



# رسانا

شنبه ۹ بهمن ۱۴۰۰  
۳۰۵۳

خبرنامه رسمی سندیکای صنعت برق ایران

استعلام قیمت

تجهیزات فشارس بهای رسته نیرو

به روزرسانی عضویت شرکت‌های عضو در کمیته‌های

تخصصی سندیکا

استعلام چالش‌های شاخص‌های تعدیل

فهارس بها پایه صنعت برق - نیمه اول سال ۱۴۰۰

## فهرست

تولید برق از نیروگاه‌های سوخت فسیلی دیگر به  
صرفه نیست..... ۳

ایران جزئیات میزبانی نشست کنسرسیوم‌های انرژی  
را اعلام می‌کند..... ۳

از فرصت اکسپو دبی برای همکاری با ایرانیان مقیم  
امارات استفاده شود..... ۴

نشست‌های B2B با طرف‌های خارجی در اکسپو دبی  
طبق برنامه برگزار می‌شود..... ۵

تخفیف ویژه به شرکت‌های عضو سندیکا برای  
حضور در کتاب مرجع ساختمان و تاسیسات کشور  
..... ۵

اولین دوره تخصصی مدیریت ثروت برای افراد  
و نهادها..... ۶

دستور کار جلسات علنی مجلس / نحوه اجرای قانون  
اقدام راهبردی روی میز نمایندگان..... ۶

الگوهای تهاتری برای شرکت‌های کوچک و متوسط  
قابل استفاده نیست..... ۷

# انباشت مطالبات بخش خصوصی؛ پیامد ساختار اقتصاد برق

پیام باقری در گفتگو با گسترش نیوز: ساختارهای صنعت برق شامل هزینه و درآمد بخش‌های تولید، انتقال و توزیع است که نه تنها با مشکل مواجه شده بلکه مسبب انباشت بدهی وزارت نیرو به بخش خصوصی فعال در این صنعت و گریز سرمایه‌ها شده است. حاصل این روند، به صورت خاموشی‌های ناشی از کاهش سرمایه‌گذاری، افت روند توسعه زیرساختی صنعت برق و عدم تناسب تولید و عرضه؛ بروز کرده است.

کمبود برق همچنان یکی از چالش‌های بزرگ کشورمان است. به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، نقش‌آفرینی بیشتر بخش خصوصی در این حوزه می‌تواند به حل مشکل کمبود انرژی کمک کند. برای بررسی بیشتر جوانب این موضوع و محورهای دیگری مثل مقرون به صرفه بودن یا نبودن سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در عرصه تولید برق و صادرات آن با پیام باقری، رئیس هیات‌مدیره سندیکای صنعت برق ایران به گفتگو نشستیم.

پیام باقری، رئیس هیات‌مدیره سندیکای صنعت برق ایران اظهار داشت: «کمی بیش از ۶۰ درصد برق مصرفی کشور توسط نیروگاه‌های خصوصی و غیردولتی تولید می‌شود. در حقیقت روند



پیام باقری،  
رئیس هیات‌مدیره  
سندیکای صنعت برق ایران

رئیس هیات‌مدیره سندیکای صنعت برق ایران معتقد است: نمی‌توان کاهش صادرات را راهکار مواجهه با کمبود برق دانست. صادرات می‌تواند ارزآوری و ارزش‌افزوده قابل توجهی برای کشور داشته باشد.

تولید برق، توسط بخش غیردولتی و با رشد فرآیند خصوصی‌سازی در کشور و تجدید ساختار صنعت برق آغاز شد و به تدریج با توجه به سیاست‌های پیش‌بینی‌شده در برنامه‌های توسعه پنج‌ساله افزایش پیدا کرد.»

### حضور کمرنگ بخش خصوصی

وی با بیان این که روند واگذاری نیروگاه‌ها به بخش خصوصی و مشارکت سرمایه‌گذاران در این بخش کمرنگ شده است افزود: «در حقیقت دست نیافتن به یک مدل مالی موفق در خرید برق از نیروگاه‌های خصوصی و نبود دستورات عمل‌هایی که این مبادلات را به شکلی منصفانه تنظیم کند، ظرفیت‌های گسترده بخش خصوصی برای تولید برق را تضعیف کرد». باقری در بخش دیگری از سخنانش با اشاره به این که نوسانات اقتصاد برق به علت اختلاف قیمت تکلیفی و تمام‌شده منجر به مشکلاتی در ساختارهای مالی این صنعت شده گفت: «ساختارهای صنعت برق شامل هزینه و درآمد بخش‌های تولید، انتقال و توزیع است که نه تنها با مشکل مواجه شده بلکه مسبب انباشت بدهی وزارت نیرو به بخش خصوصی فعال در این صنعت و گریز سرمایه‌ها شده است. حاصل این روند، به صورت خاموشی‌های ناشی از کاهش سرمایه‌گذاری، افت روند توسعه زیرساختی صنعت برق و عدم تناسب تولید و عرضه؛ بروز کرده است». وی در پاسخ به این سوال که آیا صادرات برق یا سرمایه‌گذاری برای تاسیس نیروگاه‌های تولید برق در شرایطی که کشور با کمبود برق مواجه است منطقی است؟ اظهار کرد: «صادرات یکی از مهمترین فاکتورهای توسعه پایدار اقتصادی کشور محسوب می‌شود بنابراین نباید و نمی‌توان کاهش صادرات را راهکاری برای مواجهه با کمبود برق دانست.

دوره پیک مصرف برق به ایام گرم سال محدود می‌شود و باقیمانده روزهای سال با ظرفیت‌های آزاد مواجه‌ایم؛ در نتیجه، عرضه ظرفیت آزاد تولید برق از مسیر صادرات می‌تواند ارزآوری و ارزش‌افزوده قابل توجهی برای کشور به ارمغان بیاورد.»

رئیس هیات مدیره سندیکای صنعت برق ایران با اشاره به این که امروزه صادرات انرژی و بالادست برق در بالا بردن قدرت چانه‌زنی نقش به‌سزایی را در مرادلات بین‌المللی ایفا می‌کند ادامه داد: «نقش انرژی و صادرات این صنعت در سیاست‌گذاری‌ها، تصمیمات کلان و تعاملات بین‌المللی را نمی‌توان نادیده گرفت؛ بنابراین انرژی از لحاظ ایجاد توسعه، ایجاد امنیت و خلق ثروت از اهمیت قابل توجهی برخوردار است؛ به شکلی که برای استفاده یا صادرات آن، کشورها با یکدیگر به رقابت می‌پردازند.»

### بازاری بزرگ برای ایران

به اعتقاد باقری، ایران، بازیگری بزرگ برای کشورهای واردکننده برق به شمار می‌آید. وی ضمن بیان این موضوع یادآور شد: «بسیاری از کشورهای همسایه، در تامین برق موردنیاز خود با مشکلات جدی مواجه‌اند و همین امر بازاری بزرگ برای برق ایران ایجاد کرده است و علاوه بر آن، ایجاد منافع مالی و ارزی جدی برای کشور، جایگاه منطقه‌ای ایران را نیز تقویت می‌کند.»

وی افزود: «نبود مشارکت دولت و بخش خصوصی برای صادرات این صنعت منجر به از دست رفتن فرصت‌های ارزشمند در این حوزه شده است.»

رئیس هیات مدیره سندیکای صنعت برق ایران در بخش دیگری از سخنانش با اشاره به این که تحریم، بخشی از ظرفیت صادرات این صنعت را با مشکل مواجه کرده است یادآور شد: «صنعت برق ایران در حوزه صادرات تجهیزات و خدمات فنی و

مهندسی دارای ظرفیت‌های قابل توجهی است اما به دلیل مشکلات حاصل از تحریم و محدودیت‌های حاکم بر مبادلات مالی و مرادوات بانکی، بخشی از این ظرفیت‌ها بدون استفاده باقی‌مانده و همچنان موقعیت ایران در بازارهای منطقه‌ای و جهانی تحت تاثیر این موضوع قرار گرفته است.»

وی خاطرنشان کرد: «در قوانین صنایع بالادستی، اقتصاد مقاومتی و برنامه ششم توسعه کشور به دولت تکلیف شده تا زمینه‌های لازم برای تبدیل ایران به هاب انرژی منطقه را فراهم کند، چراکه تحقق این مهم، اشتغال‌زایی، افزایش قدرت چانه‌زنی در مرادوات بین‌المللی، ارزآوری و خلق ثروت برای کشور را به دنبال خواهد داشت.»

باقری با تأکید بر این که کشورمان در زمینه صادرات و تبادل برق دارای توانمندی‌های قابل توجهی است گفت: «ایران از لحاظ ظرفیت نصب‌شده نیروگاهی و نیز موقعیت منحصربه‌فرد جغرافیایی رتبه اول منطقه را داراست این مزیت‌ها، فرصتی است که بتوانیم در توسعه صادرات برق به‌خوبی از آن بهره‌گیریم اما از سوی دیگر، نبود یک استراتژی بلندمدت و نقشه راه مشخص برای تامین منافع، منجر به تاخیر در تحقق اهداف مهمی همچون تبدیل ایران به هاب برق منطقه شده است.»

### ظرفیت بلااستفاده در تولید برق تجدیدپذیر

وی در پاسخ به این سوال که راه‌اندازی واحدهای تولید برق تجدیدپذیر در شرایط فعلی، توجیه اقتصادی دارد؟ اظهار داشت: «توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر یک الزام جدی برای تامین زیرساخت‌های آتی صنعت برق است؛ پس باید زمینه‌ای فراهم شود تا تولید برق تجدیدپذیر به یک اقدام اقتصادی موثر با ابعادی گسترده تبدیل شود.»

باقری ادامه داد: «این امر طی سال‌های گذشته در برنامه صنایع بالادستی بسیاری از کشورها به‌ویژه کشورهایی که از منابع سوخت‌های فسیلی چندان بهره‌مند نیستند، سهمی غیرقابل‌انکار داشته و به همین دلیل استفاده برق تجدیدپذیر روند رو به رشد و سریع‌تری یافته است.»

رئیس هیات مدیره سندیکای صنعت برق ایران در بخش دیگری از سخنانش با اشاره به این که در کشورمان ظرفیت بسیاری برای تولید برق تجدیدپذیر وجود دارد اما به دلایلی دارای ظرفیت‌های بلااستفاده در این حوزه هستیم اظهار کرد: «از مهم‌ترین دلایل توقف رشد تجدیدپذیرها این است که به تناسب، از تمام منابع مالی متنوع و قابل‌اتکا برای خرید تضمینی برق تجدیدپذیر، بهره‌برداری نشده و منابع موجود تکاپوی لازم جهت توسعه ظرفیت نیروگاه‌های تجدیدپذیر را دارا نیست.»

باقری ادامه داد: «با توجه به رشد فناوری‌های مختلف انرژی در جهان، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر نسبت به سوخت‌های فسیلی، به صرفه شده و سرمایه‌گذاران هم با آگاهی از این واقعیت به‌جای نیروگاه‌های قدیمی و فسیلی، به احداث نیروگاه‌های تجدیدپذیر ترغیب شده‌اند. اما در کشور ما با توجه به برخورداری از منابع وافر و ارزان گاز به‌عنوان خوراک نیروگاه‌های حرارتی، توسعه تجدیدپذیرها با اما و اگرهایی مواجه شده است.»

وی در پایان به معضلات محیط زیستی، حاصل از مصرف سوخت‌های فسیلی، اشاره کرد و گفت: «دولت‌ها در سراسر دنیا با تزریق یارانه برای مدت‌زمان محدود، تلاش کرده‌اند تا خلا ناشی از گران بودن تکنولوژی تجدیدپذیر را پرکنند اما با پیشرفت‌های اخیر و سخت‌گیری‌های محیط زیستی و چالش‌های استراتژیک تامین سوخت فسیلی، بسیاری از

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران:

## تولید برق از نیروگاه های سوخت فسیلی دیگر به صرفه نیست

تهران - ایرنا - رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی ایران گفت: اکنون تولید برق از نیروگاه های سوخت فسیلی دیگر مقرون به صرفه نیست و باید به سمت استفاده از انرژی های تجدیدپذیر رفت.



به گزارش خبرنگار اقتصادی ایرنا، «آرش نجفی» افزود: اکنون تولید برق حرارتی بسیار گران تر از انرژی های تجدیدپذیر است و اگر محاسبه های صنعتی صورت گیرد این گرانی بیشتر خود را نشان خواهد داد.

وی ادامه داد: بر اساس محاسبه های صورت گرفته اکنون قیمت برق تولیدی از نیروگاه های حرارتی بالای ۳ هزار و ۸۰۰ تومان درخواهد آمد و این در حالی است که قیمت برق تولیدی از انرژی های تجدیدپذیر کمتر خواهد بود.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران گفت: اکنون تعدادی از شرکت های اروپایی آمادگی دارند تولید پنل های خورشیدی در ایران انجام شده و آنها این تولیدات را خرید تضمینی کرده و بخشی هم به مصرف داخلی داده شود که باید از این فرصت استفاده

کرد. نجفی افزود: می توان یک شرکت مادر تخصصی در زمینه تولید پنل های خورشیدی تشکیل داد و از این فرصت بین المللی ایجاد شده برای توسعه انرژی های تجدیدپذیر استفاده کرد.

وی ادامه داد: اکنون بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در انرژی های تجدیدپذیر آمادگی دارد و می توان از ظرفیت اوراق سلف موازی صرفه جویی انرژی در ساتبا برای کمک به این امر استفاده کرد.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران از آمادگی این کمیسیون برای همکاری با دولت و وزارت نیرو برای احداث ۱۰ هزار مگاوات نیروگاه تجدیدپذیر خبر داد.

«داود مددی» رئیس انجمن انرژی های تجدیدپذیر ایران هم در این باره گفت: با وجود آنکه در دوبرنامه توسعه پنجم و ششم توسعه انرژی های تجدیدپذیر مورد تاکید قرار گرفته اما این موضوع هنوز محقق نشده است. «داود مددی» افزود: توسعه انرژی های تجدیدپذیر در کشور از سال ۱۳۹۴ آغاز شد و در سال ۱۳۹۶ این کار به اوج خود رسید و توسعه تا این سال بدون مشکل انجام می شد.

وی ادامه داد: اما از نیمه سال ۹۶ به دلیل عمل نکردن سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره وری برق ایران به تعهدات خود مشکلات در توسعه انرژی های تجدیدپذیر به وجود آمد و در سال ۹۷ درصد عقب ماندگی به هفت درصد رسید.

رئیس انجمن انرژی های تجدیدپذیر ایران خاطر نشان ساخت: درصد عقب ماندگی تعهدات ساتبا به تولیدکنندگان انرژی های تجدیدپذیر در سال ۹۷ به ۷۳ درصد رسید که این خود عامل مهمی در توسعه نیافتن این نوع انرژی در کشور است. مددی خواستار تشکیل یک کارگروه فنی متشکل از متخصصان با حضور نمایندگان از انجمن انرژی های تجدیدپذیر و ساتبا برای توسعه این بخش شد.



به دنبال درخواست کشورهای عضو اکو

## ایران جزئیات میزبانی نشست کنسرسیوم های انرژی را اعلام می کند

کشورهای عضو اکو در سی و دومین نشست برنامه ریزی منطقه ای ضمن تشریح فعالیت های یکساله از ایران خواستند تا زمان و جزئیات میزبانی نشست کنسرسیوم های انرژی را اعلام کند.

سی و دومین نشست شورای برنامه ریزی منطقه ای اکو آر پی سی به صورت مجازی به همت دبیرخانه سازمان همکاری های اقتصادی (اکو) در تهران با حضور نمایندگان وزارت امور خارجه، سازمان توسعه تجارت، سازمان امور مالیاتی، بانک و بیمه مرکزی و اتاق ایران برگزار شد.

در این نشست نمایندگان کشورهای عضو (ایران، پاکستان، ترکیه، افغانستان، جمهوری آذربایجان، قزاقستان، ترکمنستان، قرقیزستان، ازبکستان و تاجیکستان)، نمایندگان دبیرخانه سازمان اکو،

بانک توسعه و تجارت اکو و اتاق بازرگانی و صنعت اکو نیز حضور داشتند.

ارائه گزارش فعالیت های یکساله کشورهای عضو در زمینه تجارت و سرمایه گذاری، بررسی وضعیت اجرایی شدن موافقت نامه تجاری اکوتا، نگاهی به روند فعالیت بانک توسعه و تجارت اکو و موافقت نامه های تسهیلات ویزایی، گسترش و حمایت از سرمایه گذاری، ایجاد توافقات تجاری دو و چندجانبه تجارت و منطقه آزاد تجاری اکو و پیشنهادهایی که از سوی کشورهای عضو با مشارکت دبیرخانه اکو مطرح شدند، بخشی از دستور جلسه این نشست بود.

به دنبال بحث های مطرح شده قرار شد نهمین و دهمین نشست شورای اکوتا (موافقت نامه تجاری اکو) در سال ۲۰۲۲ به میزبانی پاکستان و یکی دیگر از کشورهای عضو برگزار شود. در کنار آن اعضا درباره برگزاری پنجمین مجمع تجاری اکو در ۲۰۲۲ در ازبکستان به توافق رسیدند.

در ادامه مقرر شد جلسه کارگروه نمایندگان/ کارشناسان بانک های مرکزی کشورهای عضو اکو برای بررسی راه پیش روی اتحادیه پایپای اکو، برگزاری اولین جلسه کارگروه مشترک برای تهیه پیش نویس موافقت نامه تسهیل تجارت اکو (ETFA) در سال جاری میلادی، برگزاری سومین و چهارمین نمایشگاه تجاری اکو در ازبکستان و یکی دیگر از کشورهای عضو و برگزاری چهارمین کنفرانس سرمایه گذاری اکو در پاکستان نیز عملیاتی شوند.

همچنین شورا از مراجع ذی ربط ایران درخواست کرد تاریخ های جدید و سایر جزئیات میزبانی نشست شرکت ها/ کنسرسیوم انرژی/ نفت، گاز و پتروشیمی بخش عمومی و خصوصی اکو را که قرار است در سال ۲۰۲۲ برگزار شود، ارائه کند.

رضایی تأکید کرد: برای گسترش هر چه بیشتر روابط اقتصادی در سراسر دنیا، استفاده از ظرفیت اتاق‌های بازرگانی یا راه‌اندازی مراکز تجاری ایران در کشورهای مختلف بهترین پل ارتباطی برای گسترش روابط تجاری با بازارهای خارجی در دنیا است.

وی در ادامه گفت: خوشبختانه صدور مجوز راه‌اندازی ۶ دفتر مرکز تجاری ایران در کشورهای مختلف توسط سازمان توسعه تجارت ایران نشان از آن دارد که هدف‌گذاری برای توسعه روابط تجاری ایران با کشورهای منطقه خاورمیانه، همچنین کشورهایی مانند چین و هند و افزایش

تراز تجاری مراودات با آن‌ها مطرح است. رئیس اتاق کرج عنوان کرد: در سال‌های اخیر واحدهای تولیدی ایرانی با مشکلات بسیاری مواجه شده‌اند که بخش مهمی از آن متأسفانه به تحریم‌های داخلی بازمی‌گردد اما فشار تحریم‌های خارجی نتوانسته است شرکت‌ها و تولیدکنندگان ایرانی را متوقف کند.

در بخشی از این نشست، محمدرضا طلایی، رئیس مرکز تجاری ایران در امارات نیز گفت: این مرکز حدود یک ماه و نیم قبل با اخذ مجوز از سازمان توسعه تجارت راه‌اندازی شده و به دنبال تسهیل روابط تجاری میان ایران و کشور امارات و فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای ارائه سرویس و خدمات بیشتر به شرکت‌های ایرانی است که متمایل به سرمایه‌گذاری در بازار کشور امارات هستند.

وی با اشاره به سیاست سازمان توسعه تجارت در راه‌اندازی مراکز تجاری ایران در کشورهای مختلف گفت: در این رابطه تاکنون مجوز ایجاد ۶ مرکز توسط سازمان مربوطه صادر شده است



رئیس اتاق کرج با مهم برشمردن بحث حمایت از شرکت‌های تولیدی و صنعتی کوچک و متوسط افزود: راه‌اندازی مرکز تجاری ایران در امارات فرصت خوبی برای معرفی این شرکت‌ها به بازار امارات و دیگر کشورهای منطقه خاورمیانه است.

وی با مثبت ارزیابی کردن نگاه دولت سیزدهم در انتخاب و انتصاب رئیس کنونی سازمان توسعه تجارت از میان فعالان بدنه بخش خصوصی گفت: چندین سال است که در اتاق بازرگانی این مسئله را بارها خطاب به مسئولان دولتی فریاد زده‌ایم که مجالی دهید تا در حوزه تجارت خارجی موضوع راه‌اندازی دفاتر تجاری خارجی توسط بخش خصوصی در کشورهای مختلف ایجاد شود؛ خوشبختانه ریاست سازمان توسعه تجارت نگاه خوبی به توسعه تجارت خارجی و حوزه صادرات دارد و اکنون در این بخش‌ها موضوعاتی مانند بحث لجستیک، حمل‌ونقل و بازاریابی در قالب فعالیت یک مسئول برآمده از بخش خصوصی با جدیت بیشتری دنبال می‌شود.

به امارات است تا در کنار بازدید از نمایشگاه اکسپوی دبی دیداری با فعالان اقتصادی ایرانی داشته باشند که مقیم امارات هستند و در آن کشور کار می‌کنند.

رضایی با اشاره به فعالیت مرکز تجاری ایران در کشور امارات متحده عربی گفت: در نشست حاضر، برنامه‌ها و اهداف مرکز مربوطه برای شرکت‌ها و فعالان اقتصادی استان که در حوزه تولید و صادرات تجارت قابل توجهی با کشور امارات دارند، تشریح می‌شود.

وی در بخش دیگری گفت: در البرز تعداد شرکت‌های بازرگانی به نسبت شرکت‌های تولیدی و صنعتی کمتر است و البته بخش مهمی از بازار هدف این شرکت‌ها از آن امارات متحده عربی است، از طرفی در ماه‌های اخیر رویکرد کشور امارات نیز نسبت به فعالان اقتصادی ایرانی در زمینه ثبت شرکت و افتتاح حساب بانکی تغییرات مثبتی داشته و این امر موجب شده است که بسیاری از تولیدکنندگان ایرانی برای بسط روابط تجاری خارجی خود در کشور امارات شرکتی را ثبت کنند.

پرهام رضایی در نشست فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری در امارات

## از فرصت اکسپو دبی برای همکاری با ایرانیان مقیم امارات استفاده شود

رئیس اتاق کرج با اشاره به اینکه اکسپو دبی، شرایط را برای اعزام هیات‌های تجاری به امارات فراهم کرده، بر لزوم استفاده از این فرصت برای همکاری با ایرانیان مقیم این کشور تأکید کرد.

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی کرج با مهم برشمردن صنعتی بودن استان البرز، گفت: با توجه به فعالیت بیش از ۳۵۰۰ واحد صنعتی و بالا بودن صادرات برخی کالاها و اقلام صادراتی استان، شرکت‌های البرزی مراودات تجاری زیادی با کشورهای همسایه از جمله امارات دارند و در محاسبه عدد صادرات و واردات استان رقم بالایی از این مراودات به مبادلات تجاری با آن کشور اختصاص دارد.

پرهام رضایی در نشست تشریح فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری در کشور امارات متحده عربی، با اشاره به اینکه استان البرز در حوزه صادرات محصولات کشاورزی، صنایع غذایی و دیگر موارد حضور پررنگی دارد، افزود: در ۱،۵ سال گذشته اعزام هیات‌های تجاری یا میزبانی از آنها به دلیل درگیری جامعه با ویروس کرونا کاهش داشته است؛ اما اکنون با توجه به برگزاری نمایشگاه ۲۰۲۰ اکسپو دبی، افراد زیادی متقاضی شده‌اند که به امارات سفر کرده و بازدید از این نمایشگاه داشته باشند و این فرصتی برای اعزام هیات تجاری ایرانی

کمیته چند حوزه مهم را پوشش دهد: ایجاد آورده تجاری در بستر اکسپو با وجود جلسات B2B، و برنامه‌ریزی برای سفر هیات تجاری قبل از انجام سفر.

محمد شیرکوند در گفت‌وگو با «پایگاه خبری اتاق ایران» می‌افزاید: اکسپو اگرچه رویداد فرهنگی مهمی است اما هم‌زمان، رویدادی تجاری است و باید کمیته اکسپو اتاق ایران در این حوزه برنامه‌ریزی لازم را انجام می‌داد. اعضای کمیته اکسپو اتاق ایران در دبی به دنبال این بودند که جلسات متناظر و جلسات B2B خوبی برگزار شود.

او تصریح می‌کند: در اکسپو دویی ۱۹۱ کشور پاپوین دارند؛ ما برای بازدید از پاپوین کشورهای مثل اسپانیا، ایتالیا، سنگاپور، کره جنوبی، هلند، ژاپن و غیره هماهنگی‌های لازم را انجام دادیم تا جلسات B2B برای تجار و صاحبان صنایع داشته باشیم و این جلسات طبق برنامه‌ریزی برگزار خواهد شد. شیرکوند ادامه می‌دهد: دولت امارات متحده عربی اکسپو را مانند یک چتری بر همه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی خود قرار داده است. هفته‌ها، ماه‌ها و روزهای خاصی که در اکسپو نام‌گذاری شده و برنامه‌ریزی جهانی اکسپو، نشان می‌دهد این روزها با توجه به برنامه‌ریزی رویدادهای تخصصی در دبی، ابوظبی و شارجه هماهنگ می‌شد. مثلاً برنامه نمایشگاه آموزشی GESS با برنامه نمایشگاه اکسپو در حوزه آموزش یکسان بود. او ادامه می‌دهد: یکی از کارهای مهم کمیته اکسپو اتاق ایران همکاری و تعامل با سفارت‌خانه‌ها در داخل ایران است. برنامه‌های جز به جز پاپوین این کشورها در دبی را از

سرکنسول‌ها دریافت کرده و مبتنی با این برنامه‌ها در نمایشگاه تخصصی جلسات B2B برگزار می‌شد.

عضو کمیته اکسپو اتاق ایران ادامه داد: امروز سومین روز هفته معدن در پاپوین ایران است و کمیته اکسپو اتاق ایران جلساتی برگزار کرده که یکی از این جلسات با معاون سرمایه‌گذاری هلند است. روز گذشته نشست با مسئولان توسعه تجارت امارت برگزار شد؛ همچنین جلساتی هم به صورت آنلاین برگزار شده است که رد این نشست‌ها خانه معدن ایران حضور جدی دارد. شیرکوند ادامه داد: نشست با کمیسیون توسعه بازرگانی گینه جلسه برگزار کرده‌ایم. این کشور در حوزه معدن کشوری غنی است؛ همچنین جلسه‌ای با یکی از کشورهای آفریقایی جنوبی یا هندی برگزار شد و موضوع همه این جلسه‌ها در حوزه معدن، واردات مس و نیکل و انتقال تکنولوژی بوده است.

او تأکید کرد: تفکر تقریباً غلطی در ارتباط با اکسپو در ایران پدید آمد و آن اینکه می‌گفتند اکسپو صرفاً یک رخداد فرهنگی است. کمیته اکسپو برای بازسازی این تفکر زمان زیادی صرف کرد. اکسپو در کنار رخداد فرهنگی، رخداد بسیار مهم تجاری است. بزرگ‌ترین پاپوین‌ها در اکسپو بیش از ۱۰۰ متر از مساحت خود را به جلسات B2B اختصاص می‌دادند. ما هم سعی کردیم از فرصت‌ها اکسپو ۲۰۲۰ دبی برای اقتصاد کشور بهره‌برداری کافی داشته باشیم. اکسپو ۲۰۲۰ دبی فرصتی مهم برای اقتصاد و تجارت کشور است و ما سعی کردیم از این فرصت بهره کافی ببریم.

## تخفیف ویژه به شرکت‌های عضو سندیکا برای حضور در کتاب مرجع ساختمان و تاسیسات کشور

با توجه به تخفیف در نظر گرفته شده برای شرکت‌های عضو سندیکا به عنوان یکی از تشکلهای همکار در تدوین "کتاب مرجع ساختمان و تاسیسات کشور" دبیرخانه سندیکا از اعضای محترم جهت حضور در این کتاب دعوت به عمل می‌آورد.

لازم به ذکر است عملیات اجرایی انتشار دوره هشتم "کتاب مرجع ساختمان و تاسیسات کشور" توسط موسسه اطلاع رسانی کتاب مرجع اطلاعات هم‌اکنون در حال انجام است و با توجه به تخفیف در نظر گرفته شده برای شرکت‌های عضو سندیکا به عنوان یکی از تشکلهای همکار این پروژه، دبیرخانه سندیکا از اعضای محترم جهت حضور در این کتاب و معرفی شایسته محصولات و توانمندی‌ها دعوت به عمل می‌آورد.

از اینرو شرکت‌های عضو می‌توانند برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۰۲۱-۸۴۰۶۰ (داخلی) ۱۵۰ خانم نصراللهی تماس حاصل فرمایند.



محمد شیرکوند در گفت‌وگو با پایگاه خبری اتاق ایران

## نشست‌های B2B با طرف‌های خارجی در اکسپو دبی طبق برنامه برگزار می‌شود

عضو کمیته اکسپو اتاق ایران می‌گوید: در اکسپو دویی ۱۹۱ کشور پاپوین دارند. سعی کردیم از پاپوین تجاری این کشورها بازدید کرده و جلسات B2B تخصصی برای تجار و صاحبان صنایع برگزار کنیم.

عضو کمیته اکسپو اتاق ایران درباره اکسپو ۲۰۲۰ دویی می‌گوید: مهمترین هدف از تشکیل کمیته اکسپو اتاق ایران، اعزام هیات‌های تجاری به اکسپو ۲۰۲۰ دبی بود. قرار بود این

از سرمایه گذاری بین دولت جمهوری اسلامی ایران و دولت جمهوری نیکاراگوئه از دیگر برنامه های نمایندگان در هفته جاری است.

نمایندگان این هفته همچنین طرح اصلاح تبصره ۱ قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشستگان و لایحه پروتکل بین دولت جمهوری اسلامی ایران و شورای فدرال سوئیس به منظور اصلاح موافقت نامه ۵ آبان ۱۳۸۱ هجری شمسی ( ۲۷ اکتبر ۲۰۰۲ ) برای اجتناب از اخذ مالیات مضاعف در مورد مالیات های بردرآمد و سرمایه و پروتکل آن را هم در دستور کار دارند.

بررسی لایحه موافقت نامه بین دولت جمهوری اسلامی ایران و دولت جمهوری غنا به منظور اجتناب از اخذ مالیات مضاعف و جلوگیری از فرار مالیاتی در مورد مالیات های بر درآمد، سرمایه و عواید سرمایه ای، طرح فهرست قوانین و احکام نامعتبر در حوزه احزاب سیاسی، طرح فهرست قوانین و احکام نامعتبر در حوزه ورزشی، لایحه به هزینه قطعی منظور قطعی نمودن اعتبار وسایل حفاظتی جزیره خارک و طرح استفساریه ماده ۸۱ قانون مالیات های مستقیم هم قرار است در صحن علنی مجلس بررسی شود.

لایحه موافقت نامه خدمات هوایی بین دولت جمهوری اسلامی ایران و دولت جمهوری صربستان، طرح اصلاح قانون تشکیلات و آیین دادرسی دیوان عدالت اداری، طرح اصلاح قانون بیمه کارگران ساختمانی، طرح مدیریت یکپارچه داده ها و اطلاعات ملی، طرح تشکیل سازمان پدافند غیرعامل، طرح شفافیت آرای نمایندگان، طرح اصلاح موادی از قانون آیین نامه داخلی مجلس، طرح جامع مدیریت شهری و روستایی و رد طرح تشکیل سازمان نظام مهندسی پزشکی هم در

متن کامل

## دستور کار جلسات علنی مجلس / نحوه اجرای قانون اقدام راهبردی روی میز نمایندگان

تهران-ایرنا- نمایندگان مجلس شورای اسلامی این هفته گزارش کمیسیون اصل نود در مورد نحوه اجرای قانون اقدام راهبردی برای لغو تحریم ها و صیانت از منافع ملت ایران را بررسی می کنند.

به گزارش خبرنگار پارلمانی ایرنا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی این هفته طبق روال هفته های اخیر در روزهای یکشنبه سه شنبه و چهارشنبه جلسه علنی خواهند داشت و در این جلسات وظایف تفنینی و نظارتی خود را پیگیری خواهند کرد.

بر اساس برنامه اعلام شده این هفته نمایندگان بررسی ایرادات شورای نگهبان در طرح تسهیل صدور برخی مجوزهای کسب و کار و همچنین بررسی ایرادات شورای نگهبان در لایحه اصلاح قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز را در دستور کار دارند. طرح دو فوریتی الحاق یک تبصره به ماده ۲۰۶ قانون آیین نامه داخلی مجلس و بررسی ایرادات شورای نگهبان در طرح الحاق یک تبصره به ماده ۶۳ قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخابات شهرداران هم از برنامه های این هفته نمایندگان در جلسات علنی خواهد بود

بررسی ایرادات شورای نگهبان در طرح های فهرست قوانین و احکام نامعتبر در حوزه انتخابات در حوزه شوراها و شهرداری ها، حوزه احزاب سیاسی و حوزه ورزش، لایحه موافقت نامه تشویق و حمایت متقابل

و این دوره در بهمن ماه برگزار می شود؛ طول این دوره، سه روز بوده و شامل ارائه و پنل گفت و گو خواهد بود.

مبانی مدیریت دارایی، تجارب بین المللی در مدیریت دارایی، مروری بر اقتصاد کلان ایران، یافته های علوم شناختی و علوم تصمیم گیری در سرمایه گذاری، مدیریت ریسک در بازار پول و سرمایه، سرمایه گذاری هوشمند، سنجش سطح تاب آوری ریسک (IRP) و تشکیل بیانیه سیاست سرمایه گذاری (IPS)، ابزارهای مدیریت دارایی در ایران و تخصیص منابع به طبقات مختلف دارایی از جمله سرفصل های آموزشی این دوره است که توسط جمعی از فعالان نام آشنا در حوزه اقتصاد، بازارهای مالی و سرمایه گذاری ارائه خواهد شد.

بر این اساس، صاحبان کسب و کارها می توانند برای ارتقای سطح کیفیت تصمیمات مربوط به حوزه مالی و سرمایه گذاری در حوزه شخصی یا سازمانی برای حضور در این دوره از طریق [سایت مدرسه تکاپو](#) اقدام کنند.

مدرسه کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران و دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک) با هدف ایجاد بستری برای جریان سازی اندیشه، حمایت از نوآوران و مهارت افزایی کارآفرینان، مدیران و صاحبان کسب و کارهای صنایع مختلف که آماده ورود به مرحله جدیدی از رشد و توسعه هستند، در زمستان سال ۱۳۹۸ تاسیس شد. این مدرسه به عنوان یک مرکز نوآوری، فضایی را برای یادگیری و هم افزایی بر پایه برقراری ارتباطات بین المللی و انتقال تجربه در جهت شناخت دغدغه های کسب و کارها، توانمندسازی مدیران و ارائه راه حل های کاربردی فراهم میکند.



مدرسه کسب و کار تکاپو برگزار می کند

## اولین دوره تخصصی مدیریت ثروت برای افراد ونهادها

مدرسه کسب و کار تکاپو، اولین دوره تخصصی «مدیریت ثروت برای افراد ونهادها» را در بهمن ماه برگزار می کند.

مدرسه کسب و کار تکاپو به عنوان اولین مدرسه نسل چهارم در کشور که اقدام به برگزاری دوره های تخصصی بر اساس نیاز مدیران کشور می کند، در حال حاضر در آستانه برگزاری «اولین دوره تخصصی مدیریت ثروت برای افراد ونهادها» است

در نشست مشترک دو کمیسیون اتاق تهران مطرح شد

## الگوهای تهاتری برای شرکت‌های کوچک و متوسط قابل استفاده نیست

اعضای دو کمیسیون «بازار پول و سرمایه» و «تسهیل تجارت و توسعه صادرات» اتاق تهران در نشست مشترک به بحث و بررسی استفاده از روش تهاتر در تجارت خارجی پرداختند.

جلسات کمیسیون‌های تخصصی اتاق تهران به صورت مجازی (آنلاین) برگزار می‌شود.



این جلسه با گزارش صالح عسگری، مشاور رئیس سازمان توسعه تجارت در مورد الگوهای تهاتری آغاز شد. او در این باره گفت: به رغم اینکه، معاملات تهاتری عموماً در شرایط خاص اقتصادی و سیاسی، شرایط غیرمتعارف نظیر نوسانات شدید در پول ملی و یا تحریمها و بحران‌های اجتماعی رایج شده است، اما هم اکنون به عنوان راهکار مناسبی برای تسهیل تجارت بین الملل حتی در شرایط متعارف نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

او در ادامه، ضمن اشاره به سابقه انجام معاملات تهاتری در ایران و مدلی که توسط ایمیدرو برای انجام این معاملات مورد استفاده قرار گرفته است، گفت: مدل طراحی شده در معاملات تهاتری ایمیدرو، الگوی 5X نامگذاری شده است. در این الگو صادرکننده و واردکننده ایرانی که تمایل به معامله با یکدیگر دارند، در یک طرف قرار

گرفته اند و در مقابل آنها خریدار محصول صادرکننده و تامین کننده و واردکننده قرار دارد. در مرز میان این دو طرف نیز یک شرکت امین بازرگانی خارجی قرار می‌گیرد که این مرادده را تسهیل می‌کند.

به گفته عسگری، شرکت بازرگانی خارجی، یک شرکت با توان مالی بالا است که ریسک خرید کالا مورد نیاز طرف ایرانی، اجاره کشتی و حمل آن تا ایران را به عهده گرفته و به دلیل پرداخت هزینه اولیه تامین کالا، انگیزه برای همکاری تا انتهای فرآیند را دارد. تاکنون اکثر قراردادهای منعقد شده به صورت تحویل همزمان اسناد صورت گرفته است و کوتاژهای صادراتی شرکت صادرکننده از سوی خریدار جهت درج در سامانه جامع تجارت و برای ثبت سفارش کالای وارداتی در قالب واردات از محل صادرات غیر دریافت شده است.

او سپس به نقش سازمان توسعه تجارت در این داد و ستد اشاره کرد و گفت که نقش این سازمان، معرفی شرکت‌های صادراتی و متقاضی واردات به یکدیگر و رفع مشکلات قانونی آنها در بانک مرکزی و سایر ارگان‌ها است.

مشاور رئیس سازمان توسعه تجارت با بیان

اینکه «توسعه این مدل با رفع برخی نقایص و بسط آن در سایر حوزه‌ها امکان‌پذیر است» فرآیند انجام معاملات تهاتری را شامل مراحل بازاریابی و مذاکره و عقد قرارداد با صادرکننده، بررسی شرکت متقاضی و کد تعرفه تهاتری، اخذ مجوز از معاونت ذیربط، انجام ثبت سفارش، تایید توسط صمت استان و سازمان توسعه تجارت، اخذ مجوز تخصیص ارز بانک مرکزی، مراجعه به بانک عامل برای ارائه شبا صادرکننده، ارائه کوتاژ صادراتی، نرخ ارز، مبلغ ارز، تسویه با صادرکننده به یکی از روش‌های نقدی یا اعتباری تشریح کرد.

در ادامه این جلسه، رئیس کمیسیون بازار پول و سرمایه اتاق تهران با اشاره به اینکه، ایمیدور به عنوان یک نهاد عمومی، متشکل از مجموعه‌ای از شرکت‌های بزرگ معدنی است، توضیح داد: این نهاد کالاهای متنوعی برای صادرات در اختیار دارد که بتواند مطابق با خواسته‌ها و نیازش واردات انجام دهد؛ اما شرکت‌های کوچک و متوسط بخش خصوصی، دسترسی به امکانات و شرایط شرکت‌های شبه دولتی را ندارند و شرکت‌های کوچک برای استفاده از روشهای جایگزین نظیر تهاتر در انجام معاملات با سختی‌های بسیاری مواجه هستند. فریال مستوفی در بخش دیگری از سخنانش، الگوی پیشنهادی اتاق تهران برای انجام معاملات به روش تهاتر را تشریح کرد و گفت: بخش خصوصی برای انجام روش تهاتر با مشکلاتی نظیر فرآیند پیچیده اخذ مجوزها، واردات بدون ارز، ضمانت صادرات مواجه هستند و درخواست ما از سازمان توسعه تجارت،

همراهی و مشارکت در تشکیل پلتفرمی برای استفاده بخش خصوصی واقعی از ظرفیت معاملات به روش تهاتر است.

در ادامه سایر اعضا و میهمانان نیز به بیان نظرات و پرسش‌های خود در مورد الگوی معرفی شده توسط مشاور رئیس سازمان توسعه تجارت پرداختند. در این بخش، نماینده انجمن سازندگان تجهیزات صنعت پتروشیمی از واردات بسیاری از تجهیزات پروژه‌ها از محل تهاتر ابزار نگرانی کرد. همچنین ضرورت اخذ نظرات کارشناسان و انجمن‌های تخصصی در تهیه لیست‌های مختلفی نظیر لیست کالاهای ممنوعه وارداتی و لیست کالاهای مجاز وارداتی در مقابل صادرات مورد تاکید قرار گرفت و در عین حال عباس آرگون، نایب رئیس این کمیسیون از ضرورت اطلاع‌رسانی در مورد الگوی تهاتر به بخش خصوصی سخن گفت و اینکه روش تهاتر به صورت دائمی در معاملات قابل استفاده نیست و باید تحریم‌ها رفع شود.

در همین حال، عسگری ضمن پاسخ به ابهامات و پرسش‌های مطرح شده، از ارائه الگویی برای استفاده از روش تهاتر توسط شرکت‌های کوچک و متوسط استقبال کرد و گفت که سازمان توسعه تجارت و اتاق تهران می‌توانند در این زمینه با یکدیگر همکاری داشته باشند. رئیس کمیسیون بازار پول و سرمایه اتاق تهران در ادامه بر ضرورت مشارکت و حضور نمایندگان بخش خصوصی و اعضای اتاق بازرگانی تهران در جلسات تصمیم‌گیری سازمان توسعه تجارت و بانک مرکزی برای عملیاتی کردن روش تهاتر تاکید کرد.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران خبر داد:

## آمادگی کشورهای اروپایی برای واگذاری کارخانجات تولید پنل خورشیدی به ایران

تهران - ایرنا - رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و کشاورزی ایران گفت: اکنون برخی کشورهای اروپایی به ویژه آلمان آمادگی دارند کارخانجات تولید پنل‌های خورشیدی را در اختیار کشورمان قرار دهند.



برق در نیروگاه‌های حرارتی ندارد.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران گفت: از طرف دیگر قیمت برق واقعی نیست و دولت با توجه به شرایط اقتصادی موجود نمی‌تواند برای واقعی‌سازی قیمت اقدام کند، بنابراین توسعه این بخش خیلی مورد توجه نبوده است. نجفی اظهار داشت: دولت می‌تواند برای مدت محدودی از محل تهاتر نفت به سرمایه‌گذاری در بخش پنل‌های خورشیدی کمک کرده و

«آرش نجفی» امروز (شنبه) در گفت‌وگوی اختصاصی با خبرنگار اقتصادی ایرنا افزود: این کشورها همچنین آمادگی دارند همزمان با واگذاری و فروش کارخانجات تولید پنل‌های خورشیدی، خرید تضمینی برق را نیز داشته باشند.

وی ادامه داد: اکنون سرعت بازگشت سرمایه در انرژی‌های تجدیدپذیر با تاخیر همراه است، زیرا دولت برآورد درستی از قیمت تمام شده

این ظرفیت را برای آینده ایجاد کند تا توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر ممکن شود و این یک راهکار منطقی است.

وی ادامه داد: دولت می‌تواند از منابع نفتی، فرآورده‌های نفتی و غیره به برنامه ریزی پرداخته و به تهاتر آنها با تجهیزات مورد نیاز توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر بپردازد تا وسعت و گستره این نوع انرژی را افزایش دهد. رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران خاطرنشان کرد: اگر این امر محقق شود، به‌طور قطع انرژی‌های تجدیدپذیر در مقابل این اعتمادی که از طرف دولت انجام شده، بازخورد خوبی دریافت خواهند کرد و این مساله به رونق می‌انجامد. نجفی افزود: از نظر ما به عنوان یک تحلیلگر اقتصادی، اگر بخواهیم قیمت تمام شده برق حرارتی را برای کشور محاسبه کنیم، قیمت پنل‌های خورشیدی و انرژی تجدیدپذیر به‌صرفه است.

وی درباره اصلاح الگوی مصرف با کمک انرژی‌های تجدیدپذیر نیز گفت: پیشنهاد دولت به مشترکان پرمصرف برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر، یک پیشنهاد منطقی است که به توسعه این بخش کمک خواهد کرد.

رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران ادامه داد: اکنون بین انرژی‌های تجدیدپذیر با سایر انرژی‌ها به دلیل بازگشت طولانی سرمایه‌گذاری رقابت وجود دارد که باید دولت روی این بخش از منابع مختلف سرمایه‌گذاری کند.

نجفی، توسعه پشت بامی انرژی‌های تجدیدپذیر را راهکار مناسبی برای این بخش دانست و افزود: همچنین باید مزارع تجدیدپذیر توسعه

داده شود.

به گزارش ایرنا، «علی اکبر محرابیان» وزیر نیرو، ۱۲ دی‌ماه امسال در مراسم امضای تفاهمنامه با شرکت‌های بخش خصوصی برای احداث ۱۰ هزار مگاوات نیروگاه تجدیدپذیر گفت: توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر یکی از اولویت‌های مهم دولت سیزدهم است.

وی ادامه داد: یکی از اولویت‌های مهم دولت سیزدهم که در قانون بودجه ۱۴۰۱ هم بر آن تاکید شده، ایجاد رشد اقتصادی و استمرار آن است که به‌طور طبیعی در شرایط فعلی کشور جز با توسعه صنعتی امکان‌پذیر نیست.

محرابیان، استفاده از نیروگاه‌های تجدیدپذیر را اولویت جهانی برشمرد که برای کشورمان از توجه‌پذیری بالاتری نیز برخوردار است و این توجه‌پذیری را در سه بخش کاهش مصرف سوخت، کاهش مصرف آب با توجه به شرایط کشور و حفظ محیط زیست عنوان کرد. وزیر نیرو اضافه کرد: امروز سه مساله کمبود سوخت، تامین آب مورد نیاز نیروگاه‌های حرارتی و مسایل مربوط به آلاینده‌های زیست محیطی از اهم مسایل در بخش انرژی است که پاسخ درست این مسایل در توجه ویژه به توسعه استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر نهفته است. محرابیان افزود: توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر، مصرف سوخت در کشور را کاهش خواهد داد، نیازی به استفاده از آب ندارد و هم دوست‌دار محیط زیست است که می‌تواند زیست بهتری را برای مردم کشورمان به همراه داشته باشد.



اثرات یکپارچه سازی رهبری سازمانی و استراتژی

## نقش مدیریت چندلایه در صعود اپل

هاربر سینگ و مایکل یوسیم، استادان مدیریت مدرسه وارتن، در کتاب مشترک خود با عنوان «نقشه راه رهبر استراتژیک» بر اساس مصاحبه های فردی، تحقیقات خودشان و تجربه های که از آموزش به مدیران به دست آورده اند، خواننده را به دفا تر کار - و البته ذهنیت - برخی از برجسته ترین رهبران سازمانی استراتژیک می برند. آنها توضیح می دهند که رهبری استراتژیک چگونه به مدیران کمک می کند، ظرفیت خود را برای توسعه استراتژی و اجرای آن، تقویت کنند.



از دستورالعمل های خاص او، ایجاد یک «قطب دیجیتال» در هر منزل شخصی بود. او خانه هایی را با پلیرها، لوازم، دوربین ها، کامپیوترها، تلفن ها و سیستم های امنیتی به هم متصل پیش بینی می کرد و قرار بود کامپیوترهای مک و نرم افزارهای متناسب با آنها، عناصر متصل کننده باشند. همه این ابزارها کارکردهای چندگانه دارند، استفاده از آنها آسان است و از نظر زیبایی شناختی جذاب هستند. سیستم عامل گرافیکی OS X که از سال ۲۰۰۱ برای کامپیوترهای مک اپل و طبق گزارش ها با هزینه یک میلیارد دلاری درست شد، قابلیت همکاری و سازگارپذیری مورد نیاز با نسل های بعدی قطعات اینتل را فراهم کرد. در ضمن، جابز ابزارهایی را برای این قطب دیجیتال به صورت تک به تک معرفی کرد که هر کدام می توانند به نوبه خود یک تغییردهنده بازی باشند. مثلا آی پاد با ابزار کوچک تری که امکان به روزرسانی اینترنتی و انتخاب آهنگ ها را فراهم می کند، جایگزین پلیرهای صوتی دیجیتال MP۳ شد. آی پاد به عنوان نخستین نقطه پیوند در اکوسیستمی از ابزارهای مرتبط به هم، از جمله iTunes، پتانسیل استراتژی قطب دیجیتال را اثبات کرد و ویژگی های مختلف را یکپارچه سازی کرد. ناظران ساختار آی پاد و مفهوم قطب دیجیتال

را در سطح گسترده تر، به چشم انداز و خلاقیت مدیرعامل اپل نسبت دادند، اما رهبری در لایه های مدیریتی زیردست او هم، به همان اندازه اهمیت داشت.

### فعل خلاقیت

نقش کن کوشیندا، مهندس نرم افزار اپل را که شرکت از او خواسته بود یک کیبورد مجازی برای آیفون جدید بسازد، در نظر بگیرید. با توجه به ابعاد کوچک گوشی موبایل، دکمه های کیبورد مجازی آیفون باید بسیار کوچک باشند و برای آن، درست کردن یک کارکرد تصحیح خودکار ضروری است تا کاربران بتوانند به سرعت تایپ کنند و مجبور نباشند برگردند و اشتباه های تایپی خود را اصلاح کنند.

یک چالش دیگر، جای دادن حروف، اعداد و نشانه ها در کیبورد بسیار کوچک این گوشی بود. تیم کوشیندا در اینجا یک دکمه تغییر وضعیت درست کرد که به کاربران امکان می دهد به راحتی کیبورد را از حروف به اعداد و نشانه ها یا حتی الفبای یونانی تغییر دهند. کاربران مشتقانه از هر دو نوآوری استقبال کردند. رهبری کردن کوشیندا در تصمیم های تیم مهندسی اش - همراه با رهبری جابز در تصمیم های تیم ارشد خود - مبنای معرفی آیفون به بازار را فراهم کرد.

کوشیندا می گوید: «آیفون فعل خلاقیت بود که البته اجتنابناپذیر نبود، بلکه تجمع خیلی از انتخاب های کوچک گروهی از افراد بود که از نزدیک با هم و در زمان و مکانی خاص کار می کردند.» وقتی جابز آیفون را در سال ۲۰۰۷ معرفی کرد، پیش بینی می کرد تحولی بزرگ برای اپل و حتی صنعت موبایل ایجاد کند.

او می گفت: «هر از چند گاهی، یک محصول انقلابی

وارد بازار می شود و همه چیز را تغییر می دهد. امروز، ما در حال معرفی سه محصول انقلابی در این کلاس هستیم. اولی، آی پاد صفحه پهن با کنترل های تاچ است. دومی یک گوشی موبایل انقلابی، و سومی یک ابزار ارتباط اینترنتی پیشرفته است. اینها ابزارهای جدا از هم نیستند، بلکه همه در یک ابزار جمع شده اند و آن را آیفون نامیده ایم.» محصول نهایی، به یکی از موفق ترین ترکیبات تکنولوژی در همه ادوار تبدیل شد که قرار بود نیمی از درآمد سالانه اپل یا بیشتر از آن را در سال های آینده به خود اختصاص دهد. اپل که این کیبورد و ویژگی تصحیح خودکار را با موفقیت برای آیفون ایجاد کرد، بعد از آن کوشیندا را مسوول درست کردن یک کیبورد برای محصول بزرگ بعدی کرد: آی پد. کوشیندا، باس آوردینگ را که طراح نرم افزار بود و امکان اسکرول لمسی روی کامپیوتر را اختراع کرده بود، استخدام کرد.

این ویژگی باعث می شود صفحات با کمک انگشت به سرعت حرکت داده شوند و از همان ابتدا مورد استقبال کاربران قرار گرفت و به یک ویژگی استاندارد در صفحه نمایش های مجازی تبدیل شد. گروه کوشیندا به دنبال این بود که بفهمد آیا کیبورد جدید آی پد باید کیبی محضی از کیبورد مکینتاش باشد یا صرفا زیرمجموعه ای از آن. آنها روی طیفی از مفاهیم طراحی کار کردند و به دو نمونه اولیه رسیدند.

اول، یک کیبی مجازی از کل کیبورد که برای کاربران مکینتاش آشنا بود و دوم، کیبوردی که به کاربران امکان می داد با یک دکمه در کیبورد مجازی، حروف کوچک و بزرگ را به هم تبدیل کنند و کاربران آشنایی کمتری با آن داشتند. آنها طیفی از اندازه های مختلف را برای دکمه های

در بخشی از این کتاب، دو نویسنده اقدامات کلیدی در توسعه کیبورد مجازی آیفون را بررسی کرده اند تا نشان دهند رویکرد «رهبری سازمانی چندلایه» چطور به موفقیت اپل منجر شد.

رهبری سازمانی استراتژیک باید از لایه های متعدد درون یک شرکت نشات بگیرد، نه صرفا از بالاترین مقام ارشد. از آنجا که قصد و نیت استراتژیک بنگاه از طریق بالاترین فرد ارشد در سازمان منتقل می شود، پس این مسوولیت مدیران مستقر در لایه بعدی است که همان پیام را به مدیران زیردست خودشان منتقل کنند که آنها هم همین کار را با مدیران لایه بعدی انجام دهند؛ فرآیندی که رهبری سازمانی لایه بندی شده نامیده می شود.

استیو جابز، بنیان گذار و مدیرعامل سابق شرکت اپل، در شکل دهی اصول خودش برای هدایت این شرکت، نوآوری را در مرکز کار قرار داده بود. یکی

استادیوم آزادی پیش از آغاز دیدار تیم‌های ملی فوتبال ایران و عراق



ISNA PHOTO

Abdolvahed Mirzazadeh