



## جایگاه و نقش چشم‌انداز در توسعه و تعالی صنعت نفت

چشم‌انداز در مبانی نظری علم مدیریت استراتژیک، تصویری مطلوب، ایده‌آل و در عین حال دست‌یافتنی از آینده است. چشم‌انداز پویاست و موجب انسجام، انگیزش و توسعه‌ی پایدار سازمان‌های دولتی، بنگاه‌ها یا کشورهای است که برنامه‌ی هدفمندی برای پیشرفت مردم خود دارند. مطالعات متعدد در این زمینه حاکی از آن است که تدوین یک چشم‌انداز مناسب، مهم‌ترین گام برای موفقیت سازمان‌های دولتی و شرکت‌های ممتاز بین‌المللی فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی در سطح جهان است.

در عصر حاضر، با توجه به شدت و درجه‌ی پیچیدگی فعالیت‌های اقتصادی که هم سرعت تغییرات آن بسیار زیاد است و هم تعداد متغیرهای درونی و برونی مؤثر بر آن رو به افزایش می‌باشد، نیاز به بازتعریف مجدد چشم‌انداز و اهداف و همچنین تبیین دقیق و مدبرانه‌ی راهبردها، بیش از پیش احساس می‌شود.

در این میان، مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان فعال در بخش نفت باید وظیفه‌ی خود بدانند که در عین تمرکز بر سودآوری، در مواجهه با محدودیت‌های مختلف مالی، فن‌آوری و ...، بر رقبا چیره شده و منافع ذینفعان استراتژیک خود را تأمین نمایند.

در رویکرد تفکر استراتژیک، مدیران ارشد نه تنها وظیفه‌ی مدیریت علمی مجموعه‌ی خود را برعهده دارند بلکه باید به‌عنوان یک تصمیم‌ساز ایفای نقش نمایند. از این دیدگاه است که می‌توان گفت داشتن چشم‌انداز برای انجام مأموریت‌های محوله و تعالی و توسعه‌ی سازمان، برای مدیران تصمیم‌ساز از اهمیت اولویت‌ویژه‌ای برخوردار است.

در صنایع و کسب و کارهای معمولی ابتدا منابع مالی و نیروی انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد و پس از آن غایت اهداف (یعنی آنکه با این منابع به کجا می‌توان رسید) مشخص می‌شود. در گذشته نیز در اغلب سازمان‌ها و به‌ویژه صنعت نفت در هنگام برنامه‌ریزی، ابتدا منابع و امکانات صنعت بررسی می‌شد و بعد از آن، با توجه به منابع و امکانات

موجود، اهداف تعیین می‌گردید. اما در برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا با توجه به تمامی عوامل و متغیرهای تأثیرگذار در بلندمدت، چشم‌انداز مشخص می‌شود و سپس، منابع مورد نیاز برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف، بررسی شده و در جهت تأمین خواسته‌های سازمان تجهیز می‌گردد. بنابراین یک تفاوت کلیدی بین برنامه‌ریزی چشم‌انداز با سایر برنامه‌ریزی‌ها در این است که در برنامه‌ریزی‌های مرتبط با چشم‌انداز همیشه در آغاز هدفی ایده‌آل و مطلوب با قابلیت دستیابی تعریف می‌شود و سپس صنعت یا کسب و کار برای حرکت به سمت آن مهیا می‌گردد.

در صنعت نفت ایران پیش از بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی، برنامه‌ریزی بر پایه‌ی چشم‌انداز، از اوایل دهه‌ی ۸۰ و با عنوان "سند چشم‌انداز صنعت نفت در افق ۱۴۰۴" مورد توجه قرار گرفت. تاکنون نیز ویرایش‌های مختلفی از این سند ارائه شده که آخرین آن به سال‌های آغازین برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی کشور برمی‌گردد. با این وجود، تحولات گسترده در محیط داخلی و خارجی صنعت نفت کشور از قبیل تحولات اخیر ژئوپلیتیکی منطقه‌ی خاورمیانه، فعالیت کشورهای رقیب همسایه در بخش‌های بالادستی و پایین‌دستی، ظهور قدرت‌های اقتصادی جدید و پیامدهای ناشی از آن، وقوع تحولات فن‌آورانه در صنعت نفت از قبیل انقلاب شیل‌های گازی و نفتی، افزایش سهم نفت خام‌های فوق‌سنگین از کل تولید نفت خام، توسعه‌ی ظرفیت‌های پالایشی و مصرف فرآورده‌های نفتی در مرکز و شرق آسیا، ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، استراتژی‌های صنعت نفت برای عبور از تحریم، قرار گرفتن در آستانه‌ی برنامه‌ی ششم توسعه‌ی کشور و صنعت نفت و ... سبب شده تا لزوم بازنگری مطلوب چشم‌انداز صنعت نفت بیش از پیش مورد توجه جدی مدیران ارشد و سیاست‌گذاران حوزه‌ی برنامه‌ریزی قرار گیرد.

به‌طور مثال وزیر محترم نفت در افتتاحیه‌ی نوزدهمین نمایشگاه بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی که در اردیبهشت‌ماه سال جاری برگزار

گردید با اشاره به ابلاغ سیاست‌های اقتصاد مقاومتی توسط رهبر انقلاب، این سیاست‌ها را ادامه‌ی سند چشم‌انداز و سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی خوانده و اظهار داشتند که اجرای سیاست‌های مذکور می‌تواند همه‌ی آرزوهای ما را در حوزه‌ی اقتصاد و صنعت ارتقاء بخشد. در همین مراسم، مقام عالی وزارت به تبیین برنامه‌های وزارت نفت در حوزه‌های مختلف پرداختند که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

■ ادامه‌ی فعالیت‌های توسعه‌ای در پارس جنوبی شامل اتمام ۱۷ فاز باقیمانده ظرف سه تا ۳ سال و نیم آینده و به‌تبعیج رساندن ۷ فاز آن طی ۲ سال آینده

■ آغاز فعالیت گسترده جهت افزایش یک میلیون بشکه‌ای ظرفیت تولید نفت خام در خشکی؛ صرفاً از طریق توسعه‌ی میدین مشترک و افزایش ظرفیت تولید گاز غنی به میزان ۲۰۰ میلیون متر مکعب در روز تا پایان سال ۹۴

■ برنامه‌ریزی جهت احداث ۸ پالایشگاه ۶۰ هزار بشکه‌ای میعانات گازی که سبب قطع صادرات این محصول ارزشمند و دستیابی کشور به توانایی فرآورش بیش از یک میلیون بشکه میعانات گازی خواهد شد.

با توجه به این که متأسفانه طی فعالیت دولت دهم، سند چشم‌انداز در عمل به دست فراموشی سپرده شده بود، بدیهی است دستیابی به اهداف جدید تعریف شده با در نظر گرفتن تحولات و دگرگونی‌هایی که پیش‌تر به آن اشاره گردید بدون بازنگری صحیح، خردمندانه و به‌دور از شعارزدگی سند چشم‌انداز امکان‌پذیر نخواهد بود.

بر همین اساس ضروری است برنامه‌ریزان و تصمیم‌سازان شرکت ملی نفت ایران نیز هم‌سو با اهداف جدید تعریف شده در سند چشم‌انداز نسبت به بازتعریف خط‌مشی‌های اساسی در بخش‌های اکتشاف و توسعه، تولید و بهره‌برداری، صادرات، مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های مالی، تحقیق و توسعه، بهره‌وری و فن‌آوری اطلاعات اقدام نمایند. ■

سردبیر