه خیلی بزرگ می‌شود و بعد بالا می‌آید و آن قسمتی که بین آذربایجان از یک طرف و قزاقستان و ترکمنستان از طرف دیگر است که بیشترین نفت بهره‌برداری می‌شود بستر بالا می‌آید و عمق آب کم می‌شود. بیشتر میدینی هم که بهره‌برداری شده در این قسمت است و به اصطلاح عمیق‌ترین چاهی هم که جمهوری آذربایجان یک مقدار به سمت ما آمده که عمق زیاد شده عمق بالای ۳۵۰ متر نیست که شرکت‌های بین‌المللی کار کرده‌اند. سمت روس‌ها بستر یک مقدار پایین می‌رود. سمت روس‌ها هم عمیق هست، ولی نه به این شدت! به نظر می‌رسد آن زمان اگر می‌گفتند که خیلی خبرهاست به قرینه مشاهداتی که سمت باکو و آذربایجان بوده و این نفتی‌ها رفته بودند و یک چیزهایی دیده بودند که اینها در دریا چاه نفت دارند و بهره‌برداری می‌کنند و بخشی را هم اغراق می‌کردند. برای اینکه ما اصلا در این عمق نمی‌توانستیم اکتشاف دقیقی انجام دهیم و آن موقع اصلا تجهیزات این کار نبود. به نظر من حتی خود آنها هم آن موقع نمی‌شناختند و نمی‌دانستند.

****پس این دکل‌ها چگونه در این عمق ساخته شده‌اند؟**

پاسخ- خدمتان عرض خواهم کرد. وقتی که این توهم و تفکر شروع شد که ما در دریای خزر کار اکتشافی کنیم (البته روابط با شوروی در این قضیه چقدر موثر بوده و رقابت‌هایی بوده یا نبوده را نمی‌دانم)، یک راهی بود که ما هم دکل داشته باشیم. خوب می‌دانید که هزینه‌ها در دریای بسته به شدت بالا می‌رود مخصوصا هزینه‌های سرمایه‌گذاری، چرا؟ برای اینکه اگر شما بخواهی یک دکلی در آب‌های آزاد بسازی اگر معلوم شود پتانسیل کار کردن ندارد می‌توانی آن را به هر جا اجاره بدهی و استفاده کنی، ولی دکل دریای خزر محدود به اینجاست! ضمن اینکه هزینه مربوط به تعمیر، نگهداری و مونتاژ همه بالا می‌رود. مثلا ما یا باید تجهیزات را از جنوب به اینجا می‌آوردیم مونتاژ می‌کردیم یا اینکه روس‌ها باید اجازه می‌دادند. آن هم فقط یکی دو ماه از سال ممکن است که آن هم از کانال وُلگا یک تاسیساتی با کشتی بیاوری که بتوانیم یک دکلی را از آنجا بیاوریم. که آن را هم اجازه نمی‌دادند. بنابراین من یادم هست که چندین سال در مراداتی هم که راجع به بحث گاز با شوروی‌ها بود و چون راجع به گاز هم ما با آنها مساله داشتیم که بعد از انقلاب قطع کرده بودیم و بعد

مذاکراتی داشتیم که قیمت منطقی بشود. دولت موقت گاز را به خاطر قیمت پایین قطع کرده بودند که این قیمت پایین هم امتیازی بود که در رژیم گذشته به آنها داده بودند. در آن مذاکرات یکی از بحث‌هایی که مطرح بود این بود که به ما دکل بدهند. شوروی‌ها هم یک بازی دوگانه داشتند که هیچ وقت نمی‌گفتند نمی‌دهیم، ولی عملاً نمی‌دادند.

**** درباره روند شکل‌گیری شرکت نیکو توضیح بدهید؟**

تشکیل نیکو تا جایی که به خاطر دارم بر اساس تقلید از الجزایری‌ها بود. الجزایری‌ها یک کاری را هوشمندانه انجام دادند. آنها در مقطعی که مثلاً اگر ۱/۵ میلیون بشکه نفت صادراتی داشتند حالا صادراتشان دارد افت می‌کند حالا به دلیل افت تولید میادین یا هر دلیل دیگر، صادراتشان افت می‌کند و به حد ۱/۲ میلیون بشکه در روز می‌رسد. ولی دیدند مشتری برای آن ۳۰۰ هزار بشکه هم دارند، مشتریان، پالایشگران و شرکت‌هایی که عادت کردند از آنها نفت بخرند. فکر کردند ما برای چه باید این مشتری‌ها را از دست بدهیم. ما می‌رویم این را **trade** می‌کنیم و آدم‌هایشان را به هر صورت به لندن فرستادند و نشستند و بعد با این ارتباط‌هایی که با کسانی داشتند و **trade** هم بلد بودند، شروع به **trade** نفت‌خام کردند که از هر جایی نفت تامین کنند و به مشتری‌های سنتی شان بدهند و سود ببرند. ما هم با آن ایده شروع کردیم، در صورتی که آن مساله را نداشتیم و جنگ تمام شده و قرار بود تولیدمان بالا برود و قرار نبود کاهش پیدا کند که بخواهیم مشتری‌هایمان را حفظ کنیم. بنابراین یکی اینکه اصلاً آن ایده تطبیقی با ما نداشت. بعد عملاً می‌دانید در مورد نیکو چه اتفاقی افتاد؟ اتفاقی که در مورد نیکو افتاد این بود که (البته نمی‌دانم هنوز نیکو کار نفت‌خام می‌کند یا خیر) تمام مذاکرات طبق همان روال‌های گذشته در امور بین‌الملل شرکت ملی در تهران انجام می‌شد و در دقیقه نود به طرف می‌گفتند که قرارداد را با نیکو ببند.

**** یعنی چی؟ مفهومی این است که نیکو هیچ کاره بوده؟ یعنی نیکو هیچ توانی را به صادرات نفت خام ما، مارکتینگ ما و بازاریابی ما اضافه نکرد.**

پاسخ - نه، همه کارها همینجا انجام می‌شد. بعد چون شرکت درست کرده بودند و بالاخره باید می‌چرخید و خرجش را در می‌آورد. به او حواله می‌کردند. البته نیکو بعدها ماموریت‌های دیگری هم پیدا کرد. مثلاً در دولت آقای هاشمی وقتی بحران بدهی‌ها بوجود آمد و بحث استمهال مطرح شد و اعتبار بین‌المللی بانک مرکزی از بین رفت نیکو خرید کالاهای اساسی می‌کرد یا اعتبار می‌گرفت.

****پتروپارس هم بر اساس این تجربه تاسیس می شود؟**

نه. نیکو از این طریق شروع کرد به پولدار شدن و توان مالی پیدا کردن. نیکو در یک دوره‌هایی در یک کار موفق بود و بیشتر هم به این سمت حرکت کرد که به دلیل اینکه offshore ثبت شده و دستش باز بود و پشتوانه‌های قرارداد شرکت نفت را هم داشت و از یک طرف هم به شرکت نفت وصل بود، بتواند با پتانسیل مالی صنعت نفت تامین مالی کند. پشتوانه فاینانسورش شرکت نفت بود.

****یعنی خود شرکت ملی نفت ایران باید...**

پاسخ- بله، در نهایت شرکت ملی نفت ایران است. منتها نیکو از این اعتبار استفاده می‌کند. به عبارتی در زمان آقای زنگنه و اواخر آقازاده ما یاد گرفتیم که از این گردش مالی بزرگ فروش نفت و اعتباری که ایجاد می‌کند قدری استفاده کنیم. در زمان آقای عادل‌لی که وضع بانک مرکزی خیلی بد شد و بازپرداخت بدهی‌ها و یوزانس‌ها به تاخیر افتاد و بحث استمهال بدهی‌ها مطرح شد. در آن زمان تضمین شرکت نفت را خیلی بهتر از بانک مرکزی می‌پذیرفتند و شرکت نیکو و یک شرکت دیگری که فرعی نیکو بود، خرید کالاهای اساسی کشور را انجام می‌دادند؛ یعنی بانک مرکزی دیگر اعتباری نداشت. اعتبار شرکت نفت بود که داشت مسائل مملکت را حل می‌کرد. نیکو با استفاده از این اعتبار یاد گرفت که پروژه‌های نفت را تامین کند.

****این تفاوت را می‌دانم. ما با تجربه نیکو می‌خواستیم پتروپارس را درست کنیم.**

پاسخ- آن یک داستان دیگر است. این اصلاً با نیکو شروع نشده بود. اشتباه شما همینجاست. پتروپارس را از روز اول به نیکو وصل نبود، پتروپارس بعداً به نیکو وصل شد.

****اما با این تفکر بود که ما آمدیم یک شرکت را در خارج ثبت کردیم و می‌خواستیم بر مبنای قانون کشور ثبت شده عمل کنیم ...**

پاسخ- پتروپارس از اول اینطوری نبود. حالا باز یک وقت اگر علاقه‌مند بودید من یک مقاله‌ای به نام «نقد تجربه پتروپارس» نوشتم که داستان خیلی مفصلی دارد. در واقع پتروپارس به نوعی با کپی‌برداری از ایده‌ی مپنا شروع شد. قرار بود یک شرکتی تاسیس شود تا کارهای پیمان‌کاری و ساخت تجهیزات را به عهده بگیرد و

برای پروژه‌های بزرگ به سمت، **General Contractor** یا پیمانکار کل شدن برود و مثلاً پابه‌پای توتال و شل بتواند عمل کند.

****۱۴ آذر سال ۷۱ یک مصاحبه‌ای با روزنامه جمهوری اسلامی دارد که می‌گوید از نظر نصب در پالایشگاه اراک و بندرعباس تجربیات کافی را به دست آورده‌ایم و کلاً پالایشگاه بندر طاهری را به‌عنوان یک پالایشگاه ملی تلقی می‌کنیم. اولاً این پالایشگاه بندر طاهری کجاست؟**

پاسخ- هیچ وقت ساخته نشد. پالایشگاه بندر طاهری با پالایشگاه‌های نفتی فرق می‌کند. پالایشگاه بندر طاهری قرار بود برای میعانات یا مایعات همراه گاز میدین گازی نار و کنگان ساخته بشود. چون می‌دانید که گاز C1 است و مقداری C2، یعنی متان و اتان است. و میعانات آن یک رنج سنگین‌تر است که از C3 تا تقریباً C13 هست که به آن میعانات گازی می‌گویند. تقریباً رنج بنزین است. یعنی پالایشگاه خیلی ساده‌تری است نسبت به پالایشگاه‌های نفتی، مگر اینکه میعانات گوگردش بالا باشد چون خود آن گوگردزایی یک مقدار فرآیند پیچیده‌تری دارد. گاز میدان نار و کنگان در پالایشگاه جم فرآورش می‌شود گاز را تصفیه می‌کند و گوگرد را می‌گیرد و میعاناتش را جدا می‌کند. میعانات این دو میدان به‌صورت خام صادر می‌شد ولی بحثی مطرح شد که ما از این میعانات استفاده کنیم، شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت موسوم به اویک پالایشگاهی را طراحی کرد که در بندر طاهری ساخته شود و این میعانات در این پالایشگاه فرآوری بشود و تبدیل به بنزین شود و از آنجا بارگیری بشود و به جاهای دیگر صادر شود. این طراحی شد ولی هیچ وقت ساخته نشد! در واقع طراحی اش کاملاً ملی بود.

**** آقای آقازاده یک بار از عملکرد خبرگزاری جمهوری اسلامی انتقاد می‌کند و می‌گوید: «... مصاحبه‌ای که انجام شده بود، آنها یک برداشت غلط را انتشار داده‌اند که هیچ زمینه‌ای نداشته و من هیچ ملاقات خصوصی با مقام آمریکایی نداشتم و اینها باعث ایجاد بحران سیاسی می‌شود که مورد بهره‌برداری دشمنان انقلاب قرار بگیرد». این خبر چه بوده؟**

پاسخ- من فقط یک چیزی یادم است و آن این است که آقای آقازاده در دور دوم ریاست جمهوری آقای هاشمی با اختلاف یک رای وزیر شد. فضا علیه ایشان منفی بود و متأسفانه آقای آقازاده به قول معروف به هر دری زد که رای بیاورد.

**** دوره‌ی سومش را می‌گویید؟**

بله به عبارتی دوره سوم او و دوره دوم ریاست جمهوری آقای هاشمی. یک جو خیلی سنگینی علیه آقازاده بود و از نفتی ها آقای مقدم در راس اقدامات علیه آقای آقازاده بود. یک کارهایی شد که اصلا کم سابقه بوده است.

مثلا نفتی ها که در اطلاعات دادن به بیرون خیلی محافظه کار و بخیلند. یک جزوه نزدیک ۲۵۰ صفحه راجع به نفت اطلاعات به بیرون داده شده بود که عمدتا علیه آقازاده بود چون شما مجبوری که بگویی اینجا چه خبر است و آنجا چه خبر است که بعد بگویی اینجا و آنجا بد عمل شده است. آقازاده خیلی به دست و پا افتاد که رای بیاورد. این کارشناسانی که این را منتشر کردند عمدتا تحت مدیریت و هدایت آقای محمدرضا مقدم بودند. اینها در شرکتی به نام «ساخت تجهیزات صنعت نفت» در وزارت صنایع سنگین جمع شده بودند که آقای مقدم، مدیرعامل آنجا شده بود.

آقای آقازاده هم فکر می کرد به هر جای لازم باید چراغ سبز نشان بدهد که مجددا رای بیاورد. مثلا آقای که در امریکا موسسه مطالعاتی داشت و اصلا به ایران نمی آمد و آقازاده به خیلی ها گفته بود که مامور است، اما خودش با وی ملاقات کرد. بعد از اینکه رای آورد بلافاصله گفت که بعضی میادین دریایی را باید توسعه دهیم و به شرکت های امریکائی هم مشکلی نداریم بدهیم و از این حرف ها. من آن موقع در هیات مدیره بودم، که گفت این میدان سیری آ و ای چه شد؟ گفتند چند سال پیش به یک مناقصه رفتیم و آن دیگر معتبر نیست. گفت: نه. بروید با همان لیست نفرات اول آن مذاکره کنید و را پرونده اش را یکبار دیگر در جلسه هیات مدیره مطرح کنید. اعلام شد که دو شرکت ژاپنی در صدر بودند، بعد توتال و بعد شرکت کونکو بوده است. وزیر گفت بروید با همین ها مذاکره کنید. بعد اینها رفتند و ژاپنی ها گفتند که ما تحت فشار تحریم های آمریکا هستیم و میدان را توسعه نمی دهیم. وزیر گفت شواهدی دارد که این توتالی ها دارند سیاسی کاری می کنند. اینها را هم حذف کردند. بعدش هم کونکو بود.

**شاید بخش سیاسی کشور این چیزها را می گفته که مثلا ما قرار بوده یک جوری به آمریکایی ها وصل بشویم... یعنی مگر این خلاف آئین نامه و خلاف مصوبات هیات مدیره نبوده است؟ یعنی شرکت دوم را شما همینطوری بگویی که نیاید! یعنی وزیر... بالاخره اختیار نامحدود که ندارد!

به هر حال هیئت مدیره نفت اختیارات داشت. مذاکرات با کونکو ادامه یافت و نهایتا مدیرعامل کونکو با هواپیمای شخصی آمد و قرارداد امضا کرد. قرارداد امضا شد. بعد کلیتون گفت که غلط کردی رفتی با ایران قرارداد امضا کرده ای. به نظر من آمریکایی ها ما را بازی دادند. یعنی نمیشده که کلیتون در جریان مذاکرات

قراردادی نباشد. بعد هم آقایان آمدند و رفتند در چارچوب همان قراردادی که کونکو پیشنهاد کرده بود با تاوتال قرارداد بستند. چون می‌دانید بدترین قرارداد بیع متقابل ما هم همین سیری آ و ای بود.

** ۲۴ مهر ۷۰ اعلام می‌کند حفاران کانادایی قرار است تا فروردین ۷۲، ۲۵۰ حلقه چاه حفر کنند. چه شد که ما به سمت حفاران کانادایی رفتیم؟

کانادایی‌ها هیچ وقت در ایران فعالیت جدی در بالادستی و پایین‌دستی هم نداشته‌اند. اواخر دوره آقای آقازاده یک شرکتی آمد و مطالعاتی روی توسعه بخش بالا دستی و ازدیاد برداشت میادین قدیمی انجام داد .
** پس شاید برای تبلیغات بوده..

تا جایی که من یادم است و شاید با اطمینان هم بتوانم بگویم از اول انقلاب تا نیمه دوم وزارت آقای زنگنه هیچ شرکتی غیر از شرکت ملی حفاری، کار حفاری نکرده است. البته در خشکی ولی در دریا شاید

** ۲۷ آبان ۷۰ در مصاحبه‌ای با روزنامه رسالت اعلام می‌کند: با توجه به ارزان بودن قیمت نفت، بخش اعظمی - روی این بخش اعظم تاکید می‌کنم- از فرآورده‌های نفتی از طریق مرزهای ما با کشورهای عراق، پاکستان، افغانستان و حاشیه خلیج فارس قاچاق شده و به قیمت‌های بسیار گزاف به فروش می‌رسد. بخش اعظم یعنی چه مقدار؟

پاسخ- فکر نمی‌کنم که آن موقع بیش از ۱۰ درصد بوده باشد. از همه مرزهای هم بوده، ولی بیش از ۱۰ درصد فکر نمی‌کنم باشد.

** حتی به کشورهای حاشیه خلیج فارس؟

پاسخ- بله می‌بردند. با لنج گازوئیل را به امارات می‌بردند. تفاوت قیمت بسیار زیاد بود.

** ۲۶ آبان ۶۴ که اوایل وزارت ایشان است وزیر نفت به اتفاق دو تن از معاونان خود برای بازدید از تاسیسات نفتی استان خوزستان به اهواز سفر کرد و در جلسه معارفه با مسوولان مناطق نفت‌خیز هم شرکت کرد. نگاه ایشان به مناطق نفت‌خیز چگونه بود؟

پاسخ- روابط آقای آقازاده با مناطق خوب بود. در طول وزارت روابطش با مناطق روابط بدی نبود. من یادم است که حتی مثلا مدیرانی که می‌گذاشتند در مناطق و راضی نبودند، پیش خود ایشان می‌آمدند و گلایه خود را

مطرح می کردند. با مناطقی‌ها جلسات داشت و در مجموع روابط آقای آقازاده با مناطق خوب بود. حداقل تا زمان جنگ (بعد از جنگ، بحث‌هایی مطرح شد) هماهنگی وجود داشت یعنی همه می‌خواستند صنعت را سر پا نگه دارند. به همین دلیل هم روابط آقای آقازاده با جنوبی‌ها مشکلی نداشت چون آنها هم در این مساله با مرکز متفق القول بودند. فضایی هم نبود که کسی بیاید بحث توسعه میدین و سرمایه گذاری جدید را مطرح کند .

اواخر دوران آقای آقازاده یعنی بعد از جنگ سال ۶۸ به بعد است که به تدریج بحث سرمایه گذاری مطرح می‌شود و مثلاً من یادم است که یکی از این دعوایی که شروع شد (البته آقای آقازاده کوتاه آمد) این بود که عده‌ای گفتند مناطقی‌ها به روش سنتی نفت تولید می‌کنند و الان تکنولوژی تغییر کرده و بحث افزایش ضریب بازیافت است و باتکنولوژی جدید می‌شود ضریب بازیافت را افزایش داد و بحث‌های شبیه به این مطرح شد .

**در یک نشست در ۷ تیر ۷۲ که به صورت پرسش و پاسخ اعضای جامعه اسلامی مهندسين با آقازاده بوده. ایشان اظهاراتی می‌کند که باعث می‌شود جمعی از کارشناسان اقدام به پاسخ کنند.

** ۷۲. آقازاده می‌گوید قبل از انقلاب هیچ‌گونه تزرفی به مخازن نفتی انجام نمی‌شد و تعداد شرکت‌های حفاری ۴۵ شرکت بود؛ اما ۷۲/۱۱/۱۳ شرکت حفاری این عدد را ۴۰ تا اعلام می‌کند. می‌خواهم بگویم هیچ دقتی در اظهار نظر وجود ندارد. مثلاً ۶-۷ ماه قبلش ۴۵ تا بوده اما بعدش ۴۰ تا می‌شود!!

حسنتاش - ۴۰ تا دکل؟

**گفته حفاری از سوی ۴۵ تا شرکت، اما در بهمن ۷۲ این عدد را ۴۰ شرکت اعلام می‌کند. ۲۲ تیر ماه ۷۲ جمعی از کارشناسان به اظهارات ایشان پاسخ می‌دهند. می‌گویند که «...فرموده‌اید هیچ‌گونه تزرفی به مخازن انجام نمی‌شد. اولاً مساله‌ی فشار افزایی چاه‌ها یا افزایش تولید در اوایل دهه‌ی ۵۰ مطرح شد. برنامه‌ریزی‌ها و طراحی پروژه‌های تزریق گاز انجام شده و عملیات اجرایی و نصب به جز پروژه تزریق کرنج و پارس (که همان پارس‌ی است و بعداً شده پارس) تا حدود ۹۰ درصد انجام شده و پس از پیروزی انقلاب کاری که توسط صنعت نفت انجام شده، ادامه همان پروژه‌هاست.» این کارشناسان از چه طیفی بودند؟

پاسخ - چند نکته در این مورد به ذهنم می‌رسد که به عرضتان می‌رسانم، یکی اینکه قبل از انقلاب هیچ‌گونه تزرفی به مخازن نفتی انجام نمی‌شده، درست است .

**اصلا نمی‌شده؟

نه. تا جایی که من یادم است قبل از انقلاب هیچ پروژه تزریقی شروع نشده بود. ولی دلیل اینکه به فکر تزریق نبودند این بود که از یک زمان خاص باید تزریق به میدین شروع شود. معمولا موقعی که داریم به سمت اوج تولید می‌رویم تزریق انجام نمی‌دهند. ضمن اینکه دانش مربوط به بازیافت ثانویه هم در حال توسعه بود، یعنی آن فهمی که ما امروز از اهمیت تزریق داریم، واقعا نمی‌شود گفت که آن موقع هم در همین حد بوده است. آقای دکتر پرویز مینا هم اشاره می‌کنند که اگر به اختیار کنسرسیوم بود سراغ این کارها نمی‌رفت. کارشناسان ایرانی و شرکت نفت کنسرسیوم را وادار می‌کنند که به فکر تزریق یا فشار افزایی در میدین باشد. اظهارات کارشناسان نیز درست است که برنامه‌ریزی برای این کار قبل از انقلاب صورت گرفته بوده. یعنی خیلی از پروژه‌های تزریقی که بعدها به بهره‌برداری رسید، پایه‌ها و برنامه‌ریزی‌هایش از قبل گذاشته شده بود. بنابراین همه این حرف‌ها به نوعی می‌تواند درست باشد، اما به نظر می‌رسد که این مقطع دقیقا زمانی است که موج مخالفتی با آقای آقازاده در صنعت نفت به وجود می‌آید.

پاسخ- در مورد آن ۴۰ یا ۴۵ شرکت حفاری، من هم نمی‌دانم دقیقا چند تا بودند ولی یک همچنین تعدادی در این حدود بود. متنها اشتباه نشود، همه این شرکت‌ها دکل نداشتند. بسیاری شرکت‌های خدمات جانبی، مثل سیمان کاری چاه‌ها و تولید و عرضه گل حفاری بودند که بعد از انقلاب آنچه که از اینها باقی مانده بود و نیروهای ایرانی که حالا کنار اینها کار می‌کردند، همه‌اش تحت عنوان «شرکت ملی حفاری» جمع شد.

**کارشناسان می‌گویند آقازاده در جلسه با جامعه اسلامی مهندسين می‌گوید که ظرفیت ما در پایان جنگ به ۲/۵ میلیون بشکه رسیده است. اینها می‌گویند که نه، ظرفیت ما سه میلیون بشکه بوده و عدد وزیر غلط است.

پاسخ- من هم فکر می‌کنم که دومی درست است. ببینید! آخر باید ظرفیت را تعریف کنیم که منظور از ظرفیت چیست. صنعت نفت یک زنجیره کاملا به هم پیوسته است؛ یعنی از چاه تا اسکله صادراتی به هم پیوسته است. این است که تعداد چاه‌هایی که ما داشتیم، عرض کنم که خب قبل از انقلاب حدود ۵/۵ میلیون بشکه از آخرین رکورد متوسط تولید سال ۵۴-۵۵ مثلا تا ۵/۹ میلیون بشکه هم رسیده بود و در روزهای خاصی تا ۶ میلیون بشکه هم رسیده، ولی متوسط تولید ۵/۵ میلیون بشکه بوده است. ما هم که از بعد از انقلاب تولیدمان را کم کردیم و فشاری روی میدین‌مان نبوده که بگوییم حالا مثلا وارد سیر نزولی منحنی تولید شدیم یا نشدیم. بنابراین از نظر تعداد چاه این امکان بوده که ما بخواهیم ۳ یا ۳/۵ میلیون بشکه تولید کنیم، ولی از نظر تاسیسات

سطح الارضی که بایستی نفت را جداسازی و فرآوری کنند و یا تلمبه‌خانه‌هایی که باید این را پمپاژ کنند به جزیره خارک برود و یا امکانات بارگیری که این را بارگیری کند، با محدودیت روبرو بودیم. خب! این تاسیسات آسیب‌های خیلی جدی دیده بودند. مثلا ما در اواخر جنگ روزهایی را داشتیم که در خارک با یک شیلنگ نفت صادر می‌کردیم یعنی تمام اسکله‌های جزیره خارک از بین رفته بود. بنابراین درواقع باید دید که چه کسی از کدام موضع دارد صحبت می‌کند. منتها باز هم من فکر می‌کنم حرف دوم درست‌تر است به‌خاطر اینکه ما مجموعه تاسیسات سطح‌الارضی هم که داشتیم، بالاخره تا ۶ میلیون بشکه را جواب داده بود، یعنی هم تعداد چاه‌هایمان جواب می‌داده و هم تاسیسات سطح‌الارضی به‌رغم تمام خسارت‌هایی هم که دیده بود که به‌سرعت هم بازسازی می‌شد (غیر از دریا که سکوها را زده بودند) البته چاه‌ها در دریا هم اغلب مشکلی نداشت و بیشتر سکوها بودند. بنابراین فکر می‌کنم اعلام دو و نیم میلیون بشکه خیلی بدبینانه است. منتها هیچ کدام اینها را هم نمی‌شود با جرات دقیقا در آن مقطع زمانی گفت که حالا ما اگر بخواهیم با حداکثر ظرفیت همه را به کار بگیریم دقیقا چقدر می‌توانیم تولید کنیم.

* * ۲۶ فروردین ۶۰ یک سری انتصاب‌ها از سوی آقای آقازاده انجام می‌شود و آقای طهماسب مظاهری را به عنوان قائم‌مقام وزیر نفت منصوب می‌کند و ۶ ماه هم بیشتر طول نمی‌کشد.

پاسخ- سه ماه یا چهار ماه بیشتر طول نکشید.

* * نوع نگاه ایشان به مدیرانش چطور بود؟ چرخه مدیریتی‌ایشان چگونه بود؟ احساس می‌شود حلقه مدیران خیلی محدود بوده است.

پاسخ- چند نکته را در این زمینه عرض می‌کنم. آقای آقازاده در طول وزارتش برای شرکت نفت مدیرعامل نگذاشت. به دلیل اینکه تمام قدرت در شرکت نفت بود.

* * یعنی در طی این ۱۲ سال هیچ مدیری برای شرکت نفت نگذاشت؟

پاسخ- هیچ وقت مدیرعاملی منصوب نکرد. آقای غرضی گذاشت، ویک روش دیگری را اعمال کرد. یعنی یک آدمی را گذاشت که کاملا در مشت خودش باشد و بیشتر یک ماشین امضا باشد برای یک سری کارهایی که خیلی مهم نیست، ولی عملا خودش اداره می‌کرد. اما آقای آقازاده هیچ وقت مدیرعاملی نگذاشت. آقای نژادحسینیان در یک مقطعی تقریبا نفر دوم وزارتخانه شناخته می‌شد. ایشان مدیر مهندسی در شرکت نفت بود و

به دلیل سابقه وزارت و وزنی که داشت و بالاخره به دلیل شیخوخیت در غیاب آقای آقازاده جلسات هیات مدیره را اداره می کرد. فکر می کنم آن مقطعی بود که آقای نژادحسینیان رفت و وزیر شد و آقای مظاهری جای ایشان به عنوان مدیر مهندسی آمد و بعد یک مقداری در آن بحث هم جایگزین آقای نژادحسینیان شد .

ببینید! من یک بار خودم یک گزارشی در آوردم و به ایشان دادم. آن موقع ایشان ۸ سال وزیر بود. در این گزارش نشان دادم که متوسط عمر مدیران شما ۱۸ ماه بیشتر نبوده است. این خیلی مهم است! کسی که ۸ سال وزیر بوده متوسط عمر مدیرانش ۱۸ ماه بیشتر نبوده است.

**یعنی می خواستید نوع نگاه ایشان را نسبت به مدیران نشان دهید...

پاسخ- به نظر من آقای آقازاده می خواست محوریت خود و سالاری خودش را در نفت حفظ کند و کسی از خودش در هیچ اموری مطلع تر نباشد. این تحلیل من است حالا ممکن است بعضی جاهایش یک خرده ذهن خوانی هم باشد. من برداشت و تحلیل خودم را عرض می کنم، وگرنه دلیلی نداشت. همیشه خود ایشان نسبت به آن مدیری که یک جایی بود، در حوزه همان مدیریت هم اشراف بیشتری داشت.

**درواقع داشت یا می خواست داشته باشد؟

پاسخ- نه، می خواست داشته باشد. اگر کسی می آمد که اشرافش از ایشان در یک حوزه یا در یک حوزه هایی بیشتر از ایشان می شد، حتما عوض می شد.

**ولی در یک جاهایی موفق نبوده؛ مثلا در مورد کاظم پور اردبیلی موفق نمی شود.

پاسخ- نه. اصلا کاظم پور را از وزارت نفت رد کرد. کاظم پور به وزات خارجه برگشت و فقط سمت نماینده ایران در هیئت عامل اوپک را حفظ کرد.

**با مدیران طیف موتلفه توانست کار کند؟

پاسخ- نه، ببینید حالا این را هم عرض می کنم. این تغییرات دائم بوده و ایشان دائم مدیرانش را تغییر داده است. البته کسانی هم مثل آقای سوری بودند که در تمام دوره ایشان بودند یا عمر طولانی تری داشتند.

**ولی خیلی در چرخه مدیریت ارشد نبود.

پاسخ - بله. من به نظرم می‌آید که آنها آدم‌هایی بودند که این هوشمندی را داشتند که یک جاهایی خودشان را به ندیدن بزنند تا احساس نگرانی به وجود نیاید. یک نکته جالب راجع به آقای مظاهری بگویم. آقای مظاهری اتفاقاً با خود من هم در این مورد صحبت کرد.

**یعنی برای اینکه به نفت بیاید با شما صحبت کرد؟

پاسخ - نه. وقتی آقای مظاهری آمد، با کسانی که فکر می‌کرد که با آقازاده مشکل دارند و با خیلی از مدیران از جمله خود من شروع به صحبت کردن کرد. شاید علت این که عمر مدیریتمش هم خیلی کوتاه شد همین بود. آقای آقازاده به محض اینکه احساس می‌کرد یکی در وزارتخانه یا حتی بیرون از آن دارد مطرح می‌شود به او امان نمی‌داد. آقای مظاهری آمد و فکر کرد که مثلاً می‌تواند با یک عده از مدیران هماهنگ کند که وزارتخانه را اداره کند و آقای آقازاده وزیر دولت باشد. خودم به آقای مظاهری گفتم که شما اینجایش را اشتباه کردی. برای اینکه ایشان در این زمینه آنتن‌هایش خیلی خوب کار می‌کند و به محض اینکه تهدیدی حس کند یک جوری سنگ روی یخت می‌کند. یکی از روش‌هایش این گونه بود که مثلاً وقتی که می‌خواست جلسه هیات‌مدیره را ترک کند، همه می‌دانند که نفر دوم آقای مظاهری باید جلسه را اداره کند اما یک دفعه مثلاً می‌گفت حسن‌تاش! شما جلسه را اداره کن. به نظر من آقای کاظم پور هم به نوعی از ابتدا تحمیل به آقای آقازاده بود. یعنی آقای آقازاده اول که وزیر شد، شاید مهندس موسوی این نگرانی را داشت که ایشان در بخش‌های بین‌الملل و صادرات نفت با مشکل روبرو شود به همین دلیل عده‌ای از وزارت بازرگانی به نفت آمدند.

**مثلاً در شرکت پخش یک بار بهشتیان قبل از فتحی‌نژاد مدیر عامل بوده یک دفعه فتحی‌نژاد را می‌آورد و یک سال مدیر می‌کند و باز دوباره بهشتیان را می‌آورد و مدیر می‌کند. این بازی کردن با مدیران چه معنایی داشته؟

پاسخ - به نظرم اصل بر این بود که کسی در جایی خیلی طولانی مدیر نباشد.

**آیا از سوی مجلس به عنوان نهاد ناظر، کسی به ایشان تذکر یا اعتراض نمی‌کرد که براساس قانون چرا مدیرعامل برای شرکت ملی نفت منصوب نمی‌کنید. یا در جلسات هیات‌مدیره، رئیس جمهور به عنوان رئیس مجمع شرکت نفت از وزیر سوال نمی‌کرد؟

پاسخ - نه. آقای آقازاده هیچوقت از این موضع تحت فشار نبود. من یادم نمی‌آید ایشان در این مورد تحت فشار جایی باشد که از او خواسته باشند که برای شرکت نفت مدیرعامل بگذارند.

****داخل مجموعه نفت هم اصلا بحث نمی‌شد؟**

پاسخ - من یادم نمی‌آید. این مساله در آن دوره تقریباً پذیرفته شده بود که وزیر، مدیرعامل ندارد، چون وزارت نفتی وجود نداشت. عملاً تا آخر دوره آقای آقازاده چیزی به نام وزارت نفت وجود نداشت. از وزارت نفت فقط یک اسم بود.

****یعنی چی؟**

یعنی این که وظایف حاکمیتی دولت هم به شرکت ملی نفت ایران داده شده بود.

****بعد از انقلاب اما می‌خواستند این روال را تغییر بدهند.**

پاسخ - سال ۵۸ وزارت نفت با مصوبه شورای انقلاب تاسیس می‌شود و یک سری اختیارات بسیار کلی که بیشتر هم در جهت حاکمیتی است به وزارت نفت، داده می‌شود اما عملاً وزارت نفت تاسیس نشد فقط اسمش وجود داشت. قدرت و اختیارات در هیأت مدیره شرکت ملی نفت بود که طبق اساسنامه عمل می‌کرد و اختیارات بسیار زیادی هم داشت. آیین‌نامه معاملاتی خاص، آیین‌نامه مالی خاص است، قوانین و مقررات خاص. حتی در اساسنامه شرکت ملی نفت ایران یک بندی هست که اگر قانونی در کشور تصویب بشود مشمول شرکت ملی نفت ایران نمی‌شود مگر اینکه قانونگذار اسم بیاورد که این قانون شامل شرکت ملی نفت ایران هم هست.

****در تبصره ۳۸ اعلام می‌شود که تمام منابع حاصل باید به خزانه واریز شود**** چون قدرت شرکت ملی از قبل فروش نفت به دست می‌آمد...

پاسخ - بعد از انقلاب یکی از تغییرات بزرگی که اتفاق افتاد و به عبارتی شاید به توسعه صنعت نفت هم لطمه خورد این بود که گفتند شما هرچه که فروختید به خزانه بدهید و برای نیازهایتان مانند دیگر شرکت‌ها بودجه به شما می‌دهیم. شرکت نفت در واقع بودجه‌بگیر نبود. شرکت نفت دولت را تامین مالی می‌کرد، ولی مثل

بقیه دستگاه‌ها بودجه‌بگیر شد و قدرت مانورش بسیار کم. در دوره آقای غرضی بسیاری از قوانین دیگر هم خلاف این جهت‌گیری بود، خود ایشان اصرار داشت که بسیاری از قوانین کشوری در نفت اجرا شود. مثلاً برای حقوق بازنشستگی سقف تعیین شد با اینکه مقررات نفت اصلاً کاملاً متفاوت بود ایشان می‌گفت این سقف در نفت هم باید پیاده شود. خب این جهت‌گیری خیلی تغییر کرد، ولی عملاً چیزی به نام وزارت نفت به‌عنوان یک ستاد حاکمیتی درست نشد. من مدتی مدیر امور اداری شرکت ملی نفت ایران بودم. همان اوایل متوجه شدم دو تا وظیفه دارم. یک وظیفه سیاست‌گذاری نیروی انسانی برای کل صنعت نفت دارم و یکی مدیر امور کارکنان شرکت نفت شمال یا تهران هم هستم. ولی این دومی اصلاً در قبال وظیفه‌ای که در مورد کل صنعت نفت دارم خیلی مهم نیست. مثلاً اداره تدوین مقررات زیر نظر من بود. این واحد مقررات را باید تنظیم می‌کرد و به تصویب هیأت‌مدیره می‌رساند که برای سه شرکت اصلی یعنی نفت و گاز و پتروشیمی هم مجرا بود. مثلاً اگر تغییری در نحوه ارتقاء، آموزش کارکنان و... داده می‌شد باید در این واحد تصمیم‌گیری می‌شد. یا مثلاً اداره برنامه‌ریزی نیروی انسانی متمرکز بود و باز زیر نظر ما بود. یعنی ما یک امور کارکنان داشتیم که فقط به جماعتی در شرکت ملی نفت تهران سرویس می‌داد؛ شرکت گاز، پتروشیمی هم امور کارکنان خودشان را داشتند اما سیاست‌گذاری در شرکت ملی نفت بود. مدیریت‌های دیگر هم این گونه بود، یعنی مدیر مالی شرکت نفت به‌نوعی در مقررات‌گذاری و نظارت بر همه صنعت نفت اشراف داشت.

بعد از انقلاب قرار بود این موارد به وزارت خانه بیاید، شرکت نفت باید به سمت شرکت بودن می‌رفت که به اصطلاح عملیات بالادستی و پایین‌دستی و اینها را انجام دهد و سیاست‌گذاری، کنترل، نظارت، تدوین مقررات در واقع رگولاتوری در وزارت نفت تجمیع شود اما این اتفاق نیافتاد. تا به سال ۶۶ می‌رسیم. قانون نفت در سال ۶۶ تصویب شد و این موارد را خیلی محسوس‌تر تشریح کرد.

**قبل از اینکه وارد قانون نفت شویم؛ این احساس نیاز چگونه ایجاد شد که این لایحه (احتمالاً لایحه بوده دیگر) به مجلس یا دولت برده شده که این قانون نوشته می‌شود.

پاسخ- دقیقاً نمی‌دانم. ولی فکر می‌کنم این تفکرات بیشتر از سازمان برنامه آمده باشد. سازمان برنامه جایی بود که بهتر از همه این چیزها را می‌فهمید که بالاخره ما وزارت نفت را برای چه ایجاد کردیم؟ اینکه فقط اسم است، وزارت نفت فقط یک اسم است. حالا اینکه قبل از انقلاب وزیر دارایی در نشست‌های اوپک شرکت می‌کرده چون اوپک برای اجلاس و زراست و حالا وزیر نفت هم می‌رود شرکت می‌کند. ولی عملاً وزارتخانه‌ای

وجود ندارد. چون آنها هم خیلی با این مساله برخورد داشتند که وارد شرکت نفت نمی‌توانستند بشوند و فکر می‌کردند اگر این سیاست گذاری اینجا بیاید، بیشتر می‌توانند تعامل برقرار کنند .

**پس این احساس نیاز در صنعت نفت نبود.

پاسخ - به نظر من نه نبود.

**چون ایشان تا سال ۷۶ که عهده دار وزارت نفت بود اساسنامه را تقدیم مجلس نکرد.

پاسخ- بله؛ جوابی که من برای این «چرا این نیاز وجود نداشته است» دارم این است که به برداشت من هنوز که هنوز است مدیران ما و کشور ما مفهوم «حکمرانی» را نمی‌دانند. من یک وقتی این مطلب را در یادداشتی نوشتم و این اعتقاد را همه جا گفتم که ما قبل از اینکه خصوصی‌سازی کنیم باید دولت‌سازی کنیم. ما اصلا دولت نداریم، یعنی ما به آن مفهوم مدرنی که در دنیا می‌گویند **Good Governance** یا **Governance** اصلا دولت نداریم. دولت ما انقدر گرفتار تصدی است که اصلا به حاکمیت نمی‌رسد .

**اولویت آخرش است.

پاسخ- بله دقیقا مثلا شما اظهارنظرهای وزرای صنایع ما را در روزنامه‌ها تعقیب کنید که درباره چه موضوعاتی است؟ درباره هر موضوعی که اظهار نظر می‌کند به تصدی مربوط است. شما کمتر راجع به سیاست صنعتی کشور از وزیر می‌شنوید. وزیر نباید دائم برود در سازمان گسترش بنشیند. اگر وزیر توانست سیاست‌گذاری درستی کند، سازمان گسترش هم خوب اداره می‌شود و هدایت می‌کند. من فکر می‌کنم هنوز هم که هنوز است وزرای ما این درک را ندارند و ضمن اینکه قدرت و توانایی را در بنگاه‌داری می‌بینند. یعنی اتفاقا به این سمت گرایش دارند که مثلا رئیس هیات‌مدیره فلان شرکت هم باشد چون درکی از سیاست گذاری و قدرتی که در اداره امور ایجاد می‌کند را ندارند. بنابراین من همیشه معتقد بودم که ما اصلا وزارتخانه نداریم. مثلا وزارت علوم، وزارت اداره امور دانشگاه‌ها است. گزینش استاد و فلان چه ربطی به تو دارد. تو برو ضابطه را بگذار و بعد هم کنترل کن که شما مثلا برای اینکه مردم بی‌سواد نشوند مثلا می‌گویی که اینکه چه کسی جذب دانشگاه بشود و بعد چگونه به مراحل عالی تدریس برسد، و این شرایط را باید طی کند. بعد این نظارت می‌کنی که این شرایط را طی می‌کند یا نمی‌کند. حالا اینکه خود دانشگاه بخواهد استاد استخدام کند با آن شرایط و چارچوب‌هایی که وزارتخانه تعیین می‌کند، می‌رود انتخاب می‌کند .

وزارت آموزش پرورش ما، وزارت اداره امور مدارس است. وزرای آموزش و پرورش ما درگیر چه هستید؟ افزایش حقوق، جابه‌جایی، انتقال، جذب معلمان حق‌التدریس یا قراردادی و چاپ کتاب و تجهیز مدارس و غیره و همه‌شان مساله‌شان این است .

به همین دلیل ما ناخودآگاه برای پر کردن این خلاءهای حاکمیتی و سیاست‌گذاری مدام شورا درست کرده ایم، یعنی به نظر من دولت یک جاهایی فهمیده که ما سیاست‌گذاری نداریم. یک شورای عالی درست کرده منتها اغلب آنها نیز موفق نبوده است برای اینکه باز همین آدم‌های تصدی‌گر رفتند آنجا نشستند. ما دستگاه سیاست‌گذار برای بخش انرژی نداریم. یعنی یک جایی که انرژی را یکپارچه نگاه کند و سیاست‌های انرژی را تدوین کند، نداریم. به نظر من مشکل بیشتر تفکر است. آقای آقازاده هم خب آدمی نبود که به بحث Governance تسلط داشته باشد یک باره وارث یک دستگاه عظیم که هزار تا مشکل هم دارد و جنگ هم هست، می‌شود. وقتی آقای زنگنه آمد شاید اندکی درک بیشتری از این مساله داشت، یک خرده به سمت اینکه وزارتخانه را عملاً شکل بدهد، حرکت کرد.

در سال ۶۶ که قانون نفت تصویب شد، یک مشکل بلافاصله به وجود آمد، از یک طرف حاکمیت بر ذخایر هیدروکربوری در قانون نفت مصوبه ۱۳۶۶ به عهده وزارت نفت گذاشته شده و از یک طرف این موضوع در اساسنامه شرکت ملی نفت بود! به همین دلیل هم قانون‌گذار یک سال وقت داده بود تا اساسنامه سه شرکت اصلی گاز، نفت و پتروشیمی در چارچوب این قانون تدوین و به مجلس تقدیم شود. به نظر من هدف قانون‌گذار این بوده است که وظایف حاکمیتی را از اساسنامه بیرون بیاورند و شرکت نفت را به سمت بنگاه کامل شدن ببرد و وظیفه حاکمیتی را به وزارتخانه منتقل کند. به عنوان مثال وزارتخانه میادین را با یک قرارداد و باضوابط برای توسعه، در اختیار شرکت نفت قرار می‌دهد و بعد هم کنترل و نظارت می‌کند. مثلاً در نروژ کاملاً تعریف شده است که وزارت انرژی چه کاره است و شرکت استات اویل چه وظایفی دارد .

**اگر کمی خوش‌بینانه نگاه کنیم، برخی وزرا شاید حق داشتند. یک وزارتخانه‌ی بی‌یال و دم و اشکم را می‌خواهند چه کنند؟

اسخ- نه. چرا بی‌یال و دم و اشکم! وزارت نفت به نمایندگی از دولت، مالک و متولی میادین هیدروکربنی است.

**خب! شرکت نفت چه کاره است؟ بهره‌بردار.

پاسخ - شرکت نفت اکتشاف می‌کند و توسعه می‌دهد. همه این اقدامات براساس ضوابطی است که وزارت نفت تعیین می‌کند. وزارت نفت با شرکت نفت قرارداد می‌نویسد. من در مقطعی هم با وزیر انرژی نروژ و هم با مدیرعامل استات اوپل صحبت کردم. از مدیر عامل استات اوپل پرسیدم وزارت انرژی چگونه با شما رفتار می‌کند؟ روابطتان چگونه است؟ پاسخ داد وزارت انرژی پوست ما را می‌کند. می‌ادین را در چارچوب قرارداد در اختیار ما می‌گذارند. با ما همانند یک شرکت خارجی رفتار می‌کنند. طرح توسعه می‌ادین باید به تصویب وزارت انرژی برسد. حتی شرکت بهره‌بردار باید هزینه‌های اجتماعی را مدنظر قرار دهد. حتی شاید باور نکنید حتی برای بعد از اتمام عملیات برداشت هم در قرار داد بندهایی گذاشته‌اند که مثلاً لوله‌های زیر خاک چه سرنوشتی پیدا کنند. تمرکز قدرت در وزارتخانه‌ای است که ۵۰ نفر آدم نشسته‌اند که وظایف حاکمیتی را در بالاترین سطح دنبال می‌کنند.

**شاید یک دلیلش این باشد که وابستگی بیش از حد دولت به درآمدهای نفتی باعث می‌شود که ما اصلاً وارد حیطه‌های فکری و تخصصی نشویم. نفت گاو شیردهی است که ما را از فکر کردن به سایر حوزه‌ها بی‌نیاز کند.

پاسخ - بیشتر فکر می‌کنم که اصلاً آن تفکر مهم است. وقتی آن تفکر می‌آید، یعنی اگر من مدیر بفهمم حکمرانی یعنی چه و اختیارات و قدرت من در کجاها است، به همه این موارد می‌توانم از این طریق برسم.

عامل دومی هم که باعث شده وزرا اساسنامه شرکت‌ها را نبرند این است که: اینها خیلی نگران نبودند یعنی حداقل فکر می‌کنم در دوران آقای زنگنه خیلی نگران نبودند که اساسنامه‌ای را ببرند که وظایف حاکمیتی را از آن دریاورند. یعنی به نظر من ساده‌ترین کاری که شرکت نفت و وزیر نفت می‌توانست بکنند این است که تمام وظایف حاکمیتی و آنچه که مربوط به حاکمیت است را از اساسنامه شرکت‌ها خط بزنند و همان را ببرند بگذارد بگویند این اساسنامه بوده و وظایف حاکمیتی را رفتیم از قانون درآوردیم، ولی نگرانیشان این نبوده است بلکه نگرانیشان این بوده که اگر ما به دست خودمان این اساسنامه را به مجلس ببریم این فرصت برای مجلس ایجاد می‌شود و بعدها درباره اداره کردن صنعت نفت و در تمام جزئیات اعم از خرید، معاملات و قوانین مالی‌اش الزامات جدید وضع می‌کنند یعنی مجلس ممکن است اکتفا به حذف وظایف حاکمیتی نکند و ممکن است اختیارات تصدی‌گری را هم محدود کند و ممکن است با نفت مثل بقیه دستگاه‌ها برخورد کنند. یک بار به آقای آقازاده گفتم شاید بعد از هیات وزیران هیچ نشست (دور میزی) قدرت تصمیم‌گیری هیئت مدیره شرکت ملی نفت را نداشته باشد، ایشان هم تایید کرد. حتی شورای اقتصاد هم قدرت این حجم تصمیم‌گیری‌های مالی

را ندارد. هر کسی وزیر باشد و مدیرعامل شرکت نفت باشد فرقی نمی‌کند، هرچقدر هم آدم‌های خوبی باشند و با هم هماهنگ باشند بالاخره با هم دچار چالش و مشکل می‌شوند چون اساسنامه شرکت نفت به مدیرعامل اجازه می‌دهد که خیلی از تصمیمات را بگیرد برای اینکه هم اختیارات حاکمیتی دارد و هم اختیارات تصدی. وزارتخانه هم نمی‌تواند حرف‌اش را پیش ببرد.

**از یک سال هایی وزیر نفت برخی آقا زاده‌ها را وارد نفت می‌کند.

پاسخ- اجازه بدهید خاطره‌ای برای شما تعریف کنم چون به‌نوعی درگیر بودم. در مقطعی داشتم موسسه مطالعات انرژی را راه اندازی می‌کردم، آقایی به نام محسن هاشمیان که پسرعموی مرحوم هاشمی برادر آن محمد هاشمی امام جمعه رفسنجان بود. ایشان عضو هیات‌مدیره فلات قاره بود بعد از اینکه در مقطعی فلات قاره از حالت شرکت مدیریت تولید دریایی شرکت نفت تبدیل شد و ایشان ترخیص شد، رئیس موسسه شد و من هم قائم‌مقام ایشان بودم که در حال راه اندازی موسسه مطالعات بودم. در خیابان ظفر یک ساختمان پیدا کردیم که آقای آقازاده آمد دید و گفت خوب است، ولی برای شما زیاد است!

آقای آقازاده گفته بود ساختمانی پیدا کنید که پول نخواهد. حالا یک خرده هم می‌خواست ما را سرکار بگذارد، ولی ما هم واقعا یک جایی را پیدا کردیم که پول نمی‌خواست. خنده‌اش گرفته بود که ما رویش را کم کرده بودیم. بعد! آقای آقازاده گفت مرحوم هاشمی دوست دارد مهدی در نفت مشغول شود و گفت من هم به ایشان گفته‌ام بیاید یک شرکت درست کند. بر این اساس قرار شد نیمی از ساختمان را به او بدهیم. احتمالا برخی اطلاعات از محسن هاشمیان گرفته شده بود که مثلا ما در بخش ساخت دریایی مشکل داریم. فلات قاره به‌شدت در این زمینه مشکل داشت و این‌ها شاید به این نتیجه رسیده بودند که یک شرکت پیمانکاری درزمینه تاسیسات دریایی درست کنند.

**نقطه ورود او به نفت این شکل بود؟

پاسخ- بله! آمدند شرکت تاسیسات دریایی راه انداختند.

**علی هاشمی چگونه به نفت آمد؟

پاسخ- یادم نیست چه سالی آمد. من که از دفتر وزارتی رفتم و مدیر اداری شدم، آقایی به نام معارفیان جای من در دفتر آمد و بعد از یک مدتی علی هاشمی جایگزین وی شد.

****یعنی مدیر کل دفتر وزارتی شد؟**

پاسخ- بله. فکر می‌کنم که هم آقای هاشمی دلش می‌خواست که در سیستم نفت آدم مورد اعتماد داشته باشد و بیشتر تحت کنترل داشته باشد و هم آقای آقازاده مقاومت نمی‌کرد. روش آقای آقازاده این بود که آن احساس را در مدیر بالاترش به وجود بیاورد که با شما باز برخورد می‌کنم و موضوع محرمانه‌ای ندارم و او این را می‌گفت که روش من این است که (یکی دو بار این حرف را به خود من زد) وزارت نفت جای مهمی است و باید در اختیار مدیر بالای من باشد، در صورتی که این اظهارات بیشتر شکلی بود یعنی واقعیت این نبود. آقای آقازاده اطلاعاتی که لازم نبود را به بیرون و حتی به دولت نمی‌داد.

****سهم‌خواهی احزاب چگونه بود؟**

پاسخ- خیلی سوال خوب و جالبی کردید. ببینید! تا پایان نخست‌وزیری مهندس موسوی شاید به دلیل جنگ و یا به خاطر ویژگی‌های شخصیتی آقای موسوی و یا یک تلفیقی از اینها که در جو و شرایط آن دوره بود، دخالت‌های بیرونی در نفت خیلی کم است. نه اینکه نباشد. مثلاً اینکه نماینده مجلس فشار می‌آورد که فلان جا را گاز بدهید و بعد هم سیستم تمکین کند و تسلیم شود. از این فشارها بوده، ولی اینکه سیستم خودش را در اختیار تفکری یا عده‌ای بگذارد که این چه می‌گوید و آن چه می‌گوید، خیلی کم بوده است.

کم کم از دوره آقای هاشمی این بحث‌ها شروع شد و به جایی هم رسید که شما شاید باورتان نشود. من به‌عنوان کارمند شرکت ملی نفت ایران وقتی به محمودآباد می‌رفتم که جزو امکانات تفریحی-رفاهی کارکنان نفت است، محال بود یک نفر غیرنفتی را ببینم، ولی کار به جایی رسید که در یک سفر (یک عیدی به سفر رفتم، که سالها بود نرفته بودم) بیش از اینکه نفتی ببینم، نماینده مجلس می‌دیدم. بدون اغراق آنقدر نماینده مجلس دیدم که نمی‌دانستم اینجا برای مجلس است یا برای نفت! این مدل امتیاز دادن‌ها فراوان وجود داشت. کار به جایی رسید که آقای آقازاده، آقای را همزمان مدیر اداری شرکت ملی نفت و معاون پارلمانی گذاشته بود. دو مدیریتی که هیچ ربطی به هم نداشتند، آیا غیر از این بود که وظیفه دارد مرتب به برخی از افراد خارج از نفت سرویس بدهد. چون باشگاه‌ها و خدمات در کنترل مدیر اداری بود.

****آیا قطب بندی خاصی در وزارتخانه وجود داشت؟**

پاسخ - نه! حداقل در دوره آقای آقازاده، ایشان خیلی سیاسی نبود، اما ایشان خیلی شکل‌پذیری از مافوق داشت. به نظر من این ویژگی ریاکارانه نبود چون ممکن است کسی به قول معروف نان را به نرخ روز می‌خورد یا زود خط عوض می‌کند؛ اما ایشان اینطوری نبود، ولی خیلی شکل می‌پذیرفت. آقای آقازاده حتی در امور جزئی خیلی تحت‌تاثیر آقای مهندس موسوی بود. دوره ای که رئیس دفتر آقای آقازاده بودم، می‌دیدم گاهی می‌آمد گرد و خاک می‌کرد که آقا! ریخت و پاش نباشد برای چه وقتی مهمان خارجی می‌آید میوه می‌خرید؟ یک مقدار پسته در ظرف بریزید او که نمی‌خورد بعد در یخچال می‌گذارید تا برای مهمان بعدی استفاده کنید ..

من دوستی داشتم که دبیر هیات دولت بود، به او زنگ می‌زدم و می‌پرسیدم امروز مهندس موسوی در دولت چه گفته؟، می‌گفت، مهندس امروز گردگیری کرد واز ریخت و پاش عصبانی بود بعد از جلسه عینا همان موضوعات با همان لحن و ادبیات به وزارت نفت منتقل می‌شد. اما از زمان مرحوم هاشمی اوضاع فرق کرد.