



# رسانا

شماره ۶۴۰۰

۳۰۰۸

خبرنامه رسمی سندیکای صنعت برق ایران



هدف ما  
حل مسأله  
است

گروه انرژی انرژی

اولی تولید کننده رده های متوسط دیجیتال جهت نیروگاهها، شبکه های انتقال و فوق توزیع برق، صنایع سنگین، نفت، گاز و پتروشیمی، جهت ایستگاه ترانس آروابا، Bussbar، در ایران



## فهرست

- ۳ وضعیت کشنده تر از قطعی گاز!.....
- موافقت رئیس سازمان برنامه و بودجه با افزایش
- تدریجی قیمت برق.....
- مصرف گاز؛ از ارزش افزوده تا هدر رفت.....
- «اقتصاد انرژی» چالشی بزرگ پیش روی صنعت
- ۶.....
- ۷ "ماینها" در انتظار مساعدت دولت.....
- پیگیری مستمر برای خسارت های ناشی از قطع
- برق واحدهای صنعتی فارس.....
- انتقاد از دپوی ۱۰۰ هزار تن کالا در انبارهای
- ۸ اموال تملیکی.....
- اقداماتی موثر برای تسهیل پیشرفت مشارکتی
- ۹.....

در اولین جلسه هیات مدیره دوره هشتم مطرح شد؛

## تقویت کمیته ها و شعب استانی سندیکا؛ اولویت های کلیدی هیات مدیره

اولین جلسه هیات مدیره دوره هشتم سندیکای صنعت برق ایران، سی ام آبان سال جاری با حضور تمامی اعضا و بازرس منتخب در محل سندیکا برگزار شد.



با توجه به ماده ۳۰ اساسنامه سندیکا که تصریح کرده است "هیات مدیره در اولین جلسه‌ای که حداکثر ظرف یک هفته بعد از انتخابات تشکیل می‌شود، از بین خود یک نفر را به عنوان رئیس، دو نفر را به عنوان نواب رئیس، یک نفر به عنوان خزانه‌دار و یک نفر به عنوان منشی انتخاب خواهد کرد"، در این جلسه که با حضور تمامی اعضای منتخب و بازرس سندیکا برگزار شد، سیروس رضا مقدم به عنوان رئیس جلسه تعیین و انتخابات اعضای هیأت رئیسه سندیکا انجام شد. بر این اساس پیام باقری به اتفاق آرا به عنوان رئیس و جعفر جولا و مهدی مسائلی با رأی حداکثری اعضا به عنوان نواب رئیس تعیین شدند. سیدمحسن میرصدری و سعید سالمی نیز با رأی اکثریت اعضا به ترتیب به عنوان خزانه‌دار و منشی هیات مدیره انتخاب شدند.

در ادامه جلسه رییس هیات مدیره سندیکا، ضمن گزارشی از مشارکت بالای اعضا در مجمع عمومی و انتخابات، از یکایک اعضای محترم و کاندیداهای انتخابات هیات مدیره تقدیر و تاکید کرد که این اعتماد و همدلی اعضا هم پشتوانه غنی است و هم بار مسئولیت هیات مدیره دوره هشتم را سنگین‌تر کرده است. وی ادامه داد: هیات مدیره دوره هشتم مطالبات اعضا را شنیده و با توجه به اینکه یکی از خواسته‌های مشروع اعضا حضور جدی اعضای هیات مدیره در جلسات است، لذا لزوم مشارکت موثر اعضای هیات مدیره

در جلسات مورد تاکید است. هیات مدیره دوره هشتم وظیفه‌گرا بوده و به جمع هیات رئیسه محدود نخواهد بود.

رئیس هیات مدیره دوره هشتم سندیکا در ادامه تصریح کرد: توسعه شعب از اولویت‌های هیات مدیره دوره هشتم خواهد بود. ضمن تقدیر از عملکرد شعب خراسان و اصفهان، تقویت و فعال‌سازی شعبه فارس و توسعه شعب در سایر استان‌های کشور از جمله شمالغرب انجام خواهد شد و روسای شعب به تناسب در جلسات هیات مدیره حضور خواهند داشت.

باقری در ادامه با اشاره به نقش کمیته‌ها در سندیکا، گفت: کمیته‌ها ستون‌های سندیکا هستند و تصمیم‌سازی‌ها باید در کمیته‌ها انجام شود. بررسی وضع موجود کمیته‌های سندیکا و بازطراحی کمیته‌ها در راستای اثربخشی بیشتر آنها نیز یکی دیگر از اولویت‌های هیات مدیره دوره هشتم خواهد بود. بر این اساس ضمن تمرکز بر برنامه محور بودن کمیته‌ها، از روسای کمیته‌ها به تناسب جهت حضور در جلسات هیات مدیره دعوت بعمل خواهد آمد.

رئیس هیات مدیره سندیکا تاکید کرد که توسعه و تقویت خدمات سندیکا و رعایت مساوات در ارائه به همه اعضا با جدیت پیگیری شده و توسعه کسب و کار اعضا به عنوان یکی دیگر از اولویت‌های هیات مدیره به شکل جدی پیگیری خواهد شد. همچنین پایبندی به ارجحیت دادن

منافع جمعی اعضا نسبت به خواسته‌های فردی و بنگاهی مورد تاکید دوره هشتم هیات مدیره سندیکاست. به علاوه به منظور جلب مشارکت حداکثری، از اعضای علی‌البدل هیات مدیره و بازرس علی‌البدل سندیکا نیز برای حضور در جلسات هیات مدیره دعوت بعمل خواهد آمد.

با تاکید و موافقت اعضا ایجاد یک مدل موثر برای ارتباط سیستماتیک پیشکسوتان و روسای ادوار سندیکا با هیات مدیره دوره هشتم در دستور کار قرار گرفت و در همین راستا مقرر شد جلسه آتی با دعوت از هیات مدیره دوره هشتم برگزار شود. همچنین نظارت دقیق بر عملکرد هیات مدیره و تذکرات اصلاحی و بدون اغماض از سوی بازرس در کنار اطلاع‌رسانی مشروح اقدامات هیات مدیره به اعضای محترم نیز به عنوان یکی از رویکردهای کلیدی هیات مدیره دوره هشتم مطرح شد.

در پایان با موافقت اعضا مقرر شد جلسات هیات مدیره دو هفته یکبار روزهای یکشنبه برگزار و جلسات فوق‌العاده نیز متناسب با موضوعات در دستور کار قرار گیرد.

## پیام تبریک انجمن ملی صنایع پلیمر ایران به هیات مدیره جدید سندیکا

هیات مدیره انجمن ملی صنایع پلیمر ایران در پیامی ضمن سپاس از عملکرد هیات مدیره محترم دوره قبل سندیکای صنعت برق ایران و همکاری مستمر با این انجمن، انتخاب شایسته آقایان مهدی مسائلی، پیام باقری، سیدمحسن میرصدری، محمدهادی فقیه زاده، سیروس رضا مقدم، سیدمهدی مدنی، جعفر جولا، سعید سالمی، منصور سعیدی، حمید حسین زاده و سیدعلی کهنی قانع را به عنوان اعضای جدید هیات مدیره سندیکای صنعت برق ایران تبریک عرض نموده و امید است به برکت حضور پرمهر شما دغدغه‌مندان، صنعت پلیمر شاهد همکاری‌های بیشتر فیما بین دو انجمن باشیم.

از درگاه ایزد منان عزت، سربلندی و توفیقات هر چه بیشتر را برای سروران عزیز در مسیر رشد و شکوفایی سندیکای صنعت برق ایران آرزو مندیم.



## وضعیت کشنده‌تر از قطعی گاز!

دومینوی سیاه سرد شدن هوا، افزایش میزان مصرف گاز، کمبود گاز در کشور، اولویت تامین گاز بخش خانگی، استفاده نیروگاه‌ها از سوخت دوم، قطعی گاز صنایع و آلودگی هوا امسال هم درحال تکرار است و ابر سیاه آن بر سر مردم و صنایع که عمدتاً بورسی هستند سایه انداخته است. سناریوی پر چالشی که یک تحلیلگر بازار سرمایه ضمن تشریح دلایل آن به تشریح تاثیر قطعی گاز صنایع بر بازار سرمایه پرداخت و عنوان کرد که ابهامات موجود پیش روی این بازار، از قطعی گاز صنایع و شرکت های بورسی نیز کشنده تر است!

روز به شریعتی در گفت و گو با ایسنا، با بیان اینکه ایران از نظر ذخایر گازی دارای رتبه دوم در دنیا است و بیش از ۱۷ درصد ذخایر گازی جهان به ایران اختصاص دارد، اظهار کرد: با توجه به این موضوع و درحالی که باید ایران یکی از مهمترین صادرکنندگان گاز در جهان باشد، انتظار نمی رود در زمینه گاز با مشکل مواجه شود.

**تاثیرات منفی عدم سرمایه گذاری بر حوزه انرژی**  
وی ادامه داد: می توان گفت مهم ترین دلیلی که

کشور در این زمینه به این نقطه رسیده، عدم سرمایه گذاری در صنعت گاز است. قاعدتا زمانی که سرمایه گذاری صورت نگیرد، نمی توان از ۳۰ میلیارد مترمکعب ذخایر گازی برداشت کرد. طبق آمارها، مصرف روزانه گاز در کشور ۷۰۰ میلیون مترمکعب بوده که سهم خانگی حدود ۲۰۰ میلیون مترمکعب است. مصرف بخش خانگی تقریباً ۶ برابر از سرانه مصرف دنیا بالاتر است!

این تحلیلگر بازار سرمایه با تاکید بر اینکه ایران همیشه قابلیت صادرات گاز به کشورهای همسایه را داشته است، گفت: از آنجایی که سرمایه گذاری مجدد انجام نشده است به نقطه ای می رسیم که نشانه های آن از سال گذشته کم کم مشهود شده و به نظر می رسد از سال ۱۴۰۴ اگر سرمایه گذاری مجدد صورت نگیرد، عملاً با کمبود گاز مواجه خواهیم شد. البته این عدم سرمایه گذاری در حوزه های دیگر از جمله آب و برق نیز قابل مشاهده است.

شریعتی درمورد اینکه چرا سرمایه گذاری مجدد وجود ندارد، توضیح داد: از یک طرف جذابیت سرمایه گذاری برای بخش خصوصی وجود ندارد و از طرف دیگر، از آنجایی که دولت نتوانسته نفت صادر کند، سرمایه اضافه برای سرمایه گذاری ندارد و فقط می تواند خرج روزمره کشور را تامین کند. در چنین شرایطی انتخاب مسیر درست از اهمیت بیشتری برخوردار است. یعنی یارانه انرژی را حذف و افراد نیازمند را شناسایی کنند و اینطور نباشد که گاز و برق و آب برای همه مردم به صورت یکپارچه ارزان باشد، باید از افرادی که پرمصرف هستند و درآمد بالایی دارند قیمت واقعی گرفته و به افرادی که ضعیف تر هستند یارانه نقدی داده شود. این باعث مصرف بهینه می شود.

وی افزود: بعضاً کارخانه های فولاد که بسیار آب بر هستند در استان هایی واقع شده اند که با بحران آب رو به رو است. از طرف دیگر برق در کشور از طریق نیروگاه های سیکل ترکیبی یا گازی تامین می شود. بنابراین اگر مشکل گاز پیدا کنیم مشکل برق هم پیدا خواهیم کرد. در این شرایط راه حل کوتاه مدتی که برای جلوگیری از قطع برق و گاز بخش خانگی گرفته می شود، این است که ببرق و گاز صنایع قطع شود. درواقع حاضر نیستیم در زمینه انرژی جراحی اقتصادی داشته باشیم.

این تحلیلگر بازار سرمایه با اشاره به قطعی برق صنایع در فصل تابستان گفت: برق در تابستان برای صنایع فولادی و برخی صنایع سیمانی قطع شد، نتیجه آن طبق اعلام انجمن فولاد در ۲۳ شهریور سال جاری این بود که بیش از شش میلیارد دلار ضرر به اقتصاد وارد شد. چرا؟ زیرا کشوری که از کمبود ارز رنج می برد، برق تنها صنایع ارزآور خود را قطع می کند و باعث می شود ورود ارز به کشور کمتر شود. شش میلیارد دلار می توانست گندم یک سال کشور را تامین کند.

### الکلنگ کاهش تولید و افزایش قیمت

شریعتی افزود: مشابه اتفاق مذکور در زمستان می افتد. لیستی برای قطعی گاز برخی صنایع فولادی و سیمانی تهیه شده و احتمالاً دامنه آن به پتروشیمی ها هم می رسد. به عبارت دیگر در بازار سرمایه تحلیلگران به سمتی می روند که برای تولید یک شرکت به جای ۱۲ ماه، ۱۱ ماه می بینند. البته این اتفاق در مجموع احتمالاً به درآمد شرکت آسیب جدی نمی زند، زیرا به همان میزانی که کمبود عرضه یا تولید رخ می دهد قیمت محصولات رشد می کند.

وی درمورد قیمت سیمان و فولاد توضیح داد: در

تابستان که برق صنایع سیمانی قطع شد، قیمت سیمان پاکتی تیپ دو تا بیش از ۱۰۰ هزار تومان رشد کرد و حتی باعث اعتراض برخی شد که دلیل آن را عرضه سیمان در بورس کالا می دانستند. درحالی که مکانیزم بورس اینطور است که اجازه می دهد عرضه و تقاضا قیمت را تعیین کند. این درحالی است که میزان تولید شرکت های سیمانی در تابستان کمتر شد. این اتفاق در زمستان نیز رخ می دهد. برای مثال کارخانه های اسفنجی زن تا شهریورماه هر تن آهن اسفنجی را ۸.۵ میلیون تومان می فروختند اما این رقم در هفته قبل به بیش از ۹.۵ میلیون رسیده است. زیرا یک سری از کارخانه ها گازبر هستند و با کاهش تولید قیمت محصولات آن ها افزایش می یابد. این موضوع را در گزارش های ماهانه شرکت ها می توان مشاهده کرد.

### قطعی ها کارشناسی نیست

این تحلیلگر بازار سرمایه در ادامه با تاکید بر اینکه به نظر بورسی ها، قطعی ها کارشناسی نیست، توضیح داد: طبق تحلیل هایی که وجود دارد، ارزش افزوده ای که صنعت فولاد دارد نسبت به ارزش افزوده ای که صنعت پتروشیمی دارد بیشتر است، در نتیجه گاز فولادی ها نباید قطع شود. فکر می کنم در قطعی ها این موضوع برآورد نمی شود که به ازای هر یک متر مکعب گازی که مصرف می شود چه مقدار ارزش افزوده وجود دارد. حتی بهتر است برای قطع بهینه برای مثال گاز یک بخش خانگی در استان تهران قطع شود که یک کارخانه فولادی در استان سمنان بتواند تولید کند. اما سهمیه بندی ها به جای گزیده محور استان محور است.

شریعتی با تاکید بر اینکه قطعی گاز صنایع برای بازار سرمایه دارای ریسک است، اظهار کرد: این



## موافقت رئیس سازمان برنامه و بودجه با افزایش تدریجی قیمت برق

طرز طلب، مدیرعامل شرکت برق حرارتی گفت: نظر متولی اصلی بودجه نویسی واقعی کردن قیمت سوخت به صورت تدریجی و دریافت هزینه واقعی سوخت از نیروگاه ها بود. معنای این خواسته افزایش مرحله ای تعرفه برق است.

«رئیس سازمان برنامه و بودجه موافقت خود را با افزایش تدریجی قیمت برق در کشور اعلام کرد.» این نکته ای است که محسن طرز طلب مدیرعامل شرکت برق حرارتی تلویحا به آن اشاره می کند.

او به بازار می گوید که نظر متولی اصلی بودجه نویسی یعنی سازمان برنامه و بودجه واقعی کردن قیمت سوخت به صورت تدریجی و دریافت هزینه واقعی سوخت از نیروگاه هاست. معنای این خواسته این است که تعرفه برق به صورت تدریجی افزایش پیدا خواهد کرد.

وی همچنین در بخش دیگری از سخنان خود

می گوید که اتفاقات مهمی در بودجه ۱۴۰۱ رخ خواهد داد.

طرز طلب همچنین در بخش دیگری از سخنان خود توضیحاتی را درباره ذخایر سوخت مایع و مصرف مازوت در نیروگاه ها ارائه داد.

متن کامل گفتگوی «بازار» با «محسن طرز طلب» مدیرعامل شرکت برق حرارتی را در ادامه می خوانید:

هزینه تبدیل انرژی حدود ۲ تا ۲.۵ سنت یعنی ۶۵۰ تا ۷۰۰ تومان است. اگر قرار باشد هزینه سوخت را نیز به این محاسبات اضافه کنیم قیمت تمام شده تولید برق تقریباً ۲ هزار تومان خواهد بود

«بسیاری از فعالین صنعت برق مدعی اند که قیمت های فعلی خرید تضمینی برق را غیر اقتصادی می دانند. با توجه به شرایط فعلی و رشد هزینه ها در دو سال گذشته قیمت خرید تضمینی برق برای بودجه سال ۱۴۰۱ تا چه اندازه باید تغییر کند تا برای بخش خصوصی توجیه اقتصادی داشته باشد؟»

در تولید برق با دو مقوله مواجه هستیم. یکی قیمت تمام شده تولید بر اساس هزینه تبدیل و دیگری قیمت تمام شده بر اساس هزینه تبدیل و سوخت است. اگر فرض را بر این بگذاریم که سوخت هیچ هزینه ای نداشته و آن صفر در نظر بگیریم، هزینه تبدیل انرژی حدود ۶۵۰ تا ۷۰۰ تومان است. اگر قرار باشد هزینه سوخت را نیز به این محاسبات اضافه کنیم قیمت تمام شده تولید برق ۳ برابر این رقم یعنی تقریباً ۲ هزار تومان خواهد بود.

«با توجه به بحرانی برق که کشور با آن مواجه است، فکر می کنید که به سمت اقتصاد آزاد در

بازار برق حرکت کنیم؟ باید دید سیاست گذاران چه برنامه ای برای صنعت برق در سال آینده خواهند داشت.

نظر متولی اصلی بودجه نویسی واقعی کردن قیمت سوخت به صورت تدریجی و دریافت هزینه واقعی سوخت از نیروگاه هاست. معنای این خواسته افزایش مرحله ای تعرفه برق است

«یعنی تعرفه و قیمت خرید تضمینی برق در سال آینده تغییر می کند؟» نظر متولی اصلی بودجه نویسی یعنی سازمان برنامه و بودجه واقعی کردن قیمت سوخت به صورت تدریجی و دریافت هزینه واقعی سوخت از نیروگاه هاست. معنای این خواسته این است که تعرفه برق به صورت تدریجی افزایش پیدا خواهد کرد. ما هم به عنوان متولی بخش تولید نظرم این است که قیمت تبدیل انرژی که در همه جای دنیا حدود ۲ تا ۲.۵ سنت باید به تولید کننده پرداخت شود. این نظریه ها و دیدگاه ها با توجه به شرایط اقتصادی کشور باید به یک نقطه مشترکی برسند. فکر می کنم که قدم به قدم این مراحل باید طی شود. یعنی اینکه ما به صورت تدریجی هزینه تبدیل انرژی را دریافت کنیم از طرف دولت هم به صورت تدریجی هزینه سوخت را بالا ببرند.

«با این اوصاف در سال ۱۴۰۱ با افزایش بهای برق مواجه خواهیم بود؟»

با توجه به دیدگاه هایی که مسعود میرکاظمی رئیس سازمان برنامه و بودجه دارد، فکر می کنم که اتفاقات مهمی در بودجه ۱۴۰۱ رخ خواهد داد. «اعلام شده که شاخص های آلاینده های هوا در برخی از کلان شهرها به خصوص تهران در این هفته افزایش خواهد یافت. سهم نیروگاه از

آلودگی هوا چقدر است؟

باید توجه داشته باشید که نیروگاه ری و طرشت، هر دو نیروگاه گازی هستند، اگر سوخت گاز تامین نشود حداکثر می توانند از سوخت مایع که همان گازوئیل است استفاده کنند. در نیروگاه بعثت و ری هم این اتفاق نمی افتد. همانطور که پیش از این نیز اعلام کرده بودیم ما در نیروگاه های تهران مازوت نمی سوزانیم. به همین دلیل نمی توان دلیل آلودگی هوای تهران در روزهای گذشته را مازوت سوزی نیروگاه ها دانست. جدای از این ما خود هیچ علاقه ای برای مصرف این سوخت در نیروگاه ها نداریم، زیرا علاوه بر خسارات زیست محیطی که به دنبال دارد موجب بالا رفتن اصطکاک و هزینه های تعمیر نیروگاه ها می شود. در سال ۹۸ حدود ۹۲ درصد سبب سوخت مصرفی نیروگاه از گاز تامین شد اما این رقم در سال گذشته ۷ درصد کاهش یافت و به حدود ۸۵ درصد رسید

«مصرف سوخت مایع در سال ۹۹ نسبت به ۹۸ چقدر بیشتر شد؟»

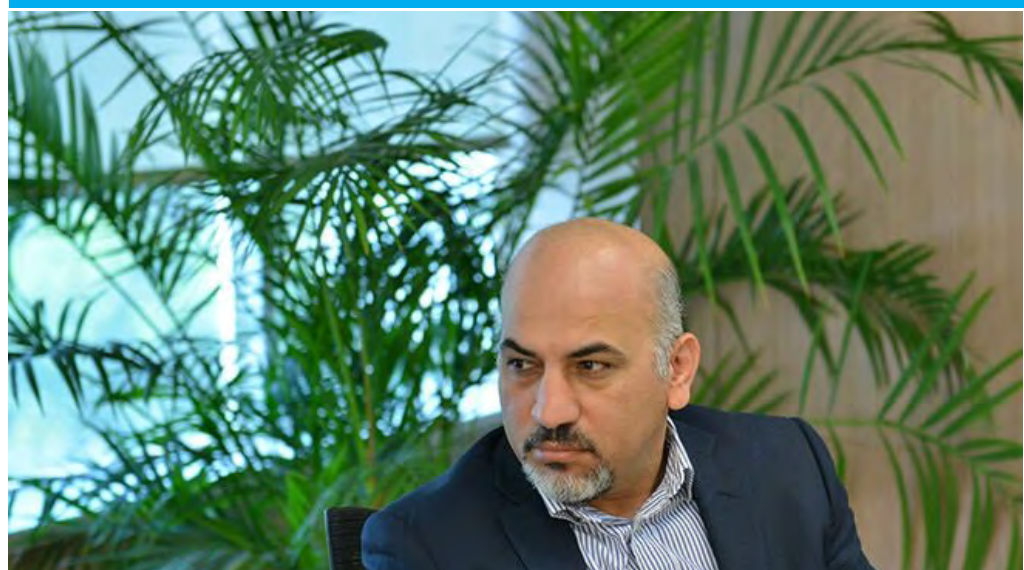
در سال ۹۸ حدود ۹۲ درصد سبب سوخت مصرفی نیروگاه از گاز تامین شد اما این رقم در سال گذشته ۷ درصد کاهش یافت و به حدود ۸۵ درصد رسید. به دنبال کاهش گاز تحویلی به نیروگاه ها سهم مازوت از سبب مصرفی سوخت نیروگاه از ۳.۵ درصد در سال ۹۸ به حدود ۵ درصد و سهم گازوئیل هم به حدود ۱۰ درصد رسید.

«با توجه به کاهش دمایی که در روزهای گذشته و احتمال ادامه آن در هفته جاری، ذخایر سوخت مایع نیروگاه ها در چه وضعیتی قرار دارد؟ خوشبختانه امسال نسبت به سال گذشته حجم

نایب رییس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران اعلام کرد:

## مصرف گاز؛ از ارزش افزوده تا هدر رفت

در همه دنیا قیمت گاز و برق در واحدهای تولیدی کمتر از مصرف خانگی است. برق یا گاز مورد استفاده در صنعت تبدیل به ارزش افزوده می شود که ضمن رشد تولید ناخالص داخلی، میزان اشتغال و صادرات کشور با افزایش همراه می شود.



"حمیدرضا صالحی"، نایب رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران با تاکید به کمبود گاز در فصل زمستان و تبعات آن بر فعالیت واحدهای تولیدی به پایگاه خبری بازار سرمایه (سنا) گفت: مشکل مربوط به کمبود گاز و قطعی آن در زمستان طی سالهای گذشته تجربه شده، وجود چنین مشکلی در کشور ناشی از عدم سرمایه گذاری در بخش تولید طی این سالها بوده است. وی ادامه داد: همچنین در بخش مصرف نیز، عدم مدیریت صحیح مصرف و عدم اجرای پروژههای بهینه سازی باعث ایجاد مشکلاتی شده که علت آن به واقعی نبودن قیمت گاز بر می گردد.

نایب رییس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران با بیان اینکه ممکن است برخی از واحدهای تولیدی با استفاده از مازوت یا دیگر سوخت های مایع قادر به ادامه فعالیت خود باشند، ادامه داد: استفاده از این سوخت ها نیاز به برنامه ریزی از قبل دارد و باید اقدامی صورت گیرد تا از قطعی گاز با کمترین خسارت عبور کنیم.

وی با بیان اینکه با وجود استفاده شرکت های فولادی از نیروگاه ها اما فعالیت آنها به دلیل قطعی گاز همچنان با مشکل مواجه می شود، گفت: با توجه به پیش بینی های صورت گرفته به نظر می رسد که متأسفانه در زمستان امسال با شرایط چندان معقولی روبرو نباشیم و امیدواریم تا این کمبودها از طریق یک تعهد اساسی در زمینه تولید و مصرف برق و گاز به حداقل برسند.

### نرخ گاز ارزان تر است

وی نرخ گاز فعلی برای واحدهای تولیدی را ارزان تر از سوخت های دیگر اعلام کرد و افزود: با توجه به فاصله موجود در قیمت انرژی ها برای تولید با قیمت انرژی در دیگر کشورها؛ بنابراین پیش بینی می شود که بطور واقعی تاثیر زیادی محسوس نشود البته باید به طور حتم این مشکل از اساس و پایه برطرف شود تا شاهد نوسان قیمتی کالاها در بازار و ضرر و زیان مردم در خرید محصولات نباشیم.

صالحی به استفاده گاز توسط واحدهای تولیدی فولادی، سیمانی و پتروشیمی اشاره کرد و گفت: برخی معتقدند که باید قطعی گاز پتروشیمی ها به دلیل صادرات محصولاتشان و عدم تاثیرگذاری آن در بازار داخلی در اولویت قرار بگیرد؛ این در حالیست که در پتروشیمی ها از گاز برای خوراک هم استفاده می شود و بهتر است تا مسأله قطعی گاز در همه صنایع به تناسب و با عدالت در نظر

گرفته شود.

### صیانت از حقوق سهامداران در بازار سرمایه

نایب رییس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران اظهار داشت: اکنون همه صنایع با توجه به وجود محدودیت در مصرف برق و گاز به دنبال رفع مشکلات خود هستند، این واحدها تلاش می کنند تا از طریق تأسیس نیروگاه، مشکل برق و نیز با استفاده از دیگر اقدامات مسأله گاز را برطرف کنند. وی به تأثیر قطعی گاز بر سهام شرکت های فولادی، سیمان و پتروشیمی در بورس اشاره کرد و افزود: در کنار قطعی گاز و ضرر و زیان اعمال شده بر واحدهای تولیدی باید اقدامی صورت بگیرد تا از سهام شرکت هایی که وارد بورس شده اند، صیانت شود و سهامداران تحت تاثیر قطعی گاز و برق دچار ضرر و زیان نشوند.

### تعمیرات حتمی میادین گاز

صالحی با بیان اینکه در بخش تولید گاز باید به طور حتم هزینه هایی در نظر گرفته شود تا فشار گاز در میادین موجود با کاهش همراه نشود، اظهار داشت: اکنون چند سالی است که این سرمایه گذاری ها انجام نشده و سبب ایجاد مشکل در تولید گاز شده است.

به گفته نایب رییس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران، اکنون باید این موضوع مدنظر باشد که دو سوم از تولیدات گاز، جزو مصارف خانگی است و شامل حال واحدهای تولیدی نمی شود.

وی با بیان اینکه باید در زمستان با همکاری مردم میزان مصرف خانگی کاهش یابد تا از این طریق بخش بیشتری از منابع تولیدی گاز کشور به بخش تولید برسد و هر چه زودتر از این بحران عبور کنیم، افزود: با این اتفاق درست و اصولی، ارزش افزوده واحدهای تولیدی افزایش می یابد و زمینه ایجاد

شامل زمین و برق و آب پاسخگوی این حجم از سرمایه‌گذاری نیست.

### انرژی حلقه مفقوده سرمایه‌گذاری

صنایع بزرگ استان مانند سیمان و فولاد طبق برآورد سازمان صنعت، معدن و تجارت خراسان رضوی به دلیل قطع برق خسارتی ۵۱۵ میلیارد ریالی به صورت روزانه در تابستان امسال متحمل شدند لذا با احتساب این مشکلات ریشه‌ای ما در سال حمایت از تولید و مانع زدایی درصدد رفع کدام موانع هستیم؟

صنعتگر برای خط تولید خود سرمایه‌گذاری می‌کند اما این در حالی است که دولت برای بخش انرژی سرمایه‌گذاری نمی‌کند تا مجبور نشود برق صنعت را خاموش کند لذا تا زمانی که اقتصاد انرژی ما اصلاح نگردد، این مشکلات حل نخواهد شد.

زیرساخت‌ها برای دستیابی به رشد بالا در بلندمدت و حفظ رشد اقتصادی به مدت طولانی‌تر ضروری است لذا نبود این زیرساخت‌ها به شدت مانع رسیدن به این اهداف توسعه‌ای می‌شود.

خراسان رضوی در حوزه فولادی و معدنی و سیمانی کارخانه‌ها بزرگ با گردش نقدینگی چند هزار میلیارد تومانی دارد که بخش عمده‌ای از مالیات استان را پرداخت می‌کند؛ اما مدتی است که این واحدها با حداقل ظرفیت کار می‌کنند و با میزان انرژی اختصاص یافته به آن، تنها می‌توان سیستم روشنایی کارخانه را فعال کرد.

سیستم تأمین انرژی کشور به دلایل مختلف حاکمیتی دچار مشکل است و عدم برنامه‌ریزی درازمدت، ضعف پیش‌بینی چنین روزهایی و مشکل در اقتصاد انرژی و... از جمله دلایل بروز چالش‌های کنونی است.

وزارت نفت و وزارت نیرو مسئول ایجاد فرصت‌های

تابستان امسال خسارت‌های هنگفتی بابت قطع برق متحمل شدند.

مسئولان خراسان رضوی در حالی اجازه توسعه در غرب را به صنایع نمی‌دهند و آبخوان‌ها را مانع این توسعه می‌دانند که هنوز در شرق شهر مشهد نیز نتوانستند زیرساخت‌های لازم را برای صنایع و سرمایه‌گذاران به‌درستی ایجاد کنند.

مسئولان با آگاهی از مشکلات غرب مشهد و تمایل سرمایه‌گذاران به استقرار در این محور و مواجهه با چالشی به نام کمبود زمین، بستر لازم برای توسعه صنایع را به‌سوی شرق شهر فراهم کردند که در این میان شهرک صنعتی شماره پنج در این منطقه بهترین گزینه برای استقرار واحدهای صنعتی جدید است اما هنوز این شهرک نتوانسته نیازهای سرمایه‌گذاران را تأمین کند.

ما از سرمایه‌گذار ایرانی و خارجی توقع داریم که در شهرک‌های ما سرمایه‌گذاری کنند درحالی‌که بعد هفت‌خوان رستم برای صدور جواز فعالیت هنوز در تأمین زمین و آب و برق مشکل داریم.

بی‌تردید نمی‌توان از سهم قابل توجه خراسان رضوی در صنایع غذایی، قطعه‌سازی، لوازم‌خانگی و خودروی کشور گذشت این استان صاحب برندهای معروف در هر یک از رسته‌های صنعتی مزبور است که هم در اشتغال و هم در صادرات نقش برجسته ایفا می‌کنند.

بخش عمده صنایع خراسان رضوی را صنایع خرد و متوسط تشکیل می‌دهد و ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در این بخش مربوط به بخش خصوصی است که سهم عمده‌ای در اشتغال و اقتصاد استان دارد و با همه مشکلات مربوط به تحریم و بوروکراسی اداری و هزاران مانع دیگر، عمده صنایع استان در مسیر گسترش قرار گرفته تا جایی که زیرساخت‌ها



## «اقتصاد انرژی» چالشی بزرگ پیش روی صنعت

مشهد- یکی از اهداف اقتصادی ایجاد شرایط لازم برای افزایش تولید است که ما هنوز در نخستین مؤلفه‌های زیرساخت یعنی زمین و آب و برق مشکل داریم، این بخشی از یادداشت علی خجسته کارشناس صنعت برای بازار است.

علی خجسته؛ بازار، برای راه‌اندازی کسب‌وکار و ایجاد صنعت در یک منطقه نخستین نیاز و ضرورت به‌عنوان زیرساخت تهیه زمین و امکاناتی از جمله آب و برق است که ما هنوز پس از سال‌ها شعار توسعه اقتصادی در فراهم‌سازی همین مؤلفه‌های زیرساختی با موانع بسیاری روبرو هستیم.

ضعف زیرساخت‌های لازم اعم از برق، آب و زمین و در پاره‌ای موارد کمبود نقدینگی را می‌توان از بزرگ‌ترین مشکلات بخش تولید در استان خراسان رضوی برشمرد آن‌هم در سالی که از سوی رهبر معظم انقلاب به‌عنوان تولید، پشتیبانی‌ها، مانع زدایی‌ها نام‌گذاری شده است.

کمبود زمین همواره یکی از مشکلات متقاضیان سرمایه‌گذاری در این استان و شهرک‌های صنعتی در مشهد مقدس است که متأسفانه دولت برای حل این موضوع با مشکلات عدیده‌ای روبروست.

باوجود اینکه تمام ظرفیت‌های شهرک‌های صنعتی مشهد پر نشده است اما مقدار زیادی زمین محبوس در شهرک‌های صنعتی محور غرب در اختیار سرمایه‌گذارانی است که برای مدت‌ها روی آن اقدامی انجام نداده‌اند.

هرچند مسئولان استان سعی کردند تا با راه‌اندازی شهرک صنعتی شماره پنج در این منطقه بهترین گزینه برای استقرار واحدهای صنعتی جدید مشکل را حل کنند اما هنوز این شهرک به دلیل شکایات بسیاری که دارد و نقص در انشعابات آب و برق با مشکل جاگیری سرمایه‌گذاران روبروست.

در غرب مشهد صنایع دیگر اجازه توسعه و گسترش ندارند و در شهرک صنعتی شماره ۵ مشکل آب و برق به‌درستی حل نشده است و همان‌طور که مشاهده می‌کنید آن مناطقی هم که از نعمت برق برخوردارند

## «ماینها» در انتظار مساعدت دولت

ایران آنلاین- «ماینها» در انتظار مساعدت دولت: در پی غیرفعال شدن سامانه بهین یاب: چندی پیش وزارت نیرو اعلام کرد با پایان یافتن پیک مصرف برق، فعالان صنعت استخراج رمز ارز (ماینها) می‌توانند با تأمین برق خودتأمین کار خود را از سر بگیرند اما به گفته فعالان این صنعت به دلیل اینکه هنوز سامانه بهین یاب فعال نشده، ماینرها نتوانسته‌اند با گذشت دو ماه دستگاه‌های خود را روشن کنند و در انتظار مساعدت دولت هستند.



به گزارش ایران خبر، البته در پیگیری روزنامه ایران از وزارت صمت آنها اعلام کردند که طبق دستور رئیس‌جمهور سابق و وزارت کشور در پیک مصرف برق سامانه بهین یاب برای ماینرها غیرفعال شد از این جهت منتظر استعلام از وزارت کشور هستیم تا دوباره این سامانه را فعال کنیم تا آنها بتوانند فعالیت خود را از سر بگیرند.

### غیرفعال بودن سامانه بهین یاب

امید علوی رئیس هیأت مدیره انجمن بلاکچین به «ایران» گفت: دو ماه قبل وزارت نیرو اعلام کرد که فعالان صنعت ماینینگ (استخراج رمز ارز) با پایان پیک مصرف برق می‌توانند فعالیت خود را از سر گرفته و مزارع خود را روشن کنند اما از آنجایی که هنوز سامانه بهین یاب غیرفعال است، امکان فعالیت دوباره صنعتگران صنعت استخراج رمز ارز وجود ندارد.

علوی افزود: پیش از این امکان فعالیت با جواز تأسیس برای فعالان صنعت استخراج رمز ارز نیز مهیا بود اما طبق مصوبه جدید وزارت صمت، فعالان صنعت استخراج رمز ارز بدون داشتن پروانه بهره‌برداری امکان فعالیت قانونی ندارند بنابراین تا سامانه بهین یاب برای این صنعت فعال نشود، امکان دریافت پروانه بهره‌برداری و فعالیت دوباره وجود ندارد. به گفته وی بعد از اینکه تعداد زیادی از فعالان استخراج رمز ارز جواز دریافت کردند با صرف هزینه و سرمایه‌گذاری مزارع خود را راه‌اندازی کردند، این درحالی است که دیگر امکان فعالیت با جواز وجود ندارد از سوی دیگر طبق روال، وزارت صمت وقتی به هر فعالیت صنعتی جواز تأسیس ارائه می‌دهد، بعد از ۶ ماه تا یکسال فعالیت در بنگاه صنعتی با بازدید و تأیید فعالیت صنعتگر پروانه بهره‌برداری برایش صادر می‌کند ولی هنوز این کار انجام نشده است.

به اعتقاد علوی، هیچکدام از ماینرهای قانونی که در انتظار جواز تأسیس بودند، نمی‌توانند اقدام به دریافت پروانه بهره‌برداری کنند این در حالی است که فعالان بخش خصوصی به مدت ۶ ماه (۴ ماه به علت پیک مصرف برق و ۲ ماه هم به علت غیرفعال بودن سامانه بهین یاب) نتوانسته‌اند فعالیت کنند و

سرمایه‌های آنها در حال هدررفت است.

به باور علوی متأسفانه این تأخیرها تنها به فعالیت قانونی این صنعت ضربه می‌زند و فعالان را به سمت فعالیت غیرقانونی سوق می‌دهد. این فعال در ادامه گفت: از دولت انتظار داریم هر چه سریعتر به این صنعت رسیدگی کند و بگوید چنانچه ما مجاز به فعالیت در این صنعت هستیم، حق مان است که ساختاری قانونمند و بستری سالم فراهم کنند و در مقابل برای آنها هم که غیرقانونی فعالیت می‌کنند تنبیهات و جرایمی در نظر بگیرند.

### ۱۰۰ صنعتگر به دنبال پروانه بهره‌برداری

علی بابک نیا دبیر انجمن بلاکچین ایران نیز گفت: طبق آخرین پیگیری‌ها از وزارت صمت قرار بود هفته گذشته سامانه بهین یاب بازگشایی شود تا فعالان صنعت ماینینگ کار خود را آغاز کنند، ولی هنوز این اتفاق نیفتاده است. بابک نیا افزود: طبق مصوبه دولت مقرر شده بود که در شرایط بحرانی ماینرها دستگاه‌های خود را خاموش کنند که این اتفاق هم افتاد. همچنین قرار شد با پایان یافتن محدودیت‌های انرژی، فعالان مزارع خود را روشن کنند و با اینکه وزارت نیرو به‌عنوان بزرگ‌ترین درگیر در استخراج رمز ارز برخلاف دوره‌های قبلی و شفاف و رسمی اعلام کرد که از پایان شهریورماه و آغاز مهرماه فعالیت رمز ارز مشابه گذشته برقرار است و فعالان می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند ولی متأسفانه وزارت صمت به‌عنوان وزارت متولی هنوز سامانه بهین یاب را فعال نکرده است. به عقیده دبیر انجمن بلاکچین، با اینکه در این سامانه برای ۴ هزار صنعتگر استخراج رمز ارز جواز تأسیس صادر شده و باید در مدت ۶ ماه تا یکسال با گزارش پیشرفت کار جواز آنها به پروانه بهره‌برداری تبدیل شود ولی این کار به تأخیر افتاده است.

به گفته بابک نیا، طبق گزارش‌های دریافتی ۱۰۰ صنعتگر دارای جواز با سرمایه‌گذاری و خرید دستگاه، دریافت انشعاب برق و گاز و... آماده دریافت پروانه بهره‌برداری هستند و تأخیر به صلاح نیست، چون کسب درآمدهای ارزی آنها نیز عقب می‌افتد.

این فعال استخراج رمز ارز در ادامه گفت: طبق مصوبه سوم هیأت وزیران اگر دارندگان پروانه بهره‌برداری استخراج رمز ارز درآمدهای ارزی خود را به سامانه‌هایی که وزارت اقتصاد، دارایی و بانک مرکزی اعلام می‌کند، تحویل دهند و کشور را از درآمدهای ارزی بهره‌مند کنند و در عوض از معافیت‌های مالیاتی با نرخ صفر بهره‌مند شوند، این فرصتی مضاعف برای کشور و فعالان صنعت است. به اعتقاد این فعال، عدم صدور جواز تأسیس سامانه‌های مربوطه باعث می‌شود افرادی که به دنبال فعالیت قانونی هستند به سمت زیرزمینی شدن این فعالیت سوق یابند از این‌رو از دولت تقاضا داریم این مشکل را زودتر حل کنند. گفتنی است روزنامه ایران در زمینه فعال نشدن سامانه بهین یاب با محمد آرامون، مسئول دفتر امور طرح‌های وزارت صمت تماس گرفت. آرامون گفت: از آنجایی که این سامانه با دستور رئیس‌جمهور سابق و وزارت کشور غیرفعال شده است از این‌رو باید روند قانونی آن طی شود. وی افزود: وزارت صمت باید استعلامات لازم را دریافت کند به همین دلیل منتظر دستور وزارت کشور مبنی بر بازگشایی این سامانه هستیم. وی در پاسخ به این سؤال که چه زمانی این سامانه فعال خواهد شد، افزود: به محض استعلام نامه از وزارت کشور سامانه فعال خواهد شد تا صنعتگران استخراج رمز ارز بتوانند دستگاه‌های خود را روشن کنند.

خبرنگاران اظهار کرد: در استان هرمزگان یکی از کانون‌های اصلی و مبادی ورودی صادرات و واردات کالا، بندر شهید رجایی است که ۸۱ درصد کالاهایی که با کانتینر به کشور وارد یا از آن خارج می‌شود، از طریق این بندر مهم است. معاون اقتصادی رئیس‌جمهور افزود: ۵۰ درصد کالاهای غیرنفتی از همین بندر صادر و وارد می‌شود. بنابراین می‌توان نقش این بندر را در اقتصاد کلیدی قلمداد کرد. برنامه‌هایی برای توسعه این بندر داریم که انجام می‌شود.

وی تصریح کرد: برخی مشکلات نیز در این بندر وجود دارد و در انبارهای تملیکی حدود ۹ هزار کانتینر که شامل حدود ۱۰۰ هزار تن کالا می‌شود، دپو شده و بلا تکلیف است و زنجیره تولید ثروت و معیشت مردم را معطل کرده است. بیش از آنکه از خارج تحریم باشیم، در این مسائل با خودتحریمی و تحریم داخلی مواجه‌ایم.

رضایی افزود: گره تولید ثروت در سرمایه‌گذاری، تولید و تجارت است و نیاز است در زنجیره رفاه، آسایش و درآمد مردم مشکلات رفع شود. ما به دنبال این هستیم که این گره‌ها را برطرف کنیم تا اشتغال، درآمد و رفاه مردم بیشتر شود.

معاون اقتصادی رئیس‌جمهور تاکید کرد: سیاست ما در دولت سیزدهم این است که زمانی که کالاها وارد لنگرگاه و اسکله می‌شوند، بلافاصله ترخیص و بارگیری شوند و به دست مصرف‌کنندگان برسند. تعلل در این مرحله موجب تحمیل هزینه‌هایی به کشور می‌شود. رضایی عنوان کرد: بسیاری از کانتینرهایی که در بنادر معطل می‌شوند، اجازه‌ای هستند و باید برای آنها دلار خرج کنیم؛ از این رو معطل شدن آنها موجب می‌شود روزانه یک درصد به قیمت تمام‌شده کالاها اضافه شود.

**انتقاد از دپوی ۱۰۰ هزار تن کالا در انبارهای اموال تملیکی**  
دنیای اقتصاد: معاون اقتصادی رئیس‌جمهور با تاکید بر اینکه در انبارهای تملیکی حدود ۹ هزار کانتینر و حدود ۱۰۰ هزار تن کالا بلا تکلیف است، گفت: گره‌های موجود در اقتصاد را به دست کارشناسان و جوانان باز می‌کنیم.

به گزارش خبرگزاری تسنیم، محسن رضایی در حاشیه بازدید از بندر شهید رجایی در جمع

استان فارس افزود: دولت وظیفه تامین انرژی مورد نیاز برای بخش‌های مختلف کشور را دارد و وزارت نیرو طبق قانون باید جوابگوی خسارت واحدهای تولیدی و صنعتی باشند.

وی اضافه کرد: اتاق بازرگانی فارس میزان خسارات واحدهای صنعتی استان را احصا و اعلام کرده است و جوابیه ارسالی به اتاق بازرگانی فارس مطابق قانون نیست و پیگیری موضوع از طریق شورای گفتگوی ملی و استان ادامه دارد.

رازقی تاکید کرد: خاموشی‌های برق شرکت توزیع برق شیراز و برق منطقه ای نامنظم و بی برنامه بوده که موجب وارد شدن خسارت‌های بسیاری به واحدهای تولیدی و صنعتی فارس شده و در صورت عدم نتیجه و ادامه روال و بر اساس ماده ۲۵ قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار چاره‌ای جز شکایت به دستگاه قضایی برای حمایت از تولید و جبران خسارت واحدها نیست.

رئیس اتاق بازرگانی فارس ادامه داد: طبق مصوبه شورای گفت‌وگوی دولت با بخش خصوصی، جدول خاموشی‌ها باید به همه اعلام شود اما شرکت برق منطقه ای فارس خود را ملزم به این اقدام نمی‌داند. رازقی تصریح کرد: اتاق بازرگانی همواره مدافع بخش تولید و صنعت استان است و به عنوان پارلمان بخش خصوصی استان مشکلات بخش صنعت و تولید فارس را تا کسب نتیجه، پیگیری می‌کند.

رئیس اتاق بازرگانی فارس گفت: واحدهای تولیدی و صنعتی برای زمستان خود باید آینده نگری کنند و در دولت جدید امیدهایی در دل مردم و بخش تولید ایجاد شده است که امیدواریم شاهد بهبود شرایط و رفع مشکلات صنعتگران و تولیدکنندگان باشیم.

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان فارس خبر داد

## پیگیری مستمر اتاق بازرگانی فارس برای خسارت‌های ناشی از قطع برق واحدهای صنعتی فارس

رازقی گفت: اتاق بازرگانی همواره مدافع بخش تولید و صنعت استان است و میزان خسارات واحدهای صنعتی استان در پی قطع برق را احصا و اعلام کرده است و تا کسب نتیجه نهایی پیگیری می‌کند.



به گزارش خبرنگار خبرگزاری شبستان از شیراز، «جمال رازقی»، امروز (شنبه ۶ آذر) در جلسه کمیسیون صنعت و رونق تولید اتاق بازرگانی فارس گفت: قطعی برق به ۳۲ واحد صنعتی فارس خسارت وارد کرده است.

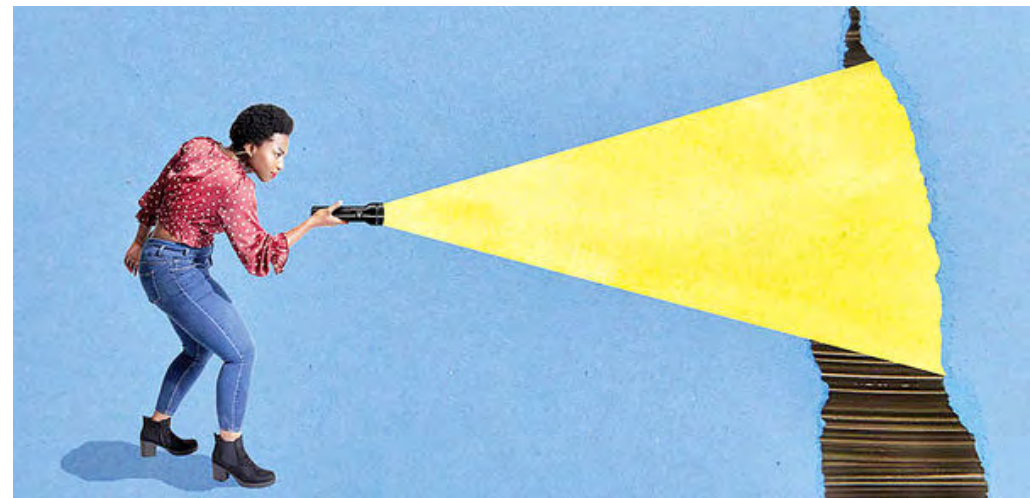
رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی



تغییر مداوم بین رویکردهای پایین به بالا و بالا به پایین، به تیم‌ها در حل مشکلات کمک می‌کند

## اقداماتی موثر برای تسهیل پیشرفت مشارکتی

تیم من با مدیر عملیاتی و همکارانش کار می‌کرد تا در مورد وسعت پروژه، محدوده زمانی و فرآیند آن به توافق برسیم و یک تیم متشکل از تخصص‌های مختلف، از واحدهای مختلف درست کنیم. فرآیندی که ما برای تیم طراحی کرده بودیم، تساوای جویانه‌تر و خلاقانه‌تر از چیزی بود که به آن عادت داشتند. آنها با صرف زمان برای خطوط مقدم سازمان، خودشان را غرق تغییرات بازار می‌کردند و سعی می‌کردند سفرهایی را که سازمان‌های موفق در بخش‌های دیگر طی کرده‌اند بیاموزند و سناریوهایی مبتنی بر آینده محتمل مشابه آن ایجاد کنند. آنها در کارگاه‌هایی مشارکت می‌کردند که بر دخالت کامل همه اعضای تیم تأکید داشت و تمرین‌های ساختار یافته طراحی شده برای ایجاد، گسترش و تست گزینه‌های نوآورانه را شامل می‌شد.



می‌کردند و بنابراین فرآیند جدید به مشارکت و ارتباطات تساوای جویانه‌تری نیاز داشت. کار تحولی ما با فراهم کردن امکان مشارکت، ارتباط بیشتر و برابری، به تیم آنها کمک کرد مجموعه اقداماتی را برای ارائه خدمات جدید و ساده‌سازی عملیات شرکت، تعیین و اجرایی کنند.

در این مطلب، فردی که امکان مشارکت، ارتباط و برابری بیشتر بین اعضای تیم را فراهم می‌کند، «تسهیل‌گر» می‌نامیم. بنابراین حرکت سازمان بین دو روش عمودی و افقی جابه‌جا می‌شود اولی بر اتحاد گروه به عنوان یک کل تمرکز می‌کند و دومی بر جمع‌گرایی تک تک اعضای گروه تمرکز دارد.

این اقدامات کمک می‌کنند به پنج سوالی که مشارکت‌کننده‌های گروه و تسهیل‌گرها در کلیه همکاری‌ها - صرف نظر از جزئیات موقعیت - با آن سروکار دارند، پاسخ داده شود:

- موقعیت خودمان را چگونه می‌بینیم؟ به عبارت دیگر، چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ این سوال در مورد واقعیتی است که گروه جمع شده تا به آن بپردازد. اگر نتوانیم واقعیت خودمان را درک کنیم، نمی‌توانیم در تغییر دادن آن موثر باشیم.

- موفقیت را چگونه تعریف می‌کنیم؟ با تلاش‌هایمان می‌خواهیم چه دستاوردهایی ایجاد کنیم؟ اگر ندانیم خط پایان‌مان چیست، نمی‌توانیم بفهمیم آیا در حال پیشرفت هستیم یا نه.

- چگونه از این نقطه به آن نقطه می‌رسیم؟ مسیرمان از جایی که هستیم به جایی که می‌خواهیم برویم کدام است؟

این سوال در مورد نحوه پیش رفتن ماست. رویکرد، فرآیند، متدولوژی و اقدامات.

- چگونه تصمیم می‌گیریم چه کسی چه کاری انجام دهد؟ رویکرد ما نسبت به همکاری کردن و

همانگ کردن تلاش‌هایمان چیست؟ این سوال یعنی چطور خودمان را سازماندهی می‌کنیم تا با وجود تفاوت‌هایمان، بدون اینکه بر لزوم سلسله‌مراتب‌ها و نقش‌های متداول تکیه کنیم، همکاری داشته باشیم.

- چطور نقش‌مان را بدانیم؟ مسوولیت ما در این موقعیت چیست؟

این سوال یعنی هر کدام از ما با توجه به موقعیتی که در آن قرار داریم و تلاش‌هایی که در جهت همکاری و مشارکت انجام می‌دهیم، چه جایگاهی پیدا می‌کنیم؟

این سوال‌ها همگی از همان ابتدای شروع همکاری مطرح می‌شوند، اما معمولاً همه با هم پاسخ داده نمی‌شوند. تسهیل‌گرها و مشارکت‌کننده‌ها باید به طور مداوم با آنها سروکار داشته باشند و در طول مدت همکاری آنها را تکرار کنند؛ چه چند روز طول بکشد و چه چند سال (جدول).

تسهیلی که متحول‌کننده است، چگونه کار می‌کند؟ تسهیل عمودی، متداول و اغواکننده است، چون پاسخ‌های مستقیم و آشنایی به این پنج سوال می‌دهد. در این رویکرد، هم مشارکت‌کننده‌ها و هم تسهیل‌گر پاسخ‌های مطمئن، برتر و کنترل‌کننده به این پنج سوال می‌دهند (به عبارتی آنها یک روش را برای رسیدن به اهدافشان شناسایی می‌کنند).

در مقابل، در تسهیل افقی، مشارکت‌کننده‌ها پاسخ‌های غیرمطمئن، دفاعی و مستقل می‌دهند و تسهیل‌گر از این استقلال دفاع می‌کند (به عبارتی هر مشارکت‌کننده روش اختصاصی خودش را برای رسیدن به اهداف پیدا می‌کند).

رویکردهای افقی و عمودی، به شیوه‌های مخالف هم به پنج پرسش همکاری و مشارکت پاسخ می‌دهند. در تسهیل متحول‌کننده، تسهیل‌گر به

این فرآیند متحول‌کننده، با ایجاد فضایی که فرهنگ کنترل و فرماندهی شرکت - که فرض آن بر این بود که روسا بهتر از همه می‌دانند - باید در آن تعلیق می‌شد، امکان پیشرفت را فراهم می‌کرد. چنین فضایی به نوبه خود، امکان «مشارکت» بیشتر از سوی افرادی از واحدهای مختلف و از سطوح مختلف سلسله مراتب را فراهم می‌آورد. تیم پروژه، فرهنگ سیلویی سازمان را که خطوط ارتباطی آن به جای حرکت افقی از بالا به پایین و بالعکس حرکت می‌کرد، تحت‌تاثیر قرار داد و فرآیندی ایجاد شد که ارتباطات را بیشتر کرد. همچنین در شرکت یک سلسله مراتب قوی برخوردار از امتیاز در جریان بود، به طوری که افراد ارشد پادشاه‌ها و امکانات بیشتری دریافت

این فرآیند متحول‌کننده، با ایجاد فضایی که فرهنگ کنترل و فرماندهی شرکت - که فرض آن بر این بود که روسا بهتر از همه می‌دانند - باید در آن تعلیق می‌شد، امکان پیشرفت را فراهم می‌کرد. چنین فضایی به نوبه خود، امکان «مشارکت» بیشتر از سوی افرادی از واحدهای مختلف و از سطوح مختلف سلسله مراتب را فراهم

پاییز، در بند

