

# نقطه

سال ششم - شماره ۵۹ خرداد ۱۴۰۰

ماهنامه الکترونیکی شرکت  
مهندسی و توسعه گاز ایران  
2411200297560001

مهندس صلواتی: تاسیسات تقویت فشار گاز  
«ارسنجان - خیرگو» به زودی به بهره‌برداری می‌رسد



روایت مهندس مجید علی پوری از  
مراحل پایانی گازرسانی به سیستان و بلوچستان

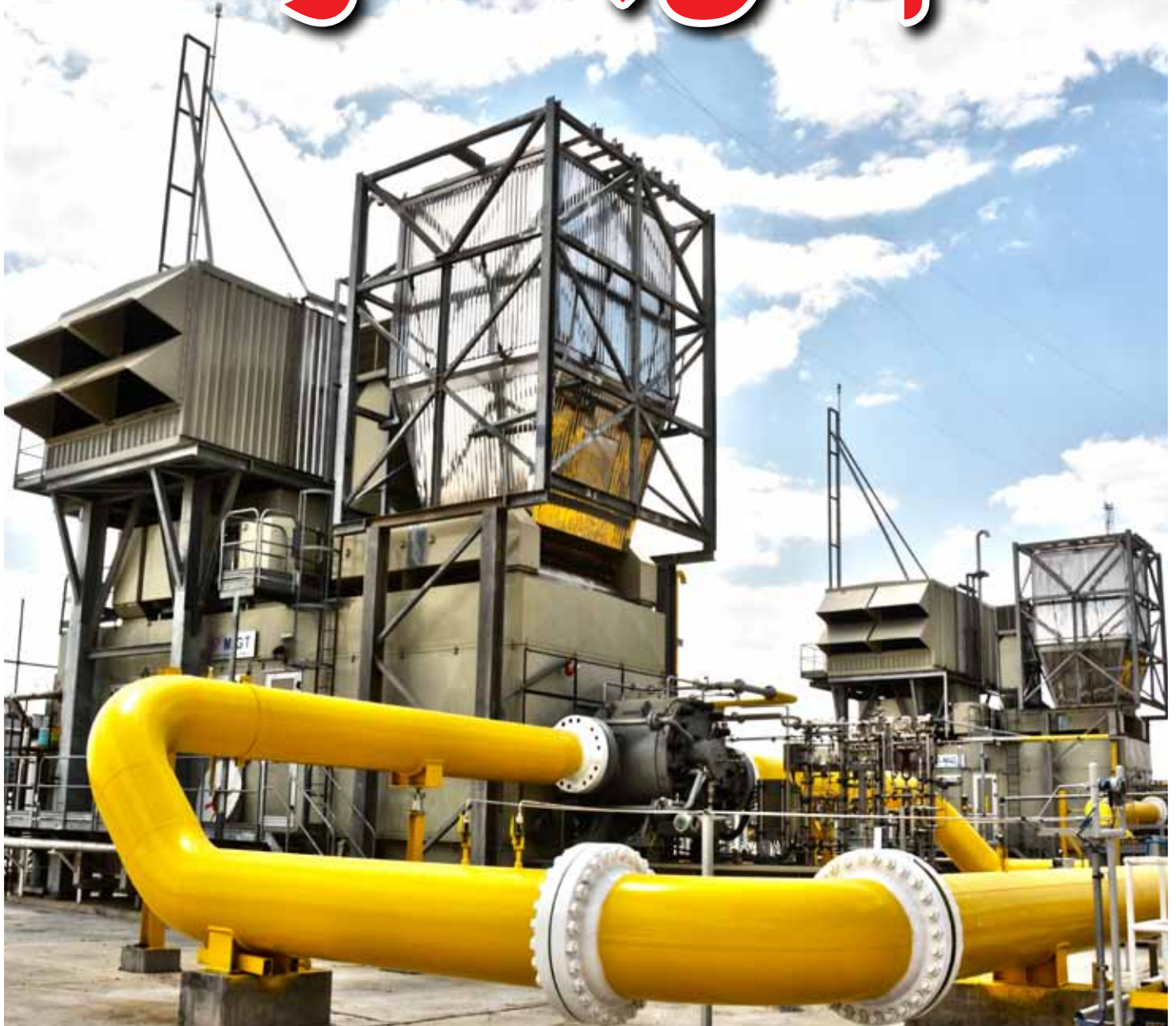


چالش‌های پروژه‌های گازرسانی از نگاه مسئول  
پروژه قطعات اول و دوم خط لوله گاز ابرانشهر - چابهار



لحظه‌شماری برای به ثمر نشستن تلاش فرزندان گاز در دیار مهربانی

## گام‌های بلند توسعه





مقام معظم رهبری (مدظله العالی):

انتخابات در یک روز انجام می گیرد،  
اما اثر آن در چند سال باقی می ماند.  
در انتخابات شرکت کنید، انتخابات  
را متعلق به خودتان بدانید که  
متعلق به شماست و از خدا کمک  
بخواهید که شما را هدایت کند به  
آنچه درست و حق است و به کسی  
که شایسته است، رأی بدهید.





# عروج ملکوتی پدر خمینی



شهادت جانسوز صادق آل محمد امام جعفر صادق (ع)  
سالگرد عروج ملکوتی بنیانگذار کبیر انقلاب اسلامی ایران  
حضرت امام خمینی (ره) و سالروز قیام خونین ۱۵ خرداد تسلیت باد.





2411200297560001

- ◀ صاحب امتیاز: روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران
- ◀ مدیر مسئول: رئیس روابط عمومی
- ◀ نظارت بر اجرا: انتشارات روابط عمومی
- ◀ تولید محتوا و اجرا: مؤسسه مطبوعاتی آینده

نشانی الکترونیکی: [publicrelation@nigceng.ir](mailto:publicrelation@nigceng.ir)  
 تلفن: ۸۱۳۱۳۶۲۶  
 شماره: ۸۱۳۱۳۲۳۲

نگاه نخست



بهمن کرمی

## روابط عمومی

### عامل پیوندها، مانع گسست‌ها

در جهان به شدت رسانه‌ای شده به مناسبت نهمین سال برگزاری هفته روابط عمومی از ۲۷ اردیبهشت تا دوم خرداد سال جاری، بر اهم عناوین این حوزه مشتمل بر ارتباط و تعامل با ذینفعان؛ روابط عمومی، فرهنگ، هنر و توسعه ارتباطات اجتماعی؛ استانداردهای جهانی و بهسازی الگوهای بومی؛ روابط عمومی، دغدغه‌های ملی و مسئولیت اجتماعی؛ روابط عمومی پشتیبانی و رونق تولید و سواد رسانه‌ای لازمه ارتباطات موثر مجازی تأکید شد. با نگاه به عناوین فوق می‌توان نقش روابط عمومی و ارتباطات را در سال تولید، پشتیبانی‌ها، مانع‌زدایی‌ها به‌عنوان حلقه مفقوده و مکمل ارکان جهش تولید برشمرد که به‌واسطه نقش آفرینی حیاتی در سازمان‌ها و نهادها، می‌توانند به‌عنوان بازویی قدرتمند در پیشبرد اهداف متعالی سازمان خود مؤثر باشند. در این صورت روابط عمومی‌ها بیش از گذشته به ایفای نقش خواهند پرداخت و با فاصله گرفتن از جایگاه اطلاع‌رسانی صرف، خود را به مجموعه‌ای با افق‌های دید وسیع‌تر برای رصد و پایش مسایل مهم سازمان‌ها تبدیل کرده و با جدیت، نقش خود را ایفا کنند.

روابط عمومی با مدیریت نظام ارتباطی سازمانی، امر اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی را تحقق می‌بخشد و با برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی، هدفمند و مستمر تلاش می‌کند از طریق کاربست روش‌های علمی و رعایت اصول اخلاقی، گام بردارد. بر همین اساس ضروری است با بررسی گرایش‌ها، نگرش‌ها، فرهنگ، مشاغل، روحیات، هنجارها و ارزش‌های محلی و منطقه‌ای، برای چگونگی ارتباط دوسویه و تعاملی برای تحقق منافع طرفین، برنامه‌ریزی کند. در همین راستا روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران برای ارتقای روزافزون این جایگاه، بهره‌برداری حداکثری از این پتانسیل بالقوه و مزیت مهم، مصمم است در تمامی حوزه‌ها و به‌ویژه در حوزه اطلاع‌رسانی با برخورداری از فناوری روز و نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی، اقدام‌های دقیقی را به اجرا گذارد تا در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، با آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آینده، پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن و تعهد به عمل بر مبنای تعقل، تفکری آینده‌نگر و عزمی راسخ بر استمرار آن، فعالیت کند. ▶

### آنچه در این شماره می‌خوانید



- ۴ نگاه نخست
- ۶ گام‌های بلند توسعه
- ۱۱ تاب‌آوری در شرایط سخت
- ۱۲ به موانع، توجهی نمی‌کنیم
- ۱۶ ترانше‌های صعب‌العبور
- ۱۷ معضلی به‌نام فرسودگی شغلی
- ۱۸ بهره‌برداری از تجربیات فلات قاره در صنعت گاز
- ۱۹ سبک مدیریتی آقای ابوالحسینی مبتنی بر اصول انسانی است
- ۱۹ افتتاحیه‌های پیاپی
- ۲۰ توسعه صنعت گاز و مصائب نقشه‌بردار
- ۲۲ عامل پیوندها، مانع گسست‌ها
- ۲۶ طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز
- ۳۴ روایتی غم‌انگیز از یک روز خونین
- ۳۸ عملیاتی که جهان را متعجب کرد
- ۴۲ کمین در هور
- ۴۴ رشادت جنوبی‌ها فراموش نمی‌شود

فتح خرمشهر فتح خاک نیست، فتح ارزشهای اسلام است. امام خمینے (ره)

یا حسین

فتح







تاسیسات تقویت فشار گاز «ارسنجان-خیرگو» به زودی به بهره برداری می رسد

## گام‌های بلند توسعه

«با همت تلاشگران عرصه گاز، خطوط لوله بسیاری در کشور احداث شده و برای انتقال حجم بالای تولید گاز عسلویه در پهنه‌های مختلف کشور، لازم است افزون بر این خطوط، ایستگاه‌های تقویت فشار متعددی در فواصل معین احداث شوند تا بستر لازم برای توزیع انرژی پاک و همچنین ارسال آن به مبادی مصرف، مهیا شود.»

### تداوم افتخار آفرینی

مهندس صلواتی با بیان اینکه تازه‌ترین دستاورد تلاشگران بازوی فنی - اجرایی صنعت گاز در قلمرو احداث تاسیسات تقویت فشار گاز رقم خورده، اظهار داشت: «احداث ایستگاه‌های تقویت فشار گاز یکی از دستاوردهای مهم شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران است و این شرکت در سال ۱۴۰۰ با اجرای همزمان چند پروژه، مصمم است افتخاری دیگر را به کارنامه پربارش بیفزاید.»

شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران هم‌اکنون روزهای پرکاری را در حیطه احداث تاسیسات تقویت فشار گاز سپری می‌کند و می‌کوشد با اتمام موفق مراحل اجرایی، زمینه لازم برای افتتاح به‌موقع ایستگاه‌ها را فراهم کند.

در سال مزین به‌نام «تولید، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها» شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران با تکیه بر دانش بالای متخصصان خود و به‌مدد استفاده از توان بالای سازندگان داخلی، با تداوم موفقیت‌های متعدد از جمله بهره‌برداری از ایستگاه‌های تقویت فشار گاز خیرگو و ارسنجان در حفظ پایدارتر شبکه گاز کشور، برخورداری حداکثری مردم و صنایع از انرژی پاک را عملیاتی می‌سازد.

گام‌های پایانی مراحل احداث تاسیسات تقویت فشار گاز خیرگو و ارسنجان در حال انجام است. تاسیسات تقویت فشار گاز خیرگو VIII روی خط لوله سراسری هشتم گاز در استان فارس شهرستان لامرد در زمینی به مساحت ۹ هکتار واقع شده است. این تاسیسات با ظرفیت ۱۱۰ میلیون متر مکعب گاز در روز دارای ۳ دستگاه توربوکمپرسور ۲۵ مگاواتی، فشار گاز ورودی به ایستگاه را از ۹۸۰ PSI به ۱۳۰۵ PSI افزایش می‌دهد.

به گفته مدیرعامل شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، تاسیسات تقویت فشار گاز خیرگو و ارسنجان هم‌اکنون در آخرین مراحل عملیات اجرایی قرار دارند که پس از تأمین بخشی از اقلام مورد نیاز پروژه، پیش‌بینی می‌شود به‌زودی هر دو تاسیسات راه‌اندازی و مورد بهره‌برداری واقع گیرند.



ارزی، تحریمی و تبادلات مالی بسیار دشواری همراه بود. داخلی سازی این دستگاه‌ها موهبت بزرگی برای صنعت گاز کشور محسوب می‌شود؛ زیرا با نصب این توربوکمپرسورها روی خطوط لوله سراسری گاز، پایداری بیشتر جریان انتقال گاز در کشور ایجاد می‌شود.»

فلسفه وجودی طرح تاسیسات تقویت فشار بر این مبنا استوار است که پس از احداث خطوط لوله باید در فواصل ۱۰۰ تا ۱۳۰ کیلومتری، تاسیسات تقویت فشار ساخته شود تا این خطوط به ظرفیت نهایی خود برسند. در تاسیسات تقویت فشار، تجهیزاتی نصب می‌شود که بتواند فشار گاز را افزایش دهد و این کار توسط توربوکمپرسورهای ۲۵ مگاواتی انجام می‌شود. در هر ایستگاه حداقل ۳ یا ۴ توربوکمپرسور با ملزومات و یوتیلیتی نصب می‌شود. هم‌اکنون ایستگاه‌های تقویت فشار گاز بسیاری در سراسر کشور احداث شده تا گاز بدون افت فشار در شمال، شرق، غرب و جنوب کشور منتقل شده و به خانه‌ها و صنایع برسد.

در سال‌های اخیر توربوکمپرسورهای مورد نیاز از سوی سازندگان توانمند داخلی و با پشتیبانی شرکت ملی گاز ایران ساخته شد و در اختیار خطوط لوله سراسری قرار گرفت که باعث راه‌اندازی موفق این خطوط راهبردی شده است. تمام مراحل ساخت، نظارت و تحویل توربین‌ها از سوی طرح تاسیسات تقویت فشار انجام شد که از افتخارات این طرح به شمار می‌آید. مدیرعامل شرکت مهندسی و توسعه گاز در این خصوص معتقد است: «خوشبختانه با بومی سازی اقلام و تجهیزات تاسیسات تقویت فشار از سوی دو شرکت بزرگ توربین‌ساز داخلی، تمام توربو کمپرسورهای مورد نیاز پروژه‌ها با تکیه بر توان متخصصان با استعداد کشور تامین می‌شود.» ▶

اجرای همزمان پروژه‌های ارسنجان و خیرگو روی خط انتقال گاز هشتم سراسری، نورآباد، دوراهان و پل کله روی خط دهم سراسری گاز و خورموج و آب‌پخش روی خط ششم سراسری گاز سبب شده است رکورد بی‌نظیری را در اجرای همزمان چند پروژه در صنعت گاز به ثبت برسد. مدیرعامل شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران در این خصوص معتقد است: «به لطف مدیریت مدبرانه مهندس صمد رحیمی و همکاران تلاشگر این طرح در مدیریت اثربخش مشاوران، پیمانکاران و همچنین کنترل کارآمد مسائل پیمانی، قراردادی، لجستیک و دست‌اندرکاران پروژه‌ها، تاکنون فعالیت‌های این طرح از پیشرفت خوبی برخوردار بوده است. همچنین با توجه به شیوع ویروس کرونا، دقت نظر خاصی اعمال شده تا به رغم انجام کارهای گروهی، با رعایت پروتکل‌ها، ضمن توجه به حفظ سرعت پروژه، سلامت فعالان پروژه‌ها نیز مطابق با استانداردهای موجود، حفظ شود.»

### حمایت همه‌جانبه صنعت گاز از صنعتگران ایرانی

به گفته صلواتی، حمایت همه‌جانبه شرکت ملی گاز ایران از سازندگان داخلی، به توسعه ظرفیت‌های ساخت توربوکمپرسور در کشور منجر شده است، طوری که هم‌اکنون بازوی فنی - اجرایی صنعت گاز مشکلی در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای خود ندارد و با تامین کالاهای مورد نیاز از سازندگان داخلی، این تجهیزات پیشرفته را در زمان مورد نظر تحویل می‌گیرد: «این موفقیت بزرگ سبب تسریع در آهنگ شتابان پروژه‌ها شده و این در حالی است که در سال‌های گذشته، تجهیزات توربوکمپرسورهای مورد نیاز از کشورهای خارجی تامین می‌شد و واردات آن با موانع و محدودیت‌های















۱۴۰۰، سال به ثمر نشستن تلاش‌های فرزندان  
گاز در دیار مهربانی خواهد بود

## تاب آوری در شرایط سخت

طرح خطوط لوله هفتم و یازدهم سراسری گاز به معرفی نیازی ندارد؛ افتتاحیه باشکوه زاهدان را که خاطرتان است؟ روز وفای به عهد در گازرسانی به شهر زاهدان که گل سرسبد پروژه‌های شرکت در آن مقطع بود و شادی و شمع را برای مردم مهربان این دیار به ارمغان آورد و به عنوان وعده به قول رئیس‌جمهور به مردم سیستان و بلوچستان تعبیر شد.

دوستانی که در آن مراسم حاضر بودند هنوز خاطراتی در ذهن دارند از کودکان و نوجوانانی که با ذوق، شوق و شادی فراوان فریاد می‌زدند که گاز آمد و این احساس خرسندی و رضایت، شیرین‌ترین پاداش برای نیک‌مردانی بود که برای رساندن گاز به هر شهر و روستای این دیار از جان مایه گذاشتند. گازرسانی به استان سیستان و بلوچستان با توجه به اهمیت استراتژیک این استان در برنامه‌های کلان کشور برای تمرکز زدایی از مرکز، رونق فعالیت‌های اقتصادی در جوار تنها بندر اقیانوسی کشور و حاشیه دریای عمان و فعال‌سازی کسب و کارها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. طرح خط لوله هفتم و یازدهم سراسری گاز به کار و تاب‌آوری در شرایط سخت مشهور است و تجربیات و درس‌آموخته‌های ارزشمند همکاران، این طرح را به وزنه‌ای قابل اتکا در راهبری پروژه‌های متعدد در شرایط پرفشار و دشوار تبدیل کرده است. این طرح پرآوازه و خوشنام هم‌اکنون ۸ پروژه فعال از جمله پروژه راهبردی و عظیم ایران‌شهر - چابهار را در دست اجرا دارد که برای جلوگیری از هر بخش از آن باید با ده‌ها مانع همچون تحصیل اراضی، مناطق زلزله‌خیز، بادهای ۱۲۰ روزه، کوهستان‌های صعب‌العبور، طغیان رودخانه‌ها و جاده غیراستاندارد مقابله کرد.

خبر خوش آنکه با همه موانعی که صحبت از آن در این مقاله نمی‌گنجد، بسیاری از پروژه‌های طرح از پیشرفت قابل توجهی برخوردارند و در ماه‌های آینده، شاهد افتتاحیه‌های پیاپی خواهیم بود که بهره‌برداری هر کدام از آنها به معنای گشودن درهای جدیدی به سمت توسعه و آبادانی برای اهالی مهربان این دیار خواهد بود. در شرایطی خدمت همکاران طرح خط لوله هفتم و یازدهم سراسری گاز رسیدیم که با جدیت مشغول رفع چالش‌های متعدد برای تسریع در روند اجرایی پروژه‌ها بودند و با انگیزه و امید، از چشم‌اندازهای آینده می‌گفتند. ▶





روایت مجید علی پوری، رئیس ساختمان و نصب طرح خطوط لوله هفتم و یازدهم گاز از مراحل پایانی گازرسانی به سیستان و بلوچستان

## به موانع، توجهی نمی‌کنیم

با توجه به اینکه عمده پروژه‌های گازرسانی طرح خطوط لوله هفتم و یازدهم سراسری گاز در استان سیستان و بلوچستان در حال انجام است، ضرورت دارد تمهیدات خاصی مدنظر قرار گیرند، زیرا اجرای پروژه در استان سیستان و بلوچستان به دلیل دوری این استان از مراکز صنعتی و محرومیت از امکانات لجستیکی و پشتیبانی با دشواری‌های فراوانی مواجه است. در صورت نیاز به قطعات ماشین‌آلات یا هرگونه تعمیرات مورد نیاز، باید به چند صد کیلومتر دورتر و استان‌های مجاور مراجعه شود که این امر موجب صرف وقت و تاثیر منفی در روند پروژه‌ها می‌شود. مشکل دیگر، کمبود نیروهای متخصص بومی در استان است و به همین دلیل، تیم‌های فنی باید از سایر استان‌ها به محل پروژه مراجعه کنند که این امر نیز مسائل و مشکلات خاص خود را دارد. شرایط منطقه‌ای، جغرافیایی و آب و هوایی نیز از دیگر موارد و شرایط خاص کار در این منطقه است. با شروع وزش بادهای ۱۲۰ روزه که با گرد و خاک بسیاری همراه است، عملیات اجرایی به خصوص در بخش‌های عایق کاری و جوشکاری با مشکلات فراوان روبه‌رو می‌شود که به‌رغم همه این موارد، خوشبختانه شاهد پیشرفت مناسب این طرح‌ها هستیم.

خانواده‌های پرسنل اجرایی هنگام عزیمت این عزیزان به سایت نیز جزو عوامل منفی موثر روحی و روانی آنان است که همچنان نیز ادامه دارد. به‌رغم همه مشکلات و مواردی که در ارتباط با فعالیت در این استان برشمردم، لذت خدمت به مردم مهربان و شریف سیستان و بلوچستان آنچنان شیرین است که همه این ناملایمات‌ها را با کمال میل به جان

همه‌گیری ویروس کرونا در استانی که از زیرساخت‌های صنعتی مناسبی برخوردار نیست، پیمانکاران را مجبور کرد برای رعایت پروتکل‌های ابلاغی و تهیه لوازم اولیه بهداشتی به سایر مناطق کشور مراجعه کنند. فراهم کردن فضای قرنطینه و اختصاص مکانی مجزا برای افراد مبتلا نیز یکی دیگر از معضلات دوران کرونا در پروژه‌ها بود. نگرانی



خریده و با رساندن گاز، این موهبت الهی به آنان، لبخند و شادمانی و آبادانی را به آنها هدیه می‌دهیم.

### گازرسانی به اقصی نقاط استان و نیروگاه‌های چابهار و کنارک

با تزریق گاز به خط هفتم سراسری در سال ۱۳۸۸، این خط مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در ادامه این خط، در حال حاضر ۸ پروژه فعال در بخش خط لوله در دست اجرا قرار دارد. احداث خط لوله گاز ایران‌شهر به چابهار و کنارک به طول ۲۹۰ کیلومتر از جمله پروژه‌های طرح است که در قالب ۴ قطعه و در اقطار ۱۶، ۲۰، ۲۰ و ۵۶ اینچ توسط ۴ پیمانکار مجزا در حال اجراست. تقسیم این پروژه به ۴ قطعه سبب شد که از توانایی ۴ پیمانکار به صورت همزمان استفاده شود. بدیهی است که اجرای پروژه‌ای با این گستردگی که فقط ۲۰۰ کیلومتر از آن در سائیز ۵۶ اینچ اجرا می‌شود توسط یک پیمانکار در شرایط استان با توجه به حجم بالای ماشین‌آلات و منابع مالی مورد نیاز ریسک بالایی را هنگام اجرای کار به پروژه تحمیل می‌کند. سیاست ما این است که همه تخم مرغ‌ها را در یک سبد نگذاریم و با واگذاری کار به چند پیمانکار، از ظرفیت‌های مختلف بخش خصوصی نیز به‌نحو احسن استفاده کنیم که با این استراتژی چنانچه مشکلی برای یک پیمانکار ایجاد شود، کل پروژه تحت‌الشعاع قرار نگیرد و سرنوشت پروژه به دست یک پیمانکار نیز گره نمی‌خورد.

با اجرای این پروژه علاوه بر گازرسانی به شهرها و روستاهای این منطقه، نیروگاه‌های چابهار و کنارک نیز که در حال حاضر از سوخت مایع استفاده می‌کنند، از نعمت انرژی پاک برخوردار می‌شوند و نیاز صنایع منطقه اقتصادی مکران نیز از طریق همین پروژه تامین خواهد شد.

### گازرسانی به شهرستان‌های خاش و میرجاوه و کارخانه سیمان خاش

پروژه خوشه - خاش از دیگر پروژه‌های در دست اجراست که با انشعاب‌گیری از خط هفتم و در قالب ۲ فاز تعریف شده است. عملیات اجرایی فاز اول شامل خطوط ۲۰ و ۱۶ اینچ ایران‌شهر - پالیزان - خاش و همچنین پروژه ۱۰ اینچ خاش - میرجاوه تاکنون پیشرفت خوبی داشته است. علاوه بر شهرهای مذکور، کارخانه سیمان خاش و شهرک‌های صنعتی اطراف نیز از نعمت گاز بهره‌مند خواهند شد. فاز دوم پروژه خوشه - خاش نیز با انشعابی که از سه‌راهی پالیزان گرفته می‌شود شهرهای پسکوه، زابلی، سوران، جالق، هیدوج و سیرکان را از نعمت گاز برخوردار خواهد کرد.

### گازرسانی به زابل

عملیات گازرسانی به زابل از طریق ۲ قرارداد مجزا در حال انجام است. ابتدا با احداث ۱۰۹ کیلومتر خط انتقال گاز ۳۶ اینچ از زاهدان به دوراهی دشتک و سپس از طریق احداث ۱۱۰ کیلومتر خط لوله ۲۴ اینچ به زابل ختم می‌شود. این ۲ پروژه نیز از پیشرفت خوبی برخوردارند و به امید خداوند به‌زودی به بهره‌برداری می‌رسند تا علاوه بر مردم

شریف زابل، شهرها و روستاهای منطقه و همچنین کارخانه سیمان زابل نیز از موهبت گاز طبیعی برخوردار شود. همه خطوط در دست اجرا شامل ایستگاه‌های CGS، LBV، مخابرات و سیستم‌های حفاظت از زنگ به صورت کامل اجرا خواهند شد.

### گازرسانی به پالایشگاه‌های ستاره خلیج فارس، نفت و صنایع غرب بندرعباس

علاوه بر خطوط انتقال گاز که به آنها اشاره شد، اجرای ایستگاه‌های کنترل فشار نیز بخش دیگری از پروژه‌های در دست احداث طرح است که در این زمینه احداث ایستگاه کنترل فشار بندرعباس با ظرفیت ۱/۲۰۰/۰۰۰ مترمکعب بر ساعت و با هدف تغذیه پالایشگاه‌های ستاره خلیج فارس، نفت بندرعباس و همچنین صنایع واقع در غرب این شهر بندری به اتمام رسیده و آماده بهره‌برداری است. این ایستگاه روی خط ۳۰ اینچ غرب بندرعباس نصب و جایگزین ایستگاه موقت فعلی خواهد شد. علاوه بر ایستگاه فوق هم‌اینک در حال احداث ایستگاه کنترل فشار سرخون نیز به ظرفیت ۶۲۵/۰۰۰ متر مکعب بر ساعت هستیم که مراحل ساخت آن رو به اتمام بوده و به‌زودی آماده بهره‌برداری خواهد شد.

### نقشه راه آینده

این طرح هم‌اینک ۶۶۶ کیلومتر خط انتقال گاز برای گازرسانی به شهرهای باقی مانده استان سیستان و بلوچستان را در دست طراحی دارد که با اجرایی شدن این خطوط همه شهرهای این استان از نعمت گاز بهره‌مند خواهند شد. همچنین طراحی پایه پروژه خط لوله سراسری یازدهم در ۲ گستره توسط ۲ مشاور و به صورت مجزا دنبال می‌شود که شامل یک گستره ۵۶ اینچ به طول ۲۸۷ کیلومتر و گستره دیگر ۴۲ اینچ و به طول ۲۳۵ کیلومتر خواهد بود. طراحی بخش ۵۶ اینچ مراحل پایانی خود را سپری می‌کند و پس از برگزاری مناقصه، اجرای آن به پیمانکار واگذار می‌شود. طراحی بخش ۴۲ اینچ نیز به اتمام رسیده و در حال انجام تشریفات مناقصه هستیم.

### متناسب نبودن نیروی انسانی با مأموریت‌های محوله

به‌رغم اینکه این طرح هم‌اکنون اجرای ۸ پروژه خط لوله، ۲ ایستگاه کنترل فشار و طراحی ۶۶۶ کیلومتر خط لوله و همچنین خط یازدهم سراسری را بر عهده دارد، اما شمار نیروهای شاغل در طرح متناسب با این حجم از تعهدات واگذار شده نیست که این امر به معنای واگذاری مسئولیت بیشتر و زحمت مضاعف به همکاران شاغل در طرح است. این عزیزان بسیار فراتر از انتظار در خدمات محوله وقت و انرژی می‌گذارند که جبران این زحمات نیز به لحاظ محدودیت‌های موجود، میسر نیست. بر همین اساس ضروری است متناسب با حجم کارهای ابلاغی به طرح‌ها، پرسنل لازم نیز اختصاص یابد تا حجم بالای فعالیت‌ها به کیفیت کار همکاران خدشه‌ای وارد نکند و مدیریت و راهبری پروژه‌ها را دشوار نسازد. ►







## ترانشه‌های صعب العبور



داخل مسیر خط لوله عبور کنیم.

### ۴ میلیون متر مکعب عملیات خاکی

اکنون پیمانکار برای ورود به مسیر خط لوله باید ابتدا مبادرت به مسیرسازی در کنار مسیر اصلی کند که خود همچون اجرای یک پروژه است. فعلا به دلیل تکمیل نشدن مسیر عبور و شیب‌های تند مسیر، لوله‌ها در کیومتر ۱۱۵ دیو شده تا پس از آماده‌سازی مسیر تردد، لوله‌ها توسط تریلر و کمرشکن وارد مسیر شده و کارهای بعدی انجام شود.

تاکنون ۲۲ کیلومتر خط لوله وارد کارگاه شده و ۲۶ کیلومتر آن نیز باقی مانده که قسمت اعظم آن در حال پوشش، بارگیری و حمل است. همچنین با توجه به کوهستانی بودن عمده مسیر انجام حدود ۴ میلیون متر مکعب عملیات خاکی پیش‌بینی شده که این موضوع نیازمند ایجاد ترانشه‌های صعب‌العبور در شرایط عدم وجود جاده دسترسی است که برآیند همه این مشکلات قطعه دوم را به سخت‌ترین بخش در پروژه ایران شهر - چابهار تبدیل کرده است. تاکنون حدود یک میلیون متر مکعب عملیات خاکی انجام شده و در حال حاضر ۳۰ بولدوزر مشغول انجام فعالیت اند تا ۴ هزار متر مکعب عملیات خاک برداری در روز به سرانجام برسد. ▶

را به مصارف شهری و صنایع آینده منطقه نظیر کارخانه‌های آلومینیوم و لوله‌سازی که هم اکنون در دست احداث هستند، می‌رساند.

حجم عملیات خاکی قطعه اول این پروژه حدود یک میلیون و هفتصد و پنجاه هزار مترمکعب برآورد شده که تاکنون یک میلیون مترمکعب از آن انجام شده و ۸۰ درصد مسیرسازی آماده شده است. باقی عملیات خاکی نیز مقرر شده در ۳ ماه آینده و با افزایش تعداد ماشین‌آلات از سوی پیمانکار هر چه سریع‌تر به سرانجام برسد.

### دشواری‌های مسیر کوهستانی

از کیلومتر ۳۸ قطعه اول مسیر کوهستانی آغاز می‌شود که سبب دشوار شدن حفر کانال و جوشکاری می‌شود. همچنین به دلیل زلزله‌خیز بودن منطقه بین مسیرها ناگزیر به استفاده از لوله‌های کلاس C هستیم که رعایت این موارد سبب طولانی شدن فرایندها می‌شود.

تقاطع‌های متعدد با رودخانه، آبرو و جاده از دیگر موانع پروژه است که باید از آنها عبور کنیم. قطعه دوم پروژه ایران شهر - چابهار نیز از پایان قطعه اول (کیلومتر ۹۴) شروع شده و حدود ۵۰ کیلومتر با لوله‌هایی به قطر ۵۶ اینچ ادامه دارد. در قطعه ۲ بخش‌های کوهستانی بسیار بیشتر است و نبود جاده دسترسی، کار را دشوار می‌سازد و مسافتی حدود ۵۰ کیلومتر را باید از

از سال ۱۳۶۹ تاکنون در اکثر نقاط ایران در احداث خطوط لوله گاز اصلی و ۵۶ اینچ مسئولیت داشته‌ام، اما پروژه ایران شهر - چابهار در قیاس با تجربیاتم در اجرای پروژه در دیگر مناطق کشور از چند منظر متفاوت است.

نکته اول، دور بودن سیستان و بلوچستان از شهرهای صاحب امکانات مانند اصفهان، شیراز و بندرعباس است. همچنین شهرهای این استان در فواصل بسیار دور از هم واقع شده‌اند که اجرای کار را دشوارتر می‌سازد. به دلیل کمبود شدید امکانات پشتیبانی و لجستیکی، در صورت بروز مشکل، تعمیرات ماشین‌آلات پروژه و بازگرداندن مجدد آنها به چرخه فعالیت به پروسه‌های زمان‌بر تبدیل شده و به همین دلیل پیمانکار باید همیشه ۳۰ درصد بیش از میزان پیش‌بینی شده ماشین‌آلات در نظر بگیرد که این به معنای متحمل شدن هزینه‌های اضافی است.

### تاکید بر مسئولیت‌های اجتماعی

بنابر مسئولیت اجتماعی شرکت سعی داریم تا حد ممکن نیروهای بومی ساکن در روستاهای مسیر را به‌نحوی در پروژه‌ها و فعالیت‌های عمدتاً خدماتی مشغول به کار کنیم که رضایت مردم محلی و بومی را به‌دست آوریم. نبود جاده دسترسی از دیگر مشکلات اجرای پروژه‌هاست که پیمانکار را برای عملیات اجرایی و انتقال تجهیزات به محل پروژه به زحمت می‌اندازد. عوامل اجرایی از مرحله شروع عملیات خاک برداری تا مرحله اجرای مکانیکال باید ناچاراً از مسیرهای موجود و عمدتاً کوهستانی رفت و آمد داشته باشند که این موضوع باعث اتلاف هزینه و زمان می‌شود. هرچند سعی کرده‌ایم با اسکان افراد در خانه‌های روستایی و نزدیک به محل اجرا، مشکل را تا حدودی مرتفع کنیم و با برقراری جلسات و پیگیری‌های مستمر کاری کنیم تا یکی از سخت‌ترین پروژه‌های شرکت طبق برنامه زمان‌بندی به اتمام برسد.

در حال حاضر مسئولیت پروژه ایران شهر - چابهار (قطعه‌های اول و دوم) را بر عهده دارم؛ پروژه‌ای که هدف از اجرای آن گازرسانی به نیروگاه‌های چابهار و کنارک و مجتمع پتروشیمی مکران است. این پروژه همچنین گاز



# معضلی به نام فرسودگی شغلی



فارغ‌التحصیل دکترای شیمی کاربردی هستم و قبل از ورود به شرکت مهندسی و توسعه گاز، در شرکت گاز استان تهران فعالیت می‌کردم؛ مجموعه‌ای که به اقتضای ماموریتش مانند دیگر شرکت‌های گاز استانی به‌طور مستقیم با ارباب‌رجوع و عامه مردم سر و کار دارد و شرکتی خدمت‌رسان محسوب می‌شود. سازوکار شرکت مهندسی و توسعه گاز، بهره‌برداری فنی است و حیطة کاری فنی‌تر و تخصصی‌تری دارد.

## نظرات دقیق رئیس

از آنجا که حجم کار طرح، مکاتبات، جلسات و همچنین تعدد پروژه‌ها و حل و فصل مسائل مرتبط با آنها فوق‌العاده وقت‌گیر است، همه همکاران روی کار تمرکز دارند و فرصتی برای پرداختن به حواشی نیست. ضمن آنکه مجری طرح، آقای ابوالحسینی به‌شدت پیگیر پیشرفت کارها هستند و مدام نیروها را به طرق مختلف ارزیابی می‌کنند و شخصا بر نحوه فعالیت‌ها و کیفیت کار همکاران به‌طور دقیق نظارت دارند. هم‌اکنون بخش مهندسی و طراحی در ۱۲ پروژه طرح فعال است و بنده مسئولیت پیگیری ۸ پروژه را برعهده دارم و مسائل طراحی گستره اول و دوم خط یازدهم را نیز پیگیری می‌کنم. در واقع اکنون با ۱۵ شرکت E.P.C و ۳ شرکت در مقوله طراحی پایه در ارتباط هستیم و تمام پیگیری‌های مرتبط با مهندسی اعم از کنترل صورت‌حساب‌ها، صورت وضعیت‌ها، مکاتبات فنی، استعلام نظرات فنی، نظرات کارشناسی بخش مهندسی پروژه‌ها در این واحد پیگیری می‌شود.

## پروژه‌هایی در مناطق محروم

فعالیت در طرحی که عمده پروژه‌هایش در مناطق محروم واقع شده بسیار سخت است، طوری که حتی پس از بازگشت از ماموریت تا مدت‌ها خستگی به تن همکاران می‌ماند. قطعاً ماهیت پروژه‌های طرح خط هفتم با پروژه‌هایی

برای افزایش تسلط و پیدا کردن دید، ناگزیر به رفتن به محل پروژه‌ها در سیستان و بلوچستان هستیم و این ماموریت‌ها با توجه به وضعیت پروژه‌ها که در بیابان‌های دور دست، نالیمن و با فاصله بسیار از شهرها واقع شده‌اند، امری نگران‌کننده است.

صورت وضعیت‌هایی که باید بررسی شوند مبالغ بزرگی را شامل می‌شود که باید برای بررسی جزئیات، اعداد و ارقام و نکته به نکته آن، وقت و دقت کافی صرف کرد. در هر صورت و به‌رغم اینکه سعی در تطابق با شرایط کاری و ایجاد رضایت از شغل داریم، اما واقعیت آن است که بعد از مدتی تحمل فعالیت‌های مداوم پرفشار و خسته‌کننده، بروز فرسودگی شغلی امری اجتناب‌ناپذیر است. باید برای این مسئله، تدبیری اندیشید تا استفاده بهینه‌تری از توان همکارانی که با جان دل برای پیشرفت پروژه‌ها وقت می‌گذارند، صورت گیرد. ►

که در استان‌های شمالی، آذربایجان یا حوالی تهران انجام می‌شود خیلی متفاوت است. محدودیت‌های زیاد امکانات در برابر حجم زیاد پروژه‌ها در سیستان و بلوچستان روی برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها تاثیر می‌گذارد و تلاش برای حفظ کیفیت کارها را به پروسه‌ای طاقت‌فرسا تبدیل می‌کند. با توجه به محدودیت زمان اداری برای حل و فصل انبوه مسائل ناشی از فعالیت‌های روزانه، تنها راه‌حل ممکن، ماندن پس از ساعات اداری است که طبیعتاً از کارمندی که از ۸ صبح یک روند فعالیت سنگین فکری داشته نمی‌توان انتظار بهره‌وری و تمرکز بالا داشت.

## نگرانی از فرسودگی‌های شغلی

هرچند به‌دلیل کرونا جلسات لغو شده است، اما تا پیش از این برخی روزها جلسات فشرده و پشت سرهم تا ساعت ۱۶ به طول می‌انجامید و پس از آن، تازه کارهای روتین شروع می‌شد!

# بهره‌برداری از تجربیات فلات قاره در صنعت گاز



سال ۱۳۷۷ استخدام شرکت ملی نفت ایران شدم و حدود ۹ سال در شرکت فلات قاره فعالیت داشتم تا اینکه در سال ۱۳۸۷ به شرکت مهندسی و توسعه گاز پیوستم. مدتی در ستاد شرکت مهندسی و بعدها در واحد مهندسی طرح خطوط لوله سراسری و معاونت مهندسی فعالیت داشتم و اکنون در خدمت طرح خط لوله هفتم و یازدهم هستم. در فلات قاره رئیس تعمیرات توربین نیروگاه گازی در منطقه عملیاتی سیری بودم که ماهیت تعمیر و بهره‌برداری آنجا سبب شد تجربیات و دید خوبی کسب کنم که در مسئولیت فعلی کمک حال است و به کار می‌آید. همچنین درس‌آموخته‌های فعالیت در مقام بهره‌بردار سبب شد اکنون دیدگاه‌های بهره‌بردار را بهتر درک کنم و از دریچه دید او به پروژه بنگرم و در نهایت، با دقت نظر روی مهندسی پروژه‌ها و یاری همکاران پروژه‌ای مفید را تحویل بهره‌بردار دهیم.

درحالی که جغرافیای کاری خط هفتم سراسری در یکی از مناطق دوردست و صعب‌العبور کشور واقع شده است، به‌رغم این موضوع تلاش داریم استان سیستان و بلوچستان هرچه زودتر از خدمات صنعت گاز بهره‌مند شود. تلاش می‌کنیم این استان نیز همپای دیگر استان‌ها از شکوفایی و رونق حاصل از انرژی پاک بهره‌مند شود که با توجه به تعدد پروژه‌های در دست اجرا، این مهم قابل تحقق به نظر می‌رسد.

## دوران پرفشار کاری

حجم بالای پروژه‌ها باعث شده که دوران پرفشاری را تجربه کنیم و در تعاملات مستمر و فشرده با مشاوران و پیمانکاران پروژه‌ها، بهره‌برداری زودهنگام از پروژه‌ها را در صدر اولویت‌ها قرار دهیم که حل و فصل انبوه مسائل میان کنشگران پروژه‌ها در بحبوحه کرونا و تحریم‌ها، امری پرچالش و دشوار

گازرسانی به شهرهای باقی مانده استان سیستان و بلوچستان در قالب بالغ بر ۶۰۰ کیلومتر خط لوله در اقطار مختلف در حال انجام است که در مکاتبات با مدیریت برنامه‌ریزی در حال پیگیری موضوع هستیم تا به‌زودی طراحی پایه شروع شود. در همه پروژه‌های یاد شده کنترل طراحی تفصیلی پروژه‌ها در این واحد انجام می‌شود و رفع اشکالات و مغایرت‌های احتمالی طراحی پایه با شرایط موجود فعلی را حل و فصل می‌کنیم.

به‌رغم موانعی که بر شمرده‌ام، در تمام مراحل کار و در گذر از مشکلات فقط باید به هدف نگریست کرد و مشکلات را با تدبیر حل و فصل کرد. خوشبختانه شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران به‌عنوان بخش تکنیکال شرکت ملی گاز، نقش فعالی در تحقق اهداف کلان شرکت بالادستی دارد و پروژه‌ها را با ارزیابی فنی و اقتصادی به صورت بهینه اجرا می‌کند. ▶

است. با همه این تفاسیر هر قدر که پروژه‌ها زودتر به بهره‌برداری برسند هزینه‌هایی که صرف پروژه‌ها می‌شود کمتر می‌شود. زمان یکی از حیاتی‌ترین پارامترها در اجرای پروژه است و اتمام زودهنگام پروژه کمک می‌کند آثار منفی تورم و تلاطم‌های مدام اقتصادی کمتر گریبان‌گیر شرکت شود.

در حال حاضر ۸ پروژه اجرایی در طرح انجام می‌شود که مهم‌ترین آن پروژه ایران‌شهر - چابهار است که در چهار قطعه به ۴ پیمانکار مختلف سپرده شده و در گستره بزرگی از اقطار مختلف در حال اجراست. همچنین پروژه‌های زاهدان - دشتک ۱۰۸ کیلومتر، دشتک - زابل ۱۱۰ کیلومتر، ایران‌شهر - پالیزان و پالیزان - خاش ۱۵۰ کیلومتر و خاش - میرجاوه ۱۱۰ کیلومتر نیز در دست اجرا قرار دارند.

## تأکید بر اجرای اقتصادی پروژه‌ها

افزون بر موارد فوق، فاز مطالعاتی





زهرا بیات، مسئول امور اداری خطوط هفتم و یازدهم:



داوود ملکی مسئول باتجر به واحد پیمان های طرح هفتم و یازدهم:

## سبک مدیریتی آقای ابوالحسینی مبتنی بر اصول انسانی است

سال ۱۳۹۶ وارد شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران شدم. ابتدا در طرح «سرخس - نکا» که آقای دفتریان مجری آن به عنوان ناظر سیویل مشغول به کار شدم و در کارهای فنی و سایت فعالیت داشتیم. آن زمان هنوز دستگاه مشاوره ایجاد نشده بود و نظارت از سوی پرسنل شرکت انجام می شد و بعدها شرکت های مشاور برای نظارت شکل گرفتند. حدود ۱۶ سال در کارهای اجرایی بودم تا اینکه به حیطة پیمان ها وارد شدم و در همان طرح «سرخس - نکا» که بعدها به نام طرح پالایش گاز تغییر نام یافت، مسئولیت واحد پیمان ها را برعهده گرفتم. در مقطعی نیز مسئولیت پیمان های طرح های پنجم و ششم را برعهده داشتم و مدتی نیز در امور پیمان های ستاد فعالیت کردم.

خط هفتم سراسری از لحاظ سنگینی و فشار، حجم کار فوق العاده بالایی نسبت به دیگر طرح ها دارد. خاطر من هست در مقطعی ۲۸ پروژه را به طور همزمان در دست اجرا داشتیم که حل و فصل مسائل پیمانی این حجم از کار واقعا خسته کننده و آزاردهنده بود؛ به طوری که گاهی تا ساعت ۴ بعد از ظهر برای صرف ناهار فرصت نداشتیم. خوشبختانه با پیگیری و پافشاری آقای ابوالحسینی، مجری طرح، آقای چهارمیر که از کارشناسان خبره پیمان ها و کمک بزرگی برای واحد پیمان ها هستند به جمع ما پیوستند. شایسته است در این فرصت از نکته سنجی و ریزیبنی آقای ابوالحسینی در مدیریت مدبرانه طرح قدردانی کنم. ایشان به مسائل و جزئی ترین مشکلات کارمندان اهمیت می دهند و مراقب هستند که در حق کسی اجحاف نشود. تاکنون تجربه همکاری با ۶ مجری طرح را دارم و با تمام احترامی که برای همه آن بزرگواران قائلم، اما آقای ابوالحسینی، مجری طرح هفتم و یازدهم سراسری، در خصوص مسائل انسانی بسیار حساس و به همین اندازه در کار، جدی و پیگیر هستند. دید مثبت ایشان کمک کرده است که طرح، موفق باشد و فضا برای پیشرفت کار و فعالیت مهیا شود. ▶

## افتتاحیه های پیایی

طرح هفتم و یازدهم خطوط لوله سراسری گاز لبریز از تلاش و کوشش است. فعالیت های گروهی در طرح ما همواره جایگاه ویژه ای داشته و به رغم همه گیری کرونا و محدودیت های ناشی از آن با تدبیر و درایت مجری محترم طرح، نهایت تلاش بر این است که کوچک ترین خللی در پیشرفت پروژه ها و روند اجرایی کارها ایجاد نشود. یکی از مهم ترین و موثرترین راهکارها برای رسیدن به بهبود برنامه ها و نوآوری در سازمان، صرفه جویی در وقت، زمان و امکانات یک شرکت است. صرفه جویی به آن معنا نیست که کم استفاده کنیم یا اصلا استفاده نکنیم، بلکه درست استفاده کردن از همه امکاناتی مانند وقت و زمانی است که در اختیار داریم. استفاده درست، شایسته و به جا در یک سازمان باعث بالا رفتن کارآیی، بهره وری، اثربخشی و در نهایت، نتیجه گیری مناسب برای رسیدن به اهداف متعالی سازمان است که همکاران این طرح، نهایت تلاش خود را برای صرفه جویی در وقت، مان و امکانات به کار می گیرند و با وجود تمام کمبودها، به نحو قابل ملاحظه ای همکاری می کنند.

طرح های اجرایی که در مناطق محرومی مانند استان سیستان و بلوچستان اجرا می شوند، همواره با مشکلات عدیده ای مانند موانع تحصیل اراضی، ایمنی پایین در پروژه ها و تحت فشار بودن پیمانکاران و مشاوران در منطقه و همچنین موانع متعدد برای تأمین کالاها و تجهیزات مورد نیاز از جمله لوله ها و مواد اولیه می شود.

معتقدم مهم نیست در چه پست و مقامی هستیم، مهم این است که در هر جایگاهی که قرار داریم، بتوانیم به نحو احس باری هر چند کوچک از دوش سازمان و همکاران برداریم و بتوانیم نهایت تلاش و کوشش و جدیت خود را به کار گیریم و به عنوان عضوی از خانواده شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، برای آینده کشور و آیندگان، مفید و موثر باشیم. ▶



کاظم استیری، مسئول نقشه‌برداری طرح هفتم و یازدهم:

## توسعه صنعت گاز و مصائب نقشه‌بردار

از سال ۱۳۹۷ وارد شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران شدم. در بدو استخدام و اواسط سال ۱۳۷۶ در واحد مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت بوم و تا سال ۱۳۸۹ آنجا حضور داشتم که پس از خصوصی شدن این شرکت در سال ۱۳۸۹، از آنجا خارج شدم. تا سال ۱۳۹۷ در شرکت نفت مرکزی بوم و سپس به شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران پیوستم. هم‌اکنون ۸ پروژه را در دست اجرا داریم و مسئول نقشه‌برداری طرح هفتم و یازدهم هستیم. در طراحی پایه، اطلاعاتی را که مشاور طراح برای ما می‌فرستد، اگر ایرادات و مشکلاتی داشته باشد، اعلام می‌کنیم. یکی از مشکلاتی که متأسفانه با آن مواجه هستیم، مراجعه نکردن طراح پایه به محل اجرای پروژه است. شاید حذف یک نقشه‌بردار به ظاهر باعث کاهش هزینه‌ها شود، اما در واقع این موضوع می‌تواند هزینه‌های بسیار زیادی را بعداً تحمیل کند. به‌طور مثال وقتی می‌توان یک کوه را به‌راحتی و با افزایش اندک طول مسیر دور زد، چرا باید مسیر را طوری طراحی کرد که مجبور به خاک‌برداری حجم عظیمی شویم. وقتی چنین مسیری را دنبال می‌کنید، برای رسیدن به شیب‌های مورد نظر، هزینه جوشکار نیز بیشتر می‌شود و این هزینه‌ها مورد توجه خیلی از افراد قرار نمی‌گیرد، در صورتی که می‌تواند در مجموع، هزینه‌های زیادی را به پروژه تحمیل کند.

برخی می‌گویند که مسیریابی را با پهباد انجام دهیم، اما واقعیت این است که پهباد برای مسیریابی طراحی پایه خوب است که آن هم شرایط خاص خودش را دارد، زیرا هر پهبادی برای مناطق کوهستانی مناسب نیست. پهبادهای مناسب کوهستان، قیمت بالایی دارند و معمولاً برای اجرای کار از این پهبادها استفاده نمی‌کنند؛ اگر چه پهبادهایی برای همین کار ساخته شده‌اند که دوربین مخصوصی دارند و می‌توانند با دقت و رزولوشن مناسب، عکس‌برداری کنند.

کار نقشه‌برداران، بسیار دشوار است و نقشه‌برداران جزو سخت‌کوش‌ترین افراد هستند. کوچک‌ترین بی‌احتیاطی و بی‌دقتی می‌تواند باعث رخ دادن حوادثی برای کارفرما و مجربان شود. نقشه‌بردار اولین گروهی است که وارد یک منطقه می‌شود و گاهی مجبورند برای رسیدن به منطقه مورد نظر، با اسب و قاطر طی مسیر کنند؛ زیرا گاهی برخی مسیرها را حتی نمی‌توان با موتور هم پیمود. واقعاً اگر عاشق طبیعت نباشید و کارتان را دوست نداشته باشید، حتی یک روز هم دوام نخواهید آورد. به بیان دیگر، نقشه‌بردار اولین کسی است که وارد آن‌گره ناشناخته می‌شود. ►



توسعه صنعت گاز،  
همچنان ادامه دارد...





تلاش و زحمات همکاران روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، ستودنی است

# عوامل پیوندها، مانع گسست‌ها

گاز ایران گسترش فضای مجازی و اینترنت را به عنوان فرصتی طلایی می‌داند که مسیر تحول روابط عمومی را هموار می‌سازد. مبرهن است شرکت‌های پروژه‌محور صنعتی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی توسعه در کشورها تلاش دارند از ابزارهای روابط عمومی برای بیان بهتر دستاوردهای خود بهره ببرند. شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران نیز در راستای مأموریت عظیم خود به‌عنوان بازوی فنی - اجرایی شرکت ملی گاز ایران در توسعه زیرساخت‌های صنعت گاز کشور، از توانمندی‌های بالای روابط عمومی برای روایت آنچه در پروژه‌های جاری شرکت در اقصی نقاط میهن عزیزمان می‌گذرد، بهره می‌گیرد. نقش آفرینی ممتاز روابط عمومی در ترسیم چهره‌های اثرگذار و موفق از سازمان و ارائه مجموعه‌ای با دستاوردهای ملی، باشکوه و عظیم، این شرکت را در محافل کشور و وزارت نفت به‌خوبی برجسته کرده و توانمندی‌های آن را به عموم مخاطبان شناسانده است.

## بدون وقفه

روابط عمومی حوزه‌ای است که در آن ایستایی مفهوم ندارد و هفت روز هفته و ۲۴ ساعت روز بی‌وقفه فعالیت می‌کند، از تراوش پایان‌ناپذیر فکر و اندیشه نیرو می‌گیرد و طی فرایندهای خلاقانه، محصولی در قالب هنر روابط عمومی ارائه می‌دهد. هنر حوزه اطلاع و

از اردیبهشت تا دوم خرداد، هفته ارتباطات و روابط عمومی است؛ این انتخاب هوشمندی نشانگر آن است که در جهان رسانه‌ای شده امروز، نقش روابط عمومی‌ها غیرقابل انکار است. روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران با برخورداری از نیروهای فعال، خوش فکر، با دانش و بینش و شناخت عمیق اجتماعی به‌عنوان چشم، گوش و زبان سازمان با مدیریت مطلوب رویدادها، حافظ و تقویت‌کننده حسن شهرت و اعتبار شرکت به‌شمار می‌آید. این مجموعه با سنجش مستمر وضعیت پیرامونی و ذی‌نفعان به‌عنوان عضوی تصمیم‌ساز و مشاوری مطلع در راستای تحقق اهداف سازمان خود، گام برمی‌دارد و با ایفای نقش اعلام عملکردها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و انتظارات به‌عنوان پل ارتباطی مدیریت در درون و برون سازمان عمل می‌کند. آنها در انجام این وظیفه، یعنی ارتباط‌گیری و نیازسنجی مخاطب، با استفاده از ابزارهای مختلف اقدام به ارتباط‌گیری و ارتباط‌دهی می‌کنند.

## بهره‌مندی از فناوری‌های نوین ارتباطی

فناوری نوین اطلاعات و ارتباطات تحول عظیمی در روش انجام وظایف ایجاد کرده و بسترساز ارتباط دوسویه شده است، زیرا نحوه استفاده از فناوری، نقش مهمی در افزایش یا کاهش تاثیرگذاری آن دارد. بر همین اساس همکاران روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه





روزانه، نشان از پویایی و همکاری تعاملی کارکنان امور روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران دارد که در فضایی فراتر از دستورالعمل‌های سازمانی، با علاقه وافر شغلی و رعایت اصول اخلاقی، انسجام و یکپارچگی، امانت داری، وجدان کاری و تعهد سازمانی، صداقت و درستکاری، دانش محوری و نوآوری در حال انجام است.

### فرایند محوری مبتنی بر راهبردهای سازمانی

این فعالیت‌های عملیاتی حاصل استراتژی و راهبردی است که از طرف مدیریت ارشد سازمان، تصمیم‌های هیئت‌مدیره، قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های کشوری و وزارتی و در پی آن، مأموریت و چشم‌انداز شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران انجام می‌شود. در فعالیت‌های فرهنگی نیز تبلیغ، ترویج، اقناع، اطلاع‌رسانی، آموزش، زمینه‌سازی و فضا سازی کارکردهای روابط عمومی مستند وجود دارند که پس از طرح و بحث و تبادل نظر موضوع‌ها در شورای فرهنگی شرکت به اجرا در می‌آیند.

روابط عمومی با برنامه‌ریزی دقیقی که انجام می‌دهد با کسب اطلاعات، پردازش و انتقال به موقع اطلاعات و آگاهی از نتیجه و بازخورد اقدامات سازمان و پیوند مناسب با رسانه‌ها و با گسترش شنود و گفت‌های درون و برون سازمانی و برقراری ارتباط دوسویه با مخاطبان به منظور گسترش تماس و ارتباط هدفمند با همکاران و مخاطبان، گام‌های مستمری را برمی‌دارد تا با مدیریت نظام ارتباطی سازمان متبوعه، امر اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی دقیق را تحقق بخشد.

همکاران روابط عمومی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران در تلاش هستند ضمن برقراری ارتباط دوسویه و تعاملی هدفمند و مستمر برای تبادل اطلاعات صادقانه، بستر مناسبی برای ارتقای روزافزون سازمان و در نهایت، سرآمدی آن بکوشند تا بدین ترتیب، مأموریت‌های خود را به نحو شایسته برای جلب اعتماد و مشارکت ذینفعان با پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای روابط عمومی، ایفا کنند. ▶

اقناع، اخذ داده‌های خام و تبدیل آنها به محصولات هنرمندانه با تکیه بر موتور محرک خلاقیت است.

وقتی یک روز کاری را در روابط عمومی شاهد باشیم با فضای حاکم بر این مجموعه و پویایی درون آن بیشتر آشنا می‌شویم. در سویی تنظیم گزارشی سرشار از استعاره‌ها و حقایق ناب و نگاه سازمان را آراسته می‌کند تا انعکاسی باشد بر تلاش ستودنی دست‌اندرکاران توسعه صنعت گاز کشور و دستاوردهای سازمان را که صدها کیلومتر دورتر از پایتخت و در بلندای کوه‌ها و وسعت دشت‌ها اجرا می‌شود به تصویر بکشد. همکاری جملات گویا را با تصاویر همراه می‌سازد تا با تولید فیلم، بازتابی تصویری از فعالیت‌های نیروهای متعهد و متخصص سازمان ایجاد کند. همکاری دیگر با نگاه خلاقانه خود می‌خواهد طرحی نو دراندازد و با به کارگیری هنر و ابزارهای گرافیکی، مفهومی چشم‌نواز ایجاد کند. قدرت خلاقانه او همان چیزی است که زحمات همکاران را در سخت‌ترین شرایط عملیاتی با جلوه‌های زیبا بیان می‌کند. در سوی دیگر، تدوین فیلم‌های مختلف در حال شکل‌گیری است تا فریم‌های تصاویر با هارمونی مناسب در کنار یکدیگر قرار گیرند و محتوای تولیدشده، این احساس را در مخاطب برانگیزد که گویی خود در قلب عملیات و اجرای پروژه حضور دارد. در اتاقی دیگر، محتوای نشریه الکترونیک در حال تولید است تا اتصال‌دهنده فعالیت مجموعه مدیریت‌ها، طرح‌ها و امور شرکت و انعکاس رخدادهای اداری، فرهنگی، علمی، آموزشی و ایفای نقش سازمانی همکاران تلاشگر باشد. در سویی دیگر، فرایند ارتباط با رسانه‌های سراسری در قالب ارتباط خبری، درج آگهی، مانیتورینگ اخبار مرتبط و ارجاع فعالیت‌های سازمان در حال انجام است. امور مرتبط با مقررات ابلاغی، اجرای بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های وزارتی همچون تجلیل از بازنشستگان و فرزندان ممتاز همکاران نیز از دیگر مواردی است که باید اجرایی شوند و همکاری دیگر، برنامه افتتاحیه، اجرای همایش یا حضور در نمایشگاه را نهایی می‌کند. این موارد و بسیاری دیگر از فعالیت‌های









# طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز

نعمت اله شیرانی، بیژن عبدالهی، سعید جعفری نیا، حسین عباسیان

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز استان البرز بوده است. روش پژوهش، تئوری داده بنیاد است. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری متغیر مورد مطالعه و مؤلفه‌های آن، بررسی گردید. سپس داده‌های آن با استفاده از روش مشاهده مشارکتی، تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته و تحلیل اسناد، جمع آوری شده و در نهایت با استفاده از تکنیک مثلث سازی ترکیب شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری معیار - هدفمند است که با استفاده از شاخص اشباع نظری تعداد ۱۰ نفر از اساتید و دانشجویان دکتری حوزه‌های مرتبط دانشگاه و همچنین ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و مدیران شرکت گاز، به‌عنوان نمونه پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند. دیدگاه آن‌ها نسبت به مدل محیط یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش با استفاده از نظریه زمینه‌ای شامل مقولاتی همچون عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، کاربردی کردن آموخته‌ها و عوامل فرا سازمانی می‌باشند.

واژگان کلیدی:

محیط یادگیری سازمانی، عوامل فراسازمانی، عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی

مقدمه

دستیابی به مرزهای رقابتی گسترده‌تر در اقتصاد دانایی محور تبدیل شده است (معمد و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین کمک‌های مدیریت دانش در این زمینه، ایجاد یادگیری در سازمان است، به عبارتی یادگیری سازمانی عاملی تعیین‌کننده در راستای بهبود عملکرد بلندمدت و بقای سازمان است. بنابراین به اهمیت یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها از مدت‌ها قبل توجه شده است (Slater & Narver, 1995).

در عصر کنونی با توجه به تغییرات چشمگیر محیطی، دانش به‌عنوان منبعی راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها در رویارویی با تغییرات سریع محیطی و به‌منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار، باید دانش خود را به‌روز کنند؛ با این توصیف، مدیریت دانش به یکی از سازوکارهای سازمان‌سازی (توسعه سازمان) در راستای



یادگیری سازمانی به فعالیت‌های وسیع سازمان در زمینه ایجاد و استفاده از دانش به‌منظور ارتقای مزیت رقابتی اطلاق می‌شود. این فعالیت‌ها، شامل دریافت و به اشتراک گذاری اطلاعات درباره نیازهای مشتریان، تغییرات بازار و رفتارهای رقیبان است (Panayides, 2006). یادگیری سازمانی، فرایندی است که سازمان از طریق آن، دانش و نگرش‌های جدیدی را از تجربه‌های مشترک اعضای سازمان توسعه می‌دهد. این فرایند، توان تأثیرگذاری بر رفتارها و بهبود توان شرکت را دارد. یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و مؤثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد، عمل می‌کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (Shao et al., 2017). از طرفی جهان امروز به‌ویژه سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی هستند و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی از عوامل انسانی تا غیرانسانی، با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر هستند (Gorelick, 2005). در چنین حالتی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می‌کنند (Adair, 2002). از سویی دیگر، تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها با قدرت یادگیری و به‌روزرسانی خود شکل‌گیرند تا بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق کنند و به‌موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهند و با کسب دانش و آگاهی به‌صورتی گسترده، پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهند. همچنین یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت راهبردی است و باید به دانش سازمانی به‌عنوان یک دارایی راهبردی در سازمان نگریسته شود و به شکلی آن را مدیریت کرد تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود ببخشد (Jeannin, & Hallinger, 2018). به‌صورت کلی به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به‌طور روزافزون شهرت پیدا کرده است، همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد، اساسی است؛ برای سازمان‌ها نیز اهمیت دارد.

از آنجایی که موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به‌صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند؟ یا خیر؟ بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده سازمان می‌باشد (Schneider, 2014). آموزش از راهبردهای حیاتی سازمان است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، مهارت و دانش لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها به دست آورند. اگرچه می‌توان برای آموزش‌های سازمانی، اهداف یا ضرورت‌های متنوعی را در نظر گرفت ولی بدون تردید، مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی، ایجاد یادگیری در کارکنان است به‌نحوی که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصول یا خدمات سازمان گردد، بنابراین باید برای آموزش دادن به کارکنان و ایجاد یادگیری به محیط سازمان بیش‌ازپیش توجه شود. در این راستا، هدف هرگونه آموزشی، توانمندسازی کارکنان، بهبود نگرش، مهارت و دانش آنان است تا آن‌ها را قادر به انجام بهینه وظایف و کنترل مشکلات و موانع شغلی نماید. بنابراین زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی

خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر، از عرضه آموخته‌ها به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری‌ای اشاره دارد که محیط یادگیری سازمانی نامیده می‌شود. یادگیری در محیط سازمان، فراتر از منظر اقتصادی و عملکرد محور، می‌تواند به‌عنوان راهی برای ارتقای فرآیندهای ارتباطی دیده شود. یادگیری نه تنها به پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش فرآیند یکپارچگی نیز می‌شود که مستلزم تعامل افراد و محیط است (Doombos et al., 2004). این نگاه به یادگیری در محل کار، نشان‌دهنده این حقیقت است که یادگیری با عملکرد کاری و زمینه اجتماعی آن ادغام شده و کار، خود منبعی غنی برای یادگیری است (Collin, 2002). یادگیری تحت تأثیر روش یادگیری و مطالعه و محیط یادگیری قرار می‌گیرد (Nahar, 2010). واژه محیط یادگیری سازمانی معانی متفاوتی دارد؛ عده‌ای این واژه را به معنای محیط فیزیکی می‌دانند که فرآیندهای یادگیری در آن رخ می‌دهد؛ مانند کلاس درس، آزمایشگاه یا محیط خودآموز (Tessmer & Harris, 1992). عده‌ای دیگر آن را در قالب محیط نرم‌افزارهای خاص آموزشی تعریف می‌کنند (Papert, 1980). عده‌ای دیگر هم آن را مجموعه‌ای از محتوای آموزشی، روش آموزشی، ترتیب فعالیت‌های یادگیری و ابعاد اجتماعی می‌دانند که یادگیری را تسهیل یا کنترل می‌کند (Collin, 1991). Grabinger & Pulkkinen (1996) به‌عبارت دیگر محیط یادگیری سازمانی به بافت اجتماعی، روانی و آموزشی اشاره دارد که یادگیری در آن صورت می‌گیرد و پیشرفت و نگرش‌های کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Fraser, 1998). به‌طور کلی یادگیری در محیط کار به معنای فرآیندی است که افراد را در برنامه‌های تعلیم، آموزش، توسعه و همچنین یادگیری تجربی مشغول می‌سازد. هدف از این برنامه‌ها کسب شایستگی‌های لازم برای برآورده کردن تقاضاهای سازمانی است.

از جمله دلایل و مسائلی مهمی که باعث توجه به ایجاد یک محیط کاری که سبب ترویج یادگیری سازمانی و دغدغه انجام این پژوهش شده است، می‌توان به این نکات اشاره کرد؛ که هم باید به عوامل بازدارنده و هم به عوامل کمک‌کننده محیط یادگیری توجه داشته باشیم. عوامل بازدارنده به‌صورت موانعی تعریف می‌شوند که مانع از یادگیری سازمانی می‌شوند. این موانع ممکن است قبل از آغاز یادگیری ایجاد شده باشند، می‌توانند فرآیند یادگیری را مختل سازند و یا قبل از اینکه نتیجه‌ای به دست آید فرآیند یادگیری را متوقف سازند (Hager, 2013). از جمله عوامل

بازدارنده محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز استان البرز می‌تواند به نبود فضاهای آموزشی مناسب، و عوامل سازمانی و فراسازمانی نظیر عدم توجه به ایجاد انگیزه برای کسب و انتقال یادگیری، کم‌اثر نمودن مدارج تحصیلی و آموزشی در حقوق و مزایای دریافتی، نبود روحیه انتقال یادگیری اشاره نمود. عوامل تسهیل‌کننده به‌صورت عواملی تعریف می‌شوند که یادگیری را ترویج می‌دهند. آن‌ها افراد را ترغیب می‌کنند که یاد بگیرند و یادگیری خود را حفظ کنند یا آن‌ها را افزایش دهند. بنابراین لازم است که این عوامل در محیط در حال شکل‌گیری گاز استان البرز نهادینه شوند، که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است. علاوه بر آن، در شرکت گاز استان البرز، دوره‌های آموزشی متعددی برای ایجاد تغییر در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌گردد و اجرای هر دوره، از سویی دربردارنده هزینه کرد زیاد، صرف زمان کار نیروی انسانی فعال

بوده و از سوی دیگر با بی‌رغبتی سرپرستان و کارکنان مواجه می‌باشد؛ لذا آگاهی از عوامل سازمانی زمینه‌ساز محیط یادگیری بسیار حائز اهمیت است. چون یکی از کارکردهای محیط یادگیری سازمانی این است که موجب برانگیختگی کارکنان سازمان برای افزایش شایستگی‌ها و بهبود یادگیری سازمانی می‌شود. بنابراین پژوهش حاضر بر آن است که عوامل، نشانگرها، ابعاد و زمینه‌های محیط یادگیری سازمانی را در شرکت گاز استان البرز شناسایی کند و الگویی برای محیط اثربخش یادگیری ارائه دهد.

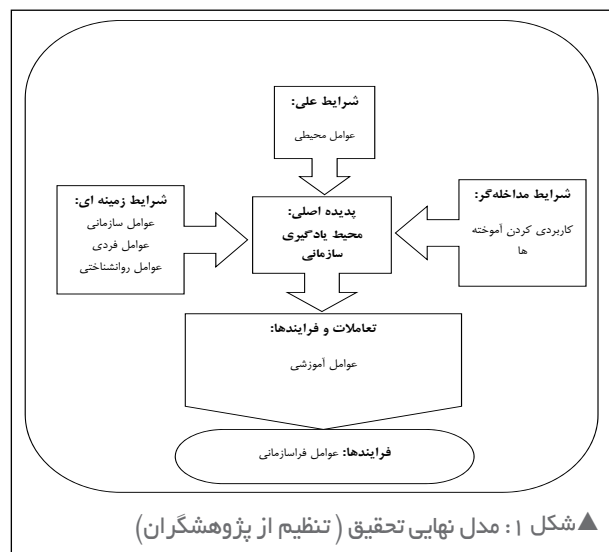
یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و محیط یادگیری سازمانی به‌عنوان موضوعاتی مهم در علم مدیریت، سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این متغیرها را برای دستیابی به اهداف سازمان، طراحی کرد؛ باوجوداین، بیشتر این مطالعات در ماهیتشان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آن‌ها به‌طور خاص روی مسئله تحقیق حاضر که طراحی محیط یادگیری سازمانی می‌باشد تمرکز کرده‌اند. در فرایند انجام تحقیق که بخشی از آن تحلیل اسناد و مطالعات پژوهشگران بوده است به بررسی برخی از آن‌ها که ارتباط نزدیک‌تری با موضوع پژوهش داشته‌اند پرداخته شده است (جدول ۱).

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با انجام مطالعه میدانی و مشارکت در فرآیندهای مربوط به موضوع پژوهش به درک و فهم عوامل مربوط به یادگیری در محیط کار اقدام شده است و برای رسیدن به این نتیجه، در مرحله عملیات تحقیق، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از روش قوم‌نگاری و نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه زمینه‌ای استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش این است که پژوهش حاضر پدیده بسیار مهمی را بررسی کرده است و پژوهشگران بر آن بودند تا به جنبه‌های بی‌شمار ابعاد پدیده مورد مطالعه توجه کنند و به تصویری تفصیلی از پدیده مورد مطالعه دست یابند. الگوهای متعددی برای انجام پژوهش با روش نظریه برخاسته از داده‌ها ارائه شده است، از جمله الگوی گلنزر و اشتراوس<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) الگوی اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، الگوی

پندیت<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) و الگوی شمارماز<sup>۴</sup> (۲۰۰۶). در این مطالعه با استفاده از ویژگی‌های مشترک این الگوها، الگویی انتخاب شده که به ترتیب پژوهشگر با انتخاب مسئله و تدوین یک یا چند سؤال باز، گستره پژوهش خود را آغاز و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و با حساسیت نظری از طریق یک یا چند روش گردآوری اطلاعات به تحلیل و گردآوری هم‌زمان داده‌ها مبادرت نموده است. در فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری نکات کلیدی و استنتاج مفاهیم، با عنایت به تطبیق پیوسته، مقوله‌ها را استخراج و سرانجام با برقراری ارتباط بین همه عناصر استخراج‌شده به تکوین الگو پرداخته شده است. در پژوهش حاضر برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، مشاهده آزاد و مشارکتی و تحلیل اسناد استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از متخصصان و پژوهشگران حوزه علوم انسانی و به‌طور اخص علوم مدیریت و همچنین مدیران و معاونان منابع انسانی و آموزشی شرکت گاز استان البرز بودند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از شاخص اشباع نظری اقدام شد. بر این اساس برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، ۲۵ نفر شامل ۷ مدیر و مسئول، ۱۰ عضو هیئت علمی و ۵ کارمند و ۳ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی به‌عنوان اعضاء نمونه در نظر گرفته شدند. از میان مصاحبه‌شوندگان ۹ نفر زن و ۱۶ نفر مرد بودند. همچنین مصاحبه‌شوندگان ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری بودند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بر اساس هدف‌های پژوهش تدوین شد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط‌صوت ثبت شد و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری شد. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید.

اطلاعات نظریه برخاسته از داده‌ها با استفاده از شیوه تطبیق پیوسته گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفت. این شیوه علاوه بر اینکه روشی برای تحلیل داده‌ها است، یک شیوه اعتباربخشی و اعتماد بخشی نیز محسوب می‌گردد. برای بررسی روایی و پایایی داده‌های این پژوهش از روش سه‌سو سازی استفاده شده است. در این روش پژوهشگر ابتدا با استفاده از موتورهای جستجو در سایت‌های اریک<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، گوگل اسکولار<sup>۳</sup>، اس آی دی<sup>۴</sup>، اشمپیرنگر، تعداد ۸۰ مقاله علمی معتبر را مورد تحلیل قرار داده و سپس با استفاده از تجربه کاری که در شرکت گاز داشته است بر اساس مشاهدات خود و درنهایت با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با جامعه آماری داده‌های تحقیق را جمع‌آوری و تحلیل کرده و مورد مقایسه قرار داده است. که این روش در تحقیقات کیفی خود نوعی روش اعتباربخشی نیز محسوب می‌شود. روش تحلیل در این پژوهش با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق، "روش تحلیل تماتیک و نظریه زمینه‌ای" می‌باشد. داده‌های مورد تحلیل در روش تماتیک شامل داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده هستند. این نوع تحلیل در وهله اول به دنبال الگویی است، زمانی که الگویی از داده‌ها به دست می‌آید حمایت موضوعی از آن باید صورت گیرد. به عبارتی تم‌ها از داده‌ها سرچشمه می‌گیرند (محمدپور، ۱۳۹۰). الگوهای متعددی برای تحلیل تماتیک وجود دارد. الگوی ارائه‌شده توسط استربرگ که یکی از کامل‌ترین الگوها می‌باشد، برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از آن استفاده شده است.





انتخابی کدگذاری	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز (اولیه)
عوامل فردی	مهارت‌های فردی	توجه به حفظ ارزش‌های فردی کارکنان، واگذار کردن مسئولیت یادگیری به فراگیران، توجه به توانایی و آمادگی فراگیران، تلاش کارکنان در افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات، داشتن فرصت برای بهبود دانش
	مدل‌های ذهنی	همسان‌سازی فرضیات ذهنی، متناسب کردن برنامه‌های ذهنی با اهداف سازمان، یادگیری از برخوردها و تعاملات و ادامه یا تغییر مسیر دادن، رفع نگرانی از ارتقاء زیردستان و همکاران، مقابله با تنگ‌نظری در خصوص افزایش دانش، مهارت همکاران، تبدیل حسادت به رقابت با رفاقت، ایجاد آموزش بر اساس مشاهده از طریق تقویت حس کنجکاوی
	ارتباطات	آسانگری تعامل بین مدرسان و فراگیران، تأکید بر یادگیری هم‌یارانه، تأکید بر تعامل‌های فراگیران، شرکت دادن فراگیران در بحث و گفت‌گو در کلاس، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، استفاده کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود، در اختیار داشتن طیف وسیعی از وسایل ارتباطی، ارتباطات شفاف بین کارکنان
	میل به تقویت یادگیری	اظهار نظرهای مدیران و کارکنان شرکت درباره یادگیری، حضور فعال مدیران و کارکنان شرکت در گردهمایی، حضور فعال مدیران و کارکنان در جلسات تقویت یادگیری، حضور مدیران و کارکنان در جلسات علمی حرفه‌ای مربوط به یادگیری
عوامل آموزشی	زمان‌بندی	عدم فشردگی زمان دوره، رعایت بازه زمانی تعریف‌شده، برنامه‌ریزی و اجرای
	محتوای	فرایند نیازسنجی، تربیت اساتید داخلی، فراهم کردن مواد آموزشی برای یادگیری، نگاه تخصصی به محتوا، همخوانی عنوان با محتوای، محتوای مناسب
	ارزشیابی	ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی دقیق و ملموس، ارزشیابی بر مبنای واقعیت دیده شدن نتایج عملکرد، ارزشیابی مستمر عملکرد، نوع نگاه به ارزشیابی، جدیدیت در ارزشیابی، تشویق کردن نفرت برتر در ارزشیابی
	روش تدریس	تدریس مناسب، استفاده از روش‌های تدریس مناسب، استفاده از روش تدریس بحث گروهی، چپ‌نشین مناسب نفرت، استفاده از زبان بدن از سوی مدرس
	فرایند نیازسنجی	روش نیازسنجی، نیازسنجی دقیق، نیازسنجی در سه سطح فردی، سازمانی و مصوب برای ارتقاء، توجه به نیازهای آموزشی فرا شغلی برای توسعه‌ی شغل، نیازسنجی بر اساس استعدادیابی حتی فراتر از نیاز سازمان، مبتنی بر نیاز شغلی
	انطباق آموزش با اهداف سازمان	مشخص کردن منابع دوره‌های آموزشی، تناسب بین نیازهای شغلی با محتوای مناسب، محتوای هدف‌دار، تناسب بین اهداف جزئی سازمان با محتوای دوره‌ها، تناسب بین اهداف رفتاری سازمان با دوره‌ها
	استراتژی‌های آموزشی	ارتباط شغل با علایق، محیط دانش محور، مشخص بودن اهداف، مشخص بودن انتظارات، ایجاد دیدگاه‌های بلندمدت در ذهن فراگیران
عوامل سازمانی	جوسازمانی	فراهم کردن جو مثبت و شادای آفرین، جو مناسب جهت تبادل تجربیات افراد، جو مناسب برای بیان دیدگاه‌های جدید کارکنان، شرایطی مناسب برای ثبت و یادسپاری، فضای نوآوری، فضای خلاقیت، فضای مشارکت، فضای سازمان متناسب با شرایط کار، شرایط و فضای مناسب سازمانی، جو یادگیری، جوسازمانی مثبت، جوسازمانی سازنده، جوسازمانی پشتیبانی‌کننده
	فرهنگ سازمانی	کسب توانمندی‌های مهارتی و بینشی در کارکنان، فرهنگ دانش‌محوری، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ شفافیت، فرهنگ پذیرش کارکنان، متمایل به یادگیری مهارت جدید، روح و فرهنگ نوآوری، فرهنگ سازمانی شایسته‌سالار، فرهنگ ارج گذاشتن و ارزش قائل شدن برای یادگیری، فرهنگ پذیرش افراد بامهارت
	حمایت سازمانی	حمایت مدیریت ارشد، نقش حمایتی مدیر و سرپرست، حمایت از عملکرد زیردستان، پروبال دادن به کارکنان، سیاست‌های حمایتی و تشویقی، برخورد و ارتباطات بین کارمندان، تأیید و تشویق همکاران و مدیران، باور کردن کارکنان
	عوامل ساختاری	شایسته‌سالاری، انگیزش برای یادگیری، میزان تفویض اختیار، ارتباطات غیررسمی درون سازمانی، شفافیت ساختار مدیریت عالی
	عدالت سازمانی	درک وجود تفاوت بین فرد و دیگران، نظام پرداخت عادلانه، ضابطه مداری، برخورد و رفتار با کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی، تقدیر متناسب با زحمات
	پیامدهای سازمانی	پیامدهای فردی، اهدای مزایای بیشتر، پرداخت بیشتر به کارکنان انتقال‌دهنده مهارت، حقوق و مزایا، ارتقاء کارکنان، ارائه تقویت مثبت، به وجود آوردن سیستم ارتقاء، پرداخت و تشکر صرف، ارائه پاداش و اضافه‌کار و ارتقاء سمت و مقام، استفاده از سیاست‌ها و راهبردها و بسته‌های تشویقی، دادن اضافه‌کار بیشتر

مفاهیم کدگذاری باز (اولیه)	مفاهیم کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
عوامل روان‌شناختی	خودکارآمدی	احساس اعتماد به نفس، روحیه یاد دادن، روحیه دلسوزانه، روحیه دگر پیشرفت خواهی
	انگیزش	انگیزه درونی، انگیزه بیرونی، میل به تقویت یادگیری، نگرش مثبت نسبت به آموزش‌های سازمانی، سازوکار انگیزشی مناسب، مکانیزم‌های برانگیزاننده،
	نگرش	نگرش کارکنان نسبت به یادگیری، نگرش مدیران نسبت به یادگیری، افزایش علاقه فراگیران به مشارکت در فرآیند یادگیری، فراهم کردن فرصت کشف علائق فراگیران، توجه به احساس و عواطف فراگیران نسبت به کار
عوامل محیطی	حمایت همکاران	شبکه‌ای کردن آموزش، ایجاد شبکه حمایت گروهی، پذیرش تغییر رفتار همکاران، به اشتراک گذاشتن تجارب، به اشتراک گذاشتن مطالب فراگرفته شده
	حمایت مدیران	حمایت از آموزش، پذیرش آموزش، حمایت از یادگیری، حمایت مادی
	محیط یادگیرنده	سازمان دانش محور، وجود داشتن چیزی برای یادگرفتن در سازمان، اولویت داشتن دانش و یادگیری در سازمان، ارزشمند بودن یادگیری و آموزش، تأثیرپذیری کارکنان از یکدیگر در یادگیری جمعی، محیط چالشی و یادگیرنده بودن، پذیرش مطالعه‌ی ولو درسی در حین کار و رفع قبح از آن
	محیط فیزیکی	دوری از محل و دفاتر کار، وجود امکانات جنبی، غذاخوری خوری و محل استراحت، ترجیح اعزام به دوره‌های آموزشی در سایر شرکت‌های گاز، امکانات نوشت‌افزاری و سخت‌افزاری، تنوع در نورپردازی، رنگ، میز و صندلی‌های فضاهای آموزشی، حق انتخاب مکان برگزاری دوره برای کارکنان، ایزوله نمودن محیط آموزشی از سایر محیط‌های فیزیکی
کاربردی کردن آموخته‌ها	فرصت کاربرد	در نظر گرفتن شرایط و منابع‌های لازم برای کاربرد دانش، فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش مهارت‌های عملیاتی، پرورش توانایی تولید دیدگاه‌های جدید برای یادگیری عملی، امکان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در کار، کاربردی بودن آموزش‌های مهارتی یاد گرفته شده
	مشارکت در تصمیم‌گیری	دادن اختیار به زیردستان، اطمینان به کارمندان، دادن استقلال به کارمندان، ایجاد فرآیند طبط و ثبت و طبقه‌بندی یافته‌های کارکنان
	مدیریت عملکرد	فراهم کردن بازخورد کافی برای فراگیران، بازخورد آشکار در زمینه فعالیت‌های عملی، برگشت نتایج رفتار افراد به خودشان، ارج نهادن به عملکرد مطلوب، دیده شدن نتایج عملکرد، استقرار نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی دقیق از عملکرد
عوامل فراسازمانی	کیفیت آموزش و ارزشیابی در مؤسسات بیرونی	پایش عملکرد آموزشی مؤسسات بیرونی مجری، نظارت بر چگونگی اخذ گواهی پایان دوره در مؤسسات بیرونی، کیفیت دوره‌های آموزشی مؤسسات بیرونی
	تناسب یا تعارض کار و زندگی	زمان اختصاص یافته به وظایف شغلی در مقایسه با زمان اختصاص یافته به سایر فعالیت‌های زندگی، حمایت از خانواده در مقابل محدودیت‌های ایجاد شده ناشی از کار
	مسائل اقتصادی-سیاسی	رفع محدودیت‌های ناشی از مقررات در ساخت فضاهای اداری و آموزشی، تعدیل تنگناهای بودجه‌ای سازمان، بودجه اختصاص یافته به آموزش و پژوهش در مقایسه با بودجه اختصاص یافته به بخش‌های دیگر، توجه به مسئله‌های اجتماعی، هزینه کرد اعتبار اختصاص یافته به آموزش و پژوهش در محل معین شده در مقایسه با هزینه کرد اعتبار اختصاص یافته در محل‌های دیگر، تعدیل جایگاه بخش آموزش در سیاست‌گذاری‌های دولت در مقایسه با جایگاه سایر بخش‌ها



## یافته‌ها

همان‌طور که گفته شد این پژوهش باهدف طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز انجام شده است که به این منظور در مرحله اول با کدگذاری باز، ۲۰۴ کد شناسایی و استخراج شد و در مرحله دوم با کدگذاری محوری (ثانویه)، مفاهیم جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب ۳۰ مفهوم انتزاعی تر تقلیل یافتند که این کدهای استخراج شده در مرحله کدگذاری انتخابی در قالب هفت مقوله عمده طبقه‌بندی شدند. این مقولات انتزاعی تر از مفاهیم قبلی هستند و شامل: عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، کاربردی کردن آموخته‌ها و عوامل فرا سازمانی می‌باشند. این مفاهیم، مقولات محوری و مرکزی به تفکیک در جدول (۳) نشان داده شده‌اند. مفاهیم و مقولات اولیه، محوری و مرکزی در ادامه به اختصار توضیح داده می‌شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مقوله مدل محیط یادگیری سازمانی به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب شده است. بر این اساس تمامی مقولات دیگر را می‌توان به‌نوعی زیرمجموعه این مقوله قرارداد و در ارتباط با آن در نظر گرفت. به دلایل بیان شده در ذیل، مدل محیط یادگیری سازمانی به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد:

- \* در هنگام مصاحبه بارها و به شکل‌های گوناگون به آن اشاره شده است.
- \* به‌خوبی ویژگی تحلیلی را دارا است.
- \* کلی است و می‌توان سایر مقولات را زیرمجموعه این مقوله قرارداد.
- \* مقوله‌ای است که سایر مقولات به‌نوعی با آن در ارتباط و یا ناشی از آن هستند.

در پژوهش کیفی با استفاده از نظریه زمینه‌ای، بعد از استخراج مقولات عمده و تعیین مقوله مرکزی در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه زمینه‌ای ارائه می‌شود. در این پژوهش نیز مدلی که دربرگیرنده شرایط، فرایند - تعاملات و پیامدها می‌باشد ارائه شده است. بر این اساس مقوله عمده‌ی عوامل محیطی به‌عنوان شرایط علی؛ عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل روان‌شناختی که تحت تأثیر عوامل محیطی قرار دارند به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و کاربردی کردن آموخته‌ها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر (که در جهت تقویت مدل محیط یادگیری سازمانی عمل می‌نماید) در نظر گرفته شده است. این شرایط سه‌بعدی در تعامل و کنش متقابل باهم موجب عوامل فرا سازمانی شده است که پیامد آن ایجاد و بهبود محیط یادگیری سازمانی است (شکل ۱).

در راستای مدل محیط یادگیری سازمانی، از نظر افراد مورد مصاحبه، عوامل فردی، یکی از مفاهیمی بود که در اغلب مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. نکته مهم در مورد عوامل فردی میزان انتظار سازمان و مدیریت از یادگیرندگان برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته‌شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات پیشاب (۲۰۲۰)، سگرز و همکاران (۲۰۱۹)، برشان و همکاران (۱۳۹۶) و عرب شیراز (۱۳۹۰) همسو می‌باشند و همچنین عوامل آموزشی یکی دیگر از مقوله‌های محیط یادگیری سازمانی می‌باشد که مربوط به روش‌های ارائه آموزش، نیازسنجی و انتخاب اهداف رفتاری متناسب با نیازهای سازمان می‌باشد. این بعد از پژوهش با نتایج تحقیق بیشاب (۲۰۲۰)، لاو و همکاران (۲۰۲۰)، جینس جی دلگارد و همکاران (۲۰۱۹) زیمراه و بویل (۲۰۱۵) و برشان و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشند.

در مقوله عوامل سازمانی که به‌عنوان شرایط پایه و زمینه این پژوهش

مورد بررسی قرار گرفت و در این راستا به مقوله‌هایی از جمله عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی پیامدهای سازمانی، حمایت سازمانی و نوع نگاه مدیران، اشاره شد، می‌توان گفت که نتایج این مقوله با نتایج پژوهش‌های برشان و همکاران (۱۳۹۶)، عرب شیراز (۱۳۹۰)، کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸) و لاو و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستا می‌باشد.

در بعد عوامل روان‌شناختی نتایج پژوهش با پژوهش‌های دانونزیوگرین و بارون (۲۰۱۹)، لنکستر و دی میلیا (۲۰۱۷) کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸) برشان و همکاران (۱۳۹۶)، دمیرچی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشند. یکی دیگر از عوامل مؤثر در محیط یادگیری سازمانی مقوله عوامل محیطی می‌باشد، به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان محیط و جوسازمانی اگر مثبت، سازنده و پشتیبانی‌کننده باشد و شرایط لازم را داشته باشد، یادگیری سازمانی به‌صورت اثربخش در سازمان اتفاق خواهد افتاد. این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات ثقفی و همکاران (۱۳۹۵)، عرب شیراز (۱۳۹۰) و سگرز و همکاران (۲۰۱۹) همسو هستند و بعد عوامل فرا سازمانی که از دیدگاه چند تن از مصاحبه‌شوندگان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در محیط یادگیری سازمانی هستند و به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان محیط یادگیری سازمانی باید به صورتی طراحی شود که بیشترین تناسب را با کار زندگی کارکنان داشته باشند و همچنین در محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز البرز باید به کیفیت آموزش و اعتبار آن در مؤسسات بیرونی و همچنین ارزشیابی مجری دوره‌های آموزش توجه ویژه شود.

کاربردی کردن آموخته‌ها از عوامل مؤثر در مورد محیط یادگیری سازمانی می‌باشد. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان بعضی از کارکنان مهارت دارند اما به دلایل مختلف نمی‌توانند این مهارت را در عمل به‌کارگیرند. در واقع زمانی که کارکنان فرصت لازم برای اجرای مهارت‌های آموخته‌شده را نداشته باشند یادگیری سازمانی تنزل پیدا می‌کند و به‌نوعی می‌توان گفت یادگیری سازمانی اتفاق نمی‌افتد. بنابراین در محیط اثربخش یادگیری سازمانی باید به این بعد توجه خاصی شود. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات عرب شیراز (۱۳۹۰)، جینس جی دلگارد و همکاران (۲۰۱۹) همسو می‌باشند.

## منابع

- برشان، ادیبه، صفایی موحد، سعید، مقدم زاده، علی، فرزاد، ولی الله و کیامنش، علیرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان، پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، صص ۱۳۳-۱۱۴.
- ثقفی، محمدرضا، سردمدی، مرضیه و پیکان پور، فرناز (۱۳۹۵). روند آموزش طراحی محیط‌های یادگیری؛ نمونه موردی: کارگاه طراحی معماری ۳ دانشگاه هنر اصفهان، ماهنامه شبک، سال ۲، شماره ۱۱، صص ۸۵-۷۷.
- صدری دمیرچی، اسماعیل، کریمیان پور، غفار و جلیلیان، سهیلا (۱۳۹۶). پیش‌بینی سرزندگی تحصیلی بر اساس ادراک از محیط یادگیری و سرسختی روان‌شناختی در بین دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۰، شماره ۵، صص ۳۶۴-۳۷۴.
- صفایی، مریم، رضایی، علی محمد، خسروی، معصومه، مهدوی غروی، مریم و بهرامیان، طیبه (۱۳۹۱). هنجاریابی پرسشنامه ادراکات محیط یادگیری (PES-HS)، فصلنامه مطالعات روان‌شناسی تربیتی، دوره ۹، شماره ۱۶، صص ۱۳۰-۱۱۲.
- عرب شیراز، نیره (۱۳۹۰). بررسی ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. ص ۷۰.

روایتی غم‌انگیز از یک روز خونین



خاطرات غلامرضا تاجیک از روزهای جنگ تحمیلی



روایت جمشید پناهی و انانی از خاطرات دوران دفاع مقدس



# نقطه عطف در تاریخ انقلاب



نقطه ی عطفی

در مبارزات

انقلاب اسلامی

سالروز

قیام خونین پانزدهم خرداد

۱۳۴۲



# نوا

فانواده

۱۴۰۰ خرداد

سال دوم - شماره دهم



ضمیمه فرهنگی ماهنامه الکترونیکی  
شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران

2411200297560001





قیام ۱۵ خرداد؛ نقطه عطفی در تاریخ انقلاب

## روایتی غم‌انگیز از یک روز خونین

خاستگاه قیام ۱۵ خرداد از نقش و جایگاه روحانیت شیعه در جامعه ایران و پیروی مردم از آنها ناشی می‌شود، زیرا در طول ۱۰۰ سال گذشته تاریخ معاصر، روحانیت مبارز انقلابی به دلیل سیاست‌ها و برنامه‌های ضد اسلامی سلسله قاجار و خاندان پهلوی، توده‌های مردم مسلمان ایران را علیه آنها بسیج کردند. در این ۱۰۰ سال، درک شیعه از مسایل سیاسی به تدریج دچار تحوّل شد و با سیاسی شدن افکار عمومی مردم، روحیه مبارزه‌جویی با نظام‌های طاغوتی در سرلوحه حرکت‌های آنها قرار گرفت. ابتدا قیام تنباکو بر ضد تسلط اقتصادی بیگانگان (انگلیس) شکل گرفت، سپس افکار عدالت‌جویانه و قانون‌خواهی در انقلاب مشروطیت و قانون اساسی مشروطه تبلور یافت. جنبش ملی شدن نفت نیز یک مبارزه ضد استعماری بود که حیطة وسیع تری نسبت به قیام تنباکو داشت. سرانجام نهضت ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ خورشیدی در کوران اقدامات تسلط‌جویانه آمریکا که در پوشش برخی اصلاحات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اجتماعی انجام می‌شد، به وقوع پیوست و پایه‌های رژیم سلطنتی پهلوی را متزلزل کرد. در همه این جنبش‌های سیاسی و اجتماعی، روحانیت مبارز شیعه نقش اصلی را برعهده داشت و این قیام با تلاش‌های مجدّانه امام خمینی<sup>(ره)</sup> روی داد. قیام ۱۵ خرداد که در پی دستگیری امام خمینی<sup>(ره)</sup> در ۱۳ خرداد ۱۳۴۲ خورشیدی رخ داد و به دنبال آن، کشتار رژیم شاهنشاهی در خیابان‌های تهران و سراسر کشور به وقوع پیوست، در حقیقت بسترساز و منشأ انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷ خورشیدی بود و نخستین جرقه‌های سرنگونی رژیم شاهنشاهی را رقم زد.



سال ۱۳۴۲ در تاریخ انقلاب اسلامی ایران اهمیت خاصی دارد و نقطه آغاز نهضت امام محسوب می‌شود. زیرا سخنان افشاگرانه امام خمینی (ره) در روزهای پایانی سال ۱۳۴۱ باعث شده بود مزدوران ساواک و حکومت پهلوی احساس خطر کرده و فشار بیشتری بر انقلابیون وارد کنند تا جایی که بسیاری از مبارزان تا مرز شهادت پیش رفتند و برگزاری مراسم‌های مذهبی و سخنرانی‌ها نیز توسط نیروهای رژیم به شدت کنترل می‌شد. ساواک که طی بخشنامه‌ای برگزاری هرگونه تجمع و مراسم سخنرانی را ممنوع اعلام کرده بود، به خوبی می‌دانست سخنان افشاگرانه روحانیون در مجالس مذهبی باعث بیداری مردم می‌شود و اعلام عزای عمومی و برپایی مجالس روضه توسط مراجع تقلید در نخستین روزهای سال چه پیامدهایی برای رژیم طاغوت خواهد داشت. به همین دلیل ابتدا توسط عوامل خود با ایجاد بی‌نظمی و ذکر صلوات مانع برپایی مجالس روضه شدند که این توطئه با هوشیاری علما، طلاب و انقلابیون خنثی شد.

در دوم فروردین ۱۳۴۲ سخنرانی افشاگرانه امام خمینی (ره) در مدرسه فیضیه که به مناسبت سالروز شهادت امام صادق (ع) از سوی آیت‌الله گلپایگانی با حضور گسترده طلاب و مردم انقلابی قم برپا شد، لزره بر کاخ پوشالی پهلوی انداخت و ابعاد جدیدی در مبارزات علیه ظلم و طاغوت ایجاد و جریان انقلاب اسلامی را شتاب بیشتری داد. عوامل ساواک که به همراه تعدادی از مزدوران رژیم در این مراسم حضور داشتند، پس از آنکه با ایجاد بی‌نظمی نتوانستند مانع ادامه سخنرانی شوند، با حمله به طلاب و شرکت کنندگان در مراسم تعدادی از مردم را با چوب‌هایی که همراه داشتند زخمی و عده‌ای را به شهادت رساندند. این جنایت به اندازه‌ای وحشیانه بود که صحن مدرسه فیضیه به خون طلاب و مردم آغشته شد و تا دو روز بعد از این حادثه نیز خون‌های شهدای بر زمین باقی مانده بود.

این جنایت نه تنها باعث توقف روند مبارزه نشد، بلکه خوی وحشیانه عوامل رژیم را نمایان تر کرده و باعث گسترده شدن دامنه مبارزات علیه طاغوت شد. از سوی دیگر حکومت پهلوی که از واکنش نیروهای مذهبی احساس خطر کرده بود، با اجرای نمایش‌هایی همچون حضور در مراسم‌های دینی یا حضور در حرم‌های اهل بیت (ع) سعی در ظاهرسازی می‌کرد.

### سخنرانی تاریخی امام در روز عاشورا

حضرت امام خمینی (ره) که به خوبی از دسیسه‌های رژیم آگاه بود هوشمندانه پس از واقعه فیضیه با صدور اطلاعیه‌های متعدد خطاب به مردم و سران کشورهای اسلامی همچون عربستان، مانع ظاهر فریبی رژیم پهلوی شد که این اقدام این پیام را به همراه داشت که پادشاه ایران که خود را تنها پادشاه شیعه جهان می‌داند مشروعیت ندارد.

در خرداد سال ۱۳۴۲ همزمان با آغاز ماه محرم، همدلی و همراهی ملت ایران و حتی نخبگان علمی به درجه‌ای رسید که در تاریخ ایران بی‌سابقه بود. به همین دلیل فشار رژیم و سختگیری بر انقلابیون نیز هر روز افزایش می‌یافت و هر اعتراض و حرکت انقلابی به شدت سرکوب

می‌شد.

ساواک قبل از ماه محرم ۱۳۴۲ با تهدید و ارعاب به سخنرانان مذهبی هشدار داده بود که در سخنان خود ۳ مطلب را رعایت کنند:

۱- بر ضد شخص شاه سخنی نگویند؛  
۲- از رژیم اشغالگر قدس و آنچه مربوط به اسرائیل است، چیزی نگویند؛  
۳- نگویند اسلام و قرآن در خطر است و دستگاه را ضد اسلامی خوانند!  
زمانی که امام خمینی (ره) از این خبر مطلع شدند، با صدور بیانیه‌ای خطاب به وعظ، گویندگان دینی و هیئت‌های مذهبی، هشدار دادند: «این التزامات علاوه بر آنکه ارزش قانونی نداشته و مخالفت با آن هیچ اثری ندارد، التزام گیرندگان مجرم و قابل تعقیب هستند... سکوت در این ایام تأیید دستگاه جبار و کمک به دشمنان اسلام است...»

با وجود همه این تهدیدها، سخنان محکم و استوار امام خمینی (ره) در مدرسه فیضیه قم در عصر گرم ۱۳ خرداد ۱۳۴۲ که مصادف با عاشورا بود لزره بر مستکبران انداخت و همه معادلات را برهم زد. امام در این سخنرانی در حضور هزاران نفر از طلاب و مردم قم حکومت پهلوی را با بنی‌امیه مقایسه و شاه را «آقای شاه»، «توا»، «بیچاره!» و «بدبخت!» خطاب کرد؛ تعبیری که تا آن روز کمتر شنیده شده بود.

رهبر کبیر انقلاب در حالی که قاطعانه سخن می‌گفت، همچنین به جنایات رژیم اشغالگر قدس نیز اشاره و گفتند: «... اسرائیل نمی‌خواهد در این مملکت علمای اسلامی باشند، اسرائیل نمی‌خواهد در این مملکت دانشمند باشد، اسرائیل به دست عمال سیاه خود مدرسه فیضیه را کوبید، ما را می‌کوبد، شما ملت را می‌کوبد، می‌خواهد اقتصاد شما را قبضه کند، می‌خواهد تجارت و زراعت شما را از بین ببرد، می‌خواهد ثروت‌ها را تصاحب کند. اسرائیل می‌خواهد به دست عمال خود آن چیزهایی را که مانع هستند، آن چیزهایی را که سد راه هستند از سر راه بردارد، قرآن سد راه است و باید برداشته شود. روحانیت سد راه است باید شکسته شود. مدرسه فیضیه و دیگر مراکز علم و دانش سد راه است باید خراب شوند. طلاب علوم دینی ممکن است بعدها سد راه بشوند و باید کشته شوند، از پشت بام پرت شوند، باید سر و دست آنها شکسته شود. برای اینکه اسرائیل به منافع خودش برسد، دولت ایران به تبعیت از اغراض و نقشه‌های اسرائیل به ما اهانت کرده و می‌کند.»

حضرت امام همچنین بیان کردند: «امروز به من خبر دادند عده‌ای از وعظ و خطبای تهران را برده‌اند سازمان امنیت و تهدید کرده‌اند که از سه موضوع حرف نزنند: از شاه بدگویی نکنند، به اسرائیل حمله نکنند، نگویند که اسلام در خطر است و دیگر هر چه بگویند آزادند. تمام گرفتاری‌ها و اختلافات ما در همین سه موضوع نهفته است. اگر از این سه موضوع بگذریم دیگر اختلافی نداریم و باید دید که اگر ما نگوئیم اسلام در معرض خطر است، آیا در معرض خطر نیست؟ اگر ما نگوئیم شاه، چنین و چنان است آیا آنطور نیست؟ اگر ما نگوئیم اسرائیل برای اسلام و مسلمین خطرناک است، آیا خطرناک نیست؟ اصولاً چه ارتباطی و تناسبی بین شاه و اسرائیل است که سازمان امنیت می‌گوید از شاه صحبت نکنید، از اسرائیل نیز صحبت نکنید؟ آیا به نظر سازمان امنیت، شاه اسرائیلی است؟ آیا به نظر سازمان امنیت، شاه یهودی است؟»



### دستگیری امام پس از سخنرانی ۱۳ خرداد

در این سخنرانی که به زبانی ساده بیان شد، برای اولین بار شاه و اسرائیل توسط یک روحانی و شخصیت دینی و در جمعی رسمی و عمومی مورد انتقاد و سرزنش قرار گرفت و حتی تحقیر شد. این موضوع راه را برای حرکت‌های بعدی انقلاب آسان می‌کرد و از طرفی باعث عصبانیت و وحشت حکومت پهلوی شد. به همین دلیل قیام ۱۵ خرداد که به واسطه این سخنرانی ایجاد شد را نقطه عطفی در نهضت امام می‌دانند و تقارن آن با عاشورا، دلیل محکمی بر این مطلب است که «انقلاب خمینی»<sup>(۶)</sup> ادامه نهضت عاشورا است.

خبر سخنرانی روز عاشورای امام به سرعت در سراسر کشور پیچید و دستوری محرمانه برای دستگیری شبانه امام خمینی<sup>(۷)</sup> صادر شد. تعدادی از انقلابیون نیز در شامگاه ۱۴ خرداد دستگیر شدند. تعداد زیادی از کماندوهای پهلوی سحرگاه ۱۵ خرداد منزل امام در قم را محاصره کرده و ایشان را در حالی با ترس فراوان پس از دستگیری به تهران منتقل کردند که آرامشی بی‌بدیل در چهره امام دیده می‌شد. حضرت امام که آن شب در منزل فرزندشان حاج آقا مصطفی (مقابل منزل خودشان) حضور داشتند و برای اقامه نماز شب بیدار بودند، درباره نحوه دستگیری خودشان، فرموده‌اند: «وقتی صدای جیغ و داد را شنیدم به سمت در خانه آمدم و دیدم مشت‌های علی (خادم منزل) را می‌زنند. در را باز کردم و گفتم که چرا او را می‌زنید؟ روح‌الله منم و الان می‌آیم». امام همچنین فرموده‌اند: «از شهر که خارج می‌شدیم، دیدم افراد مسلحی که سمت چپ و راست من نشسته‌اند دست و پایشان می‌لرزد. گفتم چرا رنگتان پریده که گفتند ترسیده‌ایم. دست روی پایشان گذاشتم و گفتم که ناراحت نباشید، من همراهتان هستم!»

صبح ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ که مصادف با دوازدهم ماه محرم بود، خبر دستگیری امام و انتقال شبانه ایشان به تهران در قم پیچید. مغازه‌ها و بازار تعطیل شد، همه به خیابان‌ها ریختند و با فریاد «یا مرگ یا خمینی» اعتراض خود را به این دستگیری اعلام و در واقع قیام ۱۵ خرداد رقم خورد. در تهران، ورامین و سایر شهرهای بزرگ نیز تجمعاتی شکل گرفت، اما بزرگ‌ترین اعتراض‌ها در قم بود که به زخمی و شهادت ده‌ها

نفر از مردم منجر شد.

شهر قم تا غروب ۱۵ خرداد ملتهب بود و صدای گلوله از خیابان‌های اطراف حرم حضرت معصومه<sup>(۸)</sup> شنیده می‌شد. نیروهای کماندو از تهران به قم رسیده بودند و خیابان‌های شهر، آغشته به خون مبارزان شده بود و دستگیری انقلابیون نیز با تاریک شدن هوا، شدت گرفت.

### ریشه بیداری اسلامی در جهان

آیت‌الله العظمی مکارم شیرازی از مراجع تقلید شیعیان درباره اهمیت قیام ۱۵ خرداد طی سخنانی با تأکید بر اینکه باید ارزش‌ها و زوایای تاریخی این روز برای نسل جوان تشریح شود، اظهار داشته‌اند: «انسان باید هر چیزی را که با سختی و زحمت به دست می‌آورد را به بهترین شکل معرفی کرده و آن را زنده نگه دارد. ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ زمینه‌ساز پیروزی‌های بزرگ انقلاب اسلامی است که دنیا را متحول کرد. در واقع پیروزی انقلاب اسلامی نشان اخلاص و اصالت امام خمینی<sup>(۹)</sup> بود.»

این مفسر قرآن کریم با تأکید بر اینکه باید زوایای تاریخی و ارزش‌های معنوی قیام ۱۵ خرداد در کتب درسی دانش‌آموزان جلوه بیشتری پیدا کند، می‌افزاید: «همه مسئولان و مردم باید نسبت به ترویج این فرهنگ بزرگ اسلامی کوشا باشند و رسانه‌های جمعی نیز نسبت به اطلاع‌رسانی کامل این قیام خونین کوتاهی نکنند.»

ایشان با اشاره به دستگیری خودشان در روز قیام ۱۵ خردادماه ۱۳۴۲ توسط مزدوران شاهنشاهی، تأکید دارند که نام جاوید امام خمینی<sup>(۱۰)</sup>، انقلاب اسلامی ایران را زنده کرد و به همین دلیل، باید نام و یاد این حکیم بزرگ تاریخ اسلام را به هر نحوی که شده، زنده نگه داشت.

### خاطراتی از یک شاهد عینی حادثه ۱۵ خرداد

حجت‌الاسلام عبدالحسین چهل‌اخترانی، یکی از شاهدان عینی حادثه ۱۵ خرداد قم است که درباره آن روزهای تاریخی می‌گوید: «پس از شنیدن خبر دستگیری امام، همراه با هیئتی‌ها با شعار یا مرگ یا خمینی، به سمت حرم حضرت معصومه<sup>(۱۱)</sup> حرکت کردیم. وارد صحن





پس از قیام پانزدهم خرداد ۱۳۴۲، مطبوعات خارجی به صورت‌های مختلف و با تیتروهای بزرگ از این روز نام بردند. برای مثال روزنامه «دی‌ولت» در شماره ۱۲۹ خود نوشت: «در تهران، صدها نفر کشته شده‌اند. دولت علم، حکومت نظامی اعلام کرد. ارتش با تانک و مسلسل، بر ضد طرفداران رهبر مسلمانان، امام خمینی که علیه اصلاحات شاه دست به اعتراض زده‌اند، وارد عمل شد.» روزنامه «الاهرام» نیز در ۱۶ خرداد نوشت: «دیروز تهران در آتش خشم شعله‌ور شد... این اقدام، شدیدترین تظاهرات ضدشاه بود و هنگامی آغاز شد که رهبر دینی، روح‌الله خمینی و یاوران او دستگیر شدند.»

پس از واقعه پانزدهم خرداد ۱۳۴۲ با وجود سانسورهای شدید رژیم، خبرهای دستگیری امام خمینی<sup>(۶)</sup> و قیام ۱۵ خرداد در مدت کوتاهی نه تنها در سراسر کشور، بلکه به فراتر از مرزها گسترش یافت و موجی از نفرت و خشم ضد رژیم به راه افتاد. حوزه‌های علمیه نجف، کربلا و کاظمین به حمایت از امام خمینی<sup>(۶)</sup>، تلگراف‌هایی به سران کشورهای اسلامی و سازمان‌های بین‌المللی مخابره و کشتار پانزدهم خرداد رژیم را به شدت محکوم کردند. تمام این اتفاقات در حالی صورت می‌پذیرفت که در مطبوعات کشور، هیچ خبری از حقایق و وقایع منعکس نمی‌شد.

جنبش پانزده خرداد، اگرچه واکنش طبیعی مردم مسلمان در برابر مصوبات خلاف اسلام رژیم و بازداشت امام خمینی<sup>(۶)</sup> بود، آزادی فوری ایشان را دربرداشت. از این رو، اعتراض‌ها از همه نقاط ادامه داشت و سرانجام علمای برجسته کشور، برای چاره‌جویی در تهران اجتماع کردند. رژیم حاکم که از یک پانزده خرداد دیگر بیمناک بود، کوشید آنها را پراکنده سازد و قدمی در راه خواست آنها برندارد. از طرفی مراجع تقلید، اعلامیه‌ای صادر کردند، مبنی بر اینکه امام خمینی<sup>(۶)</sup> مجتهد جامع‌الشرایط و مرجع تقلید است و برپایه قانون، از محاکمه و تعرض مصون است. با انتشار این مطلب، رژیم خودبه‌خود مجبور شد برای فرو نشاندن ناراضی‌های عمومی، امام خمینی<sup>(۶)</sup> را آزاد کند.

به‌رغم اقدام‌های غیرانسانی و خشونت‌بار رژیم پس از این واقعه خونین، هیچ‌کدام از این رفتارها مانع حضور مردم در صحنه‌های انقلاب نشد و مبارزه، مسیر خود را با سرعت بیشتری در پیش گرفت تا سرانجام، شاهد پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی در ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ بودیم. ▶

حرم که شدید، حاج آقا مصطفی، فرزند امام خمینی<sup>(۶)</sup> سخنرانی کوتاهی کرد. پس از آن عده‌ای از مردم از در قبله حرم به مسجد اعظم رفتند و اینجا بود که ما رفته‌رفته متوجه شدیم ساواک است که جمعیت را به سمت چهارراه غفاری، جایی که کماندوها منتظر هستند، هدایت می‌کند و جمعیت ناخواسته با شعارهای خود در حال حرکت به قتلگاهی بود که شاه برای حفظ تاج و تخت آن را تدارک دیده بود.»

این روحانی مبارز در ادامه می‌افزاید: «کماندوها به سمت مردم آتش گشودند و درگیری آغاز شد. من و ابراهیم فخر در کنار هم بودیم که برای در امان ماندن، به سمت کوچه آبشار فرار کردیم، اما گلوله سرعتش از فرار ابراهیم بیشتر بود و به او اصابت کرد. من حتی نتوانستم جنازه او را با خود ببرم و ابراهیم فخر، اولین شهید ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ شد.»

او با بیان اینکه همراه با عده‌ای از مردم در قبرستان نو تجمع کردند تا شاید امانی برای آنها باشد، گفت: «ناگهان هواپیماها دیوار صوتی را شکستند، به جمعیت نزدیک شدند و ترسی سخت از بمباران ناگهانی مردم را فرا گرفت.»

### نتایج و پیامدهای قیام ۱۵ خرداد

قیام ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ خورشیدی مبدأ انقلاب اسلامی مردم ایران بود. محمدرضا پهلوی ۲ روز بعد از نهضت ۱۵ خرداد، قیام مردم را بلوا، اقدامی وحشیانه و نتیجه اتحاد ارتجاع سرخ و سیاه نامید و سعی کرد آن را به خارج از مرزها و اشخاصی همچون جمال عبدالناصر نسبت دهد. سستی ادعاهای محمدرضا پهلوی بر هیچ کس پوشیده نبود و برخلاف ادعاهای مکرر او، عناصر چپ و کمونیست‌ها نه تنها هیچ‌گونه مشارکتی در این قیام نداشتند، بلکه حزب توده و دیگر کمونیست‌های ایران در نوشته‌ها و مواضع خویش به تکرار تفسیر رادیو مسکو و روزنامه‌های شوروی از وقایع پانزده خرداد می‌پرداختند. حزب کمونیست شوروی، قیام ۱۵ خرداد را حرکتی کور و ارتجاعی بر ضد اصلاحات مترقیانه رژیم می‌دانست. ادعای کذب دیگر محمدرضا پهلوی در خصوص دخالت دولت مصر نیز با وجود تلاش و دسیسه ساواک، هیچ‌گاه از طرف احدی باور نشد. استقلال و اراده ملی در خلق این حماسه، آنچنان فاحش بود که این برجسب‌ها نمی‌توانست، کمترین لطمه‌ای به آن وارد سازد.



خرمشهر چگونه آزاد شد؟

# عملیاتی که جهان را متعجب کرد

شنوندگان عزیز توجه فرمایید: «خرمشهر، شهر خون، آزاد شد...» سوم خرداد ۱۳۶۱ خرمشهر پس از ۵۷۸ روز اشغال آزاد شد. عملیات بیت‌المقدس که به آزادسازی خرمشهر منجر شد، در سلسله عملیات رزمندگان اسلام در دفاع مقدس بوده که از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا ضربه اساسی و تعیین کننده‌ای بر پیکر دشمن وارد ساخت و تمامی معادلات، باورها و ذهنیت‌هایی را که در مورد توانایی و قابلیت نظامی ایران و عراق وجود داشت تغییر داد. بسیاری از کارشناسان نظام و تحلیل‌گران رسانه‌های خارجی، همانند نیروهای عراقی، در برابر «سرعت عمل» و «ویژگی‌های عملیاتی» رزمندگان اسلام به هنگام فتح خرمشهر، غافلگیر، مبهور و شگفت‌زده شدند. عملیات بیت‌المقدس از دو منظر حائز اهمیت است؛ اول اینکه با پیروزی در این عملیات، جنگ وارد مرحله جدیدی شد که در ادامه پیروزی‌های زیادی برای نیروهای انقلاب رقم زد و دوم اینکه این پیروزی سبب شد دشمنان و در رأس آن‌ها آمریکا حساب کار خود را کرده و در مقابله با انقلاب اسلامی با نهایت احتیاط برخورد کنند.

کند و ایرانی‌ها آن را باز پس گیرند، من کلید شهر بصره را به آنان تقدیم خواهیم کرد...»

## درخشان‌ترین دوران دفاع مقدس

زمان کوتاه آمادگی، وسعت منطقه عملیات، مداومت عملیات، عملیات تهاجمی گسترده با عبور از رودخانه برای نخستین بار، تعداد زیاد اسرای دشمن، وسعت و حجم تلفات و خسارات وارده به دشمن، اهمیت و ارزش مناطق آزاد شده و بالاخره دستاوردهای سیاسی، نظامی و روانی این عملیات، بیت‌المقدس را به یکی از درخشان‌ترین عملیات‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران علیه متجاوزان بعث عراق تبدیل کرد. شرایط نامساعد ایران و تسلط عراق بر مناطق اشغالی و در مقابل، فقدان یکپارچگی در نیروهای نظامی ایران، از جمله شاخص‌هایی بود که محافل سیاسی-نظامی جهان مبتنی بر آن سازش و تسلیم جمهوری اسلامی را

سرهنگ «رضا الصبری» که در جریان نبردهای سنگین خرمشهر در زمان آزادسازی، در مرکز فرماندهی عراق مستقر بود، در کتاب خاطراتش از تلگرافی سخن می‌گوید که آخرین اوضاع نیروهای عراقی در خرمشهر را حکایت می‌کند: «فریادهای الله‌اکبر ایرانیان باعث وحشت و ترس شدیدمان شده است و فکر عقب‌نشینی را در ذهن نیروهایمان تقویت می‌کند. افراد از دستور سرپیچی می‌کنند و مشروعیت دفاع از خرمشهر را زیر سؤال می‌برند.» او درباره نفوذناپذیری ورود ایرانی‌ها به خرمشهر نوشته است: «مستشاران نظامی فرانسوی طی یک بازدید از وزارت دفاع عراق که در سیزدهم آوریل ۱۹۸۲ انجام شد، اعلام کردند هیچ سلاح و نیرویی قادر به بازپس‌گیری خرمشهر نیست، زیرا عراق این شهر را به صورت یک پایگاه دفاعی بسیار مستحکم در آورده است. این تحلیل مستشاران فرانسوی موجب شد صدام این سخن تاریخی خود را با اطمینان کامل بیان کند که اگر خرمشهر سقوط



در برابر شرایط عراق امری مسجل و قطعی می‌پنداشتند و از سوی دیگر غرب در طول جنگ تحمیلی که در حمایت از عراق به هیچ وجه کوتاهی نکرده و از هرگونه حمایت مالی، سیاسی، تبلیغاتی و نظامی دریغ نکرده بود، نمی‌توانست آثار و نتایج این سرمایه‌گذاری عظیم را در معرض نابودی و اضمحلال مشاهده کند. بر همین اساس تلاش‌های وسیعی برای حفظ عراق شروع شد.

### فتح خرمشهر و اضمحلال رژیم بعث عراق

در بررسی آزادسازی خرمشهر، تاکتیک نظامی ایران، طرح‌ریزی عملیات عبور از رودخانه کارون، سرعت عمل در تصرف خرمشهر و مقایسه آن با زمان تهاجم عراق به خرمشهر و تأخیری که در اشغال شهر صورت گرفت، بیش از سایر مسائل مورد اشاره قرار گرفت و همه این شواهد و قرائن، دلالت بر ضعف و ناتوانی روحی و فیزیکی عراق می‌کرد. ضمن اینکه خرمشهر به‌عنوان آخرین برگ برنده عراق برای مذاکرات به اصطلاح صلح بود و دشمن نیز برای حفظ آن سرمایه‌گذاری وسیعی کرده بود در نتیجه وقتی که عراق نتوانست خرمشهر را حفظ کند و شهر با این سرعت آزاد شد در واقع علائم آشکار اضمحلال عراق نمایان شد.

فتح خرمشهر، آنچنان سترگ بود که دستگاه‌های تبلیغاتی و مطبوعات غرب را مجبور ساخت تا به این پیروزی بزرگ اعتراف و آن را ضربه مهلک و استراتژیک بر پیکر ارتش عراق تلقی کنند. از جمله فاینشینال تایمز چنین نوشت: «سقوط خرمشهر و اسارت هزاران سرباز عراقی را فقط می‌توان یک شکست فاجعه‌آمیز دانست و ارتش عراق تحقیر ناشی از آن را نمی‌تواند فراموش کند. ارتش عراق، نتوانست خرمشهر را پس از یک ماه جنگ شدید و تحمل تلفات سنگین به تصرف خود در آورد، در حالی که ایرانیان، پس از یک حمله که کمتر از دور روز به طول انجامید، آن را باز پس گرفتند و این عمل، افزون بر یک ضربه استراتژیک، از نظر روانی، ضربه عظیمی به ارتش عراق وارد کرد.»

### عوامل مؤثر در فتح خرمشهر

یکی از عوامل فتح خرمشهر، همکاری بی‌سابقه ارتش و سپاه بود، در پی حذف بنی‌صدر، مقدمات همکاری جدی نیروهای ارتش و سپاه فراهم شد و عملیات نامن‌الائم، در نتیجه این همکاری و با تلاش شهیدان کلاهدوز و نامجو طراحی شده و پس از تصویب توسط شورای عالی دفاع، به اجرا درآمد. در پی نتایج به دست آمده از این عملیات، همکاری ارتش و سپاه به همراه ترکیب جدیدی از تلفیق و اتخاذ استراتژی عملیاتی و تاکتیک‌های رزمی نوین آغاز شد. همکاری‌های متقابل سپاه و ارتش، در جوی سرشار از تفاهم، به رفع بسیاری از توهّمات و تبلیغات سوء گذشته انجامید و پیروزی را برای ملت به ارمغان آورد.

### آثار جهانی فتح خرمشهر

فتح خرمشهر، آثار و پیامدهای فراوان به دنبال داشت. این پیروزی بزرگ، آمریکایی‌ها را غافلگیر و به صورت فزاینده‌ای نگران کرد. در این زمینه لس‌آنجلس تایمز چنین نوشت: «هرگونه تحولی در منطقه منافع آمریکا را به خطر می‌اندازد. حمله ایران که روز جمعه آغاز شد، برای آمریکا از اهمیت بسیاری برخوردار است. چنین به نظر می‌رسد که پیروزی ایران، آرامش دوستان آمریکا را در منطقه به هم خواهد زد.» همچنین ژنرال هیگ، وزیر خارجه وقت آمریکا هم ضمن ابراز نگرانی از پیروزی ایران چنین واکنش نشان داد: «آمریکا در برابر هرگونه تغییر اساسی در منطقه خلیج فارس که ناشی از جنگ ایران و عراق باشد، بی‌تفاوت نخواهد بود.»

فتح خرمشهر در نظر قدرت‌های بزرگ آن زمان و وابستگان آنان، به منزله سقوط رژیم عراق و فروپاشی کشورهای منطقه به شمار می‌آمد. تئوریسین‌های سیاسی آمریکا از جمله کسینجر در این مورد چنین اظهار نظر کردند: «اگر عراق جنگ را برده بود، امروز نگرانی و وحشت در خلیج‌فارس نبوده و منافع ما در منطقه به آن اندازه که اینک در خطر قرار دارد، دچار مخاطره نمی‌شد. در هر حال با توجه به اهمیتی که توازن قوا در این منطقه دارد، این به نفع ماست که هر چه زودتر آتش‌بس برقرار کرده و به تدریج به رژیم سازشکاری که در آینده، احیاناً جایگزین رژیم ایران می‌شود، نزدیک شویم.»

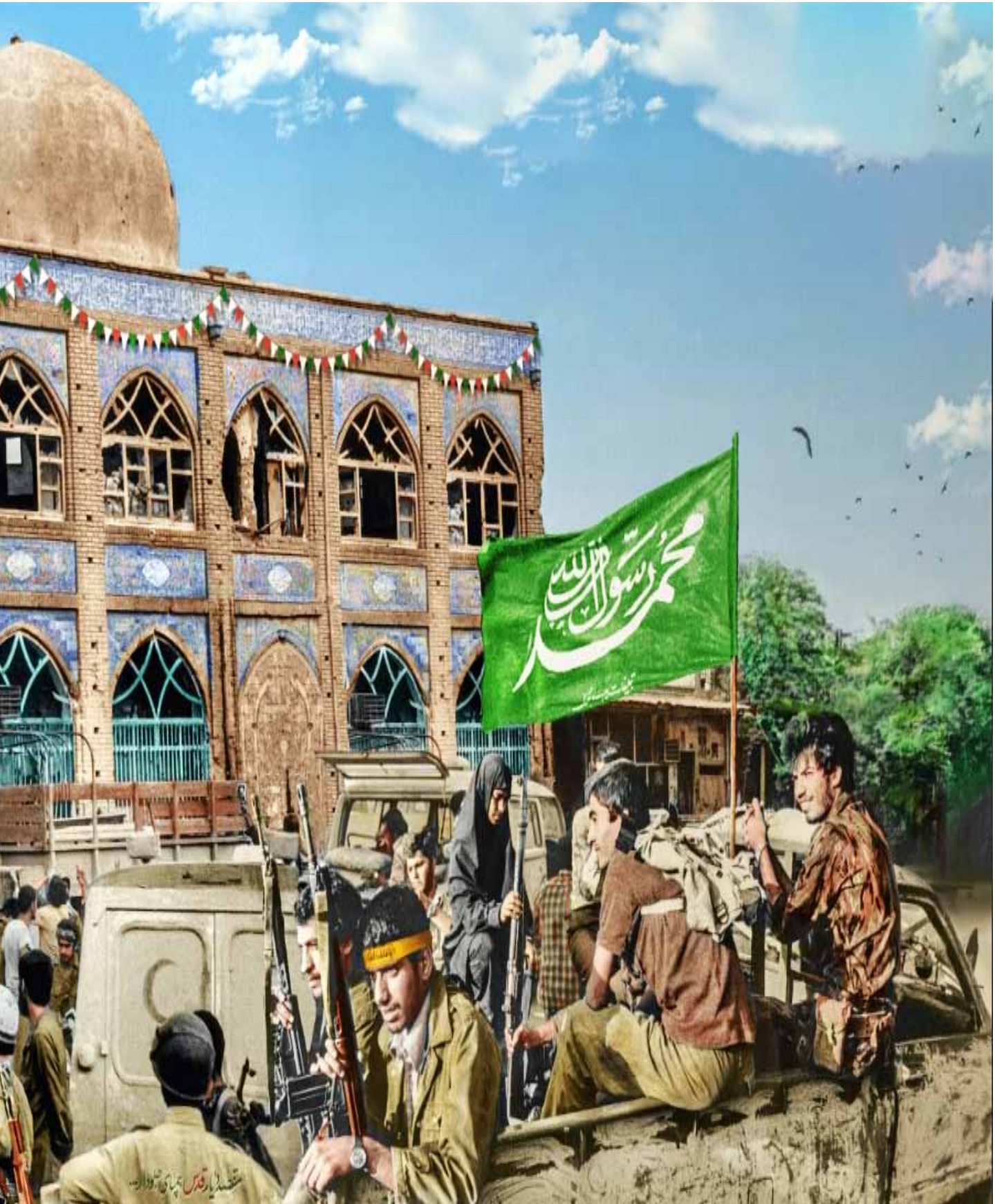
حماسه فتح خرمشهر دستاوردهای فراوانی به دنبال داشت؛ از جمله اینکه این پیروزی، اعتماد به نفس مسئولان نظام را در دفاع از حقوق مشروع و ایفای نقش در محافل سیاسی و اتخاذ مواضع قوی و منطقی در پی داشت. افزون بر این، با فتح خرمشهر، شور انقلابی مردم دو چندان و باعث شد ایران از این طریق، موفق به بازسازی نیروها، امکانات و حضور بی‌شائبه مردم در صحنه‌های نظامی - سیاسی شود. همچنین فتح خرمشهر، باعث شد که عراق از همه درخواست‌های ناحق خود دست برداشته و به قراردادهای بین‌المللی تن دهد. هر چند ۳۹ سال از حماسه فتح خرمشهر می‌گذرد، اما آثار و برکات این حماسه تا به امروز پابرجا مانده و جمهوری اسلامی ایران به پشتوانه آن، دستاوردهای بزرگ و مهمی را در سطوح مختلف داخلی، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای به دست آورده است. دست برتر ایران در حوزه نظامی، سیاسی و بین‌المللی و اذعان کشورهای مختلف جهانی به این توانایی، ماهیت و جایگاه ژئوپلیتیک جمهوری اسلامی ایران را ارتقاء بخشیده است.

رهبر معظم انقلاب درباره آزادسازی خرمشهر فرموده‌اند: «در مورد فتح خرمشهر، اغلب شما جوان‌ها آن روز نبودید یا اگر هم بودید کودک و خیلی کوچک بودید. روز فتح خرمشهر حادثه عظیمی بود. شاید هنوز چند ساعت از خبر نگذشته بود که بنده از ساختمان ریاست جمهوری می‌رفتم طرف بیت امام (ع) که خدمت ایشان برسم. در این خیابان و سر راه، مردم غوغا کرده بودند؛ مثل یک راهپیمایی و مثل یک تظاهرات بود. ماشین ما را که می‌دیدند، می‌آمدند جلو تبریک می‌گفتند. در همه کشور یک جشن عمومی خودجوش به وجود آمد و مسئله این قدر مهم بود. البته مردم آن روز غالباً نمی‌دانستند چه اتفاقی افتاده است که این فتح به وجود آمده؛ از آن فدکاری‌ها، از آن ریزه‌کاری‌ها، از آن تلاش‌های عجیب و باورنکردنی مردم اطلاع نداشتند.»

### چه کسی خبر آزادسازی خرمشهر را به امام داد؟

در کتاب «تاریخ شفاهی (از سنندج تا خرمشهر)» که براساس روایت سیدیحیی (رحیم) صفوی، فرمانده اسبق سپاه پاسداران انقلاب اسلامی نگارش شده، آمده است:

«با رسیدن تیپ‌های ۸ نجف و ۱۴ امام حسین (ع) از قرارگاه فتح به داخل خرمشهر، واقعا خستگی این بیست و چند شبانه روز جنگ پی‌درپی از تن ما خارج شد. تلفن زدیم به بیت امام (ع) و حاج احمد آقا گوشی را برداشت. گفتیم خبر آزادی خرمشهر را به امام برسانند. ایشان خبر داد و تشکر امام را اعلام کرد. رضایت و تشکر امام را پشت بی‌سیم به همه نیروها اعلام کردیم. واقعا همین قدر که قلب مقدس امام (ع) از کار رزمندگان شاد شد، برای ما کافی بود. اعتقادمان این بود که با رضایت امام، قلب مقدس امام زمان (عج) از ما راضی شده است. این شادی و این پیروزی الهی واقعا تمام خستگی‌ها را از تن ما بیرون برد و تمام عوارض را قابل تحمل کرد. ▶











مروری بر خاطرات غلامرضا تاجیک، رئیس ساختمان و نصب طرح تاسیسات زیربنایی از روزهای جنگ تحمیلی

# کمین در هور

حدود ۳۰۰ نفر ۲۰ روز بیشتر از بقیه در منطقه ماندیم. به دلیل اینکه سایر دوستانم به خانه برگشته بودند، نگرانی خانوادهام بسیار زیاد شده بود که چرا بقیه افراد آمده‌اند اما من نه. زمانی که از کمین به خشکی آمدیم، ماشینی منتظرمان بود تا ما را به سرعت به اهواز برگرداند و از آنجا راهی خانه شدیم. از در پادگان که بیرون آمدم یکی از دوستانم را دیدم که پیغام مادرم را مبنی بر اینکه پدرم مریض شده و باید به خانه برگردم دریافت کردم. خانوادهام فکر می‌کردند چون بدون اجازه رفته‌ام خیال برگشت ندارم. چهار ماه و اندی بود که خانوادهام را ندیده بودم. زمانی که برگشتم مادرم بسیار خوشحال شد و پدرم هم به روی خودش نمی‌آورد که خوشحال است. به‌طور کلی پنج‌بار به جبهه رفتم که در مجموع ۱۶ ماه شد. دوره دوم اعزامم در اواخر اسفند سال ۱۳۶۴ بود که به کردستان - منطقه مریوان اعزام شدم و تا تیر سال بعد آنجا مستقر بودیم. ما آنجا در قالب گردان جندالله مریوان عمل می‌کردیم. این گردان عملیاتی بود، به این معنا که در جای خاصی مستقر نبود. به جاهای مختلفی با این گردان رفتیم. فکر می‌کنم در این دوره، عملیات «والفجر ۱۰» در سلیمانیه عراق انجام شد و ما در آن شرکت کردیم.

یادم می‌آید یک‌بار غروب به داخل خط عراقی‌ها زدیم. به مدت طولانی از مسیرهای پیچ‌درپیچ گذشتیم چون نزدیک عید بود؛ هوا بسیار سرد و زمین پر از گل‌ولای بود. میان راه از میدان مینی که بچه‌های تخریب پیش از این باز کرده بودند، رد شدیم. تقریباً به پشت خط عراقی‌ها و نزدیک توپخانه‌شان رسیده بودیم که فرمانده دستور توقف داد. قبل از نشستن در منطقه، دیدیم که یک عراقی در تپه کوتاهی به ارتفاع یک ساختمان ۳،۲ طبقه نگاهی می‌دهد. در جبهه افراد به آیه ۹ سوره یاسین بسیار اعتقاد داشتند، با این مضمون که خدا جلو و پشت سرشان پرده‌ای قرار می‌دهد که شما را نمی‌بینند. زمانی که با نگهبان عراقی مواجه شدیم خود من شروع به خواندن این آیه کردم. فکر می‌کنم بسیاری از هم‌زمانم هم آن را خواندند و جالب اینجاست که نگهبان عراقی اصلاً ما را ندید. او سیگار می‌کشید و راه می‌رفت و ما هم حدود ۱۵۰، ۲۰۰ نفر بودیم که پایین تپه نشستیم.

اهل بهشهر و متولد ۱۳۴۸ در رستم کلا هستم. ۱۳ دی ۱۳۶۳ و در ۱۵ سالگی برای نخستین‌بار به‌صورت داوطلبانه به جبهه اعزام شدم. خاطرات جبهه‌ام را در کتابی با نام «کمین در هور» ثبت کرده‌ام. دلیل رفتنم آن زمان به شرایط حاکم بر مملکت برمی‌گشت. جبهه به سرباز نیاز داشت. شاید در حال حاضر این مباحث شعار به‌نظر برسد اما آن زمان عمده افرادی که به جبهه‌ها می‌رفتند؛ احساس تکلیف می‌کردند که برای دفاع از مملکت بروند. فرزند اول خانواده بودم. ما مجموعاً ۶ فرزند (۳ پسر و ۳ دختر) بودیم. نخستین‌بار بدون اطلاع خانواده به جبهه رفتم. سال ۱۳۶۳ جنگ تقریباً در حالت سکون و تصمیم‌گیری مدیران برای انجام عملیات بسیار سخت بود. در دوره اول اعزامم به‌مدت چهار ماه در مناطق عملیاتی حضور داشتم. در این دوره تقریباً چهار، پنج‌بار جابه‌جا شدیم؛ در بدو ورود به دهلران، سپس مهران، ایلام، حمیدیه (پایگاه شهید بیگلر) و از آنجا به مدت حدود یک‌ماه و تقریباً هم‌زمان با عملیات بدر به هور رفتیم. پس از آن در ۱۵ اردیبهشت ۱۳۶۴ و شب ولادت امام‌زمان (عج) به خانه برگشتیم.

## سال تحویل داخل هور

چند روز اول این دوره را در خشکی و کنار هور بودیم. یادم می‌آید زمان تحویل سال ۱۳۶۴ داخل هور مستقر بودیم. نی‌های بسیار بلند و آب صاف دورتادورمان را دربر گرفته بود. حدود ۲۰ روز در هور بودیم. پس از آن می‌خواستند کمینی را جابه‌جا کنند. فرمانده گفت که به دو تیم ۶ نفره نیاز دارند. من در این تیم انتخاب شدم و قرار شد به کمین رفته و جانشین افرادی که آنجا بودند شویم. قبل از اینکه داخل هور شویم گردان ما را کوچک کرده بودند. زمانی که داخل هور بودیم و قبل از رفتن‌مان به کمین، بعد از مشخص شدن تیم ما، بقیه گردان را هم مرخص کردند. ما ۱۲ نفر از





محمد زمانی بود. آن زمان که از جبهه برگشتیم هیچ کدام مان در خانه تلفن نداشتیم و برای هم نامه می نوشتیم. ایشان از روستا به خانه برادرش در شهر آمده بود. برادرش سرایدار مدرسه‌ای بود. آن زمان که نامه می نوشتیم من به آدرس برادرش نامه را ارسال می کردم. او در شهر درس می خواند و تابستان‌ها برای کشاورزی به روستا می رفت. سال ۶۳ پس از هور از هم جدا شدیم. او یک بار به خانه ما آمد و من از آمدنش بسیار خوشحال شدم. بعد از آن از او بی خبر بودم. سال‌های بسیاری فکر می کردم در گیر بود که به نحوی او را پیدا کنم. می دانستم که او بچه روستایی به نام «لاجیم» بود. سال‌های ۷۵، ۷۴ بود که جلسه‌ای با فرماندار داشتم. آن زمان در شهرداری کار می کردم. فرماندار جلسه داشت. منتظر فرماندار بودم روزنامه روی میز را برداشتم. آن زمان عکس شهدا را سمت راست و بالای روزنامه چاپ می کردند. ناگهان چهره او را دیدم، بسیار شوکه و ناراحت شدم. سال گذشته تصمیم گرفتم سر مزارش بروم. مزارش در روستای لاجیم بود. دوست بسیار خوبی بود.

### پرهیز از جنگ

امیدوارم هیچ بی تدبیری‌ای صورت نگیرد که به دنبال آن جنگی حادث شود. جنگ، مقوله بسیار سختی است. در جنگ هشت ساله ما، طرف مقابل فردی بی منطقی به نام صدام با عقیده‌های خاص خودش بود که این جنگ را به نوعی تحمیل کرد و جنگ ما نوعی دفاع و انجام وظیفه (حداقل از نظر نیروهای رزمی جنگ) بود. با وجود همه خطرات خوب و بد در جنگ، هیچ برآیند خوشایندی از آن نمی توان تصور کرد؛ نه برای افرادی که در جنگ بودند، نه برای آنها که درگیر تبعات جنگ شدند و نه برای تاریخ مملکت. هیچ شکلی از جنگ از نظر من پذیرفته نیست.

یکی از لحظاتی که در عمرم بسیار خوشحال شدم، لحظه‌ای بود که مرحوم هاشمی رفسنجانی قبول قطعنامه را اعلام کرد که بعد از آن هم بحث مرصاد پیش آمد و همزمان با آن عملیات، ما به نواحی جنوبی رفتیم (در خود مرصاد شرکت نکردم). روزی که آتش بس اعلام شد ما با بسیاری از دوستانمان جشن گرفتیم؛ البته شیرینی جشن فقط شربت ابلیمو بود. در نهایت می خواهم بگویم من و دوستانم نه تنها در این مملکت بلکه در هر جای دیگر دنیا طرفدار جنگ نیستیم.

سال ۱۳۷۷ بود که در آزمون استخدامی شرکت گاز شرکت و بعد از مراحل گزینش ۱۵ فروردین ۱۳۷۷ در شرکت گاز شروع به فعالیت کردم. ابتدا ناظر پروژه‌های ساختمانی بودم. پس از آن کارشناس پروژه‌های ساختمانی، کارشناس ارشد پروژه‌های ساختمانی و در حال حاضر هم رئیس ساختمان و نصب طرح تاسیسات زیربنایی هستیم. ▶

پایین تپه نشستیم و شروع به خوردن جیره جنگی کردیم و پوست بیسکویت‌هایی را که خوردیم همان جا انداختیم. در آنجا نماز صبح را خواندیم. یاد می آید آنجا پیام‌ها به صورت فرد به فرد از سر ستون که فرمانده بود به ته ستون که جانشین یا معاون فرمانده بود، انتقال پیدا می کرد. پیام‌های زیادی منتقل می شد از جمله اینکه درخواست داده بودند یک روحانی یا طلبه به اول ستون برود. سپس پیام از سر ستون و فرمانده آمد که برگردیم. ما از آن منطقه برگشتیم و نزدیکی طلوع آفتاب به مقرمان رسیدیم. حساب کنید فردای آن روز وقتی عراقی‌ها پایین تپه آمدند و آن همه پوست بیسکویت را دیدند، چقدر وحشت زده و متعجب شدند چون بدون اینکه متوجه شوند ما نزدیک خط دو و کنار توپخانه‌شان رسیده بودیم.

### ثبت خاطرات

این خاطره را در کتابم نوشته‌ام. کتابم را به یکی از دوستانم هدیه دادم و او درخواست کرد که دو عدد دیگر به او بدهم تا در کتابخانه اداره‌شان قرار دهد. یکی از کسانی که کتاب را خواند فرماندهام در عملیات آن شب بود. پس از آن طی تماس تلفنی که سال ۱۳۹۵ داشتیم، از او بعد از حدود ۳۰ سال پرسیدم که دلیل بازگشت‌مان چه بود. او گفت قرار بود نیروهای یگان‌های دیگر به ما برسند و نرسیدند و ما میان جلوتر رفتن و بازگشتن مخیر بودیم که برگشتیم.

مهر سال ۱۳۶۵ برای سومین بار به جبهه و این بار به منطقه جنوب اعزام شدم. این اعزام منتهی به عملیات «کربلای ۴» شد. آذرماه، دوره آموزشی غواصی را در هوای سرد و رودخانه اروند گذراندم. چند روز بعد از اتمام دوره، عملیات «کربلای ۴» شروع شد. به عنوان نیروی غواص در این عملیات حضور داشتیم. نمی توانم در مورد «کربلای ۴» صحبت کنم؛ یادآوری آن خاطرات حالم را به شدت بد می کند. سال ۶۶ تا ماه خرداد سال ۶۷ به واحد مهندسی جهاد مازندران در شلمچه اعزام شدیم. در این دوره بیسیم‌چی بودم و در کنار آن به نیروهای عملیاتی هم کمک می کردم. نیروها در آنجا در ساخت سنگر، سکوی تانک و خاکریزها و همه مواردی که به استحکامات ربط دارد، فعالیت می کردند. خرداد سال ۱۳۶۷ که مصادف با امتحانات سال چهارم دبیرستانم بود به خانه برگشتم و امتحانات را گذراندم. زمانی که برگشتم دو، سه امتحان برگزار شده بود. یاد می آید آن زمان کنکور در مرداد برگزار می شد. در حال آماده شدن برای کنکور بودم که عملیات مرصاد پیش آمد. اول مرداد راهی جبهه جنوب و هفت تپه و کوشک شدم. در زمان کنکور بازگشتم و امتحان دادم و بلافاصله به جبهه بازگشتم که دیگر جنگ تمام شده بود. چهارم یا پنجم شهریور بود که به خانه برگشتم.

یک سری بحث‌ها در جبهه جایگاهی نداشت. اگر قرار به حساب و کتاب، هزینه و فایده بود قاعدتا پایت را نباید در جبهه می گذاشتی چون از قبل هم مشخص بود محیط جبهه به چه صورت است و چه اتفاقاتی ممکن است رخ دهد. نخستین موضوعی که در معرض هرگونه تهدید قرار می گرفت، جان بود. وقتی جان در معرض تهدید باشد دیگر چیزی برایت معنا ندارد اما در جبهه حساب مادی جایگاهی نداشت. خودم هیچ حسی نسبت به آینده نداشتم؛ در واقع اصلا فکری برای آینده نکرده بودم. البته افرادی هم بودند که این گونه فکر نمی کردند. کتابی است به نام «مستقیم، اهواز» که در حال نوشتن آن هستم. این کتاب در مورد انسان‌هایی است که خط اول جبهه‌شان اهواز بود. این انسان‌ها بسیار مدعی بودند و من خاطرات تلخ و شیرینی از این افراد دارم. برآیند کتاب، طنزی از رفتار این افراد می شود؛ در واقع انسان‌هایی که به فکر منفعت بودند برداشتی طنزوار، می شود از کارشان کرد. هیچ جای قضیه رفتن به جبهه امنیت وجود نداشت که حالا انسان برای آینده خود هم برنامه‌ریزی کند جز همین مستقیم اهوازی‌ها که به صورت برنامه‌ریزی شده جاهای خاصی قرار می گرفتند. در جبهه دوستی بسیار صمیمی پیدا کرده بودم. همسن بودیم، او بچه شیرگاه بود. نامش



روایت جمشید پناهی و انانی، مسئول پروژه‌های مکانیک از خاطرات دوران دفاع مقدس

# رشادت جنوبی‌ها فراموش نمی‌شود

## حضور در خط مقدم جبهه و تجربه فرماندهی پایگاه

دوران سربازی در خط مقدم فعالیت می‌کردم؛ خط مقدمی که گارد ساحلی آبادان بود و به گردان ۷۰۷ رزمی تبدیل شد. فرض کنید در جایی قرار گرفته‌اید که قرار است عملیاتی انجام شود؛ بنابراین شما منتظر حمله هستید اما شرایط ما به گونه‌ای دیگر بود. پدافند، انسان را روانی می‌کند. شما باید خط و آب را نگه دارید؛ آبی که مرتب ۶ متر بالا و پایین می‌رود و جزر و مد می‌شود. ما در نزدیک‌ترین فاصله نسبت به عراق (۱۲۰ متر) در پایگاه ۲۵ شهید چمران بودیم و باید خط را نگه می‌داشتیم. ما فقط یک خط سنگر داشتیم اما عراقی‌ها از ترس‌شان موانع مختلف مانند سیم‌خاردار و نینزار داشتند. مسیر رفت‌وآمد از دهنه‌های هور بود که ما و آنها می‌توانستیم از آن حرکت کنیم. مرزبانی، کار مشکلی است؛ انتظار کشیدن هم همین‌طور. لب مرز همیشه باید انتظار می‌کشیدیم. نمی‌توانستیم سرمان را بالا بگیریم چون ممکن بود تیر بخوریم. ما تفنگ «ژ۳» و آنها پدافند هوایی داشتند. شب تا صبح لب رودخانه تنها بودم. سکوت محض بود. صداهای طبیعت، حیوانات درنده، موج آب، ماهی‌های درون آن قیامتی به پا می‌کردند. صدای طبیعت دیوانه‌کننده بود. هر لحظه با خودت می‌گفتی این دیگر عراقی است و الان از پشت تو را می‌گیرد. در این شرایط باید مطمئن می‌شدیم و شلیک می‌کردیم چون اگر یک تیر می‌انداختیم، ۱۰ تیر به سمت‌مان شلیک می‌شد. به‌طور مداوم منور می‌زدند که آنجا را مانند روز روشن می‌کرد و این‌گونه پیدایت می‌کردند. سرباز کم بود و باید با یک قبضه سلاح، ۶ ساعت پست می‌دادیم. در این شرایط آدم حس می‌کرد در خودش جمع می‌شود و نمی‌داند چه کار باید کند. همیشه باید صبر می‌کردیم و نمی‌دانستیم پایان این صبر چه خواهد شد.

بعد از یک‌سال از دوران خدمتم، فرمانده پایگاه شدم. بعد از فرمانده‌شدنم

در دو مرحله به جبهه رفتم؛ مرحله اول در قالب خدمت وظیفه سربازی و مرحله دوم در زمان تحصیل در دانشگاه و به‌صورت داوطلب. ۱۵ فروردین سال ۶۲ بود که در زمان گذراندن دوره خدمت سربازی به خط مقدم جبهه ارون‌رود اعزام شدم. آنجا درجه‌دار وظیفه و فرمانده پایگاه و تا پایان سال ۶۳ در آن بخش بودم. سال ۶۵ بود که به‌صورت داوطلب در یک دوره سه‌ماهه میان‌ترم تابستان از طریق مهندسی رزمی بسیج اعزام شدم. علت اینکه دوباره به جبهه رفتم این بود که اگر فردا فرزندم پرسید در زمان تجاوز دشمن چه کردی؟ بگویم به جبهه رفتم تا از میهنم دفاع کنم. چون دوره سربازی انجام وظیفه بود.

متولد خرمشهر هستم و جنوبی‌ها جنگ را از نزدیک لمس کرده‌ایم. سال ۵۹ که جنگ به‌طور رسمی شروع شد برای ما عادی بود. میان سال ۵۷ تا ۵۹ خمپاره پی‌درپی به خرمشهر اصابت می‌کرد. سال ۵۸ جنگ قومی راه انداختند. در بازار که راه می‌رفتیم، بمب منفجر می‌شد. در مسیر تشییع جنازه شهدا بمب‌گذاری می‌شد. در خرمشهر اتفاقات زیادی افتاد اما آغاز رسمی جنگ سال ۵۹ بود. عراقی‌ها می‌خواستند خوزستان را به عراق ضمیمه کنند و گفته بودند ما چند روزه آنجا را به تصرف خود درمی‌آوریم. مردم خرمشهر خانه‌ها و شهرشان را دست خالی ترک کردند و چیزی با خود نبردند چون فکر می‌کردند این جنگ هم زود تمام می‌شود.

فرزند بزرگ خانواده بودم و ۱۷ سال داشتم. دو برادر داشتم که ارتشی بودند؛ یکی‌شان نیروی دریایی و دیگری نیروی زمینی بود. پدرم کارمند اداره بهداشت بود. خانواده‌ام را به بهبهان آوردم و کم‌کم در آنجا ساکن شدیم. اعزام بچه‌های خرمشهر از بهبهان بود. دو سال بعد که دیپلم را گرفتم برای خدمت سربازی اعزام شدم. قسمت شد که دوباره برگشتم و در آبادان خدمت کردم.





ثبت کرده‌ام که هنوز هم آن را دارم. در دوره اعزام داوطلبانه باز هم قسمتم این بود که روی آب باشم. در این دوره به دلیل رشته تحصیلی‌ام که عمران بود در بخش مهندسی و پیاده کردن سنگرها روی آب فعالیت می‌کردم.

### پل‌های شناور

ما مدت طولانی تا زمانی که گروهان دیگری روی آب راکد (هور) بیاید، می‌ماندیم. جانوران زیادی در آب بودند و کافی بود تا یک نیش ماهی به پایت بزند؛ تا ۲۴ ساعت پاهایت بی‌حس می‌شد. ارتفاع نیزارها به ۶ متر می‌رسید. ما بین نیزارها و درحالی که روی پل‌های شناور بودیم، سنگرهای بتونی راه‌اندازی می‌کردیم. به ما پلانی می‌دادند و می‌گفتند در این جنگل نیزار آن پلان را می‌خواهند. ما به محل می‌رفتیم و نیزارها را می‌زدیم و آنها را با قایق می‌کشیدیم. فلت‌هایی به صورت یک متر در دو متر بودند که آنها را در هم قلاب می‌کردیم و طبق پلانی که داده بودند ما پلان سطح را پیاده می‌کردیم. سپس افراد دیگر سنگرهای پیش‌ساخته را (که به صورت بلوک‌هایی مانند تیرهای بتونی بود) می‌آوردند. اینها داخل هم شاسی می‌خورد و بعد دورشان گونی‌های خاک می‌گذاشتند. در این مدت سطح آب در طول شبانه‌روز جزر و مد می‌شد. گاهی ممکن بود به دلیل مد بسیار زیاد از سمت عراقی‌ها دیده شویم. ما در محلی که بعد از هورالهیوزه و هورالعظیم قرار داشت، مستقر بودیم که در منطقه سوسنگرد و انتهای خط عراق قرار داشت. جنگ اصلا خوب نیست و بسیار خانمان‌سوز و اثراتش بسیار زیان‌بار است. آقا (مقام معظم رهبری) درست فرمودند که اگر ما گروهی نداشتیم که بیرون از مرز را پوشش دهد الان جنگ در همدان و کرمانشاه بود. مگر صدام نگفت که من چندروزه ایران را می‌گیرم؟ این مقاومت‌ها اگر نبود ما چیزی نداشتیم.

در زمان دانشجویی به شرکت ملی حفاری رفتم و تقاضای کار دادم. تقاضاها را جمع کردند و به وزارت نفت فرستادند. وزارت نفت تماس می‌گرفت و ما را برای مصاحبه فرامی‌خواند. نیروها را برای ستاد عملی و فنی جبهه و جنگ می‌خواستند. آن زمان عراق ایستگاه‌های گاز ما را می‌زد؛ به همین دلیل به جنوب رفتیم. در آنجا به عنوان ناظر عملیات بتون‌ریزی بودم. سپس به مدت ۵ سال در انبار شهید طاهری ناظر ساختمان و بعد از آن در پالایشگاه بیدبلند مسئول امور بیمان‌ها و سپس مهندس ارشد پروژه‌های ساختمانی و در نهایت مسئول پروژه‌های مکانیک شدم. ▶

مسئولیتم چندبرابر شد. باید یک گروه سرباز را هدایت می‌کردم. با اینکه کنار آب بودیم اما زمان‌های زیادی آب نداشتیم. گودال‌ها و برکه‌هایی بود که آب در آنها جمع می‌شد و ما از آب آنها استفاده می‌کردیم تا نیروهای تدارکات برایمان آب بیاورند. به ما قرص‌های ضد میکروب داده بودند؛ آنها را داخل آب می‌انداختیم و بعد از کشته و ته‌نشین شدن موجودات داخل آب، آن را می‌خوردیم. خسروآباد یا جاده گارد ساحلی، ارتفاعش بلند بود و در تیررس عراقی‌ها قرار داشت. از این راه برایمان آب می‌آوردند. آنجا سربازهای بسیاری شهید شدند حتی سربازهایی که خدمت‌شان تمام شده بود. در طول روز، ۴ بار جزر و مد می‌شد. در زمان مد، آب با سرعت بسیار سنگر را دربرمی‌گرفت و بعد از نیم‌ساعت راهش را می‌گرفت و می‌رفت. آموزش‌های خود منطقه بود که بر تجربه می‌افزود. مثلاً از روی صدای خمپاره‌ها متوجه می‌شدیم چه نوعی از خمپاره شلیک شده است. خمپاره ۶۰ صدا ندارد و تنها زمانی که شلیک می‌شود صدای کوتاهی می‌دهد. عراقی‌ها خمپاره را به درخت‌های نخل بالای سرمان می‌زدند تا برگ‌های آنها آتش بگیرد. درخت نخل وقتی آتش می‌گرفت مثل بنزین می‌سوخت و از این راه سنگرهایی هم که زیر درخت‌ها بودند از بین می‌رفتند. در بسیاری از مواقع نیزارها را برای از بین بردن پوشش ما آتش می‌زدند و سنگر لخت می‌شد.

### برگ‌های نخل

یادم می‌آید روزی عراقی‌ها طبق عادت‌شان ما را به گلوله بستند. زمانی که آنها خمپاره زدند خمپاره به نخلی برخورد کرد که نزدیک سنگر ما و با فاصله‌ای از سنگر مهمات بود. برگ‌های درخت نخل آتش گرفت و روی سنگرها افتاد و سنگرها شروع به سوختن کردند. آن زمان فرمانده بودم. یکپارچه کردن رزمندگان بسیار سخت بود. آنها همس من و از شهرهای مختلف آمده بودند. در لحظه آتش‌سوزی همه پراکنده بودند. من آنها را سازماندهی کردم و تک‌تک آنها را داخل سنگرها فرستادم. بسیار احساس مسئولیت می‌کردم. خودم تنها بیرون سنگر ماندم و با شبکه‌ای که در آن آب ذخیره کرده بودیم (وقتی مد آب اتفاق می‌افتاد برای مصارفی از قبیل دستشویی و حمام آب ذخیره می‌کردیم) شروع به خاموش کردن سنگر مهمات کردم. ما برگ‌های نخل روی سنگرها را جمع نمی‌کردیم تا عراقی‌ها فکر کنند در این سنگرها کسی سکونت ندارد. عراقی‌ها خمپاره آتش‌زده بودند. خمپاره آتش‌زده بعد از اصابت پخش می‌شود و تکه‌هایش مانند تکه‌های زغال، اطراف را می‌سوزاند و باعث آتش‌سوزی می‌شود. هر دفعه آب را برمی‌داشتیم و روی آتش می‌پاشیدیم، عراقی‌ها یک تیر به سمت شلیک می‌کردند. سرباز من را دیده و مکانم را رصد کرده بود. آتش تقریباً خاموش شده بود که حسی درونم گفت ممکن است سرباز عراقی دفعه بعد شکار کند. مکانم را سریع عوض کردم که بلافاصله بعد از آن، تیربار بشکه آب را درو کرد و از جای جای بشکه، آب بیرون می‌ریخت. اگر یک لحظه غفلت کرده بودم الان اینجا نبودم. آن دوران با اینکه سخت بود اما در ما ذوق خاصی پدید می‌آورد. آدم احساس «بودن» می‌کرد.

قبل از خدمتم در ۱۹ سالگی ازدواج کردم. ۲۰ روز از ازدواج گذشته بود که به سربازی رفتم. همسرم برای رفتنم به جبهه نگرانی و دلهره داشت اما فرهنگ آن زمان متفاوت بود. دیدگاه این نبود که چون من ازدواج کرده‌ام نباید بروم. این تکلیف بود و باید انجام می‌شد. آن زمان، ازدواج هیچ مانعی برای این کارها نبود. در واقع زمانی که ازدواج می‌کردی انکار دلگرمی‌ات بیشتر می‌شد و همسرت همفکرت بود. در ۲۹ بهمن ۶۲ که دخترم به دنیا آمد، در خط مقدم بودم. من خاطرات روزانه خدمت سربازی‌ام را در دفتر



بِسْمِ تَعَالَى

**شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران را در فضای مجازی دنبال کنید**

**وب سایت:**

[www.nigceng.ir](http://www.nigceng.ir)

**پست الکترونیکی:**

[info@nigceng.ir](mailto:info@nigceng.ir)

**عضویت در پیام رسان سروش:**

<https://sapp.ir/nigceeng>

**عضویت در پیام رسان بله:**

<https://ble.ir/nigceng>

**عضویت در پیام رسان آی‌گپ:**

<https://iGap.net/nigceeng>

**عضویت در پیام رسان ای‌تا:**

<https://eitaa.com/nigceeng>

**آپارات:**

[www.aparat.com/nigceng](http://www.aparat.com/nigceng)



شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران  
روابط عمومی





شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران  
روابط عمومی



اپلیکیشن توسعه گاز

تهران- خیابان طالقانی- نبش خیابان مفتح- شماره ۲۰۰

تلفن: ۸۸۸۳۰۸۸۲

فکس: ۸۱۳۱۳۲۳۲

[www.nigceng.ir](http://www.nigceng.ir)

Email: [info@nigceng.ir](mailto:info@nigceng.ir)

[www.aparat.com/nigceng](http://www.aparat.com/nigceng)

# نہایت

