



S. I. P. I. E. M

انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت (استصنا)

سال ششم - شماره ۱۴ - زمستان ۱۴۰۴ و بهار ۱۴۰۵ دویست و پنجاه هزار تومان

www.sipiem.org • Society of Iranian Petroleum Industry Equipment Manufacture • زنجیره رسانه ای نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی

کاهش هزینه ها با اتکاء به
دانش بنیان ها



نقش استصنا در هم افزایی
کارفرمایی و تولید





شرکت آرمان

مدیریت زنجیره تامین

(وابسته به انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران)

با آرمان ما می توانیم

- افزایش مزیت‌های رقابتی
- تجمیع سفارش مواد اولیه و کاهش هزینه‌های تأمین
- کاهش هزینه‌های آموزش و مشاوره‌های تخصصی
- توسعه صادرات و تسهیل حضور در بازارهای جهانی
- جذب سرمایه و اخذ تسهیلات و اعتبارات مالی و بانکی



انجمن سازندگان تجهیزات

صنعت نفت ایران



نشریه

سازندگان تجهیزات صنعت نفت

سال پنجم - شماره ۱۴

زمستان ۱۴۰۴ - بهار ۱۴۰۵

دویست و پنجاه هزار تومان

صاحب امتیاز: انجمن سازندگان
تجهیزات صنعت نفت ایران

مدیر مسئول: داوود صفایی

شورای سیاست‌گذاری: احسان تقفی،
جلال جانی، عباس فتحی،

حسن کاظمی

سردبیر: عباس فتحی

تحریریه: لیلین رحیمی،

مرجان وثوق منش، علی قنبری،
محسن یادبروقی

طراح و صفحه‌آرا: زهرا جعفری

روابط عمومی: لیلین رحیمی

لیتوگرافی و چاپ: چاپ کهن

درباره انجمن

انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران با هدف هم‌افزایی، پیگیری مطالبات حرفه‌ای و مشکلات مشترک اعضا و نیز مشارکت در فرآیند تصمیم‌سازی در نهادهای سیاست‌گذاری و متولی صنعت و حوزه کارفرمایی در سال ۱۳۷۹ با حضور تعدادی از مدیران خبره این صنعت تشکیل گردید و در سال ۱۳۹۲ به اتفاق بازرگانی ایران ملحق شد و تاکنون بالغ بر ۱۱۰۰ شرکت به عضویت این تشکل درآمده‌اند.

نشانی: تهران، میدان هفت‌تیر، خیابان قائم‌مقام
فراهانی، کوچه بهادری، پلاک ۲، طبقه ۳، واحد ۶ و ۵

تلفن: ۸۸۸۳۱۹۱۷ (۰۲۱) ♦ ۸۸۸۴۷۶۳۸ (۰۲۱)

۸۸۳۲۴۵۹۳ (۰۲۱) ♦ ۸۸۳۲۴۵۹۴ (۰۲۱)

فکس: ۸۸۸۳۸۶۰۸ (۰۲۱) ♦ ایمیل: info@sipiem.org





سخن سردیر

تاب‌آوری، راهبرد اقتصاد مقاومتی

اقتصادی کشور در برابر تهدیدات فزاینده تلقی می‌شود. همچنین تأمین مالی سریع و بدون پیچیدگی‌های غیرضروری برای این پروژه‌ها، یک ضرورت راهبردی است. در این میان لازم است بسته‌های حمایتی جامع و بی‌قید و شرطی برای تقویت بنیه مالی و اقتصادی سازندگان تجهیزات صنعت نفت طراحی و اجرایی شود. این حمایت‌ها نباید صرفاً محدود به پروژه‌های کوتاه‌مدت باشد، بلکه باید شامل تسهیلات بلندمدت، تضمین پروژه‌ها، و اولویت‌بخشی به ساخت داخل در مناقصات باشد. دولت باید با نگاهی آینده‌نگرانه، تمامی موانع تولید داخلی، از جمله تأمین مواد اولیه، دسترسی به فناوری‌های روز، و فرآیندهای اداری را رفع نماید. و با اعتماد کامل به توانمندی‌های داخلی، نقش سازندگان را در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز ارتقا دهد. اتکا به توانمندی‌های بومی، هسته اصلی اقتصاد مقاومتی است. پر واضح است که سرمایه‌های انسانی و ملی؛ پشتوانه شکست‌ناپذیر سازندگی و مقاومت هستند اما باید توجه داشت که هزینه‌های نا کارآمدی‌های اقتصادی دولت و افزایش نرخ تورم و رفع آسیب به اقتصاد خانوارها نباید از محل نقدینگی محدود فعالان اقتصادی و با افزایش حقوق‌های غیر منطقی که خود عامل افزایش مجدد تورم خواهد بود جبران شود. در این مقطع زمانی، انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران آمادگی دارد تا فراتر از یک نقش صنفی عمل کرده و به تبدیل شود، به مرکز اعتبارسنجی توان تولید داخلی و مرجع مشاوره سیاستی در تدوین برنامه‌های تاب‌آوری صنعتی و نهایتاً بازیگری که می‌تواند شکاف میان استراتژی ملی و تولید صنعتی را پر کند.

آموزه‌های جنگ اخیر، نه فقط یک رخداد امنیتی، بلکه یک آزمون حیاتی برای استراتژی تاب‌آوری اقتصادی و مدل اقتصاد مقاومتی قابل بهره‌برداری است. حملات مستقیم به تأسیسات نفت، گاز، پتروشیمی و صنایع وابسته، عمق پیوند میان امنیت ملی و استحکام ساختار اقتصادی را بیش از پیش نمایان ساخته و باید توجه داشت که این آسیب‌پذیری، صرفاً نتیجه تخریب فیزیکی نبوده؛ بلکه نشان‌دهنده شکاف میان الزامات صنعتی استراتژیک و وضعیت موجود را آشکار می‌سازد. در چنین شرایطی، پرسش اصلی علاوه بر تعیین عمق و میزان خسارت وارد شده، چگونگی و روند بازسازی است به نحوی که ساختار صنعت، نه تنها به حالت اولیه بازگردد، بلکه به سطحی از تاب‌آوری دست یابیم که در برابر بحران‌های آتی، مقاوم‌تر عمل نماییم. باید توجه داشت که آنچه در شرایط کنونی بیش از هر زمان دیگری حیاتی است، تعهد، تسریع و اهتمام جدی و بی‌قید و شرط دولت به مقوله‌ی بازسازی واحدهای صنعتی آسیب دیده و تقویت بنیادین توان مالی و اقتصادی سازندگان تجهیزات صنعت نفت است. این سازندگان، که شالوده صنعتی کشور را در سخت‌ترین شرایط اقتصادی تشکیل می‌دهند، افسران جنگ اقتصادی و پیش‌قراولان سازندگی این ملت به شمار می‌روند. لذا انتظار می‌رود که دولت با قاطعیت و سرعت عمل، تمامی موانع بوروکراتیک و اداری را در مسیر بازسازی واحدهای آسیب‌دیده برطرف سازد چرا که تأخیر در این امر، نه تنها به معنای از دست رفتن زمان طلایی برای بازیابی توان تولید است، بلکه به معنای تضعیف پایه‌های دفاع

..... مصاحبه با حوزه کارفرمایی



گفتگوی اختصاصی استصنا با
امید شاکری معاون وزیر نفت در امور مهندسی، پژوهش و فناوری

استصنا نقش مؤثری در هم‌افزایی کارفرمایان و تولیدکنندگان صنعت نفت دارد



پیمانکاران و سازندگان داخلی است. هرگونه ناهماهنگی میان این دو بخش می‌تواند پروژه‌ها را با چالش مواجه کند. نزدیکی دیدگاه‌ها و تعامل بیشتر، به کاهش مشکلات کمک خواهد کرد.

وی همچنین به برخی مطالبات مشترک تشکل‌ها از جمله موضوع نرخ ارز اشاره کرد و گفت: زمانی که انجمن‌ها به جمع‌بندی مشترک می‌رسند، امکان پیگیری مؤثر این مطالبات در سطح سیاست‌گذاری فراهم می‌شود و ما نیز از این رویکرد حمایت می‌کنیم.

شاکری در پاسخ به گلایه برخی تولیدکنندگان داخلی درباره سخت‌گیری‌های پیمانکاران اظهار داشت: پیمانکاران نیز در مواردی گلایه‌هایی دارند. حل این مسائل نیازمند گفت‌وگوی مستقیم و شنیدن دیدگاه‌های هر دو طرف است. در بخش سیاست‌گذاری آمادگی حمایت وجود دارد، اما رسیدن به راهکار عملی مستلزم مشارکت و تفاهم مشترک پیمانکاران و تولیدکنندگان است.

امید شاکری، معاون مهندسی، پژوهشی و فناوری وزارت نفت، با اشاره به نقش



تشکل‌ها به‌ویژه انجمن استصنا در هم‌گرایی بخش خصوصی و کارفرمایان، نشست‌های مشترک را عاملی مؤثر در تسهیل اجرای پروژه‌ها و حمایت از تولیدکنندگان داخلی دانست.

امید شاکری، معاون مهندسی، پژوهشی و فناوری وزارت نفت، در حاشیه نخستین نشست تخصصی توسعه ساخت داخل در صنعت نفت، با قدردانی از انجمن استصنا و هویت کالای شرکت ملی نفت برای برگزاری این نشست، بر اهمیت تعامل مستقیم کارفرمایان و مجریان پروژه‌ها تأکید کرد.

وی گفت: کنار هم قرار گرفتن کارفرما و مجریان پروژه‌ها می‌تواند منجر به اتفاقات مثبت شود؛ چراکه طرفین از نیازها و موانع یکدیگر آگاه می‌شوند و امکان رفع مشکلات موجود فراهم می‌شود. انتظار از چنین نشست‌هایی این است که با همدلی بیشتر، شتاب اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها افزایش یابد.

شاکری در ادامه، نقش انجمن استصنا را در تجمیع مطالبات صنفی و ایجاد صدای واحد از بخش خصوصی مثبت ارزیابی کرد و افزود: انتظار از تشکل‌ها این است که از پراکنده‌کاری و موازی‌کاری جلوگیری کنند. استصنا در این مدت عملکرد مناسبی در این زمینه داشته است.

معاون مهندسی، پژوهشی و فناوری وزارت نفت با تأکید بر ضرورت تعامل بیشتر استصنا با تشکل‌های پیمانکاری تصریح کرد: اجرای طرح‌های توسعه‌ای نیازمند همکاری هم‌زمان



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



میراشرفی - مدیر عامل شرکت پتروشیمی تبریز در گفتگوی اختصاصی با استصنا



کاهش ۱۱۸۰ میلیارد ریالی هزینه‌ها با اتکاء به دانش بنیان‌ها

داخلی است؛ و پتروشیمی تبریز با تمام توان در خدمت این هدف ملی خواهد بود. این مجموعه به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و باسابقه‌ترین مجتمع‌های پتروشیمی کشور، همواره در مسیر تحقق اهداف ملی گام برداشته است. در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و برنامه هفتم توسعه، ما بر سه محور اساسی تمرکز کرده‌ایم: بومی‌سازی تجهیزات راهبردی، ارتقای فناوری در زنجیره ارزش و بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌های دانش بنیان داخلی. هدف ما این است که از وابستگی به خارج بکاهیم و همزمان کیفیت و بهره‌وری را افزایش دهیم. امروز بومی‌سازی برای ما تنها یک شعار نیست، بلکه یک راهبرد کلان و نظام‌مند در مدیریت عملیاتی شرکت است.

* همانطور که فرمودید، در سال‌های اخیر شاهد توجه پتروشیمی تبریز به همکاری با شرکت‌های دانش بنیان بوده‌ایم. لطفاً در این زمینه و دستاوردهای آن توضیحاتی بفرمایید از سال ۱۳۹۷، با تأسیس واحد مهندسی

آقای دکتر، لطفاً تصویری از جایگاه امروز پتروشیمی تبریز، برنامه‌های آینده و چشم اندازی از این مجموعه رو بفرمایید



پتروشیمی تبریز از سال ۱۳۶۸ فعالیت طراحی و مهندسی خود را آغاز کرده و امروز با ظرفیت اسمی تولید ۸۷۰ هزار تن در سال، یکی از ارکان اصلی صنعت پتروشیمی کشور محسوب می‌شود. ما زنجیره‌ای کامل از واحدهای الفین، پلی‌اتیلن، پلی‌استایرن، پلی‌پروپیلن، ABS و سرویس‌های جانبی پیشرفته را در اختیار داریم و بخش مهمی از محصولات خود را به بازارهای اروپایی و آسیایی صادر می‌کنیم. امروز رسالت ما تنها تولید نیست؛ بلکه خلق ارزش از مسیر دانش، نوآوری و بومی‌سازی است. همکاری با استصنا و شرکت‌های دانش بنیان، ما را در این مسیر توانمندتر می‌سازد. باور داریم که آینده صنعت پتروشیمی ایران، در گرو همین پیوند میان صنعت، علم و سازندگان



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M





انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

تشکل تخصصی در حوزه ساخت تجهیزات صنعت نفت است، همکاری پتروشیمی تبریز با این انجمن را چگونه ارزیابی می کنید؟

انجمن استصنا، با عضویت بیش از ۹۰۰ شرکت سازنده و بیش از ۲۵۰ شرکت دانش بنیان، یکی از بازوان فنی و اجرایی کشور در تحقق سیاست‌های خودکفایی صنعتی در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی بوده است. ما در پتروشیمی تبریز باور داریم که بدون هم‌افزایی میان واحدهای بهره‌بردار و سازندگان داخلی، جهش فناورانه ممکن نخواهد بود. در همین راستا، مذاکرات اولیه با انجمن استصنا انجام شده و هدف ما ایجاد سازوکاری مشترک برای شناسایی توانمندی‌های اعضای انجمن، تسهیل تأمین تجهیزات از منابع داخلی، و بروزرسانی بانک اطلاعات سازندگان ایرانی در مجموعه پتروشیمی تبریز است. همچنین در نمایشگاه نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی کیش ۱۴۰۴، جلسه‌ای سازنده با مسئولان انجمن داشتیم که در آن درباره مشکلات موجود، راهکارهای تسهیل همکاری و طراحی پروژه‌های مشترک گفتگو شد. این تعامل، آغازگر فصلی نو در همکاری‌های صنعتی میان پتروشیمی تبریز و جامعه سازندگان ایرانی خواهد بود.

* چه اهداف مشخصی را برای همکاری با

ساخت در شرکت پتروشیمی تبریز، رویکردی سیستماتیک در زمینه خودکفایی و ساخت داخل اتخاذ شده است. طی دو سال اخیر، بیش از ۲۵۰ سازنده داخلی شناسایی و در بانک اطلاعاتی شرکت ثبت شده‌اند که از میان آنها ۶۰ شرکت دانش بنیان در حوزه‌های مکانیک، برق، ابزار دقیق و طراحی صنعتی با ما همکاری فعال دارند. در این مدت، بیش از ۸۰ پروژه ساخت قطعه و تجهیز با مشارکت شرکت‌های فناور داخلی اجرا شده است. از جمله دستاوردهای شاخص می‌توان به ساخت روتور توربوواکسپندر واحد اژت با همکاری پارک علم و فناوری آذربایجان شرقی، اسکرو مارپیچی دکانتر واحد پلی‌استایرن انبساطی، اسکرو شفت و برل اکسترودر واحد ABS، طراحی و ساخت کنترل ولوهای خاص صنعتی، ایمپلر دومکشه پمپ‌های سانتریفیوژ به قطر ۶۵۰ میلی‌متر و چرخ‌دنده‌های کولینگ‌تاور اشاره کرد. نتیجه این فعالیت‌ها، علاوه بر کاهش زمان تأمین و ارتقای کیفی تجهیزات، کاهش بیش از ۱۱۸۰ میلیارد ریالی هزینه‌ها در دو سال اخیر بوده است؛ که این خود گامی ملموس در مسیر تحقق اقتصاد مقاومتی محسوب می‌شود.

* با توجه به اینکه استصنا بزرگ‌ترین

استصنا تعریف کرده‌اید؟

ما این همکاری را با چند هدف کلیدی دنبال خواهیم کرد؛ از جمله می‌توان به شناسایی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فنی اعضای انجمن در حوزه‌های مکانیک، برق، ابزار دقیق و مواد پیشرفته، ایجاد سازوکار پایدار تأمین تجهیزات از منابع داخلی واجد صلاحیت، امکان ایجاد کمیته‌های مشترک تخصصی میان پتروشیمی تبریز، انجمن استصنا و شرکت‌های دانش‌بنیان و تدوین نقشه راه بومی‌سازی تجهیزات با فناوری بالا با مشارکت نخبگان صنعتی کشور، اشاره نمود.

* چه چالش‌هایی در مسیر همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد؟

طبیعی است که توسعه بومی‌سازی در صنعتی پیچیده مانند پتروشیمی، بدون چالش نیست. از مهم‌ترین موانع می‌توان به نبود زیرساخت پایدار تست صنعتی برای ارزیابی محصولات دانش‌بنیان در سایت‌های واقعی؛ طولانی بودن فرایند ارزیابی و تأیید صلاحیت سازندگان؛ نیاز به تقویت استانداردهای کنترل کیفیت در برخی واحدهای تولیدی؛ و وجود برخی خلأهای فناورانه در حوزه تجهیزات با فناوری بالا، اشاره کرد. ما این چالش‌ها را با همکاری نهادهای تخصصی از جمله استصنا، دانشگاه‌ها و پارک‌های علم و فناوری دنبال می‌کنیم تا مسیر رشد شرکت‌های دانش‌بنیان هموار شود.

* چه پیشنهادهایی برای رفع این موانع و بهبود استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان دارید؟

تشکیل کمیته‌های مشترک تخصصی بین سازندگان و بهره‌برداران، برگزاری برنامه‌های توانمندسازی و آموزش برای ارتقای دانش فنی سازندگان داخلی، ایجاد مراکز تست و کالیبراسیون تجهیزات با مشارکت انجمن، و در نهایت، ایجاد کارگروه ویژه بررسی فناوری‌های نوین با حضور شرکت‌های فناور، دانشگاه‌ها و بهره‌برداران بزرگ می‌تواند به رفع موانع و بهبود استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان کمک شایان توجهی نماید.

.....مصاحبه با اعضا.....



برزویه سوکی - مدیر عامل شرکت رسوبگیری و عضو استصنا در گفتگو با انجمن گفت:



مسیر موفقیت با حمایت استصنا

در فعالیت واحد تولیدی متصور هستید؟ از نظر بنده جنگ ارگان ها و سازمان های دولتی با کارآفرین ها و خود تحریمی، ۱۰۰ برابر خطرناک تر و فرسایشی تر از جنگ با ترامپ است.

- از نظر شما چالش های پیش رو واحدهای صنعتی در دوران جنگ و پسا جنگ چیست؟
بزرگترین چالش درگیری با نهادهایی چون بانک مرکزی (تخصیص ارز)، انواع سامانه های درج اطلاعات، ارگانها و سازمانهای ناکارآمد و مدعی هستند.

- با توجه به صدمات وارده به برخی زیرساختها واحد شما چه نقشی در بازسازی می تواند ایفا کند؟
تامین نیاز کالا و خدمات در حوزه تخصصی و تولیدی خودمان

- انتظار جنابعالی بعنوان یک تولید کننده از دولت در حوزه صنعت در دروره پسا جنگ چیست؟

به نظر بنده، دست از سر کارآفرین ها بردارد تا انرژی آنان جهت مقابله با جنگ اقتصادی آزاد شود

- راهکارهای پیشنهادی شما برای انجمن در دوره پسا جنگ چیست؟ چگونه می توانیم در سازندگی کشور سهیم باشیم؟
پیگیری و مطالبه موارد ذیل از دولت و شبه دولتی ها
الف) مقررات زدایی
ب) سامانه زدایی
پ) تکریم و احترام به ارباب رجوع

- استصنا چگونه می تواند با همراهی اعضا چرخه تولید را زنده نگاه داشته و تاب آوری اعضا را افزایش دهد؟

الف) فشار بر بانک مرکزی جهت تخصیص ارز
ب) توجیه کردن مسئولین رده بالا و متوسط و

شرکت رسوبگیری در سال ۱۳۵۲ با هدف تولید و تأمین مواد شیمیایی تخصصی و ارائه سیستمهای تصفیه

و بهینه سازی آب تأسیس شد. از آغاز فعالیت، بخش تحقیق و توسعه (D&R) با اتکا به دانش و تلاش مستمر مدیران، مهندسان و کارشناسان شرکت، نقش مهمی در ارتقای کیفیت محصولات، تنوع بخشی به سید تولیدات و رعایت دقیق استانداردهای ایمنی و زیست محیطی ایفا کرده است. در همین راستا خبرنگار استصنا با برزویه سوکی مدیرعامل این مجموعه پیرامون شرایط فعلی به گفتگویی دوستانه نشست است که در ادامه به گوشه هایی از آن می پردازیم.

- آقای دکتر بفرمایید ارزیابی جنابعالی از افزایش ۶۰٪ حقوق در سال ۱۴۰۵ چیست؟ فکر می کنید چه تأثیری بر کسب و کارها داشته باشد؟ و شرایط نیروی کار را چگونه ارزیابی می کنید؟
افزایش حقوق ۶۰٪ حق نیروی کار می باشد ولی کارفرماها قادر به پرداخت آن نیستند یا لاقط فشار زیادی را تحمل می کنند. با توجه به ناکارآمدی دولت برای خروج از این معضل، نیروی کار باید سعی کند مسئولیت پذیرتر و کارآمدتر با بهره وری بیشتری کار کند و فرهنگ جدیدی باید نهادینه شود. در عین حال کارفرما شرایط و فرآیندهای لازم برای باز کردن مسیر برای نیروی کار جهت ارتقا بهره وری را تا حد امکان مهیا نماید.

- در صورت ادامه جنگ چه تبعاتی را

– آینده صنعت نفت و تولیدکنندگان را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟
با این شکل مدیریت، متاسفانه چشم اندازی جز فرسودگی صنعت و اقتصاد کارتابلی در پیش رو متصور نیستیم.

پائین در سطح صنعت نفت، گاز و پتروشیمی که در شرایط بحران و جنگ، مدیریت به روشهای قبلی (کنند، پیچیده، قراردادهای یک طرفه، عدم تعدیل واقعی نرخ ها، مدیران بی اختیار و صرفاً تابع ماشینی) بیش از گذشته ناکارآمد و خسارت آور می باشد.

– همراهی حوزه های کارفرمایی با مجموعه شما در شرایط فعلی به چه صورت می باشد؟
متاسفانه درخواست ها یا ادعاهای غیر عقلانی و کندی فرآیندها بیش از گذشته، توسط کارفرمایان دولتی و خصولتی صورت می پذیرد.



مسعود راسترو - مدیر عامل شرکت صافیاد و عضو انجمن در گفتگو با خبرنگار استصنا گفت:



تولید کنندگان در انتظار حمایت؛ تعدیل نیرو در شرایط فعلی دور از ذهن نیست

وضعیت جنگ و یا صلح این مهم اتفاق خواهد افتاد .
* **انتظار جنابعالی به عنوان یک تولید کننده از دولت در حوزه صنعت در دوره پسا جنگ چیست ؟**
دولت می تواند با ارائه تسهیلات ارزان و بلند مدت، اخذ حق بیمه سازمان تامین اجتماعی به صورت اقساطی، اخذ مالیات به صورت اقساطی، تسهیل در واردات مواد اولیه و ماشین آلات و تامین ارز مورد نیاز، تسریع در ابلاغ بودجه های عمرانی، تسریع در مجوز ساخت و ساز شهری، تامین زیرساخت های لازم از جمله برق ، گاز و اینترنت کمک حال تولید کنندگان باشد
* **راهکارهای پیشنهادی شما برای انجمن در دوران پسا جنگ چیست ؟ چگونه می توانیم در سازندگی کشور سهیم باشیم ؟**

انجمن می تواند با تقویت مالی شرکت های عضو با استفاده از تسهیلات بانکی ارزیابی قیمت، معافیت های بیمه ای و مالیاتی، هم افزایی شرکتها براساس محصولات تولیدی، هم افزایی شرکت ها براساس پروژه های مشترک، تسهیل و تسریع در واردات موارد اولیه، تسهیل و تسریع در واردات ماشین آلات، بازسازی و نوسازی ماشین آلات و خطوط تولید در این مسیر کمک حال تولید کنندگان باشد
* **استصنا چگونه می تواند با همراهی اعضا چرخه تولید را زنده نگاه داشته و تاب آوری اعضا را افزایش دهد ؟**

انجام و پیگیری مواردی که در سوال های قبل هم اشاره کردیم، برگزاری جلسات با کارفرمایان و سازمان های دولتی در خصوص معرفی اعضا و توانایی های ایشان.
* **همراهی حوزه های کارفرمایی با مجموعه شما در شرایط فعلی به چه صورت می باشد ؟**
در حال حاضر هیچ اقدام عملی انجام نگردیده است .
* **آینده صنعت نفت و تولید کنندگان را چگونه ارزیابی می نمایید ؟**
در کوتاه مدت فعلا قابل پیش بینی نیست ولی در دراز مدت حتماً اتفاقات خوبی برای صنعت نفت و دست اندرکاران این صنعت رقم خواهد خورد .

* **بفرمایید ارزیابی جنابعالی از افزایش ۶۰٪ حقوق در سال ۱۴۰۵ چیست ؟ فکر می کنید چه تاثیری بر کسب و کارها داشته باشد ؟ و شرایط نیروی کار را چگونه ارزیابی می کنید ؟**
باتوجه به شرایط حاکم بر کشور (وقوع جنگ و پس از آن وضعیت نه صلح نه جنگ) و نیز کمبود و گرانی مواد اولیه از جمله انواع ورقهای فولادی و مواد پتروشیمی و نیز شرایط رکود بازار به دلیل پیش گفته ، به نظر می رسد کارخانجات تولیدی یا با تقاضای کمی مواجه باشند و یا قادر به تأمین مواد اولیه با قیمت منطقی نباشند . لذا امکان حفظ نیروی کار فعلی آن هم با افزایش ۴۵ تا ۶۰ درصد حقوق سال گذشته ، بسیار سخت خواهد بود و کارخانجات حداقل در بازه زمانی حتی کوتاه مدت مجبور به تعدیل نیرو خواهند بود .
* **جنابعالی در صورت ادامه جنگ چه تبعاتی را در فعالیت واحدهای تولیدی متصور هستید ؟**

بسته به شدت وضعیت جنگ و مراکز مورد هدف گیری ، تبعات مختلفی خواهد داشت ولی به طور کلی تعطیلی واحدهای تولیدی و کاهش تولیدات در بخشی از صنایع اجتناب ناپذیر خواهد بود .
* **چالش های پیش رو واحدهای صنعتی در دوران جنگ و پسا جنگ چیست ؟**

از نظر بنده کمبود نقدینگی، حفظ نیروهای متخصص و مجرب، آسیب دیدگی نیروی کار، آسیب دیدگی واحد تولیدی، تامین مواد اولیه داخلی، تامین مواد اولیه خارجی همه از مشکلات پیش رو خواهند بود

* **با توجه به صدمات وارده به برخی زیر ساخت ها واحد شما چه نقشی در بازسازی می تواند ایفا کند ؟**

به طور قطع هر واحد تولیدی می تواند سهمی در تولید محصول و جبران صدمات وارد شده به مراکز مختلف داشته باشد که در صورت پایداری

علیرضا مهپور - مدیر کارخانه شرکت برودتی و حرارتی نیک
و عضو استصنا گفت:



تعدیل نیرو و کاهش تولید؛ پیامدهای محتمل تداوم شرایط جنگی برای صنعت

محدودیت‌های تأمین مواد اولیه، و هزینه‌های بالای سرمایه در گردش. بنابراین واحدهای تولیدی در یک بستر از پیش ناپایدار فعالیت می‌کردند. ادامه هر جنگ خارجی این ناپایداری موجود را تشدید می‌کند و باعث می‌شود فشار بر تولیدکننده چند برابر شود.

*چالش‌های پیش روی واحدهای صنعتی در دوران جنگ و پسا جنگ چیست؟

در دوران جنگ، واحدهای صنعتی با چالش‌های چندلایه از اختلال در تأمین مواد اولیه و افزایش هزینه‌ها گرفته تا بی‌ثباتی بازار و کاهش تقاضا روبرو می‌شوند. در دوره پس از پایان جنگ (پسا جنگ) نیز بازسازی زنجیره‌های تأمین، تأمین مالی و بازگشت اعتماد بازار زمان‌بر است. برای واحدهای کوچک و متوسط، این دوره می‌تواند نقطه‌ای حساس برای بقا یا ادغام در ساختارهای بزرگ‌تر باشد.

*با توجه به صدمات وارده به برخی زیرساخت‌ها، واحد شما چه نقشی در بازسازی می‌تواند ایفا کند؟

با توجه به آسیب‌هایی که ممکن است به برخی زیرساخت‌ها وارد شده باشد، واحدهای صنعتی توانمند می‌توانند نقش مهمی در بازسازی سریع و کم‌هزینه ایفا کنند. نقش ما می‌تواند در تأمین تجهیزات، طراحی مهندسی بهینه، ساخت قطعات موردنیاز و تسریع فرآیند اجرا باشد. علاوه بر آن، هم‌افزایی میان صنعت و تشکلهای تخصصی می‌تواند فرآیند بازسازی را هدفمند و کارآمدتر کند.

*انتظار جنابعالی بعنوان یک تولیدکننده از دولت در حوزه صنعت در دروره پسا جنگ چیست؟

انتظار اصلی ما از دولت/حاکمیت در دوره

شرکت مهندسی و تولیدی برودتی و حرارتی نیک، یک شرکت با سابقه طولانی در طراحی و ساخت تجهیزات برودت صنعتی، تهویه مطبوع، مبدل‌های حرارتی و مخازن تحت فشار است. این شرکت در حوزه طراحی و تولید مبدل‌های حرارتی، ایرکولرها، کندانسورها، اواپراتورها، سیستمهای تبرید آمونیاکی، سیستمهای تهویه مطبوع تجاری و صنعتی و تجهیزات مورد استفاده در صنایع نفت، گاز، پتروشیمی و نیروگاهی فعالیت می‌کند. در همین راستا با علیرضا مهپور عضو هیات مدیره شرکت نیک به گفتگو نشستیم که در ادامه به آن می‌پردازیم

* بفرمایید ارزیابی جنابعالی از افزایش ۶۰ درصد حقوق در سال ۱۴۰۵ چیست؟ فکر میکنید چه تاثیری بر کسب و کارها داشته باشد؟ و شرایط نیروی کار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

افزایش ۶۰ درصدی حقوق در سال ۱۴۰۵ تصمیمی است که آثار متفاوتی بر اقتصاد دارد. از یک سو قدرت خرید کارگران را تا حدی ترمیم می‌کند، اما از سوی دیگر فشار هزینه‌ای سنگینی بر بنگاه‌ها وارد می‌کند؛ مخصوصاً کسب‌وکارهای تولیدی و خرد. این افزایش اگر بدون سیاست‌های حمایتی و همراهی با بهره‌وری باشد، منجر به کاهش اشتغال، افزایش قیمت تمام‌شده و کوچک شدن مقیاس فعالیت بنگاه‌ها می‌شود.

* در صورت ادامه جنگ چه تبعاتی را در فعالیت واحد تولیدی متصور هستید؟

واقعیت این است که حتی پیش از بروز جنگ ۱۲ روزه در خرداد ماه سال گذشته و جنگ ۴۰ روزه در اسفند ماه گذشته نیز فضای اقتصادی کشور با مجموعه‌ای از چالش‌های داخلی مواجه بوده؛ مثل نوسانات ارزی، فشارهای تورمی،

پساجنگ، ایجاد ثبات پیش‌بینی‌پذیر و تسهیل حداکثری است. دولت/حاکمیت باید از نقش مداخله‌گر به نقش حامی و تسهیل‌گر تغییر موضع دهد. تمرکز بر واقعی‌سازی نرخ ارز، تأمین نقدینگی برای بازسازی خطوط تولید، و حذف امضاهای طلایی و بوروکراسی‌های زائد، کلید احیای صنعت در این دوره است.

* راهکارهای پیشنهادی شما برای انجمن در دوران پسا جنگ چیست؟ چگونه می‌توانیم در سازندگی کشور سهیم باشیم؟

در دوران پساجنگ، انجمن‌ها باید از حالت واکنشی خارج شوند و به بازیگران فعال سازندگی تبدیل شوند. نقش انجمن می‌تواند در سازمان‌دهی ظرفیت‌های صنعتی، ایجاد هم‌افزایی بین اعضا، ارائه راهکارهای اجرایی به دولت و تبدیل بازسازی به فرصت توسعه صنعتی تعریف شود. اگر انجمن بتواند بین توان فنی اعضا و نیازهای واقعی کشور پل بزند، سهم مؤثری در سازندگی خواهد داشت.

* استصنا چگونه می‌تواند با همراهی اعضا، چرخه تولید را زنده نگه داشته و تاب‌آوری اعضا را افزایش دهد؟

استصنا می‌تواند با ایجاد هم‌افزایی واقعی بین اعضا، زنده نگه داشتن جریان سفارش، کاهش هزینه‌ها و افزایش قدرت تطبیق بنگاه‌ها، چرخه تولید را فعال نگه دارد. نقش استصنا در این مسیر، سازمان‌دهی ظرفیت‌ها، تسهیل همکاری و تبدیل چالش‌ها به راه‌حل‌های جمعی است. هرچه پیوند بین اعضا عملیاتی‌تر باشد، تاب‌آوری مجموعه صنعت افزایش پیدا می‌کند.

* همراهی حوزه‌های کارفرمایی با مجموعه شما در شرایط فعلی به چه صورت می‌باشد؟

در شرایط فعلی، همراهی حوزه‌های کارفرمایی با مجموعه‌های تولیدی و انجمن، ترکیبی از همکاری، احتیاط و برخی چالش‌های جدی است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، تأخیر طولانی در پرداخت مطالبات تولیدکنندگان است که فشار مستقیمی بر نقدینگی، حفظ نیروی انسانی و تداوم تولید وارد می‌کند. با این حال، در کنار این چالش، فرصت‌هایی برای همکاری فنی، بومی‌سازی و مشارکت عمیق‌تر نیز در حال شکل‌گیری است که ما تلاش می‌کنیم آن‌ها را تقویت کنیم.

* آینده صنعت نفت و تولیدکنندگان را چگونه ارزیابی میکنید؟

آینده صنعت نفت را می‌توان ترکیبی از چالش‌ها و فرصت‌های مهم دانست. از یک سو، شرایط اقتصادی،

محدودیت‌های مالی پروژه‌ها و بیچیدگی‌های زنجیره تأمین فشارهایی را بر صنعت وارد کرده است؛ اما از سوی دیگر، نیاز مستمر کشور به حفظ و افزایش تولید و همچنین توسعه زیرساخت‌های انرژی، همچنان فضای قابل توجهی برای فعالیت تولیدکنندگان داخلی ایجاد می‌کند. از نگاه ما به‌عنوان یک مجموعه تولیدی، یکی از مهم‌ترین روندهای آینده، افزایش نقش سازندگان داخلی در تأمین تجهیزات و خدمات فنی است. در سال‌های اخیر توان مهندسی و ساخت داخل رشد قابل توجهی داشته و بسیاری از تجهیزات و قطعاتی که پیش‌تر وارداتی بودند، امروز در داخل کشور طراحی و تولید می‌شوند. این روند می‌تواند به تقویت صنعت داخلی و افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین کمک کند. در عین حال، تجربه جهانی نشان می‌دهد که توسعه پایدار صنعت نفت بدون اتصال به زنجیره ارزش بین‌المللی به‌طور کامل محقق نمی‌شود. حضور در این زنجیره باعث می‌شود تولیدکنندگان داخلی با استانداردهای جهانی، فناوری‌های نوین و مدل‌های مدیریتی پیشرفته آشنا شوند و بتوانند محصولات خود را با کیفیت رقابتی عرضه کنند. در همین راستا، همکاری‌های فناوری با شرکت‌های خارجی نیز می‌تواند مزیت‌های مهمی برای صنعت به همراه داشته باشد؛ از جمله انتقال دانش فنی، ارتقای استانداردهای طراحی و ساخت، توسعه محصولات پیشرفته‌تر و دسترسی به بازارهای جدید. چنین همکاری‌هایی در صورت طراحی درست، می‌تواند به شکل مشارکت‌های فناورانه، پروژه‌های مشترک مهندسی یا انتقال تکنولوژی انجام شود و در نهایت به ارتقای توانمندی صنعت داخلی منجر شود. از نگاه صنفی نیز معتقدیم مسیر آینده صنعت نفت باید بر ترکیبی هوشمندانه از تقویت توان داخلی و تعامل سازنده با فناوری و بازارهای جهانی استوار باشد. انجمن‌ها و تشکل‌های صنعتی می‌توانند در این مسیر نقش مهمی در ایجاد شبکه همکاری بین تولیدکنندگان داخلی، استانداردهای توانمندی‌ها و تسهیل ارتباطات فناورانه با شرکت‌های بین‌المللی ایفا کنند. در مجموع، اگر بتوانیم از ظرفیت‌های داخلی در کنار تعاملات فناوری و حضور در زنجیره ارزش جهانی استفاده کنیم، آینده صنعت نفت می‌تواند نه تنها به حفظ تولید بلکه به ارتقای فناوری و رقابت‌پذیری تولیدکنندگان ایرانی در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی منجر شود.

علیرضا احمدی زاده - مدیر عامل شرکت جهان نور و عضو استصنا گفت:



افزایش ۶۰ درصدی حقوق؛ نجات معیشت کارگران یا تهدیدی برای بقای تولید؟

بالا می‌رود تا به تورم برسد، اما همین افزایش حقوق خودش باعث تورم جدید می‌شود! پیش‌بینی می‌شود بسیاری از کارفرمایان برای فرار از این هزینه‌ها، به سمت استخدام‌های غیرقانونی، بدون بیمه و با حقوق‌های توافقی (زیر حداقل قانون) بروند. نیروی کار در سال ۱۴۰۵ در وضعیت متناقضی قرار گرفته است:

❑ ترس از تعدیل: اگرچه رقم فیش حقوقی جذاب‌تر شده، اما خطر «تعدیل نیرو» به شدت افزایش یافته است. کارفرمایان ممکن است ترجیح بدهند با تعداد نفرات کمتر، کار بیشتری انجام دهند تا هزینه‌ها را مدیریت کنند.

❑ کاهش بهره‌وری: با توجه به چالش‌های زیرساختی (مثل قطعی برق و اینترنت که در گزارش‌ها آمده)، حتی با حقوق بالاتر، بهره‌وری واقعی ممکن است افت کند که در نهایت به ضرر خود نیروی کار در بلندمدت است.

* در صورت ادامه جنگ چه تبعاتی را در فعالیت واحد تولیدی متصور هستید؟

ادامه شرایط جنگی برای یک واحد تولیدی، فراتر از یک چالش ساده و در واقع نوعی «بقا در وضعیت بحرانی» است. اگر یک کارخانه یا کارگاه تولیدی را در قلب این ماجرا تصور کنیم، تداوم جنگ می‌تواند مثل یک دومینو، بخش‌های مختلف آن را تحت تأثیر قرار دهد: اختلال در زنجیره تأمین و مواد اولیه اولیه ضربه از سمت ورودی‌های کارخانه است. بخش زیادی از مواد اولیه یا قطعات یدکی ماشین‌آلات وارداتی هستند. در جنگ رمضان و پیرو محاصره و تنش‌های موجود در تنگه هرمز، بنادر و مسیرهای ترانزیتی با ریسک بالا مواجه می‌شوند و بیمه‌های حمل‌ونقل به‌شدت گران می‌شوند. این یعنی مواد اولیه یا دیر می‌رسد، یا با قیمتی بسیار بالاتر. تولیدکنندگان داخلی مواد اولیه هم به دلیل مشکلاتی که برای خودشان پیش آمده، نمی‌توانند به موقع نیاز کشور را تأمین کنند.

شرکت جهان نور با بیش از نیم قرن تجربه، طراح و تولیدکننده انواع تجهیزات روشنایی صنعتی و ضدانفجار با کاربری در محیط‌های پرخطر (Hazardous Areas) سایت‌های صنعتی، معدنی، نفت، گاز و پتروشیمی، همچنین طراح و تولیدکننده انواع پایه‌ها و برج‌های روشنایی می‌باشد در همین راستا خبرنگار استصنا با مدیرعامل شرکت جهان نور به گفتگو نشستند که گوشه‌هایی از آن را در ادامه می‌خوانیم:

* بفرمایید ارزیابی جنابعالی از افزایش ۶۰٪ حقوق در سال ۱۴۰۵ چیست؟ فکر می‌کنید چه تأثیری بر کسب و کارها داشته باشد؟ و شرایط نیروی کار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

واقعیت این است که این افزایش ۶۰ درصدی، بیش از آنکه یک گام به سمت رفاه باشد، یک عملیات نجات برای حفظ بقای طبقه کارگر در برابر تورم افسارگسیخته است. با وجود اینکه پایه حقوق به حدود ۱۶.۶ میلیون تومان و مجموع دریافتی (با مزایا) برای یک کارگر مجرد به حدود ۲۲ میلیون تومان رسیده، اما هنوز با «سبد معیشت» که حدود ۴۲.۹ میلیون تومان تعیین شده، فاصله معناداری دارد. این عدد در تاریخ دستمزدهای ایران یک رکورد محسوب می‌شود و نشان‌دهنده پذیرش رسمی تورم بسیار بالا توسط سیاست‌گذاران است. تأثیر این افزایش «بحران نقدینگی و قراردادهای زیرزمینی» برای بخش تولید و خدمات است. این افزایش یک شوک هزینه‌ای تمام‌عیار است که در نتیجه فشار آن بر بنگاه‌های کوچک (SMEs): مجموعه‌های کوچک (مثل تولیدی‌های خرد) که توان مالی محدودی دارند، بیشترین آسیب را می‌بینند. پرداخت حقوق و حق بیمه‌ای که ناگهان ۶۰ درصد رشد کرده، برای بسیاری از آن‌ها غیرممکن است. تولیدکننده‌ها برای جبران این هزینه، ناچارند قیمت کالا و خدمات خود را بالا ببرند. این یعنی ایجاد یک «مارپیچ دستمزد-تورم»؛ یعنی حقوق



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

تأسیسات انرژی مثل نیروگاه‌ها و پالایشگاه‌ها در صورت شدت گرفتن تنش‌ها و ادامه جنگ احتمالاً جزو استراتژیک محسوب می‌شوند که احتمال قطعی آب، برق، گاز را بالا می‌برد. تولید بدون انرژی پایدار غیرممکن است. قطعی ناگهانی برق نه تنها خط تولید را متوقف می‌کند، بلکه می‌تواند به دستگاه‌های حساس و گران‌قیمت آسیب‌های جدی بزند. جنگ یعنی «عدم قطعیت». لذا در چنین فضایی کارفرما نمی‌تواند برای هفته آینده قیمت‌گذاری کند. سرمایه در گردش واحد تولیدی به دلیل سقوط ارزش پول ملی، به سرعت از بین می‌رود. خرید نقدی جایگزین معاملات اعتباری می‌شود که فشار نقدینگی وحشتناکی به واحد تولیدی وارد می‌کند. نیروی کار تحت استرس روانی شدید ناشی از جنگ، بهره‌وری پایینی خواهد داشت. از مانی که صدا یا حتی خبر حمله یا انفجار از نقطه ای به گوش می‌رسد یا نگرانی بابت خانواده وجود دارد، تمرکز روی کار عملاً صفر می‌شود. در زمان جنگ، الگوی مصرف کل کشور (دولت و ملت) تغییر می‌کند. مصرف‌کنندگان کالای صنعتی و تخصصی که عموماً دولت و طرح‌های زیر بنایی و توسعه‌ای هستند، ترجیح می‌دهند پولشان را فقط صرف غذا، دارو و کالاهای اساسی و تقویت بنیه نظامی کشور کنند. - بازارهای صادراتی هم به دلیل ریسک‌های سیاسی و بستن مرزها، با ریسک‌های مالی و حمل کالا مواجه خواهند بود.

نتیجه‌گیری

تداوم جنگ برای یک واحد تولیدی به معنای حرکت روی لبه تیغ است. بسیاری از واحدها به سمت «تولید حداقلی» یا تعطیلی موقت می‌روند تا دارایی‌هایشان را حفظ کنند. در این شرایط، واحدهایی دوام می‌آورند که نقدینگی و یا فروش ارزی دارند، زنجیره تأمین داخلی‌شان قوی است و یا محصولات تولید می‌کنند که مصرفی و حیاتی است.

* چالش‌های پیش رو واحدهای صنعتی در دوران جنگ و پسا جنگ چیست؟

در دوران پسا جنگ، واحدهای صنعتی معمولاً با مجموعه‌ای از چالش‌های هم‌زمان روبه‌رو می‌شوند؛ یعنی هم باید خرابی‌های گذشته را جمع کنند، هم با اقتصاد جدید و نا مطمئن بعد از جنگ کنار بیایند. مهم‌ترین چالش‌ها عبارتند از:

بازسازی زیرساخت‌های صنعتی و میان دستی کشور، برق، آب، گاز و مخابرات، جاده‌ها و حمل و نقل، فروش کاهش پیدا کرده و بدهی‌ها روی هم انباشته شده، هزینه‌های تعمیرات و

نوسازی بالاتر رفته و دسترسی به تسهیلات بانکی احتمالاً محدود تر شده است. در نتیجه سرمایه در گردش به شدت کاهش می‌یابد. لذا واحد صنعتی پول کافی برای چرخاندن چرخ تولید ندارد. در دوران جنگ ممکن است بخشی از نیروی کار مهاجرت کرده باشند، برخی نیروها جابه‌جا شده باشند. لذا دوره پسا جنگ فقط بازسازی زیر ساخت و ماشین آلات نیست؛ بازسازی تیم انسانی هم هست. در پسا جنگ، زنجیره تأمین هنوز کامل ترمیم نشده؛ و واردات ممکن است زمان بر یا همچنان با هزینه‌های هنگفت همراه باشد. و تولیدکنندگان داخلی هنوز به ظرفیت تولید قبل از جنگ نرسیده باشند. معمولاً اقتصاد در دوره پسا جنگ وارد فاز ناپایداری می‌شود. نرخ ارز نوسان دارد. قیمت تجهیزات و مواد اولیه بالا می‌رود. هزینه دستمزد و حمل‌ونقل افزایش پیدا می‌کند. این وضعیت برنامه‌ریزی تولید را سخت می‌کند و حاشیه سود را از بین می‌برد. اغلب واحدهای صنعتی در دوران پسا جنگ اقساط و بدهی‌های عقب‌افتاده دارند. حجم قابل توجه چک‌های برگشتی غیر قابل وصول و همچنین بدهی مالیاتی یا بیمه‌ای فشار مضاعفی بر تولید کنندگان وارد خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

چالش اصلی واحدهای صنعتی در دوران پسا جنگ این است که از «بقا» به «بازگشت به رشد» برسند. یعنی باید هم‌زمان زیرساخت بسازند، نقدینگی پیدا کنند، نیروی انسانی را حفظ کنند، بازار را دوباره به دست بیاورند و با تورم و بی‌ثباتی کنار بیایند.

* با توجه به صدمات وارده به برخی زیرساخت‌ها واحد شما چه نقشی در بازسازی می‌تواند ایفا کند؟

در دوران بازسازی، شرکت جهان نور می‌تواند در ۴ محور کلیدی نقش ایفا کند: **بازگرداندن امنیت و دید در شب به مناطق آسیب‌دیده**: بدون روشنایی، بازسازی زیرساخت‌های دیگر (مثل جاده‌ها، نیروگاه‌ها یا تصفیه‌خانه‌ها) در شب متوقف می‌شود و امنیت مناطق مسکونی آسیب‌دیده به خطر می‌افتد. - جهان نور با طراحی و ساخت فوری ایستگاه‌های نوری سیار و پایه‌های روشنایی برای سایت‌های عملیاتی بازسازی و خیابان‌های اصلی شهرها است. این کار سرعت بازسازی کشور را دو برابر می‌کند (تولید ۲۴ ساعته در پروژه‌ها). نوسازی هوشمند و کاهش فشار بر شبکه برق (بهینه‌سازی انرژی) بعد از جنگ، کشور با بحران تولید برق مواجه است. نصب چراغ‌های قدیمی پرمصرف، بار اضافی به شبکه وارد می‌کند.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

- جایگزینی چراغ‌های قدیمی با چراغ‌های LED با راندمان بالا است. پدافند غیرعامل و روشنایی اضطراری زیرساخت‌های نوری جدید باید در برابر حوادث مقاوم‌تر باشند.

- طراحی و تولید چراغ‌هایی که قابلیت کارکرد با سیستم‌های خورشیدی (Solar) یا باتری‌های پشتیبان را دارند. این یعنی حتی اگر شبکه برق آسیب ببیند، معابر حساس شهر همچنان روشن می‌مانند.

* انتظار جناب عالی بعنوان یک تولید کننده از دولت در حوزه صنعت در دوره پسا جنگ چیست؟

انتظار اصلی از دولت در دوره پسا جنگ این است که از «شعار حمایت» به «حمایت قابل لمس و سریع» برسد؛ یعنی کم‌ها طوری طراحی شوند که تولید همین امروز سر پا بماند، نه اینکه بعد از طی چند لایه بروکراسی، کارخانه تبدیل به موزه خاطرات صنعتی شود. با توجه به بسته‌های حمایتی اخیر که در رسانه‌ها اعلام شده است، دولت هم به سمت تسهیلات بانکی، تخفیف یا امهال مالیاتی، حمایت بیمه‌ای، تأمین ارز، ترخیص مواد اولیه و تسهیل تأمین انرژی رفته است؛ اما نکته کلیدی، سرعت اجرا و ثبات تصمیم‌هاست به‌طور مشخص، انتظار تولیدکننده از دولت را می‌شود در این چند محور خلاصه کرد:

- ۱. تأمین نقدینگی واقعی و فوری:** واحد تولیدی در پسا جنگ بیش از هر چیز به سرمایه در گردش نیاز دارد؛ نه وامی که ماه‌ها بعد برسد. ترجیحاً وام کم‌بهره، تنفس در بازپرداخت بدهی‌ها برای اولویت دهی پرداخت برای حقوق کارگران و هزینه مواد اولیه
- ۲. حمایت مالیاتی و بیمه‌ای:** دولت باید مالیات واحدهای صنعتی را موقتاً تقسیط یا امهال کند. جرایم دیرکرد را ببخشد یا تعلیق کند و در پرداخت حق بیمه و بدهی‌های تأمین اجتماعی انعطاف نشان دهد.
- ۳. تأمین پایدار انرژی:** برای تولیدکننده، برق و گاز مثل اکسیژن هستند. نبودشان یعنی توقف خط تولید. پس انتظار می‌رود صنایع اولویت‌دار در قطعی‌ها در صف آخر باشند. سوخت جایگزین در دسترس باشد و زیرساخت انرژی واحدهای آسیب‌دیده سریع‌تر بازسازی شوند.
- ۴. تسهیل واردات مواد اولیه و قطعات:** در دوره پسا جنگ، زنجیره تأمین معمولاً آسیب می‌بیند. دولت باید ترخیص گمرکی را سریع‌تر و ثبت سفارش را ساده‌تر و برای مواد اولیه و قطعات حیاتی، مسیر سبز ایجاد کند.
- ۵. ثبات مقررات و پرهیز از تصمیم‌های ناگهانی:** تولیدکننده از «عدم قطعیت» بیشتر از هر چیز آسیب می‌بیند. پس دولت نباید بخشنامه‌های متناقض صادر کند. سیاست ارزی را تا حد ممکن قابل پیش‌بینی باشد و قواعد قیمت‌گذاری و تأمین را مدام عوض نکند.
- ۶. مشارکت واقعی بخش خصوصی در تصمیم‌سازی:** یکی از نکاتی که در خبرها هم به‌صورت غیرمستقیم دیده می‌شود، این است که بسته‌های حمایتی اگر بدون مشورت با بخش خصوصی طراحی شوند، ممکن است از زمین واقعیت جدا شوند.

بنابراین دولت باید انجمن‌های تخصصی مثل استصنا را در طراحی سیاست‌ها شریک کند. بازخورد میدانی واحدها را ملاک اجرا قرار دهد و تصمیم‌ها را از بالا به پایین و یک‌طرفه نبیند.

نتیجه گیری

از نگاه تولیدکننده، دولت در پسا جنگ باید سه کار را هم‌زمان انجام دهد: «پول برساند، مقررات را سبک کند، و زیرساخت را سریع بازسازی کند.» اگر این سه اتفاق بیفتد، تولید از حالت بقا به مسیر احیا برمی‌گردد. اگر نه، حمایت‌ها روی کاغذ قشنگ‌اند، ولی در کف کارخانه فقط گرد و غبار امید می‌ماند.

* راهکارهای پیشنهادی شما برای انجمن در دوران پسا جنگ چیست؟ چگونه می‌توانیم در سازندگی کشور سهیم باشیم؟
سهم همه ما صنعتگران در سازندگی از این سه مسیر می‌گذرد:

- ۱. بومی‌سازی حداکثری:** اجازه ندهیم حتی یک دلار برای تجهیزاتی که توان ساختش را داریم، از کشور خارج شود.
- ۲. ارتقای کیفیت:** سازندگی فقط «ساختن» نیست، «ماندگار ساختن» است. با رعایت استانداردهای جهانی، هزینه نگهداری زیرساخت‌های کشور را برای نسل‌های بعد کم کنیم.
- ۳. امیدآفرینی:** هر کارخانه‌ای که چراغش توسط ما صنعتگران روشن بماند، یعنی اشتغال برای چندین خانواده و این یعنی بزرگترین سهم در بازسازی اجتماعی و روانی کشور. نقش تشکلهایی مثل استصنا (انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران) در بحران‌هایی که توصیف کردیم (تورم دستمزد، جنگ و دوران پسا جنگ)، فراتر از یک نهاد صنفی ساده و در واقع نقش یک «سپر دفاعی» و «اتاق فکر جمعی» است. برای اینکه استصنا بتواند چرخه تولید را زنده نگه دارد و تاب‌آوری اعضا (که همان سازندگان تجهیزات هستند) را بالا ببرد، می‌تواند این استراتژی‌های کلیدی را با همراهی اعضا پیش ببرد:

چانه‌زنی متمرکز برای «تعدیل قراردادهای»

یکی از بزرگترین مشکلات در زمان تورم (مثل همان افزایش ۶۰ درصدی حقوق) و جنگ، ثابت ماندن قیمت قراردادهای ساخت است. انجمن می‌تواند به جای تک‌تک واحدها، با کارفرمایان و به ویژه وزارت نفت و شرکت‌های تابعه وارد مذاکره شود تا فرمول‌های «تعدیل قیمت» را متناسب با واقعیت‌های روز (ارز و دستمزد) اصلاح کند. این کار از ورشکستگی واحدهایی که قراردادهای بلندمدت دارند جلوگیری می‌کند.

ایجاد «شبکه تأمین داخلی» (تهاتر و همکاری)

در شرایطی که واردات سخت می‌شود، استصنا می‌تواند بانک اطلاعاتی دقیقی از توانمندی‌های اعضا ایجاد کند. اگر یک عضو برای تولید به قطعه یا ماده‌ای نیاز دارد که در داخل توسط عضو دیگری تولید می‌شود، انجمن می‌تواند با برقراری ارتباط و حتی ایجاد سیستم‌های «تهاتر»، نیاز به ارز و خارج را به حداقل برساند و چرخه تولید را در داخل خانواده استصنا نگه دارد.

تسهیل گری در تأمین مالی و ضمانت نامه‌ها

واحدهای صنعتی در پسا جنگ با بحران نقدینگی روبرو هستند. رایزنی برای ایجاد صندوق‌های ضمانت مشترک یا خطوط اعتباری ویژه برای اعضا نزد بانک‌ها، مسیر دریافت پیش‌پرداخت‌ها از کارفرمایان دولتی را برای سازندگان هموارتر کند.

اشتراک‌گذاری منابع و کاهش هزینه‌های سربار

تاب‌آوری یعنی کم کردن هزینه‌ها بدون ضربه زدن به تولید. استصنا می‌تواند با استفاده از ظرفیت‌های شرکت مدیریت زنجیره تأمین آرمان، خرید جمعی مواد اولیه (مثل ورق‌های فولادی خاص یا مواد پلیمری) را سازماندهی کند. خرید با حجم بالا توسط آرمان، قیمت تمام‌شده را برای تک‌تک اعضا به شدت کاهش می‌دهد.

دیپلماسی اقتصادی برای صادرات (پساجنگ)

وقتی تقاضای داخلی به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای دولت کم می‌شود، استصنا باید نگاهش به بیرون باشد. در بازاربایی جمعی در کشورهای همسایه (مثل عراق یا کشورهای آسیای میانه) از طریق رایزنی برای برگزاری رویداد های تخصصی و اعزام هیات های تجاری و صنعتی ویژه به همراه مقامات دولتی برای صدور خدمات فنی و مهندسی اعضا، می‌تواند ظرفیت خالی کارخانه‌ها را پر کند.

حمایت‌های حقوقی و بیمه‌ای در شرایط «فورس مازور»

در زمان جنگ، بسیاری از واحدها نمی‌توانند به تعهداتشان عمل کنند. استصنا با استفاده از تیم‌های حقوقی قوی، می‌تواند به اعضا کمک کند تا در برابر جریمه‌های تأخیر کارفرمایان به دلیل شرایط «قوه قهریه» (جنگ) دفاع کنند و از ضبط ضمانت‌نامه‌هایشان جلوگیری شود.

نتیجه گیری

کلید واژه در اینجا «سینرژی یا هم‌افزایی»* است. استصنا با تبدیل کردن «صداهای ضعیف و پراکنده واحدهای صنعتی» به یک «صدای واحد و قدرتمند»، می‌تواند فشار را از روی دوش تک‌تک مدیران بردارد. وقتی یک سازنده بداند در برابر نوسانات دستمزد یا خطرات جنگ تنها نیست و یک نهاد تخصصی پشت اوست، تاب‌آوری روانی و عملیاتی‌اش به شدت بالا می‌رود.

* آینده صنعت نفت و تولیدکنندگان را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟

چشم‌انداز صنعت نفت و تولیدکنندگان مرتبط با این صنعت از نگاه بنده در این لایه‌ها خلاصه می‌شود.

لایه تکنولوژی

از «عصر مکانیک» به «عصر دیجیتال و بهره‌وری»: آینده متعلق به سازندگانی نیست که فقط «فلز» را شکل می‌دهند، بلکه متعلق به کسانی است که «هوشمندی» را به تجهیزات اضافه می‌کنند.

هوشمندسازی میدان‌ها: با توجه به فرسودگی مخازن ایران، آینده در گرو تجهیزات «ازدیاد برداشت» (EOR) و سیستم‌های پایش آنلاین است. تولیدکنندگانی که به سمت این تکنولوژی‌ها بروند،

بازار تضمین‌شده‌ای خواهند داشت.

بهبودسازی مصرف: به دلیل ناترازی شدید انرژی در کشور، تجهیزاتی که مصرف انرژی کمتری دارند یا به کاهش هدررفت در خطوط لوله و پالایشگاه‌ها کمک می‌کنند، اولویت ردیف اول بودجه‌های دولتی خواهند بود.

لایه ساختار بازار

«تغییر از دولت‌محوری به بخش خصوصی واقعی» و کاهش نقش

پیمانکاران بزرگ دولتی

با محدودیت‌های بودجه عمرانی دولت، فضا برای شرکت‌های خصوصی چابک بازتر می‌شود. آینده به سمت مدل‌های جدید سرمایه‌گذاری مثل EPCF (مهندسی، تأمین کالا، ساخت و تأمین مالی) می‌رود؛ یعنی تولیدکننده‌ای برنده است که بتواند با خودش «راه‌حل مالی» هم بیآورد. آینده صنعت نفت ایران دیگر در خام‌فروشی نیست. تمرکز از پروژه‌های بالادستی (استخراج) به سمت میان‌دستی و پایین‌دستی (پتروپالایشگاه‌ها) در حال چرخش است. تولیدکنندگان تجهیزات باید سید محصولات خود را برای نیازهای پیچیده‌تر صنایع پتروشیمی آماده کنند.

لایه ژئوپلیتیک و رقابت

«تاب‌آوری در برابر رقبای شرقی» و چالش چین و روسیه:

بزرگترین تهدید برای تولیدکننده داخلی در آینده، نه لزوماً برندهای غربی، بلکه حضور پرنرنگ شرکت‌های چینی و روسی در پروژه‌های نفتی ایران است. اگر انجمن‌هایی مثل استصنا نتوانند توازن ایجاد کنند، بیم آن می‌رود که بازسازی زیرساخت‌ها با تجهیزات وارداتی از شرق انجام شود. در مقابل بازارهای عراق، سوریه و حتی کشورهای آفریقایی، تشنه‌ی خدمات فنی و مهندسی ایران هستند. تولیدکننده‌ای که استاندارد بین‌المللی (مثل API) را جدی بگیرد، آینده‌اش را به بودجه‌های داخلی گره نخواهد زد.

نتیجه گیری «غربالگری بزرگ»

من آینده را «روشن اما برای حرفه‌ای‌ها»* می‌بینم. دوران تولیدات سنتی و واسطه‌گری در صنعت نفت رو به پایان است. برندگان آینده: واحدهایی هستند که روی R&D (تحقیق و توسعه) سرمایه‌گذاری کرده‌اند، استانداردهای بین‌المللی دارند و می‌توانند در قالب کنسرسیوم با دیگران همکاری کنند. در مقابل بازندگان آینده کارگاه‌های سنتی که به رانتهای دولتی دل خوش کرده‌اند و دانش فنی خود را به‌روز نمی‌کنند خواهند بود. صنعت نفت ایران به دلیل قدمت و اهمیتش، هرگز تعطیل نمی‌شود، اما «پوست‌اندازی» خواهد کرد. تولیدکنندگان تجهیزات در سال‌های پیش رو، از «سازنده قطعه» به «صاحبان دانش فنی» تبدیل خواهند شد. اگر این مسیر به درستی طی شود، صنعت نفت می‌تواند لوکوموتیو حرکت کل اقتصاد ایران در دوران پسا جنگ باشد.

..... اتاق های بازرگانی



بازنگری در بسته مقاوم سازی اقتصاد برای حمایت از بنگاه‌های آسیب‌دیده ضروری است



عموری، زنجیره فولاد و صنایع پتروشیمی را شاهرگ صنعت استان دانست و خاطرنشان کرد: حملات مستقیم به زیرساخت‌های انرژی مشترک، تولید در کل شهرک‌ها را متوقف کرده و معیشت هزاران کارگر در خوزستان را با تهدید جدی مواجه کرده است. دبیر شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی خوزستان تصریح کرد: بر اساس آمار استانداری خوزستان تا ۹ فروردین، ۳۴۵ واحد تولیدی و تجاری آسیب دیده‌اند که شامل ۳۱ واحد صنعتی بزرگ، ۲۵۴ واحد تجاری خرد و ۶۰ واحد سرمایه‌ای است. همچنین بنیاد مسکن تا ۱۲ فروردین، یک‌هزار و ۴۰۰ واحد تجاری آسیب‌دیده را گزارش کرده است. عموری، با رد رویکردهای کوتاه‌مدت در حمایت از بخش خصوصی آسیب‌دیده، خواستار بازنگری در بسته مقاوم‌سازی اقتصاد، تصویب شده در ۱۱ اسفند و مشتمل بر ۶۵ ماده، شد و پیشنهاد داد بنگاه‌های آسیب‌دیده تا زمان بازسازی کامل، در وضعیت «پایدار» تعریف شوند و از جرایم بانکی، قطع انرژی و محدودیت‌های ناشی از چک برگشتی مصون بمانند.

رئیس اتاق اهواز با تشریح گستردگی خسارات وارده به زیرساخت‌های تولیدی و تجاری خوزستان، بر ضرورت حمایت فوری بانکی، مالیاتی و اعتباری از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده و بازنگری در بسته مقاوم‌سازی اقتصاد ملی تاکید کرد. به گزارش روابط عمومی اتاق اهواز، شهلا عموری، رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اهواز در نخستین نشست کمیسیون اقتصاد کلان اتاق ایران که به صورت ویدئوکنفرانس برگزار شد، گفت: همزمان با برگزاری این نشست، رژیم صهیونیستی و آمریکا به منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی و زیرساخت‌های اقتصادی شهرستان ماهشهر و مرز تجاری شلمچه حمله کردند. وی با اشاره به فرار گرفتن خوزستان در رتبه سوم کشور از نظر میزان خسارات تولیدی، افزود: آسیب‌های وارد شده به شهرک‌های صنعتی، شرکت‌های فولاد خوزستان و فولاد آتیه خلیج فارس و نیز واحدهای صنعتی منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی، مصداق بارز جنایت جنگی است.

شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی گلستان؛



تأمین کالاهای اساسی و استمرار تولید اولویت ملی است؛ با دستگاه‌های متخلف برخورد می‌شود

دستگاهی مجاز به اجرایی نکردن مصوبات رفع موانع تولید نیست و در صورت تخلف، با آنها برخورد قانونی می‌شود. حیدر آسیابی گفت: در وضعیت فعلی، تأمین کالاهای اساسی و استمرار تولید، یک اولویت ملی است و همه دستگاه‌ها مکلف به همراهی هستند. وی با اشاره به ظرفیت‌های قانونی در حمایت از تولید افزود: مصوبات ستاد تسهیل و رفع موانع تولید، چه در سطح ملی و چه استانی، حکم قانون دارد و باید بدون وقفه اجرا شود. آسیابی با بیان اینکه الزامی بودن اجرای این مصوبات به‌طور صریح در قانون رفع موانع تولید پیش‌بینی شده است، تصریح کرد: بر اساس ماده ۵۷۶ قانون مجازات اسلامی، هرگونه استنکاف از اجرای مقررات قانونی، قابل پیگیری قضایی است.

رئیس کل دادگستری گلستان با هشدار به دستگاه‌های اجرایی و بانک‌ها گفت: هیچ عذر و بهانه‌ای برای اجرا نکردن مصوبات رفع موانع تولید پذیرفته نیست و در صورت گزارش، برخورد قانونی با متخلفان انجام خواهد شد. وی همچنین با تأکید بر نقش استان گلستان در تأمین نیازهای کشور، افزود: گلستان یکی از استان‌های مهم در تأمین امنیت غذایی کشور است و حمایت از تولیدکنندگان این استان، به‌معنای کمک به پایداری اقتصادی کشور است.

استاندار گلستان با قدردانی از تلاش‌های بخش خصوصی برای حفظ روند تولید، گفت: دولت با تمام توان در کنار مردم و سرمایه‌گذاران ایستاده است.

علی اصغر طهماسبی، استاندار گلستان در اولین نشست شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی استان گلستان در سال ۱۴۰۵، افزود: دشمن با طراحی‌های رسانه‌ای و اقتصادی به دنبال ایجاد ناامنی و فشار بر معیشت مردم است، اما دولت با تمام توان ایستاده است و با کمک مردم و بخش خصوصی از این بحران نیز عبور خواهیم کرد. استاندار گلستان با تأکید بر ضرورت حفظ اشتغال، گفت: اجازه نمی‌دهیم در شرایط جنگ اقتصادی، حتی یک کارگر بیکار شود. امیر یوسفی، رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی گرگان هم در این نشست با بیان اینکه برخی مجموعه‌های تولیدی با کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش مواجه هستند، ابراز امیدواری کرد: با مصوبات شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی استان، اشتغال و تولید سرمایه‌گذاران و واحدهای تولیدی حفظ شود. رئیس کل دادگستری گلستان هم در جلسه شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی با تأکید بر ضرورت حمایت از تولید در شرایط جنگی، اعلام کرد: هیچ



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



رییس اتاق خرم آباد در جلسه شورای گفت‌وگوی لرستان تاکید کرد:

مداخله فوری دولت برای حفظ زنجیره تولید در شرایط بحران ضروری است



در تامین کالاهای اساسی کشور ایجاد نشد.

وی از تلاش‌های ستاد تنظیم بازار که به قرارگاه امنیت غذایی تغییر نام یافته است، قدردانی کرد و گفت: این مجموعه در کنار تولیدکنندگان و فعالان بخش خصوصی، با اقدامات شبانه‌روزی مانع از بروز هرگونه مشکل در تامین مواد غذایی مورد نیاز مردم شد.

رییس اتاق خرم آباد ادامه داد: بخشی از این موفقیت، حاصل تصمیمات پیشینی و پیشنهادات بخش خصوصی به دولت، از جمله تسهیل واردات کالاهای اساسی بدون انتقال ارز بوده که منجر به تامین مناسب ذخایر راهبردی کشور شد. وی با اشاره به دستور کار این نشست افزود: در این جلسه، بسته پیشنهادی اتاق خرم آباد که در فروردین‌ماه به مجموعه اقتصادی استانداری ارائه شده، تشریح و همچنین مسائل مربوط به زنجیره تولید و تامین گوشت مرغ بررسی می‌شود. خاکی گفت: بسته حمایتی اضطراری تولید با هدف حفظ و احیای زنجیره تامین در شرایط بحران، در چند محور از جمله حوزه‌های بانکی، مالیاتی، تامین اجتماعی،

رییس اتاق خرم آباد با تاکید بر لزوم تقویت تاب‌آوری اقتصادی کشور در شرایط خاص، خواستار مداخله هدفمند و فوری دولت برای حمایت از تولید و حفظ زنجیره تامین کالاهای اساسی شد.

به گزارش روابط عمومی اتاق خرم آباد، محمد خاکی، رییس اتاق خرم آباد در جلسه شورای گفت‌وگوی دولت و بخش خصوصی لرستان، اظهار کرد: با وحدت و همدلی و در سایه امنیت ملی می‌توان اقتصاد کشور را که مبتنی بر رویکرد اقتصاد مقاومتی است، تقویت و بازسازی کرد. وی با اشاره به نام‌گذاری سال جاری از سوی رهبر معظم انقلاب در حوزه اقتصاد مقاومتی و با محوریت وحدت ملی، افزود: در این شرایط، دولت و بخش خصوصی رسالت سنگینی بر عهده دارند و باید با اتخاذ تصمیمات مناسب، مسیر پایداری اقتصادی کشور را هموار کنند.

خاکی با بیان اینکه بخش خصوصی در شرایط جنگی اخیر، اهلیت و توانمندی خود را به خوبی اثبات کرده است، تصریح کرد: در جریان جنگ‌های اخیر، با ایثار فعالان اقتصادی و همراهی دستگاه‌های اجرایی، هیچ‌گونه خللی



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

نقدینگی، انرژی و لجستیک تدوین شده است. وی هشدار داد: در صورت بی‌توجهی به مشکلات فعلی تولید، کشور با تبعات جدی در حوزه امنیت اقتصادی، افزایش بیکاری و کاهش سرمایه‌گذاری مواجه خواهد شد و افزود: حمایت از تولید دیگر یک انتخاب نیست، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. رییس اتاق خرم آباد با اشاره به آسیب‌های ناشی از نوسانات نرخ ارز و شرایط جنگی بر واحدهای تولیدی، تاکید کرد: لازم است دولت با استفاده از اختیارات خود به ویژه در استان‌ها، زمینه حمایت موثر از واحدهای تولیدی و تامین مواد اولیه را فراهم کند.

وی همچنین با تبریک پیشاپیش روز کارگر، از تلاش کارگران و کارفرمایان در حفظ چرخه تولید در شرایط دشوار قدردانی کرد و گفت: تداوم تولید در این شرایط، نشان‌دهنده تعهد و مسئولیت‌پذیری فعالان اقتصادی کشور است. حمایت دولت، از سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان در جهت ارتقای معیشت مردم ادامه دارد

استاندار لرستان گفت: ۲۳ هزار میلیارد تومان تسهیلات سرمایه در گردش طی سفر رئیس جمهور به استان مصوب شد که تاکنون چهار هزار میلیارد تومان از این رقم دریافت و به صاحبان صنایع پرداخت شده است. سیدسعید شاهرخی روز دوشنبه در نشست شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوصی لرستان افزود: دکتر پزشکیان اسفندماه پارسال در سفری ۲ روزه به استان سفر کرد که پرداخت ۲۳ همت تسهیلات به واحدهای تولیدی و صنعتی یکی از مصوبات این سفر بود.

وی اظهار کرد: در این سفر حدود ۳۰ هزار میلیارد تومان در حوزه عمرانی و بیش از ۵۸ هزار میلیارد تومان در حوزه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی تفاهمنامه امضا شد که برای تحقق این موارد، ستاد پیگیری مصوبات سفر تشکیل و با جدیت فعال شده است.

شاهرخی همچنین با اشاره به تامین کالاهای اساسی، خاطرنشان کرد: تصمیمات مقتضی برای تامین نیازهای ضروری و کالاهای اساسی مردم، اتخاذ شده و خوشبختانه امروز کسی از کمبود کالا گلایه‌ای ندارد چراکه دولت به اندازه کافی کالاهای اساسی را در انبارها

پیش‌بینی کرده است و نظارت بر قیمت‌ها و بازار را به صورت جدی دنبال خواهیم کرد. استاندار لرستان با اشاره به بیانات رهبر انقلاب و تاکید ایشان بر ضرورت حمایت عملی و موثر از جبهه تولید، اظهار داشت: ملت ایران و رزمندگان دلاور در جنگ تحمیلی پیروز شدند و هیچ یک از اهدافی که دشمن برای سه روز طراحی کرده بود، محقق نشد. شاهرخی تصریح کرد: وقتی دشمن ذوب آهن، فولاد مبارکه و پتروشیمی را هدف قرار می‌دهد، در واقع سفره‌های مردم را نشانه گرفته است بنابراین امروز تولیدکنندگان در خط مقدم جبهه اقتصادی قرار دارند و توجه دولت به این قشر است.

وی ادامه داد: دشمن ملت ایران را نشناخته و بار دیگر اشتباه کرده است چراکه جمهوری اسلامی با این عظمت و همسایگان متعدد، محاصره و تحریم شدنی نیست، مرزهای زمینی فعال دارد و واردات از چین، پاکستان، افغانستان، آذربایجان و عراق به وفور انجام می‌شود. وی همچنین بر ضرورت ایجاد همکاری و همدلی بین واحدهای تولیدی و شرکت‌های خدماتی از جمله آب، برق و گاز تاکید کرد و گفت: با توجه به محدودیت‌های مالی تولیدکنندگان، نباید شاهد قطع خدمات واحدهای تولیدی باشیم تا چرخه تولید با تعامل مناسب، به حرکت خود ادامه دهد. استاندار لرستان با تاکید بر عزم تمام قوا برای حمایت از تولید، افزود: حمایت از تولید به معنای پشتیبانی از مردم، معیشت، اشتغال و کارگران است و مدیران دستگاه‌های اجرایی باید خود را شریک معنوی تولیدکنندگان و بخش خصوصی بدانند. شاهرخی ادامه داد: رمز موفقیت امروز کشور، وحدت و همدلی بی‌سابقه‌است و هرگونه مشکل واحدهای تولیدی از جمله مشکلات بانکی، مالیاتی یا تامین اجتماعی باید با همدلی و همکاری حل شود.

وی در خصوص مشکلات واحدهای تولیدی با شرکت‌های خدماتی، اظهار داشت: باید درک متقابلی بین تولیدکنندگان و دستگاه‌های خدماتی وجود داشته باشد چراکه شرایط جنگی است و زبان گفتگو باید از پشت میزهای مدیریتی به میدان عمل وارد شود. استاندار لرستان با تاکید بر ضرورت صدور یک بخشنامه خطاب به دستگاه‌های اجرایی تاکید کرد: نباید تا پایان جنگ اقتصادی، برق، آب و گاز هیچ واحد تولیدی در استان قطع شود چراکه این امر، خواسته یا ناخواسته بازی در پازل دشمن است.

..... مقاله ها



علی قنبری

دبیر فدراسیون صنایع ماشین‌سازی و تجهیزات ایران



صنعت ماشین‌سازی در میدان نبرد اقتصادی: چالش‌های بقا،

تاب‌آوری و راهبردهای بازسازی پس از تجاوز علیه زیرساخت‌های انرژی

چکیده

صنعت ماشین‌سازی و تجهیزات، به عنوان ستون فقرات صنعت بویژه حوزه نفت، گاز و پتروشیمی، همواره در رأس استراتژی‌های توسعه ملی قرار داشته است. باین‌حال، وقوع اقدامات خصمانه و بی‌سابقه علیه زیرساخت‌های حیاتی کشور، پارادایم‌های سنتی فعالیت این صنعت را دگرگون ساخته و آن را از یک «بخش تولیدی» به «پشتیبان حیاتی پدافند غیرعامل و تداوم عملیاتی» در شرایط بحران امنیتی تبدیل کرده است. این مقاله با رویکردی تحلیلی-توصیفی، به واکاوی تأثیرات چندلایه تهاجم (شامل ابعاد فیزیکی، سایبری و روانی) بر زنجیره تأمین، فرآیندهای تولید و پایداری عملیاتی صنعت ماشین‌سازی می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که در شرایط جنگی تحمیلی، چالش اصلی نه تنها ترمیم فیزیکی تجهیزات، بلکه «گسست در زنجیره تأمین قطعات حیاتی» و «تهدیدات سایبری علیه سیستم‌های طراحی و تولید» است. در ادامه، راهکارهای عملیاتی برای ارتقای تاب‌آوری (Resilience) از طریق بومی‌سازی پیشرفته، تغییر استراتژی به سمت «تولید چابک و پراکنده» و ایجاد شبکه‌های امنیتی یکپارچه ارائه شده است. هدف نهایی، ترسیم نقشه‌ای راهبردی برای گذار از «مدیریت بحران» به «مدیریت ریسک پیشگیرانه» است تا اطمینان حاصل شود صنعت ماشین‌سازی، حتی در سخت‌ترین شرایط امنیتی، توانایی تأمین نیازهای حیاتی صنعت را حفظ می‌کند.

مقدمه

پارادایم جدید در صنعت ماشین‌سازی صنعت ماشین‌سازی و تجهیزات، فراتر از یک بخش اقتصادی، به مثابه «مغز متفکر» و «دست‌های توانمند» صنعت ایران عمل می‌کند. از پمپ‌های فشار قوی و کمپرسورهای گازی گرفته تا توربین‌های بخار و سیستم‌های کنترلی پیچیده، همگی حاصل دانش مهندسان و تکنسین‌های این صنعت هستند. در شرایط عادی، دغدغه‌های اصلی این صنعت حول محور رقابت‌پذیری بازار، نوسانات قیمت مواد اولیه و نیاز به نوسازی فناوری می‌چرخد. اما زمانی که کشور با تهدیدات وجودی و فشارهای برون‌زای همه‌جانبه مواجه می‌شود،

ماهیت این چالش‌ها به کلی دگرگون می‌گردد. تهاجم به کشور، چه در قالب حملات هوایی، موشکی، عملیات‌های خرابکارانه فیزیکی و چه در شکل جنگ سایبری، صرفاً زیرساخت‌های مستقیم را هدف قرار نمی‌دهد؛ بلکه به صورت زنجیره‌ای، کل اکوسیستم تولیدی را فلج می‌کند. در چنین وضعیتی، صنعت ماشین‌سازی نه تنها به عنوان یک هدف راهبردی برای دشمن شناخته می‌شود، بلکه به عنوان «پاسخ‌دهنده نهایی» در برابر این حملات نیز ایفای نقش می‌کند. وقتی یک پالایشگاه یا میدان نفتی هدف حمله قرار می‌گیرد، اولین و فوری‌ترین نیاز، تعمیر و بازسازی تجهیزات آسیب‌دیده است. اینجاست که صنعت ماشین‌سازی وارد میدان شده و فشار کاری آن چندین برابر شرایط عادی می‌شود. تجربه میدانی نشان می‌دهد که شرایط خصمانه، چالش‌هایی را ایجاد کرده است که فراتر از ترمیم فیزیکی تجهیزات است. این چالش‌ها شامل اختلال در زنجیره تأمین جهانی، ترس و اضطراب در نیروی انسانی متخصص، تهدیدات سایبری علیه سیستم‌های طراحی و تولید (CAD/CAM) و فشارهای روانی ناشی از ناامنی محیطی است. در این مقاله، تلاش می‌شود با نگاهی واقع‌بینانه و بدون اغراق، تصویری شفاف از وضعیت موجود ارائه شده و راهکارهایی برای عبور از این بحران‌ها و تبدیل آن‌ها به فرصت‌هایی برای ارتقای خودکفایی و تاب‌آوری صنعت ارائه شود. هدف این نوشتار، صرفاً گزارش‌دهی مشکلات نیست، بلکه ارائه یک مسیر برای مدیران، سیاست‌گذاران و فعالان صنعت است تا بتوانند در شرایطی که «امنیت» به عنوان اولویت اول تعریف می‌شود، «تولید» را نیز به عنوان اولویت دوم و حیاتی حفظ کنند. نگارنده معتقد است صنعت ماشین‌سازی ایران، با وجود تمام فشارها، پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک صنعت «تاب‌آور» و «هوشمند» دارد که حتی در شرایط جنگی نیز قادر به تأمین نیازهای حیاتی کشور است.

۲. تحلیل ابعاد و پیامدهای فشارهای برون‌زا

بر صنعت ماشین‌سازی



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

مدیریت زنجیره تأمین همگی بر پایه سیستم‌های کامپیوتری و شبکه‌های اینترنتی انجام می‌شود. جنگ سایبری، یکی از خطرناک‌ترین تهدیدات برای این صنعت محسوب می‌شود:

تخریب داده‌ها و سیستم‌ها: حملات باج‌افزاری (Ransomware) یا ویروس‌های مخرب می‌توانند سیستم‌های تولید را قفل کنند. در یک کارخانه ماشین‌سازی که هزاران قطعه در حال تولید است، قفل شدن سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) یا سیستم‌های کنترل تولید (MES) می‌تواند منجر به توقف کامل خط تولید و هدررفت مواد اولیه شود.

تغییر پارامترهای تولید: در موارد پیشرفته‌تر، مهاجمان می‌توانند پارامترهای ماشین‌آلات CNC را تغییر دهند تا قطعات تولیدی با مشخصات فنی نادرست ساخته شوند. این موضوع می‌تواند منجر به خرابی تجهیزات نهایی در سایت‌های نفتی شود که پیامدهای فاجعه‌باری به دنبال دارد.

۲.۳. ابعاد انسانی و روانی: نیروی انسانی به عنوان خط مقدم دفاع صنعت ماشین‌سازی، صنعتی شدیداً وابسته به نیروی انسانی متخصص است. مهندسان، تکنسین‌ها و اپراتورها، سرمایه‌های اصلی این صنعت هستند. فشارهای روانی ناشی از ناامنی، تأثیرات عمیقی بر این سرمایه‌های انسانی دارد:

ترس و اضطراب: زندگی در شرایط ناامنی، ترس از حمله و نگرانی برای جان خانواده‌ها، باعث کاهش تمرکز و بهره‌وری می‌شود. این فشار روانی می‌تواند منجر به افزایش خطاهای انسانی در فرآیندهای تولید گردد.

مهاجرت نخبگان: در شرایط بحران امنیتی، بسیاری از متخصصان و نخبگان صنعت ممکن است مجبور به مهاجرت شوند. این پدیده که به «فرار مغزها» معروف است، می‌تواند ضربه‌ای جبران‌ناپذیر به توانایی فنی و مهندسی صنعت وارد آورد.

خستگی مفرط: در شرایط جنگی تحمیلی،

تهاجم همه‌جانبه به کشور، پدیده‌ای چندوجهی است که ابعاد فیزیکی، سایبری، اقتصادی و روانی را در بر می‌گیرد. برای درک عمیق تأثیر این فشارها بر صنعت ماشین‌سازی، باید هر یک از این ابعاد را به تفکیک و سپس در تعامل با یکدیگر بررسی کرد.

۲.۱. ابعاد فیزیکی و زیرساختی:

از آسیب مستقیم تا گسست زنجیره تأمین اولین و آشکارترین اثر اقدامات خصمانه، آسیب‌های فیزیکی به زیرساخت‌هاست. در صنعت ماشین‌سازی، این آسیب‌ها به اشکال مختلف ظاهر می‌شود:

آسیب به کارگاه‌های تولیدی: حملات هوایی یا موشکی ممکن است مستقیماً به سوله‌های تولید، انبارهای مواد اولیه یا خطوط مونتاژ آسیب برساند. حتی اگر کارخانه هدف مستقیم قرار نگیرد، امواج انفجار می‌تواند به تجهیزات حساس، ماشین‌آلات CNC و سیستم‌های کنترل دقیق آسیب جدی وارد کند.

اختلال در شبکه انرژی: صنعت ماشین‌سازی به شدت به برق پایدار و گاز صنعتی وابسته است. حملات به نیروگاه‌ها یا خطوط انتقال، می‌تواند تولید را متوقف سازد. در شرایطی که برق‌رسانی با قطعی‌های مکرر مواجه است، برنامه‌ریزی تولید غیرممکن شده و هزینه‌های سربار به شدت افزایش می‌یابد.

گسست در زنجیره تأمین: بسیاری از قطعات حیاتی (مانند بلبرینگ‌های خاص، سنسورهای پیشرفته یا آلیاژهای ویژه) ممکن است از خارج وارد شوند یا توسط تأمین‌کنندگان داخلی در مناطق دیگر تولید گردند. آسیب به راه‌های ارتباطی، پل‌ها یا بنادر می‌تواند جریان مواد اولیه را قطع کند. این گسست، حتی در صورت سالم بودن کارخانه، منجر به توقف تولید می‌شود.

۲.۲. ابعاد سایبری و دیجیتال: جنگ نامرئی در قلب

تولید

در دنیای امروز، صنعت ماشین‌سازی به شدت به فناوری‌های دیجیتال وابسته است. طراحی، برنامه‌ریزی تولید، کنترل کیفیت و



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M





انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

راهکارها:

□ بومی‌سازی پیشرفته و جایگزینی: تشکیل‌های

بالادستی نظیر فدراسیون صنایع ماشین‌سازی باید با همکاری انجمن‌های تخصصی نظیر انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران (استصنا)، نقشه‌راهی دقیق برای بومی‌سازی قطعات حیاتی تدوین کند. این بومی‌سازی نباید صرفاً به معنای تولید مشابه، بلکه به معنای توسعه تکنولوژی‌های نوین برای تولید قطعات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشد

□ ایجاد انبارهای استراتژیک: شرکت‌های ماشین‌ساز

باید انبارهای استراتژیک از مواد اولیه و قطعات حیاتی ایجاد کنند تا در صورت قطع زنجیره تأمین، تولید متوقف نشود. این انبارها باید در مکان‌های امن و دور از مراکز حساس قرار گیرند.

□ تنوع بخشی به تأمین کنندگان: به جای وابستگی به یک

یا دو تأمین کننده، باید شبکه‌ای از تأمین کنندگان داخلی در مناطق مختلف کشور ایجاد شود تا در صورت آسیب به یک منطقه، تولید در سایر مناطق ادامه یابد.

□ ۳.۲. چالش دوم: امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها

با افزایش حملات سایبری، خطر از دست رفتن داده‌های طراحی، سرقت مالکیت فکری و اختلال در سیستم‌های تولید به شدت افزایش یافته است.

راهکارها:

□ ایزولاسیون شبکه‌های تولید: شبکه‌های تولیدی (OT) باید از شبکه‌های اداری و اینترنتی (IT) کاملاً جدا شوند. این جداسازی باید با استفاده از نرم افزارهای حفاظتی (Firewall) و سیستم‌های تشخیص نفوذ (IDS/IPS) انجام شود.

□ بومی‌سازی نرم‌افزارها: برای کاهش وابستگی

به نرم‌افزارهای خارجی که ممکن است دارای درهای پستی (Backdoor) باشند، باید توسعه نرم‌افزارهای بومی برای طراحی، برنامه‌ریزی و کنترل تولید تسریع گردد.

□ آموزش و فرهنگ‌سازی: کارکنان باید در مورد

تهدیدات سایبری آموزش ببینند و فرهنگ امنیت سایبری در

کارگران و مهندسان ممکن است مجبور به کار در شیفتهای طولانی و تحت فشار باشند تا نیازهای فوری کشور را تأمین کنند. این خستگی مفرط، ریسک حوادث صنعتی را به شدت افزایش می‌دهد.

۲.۴. ابعاد اقتصادی و مالی: تورم، تحریم و

هزینه‌های پنهان

تهدیدات همه‌جانبه و تجاوز، تأثیرات اقتصادی گسترده‌ای بر صنعت ماشین‌سازی دارد:

□ افزایش هزینه‌های تولید: با قطع زنجیره تأمین

و نیاز به واردات از مسیرهای جایگزین، هزینه‌های حمل‌ونقل و مواد اولیه به شدت افزایش می‌یابد. همچنین هزینه‌های امنیتی و حفاظتی کارخانه‌ها چندین برابر می‌شود.

□ تشدید تحریم‌ها: اقدامات خصمانه معمولاً با

واکنش‌های بین‌المللی و تشدید تحریم‌ها همراه است. این موضوع دسترسی به قطعات یدکی، نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های پیشرفته را برای صنعت ماشین‌سازی دشوارتر می‌سازد.

□ کاهش سرمایه‌گذاری: در شرایط ناامنی،

سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی تمایلی به سرمایه‌گذاری در بخش‌های صنعتی ندارند. این موضوع منجر به کاهش نوسازی تجهیزات و فرسودگی پارک ماشین‌آلات می‌شود.

۳. چالش‌های عملیاتی در شرایط بحران امنیتی و راهکارهای مقابله

با درک ابعاد مختلف تهدیدات، اکنون باید به چالش‌های عملیاتی صنعت ماشین‌سازی و راهکارهای مقابله با آنها پرداخت.

۳.۱. چالش اول: تأمین مواد اولیه و قطعات حیاتی

در شرایط خصمانه، زنجیره تأمین جهانی به شدت مختل می‌شود. واردات قطعات حیاتی مانند آلیاژهای مقاوم در برابر خوردگی با دشواری مواجه می‌شود. همچنین حمل‌ونقل داخلی به دلیل تهدیدات امنیتی و اختلال در راه‌ها با مشکل روبرو می‌گردد.

سازمان نهادینه شود. این شامل آموزش در مورد فیشینگ، مدیریت رمزهای عبور و گزارش‌دهی حوادث امنیتی است.

پشتیبان‌گیری منظم: داده‌های حیاتی باید به صورت منظم و در مکان‌های امن (آفلاین) پشتیبان‌گیری شوند تا در صورت حمله، بتوان به سرعت به داده‌های سالم بازگشت.

۳.۳. چالش سوم: مدیریت نیروی انسانی و حفظ انگیزه ترس، اضطراب و خستگی مفرط نیروی انسانی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد و ریسک حوادث را افزایش می‌دهد.

راهکارها:

حمایت روانی و اجتماعی: ایجاد واحدهای مشاوره روانی در کارخانه‌ها و ارائه خدمات حمایتی به کارکنان و خانواده‌های آن‌ها می‌تواند به کاهش اضطراب کمک کند.

سیستم‌های پاداش و انگیزش: در شرایط بحران، سیستم‌های پاداش باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان را تشویق به کار بیشتر و با کیفیت‌تر کند. این شامل پاداش‌های مالی، تقدیرهای عمومی و فرصت‌های آموزشی است.

توزیع کار و شیفت‌بندی هوشمند: برای جلوگیری از خستگی مفرط، باید شیفت‌بندی‌ها به گونه‌ای تنظیم شوند که کارکنان استراحت کافی داشته باشند. همچنین می‌توان از نیروهای پاره‌وقت یا بازنشسته برای کارهای غیرحیاتی استفاده کرد تا نیروهای متخصص بر کارهای حیاتی تمرکز کنند.

ایجاد حس تعلق و هدف: مدیران باید ارتباطات شفاف و صادقانه، حس تعلق و هدف را در کارکنان تقویت کنند. توضیح اینکه کار آن‌ها چگونه به امنیت و پایداری کشور کمک می‌کند، می‌تواند انگیزه آن‌ها را افزایش دهد.

۳.۴. چالش چهارم: تاب‌آوری زیرساخت‌ها و پراکندگی تولید

تمرکز تولید در یک یا چند کارخانه بزرگ، ریسک توقف کامل تولید در صورت حمله به آن کارخانه‌ها را افزایش می‌دهد.

راهکارها:

تولید پراکنده و شبکه‌ای: به جای تمرکز تولید در یک مکان، باید فرآیندهای تولید به واحدهای کوچک‌تر و پراکنده تقسیم شوند. این واحدها می‌توانند در مناطق مختلف کشور قرار گیرند و در صورت آسیب به یکی از آن‌ها، تولید در سایر واحدها ادامه یابد.

استفاده از ظرفیت‌های موجود: می‌توان از ظرفیت‌های کارگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) برای تولید قطعات خاص استفاده کرد. این کار نه تنها ریسک را کاهش می‌دهد، بلکه به توسعه صنعتی مناطق مختلف کشور نیز کمک می‌کند.

طراحی ماژولار: طراحی تجهیزات به صورت ماژولار می‌تواند به سرعت تعمیر و جایگزینی قطعات آسیب‌دیده کمک کند. در این روش، قطعات بزرگ به واحدهای کوچک‌تر تقسیم می‌شوند که در صورت آسیب، تنها واحد آسیب‌دیده نیاز به تعمیر دارد.

۴. استراتژی‌های کلان برای بازسازی و ارتقای

صنعت ماشین‌سازی

برای عبور از بحران‌های ناشی از فشارهای برون‌زا و ارتقای صنعت ماشین‌سازی، نیاز به استراتژی‌های کلان و بلندمدت است. این استراتژی‌ها باید توسط دولت، فدراسیون و شرکت‌های خصوصی به صورت هماهنگ اجرا شوند.

استراتژی اول: توسعه اکوسیستم نوآوری و تحقیق و توسعه (R&D)

تأسیس مراکز تحقیقاتی مشترک: ایجاد مراکز تحقیقاتی مشترک بین دانشگاه‌ها، فدراسیون و شرکت‌های خصوصی برای توسعه تکنولوژی‌های نوین در صنعت ماشین‌سازی.

حمایت از استارت‌آپ‌های صنعتی: تشویق و حمایت از استارت‌آپ‌هایی که در زمینه تکنولوژی‌های نوین ماشین‌سازی، مواد جدید و سیستم‌های کنترل هوشمند فعالیت می‌کنند.

همکاری بین‌المللی محدود: با وجود تحریم‌ها، می‌توان از طریق کانال‌های غیررسمی و دوستانه، همکاری‌های فنی و علمی با کشورهای همسایه و دوست را گسترش داد.

۴.۲. استراتژی دوم:

تحول در مدل‌های کسب‌وکار و مدیریت ریسک

تغییر از مدل «تولید انبوه» به «تولید چابک»: در شرایط بحران امنیتی، مدل‌های تولید انبوه و متمرکز کارایی خود را از دست می‌دهند. باید به سمت مدل‌های تولید چابک و انعطاف‌پذیر حرکت کرد که بتوانند به سرعت به تغییرات بازار و شرایط امنیتی واکنش نشان دهند.

مدیریت ریسک پیشگیرانه: به جای واکنش به بحران‌ها، باید سیستم‌های مدیریت ریسک پیشگیرانه ایجاد شوند. این شامل شناسایی ریسک‌های احتمالی، ارزیابی تأثیر آن‌ها و تدوین برنامه‌های واکنش سریع است.

بیمه و تأمین مالی ریسک: توسعه محصولات بیمه‌ای خاص برای صنعت ماشین‌سازی در شرایط بحران و ایجاد صندوق‌های تأمین مالی ریسک برای حمایت از شرکت‌هایی که در شرایط بحران فعالیت می‌کنند.

۴.۳. استراتژی سوم: تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و شبکه‌سازی

ایجاد شبکه‌های همکاری صنعتی: ایجاد شبکه‌های همکاری بین شرکت‌های ماشین‌سازی، تأمین‌کنندگان مواد اولیه و شرکت‌های بهره‌بردار برای هماهنگی بهتر در شرایط بحران.

همکاری با نهادهای امنیتی: همکاری نزدیک با نهادهای امنیتی و نظامی برای تأمین امنیت فیزیکی و سایبری کارخانه‌ها و زیرساخت‌های حیاتی.

تبادل دانش و تجربیات: ایجاد پلتفرم‌هایی برای تبادل دانش و تجربیات بین شرکت‌های ماشین‌سازی در مورد مدیریت بحران، امنیت و تاب‌آوری صنعتی.

۵. نقش صنعت ماشین‌سازی در بازسازی و توسعه پس از بحران: پس از بحران پس از فروکش کردن فشارهای امنیتی، صنعت ماشین‌سازی نقش کلیدی در بازسازی و توسعه کشور ایفا خواهد کرد. این صنعت نه تنها باید توانایی تعمیر



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

جذب سرمایه‌گذاری خارجی: با ایجاد محیط امن و پایدار، می‌توان سرمایه‌گذاری‌های خارجی را به بخش صنعت ماشین‌سازی جذب کرد.
۶. نتیجه‌گیری:

از بحران تا فرصت؛ صنعت ماشین‌سازی به عنوان الگوی تاب‌آوری تهدیدات همه‌جانبه و اقدامات خصمانه علیه کشور، چالش‌های بی‌سابقه‌ای را برای صنعت ماشین‌سازی و تجهیزات ایجاد کرده است. این چالش‌ها شامل آسیب‌های فیزیکی، اختلالات سایبری، فشارهای روانی بر نیروی انسانی و گسست در زنجیره تأمین است. با این حال، این بحران‌ها می‌توانند به فرصت‌هایی برای ارتقای صنعت تبدیل شوند، اگر به درستی مدیریت گردند. صنعت ماشین‌سازی ایران، با تکیه بر دانش فنی نیروی انسانی متخصص، پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک صنعت تاب‌آور و هوشمند دارد. با اجرای استراتژی‌های بومی‌سازی پیشرفته، تقویت امنیت سایبری، مدیریت ریسک پیشگیرانه و توسعه شبکه‌های تولید پراکنده، می‌توان صنعت ماشین‌سازی را به گونه‌ای ارتقا داد که حتی در سخت‌ترین شرایط امنیتی نیز قادر به تأمین نیازهای حیاتی صنعت نفت و گاز باشد. در نهایت، صنعت ماشین‌سازی نه تنها یک بخش اقتصادی، بلکه یک نماد مقاومت و پایداری کشور است. با تلاش و همت همه فعالان این صنعت، می‌توان امیدوار بود که پس از هر فشار برون‌زا، صنعت ماشین‌سازی ایران قوی‌تر و توانمندتر از قبل ظهور کند و به عنوان الگویی برای سایر صنایع کشور عمل نماید. این صنعت، با تکیه بر دانش و توانمندی‌های داخلی، می‌تواند تضمین‌کننده امنیت انرژی و توسعه پایدار کشور در آینده باشد.

و بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده را داشته باشد، بلکه باید به عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی و صنعتی کشور عمل کند.

۱. بازسازی زیرساخت‌های انرژی

تأمین تجهیزات اضطراری: صنعت ماشین‌سازی باید توانایی تولید و تأمین سریع تجهیزات اضطراری برای بازسازی صنایع را داشته باشد.
نوسازی و ارتقای تکنولوژی: در فرآیند بازسازی، باید از تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته استفاده کرد تا زیرساخت‌های انرژی کشور به سطح بالاتری از کارایی و ایمنی ارتقا یابند.

۲. توسعه صنایع وابسته و زنجیره تأمین

توسعه زنجیره تأمین داخلی:

بازسازی فرصتی برای توسعه زنجیره تأمین داخلی است. باید از این فرصت برای تقویت صنایع پایین‌دستی و ایجاد زنجیره‌های تأمین کامل داخلی استفاده کرد.

ایجاد اشتغال و توسعه منطقه‌ای:

بازسازی زیرساخت‌ها و توسعه صنعت ماشین‌سازی، فرصت‌های شغلی زیادی ایجاد می‌کند و به توسعه مناطق مختلف کشور کمک می‌نماید.

۳. ارتقای جایگاه بین‌المللی

صادرات تجهیزات و خدمات: پس از بازسازی و ارتقای توانایی‌های فنی، صنعت ماشین‌سازی می‌تواند به عنوان یک صادرکننده تجهیزات و خدمات فنی به کشورهای منطقه و جهان عمل کند.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



معرفی برنامه‌های کاربردی هوش مصنوعی در تحول صنعتی: افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها در فرآیندهای تولید، مدیریت و زنجیره تأمین

مقدمه

هوش مصنوعی (AI) به عنوان یک فناوری تحول‌آفرین، در سال‌های اخیر نقش حیاتی در تحول صنعتی ایفا کرده است. بکارگیری AI در صنعت توانسته فرآیندهای تولید، کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات (نت) و مدیریت زنجیره تأمین را بهبود بخشد، موجب افزایش بهره‌وری، کیفیت محصولات و خدمات گردیده و هزینه‌ها را به طور چشمگیری کاهش دهد. این معرفی به بررسی برنامه‌های هوش مصنوعی در صنایع، کاربردهای کلیدی آنها، و نمونه‌های موفق و تاثیرگذاری آنها می‌پردازد.

- بخش اول: کاربردهای هوش مصنوعی در بخش تولید و عملیات

۱. خودکارسازی فرآیندهای تولید

هوش مصنوعی با استفاده از یادگیری ماشین و ربات‌های هوشمند، امکان خودکارسازی خطوط تولید، کاهش خطاهای انسانی و افزایش سرعت تولید را فراهم کرده است. مثال بارز این کاربرد، خودکارسازی بازرسی کیفیت و شناسایی نقص محصولات با سیستم‌های بینایی ماشین است که در صنایع خودرو، الکترونیک و داروسازی استفاده می‌شود.

۲. بهینه‌سازی زمان‌بندی و مدیریت تولید

سامانه‌هایی مانند SkyPlanner APS و Plataine Scheduler با تحلیل داده‌های

بلادرنگ و الگوریتم‌های یادگیری، به برنامه‌ریزی دقیق تولید، تخصیص بهینه منابع و کاهش گلوگاه‌های تولید کمک می‌کنند. این سیستم‌ها باعث کاهش زمان توقف خطوط تولید و افزایش انعطاف‌پذیری کارخانه‌ها می‌شوند. ۳. نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (Predictive Maintenance) پلتفرم‌های شناخته شده‌ای مثل IBM Maximo و Oracle Predictive Maintenance، با جمع‌آوری داده‌های سنسورهای اینترنت اشیا، خرابی احتمالی تجهیزات را پیش‌بینی کرده و زمان تعمیرات را بهینه می‌کنند. این سامانه‌ها موجب کاهش خاموشی‌های ناگهانی و هزینه‌های نگهداری و تعمیرات می‌شوند. به عنوان نمونه، تویوتا با پیاده‌سازی این سیستم‌ها توانست ۲۵٪ کاهش در زمان خاموشی و صرفه‌جویی ۱۰ میلیون دلاری را تجربه کند. ۴. کنترل کیفیت هوشمند و بازرسی خودکار

استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته بینایی ماشین مانند YOLO و Faster R-CNN در خط تولید امکان تشخیص سریع و دقیق نقایص، عیوب جوشکاری و شناسایی اشیای خارجی را فراهم کرده است. نرم‌افزارهایی همچون Rockwell FactoryTalk و NVIDIA Metropolis for Factories در این حوزه پیشرو هستند.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M



تهیه و تنظیم:
محسن یادبروقی
امور کارشناسی

جدول ۱: کاربردها و برنامه‌های کلیدی هوش مصنوعی در تولید و عملیات

کاربرد AI	نمونه نرم‌افزار / پلتفرم	تأثیرات کلیدی
خودکارسازی تولید	Rockwell FactoryTalk	افزایش سرعت، کاهش خطاهای انسانی
برنامه‌ریزی و زمان‌بندی	SkyPlanner APS, Plataine	کاهش زمان توقف، بهینه‌سازی منابع
نگهداری پیش‌بینانه	IBM Maximo, Oracle PM	کاهش خاموشی‌های ناگهانی، صرفه‌جویی هزینه
کنترل کیفیت تصویری	NVIDIA Metropolis, YOLO	دقیق‌ترین تشخیص عیوب، کاهش ضایعات

بخش دوم: هوش مصنوعی در انبارداری و زنجیره تأمین

۱. مدیریت هوشمند موجودی و انبار

سیستم‌های مبتنی بر یادگیری ماشین و رباتیک انبارداری مثل Fishbowl Inventory و Modula باعث بهینه‌سازی چیدمان، افزایش دقت شمارش کالاها و پیش‌بینی دقیق تقاضا شده‌اند. این سیستم‌ها مدت زمان فرآیندهای انبارداری را کاهش داده و خطاهای انسانی را به حداقل رسانده‌اند.

۲. بهینه‌سازی زنجیره تأمین

بهبود بخشد. پلتفرم‌هایی نظیر Microsoft Azure AI و AI C^۳ در این حوزه پیشرو می‌باشند.

هوش مصنوعی قادر است با تحلیل داده‌های بزرگ زنجیره تأمین، پیش‌بینی مشکلات احتمالی در تأمین مواد اولیه، بهبود برنامه‌ریزی لجستیکی و کاهش هزینه‌های حمل و نقل را

جدول ۲: کاربردها و برنامه‌های کلیدی هوش مصنوعی در انبار داری و زنجیره تأمین

تأثیرات کلیدی و عملیاتی	نمونه نرم‌افزار / پلتفرم	کاربرد AI در انبار داری و زنجیره تأمین
افزایش دقت شمارش کالا، کاهش خطاهای انسانی، بهینه‌سازی فضای انبار	Fishbowl Inventory, Modula	مدیریت هوشمند موجودی
افزایش سرعت فرآیندهای حمل و نقل داخلی، کاهش زمان جستجوی کالا	Modula, AI Drone Systems	بهینه‌سازی چیدمان و جابجایی کالا
کاهش انبار اضافی، بهبود پاسخگویی به تغییرات بازار و کاهش هزینه‌های نگهداری	C3 AI Platform, Microsoft Azure AI	پیش‌بینی تقاضا و برنامه‌ریزی سفارش
پیش‌بینی مشکلات تأمین، بهبود زمان‌بندی لجستیک، کاهش هزینه حمل و نقل	C3 AI Platform, Microsoft Azure AI	بهینه‌سازی زنجیره تأمین
کاهش نیروی انسانی مورد نیاز، افزایش سرعت و دقت در پردازش سفارشات	Robotic Process Automation (RPA)	خودکارسازی فرآیندهای انبار داری
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، بهبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف زنجیره	Google Manufacturing Data Engine	تحلیل داده‌های زنجیره تأمین



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

۲. پشتیبانی از تحقیق و توسعه فناوری

استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های آزمایشگاهی و تحقیقاتی، کشف الگوهای پنهان و شناسایی روندهای نوآورانه را سرعت بخشیده است. ابزارهای داده‌کاوی و مدل‌های هوشمند به پژوهشگران کمک می‌کنند تا پروژه‌های با بازده بالاتر برنامه‌ریزی و اجرا کنند.

بخش سوم: هوش مصنوعی در طراحی محصول و تحقیق و توسعه فناوری

۱. طراحی هوشمند محصول

نرم‌افزارهای طراحی مولد مانند Autodesk Fusion و Siemens NX با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، طراحی محصول را سریع‌تر، دقیق‌تر و بهینه‌تر کرده‌اند. این ابزارها به مهندسان اجازه می‌دهند نمونه‌های متعددی ایجاد کرده و در مدت زمان کوتاه‌تری به بهترین طراحی دست یابند.

جدول ۳: کاربردهای هوش مصنوعی در طراحی محصول و R&D

تأثیرات کلیدی	نمونه نرم‌افزار / پلتفرم	کاربرد AI
سرعت توسعه، کاهش هزینه‌های نمونه‌سازی	Autodesk Fusion, Siemens NX	طراحی مولد محصول
افزایش بازده پروژه‌های تحقیقاتی	AI R&D Discovery Tools	داده‌کاوی تحقیقاتی

بخش چهارم: نمونه‌های موفق استقرار هوش مصنوعی در صنعت

۱. شرکت تویوتا (صنعت خودروسازی)

تویوتا با بهره‌گیری از تکنولوژی پیش‌بینی خرابی مربوط به تجهیزات تولید، توانسته ۲۵ درصد زمان توقف خطوط را کاهش داده و هزینه‌های نگهداری را ۱۰ میلیون دلار در سال کم کند. همچنین بهره‌وری کلی تجهیزات به میزان ۱۵ درصد افزایش یافته است.

۲. شرکت (Beko) صنعت لوازم خانگی

این شرکت با پیاده‌سازی سامانه‌های هوشمند پس از فروش، توانسته است مشکلات را سریع‌تر حل کند، پشتیبانی فنی بهتری ارائه داده و نرخ موفقیت در مراجعه تکنسین‌ها را بالا ببرد.

۳. خطوط تولید مواد دارویی و غذایی

استفاده از هوش مصنوعی در بازرسی کیفیت محصولات نهایی، تعداد ضایعات را به شدت کاهش داده و ایمنی مواد غذایی را افزایش داده است. این

سامانه‌ها توانسته‌اند دقت کنترل کیفیت را به بیش از ۹۸ درصد برسانند.

جمع‌بندی و توصیه‌ها

هوش مصنوعی با قدرت تحلیل‌های داده‌ای و اتوماسیون هوشمند، در صنایع مختلف تاثیر عمیقی گذاشته است. برنامه‌های کاربردی این فناوری منجر به افزایش کیفیت محصولات، بهبود بهره‌وری صنعتی و کاهش هزینه‌ها شده‌اند. برای بهره‌برداری موثر، صنایع باید زیرساخت داده‌ای مناسبی فراهم کنند، نیروی انسانی ماهر تربیت کنند و استراتژی هوش مصنوعی متناسب با نیازهای خاص خود خلق کنند. آینده صنعت با هوش مصنوعی به سمت تولید هوشمندتر، انعطاف‌پذیرتر و پایدارتر خواهد رفت. جدول تجمیع‌شده زیر، نمای کلی و جامع از مهم‌ترین برنامه‌ها و نرم‌افزارهای هوش مصنوعی است که در صنایع مختلف به صورت عملیاتی و کاربردی استفاده شده و باعث افزایش کیفیت، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها شده‌اند. این جدول حوزه‌های کاربردی هر ابزار را نیز به تفکیک فرایندهای صنعتی نشان می‌دهد:



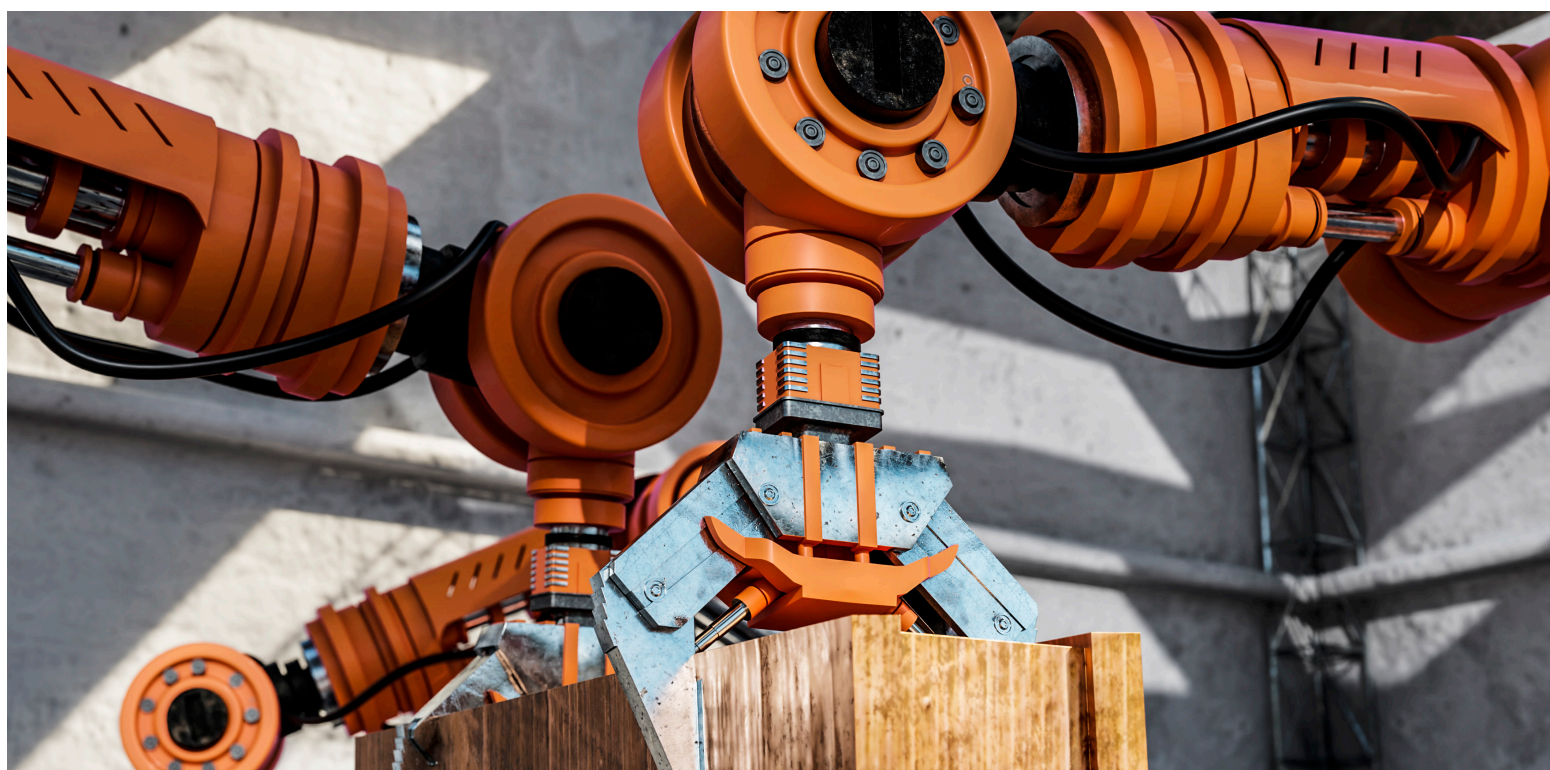
انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M

کاربرد کلیدی و تاثیر اصلی	حوزه صنعتی / فرآیند	نام برنامه / پلتفرم
پیش‌بینی خرابی تجهیزات، کاهش خاموشی	نگهداری صنعتی و نت	Maximo IBM
بهینه‌سازی عملیات و کنترل کیفیت	تولید، انرژی	ABB Ability
خودکارسازی تولید، کنترل کیفیت بصری	تولید	Rockwell FactoryTalk
بینایی ماشین دقیق برای تشخیص عیوب	کنترل کیفیت	NVIDIA Metropolis
بهینه‌سازی زمان‌بندی و عملیات	تولید و تحلیل داده	Honeywell Forge
تحلیل داده و مدیریت سلامت تجهیزات	IoT صنعتی، داده‌کاوی	Siemens MindSphere
پیش‌بینی بازار، تحلیل داده تولید	مدیریت تولید و زنجیره تامین	Google Manufacturing Data
اتوماسیون، تحلیل کلان داده‌ها	اتوماسیون صنعتی	Microsoft Azure AI
زمان‌بندی هوشمند و تخصیص منابع	زمان‌بندی تولید	Plataine Scheduler
بهینه‌سازی ظرفیت و زمان‌بندی	برنامه‌ریزی تولید	SkyPlanner APS
بهینه‌سازی چیدمان، پیش‌بینی تقاضا	انبارداری و مدیریت موجودی	Fishbowl Inventory
افزایش سرعت جابجایی، بهینه‌سازی فضا	انبارداری و لجستیک	Modula
پایش سلامت و ایمنی انبار	انبارداری	Damotech
طراحی مولد، شبیه‌سازی و بهینه‌سازی	طراحی مهندسی و محصول	Autodesk Fusion / Siemens NX
بازرسی کیفیت محصولات دارویی و غذایی	کنترل کیفیت صنعتی	MasterControl / Qualityze
پیش‌بینی خرابی و زمان‌بندی تعمیر	نگهداری و تعمیرات	Intel Predictive Maintenance
تکمیل نگهداری پیش‌بینانه، کاهش هزینه	نگهداری تجهیزات	Oracle Predictive Maintenance
بازرسی تصویری و تشخیص عیوب	بینایی ماشین	YOLO / Faster R-CNN
تحلیل عملیات، برنامه‌ریزی و بهینه‌سازی زنجیره تامین	مدیریت داده صنعتی	AI Platform ۳C
جابجایی هوشمند و مدیریت موجودی	لجستیک و انبارداری	AI Drone Systems
داده‌کاوی تحلیل روند فناوری	تحقیق و توسعه	D Discovery Tools&AI R
مدل‌سازی داده‌های علمی و پروژه‌های فناورانه	تحقیق و توسعه	IBM Research AI
رباتیک فرایندهای اداری و صنعتی	خودکارسازی فرایندها	Automation Anywhere & UiPath
کنترل کیفیت تصویری و دسته‌بندی کالا	شناسایی تصویری	Google Cloud Vision / Amazon Rekognition
پردازش تصویر صنعتی برای تشخیص عیوب	بینایی ماشین	OpenCV



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

جدول بالا، چشم‌اندازی از گستردگی و تنوع کاربردهای هوش مصنوعی در صنعت ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که AI امروز در همه ابعاد از تولید تا طراحی، از کنترل کیفیت تا نگهداری و از لجستیک تا تحقیق و توسعه، نقش کلیدی و اثربخشی دارد. در شماره‌های آتی نشریه، به معرفی دقیق این برنامه‌ها و کاربردهای آنها در صنعت خواهیم پرداخت.



* برگرفته از مجله آینده نگر

مستند و قابل ارزیابی برقرار باشد و خواننده بتواند مسیر استدلال نویسنده را به صورت شفاف دنبال نماید. بر این اساس، نقد حاضر در سه بخش اصلی تنظیم شده است. **بخش نخست به بررسی جایگاه مقاله در ادبیات رهبری و مدیریت بحران، تحلیل مسئله و ضرورت پژوهش، ارزیابی چارچوب نظری و نقد مطالعات موردی مورد استفاده در مقاله، شامل تجربه شرکت Tylenol، زلزله Christchurch و شرکت Ajax Systems اختصاص دارد.** در این بخش تلاش می شود میزان انسجام نظری مقاله و اعتبار شواهدی که مبنای شکل گیری استدلال های نویسنده قرار گرفته اند، مورد ارزیابی قرار گیرد. بخش دوم بر تحلیل مفهوم رهبری تاب آور، ارزیابی الگوی پیشنهادی مقاله، بررسی نقش امنیت روانی، یادگیری سازمانی و رهبری توزیع شده متمرکز است. همچنین نحوه بهره گیری مقاله از یافته های علوم اعصاب در تبیین رفتار رهبران در شرایط بحران، کیفیت استنادها و منابع علمی، و میزان استحکام استدلال های ارائه شده مورد نقد و بررسی قرار خواهد گرفت.

نقدی بر مقاله باز آفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران

مقدمه

بحران ها به یکی از واقعیت های اجتناب ناپذیر محیط کسب و کار و سازمان های معاصر تبدیل شده اند. گسترش عدم قطعیت های اقتصادی، تحولات فناورانه، بحران های ژئوپلیتیکی، همه گیری های جهانی، تغییرات اقلیمی و دگرگونی های اجتماعی موجب شده است که سازمان ها بیش از هر زمان دیگری با شرایط پیچیده، ناپایدار و پیش بینی ناپذیر مواجه شوند. در چنین فضایی، مفهوم رهبری نیز دستخوش تحول شده و از نقش سنتی برنامه ریزی، کنترل و تخصیص منابع فراتر رفته است. امروزه از رهبران انتظار می رود علاوه بر مدیریت ابعاد فنی بحران، توانایی حفظ انسجام سازمانی، تقویت اعتماد، ایجاد معنا، هدایت یادگیری جمعی و ارتقای تاب آوری سازمان را نیز داشته باشند. مقاله «باز آفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران» در همین بستر فکری شکل گرفته و تلاش می کند با بهره گیری از مطالعات موردی شناخته شده و تلفیق مفاهیم مدیریت، روان شناسی سازمانی و علوم اعصاب، تصویری جامع از الزامات رهبری در شرایط بحرانی ارائه دهد. نویسنده با تمرکز بر مفاهیمی همچون اعتماد، معنا، امنیت روانی، رهبری توزیع شده و یادگیری سازمانی، بر این ایده تأکید می کند که موفقیت سازمان ها در عبور از بحران صرفاً به منابع مادی و ساختارهای رسمی وابسته نیست، بلکه تا حد زیادی به کیفیت رهبری و توانایی رهبران در بسیج ظرفیت های انسانی و اجتماعی سازمان بستگی دارد. اهمیت موضوع انتخاب شده، رویکرد میان رشته ای مقاله و تلاش برای پیوند دادن ابعاد انسانی بحران با ادبیات مدیریت، از جمله ویژگی هایی است که این اثر را در زمره مقالات قابل تأمل حوزه رهبری و مدیریت بحران قرار می دهد. در سال های اخیر نیز بسیاری از پژوهشگران بر این نکته تأکید کرده اند که تاب آوری سازمانی صرفاً محصول برنامه های عملیاتی یا سازوکارهای رسمی نیست، بلکه به عواملی همچون اعتماد، سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، ظرفیت یادگیری و کیفیت تعاملات انسانی وابسته است. از این منظر، مقاله حاضر به یکی از مهم ترین دغدغه های مدیریت معاصر پرداخته و تلاش کرده است ابعاد کمتر مورد توجه قرار گرفته «رهبری در بحران» را برجسته سازد. با وجود این نقاط قوت، ارزیابی علمی هر اثر مستلزم بررسی دقیق مبانی نظری، استحکام استدلال ها، کیفیت شواهد، نحوه استناددهی، میزان انسجام مفهومی و قابلیت تعمیم یافته ها می باشد. اهمیت یک موضوع یا جذابیت یک ایده، به تنهایی برای تبدیل شدن آن به یک دستاورد علمی معتبر کافی نیست. اعتبار علمی زمانی حاصل می شود که میان ادعاها، شواهد و نتیجه گیری ها ارتباطی منطقی،

بحران ها به یکی از واقعیت های اجتناب ناپذیر محیط کسب و کار و سازمان های معاصر تبدیل شده اند. گسترش عدم قطعیت های اقتصادی، تحولات فناورانه، بحران های ژئوپلیتیکی، همه گیری های جهانی، تغییرات اقلیمی و دگرگونی های اجتماعی موجب شده است که سازمان ها بیش از هر زمان دیگری با شرایط پیچیده، ناپایدار و پیش بینی ناپذیر مواجه شوند. در چنین فضایی، مفهوم رهبری نیز دستخوش تحول شده و از نقش سنتی برنامه ریزی، کنترل و تخصیص منابع فراتر رفته است. امروزه از رهبران انتظار می رود علاوه بر مدیریت ابعاد فنی بحران، توانایی حفظ انسجام سازمانی، تقویت اعتماد، ایجاد معنا، هدایت یادگیری جمعی و ارتقای تاب آوری سازمان را نیز داشته باشند. مقاله «باز آفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران» در همین بستر فکری شکل گرفته و تلاش می کند با بهره گیری از مطالعات موردی شناخته شده و تلفیق مفاهیم مدیریت، روان شناسی سازمانی و علوم اعصاب، تصویری جامع از الزامات رهبری در شرایط بحرانی ارائه دهد. نویسنده با تمرکز بر مفاهیمی همچون اعتماد، معنا، امنیت روانی، رهبری توزیع شده و یادگیری سازمانی، بر این ایده تأکید می کند که موفقیت سازمان ها در عبور از بحران صرفاً به منابع مادی و ساختارهای رسمی وابسته نیست، بلکه تا حد زیادی به کیفیت رهبری و توانایی رهبران در بسیج ظرفیت های



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

در بخش سوم، میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها، امکان بومی‌سازی الگوهای پیشنهادی در سازمان‌های ایرانی، ارزش کاربردی مقاله برای مدیران و تصمیم‌گیران، کیفیت ساختار و نگارش متن و در نهایت جایگاه علمی و عملی مقاله جمع‌بندی خواهد شد. همچنین پیشنهادهایی برای تقویت چارچوب نظری، ارتقای استحکام علمی و افزایش قابلیت کاربرد نتایج ارائه می‌گردد. هدف این نقد، رد یا تأیید مطلق مقاله نیست، بلکه ارائه ارزیابی‌ای متوازن از نقاط قوت، ظرفیت‌های علمی، محدودیت‌ها و حوزه‌های نیازمند بازنگری است. چنین رویکردی امکان درک دقیق‌تر سهم مقاله در توسعه ادبیات رهبری و مدیریت بحران را فراهم کرده و می‌تواند به ارتقای کیفیت آثار مشابه در این حوزه یاری رساند. از این منظر، مقاله حاضر نه صرفاً به عنوان یک متن مدیریتی، بلکه به عنوان تلاشی برای بازتعریف نقش رهبری در عصر بحران‌های پیچیده و چندبعدی مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ تلاشی که در کنار نقاط قوت قابل توجه، با چالش‌های نظری و روش‌شناختی مشخصی نیز مواجه است و تحلیل آن‌ها می‌تواند به غنای بیشتر این حوزه مطالعاتی کمک نماید. بخش اول: اهمیت موضوع، جایگاه نظری مقاله و تحلیل مطالعات موردی

□ ارزیابی مسئله و پرسش محوری مقاله

یکی از نخستین پرسش‌هایی که در ارزیابی هر مقاله علمی مطرح می‌گردد، میزان شفافیت مسئله پژوهش است. مقاله حاضر در بیان اهمیت بحران و ضرورت رهبری مؤثر در چنین شرایطی موفق عمل کرده، اما مسئله محوری آن به صورت کاملاً روشن و صریح فرمول‌بندی نشده است. در بخش‌های مختلف مقاله، موضوعاتی نظیر رهبری تاب‌آور، معناجویی، امنیت روانی، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری توزیع‌شده و علوم اعصاب مطرح شده‌اند. هر یک از این مفاهیم به تنهایی ظرفیت شکل‌دهی به یک پژوهش مستقل را دارند. در نتیجه، مقاله در برخی بخش‌ها با نوعی گستردگی مفهومی مواجه شده که تمرکز نظری آن را کاهش داده و به بیان دیگر، مشخص نیست هدف اصلی مقاله پاسخ به کدام پرسش است:

□ آیا مقاله در پی شناسایی ویژگی‌های رهبران تاب‌آور است؟

□ آیا هدف آن تبیین نقش معنا در مدیریت بحران است؟

□ آیا قصد دارد ارتباط میان علوم اعصاب و

تصمیم‌گیری مدیریتی را توضیح دهد؟

□ آیا به دنبال ارائه یک مدل جامع برای رهبری بحران است؟

حضور همزمان این اهداف موجب شده مرز میان مسئله اصلی و مباحث فرعی تا حدی مبهم باشد. در پژوهش‌های علمی، تمرکز بر یک پرسش محوری مشخص معمولاً به انسجام بیشتر استدلال‌ها و افزایش قدرت تبیینی مقاله منجر می‌گردد.

□ جایگاه مقاله در ادبیات رهبری و مدیریت بحران

بررسی محتوای مقاله نشان می‌دهد که نویسنده به بخش قابل توجهی از ادبیات معاصر مدیریت بحران توجه داشته و با تأکید بر اعتماد، معنا، امنیت روانی و یادگیری سازمانی با روندهای جدید پژوهشی این حوزه همسو می‌باشد. در ادبیات کلاسیک مدیریت بحران، تمرکز عمدتاً بر برنامه‌ریزی، ساختارهای فرماندهی، کنترل منابع و واکنش سریع قرار داشت. اما در دو دهه اخیر، توجه پژوهشگران به ابعاد نرم‌تر بحران افزایش یافته و مطالعات جدید نشان داده‌اند که موفقیت سازمان‌ها در عبور از بحران صرفاً به منابع مالی، فناوری یا ساختارهای رسمی وابسته نیست، بلکه عواملی همچون اعتماد، فرهنگ سازمانی، کیفیت ارتباطات و ظرفیت یادگیری نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. مقاله حاضر نیز همین مسیر را دنبال کرده و تلاش دارد مفهوم رهبری را از سطح مدیریت عملیاتی به سطحی عمیق‌تر و انسانی‌تر ارتقا دهد. این رویکرد نقطه قوت مهمی محسوب می‌شود؛ زیرا بسیاری از بحران‌های بزرگ معاصر نه به دلیل کمبود منابع، بلکه به علت شکست‌های ارتباطی، فرهنگی و شناختی تشدید شده‌اند. با این حال، مقاله در تعیین جایگاه خود در میان نظریه‌های موجود چندان دقیق عمل نکرده و در بخش‌های مختلف، مفاهیمی از رهبری تحول‌آفرین، رهبری تطبیقی، رهبری خدمت‌گزار، رهبری توزیع‌شده و رهبری تاب‌آور به صورت ضمنی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، اما ارتباط آن‌ها با یکدیگر روشن نیست. در نتیجه، خواننده با مجموعه‌ای از مفاهیم ارزشمند مواجه می‌شود، اما چارچوب نظری واحدی که این مفاهیم را در یک ساختار منسجم گرد هم آورد، به وضوح مشاهده نمی‌شود.

□ ارزیابی رویکرد میان‌رشته‌ای

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های مقاله، تلاش برای پیوند دادن دانش مدیریت با یافته‌های روان‌شناسی و علوم اعصاب است. این رویکرد در ادبیات جدید رهبری مورد توجه قرار گرفته و می‌تواند درک عمیق‌تری از رفتار رهبران در شرایط فشار فراهم نماید. مقاله به درستی اشاره می‌نماید که رهبران نیز مانند سایر انسان‌ها تحت تأثیر سازوکارهای زیستی مغز قرار دارند و در شرایط استرس شدید، توانایی‌های شناختی آنان دچار محدودیت می‌گردد. این نکته از منظر علمی قابل دفاع بوده و یافته‌های

پژوهشی متعددی آن را تأیید می‌نمایند. با این حال، مسئله اصلی که ارتباط میان یافته‌های علوم اعصاب و مدل نهایی ارائه‌شده در مقاله است به اندازه کافی تبیین نگردیده، به عبارت دیگر، بخش علوم اعصاب بیشتر به صورت یک فصل مستقل در متن ظاهر می‌شود تا بخشی از یک زنجیره استدلالی منسجم. در یک چارچوب نظری قوی انتظار می‌رود مشخص شود که هر یک از یافته‌های علوم اعصاب دقیقاً چگونه به ضرورت رهبری توزیع‌شده، امنیت روانی یا معناجویی سازمانی منجر می‌گردند. این پیوندها در مقاله حاضر تا حدی ضمنی باقی مانده‌اند.

تحلیل انتقادی مطالعه موردی Tylenol

نخستین مطالعه موردی مقاله به بحران مشهور تایلنول در سال ۱۹۸۲ اختصاص یافته است؛ رخدادی که در بسیاری از متون مدیریت بحران به عنوان نمونه‌ای موفق از مدیریت مسئولانه بحران مورد استناد قرار گرفته است. انتخاب این نمونه از چند جهت قابل دفاع می‌باشد. تصمیم شرکت برای جمع‌آوری گسترده محصولات، پذیرش مسئولیت اجتماعی و ارتباط شفاف با افکار عمومی، از جمله اقدامات برجسته‌ای است که در بازسازی اعتماد عمومی نقش مهمی ایفا می‌نماید. با این حال، مقاله بیشتر بر روایت موفقیت متمرکز شده و به پیچیدگی‌های این رخداد کمتر می‌پردازد. برای مثال، نقش ساختارهای قانونی، شرایط بازار دارویی آمریکا، سرمایه اجتماعی برند جانسون اند جانسون و ویژگی‌های خاص آن صنعت مورد بررسی قرار نگرفته است. در نتیجه، این خطر وجود دارد که موفقیت شرکت صرفاً به ویژگی‌های فردی رهبر نسبت داده شود، در حالی که عوامل محیطی و ساختاری نیز در این موفقیت نقش قابل توجهی داشته‌اند. علاوه بر این، مقاله فرض کرده که تصمیم اخلاقی لزوماً به نتایج مثبت اقتصادی منجر می‌گردد. هرچند در مورد تایلنول چنین نتیجه‌ای حاصل شد، اما در ادبیات مدیریت نمونه‌های متعددی نیز وجود دارند که تصمیم‌های اخلاقی در کوتاه‌مدت هزینه‌های سنگینی برای سازمان ایجاد کرده‌اند. از این رو، رابطه میان اخلاق و موفقیت سازمانی نیازمند تحلیل دقیق‌تری است.

تحلیل انتقادی مطالعه موردی

Christchurch

مطالعه دوم به زلزله کرایست‌چرچ نیوزیلند اختصاص دارد. این بخش

از مقاله بر اهمیت اعتماد، مشارکت اجتماعی و رهبری توزیع‌شده تأکید کرده است. نقطه قوت این مثال آن است که بحران را از سطح یک سازمان فراتر برده و به سطح یک جامعه و نظام شهری گسترش می‌دهد. این امر نشان‌دهنده آن است که اصول رهبری بحران می‌توانند در مقیاس‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرند. با این حال، در این بخش نیز نقش زمینه‌های نهادی و فرهنگی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نیوزیلند از جمله کشورهایی است که از سرمایه اجتماعی بالا، اعتماد عمومی گسترده و نهادهای نسبتاً کارآمد برخوردار است. موفقیت الگوهای مشارکتی در چنین بستری الزاماً به معنای موفقیت آن‌ها در همه جوامع نیست. مقاله می‌توانست با تحلیل دقیق‌تر نقش این عوامل، تصویر واقع‌بینانه‌تری از شرایط موفقیت رهبری مشارکتی ارائه دهد.

بخش دوم: تحلیل الگوی رهبری تاب‌آور، علوم

اعصاب، امنیت روانی و استحکام استدلال‌ها

تحلیل انتقادی مطالعه موردی Ajax Systems

سومین مطالعه موردی مقاله به شرکت Ajax Systems در جریان جنگ اوکراین اختصاص دارد. این نمونه از جهات مختلف با دو مورد قبلی تفاوت دارد. در حالی که بحران تایلنول یک بحران اعتبار سازمانی و زلزله کرایست‌چرچ یک بحران شهری و اجتماعی محسوب می‌شوند، جنگ اوکراین یک بحران وجودی، فراگیر و چندبعدی است که نه تنها سازمان، بلکه کل جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انتخاب این نمونه از آن جهت دارای ارزش است که نشان می‌دهد در شرایطی که بقا در معرض تهدید مستقیم قرار دارد، عوامل انگیزشی و معنایی می‌توانند نقشی فراتر از مشوق‌های اقتصادی ایفا نمایند. مقاله با تکیه بر این تجربه، مفهوم «رهبری غایت‌محور» را برجسته می‌سازد و استدلال می‌کند که در بحران‌های شدید، معنا می‌تواند به موتور محرک سازمان تبدیل گردد. با وجود جذابیت این استدلال، تحلیل ارائه‌شده با چند محدودیت مواجه است. نخست آنکه شواهد تجربی ارائه‌شده برای اثبات نقش تعیین‌کننده معنا محدود است. بقای Ajax Systems می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله ماهیت صنعت، سطح تخصص کارکنان، دسترسی به بازارهای بین‌المللی، حمایت‌های خارجی و شرایط خاص اقتصاد جنگی نیز قرار گرفته باشد. مقاله بدون بررسی این متغیرها، موفقیت شرکت را عمدتاً به عامل معنا و رهبری نسبت داده است. دوم آنکه تجربه‌های مشابهی از شرکت‌هایی که دارای مأموریت روشن بوده‌اند اما در بحران‌های شدید



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

موفق به بقا نشده‌اند مورد بررسی قرار نگرفته است. در نتیجه، امکان مقایسه و ارزیابی دقیق میزان اثرگذاری عامل معنا فراهم نمی‌گردد. در پژوهش‌های علمی، اعتبار یک الگو زمانی افزایش می‌یابد که علاوه بر نمونه‌های موفق، موارد نقض‌کننده یا نمونه‌های شکست نیز بررسی شوند. نبود چنین رویکردی در مقاله موجب شده استحکام استنتاج‌ها تا حدی محدود گردد.

□ ارزیابی فرآیند استخراج الگوی مشترک رهبری تاب‌آور

یکی از مهم‌ترین بخش‌های مقاله، استخراج سه مؤلفه مشترک از دل مطالعات موردی است:

- اقدام زود هنگام و تصمیم اخلاقی
- اعتماد و مشارکت جمعی
- معنا و اهداف انسانی

این سه مؤلفه بدون تردید در ادبیات رهبری بحران جایگاه مهمی دارند و انتخاب آن‌ها تا حد زیادی قابل دفاع می‌باشد. با این حال، مسئله اصلی به فرآیند استخراج این مؤلفه‌ها مربوط شده است. مقاله توضیح نمی‌دهد که این عناصر چگونه از مطالعات موردی استخراج شده‌اند. مشخص نیست چه معیارهایی برای تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته و چرا برخی ویژگی‌ها برجسته شده‌اند و برخی دیگر کنار گذاشته شده‌اند. برای مثال، در هر سه مطالعه موردی، عواملی نظیر سرعت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری ساختاری، توانایی ارتباطات رسانه‌ای، سرمایه اجتماعی سازمان و کیفیت شبکه‌های ارتباطی نیز نقش مهمی داشته‌اند. اما روشن نیست چرا این عوامل در مدل نهایی جایگاه مستقل پیدا نکرده‌اند. در واقع، مدل ارائه‌شده بیش از آنکه حاصل یک فرآیند تحلیلی شفاف باشد، به مجموعه‌ای از برداشت‌های مفهومی از مطالعات موردی شباهت دارد. این موضوع از ارزش آموزشی مدل نمی‌کاهد، اما اعتبار پژوهشی آن را محدود می‌نماید.

□ نقد چارچوب مفهومی رهبری تاب‌آور

در ادامه مقاله، چارچوبی شامل چند ستون اصلی برای رهبری تاب‌آور معرفی می‌شود که از جمله آن‌ها می‌توان به اخلاق و شفافیت، حس‌سازی و تصمیم‌سازی، ارتباط و اعتماد، معنا و بازآفرینی اشاره کرد. این چارچوب از منظر مفهومی جذاب است؛ زیرا بسیاری از عناصر مهم رهبری بحران را در بر گرفته است. با این حال، میان مؤلفه‌های

آن همپوشانی قابل توجهی مشاهده می‌گردد. برای نمونه، «معناسازی»، «اعتمادسازی»، «ارتباط مؤثر» و «امنیت روانی» در عمل ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و مرزهای مفهومی آن‌ها به‌طور کامل مشخص نشده است. در یک مدل نظری منسجم، هر مؤلفه باید دارای تعریف عملیاتی مشخص، حدود مفهومی روشن و روابط معین با سایر اجزا باشد. در مقاله حاضر، این تمایزها به اندازه کافی توسعه نیافته‌اند. در نتیجه، چارچوب پیشنهادی بیشتر به یک نقشه مفهومی شباهت دارد تا یک مدل نظری دقیق که بتوان آن را آزمون یا ارزیابی کرد.

□ ارزیابی الگوی «رهبری مبتنی بر ارزش»

نخستین الگوی معرفی‌شده در مقاله، رهبری مبتنی بر ارزش است. مقاله استدلال می‌نماید که رهبران موفق در بحران، ارزش‌ها را نه در سطح شعار بلکه در سطح عمل متجلی می‌نمایند. این دیدگاه با ادبیات رهبری اخلاقی و رهبری اصیل همخوانی دارد و از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار است. مطالعات متعددی نیز نشان داده‌اند که رفتار اخلاقی رهبران می‌تواند اعتماد سازمانی را افزایش داده و سرمایه اجتماعی سازمان را نیز تقویت نماید. با این حال، مقاله تا حدی رابطه میان ارزش‌مداری و موفقیت سازمانی را ساده‌سازی کرده است. در واقعیت، بسیاری از تصمیم‌های اخلاقی با هزینه‌های کوتاه‌مدت همراه هستند و گاهی میان الزامات اقتصادی و ملاحظات اخلاقی تعارض ایجاد می‌گردد. از این رو، ارائه ارزش‌مداری به عنوان نسخه‌ای جهان‌شمول برای موفقیت در بحران ممکن است پیچیدگی‌های واقعی تصمیم‌گیری مدیریتی را نادیده بگیرد.

□ ارزیابی الگوی رهبری توزیع‌شده

یکی از قوی‌ترین بخش‌های مقاله، تأکید بر رهبری توزیع‌شده و شبکه‌ای است. مقاله به درستی نشان می‌دهد که تمرکز بیش از حد قدرت تصمیم‌گیری در رأس سازمان می‌تواند ظرفیت واکنش سریع را کاهش دهد. این استدلال با یافته‌های پژوهشی متعدد درباره سازمان‌های تاب‌آور همخوانی داشته و در محیط‌های پیچیده، تصمیم‌گیری متمرکز معمولاً با محدودیت اطلاعات و کندگی واکنش همراه می‌شود و مشارکت سطوح مختلف سازمان می‌تواند کیفیت تصمیم‌ها را بهبود بخشد. با این حال، مقاله کمتر به چالش‌های اجرایی این الگو می‌پردازد. رهبری توزیع‌شده در سازمان‌هایی که فرهنگ اعتماد، شفافیت اطلاعات و مهارت‌های ارتباطی ضعیفی دارند،

ممکن است به آشفتگی تصمیم‌گیری یا تضادهای درون‌سازمانی منجر گردد. در نتیجه، موفقیت این الگو وابسته به پیش‌شرط‌هایی است که در متن مقاله کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

▣ **ارزیابی الگوی رهبری غایت‌محور**

مفهوم «چرایی» یا Purpose یکی از پررنگ‌ترین مضامین مقاله است. تأکید بر معنا و هدف در سال‌های اخیر به یکی از موضوعات محبوب ادبیات مدیریت تبدیل شده است. مقاله به درستی اشاره می‌نماید که افراد در شرایط دشوار صرفاً برای دریافت پاداش‌های اقتصادی تلاش نمی‌کنند و احساس معنادار بودن فعالیت‌ها می‌تواند بر انگیزش و تعهد آنان تأثیر گذار باشد. اما در برخی بخش‌ها، نقش معنا تا حدی بیش از اندازه برجسته شده و در عمل، معنا یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان می‌باشد و نه تنها عامل آن. سازمانی که دارای مأموریت الهام‌بخش است اما منابع کافی، ساختار مناسب یا رهبر مؤثر ندارد، الزاماً در بحران موفق نخواهد شد. بنابراین میان معنا و سایر عوامل موفقیت سازمانی باید نوعی توازن برقرار گردد.

▣ **امنیت روانی؛ یکی از قوی‌ترین بخش‌های مقاله**

بخش مربوط به امنیت روانی را می‌توان از مستحکم‌ترین قسمت‌های مقاله دانست. استدلال اصلی این بخش آن است که سازمان‌ها زمانی قادر به یادگیری و اصلاح خطاها هستند که افراد بتوانند بدون ترس از تنبیه یا تحقیر، دیدگاه‌های خود را بیان نمایند. این ایده به‌طور گسترده در پژوهش‌های آادموندسون و سایر صاحب‌نظران حوزه یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. مقاله به درستی میان سکوت سازمانی، پنهان‌ماندن خطاها و تشدید بحران ارتباط برقرار کرده است. همچنین اشاره به نقش فاصله قدرت در محدود کردن جریان اطلاعات از نکات قابل توجه این بخش محسوب می‌شود. با این حال، مقاله می‌توانست میان مفهوم امنیت روانی و زمینه‌های فرهنگی تفاوت بیشتری قائل گردد. شکل‌گیری امنیت روانی در فرهنگ‌های مختلف یکسان نیست و سازوکارهای ایجاد آن نیز ممکن است متفاوت باشد.

▣ **تحلیل بخش علوم اعصاب و مغز رهبر در بحران**

بخش مربوط به علوم اعصاب بدون تردید یکی از جذاب‌ترین قسمت‌های مقاله است. توضیح نقش آمیگدالا، کورتیزول، سیستم جنگ یا گریز و کاهش عملکرد قشر پیش‌پیشانی، برای خوانندگان غیرمتخصص نیز قابل فهم و آموزنده ارائه شده است. مهم‌ترین دستاورد این بخش، به چالش کشیدن

تصویر سنتی «رهبر قهرمان» است. مقاله استدلال می‌کند که رهبران نیز مانند سایر افراد تحت تأثیر محدودیت‌های شناختی قرار دارند و در شرایط فشار شدید، احتمال خطای تصمیم‌گیری در آنان افزایش می‌یابد. این استدلال از منظر علمی معتبر است و با پژوهش‌های علوم اعصاب همخوانی دارد. با این حال، گاهی نوعی جبرگرایی زیستی در متن مشاهده می‌گردد؛ گویی تصمیم‌گیری رهبران عمدتاً محصول سازوکارهای عصبی است. در حالی که عوامل متعددی همچون تجربه، آموزش، ساختارهای سازمانی، فرهنگ و نظام‌های تصمیم‌گیری نیز بر رفتار رهبران اثر گذار هستند. بنابراین، تبیین زیستی ارائه‌شده هرچند ارزشمند است، اما نباید جایگزین تحلیل‌های اجتماعی و سازمانی شود.

بخش سوم: تعمیم‌پذیری، بومی‌سازی، کاربردپذیری مدیریتی، کیفیت نگارش و جمع‌بندی نهایی

▣ **ارزیابی تعمیم‌پذیری یافته‌ها**

یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی هر مقاله تحلیلی، میزان اعتبار و قابلیت تعمیم نتایج آن است. مقاله حاضر تلاش کرده از بررسی چند تجربه موفق به مجموعه‌ای از اصول عمومی رهبری در بحران دست یابد. هرچند این رویکرد در مطالعات مدیریتی امری رایج است، اما اعتبار چنین تعمیم‌هایی به میزان تنوع نمونه‌ها، شفافیت روش تحلیل و توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای بستگی دارد. نمونه‌های انتخاب‌شده در مقاله شامل بحران تایلنول، زلزله کرایست‌چرچ و تجربه شرکت Ajax Systems هستند. این سه مورد از نظر جغرافیا، نوع بحران، ساختار سازمانی، محیط نهادی و شرایط فرهنگی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. در نگاه نخست، این تنوع می‌تواند مزیت محسوب گردد، زیرا امکان شناسایی برخی الگوهای مشترک را فراهم می‌آورد. با این حال، همین تفاوت‌ها تعمیم نتایج را نیز دشوار می‌سازند. بحران اعتبار یک شرکت دارویی در ایالات متحده، زلزله در یک شهر توسعه‌یافته و فعالیت یک شرکت فناوری در شرایط جنگی، هر یک دارای منطق مدیریتی خاص خود می‌باشند. سازوکارهای اعتمادسازی، ارتباطات، تصمیم‌گیری و بسیج منابع در این شرایط الزاماً یکسان نیستند. از این رو، نتیجه‌گیری درباره وجود



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت-ایران
S.I.P.I.E.M



یک الگوی جهان‌شمول رهبری بحران نیازمند شواهد گسترده‌تر و تحلیل عمیق‌تر می‌باشد. مقاله در مواردی چنین القا کرده که اصول استخراج‌شده از این نمونه‌ها در همه سازمان‌ها و در همه بحران‌ها قابل کاربرد می‌باشند. این در حالی است که ادبیات مدیریت بحران طی سال‌های اخیر بیش از هر چیز بر اقتضایی بودن راهبردهای مدیریتی تأکید می‌نماید. آنچه در یک بحران کارآمد می‌باشد، ممکن است در بحران دیگر نتایج متفاوتی به همراه داشته باشد. برای مثال، مشارکت گسترده کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند در برخی بحران‌ها به افزایش کیفیت تصمیم‌ها منجر گردد، اما در شرایطی که زمان واکنش بسیار محدود می‌باشد، ممکن است تمرکز تصمیم‌گیری کارآمدتر باشد. به همین ترتیب، شفافیت کامل اطلاعات در برخی شرایط موجب تقویت اعتماد می‌گردد، اما در برخی بحران‌های امنیتی یا نظامی به نظر می‌رسد محدودیت‌هایی برای انتشار اطلاعات وجود داشته باشد. از این منظر، مقاله می‌توانست با تفکیک میان اصول بنیادین و شیوه‌های اجرایی، تصویر واقع‌بینانه‌تری از قابلیت‌های تصمیم‌یافته‌های خود ارائه نماید.

□ بومی‌سازی؛ حلقه مفقوده مقاله

یکی از مهم‌ترین کاستی‌های مقاله از منظر مخاطب ایرانی، فقدان تحلیل بومی است. تقریباً تمامی نمونه‌ها، منابع و تجربیات مورد استناد از محیط‌هایی استخراج شده‌اند که از نظر ساختارهای نهادی، فرهنگ سازمانی و سبک‌های مدیریتی با فضای کسب‌وکار ایران تفاوت‌های قابل توجهی دارند. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که بسیاری از مفاهیم مورد تأکید مقاله، از جمله امنیت روانی، رهبری توزیع‌شده، مشارکت گسترده در تصمیم‌گیری و اعتماد سازمانی، به شدت تحت تأثیر زمینه فرهنگی قرار دارند. برای نمونه، در سازمان‌هایی که فاصله قدرت بالاست و تصمیم‌گیری عمدتاً در سطوح بالای مدیریتی متمرکز شده‌اند، استقرار الگوهای مشارکتی با موانع جدی مواجه می‌گردند. همچنین در محیط‌هایی که فرهنگ پاسخگویی و شفافیت هنوز به بلوغ کامل نرسیده، ایجاد امنیت روانی نیازمند تغییرات عمیق‌تری در ساختارها و رویه‌های سازمانی خواهد بود. در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، به ویژه در بخش‌های دولتی و شبه‌دولتی، روابط سلسله‌مراتبی، تمرکز تصمیم‌گیری و نگرانی

از پیامدهای بیان دیدگاه‌های انتقادی همچنان از ویژگی‌های رایج محسوب می‌گردند. در چنین فضایی، اجرای برخی توصیه‌های مقاله مستلزم اصلاحات نهادی و فرهنگی گسترده‌تری است که در متن مورد توجه قرار نگرفته‌اند. پرداختن به این چالش‌ها می‌توانست ارزش کاربردی مقاله را برای مدیران ایرانی افزایش دهد و از تبدیل شدن آن به مجموعه‌ای از توصیه‌های کلی جلوگیری کند.

□ ارزیابی کاربردپذیری مدیریتی

یکی از نقاط قوت مقاله، توجه به مسائل واقعی مدیران و رهبران سازمانی است. برخلاف بسیاری از متون دانشگاهی که صرفاً در سطح نظری باقی می‌مانند، مقاله حاضر تلاش کرده از دل نمونه‌های واقعی به توصیه‌های عملی برسد. با این حال، فاصله‌ای میان مفاهیم نظری و ابزارهای اجرایی مشاهده می‌شود. مقاله به خوبی توضیح می‌دهد که رهبران باید اعتماد ایجاد نمایند، معنا بیافرینند، امنیت روانی را تقویت کرده و یادگیری سازمانی را توسعه دهند، اما کمتر توضیح می‌دهد که این اهداف چگونه باید محقق گردند.

برای مثال:

□ چه شاخص‌هایی نشان می‌دهند که سطح اعتماد

سازمانی افزایش یافته است؟

□ امنیت روانی چگونه قابل اندازه‌گیری است؟

□ چه ابزارهایی برای سنجش میزان معناداری کار وجود دارد؟

□ رهبران چگونه می‌توانند اثربخشی اقدامات خود را ارزیابی نمایند؟

نبود پاسخ روشن به این پرسش‌ها موجب گردیده بخشی از توصیه‌های مقاله در سطح مفاهیم کلی باقی بمانند. یکی از راهکارهای تقویت مقاله می‌توانست ارائه چارچوب‌های اجرایی، ابزارهای ارزیابی یا نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی باشد. این اقدام امکان تبدیل مفاهیم نظری به برنامه‌های عملی را برای مدیران تسهیل می‌کرد.

□ نسبت مقاله با ادبیات نوین مدیریت بحران

یکی از جنبه‌های مثبت مقاله، همسویی آن با روندهای جدید مدیریت بحران است. در سال‌های اخیر، بسیاری از پژوهشگران بر این نکته تأکید داشته‌اند که بحران صرفاً مسئله‌ای فنی نیست و موفقیت سازمان‌ها در عبور از بحران به عوامل فرهنگی، انسانی و شناختی نیز وابسته است. از این منظر، تأکید مقاله بر معنا، اعتماد، یادگیری و امنیت روانی کاملاً با تحولات جدید این حوزه همخوانی دارد.

با این حال، مقاله می‌توانست جایگاه خود را در میان نظریه‌های موجود روشن‌تر سازد. برخی از مفاهیم مطرح‌شده پیش‌تر در چارچوب‌های شناخته‌شده‌ای مانند:

- رهبری تحول‌آفرین
- رهبری تطبیقی
- رهبری خدمتگزار
- سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا
- تاب‌آوری سازمانی

مورد بحث قرار گرفته‌اند. بیان دقیق‌تر شباهت‌ها، تفاوت‌ها و نوآوری‌های مقاله نسبت به این رویکردها می‌توانست ارزش علمی آن را افزایش دهد.

□ ارزیابی ساختار و انسجام متن

از نظر ساختار کلی، مقاله دارای سازماندهی نسبتاً مناسبی است. حرکت از بیان مسئله به ارائه نمونه‌ها و سپس استخراج الگوهای رهبری، روندی منطقی را شکل داده‌اند. نثر مقاله، روان، قابل فهم و متناسب با مخاطبان مدیریتی است. استفاده از روایت‌های واقعی نیز به جذابیت متن کمک کرده و از خشک شدن مباحث نظری جلوگیری نموده است. با این حال، چند مسئله ساختاری قابل مشاهده می‌باشد:

نخست آنکه برخی مفاهیم در بخش‌های مختلف تکرار شده‌اند. موضوعاتی مانند اعتماد، معنا و مشارکت در چندین قسمت با بیان‌های مشابه مطرح می‌شوند و این امر تا حدی از فشردگی و انسجام متن کاسته است.

دوم آنکه میان بخش‌های مختلف توازن کامل وجود ندارد. برای مثال، توضیحات مربوط به علوم اعصاب نسبتاً گسترده است، در حالی که مباحثی نظیر روش تحلیل نمونه‌ها یا محدودیت‌های مقاله بسیار مختصر باقی مانده‌اند.

سوم آنکه مقاله فاقد بخشی مستقل درباره محدودیت‌های تحلیل است. در متون علمی، بیان محدودیت‌ها نه نشانه ضعف، بلکه نشانه بلوغ پژوهش محسوب می‌گردد. اشاره به محدودیت‌های نمونه‌ها، محدودیت‌های تعمیم‌پذیری و محدودیت‌های تفسیری می‌توانست اعتبار علمی مقاله را افزایش دهد.

□ ارزیابی ارزش علمی مقاله

در جمع‌بندی نقاط قوت و ضعف، باید میان «ارزش علمی» و «ارزش کاربردی» مقاله تمایز قائل شد. از منظر کاربردی، مقاله اثری موفق و تأثیرگذار محسوب می‌گردد. انتخاب موضوع مناسب، استفاده از نمونه‌های واقعی، توجه به ابعاد

انسانی بحران و ارائه پیام‌های مدیریتی روشن، موجب شده متن برای مدیران، مشاوران و فعالان سازمانی مفید و الهام‌بخش باشد. اما از منظر پژوهشی، مقاله هنوز با استانداردهای یک مقاله علمی - پژوهشی فاصله دارد. مهم‌ترین دلایل این فاصله عبارت‌اند از:

- فقدان روش‌شناسی تحلیلی شفاف؛
- محدود بودن شواهد مورد استفاده؛
- ضعف در نظام استناددهی؛
- ابهام در فرآیند استخراج الگوها؛
- عدم بررسی نمونه‌های نقض‌کننده؛
- نبود چارچوب نظری کاملاً منسجم.

این کاستی‌ها باعث می‌شوند مقاله بیشتر در طبقه مقالات تحلیلی - ترویجی حرفه‌ای قرار گیرد تا یک پژوهش علمی با قابلیت نظریه‌پردازی یا آزمون تجربی.

نتیجه‌گیری نهایی

مقاله «بازآفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران» تلاشی ارزشمند برای بازاندیشی در مفهوم رهبری در عصر بحران‌های پیچیده است. مهم‌ترین دستاورد مقاله، انتقال توجه از ابعاد فنی و عملیاتی بحران به ابعاد انسانی، فرهنگی و شناختی آن می‌باشد. تأکید بر اعتماد، معنا، امنیت روانی، یادگیری و مشارکت، تصویری انسانی‌تر و عمیق‌تر از رهبری ارائه داده و نشان می‌دهد که تاب‌آوری سازمانی صرفاً محصول منابع مالی یا ساختارهای مدیریتی نمی‌باشد. در عین حال، مقاله بیش از آنکه یک نظریه جدید یا مدل علمی آزمون‌شده ارائه نماید، مجموعه‌ای از بینش‌های مدیریتی ارزشمند را در قالب یک روایت تحلیلی گردآوری کرده و همین ویژگی، نقطه قوت و در عین حال محدودیت اصلی آن محسوب می‌شود. برای ارتقای مقاله به سطح یک اثر علمی مرجع، لازم است منطق استخراج الگوها شفاف‌تر شود، استنادهای علمی تکمیل گردد، چارچوب نظری انسجام بیشتری پیدا کرده، محدودیت‌های تحلیل، بیان شود و نسبت مفاهیم مطرح‌شده با زمینه‌های فرهنگی و سازمانی مختلف شفاف‌تر گردد. با وجود این ملاحظات، مقاله در طرح یک پیام بنیادین موفق می‌باشد: در شرایط بحران، نقش رهبر تنها مدیریت منابع، کنترل عملیات یا تصمیم‌گیری سریع نیست؛ بلکه ایجاد معنا، بازسازی اعتماد، حفظ ظرفیت یادگیری و تقویت انسجام انسانی نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از مسئولیت رهبری می‌باشد. همین تأکید بر بعد انسانی بحران، مهم‌ترین ارزش فکری و مدیریتی مقاله را شکل داده است.



کتاب



برگی از یک نوشته...

محمد صادق فاتح

برگرفته از کتاب سرگذشت پنجاه کنشگر اقتصادی ایران...

غیر قابل پیش بینی جنگ جهانی اول از بین رفت. پس از پایان جنگ به اتفاق پدر و تعدادی از اقوام با شتر برای زیارت مزار امامان شیعه به عراق رفت. این سفر هشت ماه طول کشید. در بغداد نیز به فعالیت تجاری پرداخت. مقداری قند خرید و آن را با مشکل فراوان و بدون سود فروخت. پس از بازگشت به یزد با دختر محمد غضنفر (یکی از تجار معروف) بنام رقیه ازدواج کرد. محمد غضنفر با هندوستان داد و ستد داشت، پیش از ازدواج، یکی از چشمان همسر آینده اش بر اثر حادثه تیراندازی با تفنگ شکاری آسیب دیده بود. به او گفتند اگر بخواهد می تواند نامزدیش را فسخ نماید؛ اما فاتح نپذیرفت و احتمالاً در ۲۱-۲۲ سالگی ازدواج کرد. در سال ۱۳۰۰ تجارت بین هندوستان، زاهدان و بیرجند رونق داشت. در ۲۳ سالگی با اجازه پدرش و با رنج فراوان، تجارت خود را به بیرجند منتقل کرد. احتمالاً تجارتخانه بیرجند متعلق به محمد غضنفر بود. پس از دو سال کارش را از آنجا به مشهد انتقال داد. سال (۱۳۰۲). طولی نکشید که به عنوان یکی از تجار خوش نام مشهد مشهور شد. همین شهرت نیکو، سبب اعتبار و افزایش سرمایه وی نزد بانک ها و تجار گردید و شرکت نفت بر اساس همین اعتبار، نمایندگی فروش نفت و بنزین خراسان را به فاتح واگذار کرد. فاتح تا پیش از تصویب و اجرای قانون انحصار تجارت سال (۱۳۱۰) بر اساس عرضه و تقاضا به تجارت انواع کالاها می پرداخت. او اجناسی مثل پشم، پنبه، پوست را به عشق آباد شوروی صادر و قند، شکر و پارچه را وارد می کرد. وی علاوه بر تجارت به فعالیتهای کشاورزی نیز روی آورد و املاکی را در نزدیکی نیشابور خرید تا در ایام تعطیل و فراغت به کشاورزی بپردازد. با انحصار تجارت خارجی (۹ اسفند ۱۳۰۹)، فعالیت بازرگانان - خصوصاً در شهرستان ها و مناطق دور از پایتخت، دستخوش ده ها مجوز و پروانه شد. فاتح معتقد بود که این قانون، وسیله سوء استفاده و بروز تخلفاتی همچون احتکار، قاچاق، دلال بازی و... می شود و در نهایت به ضرر دولت است. او انتظار لغو آن را در آینده نزدیک داشت؛ ولی نه تنها لغو نشد، بلکه روز به روز دامنه آن به منظور جلوگیری از سوء استفاده، گسترده تر شد. در سفری به تهران، توسط محمود جم وزیر کشور به داور وزیر مالیه معرفی شد تا با او درباره بازرگانی خراسان گفت و گو نماید. داور وزیر مالیه به او گفت: مملکت تجارت می خواهد؛ نه تاجر و بر اساس همین تفکر، انواع شرکتهای دولتی تأسیس شد. گرچه عنایت الله سمیعی (کفیل اقتصاد ملی) در مخالفت با این قانون استعفا داد، اما قانون تا پایان حکومت رضا شاه باقی ماند. به سبب مشکلات متعددی که این قانون برای بازرگانان شهرستانی، ایجاد کرد، برخی از آنان دست از کار بازرگانی کشیدند و به فعالیت دیگری روی آوردند. فاتح نیز ناچار شد برای ادامه کار، اخذ پروانه و انجام تشریفات قانون انحصار تجارت، چندین بار به تهران سفر نماید. فعالیت تجاری در مشهد با وضع قانون انحصاری جدید، تناسبی نداشت؛ از این رو فاتح، کلیه اراضی کشاورزی، املاک و خانه خود را در مشهد فروخت و به تهران آمد. از نظر او فعالیت تجاری سالم با تصویب این قانون امکان پذیر نبود. پس از آن، سفرهای متعددی به هندوستان، ژاپن و اروپا



فاتح، کارآفرینی بود که تجارت، صنعت، شهرسازی و فعالیت های گسترده خیریه را باهم تلفیق کرده بود. وی نمونه ای از تمرکز بر توسعه منطقه ای را به ما معرفی می کند که نظیر آن در میان سایر کارآفرین های ایرانی با ویژگی چند وجهی کم تر مشاهده می شود. او تنها فعال صنعتی بود که قبل از انقلاب توسط چریک های فدایی ترور شد. محمد صادق فاتح فرزند حاج محمد عرب به سال ۱۲۷۷ خ در خانواده ای بازرگان در یزد به دنیا آمد. تا ۱۳ سالگی در مکتب خانه های قدیمی تحصیل کرد. پس از آن در حجره تجاری پدرش - که یکی از بازرگانان معروف منطقه بود - به کار پرداخت. اولین نصیحت پدر به وی این بود که: امروز روز تولد تجاری توست؛ سرمایه واقعی تو راستی، درستی، انجام تعهدات و خوش قولی می باشد. او باید صبح زود به کاروان سرای می رفت تا قند و چای وارداتی از هندوستان و سایر مال التجاره هایی را که به وسیله قاطر و شتر از بندر عباس به یزد می رسید، دریافت کند و پس از پرداخت کرایه، معاملات را در دفتر ثبت کند و گزارش آنها را به پدرش دهد. پس از مدتی مسئولیت، دفاتر تجاری، صندوق، تحویل اجناس به فروشنده و دریافت اقساط وام به او واگذار شد؛ در همین حال با نظارت بر صندوق و دفاتر، فعالیت محمد صادق را کنترل می کرد. پس از یک سال پدرش سرمایه اندکی در اختیار او قرار داد؛ ولی وی آن را در معاملات از دست داد. پدر، محمد صادق را نصیحت کرد که این ضرر در واقع به نفع توست و تجربه تو را زیاد می کند. پس از آن مجدداً سرمایه ای در اختیار وی گذاشت که بخشی از آن بر اثر حوادث

کرد و توانست از این راه، معامله های بزرگ و پرسودی انجام دهد. در سال ۱۳۱۷ کرج بیشتر شبیه یک روستای فاقد برق، آسفالت و تلفن بود. فاتح در اواخر دوره رضاشاه، اقدام به خرید زمین های خالصه کرج و شروع به ساخت و ساز در آنجا کرد. از فعالیت های تجاری فاتح پس از انتقال به تهران، اطلاعات دقیقی در دست نیست.

تجارت چای یکی از آنها بود. وی قریب به چهار دهه در بازار چای ایران با برند چای جهان فعالیت داشت. محمد صادق فاتح با برادرزانش محمد علی غضنفر جهت تجارت چای شریک می شوند. غضنفر برای خرید چای به هندوستان می رود احتمالاً حدود ۱۴ سال آنجا کار و زندگی میکند. حسن گرامیان ۱۷ ساله برادرزن و پسر خانه غضنفر در سفر هندوستان با او همراه میشود و در کار چای با او همکاری میکند. گرامیان با زنی پارسی ازدواج و حدود ۱۶ سال در هندوستان کار می کرد. فاتح، کارهای بازاریابی، بسته بندی و فروش را در ایران دنبال می کرد. از فعالیت های سودآور فاتح شرکت چای جهان بود. احمد فرهنگی خواهرزاده و داماد فاتح که از حدود سال ۱۳۲۰ در کنار فاتح کار می کرد مدیریت شرکت چای جهان را به عهده داشت. در لاهیجان و رامسر دو کارخانه فرآوری چای خرید؛ کارخانه لاهیجان در سال ۴۵-۱۳۴۴ به مبلغ پنج میلیون تومان به شرکت گلستان فروخته شد.

فاتح از سال ۱۳۲۰ به بعد، در کنار تجارت چای به تفکیک زمین ها و آماده سازی آنها برای ساخت منازل مسکونی، مراکز خدمات عمومی و درخت کاری می پرداخت. همچنین اقدام به تأسیس چندین ساختمان اجاره ای مثل چلوکبابی باغ جهان و فروش آن ها اقدام نمود. به تدریج منطقه بیابانی حاجی آباد به یکی از مراکز آباد و پرارزش کرج تبدیل شد. آباد شدن این منطقه ثروت وی را افزایش داد. فاتح زمین هایش را به انبوه سازان نمی فروخت؛ بلکه به هر کس به اندازه نیاز یک واحد می فروخت. همین مسئله نقش موثری در افزایش ارزش املاک وی و توسعه منطقه حاجی آباد داشت. فاتح از سال ۱۳۳۲ به فعالیت صنعتی روی آورد. بعد از مدتی پسرش در رشته مهندسی نساجی از انگلیس فارغ التحصیل شد و به ایران بازگشت. در کارخانه چیت ری که پدرش از سهامداران آن بود چند سالی در آنجا کار کرد. دایی او، اکبر غضنفر احتمالاً فارغ التحصیل نساجی از آلمان بود. وجود این دو فرد تحصیل کرده از عوامل مؤثر ورود فاتح به فعالیت های صنعتی خانوادگی بود. اولین فعالیت صنعتی وی در حوزه صنعت نساجی بود. فاتح و کورس از سهامداران کارخانه چیت ری بودند. فاتح در اوایل دهه سیف سهام خود را فروخت. فاتح با مشارکت محمد علی غضنفر در ۸ مهر ۱۳۳۳ اقدام به تأسیس کارخانه جهان چیت در حاجی آباد کرج نمود. این کارخانه در سال ۱۳۳۵ به بهره برداری رسید. کارخانه با هدف تبدیل پنبه خام و ابریشم مصنوعی به چیت، چلوار، پاتیس، پارچه پرده ای و مبلی تأسیس شد. قدرت تولید کارخانه ۱/۵ میلیون متر از انواع پارچه بود. قسمت چاپ، رنگرزی تکمیل و گلزنی حدود سه برابر تولید کارخانه ظرفیت داشت. مساحت کارخانه، صد هزار متر مربع و زیربنای آن، سی و چهار هزار متر مربع بود. ماشین آلات آن را با قیمت حدود یک میلیون لیره از انگلستان، آلمان و بلژیک خریداری کردند. فاتح رئیس هیئت مدیره کارخانه بود. مهندس منوچهر خراسانی احتمالاً مهندس راه و ساختمان از روسیه مسئول احداث و نصب دستگاه ها بود. او از زمان تأسیس تا سال ۱۳۵۰ مدیر کارخانه بود. اعضای هیئت مدیره، احمد و کاظم فرهنگی، کاظم یزدی، حسین شریف کاشانی و مدیر عامل شرکت به مدت یکسال در دهه پنجاه، امیر عباس وارسته بودند. شرکت اساساً خانوادگی بود. با این وجود فاتح در اداره مستقیم کارخانه مشارکت نداشت. حضور و کنترل وی از طریق خویشاوندانش

صورت می گرفت. کاظم فرهنگی خواهرزاده فاتح مدیر مالی کارخانه بود. سرمایه شرکت، بعد از چند مرحله در اوایل دهه پنجاه به چهارصد و پنجاه میلیون ریال افزایش یافت. کارخانه سه مهندس، ۳۹ کارمند و ۱۶۰۰ کارگر داشت. زیر بنای آن، سی و هشت هزار متر مربع بود و سالیانه بیست تا بیست و چهار میلیون متر از انواع پارچه های نخی پنبه ای و الیاف مصنوعی تولید می کرد. محصول روزانه کارخانه را هفتاد هزار متر پارچه نوشته اند. یک واحد نجاری بزرگ نیز داشت. ساختمان آن بیش از نود میلیون ریال هزینه شد. تعداد دوکهای آن از ده هزار (در سال ۱۳۳۹) به بیست هزار و دستگاه های بافندگی به ۸۰۰ دستگاه (در سال ۱۳۴۶) رسید. در سال ۱۳۴۶ مدیر عامل کارخانه جهان چیت، محمود فاتح و مدیر فنی آن، مهندس منوچهر خراسانی بودند. در سال ۱۳۴۹ کارخانه جهان چیت، کارگاه دیگری به نام آرمه در حاجی آباد کرج تأسیس کرد که ۲۴۰ پرسنل ۵۴۵۸ متر مربع زیربنا داشت. کارخانه آرمه به توصیه محمود فاتح تأسیس شد. این کارخانه سالیانه ۱۴۰۰ تن انواع نخ، کیسه های از نخ پلاستیکی، چتایی، نوری پنجره و ... تولید می کرد و در مجموع از مواد الی پتروشیمی مصنوعاتی تولید می کرد. سهامداران اعضای هیئت مدیره و مدیر عامل کارخانه آرمه و جهان چیت یکی بودند. ارزش سالانه محصولات کارخانه ششصد میلیون ریال بود. کارخانه بشم بافی جهان با شراکت محمد صادق فاتح، محمد علی غضنفر تأسیس شد.

تجهیزات کارخانه با نظارت احمد فرهنگی نصب شد. ابوالقاسم غضنفر (فرزند محمد علی) تحصیل کرده نساجی در انگلیس در کارخانه کار می کرد. کارخانه در اوایل سال ۱۳۳۹ در یک کیلومتر ۱۰ جاده ساوه در زمینی به مساحت پنجاه و پنج هزار متر و زیربنای دوازده هزار متر ساخته شد. این کارخانه ۲۰۰۰ دوک ریسندگی و ۶۰ دستگاه بافندگی داشت که آنها را از آلمان خریده بودند. تولید سالیانه شرکت هفتصد هزار متر پارچه و صد هزار تخته پتو بود. تعداد پرسنل آن را در سال تأسیس ۴۸۵ نفر ذکر کرده اند. وضعیت تولید شرکت در طی ده سال بعد به دلیل رقابت خارجی، ضعیف تر شد. به طوری که کمتر از ظرفیت لازم کار می کرد. کارخانه در سال ۱۳۴۶ روزانه، بین ۲۵۰۰ تا ۳۰۰۰ متر، انواع پارچه های فاستونی پالتویی و پتوی پشم مرینوس تولید می کرد. در همین سال نیم میلیون متر پارچه و بیست هزار تخته پتو، تولید داشت. تعداد کارکنان شرکت را ۳۵۰ نفر ذکر کرده اند. سرمایه آن صد و بیست میلیون ریال بود.

خانواده های فاتح، غضنفر، حسن و ربابه گرامیان از اعضای هیئت مدیره شرکت بودند. حسن گرامیان مدیر عامل این کارخانه بود. کارخانه روغن نباتی جهان در ۱۵ آبان ۱۳۳۴ برای تولید روغن نباتی از روغن دانه های پنبه ای در حاجی آباد کرج با پیشنهاد اکبر غضنفر و سرمایه گذاری فاتح و محمد علی غضنفر تأسیس شد. اکبر غضنفر مسئول ساخت و نصب کارخانه پس از سال ها از آلمان به ایران بازگشته بود. او در همان حاجی آباد زندگی می کرد. کلیه فعالیت های تولیدی، اعم از روغن کشتی، پالایش، چاپخانه، ظروف فلزی، Pet تولید هیدروژن و ... در این کارخانه انجام می شد. میزان تولید آن، سالیانه هفتاد و پنج هزار تن بود که به تولید انواع روغن جامد، مایع در وزن های ۹۰۰ گرمی تا ۱۷ کیلوگرمی می پرداخت. ظرفیت تولید آن پس از انقلاب، گسترش یافت. تولید روزانه آن ۲۶۰ تن روغن جامد و مایع بود. این کارخانه اولین تولید کننده لستین خوراکی بود و سالیانه ۲۵۰ تن از آن و هفتاد هزار تن کنجاله تولید می نمود. در اواسط سال ۱۳۸۵، ۶٪ از روغن مورد نیاز کشور را تأمین می کرد. کارخانه در اواخر دهه هشتاد به کیلومتر ۱۵ بزرگراه زنجان - قزوین منتقل شد. سهامداران فعلی آن بنیاد شهید

با ۴۷/۵٪ سهام و ستاد اجرایی فرمان امام با ۶/۸٪ سهام هستند. بقیه سهام در اختیار سایر شرکت های سرمایه گذاری و عمومی می باشد. تأسیس کارگاه بافندگی برای زنان ساکن محله چهارصد دستگاه (سال ۱۳۴۱)، تأسیس سردخانه و یخ مصنوعی جهان (سال ۱۳۴۵)، کافه و مهمان خانه جهان در جهان شهر، احداث باغ میوه، چوب های صنعتی و احداث چند حلقه چاه عمیق از جمله فعالیت های اقتصادی فاتح توسط شرکت آبادانی جهانی می باشد. این اقدامات را با مشارکت فرزند، داماد، خانواده همسر و سایر خویشاوندانش انجام می داد. شرکت اینتر اولیل (inter oli) و اینتر لوب (inter lobe) توسط کاظم لاری داماد فاتح در سال ۱۳۴۴ کنار کارخانه جهان چیت تأسیس شد. فاتح زمین کارخانه را فروخت و سهامی در آن داشت. لاری مدتی به واردات روغن موتور مشغول بود بعد با امتیاز interoil کارخانه ای تأسیس کرد که تصفیه روغن موتور محصول آن بود. شرکت به علت زیاندهی پیش از انقلاب فروخته شد. فاتح در سال ۱۳۴۱ در کنار فعالیت صنعتی، یک گاوداری ۵۰ رأسه زیر نظر اداره دامپزشکی تأسیس کرد و از فضولات گاوها به عنوان کود کشاورزی استفاده می نمود. کارکنان شاغل در واحدهای اقتصادی در سال ۱۳۴۷ بالغ بر سه هزار نفر بودند. شرکت آبادانی جهان، مسئولیت ساخت و ساز در جهان شهر کرج را به عهده داشت. ساخت شهرک نمونه و احداث ۴۰۰ دستگاه ساختمان کارگری (در عمل ۲۰۰ دستگاه به بهره برداری رسید). یکی از فعالیت های آن شرکت بود. خیابان ها و کوچه های بخش کارگری، باریک تر و متر از زمین ها برای هر واحد ۱۲۰ تا ۲۴۰ متر بود. در عوض، خیابان ها و کوچه های منطقه کارمندی، وسیع تر و متر از واحدها بزرگ تر بود. فاتح اقدام به درخت کاری خیابانهای جهان شهر نمود و نسبت به آن رسیدگی دائم داشت. در آن زمان خانه ها آب لوله کشی شهری نداشت؛ از این رو بر سر هر کوچه شیر آبی نصب کرده بود. محمد صادق فاتح در سال ۱۳۴۵ به عنوان بازرگان موفق و شایسته انتخاب گردید و از طرف اتاق بازرگانی گواهینامه شایستگی به او اهدا گردید و لاری در هتل هیلتون به افتخار فاتح ضیافتی برگزار شد. طرح فاتح این بود که مدیریت موقوفه و بنیاد به مدت ۷۰ سال در اختیار خانواده وی باشد؛ پس از آن به مؤسسه شیر و خورشید و آموزش و پرورش سپرده شود؛ اما فاتح یک سال پس از تأسیس بنیاد ترور شد و ۵ سال پس از آن، انقلاب رخ داد، از این رو مدیریت بنیاد از سال ۱۳۵۸ در اختیار سازمان اوقاف قرار گرفت. تخصیص منابع درآمدی در بخش عمومی بر اساس صلاحدید مدیرانش و اهداف واقف می باشد. از زمستان ۱۳۴۹ مبارزه سیاسی مخالفان حکومت شکل جدیدی گرفت. ۱۹ بهمن ۱۳۴۹ شروع مبارزات چریکهای فدایی خلق در جنگل های سیاهکل بود. همین امر، منجر به رادیکالیزه شدن نیروهای سیاسی و شدت عمل رژیم برای سرکوب آنها گردید. بازداشت ۱۲ دانشجوی دانشکده فنی تهران، پس از آن، اعتصاب دانشجویان دانشکده فنی، آتش زدن مجسمه شاه و زد و خورد با پلیس از آن نمونه است. تظاهرات در محوطه دانشکده آریا مهر (شریف) به بازداشت کوتاه مدت ۳۵۰ نفر انجامید. اعتصاب در کارخانه فاتح در همین فضا اتفاق افتاد. در همین ایام معلمان تهران دست به اعتصاب زدند که بازداشت تعداد زیادی از آنان را در پی داشت. در دو دهه آخر حکومت پهلوی نهادهای امنیتی، واحدهای بزرگ صنعتی را به شدت کنترل می کردند.

بار، کارگران کارخانه فاتح در دسته ای ۲۰۰ تا ۵۰۰ نفره به سمت تهران حرکت کردند. از نظر عبدالمجید مجیدی (وزیر کار) دلیل این حادثه، برخورد نامناسب پسر و داماد فاتح با کارگران، همراه با تحریک گروه های سیاسی بود. مشکلات متعددی بر سر درخواستهای صنفی کارگران وجود داشت. مدیریت با درخواست کارگران، مبنی بر بیمه شدن موافقت کرد؛ اما سایر مسائل را نپذیرفت. فقدان سندیکا و اتحادیه آزاد کارگران (برای حل اختلاف کارگران و کارفرمایان) و مدیریت سنتی و پدر سالارانه واحد صنعتی، زمینه را برای بروز یک فاجعه کارگری فراهم کرد. بخشی از کارگران در اعتراض به دستمزد کم، ساعات کار بالا، استفاده از نوجوانان به عنوان نیروی کار در ۹ اردیبهشت ۱۳۵۰ اعتصاب کردند. آنان با شعار جاوید شاه و با هدف آگاهی مقامات سیاسی از وضعیت ناهنجار کارگران، پیاده به سوی تهران حرکت کردند. کارگران به کاروان سراسنگی رسیدند. عدم آموزش نیروهای ژاندامری در مواجهه با چنین اعتراضاتی و به روایتی مداخله نیروهای امنیتی و ترس آنها از عدم کنترل کارگران، موجب تیراندازی گردید؛ در نتیجه ۳ کارگر (و به روایت نصر الله حدادی ۲۰ نفر کشته) و تعداد زیادی، زخمی شدند. وقوع این حادثه برای کارگران فاتح، مقامات مملکتی، کارکنان واحدهای صنعتی و مردم مصیبت بار بود. پس از تیراندازی به کارگران، فاتح حدود دو سال به کارخانه اش نمی رفت. با اصرار مدیران به کارخانه بازگشت. فاتح که تأسیس واحد صنعتی، مسجد، درمانگاه، مدرسه، خانه سازی و توسعه شهری را حاصل تلاش خود در بیش از سه دهه می دانست، انتظار چنین حادثه ای را نداشت. به نظر می رسد تحول از فرهنگ پدر سالاری به فرهنگ مشارکتی در اداره واحدهای صنعتی، هنوز برای فاتح، مدیریت صنعتی و بسیاری از کارگران پذیرفتنی نبود. اوبقای هر مؤسسه را بر مبنای سه اصل می دانست: ۱- اخلاق خوب - ۲- انجام تعهد و تشویق ۳- سهیم کردن کارگران و کارکنان مؤسسه از منافع خالص. او باور داشت که قوانین اجباری، بدون انجام تعهدات دوستانه و صادقانه، موجب پیشرفت نمی شود. درست اجرای نکردن همین اصول، سبب ایجاد شکاف در بین کارکنان و مالکان شرکت جهان چیت شد. چریک های فدایی، سه سال و سه ماه پس از کشته شدن کارگران، به انتقام خون آنان، در دادگاهی غیابی، فاتح را محکوم به اعدام نمودند. در ۲۰ مرداد ۱۳۵۳ هنگامی که او از تجریش عازم محل کار خود بود، در محل پل ستاری فعلی ترور شد. او را در حاجی آباد کرج، یعنی همان محل که حدود سی و پنج سال فعالیت داشت، در کنار برادر همسرش، مهندس اکبر غضنفر، دفن کردند. ترور فاتح در میان گروه های سیاسی، بازتاب های مختلفی داشت. به روایت لطف الله میثمی (از اعضای مجاهدین خلق)، محمد علی رجایی (اولین نخست وزیر انقلاب) به دلیل گرایش ملی و فعالیت های اجتماعی فاتح، از اقدام چریک ها ابزار ناراحتی کرد. این ناراحتی به نیروهای سازمان نیز منتقل شد. در جزوه دست نویس چریک های فدایی شاخه کرج آمده است: اولین عکس العمل کارگران کارخانه فاتح، حاکی از ابهام زیاد، تأثر، ناراحتی شدید و تنفر از نحوه قتل بود؛ حتی کارگران دلیل می آوردند که دولت این عمل را انجام داد. با همه تلاش فراوان برای ترور فاتح این اقدام در نزد کارگران به تضاد بین فاتح و دولت منجر نشده بود. در ادامه می نویسد پس از پخش اعلامیه فدایی ها در رادیو میهن پرستان، مبنی بر ترور رویکرد کارگران نسبت به ترور فاتح تغییر و با خوش رویی از آن استقبال کردند و احساس ضعف مطلق خلق در برابر قدرت مطلق دولت در اثر تدوam مبارزه - در ذهن کارگران و خلق عوض شد. این تغییر دیدگاه کارگران، به روایت نویسنده با اعلام ترور از سوی فدایی ها



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

موجب اثبات تئوری چریکی پویان و نقش مهمی در اعتماد به نفس کارگران داشت. به نظر می‌رسد هواداران چریک‌ها، معتقد بودند عملیات نظامی در کاهش فضای رعب، نقش مهمی دارد؛ اما مشخص نکردند هنگامی که ۱۳ نفر از ۱۷ چریک دستگیر شده در بهمن ۱۳۳۹ اعدام شدند، این حادثه در تقویت یا تضعیف روحیه کارگران چه تاثیری داشت. به روایت مقام‌های امنیتی، محمد صغری لنگرودی و اعظم روحی آهنگران (ترور کنندگان فاتح) دو سال بعد، یعنی در ۷ شهریور ۱۳۵۵ تیر باران شدند. بدین گونه درخت نفرت تضاد آشتی ناپذیر کارگر و سرمایه دار و رومانتیسم مطلق عدالت مارکسیستی با مرگ یک صنعتگر بزرگ و دو جوان تحصیل کرده انقلابی و عاشق طبقه محروم، آبیاری شد تا شاید بتوانیم با به رسمیت شناختن حقوق مدنی و سیاسی گروه‌های مختلف، این نقطه ضعف تاریخمان را اصلاح کنیم. به ۹ سال زمان نیاز بود تا بسیاری از چریک‌های فدایی خلق در سال ۱۳۵۹ به بی‌ثمری حرکت‌های چریکی خود پی ببرند. حوزه اجتماعی فعالیت‌های وی ترکیبی از اشکال مدرن و سنتی بود. توجه او به تأسیس بنیاد خیریه، در کنار وقف بخشی از زمین‌ها و دارایی خویش، جامعیت و تنوع این فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. او دو مسجد به نام رسول اکرم و مسجد جامع ساخت و علاوه بر اهدای زمین، در آغاز صد و پنجاه هزار تومان به این کار اختصاص داد. بعد از فوتش مسجد به بهره برداری رسید، احداث دبستان جهان چیت و راهنمایی فاتح (بعدها به بنت الهدی و عالم بخش تغییر نام داد). در سال ۱۳۳۵ و ۱۳۴۳ و احداث دبستان در تهران و مشهد کمک به ساخت بیمارستان سوانح سوختگی شهید مدنی (شیر و خورشید)، احداث خوابگاه دانشجویی در دانشگاه تهران، تأسیس دو ساختمان برای پیکار با بی‌سوادی کارگران و ساکنان محله از دیگر اقدامات وی بود. درخت‌های کهنسال، زمین‌های سبز و پارک‌های امروز جهانشهر، یادآور تلاش مردی کویری بود که به اهمیت درخت و فضای سبز در زمانه‌ای پی برد که اکثر ایرانیان، کم‌تر به اهمیت محیط زیست آگاه بودند. فاتح در دوم بهمن ۱۳۴۰، مقدار ۳۷۲۲۸ متر زمین را به همراه یک حلقه چاه عمیق با تجهیزات و ساختمان‌های آن در منطقه حاجی آباد وقف کرد تا صرف کارهای عام المنفعه شود. تا زمان حیات فاتح، متولی این موقوفه خودش بود. پس از وی رئیس هیئت مدیره پسر یا دختران فاتح باشند و در صورت انحلال هر دو شرکت، پسرش محمود فاتح مسئولیت موقوفه را به عهده بگیرد. پس از فوت محمود فاتح نیز هر یک از نوه‌های ذکور دخترش که اصلاح و ارشد باشد، نسل اندر نسل مسئولیت آن را بر عهده دار شوند. هیئت مدیره و جمعیت شیر و خورشید سرخ مرکزی تهران نیز بر حسن انجام امور نظارت نماید. متولی می‌توانست در صورت نیاز، ده درصد از درآمد فروش آب چاه و اجاره ساختمان‌ها را به عنوان حق التولیه بردارد و بقیه را به هر نحوی که صلاح دانست، صرف بناهای خیریه در روستای حاجی آباد نماید. متولی در هر زمان که خواست، می‌تواند به هزار متر زمین را برای گورستان اختصاص دهد و نیز باید دفن با اجازه کتبی متولی باشد.

افراد نیکوکار فقط با اجازه متولی می‌توانستند در موقوفه فاتح ساختمان‌های خیریه و عام المنفعه تأسیس کنند؛ به شرطی که مسئولیت آن با متولی باشد. بنیاد خیریه فاتح در سال ۱۳۵۲ در جهانشهر کرج به ثبت رسید. محمد صادق و محمود فاتح (پدر و پسر)، کاظم و احمد فرهنگی (خواهرزاده‌های فاتح)، همسر فاتح و دخترانش پروین (سکینه)، پوران (زهرا)، ملیحه، مینو و زهره فاتح بنیانگذار بودند. سرمایه اولیه بنیاد، هجده هزار تومان بود. این موقوفه از اواخر سال ۱۳۴۰ با مدیریت فاتح به انجام کارهای خیریه می‌پرداخت؛ اما بنیاد فاتح به صورت رسمی ۱۲ سال پس از ثبت موقوفه تأسیس شد. دفتر آن در شرکت آبادانی جهان قرار داشت. سرمایه و درآمد مؤسسه به هیچ وجه قابل برگشت به صاحبان آن نبود. بنیاد به هیچ حزب سیاسی وابسته نبود و حق دخالت در سیاست را نداشت. هدف بنیاد، گسترش فرهنگ عمومی طریق تأسیس مدرسه، کتابخانه، مسجد، فیلم آموزشی، انواع کمک نقدی و غیر نقدی به دانش آموزان و دانشجویان، خدمات بهداشتی مثل تأسیس درمانگاه، آموزشگاه پرستاری، پرورشگاه، مهد کودک، خوابگاه و ... بود. درآمد بنیاد را مؤسسان از طریق واگذاری زمین، ساختمان، اجاره املاک زراعتی، وجوه نقدی و سهام تأمین می‌کردند. سه نفر از اعضای اصلی هیئت مدیره می‌توانستند با تصمیم اکثریت آراء، هر نوع معامله‌ای را به نفع بنیاد انجام دهند. هیئت مدیره حق نداشت اموال بنیاد را به رهن یا وثیقه بگذارد. درآمد بنیاد در دفاتر پلمپ شده رسمی، ثبت می‌شد و همه ساله ترازنامه اقدامات بنیاد را تنظیم می‌کردند. درآمد بنیاد، مشمول مالیات نمی‌شد. در صورت مالیات، هیئت مدیره حق انحلال بنیاد را داشت و دارایی آن به وزارت علوم، آموزش و پرورش یا جمعیت شیر خورشید واگذار می‌شد. هیئت مدیره می‌توانست از سه نفر اشخاص صالح، برجسته و علاقه مند به توسعه فرهنگ و بهداشت به عنوان هیئت امناء، برای مشاوره و کمک استفاده نماید. همچنین با درآمد بنیاد، سهام شرکت‌ها و بانک‌ها را به نام بنیاد فاتح خریداری نماید و درآمد آن را صرف اهداف مؤسسه نمایند. سلب عضویت اعضا تنها در صورت بروز خیانتی است که در محاکمه ذی صلاح به اثبات برسد. در صورت فوت و فقدان اعضای خانواده، مدیریت بنیاد به جمعیت شیر و خورشید سرخ و وزارت آموزش و پرورش واگذار می‌شود. فاتح همچنین موقوفه‌ای در شهرری و مشهد داشت که در اختیار بنیاد خیریه وی بود.

خانه فاتح در کرج با ۵۰۰ متر زیر بنا - که متعلق به دوره پهلوی است - در فهرست میراث ملی به ثبت رسید. همچنین خانه پدری وی در یزد با قدمت ۱۵۰ ساله و خانه حاج عبدالوهاب فاتح با قدمت ۱۰۰ ساله در اختیار میراث فرهنگی قرار گرفت. فاتح در سال ۱۳۴۸ اقدام به احداث خوابگاهی به مساحت ۳۴۰۰ متر مربع برای سکونت دانشجویان یزدی و مشهدی نمود که در سال ۱۳۵۴ (یک سال پس از فوتش) تحویل دانشگاه تهران شد. هنگامی که یکی از کارگران پیمانی اش با وجود دارا بودن چهار بچه فوت کرد. اجازه داد خانواده اش در همان خانه ۴۰۰ دستگاه زندگی کنند و پولی بابت قسط خانه از آنان نمی‌گرفت. در کرج، یک آموزشگاه فنی و حرفه‌ای شبانه روزی مجهز به امکانات آشپزخانه، خوابگاه، زمین ورزش و ... ساخت و آن را در اختیار وزارت کار قرار داد. ساخت مجتمع آموزشی، ساخت دو مسجد (سالن مسجد رسول اکرم برای مستمعین با صدتلی تجهیز شده بود)، اهدای زمین برای درمانگاه حضرت زهرا (س)، پرورشگاه و ساختمان شیر و خورشید

از فعالیت‌های اجتماعی وی در جهان‌شهر کرج بود. ساختمان زیبا و مجهز یتیم‌خانه، ناتمام ماند. مسجد رسول اکرم (ص) و ساختمان پرورشگاه و شیرخوارگاه توسط محمود فاتح به اتمام رسید. این ساختمان پس از انقلاب مدتی به فرمانداری تبدیل شد. بر در و دیوار برخی از ساختمان‌ها، اشعاری از سعدی نوشته شده بود که یادآور برابری افراد بشر در آفرینش و یکسانی آنها در درد و رنج و... است. فاتح در زلزله بوئین زهرا از سوی مقامات سیاسی برای کمک به زلزله زدگان، دعوت شده بود. بخشی از زمین‌های وی پس از انقلاب تبدیل به پارک، مدرسه و به مراکز بخش عمومی واگذار شد. فاتح شخصیتی جنجالی نداشت. در کمتر مراسم رسمی شرکت می‌کرد. بیشتر در کارش متمرکز بود. او در هیچ نهاد کارفرمایی حضور نداشت؛ اما با حمایت وی در اواخر دی ماه ۱۳۳۹ شریک و خویشاوندش، محمد علی غضنفر و احمد فرهنگی جزء هیئت مؤسسين سندیکای صاحبان نساجی شدند و در کنار حسن کورس، حاج علی نقی کاشانی، دکتر طاهری، عبدالله مقدم، حسن تفضلی و القایان قرار گرفتند. تعداد آرای اعضا بر اساس تعداد دوک ریسندگی، ماشین بافندگی و ماشین چاپ بود. فاتح به همین رویه تا آخر عمر خود را درگیر کارهایش نمود. همسر فاتح در دو دهه آخر عمرش، حدود ۸۰٪ از بینایی خود را از دست داد؛ فاتح در کرج سرگرم کار بود. آخر هفته‌ها به تهران باز می‌گشت؛ یا آن که خانواده اش به کرج می‌رفتند. بر کارها نظارت دقیق می‌کرد. گاهی به صورت بی‌خبر کنار درخت‌ها می‌رفت و با عصایش خاک را جابه‌جا می‌کرد تا ببیند آیا به خوبی آبیاری شده است یا نه؟ هنگام اقامت در تهران، صبح زود به گونه‌ای حرکت می‌کرد تا همزمان با کارگران در کارخانه حاضر باشد. در مورد رعایت نظم بسیاری سخت‌گیر بود؛ به گونه‌ای که کارگران پس از سوت شروع به کار حق ورود به کارخانه را نداشتند. گاهی نیمه شبها از شیفت شب کارخانه بازدید می‌کرد. با فرهنگ گدا پروری مخالف بود و به گدا پولی پرداخت نمی‌کرد. بر اشتغال به کار، برای تأمین درآمد تأکید فراوان داشت. نگرش فاتح نسبت به زندگی، متجددانه و متأثر از شرایط روز دنیا بود. پیوندهای سنتی مذهبی کمتری با گروه‌های سنت‌گرا داشت. دخترانش را برای آموزش زبان، شناخت اروپا و دنیای جدید به مدت دو سال به مدارس شبانه‌روزی انگلیس فرستاد. آنها را تشویق می‌کرد تا شنا بیاموزند. پس از بازگشتشان از اروپا به توصیه پدر ازدواج می‌کردند و نقشی برای فعالیت اقتصادی آنها قایل نبود. رفتارش با ۲۱ نوه اش دوستانه و آنان را تشویق و پشتیبانی می‌کرد از کودکی تجارت را به برخی از نوه‌هایش می‌آموخت به این ترتیب که وقتی چیزی می‌خرید، به آنها پیشنهاد فروش آن را می‌داد و آن را با بهایی گران‌تر می‌خرید تا نوه‌هایش راه تجارت را از همان دوران کودکی بیاموزند. فاتح در دهه سی با تأسیس کارخانه‌های نساجی، روغن و صابون، همچنین توسعه برخی از محلات کارگری و کارمندی در منطقه حاجی آباد و جهان‌شهر کرج، نقش مؤثری در توسعه شهری این منطقه داشت. حضور وی در جذب نیروهای مهاجر یزدی به کرج و اشتغال آنها در واحدهای صنعتی بسیار مؤثر بود. برخی از کارگران در محله چهار صد دستگاه ساکن شدند. نظم و تلاش و استفاده از موقعیت‌ها رمز موفقیت وی در عرصه کسب و کار بود.

فاتح در آخر یادداشت‌هایش نوشته است هنوز دفتری را که در

۱۳ سالگی (خ ۱۲۹۶) با خط خود و به سبک قدیم نوشته

است. هر از چندی نگاه می‌کند. او زندگی‌اش را حاصل ۵۰ سال تجربه و ۱۶ ساعت کار روزانه می‌دانست. اما غضنفر بیشتر مایل به تجارت بود و کمتر به فعالیت صنعتی و ملک‌داری توجه داشت. دو شریک و خویشاوند در اواسط دهه ۱۳۴۰ بصورت دوستانه، مالکیت شرکت‌ها را بین خود تقسیم کردند. فاتح مالکیت چای جهان و جهان چیت را گرفتند. غضنفر و گرامیان مالکیت روغن نباتی جهان و پشم بافی جهان را بدست آوردند. پسرش، محمود (متولد ۱۳۱۱) را از ۱۲ سالگی برای تحصیل به انگلیس فرستاد.

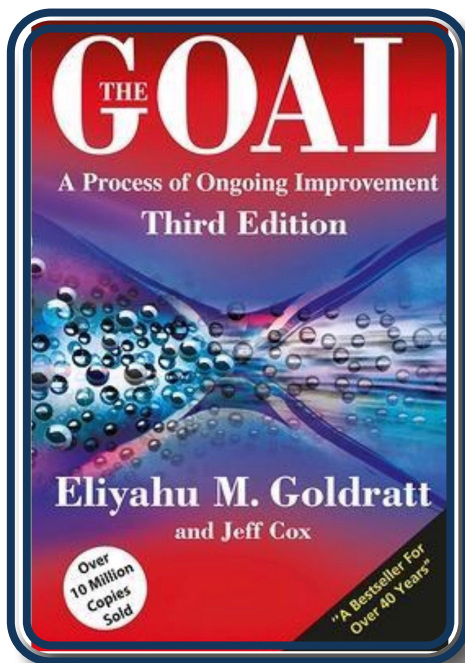
محمود در ۲۴ سالگی با مدرک مهندسی نساجی به ایران بازگشت و در شرکت صنعتی پدرش مشغول به کار شد. نوع تربیت و آموزش در خارج از کشور به گونه‌ای در وی اثر گذاشته بود که کمتر می‌توانست خود را با نهادهای بخش عمومی مثل اداره کار، بیمه، نیروهای امنیتی و... سازگار نماید. کشته شدن کارگران (سال ۱۳۵۰)، ترور پدر (مرداد سال ۱۳۵۳)، کارخانه و دارایی‌ها در سال ۱۳۶۲ توقیف و در سال ۱۳۶۴ مصادره شد. پایان یافتن بیش از ۶۰ سال فعالیت اقتصادی خانواده اش برای وی بسیار ناخوشایند بود. خانه محمود فاتح در شمیران تهران در نیمه اول دهه ۱۳۷۰ حدود ۱۵ سال پس از انقلاب از سوی دادگاه انقلاب به او برگردانده شد. به هر کدام از دختران فاتح، تنها یک هکتار زمین و یک خانه بازگردانند. اما از زمین جهان شهر یک هکتار به محمود داده نشد. دلسردی بر جان محمود سیطره داشت. محمود فاتح اسفند سال ۱۳۷۳ زمانی که مادرش بعد از ظهر آن روز فوت شد به ایران آمد. از آن زمان تا هنگام فوت هر ساله چند ماهی به ایران می‌آمد و سرپرستی اموال بنیاد فاتح را به اوقاف سپرد. فعالیت‌های تجاری او در خارج کشور، اندک و موفقیتی نداشت. زندگی شخصی وی نیز با فراز و نشیب‌هایی همراه بود. هنگامی که تازه از اروپا برگشته بود و تجربه چندانی از زندگانی ایرانی نداشت. به اصرار خانواده با فخری برخوردار، دختر یکی از همشهریان تاجرش ازدواج کرد. حاصل این ازدواج کوتاه مدت، دختری بود که مسئولیت نگاهداری از آن را مادر محمود به عهده گرفت. ده سال بعد (در ۳۴ سالگی) با دختردانی خود شیرین غضنفر (دختر احمد) ازدواج کرد و صاحب دو پسر شد. سرانجام به سال ۱۳۸۱ در خارج از کشور به دلیل سرطان ریه در سن ۷۱ سالگی درگذشت و در لندن به خاک سپرده شد. دو پسرش حسین و مهدی فاتح در کسب و کارشان موفق بودند. کارخانه جهان چیت در سال ۱۳۶۴ به بنیاد مستضعفان واگذار شد و هم‌اکنون مانند صنایع آرمه و پشم بافی تعطیل است. گرچه قریب ۲۰ سال از مرگ فاتح می‌گذرد و فعالیت‌های صنعتی وی خاموش شده است. اما هر کس به جهان‌شهر کرج قدم می‌گذارد، یاد و نام او را همچنان در مدرسه، درمانگاه، بیمارستان، هنرستان فنی، قبرستان، مساجد، خیابان‌ها، درختان پارک‌ها و... زنده می‌بیند.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



مناسب برای: مدیران عامل، مدیران تولید، مدیران پروژه، فعالان زنجیره تأمین، سازندگان تجهیزات و شرکتهای دانش‌بنیان عضو استصنا



هدف؛ فرآیند بهبود مستمر

نویسندگان: Eliyahu M. Goldratt و Jeff Cox

تأخیر در تحویل سفارش‌ها را پیدا کند.
۴. در این مسیر با مفاهیم نوینی درباره مدیریت عملیات و بهبود مستمر آشنا می‌شود.
۵. کتاب نشان می‌دهد که افزایش فعالیت کارکنان لزوماً به معنای افزایش بهره‌وری نیست.
۶. نویسنده مفهوم «گلوگاه» را به‌عنوان مهم‌ترین عامل محدودکننده عملکرد سازمان معرفی می‌کند.
۷. الکس یاد می‌گیرد که تمرکز بر رفع محدودیت‌های اصلی، نتایج چشمگیری ایجاد می‌کند.
۸. داستان با مثال‌های ساده، مفاهیم پیچیده مدیریت تولید را برای مخاطب قابل فهم می‌سازد.
۹. بسیاری از اصول مطرح‌شده در کتاب امروز در صنایع نفت، گاز، پتروشیمی و ساخت تجهیزات کاربرد دارند.
۱۰. «هدف» همچنان یکی از منابع ارزشمند برای مدیران، کارشناسان و فعالان صنعتی است که به دنبال افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری هستند.

اثری ماندگار از الیاهو گلدرت که با روایتی داستانی، مفاهیم کلیدی بهره‌وری، مدیریت تولید، رفع گلوگاه‌ها و بهبود مستمر را آموزش می‌دهد. این کتاب از مهم‌ترین منابع حوزه مدیریت صنعتی و تولید به شمار می‌رود و مطالعه آن برای مدیران، سازندگان تجهیزات، فعالان زنجیره تأمین و شرکتهای دانش‌بنیان توصیه می‌شود. این کتاب توسط مترجم شناخته‌شده داریوش نقشینه ترجمه شده است و توسط انتشارات آوین منتشر شده است

کتاب «هدف» یکی از تأثیرگذارترین آثار حوزه مدیریت تولید و بهره‌وری صنعتی در جهان است.

۲. داستان درباره مدیر کارخانه‌ای به نام الکس روگو است که با خطر تعطیلی واحد تولیدی خود روبه‌رو می‌شود.
۳. او تلاش می‌کند علت کاهش بهره‌وری و



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

گزارش



وبینار آموزشی تاب آوری و عبور از بحران

های تنظیم روانی و هیجانی را نداشته باشیم، به تدریج دچار فرسودگی ذهنی می شویم. از جمله بحران های فعلی می توان، به جنگ و تهدیدهای منطقه ای، تحریم و محدودیت های اجتماعی، نوسان های اقتصادی و همچنین ابهام و نااطمینانی اشاره کرد. سوالی که وجود دارد این است که چرا انسان ها در بحران بهم می ریزند؟ پاسخ ساده است، مغز انسان برای هشدار دادن طراحی شده، شرایط تهدید، اضطراب را فعال می کند و باعث افزایش هورمون های استرس می شود و همچنین سیستم عصبی وارد حالت بقا (stress reaction) می شود. به طور کلی انسان به صورت غریزی در ارتباطات یا باید پیش بینی داشته باشد یا کنترل، در غیر این صورت لایه های بدن بهم ریخته و استرس را تجربه می کند. هم زمان در بدن اتفاقات عجیبی رخ می دهد و باعث ایجاد آسیب های لحظه ای می شود، درست مثل زمانی که فرد در لحظه های پر استرس می گوید، ذهنم کار نمی کند. مغز انسان دارای ۱۶ مرکز فعالیت است که برای بودن شرایط عادی، این ۱۶ مرکز باید به صورت صحیح و همزمان با یکدیگر تعامل داشته باشند. از جمله مسائل چالش برانگیز در بحران ها، میزان توقع انسان ها از خود است، چرا که همه می خواهند عملکرد خوب داشته باشند، اما این نکته نباید فراموش شود که انتظارات بالا منجر به عدم اطمینان، اخبار ناموثق و تفکر نقادانه را بهم ریختن می شود و این یک فرایند طبیعی است.

وبینار آموزشی تاب آوری و عبور از بحران، روز سه شنبه مورخ ۱۴۰۵/۰۲/۰۱ به میزبانی گروه صنعتی هوایار و با سخنرانی امیر محمد شهسوارانی (دکترای جامعه شناسی و روانشناسی) برگزار شد. در این دوره آموزشی، بحران های فعلی در جامعه و نحوه برخورد و فائق آمدن با آن ها مورد بررسی قرار گرفت. این که بدن انسان در مقابل بحران های پیش آمده چه عکس العملی باید نشان دهد؟ اساسا این بدن برای چه سطحی از بحران برنامه ریزی شده؟ و یا اینکه چگونه باید از آنان سر سالم به در برد؟ این دوره سعی در بررسی این سوالات دارد. هدف رفتاری کارگاه عبارتند از:

- شناخت واکنش های طبیعی انسان در بحران
- آشنایی با مفهوم تاب آوری
- یادگیری تکنیک های کاهش استرس
- تمرین های عملی برای استفاده روزمره

*** بحران چیست؟** بحران به وضعیتی اطلاق میشود که با روال عادی زندگی تفاوت دارد چرا که دریافت فشارهای مختلف، تنش های مستقیم و غیر مستقیم همگی علاوه بر ایجاد بحران، بعضا باعث کاهش تعاملات اجتماعی می شود.

*** انواع بحران های فعلی و فشارهای روانی** ما در دوره ای زندگی می کنیم که سطح نا اطمینانی، فشارهای روانی، اخبار نگران کننده و تنش های اجتماعی بسیار زیاد شده است. در چنین شرایطی اگر مهارت



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



تهیه و تنظیم:
لیلیان رحیمی
مدیر روابط
عمومی

جنبه های وجودی را می توان به انواع روانشناختی، جسمانی، روانشناسی، روان درمانی و یا ICDP، معنوی و روحانی و .. تقسیم کرد برای درک بهتر این موضوع می توان زمانی را مثال زد که بدلیل عدم تمرکز و حواس پرتی، فرد در شمارش رکعت های نماز دچار تردید و فراموشی می شود. واکنش ها به انواع گوناگونی تقسیم می شوند که از جمله آن ها می توان به واکنش های طبیعی جسمانی، واکنش های طبیعی هیجانی، واکنش های شناختی، واکنش های رفتاری و اجتماعی اشاره کرد:

□ واکنش های طبیعی جسمانی به حالت فیزیولوژیکی گفته می شود که بدن در آن علائمی همچون ضربان قلب بالا، تنش عضلات یا اسپاسم عضلانی، خستگی، اختلال در خواب و همچنین مشکلات گوارشی و دردهای شکمی را تجربه می کند. □ واکنش های طبیعی هیجانی زمانی ایجاد می شوند که فرد کنترل و پیش بینی نسبت به وقایع ندارد پس در نتیجه باعث حساسیت بالای هیجانی/ احساسی (ایجاد جرقه بین روابط قدیمی و یا ناراحت شدن با کوچکترین چیز، زودرنجی) می شود. ترس، نگرانی و اضطراب از دیگر موارد شناخته می شوند. □ واکنش های شناختی (تمرکز، حافظه توجه) همانطور که از نام آن پیداست بر میدان تمرکز تاثیر می گذارد و باعث فراموشی، حواس پرتی و تصمیم گیری دشوار در امور می شود. □ واکنش های رفتاری و اجتماعی که معمولا در آن افراد بی حوصلگی، گوشه گیری را تجربه می کنند. پرخوری و یا بی اشتتهایی کاذب، پیگیری و مصرف زیاد اخبار و کلافگی از دیگر واکنش های اجتماعی هستند.

تاب آوری چیست؟ توانایی و مهارت مقاومت در برابر سختی ها، سازگاری با شرایط دشوار و پیدا کردن راه حل های درست برای حل مشکل است که از نتایج آن می توان به بازگشت به تعادل، انعطاف پذیری ذهنی و بازیابی سریع تر اشاره کرد. این مهارت کاملا اکتسابی است و به فرد این امکان را می دهد که با شرایط پیش آمده سازگار شده و یک

سری راه حل های مناسب برای آن ها بیابد.

آیا تاب آوری با صبر، تحمل و سرکوب متفاوت است؟ در واقع تاب آوری مساوی است با سازگاری و تحمل نتیجه ای به جز فشار و سرکوب را نخواهد داشت. پس میتوان گفت تاب آوری به معنی تحمل بی صدا نیست. تاب آوری یعنی یادگرفتن روش هایی برای سازگاری سالم با شرایط دشوار نکته ای که وجود دارد این است که اولین چیزی که انسان را بهم می ریزد هیجان است.

سه ستون تاب آوری فردی

□ نایب مدیریت و کنترل احساسات

□ انعطاف شناختی یعنی توانایی تغییر زاویه نگاه در

برابر دیگران

□ منظور از بازیابی روانی، منابع و ذخایر درونی است، یعنی توانایی بازگرداندن انرژی ذهن چرخه استرس و نقش تنظیم هیجانی محرک = فکر = هیجان = واکنش توقف چرخه - مهارت

- اشتباهات رایج در مدیریت هیجان مربوط به زمانی است که شما باعث ایجاد هیجانات درونی می شوید.

و با نادیده گرفتن احساس باعث از دست دادن کنترل خود می شوید مانند زمانی که در موقعیتی قرار می گیرید و از جمله اجازه بدهید خودم را کمی جمع و جور کنم استفاده می کنید. غرق شدن در اخبار و تلاش برای کنترل همه چیز از جمله اشتباهات رایج در مدیریت هیجان هستند، چرا که انسان قادر به تغییر همه چیز نیست.

- تکنیک های عملی کاهش تنش

□ تنفس

□ ریلکسیشن

□ توقف شناختی

□ زمین سازی

* ذهن آگاهی و تمرکز چیست؟ ذهن آگاهی

یعنی توجه کردن به تجربه حال حاضر، بدون قضاوت در این حالت سطح فرسودگی به شدت پایین می آید، ترشح هورمون استرس به مقدار قابل ملاحظه ای کاهش می یابد و در نتیجه آرامش بدن بیشتر می شود. پس می توان گفت، توجه بدون قضاوت، حضور در لحظه و کاهش اضطراب از جمله تاثیرات ذهن



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M



آگاهی و تمرکز هستند.

ذهن آگاهی در بحران در واقع ذهن آگاهی یعنی در همین لحظه حال باشید بدون اینکه بخواهید دائم درگیر افکار مربوطه به گذشته یا آینده شوید. کاهش ریسک فرسودگی، کمک به تمرکز، کاهش واکنش پذیری از جمله تاثیرات ذهن آگاهی بشمار می آیند. تمرین های میکرومایندفولنس گام هایی کوچک برای ذهن آگاهی هستند که در ذیل به صورت مختصر به آن اشاره می شود.

□ تنفس ۳۰ ثانیه ای

□ توقف ۳ ثانیه ای

□ مشاهده بدن

سبک زندگی تاب آور

عوامل گوناگونی در زندگی به سبک تاب آور دخیل است که از جمله آن می توان به نقش خواب در تغذیه، فعالیت های بدنی، مدیریت مصرف اخبار و شبکه های اجتماعی، سوگیری منفی اشاره کرد. که در ذیل به آن اشاره می کنیم:

* نقش خواب در تغذیه

□ مدیریت کافئین

□ ریتم خواب

□ آب کافی

□ پروتئین و سبزیجات

* فعالیت های بدنی ورزش، تنفس و آرام

سازی بدن:

- پیاده روی
- کشش ۵ دقیقه ای (stretching exercise)
- تمرین تنفس
- ریلکسیشن (آرمیدگی) عضلانی

* مدیریت مصرف اخبار و شبکه های

اجتماعی

- ایجاد محدودیت زمانی (۲ بار در روز، هر بار ۵ دقیقه)
- عدم چک کردن صبح زود
- انتخاب منابع معتبر (نهایتاً ۲ یا ۳ منبع خبری معتبر و بی طرف)

* سوگیری منفی (Negativity Bias)

یک خبر و یا تجربه منفی می تواند اثر حدود ۳ تا ۵ خبر یا تجربه مثبت را خنثی کند. این عدد دقیق و ثابت نیست. اما در چند حوزه پژوهشی نتایج مشابهی دیده شده است. سوگیری منفی با توجه به اینکه دردناک است،

در مغز باعث ترشح اندروفین می شود و فرد در این مرحله اعتیاد و علاقه شدید به تکرار یک عمل پیدا می کند (در اصطلاح فرد خودزنی می کند مثل گوش دادن به اخبار منفی).

□ در روانشناسی عمومی: نسبت حدود ۱ منفی =

۳ تا ۵ مثبت

□ در روابط انسانی (تحقیقات جان گاتمن): ۱ رفتار

منفی = ۵ رفتار مثبت

□ در رسانه و اخبار: خبرهای منفی معمولاً ۲ تا ۴

برابر قوی تر در ذهن می مانند

تمرین های عملی

* تمرین اول: تنفس ۴-۶

۱- دم ۴ ثانیه

۲- بازدم ۶ ثانیه

۳- ۱۰ بار تکرار

* تمرین دوم: زمین سازی ۱-۲-۳-۴-۵

□ ۵ چیز قابل دیدن در محیط را دیده و نام

ببرید

□ ۴ صدای مختلف بشنوید

□ ۳ شی بودار (رایحه دار) مختلف را استشمام کن

* تمرین سوم: ذهن آگاهی ۶۰ ثانیه ای

□ تنفس (به روش تنفس ۴-۶)

□ مشاهده بدن

□ مشاهده افکار بدون قضاوت (مثل دیدن یک

فیلم)

* تمرین چهارم: اسکن بدن

□ از پا تا سر (توجه به پا، توجه به شکم، توجه به

شانه ها، توجه به سر)

□ رها کردن تنش

□ ۲ دقیقه تمرین

۷- جمع بندی و پروتکل ۱۰ دقیقه ای

برنامه روزانه ۱۰ دقیقه ای برای تاب آوری

ید

□ ۲ دقیقه آگاهی بدن (اسکن بدن)

□ ۳ دقیقه تنفس (تنفس ۴-۶)

□ ۳ دقیقه کشش

□ ۲ دقیقه تنظیم برنامه روز

* فعالیت های بدنی

- ورزش، تنفس و آرام سازی بدن:

- پیاده روی

- کشش ۵ دقیقه ای

- تمرین تنفس

- ریلکسیشن (آرمیدگی) عضلانی



**سخنی با
بزرگان
استمننا**



محمد حسن دیده‌ور
مدیرعامل شرکت ارکان گاز
عضو انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران

وی صنعت ایران را عرصه‌ای پرچالش و پرریسک می‌داند و معتقد است در کشور، یک تولیدکننده واقعی باید عاشق کار خود باشد تا بتواند بر دشواری‌ها غلبه کند؛ چرا که در شرایط اقتصادی ایران، مسیرهای ساده‌تری همچون تجارت واسطه‌ای برای کسب درآمد وجود دارد. محمدحسن دیده‌ور در سال ۱۳۵۵ ازدواج کرد و ثمره این ازدواج دو فرزند دختر است. او اوقات فراغت خود را عمدتاً در کنار خانواده سپری می‌کند و به دلیل علاقه‌مندی به ورزش، فرزندان خود را نیز به فعالیت‌های ورزشی تشویق کرده است. از دیگر علایق او می‌توان به سفر، مطالعه در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی، و علاقه به موسیقی اصیل ایرانی و موسیقی پاپ اشاره کرد. از نگاه اطرافیان، او شخصیتی احساساتی، مهربان و وفادار در دوستی‌ها دارد و بخش قابل توجهی از زمان خود را به فعالیت‌های کاری اختصاص می‌دهد. وی در خاطرات خود به تجربه‌ای اشاره می‌کند که طی آن، در مسیر بازگشت از کارخانه به خانه، در خودرو به خواب رفته و این موضوع را نمادی از شدت خستگی ناشی از کار مداوم خود بیان کرده است. محمدحسن دیده‌ور از یاران قدیمی انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران به شمار می‌رود و از نخستین روزهای شکل‌گیری انجمن با آن همراه بوده است. وی بر این باور است که اقدامات انجمن تاکنون فراتر از ظرفیت‌های اولیه آن بوده، اما همچنان امکان رشد و ارتقا با بهره‌گیری از نیروهای جوان، خلاق و خوش‌فکر وجود دارد. از نگاه او، یکی از چالش‌های انجمن، استفاده محدود از ظرفیت‌های واقعی اعضا و اتکای بیش از حد به ساختارهای رسمی بوده است. او در پایان معتقد است: «اصل زندگی انتخاب است؛ در زندگی هر آنچه را انتخاب کنید، به همان دست خواهید یافت.»

محمدحسن دیده‌ور در سال ۱۳۲۳ در شهرستان خمین چشم به جهان گشود. او در خانواده‌ای صمیمی، مذهبی و در سایه تعالیم پدر و مادری سخت‌کوش رشد یافت. پدر وی که مدتی کارمند بود، پس از آن وارد عرصه تجارت شد و نقش مهمی در شکل‌گیری روحیه تلاش و مسئولیت‌پذیری در فرزند خود داشت. دیده‌ور دوران ابتدایی تحصیل را در خمین گذراند و سپس برای ادامه تحصیل به تهران مهاجرت کرد. او دوره متوسطه را با موفقیت در دبیرستان خوارزمی به پایان رساند. پس از آن در آزمون سراسری دانشگاه در دو رشته مهندسی برق دانشگاه شیراز و مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران پذیرفته شد. با وجود علاقه به هر دو رشته، تحصیل در تهران و دانشگاه علم و صنعت ایران را انتخاب کرد و موفق به اخذ مدرک کارشناسی در رشته مهندسی صنایع شد. پس از فارغ‌التحصیلی، برای انجام خدمت سربازی به شهر کاشان اعزام شد. در این دوره، علاوه بر انجام وظایف نظامی، در ساعات بعدازظهر در یکی از کارخانه‌های صنعتی آن شهر مشغول به کار شد. این کارخانه متعلق به کارآفرین برجسته، مرحوم حاج آقا تفضلی بود. آشنایی با این مدیر خلاق و پرتلاش، نقطه عطفی در زندگی حرفه‌ای او محسوب می‌شود و زمینه علاقه‌مندی جدی وی به صنعت را فراهم کرد. پس از پایان خدمت سربازی، مدتی در کنار پدر به فعالیت در حوزه تجارت آهن و فولاد پرداخت. سپس با تکیه بر تجربیات کسب‌شده، مجموعه «ارکان گاز» را به عنوان تولیدکننده انواع گازهای طبی و صنعتی بنیان نهاد. وی هم‌اکنون ریاست هیأت‌مدیره و مدیریت‌عامل این مجموعه صنعتی را بر عهده دارد. از دیدگاه او، اعتلای صنعت ایران مستلزم الگوبرداری هوشمندانه از کشورهای صنعتی و بهره‌گیری از نقاط قوت آن‌هاست.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

..... قوانين و مقررات



۱۱۰ حمایت از شرکت های دانش بنیان

حمایت اول: قانون معافیت مالیاتی شرکت های دانش بنیان

چکیده

مشوق های مالیاتی است. معافیت ها و اعتبار های مالیاتی مرتبط با تحقیق و توسعه، در بسیاری از کشورها به عنوان ابزاری مؤثر برای کاهش ریسک فعالیت های فناورانه و تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در حوزه های پرریسک اما ارزش آفرین به کار گرفته شده اند. در ایران نیز سیاست حمایت از شرکت های دانش بنیان، پاسخی به ضرورت گذار از اقتصاد متکی بر منابع طبیعی به اقتصاد دانش محور تلقی می شود. تصویب قانون حمایت از شرکت ها و مؤسسات دانش بنیان در سال ۱۳۸۹ و تصویب قوانین تکمیلی بعدی، از جمله قانون جهش تولید دانش بنیان، چارچوبی رسمی برای اعطای معافیت های مالیاتی به این شرکت ها ایجاد کرده است. با این حال، فاصله قابل توجهی میان اهداف قانون گذار و نتایج عملی اجرای این معافیت ها مشاهده می شود. بخشی از این فاصله ناشی از پیچیدگی مقررات، و بخش دیگر ناشی از ضعف مدیریتی و عدم آمادگی شرکت ها برای انطباق با الزامات مالیاتی است. در چنین شرایطی، تبیین دقیق قواعد، حدود و مسئولیت ها می تواند نقش مهمی در کاهش ریسک و افزایش اثربخشی این سیاست ایفا کند.

۲. مبانی و چارچوب قانونی معافیت های مالیاتی

معافیت مالیاتی شرکت های دانش بنیان در ایران بر پایه مجموعه ای از قوانین مادر و مقررات اجرایی استوار است. قانون حمایت از شرکت ها و مؤسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری ها، نخستین سندی است که به طور رسمی این معافیت را به رسمیت شناخته و درآمد حاصل از فعالیت های دانش بنیان را از شمول مالیات بر درآمد خارج کرده است. در ادامه، قانون جهش تولید دانش بنیان با هدف تقویت زنجیره نوآوری، دامنه حمایت ها را گسترش داده و بر تجاری سازی فناوری

معافیت های مالیاتی شرکت های دانش بنیان یکی از مهم ترین ابزارهای سیاست گذاری عمومی برای حمایت از نوآوری، توسعه فناوری و تجاری سازی دانش در اقتصاد ایران به شمار می روند. هدف اصلی این معافیت ها، کاهش فشار هزینه ای بر شرکت های فناور و افزایش انگیزه سرمایه گذاری در فعالیت های تحقیق و توسعه فناوری است. با این حال، تجربه اجرایی نشان می دهد که عدم شناخت دقیق حدود قانونی، برداشت نادرست از دامنه شمول معافیت و ضعف در الزامات حسابداری و مستندسازی، موجب شده است بخش قابل توجهی از شرکت های دانش بنیان نتوانند به صورت ایمن و پایدار از این ظرفیت استفاده کنند. در مواردی، همین سوء برداشت ها منجر به رد معافیت، مطالبه مالیات سنواتی و تحمیل جرایم قابل توجه شده است. این مقاله با رویکردی علمی-ترویجی، به تحلیل مبانی و چارچوب قانونی معافیت های مالیاتی شرکت های دانش بنیان، تبیین فعالیت ها و درآمدهای مشمول و غیرمشمول، بررسی محدودیت های زمانی و پایداری معافیت و تشریح الزامات اجرایی و حسابداری می پردازد. همچنین نقش مدیران ارشد و حاکمیت شرکتی در مدیریت ریسک های مالیاتی مورد توجه قرار گرفته و در پایان، چالش های رایج و دلالت های مدیریتی برای بهره برداری اثربخش از این معافیت ها ارائه می شود.

۱. مقدمه

در اقتصادهای معاصر، نوآوری و فناوری به عنوان پیشران های اصلی رشد پایدار و رقابت پذیری بنگاه ها شناخته می شوند. دولت ها برای حمایت از این مسیر، از مجموعه ای از ابزارهای سیاستی استفاده می کنند که یکی از مهم ترین آن ها



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

و توسعه بازار تأکید بیشتری داشته است. در کنار این قوانین خاص، قانون مالیات‌های مستقیم و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های سازمان امور مالیاتی نقش تعیین‌کننده‌ای در تفسیر و اجرای معافیت‌ها دارند. از منظر حقوقی، معافیت مالیاتی یک امتیاز مشروط است و نه یک حق دائمی. تحقق این امتیاز منوط به احراز هم‌زمان شرایط فنی، مالی و اجرایی است. مهم‌ترین اصل حاکم بر این چارچوب آن است که معافیت به فعالیت و درآمد ناشی از محصول یا خدمت دانش‌بنیان تعلق می‌گیرد، نه به کل شخصیت حقوقی شرکت. نادیده گرفتن این اصل، منشأ اصلی اختلافات مالیاتی و رد معافیت‌ها در عمل محسوب می‌شود.

۳. فعالیت‌ها و درآمدهای غیرمشمول معافیت‌های مالیاتی

یکی از چالش‌های اساسی در اجرای معافیت‌های مالیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان، تشخیص دقیق فعالیت‌ها و درآمدهای غیرمشمول است. بسیاری از شرکت‌ها به‌اشتباه تصور می‌کنند که اخذ عنوان «دانش‌بنیان» به معنای معافیت کامل از مالیات است، در حالی که قانون‌گذار چنین برداشتی را به‌صراحت نپذیرفته است. فعالیت‌هایی که فاقد ماهیت فناورانه یا پیوند مستقیم با توسعه و تجاری‌سازی دانش هستند، اصولاً خارج از شمول معافیت قرار می‌گیرند. فعالیت‌های صرفاً بازرگانی، واردات کالا، واسطه‌گری و توزیع محصولات، حتی اگر توسط یک شرکت دانش‌بنیان انجام شوند، مشمول معافیت مالیاتی نیستند. همچنین فروش محصولات یا ارائه خدماتی که تأییدیه دانش‌بنیان ندارند، نمی‌تواند تحت عنوان درآمد معاف گزارش شود. درآمدهای غیرعملیاتی مانند سود سپرده‌های بانکی، اجاره دارایی‌ها، عایدی سرمایه‌گذاری‌ها و سایر درآمدهای اتفاقی نیز خارج از دامنه معافیت هستند. عدم تفکیک این درآمدها از درآمدهای مشمول، یکی از مهم‌ترین دلایل رد معافیت در رسیدگی‌های مالیاتی است. از منظر اجرایی، ممیز مالیاتی صرفاً به ماهیت واقعی فعالیت و منشأ درآمد توجه می‌کند و نه به عنوان یا ادعای شرکت. بنابراین، شفاف‌سازی و تفکیک دقیق این بخش از درآمدها برای کاهش ریسک مالیاتی، امری اجتناب‌ناپذیر است.

۴. مدت، سقف و پایداری معافیت‌های مالیاتی

معافیت مالیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان دارای

محدودیت زمانی و ساختاری مشخص است و نباید به‌عنوان یک وضعیت دائمی تلقی شود. در چارچوب قوانین موجود، این معافیت‌ها معمولاً برای دوره‌های زمانی معین و حداکثر تا سقف مشخصی اعطا می‌شوند. نکته مهم آن است که معافیت‌ها غالباً محصول محور هستند؛ به این معنا که هر محصول یا خدمت دانش‌بنیان باید به‌صورت مستقل ارزیابی و تأیید شود. پایداری معافیت منوط به حفظ شرایط فنی و اجرایی در طول زمان است. در صورت تغییر ماهیت فعالیت، توقف توسعه فناوری، یا عدم انطباق با الزامات قانونی، امکان تعلیق یا لغو معافیت وجود دارد. این ویژگی نشان می‌دهد که معافیت مالیاتی فرآیندی پویا است و نیازمند پایش مستمر عملکرد شرکت در حوزه نوآوری و فناوری است. از منظر مدیریتی، اتکا به معافیت به‌عنوان یک مزیت دائمی می‌تواند منجر به تصمیمات پرریسک شود. مدیران باید معافیت را یک فرصت مشروط و زمان‌دار بدانند و برنامه‌ریزی مالی خود را به‌گونه‌ای انجام دهند که در صورت تغییر شرایط، شرکت با شوک مالیاتی مواجه نشود.

۵. الزامات اجرایی و حسابداری

اجرای موفق معافیت‌های مالیاتی مستلزم رعایت مجموعه‌ای از الزامات اجرایی و حسابداری است که در عمل نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا رد معافیت دارند. نخستین و مهم‌ترین الزام، تفکیک شفاف حساب‌ها میان فعالیت‌های دانش‌بنیان و غیر دانش‌بنیان است. این تفکیک باید در سطح درآمد، هزینه، بهای تمام‌شده و سود انجام شود و قابلیت ردیابی و دفاع در رسیدگی مالیاتی را داشته باشد. علاوه بر تفکیک حسابداری، مستندسازی فنی و مالی اهمیت بالایی دارد. پرونده فنی محصول، گزارش‌های تحقیق و توسعه، مستندات ارتقای فناوری و اسناد مالی مرتبط، ابزارهای اصلی دفاع شرکت در برابر ممیز مالیاتی محسوب می‌شوند. بدون این مستندات، حتی فعالیت‌های فناورانه واقعی نیز ممکن است از منظر مالیاتی پذیرفته نشوند. انطباق کامل اظهارنامه مالیاتی با گزارش‌های ارائه‌شده به مراجع دانش‌بنیان نیز یکی دیگر از الزامات کلیدی است. هرگونه تناقض میان این دو، به‌عنوان نشانه‌ای از عدم شفافیت تلقی





انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

شده و ریسک رد معافیت را افزایش می‌دهد.

۶. مسئولیت مدیریتی و حاکمیت شرکتی

بهره‌برداری صحیح از معافیت‌های مالیاتی، صرفاً یک موضوع فنی یا حسابداری نیست، بلکه به‌طور مستقیم با نظام حاکمیت شرکتی ارتباط دارد. مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره، به‌عنوان ارکان تصمیم‌گیر، مسئول نهایی پیامدهای مالی و حقوقی ناشی از استفاده نادرست از معافیت‌ها هستند. واگذاری کامل این موضوع به واحد مالی یا حسابدار، یکی از خطاهای رایج در شرکت‌های دانش‌بنیان است. از منظر حاکمیت شرکتی، معافیت مالیاتی باید به‌عنوان بخشی از راهبرد مالی و نوآوری شرکت مورد بررسی و پایش قرار گیرد. تصمیم‌گیری درباره ساختار درآمد، نوع فعالیت‌ها و نحوه گزارش‌دهی مالی، مستقیماً بر ریسک مالیاتی شرکت اثر می‌گذارد. شفافیت، پاسخ‌گویی و نظارت مستمر هیئت‌مدیره، می‌تواند نقش مهمی در کاهش این ریسک ایفا کند. در نهایت، مدیران ارشد باید آگاه باشند که نادیده گرفتن الزامات قانونی یا اتکا به برداشت‌های غیررسمی، می‌تواند منجر به مسئولیت‌های حقوقی و مالی قابل توجهی برای شرکت و حتی اشخاص حقیقی تصمیم‌گیر شود.

۷. چالش‌ها و خطاهای رایج در عمل

بررسی تجربیات عملی شرکت‌های دانش‌بنیان نشان می‌دهد که چالش‌ها و خطاهای مشخصی به‌طور مکرر تکرار می‌شوند. تصمیم معافیت به کل درآمد شرکت، یکی از شایع‌ترین این خطاهاست که ریشه در برداشت نادرست از قانون دارد. فقدان تفکیک حساب‌ها و نبود مستندسازی کافی نیز از دیگر عوامل مهم رد معافیت محسوب می‌شوند. اتکای صرف به تأییدیه‌های غیرمالی و بی‌توجهی به الزامات رسیدگی مالیاتی، خطای رایج دیگری است که ریسک مالیاتی شرکت را افزایش می‌دهد. در بسیاری از موارد، شرکت‌ها تنها به تأییدیه دانش‌بنیان بسنده کرده و برای دفاع مالیاتی آمادگی لازم را ندارند. این چالش‌ها نشان می‌دهد که مشکل اصلی، کمبود قانون یا حمایت نیست، بلکه ضعف در مدیریت و نبود نگاه راهبردی به موضوع مالیات است. اصلاح این وضعیت نیازمند تغییر نگرش مدیران نسبت به معافیت‌های مالیاتی است.

۸. نتیجه‌گیری و دلالت‌های مدیریتی

معافیت‌های مالیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان، ابزاری مهم برای حمایت از نوآوری و کاهش هزینه‌های مالی در اقتصاد ایران محسوب می‌شوند. با این حال، بهره‌برداری اثربخش از این ابزار مستلزم درک دقیق چارچوب قانونی، رعایت الزامات اجرایی و پذیرش مسئولیت مدیریتی است. تجربه نشان می‌دهد شرکت‌هایی که معافیت مالیاتی را به‌عنوان بخشی از راهبرد مالی خود مدیریت می‌کنند، نه تنها از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند، بلکه ریسک‌های حقوقی و مالی خود را نیز به حداقل می‌رسانند. برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، مهم‌ترین دلالت این است که معافیت مالیاتی یک فرصت مشروط و نیازمند مدیریت فعال است. سرمایه‌گذاری در شفافیت مالی، مستندسازی و تقویت حاکمیت شرکتی، پیش‌شرط بهره‌برداری پایدار از این سیاست حمایتی به شمار می‌رود.

منابع

۱. قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها. (۱۳۸۹). روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۲. قانون جهش تولید دانش‌بنیان. (۱۴۰۱). روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.
۳. سازمان امور مالیاتی کشور. (۱۴۰۲). دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با نحوه رسیدگی مالیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان.

اعضا جدید

عضویت ارزشمند شرکت های ذیل را در خانواده بزرگ انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران (استفنا) گرامی می داریم.
امید است با پیوستن ایشان، شاهد هم افزایی، تعامل سازنده و گام های موثرتری در راستای ارتقای صنعت نفت کشور باشیم.

ریخته گری دقیق پولادیر

دادرس آتش توچال

حامیان صنعت انرژی

لوله سازی خاتم جم
ایرانیان

پویا

ازن آب

پالایش نفت آفتاب

زرین سازه پردازان سپانو

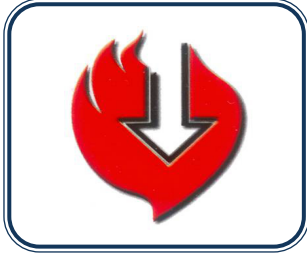
صنعتی ماه نیرو

پیشتاز صنعت
پارس خرم

ابزار دقیق پردیس

سازه پایدار الهیه

پارس کمپرسور



نام شرکت: دادرس آتش توچال
نام مدیرعامل: جواد هراتیان اول
فعالیت شرکت: تولید انواع کپسول های آتش نشانی
آدرس: اصفهان ، شهرک صنعتی جی ، خیابان پنجم ، پلاک ۵۵
وبسایت شرکت: www.tochalfire.com
تلفن: ۰۳۱-۳۵۷۲۰۵۰۸



نام شرکت: حامیان صنعت انرژی پویا
نام مدیرعامل: امین مالکی نیا
فعالیت شرکت: طراحی، مشاوره، مطالعه و بررسی و نظارت فنی و اجرای کلیه پروژه های مرتبط با صنایع و تجهیزات نفت، گاز و پتروشیمی
آدرس: تهران ، سعادت آباد ، بلوار سرو ، خیابان ریاضی بخشایش ، کوچه هفدهم، برج عرفان ، پلاک ۵۴
وبسایت شرکت: www.he-group.it
تلفن: ۰۲۱-۲۶۳۵۹۱۸۸



نام شرکت: ازن آب
نام مدیرعامل: محمد دانشور
فعالیت شرکت: خدمات در زمینه مشاوره و اجرا، نصب و راه اندازی و نگهداری ، ساخت ماشین آلات صنایع ، شرکت در مناقصات و مزایده های داخلی و بین المللی، صادرات و واردات
آدرس: تهران ، خیابان فاطمی ، خیابان سیندخت جنوبی، کوچه هما ، پلاک ۳۱
وبسایت شرکت: www.ozoneab.com
تلفن: ۰۲۱-۶۲۹۹۹۴۹۹



نام شرکت: ریخته گری دقیق پولادیر
نام مدیرعامل: اصغر امامی نیا
فعالیت شرکت: تاسیس کارخانه ریخته گری، (پمپ ، توربین و کمپرسور)- شیرآلات صنعتی و تجهیزات سرچاهی
آدرس: تهران ، خیابان اشرفی اصفهانی ، برج نگین ، واحد ۴۰۶ شمالی
وبسایت شرکت: www.Puladir.ir
تلفن: ۰۲۱- ۴۴۰۹۷۰۷۷



نام شرکت: سازه پایدار الهیه
نام مدیرعامل: پدram علیزاده استسفانی
فعالیت شرکت: طراحی و ساخت تجهیزات صنعتی
آدرس: تهران ، کوی نصر ، خیابان علیایی غربی ، خیابان ناظریان قمی ،
بن بست دریا ، پلاک ۵
وبسایت شرکت: www.zapcograting.ir
تلفن: ۰۲۱-۸۸۲۸۸۵۵۱-۳



نام شرکت: پارس کمپرسور
نام مدیرعامل: منصور ریاحی زانیانی
فعالیت شرکت: ساخت و تولید روتور، ساخت و تولید انواع
کمپرسورهای روتوری
آدرس: تهران ، خیابان کارگر شمالی ، کوچه ستاره ، پلاک ۲
وبسایت شرکت: www.aftabor.com
تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۴۰۶۲۳-۵



نام شرکت: صنعتی ماه نیرو
نام مدیرعامل: ندا مشکوه رضوی
فعالیت شرکت: طراحی و ساخت ماشین آلات و دستگاه های
الکتریکی و الکترومکانیکی، ژنراتور، تابلو برق، گوبلینگ، دیزل ژنراتور
آدرس: تهران ، خیابان طالقانی ، کوچه ملک شعرای بهار ، پلاک ۱۲
وبسایت شرکت: www.mahniroo.com
تلفن: ۰۲۱-۸۸۱۴۱۰۲۹



نام شرکت: لوله سازی خاتم جم ایرانیان
نام مدیرعامل: مهدی قهرمانی
فعالیت شرکت: تولید لوله های دقیق فولادی بدون درز (TUBE)
به روش کشش سرد و تولید لوله های فولادی بدون درز به روش گرم
(PIPE) با متریالهای فولادهای آلیاژی و کربن استیل
آدرس: تهران ، چهار راه کامرانیه ، ابتدای خیابان لواسانی غربی ،
ساختمان نیلوفر، پلاک ۵۵ ، طبقه چهارم ، واحد ۴۰۱
وبسایت شرکت: www.khatamjam.ir
تلفن: ۰۲۱-۲۶۱۳۴۱۲۰



شماره ثبت
۵۲۷۵۱

نام شرکت: زرین سازه پردازان سپانو

نام مدیرعامل: محمدمهدی شفیعیان

فعالیت شرکت: طراحی و ساخت تجهیزات صنعتی

آدرس: اصفهان، خیابان سپیده کاشانی، کوچه ۲۰، پلاک ۱۸

وبسایت شرکت: www.zapcograting.ir

تلفن: ۰۳۱-۳۲۵۲۴۶۱۰-۱۳



نام شرکت: پالایش نفت آفتاب

نام مدیرعامل: حامد کاویانی

فعالیت شرکت: تولید، استحصال، توزیع، خرید و فروش، صادرات و

واردات انواع نفت خام، محصولات و فرآورده های نفتی

آدرس: تهران، خیابان فرشته (فیاضی)، کوچه هستی، پلاک ۱۴

وبسایت شرکت: www.aftabor.com

تلفن: ۰۲۱-۲۶۲۰۳۱۰۰



نام شرکت: مهندسی پیشتاز صنعت پارس خرم

نام مدیرعامل: حسین غلام زاده

فعالیت شرکت: تولید و عرضه لوله و اتصالات GRP، مخازن فایبر

گلاس، فروش انواع لوله و اتصالات اختصاصی فایبر گلاس، بازرسی و

نظارت بر نحوه نصب و کار گذاری لوله های GRP

آدرس: تهران، خیابان لاله شرقی، کوچه نوری، پلاک ۱۰۵

وبسایت شرکت: www.pardidinstrument.com

تلفن: ۰۲۱-۴۶۰۱۶۹۱۲



نام شرکت: ابزار دقیق پردیس

نام مدیرعامل: محمدرضا تمیمی

فعالیت شرکت: مهندسی و تامین کالا و ساخت تجهیزات در حوزه

سیستم های اتوماسیون صنعتی و ابزار دقیق نفتی

آدرس: تهران، خیابان لاله شرقی، کوچه نوری، پلاک ۱۰۵

وبسایت شرکت: www.pardidinstrument.com

تلفن: ۰۲۱-۴۶۰۱۶۹۱۲

..... اخبار داخلی



نشست هم اندیشی با اعضا

هیات مدیره

کارگروه ها

مجمع عمومی عادی

هیات داوری

کمیته عضویت

گمپسیون ها

هیات راهبردی شورای دانش بنیان

جلسات و نشست ها

نشست تخصصی
نمایشگاه حمایت از ساخت داخل

جلسات هیات مدیره - دوره دهم



هیأت مدیره دوره دهم در راستای دستیابی به اهداف کلان انجمن؛ طی چهار جلسه در فصل زمستان و ۵ جلسه در بهار ۱۴۰۵، ضمن بحث و هم اندیشی پیرامون چالش های روز فعالین حوزه صنعت، به بررسی و تصویب موضوعاتی از جمله برنامه و بودجه سال آتی، گزارش عملکرد هیات مدیره، گزارش فعالیت هیات راهبردی شورای دانش بنیان، گزارش کارگروه های هیات مدیره، آیین نامه ارزیابی مشارکت و دسته بندی اعضا، حضور موثر در رویدادهای ملی و بین المللی از جمله نمایشگاه حمایت از ساخت داخل کیش، برنامه های مصوب مجمع سال ۱۴۰۵ و ... پرداختند. گفتنی است طی نشست مشترک با هیات داورى انجمن در آغاز سال جدید، پیرامون برنامه های آتی استصنا همفکری و بحث و تبادل نظر شد.



هیات مدیره و هیات ریسه گروه های تخصصی

نشست تخصصی اعضای هیئت مدیره انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران با اعضای هیئت رئیسه گروه های تخصصی، صبح روز دوشنبه، مورخ ۱۴۰۴/۱۰/۰۱ در اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی تهران برگزار شد. ر ابتدای این نشست، احسان ثقفی رئیس هیئت مدیره استصنا با تشریح اهداف برگزاری نشست های مشترک، بر ضرورت ایجاد هم افزایی، تبادل نظرات و بهره گیری از پیشنهادات سازنده اعضا تأکید کرد. وی این تعاملات را زمینه ساز ارتقای عملکرد انجمن و تقویت ارتباط میان ارکان تخصصی دانست. در ادامه، حاضران به بیان دیدگاه ها و نظرات خود پیرامون موضوعات مختلف از جمله تغییر نوع ارز نیمایی به اسکناس، تبادل تجربیات تخصصی، نحوه دریافت اطلاعات و همچنین ارائه خدمات مؤثرتر به اعضای انجمن پرداختند. این نشست با هدف بررسی چالش ها و ارائه راهکارهای عملی در راستای بهبود فرایندها و خدمات انجمن برگزار شد.



نشست های کمیسیون های چهارگانه؛

کمیسیون امور بین الملل و توسعه صادرات



این کمیسیون طی سه جلسه در فصل زمستان موضوعاتی همچون مطالعه و شناسایی بازارهای صادراتی از جمله ترکمنستان، عراق، عمان، قزاقستان، ارمنستان و ارزیابی چگونگی همکاری های صادراتی، حضور در رویدادهای داخلی و خارجی اوراسیا و نمایشگاه حمایت از ساخت داخل را در دستور کار و بررسی قرار داده است.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

کمیسیون توسعه بازار

این کمیسیون با حضور موثر اعضای طی دو جلسه در فصل زمستان و یک جلسه در بهار ۱۴۰۵، ضمن بحث و هم اندیشی پیرامون شرایط روز تولیدکنندگان در رابطه با تغییرات نرخ ارز، موضوعاتی همچون برنامه ریزی حضور موثر در نمایشگاه حمایت از ساخت داخل، نشست های تخصصی محصول محور، نشست با تشکل های همسو در راستای دستیابی اهداف مشترک و تحلیل شرایط کنونی در حوزه کسب و کار را در دستور کار و بررسی قرار دادند.



کمیسیون تسهیل کسب و کار

این کمیسیون با حضور اعضای فعال طی دو جلسه در فصل زمستان و سه جلسه در بهار ۱۴۰۵، پیرامون موانع کسب و کار، بخشنامه های جدید و قانون بودجه به بحث و تبادل نظر پرداختند و با حضور نمایندگان سایر کمیسیون ها و گروه های تخصصی کالایی انجمن به بررسی جامع و اصلاح قرارداد تیپ پرداختند. بررسی و پیگیری مشکلات تامین اجتماعی شرکتهای عضو انجمن از اولویت برنامه های این کمیسیون در سال جدید می باشد که با حضور سایر تشکل های همسو در دستور کار قرار گرفته است.



کمیسیون راهبردی

اعضای این کمیسیون طی دو جلسه در فصل زمستان و دو جلسه در بهار ۱۴۰۵، به بررسی و تدوین شاخص ها و پایش میزان رضایت اعضا و تحلیل شرایط کنونی در حوزه کسب و کار پرداختند.



کمیته عضویت



کمیته عضویت به منظور بررسی مدارک متقاضیان پذیرش در انجمن در فصل زمستان و بهار ۱۴۰۵ دو جلسه تشکیل داده است؛ در این جلسات پس از بررسی ۱۱ پرونده متقاضی، ۵ عضو جدید به خانواده بزرگ استصنا پیوستند. عضویت ۶ شرکت منوط به ارائه مستندات تکمیلی شدند.

هیات راهبردی شورای دانش بنیان استصنا



هیات راهبردی شورای دانش بنیان استصنا طی دو جلسه در فصل زمستان و دو جلسه در بهار ۱۴۰۵ به بررسی شرایط روز صنعتگران و روش‌های تاب آوری شرکت‌ها، همکاری با صندوق‌ها جهت تامین نقدینگی، معرفی ظرفیت‌های دانش بنیان و روش‌های توسعه‌ی بازارهای صادراتی به عنوان مثال کشور روسیه در دوران کنونی، بررسی لیست ساخت بار اول وزارت نفت و بررسی ظرفیت‌های قانونی و تعامل اعضای دانش بنیان در شرایط موجود پرداختند.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

کارگروه بانوان نوآفرین استصنا



کارگروه بانوان نوآفرین استصنا طی دو جلسه در فصل زمستان و یک جلسه در بهار ۱۴۰۵، پیرامون موضوعاتی چون تاب آوری، کوچینگ و روش‌های تحقیق در تعامل با نسل Z به بحث و تبادل نظر پرداختند و در راستای تعامل با دانشگاه‌ها به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های آموزشی، مفاد تفاهم نامه با دانشگاه پردیس کیش را بررسی و به هیات مدیره پیشنهاد نمودند. برگزاری وبینارهای آموزشی کاربردی در شرایط بحران از پیشنهادات کارگروه در بهار ۱۴۰۵ بود که پس از تایید، عملیاتی خواهد شد.

گروه تخصصی ده گانه استصنا

ستاد هماهنگی گروه های تخصصی



ستاد هماهنگی گروه های تخصصی طی سه جلسه در فصل زمستان به بازنگری آیین نامه ستاد هماهنگی گروه های تخصصی پرداختند و مواردی را در راستای استفاده از ظرفیت های گروه های تخصصی به هیات مدیره پیشنهاد نمودند. احراز و شناسایی ظرفیت ها و توانمندی اعضا و تعیین ۴ محور اصلی فعالیت گروه های تخصصی از دیگر موضوعاتی بود که در جلسات ستاد مورد بررسی قرار گرفت. گفتنی است در آغاز سال جدید نشست هم اندیشی ستاد با هیات رئیسه گروه های تخصصی پیرامون ارزیابی تقاضای تجهیزات در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در اثر خسارات وارده در جنگ و مشکلات اجرایی گروه های تخصصی در شرایط فعلی و ... برگزار شد.

گروه تخصصی تجهیزات دوار

هیأت رئیسه گروه تخصصی تجهیزات دوار طی جلساتی که در فصل زمستان برگزار نمودند، به تعیین برنامه ها و نقشه راه دستیابی به اهداف، بررسی توانمندی ها و بررسی چالش های اعضای گروه پرداختند.



گروه تخصصی تجهیزات ثابت

هیات رئیسه گروه تخصصی تجهیزات ثابت طی جلساتی که در فصل زمستان برگزار نمودند، به تعیین خط مشی و اهداف، بررسی و احراز توانمندی اعضای گروه و تدوین برنامه های سال ۱۴۰۵ پرداختند.



گروه تخصصی شیرآلات



هیات رئیسه گروه تخصصی شیرآلات طی جلساتی که در فصل زمستان برگزار نمودند، به تدوین پیش نویس سند منشور اخلاقی گروه شیرآلات، برنامه های عملیاتی گروه و بررسی توانمندیهای اعضای گروه جهت پروژه تعمیراتی میدان نفتی رمیله و ... پرداختند.

گروه تخصصی سیستم کنترل، اتوماسیون و ابزار دقیق

هیات رئیسه گروه تخصصی سیستم کنترل، اتوماسیون و ابزار دقیق طی جلساتی که در فصل زمستان برگزار نمودند، به بررسی و تعیین نقشه راه و چشم انداز و احراز توانمندی اعضای گروه پرداختند.

گروه تخصصی تجهیزات حفاری



هیات رئیسه گروه تخصصی تجهیزات حفاری طی جلساتی که در فصل زمستان برگزار نمودند، به بررسی و تعیین نقشه راه و اهداف گروه و احراز توانمندی اعضای گروه و برنامه ریزی نشست های عمومی با اعضای گروه حفاری و حوزه کارفرمایی مرتبط پرداختند.

گروه تخصصی تجهیزات برقی



هیات رئیسه گروه تخصصی تجهیزات برقی طی جلسه ای که در فصل زمستان برگزار نمودند، به بررسی و جمع بندی نظرات پیرامون مفاد قرارداد تیپ، تعدیل قراردادهای ریالی، تدوین برنامه های سال ۱۴۰۵ و نحوه حضور موثر در نمایشگاه نفت تهران پرداختند.

هیات داوری



در جلسه هیات داوری انجمن که در فصل زمستان برگزار شد، پس از انتخابات داخلی، محمد حسن تبدلات و مهدی پورقاضی به اتفاق آرا به ترتیب به عنوان رئیس و نایب رئیس هیات داوری انتخاب شدند. در این جلسه همچنین موضوع شکایت دو عضو استصنا با حضور نمایندگان آن شرکت مورد بررسی و رسیدگی قرار گرفت. گفتنی است درخواست رسیدگی به رای هیات تجدید نظر یک عضو دیگر با حضور مشاور استصنا و نماینده هیات داوری در بهار ۱۴۰۵ مورد بررسی قرار گرفت.

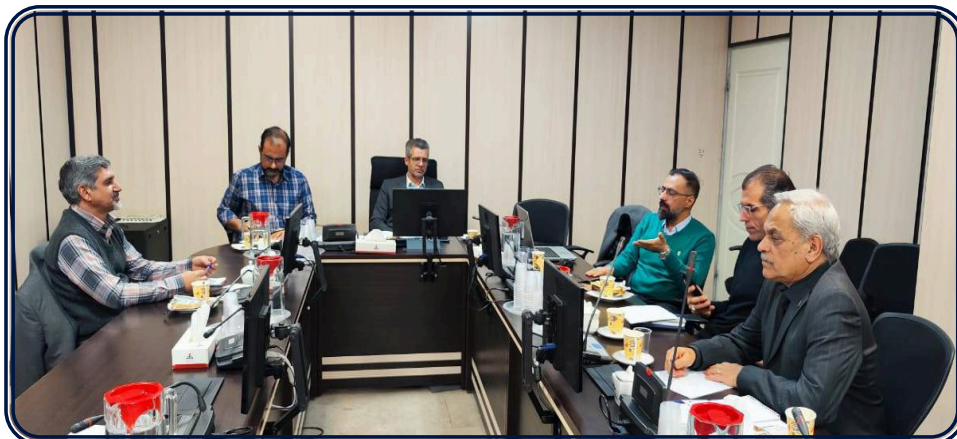


انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

نشست مسئولین استصنا با حوزه کارفرمایی

نشست با معاونت مهندسی و پژوهشی وزارت نفت

در این نشست که با حضور مسئولین استصنا و معاونت مهندسی و پژوهشی وزارت نفت در روز پنجشنبه ۹ بهمن ماه برگزار شد، پیرامون حضور در نمایشگاه نفت و گاز روسیه به بحث و تبادل نظر پرداختند



نخستین نشست تخصصی «توسعه ساخت داخل در صنعت نفت»



اهداف و رویکردها

حمایت از ساخت داخل و کاهش وابستگی به واردات
تسهیل انتقال و بومی‌سازی فناوری و توسعه نوآوری
ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری مشترک و مشارکت‌های راهبردی
نوسعه و تعمیق ساخت داخل تجهیزات کلیدی صنعت نفت
شناسایی نیازها و اولویت‌های صنعت نفت و توانمندی‌های داخلی
شکل‌گیری کنسرسیوم‌های مشترک ساخت داخل
نوسعه فرصت‌های همکاری مشترک در زنجیره تأمین



نخستین نشست تخصصی «توسعه ساخت داخل در صنعت نفت» توسط شرکت مدیریت زنجیره تأمین آرمان و به همت استصنا روز سه شنبه نهم دیماه در محل هتل المپیک تهران برگزار شد. در این نشست، موضوعات مرتبط با توسعه ساخت داخل، پروژه‌های تولید بار اول و حمایت از توانمندی‌های داخلی در صنعت نفت مورد بررسی قرار گرفت. همچنین گزارشی از روند اجرای پروژه‌ها ارائه و بر نقش حمایت‌های وزارت نفت در پیشبرد این برنامه‌ها تأکید شد. در این جلسه، احسان ثقفی، رئیس هیأت‌مدیره استصنا، امید شاکری، معاون مهندسی، پژوهش و فناوری وزیر نفت، داود هاشمی، مدیر پشتیبانی ساخت و تأمین کالای شرکت ملی نفت و قدرت‌الله نصیری، مدیر پژوهش، فناوری و ساخت داخل شرکت ملی صنایع پتروشیمی به سخنرانی پرداختند. سخنرانان بر کاهش وابستگی به واردات، تقویت زنجیره تأمین داخلی و توسعه همکاری میان بخش‌های مختلف صنعت نفت تأکید کردند.



نشست هم اندیشی با اعضا

نشست هم اندیشی، بمنظور بازسازی صنایع آسیب دیده، عصر روز چهارشنبه نهم اردیبهشت ماه ۱۴۰۵ با حضور رییس هیات مدیره، خزانه دار انجمن و برخی از اعضا در دبیرخانه استصنا برگزار شد. در این جلسه پیرامون تدوین و ارائه بسته پیشنهادی بحث و تبادل نظر شد.



انجمن سازندگان
تجهیزات
صنعت نفت ایران
S.I.P.I.E.M

تفاهم نامه مشترک استصنا و موسسه تراداد



پیرو حسن سوابق همکاری با موسسه تراداد، تفاهم نامه همکاری فی مابین این موسسه با انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران صبح روز شنبه ششم دیماه ۱۴۰۴ امضا شد. بموجب این تفاهم نامه خدمات مشاوره ای برای اعضا رایگان و قراردادهای حقوقی و وکالت با لحاظ تخفیف ویژه اعضا با معرفی انجمن منعقد خواهد شد.

مجمع عمومی عادی سالیانه استصنا

مجمع عمومی عادی سالیانه انجمن استصنا، روز دوشنبه ۱۵ دی‌ماه با حضور رییس و اعضای هیأت‌مدیره، نماینده اتاق بازرگانی ایران و نماینده وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و حضور پرشکوه اعضا در اتاق بازرگانی تهران برگزار شد. در این مراسم، رئیس هیأت‌مدیره پس از خیر مقدم، گزارش عملکرد سالیانه هیأت‌مدیره را به اعضا ارائه کرد و به تشریح اقدامات و فعالیت‌های انجام‌شده در طول سال گذشته پرداخت. در ادامه، خزانه‌دار استصنا گزارشی از گردش مالی انجمن شامل درآمدها، سود و زیان سال مالی گذشته ارائه داد و با مقایسه آن با سال قبل، وضعیت مالی انجمن را تشریح کرد. همچنین بودجه پیشنهادی سال آینده مطرح شد که پس از بررسی، به تصویب اعضای مجمع رسید. بازرس انجمن نیز در بخش دیگری از این مراسم، گزارش خود را درباره بررسی عملکرد هیأت‌مدیره و خزانه‌داری انجمن ارائه کرد. در پایان مجمع، با رأی اعضا، خانم شیوا یزدی بار دیگر به عنوان بازرس انجمن استصنا انتخاب شدند.



گزارش تصویری



هفتمین نمایشگاه و همایش تخصصی نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش با رویکرد حمایت از ساخت داخل

استصنا در این رویداد که با رویکرد حمایت از ساخت داخل از تاریخ ۲۶ لغایت ۲۸ بهمن ماه ۱۴۰۴ در جزیره کیش با حضور مسئولان، مدیران صنعتی و شرکتهای دانش بنیان برگزار شد، حضوری موثر داشت. نشست با مسئولین پیرامون رفع چالش های سازندگان و انعقاد تفاهم نامه با پتروشیمی لاوان، پردیس بین المللی کیش دانشگاه تهران در راستای استفاده از ظرفیت های آموزشی و بانک دی و برگزاری پنل تخصصی مدیریت بحران زنجیره تامین پتروشیمی از جمله فعالیت های استصنا در این رویداد بود. معرفی توانمندی های داخلی، توسعه تعاملات تجاری و تقویت زنجیره تامین صنعت انرژی کشور از جمله اهداف این رویداد بود.





دست‌آورد اعضا



شرکت مهندسی رایبید انرژی پاژ

در سال ۱۴۰۴ موفق به طراحی و تولید انبوه پمپ‌های حفره پیش‌رونده اسکرو (PCP) و قطعات یدکی مربوطه بر پایه دانش فنی و مهندسی بومی گردیده است و توانایی تأمین قطعات یدکی مربوطه را نیز دارا می‌باشد.

استصنا در راستای حمایت و خدمات‌رسانی به اعضا خویش در نظر دارد، دستاوردهای شرکت‌های عضو را بازنمایی نماید. به همین منظور در هر شماره از فصلنامه به دستاوردهای شرکت‌های عضو و علاقمند می‌پردازد. در این شماره از فصلنامه، دستاوردهای شرکت مهندسی رایبید انرژی پاژ را با هم مرور می‌کنیم.

شرکت کاوش صنعت توس

در سال ۱۴۰۵ موفق به بومی‌سازی توربو اکسپندر مجهز به یاتاقان مغناطیسی شده است، یکی از کاربردهای اصلی این تجهیز، جداسازی میعانات از گاز طبیعی در پالایشگاه‌ها، به‌ویژه در واحدهای جداسازی اتان است. وربو اکسپندرهای مغناطیسی از حساس‌ترین تجهیزات صنعت نفت و گاز محسوب می‌شوند و در سال‌های گذشته، پالایشگاه‌های کشور به دلیل تحریم‌ها در تأمین قطعات یدکی و خدمات پس از راه‌اندازی این تجهیزات با مشکلات جدی مواجه بودند.



رویدادهای آتی استصنا

سی و امین نمایشگاه بین المللی نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش تهران

نمایشگاه بین المللی نفت تهران جایگاه ویژه‌ای در تقویم صنعتی کشور دارد. این رویداد که هر ساله در اردیبهشت ماه با محوریت شناسایی توان تولید و سطح تکنولوژی، مقایسه قیمت ها، شناسایی عرضه کنندگان، جستجوی کالاهای مورد نیاز، شناسایی محصولات جدید، آموزش، جمع آوری اطلاعات و، ایده های جدید، مذاکره و عقد قرارداد با عرضه کنندگان، گسترش تماس های تجاری و... در سرتاسر جهان برگزار می شود؛ محیطی فراهم می کند تا سازندگان داخلی، شرکت های دانش بنیان، مجموعه های تحقیقاتی و برندهای معتبر صنعت نفت در کنار یکدیگر ظرفیت ها و توانایی های خود را ارائه دهند و از این فرصت برای نمایش آخرین دستاوردها استفاده نمایند. لکن متاسفانه امسال با توجه به شرایط نامطلوب و جنگ تحمیلی، برگزاری این نمایشگاه به تعویق افتاده است. اما با این وجود هنوز امید است که در ماه های آتی با ثابت شدن شرایط نسبت به برگزاری آن اقدام شود. آخرین اطلاعات مربوطه در کانال های ارتباطی و وب سایت استصنا اطلاع رسانی شده است اما با وجود این اعضا محترم می توانند مستقیماً به سایت وزارت نفت به آدرس www.iran-oilshow.ir مراجعه و کسب اطلاعات نمایند.

همایش تخصصی پادشکنندگی رهبران در بحران

شرکت مدیریت زنجیره تامین آرمان (وابسته به استصنا) در نیمه دوم خرداد ماه ۱۴۰۵، همایش تخصصی با سخنرانی دکتر سید حمیدرضا محتشمی (استاد برجسته و صاحب نام حوزه مدیریت کسب و کار، روانشناسی، کارآفرینی و کوچینگ رهبری) برگزار می نماید شایان ذکر است حضور اعضای استصنا و میهمانان حوزه های کارفرمایی، رایگان می باشد

محورهای اصلی این همایش:

- تبیین مفهوم پادشکنندگی و تمایز آن با تاب آوری سازمانی
- رهبری مؤثر در شرایط جنگ و پسا جنگ و مدیریت عدم قطعیت
- طراحی و استقرار زنجیره تامین پاد شکننده
- مدیریت ریسک های غیرخطی و سناریوسازی تطبیقی
- تبدیل بحران به مزیت رقابتی از طریق ابزارهای اجرایی و مطالعات موردی



" اشتراک فصلنامه استصنا "

چنانچه تمایل به دریافت اشتراک فصلنامه " استصنا " را دارید، لطفا فرم زیر را تکمیل فرمایید و با واریز وجه مربوط به دوره اشتراک مورد نظر حساب شماره ۱۱۰۸۵۰۵۶۱۵۸۳۰۱ بانک اقتصاد نوین به نام انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران، اصل و کپی رسید یا فیش بانکی را همراه با فرم اشتراک از طریق پست سفارشی به نشانی: میدان هفت تیر، خیابان قائم مقام فراهانی، کوچه بهادری، پلاک ۲، طبقه ۳- کدپستی ۱۵۸۵۹۶۴۷۱۷ ارسال نمایید و یا به منظور تسریع امور، فرم و فیش پرداختی را به دفتر انجمن فکس نمایید. در ضمن متقاضیان محترم تهرانی می توانند با تماس با شماره ۸۸۳۸۹۳۱ و ۸۸۳۱۹۱۷-۰۲۱ به فهرست مشترکان فصلنامه " استصنا " بپیوندند.

Sipiem97@gmail.com

هزینه اشتراک

دوره اشتراک	هر فصل (تومان)
قیمت به تومان (به ازای هر نسخه)	۵۰۰.۰۰۰

* اعضا انجمن جهت دریافت اشتراک از ۴۰ درصد تخفیف برخوردار خواهند شد.

* لازم به ذکر است هزینه ارسال به شهرستان ها به صورت تیپاکس می باشد.

مشخصات متقاضی اشتراک

نام و نام خانوادگی: تاریخ:..... سمت/شغل:
عنوان موسسه/شرکت: تلفن همراه:
فکس: پست الکترونیک:
تعداد جلد:
آدرس: کدپستی:
.....

مشخصات رسید بانکی

شماره سریال فیش بانکی: تاریخ واریز وجه:...../...../..... مبلغ واریز شده (به عدد):..... ریال مبلغ واریز (به حروف):..... ریال کد یا نام شعبه واریز وجه:.....
.....

