

۱۳۹۹/۸/۵
۹۵,۳,۸

فرزند نفست

زندگینامه، تجارب علمی و عملی

دکتر حسن محمدرضایی

بازنویسی و ویراست

فرزان انگار

فرزند نفت

ابوالحسن محمدرضایی

چاپ اول، ۱۳۹۵

۱۰۰۰ نسخه



نشر ورجاوند

ویراستار: فرزانه انگار
حر و چین و صفحه‌آرایی: ورجاوند
طراحی جلد: هاله قربانی
لیتوگراف: علیرضا رایانه
چاپ و صحافی: ورجاوند

حق چاپ برای صاحب اثر محفوظ است.

۵۷-۵۷۶۷-۵۷۶۷-۶۰۰-۱۷۸-۱۳۹۵

ISBN: 978-600-5767-57-5

آدرس: میدان توحید، خیابان نصرت غربی،
پلاک ۱۰۸، طبقه همکف.

تلفن: ۶۶۵۷۶۳۹۷-۹

فروش اینترنتی در:

www.vnco.ir

۲۷۰۰۰ تومان

فرزند نفت / زندگینامه و تجارب علمی و عملی /
ابوالحسن محمدرضایی؛ ویراستار فرزانه انگار.

تهران: ورجاوند، ۱۳۹۵.

۳۲۰ ص. مصور، نمودار: ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.

۵۷-۵۷۶۷-۵۷۶۷-۶۰۰-۱۷۸-۱۳۹۵

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا
محمدرضایی، ابوالحسن، ۱۳۳۱ -- سرگذشتنامه
مهندسان -- ایران -- سرگذشتنامه
چاه‌های نفت -- ایران -- حفاری -- تاریخ
انگار، فرزانه، ۱۳۵۹-، ویراستار

TA۱۴۰/م۳ف۴ ۱۳۹۵

۶۲۱/۱۰۹۲

کتابخانه ملی ایران ۴۱۷۹۴۱۴

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه ویراستار.....	۷
مقدمه نویسنده.....	۱۷
فصل اول: تحصیلات و خدمت سربازی.....	۲۱
..... مطالعه ابتدایی، متوسطه و گروه‌بان یک وظیفه.....	۲۱
..... دوران تحصیلات آکادمیک دانشگاهی.....	۴۸
..... دوره‌های کارآموزی در شرکت نفتی هالیبرتون.....	۵۴
فصل دوم: گروه ملی صنعتی فولاد ایران وابسته به وزارت صنایع و معادن.....	۶۲
..... دوران کوتاه‌مدت قبل از انتقال در گروه ملی.....	۶۲
..... قبل از آغاز جنگ تا خرداد ۱۳۵۹.....	۶۵
..... در حین جنگ تحمیلی.....	۷۷
..... بازسازی و راه‌اندازی کارخانجات غربی.....	۸۸
فصل سوم: شرکت ملی حفاری ایران (نوبت اول ۱۳۶۲).....	۱۰۸
..... راه‌اندازی و توسعه کمی و کیفی اداره آموزش و بهجت نیروی انسانی.....	۱۰۸
..... تاریخچه صنعت حفاری در ایران.....	۱۱۰
..... تاریخچه آموزش در صنعت حفاری.....	۱۱۱
..... مکانیزه کردن فرایندهای مدیریت خدمات.....	۱۲۷
..... راه‌اندازی کمیته عالی فرهنگی.....	۱۶۳
فصل چهارم: دانشگاه آزاد واحد اهواز.....	۱۶۹
..... آموزش رشته‌های تحصیلی در شرکت صنایع فولاد خوزستان.....	۱۶۹
..... راه‌اندازی دفتر ارتباط دانشگاه با صنعت.....	۱۷۱
فصل پنجم: استانداری خوزستان وابسته به وزارت کشور.....	۱۷۵
..... مدیریت برنامه‌ریزی نظارت و کنترل پروژه‌های عمرانی و روستایی.....	۱۷۷
..... راه‌اندازی دبیرخانه جلب و حمایت سرمایه‌داری خارجی.....	۱۸۳

۱۸۵.....	راه‌اندازی سیستم مکانیزه گردش مکاتبات بدون کاغذ.....
۱۹۱.....	پروژه تحقیق و پژوهش فنی و حرفه‌ای استان خوزستان.....
۱۹۵.....	راه‌اندازی کنگره سرداران و ۱۶ هزار شهید استان خوزستان.....
۱۹۹.....	فصل ششم: شرکت نفت خزر وابسته به وزارت نفت.....
۱۹۹.....	دستگاه حفاری نیمه‌شناور ایران البرز (امیر کبیر فعلی).....
۲۰۳.....	راه‌اندازی کنگره وزرا و کارکنان شهید دولت.....
۲۰۷.....	فصل هفتم: شرکت حفاری شمال... (نوبت اول سال ۱۳۸۱).....
۲۰۷.....	راه‌اندازی شرکت تازه تأسیس حفاری شمال.....
۲۱۱.....	فصل هشتم: شرکت ملی حفاری ایران... (نوبت دوم سال ۱۳۸۳).....
۲۱۲.....	تجدید نظر در فرایند های عملکرد مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی.....
۲۱۵.....	پیاده‌سازی نگرش سیستمی در مدیریت بازرگانی.....
۲۲۳.....	مشاور عالی مدیرعامل شرکت حفاری ایران.....
۲۲۵.....	تحقیقات و تألیفات.....
۲۳۴.....	فصل نهم: شرکت حفاری شمال... (نوبت دوم سال ۱۳۹۰).....
۲۳۶.....	فعال کردن سیستم‌های معاونت فنی و مهندسی.....
۲۳۸.....	برنامه‌ریزی و نظارت بر دوره‌های آموزشی بلندمدت.....
۲۳۹.....	معاونت استانداردسازی نظارت و کنترل.....
۲۴۵.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....

فصل دهم:

۲۵۳.....	پیوست اول: (گنجینه تصاویر).....
۲۸۹.....	پیوست دوم: (مدارک تحصیلات آکادمیک دانشگاهی و کاری در آمریکا).....
۲۹۳.....	پیوست سوم: (سوابق سمت‌ها و دوره‌های مهارت تخصصی طی شده ...).....
۲۹۹.....	پیوست چهارم: (خلاصه مقاله نفت و جنگ تحمیلی).....
۳۰۳.....	پیوست پنجم: (زندگینامه شهید مهندس محمد یزدان‌مهر).....

مقدمه ویراستار

آنهایی که مرا می‌شناسند، می‌دانند به‌سختی برای بازنویسی و یا چاپ مطلبی قلم به‌دست می‌گیرم؛ چرا که به‌مانند هر انسان کمال‌گرایی عقیده دارم، بایگانی یک اثر خوب برای آیندگان از چاپ یک اثر مخدوش بهتر است. با این حال اواسط شهریور ماه سال ۱۳۹۴ خورشیدی یکی از دوستانم «علیرضا کریم‌زاده» که در زمینه نگارش و ایده‌پردازی با او همکاری زیاد داشتم، با من تماس گرفت و پیشنهاد پذیرش ویرایش کتاب خاطرات یک مدیران ارشد شرکت نفت را مطرح کرد. این پیشنهاد در ابتدا برایم خیلی جذاب نبود، از طرفی چون حداقل ده سال از بهترین سال‌های زندگی‌ام را در این صنعت و برای این صنعت هزینه کرده بودم، همیشه دوست داشتم ارتباطی میان نگارش و تجارتیم در صنعت ایجاد کنم. فکر کردم شاید کمک در نگارش چنین کتابی، کمک شایانی به خودم درخصوص درک بهتر از تجربیات دوران کاری‌ام بنماید.

برایم بسیار جالب است که در اولین قرار داری، زمانی که با ابوالحسن محمدرضایی روبه‌رو شدم، روح باورها و اعتقادات سازنده، نسبت به توسعه صنعت نفت براساس محورهای دانش‌بنیان در من زنده شد. باورهایی که از دوران تحصیل در من شکل گرفته بود و رفته‌رفته با دیدن مدیریت خشک و روزمره داشت کمرنگ می‌شد. آن‌روز من آشنایی جزئی با ایشان پیدا کردم و چند مجلد شامل تصاویر، تحقیقات، رزومه و حدود صدویست صفحه اتوبیوگرافی که توسط خود ایشان قلم زده شده بود و هم‌اکنون جوهره و شیرازه اصلی کتابی است که در

دست دارید، به من تحویل شد. من روش نگارش کتاب یعنی روایت اول شخص را برهم نردم و آن را به دید سوم شخص نبردم، اما لازم بود بسیاری از خاطرات و داستان‌های ناگفته به این کتاب اضافه می‌شد که سعی کردم با همان قلم و در همان سبک نگاشته شود. لازم است از سرکار خانم «نازنین حمزه‌لو» که در کار سخت ویراست این کتاب به من یاری رساندند، تشکر کنم.

امروز که کار بازنویسی تمام شده است، باید اعتراف کنم تمام عمر به دنبال چند فردی می‌گشتم. بعد از مطالعه و تحقیق، متوجه شدم کسی را پیدا کردم که یکی از حلقه‌های مفقوده زنجیره تاریخی است که آیندگان نیاز دارند تا بر مرزهای بدانند؛ کسی که وزش باد او را بر سمت‌های مختلف نشانند، بلکه برای تک‌تک پله‌هایی که به درستی پیموده است، زحمت کشیده و علاوه بر تجربه، دانش تئوری و فنی کسب کرده است.

یک نفتی واقعی، باسواد، مرتب، خوش‌رر، صادق و پرتلاش است. از همان نوع مردهایی که در سخت‌ترین شرایط می‌تواند روی خلاقیت و تلاش‌شان حساب ویژه باز کنید و بدانید انتظار بیش‌ترین غیر از انجام وظایف‌شان ندارند. همان افرادی که با دید مهندسی و علمی، مدیریت می‌نگرند و زمانی که پیشنهادی به آنها می‌دهید، می‌گویند به من برنامه دقیق و زمان‌بندی شده ارائه کن. طبق تحقیقاتی که انجام دادم، متوجه شدم ایشان به‌نحو بسیار مؤثری در پایه‌گذاری و توسعه صنعت حفاری در ایران به روش دانش‌بنیان، نقش داشته‌اند. نقشی که مستقیماً با نیازهای زمان خود مطابقت داشته است. از طرفی ایشان در تمامی زمان‌های خاص و حیاتی دقیقاً در سمت‌های حساس ارگان‌ها و

کارخانجات عظیم و کلیدی، حضور مؤثر و سازنده داشتند و با این وجود به جز مدیران ارشد سازمانی، کمتر کسی ایشان را به نام می‌شناسد؛ چرا که او نیز مانند تمام مدیران موفق و گمنام ایرانی، علاقه شدیدی به کار در پشت پرده حیا و فروتنی دارد. شاید باورتان نشود ولی برای نقل برخی از خاطرات، مجبور بودم ایشان را قانع کنم که روال تاریخی به گراف برهم می‌خورد تا ایشان راضی به نقل مطالب شوند و در بسیاری موارد خصوصاً در بخش‌های پایانی کتاب مجبور به عدم نقل بخش‌های خردی زندگی و کار ایشان شدم، اما در نهایت برای من سؤالی باقی نماند.

یکی از مشکلاتی که سیستم مدیریت امروزی دارد، این است که امتیازات در سیستم، عموماً به شخص گزارش‌دهنده داده می‌شود، درحالی‌که ممکن است خود این شخص کمترین تأثیر در روند اجرای برنامه‌ها و حتی تهیه گزارش را داشته باشد. مدیرانی که توسط ارکان‌های دیگر حمایت می‌شوند، هزاره بالا و بالاتر می‌روند، تمامی وقایع را به نام خود ثبت می‌کنند و گاهی کارشناسانی که بیشترین نقش را در ایجاد نوآوری و حل مشکلات داشته‌اند، آنچنان در گردوغبار کاروان این مدیران جا می‌مانند که حتی کوچک‌ترین انگیزه‌هاشان نیز برای پیشبرد اهداف سازمانی رنگ می‌بازد. این داستان البته مختص کشور ما نیست و یکی از بزرگ‌ترین معضلات مدیریتی در سراسر دنیاست. امروزه می‌دانیم، چنین رفتارهایی در سازمان‌ها موجبات اتلاف بزرگ‌ترین سرمایه شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود؛ اتلاف سرمایه‌های انسانی.

اما برخی از این انسان‌های نوآور و خلاق، هرچند می‌دانند در حق‌شان ظلم می‌شود، از پای نمی‌نشینند. آنها نه از تعریف و تمجیدها خوشحال می‌شوند و نه با توپ و تشرها از میدان به در می‌روند. این افراد اعتقاد به عمل نیک دارند. پاداش اینها نتیجه کار و خوشنودی و رضایت جامعه است. اینها گنج‌های گران‌بهای هستند که سیستم‌ها داخل گنج می‌اندازند؛ چون می‌ترسند اگر توسط رده‌های بالاتر کشف شوند، پارتی‌سازتر از هر سمت یا مقامی باشند که سیستم بتواند برایشان جایگهی تعیین کند. سن بازنشستگی یا دوران طلایی برای چنین افرادی، سن انتقال دانش و تجربیات به نسل‌های بعدی است. اطلاعاتی که از دوباره آزمودن ما و مظاهر پرهزینه بعدی جلوگیری می‌کند، افراد را سریع‌تر به مقاصد و اهداف سازمانی می‌رساند و در مجموع راه را برای پیشرفت سازمان‌ها و در نهایت جامعه باز می‌کند.

در مجموع، به‌عنوان گردآورنده اصلی نوشته‌ها و اندیشه‌های ایشان باید بگویم، محمدرضایی گنجی است که بیا از تجربیاتش بهره جست. ایشان تمام درب‌های خاطراتش را به روی من باز کرد و می‌توانم بگویم، زندگی صادقانه و روشنی که داشتند جایی برای گونه‌های تاریک و یا مبهم نداشته است و هرکجا سؤالی داشتم، با صداقت و علاقه آن را پاسخ دادند که موجب به‌وجود آمدن این اثر نفیس شد که بی‌شک سال‌ها پس از نگارش به‌عنوان اثری تاریخ‌ساز از آن یاد خواهد شد.

درمورد انتخاب نام کتاب باید بگویم زندگی ابوالحسن محمدرضایی از زمان تولد تا بازنشستگی، با نفت و سازمان‌ها و شرکت‌های نفتی گره خورده است. هیچ کجای زندگی او از زمان تولد تا امروزش از نفت جدا نبوده است. این کتاب سرگذشت مردی است که از یک خانواده

متوسط نفتی به شکلی عجیب و با پیچیدگی خاص به درون صنعت نفت پا می‌گذارد و در یکی از حساس‌ترین برهه‌های تاریخ ایران، بنیان‌گذار آموزش و انتقال دانش در صنعت حفاری که کلیدی‌ترین صنعت زیرمجموعه نفت و گاز است، می‌شود. باید در نظر داشت که آموزش اصلی‌ترین راز ثبات صنایع حساس و راز ماندگاری یک سازمان روبه‌رشد است. این کتاب به طرزی عمیق و پایه‌ای، بر مدیریت آینده‌نگر و دانش‌پایان تأکید دارد و زندگی ابوالحسن محمدرضایی یک نمونه بسیار خوب از طی شدن طبیعی هرم مازلو^(۱) از سطح نیازهای اولیه به سطح خودشکوفایی و در نهایت کمک به سایرین برای رشد و شکوفایی است.

شاید بهتر باشد این را توضیح دهیم، هر کشوری برای این که بتواند ادعا کند، از نظر صنعتی خودکفایت باید بتواند ریشه‌ای‌ترین و بنیادی‌ترین بخش‌های صنایع مورد ادعا را در اختیار داشته باشد. برای صنعت نفت و گاز، همواره حفاری، کلیدی‌ترین بخش بوده و خواهد بود؛ چرا که نفت ابتدا باید از دل زمین بیرون کشیده شود و بعد از آن می‌توان در خصوص فروش، پالایش و یا انجام هرگونه فرآیند دیگری بر روی آن بحث کرد و در مورد حفاری به دلیل وابستگی شدید این صنعت به نیروی انسانی، آموزش و تربیت نیروی متخصص کلیدی‌ترین بخش صنعت است.

شاید تعجب کنید، ولی تا سال ۵۸ عملاً چنین دانشی در اختیار ایرانیان نبوده است و تمامی فرآیندهای عملیات حفاری توسط کشورهای خارجی در ایران برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرا می‌شد و به جز در بخش‌های اداری و کارگری به‌ندرت از نیروی متخصص ایرانی

استفاده می‌شد. به نحوی که حتی تکنیسین‌های ارشد و متخصصین تحصیل‌کرده ایرانی که دانش فنی لازم برای راهبری ناوگان صنعت حفاری را داشته باشند، یا در کشور حضور نداشتند و یا بسیار انگشت‌شمار بودند و عجیب است که شرکت‌های نفتی، کمتر ایرانیان تحصیل‌کرده و متخصص را در فرایند عملیات، اکتشاف و حفاری در داخل ایران به کار می‌گرفتند، ولی از آنجایی که ایران همواره یکی از بهترین صادرکنندگان متخصصین و دانشمندان جوان به خارج از کشور بوده است، آن دوران نیز تعداد بسیاری از متخصصین صنعتی جوان ایران در خارج از ایران تحصیل کرده و یا در حال کار بودند. این افراد اکثراً مقیم آمریکا و اروپا بودند.

پس از سال ۵۷ و تحولات حاصل از انقلاب، بسیاری از تحصیل‌کردگان ایرانی مقیم خارج از کشور به امید باز شدن درب‌های دموکراسی و مردم‌سالاری و در سازه ارزش‌های انسانی و عشق به میهن به ایران بازگشتند تا در کنار سایر مردم به رشد اقتصاد و صنعت در ایران کمک کنند. متأسفانه جنگ تحمیلی موجب شد علاوه بر از دست دادن بسیاری از این نخبگان علمی، کشور از نظر علمی و اقتصادی تحت فشار بسیار زیادی قرار بگیرد، ولی آنچه همگان نمی‌دانند این است که دقیقاً همزمان با تلاش رزمندگان در جبهه‌های جنگ، نبرد بزرگ و بسیار نامحسوسی در جبهه‌های صنعتی ایران شکل گرفته بود و ایران داشت از یک کشور مونتاژکننده صنعتی به کشوری دارای صنایع بومی تبدیل می‌شد. در آن دوران باتوجه به نیاز شدید و وجود متخصصین داخلی، بسیاری از صنایع همچون فولاد، نفت و گاز، صنایع پشتیبانی همچون

صنایع راه‌سازی و دفاعی و یا ساخت ابزار دقیق صنعتی توسط تولیدکنندگان داخلی مورد توجه ویژه ای قرار گرفت.

در آن سال‌ها متخصصین خارجی ایران را ترک کرده بودند و از آنجایی که ایران در جنگ بود، بسیاری منطقه را برای حضور در صنایع ایران امن نمی‌دیدند. برخی به‌دلیل تحریم‌ها، امکان همکاری با ایران را نداشتند. بسیاری سرمایه‌گذاری در ایران را آینده‌نگرانه نمی‌دانستند. از طرفی خازن چندین ساله نیاز به تکنولوژی بومی حس می‌شد و همه می‌خواستند هر طور شده این خلأ هرچه زودتر پر شود. بازگشت متخصصان به دور این بازه زمانی بسیاری از این نیازها را رفع می‌کرد و سال‌ها بعد بدیافتگان این مکتب و شاگردان این متخصصین، افرادی بودند که از نظر اعتقادی و فنی بسیار خوب رشد یافته بودند و دانش و تجربه مساوت بسیار زیادی را در طی دوران دفاع مقدس کسب کرده بودند.

حالا بعد از سال‌ها وقتی به گذشته‌ها می‌نگرم، می‌بینم ایرانی‌ها در تمام دنیا یک خانواده متحد هستند که همیشه رهم‌جا دل‌شان برای وطن‌شان می‌تپد و فکر می‌کنم این مردمان در هر شرایط و هرگز نسبت به ریشه‌های خود بی‌تفاوت نبودند و با دیدن افرادی همچون ابو الحسن محمد رضایی به این اصل ایمان پیدا می‌کنم که ایرانی‌ها به‌عکس تمام شایعات و عقایدی که به غلط در دنیا پراکنده شده است، ملتی پرتلاش، متمدن، فرهیخته و پرافتخار هستند که نه در بهترین شرایط و دوره زمانی، بلکه در بدترین زمان ممکن و با حداقل امکانات همواره توانسته‌اند بهترین تصمیم‌ها را بگیرند و همواره در تغییر سرنوشت خود و همسایگان‌شان نقشی بزرگ و تأثیرگذار داشته‌اند، گرچه من همواره

مشکلات و ایرادات وارده را می‌پذیرم؛ چرا که پذیرش را سرآغاز تغییر و تغییر را سرآغاز پیشرفت می‌دانم.

امید است نگارش این کتاب سرآغازی بر نهادینه کردن فرهنگ مدیریت دانش‌بنیان در این مرز و بوم باشد. در هنگام مطالعه این کتاب توجه داشته باشید که، این کتاب از نثری ماجراجوانه و داستانی به نثری علمی و مدیریتی تغییر سمت و سو می‌دهد و هر آنقدر که در فصول ابتدایی بر انتقال تجربیات مؤثر تأکید دارد، به همان میزان در فصول انتهایی، کاهش مخاطره‌پردازی به انتقال دانش می‌پردازد. بنابراین پیشنهاد من برای مطالعه این کتاب خواندن کتاب از ابتدا تا انتها و جستجوی مطالب آن در سایر نشریات و اینترنت است که به‌نظر من می‌تواند تا حد زیادی به انتقال تجربیات و دانش این دست‌نویسته به مخاطب کمک کند. در نهایت، خود لازم می‌دانم ضمن تشکر از ابوالحسن محمدرضایی که با صبر و حوصله و تدبیر، تمامی شرایط را برای گردآوری بهینه و بازسازی خاطرات و اصول مدیریتی این کتاب همت گماردند، تشکر کنم و برای ایشان و تمامی گنجینه‌های علمی، ادبی، هنری و تجربی این مرز و بوم از درگاه پروردگار هستی‌بخش تقاضای سلامت و طول عمر داشته باشم.

فرزان انگار بهمن ۱۳۹۴ تهران