

## عنوان: مدیریت پروژه بین‌المللی سیمانکاری لیبی و فعال‌سازی آن پس از ۱۶ سال وقفه و رکود

نویسنده: عبدالنبی قییم

مدیر پروژه لیبی در شرکت ملی حفاری ایران، دانشجوی دکترای مدیریت بحران

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت پروژه، پروژه‌های خارج از کشور، پروژه سیمانکاری لیبی، شرکت ملی حفاری ایران، شرکت الجوف

## چکیده

در سال ۱۹۹۴ میلادی طبق موافقت نامه منعقد فی مابین شرکت ملی حفاری ایران و شرکت الجوف مقرر گردید دو شرکت در زمینه انجام خدمات سیمانکاری چاه های نفت و گاز در کشور لیبی با هم همکاری کنند. اما علی رغم ارسال ماشین آلات و تجهیزات سیمانکاری از ایران به کشور لیبی و علی رغم رفت و آمدهای نمایندگان و کارشناسان شرکت ملی حفاری و صرف مبالغ هنگفت از هر دو طرف و با وجود تغییر مدیر پروژه، پروژه کلید نخورد. پس از مدتی عملاً کلیه فعالیت های پروژه متوقف شد و پرسنل ایرانی آن کشور را ترک کردند. متعاقب این امر مقامات شرکت الجوف موضوع پروژه را از طریق کمیسیون مشترک ایران و لیبی دنبال کردند و پس از قطع امید از کمیسیون موضوع را به مجاری و کانال های دیپلماتیک احاله دادند. از این رو پروژه سیمانکاری لیبی همواره در دستور کار دیدارهای مقامات وزارت امور خارجه دو کشور بود. در نهایت لیبیائی ها تهدید کردند در صورت عدم حضور ایرانی ها و عدم فعال سازی پروژه موضوع را از طریق دادگاه بین المللی تجارت پاریس پیگیری خواهند کرد. با توجه به وضعیت مزبور مدیر عامل شرکت ملی حفاری ایران در سال ۲۰۰۶ میلادی نگارنده این سطور را به دلیل تألیف فرهنگ لغت عربی- فارسی و موفقیت این کتاب و با توجه به سوابق مدیریتی و همچنین تسلط به زبان عربی به عنوان مدیر پروژه سیمانکاری انتخاب کردند. مدیر جدید پس از بررسی کاستی های موجود و مطالعه نقاط ضعف و قوت پروژه و با کنکاش در خطاها و اشتباهات صورت گرفته و ارائه راهکارهای لازم بالاخره در پروژه را در سال ۲۰۰۹ عملیاتی کرد.

## مقدمه

امروزه شرکتها و مؤسسات بزرگ به دنبال گسترش فعالیت خود، کسب بازارهای جدید و دستیابی به بازارهای هدف به ویژه بازارهای بین المللی هستند. آن ها در ورای این هدف، در اندیشه کسب درآمد بیشتر، افزایش نقدینگی و حصول درآمدهای ارزی نیز هستند. علاوه بر آن شرکت های پویا و توانمند نیک می دانند که انجام پروژه های خارجی در فضای بین المللی سبب افزایش اعتبار و ارتقای نام شرکت در عرصه داخلی و خارجی خواهد شد. شرکت ملی حفاری ایران نیز به عنوان یکی از شرکت های تابعه شرکت ملی نفت ایران از این قاعده مستثنی نیست. به همین دلیل و در راستای اهداف فوق این شرکت در اوائل دهه نود میلادی موافقت نامه انجام خدمات سیمانکاری و اسیدکاری را با شرکت الجوف لیبی از جمله شرکت های تابعه شرکت ملی نفت لیبی منعقد کرد. بر اساس این موافقت نامه مقرر گردید شرکت ملی حفاری ایران ماشین آلات و تجهیزات سیمانکاری و اسیدکاری و پرسنل مهندسی و عملیاتی به لیبی اعزام کند و در مقابل شرکت الجوف بازاریابی و کسب مشتری و همچنین تأمین مکان استراحت و اقامت را عهده دار شود. متعاقب این امر شرکت ملی حفاری ایران ماشین آلات و تجهیزات سیمانکاری و اسیدکاری و قطعات یدکی مرتبط به آن ها را به لیبی ارسال کرد و پس از انجام اقدامات لازم جهت ثبت شعبه شرکت، با انتخاب مدیر پروژه و اعزام گروه های کارشناسی به آن کشور گام های اولیه جهت آغاز عملیات سیمانکاری را شروع کرد. شرکت

الجوف لیبی که مقر آن در شهر بنغازی لیبی است ، ضمن تأمین محل اقامت و غذای نیروهای اعزامی از ایران ، اردوگاهی جهت اسکان پرسنل و کارگاه‌هایی جهت تعمیر و پشتیبانی عملیات و انبارهای جهت تأمین کالا و مواد در دل صحرا احداث کرد. اما پس از طی فراز و نشیب‌های فراوان و اعزام گروه‌های مختلف از اهواز هیچگاه ماشین‌آلات و تجهیزات اعزامی از بنغازی به منطقه عملیاتی حمل نشدند و پروژه عملیاتی نشد. به دلیل ناکامی در راه اندازی پروژه تمامی نیروهای موجود به ایران بازگشتند و برای مدتی رابطه شرکت ملی حفاری با شرکت الجوف قطع شد. در پی پیگیری‌های طرف لیبیائی بعد از یک سال وقفه با تعویض مدیر پروژه و همچنین مشارکت دادن شرکت مهندسی و خدمات نفت کاو ژرف از جمله شرکت‌های تابعه شرکت سرمایه گذاری نفت مجدداً عملیات راه اندازی و احیای پروژه از سر گرفته شد. اما پس از تلاش‌های فراوان و آمد و رفت‌های بی‌شمار بعد از یک سال باز پروژه عملیاتی نشد. در این هنگام (سال ۲۰۰۳) پرسنل به ایران بازگشتند و به طور کلی رابطه میان دو شرکت قطع شد.

## معرفی سازمان

شرکت ملی حفاری ایران به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران عهده دار حفاری چاه‌های نفت و گاز و کلیه خدمات فنی مرتبط به عملیات حفاری در پهنه کشور است و جزء معدود شرکت‌های حفاری و شاید تنها شرکت حفاری در عرصه بین‌المللی است که عملیات حفاری و کلیه خدمات فنی از قبیل خدمات سیمانکاری ، خدمات اسیدکاری، نمودارگیری، گل شناسی ، چاه پیمائی و... را خود انجام می‌دهد. این شرکت در حال حاضر با ۷۳ دستگاه حفاری (۶۷ دستگاه خشکی و ۶ دستگاه دریائی) یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حفاری جهان است. در عرصه بین‌المللی به دلیل تخصصی شدن کارها و وظائف و با عنایت به اصل تقسیم کار خدمات سیمانکاری چاه‌های نفت و گاز توسط شرکت‌های دیگری انجام می‌شود. اما شرکت ملی حفاری ایران علاوه بر حفاری چاه‌های نفت و گاز عملیات سیمانکاری و سایر خدمات فنی حفاری را نیز عهده دار است، اما در موضوع مورد مطالعه صرفاً انجام خدمات سیمانکاری و اسیدکاری مطرح نظر است. بر اساس موافقت نامه فوق‌الاشعار شرکت ملی حفاری می‌بایست با غول‌های بزرگ سیمانکاری جهان هم‌اوردی می‌کرد تا بتواند مقداری از سهم بازار را از آن خود کند.

## مسأله و ضرورت

اصولاً اجرای پروژه خارج از کشور مقتضیات و الزامات خاص خود را طلب می‌کند و به هیچ وجه با پروژه داخل کشور قابل مقایسه نیست. یکسان تلقی کردن پروژه خارجی با پروژه‌های داخلی و عدم درک الزامات و ویژگی‌های آن موجب ناکامی شده و پروژه را با اشکالات اساسی روبرو می‌سازد. در بررسی‌های انجام شده در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های پروژه‌های خارجی مشخص گردید ه است که حداقل سی و نه عامل و عنصر تأثیر گذار و مهم در اجرای پروژه باید مطرح نظر قرار گیرند. (پیوست یک)

این سی و نه عامل در شش گروه عمده و اصلی به شرح ذیل طبقه بندی شده‌اند.

الف- سازمانی	۸ عامل
ب- مدیریتی	۷ عامل
ج - سیاسی	۴ عامل
د- قوانین و مقررات	۸ عامل
ه- فرهنگی	۵ عامل
ز- اقتصادی	۷ عامل

متأسفانه در پروژه مورد بحث هیچکدام از عناصر و عوامل فوق مورد توجه قرار نگرفته بودند ، به همین دلیل علی‌رغم تغییر پیاپی مدیران و با وجود وارد کردن طرف سوم در موافقت نامه باز پروژه ناموفق بوده است. اما شاید مهمترین و اصلی ترین عامل و عنصر در عدم موفقیت پروژه مؤلفه مدیریتی و ویژگی های مدیر می باشد. هر دو مدیر انتخاب شده هیچکدام تجربه مدیریت پروژه حتی در داخل کشور را نداشتند. آنها به زبان عربی مسلط نبودند و نمی‌توانستند با مقامات و مسؤلان شرکت الجوف ارتباط برقرار کنند. عدم آشنائی به فرهنگ و آداب و رسوم کشور لیبی نیز مزید بر علت بود. به همین دلیل فاقد یکی از مهارتهای مدیریتی بودند که همانا مهارت های ارتباطی بود. علاوه بر این اصولاً ساختار شرکت‌های دولتی برای انجام کارهای داخلی طراحی شده بود و این ساختار قادر نیست پروژه‌ای به این مهمی در خارج از کشور را راهبری کند. همچنین فرهنگ سازمانی شرکت ملی حفاری به عنوان یک شرکت دولتی، فرهنگ شرکت کارفرما و دولتی بود لذا از آن چنان انعطافی برخوردار نبود تا بتواند در یک محیط خارج از کشور ، پرسنل شرکت را مهیای انجام کار کند. بعد مسافت و وجود قوانین و مقررات خاص کشور لیبی که با قوانین و مقررات ما مطابقت و همخوانی نداشت به همراه بوروکراسی حاکم بر نظام اداری لیبی و چندین عامل دیگر دست به دست هم دادند تا این پروژه بیش از ده سال ناموفق باقی بماند و به یکی از معضلات تبدیل شود و کار به جایی رسید که همه بر این باور بودند که راه اندازی پروژه جزء محالات است.

### تصمیم گیری و اجرا

به درازا کشیده شدن پروژه به مدت بیش از ده سال و متوقف ماندن آن طی دو مرحله موجبات بدبینی لیبیائی ها را نسبت به ایرانی ها فراهم کرده بود. آن ها بر این عقیده بودند که ایرانی ها اهل کار نیستند و هدف آن ها از حضور در لیبی تفریح و دریافت فوق العاده مأموریت است. به همین دلیل اولین اقدام و اولین تصمیم در راه اندازی و فعال سازی پروژه همانا **کسب اعتماد** لیبیائی ها و یا **اعتماد سازی** بود. ما می‌بایست مسؤلان شرکت الجوف را متقاعد

می‌کردیم که این گروه با گروه قبلی فرق دارد و هدف از حضور ما در لیبی انجام کار و راه اندازی پروژه است. و از آن جایی که آن‌ها پیش از این طی دو مرحله با متوقف شدن پروژه روبرو بودند، لذا کسب اعتماد آن‌ها بسیار مشکل و سخت بود. به همین منظور ما به دنبال ارائه نمود عینی و ملموسی بودیم تا بی اعتمادی آن‌ها را به اعتماد تبدیل کنیم. در ابتدای کار لیبیایی‌ها با بدگمانی بسیار به ایرانی‌ها می‌نگریستند و حتی حاضر به ملاقات با همکاران ما نبودند، به همین دلیل عی‌رغم درخواست شرکت ملی حفاری مبنی بر ارسال ویزا جهت حضور در لیبی آن‌ها از ارسال ویزا از این کار دریغ می‌کردند. با تلاش‌های بسیار پس از تقریباً یک سال همکاران ما موفق شدند به لیبی بروند و مسؤلان الجوف را ملاقات کنند.

از آن جایی که اعتبار قانونی شعبه شرکت ملی حفاری ایران در کشور لیبی خاتمه یافته بود، لذا قبل از هرچیز می‌بایست مراحل ثبت قانونی شعبه شرکت در لیبی انجام می‌شد. **ثبت قانونی شرکت** مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در پروژه راه اندازی بود و مستلزم مدت زمانی طولانی بود. مدیریت پروژه برای کسب اعتماد لیبیایی‌ها و اثبات حسن نیت خویش نیازمند این اقدام بود.

یکی از عوامل بسیار مهم دیگر که موجب کسب اعتماد لیبیایی‌ها می‌شد همانا **آماده سازی و تعمیر ماشین‌آلات و تجهیزات سیمانکاری و اسیدکاری** در لیبی بود. این ماشین‌آلات و تجهیزات بیش از ده سال در محوطه و یا در کارگاه‌های شرکت الجوف در بنگازی در معرض باد و باران و تابش آفتاب بلا استفاده مانده بودند، لذا جهت عملیات سیمانکاری می‌بایست سرویس، تعمیر و بازسازی می‌شدند. هرچند که لیبیایی‌ها نسبت به این امر چندان خوش بین نبودند، زیرا پیش از این و به هنگامی که یک بار پروژه متوقف شده بود، ماشین‌آلات مزبور تعمیر و بازسازی شدند اما باز پروژه عملیاتی نشد. از این رو به موازات انجام فعالیت‌های مربوط به ثبت شعبه شرکت، آماده سازی و تعمیر ماشین‌آلات در دستور کار قرار گرفت. سومین اقدام جهت کسب اعتماد لیبیایی‌ها مراجعه به شرکت‌های نفتی لیبی و ارائه توانمندی‌های شرکت ملی حفاری جهت انجام خدمات سیمانکاری و یا به عبارتی **بازاریابی** بود. این بخش از کار سخت‌ترین و پیچیده‌ترین بخش آن بود، زیرا ما می‌بایست با غول‌های بزرگ سیمانکاری جهان مثل هالبریتون؛ شلمبرژر، داول، ب‌ج هم‌وردی بکنیم و به لیبیایی‌ها بگوئیم که ما اگر بهتر از آن‌ها نباشیم حداقل هم‌تراز آنها هستیم. و از آن جایی که ماشین‌آلات ما مربوط به ده یا پانزده سال پیش بودند و رقابای ما از تکنولوژی روز استفاده می‌کردند و با توجه به ذهنیت لیبیایی‌ها از ایرانی‌ها و عملکرد پیشینیان متقاعد کردن آن‌ها بسیار مشکل بود.

چهارمین عنصر در کسب اعتماد لیبیایی‌ها **ایجاد و تقویت روابط دوستی و مودت** بود. با ایجاد این روابط ما می‌توانستیم این مهم را به آنها القا کنیم که میان ما و آن‌ها دیوار و جداری نیست و ما هر دو در یک جبهه کار می‌کنیم و می‌باید با معاضدت و همکاری یکدیگر امکانات و توانمندی‌های خود را به شرکت‌های نفتی لیبی عرضه کنیم و به آن‌ها را بقبولانیم که ما می‌توانیم هم‌پای شرکت‌های بزرگ سیمانکاری کار کنیم. تسلط به زبان عربی و آشنائی با فرهنگ و آداب رسوم مردم لیبی به همراه استفاده حداکثری از مهارت‌های ارتباطی که از ویژگی‌های مدیر است سبب گردید تا خیلی زود به این مهم دست یابیم. ایجاد روابط دوستی و مودت آمیز زیربنا و شالوده اصلی تمامی

تعاملات ما با لیبیائی ها بود. در پرتو این روابط مدیر پروژه توانست بسیاری از کارها و مسائل معلق و حل نشده را حل کند و فضا را برای جلب اعتماد لیبیائی ها مهیا سازد. اما علاوه بر موارد فوق که به ارتباط ما با لیبیائی ها مربوط می‌شد، گره کور دیگری در کار بود که بدون حل آن موفقیت پروژه امکان پذیر نبود. این گره کور لزوم تغییر و دگرگونی در فرهنگ سازمانی نیروهای اعزامی به لیبی متجلی می شد. می بایست نیروهای اعزامی به لیبی اعم از مهندس و تکنیسین و کارگر فنی و انباردار همه و همه به این باور می رسیدند که نوع و کیفیت کار با ایران تفاوت دارد لیبیائی ها پیمانکار ما نیستند و ما در این برهه و در این پروژه کارفرما نیستیم ، بلکه آن ها بسان ما و در کنار ما هستند، نه ما به آن ها امر و نهی می کنیم و نه آن ها به ما دستور می دهند . از این رو نحوه تعامل ما با لیبیائی ها می‌باید به شکل مطلوب باشد و هر دو شرکت در کنار هم مکمل یکدیگر هستند و بدون آن ها ما قادر نخواهیم بود پروژه را راهبری کنیم. با تلاش بسیار و با حضور مستمر در لیبی و صرف مبالغ معتابهی و از همه مهمتر با ایجاد روابط حسنه و دوستانه، پس از سه سال پروژه راه اندازی شد. در خلال این مدت پرسنل شرکت به طور لاینقطع چندین عملیات سیمانکاری انجام دادند که از نظر کیفیت کار در حد مطلوبی بود و با استانداردهای جهانی مطابقت می‌کرد. و کیفیت مطلوب گروه مهندسی و عملیاتی شرکت ملی حفاری ایران سبب گردید تا نه تنها بد بینی و بد گمانی لیبیائی ها به خوش بینی تبدیل شود ، بلکه بسیاری از شرکت‌های نفتی خواستار انجام کار توسط ایرانی ها شوند.

## نتایج و تحلیل آن

نتایج حاصل از این تجربه مدیریتی مبین این امر است که پروژه‌های خارج از کشور الزامات و مقتضیات خاص خود را دارد ، و این گونه پروژه‌ها به هیچ وجه با پروژه داخلی قابل قیاس نیست. مهمترین مؤلفه در انجام این پروژه‌ها انتخاب مدیر شایسته و کاردان است که می‌باید هفت عنصر و عامل اصلی ذیل را دارا باشد و به نحو احسن وظایف خود را دنبال کند:

- ۱- تجربه مدیریت پروژه
- ۲- مهارت‌های رهبری و مدیریتی
- ۳- دانش و تخصص علم مدیریت
- ۴- تسلط به زبان کشور مقصد
- ۵- آشنایی با فرهنگ کشور مقصد
- ۶- بکارگرفتن شیوه مدیریت مناسب
- ۷- مهارت‌های ارتباطی مؤثر

ایجاد دگرگونی در فرهنگ سازمانی و همچنین انعطاف پذیری ساختار سازمانی و متناسب بودن ساختار سازمانی از دیگر الزامات انجام چنین پروژه هایی است.

ابعاد و مولفه‌ها					
اقتصادی	فرهنگی	قوانین و مقررات	سیاسی	مدیریتی	سازمانی
۱- نرخ تورم	۱- تفاوت‌های	۱- میزان کارآیی	۱- روابط	۱- تجربه مدیر	۱- ساختار سازمانی
۲- تغییرات در سیستم‌های اقتصادی	۲- و ویژگی‌های فرهنگی کشور	سیستم اداری و بوروکراسی حاکم بر نظام اداری کشور	۲- ثبات سیاسی کشور	۲- مهارت‌های رهبری و مدیریتی	۲- فرهنگ سازمانی
۳- زیرساخت‌های اقتصادی	۳- ایجاد و تقویت حس اعتماد	۲- مالیات	۳- مسایل امنیتی	۳- دانش و تخصص مدیر	۳- ارتباطات درون سازمانی
۴- چگونگی تامین کالا و مواد	۴- نزد کشور	۳- سازمان تامین اجتماعی	۴- ناآرامی‌های سیاسی و اجتماعی	۴- تسلط به زبان کشور مقصد	۴- هماهنگی واحدهای عملیاتی، پشتیبانی و اداری
۵- نیروی انسانی محلی	۵- میزبان	۴- تعرفه‌های گمرکی		۵- آشنایی با فرهنگ کشور مقصد	۵- نیروهای متخصص و با تجربه
۶- سیستم بانکی	۶- خودباوری و اعتماد به نفس	۵- صدور ویزا		۶- بکار گرفتن شیوه مدیریت مناسب	۶- درک الزامات پروژه برون مرزی
۷- رقبای موجود در کشور مقصد	۷- نوع نگاه مردم به ایران و شرکت‌های ایرانی	۶- سندیکاهای کارگری		۷- مهارت‌های ارتباطی موثر	۷- انعطاف پذیری سازمان حقوقی و قراردادی
		۷- حمایت از صادرات خدمات فنی و مهندسی			
		۸- میزان حمایت دولت مقصد از شرکت‌های خارجی			