



پیام آبادگران

ارگان رسمی سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران

PAYAM-E-ABADGARAN

Syndicate Of Iran Construction Companies Monthly Magazine

۳۴۱

سال ۳۲ | فروردین ماه ۱۳۹۵ | شماره ۳۴۱ دوره جدید ۱۱۱ | قیمت ۲۰۰۰۰ ریال | No. 341, Farvardin 1395 (April . 2016)

نقشه راه اقتصاد مقاومتی

۶

۸

اقتصاد مقاومتی سازوکار علمی می‌طلبد



راهکارهای نجات پروژه‌ها

۳۸

مهندس سازنده

وکارآفرین

کیست؟

۴۶

از تئوری

محدودیت‌ها

چه می‌دانیم؟

۳۰

۱۱ نشانه برای

تدوین استراتژی

شرکت‌ها

۲۰

۳ شرط

برای جذب

سرمایه خارجی

۱۰

نقدینگی

به سمت تولید

نمی‌آید

۹

صاحب امتیاز: سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران
مدیرمسئول: مهندس جواد خوانساری

شورای سیاست‌گذاری:

- مهندس منوچهر ملکبانی فرد (رئیس هیات مدیره)
- مهندس بهمن دادمان (دبیر)
- مهندس جواد خوانساری (نایب رئیس هیات مدیره و مدیرمسئول)
- مهندس سالار علیاری (خزانه‌دار)
- دکتر ایرج گلابتونچی (عضو هیات مدیره)

رئیس کمیسیون انتشارات: ● مهندس علی ورزنده
سر دبیر: ● مهندس محمود مصطفی زاده

کمیسیون انتشارات و تحریریه:

- مهندس علی ورزنده (رئیس کمیسیون انتشارات)
- مهندس کاظم سماک (رئیس کمیسیون اقتصاد)
- مهندس عبدالمجید سجادی (رئیس کمیسیون روابط عمومی)
- مهندس سیامک مسعودی (کمیسیون قوانین و مقررات)
- مهندس محمود مصطفی زاده (سر دبیر)
- مهندس محمد غنی زاده (مدیر اجرایی)
- مهندس علاءالدین سادات باریکانی
- مهندس پرهام سیدین

همکاران این شماره:

- مهندس فریدون خزاعی
- دکتر محمود جام‌ساز
- مهندس محسن جلال پور
- مهندس محمدرضا حاجی علیخانی
- مهندس محمدرضا طبیب زاده
- مهندس احمد آل یاسین
- مهدی شبروهی
- مرتضی ایمانی راد

حروفچینی، امور بازرگانی و اشتراک: فریبا پور آقا
خبرنگار: آرزو نوری
عکس و صفحه‌آرایی: داود خانی
امور آگهی‌ها: شقایق خواجه‌نصیری

لیتوگرافی و چاپ: پیمان نواندیش (۸۸۸۲۸۷۳۴)

تهران، خیابان طالقانی، بین میدان فلسطین و خیابان ولیعصر،
خیابان شهید برادران مظفر (صبای جنوبی)، شماره ۸۶،

ک.ب: ۱۴۱۶۹۶۴۶۹۱

تلفن: ۶۶۴۴۲۶۱ - ۶۶۴۰۲۰۳۷ فکس: ۶۶۴۶۴۰۸۴

پست الکترونیکی: payam.abadgaran@acco.ir

نشانی الکترونیکی: www.acco.ir

به نام
خداوند
جان و
خرد

فهرست مطالب

- سرمقاله، نقشه راه اقتصاد مقاومتی ۶
- اقتصاد مقاومتی ساز و کار علمی می‌طلبد ۸
- ۳ شرط برای جذب سرمایه خارجی ۱۰
- بخش خصوصی می‌تواند در کارزار کسب قدرت موفق شود ۱۲
- ۱۰ راز موفقیت مدیران ۱۷
- روند تغییرات بودجه عمرانی در دولت یازدهم ۱۸
- ۱۱ نشانه برای تدوین استراتژی شرکت‌ها در سال ۹۵ - مرتضی ایمانی راد ۲۰
- انتقاد صاحب‌نظران از بی‌توجهی به حقوق شهروندان در دومین همایش «شهرسازی و نظام مهندسی ساختمان» ۲۲
- نبایدهای انتقال آب خزر به سمنان - زهرا یزدانی پرابی ۲۶
- از تئوری محدودیت چه می‌دانید؟ مهندس عبدالمجید قوام ۳۰
- پاگرد ۳۵
- بانکداری مخرب و نظام حقوقی مالکیت پول - مهدی شبروهی ۳۶
- راهکارها نجات پروژه‌ها - مهندس حاجی علیخانی ۳۸
- «مهندس سازنده کیست؟» - مهندس طبیب زاده ۴۶
- مهمترین اقدامات کمیسیون فنی در سال ۹۴ ۴۹
- برون‌سپاری، راهی برای رهایی؟ - مهندس انصافیور ۵۰
- کارنامه سندیکا در سالی که گذشت - فعالیتها و راهبردها ۵۶
- مکاتبات سندیکا ۶۶
- سمینارهای ماشین آلات عمرانی در سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران ۶۹



طرح جلد: nagsh.ir

نوشته‌های نویسندگان، لزوماً نظرات نشریه نیست. نقل مطالب نشریه فقط با ذکر ماخذ مجاز است.

کمیسیون انتشارات در رد یا قبول مقالات ارسالی مختار می‌باشد و در ویرایش علمی، ادبی و خلاصه‌سازی آن مجاز است. در ضمن مقالات ارسالی عودت داده نمی‌شود

نقشه راه اقتصاد مقاومتی

سرمقاله



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

به رسم نام‌گذاری هر سال متناسب با الزامات یا ضرورت‌ها و اولویت‌های کلان کشور، مقام معظم رهبری سال ۱۳۹۵ را به عنوان سال «اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل» انتخاب کرد. این انتخاب در بطن خود حاوی نشانه‌ها و پیام‌هایی درباره استراتژی‌ها و سیاست‌های کلان کشور است که باید در دستور کار دولتمردان و مجریان قرار گیرد. گزاره نیست اگر ادعا شود در میان نام‌هایی که در دو دهه اخیر انتخاب شده، «اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل» نیازمند تعریف دقیق و تبیین معانی و مفاهیم آن است. چرا که این بار موضوعی باید در دستور کار دولت و سایر نهادها قرار گیرد که بیش از موارد مشابه پیشین، صبغه اجرایی و قانونی دارد. برای درک بهتر موضوع بهتر است که به نام‌گذاری سالیان اخیر بنگریم، که به نام «دولت و ملت، همدلی و هم‌زبانی» (۱۳۹۴)، «اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی» (۱۳۹۳)، «حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی» (۱۳۹۲)، «تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی» (۱۳۹۱)، «جهاد اقتصادی» (۱۳۹۰)، «همت مضاعف؛ کار مضاعف» (۱۳۸۹) نام‌گذاری شده‌اند. منطق حاکم بر انتخاب‌های فوق متوجه ترغیب مشارکت همگانی و مردمی در تحقق آنهاست. اما در نام‌گذاری امسال، مسئله به گونه‌ای است که لاجرم نهادهای مسئول و دستگاه‌های اجرایی چاره‌ای ندارند جز آنکه با تعریف و هدف مشخص به موضوع ورود کنند. چنین اهمیتی این پرسش را پیش می‌کشد که اساساً «اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل» به چه معناست؟ و چگونه می‌توان نسبت به صحت روش‌های تحقق اقتصادی

مقاومتی اطمینان حاصل کرد. روش‌هایی که اتفاقاً اجماع نظر دقیقی درباره آن وجود ندارد و تعاریف متفاوتی از این موضوع در محافل سیاسی، رسانه‌ای، اجرایی و تصمیم‌سازی وجود دارد. برخی شاید طرح این سؤال را ساده لوحانه بدانند زیرا فرض می‌کنند که اقتصاد مقاومتی یک مکتب با ابعاد کاملاً روشن است. اما اگر اقتصاد مقاومتی به معنای یک راهبرد مدیریتی و اقتصادی فهم شود که هر جامعه به مقتضای شرایط خاص خودش آن را تبیین می‌کند، به ضرورت تعریف مبانی و محتوای آن به عنوان یک اصل مهم اعتقاد پیدا می‌کند. می‌دانیم این مفهوم عمر درازی در ادبیات توسعه و اقتصادی کشور ندارد، بلکه چند سالی است که در سپهر اقتصادی و سیاسی کشور مطرح شده و به خصوص از زمان ابلاغ سیاست‌های کلان اقتصاد مقاومتی در دی ماه سال ۱۳۹۲ پس از بررسی و تصویب در مجمع تشخیص مصلحت نظام جایگاه ویژه‌ای یافته است. با توجه به اینکه دولت، مسئول ساماندهی اقتصاد کشور است و از آنجایی که در سبک سیاست‌ورزی ایرانی، انگ‌زنی مخالفان و همین‌طور شانه خالی کردن مجریان از زیر بار مسئولیت‌ها به یک عادت ناپسند تبدیل شده است، مبهم بودن معنا و مفهوم اقتصاد مقاومتی، موجب نقض غرض و ایجاد فرصت برای گریز از مسئولیت‌های مترتب بر آن از سوی دستگاه‌های اجرایی خواهد شد. چرا که متولیان در سایه ابهام آن خواهند آرمید و حتی به بهانه‌ای برای سرزنش و سرکوفت مخالفان چه از سوی مجریان و چه از سوی

منتقدان تبدیل خواهد شد. همانطور که امروزه به خاطر عدم تعریف روشن و شفاف درباره مفهوم بخش خصوصی و همچنین عدم پذیرش الزامات حضور این بخش در اقتصاد - از مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی‌ها تا تضمین توزیع عادلانه و کارآمد فرصت‌ها - با پدیده‌ای به نام «خصولتی‌ها» مواجه‌ایم که ظاهری چون بخش خصوصی دارند اما سر در سرچشمه رانت‌های دولتی دارند و میدان را برای بخش خصوصی واقعی تنگ کرده‌اند. به عنوان یک پیش‌فرض در تعریف این مفهوم لازم است توجه شود که اقتصاد مقاومتی مبتنی بر یک برداشت تازه از چشم‌انداز اقتصادی کشور است که ضرورت دارد باید‌ها و نبایدهایی بر آن الحاق شود، تا مسیر حرکت اقتصادی کشور در شرایط خاص فعلی را ریل‌گذاری کند. برداشت تازه به این معناست که شاید در یک دوره وجوهی از رفتار و تصمیمات اقتصادی لازم است و در دوره‌ای دیگر ضرورت ندارد. مثلاً در شرایط فعلی که کشور هنوز با آثار تخریبی تورم، تحریم، رکود، فساد و ناکارآمدی اقتصادی و... دست به‌گریبان است با الزاماتی در حوزه بین‌المللی مواجه است که اگر در سال‌های وفور درآمدهای نفتی مدیریت بهتری صورت می‌گرفت، ناچار به چنین الزامی نبود. به نظر می‌رسد اقتصاد مقاومتی را بدون توجه به واقعیت‌های امروز و ضرورت‌های توسعه بلندمدت کشور نمی‌توان تعریف کرد. در نگاه ناظران اقتصادی از ریاضت اقتصادی تا جنگ اقتصادی و از مقاوم‌سازی اقتصاد

تا تعامل اقتصادی با محیط بین‌المللی و... در تعریف این مفهوم وجود دارد که هر کدام بخش‌هایی از اقتصاد مقاومتی‌اند. آن دسته از کارشناسان اقتصادی که این مفهوم را به معنای ساده و روشن یعنی مقاوم ساختن اقتصاد کشور می‌دانند شرط تحقق این آرمان را توجه به بخش خصوصی می‌دانند. چرا که هرچه سهم مردم در تولید، صنعت و تجارت بیشتر شود، دولت می‌تواند نقش مؤثرتری در اداره کشور ایفا کند. به عبارت دیگر دولت فرصت بهتر و بیشتری برای تمرکز بر مسائل مربوط به سیاست‌گذاری خواهد داشت. ضمن آنکه حضور بخش خصوصی در شبکه تجارت خارجی کشور و زنجیره صنعتی بین‌المللی ریسک کمتری به هنگام چالش‌های دیپلماسی کشور خواهد داشت. اگر به تجربه اخیر کشور در برابر تحریم‌ها بنگریم می‌بینیم که ارتباطات تجاری و صنعتی بخش خصوصی امکان مقابله بهتری با چالش‌های بین‌المللی را یافت. چه بسا اگر بخش خصوصی قدرتمندتری داشتیم با هزینه کمتری این دوره را از سر می‌گذراندیم. در هر حال اداره کشور بدون وابستگی شدید به درآمدهای نفتی، چابک‌سازی دولت، مشارکت مردم در فعالیت اقتصادی، تحقق اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله، رقابت‌پذیر ساختن اقتصاد و صنعت، کاهش فسادها، ناکارآمدی‌ها و افزایش بهره‌وری و شفافیت فعالیت‌های اقتصادی، فراگیری سیستم مالیاتی و اتکای بودجه دولت به مالیات‌های حاصل از توسعه درآمدهای عمومی و بسیاری از آرمان‌های دیگر که موجب کاهش فقر، فساد، تبعیض و گرفتاری‌های اجتماعی و شغلی خانواده‌های ایرانی می‌شود، می‌تواند از اجرای درست و علمی اقتصاد مقاومتی حاصل شود. بدیهی است که همه این موارد و مسائل مشابه را نمی‌توان ذیل اقتصاد مقاومتی تعریف کرد اما ضرورت «اقدام و عمل در اقتصاد مقاومتی» فرصتی برای بازنگری در قوانین و رویه‌های موجود با هدف مقاوم‌سازی اقتصادی است. اگر این بازنگری علمی و مستقل و توسط کارشناسان و متخصصان با تجربه صورت گیرد، تقویت بخش خصوصی به عنوان فرمولی برای تأمین بخش مهمی از اهداف اقتصاد مقاومتی شناخته خواهد شد. اگر همگان اذعان دارند که در سال‌های وفور درآمدهای نفتی، بهره‌وری مناسبی

صورت نگرفت، یک دلیل مهم آن غفلت از ظرفیت‌های بخش خصوصی واقعی و روی آوردن به بخش‌های رانتی و موازی در انجام پروژه‌های کلان اجرایی کشور بود و اکنون به خاطر سیاست‌های نادرست گذشته روزگار خوبی ندارد، چرا که به رغم اقدامات مثبت و قابل توجه صورت گرفته، هنوز میلیاردها دلار بدهی دولت به این بخش پابرجا مانده است و بدتر آنکه بسیاری از پروژه‌های عمرانی که باید در اختیار بخش خصوصی قرار گیرد، سر از جاهای دیگر یعنی «بخش خصوصی» در می‌آورد. به عنوان یک اشاره هنوز در بسیاری از استان‌ها بر خلاف منویات ریاست محترم جمهوری و دولت پروژه‌های عمرانی بدون رعایت تشریفات لازم از دسترس رقابت بخش خصوصی خارج می‌شود. حال آنکه همه کارشناسان و اهل فن اذعان دارند بخش

۱۳۷۳	وجدان کاری و انضباط اجتماعی
۱۳۷۴	انضباط اقتصادی و مالی
۱۳۷۵	کارسازنده
۱۳۷۶	صرفه جویی
۱۳۷۷	صرفه جویی
۱۳۷۸	امام خمینی قدس سزه
۱۳۷۹	امیرالمؤمنین، علی بن ابیطالب (ع)
۱۳۸۰	اقتدار ملی و اشتغال آفرینی
۱۳۸۱	عزت و افتخار حسینی
۱۳۸۲	نهضت خدمتگزاری
۱۳۸۳	پاسخگویی سه قوه به ملت ایران
۱۳۸۴	همبستگی ملی و مشارکت عمومی
۱۳۸۵	پیامبر اعظم (ص)
۱۳۸۶	اتحاد ملی و انسجام اسلامی
۱۳۸۷	نواوری و شکوفایی
۱۳۸۸	اصلاح الگوی مصرف
۱۳۸۹	همت مضاعف و کار مضاعف
۱۳۹۰	جهاد اقتصادی
۱۳۹۱	تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی
۱۳۹۲	حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی
۱۳۹۳	اقتصاد و فرهنگ، باعزم ملی و مدیریت جهادی
۱۳۹۴	دولت و ملت، همدلی و هم‌زبانی

خصوصی می‌تواند نسخه درمان بسیاری از دردهای اقتصادی کشور باشد به شرطی که عزم جدی و برنامه‌ای مدون برای به میدان آوردن آن وجود داشته باشد. امسال شاید فرصت بی‌نظیری برای دولت و دستگاه‌های حاکمیتی باشد تا جایگاه بخش خصوصی را احیا کنند و به نام بخش خصوصی کام بخش خصولتی شیرین نشود. دور از واقعیت نیست که اگر اقتصاد مقاومتی به معنای تقویت بنیادهای اقتصادی کشور و اتکا به توان داخلی و تقویت بخش خصوصی نباشد به نتیجه دلخواه نرسد. البته این بدان معنا نیست که مانند برخی تصور کنیم به نام اقتصادی مقاومتی باید

مرزها را با سیم خاردار ببندیم و دورتادور کشور را دیوار بکشیم. نه تنها چنین اعتقاد و تصویری نادرست و زهی خیال باطل است بلکه چاره‌ای نداریم جز آن که به اصل رقابت‌پذیری تن بدهیم. بنابراین اگر اقتصاد مقاومتی را به معنای فوق‌الذکر یعنی مقاوم‌سازی اقتصاد در نظر بگیریم، راه آن از کاهش وابستگی هزینه‌های جاری دولت به درآمدهای نفتی و کاهش دخالت‌های دولت در صنعت و عمران می‌گذرد. بدیهی است جانشین دولت برای انجام چنین وظایفی فقط بخش خصوصی است.

از دیدگاه کارشناسی در سالی که به نام «اقتصاد مقاومتی و اقدام و عمل» نامیده می‌شود انتظار می‌رود که با تعریف دقیق و کاربردی این مفهوم به گونه‌ای عمل شود که موانع تقویت بخش خصوصی از سر راه برداشته شود و به عنوان یک اولویت فوری همه وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی گره از مشکلات فعلی این بخش باز کنند. فراموش نکنیم که اقتصادی مقاومتی مختص یک سال و چند سال نیست. بنابراین امسال سالی است که می‌توان سازوکار مقاوم‌سازی اقتصاد کشور را تهیه کرد و به اصطلاح نقشه راهی برای توسعه و مقاوم‌سازی اقتصاد کشور تدارک دید. برای ترسیم این نقشه راه اولاً باید اقتصاد مقاومتی را تعریف و تبیین کرد ثانیاً الزامات آن از جمله برداشتن موانع تقویت بخش خصوصی را با اجماع نظر قانونی تسهیل کرد.

اما اگر چنین اجماعی صورت نگیرد این نگرانی وجود دارد که هر جناح یا جریان سیاسی با برجسته کردن یک بعد از این مفهوم، از ظن خود یا اقتصاد مقاومتی شود و تلاش کند مسیر فعالیت‌ها را به سمت و سویی بکشد که چه بسا برخلاف هدف باشد. برای رهایی از این آسیب، هم مجریان و هم منتقدان باید هرگونه برداشت خود از مفهوم اقتصاد مقاومتی را با فحوی درست آن هماهنگ کنند. در غیر این صورت فرصت بی‌نظیری که با نامگذاری سال ۹۵ برای خلق دستاوردهای بزرگ اقتصادی مهیا شده، دستمایه چالش خواهد بود. بنابراین به عنوان یک سندیکا و نهاد بخش خصوصی انتظار داریم همه جریان‌های سیاسی در تعامل با هم در عملی ساختن اهداف اقتصاد مقاومتی گام بردارند.





اقتصاد مقاومتی سازوکار علمی می‌طلبد

دکتر محمود جامساز

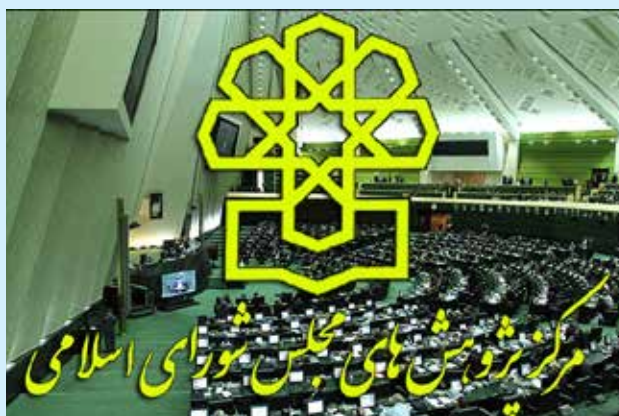
نیز هست، همین هدف را تعیین می‌کند؛ لذا اقتصاد کشور ما ناگزیر است به الزامات علم اقتصاد پایبند باشد، در غیر این صورت کارایی چندانی نخواهد داشت.

برای به ثمر رسیدن اهداف اقتصاد مقاومتی ضرورت ایجاد بسته‌های قانونی، حاکمیت قانون، ارتقای مناسبات دیپلماتیک با کشورهای خارجی وجود دارد، چرا که آثار آن در گسترش اقتصاد و افزایش تجارت خارجی دیده می‌شود. هرچقدر که به لحاظ سیاسی مناسبات کشور با سایر کشورهای خارجی را بهبود بخشیم اقتصاد نیز از آثار مثبت آن برخوردار خواهد شد. برای تحقق اقتصاد مقاومتی که همان اقتصاد آزاد رقابتی با هدف حفظ منابع و مصالح ملی است، لازم است که قطب‌های مختلف قدرت‌های سیاسی و اقتصادی کشور به لحاظ اهداف منتهی به تأمین منافع ملی، با یکدیگر همسو شوند؛ لذا واگرایی این قطب‌ها از یکدیگر اسباب توفیق نیافتن اجرای ابلاغیه‌های اقتصاد مقاومتی را فراهم می‌کند. برای این منظور اقتصاد کشور باید به صورت مستقل از سیاست عمل کند و وامدار سیاست نباشد، زیرا اقتصاد سیاسی همواره در جهت اهداف سیاسی عمل کرده و از این اهداف پشتیبانی کرده که این امر به منافع و مصالح ملی آسیب می‌زند.

تقویت بخش خصوصی از طریق اعطای کمک‌های مالی و اعتباری و قانونی دولت‌ها و بانک‌ها و ایجاد فضای مناسب کسب و کار کم‌ریسک، کاهش مقررات و قواعد زائدی که مخل تولید است، از مواردی هستند که لازم است در زمینه اقتصاد مقاومتی در متن قرار گیرند. همچنین مبارزه با فساد اعم از فساد اداری و بانکی که متأسفانه مولود اقتصاد نفتی رانتی است از دیگر موارد مهمی است که تا حل نشود، هیچ برنامه اقتصادی نمی‌تواند به ثمر برسد. در شرایطی که فساد اقتصادی وجود داشته باشد، این موضوع منجر به توزیع و تخصیص نامناسب منابع می‌شود و زمینه چپاول مالی عده‌ای از رانت‌خواران به وجود می‌آید و این موضوع برخلاف جهت شکل‌گیری اقتصاد مقاومتی است و برای حرکت به سوی آن باید اقتصاد آزاد رقابتی که به موجب آن دولت‌ها حامی و ناظر واقعی بر فعالیت‌های اقتصادی باشد شکل بگیرد، این روند می‌تواند در برابر هر بحران و شوک اعم از داخلی و خارجی حداقل نوسانات منفی را بروز دهد.

و تقاضا، یک بازار رقابتی در آن شکل گیرد که قیمت‌های مناسب و مورد رضایت تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان تعیین شود. در یک بازار رقابتی، سرمایه‌گذاری متناسب در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی صورت می‌گیرد و تعادل و توازن در بازار ایجاد می‌شود. از طرف دیگر افزایش سرمایه‌گذاری موجبات رشد تولید ناخالص داخلی و همچنین اشتغال را فراهم می‌کند. همچنین عامل افزایش درآمد ملی و عرضه محصولات ملی است و کمک می‌کند که سطح عمومی قیمت‌ها متعادل شود؛ در چنین شرایطی اقتصاد از یک چرخه معقول پس‌انداز، سرمایه‌گذاری، تولید، اشتغال و درآمد برخوردار می‌شود. این چرخه در صورت وقوع بحران‌های داخلی یا خارجی، قابلیت خود تصحیحی را دارد. به همین دلیل مثلاً اگر در دوره‌ای شاهد رکود در اقتصاد باشیم، این رکود با سیاست‌های پولی و مالی دولت و در چارچوب الزامات علم اقتصاد به سرعت به بهبود و رونق اقتصادی تبدیل می‌شود. به عنوان مثال پس از جنگ جهانی دوم، بحران‌های زیادی اقتصاد دنیا را تحت تأثیر قرار داد ولی هر بار اقتصاد راه خود را از میان بحران‌ها باز کرده و مسیر رونق را در پیش گرفته است. این موضوع به آن مفهوم است که اقتصاد در مقابل هر بحران داخلی یا خارجی اعم از سیاسی، اقتصادی یا طبیعی می‌تواند مقاومت خود را حفظ کند و مجدداً از مراحل سخت عبور کرده و به سرعت خود را تصحیح کند. این مفهوم را می‌توان به اقتصاد مقاومتی تعبیر کرد و آن نوع اقتصاد مقاومتی که مد نظر سیاستمداران کشور ما

تحقق اقتصاد مقاومتی در گروی شکل‌گیری اقتصاد آزاد رقابتی است که در آن اقتصاد به بخش خصوصی واگذار شده و دولت فقط حامی و ناظر بر فعالیت‌های اقتصادی باشد. به این ترتیب است که دست رانت‌خواران از منابع کشور کوتاه می‌شود. اقتصاد نیز مانند هر علم دیگری الزامات و قوانین خاص خود را دارد. یک نظام اقتصادی را می‌توان یک منظومه حاوی متغیرهای متعدد در اقتصاد کلان دانست. این متغیرها در درون سیستم به کنش و واکنش پرداخته و نتایج حاصل از این کنش‌ها و واکنش‌ها به صورت پسرفت و پیشرفت اقتصادی خود را نشان می‌دهند. اقتصاد دولتی ما عمده سهم اقتصاد کشور را مالکیت و مدیریت و به شیوه‌ای اداره کرده است که می‌توان آن را به مجموعه‌ای از قوانین و مقرراتی تعبیر کرد که خارج از سیستم درونی اقتصاد به روند اقتصاد کشور تحمیل شده و متغیرها را به صورت دستوری تعیین می‌کند. چنانچه اقتصاد به عنوان یک علم شناخته شود و به الزامات آن تعهد وجود داشته باشد، لازم است دولت به عنوان یک مالک و مدیر، بخش اعظمی از اقتصاد کشور را از حیطة اختیار خارج کرده و به بخش خصوصی منتقل کند تا با تعدد تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان یک بازار رقابتی شکل گیرد. چون بازار رقابتی متشکل از تعداد کثیری از عرضه‌کنندگان و تقاضاکنندگان است که عمل یک عرضه‌کننده یا تقاضاکننده تأثیری در کل قیمت‌ها نخواهد داشت. حال آنکه به نظر من معضل اصلی اقتصاد ما این است که به دلیل دولتی بودن اقتصاد، این امکان وجود ندارد که مطابق با عرضه



نقدینگی به سمت تولید نمی آید

گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس

برای اعطای تسهیلات در نظر می‌گیرند که بنگاه‌های اقتصادی را از گرفتن اعتبارات از آنها بی‌انگیزه می‌سازد. مثلاً در حالی که برخی بانک‌ها مدعی هستند نرخ بهره ۲۱ درصدی می‌گیرند اما زمان اعطای وام بیش از این مبلغ از فرد متقاضی دریافت می‌کنند. مشخصاً در چنین شرایطی پول در بانک باقی می‌ماند، حجم نقدینگی بالا می‌رود و مردم با وجود نیاز اساسی به دریافت پول از بانک‌ها تسهیلات دریافت نمی‌کنند و در نتیجه با ماندن پول در بانک‌ها حجم نقدینگی بالا می‌رود و اقتصاد با کمبود نقدینگی مواجه می‌شود. بنابراین نخستین راهکار اصلاح شبکه بانکی و ملزم ساختن بانک‌ها به اجرای قانون، تبعیت از بانک مرکزی و انجام وظایف قانونی‌ایی است که بر عهده دارند.

هدایت نقدینگی سرگردان به سمت تولید

در تعریف نقدینگی بین آنچه در بانک‌ها وجود دارد با آنچه در بخش‌های دیگر، تفاوت وجود دارد. به مجموعه حجم پول، شبه پول و سپرده‌های بیداری و پس‌اندازهای مردم در تعریف بانک مرکزی نقدینگی گفته می‌شود. این نقدینگی در سال‌های اخیر رشد بسیاری کرده است. از طرف دیگر در سال‌های اخیر هم می‌شنویم که میزان نقدینگی در صنایع کم شده است. این دو نقدینگی دو مقوله جدا از هم هستند. یعنی نقدینگی بانک‌ها با نقدینگی مورد نیاز صنایع تفاوت دارد. به همین دلیل، منظور از افزایش حجم نقدینگی همان چیزی است که بانک مرکزی اعلام می‌کند. در شبکه بانکی نقدینگی به جای اینکه به سمت کارهای مولد برود تبدیل به سکه، ارز و... شده است در حالی که صنایع برای تأمین مواد اولیه و ضروری خود به نقدینگی نیاز دارند. نقدینگی بانک‌ها به نوعی سرگردان است و در دست تولیدکننده نیست. به همین دلیل کار عمده دولت این است که این نقدینگی سرگردان را به سمت کارهای مولد هدایت کند. ورود این نقدینگی به بازارهایی چون بورس، طلا و ارز باعث تعلیق این نوع نقدینگی هم شده است. بنابراین نخستین کار اساسی هدایت این نقدینگی از این بازارهای بی‌ثبات و در حال نوسان به سمت تولید و رساندن آن به دست تولیدکننده است.

می‌شوند خاتمه دهد. بانک مرکزی نیز باید ضمن ایجاد انضباط در شبکه بانکی و اصلاح تدریجی ساختار، سیاست‌های پولی انبساطی را با هدف کاهش نرخ سود در بازار اجرا کند. همچنین در سطح کلان، اتخاذ چارچوب هدف‌گذاری تورم می‌تواند بسیاری از نارسایی‌های ساختار فعلی سیاست‌گذاری پولی را رفع کند. چارچوب هدف‌گذاری تورم به بانک مرکزی اجازه می‌دهد تا کمتر بر تعیین نرخ‌های سود سپرده‌ها و تسهیلات تمرکز کند. در سطح خرد نیز باید نظارت بانک مرکزی بر بانک‌ها تقویت شود و حاکمیت شرکتی در بانک‌ها اجرا شود. باید توجه داشت زمانی بانک‌ها می‌توانند به وظیفه خود عمل کنند که اهداف شرکتی آنها با اهداف کلان اقتصادی در یک راستا قرار داشته باشد و این تنها با اجرای حاکمیت شرکتی محقق می‌شود. در این گزارش تأکید شده است اقدامات سه سطح فوق، ضمن بهبود وضعیت ترازنامه بانک‌ها از طریق اقدامات انبساط پولی، از خطر افزایش تورم و اتلاف منابع در بانک‌ها نیز جلوگیری می‌کند.

الزام بانک‌ها

به انجام وظایف قانونی

با وجود شعارهایی که در رابطه با کاهش نرخ سود بانکی وجود دارد و با وجودی که بانک‌ها در ظاهر چنین بیان می‌کنند که تابع قوانین و دستورات بانک مرکزی در رعایت قانون هستند اما در عمل و در واقع بانک‌ها، بانک مرکزی را دور زده و قوانین را رعایت نمی‌کنند. آنها نرخ بهره بالایی

مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارشی به وضعیت ماهیت کمبود نقدینگی و راهکارهای مقابله با آن پرداخته است. بر اساس این گزارش یکی از معضلات و مسائل اساسی اقتصاد ایران، وجود تناقضی به نام کمبود نقدینگی است. نرخ رشد نقدینگی طی ۴ سال اخیر همواره بالای ۲۰ درصد بوده است، در حالی که بخش حقیقی اقتصاد از کمبود نقدینگی رنج می‌برد. در گزارش مرکز پژوهش‌ها تأکید شده است هرچند اقتصاد ایران بانک محور است، اما به نظر می‌رسد بحث انحراف نقدینگی و کیفیت آن نیز دارای ابهاماتی است. نتایج بررسی‌های این گزارش نشان می‌دهد که اولاً در سال‌های گذشته، اقتصاد ایران تورم‌های بالایی را تجربه کرده و سیاست‌گذاران برای کاهش نرخ‌های سود (به سطوحی کمتر از نرخ تورم) به بانک‌ها فشار آورده‌اند. ثانیاً، بانک‌ها نیز برای حفظ ارزش منابع خود، در بازارهای دارایی مانند مستغلات و بنگاه‌های تولیدی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. ثالثاً، دولت‌ها نیز تکالیفی بر عهده بانک‌ها قرار داده‌اند که سودآوری بانک‌ها را کاهش داده و ادامه این روند باعث شده است بانک‌ها از انجام وظایف خود به عنوان واسطه‌گرهای مالی و هدایت‌کننده نهایی نقدینگی عاجز شوند. مرکز پژوهش‌ها برای حل این مشکل پیشنهاد داده است در سطح سیاست‌گذاری، لازم است سیاست پولی انبساطی و سیاست بودجه‌ای انضباطی اجرا شود. دولت باید بدهی خود را به بانک‌ها پرداخت کند و اقدامات شبه بودجه‌ای را که از منابع بانک‌ها تأمین مالی



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

تجربه نگارنده در اتاق ایران و حضور در مذاکرات مستقیم و غیرمستقیم ده‌ها هیأت خارجی موید این است که بیشتر هیأت‌ها دریافته‌اند که مختصات و مطالبات مجموعه حاکمیت ایران دیگر همچون گذشته مبتنی بر رابطه خریدار و فروشنده و رابطه یک سویه تجاری نیست. به این ترتیب، بیشتر هیأت‌ها با این پیش‌فرض وارد مذاکره با ایران می‌شوند که شریک تجاری و همکار خوبی با ایران شوند.



۳ شرط برای جذب سرمایه خارجی

محسن جلال پور



پيام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

به ایران در سه محور خلاصه می‌شود:
■ اول اینکه ایران به انتقال سرمایه و تکنولوژی فکر می‌کند؛ بنابراین نوع رابطه با ایران باید سرمایه‌گذاری مشترک و مستمر تولیدی باشد.

■ دوم اینکه ما و ایران تنها به بازار ۸۰ میلیونی نمی‌اندیشیم و برای تبدیل اقتصاد ایران به مرکزیت تولید و تجارت برای ۴۰۰ میلیون جمعیت منطقه فکر می‌کنیم.

■ سوم اینکه زمینه حقوقی موجود بین طرفین برای کار با ایران در چنین فضایی مساعد نیست و باید به دنبال تفاهم و قراردادهای حقوقی جدید و سازگار با این انگاره بود.

به این ترتیب لازمه محقق شدن دستاوردهای اقتصادی واقعی از فضای پسابرجام، تأمین پیش‌نیازهای ضروری آن است؛ اما این پیش‌نیازها چیست؟

اول؛ رتبه شاخص «سهولت کسب‌وکار» در ایران نه در منطقه و نه در جهان، قابل دفاع نیست. ارتقای این رتبه (که محتاج انقلابی اقتصادی است) باید در اولویت سیاست‌گذار قرار گیرد تا فضای کسب‌وکار کشور برای جذب سرمایه، جذاب شود. تا این رتبه پایین است، فروش کالا به ایران، جاذبه بیشتری از مشارکت تولیدی و تجاری با ایران خواهد داشت.

هیأت‌هایی که در ایران حضور داشتند، به وجود فضای متفاوت در ایران معترف بودند. شرط سوم ایجاد زیر ساخت‌های سرمایه‌گذاری است، تجربه نگارنده در اتاق ایران و حضور در مذاکرات مستقیم و غیرمستقیم ده‌ها هیأت خارجی موید این است که بیشتر هیأت‌ها دریافته‌اند که مختصات و مطالبات مجموعه حاکمیت ایران دیگر همچون گذشته مبتنی بر رابطه خریدار و فروشنده و رابطه یک‌سویه تجاری نیست. به این ترتیب، بیشتر هیأت‌ها با این پیش‌فرض وارد مذاکره با ایران می‌شوند که شریک تجاری و همکار خوبی با ایران شوند. آنها با درک واقعیت‌ها و مطالبات جدید حاکمیت ایران، بیشتر با قصد تعریف پروژه‌های مشترک و حضور مستمر در اقتصاد ایران به کشورمان سفر می‌کنند، اما واقعیت این است که ما برای بهره‌گیری بهینه از حضور آنها، به خوبی آماده نیستیم. تقریباً همه این هیأت‌ها پیام قاطع و محکم جمهوری اسلامی ایران را شنیده و متوجه شده‌اند. شاهد این مدعا صحبت آقای «مارتین شولتز»، رئیس پارلمان اروپا است که در سفر به ایران مستقیم از فرودگاه به اتاق ایران آمد. این مقام عالی‌رتبه اروپا در پارلمان بخش خصوصی، به صراحت اشاره کرد که جمع‌بندی هیأت‌های اروپایی اعزامی

سه شرط اساسی برای ورود سرمایه‌گذاران خارجی در کشور وجود دارد که به تفکیک به توضیح هر کدام می‌پردازم. اولین شرط و مهم‌ترین آن این است که سرمایه‌گذاری فرآیندی به شدت زمان‌بر است. برای بررسی دومین عامل باید دقت شود که حتی در کشورهای که شرایط تحریم در آن وجود ندارد و در فضای کسب‌وکار رتبه بالایی دارند، سرمایه‌گذار با بررسی‌های زیاد اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کند، حال این حالت را در نظر بگیرید که شرایط کشور ما که بسیار خاص است. در دوران تحریم نیز رسانه‌های خارجی کشور ما را با غرض‌ورزی‌های خاصی معرفی کرده‌اند. همین مسائل باعث می‌شود که یک فضای نامناسب در کشورهای خارجی ترسیم شود که حتی زندگی معمولی در ایران را دشوار نشان می‌دهد. اتاق بازرگانی در دوران پست‌تحریم اولین اقدام خود را ایجاد تغییر در این نگاه گذاشته بود. در این رفت و آمدها با هیأت‌های خارجی ما قصد داشتیم فضایی واقعی ایران و فضای سرمایه‌گذاری را به تمام دنیا نشان دهیم. در این زمینه نیز بسیار موفق بودیم. هیأت‌های تجاری که وارد کشور شده‌اند، به تفاوت فضایی که در رسانه‌ها ترسیم می‌شد با فضایی که در ایران دیده‌اند، اعتراف کردند. به طور مثال در آخرین سفر نگارنده به اتریش، بسیاری از

دوم؛ امروز سرمایه‌گذاری و رقابت در همه رشته‌ها، در دستور کار ایران قرار دارد. صرف سرمایه‌انسانی و مالی محدود در عرصه‌های نامحدود، یکی از رموز رقابتی نبودن ما در جهان است. باید معین کنیم قرار است در کدام رشته‌ها به یک قدرت رقابتی جهانی تبدیل شویم؟ مهم است بفهمیم سرمایه محدودمان را کجا قرار است متمرکز کنیم. مهم‌تر آنکه از صرف سرمایه در غیر این محل‌ها باید پرهیز کرد. آن راهبرد توسعه که همه چیز را هدف گیرد، به معنی فقدان راهبرد است.

سوم؛ محتاجیم دوباره به تدوین استراتژی جذب سرمایه‌گذاری بپردازیم. معلوم نیست ما در چه زمینه‌هایی و به چه میزان از مالکیت می‌خواهیم و می‌توانیم جذب سرمایه و تکنولوژی داشته باشیم.

چهارم؛ بنگاه‌های ما باید آمادگی لازم برای مذاکره و قراردادهای حقوقی محکم و متقن برای مشارکت در خود ایجاد کنند.

پنجم؛ حرکت قطعی به سوی فضای رقابتی در اقتصاد کشور باید به صورت محسوس و ملموس دیده شود.

ششم؛ عزم جدی کشور به توسعه بخش خصوصی و پرهیز از توسعه بنگاه‌های دولتی باید به صورت عملی دیده شود. نباید به فربه‌سازی بنگاه‌های دولتی و حصولی ادامه داد؛ کاری که به نظر می‌رسد همچنان با جدیت در حال انجام آن هستیم.

هفتم؛ دنیا باید از حاکمیت ایران یک حرف واحد بشنود. ارسال پیام‌های متناقض و ناهمخوان، سبب گریز بنگاه‌های جدی از مشارکت صنعتی با ایران می‌شود. با این ملاحظات، به نظر من با بیانات اخیر مقام

بخش خصوصی باید مستقل
و قدرتمند شکل بگیرد تا بتواند
بار سنگین تولید و اشتغال
را به دوش کشد. همین‌طور
سیاست‌های حمایتی باید
روشن و شفاف باشد. دغدغه
رسیدگی به اقشار کم‌درآمد و
اتخاذ سیاست‌های حمایتی
برای این اقشار، دغدغه‌ای
است محترم و لازم.



معظم رهبری همه ما باید پیش‌نیازهای تحقق جذب سرمایه و تکنولوژی و نمود عینی آن روی خاک پاک ایران را فراهم آوریم. هیچ کشور پیشرفته‌ای در دنیا سراغ نداریم که برای دستیابی به توسعه، چهار بنیان اساسی را تعریف نکرده باشد. نخستین پایه و بنیان، بر رابطه عاقلانه، منطقی و عزتمندانه با جهان تعریف شده است؛ خوشبختانه این بنیان را پس از برجام محکم کرده‌ایم. بنیان دوم، تعریف حد و مرز دولت است. هیچ کشوری با موتور اقتصاد دولتی به رشد پایدار دست پیدا نکرده است. بزرگ‌ترین فاجعه‌های اقتصادی قرن را دولت‌هایی رقم زده‌اند که حد و مرزی برای خود قائل نبوده‌اند. اتفاقاً دولت‌هایی که بیشترین منابع طبیعی را داشته‌اند، بیشترین ضربه‌ها را به روند توسعه خود زده‌اند. سومین پایه،

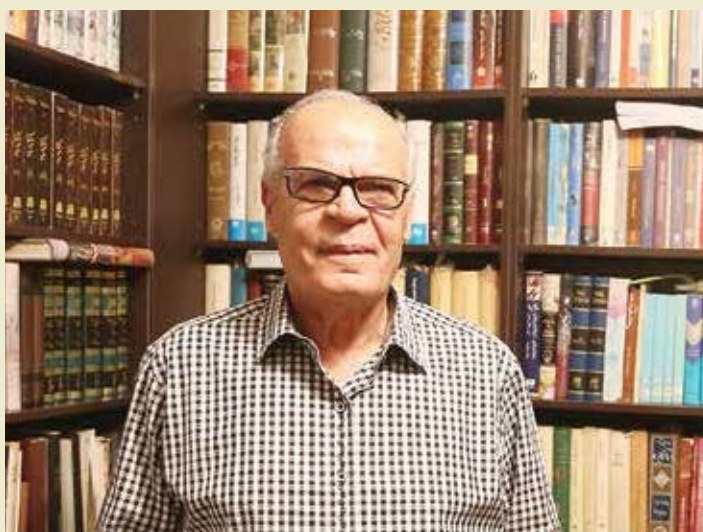
تعریف بخش خصوصی قدرتمند است. بخش خصوصی سربار دولت، نمی‌تواند موتور رشد و توسعه باشد.

بخش خصوصی باید مستقل و قدرتمند شکل بگیرد تا بتواند بار سنگین تولید و اشتغال را به دوش کشد. در نهایت اینکه سیاست‌های حمایتی باید روشن و شفاف باشد. دغدغه رسیدگی به اقشار کم‌درآمد و اتخاذ سیاست‌های حمایتی برای این اقشار، دغدغه‌ای است محترم و لازم. اما اقتصاد هم نیاز به منابع و منابع هم نیاز به اقتصاد سیاسی توسعه‌گرا دارد. به نظر می‌رسد دولت یازدهم با کمک مجلس دهم، باید فکری اساسی برای نحوه حمایت از اقشار کم‌درآمد و توزیع منطقی درآمدهای نفتی با هدف ایجاد رشد پایدار داشته باشد. واقعیت این است که هیچ کس دلش به حال ما نسوخته است. دنیا دار رقابت است. همه کشورهای دنیا به فکر کسب بیشترین منفعت خودشان هستند. اینکه منافع ما از برجام چقدر باشد، کاملاً بسته به آن است که خودمان چگونه عمل می‌کنیم. حتی بارش طلا از آسمان، برای ملتی که فاقد استراتژی و آمادگی باشد و نداند چه می‌خواهد، مصیبت است. شاهد مثالش، نقش مخرب ثروت نفت در اقتصاد خاورمیانه؛ و در نهایت اینکه اقتصاد ایران بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است که هنوز به بازارهای جهانی نپیوسته است. اقتصاد مقاومتی مهم‌ترین سند بالادستی نظام است که به صراحت بر ضرورت برون‌گرایی تاکید کرده است. بر همه ما لازم است این راهبرد ارزشمند را در عرصه عمل اجرایی کنیم. / دنیای اقتصاد





بخش خصوصی می تواند در کارزار کسب قدرت موفق شود



گفت وگویی پیام آبادگران با مهندس آل یاسین

مهندس احمد آل یاسین عضو جامعه مهندسان سیویل آمریکا، عضوکانون مهندسان دانشکده فنی دانشگاه تهران و انجمن مدیران فنی اجرایی کشورمان بیش از ۵۰ سال فعالیت سازنده و حرفه‌ای دارد و در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای به امر تحقیق و پژوهش نیز پرداخته است. وی فعالیت حرفه‌ای خود را از سال ۱۳۳۹ در جایگاه مهندس راهساز آغاز و طی بیش از ۵۰ سال در عرصه‌های سدسازی، شبکه‌های آبیاری، توسعه کشت و صنعت و مدیریت اجرایی برخی از طرح‌های بزرگ توسعه کشور حضور داشته است. چنین تجربه‌ای ما را بر آن داشت که دیدگاه‌ها و نظرات وی را در زمینه فرصت‌های موجود برای بخش خصوصی و به ویژه برای صنعت احداث در دوره پسابرجام جویا شویم. به اعتقاد وی گرچه رفتار دولت‌ها که خود تابعی از وجود درآمدهای سرشار نفتی بوده، مانعی در راه تقویت بخش خصوصی بوده اما اکنون فرصت‌هایی پیش آمده که بخش خصوصی می‌تواند از آنها برای رشد و تقویت خود بهره‌بردارد.

**تعطیلی سازمان مدیریت و برنامه ریزی یکی از جلوه‌های
اندوه بار بوروکراسی ناکارآمد و فرد محور کشور بود**

آقای مهندس آیا برجرام نقطه عطفی
در برنامه‌ریزی برای توسعه ایران
است یا صرفاً بازگشت به شرایط قبل
از تحریم؛ همچنین آیا می‌توان به
برجرام به عنوان فرصتی برای بخش
خصوصی نگاه کرد؟

به اعتقاد من اثرات منفی تحریم‌ها
بر اقتصاد ایران از یکسو، و پیدایش
زمینه بروز فسادهای مالی گسترده
از سوی دیگر، برای اقتصاد و روحیه
مردم کشور تکان دهنده بود. اما آنچه
من در پساتحریم فرصتی برای بخش
خصوصی می‌بینم، کاهش قیمت نفت
و به تبع آن نیازمند شدن دولت به
بخش خصوصی توانمند است.

بعد از انقلاب نه تنها برنامه‌ریزی
بنیادینی برای سرمایه‌گذاری‌های
ملی از محل درآمدهای نفتی صورت
نگرفته، بلکه برای تقویت و توسعه
بخش خصوصی نیز اقدام خاصی
صورت نگرفته است. از این رو نفت
برای کشور ما به جای اینکه موهبت
باشد، مصیبت شده است. حال آنکه
نفت برای کشوری مثل نروژ موهبت
است. چون در آنجا با خرد جمعی و
اندیشه آینده‌نگر به حل دشواری‌ها
می‌پردازند.

به زعم من، ما هنوز بخش خصوصی به
مفهوم کلی نداریم، بیشتر شرکت‌های
به اصطلاح بخش خصوصی ایران
کارگزار دولت هستند، زیرا دستشان به
سوی دولت دراز است. در ایران بخش
خصوصی مانند زمینس آلمان، سونی
ژاپن، هیوندای کره جنوبی، بوئینگ
آمریکا و... که به دولت‌های خود
نیازمند نیستند، وجود ندارد. در ایران
دولت دستش روی شیر نفت است.
نفت می‌فروشد و خرج می‌کند. روز به
روز بدنه دولت فربه‌تر و حجیم‌تر شده
است. برای مثال در گزارش‌ها آمده،
غیر از حدود ۱۵ نهاد بزرگ حکومتی،
۱۴ بانک دولتی، ۲۰ سازمان و موسسه
بزرگ زیر نظر نهاد ریاست جمهوری و
۱۷ وزارتخانه، بیش از ۲۸۰ سازمان و
نهاد دولتی و صدها شرکت دولتی در
کشور دایر هستند. تنها شرکت‌های
وابسته به حوزه نفت و گاز و پتروشیمی
به حدود ۴۱۹ فقره می‌رسد.

باید تغییرات تند بودجه سالانه دولت

جدول (۱) - ارقام بودجه سالانه از ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴
و درصد افزایش نسبت به سال پیش

سال	بودجه مصوب (میلیون ریال)	درصد افزایش نسبت به سال پیش	میانگین ماهانه (میلیون ریال)
۱۳۹۴	۸۴۶۷۴۱۱۴۸۷	۸/۱۰	۷۰۵۶۱۷۶۲۴
۱۳۹۳	۷۸۳۲۳۹۸۵۲۲	۷/۶۰	۶۵۲۶۹۹۸۷۷
۱۳۹۲	۷۲۷۷۰۶۴۵۱۰	۲۸/۴۰	۶۰۶۴۲۲۰۴۲
۱۳۹۱	۵۶۶۵۶۱۸۰۳۵	۱۱/۴۰	۴۷۲۱۳۴۸۳۶
۱۳۹۰	۵۰۸۳۹۳۸۷۲۹	۳۸,۰۰	۴۳۳۶۶۱۵۶۰
۱۳۸۹	۳۶۸۴۷۰۳۴۹۱	۳۲,۰۰	۳۰۷۰۵۸۶۲۴
۱۳۸۸	۲۷۹۱۸۲۸۸۳۲	- ۵/۳۰	۲۳۲۶۵۲۴۰۳
۱۳۸۷	۲۹۳۸۸۴۵۹۴۳	۲۶/۸۰	۲۴۴۹۰۳۸۲۹
۱۳۸۶	۲۳۱۶۸۵۶۵۵۹	۲۱,۰۰	۱۹۳۰۷۱۳۸۰
۱۳۸۵	۱۹۵۰۱۰۵۰۷۲	۲۰,۰۰	۱۶۲۵۰۸۷۵۶
۱۳۸۴	۱۵۸۹۹۸۹۷۷۰		۱۳۲۴۹۹۱۴۷

را هم مدنظر قرار داد. از آنجا که یکی از ایرادات درستی که به دولت‌های نهم و دهم وارد بود افزایش بی‌رویه هزینه‌های جاری بود و دولت یازدهم نیز با وعده عدم تکرار اشتباهات ۸ سال قبل بر سر کار آمده، در جدول (۱) وضعیت بودجه ۳ سال اخیر با ۸ سال قبل از آن مقایسه شده تا به این سوال، پاسخ داده شود که آیا روند بی‌انضباطی مالی متوقف شده، یا در همان سطح همچنان ادامه دارد.

از ارقام جدول (۱) نتایج زیر حاصل می‌شود:

- بودجه سال ۱۳۹۴ نسبت به سال ۱۳۹۱ (در فاصله سه سال)، ۵۰ درصد افزایش یافته
- بودجه سال ۱۳۹۱ نسبت به سال ۱۳۸۴ (۷ سال)، ۳۵۶ درصد افزایش داشته است.
- بودجه سال ۱۳۸۹ نسبت به سال ۱۳۸۸ (فقط یک سال)، ۳۲ درصد افزایش داشته است.

- بودجه سال ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۹ (فقط یک سال)، ۳۸ درصد افزایش داشته است.
- بودجه سال ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۸ (۲ سال)، ۸۲ درصد افزایش داشته است.

سوال این است که آیا ارقام درشت افزایش سال به سال معرف بی‌برنامگی و نابسامانی نظام ناکارآمد دولت نیست؟

برای شناخت بهتر افزایش‌ها، ارقام بودجه سالانه دولت‌ها از سال ۱۳۸۴ تا سال ۱۳۹۳ به منظور مقایسه ظاهری در نمودار (۱) و روند افزایش سالانه آن در نمودار (۲) و روند افزایش میانگین ماهانه در نمودار (۳) نشان داده شده است.

مقایسه وضعیت هزینه‌های جاری دو سال اول دولت یازدهم با عملکرد دولت قبل، نشانی از انضباط بودجه‌ای و صرفه‌جویی در هزینه‌ها ندارد؛ خصوصاً آن که در دو سال اخیر به اذعان مقامات ارشد دولتی، وضعیت درآمدها خصوصاً درآمد نفتی مطلوب نبوده است.

لشگر ۴ میلیونی کارکنان دولت با ناکارآمدی و بهره‌وری نامطلوب، از عوامل افزایش هزینه‌های روزافزون دولت متکی به چاه‌های نفت و گاز است. در حالی که اگر دولت، دولت سیاست‌گذار و متکی به بخش خصوصی قدرتمند باشد، با لاغر کردن پیکره خود و افزایش کارایی و بهره‌وری به انجام ظایف ارشادی، سیاست‌گذاری، سیستم‌گذاری، قاعده‌مندی و قانون‌مندی پرداخته و بسیاری از بخش‌ها را به بخش خصوصی

واگذار می‌کند. برای نمونه با واگذاری بهره‌برداری شرکت‌های آب و فاضلاب کشور به بخش خصوصی، تردیدی نیست که بخش خصوصی با حذف واحدهای موازی و کم اثر، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان و واحدها و تقلیل فاحش هزینه‌های عملیاتی، می‌تواند کاهش چشم‌گیری در مبلغ قبوض مشترکین نشان دهد.

مشکلات اقتصادی ایران قبل - با وجود وفور منابع مالی - و بعد از تحریم چه چیزی بوده است؟

ایران تنها با مشکلات اقتصادی روبرو نبوده است بلکه با دشواری‌ها و موانع توسعه نیافتگی روبرو است. کشور ما نتوانست طی ده برنامه توسعه و در مدت ۶۰ سال گذشته به توسعه مطلوب دست یابد.

متأسفانه بعد از ۷ دهه برنامه‌ریزی توسعه نه تنها نتوانسته‌ایم تولیدکننده و صادرکننده موفق باشیم بلکه به واردکننده و مصرف‌کننده کالاهای بنجل چینی تبدیل شده‌ایم و به مرور از اقتصاد رقابتی، تولید داخلی و تقویت بخش خصوصی غفلت

کرده‌ایم. نزدیک ۷۰ سال از عمر برنامه‌ریزی و تصویب دو برنامه ۷ ساله و هشت برنامه ۵ ساله در کشور می‌گذرد، ولی از کشورهای اندونزی، سنگاپور، ترکیه، مالزی، و کره جنوبی که بعد از ایران وارد فرایند برنامه‌ریزی شدند، بسیار عقب مانده‌ایم. جدول شماره ۴ وضعیت برخی از کشورها از نظر مساحت، جمعیت و تولید ناخالص داخلی را بدون تکیه بر منابع نفت و گاز در مقایسه با ایران که از بزرگترین صادرکنندگان نفت در جهان است، نشان می‌دهد. بر اساس داده‌های این جدول ما جایگاه بغرنجی در امر توسعه یافتگی داریم.

جالب اینجاست که بررسی‌های کارشناسی مبین آن است که وضعیت عقب‌ماندگی ناشی از عواملی چون کمبود یا نبود اعتبارات مالی، کمبود یا نبود قوانین و مصوبات، کمبود یا نبود دانش و خرد، کارشناس و متخصص، کمبود یا نبود فناوری، تجهیزات و ماشین‌آلات نیست که پیش‌شرط‌های برنامه‌ریزی و توسعه محسوب می‌شوند، بلکه معلول ناکارآمدی مدیریت کشور بوده است. بوروکراسی کنونی که در ادامه دیوان‌سالاری تاریخی است هیچگاه به هیچ





اقتصادی و ...

- شفافیت در کارها و تصمیم‌ها
- ارزیابی عملکردها و پاسخگویی در برابر قانون
- شایسته‌سالاری، نخبه‌پروری و استفاده از ظرفیت‌های کارشناسی و دانشگاهی
- کاهش انحصارات دولتی و واگذاری اقتصاد کشور به بخش خصوصی رقابتی
- بی‌شک کنش‌گری و پاسخگویی از الزامات مدیریت سیستماتیک است. که نیاز به اندیشه توسعه موزون، عزم سیاسی و اراده حاکمیت، تجلی سرمایه اجتماعی، تقویت ظرفیت‌های انسانی دارد.

آیا کم رنگ شدن نقش نفت، نگاه دولت را به سمت بخش خصوصی معطوف کرده است؟ در این فرصت به دست آمده که شاید پایدار هم نباشد بخش خصوصی چگونه می‌تواند نقش خود را پررنگ یا تثبیت کند؟ از نگاه کارشناسان اتکای دولت‌ها و حاکمیت به نفت در یکصد سال اخیر بخش خصوصی را همواره به دنبال خود کشیده است. حال در شرایط جدید بخش خصوصی چگونه می‌تواند به طور مستقل در راستای توانمندسازی و آمادگی خود برنامه‌ریزی کند.

مادام که موانع رشد بخش خصوصی رقابتی از پیش پا برداشته نشود، بخش خصوصی جز در موارد استثنایی نمی‌تواند نقش پررنگی ایفا کند. به عنوان مثال در شرایطی که صلاحیت پیمانکار و مهندس مشاور در دفاتر سازمان‌هایی مثل سازمان برنامه سابق رقم زده می‌شود یا در شرایط ناپایدار اقتصادی و نوسان شدید قیمت‌ها و تورم، بهای واحد عملیات ساختمانی و جداول تعدیل قیمت‌های واحد از سوی دولت تعیین و لازم الاجرا می‌شود همچنین در شرایطی که سالانه حدود ۲۰ میلیارد دلار کالای مصرفی جامعه از طریق قاچاق وارد می‌شود، بدیهی است نمی‌توان انتظار داشت بدون عزم سیاسی و اراده قاهره دولت، بخش خصوصی بتواند نقش پررنگی ایفا کند.

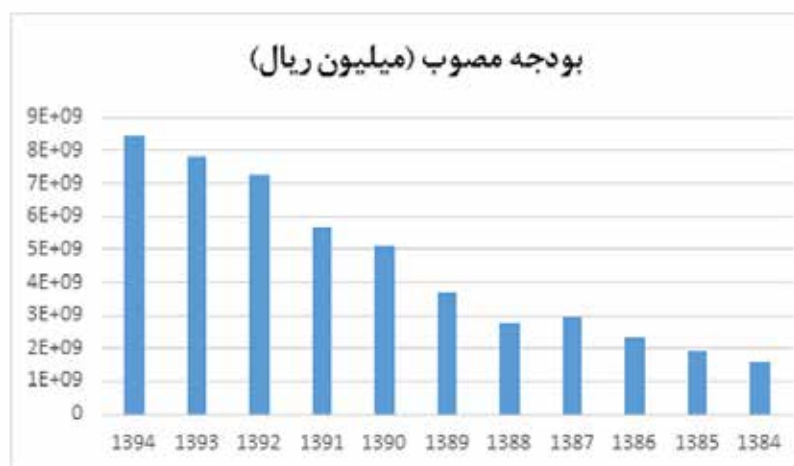
البته به نظر من شرایط موجود رفته رفته به سویی در حرکت است که بخش خصوصی می‌تواند در کارزار کسب قدرت در صورتی که با تدبیر و برنامه‌ریزی سنجدیه رفتار کند، موفق شود. بخش خصوصی با تجمیع امکانات و نهادسازی، احتراز از فردگرایی



نمودار (۱) - ارقام بودجه مصوب دولت از سال ۱۳۸۴ تا سال ۱۳۹۴



نمودار (۲) - روند افزایش بودجه سالانه و به تبع آن افزایش هزینه‌های جاری از ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴



نمودار (۳) - روند افزایش میانگین بودجه ماهانه دولت از ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴

- عنصر نخبه‌ای فرصت رشد نداده است.
- مادام که مدیریت سلیقه‌ای و فردگرایی کنونی با مدیریت سیستماتیک جایگزین نشود، نمی‌توان به بهبود وضعیت اقتصادی کشور، توسعه و رشد بخش خصوصی دل بست.
- در صورت تحقق مدیریت سیستماتیک قابل ارزیابی و پاسخگو می‌توان با برداشتن گام‌های زیر به سوی توسعه مطلوب و تقویت بخش خصوصی واقعی و رقابتی ره سپرد:
- عزم سیاسی با اندیشه توسعه ملی و رویکرد درازمدت
- برپایی سازمان مقتدر به عنوان متولی توسعه کشور
- استاندارد کردن شیوه‌های انجام کارها
- قاعده‌مند ساختن و منظم کردن رفتارها
- قانونمند شدن رفتار و تصمیم‌های مسئولان
- واکنش‌آنی و قانونی در برابر تخلفات

تولید ناخالص چند کشور به میلیارد دلار

کشور	سال ۲۰۱۳	سال ۲۰۱۴	مساحت کیلومتر مربع	جمعیت میلیون نفر
کره جنوبی	۱۳۰۴	۱۴۱۶	۱۰۰۰۰۰	۵۰
اندونزی	۹۱۲	۸۸۸	۱۹۰۵۰۰۰	۲۵۶
ترکیه	۸۲۱	۸۰۶	۷۸۴۰۰۰	۸۰
ایران	۳۸۰	۴۱۰	۱۶۴۸۰۰۰	۸۰
مالزی	۳۱۳	۳۲۶	۳۲۹۰۰۰	۳۰
سنگاپور	۳۰۲	۳۰۸	۷۱۰	۶

جدول شماره (۴)

و با رویکرد جمع‌محوری، می‌تواند دروازه گفتمان خردورزانه و تعامل مصلحت‌جویانه با دولتمردان را باز کند. بخش خصوصی می‌تواند با تکیه به انواع مستندات جهانی موجود درباره موفقیت‌های اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه یافته، سیاستگذاران و تصمیم‌سازان دولتی را با خود همسو و همراه کند و بذریع به اندیشه توسعه‌گرا و الزامات آن را در دل سیاستگذاران و تصمیم‌سازان بکارد. تا به قول زنده یاد دکتر حسین عظیمی استاد پیشین توسعه کشور، توسعه از مهد کودک و دبستان آغاز شود. تحولات توسعه در کل و تغییرات سیمای اقتصادی کشورهای تازه توسعه یافته برزیل، چین، ترکیه، اندونزی، سنگاپور، مالزی، استرالیا و نظایر آنها مصادیقی برای قبولاندن این واقعیت به دولتمردان است که راه توسعه اقتصادی و بهبود زیست مردم و جامعه از بخش خصوصی رقابتی و از همگانی کردن اندیشه توسعه انسان محور می‌گذرد.

بخش خصوصی برای نفوذ در تصمیم‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها به ویژه در صنعت احداث نیاز به تقویت تکنوکراسی دارد. آیا در این بخش بوروکراسی حاکم است یا تکنوکراسی؟

به نظر من عامل اصلی توسعه نیافتگی همانطور که جلوتر گفتیم پول و اعتبارات، فناوری، و کمبود کارشناس نبوده و صرفاً بوروکراسی دست و پاگیر پر دست‌انداز بوده است. برای مثال، هم اکنون ایران در هیچ یک از شاخص‌های جهانی توسعه صاحب رتبه و جایگاه مناسب با شئون تاریخی و فرهنگی خود نیست. نظیر شاخص سرانه تولید ناخالص داخلی، تورم، رشد اقتصادی، بیکاری، نشاط، کامیابی، پیشرفت اجتماعی، کیفیت زندگی، فضای کسب و کار و غیره. اگر هم در تولید ناخالص داخلی رتبه حدود سی‌ام را بدست آورده، از کار و تلاش همگانی نیست بلکه از برکت ذخایر تجدیدنپذیر نفت است. به سخن دیگر، در رتبه‌بندی شاخص‌های جهانی توسعه، ایران گهواره تمدن جهان در قعر فهرست‌های رتبه‌بندی و هم‌تراز با کشورهای تازه بنیاد و عقب افتاده آفریقایی مانند چاد، زامبیا، زیمبابوه، توگو، غنا، بنگلادش و نظایر آنها ارزیابی شده است. برای نمونه به وضعیت ایران مقایسه چند شاخص منتخب بین‌المللی نگاه کنید. (جدول شماره ۵)



شاخص	تعداد کشور	رتبه ایران	شاخص	تعداد کشور	رتبه ایران
سرايه توليد ناخالص داخلي بانک جهاني	۱۸۷	۱۰۲	شهرهای امن جهان	۵۰	۴۹
توسعه انساني	۱۸۷	۷۵	زيست پذيري	۱۴۰	۱۳۰
سياره خوشحال	۱۵۱	۷۷	مردم سالاري	۱۶۷	۱۵۸
جهاني نشاط	۱۵۸	۱۱۰	فضای کسب و کار اکونوميست	۸۲	۸۱
کاميابي	۱۴	۱۰۷	فضای کسب و کار بانک جهاني	۱۸۹	۱۳۰
آزادي فردي	۱۴۲	۱۲۸	عوامل پيشرفت بهره‌وري	۱۴۴	۹۸
سرمایه اجتماعي	۱۴۲	۱۱۱	عوامل نوآوری	۱۴۴	۱۰۲
نابرابري جنسي	۱۴۲	۱۳۷	آزادي اقتصادي فريزر	۱۵۲	۱۴۷
فرصت و مشارکت	۱۴۲	۱۳۹	آزادي اقتصادي هريتيچ	۱۸۴	۱۷۱
اقتدار سياسي	۱۴۲	۱۳۵	درک فساد	۱۷۵	۱۳۶
پيشرفت اجتماعي	۱۳۲	۹۴	آسيب پذيري	۱۷۸	۴۴
کيفيت زندگي مرسر	۲۳۰	۲۰۳	نوآوری	۱۴۳	۱۲۰
کيفيت زندگي نامبو	۱۵۰	۱۴۷	فلاکت	۱۰۸	۵
کيفيت زندگي اکونوميست	۸۰	۵۸	تورم	۱۴۳	۳
پايداري زيست محيطي	۱۷۸	۱۳	بيکاري	۱۴۸	۱۳۲

جدول شماره (۵)



پيام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

وضعيت بر شمرده بالا نتيجه بوروکراسي ناکارآمد، سليقه‌اي، بدون سيستم و نهاد است. ريشه مشکلات کنوني کشور و موضوعات مشابه درون نظام اداري و ساختار بوروکراسي فردگرا، خود محور، يکه‌تاز و قانون‌گريز دولتي است. همانطور که قبل از گفتن، بوروکراسي يا ديوان سالاري ناکارآمد، پذيراي مديريت سيستماتيک و حضور هيچ عنصر نخيه، خبره، شايسته، توانا و با کفايت درون سيستم مديريت نيست و سعي بر آن دارد تا به هر شکل آنها را از جرگه خارج سازد. يکي از علل توسعه‌نيافتگي، فقدان مديريت سامان‌مند (سيستماتيک)، عدم نظارت و ارزشيابي کارکرد سيستم‌ها، غلبه قانون‌گريزي و اقتدارگرايي مديران و مجريان دولتي و ديگري متعهد نبودن برخي از آنها به انجام وظائف و ترمد از پاسخگويي بوده است. به بيان ديگر در غياب نظام سيستماتيک (سامان‌مند) و مطلوب کشور است که مديريت دولتي مقهور اقتدار شخصي شده و نظرات کارشناسي مهجور و مغفول مانده است. مديريت سيستماتيک و نهادگرا بايد

فارغ از جابجايي وزرا و اعمال سياست دولت‌ها باشد. توانمندی در مديريت اقتصادي و توسعه فراگير کشور در سايه عقلانيت، و خرد جمعي حاصل مي‌شود، نه نظرات فردي و تشخيص شخصي. مقامات

بدون شک هم‌گرایی و هم‌افزایی قابلیت‌های درونی بخش خصوصی امکان‌پذیر است. کما اینکه برخی از شرکت‌های مصمم و کوشا تاکنون از بازارهای جهانی موفق بیرون آمده‌اند. به نظر من ما ایرانی‌ها از سازگاری و تعامل کمتری با اطرافیان خود برخورداریم.



و مشاغل، گذرا هستند، اما مسائل ناشي از تصميم‌گيري آنها ماندگار. اما در مورد بخش خصوصي، تکنوکراسي، دانش، دانايي، و تخصص پلي براي تحول و دستيابي به رشد و توسعه هستند. بخش خصوصي به عنوان پايه ستبر فناوري، با ارشاد، حمايت و تسهيلات دولت مي‌تواند نماد قدرت اقتصادي شود. اما در دولتي که يا نياز به درآمد از سوي بخش خصوصي ندارد و يا در استراتژي آن تفکر توسعه سيستماتيک برنامه‌ريزي شده وجود نداشته باشد و در آن اراده‌اي به نام عزم توسعه شکل نگرفته باشد، فرصتي هم براي بخش خصوصي ديده نمي‌شود. مگر اينکه علاقمندان توسعه بخش خصوصي با نهادسازي، برهم‌افزايي، گردهمايي، وارد چالش مدني و تعامل صميمانه با دولت شوند. بوروکراسي کنوني توانست با پيچ و خم‌هايي که دارد، از اجرائي سند آرماني چشم‌انداز ۲۰ ساله که ۱۰ سال آن تا کنون بي‌نتيجه گذشته، از اجرائي قوانين مصوب برنامه‌هاي چهارم و پنجم توسعه، از اجرائي

۱۰ راز موفقیت مدیران

۱. دست خود را بالا ببرید

وقتی افراد شما ببینند شما بیشتر تقاضای کار دارید، از شما الهام می‌گیرند تا بیشتر فعالیت کنند و راه شما را ادامه دهند.

۲. وقت خود را متمرکز کنید

به قانون ۸۰/۲۰ توجه کنید. بیشترین وقت و توجه خود را صرف ۲۰ درصد از افرادتان کنید که ۸۰ درصد نتایج‌تان را به وسیله آنها می‌گیرید.

۳. تفريح کنید

افرادتان می‌خواهند از محیط کار لذت ببرند. ده دقیقه بازی کنید.

۴. موانع را حذف کنید

بوروکراسی، خلاقیت و نوآوری را از بین می‌برد. برخی کاغذبازی‌ها را حذف کنید.

۵. بازخورد بدهید

زیردستان شمار بازخورد می‌خواهند. بازخورد برای حداکثر کردن بهره‌وری ضروری است.

۶. سبک خود را تطبیق دهید

در تیم خود سبک‌های ارتباطی و شخصیت‌های متفاوتی وجود دارند. نمی‌توانید همه را به یک روش مدیریت کنید. تصور نکنید هر شخصی دوست دارد به شیوه‌ای که شما می‌پسندید مدیریت شود.

۷. اهدافی کوچک تعیین کنید

اگر نمی‌توانید همانند سال گذشته نتیجه بگیرید، اهداف کوچکی تعیین کنید که بتوانید به آنها برسید.

۸. اطلاعات را به اشتراک بگذارید

تا جایی که می‌توانید اطلاعات را در اختیار همه قرار دهید. تعداد زیادی ذهن، از مسیر منحرف نمی‌شوند.

۹. تشکر کنید

مردم دوست دارند که از آنها به خاطر کاری که انجام می‌دهند قدردانی شود. یک یادداشت تشکر کوچک هزینه‌ای ندارد، اما تفاوت زیادی ایجاد می‌کند.

۱۰. تفویض اختیار کنید

هیچکس نمی‌تواند آن کار را به خوبی شما انجام دهد، اما لازم است که تفویض اختیار کنید تا برای انجام وظایفی که مناسب سطح شما است، وقت داشته باشید.

سیاست‌های کلان برنامه‌های چهارم و پنجم و بسیاری مصوبات خودداری ورزد. در چنین اقتدار بوروکراتیکی چگونه می‌توان انتظار رشد و قد علم کردن بخش خصوصی قوی و توانمند را داشت؟ تعطیلی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی یکی از جلوه‌های اندوه بار بوروکراسی ناکارآمد و فردمحور کشور است.

صنعت احداث برای حضور در بازارهای جهانی نیاز به همگرایی و هم‌افزایی قابلیت‌های درونی دارد. آیا این امر با توجه به شرایط کنونی و انگیزه‌های جدید قابل تحقق است؟

بدون شک هم‌گرایی و هم‌افزایی قابلیت‌های درونی بخش خصوصی امکان‌پذیر است. کما اینکه برخی از شرکت‌های مصمم و کوشا تاکنون از بازارهای جهانی موفق بیرون آمده‌اند. به نظر من ما ایرانی‌ها از سازگاری و تعامل کمتری با اطرافیان خود برخورداریم. تجربه نشان داده سطح پذیرش و گذشت ما نسبت به اطرافیان کمتر از کشورهای توسعه یافته است. این تجربه تلخ ریشه در تاریخ کهن ایران دارد که مردمی زراعت پیشه و خود محور بوده و با کار دسته جمعی، الفتی نداشته‌اند. مگر ژاپنی‌ها نبودند که بعد از جنگ دوم جهانی شکست خورده و خاکسترنشین شدند. هوندا، صاحب موتورسیکلت‌سازی هوندا و بعدها اتومبیل‌سازی هوندا گفته بود: «بعد از جنگ در یک ارزبایی از منابع کشور، به این جمع‌بندی رسیدیم که نه نفت داریم، نه معادن فلزات و نه کشاورزی گسترده، آن هم در کشوری پاره پاره مرکب از جزایری شمار. به این نتیجه رسیدیم که تنها یک چیز داریم که دیگران از ما بیشتر ندارند و آن نیروی انسانی است. لذا تصمیم گرفتیم از توانمندی‌های این نیرو بیشتر از دیگر کشورها بهره بگیریم و این شد که دومین اقتصاد جهان شدیم».

ما ایرانی‌ها نیاز به خودنگری و خودکاوی و به خویش بازگشتن داریم. نهادسازی کنیم و دور از بغض و خودستایی و خودکامگی با همدیگر به تفاهم و سازگاری و مبادله معرفت و از خودگذشتگی برسیم. با نهادسازی و اجماع و همدلی و همسویی قادر به ساخت سرمایه اجتماعی قدرتمندی می‌شویم که می‌توانیم به هدف‌های سالم ملی دست پیدا کنیم.



روند تغییرات بودجه عمرانی در دولت یازدهم

وضعیت بودجه عمرانی در سه بودجه دولت یازدهم (هزار میلیارد تومان)					
عنوان	پیش‌بینی بودجه ۹۵	قانون بودجه ۹۴	عملکرد بودجه ۹۴	قانون بودجه ۹۳	عملکرد بودجه ۹۳
پرداخت‌های عمرانی	۵۷	۴۷.۳	۸.۶ (۶ ماهه اول سال)	۴۳.۹	۲۹.۹

منبع: بانک مرکزی

تغییرات قیمت نفت در سه بودجه دولت یازدهم (دلار)			
عنوان	پیش‌بینی بودجه ۹۵	قانون بودجه ۹۴	قانون بودجه ۹۳
قیمت نفت	۳۵ تا ۴۰	۵۳	۱۰۰

هزینه‌ای دولت نشان می‌دهد که از ۴۷.۳ هزار میلیارد تومان مصوب بودجه برای پرداخت‌های عمرانی، کمتر از ۲۵ هزار میلیارد تومان پرداخت شد. در این میان، آخرین آماری که از تعداد پروژه‌های نیمه‌تمام اعلام شده، حدود ۲۹۰۶ پروژه است که بنا به گفته رئیس سازمان

گزارش بانک مرکزی از دریافت‌ها و پرداخت‌های مالی دولت در سال ۱۳۹۳ نشان می‌دهد که دولت در این سال از ۴۳.۹ هزار میلیارد تومان مصوب شده برای پرداخت‌های عمرانی، تنها توانست ۲۹.۹ هزار میلیارد تومان به پروژه‌های عمرانی اختصاص دهد. در سال ۱۳۹۴ نیز عملکرد

آمارها از سال ۱۳۹۳ که اولین بودجه دولت یازدهم اجرایی شد، نشان از آن دارد که دولت یازدهم از اولین تا سومین بودجه تدوین کرده خود، بودجه طرح‌های عمرانی را ۲۹.۸ درصد افزایش داده است. اما حجم پروژه‌های معوق به میزانی است که این رقم در برابر اعتبارات مورد نیاز محسوس نیست.



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱



رفع مسئولیت از پیمانکاران و مهندسان مشاور در پرداخت مالیات متعلق و جرایم

در جریان بررسی بخش های هزینه ای لایحه بودجه سال ۱۳۹۵ کل کشور، نمایندگان با تصویب یک تبصره دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و قراردادهای پیمانکاری را مکلف کردند که حداکثر تا پایان ماه بعد از تاریخ دریافت صورت وضعیت یا صورت حساب حسب مورد مالیات متعلق به پیمانکار پرداخت نمایند، در غیر این صورت حسب درخواست مؤدی، اصل مالیات و جریمه های متعلق از طریق مالیات اجرایی از کار

فرما وصول و به حساب های تعیین شده سازمان امور مالیاتی کشور واریز خواهد شد، در این صورت اصل مالیات وصولی به حساب مؤدی ذیربط منظور و حسب مقررات مربوط به مؤدی مزبور مسترد خواهد شد.

جریمه استنکاف کارفرما، معادل ۱۰ درصد مالیات پرداخت نشده محاسبه و مطالبه خواهد شد. همچنین تاخیر در پرداخت مالیات های موضوع این تبصره در موارد مقرر موجب تعلیق جریمه به میزان ۲ درصد در ماه نسبت به مالیات پرداخت نشده از زمان انتظار مهلت تسلیم اظهارنامه یا سررسید پرداخت مالیات هر کدام که مقدم باشد، است، در این صورت پیمانکاران و مهندسان مشاور در رابطه با پرداخت مالیات متعلق و جرایم مذکور، مسئولیتی نخواهند داشت.

به حساب می آید. درآمد مالیات پیش بینی شده در سال ۱۳۹۵، ۱۰۱ هزار میلیارد تومان در نظر گرفته شده که به نسبت مصوب سال ۱۳۹۴ میزان ۱۴/۴ درصد افزایش داشته است. از مجموع درآمدهای دولت در سال ۹۵ حدود ۶۸ درصد درآمدهای مالیاتی و ۳۲ درصد سایر درآمدها را تشکیل می دهد که نسبت به ارقام مشابه سال ۹۴ به ترتیب رشدی معادل ۱۴ و ۱۸ درصد دارد و سهم نفت هم در بودجه سال آتی به کمتر از ۲۵ درصد تقلیل پیدا می کند.

از کل ۲۶۷ هزار میلیارد تومان مصارف عمومی دولت، ۱۹۷ هزار میلیارد تومان به هزینه های عمومی، ۵۹ هزار میلیارد تومان به تملک دارایی های سرمایه ای (بودجه عمرانی) و ۱۱ هزار میلیارد تومان به تملک دارایی های مالی اختصاص یافته است. همچنین میزان محاسبه دلار، برای هر بشکه نفت ۴۰ دلار محاسبه شده است. همچنین بر اساس لایحه بودجه سال ۹۵، حدود ۴۸ هزار میلیارد تومان برای اجرای طرح هدفمندی یارانه ها اختصاص داده شده است.

مدیریت و برنامه ریزی «برای اتمام این پروژه ها اگر می خواستیم براساس زمانبندی مشخص پیش برویم، ۲۰۰ هزار میلیارد تومان بودجه نیاز داشتیم، اما با توجه به تعویقی که در این طرح ها وجود دارد، اتمام آنها به ۴۰۰ هزار میلیارد تومان منابع مالی نیاز دارد».

مرکز پژوهش های مجلس نیز در گزارشی اعلام کرده: برای اتمام ۲۹۰۶ طرح نیمه تمام، دولت نیاز به ۲۰۰ هزار میلیارد تومان بودجه دارد، اما با توجه به این که این میزان بودجه در حال حاضر در اختیار دولت نیست و اجرای طرح های عمرانی معمولاً بیش از یک سال زمان نیاز دارد، برای پایان یافتن این طرح ها در یک دوره ۸ تا ۱۰ ساله با در نظر گرفتن رشد هزینه ها و ضریب تعدیل، این عدد به ۴۰۰ هزار میلیارد تومان می رسد.

یعنی دو برابر زمان فعلی. با توجه به این اعداد و ارقام و در عین حال، کاهش مداوم قیمت نفت، به نظر می رسد اجرایی کردن پروژه های عمرانی بزرگ ترین چالش دولت یازدهم خواهد بود.

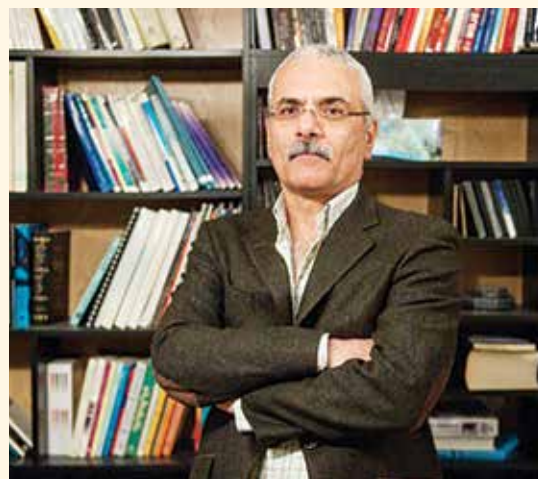
تفاوت های مهم بودجه با سال قبل

سقف بودجه ۲۶۷ هزار میلیارد تومانی مشابه رقمی است که دولت برای سال ۹۴ هم به مجلس برده بود، ولی مجلس در نهایت رقم ۲۳۶ هزار میلیارد تومانی را برای سال ۹۴ تصویب کرد.

در گزارش لایحه برنامه و بودجه سال ۹۵ اعتبارات عمرانی ۵۹ هزار میلیارد پیش بینی شده که این مقدار، میزان ۱۷ درصد رشد را نشان می دهد. همچنین با توجه به لغو تحریم های نفتی در اجرای برجام پیش بینی شده میزان صادرات نفت دو میلیون و ۲۵۰ هزار بشکه در هر روز باشد. این رقم در زمان تحریم ها یک میلیون بشکه در هر روز بود. همچنین در این لایحه (بودجه ۱۳۹۵) نرخ محاسبه ارز در لایحه ۲ هزار و ۹۹۷ تومان پیش بینی شده است.

در عین حال به نظر می رسد تأمین ۳۸ درصدی بودجه عمومی کشور از طریق مالیات ها مهم ترین نکته بودجه سال ۹۵

مقایسه بودجه عمرانی مصوب و عملکرد دولت ها طی سال های ۷۴ تا ۹۵ (واحد: هزار میلیارد تومان)			
سال	مصوب	عملکرد	درصد تحقق
۱۳۷۶	۳	۲	۶۶.۶
۱۳۷۷	۲	۱.۸	۹۰
۱۳۷۸	۳	۲.۷	۹۰
۱۳۷۹	۳	۲	۶۶.۶
۱۳۸۰	۳	۲	۶۶.۶
۱۳۸۱	۴	۲	۵۰
۱۳۸۱	۷	۵	۷۱.۴
۱۳۸۲	۹	۶	۶۶.۶
۱۳۸۳	۱۰	۶	۶۰
۱۳۸۴	۱۴	۱۱	۷۸.۵
۱۳۸۵	۱۸	۱۴	۷۷.۷
۱۳۸۶	۱۸	۱۴	۷۷.۷
۱۳۸۷	۲۱	۲۰	۹۵.۲
۱۳۸۸	۲۸	۱۷	۶۰.۷
۱۳۸۹	۳۲	۲۱	۶۵.۶
۱۳۹۰	۳۵	۲۵	۷۱.۴
۱۳۹۱	۴۰	۱۱	۲۷.۵
۱۳۹۲	۵۶	۱۱	۱۹.۶



۱۱ نشانه برای تدوین استراتژی شرکت‌ها در سال ۹۵

مرتضی ایمانی‌راد- اقتصاددان و جامعه‌شناس

دوره‌های زمانی يك ماهه بر وضعیت نقدینگی شرکت ترجیحا از طریق تهیه صورت منابع و مصارف، مدیریت و نظارت شود. بی‌توجهی به مسائل نقدینگی و ارتباط آن با وضع بازار و سطح تولید می‌تواند شرکت‌ها را به ورطه ورشکستگی بکشاند.

۳- براساس بررسی‌های انجام شده، پیش‌بینی می‌شود سال ۹۵ سال سختی خواهد بود. البته بدیهی است که گشایش‌ها نسبت به سال ۹۴ بیشتر خواهد بود، ولی مسائل ایران به راحتی حل نخواهد شد. بنابراین در سال ۹۵، هم به دلیل عوامل داخلی و هم به خاطر نظام جهانی، سال سختی پیش رو است؛ بنابراین به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که از سیاست‌های توسعه‌ای خوش‌بینانه خودداری کنند و پس از بررسی‌های کافی دست به این اقدام بزنند. بهترین استراتژی پیشنهادی ما برای سال ۹۵ سیاست‌های معطوف به بهینه‌سازی مجموعه فعالیت‌های شرکت است که با سیاست‌های انبساطی و انقباضی کاملاً متفاوت است.

۴- در سال جدید به دلیل بالا بودن نرخ ارز و همچنین به دلیل افزایش رقابت داخلی و خارجی، بازارها کوچک‌تر خواهند شد. به عبارت دیگر شدت رقابت در سال ۹۵ نسبت به سال ۹۴ بیشتر خواهد شد. این مسئله يك استراتژی مهم را جلوی پای شرکت‌ها می‌گذارد که تا جایی که می‌توانند در جهت بالا بردن توان رقابتی خود کوشش کنند. بنابراین به جای توسعه بهتر است روی پایین آوردن هزینه‌ها (مخصوصاً هزینه‌های ثابت در شرکت‌های بزرگ) و بهبود بهره‌وری و افزایش کارآمدی تمرکز شود. البته اینکه چگونه رقابت‌پذیری بالا برود، بستگی به وضعیت شرکت دارد. در بعضی از شرکت‌ها هزینه ثابت باید پایین برود و در بعضی از شرکت‌ها لازم است که سطح تکنولوژی تغییر کند و در گروهی دیگر نیز ممکن است لازم باشد در استراتژی بازاریابی تغییراتی ایجاد شود. مهم این است که تنها آنهایی

۱- به نظر می‌رسد که دولت آقای روحانی به انضباط پولی وفادار باشد و بانک مرکزی، همانگونه که تاکنون رفتار کرده، در سال ۹۵ به رویه خود ادامه دهد. در نتیجه در سال ۹۵ با توجه به تنگنای مالی بانک‌ها و بدهی پایان‌ناپذیر دولت، کمبود پول بسیار محتمل خواهد بود. با توجه به اینکه نرخ سود پایین آمده و پیش‌بینی می‌شود که باز هم کاهش یابد، گرچه هزینه دریافت وام کاهش می‌یابد ولی مشکل این است که پول قابل توجهی در اختیار بانکها نیست و لذا کمبود نقدینگی در سال ۹۵ ادامه خواهد یافت. با توجه به این مسئله پیشنهاد می‌شود که تولید اصل قرار نگیرد و به جای آن نقدینگی اصل قرار گیرد و تولید تابع نقدینگی شود. این روش مدیریت شرکت شاید عجیب باشد ولی برای بقای شرکت‌ها بسیار ضروری است. به عبارت ساده‌تر گرچه در شرایط عادی نقدینگی تابع تولید است اما با توجه به مسئله فوق‌الذکر پیشنهاد می‌شود که تولید تابع نقدینگی شود.

۲- مدیریت نقدینگی مهمترین حوزه مدیریت در شرکت‌ها در سال ۹۵ خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که حداقل در

تهیه و تدوین استراتژی برای شرکت‌ها به خصوص در آغاز هر سال یک دغدغه مهم محسوب می‌شود و برای مدیران ارشد این شرکت‌ها اهمیت زیادی دارد که مشخص می‌کند در سال پیش‌رو با چه استراتژی فعالیت کنند. برای تدوین استراتژی هم بررسی مسائل داخلی شرکت ضرورت دارد و هم اینکه باید دید در محیط اقتصاد ملی و بین‌المللی چه اتفاقی در حال وقوع است و یا چه احتمالات و پیش‌بینی‌هایی وجود دارد. در این یادداشت بیشتر به مسائل محیطی می‌پردازم و بدیهی است که هرمدیری با تلفیق این تحلیل‌ها با مسائل داخلی به استراتژی نهایی می‌رسد. به همین دلیل است که آنها را استراتژی ژنریک نامیده‌ام، چون کلی هستند و هرشرکتی با توجه به مسایل داخلی باید آنها را برای خود نهایی کند.



که سطح رقابت پذیری خود را بالا می‌برند در بازار ایران ماندگار خواهند بود.

۵- نرخ دلار اگر در سال ۹۵ جهش نداشته باشد، حداقل متناسب با سایر متغیرهای اقتصادی افزایش خواهد یافت. چون تورم در حال افزایش است و نرخ دلار در حال کاهش. بنابراین با توجه به پیش‌بینی بالا رفتن نرخ ارز (که به نظرم اجتناب‌ناپذیر است) پیشنهاد می‌شود که جهت‌گیری شرکت‌ها از داخل به داخل - خارج معطوف شود و شرکت‌ها در حد توانایی خودشان صادرات و فعالیت‌های بین‌المللی را در دستور کار خود قرار دهند. شرایط به صورتی پیش می‌رود که یکی از مهمترین شرایط بقاء در اقتصاد ایران ارتباط با نظام جهانی است که این خود روش‌ها و الگوهای متعددی دارد.

۶- در سال ۹۵ نرخ تورم نسبت به سال ۹۴ افزایش خواهد یافت در حالی که قیمت محصولات تولیدی به دلیل شدت رقابت داخلی و خارجی امکان افزایش چندانی ندارد. این شرایط، فشار را بر تولیدکنندگان بیشتر خواهد کرد و حاشیه سود شرکت‌های تولیدی را کاهش خواهد داد. ضمناً پیش‌بینی می‌شود تغییر و نوسان قیمت‌ها در سال ۹۵ قابل توجه باشد، در چنین شرایطی ضروری است که شرکت‌ها از بهای تمام شده کالاهای ساخته شده و فروش رفته خود اطلاعات کافی داشته باشند. برای این منظور قیمت‌های گذشته (ex post) می‌تواند راهنمای خوبی برای مدیران شرکت‌ها باشد. در چنین شرایطی توسل به قیمت‌های آتی و پیش‌بینی شده در مدل‌های پارامتریک (پارامترها، متغیرهای غیرقابل کنترل محیطی هستند) می‌تواند راهنمای بسیار مهمی برای مدیران شرکت‌ها باشد. بهای تمام شده براساس قیمت‌های آتی (ex ante) ابزار قدرتمندی برای مدیران شرکت‌های تولیدی در بازار رقابتی است.

۷- نرخ ارز در سال ۹۵ یکسان‌سازی خواهد شد و اگر این اتفاق بیفتد مدیریت و پایش این نرخ از واجبات تولید در سال ۹۵ خواهد شد. بنابراین برای شرکت‌هایی که در سال ۹۵ با دو یا چند ارز کار می‌کنند، پایش و مدیریت آنها یکی از مهمترین استراتژی‌های شرکت‌ها است. مدیریت نرخ ارز و مدیریت واردات و صادرات براساس نرخ ارز شناور می‌تواند محل بسیار مناسبی برای کاهش

هزینه‌ها و یا افزایش سود باشد.

۸- با توجه به نوسانات قابل توجه در نظام جهانی (که از ابتدای سال میلادی شروع شده است) و در اقتصاد ایران، هرگونه برنامه‌ریزی در سطح کلان شرکت‌ها می‌تواند خود به مانع جدی تبدیل شود. اقتصاد ایران در سال ۹۵ برنامه‌پذیر نخواهد بود و بهتر است شرکت‌ها به جای برنامه‌ریزی از نظام هوشمند پایش محیط داخل، محیط بین‌المللی و محیط ملی استفاده کنند و استراتژی خود را براساس این هوشمندی تعریف کنند. اینکه این هوشمندی چیست و چگونه باید نهادینه شود خود بحث مفصلی است. ولی مفهوم کلی آن برای مدیران شرکت‌ها که درگیر نوسانات چند سال گذشته بوده‌اند، قابل درک است.

۹- مالیات‌ها، به دلیل کاهش قیمت نفت در بازارهای جهانی در سال ۹۵ افزایش

قابل توجهی خواهند داشت و این در حالی است که پیش‌بینی می‌شود حاشیه سود تولیدکنندگان به دلیل فشار رقابت کاهش یابد. در نتیجه افزایش مالیات‌ها در شرایط کاهش حاشیه سود، خود یک چالش جدی در سال ۹۵ خواهد بود که توجه و مدیریت خاص و ویژه‌ای را طلب می‌کند. در این میان اهمیت مالیات بر ارزش افزوده را نباید دست کم گرفت.

۱۰- در سال ۲۰۱۶ نرخ بهره در بازارهای جهانی پایین است و تا جایی که اطمینان قابل توجهی نسبت به احتمال ثبات ارز در کشور وجود دارد، بنابراین استفاده کوتاه‌مدت از این شرایط می‌تواند برای شرکت‌هایی که فعالیت بین‌المللی دارند بسیار مفید باشد. در این زمینه ظرفیت‌هایی وجود دارد که در حین انجام این کار باید به آن توجه کرد.

۱۱- استراتژی شرکت‌ها در سال ۹۵ علاوه بر رقابتی بودن، لازم است روابط داده‌ستانده شرکت با اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی را هم مدنظر داشته باشد، به کشف پذیری تقاضا و درآمد کالاهای خود و ساختار تقاضای بازار توجه کند و در عین حال ساختار بازاری که در آن فعالیت می‌کند را ببیند. توجه به این متغیرها در تدوین استراتژی شرکت‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چون موقعیت‌یابی شرکت‌ها از این نقطه‌نظرها با هم فرق می‌کند، در نتیجه پیشنهاد می‌شود از هرگونه کپی کردن استراتژی‌ها خودداری شود. این مسئله همانند یک سم برای شرکت‌ها خواهد بود. هر شرکتی باید استراتژی ویژه‌ای برای خودش داشته باشد و مسیر توسعه‌اش هم منحصر به فرد خواهد بود.

در سال جدید به دلیل بالا بودن نرخ ارز و همچنین به دلیل افزایش رقابت داخلی و خارجی، بازارها کوچک‌تر خواهند شد. به عبارت دیگر شدت رقابت در سال ۹۵ نسبت به سال ۹۴ بیشتر خواهد شد. این مسئله یک استراتژی مهم را جلوی پای شرکت‌ها می‌گذارد که تا جایی که می‌توانند در جهت بالا بردن توان رقابتی خود کوشش کنند





سهم ساکنان از شهر ما و محله ما فراموش شده است

انتقاد صاحب نظران از بی توجهی به حقوق شهروندان

دردومین همایش «شهرسازی و نظام مهندسی ساختمان»

مالکیت شهروندان بر شهر و محله کجاست؟ آیا ما در قوانین خود مرزبندی کرده ایم تا کسی به حقوق مالکیت شهروندان در محله و شهر تعرض نکند؟

وی با بیان اینکه در برخی جوامع تمرین حقوق شهروندی بیشتر از ایران است و تبدیل به رویه های قانونی شده است، گفت: در برخی جوامع صنعتی اگر شما بخواهید در ایوان آپارتمان خود گلخانه ای درست کنید، اجازه ساخت گلخانه در نامه ای از سوی شهردار برای همسایگان پرسش خواهد شد و پاسخ همسایگان این اجازه را به شما می دهد که آن گلخانه را بسازید یا نسازید. بدین معنا حقوق شهروندی در اکثر جوامع به رسمیت شناخته شده است.

رئیس سازمان نظام مهندسی ادامه داد: این در حالی است که حقوق شهروندی برای ما که در مورد همسایه تا این اندازه تاکید داریم، نادیده گرفته می شود و حق ما در مورد همسایه و حق همسایه در مورد ما گاهی اوقات توسط شخص ثالث پایمال می شود. ترکان با بیان این که خرید و فروش فضاهای

ترکان:

حقوق مالکیت شهروندان بر شهر و محله کجاست؟

اکبر ترکان رئیس سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور در این همایش، با اشاره به حق همسایه در اسلام اظهار کرد: پیام مفهوم «شهر ما و محله ما» مبتنی بر یک پرسش بنیادین است بدین معنا که آیا حقوقی در آن برای مردم نهفته است؟ آیا شهروندان نسبت به شهر و محله خود حقوقی دارند یا خیر؟

رئیس سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور با مقایسه پیام مفهوم «شهر ما، محله ما» در ایران و سایر کشورها افزود: ما در فرهنگ خود برای همسایه ارزش زیادی قائل هستیم و آنچه آموزه های دینی، همه را به آن سفارش کرده اند حق همسایگی است و این حق آنقدر سفارش شده که این گمان را برمی انگیزد که شاید همسایه از همسایه ارث می برد. مشاور رئیس جمهوری در ادامه تصریح کرد: آیا حقوق شهروندی و حقوق مالکیت افراد بر شهر و محله خود، با انتخاب یک شهردار تغییر می کند؟ یا اینکه شهردار مدیریت شهر را برعهده دارد و حقوق مالکیت شهروندان به قوت خود باقی است؟ حقوق

دومین همایش ملی شهرسازی و نظام مهندسی ساختمان در کشور طی روزهای ۲۴ و ۲۵ فروردین ماه سال جاری در سالن همایش های بین المللی هتل المپیک برگزار شد. محورهای همایش شامل چالش های فراروی نظام شهرسازی کشور، نقش کلیدی دانش شهرسازی در نظام ملی ساخت و ساز کشور و نظام آموزش شهرسازی و چالش های آتی بود. در دومین همایش ملی شهرسازی، پیروز حناچی دبیر شورای عالی و معاون معماری و شهرسازی وزیر راه و شهرسازی، منوچهر شیبانی اصل مدیرکل سازمان های نظام مهندسی و کنترل ساختمان، حبیب الله بیطرف رئیس سازمان نظام مهندسی استان تهران و بسیاری از اعضای نظام مهندسی ساختمان کشور و استان تهران و شهرسازان حضور داشتند.



مهندس ترکان:

ما در فرهنگ خود برای همسایه ارزش زیادی قائل هستیم و آنچه آموزه های دینی، همه را به آن سفارش کرده اند حق همسایگی است و این حق آنقدر سفارش شده که این گمان را برمی انگیزد که شاید همسایه از همسایه ارث می برد



عمومی حق الناس است، افزود: حق شهروندان در محله و شهر خود بحث مهمی است که باید در الزامات شهرداری مورد توجه قرار گیرد. سال گذشته از گروه تخصصی شهرداری سازمان نظام مهندسی درخواست کردم با توجه به ۲۲ مبحث مقررات ملی ساختمان برای شهرسازی، ترافیک و نقشه برداری رویه مدونی تهیه و به وزارت راه و شهرسازی ارائه شود تا در نهایت به صورت مصوبه درآید.

وی با طرح این پرسش که آیا دادگاه‌های ایران حق همسایه را از همسایه می‌ستانند یا خیر؟ گفت: اگر می‌گوییم شهر من یا محله من، باید مبنای حقوقی داشته باشد و از تعارف‌های معمول خارج شود، در عین حال هیچ فرد حقیقی و حقوقی نتواند آن را نادیده بگیرد.

رئیس سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور گفت: در مورد یک سری از اتفاقات و فعالیت‌های اجتماعی، قوانین بازار جاری است. به عنوان نمونه برای کالا بازار وجود دارد و بازار برای عرضه و تقاضا قیمت را کشف می‌کند. این وضعیت را برای خدمات نیز داریم. بدین معنا اگر ساز و کار بازار خوب عمل کند و دچار انحصار نباشد و همچنین منابع عرضه و تقاضا متعدد باشد و دستکاری نشده باشند، ساز و کار بازار نقطه تعادلی را برای قیمت معرفی می‌کند.

ترکان با اظهار تاسف از وضعیت موجود در نظام مدیریت شهری با طرح چند پرسش افزود: در بازار کالا، کالا معامله می‌شود. آیا بازاری به نام قوانین داریم که در آن قوانین معامله شوند؟ مثلاً بگوییم بند ۲ قانون چند؟ و بر اساس آن فردی پول بدهد و قانون عمومی را بخرد؟ وی در پایان گفت: تعریف بازار برای قوانین و مقررات اشتباه است. اگر قرار باشد به اخلاق مسلمانی عمل کنیم و حقوق مسلمانان را به رسمیت بشناسیم ایجاد بازار خرید و فروش برای قوانین و مقررات اشتباه و نادرست است.

بیطرف:

مقررات شهرسازی

به حراج گذاشته شده است

حبیب‌الله بیطرف رئیس سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران به حراج گذاشتن مقررات شهرسازی و مبحث مقررات ملی ساختمان را از چالش‌هایی دانست که نظام شهرسازی ایران با آن روبه‌رو است و

این شرایط موجب ایجاد سیمای نامطلوب در شهرها، گسترش حاشیه‌نشینی و آلودگی محیط زیست شده است

بیطرف در دومین همایش ملی شهرسازی و نظام مهندسی ساختمان گفت: نامتوازن بودن خدمات شهری، آهستگی حرکت شهروندان در معابر شهری به دلیل جمعیت بیشتر از ظرفیتی که در محله‌ها ساکن شده‌اند و در نهایت به حراج گذاشتن مقررات شهری مشکلات بی‌شماری را برای شهرها ایجاد کرده است.

وی با اشاره به اینکه سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران بیش از یک هزار عضو رسمی دارد، تاکید کرد: سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران از ظرفیت نیروی انسانی ماهر عضو سازمان در حوزه شهرسازی استفاده کامل را خواهد برد و در این باره، برنامه‌های فراوانی دارد.

بیطرف با یادآوری این نکته که امروزه مبحث جدیدی در دنیا به نام شهرهای هوشمند مطرح شده، افزود: مردم در تمامی دنیا با استفاده از سیستم‌های تلفن همراه و



مهندس بیطرف:

نامتوازن بودن خدمات شهری، آهستگی حرکت شهروندان در معابر شهری به دلیل جمعیت بیشتر از ظرفیتی که در محله‌ها ساکن شده‌اند و در نهایت به حراج گذاشتن مقررات شهری مشکلات بی‌شماری را برای شهرها ایجاد کرده است

تأمین برخط (آنلاین) درخواست‌هایشان، آرامش و آسایش دارند. همچنین هم اکنون در کشورهای مختلف و پیشرو بسیاری از متخصصان ایرانی در طراحی شهرهای هوشمند نقش دارند و ما باید این توان را داشته باشیم تا از این استعدادها و ظرفیت‌ها برای ارتقای خدمات شهری بهره ببریم.

به گفته وی شهر بارزترین جلوه تمدن انسانی و بازتابی از فرهنگ و روابط اجتماعی است که باید آرامش و آسایش شهروندان خود را تأمین کند و شهروندان باید به راحتی آداب و سنن خود را که از عناصر هویت بخش هستند به اجرا بگذارند زیرا عناصر هویت بخش و استفاده از آنها در سیمای شهری نشانه خردورزی شهروندان است و مدیران در طراحی شهری به این موضوعات بیشتر از گذشته اهمیت دهند.

حناچی:

نگرانی از توسعه نامتوازن

محدوده‌های شهری

پیروز حناچی معاون معماری و شهرسازی وزیر راه و شهرسازی از دیگر سخنرانان این همایش بود که طی آن تاکید کرد: تهران در دهه ۳۰ بین ۲۰.۵ تا ۳ میلیون نفر جمعیت داشت اما امروز جمعیت آن در منطقه عمومی به ۱۳ میلیون نفر و در منطقه مرکزی به بیش از ۵/۸ میلیون نفر رسیده است و این باعث ناپایداری‌های زیادی در کلانشهرهای بزرگ شده است.

دبیر شورای عالی معماری و شهرسازی افزود: هیچ‌کس با اصل توسعه متوازن مخالف نیست اما وقتی به عرصه سرزمین نگاه می‌کنیم توسعه محدوده‌های شهری نسبت به مساحت کل کشور نامتناسب است و از این منظر باید نگران باشیم.

معاون معماری و شهرسازی وزیر راه و شهرسازی تاکید کرد: باید برنامه‌ریزی گسترده در عرصه سرزمین و کلانشهرها داشته باشیم.

حناچی درباره وضعیت توسعه در استان خراسان رضوی گفت: بررسی‌ها نشان می‌دهد هم‌اکنون ۸۵ درصد سرمایه‌گذاری‌ها در استان خراسان رضوی محدود به شهرستان مشهد است و این سبب خواهد شد که کلانشهر مشهد نیز به تدریج مشکلات کلانشهر تهران را به خود





بگیرد که اگر بخواهیم این چرخه معیوب را اصلاح کنیم باید در مقیاس محلی برنامه‌ریزی‌های قابل توجهی انجام دهیم. وی با اشاره به اینکه ضرورت دارد در هنگام برنامه‌ریزی موضوع تعادل منطقه‌ای از سوی دولت در دستور کار قرار گیرد، تصریح کرد: قرار بود رعایت شعاع ۱۲۰ کیلومتری در تهران، ۵۰ کیلومتری در اصفهان و ۳۰ کیلومتری در سایر شهرها برای احداث واحدهای تولیدی و صنایع مورد توجه قرار گیرد، اما متأسفانه در سال ۸۵ یکی از مصوبات دولت رعایت نکردن این محدوده بود و امروز شاهد هستیم جنوب تهران به محدوده صنعتی قم وصل شده است.

معاون معماری و شهرسازی وزیر راه و شهرسازی تأکید کرد: امور باید به گونه‌ای پیش برود که در مسائل شهری، مدیریت شهری جرأت نکند در حوزه شهرسازی و شهرنشینی تصمیم غلط و نادرست بگیرد. در واقع عوامل کنترل‌کننده باید با تلاش مضاعف، مدیران را از تصمیم غلط منصرف کنند که نمونه آن را در واگذاری موزه هنرهای معاصر تهران در طی چند روز گذشته شاهد بودیم.

دبیر شورای عالی معماری و شهرسازی با بیان اینکه مدیریت محلی ما در کلانشهرها و شهرهای کوچک در وضعیت مناسبی قرار ندارد، افزود: در این دوره فرصت مناسبی برای مطالعه ۸ کلانشهر ایران به دست آمد و این پروژه شروع شد. بر این اساس مشخص شد که حدود ۷۹ درصد از بودجه شهرداری مستقیم به امر ساخت و ساز ارتباط دارد که این درآمدها شامل عوارض مزاد بر تراکم، عوارض پروانه‌های ساختمانی، جریمه کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری، عوارض حذف پارکینگ و مسائلی از این دست می‌شود، در حالی که قرار بود کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری برای جلوگیری از تخلف تشکیل شود نه آنکه پول بگیرد و تخلف را قانونی کند.

وی با تأکید بر اینکه اگر شرایط در همین وضعیت ناپایدار ادامه پیدا کند هر طرحی که ارائه شود دچار مشکل شده و در معرض تهدید قرار می‌گیرد، گفت: مقایسه پرسنل شهرداری در کلانشهر اهواز و تهران نشان‌دهنده مشکلاتی است که بر مدیریت

کلانشهرها سربار شده است. به عنوان نمونه کلانشهر اهواز در سال ۸۴ با حدود ۸ هزار پرسنل اداره می‌شد در حالی که هم‌اکنون تعداد پرسنل شهرداری اهواز به ۱۹ هزار نفر رسیده است همچنین شهرداری تهران اواخر سال ۸۴، ۲۴۰ هزار نفر پرسنل داشت که هم‌اکنون این تعداد به ۶۷ هزار نفر رسیده است که هزینه این نیروهای سربار، مستقیماً از ۷۹ درصد بودجه شهرداری‌ها تأمین می‌شود. معاون وزیر راه و شهرسازی ادامه داد: برخی از شهرداری‌ها فضای شهر را می‌فروشند تا حقوق دهند یا امور جاری را اداره کنند در حالی که این روش اداره کردن نیست. حناچی با اشاره به اینکه در شهرسازی وضعیت پایداری وجود ندارد، اظهار داشت: متأسفانه شاهد هستیم که ارزش‌های شهر حفظ نمی‌شوند، خانه‌های تاریخی به راحتی خراب می‌شوند و این



مهندس حناچی:

بررسی‌ها نشان می‌دهد هم‌اکنون ۸۵ درصد سرمایه‌گذاری‌ها در استان خراسان رضوی محدود به شهرستان مشهد است و این سبب خواهد شد که کلانشهر مشهد نیز به تدریج مشکلات کلانشهر تهران را به خود بگیرد که اگر بخواهیم این چرخه معیوب را اصلاح کنیم باید در مقیاس محلی برنامه‌ریزی‌های قابل توجهی انجام دهیم.



مسئله را در شیراز، تبریز و برخی شهرها شاهد بودیم که نشان‌دهنده وضعیت ناپایداری شهری است و همچنین گویای این مطلب است که نظام مدیریت شهری همواره درآمد را انتخاب می‌کند.

وی با اشاره به اینکه سازمان شهرداری‌ها برای نظارت بر عملکرد شهرداری‌ها تشکیل شد، گفت: این سازمان قرار بود آموزش و امور کنترل کیفی نظام مدیریت شهری را مدیریت کند در حالی که در شرایط فعلی خودش به ناپایداری شهری دامن می‌زند و با این کار متأسفانه رانت هم به وجود می‌آید. وی همچنین افزود: اگر بخواهیم این معادله را برگردانیم و تصویر روشن‌تری از فضای شهری ارائه کنیم راهی نداریم جز اینکه تاریکخانه شهری را که بسیاری علاقمند هستند، تاریک بماند با نورافکن روشن کنیم.

حناچی ادامه داد: در این دوره از وزارت راه و شهرسازی، همه کمیسیون‌های ماده ۵ را موظف کردیم تا مصوبات را منتشر کنند اگرچه مقاومت‌هایی در این رابطه وجود داشته و دارد اما ما برای اصلاح وضع موجود از خود شروع کرده‌ایم.

وی در پایان گفت: ما نیازمند شرایط سالم هستیم و این شرایط لزوماً با افزایش کنترل اداری حاصل نمی‌شود بلکه باید مسیر را اصلاح کنیم.

معاون وزیر راه و شهرسازی با اشاره به مشکلات دو طبقه کردن اتوبان صدر، به مقایسه آن با پروژه‌ای در سئول پرداخت و گفت: اتوبانی دو طبقه در سئول به فضای سبز عمومی تبدیل شد و همزمان با آن پروژه شهرداری تهران نیز اتوبان صدر را دو طبقه کرد. متأسفانه جایی که باید تصمیم درستی بگیریم اشتباه می‌کنیم. اتوبان صدر مطالعه لازم را ندارد و مشخص نیست چرا باید دو طبقه می‌شد ولی صدها طرح مطالعه دارد که چطور دو طبقه شود.

وی از پروژه پل طبیعت به عنوان یکی از پروژه‌های موفق تهران یاد کرد و گفت: این پروژه با جاذبه‌های گردشگری فراوان موفق عمل کرده و به اذعان شهردار تهران حتی بیش از برج میلاد بازدیدکننده دارد پس ما می‌توانیم با حداکثر توان اقدام‌هایی را انجام دهیم که به نفع شهر باشد.

رتبه اعتباری ایران B شد

موسسه رتبه‌سنجی کپیتال اینتلیجنس (CI) اعلام کرد که رتبه اعتباری کوتاه‌مدت ایران B است و چشم‌انداز رتبه ایران نیز «باثبات» تشخیص داده شده است. این موسسه همچنین رتبه اعتباری بلندمدت ایران را -BB اعلام کرد. در این گزارش آمده است این رتبه‌بندی منعکس‌کننده بهبود افق اقتصادی ایران در کوتاه‌مدت و میان‌مدت به سبب لغو تحریم‌های هسته‌ای بوده است. از نتایج لغو تحریم‌ها بازگشت مجموعه‌ای از دارایی‌های مالی بلوکه شده کشور، افزایش صادرات محصولات هیدروکربنی و توان دسترسی دوباره به شبکه بانکی و مالی جهانی است. تنوع‌بخشی به محصولات تجاری از دیگر جنبه‌های مثبت حذف تحریم‌ها برای ایران بوده است که خود می‌تواند باعث افزایش رشد اقتصادی کشور در افق میان‌مدت بشود. براساس پیش‌بینی این موسسه معتبر رتبه‌سنجی، افزایش تولید نفت، کاهش هزینه‌های مربوط به تجارت و سهولت در تراکنش‌های مالی بین کشورها و نیز ایجاد دسترسی به سرمایه‌ها و دارایی‌های خارجی از جمله نتایج لغو تحریم‌ها است که می‌تواند تا میزان ۳/۸ درصد بر رشد حقیقی اقتصادی ایران در سال مالی ۲۰۱۸-۲۰۱۷ اثرگذار باشد. از طرف دیگر، بهبود رابطه مبادله و دسترسی دوباره به سرمایه‌ها و دارایی‌های مالی و سرمایه‌گذاران خارجی می‌تواند ثبات نرخ ارز را برای اقتصاد کشور تضمین کند و به تبع آن با کمک به کنترل نقدینگی و حفظ ثبات، نرخ‌های تورم را که در سال ۲۰۱۳ تا ۳۴/۷ درصد بالا رفته بودند، تا رقم ۶ درصد برای سال مالی ۲۰۱۸ کاهش بدهد. از نگاه این موسسه، با وجود افت شدید قیمت‌های نفت و رقابت تنگاتنگ بین کشورهای صادرکننده برای کسب سهم بازاری بیشتر، ایران می‌تواند با درک، تحلیل مناسب و بهره‌گیری صحیح از شرایط فرارو، تأمین مالی را در بازارهای مالی و سرمایه کشور بهبود ببخشد. اگر میانگین قیمت نفت را برای دو سال آینده ۵۰ دلار برای هر بشکه فرض کنیم، ایران در سال ۲۰۱۶ کسری بودجه اندکی را تجربه خواهد کرد و برای سال ۲۰۱۷ می‌تواند مازاد بودجه‌ای معادل ۵/۰ درصد تولید ناخالص داخلی نیز داشته باشد.

براساس تخمین موسسه کپیتال اینتلیجنس دارایی‌های خارجی ایران معادل ۱۴/۵ ماه واردات کالا و خدمات و به عبارتی دیگر ۱۲ برابر میزان بدهی خارجی ایران است که برای سال ۲۰۱۶ تخمین زده شده است، البته این نکته را نیز باید مد نظر قرار داد که نقدشوندگی و قابل بهره‌برداری بودن این دارایی‌ها به لحاظ قانونی و عملی همچنان مبهم و محل تردید است.

البته مسائل مربوط به جغرافیای سیاسی خود عامل دیگر اثرگذار در سنجش ریسک این کشور است. درگیری‌های جاری در سوریه، عراق و یمن و مهم‌تر از آن تنش‌های جاری ایران با عربستان سعودی از دیگر عوامل تاثیرگذار در تشدید این ریسک به شمار می‌رود. قیمت نفت در بودجه دولت، قیمتی است که در آن مقدار درآمدهای دولت با مقدار مخارج آن برابر می‌شود و مازاد یا کسری بودجه نخواهد داشت. در شرایط فعلی قیمت نفت کمتر از نقطه سر به سر آن است. عامل دیگر محدودیت رتبه ایران، ابهام و شفاف نبودن داده‌ها و آمار منتشر شده و نیز ضعف‌های ساختاری اقتصاد کشور است که تحریم‌های اقتصادی بروخامت شرایط آن نیز دامن زده‌اند. از دیگر عوامل ضعف رتبه ایران، نظام مالی ضعیف و ناکارآ، نقصان و خلل و کاستی‌های سازمانی و نیز شرایط پیچیده سیاسی داخلی کشور عنوان شده است. دورنمای رتبه‌ای ایران از دیدگاه این موسسه «پایدار» شمرده شده است. با ثبات بودن به این معنا است که در صورتی که مسئله بغرنج و جدیدی در کیفیت اعتباری کشور ظهور نکند و متغیرهای کلیدی در دامنه سناریوهای فرض شده توسط موسسه حرکت کنند در این صورت طی ۱۲ ماه آینده رتبه دولتی ایران بدون تغییر خواهد ماند.

شهرسازی محدود

به ساخت ساختمان‌ها نشود

منوچهر شیبانی اصل در همایش ملی شهرسازی با بیان تاریخچه‌ای از آموزش شهرسازی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی گفت: شهرسازی دو هدف مهم دارد یکی از این اهداف وجه آسایش و تأمین نیازهای اولیه انسان مدرن و شهروند امروزی دارد و اما هدف مهم تر بخش حیاتی تر آن بخش غنای زندگی انسانی است که همانا ایجاد معنویت در فضاها و محیط‌های شهری است.

مدیرکل دفتر سازمان‌های مهندسی و تشکل‌های حرفه‌ای وزارت راه و شهرسازی در ادامه گفت: شهرسازی یکی از هفت رشته مربوط به عمران و ساخت‌وساز شهری است که در حقیقت پایه و اساس آنها به شمار می‌آید و بقیه شش رشته در دل شهرسازی رشد یافته‌اند. بدون شهرسازی هیچ کدام از این رشته‌های مربوط به ساخت و ساز عمران امکان رشد و بالندگی پیدا نمی‌کردند.

شیبانی اصل در مورد وضعیت شهرسازی فعلی و ارتباط آن با ساخت‌وساز شهری امروزی گفت: امروز با پدیده غیرقانونی عجیب و شگفت‌انگیزی روبه‌رو هستیم و آن وجود دو تا سه نقشه ساخت‌وساز برای ساختمان‌های شهری است به اینگونه که سازنده یا مالک با یک نقشه ساختمانی، پروانه ساخت برای ایجاد ساختمان دریافت می‌کند و پس از آن طراحی ساختمان را با یک نقشه دیگر اجرا می‌کند و در واقع مبنای عملی و اجرایی این ساختمان را بر روی نقشه دیگری انجام می‌دهد که به هیچ وجه اصول شهرسازی در آن رعایت نمی‌شود.

مدیرکل دفتر سازمان‌های مهندسی و تشکل‌های حرفه‌ای وزارت راه و شهرسازی گفت: ۵۰ سال است که ضوابط شهری و شهرسازی مدرن مدون شده است و مورد اجرا قرار می‌گیرد؛ نمی‌توانیم صدور پروانه ساخت را به بهانه طولانی شدن فرایند آن حذف کنیم. امیدوارم شهرسازی محدود به ساخت ساختمان‌ها نشود و موضوعات مربوط به روح شهری در آن لحاظ شود.





نبایدهای انتقال آب خزر به سمنان

زهرا یزدانی پرابی

از طرح‌های انتقال آب در سطح دنیا و یک طرح در ایران خواهیم پرداخت. از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین طرح‌های انتقال آب بین حوضه‌ای می‌توان طرح رودخانه برفی استرالیا، طرح تاگوس-سگورا اسپانیا و طرح انتقال آب لسوتو در آفریقای جنوبی، طرح ملامچی نپال و... را نام برد.

طرح رودخانه برفی استرالیا

طرح رودخانه برفی استرالیا که در سال ۱۹۳۹ و با طول انتقال حدود ۱۰۰ کیلومتر و با حجم انتقال ۱,۱ میلیارد مترمکعب از حوضه رودخانه برفی به حوضه موری دارلینگ و با هدف تأمین آب آبیاری و تولید انرژی برقی صورت پذیرفته است، بر اساس تحقیقات انجام‌شده برای دستیابی به هدف مورد نظر که انتقال آب به آن دلیل صورت پذیرفته است، راه‌های جایگزین دیگری نیز وجود داشته است و مشخص شده که تولید برق بدون انتقال این آب نیز امکان‌پذیر بوده و اعمال گزینه‌های بهبود و افزایش بهره‌وری مصرف آب در حوضه مقصد نیز می‌توانست باعث

میلیارد مترمکعب و با خط انتقال بیش از ۲۵۰۰ کیلومتر به عنوان طرح‌های عظیم انتقال آب ادامه می‌یابد. طرح‌های انتقال آب بین حوضه‌ای در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بسیار مورد توجه قرار گرفتند، برای آبرسانی به شهرهایی مانند پاریس، نیویورک، لس‌آنجلس، توکیو و... از این طرح‌ها استفاده شد که در درازمدت با رشد سریع جمعیت این شهرها و ایجاد چالش‌های جدید مانند شوری اراضی، نشست زمین و تغییر فرهنگ مصرف آب و... عملاً تردیدهایی در این خصوص شروع شد. در ایران نیز طرح‌هایی برای انتقال آب بین حوضه‌ای در دهه ۷۰ شمسی مطرح شد که از آن جمله طرح ایرارود - آنچه این روزها در قالب طرح‌های انتقال آب خلیج فارس به کرمان و انتقال آب از دریای خزر به سمنان در حال پیگیری است - و طرح تونل سوم کوهرنگ و طرح انتقال آب بین حوضه‌ای سبزکوه به چغاخور و طرح انتقال آب بهشت‌آباد است. اما آنچه در این نوشته به آن خواهیم پرداخت بررسی مسائل کلان مطرح در خصوص انتقال آب به ویژه مباحث زیست‌محیطی مربوطه است. همچنین به اختصار به بررسی یکی

کمبود منابع آب در برخی مناطق جهان سبب شده است که دولت‌ها به انتقال آب از منابع سطحی و یا زیرزمینی حوضه‌ای که کمیت و کیفیت بهتری دارد به حوضه دیگری که نیازمند آب برای مصارف کشاورزی، صنعت و آب شرب است بیاورند. این گونه طرح‌ها معمولاً دارای اثرات بسیار در حوضه‌های اجتماعی، اقتصادی، محیط زیستی و گاهی بین‌المللی هستند و به همین دلیل در اکثر کشورهای جهان به عنوان آخرین گزینه در جهت تأمین منابع آب محسوب می‌گردند. اما آن چه به عنوان انتقال آب بین حوضه‌ای نامیده می‌شود، چیست؟ انتقال آب بین حوضه‌ای انتقال فیزیکی آب از یک حوضه به حوضه دیگر است که در این جابجایی یک حوضه آبخیز به عنوان حوضه مبدأ، آب را از دست می‌دهد و حوضه دیگر به عنوان حوضه مقصد آب را به دست می‌آورد. این طرح‌ها بر اساس حجم انتقال آب به طبقات کوچک تا عظیم دسته‌بندی می‌شوند. این دسته‌بندی از حجم کمتر از یک میلیارد مترمکعب در سال و با خط انتقال کمتر از ۱۰۰ کیلومتر به عنوان طرح کوچک شروع می‌شود و تا حجم بیش از ۱۰



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

بهبود و توسعه کشاورزی در حوضه مقصد گردد. از اثرات زیست محیطی مهم این طرح می توان به از بین رفتن حیات تالابی منطقه در پایین دست سد جینابین به دلیل کاهش جریان رودخانه، رسوبگذاری در آبراهه رودخانه و هجوم گونه های گیاهی غیربومی، هجوم آب شور در ساحل، تغییر در دمای آب به دلیل برداشت آب از لایه های پایین سد جینابین، هجوم برخی گونه ها مانند بید به دلیل کاهش جریان رودخانه ای و افزایش رسوبگذاری، تغییرات در جریانات آبی که باعث تغییر در زادآوری، حضور و یا عدم حضور گونه های مختلف و متنوع قورباغه ها، ماهی ها، پستاندارانی مانند پلاتی پوس و موش آبی و پرندگان آبی شده است، اشاره کرد. در سال ۲۰۱۰ گزارشی برای بررسی چگونگی برگرداندن جریان پایه زیست محیطی به رودخانه تهیه شده است تا حد امکان معضلات و مشکلات زیست محیطی ایجاد شده جبران شود.

طرح انتقال آب خزر به فلات مرکزی (سمنان) از جمله طرح های چالش برانگیز که در داخل ایران موافقان و البته مخالفانی بسیار دارد طرح انتقال آب دریای خزر به فلات مرکزی (سمنان) است. این طرح در ابتدا با هدف تأمین آب صنعت مطرح شد و در یکی دو سال اخیر مصرف شرب نیز به آن افزوده شده است.

نقشه طرح انتقال آب خزر به سمنان

(منبع: گزارش ارزیابی اثرات زیست محیطی طرح تهیه شده توسط شرکت مهتاب قدس)

کارفرمای طرح، شرکت مدیریت منابع آب ایران است و هدف طرح تأمین ۲۰۰ میلیون مترمکعب آب شرب و صنعت در سال فلات مرکزی ایران از دریای خزر پس از شیرین سازی و نمک زدایی از آن است. طرح در استان های مازندران و سمنان اجرا خواهد شد. محل تقریبی آبگیر و تصفیه خانه و شیرین سازی در حد فاصل روستاهای فرح آباد تا نیروگاه نکا در ۶ کیلومتری غرب نیروگاه و در محل گهرباران است. در حقیقت آب به میزان ۷ مترمکعب بر ثانیه برداشت شده و پس از شیرین سازی به روش اسمز معکوس با احداث دو خط لوله به قطر ۱۴۰۰ میلی متر در کنار خط موجود انتقال نفت (تاکنون مستندی مبنی بر موافقت وزارت نفت با عبور این لوله از مجاورت این خط ارائه نشده است)، آب تصفیه شده با در نظر گرفتن ارتفاع

پمپاژ معادل ۲۸۰۰ متر توسط هشت ایستگاه تلمبه خانه تا ارتفاع ۲۳۱۲ متر پمپاژ شده و پس از عبور از سلسله جبال البرز به طور ثقلی به استان سمنان انتقال می یابد. طول این خط تا خروجی چشمه روزیه ۱۵۵ کیلومتر بوده و ۵ کیلومتر پس از آن در قالب دو انشعاب شرقی (۱۷۲ کیلومتر) و غربی (۱۳۳ کیلومتر) تا شهرهای دامغان و گرمسار ادامه می یابد.

(طول کل مسیر ۶۲۴ کیلومتر هست.) در این مسیر هشت ایستگاه پمپاژ، ۵ واحد نیروگاه برقایی با ظرفیت تولید مجموعه ۴۲ مگاوات، ۳۳ واحد مخزن مکش و متعادل کننده با ظرفیت مجموع ۳۹۷ هزار مترمکعب پیش بینی شده است. کل برق مصرفی با احتساب برق مصرفی تأسیسات آب شیرین کن حدود ۳۰۰۰ گیگاوات در سال خواهد بود که از این میزان معادل ۳۱۰ گیگاوات در سال در نیروگاه های برقایی طرح تولید می گردد و هزینه کل این گزینه ۶۰۰۰ میلیارد ریال می باشد.

در خصوص این طرح موارد زیر جای تأمل و بررسی بیشتر و عمیق تر دارد:

۱. متأسفانه در هزینه های تمام شده پروژه خسارت های زیست محیطی و هزینه های انتقال مورد محاسبه قرار نگرفته اند و هزینه های ناشی از خسارات زیست محیطی محاسبه نشده اند، لذا محاسبات اقتصادی انجام شده ضرورتاً دربرگیرنده همه ابعاد پروژه نیستند و به عبارتی می توان گفت مطالعات پروژه ناقص می باشد. با توجه به اینکه ضابطه ۶۹۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با موضوع ارزیابی ارزش گذاری اقتصادی محیط زیست در طرح های تملک دارایی های سرمایه ای تهیه شده است، می توان از ضابطه موجود به عنوان راهنما در فرایند محاسبه ارزش های اقتصادی محیط زیست در معرض خطر طرح استفاده نمود.

۲. نظر به اینکه هدف اصلی انتقال آب بین حوضه ای تأمین آب صنایع حوضه مقصد می باشد، میزان نیاز آبی حوضه مقصد در زمان فعلی و نیز سایر مصارف آبی و همچنین منابع آبی حوضه مقصد به صورت دقیق و شفاف باید بررسی شود. همچنین با توجه به اینکه با وجود تکنولوژی های کم آب بردر صنعت و فرایندها و تکنولوژی های موجود در دنیا که بر پایه بازیابی و باز چرخانی آب هستند می توان میزان مصرف آب را تا حد

بسیار چشمگیری کاهش داد، باید ضرورت انجام چنین هزینه هایی در ابعاد ملی و با سایر طرح های ملی و منطقه ای که قادر به تأمین کسری آب (در صورت وجود) باشد مورد مقایسه قرار گیرد.

۳. به دلیل تعجیل بسیار زیادی که در آغاز به کار اجرای این طرح در دوره ریاست جمهوری قبلی وجود داشت اطلاعات کافی جهت بررسی موضوع از جنبه های فنی و زیست محیطی وجود نداشت؛

در حقیقت (SOE State of Environment) که اولین گام انجام ارزیابی صحیح است در این طرح وجود نداشت. البته با درخواست های مکرر سازمان حفاظت محیط زیست مطالعات در محیط های آبی و خشکی تکمیل تر شد، اگرچه هنوز به دو موضوع اساسی یعنی ضرورت اجرای طرح و خسارات زیست محیطی ناشی از طرح پاسخ داده نشده است.

۱. با توجه به حساسیت زیست محیطی منطقه و مجاورت محل طرح با نیروگاه نکا و همچنین بندر امیرآباد ارزیابی اثرات تجمعی طرح و تعیین ظرفیت برد اکولوژیکی منطقه بسیار ضروری است.

۲. غلظت خروجی آب شیرین کن ها ۵۰ گرم بر لیتر یعنی بیش از ۴ برابر شوری معمولی خزر است که با توجه به حساسیت منطقه دریایی طرح و وجود گونه های بومی (۲۴ درصد گونه های موجود در محدوده طرح بومی منطقه هستند)، وجود گونه های متعدد فیتوپلانکتون و زئوپلانکتون در منطقه که حلقه اول زنجیره غذایی هستند که در نهایت به فک خزری به عنوان گونه ای در معرض خطر انقراض می رسد و نیز شیرین و یا لب شور پسند بودن آبزیان منطقه، نابودی کامل گونه های منطقه، حیات جانوری و گیاهی منطقه و آسیب های جدی به محیط زیست فیزیکی و زیستگاه های دریایی و ساحلی را در بر خواهد داشت.

۳. در مسیر انتقال خط لوله با رودخانه هایی که محل تردد و تخم ریزی ماهیان هستند تقاطع دارد که باعث قطع سیکل زیستی گونه ها و در نهایت منجر به کاهش تولید مثل و نابودی گونه های رودخانه ای طول مسیر انتقال می گردد.

۴. در طول مسیر بیش از ۱۲۰ هکتار اراضی کشاورزی آبی، ۲۱ هکتار باغات، ۱۰ هکتار دیم و ۹۴ هکتار منابع طبیعی و جنگل از بین خواهد رفت که گونه های راش، بلوط، آزاد،





انجیلی، شمشاد، ارس و زرین (گونه‌های ممنوع‌القطع) در بین آن‌ها وجود دارد و هزینه‌های اکولوژیکی و زیست‌محیطی ناشی از این تخریب باید در معادلات هزینه-فایده پروژه مدنظر قرار گیرد. به این موارد باید هزینه‌های اکولوژیکی و اقتصادی ناشی از بین رفتن گونه‌های اقتصادی و صیادی (وجود ماهی سفید، گاو ماهیان و ماهیان خاویاری که ارزش زیستی و نیز تجاری دارند) و همچنین سایر گونه‌های موجود در محل آب شیرین‌کن نیز اضافه گردد.

۵. نظرات مردم تحت تأثیر پروژه (صیادان و...) در محدوده‌های مستقیم و غیرمستقیم و در سطح شهرستان‌های مسیر انتقال باید مورد بررسی قرار گیرد.

۶. مباحث حقوقی مطروحه در مورد دریای خزر و عضویت ایران در کنوانسیون تهران و پروتکل‌های مربوطه نیز در این خصوص حائز اهمیت هستند. پروتکل ارزیابی اثرات فرامرزی کنوانسیون تهران از این دست پروتکل‌ها است.

۷. آیا صرفه‌جویی در مصارف کشاورزی و بهینه ساختن مصرف آب در این بخش و سایر بخش‌ها، اجرای طرح‌های مدیریت آبخیز با صرف هزینه‌های بسیار پایین‌تر نمی‌تواند تأمین‌کننده این هدف باشد؟ همچنین آیا مقایسه‌ای در ابعاد ملی بین گزینه‌های موجود جهت تأمین آب مورد نیاز حوضه مقصد صورت گرفته است که به نتیجه انتقال آب بین حوضه‌ای با این هزینه‌های سنگین اقتصادی در کشوری که به شدت درگیر مسائل اقتصادی و مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی است، دست یافته باشد؟

۸. در مذاکرات طرح گاهی مجریان و مشاوران از انتقال آب از این طریق به اصفهان، قم، یزد و حتی کرمان سخن می‌گویند. گذشته از اینکه در غیاب برنامه آمایش سرزمین، جانمایی غلط صنایع آب‌بر در فلات مرکزی ایران را داریم که خود دردی است بسیار بزرگ، انتقال آب‌ها همواره در حوضه مقصد بارگذاری اضافی صنعتی و جمعیتی را به دنبال خواهند داشت که نتیجه آن چیزی جز ادامه روند غلط قبلی و افزایش ردپای اکولوژیک، تخریب زیستگاه‌ها و خسارات اقتصادی و اجتماعی نخواهد بود. آنچه در خبرها مبنی بر استقرار و یا توسعه هشت طرح بزرگ صنعتی آب بر با مصرف ۱۴۹۲ لیتر بر ثانیه در استان سمنان آمده، خود مؤید

همین موضوع است. (ایرنا، ۹۳/۷/۲۴، مصاحبه معاون امور صنایع سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سمنان)

۹. با توجه به اینکه آب انتقالی بسیار گران‌تر از آب فعلی در دسترس صنایع خواهد بود قطعاً باعث افزایش قیمت محصولات صنعتی شده و متأسفانه شاید در آینده‌ای نه‌چندان دور باعث دریافت سوبسیدهایی از دولت برای این صنایع باشد که خود فشار مضاعفی به مردم و همچنین دولت وارد خواهد نمود.

۱۰. بر اساس اطلاعات موجود راندمان آبیاری کشاورزی ۳۵ درصد است که از میانگین منطقه‌ای ۶۰ درصد نیز بسیار پایین‌تر است. چنانچه یک پنجم اراضی استان یعنی ۴۰ هزار هکتار تحت آبیاری با سامانه‌های تحت فشار قرار گیرند، سالانه ۱۱۰ میلیون مترمکعب صرفه‌جویی در مصرف آب در استان خواهد بود که نتیجه آن خودکفایی آبی استان و عدم نیاز به انتقال آب‌هایی چنین پرهزینه خواهد بود. (درویش، ۱۳۹۱)

۱۱. استان سمنان با جمعیت حدود ششصد هزار نفر (سی‌امین استان کشور با جمعیت ۶۳۱۲۱۸ نفر) و با تراکم ۱۷/۱ نفر در هکتار کم تراکم‌ترین استان کشور است. حال آنکه مقدار آب در دسترس هر سمنانی ۱۸۷۴ مترمکعب در سال در مقایسه با سرانه ۱۷۵۰ مترمکعب در سال هریرانی است که از میانگین کل آب در دسترس ایرانیان نیز بالاتر است. (درویش، ۱۳۹۱)

۱۲. مقدار برق مصرفی برای پروژه سالانه

آیا مقایسه‌ای در ابعاد ملی بین گزینه‌های موجود جهت تأمین آب مورد نیاز حوضه مقصد صورت گرفته است که به نتیجه انتقال آب بین حوضه‌ای با این هزینه‌های سنگین اقتصادی در کشوری که به شدت درگیر مسائل اقتصادی و مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی است، دست یافته باشد؟



۳۰۰۰ گیگا وات خواهد بود که بر اساس مستندات منتشر شده آژانس اطلاعات انرژی آمریکا، در صورت مصرف سوخت گاز برای تولید این مقدار برق سالانه یک میلیون و پانصد هزار تن دی‌اکسیدکربن و ۳۱ میلیون و شصت و دو هزار گیگاژول گرما تولید خواهد شد، حال آنکه ایران متعهد است که تا سال ۲۰۳۰ کاهش ۴ درصدی قطعی و ۸ درصدی مشروط انتشار دی‌اکسید کربن و گازهای گلخانه‌ای را داشته باشد و ۲۵ درصد این کاهش جزو وظایف وزارت نیرو است.

۱۳. کل مصرف شرب شهرهای دامغان و گرمسار در حداکثر حالت ممکن برابر ۴۰ میلیون مترمکعب در سال و بنابر اعلام وزارت نیرو ۳۰ میلیون مترمکعب در سال است که قطعاً می‌توان راه‌های بسیار کم‌هزینه‌تر و به‌صرفه‌تری را در کنار اصلاح الگوی مصرف، جداسازی مصرف آب شرب، بهداشتی در شبکه آب شهری، تحویل آب شرب به صورت بسته‌بندی شده و... را جستجو و بررسی نمود که نیازی به اجرای چنین طرح پرهزینه و چالش‌برانگیزی که در همه جای دنیا آخرین گزینه تأمین آب هستند نباشد.

برای هریک از طرح‌های در دست بررسی انتقال آب در کشور می‌توان مواردی این چنینی برشمرد که به دلیل خارج بودن از حوصله بحث به آنها پرداخته نمی‌شود. با این توضیح، آنچه به عنوان سیاست‌های مورد قبول نخبگان و دستگاه‌ها و آژانس‌های بین‌المللی در زمینه انتقال آب مطرح است را می‌توان در بندهای زیر خلاصه نمود که امید است مورد توجه دستگاه‌های متولی قرار گیرد:

۱. ضروری است در طرح به ارزش آب در مکان انتقال یابنده به همراه محاسبه هزینه‌های انتقال و خسارت‌های زیست‌محیطی وارد پرداخته شود.

۲. به‌طور کلی طرح‌های انتقال آب باید به عنوان آخرین گزینه برای تأمین آب می‌باشد و انتقال آب بایستی با نگرش‌های تأمین سنتی و مدیریت تقاضا تلفیق گردد.

۳. حداقل بودن هزینه‌های انتقال آب از جمله معیارهای بسیار قابل توجه انتقال آب است.

۴. سرمایه‌گذاری در چنین طرح‌هایی باید با سرمایه‌گذاری در سایر طرح‌های ملی و عمومی کشور مقایسه گردد.

۵. طرح‌های انتقال آب قابلیت رودخانه در تأمین آب و غذا را کاهش می‌دهند حتی اگر تنها ده تا پانزده درصد از آب یک حوضه

برداشته شود در فصول کم باران ممکن است منجر به خشکی رودخانه‌ها شود.

۶. منافع اقتصادی تولیدشده در حوضه مقصد یا پذیرنده اغلب برابر با هزینه‌هایی است که ساکنان حوضه اهداکننده یا مبدأ متقبل می‌شوند.

۷. برخی از این پروژه‌ها باعث جابه‌جایی کل یک جامعه به مکانی دیگر می‌شوند.

۸. معمولاً مردمی که زندگی‌شان وابسته به حوضه مبدأ است مورد مشورت قرار نمی‌گیرند. این امر باعث ایجاد تضادهای اجتماعی بسیاری بین مردم حوضه مبدأ و مقصد می‌شود.

۹. علیرغم اینکه این طرح‌ها معمولاً برای منافع اقتصادی در حوضه مقصد طراحی می‌شوند مردم بومی حوضه مقصد یا پذیرنده هم با پیامدهای منفی آن روبه‌رو می‌شوند. از آن جایی که این طرح‌ها با هزینه‌های بسیار زیاد انجام می‌شوند طبیعتاً افزایش قیمت محصولاتی که در حوضه مقصد تولید می‌شوند قابل انتظار است. یا اینکه یارانه‌های مالی هنگفتی از طرف دولت باید پرداخت گردد.

۱۰. در بسیاری از موارد مصرف آب در حوضه مقصد معمولاً مورد ارزیابی دقیق قرار نمی‌گیرد و این امر موجب ادامه روند مصرف

ناپایدار شده و میزان نیاز به آب را افزایش می‌دهد. به‌طور مثال در مورد پنبه که یکی از پرمصرف‌ترین محصولات کشاورزی در زمینه آب است، ذخیره بیش از ۷۰ درصد آب مصرفی با تغییر سیستم آبیاری به آبیاری بارانی یا قطره‌ای قابل دسترسی است. البته اگر رویکرد به سمت انتقال آب باشد اغلب انگیزه کمتری برای حرکت به این شیوه‌ها وجود دارد. در حقیقت همان‌طور که جهان محدودیت‌های منابع آب را روزبه‌روز محسوس‌تر لمس می‌کند، تلاش‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت مدیریت بهتر از طریق بهره‌وری استفاده از آب، بازیافت آب، بهبود و تعدیل قوانین موجود و ایجاد بازار آب است. ۱۱. اجرای طرح‌های انتقال آب بین حوضه‌ای باید همراه با اعمال الزامات محدودکننده جهت مدیریت تقاضای آب در حوضه مقصد باشد. ۱۲. معمولاً چنین طرح‌هایی ناشی از اجرای حکمرانی ضعیف در زمینه مدیریت تقاضا است.

۱۳. باید توجه داشت که قبل از تصمیم‌گیری در مورد اجرای این چنین طرح‌هایی امکان انجام‌پذیری اقدامات زیر مدنظر قرار بگیرد: الف- انجام اقدامات مدیریت تقاضا و مصرف آب در بخش‌های مختلف مصرف (کشاورزی، شرب و صنعت)

ب- استفاده از منابع آب محلی موجود از طریق کنترل، ذخیره‌سازی و استحصال روان آبها در فصول کم‌مصرف.

پ- شیرین کردن آب‌های شور در دسترس
ت- استفاده از آب باران از طریق انجام اقدامات جمع‌آوری و استحصال آب باران (توسعه کشت دیم در مناطق دارای بارندگی مناسب)

۱۴. براساس اجماع کارشناسان خبره جهانی، اغلب این تغییرات (پس از سالیان متمادی) باعث وخیم شدن شرایط اقلیمی شده و غیرقابل برگشت و جبران می‌باشد. براساس اصول اکولوژیک موجود می‌توان آب را از یک رودخانه به حوضه دیگری انتقال داد به شرط آنکه با توجه به نیاز به توسعه تمامی مناطق و افزایش جمعیت و تقاضا، حوضه مبدأ انتقال آب به هیچ‌وجه تا ۱۵ سال دیگر دچار کمبود آب با کیفیت نگردد و بعد از آن نیز کمبود آب براساس دلایل منطقی رخ ندهد.

۱۵. از نظر هزینه‌های سرمایه‌ای نیز انتقال آب بین حوضه‌ای پرهزینه‌ترین روش تأمین آب می‌باشد که باید به آن هزینه شیرین‌سازی آب شور را که خود از نظر هزینه تأمین آب تنها دو رده پایین‌تر از انتقال آب بین حوضه‌ای وجود دارد، افزود.





از تئوری محدودیت‌ها چه می‌دانیم؟

تکنیک‌های اجرای ارزان‌تر و سریع‌تر پروژه‌ها

مهندس عبدالمجید قوام



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

خاصی قرار دارد و برنامه‌ریزان پروژه‌ها آن را به نحو چشمگیری بکار می‌برند. در ایران نیز، این سیستم در برخی پروژه‌ها، بکار گرفته شده و ارزشمندی و قابلیت کاربردی خود را نشان داده است.

دکتر گلدرات تئوری CCPM را از تئوری محدودیت‌ها برگرفت. CCPM می‌تواند نسبت به تکنیک‌های قبلی (PERT - CPM - GANTT) که قبلاً در دهه‌های ۱۹۱۰ تا ۱۹۵۰ بکار گرفته می‌شدند، بالغ بر ۱۰ تا ۵۰ درصد پروژه را سریع‌تر و یا ارزان‌تر تمام کند. کاربرد امروزی این سیستم طی یکی از موارد کاربرد آن در زیرآمده است:

«تئوری محدودیت‌ها» مسئله جدیدی است که طی دهه اول قرن بیست و یکم میلادی مطرح شده و امروزه به شدت به آن توجه می‌شود.

«تئوری محدودیت‌ها» امروزه به مرحله جدیدی وارد شده و دکتر Eliyahu M. Goldratt در طی سیستم ابداعی خود تحت عنوان «مدیریت پروژه زنجیره بحرانی» (CCPM: CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT) به نحوی دیگر آن را مورد نگرش قرار داده و هم‌اینک بنیاد دکتر گلدرات این مقوله را پیش می‌برد. این تئوری طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ میلادی، در جهان مورد امعان نظر

بر روی یکدیگر مونتاژ شوند، و حاصل این مونتاژکاری تولید قطعات بزرگتری باشد که بدنه کشتی را تشکیل می‌دهند، (آنگونه که در تصویر نیز مشهود است) کار بدانجا می‌کشد که یک بخش برای انجام وظایف کاری خود، به دریافت قطعات مورد نیاز، و یا تحویل‌گیری تولیدات از کارگاه قبلی نیاز دارد و بدین خاطر برخی اوقات برای دریافت نیازهای خود گرسنه می‌ماند. زیرا خوراکی برای کار در اختیارش قرار نمی‌گیرد.

علی‌رغم تلاشهای زیادی که برای این سه خط تولید کم بازده، صورت می‌گرفت، و آنها سه شیفت کامل در حال کار بودند و حتی اضافه کار نیز در این مسیر انجام می‌شد ولی نیازهای مورد نظر مرتفع نمی‌گردید.

راه حل (۱): مدیر کنترل تولید (PC) و تسهیل‌گر تعالی اجرایی (PEF) روش کنترل تولید جدیدی را مستقر کردند که

(PC: Production Control) و تسهیل‌گر تعالی اجرایی در شرکت کشتی‌سازی (که نویسنده این مقاله نیز می‌باشد)، خواست تا معجزه‌ای پیاکنند. او از ایشان خواست تا "سعی کنند که برنامه‌ها و بودجه‌بندی ضعیف" را در طی "جریان" فرآیند ساخت استراکچر بدنه کشتی‌های بزرگ، بهبود بخشیده و متحول سازند. اولین قضیه سه خط تولیدی بود که برای ساخت و مونتاژ پانل‌های فولادی ساخت کشتی‌های بزرگ به کار گرفته می‌شدند. این سه خط تولید، تنها نیمی از قطعات مونتاژی مورد نیاز برای ساخت بدنه را براساس نیازهای برنامه هفتگی تحویل می‌دادند.

در جریان تولید، تحت شرایط "سرازمی‌ری" یا Downstream Process یعنی در مسیری که قطعات فولادی تولید می‌شوند تا در ادامه

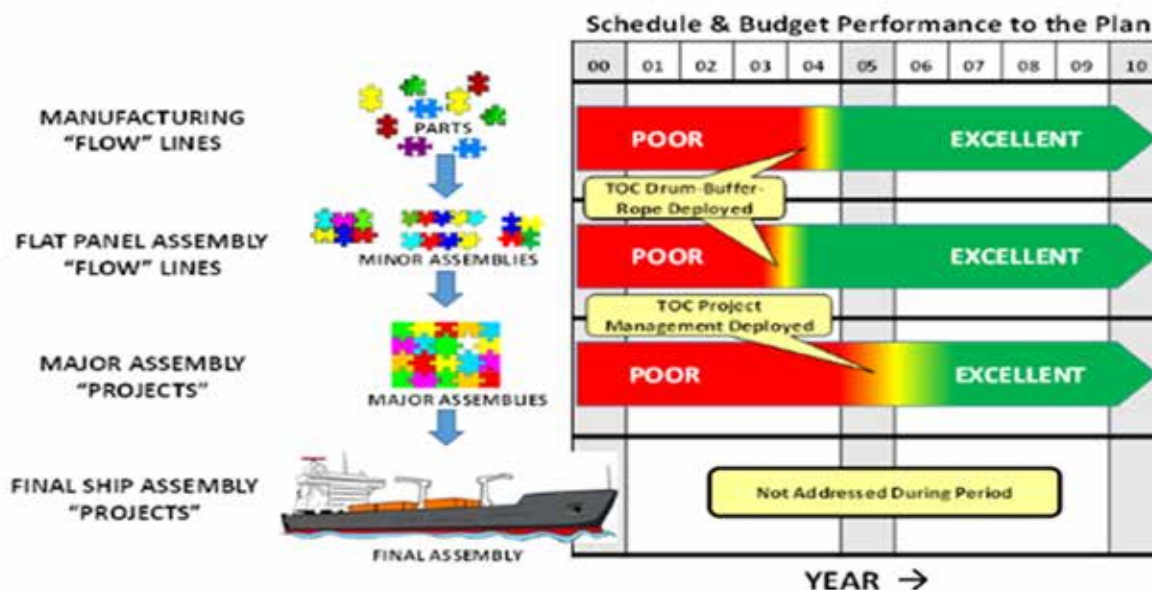
مقاله زیر در ژانویه ۲۰۱۶ توسط آقای Steve Holcomb نگاشته شده است و متن زیر ترجمه آن است. این پروژه در سال ۲۰۱۰ به اجراء درآمد است. گزارش آقای هولوکومب توسط گروه کارشناسان PMI: Program and Portfolio Management منتشر شده است. Shipyard Production Performance "Soars"! Jan 9, 2016

یک رخداد شگفت‌انگیز، در کارهای اجرایی پروژه‌ها دیده شده است و آن عبارت از این است که بخش فاینانس یک شرکت کشتی‌سازی در سال ۲۰۱۰، طی ۵ سال قبل از این تاریخ، به عنوان یک دستاورد اجرایی آن را کسب کرده است و چنین موفقیتی هیچگاه در هیچ پروژه‌ای، سابقه نداشته است. در ادامه همه آنچه که رخ داده است، مورد اشاره قرار می‌گیرد.

مسئله (۱): در اوایل سال ۲۰۰۳ رئیس بخش تولید، از مدیر کنترل تولید شرکت

Theory of Constraints (TOC) Success Story

200% Increase in Shipyard Production Throughput, 50% Decrease in Costs



DBR خطوط تولید در هر هفته تمامی قطعات مونتاژی پانل‌های مورد نیاز را تحویل می‌دادند، با فقط اعمال یک شیفت کار روزانه و بدون هیچ اضافه کاری! کیفیت و ایمنی بهبود یافت و ظرفیت اضافی سرریزکننده، برای کارهای فوری فوتی، رها گردید و روحیه نیروی کار که به علت تنش‌های ناشی از تأخیر در تولید تخریب می‌گردید، بهبود یافت. نفرت نیروی کار از دو شیفت کاری اضافی حذف شده به سایر عملیات تولیدی، در جایی که بدانها نیاز بود، منتقل شدند. حرکت به سمت کنترل تولید به روش DBR، ظرفیت کاری خطوط تولید را حدود ۲۰۰ درصد افزایش داده و هزینه نیروی کار را ۵۰ درصد کاهش داد!

مسئله (۲): بعد از موفقیت شکوهمند در تولید پانل‌های پهن، رئیس بخش تولید از مدیر کنترل تولید (PC) و تسهیل‌گر تعالی اجرایی (PEF) درخواست معجزه دیگری را کرد. بعداً در سال ۲۰۰۵، رئیس بخش تولید، از ایشان خواست تا ببینند آیا می‌توانند کار دیگری را در باب بودجه و کارایی برنامه زمانبندی پروژه‌های مونتاژ در دو خط اجرایی به انجام رسانند؟

این پروژه‌های ۴ ماهه، هریک مشتمل بر تعداد زیادی پانل‌های پهن و قطعات فولادی بودند که باید در یک جایگاه دو یا سه طبقه، مونتاژ می‌شدند. چندین هزار از این مونتاژکاری‌ها لازم بود تا سازه بدنه

در طی یک مسیر سربالائی بازدهی زنجیره تولید به ترتیبی اصلاح می‌شد که بازدهی بخش‌های بالائی بهبود یابد تا با ظرفیت کاری بخش‌های پائینی منطبق شوند و نیازهای آنها را برآورده سازند. تولید قطعات فولادی مورد نیاز اینک به سمت تقاضای خطوط مونتاژ کشیده می‌شدند تا در انطباق با مرحله بعدی، ظرفیت خود را ارتقاء بخشند. این امر در ادامه، نیاز به اضافه کار را تقلیل داد، و تولید بیش از حد، انبارش، ردیابی و آسیب‌دیدگی قطعات تمام شده را که خیلی زود تولید شده بودند، حذف کرد.

روش DBR یک راه حل (SOLUTION) است که از تئوری محدودیت‌ها استخراج و مشتق گردیده و مبنای فرضیات آن برای این امر استوار است که در هر کارخانه یا کارگاه اجرایی، یک یا تعداد محدودی منابع بحرانی هستند که کارائی یا بازدهی کلی کارخانه یا کارگاه را کنترل می‌کنند و تحت تأثیر خود قرار می‌دهند.

WIP یا WORK IN PROGRESS یا WORK IN PROCESS به تمامی مواد و مصالحی که در مسیر تولید قرار دارند و نه مواد و مصالحی که در انبار هستند و هنوز برای کار تقاضا نشده‌اند و یا در ابتدای خط تولید قرار گرفته‌اند و نه آنهایی که در انتهای خط تولید کاری بر روی آنها انجام شده است، ارجاع می‌دارد.

نتیجه (۱): درست ۶ هفته پس از بکارگیری

عبارت بود از:

Theory of Constraints (TOC) Drum-Buffer-Rope (DBR)

روشی که در کتاب The Goal, Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox, North River Press مورد بحث قرار گرفته بود.

بعد از کسب آموزش‌های لازم، روش DBR در خطوط مونتاژ پانل‌ها مستقر گردید. DBR به کنترل WIP از طریق الزام و محدودیت رهاسازی کار (Work Release) جهت انطباق بر گام‌های مورد نیاز تولید طی هشت ساعت کار در یک شیفت، کمک کرد. طرز کار بدین صورت می‌شود که "کار کردن و کار" بطور همه‌جانبه "رها" می‌شود تا در شرایطی منطبق با نیازهای تولیدی قرار گیرد. همچنانکه همه چیز به سرعت در این خطوط بهبود می‌یافتند، آرایش، صف‌آرایی و استقرار DBR به عنوان "جریان بالادستی یا UPSTREAM" در فرآیند به استقرار در آمد تا تولید قطعات فولادی را که توسط خطوط مونتاژ پانل‌ها به کار گرفته می‌شدند، دربرگیرد.

در ابتدای کار، بر مبنای ورودی از مسیر تولید قطعات فولادی، در طی یک جریان سرازیری، کارها پیش می‌رفت و کاستی تولید مورد نیاز، ادامه زنجیره تولید را بیکار می‌ساخت و منتظر ورود قطعات مورد نیاز قرار می‌داد. اما پس از آنکه در زنجیره تولید در مسیر سرازیری کار بهبود یافت، اینک باید



نتیجه (۲): فقط طی دو ماه و نیم، نرخ تکمیل پروژه به مقدار اعجاب انگیز ۳۰۰ درصد ارتقاء یافته و جهش نمود (از بسته شدن ۲ پروژه طی ۶ ماه)! این امر، بدون هیچگونه افزایش منابع پروژه (مانند: نیروی کار، فضای کاری، تجهیزات، بودجه و غیره) به انجام رسید. ساعات کاری شارژ شده در این پروژه‌ها به واسطه کاهش اضافه کاری و ارتقاء ظرفیت کاری، در واقعیت به ۷۵ درصد تنزل یافت.

کل زمان‌های تأخیر پروژه (تأخیرات زمانی در ناحیه کاری خود) به میزان ۲۰ درصد تنزل یافت. این امر به طور چشمگیری سرعت درآمدزایی را از طریق حصول دریافتی‌ها که از مشتری به موجب اتمام کارها، به دست می‌آمد، بهبود بخشید. CPI برای این مراکز کاری از شرایط تأسّف بار ۰/۳۳ به یک رقم متوسط عملکردی سطح بالای مستمر و مداوم ۱/۳۳ جهش نمود، که سایر کارگاه‌های تحت شرایط مدرن تر تجهیزات مونتاژ در پروژه‌های مشابه با آن قادر به رقابت نیستند.

آنچه که در این مقاله به قلم آقای "استیو هولوکومب" مطرح گردیده، در واقع یک معجزه را بیان می‌دارد؛ اما معجزه‌ای در کار نیست. در حقیقت، استفاده از تدبیر و کاردانی است. چیزی که در خطوط تولیدی یک شرکت کشتی سازی پس از مطالعه و طی دوره‌های آموزشی و شناسائی سیستم‌های کاربردی و پیاده‌سازی و استقرار آن در پروژه، باعث افزایش کارایی کل خطوط تولیدی گردیده است. تفسیری که در اینجا می‌شود مبتنی بر این است که ابتدا در جریان سرازیری ظرفیت‌ها مورد ارزیابی و آنالیز قرار گرفت و کارها شد تا بر نیازهای تولیدی انطباق یابد. سپس جریان به صورت سربالائی مورد ارزیابی و آنالیز قرار گرفت و خروجی یک خط که همانا ورودی خط بعدی است تحت کنترل درآمد تا منطبق با نیازهای خط بعدی گردد.

کارهایی که در پروژه کارخانه کشتی سازی به انجام رسید در کارهای ساختمانی متعددی در پروژه‌های اجرایی بین‌المللی به همین نحو به انجام رسیده است.

برای انطباق این عملکرد کارخانه‌ای، با کارهای پروژه‌های ساختمانی، همانگونه که تولید قطعات فولادی در یک خط تولید باید ظرفیتی خاص را پیدا کند که منطبق با ظرفیت خط تولید بعدی باشد که می‌خواهد



گرفت، درآمد.

■ همکاری عمومی بین پروژه و پرسنل پشتیبانی ارتقاء یافت.

■ یک تیم با یک هدف ایجاد شد.

■ استقرار مؤثر TOCPM به تندی، سرعت بالای انجام کار و هزینه پائین اجرایی، را مقدور ساخت.

همزمان با تغییراتی همچون:

■ تنوع‌پذیری در هرکجا، هنگام اجرای پروژه
■ وابستگی و اتکای متقابل، بین پروژه‌ها و فعالیت‌ها

■ رفتار بین اعضای تیم پروژه، هماهنگ با اهداف پروژه

کشتی بزرگ تکمیل گردد.

اندیس عملکردی هزینه (Cost : CPI Performance Index) برای این خطوط اجرایی در حد مقدار تأسّف بار ۰/۳۳ بود. (CPI معادل است با ساعات انجام کامل کار صورت گرفته به ساعات مورد نیاز واقعی رقم یک هدف است) همچنین تکمیل کار در سروقت به طور متوسط حدود ۵۰ درصد بود. راه حل (۲): مدیرکنترل تولید (PC) و تسهیل‌گر تعالی اجرایی (PEF) و ۵ نفر دیگر دوره آموزشی دیگری را در تحت عنوان "روشهای نوین مدیریت پروژه" طی کردند که عنوان دوره (TOCPM) یا TOC Project Management)) بود. این مطلب در کتاب زنجیره بحرانی (Critical Chain) نوشته Eliyahu M. Goldratt درج شده است. آموزش برای صدها تن کلیه افراد کارخانه مورد نیاز نبود. آنها بزودی TOCPM را در کارخانه و در نواحی کاری دو پروژه پیاده‌سازی و مستقر کردند.

نتیجه این آموزش و به دنبال آن پیاده‌سازی و استقرار نظام چنین شد که:

■ قادر گردیدند کار را در سطح ظرفیت تیم پروژه رها سازند.

■ قادر گردیدند تا کار واگذاری در سطح ظرفیت تیم پروژه قرار گیرد.

■ اتلاف وقت شدید بابت از یک کار به کار دیگر رفتن و چند وظیفه بودن را حذف گردید.

■ وضعیت پروژه به صورتی که به طریق بصری بتوان در جریان انجام کارها قرار

آنچه که در این مقاله به قلم آقای "استیو هولوکومب" مطرح گردیده، در واقع یک معجزه را بیان می‌دارد؛ اما معجزه‌ای در کار نیست. در حقیقت، استفاده از تدبیر و کاردانی است. چیزی که در خطوط تولیدی یک شرکت کشتی سازی پس از مطالعه و طی دوره‌های آموزشی و شناسائی سیستم‌های کاربردی و پیاده‌سازی و استقرار آن در پروژه، باعث افزایش کارایی کل خطوط تولیدی گردیده است.



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱



قطعات بزرگتر خط مونتاژ بعدی را تولید کند و نتیجه این خط تولید، باید به کارگاه بعدی برود که این قطعات مونتاژ شده را برهم سوار و مونتاژ می‌کند تا در نهایت در کارگاه اصلی، بدنه کشتی ساخته شود، می‌توان برنامه‌ریزی لازم را به عمل آورد. در حقیقت نفس کار یکی است، فقط کارها و مصالح فرق می‌کنند.

این موضوع به صورت‌های زیر قابل قیاس است: (البته در کارگاه‌های ساخت اسکلت فلزی عیناً همین امر در جریان است)، ارتباط ظرفیت‌های آرماتوربندی، قالب‌بندی و بتن‌ریزی در ادامه یکدیگر. ظرفیت‌های سفت‌کاری (اجرای دیوار بلوک سیمانی) با اندود روی آن و نظایر اینها.

در کارگاه ساختمانی مصالحی که در مسیر تولید قرار می‌گیرد، نه آنچه در انبار است و نه آنچه که بعداً در کار مصرف شده، تحت کنترل درمی‌آید که DBR و WIP را تشکیل می‌دهند.

در حقیقت ما باید یک زنجیره از کارها را به حرکت در آوریم. زنجیره‌ای که ابتدا تا انتهای پروژه را به نحوی از انحاء به طور سهل‌الفهم و یا دشوار از نظر شناسائی ریزه‌کاری‌های موجود، دربر می‌گیرد. این زنجیره، در هر کجای آن، با بازدهی عوامل اجرایی دچار شدت کارکرد یا تأخیر می‌گردد. ما باید بازدهی‌ها را برای حصول "نواختی از کار" که میزان انجام کار یا نمود پیشرفت کار را بیان دارد، برهم منطبق نماییم. با توجه به آنکه منابع تعیین‌کننده پیشرفت کار هستند، اعم از منبع نیروی کار یا منبع مواد و مصالح یا منبع ماشین‌آلات و تجهیزات، یا منبع مالی، اینها باید از نظر کارآئی و ظرفیت در تعداد خود بر یکدیگر به ترتیبی منطبق گردند که نتیجه نهائی به اتمام کار در زمان مقرر بیانجامد، در حالیکه تأخیرها و بیکاری‌ها حذف شده باشد و بازدهی‌ها ارتقاء یافته باشد.

هر مرحله از کار ساختمانی در یک خط تولید قرار می‌گیرد. چنانچه ظرفیت بچینگ پلنت با ظرفیت متأثر از رفت و آمد تراک میکسرها و تخلیه آنها و ظرفیت هردو با ظرفیت سیستم انتقال بتن در قالب‌ها که می‌تواند پمپ بتن یا ترکیب باکت و تاورکین باشد، برهم منطبق نباشند و ظرفیت کارگرانی که بتن را در سطح بتن‌ریزی پخش می‌کنند و ویبراسیون را انجام می‌دهند، با این سیستم ماشین‌آلاتی در تطابق نباشد، همواره عده‌ای بیکار خواهند ایستاد و زمان تلف

و ظرفیت کاری یک اکپ در روز، مشتمل بر بتا و شاگرد برای ساخت و حمل ملات و بلوک و بلوک چینی، و مهلت اجرایی، تعداد اکپ به دست آمد. برای آنکه این اکپ‌ها کار خود را به خوبی انجام دهند و همواره سیمان و ماسه به مقدار لازم در اختیارشان باشد و معطل رسیدن مصالح نگردند، و ضمناً مصالح به بیش از حد نیاز در طبقات مستقر نشود که از بین برود و تلف شود، ظرفیت انتقالی به طبقه، محاسبه و گنجایش کالسکه تعیین گردید. بدین خاطر با افزایش گنجایش، امکان انتقال یکباره بیشتر، فراهم شد، تا آنکه کیسه‌های سیمان در طبقات مورد آسیب قرار نگیرد. در اینجا مواد و مصالح در زنجیره تولید، پیگیری و کنترل می‌شد. چیز دیگری که در طبقه اول مشاهده شد، پرت زیاد بلوک‌های سیمانی گران قیمت بود که شکسته شده و خرد می‌گردید و به عنوان نخاله در گوشه‌ای دیو می‌شد. محاسبات نشان داد که میزان پرت بلوک سیمانی در سطح نزدیک به ۱۰ درصد شده است. علت، تنش بود که از طرف کارفرما برای تسریع در اتمام کار به پیمانکار وارد می‌شد و این تنش توسط مهندسان و تکنسین‌ها به فورمن‌ها و سپس به کارگران منتقل می‌شد و تنش به ترتیبی بود که کسی به میزان پرت بلوک‌ها توجهی نمی‌کرد. در سیستم WIP موضوع آسیب به مواد و مصالح به خوبی منظور شده است و در مقاله‌ای نیز که آقای هولوکومب نوشته‌اند به

می‌شود. بیکاری در این برهه‌ها به هزینه‌ای بابت عدم انجام کار منجر می‌شود. چنانچه ظرفیت‌ها و کارکردها برهم منطبق شوند، و در سطحی قرار گیرند که بازدهی کل، به اتمام کار در زمان مقرر بیانجامد، سرعت عمل ارتقاء یافته و هزینه‌ها تقلیل می‌یابد. طی یک نمونه واقعی در یکی از پروژه‌ها، در یک سیستم بلوک چینی سیمانی در دیوارها، این سیستم برنامه‌ریزی و کنترلی به کار گرفته شد.

کار عبارت از دیوارچینی با بلوک سیمانی در طبقات بود که با توجه به سطح دیوارچینی

روش DBR یک راه حل (SOLUTION) است که از تئوری محدودیت‌ها استخراج و مشتق گردیده و مبانی فرضیات آن بر این امر استوار است که در هر کارخانه یا کارگاه اجرایی، یک یا تعداد محدودی منابع بحرانی هستند که کارآئی یا بازدهی کلی کارخانه یا کارگاه را کنترل می‌کنند و تحت تأثیر خود قرار می‌دهند.





این امر اشاره و توجه شده است.

در این راستا برنامه کنترل پرت مصالح تهیه شد و نحوه برش بلوک‌ها و مصرف در نقاط کوچک و پرت از این منظور پرت‌های ناشی از حمل و نقل تا کارگاه و به انبار و سپس حمل در کارگاه و به طبقات و حمل داخل طبقه، مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت و کنترل مؤثری بر بلوک‌های سیمانی اعمال گردید. در نهایت در طبقه دهم این پرت به کمتر از یک درصد تقلیل یافت.

سپس ظرفیت‌های تولید ملات برای آنکه بنای بلوک چین بیکار نباشد، مورد ارزیابی قرار گرفت و تولید ملات در خط تولید به نحوی شد که یک گروه در هر طبقه ملات تمام اکپ‌ها را تولید کرده و به چند اکپ در چند جبهه سرویس می‌دادند و از اینرو، خط تولید ملات منطبق با نیازهای خط تولید دیوار درآمد.

اما پس از سرعت گرفتن دیوار چینی مسئله‌ای که خود را عیان کرد، وال پست دیوارها بود که سرعت لازم را نداشت و "محدودیت" کار گردید. قبل از این بدین خاطر این مسئله خود را نشان نداده بود که سرعت عمل در سطح قبلی خود ادامه داشت و تسریع در کار مطرح نبود. اکپ جوشکار نصب وال پست‌ها نیز کارهای دیگر فلزی را در کارگاه در اختیار داشت و همه را بر اساس منطق کاری جاری خود پیش می‌برد. اما هنگامی که دستور مدیرعامل شرکت، مبنی بر تسریع در اتمام دیوارچینی‌ها صادر شد، ناگزیر مسیر سربالایی مورد نگرش و کنترل واقع گردید. در این حالت در طی مسیر سربالایی اکپ جوشکار اختصاصاً این بخش از کار را تقویت نمود و افرادی به اجرای وال پست‌ها تخصیص یافتند و از طبقه چهارم به بالا وال پست همواره یک طبقه جلوتر از بلوک چینی قرار داشت و گسترش کارهای بلوک چینی دیوار با محدودیت

انجام کار قبلی که وال پست‌ها بودند، مواجه نبود. در نهایت اکپ‌ها ظرفیت خود را باز شناختند و کار در ساختمان و در طبقات رها گردید و ظرفیت‌ها بر هم منطبق شدند و به سرعت دیوارچینی‌ها خاتمه یافت. ضمن این روند پرت‌ها نیز تقلیل چشمگیری یافت که به منزله کاهش هزینه‌ها می‌گردید.

مثالی از یک مسیر سربالایی (UPSTREAM): در پروژه مورد نگرش سقف‌های کاذب باید به سرعت به اتمام می‌رسیدند تا ساختمان در زمان مقرر تحویل داده شود. اما محدودیت بسیار صعبی که سخت‌تراز مثال کشتی‌سازی آقای هولوکومب بود، کارهای تأسیساتی زیر سقف‌های کاذب بود. در مثال کشتی‌سازی مسیر سربالایی، ساخت قطعات فولادی را تشکیل می‌داد. اما اینجا کارهای ساخت و نصب قطعات اسپرینکلر زیر سقف و همچنین کارهای سینی و لوله کشی برق بود.

تا قبل از اینکه تئوری محدودیت‌ها در پروژه راه‌اندازی شود، در طبقه نهم اکپ لوله‌کشی

در حقیقت ما باید یک زنجیره از کارها را به حرکت درآوریم. زنجیره‌ای که ابتدا تا انتهای پروژه را به نحوی از انحاء به طور سهل‌الفهم و یا دشوار از نظر شناسائی ریزه‌کاری‌های موجود، دربر می‌گیرد. این زنجیره، در هر کجای آن، با بازدهی عوامل اجرایی دچار شدت کارکرد یا تأخیر می‌گردد



اسپرینکلر رکورد ۱۰ روز برای ساخت قطعات و نصب لوله‌های اسپرینکلر را داشتند. برنامه‌ریزی با آنالیز انجام کار بر اساس طول و قطر لوله‌ها و تعداد سرچوش‌ها و میزان الکترو جوشکاری و پاس‌های جوش زمان ۳ روز را برای هر طبقه محاسبه و برنامه زمانبندی مربوطه را ارائه نمود. همزمان، اکپ‌های سقف کاذب به ساختمان وارد و کار را آغاز کردند. هنگامی که کار رها شد، (WORK RELEASE) به محض ورود اکپ‌های سقف کاذب ملاحظه شد که کارهای زیر سقف کاذب ناقص است. طی یک برنامه‌ریزی دقیق، تخصیص نیروی کار تأسیساتی مکانیک و برق به زیر سقف کاذب صورت گرفت. چون پروژه در جبهه‌های مختلفی باید پیش می‌رفت، لذا یک برنامه‌ریزی اضافه کاری در کارگاه انجام شد. نحوه عمل بر این قرار بود که اکپ‌های تأسیساتی در طی روز، کارهای پروژه را در جبهه‌های کاری مختلف و از جمله زیر سقف‌ها انجام می‌دادند، اما از ساعت ۴ تا ۹ شب اختصاصاً کارهای زیر سقف کاذب انجام می‌شد. اکپ سقف کاذب نیز همین اضافه کار را انجام می‌داد. با اعمال برنامه‌ریزی دقیق، سرعت انجام کار ساخت و نصب لوله‌های اسپرینکلر در زیر سقف کاذب از ۱۰ روز در طبقه ۹ به ۵ روز در طبقه ۵ و به ۲/۵ روز در طبقه دوم تقلیل یافت و بازدهی ۴ برابر افزایش یافت. در این مسیر همواره اکپ تأسیساتی، یک طبقه جلوتر از اکپ سقف کاذب قرار داشت و محدودیت مرتفع گردیده بود. در حقیقت ما در اینجا خطوط تولید تأسیسات مکانیکال و برق را در بالادست (UPSTREAM) و سقف کاذب زیر آن را از نظر ظرفیت و میزان انجام کار روزانه بر هم منطبق ساختیم و در چارچوب محدودیت‌ها موانع پیشرفت کار را از میان برداشتیم.



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

حکایت نمک خوردن و نمکدان شکستن

در زمان های قدیم دزد ماهری بود که با چند نفر از دوستانش باند سرقت تشکیل داده بودند. روزی باهم نشسته بودند و گپ می زدند که در حین صحبت، سرکرده آنها گفت: چرا ما همیشه با فقرا و آدم هایی معمولی سرو کار داریم و قوت لایموت آنها را از چنگشان بیرون می آوریم، بیاید این بار به خزانه سلطان دستبرد بزنیم که تا آخر عمر برایمان بس باشد. البته دسترسی به خزانه سلطان هم کار آسانی نبود. آنها تمامی راه ها و احتمالات ممکن را بررسی کردند، این کار مدتی فکر و ذکر آنها را مشغول کرده بود، تا سرانجام بهترین راه ممکن را پیدا کردند و خود را به خزانه رساندند. خزانه مملو از پول و جواهرات قیمتی و اشیاء گرانبها بود.

آنها تا می توانستند از انواع و اقسام طلاجات و عتیقه جات در کوله بار خود گذاشتند تا ببرند که ناگهان چشم سرکرده باند به شیء درخشنده و سفیدی افتاد که در زیر نور می درخشید. او گمان کرد که آن شیء، گوهر شب چراغ است.

نزدیکش رفت آن را برداشت و برای امتحان به سر زبان زد. از شوری آن فهمید که تکه ای نمک سنگ است، بسیار ناراحت و عصبانی شد و از شدت خشم و غضب دستش را بر پیشانی زد، به طوری که رفقاییش متوجه او شدند و خیال کردند اتفاقی پیش آمده یا نگهبانان خزانه با خبر شده اند.

خیلی زود خودشان را به او رساندند و گفتند: چه شده؟ چه حادثه ای اتفاق افتاده؟

او که آثار خشم و ناراحتی در چهره اش پیدا بود گفت: افسوس که تمام زحمتهای چندین روزه ما به هدر رفت و ما نمک گیر سلطان شدیم، من ندانسته نمکش را

پاگرد در راه پله ها، زمینه ساز فراغتی کوتاه برای انسان از فشار ناشی از بالا رفتن از پله ها است و این پاگرد در مجله.....

کمیسیون انتشارات

چشیدم، دیگر نمی شود مال و دارایی پادشاه را برد، از مردانگی و مروت به دور است که ما نمک کسی را بخوریم و نمکدان او را هم بشکنیم و...

آنها در آن دل سکوت سهمگین شب، بدون این که کسی بویی ببرد دست خالی به خانه هایشان باز گشتند.

صبح که شد چشم نگهبانان به درهای باز خزانه افتاد و تازه متوجه شدند که شب قبل خبرهایی بوده است، سراسیمه خود را به جواهرات سلطنتی رساندند و دیدند سر جایشان نیستند، اما در آنجا بسته هایی به چشم می خورد، آنها را که باز کردند دیدند جواهرات در میان بسته ها می باشد، بررسی دقیق که کردند دیدند که دزد خزانه را نبرده است و گرنه الآن خدا می داند سلطان با ما چه می کرد و...

بالآخره خبر به سلطان رسید و خود او آمد و از نزدیک صحنه را مشاهده کرد، سلطان آنقدر این کار برایش عجیب و شگفت آور بود که انگشتش را به دندان گرفته و با خود می گفت: عجب! این چگونه دزدی است؟ برای دزدی آمده و با آنکه می توانسته همه چیز را ببرد ولی چیزی نبرده است؟ آخر مگر می شود؟ چرا؟ دلیل این کارشان چه بوده؟! من هر جور که شده باید ریشه یابی کنم و علت از قضیه سردر آورم. در همان روز اعلام کرد: هر کس شب گذشته به خزانه آمده در امان است. او می تواند نزد من بیاید، من بسیار مایلیم از نزدیک او را ببینم و بشناسم.

این اعلامیه سلطان به گوش سرکرده دزدها رسید، دوستانش را جمع کرد و به آنها گفت: سلطان به ما امان داده است، برویم پیش او تا ببینیم چه می گوید. آنها نزد سلطان آمده و خود را معرفی کردند، سلطان که باور نمی کرد دوباره با تعجب پرسید: این کار تو بوده؟ گفت: آری. سلطان پرسید: چرا آمدی دزدی و با این که می توانستی همه چیز را ببری ولی چیزی را نبردی؟ گفت: چون نمک شما را چشیدم و نمک گیر شدم و بعد جریان را مفصل برای سلطان گفتم.

سلطان به قدری عاشق و شیفته کرم و جوانمردی او شد که گفت: حیف است جای انسان نمک شناسی مثل تو، جای دیگری باشد، تو باید در دستگاه حکومت من کار مهمی را بر عهده بگیری. سپس حکم خزانه داری را برای او صادر کرد.

آری او یعقوب لیث بود و چند سالی حکمرانی کرد و سلسله صفاریان را تأسیس نمود، راستی یعقوب کجاست...؟

او را می شناسید...؟

او پدر زبان پارسی است؛

او برای استقلال ایران جنگید؛

یعقوب در قلب ها دفن شد و افراد کمی او را می شناسند.



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱



بانکداری مخرب و نظام حقوقی مالکیت پول

مهدي شبروهي - حقوقدان

هر که کارد، در زمین، با زور بذر بقا
ندرود، عاقبت جز باد فنا
وانکه باشد دانه‌ای، از خرد، در گلزار عقل
خوشه‌ها چینه زین گلستان در بهار لا فنا



پیام‌آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

این مصادیق را به اثبات رساند. قوانین عام مربوط به حوزه دیونات و تعهدات در قلمرو حقوق دینی در قانون مدنی و حق مالکیت نسبت به سهام شرکت‌ها و حق رای در شرکت‌های سهامی که در قانون اصلاح قسمتی از قانون تجارت آمده است نمونه‌های مدلولی وجه مدیریتی مالکیت نسبت به اموال و دارائی‌ها بشمار می‌رود تا قبل از ظهور سرمایه‌داری و دوره حکومت فئودالیت که در کشور ما فاقد سابقه است انباشت پول به عنوان ابزار قدرتمند تملک اموال جایز و حتی یکی از ضرورتها بوده است لیکن با ظهور و رشد سرمایه‌داری و تاسیس بانکداری انباشت مادی پول خاصیت استملکی اموال را به تدریج از دست داد و اهمیت وجه شیئیتی آن کمرنگ و کمرنگ‌تر شد تا جایی که امروزه فقط دارای هویت ملاک آئینی حق مالکیت و اسباب محاسبه میزان قدرت اعمال مالکیت محسوب می‌شود.

کارکردهای پول در حوزه اقتصاد محض مشتمل بر مقولاتی از قبیل دارایی، بدهی، هزینه و سود یا منفعت است که تحلیل آن از صلاحیت حقیر خارج و شایسته صلاحیت ذاتی و اعتباری اقتصاددانان گرانقدر کشور است.

اما کارکردهای پول در حوزه حقوق از بار معنایی و مفهومی خاص و متضمن مؤلفه‌های دیگری است که بر پایه ارزش‌های تولیدی در مبادلات و معاملات اجتماعی، خود را توضیح می‌دهد مثل - حق بایع به ثمن - حق نفقه افراد واجب‌النفقه - حق مالک نسبت به مملکه - حق تصرف - و سایر تعهداتی که ناشی از مبادلات و معاملات است. در این مبحث ضمن عبور از مقدمه و ورود به مداخل بحث لازم است بطور حاشیه‌ای نگاهی معنادار به دواصل مبنایی فلسفه وجودی قانون داشته باشیم. هر قانونی اعتبار و حرمت وضعی و اجرایی را بر مبنای این دو اصل می‌گیرد: یکی قابل پیش‌بینی شدن رفتارها و کنشهای افراد جامعه با توجه به حدود و ثغور اجرای قانون، و دیگری استواری قانون بر اصل عدم محرومیت از حق.

به همین دلیل اختیار قانون‌شکنی به عنوان یک حق در بسیاری از جوامع پیشرفته به جهت محروم کردن جمعیتی از آحاد اجتماعی از حق طبیعی و قراردادی شناخته شده است و بسیار دیده‌ایم که مردم اروپا و

تکنیکال معاملات بر ارزش و اعتبار این وجه مالکیت افزود و به همین دلیل در غرب وجه مدیریتی مالکیت از اهمیتی برخوردار شد که مبانی معاملات و عقود را تحت تاثیر خود قرار داد بطوریکه امروزه عقد بیع که یکی از مهمترین انتخابهای معاملاتی در کل جهان بوده و هست از معیارهای تملکی خارج و متوقف بر تعهد ناشی از اقتدار در تملیک گردید. از اینرو عقد بیع در غرب عهدی ولی در شرق از جمله کشور ما همچنان تملیکی است یعنی فرد انسانی در جایگاه عاقد، خود را از قید آثار اعتبار تملک رهانید و حقوق تعهدات را جایگزین آن نمود که امروزه اسناد ذمه‌ای یکی از مظاهر و نماد واقعی این حق به عنوان حقوق تعهدات است و فرد انسانی می‌تواند به اعتبار وجه مدیریتی مالکیت متعهد به تملیک حق مالکیت خود نسبت به اموال و اشیاء گردد بدون آنکه در زمان عقد متملك این اموال باشد.

این‌گونه معاملات با منشاء حیات عقد بیع در کشور ما، معامله فضولی نامیده می‌شود اما مقصود این بحث نیست بلکه اشاره‌ای بود جهت تشحیذ ذهن در قوانین مدنی و تجارت ما که مقتبس از غرب با تضمینات انطباقی فقه اسلامی است می‌توان روی‌ت پذیر بودن

اختراع پول موجب تحول شگرف در مالکیت گردید و کارکردهای پول در حوزه اقتصاد محض و ارزشهای تولید حق را در حقوق مالکیت به سامان رساند. قبل از اختراع پول مالکیت اموال و اشیاء بیانگر حق دینی نبود بلکه تسلط فرد به اموال و اشیاء منبعث از حق عینی بود اساس تملیک و تملک بر پایه وضع ید صرف قرار داشت و مالکیت در ذات خود برخوردار از یک وجه بود و آنهم وجه شیئیتی مال بود و وجه مدیریتی مالکیت بعنوان یک عنصر متمیمی در اعمال حق مالکیت شناخته می‌شد که به عنوان یک عنصر مؤثر در آثار مالکیت به حساب نمی‌آمد. اما بعد از اختراع پول و طی کردن فرآیند رشد و تکامل‌پذیری، پدیده‌ای به عنوان وجه مدیریتی مالکیت به عنوان یک عنصر مستقل در مالکیت دارای نقش‌آفرینی شد و به عنوان یک نهاد آئینی جهت کشف ملاک میزان حق مالکیت مورد پذیرش قرار گرفت در طی سده‌های اخیر ابا حیت تملک اموال که از اسباب مسجل حق مالکیت بود بدیل دیگری را در جایگاه خود به عنوان وجه مدیریتی مالکیت که ابتناء قطعی بر تملک مادی اموال نداشت بوجود آورد و همزمان با رشد مبادلات بازرگانی و تجاری در سایه رشد

غرب با اعتراض شدید به وضع بعضی از قوانین سعی در تغییر آن دارند و این قانون شکنی به عنوان یک حق در جوامع دموکراتیک پذیرفته شده است چون ممکن است پیش بینی افراد جامعه نسبت به برنامه های رفتاری و کنشی متناسب با قانون سابق را دچار تزلزل و مبتلا به خدشه زعفرین نماید و سلب این حق مستقر در فرآیند رفتارها موجب پدیداری شکست قانون در صیانت از حق مستقر گردد. آنچه که وصف بانکداری مخرب را با سازکارهای فعلی توجیه و تایید می نماید مفاهیم ملهم از کارکردهای حقوقی پول و لزومات حق مالکیت نسبت به وجه مدیریتی پول است این توضیح نشان خواهد داد که متد بانکداری مدرن با عقود اسلامی فاقد سازگاری عملیاتی بوده و تضاد آشکار این دو روش نقش تخریب عملیات بانکداری در قبال بازار پول و سرمایه را به منصفه ظهور می رساند.

بانکها به دلیل دارا بودن هویت قانونی و کسب مشروعیت از نظام حقوقی در جامعه، دارای قدرت فراخوان به گستردگی کل جغرافیای سرزمینی یک ملت مستقر به نام کشور هستند. این قدرت موجب احاله اختیار از سپرده گذاران و پس انداز کنندگان به بانکها از طریق وجه مدیریتی اموال و دارایی مالکان این حق می شود و بدین ترتیب بانکها مجاز و مختار در اعمال مدیریت نسبت به این دارایی ها با رعایت غبطه مصلحت و صیانت از مالکیت صاحبان این حق می باشند.

اما چرا و چگونه این بانکداری نقش مخرب در حوزه حقوق و اقتصاد پیدا می کند؟

با تکیه بر اصول و مبانی عقود اسلامی به ویژه عقد مشارکت که حالیه از پر دامنه ترین قراردادهای منعقد بین بانکها به ویژه بانکهای خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری با مشتریان پذیرنده این قرار دادهای است تضاد و تنافی این عقود با متد بانکداری مدرن را آشکار می سازیم.

۱. در عقود اسلامی محلی برای کارمزد که مجزا از منافع احتمالی متعاقدين باشد نداریم در حالیکه عملیات بانکداری و سوددهی و تأمین هزینه های جاری و تأمین ضررهای حاصله از مطالبات سوخت شده و مشکوک الوصول و سایر خسارات محتمل الوقوع عملیاتی از محل ارئه خدمات بانکی قابل تأمین و پیش بینی است.

۲. در عقود اسلامی از جمله عقد مشارکت که عملا و اساسا قائم به شخصیت حقیقی اشخاص است سرمایه از ید سرمایه گذار بطور

کامل اعم از وجه مدیریتی و شیئیتی خارج و در اختیار سرمایه پذیر یا شریک قرار می گیرد زیرا اهمیت این عقد انتقال اختیار به شریک پذیرنده سرمایه است و تا زمانی که وجه مدیریتی و شیئیتی سرمایه و مالکیت آن که تلازم با اجرای مدیریت مسئولانه دارد قرار نگیرد می تواند رافع تکلیف نسبت به ضرر و زیان ناشیه از عمل گردد. ولی بانکداری مدرن با این شیوه سرمایه گذاری تجانسی ندارد و سرمایه اعطایی به شیوه تسهیلات بانکی از دارایی بانک تفریغ نمی گردد و چون اصول حسابداری مدرن و تدوین ترازنامه سود و زیان و دارایی و بدهی بر اساس منطق ریاضی و فن ثبت و ضبط عملیات مالی مانع از ازاله وجه شیئیتی سرمایه می شود و کلیت عقد مشارکت را زیر سوال می برد. از این نظر بانکداری اسلامی متدی التقاتی و از زمره مقوله اختلاط بلاسبب است.

۳. سایر عقود مبادله ای نیز فقط ناظر به رابطه حقوقی بین دو شخص حقیقی است زیرا توجیه قرار دادن شخصیت حقوقی که محصول تکنولوژی فکر در چند سده اخیر است با مبانی و اصول و قواعد حاکم بر عقود اسلامی در نظام بانکداری مدرن، دژنه کردن قواعدی است که قرن ها برای استخراج مبانی و اصول مدونه آن از سوی علما و فقها زحمت کشیده شده است تا قاعده ای استخراج گردد و پس از عمل وسیع قاعده، اصلی از آن متولد گردد و در سازمان رفتارهای مالی و قراردادی مورد عمل قرار گیرد. این تکنیک نیز شکنندگی کاربرد عقود اسلامی را بیش از پیش مهیا و نتایج آن را عقیم می نماید.

آنچه که جواز عمل در عقود بین شخص اعم از حقیقی یا حقوقی پیدا می کند فقط عقد اجاره اشخاص یا اشیاء و حیوان است و عقد جعاله و عقود که متروک گردیده است، مثل بیع سلم و سلف.

فلذا در سازمان بانکداری گنجانیدن عقود اسلامی به معنی خروج از قواعد حاکم بر این عقود و خدشه دار کردن مبانی بنیادین آن است ولی چون ابزار مناسبی جهت توجیه رباخواری محسوب می گردد به شدت مورد علاقه بانکداران محترم قرار گرفته است.

از اینرو بانکداران جامعه ما، سوار بر مرکب اصول بانکداری مدرن، استفاده ابزاری از عقود اسلامی را وجه همت خود قرار داده اند و با تملک و تصاحب وجه شیئیتی پول فقط وجه مدیریتی آن را به سرمایه پذیر منتقل می نمایند و از این طریق، اعمال قدرت ظاهرا

قانونی که منبعث از مالکیت وجه شیئیتی پول است امکان محاسبه سود و ضرر را از سرمایه پذیر سلب و فقط در جستجوی سود محرز و مسلم آنهم با عایداتی مالیطاق و شاخص نرخ های ۳۳ درصد هستند در حالیکه اگر وجه شیئیتی پول در اختیار سرمایه پذیر باشد به سهولت محاسبه سود و زیان میسر و بانکها نمی توانند سرمایه پذیر را مجبور و ملزم به قبول سود و ضرر غیر قابل پیش بینی نمایند، و متأسفانه قوانین ما نیز به حمایت از چنین بانکداری تمام قد قیام نموده است و نتیجه نهایی آن ورشکستگی پنهان و آشکار تولید کنندگان ثروت در بخش های صنعت و خدمات و خود بانکها شده است.

بنا به قول یکی از مدیران ارشد بانک صادرات ایران که حالیه نیز در یکی از بانکهای خصوصی مشغول خدمت در سطح مدیریت ارشد است یک شعبه بانک صادرات در اکباتان در قبل از انقلاب از محل عملیات بانکداری و کارمزدهای دریافتی از ارائه خدمات بانکی، تأمین کننده کل هزینه حقوق بانک صادرات ایران با ۳۰۰۰ شعبه بوده است؛ و شعبه مستقل دیگری در نادی کل هزینه های جاری این بانک را تأمین می کرد و در همان زمان منطقه چهار بانک صادرات که در گیلان بود همیشه ضرر آفرین بوده است و با آنکه در سال ۵۸ و ۵۹ بانک صادرات گیلان دارای ۱۸ میلیارد ریال سپرده دیداری و ثابت و ۱۱ میلیارد تعهدات اعتباری بود ولی هیچگاه از محل سودهای تسهیلاتی قادر به تأمین سود و جبران ضرر هزینه های جاری خود نبوده است.

حال نیز بانکداری که توجه اساسی خود را به سود تسهیلاتی مبذول نموده است و برای نشان دادن سود، فقط به سرمایه پذیران بانکی چشم دوخته است، هیچگاه نمی تواند چشم انداز سود داشته باشد و با قربانی کردن سرمایه پذیران، عملاً بقا خود را ظاهراً تضمین نماید.

التهیه نتیجه بدیهی مستخرج از متد فعلی بانکداری اسلامی و مورد عمل در کشور ما حکایت از ناوارستگی مالی و حرکت توهّم آمیز به طور بین الاثنی بین دو پارادایم یعنی بانکداری مدرن و بانکداری اسلامی دارد که آینده ای بس خطرناک در ادامه این وضع قابل مشاهده و ملاحظه خواهد بود.

وای بر ما اگر (ضرورت) راهنمای ما در امر بانکداری به شیوه کنونی باشد.

بیهوده مدار زحمت خویش ای با خرد، دانه بیهوده نرود در گلستان خرد





راهکارهای نجات پروژه ها

مهندس محمدرضا حاجی علیخانی *

موفقیت پروژه همواره از مباحث مورد توجه ذینفعان و مدیران پروژه بوده، اما تعریف موفقیت و شکست به مرور زمان تغییر یافته است. پروژه‌ها دیگر صرفاً به موفق و شکست خورده تقسیم نمی‌شوند. یک پروژه ممکن است در بخشی از اهداف موفق و در بخشی دیگر شکست خورده باشد، و جمع کلی آنها موفقیت یا شکست نسبی پروژه را تعیین کند. در این نوشتار موضوع موفقیت و شکست پروژه‌ها و همچنین نجات و ساماندهی پروژه‌های مشکل‌دار، مرور شده است. مشاهده می‌گردد که تعاریف جدید، دامنه موفقیت پروژه‌ها را وسیع‌تر نموده و پروژه‌ای که به صورت سنتی موفقیت آن در برآوردن الزامات محدودیت‌های سه‌گانه زمان، هزینه و شرح کار تعریف شده، در صورت شکست در برآوردن این الزامات، الزاماً شکست خورده تلقی نمی‌گردد. لذا در برخورد با آن می‌توان به موفقیت‌های نسبی و راهکارهای ساماندهی و نجات نیز اندیشید.



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

موفقیت باشد، ولی از لحاظ مالی شکست بخورد. این امر در مورد بسیاری از آنها صدق می‌کند و به اقتصاد کشور خود زیان تحمیل می‌کنند. پروژه‌های فناوری اطلاعات ریسک بیشتری هم دارند. اتلاف پروژه‌های فناوری اطلاعات در ایالات متحده سالانه ۵۵ میلیارد دلار است [۵].

وان لئونیهوت (۲۰۱۳) [۶] معیارهای زیادی برای موفقیت پروژه معرفی نمود از جمله تداوم سازمان کارفرما، تحویل به موقع، تاثیر بر سیمای حرفه‌ای کارفرما، استفاده مؤثر از منابع موجود، تطبیق با مقصود، ارتباط کاری خوب با شرکای کاری، تاثیر بر محیط زیست و پایداری آن، ایجاد فرصت‌های یادگیری برای سازمان کارفرما، رشد افراد، سوددهی برای پیمانکار، مسائل خاص سیاسی و اجتماعی، پروژه، کیفیت، اجرای فرایندهای صحیح، ایمنی، برآوردن نیازهای کارکنان پروژه و سهامداران و ذینفعان و بهره‌بردار، و انجام با بودجه تعیین شده.

پروژه‌ها الزاماً شکست خورده کامل تلقی نمی‌گردند و یک پروژه در آستانه شکست (پروژه مشکل‌دار) احتمالاً قابل ساماندهی یا نجات خواهد بود. مسئله نجات و

موفقیت مدیریت پروژه

۴- **تعریف ناکافی:** تعریف ناکافی معیارها ناشی از عدم شناخت کافی ذینفعان

۵- **تنوع معیارها:** معیارهای متضاد یا رقیب ذینفعان گوناگون و بعضاً رقیب پروژه (مثلاً کارفرما، مردم محلی، پیمانکار و ...)

۶- **عدم رتبه‌بندی معیارها:** ناشی از عدم تعیین اهمیت نسبی هر معیار موفقیت (مثلاً فرض اینکه همه معیارها یک ارزش دارند)

از هر ۱۰ ابرپروژه (Megaproject)، ۹ مورد آنها افزایش هزینه و بیش از ۵۰ درصد دچار تغییر در تعریف و شرایط می‌شوند، چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی. جغرافیا هم ظاهراً در این امر بی‌تاثیر است و در همه کشورها اتفاق می‌افتد و کاهش منافع پروژه ۵۰ درصد و بیشتر هم عادی است، در حالی که مطالعات هزینه، زمان، منافع، اثرهای زیست محیطی و اجتماعی هسته اصلی مطالعات ابرپروژه‌ها را تشکیل می‌دهند. مثلاً پروژه خصوصی تونل اروپا (زیر دریای مانش) به دلیل افزایش ۸۰ درصد در هزینه و کاهش درآمد تا یک چهارم، عملاً زیان‌ده شد و حدود ۱۸ میلیارد دلار به اقتصاد بریتانیا ضرر زد. یک ابرپروژه شاید از لحاظ فنی یک

در دو دهه گذشته مطالعات زیادی در خصوص مفهوم و معیارهای موفقیت پروژه انجام شده است. دویت (۱۹۸۸) نشان داد که انجام پروژه در زمان مقرر، هزینه مقرر و با کیفیت تعیین شده الزاماً موجب موفقیت پروژه نمی‌شود و برای نخستین بار تفاوت بین موفقیت پروژه و موفقیت مدیریت پروژه را مطرح نمود. [۱]. موفقیت پروژه متضمن ایجاد ارزش توسط محصول یا نتیجه پروژه در زمان بهره‌برداری و ایجاد منافع و رضایت برای کارفرما و بهره‌بردار است [۲]. موفقیت پروژه به لحاظ تعریف و کسب آن همواره جای بحث داشته و بستگی به زاویه دید قضاوت کنندگان دارد [۳]. چالشهای تعریف موفقیت پروژه را به گروه‌های زیر می‌توان دسته‌بندی کرد [۴]:

۱- **تعریف غیرواقعی:** اهداف خوشبینانه یا بدبینانه مثلاً از زمان، هزینه، یا منافع پروژه

۲- **تعریف مبهم:** معیارهایی که به صورتهای مختلفی قابل تفسیر هستند، مانند معیارهای غیرملموس، مانند رضایت مشتری یا سادگی بهره‌برداری

۳- **محدودیت معیارها:** تعریف محدوده بسیار کوچکی برای موفقیت، آن هم

ساماندهی پروژه‌ها جدیداً مورد توجه قرار دارد. در این نوشتار از دو کتاب که در سالهای اخیر منتشر شده است، بهره‌گیری شده است. این دو مرجع عبارتند از:

۱- ساماندهی پروژه، مطالعات موردی و تکنیکها برای غلبه بر شکست پروژه، نوشته هارولد کرزنر (۲۰۱۴) [۷]

۲- نجات پروژه مشکل‌دار، راهنمای کامل برای شناسایی، پیشگیری و نجات پروژه از شکست، نوشته تاد. س. ویلیامز (۲۰۱۱) [۸]

از نویسندگان کتاب دوم، مقاله‌ای نیز در ژورنال تخصصی مدیریت پروژه در جلد ۴۳ (ژوئن ۲۰۱۲) به چاپ رسیده است [۹]

موفقیت پروژه به صورت سنتی، برآوردن الزامات محدودیتهای سه‌گانه زمان، هزینه و شرح کار (هدف یا عملکرد) پروژه تعریف می‌شود. در همین راستا، شکست پروژه نیز عدم ارضای الزامات قیود سه‌گانه بالا تعریف می‌گردد. متأسفانه این تعریفها تصویر روشنی از سلامت پروژه و دستیابی یا عدم حصول موفقیت به دست نمی‌دهد. با گذشت زمان، قید جدیدی به قیود سه‌گانه بالا اضافه شد که رضایت (پذیرش) مشتری نام دارد. برای برخی پیمانکاران و مشتریان، زمان و هزینه به اندازه رضایت مشتری مهم نیست. داشتن محصول دیرتر و با هزینه بیشتر، معمولاً از نداشتن آن بهتر است. با پیچیده شدن پروژه‌ها، سازمان‌ها متوجه شدند قیدهای سه‌گانه اولیه برای تعریف موفقیت پروژه ناکافی هستند. برخی از قیدهای ثانویه عبارت بود از:

- موفقیت مالی (مثلاً بیشینه شدن سود)
- کسب برتری و تفوق فنی (مثلاً امتیاز رقابتی)
- ارزش زیبایی، ظرافت و قابلیت بهره‌برداری
- هم راستا بودن با اهداف برنامه‌ریزی راهبردی و حفظ الزامات مقررات سازمان، بهبود و پیشبرد اعتبار و تصویر سازمان
- برآوردن قوانین ایمنی و بهداشت و حفظ استانداردهای حفاظت محیط زیست
- برآوردن نیازهای شخصی کارکنان (فرصتهای پیشرفت)
- پشتیبانی و حفظ رفتارهای اخلاقی

مثلاً یک تولیدکننده ممکن است در یک مناقصه قیمت بسیار پایین بدهد، زیرا موفقیت از نظر او ارائه نام کارفرما به عنوان یکی از مشتریانش در سایر مناقصات است و زیان کردن در انجام قرارداد برای او به اندازه استفاده از نام کارفرما به عنوان مشتری محصولش مهم نیست. مؤسسه مدیریت پروژه از ویرایش چهارم راهنمای دانش مدیریت پروژه (۲۰۰۸) به بعد به جای عبارت «محدودیتهای سه‌گانه» از عبارت «محدودیتهای رقیب» استفاده نمود. به این ترتیب تعریف موفقیت پروژه پیچیده‌تر شد و موفقیت پروژه، معیارها، و روشهای اندازه‌گیری به هم مربوط شدند. در گذشته موفقیت پروژه تنها از اندازه‌گیری در دو حوزه دانش PMBOK یعنی زمان و هزینه به دست می‌آمد. امروزه تعیین میزان موفقیت از همه ۱۰ حوزه دانش آن قابل حصول است. برای ساماندهی یک پروژه باید نخست تعاریف موفقیت و شکست پروژه شفاف گردد [۷].

موفقیت پروژه

بنا به نظر کرزنر [۷]، موفقیت زمانی است که ارزش کسب و کار برنامه‌ریزی شده در محدوده قیدها و فرضیات تحمیلی حاصل شود و مشتری ارزش مورد انتظارش را دریافت کند. تا زمانی که «ارزش کسب و کار» ایجاد شود، افزایش قابل ملاحظه هزینه و زمان می‌تواند

پروژه زمانی موفق است که محصول، بودجه و اهداف ارزشی را فارغ از تلاشها و مشقتهای تأمین‌کننده برآورده کند. ولی اگر کارفرما، پروژه یا بازار مورد نظر را اشتباه تعریف کرده باشد، پروژه شکست می‌خورد

قابل قبول باشد. ممکن است مدیریت پروژه و ذینفعان تعاریف متفاوتی از شکست پروژه داشته باشند. ممکن است درک ذینفعان از شکست پروژه شامل موارد زیر باشد:

- برای منافع یا ارزش مورد انتظار بیش از حد گران شده.
- تکمیل آن بیش از حد طولانی خواهد شد.
- ارزش یا منافع هدف‌گذاری شده را کسب نخواهد کرد.
- دیگر نیازهای ذینفعان را برآورده نخواهد کرد.

از سوی دیگر بنا به نظر ویلیامز [۸]، موفقیت یعنی آنکه پروژه برای کلیه طرفهای پروژه ارزش ایجاد کند و پروژه، شرح کار، زمانبندی و هزینه‌ای که در تعریف اولیه آمده را به همراه دستورات تغییرات برآورده سازد. همچنین هر پروژه‌ای در واقع دو پروژه است، پروژه کارفرما و پروژه تأمین‌کننده (سازنده) و هر گروه اهداف و مسئولیت‌های خاص خود را دارند:

• **دیدگاه کارفرما:** پروژه زمانی موفق است که محصول، بودجه و اهداف ارزشی را فارغ از تلاشها و مشقت‌های تأمین‌کننده برآورده کند. ولی اگر کارفرما، پروژه یا بازار مورد نظر را اشتباه تعریف کرده باشد، پروژه شکست می‌خورد.

• **دیدگاه تأمین‌کننده (سازنده):** فارغ از عملکرد کلی تیم، پروژه اگر زیادی پرهزینه شود، شکست خورده تلقی می‌گردد. ولی شکست بازاریابی محصول کارفرما برای تأمین‌کننده شکست محسوب نمی‌شود.

استاندارد PMBOK نکات مختلفی در خصوص عوامل موفقیت پروژه تبیین نموده است [۱۰]:

- چون پروژه‌ها موقتی هستند، موفقیت پروژه باید بر پایه اتمام پروژه در محدوده قیود شرح کار پروژه، زمان، هزینه، کیفیت، منابع و ریسکها (که بین مدیر پروژه و مدیریت ارشد توافق شده) سنجیده شود.
- منوط به مدیریت فعالانه فرایندهای مدیریت پروژه برای ارضای الزامات پشتیبان مالی پروژه، مشتری و سایر ذینفعان است.
- درگیر نمودن پشتیبان مالی پروژه، مشتری و سایر ذینفعان در مرحله آغازین پروژه، یک درک مشترک از معیارهای موفقیت ایجاد





کرده و هزینه‌های دخالت آنها را کاهش داده و به طور کلی پذیرش محصول پروژه، رضایت مشتری و سایر ذینفعان را بهبود می‌بخشد.

- مهارت‌های رهبری و تاثیرگذاری بر ذینفعان در طول پروژه

- مدیریت ارتباطات مناسب در طول پروژه در موفقیت آن بسیار مهم است.
- مدیریت ریسک‌های پروژه (فرصتها و تهدیدها) می‌تواند بر موفقیت پروژه تاثیر گذارد.

- شناسایی ذینفعان، تاثیر آنها، و مدیریت و کنترل آنها

- تعریف موفقیت و شکست پروژه آسان نیست و پروژه به پروژه می‌تواند تغییر کند.

- تعریف موفقیت و شکست نیاز به ترکیبی از معیارهای اندازه‌گیری دارد که برای هر پروژه ممکن است یکتا باشد.

- تمام قیده‌های موفقیت و شکست اهمیت یکسان ندارند.

- باید تعریف روشنی از موفقیت در آغاز پروژه وجود داشته باشد و همه بر روی آن توافق داشته باشند.

- در یک پروژه می‌توان به جای اعلام همه قیدها، از ارزش که ترکیبی از قیدها و محدودیتها است استفاده نمود. هر پروژه باید یک قید کسب و کار و یا ارزش داشته باشد.

- موفقیت و شکست پروژه درجات مختلفی دارد.

- برنامه‌ریزی مجدد پروژه می‌تواند تعریف موفقیت و شکست را تغییر دهد.

- انتظار اینکه همه پروژه‌ها موفق خواهند بود، غیرواقعی است.

- استفاده از سازمانهای پروژه محور ، بوروکراسی داخل سازمان را کاهش می‌دهد.
- با توجه به اثر محصول پروژه بر تقویت حاکمیت سازمانی، مدیر پروژه باید با سیاست‌ها و رویه‌های حاکمیتی سازمان مادر در خصوص موضوع محصول پروژه آگاه باشد.

شیوه‌نامه PRINCE² مربوط به انگلستان یک عامل موفقیت پروژه را تحویل محصولی توسط پروژه می‌داند که بهره‌بردار انتظار آن را دارد و برای او قابل قبول است. [۱۱]

شکست پروژه

شکست پروژه الزاماً نقطه مقابل موفقیت پروژه نیست. صرف اینکه معیارهای موفقیت پروژه برآورده نشده، به معنی شکست کلی پروژه نیست. پروژه‌هایی که دارایی‌های فکری برای استفاده احتمالی در آینده ایجاد می‌کنند، نباید همیشه شکست خورده قلمداد شوند. تعریف شکست پروژه بیشتر یک ناحیه خاکستری است تا نواحی کاملاً سیاه یا سفید. اگر دانش یا مالکیت فکری از پروژه کسب گردد، احتمالاً پروژه را نباید کاملاً شکست خورده دانست. همه مدیران پروژه می‌دانند که همیشه کارها طبق برنامه پیش نمی‌رود و بازبینی برنامه یک ضرورت مدیریت پروژه است. یک پروژه اگر نتواند ارزش لازم برای همه طرفهای پروژه ایجاد کند، شکست خورده است. از نگاه کارفرما، پروژه ارزش ایجاد می‌کند و از نگاه تأمین کننده احتمالاً درآمد [۹].

حتی با سطح عالی مدیریت پروژه، احتمال شکست پروژه‌ها وجود دارد. سه دلیل برای این امر وجود دارد [۷]:

- هر مجری که همیشه تصمیمات درست را می‌گیرد، قطعاً به اندازه کافی تصمیم

نمی‌گیرد.

- اقدامات مؤثر مدیر پروژه می‌تواند شانس موفقیت پروژه را افزایش دهد ولی حصول موفقیت را تضمین نمی‌کند.

- بقای کسب و کار شرکت اغلب بر اساس این است که شرکت به چه میزان ریسک‌های کسب و کار را پذیرفته و مدیریت می‌کند. دانستن اینکه کدام ریسکها ارزش پذیرش دارند، فرایند دشواری است.

موفقیت و شکست پروژه‌ها را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی نمود [۷]:

- **موفقیت کامل:** پروژه معیار موفقیت را برآورده نموده، ارزش کسب می‌شود و محدودیتها (قیدها) رعایت می‌گردد.

- **موفقیت نسبی:** پروژه معیار موفقیت را برآورده نموده، کارفرما اقلام قابل را تحویل گرفته و ارزش بدست می‌آید، بدون رعایت برخی محدودیتها (مثلاً زمان یا هزینه).

- **شکست نسبی:** پروژه براساس انتظار تکمیل نمی‌شود و ممکن است متوقف گردد، ولی دانش و مالکیت فکری ایجاد شده که ممکن است در پروژه‌های آینده استفاده گردد.

- **شکست کامل:** پروژه متوقف شده و هیچ درس و تجربه‌ای آموخته نمی‌شود.



رضایت کارفرما، توسعه محصول و ارزشهای کسب و کار است.

- می‌توان تعاریف متفاوتی از موفقیت و شکست در یک پروژه ارائه داد، مثلاً موفقیت‌های تحقیق و توسعه و شکست بازاریابی محصول.

دلایل شکست پروژه‌ها

در زمان تحلیل علل شکست پروژه‌ها باید به سه مرحله توجه گردد: مرحله تشکیل پروژه، مرحله اجرای پروژه، و مرحله پس از اجرا. پروژه‌های کمی در مرحله تشکیل شکست می‌خورند. اغلب شکست پروژه‌ها در زمان اجرا یا پس از اجرا اتفاق می‌افتد. بسیاری شرکت‌ها نمی‌دانند برای رفع شکست چه کنند. بسیاری نیز معیارهای شناسایی زودهنگام شکست را ندارند و برای اقدامات اصلاحی دیر می‌شود. وقتی یک پروژه با موفقیت کامل می‌شود، تلاش زیادی برای ثبت تجربیات و درس آموخته‌ها می‌شود و همه می‌خواهند به همه جا اعلام کنند که موفق شده‌اند. ولی در مورد شکست پروژه به دلایل شخصی علاقه‌ای به صحبت در مورد آن ندارند، حتی اگر تجربیات آن ارزنده‌تر باشد. دلایل عمومی شکست پروژه را به سه گروه عمده می‌توان تقسیم نمود [۷]:

۱- **اشتباهات مدیریتی:** به خاطر شکست در مدیریت ذینفعان است، که شاید به دلایلی چون اجازه تغییرات بیش از حد و غیرلازم در تعریف کار، عدم تصمیم‌گیری در زمان مناسب و عدم توجه به درخواست مدیر پروژه برای کمک، نتیجه آب‌طکاری پروژه (توجه تنها به ظاهر)، عدم انجام معاینه و بررسی سلامتی پروژه باشد، مانند:

- ارتباط ضعیف بین پروژه و ذینفعان، دخالت ندادن ذینفعان نهایی در خلال پروژه، پشتیبانی کم یا ناچیز ذینفعان، ضعف غیر روشن ذینفعان، دخالت انفعالی ذینفع بهره‌بردار پس از تحویل پروژه، انتظارات غیر شفاف یا غیرواقعی.

- توجه ضعیف کسب و کار اولیه
- نبود آرمان و چشم‌انداز روشن از کار، جایگزینی با تیم جدید اجرایی در پروژه که



- هیچ معجزه‌ای موفقیت یا جلوگیری از شکست پروژه را تضمین نمی‌کند.
- یک پروژه پس از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه می‌تواند شکست بخورد، به دلیل تغییر شرایط بازار و یا عدم موفقیت برای جلب مشتری محصول پروژه.
- عواملی که برای تعریف موفقیت یا شکست تعریف می‌کنیم، شامل هزینه، ایمنی، درآمد، سود، ارتقا، کاهش نیروهای استخدامی،

ارتباط ضعیف بین پروژه و ذینفعان، دخالت ندادن ذینفعان نهایی در خلال پروژه، پشتیبانی کم یا ناچیز ذینفعان، ضعف حاکمیت پروژه، الزامات و نیازهای غیر روشن ذینفعان، دخالت انفعالی ذینفع بهره‌بردار پس از تحویل پروژه، انتظارات غیر شفاف یا غیرواقعی

به جز تعریف شکست پروژه به صورت شکست نسبی و کامل، برخی مقالات شکست را به صورت شکست قبل از اجرا و شکست بعد از اجرا تعریف می‌کنند. در شکست پیش از اجرا، پروژه هیچگاه کامل نمی‌شود که شاید به دلیل توجه ضعیف کسب و کار، ناتوانی تیم پروژه، تغییر در عوامل محیطی سازمان، تغییر نیازهای کسب و کار، وجود پروژه‌های با اولویت بالاتر و عوامل دیگری باشد که به مدیریت ارشد حکم می‌کند کار را متوقف کند. نتیجه می‌تواند شکست نسبی یا کامل باشد.

در خلال سالها، واقعیت‌های زیادی در باره شکست پروژه مشخص شده است [۷]:

- پروژه‌های کمی ذاتاً شکست می‌خورند، این مردم هستند که شکست می‌خورند و تصمیمات مردم اشتباه است.
- حتی قابل اعتمادترین سیستمها نیز در زمان اجرا شکست می‌خورند، تنها مسئله زمانی است که اشکالات بروز می‌کند.
- شکست پروژه‌ها خیلی معمولتر از آن است که اغلب مردم می‌پندارند.
- تعریف شفافی از شکست پروژه وجود ندارد.
- مرز بین موفقیت و شکست یک ناحیه خاکستری است.





آرمانها و اهداف متفاوتی دارند، اهداف و یا آرمانهای سازمان توسط سطوح پایین تر سازمانی درک نشده باشد.

• تضاد منافع افراد تیم پروژه، ورود و خروج بی برنامه و آشفته افراد به پروژه بدون توجه به زمانبندی

• استفاده هریک از ذینفعان از فرایندهای سازمانی متفاوت که با بقیه تطابق ندارد

• اشتباه در انتخاب نوع قرارداد برای پروژه
• مدیریت ضعیف پروژه، درک ضعیف اعضای گروه پروژه از مدیریت پروژه خصوصاً اعضای مجازی (افرادی که در محل نیستند و از راه دور با پروژه همکاری می کنند)، استفاده از مهارت های کلیدی به صورت پاره وقت، خصوصاً مدیر پروژه

• اهداف فنی که از اهداف کسب و کار پروژه مهمتر هستند

۲- اشتباه های برنامه ریزی: اینها نتیجه ضعف مدیریت پروژه و عدم توجه به اصول استانداردهای مدیریت پروژه، عدم لحاظ نقاط کنترلی در برنامه، عدم برنامه ریزی برای حسابرسی و بررسی سلامت پروژه و عدم گزینش معیارهای مناسب پی گیری پروژه است، مانند:
• ضعف برنامه کلی پروژه و یا این که برنامه پروژه کار زیادی در زمان خیلی کمی طلب کند.

• لحاظ نمودن نقاط عطف غیرقابل اندازه گیری و یا غیرقابل دسترسی و مشخص نبودن تاریخ های دقیق نقاط عطف پروژه یا تاریخهای گزارش دهی

• برآوردهای ضعیف خصوصاً برآوردهای مالی برآوردهای پروژه که براساس بهترین حدسیات است و نه براساس تجربیات تاریخی و استانداردها و عدم صرف زمان کافی برای برآورد

• وجود فرضیات غیرواقعی و الزامات ناکافی و ناقص

• برنامه هایی براساس داده های ناکافی و نبود طبقه بندی در فرایندهای برنامه ریزی
• کمبود منابع، منابع متغیر، اختصاص منابعی بدون مهارت، تجربه کافی، تمرکز یا انگیزه کافی

• عدم توجه کافی به جنبه های انسانی و سازمانی پروژه و عدم شناخت درست



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

نیازهای کارکنان

• مهلت های پایان یافته ای که برنامه جبران ندارد

• کنترل هزینه ضعیف و فرارفتن از بودجه و عدم کنترل بودجه

• عدم بازبینی برنامه پروژه براساس یک روال منظم

۳- اثرات بیرونی: معمولاً شکست در ارزیابی صحیح عوامل ورودی محیطی است که شامل زمان بندی برای دریافت تصویب ها و اختیارات از اشخاص ثالث و درک ضعیف از فرهنگ و سیاست کشور میزبان است، مانند:
• کاهش توجه کسب و کار و عوامل محیطی که با تغییر آنها، تعریف و شرح کارهای پروژه قدیمی و منسوخ می شود

• تغییر زیاد الزامات توجه کسب و کار در طول عمر پروژه

• کهنه شدن اصول فنی و فناوری، الزامات غیرواقعی فناوری

واقعیات عمومی

در خصوص پروژه های مشکل دار [۷]:

• برخی پروژه ها علیرغم تلاش برای ساماندهی آنها، محکوم به شکست هستند.

• برای پذیرش این که پروژه دارای مشکل جدی است، نیاز به درک و شجاعت بالای سیاسی می باشد.

• احتمال شکست در هر پروژه ای بیش از شانس موفقیت است.

• شکست در هر مرحله ای از پروژه اتفاق می افتد، ولی موفقیت در پایان پروژه

• پروژه های مشکل دار یک شبه از وضعیت سبز به قرمز تبدیل نمی شوند.

• همیشه نشانه های پیش هشدار وجود دارد، ولی یا از آنها چشم پوشی می شود و یا از آنها اشتباه برداشت می شود.

• اغلب شرکت ها درک ضعیفی از چگونگی مدیریت پروژه های مشکل دار دارند.

• همه مدیران پروژه مهارت لازم برای مدیریت پروژه های مشکل دار را ندارند.

• ذینفعان با دانش اندکی از مدیریت پروژه، می توانند اوضاع را بدتر کنند.

• بررسی و معاینه دوره ای سلامت پروژه می تواند منجر به کشف مشکل دار بودن پروژه شود، حتی اگر در ظاهر سلامت باشد. در این

خصوص اغلب از مشاوران بی طرف بیرون از سازمان استفاده می شود که توصیه هایی برای ساماندهی پروژه می نمایند. وقتی پروژه

و بررسی سلامت پروژه انجام گردد و با کمک ارزیابی موفقیت آمیز پیش هشدارها، سه گزینه قابل پیگیری به ما می‌گوید که پروژه مشکل‌دار [۷]:

- می‌تواند با الزامات اولیه ولی با کمی تغییر پیش رود.

- با تغییرات زیاد قابل ترمیم است.
- نمی‌تواند پیش رود و باید لغو گردد.

زمانی که یک پروژه ساماندهی می‌شود، برنامه‌ها و فرایندهای جدیدی بر مواردی که وضعیت قرمز را ایجاد کرده نظارت می‌کند، یک سری اقدامات اصلاحی در پروژه انجام شده و پارامترهای کنونی‌اش در محدودیتهای جدیداً برنامه‌ریزی شده قرار می‌گیرد و کلیه طرفها (کارفرما و تأمین‌کننده) تابع دستاوردهای پیشنهادی پروژه هستند، تعریف کار ممکن است تغییر کند، زمانبندی طولانی‌تر شده یا پروژه لغو گردد.

در برخورد با یک پروژه مشکل‌دار، دو رویکرد قابل انتخاب است: توقف پروژه یا کاهش خونریزی. رویکرد دوم به دلایل زیر مناسب‌تر است [۸]:

- یک سیستم برای تشخیص مناسب باید کار کند. توقف پروژه همچنین موجب توقف فعالیت‌های اشتباهی می‌گردد که منشاء مشکل هستند و یافتن مشکل و ریشه بروز را سخت می‌کند.

- انتظار برای تصویب برنامه جدید ساماندهی، ریسک پروژه را به واسطه افزایش تغییراتی که باید همزمان انجام شود، زیاد می‌کند. اقدامات اصلاحی می‌تواند همزمان با انجام بررسی‌ها و تحلیل تیم ساماندهی انجام گردد.

- اجرای اقدامات اصلاحی موجب تمرین سیستم با روش جدید می‌گردد



پذیرد، مانند نظرات مختلف در خصوص اهداف و قصد از انجام پروژه، انتقاد مداوم ذینفعان، عدم وجود تقاضا برای محصول، تصمیمات دیر هنگام که منجر به رد شدن از مهلت‌ها شود، تغییرات زیاد کارکنان خصوصاً افراد مهم و کلیدی، شکست در ارائه گزارش‌های پیشرفت، اشکالات و شکستهای فنی، نیاز به اضافه‌کاری زیاد و دوباره‌کاری زیاد افراد، نقاط عطف و سایر الزامات نامشخص، انگیزه کاری ضعیف و...

وقتی پروژه‌ها دچار مشکل می‌شوند، مدیران پروژه به سرعت دنبال برنامه ساماندهی می‌گردند و به یافتن راه‌های ابتکاری مغرور می‌شوند که می‌تواند بدون درک نیازهای واقعی، پول زیادی را صرف کند. در این زمان باید معاینه

از مسیر خارج شود، هزینه ساماندهی زیاد بوده و هدف نهایی ساماندهی دیگر اتمام سروقت نیست، بلکه پایان پروژه با منافع و ارزش منطقی برای مشتری و ذینفعان است. الزامات پروژه در دوره ساماندهی ممکن است تغییر کند [۷]:

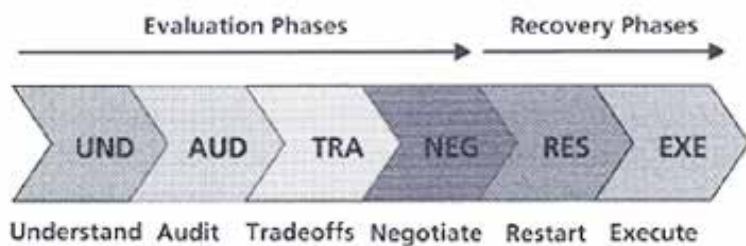
- برخی پروژه‌ها ممکن است صرفاً اصلاح شوند تا جلوی خونریزی گرفته شده و کار ادامه می‌یابد.

- برخی پروژه‌ها نیاز به گچ‌گرفتن بخشهای شکسته پروژه دارند تا نیازی به تغییرات بیشتر نباشد.

- بعضی پروژه‌ها باید بی‌هوش شوند و کار متوقف گردد تا یک جراحی مهم انجام پذیرد. ولی همه پروژه‌های مشکل‌دار قابل ساماندهی و بهبود نیستند.

ساماندهی پروژه

پروژه‌ها یک شبه دچار مشکل نمی‌شوند. معمولاً از وضعیت سبز به زرد و بعد به قرمز تبدیل می‌شوند و در این مسیر نشانه‌های پیش هشدار وجود دارد که نشان از شکست قریب‌الوقوع می‌دهد و باید تغییرات لازم صورت



شکل ۱- چرخه حیات ساماندهی پروژه





که سایر موارد مشکل را عریان کرده و موجب شناخت برخی دلایل ریشه‌ای می‌گردد.

قبل از اینکه یک پروژه برای ساماندهی انتخاب گردد، مدیریت ارشد سازمان یا کارفرما باید [۷]:

- تشخیص دهد که پروژه به مشکل برخورد کرده است.
- تعهد نماید که مشکل را حل کند.
- راهبردی برای ساماندهی آن تعریف کند.
- یک فرد مناسب به عنوان مدیر ساماندهی پروژه (RPM) انتخاب و منصوب نماید.

گزینش و انتصاب مدیر ساماندهی پروژه

مدیر ساماندهی پروژه باید علاوه بر دانش مدیریت پروژه، در زمینه‌های دیگری نیز مهارت داشته باشد، از جمله درک و شهامت سیاسی قوی، صداقت در گزارش کردن نکات بحرانی و مهم، سرسختی برای موفقیت حتی اگر نیاز به تغییر منابع باشد، درک اینکه ساماندهی مؤثر برپایه اطلاعات است نه احساسات، توانایی مقابله با تنش چه شخصی و چه در گروه کار.

برعهده گرفتن یک پروژه مشکل دار مانند یک شروع کردن پروژه جدید نیست. مدیران ساماندهی پروژه باید درک خوبی از آنچه که به ارت می‌برند داشته باشند. برخی از این موارد عبارتند از تنش زیاد، یک تیم از هم پاشیده و خالی از انگیزه با روحیه ضعیف، مهاجرت اعضای با استعداد تیم (که همیشه جای دیگر برایشان تقاضا است)، تیمی که شاید اعتقادی به ساماندهی ندارد، کارفرمای عصبانی، مدیریت عصبی، حاکمیت غیرقابل مشاهده، ذینفعان بسیار فعال یا ناپیدا [۷]. مدیر پروژه‌ای که الزامات ساماندهی پروژه مشکل دار را درک نمی‌کند و منتظر معجزه است، شاید وضع را بدتر کند و در یک مارپیچ مرگ بیفتد که دیگر ساماندهی پروژه ممکن نباشد. این مارپیچ می‌تواند نتیجه اجبار کارکنان به اضافه کار غیرضروری، ایجاد کارهای اضافی غیرضروری، تغییر اعضای تیم در زمان نامناسب، افزایش تنش و فشار تیم بدون درک روابط، جستجوی یک معجزه برای حل مشکلات، یا استخدام مشاورانی

باشد که کمکی نمی‌کنند یا با طولانی شدن زمان درک مشکلات، وضع را بدتر می‌کنند.

مراحل چرخه حیات ساماندهی پروژه

کرزنر شش مرحله برای ساماندهی یک پروژه مشکل دار پیشنهاد نموده که عبارتند از مرحله شناخت و درک، مرحله حسابرسی، مرحله سبک سنگین کردن، مرحله مذاکره، مرحله آغاز مجدد، و مرحله اجرا. [۷] (شکل ۱-)

ویلیامز پنج مرحله را برای ساماندهی پروژه پیشنهاد نموده که عبارتند از شناخت مشکل (Problem Realized)،

حسابرسی (Audit Project)، تحلیل داده‌ها (Analyze Data)، مذاکره برای راه حل (Negotiate Solution) و اجرای برنامه جدید (Execute New Plan). [۸]

با مقایسه دو رویکرد بالا، مشاهده می‌گردد که پیشنهاد کرزنر کاملتر و تفاوت آن در لحاظ نمودن مرحله آغاز مجدد است. لذا در ادامه روش پیشنهادی کرزنر تشریح می‌گردد [۷]:

• **مرحله شناخت و درک:** مدیر ساماندهی پروژه پس از انتصاب باید اقداماتی انجام دهد، شامل شناخت تاریخچه پروژه، بازبینی توجیه کسب و کار و منافع مورد انتظار و ارزشهای هدف پروژه، بازبینی اهداف و فرضیات پروژه، آشنایی با ذینفعان و نیازها و

مدیر ساماندهی پروژه پس از انتصاب باید اقداماتی انجام دهد، شامل شناخت تاریخچه پروژه، بازبینی توجیه کسب و کار و منافع مورد انتظار و ارزشهای هدف پروژه، بازبینی اهداف و فرضیات پروژه، آشنایی با ذینفعان و نیازها و میزان حساسیت آنها و بررسی اعتبار عوامل محیطی و فرایندهای سازمانی.

میزان حساسیت آنها و بررسی اعتبار عوامل محیطی و فرایندهای سازمانی.

• **مرحله حسابرسی:** در این مرحله باید به جای آنکه دنبال مقصر بگردیم، وضعیت کنونی پروژه بررسی شده و علل مشکلات و دلایل آنها یافت شود، این مرحله شامل موارد زیر می‌گردد: ارزیابی عملکرد واقعی پروژه تاکنون، شناسایی نقاط مشکل دار، تحلیل ریشه مشکلات، بررسی نقاط شکست ظاهری و پنهان، تفکیک فعالیتها و محصول پروژه به الزامی و مفید و قابل توقف و غیرالزامی، بررسی مسائل جدید و اینکه آیا مربوط به افراد است یا خیر، اولویت بندی مشکلات و آمادگی برای نظارت بر مهمترین‌ها، شناسایی مشکلاتی که در قبل انجام شده بود و کشف بهترین اقدامات و درس آموخته‌ها برای جلوگیری از تکرار آنها در آینده.

• **مرحله سبک و سنگین کردن:** زمانی که پروژه دچار مشکل می‌شود، ذینفعان می‌دانند که پروژه با هزینه و زمانبندی اولیه دیگر قابل اجرا نیست. تیم پروژه باید برنامه لازم برای سبک و سنگین کردن زمان، هزینه، شرح کار و احتمالاً ریسکها را به کارفرما ارائه نماید. با سبک و سنگین کردن کارها و قیدهای مختلف، تیم باید به این سؤالات پاسخ دهد که صدمات احتمالی کدام است؟ چه کاری می‌تواند و چه کاری نمی‌تواند انجام شود؟ چه کاری باید اول انجام گردد؟ آیا می‌توان جلوی خونریزی را گرفت؟ آیا اولویت قیدها و محدودیتها تغییر کرده؟ آیا سیمای پروژه تغییر کرده؟ ریسکها چیست؟ نکته مهم این است که چک لیستی از نشانه‌ای پیش هشدار تهیه شود که آیا برنامه ساماندهی خوب پیش می‌رود یا اوضاع بدتر می‌گردد.

• **مرحله مذاکره:** در صورت معتبر بودن توجیه پروژه، در این مرحله مدیر ساماندهی پروژه آماده مذاکره با ذینفعان پروژه است. این مذاکره درخصوص نکات مهم برای ذینفعان (زمان، هزینه، ارزش)، راه‌های پیشینه نمودن ارزش و کاهش هزینه‌های جدید، اشکالات و خرابیهای موجود، شناسایی قیدها تغییر یافته، اولویت‌های سبک سنگین



نتیجه گیری

- تعریف مشترک از موفقیت و شکست پروژه اهمیت زیادی در تشخیص وضعیت پروژه و رویکرد برخورد با آن از دید کارفرما و پیمانکار دارد.
- موفقیت تنها انجام پروژه در ظرف محدودیتهای سه گانه زمان، هزینه و تعریف شرح (گستره) کار نیست و رضایت مشتری و کسب ارزش و سایر عوامل نیز می تواند موفقیت اصلی تلقی گردد.
- موفقیت و شکست پروژه در جرات مختلفی دارد.
- انتظار موفقیت همه پروژه ها غیر واقعی است.
- برنامه ریزی مجدد پروژه می تواند تعریف موفقیت و شکست را تغییر دهد.
- بسیاری از پروژه های در حال شکست در صورت تشخیص و اقدام به موقع قابل ساماندهی و نجات هستند
- یک پروژه اگر نتواند ارزش لازم برای همه طرفهای پروژه ایجاد کند، شکست خورده است
- داشتن محصول دیرتر و با هزینه بیشتر، معمولاً (البته نه همیشه) از نداشتن آن بهتر است.
- در پروژه های دچار شکست الزاماً نیاز به تغییر پیمانکار نیست. و در صورت عدم حل ریشه ای مشکلات، تغییر پیمانکار مفید نخواهد بود و حل مشکلات مربوطه سریع تر به پروژه کمک می کند تا اقدامات سلبی.

- بیهوشی کامل: توقف کلیه کارها تا نهای نمودن برنامه ساماندهی
- بیهوشی موردی: توقف برخی کارها تا تثبیت شرح کارها
- اصلاح شرح کار: ادامه کار ولی با انجام اصلاحات لازم
- مرحله اجرا: در این مرحله اقدامات لازم عبارتند از یادگیری از اشتباه های قبلی، تثبیت تعریف کارها، کنترل قوی تغییرات شرح کار، انجام معاینه سلامت دوره ای، ارتباطات مؤثر، دلگرمی دادن، پذیرش مدیریت ذینفعان فعال، عدم اتکا یا انتظار از مدیریت شرکت مادر، عدم اجازه به دخالت ذینفعان ناخواسته که فشار را افزایش می دهد، مدیریت دقیق انتظارات ذینفعان، جدا کردن تیم از سیاست، مدیریت ساماندهی پروژه ساده نیست، و تضمینی وجود ندارد که موفق گردید. شما زیر نظارت و بررسی نزدیک ذینفعان و مقامات بالایی خواهید بود. شاید حتی مجبور به توضیح کلیه کارهای خود باشید. ولی نجات یک پروژه بالقوه مشکل دار از مصیبت، ارزش تلاش دارد. کرزن چک لیستی از اقدامات لازم برای هر مرحله پیشنهاد نموده است که کار را برای مدیران ساماندهی پروژه تسهیل می کند.

- کردن، اعتقاد مدیر پروژه به ساماندهی، ندادن انتظارات غیرواقعی و دخالت دادن و پشتیبانی بیشتر آنها خواهد بود.
- **مرحله آغاز مجدد:** آغاز مجدد پروژه با فرض پذیرش برنامه ساماندهی توسط ذینفعان قابل انجام است. شاید نیاز به ورود افراد جدید با تفکرات نو و مهارتهای متفاوت به پروژه باشد. این مرحله شامل موارد زیر می باشد:
- ارائه خلاصه مذاکرات با ذینفعان به تیم پروژه
- اطمینان از درس گرفتن تیم پروژه از اشتباهات گذشته
- ارائه برنامه ساماندهی مصوب ذینفعان به تیم پروژه و اعلام نقاط عطف جدید زمانبندی
- شناسایی تغییرات در روش مدیریت پروژه
- متعهد کردن ذینفعان و تأمین کنندگان مالی پروژه نسبت به ساماندهی برای کسب پشتیبانی آنها
- تعیین تغییرات در سمتها و مسئولیتهای اعضای تیم پروژه
- بازیابی اعتماد تیم
- توجه و تمرکز همه برای اجرای سریع برنامه ساماندهی
- سه گزینه برای این مرحله وجود دارد:

* مهندس عمران - کارشناس ارشد مدیریت پروژه - معاون فنی و برنامه ریزی شرکت جهان کوثر

منابع:

- 1- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. International Journal of Project Management, 6(3), 164-170.
- 2- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A Perspective-Based Understanding of Project Success. Project Management Journal, 43(5), 68-86. doi: 10.1002/pmj.21290
- 3- Koops L., Coman L., Bosch M., Hertogh M., Bakker H., (2015). Public perspectives on project success – influenced by national culture? Procedia - Social and Behavioral Sciences 194 (2015) 115 – 124
- 4- Hussein B., Ahmad S., Zidane Y., (2015). Problems Associated With Defining Project Success. / Procedia Computer Science 64 (2015) 940 – 947
- 5- Flyvbjerg B. (2014), "What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview", Project Management Journal, Vol. 45, No. 2, p 6–19. Project Management Institute
- 6- Van Loenhout, C.L. (2013). The public project managers perspective on project success. (Master), Delft University of Technology, Delft.
- 7- Kerzner, Harold, (2014). Project Recovery, Case Studies and Techniques for Overcoming Project Failure, International Institute of Learning, New York, John Wiley & Sons
- 8- Williams, Todd C., (2011). Rescue the Problem Project: A Complete Guide to Identifying, Preventing, and Recovering from Project Failure
- 9- Williams, Todd C., (2012). Rescue the Problem Project: A Complete Guide to Identifying, Preventing, and Recovering from Project Failure, Project Management Journal, Volume 43, Issue 3, page 76, June 2012
- 10- A Guide to Project Management Body of Knowledge, (2013). Project Management Institute, USA
- 11- Managing Successful Projects with Prince2, Office of Government Commerce, UK, 2009

1. Constraints
2. Scope
3. Recovery
4. Rescue
5. PMBOK

6. Business Value
7. Value
8. Project-based organizations – PBOs
9. Pre-implementation
10. Post-implementation

11. Milestone
12. Project Health Check
13. Recovery Project Manager
14. Tradeoff



مهندس سازنده و کارآفرین کیست؟

مهندس محمدرضا طبیب زاده

مهم اجتماعی پاسخگو باشند؟ به خصوص که عموماً این افراد اصولاً صلاحیت استفاده از عنوان مهندسی را ندارند و برای نیل به اهداف شخصی و خاص خود به جعل این عناوین به صورت مستقیم یا غیرمستقیم اقدام می کنند. نیاز به توضیح بیشتر در این مورد نیست و همه ما با این پدیده ناپسند و غیراخلاقی و اجتماعی آشناییم.

نگارنده به جد موافق استفاده کامل و صحیح از عناوین علمی- دانشگاهی و اجرایی برای ارزش گذاری در جامعه هستم و معتقدم بایستی از قشر زحمتکش، خدوم، تلاشگر، سازنده و کارآفرین هم با عنوان مهندس و هم عناوین دیگر همواره تجلیل نمود. با این مقدمه ضرورت دارد ابتدا تعریف اولیه ای از مهندس ارائه شود:

تعریف ساده مهندس در کتب لغت:
در کتب لغت مرجع فارسی و انگلیسی برای تعریف مهندس چنین نوشته شده است:

کتاب لغت دکتر معین:

مهندس یعنی، اندازه گیرنده، عالم هندسه، متخصص ایجاد طرح های کارهای ساختمانی و معماری، یا راهسازی یا کشاورزی، یا ساختن انواع ماشین، خبیر و بصیر در امور مجاری قنات و معمار

کتاب لغت مرجع OXFORD:

■ Someone Whose job is to design, build, and repair roads, bridges, machines, etc
■ someone who controls the engines on a ship, airplane, or train.

کتاب مرجع BLACK'S LAW:

The art and science by which mechanical properties of matter are made useful to man in structures and machines.

■ آیا هر فردی با گذراندن یک دوره دانشگاهی می تواند جایگاه مهندس را احراز کند و بالاتر از آن با تخصص و مهارت های بالاتری به عنوان دکتر خطاب شود؟

■ آیا احاد جامعه می توانند بدون دغدغه از عنوان مهندس به راحتی و هر طور که خواستند و نیت کردند استفاده کنند؟

■ به چه میزان ضرب المثل قدیمی دود چراغ خوردن، استخوان خرد کردن و در نهایت موی سفید کردن برای احراز چنین عنوانی مورد قبول جامعه است؟

■ چرا در شرایط حال کشور از این عنوان ها به نادرستی توسط بعضی افراد فرصت طلب استفاده می شود؟ و سرانجام شرایط دود و دوشاب در هم آمیخته شده است.

■ جامعه با کسانی که از این عناوین به نادرستی استفاده می کنند چه رفتاری باید داشته باشد؟ چه کسی در این حوزه مسئول و پاسخگو است؟ آیا نباید این افراد بخاطر سوء استفاده از این عناوین

مهندس چه خصوصیتی دارد و به چه کسی می توان مهندس گفت؟ چه رسالتی به عنوان یکی از اعضای جامعه و از احاد ملت بر عهده مهندس گذاشته شده است؟ و نهایتاً نقش او در ساخت و ساز و کارآفرینی در جامعه و متعاقب آن ایجاد خیر و برکت برای خود و هموطنان خود در کشور چیست؟ سوالات عدیده ای من جمله سوالات و چالش های ذیل در باب جایگاه مهندسی در ذهن علاقمندان این رشته دانشگاهی وجود دارد:

One Who devises designs or builds according to the practices of engineering; one who operates a machine or locomotive; a person who skillfully manages a project.

در تمامی مبانی لغت برای عنوان مهندس با محوریت ساخت و ساز و کارآفرینی و با اعمال مدیریت، خصوصیات و استنتاج‌های شاخصی بشرح ذیل تعریف و قبول می‌شود.

الف: مهندس شخصی است سازنده، خبیر، آگاه، متفکر و با دانش در حوزه ساخت و ساز و کارآفرینی که بایستی با به کارگیری اخلاق و مدیریت در تمام فضاهای زیرساختی جامعه حضور روشن و فعال دارد. قطعا در این مبانی تنها نگاه به حضور مهندس در ساخت و ساز و ساختمان، پل، سد و پالایشگاه و نظایر آن به صورت مجرد نیست بلکه نگاه به فضای مهم مدیریت، ساماندهی و انجام چنین اموری از خصوصیات یک مهندس کارآفرین است.

ب: مهندس باید دارای مدیریت ساماندهی، فرماندهی، توانمندی لازم برای ایجاد ساختار لازم در حوزه ساخت و ساز و کارآفرینی در همه موارد از جمله صنعت باشد. به باور نگارنده نقش واقعی مهندس در فضای کسب و کار و در اجرای پروژه‌های عمرانی و صنعتی را می‌توان با حضور و نقش یک رهبر ارکستر مقتدر مقایسه کرد. رهبر ارکستر با مهارت کامل و ضمن تعلیم و آموزش به افراد تیم خود، بر کار آنها نظارت مستقیم و لحظه به لحظه دارد تا یک شاهکار موسیقی برای بینندگان و شنوندگان خلق کند.

پ: مهندس باید متعهد به اخلاق حرفه‌ای برای حفظ منافع ملی، محیط زیست و فرهنگ جامعه خود باشد. لذا هریک از ما اگر چنین ادعایی داریم و صفت مقدس مهندس را با خود یدک می‌کشیم باید از خود سوال کنیم، آیا به واقع دارای چنین خصیصه‌های شایسته‌ای هستیم؟

■ بحث اصلی مقاله

با توجه به پاره‌ای از مصادیق فوق، نگارنده در نظر دارد خصوصیات اجمالی مهندس را تشریح کرده و ضمن ارائه بعضی از پرسش‌ها دیدگاه خود درباره آن را تقدیم مخاطبان کنم.

اگر به فردی در جامعه از طریق برخی رانته‌ها عنوان مهندس یا دکتر می‌دهند و اگر به واقع صلاحیت آن را ندارد باید شهامت داشته باشد، از آن تبری جوید و با شهامت به جامعه و اطرافیان خود اعلام کند که من دارای چنین جایگاهی نیستم.

در بعضی سریال‌ها و فیلم‌های صدا و سیما، رئیس قافله قاچاقیان و خلافکاران با عنوان مهندس یا دکتر (سهوی یا عمدی) خطاب می‌شوند. چرا باید چنین نگاه و جفایی در حق قشر مهندس که قشر سازنده و کارآفرین و زحمتکش کشور هستند جاری شود؟ آیا هدف خاصی در این حوزه دنبال می‌شود؟ ما مهندسان برای حفظ و صیانت از نام و جایگاه واقعی مهندس در جامعه، رسالت و ماموریت داریم و با الهام از تعالیم مذهبی باید نسبت به اعمال امر به معروف و نهی از منکر در این حوزه البته در یک فضای تعاملی وارد شویم.

ارزش‌های مهندسی همچون صداقت، درستکاری، امانتداری، صلاحیت با نگاه به اعتلای منافع ملی و محیط زیستی است و همه ما مهندسان باید با ارزش‌های

در فضای کار مهندسی تفاوت‌های بسیار جدی بین سه صندلی کارفرما، مشاور و پیمانکار برای نشستن بر روی هریک از آنها وجود دارد. مهندس متقاضی برای این سه صندلی از نظر خصوصیات فردی، اجتماعی، روابط عمومی، توانمندی علمی، سطح دانش و آگاهی دارای تفاوت‌های جدی می‌باشند.

فوق‌الذکر بطور کامل آشنا باشیم و سپس آنها را در فعالیت‌های اجتماعی - مهندسی و در فضای کسب و کار بکار بندیم.

در دنیا و در حد وسیع به صورتی که در کشور ما جاری و حاکم است از عنوان مهندس یا عنوان دکتر استفاده نمی‌شود. متأسفانه در کشور ما شوری آش در حدی است که هرفردی را مردم کوچه و بازار هم با لفظ مهندس خطاب می‌کنند و حتی در پاره‌ای موارد از این لفظ با طعنه و مزاح هم استفاده می‌شود.

■ پیشنهادها:

دانشگاه‌ها و موسسات علمی ما به جد باید دادن مدرک مهندسی را قانونمند نمایند. امروز برای فرزندان و جوانان ما که در مسیر ورود به دانشگاه هستند این امر نهادینه شده که به هر حال با وجود فضای وسیع در دانشگاه‌ها، حتما در یکی از دانشگاه‌ها برای آنها جا وجود دارد و بدون تردید بعد از چند سال با یک مدرک دانشگاهی از دانشگاه خارج می‌شوند. در صورتی که باید لیاقت، سواد و پشتکار جوان ملاک خروج او از دانشگاه و دریافت مدرک ارزشی باشد.

اینجانب در مدت حضور طولانی خود در پروژه‌های مهندسی کشور با مهندسان جوانی که این عنوان را با خود داشتند و درخواست کار (حداقل در بخش خصوصی) را داشتند به کرات مواجه شدم که متأسفانه اغلب این عزیزان از مبانی دروس اولیه مهندسی که قاعدتا در ۴ سال دانشگاه فراگرفته بودند، به طور کامل آگاه نبودند و ظاهراً فراگیری دروس مهندسی را تنها برای دریافت مدرک مورد نظر داشتند.

ما نیاز به مهندسان جوان، پرشور و علاقه‌مند به آینده داریم که با داشتن دانش لازم مهندسی برای ورود به بازار کار آماده بوده و با کسب تجربه جای نسل قبلی خود را به درستی پر نمایند. شرایط موجود چنین تصویر روشنی را نشان نمی‌دهد.

در دوران قبل و بعد از انقلاب اسلامی صنف پیمانکاری در صنعت احداث همواره با کمبود کارشناس و نبود رابط بین کارگر ماهر و مهندس یعنی تکنسین‌ها مواجه بوده و این نقیصه در ۵ دهه گذشته همواره در کشور جاری و عیان بوده است. گرچه



در فضای کار مهندسی تفاوت‌های بسیار جدی بین سه صندلی کارفرما، مشاور و پیمانکار برای نشستن بر روی هریک از آنها وجود دارد. مهندس متقاضی برای این سه صندلی از نظر خصوصیات فردی، اجتماعی، روابط عمومی، توانمندی علمی، سطح دانش و آگاهی دارای تفاوت‌های جدی می‌باشند. حتی این تفاوت‌ها برای ورود به انواع پروژه‌های صنعتی و عمرانی نیز به روشنی دیده می‌شود.

اینجانب به عنوان یک مهندس (اگر جرات کنم بعد از ۴۵ سال خدمت در حوزه مهندسی نام خود را مهندس بگذارم) پیشنهاد دارم برای احترام و تکریم به جایگاه مهندس سازنده همچون سایر نقاط جهان در به کارگیری بسیار وسیع و بی‌محابای عنوان مهندس یا دکتر حداقل در بخش مهندسی کشور تجدید نظر شود امید است با این نوشته کوتاه توانسته باشم نیات خود را به سمع و نظر همه مهندسان کارآفرین، سخت‌کوش و خدوم، در هردوره‌ای از خدمت زندگی خود هستند، برسانم. قصد دارم این نوشته را با کلامی از استاد گرانقدرم مهندس احمد حامی ختم نمایم. ایشان زمانی که ما در دهه ۴۰ در سرکلاس در دانشکده فنی دانشگاه تهران بودیم می‌فرمودند: "مهندس به کسی گفته می‌شود که بعد از خروج از دانشگاه حداقل ۴-۵ سال آفتاب به پشت سرش در کارگاه خورده باشد" یادش گرامی و روحش شاد.

درخواست این است که مسئولان نظام آموزشی و دانشگاهی کشور کنکور را همچون الگوهای شناخته شده بین‌المللی به دو فضای کاملاً جداگانه یکی انتخاب برای ورود کادرفنی، اجرایی و تکنسین‌ها و طیف دیگر انتخاب مهندس اجرایی و طراح به بازار کسب و کار قرار دهند



طبابت و نظایر آن را ندارد سعی نکنیم به هر طریق فرزندانمان با مدرک از دانشگاه خارج شود. قطعاً این روش خدمت به آینده فرزندانمان و کمک به آنها در ساخت و ساز زندگی آینده آنها نیست.

در نظام آموزشی کمبودهایی در حوزه ارائه شناخت و ایجاد آمادگی در جوانان برای انتخاب مسیر صحیح کاری و زندگی آنها وجود دارد. این امر در فضای دانشگاه‌ها نیز دیده می‌شود. باید برای این دو حوزه برنامه‌ریزی روشن داشت و با آموزش جوانان و مهندسان تازه وارد به صحنه اجرای کار مسیر صحیح را برای آنها مشخص نماییم. این تجربه سالهاست که در غرب جاری است.

تاکنون تلاش‌هایی در این حوزه صورت گرفته است ولی قطعاً کفایت ندارد و پاسخگوی نیازهای فضای ساخت و ساز در کشور نیست. لذا درخواست این است که مسئولان نظام آموزشی و دانشگاهی کشور کنکور را همچون الگوهای شناخته شده بین‌المللی به دو فضای کاملاً جداگانه یکی انتخاب برای ورود کادرفنی، اجرایی و تکنسین‌ها و طیف دیگر انتخاب مهندس اجرایی و طراح به بازار کسب و کار قرار دهند. در شرایط امروز، در پروژه‌های عمرانی و پروژه‌های صنعت نفت کشور بدون استثنا این نقیصه به روشنی دیده می‌شود.

بعضاً با روش موجود و با دادن مدرک مهندسی بدون ضابطه به جوانان، سطح توقع جامعه جوان کشور به نادرستی بالا برده می‌شود. متأسفانه نه بازار کار برای همه این افراد وجود دارد و نه پاره‌ای از این افراد صلاحیت ورود به بازار کسب و کار مهندسی را دارند. لذا چنین افرادی بعد از مدتی با سرخوردگی جدی مواجه شده و به جای ورود به فضای کسب و کار مهندسی سراز کارهای غیرحرفه‌ای که بعضاً نتایج نامطلوب و جبران‌ناپذیری برای این جوانان در پی خواهد داشت در می‌آورند.

در زمینه فرهنگ‌سازی و تربیت فرزندان برای ورود آنها به دانشگاه شفاف عمل نماییم. اگر فی‌المثل فرزند ما توان و آمادگی رفتن به رشته‌های مهندسی و یا رشته‌های



مهم‌ترین اقدامات کمیسیون فنی در سال ۱۳۹۴

کمیسیون فنی سندیکا در سال ۹۴ نیز همچون سالهای گذشته، به پی‌گیری مسائل و مشکلات اعضای سندیکا در راستای اهداف و مسئولیت خود ادامه داد. امید است ارائه این گزارش در ماه‌های آغازین سال ۹۵، با ارائه تصویری از آنچه صورت گرفته، نقشه راه این کمیسیون را در انجام اقدامات مؤثر روشن کند تا طی سال جاری گام‌های مثبتی در بهبود و تعالی شرایط اعضای سندیکا بردارد.

سرفصل موضوع‌های مورد بررسی:

- ۱- بررسی و اعلام شاخص‌های تعدیل خاص سندیکا
- ۲- اقدام در انتشار فهرست‌های بهای چهارگانه (ابنیه، راه و باند فرودگاه، سدسازی و آبیاری و زهکشی) پیشنهادی سندیکا در سال ۱۳۹۵
- ۳- ضوابط فهرست بها و احیاء ضرایب منطقه‌ای
- ۴- بررسی مشکلات قراردادهای فاقد تعدیل EPC و ارائه طریق
- ۵- حضور نمایندگان در جلسات کمیته استاندارد مصالح
- ۶- اظهار نظر در ابهامات قراردادی شرکت‌های متقاضی و اعلام راهکارهای برون رفت
- ۷- بررسی آئین‌نامه تشخیص صلاحیت پیمانکاران و ارائه پیشنهادی مرتبط
- ۸- اقدامات لازم در تولید فهرست‌بهای مختص سندیکا
- ۹- اعلام نظر در دستورالعمل سرجمع و بیان نکات ضعف دستورالعمل
- ۱۰- اعلام نظر در ارتباط با ضوابط و شرایط فهرست‌های بهای ابلاغی
- ۱۱- اعلام نظر در روند تغییرات شاخص‌های تعدیل ابلاغی سازمان
- ۱۲- بررسی و اعلام نظر در ضوابط پیش‌نویس بخشنامه تضمین معاملات دولتی
- ۱۳- بررسی اولیه در تشکیل کمیسیون شاخه مدیران و متخصصان جوان که با تشکیل کارگروه‌های مرتبط موضوع و نظارت بر عملکرد آنها، با حضور آقای دکتر گلابتونچی و اعضای کمیسیون فنی شامل آقایان مهندسان: تاهباز، پشوتن، عارف آذر، شیخ بهائی، شفیعی‌پور، ظاهری، روزی‌طلب،

یوسفیان، همیری، طاهری، جم، جامی، یزدانی، موحد، نوربخش، ظفری، حکیمی‌پور، برادران توکلی، کارگر، نیکرو، خانم مهندس شوقی و مشارکت اعضای جدید در اقدامات مربوط به کمیسیون فنی انجام گردیده است.

الف) شاخص‌های تعدیل

- بررسی و کنترل شاخص‌های ابلاغی و اعلام موارد مغایرت
- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نرخ عوامل، ارائه به دفتر نظام فنی اجرایی و استفاده در تولید شاخص‌های تعدیل پیشنهادی سندیکا با دریافت اطلاعات آماری از اعضای سازمان‌های مرتبط به شرح زیر:
- در مورد تعیین نرخ ساعتی کرایه ماشین‌آلات با هماهنگی انجمن راهسازی، قیمت‌های بازار و نرخهای مورد عمل اعضای
- نرخ پایه مربوط به نیروی انسانی بر اساس ضوابط وزارت کار
- نرخ مصالح با اقدامات میدانی و اطلاعات اسناد خرید
- نظارت بر عملکرد کارگروه‌ها

ب) فهرست‌های بها

- بررسی شرایط و ضوابط فهرست‌های بهای ابلاغی و اعلام نظر در موارد مغایرت
- اقدامات لازم در تهیه و تولید فهرست‌های بهای پیشنهادی سندیکا بر اساس آنالیز سازمان که با توجه به اشکال موجود در آنالیزهای سازمان، فهرست‌های پیشنهادی سندیکا خیلی مؤثر نمی‌گردد.
- راهکار، اصلاح آنالیزها است که در این خصوص احتیاج به خدمات تمام وقت کارگروه است که با برون‌سپاری امکان‌پذیر است.

پ- ضرائب منطقه‌ای

- اقدامات لازم جهت بررسی و احیاء ضرایب منطقه‌ای انجام گردید، کار کمیسیون فنی در نحوه محاسبه ضرایب منطقه‌ای ابلاغی اثرگذار بوده است. کار کمیسیون به صورت مقاله‌ای در نشریه پیام آبادگران چاپ شده است.

ت) قراردادهای فاقد تعدیل EPC

- در خصوص راهکار جبرانی در قراردادهای قیمت مقطوع و فاقد تعدیل و قراردادهای EPC نسبت به اعلام نظر و روشهای جبرانی اقدامات لازم بعمل آمده است.

ث) جلسات کمیته استاندارد مصالح

- نمایندگان کمیسیون در جلسات تدوین استاندارد مصالح حضور دارند.

ج) مشکلات قراردادهای اعضا

- در بررسی مشکلات قراردادهای شرکت‌های عضو متقاضی و ناشی از عدم اجرای قوانین و ضوابط مندرج در قرارداد و عدم تحقق تعهدات کارفرمایان بررسی و پیشنهادی مربوطه اعلام گردید.

چ) پیشنهادی لازم در بررسی ضوابط و آئین‌نامه تشخیص صلاحیت پیمانکاران و ضوابط پیش‌نویس تضمین معاملات دولتی تنظیم و اعلام گردید.

ح) بررسی‌های لازم در قراردادهای منعقد اعضا بر اساس ضوابط دستورالعمل سرجمع، مترمربع زیربنا و EPC و مقطوع به عمل آمده و پیشنهادی مرتبط در تغییر ضوابط به نظام فنی اجرایی اعلام گردید.





سازمان برای دستیابی به فن آوری بالاتر و سودآوری بیشتر است. در این رابطه پیترو دراکر اندیشمند بزرگ دانش مدیریت می نویسد: اینگونه سازمان ها «...تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که برای آنها ماموریت خود را تعریف کرده اند، کارهایی را انجام می دهند که به دقت به اهداف سازمانی شان مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاری های آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان ها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.»

به عبارتی، هنگامی که سازمان به طور سنتی برخی از فعالیت های اجرایی خود را به بیرون واگذار می کند و این کار سال هاست بر مدار ثابتی حرکت می کند، بی آنکه در بینش و نگرش مدیریت ارشد شرکت نسبت به دگرگونی های دانش و فن آوری و مدیریت نوین تغییری ایجاد شده باشد؛ دستکم نمی توان از برون سپاری آگاهانه برپایه هدف های استراتژیک سازمان سخن گفت.

به طور مثال اغلب شرکت های ساخت و ساز و یا معدنی سال هاست که بخش مهمی از تعمیرات تخصصی و یا حتی غیرتخصصی خود را به بیرون از سازمان به پیمان می دهند، حتی برخی از پیمانکاران شان هم سال هاست با آنها کار می کنند مانند تراشکاران و یا تنظیم کنندگان پمپ انژکتور و یا تعمیر کنندگان سیستم های هیدرولیک و یا برق و الکترونیک و.... اما در سازمان؛ سخنی از تغییر نیست. واگذاری کار به پیمانکاران سبب نشده است که مدیریت ارشد شرکت و حتی مدیریت سطوح میانی مانند مدیر ماشین آلات تغییری در روش های تکراری موضوع کار خود پدید آورند و گاه در برابر هرگونه تغییری به شدت مقاومت می کنند.

نحوه مناسبات با پیمانکارانی که کار به آنها به پیمان داده شده با آن چه که



برون سپاری، راهی برای رهایی؟

تأملی بر اهداف، دلایل و مزایای برون سپاری

مهندس حسین انصاف پور

به طور کلی و بایک نگرش آماری می توان گفت که دستکم ۳۰٪ امور تعمیرات ماشین آلات اعم از تعمیرات موتوری، هیدرولیک، برقی و یا زیربندی به بیرون سازمان ارجاع می شود. حتی شرکت هایی که تعمیرگاه مرکزی دارند کارهای مربوط به پمپ انژکتور و یا قطعات الکترونیکی و یا رایانه ای ماشین آلات خود را به بیرون سازمان واگذار می کنند.

البته در اساس، برون سپاری به صورت پیمانکاری واگذار می شود که البته یا به اشخاص حقیقی است و یا حقوقی اما در شرایط کنونی، اغلب کارهای تخصصی ماشین آلات توسط تعمیرکارانی انجام می شود که یا مغازه ای از آن خود دارند و یا به طور شخصی کار می کنند.

برخی از اندیشمندان دانش مدیریت سپارش کار به پیمانکاران را با برون سپاری تفاوت می نهند. آنها معتقدند که اندیشه برون سپاری بر مبنای دگرگون کردن ژرف در ساختار سازمانی به منظور تمرکز بر ماموریت

برون سپاری؛ برخلاف پنداشت رایج، رها شدن از برخی مسائل و مشکلات ناشی از انجام امور نت توسط نیروهای سازمان ماشین آلات نیست. تعلل و سستی نیروهای درون سازمان و افت کیفیت آنها در اثر انجام کارهای روتین، ضعف کنترل های لازم در حین کار به دلیل خودی بودن نیروها، پرهزینه بودن و یا عدم امکان دسترسی و یا نیاز به تجهیزات تخصصی برای تعمیر و بازسازی قطعات، کمبود نیروهایی که بتوانند پاسخگوی خرابی های تخصصی ماشین آلات باشند و... به عنوان کاستی های جدی انجام کارهای نت توسط نیروهای درون سازمانی شناخته می شوند.



فراهم آید به گونه‌ای که از دغدغه‌های تأمین و نگهداری و تعمیرات آنها تا حد زیادی رهایی یابند و بخش مهم افکار آنها صرف امور تخصصی ساخت و سازشان شود، درمطلب‌ترین حالت برون سپاری قرار گرفته‌ایم.

در وضعیت فعلی که بخش مهمی از سرمایه شرکت‌های عمرانی و راهسازی درگیر ماشین‌آلاتی است که خود مالک آنها هستند، به طور کلی امور ماشین‌آلات و تجهیزات را می‌توان به حوزه‌های زیر تقسیم کرد:

۱. مدیریت سرمایه و دارایی
۲. مدیریت بهره‌برداری
۳. مدیریت نت

در این تقسیم‌بندی، تمامی فعالیت‌هایی که تأثیرات جدی بر استراتژی‌های مصوب و تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان می‌گذارند قابل برون سپاری نیستند. به طور مثال برون سپاری در مورد تشکیلات مرتبط با ماشین‌آلات شرکت در جهت کوچک‌سازی و تمرکز بر امور تخصصی یا بسیار تخصصی صورت گیرد به عنوان یک تصمیم استراتژیک قابل برون سپاری نیست!

بنابراین در امور ماشین‌آلات شرکت، مسائلی که مربوط به مدیریت سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی و سیاست‌گذاری‌های کلان در مدیریت بهره‌برداری و یا نت ماشین‌آلات می‌شوند را نباید برون سپاری کرد.

اما شاید در یک جمع‌بندی کلی بتوان گفت که تمامی امور فنی و مهندسی ماشین‌آلات چه در مدیریت سرمایه شامل امور تخصصی برای شناسایی و قابلیت فنی و مهندسی ماشین‌آلات برای خرید آن می‌تواند به

اروپایی (مانند ولو)، ژاپنی (مانند کوماتسو) و حتی کره‌ای (مانند هیوندای) است که چه در گزینش نمایندگان و چه در تجهیز آنها به سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مورد نیاز و چه در مورد آموزش و انتقال فن‌آوری موازین و معیارهای دقیق و تعریف‌شده‌ای دارند و با پدیدآوری سازوکارهای مناسب و کارآ، پیوسته نمایندگان خود را در ارتباط با مشتریان شرکت کنترل می‌کنند.

در شرایط فعلی بخش مهمی از واگذاری کار به پیمانکاران تعمیراتی بیرون سازمان و حتی تأمین‌کنندگان قطعات با ماموران تدارکات شرکت‌ها است که در بسیاری موارد دارای دانش و تجربه و به طور کلی صلاحیت برای انجام چنین امر مهمی نیستند. موازین و معیارهای برون‌واگذاری پیمان تدوین نشده، معیارهای تحویل محصول از پیمانکار وجود ندارد، کنترل حین فرآیند به ندرت صورت می‌گیرد و براین اساس ریسک تحویل کیفیت مطلوب محصول یا خدمات به پیمان سپرده شده بالا می‌رود. تمهیداتی مانند جریمه ممکن است هزینه‌های مستقیم از دست رفته را جبران کند اما زمان از دست رفته را نمی‌تواند بازگرداند.

پرسش مهمی که در ارتباط با برون سپاری مطرح است این است که: چه کارهایی از امور ماشین‌آلات را می‌توان و باید برون سپاری کرد.

در اینجا باید به نکته بسیار مهمی اشاره کنیم، اینکه هرگاه امکان و بسترهای ضروری برای آن که شرکت‌های ساختمانی بتوانند در حداقل ممکن ماشین‌آلات داشته باشند

برون سپاری به مفهوم نوین آن در نظر است؛ در نظام مدیریت ماشین‌آلات در گستره‌ای همه‌گیر دارای تفاوت‌هایی جدی با یکدیگر هستند. اگر فرض کنیم که سازمان درون دایره‌ای که مرزهایش را تعیین می‌کند قرار دارد، در شکل سنتی، پیمانکاران بیرون این دایره قرار می‌گیرند. ارتباط با آنها براساس قراردادهای اغلب یک طرفه و بر مبنای سلطه کارفرمایی است. در چنین رویکردی آنچه نهادینه است تقابل است، نه تعامل. در حالی که وقتی سازمان بخشی از کار خود را به بیرون واگذار می‌کند، در واقع بخشی از سرمایه‌اش را در بیرون سازمان به جریان انداخته است. به طور مثال تعمیر میل لنگ یک بلدوزر؛ واگذاری اصلاح یا بازسازی قطعه‌ای است که اگر پیمانکار صلاحیت کار روی آن را نداشته باشد، یا ابزارها و تجهیزاتش دقیق نباشند، و یا در مورد تعمیر این قطعه تجربه و آموزش ضرور نداشته باشند؛ ضرر و زیان هنگفتی به سرمایه شرکت (مثلاً آن بلدوزر) وارد خواهد آمد. براین اساس است که در برون سپاری نوین، شرکت‌ها پیمانکاران خود را درون دایره سازمان خود می‌بینند بدین ترتیب در صورت نیاز به آنها آموزش می‌دهند، استانداردهای مورد نیاز را در اختیارشان قرار می‌دهند، تمهیدات محیط زیستی آنها را کنترل می‌کنند و قراردادهایی برد-برد با آنها می‌بندند. اقداماتی که با موازین مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ همخوانی دارد. نمونه روشنی از چنین رویکردی، نحوه واگذاری نمایندگی خدمات پس از فروش ماشین‌آلات خود در شرکت‌های آمریکایی (مانند کاترپیلار)،





شخص یا یک شرکت به عنوان مشاوره برون سپاری شود، چه در امور بهره برداری ماشین آلاتی که مالک آنها شرکت است شامل چگونگی گزینش، آرایش، ترکیب و ترتیب حضور ماشین آلات در پروژه و جبهه های گوناگون کاری آن با توجه به مشخصات فنی و مهندسی آنها و مشخصات پروژه و چه در امور نت ماشین آلات، تمامی مربوط به نگهداری (سرویس و نگهداری) و تعمیرات و بازرسی فنی را می توان برون سپاری کرد.

حتی در وضعیت فعلی، هرگاه بتوان فعالیت های فنی و مهندسی مربوط به ماشین آلات را به نمایندگی های فروش (بخش مهندسی فروش) و خدمات پس از فروش ماشین آلات برون سپاری کرد، باز در بهترین حالت برون سپاری قرار گرفته ایم. اما این به شرطی است که براساس معیارهایی تدوین شده و دقیق، نمایندگی را به لحاظ توانمندی های سخت افزاری (شامل تجهیزات، قطعات، ابزارهای عمومی و دقیق و ابزارهای مخصوص) نرم افزاری و نیروی انسانی آموزش دیده؛ با تجربه و تایید صلاحیت شده از طرف سازمان اصلی رازربایی کنیم چنان که سوابق بین المللی و داخلی آن، به تحقیق، این توانمندی ها را تایید کند. در صورتی که سوابق داخلی در این مورد وجود نداشته باشد، یک حرکت مدیریتی برای ایجاد چنین وضعیتی می تواند در برنامه قرار گیرد. در صورتی که شرکت ها یا سازمان هایی ارزیابی شوند که بتوان ماشین آلات مورد نیاز پروژه را از طریق آنان به صورت اجاره تأمین کرد، به گونه ای که تمامی فعالیت های مربوط به نت ماشین آلات و تأمین ماشین آلات جایگزین در صورت خرابی آنها را برعهده گیرد نیز، گزینه بسیار مناسبی برای برون سپاری است. در وضعیت کنونی اشخاص حقوقی و یا حقیقی که بتوان با اطمینان تمام برای انجام کار پروژه به آنها تکیه کرد، بسیار کم هستند و یا نایابند. اما باید شرکت ها و سازمان هایی را که به تأمین ماشین آلات از نمایندگی ها برای اجاره به پروژه ها می پردازند را تشویق کرد.

در وضعیت کنونی که اغلب شرکت ها بسته به موضوع فعالیت و یا نیازهای اجرایی خود دارای تعداد معینی ماشین آلات هستند نخستین گام برای برون سپاری پدیدآوری

یک واحد مدیریت ماشین آلات با توانایی فنی و مهندسی توانمند است که بتواند برای واگذاری کار به پیمانکاران ماشین آلات شرایط زیر را تأمین کند:

۱. ایجاد سازوکاری برای ارزیابی پیمانکاران و امکان پایش پیوسته این ارزیابی
۲. ایجاد ساز و کاری برای کنترل حین فرآیند و یا کنترل کیفیت محصول کاری که پیمانکار براساس آن پیمان بسته است.
۳. در صورت نیاز، تعامل با پیمانکار برای دستیابی به کیفیت مطلوب کار و محصول به پیمان سپرده شده است.

۴. وجود یک قرارداد برد- برد بین دو طرف
۵. وجود یک سازوکار و حتی یک سازمان که وظایف ارزیابی، پایش و کنترل کار برون سپاری شده را به انجام رساند.
براین اساس است که برون سپاری می تواند منجر به تغییر سازمان ماشین آلات شرکت های ساختمانی و در نهایت تغییر سازمان شرکت های ساختمانی کشور شود.

برون سپاری منابع انسانی

در حال حاضر سازمان ها برای کسب مزیت های رقابتی پایدار در بازارهای جهانی و حوزه های فعالیت شان و کاهش ریسک ها و مخاطرات سرمایه گذاری های خود، استراتژی برون سپاری فعالیت های سازمانی را در پیش گرفته اند. برون سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و کسب و کار

برون سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و کسب و کار محسوب می شود و مزایا و اهمیت روزافزون آن بحثی است که به تازگی در محیط های کسب و کار به آن توجه زیادی شده است. برون سپاری معمولاً به عنوان روشی برای واگذاری بخشی از فعالیت ها به واحدهای خارج از سازمان و سازمان های دیگر یا به داخل سازمان به صورت پیمانکاری مطرح است



محسوب می شود و مزایا و اهمیت روزافزون آن بحثی است که به تازگی در محیط های کسب و کار به آن توجه زیادی شده است. برون سپاری معمولاً به عنوان روشی برای واگذاری بخشی از فعالیت ها به واحدهای خارج از سازمان و سازمان های دیگریا به داخل سازمان به صورت پیمانکاری مطرح است. استراتژی برون سپاری علاوه بر مزایایی که دارد می تواند مانند بسیاری از روش ها و استراتژی های دیگر ریسک ها و زیان هایی برای سازمان به دنبال داشته باشد.

تعریف برون سپاری

واژه برون سپاری معمولاً هنگامی به کار برده می شود که شرکت ها اقدام به تجزیه فعالیت ها یا تجزیه عمودی می کنند. این واژه در پایان دهه ۱۹۸۰ درباره مقاطعه کاری (پیمانکاری) فرعی و سیستم اطلاعات مدیریت، ابداع و به کار گرفته شد.

اگرچه در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکاری مربوط به تولید قطعات یا سیستم اطلاعات می شد، اما در سال های اخیر بسیاری از وظایف دیگر در بخش های مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیت های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، لجستیک و حتی امنیت، برون سپاری شده است (Graver, ۱۹۹۹).

واژه برون سپاری در بسیاری از موارد مترادف با تصمیم گیری درباره خارجی کردن امور به کار رفته است. اصطلاحاتی چون "ساخت یا خرید"، "ادغام یا تجزیه فعالیت ها" اشاره به برون سپاری دارند و برخی از نویسندگان نیز از برون سپاری در اشاره به تصمیمات مربوط به یکپارچه سازی عمودی استفاده نموده اند.

امروزه واژه برون سپاری جایگزین مفهوم سنتی مقاطعه کاری فرعی شده است؛ با این وجود برخی از نویسندگان بین این دو اصطلاح تفاوت قایلند. ون میگم (۱۹۹۹) مقاطعه کاری را به دست آوردن اقلامی (اعم از محصول، قطعه یا خدمت) می داند که خود شرکت نیز می تواند آن را تولید کند و برون سپاری را به دست آوردن اقلامی می داند که شرکت نمی تواند نسبت به تولید آن اقدام کند.

اما افرادی مثل شاووفیر (۱۹۹۷)، لاسیتس و هیرشیم (۱۹۹۳) و روتری و رابرتسون (۱۹۹۵)



برون سپاری را شکلی از فعالیت پیمانکاری می‌دانند که قبلاً در شرکت انجام شده است و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذار شده است. به عبارت دیگر، برون سپاری جایگزین خدماتی شده است که قبلاً توسط شرکت انجام می‌شد. از نظر گیلی و رشید (۲۰۰۰) برون سپاری عبارت است از عقد قرارداد با عرضه‌کننده بیرونی برای انجام فعالیت‌هایی که قبلاً در شرکت انجام می‌شد؛ یا انجام فعالیت‌هایی که کاملاً جدید هستند (Giley, Greer, Rasheed, ۲۰۰۴)

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا درآمده است. اما تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار گرفته و الگوی مشخصی جهت برون سپاری ارائه نگردیده است. پیتتر دراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می‌گوید: ”چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را به دست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته‌اند. کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاری‌های آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام‌دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود.“

ساده‌ترین و عمومی‌ترین تعریف ارائه شده برای برون سپاری عبارت است از واگذاری بخش یا بخش‌هایی از فعالیت‌های داخلی سازمان به اشخاص حقیقی یا حقوقی بیرون از سازمان. برون سپاری در لغت به معنای دستیابی به سود از طریق منابع خارجی می‌باشد. این استراتژی هنگامی اتفاق

در این روش، واگذاری فعالیت‌ها در یک چارچوب انجام می‌شود و این چارچوب عبارت است از افزایش بهره‌وری از طریق اموری که تأمین‌کننده‌ها دارای مزیت نسبی، نسبت به شرکت واگذارکننده هستند. در این روش، فقط تأمین‌کننده‌هایی که در موضوع واگذاری مزیت دارند، به عنوان تأمین‌کننده به حساب می‌آیند. به بیان دیگر، تأمین‌کننده‌ها باید از ابعاد هزینه، زمان‌بندی و دیگر شاخص‌های مدیریتی به صورت حرفه‌ای عمل نمایند. برون سپاری علاوه بر فعالیت‌های تولیدی در زمینه‌های تحقیقاتی و خدمات فنی‌تر هم کاربرد دارد. برای فهم بهتر برون سپاری، در مفهوم درون سپاری و co-coursing را به طور مختصر شرح می‌دهیم:

درون سپاری

درون سپاری نقطه مقابل برون سپاری است؛ هنگامی که سازمان کار خود را به نهاد دیگری، که در عین حال درون سازمان است، اما بخشی از این سازمان نیست، واگذار می‌کند، درون سپاری اتفاق می‌افتد. این نهاد داخلی معمولاً دارای یک تیم تخصصی است که توانایی انجام کار محوله را به بهترین شکل دارد.

Co-coursing

Co-coursing تلفیقی از برون سپاری و درون سپاری است؛ زمانی که یک فعالیت، توسط نیروهای داخلی و امکانات و منابع بیرونی صورت می‌گیرد. مثلاً زمانی که یک سازمان برای انجام یک فعالیت، از یک تیم مشاوره تخصصی و یا امکانات یک مؤسسه تخصصی استفاده می‌نماید.

می‌افتد که اجرای هدف، وظایف و عملیاتی که تاکنون از طریق منابع داخلی تأمین می‌شده است، از طریق ارتباط برقرار کردن با یک تأمین‌کننده خارجی در درون محدوده مورد نظر ما در درازمدت انجام می‌پذیرد. برون سپاری به معنای خرید بخشی از منابع یا امکانات یک شرکت توسط یک شرکت یا سازمان دیگر است. برون سپاری نوعی مقاطعه‌کاری یا قرارداد است. قراردادی که بر اساس آن قسمتی از توانایی‌ها و خدمات شرکت دیگری در کالبد امور جاری شرکت یا سازمان خود به کار می‌گیریم.

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد؛ در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد.

عوامل تولید عبارتند از:

- کارکنان
- تسهیلات
- تجهیزات
- فن‌آوری
- سایر دارایی‌ها

حق تصمیم‌گیری نیز عبارتست از:

مسئولیت برای تصمیم‌گیری بر روی اجزاء اصلی فعالیت‌های منتقل شده

مفهوم برون سپاری

چیزی که برون سپاری را از روش‌های دیگر واگذاری فعالیت‌ها به دیگران تفکیک می‌کند، توجه خاص این روش به مزیت‌های نسبی واگذارکننده و تأمین‌کننده‌ها می‌باشد.





تأمین‌کننده.

- ۱۱- دسترسی به خدمات جدید.
- ۱۲- بهبود مدیریت و کنترل
- ۱۳- بهبود مدیریت ریسک
- ۱۴- تحصیل و کسب ایده‌های نوآورانه
- ۱۵- کسب وجهه تجاری به واسطه همکاری با پیمانکاران پیشرو

ب) دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه‌ها

- ۱- کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام شده محصولات به واسطه دستیابی به تأمین‌کننده با عملکرد و ساختار هزینه‌های پایین‌تر
- ۲- تأمین نقدینگی
- ۳- تغییر هزینه‌های ثابت به متغیر

ج) دلایل مرتبط با نیروی انسانی

- ۱- بهره‌مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران
- ۲- متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت‌های محوری
- ۳- حل مشکل (مثل مشکل پرسنلی و غیره)

برای برون‌سپاری دلایل زیر را نیز می‌توان

مطرح کرد:

- افزایش اثربخشی از طریق تمرکز روی آنچه سازمان در انجام دادن آن بهترین است.
- بدست آوردن تخصص‌ها، مهارت‌ها و تکنولوژی‌هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.
- بدست آوردن ایده‌های جدید و نوآور
- کاهش سرمایه‌گذاری روی دارائی‌ها و استفاده بهتر برای سایر اهداف
- بدست آوردن سهم بازار و فرصت‌های کسب و کار از طریق شبکه ارائه‌دهندگان
- تغییر هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر

دلایل عمده عدم برون‌سپاری

- هزینه‌های فعلی به خوبی درک نشده‌اند.
- ارائه‌دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.
- کاهش کنترل بر روی ارائه‌دهنده خدمت
- وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت
- ارائه‌دهندگان خدمت می‌توانند در کسب

مزایای مهندسی مجدد

- ۵- افزایش بخش‌ها و وظایف (دگرگونی و تحول در سازمان)
- ۶- توسعه فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه‌ای فراهم نباشد.
- ۷- کسب فرصت‌ها و موقعیت‌های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید به واسطه دسترسی به شبکه تأمین‌کنندگان (گستره مناسبی از قابلیت‌های گوناگون و متنوع)
- ۸- بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره‌وری، زمان پیشبرد کوتاه‌تر، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجی‌ها و سود بیشتر)
- ۹- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت‌های جدید.
- ۱۰- افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره‌برداری و نفوذ در سیستم‌ها، فرایندها و توانمندی توسعه‌یافته

تفاوت بین "پیمان‌کاری فرعی" با "برون‌سپاری" در این است که در برون‌سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت‌های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای را دارا می‌باشند صورت می‌پذیرد، در حالی که در پیمان‌کاری فرعی قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمانکار انجام می‌شود و تجدید ساختاری صورت نمی‌گیرد

تفاوت پیمان‌کاری فرعی با برون‌سپاری

تفاوت بین "پیمان‌کاری فرعی" با "برون‌سپاری" در این است که در برون‌سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت‌های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای را دارا می‌باشند صورت می‌پذیرد، در حالی که در پیمان‌کاری فرعی قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمانکار انجام می‌شود و تجدید ساختاری صورت نمی‌گیرد.

اهداف برون‌سپاری

تقریباً تمامی منابع علمی اهداف اصلی برون‌سپاری را یک یا ترکیبی از موارد زیر برشمرده‌اند:

- افزایش عملکرد و کارکردها
- کاهش هزینه
- افزایش کیفیت
- موعد تحویل و سرعت انجام کارها
- دلایل برون‌سپاری و منافع مورد انتظار

الف) دلیل سازمانی

- ۱- بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت‌های بنیادی: سازمان‌ها به برون‌سپاری به دید یک استراتژی تجاری می‌نگرند. این موضوع در مورد شرکت‌های پیشرفته مانند مایکروسافت و هیولت پاکارد ملموس تر است.
- ۲- دستیابی به توانمندی‌ها و امکانات در کلاس جهانی
- ۳- افزایش انعطاف‌پذیری در بلندمدت: افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه شده و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی از ملاحظات کلیدی اغلب شرکت‌ها به شمار می‌رود.
- ۴- گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن



و کار ما توسعه پیدا کند. (رقیب ما باشند)
• ممکن است برون سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند. (برون سپاری برای کارکنان باقیمانده چه پیامی به همراه خواهد داشت.)

مزایای برون سپاری

بیشترین مباحث پیرامون مزایای برون سپاری درباره افزایش سطح عملکرد مالی و اثرات آن بر عملکرد غیرمالی مانند بالا رفتن تمرکز روی شایستگی محوری است. کاهش هزینه‌ها: کاهش هزینه‌ها می‌تواند در نتیجه صرفه جویی در هزینه‌های نیروی انسانی، تجهیزات کاری و فضاهای فیزیکی کار و کارگاه‌ها و غیره باشد. نکته جالب این است که مدیران به وجوه درخواستی از سوی شرکت‌های دیگر حساس‌ترند تا وجوه درخواستی از قسمت‌های داخلی سازمان. این توجه و دقت نظر مدیران می‌تواند باعث کاهش برخی هزینه‌ها شود. یکی از بهترین نمونه‌ها در این مورد برون سپاری آموزش کارکنان به بیرون سازمان است که امروزه کاربرد زیادی در برخی سازمان‌ها دارد. از آنجا که مدیران سازمان‌ها نمی‌توانند همه فعالیت‌های سازمانی را به نحو مطلوب انجام دهند، ترجیح می‌دهند روی فعالیت‌های اساسی و استراتژیک سازمان تمرکز کنند و فعالیت‌های دیگر مانند خدمات مشتریان، نوآوری و فعالیت‌های تکراری‌شان را به سازمان‌ها و واحدهای خارج از سازمان برون سپاری کنند. فعالیت‌های استراتژیک سازمان چهار ویژگی اصلی دارند:

۱. فعالیت‌هایی که به صورت سنتی در داخل سازمان انجام می‌شده است.
۲. فعالیت‌هایی که برای سازمان حیاتی محسوب می‌شوند.
۳. فعالیت‌هایی که به صورت بالفعل و بالقوه بر توان رقابتی سازمان تأثیر دارند.
۴. فعالیت‌هایی که رشد سازمان را در آینده تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مدیران استراتژیک روی فعالیت‌های متمرکز می‌شوند که بتوانند به بهترین شکل آنها را انجام دهند. فعالیت‌های اساسی که نباید برون سپاری شوند عبارتند از: جهت‌گیری‌های سازمان، مدیریت توسعه، انتخاب‌های نهایی، عملکرد مدیریت، جانشینی مدیریت،

تغییرات سازمانی که مربوط به فرهنگ سازمانی است، جهت‌گیری‌های بلندمدت و اطلاعات مهم. مدیران بر فعالیت‌هایی که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، تمرکز می‌کنند. برون سپاری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فعالیت‌هایی که ارزش افزوده کمی ایجاد می‌کنند، رها شده و بیشتر استراتژیک عمل کنند.

استفاده از فناوری‌های نوین

بسیاری از شرکت‌ها جهت بهبود خدمات فنی، عدم توانایی در دستیابی به فناوری‌های نوین و قابل اعتماد، اقدام به برون سپاری می‌کنند و از فناوری‌های نوینی که تأمین‌کننده‌ها از آنها استفاده می‌کنند، بهره می‌برند.

بهبود کیفیت

سازمان‌ها از تأمین‌کننده‌های خدمات می‌خواهند که استانداردهای مورد نیاز سازمان را رعایت می‌کنند و این استانداردها را در قراردادهای مابین خود قید می‌کنند. مدیران می‌توانند از سازمان‌هایی که سابقه خوبی در ارائه خدمات با کیفیت دارند، استفاده کنند. حفظ کیفیت مشکلی است که معمولاً شرکت‌های متکی بر برون سپاری با آن مواجه هستند. به عنوان نمونه بخش مدیریت منابع انسانی سازمان یکی از بخش‌هایی است که به خاطر بوروکراسی بیش از حد حاکم بر آن مورد انتقاد قرار می‌گیرند اما برون سپاری فعالیت‌های آنها موجب بهبود انعطاف، پاسخگویی و کارایی این بخش‌ها می‌شود.

مهارت‌های ویژه

بعضی از مدیران عقیده دارند که "وقتی کسی می‌تواند کاری را بهتر از شما انجام دهد، کار را به او بسپارید" و بنابراین ترجیح می‌دهند به جای استفاده از نیروهای متخصص و یا آموزش نیروهای خود، اینگونه فعالیت‌ها را به سازمان‌های خارجی برون سپاری کنند. استفاده از متخصصان، ریسک‌ها و مسئولیت‌های سازمان را نیز کاهش می‌دهد. در واقع دستیابی به شیوه‌های کاری برجسته و پیش‌تاز محرکی برای

برون سپاری است.

تزریق نقدینگی به شرکت

اگر شرکت نیاز بیشتری به پول یا منابع مالی برای خرید دارایی‌های خاصی داشته باشد، می‌تواند برخی از دارایی‌های فعلی را به پیمانکاران اجاره داده و از این طریق نقدینگی دریافت کند.

مهندسی مجدد

و کوچک کردن اندازه سازمان

واگذاری برخی فعالیت‌ها به پیمانکاران یا سازمان‌های خارجی می‌تواند فرصتی بهتر را برای انجام کارها نسبت به زمانی که شرکت اصلی آنها را انجام می‌دهد، ایجاد کند. بدین صورت سازمان از نو مهندسی شده (طراحی شده) و فرایندها تسهیل می‌شوند.

نوسازی فرهنگ شرکت

اگر شرکت پیمانکار یا تأمین‌کننده دارای فرهنگی است که شدیداً با فرهنگ شرکت اصلی سازگار است، برون سپاری می‌تواند به راحتی صورت گیرد. به عبارت دیگر، برخی از مزایای برون سپاری عبارتند از:

- کاهش هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های بالاسری
- امکان تمرکز روی فعالیت‌های اصلی سازمان
- کنترل بهتر امور داخلی سازمان
- دستیابی به شایستگی‌های خارجی
- امکان توزیع ریسک اقتصادی بین سازمان و تأمین‌کننده
- امکان تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر
- درگیر شدن کمتر سرمایه و بلوکه شدن کمتر سرمایه
- پیشرفت و اصلاح سنجش‌پذیری قیمت‌ها
- دستیابی به قیمت رقابتی
- انعطاف‌پذیری بالاتر در پاسخگویی به مشتریان
- توانایی انطباق با نوسانات تقاضا
- ترویج فرهنگ کارمزدی به جای روزمزدی
- توجه کلان به نتیجه کار و افزایش کمی و کیفی تولید با اعمال روش‌های کنترلی





در این ارتباط، دبیرخانه سندیکا با تهیه و انتشار دست‌آورها و فعالیت‌های سندیکا در قالب گزارشی با نام «کارنامه» گوشه‌ای از تلاش‌های سال ۹۴ دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف را به اطلاع اعضای خود رساند. در گزارش دبیرخانه سندیکا تصریح شده: ما قصد داریم فعالیت سال گذشته خویش را همچون تصویری شفاف پیش رویتان قرار دهیم تا علاوه بر اطلاع دقیق از فعالیت‌های سندیکا، با نقد و نظرات سازنده خویش، ما را در ادامه مسیر یاری رسانید.

راهنمای سندیکا

- حفظ مرجعیت در بخش خصوصی صنعت احداث با مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌سازی‌ها
- تقویت ارتباط با نهادهای علمی، صنعتی و اقتصادی کشور
- تقویت اتاق‌های فکر و اندیشه‌گاه‌ها، همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، سمینارها
- آموزش فراگیر و کمک به ارتقاء سرمایه‌انسانی اعضای سندیکا و دیگر تشکلهای همسو
- حمایت‌های قانونی، اقتصادی و فنی از اعضا و تشکلهای در صنعت احداث
- کمک به ارتقاء استانداردهای زیست محیطی طرح‌های عمرانی
- تلاش بر اخلاق‌مداری و ارتقاء فرهنگ مهندسی در صنعت احداث

عملکردهای سندیکا و نتایج آن

- ۱- گسترش آموزش
- ۲- مشارکت در نهادهای قانونی
- ۳- اثرگذاری در تدوین قوانین، آئین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها
- ۴- گسترش ارتباط‌های بین‌المللی
- ۵- گسترش همکاری با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۶- گسترش انتشارات علمی، حقوقی، فنی، ماشین‌آلاتی و رسانه‌ای
- ۷- ارتقاء ارتباط‌های مجازی
- ۸- گسترش هماهنگی و اشتراک مساعی با تشکلهای همسو
- ۹- گسترش اتاق‌های فکر
- ۱۰- گسترش همکاری‌ها با نهادهای بیرونی (مرکز تحقیقات وزارت کار، موسسه فنی حرفه‌ای، دانشگاه علمی-کاربردی هپکو،



فعالیت‌ها و راهبردها؛

کارنامه سندیکا در سالی که گذشت

با توجه به رسالت سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران در پی‌گیری و تأمین منافع صنفی و حقوقی و تحقق اهداف تشکلهای زیرمجموعه و اعضای خود که از طریق ارتباط گسترده و تنگاتنگ با اعضا، برگزاری نشست‌ها، همایش‌های کارشناسی و اطلاع‌رسانی صورت می‌گیرد، دبیرخانه این سندیکا خلاصه‌ای از اقدامات سال گذشته کمیسیون‌های مختلف این نهاد صنفی را منتشر کرد.

انجمن تولیدکنندگان و واردکنندگان، نمایندگان برندها، اتاق ایران و آلمان)
۱۱- گسترش فعالیت های اجتماعی
۱۲- گسترش همایش های علمی، تخصصی

مشارکت در نهادهای مدنی

در حال حاضر سندیکا توسط مدیران عضو هیأت مدیره و کمیسیون های خود در نهادهای ذیل مشارکت و همکاری دارد:

- هیأت رئیسه اتاق بازرگانی و صنایع و معادن و کشاورزی ایران
- کمیته موضوع ماده ۷۶ قانون برنامه پنجم توسعه
- کمیسیون صنعت احداث و انرژی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران
- نهاد تعامل
- کانون عالی کارفرمایی ایران
- موسسه تحقیق و توسعه صنعت احداث
- شورای هماهنگی تشکلهای مهندسی، صنفی، حرفه ای کشور
- کمیسیون تسهیل کسب و کار اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی تهران
- اتاق های مشترک بازرگانی ایران و آلمان، فرانسه، کانادا، اتریش

اثرگذاری در تدوین قوانین

کمیسیون های مرتبط سندیکا با پی گیری حقوق و منافع صنفی اعضای خود در موارد ذیل توانست با حضور در مجامع علمی و قانون های تصمیم سازی اثرگذار واقع شود:

- قانون رفع موانع تولید
- قانون بهبود فضای کسب و کار
- مشاغل سخت و زیان آور
- قانون اصلاحی مالیات بر ارزش افزوده
- قانون مالیات های مستقیم (بررسی های تطبیقی و انتشار نظرات در تغییرات ماهوی)
- تشخیص صلاحیت و رتبه بندی پیمانکاران (ارائه پیشنهادها به شورای هماهنگی تشکلهای سازمان مدیریت و برنامه ریزی)
- بررسی شرایط عمومی پیمان پیشنهادی سازمان مدیریت و ارائه پیشنهادهای اصلاحی با پنج تشکل همسو
- احکام برنامه ششم
- بسته محرک های اقتصادی دولت
- برنامه ششم
- بودجه ۹۵

- مناقصات
- ضرایب تعدیل
- ضرایب منطقه ای
- پیشنهادهای اصلاحی فهرست بها
- تعامل و مکاتبات مداوم با نهادهای ذیل در امور صنفی
- نهاد ریاست جمهوری
- معاونت اجرائی رئیس جمهوری
- مجلس شورای اسلامی به خصوص ریاست مجلس، مرکز پژوهش ها، کمیسیون های عمران و اقتصاد
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی
- وزارت امور اقتصاد و دارائی به خصوص در زمینه مسائل مربوط به مالیات ها، هیأت های حل اختلاف
- وزارت کار و صندوق تأمین اجتماعی
- شورای هماهنگی
- شورای گفتگو و کمیسیون ماده ۷۶
- نهاد تعامل
- اتاق تهران به خصوص کمیسیون تسهیل محیط کسب و کار

لایحه اصلاح قانون

مالیات بر ارزش افزوده

قانون مالیات بر ارزش افزوده که از تاریخ ۱۳۸۷/۰۷/۰۱ به مرحله اجرا درآمد به علت عدم بستر سازی مناسب و نبود آمادگی اجرای آن، مشکلاتی را برای اعضا به وجود آورد که پس از آن از سوی اعضای سندیکا در دوره اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده با تهیه طومار و برگزاری جلسات مکرر با مسئولان تلاش کرد که امکان اصلاح و تغییر بندهای مورد اعتراض اعضا فراهم شود. همزمان با این تلاش ها معلوم گردید، دولت محترم در حال تدوین لایحه ای برای اصلاح قانون مالیات بر ارزش افزوده است که تا با اعمال اصلاحات، با تصویب نمایندگان مجلس، آن را از وضعیت قانون آزمایشی خارج کرده و به قانون دائمی تبدیل کند، سندیکان نیز لایحه پیشنهادی سازمان امور مالیاتی را به کمیسیون قوانین و مقررات خود ارجاع داد، این کمیسیون در جلسات متعدد مواد مرتبط با صنف را مطابق نظرات اعضای صنف و در جهت رفع مشکلات موجود استخراج و نظرات اصلاحی خود

را به هیأت مدیره سندیکا اعلام نمود که این گزارش پس از تأیید در هیأت مدیره به وزارت امور اقتصادی دارائی، معاونت اقتصادی وزارت امور اقتصادی، سازمان امور مالیاتی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، کمیته ماده ۷۶، شورای گفتگوی دولت و بخش خصوصی، کمیسیون اقتصادی هیأت دولت منعکس و در جلسات متعدد با مسئولان با دفاع از نظرات، درخواست اصلاح لایحه پیشنهادی مطرح شد. این گزارش به علت اهمیت موضوع و جهت اطلاع اعضا در قالب یک مجموعه با نام «بررسی لایحه قانون دائمی مالیات بر ارزش افزوده در حوزه صنعت احداث» تدوین و منتشر گردید.

قانون بازنشستگی پیش از موعد

در مشاغل سخت و زیان آور

یکی از مشکلات و موضوعاتی که در حال حاضر شرکتهای عضو سندیکا با آن مواجه اند قانون بازنشستگی پیش از موعد در مشاغل سخت و زیان آور و آئین نامه آن می باشد که کارگران با استناد به این قانون، درخواست بازنشستگی پیش از موعد می نمایند. این مسئله مشکلاتی را برای شرکتهای پیمانکاری ایجاد کرده است که با اعلام این موضوع از سوی اعضای سندیکا از سال ۹۲ پی گیری حل موضوع از طریق اصلاح آئین نامه و نحوه رسیدگی در کمیته های رسیدگی کننده می باشد. درخواست های سندیکا در قالب چند مورد از جمله:

- ۱- تحمیل حق بیمه و ۴٪ مستمری مشمول شاغلان و کارگران مشمول بازنشستگی پیش از موعد مشاغل سخت و زیان آور در کارهای سخت و زیان آور طرح های عمرانی و غیرعمرانی به پیمانکاران (اعتراض به تکلیف پرداخت)
- ۲- پرداخت ۴٪ حق بیمه و ۴٪ مستمری محاسبه شده نسبت به سنوات اشتغال کارگر در مشاغل سخت و زیان آور در پایان کار و هنگام بازنشستگی به طور یکجا یا اقساطی (اعتراض به زمان پرداخت)
- ۳- عدم دعوت از کارفرمایان در کمیته های بدوی و تجدید نظر رسیدگی به مشاغل سخت و زیان آور
- ۴- عدم ابلاغ و اعلام مشاغل سخت و





زیان آور به کارفرمایان از سوی کمیته‌های بدوی و تجدیدنظر ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی و مراجع پیش‌بینی شده در قانون ۵ - عطف به ماسبق شدن قانون در پرداخت حق بیمه مشاغل سخت و زیان‌آور توسط کارفرمایان به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان متولی و کارفرمای اصلی طرح‌های ملی و عمرانی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ریاست سازمان تأمین اجتماعی منعکس و به علت عدم توجه آنها با تکمیل فرم‌های شورای گفتگو موضوع را به کمیته ماده ۷۶ و به استناد ماده ۱۱ قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار در شورای گفتگوی دولت و بخش خصوصی مطرح کرد. مصوبه شورای گفتگو بر تشکیل جلسات کارشناسی و ارائه راه‌حل در قالب لایحه به هیأت دولت می‌باشد که این پی‌گیری‌ها تا اخذ نتیجه ادامه خواهد داشت. جهت آشنایی اعضا با قانون و آئین‌نامه و مشکلات اعضا از نحوه اجرای این قانون و درخواست‌های اصلاحی سندیکا و خلاصه‌ای از اقدامات انجام شده در مجموعه «بررسی قانون و آئین‌نامه مشاغل سخت و زیان‌آور» تدوین و منتشر گردیده که علاقمندان می‌توانند جهت اطلاع بیشتر مطالعه نمایند.

واگذاری پروژه‌های نیمه‌تمام

سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران با ورود به مشکلات اعضا در خصوص پروژه‌های نیمه‌تمام که نیاز به بودجه برای تکمیل طرح‌ها دارند با برگزاری جلسات در کمیسیون اقتصاد طرح‌ها را در سه قالب "اقتصادی"، "قابل اقتصادی شدن" و "غیرقابل اقتصادی بودن" بررسی کرد. با توجه به اینکه شناسایی و واگذاری طرح‌های نیمه‌تمام به عهده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی گذاشته شده است و کمیته‌ای هم در اتاق بازرگانی ایران برای شناسایی طرح‌های آن تشکیل شده، سندیکا آمادگی خود را برای ارائه نظرات و دیدگاه‌هایش در خصوص چگونگی شناسایی طرح‌ها و نحوه واگذاری اعلام کرده است. سندیکا با دریافت لیست پروژه‌های نیمه‌تمام در حال بررسی و ارائه نقطه‌نظرات خود در خصوص نحوه واگذاری طرح‌ها با

رویکرد واگذاری پروژه‌های سودده و پایش و اصلاح ساختار قوانین واگذاری می‌باشد که این اقدام تا حصول نتیجه نهایی ادامه خواهد داشت.

قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار

یکی از قوانینی که بخش خصوصی امیدوار است در صورت اجرا بتواند مشکلات پیش رو را برطرف نماید، قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار است. سندیکا ارائه نظرات و پیشنهادهای خود جهت تدوین، اصلاح قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌های قانون بهبود کسب و کار را بهترین فرصت برای بخش خصوصی می‌داند، از این رو با مکاتبات سندیکا با اتاق بازرگانی صنایع و معادن و کشاورزی ایران در خصوص قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، این قانون در کمیسیون قوانین و مقررات سندیکا مورد بحث و بررسی‌های کارشناسی قرار گرفت، حاصل ماه‌ها مطالعه مواد و بندهای این قانون در نشست‌های تخصصی و کمیسیون‌های ذیربط و بازبینی آن در جلسات هفتگی هیأت‌مدیره سندیکا، نتیجه کار به صورت جدولی با کد شناسایی ۳ تهیه و تنظیم گردید و به عنوان پیشنهاد سندیکای شرکت‌های ساختمانی طی نامه‌ای به اتاق بازرگانی ایران ارسال گردید. در این نامه، از دبیرکل محترم اتاق ایران درخواست شده است در صورت تأیید و یا ضرورت هر نوع تغییری در مفاد جدول ارائه شده نسبت به تشکیل کارگروه‌های لازم پیشنهادی، اقدام گردد. با توجه به ضرورت تشکیل کارگروه‌های ویژه با نمایندگان تشکلات و اتاق بازرگانی در محل اتاق بازرگانی برای پی‌گیری اجرای قانون، سندیکا پیشنهاد خود را ارائه نمود. تشکیل این کارگروه توسط اتاق بازرگانی با حضور تشکلات این امکان را می‌دهد که ضمن رصد کردن اجرای قانون توسط دستگاه‌های دولتی، درخواست‌های تشکلات بخش خصوصی که مفاد و نص قانون به آن صراحت دارد، مطرح و پی‌گیری گردد. همانطوری که ماده ۲ این قانون اشعار دارد، دولت مکلف است در بررسی موضوعات مربوط به محیط کسب و کار برای اصلاح و تدوین مقررات و آئین‌نامه‌ها

نظراتی اتاق‌ها و تشکلات غیرعضو اتاق را درخواست و بررسی نماید و از آنها برای جلسات تصمیم‌گیری دعوت نماید به نظری‌رسد با این تکلیفی که قانون بر عهده دولت محترم گذاشته، تعیین و انتخاب کارگروه مورد نیاز است تا تشکلات نظرات خود را به آن ارائه کنند و دولت بنا به تکلیف قانونی، موظف به بررسی نظرات و اعمال پیشنهادهای بخش خصوصی در موضوعات مختلف می‌باشد که قطعاً این تعامل و همفکری بخش خصوصی و دولت در بهبود فضای کسب و کار و توسعه کشور مؤثر خواهد بود. با عنایت به اینکه موادی از این قانون با گذشت سه سال از ابلاغ آن توسط ریاست محترم مجلس شورای اسلامی هنوز به اجرا نرسیده است، این کارگروه می‌تواند نسبت به پی‌گیری اجرای قانون، اقدامات مؤثر و راهگشایی داشته باشد.

قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و

ارتقای نظام مالی کشور

دولت یازدهم در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های اقتصادی دولت برای خروج غیرتورمی از رکود نیازمند اصلاح برخی قوانین و وضع قوانین جدید شد. در این راستا لایحه رفع موانع تولید را در تاریخ ۹۳/۰۵/۱۹ تقدیم مجلس محترم شورای اسلامی نمود. لایحه در تاریخ ۹۴/۲/۱ به تصویب مجلس شورای اسلامی و در تاریخ ۹۴/۰۲/۹ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۹۴/۰۲/۲۰ توسط رئیس جمهور محترم به دستگاه‌های اجرایی جهت اجرا ابلاغ گردید.

پس از ابلاغ این قانون سندیکا، قانون مذکور را از منظر منافع صنعت احداث در قالب موارد مرتبط با حقوق صنفی بررسی نمود. در این بررسی‌ها معلوم گشت که در بخشی از مواد این قانون به مشکلات شرکت‌های پیمانکاری طرح‌های زیربنایی کشور که سهم عمده در توسعه و آبادانی کشور و اشتغال دارند توجهی نشده لذا در تعریف برخی از مواد با تعبیر بنگاه‌های تولیدی اجازه استفاده از ظرفیت مواد قانون محدود به واحدهای تولیدی شده بود که صنعت

احداث هم به عنوان واحد تولیدی-خدماتی می‌بایست مورد توجه قرار می‌گرفت. در این بخش با توجه به تصویب قانون ضروری است در تدوین آئین‌نامه‌ها و یا دستورالعمل‌ها محدودیت‌های مزبور مرتفع و خدمات در بخش پیمانکاری (صنعت احداث) به شمول واحدهای تولیدی اضافه گردد که در گزارش سندیکا به موارد آن اشاره شده است. این بررسی‌ها توسط کمیسیون قوانین و مقررات و کمیسیون اقتصاد سندیکا در قالب یک کتاب با عنوان «بررسی و تبیین قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور در حوزه صنعت احداث» در سال جاری به چاپ رسیده و در اختیار علاقمندان قرار گرفت.

گسترش ارتباطات بین‌المللی

از ۲۲ تیرماه و پس از توافق هسته‌ای وین بین ایران و گروه ۵+۱ تماس‌های هیأت‌های اقتصادی اروپائی با مقامات و نهادهای اقتصادی و تشکلات به ویژه با این سندیکا رو به افزایش گذاشت و سفارت‌های ترکیه، ایتالیا و آلمان مکاتبات با سندیکا را جهت فراهم ساختن زمینه مذاکره و تبادل اطلاعات آغاز کردند. سندیکا بنا به رسالت خود فعالانه در این نشست‌ها شرکت کرد و رأساً اقدام به برگزاری چندین همایش نمود. از جمله این همایش‌ها:

- همایش سندیکا و هیأت اقتصادی ایالت بایرن آلمان
- نشست با مسئولان نمایشگاه باوما مونیخ
- نشست با هیأت اقتصادی ایتالیا در محل سندیکا
- همایش اول اعضای سندیکا با تیم اقتصادی اتحادیه پیمانکاران تولید مصالح ایتالیا
- نشست اعضای هیأت‌مدیره با تیم اقتصادی از کره جنوبی
- همایش دوم اعضای سندیکا و دیگر تشکلات با اتحادیه پیمانکاران و تیم مالی ساچه ایتالیا
- نشست با تیم اقتصادی قبرس در محل سندیکا
- نشست هیأت‌های اقتصادی از دیگر کشورها از جمله روسیه، قبرس، آلمان، انگلیس، ترکیه

- نشست با گروه آموزش ILO
- حضور برندهای خارجی در کمیسیون‌ها و معرفی اعضا و خدمات به اعضا

گسترش همکاری با

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

سندیکا سال گذشته در ادامه همکاری‌های خود با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اقدام‌ها و پی‌گیری‌های زیر را انجام داده است. این پی‌گیری‌ها عمدتاً به صورت مستقل توسط سندیکا یا به صورت مشترک با تشکلات همسو و یا از طریق شورای هماهنگی انجام گرفت:

- ۱- درخواست توقف ابلاغ شرایط عمومی پیمان پیشنهادی نظام فنی اجرایی توسط تشکلات همسو برای بررسی بیشتر این تشکلات
- ۲- بررسی فهرست‌های بهای منتشره سال ۹۴ و ارائه نقطه نظرات سندیکا به نظام فنی اجرایی
- ۳- درخواست اظهارنظر سازمان در خصوص شرایط قراردادهای پیمانکاری در رابطه با مالیات بر ارزش افزوده و عملکرد دستگاه‌های اجرایی
- ۴- نشست اعضای هیأت‌مدیره با ریاست نظام فنی اجرایی در خصوص مطالبات پیمانکاران
- ۵- تشکیل کمیته تشکلات همسو برای بررسی شرایط عمومی پیمان و ارائه پیشنهاد تشکلات به شورای هماهنگی برای ارائه به نظام فنی اجرایی
- ۶- بررسی ضرایب منطقه‌ای و ارائه پیشنهاد به نظام فنی اجرایی
- ۷- ارائه نقطه نظرات سندیکا در خصوص بودجه سال ۹۴
- ۸- ارائه نقطه نظرات در خصوص بسته پیشنهادی خروج از رکود
- ۹- بررسی و ارائه نقطه نظرات در خصوص برنامه ششم توسعه

گسترش فعالیت‌های رسانه‌ای

و انتشارات علمی تخصصی

فعالیت‌های رسانه‌ای سندیکا به دو صورت مجازی و فیزیکی انجام می‌گیرد. در بخش مجازی اطلاع‌رسانی توسط فکس، پیامک،

ایمیل و سایت سندیکا صورت می‌گیرد که توسط بخش IT انجام می‌شود. اما علاوه بر این، نشریات مکتوب منظم و مناسبتی نیز در سندیکا منتشر می‌شود که به شرح ذیل می‌باشد:

- نشریه تحلیلی صنفی ماهانه پیام آباد گران
- نشریه فصلنامه ماشین‌آلات
- بولتن هفتگی ویژه هیأت‌مدیره
- بولتن دو هفتگی کمیسیون ماشین‌آلات
- مجلد مالیات بر ارزش افزوده
- مجلد مشاغل سخت و زیان‌آور
- مجلد قوانین بهبود فضای کسب و کار
- مجلد پرسش و پاسخ جلد دوم
- مجلد پرسش و پاسخ جلد سوم
- کتاب پرسش و پاسخ جلد چهارم در مرحله ویرایش است
- ضمناً کتاب آبادی، دستاورد اعضای سندیکا با تغییرات شکلی و محتوایی در شرف رونمایی و توزیع است.

گسترش ارتباطات مجازی و آنلاین

- راه‌اندازی کانال‌های خبررسانی فوری و تبادل خبر توسط اعضا در تلگرام
- افزایش ارسال نامبرهای اطلاع‌رسانی انبوه به اعضا
- ارسال پیامک‌های تاکیدی جهت اطلاع اعضا از درج مطالب مهم در وب‌سایت
- آغاز دوره آزمایشی آزمون‌های دوره‌های آموزشی، ثبت نام برنامه‌ها به صورت آنلاین جهت کاهش اتلاف وقت اعضای گرامی در استفاده از روش‌های سنتی
- آغاز طرح آزمایشی پوشش اخبار صنعت احداث به صورت هفتگی و تحلیل ضعف‌ها و موانع موجود در این مسیر
- لازم به ذکر است که برنامه گسترش ارتباط‌های مجازی در حوزه خبررسانی، آموزش و تها در سال جاری تغییرات مهمی به شرح ذیل خواهد داشت:
- تغییرات گسترده در سایت سندیکا و قطع برون‌سپاری سال‌های اخیر
- پوشش کامل اخبار حوزه صنعت احداث به صورت روزانه و ارائه بسته خبری هفتگی
- طراحی کارآمد جهت افزایش سرعت مشاهده وب‌سایت و جانمایی مناسب کلیه بخش‌های وب‌سایت در صفحه نخست
- دسترسی آسان و سریع به بخش‌های



وبسایت

- پوشش اخبار اعضای محترم (اخبار پروژه‌ها، تصاویر پروژه‌ها، موفقیت‌ها و افتخارات کسب شده اعضا و...) از طریق ارتباط مستمر و کارا با روابط عمومی شرکت‌های عضو
- آموزش مسئولان دفاتر شرکت‌ها در استفاده از قابلیت RSS وبسایت جدید جهت مشاهده فوری مطالب روزرسانی در وبسایت
- ایجاد قابلیت پرداخت‌های آنلاین در بخش‌های مختلف خدمات سندیکا (حق عضویت، طرح ترافیک، ثبت نام دوره‌های آموزشی، همایش‌های بین‌المللی) جهت رضایت‌مندی اعضای گرامی
- ایجاد اتاق‌های همفکری و مباحثه تخصصی اعضا در وبسایت
- ارائه آرشيو قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری اعضا
- انتشار بولتن هفتگی فعالیت‌های سندیکا (در وبسایت و کانال اطلاع‌رسانی تلگرام)
- راه‌اندازی سیستم فاکس یکپارچه در سندیکا جهت افزایش سرعت، کیفیت فکس‌های ارسالی به اعضا و افزایش استفاده

از این مسیر جهت اطلاع‌رسانی انبوه

- حضور در عرصه‌های اجتماعی اینترنتی (اینستاگرام، تلگرام)
- ایجاد کتابخانه دیجیتال جامع سندیکا در حوزه‌های مختلف برای اعضا
- تولید نرم‌افزار خبری وبسایت سندیکا در بستر گوشی‌های هوشمند (اندروید، آی‌اِس)
- راه‌اندازی سرویس ایمیل‌های جدید با قابلیت ارسال انبوه برای ارسال اطلاعات به اعضا
- گسترش هماهنگی و اشتراک مساعی با تشکل‌های همسو
- در جهت همگرایی هرچه بیشتر تشکل‌ها و ارتقاء توان چانه‌زنی در صنعت احداث، رویکرد هم‌افزایی در ارائه پیشنهادهای سندیکا، در سال جاری اقدامات زیر صورت گرفت که مورد استقبال تشکل‌های همسو قرار گرفت:
- درخواست مشترک شش تشکل در توقف انتشار شرایط عمومی پیمان
- درخواست مشترک تشکل‌ها از ریاست جمهوری برای توقف مناقصات و قراردادهای خلاف قانون‌های جاری رفع موانع تولید و بهبود فضای کسب و کار
- بررسی مشترک شرایط عمومی پیمان

- ارائه پیشنهادهایی به شورای هماهنگی در خصوص دامنه قیمت در مناقصات
- ارائه پیشنهاد در خصوص تشخیص صلاحیت و رتبه‌بندی از طریق شورای هماهنگی

گسترش اتاق‌های فکر

- از رسالت‌های اصلی سندیکا، تبادل نظر و هم‌اندیشی بین اعضا و نخبگان صنف و سندیکا می‌باشد. این امر در قالب اتاق‌های فکر سندیکا با هدف بررسی‌های کارشناسانه موضوعات در همه زمینه‌های مرتبط با صنف و سندیکا صورت می‌گیرد که نتایج آن برای تصویب به هیأت‌مدیره ارائه می‌گردد. در سال ۹۴ به تعداد اتاق‌های فکر سندیکا به شرح زیر افزوده شد:
- تشکیل کمیسیون حقوقی
- تشکیل کمیسیون ماشین‌آلات
- تشکیل کمیسیون روابط بین‌المللی
- تشکیل کمیته رتبه‌بندی و تشخیص صلاحیت
- فعالیت کمیسیون تحقیق و توسعه
- تشکیل کمیته پروژه‌های نیمه‌تمام

فعالیت‌ها و اقدامات مهم هیأت‌مدیره، شورای عالی و کمیسیون‌ها

هیأت‌مدیره

- حمایت از برگزاری سمینار کنفرانس منطقه‌ای فیدیک اورآسیا به میزبانی جامعه مهندسان مشاور ایران
- مذاکره با جناب آقای مهندس شافعی معاونت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در خصوص عدم تخصیص بودجه طرح‌ها و بررسی شرایط عمومی پیمان
- انعکاس مشکلات اعتبارات پروژه‌های نیمه تمام و بدهی سال‌های گذشته دولت به پیمانکاران به جناب آقای دکتر نوبخت ریاست سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
- دعوت از روسای هیأت‌مدیره پنج تشکل درخواست‌کننده توقف انتشار شرایط عمومی پیمان جدید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی جهت اصلاح بندهای مد نظر
- دستور بررسی شرایط عمومی پیمان جدید به کمیسیون‌های قوانین و مقررات، حقوقی و فنی
- انتخاب اعضای کمیسیون صادرات خدمات

فنی و مهندسی از سوی هیأت‌مدیره

- اعتراض به لایحه مالیات بر ارزش افزوده به دولت، ریاست مجلس و ریاست کمیسیون اقتصاد مجلس شورای اسلامی
- دستور بررسی و اعلام نظر در خصوص ضرایب منطقه‌ای و ارائه نتیجه به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- دستور تشکیل کمیسیون برون‌مرزی توسط رسته آب سندیکا
- انتخاب آقای مهندس ملک‌پانی فرد به عنوان نماینده تام‌الاختیار سندیکا برای دوره هشتم اتاق بازرگانی ایران
- مخالفت با بازکردن دامنه قیمت مناسب در مناقصات و طرح در جلسه مربوطه در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی توسط نماینده کمیسیون قوانین مقررات
- تصویب بررسی کلیه موارد شرایط عمومی پیمان توسط کمیسیون‌های قوانین و مقررات و فنی با همکاری تشکل‌های همسو
- تصویب بررسی قانون رفع موانع تولید

- رقابت پذیر و ارتقاء نظام مالی کشور توسط کمیسیون اقتصاد و قوانین و مقررات
- تصویب بررسی قراردادهای سرجمع و مترمربع زیربنا توسط نمایندگان کمیسیون فنی و ارائه نتیجه به هیأت‌مدیره
- تصویب ارائه نظرات سندیکا در مورد تعدیل و هزینه بالاسری قراردادهای سرجمع و مترمربع زیربنا به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- تصویب انعکاس مشکلات لایحه مالیات بر ارزش افزوده و میزان تاخیرات اوراق مشارکتی که بابت طلب پیمانکاران پرداخت می‌گردد به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
- تصویب بررسی محورهای برنامه ششم توسعه اقتصادی کشور و ارائه نتیجه به هیأت‌مدیره توسط کمیسیون اقتصاد
- تصویب تشکیل کمیسیون ارتباطی سندیکا با اتاق ایران
- تصویب انتشار سیاست‌ها و مواضع اساسی سندیکا در خصوص مسائل و مشکلات صنف





و فعالیت کمیسیون ها

● تصویب تدوین آئین نامه رتبه بندی پیمانکاران مدنظر سندیکا توسط هیأت انتخابی

● معرفی آقایان مهندسان عطاردیان و خوانساری به عنوان مدیران پیشکسوت سندیکا به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و شورای هماهنگی

● درخواست از اتاق بازرگانی ایران جهت پی گیری قوانین و مقرراتی که به مرحله اجرا نمی رسد.

● دستور بررسی نحوه ورود سرمایه و شرکت های خارجی به ایران و نحوه همکاری شرکت های داخلی و خارجی توسط تیم منتخب هیأت مدیره

● تصویب بررسی راهکارهای حقوقی امنیت اقتصادی و سرمایه گذاری جهت ارائه به اتاق بازرگانی ایران توسط کمیسیون های حقوقی و اقتصاد

● هماهنگی با تشکل های همسو در جهت ارتقاء جایگاه مهندسان و تشویق جامعه مهندسی در انتخابات نظام مهندسی

● تصویب بررسی عواقب عدم پرداخت مطالبات پیمانکاران توسط کمیسیون فنی

● تصویب انعکاس مشکلات مطالبات پیمانکاران و نظریات اعضای به مسئولان مملکتی

● ارائه نتایج بررسی کمیته رتبه بندی سندیکا به سازمان مدیریت قبل از ابلاغ بخشنامه جدید رتبه بندی

● تصویب شرایط عضویت در شورای عالی سندیکا

● تقدیر و تشکر از آقایان دکتر نوبخت و مهندس شافعی و مهندس مصطفوی جهت ابلاغ بخشنامه شماره ۹۴/۱۷۴۷۳۳ مورخ ۱۳۹۴/۰۷/۲۲ در خصوص حق بیمه قراردادهای مهندسان مشاور و پیمانکاران

● دستور تشکیل کمیسیون امور بین الملل جهت مذاکره با هیأت های کشورهای خارجی

● دستور بررسی شاخص های سه ماهه ای سوم و چهارم توسط کمیسیون فنی

● تصویب انتشار گزارش از موفقیت های به دست آمده در خصوص حمایت و جبران ضرر و زیان پیمانکاران خارج از کشور اعضای سندیکا

● تصویب انعکاس اصلاحات آئین نامه

تشخیص صلاحیت توسط کمیسیون قوانین و مقررات به سازمان برنامه ریزی

● تصویب ارجاع رونوشت دستورکارهای هیأت مدیره در خصوص موضوعات صدور خدمات فنی و مهندسی به ریاست کمیسیون احداث و صدور خدمات فنی و مهندسی اتاق ایران

● ارسال نامه درخواست برگزاری جلسه با حضور نمایندگان هیأت مدیره سندیکا در کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی

● دریافت اطلاعات و تهیه آماری از مطالبات اعضای سندیکا و ارائه به دولت

● درخواست ملاقات حضوری و جلسه با آقایان دکتر لاریجانی و دکتر جهانگیری جهت طرح موضوعات: پرداخت مطالبات پیمانکاران، حفظ ارزش مطالبات پیمانکاران، تعریف پروژه برای پیمانکاران بخش خصوصی، ساماندهی شرکت های دولتی و نظامی

● تصویب انتشار مطالبات مطروحه در کنفرانس صنعت احداث از طریق نشریه پیام آبادگران ضمن تشکر از برپایی و برگزاری با شکوه کنفرانس

● ارسال نامه و درخواست از جناب آقای دکتر لاریجانی ریاست محترم مجلس شورای اسلامی جهت عدم تأیید و تصویب لایحه مالیات بر ارزش افزوده در بخش پیمانکاران و سازندگان قبل از رفع اشکالات اساسی در نظرات اعلام شده سندیکا

● تصویب تهیه فهرست بهای تصفیه خانه آب و فاضلاب توسط کمیسیون فنی و کمیسیون تحقیق و توسعه صنعت احداث

● تصویب حضور فعال نمایندگان سندیکا در کمیسیون تسهیل کسب و کار اتاق ایران

● تصویب بررسی طرح های نیمه تمام و واگذاری طرح های تمام شده توسط کمیسیون اقتصاد و گزارش به هیأت مدیره

● انعکاس نظرات هیأت مدیره سندیکا در مورد رتبه بندی به شورای هماهنگی تشکل های مهندسی

● تصویب بررسی و تحلیل طرح پیشنهادی جایگزینی نظام مدیریتی به جای نظام مالکیتی شرکت ها توسط کمیسیون اقتصاد

● تصویب برگزاری همایش اقتصادی تحت عنوان «پسابرجام و فرصت های پیش روی بخش خصوصی» با حضور آقایان دکتر نیلی، دکتر عقیلی، دکتر پورمحمدی و سایر اقتصاد دانان در محل سندیکا با حضور اعضای و طرح مشکلات آنان و انتشار نتایج آن در جراید

● تصویب انتشار مجموعه اقدامات انجام شده در خصوص مالیات بر ارزش افزوده توسط کمیسیون قوانین و مقررات

● تصویب بررسی تشکیل کمیسیون جوانان در جوانان توسط کمیسیون تحقیق و توسعه

● تصویب بررسی آئین نامه تضمین معاملات دولتی توسط کمیسیون قوانین و مقررات

● تصویب انعکاس نظرات سندیکا در خصوص واگذاری طرح های عمرانی به بخش های غیر خصوصی به شورای هماهنگی و پی گیری آن

● تعیین کارگروهی جهت بررسی تشکیل فدراسیون و کنفدراسیون صنعت احداث و اعلام نتیجه به هیأت مدیره

● ارسال نامه های اعتراضی به ریاست





جمهوری، وزرا، ریاست مجلس شورای اسلامی و ریاست قوه قضائیه در خصوص واگذاری طرح‌های عمرانی به بخش‌های غیرخصوصی

● موافقت با افزایش سرمایه شرکت تضمین و اصلاح ساختار آن جهت گسترش فعالیت‌های شرکت

● دستور بررسی لایحه بودجه ۹۵ کشور در کمیسیون اقتصاد

● تعیین کمیته رسیدگی و تعریف ساختار و سازمان مناسب در خصوص نحوه حضور و اقدام نمایندگان سندیکا در کمیسیون‌های حل اختلاف مالیاتی

● تقدیر و تشکر از اعضای که به صورت همیاری از سندیکا حمایت مالی می‌نمایند

● تصویب بررسی پاسخ نامه شورای هماهنگی و سازمان مدیریت برنامه‌ریزی در خصوص رویکردهای جدید مدنظر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در موضوع رتبه‌بندی و تشخیص صلاحیت اعضا

شورای عالی

● ایجاد و تاسیس کانون کارآفرینان توسعه‌گرا همراه با هلدینگ اقتصادی؛ هدف مؤسسان از تاسیس کانون با توجه به منشور کانون توسعه اجتماعی و اقتصادی بوده که در بخش اقتصادی تقویت بخش خصوصی و تحقق توسعه اقتصاد کشور است که نقشه راهی در چگونگی توسعه و تقویت بخش خصوصی دارد و ایجاد هلدینگ بزرگ اقتصادی یکی از اهداف این کانون در بخش اقتصادی است.

● بررسی نحوه حضور و اثرگذاری نمایندگان صنعت احداث و انرژی در انتخابات اتاق بازرگانی ایران و تهران با استفاده از حمایت کانون توسعه‌گرا و کانون عالی کارفرمایی ایران و تشکل‌ها در جهت تقویت بخش خصوصی از این جهت که کارها به دست بخش خصوصی انجام گیرد.

● اتخاذ سیاست لازم برای شورای هماهنگی تشکل‌های حرفه‌ای و مهندسی کشور در جهت تقویت و پیشبرد اهداف جمعی شورا با پیشنهاد اصلاح مناسب ساختار شورا.

● تدوین پیام شورای عالی برای درج در کتاب «آبادی»

● پیشنهاد برنامه برای تحقق بودجه طرح‌های عمرانی در اجرای پروژه‌ها و دعوت

از مردم جهت مشارکت در تحقق اجرای طرح‌های عمرانی به جهت بدهی دولت و عدم تحقق بودجه طرح‌های عمرانی

● پیشنهاد شورای عالی به هیأت‌مدیره سندیکا جهت استعلام پروژه‌های مشکل‌دار اعضا و اعلام نتیجه وضعیت حاد و شرایط بد پیمانکاران به دولت و مجلس شورای اسلامی

● اثرات مستقیم فعالیت‌ها و اقدامات شورای عالی؛ فعال شدن اعضا در انتخابات اتاق بازرگانی ایران و تهران و راهیابی نمایندگان صنعت احداث در اتاق بازرگانی، تشکیل کانون کارآفرینان توسعه‌گرا، تشویق و تقویت شورای هماهنگی تشکل‌های مهندسی، صنفی و حرفه‌ای کشور، حل اختلاف شرکت تعاونی شرکت‌های ساختمانی ایران، جمع شدن اعضا و همفکری در مجامع و جلسات سندیکا، ممانعت از تفرق اعضا در انجمن‌ها و تشکل‌ها، حمایت از شرکت در انتخابات مجلس شورای اسلامی توسط مردم و اعضا به صورت کلی، حمایت مالی و همیاری به سندیکا

کمیسیون اقتصاد

چالش پیمانکاران با بودجه سال ۹۴

با دعوت از آقای دکتر آرمان اقتصاددان و با حضور اعضای هیأت‌مدیره سندیکا، بودجه سال ۹۴ مورد بررسی و تحلیل و ارزیابی قرار گرفت و با تهیه نامه‌ای چالش پیمانکاران با بودجه سال ۹۴ مطابق مصوبه جلسه کمیسیون اقدام گردید. در ادامه کارگروهی برای نحوه تأمین منابع مالی پروژه‌های پیمانکاری تشکیل گردید و اقدامات خود را به کمیسیون گزارش نمود.

نشست با نمایندگان بانک دی

کمیسیون اقتصاد جهت تسهیل دسترسی اعضا به منابع و خدمات بانکی و استفاده از ظرفیت‌های بانک، با دعوت از نمایندگان بانک دی در جلسه به تبادل نظر و ارائه درخواست‌های خود پرداخت که مقرر شد تفاهم‌نامه‌ای مابین بانک و سندیکا منعقد گردد که این موضوع در مرحله کارشناسی می‌باشد.

بررسی قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقاء نظام مالی کشور

با ابلاغ قانون رفع موانع تولید در تاریخ ۹۴/۰۲/۲۰ موضوع در کمیسیون اقتصاد مطرح و در جلساتی با کمیسیون قوانین و مقررات موضوع بررسی و نقاط ضعف و قوت قانون مشخص گردید پس از جمع‌بندی در قالب کتاب «بررسی و تبیین قانون رفع موانع تولید» توسط سندیکا منتشر گردید.

بررسی پیشنهاد و درخواست

شرکت تأمین سرمایه آریا سهم

به جهت پی‌گیری راهکاری برای تأمین سرمایه اعضا به غیر از منابع بانکی کمیسیون در نشستی با نمایندگان شرکت تأمین سرمایه آریا سهم موضوع را مورد بررسی قرار داد که روش‌های مختلف و متفاوت سرمایه‌گذاری در قالب ابزارهای گوناگون مورد بحث واقع شد که در این زمینه پی‌گیری‌ها ادامه دارد.

بررسی مطالبات پیمانکاران

در این نشست اعضای کمیسیون به بحث مطالبات شرکت‌های عضو سندیکا و حجم بدهی دولت به پیمانکاران و راهکارهای اخذ مطالبات پیمانکاران از طریق ظرفیت‌های قانون و بودجه‌های سنواتی و غیره مورد بحث واقع شد که در این بخش پیشنهاد دریافت اوراق قرضه به جای مطالبات و تعیین تکلیف پروژه‌های نیمه‌تمام و درخواست پرداخت مطالبات نقدی از طریق برگزاری جلسه و مکاتبه و مطالبه خسارت تاخیر پرداخت از موضوعاتی بود که در جلسه مطرح گردید و کارگروهی از اعضای هیأت‌مدیره و دبیر سندیکا برای پی‌گیری موضوع انتخاب شدند.

نشست مشترک با مدیران بانک کارآفرین در این جلسه برای استفاده از ظرفیت‌های بانک کارآفرین برای برخورداری از تسهیلات و ارتقاء رواداری و تسهیل دسترسی به خدمات بانکی بیشتر در راستای تفاهم هر چه بیشتر و بهتر جلسه‌ای با حضور مدیرعامل بانک کارآفرین آقای دکتر آیت‌اللهی برگزار گردید که در حال پی‌گیری برای انعقاد تفاهم‌نامه همکاری می‌باشیم. طرح‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی

در این جلسه که با حضور جناب آقای دکتر عبدالعلی زاده و تعدادی از اعضای هیأت امنای موسسه تحقیق و توسعه و هیأت مدیره سندیکا برگزار گردید در خصوص نحوه واگذاری پروژه های نیمه تمام و پروژه هایی که قابلیت واگذاری دارند بحث و بررسی شد مقرر گردید اطلاعات پروژه های نیمه تمام به سندیکا منعکس گردد و طرح های سودده و زود بازده مشخص گردند.

بررسی وضعیت اقتصاد کشور

پس از توافق ژنو

کمیسیون اقتصاد بررسی وضعیت اقتصاد کشور پس از توافق را در دستور کار خود قرار داد و در خصوص وظایف و اقدامات هریک از بخش های دولت، بخش خصوصی، سندیکا و شرکت های عضو بعد از توافق بحث و بررسی شد و در نهایت مقرر گردید که دولت برای جلسات و نشست های بین المللی اقتصادی از سندیکا دعوت به عمل آورد که در این رابطه مکاتبات لازم بایست انجام گیرد. حل معضل فضای کسب و کار و تشکیل شرکت های هلدینگ به جهت برخورداری از توان بالای اقتصادی را به عنوان مصوبه این جلسه می توان اشاره نمود.

کمیسیون تحریریه و انتشارات

- تصویب اقدام لازم جهت زیباسازی و کوچک سازی سالنهای سال ۹۵
- تصویب شرح وظایف سردبیر کمیسیون تحریریه و انتشارات
- اختصاص صفحات مشخص برای نشر مطالب کمیسیون های سندیکا
- اختصاص صفحه ای جهت گزارش ویژه در هر شماره ماهنامه
- تصویب گسترش مجدد مصاحبه با مدیران شرکت های عضو
- تصویب انتشار مقاله ویژه در خصوص عملکرد دوساله دولت و راه حل تأمین بودجه عمرانی از طریق سرمایه گذاری های داخلی و خارجی
- تصویب انتشار مطالبی در خصوص صدور خدمات فنی و مهندسی و راه های اجرایی
- تصویب انتشار نظرات اقتصاددانان در ماهنامه
- انتشار مقالاتی در خصوص نجات چشمه بل، خشک شدن دریاچه ارومیه، مجری صنعت ساختمان سازی محاط در مثلث

مالک شهرداری و نظام مهندسی، طرح های نیمه تمام

کمیسیون حقوقی

- عضویت آقای محمدعلی عزیزی و سرکار خانم لطفی وکلای دادگستری به عنوان مشاوران حقوقی کمیسیون تصویب شد.
- تهیه مقالات حقوقی در موضوع داوری و داوری شرایط عمومی پیمان تهیه و در نشریه به چاپ رسید.

• بررسی آخرین نسخه شرایط عمومی پیمان مد نظر معاونت سازمان مدیریت و برنامه ریزی به لحاظ موارد حقوقی مورد بررسی قرار گرفت و نظرات به کمیسیون قوانین ارجاع گردید.

- مواد ۴۱۲ - ۴۱۳ قانون تجارت با موضوع ورشکستگی با عنایت به طرح مشکل از سوی اعضاء در کمیسیون حقوقی مورد بحث و بررسی قرار گرفت که نتیجه اقدام را در قالب مقاله به استحضار اعضاء می رساند.
- بررسی آئین نامه داوری سندیکا و تقویت کمیته داوری سندیکا با اصلاح و تدوین آئین نامه جهت حل و فصل اختلافات اعضاء سندیکا از دیگر موارد مهم در دستور کمیسیون می باشد.

- بررسی نحوه حضور کارشناسان سندیکا در پرونده های داوری مرکز داوری اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، در صورتی که موضوع پرونده مرتبط با صنف پیمانکاری باشد در دستور کار کمیسیون حقوقی است.
- معرفی کارشناس از اعضاء کمیسیون برای کارشناسی در هیأت های حل اختلاف و داوری در خارج از سندیکا
- رسیدگی به مشکلات اعضاء مراجعه کننده به کمیسیون و راهنمایی های لازم جهت استفاد از ظرفیت های قانون برای احقاق حقوق خود برای شرکت هایی نظیر پارمید سازه، پارس یکم، پل و دژ، فریاب جنوب، هریسون، بتن شیب، تیس و ...

کمیسیون فنی

- بررسی و اعلام شاخص های تعدیل خاص سندیکا
- اقدام در انتشار فهرست های بها چهارگانه (ابنیه، راه و باند فرودگاه، سدسازی، آبیاری و زهکشی) پیشنهادی سندیکا در سال ۱۳۹۵
- بررسی ضوابط فهرست بها و احیاء ضرایب

منطقه ای

- بررسی مشکلات قراردادهای فاقد تعدیل و EPC و ارائه طریق
- حضور نمایندگان در جلسات کمیته استاندارد مصالح
- اظهار نظر در ابهامات قراردادی شرکت های متقاضی و اعلام راهکارهای برون رفت
- بررسی آئین نامه تشخیص صلاحیت پیمانکاران و ارائه پیشنهاد های مرتبط
- اقدامات لازم در تولید فهرست بها مختص سندیکا
- اعلام نظر در دستورالعمل سرجمع و بیان نکات ضعف دستورالعمل
- اعلام نظر در ارتباط با ضوابط و شرایط فهرست های بهای ابلاغی
- اعلام نظر در روند تغییرات شاخص های تعدیل ابلاغی سازمان
- بررسی و اعلام نظر در ضوابط پیش نویس بخشنامه تضمین معاملات دولتی
- بررسی اولیه در تشکیل کمیسیون شاخه مدیران و متخصصان جوان
- بررسی و کنترل شاخص های ابلاغی و اعلام موارد مغایرت
- جمع آوری اطلاعات مربوط به نرخ عوامل، ارائه به دفتر نظام فنی اجرایی و استفاده در تولید شاخص های تعدیل پیشنهادی سندیکا با دریافت اطلاعات آماری از اعضاء و سازمان های مرتبط

کمیسیون قوانین و مقررات

- بررسی آئین نامه مشاغل سخت و زیان آور به جهت فراگیری مشکل اجرای آئین نامه مشاغل سخت و زیان آور در صنف پیمانکاری و اعتراض اعضاء سندیکا به این موضوع، در ادامه پی گیری های جلسات قبل کمیسیون، موضوع دوباره تحت بررسی واقع شد و پس از جمع بندی به کمیته ماده ۷۶ ارجاع و در جلسات کمیته ماده ۷۶ و شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوص مطرح گردید با اینکه در مرحله کارشناسی موضوع موارد مطرح شده سندیکا مورد قبول واقع شد لیکن به جهت خروجی مشخص و تصویب آئین نامه یا بخشنامه هنوز نتیجه قابل قبولی کسب نشده است. هم اکنون موضوع در حال بررسی در شورای حفاظت فنی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است و همچنان تا اخذ نتیجه پی گیری کمیسیون





ادامه خواهد داشت. به جهت اطلاع اعضای محترم از اقدامات انجام شده، کتاب بررسی مشاغل سخت و زیان آور توسط کمیسیون تهیه و تدوین و به چاپ رسید.

ارزیابی موردی مناقصات در خصوص رضایت نامه‌های کارفرما:

با توجه به اینکه شرکت‌کنندگان در مناقصات می‌بایستی جهت ارزیابی حسن سابقه در کارهای قبلی، فرم‌های تهیه شده توسط کارفرمایان که حاوی اطلاعات پروژه و دستگاه اجرایی و رضایت‌مندی وی می‌باشد را تکمیل و به دستگاه مناقصه‌گزار به پیوست اسناد ارائه با عنوان ارزیابی موردی مناقصات ارائه نمایند و درخواست رضایت‌نامه‌های متعدد با فرم‌های متنوع از سوی کارفرمایان در ارزیابی کیفی مناقصات تبدیل به یکی از موضوعات و مشکلات شرکت‌های عضو گردیده که با انعکاس این موضوع به سندیکا در دستور کار کمیسیون قرار گرفت پس از چند جلسه بررسی موضوع مقرر شد نامه‌ای با فرم پیوست نظرات پیشنهادی سندیکا برای سازمان مدیریت ارسال شود که اقدام گردیده و پی‌گیر پاسخ سازمان می‌باشد.

بررسی آخرین نسخه شرایط عمومی پیمان مد نظر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی:

آخرین نسخه شرایط عمومی پیمان مد نظر معاونت برنامه‌ریزی در کمیسیون قوانین و مقررات با صرف بیش از شش جلسه کمیسیون و چندین جلسه کارگروهی نقطه نظرات کمیسیون به هیأت‌مدیره محترم اعلام گردید که متعاقب آن در جلسات ۵ تشکیلی موضوع بررسی و به شورای هماهنگی ارسال گردید.

بررسی آخرین اصلاحات برای آئین‌نامه تشخیص صلاحیت:

تغییرات و اصلاحات مدنظر آئین‌نامه تشخیص صلاحیت پیرو بررسی‌های قبلی پس از بررسی در کمیسیون در مهرماه ۹۴ به شورای هماهنگی تشکیلاتی مهندسی ارسال گردید که طی نامه‌ای به سازمان مدیریت اعلام شد.

اعلام نظرات اعضای محترم در خصوص تعیین دامنه مناسب قیمت:

موضوع تعیین دامنه مناسب قیمت پس از بررسی در کمیسیون، طی نامه‌ای به سازمان مدیریت منعکس گردید.

بررسی قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور:

پس از ابلاغ قانون رفع موانع تولید در تاریخ ۹۴/۰۲/۲۰ موضوع در کمیسیون قوانین و مقررات و متعاقباً در جلساتی با کمیسیون اقتصاد تبیین و بررسی و نقاط ضعف و قوت قانون مشخص گردید پس از جمع‌بندی در قالب کتاب «بررسی و تبیین قانون رفع موانع تولید» توسط سندیکا منتشر گردید.

بررسی قانون مالیات‌های مستقیم مصوب ۱۳۹۴ و لایحه آن و تغییرات:

پس از ابلاغ قانون مالیات‌های مستقیم در جهت تبیین قانون و آشنایی با تغییرات اعمال شده و بررسی و تطبیق پیشنهادها سندیکا، نکات مهم مرتبط با قانون مالیات‌های مستقیم و ضعف‌های موجود مورد بررسی قرار گرفت. تغییرات قانون مالیات‌های مصوب سال ۹۴ نسبت به قانون مصوب ۱۳۶۶ به جدولی توسط کمیسیون تدوین و در یک نسخه قابل مطالعه موجود می‌باشد.

بررسی بخشنامه شماره ۹۴/۱۵۸۷۶۴ مورخ ۹۴/۰۷/۱۳ دستورالعمل تعیین دامنه قیمت مناسب پیشنهادی در مناقصات یک مرحله‌ای و دو مرحله‌ای:

پس از ارائه نظرات کمیسیون در قالب پیشنهادی اصلاح بخشنامه تعیین دامنه مناسب قیمت، بعد از ابلاغ بخشنامه مذکور، نکات مهم بخشنامه تعیین دامنه مناسب قیمت در جلسه کمیسیون بررسی و تشریح و به هیأت‌مدیره محترم گزارش گردید.

بررسی آئین‌نامه جدید تضمین معاملات دولتی مصوب ۹۴/۰۹/۲۲

آئین‌نامه تضمین معاملات دولتی که قبلاً پیش‌نویس آن مورد بررسی کمیسیون قرار گرفته و نظرات اصلاحی کمیسیون به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی اعلام گردیده بود، مورد بررسی و تطبیق و تبیین قرار گرفت و موارد مهم و نکات برجسته آن مشخص و طی گزارش کتبی به هیأت‌مدیره محترم اعلام گردید.

بررسی محورهای مدنظر سندیکا در

آئین‌نامه تشخیص صلاحیت و رتبه‌بندی:

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور طی نامه‌ای به شورای هماهنگی اظهارنظر تشکیلاتی در مورد اصلاح و بازنگری آئین‌نامه تشخیص صلاحیت با رویکردهایی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در نامه اشاره داشتند را درخواست نموده بود کمیسیون قوانین و مقررات با برگزاری دوجلسه به صورت مفصل موضوع را بررسی و بنابه درخواست هیأت‌مدیره با اعلام مصادیقی از رویکردهای مدنظر و چگونگی مهندسی نمودن این رویکردها و اعلام رویکردهای جدید با جمع‌بندی سایر نظرات وارده با امضای دبیر سندیکا نظرات خود را به شورای هماهنگی تشکیلاتی مهندسی اعلام نمود.

بررسی مشکلات اعضا:

در حوزة بیمه تأمین اجتماعی:

با عنایت به مشکلات عدیده‌ای که اعضای سندیکا در قراردادهای خود با سازمان تأمین اجتماعی داشته و به سندیکا منعکس می‌نمایند این موضوع در دستور کار کمیسیون قرار گرفت و پس از بحث و بررسی اعضا کمیسیون مصوب گردید مشکلات مطرح شده طبقه‌بندی شده در جلسه‌ای که مقرر است با معاونت فنی و درآمد سازمان برگزار گردد موضوعات مطرح و نتیجه جلسه صورتجلسه و جهت اطلاع اعضا اعلام گردد. بررسی اقدامات کمیسیون نحوه برگزاری سمینار قانون مالیات‌های مستقیم:

کمیسیون قوانین و مقررات در نظر دارد با عنایت به اهمیت موضوع ابلاغ قانون مالیات‌های مستقیم مصوب سال ۱۳۹۴ که از سال ۱۳۹۵ اجرایی می‌گردد جهت تبیین قانون و آشنایی اعضا با تغییرات و اصلاحات انجام شده با دعوت از مدرسان و کارشناسان ذیربط سازمان امور مالیاتی همایشی را با همکاری دبیرخانه سندیکا برگزار نماید.

کمیسیون روابط عمومی

- بررسی نقاط ضعف و قوت حضور سندیکا در نمایشگاه‌های تخصصی
- حضور سندیکا در نمایشگاه تخصصی جنبی کنفرانس فیدیک منطقه‌ای اوراسیا
- بررسی دعوت‌نامه‌های حضور سندیکا در نمایشگاه‌ها و مجامع تخصصی و تشخیص حمایت‌های معنوی یا حضور سندیکا در

بخش‌های مختلف

- بررسی و نظارت بر شرکت برون سپار جهت تدوین و تهیه کتاب آبادی
- تصویب استفاده از مترجم انگلیسی در همایش‌های خارجی در سندیکا به عنوان یک استاندارد
- بررسی تغییرات فنی سالن همایش و اتاق فرمان جهت بروزرسانی سیستم‌های فنی
- پی‌گیری دریافت اطلاعات ارتباطی اعضا حمایت معنوی از:
- ۱- همایش قطارشهری ساخت و بهره‌برداری
- ۲- همایش چالش‌های کلان شهرها
- ۳- کنفرانس سالانه تحقیقات در مهندسی عمران معماری و شهرسازی و محیط زیست پایدار
- ۴- همایش ملی استاندارد و ایمنی جرثقیل‌ها و صنایع وابسته
- ۵- سمینار روش‌های آب‌بندی گودهای ساختمانی

کمیسیون عضویت

کمیسیون عضویت در طول سال ۹۴ درخواست‌های ارجاع شده به کمیسیون برای عضویت در سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران را بررسی نمود و شرکت‌های ذیل پس از بررسی در کمیسیون، عضویتشان توسط هیأت‌مدیره محترم مورد تأیید و تصویب قرار گرفت.

شرکت سماسد
شرکت قالا
شرکت ایران خودرو سازه
شرکت آبانگاه راه
شرکت آب و خاک پارس
شرکت ساختمانی شرق سازه کویر
شرکت سازورسازه آذرستان
شرکت فنی و ساختمانی صالحکاران سپاهان
شرکت طرح نوین شایستگان پارس

کمیسیون ماشین آلات

در سال ۹۴ با توجه به استقبال وسیع اعضا، نمایندگان و دیگرانجمن‌ها کارگروه ماشین‌آلات به کمیسیون ماشین‌آلات ارتقا پیدا کرد و شروع به تدوین راهبردها و چشم‌اندازها و تأثیرات مطلوب کمیسیون نمود که اهم آن به شرح ذیل است:

۱. دعوت فراگیر از بنگاه‌ها و نمایندگان در تأمین

۲. تشکیل سمینارهای تخصصی در سطح مدیران میانی
۳. همکاری با موسسات تولیدی، آموزشی داخل و خارج
۴. استفاده از کارشناسان و مدیران شرکت‌ها در امر آموزش
۵. بازدید کارگاهی از نمایندگان برندها
۶. شرکت در کمیسیون‌های تخصصی برندها و نمایندگان دیگرانجمن‌ها و مؤسسه‌های استاندارد.

عملکرد کمیسیون ماشین‌آلات در سال ۹۴

۱. برگزاری همایش فراگیر «ماشین‌آلات، ثروت ملی» با شرکت بیش از ۳۵ شرکت و مؤسسه و نهاد دولتی در تاریخ ۹۴/۰۶/۲۵
۲. برگزاری نمایشگاه، تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان با شرکت ۱۵ شرکت و برند در تاریخ ۹۴/۰۶/۲۵
۳. انتشار فصلنامه ویژه ماشین‌آلات در پائیز و زمستان ۹۴
۴. تشکیل سمینارها و کارگاه‌های آموزشی روانکواها، سوخت فیلتر، آب، محیط زیست، و صدور بیش از یکصد گواهینامه توسط سندیکا
۵. تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای واقعی کردن نرخ ماشین‌آلات در فهرس بها
۶. همکاری و تفاهم با مرکز تحقیقات وزارت کار در امر آموزش توسط سندیکا
۷. همکاری و تفاهم با مؤسسه فنی و حرفه‌ای
۸. همکاری با دانشگاه علمی-کاربردی هپکو
۹. همکاری با مؤسسه ادب و کیمیا فن‌آوریا و شرکت تضمین

راهبردهای مصوب کمیسیون ماشین‌آلات

۱. همگرایی بین اعضا و انجمن‌های همسوی نمایندگان و برندها، موسسات آموزشی و نهادهای مسئول با تشکیل جلسات مستمر و شبکه‌ای
۲. تجمیع دانش و فن‌آوری مسلط ماشین‌آلات
۳. آموزش نیروی انسانی درگیر در مدیریت‌های ماشین‌آلات اعم از مدیریت‌های فنی، بهره‌برداری، تأمین در جهت توانمندی بخش ماشین‌آلات شرکت‌ها و ورود مدیران در رده‌های تصمیم‌گیر
۴. جلب اراده مدیران در لزوم حفظ و ارتقاء دارائی ماشین‌آلات با ارتقا سرمایه انسانی مدیریت ماشین‌آلات
۵. بانک اطلاعاتی ماشین‌آلات اعم از آموزشی،

فن‌آوری برندهای مسلط، تخصصی برندها نمایندگان و تأمین‌کنندگان ذیصلاح

خدمات مشاوره‌ای

در سال ۱۳۹۴ واحد مشاوره سندیکا با حضور کارشناسان و مشاوران خود، به ارائه خدمات پرداخته و اعضای محترم در روزهای معین شده هفته با مراجعه به این مشاوران در سندیکا در موضوعات مربوطه سئوالات خود را مطرح و راهنمایی و مشاوره لازم را دریافت نمودند که این خدمات در سال آتی با جدیت و اهمیت هر چه بیشتر ادامه خواهد داشت. امید است با پیشنهادات سازنده در ارائه خدمات هر چه بیشتری فرمائید.

دوشنبه‌ها: ۱۱ الی ۱۶ مشاوره حقوقی
سه شنبه‌ها: ۱۰ الی ۱۲ مشاوره روابط کار
چهارشنبه‌ها: ۱۳ الی ۱۶ مشاوره مالی و مالیاتی
مشاوره بیمه تأمین اجتماعی به اعضا با هماهنگی قبلی

هیأت‌های حل اختلاف مالیاتی

سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران با توجه به ظرفیت ماده ۲۴۴ قانون مالیات‌های مستقیم، نمایندگان صنف در هیأت‌های حل اختلاف مالیاتی را معرفی و در جلسات حضور می‌یابند که یکی از خدمات مورد توجه برای اعضا می‌باشد.

سندیکا در سال ۹۵ نیز بابت اعزام نمایندگان خود در جلسات هیأت‌های حل اختلاف در اجرای ظرفیت این ماده اقدام شایسته برای اعضا به عمل آورد.

در این خصوص سندیکا طی بخشنامه‌ای نحوه استفاده و آشنایی اعضا با هیأت، بند ۳ ماده ۲۴۴ را برای اعضای محترم از طریق نشریه پیام آبادگران اطلاع‌رسانی نمود. بدین صورت که در صورت اعتراض به برگه تشخیص مالیاتی، بایستی در برگه اعتراض به صراحت اعلام نمایند که نماینده مؤدیان صنف در جلسات هیأت‌ها حضور یابد که در این صورت سازمان امور مالیاتی با اعلام تاریخ برگزاری جلسات به مؤدی و سندیکا جهت اعزام نماینده سندیکا برای حضور در هیأت، اقدام می‌نماید.





ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

شماره: ۳۹۷۳۸۷

تاریخ: ۱۳۹۴/۱۲/۱۰

بسته: ندارد

بسمه تعالی

دبیر محترم سندیکای شرکتهای ساختمانی ایران

موضوع: اجرای پیمان به روش سرجمع

باسلام و احترام،

بازگشت به نامه شماره ۵۲۲۲۸-۹۴ مورخ ۱۳۹۴/۱۰/۱۳ منضم به نامه شماره ۴۲۸۷-۳۱/۹۴-۳۰۰ مورخ ۱۳۹۴/۹/۲۲ شرکت ساختمانی و صنعتی پارس یکم مراتب زیر را در خصوص پیمانهای منعقد بر اساس بخشنامه شماره ۱۰۰/۶۴۰۵ مورخ ۱۳۸۹/۲/۴ به آگاهی می رساند:

۱. طبق تبصره ۱ جزء ۱۰ بند الف پیوست بخشنامه اجرای کارهای ساختمانی به روش سرجمع، پیمانکاران موظف به ارائه پیشنهاد قیمت بر اساس نقشه های منضم به پیمان و مشخصات فنی عمومی و خصوصی می باشند.
۲. پیمانکار موظف به انجام کار بر اساس نقشه های منضم به پیمان می باشد و چنانچه فعالیتی در نقشه های منضم به پیمان نباشد، ماده ۱۲ پیمان ملاک عمل است.
۳. در صورتی که در انجام بخشی از کار، نقشه ها و جزییات اجرا منضم به پیمان نباشد، مشخصات فنی و عمومی منتشره از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (که به استناد بند ج ماده ۲ پیمان منضم به پیمان تلقی می گردد)، ملاک عمل است. لازم به ذکر است در صورتی که در حین انجام کار، جزییات انجام کاری به پیمانکار ابلاغ شود که در نقشه های ابلاغی کارفرما ذکر نشده باشد و نحوه اجرای آن در انطباق با استاندارد معتبر دیگری باشد در این حالت تفاوت هزینه تحمیل شده از این بابت مشمول ماده ۱۲ شرایط عمومی پیمان پیوست بخشنامه یاد شده می گردد.
۴. اسناد و مدارک پیمان شامل کلیه موارد مندرج در ماده ۲ موافقتنامه پیمان می باشد و بند الف این ماده اشاره به مواد پانزده گانه مندرج در پیوست بخشنامه شماره ۱۰۰/۶۴۰۵ مورخ ۱۳۸۹/۲/۴ دارد.

غلامحسین حمزه مصطفوی
رئیس امور نظام مهندسی و اجرایی

ش: ۷۷۶۰۲۴

دورنگار مرکزی: ۳۲۱۱۶۱۴۶

مرکز تلفن: ۳۲۲۷۱۰۴

تهران- میدان بهارستان- خیابان دانشسرا



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱



سندیکای شرکت های ساختمانی ایران

تاریخ: ۹۴/۱۰/۱۳

شماره: ۵۲۲۸-۹۴

شماره ثبت: ۹۴

تاسیس: ۱۳۲۶

«بنام خدا»

جناب آقای مهندس غلامحسین حمزه مصطفوی
ریاست محترم امور نظام فنی - سازمان مدیریت و برنامه ریزی
موضوع: کلاف های افقی و قائم

پس از سلام

به پیوست تصویر نامه شماره ۴۲۸۷-۳۱/۹۴-۰۰/د مورخ ۹۴/۹/۲۳ شرکت ساختمانی و صنعتی پارس یکم در ارتباط با تایید و منعقد بر اساس ضوابط
بخشنامه شماره ۶۴۰۵/۱۰۰ مورخ ۱۳۸۹/۲/۴ (بخشنامه پیمان اجرای کارهای ساختمانی به صورت سرجیم) ارسال و به استحضار می رساند:

۱- شرکت پارس یکم به اینتهاد تبصره ۱ ردیف ۱۰ بند الف بخشنامه انبار می دارد قیمت پیشنهادی پیمانکار بر اساس مقادیر مستخرج از نقشه های
پوست اسناد مناقصه تنظیم
می گردد و خانچه در نقشه های پیش بینی اجرای کلاف افقی و قائم برای برخی محورهای مشخص شده باشد فقط اجرای موردی مشخص شده در نقشه با
قیمت پیشنهادی در تعهد پیمانکاری باشد و کارفرمایی تواند به استناد آئین نامه ۱۰، نشریات آن سازمان و مشخصات فنی، اجرای کلاف سایر
محورهای رد قالب نرخ پیشنهادی پیمانکار از او مطالبه نماید.

۲- ضمناً شرکت پارس یکم منظور از مفاد «پیمان حاضر» در قرارداد های تپ سرجیم را نیز مطرح می نماید.

برابر بی عمل آمده و نظیر مفاد تبصره ۱ ذیل ماده ۱۰ بند الف بخشنامه که تصریح می نماید «پیمانکاران موظف به ارائه پیشنهاد قیمت بر اساس جزئیات نقشه
های مبهم پیمان و مشخصات فنی عمومی و خصوصی می باشند، لذا مقادیر ردیفها و برآورده شده در اسناد مناقصه صرفاً راهنما بوده و جزء اسناد پیمان محسوب
نمی شود و به استناد به آن هیچگونه تعصبی بر طرفین پیمان ایجاد نمی کند»

به نظر این سندیکای اجرای کلاف محورهای مشخص شده در نقشه های مبهم به پیمان بعهده پیمانکار بوده و محورهای خارج از نقشه های اولیه در قالب کار اضافی و
قیمت جدید و قی مفاد دستور العمل قابل اجرای باشد.

مضافاً اینکه منظور از «پیمان حاضر» در قرارداد های تپ سرجیم مواد پانزده گانه مندرج در پیمان بوده و مشمول ضوابط پیمان نمی باشد.
خواهشمند است مقرر فرمایند در صورت تمایل مراتب را جهت ابلاغ به شرکت پارس یکم به این سندیکای اعلام نمایند.

با تقدیم احترام
بهمن دهلان
دبیر



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱

«بنام خدا»

جناب آقای مهندس جمالی
مدیرعامل محترم شرکت ساختمانی و صنعتی پارس یکم
موضوع: اجرای پیمان به روش سرجمع

پس از سلام

به پیوست تصویر جوابیه شماره ۳۹۷۳۸۷ مورخ ۹۴/۱۲/۱۰ دفتر نظام فنی اجرائی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در ارتباط با نامه شماره ۴۲۸۷-۳۱/۹۴-۰۰/د مورخ ۹۴/۹/۲۲ آن شرکت (کلاف های افقی و قائم) به ضمیمه تصویر اظهارنظر شماره ۹۴-۵۲۲۲۸ مورخه ۹۴/۱۰/۱۳ این سندیکا جهت اقدام مقتضی ارسال می گردد.

با تقدیم احترام
بهمن دادمان

دبیر



پیام آبادگران
فروردین ۱۳۹۵
شماره ۳۴۱



موسسه

حساب و کتاب

مشاوره مالی و مالیاتی
سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران

این موسسه آمادگی دارد تا با گروهی متخصص و باتجربه پیمانکاران محترم را با آخرین تغییرات قوانین و مقررات مالی و مالیاتی و رعایت آن آشنا نموده و در راستای پیشگیری از پرداخت مالیات‌ها و جرائم سنگین و ناعادلانه بصورت رایگان اقدام به ارائه مشاوره نماید.

- ✓ عضو انجمن حسابداری ایران (عضویت حقوقی و حقیقی)
- ✓ عضو انجمن حسابداران خبره ایران (عضویت حقیقی)
- ✓ عضو انجمن حساب‌رسان داخلی ایران (عضویت حقیقی)

- ۱- ارائه کلیه خدمات حسابداری صورتهای مالی در جهت اطمینان بخشی، شفافیت، باقتضا (اخذ تسهیلات و ضمانتنامه) و ...
- ۲- ارائه کلیه خدمات حسابداری به شرکتهای بصورت پیمانی یا پیردگیری از نیروهای حرفه‌ای در تمام سطوح
- ۳- نظارت بر واحد مالی شرکتهای بصورت پیمانی و ارائه راهکارهای مورد لزوم در جهت بهبود فرآیندهای مالی
- ۴- تنظیم لایحه دفاعیه و شرکت در کمیسیون‌های حل اختلاف مالیاتی
- ۵- انجام کلیه امور مربوط به اصلاح حسابهای سنواتی و رفع مغایرت‌ها
- ۶- ارائه مشاوره مورد لزوم در ارتباط با قوانین و آخرین بخشنامه‌های مالیاتی و استانداردهای حسابداری
- ۷- مشاوره و راهنمایی در جهت خرید و ارتقاء نرم‌افزارهای مالی

مشاوره مالی و مالیاتی بصورت رایگان در محل سندیکا روزهای چهارشنبه از ساعت ۱۳ الی ۱۶ - برای اطلاع بیشتر با تلفن ۶۶۴۶۴۲۶۱ داخلی ۱۰۸ تماس حاصل فرمائید.

web: www.hesaboketab.com

شماره تماس موسسه: ۴-۸۸۲۴۸۸۵۳

سمینارهای آموزشی

در سندیکای شرکت های ساختمانی ایران

برنامه ریزی اجرایی شد و آموزش های لازم با توجه به درجه فوریت آن تا پایان نیمسال اول مورد تأیید و تصویب قرار گرفت و همراه با انتخاب مدرس و سر فصل های مطالب تهیه و تدوین گردید. چنانچه این آموزش های کاربردی در فرآیند عملیاتی خود مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد وضعیت ها و قوتها و تهدیدها و فرصت های آن مشخص شود می توان اثر بخشی آنرا اندازه گیری کرد. لذا بهینه سازی از طریق آموزش در اولویت قرار گرفت، آموزش ها همراه با سمینار های کاربردی راهی است که می تواند به ماندگاری و سازگاری شرکتهای عضو بینجامد و زمینه لازم را برای ورود به بازارهای جهانی رقابت فراهم سازد. لذا انتقال دانش وسیع مهندسان کشور به نسل جوان از طریق آموزش امکان پذیر است و باید تلاش کنیم که این مهم وارد چرخه هستی اجتماعی شود تا با رونق پروژه های عمرانی، آموزش در جایگاه واقعی خود مستقر گردد.

برنامه استراتژی آموزش سندیکای شرکتهای ساختمانی در کمیت راهبری طراحی، تدوین و تهیه شد و بر اساس اولویت ها، درجه اهمیت و فوریت آن، با نظر خواهی از خبرگان شرکتهای عضو به (روش دلفی) مشخص و معین گردید، این امر با بهره گیری از داده های آماری دریافتی (شناسایی) گردید. در برنامه ریزی آموزش های کاربردی بر اساس نحوه و چگونگی اجرا مقرر شد بخشی از آموزش ها با مدیریت سندیکا و بخشی دیگر توسط سندیکا و مواردی هم از طریق شرکت های وابسته به سندیکا از جمله شرکت تضمین و موسسه ادب وارد حوزه اجرا و عمل گردد و تعدادی از آموزش های کاربردی دیگر با روش برون سپاری انجام شود که در این زمینه از توانمندی های شرکت کیمیا فن آور آریا، هپکو و توان کاونت نیز مقرر شد بهره برداری گردد. بنابراین، روش های اجرایی سازمان یافته ی آموزش وارد چرخه

برنامه سمینار ارتقای سلامت و پیشگیری

ردیف	نام سمینار	تاریخ	نام مربی
۱	عوامل موثر بر تقویت سلامت نیروی کار و کاهش خطرات ناشی از کار	۱۳۹۵/۰۳/۲۶	آقای دکتر طاهری نخست
۲	مدیریت خوشحالی و نشاط در منابع انسانی	۱۳۹۵/۰۵/۲۰	آقای دکتر طاهری نخست
۳	بهره گیری از تجربیات مدیران ارشد شرکتهای عضو سندیکا در ایجاد روحیه شادمانی نیروی کار	۱۳۹۵/۰۶/۱۷	آقای دکتر طاهری نخست

سمینارهای آموزشی ماشین آلات عمرانی در سندیکای شرکت های ساختمانی ایران

ردیف	نام سمینار	تاریخ	مربی
۱	موتور عمومی	۲۸ اردیبهشت	مربی هپکو
۲	جایگاه OCM در مدیریت نت ماشین آلات	۱۱ خرداد	مهندس محمدی
۳	مدیریت اطلاعات نت و شاخص ها در ماشین آلات	۲۵ خرداد	مهندس انصاف پور + مهندس مطهری
۴	گزارش نویسی در ماشین آلات	۸ تیر	دکتر علی زاده
۵	مدیریت نت و PdM و PaM و RCM	۲۲ تیر	مهندس رستمی
۶	مدیریت ایمنی و محیط زیست در ماشین آلات	۵ مرداد	مربی هپکو
۷	مکاترونیک در ماشین آلات ساختمانی و راهسازی	۱۹ مرداد	مهندس ماهان هرمزی فوق لیسانس مکاترونیک از کانادا
۸	انتخاب ماشین و خدمات پس از فروش	۲ شهریور	مهندس صالحی
۹	هیدرولیک عمومی	۱۶ شهریور	مربی هپکو
۱۰	مدیریت کیفیت در ماشین آلات	۲۹ شهریور	مهندس انصاف پور





کارگاه آموزشی

« اصلاح قانون مالیاتهای مستقیم مصوب ۱۳۹۴ »

سندیکای شرکت های ساختمانی ایران در نظر دارد در راستای ارائه خدمات آموزشی به اعضای خویش با هدف ارتقاء آموزشی اعضا، محترم و آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط با حوزه صنعت احداث سلسله کارگاه های آموزشی در حوزه قوانین و مقررات را برگزار نماید. به همین منظور اولین کارگاه آموزشی با موضوع « تبیین قانون " اصلاح قانون مالیاتهای مستقیم " و تغییرات قانون نسبت به قانون قبلی » در تاریخ ۱۰ خرداد ماه ۱۳۹۵ در محل سندیکای شرکت های ساختمانی ایران برگزار می گردد.

سرفصل ها و محتوای دوره:

- بررسی آخرین تغییرات در قانون مالیات مستقیم با رویکرد تکالیف و الزامات حسابداران و مودیان و مواد اضافه شده به قانون جدید
- مالیات بر درآمد مشاغل
- فرآیند دادرسی مالیاتی، نکات و موضوعات مهم در هیات های حل اختلاف مالیاتی

اساتید دوره:

جناب آقای علیرضا فلاح میرزایی (مدرس و استاد دانشکده اقتصاد، دادستان اسبق سازمان امور مالیاتی، عضو سابق شورای عالی مالیاتی)

جناب آقای بهنام امیری (عضو انجمن حسابداران خبره / عضو انجمن حسابرسان / مشاور مالی و مالیاتی سندیکای شرکت های ساختمانی ایران)

مخاطبین کارگاه:

مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران مالی و کارشناسان حسابداری شرکتهای فعال در حوزه صنعت احداث

زمان برگزاری: دوشنبه ۱۰ خرداد ۹۵ ساعت: ۱۵ الی ۱۸

مکان: خیابان طالقانی، جنب سینما فلسطین، خیابان برادران مظفر، پلاک ۸۶، سالن همایش سندیکای شرکت های ساختمانی ایران

مهلت ثبت نام: حداکثر تا ۸ خرداد

ثبت نام در این کارگاه برای اعضای سندیکا بصورت رایگان می باشد.

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر به نشانی www.acco.ir مراجعه نمایند.

روابط عمومی

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، جنب سینما فلسطین، خیابان برادران مظفر، پلاک ۸۶
تلفن: ۶۶۴۶۴۲۶۱ داخلی ۱۳۹ | فکس: ۶۶۴۶۴۰۸۴ | www.Acco.ir | info@Acco.ir





کارگاه آموزشی

«قانون تامین اجتماعی و تکالیف کارفرمایان و پیمانکاران»

سندیکای شرکت های ساختمانی ایران در نظر دارد در راستای ارائه خدمات آموزشی به اعضای خویش با هدف ارتقاء آموزشی اعضا محترم و آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط با حوزه صنعت احداث سلسله کارگاه های آموزشی در حوزه قوانین و مقررات را برگزار نماید. به همین منظور کارگاه آموزشی با موضوع «قانون تامین اجتماعی و تکالیف کارفرمایان و پیمانکاران» در تاریخ ۱۲ خرداد ماه ۱۳۹۵ در محل سندیکای شرکت های ساختمانی ایران برگزار می گردد.

سرفصل ها و محتوای دوره:

- کلیات قانون تامین اجتماعی
- تکالیف کارفرمایان
- تکالیف و امور پیمانکاران
- بازرسی از کارگاه ها و حمایت های قانونی

اساتید دوره:

جناب آقای قدرت اله قدسی (مدیرکل سابق درآمد حق بیمه سازمان تامین اجتماعی، مشاور عالی بیمه ای سندیکا)

مخاطبین کارگاه:

مدیران مالی، مدیران اداری و کارشناسان مرتبط شرکتهای فعال در حوزه صنعت احداث و عضو سندیکا

زمان برگزاری: چهارشنبه ۱۲ خرداد ۹۵ ساعت: ۷:۳۰ الی ۱۳

مکان: خیابان طالقانی، جنب سینما فلسطین، خیابان برادران مظفر، پلاک ۸۶، سالن همایش سندیکای شرکت های ساختمانی ایران

مهلت ثبت نام: حداکثر تا ۱۰ خرداد

ثبت نام در این کارگاه برای اعضای سندیکا بصورت رایگان می باشد.

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر به نشانی www.acco.ir مراجعه نمایند.

روابط عمومی

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، جنب سینما فلسطین، خیابان برادران مظفر، پلاک ۸۶
تلفن: ۶۶۴۶۴۲۶۱ داخلی ۱۳۹ | فکس: ۶۶۴۶۴۰۸۴ | www.Acco.ir | info@Acco.ir

