



# رسانا

چهارشنبه ۶ بهمن ۱۴۰۰  
۳۰۵۲

خبرنامه رسمی سندیکای صنعت برق ایران

استعلام قیمت

تجهیزات فهارس بهای رسته نیرو

به روز رسانی عضویت شرکت‌های عضو در کمیته‌های

تخصصی سندیکا

استعلام چالش‌های شاخص‌های تعدیل

فهارس بها پایه صنعت برق - نیمه اول سال ۱۴۰۰

## فهرست

مقایسه الگوی مصرف برق ایران با سایر کشورها

۲.....

بودجه انرژی‌های تجدیدپذیر نباید از بودجه کل

صنعت برق جدا باشد.....

اوراق صرفه‌جویی انرژی در انرژی‌های

تجدیدپذیر هم به کار گرفته شود.....

شرکت‌های ژاپنی آماده بازگشت به ایران.....

شبکه برق عراق به عربستان متصل می‌شود.....

روش‌های محاسبه برق در فصول مختلف چگونه

است؟.....

خبر خوش وزیر اقتصاد برای بورس چه بود؟.....

دستگاه‌های نظارتی راهکارهای عبور از بحران

آب و چالش برق را اعلام کردند.....

نشانه‌های کاهش قدرت وام‌دهی بانک‌ها.....

سهام ۹۵ درصدی روسیه از کل واردات ایران از

اوراسیا.....

# هجده شرکت عضو سندیکا در بین ۵۰۰ شرکت برتر کشور

سازمان مدیریت صنعتی، برای بیست و چهارمین سال متوالی در رتبه بندی ۱۰۰-IMI، ۵۰۰ شرکت برتر کشور را بر اساس اطلاعات مالی سال ۱۳۹۹ معرفی کرد که نام هجده شرکت عضو سندیکای صنعت برق ایران نیز در آن به چشم می‌خورد.

در این رتبه بندی که بر اساس شاخص‌های اندازه و رشد شرکت، سودآوری و عملکرد، بهره‌وری، صادرات، نقدینگی، بدهی و بازار در پنج دسته صدتایی مجزا شده بر مبنای میزان فروش شرکت‌ها انجام شده، علاوه بر مپنا که جزو ده شرکت و آلومینیوم المهدی که جزو صد شرکت برتر کشور شناخته شده‌اند، کیسون، نیرپارس، پارس تابلو، سیم و کابل ابهر و بهره برداری و تعمیراتی مپنا هم در بین صد شرکت دوم قرار گرفته‌اند. همچنین شرکت‌های توسعه و احداث نیروگاه‌های مپنا،

همایش  
**شرکت‌های  
برتر ایران**  
بیست و چهارمین سال  
رتبه‌بندی IMI-100

## مقایسه الگوی مصرف برق ایران با سایر کشورها/چند درصد مشترکان برق پرمصرفند؟

بررسی شرایط تعیین الگوی مصرف برق کشور از ۲ مسیر مقایسه با شاخص سایر کشورها و همچنین میزان مصرف مشترکان خانگی ایرانی از مناسب بودن ارقام مشابه خبر می‌دهد.

به گزارش خبرنگار اقتصادی خبرگزاری فارس، از ابتدای بهمن‌ماه با توجه به تکلیف نمایندگان مجلس مبنی بر تغییر نظام تعرفه‌گذاری برق، وزارت نیرو در قالب مصوبه هیئت دولت نسبت به عمل به تکلیف مذکور اقدام کرد و نظام تعرفه‌گذاری برق را با هدف اصلاح الگوی مصرف دگرگون کرد.

بر اساس جزئیات بیان شده در قالب مصوبه برقی هیئت دولت به منظور تغییر در نظام تعرفه‌گذاری بسیاری از مواد و تبصره‌های مندرج در این مصوبه به یک مفهوم تحت عنوان الگوی مصرف گره خورده‌اند.

برای مثال در تبصره ۲ ماده ۳ مصوبه هیئت دولت قید شده است، با هدف تشویق مشترکانی که الگوی مصرف را رعایت می‌کنند و مصرف خود را در ماه‌های گرم نسبت به دوره مشابه سال قبل کاهش می‌دهند، به میزان کاهش مصرف نسبت به الگوی مصرف یا مصرف دوره مشابه سال قبل، پاداش صرفه‌جویی در ساعات اوج بحرانی بلامانع است.

با توجه به اهمیت قابل توجه مفهوم الگوی مصرف، تشریح این مسئله می‌تواند زمینه تحقق هدف وزارت نیرو یعنی اصلاح الگوی مصرف را مهیا کرده و مردم را در جهت استفاده از نظام تشویقی تعیین شده راهنمایی کند.

### \*جزئیات تعیین الگوی مصرف برق

بر این اساس، الگوی مصرف برق میزانی از حد استفاده از برق است که یک خانوار می‌تواند در چارچوب آن کلیه نیازهای لازم برای زندگی مناسب را تامین کند. در این رابطه برآورد میانگین مصرف عامه مردم و همچنین در نظر گرفتن میزان مصرف لوازم برقی که عموم مردم مورد استفاده قرار می‌دهند، ۲ شاخص مهم در تعیین الگوی مصرف به حساب می‌آیند.

به استناد جزئیات ارائه شده از سوی شرکت توانیر به عنوان مجری اصلی آیین‌نامه برقی دولت، با توجه به شاخص‌های بیان شده یعنی میانگین مصرف مردم در هر منطقه و همچنین نوع لوازم برقی مورد استفاده توسط عموم کشور به لحاظ جغرافیایی و شرایط آب و هوایی به ۵ منطقه تقسیم و برای هر منطقه الگویی متفاوت در نظر گرفته شده است. یعنی علاوه بر مناطق عادی که بیش از ۸۰ درصد جمعیت کشور در آن به سر می‌برند، ۴ منطقه گرمسیر پیش بینی شده است که بر اساس شدت گرما به ترتیب مناطق گرمسیری ۱ تا ۴ نامیده می‌شوند.

الگوی مصرف برق در مناطق عادی برای ماه‌های غیرگرم ۲۰۰ کیلووات ساعت و در ۴ ماه گرم سال یعنی خرداد تا شهریور با فعال شدن لوازم خنک کننده به ۳۰۰ کیلووات ساعت خواهد رسید. این درحالی است که الگوی مصرف مناطق گرمسیر در ماه‌های غیرگرم عموماً ۲۰۰ کیلووات ساعت است. از سوی دیگر در ماه‌های گرم مناطق گرمسیر به ترتیب شدت گرما شاهد افزایش الگوی مصرف تا ۳۰۰۰ کیلووات ساعت در هر ماه هستیم.

\*مقایسه الگوی مصرف برق در ایران و سایر کشورهای جهان

با علم به الگوی مصرف در نظر گرفته شده ممکن است، این ابهام به وجود بیاید که وزارت نیرو حد استفاده از برق را به گونه‌ای قرار داده است که این میزان حتی برای مصارف عادی مردم نظیر روشنایی نیز کافی نباشد.

برای روشن شدن این پرسش ۲ راه پیش پای هر مشترک است. نخستین شیوه بررسی این ابهام مقایسه الگوی مصرف شده در کشور با سایر نقاط دنیا است. البته این کار نیاز به در نظر گرفتن ظرافت‌هایی دارد. برای مثال در شرایطی که استناد به روزترین آمار جهانی الگوی مصرف مشترکان برق خانگی در کشورهای اروپایی به طور میانگین حدود ۳۰۰ کیلووات ساعت در ماه است اما باید توجه کرد، برق تنها منبع انرژی در قالب واحدهای مسکونی این منطقه به حساب می‌آید. یعنی تمامی مصارف نظیر گرمایش خانه، پخت و پز، سرمایش و سایر نیازهای مرتبط با بخش انرژی از برق تامین شده و مشابه کشور ما دیگر گازی برای گرمایش و پخت و پز در کار نیست.

بر این اساس با توجه به آمار مصرف برق به تفکیک نیاز در واحدهای مسکونی کشورهای اروپایی، بیش از ۸۴ درصد از برق مورد استفاده در اروپا صرف مصارفی می‌شود که در ایران ما برای تامین نیاز آن از گاز استفاده می‌کنیم. در این رابطه مقایسه در شرایطی صحیح تلقی می‌شود که الگوی مصرف تنها در شرایط مصارف برابر مقایسه شود. در این شرایط الگوی مصرف شده برای مشترکان بخش خانگی کشورهای اروپایی به طور میانگین برای مصارف متناسب با کشور ما حدود ۴۶٫۵ کیلووات ساعت در ماه برآورد می‌شود.

یکی دیگر از ظرافت‌های مقایسه الگوی مصرف، شرایط آب و هوایی متفاوت کشورها است، به

به گزارش خبرنگار مهر، محمود کمانی مدیرعامل سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی در نشست با فعالین انرژی‌های تجدیدپذیر در اتاق ایران گفت: در شروع کار ما به این نتیجه رسیدیم برای توسعه مسیر متوقف شده تجدیدپذیرها صرفاً مسیر خرید تضمینی کافی نیست و تلاش کردیم که مسیرهای دیگر را جایگزین کنیم. البته در تبصره ۱۵ تمرکز کردیم و به جاهای خوبی رسیدیم که با دستور رئیس جمهور هم همراه شد و امیدواریم تا آخر سال پرداخت مطالبات نیروگاه‌ها انجام شود.

وی افزود: مهمترین ظرفیت ما ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید بود که امسال در لایحه بودجه نیز آمد و پیگیری می‌کنیم عدد مناسبی در تبصره ۱۴ به احداث تجدیدپذیرها اختصاص یابد.

کمانی تصریح کرد: با توجه به ناترازی تولید برق مجموعه‌های بزرگ صنعتی درخواست احداث نیروگاه تجدیدپذیر را داده‌اند و در توافق وزارت صمت با وزارت نیرو برای ساخت ۱۰ هزار مگاوات برق توسط صنایع با پیگیری‌هایی که کردیم دو هزار مگاوات آن به تجدیدپذیرها اختصاص یافت، با این شرط که حجمی که نیروگاه خورشیدی به شبکه تزریق میکند، شبکه به خود احداث کننده تحویل دهد و مجموعه صنعت هم این درخواست را داشت که این میزانی که انجام می‌دهد برق آن صنعت در هیچ شرایطی قطع نشود و وزارت نیرو هم این تضمین را می‌دهد. وزارت صمت هم درخواست داشت این اتفاق در شوراهای تأمین استانی نیز مصوب شود که پیگیر آن نیز هستیم.

مدیرعامل سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی گفت: موضوع بعدی صادرات برق تجدیدپذیر است که موافقت نامه‌های اولیه وزیر گرفته شده و برای این کار دو راه را پیش رو داریم. اول اینکه مثل گذشته صادرات برق به عهده توانیز باشد و ما درصدی از برق تولیدی را صادر کنیم و معادلش را به نیروگاه‌ها پرداخت کنیم. راه دیگر این است که آنهایی که برق تجدیدپذیر تولید می‌کنند یک کفی برای عرضه در داخل در نظر گرفته شود و بقیه را بتوانند صادر کنند.

معاون وزیر نیرو ادامه داد: بحث بعدی رمارزهاست و ما تلاش می‌کنیم آنهایی که مجوز دارند بتوانند از نیروگاه‌های تجدیدپذیر استفاده کنند، اخیراً هم یک نامه‌ای تنظیم کرده‌ام که مجوزها سریع‌تر صادر شود یعنی درخواستی را به ساتبا بدهند و ما آنها را به تولیدکننده تجدیدپذیر معرفی کنیم.

وی افزود: به طور کلی مسیرهای مختلفی وجود دارد و با توجه به عقب ماندگی این صنعت در این سال‌ها لازم است مسیرها را متنوع کنیم. طبق یک بررسی آخرین قیمت تمام شده تجدیدپذیرها ۸۰۰ تومان است در حالی که اگر برق حرارتی را با قیمت واقعی گاز محاسبه کنیم حدود ۲ هزار و ۴۰۰ تومان می‌شود که نشان دهنده صرفه اقتصادی تجدیدپذیرهاست. کمانی تصریح کرد: با مدلی که در صنعت برق وجود دارد و برق را به قیمت یک سوم یک سنت می‌فروشیم بحث‌هایی مانند بهینه سازی مصرف معنا ندارد. باید تلاش شود در حد امکان اقتصاد صنعت برق پویا شود و به شرایط خوبی برسد.

مدیرعامل سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی تأکید کرد: یک مشکل اساسی این است که صرفاً وابسته کردن موضوع تجدیدپذیرها به بودجه دولتی کار صحیحی نیست، این اشکال در ساختار وزارت نیرو است؛ معنی ندارد هر میزان از منابع فروش برق حاصل شد سهم تولیدکنندگان مشخص نباشد و فقط به عوارض برق بسنده کنیم.

وی با اشاره به اینکه وزیر نیرو هم با این بحث موافق است، گفت: در این سال‌ها یک بودجه جداگانه ای به ساتبا اختصاص داده شد که سیاست بسیار غلطی بود. در حالی که نباید این بودجه از بودجه توسعه کل صنعت برق جدا باشد. این موضوع باید یک خواست عمومی باشد که هر میزان سهمی که در فروش برق داشتیم بخشی از آن به تجدیدپذیرها اختصاص پیدا کند. الان مجموعه‌ای که وظیفه فروش برق را در وزارت نیرو دارد هیچ تعهدی برای ساخت تجدیدپذیر ندارد. ما باید تا می‌توانیم فاصله بین قیمت تولید و فروش را کم کنیم و هر میزان این فاصله کمتر شد مابه‌التفاوت آن سهم تجدیدپذیرها شود. کمانی در پایان با اشاره به اینکه اکنون نیز خرید تضمینی تجدیدپذیرها در حال اجراست، افزود: طبق آماری که موجود است، آمار نیروگاه‌های خانگی نه تنها کمتر نشده بلکه بیشتر هم شده است. در برنامه ۱۱۰ هزار واحدی و ۵۵۰ هزار واحدی برای توسعه نیروگاه‌های خانگی در دست داریم که جمع آن عدد قابل توجهی می‌شود و برای پیش بردن آن به همکاری بخش خصوصی نیازمند هستیم.



معاون وزیر نیرو:

## بودجه انرژی‌های تجدیدپذیر نباید از بودجه کل صنعت برق جدا باشد

معاون وزیر نیرو در امور تجدیدپذیرها گفت: یک مشکل اساسی این است که صرفاً وابسته کردن موضوع تجدیدپذیرها به بودجه دولتی کار صحیحی نیست، این اشکال در ساختار وزارت نیرو است.

آوری کرده‌اند و در صورت فراهم شدن مقدمات لازم امکان فعالیتی مطلوب در سطوح مختلف را خواهند داشت.

نماینده آژانس توسعه تجارت ژاپن با بیان اینکه بر خلاف تصور شرکت‌های ایرانی، ژاپنی‌ها صرفاً به دنبال جمع آوری اطلاعات نیستند، بیان کرد: با توجه به محدودیت‌هایی که تحریم‌ها در سال‌های گذشته ایجاد کرده، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی عملاً امکان حضور در ایران را نداشته‌اند اما در صورتی که امکان همکاری‌های مجدد فراهم شود، قطعاً می‌توان انتظار داشت که همکاری‌های جدید و قابل اتکایی به وجود آید.

سوزوکی با اشاره به برگزاری یک وبینار مشترک در ماه‌های گذشته، به پایگاه خبری اتاق ایران گفت: در این وبینار حدود ۴۰۰ شرکت حضور داشتند و بسیاری از شرکت‌های ژاپنی به شکلی فعال آن را دنبال کردند و همین موضوع نشان دهنده علاقه به حضور در ایران است ولی این حضور نیاز به فراهم شدن مقدماتی دارد که امیدواریم شرایط آن فراهم شود.

به گزارش ایسنا، از بهار سال ۱۳۹۷ و همزمان با خروج آمریکا از برجام، شرکت‌های خارجی از ترس تحریم‌های آمریکا، حضور در ایران را محدود کردند. این اتفاق در حالی رخ داد که در سطح دولتی، بسیاری از کشورها مخالفت خود با اقدام آمریکا و وضع تحریم‌های جدید علیه ایران را اعلام کردند. در هفته‌های گذشته و به دنبال از سرگیری مذاکرات هسته‌ای، این امید به وجود آمده که بار دیگر امکان حضور شرکت‌های خارجی در اقتصاد ایران فراهم شود. نمایندگان اقتصادی بسیاری از کشورها اعلام کرده‌اند که در صورت کنار رفتن محدودیت‌ها، آماده بازگشت به اقتصاد ایران خواهند بود.



## شرکت‌های ژاپنی آماده بازگشت به ایران

نماینده آژانس توسعه تجارت ژاپن در ایران می‌گوید شرکت‌های ژاپنی در طول این سال‌ها اطلاعات کاملی از ظرفیت‌های اقتصاد ایران جمع آوری کرده‌اند و آماده حضور در این عرصه هستند

به گزارش ایسنا، تاکایوکی سوزوکی با بیان اینکه بر خلاف تصورات به وجود آمده، شرکت‌های ژاپنی علاقه‌مند به حضور در اقتصاد ایران هستند، بیان کرد: در سال‌های گذشته تحریم‌های اقتصادی مانع از فعالیت گسترده این شرکت‌ها در ایران شده است اما در عین حال علاقه و انگیزه فراوانی در میان این شرکت‌ها برای حضور در ایران وجود دارد. به گفته وی، شرکت‌های ژاپنی در سال‌های گذشته اطلاعات مختلفی از وضعیت اقتصادی ایران جمع

به گزارش خبرنگار مهر، آرش نجفی، رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران در جلسه با معاون وزیر نیرو در حوزه تجدیدپذیرها با اشاره به موافقت معاون اول رئیس جمهور و سازمان برنامه و بودجه با انتشار اوراق سلف موازی به منظور پیش برد ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید گفت: این ظرفیت را می‌توانیم در ساتبا تسری دهیم. این ظرفیت چون بسیار کلان هستت شاید هم اکنون نتوان در بورس انرژی به کار گرفته شود ولی می‌دانیم که بورس انرژی در حوزه تجدیدپذیرها ایفای نقش خیلی مثبتی می‌تواند داشته باشد. وی افزود: یک پیشنهاد دیگر این است که یک شرکت سرمایه گذاری در حوزه پنل‌های تجدیدپذیر تأسیس کنیم. الان امکان آن وجود دارد که کارخانجات اروپایی، با ظرفیت یک میلیون پنل، امکانات خود را در اختیار ما بگذارند و ما هم خرید تضمینی انجام دهیم. وی با بیان اینکه باور داریم با حسابداری صنعت قیمت تمام شده برق حرارتی بیشتر از برق تجدیدپذیرها است، افزود: همین الان با توجه به کمبود گاز در نیروگاه‌ها، سرمایه‌گذاران بسیاری آمادگی دارند که در این حوزه ورود کنند تا گاز مصرفی که در نیروگاه‌ها به عنوان سوخت استفاده می‌شود، آنها به عنوان خوراک استفاده کنند. نجفی گفت: یکی دیگر از انتقاداتی که ما داریم اخیراً وزارت نیرو لایحه رگولاتوری برق، که خیلی از مشکلات این صنعت را می‌توانست حل کند، را برگردانده است. همچنین در بحث وعده ای وزارت مسکن برای ساخت یک میلیون واحد داده است، می‌توانیم برای ساخت نیروگاه‌های خورشیدی مقیاس کوچک در پشت‌بام‌ها تعامل کنیم.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران:

## اوراق صرفه جویی انرژی در انرژی‌های تجدیدپذیر هم به کار گرفته شود

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران با اشاره به آمادگی بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر گفت: ظرفیت اوراق سلف موازی صرفه جویی انرژی را در ساتبا هم می‌توانیم به کار بگیریم.





است. حدود ۲۵ درصد از مشترکان برق در بخش خانگی مصارف بیش از الگو دارند و ۷۵ درصد دیگر نیز طبق الگوهای ابلاغی در حال مصرف هستند. به گفته او، صورت حساب برق مصرفی مشترکان که پایین تر از الگو مصرف می‌کنند، تغییر نخواهد کرد. معاون هماهنگی توزیع شرکت توانیر گفت: هزینه تامین برق مشترکانی که ۲۰۰ تا ۳۰۰ کیلووات بر ساعت مصرف می‌کنند، ۱.۵ برابر است و مشترکانی که ۱.۵ تا دو برابر الگو، مصرف می‌کنند، ۲.۵ برابر هزینه تامین برق است و مشترکانی که بیش از ۲ برابر الگو مصرف می‌کنند، ۳.۵ برابر هزینه تامین برق صورت حساب برای آنان صادر می‌شود.

او گفت: روش‌های محاسبه در فصول مختلف تغییر نخواهد کرد و فقط الگوهای مصرفی در فصول مختلف در مناطق مختلف تغییر می‌کند. در ماه‌های گرم مشترکانی که در مناطق گرمسیر هستند، بالای ۳۰۰۰ کیلووات بر ساعت مصرف کنند، درصدی از هزینه تامین برق از آن‌ها اخذ می‌شود.

اعضای دولت به استناد قانون هدفمند کردن یارانه‌ها و در اجرای حکم مندرج در بند (ی) تبصره (۸) قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور، نحوه محاسبه تعرفه برق مصرفی مشترکان را تعیین کردند. بر اساس مصوبه هیات وزیران، بهای برق مشترکان کم مصرف (در سقف مصرف ۵۰ درصد الگوی مصرف) تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی برابر صفر محاسبه می‌شود.

تعرفه‌های جدید برق، از (اول بهمن) اجرا شده، طبق اعلام وزارت نیرو این طرح با هدف اصلاح مصرف مشترکان پرمصرف، حمایت از مشترکان کم مصرف و در نهایت تامین برق پایدار برای همه مشترکان تهیه شده است.



در گفت و گو با باشگاه خبرنگاران جوان پاسخ داده شد؛

**روش‌های محاسبه برق در فصول مختلف چگونه است؟**  
حدود ۲۵ درصد مشترکان برق در بخش خانگی مصارف بیش از الگو دارند و ۷۵ درصد از مشترکان زیر الگوهای ابلاغی برق مصرف می‌کنند.

باشگاه خبرنگاران جوان - رخشانی مهر گفت: جدیداً در تعرفه برق مشترکان تغییراتی اعمال شده و هدف از آن اصلاح الگوی مصرف درصد کمی از مشترکان که مصرف غیر متعارف دارند،

تولیدکننده بزرگ عضو اوپک است و اردن که با کمبود نیرو روبروست، سرگرم مذاکراتی برای پیوستن به شبکه برق شورای همکاری خلیج فارس بوده اند.

شاهزاده عبدالعزیز گفت: متصل کردن عراق به شبکه برق منطقه‌ای پس از مطالعاتی انجام می‌گیرد که نشان داد این اتصال فرصتهای امیدبخشی میان دو کشور فراهم می‌کند. عراق از سوی آمریکا برای قطع وابستگی به واردات برق و گاز از ایران تحت فشار قرار دارد. با وجود این که آمریکا از سال ۲۰۱۸ صادرات انرژی ایران را هدف تحریم قرار داد اما با صدور معافیتهایی، به عراق اجازه داد به واردات از ایران ادامه دهد اما هشدار داد اگر عراق در یافتن منابع دیگر سوخت و برق پیشرفتی نداشته باشد، این معافیتهای را خاتمه خواهد داد.

شبکه برق عراق پس از سالها جنگ که نابودی زیرساخت حیاتی را به دنبال داشته است، ضعیف مانده و عرضه متناوب گاز و برق از سوی ایران به کمبود گسترده برق در عراق به خصوص در ماه‌های داغ تابستان منجر شده است. قطعی‌های برق بارها باعث اعتراضات گسترده عراقی‌ها و در مواردی مسدود شدن راه‌های دسترسی به میادین نفتی از سوی آنها شده است. عراق برای جذب شرکتهای چند ملیتی مانند زیمنس آلمان و جنرال الکتریک آمریکا برای بازسازی زیرساخت ویران شده این کشور تلاش کرده است.

بر اساس گزارش پلاتس، عراق همچنين سرمایه گذاری از صادرکنندگان نفت منطقه مانند امارات متحده عربی در نیروگاههای مرسوم و یک پروژه خورشیدی را جذب کرده است.

بامضای یک توافق

## شبکه برق عراق به عربستان متصل می‌شود

### عربستان سعودی و عراق تفاهم نامه‌ای را برای اتصال شبکه‌های برقشان امضا کردند.

به گزارش ایسنا، شاهزاده عبدالعزیز بن سلمان، وزیر انرژی عربستان سعودی در مراسم آنلاین امضای این تفاهم نامه گفت: عربستان سعودی که بزرگترین صادرکننده نفت جهان است، قصد دارد به سرمایه‌گذاری بهینه در اتصال برق با عراق دست پیدا کند.

عادل کریم، وزیر برق عراق اعلام کرد این اتصال در مدت دو سال تکمیل خواهد شد با این حال جزییات نحوه اتصال این شبکه‌ها یا میزان برقی که به عراق وارد خواهد شد، منتشر نشد.

اتصال شبکه‌های برق منطقه‌ای مدتها در برنامه تولیدکنندگان نفت متعدد در منطقه خلیج فارس بوده است. شورای همکاری خلیج فارس که متشکل از شش کشور است، سازمان ویژه اتصال بین شبکه‌ای دارد تا ثبات شبکه‌های برق منطقه‌ای را تضمین کند. بغداد که دومین



## خبر خوش وزیر اقتصاد برای بورس چه بود؟

وزیر امور اقتصادی و دارایی در راستای وعده شب گذشته رئیس جمهوری درباره اعلام راهکارهای برون رفت از مشکلات بورس توسط خاندوزی، جزئیات مصوبات هیات دولت برای حمایت از بورس را اعلام کرد.

به گزارش ایسنا، شب گذشته، ابراهیم رئیسی، رئیس جمهوری درباره وضعیت بورس و ضرر مردم در این بازار گفته بود که "ما میراث‌دار دولت قبلی در این زمینه شدیم. عده زیادی با تبلیغات وارد بورس شده بودند که سهامداران خرد بودند. من تاکید کردم بورس نباید فلک تامین نیاز دولت شود. راهکارهای برون رفت از وضعیت بورس مشخص شده است و مردم بدانند دغدغه آنها دغدغه ما هم هست و تا وقتی مردم احساس آرامش کنند، برای حل مشکلات اقدام می‌کنیم. تیم اقتصادی دولت به نتایجی رسیده‌اند که فردا صبح وزیر اقتصاد راهکارهای برون رفت از مشکلات بورس را به مردم اعلام می‌کنند."

در این راستا، سیداحسان خاندوزی در گفت‌وگویی که با شبکه اطلاع رسانی بازار سرمایه داشته، اعلام کرد: در راستای اجرایی شدن مصوباتی که پیشتر توسط ستاد اقتصادی دولت در حمایت از صنایع بورسی اتخاذ شده بود، امروز دو اقدام صورت گرفت؛ اقدام نخست، مصوبه‌ای است که هیات دولت به عنوان اصلاحیه لایحه بودجه ۱۴۰۱ تصویب کرد و به طور رسمی به مجلس شورای اسلامی ارسال خواهد شد و دوم ابلاغیه‌ای است که از طرف معاون اول رئیس جمهور به وزاری اقتصادی، رئیس بانک مرکزی، رئیس مرکز سازمان برنامه و بودجه و دستگاه‌های ذی‌ربط ابلاغ شد.

### تعیین سقف برای نرخ خوراک و سوخت

وزیر اقتصاد در تشریح جزئیات ابلاغیه یادشده، اذعان کرد: ابلاغیه دولت مشتمل بر سقف‌گذاری نرخ خوراک و نرخ سوخت می‌شود. این نرخ طی مدت اخیر به دلیل اینکه مناسبات بین‌المللی موجب شده بود تا قیمت هاب‌های جهانی تغییر پیدا کند، این نرخ برای پتروشیمی‌ها و پالایشگاهی‌های در کشور نیز افزایشی بسیار فراتر از حد متعارف داشت. دولت برای اینکه نشان دهد مسئله سودآوری صنایع و پیش‌بینی‌پذیری اقتصاد و سیاست‌های اقتصادی از اهمیت والایی برخوردار است، سقف ۵۰۰۰ تومانی را برای نرخ خوراک و سقف ۲۰۰۰ تومان را برای نرخ سوخت مصوب کرد که با حفظ فرمول سابق، در هیچ زمانی قیمت‌ها از سقف ۵۰۰۰ تومان برای خوراک و ۲۰۰۰ تومان برای سوخت فراتر نخواهد رفت.

خاندوزی با اشاره به نسبت قیمت‌های حدود ۷-۸ هزار تومانی که طی هفته‌های اخیر برای صنایع محاسبه می‌شود، تصریح کرد: نرخ‌گذاری دولت در مصوبه یادشده، کاهش بسیار شدیدی داشته و

پیامدهای خوبی را برای سودآوری این صنایع در بازار سرمایه و در بخش‌های مختلف اقتصادی در پی خواهد داشت.

او با بیان اینکه این تصمیم نه تنها از سال ۱۴۰۱، بلکه از ابتدای بهمن ماه سال جاری، اجرایی خواهد شد، خاطر نشان کرد: این مصوبه حاوی پیام روشن و محکمی مبنی بر این است که سودآوری بخش‌های اقتصادی و رونق بخش‌های تولیدی و صنایع برای دولت در درجه اول اهمیت قرار دارد. بخشی از درآمد دولت به دلیل کاهش و سقف‌گذاری که در نرخ خوراک و سوخت صورت گرفته نیز کاهش می‌یابد، این موضوع بیانگر اثبات اهمیت رونق اقتصادی نسبت به ملاحظات بودجه‌ای و درآمدی دولت است.

وزیر اقتصاد افزود: این مصوبه امروز هیات وزیران در نامه‌ای که نیز به مجلس شورای اسلامی ارسال می‌شود، درج خواهد شد که معادل ۴۰ هزار میلیارد تومان از منابع و مصارف تبصره ۱۴ کاهش پیدا می‌کند، اما امیدواریم که یک پیام حمایتی جدی برای صنایع و فعالان اقتصادی باشد.

### ۹۰ درصد نرخ نیما، مبنای نرخ تسعیر

او نکته دوم را درباره نرخ تسعیر اعلامی بانک مرکزی برای دارایی‌های خارجی و نیز دارایی‌های ارزی بانک‌ها برشمرد و گفت: بانک مرکزی مکلف شد نرخ سامانه نیما در ۶ ماه گذشته را مبنای قرار دهد و معادل ۹۰ درصد از آن را برای نرخ تسعیر در نظر بگیرد.

خاندوزی ادامه داد: این موضوع هم کمک خواهد کرد تا گزارش سه ماهه پایانی بانک‌ها و نهادهای مالی و همچنین گزارش سال آینده آنها به لحاظ نشان دادن ارقام واقعی و سودآوری تقویت شود. همچنین بانک مرکزی مکلف شود تا با مداخله

فعال، به نحوی نرخ سود بازار بین بانکی را تنظیم کند تا سقف این نرخ ۲۰ درصد باشد و این رقم فراتر از ۲۰ درصد نخواهد بود.

به گفته وزیر اقتصاد، در مصوبه هیات دولت در اصلاحیه لایحه بودجه ۱۴۰۱ این اجازه داده شده است که بخشی از سهام عدالت در شرکت‌های دولتی به عنوان وثیقه نزد صندوق تثبیت بازار قرار بگیرد تا به پشتوانه آن صندوق تثبیت بازار بتواند مداخله جدی‌تر و حمایت گسترده تری انجام دهد.

او با اشاره به ارقامی که پیشتر اعلام شده بود، خاطر نشان کرد: پیش از این، اعدادی مطرح شده بود در حد ۲۰ یا ۳۰ هزار میلیارد تومان بود، براساس مصوبه امروز هیات دولت، صندوق تثبیت بازار از این امکان برخوردار شد تا بدون سقف بتواند از پشتوانه سهام دولت در شرکت‌های دولتی و تابعه استفاده کند.

خاندوزی افزود: همچنین ۱۰ درصد از عرضه اولیه شرکت‌های دولتی بابت بازارگردانی همان سهام باید در نظر گرفته شود تا خود ناشر مکلف شود از سهام‌های خود حمایت کند؛ بنابراین، چشم‌انداز سودآوری بهتری را برای فعالان بازار سرمایه شاهد خواهیم بود.

وزیر اقتصاد در پایان اظهار امیدواری کرد: مجموعه این مصوبات که از ابتدای بهمن ماه اجرا خواهد شد و موکول به سال ۱۴۰۱ نیست. این مجموعه، اقداماتی است که حتی پیش از تاریخ تصویب دولت هم مشمول آن خواهد شد. بنابراین، این مصوبات حامل پیام جدی حمایت دولت از صنایع، با ثبات بودن فعالیت اقتصادی، پیش‌بینی پذیر بودن متغیرها و در نهایت چشم انداز مثبت اقتصاد در ماه‌های آینده است.

حضور چهارمین وزیر و معاونان در دیوان محاسبات کشور؛

## دستگاه‌های نظارتی راهکارهای عبور از بحران آب و چالش برق را اعلام کردند

چهارمین جلسه از سلسله نشست‌های تخصصی با وزرای دولت سیزدهم با حضور رئیس کل و دادستان و سایر مقامات دیوان محاسبات و نمایندگان دیگر دستگاه‌های نظارتی و وزیر نیرو و معاونان برگزار شد.



به گزارش خبرنگار خبرگزاری خانه ملت، به نقل از دفتر روابط عمومی و امور بین‌الملل دیوان محاسبات کشور، چهارمین جلسه از سلسله نشست‌های تخصصی با وزرای دولت سیزدهم با حضور دکتر مهرداد بذریاش رئیس کل و علی کامیار دادستان و سایر مقامات دیوان محاسبات و نمایندگان دیگر دستگاه‌های نظارتی و وزیر نیرو و معاونین ایشان برگزار شد.

در این نشست، موضوعات مختلف مرتبط با این وزارتخانه مطرح شد و وزیر نیرو و معاونین در جریان شرایط فعلی دستگاه خود قرار گرفتند. بحران آب و پیامدهای ناشی از آن همچون پدیده ریزگردها، فرونشست زمین و خشکی دریاچه‌ها و تالاب‌ها و آثار منفی زیست محیطی از جمله موضوعات مطرح در این جلسه بود و اعلام شد

میزان هدر رفت آب طی ۴ سال منتهی به ۱۳۹۹ معادل کل تولید آب شرب برای یک سال بوده است.

مواردی همچون برداشت‌های بی‌رویه از مخازن زیرزمینی در بخش کشاورزی و آبخوان‌های کشور، وجود چاه‌های غیرمجاز بسیار زیاد، هزینه‌های بالای نگهداری تاسیسات، تامین مالی و اداری تشکیلاتی، بالا بودن بهای تمام شده آب، نبود سیستم حسابداری مدیریتی (شامل بهای تمام شده، سنجش عملکرد، ERP و ...)، نبود منابع کافی و مناسب در ارتباط با طرح‌های تملک‌داری‌های سرمایه‌ای در دست اجرا، هدررفت بسیار بالای منابع آبی، نبود سیستم فاضلاب مناسب و اجرایی نشدن الگوی کشت به عنوان مشکلات ساختاری حوزه نیرو در بخش آب مطرح و تاکید شد که باید راهکارهای لازم اندیشیده شود.

همچنین در صنعت برق، ایران با چالش‌هایی از قبیل نبود توان پاسخگویی به نیاز مصرفی خصوصاً در ایام پیک، عدم تامین منابع مالی کافی پروژه‌های سرمایه‌گذاری توسعه و بهینه‌سازی، بهره‌برداری نامناسب از منابع خدادادی در خصوص تولید انرژی‌های نو و تجدیدپذیر، کسری تراز

عرضه و تقاضا، بلا تکلیفی در خصوص قیمت برق (مابه‌التفاوت قیمت تکلیفی با بهای تمام شده) موضوع ماده ۶ قانون حمایت از صنعت برق، نامشخص بودن وضعیت مطالبات صنعت برق از دولت، مشتریان خارجی، کاهش ۴۴ درصدی تولید نیروگاه‌های برق آبی (سد‌ها) به دلیل خشکسالی، ارتقای بهره‌وری نیروگاه‌های فرسوده، حضور تمام‌قد دولت در تولید، انتقال، توزیع، صادرات، رقابت نابرابر با بخش خصوصی و عدم تشخیص مزارع ریزش غیرمجاز روبرو است.

از سوی دیگر ظرفیت تولید برق در آذرماه سال ۱۴۰۰ حدود ۴۶ درصد از میزان هدف برنامه بوده است و در بخش افزایش ظرفیت تولید برق تجدیدپذیر (صرفاً تحقق ۱۸ درصدی و انحراف ۸۲ درصدی از اهداف برنامه) را مشاهده می‌کنیم. دیوان محاسبات کشور تاکید دارد که تکالیف مختلف قانونی از قبیل حمایت از توسعه گلخانه‌ها و انتقال کشت از فضای باز به فضای کنترل‌شده و بازچرخانی پساب‌ها، مدیریت آب‌های نامتعارف و مدیریت آب مجازی، نصب کنتور هوشمند و حجمی آب با اعطای تسهیلات از وجوه اداره‌شده، اصلاح نظام بهره‌برداری آب آشامیدنی، بهره‌وری استحصال و بهره‌وری مصرف آن، پوشش شبکه فاضلاب شهری کشور، افزایش بازدهی و ضریب بهره‌وری نیروگاه‌ها، تشکیل بازار منطقه‌ای و ایجاد قطب (هاب) و ... باید پیگیری شود.

در بخش دیگری از این نشست، تحقق اهداف پروژه‌های اقتصاد مقاومتی مرتبط با حوزه نیرو که نیاز به تکمیل دارند به شرح ذیل یادآوری شد:

- کاهش تلفات شبکه توزیع برق و تک‌رقمی شدن آن در صنعت برق کشور  
- نصب کنتورهای هوشمند بر روی چاه‌ها و نصب

ابزارهای اندازه‌گیری مناسب در منابع آب‌های سطحی بر روی ایستگاه‌ها  
- پرنمودن حلقه‌چاه‌های فاقد پروانه و مضر به مصالح عمومی  
- احداث بخش بخار نیروگاه‌های گازی  
- تکمیل و بهره‌برداری از نیروگاه‌ها و نیروگاه جدید شامل (حرارتی، آبی، D.G و انرژی‌های تجدیدپذیر)  
- احداث ظرفیت تولید برق توسط بخش خصوصی  
- اجرای سیستم AMI و شروع هوشمندسازی شبکه با نصب کنتور هوشمند  
- اتمام عملیات برق‌رسانی به کلیه روستاها  
- آبدگیری سدهای آب‌های مرزی  
- بهره‌برداری شبکه‌های آبیاری و زهکشی اصلی «آب‌های مرزی»  
- تامین آب شرب روستاها  
- تکمیل و بهره‌برداری تصفیه‌خانه فاضلاب در کشور  
- واگذاری پروژه آب و فاضلاب به بخش خصوصی به روش‌های BOT، BOO و بیع‌متقابل  
- اصلاح الگوی مصرف آب در بخش شرب و کشاورزی  
در ادامه این نشست، نمایندگان دیگر دستگاه‌های نظارتی به تخلفات، انحرافات، ترک فعل‌ها، چالش‌های مستمر و نقاط ضعف و قوت وزارت نیرو اشاره کردند و خواستار توجه به گزارش دیوان محاسبات کشور و دستگاه‌های نظارتی در پیشبرد امور شدند. در پایان جلسه، علی‌اکبر محرابیان وزیر نیرو از اقدامات دیوان محاسبات کشور در تهیه و ارائه پیشنهادهای کاربردی و حمایت از دستگاه‌های اجرایی تقدیر و تشکر کرد.



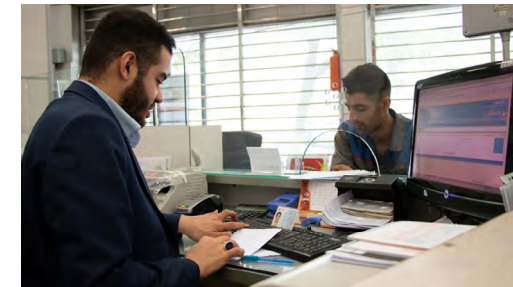
معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران از وضعیت مطالبات غیر جاری در شبکه بانکی گزارش داد

## نشانه‌های کاهش قدرت وام‌دهی بانک‌ها

برابر آمار بانک مرکزی، نسبت تسهیلات غیر جاری به مانده کل تسهیلات ایران در سال ۱۳۹۹ معادل ۶،۷ درصد بوده که این رقم در مقایسه با بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه رقم بالایی محسوب می‌شود.

در سال ۱۳۹۹، نسبت تسهیلات غیر جاری به مانده کل تسهیلات ایران ۶،۷ درصد بوده که این رقم در مقایسه با بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه رقم بالایی محسوب می‌شود؛ چنانکه در میان کشورهای همسایه و مجاور نیز وضعیت ایران در نسبت مذکور در مقایسه با برخی کشورها همانند عربستان سعودی، گرجستان و ترکیه مطلوب نیست. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که نسبت مطالبات غیر جاری به کل تسهیلات این کشورها با توجه به آمارهای بانک جهانی در سال ۲۰۲۰ به ترتیب ۲،۲ درصد، ۲،۳ درصد و ۳،۹ درصد است.

در گزارش معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران به این نکته اشاره شده است که نسبت مطالبات غیر جاری بانک‌ها اهمیت زیادی در میان شاخص‌های کارکرد درست تامین مالی در یک اقتصاد دارد، زیرا بر کیفیت دارایی، ریسک اعتباری و کارایی تخصیص منابع به بخش‌های تولیدی تأثیر می‌گذارد. افزایش در مطالبات غیر جاری تأثیر مستقیمی بر کاهش نرخ رشد وام‌دهی بانک‌ها هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت دارد که اثرات بلندمدت آن به مراتب شدیدتر است. در واقع افزایش مطالبات غیر جاری قدرت وام‌دهی بانک‌ها را کاهش می‌دهد.



معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران با استناد به داده‌های بانک مرکزی، گزارشی از وضعیت مطالبات غیر جاری در شبکه بانکی ارائه کرد. بر اساس این گزارش، مطالبات غیر جاری بانک‌ها یا همان مطالبات سررسید گذشته، معوق و مشکوک‌الوصول در مقایسه با تابستان ۱۳۹۹ حدود ۱۹ درصد افزایش داشته است. در این گزارش آمده است که مطالبات غیر جاری بانک‌ها از ابتدای سال ۱۳۹۸ با نوسانات زیادی همراه بوده، اما در تابستان ۱۴۰۰ برای دومین فصل متوالی به روند افزایشی خود ادامه داده و به ۲۳۵ هزار میلیارد تومان رسیده است. این رقم نسبت به بهار ۱۴۰۰ با افزایش ۴،۴ درصدی و در مقایسه با تابستان ۱۳۹۹ حدود ۱۹ درصد افزایش یافته است. همچنین مطابق با آمارهای بانک مرکزی

روایت معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران از تجارت ایران با اتحادیه اوراسیا در نه ماهه ۱۴۰۰

## سهم ۹۵ درصدی روسیه از کل واردات ایران از اوراسیا

ارزش تجارت ایران با اتحادیه اوراسیا طی نه ماهه ۱۴۰۰ نسبت به مدت مشابه سال قبل از لحاظ ارزشی با افزایش حدود ۳۳ درصدی همراه بوده است.

معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران، در گزارشی به جزئیات تجارت ایران با اتحادیه اوراسیا، طی نه ماه سال ۱۴۰۰ پرداخته است. بر اساس این گزارش، تجارت کالایی بدون نفت خام ایران با اتحادیه اوراسیا طی نه ماه نخست ۱۴۰۰ معادل ۲،۲ میلیارد دلار با وزن تقریبی ۴،۹ میلیون تن است. از این مقدار، حدود ۲،۹ میلیون تن به ارزش ۱،۳ میلیارد دلار مربوط به واردات ایران از کشورهای عضو این اتحادیه و در مقابل، ۲،۱ میلیون تن کالا به ارزش ۸۷۸ میلیون دلار نیز مربوط به صادرات ایران به این اتحادیه است.

در گزارش معاونت بررسی‌های اقتصادی اتاق تهران آمده است: ارزش تجارت ایران با اتحادیه اوراسیا طی نه ماه ۱۴۰۰ نسبت به مدت مشابه سال قبل از لحاظ ارزشی با افزایش حدود ۳۳ درصدی همراه بوده است و از لحاظ وزنی نیز صادرات و واردات ایران با این اتحادیه طی بازه مورد بررسی در مقایسه با مدت مشابه سال قبل، به ترتیب با افزایش حدود ۳ درصدی و ۱۲ درصدی همراه بوده است.

همچنین، طی ۹ ماه نخست ۱۴۰۰، تراز تجاری ایران با همه کشورهای اوراسیا به جز روسیه مثبت بوده و در مقایسه با مدت زمان مشابه سال قبل،

تراز تجاری ایران با کشورهای روسیه، ارمنستان و بلاروس، تضعیف و با کشورهای قرقیزستان و قزاقستان بهبود یافته است.

این گزارش در ادامه نشان می‌دهد که صادرات غیرنفتی (بدون احتساب فصل ۲۷) ایران به اتحادیه اوراسیا طی ۹ ماه نخست ۱۴۰۰، حدود ۶،۷ درصد و واردات ایران از کشورهای عضو این اتحادیه حدود ۴۴،۷ درصد افزایش یافته که عامل مسلط بر آن، به ترتیب سهم ۸،۴ واحد درصدی صادرات «پلی استیرن غیر قابل انبساط معمولی» و سهم ۷۶ واحد درصدی واردات «گندم معمولی» بوده است.

طی ۹ ماه ۱۴۰۰ حدود ۱،۷ میلیون تن کالای غیرنفتی (بدون احتساب فصل ۲۷) به ارزش ۸۰۶ میلیون دلار از ایران به مقصد کشورهای اتحادیه اوراسیا صادر شده است. بیشترین ارزش صادرات ایران به این گروه کشورها به «پسته با پوست تازه یا خشک» اختصاص داشته است. ایران طی ۹ ماه ۱۴۰۰ حدود ۹۹ میلیون دلار از این کالا را به اوراسیا صادر کرده که سهم تقریباً ۱۲ درصدی از ارزش کل صادرات ایران به این گروه کشورها طی مدت مورد بررسی را تشکیل می‌دهد. همچنین دومین و سومین کالای صادراتی ایران به اتحادیه اوراسیا «پلی استیرن غیر قابل انبساط معمولی» و «کیوی تازه» است و پس از آن «فلفل فرنگی» قرار دارد. علاوه بر این، طی ۹ ماه ۱۴۰۰، قریب به ۶۳ درصد ارزش صادرات کالایی غیرنفتی ایران به اوراسیا، به ۳۰ کالا اختصاص داشته است.

در عین حال، بیشترین سهم از واردات ایران از اتحادیه اوراسیا طی ۹ ماه نخست ۱۴۰۰ نیز به «محصولات نباتی» اختصاص داشته که ۲،۴ میلیارد تن از این قسمت به ارزش حدود ۸۱۱ میلیون دلار که حدود ۶۳ درصد از ارزش واردات ایران



مدیران میانی چگونه می‌توانند سطوح بالاتر و پایین‌تر از خود را مدیریت کنند؟

## سه چالش «مدیر میانی»

«مدیر میانی» در سازمان‌ها در دو نقش، کار انجام می‌دهد؛ «هماهنگی با رئیس» و «مدیریت کارمندان». میان این دو ماموریت متفاوت، پروژه‌های کاری مستقیم نیز وجود دارد که ترکیبشان، «مدیر میانی» را با سه چالش روبه‌رو می‌کند. کلید حل چالش‌ها، «بالانس رفتاری» است. مدیران میانی با «شفافیت مقابل رئیس» و «اصلاح روش‌های سازمانی منسوخ» می‌توانند از «وقت و انگیزه کارکنان» حفاظت کنند.



«جیمز» مدیر میانی یک شرکت است. هر هفته، با سرپرستش یک دیدار کوتاه غیررسمی دارند که اسمش را نمی‌شود جلسه گذاشت و دستور جلسه‌ای هم در کار نیست. طی این «به اصطلاح جلسه»، این دو، پروژه‌های در دست اجرا را مرور می‌کنند و درباره درخواست‌های کاری جدیدی که سرپرستش دارد، صحبت می‌کنند. جیمز به توانایی‌اش در مدیریت اولویت‌ها و انتظارات، افتخار می‌کند. سرپرستش، گاهی هم «درخواست‌های شخصی‌اش» را به او می‌سپارد که جیمز مجبور است به شکلی دیپلماتیک درباره‌شان مذاکره کند تا در لیست کارهایش، جایشان دهد.

سرپرست او گاهی نمی‌تواند تشخیص دهد که چه کاری فوری و ضروری است و چه کاری نیست. جیمز اخیراً یک کارمند استخدام کرده به نام «ریچل»، که مستقیماً زیر دست خودش کار می‌کند و به او

گزارش می‌دهد. ریچل، کارش را خوب بلد است. او باهوش، ماهر، خوش برخورد و دوست‌داشتنی است. سرپرست جیمز خواسته که ریچل هم در جلسات هفتگی حضور داشته باشد. جیمز اما، در این مورد تردید دارد چون تمام تلاشش این است که موضوعاتی که با ریچل مطرح می‌شود، از فیلتر رد شوند تا ذهن ریچل درگیر کارهای بی‌خود و غیرضروری و «امور شخصی افراد که همه در شرکت در بوق و کرنا می‌کنند» نشود. در جلسات هم معمولاً یکی دو تا از این مسائل مطرح می‌شود. ریچل، زبر و زنگ است و از پس خیلی کارها برمی‌آید. از آن تیپ آدم‌هاست که دوست دارد دیگران را راضی کند. یک آدم همه فن حریف. جیمز می‌ترسد که این روحیه باعث شود پروژه‌های غیرمهم که مانع بازدهی هستند را به او بسپارند. البته او می‌داند که بخشی از مشکلش، ترس از دست دادن کنترل است. او می‌ترسد جایگاهش در سلسله مراتب دستوردهی متزلزل شود.

او نمی‌داند چگونه این شرایط را مدیریت کند که جایگاهش به عنوان یک مدیر پروژه موثر حفظ شود؛ مدیر پروژه‌ای با توانمندی فیلتر اطلاعات. این از نظر او یک استراتژی است و هر از گاهی اگر انجام شود، به نفع کسب‌وکار است (حتی اگر دیگران این را نفهمند). این مشکل بسیاری از مدیران میانی

است. آنها همیشه مجبورند میان چیزی که افراد بابتش هیجان دارند و چیزی که باید انجام شود تعادل برقرار کنند. در دل سوالی که برای جیمز پیش آمده، چند چالش وجود دارد که معمولاً برای مدیران میانی پیش می‌آید. آنها معمولاً با چند سوال درگیرند:

### چطور رئیس را در جریان کارها قرار دهیم؟ چطور از کارمندی‌های خودم محافظت کنیم؟

همزمان با مدیریت افراد، چطور کارها را هم پیش ببرم، همان کارهایی که به نظرم در اولویتند و می‌دانم باید انجام دهیم؟

مدیران میانی هم کارمندند و هم مدیر. باید دائم از این نقش به آن نقش بروند و همین، چالش‌های فراوانی برایشان ایجاد می‌کند. هم باید افراد را مدیریت کنند و هم پروژه‌ها را. آنها در واقع پل ارتباطی میان راس و کف هرم هستند و باید میان این دو گروه، هماهنگی ایجاد کنند. آنها علاوه بر رسیدگی به امور روزمره کارکنان، باید به چشم‌انداز دورتر و اهداف بزرگ‌تری که توسط مدیران ارشد تعیین شده نیز، نیم‌نگاهی داشته باشند. باید از اعضای تیمشان حمایت کنند و از سوی دیگر، از طرف مدیران ارشد نیاز به حمایت دارند. کار آنها، ایجاد توازن است. و همین چالش‌ها ممکن است باعث شود حس کنند آن میان «گیر افتاده‌اند». جیمز به میزانی از خودآگاهی رسیده که متوجه شده بخشی از مشکلش، ترس از دست دادن کنترل است. در حقیقت، این هم یکی از عوامل موثر در این ماجراست. ترس از دست دادن کنترل در مدیران میانی یک مساله شایع است. اما جیمز در حین تلاش برای حفظ اولویت‌هایش، وظایف زیادی را هم شخصاً بر عهده گرفته. او به امور متعددی رسیدگی می‌کند، هم در مورد افراد و هم پروژه‌ها.

او خیلی از کارها را خودش به تنهایی مدیریت می‌کند. با یک دست، چندین هندوانه برداشته.

### راه حل چیست؟

مدیریت فعالانه هر دو طرف: او باید بخشی از انرژی‌ای را که صرف فاصله انداختن میان رئیسش و ریچل می‌کند در جای دیگری متمرکز کند. باید سعی کند آنها را به روش‌های جدیدی مدیریت کند. او باید بداند که نقشش، هم مدیریت افراد است و هم مدیریت پروژه. باید بپذیرد که این نقش اوست. اگر کمی با رئیسش و ریچل، شفاف‌تر باشد و نقش فعال‌تری ایفا کند، کمک خواهد کرد که هر دو در جریان امور باشند و به اندازه کافی فضا داشته باشند که به شکلی پربازده‌تر، ایده‌هایشان را مطرح کنند.

اعتماد بیشتر به ریچل: اینکه جیمز سعی کرده از کارمند خود در برابر نابسامانی‌ها و به هم ریختگی‌ها محافظت کند، کار خوبی است. اما باید بدانیم که کارها هم مثل آدم‌ها، گاهی به هم می‌ریزند. او فقط باید کاری کند که شرایط را کنترل کند. و به این منظور، راه‌های زیادی هست. لازم نیست ریچل همیشه در جریان همه نابسامانی‌ها باشد. جیمز وظیفه دارد از او در برابر «بعضی چیزها» محافظت کند. اما نباید ریچل را از همه گفت‌وگوها محروم کند و از حضور او در صحبت‌ها جلوگیری کند. او در عوض باید انتظاراتی که از ریچل می‌رود را مشخص کند. سال‌ها پیش در مجله کسب‌وکار هاروارد مقاله‌ای از «رابرت ساتن» تحت عنوان «رئیس، سپر انسانی» چاپ شد که به نکات جالبی در مورد نقش رئیس در محافظت از کارکنان اشاره کرده بود. در این مقاله آمده: «همزمان که کارکنان می‌کوشند کارشان را انجام دهند، عوامل متعددی بازدهی آنها را تهدید می‌کند، از جمله تکنولوژی‌های ناخوانده،





IRNA 1934

Rahele Hesari