



مصاحبه با آقای دکتر روستا آزاد

ای نفتی که ملی شدی، ملی شو!

داستان ملی شدن نفت برای ما دانش‌جویان مهندسی اهمیت خاصی دارد. نه فقط به این دلیل که ایرانی ایم بلکه بیشتر به این خاطر که خود با این صنعت مواجه ایم. سوال اساسی برای ما مهندسی این است که از نظر تخصصی این صنعت چقدر ملی است. از این رو تصمیم گرفتیم به سراغ

دکتر روستا آزاد برویم که تجربه ای وسیع در این زمینه دارد؛ معاون پژوهشی دانشگاه است؛ در تأسیس دانشکده نفت مؤثر بوده است و خلاصه کوله باری است از تجربه در صنایع مرتبط با نفت.

بعد را خارجی‌ها مثل توتال و هیوندای و... انجام می‌دهند. بنابراین گویی برنامه‌ای در کشور بوده که به ما اجازه این را نداده است که در زمینه پژوهش و تحقیقات و کسب دانش به خصوص بالادستی نفت و حتی پایین دستی کاری بکنیم. مگر چند پالایشگاه را خود ما داریم و یا چندتارا خودمان طراحی کرده ایم. بالادستی شامل اکتشاف و طراحی و بهره برداری از چاه نفت است. و پس از آن بحث انتقال و پالایش است. بنابراین ما خصوصاً در بالادستی و کمتر در پایین دستی صنعت نفت آن دانش و تخصص لازم را داریم. گرچه باید با توجه به اینکه صاحب انرژی هستیم؛ صادرکننده باشیم، واردکننده آن هستیم. این تکنولوژی شامل طراحی پایه، تجهیزات، نصب و راه اندازی است که در همه آنها مشکل داریم. بنابراین در بحث ملی شدن صنعت نفت که سالگرد آنرا در پیش داریم. باید بگوییم ای نفتی که ملی شدی، ملی شو. مثل قرآن که به مؤمنان می‌گوید: یا ایها الذین آمنوا آمنوا. یعنی کار با ملی شدن تمام نشده بود. فاز اول انجام شد و باید فاز دو آن مدت‌ها پیش شروع می‌شده که نشده است. شاید باید بار دیگر تصمیمی برای تحول ملی شدن صنعت نفت گرفت. و در این جا دیگر ملی شدن صنعت نفت به معنای استقرار توان علمی، فنی برای مدیریت در صنعت نفت است. اگر ملی شدن سال ۲۹ استقرار توان رسمی مدیریت بوده است اکنون باید استقرار توان عملیاتی رخ دهد.

● اگر بگوییم که در فاز اول ملی شدن صنعت نفت یک نهضت سیاسی رخ داده. در اینجا و در فاز دوم باید بگوییم چه نهضتی باید صورت گیرد و دانشگاه و دانش‌جویان، خصوصاً دانش‌جویان فنی چه نقشی دارند؟

این تحول باید نقطه آغازین تحولی در نظام

● آقای دکتر لطفاً در مورد وضعیت و چشم‌انداز کنونی صنعت نفت در ایران توضیح دهید.

صنعت نفت صنعت پیشرفته و پیچیده‌ای است. و در اختیار گرفتن آن به دو عامل احتیاج دارد. عامل اول این که شما از نظر مدیریتی مسوولیت اداره آن را به عهده داشته باشید. یعنی در تملک شما باشد و اختیار آن به دست شما باشد. عامل دوم اینکه باید توان مدیریت آن را نیز داشته باشید. این موضوع نه تنها در مورد صنعت نفت که در مورد همه صنایع چنین است. اگر شما حکم داشته باشید و کار بلد نباشید، دو اتفاق می‌افتد:

۱- مدیریت می‌کنید اما به دلیل عدم توانایی امور به هم می‌خورد. ۲- اسماً مدیریت می‌کنید و رسماً واگذار می‌کنید به کسانی که آن کار را بلدند که معمولاً لایه‌های پایین تر مدیریتی آنجاست. در این جا در حقیقت کارشناسان و مدیران پایین تر مجموعه دارند آنجا را اداره می‌کنند نه شما. و چون شما آنجا را اداره نمی‌کنید بین شما و آنجا فاصله می‌افتد. به تدریج شما پشت در بسته قایم می‌شوید و نهایتاً آنجا سیستمی خواهد شد که معلوم نیست چه کسی آن را اداره می‌کند.

● در رابطه با صنعت نفت چطور؟

خوب صنعت نفت با توجه به اینکه خیلی تخصصی است، حوزه‌های پیچیده و جدی دارد. و از طرفی ارزش افزوده و اهمیت ویژه‌ای دارد. دانش مرتبط با آن کمتر از حوزه‌های دیگر پخش می‌شود. که این امری منطقی است. هر چه دانش جدی‌تر می‌شود و به مسایل مالی بیشتر مرتبط می‌شود و ارزش افزوده اش بیشتر باشد طبیعتاً پنهانی‌تر می‌شود و انتشار آن محدودتر می‌شود. این را از آن جهت عرض می‌کنم که گاهی دانش چندان پیچیده نیست یعنی در حوزه‌های دیگر دانش‌های پیچیده‌تری وجود دارد. اما به دلیل اینکه سبب ارزش افزوده اقتصادی نمی‌شود، آن‌قدرها حساسیت بر روی انتشار آن و مخفی کردنش ندارند.

در حالی که ما صد سال است که صنعت نفت داریم و حدود پنجاه سال است که نفت ملی شده است، اما از وقتی که صنعت نفت را به دست گرفتیم دانش بهره‌بردار آن را نداشتیم. جهت یادآوری عرض می‌کنم ما در کل کشور دانشکده‌های تحصیلی که خصوصاً بالادستی نفت را تدریس کنند و خصوصاً دوره‌های تحصیلات تکمیلی و دکتری نداشتیم. گرچه دانشگاه صنعت نفت داشتیم ولی در آن رشته‌های مکانیک و برق و... بوده است. به صورت محدود مسئله بهره‌بردار از صنعت نفت و به خصوص بالادستی داشتیم. و آن هم در این حد که نیروهایی تربیت شود که عامل و کمک کار شرکت‌های خارجی شود. چون که برای آنها دشوار بوده که نیرو از خودشان به اینجا بیاورند؛ چند نفر را تربیت می‌کردند که با مهندسان آنها بتوانند کار کنند. بنابراین وقتی ما در پارس جنوبی و عسلویه می‌خواهیم اکتشاف گاز کنیم؛ می‌خواهیم حفر چاه‌های افقی یا عمودی کنیم مشکل داریم. یعنی آن قدر نتوانیم نیستیم. در انتقال گاز به داخل کشور و فرآوری گاز مشکل داریم. حدود ۳۰ پالایشگاه گاز داریم همه را خارجی‌ها در دست دارند. اولین آنرا شرکتی ایرانی انجام داد که در فاز اول با مشکلاتی همراه شد و بنابراین از فاز دو به

در این رشته و تفکر خلاق خودشان بتوانند جهش کیفی را ایجاد کنند. بنابراین با توجه به این که بازار تقاضا برای ورود به صحنه در آینده‌ای نه چندان دور ایجاد می‌شود، باید برنامه شفاف هدفمند و راهبردی در صنعت نفت برای استفاده از این نیروها طراحی شود و اگر به جایی برسیم که پتانسیل پژوهش و توسعه ای انجام دهد، در داخل صنعت نفت ایجاد شود می‌تواند نقطه‌ی شروعی باشد برای پژوهش‌های کاربردی در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و می‌تواند سفارش دهنده پژوهش‌های بنیادی در دانشکده‌ها شود.

● مگر تا کنون پژوهش انجام نمی‌گرفته؟ مشکل چه بوده است؟

باید نکته‌ای را عرض کنم و آن اینکه در داخل صنعت نفت، هم پژوهشگاه و هم دانشگاه صنعت نفت باید در صنعت نفت حضور قوی داشته باشند که الان ندارند. بروکراسی سنگینی وجود دارد که فضای اطلاعات محرمانه ایجاد کرده و اجازه نمی‌دهد که پژوهشگاه و دانشگاه صنعت نفت در صنعت نفت و سرچاه مثلاً حاضر شود و از نزدیک درگیر مسایل شود. وقتی موانع طبیعی وجود دارد، اگر این موانع هم اضافه شود اتفاقی که می‌افتد این است که کاری انجام نمی‌شود. می‌بینیم که اطلاعاتی از صنعت نفت ما هست که انگلیسی‌ها و فرانسوی‌ها دارند و ما ندارند. و در این جا گویی که ما نامحریم و آن‌ها محرمانه. من در دانشگاه صنعتی شریف باید از چند خوان رد شوم تا شاید بتوانم به اطلاعات دست بیابم ولی شرکت خارجی به هر مکانیسمی آن اطلاعات را به دست می‌آورد. اینجا محرمانه بودن به ضرر ماست.

● با توجه به اینکه گفتید در دو حوزه مدیریت و تربیت نیروی توانمند باید کار شود. آیا دانشکده نفت شریف آموزش‌های مدیریتی هم می‌دهد یا چنین قصدی را دارد؟

ما به سفارش صنعت نفت دوره‌های تحت عنوان مدیریت پروژه را به صورت مشترک با دانشگاه کلگری کانادا راه انداختیم. که الان مجری دوره دانشکده عمران است یا مثلاً دانشکده مدیریت ما در این حوزه حضور دارد. چون ساختار پروژه‌های نفتی قسمت عمده اش عمرانی است در دانشکده عمران این دوره‌ها برگزار شده گرچه معنی ندارد که دانشجوی نفت بیاید و مدیریت پروژه بخواند. که اتفاقاً بهتر است این کار انجام شود. گرچه بیشتر دانشجویان عمران به این فضا وارد شده‌اند. ولی بهتر است که رشته‌های مهندسی شیمی، نفت، زمین‌شناسی و حتی مکانیک این دوره‌ها را بگذرانند.

● در پایان به نظر شما پیام نهضت ملی شدن صنعت نفت برای متخصصین امروز چیست؟

پیام مشخص آن برای متخصصین این است که چراغ سبزی است برای حضور هر چه بیشتر و صیانتی و ملی و میهن‌دوستانه در حوزه مالکیت و مدیریت بر ثروت‌های عظیمشان و متخصصین باید خودشان را بدهکار ملت احساس بکنند و این چالش را لمس کنند که حالا که مرحله اول یعنی مدیریت رسمی بر منابع انجام شده است دیگر عذری وجود ندارد که در حوزه توانمندی مدیریت حرفی برای گفتن نداشته باشیم و یا احساس ضعف بکنیم.

اداری صنعت نفت باشد. چون که سلسله جنیان تحقیق و پژوهش در هر حوزه‌ای بخش پژوهش و توسعه‌ی آن حوزه است. یعنی اگر شما یک R&D قوی نداشته باشید، زنجیره خدمات علمی پژوهشی نمی‌تواند شروع شود. بنابراین در صنعت نفت بایستی: ۱- پرسنل توانمند علمی پژوهشی جذب شوند. ۲- این پرسنل در یک ساختار مدیریتی، از آن کار خواسته شود. این را به این جهت می‌گویم که ممکن است دو اتفاق بیفتد: ۱- پرسنل جذب شود ولی نتوانند نباشد. ۲- پرسنل توانمند باشد اما در ساختاری قرار بگیرد که ساختار، اجازه فعالیت نمی‌دهد. و نیرو در روابط اداری انسانی نامناسبی می‌افتد که له می‌شود. که ما از این مشکلات کم نداریم. پس این دو تحول باید رخ دهد.

● این تحول به دست چه کسی باید رخ دهد؟ مسوول کیست؟

آن کس که مدیریت کلان در صنعت نفت دارد این دو کار را باید انجام دهد. اما برای انجام این امور باید بازار تقاضا در حوزه صنعت نفت تقویت شود. خصوصاً از ناحیه افراد دانشمند توانمند که صنعت نفت با دست باز بتواند از میان این نیروها بهترین‌ها را بگیرد. دیگر اینکه کانون جذب این نیروها باید با تفکر ملی این کار را انجام دهد. و گر نه اگر با تفکری غیر از این، مثلاً رفیق‌ها را جذب کنیم و ضعیف‌ها را جذب کنیم و... چیزی از آن حاصل نمی‌شود. مثلاً در خاطرات شهید شریف واقفی هست که در دانشگاه صنعت نفت رتبه اول شده است و در مصاحبه رده شده بود. و در جواب اعتراض ایشان گفته بودند که کسانی پذیرفته می‌شوند که سفارش داشته باشند. در چنین فضایی تحول رخ نمی‌دهد. البته این در مورد قبل از انقلاب است و امروز قطعاً چنین

نیست. ● در این زمینه چه کارهایی تا الان صورت گرفته است؟

در مورد ایجاد پرسنل توانمند آقای زنگنه (وزیر سابق وزارت نفت) کار خیلی خوبی کردند و آن ایجاد رشته نفت در دانشگاه‌های کشور بود. که تا قبل از آن فقط دانشگاه صنعت نفت در حوزه آموزش و پژوهشگاه صنعت نفت در حوزه پژوهش مشغول بود. و اینها چون حالت انحصاری شده بود؛ مشکل داشتند. به علاوه که مشکلات نیروی انسانی هم در آنجا ایجاد شده بود. پس از آن دانشگاه‌های شریف، تهران، امیرکبیر، شیراز و سهند تبریز در این دایره وارد شدند. گرچه از ابتدا از طرف دانشگاه و پژوهشگاه صنعت نفت مخالفت‌هایی دیده می‌شد؛ که البته طبیعی بود چون وقتی یک متولی، شریک پیدا می‌کند مقاومت می‌کند. و به هر حال گرچه تخطئه شد و مقاومت شد؛ آقای زنگنه این کار را انجام دادند. و ما الان داریم دانشجوی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری نفت تربیت می‌کنیم. و اینها از بهترین و باهوش‌ترین بچه‌های کشورند. حتی اولین دانشجوی دکتری نفت را ما فارغ‌التحصیل کرده ایم. البته من باید اضافه کنم که علی‌رغم مشکلاتی که عرض شد بعضی روابط دوستانه که بین دانشگاه شریف و دانشگاه و پژوهشگاه صنعت نفت بود به ما اجازه داد تا زیر ساخت لازم جهت آموزش در حوزه صنعت نفت را به وجود آوریم.

● از آموزش گفتید. در حال حاضر وضعیت آموزش در صنعت نفت چطور است؟

البته کیفیت این دوره‌ها باید ارتقا پیدا کند. گرچه استاد در این حوزه‌ها کم داریم اما امید هست که دانشجویان نخبه با اتکا به منابع موجود