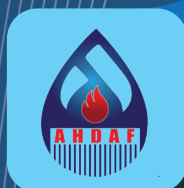


پتروشیمی سبز؛ گام تازه‌ی اهداف در مسیر آینده



افتتاح پالایشگاه گازی NGL3100 دهلران در تاریخ ۳۰ مرداد ۱۴۰۴ با فرمان رئیس‌جمهور و حضور مسئولان کشور



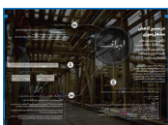


ایجاد

در مسیر توسعه





	سخن اول «اهداف» در مسیر تازه؛ پایان دادن به پروژه‌های نیمه تمام و توسعه‌ی پایدار مهدی عبوری؛ مدیرعامل هلدینگ سرمایه‌گذاری اهداف	۶
	یادداشت سردبیر سرمایه‌ی انسانی در پیشانی توسعه حبیب خراسانی؛ معاون منابع انسانی گروه سرمایه‌گذاری اهداف	۹
	بار فشار تأمین مالی از صندوق بازنشستگان نفت برداشته شد گفت‌وگو با ارشیا انصاری، معاون پروژه‌ها و طرح‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف	۱۲
	چشم انداز اهداف	۱۸
	NGL؛ پایان عصر فلرینگ در صنعت نفت ایران؟ یادداشتی از قاسم مؤمنی، کارشناس حوزه‌ی اقتصاد انرژی	۲۵
	خاموشی فلرهای سوزان دهلران روایت امین جدابایی از پروژه‌ی نفتی پیچیده‌ی بازیافت گاز در دوران تحریم	۲۶
	در مسیر کاهش مشعل سوزی نگاهی به دستاوردهای پروژه NGL3100 دهلران	۲۸
	افزایش سرمایه و فناوری دو پیش شرط جمع‌آوری گازهای فلر در گفت‌وگوی «اهداف» با هاشم اورعی، کارشناس انرژی عنوان شد	۳۵



آدرس شرکت: تهران- میدان ونک -
ملاصدرا- شیرازی شمالی -
دانشور شرقی - پلاک ۵۱
تلفن: ۰۲۱۸۸۶۱۴۳۲۴
چاپ و صحافی: پیام‌رسان فردا

صاحب‌امتیاز و مدیر مسئول: مهدی عبوری
سر دبیر: حبیب خراسانی
دبیر تحریریه: سعیده زمانی
هیئت تحریریه: هادی چهره‌گشا، سید مهدی میریان، رضا شریفی
طراح لوگو و ولی‌اوت: مرتضا آکوچکیان
گرافیک و صفحه‌آرایی: شیمابوالفضل
عکس: محمد قورچیان
ویراستار: رویا کیانی

۳۴	چشم‌انداز جهانی نفت تا سال ۲۰۴۰ مؤسسه‌ی مشاوره‌ی مدیریت «مک‌کینزی» پیش‌بینی کرد	
۴۰	هوش مصنوعی بازی تأمین مالی در نفت و گاز را تغییر می‌دهد تحلیل DW Energy Group از آینده	
۴۸	گذار انرژی به کربن صفر از نگاه توتال	
۵۲	اخبار اهداف	
۵۶	کارکردهای کلیدی معاونت‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف	
۶۰	پشت صحنه‌ی تصمیم‌های سخت سرمایه‌گذاری در دوران تحریم علیرضا باغبان، مدیر سرمایه‌گذاری اهداف تشریح کرد	
۶۴	اهداف؛ خانه‌ای برای ایده‌ها، دغدغه‌ها و آرزوهای مشترک گفت‌وگویی صمیمی با دوتن از قدیمی‌ترین کارکنان گروه سرمایه‌گذاری اهداف	





«اهداف» در مسیر تازه؛

پایان دادن به پروژه‌های نیمه‌تمام و توسعه‌ی پایدار

مهدی عبوری
مدیرعامل هلدینگ
سرمایه‌گذاری اهداف



هر آغاز تازه‌ای با خود شوقی به همراه دارد؛ شوقی که از دل تجربه‌های گذشته برمی‌خیزد و چشم به فردا می‌دوزد. انتشار نخستین شماره‌ی نشریه اهداف هم برای ما چنین لحظه‌ای است؛ لحظه‌ای که می‌خواهیم هم کارنامه‌ای از مسیر طی‌شده

را بازگو کنیم و هم افقی از راه پیش‌رو بگشاییم. اولین شماره‌ی نشریه‌ی اهداف قرار است آینه‌ای از کار جمعی ما باشد؛ جایی که پیوند میان تصمیم، اجرا و نتیجه روشن شود. در این شماره کوشیده‌ایم تصویری دقیق از امروز ترسیم کنیم و راه فردا را نیز تا حد ممکن روشن سازیم. پیام محوری ما از همان آغاز روشن است: اهداف تنها یک هلدینگ مالی نیست. این مجموعه بازوی اجرایی صندوق بازنشتگان صنعت نفت است و بخش مهمی از پرداخت مستمری بازنشتگان از دل عملکرد همین گروه تأمین می‌شود. به همین دلیل، موفقیت یا ناکامی هر پروژه بی‌واسطه بر معیشت ذی‌نفعان اصلی ما اثر می‌گذارد. از همین منظر تلاش کردیم در شماره‌ی اول مجله از این روایت کنیم که چگونه تغییر در اولویت‌بندی پروژه‌ها بر پایه‌ی بازگشت نقدی، در کنار بهره‌گیری از ابزارهای متنوع بازار سرمایه، به یک رویکرد تازه بدل شد. چگونه نظارت میدانی و پیگیری حقوقی، به صیانت از منافع صندوق معنا بخشید. چگونه حرکت به سوی شرکت‌های دانش‌بنیان جان تازه‌ای به کارها داد و چرا خوراک را به عنوان شرط بنیادین هر تصمیم سرمایه‌گذاری جدی گرفتیم. این‌ها همان مسیرهایی است که در دوره‌ی مسئولیت خود کوشیده و می‌کوشم که از سطح شعار به برنامه تبدیل کنم و هر روز با گامی هرچند کوچک آن را به پیش ببرم.

این نشریه برای ما یک تریبون تبلیغاتی نیست و کارکردی فراتر از اطلاع‌رسانی ساده دارد. نشریه‌ی اهداف ابزاری است برای مدیریت کلان؛ تلاشی برای تثبیت جریان شفاف داده و گزارش‌پذیری در کل سازمان. قرار است در هر شماره، تصویری روشن از پرتفوی کلان، شاخص‌های پیشرفت، گلوگاه‌ها و تصمیم‌های اصلاحی منتشر کنیم. مهم و ضروری است که همه بدانند هر پروژه در چه مرحله‌ای است، چه منابعی به آن اختصاص یافته و در برابر چه تعهداتی باید پاسخگو باشد. به این ترتیب، نشریه به پیوستی

برای تصمیم‌سازی تبدیل می‌شود؛ فرصتی برای آنکه درباره‌ی فاصله میان وعده و عمل صریح حرف بزنیم و همان‌جا برای کم کردن این فاصله برنامه‌ریزی کنیم. سیاست‌گذاری و آینده‌ی سازمان بر چهارستون اصلی استوار است. نخست، انضباط مالی و حاکمیت شرکتی که از مسیر تنوع‌بخشی به منابع تأمین مالی، کاهش هزینه‌ی پول و کنترل شفاف هزینه‌ها دنبال می‌شود. دوم، یکپارچگی زنجیره‌ی خوراک تا بازار که از لحظه‌ی ورود به شبکه‌ی جمع‌آوری تا فروش محصول، مسیری قابل پیش‌بینی و پایدار را فراهم می‌آورد. سوم، تنوع پرتفوی فراتر از نفت، گاز و پتروشیمی که برای مدیریت ریسک و هم‌سویی با روندهای جهانی در نظر گرفته شده است. چهارم، توسعه‌ی فعالیت‌های بین‌المللی به ویژه در کشورهای همسایه. این چهار محور امروز دیگر در حد شعار باقی نمانده‌اند؛ به برنامه‌های اجرایی تبدیل شده‌اند و معیار سنجش عملکرد مدیران و پروژه‌ها هستند.

توسعه‌ی پایدار فقط واژه‌ای زیبا نیست؛ بنیانی است که بر آن آینده را بنا می‌کنیم. ارتقای بهره‌وری انرژی، نوسازی تجهیزات فرسوده، اصلاح فرایندهای پراتلاف و ورود هدفمند به انرژی‌های تجدیدپذیر تنها بخشی از برنامه‌هایی است که هم‌اکنون در جریان است. در حوزه‌ی پایین‌دستی، حرکت به سمت پتروشیمی سبز و تولید پلیمرهای تجزیه‌پذیر با هدف پاسخ‌گویی به مقررات نوظهور جهانی و نیازهای بازار پیگیری می‌شود. هر جا بتوان با مداخله‌ی مهندسی، مصرف انرژی را کاهش داد، دست به اصلاح می‌زنیم و هر جا صرفه‌ی اقتصادی داشته باشد، فناوری‌های جدید را جایگزین می‌کنیم. معیار هم روشن است: کاهش هزینه‌ی تمام‌شده، افزایش رقابت‌پذیری و بهبود اثرات زیست‌محیطی به طور هم‌زمان.

نگاه ما به اتمام پروژه‌های نیمه‌کاره نیز صرفاً سرعت‌بخشی نیست، بلکه هدفمان اولویت‌بندی هوشمند است. پروژه‌هایی که زودتر به تولید و نقدینگی پایدار می‌رسند، در صف مقدم قرار گرفته‌اند. این رویکرد از اتاق‌های جلسه به کارگاه‌ها و سایت‌ها رسیده و با نظارت میدانی، بازنگری تدارکات و تخصیص مرحله‌ای منابع دنبال می‌شود. تجربه‌ی همین ماه‌های اخیر نشان داده است که هر جا تأمین مالی هدفمند، حل مسئله‌ی خوراک و تصمیم‌گیری سریع کنار هم قرار گرفته، پروژه از رکود خارج شده و مسیر تولید را در پیش گرفته است. پروژه‌ی «کنگان» نمونه‌ی روشن همین رویکرد است که با تعیین تکلیف مهندسی، مالی و تدارکاتی، برای ورود به مدار تولید تحت رصد روزانه است.

تضمین می‌کند، پیگیری روزانه، هم‌افزایی تیمی و باور به توان داخلی است. از همه‌ی همکاران می‌خواهم در این مسیر با نقد مسئولانه، پیشنهادهای عملی و همدلی حرفه‌ای همراه شوند تا هر رشدی که در هر زمینه‌ای رقم می‌خورد، به نام شمانیت شود و به قدمی واقعی در مسیر پیشرفت جمعی تبدیل گردد. ما فرصت آن را داریم که از دل محدودیت‌ها، الگوهایی تازه بسازیم؛ الگوهایی که نه فقط برای خود اهداف، که برای صنعت ایران به ویژه صنعت نفت الهام‌بخش باشد. هر پروژه‌ی به ثمر رسیده، تنها یک دستاورد اقتصادی نیست، بلکه سندی است بر این که می‌توانیم آینده را با نگاهی حرفه‌ای، شفاف و پایدار رقم بزنیم. پس بیایم هر قدم کوچک را جدی بگیریم، هر مانع را فرصتی برای نوآوری ببینیم و هر موفقیتی را پله‌ای برای جهش بعدی کنیم. آینده، نتیجه‌ی تصمیم‌های امروز ماست و اگر درست انتخاب کنیم، فردا از آن ما خواهد بود.

نگاه ما به اتمام پروژه‌های نیمه‌کاره نیز صرفاً سرعت‌بخشی نیست، بلکه هدف‌مان اولویت‌بندی هوشمند است. پروژه‌هایی که زودتر به تولید و نقدینگی پایدار می‌رسند، در صف مقدم قرار گرفته‌اند. این رویکرد از اتاق‌های جلسه به کارگاه‌ها و سایت‌ها رسیده و با نظارت میدانی، بازنگری تدارکات و تخصیص مرحله‌ای منابع دنبال می‌شود. تجربه‌ی همین ماه‌های اخیر نشان داده است که هر جاتأمین مالی هدفمند، حل مسئله‌ی خوراک و تصمیم‌گیری سریع کنار هم قرار گرفته، پروژه از رکود خارج شده و مسیر تولید را در پیش گرفته است

برای تأمین خوراک پروژه NGL3100 نیز به جای انتظار منفعلانه، فرایندی فعال و چندمنبعی طراحی کرده‌ایم. ترکیب گازهای همراه جمع‌آوری شده، قراردادهای بلندمدت داخلی و ترتیبات تهاتری منطقه‌ای، ریسک حجم و کیفیت خوراک را کاهش می‌دهد. تکمیل زیرساخت‌های میان‌دستی شامل خطوط جمع‌آوری، ایستگاه‌های تقویت فشار و هم‌زمان‌سازی تعمیرات اساسی، نوسان خوراک را به حداقل می‌رساند. افزون بر این، یک اتاق فرمان مشترک میان بالادست و پایین دست، هر روز داده‌های ورودی و خروجی را پایش می‌کند تا هر تغییر عملیاتی به موقع اصلاح شود و از توقف‌های پرهزینه جلوگیری شود. امیدواریم همین الگو، NGL3100 را به معنای واقعی کلمه به پروژه‌ای پایدار بدل کند و خوراکی مطمئن برای واحدهای پایین دست فراهم آورد.

در حوزه‌ی محیط‌زیست هم برنامه‌ی خاموش کردن فلرها برای اهداف یک انتخاب صرفاً فنی نیست؛ هم‌زمان تصمیمی اخلاقی و اقتصادی است. خاموشی مشعل‌ها از یک سو هوای پاک‌تر برای جوامع محلی به ارمغان می‌آورد و از سوی دیگر، گاز همراه را از «ثروت سوزی» به «ثروت آفرینی» تبدیل می‌کند. این رویکرد، هم خوراک واحدها را تقویت می‌کند، هم انتشار آلاینده‌ها را کاهش می‌دهد و هم بازگشت سرمایه را سرعت می‌بخشد. هم‌افزایی میان طرح‌های جمع‌آوری گازهای همراه و پروژه‌های NGL این فرصت را ایجاد کرده است که در عین عمل به تعهدات زیست‌محیطی، ظرفیت تولید نیز افزایش یابد.

نگهداشت نیروی انسانی نیز برای ما یک ضرورت راهبردی است و این ضرورت امروز به برنامه‌ای عملیاتی بدل شده است. از یک سو با طراحی نظام جبران خدمات رقابتی و شفاف برپایه‌ی عملکرد و داده‌های مرجع بازار، فاصله‌ی حقوقی با رقبای کاهش می‌دهیم و از سوی دیگر با مجموعه‌ای از امکانات مکمل همچون بیمه‌ی تکمیلی ارتقایافته، مسیر رشد شغلی، آموزش‌های تخصصی، طرح‌های مالکیت و برنامه‌های رفاهی، جذابیت و ماندگاری در سازمان را تقویت می‌کنیم.

در پروژه‌ها نیز بر استفاده از نیروهای بومی تأکید داریم و با برنامه‌های ارتقای مهارت، سهم آنان را افزایش می‌دهیم تا اثر توسعه‌ای پروژه‌ها در همان منطقه ملموس‌تر شود.

در نهایت، اهداف می‌کوشد در مسیری گام بردارد که در آن نیروهای متخصص آن، چه از نظر مالی و سقف حقوق و چه از نظر جایگاه حرفه‌ای و امکانات رفاهی در بالاترین استانداردهای ممکن قرار گیرند. معنای این جمله، وعده‌ی اعداد اغراق‌آمیز نیست؛ بلکه ساختن یک نظام پایدار، منصفانه و پیش‌بینی‌پذیر جبران خدمات است که دستاوردها را دقیق می‌سنجد و متناسب با آن پاسخ می‌دهد. این مسیر با تشکیل کارگروه‌های تخصصی دستمزد، جانشین‌پروری هدفمند و ارتقای محیط کار پیگیری می‌شود و نتایج اولیه‌ی آن نیز در افزایش رضایت و کاهش ریسک خروج نیروهای کلیدی نمایان شده است.

جمع‌بندی این مسیر ساده و صریح است: با تصمیم درست و پیگیری مداوم می‌توان گره‌های قدیمی را گشود و پروژه‌ها را به مدار تولید رساند. امروز بیش از هر زمان دیگری روشن است که مسیر رشد سازمان، در گرو مسئولیت‌پذیری فردی و تعهد جمعی است. هیچ تصمیمی در خلأ به نتیجه نمی‌رسد؛ آنچه موفقیت را

سرمایه‌ی انسانی درپیشانی توسعه

حبیب خراسانی
معاون منابع انسانی
گروه سرمایه‌گذاری اهداف



شرکت‌ها بیش از هر چیز روی شانه‌های آدم‌ها دوام می‌آورند و پایه و اساس ماندگاری هر سازمان بیش از آنکه در گرو ساختمان‌های عظیم و دارایی‌های مالی چشمگیر باشد، وابسته به کیفیت و تخصص انسان‌هایی است که در آن کار

می‌کنند؛ نیروهای ماهر و آموزش‌پذیری که ایده را به محصول تبدیل می‌کنند. در گروه سرمایه‌گذاری «اهداف» هم همین نگاه، محور اصلی سیاست‌گذاری است. نگاهی که در اسناد و پیام‌های رسمی ما نیز ثبت شده است.

اما نگهداشت این سرمایه‌ی انسانی، آن‌هم در افقی فراتر از پنج سال، با راهکارهای کوتاه‌مدت به دست نمی‌آید. این کار نیازمند طراحی یک «اکوسیستم وفاداری» است. ما در اهداف، این مقوله را بر پایه‌ی سه ستون می‌سازیم: نخست، تأکید بر عدالت مزدی مبتنی بر داده‌های بازار و عملکرد، تا فاصله با رقبا به حداقل برسد. دوم، توجه به مسیر رشد شغلی و یادگیری مستمر که انگیزه‌های درونی کارکنان را فعال نگه می‌دارد و سوم، اهمیت به زیرساخت‌های رفاهی پایدار که کیفیت زندگی را ارتقا می‌بخشد. برنامه‌ی توسعه‌ی امور رفاهی دقیقاً از همین جنس است. این برنامه تنها یک امتیاز رفاهی نیست، بلکه سازوکاری است برای تقویت حس تعلق، کاهش جابه‌جایی نیروها و در نهایت ارتقای بهره‌وری. این سیاست در سطوح بالا نیز به صورت رسمی تأکید شده و مزایای سازمانی و اجتماعی آن به روشنی تشریح شده چرا که ما باور داریم در نهایت، این وفاداری و تعلق انسان‌هاست که یک برند را ماندگار و آینده‌ی آن را تضمین می‌سازد.

از همین رو ما معتقدیم هیچ نظام پایداری برای نگهداشت سرمایه‌ی انسانی بدون بازنگری در «طرح طبقه‌بندی مشاغل» به نتیجه نمی‌رسد. اگر این طبقه‌بندی با شرایط اقتصادی کشور و واقعیت‌های بازار کار هم‌خوان نباشد، به نابرابری دامن می‌زند. بر همین مبنا نگاه ما در گروه «اهداف» به بازطراحی طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل و سطوح شغلی بر مبنای شایستگی، مهارت و مسئولیت است. در این رویکرد، سعی می‌کنیم پهنای باند حقوقی معطوفی برای رشد درون‌ده ایجاد کنیم جایی که تلاش و شایستگی بی‌پاسخ نماند، و همزمان با اتخاذ سازوکارهای چابک، امکان انطباق با تورم و تغییرات پرشتاب بازار را نیز فراهم آوریم. اجرای چنین رویکردی نیازمند ابزارهای دقیق است. توسعه‌ی سامانه‌های منابع انسانی، مدیریت پروژه و بانک دانشی مبتنی

بر تحلیل داده، به ما امکان می‌دهد تا ساختار مشاغل را به طور منظم رصد کنیم، بهره‌وری را بسنجیم و درباره‌ی ارتقا یا جبران خدمات، شفاف تصمیم بگیریم. همچنین ضروری است تمام نیازهای یک کارگاه طراحی شود و موضوعاتی همچون آموزش، جبران خدمات، بهره‌وری و سایر موارد در طرح در نظر گرفته شود. این زیرساخت اکنون در اهداف در حال توسعه و بهره‌برداری است و مسلماً ضروری است که سایر شرکت‌های اهداف هم این سیاست را مبتنی بر استفاده از سرمایه‌ی انسانی کارآمد، در بازنگری طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل رعایت کنند.

اما باید در نظر داشت که بازنگری در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل و استقرار ابزارهای داده‌محور، تنها برای سامان‌دهی درون‌سازمانی نیست؛ هدف اصلی آن این است که جایگاه واقعی انسان‌ها در خلق ارزش بهتر دیده شود. وقتی شایستگی‌ها و مسیر رشد هر فرد به روشنی تعریف شود، می‌توان سهم سرمایه‌ی انسانی را در کنار سایر سرمایه‌ها سنجید و مقایسه‌ای منصفانه‌تر میان انسان، تجهیزات و سرمایه‌ی مالی به دست آورد. ما بر همین مبنا در سنجش وزن سرمایه‌ی انسانی نسبت به دیگر آورده‌ها، به بازدهی نهایی نگاه می‌کنیم. پول و تجهیزات شرط لازم‌اند، اما هرگز کافی نیستند. از همین رو وقتی برای پروژه‌های ملی همچون جمع‌آوری گازهای همراه برنامه‌ریزی می‌کنیم، به تأثیرات اجتماعی طرح‌ها در مناطق عملیاتی نیز می‌اندیشیم. به کارگیری نیروی بومی همراه با ارتقای مهارت، ایجاد خدمات پشتیبان و توسعه‌ی زنجیره‌ی تأمین محلی، حلقه‌های بیرونی وفاداری را تقویت می‌کند و ریسک کمبود نیروی متخصص را کاهش می‌دهد.

تجربه‌ی پروژه‌های ملی نشان داده هر جاتیم‌های میان‌رشته‌ای توانسته‌اند تأمین پایدار خوراک، بهینه‌سازی فرایند و مهار مخاطرات محیطی را تضمین کنند، بازده سرمایه چند برابر شده است. نمونه‌ی روشن آن راه‌اندازی NGL3100 دهلران و خاموشی بخشی از فلرها در غرب کشور است؛ دستاوردی که از هماهنگی دقیق میان مهندسی، عملیات و پشتیبانی و نیروی انسانی به دست آمد و همزمان ارزش‌آفرینی به ویژه در حوزه‌ی زیست‌محیطی را محقق کرد. این دستاوردها نشان می‌دهد سهم مهارت و هماهنگی انسان‌ها در تولید ارزش، کمتر از تجهیزات و منابع مالی نیست و در مقاطع بحرانی حتی نقشی پررنگ‌تر و تعیین‌کننده‌تر هم دارد. اما باید در نظر داشت که ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در پروژه‌های ملی تنها زمانی ماندگار می‌شود که از سطح تجربه‌های مقطعی عبور کند و به یک نظام پیوسته برای پرورش و توانمندسازی انسان‌ها گره بخورد. به همین دلیل، ما نگهداشت سرمایه‌ی انسانی را فقط در بازدهی امروز نمی‌بینیم،

بلکه از نخستین روز ورود افراد به سازمان، برنامه‌ای برای رشد و ارتقای آن‌ها طراحی می‌کنیم.

به همین خاطر، آموزش بدو خدمت حیاتی و نقش نقطه‌ی شروع را دارد؛ آموزشی که باید اجباری و سنجش‌پذیر باشد تا همه‌ی کارکنان درکی مشترک از مأموریت سازمان، استانداردهای ایمنی، انضباط مالی و اخلاق حرفه‌ای پیدا کنند. پس از آن، آموزش‌های ضمن خدمت باید متناسب با مسیر شغلی هر فرد و به صورت مرحله به مرحله طراحی شود تا مهارت‌های تازه به موقع وارد خط تولید شود و شکاف‌های دانشی به حداقل برسد. در دوره‌ی مدیریت جدید، سعی شده نگاه تازه‌ای در میان مدیران گروه اهداف شکل بگیرد؛ بر اساس این نگاه، نیازهای آموزشی دیگر نباید در سطح وعده باقی بماند، بلکه باید به سطح برنامه‌های عملی هم در حوزه‌ی عمومی و هم تخصصی ارتقا یابد. از طرفی، موضوعاتی چون مسکن سازمانی، بیمه تکمیلی کارآمد، خدمات سلامت و برنامه‌های توازن کار و زندگی باید بر پایه مدل‌های پایدار تأمین مالی و طراحی اقتصادی اجرا شوند. این نگاه، نیازهای فرهنگی و اجتماعی کارکنان را نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از بهره‌وری می‌داند.

با این حال، آموزش و رفاه اگر در مرز فردی متوقف بماند، سازمان را به تمام ظرفیت واقعی‌اش نمی‌رساند. آنچه یک سازمان را پایدار می‌سازد، تبدیل این سرمایه‌های فردی به دانشی جمعی است؛ دانشی که میان واحدها و نسل‌های مختلف جریان پیدا کند و وابستگی سازمان به افراد منفرد را کاهش دهد. زیرساخت‌های دیجیتالی که در گروه «اهداف» در حال پیاده‌سازی است بر مبنای شبکه‌سازی درون سازمانی، تشکیل اجتماعات دانشی و بهره‌گیری از بانک دانش و زیرساخت‌های داده‌کاوی و تحلیل هوشمند است و بستری برای انتقال دانش و شبکه‌سازی فراهم می‌کند، تا دانسته‌ها و مهارت‌ها به سرمایه‌ای جمعی و پایدار تبدیل شوند. این زیرساخت‌ها تنها زمانی جان می‌گیرند که با وفاداری و دانش نیروی انسانی همراه شوند؛ همان چیزی که خطوط تولید را از آهنی سرد به جریانی زنده و پویا بدل می‌کند. چنین زیرساخت‌هایی وقتی با برنامه‌های عملیاتی پیوند می‌خورند، اثرشان از سطح سازمان فراتر می‌رود. دانش جمعی و وفاداری نیروها به تقویت زنجیره‌های اصلی به تولید و پایداری زیرساخت‌ها کمک می‌کند؛ همان جایی که امنیت شغلی و رضایت حرفه‌ای نیروها معنا پیدا می‌کند.

در نهایت باید تأکید کنم در گروه اهداف، سرمایه‌ی انسانی یک شعار تزئینی نیست، بلکه قلب تپنده‌ی شرکت است. آنچه برای ما اهمیت دارد این است که هر همکار بداند اینجا فقط یک شغل ندارد، بلکه آینده‌اش را می‌سازد و بداند سازمان نیز برای ساختن آینده‌ی خود به حضور او تکیه کرده است. سرمایه‌ی انسانی برای ما یک واژه‌ی سازمانی نیست، جوهره‌ی همه‌ی تصمیم‌هاست. ما می‌دانیم هیچ پروژه‌ای، هیچ تجهیزیتی و هیچ سرمایه‌ای بدون آدم‌های دانا، وفادار و پرتلاش به ثمر نمی‌نشیند. سازمان زمانی معنا دارد که هر فرد احساس کند تلاش او فراتر از مرزهای آن، برای آینده‌ی کشور هم اثر می‌گذارد. این همان مسیری است که ما انتخاب کرده‌ایم؛ مسیری که از دل انسان‌ها می‌گذرد.





گفت‌وگو با ارشیا انصاری، معاون پروژه‌ها و طرح‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف؛

بار فشار تأمین مالی از صندوق بازنشستگان نفت برداشته شد

آقای انصاری با توجه به حضور هفت ساله‌ی شما در گروه سرمایه‌گذاری اهداف و در دوره‌ی مدیریت جدید، در ماه‌های گذشته چه اقدامات جدیدی برای پیشبرد و پیشرفت پروژه‌ها انجام شده و چه تغییراتی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی پروژه‌ها صورت گرفته است؟

گروه سرمایه‌گذاری اهداف از سال ۹۳ فعالیت‌های مرتبط با پروژه‌ها را در دستور کار خود قرار داده است. بسیاری از هلدینگ‌های دیگر معمولاً تمایل به سبدگردانی و مدیریت پرتفوی دارند و اجرای پروژه در اولویتشان نیست، اما اگر شما مدیریت پروژه را بر عهده داشته باشید، باید به شیوه‌ای عمل کنید که بیشترین سود را نصیب شرکت کند. همان سال‌ها چند پروژه در دستور کار قرار گرفت که یکی از آن‌ها در حوزه‌ی توسعه میدان نفتی و دیگری پیاده‌سازی پتروشیمی عسلویه توسط یک شرکت کراهی بود.

زمانی که من در سال ۹۶ وارد شرکت شدم، پروژه‌ی عسلویه در مراحل ابتدایی خود بود و پروژه‌ی توسعه میدان نفتی آذر نیز در حال پیشرفت بود. در آن زمان، شرکت معاونتی به نام پروژه‌ها و طرح‌ها نداشت و این امور توسط سایر معاونت‌های اهداف اداره می‌شد. اما با افزایش حجم و تعداد پروژه‌ها، تصمیم گرفتیم با همکاری معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، یک برنامه استراتژیک کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای تعریف پروژه‌هایی که می‌توانند سودآوری خوبی داشته باشند و صندوق بازنشستگی نفت را بیمه کنند، تنظیم کنیم. در این راستا، منابع مالی پروژه‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و از همان زمان پروژه‌ها شروع به اجرا کردند. پروژه‌هایی در کنگان، غرب ایران و ماهشهر تعریف شد. در بندر فراسکوی عسلویه، طرح کاملی برای سوپرمارکت مخزن‌داری، پذیره‌گاه کشتی‌ها (شامل کشتی‌های ۱۰۰ هزار تنی و افرامکس) برای صادرات انواع محصولات پتروشیمی و فرآورده‌های نفتی طراحی کردیم. این پروژه‌ها باعث شد تا پرتفوی پروژه‌ها شکل گرفته و معنا پیدا کند.

با توجه به حجم بالای سرمایه‌گذاری، پیشنهاد من و نظر مدیریت عالی شرکت این بود که برای اداره‌ی بهتر هر پروژه، یک شرکت تخصصی تشکیل شود. اگرچه گروه سرمایه‌گذاری اهداف از نظر تأمین منابع مالی در وضعیت خوبی قرار داشت، اما برای توسعه‌ی بیشتر نیاز به تأمین منابع مالی افزون‌تری داشتیم. در

گروه سرمایه‌گذاری اهداف، به‌عنوان بازوی اجرایی وزارت نفت، مسئولیت اجرای تعهدات آینده‌ی صندوق بازنشستگان صنعت نفت را بر عهده دارد. مأموریت این شرکت، مدیریت حرفه‌ای و کارآمد منابع موجود و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های سودآور، به‌ویژه در حوزه‌های نفت، گاز و پتروشیمی است. معاونت پروژه‌ها و طرح‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف، یکی از بخش‌های کلیدی این مجموعه است که بار اصلی تحقق این مأموریت را به دوش می‌کشد. اهداف در سال‌های فعالیت خود با فراز و نشیب‌های بسیاری روبه‌رو بوده است. مشکلات زیرساختی اقتصاد، سایه سنگین تحریم‌ها و رویدادهایی چون همه‌گیری کرونا، این شرکت را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. با این حال، اقدامات انجام‌شده و گزارش‌های امیدوارکننده‌ی ماه‌های اخیر، چشم‌انداز روشنی را برای آینده‌ی گروه سرمایه‌گذاری اهداف ترسیم می‌کند. در همین زمینه با مهندس ارشیا انصاری، معاون پروژه‌ها و طرح‌های شرکت، گفت‌وگو کردیم؛ مدیری با سابقه در حوزه اقتصاد، به‌ویژه در بخش نفت و معدن. او در این گفت‌وگو تصویری شفاف از وضعیت کنونی شرکت و آینده‌ی پیش‌رو ارائه می‌دهد. از مهم‌ترین دستاوردهایی که انصاری به آن‌ها اشاره می‌کند، می‌توان به خرید سهام هلدینگ خلیج فارس، تأمین مالی حداکثری، مولدسازی دارایی‌ها و آزادسازی آن‌ها، حل مسائل مربوط به خوراک و پیگیری حقوق مغفول‌مانده صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت نفت اشاره کرد. او همچنین ابراز امیدواری می‌کند که پروژه‌ی کنگان به‌زودی به نتیجه برسد و معتقد است آغاز تولید در این پروژه، آورده‌ی مالی قابل‌توجهی برای اهداف به همراه خواهد داشت. انصاری از افزایش نظارت‌های میدانی، بهبود وضعیت دستمزد پرسنل و تمرکز ویژه بر شرکت‌های دانش‌بنیان در دوره‌ی مدیریت جدید خبر می‌دهد و با اشاره به خروج برخی پروژه‌ها از حالت رکود، پیش‌بینی می‌کند که روند اجرای پروژه‌ها تا پایان امسال و اوایل سال آینده بدون مانع ادامه یابد. متن زیر، گفت‌وگوی مشروح ما با اوست.



عبوری، مدیرعامل محترم شرکت، تأکید ایشان بر این بود که حقوق صندوق بازنشتگی نادیده گرفته نشود. از این رو، از تمام ابزارهای حقوقی استفاده شد و شکایات حقوقی لازم صورت گرفت که نتایج مثبتی به دنبال داشت و توانست بخشی از بار سنگینی که به دوش شرکت بود، برداشته شود. همچنین گروه مالی مهر آیندگان نیز در این مدت، ابتکارات خوبی در خصوص اجرایی کردن دستور آقای عبوری داشت و این شرکت موظف شد بخشی از درآمدهای مورد نیاز هلدینگ اهداف را تأمین کند. یکی از دیگر اقدامات مؤثر در حدود پنج ماه اخیر، مولدسازی دارایی‌ها بود که با پیگیری‌های آقای عبوری، قفل این نوع دارایی‌ها به تدریج باز شد و پروژه‌ها در این زمینه تسریع شدند.

چه تحولاتی در بخش تأمین مالی پروژه‌ها رخ داده و روند تأمین بودجه به چه صورتی است؟

یکی از عوامل کلیدی در موفقیت پروژه‌ها، پایبندی به زمان بندی آن‌هاست. اگر تخصیص بودجه در موعد مقرر انجام نشود، ممکن است در کوتاه مدت بتوان برنامه‌ی زمان بندی را مدیریت کرد؛ اما در ادامه، تأخیرهای مالی می‌تواند مسیر پروژه را از اهداف اصلی‌اش منحرف کند و تحقق نتایج نهایی را با چالش جدی مواجه سازد. بر همین اساس، در دوره‌ی مدیریت جدید تصمیم گرفته شد پروژه‌هایی که زودتر به نتیجه می‌رسند، در اولویت قرار گیرند. همچنین طبق دستور مدیریت، پرداخت‌ها اولویت بندی شدند و با حضور مدیرعامل محترم مجموعه، جلساتی با شرکت‌ها برگزار شد. هدف این بود که گره‌های موجود شناسایی و باز شوند. این رویکرد انگیزه‌ی خوبی در شرکت‌ها ایجاد کرد. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌ها، شرکت «نخل آسماری» که پیش‌تاز در دانش فنی پلیمرهاست، به دلیل نداشتن سرمایه در گردش متوقف شده بود. آقای دکتر عبوری تأکید کردند که باید برای این شرکت بودجه تأمین شود و در حال حاضر این شرکت فعال شده و تولید می‌کند.

تأمین مالی پروژه‌ها از طریق ابزارهای مختلف بازار سرمایه صورت می‌گیرد. هیچ هلدینگی مانند هلدینگ اهداف از تمام ابزارهای بازار سرمایه (از اوراق سلف موازی و اوراق گواهی سپرده خاص گرفته تا وام‌های پیش‌ران، اوراق مرابحه ارزی و اوراق مشارکت) برای تأمین مالی و کاهش هزینه‌های مالی پروژه استفاده نکرده است. پیش از این، بسیاری از شرکت‌ها پول دریافت می‌کردند، اما کار اصلی پیش نمی‌رفت. اما در چند ماه اخیر کنترل دقیقی بر نحوه‌ی هزینه‌کرد منابع مالی داشتیم و اولویت بر تأمین منابع مالی برای پروژه‌های مشخص شده در هلدینگ اهداف قرار گرفت.

یکی دیگر از مشکلات اساسی، مسئله‌ی تأمین خوراک بود و اعلام شد که خوراک مورد نیاز برای برخی پروژه‌ها تأمین نمی‌شود. آقای دکتر عبوری تأکید کردند که ما نمی‌توانیم منتظر بمانیم تا وزارت نفت خوراک مورد نیاز را تأمین کند، بلکه باید خودمان راه‌حلی پیدا کنیم. به این ترتیب، ابتدا به دنبال تأمین خوراک خود رفتیم و جلساتی با وزیر نفت عراق و سایر مقامات برگزار کردیم. همچنین جلساتی با وزارت نفت و شرکت ملی پتروشیمی تشکیل شد و کارگروهی برای پیگیری این مسائل تشکیل شد.

نهایت، دریافت دو وام از صندوق توسعه‌ی ملی و فراهم شدن یک فاینانس خارجی به پروژه‌ها جان تازه‌ای بخشید و پیشرفت آن‌ها را تسریع کرد. البته با وجود مشکلاتی مانند کرونا و تحریم‌ها، شتاب پروژه‌ها کاهش یافت؛ اما مدیریت تأکید داشت که پروژه‌ها نباید مشمول مرور زمان شوند چرا که هرچه پروژه بیشتر به تعویق بیفتد، هزینه‌ها نیز بیشتر می‌شود و مشکلات پیچیده‌تر می‌شود. به همین دلیل تصمیم گرفتیم منابع مالی بیشتری به پروژه‌ها اختصاص دهیم.

در دوره تصدی مدیریت جدید چه اقداماتی صورت گرفته است؟

اولویت اصلی صندوق بازنشتگی صنعت نفت، پرداخت به‌موقع و منظم مستمری بازنشتگان این صنعت است. بر همین اساس، تمام پروژه‌ها باید در جهت تحقق این هدف کلان، با دقت، انسجام و کارآمدی بیشتری هدایت شوند. مدیریت جدید نیز با درک این اولویت، تلاش کرده پروژه‌ها را به‌گونه‌ای سامان دهد که بازده اقتصادی آن‌ها به تأمین پایدار منابع صندوق منجر شود. در حال حاضر، حدود دو سوم از پرداخت مستمری بازنشتگان شرکت نفت از سوی گروه سرمایه‌گذاری اهداف انجام می‌شود. البته این سهم و تعهدات به دلایل مختلف از جمله کاهش استخدام‌های رسمی و تورم در حال افزایش است و این مسئله به وضوح نشان می‌دهد که پروژه‌ها باید به سوددهی برسند تا بتوانند تعهدات خود به بازنشتگان را به درستی انجام دهند. علاوه بر این، شرکت گاهی با برخی قوانین و تصمیمات نیز تحت فشار قرار می‌گیرد. به عنوان مثال، ممکن است به شرکت‌های زیرمجموعه اهداف عوارضی به صادرات یا مالیات بر مواد خام تحمیل شود که این تصمیمات خود موجب کاهش سوددهی شرکت‌های زیرمجموعه‌ی خواهد شد. بنابراین، لازم است تا تمامی جوانب در نظر گرفته شود تا در انجام تعهدات به بازنشتگان شرکت نفت، موفقیت حاصل شود. یکی دیگر از اقدامات مهم گروه سرمایه‌گذاری اهداف، خرید سهام هلدینگ خلیج فارس بوده است. البته در این خصوص به برخی مشکلات با سازمان خصوصی‌سازی برخوردیم که پیش‌تر به دلایل مختلف نادیده گرفته می‌شد. اما در دوران تصدی آقای

صندوق بازنشتگی نفت اولین اولویتش پرداخت مستمری به بازنشتگان شرکت نفت است. بنابراین، در این راستا ضروری است که پروژه‌ها به‌گونه‌ای پیش بروند که این هدف به درستی محقق شود. در حال حاضر حدود دو سوم از پرداخت مستمری بازنشتگان شرکت نفت از سوی گروه سرمایه‌گذاری اهداف انجام می‌شود.

در حوزه‌ی نظارت میدانی، چه تغییراتی در دوره‌ی مدیریت جدید گروه اهداف صورت گرفته است؟ فرایندهای نظارت میدانی اکنون به چه شکلی اجرا می‌شوند و آیا می‌توان آثار این تغییرات را به صورت ملموس و مؤثر مشاهده کرد؟

در طول سال‌های گذشته، مدیران پیشین زحمات ارزشمندی در حوزه‌های مختلف از جمله نظارت میدانی متحمل شده‌اند و این موضوع همواره یکی از اولویت‌های مدیریتی بوده است. حتی در دوره‌ی دولت قبل و در زمان ریاست آقای بیات بر هیئت رئیسه، نظارت میدانی مورد توجه ویژه قرار داشت. با این حال، در دوره‌ی مدیریت جدید، این حوزه با رویکردی نوین و ساختاریافته‌تر دنبال شده و تغییرات قابل توجهی در شیوه‌ی اجرا و پیگیری آن ایجاد شده است؛ تغییراتی که آثار آن به تدریج در بهبود روند پروژه‌ها و افزایش شفافیت مدیریتی قابل مشاهده است. با توجه به اینکه گروه سرمایه‌گذاری اهداف سهامدار ۱۰۰ درصدی نیست و به صورت سهامدار ۴۹ درصدی و ۵۱ درصدی در برخی پروژه‌ها حضور داریم، گاهی اوقات در سال‌های گذشته توجه کافی به وضعیت شرکت‌ها و سوددهی آن‌ها نمی‌شد. اما در حال حاضر آقای عبوری تأکید دارند که مدیریت شرکت‌ها یا باید با ما باشد یا نباشد و اگر با ما است، باید نظارت دقیقی بر آن‌ها صورت گیرد. بخشی از این نظارت‌ها در بازدیدهای میدانی صورت می‌گیرد و بسیاری از مشکلات در این فرایند مشخص می‌شود. در بسیاری از پروژه‌ها، ذی‌نفع‌های دیگری نیز حضور دارند که مدیریت فعلی دوره‌ی جدید از تمامی ارتباطات خود برای آوردن آن‌ها به میدان استفاده می‌کند.

اگر در دوره‌های گذشته ملاحظات مانع از دریافت کامل حقوق و حقوق صندوق می‌شد، مدیریت جدید برای این باور است که تمامی حقوق صندوق باید به‌طور کامل و بدون اغماض وصول شود و از برخورد با مسببان کاستی‌ها و مشکلات به‌خاطر منافع صندوق هیچ‌گونه تعللی صورت نمی‌گیرد.

چه اقداماتی برای فعال‌سازی پروژه‌های تعطیل و نیمه‌تعطیل انجام شده است و این اقدامات تا چه حد منجر به رضایت نیروی کار شده و در ایجاد اشتغال، به‌ویژه اشتغال‌زایی برای افراد بومی، مؤثر بوده است؟

یکی از اهداف مهم شرکت، استفاده از ظرفیت نیروهای بومی در پروژه‌ها است. تأکید ما بر این است که ۷۰ تا ۸۰ درصد از نیروی انسانی پروژه‌ها، نیروهای بومی باشند. با این حال، باید توجه

با این پیگیری‌ها، مشکلات مربوط به خوراک به تدریج در حال حل شدن است.

در نهایت، اگر بخواهیم خلاصه‌ای از اقدامات انجام شده در چند ماه گذشته ارائه دهیم، این اقدامات به ترتیب شامل: تأمین مالی حداکثری برای رسیدن به هدف تولید زودبازده، مسائل جانبی پیرامون تأمین خوراک و بازنگری در پرداخت‌ها به منظور حفظ منابع نیروی انسانی است.

یکی از آسیب‌هایی که صنعت نفت و صنایع وابسته به آن در چند سال اخیر متحمل شده‌اند، بحث از دست دادن نیروی انسانی بوده است، که اغلب به دلیل حقوق و دستمزدهای پایین اتفاق افتاده است. شما فرمودید که در این خصوص اقداماتی انجام داده‌اید. ممکن است بیشتر توضیح دهید؟

ببینید مهم‌ترین سرمایه‌ی ما در کشور، نیروی انسانی متخصص است. حتی اگر بهترین طرح‌ها را داشته باشید، باید مهندسان و متخصصانی باشند تا آن را به بهترین شکل ممکن اجرا کنند. زمانی که نیروی انسانی نگران معیشت خود باشد، نمی‌تواند تمرکز لازم را در فضای کاری خود داشته باشد. یکی از تفاوت‌های عمده‌ی گروه اهداف با هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری دیگر این است که ما بازوهای مهندسی و نیروی متخصص قوی و کارآمدی در مجموعه‌ی خود داریم. مجموعه‌ی گروه او یک که زیرمجموعه‌ی شرکت ای‌آی‌دی (رتبه‌ی یک نفت و گاز کشور) است، شرکت راه‌اندازی اویکو، و شرکت تأسیسات دریایی که کشتی‌های منحصر به فردی برای لوله‌گذاری آبی در ایران دارند، از شرکت‌های مهم گروه سرمایه‌گذاری اهداف است و از نیروهای متخصص و ارزشمندی برخوردار است.

یکی از چالش‌های جدی سال‌های اخیر گروه اهداف، محدودیت منابع مالی و ناتوانی در پرداخت حقوق و مزایای رقابتی به نیروهای متخصص بود. این مسئله به خروج تدریجی سرمایه‌ی انسانی منجر شد. اگرچه در برخی موارد، مهاجرت به خارج از کشور با هدف بهبود شرایط زندگی قابل درک بود، اما بخش قابل توجهی از این جابه‌جایی‌ها، به سمت شرکت‌های رقیب و سایر مجموعه‌های داخلی انجام گرفت؛ موضوعی که زنگ خطر جدی برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی به شمار می‌رود. نخستین اقدام آقای عبوری برای رسیدگی به این موضوع، تشکیل یک کارگروه تخصصی بود. این کارگروه با محوریت معاونت پشتیبانی، مشاور اجرایی ایشان و با بهره‌گیری از همکاری مشاورانی از وزارت کار، بررسی وضعیت دستمزد پرسنل را آغاز کرد. نتیجه‌ی این اقدامات، ایجاد رضایت نسبی در میان نیروها بود که در قدم اول، یک موفقیت مهم به شمار می‌آید.

در مجموع، مجموعه اقداماتی که تاکنون انجام شده، به کاهش فشارهای مالی و حل تدریجی مشکلات کمک کرده است. بدهی به سازمان خصوصی‌سازی به صورت مؤثر مدیریت شده و پرداخت‌ها با اولویت‌بندی مشخص، ابتدا به مستمری بازنشستگان و سپس به پروژه‌ها اختصاص یافته است. همچنین، بازپرداخت اقساط وام صندوق توسعه ملی نیز در حال انجام است و مطابق برنامه پیش می‌رود.

بسیاری از هلدینگ‌های دیگر معمولاً تمایل به سبدگردانی و مدیریت پرتفوی دارند و اجرای پروژه در اولویتشان نیست، اما وقتی شما مدیریت پروژه را برعهده دارید، باید به شیوه‌ای عمل کنید که بیشترین سود را به دست آورید.

با اقدامات انجام‌شده، مشکلات در حال حل شدن است و فشارهای مالی کاهش یافته است. بدهی به سازمان خصوصی‌سازی به‌طور مؤثر مدیریت شده و طبق اولویت پرداخت‌ها (مستمری و سپس پروژه‌ها) انجام شده است.

سرمایه‌گذاری است. درست است که تمرکز بر نفت و گاز سوددهی بالایی دارد، اما باید به مدیریت ریسک نیز توجه ویژه‌ای شود، به‌ویژه با توجه به مسائل بین‌المللی و تحولات جنگ. متأسفانه یکی از مشکلات اساسی کشور ما، کپی‌برداری بی‌ملاحظه از دیگران است. گاهی ناگهان موجی راه می‌افتد و همه به سمت تولید متانول می‌روند، بی‌آنکه به ظرفیت بازار یا نیازهای واقعی توجه شود. از این رو، لازم است که سرمایه‌گذاری‌ها متنوع باشند و این نیاز به هوشمندی و تیزهوشی دارد.

چگونه ریسک تشدید تحریم‌ها را در اجرای پروژه‌های کلان مدیریت می‌کنید؟ آیا مدل‌های تأمین مالی یا فناوری جایگزین طراحی کرده‌اید؟

به‌عنوان یک تکنوکرات، نظر شخصی من این است که تشدید تحریم‌ها تأثیری در کارهای فنی و پروژه‌ای ندارد. حتی پیش از شروع جنگ، ما نمی‌توانستیم پمپ‌های ساده از اروپا وارد کنیم و در این زمینه شرایط دشواری را تجربه کرده‌ایم، اما در زمینه نقل و انتقالات بانکی، تشدید تحریم‌ها تأثیرگذار است. در همین راستا، ما فرایند بومی‌سازی و استفاده از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان را آغاز کرده‌ایم و آقای دکتر عبوری هم تأکید بسیاری بر این موضوع دارند. همچنین ما با معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری همکاری می‌کنیم تا از ظرفیت‌های این شرکت‌ها نیز بهره‌بریم.

توجه به ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان چندین مزیت دارد: نخست آن‌که، تحریم‌ها از یک منظر می‌توانند فرصتی برای کاهش وابستگی به واردات و تقویت ظرفیت‌های داخلی ایجاد کنند؛ دوم اینکه این ظرفیت‌ها انحصار را از بین می‌برد.

بسیاری از شرکت‌های تولیدی در کشور ما شبیه به انسان‌هایی با رشد نامتوازن هستند که یک دستشان خیلی دراز و یک پایشان خیلی کوتاه است. برخی شرکت‌ها آنقدر پروژه می‌گیرند که به‌طور غیرمنطقی رشد می‌کنند و قیمت‌های غیرواقعی ارائه می‌دهند. از سوی دیگر، در چنین شرایطی، شرکت‌های چابک عملاً از چرخه فعالیت مؤثر خارج می‌شوند. بنابراین، با توجه به ظرفیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، این ناموزونی‌ها برطرف می‌شود و شرکت‌ها به تعادل می‌رسند.

داشت که صرف استفاده از نیروهای بومی در پروژه‌ها کافی نیست. توسعه‌ی پروژه‌ها به‌طور طبیعی باعث اشتغال‌زایی غیرمستقیم نیز می‌شود. به‌عنوان نمونه، پروژه‌ی پتروشیمی دهلران در حال حاضر ظرفیت اشتغال‌زایی برای حدود ۳۰۰ تا ۴۰۰ نفر را دارد؛ اما در صورت تسریع روند اجرا، این رقم می‌تواند به ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ نفر افزایش یابد.

از دیگر نکات حائز اهمیت، اثر توسعه‌ای پروژه‌ها بر منطقه است. اجرای یک پروژه در هر استان، تقاضا برای خدمات و زیرساخت‌های متنوع را افزایش می‌دهد؛ از تأمین مسکن و حمل‌ونقل گرفته تا خدمات رفاهی و بهداشتی برای کارکنان. این موضوع به‌طور مستقیم به رشد و توسعه اقتصادی منطقه کمک می‌کند. در مجموع، با توجه به اقدامات انجام‌شده و خروج برخی از پروژه‌ها از حالت تعطیلی، پیش‌بینی می‌کنیم که تا پایان امسال و اوایل سال آینده مشکلی در روند کاری پروژه‌ها نداشته باشیم. علاوه بر این، اولویت گروه اهداف، رسیدن به نتیجه در پروژه‌ی کنگان است. زمانی که پروژه‌های کنگان به تولید برسند، پول قابل توجهی وارد گروه اهداف خواهد شد.

با توجه به تحولات جهانی انرژی و گذار به انرژی‌های پاک، چه راهبردهایی برای تطبیق پورتفوی پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی طراحی شده است؟

کشور ما نسبت به بحران ناترازی انرژی دیر واکنش نشان داد؛ موضوعی که حالا پیامدهایش بیش از پیش نمایان شده است. ما می‌توانستیم پروژه‌های فشارافزایی چاه‌های گازی را ۱۵ سال پیش آغاز کنیم، چرا که همه می‌دانستیم فشار در این چاه‌ها در حال کاهش است. از سوی دیگر، با وجود منابعی مانند انرژی خورشیدی و بادی، به انرژی‌های تجدیدپذیر توجه کافی نکردیم. بر اساس این واقعیت‌ها، در چند ماه اخیر و در دوره‌ی مدیریت جدید، تصمیم گرفته شد که هلدینگ خاصی برای مدیریت و بهره‌وری انرژی تشکیل شود. این هلدینگ مأموریت دارد تا اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را محقق کند. باید توجه داشت که وقتی ناترازی انرژی وجود دارد، لازم است از تمامی منابع انرژی بهره‌برداری کرد، اما درصد وزنی هر کدام باید مطابق با منابع موجود باشد. موضوع مهم دیگر در این زمینه، ذخیره‌ی انرژی است. بسیاری از تجهیزات ما به دلیل قدیمی بودن، هدررفت انرژی زیادی دارند. طبق برآوردهای انجام‌شده، می‌توان تا ۲۵ درصد انرژی را صرفه‌جویی کرد، و بیشتر این صرفه‌جویی با تغییرات مهندسی قابل دسترسی است. اغلب در فرایند تولید، توجه زیادی به مدیریت انرژی نشده و تنها به تولید بیشتر اهمیت داده می‌شود. بنابراین ضروری است گروهی در کنار تولیدکنندگان باشند تا به آن‌ها یادآوری کنند که ضمن تولید، باید مصرف انرژی را نیز مدیریت کنند. بنابراین، هم مدیریت و ذخیره انرژی و هم تولید انرژی‌های تجدیدپذیر جزو اولویت‌های گروه اهداف است.

سیاست‌های جدید در اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری و سازمان‌دهی پروژه‌ها چه بوده است؟

یکی از برنامه‌های اصلی گروه اهداف، تغییر در پرتفوی

اولویت‌های سرمایه‌گذاری شما برای پنج سال آینده در کدام بخش‌ها متمرکز خواهد بود؟ فعالیت شما بیشتر بر اکتشاف، پالایش، و پتروشیمی متمرکز شده است یا انرژی‌های نو؟

ما یک شرکت سرمایه‌گذاری هستیم و در حوزه اکتشاف فعالیت نمی‌کنیم. برای دولت مهم است که وارد فرایند اکتشاف شود و مشخص کند که مثلاً در کجا منابع گازی وجود دارد یا ندارد، اما شرکت‌های خصوصی به این حوزه ورود نمی‌کنند. در گروه اهداف، ما بر توسعه‌ی و بهره‌برداری از میادین تمرکز داریم و بیشترین توسعه میادین هم در گروه اهداف صورت می‌گیرد.

آیا در پروژه‌های جدید از سازه‌هایی با فرایندهای کم‌کربن استفاده می‌کنید؟

بله. یکی از شاخص‌ترین نمونه‌ها در این زمینه، شرکت نخل آسماری است که به عنوان بزرگ‌ترین پتروشیمی سبز وابسته به گروه اهداف شناخته می‌شود. یکی از پروژه‌های در حال اجرای این شرکت، تولید پلاستیک‌های تخریب‌پذیر است؛ محصولی که در تماس با رطوبت یا باران به‌طور طبیعی به خاک تبدیل می‌شود. این فناوری از سال ۲۰۳۰ در اروپا به صورت الزامی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در منطقه خاورمیانه، تنها یک شرکت چینی به سراغ توسعه این فناوری رفته و گروه اهداف نیز موفق شده دانش فنی آن را از همان مجموعه‌ی چینی کسب کند.

از نگاه شما، صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایران در حال حاضر با چه تهدید راهبردی مهمی مواجه است؟

درآمدهای نفت و گاز طی سال‌های گذشته باعث شده تمرکز بر توسعه‌ی سایر بخش‌های صنعتی و معدنی کاهش یابد. به عنوان نمونه، خاک‌های آهن هماتیت کم‌عیار با قیمت‌هایی بسیار پایین و نزدیک به رایگان به کشورهایمانند چین فروخته می‌شود، در حالی که ایران حدود ۱۵ درصد از ذخایر معدنی جهان را در اختیار دارد. این در حالی است که ظرفیت‌های غیرنفتی کشور هنوز به درستی شناخته و بهره‌برداری نشده‌اند. غفلت از این ظرفیت‌ها نه تنها یک فرصت از دست رفته است، بلکه در بلندمدت می‌تواند به تهدیدی راهبردی برای اقتصاد ملی تبدیل شود.

و در پایان، چقدر نقش دیپلماسی انرژی را در پیشبرد موفق پروژه‌های بین‌المللی هلدینگ خود حیاتی می‌دانید؟

دیپلماسی انرژی نقش بسیار مهم و حیاتی در موفقیت پروژه‌های بین‌المللی هلدینگ ما ایفا می‌کند. ما معتقدیم که برای گسترش نفوذ و حضور منطقه‌ای، باید به صورت فعال خدمات فنی و مهندسی خود را به خارج از کشور، به ویژه به کشورهای همسایه، صادر کنیم. علاوه بر این، توسعه سازوکارهای تبادل و تهاثر محصولات انرژی، از جمله مبادله فرآورده‌های نفتی با گاز، پلیمر با گاز یا حتی برق با گاز، از اولویت‌های راهبردی ماست.



چشم‌انداز



مرجع و الگوی بازار بودن برای ارائه خدمات حرفه‌ای مالی در سطح کشور



کارآمد در مدیریت منابع، خلق و بهره‌مندی از فرصت‌ها



سرمایه‌گذاری در حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر



دارای ترکیب بهینه از اداری‌ها با اولویت کسب و کارهای انرژی محور



بازنگر اصلی کشور در حوزه سیاست‌گذاری نفت، گاز و پتروشیمی



اهداف کلان و راهبردها

ایجاد ارزش افزوده‌ی اقتصادی از طریق مدیریت حرفه‌ای و کارآمد منابع در اختیار و سرمایه‌گذاری‌های جدید در فعالیت‌های سودآور برای ایفای تعهدات آتی صندوق‌های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت.

مأموریت



NGL؛ پایان عصر فلرینگ در صنعت نفت ایران؟

قاسم مؤمنی
کارشناس حوزه اقتصاد انرژی

چرا پروژه‌های NGL مهم‌اند؟

ماهیت پروژه‌های NGL در ساده‌ترین تعریف، جمع‌آوری و فرآورش گازهای همراه و غنی است تا از هدررفت آن‌ها در مشعل‌ها جلوگیری شود و در عوض به محصولات با ارزش افزوده تبدیل شوند. محصولاتی نظیر پروپان، بوتان و کاندنسیت نفتی سبک در بازارهای جهانی تقاضای بالایی دارند و خوراک اصلی بسیاری از صنایع پتروشیمی و پالایشی محسوب می‌شوند.

اهمیت این پروژه‌ها اما تنها به جنبه‌ی اقتصادی محدود نمی‌شود. از دیدگاه زیست محیطی، اجرای آن‌ها به کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای کمک می‌کند. هر مترمکعب گازی که به جای فلر شدن بازیافت می‌شود، معادل چندین کیلوگرم دی اکسید کربن یا متان کمتر در جو رها می‌کند. به همین دلیل، پروژه‌های NGL در بسیاری از کشورها به عنوان بخشی از استراتژی‌های کاهش کربن معرفی شده‌اند.

پروژه 3100 NGL با هدف جمع‌آوری روزانه چندین میلیون مترمکعب گاز همراه از میادین نفتی طراحی شده است. ظرفیت بازیافت آن به گونه‌ای برآورد شده که بتواند سالانه صدها هزار تن محصولات NGL شامل پروپان، بوتان و کاندنسیت تولید کند. در کنار آن، حجم قابل توجهی گاز خشک شیرین نیز به شبکه‌ی سراسری گاز تزریق خواهد شد؛ گازی که می‌تواند خوراک نیروگاه‌ها یا صنایع را تأمین کرده و جایگزین سوخت‌های سنگین‌تر و آلاینده‌تر شود. از منظر فناوری، در این پروژه ترکیبی از فرایندهای شیرین‌سازی آمینی، بازیافت برودتی با توربو اکسپندر و گوگردسازی کلاوس به کار گرفته می‌شود. چنین آرایشی ضمن افزایش راندمان بازیافت، تضمین می‌کند که آلاینده‌های خطرناکی همچون H_2S و CO_2 پیش از رهاسازی از جریان گاز حذف شوند. همچنین، طراحی بر اساس ادغام حرارتی سبب کاهش چشمگیر مصرف انرژی خواهد شد که خود یک امتیاز زیست محیطی دیگر محسوب می‌شود.

دستاوردهای زیست محیطی

یکی از شاخص‌ترین مزایای این پروژه، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای است. برآوردهای اولیه نشان می‌دهد که 3100 NGL می‌تواند سالانه بیش از ۱۰۰ هزار تن معادل دی اکسید کربن از انتشار آلاینده‌ها جلوگیری کند. این رقم حاصل سه عامل اصلی اجتناب از فلرینگ، کاهش نشت متان و جایگزینی سوخت مایع است.

سوزاندن گازهای همراه یا همان فلرینگ یکی از چالش‌های ساختاری صنعت نفت و گاز ایران است. طبق آمارهای بین‌المللی، ایران در میان چند کشور نخست جهان از نظر حجم فلرینگ قرار دارد؛ موضوعی که نه تنها اتلاف منابع هیدروکربنی ارزشمند را در پی داشته، بلکه اثرات منفی قابل توجهی بر محیط زیست و سلامت جوامع پیرامونی برجای گذاشته است.

پروژه‌های بازیافت مایعات گازی NGL به عنوان یکی از راهکارهای کلیدی برای مقابله با این پدیده، دارای اهمیتی ویژه هستند. یکی از تازه‌ترین طرح‌ها در این حوزه، پروژه 3100 NGL است و نکته مهم از نظر اقتصاد انرژی این است که این پروژه با محوریت یک شرکت ایرانی در حال اجراست. این پروژه، به دلیل مقیاس، فناوری‌های به کار رفته و اهداف محیط زیستی و اقتصادی خود، می‌تواند به عنوان الگویی برای گذار هوشمند صنعت انرژی کشور به سمت توسعه‌ی پایدار تلقی شود.

این دستاورد نه تنها با تعهدات جهانی در زمینه کاهش انتشار هم‌راستا است، بلکه فرصت‌هایی را برای کشور در حوزه‌ی اعتبارهای کربنی و تأمین مالی سبز فراهم می‌آورد.

منافع اقتصادی و اجتماعی

علاوه بر منافع محیط زیستی، NGL 3100 ارزش اقتصادی قابل توجهی ایجاد خواهد کرد. تولید روزانه صدها تن LPG و کندنسیت می‌تواند میلیاردها دلار درآمد سالانه نصیب کشور کند. در شرایطی که بازار جهانی انرژی به دنبال منابع پایدار و متنوع است، این پروژه به ایران امکان می‌دهد جایگاه خود را به عنوان عرضه‌کننده‌ی مهم در منطقه تثبیت کند.

از منظر اجتماعی نیز، اجرای پروژه زمینه‌ساز اشتغال‌زایی محلی، انتقال فناوری و رشد صنایع پایین‌دستی خواهد بود. علاوه بر این، کاهش آلاینده‌ها در مناطق نفت‌خیز به بهبود کیفیت زندگی جوامع محلی کمک می‌کند؛ موضوعی که از دیدگاه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد.

اگر پروژه NGL در یک نقطه با موفقیت اجرا شود، می‌تواند به الگویی ملی برای سایر مناطق نفت‌خیز کشور تبدیل شود. ایران همچنان حجم بالایی از گازهای همراه را می‌سوزاند و ظرفیت قابل توجهی برای توسعه‌ی پروژه‌های مشابه وجود دارد.

از سوی دیگر، روند جهانی انرژی به سمت کربن‌زدایی و بهینه‌سازی مصرف سوخت در حال حرکت است. پروژه‌هایی از این دست می‌توانند جایگاه ایران را در مذاکرات بین‌المللی انرژی و محیط زیست تقویت کنند. علاوه بر آن، استفاده از گاز خشک شیرین به عنوان جایگزین سوخت‌های مایع در نیروگاه‌ها می‌تواند به کاهش آلودگی هوا در کلان‌شهرهایی نظیر اهواز، آبادان و تهران کمک شایانی کند.

پروژه NGL را می‌توان نمونه‌ای عینی از پیوند میان اقتصاد انرژی و حفاظت محیط زیست دانست. این طرح با جلوگیری از فلرینگ، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و تولید محصولات ارزشمند، هم منافع اقتصادی و هم منافع زیست محیطی را به طور هم‌زمان محقق می‌سازد.

ورود یک شرکت ایرانی به عرصه‌ی اجرای چنین پروژه‌ای نشان می‌دهد که کشور به مرحله‌ای از بلوغ صنعتی و فناوری رسیده که می‌تواند در مسیر توسعه‌ی پایدار گام‌های جدی بردارد. موفقیت این پروژه نه تنها نقطه عطفی برای صنعت گاز ایران خواهد بود، بلکه می‌تواند به الگویی برای سایر کشورهای تولیدکننده نفت و گاز در منطقه بدل شود. به بیان ساده، NGL حلقه‌ای گمشده میان حفظ منافع اقتصادی و حفاظت از محیط زیست است؛ حلقه‌ای که اگر به درستی تکمیل شود، می‌تواند آینده‌ای روشن‌تر برای صنعت انرژی ایران رقم بزند.







خاموشی فلرهای سوزان دهلران

روایت امین جدبابایی از پروژه‌ی نفتی پیچیده‌ی بازیافت گاز در دوران تحریم

درباره پروژه‌ی ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش بفرمایید. این پروژه چه اهدافی را دنبال کرده و در حال حاضر در چه شرایطی قرار دارد؟

هدف راه‌اندازی ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش، جمع‌آوری گازهای میدین نفتی «چشمه خوش» و «پایدار غرب» و متعاقباً فشارافزایی و ارسال آن به کارخانه NGL 3100 بوده است. هدف پروژه این بوده که نصف خوراک NGL 3100 و یا بیشتر از نیمی از خوراک NGL را فشارافزایی کنیم و انتقال دهیم به کارخانه‌ی NGL 3100 که به تولید برسد و در چند وقت اخیر این اتفاق افتاده است که خوشبختانه اخیراً این موضوع با پشتیبانی شرکت پتروپایش دهلران محقق شد.

پروژه ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش از طرح‌هایی بوده که در سال‌های گذشته بین چندین پیمانکار به نوعی دست‌به‌دست شده و به سرانجام نرسیده بود. درباره‌ی جزئیات اجرای آن و اقدامات جدیدی که برای پیشبرد و پیشرفت پروژه صورت گرفته بفرمایید.

مالک طرح ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش، شرکت نفت مناطق مرکزی است. پروژه در ابتدای دهه ۹۰ و در سال‌های ۹۰ و ۹۱ استارت خورده و چندین بار بین پیمانکاران زیرمجموعه چرخیده بود و در کل مدت طولانی متوقف بود و فعالیتی صورت نمی‌گرفت. بسیاری از متریان پروژه در انبارهای روبازها شده بود و بخشی از آن را از زیر خاک درآوردیم. سایت، روزهای اول شبیه بیشه‌زار بود و حتی تا دوسه متر علف درآمده بود، اما از اواخر ۱۴۰۵ قراردادها با اوپک و سپس اوپک با پیمانکاران زیرمجموعه منعقد و کار اجرایی شروع شد. با توجه به میزان گازی که شرکت نفت مناطق مرکزی تعهد داشته، الان حدود ۷۰ تا ۷۵ میلیون فوت مکعب گاز را فشارافزایی می‌کنیم. هم بانک گاز شیرین و هم گاز ترش داریم (۳۵ میلیون فوت مکعب گاز شیرین و ۳۵ میلیون فوت مکعب گاز ترش) که به کارخانه NGL می‌دهیم و NGL نیز بحث فرآورش گاز را انجام می‌دهد.

به فرسایشی بودن پروژه‌ی ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش و در حال حاضر راه‌اندازی آن اشاره کردید. این مشکلات چگونه مرتفع شد؟

گاهی پروژه از ابتدا برای شما تعریف شده که در این صورت

گازهای همراه نفت، در منطقه‌ی غرب کشور در میدین نفتی مشترک ایران و عراق در ایلام، سال‌ها آتش فلرهای سوزان را برافروخته کرده بود. دود مشعل‌ها، سم مزمن در ریه‌های ایلام فرو می‌برد و منابع قابل توجهی از گاز را هدر می‌داد. در حدود یک دهه‌ی گذشته اگرچه تصمیماتی برای مدیریت این وضعیت اتخاذ شده بود، اما موانع متعدد تکمیل پروژه را وارد فاز فرسایشی کرده بود. با تدابیر انجام شده از سوی گروه سرمایه‌گذاری اهداف، ایستگاه تقویت فشار «چشمه خوش» به عنوان یکی از پروژه‌های مهم نقطه‌عطفی در کاهش فلرینگ و بازیافت گازهای همراه در نواحی نفت‌خیز مرزی پس از ۱۵ سال فعال شد و از سال گذشته گاز وارد ایستگاه تقویت فشار «چشمه خوش» شده است. با بهره‌برداری از پالایشگاه NGL 3100 دهلران برای نخستین بار در منطقه غرب کشور، بخشی از فلر سوزان گازهای همراه نفت خاموش شدند. با خاموشی هر فلر، هفده میلیون فوت مکعب گاز در شرکت پتروپالایش دهلران پس از پالایش وارد چرخه تولید محصولات پتروشیمی کشور می‌شود. درباره‌ی آخرین وضعیت اجرای این پروژه با سیدامین جدبابایی، سرپرست سایت ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش شرکت اوپک (OIEC) گفت‌وگویی داشتیم. او از نقش به‌سزای طرح ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش در مدیریت و استفاده‌ی بهینه از گاز استحصال و از سایه‌ی سنگین تحریم‌ها بر این پروژه گفت. جدبابایی که بیش از سه سال است که به واسطه پیشبرد این طرح در منطقه دهلران و ایلام است، از تأثیر اشتغالزایی این طرح بر توسعه‌ی منطقه و اشتغال بومیان می‌گوید.

خیلی از متریال پروژه در انبارهای روباز رها شده بود و بخشی از آن را از زیر خاک درآوردیم. سایت، روزهای اول شبیه بیشه زار بود و حتی تا دوسه متر علف درآمده بود اما از اواخر ۱۴۰۴ قراردادها با او یک و بعد او یک با پیمانکاران زیرمجموعه منعقد و کار اجرایی شروع شد.

شرایط مشخص است و بر همه ابعاد واقف هستید، اما زمانی هست که پروژه نصفه نیمه تحویل داده می شود که مشکلات خاص خودش را دارد و باید تک تک تجهیزات را بازرسی، سرویس و تست کنید.

به هر حال هر قطعه نیز عمری دارد؛ بسیاری از قطعات تاریخ انقضایشان تمام شده بود؛ آن هم ایستگاهی که شامل ۲۲ کمپرسور است. مونتاژ مجدد دستگاه ها و راه اندازی شان در شرایط تحریم که پیدا کردن قطعات سخت بود، در هر شرایط انجام شد و در نهایت این تجهیزات را سرهم کردیم. بازرسی های لازم انجام و پروژه پیش راه اندازی و فعال شد.

با توجه به کمبود منابع انرژی در کشور و همچنین مشکلات محیط زیستی، به سرانجام رسیدن پروژه هایی همانند ایستگاه تقویت فشار گاز چشمه خوش چه تأثیری در راستای جبران کمبود منابع انرژی و کاهش آلودگی های محیط زیست دارد؟

در میدان نفتی موجود در منطقه ایلام از جمله چشمه خوش و پایدار آسماری غرب و ... سال ها گازهای فلر سوخته می شد. این مسئله علاوه بر هدررفت گاز، منجر به آلودگی محیط زیست نیز می شد و حالا با به سرانجام رسیدن این پروژه از این گاز استفاده می کنیم. در واقع ثروتی که قبلاً در مشعل می سوخت، حالا ارزش افزوده ایجاد کرده و مورد بهره برداری قرار می گیرد که اقدامی مهم در راستای منافع ملی کشور است.

علاوه بر مواردی که به آن اشاره شد، فعال شدن این پروژه به نفع مردم منطقه و کاهش بیکاری و افزایش اشتغال بومیان است. اکنون بسیاری از مردم منطقه به ویژه قسمت جنوب استان ایلام، هلدینگ اهداف، شرکت پترو پالایش دهلران و شرکت او یک را می شناسند و می دانند که این شرکت ها اقداماتی انجام داده اند که به نفع توسعه منطقه و اقتصاد استان بوده است. تأکید همیشگی شرکت او یک بر تعهد به انجام مسئولیت های اجتماعی بوده است. بنابراین در کنار وجود متخصصان برای پیشبرد پروژه، به افراد بومی نیز آموزش های تخصصی داده شده و تعهد به این امر مهم مورد توجه پیمانکاران نیز بوده است.

چه چالش هایی برای پیشبرد اهداف پروژه پیش رو دارید و چشم انداز شرکت را چگونه می بینید؟

محدودیت منابع مالی از مواردی است که همواره در رسیدن به هدف گذاری ها مانع ایجاد می کند. این یک حقیقت است که منابع مالی محدود است و در این شرایط آنچه تضمین کننده تحقق هدف گذاری ها است، چگونگی اولویت بندی کارها و مدیریت منابع محدود است.

در حال حاضر، کار نیمه تمام چندانی در ایستگاه نمانده. فقط یکی دو جرقه زن فلر باقی مانده است که در قالب اضافه کار، شرکت مناطق مرکزی ابلاغ کرده و یک نمونه رفع پانچ است. خوشبختانه منابع مالی به موقع تأمین شده اما ممکن است تا به اتمام رسیدن کامل این پروژه باز موانعی به لحاظ تأمین مالی پیش رو باشد.

در هر صورت شرکت او یک در این سال ها پروژه های متعددی را در

دستور کار قرار داده است. شرکت، پروژه محور است و میدان نفتی چنگوله هم قرار است به زودی در دستور کار قرار گیرد. فشارافزایی از پروژه هایی است که می تواند سایت های عسلویه را متحول کند؛ این پروژه مهمی است که کشور نیاز دارد زودتر به نتیجه برسد؛ تا جایی که اطلاع دارم تأمین منابع مالی آن برنامه ریزی شده و به زودی استارت می خورد.

به تحریم ها اشاره کردید. در این شرایط چقدر از ظرفیت داخلی و توانمندی شرکت های ایرانی بهره بردید؟

در شرایط تحریم بسیاری از شرکت های خارجی نه تنها یک قطعه ساده را هم به ما نمی دهند بلکه حتی جواب ایمیل ما را نیز نمی دهند. در ایستگاه تقویت فشار چشمه خوش برزد کمپرسورهای ما از یک شرکت ژاپنی بود؛ چند بار نامه نگاری کردیم و آن ها به صراحت و البته با احترام جواب منفی به ما دادند. دیدیم نمی شود منتظر ماند که بالاخره روزی جواب ما را بدهند؛ بنابراین مشکلات را به شرکت های داخلی اعلام و شرکت های داخلی را جایگزین کردیم. در زمینه برنامه نویسی هم از ظرفیت دانش بنیان ها و شرکت های ایرانی استفاده کردیم؛ چون دیدیم نمی شود کار را معطل نگه داشت و هزینه ی گزاف را متحمل شد. در کل دستورالعمل ثابت ما این است که از ظرفیت و توان داخلی و ظرفیت نخبگان و شرکت های دانش بنیان استفاده کنیم.

برای تحقق و پیشرفت پروژه، چه ریزنی هایی با نهادهای مختلف صورت گرفته است؟

جلسات به صورت روتین با مقامات محلی برگزار می شود. برخی اوقات مباحث در راستای همکاری های بیشتر و برخی اوقات امنیتی و ... است. مثلاً با توجه به برگزاری راهپیمایی اربعین همکاری هایی در این زمینه انجام می شود.

در مجموع فرایندها، دستورالعمل ها و ابلاغیه ها و ... از سوی گروه سرمایه گذاری اهداف جاری و ساری است و شرکت های زیرمجموعه در این زمینه به یک هماهنگی قابل توجهی رسیده اند. با توجه به بحران اخیر در حوزه بین الملل و تنش هایی که پشت سر گذاشته شد، با دستورالعمل ها و آموزش ها و هماهنگی های لازم می دانیم که در مواقع بحران و اضطرار باید چه اقداماتی صورت گیرد که زبان آن حداقلی شود.



در مسیر کاهش مشعل سوzy

نگاهی به دستاوردهای
پروژهی NGL 3100 دهلران
پروژه‌های مهم که پیوند میان
اقتصاد انرژی و حفاظت
محیط زیست است

اخبار

پروژهی NGL 3100 به عنوان یکی از پروژه‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف با هدف جمع‌آوری روزانه حدود ۹ میلیون استاندارد مترمکعب گاز همراه از میادین نفتی طراحی شده است. با بهره‌برداری از پالایشگاه NGL 3100 دهلران برای نخستین بار در منطقه غرب کشور، بخشی از فلرهای گازهای همراه نفت خاموش شدند.



پروژهی NGL 3100 دهلران؛ فرآورش گازهای همراه، تولید پایدار و حفظ محیط زیست

کارفرما: پتروپالایش دهلران
مجری: شرکت OIEC

اهمیت پروژه:

- با خاموشی هر فلر، حدود ۹ میلیون فوت مکعب گاز در شرکت پتروپالایش دهلران پس از پالایش وارد چرخه‌ی تولید محصولات پتروشیمی کشور می‌شود.
- پروژه NGL 3100 الگویی برای گذار هوشمند صنعت انرژی کشور به سمت توسعه‌ی پایدار است.
- NGL 3100 می‌تواند سالانه بیش از صد هزار تن معادل دی اکسید کربن از انتشار آلاینده‌ها جلوگیری کند.
- ۳۱۹۶ تن در روز CH_4 ، ۳۴۵ تن در روز گوگرد، ۱۰۶ تن در روز کاندنسیت (CO+)، ۲۹۹۱۴ تن گاز سبک شیرین (متان) از محصولات تولیدی پروژهی NGL 3100 است.
- اجرای پروژه NGL 3100 زمینه‌ساز اشتغال‌زایی محلی، انتقال فناوری و رشد صنایع پایین دستی خواهد بود.
- NGL 3100 دهلران الگویی ملی برای سایر مناطق نفت خیز است.
- NGL 3100 گامی بزرگ در صیانت از سرمایه‌ی ملی است.

چشم‌انداز پروژه:



با بهره‌برداری از NGL 3100، در گام نخست، ۸۰ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز گازهای غنی اطراف دزفول شمالی جمع‌آوری می‌شود. ظرفیت کامل این طرح ۲۴۰ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز است. طبق برنامه‌ریزی‌ها انتظار می‌رود تا پایان مهر ۵۴ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز و تا پایان اسفند نیز کل خوراک ارسالی به NGL 3100 معادل ۱۳۲ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز خواهد بود.

تأمین بیش از ۸۵ درصد کالا و تجهیزات از سوی سازندگان داخلی



اشتغال‌زایی غیرمستقیم
برای ۳۰۰۰ نفر

اشتغال‌زایی مستقیم
برای ۱۵۰۰ نفر

خاموشی فلرها فرصتی برای تأمین انرژی پایدار و محیط‌زیست



- ایران دومین کشور در جهان از نظر حجم سوزاندن گازهای فلر است.
- با ظرفیت دریافت گاز به میزان ۲۴۰ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز، معادل جلوگیری از انتشار حدود ۹ میلیون تن در سال دی اکسید کربن است.
- در یک دهه گذشته بیش از ۴۳ میلیارد دلار به خاطر فلر سوزی هنگام استخراج نفت و گاز از سرمایه‌های کشور سوخته است.
- گازهای فلر ترکیبات ارزشمندی چون اتان، پروپان و بوتان دارند که علاوه بر خوراک صنایع پتروشیمی، منبع مناسبی برای تولید برق و گاز محسوب می‌شوند.



در گفت‌وگوی «اهداف» با هاشم اورعی، کارشناس انرژی عنوان شد

افزایش سرمایه و فناوری دو پیش شرط جمع‌آوری گازهای فلر

خاموشی مشعل‌ها سال‌هاست در اسناد بالادستی کشور هدف‌گذاری شده، اما اجرای آن به‌کندی پیش می‌رود. وزیر نفت در تازه‌ترین اظهارنظرش وعده داده که تا پایان برنامه هفتم توسعه، معضل گازهای همراه به تاریخ خواهد پیوست. اما پرسش اینجاست: تحقق چنین وعده‌ای چه الزاماتی می‌طلبد؟

در دولت سیزدهم، بحث خاموشی مشعل‌ها پررنگ شد و وزارت نفت با چهار شرکت داخلی قراردادی به ارزش ۲۰ میلیارد دلار امضا کرد. با این حال، روند اجرا آن‌طور که باید پیش نرفت و اهداف تعیین‌شده محقق نشد. حالا در دولت چهاردهم، بار دیگر بر این پروژه تأکید شده است. رئیس‌جمهور در مراسمی مربوط به یک طرح گازی اعلام کرد که «کار بزرگی» در حوزه انرژی در جریان است؛ کاری که شامل برق، گاز و نیز گازهای مشعل می‌شود، و وعده داد که تا پایان سال آینده، دیگر گازی که آلودگی ایجاد می‌کند و سرمایه‌ی کشور را می‌سوزاند، در مشعل‌ها تلف نخواهد شد. بر همین اساس، دولت چهاردهم قراردادی به ارزش ۱۷ میلیارد دلار برای جمع‌آوری گازهای فلر امضا کرده است. اما تحقق این هدف، صرفاً با امضا و وعده ممکن نیست. پیش شرط مهمی باید رعایت شود: افزایش سرمایه. تجربه نشان داده شرکت‌هایی که تاکنون وارد این پروژه‌ها شده‌اند، اغلب با مشکل تأمین سرمایه روبه‌رو بوده‌اند. آن‌ها هم از بانک‌ها وام گرفته‌اند و هم از دولت طلبکار مانده‌اند؛ نتیجه این شده که نقدینگی‌شان قفل شده و امکان استقراض بیشتر هم ندارند. مشکل دیگر، به کسری بودجه دولت بازمی‌گردد که عمدتاً ناشی از هزینه‌های اجرایی سنگین بوده و هر منبع مالی در بانک‌ها، بازار سرمایه یا صندوق توسعه ملی را بلعیده است. در چنین شرایطی، شرکت‌های خصوصی و حتی خصوصی، توان تأمین نقدینگی لازم را ندارند و با مشکل تأمین نقدینگی و مشکلات استقراض از بانک‌ها روبه‌رو شده‌اند. و همین گره مالی، در نهایت آن‌ها را از عمل به تعهدات‌شان در زمینه خاموشی فلرها بازمی‌دارد.

طبق گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس، ایران در سال ۱۴۰۱ بیش از ۱۸.۴ میلیارد مترمکعب گاز همراه نفت را سوزانده است؛ رقمی معادل روزانه ۵۰.۵ میلیون مترمکعب که تقریباً نیمی از کل گاز همراه نفت تولیدی کشور را در بر می‌گیرد. همین حجم عظیم، ایران را بعد از روسیه در رتبه دوم جهانی فلرینگ قرار داده است. این در حالی است که در برنامه‌ی ششم توسعه، هدف‌گذاری شده بود تا ۹۰ درصد گازهای مشعل جمع‌آوری شود؛ اما در عمل تنها ۵ درصد از این هدف تحقق یافت. به بیان ساده، میلیاردها مترمکعب گاز که می‌توانست به ثروت ملی بدل شود، سالانه در مشعل‌ها دود می‌شود و به هوا می‌رود. هزینه‌ی اقتصادی این اتلاف حیرت‌آور است. کارشناسان می‌گویند اگر همین گازها فرآورش، شیرین‌سازی و صادر می‌شد، سالانه بیش از ۴.۶ میلیارد دلار درآمد نصیب کشور می‌کرد. یعنی فقط در یک دهه اخیر، ایران چیزی حدود ۳۴ میلیارد دلار را دود کرده است؛ رقمی که می‌توانست گره بسیاری از پروژه‌های نیمه‌تمام نفت و گاز یا زیرساخت‌های انرژی را باز کند. برای واکاوی دلایل این کم‌توجهی و راهکارهای پایان دادن به فلر سوزی، با دکتر هاشم اورعی، کارشناس انرژی و رئیس اتحادیه‌ی انجمن‌های علمی انرژی ایران گفت‌وگو کردیم. او که دانش‌آموخته‌ی دانشگاه Wales بریتانیاست، روند اجرای پروژه‌های جمع‌آوری گازهای فلر در کشور را کند می‌داند و می‌گوید این طرح بیشتر در حد شعار مانده و دولت‌ها معمولاً فقط با آن عکس یادگاری می‌گیرند. این استاد دانشگاه صنعتی شریف با تأکید بر پیامدهای زیست‌محیطی و اقتصادی ادامه فلر سوزی، یادآور می‌شود که در شرایط بحران انرژی کشور، خاموش کردن مشعل‌ها یک ضرورت است؛ ضرورتی که تنها با افزایش سرمایه‌گذاری و توسعه‌ی فناوری به نتیجه خواهد رسید.



واقعیت این است که فناوری پیشرفته یکی از الزامات حیاتی این طرح است. به باور کارشناسان، حضور یک شریک خارجی صاحب تکنولوژی و تجربه مدیریتی می‌تواند پشتوانه‌ای جدی برای شرکت‌های طرف قرارداد ایرانی باشد.

طرح NGL 3100 دهلران به‌تازگی به بهره‌برداری رسمی رسیده و به عنوان یکی از پروژه‌های مهم تحت مدیریت گروه اهداف، قطعه‌ای بزرگ از پازل پایان فلرسوزی به شمار می‌رود. این طرح، در صورت بهره‌برداری کامل، توانایی دارد روزانه ۶.۸ میلیون مترمکعب گاز مشعل را به محصولات با ارزش تبدیل کند؛ محصولاتی از جمله ۴۰ هزار بشکه اتان، ۸۵۰ بشکه میعانات گازی، ۳۴۵ تن گوگرد و ۴.۳ میلیون مترمکعب گاز متان. افتتاح این طرح چقدر می‌تواند در شرایط فعلی امیدوارکننده و مؤثر باشد؟

افتتاح چنین پروژه‌ای بی‌تردید گامی امیدوارکننده است و می‌تواند ائتلاف منابع را به‌طور محسوسی کاهش دهد. با این حال، اگر قرار باشد مسئله فلرسوزی در ابعاد بزرگ‌تر حل شود، نیازمند چیزی فراتر از افتتاح یک طرح منفرد هستیم؛ سرمایه‌گذاری گسترده‌تر، اصلاح مقررات، و حضور جدی بخش خصوصی واقعی. اگر دولت بخواهد به وعده‌هایش درباره‌ی ارتقای بهره‌وری انرژی عمل کند، باید طرح‌هایی مانند NGL 3100 دهلران نه به صورت موردی، بلکه با سرعت و گستردگی بیشتری به مرحله‌ی اجرا برسند.

آینده‌ی صنعت انرژی در ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

به‌طور کلی، مسئله انرژی در ایران نیازمند یک برنامه‌ریزی درست و بلندمدت است تا بتواند در چند سال آینده به بهبود شرایط منجر شود. در این مسیر، انجام کارهای زیربنایی ضروری است. در بسیاری از کشورها، انرژی یا کاملاً در اختیار دولت است یا تماماً به بخش خصوصی سپرده شده؛ در چنین شرایطی، سیاست‌گذار انرژی تنها نقش تنظیم‌گر و ناظر را ایفا می‌کند و فرصت را به بخش خصوصی می‌دهد. اگر این الگو در ایران نیز دنبال شود، زمینه برای اصلاح قیمت‌گذاری‌ها فراهم خواهد شد. از سوی دیگر، باید سبد انرژی کشور متنوع شود. در هیچ جای دنیا دیده نمی‌شود که کشوری بدون سرمایه‌گذاری کافی در نفت و گاز، بیش از ۹۰ درصد برق خود را بر پایه گاز تولید کند. این وابستگی بالا، یک ضعف جدی است. در اروپا، چین و حتی کشورهای حاشیه‌ی خلیج فارس، تلاش گسترده‌ای برای تنوع‌بخشی به سبد انرژی در جریان است. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد تا سال ۲۰۵۰ میلادی، نزدیک به دو سوم برق جهان از انرژی‌های تجدیدپذیر تولید خواهد شد؛ در حالی که در ایران، سهم انرژی‌های تجدیدپذیر همچنان زیر نیم درصد است.

یکی دیگر از پرسش‌های اساسی درباره‌ی پروژه خاموشی مشعل‌ها، نقش تحریم‌ها و فناوری‌های روز در این پروژه است. آیا شرکت‌های طرف قرارداد، توان فناوریانه‌ی لازم را دارند تا این کار بزرگ را با سرعت و کیفیت کافی انجام دهند؟ واقعیت این است که فناوری پیشرفته یکی از الزامات حیاتی این طرح است. به باور کارشناسان، حضور یک شریک خارجی صاحب تکنولوژی و تجربه‌ی مدیریتی می‌تواند پشتوانه‌ای جدی برای شرکت‌های طرف قرارداد ایرانی باشد. اما در شرایط فعلی، تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی چنین امکانی را دشوار کرده است. نگاهی به تجربه‌ی کشورهای دیگر نشان می‌دهد که مسیر قابل پیمودن است. در عراق برای جمع‌آوری گازهای فلر با سرمایه‌گذاران خارجی قرارداد بسته شد. بسیاری از کشورها توانسته‌اند عملاً فلرینگ را به حداقل برسانند. برای مثال، عربستان و قطر گازهای همراه نفت را به خوراک پتروشیمی و صادرات گاز مایع تبدیل می‌کنند. در سوی دیگر جهان، آمریکا، آرژانتین، روسیه و ونزوئلا سال‌هاست از همین گازهای فلر برای تولید برق بهره می‌گیرند. این مقایسه روشن می‌کند که بدون دسترسی به فناوری روز، پروژه خاموشی مشعل‌ها در ایران با موانع جدی روبه‌روست؛ موانعی که تنها با انتقال دانش و تجربه بین‌المللی می‌توان بر آن‌ها غلبه کرد.

جمع‌آوری گازهای فلر چه فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی در کشور ایجاد می‌کند؟

ایران امروز با کمبود جدی در منابع انرژی، به‌ویژه گاز، دست به گریبان است. هنوز به ته چاه نرسیده‌ایم، اما برآوردها نشان می‌دهد در سال‌های ۱۴۰۶ و ۱۴۰۷ معنای واقعی ناترازی گاز را تجربه خواهیم کرد. در چنین شرایطی، باید از هر ظرفیتی برای تأمین پایدار انرژی استفاده کرد؛ یکی از مهم‌ترین این ظرفیت‌ها، گازهای فلر است که می‌تواند به برق و گاز تبدیل شود. اما مسئله فقط اقتصادی نیست. یکی از جنبه‌هایی که کمتر دیده می‌شود، پیامدهای زیست‌محیطی فلرینگ است. جمع‌آوری گازهای فلر نه تنها به تأمین انرژی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به کاهش آلاینده‌ی هوا و گازهای گلخانه‌ای هم منجر شود. سوزاندن روزانه میلیون‌ها مترمکعب گاز، آسمان را آلوده می‌کند، انتشار گازهای گلخانه‌ای را تشدید می‌سازد و سلامت ساکنان مناطق نفت‌خیز را به خطر می‌اندازد. سهم مشعل‌سوزی در افزایش گازهای گلخانه‌ای ایران چشمگیر است؛ هر اقدامی برای کاهش آن، می‌تواند کشور را به تعهدات بین‌المللی اقلیمی نزدیک‌تر کند. امروز شاهدیم که زندگی در استان خوزستان تقریباً غیرممکن شده و بسیاری از مردم آن ناچار به مهاجرت به شهرهایی چون اصفهان، کرج و شمال کشور شده‌اند. موج مهاجرت از جنوب به شمال جدی است و یکی از ریشه‌های آن، همین بحران‌های محیط‌زیستی است. بنابراین، پایان دادن به فلرسوزی‌ها تنها یک ضرورت اقتصادی نیست؛ بلکه یک نیاز اجتماعی و زیست‌محیطی حیاتی است. اگر همان مسیر گذشته ادامه یابد و اقدام مؤثری صورت نگیرد، مناطق نفت‌خیز کشور به تدریج غیرقابل سکونت خواهند شد و معضلات اجتماعی گسترده‌ای به دنبال خواهند داشت.





مؤسسه‌ی مشاوره‌ی مدیریت «مک‌کینزی»
پیش‌بینی کرد

چشم‌انداز جهانی نفت تا سال ۲۰۴۰

مرور سال ۲۰۲۰ تا تابستان ۲۰۲۵

تقاضا:

پس از شوک شدید سال ۲۰۲۰، موتور تقاضای جهانی دوباره روشن شد؛ سال ۲۰۲۳ رشدی پر قدرت داشت، اما در ۲۰۲۴ این شتاب کاهش یافت. در اقتصادهای پیشرفته، مصرف در سال ۲۰۲۴ حدود ۰.۱ درصد افت کرد و همچنان ۵.۴ درصد پایین‌تر از سطح پیش از همه‌گیری در ۲۰۱۹ باقی ماند. سه عامل اصلی این فاصله را رقم زدند: بهبود بهره‌وری سوخت، گسترش خودروهای برقی، و تثبیت الگوی دورکاری. در نیمه‌ی نخست ۲۰۲۵، تصویر تقاضا ناهمگون بود؛ در آسیا، صنایع پتروشیمی و سوخت هوایی پیشران رشد بودند، اما اروپا مسیر ایستادگی را طی کرد.

عرضه:

در سوی عرضه، اوپک پلاس از بهار ۲۰۲۵ بازگرداندن بخش عمده‌ی کاهش داوطلبانه‌ی ۲.۲ میلیون بشکه در روز را آغاز کرد و تا تابستان، بیشترین حجم را به بازار برگرداند. در ایالات متحده، با وجود کاهش تعداد دکل‌های حفاری نسبت به ۲۰۲۴، بهره‌وری بالاتر و یکپارچه‌سازی میان تولیدکنندگان، باعث شد سطح تولید همچنان نزدیک به رکوردهای تاریخی باقی بماند.

موجودی‌ها:

در ماه‌های مه و ژوئن ۲۰۲۵، موجودی‌های جهانی رشد محسوسی داشتند؛ این افزایش عمدتاً در بخش محصولات کشورهای OECD و نفت خام خارج از OECD مشاهده شد. پیش‌بینی می‌شود این روند ساخت موجودی تا پایان سال ادامه پیدا کند و به فشار نزولی بر قیمت‌ها منجر شود.

افق کوتاه‌مدت: تا سال ۲۰۲۷

برآوردها نشان می‌دهد که میانگین قیمت نفت برنت در سال ۲۰۲۵ حدود ۶۹ دلار برای هر بشکه خواهد بود. با فرض ادامه‌ی روند ساخت موجودی‌ها و بازگشت تدریجی عرضه‌ی اوپک پلاس، محتمل‌ترین سناریو قرار گرفتن قیمت‌ها در دامنه‌ی ۶۰ تا ۷۵ دلار است. برای سال ۲۰۲۶، در صورتی که مازاد عرضه ادامه یابد، میانگین سالانه قیمت احتمالاً کمتر از این سطح خواهد بود. با این حال، متغیرهای زیادی می‌توانند این تصویر را تغییر دهند. رشد اقتصادی فراتر از انتظار در آسیا، بروز اختلالات ژئوپولیتیکی

مک‌کینزی اند کمپانی (McKinsey & Company) یکی از بزرگ‌ترین و شناخته‌شده‌ترین مؤسسه‌های مشاوره مدیریت در جهان است؛ مجموعه‌ای متمرکز بر سطوح ارشد مدیریتی که به طیف گسترده‌ای از مشتریان از کسب‌وکارهای بزرگ و نهادها گرفته تا دولت‌ها، خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌کند. علاوه بر این، مک‌کینزی صاحب چند نشریه معتبر نیز هست که «فصلنامه مک‌کینزی» مشهورترین آنهاست؛ مجله‌ای تخصصی در حوزه کسب‌وکار که از سال ۱۹۶۴ به‌طور مستمر منتشر می‌شود و جدیدترین نظریه‌ها و مباحث مدیریتی و سازمانی را پوشش می‌دهد. در یکی از تازه‌ترین مطالب این فصلنامه، تحلیل‌گران مک‌کینزی چشم‌اندازی از صنعت نفت تا حدود ۱۵ سال آینده ترسیم کرده‌اند. این گزارش چارچوبی تحلیلی در اختیار تصمیم‌گیران، تحلیل‌گران و مدیران پرتفوی در زنجیره نفت و پتروشیمی قرار می‌دهد تا در حوزه‌هایی چون سرمایه‌گذاری، پوشش ریسک (Hedging)، زمان‌بندی پروژه‌ها و بودجه‌ریزی، تصمیم‌های دقیق‌تری بگیرند. این تحلیل، با تکیه بر داده‌های روز، تصویری منسجم از پویایی‌های تقاضا از اثر گسترش خودروهای برقی تا بازگشت تدریجی تقاضای سوخت هوانوردی و همچنین وضعیت عرضه، از بازگردانی کنترل شده‌ی اوپک پلاس گرفته تا پایداری تولید نفت ایالات متحده، ارائه می‌کند. علاوه بر آن، رفتار موجودی‌ها و کریدور قیمتی برنت تا سال ۲۰۲۷ بررسی شده و سپس دامنه تحلیل تا سال ۲۰۴۰ گسترش می‌یابد. این افق بلندمدت، شامل برآورد قیمت تعادلی پایدار، ساختار منحنی هزینه، بررسی شکاف عرضه و ضرورت اجرای پروژه‌های جدید است. در نهایت، گزارش نشان می‌دهد که قیمت‌گذاری باید در چه محدوده‌هایی انجام شود، کدام حوزه‌ها برای تخصیص سرمایه یا به تعویق انداختن تصمیم‌ها مناسب‌ترند، و ریسک‌های اصلی این صنعت در مسیر پیش‌رو کدام‌اند.



سه ریسک اصلی چشم‌انداز تقاضای جهانی مایعات را تهدید می‌کند: رکود صنعتی در اروپا، شتاب نفوذ خودروهای برقی (EV) و مسیر نامطمئن بازیابی هوانوردی بین‌المللی.

یا کند شدن روند بازگشت عرضه‌ی اوپک پلاس می‌تواند موقتاً قیمت‌ها را به بالاتر از این دامنه برساند. در مقابل، تداوم پر قدرت ساخت موجودی‌ها یا افزایش سریع‌تر عرضه، می‌تواند قیمت را در اواخر ۲۰۲۵ تا اوایل ۲۰۲۶ به زیر ۶۰ دلار برساند.

افق بلندمدت: تا سال ۲۰۴۰

برآورد قیمت تعادلی بلندمدت همچنان پایین‌تر از سطوح پیش از همه‌گیری کروناست. صاف‌تر شدن منحنی هزینه، بهره‌وری بالاتر و رشد کندتر تقاضا در اقتصادهای پیشرفته باعث شده بازه‌ی ۵۰ تا ۶۰ دلار در هر بشکه به عنوان محدوده‌ی محتمل برای تعادل بلندمدت در نظر گرفته شود. چنین سطح قیمتی می‌تواند از تولید ۱۱ تا ۱۳ میلیون بشکه در روز نفت شیل آمریکا و ۱۱ تا ۱۳ میلیون بشکه در روز از پروژه‌های آب‌های عمیق پیش از FID پشتیبانی کند. حتی با سرعت گرفتن روند گذار انرژی، تأمین تقاضای پس از ۲۰۳۰ مستلزم اجرای پروژه‌های جدید خواهد بود. فشار بر بسیاری از مناطق فراساحلی ادامه خواهد داشت و برای پاسخ به نیاز بازار، تا میانه‌ی دهه‌ی ۲۰۳۰ به نزدیک ۲۳ میلیون بشکه در روز ظرفیت تازه نیاز خواهد بود. یادداشت: اوپک پلاس متشکل از اعضای اوپک به علاوه کشورهای آذربایجان، بحرین، برونئی، قزاقستان، مالزی، مکزیک، عمان، روسیه، سودان جنوبی و سودان است.

گذار سریع انرژی، ضرورت پروژه‌های تازه را حذف نمی‌کند

حتی اگر روند گذار انرژی شتاب بگیرد، برای جبران افت طبیعی تولید و پاسخ‌گویی به نیاز بازار، اجرای پروژه‌های جدید همچنان ضروری است. با این حال، انتظار می‌رود بخشی از ظرفیت‌های پرهزینه یا پرکربن پیش از موعد از چرخه‌ی تولید خارج شوند.

نکات داده‌ای

چشم‌انداز تقاضای جهانی مایعات:

رشد تقاضا در سال ۲۰۲۵ کند و نامتوازن پیش می‌رود؛ در اقتصادهای پیشرفته همچنان پایین‌تر از سطح ۲۰۱۹ است، اما در اقتصادهای نوظهور روند صعودی ادامه دارد. سه ریسک اصلی این چشم‌انداز را تهدید می‌کند: رکود صنعتی در اروپا، شتاب نفوذ خودروهای برقی (EV) و مسیر نامطمئن بازیابی هوانوردی بین‌المللی.

سرمایه‌گذاری در توسعه و نگهداشت:

روند بهبود سرمایه‌گذاری ادامه دارد، اما با حفظ انضباط مالی. پروژه‌هایی که بازگشت سرمایه سریع‌تری دارند و قابلیت اجرا در فازهای کوچک‌تر و انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کنند، بیشترین اولویت را دارند. هزینه‌های زنجیره‌ی تأمین، هرچند کاهش شتاب یافته، همچنان بالاتر از سطح پیش از همه‌گیری در سال ۲۰۱۹ تثبیت شده است.

شکاف عرضه تا سال ۲۰۴۰:

با احتساب افت طبیعی تولید میدین حتی پس از حفاری‌های تکمیلی همچنان به حجم قابل توجهی از پروژه‌های تأیید نشده نیاز است. منابع کلیدی برای جبران این شکاف شامل شیل، آب‌های عمیق، فراساحل خارج از خلیج اوپک و مایعات گازی طبیعی (NGL) خواهد بود.

تعادل عرضه و تقاضا در سناریوهای مختلف:

حتی در سناریوی گذار شتاب‌گرفته‌ی انرژی، ضرورت اجرای پروژه‌های جدید از بین نمی‌رود. با این حال، برای همسویی با اهداف توافق پاریس، تعطیلی بخشی از ظرفیت‌های پرهزینه و پرکربن اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

پنج یافته‌ی کلیدی

اوج‌گیری تقاضا در همین دهه محتمل است

پس از سال ۲۰۲۳، آهنگ رشد تقاضای جهانی کاهش یافته و نشانه‌های رسیدن به یک سقف قیمتی در اواخر دهه‌ی ۲۰۲۰ آشکار شده است. گسترش خودروهای برقی، بهبود کارایی ناوگان حمل‌ونقل، ورود سوخت‌های جایگزین و افت شتاب رشد اقتصادی در اروپا از عوامل اصلی این روند هستند.

سرمایه‌گذاری‌ها محتاطانه اما کارآمدتر شده‌اند

پس از سقوط بی‌سابقه‌ی سرمایه‌گذاری بخش بالادستی در سال ۲۰۲۰، هزینه‌های سرمایه‌ای دوباره رشد کرده است، اما شرکت‌ها همچنان انضباط مالی را حفظ می‌کنند. ادغام‌های هدفمند و پیشرفت فناوری‌های حفاری موجب شده بهره‌وری هر چاه بالاتر رود و نیاز به تعداد زیاد دکل‌های فعال کاهش یابد.

سیاست اوپک پلاس در مسیر بازگردانی کنترل شده

پس از چند سال مدیریت عرضه برای حفظ تعادل بازار، این گروه از سال ۲۰۲۵ بخشی از کاهش‌های داوطلبانه خود را بازمی‌گرداند. با این حال، ظرفیت مازاد همچنان به عنوان سپری برای مهار نوسان قیمت و ایجاد ثبات باقی خواهد ماند.

پروژه‌های جدید، کلید پاسخ‌گویی تا سال ۲۰۴۰

حتی با در نظر گرفتن افت طبیعی تولید میدین موجود، جهان برای پاسخ‌گویی به تقاضا به ده‌ها میلیون بشکه در روز ظرفیت تازه نیاز دارد. منابع شیل و پروژه‌های فراساحلی، به‌ویژه آن‌هایی که هزینه‌ی نهایی پایین‌تر و انعطاف‌پذیری بیشتری دارند، نقش اصلی را در این مسیر ایفا خواهند کرد.

چشم‌انداز آینده

۲۰۲۵ تا ۲۰۲۷:

انتظار می‌رود بازار نفت در این دوره‌ی عمدتاً در بازه ۶۰ تا ۷۵ دلار برای هر بشکه نوسان کند. تنها عواملی مانند اختلالات ژئوپولیتیکی یا جهش غیرمنتظره‌ی رشد اقتصادی در آسیا می‌توانند به‌طور موقت قیمت‌ها را از این دامنه بالاتر ببرند. در این میان، بازگردانی کنترل‌شده‌ی عرضه از سوی اوپک‌پلاس و روند ساخت موجودی‌ها مهم‌ترین نیروهای خواهند بود که جهت حرکت قیمت‌ها را تعیین می‌کنند.

۲۰۲۷ تا ۲۰۳۵:

با کاهش تدریجی شتاب تقاضا در اقتصادهای پیشرفته و آغاز بهره‌برداری از پروژه‌های جدید فراساحلی و شیل، امکان حفظ توازن بازار وجود دارد؛ به شرط آن‌که انضباط سرمایه‌گذاری رعایت شود. با این حال، جبران افت طبیعی تولید میادین مستلزم تداوم سرمایه‌گذاری در این بازه زمانی خواهد بود.

۲۰۳۵ تا ۲۰۴۰:

قیمت تعادلی نفت (به ارزش واقعی سال ۲۰۲۵) به احتمال زیاد در محدوده‌ی ۵۰ تا ۶۰ دلار باقی می‌ماند. در این دوره، پروژه‌های کم‌هزینه و کم‌کربن نقش محوری خواهند داشت، در حالی که ظرفیت‌های پرهزینه و پرکربن با ریسک تعطیلی زودهنگام روبه‌رو هستند. برای سرمایه‌گذاران، بهترین راهبرد، تمرکز بر پروژه‌های مدولار، با چرخه‌ی عمر کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیری بالا خواهد بود تا بتوانند چرخه‌های قیمتی و ریسک‌های ناشی از سیاست‌گذاری را به‌خوبی مدیریت کنند.









تحلیل DW Energy Group از آینده

هوش مصنوعی بازی تأمین مالی در نفت و گاز را تغییر می دهد

نقش هوش مصنوعی در پیش بینی تولید

هوش مصنوعی می تواند با ترکیب داده های زمین شناسی، سوابق تولید و سنجش های برخط، الگوهای را آشکار کند. الگوهایی که چشم انسان و ابزارهای سنتی قادر به دیدن شان نیست. این مدل ها را از تجربه ی بررسی هزاران چاه می آموزند و در نهایت تصویری کامل تر از رفتار مخزن ارائه می دهند. چنین دقتی برای سرمایه گذاران به معنای درک روشن تر از ریسک و بازده است؛ در نتیجه انتخاب ها همدمندتر و مدیریت پرتفوی حرفه ای تر خواهد شد.

پیش بینی های هوشمندتر و سریع تر

مدل های هوش مصنوعی از تاریخچه ی تولید، اطلاعات لرزه ای، داده های حفاری های پیشین و همچنین سیگنال های سطحی و زیرسطحی حسگرها، در کنار روندهای بازار می آموزند. این ترکیب هم یادگیری را غنی تر می کند و هم سرعت و دقت نتیجه گیری ها را بالا می برد. طبق نظرسنجی شرکت IBM، حدود ۵۹ درصد مدیران صنعت نفت و گاز انتظار دارند طی سه سال آینده هوش مصنوعی درآمدشان را افزایش دهد و ۷۵ درصد آن رزمیتی روشن برای رقابت می دانند. این پیش بینی ها امروز با نتایج عملی نیز تأیید شده است. برای نمونه، در یک مطالعه، مدلی مبتنی بر یادگیری عمیق (Deep Learning AI) توانست تولید یک چاه را با دقت ۹۸ درصد پیش بینی کند؛ نتیجه ای که نسبت به روش های سنتی مانند رگرسیون خطی، برتری چشمگیری داشت. حتی رویکردهای نو مانند هوش مصنوعی مولد اکنون قادرند دهه ها داده ی مربوط به چاه ها را به صورت همزمان پردازش کنند و خروجی دقیقی برای چندین میدان نفتی ارائه دهند. نتیجه برای سرمایه گذار روشن است: دوره ی تحلیل کوتاه تر می شود، عدم قطعیت کاهش می یابد و تیم سرمایه گذاری می تواند سناریوهای سود و زیان را سریع تر به روزرسانی کند و پاسخ های شفافتری به پرسش های کلیدی بدهد.

جبران داده های ناقص با هوش مصنوعی

کمبود یا گسست داده، همیشه یکی از دشوارترین موانع صنعت نفت و گاز بوده است؛ از قطع ناگهانی حسگرها تا فرمت داده ها در طول زمان که منجر به مختل شدن تداوم جریان اطلاعات می شود. در چنین شرایطی، هوش مصنوعی می تواند نقش

تصور کنید پیش از آن که حتی نخستین بشکه از یک چاه نفت یا گاز استخراج شود، بتوان ظرفیت تولید آن را با دقتی بالا پیش بینی کرد. این دیگر یک خیال دور از دسترس نیست. پیشرفت های هوش مصنوعی ابزاری تازه در اختیار سرمایه گذاران نفت و گاز گذاشته است؛ ابزارهایی که برآورد تولید را سریع تر، شفاف تر و قابل اعتمادتر می سازند. نتیجه اش روشن است: کاهش سوء تفاهم ها و تصمیم هایی که بیش از همیشه بر داده های واقعی تکیه دارند. شرکت DW Energy Group، یک مجموعه ی سرمایه گذاری نفت و گاز در ایالت تگزاس آمریکاست که از سال ۲۰۰۸ به عنوان شریک غیر عملیاتی در پروژه های حفاری حضور دارد. این شرکت فرصت ها را تنها به سرمایه گذاران واجد شرایط ارائه می کند و پرتفوی آن عمدتاً شامل سهام چاه های نفت و گاز در تگزاس و داکوتای شمالی است. کارشناسان آینده پژوهی این شرکت در تحلیلی که در وبسایت رسمی آن منتشر شده، به نقش هوش مصنوعی در تصمیم گیری های سرمایه گذاران پرداخته اند. به باور آنان، پیشرفت هوش مصنوعی می تواند پیش بینی تولید چاه ها را دقیق تر و سریع تر کند. برای شرکتی با مدل غیر عملیاتی و سرمایه گذاران حرفه ای، این دقت بالاتر به معنای کاهش ریسک، شفافیت بیشتر در ارزش گذاری پروژه ها و اتخاذ تصمیم هایی روشن تر خواهد بود. آنچه می خوانید گزارشی است درباره نقش هوش مصنوعی در صنعت نفت و گاز؛ گزارشی که از چشم انداز فناوری تا نمونه های واقعی، اثرات اقتصادی، مطالعه های موردی و روندهای آینده را بررسی می کند.

در رویداد CERAWEEK 2025 چند شرکت بزرگ نفت و گاز یک پیام روشن دادند: هوش مصنوعی حفاری را سریع‌تر و ارزان‌تر کرده است. شرکت Devon Energy اعلام کرد که بهره‌وری چاه‌هایش ۲۵ درصد افزایش یافته است. در همین حال، Chevron با استفاده از بهیادهای هوشمند توانسته خرابی‌ها را زودتر شناسایی کند.

که احتمالاتی که مدل اعلام می‌کند با واقعیت هم‌خوان باشد. یعنی اگر مدل می‌گوید شانس رسیدن به یک سطح تولید پنجاه درصد است در عمل هم حدود نیمی از همان موارد اتفاق بیفتد. اعداد P10 و P50 و P90 هم باید درست و بی‌طرف به دست آید. P50 برآورد میانه است. P10 خوش‌بینانه است. P90 بدبینانه است. اما این اعداد تنها زمانی معنا دارند که درست و بی‌طرف به دست آیند. برای این کار از روشی به نام آزمون کور استفاده می‌شود؛ یعنی داده‌هایی به کار می‌رود که نه در آموزش مدل بوده‌اند و نه نتایج واقعی‌شان از پیش در دسترس بوده است. به این ترتیب، مدل ناچار است بدون شناخت قبلی قضاوت کند و جانبداری از میان می‌رود. پیش‌بینی‌ها باید بازه‌هایی منطقی و قابل دفاع داشته باشند. در گزارش‌ها نیز لازم است صادقانه توضیح داده شود که مدل در چه شرایطی خوب عمل می‌کند و کجا ضعف دارد. مثلاً چاه‌های تازه‌ای که در نزدیکی چاه‌های قدیمی حفر می‌شوند، ممکن است بر یکدیگر اثر بگذارند و سطح تولید را تغییر دهند. مدلی که این تداخل‌ها را نادیده بگیرد باید خطای خود را آشکار کند. همان‌قدر که گفتن قوت‌های یک مدل اهمیت دارد، بیان شفاف ضعف‌های آن هم حیاتی است. در نهایت، این شفافیت است که اعتماد سرمایه‌گذار را می‌سازد و تصمیم‌گیری را واقع‌بینانه‌تر می‌کند.

نتایج واقعی از رهبران صنعت

در رویداد CERAWEEK 2025 چند شرکت بزرگ نفت و گاز یک پیام روشن دادند: هوش مصنوعی حفاری را سریع‌تر و ارزان‌تر کرده است. شرکت Devon Energy اعلام کرد که بهره‌وری چاه‌هایش ۲۵ درصد افزایش یافته است. در همین حال، Chevron با استفاده از بهیادهای هوشمند توانسته خرابی‌ها را زودتر شناسایی کند. نتیجه این بوده که زمان از کار افتادگی به شکل محسوسی کاهش یافته و تعمیرات با سرعت بیشتری انجام شده است؛ یعنی سرمایه کمتر معطل مانده و خروجی بیشتری به دست آمده است. در امارات، شرکت ADNOC با همکاری G4P و Microsoft به سراغ سامانه‌های خودمختار رفته است. این ابزارها پیش‌بینی تولید را دقیق‌تر می‌کنند و

ناجی را ایفا کند؛ با تخمین‌هایی هوشمندانه، شکاف‌ها را پر کند. این فناوری از سه رویکرد اصلی بهره می‌گیرد: نخست بایادگیری انتقالی، تجربه‌ی مدل‌های به‌کاررفته در میدان‌ها و چاه‌های مشابه را به میدان تازه منتقل می‌کند و دقت پیش‌بینی‌ها را بالا می‌برد. سپس با نوعی میدان‌گذاری هوشمند، خلأهای زمانی یا عمقی داده‌ها را بر اساس روندهای واقعی و الزامات فنی پر می‌کند و در نهایت، با کمک مدل‌های مولد، داده‌هایی می‌سازد که با تاریخچه‌ی موجود سازگارند و می‌توانند تحلیل‌ها را تکمیل کرده یا سناریوهای احتمالی را محک بزنند. این روش‌ها هرگز جایگزین داده‌ی واقعی نیستند، اما وقتی با شناخت دقیق مخزن و نظارت فنی همراه شوند، دقت پیش‌بینی‌ها به شکل چشمگیری افزایش می‌یابد. آن‌چه اهمیت دارد، مرزبندی روشن میان برآورد و واقعیت است؛ تیم فنی باید منشأ داده‌ها را ثبت کند و محدودیت‌ها را گزارش دهد. چنین شفافیتی همان چیزی است که اعتماد سرمایه‌گذاران را حفظ و تقویت می‌کند.

از مدل تا میدان

یک مدل زمانی ارزشمند است که در میدان هم نتیجه بدهد. مسیر موفق از داده‌ی خام آغاز می‌شود و به تصمیم عملیاتی ختم می‌گردد. این مسیر گام‌هایی مشخص و به‌هم‌پیوسته دارد:

- **گردآوری یکپارچه‌ی داده‌ها:** از نمودارهای چاهی و نمونه‌های مغزه گرفته تا فشار چاه، نرخ تولید و سایر اطلاعات تکمیلی.
- **پاک‌سازی و استانداردسازی:** حذف خطاها و یکدست کردن واحدها برای اینکه همه‌ی داده‌ها قابل مقایسه باشند.
- **مهندسی ویژگی‌ها:** ساخت شاخص‌های کاربردی‌تر مانند فشار معادل گل یا شاخص کیفیت شبکه‌ی شکست، تا مدل تصویر دقیق‌تری از مخزن داشته باشد.
- **انتخاب مدل:** از شبکه‌های عصبی و درخت‌های تصمیم گرفته تا مدل‌های فیزیک هوشمند که قوانین جریان سیال را در خود بازتاب می‌دهند.
- **اعتبارسنجی سخت‌گیرانه:** آزمون مدل روی چاه‌های ناشناخته، تقسیم زمانی داده‌ها و جلوگیری از نشت اطلاعات برای اطمینان از دقت پیش‌بینی‌ها.
- **استقرار در محیط عملیاتی:** اتصال مدل به پایگاه‌های داده و داشبوردها، و تعریف هشدار برای شناسایی انحراف احتمالی.
- **پایش و به‌روزرسانی:** بررسی مداوم عملکرد، سنجش رانش داده‌ها و آموزش دوباره‌ی مدل در دوره‌های زمانی مشخص. وقتی این چرخه درست طراحی و اجرا شود، پیش‌بینی‌ها از یک ابزار ساده به تصمیم‌ساز واقعی تبدیل می‌شوند؛ تیم بهره‌برداری می‌تواند گلوگاه‌ها را زودتر شناسایی کند، تیم مالی بودجه‌ای واقع‌بینانه‌تر تدوین نماید و سرمایه‌گذاران نیز تصمیم‌های پخته‌تر و مطمئن‌تری بگیرند.

دقت‌سنجی و شفافیت

هر مدل باید با معیار مشخص سنجیده شود. شاخص‌هایی مثل RMSE و MAPE می‌گویند خطای مدل چقدر است و هرچه کمتر باشد مدل قابل اعتمادتر است. اما برای سرمایه‌گذار این اعداد خشک و خام کافی نیستند. آن‌چه اهمیت دارد این است

خواهد بود وزن هر پروژه را در پرتفوی براساس احتمال موفقیت آن تنظیم کند.

اثر اقتصادی بر پروژه و ارزش گذاری

هوش مصنوعی سه جریان اصلی ارزش را در پروژه های نفت و گاز فعال می کند. نخست، کاهش هزینه ها؛ از طریق کوتاه تر کردن زمان حفاری و اجرای نگهداری پیش گوینده که جلوی خرابی های پرهزینه را می گیرد. دوم، افزایش تولید؛ با انتخاب دقیق تر محل چاه، تنظیم بهینه ی چوک و برنامه ریزی هوشمند شکست هیدرولیکی و سوم، کاهش ریسک؛ به کمک پیش بینی های دقیق تر و هشدارهای زود هنگام. این سه جریان مستقیم بر جریان نقدی آزاد اثر می گذارند. نتیجه برای سرمایه گذار روشن است: بازپرداخت سرمایه سریع تر می شود، سودآوری پایدارتری به دست می آید و در مذاکره با بانک ها نیز گرفتن سقف تأمین مالی آسان تر و قابل دفاع تر خواهد شد.

اندازه و رشد بازار هوش مصنوعی در نفت و گاز

بازار هوش مصنوعی در صنعت نفت و گاز کوچک نیست. در سال ۲۰۲۴ ارزش این بازار حدود ۲.۵ میلیارد دلار برآورد شده است و پیش بینی ها نشان می دهد که تا سال ۲۰۳۴ هر سال نزدیک به ۷ درصد رشد خواهد کرد. براساس برآوردی دیگر، اندازه ی این بازار از ۳.۵۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۵ به ۶.۴۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۳۰ خواهد رسید؛ یعنی تنها در پنج سال بیش از دو برابر می شود. این رشد شتاب گیر تنها ناشی از هیاهوی تبلیغاتی نیست، بلکه بازتاب یک نیاز واقعی در صنعت است: نیاز به کارایی بیشتر، تصمیم گیری شفاف تر و آینده ای قابل پیش بینی تر.

فراتر از پیش بینی تولید

هوش مصنوعی تنها ابزار پیش بینی تولید نیست؛ در تمام مراحل زنجیره ی ارزش نفت و گاز می تواند نقشی تعیین کننده ایفا کند. در اکتشاف، داده های لرزه ای را تحلیل کرده و الگوهای ریز را شناسایی می کند تا تفسیر زمین شناسی دقیق تر شود. در مرحله ی حفاری و کامل سازی، با تکیه بر داده های لحظه ای حاصل از MWD (اندازه گیری حین حفاری) و LWD (اندازه گیری درون چاه)، مسیر مته را هدایت می کند و پارامترهای شکست را پیشنهاد می دهد تا مصرف سیال و ماسه کاهش یابد. در بخش بهره برداری، شبکه ی چاه ها و تأسیسات بهینه سازی می شود؛ نقطه ی بهینه ی گاز لیفت تعیین و عملکرد پمپ های درون چاهی ESP به دقت مدیریت می شود. در نگهداری پیش گوینده نیز، خرابی پمپ ها و کمپرسورها پیش از وقوع پیش بینی شده و زمان تعمیرات به گونه ای برنامه ریزی می شود که توقف های پرهزینه به حداقل برسد. هوش مصنوعی حتی در بخش های میان دستی و پایین دستی نقش پررنگی دارد: انتقال را برنامه ریزی می کند، ترکیب خوراک پالایشگاه را بهینه می سازد و ائتلاف انرژی را کاهش می دهد. در بازار و تجارت، تقاضا را پیش بینی کرده و استراتژی های پوشش ریسک را پیشنهاد می دهد. و در حوزه ی سلامت، ایمنی و محیط زیست، با استفاده از تصاویر ماهواره ای و حسگرهای زمینی نشت متان را ردیابی کرده، موقعیت های

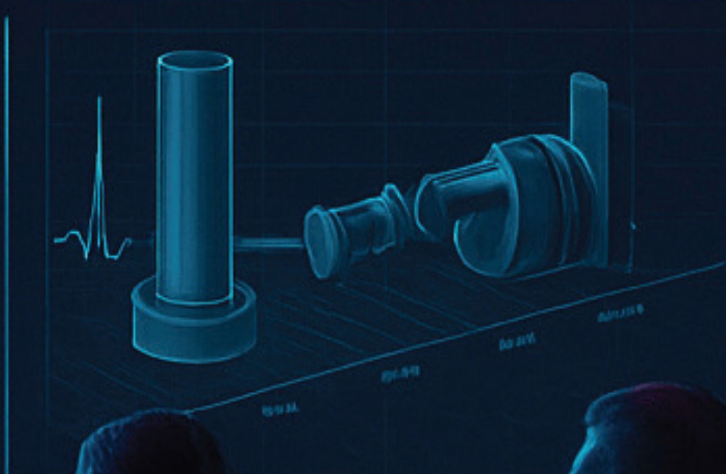
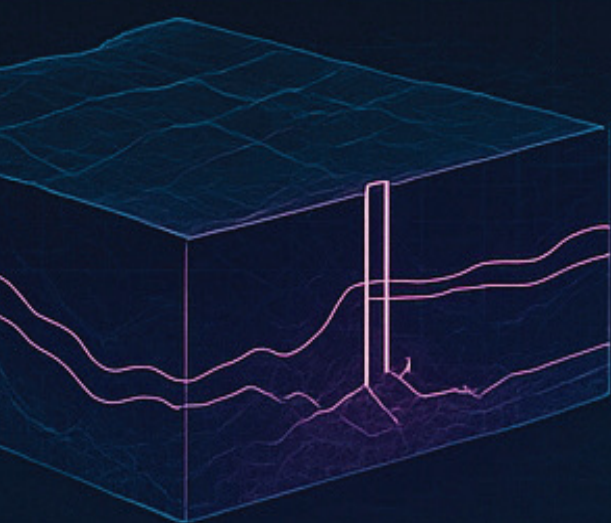
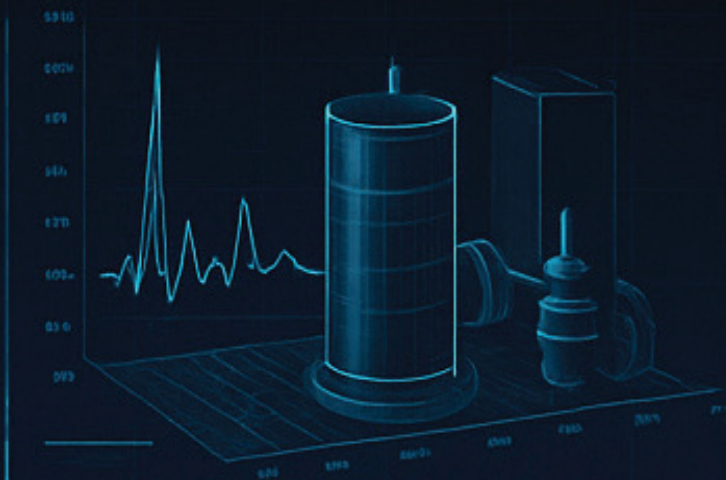
طبق برخی برآوردها، دقت پردازش لرزه ای را تا ۹۰ درصد بهبود داده اند. کارهایی که پیش تر ماه ها زمان می برد، حالا تنها در چند روز انجام می شود. در حوزه های پرکار آمریکا، مانند SCOOP و STACK در اوکلاهاما و Bakken در داکوتای شمالی نیز نتایج ملموس بوده است. هوش مصنوعی کمک کرده تا درک بهتری از زیرسطح به دست آید و محل چاه ها دقیق تر انتخاب شود. لایه های پربازده سریع تر شناسایی شده، ریسک اکتشاف پایین آمده و کارایی حفاری بالا رفته است. در نهایت، سرمایه ها هدفمندتر تخصیص داده شده و بازده پروژه ها رشد کرده است.

پیوند فیزیک و داده

سال ها است در صنعت انرژی بحثی جدی میان دو رویکرد جریان دارد: گروهی طرفدار مدل هایی اند که صرفاً از داده ها یاد می گیرند و گروهی دیگر بر مدل هایی تکیه می کنند که بر پایه ی قوانین فیزیک ساخته شده اند. اما تجربه نشان داده راه عملی، ترکیب این دو دیدگاه است. در مدل های «فیزیک آگاه»، قوانین پایه مثل قانون داریسی که رابطه ی فشار و جریان را توضیح می دهد، یا رفتار چندفازی، یعنی حرکت همزمان نفت، گاز و آب درون سنگ، وارد بدنه ی شبکه ی عصبی می شود. نتیجه، مدلی است که هم از داده های واقعی درس می گیرد و هم فراتر از قواعد طبیعت نمی رود. این ترکیب خطر بیش برآزش را کاهش می دهد و اعتماد به مدل را برای میدان های جدید بالا می برد. وقتی قیمت ها یا سیاست های چوک تغییر می کنند، مدل های صرفاً داده محور اغلب دچار سردرگمی می شوند. چوک همان گلوگاه در سرچاه است که با باز و بسته شدنش نرخ تولید و افت فشار کنترل می شود. سیاست چوک هم مجموعه قواعد عملیاتی است که تعیین می کند این گلوگاه چه زمانی و تا چه اندازه باز بماند. مدل های آگاه از فیزیک با تکیه بر قوانین طبیعی، پیش بینی ها را در محدوده های منطقی نگه می دارند و از خطاهای بزرگ جلوگیری می کنند.

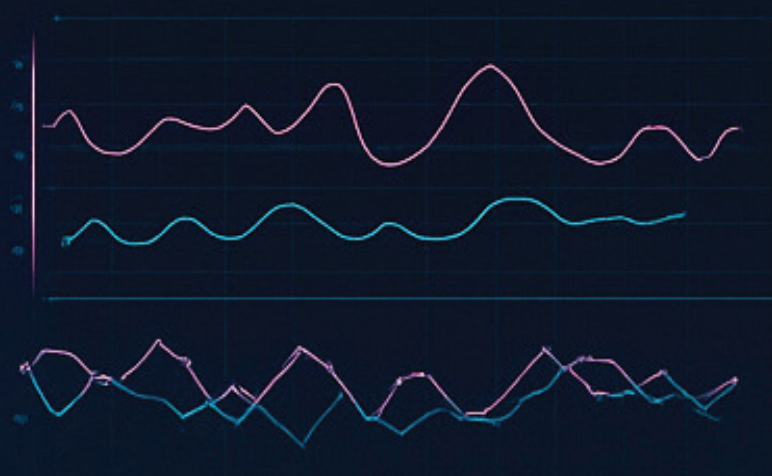
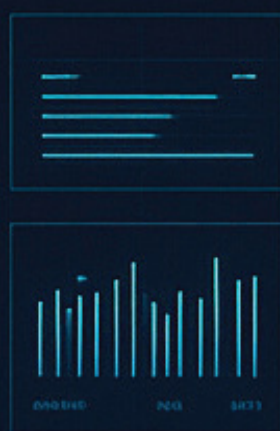
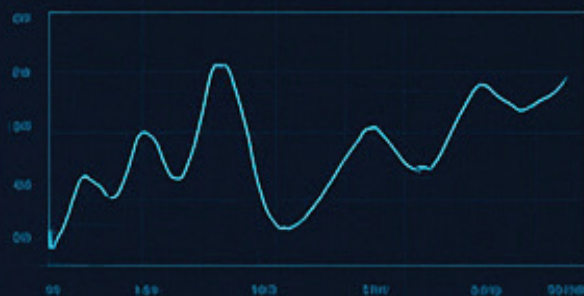
از پیش بینی تولید تا مدیریت عدم قطعیت

سرمایه گذاری در نفت و گاز همیشه با عدم قطعیت همراه است. یک عدد ساده برای پیش بینی تولید آینده هیچ گاه کافی نیست؛ مهم تر از آن، دانستن این است که احتمال بالا یا پایین رفتن تولید چقدر است. برای رسیدن به چنین درکی، به جای یک خروجی نقطه ای، توزیع احتمالات ساخته می شود. رویکردهای بیزی و استفاده از مجموعه مدل ها در اینجا نقشی کلیدی دارند. روش بیزی یعنی اینکه با ترکیب داده های تازه و دانش پیشین، احتمال ها به روز شوند. مجموعه مدل ها نیز به این معناست که چند مدل مختلف به طور همزمان اجرا و نتایج شان با یکدیگر ترکیب شود تا خطر اتکا به یک مدل واحد کاهش یابد. نتیجه، شکل گیری بازه های اطمینان است: سناریوهای بدبینانه، میانه و خوش بینانه. این بازه ها سپس وارد محاسبات مالی می شوند؛ مثل NPV که همان ارزش فعلی خالص است، یا IRR که نرخ بازده داخلی را نشان می دهد. چنین رویکردی ارزش گذاری پروژه ها را واقع بینانه تر می کند. مدیریت می تواند اندازه ی پد و زمان بندی حفاری را دقیق تر تعیین کند و سرمایه گذار هم قادر



AI

ANOMALY DETECTED



ANOMALY DETECTED

معیارهای موفقیت به‌طور دقیق تعریف می‌گردند و بودجه محدودی به آن اختصاص داده می‌شود.

در مرحله‌ی دوم دامنه‌ی کار گسترش پیدا می‌کند؛ پروژه به چند میدان تعمیم داده می‌شود و سامانه به سیستم‌های عملیاتی متصل می‌شود. در این گام، معماری داده‌ی پایدار طراحی می‌شود، فرایند پایش تعریف می‌شود و همه مراحل به شکل کامل مستندسازی می‌شوند.

مرحله‌ی سوم بر فرهنگ‌سازی تمرکز دارد. فرهنگ سازمانی داده‌محور ساخته می‌شود و بهینه‌سازی در سراسر شرکت به اجرا می‌رسد. در این سطح، مدل‌ها باید به برنامه‌ریزی سرمایه متصل شوند؛ بودجه‌ها بر اساس بازه‌های احتمالاتی تنظیم شوند و برای بهینه‌سازی سیاست چوک و ترتیب حفاری، از یادگیری تقویتی استفاده شود.

اما سرمایه‌گذاران نیز باید از مدیران پرسش‌های کلیدی بپرسند تا تصویری شفاف به دست بیاورند:

- چه شاخص‌هایی برای دقت و کالیبراسیون تعریف کرده‌اید؟
 - چه بخشی از تصمیم‌های عملیاتی بر پایه‌ی خروجی مدل گرفته می‌شود؟
 - رانش داده را چگونه پایش می‌کنید و چه زمانی مدل را بازآموزی می‌کنید؟
 - مالکیت و امنیت داده‌ها را چگونه مدیریت می‌کنید؟
 - مدل‌ها در کدام سناریوها ضعیف عمل می‌کنند و چه اقدام‌های جبرانی در نظر گرفته‌اید؟
- پاسخ روشن به این پرسش‌ها، میزان بلوغ دیجیتال سازمان را مشخص خواهد کرد.

مطالعه‌ی موردی مفهومی

فرض کنید در میدان الف-پنجاه چاه افقی فعال است. داده‌های لرزه‌ای سه‌بعدی و لاگ‌های پایه در دسترس قرار دارد، اما در برخی چاه‌ها رابطه‌ی فشار به تولید ناقص است. تیم داده برای حل این مشکل دو مدل می‌سازد: نخست، یک شبکه‌ی عصبی بر پایه‌ی ویژگی‌های استخراج‌شده از داده‌های خام؛ و دوم، یک مدل آگاه از فیزیک با قیدهای تکمیلی جریان. هر دو

مرحله‌ی سوم بر فرهنگ‌سازی تمرکز دارد. فرهنگ سازمانی داده‌محور ساخته می‌شود و بهینه‌سازی در سراسر شرکت به اجرا می‌رسد. در این سطح، مدل‌ها باید به برنامه‌ریزی سرمایه متصل شوند؛ بودجه‌ها بر اساس بازه‌های احتمالاتی تنظیم شوند و برای بهینه‌سازی سیاست چوک و ترتیب حفاری، از یادگیری تقویتی استفاده شود.

نایمن را شناسایی می‌کند و اجرای مقررات را ساده‌تر می‌سازد. زمانی که هوش مصنوعی با اینترنت اشیاء و کلان داده ترکیب می‌شود، دستگاه‌ها داده‌ها را لحظه‌به‌لحظه ارسال می‌کنند؛ مدل‌ها روی لبه یا در فضای ابری تحلیل انجام می‌دهند؛ هشدارها روی موبایل و اتاق کنترل نمایش داده می‌شوند؛ و تیم‌ها می‌توانند سریع‌تر و مبتنی بر شواهد تصمیم‌گیری کنند.

حاکمیت داده و اخلاق

هوش مصنوعی ابزار قدرتمندی است اما اگر درست مدیریت نشود دردسر درست می‌کند. برای استفاده پایدار و قابل اعتماد باید چند اصل را جدی بگیریم.

- کیفیت داده: خطای ابزار اندازه‌گیری و ناسازگاری واحدها باید مدیریت شود.
- امنیت و حقوق داده: مالکیت داده و سطح دسترسی روشن باشد و رمزنگاری و کنترل هویت جدی گرفته شود.
- قابلیت توضیح: مدل باید برای مهندس و حسابرس قابل توضیح باشد و نمودارهای حساسیت و ویژگی‌های مؤثر نمایش داده شود.
- عدم وابستگی به تامین‌کننده: معماری و ساختار باز و قابل حمل انتخاب شود و اسناد فنی در اختیار کارفرما باشد.
- انطباق با مقررات: در حوزه‌ی ذخیره و گزارشگری مالی قواعد نهادهای ناظر رعایت شود و خروجی مدل جایگزین قضاوت فنی مستقل نشود.
- این اصول به اعتماد سرمایه‌گذار کمک می‌کند. بازار به مدلی پاداش می‌دهد که نه تنها دقیق است بلکه قابل حسابرسی و پایدار نیز هست.

مدیریت تغییر و نیروی انسانی

هوش مصنوعی تنها یک ابزار است؛ این انسان‌ها هستند که آن را به ارزش تبدیل می‌کنند. برای تحقق این ارزش، آموزش نقش کلیدی دارد. مهندسان باید با مفاهیم مدل‌های هوش مصنوعی آشنا شوند، تیم‌های داده باید زبان میدان را بفهمند و همکاری میان زمین‌شناسان، مهندسان بهره‌برداری و دانشمندان داده باید به روالی روزانه بدل شود. تعریف نقش‌های روشن نیز اهمیت دارد: از «مالک محصول» گرفته تا «مدیر مدل» و «تحلیلگر کسب‌وکار». چنین تقسیم‌بندی شفاف باعث می‌شود مسئولیت‌ها گم نشود و پروژه‌ها سریع‌تر پیش برود. در کنار این‌ها، سازوکارهای تشویقی باید با اهداف داده‌محور هماهنگ باشند. وقتی تیم‌ها به‌طور مستقیم نتیجه‌ی بهبود مدل را در راندمان بالاتر می‌بینند، انگیزه‌ی آن‌ها برای ادامه‌ی مسیر و حفظ کیفیت پایدار می‌ماند.

راهبرد استقرار برای شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران

برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی در شرکت‌ها و ایجاد اطمینان خاطر در سرمایه‌گذاران، می‌توان یک نقشه‌راه سه‌مرحله‌ای طراحی و اجرا کرد:

مرحله‌ی اول با یک آزمایش سریع و کوچک آغاز می‌شود. مثلاً پیش‌بینی تولید یک میدان با تاریخچه‌ی کامل اجرا می‌شود،

هوش مصنوعی تنها یک ابزار است؛ این انسان‌ها هستند که آن را به ارزش تبدیل می‌کنند. برای تحقق این ارزش، آموزش نقشی کلیدی دارد. مهندسان باید با مفاهیم مدل‌های هوش مصنوعی آشنا شوند، تیم‌های داده باید زبان میدان را بفهمند و همکاری میان زمین‌شناسان، مهندسان بهره‌برداری و دانشمندان داده باید به روالی روزانه بدل شود. تعریف نقش‌های روشن نیز اهمیت دارد: از «مالک محصول» گرفته تا «مدیر مدل» و «تحلیلگر کسب‌وکار». چنین تقسیم‌بندی شفاف باعث می‌شود مسئولیت‌ها گم نشود و پروژه‌ها سریع‌تر پیش بروند.

زمین‌شناسی محتمل به کار گرفته می‌شوند. یادگیری تقویتی امکان کنترل لحظه‌ای چوک و مدیریت تزریق را فراهم می‌کند. دیجیتال‌توین، میدان و تأسیسات را به صورت یکپارچه شبیه‌سازی می‌کند. رایانش لبه پردازش را در محل انجام می‌دهد و زمان تأخیر را کاهش می‌دهد و در نهایت، ابزارهای توضیح‌پذیری خروجی مدل را برای مهندسان قابل فهم می‌سازند. این روندها قدرت پیش‌بینی را بیشتر می‌کنند و شکاف میان دنیای مدل‌سازی و دنیای عملیات را به حداقل می‌رسانند.

جمع‌بندی

هوش مصنوعی دیگر یک موج زودگذر نیست؛ به ابزاری عملیاتی و روزمره در صنعت نفت و گاز بدل شده است. این فناوری پیش‌بینی‌ها را دقیق‌تر می‌کند و تصمیم‌گیری‌ها را سرعت می‌بخشد. در نتیجه، راهبردهای سرمایه‌گذاری انسجام بیشتری پیدا می‌کنند. برای سرمایه‌گذاران واجد شرایط در این حوزه، شفافیتی که هوش مصنوعی به همراه می‌آورد، به معنای تصمیم‌هایی مطمئن‌تر و آگاهانه‌تر در تمام مراحل مسیر سرمایه‌گذاری است؛ مسیری که از ارزیابی اولیه میدان آغاز می‌شود و تا توسعه و بهره‌برداری ادامه دارد. برای شرکت‌هایی مانند DW Energy Group که رویکرد داده‌محور و شناخت محلی را جدی گرفته‌اند، بهره‌گیری از هوش مصنوعی نه یک شعار تبلیغاتی بلکه موتور محرکه‌ی رشد در آینده است. معیار نهایی نیز روشن است: پروژه‌هایی که با کمک هوش مصنوعی سریع‌تر به تولید پایدار می‌رسند، جریان نقدی قابل اعتماد ایجاد می‌کنند و در نهایت، بازار به این شفافیت و اعتماد پاداش می‌دهد.

مدل با روش تقسیم زمانی اعتبارسنجی می‌شوند و خروجی‌ها به صورت بازه‌های احتمالاتی ارائه می‌گردند. در نهایت، تیم بهره‌برداری مدل دوم را انتخاب می‌کند، زیرا در سناریوهای تغییر سیاست چوک پایدارتر عمل می‌کند. نتیجه روشن است: خطای پیش‌بینی کاهش می‌یابد و برنامه‌ریزی تأمین انرژی برای تأسیسات سطحی دقیق‌تر انجام می‌شود. از نگاه سرمایه‌گذار هم ارزش ماجرا آشکار است؛ برآورد مقدار قابل بازیافت با دامنه‌ی عدم قطعیت کمتر گزارش می‌شود و تصمیم برای توسعه‌ی فاز بعد با اطمینان بیشتری تصویب خواهد شد.

پیامد این تجربه برای سرمایه‌گذاران محسوس است:

- پیش‌بینی دقیق‌تر، ریسک را کاهش داده و اعتماد به سناریوهای بازده را بالا می‌برد.
- تحلیل داده‌های تولید و کشف الگوهای سودآور ساده‌تر می‌شود.
- پیش‌بینی هوشمند، از هر پروژه بازده بالقوه‌ی قوی‌تری استخراج می‌کند.
- پذیرش فناوری‌های سریع و دقیق به یکی از ارکان رقابت‌پذیری بدل می‌شود.

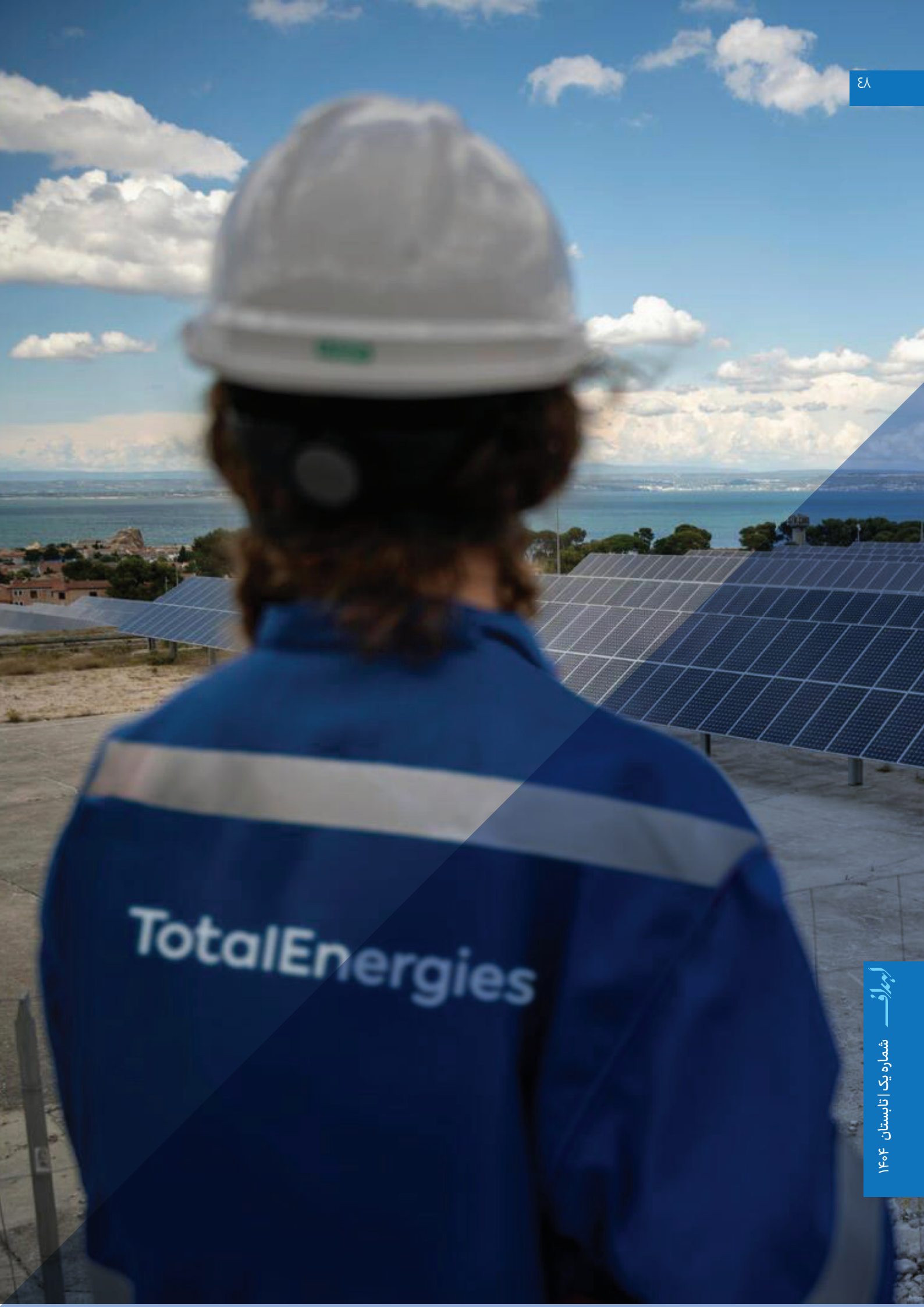
با این حال، چند هشدار نیز ضروری است. هیچ مدلی هر قدر هم قدرتمند نمی‌تواند جایگزین بررسی فنی شود. بازارها تغییر ماهیت می‌دهند و کیفیت داده‌ها در همه‌ی میدان‌ها یکسان نیست. بنابراین، در تصمیم‌های حساس باید ترکیبی از قضاوت انسانی و الگوریتم به کار گرفته شود. همچنین نباید هزینه‌های زیرساخت رایانشی و آموزش نیروی انسانی را نادیده گرفت. بازده دیجیتال بدون سرمایه‌گذاری اولیه به دست نمی‌آید؛ هرچند اگر پروژه درست طراحی شود، نسبت سود به هزینه همچنان جذاب خواهد بود.

یکپارچه‌سازی با برنامه‌ریزی مالی

پیش‌بینی تولید زمانی ارزشمند می‌شود که به طور مستقیم وارد بودجه‌ریزی و تأمین مالی شود. وقتی مدل به برنامه‌ریزی مالی متصل شود، چند مزیت اساسی به دست می‌آید. نخست، می‌توان سقف و کف درآمد را دقیق‌تر محاسبه کرد و بندهای قرارداد با پیمانکاران و تأمین‌کنندگان را بر اساس سناریوهای مختلف تولید تنظیم کرد. دوم، امکان طراحی برنامه‌های پوشش ریسک فراهم می‌شود؛ آن هم با تکیه بر بازه‌های احتمالاتی و سنجش گزینه‌های واقعی. برای نمونه، اگر پیش‌بینی‌ها از کاهش قیمت خبر بدهد، می‌توان زمان حفاری را به تعویق انداخت؛ یا اگر ریسک تأمین بالا برود، تجهیزات را زودتر خریداری کرد. هوش مصنوعی این محاسبات را سریع‌تر و تکرارپذیر می‌سازد و این امکان را فراهم می‌کند که برنامه‌ها به شکل پیوسته و بر اساس آخرین داده‌ها به روز شوند.

آینده‌ی نزدیک

چند روند تازه در صنعت نفت و گاز در حال شکل‌گیری است؛ روندهایی که می‌توانند پیوند میان مدل و عملیات را نزدیک‌تر از همیشه کنند. مدل‌های مولد، برای ساختن سناریوهای



گذار انرژی به کربن صفر از نگاه توتال

۱) هدف اقلیمی و نحوه‌ی سنجش

هدف نهایی: رسیدن به خالص صفر (Net Zero) در سال ۲۰۵۰ با پوشش اسکوپ ۱، ۲ و ۳؛ یعنی نه فقط انتشارهای عملیاتی، بلکه ردپای کربنی انرژی فروخته شده به مشتریان نیز در دامنه‌ی هدف است.

شاخص کلیدی: کاهش شدت کربن انرژی فروخته شده (Well-to-Customer) در زنجیره‌ی ارزش. شدت کربن در این چارچوب برای مولکول‌ها (سوخت‌های مایع و گازی) با «گرم CO₂e / مگاژول» و برای الکتریسیته با «گرم CO₂e / کیلووات ساعت» سنجیده می‌شود.

اصل همسویی: تعهد به همسویی با اهداف توافق پاریس و تقویت شفافیت از طریق گزارش‌دهی منظم، ممیزی شخص ثالث و اتصال بخشی از پاداش مدیران به پیشرفت اقلیمی.

نقاط اقدام عملیاتی: بهینه‌سازی انرژی سایت‌ها، الکتریکی کردن فرایندها، خرید برق کم‌کربن، برنامه‌های کاهش متان و حذف مشعل‌سوزی روتین.

۲) نقشه پرتفوی و سرمایه‌گذاری

چند انرژی بودن به عنوان راهبرد اصلی: توتال انرژی هم‌زمان سه جبهه را پیش می‌برد:

- نفت با انضباط سرمایه‌گذاری و تمرکز بر پروژه‌های کم‌هزینه و کم‌کربن نسبی؛
- گاز و LNG به عنوان سوخت انتقالی برای امنیت عرضه و جایگزینی زغال سنگ؛
- برق کم‌کربن با رشد تهاجمی در خورشیدی، بادی، ذخیره‌سازی و خرده‌فروشی برق.

گزارش تحلیلی پیش‌رو، روایت امروز شرکت «توتال انرژی» از مفهوم و مسیر «گذار انرژی» است؛ طرحی کلان که این غول صنعت انرژی برای رسیدن به هدف بلندپروازانه‌ی «کربن خنثی» تا سال ۲۰۵۰ ترسیم کرده است. مسیری که به عنوان یک استراتژی شرکتی بخشی از داستان بزرگ‌تری است که جهان در پی آن است؛ داستانی که در توافق تاریخی کنفرانس پاریس آغاز شد، جایی که کشورهای بزرگ جهان پیمان بستند تا در نیمه‌ی قرن بیست و یکم، انتشار گازهای گلخانه‌ای را به صفر برسانند. «توتال انرژی» با این برنامه، نه فقط به آینده‌ی خود، که به آینده‌ی سیاره‌ی زمین می‌اندیشد؛ آینده‌ای که در آن، تولید و مصرف انرژی باید با موازنه‌ای ظریف در کنار توسعه‌ی اقتصادی و حفاظت از محیط زیست بایستد.

آنچه در ادامه می‌آید، مرور این مسیر، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی این شرکت است:



۲۰۳۵-۲۰۴۰:

شبکه‌های برق به‌کمک ذخیره‌سازی و مدیریت تقاضا انعطاف‌پذیرتر می‌شوند؛ سهم مولکول‌های کم‌کربن (سوخت‌های زیستی پیشرفته، هیدروژن و سوخت‌های سنتزی) در بخش‌هایی که برقی‌سازی دشوار است، چند برابر خواهد شد. با بالغ‌شدن بازارهای کربن و استانداردهای سنجش، علامت قیمتی کربن شفاف‌تر می‌شود و مسیر به‌سوی کربن‌خنثی ۲۰۵۰ عملی‌تر و قابل سرمایه‌گذاری‌تر خواهد بود.



خرده‌فروشی برق و قراردادهای PPA: پیشنهاد قراردادهای بلندمدت خرید برق به صنایع برای قفل‌کردن قیمت و کاهش ردپای کربن؛ توسعه‌ی محصولات سبز برای خانوارها.

دیجیتال و انعطاف‌پذیری: مدیریت بار و پاسخگویی تقاضا، تجمیع‌کننده‌های خودروهای برقی و ذخیره‌سازها، و هوشمندسازی قبوض برای کاهش هزینه‌ی نهایی مشتری.

۶) مولکول‌های کم‌کربن: سوخت‌های زیستی، هیدروژن و سوخت‌های سنتزی

سوخت‌های زیستی پیشرفته: تولید دیزل تجدیدپذیر و سوخت هوانوردی پایدار (SAF) از خوراک‌های زنجیره‌ی تأمین بررسی‌شده؛ هدف، کاهش گرم CO_2e /مگاژول نسبت به سوخت‌های فسیلی معادل است.

هیدروژن:

— **هیدروژن آبی:** بازاریابی گاز طبیعی با جذب و ذخیره CO_2 برای کاربردهای پالایشی/صنعتی.

— **هیدروژن سبز:** الکترولیز آب با برق تجدیدپذیر در کلاسترهای صنعتی و هاب‌های بندری.

سوخت‌های سنتزی (e-fuels): ترکیب هیدروژن سبز با CO_2 جمع‌آوری‌شده برای تولید متانول/سوخت‌های مایع سنتزی در حمل‌ونقل سنگین و دریایی.

ترکیب سرمایه‌گذاری سالانه: سهم روبه‌رشد برای برق کم‌کربن و پروژه‌های گاز/LNG؛ سهم نفت در چارچوب انضباط مالی حفظ می‌شود تا جریان نقدی و بازده برای سهام‌داران تأمین شود.

هدف ظرفیت تجدیدپذیر تا ۲۰۳۰: دستیابی به حدود ۱۰۰ گیگاوات ظرفیت تولید برق تجدیدپذیر (ناخالص)، با مدل توسعه‌ی ترکیبی: ساخت، مشارکت، و خرید پرتفوی.

تخصیص به شبکه‌ی خرده‌فروشی برق و شارژ: توسعه‌ی فروش برق به مشتریان صنعتی/خانگی و گسترش شبکه‌ی زیرساخت شارژ خودروهای برقی در اروپا و بازارهای هدف.

۳) نفت: انضباط، بهره‌وری، شدت کربن پایین‌تر

فلسفه: پروژه‌های نفتی باید در منحنی هزینه پایین، با شدت انتشار کمتر و چرخه‌ی عمر رقابتی قرار بگیرند.

بهینه‌سازی سبد: تمرکز بر میادینی با نرخ بازگشت قوی، کاهش مواجهه با نفت خام‌های پرکربن، و مدیریت افت طبیعی از طریق بهبود بهره‌وری و دیجیتال‌سازی عملیات.

بهره‌وری کربنی: کاهش شدت کربن هر بشکه با اقداماتی مانند الکتریکی‌سازی پمپ‌ها، گرمایش بهینه، استانداردهای نشت‌گیری و استفاده از برق کم‌کربن در سایت‌های عملیاتی.

۴) گاز و LNG: محور رشد و جایگزین زغال سنگ

نقش راهبردی گاز: گاز طبیعی و به‌ویژه LNG ستون «انتقال منظم» از زغال سنگ به سیستم‌های برق پاک‌تر است؛ این سبد در مناطق آسیایی و اروپایی جایی که امنیت عرضه و انعطاف شبکه اهمیت دارد، نقش پررنگی می‌گیرد.

زنجیره‌ی یکپارچه: مشارکت در اکتشاف/تولید گاز، مایع‌سازی، حمل، بازگازسازی و بازاریابی؛ هدف، مدیریت ریسک قیمت، بهینه‌سازی پرتفوی و تحویل مطمئن به مشتریان صنعتی و نیروگاهی است.

استانداردهای کربنی: کاهش شدت متان در تولید و زنجیره‌ی سرد LNG، عرضه‌ی محصولات LNG کم‌کربن (از طریق کاهش در مبدأ، برق تجدیدپذیر و جبران‌سازی معتبر) و شفافیت داده‌ای در قراردادهای بلندمدت.

۵) برق کم‌کربن: خورشید، باد، ذخیره‌سازی و خرده‌فروشی

توسعه‌ی نیروگاه‌ها: سرمایه‌گذاری در خورشیدی مقیاس نیروگاهی، بادی ساحلی/دریایی و ذخیره‌سازی باتری برای مدیریت نوسان تولید؛ اولویت با پروژه‌هایی است که پروفایل تولید را با منحنی تقاضای محلی و ظرفیت شبکه هماهنگ می‌کنند.

جمع‌بندی اجرایی

شرکت توتال راهبرد چندانرژی را با سه ستون پیش می‌برد:
نفت، انضباط‌محور، گاز/LNG روبه‌رشد و برق کم‌کربن.

هدف اقلیمی کربن خنثی تا ۲۰۵۰ است، با کاهش شدت کربن انرژی فروخته‌شده و پوشش اسکوپ ۱، ۲ و ۳.

پروژه‌های CCUS، هیدروژن و سوخت‌های زیستی پیشرفته مکمل برق تجدیدپذیرند تا کاهش عمیق در صنایعی که کاهش الاینده‌گی در آنها دشوار است ممکن شود.

برنامه کاهش متان و پایان مشعل‌سوزی روتین تا ۲۰۳۰، ستون‌های ایمنی و محیط‌زیست را تقویت می‌کند.

شبکه‌ی خرده‌فروشی انرژی و زیرساخت شارژ، پیوند مستقیم با مشتری را می‌سازند و گذار را از «فناوری‌محور» به «مشتری‌محور» تبدیل می‌کنند.

چشم‌انداز آینده (۲۰۲۵ تا ۲۰۴۰) بر پایه‌ی همین مسیر

۲۰۲۵-۲۰۳۰: شتاب‌گیری نصب ظرفیت‌های خورشیدی/بادی و رشد LNG در کنار کاهش محسوس شدت متان. انتظار می‌رود پرتفوی برق کم‌کربن به سرعت بزرگ‌تر شود و دست‌کم به ۱۰۰ گیگاوات نزدیک شود. مشعل‌سوزی روتین به صورت پروژه‌ای جمع‌آوری و به سمت صفر در ۲۰۳۰ هدایت خواهد شد.

۲۰۳۰-۲۰۳۵: بلوغ هیدروژن آبی در کلاسترهای صنعتی و شکل‌گیری نخستین زنجیره‌های e-fuels در حمل‌ونقل سنگین؛ CCUS از «پایلوت» به «خدمت صنعتی» تبدیل می‌شود و قراردادهای ذخیره‌سازی کربن گسترش می‌یابد.

۲۰۳۵-۲۰۴۰: شبکه‌های برق به کمک ذخیره‌سازی و مدیریت تقاضا انعطاف‌پذیرتر می‌شوند؛ سهم مولکول‌های کم‌کربن (سوخت‌های زیستی پیشرفته، هیدروژن و سوخت‌های سنتزی) در بخش‌هایی که برقی‌سازی دشوار است، چند برابر خواهد شد. با بالغ‌شدن بازارهای کربن و استانداردهای سنجش، علامت قیمتی کربن شفاف‌تر می‌شود و مسیر به سوی کربن خنثی ۲۰۵۰ عملی‌تر و قابل سرمایه‌گذاری‌تر خواهد بود.

۷) کاهش متان و پایان مشعل‌سوزی روتین

کاهش متان: برنامه‌ی جامع اندازه‌گیری، پایش و تعمیر نشست با فناوری‌های زمینی، هوایی و ماهواره‌ای؛ هدف‌گذاری برای کاهش چشمگیر انتشار متان تا ۲۰۳۰ نسبت به خط مبنا و گزارش‌دهی تحت چارچوب‌های شناخته‌شده صنعت.

پایان مشعل‌سوزی روتین تا ۲۰۳۰: نوسازی واحدها، جمع‌آوری گازهای همراه و استفاده‌ی اقتصادی (تزریق، فروش محلی، تولید برق درجا) به منظور صفرکردن مشعل‌سوزی روتین تا سال ۲۰۳۰.

۸) جذب، استفاده و ذخیره‌سازی کربن (CCUS) و راهکارهای جبران

CCUS در مقیاس صنعتی: توسعه‌ی زنجیره‌های جمع‌آوری، حمل و ذخیره برای صنایع سخت‌کاهشی؛ طراحی قراردادهای خدمات ذخیره‌سازی با قابلیت سنجش، گزارش و راستی‌آزمایی.

بازار کربن و جبران‌سازی معتبر: استفاده‌ی محدود و مکمل (نه جایگزین) برای کاهش‌های واقعی؛ اولویت با پروژه‌های دارای استانداردهای معتبر و مؤلفه‌ی مزایای اجتماعی/زیست‌محیطی.

۹) مشتری‌محوری: از پمپ‌بنزین تا پلتفرم انرژی

خرده‌فروشی چندمحصولی: ارائه‌ی سوخت‌های کم‌کربن، برق سبز و خدمات شارژ در یک تجربه‌ی یکپارچه برای مشتری؛ تبدیل جایگاه‌های سوخت به هاب‌های انرژی.

زیرساخت شارژ: توسعه‌ی ایستگاه‌های شارژ سریع در کریدورهای پرتردد و شارژرهای شهری/پارکینگ برای حمل‌ونقل سبک و تجاری.

راهکار برای صنایع: بسته‌های تأمین انرژی ترکیبی (برق تجدیدپذیر، مولکول‌های کم‌کربن و کربن‌گیری) با قراردادهای طولانی‌مدت قابل پیش‌بینی.

۱۰) حکمرانی، شفافیت و پیوند با پاداش

حاکمیت شرکتی: نظارت هیئت‌مدیره بر مسیر گذار، ارزیابی ریسک‌های اقلیمی/اعتباری/عملیاتی و سناریونگاری منظم.

شفافیت: انتشار گزارش‌های پیشرفت و ممیزی بیرونی، ردیابی شاخص‌های شدت کربن، نفت/گاز نشتیابی، LNG کم‌کربن، ظرفیت‌های تجدیدپذیر و میزان برق فروخته‌شده.

پیوند با پاداش: گره‌زدن بخشی از پاداش مدیریت ارشد به پیشرفت در شاخص‌های اقلیمی و ایمنی.



اخبار اهداف

پیام‌ها



پیام مدیرعامل اهداف به مناسبت پیروزی ایران در جنگ تحمیلی ۱۲ روزه

دکتر مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف در پیامی پیروزی جمهوری اسلامی ایران در جنگ ۱۲ روزه با رژیم غاصب صهیونی که با حمایت و همراهی استکبار جهانی به کشورمان تحمیل شد را به مردم شریف ایران و به ویژه خانواده بزرگ اهداف، تبریک گفت.

در بخشی از این پیام آمده است: «در ۱۲ روز جنگ ناعادلانه و تحمیلی با رژیم سفاک و منحوس صهیونیستی که با حمایت و پشتیبانی استکبار جهانی انجام شد، شاهد شهادت برخی از فرماندهان نظامی و سربازان دلاور آنان، چهره‌های علمی و تعدادی از هموطنان بودیم؛ هر چند شهادت این عزیزان در دفاع از مرز و بوم میهن، داغ سنگینی بردل هر ایرانی و هر انسان آزاده‌ای برجای گذاشت اما تصویر جدیدی از مجاهدت، استقامت و همبستگی عمیق مردم ایران را به جهانیان نشان داد. این پاسخ دندان‌شکن که با درایت رهبر معظم انقلاب و اراده جوانان ایرانی به ویژه نیروهای رشید و دلیر مسلح و نظامی کشور به جسارت و تجاوز رژیم صهیونیستی غلبه کرد و پیروزی جمهوری اسلامی ایران را رقم زد را به خانواده بزرگ گروه اهداف و البته همه مردم ایران تبریک می‌گویم.»



پیام معاون منابع انسانی و پشتیبانی اهداف به مناسبت روز ملی کارآفرینی و ترویج آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

حبیب خراسانی، معاون منابع انسانی و پشتیبانی گروه سرمایه‌گذاری اهداف با انتشار پیامی به مناسبت روز ملی کارآفرینی و ترویج آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، آموزش و مهارت‌آموزی را سرمایه‌ای حیاتی برای توسعه پایدار عنوان و تأکید کرد: گروه سرمایه‌گذاری اهداف با جمعیتی نزدیک به ۳۹ هزار نفر نیروی انسانی، مهارت‌آموزی را سرمایه‌ای برای توسعه می‌داند.

معاون منابع انسانی و پشتیبانی اهداف بر اهمیت پیوند مهارت و کارآفرینی، ضرورت ایجاد زیرساخت‌های نوین آموزشی، انتقال تجربه‌های حرفه‌ای و تقویت دانش‌های تخصصی و بین‌رشته‌ای تأکید کرد و افزود: اهداف معتقد است سرمایه انسانی خلاق، نوآور و آموزش‌پذیر ارزشمندترین دارایی سازمان است و با توانمندسازی آن می‌توان افق‌های تازه‌ای در صنعت و اقتصاد کشور گشود.

تأکید مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف بر ضرورت تضمین خوراک برای ادامه‌ی پروژه‌ی پتروشیمی دهلران

مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف در جلسه‌ی تعیین تکلیف پتروشیمی دهلران با حضور استاندار ایلام و نمایندگان مجلس، تأکید کرد: ادامه‌ی سرمایه‌گذاری ۱.۲ میلیارد دلاری در این پروژه منوط به تضمین تأمین خوراک است.

وی با اشاره به پیشرفت فیزیکی ۵۳ درصدی طرح و سرمایه‌گذاری ۴۰۰ میلیون دلاری انجام‌شده، گفت: تا زمانی که تضمین خوراک داده نشود اجازه‌ی هزینه‌کرد منابع مالی را نخواهم داد، هرچند تا پایان خرداد ماه ۱۰۰۰ میلیارد تومان به حساب پتروشیمی دهلران واریز می‌کنیم.

عبوری پیشنهاد کرد در کوتاه‌مدت از خط اتلین غرب برای تأمین خوراک واحد اچ‌دی پتروشیمی دهلران استفاده شود و خواستار درج تعهد تأمین خوراک در مصوبات سفر دولت به ایلام شد.

وی همچنین اعلام کرد آغاز به کار دو میدان سروک آذر و چنگوله به زودی با حضور رئیس‌جمهور اعلام خواهد شد که با بهره‌برداری از آن‌ها روزانه ۱۲۰ هزار بشکه نفت و ۴۰ میلیون فوت مکعب گاز همراه به تولید کشور اضافه می‌شود.





3100 NGL دهلران به بهره برداری رسید

در مراسمی ویدیو کنفرانسی با حضور رئیس جمهور، وزیر نفت و جمعی از مسئولان وزارت نفت از نهاد ریاست جمهوری در تهران و نماینده ولی فقیه، استاندار ایلام، رئیس هیئت رئیسه صندوق بازنشستگی صنعت نفت، مدیرعامل گروه سرمایه گذاری اهداف و نمایندگان استان در مجلس و سایر مقامات استانی در دهلران، 3100 NGL به بهره برداری رسید.

این پروژه پس از گذشت ۵ سال با پیشرفت فیزیکی حدود ۳۰۵ درصد در سال ۱۳۹۶ به صندوق بازنشستگی صنعت نفت واگذار شد و گروه سرمایه گذاری اهداف به نمایندگی از صندوق ادامه ی کار را برعهده گرفته است و این پروژه را به بهره برداری می رساند.

مجموع سرمایه گذاری انجام شده در احداث پالایشگاه، نیروگاه تأمین برق صبا دهلران، ایستگاه های تقویت فشار گاز چشمه خوش و دهلران و بیش از ۳۵۰ کیلومتر خطوط لوله خوراک و محصول، بالغ بر ۱۰۲ میلیارد دلار است.

باراه اندازی پالایشگاه 3100 NGL تمامی ۱۱ مشعل میادین نفتی منطقه دزفول شمالی به طور کامل خاموش خواهد شد.

این طرح عظیم ملی با ظرفیت فرآورش ۲۴۰ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز گاز غنی همراه نفت، پس از انجام مراحل فشارافزایی، شیرین سازی، نم زدایی و استخراج NGL، محصولات ارزشمند از جمله محصول اصلی C_2+ شامل (اتان و ال پی جی) به میزان ۴۰ هزار بشکه در روز به عنوان خوراک پتروشیمی دهلران مورد استفاده قرار می گیرد و تا تکمیل آن پتروشیمی توسط خط لوله ای به طول ۱۸۰ کیلومتر به پتروشیمی بندر امام خمینی (ره) منتقل می شود.

از دیگر تولیدات این پروژه کاندنسیت میعانات گازی به میزان ۸۵۰ بشکه در روز، گوگرد گرانوله ۳۴۵ تن در روز و گاز متان ۱۵۳ میلیون استاندارد فوت مکعب در روز که بخش اعظم آن به شبکه ی سراسری گاز کشور جهت مصارف سوخت تزریق می شود.

از دستاوردهای مهم این پروژه محرومیت زدایی و اشتغال زایی پایدار است؛ این پروژه در دوران احداث بیش از ۴۵۰۰ فرصت شغلی ایجاد کرد و در دوران بهره برداری هم ۱۵۰۰ نفر اشتغال مستقیم و بیش از ۳۰۰۰ نفر اشتغال غیر مستقیم ایجاد می کند.

باراه اندازی پالایشگاه 3100 NGL تمامی ۱۱ مشعل میادین نفتی منطقه دزفول شمالی به طور کامل خاموش و پس از چند دهه شاهد کاهش چشمگیر آلاینده های زیست محیطی و بهبود کیفیت هوای منطقه خواهیم بود.

حذف انتشار گازهای مشعل و قطع باران های اسیدی ناشی از فشار گازهای این مشعل ها، سالیان سال مطالبه مردم منطقه بود که امروز به همت متخصصان داخلی و بومی سازی دانش روز دنیا، فلرهای این منطقه خاموش می شوند تا از این پس مردم دهلران نفسی تازه بکشند.





بازدید دکتر مهدی عبوری مدیرعامل و معاونین گروه سرمایه‌گذاری اهداف از پتروشیمی نخل آسماری

دکتر مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف به اتفاق معاونین این گروه در سفر به استان خوزستان از پتروشیمی نخل آسماری بازدید کرد. همچنین در ادامه سفر به ماهشهر از محل زمین پروژه PBAT بازدید شد. واحدهای تولیدی شرکت پتروشیمی نخل آسماری شامل واحد استالدئید، پنتا اریتریترول، فرمالین و پارا فرمالدئید است، همچنین واحد PBAT یا پلاستیک‌های زیست تخریب‌پذیر از واحدهای توسعه‌ای پتروشیمی نخل آسماری است.



برگزاری جلسه‌ی بررسی و ارتقای HSE

جلسه‌ی بررسی و ارتقای HSE با حضور حسین حسین‌زاده، رئیس هیئت رئیسه‌ی صندوق‌های بازنشستگی، پس‌انداز و رفاه کارکنان صنعت نفت، سید جواد حسینی، عضو هیئت مدیره‌ی گروه سرمایه‌گذاری اهداف، مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف و جمعی از معاونان اهداف ۲۵ خرداد ماه در ساختمان مرکزی این گروه سرمایه‌گذاری برگزار شد.

مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف در این جلسه با اشاره به اهمیت HSE (بهداشت، ایمنی و محیط زیست) در شرایط کنونی و ارتقای سیستم مدیریت یکپارچه برای کاهش خطرات، پیشگیری از حوادث و حفظ سلامت کارکنان و محیط زیست در واحدهای مولد گروه سرمایه‌گذاری اهداف اظهار داشت: شعار ما برای اجرای دقیق پروتکل‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه HSE؛ شایسته در عمل، ایمن در فرایند است و نیروهای پرتلاش HSE در طول شبانه روز برای انجام هر گونه علمیات به موقع، آماده‌باش هستند و تیم‌های گشت برای جلوگیری از اتفاقات احتمالی مستقر شده‌اند.

مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف گفت: با توجه به شرایط کنونی کشور ضرورت دارد هر اقدام لازمی برای جلوگیری از خسارت احتمالی در مراکز صنعتی و تولیدی اهداف پیش‌بینی شود و در دستور کار قرار بگیرد. وی ادامه داد: آمادگی‌های لازم برای رفع خطرات احتمالی در شرکت‌های وابسته به اهداف به ویژه در بخش HSE صورت گرفته است و این در حالی است که با توجه به شرایط موجود باید به سطح حداکثری ارتقا یابد.



نشست هم‌اندیشی مدیرعامل گروه اهداف با بانوان شاغل در مجموعه‌ی اهداف

مهدی عبوری، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف در نشست هم‌اندیشی با بانوان شاغل در مجموعه‌ی اهداف با تأکید بر ضرورت استفاده از ظرفیت و توانمندی زنان اظهار داشت: در دوره‌ی جدید مدیریت اهداف، یکی از موضوعاتی که در اصل و اولویت قرار دادیم، معرفی جایگاه گروه سرمایه‌گذاری اهداف است و باید جایگاه این گروه مشخص شود، ما در اهداف گروه مستقل هستیم و قانون حاکم بر مجموعه هم براساس قانون تجارت و حاکمیت شرکتی است. وی ادامه داد: امروز گروه سرمایه‌گذاری اهداف، یک خانواده بزرگ بیش از ۳۹ هزار نفری است و در راستای معرفی جایگاه این گروه، بخش‌های جدیدی از جمله واحد

روابط عمومی را ایجاد و راه‌اندازی کردیم. با اقداماتی که انجام شده امروز دیگر دغدغه معرفی جایگاه این مجموعه را نداریم چراکه همه متوجه جایگاه واقعی گروه سرمایه‌گذاری اهداف شده‌اند. مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری اهداف گفت: از همان ابتدای کار در اهداف دو خواسته از معاون نیروی انسانی و پشتیبانی داشتیم؛ اول اینکه حتماً از ظرفیت بانوان مجموعه استفاده کنیم. همچنین خواسته دیگر این بود که از هر فردی به تناسب ظرفیت و توانمندی که دارد، درخواست کار و همکاری داشته باشیم. وی تأکید کرد: سعی ما بر این است که اختیارات و ظرفیت‌ها را برای کارکنان افزایش دهیم، اما خواسته ما از شما این است که کم نگذارید و از تمام ظرفیت‌ها برای انجام امور استفاده کنید و با غیرت سازمانی و وجدان کاری پای کار باشید و این تعصب و غیرت سازمانی کارکنان برای من ارزشمند است و حتماً با همراهی شما بانوان مشکلات موجود برطرف می‌شود.



کارکردهای کلیدی معاونت‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف

پشتیبانی از ایفای تعهدات آتی صندوق بازنشستگان صنعت نفت

۱- معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها

معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها نقش پل ارتباطی بین مدیریت ارشد، واحدهای تخصصی و پروژه‌های در حال اجرا است. یکی از مأموریت‌های این معاونت هماهنگی و هم‌افزایی بین واحدها و ایجاد ارتباط مؤثر بین واحدهای مالی، فنی، حقوقی، بازرگانی و اجرایی پروژه‌ها و اطمینان از هم‌راستایی فعالیت‌ها با استراتژی کلان شرکت و همچنین جلوگیری از موازی‌کاری یا تداخل وظایف بین واحدهای مختلف است.

نظارت بر پیشرفت پروژه‌ها شامل پایش روند اجرا و مقایسه با برنامه زمان‌بندی و بودجه مصوب، بررسی گزارش‌های پیشرفت و شناسایی مشکلات و موانع و ارائه راهکار برای تسریع روند پروژه از دیگر مأموریت‌های این معاونت است.

مدیریت ریسک و کنترل کیفی از جمله شناسایی ریسک‌های عملیاتی، مالی و قراردادی پروژه‌ها، نظارت بر اجرای استانداردهای ایمنی (HSE)، فنی و زیست‌محیطی در پروژه‌های نفتی و گازی و کنترل کیفیت کار پیمانکاران و تأمین‌کنندگان از دیگر کارکردهای معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها است.

گزارش‌دهی و تصمیم‌سازی شامل تهیه گزارش‌های تحلیلی برای هیئت‌مدیره و مدیرعامل، ارائه شاخص‌های کلیدی عملکرد برای پروژه‌ها و پیشنهاد اصلاحات در طرح‌ها یا قراردادهای در صورت انحراف نیز از دیگر نقش‌های معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها در گروه سرمایه‌گذاری اهداف است.

پشتیبانی از سرمایه‌گذاری و توسعه‌ی پروژه‌ها یکی دیگر از کارکردهای این معاونت است؛ بررسی توجیه‌پذیری اقتصادی و فنی پروژه‌ها و همکاری در ارزیابی و انتخاب فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری در صنعت نفت و گاز از مهم‌ترین مواردی است که باید به آن اشاره کرد.

کنترل مالی و بودجه‌ای از جمله نظارت بر تخصیص و مصرف منابع مالی پروژه‌ها، تطبیق هزینه‌های واقعی با بودجه مصوب و پیشنهاد بازنگری بودجه در شرایط خاص از دیگر عملکردهای معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها است.

معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها همچنین نقش ارتباطی پررنگی با مجموعه‌های مرتبط دارد. با توجه به اینکه عمده فعالیت شرکت در حوزه صنایع گاز و نفت است این معاونت با وزارت نفت، شرکت ملی نفت و سایر نهادهای حاکمیتی در

معاونت‌ها در تحقق اهداف استراتژیک هر شرکتی اهمیت زیادی دارند. آنها می‌توانند به عنوان پل ارتباطی بین مدیران ارشد و کارکنان عمل کنند و از این رو فعالیت آنها نقش کلیدی دارد. در گروه سرمایه‌گذاری اهداف در حال حاضر ۴ معاونت فعالیت دارند. معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها در گروه سرمایه‌گذاری اهداف نقش پل ارتباطی بین مدیریت ارشد، واحدهای تخصصی و پروژه‌های در حال اجرا را دارد. معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری شناسایی فرصت‌ها و مدیریت سبد سرمایه‌گذاری را عهده‌دار است. معاونت مالی و تأمین منابع هم رکن اصلی تأمین سرمایه برای پروژه‌ها است. معاونت هماهنگی و نظارت بر شرکت‌ها نیز یکی دیگر از معاونت‌های گروه سرمایه‌گذاری اهداف است که نقش بازوی نظارتی و هماهنگ‌کننده‌ی شرکت‌های زیرمجموعه و وابسته را ایفا می‌کند.

مدیریت مالی و حسابداری شامل تهیه صورت‌های مالی مطابق با استانداردهای حسابداری و مقررات بورس و یا سازمان مالیاتی، پایش جریان‌های نقدی و مدیریت بهینه وجوه نقد و کنترل هزینه‌ها و انطباق آن با بودجه‌ی مصوب از مهم‌ترین کارکردهای این معاونت است.

۳- معاونت مالی و تأمین منابع

معاونت مالی و تأمین منابع در گروه سرمایه‌گذاری اهداف ستون اصلی مدیریت منابع مالی، شفافیت حسابداری و تأمین سرمایه برای پروژه‌هاست.

مدیریت مالی و حسابداری شامل تهیه صورت‌های مالی مطابق با استانداردهای حسابداری و مقررات بورس و یا سازمان مالیاتی، پایش جریان‌های نقدی و مدیریت بهینه وجوه نقد و کنترل هزینه‌ها و انطباق آن با بودجه مصوب از مهم‌ترین کارکردهای این معاونت است.

بودجه‌ریزی و کنترل مالی شامل تدوین بودجه سالانه شرکت و شرکت‌های تابعه، پایش عملکرد مالی پروژه‌ها و مقایسه با بودجه، ارائه گزارش‌های انحراف بودجه و پیشنهاد اصلاحات و کنترل قراردادهای مالی و پرداخت‌ها از دیگر نقش‌های معاونت مالی و تأمین منابع در گروه سرمایه‌گذاری اهداف است.

تأمین منابع مالی شامل شناسایی و انتخاب ابزارهای متنوع تأمین مالی، طراحی مدل‌های تأمین مالی به ویژه در پروژه‌های نفت و گاز، مذاکره با بانک‌ها، صندوق‌ها و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و انتشار اوراق بدهی یا افزایش سرمایه از دیگر عملکردهای معاونت مالی و تأمین منابع است.

همچنین مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها و دارایی‌ها از جمله نظارت بر بهینه‌سازی ترکیب دارایی‌ها و منابع مالی شرکت، طراحی سیاست‌های تخصیص منابع به پروژه‌ها براساس اولویت و بازده و مدیریت سود سهام، بازده سرمایه‌گذاری و بازپرداخت تعهدات مالی از دیگر اهداف این معاونت است.

بررسی ریسک مالی شامل نوسانات نرخ ارز، بهره، تورم، تحریم‌ها، گزارش‌دهی و شفافیت مالی شامل ارائه گزارش‌های مالی دوره‌ای به هیئت‌مدیره و مجامع سهامداران، پاسخگویی به حسابرسان داخلی و مستقل، ارائه اطلاعات مالی شفاف به نهادهای نظارتی از جمله سازمان بورس، بانک مرکزی و... و پشتیبانی مالی از تصمیمات استراتژیک شامل تحلیل آثار مالی پروژه‌ها و قراردادهای جدید سرمایه‌گذاری و همکاری و هم‌افزایی با معاونت‌های دیگر برای طراحی ساختار مالی قراردادهای و ارائه مشاوره مالی به مدیریت ارشد در تصمیم‌گیری‌های کلان از دیگر کارکردهای مهم معاونت مالی و تأمین منابع در گروه سرمایه‌گذاری اهداف است.

ارتباط است. همچنین پاسخگویی به سهامداران درباره وضعیت پروژه‌ها و پیگیری حقوقی و قراردادی با پیمانکاران و شرکا از دیگر مأموریت‌های معاونت هماهنگی و نظارت بر پروژه‌ها در گروه سرمایه‌گذاری اهداف است.

۲- معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری

تمرکز معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری در گروه سرمایه‌گذاری اهداف عمدتاً روی آینده‌نگری، تدوین استراتژی، شناسایی فرصت‌ها و مدیریت سبد سرمایه‌گذاری است. شرح وظایف شامل برنامه‌ریزی راهبردی از جمله تدوین و به‌روزرسانی چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلان شرکت، طراحی نقشه‌ی راه توسعه‌ی سرمایه‌گذاری در بخش‌های بالادستی، میان‌دستی و پایین‌دستی نفت و گاز، پایش شرایط حاکم سیاسی و اقتصادی و رقبا و... و تحلیل اثر آن بر استراتژی شرکت و ارائه پیشنهاد برای ورود یا خروج از حوزه‌های خاص است.

شناسایی و ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری از دیگر کارکردهای معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری گروه اهداف است که شامل رصد بازارهای داخلی و خارجی به ویژه در پروژه‌های سودآور نفت و گاز، بررسی مطالعات امکان‌سنجی (فنی، اقتصادی، مالی و تحلیل ریسک و بازده) هر فرصت سرمایه‌گذاری می‌شود.

مدیریت سبد سرمایه‌گذاری از جمله تدوین استراتژی مدیریت دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شرکت، نظارت بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه و پروژه‌های سرمایه‌گذاری‌شده، تصمیم‌سازی برای اصلاح، توسعه یا واگذاری بخشی از پرتفوی و ایجاد توازن بین سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت از دیگر نقش‌های این معاونت است.

برنامه‌ریزی مالی و اقتصادی از جمله پیش‌بینی جریان‌های نقدی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری‌ها، تهیه مدل‌های مالی و اقتصادی از جمله پروژه‌های نفت و گاز و همکاری با واحد مالی جهت تأمین منابع (بانکی، بازار سرمایه، فاینانس خارجی) از دیگر نقش‌های این معاونت است.

تحلیل و پژوهش‌های راهبردی از جمله مطالعه روندهای جهانی انرژی، فناوری‌های نوین، بررسی تحریم‌ها، سیاست‌های انرژی و تأثیر آن بر سرمایه‌گذاری و ارائه گزارش‌های تحلیلی برای هیئت‌مدیره و مدیرعامل جهت تصمیم‌سازی هم سایر کارکردهای معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری گروه اهداف است.

معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه‌گذاری گروه اهداف، توسعه‌ی همکاری‌ها و مشارکت‌ها را نیز بر عهده دارد که این مأموریت از طریق شناسایی و مذاکره با شرکای داخلی و خارجی برای پروژه‌های مشترک، طراحی مدل‌های مشارکت و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و انتقال فناوری صورت می‌گیرد.

نظارت و گزارش‌دهی راهبردی از دیگر وظایف این معاونت است که شامل تهیه گزارش‌های دوره‌ای از وضعیت سرمایه‌گذاری‌ها، سنجش تحقق اهداف استراتژیک و ارائه راهکارهای اصلاحی و طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد برای ارزیابی پروژه‌ها و شرکت‌های تابعه می‌شود.

۴- معاونت هماهنگی و نظارت بر شرکت‌ها

معاونت هماهنگی و نظارت بر شرکت‌ها نقش بازوی نظارتی و هماهنگ‌کننده‌ی شرکت‌های زیرمجموعه و وابسته را ایفا می‌کند تا عملکرد آنها همسو با اهداف کلان هلدینگ باشد. این معاونت به تعبیری نوعی چشم و گوش هلدینگ در شرکت‌های زیرمجموعه است که هم نقش نظارتی و هم نقش هماهنگ‌کننده دارد.

یکی از مهم‌ترین کارکردهای این معاونت نظارت بر عملکرد شرکت‌های تابعه و وابسته شامل بررسی مستمر عملکرد مالی، عملیاتی و سرمایه‌گذاری شرکت‌های زیرمجموعه، ارزیابی تحقق اهداف استراتژیک هر شرکت نسبت به برنامه‌های مصوب و کنترل رعایت استانداردها و دستورالعمل‌های گروه سرمایه‌گذاری است.

هماهنگی بین شرکت‌های زیرمجموعه و ستاد برای ایجاد هم‌افزایی و جلوگیری از موازی‌کاری بین شرکت‌ها، هماهنگی در اجرای سیاست‌ها و تصمیمات هیئت‌مدیره‌ی هلدینگ و انتقال دانش، تجربه و منابع بین شرکت‌ها برای افزایش بهره‌وری از دیگر نقش‌های این معاونت است.

تحلیل و پایش مالی از طریق بررسی صورت‌های مالی و گزارش‌های حسابرسی شرکت‌های تابعه، پایش نسبت‌های مالی، سودآوری، نقدینگی و ریسک مالی هر شرکت و ارائه گزارش‌های تلفیقی به هیئت‌مدیره و مجمع از دیگر کارکردهای این معاونت است.

مدیریت و بهبود حاکمیت شرکتی از طریق نظارت بر حسن اجرای قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی در شرکت‌های زیرمجموعه و مشارکت در تعیین، ارزیابی و حمایت از مدیران عامل شرکت‌های تابعه و همچنین گزارش‌دهی و تصمیم‌سازی شامل تهیه گزارش‌های تحلیلی دوره‌ای از وضعیت عملیاتی و مالی شرکت‌های زیرمجموعه، ارائه پیشنهاد برای اصلاح ساختار یا فرایندهای شرکت‌ها در صورت نیاز و پیشنهاد ورود، خروج یا ادغام شرکت‌ها در راستای منافع گروه از مهم‌ترین نقش‌های معاونت هماهنگی و نظارت بر شرکت‌ها است.

پیگیری پروژه‌ها و طرح‌های کلیدی شرکت‌های تابعه شامل نظارت بر اجرای پروژه‌های استراتژیک در شرکت‌های زیرمجموعه، رفع موانع اجرایی از طریق هماهنگی با سایر معاونت‌ها و اطمینان از رعایت زمان‌بندی و بودجه مصوب پروژه‌ها از دیگر ارکان این معاونت است.

همچنین ارتباط با ذی‌نفعان از جمله پاسخگویی به سهامداران عمده درباره وضعیت شرکت‌های تابعه، هماهنگی با نهادهای نظارتی همانند سازمان بورس یا وزارت نفت و... و ایجاد ارتباط سازنده بین مدیران عامل شرکت‌ها و مدیریت ارشد هلدینگ یکی دیگر از کارکردهای معاونت هماهنگی و نظارت بر شرکت‌ها در گروه سرمایه‌گذاری اهداف است.





علیرضا باغبان، مدیر سرمایه‌گذاری اهداف تشریح کرد

پشت صحنه‌ی تصمیم‌های سخت سرمایه‌گذاری در دوران تحریم تنوع در سرمایه‌گذاری کلید کاهش ریسک و افزایش فرصت‌ها در اهداف است

معاونت سرمایه‌گذاری گروه اهداف چه مأموریتی برعهده دارد؟

مدیریت سرمایه‌گذاری یا مدیریت پول، فرایندی است که شامل تدوین سیاست و استراتژی سرمایه‌گذاری و نظارت مستمر بر تحقق اهداف تعیین‌شده است. این فرایند با رعایت دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و توجه به منابع مورد نیاز صندوق آغاز می‌شود. از عوامل تأثیرگذار در تخصیص بهینه‌ی منابع، می‌توان به شرایط اقتصادی و بازار اشاره کرد که می‌بایست به‌طور مستمر توسط این واحد رصد شود.

بنابراین، هر مسئله‌ای که به سرمایه‌گذاری مربوط باشد؛ از جمله ورود به و یا خروج از یک سرمایه‌گذاری، خرید یا فروش سهام، افزایش سرمایه، محاسبه NAV (خالص ارزش روز دارایی‌ها) صندوق بازنشستگی، پس‌انداز و رفاه کارکنان صنعت نفت به منظور استفاده در محاسبات اکچوئری، در حوزه‌ی معاونت سرمایه‌گذاری قرار دارد.

از این منظر، معاونت سرمایه‌گذاری اهمیت بسیاری دارد، زیرا در جای حساسی قرار دارد و تصمیم‌سازی‌های درست می‌تواند منافع بلندمدت بازنشستگان را تضمین کند.

گروه اهداف به عنوان بازوی سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کارکنان صنعت نفت، برای بهینه‌سازی پرتفوی چه اقداماتی انجام داده است؟

برنامه‌ی تدوین شده در راستای بهینه‌سازی ترکیب پرتفوی، شامل تعادل میان صنایع مختلف از جمله نفت، گاز و پتروشیمی، معادن و فلزات، خدمات مالی و املاک است تا ضمن متنوع‌سازی و مدیریت ریسک، بتوان بازده مناسبی از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده کسب کرد که این برنامه به تأیید هیئت مدیره و هیئت رئیسه‌ی صندوق‌ها نیز رسیده است. در زمینه‌ی نیروگاه‌های خورشیدی و انرژی‌های تجدیدپذیر، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مالی و صنعت لجستیک، اقدامات خوبی انجام شده است.

گروه سرمایه‌گذاری اهداف، به‌عنوان یکی از هلدینگ‌های پیشرو کشور، بازوی اقتصادی صندوق بازنشستگی، پس‌انداز و رفاه کارکنان صنعت نفت است. در چنین مجموعه‌ای، پیشنهادات معاونت سرمایه‌گذاری نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف شرکت، از جمله خلق منابع پایدار برای پرداخت مستمری و مزایای بازنشستگان و همچنین سودآوری شرکت دارد.

مأموریت گروه اهداف، مدیریت حرفه‌ای و کارآمد منابع در اختیار و سرمایه‌گذاری‌های جدید در حوزه‌ها و صنایع مختلف است. بر این اساس، معاونت سرمایه‌گذاری اتاق فکری جهت بررسی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و ارائه پیشنهادات بهینه به مدیران ارشد سازمان به شمار می‌آید.

با توجه به اهمیت موضوع سرمایه‌گذاری، گفت‌وگویی پیرامون این مسئله با علیرضا باغبان، مدیر سرمایه‌گذاری گروه اهداف، داشتیم. باغبان از مدیران نخبه گروه سرمایه‌گذاری اهداف است که بیش از ۱۲ سال سابقه فعالیت در این شرکت دارد.

در روزگاری که جوانان و برخی مدیران نخبه، ساز مهاجرت سر داده‌اند، او از ماندن و ساختن می‌گوید. بار فشار برای اتخاذ تصمیم صحیح به‌ویژه در شرایط اقتصادی کنونی سنگین‌تر از همیشه است، او معتقد است در شرایط سخت باید تلاش مضاعف داشت تا به نتیجه مطلوب رسید و گرنه در شرایط بهینه که برای رسیدن به نتیجه دلخواه مسیرهای سهل‌الوصولی وجود دارد. باغبان از اقدامات جدید شرکت برای تنوع در سبد سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک گفت و اقدامات انجام شده برای سرمایه‌گذاری در حوزه‌های انرژی‌های تجدیدپذیر و تأمین بخشی از برق شرکت‌های زیرمجموعه، فناوری اطلاعات و ارتباطات، لجستیک و ... را تشریح کرد.

در ادامه گفت‌وگوی دکتر علیرضا باغبان و خبرنگار اهداف را با هم بخوانیم



خارج از فرایند مذکور دریافت که با دقت کافی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کمی هم درباره خود و همکارانتان در واحد مدیریت سرمایه‌گذاری بگویید؛ شما با کسب رتبه یک در کنکور مدیریت مالی، وارد حوزه سرمایه‌گذاری (زیرمجموعه مدیریت مالی) شدید، دلیل و پیشنهادتان برای علاقه‌مندان این مسیر چیست؟

همکاران من در گروه اهداف و به ویژه در واحد مدیریت سرمایه‌گذاری حتی نسبت به بسیاری از شرکت‌های معتبر بین‌المللی، از دانش و تخصص بسیار قابل قبولی برخوردارند. مسئولیت پذیری آن‌ها قابل ستایش است. چندی پیش گزارش بررسی اقتصادی از یک شرکت معتبر بین‌المللی دریافت شد. گزارش مذکور مورد بررسی دقیق و به موقع همکاران این مدیریت قرار گرفت و اشتباهات مهمی در گزارش مشاهده شد که با همکاری مدیرعامل اهداف، موارد مربوطه در جهت صرفه و صلاح شرکت اصلاح شد و این مهم منجر به اتخاذ تصمیمات بهینه در راستای طرح سرمایه‌گذاری مذکور شد.

در مورد رشته‌ی تحصیلی و سابقه کاری خود باید بگویم که حوزه تحصیلات من مالی است و رتبه یک کنکور کارشناسی ارشد را کسب کردم. سابقه‌ی فعالیت من در حوزه مالی حدود ۲۰ سال است که ۱۲ سال آن در گروه سرمایه‌گذاری اهداف بوده است. در حوزه سرمایه‌گذاری شرکت‌ها، معمولاً دانشجویان رشته‌های اقتصاد، حسابداری و مالی جذب می‌شوند و علاقه‌مندان می‌توانند این رشته‌ها را دنبال کنند. با این حال، به نظر من توانایی افراد در انجام درست و به موقع کارها و مسئولیت‌پذیری آنها از درجه اهمیت بالایی برخوردار است.

بسیاری از نخبگان به دلیل شرایط، راه مهاجرت را انتخاب می‌کنند. شما چرا ماندن را ترجیح دادید؟

من فکر می‌کنم کشور در شرایط کنونی بیش از پیش به قشر دانشگاهی و تحصیلکرده‌ها احتیاج دارد و ما می‌توانیم در حد توانایی مان «هر چند مختصر» برای ایران مفید باشیم.

اهداف برای شما چگونه بوده و فکر می‌کنید مهم‌ترین عامل ماندگاری و پیشرفت در اهداف چیست؟

همین که حرف ما شنیده می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها تأثیر دارد برای من اهمیت بسزایی دارد. برای کار در اهداف باید روحیه مسئولیت‌پذیری داشته باشید و امین باشید.

به عنوان آخرین سوال پیش‌بینی شما از آینده‌ی اهداف چیست؟

گروه سرمایه‌گذاری اهداف یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کشور است. ما به آینده و بهبود سودآوری شرکت امیدواریم و با وجود چالش‌ها، معتقدم در شرایط سخت باید توان تصمیم‌گیری درست را داشت؛ چون در شرایط مطلوب همه چیز خودبه‌خود پیش می‌رود.

چه تغییراتی در برنامه‌های سرمایه‌گذاری در چند ماه اخیر رخ داده است؟

آقای دکتر عبوری بسیار روحیه عمل‌گرایی دارد و از تعلل در انجام امور به خصوص در به ثمر رساندن مسائل مربوط به طرح‌های سرمایه‌گذاری شرکت اجتناب می‌ورزد. توصیه ایشان تسریع در انجام امور بوده و بسیار در این موارد پشتیبان همکاران واحد معاونت سرمایه‌گذاری هستند. بر این اساس انجام به موقع، مربوط و دقیق کارها، سرلوحه‌ی برنامه‌های این معاونت قرار گرفته است.

در حوزه مدیریت سرمایه‌گذاری چه چالش‌هایی پیش روی گروه اهداف است؟

همانگونه که می‌دانید مدیریت سرمایه‌گذاری‌های صندوق‌های بازنشستگی نفت در این واحد انجام می‌شود که با توجه به موارد متعددی از جمله لزوم ایفای تعهدات نسبت به بازنشستگان صندوق نفت، این موضوع از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

سرمایه‌گذاری اهداف به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران نهادی، نقش مهمی در اقتصاد ملی کشور دارد. همان‌طور که قبلاً گفته شد عمده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در این شرکت در صنایع راهبردی مانند نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی، معدن، املاک، مالی و اعتباری بوده که تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد ایران و تولید ناخالص داخلی دارد.

وجود ریسک‌های متعدد در سطح کشور و جهان به عنوان مثال تغییرات قیمت نفت و محصولات، وجود ناترازی انرژی و ... می‌تواند شاخص‌های اقتصادی و همچنین بازدهی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. مدیریت سرمایه‌گذاری با تلاش در راستای متنوع‌سازی پرتفوی صندوق‌های نفت این ریسک را کاهش داده و در راستای به حداقل رساندن آن نیز برنامه‌ریزی‌های جدی و متعددی در دست انجام دارد.

یکی از مهم‌ترین خلأهای اقتصاد کشور، مسئله‌ی سرمایه‌گذاری است. با توجه به برخی ابهامات اقتصادی و بین‌المللی، سرمایه‌گذار داخلی برای انجام سرمایه‌گذاری بلند مدت دچار تردید است و سرمایه‌گذار خارجی نیز با موانع تحریم مواجه است. در این شرایط گروه اهداف این وضعیت را چگونه مدیریت می‌نماید؟

هرچند وجود تحریم‌های ظالمانه و بروز محدودیت‌ها، منجر به صعوبت استفاده از فرصت‌های موجود شده است، اما با برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات انجام شده، حداکثر استفاده از فرصت‌های بالقوه صورت پذیرفته است. در جذب سرمایه‌گذاران خارجی نیز با مشکلاتی مواجه هستیم لیکن با حمایت‌های مدیران ارشد سازمان به ویژه مدیرعامل گروه اهداف در این بخش نیز به توفیقات قابل قبولی دست یافته‌ایم.

تولید ایده‌های سرمایه‌گذاری در این واحد از منابع مختلف مثل پیشنهادات درون‌سازمانی، رصد آگهی‌های عرضه، حضور در نمایشگاه‌های مرتبط با صنایع مختلف و ... انجام می‌شود. لازم به توضیح است که پیشنهادات متعددی نیز،



سرمایه‌گذاری اهداف به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران نهادی، نقش مهمی در اقتصاد ملی کشور دارد. عمده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در این شرکت در صنایع راهبردی مانند نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی، معدن، املاک، مالی و اعتباری بوده که تأثیر قابل‌توجهی بر اقتصاد ایران و تولید ناخالص داخلی دارد.

گفت‌وگویی صمیمانه با دوتن از قدیمی‌ترین
کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری اهداف

اهداف؛ خانه‌ای برای ایده‌ها، دغدغه‌ها و آرزوهای مشترک

سوالات گفت‌وگو

- ۱- گروه سرمایه‌گذاری اهداف برای شما تداعی‌کننده‌ی چیست؟ «اهداف» را چگونه تعریف می‌کنید؟
- ۲- چه موضوعی به شما انگیزه‌ی کار در «اهداف» را می‌دهد؟
- ۳- اگر قرار باشد اصلاحاتی در شرکت انجام بدهید، آن اصلاحات چیست؟
- ۴- چه کسی برای شما در «اهداف» الهام‌بخش است؟
- ۵- پنج سال آینده‌ی «اهداف» را چگونه پیش‌بینی می‌کنید؟

محسن ترک، مسئول دفتر معاونت
هماهنگی و نظارت بر شرکت
سرمایه‌گذاری اهداف:

**«اهداف» امین سرمایه‌ی
بازنشستگان صنعت نفت است**



۱- برای من، «اهداف» یعنی امانت‌دار سرمایه‌نسل‌ی که عمرش را پای صنعت نفت گذاشت؛ نسلی که سال‌ها در دورترین و سخت‌ترین نقاط کشور، شب و روز کنار چاه‌ها، در گرمای داغ پالایشگاه‌ها یا میان خطوط انتقال فرآورده‌های نفتی ایستاد. گروه سرمایه‌گذاری اهداف در تمام این سال‌ها کوشیده است این امانت را درست و هدفمند به کار گیرد؛ سرمایه‌ها را به سمت پروژه‌هایی برده که بازدهی بالا و منفعت مستقیم برای بازنشستگان داشته باشد. رویکرد اقتصادی مدیران ارشد مجموعه باعث شده تا در پروژه‌های خوب با بازدهی عالی سرمایه‌گذاری صورت گیرد و به باور من، همین رویکرد باعث شده «اهداف» امروز نه فقط یک صندوق بازنشستگی، بلکه یکی از مطمئن‌ترین و پربازده‌ترین نهادهای مالی کشور باشد. در روزگاری که هر روز خبر بحران و کمبود منابع در صندوق‌های بازنشستگی به گوش می‌رسد، «اهداف» امنیت مالی بازنشستگان صنعت نفت را حفظ کرده است. در بسیاری از صندوق‌ها، بازنشسته بعد از پایان خدمت، ناچار است دوباره دنبال کار برود؛ مسافرکشی کند یا شغل دوم بگیرد تا دخل و خرجش جور شود. اما در نفت، به لطف پشتوانه و مدیریت درست «اهداف»، این دغدغه کمتر معنا پیدا می‌کند.

۲- به‌گمانم برای هر کسی، یکی از بزرگ‌ترین انگیزه‌ها در کار،

سرمایه‌ی انسانی در هر سازمان، ارزشمندترین دارایی آن محسوب می‌شود و موفقیت پایدار زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان یک مجموعه مطمئن باشند صدایشان شنیده می‌شود. وقتی دیدگاه‌ها، دغدغه‌ها و پیشنهادها کارکنان بازتاب پیدا کند، هم مشکلات سریع‌تر شناسایی و مسیرها بهبود می‌یابند و هم حس تعلق، انگیزه و اعتماد متقابل عمیق‌تر می‌شود. کارکنانی که بدانند حرف‌شان شنیده می‌شود و اثرگذار است، با تعهد بیشتری در مسیر اهداف سازمان قدم برمی‌دارند. این رویکرد و گفت‌وگو، پلی است میان مدیریت و بدنه‌ی سازمان؛ پلی که از یک سو مسائل و نیازها را شفاف‌تر منتقل می‌کند و از سوی دیگر، جایی برای نوآوری و خلق راهکارهای تازه می‌گشاید. این صفحه جایی است برای شنیدن، گفتن و بازتاب دادن صدای کارکنان، تا سازمان تنها محل انجام کار نباشد، بلکه به خانه‌ای برای ایده‌ها، دغدغه‌ها و آرزوهای مشترک تبدیل شود.



غلامعلی بخشنده، مسئول دبیرخانه‌ی گروه سرمایه‌گذاری اهداف:

«اهداف همه‌ی زندگی من بوده است»



۱- از سال ۱۳۸۰ در دبیرخانه گروه سرمایه‌گذاری اهداف مشغولم و بی‌اغراق می‌توانم بگویم «اهداف» همه‌ی زندگی من بوده است. روزی را خدا می‌رساند و بعد از خدا، این مجموعه است که نان ما را بر سفره می‌آورد. برخلاف خیلی‌ها که روزهای تعطیل را دوست دارند، پنج‌شنبه و جمعه برای من روزهای سختی‌اند. لحظه‌شماری می‌کنم تا دوباره به سرکار برگردم. حتی اگر به مرخصی بروم، بیش از دو سه روز دوری از دفتر را تاب نمی‌آورم. کار مادر دبیرخانه با ارباب رجوع زیاد گره خورده است و همیشه تلاش کرده‌ام کسی ناراضی یا دلخور از شرکت بیرون نرود. باور دارم رضایت خلق خدا، مورد تأکید خود خداست. میان همکاران هم کوشیده‌ام کسی از من نرنجد؛ اگر در روزهای پرکار ناخودآگاه فشاری پیش آمده، حتماً بعدش دلخوری‌ها را برطرف کرده‌ایم. محیط دبیرخانه را همیشه جایی صمیمی و دوستانه خواسته‌ام. آن قدر که یکی از دغدغه‌های بزرگم این است که روزی که بازنشسته شوم، چطور می‌توانم دوری از همکارانم را تحمل کنم؛ دغدغه‌ای که حتی همسر مرا هم متعجب می‌کند.

۲- اولین انگیزه‌ی من برای آمدن به محل کار، «امید» است. بدون امید، هیچ هدفی پیش نمی‌رود. در دبیرخانه، زمان برایمان معنای ویژه‌ای دارد؛ ما با تقویم و تاریخ زندگی می‌کنیم و هر روز تلاش می‌کنم مدیران مجموعه و مدیران شرکت‌های تابعه از کارهای مرتبط با دبیرخانه رضایت داشته باشند.

۳- به باور من، در هر حوزه کاری، «نظم» باید حرف اول را بزند. بعد از آن، «آموزش و به‌روزرسانی» اهمیت حیاتی دارد. ما خانواده‌ای سه نفره هستیم و من از نزدیک تغییر ایده‌ها و نگاه نسل جدید را، حتی در فرزند خودم، می‌بینم. با ظهور هوش مصنوعی و فناوری‌های نو، اگر خودمان را به روز نکنیم، درجا می‌زنیم. آموزش در سازمان باید اولویت باشد.

۴- از میان مدیران، به‌زعم من آقای فضل‌الله ریاحی، دکتر میرمطهری و دکتر عبوری تأثیرگذارترین‌ها بوده‌اند. دکتر میرمطهری مدیری منظم، کاربلد و شماره یک بود و به قول معروف کارش همیشه احسنت داشت. دکتر عبوری هم همین‌طور است؛ این را به خاطر اینکه اکنون در رأس هستند نمی‌گویم، چون تغییرات چشمگیری در دوره مدیریت ایشان رخ داده است به آن اشاره می‌کنم. ایشان انسانی دقیق، فوق‌العاده و منشأ تحولات مثبت بوده‌اند. سفر زیارتی مشهد که با پیگیری‌هایشان انجام شد، نمونه‌ای از اقدامات مثبت‌شان بود؛ خانواده‌ها در هر قدم زیارت، دعاگوی ایشان بودند. همچنین از مجموعه‌ی دکتر خراسانی، معاونان‌شان و آقای مشهدی بابت پیگیری مشکلات سپاسگزارم.

۵- در ماه‌های اخیر، «اهداف» دگرگونی‌های مثبتی را تجربه کرده است. دکتر عبوری با دل و جان کار می‌کنند، پروژه‌ها یکی پس از دیگری فعال شده و تیمی توانمند همراهشان است. شیوه‌ی مدیریتی و رفتارشان با همکاران مثال‌زدنی است؛ از معدود مدیرانی بودند که از همان ابتدا جلسه‌ای گذاشتند، مشکلات را شنیدند و تا حد زیادی آنها را برطرف کردند.

تأمین آرامش و معیشت خانواده است. برای من هم، خانواده جایگاه ویژه‌ای دارد. سه فرزند دارم و در میان همکاران، شاید بتوان گفت «پدرترین» فرد شرکت هستم. پدر و مادر هم با ما زندگی می‌کنند و خانواده‌ای هفت‌نفره داریم. هر صبح که چشم باز می‌کنم و می‌بینم همه با آرامش خوابیده‌اند و من تکیه‌گاهشان هستم، انگیزه‌ای دوجندان پیدا می‌کنم که با عشق سرکار بروم. حقیقت این است که من بیشتر از آن که در خانه باشم، در محل کارم. تمام تلاش‌هایم با این امید است که هزینه‌ها را تأمین کنم و رضایت و آسایش خانواده و فرزندانم را فراهم آورم. باور دارم اگر بتوانم فرزندان‌ی شایسته و مفید برای جامعه تربیت کنم، رسالتی که در این دنیا بر دوشم بوده را به انجام رسانده‌ام.

۳- یکی از مهم‌ترین کارها، افزایش نشاط و شادی در میان کارکنان است. شادی، فقط یک حس خوب فردی نیست؛ پیوندها را محکم‌تر می‌کند، همبستگی می‌آورد و در نهایت کیفیت کار را بالا می‌برد. در بسیاری از کشورها، به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که روابط انسانی در محیط کار اهمیت دارد، همکاران آخر هفته‌ها کنار هم جمع می‌شوند؛ برای ورزش، تفریح، فعالیت‌های فرهنگی یا کارهای اجتماعی. همین لحظات صمیمانه، ریشه روابط را محکم می‌کند و سودش مستقیم به شرکت برمی‌گردد. خوشبختانه، با آمدن آقای دکتر عبوری به عنوان مدیرعامل «اهداف»، ما طعم مدیریتی متفاوت را چشیدیم. من اهل چاپلوسی نیستم و همیشه حرفم را صریح می‌زنم، اما انصاف می‌گویم اگر چیزی ارزش تعریف دارد، باید گفت. یکی از ابتکارات ایشان، برگزاری کاروان زیارتی با امکانات مناسب برای همکاران بود که باعث ایجاد صمیمت و نشاط شد. به غیر از این، با حضورشان، وضعیت دستمزدها و امکانات رفاهی هم بهتر شده است. اما همه ما می‌دانیم داشتن سرپناه، از نیازهای اساسی هر انسان است. با سختی‌های اجاره‌نشینی و قیمت بالای خرید خانه، انتظار می‌رود نهادهایی مانند بنیاد مسکن و تعاونی‌های مسکن، فعال‌تر و کارآمدتر عمل کنند تا این دغدغه بزرگ همکاران سبک‌تر شود.

۴- خداوند همه رفتگان را رحمت کند. در گذشته مدیری داشتیم به نام آقای موحذزاده؛ از مدیران ارشد صنعت نفت که حتی بعد از بازنشستگی هم با «اهداف» همکاری می‌کردند. مردی فوق‌العاده پاک‌دست، منظم و سخت‌گیر بود. هرچه آموختیم، در سایه حضور ارزشمند و منش گران‌قدر ایشان بود. بسیار شنیده بودیم که برخی مدیران برای امضای شخصی حتی از خودکار دولتی استفاده نمی‌کردند؛ آقای موحذزاده یکی از همان آدم‌ها بود. با وجود داشتن چندین خودرو در اختیار، حتی وقتی پیدا کردن تاکسی دشوار می‌شد، حاضر نبود از امکانات سازمان برای امور شخصی استفاده کند. عمر گران‌بهایش را برای صنعت نفت گذاشت و سلامتی‌اش را پای کارش هزینه کرد. تعصبی که به کار داشت، تا آنجا پیش رفت که چند سالی از بازنشستگی‌اش نگذشته بود که در اثر فشارها و سختی‌ها از دنیا رفت. من از همه مدیران و همکاران پرتلاش و اثرگذار گروه سرمایه‌گذاری اهداف قدردانی می‌کنم و امیدوارم این مجموعه روز به روز در مسیر رونق و تعالی گام بردارد.

تعدادی از همکاران گروه اهداف به روایت تصویر





شرکت سرمایه گذاری اهداف
(سهامی عام)

در هر

www.ahdafinco.com ۰۲۱-۸۸۶۱۴۳۲۴

تهران، میدان ونک، ملاصدرا، شیرازی شمالی، دانشور شرقی، پلاک ۵۱

