

الفصل الرابع
إنهاء امتيازات شركات النفط الأجنبية
وإنشاء
الهيئة القطرية لإنتاج البترول

4-1 مهمة تستحق المحاولة

في إطار سياسة المشاركة الوطنية في شركات النفط الأجنبية العاملة في الدول الاعضاء في منظمة الاوبك، توصلت حكومة قطر عام 1976 إلى اتفاق مع كل من شركة نفط قطر (العمليات البرية) وشركة شل قطر (العمليات البحرية)، الشركتان الرئيسيتان العاملتان في إنتاج الزيت والغاز في قطر، إلى استرداد كامل ملكيتهما بالتراضي بدل تأميمهما.

ومن أجل إدارة نشاطات العمليات البرية والعمليات البحرية في قطاع النفط تم تأسيس الهيئة القطرية لإنتاج البترول بموجب مرسوم رقم (102) لسنة 1976 بتاريخ 16-10-1976 حدد اختصاصات الهيئة "بعمليات البحث والتنقيب والكشف والإنتاج والتنمية والنقل والتخزين للموارد الهيدروكربونية في قطر وكذلك القيام بجميع الأعمال المؤدية والمساعدة لتحقيق غرضها". وبذلك أصبحت الهيئة مسؤولة عن جميع عمليات إنتاج النفط والغاز المعروفة في قطر واحتياطياتهما والأنشطة المتعلقة بهما والتي كانت تقوم بها شركات النفط الأجنبية صاحبة الامتياز التاريخي في الحقول البرية والحقول البحرية.

وفي مطلع عام 1977 وبعد أكثر من عامين من عملي في قطاع النفط عينت نائب رئيس مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول والتي ضم مجلس إدارتها أيضا الزميل عبد الله حسين صلات عضو مجلس إدارة المؤسسة ونائب مدير إدارة شؤون البترول في وزارة المالية والنفط رئيسا. كما ضم مجلس الإدارة في عضويته كل من الزملاء الكرام: عز الدين الصايغ مدير إدارة الهندسة في المؤسسة والمهندس المدني في شركة شل قطر سابقا، وعلي غصاب الهاجري الموظف في العمليات البحرية، ومدحت عبد اللطيف مدير مكتب وزير المالية والبترول. وقد جاء تعيين مجلس إدارة الهيئة من خمسة أشخاص من خارج الصف الأول من المدراء المتصارعين على السلطة والنفوذ في قطاع النفط ربما تعبيرا عن رغبة متخذ القرار في إبعاد الهيئة ذات الأهمية الاستراتيجية التي آلت إليها العمليات البحرية (عمليات شركة شل قطر) والعمليات البرية في دخان ومسيعيد (شركة نفط قطر المحدودة) عن هيمنة الحرس القديم في قطاع النفط في قطر.

بدأ مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول المكون من خمسة أعضاء بانسجام كبير لأنه لم تكن بينهم منافسة على السلطة والنفوذ في قطاع النفط ولا توجد لأي منهم -حسب علمي- مصالح شخصية يحرص على تحقيقها على حساب الصالح العام.

وأخذ عمل المجلس منذ بدايته الطابع الجماعي من أجل النجاح في مهمته الاستراتيجية والوطنية الجادة المتمثلة في إدارة أهم قطاع اقتصادي وصناعي في قطر وهو قطاع إنتاج النفط والغاز من الحقول القطرية المعروفة والتي تم استردادها بالكامل من الشركتين الرئيسيتين العاملتين في قطر: شركة شل قطر التي كان امتيازها يغطي المناطق البحرية وشركة نفط قطر المحدودة التي كان امتيازها يغطي المناطق البرية في دخان ومسييد. اتخذ المجلس مقر العمليات البرية (بيت الشركة كما كان يسمى) في الرملة بمدينة الدوحة مقرا له. وقام بتفويض كل من المديرين العاملين في كل من العمليات البرية والعمليات البحرية بالاستمرار في إدارة العمليات التابعة لكل منهما تحت إدارة المجلس ووفق ما يصدره من سياسات ولوائح وخطة عمل وميزانيات. وكان من أول القرارات التي اتخذها المجلس هو انتداب القانوني في المؤسسة العامة القطرية للبترول فاروق عبد الله حسين النعمة ليقوم بمهمة سكرتير مجلس الإدارة وكلفه بإنشاء أمانة فاعلة لمجلس إدارة، تحضر وتعد قراراته وتتابع تنفيذها من خلال التعاون مع المدير العام لكل من العمليات البرية والعمليات البحرية ومديري الإدارات في كل منهما.

وفاروق النعمة زميل تعرفت عليه في المؤسسة وأعجبت بقدرته على التفكير المنطقي المنظم الذي لا بد أنه اكتسبه من تلقى العلم في إنجلترا منذ إن كان في الخامسة عشرة من العمر حتى تخرجه في مجال الدراسات القانونية من جامعة لندن فجاء تفكيره الواضح المنطقي الرزين أقرب إلى تفكير المتعلمين الأكاديميين من الإنجليز مع روح وتطلعات وطنية عميقة. كما كان فاروق عفيف اليد واللسان محبوبا من كل من عرفه ومثالا للخلق الحسن القانع غير المستعجل على رزقه فكان حقا كادرا إداريا ورصيذا إنسانيا لعمل الهيئة أمينا على سياسة مجلس إدارتها.

أخذ مجلس الإدارة يتلمس طريقه بالتعرف على الأعمال والسياسات واللوائح والخطط والميزانيات لكل من قطاعي إنتاج البترول في قطر. وكلف بعض أعضاء المجلس بمتابعة جوانب هامة في كل من العمليات البرية والعمليات البحرية من أجل التعرف عليها واقتراح السياسات واللوائح والخطط اللازمة المناسبة لأهداف الهيئة القطرية لإنتاج البترول.

وكان نصيبي من التكليف متابعة جانبين هامين في عمل الهيئة: أولهما شؤون الموظفين (الموارد البشرية) في كل من العمليات البرية والبحرية والتعرف على سياسات التوظيف والتعويض والتدريب والتطوير خاصة من أجل إحلال القطريين ضمن برامج تطوير وظيفي زمنية في المناصب القيادية في قطاع إنتاج النفط بعد تأهيلهم لتولي تلك المناصب.

وكذلك النظر في كادر العاملين المباشرين في الهيئة ومقارنته بكادر الموظفين المعارين من شركات النفط صاحبة الامتياز السابق. والهدف من ذلك هو توظيف كفاءات مهنية وإدارية جديدة يستمر عملها ويتطور في الهيئة من أجل تخفيض الاعتماد تدريجيا على الموظفين المعارين من شركات النفط العاملة التي تم استرداد ملكيتها من قبل حكومة قطر. أما المهمة الثانية فهي التعرف على الهيكل التنظيمي العام والنظام الإداري في كل من العمليات البحرية والعمليات البرية بقصد إنشاء هيكل وتنظيم إداري موحد للهيئة يستفيد من الميزات السابقة ويدمج عملياتهما تحت سلطة مجلس الإدارة ومدير عام واحد وإدارات موحدة في كل نشاط من أنشطة الهيئة.

وكان من حسن الطالع أن مدير مدرستي في دخان عام 1954-1956 جورج مكبي هو مدير شؤون الموظفين والعلاقات الحكومية في العمليات البرية وينتظر أن يعين مديرا لشركة خدمات دخان التي ستتشنها شركة نفط قطر المحدودة لتقديم خدمات تقنية للعمليات البرية حسب الاتفاق مع حكومة قطر.

كما كان مدير شؤون الموظفين في العمليات البحرية هو مايك غودارد Mike Goddard المعار من شركة شل والذي كان على وشك التقاعد، الأمر الذي سهل الحصول على موافقته بإعادة جمعه إسماعيل البوعيين الموظف القطري الخبير في شؤون الموظفين في العمليات البحرية لإدارة شؤون الموظفين وتولي إدارتها فيما بعد بينما يقوم السيد غودارد فيما تبقى من مدة إعارته بمساعدة مجلس الإدارة في وضع نظام ولوائح شؤون الموظفين لجميع موظفي الهيئة التي ينتظر أن تندمج فيها إدارتي العمليات البرية والبحرية.

كانت المهمة الأولى العاجلة لتكليف من قبل مجلس الإدارة هي تكوين كادر قيادي للهيئة من التقنيين والإداريين الموظفين مباشرة فيها يحل تدريجيا مكان أغلب الموظفين المعارين من شركات النفط الأجنبية التي تم استرداد قطاع إنتاج النفط منها. فكان عليّ أولا التعرف على الكفاءات القطرية الواعدة في كل من العمليات البرية والعمليات البحرية من أجل تحديد المسارات الوظيفية ووضع برنامج زمني لتطوير كل كادر واعد واعدته لتولي منصب مدير إدارة أو مدير قسم في الهيئة خلال فترة تتراوح بين عام إلى ثلاثة أعوام. يضاف إلى ذلك مراجعة وضع المبعوثين لبريطانيا من العمليات البرية والبحرية لحضور دورات تدريبية أو لدراسة الدبلوم العادي للدراسة الثانوية OND في بريطانيا الذي كان اجتيازه يتطلب عدة سنوات عدة تضيق على المتدرب وعلى الجهة التي بعثته.

وقد تقرر إعادة توجيه المبعوثين القطريين من العمليات البرية والبحرية في بريطانيا إلى دورات تقنية وإدارية تؤهلهم لتولي مناصب قيادية في الهيئة دون ضرورة الحصول على شهادة الدبلوم العادي البريطاني الذي يعادل شهادة التوجيهية في قطر وكذلك التركيز على توظيف خريجين قطريين في قطاع النفط من ذوي العزيمة والقدرة بصرف النظر عن تخصصاتهم ومن ثم تأهيلهم من خلال برامج التدريب والتطوير لتولي مناصب تنفيذية في نشاطات الهيئة.

كانت المهمة الموازية الأخرى التي أوكلت لي أيضا من قبل مجلس الإدارة هي البحث واقتناص كفاءات عربية وأجنبية في إدارة نشاط إنتاج النفط والعمليات المتصلة به لتوظيفهم بشكل مباشر في الهيئة بعضهم كمستشارين لمجلس الإدارة إلى حين يتم دمج عمليات الهيئة وبعضهم كمديرين للإدارات المتخصصة في الهيئة.

كان الهدف من هذه الخطوة هو الاعتماد على كوادر مهنية تكون موظفة في الهيئة مباشرة ومستمرة معها لتحل تدريجيا مكان الموظفين المعارين من قبل شركات النفط الأجنبية التي تم استردادها. واستهدف ذلك توطيد الخبرة اللازمة لإدارة وتطوير عمليات إنتاج النفط واستمرارها في الهيئة القطرية لإنتاج البترول.

وأثناء ذلك سعينا لتوظيف خبير عربي مصري صاحب خبرة في هندسة البترول وإدارة منشآت ليكون مستشارا لمجلس الإدارة مؤقتا ومن ثم تولى إدارة الهيئة عند توحيد عملياتها واسم عائلته الكريمة على ما أذكر 'مكاوي' ويعمل منذ مدة طويلة في شركة نفط الكويت. وقد ذهبت للكويت وقابلت الرجل في فندق شيراتون الكويت واتفقت مبدئيا معه وعندما وافق مجلس الإدارة على تعيينه وشرعنا في إجراءات التعيين واجه مجلس الإدارة مشكلة كادر الموظفين المباشرين في الهيئة.

فقد كانت الرواتب والميزات المتاحة للتوظيف المباشر في الهيئة منخفضة بمعدلات صناعة النفط ومكافآت المديرين وكبار المهندسين فيها. هذا بينما كانت رواتب وميزات الموظفين المعارين من شركات النفط الأجنبية صاحبة الامتياز السابقة تبلغ أحيانا أكثر من ضعف ما هو متاح للموظفين المعينين مباشرة وفقا لكادر العمليات البرية أو البحرية. وأذكر أننا لم نكن قادرين بحكم اللوائح على عرض راتب يماثل الراتب الذي كان يتقاضاه المهندس مكاوي في شركة نفط الكويت لأن الكادر المحلي لكل من العمليات البرية والبحرية كان لا يسمح بذلك فتأجل تعيينه بالرغم من حاجة مجلس الإدارة الملحة لكفاءته في المرحلة الانتقالية.

وهنا شعر مجلس إدارة الهيئة بأهمية إصدار كادر ونظام إداري موحد للهيئة قادرا على جذب الكفاءات القطرية الواعدة وتحفيزها على العمل والاحتفاظ بها بعد تطويرها لتولي مناصب ومهام أعلى في الهيئة. وكذلك جذب كفاءات عربية وأجنبية جديدة وتوظيفها في الهيئة مباشرة من أجل استقرار الخبرة ومواصلة عملية التطوير إضافة لضمان ولاء الكوادر الفنية والإدارية العاملة بها لعمل الهيئة وتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها شركات إنتاج النفط الوطنية. وذلك بعد أن تستلم شركات النفط الوطنية إدارة العمليات من شركات النفط الأجنبية الكبرى التي يدعم عملياتها نشاط

بحث وتطوير وأعداد كوادر كافية للقيام بأعمالها الشاملة في بيئة تقنية وإدارية تتطور بسرعة ولا ترحم من يتخلف عن ربط نفسه "بالحبل السري" للمعرفة والخبرة.

والحبل السري في مؤسسات الأعمال الحديثة الرائدة يتمثل في الربط بين وظيفة البحث والتطوير وبين وظيفة التشغيل الذي تحتاجه عمليات كل شركة كبيرة ناجحة. ليتم عبر ذلك الحبل السري الربط التلقائي المنتظم بين جهود البحث والتطوير وبين التشغيل والتسيير من أجل تغذية خبرات وكفاءات الكوادر التقنية والإدارية العاملة بها والارتقاء بمعرفتها إلى مشارف تطورات العلم والتكنولوجيا. وذلك ما حاولت بيانه في محاضرتي في الموسم الثقافي لوزارة التربية والتعليم في قطر في ربيع عام 1978.

من هنا أصبحت مهمة إصدار كادر موحد لموظفي الهيئة قادر على جذب وتطوير وتحفيز العاملين والاحتفاظ بالكوادر القطرية الواعدة والخبرات العربية والأجنبية اللازمة لعمل الهيئة هي المهمة الرئيسية الأخرى التي كلفني مجلس الإدارة بمتابعها والاستعجال فيها.

ومن أجل الإطلاع على خبرات شركات النفط الوطنية التي انتقلت إليها عمليات شركات إنتاج النفط الأجنبية رأينا أن نقوم بزيارة بعض البلدان العربية التي سبقتنا في ذلك. وكانت تجربة العراق في إدارة عمليات النفط التي تم استردادها من شركات النفط الأجنبية صاحبة الامتياز من بين أقرب التجارب لنا بحكم أن الشركات الأجنبية العاملة سابقا في العراق هي شركات متفرعة عن شركة نفط العراق IPC التي تتبع لها أيضا شركة نفط قطر وعدد من شركات النفط في جنوب الخليج العربي مثل أبو ظبي وعمان.

لذلك تقرر زيارة العراق عام 1977 من أجل الإطلاع على صناعة النفط فيه بعد أن آلت ملكيتها بالتأميم للدولة منذ عام 1972. تم تكليف الزميل عز الدين الصايغ رئيس دائرة الهندسة في المؤسسة وعضو مجلس إدارة الهيئة وتكليفني القيام بزيارة شركات النفط في العراق والإطلاع على تجربتها بعد أن انتقلت ملكيتها لحكومة العراق. وقد كان المهندس عز الدين الصايغ إلى جانب خبرته الفنية السابقة في شركة شل قطر هو أبن العراق من عائلة ذي النون من مدينة سنجار في شمال غرب العراق. ولذلك كانت زيارتنا للعراق مهمة عمل ورحلة سياحية بامتياز. استقبلنا في بغداد سفير قطر في العراق أحمد معرفيه رفيق السجن أيام نادي الطليعة عام 1961 وزميلي في السكن مع حسن نعمه في القاهرة أيام الدراسة الجامعية.

كانت أول زيارة قمنا بها في بغداد لمؤسسة التسويق في وزارة النفط التي يديرها رمزي سليمان وتعمل تحت إشراف نائب رئيس الجمهورية آنذاك صدام حسين لما لتسويق النفط في العراق من أهمية إستراتيجية. وقد عرفت من رمزي سليمان الصعوبات التي يواجهها العراق في تسويق نفطه بعد التأميم وكيف يتم تخطيها. وجدير بالذكر أن الأخ رمزي سليمان عمل بعد ذلك في المؤسسة العامة القطرية للبترول مستشارا للتسويق بعد غزو العراق في عام 2003. قضينا في مدينة بغداد المزهرة آنذاك بضعة أيام زرنا خلالها شارع المتنبي وشارع السعدون لشراء الكتب المتناثرة على أرصفة الشوارع وعلى بسط تقليدية تباع الكتب القديمة. وزرنا شارع أبو نواس في أمسيات بغداد الجميلة على شاطئ النهر وتمتعنا بأكل سمك المسقوف الطازج.

كما قمت بزيارة الصديق علي الغنام وعائلته الكريمة وتبادلنا الذكريات والهموم ولاهتمامات وأكلنا المكبوس باللحم الطري والفقع المخزن من أيام الشتاء من يد الأخت الفاضلة الماهرة أم حسن. هيئنا أنفسنا لزيارة مقر شركة نفط العراق في كركوك بسيارة وفرتها سفارة قطر ولكننا قررنا أن نذهب إلى كركوك عن طريق سنجار والموصل بعد أن نزور مدينة الزميل عز الدين الصايغ ومسقط رأسه كما يقال ونقيم ضيوفا عند عائلته الكريمة في مدينة سنجار.

أقمنا في بيت عائلة ذي النون الممتدة وتعرفت على أشقاء الزميل عز الدين وأبنائهم والأحفاد بآرك الله فيهم. وما زلت أذكر كم كانت جميلة وبسيطة غرف البيت الكبير المبنية من الطين والمطالبة بالجبس. وكيف كان البهو الرئيسي أمام تلك الغرف شرعا مضيافا يجتمع رجال العائلة في اللبوان الممتد باتجاه الشرق والشمال أمام تلك الغرف يتناولون طعامهم ويتسامرون ويأخذون غفوتهم من النوم اللذيذ في الهواء الطلق العليل في أول الليل وإطراف النهار.

كان البيت يضم حجرات كثيرة يقيم فيها أفراد الأسرة وعائلاتهم وتحتها توجد مخازن المونة التقليدية تحت الأرض والتي تضم تموين من الحبوب والحبوب والخبز والزيت والزيتون والتين المجفف والخضار والبقول المجففة ربما تكفي لبضع سنوات تحسبا لموسم زراعي صعب تنشج فيه الأمطار أو حدوث أوضاع أمنية تحول دون سهولة الخروج من المدينة كما اعتادت مدن شمال العراق وسوريا في الماضي أيام الحروب الصليبية، وما أشبه اليوم بالبارحة وما أقساه. قمنا بزيارة قرى الطائفة الأزرية التي أنزلت إلى السهول عائلات منهم في تلك الفترة من جبل سنجار بعد أن اعتاد بعض المقيمين على سفوح جبل سنجار على التهريب بين سوريا وتركيا والعراق وأتهم بعضهم بمساعدة التمرد الكردي في شمال العراق قبل انتهاء ذلك التمرد المسلح بمنح أكراد العراق حكم ذاتي عام 1970.

وكانت الحجة لذلك التهجير هي دمج الطائفة الأزرية في المجتمع العراقي وتوفير التعليم العام لأبنائهم وربما وضع بعضهم تحت مراقبة أجهزة الدولة. منحت الحكومة العراقية لكل عائلة أزرية نزلت من جبل سنجار 500 دينار عراقي لشراء المواد اللازمة للسقف والأبواب والشبابيك من الموصل أما بقية مواد بناء منزل من الطين واللبن الذي

بنيت منه بيوت تلك القرى فقد كانت متوفرة مجانا محليا يصنع الأزيديون اللبن بأنفسهم ويبنون منازلهم دون دفع أجور عن طريق الفزة بينهم كما كان الحال في قرى شمال قطر في بداية عصر النفط. تكررت في وقت العصر زيارتنا لقرى الأزيديين الجديدة مرورا ببعض بساتين التين على ما أذكر نقطف منها ما لذ وطاب وقد سجلت تلك الزيارات في صور أخذتها تبين حال السكان في تلك الفترة، الذين يلبس أغلبهم الغترة والعقال ويطلقون شعر الرأس على طريقة بسائل رجال البدو العرب يدخنون كثيرا على ما أذكر ويتردد بعضهم عن العمل أجيرا عند الغير كما قيل لنا.

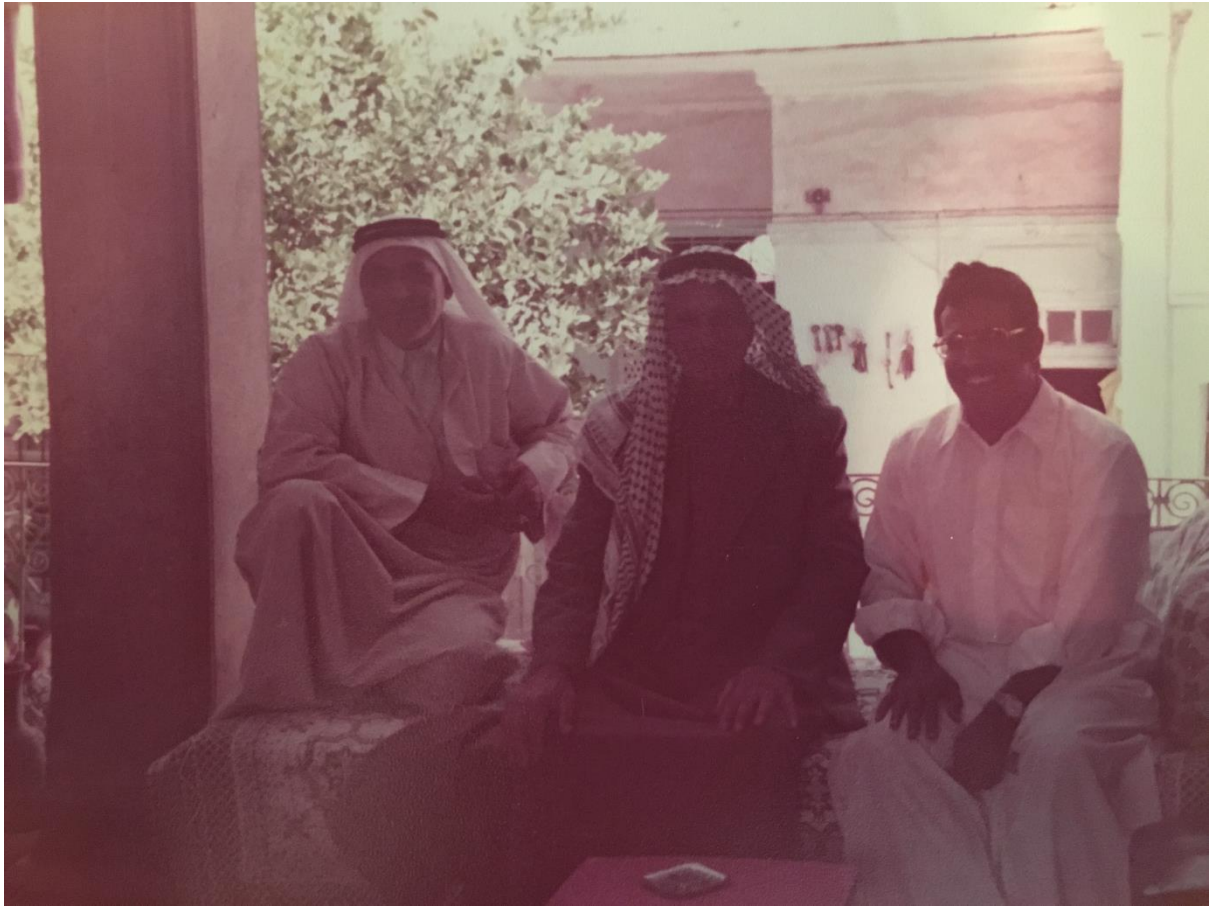
بعد ضيافة عربية دامت ثلاثة أيام لمدينة سنجار وسفوح جبلها غادرنا في سيارتنا الدبلوماسية إلى كركوك. صادفنا عند إطراف المدينة حاجز جيش لم نلتفت إليه حتى رأينا عسكريا يركض خلف سيارتنا مشهرا سلاحه ويصرخ بلهجة بدوية: وقفوا... وقفوا... فتوقفنا فجأة ورجعنا إليه. ومن أجل التخفيف عليه بادرت قائلا: الأخ شمري؟ فرد عليّ مازحا بعد أن هدأ قليلا " شمري أن صدقت العجوز " فضحكنا وضحك الجندي معنا بعد أن اعتذرا له وأطلعناه على جوازات سفرنا وأوراق السيارة وسائقها.

وصلنا مدينة الموصل حوالي منتصف النهار وذهبنا إلى بيت شقيقة الزميل عز الدين الصايغ حيث أعد لنا غداء موصلتي شهية تزينه أفراس ساخنة من تنور المنزل عليها لحم مفروم وبهارات لم أذق في حياتي أذ منها ولا أطمع. وبعد الغداء وشرب الشاي المخدر على الطريقة العراقية والراحة بعد الأكل لوقت قصير واصلنا طريقنا إلى كركوك عن طريق مدينة أربيل حيث توقفنا لتناول عشاء مبكر من الكباب الكردي واللبن والخبز الساخن من التنور يقدمه أكراد كرماء بعمائمهم السوداء وأحزمهم التقليدية مرحين سعداء بمرورنا على مدينتهم التي أصبح يعمها السلام تحت الحكم الذاتي لأكراد العراق.

وصلنا كركوك حوالي الساعة التاسعة مساء حيث استقبلنا موظفون في شركة نفط العراق صاحبونا مشكورين إلى السكن الذي خصصته شركة نفط العراق لنا. وقد ذكرني بيت الضيافة في شركة نفط العراق في كركوك ببيوت شقيقتها شركة نفط قطر في دحان ومسيعيد المتفرعتين سابقا من IPC. بيت بسيط وجميل مرتب نظيف تمت المحافظة عليه وعلى أثاثه الإنجليزي القديم بفضل نظام صيانة انجليزي متميز يضيف للمكان دون أن ينقصه أو يتعدى على تاريخه وكان البيت القديم بني منذ عام بالرغم من أن عمره عقود من الزمن.

وفي الصباح الباكر بدأنا زيارتنا بلقاء مدير شركة نفط العراق وبعض مديري الإدارات في مكاتبهم وبعد غداء عمل أقامه مدير الشركة لنا قمنا بزيارة لمراكز الإنتاج والعمل في الشركة للتعرف على إدارتها والصعوبات التي تواجهها بعد التأميم وكيف استطاعت الإدارة الوطنية لشركة نفط العراق المحافظة على نظم التشغيل والصيانة وتسيير عملية إنتاج ونقل النفط عبر الأنابيب وتطويرها وفقا للتطورات التكنولوجية والإدارية في صناعة النفط. وأطلعنا أيضا على نظم شؤون الموظفين والتدريب والتطوير وما تقوم به الشركة من بحوث تخص العمليات ومواجهة مشاكلها. ختمنا جولتنا الميدانية مساء اليوم الثاني بزيارة منطقة النار الأزلية التي تحيط بها منشآت إنتاج ونقل النفط داخل مدينة كركوك الصناعية حيث ما زال الغاز يتسرب منها تلقائيا ودون حفر من بطن الأرض كما كان يتسرب ويشتعل قبل اكتشاف النفط في العراق بزمان بعيد.

وفي صباح اليوم الرابع لزيارتنا كركوك غادرنا كركوك إلى بغداد مرورا بمدينة الخالص التي سمعت عنها وعن بساتين النخيل فيها من صديقي في درم بإنجلترا أيام الدراسة أبو علي الدكتور عصام عبد علي الذي تتحدر عائلته الكريمة من قضاء الخالص. وكنت على موعد للقاء به وبعائلته الصديقة في بغداد بعد جولتنا هذه. وبعد إقامة قصيرة في بغداد عدنا للدوحة وقدمنا تقريرا عن الزيارة لمجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول.



(1-1-4) الجلوس في ليوان منزل عائلة ذنون في مدينة سنجار – شمال غرب العراق 1977



(2-1-4) زيارتي مع المهندس عز الدين الصايغ إلى قرى الأزيديين في منطقة سنجار .



(3-1-4) منظر عام لمدينة سنجار .

2-4 الاستعداد لعملية الدمج والإصلاح

بعد مرور حوالي تسعة أشهر من تعيين مجلس إدارة الهيئة اتضح للمجلس أن عليه العمل لتحقيق إصلاحيين رئيسيين: أولهما دمج عمليات الهيئة وتوحيد إدارتها التنفيذية ونظامها الإداري. وثانيهما تطوير نظام شؤون الموظفين وتوحيد الكادر الوظيفي فيها وذلك لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين المباشرين في الهيئة بشكل عام والقطرين منهم بشكل خاص والكفاءات من خريجي الجامعات على وجه الخصوص ومن ثم تعويضهم ماديا ومعنويا بشكل يكفل جذب الكفاءات وتحفيزها على العطاء والاحتفاظ بها في الهيئة.

ومن أجل التحضير لتنفيذ هاتين السياستين قام المجلس بالاتفاق مع مدير العمليات البرية آرثر جلت وجورج مكيكي مدير شؤون الموظفين والعلاقات الحكومية في العمليات البرية على أن يعين فاروق النعمة مديرا لإدارة شؤون الموظفين وأن يساعد السيد جورج مكيكي بصفة استشارية حتى ينتقل لمنصبه الجديد مديرا لشركة خدمات دخان. كما تم تعيين قانوني قطري آخر منتدب من المؤسسة هو الأخ أبو ناصر محمد ناصر الفهيد لتولي سكرتارية مجلس الإدارة بدلا من الأخ فاروق. فكان خير خلف لخير سلف.

وبالنسبة للعمليات البحرية عين جمعه إسماعيل مديرا لشؤون الموظفين في العمليات البحرية والسيد مايك غودارد مستشارا متفرغا له لتنسيق جهود صياغة النظام الموحد لموظفي الهيئة حتى يحين وقت تقاعده. وكذلك تم انتداب الأستاذ فايز الصياغ من العمليات البحرية للعمل خبيرا في سكرتارية مجلس الإدارة من أجل متابعة المناقشات والقرارات والتفاهمات التي تتم بمساعدة إدارتي العمليات البرية والعمليات البحرية بشأن دمج عمليات الهيئة تحت إدارة واحدة. كما انتدب السيد غودارد لتنسيق صياغة نظام موحد جديد لشؤون الموظفين في الهيئة.

وجدير بالذكر أن الصديق فايز الصياغ هو كاتب وشاعر ومترجم ضليع وخبير في التطوير الإداري حصل بعد بضع سنوات على دكتوراه في علم الاجتماع الاقتصادي والتنمية وعمل في مركز الدراسات الإستراتيجية بالجامعة الأردنية وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفاز في السنوات الأخيرة بعدد من الجوائز العربية المرموقة في مجال الترجمة. وأخي الكبير الدكتور فايز الصياغ ما زالت تربطني به علاقة ود وتقدير لم تنقطع، لزمالتنا في مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول حتى اليوم وقد أخذ على عاتقه مراجعة الجزء الثاني من كتاب العوسج هذا وتحريره بكثير من الود والصبر الذي تتطلبه عملية المراجعة على مدى عام كامل.

انشغل مجلس الإدارة بكل أعضائه بعملية دمج العمليات البرية والبحرية ووضعها تحت إدارة واحدة ومدير عام أو رئيس تنفيذ واحد بعد دمج الإدارات المركزية وإعادة هيكلة التنظيم الإداري وتوصيفه. كان التفكير يسير على أن يكون هناك مدير عام واحد للهيئة، ربما هو المدير العام للعمليات البرية مؤقتا، تساعد إدارات مركزية في الدوحة تشرف على ثلاث مناطق عمليات: أولها العمليات البحرية والتي ستبقى موحدة لأنها تجري في منطقة جغرافية بحرية واحدة متصلة ومركزها رأس أبو عبود، ومن ثم تقسيم العمليات البرية إلى منطقتين: دخان حيث يوجد إنتاج النفط والغاز في المناطق البرية ومسبيد حيث يوجد تخزين ومصب تصدير النفط الخام ومعمل سوانل الغاز، وتعيين مشرف عمليات على كل منطقة على أن يتم تسمية مدير واحد لكل إدارة مركزية تشمل صلاحياته العمليات البحرية ودخان ومسبيد. كان مجلس الإدارة يشرف بمساعدة فايز الصياغ على صياغة ما يتم التوافق حوله من قبل إدارة العمليات البرية والعمليات البحرية ويتم التشاور مع مجلس إدارة المؤسسة حوله من خلال الأخ عبد الله صلات تمهيدا لتكليف بيت خبرة بوضع هيكل تنظيمي ونظام إداري وتوصيف لعمل الإدارات والأقسام الموحد الجديد للهيئة عند اندماج عملياتها تحت إدارة تنفيذية واحدة.

وفي نفس الوقت، عهد مجلس الإدارة لي مباشرة بمتابعة شؤون الموظفين في الهيئة ووضع نظام جديد موحد مناسب لعملياتها. وكذلك مواصلة متابعة تطوير القطرين وتوظيف قطرين جدد من الخريجين وخبرات عربية وأجنبية تلبي احتياجات الهيئة المستقبلية وسياستها في تخفيف الاعتماد تدريجيا على الموظفين المعارين من شركات النفط الأجنبية التي تم استرداد عمليات إنتاج النفط منها.

واصلت مهمتي المحببة التي كنت أمل من ورائها أن يصبح قطاع النفط قطاعا وطنيا يركز على كفاءات قطرية مدعومة بكفاءات عربية وأجنبية بما يمكن قطاع النفط من مواجهة المتغيرات الجديدة والتصدي لتحديات امتلاك قطاع إنتاج النفط وإدارته من قبل الدول المنتجة للنفط. وقد لخصت رؤيتي، تلك كما سبقت الإشارة، في المحاضرة التي قدمتها في الموسم الثقافي لوزارة التربية والتعليم بدعوة كريمة من أخي عبد العزيز بن عبد الله بن تركي وكيل وزارة التربية والتعليم والمشراف على الموسم الثقافي.

وبمساعدة مديري شؤون الموظفين جمعة إسماعيل والسيد غودارد ومساعدتهم في العمليات البحرية وفاروق النعمة وجورج مكيكي ورجب مناع ومساعدتهم في العمليات البرية، بدأت بتنفيذ ما كلفني به مجلس الإدارة بشكل مباشر على محورين:

أولهما: التعرف على الكفاءات القطرية العاملة في الهيئة من خلال زيارات ولقاءات منتظمة ومتكررة لمناطق عمليات إنتاج النفط في دخان ومسيعيد وراس أبو عبود وجزيرة حالول وزيارة المبتعثين في بريطانيا، والنظر في تخصصات المبعوثين للدراسة في بريطانيا من قبل الهيئة في ضوء حاجة تقطير الوظائف القيادية -أي مديري إدارات ورؤساء أقسام في الهيئة -، وذلك من أجل وضع برنامج تطوير موجه وعاجل لأفضل الكوادر لتولي مناصب قيادية في عمليات الهيئة. وسعينا كذلك إلى تغيير سياسة التدريب المهني العام الذي كان يبدأ في معهد التدريب التابع للعمليات البحرية بأعداد كبيرة وضجة إعلامية يتسرب معظمهم خلال عام أو عامين. ليصبح التدريب مرتبطا بالتطوير الموجه لشغل وظائف فنية بسيطة في قطاع النفط ضمن دورات إعداد كوادر فنية بسيطة في عمليات الهيئة البرية والبحرية تعتمد على متدربين اجتازوا الثانوية العامة أو الصناعية أو أعلى قليلا من أجل تعليمهم نظريا وتدريبهم عمليا لتولي مسؤوليات إشرافية في إدارات الحفر والإنتاج والتشغيل والهندسة والخدمات بحيث يصلون إلى رتبة كبار الموظفين في غضون ثلاث سنوات ويتساوون وظيفيا مع خريجي الجامعات.

وقد تم التعرف من خلال زيارات ميدانية على عدد من الكفاءات القطرية الملائمة والمناسبة لتولي عدد من الإدارات والأقسام أذكر منهم عبد الله يحيى لتولي إدارة الهندسة؛ فهو حاصل على دبلوم الدراسات العليا في الهندسة وحائز لصفة Charter Engineer من بريطانيا ولديه خبرة طويلة من العمل بإدارة الهندسة في العمليات البرية. وعلى الرغم من تدرج عبد الله يحيى باتجاه التطوير الذي أعد له بقدّم ثابتة إلا أن إغراءات التقاعد المبكر دفعت به خارج قطاع النفط تاركا حسرة في نفوس المسؤولين عن برنامج التطوير الذين كانوا ينتظرون أن يكون الأخ عبد الله يحيى أول من يصل إلى رتبة مدير إدارة الهندسة في العمليات البرية.

كذلك كان غلام أحمد من بين المؤهلين الواعدين. وقد بلغ هدف التطوير المعد له وتولى إدارة المالية. هذا بالإضافة لقطرين آخرين كانوا مؤهلين لتولي رئاسة أقسام وإدارات منهم الجيولوجي ناصر الجيداه ومهندسو المكامن عجلان الكواري وعبد العزيز الدليمي وحسن البناي وصالح الباكر وخريج هندسة النظم محمد الدليمي وخريج الجغرافيا من جامعة قطر أحمد الخليفي وإدريس السليطي أعلى الموظفين القطريين منصبا في العمليات البرية، ومبارك المنصوري وراشد بوعبود الكبسي وإسماعيل زينل وفيصل السويدي وراشد بومطر المهدي وعلي الشهباني وغيرهم من موظفي العمليات البرية والبحرية.

وجدير بالذكر أن معظم الزملاء الذين ذكرت أسماءهم الكريمة أعلاه إن لم يكن كلهم قد تمكنوا وفقا لبرنامج التطوير الموجه والعاجل والشخصي من الترقى إلى منصب مدير إدارة أو رئيس قسم بحلول عام 1980. وبعد ذلك تولى عجلان الكواري منصب مدير العمليات البحرية ثم العمليات البرية وتولى محمد الدليمي إدارة العمليات البرية ثم العمليات البحرية فتذكرت اليوم الذي قابلت فيه الصديق محمد الدليمي في مكتبي بالمؤسسة من أجل التوظيف في الهيئة بعد تخرجه من الجامعة حيث أصررت عليه للالتحاق بإدارة العمليات في دخان لما توسمته فيه من قوة عزيمة ومبادرة وإقدام تتطلبه إدارة العمليات النفطية أكثر من التأهيل النظري في الهندسة بينما كان محمد الدليمي يرغب في وظيفة إدارية في الدوحة.

أما المحور الثاني في تنفيذ التكليف فهو صياغة "الكتاب الأزرق" وهو ما عرف به اسم النظام الموحد المقترح لشؤون الموظفين في الهيئة. وقد كلف بذلك السيد مايك غودارد بالتعاون مع فاروق النعمه ومساعديه في إدارة شؤون الموظفين والعلاقات في العمليات البرية وجمعه إسماعيل مدير إدارة شؤون الموظفين ومساعديه في العمليات البحرية. ولا يفوتني أن أذكر أن السيد غودارد كان متحمسا لوضع نظام جديد لشؤون الموظفين يعالج ما بدأ قطاع النفط ينزلق إليه من إجراءات سلبية مماثلة لإجراءات شؤون الموظفين في الحكومة. كما كانت لديه قدرة فذة في الكتابة والصياغة الدقيقة المختصرة أو كما يقال "ما قل ودل". وقد ذكر لي عندما سألته من أين اكتسب مهارة الصياغة المتميزة هذه فقال لي إنه عندما كان في المدرسة المتوسطة والعليا في بريطانيا كان بعيدا عن والديه اللذين يعملان ويقيمان في الهند فكان عليه كل ليلة أن يكتب لهم كل ما قام به وصادفه خلال اليوم بدقة وأمانة فلم يكن له إلا اتباع هذا الأسلوب كي يجد وقتا للنوم دون أن يكذب أو يغش والديه.

وقبل أن نبدأ بصياغة نظام شؤون الموظفين الموحد الجديد اتفق فريق العمل على أن أهداف هذا النظام أربعة: اجتذاب Attract الموظفين الأكثر ملائمة لعمليات الهيئة للعمل فيها؛ وتحفيز Motivate العاملين بشكل عادل ومنافس؛ وتدريب وتطوير Develop العاملين بشكل دائم وكاف ومناسب لحاجات العمل المتجددة؛ والاحتفاظ Retain بالعاملين لدى الهيئة والاستفادة من خبراتهم المكتسبة ولأنهم لإهدافها. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف صممت السياسات Policies والإجراءات Procedures والتطبيقات Applications لتحقيق هذه الأهداف الأربعة بشكل متوازن وفعال في كل باب ومادة وفقرة من النظام.

وقبل صياغة النظام على ضوء الأهداف المبتغاة منه، توقعنا أيضا عند أهمية جذب القطريين عامة وخريجي الجامعات خاصة للعمل في الهيئة في مواجهة سهولة العمل الحكومي عامة والمزايا التي يحصل عليها الخريجون القطريون الذي يعينون منذ تخرجهم في المناصب العليا في الإدارة الحكومية. وأذكر أن الخريجين القطريين العاملين في الهيئة كانوا يشكون من طول مدة التطوير الضرورية التي يحتاجها الخريج لكي يؤهل لمزاولة عمله المهني في الهيئة

والتي تناهز ثلاث سنوات بعد تخرجه بينما يعين الخريجون القطريون منذ البداية في وظائف عليا في الحكومة دون تأهيل أو إعداد مهني.

وأذكر في هذا الصدد أن عجلان بن علي الكواري الحائز على شهادة هندسة البترول من أميركا قد تذرر لدي قائلا إن أكبر خطأ ارتكبه أنه درس هندسة البترول فأضطر للعمل في الهيئة والتعرض لفترة تأهيل طويلة في عرض البحر قبل أن يتولى مسؤوليته كمهندس بترول هذا بينما أصبح زملاؤه الذين تخرجوا معه في تخصصات إدارية وأدبية مديري أقسام وإدارات وسفراء في الإدارة الحكومية.

ولمواجهة تذرر الخريجين القطريين في الهيئة كان علينا أن نضع برامج تدريب وتطوير لكل خريج من بداية التحاقه تبين له المسار الوظيفي الذي يؤدي به لتقلد مسؤوليات رئيسية في قطاع البترول. وأضيف إلى ذلك رفع مستويات الرواتب والميزات الوظيفية لتكون منافسة لما هو متوفر في الإدارة الحكومية على الأقل من أجل تحفيز الخريجين القطريين على الالتحاق بقطاع البترول.

كما أكدنا على ضرورة التزام نظام شؤون الموظفين المقترح بعدد من المحددات؛ إذ ينبغي أن لا تزيد ميزانية الرواتب والأجور والعلاوات وخدمات الموظفين على الميزانية المثلثة الراهنة للهيئة. ومن أجل ذلك طلبنا من إدارة كل من العمليات البرية والبحرية موافقاتنا بتوزيع تكاليف الموظفين وفقا لمصادر توظيفهم ووظائفهم موزعة على الرواتب والأجور وتكاليف المساكن المؤجرة على حساب الهيئة لكبار الموظفين غير القطريين والمتوسطين منهم. وقد تبين لنا من الردود على ما طلبنا معرفته أن رواتب وأجور وعلاوات الموظفين المعارين من شركات النفط الأجنبية التي تم استرداد شركات النفط العاملة منها هي أعلى بحوالي الضعف لنفس المستوى الوظيفي من تلك التي يحصل عليها الموظفون المباشرون في الهيئة من القطريين وغيرهم.

وتبين لنا أيضا أن أيجار المساكن لكبار الموظفين من غير القطريين في الدوحة تصل آنذاك مع الخدمات التي تقدم لها إلى أكثر من 11 ألف ريال بالنسبة لكبار الموظفين و 8 آلاف ريال لسكن الموظفين المتوسطين في حين أن الإيجارات للمساكن المماثلة في مدينة الدوحة لا تزيد على نصف هذا المبلغ. كما أن تأجير المساكن يتطلب من الهيئة تقديم الخدمات المجانية مثل الكهرباء والماء إضافة إلى خدمات الصيانة التي كانت تتولاها شركة واحدة معينة تشوبها شبهة الفساد عاما بعد عام بالنسبة للعمليات البحرية.

وقد لاحظنا أن أعدادا متزايدة من موظفي الهيئة القطريين وبخاصة العاملين في شركة شل يتقدمون ويحصلون على تقاعد مبكر دون مبرر. وكذلك تبين لنا تزايد غياب القطريين لمدد طويلة ومتكررة عن العمل لمرافقة مريض أو للمقاص مع أحد أفراد الأسرة الحاكمة بينما يتقاضون رواتبهم وكامل علاواتهم والمزايا الوظيفية وكأنهم على رأس عملهم!

قدمنا تقريرا لمجلس الإدارة بما توصلنا إليه من أهداف لنظام شؤون الموظفين الموحد المقترح وما تبين لنا من تكاليف باهظة تتحملها الهيئة عند اللجوء لموظفين معارين من شركات النفط الأجنبية بدل التوظيف المباشر. كما اكتشفنا ضخامة الهدر المالي جراء تقديم الهيئة لمساكن مجانية لكبار الموظفين والمتوسطين من غير القطريين العاملين في العمليات البحرية والعاملين في الدوحة من موظفي العمليات البرية وتقديم خدمات مجانية باهظة بالنسبة لتكلفة المثل في حالة دفع علاوات بدل سكن. وقدمنا اقتراحات للمناقشة تحقق أهداف نظام شؤون الموظفين الموحد الجديد في ضوء اندماج عمليات الهيئة تحت إدارة تنفيذية واحدة دون زيادة في تكاليف بند رواتب الموظفين وعلاوات وتكاليف الخدمات التي تقدم لهم.

ناقش مجلس الإدارة مقترحات فريق عمل مشروع نظام شؤون الموظفين الموحد للهيئة وقام بالتشاور اللازم مع كل من إدارة العمليات البرية والبحرية قبل أن يوافق على المقترحات المقدمة من فريق العمل بعد إجراء ما رأى من تعديلات عليها. وكلفني المجلس بالاستمرار في الإشراف على صياغة مشروع النظام "الكتاب الأزرق" كما عرف فيما بعد.

بعد عدة أشهر ربما في نهاية عام 1977 - أي بعد حوالي عام من تعيين مجلس إدارة الهيئة - انتهى فريق عمل "الكتاب الأزرق" من صياغة مشروع نظام شؤون الموظفين الموحد. وكان أبرز ما جاء فيه رفع تعويضات الموظفين المباشرين والقطريين خاصة في الهيئة وتحسين شروط عملهم بشكل عام لتحقيق الأهداف الموضوعية من جذب وتحفيز وتطوير الموظفين المباشرين في الهيئة والاحتفاظ بهم.

وتم ذلك برفع رواتب الموظفين المباشرين في الهيئة والتوسع في العلاوات المباشرة المرتبطة بمزاولة العمل في مواقع العمليات والتي لا يحصل عليها من لم يزاول عمله لأي سبب من الأسباب حيث يقتصر تعويضه على الراتب والعلاوات الأساسية فقط بهدف الحد من ظاهرة التقاعد المبكر والغياب من أجل المرافقة. كذلك استفاد القطريون من إقرار حق بدل السكن لهم أسوة بجميع العاملين غير القطريين الموظفين من قبل الهيئة والمعارين لها من شركات النفط الأجنبية. وكان إقرار بدل السكن للقطريين يهدف إلى جذب القطريين للعمل في قطاع النفط وتحقيق هدف توطيد الوظائف لا سيما الفنية والإدارية منها.

وقد توفرت مصادر تمويل رفع تعويضات الموظفين المباشرين في الهيئة وتحسين شروط عملهم (مواطنين ومقيمين) من ثلاثة مصادر: أولها التوفير المنتظر لتكلفة الموظفين المعارين نتيجة زيادة الاعتماد تدريجيا على التوظيف

المباشر لتلبية احتياجات الهيئة من الكفاءات الفنية والإدارية؛ وثانيها الفرق المنتظر توفيره من استبدال نظام توفير المساكن وخدماتها مجاناً في الدوحة لكبار الموظفين والموظفين المتوسطين غير القطريين إلى علاوات بدل سكن؛ وثالثها توفير المنتظر من دمج العمليات البرية والبحرية وتوحيدها تحت إدارة مدير عام واحد وإدارات مركزية.

وبعد المناقشة أقر مجلس الإدارة النظام الموحد على أن يتم استقصاء آراء الموظفين في العمليات البرية والبحرية حوله لمعرفة مدى قبولهم له.

جاءت نتائج الاستقصاء لصالح تطبيق النظام بنسبة 98% بالنسبة للعمليات البرية وحوالي 50% بالنسبة للعمليات البحرية التي نشط فيها لوبي المصالح الخاصة بين العاملين غير القطريين خاصة. لذلك قرر مجلس الإدارة تطبيق النظام الموحد أي "الكتاب الأزرق" على موظفي الهيئة في العمليات البرية والبحرية مع إعطاء الموظفين غير الموافقين على تطبيقه حق استمرارهم وفقاً لشروط النظام المطبق سابقاً بالنسبة لهم في كل من العمليات البرية والبحرية دون الاستفادة من الشروط الجديدة للنظام الموحد.

وأثناء طرح مشروع نظام شؤون الموظفين الموحد للمناقشة، فوجئ مجلس الإدارة باللغط الذي أثير حوله بحجة أن ما تم إقراره من علاوة سكن بدل تأجير الهيئة المساكن لموظفيها غير القطريين سوف يضر بمصالح بعض القطريين من الملاك. كما أن إقرار بدل سكن للعاملين القطريين سوف يؤدي إلى ترك العاملين من الخريجين القطريين في الحكومة لوظائفهم في الإدارات الحكومية والالتحاق بالهيئة.

وقد وصل لعلمي أن أحد الأصدقاء الأعزاء وهو محمد يوسف العالي مدير إدارة الكهرباء في الحكومة قد قال في زيارة للديوان الأميري أنه يفكر في ترك عمله في الحكومة والالتحاق بالهيئة لما يوفره نظام شؤون الموظفين الجديد فيها من ميزات للقطريين.

لم يهتم مجلس إدارة الهيئة كثيراً في بداية الأمر بذلك اللغط حتى طلب منه وقف العمل بالكتاب الأزرق وصرف النظر عن دمج إدارة العمليات البرية والعمليات البحرية في الوقت الحاضر.

وكان على المجلس أن يوقف مؤقتاً العمل بالكتاب الأزرق عندما يحين موعد تطبيقه بعد حوالي شهر من ذلك التاريخ. وفي نفس الوقت نشط المجلس وأعضاؤه في محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى وقف العمل بالكتاب الأزرق وتذليل الصعوبات التي اعترضت جهود دمج العمليات البرية والبحرية وتطبيق نظام موحد لشؤون الموظفين على كافة العاملين فيها.

وفي إحدى مقابلات الأمير لي حاولت أن أستفسر منه عن أسباب اتخاذ قرارا بتأجيل تطبيق نظام شؤون الموظفين الموحد في الهيئة. فقال لي عليك أن تناقش الدكتور حسن كامل نائب رئيس مجلس إدارة المؤسسة في هذه المسألة.

ذهبت لمكتب الدكتور حسن كامل مستشار حكومة قطر اللقب الذي لا يطلق على أحداً سواه من موظفي الحكومة ربما لما لمنصب المستشار في زمن الحماية البريطانية من مكانة تجعل منه رئيس الحكومة أو المدير العام لحكومة قطر كما كان حسن كامل يسمى فعلاً بين عام 1960-1971 بالإضافة لمنصب المستشار.

لم تكن مقابلة حسن كامل بيسيرة فهو لا يسمح لأحد بمناقشته وإنما على جميع الموظفين لاستماع له. لذلك لم أفهم منه الأسباب ولا المدى الزمني لتأجيل اندماج عمليات الهيئة وتطبيق نظام موحد لشؤون العاملين فيها. وعندما طلبت منه تشكيل لجنة من أعضاء مجلسي إدارة المؤسسة والهيئة والفنيين فيهما لمناقشة الأمر واقترح التعديلات المطلوبة رفض طلبي ولم يكن مستعداً للمزيد من المناقشة.

ذهبت بعد هذه المناقشة منكسر الخاطر إلى مكتب ولي العهد الشيخ حمد بن خليفة الذي كانت علاقتي به في بدايتها فلم يقصر الرجل وكان في بداية تولي مسؤولياته الرسمية ولما للعهد اعتباراً من 31 مايو 1977. فوجدت الشيخ حمد بالنظر في تشكيل لجنة تنتظر في أسباب التأجيل المؤقت وتحديد المسائل التي تحتاج إلى تعديل في خطة مجلس إدارة الهيئة بالنسبة لدمج العمليات البرية والبحرية في الهيئة وتطبيق نظام موحد لشؤون الموظفين فيها. ولكنني علمت بعد مدة إن قرار تشكيل اللجنة ظل قيد النظر وربما لن يصدر وستبقى الأوضاع على ما هي عليه.

الخيار الصعب مرة أخرى

إذا كان عام 1974 عام أمل بالنسبة لي عندما بدت لي فرص الإصلاح في قطاع النفط ممكنة فإن عام 1978 هو العام الذي شعرت فيه بوصول تجربتي في الوظيفة العامة في قطاع النفط إلى حدود ما يمكن تحقيقه من إصلاح في الوقت الحاضر. وذلك بسبب التعقيدات السياسية وإرجاء اتخاذ القرارات الصعبة اللازمة لتحقيق الإصلاح في قطاع النفط ، وبقاء الوضع على ما هو عليه حتى يحين الوقت المناسب كما تردد على مسمعي في كل مرة لا يكون هناك سبب مقنع للأرجاء.

من هنا بدأت أفكر في مطلع عام 1978 في التفرغ الدراسي والابتعاد عن إدارة قطاع النفط إلى حين يأتي الوقت المناسب للإصلاح. وذلك بعد تأجيل دمج عمليات الهيئة القطرية لإنتاج البترول وإرجاء إصدار نظام موحد للموظفين فيها مثلما أجل قبل ذلك القيام بالدراسة اللازمة لتحديد بدائل الاستفادة المتاحة لقطر من الغاز الطبيعي غير المصاحب من حقل الشمال، كما سبق تفصيله في الفصل الثاني من هذه الذكريات.

ويحسن بي في هذا الفصل الختامي لتجربتي في قطاع النفط أن أتوقف عند جوانب من تجربتي وعلاقاتي، فاتني أن أذكرها في الفصول الأربعة السابقة.

ولعل أول ما يجب أن يقال في هذا الصدد هو ملاحظتي من خلال الاتصال المباشر، بأن سمو الأمير الشيخ خليفة بن حمد لا يختلف من حيث المشاعر الشخصية والتوجهات الوطنية العامة عن أبناء جيله من العرب عامة والقطريين خاصة ممن تكونوا سياسيا في زمن المد القومي العربي وتنامي المشاعر الوطنية. ولذلك وجدت نفسي قريبا من الأمير شخصيا عندما احتكي ت به في العمل، وكذلك وجدت نفسي قريبا من ولي عهده الشيخ حمد بن خليفة عندما تعرفت عليه إضافة إلى صلتني الشخصية القديمة بالشيخ سحيم بن حمد وزير الخارجية الأسبق والشيخ عبد العزيز بن خليفة وزير المالية والبترول رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة القطرية للبترول.

وفي غياب وجود مدير عام للمؤسسة العامة القطرية للبترول كما اشرت سابقا كانت صلتني بالأمير ووزير المالية والبترول مباشرة. وكنت اطرح عليهما ما أراه من توجهات وأتداول معهما في ما أتوي اتخاذه من قرارات هامة في مجال عملي في المؤسسة العامة القطرية للبترول كي أطمئن للتوجه العام عند السير في الخطوات التنفيذية.

وقد أشرت في سياق الفصول الماضية لطبيعة صلتني وحدودها مع الأمير وما قمت به مع زملائي من محاولات إصلاح في مجال تسويق النفط وبخصوص جدوى تصدير الغاز الطبيعي المسال إلى اليابان والقيام بدراسة بدائل قطر من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من استغلال الغاز الطبيعي غير المصاحب من حقل الشمال. كما ذكرت ما ساهمت به مع زملائي في مجلس إدارة الهيئة القطرية لإنتاج البترول والجهود التي بذلت لدراسة دمج عمليات الهيئة تحت إدارة تنفيذية واحدة وصياغة نظام موحد للموظفين فيها.

كانت لقاءاتي الرسمية مع الأمير تتم في مكتبه عندما كان يطلبني لمقابلته وتستغرق في العادة حوالي ربع ساعة بالنسبة للمسائل التي يطلبني من أجلها. ولكن الأمير بعد ذلك كان في الغالب كما سبقت الإشارة يميل إلى الحديث وسماع الرأي حول تصورات وما يريده لقطر من تقدم ورفع.

وفي أحد اللقاءات على سبيل المثال تطرق الأمير إلى اهتمامه بالكوادر القطرية فذكر الأمير عرضيا أن بعض الكوادر القطرية تتردد في الرجوع للوطن بعد انتهاء دراستها وقال إن هناك طبيب قلب أنهى دراسته وما تبعها من تخصص ولكنه لم يعد بعد من الولايات المتحدة.

قلت له: هل تعني الدكتور حجر؟ قال: نعم. وكان حجر بالصدفة خلال تلك الأيام في قطر وكنت التقي معه وأعرف ما يمنعه من العودة الدائمة، فقلت للأمير إن الدكتور حجر يرغب في العودة وهو حريص عليها ولكن لديه بعض الصعوبات التي يمكن حلها بموافقة سموكم. فقال لي: اطلب منه أن يمر علي وسوف أذل الصعوبات.

وفي المساء التقيت بالأخ حجر بصحبة شقيقه يوسف وأبلغته باهتمام الأمير بحل الصعوبات التي تواجهه. وكان حجر سعيدا بذلك. وبعد عدة أيام قابل حجر سمو الأمير الذي ذلل له الصعوبات وسهل عودته. كما شجعه بعد عودته واستقراره في عمله المهني على أن يبني قدرات محلية في العناية بالقلب في مستشفى الرميلة قبل أن يصبح بعد ذلك رئيس مجلس إدارة مؤسسة حمد الطبية ووزيرا للصحة في قطر.

وفي لقاء آخر قبل صيف عام 1977 طلب مني الأمير أن أقدم له رؤية لعمل قطاع النفط بقيادة المؤسسة العامة القطرية للبترول فطلبت منه أن يعطيني بعض الوقت وأن يأذن لي بالحصول على محاضر اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة كي أفهم ما يجري واقتراح رؤية لعمل المؤسسة باعتبار أن غرضها هو "الاشتغال بصناعة البترول في قطر وفي الخارج في كافة مراحل هذه الصناعة". كما ورد في قانون إنشائها بموجب "مرسوم بقانون رقم (10) لسنة 1974.

وبناء على تكليف الأمير بدأت أتعرف على اهتمامات مجلس إدارة المؤسسة منذ تأسيسها والخطوات التي اتخذها فلم أجد وثائق محددة تتضمن رؤية وإستراتيجية للمؤسسة وإنما مناقشات متقطعة حول أمور ذات علاقة بتسيير العمل وتعيين الموظفين في المؤسسة. وكان يغلب على محاضر مجلس إدارة المؤسسة الاهتمام بالجوانب التنفيذية دون وجود تصور عام لنشاط المؤسسة حديثة التأسيس أو مناقشة عميقة له. كما أخذت أحضر لكتابة ما اقترحه من رؤية لعمل المؤسسة في المستقبل قبل مغادرتي عام 1977 إلى أكسفورد حيث عازمت على قضاء إجازتي الصيفية التي صادفت حلول شهر رمضان المبارك. أقمت في فندق راندولف في قلب مدينة أكسفورد وبدأت أتردد على المكتبات من خلال علاقتي بمركز دراسات الشرق الأوسط في كلية سانت أنتوني بحكم معرفتي في ذلك الوقت بمديره روبرت مابرو. وروبير مابرو (كما يحب أن يدعى خارج بريطانيا) عربي المشاعر واللسان بحكم مولده في الإسكندرية ودراسته حتى المرحلة الجامعية في جامعة الإسكندرية ومن ثم العمل مهندساً في قطاع المقاولات في مصر قبل أن ينتقل إلى جامعة لندن ثم جامعة أكسفورد ويصبح الدارس المتخصص والمتابع لشؤون النفط ومؤسس نادي أكسفورد للطاقة وندوة أكسفورد للطاقة وبعد ذلك مؤسس ومدير معهد أكسفورد لدراسات الطاقة الذي ساهمت أوبك OPEC وأوبك OAPEC في تأسيسه وتمويله.

كانت إقامتي في أكسفورد استراحة محارب أتاحت لي فرصة التفكير العميق في جو من الراحة والاستجمام والقراءة والتفاعل مع أصحاب الاختصاص فضلاً عن متابعة الضروري من المهمات الموكلة لي. ومن هذه المهمات مشروع المصفاة. فالتقيت بأعضاء لجنة المصفاة الدكتور محمود الحفناوي والدكتور محمد عرابي لمتابعة عمل شركة كيلوغ وهي المكتب الاستشاري لمشروع مصفاة تكرير البترول الجديدة. وأذكر أنني أقمت لهم إفطاراً رمضانياً نادراً في فندق راندولف دعوت لحضوره أصدقاء في أكسفورد وقام بترتيبه موظف الحفلات في الفندق وهو مسلم من أصل صومالي حاز ترتيبه للإفطار الرمضاني وتحضير التمر واللبن وشربة الحريرة المغربية إعجاب الحضور. كما أتحت لي فرصة حضور عشاء أقامه روبرت مابرو في مطعم "الشامي" وحضره ألبرت حوراني وروجرز أوين من جامعة أكسفورد على ما أذكر على شرف غسان تويني صاحب جريدة النهار في لبنان الذي كان قد عين حديثاً مندوباً للبنان في الأمم المتحدة. وحضر اللقاء أيضاً عدد من أهل الرأي في أكسفورد ليتعرفوا من مندوب لبنان الجديد في الأمم المتحدة على ما يدور من مناقشات حول أوضاع لبنان وما يطرح لحربها الأهلية من حلول دولية. ولا أنسى الزيارة التي قام بها الصديق عبد الله بن جمعه الكبيسي لي في أكسفورد خلال هذه الإجازة قادماً من مدينة دَرَم شمال إنجلترا حيث يحضر رسالة الدكتوراه. وكانت تلك الزيارة فرصة للتفكير بصوت عال فيما يجري حولنا دولياً وعربياً ووطنياً.

بدأت في أكسفورد اكتب رؤية وطنية لصناعة النفط في قطر بناء على طلب الأمير وفي كل مرة كنت أجد نفسي أسهب في التفاصيل التي تلج علي فتختلط عندي الرؤية المستقبلية بالاستراتيجيات والخطط التنفيذية وأجد في كتابتي ميلاً لاتخاذ موقف انتقادي من الوضع الراهن. وكنت وقتها أكتب بيدي بقلم رصاص وبجانبني الممحاة كما اعتدت أيام كتابة رسالة الدكتوراه وفي الغالب أمزق في الصباح ما كتبت في اليوم أو الأيام السابقة وأبدأ من جديد. وأخيراً توصلت إلى أن غرض صناعة النفط الوطنية في قطر هو تحقيق الاستفادة المالية والاقتصادية والاجتماعية القصوى من برميل النفط والقدم المكعب من الغاز الطبيعي المنتج في قطر وزيادة القيمة المضافة لصناعة النفط تدريجياً وتوسيع ارتباطاتها بالاقتصاد القطري وتنميته وذلك في ضوء الاعتماد على كوادر بشرية مؤهلة ومدربة يؤدي المواطنون فيها دوراً أساسياً. ومن هنا فإن رؤية المؤسسة العامة القطرية للبترول المناطق بها إدارة قطاع النفط يجب أن تكون تحقيق الفائدة الوطنية القصوى من برميل الزيت والقدم المكعب من الغاز الطبيعي لصالح قطر وبمشاركة القطريين وعلى المؤسسة أن تخطط لتحقيق ما لا تستطيع تحقيقه في فترة ما وتوفر الكفاءات والإمكانات لتنفيذ خططها ومقاربتها رؤيتها في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

كتبت ما توصلت إليه من رؤية مقترحه لعمل المؤسسة باختصار شديد على ما أذكر دون أن أخوض في الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتنفيذها فتلك تلي الموافقة على الرؤية والنية في العمل من أجل تحقيقها حيث سيكون اختصاصيون بوضعها ومتابعتهما وتقييم أداءهما. بعد عودتي من الإجازة ربما في شهر أكتوبر عام 1977 قدمت رؤيتي لعمل المؤسسة لسمو الأمير ونسخة منها لوزير المالية والبترول رئيس مجلس إدارة المؤسسة دون أن أطلع أحداً في قطر عليها ودون القيام بما تتطلبه كتاباتي عادة من مراجعة لغوية حرصاً على سرية ما قدمته للأمير. وفي هذا الصدد قال لي الأخ مدحت عبد اللطيف مدير مكتب وزير المالية والبترول إن الرؤية جيدة والانطباع عنها جيد ولكن فيها عدداً من الأخطاء اللغوية. بعد مدة سألت الأمير عن الرؤية التي قدمتها فقال لي: اطلعت عليها وأنا الآن أدرسها، دون أن يناقشني فيها أو يستفسر مني حول ما جاء بها. فكان ذلك مؤشراً أولياً غير مشجع حيث أن دراسة ما قدمته سوف تعهد في الغالب لمستشار حكومة قطر الذي يميل لبقاء أوضاع قطاع النفط على ما هي عليه.

انشغلت بعد عودتي من تلك الإجازة بمتابعة دراسة الفرص البديلة للاستفادة من الغاز الطبيعي التي كنا في إدارة التسويق كما سبقت الإشارة على وشك تكليف البنك الدولي بمراجعتها.

وفي أثناء انشغالي بدراسة الفرص البديلة لاستغلال الغاز الطبيعي غير المصاحب والسعي لتكليف البنك الدولي بمراجعتها وتقييمها أبدى الأمير رغبته في الانتظار وتأجيل مراجعة الدراسة. فهو حسب ما أذكر اقتنع بعدم جدوى تصدير الغاز المسال LNG إلى اليابان في الوقت الحاضر وأوقف السير فيه ولكن الوقت لم يحن بعد للتفكير في بدائل تسهيل الغاز. ثم جاء بعد ذلك بمدة إرجاء تطبيق نظام شؤون الموظفين الموحد (الكتاب الأزرق) وتأجيل دمج عمليات الهيئة تحت إدارة تنفيذه واحدة ليحبط عمل مجلس إدارة الهيئة وما بذله فريق عمل إعداد الكتاب الأزرق من جهد للانتقال بقطاع النفط من التبعية لشركات النفط الأجنبية ليصبح قطاعا وطنيا قولا وفعلا.

وفي ضوء ذلك وجدت نفسي بحلول ربيع عام 1978 أقوم بعمل روتيني بعد إرجاء أهم مشروعين عملت من أجل تحقيقهما في قطاع النفط في وقت كان فيه زملائي في إدارة التسويق وفي الهيئة قادرين على إنجاز ما يمكن أن أقوم به في فترة الإرجاء.

وزاد من تفكيري في تحديد خياراتي والسير في طريق خيار التفرغ الدراسي ما كنت أعانيه من صعوبات التعامل مع بعض أعضاء مجلس إدارة المؤسسة وكبار موظفيها ممن يتقاطع عملي معهم في المجالس الأخرى وفي لجان تسبير المشروعات الجديدة مما جعلني اضطر أحيانا إلى أخذ حبوب الفاليوم للنوم من كثرة ضغوط تلك المواجهات التي لم تنقطع طوال فترة وجودي في المؤسسة وقد زادت بعد أن أرجئ تنفيذ المشروعات التي عملت على تحقيقها. وبعد فترة من التفكير واستشارة أقرباء وأصدقاء وجدت أن الخيار المناسب لي وأيضا لمتخذ القرار في فترة الإرجاء هو أن أخرج في تفرغ دراسي لمدة عامين فإن حان وقت الإصلاح الذي يتطلبه قطاع النفط وأخذ به متخذ القرار عدت لعملي وإن استمرت الأوضاع على ما هي عليه واصلت اهتماماتي الأكاديمية.

لم يطل بي البحث عن مكان لتفرغي الدراسي. فقد كانت جامعة هارفارد تراود خيالي لما سمعته عنها من بعض عملائنا الأميركيين في مجال شراء النفط. وكان منهم شخص أرمني يعمل في شركة موبيل فقررت التقدم لمركز دراسات الشرق الأوسط في جامعة هارفارد لتفرغ كباحث ما بعد الدكتوراه لمدة عامين. وقبل حلول صيف عام 1978 جاءني القبول اعتبارا من بداية العام الدراسي 1978/1979. وبعد اتصالات مع إدارة جامعة هارفارد حجزت شقة لي في الحي الجامعي المسمى سولجرز فيلد Soldiers Field اعتبارا من شهر سبتمبر.

وبعد أن انتهيت من كل إجراءات القبول والسكن قدمت رسالة لوزير المالية والبتترول رئيس مجلس إدارة المؤسسة أطلب فيها التفرغ الدراسي لمدة عامين أقضيها في جامعة هارفارد التي تم قبولي فيها كباحث ما بعد الدكتوراه. ظلت رسالة التفرغ بعض الوقت في مكتب الوزير قبل أن يحولها لسمو الأمير الذي قيل لي إنه تركها على مكتبه لمدة ثلاثة أيام للاستفسار، فقيل له إنني قد قبلت في جامعة هارفارد وإنني سوف ألتحق بها بعد أن تم حجز سكن لي هناك اعتبارا من شهر سبتمبر.

وفي هذا الأثناء اتصل بي الأخ عيسى الكواري رئيس الديوان الأميري مستفسرا عن السبب فقلت له إن السبب يعود إلى تأجيل الإصلاحات في قطاع النفط وإن تفرغي الدراسي سوف يكون أثناء فترة الإرجاء هذه. وأضفت قائلا للأخ عيسى إنني لا أستطيع الاستمرار في تعاطي حبوب الفاليوم أكثر من ذلك انتظارا لتحقيق الإصلاح في قطاع النفط. وافق الأمير مشكورا على تفرغي الدراسي لمدة عامين بعد أن علم بجدية الخيار الذي اتخذته والذي كان ربما مناسبا أيضا لمتخذ القرار في فترة الإرجاء.