

بیست سال با گاز

از زبان

✓ مدیران عامل شرکت ملی گاز ایران از سال ۶۴ تا ۸۴
آقایان جراحی، کراچی، صالحی فروز، محمدنژاد، ملاکی

✓ کارشناسان اقتصاد و انرژی
آقایان مسعود نیلی، نرسی قربان، حسنتاش

✓ نمایندگان مجلس
آقایان علیرضایی، آستانه

✓ کارشناسان مسئول در شرکت ملی گاز با بیش از ۳۰ سال سابقه خدمت
آقایان دهقان نیری، مطلق، اوچانی

تهیه و تدوین: حمید رضا عراقی

سرشناسه	عراقی، حمیدرضا، گردآورنده
عنوان و نام پدیدآور	بیست سال با گاز : ایران از سال ۶۴ تا ۸۴ / تهیه و تدوین حمید رضا عراقی.
مشخصات نشر	تهران: شایپکان، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۵۰۴ ص. مصور (بخشی رنگی).
شابک	978-600-91756-9-7
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا
یادداشت	: نمایه
موضوع	: شرکت ملی گاز ایران
موضوع	: مدیران -- ایران -- مصاحبه‌ها
موضوع	: مدیران -- ایران -- خاطرات
موضوع	: مدیران عامل -- ایران -- مصاحبه‌ها
موضوع	: گاز -- ایران
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ع ۴ الف / ۲۵ / ۳۸ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۹
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۴۹۲۴۶۷



بیست سال با گاز

تهیه و تدوین: حمید رضا عراقی

ناشر: شایپکان

نویت چاپ: اول / ۱۳۹۰

ناظر چاپ: حمیدرضا چمن‌بهار

لیتوگرافی: مهرشاد

چاپ و صحافی: تدبیر

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۴۵۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

ISBN: 978-600-91756-9-7

□□

شابک: ۹-۷-۹۱۷۵۶-۶۰۰-۹۷۸

انتشارات شایپکان

تهران، صندوق پستی: ۱۱۴۴-۱۳۱۲۵

تلفن: ۰۹۱۲۶۹۶۶۵۰۶-۶۶۹۲۱۹۲۰ / تلفکس: ۶۶۴۳۵۲۰۹

Email: shapikan_pubs@yahoo.com

فهرست مطالب

مقدمه	۱۵
فصل اول: مصاحبه با مدیران عامل شرکت ملی گاز ایران	۲۳
۱- آقای مظفر جراحی (از سال ۶۵ تا ۶۸)	۲۴
✓ توهم شناخت اقتصاد کشور	۲۷
✓ استعمار مستقیم و استعمار غیر مستقیم	۳۰
✓ حاشیه و متن	۳۴
✓ تقدم نرم افزار بر سخت افزار	۳۷
✓ مصداق نرم افزار و سخت افزار در شرکت گاز	۴۰
✓ گازرسانی براساس توجه اقتصادی	۴۳
✓ کار تیمی	۴۳
✓ استقلال شرکت گاز	۴۴
✓ اطلاع رسانی درست و به موقع به عنوان یک استراتژی	۴۶
✓ بازسازی پالایشگاه بید بلند	۴۹
✓ اقتصاد متکی بر نفت و اقتصاد مبتنی بر نفت	۵۰
✓ خاطره	۵۵
✓ مدیریت و تصمیم گیری در گاز	۵۶
✓ گازرسانی کاری بزرگ	۵۸
✓ تقویت پیمانکاران	۶۲
✓ ساختار سیاست گذاری انرژی	۶۳
✓ نقش گاز در سبد انرژی کشور	۶۸
✓ تشکر از کارکنان	۶۹
۲- آقای اسماعیل کراچیان (از سال ۶۸ تا ۷۰)	۷۱
✓ خاطره دانشگاه	۷۲
✓ فعالیت در اعتصابات در دوران انقلاب	۷۴
✓ پذیرش مسئولیت در توانیر و ترور	۷۶

- ✓ ساختار وزارت نیرو ۷۸
- ✓ حلال و حرام ۸۱
- ✓ ساخت پالایشگاه کنگان ۸۴
- ✓ پذیرش مسئولیت در گاز ۸۷
- ✓ تأثیر حضور فیزیکی در محل کار ۸۹
- ✓ ساخت نیروگاه شهید رجایی ۹۱
- ✓ تجربه تأثیر حضور در محل پروژه ۹۳
- ✓ دفاع از کارکنان ۹۶
- ✓ دفاع از پیمانکاران ۱۰۰
- ✓ عدم هماهنگی و توافق با وزیر ۱۰۱
- ۳- اسدا... صالحی فروز (از سال ۷۰ تا ۷۴) ۱۱۲
- ✓ شروع کار در ذوب آهن ۱۱۳
- ✓ اهمیت رعایت مسائل ایمنی ۱۱۵
- ✓ انتصاب به عنوان اولین مدیر عامل شرکت ملی فولاد ۱۱۷
- ✓ بحران ذوب آهن و شروع بکار کوره بلند شماره ۲ ۱۱۸
- ✓ تجربه واگذاری کار به بخش تعاونی ۱۲۴
- ✓ شروع به کار در نفت و ساخت پالایشگاه کنگان ۱۲۷
- ✓ مسائل اعتقادی، حضور در محل و مهم بودن پروژه، از عوامل انگیزه هستند. ۱۳۲
- ✓ انتقال به مدیریت پالایش نفت ۱۳۴
- ✓ شروع مسئولیت مدیر پالایش همزمان با بمباران ۱۳۴
- ✓ تجربه بازسازی پالایشگاه در زمان جنگ ۱۳۵
- ✓ نقش پدافند غیر عامل در زمان جنگ ۱۳۸
- ✓ مهمترین انگیزه اتمام بازسازی ۱۴۳
- ✓ تجربه پدافند غیرعامل ۱۴۵
- ✓ تجربه، تخصص و تعهد سه عامل مهم در انجام موفقیت ۱۵۱
- ✓ بازسازی پالایشگاه آبادان در کمترین زمان ۱۵۲
- ✓ بیانات مقام رهبری در پالایشگاه آبادان ۱۵۷
- ✓ راه اندازی پتروشیمی بندر امام توسط متخصصین ایرانی ۱۶۱
- ✓ شروع کار در شرکت ۱۶۳

- ✓ بحران‌های گاز ۱۶۳
- ✓ نقش تصمیم‌گیری مناسب در روند کار ۱۶۶
- ✓ تصمیم‌گیری فنی ۱۶۸
- ✓ استفاده از تجارب ۱۷۰
- ✓ سیاست‌گذاری برای گازرسانی به تهران با استفاده از تجربه بازسازی پالایشگاه آبادان ... ۱۷۴
- ✓ بحران‌های مدیریتی در گاز ۱۷۷
- ✓ دفاع از یک مدیر تا حد استعفا ۱۷۸
- ✓ اختلاف با وزیر نفت ۱۷۹
- ✓ شرکت گاز ایده آل ۱۸۲
- ۴- حمدا... محمدنژاد (از سال ۱۳۷۴ تا ۱۳۸۱) ۱۸۵
- ✓ یاد خاطره بمباران تلمبه‌خانه تنگه فنی ۱۸۷
- ✓ یاد خاطره راه‌اندازی به‌شقاب مخابراتی آبادان ۱۸۸
- ✓ عدم استفاده از نیروی خارجی و اعتماد به نیروهای انسانی ۱۹۰
- ✓ نقش حضور مسئولین در محل حادثه ۱۹۳
- ✓ توجه به نیروی انسانی ۱۹۶
- ✓ ایجاد تعلق سازمانی و انگیزش بهترین نقش مدیر است ۱۹۷
- ✓ یاد خاطره استفاده از اعتبار کارت شناسایی نفت ۲۰۱
- ✓ نتیجه جذب و آموزش مناسب در بازسازیها ۲۰۱
- ✓ توکل بر خدا، داشتن اهداف و انگیزه کافی ۲۰۵
- ✓ تقویت خودکفایی و ارتقا ساخت داخل در زمان بازسازی ۲۰۹
- ✓ نقش کلیدی خطوط لوله و مخابرات در تامین انرژی ۲۱۲
- ✓ تجربه انتقال نفت خام و نفت سفید از یک خط لوله ۲۱۸
- ✓ دلیل نداشتن دانش فنی ساخت پالایشگاه ۲۳۴
- ✓ آموزش نیروها، تهیه شدن بستر مناسب یکی دیگر از رموز موفقیت است ۲۳۶
- ✓ مافیا چه کسانی هستند؟ ۲۳۸
- ✓ چگونگی حضور در شرکت گاز ۲۴۰
- ✓ توسعه خطوط انتقال ۲۴۳
- ✓ ساخت فاز دوم پالایشگاه خانگیران توسط نیروهای ایرانی ۲۴۳
- ✓ ساخت پالایشگاه پارسین ۲۷۸

- ✓ خاطره از چگونگی اجرای خط ۵۶ اینچ پارسیان به عسلویه ۲۵۲
- ✓ دلیل اجرای اضطراری پالایشگاه پارسیان ۲۵۴
- ✓ شروع طراحی خط ۵۶ اینچ توسط مهندسین ایرانی ۲۶۰
- ✓ تامین لوله‌های ۵۶ اینچ در داخل کشور ۲۶۲
- ✓ اجرای خطوط انتقال ۵۶ اینچ توسط پیمانکاران ایرانی ۲۶۳
- ✓ پروژه بازسازی و نوسازی IGAT 1 ۲۶۷
- ✓ قرارداد صادرات با ترکیه ۲۶۹
- ✓ نصب اولین ایستگاه تقویت فشار بعد از انقلاب ۲۷۶
- ✓ انتقال تکنولوژی توربین‌های گازی ۲۷۸
- ✓ قرارداد واردات گاز از کشور ترکمنستان ۲۸۱
- ✓ چگونگی تامین منابع مالی ۲۸۳
- ✓ تغییرالگوی شبکه گازرسانی از فولادی به پلی اتیلن ۲۸۸
- ✓ مقاوم سازی در مقابل زلزله ۲۹۰
- ✓ برنامه ریزی وزارت نفت در مورد پارس جنوبی ۲۹۲
- ✓ روش پیگیری و مدیریت پروژه‌ها ۲۹۴
- ✓ روش ایجاد انگیزه ۲۹۶
- ✓ ایجاد رابطه معنوی، تغییر ساختار به عنوان استراتژی ۲۹۶
- ✓ حضور در بین کارکنان، انتصاب شایسته، آموزش، حمایت و سیاسی عمل نکردن ۲۹۹
- ✓ خط سوم و چهارم سراسری ۳۰۰
- ✓ ذخیره‌سازی گاز ۳۰۴
- ✓ شرکت گاز ایده آل ۳۰۴
- ۵- محمد ملاکی (از سال ۸۱ تا پایان ۸۴) ۳۰۸
- ✓ فعالیت در زمان انقلاب ۳۰۹
- ✓ عوامل موفقیت: نیت خیر و توکل به خدا - همکاران منضبط، علاقمند و صاحب انگیزه -
ساختار مناسب - داشتن نظام ارزیابی - غیر سیاسی عمل کردن ۳۱۲
- ✓ ایجاد سیستم و نقش آن در پیشرفت پروژه‌ها ۳۱۷
- ✓ یکی دیگر از عوامل موفقیت تعامل با دیگران است ۳۱۹
- ✓ مدیر بر روی سازمان و سازمان بر روی مدیر تاثیر گذارند ۳۲۰
- ✓ هدفگذاری مشترک ۳۲۱
- ✓ اصل بر قابلیت است، هم تعهد، هم تخصص ۳۲۴

- ✓ بر اساس تفکر واژگون، از مصرف به تولید بجای از تولید به مصرف ۳۲۷
- ✓ تصمیم بموقع و درست یکی از عوامل اصلی موفقیت است ۳۲۹
- ✓ انتقال تکنولوژی و تقویت ساخت داخل ۳۳۰
- ✓ مزیت رقابتی شرط بقا تولید کنندگان ۳۳۴
- ✓ استراتژی برق کشور ۳۳۶
- ✓ تعرفه‌ها و نقش آن در مصرف بهینه ۳۴۴
- ✓ مصرف بهینه و اقتصاد انرژی ۳۴۶
- ✓ ساخت داخل در وزارت نیرو از سیستم دولتی شروع و به خصوصی ختم شد ۳۴۸
- ✓ توجه به منابع انسانی مهمترین کارهاست ۳۵۰
- ✓ ایجاد رقابت، کمک به ارتقا سازمان می‌کند ۳۵۲
- ✓ بنگاه داری اولین اقدام در وزارت نفت ۳۵۳
- ✓ مسئولیت و اختیار در شرکت گاز متناسب نبوده و نیست ۳۵۶
- ✓ تامین منابع مالی از مهمترین کارها ۳۵۷
- ✓ انتقال تصمیم گیری به سطح پایین سازمان ۳۵۸
- ✓ کوچک کردن کارهای اجرایی در ستاد گاز و اهمیت دادن به پژوهش ۳۵۹
- ✓ قیمت گذاری گاز و برق ۳۶۲
- ✓ تغییر در مقررات اشتراک پذیری ۳۶۳
- ✓ تغییر ساختار و چگونگی رفع مشکلات نیروی انسانی ناشی از آن ۳۶۴
- ✓ خوب، دشمن عالی است ۳۶۸
- ✓ شایسته سالاری - احترام به همکاران ۳۶۸
- ✓ چگونگی انتقال مفاهیم به نیروهای درون سازمان ۳۶۹
- فصل دوم: مصاحبه با کارشناسان اقتصاد و انرژی ۳۷۳**
- ۱- دکتر مسعود نیلی ۳۷۴
- ✓ اثرات جایگزینی گاز بجای سوخت میان تقطیر ۳۷۵
- ✓ علت عدم سرمایه گذاری مناسب در نفت و گاز ۳۷۹
- ✓ رشد بازار مصرف داخلی و خارجی ۳۷۹
- ✓ چالشهای پیش رو برای رسیدن به اهداف برنامه ۱- منابع ۲- تکنولوژی ۳- زیر ساختهای
 نهادی ۳۸۳
- ✓ شرکت گاز ایده آل ۳۸۵

- ۲- دکتر نرسی قربان ۳۸۷
- ✓ زنجیره ارزش در گاز بایستی متمرکز باشد ۳۸۹
- ✓ نبود سیاست کلی انرژی ۳۹۰
- ✓ تبدیل شرکت نفت به یک اداره ۳۹۰
- ✓ عدم تفکیک وزارت نفت از شرکت نفت ۳۹۱
- ✓ اقتصادی عمل نکردن گاز ۳۹۲
- ✓ عدم تراز تولید و مصرف ۳۹۳
- ✓ صادرات گاز اولویت آخر ۳۹۴
- ۳- حسن تاش ۳۹۵
- ✓ گاز بعنوان یک بنگاه ۳۹۶
- ✓ شرکت گاز فعال، شرکت گاز منفعل ۳۹۷
- ✓ ضعف در برنامه ریزی گاز ۳۹۹
- ✓ عدم استراتژی توسعه ای گاز در وزارت ۴۰۱
- ✓ عدم جایگاه مناسب گاز در وزارت نفت ۴۰۱
- ✓ عدم وجود سیاست کلان انرژی ۴۰۲
- ✓ رقابت نفت و گاز ۴۰۳
- ✓ یکپارچگی شرکت گاز ۴۰۳
- فصل سوم: مصاحبه با نمایندگان مجلس ۴۰۵
- ۱- نعمت ا... علیرضایی ۴۰۶
- ✓ کمبود پیمانکار ۴۰۸
- ✓ نبود مقررات شهری و مشکلات ناشی از آن ۴۰۹
- ✓ ترفندهای دریافت مجوز از شهرداری ۴۱۱
- ✓ عوامل نبود مقررات مناسب، کمبود کالا، اشتیاق فراوان مردم، کمبود پیمانکار ۴۱۳
- ✓ کمبود نیروی بهره بردار و تجهیزات ۴۱۳
- ✓ روابط و فضای کاری مناسب یکی از دلایل اصلی لذت بردن از کار است ۴۱۴
- ✓ اول تامین گاز و بعد توسعه ۴۱۴
- ✓ نبود سیاست انرژی در کشور باعث کندی توسعه می شود ۴۱۶
- ✓ شرکت گاز ایده آل چیست؟ ۴۱۷

۴۲۰	۲- محمود آستانه
۴۲۱	✓ بازار مصرف داخلی و سیاست جایگزین
۴۲۲	✓ روش بیع متقابل و تامین منابع مالی
۴۲۴	✓ نمایندگان و ارتباط آن با گازرسانی به روستا
۴۲۸	✓ سیاست گذاری گازرسانی به روستا بدون توجه اقتصادی
۴۲۹	✓ شروع پروژه گاز عسلویه و انتقاد مسئولین بلند پایه
۴۳۲	✓ طرح مافیای نفت
۴۳۳	✓ تغییرات مدیریتی وزارت نفت
۴۳۳	✓ شرکت گاز ایده آل
۴۳۵	فصل چهارم: مصاحبه با کارشناسان گاز
۴۳۶	۱- سعید دهقان نیروی
۴۳۷	✓ روش جذب نیرو در اوایل انقلاب
۴۳۷	✓ انتصاب بدون آموزش
۴۳۸	✓ اتمام خط لوله دوم و بالایشگاه خانگیران مهمترین مسأله شرکت گاز
۴۴۰	✓ ورود مدیریت جدید در شرکت گاز همراه با شک و تردید
۴۴۰	✓ مهمترین هدف شرکت گاز انرژی جایگزین
۴۴۰	✓ تلاش برای ایجاد ظرفیت مصرف
۴۴۳	✓ توسعه سازمانی همراه با توسعه شرکت گاز
۴۴۴	✓ انگیزه کار صرفاً تامین انرژی کشور
۴۴۵	✓ جراحی فردی کارآفرین
۴۴۷	✓ روش کار جراحی تیمی و روش کار کراچیان فردی بود
۴۴۸	✓ رشد یا توسعه
۴۵۰	✓ سازماندهی بر اساس شرایط محیطی و محاطی
۴۵۱	✓ تفکیک سازمانی مدیریت عملیات از مدیریت گازرسانی تصمیمی درست و شجاعانه
۴۵۲	✓ تعدیل ساختار سازمانی در زمان رشد سریع گازرسانی
۴۵۳	✓ مدیر نایبستی تبعیض آمیز عمل کند
۴۵۴	✓ محمدنژاد مدیری از جنس نفت
۴۵۶	✓ ساخت اولین ایستگاه تقویت فشار
۴۵۷	✓ محدود شدن اختیارات شرکت گاز

- ✓ شیوه‌های مدیریتی آقای محمدنژاد..... ۴۵۸
- ✓ روش‌های بنگاه داری آقای ملاکی..... ۴۵۸
- ✓ عدم تمرکز، انگیزه بیشتر، کار بیشتر، نظارت کمتر..... ۴۵۹
- ✓ نگاه وزارت نفت به گاز، خدماتی است..... ۴۶۱
- ۲- محمدباقر مطلق..... ۴۶۴
- ✓ بازرسی به مثابه یک قاضی است..... ۴۶۵
- ✓ خودکفایی از طریق ساخت داخل..... ۴۶۶
- ✓ انتخاب بهترین تکنولوژی‌ها..... ۴۶۷
- ✓ تشکیل کمیته کارشناسی قبل از ارجاع به هیأت مدیره..... ۴۶۸
- ✓ مقایسه برق با گاز..... ۴۷۰
- ✓ تغییر ساختار بازرسی..... ۴۷۱
- ۳- بیژن اوچانی..... ۴۷۳
- ✓ اولین گازرسانی به کوره‌های آجرپزی در تهران..... ۴۷۴
- ✓ انتقال تکنولوژی با خرید انبوه امکان پذیر است..... ۴۷۵
- ✓ ایجاد واحد مهندسی و جایگزینی آن با خارجی‌ها و بومی کردن مهندسی پایه..... ۴۷۶
- ✓ ایجاد استاندارد با کمک مشاور خارجی..... ۴۷۷
- ✓ شرایط کار در زمان آقای جراحی به عنوان مدیر عامل..... ۴۷۸
- ✓ چگونگی ساخت کنتور گاز در داخل کشور..... ۴۷۹
- ✓ انتقال اجرای شبکه گازرسانی از فولادی به پلی اتیلن..... ۴۸۰
- ✓ شرایط کار در زمان آقای صالحی فروز..... ۴۸۱
- ✓ شرایط کار در زمان آقای محمدنژاد و انتقال تکنولوژی توربین گاز..... ۴۸۱
- ✓ شرایط کار در زمان آقای ملاکی..... ۴۸۲

فصل پنجم: ارائه مقاله ارتقا سیستم شرکت‌های گاز استانی با توسعه مدیریت

- مشارکتی..... ۴۸۵
- توسط حمیدرضا عراقی..... ۴۸۵

بسم الله الرحمن الرحيم

کشور پهناور جمهوری اسلامی ایران دارای امکانات- استعداد و فرصت‌هایی برای توسعه است که می‌توان از منابع انسانی و موقعیت جغرافیایی و منابع زیر زمینی و طبیعت متنوع آن یاد کرد.

لیکن حوزه نفت و گاز بعنوان بخش موتور محرکه اقتصاد و صنعت دارای ظرفیت‌های فراوانی است که بهره‌گیری کامل و درست از آنها می‌تواند راه گشای بسیاری از مسائل از جمله افزایش درآمد ارزی- ایجاد ظرفیت‌های جدید اقتصادی و صنعتی، بستر سازی برای استفاده فن آوری و کسب تجربه مدیریت پروژه‌های کلان کشور باشد.

ایران از نظر ذخائر گازی سرزمینی استثنایی بحساب می‌آید، به تنهایی ۱۸٪ کل ذخائر گازی جهان را در اختیار دارد و از این حیث پس از روسیه در مقام دوم جهانی قرار دارد، ذخائر گازی ایران پنج برابر ذخائر گازی آمریکای شمالی و چهار برابر ذخائر گاز اروپاست و از ۲۶۰ میلیارد بشکه نفت خام برآورد شده معادل ۶۵٪ آن گاز طبیعی و ۳۵٪ مابقی نفت خام می‌باشد. شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۴۴ پس از مطرح شدن بحث فروش گاز به شوروی سابق و بنا به ضرورت پاسخگویی مسئولیت پروتکل امضا شده بین ایران و روسیه در زمینه صدور گاز و صرفاً با اجرای یک خط انتقال بنام IGat ۱ از جنوب به استارا تاسیس شد و پس از انقلاب بمرور به یک شرکت بزرگ با بیش از ۱۰ خط انتقال سراسری و ۴۴ شرکت پالایشی و انتقال و ذخیره سازی و توزیع استانی تبدیل و در حال حاضر تامین کننده انرژی ۹۵٪ مصرف خانگی شهری و دارای سهم ۶۳٪ در سبد انرژی کشور می‌باشد.

زمانی گاز به همراه نفت (By product) استخراج می‌شد و ماده ای زائد به شمار می‌رفت. ولی امروز نیروگاه‌های کشور بدون گاز از کار خواهند افتاد، چرخ صنایع کشور متوقف و زندگی مردم در شهرها و روستاها دچار اختلال خواهد شد. امروزه ادامه حیات و توسعه میهن عزیز در عرصه‌های مختلف بدون گاز میسر نیست. نیاز روزافزون کشور، منطقه و جهان به انرژی گاز موجب گردیده است قرن بیست و یکم را قرن گاز بنامند.

بی تردید در طول این دوران، منابع انسانی ارزشمند شرکت، منشأ و محور توسعه این صنعت عظیم بوده و هستند. مدیران، کارشناسان و کارکنانی که عمر خود را عاشقانه وقف عزت و عظمت این شرکت کردند، اما با رسیدن به سن بازنشستگی پرچم خدمت را به دیگران سپرده

و کوله باری از دانش و تجربه را با خود بردند، تعدادی از این خردورزان نیز دار فانی را وداع گفته و ما و نسل‌های آینده از دانش نهفته آنان بی بهره ماندیم.

بیم آن می‌رود که تجارب ارزنده و دانش نهفته به بوته فراموشی سپرده شود و در دسترس آیندگان قرار نگیرد، این دغدغه نگارنده را بران داشت تا در حد توان بخشی از این دانش و تجربه را مستند سازد تا با استفاده از تجربیات و نظریات تنی چند از مدیران عامل شرکت، آینده‌ای مطمئن تر و استراتژی منسجم تری برای اهدافی بلند تدوین گردد.

اگر چه شرکت ملی گاز ایران دارای تجربه طولانی در اجرا و بهره برداری و همچنین دارای شبکه سراسری و حجم عظیم خطوط انتقال و نیروهای متخصص و متعهد می‌باشد لکن

✓ عدم ثبات در مدیریت

✓ نبود فرایند هماهنگ شده تولید و عرضه گاز

✓ فرایند طولانی و پیچیده تصمیم گیریها

✓ اختیارات محدود مدیران

✓ عدم تناسب ساختار شرکت ملی گاز با اهداف استراتژیک

✓ انجام بسیاری از طرح‌ها و پروژه‌ها بدون توجه اقتصادی

✓ منفی بودن تراز عرضه و تقاضای گاز در ماههای سرد

✓ محدودیت شدید منابع سرمایه گذاری

✓ فقدان استراتژی مشخص اعم از ساختاری و منابع انسانی

✓ فرایند پیچیده و ظرفیت پایین جذب تکنولوژیهای جدید در صنعت

✓ وجود سیستم‌های اطلاعاتی و جزیره ای ناهماهنگ

✓ عدم مدیریت دانش

✓ عدم امکان داشتن تعاملات جهانی در بعد تکنولوژی - تجارت - نیروی انسانی

از مواردی می‌باشد که برنامه ریزی دقیق جهت حل مسائل فوق و تبدیل آنها به نقاط قوت

احتیاج به عزمی راسخ و راهی طولانی دارد، از طرفی شرکت ملی گاز با مشکلاتی چون

✓ خصوصی سازی بدون برنامه ریزی و زمینه سازی قبلی

✓ تاثیر پذیری برنامه‌ها و سیاست‌ها با رویکرد غیر کارشناسی

✓ نبود طرح جامع انرژی در کشور

✓ تحریم و فشارهای بین المللی

✓ محدودیت شدید در زمینه جذب سرمایه گذاران خارجی

✓ و عدم امکان دسترسی به تکنولوژیهای برتر جهانی

مواجه می‌باشد که رفع این چالش‌ها از طریق مدیریت علمی و همه جانبه و هماهنگ با سیاستهای کلی کشور و با استفاده از تمامی نیروهای دانشی، ماهر و با انگیزه میسر است. از طرفی شرکت ملی گاز با داشتن فرصت‌های فراوان چون

✓ ذخائر عظیم گازی

✓ موقعیت جغرافیایی مناسب

✓ افزایش تقاضای گاز جهانی

✓ اصل ۴۴ قانون اساسی

✓ هدفمند کردن یارانه‌ها

✓ جذابیت سرمایه گذاری

✓ رشد بازار واقعی داخلی

نقش و مأموریت بسیار مهم توسعه گاز طبیعی جهت تامین انرژی پاک منطبق با شاخص‌های زیست محیطی را بعهده دارد و برای انجام این مأموریت بایستی توجه به نیروی انسانی دانشی و کار آشنا که سرمایه مشهود و نامشهود سازمان بحساب می‌آید و انتخاب استراتژی مناسب در مجموعه سیاست‌های راهبردی با توجه به تغییرات گسترده محیطی و محاطی را مد نظر قرار داده و نقش و رابطه خود را با دولت و مجلس، شرکت نفت، شرکت‌های تابعه، مشتریان اعم از داخل و خارج بصورت شفاف مشخص نماید.

لذا توجه به تجارب گذشته و تجزیه و تحلیل آن و استفاده از تجارب جهانی ضرورتی حتمی داشته است تا بتوان در زمان مناسب تصمیم مناسب را اتخاذ و از آزمون و خطا پرهیز کرد بدان امید که با تدوین استراتژی مناسب و استفاده از روش‌های علمی و عملی شاهد آینده بهتری باشیم، انشا ...

کتابی که در پیش رو دارید حاصل ساعت‌ها مصاحبه حضوری بمدت ۵ سال با مدیران عامل شرکت ملی گاز ایران است که از سال‌های ۶۴ تا پایان ۸۴ به مدت ۲۰ سال سکان مدیریت شرکت ملی گاز را در دست داشتند. در طول دوران ۲۰ ساله، اینجانب با این مدیران محترم کم و بیش آشنا و شاهد تلاش‌های آنان بودم. تامین روزانه ۶۰۰ میلیون متر مکعب گاز که معادل ۲ میلیون بشکه نفت و در حد صادرات روزانه نفت کشور هست و گازرسانی به حدود ۶۰۰ شهر و نیروگاه‌ها و صنایع کشور نتیجه این تلاش‌ها بوده است.

این مدیران چه کسانی بودند؟ چگونه به این مسئولیت‌ها رسیدند؟ ویژگی آنان چیست؟ شیوه مدیریتشان چگونه بود؟ از کارهای انجام شده گذشته خود چه احساسی دارند و فضای

کاری حاکم بر این چند سال را چگونه توصیف می‌کنند؟ چه عواملی را باعث موفقیت می‌دانند و چه توصیه ای برای آیندگان دارند؟ شرکت ایده آلی که در ذهن داشتند چه بود؟ چگونه اهداف را تعیین و روش‌های رسیدن به آن را ترسیم و تبیین می‌کردند؟ و...

نگارنده در این سال‌ها شاهد تلاش همکارانی بوده که به صورت خاموش این رسالت بزرگ را در کشور به انجام رساندند که قریب به اتفاق شهرها و روستاهای کشور را از نعمت گاز بهره‌مند کردند. کافی است لحظه ای تصور کنیم اگر شهرهای بزرگ و نیروگاه‌ها و صنایع مستقر در آن گازرسانی نشده بود، آیا امکان نفس کشیدن سالم وجود داشت؟ آیا دودکش‌های سوخت میان تقطیر با این تراکم مسکن، امکان دیدن آسمان را به مردم می‌داد؟

و اما این که شهرها و روستاها و صنایع و نیروگاهها در سطح کشور از گاز طبیعی استفاده می‌کنند شاید به سادگی بیان شود. ولی برای گازرسانی به آنها تلاش‌های فراوانی وجود داشت که طرح آن از زبان مدیران عامل آن نیز گویای حق مطلب نخواهد بود لکن حداقل کاری بود که تصمیم گرفتم انجام دهم.

در آغاز کار برای مصاحبه به مشکل مواجه بودم و مدیران عامل اسبق شرکت ملی گاز، هر کدام هم به دلیل مشغله کاری و هم به دلایل شخصی حاضر به مصاحبه نبودند ولی طی چندین ساعت صحبت مستقیم، شاید به دلیل ارزشی که برای شرکت ملی گاز و کارکنان آن قائل بودند و همچنین اصرار اینجانب موافقت خود را اعلام کردند.

در طول این ۵ سال هماهنگی با هر کدام برای یک جلسه در بعضی مواقع چند ماه طول می‌کشید و زمانی هم که مصاحبه شروع می‌شد هر کدام به شیوه خود جواب می‌دادند. برای دریافت هر مطلب می‌بایست سوالات متعددی انجام می‌شد. اما در مرحله تدوین سعی شد بدون آنکه از مطالب گفته شده کسر گردد سوالات حذف و سلسله مباحث مطرح شده به هم ربط داده شد.

پس از اتمام مصاحبه با مدیران عامل اسبق، ضرورت دیده شد که با دو تن از نمایندگان سابق مجلس شورای اسلامی که در شرکت ملی نفت و شرکت ملی گاز کار کرده اند و در روند تصمیم گیری‌ها در مورد گاز در مجلس حضور داشتند مصاحبه ای انجام گیرد. با دو تن از کارشناسان مستقل انرژی نیز که سال‌ها مقاله نویسی و نظریه پردازی کرده بودند، مصاحبه کوتاهی انجام گردید. همچنین جهت به تصویر کشیدن وضعیت درونی شرکت گاز با سه تن از کارشناسان و مسئولین که دقیقاً در زمان تصدی این مدیران عامل حضور داشتند مصاحبه گردید. قبل از چاپ کتاب از جناب آقای دکتر مسعود نیلی که از کارشناسان بنام کشوری

باشند درخواست شد که نقطه نظرات خود را در مورد وضعیت انرژی کشور بالخصوص نقش گاز در توسعه کشور مطرح نمایند که با کمال فروتنی پذیرفتند.

در ابتدا مصاحبه با مدیران عامل از سابقه کارهای انجام شده و مسئولیت‌های قبلی آنان قبل از ورود به شرکت ملی گاز سوال شد تا بتوان تاثیر تجربیات قبلی و روش‌های کاری آنان در شرکت ملی گاز را ارزیابی نمود. بعضی از مدیران به سوالات خلاصه و کوتاه جواب می‌دادند و بعضی مفصل تر، کم و یا زیاد بودن مطالب ارائه شده و نوع جواب دادن بستگی به خود آنان داشته است.

کمترین زمان تصدی مسئولیت در شرکت ملی گاز را آقای مهندس کراچیان با ۲ سال و بیشترین مدت مسئولیت مربوط به آقای مهندس محمدنژاد با ۷ سال مدیریت و میانگین عمر مدیریتی در این مدت حدود ۴ سال بوده است.

مجموعه این مصاحبه‌ها می‌تواند یک تاریخ شفاهی و انتقال تجربه باشد و یا بخشی از مدیریت دانش و شاید هم یک عملکرد، ولی در متن مصاحبه‌ها نکات تجربی، آموزشی و دانشی ارزشمندی وجود دارد که خوانندگان و مسئولین آینده می‌توانند به آن دست یابند.

بطور مثال چند موضوع که استنباط شخصی اینجانب و تقریباً مشترک بوده به شرح ذیل است:

۱- اگر این ۲۰ سال را به دو قسمت زمان جنگ و بعد از جنگ تقسیم کنیم، در سال‌های زمان جنگ به نظر می‌رسد فضای ایثار، قناعت، ریاضت و ترجیح منافع جمع به منافع شخصی، تاثیر بسیار فراوانی بر روحیه و عملکرد کارکنان داشته است. گرچه در کتاب‌های مدیریتی اثرات جو حاکم بر جامعه بر بهره‌وری کارکنان کمتر اشاره گیری شده است، لکن در فرمایشات این مدیران مشهود است که فضای ارزشی و اعتقادی مناسب این دوره، یکی از دلایل اصلی انگیزش در بین کارکنان بوده است. در سال‌هایی که موضوع جنگ تمام شده و کشور در حال بازسازی و سازندگی اقتصادی و اجتماعی است، عامل مهم ایجاد انگیزه در بین کارکنان یکی روحیه غرور ناشی از بازسازی، خدمت، داشتن اهداف مشخص سازمانی و ملی و متقن در توسعه و پیشرفت و احساس مشارکت در این پیشرفت است و دیگری موضوع شایسته سالاری و انتصاب افراد مناسب که به تبع آن اعتماد و باور کارکنان را به مدیران به دنبال داشته است.

۲- برخوردها و رفتارهای حرفه‌ای و عدم دخالت مسائل جناحی در امور اجرایی و تخصصی و انتخاب و انتصاب افراد شایسته از درون سازمان و توجه کافی به ارشدیت و مرشدیت در

بهره‌وری سازمان و کارکنان نقش بسیار مثبتی داشته است و اعتماد و احترام و باور کارکنان را به عدالت سازمانی و اهداف تعیین شده به دنبال داشته است.

۳- نوعاً ساختار شرکت ملی گاز را مناسب نمی‌دانند و بر این باورند که زنجیره ارزش گاز از تولید تا مصرف و صادرات و بطور کلی سیاستگذاری در امر گاز به عنوان یک بنگاه اقتصادی بایستی متمرکز باشد تا بتواند نقش خود را بهتر ایفا کند.

۴- اهمیت شرکت ملی گاز ایران که در حال حاضر ۶۲٪ سبد انرژی کشور را بعهده دارد و در افق چشم انداز به ۷۱٪ خواهد رسید و مسائل پیچیده آن برای مسئولین تراز اول کشور شناخته شده نیست، لذا استراتژی و اهداف بلند مدت آن معمولاً دستخوش تحولاتی می‌شود که از مبنای علمی برخوردار نیست.

۵- عدم توسعه سریع پارس جنوبی به عنوان منبع اصلی تامین گاز کشور که دارای مخزن مشترک با کشور قطر است و سیاست توسعه آن در اختیار شرکت نفت می‌باشد را نگران کننده و تسریع و توجه جدی به این موضوع را محوری ترین موتور محرکه اقتصاد و صنعت کشور می‌دانند.

۶- مشاهده می‌شود مدیران مصاحبه شونده، شیوه‌ها و تجارب مدیریتی اکتسابی خود در سازمان‌های قبل از ورود به گاز را نوعاً الگوی خود قرار داده و بطور نامحسوسی از همان شیوه‌ها استفاده نموده و آنها را در شرکت گاز پیاده کرده اند.

۷- ویژگی‌های شخصیتی این مدیران در روش‌های اجرایی در شرکت ملی گاز موثر بوده است.

۸- مدیران عامل اظهار می‌دارند از آنجا که در کشور سیاست کلان انرژی وجود ندارد لذا حد و مرز توسعه هر کدام از عامل‌های انرژی برای سال‌های آتی مشخص نیست.

۹- باور اینکه ایران دارای دومین ذخیره گاز جهان است بدون اینکه ارزیابی صحیحی از ارزش ذاتی گاز بعمل آید، باعث شده است توجه جدی به مصرف بهینه آن نشود. همین امر باعث شده است مصرف بی رویه و غیراقتصادی در کشور به یک امر عادی تبدیل شود و در صنعت و ساختمان و نیروگاه‌ها کار اساسی در جهت بهینه سازی به عمل نیاید.

۱۰- تقاضای گسترده و مطالبات روزافزون برای توسعه گازرسانی به سطح شهرها و روستاها، حجم و فعالیت شرکت ملی گاز را در این سال‌ها مضاعف نموده و بیشتر وقت مدیران در گیر کارهای اجرایی و عملیاتی شده است و آنرا تبدیل به یک سازمان بزرگ وظیفه ای نموده است، لذا نسبت به تدوین استراتژی و تبدیل شرکت ملی گاز به یک بنگاه اقتصادی و نقش آن در کسب و کار کمتر توجه شده است.

۱۱- حضور مدیران در بین کارکنان و یا در محل اجرای پروژه‌ها نوعاً مثبت ارزیابی شده است.

۱۲- هیچ کدام از مدیران عامل این دوره از درون شرکت ملی گاز انتخاب نشده‌اند که می‌تواند جای تأمل باشد.

۱۳- توجه جدی به نیازمندی‌های کارکنان بخصوص درمناطق عملیاتی و مقایسه آن با شرکت‌های مشابه جهانی مد نظر بوده است، ولی عملاً به دلایل مختلف که در متن مصاحبه‌ها مطرح می‌شود این نیازها بطور شایسته تامین نشده است.

۱۴- دخالت نهادهای غیرمرتبط در سیاستگذاری‌ها، برای شرکت ملی گاز مضر بوده است.

۱۵- هیچ کدام اطلاعی از مافیای نفت نداشتند و معتقد بودند در صورتی هم که وجود داشته باشد بایستی خلج از صنعت نفت باشد.

از خوانندگان محترم تقاضا دارد چنانچه پیشنهاد، انتقاد، راهنمایی و یا اصلاحی را توصیه دارند به آدرس Araghi@nigc.ir ارسال نمایند و پیشاپیش تشکر و قدردانی مضاعف اینجانب را پذیرا باشند.

در خاتمه از خانم امیری و عقاری و آقایان مهدی غنی و سعیدی راد و انتشارات شاپیکان و همکاران و دوستانی که در تایپ، تهیه و جمع آوری، ویرایش و چاپ کتاب و ارائه پیشنهاد و رهنمود به اینجانب کمک نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارد.

باتشکر

حمیدرضا عراقی