گفت وگو با مدیر عامل شرکت پتروپارس

شرکت های نفتی خارجی دیگر یکه تاز نیستند

شرکت پتروپارس از زمان تأسیس تاکنون، فراز و نشیب های زیادی طی کرده و با تحولات مدیریتی متعددی مواجه شده است. اما با تمام اینها، اولین دستاورد عینی آن یعنی راه‌اندازی فاز یک حوزه گازی پارس جنوبی نشان از آن دارد که این شرکت با وجود تمام مانع تراشی ها توانسته اهداف اصلی تأسیس خود را محقق کند، مانع تراشی ها و برخوردهایی که اگر نبود... منوچهری مدیرعامل شرکت پتروپارس از عملکرد این شرکت می گوید:

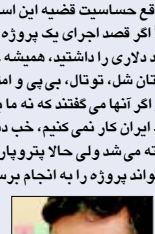
عکس: کاووس صادقلو

*** فاز یک حوزه گازی پارس جنوبی، به تازگی توسط رئیس جمهوری افتتاح شد و به بهره داری رسمی رسید . می خواهم بدانم زمانی که این پروژه به ثمر رسیده با توجه به اتفاقاتی که برای شرکت پتروپارس افتاده بود، شما چه احساسی داشتید؟**

–حقیقت مطلب این است که با مجموع شرایطی که در چند سال اخیر در شرکت پتروپارس به وجود آمده بود ونگرانیهایی که راجع به تأمین مالی پروژه، حفظ نیروها، انسجام مدیریتی پروژه وجود داشت و همینطور قابلیت بهره برداری فاز یک به حدی بود که دوستان خود ما را هم نگران کرده بود و راجع به ارزش کاری که انجام شده، قابل اعتماد بودن آن، شک و تردید می کردند. تیم مدیریت پروژه پتروشیمی پارس با درکی که از کارداشت، امیدوار بود که می تواند این کار را به خوبی انجام بدهد. زمانی که خود من مدیریت پتروپارس را به دست گرفتم، آن موقع به وزیر نفت گفتم که با توجه به گسترش شرکت و اهمیتش اجازه بدهید که من در فاز ۱ مسؤولیتی نپذیرم و با وجودی که ایشان به ظاهر این حرف را از من پذیرفتند، ولی می دانستند که ما را وارد چه ماجرایی کرده اند چون به عنوان مدیر پتروپارس، عملاً هفته های اول عمده انرژی من را فاز ۱ گرفت، در روی سکوها، در جلسات متعدد با پیمانکاران مختلف، مسائل تأمین مالی، مسائل حمل و نقل و ... به طور کلی در بخشهای مختلف کار درگیر بودیم. در دوره معدودی بخشی از کار، به طور محدود از پتروپارس گرفته شده بود که در نهایت با اقدامات صورت گرفته من به آقای وزیر اعلام کردم ما قادریم همانطور که تیم پروژه آمادگی دارد، با قوت تمام و با توانایی فنی کامل پروژه را به انجام برسانیم. و ایشان هم اعتماد کردند . ما برای دوام پروژه یک رقم مالی نیاز داشتیم و تأمین مالی از طریق شرکت نیکو انجام شد، تیم مدیریت پروژه هم بادلگرمی و توانایی بیشتر به کار پرداخت. هر جا که زیر مجموعه ما کندی و سستی نشان می داد، پیمانکاران ما و عوامل خود ما باز با پیمانکارهای دست دوم و سوم مرتبط می شدند تا مشکل رفع شود. طبیعتاً ریسک های زیادی بود. مثلاً برای لوله گذاری ۱۸ اینچی بین دوتا از سکوهای ما در داخل دریا که در این زمینه، کار ما و این شیوه تقریباً اولین بار بود که در دنیا انجام می شد ولی همکاران ما با درک فنی ای که داشتند ریسک این کار را پذیرفتند و انجام شد. به هر حال جلسات متعددی با پیمانکاران داشتیم. ما به عنوان مدیر پروژه ریسک این را پذیرفتیم که چاهها باز باشد و این خطر را به جان پذیرفتیم . پیمانکار ما، شرکت صدرا اطمینان داد و قبول مسؤولیت کرد. به طور خلاصه بگویم که همزمان، مجموعه تصمیم گیریهای سخت و دشواری را داشتیم تا پروژه راه اندازی بشود. بویژه اینکه کارفرما در بعضی موارد وسواس فوق العاده نشان می داد. اما به هر ترتیب خدا هم کمک کرد و با همتی که همکاران و پیمانکارهای ما به خرج دادند، این پروژه در مراحل مختلف کلید خورد. دو تیرماه یا مردادماه سال قبل بود که گاز از پالایشگاه فاز ۲ به ما رسید، برای اولین بار که نتیجه خوبی گرفتیم و اگر من بخواهم برای بهره برداری زمانی را عنوان کنم باید بگویم بهره برداری پالایشگاه عملاً در سال ۸۲ انجام شد و در واقع در مرداد ۸۳ می توانستیم به طور کامل پالایشگاه را در مدار داشته باشیم، چه خشکی و چه دریا، در شهریور ۸۳ هم تحویل بهره بردار شد. سکوها هم باید هر کدام مرحله مرحله وارد مدار می شدند. اینها به اصطلاح با دردسر نسبتاً کمی وارد مدار شدند، البته مشکلاتی هم پیدا کردیم. اما به سرعت طرحها بازنگری شد و با بررسی مدارک فنی و کمک از مهندس مشاوری که داشتیم، مشکلی که رفع آن به طور متعارف شاید ۶ ماه طول می کشید، با برنامه ریزی های فشرده در مدت ۱/۵ ماه برطرف شد. البته کارفرما باز هم راجع به عملکرد صحیح این سیستم مطمئن نبود ولی خوشبختانه جواب داد نتیجه عینی بسیار موفقیت آمیز بود و ما می توانیم ادعا کنیم که بهترین عملکرد را در بین پالایشگاهها الآن فاز یک دارد.

مشکل دیگری قبل از افتتاح رسمی پیدا کردیم که در نقطه ای از یک مخزن به طور غیر قابل انتظار و عجیبی نشتی مشاهده شد، این نشتی می توانست خطرناک باشد ولی وقتی سازندگان آن بازدید کردند، این طور مطرح شد که این یک مورد استثنایی است و به دلیل یک ضعف در ساخت آن در ایتالیا رخ داده است. با اینکه مدارک کافی هم بود کنترل کیفیت این کار انجام شد ولی متأسفانه این ضعف بود. ماشین سازی اراک به طرح و نقشه ای که به تأیید طرف ایتالیایی رسید، مسؤولیت بازسازی این مخزن را به عهده گرفت.

در واقع حساسیت قضیه این است که قبلاً اگر قصد اجرای یک پروژه یک میلیارد دلاری را داشتید، همیشه جلوی چشمتان شل، توتال، بی پی و امثالهم بود و اگر آنها می گفتند که نه ما با این شرایط ایران کار نمی کنیم، خب دست ها بسته می شد ولی حالا پتروپارس می تواند پروژه را به انجام برساند



کار بسیار سنگینی بود ولی در نهایت مخزن رفع عیب شد و... البته این ماجراها در هر شرکتی و در هر کاری اتفاق می افتد. ولی چون این اولین کار پتروپارس بود و کاری بزرگ را انجام می داد، طبیعتاً حساسیت و نگرانی خاصی مطرح بود ولی این مراحل طی شد و ما امروز در یک نقطه مطلوبی قرار گرفتیم و پالایشگاه دارد با ظرفیت صد درصد کار می کند.

***بهره برداری از فاز ۱ پارس جنوبی اولین کار یک مدیریت ایرانی در بخش صنعت نفت است که در این وسعت صورت گرفته است. آیا در انجام پروژه کار فرما یا بخش اجرایی هیچگونه ابهام و واهمه ای نداشتند که ممکن است نتوانند این کار را انجام بدهند یا اینکه کار با نقص زیادی انجام بگیرد؟**

–رگه هایی وجود دارد که این نگرانی را به حداقل می رساند. نمی توانیم بگوییم که نگرانی وجود ندارد. یکی از مدیران ارشد وزارت نفت بعد از بازدیدی که چند ماه پیش از پروژه داشت مطمئن شد که این پروژه می تواند به بهره برداری کامل برسد و کار در حد استاندارد بالایی انجام شده، به من گفت که ما حتی در خود صنعت نفت تردید جدی داشتیم اما به قول یک نفر که گفت: این ماکت بزرگی است که ساخته شده و امروز نگرانی نداریم که این پالایشگاه در استاندارد مطلوبی می تواند بهره برداری شود. اگر مروری کوتاه به مراحل کار داشته باشیم، می بینیم شرکت پتروپارس طراحی اساسی پروژه را به یک مشاور بین المللی سفارش داده است. مشاور بین المللی کار را با استانداردها و فرمهای جهانی تحویل پتروپارس داد. بعد ازآن پتروپارس مناقصه را برگزار کرد. در این بخش هم کل پروژه را به زیرمجموعه هایی تقسیم کرد و اموری را که می دانست به دست ایرانیها می تواند اجرا شود، به تنهایی به ایرانیها واگذار کرده وبخشهایی که بزرگتر بودند، مثل پالایشگاه را به مشارکت ایدرو و دایلم واگذار کرد. خب ایدرو استعداد قوی در ساخت و نصب داشته و شرکت دایلم کره هم در کنارش بوده است.

در سازه های دریایی شرکت دریایی صدرا بود، منتهی با امکانات محدود در کنارش ساموسونگ کره را آورده که کار مهندسی را بیشتر، آن انجام دهد. در واقع یک آرایشی در تقسیم کار و تقسیم وظایف انجام شده تا از انجام کار و کیفیت آن اطمینان حاصل بکند. ما بعد از اینکه کار را به پیمانکارها دادیم، دفاتر مهندسی این پیمانکارها را تحت نظارت خود بردیم. جایی که پتروپارس کارشناس داشته، خودش این کارشناسها را فرستاده، جایی که نداشتیم، کارشناسهای خارجی دیگر را به کمک گرفتیم. در کار کنترل کیفیت، پتروپارس بهترین نیروهای صنعت نفت را جمع کرد و به کار گرفت. البته ریسکهایی در هر کاری وجود دارد. ممکن است بگویید ریسکهای این کار بالا بوده. بله، طبیعتاً بالا بوده است، ولی ما اگر ریسک پذیری نمی کردیم، نمی توانستیم ادعا بکنیم که شاید در کل خاورمیانه تنها شرکت غیراروپایی یا غیرژاپنی هستیم که توانستیم چنین پروژه میلیارد دلاری را هندل کنیم.

در ادامه صحبتم مثالی می زنم: به طور مثال وقتی کسی ادعا کند که می تواند یک برجی را بسازد، لازم نیست که این فرد مهندس محاسب باشد، چون شرکتهایی هستند که کار محاسباتی را انجام می دهند. لازم نیست که کارخانه در و پنجره سازی داشته باشد، لازم نیست که مالک کارخانه آسانسور یا پله برقی باشد. آن شرکت فقط باید تشخیص بدهد که سلسله مراتب این کار چیست؟ سازنده های معروف چه کسانی هستند؟ چطور می تواند اینها را کنترل و بر کارشان نظارت بکند؟ تقسیم کارها به چه شکل است؟ ممکن است پله برقی برج را از ژاپنی ها بگیرد، ممکن است شیشه دوجداره از آلمان بیاید و یا هر چیز دیگر... ولی در مجموع برای این شرکت که توانسته ساخت برج را در ظرف زمانی و با هزینه مورد انتظار و کیفیت مورد انتظار تمام بکند، این طور ثبت می شود که می تواند یک برجی درست کند. راه اندازی پالایشگاه هم همینطور است. یعنی گرچه پتروپارس تعداد زیادی از شرکتهای خارجی و بزرگترین پیمانکاران ایرانی را به خدمت گرفته، ولی در تعریف و تقسیم این کار و جمع کردن و راه اندازی پروژه، قابلیتی از خود نشان داده و امروز پالایشگاهی را راه اندازی کرده که روزی ۴۰ هزار بشکه نفت و گاز و یک میلیارد متر مکعب گاز در روز تولید می کند.

استراتژی اصلی پتروپارس بالا بردن و تقویت توان مدیریت پروژه های بالادستی نفت است. این چیزی است که با وجود سابقه دهها ساله در بخش نفت و استقلالی که ما داشتیم، در کشور وجود نداشته. ما در بهره برداری پروژه، لوله گذاری و اجزای کار هم خیلی پیشرفت کردیم، ولی در اینکه یک پروژه را از ابتدا تا انتها تعریف و جمع کنیم، آن هم در چنین مقیاسی، سابقه نداشته و این کار اولین بار در پتروپارس انجام شده است.

*** بعد از راه‌اندازی فاز یک در سطح جهانی، نشان داده شد که پتروپارس می تواند این کار را انجام دهد. آیا از شما دعوت به کاری شد یا توانستید در مناقصات پروژه های خارج از کشور شرکت کنید؟**

– استراتژی پتروپارس این است که با توجه به حجم عظیم کارهایی که در داخل کشور وجود دارد، نقش بیشتری در پروژه های داخلی بگیرد ولو در کنار خارجیها و با همکاری آنها. الآن در برنامه ده ساله دولت عنوان شده که قرار است سالی ده میلیارد دلار در صنعت نفت و پتروشیمی سرمایه گذاری شود. پس باید یک ظرفیت سازی سنگینی در داخل انجام بشود و ما بتوانیم پروژه های بزرگ را باز کنیم، خرد کنیم و نقش ایرانیها را در سلسله مراتب پروژه افزایش دهیم. ما علاقه داریم که در پروژه ای در خارج کشور هم درگیر بشویم، برای اینکه استانداردهای جهانی را در خارج از کشور هم به کار ببندیم و بتوانیم تجربه همکاری را در خارج از کشور داشته باشیم و نیروهای ما هرچه بیشتر بین المللی بشوند و... ولی کار اصلی ما برای سالهای سال در ایران خواهد بود، همان طور که می دانید، پروژه ببد بلند یک پروژه ۱/۵ میلیون دلاری است که ما به عنوان مدیر پروژه درگیرش شدیم. این روزها مناقصاتش تمام شده و این پروژه را به نیابت از شرکت گاز به عهده گرفتیم. در پروژه فازهای ۱۵ و ۱۶ و نیز ۱۷ و ۱۸ هم که به نوعی با هم انجام می شود، شانس زیادی داریم. قیمتی که پتروپارس پیشنهاد داده، از دید شرکت نفت، منطقی ترین قیمت بوده و امیدواریم که قرارداد یکی از این دو پروژه را ببندیم. همین طور با هند پروژه مشترکی را داریم تعریف می کنیم. در پروژه دیگری که الآن نمی خواهم اسم ببرم، با شرکت نفت وارد مذاکره شدیم. بنابراین در داخل کشور پتروپارس دارد وارد کارهای بسیار سنگین می شود تا آن هنر اصلی و جوهر کار که در پتروپارس وجود دارد، یعنی شناخت پروژه های بزرگ، تعریف و طبقه بندی کاری آنها و تقسیم کار را به کار بندد.

بعضی از کارهای مهم در پارس جنوبی است که وزارت نفت می خواهد با سرعت و کیفیت مطلوبی انجام بشود. برای مثال برگزاری مناقصه یک نیروگاه ۱۶۰ مگاواتی که مدتها بحثش شده بود را دو ماه پیش شرکت نفت به پتروپارس واگذار کرد. ما ظرف ۲ ماه اسناد را به سرعت تهیه و مناقصه را برگزار کردیم و هفته گذشته پاکتهای قیمتی باز شد. یک پروژه بود که برآورد اولیه اش حدود ۹۵ میلیون دلار بود و خوشبختانه ما قیمتها را به ۶۸ میلیون دلار رساندیم و این، نشان دهنده سلامت و سرعت انجام کار در این مناقصه بود. مناقصه دیگر را برای کابل زیردریایی و ارتباطات راه دور کل پارس جنوبی برای ۱۰ فاز به عهده پتروپارس گذاشتند که مناقصاتش دارد انجام می شود و به زودی برنده ها اعلام خواهند شد.

به طور کلی آنجا که ما قبلاً اپراتورهای نفتی بین المللی را دعوت می کردیم، الآن پتروپارس می تواند همان کار را انجام بدهد و این بالاترین ارزش افزوده را برای کشور دارد. در واقع اگر بخواهیم به زبان بهتر بیان کنیم، برای یک پروژه بزرگ شاید ده لایه مدیریتی وجود داشته باشد که آن لایه های بالاتر بسیار ارزشمندتر است، ولی ما قبلاً حق نداشتیم وارد لایه های بالایی بشویم. درحالی که الآن توانسته ایم از بالاترین لایه ها، کار را شروع بکنیم. یعنی نه تنها توانستیم لایه های بالاتر را به عهده بگیریم بلکه سهم داخل را هم مرتب افزایش دادیم.

*** یعنی شما فکر می کنید که رقیبی جدی برای شرکت های خارجی در پروژه های داخلی نفت تلقی می شوید؟**

مطمئناً. این واقعیت دارد و حرف گزافه ای نیست. منتهی ما اعتقاد داریم که شرکت های خارجی همچنان باید به ایران بیایند و اصلاً بنا نداریم بگوییم خب حالا همه کار را ما می توانیم انجام دهیم چون هم کار خیلی گسترده است و هم آنها صاحب تکنولوژی روز هستند، صاحب تجربه زیادی هستند و از ما خیلی جلوترند. ما در کنار آنها سال های سال باید کار یاد بگیریم. مهم این است که انحصار از آنها

ما (پتروپارس) الآن دولتی شده ایم. این دولتی شدن هم مضاری داشته و هم منافعی. مضارش این است که اختیارات ما روز به روز محدودتر می شود و نمی توانیم رویه متعارفی را برای سرعت دادن به کارمان به کار بگیریم

برداشته شده و آنها یکه تاز میدان نیستند. آنها می دانند که اگر در پروژه ای سعی کردند کارفرما را بازی بدهند و گرفتاری ایجاد بکنند، سریعاً شرکت پتروپارس این توان را دارد که بیاید و وارد مذاکره بشود. در واقع حساسیت قضیه این است که قبلاً اگر قصد اجرای یک پروژه یک میلیارد دلاری را داشتید، همیشه جلوی چشمتان شل، توتال، بی پی و امثالهم بود و اگر آنها می گفتند که نه ما با این شرایط ایران کار نمی کنیم، خب دست ها بسته می شد ولی حالا پتروپارس می تواند پروژه را به انجام برساند. البته نمی آید. اگر با پتروپارس برخورد بسته بشود، پتروپارس هم با زیرمجموعه های ایرانی دیگر بسته برخورد می کند. آنها هم همینطور و این دید بسته توسعه پیدا می کند. بنابراین اگر بخواهیم بدنه صنعت نفت و توسعه صنعت نفت را به صنعت کشور و بخش خصوصی وصل بکنیم، باید سازمان واسطه مان کارآمدی و دست بازداشته باشند و بتوانند فرصت آفرینی بکنند. این در درجه اول به یک نگرش استراتژیک تعیین کننده برمی گردد که باید مدیران ما داخل و چه در خارج از کشور جمع کنیم.

حالا در شرایط تحریم اقتصادی هم می توان با آنها وارد قرارداد شد و پروژه را به انجام رساند.

یعنی این احساس در شرکت های خارجی هم به وجود آمده که دیگر نمی توانند سر کارفرما کلاه بگذارند یا با کارفرما راجع به قیمت ها و ... بازی کنند؟

به هرحال این بحث یک معامله است. آنها در معامله شان مسائل سیاسی را هم مدنظر دارند. مسائل داخل کشور ما را هم همین طور. ولی به طور مسلم آنها به این نتیجه رسیده اند که این بار کارفرمایشان با اعتماد به نفس بیشتری با آنها صحبت می کند، این بار از انحصار خارج شده اند و ایران می تواند فرصت های دیگری پیدا بکند. منتهی من تأکید می کنم که این صحبت ها به این معنی نیست که ما نمی خواهیم خارجی ها در ایران کار بکنند. فکر می کنم که کشور باید برای توسعه منابع نفت و گازش شرایط را فراهم کند تا آنها بیایند در ایران کار بکنند، آن هم با قیمت های مناسب و با شرایط مناسب. منتهی ما هستیم که باید حرف آخر را بزنیم و تصمیم بگیریم. تصمیم را سر میز مذاکره طرف ایرانی می گیرد و این خیلی مهم است.

*** پیش بینی می کنید که چه زمانی بتوانید در حد یک شرکت قدرتمند خارجی در معاملات نفتی و در گرفتن پروژه های نفتی نقش ایفا بکنید؟**

این برمی گردد به حمایت کشور و به انضباط هایی که برای این شرکت قائل می شوند. ما باید این را بپذیریم که اگر بخواهیم پتروپارس یک شرکت نفتی بشود و رقیب و همپای شرکت های خارجی باشد، باید امکان فعالیت راحت تری داشته باشد. شما باید بتوانید کارمند خارجی بگیرید، باید بتوانید قراردادهایتان را به سرعت ببندید. شما باید بتوانید دفاتری در داخل و خارج از کشور داشته باشید، باید پشتوانه مالی داشته باشید...این اختیارات و حمایت هایی است که باید از چنین مجموعه ای بشود. ما در گذشته در کشورهای دیگر هم شاهد بودیم که شرکت های معروف به هفت خواهران همه چیز نفت دنیا در اختیارشان بود. اما برخی از کشورها توانستند بازیگران جدید را به میدان بیاورند. مثل مالزی که پتروناس را آورد. شرکت های چینی به میدان آمدند که واقعاً رشد این شرکت های چینی عجیب بوده است. شرکت های هندی به بازارهای جهانی نفت وارد شدند، شرکت های برزیلی و استرالیایی آمدند، ... اینها در پروسه ده ساله یا حداکثر ۱۵ ساله می توانستند ده درجه ای رساندند که می توانند هم در خارج از کشور و هم در داخل کشور خودشان در امر سرمایه گذاری و توسعه حضور جدی و فعال داشته باشند. ما باید در کشورمان به این کار سرعت بدهیم و بتوانیم یک اپراتور نفتی و یک شرکت نفتی داشته باشیم که از چابکی لازم برای مشارکت در میادین نفتی خارج از کشور، توسعه میادین نفتی داخلی و نیز شریک شدن با خارجی ها برخوردار باشد. پتانسیل نیروی انسانی کار در کشور وجود دارد. در این مورد هیچ شکی نیست. تجربیات بسیار ارزشمندی در صنعت نفت وجود دارد. اعتماد مسؤولین و دولت و مجلس را می خواهد که به هرحال دست این مجموعه را با اختیارات ویژه ای باز بگذارند تا قدرت مانور داشته باشد. ما (پتروپارس) الآن دولتی شده ایم. این دولتی شدن هم مضاری داشته و هم منافعی. مضارش این است که اختیارات ما روز به روز محدودتر می شود و نمی توانیم رویه متعارفی را برای سرعت دادن به کارمان به کار بگیریم. خب از آن طرف دولت حداقل اعتمادش به ما بیشتر شده و می داند که جریان پولی در پتروپارس چگونه است. درآمدها، هزینه ها و ... چون کاملاً تحت نظارت هستیم و می ترسند به همه اینها پی ببرد. ما در واقع الآن به دنبال این نیستیم که شرکت پتروپارس غیردولتی بشود ولی می گوییم که این شرکت باید از انضباط های خاصی برای تشکیل بازوهای فنی اش برخوردار شود.

ما ممکن است نیاز به تشکیل دفاتر مهندسی ای داشته باشیم و چند کارشناس خارجی استخدام بکنند. این شیوه ای است که حتی چینی ها برای بین المللی شدن به کار بستند، با اینکه آنها در گذشته خیلی محدود بودند امروز آنها توانسته اند به سرعت سیستم شان را رشد بدهند و به یک حد استاندارد برسانند. این کار لازم است چرا که ارزش افزوده ای که این گونه شرکت ها برای ما در کشور می توانند ایجاد بکنند، فوق العاده است. درآمد همین فاز، تقریباً یکساله هزینه را جبران می کند. یعنی یک میلیارد دلار هزینه، ارزش محصولات ما در یک سال است و مهمتر از همه اینکه فرصت کار در صنعت نفت باید به کارآفرینان ایرانی و شرکت های ایرانی واگذار بشود. جایی بخش خصوصی و جایی بخش دولتی. اینها در یک فضای بسته و در یک نگرش بسته به وجود نمی آید. اگر با پتروپارس برخورد بسته بشود، پتروپارس هم با زیرمجموعه های ایرانی دیگر بسته برخورد می کند. آنها هم همینطور و این دید بسته توسعه پیدا می کند. بنابراین اگر بخواهیم بدنه صنعت نفت و توسعه صنعت نفت را به صنعت کشور و بخش خصوصی وصل بکنیم، باید سازمان واسطه مان کارآمدی و دست بازداشته باشند و بتوانند فرصت آفرینی بکنند. این در درجه اول به یک نگرش استراتژیک تعیین کننده برمی گردد که باید مدیران ما