



# پارسا

شنبه ۲۷ آذر ۱۴۰۰  
۳۰۲۳

خبرنامه رسمی سندیکای صنعت برق ایران



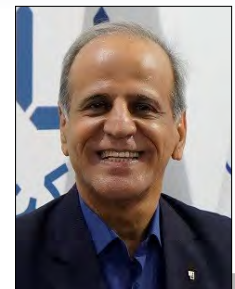
## فهرست

- تخفیف ویژه اعضای سندیکا برای حضور در هفدهمین نمایشگاه بین المللی انرژی کیش ۳۰
- علیرضا مقدسی سرپرست گمرک شد..... ۴
- مذاکره وزارت صمت با نفت در مورد گاز صنایع / تولید نباید متوقف شود ..... ۴
- نفت سال آینده ۱۰۰ دلار می شود ..... ۵
- بخش خصوصی هیچ قدرتی در تصمیمات اثرگذار بر کسب و کار ندارد..... ۵
- قالیباف: اگر اقتصاد ما به گل نشسته به دلیل دولتی سازی است نه تحریم ..... ۶
- از عیدی عجیب تا رکورد در برداشتهای ارزی! ..... ۷
- اختصاص مشوقهای صنعت برق برای ارتقای توان نیروگاههای حرارتی ..... ۸
- اهمیت پیوند بین استراتژی و فرهنگ ..... ۹

مهذب ترابی در گفت و گو با گوبا دنیای اقتصاد مطرح کرد

# انباشت مطالبات؛ چالش شرکت های مهندسی مشاور

مدیرعامل شرکت مهندسی قدس نیرو با تاکید بر اینکه حل مشکلات صنعت برق نیازمند همراهی و حمایت دولت و بخش خصوصی است، بیان می کند: مهم ترین انتظار از دولت سیزدهم، اصلاح ساختاری و نهادی صنعت آب و انرژی است.



سعید مهذب ترابی؛  
مدیرعامل  
شرکت مهندسی قدس نیرو

آن توسعه زیرساخت های تولید، انتقال و توزیع به همت همین دست شرکت هاست. نکته بسیار کلیدی این است که پروژه های شرکت های پیمانکاری و مهندسی مشاور در داخل و خارج از کشور، مشمول زنجیره های بزرگ از سازندگان یا پیمانکاران خرد می شود، از این رو این دست شرکت ها در رونق بخشی به بازار سایر فعالان صنعت برق هم نقشی کلیدی دارند.

فعالان این حوزه البته با مشکلات متعدد و کلیدی هم مواجهند که برای هر یک از بخش های پیمانکاری و مهندسی مشاور شکل و ابعاد متفاوتی دارد. شرکت های مهندسی مشاور که نیروی انسانی ستون اصلی آن محسوب می شود، به دلیل مدل کسب و کارشان به شدت تحت تاثیر چالش های اقتصادی قرار می گیرند.

### شرکت های مهندسی مشاور در محاصره مشکلات اقتصادی

مدیرعامل شرکت مهندسی قدس نیرو در گفت و گو با «دنیای اقتصاد»،

تولیدکنندگان خدمات فنی و مهندسی، بخش مهمی از زیرساخت های توسعه ای صنعت برق کشور را تشکیل می دهند. این مجموعه ها که حوزه پیمانکاری و مهندسی مشاور را در بر می گیرند، چه در حیطه پروژه های داخلی و چه در حوزه صادرات خدمات فنی و مهندسی، دستاوردهای قابل اتکای زیادی داشته که برآیند

ادامه از صفحه قبل

با تاکید بر اینکه شرکت‌های مهندسی مشاور هم با مشکلاتی نظیر انباشت مطالبات معوق مواجه هستند، می‌گویند: به این دلیل که اصلی‌ترین دارایی و سرمایه این دست شرکت‌ها، نیروی متخصص است و اصطلاحاً دانش‌محور هستند، به شدت تحت تاثیر عوامل اقتصادی قرار می‌گیرند، از این رو به جرات می‌توان گفت کاهش پروژه‌ها، عدم پرداخت مطالبات از سوی کارفرمایان و به طور کلی مشکل تامین نقدینگی مورد نیاز، افزایش هزینه‌های ناشی از تورم و محیط فعلی کسب و کار و تغییر مداوم شرایط، اصلی‌ترین مشکلات پیش‌روی فعالان این حوزه صنعت برق کشور است. البته به این فهرست می‌توان مشکلات ناشی از افزایش توقعات کارفرمایی، قوانین مرتبط به بیمه و مالیات و کمبود نیروهای متخصص را نیز افزود.

سعید مهذب ترابی در ادامه به اعمال تحریم‌ها و همچنین همه‌گیری بیماری کرونا به عنوان عواملی اشاره می‌کند که شرایط خاص و تورمی را به اقتصاد پروژه‌ها وارد کرده و در ادامه می‌افزاید: در این شرایط تامین هزینه‌های انجام پروژه‌ها با مبالغ پیمان و حتی تعدیل‌های صورت‌گرفته غیرممکن شده و در مجموع باید گفت حال این بخش تاثیرگذار در توسعه کشور مساعد نیست.

وی افزود: متأسفانه مساله کمبود نقدینگی، تبدیل به مشکل بزرگ پیمانکاران عمومی و خصوصی کشور شده است. جالب اینکه همزمان سازمان‌های مالیاتی و بیمه می‌خواهند پرداختی‌ها به‌موقع انجام شود. اما چرخه این روند باید توسط دولت سیزدهم مدیریت شود تا کسب و کار نیز رونق پیدا کند.

#### انتظارات از دولت سیزدهم

مدیرعامل شرکت مهندسی قدس نیرو با تاکید بر اینکه حل مشکلات صنعت برق نیازمند همراهی

و حمایت دولت و بخش خصوصی است، بیان می‌کند: مهم‌ترین انتظار از دولت سیزدهم، اصلاح ساختاری و نهادی صنعت آب و انرژی است. از آنجاکه چالش‌های اصلی صنعت آب و انرژی، چرخه معیوب اقتصاد این بخش‌ها، مشکلات زنجیره تامین و صادرات و همچنین عدم تجدید ساختار آنها متناسب با نیازهای روز است، دولت سیزدهم می‌تواند اصلاحات لازم را به نحوی انجام دهد که علاوه بر بهبود مستمر شرایط موجود، باعث توسعه کسب و کار بخش خصوصی شود. از این رو اصلاح اقتصاد انرژی و آب باید مهم‌ترین رویکرد دولت سیزدهم باشد. این اصلاحات باید به شکلی انجام شود که سرمایه‌گذاری در این صنعت روندی صعودی پیدا کند و با به‌کارگیری روش‌های نوین تامین مالی بتوان سرمایه‌گذار بخش خصوصی را برای سرمایه‌گذاری در این صنعت ترغیب کرد.

وی در ادامه به فرسودگی بخش زیادی از شبکه‌های توزیع آب و انرژی کشور و نیاز آنها به نوسازی و بازسازی اشاره می‌کند و می‌افزاید: متأسفانه این اقدام به دلیل محدودیت‌های مالی، با کندی صورت می‌گیرد. عدم نوسازی و بازسازی باعث بروز تلفات قابل ملاحظه‌ای در این شبکه‌ها شده است. در ضمن، باتوجه به مقتضیات تکنولوژی، بهره‌وری تاسیسات موجود نیز نیاز به اصلاح و بهبود مستمر دارد. از این رو، دولت سیزدهم با رویکردی عمل‌گرا و دانشی، می‌تواند اصلاح ساختارهای این بخش‌ها را به‌عنوان یک هدف راهبردی دنبال کند و از هر ظرفیت بالقوه نیز استفاده کند. در این میان شرکت‌های مهندسی مشاور مشابه شرکت مهندسی قدس نیرو، از سرمایه‌های دانشی کشور هستند و هرگونه حمایت از آنها در شرایط فعلی می‌تواند عامل اصلی برای برون‌رفت از رکود باشد.

مهذب‌ترابی همچنین خاطرنشان می‌کند: لازم است باتوجه به همه‌گیری ویروس کرونا از استفاده از هرگونه ابزار مالی برای تحت فشار قرار دادن پیمانکاران - مشاوران و اعمال جرایم تاخیرهای ناشی از مقررات عمومی کشور خودداری شود. به علاوه قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی داخلی برای تمامی دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های تابعه دولت رعایت شود. تشکیل کارگروه مانع‌زدایی از ورود به بازار محصولات دانش‌بنیان در صنعت برق برای شناسایی موانع ورود به بازار محصولات در بخش نیرو، اصلاح مقررات فنی برای تسهیل ورود محصولات دانش‌بنیان به صنعت برق و ارائه تسهیلات و حمایت مالی برای انجام آزمون‌های استاندارد محصولات دانش‌بنیان از جمله راهکارهاست. درباره بحث پرداخت مالیات و بیمه تامین اجتماعی هم لازم است ستاد تسهیل موانع تولید، مقررات مالیاتی و بیمه‌ای حاکم بر پیمانکاران و تامین‌کنندگان بخش دولتی را متناسب با پرداخت‌های دولتی اصلاح کرده و از فشار مالی به بخش خصوصی پرهیز کرد.

#### مسیر توسعه ۴۸ ساله قدس نیرو

مدیرعامل شرکت مهندسی قدس نیرو در خصوص سابقه و فعالیت این شرکت به عنوان یکی از قدیمی‌ترین مجموعه‌های مهندسی مشاور صنعت برق می‌گوید: سابقه تاسیس شرکت مهندسی قدس نیرو به سال ۱۳۵۲ برمی‌گردد که به عنوان یک شرکت مهندس مشاور کانادایی - ایرانی، ارائه خدمات مهندسی و مشاوره به پروژه‌های بزرگ صنعت برق را در ایران آغاز کرد و بعدها با اعمال تغییرات مدیریتی و مالکیتی، به شرکت مهندسی مشاور قدس نیرو تغییر نام داد و با بهره‌گیری از کارکنان ایرانی خود و تجربیات و تخصص آنها،

عهده‌دار انجام فعالیت‌های مرتبط با خدمات مهندسی و مشاوره در بخش انرژی و آب کشور شد. مهذب‌ترابی در ادامه تصریح می‌کند: شرکت مهندسی قدس نیرو به‌طور مستمر توسعه پیدا کرده است و امروزه انجام پروژه‌های بی‌شمار در تمامی مولفه‌های صنعت انرژی و آب اعم از تولید، انتقال و توزیع نیرو، سیستم‌های مخابرات و دیسپاچینگ، سد و آب و فاضلاب، نفت، گاز و پتروشیمی، انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی را در کارنامه خود ثبت کرده است. همچنین به‌استناد گواهینامه‌های متعدد تعالی سازمانی صادره از مراجع داخلی و بین‌المللی به‌عنوان یکی از سرآمدترین شرکت‌های حال حاضر کشور و خاورمیانه شناخته می‌شود.

وی از ایجاد شش معاونت تخصصی در حوزه‌های خدمات مهندسی، مشاوره و مدیریتی، تعمیر و نگهداری، EPC، در شرکت تحت مدیریت خود خبر می‌دهد و تصریح می‌کند: حوزه‌های کاری تحت پوشش این معاونت‌ها عبارتند از: احداث و توسعه نیروگاه‌های گازی، بخاری، سیکل ترکیبی، صنایع نیروگاهی، پست‌های انتقال نیرو، شبکه‌های انتقال و توزیع نیرو، سدسازی و شبکه‌های آب و آبیاری و فاضلاب، نیروگاه‌های برقی، نفت، گاز و پتروشیمی، مدیریت و ممیزی انرژی، انرژی‌های تجدیدپذیر، نیروگاه‌های بادی، خورشیدی و CHP. همچنین خدمات HSE، به‌صورت تخصصی یا در قالب پروژه‌های تحت مدیریت، ارائه مطالعات زیست‌محیطی و پدافند غیرعامل، همگی توسط شرکت قدس نیرو در حال ارائه است. به‌علاوه شرکت مهندسی قدس نیرو در حوزه مطالعات اقتصادی و بررسی سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مختلف نیز فعال است و در حال توسعه کار خود در

باستحضار می‌رساند هفدهمین نمایشگاه بین‌المللی انرژی کیش همزمان با نمایشگاه بین‌المللی صنایع دریایی و دریانوردی طی روزهای ۲۷ لغایت ۳۰ دی ماه، با همکاری و حمایت وزارت نیرو، وزارت نفت و شرکت‌های تابعه و تشکل‌های حوزه نفت و انرژی در مرکز نمایشگاه‌های بین‌المللی کیش برگزار می‌گردد.

با عنایت به مشارکت شرکت‌های معتبر حوزه انرژی در این رویداد و برنامه ریزی‌های انجام شده برای بازدید مدیران ارشد، دست‌اندرکاران، کارفرمایان و سازندگان، مشاوران و سرمایه‌گذاران، این نمایشگاه فرصت مناسبی برای معرفی توانمندی‌ها و پتانسیل‌های شرکت‌های فعال در صنعت برق خواهد بود. سندیکا طبق روال هر ساله هماهنگی‌های لازم برای تسهیل حضور شرکت‌های عضو در نمایشگاه را بعمل آورده است و امکان حضور اعضا در نمایشگاه را با ۲۰٪ تخفیف ویژه فراهم کرده است.

از اعضای محترم دعوت می‌شود در صورت علاقمندی به حضور در این رویداد، با تکمیل فرم زیر آمادگی خود را جهت هماهنگی و پیگیری‌های مقتضی از طریق شماره فکس ۰۲۱-۶۶۹۴۴۹۶۷-۰۲۱ اعلام کرده و یا برای کسب اطلاعات بیشتر با ستاد برگزاری نمایشگاه به شماره تلفن ۰۲۱-۸۸۵۴۶۶۱۹ (آقای فتح‌اله گل) و یا با مسئول امور رویدادها و نمایشگاه‌های سندیکا به شماره تلفن ۰۲۱-۶۶۵۷۰۹۳۰ (داخلی ۱۱۱ خانم باقرپور) تماس حاصل فرمایند.

## تخفیف ویژه اعضای سندیکا برای حضور در هفدهمین نمایشگاه بین‌المللی انرژی کیش

هفدهمین نمایشگاه بین‌المللی انرژی کیش همزمان با نمایشگاه بین‌المللی صنایع دریایی و دریانوردی طی روزهای ۲۷ لغایت ۳۰ دی ماه، با همکاری و حمایت وزارت نیرو، وزارت نفت و شرکت‌های تابعه و تشکل‌های حوزه نفت و انرژی در مرکز نمایشگاه‌های بین‌المللی کیش برگزار می‌گردد.

| نوع غرفه                              | تخفیف ویژه اعضای سندیکا | حداقل مترمربع و اقداری | مبلغ غرفه (به ازای هر مترمربع) (ریال) | مبلغ غرفه (به ازای هر مترمربع) پس از تخفیف (ریال) |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|---|
| غرفه‌های پیش‌ساخته (پایون سندیکا)     | 20%                     | ۱۲ مترمربع             | ۳,۴۵۰,۰۰۰                             | ۲,۷۶۰,۰۰۰   |
| غرفه پیش‌ساخته خارج از (پایون سندیکا) | 20%                     | ۲۴ مترمربع             | ۳,۴۵۰,۰۰۰                             | ۲,۷۶۰,۰۰۰   |
| فضای بدون غرفه و تجهیزات              | 20%                     | ۲۴ مترمربع             | ۲,۹۰۰,۰۰۰                             | ۲,۳۲۰,۰۰۰   |

• تجهیزات متعارف شامل پانل‌بندی اطراف، موکت کف، کتیبه سر درب غرفه، پریز برق، روشنایی، یک میز و دو صندلی

**17 TH KISH ENEX 2022**

**هفدهمین نمایشگاه بین‌المللی انرژی کیش**  
(نفت، گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش، آب، برق و انرژی‌های نو)  
۲۷ الی ۳۰ دی ماه ۱۴۰۰ - مرکز نمایشگاه‌های بین‌المللی کیش  
**17<sup>th</sup> INTERNATIONAL ENERGY EXHIBITION**  
17-20 January, 2022, Kish International Exhibitions Center  
[www.kishenex.ir](http://www.kishenex.ir)

In Collaboration with:

Media Sponsors:

Organized by:



معاون وزیر صمت به مهر خبر داد:

## مذاکره وزارت صمت با نفت در مورد گاز صنایع / تولید نباید متوقف شود

معاون وزیر صمت با اشاره به مذاکره وزارت صمت با وزارت نفت در مورد گاز صنایع، گفت: وزارت صمت به دنبال این است که تا جایی که امکان دارد جلوی توقف تولید صنایع را بگیرد.

مهدی صادقی نیارکی در گفت و گو با خبرنگار مهر در مورد قطع گاز صنایع، اظهار کرد: تداوم تولید برای وزارت صنعت، معدن و تجارت بسیار مهم است؛ از این رو وزارتخانه به دنبال این است که تا جایی که امکان دارد جلوی توقف تولید صنایع را بگیرد.

معاون امور صنایع وزیر صمت افزود: در تلاش هستیم از طریق هماهنگی با شرکت ملی گاز، تولید ادامه داشته باشد و جایی که ناچار به صرفه جویی هستیم نباید تولید متوقف شود.

وی با بیان اینکه اولویت ما تداوم تولید است، گفت: در این مسیر می توان مدیریت مصرف را اعمال کرد؛ به این معنا که پیکها جا به جا شود اما قطع نشود.

صادقی نیارکی تصریح کرد: وزارت صمت در حال مذاکره با وزارت نفت و بقیه مراجع است تا قطع گاز با کمترین استهلاک انجام شود.

به گزارش مهر، در شرایطی که صنایع و کارخانه های سیمان و فولاد در تابستان به دلیل کمبود انرژی شاهد قطع برق و حتی تعطیلی واحدها بودند، با شروع فصل سرما کارخانه ها بار دیگر شاهد این اتفاق هستند. با شروع موج سرما، قطع شدن گاز برخی از صنایع همچون کارخانه های سیمان و فولاد را شاهد هستیم؛ اتفاقی که خسارت های سنگینی به این واحدهای تولیدی وارد می کند.



## علیرضا مقدسی سرپرست گمرک شد

علیرضا مقدسی معاون سابق حقوقی و نظارت گمرک به عنوان سرپرست گمرک ایران معرفی شد.

به گزارش خبرنگار اقتصادی خبرگزاری فارس، از سوی سید احسان خاندوزی وزیر امور اقتصادی و دارایی، علیرضا مقدسی سرپرست سازمان گمرک ایران شد.

مقدسی پیشتر با حکم مسعود کرباسیان رئیس کل گمرک دولت روحانی از مهرماه سال ۹۳ تا شهریور ۹۹ مسئولیت معاونت حقوقی نظارت گمرک را برعهده داشت.

براین اساس گفته می شود مهدی میراشرفی رئیس کل سابق گمرک بازنشسته شده است.

است که به دلیل پیچیدگی‌های موجود، آثار این تلاش‌ها در بلندمدت مشخص خواهد شد.

وی تصریح کرد: اتاق کرمان لحظه‌ای از تلاش و پیگیری برای بهبود محیط کسب‌وکار غافل نمانده و نمایندگانی به‌صورت دائم در مجلس شورای اسلامی، قوه قضائیه و شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی کشور داریم که همه مستندات، پیشنهادات و اشکالات را مطرح می‌کنیم.

رئیس اتاق کرمان گفت: متأسفانه تصمیم‌هایی گرفته می‌شود که به‌صورت مستقیم در وضعیت کسب‌وکار جامعه تأثیرگذار است؛ اما بخش خصوصی هیچ قدرتی در آنها ندارد.

طیب زاده، با تأکید بر اهمیت رفع مشکلات مربوط به صنایع کوچک و متوسط استان خاطرنشان کرد: سال گذشته ۳۳ هزار شغل از دست رفته که عمده آنها در بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط اتفاق افتاده است.

وی از مشاوران اتاق کرمان، پیگیری برای اصلاح روش‌ها، قوی‌تر شدن و داشتن روحیه جنگندگی برای حل مشکلات فعالان اقتصادی را درخواست کرد و افزود: اتاق به پشتوانه مشاوران می‌تواند فعالیت‌های خود را با تسلط، کارشناسی شده و دقیق پیش ببرد.

رئیس اتاق کرمان خطاب به مشاوران ادامه داد: فعالان اقتصادی وقتی به اتاق مراجعه می‌کنند با آنها احساس همدلی داشته باشید و همه تلاش خود را برای حل مشکلات مراجعان قرار دهید.

طیب زاده، با بیان اینکه مرکز کسب‌وکار اتاق کرمان به پایش و بهبود محیط کسب‌وکار کمک می‌کند، گفت: در این مرکز تاکنون ۱۸۲ پرونده تشکیل شده که ۱۴۵ مورد آن بدون مراجعه به کمیته‌ها و مراجع خاصی حل شده که این موضوع

سیدمهدی طیب زاده در نشست مرکز کسب‌وکار با مشاوران اتاق کرمان

## بخش خصوصی هیچ قدرتی در تصمیمات اثرگذار بر کسب‌وکار ندارد

رئیس اتاق کرمان با اشاره به اینکه همواره تصمیم‌هایی گرفته می‌شود که به‌صورت مستقیم در وضعیت کسب‌وکار جامعه تأثیرگذار است، گفت: بخش خصوصی در این فرایند هیچ قدرتی ندارد.

رئیس اتاق کرمان با اشاره به اینکه ما هیچ اقدامی را مهم‌تر و واجب‌تر از بهبود محیط کسب‌وکار نمی‌دانیم، گفت: فضای کسب‌وکار بسیار پیچیده‌تر شده و متأسفانه استان کرمان در پایش محیط کسب‌وکار کشور در رتبه‌های آخر قرار دارد.

سیدمهدی طیب زاده در نشست مرکز کسب‌وکار با مشاوران اتاق کرمان افزود: به دلیل این پیچیدگی‌های کاری و گاهی مسائل فرهنگی، هر چه تلاش می‌کنیم به گرد ایجاد موانع و صدور مقررات و بخشنامه‌های مزاحم نمی‌رسیم.

وی با بیان اینکه عده‌ای معتقدند فضای کسب‌وکار در کرمان رتبه بهتری دارد، ادامه داد: قضاوت‌ها و جو عمومی نشان از وجود موانع است و روزانه هزینه و زمان زیادی صرف مانع‌زدایی می‌شود.

طیب زاده اظهار کرد: اتاق کرمان برخی مسائل را در سطح ملی پیگیری می‌کند که شاید تاکنون آثار آن به‌خوبی مشخص نشده است اما حضور اعضای هیات نمایندگان اتاق کرمان در بانک مرکزی، قوه قضائیه، دیوان عدالت اداری و وزارتخانه‌های صنعت و معدن و تجارت و اقتصاد و دارایی بسیار پررنگ

آمریکا پیش‌بینی کرد: طی سال آینده قیمت نفت به ۱۰۰ دلار در هر بشکه خواهد رسید و در سال ۲۰۲۳ - ۲۰۲۲ شاهد رسیدن تقاضای نفت به رکورد جدیدی خواهیم بود.

دامین کوروالین مدیر بخش انرژی بانک گلدمن ساکس می‌گوید: افزایش تورم در آمریکا و دیگر نقاط جهان نهایتاً روی هزینه خدمات صنایع نفتی اثرگذار خواهد بود و قیمت نفت را افزایش خواهد داد.

وی می‌گوید: یکی دیگر از سناریوها این است که شاهد سبقت گرفتن تقاضا از میزان حلقه نفت از بازار جهانی با فروکش کردن بحران کرونا باشیم و این مسأله هم قیمت نفت را بالا ببرد.

کوروالین طی سخنانی در یک نشست درباره چشم‌انداز بازار انرژی گفت: پیش از ظهور نوع جدید ویروس کرونا به نام اومیکرون تقاضای نفت در بازار جهانی افزایش قابل توجهی یافته بود و انتظار می‌رود همچنان شاهد بالا رفتن تقاضا برای مسافرت‌های هوایی همگام با بهبود اوضاع باشیم.

وی ادامه داد: در سال ۲۰۲۲ و همچنین سال ۲۰۲۳ متوسط تقاضای نفت در بازار جهانی رکوردهای جدیدی را به ثبت خواهد رساند.

در حال حاضر مردم در اروپا، آمریکا و آسیا با نزدیک شدن فصل زمستان شاهد افزایش قابل توجه قیمت بنزین هستند. گروه‌های حمایت از مصرف‌کنندگان می‌گویند این افزایش قیمت غیرمنطقی است و قیمت نفت در بازار جهانی با بیشینه آن که در سال ۲۰۰۸ و با رقم ۱۴۷ دلار در هر بشکه ثبت شد فاصله زیادی دارد.

در حال حاضر هر بشکه نفت دریای شمال حدود ۷۳ دلار در حال معامله است و نفت آمریکا ۷۱ دلار در هر بشکه دست به دست می‌شود.



## نفت سال آینده ۱۰۰ دلار می‌شود

بانک گلدمن ساکس آمریکا پیش‌بینی کرد: طی سال آینده شاهد ۱۰۰ دلاری شدن نفت در بازار جهانی خواهیم بود.

به گزارش خبرنگار اقتصاد بین‌الملل خبرگزاری فارس به نقل از راشاتودی، بانک گلدمن ساکس



در مراسم گرامیداشت هفته پژوهش

## قالیباف: اگر اقتصاد ما به گل نشسته به دلیل دولتی سازی است نه تحریم

رئیس مجلس شورای اسلامی با انتقاد از ساختار اداری و مدیریت دولتی در کشور گفت: باید توجه کنیم که اگر امروز اقتصاد ما به گل نشسته و دچار بحران شده، پیش از تحریم، دچار مشکل دولتی سازی شده ایم.

به گزارش ایسنا، محمدباقر قالیباف در مراسم گرامیداشت هفته پژوهش و تقدیر از پژوهشگران برتر مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی اظهار داشت: مرکز پژوهش ها یکی از مهمترین مراکز تصمیم سازی در نظام جمهوری اسلامی است که به عنوان کارفرمای پیش رو و نه یک کارگزار پیرو می تواند در حکمرانی تاثیرگذار باشد.

وی با بیان اینکه پژوهش اهداف متعددی را دنبال می کند و در توسعه علمی تولید علم، مرجعیت علمی و همچنین سایر حوزه ها می تواند نقش آفرین باشد، تاکید کرد: اما آنچه که من برای کشور و مرکز پژوهش ها یک ضرورت می بینم، نقش این مرکز برای حل مسئله کشور است و ما باید پژوهش ها

را در حل مسئله به کار گیریم. اگر به بودجه های سنواتی از دهه ۵۰ تا به امروز نگاه کنیم در می یابیم که این برنامه ها تقریباً و حتی تحقیقاً شباهت زیادی به یکدیگر دارند و همیشه به طی یک مسیر عادت کرده ایم.

قالیباف گفت: هم در اجرا و هم در تصمیم گیری، متأسفانه دچار مسئله هستیم و در هیچکدام از این بودجه ها به یک نقطه موفق نرسیده ایم و این سوال مطرح است که آیا باید این مسیر را ادامه داده و نباید یک بار به این فکر کنیم که آیا طی این مسیر کفایت نمی کند؟ و نباید مسیر را تغییر داد؟

وی اضافه کرد: مشخص است که ما در حوزه حل مسئله و تشخیص مسئله دچار چالش هایی هستیم و تصور می کنم مرکز پژوهش ها باید به این موضوع ورود کند.

رئیس قوه مقننه کشورمان اظهار کرد: باید بپذیریم حتی در شرایط بدون تحریم، اقتصاد نفتی هیچ مشکلی از مسائل امروز ما را حل نمی کند و درآمدهای نفتی پاسخگوی نیازهای ما نیست و معلوم است که مسیر بودجه مبتنی بر نفت مسیر درستی برای ما نیست و قطعاً مسیر صحیح مسیر مبتنی بر علم، فناوری و دانش بنیان است.

قالیباف با تاکید بر اینکه ما که به واسطه موضوع مولود برای ۲۰ سال آینده نگرانی هایی داریم، اضافه کرد: باید از فرصت امروز استفاده کنیم، امروز در اوج ظرفیت منابع انسانی و در جوان ترین شرایط و باسوادترین شرایط هستیم، اما از همین لحظه نیز استفاده نمی کنیم و در غم شرایط جمعیتی ۲۰ سال آینده هستیم. البته این نگرانی درباره جمعیت به جاست اما آیا نباید از شرایط و فرصت های امروز استفاده کنیم؟

وی افزود: ما همین امروز نیز باید از ظرفیت بزرگ

جوانان خلاق که می توانند برای ما تولید ثروت کنند، استفاده کنیم و متأسفانه زمانی که برای حل مشکل فروش نفت می گذاریم، برای استفاده از ظرفیت منابع انسانی که اساسی ترین ظرفیت تولید ثروت ما هستند، صرف نمی کنیم.

قالیباف در بخش دیگری از صحبت های خود با بیان اینکه سرنوشت تک تک مردم و ایران عزیز و انقلاب را باید مدنظر قرار دهیم و همه وجودمان را باید بگذاریم تا این سرنوشت را ختم به خیر کنیم، خاطر نشان کرد: زمانی که در شهرداری بودم خیلی ها به ما انتقاد می کردند که چرا برای پروژه های عمرانی زمان بندی مشخص می کنید و این کار موجب فشار و ایجاد مسئولیت بر روی مدیریت شهری می شود و مگر در گذشته که چنین روالی نبود، کسی به شما انتقاد می کرد؟ اما من معتقد بودم نباید به این حرف ها گوش کرد و اگر ما خدمتگزار مردم هستیم و به ایران اسلامی مان افتخار کنیم، نگران این نباشیم که چه کسی چه می گوید.

رئیس نهاد قانونگذاری کشور تصریح کرد: مجلس و مرکز پژوهش ها آن نقطه تحولی هستند که باید مسائل را حل کنند و در ریل اصلی خود قرار دهند و البته مجلس و مرکز پژوهش ها خیلی نقش بی نظیر و ظرفیت بالایی دارند، اما ما متأسفانه به روزمرگی افتاده ایم و من این موضوع را با مطالعه می گویم.

وی با بیان اینکه نتیجه بررسی من از ۱۰ دوره اخیر مجلس این است که ما روزمرگی کرده ایم، افزود: مرکز پژوهش ها قوه عاقله است، نه تنها برای مجلس بلکه برای کل کشور؛ و این ظرفیت بزرگی است که باید از آن استفاده کرد تا این روزمرگی ها پایان یابد. رئیس مجلس شورای اسلامی تاکید کرد: در مجلس شورای اسلامی اصالت با نماینده است، و مرکز پژوهش ها، معاونین مجلس و همه حوزه های

ستادی مجلس نیز باید بدانند، اصالت با نماینده است، و اهمیت مرکز پژوهش ها در این است که در ساختن یک فهم مشترک از اهداف و سیاستگذاری ها نقش مهمی دارد.

قالیباف اضافه کرد: نقش این مرکز برای یک حکمرانی درست و فهم از یک حکمرانی توسعه یافته بی نظیر است و ما تا به یک فهم مشترک در اهداف سیاستگذاری و حکمرانی نرسیم و تا به یک فهم مشترک در اولویت های امروز کشور و جامعه نرسیم، نمی توانیم گام محکمی در اداره کشور برداریم.

رئیس مجلس شورای اسلامی خاطر نشان کرد: من به دوستان جوان خود و به نمایندگان و همکاران خود در مجلس این اولویت را گفته و از همه دعوت کرده ام که این موضوع را به چالش علمی و پژوهشی بکشند و در مورد آن بحث کنند که امروز اولویت اصلی کشور سه موضوع آب، جمعیت به معنی مولود و اختلاف طبقاتی و مهاجرت و اقتصاد است و معتقدم موضوع اقتصاد، موضوع کوتاه مدت و میان مدت ما است و مسئله آب و جمعیت موضوع تمدنی و درازمدت ما است و برای رسیدن به آن باید برنامه ریزی طولانی تری داشته باشیم؛ در این زمینه معتقدم مرکز پژوهش ها برای رسیدن به فهم مشترک در سیاستگذاری برای اجرای اولویت ها و برنامه ها می تواند نقش آفرینی کند.

وی با بیان اینکه یکی از مشکلات امروز ما تدوین قوانینی است که قابلیت اجرا ندارد، گفت: ما نباید قوانین را در مجلس تدوین کنیم که امکان اجرای آن وجود ندارد و اگر قانونی بنویسیم که امکان اجرای آن نباشد، اولین قانون شکن خودمان هستیم و اگر چنین کاری رخ دهد، بدتر از آن قانونی است که امکان اجرا دارد و سایر قوا آن را اجرا نمی کنند، لذا کمک به تنظیم قوانینی که قابلیت اجرا دارد، با

## از عیدی عجیب تا رکورد در برداشت‌های ارزی!

در صورت تصویب برداشت ۲۰ درصد از سهم صندوق توسعه ملی از درآمدهای نفتی در سال آینده، بالاترین حد برداشت از صندوق طی سال‌های گذشته رقم خواهد خورد و سهم آن به نصف می‌رسد. این درخواست در حالی در بودجه مطرح شده که مجوز آن باید از سوی مقام معظم رهبری صادر شود، در حالی که ایشان پیش از این هم نسبت به چنین روالی در دولت‌ها انتقاد داشته‌اند و برداشت دولت برای امسال را نیز مشروط کرده بودند.



از فروش نفت، گاز، میعانات گازی و فرآورده‌های نفتی به سرمایه‌گذاری‌های مولد اقتصادی تبدیل و همچنین سهم نسل‌های آینده از این منابع حفظ شود.

بر اساس قانون برنامه پنجم توسعه، دولت مکلف شد در سال اول ۲۰ درصد منابع ناشی از فروش نفت و فرآورده‌های آن را به صندوق واریز و سالانه سه درصد به آن اضافه کند.

از سال ۱۳۹۶ و با اجرای برنامه ششم توسعه مقرر شد ۳۰ درصد واریز و سالانه دو درصد اضافه شود، اما آنچه در عمل اتفاق افتاده نشانی از اجرای تکالیف قانون برنامه ندارد و گرچه یکی از اهداف راه

به گزارش ایسنا، لایحه بودجه ۱۴۰۱ از این حکایت داشت که برداشت از منابع صندوق توسعه ملی همچنان ادامه دارد؛ به گونه‌ای که دولت پیشنهاد کرده است از سهم ۴۰ درصدی صندوق از درآمدهای نفتی، ۲۰ درصد را به عنوان وام برداشت کرده و تنها ۲۰ درصد واریز کند. این پیشنهاد البته عجیب نیست و رویکرد دولت‌ها در رابطه با منابع صندوق توسعه تکرار همین روند بوده و از ابتدای تاسیس صندوق تا کنون فقط میزان برداشت‌ها تغییر کرده است.

صندوق توسعه ملی در اواخر سال ۱۳۹۰ کار خود را آغاز کرد و قرار بود بخشی از عواید ناشی

اندازی صندوق توسعه ملی کاهش وابستگی بودجه دولت‌ها به نفت بود اما در عمل با تشدید تحریم‌ها و کاهش درآمدهای نفتی دولت‌ها پیشنهاد واریز کمتر منابع صندوق و در اختیار گرفتن مازاد آن را داشتند.

### عیدی ۸۰ هزار تومانی از ذخایر ارز

برگشت به گذشته و مروری بر عملکرد سه دولت نشان می‌دهد که دولت دهم گرچه سهم صندوق را طبق قانون واریز کرده ولی طی اقدامی عجیب در اواخر سال ۱۳۹۱ حدود ۲.۷ میلیارد دلار از منابع صندوق را برداشت و خرج عیدانه حدود ۸۰ هزار تومانی به هر ایرانی کرد که در نتیجه آن به غیر از همدار تومی که کارشناسان داشتند، دولت بعد را به صندوق بدهکار کرد و هنوز گزارشی در مورد تسویه کامل این بدهی منتشر نشده است.

### جدال درباره برداشت‌های تورم‌زا در دولت روحانی

در دولت یازدهم و دوازدهم نیز عمدتاً پیشنهاد واریز ۲۰ درصد از منابع صندوق مصوب شد و مابقی در اختیار دولت قرار داشت، ولی در سال گذشته بود که با وجود درخواست مجدد در لایحه بودجه ۱۴۰۰ برای واریز ۲۰ درصدی و برداشت ۱۸ درصد باقی مانده، مقام معظم رهبری با این درخواست موافقت نکردند و برداشت را مشروط اعلام کردند. بر این اساس، در قانون بودجه امسال مصوب شد از پیش‌بینی فروش ۲.۳ میلیون بشکه نفت در روز، از سهم ۳۸ درصدی صندوق توسعه ملی، تا یک میلیون بشکه دولت ۲۰ درصد واریز و ۱۸ درصد به صورت بدهی در اختیار داشته باشد ولی مازاد بر آن، تمام ۳۸ درصد کامل به صندوق واریز شود. در یکی - دو سال اخیر با روند افزایشی تورم، آنچه به محل اختلاف دولت و بانک مرکزی تبدیل شد، اثر تورم زایی برداشت‌های دولت از صندوق توسعه

ملی با وجود مصوبه قانون بودجه بود، بانک مرکزی تاکید داشت که با توجه به عدم دسترسی به منابع صندوق توسعه ملی، این برداشت نوعی استقراض کوتاه مدت از بانک مرکزی به شمار رفته و عامل افزایش پولی و تورم است با این حال دولت موافق این نظر نبود و بارها اختلاف نظرهای مدیران مربوطه در این باره رسانه‌ای شد.

### انتظار دیگری بود...

اما دولت سیزدهم که از ابتدای ورود خود بر عدم استفاده از منابع تورم‌زا در بودجه تاکید داشت، در همین رابطه صندوق توسعه ملی را نیز مورد اشاره قرار داده بود.

میرکاظمی - رئیس سازمان برنامه و بودجه - در اظهاراتش مخالفت با برداشت از صندوق توسعه ملی را اعلام و در انتقاد از هزینه‌های دولت گفته بود که "هزینه‌های دولت در هشت سال گذشته ۱۰ برابر شده است، برداشت‌های مکرر از صندوق توسعه ملی به چه معنا است. از وزیر اقتصاد در مجلس سوال کردم چرا از صندوق مکرر برداشت می‌کنید. اوراق، بدهی به بانک‌ها، آیا امسال امکان استفاده از تنخواه وجود دارد؟"

وی چندی پیش هم در جریان تدوین لایحه بودجه ۱۴۰۱ تاکید داشت که گرچه در سال ۱۴۰۰ ناچار به استفاده از منابع صندوق هستند اما برای سال ۱۴۰۱ دولت هیچ برنامه‌ای برای استفاده از منابع صندوق توسعه ملی نخواهد داشت و به سمت خلق پول نمی‌رود و دولت از منابع صندوق برای بودجه استفاده نمی‌کند مگر برای پیشرانی اقتصاد و پروژه‌های بخش خصوصی و ایجاد زیرساخت در توسعه کشور.

در شرایطی انتظار می‌رفت که درخواست برداشت از منابع صندوق دیگر در لایحه بودجه وجود

کنند به تناسب افزایش ظرفیت مطمئن نیروگاهی، گواهی ظرفیت اعطا خواهد شد.

معاون برق و انرژی وزیر نیرو با تاکید بر اینکه تا پیک سال آینده در ۲۸۶ واحد نیروگاهی کشور طرح‌های ارتقای توان تولید به ظرفیت یک‌هزار و ۱۱۳ مگاوات اجرایی می‌شود، تاکید کرد: همچنین در واحدهایی که توربین‌های گازی آن به روش‌های MAP۲b، CT۶۰ و نظایر آن‌ها ارتقا یابد، علاوه بر تخصیص گواهی ظرفیت مطمئن به میزان افزایش ظرفیت ناشی از ارتقا، امکان فروش برق به صنایع با نرخ‌های مشابه از زمان اتمام پروژه تا انتهای سال ۱۴۰۱ فراهم خواهد شد.

وی ادامه داد: برای واحدهای نیروگاهی که تا ابتدای خردادماه ۱۴۰۱ نسبت به افزایش جزئی توان تولیدی از طریق روش‌های نظیر ارتقای واحدهای گازی به روش Maptune+EMS، افزایش توان واحدهای گازی به روش IGV+، افزایش تولید در واحدهای بخار سیکل ترکیبی موجود به روش HRSG additional firing ... اقدام کرده و تایید مربوطه را اخذ کنند، ضریب تشویقی بهای آمادگی در سه ماهه خرداد، تیر و مرداد سال آینده پس از تایید هیئت تنظیم بازار برق ایران اعمال خواهد شد.

حائری با اشاره به تلاش صنعت برق حرارتی برای کاهش ناترازی تولید و مصرف برق شبکه در پیک سال آینده از طریق اجرای طرح‌های افزایش ظرفیت نیروگاه‌های سطح کشور، تاکید کرد: بر اساس برنامه‌ریزی صورت گرفته مقرر شده تا پیک تابستان سال آینده علاوه بر ارتقای توان واحدهای موجود حدود چهار هزار مگاوات نیروگاه جدید حرارتی نیز وارد مدار شود.

اختصاص مشوق‌های صنعت برق برای ارتقای توان نیروگاه‌های حرارتیه گزارش گروه اقتصادی خبرگزاری صداوسیما به نقل از وزارت نیرو (پاون)، آقای همایون حایری در همایش فرصت‌های سرمایه‌گذاری افزایش ظرفیت عملی در حوزه تولید نیروی برق حرارتی با اشاره به آخرین وضعیت نیروگاه‌های تولید برق، افزود: ظرفیت نصب شده مجموع نیروگاه‌های ایران به ۸۶ هزار و ۲۱۵ مگاوات رسیده که از این میزان ۶۹ هزار و ۶۲۲ مگاوات آن سهم نیروگاه‌های حرارتی است.

معاون برق و انرژی وزیر نیرو با اشاره به اینکه از ابتدای سال تا نیمه آذرماه ۹۵ درصد برق کشور توسط نیروگاه‌های حرارتی تولید شده است، گفت: در این بازه زمانی سهم این واحدها در تامین برق مورد نیاز مشترکان ۲۵۷ میلیارد کیلووات ساعت بوده است.

وی با تاکید بر اینکه تا پیک سال آینده در ۲۸۶ واحد نیروگاهی کشور طرح‌های ارتقای توان تولید به ظرفیت یک‌هزار و ۱۱۳ مگاوات اجرایی می‌شود، گفت: این طرح‌ها شامل نصب سیستم خنک‌کاری هوای ورودی توربین‌های گازی به روش مدیا و تراکم مرطوب، ارتقای توربین‌های گازی به روش‌های MAP۲b، CT۶۰ و نظایر آن‌ها، ارتقای واحدهای گازی به روش Maptune+EMS، افزایش توان واحدهای گازی به روش IGV+ و افزایش تولید در واحدهای بخار سیکل ترکیبی به روش HRSG additional firing خواهد بود.

حایری با اشاره به مشوق‌های پیش‌بینی شده برای اجرای این طرح‌ها، افزود: به همه واحدهای نیروگاهی که نسبت به ارتقای پایدار ظرفیت تولید با استفاده از روش‌هایی مانند ارتقا و بهینه‌سازی پره‌های توربین، خنک‌کاری هوای ورودی و... اقدام

## اختصاص مشوق‌های صنعت برق برای ارتقای توان نیروگاه‌های حرارتی

معاون برق و انرژی وزیر نیرو گفت: برای حداکثر بهره‌برداری از فرصت ارتقای توان و افزایش ظرفیت عملی نیروگاه‌های حرارتی، سه مشوق با تایید هیئت تنظیم مقررات بازار برق، در نظر گرفته شده است.





## اهمیت پیوند بین استراتژی و فرهنگ

وقتی احمد جلال اسماعیل در اواخر سال ۲۰۱۸ مدیرعامل گروه ماجد الفطیم، هلدینگ بزرگ اماراتی و مالک مرکز خرید امارات (Mall of the Emirates) شد، تحت تاثیر سطح تعهد کارکنان این شرکت قرار گرفته بود. او برنامه‌های بزرگی در سر داشت. اسماعیل می‌خواست شرکتی بسازد که با استفاده از املاک فیزیکی و پلت‌فرم‌های دیجیتال، تجربه مشتری عالی ارائه کند. او به افرادی نیاز داشت که به جای اینکه بنشینند و منتظر تعاملات با مشتری باشند، انتظارات مشتری را پیش‌بینی کنند.



می‌خواست بین استراتژی و فرهنگ ایجاد کند، تست کرد، اما آن را از بین نبرد. مشخص بود که باید فوری‌ترین تصمیم‌ها برای حفظ نقدینگی و برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان و ذی‌نفعان گرفته می‌شد. تصمیم‌های استراتژیک با توجه به پیچیدگی و ضرورت آنها و با در نظر گرفتن ابهام اثرات بلندمدت‌تر پاندمی، به بررسی‌های بیشتری نیاز داشتند. تلاش‌های او نتیجه داد و کسب و کار مرکز خرید در سال ۲۰۲۱ احیا شد و به سطوح قبل از پاندمی رسید.

او در همکاری نزدیک با مدیر سرمایه انسانی، ترویج یک فرهنگ «شکل‌دهنده بازار» را شروع کرد تا نوآوری و جهت‌گیری خارجی بیشتری را ایجاد کند. او در جلسات عمومی با پرسنل، می‌گفت که فرهنگ را محرک تحول می‌داند و تقویت فرهنگ شرکتی، یکی از پنج اقدام تحول‌آفرین او از روزهای اول است که در کنار تقویت کسب و کار هسته‌ای، تسلط بر کارایی، بازگشت به موتور توسعه املاک، و تسریع تحول داده-محور، انجام می‌شود. پاندمی کووید-۱۹ قدرت ارتباطی را که اسماعیل

## الزامی تازه برای عمل کردن

رهبران سازمانی دیگر مثل اسماعیل، در حال حاضر با تصمیم‌گیری در مورد اینکه کجا بازی کنند و چطور برنده شوند (استراتژی شرکتی آنها) و همچنین چطور کارکنان خود را تشویق کنند که در زمان تحول طی این سفر با آنها همراه شوند، مواجه هستند. مشتریان بیشتر به فضای آنلاین روی آورده‌اند و موقعیت رقبا تغییر کرده است. برخی از آنها، مثل پلت‌فرم‌ها تقویت شده‌اند و برخی دیگر ضعیف شده یا از بین رفته‌اند. همزمان، فرهنگ‌های سازمانی باید تکامل پیدا کنند تا امکان ترکیب جدیدی از تنظیمات کاری مجازی و فیزیکی فراهم شود و انتظارات بالاتری از توازن بهتر بین کار و زندگی برآورده شود.

در این فضا، ممکن است افراد وسوسه شوند که بر توسعه استراتژی بیشتر از فرهنگ تمرکز کنند، یا بالعکس. اگر دومی اتفاق بیفتد، طبق جمله معروفی که به پیتر دراگر نسبت داده‌اند، «فرهنگ استراتژی را برای صبحانه می‌خورد.» تمرکز صرف یا بر استراتژی یا بر فرهنگ، اشتباه است. یک استراتژی که چشم‌انداز «تصویر کلی» را توصیف می‌کند، بدون اینکه مشخص کند از فرهنگ سازمان چه انتظاراتی دارد، محکوم به شکست است، به‌ویژه اگر بر اساس نقاط قوت موجود درست نشده باشد. به همین ترتیب، شکل دادن یک فرهنگ بدون متوسل شدن به یک مسیر استراتژیک واضح و جذاب، تلاش‌ها را به هدر می‌دهد و حتی آن را مختل می‌کند. افزایش تعهد، رفاه و بهره‌وری کارکنان تنها در صورتی کارساز است که نیازهای مشتریان فعلی و آینده خود را به شیوه‌ای که دیگران نمی‌توانند یا نمی‌خواهند، برآورده کنید.

هدف این است که بتوانید به بهترین شکل بین

استراتژی و فرهنگ ارتباط ایجاد کنید. هر دوی اینها باید به «قابلیت‌ها» متصل باشند؛ یعنی فعالیت‌های کلیدی که باید بدون تناسب در آنها سرمایه‌گذاری کنید و انجام دهید تا از نظریه مزیت رقابتی خودتان پشتیبانی کنید. در اولویت قرار دادن و سرمایه‌گذاری در این قابلیت‌های کلیدی، باید مورد حمایت منابع و سیستم‌های مدیریتی قرار بگیرد. به عبارت دیگر، ارتباط بین استراتژی و فرهنگ باید در سیستم مدیریت و تخصیص منابع نهادینه شود، چون اینها با هم باعث تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری در چند رفتار مهم می‌شوند که به شکل نامتناسبی محرک عملکرد هستند. نمونه این قابلیت‌های کلیدی عبارتند از: شناخت مشتریان (مثل مورد ماجد الفطیم)، مشارکت با تامین‌کننده‌ها، و ایجاد برندهای قوی. در قلب این تلاش‌ها، ارزیابی و ترکیب چشم‌اندازها، ذهنیت‌ها و مجموعه مهارت‌های دیگران قرار دارد. هر سازمانی با مجموعه منحصر به فردی از چالش‌ها و زمینه‌ها مواجه است. در سفر یک سازمان، لحظات استراتژیکی وجود دارد که اثر نامتناسبی بر دستاوردها دارند. اگر این لحظه‌ها درست ایجاد شوند، بر دیگر فعالیت‌هایی که افراد هنگام یادگیری روش‌های جدید کار کردن انجام می‌دهند، اثر چند برابری دارد. ترنس مائوری، بنیان‌گذار شبکه رهبران صنعت تکنولوژی «هک فیوچر» (Hack Future Lab)، این لحظات را «قابل اثرگذاری» می‌داند که عبارتند از:

- توسعه استراتژی. اگر می‌خواهید ویژگی‌های تعیین‌کننده فرهنگ شما عبارت باشند از جامعیت، توانمندسازی و همکاری، فرآیند استراتژی باید منعکس‌کننده این تمایل باشد. باز کردن راه توسعه استراتژی برای مشارکت، آن هم به دور از



IRNA 1934

Fateme Abedi