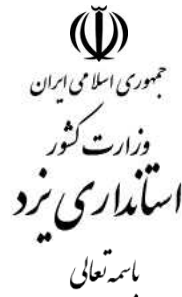


شماره: ۶۱۲۵۳
تاریخ: ۱۴۰۴/۰۳/۲۹
ساعت: ۱۳:۰۳
پست: ندارد



اداره کل پدافند غیر عامل

سرمایه گذاری برای تولید
همه با هم برای ایران

روسای محترم سازمانها، ادارات و نهادهای استان موضوع: ارسال فرایند ثبت نام سامانه سدف

سلام علیکم

با احترام، با عنایت به هفتمین مصوبه ششمین جلسه شورای پدافند غیرعامل استان در سال ۱۴۰۳ و مکاتبه برخی از ادارات با موضوع استعلام نحوه ثبت درخواست سوخت، به پیوست نامه شماره ۳۶۴۲ مورخ ۱۴۰۴/۳/۲۵ مدیر محترم منطقه یزد شرکت ملی پخش فراورده های نفتی منضم به راهنمای سامانه سدف ارسال می گردد.

رونوشت:

- جناب آقای دهستانی معاون محترم سیاسی، امنیتی و اجتماعی استانداری برای استحضار.
- جناب آقای سردار قمی معاون محترم بسیج و امور استان های سازمان پدافند غیرعامل کشور برای استحضار.
- جناب آقای خسرو جردی مشاور محترم معاون امنیتی و انتظامی و مسوول حوزه پدافند غیرعامل وزارت کشور برای استحضار.
- فرمانداران محترم و روسای شورای پدافند غیرعامل شهرستان ها به منظور دستور ثبت نام ناوایابی دوگانه سوز و موارد پدافندی مشابه

نشانی: یزد، میدان امام حسین (ع) - کدپستی: ۸۹۱۶۱۸۸۶۱۴ - تلفن: ۳۱۱۱۲۶۱۴ - نمابر عادی: ۳۱۱۱۳۳۰۰

نمبر محرمانه: ۳۱۱۱۳۴۰۰ وبگاه: www.ostanyazd.ir



شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران
شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران
منطقه یزد

<< سرمایه گذاری برای تولید >>

جناب آقای بالاگفتی

مدیر کل محترم مدیریت بحران استان یزد

موضوع: لزوم تامین سوخت دیزل ژنراتورهای تاسیسات آبرسانی سطح استان

با سلام و احترام

بازگشت به نامه شماره ۵۳۹۵۲ مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۱۹ در خصوص موضوع فوق الذکر، بدینوسیله به استحضار می رساند تامین سوخت دیزل ژنراتورهای مذکور پس از ثبت کاربرد متناظر جهت هر یک از محل های مصرف سوخت (هر کد پستی مجزا)، ثبت درخواست در سامانه سدف به آدرس <https://newtejaratasan.niopdc.ir> با انتخاب کاربرد متناظر با هر کد پستی و تایید توسط سازمان متولی (آب منطقه ای) و با اخذ استعلام از شرکت محترم توزیع نیروی برق استان انجام می گردد.

مزید استحضار این سوخت به صورت سهمیه اضطراری بوده و نصب کنتور هوشمند بر روی دیزل ژنراتورهای یاد شده جهت برآورد مقدار کارکرد دیزل ژنراتور الزامی می باشد. همچنین به پیوست فایل پی دی اف آشنایی با سامانه سدف و نحوه درخواست سوخت جهت استحضار ایفاد می گردد.

سید باقر نورالدینی

مدیر منطقه یزد

دبیرخانه استانداری یزد

تاریخ: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶

شماره ثبت: ۵۸۹۹۹

رونوشت: جناب آقای دکتر دهستانی سرپرست محترم معاونت سیاسی، امنیتی و اجتماعی استانداری یزد جهت استحضار لطفاً
سرکار خاتم خاکباز سرپرست محترم اداره کل پداقند غیر عامل استان یزد با عنایت به فایل پیوستی جهت استحضار لطفاً
روسای محترم نواحی مرکزی و تفت/ مهندسی فرآورده های منطقه جهت اطلاع لطفاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان و نام پدیدآور	: سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف) : اهداف، تجربیات و دستاوردها/ مسندسازی توسط موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت).
مشخصات نشر	: تهران: هزاره سوم اندیشه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۶ ص.
شابک	: 978-622-97961-3-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: نفت -- ایران -- فراورده‌ها -- گزارش‌ها
موضوع	: Petroleum products -- Reports -- Iran
موضوع	: نفت -- ایران -- صنعت و تجارت -- گزارش‌ها
موضوع	: Petroleum industry and trade -- Reports -- Iran
موضوع	: قاچاق -- ایران -- پیشگیری
موضوع	: Smuggling -- Iran -- Prevention
شناسه افزوده	: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
شناسه افزوده	: Institute for International Energy Studies
رده بندی کنگره	: HD ۹۵۷۶
رده بندی دیویی	: ۳۳۸/۲۷۲۸۲۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۰۴۸۳۵۲

سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف)

اهداف، تجربیات و دستاوردها



انتشارات هزاره سوم (ژئیر)

سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی (سدف)

مسندسازی توسط مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت)

• چاپ و صحافی: فسقای

• نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۰

• تعداد: ۲۰۰۰ نسخه

• قیمت: ۳۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۹۶۱-۳-۹

ناشر: شرکت هزاره سوم آینده

تلفن و فاکس: ۶۶۹۷۲۸۷۰ - همراه: ۰۹۱۲۷۱۷۳۹۲۴

سایت: www.hsap.ir - پست الکترونیکی: hsapub@gmail.com

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

۱	پیشگفتار
۳	فصل اول مقدمه و کلیات
۱۱	فصل دوم معرفی سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف)
۴۱	فصل سوم روند تکمیل و توسعه سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف)
۶۱	فصل چهارم آثار و دستاوردهای فنی، اقتصادی و امنیتی
۷۷	فصل پنجم ساماندهی شناسایی مصرف‌کنندگان، تخصیص و توزیع گازمابع از طریق سدف
۸۵	فصل ششم پایش سوخت‌رسانی به نیروگاه‌ها
۹۷	فصل هفتم تجربه‌انگاری درس آموخته‌های سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف)
۱۲۷	پیوست

توزیع روزانه بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر سوخت یارانه‌ای شامل نفت گاز، بنزین، نفت کوره، نفت سفید و گازمایع در کشور، نزدیک به دو هزار کیلومتر مرز مشترک با کشورهای فاقد منابع انرژی فسیلی در شرق، بیش از دو هزار کیلومتر پهنه ساحلی متصل به یکی از پرتربددترین آبراه‌های جهان در جنوب، و تفاوت بسیار زیاد قیمت فراورده‌های نفتی در ایران با قیمت‌های آن در کشورهای همسایه، شرایط را برای قاچاق مقادیر معتناهی از این کالای با ارزش فراهم ساخته است.

از دیگرسو، مشخص نبودن معیارها و شاخص‌های علمی و کارشناسی قابل اطمینان برای تعیین میزان نیاز واقعی سوخت برای مصرف در بخش‌های مختلف، نه تنها چالشی برای توزیع عادلانه فراورده یارانه‌ای است، بلکه تخصیص بیش از میزان نیاز، زمینه را برای انحراف فراورده‌های نفتی از شبکه قانونی آن ایجاد می‌کند. این در حالی است که صادرات این فراورده‌ها، مصرف آن در زنجیره تولید مواد پتروشیمی و صنایع ارزآور و یا تبدیل به انرژی الکتریکی در نیروگاه‌ها و صادرات برق، ضمن اجرای اسناد بالادستی و تحقق اهداف کلان کشور در حوزه انرژی، می‌تواند ارزش افزوده فراوانی از نگاه ملی ایجاد نماید.

نبود زیرساختی کارآمد برای ایجاد شفافیت در شبکه توزیع، از انبار و مسیر انتقال، تخصیص و شناسایی درخواست‌کنندگان مجاز به دریافت این حجم فراورده یارانه‌ای در بخش‌های مختلف مصرف اعم از صنعتی، کشاورزی، خدماتی، حمل و نقل، اصناف و گرمایشی اصلی‌ترین مانع در ساماندهی این کالای گران قیمت و پیشگیری از قاچاق و انحراف آن از شبکه قانونی به حساب می‌آید.

از این رو «کمیته سدف» با تلاش بی‌وقفه و برگزاری بیش از ۲۸۰ جلسه رسمی مدیریتی و کارشناسی با حضور معاونین وزرا، مسئولین و کارشناسان از دستگاه‌های مختلف، طی سه سال گذشته ساماندهی و شفاف سازی توزیع و تخصیص سوخت به متقاضیان در بخش‌های مختلف مصرف را در دستور کار قرار داد. هدف اصلی این کمیته حذف درخواست‌کنندگان غیرمجاز و تخصیص فراورده به بخش‌های مجاز به استفاده از سوخت یارانه‌ای، بر اساس راستی‌آزمایی هویت درخواست‌کننده، تایید فعالیت و تعیین میزان نیاز سوخت متناسب با میزان عملکرد، با اتصال به ۵۰ سامانه برخط ملی بوده است. آثار و دستاوردهای جانبی اجرای این طرح بزرگ از جمله اجرایی‌شدن و تکمیل سامانه‌های دستگاه‌های متولی و همکار، جلوگیری از پرداخت هزینه‌های غیرقانونی برای رسیدگی به درخواست توسط درخواست‌کننده، صرفه‌جویی در زمان و تسریع و تسهیل رسیدگی منجر به بهبود فضای کسب و کار گردیده است.

از آنجایی که انجام این کار بسیار بزرگ مستلزم جلب مشارکت، هماهنگی و همکاری نزدیک دستگاه‌های مختلف و متعددی در کشور بود و به تنهایی از عهده یک دستگاه اجرایی بر نمی‌آمد، «کمیته سدف» با

استفاده از مدیریت فرادستگاهی و رویکردی جامع‌نگر، تعیین کاربردهای متعدد، تعریف فرایندهای نوین و اجرای آنها در بستر نرم‌افزاری و سامانه‌ای را با تلاشی توقف‌ناپذیر و نتیجه‌محور طی مدت مذکور به خوبی انجام داد.

منحصر به فرد بودن وضعیت کشور از منظر قاچاق سوخت در بین کشورهای جهان به دلایل پیش گفته، باعث شده «سدف» با مدیریت توزیع و تخصیص بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر فراورده، در بین سامانه‌های نظارتی، کنترل‌کننده و پیشگیری از وقوع تخلف قاچاق سوخت نه تنها در بین سامانه‌های جامع کشور، بلکه در سطح جهانی به سامانه‌ای بی‌نظیر تبدیل گردد.

لازم است از همه دستگاه‌ها و وزارتخانه‌هایی که در شکل‌گیری این افتخار ملی همکاری داشته‌اند از جمله دستگاه‌های متولی، ادارات کل اطلاعات استان‌های کشور، ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، جناب آقای مهندس زنگنه وزیر محترم نفت، جناب آقای مهندس صادق آبادی مدیر عامل محترم شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی، مدیران محترم عامل شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی در دوره‌های مختلف، به دلیل پشتیبانی‌های بیدریغ‌شان تشکر و قدردانی نمایم.

همچنین از اعضای پرتلاش، صمیمی و همدل «کمیته سدف» که اینک توشه بسیار گرانبگزی از یک تجربه بسیار موفق در سطح جهانی، در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی اندوخته‌اند، خاضعانه سپاسگزاری می‌نمایم، بدون شک انجام این کار عظیم و ارزشمند بدون مشارکت مدیریت‌های برنامه‌ریزی، عملیات، تامین و توزیع، بازرگانی، اداره روابط عمومی، بخش‌های نظارتی از جمله حراست، بازرسی و پیشگیری، مدیران، کارکنان مناطق و نواحی پخش و پیمانکاران مجری طرح امکانپذیر نبود.

از دبیر محترم کمیته، سرکار خانم مهندس منتظری که با بهره‌گیری از تخصص و تجربه نرم‌افزار در سطح عالی، پشتکاری کم‌نظیر و تلاش شبانه‌روزی، نقشی اساسی در ساده کردن تصمیمات کمیته و اجرایی شدن آنها و در نهایت شکل‌گیری «سدف» ایفا کردند صمیمانه تشکر می‌نمایم، همچنین از زحمات و تلاش‌های تیم مستندسازی پروژه نیز قدردانی می‌کنم.

اینک سدف گام بلندی در اجرای فرامین مقام معظم رهبری مد ظله العالی مبنی بر بهره‌گیری از سامانه‌ها برای پیشگیری از قاچاق فراورده‌های نفتی و برنامه‌های دولت محترم در ایجاد دولت الکترونیک به‌شمار می‌آید و امیدوارم مطالعه این کتاب چراغ روشنی از چگونگی انجام یک کار جهادی، پیش روی مدیران، کارشناسان، متخصصان و جوانانی که دل در گرو توسعه و پیشرفت کشور عزیزمان ایران دارند، قرار دهد.

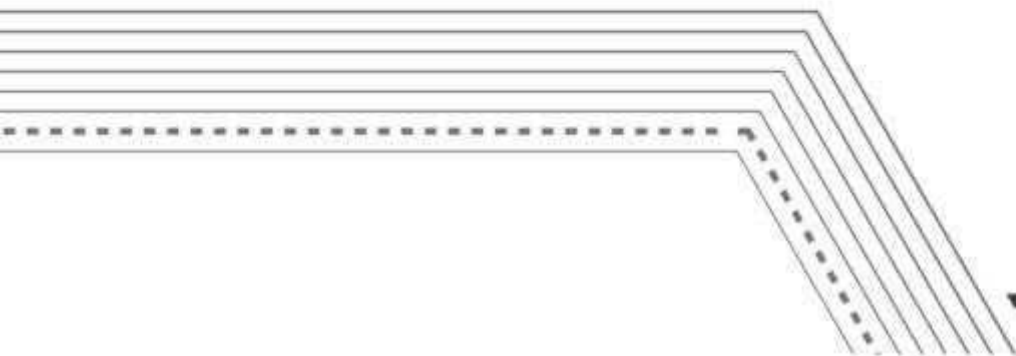
مدیر کمیته سدف

اردیبهشت ۱۴۰۰



فصل اول

مقدمه و کلیات





مقدمه

مدیریت ذخیره‌سازی، انتقال، توزیع و مصرف سوخت از اهمیت ویژه‌ای در سیستم انرژی کشور برخوردار است. بهره‌گیری از روش‌های نوین فناوری و مدیریت اطلاعات در بخش تقاضا و بهینه‌سازی سیستم انتقال و توزیع از ضروریات اساسی در این خصوص به شمار می‌آید. در همین رابطه سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف) از جمله تجربیات موفق بوده است که با همکاری دستگاه‌های اجرایی مختلف طراحی، پیاده‌سازی و به‌روزرسانی گردیده و در حال حاضر مشغول به کار است.

این سامانه یک درگاه الکترونیکی برای درخواست فراورده‌های نفتی است و به عنوان بزرگ‌ترین سامانه متمرکز ارائه خدمات عمومی به مردم، یک بستر مناسب الکترونیکی برای ارائه اطلاعات، ایجاد ارتباطات و توسعه خدمات در حوزه «درخواست فراورده‌های نفتی» ایجاد نموده است.

به کارگیری و توسعه این سامانه موجب ایجاد تغییرات و اصلاحات عمده و ساختاری در فرایند درخواست فراورده‌های نفتی شده است. تمرکززدایی، بهبود کارایی و اثربخشی و شفافیت اطلاعات نمونه‌ای از تغییرات و اصلاحات مذکور می‌باشند.

این سامانه ظرفیت‌های قابل توجهی را برای ایجاد ارتباطات الکترونیک بین دولت و شهروندان، دولت با بخش خصوصی و اجزای مختلف درون دولت با یکدیگر، برقرار کرده است. از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این سامانه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ◀ مدیریت موثر مصرف سوخت
- ◀ پیشگیری از عرضه خارج از شبکه و مقابله با قاچاق فراورده‌های نفتی
- ◀ شفاف‌سازی و اصلاح فرایندهای تخصیص سوخت در حوزه‌های مختلف
- ◀ صحت سنجی درخواست فراورده‌های نفتی
- ◀ پیش‌گیری از جعل اسناد و مدارک
- ◀ تسهیل اخذ اطلاعات و ارائه خدمت به شهروندان در حوزه درخواست فراورده‌های نفتی

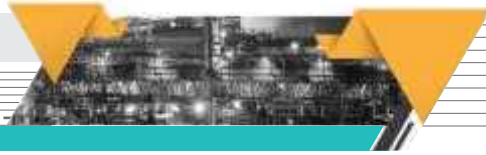
- ▶ ایجاد شفافیت، تسهیل و تسریع در اجرای فرایندهای مربوطه
- ▶ کاهش هزینه‌ها از طریق ادغام و حذف سامانه‌های اضافی یا موازی
- ▶ بررسی کارشناسی و دقیق الگوهای مصرف سوخت

برگزاری بیش از ۲۸۰ نشست‌های اصلی و فرعی کمیته با تقریب به ۱۲۰۰۰ نفر ساعت در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۷ با حضور همه سازمان‌های متولی و همکار، نمایانگر عمق و پیچیدگی کار تیمی صورت گرفته توسط نهادها و دستگاه‌های اجرایی مختلف در این پروژه است. در این سند فرایند تحقق این دستاورد ارزشمند با نگاه «ملی و حاکمیتی» از ابعاد مدیریتی و تخصصی مورد بررسی قرار گرفته است و انتظار می‌رود به عنوان یک تجربه موفق بتواند مورد استفاده مدیران و متخصصان کشور قرار گیرد.

اهداف مستندسازی تجربیات سدف

مستندسازی تجربیات سدف به عنوان یک رخداد درخشان مدیریتی از مرحله ظهور ایده تا اجرای آن، در کنار بررسی جوانب مختلف مسئله، واقعیت‌های محیطی و سازمانی و اثرات و پیامدهای آن و ثبت به عنوان یک واقعه تاریخی، می‌تواند به عنوان یک تجربه کار تیمی وسیع و منسجم در سطح ملی، راهگشای مدیران فردا باشد.

سامانه‌های نرم‌افزاری معمولاً از قابلیت عینی کمی برخوردار هستند، سدف نیز همچون سامانه‌های مذکور از این محدودیت برخوردار است، بنابراین تنها راه عینی کردن آن مستندسازی (Documentation) است. مستندسازی تجربیات این سامانه با اهداف زیر صورت گرفته است:



- ◀ تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح سازمانی
- ◀ انتقال تجربه، صحت گذاری داده‌ها، تبیین و ترسیم کار تیمی ارزنده ایجاد شده بین دستگاه‌های اجرایی مختلف
- ◀ شناسایی، مدون‌سازی و کنترل فرایندها و فعالیت‌های موثر بر کیفیت عملکرد سامانه
- ◀ شناسایی، گردآوری، طبقه بندی، ارزش گذاری و پالایش سوابق و اسناد موجود در سامانه
- ◀ تبیین و تدوین عملکردها، منافع، دستاوردها، آثار و نتایج خروجی
- ◀ تبیین مشکلات و آسیب‌های احتمالی موثر بر کیفیت عملکرد سامانه

دستاوردهای مستندسازی تجربیات سدف

مهم‌ترین منافع و مزایای مستندسازی تجربیات سدف عبارتند از:

- ◀ ثبت تاریخی، تحلیلی و عملی تجارب، موفقیت‌ها، دستاوردها، مراحل توسعه و سایر رویدادهای موثر بر سامانه
- ◀ فراهم شدن زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سامانه
- ◀ فراهم شدن زمینه‌های تسهیل و تقویت فرایند یادگیری سازمانی
- ◀ درس آموزی و الگوبرداری از تجربیات قبلی
- ◀ فراهم آوردن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ استفاده بهینه از سامانه‌ها
- ◀ بهبود و توسعه سامانه‌ها با هدف مدیریت بهینه

روش انجام کار

مراحل مستندسازی تجربیات سدف شامل دو مرحله اساسی است که در ادامه به شرح تفصیلی هر کدام از مراحل انجام کار، پرداخته می‌شود.

مرحله شناخت، آموزش و تعامل

این مرحله به دلیل ایجاد ذهنیت مشترک بین متخصصان مستندسازی، مدیران سازمان و افراد مورد مطالعه حائز اهمیت فراوانی بوده است. زیربخش‌های این مرحله عبارتند از:

◀ آماده‌سازی تیم اجرایی مصاحبه‌ها

با توجه به ضرورت تایید تمامی فعالیت‌های استخراج دانش توسط مدیریت طرح و نیز برای شکل‌گیری تعامل سازنده بین سه بخش مصاحبه‌کنندگان، مدیران مورد مطالعه و ذینفعان، تیم راهبری مدیریت دانش با حضور نمایندگان این سه بخش تشکیل و نظارت بر روند کلی طرح و راهبری کلان آن را بر عهده گرفت.

◀ شناسایی و انتخاب مدیران مورد مطالعه

در این مرحله سطح دانش مدیران در رابطه با موضوع تحقیق، مورد سنجش قرار گرفته و بر این اساس تعدادی از آنها برای مطالعه انتخاب شدند.

◀ تبیین اهمیت استخراج تجربیات در باور مدیران مورد مطالعه

هدف از اجرای این فعالیت، متقاعد نمودن مدیران انتخاب شده نسبت به اهمیت اجرای پروژه و نقش موثر و ارزشمند آنها در پروژه می‌باشد. در این بخش با برگزاری جلسات هم‌اندیشی، تلاش شد تا آنها را با روشهای به اشتراک گذاری دانش آشنا و آموزه‌های ضمنی و نسبتاً فراموش شده آنها را بازسازی نمود.



◀ آموزش مصاحبه‌کنندگان و ویرایش‌کنندگان دانش

همزمان با جلسات هم‌اندیشی، مصاحبه‌کنندگان و ویرایش‌کنندگان دانش برای موضوع مورد مطالعه، آموزش داده شده و مسیر کار و اهداف مورد نظر برای آنها تشریح شد.

◀ انجام مصاحبه باز اولیه با مدیران

در این مرحله برای شناسایی مشخصات کلی مدیران انتخاب شده و آشنایی با تجربیات، سوابق، موفقیت‌ها، شکست‌ها و چالش‌های مهم کاری آنها در زمینه موضوع مورد مطالعه، با آنها مصاحبه به عمل آمد.

جمع‌آوری تجربه مدیران سازمانی

◀ استخراج و جمع‌آوری دانش و تجربه مدیران

این مرحله مهم‌ترین بخش پروژه می‌باشد. این مرحله در برگیرنده کسب دانش از مدیران انتخاب شده با استفاده از ابزار مصاحبه است. بدین منظور گروه‌هایی از افراد مختلف تشکیل شدند که از گذشته تجربیاتی به صورت جمعی دارند و فضایی فراهم شد تا تجربه‌ها بازگو شده و مورد بحث قرار بگیرند.

◀ استفاده از روش آموزش معکوس

به منظور گرفتن تایید مدیران در خصوص دانش استخراج شده در جلسات پیشین و یادآوری آنها به مدیران در جلسات آتی از روش آموزش معکوس استفاده شد. به این صورت که دانش به دست آمده از جلسات پیشین در اختیار مدیر مورد نظر قرار می‌گرفت تا درباره آنها نظر دهد. بدین شکل حوزه‌های جدیدی مطرح شد تا بتوان با پرسشگری در مورد آن، دانش بیشتری را استخراج کرد.

◀ شکل‌دهی، انسجام و ویرایش دانش

در این مرحله تلاش شد دانش استخراج شده از طریق برگزاری جلسات مصاحبه با مدیران مورد مطالعه با هدف شکل‌دهی، انسجام‌بخشی و اشتراک، مورد بررسی، بازنگری و ویرایش قرار گیرد.

◀ ذخیره و مستندسازی تجربیات مدیران

دانش علاوه بر استخراج و بیان باید در یک قالب مناسب حفظ و نگهداری شود تا ارزش روایتی آن حفظ شده و برای مخاطبان در دسترس باشد. بنابراین دانش استخراج شده در یک چارچوب مناسب ساماندهی و گزارش نهایی مستندسازی تدوین گردید.



فصل دوم

معرفی سامانه

درخواست فرآورده‌های نفتی (سدف)





مقدمه

سدف به عنوان بزرگترین سامانه متمرکز ارائه خدمات عمومی به مردم، یک سامانه نرم‌افزاری مبتنی بر وب (درگاه اینترنتی) برای درخواست و تخصیص سهمیه فراورده‌های نفتی در حوزه‌های مختلف نظیر حمل و نقل، واحدهای تولیدی-خدماتی، نیروگاه‌ها، پروژه‌ها، پمپ‌ها و چاه‌های آب، مصارف گرمایشی-حرارتی، نیروهای مسلح و صادرات است که در دسترس درخواست‌کنندگان، قرار گرفته است. این سامانه تحت مالکیت شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران قرار داشته و کلیه مسئولیت‌های مرتبط با پشتیبانی، توسعه و نگهداری آن بر عهده این شرکت است. سدف بستر الکترونیکی مناسبی برای ارایه اطلاعات، ایجاد ارتباطات و توسعه خدمات در حوزه «درخواست فراورده‌های نفتی» در کشور ایجاد نموده است، به طوری که روزانه بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر^۱ فراورده‌های نفتی شامل نفت‌گاز، نفت‌سفید، نفت‌کوره، بنزین و گازمایع تخصیص داده شده است. قابل ذکر است که تمامی درخواست‌های مربوط به فراورده‌های نفتی در کشور در تمامی گروه‌های کاربرد مصرف سوخت، از طریق این سامانه ثبت و رسیدگی می‌شود. شکل (۱-۲) گستره و دامنه وسیع ثبت درخواست فراورده‌های نفتی در سدف را نشان می‌دهد.

^۱ بر اساس آمار توزیع فراورده در سال ۱۳۹۹

صادرات	نیروهای مسلح	گرمایشی و حرارتی	پمپ و چاه‌های آب	پروژه‌ها	نیروگاه‌ها	تولیدی-خدماتی	حمل و نقل
نظامی	منازل مسکونی خانوار	کشاورزی	استانی	حرارتی	میراث فرهنگی	کشاورزی	هوایی
انتظامی	عشایر	صنعتی	شهرداری	دیزلی	گردشگری	صنایع	ریلی
امنیتی	اتباع خارجی	شرب	نفتی		صنایع دستی	معادن	دریایی
	ادارات و سازمان‌ها				مناطق آزاد و ویژه	اصناف	زمینی

شکل ۱-۲- گستره و دامنه وسیع ثبت درخواست فرآورده‌های نفتی

همانطور که در شکل (۱-۲) مشخص است، تقریباً تمامی درخواست‌های فرآورده‌های نفتی در کشور از طریق سدف ثبت، تخصیص، تحویل و توزیع می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ◀ سوخت ناوگان حمل و نقل هوایی، ریلی، دریایی و زمینی
- ◀ سوخت مورد نیاز تمامی واحدهای تولیدی و خدماتی فعال در حوزه کشاورزی، صنایع، معادن، اصناف، میراث فرهنگی و گردشگری، صنایع دستی، مناطق آزاد و ویژه اقتصادی
- ◀ سوخت نیروگاه‌های حرارتی و دیزلی
- ◀ سوخت چاه‌های آب آشامیدنی، کشاورزی و صنعتی
- ◀ سوخت پروژه‌های استانی، شهری و نفتی
- ◀ سوخت مصارف گرمایشی و حرارتی منازل مسکونی و خانوارها، عشایر، ادارات، سازمان‌ها و اتباع خارجی
- ◀ سوخت مصارف مراکز نظامی، انتظامی و امنیتی
- ◀ صادرات فرآورده‌های نفتی



قبل از ایجاد و پیاده‌سازی این سامانه، فرایند درخواست و تخصیص فراورده‌های نفتی، همواره با مشکلات و چالش‌های عمده ای روبرو بوده است که برخی از آنها عبارتند از:

- ❖ عدم امکان راستی‌آزمایی هویت درخواست‌کنندگان
- ❖ محدودیت در صحت‌سنجی درخواست‌های ارائه شده
- ❖ امکان ارائه درخواست‌های متعدد و تخصیص چندباره سوخت به یک درخواست‌کننده
- ❖ تخصیص سوخت بیش از میزان نیاز واقعی
- ❖ تبادل اسناد کاغذی غیر قابل ارزیابی
- ❖ محور بودن نیروی انسانی در تخصیص سهمیه

چالش‌های مذکور، همواره این فرصت را برای افراد سودجو و متخلف فراهم می‌نمود که با استفاده از خلأهای موجود، نسبت به دریافت سهمیه فراورده‌های نفتی یارانه‌ای اقدام نموده و آن را در خارج از شبکه عرضه و یا به آن سوی مرزها قاچاق نمایند.

در چنین شرایطی، شناسایی دقیق درخواست‌کنندگان واقعی از درخواست‌کنندگان غیرواقعی (متخلف) و احراز هویت، فعالیت و عملکرد آنها، در عمل با پیچیدگی‌ها و دشواری‌های زیادی مواجه بود، که خوشبختانه با راه‌اندازی این سامانه، مشکلات و چالش‌های مذکور تا حد زیادی مرتفع گردید. این سامانه ظرفیت‌های قابل توجهی را برای ایجاد ارتباطات الکترونیک بین «دولت و مردم»، بین «دولت و بخش خصوصی» و بین «تهادها، دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی» برقرار کرده و موجب تمرکززدایی، بهبود کارایی‌ها، اثربخشی عملکردها و شفافیت اطلاعات، گردیده است.

به طور کلی می‌توان گفت که تخصیص سهمیه و توزیع کلیه فراورده‌های نفتی به درخواست‌کنندگان در تمامی بخش‌ها به جز بخش حمل و نقل زمینی، منوط به ثبت نام، ثبت کاربرد و ثبت درخواست توسط درخواست‌کنندگان بوده و تمامی امور صرفاً از طریق سدف انجام می‌گیرد.

تخصیص سهمیه فراورده‌های نفتی به فروشنده‌ها، عاملین توزیع و جایگاه‌های عرضه سوخت بر اساس فرایند «مدیریت سهمیه مجاری عرضه» و در بستر سدف انجام می‌گردد. تخصیص سهمیه فراورده نفتی

بین وسایل نقلیه زمینی اعم از عمومی و شخصی دارای پلاک انتظامی، صرفاً از طریق «سامانه هوشمند سوخت» انجام و از طریق جایگاه‌های عرضه، توزیع می‌شود. سامانه هوشمند سوخت، سامانه‌ای است که به منظور مدیریت تخصیص، فروش الکترونیکی و تحویل فرآورده در مجاری عرضه، توسط شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران طراحی و پیاده‌سازی شده است.

ارکان سدف

سدف دارای پنج رکن است (شکل ۲-۲) که هر یک از ارکان با نقش، وظایف و مسئولیت‌های مشخص و در ارتباط موثر با یکدیگر، در یک بستر الکترونیکی، دستیابی به اهداف سامانه را امکان پذیر نموده‌اند.



شکل ۲-۲. ارکان «سدف»



درخواست کنندگان

کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی که متقاضی دریافت سوخت هستند، درخواست کننده نامیده می شوند. درخواست کنندگان به سه دسته عمده زیر تقسیم بندی می شوند:

◀ مصرف کنندگان

کلیه اشخاص حقیقی و حقوقی بخش های مختلف مصرف نظیر حمل و نقل، واحدهای تولیدی- خدماتی، نیروگاه ها، پمپ ها و چاه های آب، پروژه ها، مصارف گرمایشی و حرارتی و نیروهای مسلح، مصرف کننده نامیده می شود.

درخواست مصرف کنندگان به دو دسته جزء و عمده تقسیم بندی می شود.

درخواست جزء درخواستی است که ماهیانه کمتر از ۶۰۰۰ لیتر فرآورده باشد. این نوع از درخواست ها از طریق مجاری عرضه ارائه می شوند.

درخواست عمده درخواستی است که ماهیانه بیشتر از ۶۰۰۰ لیتر فرآورده باشد. این درخواست ها پس از دریافت حواله فروش و مجوز بارگیری از انبار، عمدتاً از طریق انبارهای نفت به درخواست کنندگان ارائه می شوند.

◀ مجاری عرضه

مجاری عرضه، واحدهایی هستند که فرآورده دریافتی از شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران را بین مشتریان جزء و گاهی مشتریان عمده که درخواست جزء دارند، توزیع می نمایند و شامل سه دسته کلی «فروشنده»، «جایگاه» و «عاملین توزیع» می باشند.

◀ صادر کنندگان

مدیریت بازرگانی شرکت ملی پالایش و پخش به نمایندگی از صادر کنندگان، در سدف، درخواست های مربوطه را ثبت می کند.

سازمان‌های متولی

منظور از سازمان‌های متولی، دستگاه‌ها، نهادها و سازمان‌هایی هستند که به موجب قوانین و مقررات، درخواست‌کنندگان را به منظور دریافت سهمیه به شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، معرفی و مسئولیت بررسی و احراز عملکرد و میزان فعالیت آنها را بر عهده دارند. در حال حاضر ۵۶ سازمان متولی در سدف مشارکت دارند که عناوین آنها در جدول (۱-۲) ارائه شده است.

سازمان‌های همکار

دستگاه‌ها، نهادها و سازمان‌هایی که بر اساس شرح وظایف قانونی، اطلاعات درخواست‌کنندگان را به منظور راستی‌آزمایی و احراز هویت فردی و مکانی، در اختیار سازمان متولی و شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی قرار می‌دهند، سازمان‌های همکار نامیده می‌شوند. در حال حاضر ۲۰ سازمان همکار در سدف همکاری دارند که عناوین آنها در جدول (۲-۲) ارائه شده است.



جدول ۱-۲- اسامی سازمان‌های متولی در سدف

ردیف	نام سازمان متولی	ردیف	نام سازمان متولی
۱	وزارت نیرو	۲۰	سازمان شیلات ایران
۲	وزارت راه و شهرسازی	۲۱	شرکت مادر تخصصی منابع آب ایران
۳	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۲۲	سازمان صدا و سیما
۴	وزارت جهاد کشاورزی	۲۳	شرکت‌های توزیع نیروی برق استانی
۵	وزارت صنعت، معدن و تجارت	۲۴	بانک مرکزی
۶	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۲۵	شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران
۷	وزارت کشور	۲۶	شرکت نفت و گاز پارس
۸	وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۷	شرکت عملیات انتقال گاز
۹	وزارت اقتصاد و دارایی	۲۸	شرکت ملی نفت
۱۰	وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی	۲۹	شرکت نفت مناطق مرکزی
۱۱	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	۳۰	شرکت نفت اروند
۱۲	وزارت آموزش و پرورش	۳۱	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب
۱۳	وزارت دادگستری	۳۲	شرکت‌های گاز استانی
۱۴	وزارت ورزش و جوانان	۳۳	شرکت مهندسی و توسعه نفت
۱۵	وزارت اطلاعات	۳۴	شرکت نفت فلات قاره
۱۶	شرکت راه آهن	۳۵	شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران
۱۷	مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت	۳۶	کمیته امداد امام خمینی (ره)
۱۸	شرکت مادر تخصصی برق حرارتی	۳۷	سازمان هواپیمایی کشور
۱۹	سازمان تبلیغات اسلامی	۳۸	سازمان بنادر و دریانوردی

ردیف	نام سازمان متولی	ردیف	نام سازمان متولی
۳۹	سازمان هلال احمر	۴۸	قوه قضائیه
۴۰	فرمانداری‌ها / بخش‌داری‌ها	۴۹	مرکز رسیدگی به امور مساجد
۴۱	سازمان انرژی اتمی ایران	۵۰	سازمان امور عشایر ایران
۴۲	بنیاد شهید و امور ایثارگران	۵۱	سازمان حفاظت محیط زیست
۴۳	سازمان راه‌داری و حمل و نقل جاده‌ای	۵۲	بنیاد مسکن
۴۴	ستاد مدیریت بحران	۵۳	شهرداری‌ها
۴۵	سازمان بهزیستی کشور	۵۴	شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور
۴۶	ستاد کل نیروهای مسلح	۵۵	اداره کل امور اتباع و مهاجرین خارجی وزارت کشور
۴۷	معاونت عمرانی استانداری‌ها	۵۶	سازمان مناطق آزاد تجاری و ویژه اقتصادی



جدول ۲-۲- اسامی سازمان‌های همکار در سدف

ردیف	نام سازمان همکار
۱	سازمان ثبت احوال کشور
۲	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور
۳	سازمان هدفمندی یارانه‌ها
۴	شرکت ملی پست ایران
۵	پلیس راهنمایی و رانندگی (راهور)
۶	بانک مرکزی
۷	سازمان امور مالیاتی کشور
۸	وزارت اطلاعات
۹	شرکت ملی گاز ایران
۱۰	بیمه مرکزی ایران
۱۱	سازمان تامین اجتماعی
۱۲	وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۳	سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

ردیف	نام سازمان همکار
۱۴	شرکت توانیر
۱۵	شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور
۱۶	سازمان هدفمندی یارانه‌ها
۱۷	شرکت بورس کالای ایران
۱۸	شرکت بورس انرژی ایران
۱۹	اداره کل امور اتباع و مهاجرین خارجی وزارت کشور
۲۰	مرزبانی ناجا



شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران

شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران در سال ۱۳۰۷ تشکیل شده و بیش از ۹۰ سال است که در امر تأمین و توزیع فراورده‌های نفتی کشور فعالیت دارد. این شرکت با داشتن ۳۷ منطقه و ۲۳۲ ناحیه، وظیفه مدیریت تأمین و نظارت بر توزیع روزانه حدود ۲۰۰ میلیون لیتر انواع فراورده‌های نفتی را در سراسر کشور عهده دار است. سدف تحت مالکیت شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران به عنوان نماینده حاکمیت قرار دارد. این شرکت، مسئولیت بررسی و تأیید نهایی درخواست فراورده، تعیین نوع و میزان سهمیه، توزیع و تحویل فراورده‌ها (از طریق جایگاه‌های ثابت و سیار، مراکز عرضه فراورده، فروشندگی‌های شهری، روستایی و شرکت‌های توزیع‌کننده طرف قرارداد با شرکت) را بر عهده دارد. این شرکت فرایندهای مربوط به درخواست و تخصیص سهمیه فراورده‌های نفتی برای درخواست‌کنندگان مربوطه را در بستر نرم‌افزاری سدف اجرا می‌نماید. همچنین مسئولیت راهبری، پشتیبانی، توسعه و نگهداری این سامانه نیز بر عهده این شرکت قرار دارد.

کمیته سدف

کمیته سدف، وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه ریزی راهبردی، هماهنگی و نظارت بر سایر ارکان سدف را بر عهده دارد. این کمیته تلاش می‌کند با اتخاذ تصمیمات مقتضی ضمن رفع مسائل، چالش‌ها و مشکلات احتمالی، روند تکمیل، بهبود و توسعه سدف را تسهیل و تسریع نماید.

گردش کار (فلودیاگرام) فرایندهای سدف

در سدف سه فرایند اصلی و عمده وجود دارد که عبارتند از:

- ▶ فرایند اصلی درخواست فراورده‌های نفتی
- ▶ فرایند درخواست فراورده‌های نفتی خانوارها
- ▶ فرایند مدیریت سهمیه مجاری عرضه

درخواست فراورده‌های نفتی تمامی درخواست‌کنندگان به جز خانوارها و مجاری عرضه، بر اساس فرایند و گردش کار نشان داده شده در شکل (۲-۳) انجام می‌گیرد.





همانطور که در شکل (۲-۳) مشخص است، مراحل درخواست فراورده‌های نفتی برای تمامی درخواست‌کنندگان به جز خانوارها و مجاری عرضه، به شرح زیر می‌باشد:

◀ مرحله اول:

درخواست‌کننده فراورده نفتی، ابتدا در سامانه ثبت نام نموده و پس از مشخص کردن کاربرد مصرف سوخت و فعالیت مربوطه، درخواست خود را که مشتمل بر نوع فراورده، مقدار و محل مصرف است از طریق سدف ثبت می‌نماید.

لازم به ذکر است بخش «کاربردهای مصرف سوخت» در این سامانه در ۸ گروه، ۲۷ نوع کاربرد و در مجموع بیش از ۶۰۰۰ کاربرد ساماندهی شده است که با توجه به نیازهای جدید از قابلیت تکمیل، اصلاح و بروزرسانی برخوردار است. کاربردهای مصرف سوخت در جدول (۲-۳) ارائه شده است.

◀ مرحله دوم:

پس از ثبت درخواست توسط درخواست‌کننده، سازمان (یا سازمان‌های متولی) نسبت به انجام فعالیت‌های ذیل اقدام می‌نماید:

- ◀ بررسی و تائید کاربرد مصرف سوخت بر اساس مجوزها و پروانه‌های بهره‌برداری
- ◀ تائید عملکرد درخواست‌کنندگان پس از بررسی، بازدید و ارزیابی شاخص‌هایی از قبیل آمار تولید یا خدمات ارائه شده، ساعت کارکرد، مصرف آب، مصرف برق، نرخ بیمه و غیره
- ◀ تائید یا رد درخواست پس از تطبیق میزان خدمات یا کالای تولید شده با سهمیه برداشت شده دوره قبل، در بازه زمانی مصرف و در چارچوب مجوز صادره.

لازم به ذکر است، سدف برای احراز هویت فردی و مکانی درخواست‌کنندگان، به سامانه‌های راستی‌آزمایی سازمان‌های همکار متصل می‌شود.

احراز عملکرد و فعالیت‌های درخواست‌کنندگان نیز از طریق تبادل اطلاعات با سامانه‌های سازمان‌های متولی انجام می‌پذیرد. این کار از دو طریق وب سرویس‌های اطلاعاتی یا کارتابل‌های سازمانی ایجاد شده در سامانه، مدیریت می‌شود. عناوین سامانه‌های سازمان‌های متولی و سامانه‌های راستی‌آزمایی اطلاعات ثبت شده توسط درخواست‌کنندگان (سامانه‌های سازمان‌های همکار) در جداول (۲-۴) و (۲-۵) ارائه شده است.

◀ مرحله سوم:

پس از تأیید درخواست توسط سازمان متولی، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به عنوان نماینده حاکمیت، مقدار نیاز فرآورده متقاضیان و نحوه مصرف را مورد بررسی قرار داده و نسبت به تأیید نهایی درخواست، اقدام می‌نماید.

در این مرحله، درخواست‌های جزء از طریق نواحی شرکت ملی پخش، بررسی و تأیید می‌شوند و درخواست‌های عمده، ابتدا از طریق واحدهای مهندسی فرآورده در مناطق شرکت ملی پخش بررسی شده و پس از برآورد سهمیه، به نواحی ارجاع تا از آن طریق، مراتب بررسی و تأیید نهایی انجام شود.

◀ مرحله چهارم:

پس از تأیید نهایی درخواست، نسبت به تخصیص سهمیه و تحویل و توزیع آن اقدام می‌شود. در این مرحله برای درخواست‌های جزء، درخواست‌کنندگان به فروشندگی‌ها یا عاملین مجاز فروش مراجعه نموده و پس از کنترل سهمیه آنها از طریق کارت بانکی، نسبت به انجام و ثبت تراکنش بانکی و تحویل فرآورده مورد درخواست، اقدام می‌نمایند. برای درخواست‌های عمده، درخواست‌کنندگان پس از صدور حواله فروش و مجوز بارگیری از انبار نفت، می‌توانند با معرفی وسیله حمل (نفت‌کش، گازکش، مخزن‌دار ریلی و شناور) به انبار نفت، نسبت به تحویل فرآورده نفتی مورد نیاز خود اقدام نمایند؛ انتقال فرآورده برای برخی از درخواست‌های عمده از جمله نیروگاه‌ها از طریق خطوط لوله انتقال نیز صورت می‌پذیرد. لازم به ذکر است تخصیص سوخت ناوگان حمل و نقل دریایی، از این قاعده پیروی نکرده و سهمیه سوخت این نوع از درخواست‌کنندگان، از طریق جایگاه‌های ساحلی و عاملین توزیع دریایی، پس از کنترل سهمیه سوخت با کارت بانکی و ثبت تراکنش بانکی (همانند درخواست‌های جزء)، تحویل می‌گردد.



جدول ۲-۳- گروه‌ها و انواع کاربرد مصرف فرآورده‌های نفتی

ردیف	گروه کاربرد مصرف سوخت	انواع کاربرد مصرف سوخت
۱	حمل و نقل	هوایی ریلی دریایی زمینی
۲	تولیدی- خدماتی	کشاورزی صنایع معادن اصناف میراث فرهنگی گردشگری صنایع دستی مناطق آزاد و ویژه اقتصادی
۳	نیروگاه‌ها	حرارتی دیزلی
۴	پروژه‌ها	استانی شهرداری نفتی
۵	پمپ‌ها و چاه‌های آب	کشاورزی صنعتی شرب
۶	گرمایشی- حرارتی	منازل مسکونی (خانوارها) عشایر اتباع خارجی ادارت و سازمان‌ها
۷	نیروهای مسلح	نظامی انتظامی امنیتی
۸	صادرات	---

جدول ۲-۴- سامانه‌های سازمان‌های متولی

ردیف	عنوان سامانه	سازمان متولی	نوع استعمال
۱	سامانه کاداستر معادن	وزارت صنعت، معدن و تجارت	- استعمال مجوزهای چهارگانه فعالیت‌های معدنی - دریافت لیست ماشین‌آلات و تجهیزات فعال در معدن
۲	سامانه بهین‌یاب	وزارت صنعت، معدن و تجارت	- استعمال اطلاعات پروانه‌های بهره‌برداری واحدهای صنعتی - استعمال آمار تولید واحدهای صنعتی
۳	سامانه ایرانیان اصناف	وزارت صنعت، معدن و تجارت	- استعمال پروانه‌های کسب به صورت سیستمی - استعمال اطلاعات ماشین‌آلات سنگین
۴	سامانه یکپارچه مدیریت ماهیگیری	سازمان شیلات ایران	- استعمال اطلاعات مجوزهای صید شناورها - تطبیق فعال یا غیر فعال بودن شناورها با تبادل اطلاعات سامانه‌های سازمان شیلات و سازمان بنادر و دریانوردی
۵	سامانه جامع دریایی	سازمان بنادر و دریانوردی	- استعمال اطلاعات پروانه‌های بهره‌برداری شناورها - دریافت اطلاعات مجوزهای حرکت شناورها



ردیف	عنوان سامانه	سازمان متولی	نوع استعلام
۶	سامانه سماصط	وزارت جهاد کشاورزی	استعلام اطلاعات مجوزهای واحدهای مربوط به صنعت طیور
۷	سامانه پنجره واحد خدمات الکترونیک کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی	- استعلام اصالت مجوزهای مربوط به حوزه‌هایی همچون تولیدات دام و طیور (جوجه ریزی‌ها، مرغداری‌ها، دامداری‌های سبک و سنگین)، شیلات، گلخانه‌ها و تولید قارچ‌ها)
۸	سامانه قرنطینه کشاورزی	سازمان دامپزشکی کشور	- استعلام اطلاعات مربوط به طیور و مرغداری‌ها
۹	سامانه GIS کشاورزی	وزارت جهاد کشاورزی	- استعلام اطلاعات مربوط به اراضی کشاورزی
۱۰	سامانه ساماب	شرکت مادر تخصصی مدیریت منابع آب ایران	- استعلام اطلاعات پروانه‌های بهره برداری چاه‌ها ی آب و پمپ‌های برداشت آب از منابع - محاسبه سیستمی سوخت مورد نیاز پمپ آب

ردیف	عنوان سامانه	سازمان متولی	نوع استعلام
۱۱	سامانه دیلی لوکو	شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران	- دریافت اطلاعات سیر دیزل‌های راه آهن
۱۲	سامانه هواپیمایی کشوری	سازمان هواپیمایی کشوری	- استعلام اطلاعات مربوط به ناوگان هواپیمایی - استعلام اطلاعات پرواز به تفکیک هر شماره پرواز
۱۳	سامانه مجوزهای تولیدی صنایع دستی	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	- استعلام مجوزهای صنایع دستی
۱۴	سامانه گردشگری	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	- استعلام مجوزهای گردشگری
۱۵	سامانه هوشمند سوخت	شرکت ملی پخش	- استعلام وضعیت فعال/غیر فعال بودن کارت‌های سوخت متقاضیان - استعلام میزان عرضه سوخت توسط جایگاه‌ها



ردیف	عنوان سامانه	سازمان متولی	نوع استعلام
۱۶	سامانه اتباع خارجی	وزارت کشور - سازمان مهاجرین و امور اتباع خارجی	-استعلام اطلاعات مربوط به مهاجرین و اتباع خارجی
۱۷	درگاه خدمات مناطق آزاد و ویژه	دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی و ویژه اقتصادی	- استعلام اطلاعات مربوط به اصناف مناطق آزاد تجاری - صنعتی - استعلام اطلاعات مربوط به صنایع مناطق آزاد تجاری - صنعتی
۱۸	سامانه PGIS نیروگاه‌ها	وزارت نیرو	-استعلام اطلاعات مربوط به نیروگاه‌های حرارتی
۱۹	سامانه دیزل ژنراتورها	وزارت نیرو	-استعلام اطلاعات مربوط به دیزل ژنراتورها
۲۰	سامانه مدیریت مرکزی حمل و نقل شهری (UTCMS)	وزارت کشور	-استعلام فهرست اتوبوس‌های شهری که امکان تامین سوخت از طریق جایگاه‌های عرضه شرکت ملی پخش را ندارند
۲۱	سامانه امور عشایری	سازمان امور عشایر ایران	-استعلام اطلاعات مربوط به خانوارها و اعضای تحت پوشش تعاونی‌های عشایر

جدول ۲-۵- سامانه‌های سازمان‌های همکار

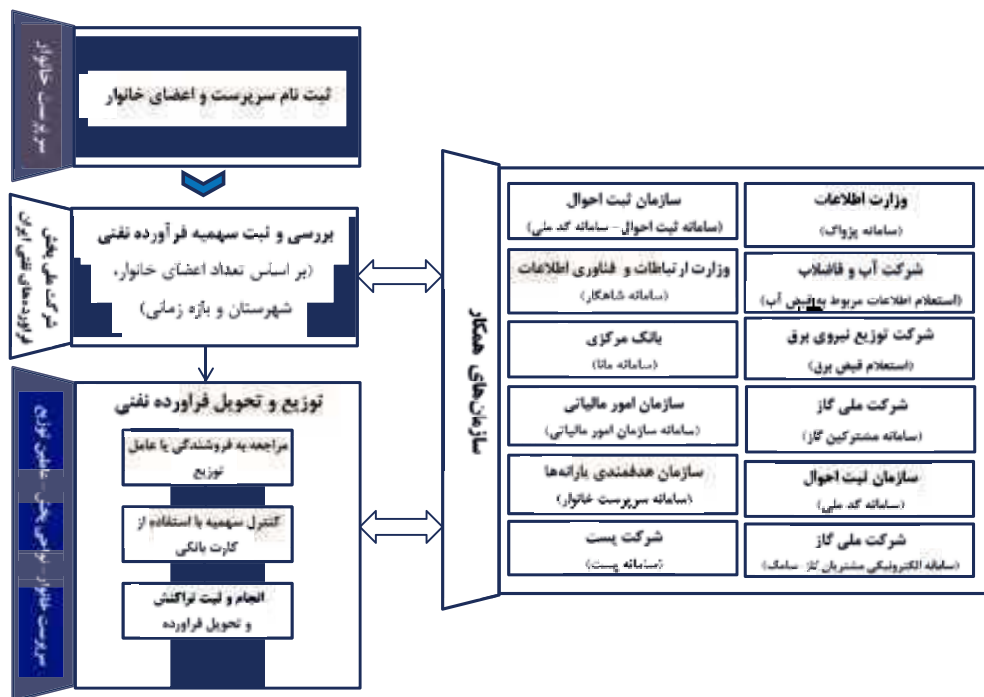
ردیف	عنوان سامانه	سازمان	نوع استعمال
۱	سامانه شاهکار	سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	استعمال هویت دارنده شماره موبایل
۲	سامانه پژواک	وزارت اطلاعات	استعمال اطلاعات هویتی اتباع خارجی
۳	سامانه مانا	بانک مرکزی	استعمال شماره کارت بانکی
۴	سامانه پست	شرکت پست	استعمال آدرس پستی بر مبنای کد پستی استعمال کدپستی‌های یک ساختمان بر مبنای یک کدپستی
۵	سامانه ثبت احوال	سازمان ثبت احوال کشور	استعمال اطلاعات هویتی اشخاص حقیقی
۶	سامانه شناسه ملی اشخاص حقوقی	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	استعمال اطلاعات هویتی اشخاص حقوقی
۷	سامانه کد اقتصادی	وزارت اقتصاد و دارایی	استعمال کد اقتصادی
۸	سامانه امور مالیاتی	سازمان امور مالیاتی کشور	استعمال جرائم مودیان مالیاتی
۹	سامانه بیمه مرکزی	بیمه مرکزی	استعمال بیمه نامه‌های شخص ثالث خودروها
۱۰	سامانه شرکت آب و فاضلاب	شرکت آب و فاضلاب	استعمال اطلاعات مربوط به قبوض آب متقاضیان درون شهری



ردیف	عنوان سامانه	سازمان	نوع استعمال
۱۱	سامانه شرکت مدیریت منابع آب	شرکت مادر تخصصی مدیریت منابع آب ایران	استعمال اطلاعات مربوط به قبوض آب متقاضیان برون شهری
۱۲	سامانه مشترکین گاز	شرکت ملی گاز ایران	استعمال بهره مندی از گاز شهری
۱۳	سامانه قبوض شرکت ملی گاز	شرکت ملی گاز ایران	استعمال اطلاعات مربوط به قبوض گاز
۱۴	سامانه شرکت توزیع نیروی برق	شرکت توزیع نیروی برق	استعمال اطلاعات مربوط به قبوض برق
۱۵	سامانه سرپرست خانوار	سازمان هدفمندی یارانه‌ها	استعمال اطلاعات سرپرستان خانوارها
۱۶	سامانه پلیس راهور	پلیس راهور	استعمال اطلاعات ماشین آلات کشاورزی دارای پلاک انتظامی
۱۷	سامانه جامع دریابانی	مرزبانی ناجا	استعمال نصب تجهیز ردیاب بر روی شناورها استعمال زمان خروج شناورها از اسکله
۱۸	سامانه بورس انرژی	بورس انرژی ایران	استعمال اطلاعات صادرات فراورده‌های نفتی در بورس انرژی
۱۹	سامانه بورس کالا	بورس کالای ایران	استعمال اطلاعات خرید مواد اولیه متقاضیان در بورس کالا

فرایند درخواست فرآورده نفتی خانوارها

فرایند درخواست فرآورده نفتی توسط خانوارها، شامل گازمایع و نفت سفید، متفاوت است که گردش کار آن در شکل (۲-۴) ارائه شده است.



شکل ۲-۴- گردش کار فرایند درخواست فرآورده نفتی خانوارها (گازمایع و نفت سفید)



همانطور که در شکل (۲-۴) مشخص است، مراحل درخواست فراورده‌های نفتی برای خانوارها، به شرح زیر می‌باشد:

◀ مرحله اول:

سرپرست خانوار درخواست‌کننده فراورده نفتی، ابتدا در سامانه ثبت نام می‌نماید، به این منظور اطلاعات خود و اعضای خانواده را در سامانه ثبت می‌نماید.

◀ مرحله دوم:

پس از ثبت نام توسط سرپرست خانوار، شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران، با در نظر گرفتن شاخص‌هایی نظیر تعداد اعضای خانوار، شهرستان محل سکونت و بازه زمانی، سهمیه فراورده نفتی خانوار را تعیین و ثبت می‌کند.

لازم به ذکر است، سدف برای احراز هویت فردی و مکانی خانوار به سامانه‌های راستی‌آزمایی سازمان‌های همکار متصل شده و به صورت سیستمی، استعلامات لازم را به عمل می‌آورد. این کار از دو طریق وب سرویس‌های اطلاعاتی یا کارتابل‌های سازمانی ایجاد شده در سامانه، مدیریت می‌شود.

◀ مرحله سوم:

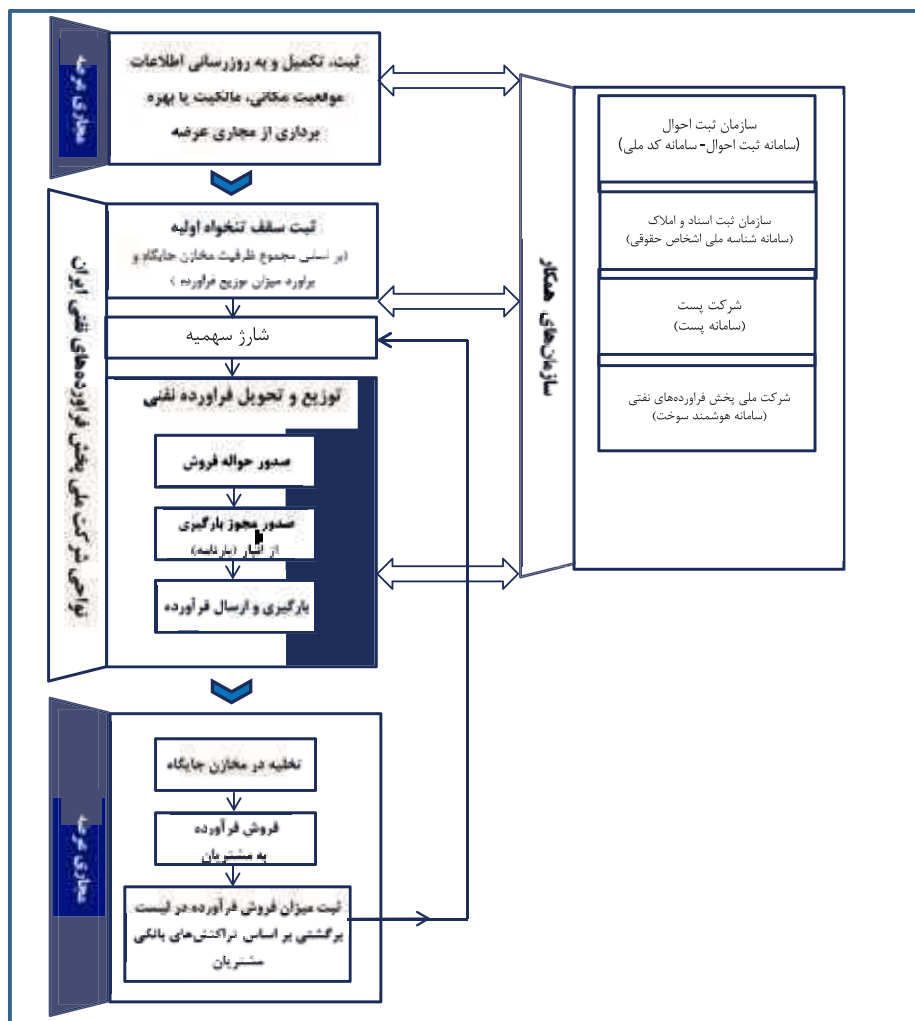
پس از ثبت سهمیه فراورده نفتی خانوار، نسبت به تخصیص سهمیه و تحویل و توزیع آن اقدام می‌شود. در این مرحله درخواست‌کنندگان به فروشندگی‌ها یا عاملین توزیع مراجعه نموده و پس از کنترل سهمیه آنها از طریق کارت بانکی، نسبت به انجام و ثبت تراکنش بانکی و دریافت فراورده مورد تقاضا، اقدام می‌نمایند.

فرایند مدیریت سهمیه مجاری عرضه

در فرایند مدیریت سهمیه مجاری عرضه، سهمیه مجاری عرضه متناسب با میزان مصرف سهمیه نوبت قبل که با استفاده از لیست برگشتی و به صورت الکترونیکی مشخص می‌شود، به صورت منظم و دوره‌ای تخصیص داده می‌شود.

منظور از لیست برگشتی، لیست توزیع فراورده توسط مجاری عرضه به مصرف‌کنندگان نهایی سدف یا دارندگان کارت هوشمند سوخت می‌باشد. فهرست مشتریان و میزان فراورده توزیع شده به صورت الکترونیکی و از طریق زیرساخت‌های بانکی، در لیست برگشتی ثبت می‌گردد.

گردش کار این فرایند در شکل (۵-۲) نشان داده شده است.



شکل ۵-۲- گردش کار فرایند درخواست فرآورده نفتی مجاری عرضه (مدیریت سهمیه مجاری عرضه)



همانطور که در شکل (۲-۵) مشخص است، مراحل مدیریت سهمیه مجاری عرضه، به شرح زیر می‌باشد:

◀ مرحله اول:

در این مرحله اطلاعات مجاری عرضه در سامانه ثبت، تکمیل و بروزرسانی می‌گردد.

◀ مرحله دوم:

نواحی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران بر اساس اطلاعات بروزرسانی شده در سامانه و همچنین با توجه به مجموع ظرفیت مخازن جایگاه‌های عرضه و برآورد بعمل آمده از میزان توزیع فراورده توسط آنها، نسبت به تعیین سقف تنخواه اولیه اقدام می‌نمایند. در ادامه بر اساس تنخواه مشخص شده، فرایند بارگیری و ارسال فراورده پس از صدور حواله فروش و مجوز بارگیری از انبار، انجام می‌شود.

◀ مرحله سوم:

در مرحله سوم، مجاری عرضه نسبت به تخلیه فراورده در مخازن جایگاه و توزیع آن بین متقاضیان اقدام می‌نمایند. میزان فروش فراورده بر مبنای تراکنش‌های بانکی مشتریان، مشخص و به صورت الکترونیکی در لیست برگشتی ثبت می‌شود.

◀ مرحله چهارم:

لیست برگشتی الکترونیکی ثبت شده که نشان دهنده میزان عرضه فراورده به متقاضیان است مبنای شارژ سهمیه مجاری عرضه می‌شود.

فرایندهای اجرایی در سدف

سدف برای تخصیص صحیح فراورده‌ها به درخواست‌کنندگان، متناسب با گروه‌های کاربرد مصرف سوخت از مجموعه‌ای از فرایندهای اجرایی تشکیل شده است که مهم‌ترین آنها در جدول (۲-۶) ارائه شده است.

ردیف	عنوان فرایند اجرایی
۱	فرایند تخصیص سوخت به واحدهای صنفی خدماتی
۲	فرایند تخصیص سوخت به واحدهای صنعتی منطقه آزاد
۳	فرایند تخصیص سوخت به واحدهای صنفی منطقه آزاد
۴	فرایند تخصیص سوخت به ماشین آلات سنگین
۵	فرایند تخصیص سوخت از طریق بورس انرژی
۶	فرایند تخصیص سوخت از طریق بورس کالا
۷	فرایند تخصیص سوخت به پروژه‌های عمرانی
۸	فرایند تخصیص سوخت به پروژه‌های نفتی
۹	فرایند تخصیص سوخت به پروژه‌های شهرداری
۱۰	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل - اتوبوسرانی
۱۱	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل - جایگاه سوختگیری
۱۲	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل - شرکت هواپیمایی
۱۳	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل - ریلی



ردیف	عنوان فرایند اجرایی
۱۴	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل دریایی - شناورهای غیر صیادی
۱۵	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل دریایی- شناورهای صیادی
۱۶	فرایند تخصیص سوخت به حمل و نقل دریایی- شناورهای خارجی
۱۷	فرایند تخصیص سوخت به دکل‌های نفتی
۱۸	فرایند تخصیص سوخت به ماشین آلات راهسازی
۱۹	فرایند تخصیص سوخت به صنایع
۲۰	فرایند تخصیص سوخت به معادن
۲۱	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی -تولید قارچ
۲۲	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- دامداری
۲۳	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- شیلات
۲۴	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی - صنایع تبدیلی کشاورزی
۲۵	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- گلخانه ها
۲۶	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- ماشین آلات کشاورزی

ردیف	عنوان فرایند اجرایی
۲۷	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- ماکیان
۲۸	فرایند تخصیص سوخت به کشاورزی- چاه‌های آب کشاورزی
۲۹	فرایند تخصیص سوخت به گرمایشی حرارتی- ادارات و سازمانها
۳۰	فرایند تخصیص سوخت به گرمایشی حرارتی- عشایر
۳۱	فرایند تخصیص سوخت به گرمایشی حرارتی- منازل مسکونی
۳۲	فرایند تخصیص سوخت به منبع تامین آب- پمپ‌های آب
۳۳	فرایند تخصیص سوخت به منبع تامین آب -پمپ‌های آب ثانویه
۳۴	فرایند تخصیص سوخت به منبع تامین آب- چاه‌های آب
۳۵	فرایند تخصیص سوخت به میراث فرهنگی، گردشگری، صنایع دستی- صنایع دستی
۳۶	فرایند تخصیص سوخت به میراث فرهنگی، گردشگری، صنایع دستی- گردشگری
۳۷	فرایند تخصیص سوخت به واحدهای خدماتی سازمان آب
۳۸	فرایند تخصیص سوخت به وزارت نیرو- نیروگاه‌ها
۳۹	فرایند تخصیص سوخت به تاسیسات سیلندر پرکنی گازمایع (۲ و ۵ کیلویی)



فصل سوم

روند تکمیل و توسعه

سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف)



تاریخچه تکمیل و توسعه سدف

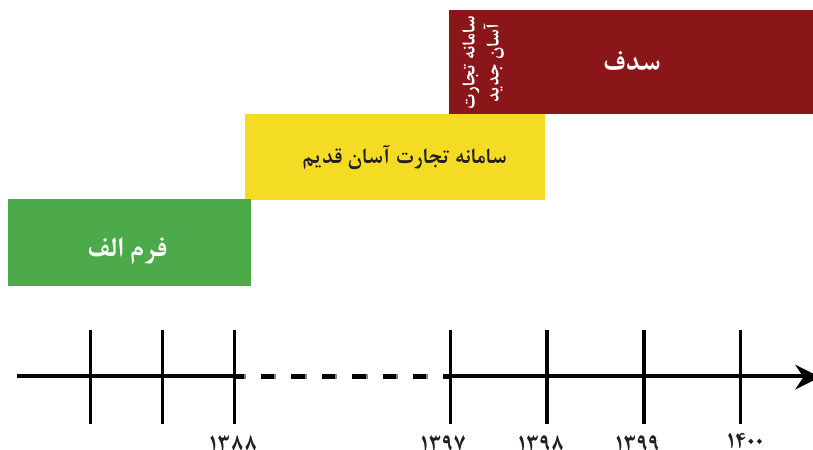
سازوکارهای اجرایی درخواست فراورده‌های نفتی در کشور را می‌توان از نظر تاریخچه زمانی به چهار دسته زیر تقسیم‌بندی نمود:

- الف) قبل از سال ۱۳۸۸- از طریق فرم‌های کاغذی موسوم به فرم الف
- ب) از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۶- از طریق سامانه تجارت آسان قدیم
- ج) سال ۱۳۹۷- از طریق سامانه تجارت آسان جدید
- د) از سال ۱۳۹۸ به بعد- از طریق سدف

روند تکمیل و توسعه فرایند درخواست فراورده‌های نفتی و پیاده سازی سدف در شکل (۳-۱) نشان داده شده است.

سازوکار اجرا

سامانه جامع و یکپارچه	نرم‌افزاری - سیستم محور	نرم‌افزاری - کار تابل محور	فیزیکی و دستی
-----------------------	-------------------------	----------------------------	---------------



شکل ۳-۱- روند تاریخی تکمیل و توسعه فرایند درخواست فراورده‌های نفتی



فرایند درخواست فرآورده‌های نفتی قبل از سال ۱۳۸۸ (فرم الف)

قبل از سال ۱۳۸۸، فرایند ثبت درخواست فرآورده‌های نفتی در کشور در یک بستر کاملاً فیزیکی و از طریق تکمیل فرم‌های کاغذی تحت عنوان «فرم الف» صورت می‌پذیرفت. (پیوست ۱)

بر این اساس تمامی درخواست‌کنندگان فرآورده‌های نفتی به غیر از نفت سفید خانگی، به سازمان‌های متولی و نواحی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مراجعه و درخواست فرآورده خود را از طریق تکمیل فرم الف، ارائه می‌نمودند. مراحل درخواست فرآورده نفتی بر اساس فرم الف به شرح ذیل بود:

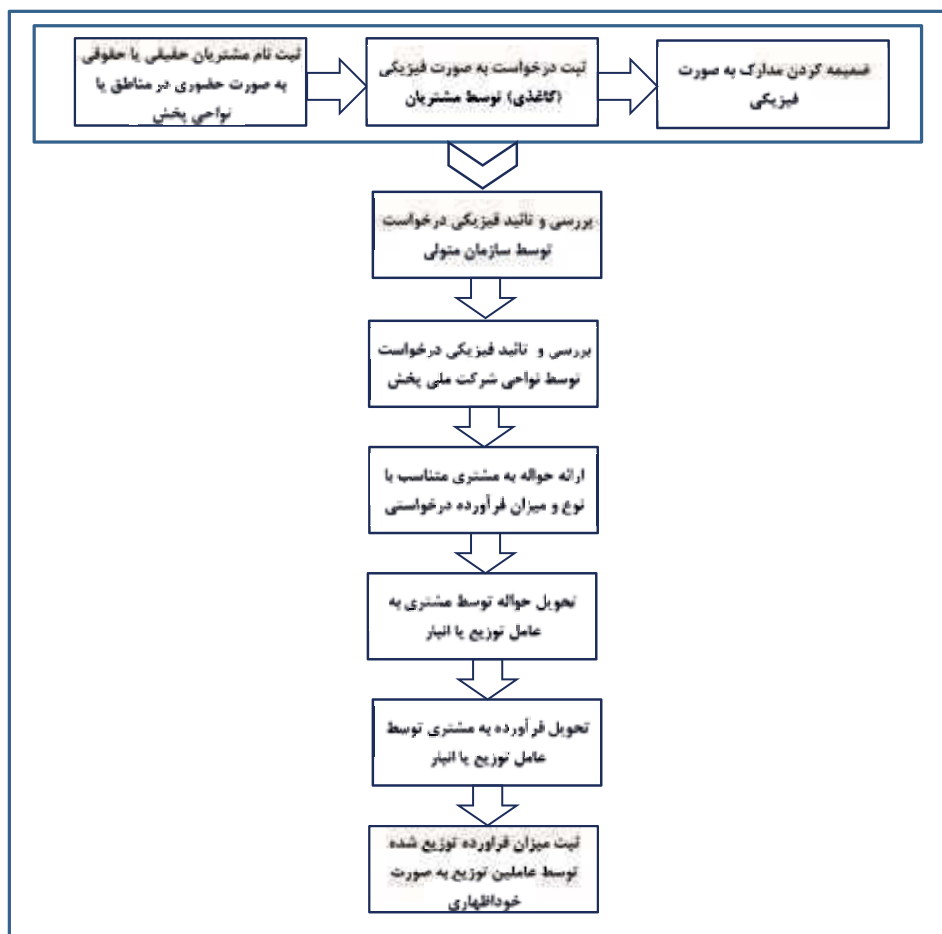
◀ **مرحله اول:** درخواست‌کننده پس از مشخص کردن نوع کاربرد مصرف فرآورده درخواستی، نوع و میزان فرآورده درخواستی را ثبت و براساس نوع کاربرد مصرف، مدارک مورد نیاز را نیز به فرم پیوست می‌نمود.

◀ **مرحله دوم:** در مرحله دوم، اگر درخواست ثبت‌شده دارای سازمان متولی مشخصی بود، درخواست توسط درخواست‌کننده به سازمان متولی (که با توجه به نوع کاربرد مصرف فرآورده درخواستی مشخص می‌گردید)، ارائه تا مراتب درخواست از طریق آنها مورد بررسی و تأیید قرار می‌گرفت. در غیر این صورت توسط نواحی شرکت ملی پخش مورد بررسی قرار می‌گرفت.

◀ **مرحله سوم:** در این مرحله، درخواست تأییدشده توسط سازمان متولی، توسط نواحی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی از طریق بررسی اسناد و مدارک و بازدیدهای میدانی، مورد بررسی قرار می‌گرفت. در صورت تأیید نهایی، یک حواله برای هر یک از مشتریان تخصیص داده شده و در اختیار آنها قرار می‌گرفت.

◀ **مرحله چهارم:** در مرحله چهارم، هر یک از درخواست‌کنندگان با در اختیار داشتن حواله تخصیص داده شده، به عامل توزیع فرآورده مراجعه و فرآورده مورد نظر خود را تحویل می‌گرفتند.

◀ **مرحله پنجم:** در پایان، میزان فرآورده توزیع شده توسط عاملین توزیع به صورت خوداظهاری در لیست‌های برگشتی ثبت می‌شد. این فرایند در شکل (۳-۲) نشان داده شده است.



فرایند درخواست فرآورده‌های نفتی در سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۶ (سامانه تجارت آسان قدیم)

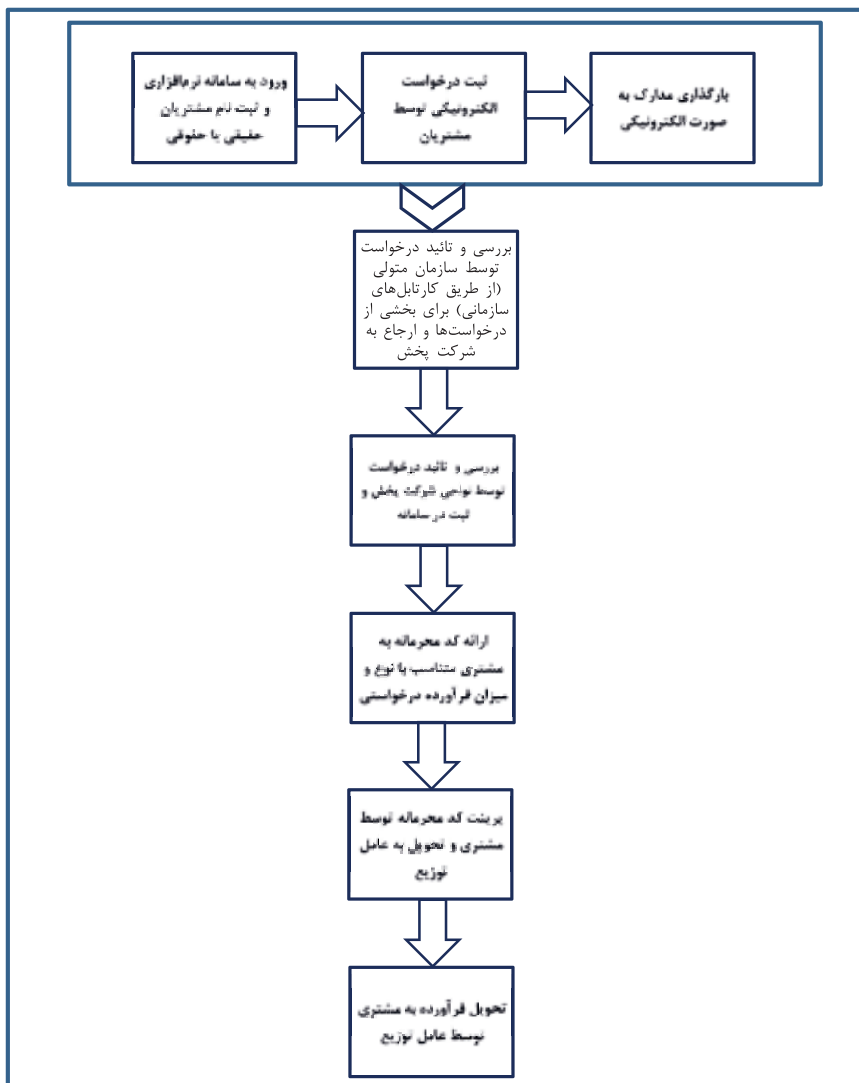
در سال ۱۳۸۸، ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، همزمان و در راستای اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها، دستورالعمل «پیش‌گیری و مبارزه با قاچاق و عرضه خارج از شبکه فرآورده‌های نفتی یارانه‌ای» را تصویب و ابلاغ نمود.

پس از ابلاغ دستورالعمل مذکور، سامانه‌ای تحت عنوان «سامانه تجارت آسان» توسط ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، طراحی و پیاده‌سازی شد. این سامانه پس از مدت کوتاهی و بر اساس تفاهم‌نامه شماره ۸۹/۱۵۰۳/ص مورخ ۱۳۸۹/۰۶/۱۵ ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، به شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران واگذار شد.

با توجه به اینکه سامانه مذکور، بدون شناخت کامل از ساختارها و فرایندهای شرکت ملی پخش، طراحی شده بود، دارای نواقص و مشکلات متعددی در ساختار، پایگاه داده و فرایندها بوده و بسیاری از نیازمندی‌ها، الزامات و رویه‌های اجرایی شرکت ملی پخش در طراحی آن نادیده گرفته شده بود.

در این سامانه درخواست‌کنندگان سوخت، متناسب با نیازمندی خود در حوزه‌های مختلف نظیر کشاورزی و صنعت، درخواست فرآورده خود را ثبت می‌نمودند و پس از بررسی و تأیید نهایی توسط شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، سهمیه مورد نظر به آنها تخصیص داده می‌شد.

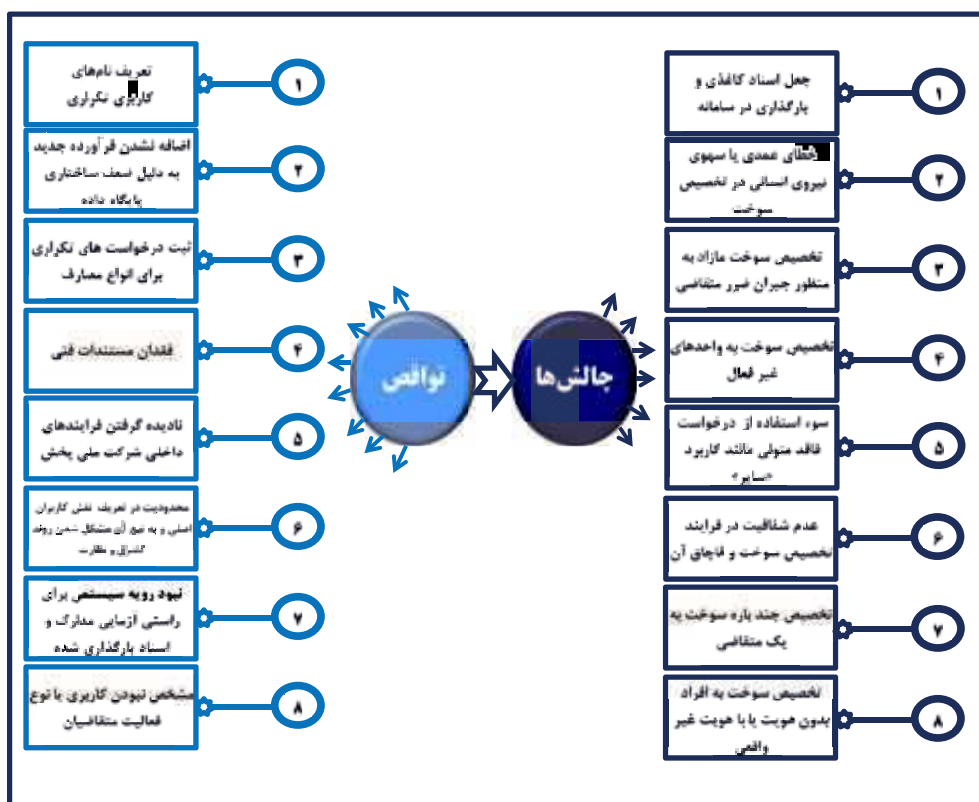
همانطور که قبلاً ذکر گردید، فرایند فوق در گذشته در قالب فرم کاغذی «الف» در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی وجود داشت، ولی در سال ۱۳۸۸، صرفاً ساختار فیزیکی آن دستخوش تغییر شد و در چارچوب الزامات و نیازمندی‌های قبلی به یک ساختار نرم‌افزاری تبدیل و تحت عنوان «سامانه تجارت آسان»، پیاده‌سازی و اجرایی شد. عمده‌ترین تفاوت فرایند جدید با مکانیسم قبلی (فرم الف)، ایجاد یک سیستم کارتابل محور (Cartable-Base) بود، که از طریق آن ثبت درخواست فرآورده‌ها و بارگذاری اسناد و مدارک مورد نیاز انجام می‌شد. فرایند درخواست فرآورده‌های نفتی در سامانه تجارت آسان قدیم در شکل (۳-۳) نشان داده شده است.



شکل ۳-۳- فرایند درخواست فرآورده های نفتی در سامانه تجارت آسان قدیم

نواقص و مشکلات فنی و فرایندی سامانه تجارت آسان قدیم

سامانه تجارت آسان قدیم، دارای نواقص فنی و فرایندی متعددی بود که منجر به محدودیت‌ها و چالش‌های اساسی در عملکرد سامانه می‌گردید، که اهم آنها در شکل (۳-۴) نشان داده شده است.



شکل ۳-۴- مهم‌ترین مشکلات و محدودیت‌های ناشی از آنها در سامانه تجارت آسان قدیم



همانطور که در شکل (۳-۴) مشاهده می‌شود، مهم‌ترین نواقص و مشکلات موجود در سامانه تجارت آسان قدیم به شرح زیر می‌باشند:

◀ تعریف نام‌های کاربری تکراری

یکی از نواقص عمده در این سامانه، امکان تعریف نام‌های کاربری متعدد، توسط درخواست‌کنندگان بود.

◀ اضافه نشدن فراورده جدید به دلیل ضعف ساختاری پایگاه داده

در این سامانه، صرفاً امکان ثبت درخواست برای سه فراورده اصلی (نفت کوره، نفت سفید و نفت گاز) فراهم شده بود و برای فراورده‌های دیگر نظیر گازمایع و سوخت هواپیمایی، امکان ثبت درخواست وجود نداشت.

◀ ثبت درخواست‌های تکراری برای انواع مصارف

امکان ثبت درخواست‌های تکراری توسط درخواست‌کنندگان، از دیگر نواقص جدی این سامانه به شمار می‌رفت.

◀ فقدان مستندات فنی

یکی از مشکلات اصلی سامانه تجارت آسان قدیم، فقدان مستندات فنی بود. این موضوع باعث می‌شد که سرعت بهبود و توسعه سامانه کاهش پیدا کند.

◀ نادیده گرفتن فرایندهای داخلی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران

فرایندها و سامانه‌های مهم شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی نظیر سامانه فروش فراورده و سامانه انبارهای نفت در طراحی سامانه تجارت آسان قدیم در نظر گرفته نشده بود.

◀ محدودیت در تعریف نقش کاربران اصلی در سامانه و به تبع آن مشکل شدن روند کنترل و

نظارت

پس از ثبت درخواست و انجام فرایند اولیه، بررسی و بازدیدهای میدانی از درخواست‌کنندگان تا تأیید نهایی درخواست‌ها، توسط کارکنان نواحی شرکت ملی پخش انجام می‌شد، ولی متأسفانه نقش این دسته از

کاربران مهم و کلیدی در سامانه تجارت آسان قدیم نادیده گرفته شده بود، همین موضوع باعث می‌شد که بخشی از کار همچنان به صورت فیزیکی و در خارج از چارچوب سامانه انجام شود. این امر فرایند کنترل و نظارت را پیچیده و دشوار می‌کرد.

◀ نبود رویه سیستمی برای راستی‌آزمایی مدارک و اسناد بارگذاری شده

در سامانه تجارت آسان قدیم، در هنگام ثبت درخواست فرآورده توسط متقاضیان، مدارک و اسناد مورد نیاز باید اسکن و بارگذاری شود، ولی با توجه به اینکه هیچگونه فرایندی برای استعلام اصالت مدارک و اسناد بارگذاری شده پیش‌بینی نشده بود، همواره امکان عدم بارگذاری صحیح مدارک به صورت آگاهانه یا سهوی و حتی امکان جعل آنها وجود داشت.

◀ مشخص نبودن کاربری متناسب با نوع فعالیت متقاضیان

در سامانه تجارت آسان قدیم، کاربری‌ها عمدتاً در سه حوزه اصلی شامل «صنایع» (مشمول بر ریخته‌گری‌ها، واحدهای تولیدی صنعتی، کوره پزخانه‌های صنعتی، شرکت‌های شن و ماسه، ایزوگام و کارخانه آسفالت)، «اصناف» (مشمول بر سردخانه‌ها، نانوائی‌ها، واحدهای تولیدی صنفي، واحدهای خدماتی صنفي، کوره پزخانه‌های سنتی و گرمابه‌ها) و «سایر کاربردها» (مشمول بر شناورها، راه آهن، اتوبوسرانی شهری، سدسازی و غیره) تقسیم بندی می‌شد. به طوری که تعداد کاربردها در سامانه قدیم برابر با ۴۲ کاربرد بود که در مقایسه با تعداد کاربردها در سامانه جدید (۶۰۰۰ کاربرد) از دقت کافی برخوردار نبود.

تعداد سازمان‌های متولی در سامانه که مسئولیت تأیید مجوز فعالیت و تأیید اولیه درخواست‌ها را بر عهده داشتند، محدود بوده و در بسیاری از موارد درخواست‌ها، فاقد سازمان متولی بود. مهم‌ترین سازمان‌های متولی موجود در سامانه تجارت آسان قدیم، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صمت، سازمان بنادر و دریانوردی و وزارت راه و شهرسازی بودند.

این محدودیت باعث شده بود که طراحان سامانه تجارت آسان قدیم، بخش «سایر» را در گروه‌های کاربرد مصرف سوخت اضافه نمایند تا موارد در نظر گرفته نشده در بخش «سایر» ثبت شوند. به همین دلیل در این گونه از درخواست‌ها، «کاربرد مصرف سوخت» و همچنین «سازمان متولی مربوطه»، هیچگاه به طور دقیق مشخص نمی‌شد و همواره مشکل عدم شفافیت اطلاعات وجود داشت.



این نقص بزرگ در سامانه تجارت آسان قدیم، باعث می‌شد که بیشترین موارد ثبت درخواست فرآورده‌های نفتی به خصوص در استان‌های مرزی نظیر هرمزگان و سیستان و بلوچستان که آمار قاچاق سوخت بالایی داشتند، از طریق این گزینه ثبت شوند.

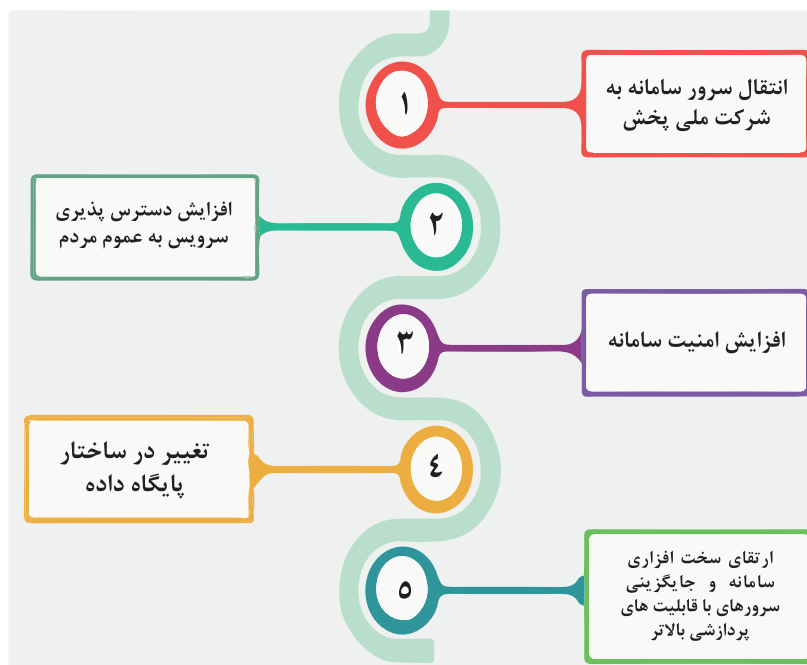
به طور خلاصه می‌توان گفت که در سامانه تجارت آسان قدیم، کاربری‌های مصرف سوخت محدود و بسیار کلی بوده و فاقد جزئیات مورد نیاز بودند، ضمن اینکه وجود بخش «سایر» نیز باعث ایجاد عدم شفافیت کافی در ثبت درخواست‌ها شده بود.

نواقص و مشکلات فوق موجب ایجاد محدودیت‌ها و چالش‌های اساسی در عملکرد سامانه تجارت آسان قدیم می‌شد که برخی از آنها عبارت بودند از:

- ▶ جعل اسناد کاغذی و بارگذاری در سامانه
- ▶ خطای عمدی یا سهوی نیروی انسانی در تخصیص سوخت
- ▶ تخصیص سوخت مازاد به منظور جبران ضرر متقاضی
- ▶ تخصیص سوخت به واحدهای غیر فعال
- ▶ سوء استفاده از کاربردهای فاقد متولی مانند کاربرد «سایر»
- ▶ عدم شفافیت در فرایند تخصیص سوخت مبتنی بر عملکرد
- ▶ تخصیص سوخت به افراد بدون هویت یا با هویت غیرواقعی
- ▶ تخصیص چند باره سوخت به یک متقاضی

تغییرات و اصلاحات انجام شده

با توجه به وجود مشکلات و نواقص فرایندی و اجرایی اشاره شده، پس از تحویل سامانه تجارت آسان قدیم به شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، اقدامات فنی و زیرساختی مناسبی برای اصلاح، توسعه و بهبود آن انجام پذیرفت که مهم‌ترین آنها در شکل (۳-۵) نشان داده شده است.



همانطور که در شکل (۳-۵) مشاهده می‌شود، مهم‌ترین تغییرات و اصلاحات اعمال شده در سامانه تجارت آسان قدیم، به شرح زیر می‌باشند:

◀ انتقال سرور سامانه به شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

محل فیزیکی استقرار و نگهداشت سرور سامانه تجارت آسان قدیم بر مبنای تصمیمات اتخاذ شده در ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق ارز و کالا، در محل یک شرکت خصوصی بوده است. پس از راه‌اندازی مرکز داده ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی و فراهم شدن زیرساخت‌های لازم مرتبط با پهنای باند اینترنت، سرورهای سامانه تجارت آسان قدیم در سال ۱۳۹۵ به شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منتقل گردید.



◀ افزایش امنیت سامانه

در راستای افزایش امنیت سامانه، نسبت به اضافه نمودن لایه‌های امنیتی از قبیل فایروال و یک لایه امنیتی و کنترلی مابین مشتریان و برنامه تحت عنوان (WAF) اقدام گردید.

◀ ارتقای سخت افزاری سامانه و جایگزینی سرورهای با قابلیت‌های پردازشی بالاتر

تجهیزات سخت افزاری سامانه ارتقا داده شد و سرورهایی با قابلیت و سرعت پردازش بالاتر جایگزین سرورهای قبلی گردید.

◀ افزایش دسترسی پذیری سرویس به عموم مردم

با فراهم کردن مکانیسم Always on Group در سطح پایگاه داده‌های سامانه تجارت آسان قدیم (بالغ بر پنج پایگاه داده مستقل)، دسترسی پذیری سرویس به عموم مردم تقویت شد.

◀ تغییر در ساختار پایگاه داده

به منظور افزایش انعطاف پذیری سامانه تجارت آسان قدیم برای اعمال اصلاحات مورد نیاز نظیر امکان افزودن فرآورده و ایجاد کاربردهای مصرف سوخت به منظور تعیین نوع فعالیت متقاضی و سپس امکان ثبت درخواست سوخت، ساختار پایگاه داده سامانه، بازبینی شده و تغییرات لازم در آن انجام شد.



فرایند درخواست فرآورده‌های نفتی از سال ۱۳۹۷ به بعد (سامانه تجارت آسان جدید در سال ۱۳۹۷ و سدف در سال ۱۳۹۸)

از سال ۱۳۹۷ با هدف رفع محدودیت‌ها و نواقص فنی و فرایندی موجود در سامانه تجارت آسان قدیم، سامانه تجارت آسان جدید طراحی شد. سامانه مذکور تا یک سال مورد بهره‌برداری قرار گرفت تا در مرداد ماه سال ۱۳۹۸ با ابلاغ دستورالعمل ماده ۴۴ آئین نامه اجرایی مواد ۵ و ۶ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز (پیوست شماره ۲)، به سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی (سدف) تغییر نام داد.

از مهرماه سال ۱۳۹۶، فعالیت سامانه تجارت آسان جدید با انجام اصلاحات در فرایند تخصیص سوخت به چاه‌های آب کشاورزی به صورت پایلوت در قزوین آغاز شد و با انجام اصلاحات تکمیلی در خردادماه سال ۱۳۹۷ در کل کشور اجرایی شد.

رفع مشکلات و نواقص موجود در سامانه تجارت آسان قدیم با هدف بهبود و توسعه به طور جدی در دستور کار قرار گرفت. اصلاحات ساختاری، فنی و فرایندی در سامانه تجارت آسان جدید با تغییر نام به سدف همچنان و با جدیت بیشتری ادامه پیدا کرد.

عمده‌ترین اصلاحات و بازنگری‌های فنی و فرایندی به عمل آمده در سامانه تجارت آسان جدید با هدف ساماندهی آن در قالب سدف در شکل (۳-۶) نمایش داده شده است.



شکل ۳-۶- عمده ترین اصلاحات و بازنگری ها در سدف

همانطور که در شکل (۳-۶) مشاهده می‌شود، مهم‌ترین تغییرات ایجاد شده در سامانه تجارت آسان نسبت به سامانه تجارت آسان قدیم، به شرح زیر می‌باشند:

◀ بازنگری نقش و سطح دسترسی کاربران

با توجه به وجود مشکلاتی در نقش‌ها و سطوح دسترسی کاربران تعریف شده در سامانه، پس از بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، نقش‌ها و سطوح دسترسی کاربران مورد بازنگری قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر اعمال گردید.

◀ شفاف سازی هویت کاربران سامانه و تعیین دسترسی مورد نیاز

با توجه به اینکه قبلاً امکان تشخیص هویت واقعی کاربران وجود نداشت، سازوکاری اتخاذ شد تا هویت واقعی کاربران قبل از ورود به سامانه مشخص و دسترسی مورد نیاز برای آنها با توجه به هویتشان، فراهم شود.

◀ بازنگری و توسعه کاربردهای مصارف سوخت

پس از بررسی‌های به عمل آمده، کاربردهای مصرف سوخت مورد بازنگری قرار گرفت و علاوه بر حذف و تجمیع برخی از کاربردها، کاربردهای جدید اضافه گردید. ضمن اینکه کاربرد «سایر» به دسته‌های شفاف و مشخص دیگری نظیر گرمایشی-حرارتی، پروژه‌ها و ماشین آلات راهسازی تقسیم‌بندی شد. این موضوع موجب افزایش میزان شفافیت و اطمینان از صحت اطلاعات گردید.

در این راستا حذف برخی از کاربردهای غیرضروری و اضافه کردن کاربردهای جدید و تعیین سازمان متولی برای هر کاربرد مصرف فرآورده، ضمن تاکید بر مسئولیت سازمان‌های متولی، امکان شفاف‌سازی، ممیزی و بررسی تخلفات احتمالی را نیز به وجود آورد.



◀ بازنگری و بهبود فرایندها

فرایندهای اجرایی سامانه، مورد بازنگری قرار گرفت و ضمن تکمیل و اصلاح فرایندهای موجود، فرایندهای جدید مورد نیاز نیز تدوین گردید. در فرایندهای جدید که مبتنی بر تبادل اطلاعات بین سامانه‌های سازمان‌های متولی و همکار است، نقش نیروی انسانی در تخصیص سهمیه کاهش یافته و امکان جعل و سوء استفاده از اسناد کاغذی از بین رفته است. مشخص شدن سازمان‌های متولی و سامانه‌های مربوطه، باعث شده است فرایند درخواست فراورده‌های نفتی با شفافیت، سرعت و سادگی بیشتر انجام پذیرد.

◀ اتصال سامانه‌های سازمان‌های متولی

جهت احراز عملکرد و فعالیت متقاضیان (بررسی و تائید اولیه درخواست ثبت شده توسط درخواست‌کنندگان)، سامانه‌های ملی مختلف نظیر سامانه بهین یاب، سامانه کاداستر معادن و سامانه ایرانیان اصناف (متعلق به وزارت صنعت، معدن و تجارت)، سامانه دیلی لوکو (شرکت راه آهن)، سامانه جامع مدیریت ماهیگیری (سازمان شیلات) و سامانه جامع دریایی (سازمان بنادر و دریانوردی)، به سامانه متصل گردید. به تدریج سایر سامانه‌های سازمان‌های متولی نیز ایجاد و به سدف متصل شدند تا تعداد سامانه‌های سازمان‌های متولی به ۲۹ سرویس افزایش پیدا کند.

◀ اتصال سامانه‌های سازمان‌های همکار

جهت احراز راستی‌آزمایی داده‌ها و تائید هویت مکانی و فردی درخواست‌کنندگان، اتصال سامانه‌های سازمان‌هایی نظیر شرکت پست، سازمان امور مالیاتی، سازمان ثبت اسناد و املاک، سازمان ثبت احوال، بانک مرکزی به سامانه اضافه شد. به تدریج سایر سامانه‌های ملی مرتبط نیز به سدف متصل گردید تا در مجموع تعداد سامانه‌های سازمان‌های همکار به ۲۰ سامانه افزایش پیدا کند.

الحاق سامانه‌های سازمان‌های متولی و سازمان‌های همکار با توانمند نمودن سامانه جهت افزایش دقت در احراز عملکرد، فعالیت، هویت فردی و هویت مکانی متقاضیان، موجب جلوگیری از تخلفات نیروی انسانی در تعیین میزان سوخت، شفاف‌سازی و اصلاح فرایندهای تخصیص سوخت در حوزه‌های مختلف و بررسی کارشناسی و دقیق الگوهای مصرف سوخت گردید.

◀ پیاده‌سازی طرح توزیع الکترونیک سوخت

توسعه و گسترش طرح توزیع الکترونیک سوخت بر پایه زیرساخت‌های بانکی کشور، در راستای کاهش سوء استفاده‌های احتمالی فروشندگی‌ها و عاملین توزیع، از جمله اصلاحات قابل توجه و عمده‌ای بود که قبلاً به صورت موردی برای خانوارهای متقاضی فرآورده (نفت سفید) انجام شده بود، ولی در ادامه، طرح مذکور توسعه پیدا کرده و علاوه بر خانوارها، مجاری عرضه و بسیاری از گروه‌های مصرف سوخت را نیز تحت پوشش قرار داد.

در این طرح با ایجاد زیرساخت‌های لازم، سهمیه درخواست‌کنندگان بر روی کارت بانکی‌شان ثبت می‌شود.

◀ الکترونیکی کردن لیست برگشتی

منظور از لیست برگشتی، لیست توزیع فرآورده توسط مجاری عرضه می‌باشد. مجاری عرضه پس از توزیع فرآورده‌های نفتی بین مشتریان، فهرست مشتریان، نوع و میزان فرآورده‌ای را که تحویل گرفته‌اند، طی یک لیست به نواحی شرکت ملی پخش برگشت می‌دهند تا نواحی شرکت ملی پخش پس از بررسی و کنترل‌های لازم، نسبت به تخصیص مجدد سهمیه به آنها اقدام نمایند.

این لیست قبلاً به صورت خوداظهاری تکمیل می‌شد، به همین دلیل امکان سوء استفاده وجود داشت که با اصلاحات انجام شده این فرایند الکترونیکی شده و آسیب‌پذیری‌های قبلی رفع گردید.

به عبارت دیگر با الکترونیکی شدن لیست برگشتی، سهمیه مجاری عرضه بدون نیاز به خوداظهاری و صرفاً با توجه به میزان عرضه فرآورده به درخواست‌کنندگان، به صورت الکترونیکی مجدداً شارژ می‌شود. این فرایند در سدف ثبت و به سامانه فروش فرآورده لینک می‌شود.



◀ اتصال سامانه‌های «فروش فراورده» و «انبارهای نفت» شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی به سدف

یکی از اشکالات موجود در سامانه تجارت آسان قدیم، در نظر نگرفتن سامانه‌های فروش فراورده و انبارهای نفت شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی بود؛ این موضوع باعث شده بود که پس از ثبت درخواست فراورده‌های نفتی در سامانه و اتمام کار، میزان فروش و تحویل به صورت جداگانه و توسط کاربران در سامانه‌های دیگری به نام سامانه‌های فروش فراورده و انبارهای نفت، ثبت گردد. با اتصال سامانه‌های فروش فراورده و انبارهای نفت شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی به سدف، امکان تبادل اطلاعات سیستمی میان سامانه‌های فروش فراورده و انبارهای نفت و سدف برای تمامی مصارف ایجاد شد.

◀ ایجاد فرایند راستی‌آزمایی مشتریان و متولیان از طریق فناوری رمز یکبار مصرف (OTP)

امنیت سدف با استفاده از فناوری رمز یکبار مصرف (OTP) ارتقا داده شد. بر این اساس برای ثبت درخواست فراورده در سدف توسط درخواست‌کنندگان، یک رمز که تنها برای یک بار مصرف اعتبار خواهد داشت، تولید و از طریق شماره موبایل درخواست‌کننده در اختیار وی قرار داده می‌شود تا از این طریق هویت درخواست‌کننده فراورده احراز گردد.

◀ ایجاد فرایند صحت‌سنجی کاربران مناطق و نواحی شرکت ملی پخش از طریق فناوری حسگر اثر انگشت

علاوه بر به کارگیری فناوری OTP که نقش مهمی در ارتقای امنیت سامانه و اطمینان از هویت واقعی درخواست‌کننده دارد، با استفاده از فناوری حسگر انگشت، گام مهم دیگری برای تقویت امنیت سامانه برداشته شد. در این فناوری هویت کاربران مناطق و نواحی شرکت ملی پخش در زمان تایید درخواست از طریق فناوری حسگر انگشت، شناسایی و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

◀ اتصال سامانه هوشمند سوخت

سامانه هوشمند سوخت به عنوان سامانه متولی مدیریت تخصیص، فروش الکترونیکی و تحویل فرآورده در جایگاه‌ها، به سدف متصل شد تا امکان برقراری ارتباط سیستمی و دریافت اطلاعات موردنیاز فراهم گردد.

◀ سیستمی کردن محاسبات سهمیه سوخت

برای هر یک از کاربردهای مصرف سوخت با توجه به مشخصات فنی و دستورالعمل‌های اجرایی، شاخص‌ها و روش‌های محاسباتی ویژه‌ای برای تعیین سهمیه سوخت آنها تدوین و به صورت سیستمی در سامانه پیاده‌سازی شد.

با توجه به مجموعه اقدامات اصلاحی انجام شده، در حال حاضر سدف با برخورداری از قابلیت استعلام‌های سیستمی از سایر سازمان‌های متولی و همکار مرتبط (وب سرویس‌های اطلاعاتی و کارتابل‌های مشخص)، فرایندهای ثبت درخواست، احراز هویت، احراز عملکرد و میزان فعالیت درخواست‌کنندگان انواع فرآورده‌های نفتی را تسریع و تسهیل کرده است.

با پیاده‌سازی ملاحظات امنیتی در سدف و شفاف‌سازی اطلاعات هویتی کاربران، امکان سوءاستفاده سیستمی به حداقل رسیده است.

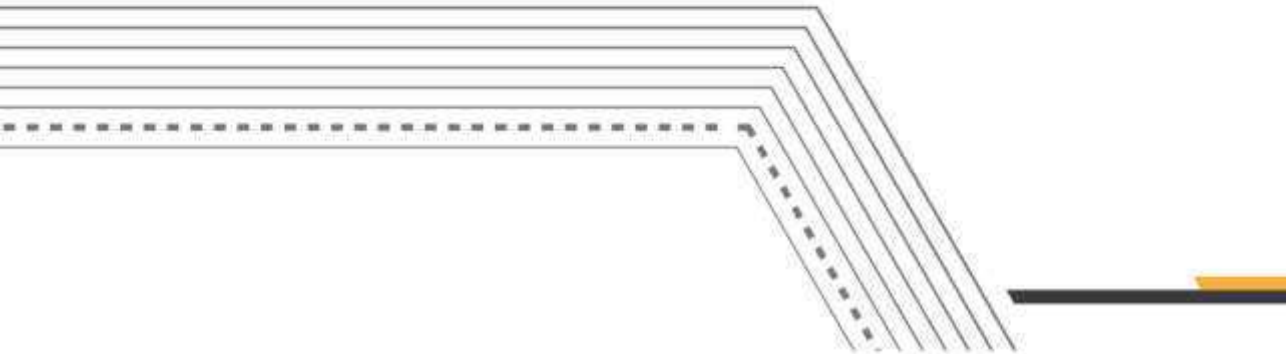
با راه‌اندازی این سامانه تمامی سوابق درخواست و دریافت سهمیه مشتری در سازمان‌های متولی و شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی به صورت متمرکز قابل مشاهده می‌باشد و امکان ارجاع تقاضا بین سازمان‌های متولی، مناطق و نواحی شرکت ملی پخش فراهم شده است. از این طریق، قابلیت دریافت گزارشات مختلف از سامانه برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی و هم‌چنین تسهیل و تسریع در نظارت مستقیم و متمرکز بازرسان صرف نظر از مکان و زمان به راحتی امکان‌پذیر است.



فصل چهارم

آثار و دستاوردهای

فنی، اقتصادی و امنیتی





آثار و دستاوردهای سدف

سدف به عنوان بزرگترین سامانه متمرکز ارائه خدمات عمومی به مردم، ضمن تسهیل و تسریع در ارایه اطلاعات، ایجاد ارتباطات و توسعه خدمات در حوزه «درخواست فراورده‌های نفتی»، اثرات و پیامدهای مطلوب مستقیم و غیرمستقیم متعددی برای کشور ایجاد نموده است که مهم‌ترین آن‌ها در شکل (۴-۱) نشان داده شده است.



شکل ۴-۱- آثار و دستاوردهای سدف



همانطور که در شکل مشاهده می‌شود، مهم‌ترین اثرات مستقیم ناشی از پیاده‌سازی این سامانه عبارتند از:

- ◀ توسعه عدالت اجتماعی
- ◀ حمایت از تولید
- ◀ ایجاد شفافیت
- ◀ تحقق دولت الکترونیک
- ◀ ایجاد درآمدهای اقتصادی
- ◀ پیش‌گیری سیستمی از قاچاق سوخت
- ◀ صرفه‌جویی در مصرف سوخت
- ◀ توزیع الکترونیکی سوخت
- ◀ ایجاد فرصت صادرات فرآورده‌های نفتی
- ◀ تمرکززدایی و بهبود کارایی و اثربخشی عملکردها
- ◀ پیش‌گیری از جعل اسناد و مدارک
- ◀ تسهیل اخذ اطلاعات و ارائه خدمات به شهروندان
- ◀ کاهش هزینه‌ها
- ◀ کمک به اجرای صحیح قانون هدفمندی یارانه‌ها

این سامانه علاوه بر اثرات و پیامدهای مطلوب ذکر شده، اثرات غیرمستقیم قابل توجهی نیز به همراه دارد. یکی از مهم‌ترین این اثرات، کاهش قابل توجه تخلفات و فعالیت‌های غیر قانونی ذیل است که قبلاً به علت عدم امکان شناسایی، سوخت یارانه‌ای به آنها تعلق می‌گرفت.

- ◀ کاهش تعرض به بستر و حریم رودخانه‌ها
- ◀ جلوگیری از برداشت بی‌رویه آب از سفره‌های آب زیرزمینی

- ▶ جلوگیری از ساخت و سازهای غیرقانونی
- ▶ جلوگیری از صید غیرمجاز آبزیان
- ▶ کاهش دریاخواری
- ▶ کاهش کوه‌خواری
- ▶ جلوگیری از تخریب محیط زیست

همانطور که بیان شد با پیاده‌سازی این سامانه، دیگر امکان ارائه فرآورده نفتی یارانه‌ای به فعالیت‌هایی مانند ساخت و سازهای غیرقانونی، صید غیرمجاز آبزیان، دریاخواری، کوه‌خواری، تخریب محیط زیست، تجاوز به بستر و حریم رودخانه‌ها، برداشت بی‌رویه از سفره‌های آب زیرزمینی وجود نخواهد داشت. این موضوع باعث می‌شود، هزینه انجام این‌گونه تخلفات به شدت افزایش پیدا کرده و میزان وقوع آن نیز کاهش یابد.

ارزیابی فنی از منظر یکپارچگی، گستردگی و جامعیت

با ایجاد سدف، ظرفیت‌های قابل توجهی برای ارتباطات الکترونیک بین دولت و شهروندان، دولت با بخش خصوصی و اجزای مختلف درون دولت بوجود آمده و گام بلندی برای تحقق دولت الکترونیک در حوزه سوخت برداشته شده است.

این سامانه به عنوان یک پلتفرم نرم‌افزاری جامع، مبتنی بر وب، از ظرفیت‌های قابل توجهی برخوردار است که از منظر فنی و فرایندی در نوع خود بی‌نظیر به شمار می‌آید. مهم‌ترین این ظرفیت‌ها عبارتند از:

- ▶ مشارکت ۵۶ سازمان متولی
- ▶ مشارکت ۲۰ سازمان همکار
- ▶ اتصال به ۴۹ سرویس ملی



- ◀ تخصیص بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر فراورده در روز
- ◀ مدیریت موثر مصرف سوخت در بیش از ۶۰۰۰ کاربرد
- ◀ بهره‌مندی بیش از ۳,۳ میلیون کاربر از سد
- ◀ ۴۰ تا ۶۰ هزار نفر مراجعه‌کننده در روز و میانگین ۱۰۰۰ نفر کاربر در لحظه

این سامانه با داشتن قریب به ۵۰ فرایند اجرایی و اتصال و استعلام سیستمی به ۴۹ سرویس ملی، فرایند درخواست و تخصیص روزانه بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر فراورده نفتی را در گستره وسیع جغرافیایی کشور برای متقاضیان حوزه‌های حمل و نقل، تولیدی-خدماتی، نیروگاه‌ها، پروژه‌ها، پمپ‌ها و چاه‌های آب، مصارف گرمایشی- حرارتی، نیروهای مسلح و صادرات، مدیریت می‌نماید.

انجام این حجم گسترده، مهم و حیاتی از فعالیت‌ها در یک بستر نرم‌افزاری امن، در کنار بیش از ۳,۳ میلیون کاربر ثبت شده در سامانه، ۴۰-۶۰ هزار نفر مراجعه‌کننده در روز، میانگین ۱۰۰۰ نفر کاربر در لحظه و صرف ۳۰۰۰ نفر ساعت کارشناسی روزانه در سامانه، این سامانه را تبدیل به بزرگترین سامانه متمرکز ارائه خدمات عمومی به مردم در کشور نموده است.

ارزیابی اقتصادی

در جدول (۴-۱) میزان توزیع فرآورده‌های مختلف نفتی یارانه ای از طریق سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی (سد)، در بازه زمانی ۱۳۸۶ لغایت ۱۳۹۶ ارائه شده است. در ابتدا با فرض سناریوی ادامه وضع موجود (بدون درنظر گرفتن سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی)، میزان مصرف فرآورده‌ها در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹ بر اساس روند ده سال گذشته، پیش بینی شده و سپس با مصرف واقعی در این سال‌ها، مورد مقایسه قرار گرفته است.

برای پیش بینی از روش پیش بینی نمایی (Exponential Smoothing Forecast) استفاده شده است که پیش بینی را بر اساس سری‌های زمانی پیشین با چرخه سالیانه و با روش رگرسیون انجام می دهد. این روش با پیدا کردن الگوهای بازه ای و فاصله اطمینان، انحراف در داده‌های گذشته رو کاهش می دهد و یکی از بهترین روشهای پیش بینی روش داده‌های غیر خطی با الگوهای بازه ای تکرار شونده می باشد.

در جداول (۲-۴)، (۳-۴) و (۴-۴) میزان مصرف واقعی، میزان مصرف پیش بینی شده، میزان صرفه جویی (تفاوت عرضه سالیانه) و درآمد اقتصادی حاصل شده در سال‌های ۱۳۹۷، ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ناشی از عملکرد سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی، به تفکیک هر یک از فرآورده‌های نفتی، ارائه شده است.

در جدول (۵-۴) نیز میزان صرفه جویی در مجموع فرآورده‌های نفتی و درآمد اقتصادی حاصله به تفکیک در هر یک از سال‌های ۱۳۹۷، ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ مورد مقایسه قرار گرفته است، همچنین مجموع صرفه جویی و درآمد اقتصادی در سه سال مذکور، نیز مشخص شده است. شایان ذکر است قیمت فرآورده‌ها بر پایه نفت خام به قیمت ۶۰ دلار به ازای هر شبکه در نظر گرفته شده است، به طور خلاصه نتایج نشان می دهد که:

◀ در سال ۱۳۹۷، میزان تفاوت عرضه سالیانه در فرآورده‌های نفتی شامل بنزین غیر حمل و نقل زمینی، نفت سفید یارانه ای، نفت گاز غیر نیروگاهی و غیر حمل و نقل و نفت کوره غیر نیروگاهی، ۴,۱۳۹ میلیون لیتر و درآمد اقتصادی سالیانه حاصله، ۷۷۶,۴۲۸,۰۰۰ دلار برآورد می شود.

◀ در سال ۱۳۹۸، میزان تفاوت عرضه سالیانه در فرآورده‌های نفتی شامل بنزین غیر حمل و نقل زمینی، نفت سفید یارانه ای، نفت گاز غیر نیروگاهی و غیر حمل و نقل و نفت کوره غیر نیروگاهی، ۳,۸۳۶ میلیون لیتر و درآمد اقتصادی حاصله، ۱,۳۱۲,۹۴۱,۵۰۰ دلار برآورد می شود.

◀ در سال ۱۳۹۹، میزان تفاوت عرضه سالیانه در فرآورده‌های نفتی شامل بنزین غیر حمل و نقل زمینی، نفت سفید یارانه ای، نفت گاز غیر نیروگاهی و غیر حمل و نقل و نفت کوره غیر نیروگاهی، ۴۴۴۳ میلیون لیتر و درآمد اقتصادی حاصله ۱,۵۵۲,۲۳۲,۵۰۰ دلار برآورد می شود.



◀ در بازه زمانی ۱۳۹۹-۱۳۹۷، میزان تفاوت عرضه سالیانه در فراورده‌های نفتی شامل بنزین غیر حمل و نقل زمینی، نفت سفید یارانه ای، نفت گاز غیر نیروگاهی و غیر حمل و نقل و نفت کوره غیر نیروگاهی، ۱۲,۴۱۸ میلیون لیتر و درآمد اقتصادی حاصله ۳,۶۴۱,۶۰۲,۰۰۰ دلار برآورد می‌شود، که معادل هزینه ساخت یک پالایشگاه با ظرفیت تولید ۱۵۰ هزار شبکه در روز می‌باشد.

جدول ۴-۱- میزان مصرف فراورده‌های مختلف نفتی در بازه زمانی ۱۳۸۶-۱۳۹۹

سال	بنزین (سایر بخش‌ها)	نفت سفید یارانه ای	نفت گاز سایر بخش‌ها	نفت کوره غیر نیروگاهی	کل فراورده‌ها
۱۳۸۶	۰/۷	۱۹/۴۹	۲۹/۲	۲۴/۴	۷۳/۷۹
۱۳۸۷	۰/۷	۱۷/۶۹	۳۰/۲	۳۱/۱	۷۹/۶۹
۱۳۸۸	۰/۷	۱۷/۳۲	۲۸/۸	۳۱/۹	۷۸/۷۲
۱۳۸۹	۰/۸	۱۳/۵۵	۲۶/۸	۲۴/۱	۶۵/۲۵
۱۳۹۰	۰/۵	۱۳/۱	۲۴/۷	۱۷/۱	۵۵/۴
۱۳۹۱	۰/۴	۱۲/۱۸	۲۳/۳	۱۵/۷	۵۱/۵۸
۱۳۹۲	۰/۴	۱۱/۸۳	۲۲/۷	۱۸/۴	۵۳/۳۳
۱۳۹۳	۰/۴	۹/۹۷	۲۱	۱۸/۴	۴۹/۷۷
۱۳۹۴	۰/۳	۹	۱۸/۸	۱۷/۵	۴۵/۶
۱۳۹۵	۰/۳	۸/۳۷	۲۱/۵	۶/۱	۳۶/۲۷
۱۳۹۶	۰/۳	۷/۴	۲۲/۱	۳/۶	۳۳/۴
۱۳۹۷	۰/۳	۶/۳	۲۲/۷	۳	۳۲/۳
۱۳۹۸	۰/۳	۵/۶	۲۳/۶	۳/۸	۳۳/۳
۱۳۹۹	۰/۳	۴/۶	۲۲/۶	۳/۴	۳۰/۹

(واحد فراورده‌های نفتی بر حسب میلیون لیتر در روز می‌باشد)

جدول ۴-۲- میزان تفاوت عرضه فرآورده‌های نفتی و درآمد اقتصادی حاصل از عملکرد سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی (سدف) در سال ۱۳۹۷

نوع فرآورده	میزان مصرف بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) (میلیون لیتر)	میزان مصرف واقعی تحت تاثیر عملکرد سدف (میلیون لیتر)	تفاوت میزان عرضه (میلیون لیتر)	قیمت فوب خلیج فارس فرآورده (بر حسب دلار به ازای هر لیتر)	درآمد اقتصادی روزانه (دلار)	درآمد اقتصادی سالیانه (میلیون دلار)
بنزین غیر از حمل و نقل زمینی	۰/۳۵	۰/۳	۰/۰۵	۰/۴۳	۲۱,۵۰۰	۸
نفت سفید	۷/۵۸	۶/۳	۱/۲۸	۰/۴۶	۵۸۸,۸۰۰	۲۱۵
نفت گاز	۲۴/۶۷	۲۲/۷	۱/۹۷	۰/۴۶	۹۰۶,۲۰۰	۳۳۱
نفت کوره	۱۱/۰۴	۳	۸/۰۴	۰/۳۱	۶۱۰,۷۰۰	۲۲۳
مجموع درآمد اقتصادی					۲,۱۲۷,۲۰۰	۷۷۶
کل فرآورده‌ها	۴۳/۶۴	۳۲/۳	میزان صرفه جویی در روز: ۱۱/۳۴ میلیون لیتر میزان صرفه جویی در سال: ۴۱۳۹ میلیون لیتر			



جدول ۴-۳- میزان تفاوت عرضه فراورده‌های نفتی و درآمد اقتصادی حاصل از عملکرد سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف) در سال ۱۳۹۸

نوع فراورده	میزان مصرف بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) (میلیون لیتر)	میزان مصرف واقعی تحت تأثیر عملکرد سدف (میلیون لیتر)	تفاوت میزان عرضه (میلیون لیتر)	قیمت فوب خلیج فارس فراورده (بر حسب دلار به ازای هر لیتر)	درآمد اقتصادی روزانه (دلار)	درآمد اقتصادی سالیانه (میلیون دلار)
بنزین غیر از حمل و نقل زمینی	۰/۳۰	۰/۳۰	۰	۰/۴۳	۰	۰
نفت سفید	۶/۵۸	۵/۶	۰/۹۸	۰/۴۶	۴۵۰,۸۰۰	۱۶۵
نفت گاز	۲۴/۸۸	۲۳/۶	۱/۲۸	۰/۴۶	۵۸۸,۸۰۰	۲۱۵
نفت کوره	۱۲/۰۵	۳/۸	۸/۲۵	۰/۳۱	۲,۵۵۷,۵۰۰	۹۳۳
مجموع درآمد اقتصادی					۳,۵۹۷,۱۰۰	۱۳۱۳
کل فراورده‌ها	۴۳/۸۱	۳۳/۳	میزان صرفه جویی در روز: ۱۰/۵۱ میلیون لیتر میزان صرفه جویی در سال: ۳۸۳۶ میلیون لیتر			

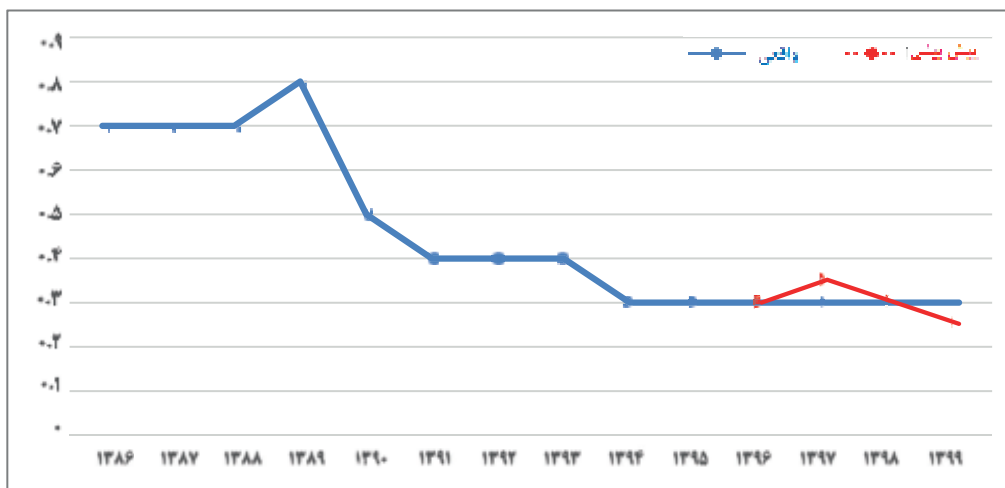
جدول ۴-۴- میزان تفاوت عرضه فرآورده‌های نفتی و درآمد اقتصادی حاصل از عملکرد سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی (سدف) در سال ۱۳۹۹

نوع فرآورده	میزان مصرف بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) (میلیون لیتر)	میزان مصرف واقعی تحت تاثیر عملکرد سدف (میلیون لیتر)	تفاوت میزان عرضه (میلیون لیتر)	قیمت قوب خلیج فارس فرآورده (بر حسب دلار به ازای هر لیتر)	درآمد اقتصادی روزانه (دلار)	درآمد اقتصادی سالیانه (میلیون دلار)
بنزین غیر از حمل و نقل زمینی	۰/۲۵	۰/۳	-۰/۰۵	۰/۴۳	---	---
نفت سفید	۵/۵۶	۴/۶	۰/۹۶	۰/۴۶	۴۴۱,۶۰۰	۱۶۱
نفت گاز	۲۴/۸۴	۲۲/۶	۲/۲۴	۰/۴۶	۱,۰۳۰,۴۰۰	۳۷۶
نفت کوره	۱۲/۳۷	۳/۴	۸/۹۷	۰/۳۱	۲,۷۸۰,۷۰۰	۱۰۱۵
مجموع درآمد اقتصادی						۱۵۵۲
کل فرآورده‌ها	۴۳/۰۲	۳۰/۱	میزان صرفه جویی در روز: ۱۲/۱۷ میلیون لیتر میزان صرفه جویی در سال: ۴۴۴۳ میلیون لیتر			

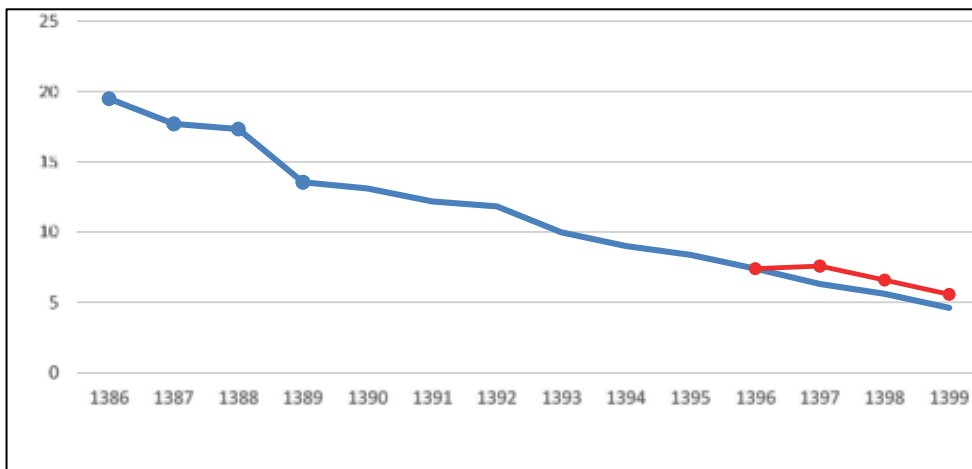


جدول ۴-۵- میزان تفاوت عرضه فراورده‌های نفتی و درآمد اقتصادی سالیانه حاصل از عملکرد سامانه درخواست فراورده‌های نفتی (سدف) در بازه زمانی ۱۳۹۷-۱۳۹۹

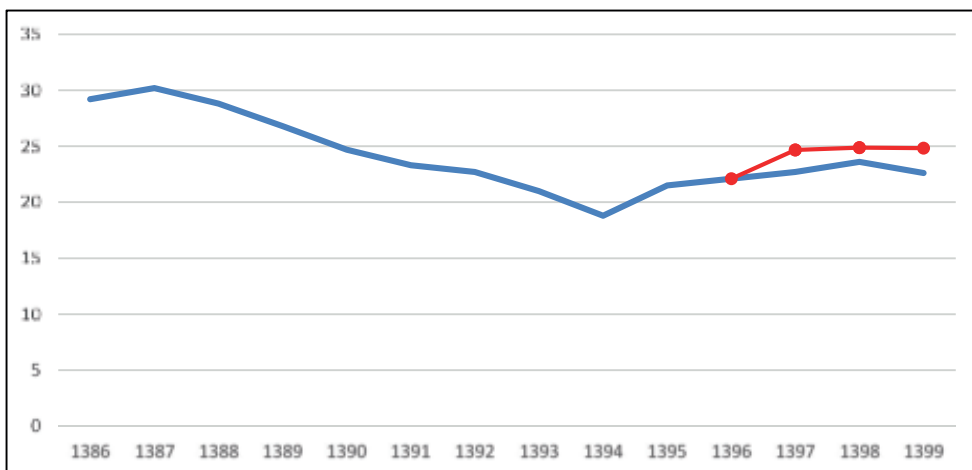
سال	تفاوت میزان عرضه سالیانه در فراورده‌های نفتی بر حسب میلیون لیتر (بنزین غیر حمل و نقل زمینی، نفت سفید یارانه ای، نفت گاز غیر حمل و نقل و غیر نیروگاهی و نفت کوره غیر نیروگاهی)	درآمد اقتصادی سالیانه بر حسب میلیون دلار
۱۳۹۷	۴,۱۳۹	۷۷۶
۱۳۹۸	۳,۸۳۶	۱۳۱۳
۱۳۹۹	۴۴۴۳	۱۵۵۲
مجموع	۱۲,۴۱۸	۳۶۴۲



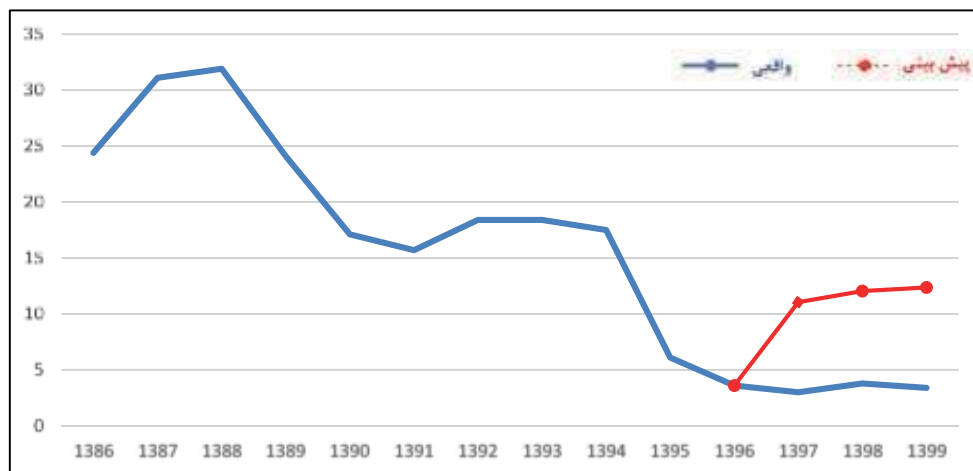
شکل ۲-۴- پیش بینی میزان مصرف بنزین یارانه‌ای (غیر حمل و نقل زمینی) بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹



شکل ۳-۴- پیش بینی میزان مصرف نفت سفید یارانه‌ای بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹



شکل ۴-۴- پیش بینی میزان مصرف نفت گاز سایر بخش‌ها (غیر از حمل و نقل و نیروگاهی) یارانه‌ای بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سدف) در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹



شکل ۵-۴- پیش بینی میزان مصرف نفت کوره غیر نیروگاهی یارانه‌ای بر اساس سناریوی ادامه وضع موجود (بدون در نظر گرفتن سد) در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹

ارزیابی از منظر امنیت انرژی

همانطور که گفته شد، ثبت تمام درخواست‌های فرآورده‌های نفتی از طریق سد انجام می‌پذیرد. به عبارت دیگر، جایگاه و نقش مهم و حیاتی این سامانه در تامین سوخت قابل توجه بوده و حفظ کارکرد صحیح آن، برای تامین امنیت انرژی کشور مهم و ضروری است. به طوری که در صورت اختلال در کار این سامانه، مخاطرات عدیده‌ای کشور را تهدید خواهد کرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ▶ ایجاد اختلال در عملکرد سیستم‌های حمل و نقل هوایی، ریلی، زمینی و دریایی
- ▶ احتمال وقوع قطع برق به جهت از کار افتادگی بخشی از نیروگاه‌ها

- ◀ بروز تلفات در صنایعی نظیر پرورش دام و طیور و برهم خوردن امنیت غذایی عموم مردم
- ◀ احتمال وقوع نارضایتی درخواست‌کنندگان به ویژه در مناطق سردسیر کمتر برخوردار

هر چند در زمان بروز چنین شرایطی، راهکارهای سنتی و روش‌های ثبت دستی، جایگزین این سامانه می‌گردد، ولی نباید این نکته مهم را نادیده گرفت که جمع‌آوری و ثبت مجدد اطلاعات ثبت شده در سامانه، زمان‌بر بوده و علاوه بر تحمیل هزینه‌های سرسام‌آور بر دولت، می‌تواند سوء استفاده برخی از سودجویان را در پی داشته باشد. بنابراین از نظر امنیت انرژی، بدون شک این سامانه، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین سامانه موجود در کشور می‌باشد.

از طرف دیگر، با راهاندازی سدف و برقراری ارتباط کامل بین سازمان‌های متولی و شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی، دیگر به هیچ عنوان امکان تخصیص سوخت یارانه‌ای بدون تائید یا مجوز دستگاه متولی وجود ندارد.

به عبارت دیگر، با اتصال و پیوندهای برقرار شده بین این سامانه و سازمان‌های متولی، نه تنها دیگر امکان ارائه سوخت یارانه‌ای به فعالیت‌ها و اقدامات غیرقانونی وجود ندارد بلکه تخصیص سوخت از طریق تائید فعالیت اصلی در سامانه انجام می‌گردد. بدین ترتیب هزینه انجام این گونه تخلفات به شدت افزایش پیدا کرده و میزان وقوع این نوع از تخلفات به طور چشمگیری کاهش یابد.



فصل پنجم

**ساماندهی شناسایی مصرف کنندگان،
تخصیص و توزیع گاز مایع
از طریق سدف**





مقدمه

گازمایع یا LPG^۲ از جمله فرآورده‌هایی است که به صورت یارانه‌ای در کشور عرضه می‌شود. این فرآورده که از ترکیب پروپان و بوتان تشکیل شده است در سه بخش پالایشگاه‌های نفتی، پالایشگاه‌های گازی و برخی پتروشیمی‌ها تولید می‌شود. از کاربردهای آن می‌توان به پخت‌وپز خانگی و آشپزخانه‌های صنعتی، خوراک و سوخت برخی صنایع و اصناف و سوخت حمل‌ونقل اشاره کرد. در گذشته به دلیل عدم گازرسانی سراسری در کشور، گازمایع عمدتاً در منازل و برای پخت‌وپز و گرمایش استفاده می‌شد. پس از گازرسانی به مناطق وسیعی از کشور و بدلیل عدم اصلاح سهمیه‌های تخصیص یافته متناسب با اجرای طرح‌های گازرسانی، مصرف این فرآورده یارانه‌ای در بخش خانگی کاهش یافته و به سمت مصارف دیگری سوق پیدا کرده است که مشکلاتی را با خود به همراه داشته است. مشخص نبودن سازوکار تعیین سهمیه برای شرکت‌های موزع، عدم شناسایی صحیح مصرف‌کنندگان گازمایع، مشخص نبودن مقدار مصرف واقعی در کشور، اختلاف قیمت گازمایع در داخل و خارج از کشور و انگیزه قاچاق این فرآورده و عدم امکان نظارت صحیح بر زنجیره توزیع آن اهمیت اصلاح فرایندهای جاری در حوزه شناسایی، تخصیص سهمیه و توزیع این فراورده را دوچندان نموده است.

میزان تولید، توزیع و قیمت گازمایع

روزانه بالغ بر ۲۵۰۰۰ تن گازمایع (LPG) در پالایشگاه‌های نفت، گاز و مجتمع‌های پتروشیمی تولید می‌شود که به صورت متوسط ۵۴۰۰ تن آن با قیمت یارانه‌ای توسط شرکت ملی پخش به ۷۴ شرکت موزع برای توزیع در کشور تحویل و مابقی آن، صادر یا به عنوان خوراک استفاده می‌شود.

^۲Liquefied Petroleum Gas

این شرکت‌ها سهمیه گازمایع تخصیص داده شده را توسط کامیون‌های گازکش یا مخزن‌دار ریلی از محل پالایشگاه تحویل گرفته و پس از حمل و تخلیه در تاسیسات سیلندرپرکنی تحت مالکیت یا طرف قرارداد در مناطق مختلف کشور، آنها را به صورت سیلندر یا بالک (حجمی)، در اختیار عاملین توزیع طرف قرارداد قرار می‌دهند.

تعداد گازکش‌ها در کشور بیش از ۶۹۰ دستگاه، تاسیسات سیلندرپرکنی بالغ بر ۴۰۱ باب و تعداد عاملین توزیع (خودروهای توزیع‌کننده) بیش از ۱۰۵۰۰ می‌باشد. گازمایع توسط وزارت نفت به قیمت یارانه‌ای ۲۳۰۰ ریال به ازای هر کیلوگرم به شرکت‌های موزع فروخته می‌شود و این شرکت‌ها، سیلندرهای گاز را در اوزان مختلف، بر پایه قیمت تعیین شده در کارگروه تنظیم بازار و ابلاغی از سوی سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، به فروش می‌رسانند. قیمت نهایی مصرف‌کننده بر اساس مصوبه دی ماه سال ۱۳۹۹، برای سیلندر یازده کیلویی، با احتساب هزینه‌های فرایند بازسازی و جایگزینی شیر و سیلندر و هزینه‌های توزیع و مالیات بر ارزش افزوده، ۱۲۵۰۰۰ ریال، تعیین شده است.

میزان یارانه اختصاص یافته به گازمایع

با توجه به توزیع ۵۵۰۰ تن گازمایع یارانه‌ای در روز از طریق شرکت‌های موزع و با احتساب قیمت ۲۳۰۰ ریال به ازای هر کیلوگرم گازمایع، درآمد حاصل از فروش گازمایع یارانه‌ای برای دولت معادل ۱۲/۶۵ میلیارد ریال در روز است.

این در حالی است که ارزش صادراتی همین میزان گازمایع، با احتساب میانگین قیمت فوب خلیج فارس برابر با ۷۶۶۹۱ ریال به ازای هر کیلوگرم (بر اساس قیمت متوسط ۱۱ ماهه نخست سال ۱۳۹۹)، بالغ بر ۴۲۲ میلیارد ریال در روز خواهد بود. بنابراین مبلغ یارانه اختصاص یافته به گازمایع به صورت روزانه برابر با ۴۰۹ میلیارد ریال و در هر سال بالغ بر ۱۴۸ هزار میلیارد ریال می‌باشد.



فرایند توزیع گازمایع قبل از سال ۱۳۹۹ و مشکلات موجود

تا قبل از سال ۱۳۹۹ ابزاری برای شناسایی دقیق مصرف‌کنندگان مجاز گازمایع در کشور وجود نداشته است. به همین دلیل سهمیه شرکت‌های موزع بر مبنای خوداظهاری و میزان درخواست آنها از طریق شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران، تخصیص داده می‌شد.

عدم امکان تشخیص نیاز واقعی مصرف روزانه گازمایع در کشور، باعث تخصیص گازمایع به میزان بیش از نیاز مصارف مجاز شده بود. به طوری که با فرض ۲/۱ میلیون خانوار فاقد گاز شهری، متوسط مصرف ۴ سیلندر یازده کیلویی در ماه و سایر مصارف مجاز معادل ۲۰ درصد مصرف حوزه خانوار به رغم برآورد ۳۶۹۶ تن برای حداکثر مصرف داخلی روزانه گازمایع در کشور، حدود ۵۴۰۰ تن گازمایع در روز جهت توزیع تخصیص داده می‌شد.

به عبارت دیگر، عدم شناسایی دقیق مصرف‌کنندگان واقعی گازمایع، باعث ایجاد تفاوت قابل ملاحظه‌ای در میزان تقاضا و عرضه گازمایع شده بود. در چنین شرایطی که امکان نظارت دقیق بر زنجیره توزیع وجود نداشت، مشکلات و چالش‌های عمده‌ای در روند توزیع گازمایع در کشور وجود داشت که مهم‌ترین آنها عبارت بودند از:

◀ عرضه خارج از شبکه و قاچاق

انحراف گازمایع از بخش مصرف‌کنندگان مجاز به سمت مصارف غیرمجاز شامل مصارف خودرویی، خوراک واحدهای صنعتی و یا تبدیل آن، امکان قاچاق این فراورده را فراهم می‌نمود. اختلاف قیمت گازمایع در داخل و خارج از کشور، انگیزه قاچاق آن را افزایش می‌داد، به طوری که در برخی از مناطق سیلندرهای ۱۱ کیلویی گازمایع به روستاهای نزدیک مرز منتقل و به روش‌های مختلف از جمله جاسازی در بین بار کامیونهای صادراتی به صورت غیرقانونی از کشور خارج می‌شد.

◀ گران‌فروشی گازمایع

عدم نظارت صحیح و نبود شفافیت در زنجیره توزیع گازمایع، موجب شده بود که گازمایع با نرخ بالاتر از نرخ‌های مصوب به مصرف‌کنندگان نهایی فروخته می‌شد.

◀ ایجاد صف‌های طولانی و بازار سیاه

نبود سازوکار مناسب برای شناسایی مصرف‌کنندگان مجاز، تعیین سهمیه شرکت‌های موزع در مناطق مختلف کشور و هم چنین عدم نظارت و شفافیت در زنجیره توزیع گازمایع، باعث کاهش عرضه گازمایع در مقاطعی از سال و ایجاد صف‌های طولانی و بازار سیاه می‌گردید.

◀ از بین رفتن فرصت صادرات و توسعه زنجیره ارزش گازمایع

به دلیل نامشخص بودن مقدار مصرف واقعی گازمایع در کشور، امکان برنامه‌ریزی و سهمیه‌بندی دقیق وجود نداشته و این موضوع موجب از بین رفتن فرصت صادرات، تنوع‌بخشی سبد سوخت و توسعه زنجیره ارزش گازمایع در کشور می‌شد.

توزیع الکترونیکی گازمایع از طریق سدف

از ابتدای اسفند ماه سال ۱۳۹۸ اصلاح فرایند توزیع گازمایع از طریق سدف در دستور کار قرار گرفت. با شناسایی بازیگران اصلی فرایند توزیع گازمایع و بهره‌گیری از زیرساخت‌های بانکی و با هماهنگی به عمل آمده بین وزارتخانه‌های نفت و صنعت، معدن و تجارت و همکاری انجمن صنفی کارفرمایان توزیع‌کننده گازمایع، شرکت‌های موزع گازمایع، بانک‌های عامل، استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، بخشداری‌ها، نهادهای امنیتی و انتظامی و با راهبری مناطق ۳۷گانه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، برنامه‌ریزی لازم برای تخصیص سهمیه شرکت‌های موزع از طریق سدف و فروش گازمایع به صورت الکترونیکی و از طریق پایانه‌های فروشگاهی (POS) و ثبت تراکنش توسط مشتریان، انجام شد.



ساماندهی شرکت‌های موزع گازمایع

با هدف ساماندهی شرکت‌های موزع گازمایع، تمامی شرکت‌های مذکور و تاسیسات تابعه به همراه کلیه نمایندگی‌ها و عوامل توزیع طرف قرارداد با آنها، شناسایی و اطلاعات مورد نیاز در سدف ثبت گردید. سپس با در نظر گرفتن میزان مصارف مورد نیاز در مناطق برای هر یک از شرکت‌های موزع، سهمیه خاصی تعیین شده که باید در مناطق مشخص شده توزیع گردد.

به این منظور به همه تاسیسات و عاملین توزیع گازمایع، دستگاه کارتخوان (POS) مجزا اختصاص داده شد تا توزیع گازمایع به صورت الکترونیکی انجام و امکان نظارت بر آن فراهم شود، همچنین از فروش گازمایع با نرخ غیرمجاز نیز جلوگیری شود.

با توجه به سهمیه تخصیص یافته به تاسیسات و عاملین توزیع، سیلندرهای گازمایع از مبادی ذیربط (تاسیسات سیلندرپرکنی) توسط عاملین توزیع بارگیری و در مناطق تحت پوشش توزیع می‌شود. با توجه به تدابیر اتخاذ شده، با توزیع هدفمند و صحیح گازمایع و ایجاد شفافیت در فرایند مذکور، مشکلاتی نظیر عرضه خارج از شبکه گازمایع و استفاده غیرمجاز به حداقل ممکن کاهش پیدا خواهد کرد. در نظر است پس از توزیع سیلندرهای گازمایع، تراکنش‌های بانکی ثبت شده در دستگاه کارتخوان تاسیسات یا عاملین توزیع، توسط نواحی شرکت ملی پخش، بررسی و در صورت انطباق با سهمیه تخصیص یافته، تأیید و نسبت به شارژ سهمیه آنها اقدام گردد.

شناسایی مصرف‌کنندگان مجاز

در روش توزیع الکترونیکی گازمایع، به خانوارهای محروم از گاز شهری و واجد شرایط که متقاضی نفت سفید نیز می‌باشند، گازمایع تعلق می‌گیرد. با توجه به اینکه اطلاعات خانوارهای مذکور در سدف ثبت شده است، این متقاضیان می‌توانند سهمیه گازمایع خود را از طریق کارت بانکی معرفی شده خود در سدف و ثبت تراکنش در پوزهای بانکی تحویلی به عاملین توزیع شرکت‌های موزع، با قیمت مصوب دریافت نمایند. فرایند درخواست الکترونیکی گازمایع توسط خانوارها، باعث شناسایی دقیق خانوارهای نیازمند به دریافت گازمایع و تخصیص سهمیه به آنها می‌شود. تأمین رفاه خانوارها، جلوگیری از عرضه خارج از شبکه، پیش‌گیری از استفاده غیرمجاز از گازمایع و ساماندهی توزیع آن با استفاده از کارت بانکی سرپرست خانوار،

از مزایای اصلی این فرایند به شمار می‌آید.

بر این اساس، میزان گازمایع مورد نیاز خانوارها تعیین و در کارت بانکی آنها برای بازه زمانی مشخص و دوره‌ای شارژ می‌گردد و خانوارها بدون نیاز به ثبت نام مجدد، می‌توانند سهمیه گازمایع خود را بدون پرداخت نقدی و صرفاً به صورت الکترونیکی و از طریق ثبت تراکنش‌های بانکی دریافت کنند. این موضوع باعث می‌شود از فروش گازمایع با نرخ غیرمجاز، پیش‌گیری شود.

در این روش سایر متقاضیان مجاز به دریافت گازمایع، پس از ثبت نام در سدف، نسبت به ثبت کاربرد مصرف اقدام نموده و پس از انجام استعلام‌های سیستمی مورد نیاز، سهمیه آنها تخصیص داده می‌شود. اجرای طرح در خرداد و تیر سال ۱۳۹۹ در استانهای ایلام و کرمانشاه، صرفاً با هدف شناسایی مصرف‌کنندگان مجاز و الزام شرکت‌های موزع گازمایع به تحویل سیلندر به خانوارها و متقاضیان تأیید شده در سدف با قیمت مصوب و بدون هر گونه کاهشی در سهمیه شرکت‌های موزع و در شهریور ماه در کل کشور اجرا شد.

نتایج و دستاوردها

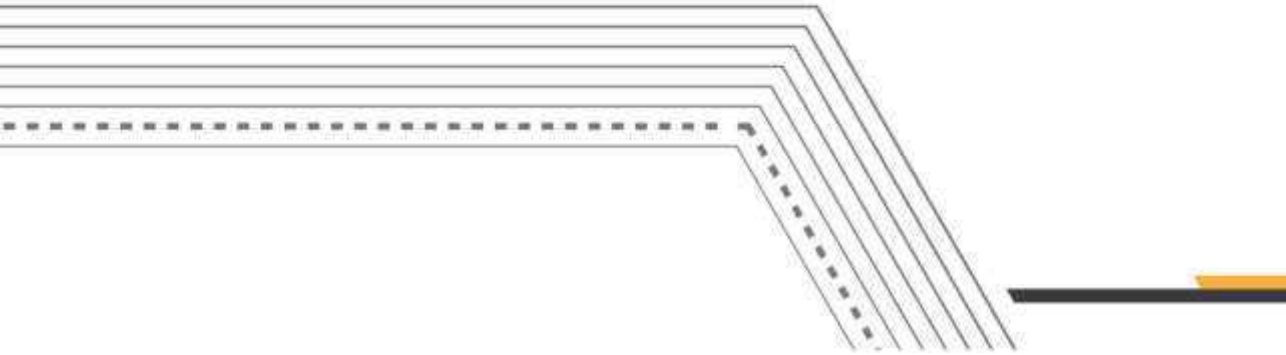
عمده‌ترین نتایج و دستاوردهای ساماندهی شناسایی مصرف‌کنندگان، تخصیص و توزیع گازمایع از طریق سدف به شرح ذیل می‌باشد:

- ◀ شناسایی مصرف‌کنندگان مجاز گازمایع و تخصیص یارانه به آنها
- ◀ ایجاد شفافیت در زنجیره توزیع گازمایع از طریق سدف
- ◀ جلوگیری از گران‌فروشی گازمایع به مصرف‌کنندگان مجاز
- ◀ پیش‌گیری از عرضه گازمایع در خارج از شبکه رسمی توزیع
- ◀ کمک به تحقق اهداف طرح هدفمندی یارانه‌ها



فصل ششم

پایش سوخت ارسالی به نیروگاه‌ها





اهمیت و ضرورت کنترل و نظارت هوشمند بر سوخت نیروگاه‌ها

نیروگاه‌ها به عنوان یکی از بزرگترین مصرف‌کنندگان سوخت مایع، بیش از ۲۵ درصد نفت گاز و بیش از ۷۰ درصد نفت کوره توزیع شده در کشور را مصرف می‌کنند. به طور متوسط روزانه ۹ میلیون لیتر سوخت مایع از طریق نفتکش‌ها به نیروگاه‌ها تحویل داده می‌شود. بنابراین فرایند انتقال سوخت از انبارهای نفت به نیروگاه‌ها همواره به عنوان یکی از مجاری عمده برای انحراف و انتقال فراورده‌های نفتی از شبکه رسمی توزیع و تبدیل آن به قاچاق سوخت، شناخته می‌شوند.

فرایند ثبت درخواست و تحویل سوخت به نیروگاه‌ها

شکل (۶-۱) گردش کار ثبت درخواست، تخصیص، توزیع و تحویل سوخت به نیروگاه‌ها را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشخص است، مراحل درخواست سوخت تا تحویل آن به نیروگاه‌ها، به شرح زیر می‌باشد:

◀ مرحله اول:

پس از ثبت نام نیروگاه‌ها در سدف، درخواست سوخت مورد نیاز خود را ثبت می‌نمایند. شرکت ملی پخش با استعلام سیستمی از سامانه PGIS شرکت مادر تخصصی برق حرارتی، نسبت به دریافت موجودی و ظرفیت مخازن سوخت نیروگاه‌ها اقدام و با توجه دستورالعمل‌های موجود، نسبت به تخصیص سوخت اقدام می‌نماید.

◀ مرحله دوم:

پس از تخصیص سوخت، ابتدا حواله فروش و سپس مجوز بارگیری از انبار صادر می‌شود و بارگیری و ارسال سوخت به نیروگاه از مبدا انبارهای شرکت ملی پخش انجام می‌گیرد.

◀ مرحله سوم:

به محض ارسال محموله سوخت توسط شرکت ملی پخش به نیروگاه، در سامانه «ارسال - رسید» ثبت ارسال محموله سوخت صورت گرفته و به نیروگاه اطلاع رسانی می‌شود.

◀ مرحله چهارم:

پس از دریافت محموله سوخت توسط نیروگاه، در سامانه «ارسال - رسید» ثبت رسید محموله سوخت صورت گرفته و به شرکت ملی پخش اطلاع رسانی می‌شود.

◀ مرحله پنجم:

در ادامه شرکت ملی پخش، میزان سوخت تحویل گرفته شده توسط نیروگاه را با میزان سوخت مصرف شده که از طریق سامانه PGIS نیروگاه استعلام می‌شود، مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس دستورالعمل‌های موجود هر نیروگاه باید حداقل به میزان ۴۵ روز دارای ذخیره سوخت در مخازن خود باشد. بنابراین در صورت انطباق نسبت به تخصیص مجدد سهمیه اقدام می‌گردد.



۶-۱- گردش کار ثبت درخواست، تخصیص، توزیع و تحويل سوخت به نیروگاه

انحراف سوخت ارسالی به نیروگاه‌ها

در گذشته معمولاً سازوکار مشخصی برای نظارت سیستمی بر فرایند تخصیص، توزیع و مصرف سوخت در نیروگاه‌ها، به دلایل ذیل وجود نداشت:

- ❖ فقدان رابطه حقوقی بین مناطق شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و نیروگاه‌ها
- ❖ خرید غیرمستقیم سوخت و پرداخت نکردن بهای آن توسط نیروگاه‌ها (دریافت رایگان سوخت توسط نیروگاه‌ها)
- ❖ عدم مسئولیت نیروگاه‌ها در حمل و پرداخت کرایه فرآورده نفتی (در حال حاضر حمل فرآورده به نیروگاه از طریق نفت‌کش‌های طرف قرارداد با شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران انجام می‌گردد)

بر همین اساس این احتمال وجود دارد که بخشی از سوخت ارسالی به نیروگاه‌ها به روش‌های مختلف، از شبکه رسمی توزیع، منحرف و در خارج از شبکه به فروش برسد. نمونه‌هایی از موارد گزارش شده که عمدتاً با هماهنگی رانندگان نفت‌کش‌ها و برخی از کارگران نیروگاه‌ها و انبارهای شرکت ملی پخش، انجام می‌شد، به شرح ذیل است:

- ❖ سوخت‌های ارسالی از شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، قبل از رسیدن به نیروگاه در مکانی دیگر تخلیه می‌شد، سپس نفت‌کش خالی، راهی نیروگاه شده و با هماهنگی و همکاری راننده نفت‌کش و کارگران نیروگاه، وانمود می‌کردند که در حال تخلیه سوخت هستند.
- ❖ نفت‌کش حامل سوخت با ظرفیت کامل به نیروگاه وارد شده و با تباری راننده نفت‌کش و کارگران نیروگاه، سوخت به صورت صوری، تخلیه می‌گردید. سپس نفت‌کش به مکانی دیگر منتقل و سوخت در آنجا تخلیه می‌شد.
- ❖ اختلاط آب یا ضایعات نفتی با سوخت



- ◀ تخلیه بخشی از سوخت نفت کش‌ها توسط راننده در خارج از نیروگاه و انداختن قطعات سنگین نظیر سنگ یا دو جداره کردن نفت کش‌ها برای تنظیم وزن نفت کش ثبت شده در بارنامه
- ◀ جعل اسناد و مدارک مربوط به تحویل سوخت به نیروگاه‌ها و ارائه آن به مناطق شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی

با توجه به این موضوع، متأسفانه همواره فرصت‌های زیادی برای سودجویان وجود داشت که با انحراف سوخت به خارج از شبکه رسمی توزیع، آن را قاچاق و سرمایه‌های ملی کشور را به تاراج ببرند.

تفاهم نامه کنترل و تامین سوخت پایدار نیروگاه‌ها

با هدف حل مشکلات مذکور و در راستای پیگیری جلسات کنترل مصرف سوخت نیروگاهی و بررسی وضعیت قاچاق سوخت، در سال ۱۳۹۳ تفاهم‌نامه سه جانبه‌ای میان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی (به عنوان تامین‌کننده مالی)، شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق (به عنوان مجری) و ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز (به عنوان ناظر) منعقد گردید. (پیوست ۳)

اهداف تفاهم‌نامه

مهم‌ترین اهداف این تفاهم‌نامه عبارتند از:

- ◀ کنترل و تامین سوخت پایدار نیروگاه‌ها
- ◀ پیش‌گیری از عرضه خارج شبکه و قاچاق سوخت مورد مصرف نیروگاه‌ها
- ◀ نظارت سیستمی بر فرایند تخصیص، توزیع و مصرف سوخت نیروگاه‌ها
- ◀ کنترل هوشمند و ایجاد سامانه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کنترل کمی و کیفی فراورده‌های نفتی تحویلی به نیروگاه‌ها
- ◀ اصلاح و بهینه‌سازی نظام تخصیص و توزیع فراورده‌های نفتی یارانه‌ای، انضباط بخشی و ساماندهی در روند سوخت‌رسانی به نیروگاه‌ها

تعهدات شرکت ملی پخش

تعهدات شرکت ملی پخش عبارت بودند از:

- ◀ تامین مالی تجهیز نیروگاه‌ها به سیستم کنترل وزنی (باسکول) و نصب دوربین و تجهیزات پلاک‌خوان و تجهیزات هیدرومتری
- ◀ تکمیل و اجرای سامانه ارسال و رسید (سامانه اطلاع‌رسانی به مشتریان عمده) محموله‌های نفتی به نیروگاه‌ها
- ◀ تکمیل سامانه کنترل مرکزی (Dispatching) برای مدیریت سیستم سوخت‌رسانی به نیروگاه‌ها
- ◀ پایش سیستمی مصرف نیروگاه‌ها در سدف

تعهدات شرکت توانیر

تعهدات شرکت توانیر که بعدها به شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی واگذار گردید، عبارت بودند از:

- ◀ طراحی، جانمایی و برآورد هزینه خرید، احداث، نصب و راه‌اندازی تجهیزات و تاسیسات توزین، تخلیه استاندارد و دوربین‌های پلاک‌خوان
- ◀ تکمیل و تجهیز کلیه مخازن ذخیره‌سازی سوخت نیروگاه‌ها به سیستم‌های اندازه‌گیری LG-TG
- ◀ کنترل کیفی سوخت دریافتی نیروگاه‌ها
- ◀ نصب یا کالیبراسیون فلومیتور در مسیر خطوط رفت و برگشت جریان سوخت محفظه احتراق نیروگاه‌ها
- ◀ تامین بستر اینترنتی مورد نیاز برای بهره‌برداری از سامانه ارسال و رسید سوخت
- ◀ ثبت رسید تحویل محموله‌های واصله به نیروگاه‌ها توسط اپراتور نیروگاه در سامانه ارسال رسید (سامانه اطلاع‌رسانی به مشتریان عمده)



تعهدات مشترک شرکت ملی پخش و شرکت توانیر

- ◀ مطالعه و امکان‌سنجی اتصال نیروگاه به شبکه سراسری گاز طبیعی
- ◀ هماهنگی لازم در خصوص منابع تامین سوخت مایع/گاز قبل از تاسیس مجتمع‌های نیروگاهی جدید الاحداث
- ◀ تشکیل تیم‌های مشترک کنترلی- نظارتی بین مناطق شرکت ملی پخش و نیروگاه‌ها و ارسال گزارش ماهیانه به ستاد شرکت‌های ملی پخش و توانیر
- ◀ تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های عملیاتی- نظارتی نحوه ارسال، تحویل و رسید (تخلیه) سوخت ارسالی به نیروگاه‌ها با در نظر گرفتن سامانه ارسال و رسید سوخت
- ◀ برگزاری همایش‌های مشترک فی‌مابین با هدف بررسی عملکرد و ارائه راهکارها و تدابیر مشترک در تامین سوخت پایدار نیروگاهی

تعهدات ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

- ◀ پیگیری اتصال نیروگاه‌ها به شبکه سراسری گاز طبیعی از شرکت ملی گاز ایران
- ◀ تشکیل منظم جلسات کمیته ویژه نظارت و هماهنگی
- ◀ اخذ گزارشات دوره‌ای پیشرفت عملیات اجرایی مفاد تفاهم‌نامه و آسیب‌شناسی مشکلات موجود
- ◀ هماهنگی بین طرف‌های تفاهم‌نامه به منظور تسهیل فرایند

کمیته ویژه نظارت و هماهنگی

پس از امضای تفاهم‌نامه یاد شده، کمیته ویژه نظارت و هماهنگی متشکل از نمایندگان شرکت ملی پخش، شرکت توانیر و ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز به منظور نظارت دقیق بر حسن اجرای مفاد تفاهم‌نامه و ایجاد وحدت رویه بین ذینفعان، تشکیل گردید. با توجه به عدم موفقیت کمیته مذکور در تحقق اهداف

پیش‌بینی‌شده و حصول نتایج مورد نظر و وجود مشکلات جدی در تامین منابع مالی برای پیشبرد طرح و با توجه به تجربیات ارزشمند کمیته کنترل و نظارت بر توزیع سوخت در سدف در راه‌اندازی سامانه درخواست فرآورده‌های نفتی، در آذرماه سال ۱۳۹۸ مسئولیت کمیته مذکور به کمیته کنترل و نظارت بر توزیع سوخت در سدف واگذار گردید و از این تاریخ به بعد کار توسط کمیته مذکور برنامه ریزی و اجرا شد.

اقدامات انجام شده

با توجه به شاخص‌هایی نظیر «بیشترین مصرف سوخت مایع»، «وضعیت زیرساخت‌ها» و «موقعیت جغرافیایی»، تعداد ۲۵ نیروگاه اولویت‌دار، انتخاب شده و پس از تامین اعتبارات مالی لازم، اقدامات زیر انجام شد:

نصب سیستم کنترل وزنی

- ◀ تامین و نصب باسکول مناسب
- ◀ نصب تجهیزات ثبت و انتقال داده‌های اندازه‌گیری به سامانه ارسال و رسید
- ◀ تهیه دستورالعمل توزین

نصب دوربین و تجهیزات پلاک‌خوان

- ◀ تامین و نصب دوربین و تجهیزات ثبت پلاک و رسید محموله در سامانه بر اساس اطلاعات پلاک

اتصال سامانه بر خط «ارسال - رسید» و ثبت اطلاعات سوخت

- ◀ اصلاح سامانه اطلاع‌رسانی به مشتریان عمده به منظور ثبت تائیدیه سوخت تحویلی به نیروگاه‌ها به صورت سیستمی
- ◀ اتصال سامانه بر خط به مرکز کنترل



کنترل کیفی (تست چگالی محموله‌های سوخت)

- ❖ خرید و نصب تجهیزات هیدرومتری برای تعیین چگالی محموله‌های سوخت
- ❖ تهیه دستورالعمل نمونه‌گیری و تعداد نمونه

اتصال انبارهای ذخیره‌سازی سوخت مایع نیروگاه‌ها به سامانه ارسال-رسید شرکت ملی پخش

- ❖ جمع‌آوری و دریافت داده‌های سیستم سوخت‌رسانی به نیروگاه‌ها
- ❖ انتقال داده به مرکز کنترل (Dispatching) نیروگاه‌ها

تکمیل سامانه ارسال-رسید برای دریافت اطلاعات بصورت متمرکز از مرکز کنترل نیروگاه‌ها در شرکت مادر تخصصی برق حرارتی بر این اساس، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، الکترونیکی و شبکه‌ای مورد نیاز (سامانه ارسال - رسید سوخت)، به همراه تجهیزات سخت افزاری مشتمل بر باسکول، دوربین پلاک‌خوان و تجهیزات هیدرومتری، تامین و در تمامی ۲۵ نیروگاه اولویت‌دار نصب گردید.

با پیاده‌سازی سامانه ارسال و رسید نیروگاه‌ها، گزارش «ارسال سوخت» از انبارهای شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران به نیروگاه‌ها بصورت خودکار پس از خروج محموله از انبارهای نفت قابل مشاهده است و «رسید سوخت» از نیروگاه‌ها به شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران در یک بستر اینترنتی و از طریق کاربران معرفی شده نیروگاه‌ها، ثبت می‌شود. اجازه بارگیری بعدی، منوط به رسید سوخت ارسال شده به نیروگاه‌ها است.

اطلاعات مربوط به سوخت وارد شده به هر نیروگاه، ابتدا در سرور نصب شده در هر یک از ۲۵ نیروگاه اولویت‌دار، جمع‌آوری شده و سپس اطلاعات جمع‌آوری شده به سامانه «تجمیع اطلاعات تجهیزات کنترل کمی و کیفی سوخت مایع نیروگاه‌ها» در شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی، منتقل و از آنجا پس از تجمیع، به سامانه ارسال و رسید نیروگاه‌ها فرستاده می‌شود.

همچنین از طریق باسکول‌های نصب شده در ورودی و خروجی نیروگاه‌ها و انجام تست‌های هیدرومتری، اطمینان حاصل می‌شود که سوخت خارج شده از انبارهای نفت، دقیقاً منطبق با اطلاعات کمی و کیفی مندرج در بارنامه‌ها (از نظر وزن و چگالی)، در نیروگاه‌های مقصد تخلیه می‌گردد. در غیر این صورت از تخلیه سوخت نفتکش، ممانعت به عمل آمده و گزارش آن در اختیار مسئولان مربوطه قرار می‌گیرد.

مزایا و دستاوردهای ساماندهی و پایش سوخت رسانی به نیروگاه‌ها

با ساماندهی و پایش سوخت رسانی به نیروگاه‌ها، از طریق سیستم مکانیزه نظارتی و کنترلی فراهم شده، آثار و دستاوردهای زیر حاصل شده است:

- ◀ کاهش نقش و دخالت عوامل انسانی در فرایند نظارت و کنترل میزان سوخت ارسالی به نیروگاه‌ها
- ◀ کاهش میزان انحراف فراورده‌های نفتی از شبکه رسمی توزیع سوخت
- ◀ نظارت سیستمی بر فرایند تخصیص و توزیع فراورده‌های نفتی به نیروگاه‌ها
- ◀ ساماندهی روند سوخت‌رسانی به نیروگاه‌ها و اطمینان از انطباق سوخت وارد شده به نیروگاه با اطلاعات کمی و کیفی مندرج در بارنامه
- ◀ مشاهده آنی و برخط اطلاعات سوخت ارسالی در مبادی و مقاصد محموله
- ◀ امکان برنامه‌ریزی و مدیریت موثرتر در فرایند تخصیص و توزیع سوخت به نیروگاه‌ها در بستر سدف



فصل هفتم

تجربه انگاری و درس آموخته‌های سد ف





ضرورت و اهمیت ثبت تجارب مدیریتی

ثبت تجربیات مدیریتی پروژه پیاده‌سازی سد شاید اهمیتی معادل اجرای آن داشته باشد، چرا که ثبت دقیق اطلاعات و جمع‌آوری تجربیات، مسائل و چالش‌های اجرایی مربوط به این پروژه را می‌توان به دیگران و نسل‌های بعدی انتقال داد. به طور قطع این دانش، می‌تواند راهگشای متخصصان، کارشناسان و مدیران امروز و فردا باشد.

گزارش منتشره از سازمان ملل متحد نشان می‌دهد که از سال ۲۰۲۵ میلادی، حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز، دو برابر خواهد شد. دو برابر شدن حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز، مستلزم از رده خارج شدن بسیاری از آموخته‌ها و ذهنیت‌های قبل از ۷۵ روز پیش است. پس باید این واقعیت را پذیرفت که اگر نتوان سرعت یادگیری و رشد و توسعه خود را با تغییرات سریع محیطی، منطبق کرد، در شرایط رقابتی و محیط دانش‌محور امروزی، چالش‌ها و مشکلات مختلفی ایجاد خواهد شد.

در چنین شرایطی حتی نخبه‌ترین و با تجربه‌ترین افراد هم به تنهایی قادر به تولید یا کسب دانش مورد نیاز خود با سرعت و شرایط مطلوب نخواهند بود و تنها چاره کار برای به روز ماندن افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها و بقای ایشان، تلاش برای یادگیری تیمی و سازمانی و بهره‌مندی از سامانه‌های مدیریت دانش، پیوستن به این سامانه‌ها و تولید و انتشار دانش و استفاده از دانش و تجربیات یکدیگر است.

مطالعات نشان داده ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرارپذیرند، اما متأسفانه این مسائل جایی ثبت نشده‌اند. در صورتی که بانک اطلاعاتی از مسائل بوجود آمده در سازمان و راه‌حل‌های آن‌ها وجود داشته باشد، برای حل مسائل و چالش‌های تکراری، نیازی به صرف انرژی و وقت دوباره، نیست و می‌توان از تجارب مشابه برای حل مشکلات استفاده نمود.

در پروژه پیاده‌سازی سد، افراد تیم پروژه به مرور و با قرارگرفتن در موقعیت‌های مختلف، به توانایی‌ها، مهارت‌ها و تجارب رسیده‌اند که بوسیله آن توانستند با مسایل گوناگون روبرو شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند و با بکارگیری رویکردها، شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی باعث تغییر و ارتقاء در سطح عملکردها شوند. این تجارب ارزشمند بر پایه فرایندها و رویکردهای مدیریتی از جمله مشارکت تیمی شکل گرفته است. این

تجارب بخاطر بهره‌مندی از زبان و ادبیات مشترک مدیریت، قابلیت انتقال به سازمان‌ها و مدیران دیگر را داشته و به راحتی برای همه افراد قابل درک و درس‌آموز است. بنابراین در این فصل، در نظر است تجرب و درس آموخته‌های مدیریتی پروژه پیاده‌سازی سدف، به دانشی آشکار و قابل استفاده برای دیگران تبدیل و به زبانی ساده بیان گردد.

فرایند ثبت تجرب و استخراج درس آموخته‌ها

همانطور که بیان شد، امروزه دانش سازمانی یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان به شمار می‌آید. بنابراین ابزارها و راهکارهای متنوعی برای استفاده حداکثری از دانش سازمان در حوزه مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است که بخشی از این راهکارها با تاکید بر حفظ و ذخیره‌سازی دارایی‌های دانشی سازمان و ایجاد قابلیت انتقال آن به دیگران و جلوگیری از هزینه‌کرد مجدد برای یادگیری دانسته‌های سازمان، توسعه یافته است. در میان این گروه از راهکارها، تجربه‌انگاری یا مستندسازی تجربیات از جایگاه مهمی برخوردار بوده و در سالهای اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. آنچه در تجربه‌انگاری اهمیت بسزایی دارد، درس آموخته‌های تجربه است. درس آموخته‌ها عبارتند از راهنماها، نکات و یا چک لیست‌هایی در خصوص آنچه در یک موقعیت خاص با مشکل مواجه شده و یا به خوبی پیش رفته است. فرایند ثبت تجرب و استخراج درس آموخته‌ها در پروژه پیاده‌سازی سدف متشکل از ۵ مرحله زیر است که در ادامه به تشریح مراحل مذکور پرداخته می‌شود.



بررسی و شناسایی ابعاد پروژه پیاده‌سازی سدف	بررسی محدوده موضوعی تجارب
بررسی عمده‌ترین اقدامات مدیریتی انجام شده در طول پروژه	اقدام پژوهی
ثبت تجارب با محوریت چالش‌ها و عوامل کلیدی موفقیت پروژه	مستندسازی تجارب
استخراج آموخته‌های قابل استحصال	استخراج درس آموخته‌ها
شناسایی و دسته‌بندی محورهای مشترک آموخته‌ها	بازنمایی دانش

شکل ۱-۷- فرایند مستندسازی تجربیات کمیته سدف

ثبت تجارب با محوریت چالش‌ها و عوامل کلیدی موفقیت

فرایند مستندسازی تجارب، شامل گام‌های کسب اطلاعات اولیه از موضوع و ابعاد پروژه و مدیران کلیدی آن، برگزاری جلسات مصاحبه، تدوین محتوای جلسات مصاحبه و تکمیل محتوا توسط صاحبان تجربه می‌باشد. در این مرحله پس از تدوین اسناد تجربه، چالش‌ها و عوامل کلیدی موفقیت هر تجربه به عنوان زمینه‌ای برای استنباط درس آموخته‌ها مورد بررسی بیشتر قرار گرفت.

استخراج آموخته‌های قابل استحصال

در ثبت تجارب این پروژه، ضمن تاکید بر تجربیات مدیریتی دارای عمومیت بیشتر، بر حوزه چالش‌ها، عوامل کلیدی موفقیت و موانع اجرایی کار هم تمرکز بیشتری صورت گرفت. این تمرکز، زمینه را برای دستیابی به محتوای مشترک حاصل از ثبت مجموعه تجارب فراهم می‌کرد. چالش‌های اجرایی که عموماً زمینه ساز تصمیمات اصلی و اثرگذار پروژه می‌باشند، حاوی بخش‌های مهمی از دانش پروژه بوده و دارای اهمیت

ویژه‌ای هستند. چالش‌های قابل توجه و غیرتکراری که فهم درستی از نوع و شدت آنها برای مجریان تجربه حاصل شده و منجر به یک راه حل شده باشند، اعم از اینکه راه حل با موفقیت اجرا شده باشد یا خیر، ولی در هر حال منتهی به یادگیری می‌شود.

یعنی افراد درگیر در تجربه یاد می‌گیرند در اجرای چنین طرح‌هایی با چه مسائلی مهمی مواجه می‌شوند و برای حل آنها تا کنون چه راه حل‌هایی و تا چه سطحی از موفقیت بکار گرفته شده است.

شناسایی و دسته‌بندی محورهای مشترک آموخته‌ها

با توجه به اینکه هدف ارائه تصویری روشن از مسائل و چالش‌های مدیریتی پیش روی این پروژه است، لازم است آموخته‌های به دست آمده از تجارب دسته‌بندی شوند. دسته‌بندی آموخته‌ها در این بخش بر مبنای ۵ حوزه اصلی وظایف مدیریت از دیدگاه فایول یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هماهنگی و فرماندهی دسته‌بندی شده است. این دسته‌بندی کمک بیشتری به انتقال دانش و یادگیری تولید شده در این تجربه‌انگاری به مخاطبین اصلی آن یعنی مدیران و سازمان‌های درگیر اجرای چنین پروژه‌هایی می‌نماید.

بررسی و شناسایی ابعاد پیاده‌سازی سدف

در گام اول، ابعاد، اهداف و دستاوردهای پیاده‌سازی سدف، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مجموعه اسناد مرتبط به روشن شدن محدوده طرح برای تیم اجرای طرح مستندسازی تجارب کمک موثری کرد.

مرور اقدامات عمده و مهم انجام شده

در گام دوم، برای شناسایی سرفصل تجارب به دست آمده در پروژه پیاده‌سازی سدف، مجموعه‌ای از معیارها به شرح زیر استفاده شده است. این معیارها در واقع شروط حداقلی برای انتقال تجربه به مخاطبان است.

◀ مشخص بودن هدف: هدف اصلی که تجربه یا اقدام در راستای دستیابی به آن طراحی و اجرا شده است، باید به روشنی بیان شود.

◀ روایتگری مناسب: تجربه باید به طور روان و جذابی روایت شود تا مخاطب بتواند به آسانی آن را مطالعه کند و با آن همراه شود.



- ◀ بالا بودن فرصت‌های یادگیری: در انتخاب تجربه مناسب برای ارائه و در نحوه بیان آن تجربه، باید همواره هدف نهایی از انتقال تجربه که تسهیل یادگیری است، مدنظر باشد. بنابراین لازم است ارائه‌دهنده با اشاره به نقاط پیچیده موضوع که منجر به یادگیری برای فرد یا افراد درگیر در تجربه شده است، این فرصت‌های یادگیری را به دیگران نیز عرضه کند.
- ◀ داشتن قدرت انعطاف مناسب: تجربه باید به گونه‌ای روایت شود که برای خوانندگان در سطوح مختلف سازمانی و علمی، مناسب و قابل استفاده باشد، یعنی این گونه نباشد که فقط برای افراد متخصص در یک حوزه خاص و یا در یک موقعیت سازمانی منحصر بفرد قابل فهم و استفاده باشد.
- ◀ نوآوری و تمایز: تجربه خوب تجربه‌ای است که در خلال روایت آن نقاط تمایز آن نسبت به تجارب مشابه برجسته‌تر شود.

نتایج

در جدول زیر فهرست چالش‌ها و آموخته‌های به دست آمده از مواجهه با هر یک از چالش‌ها بیان شده است تا نگاه جامعی از مسائل پیش رو در این پروژه ارائه نموده به طوری که در سایر پروژه‌ها قابل استفاده باشد.

جدول ۱-۷- آموخته‌های مدیریتی حاصل از پروژه پیاده‌سازی سدف

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
برنامه ریزی	عملکردهای گذشته	عدم نقد اقدامات انجام شده در گذشته یا تخریب عملکردهای مسئولان قبلی، نکته مهمی است که از نقش قابل توجهی در موفقیت طرح‌ها و پروژه‌ها برخوردار است. البته این موضوع به معنای عدم یادگیری از گذشته نیست، بلکه گذشته همواره چراغ راه آینده است.	—
	شناخت دقیق موضوع	گام اول در پروژه‌ها اگر بزرگ و البته استوار برداشته شود، مسیر توسعه را بسیار تسهیل می‌نماید. شناسایی نقاط ضعف وضع موجود، اولین گام در یک پروژه می‌باشد. بنابراین ایجاد یک فضای گفتگو و فراگیری با حضور کارشناسان و نخبگان کاردان و زبده، به منظور شناخت جامع و دقیق مساله، شناسایی ذینفعان و کسب و کارهای متأثر از پروژه و همچنین تحلیل موثر نیازمندی‌های آنان، امری بسیار مهم و حیاتی در موفقیت پروژه‌های مشابه است. باید دقت شود که تصمیمات نباید در تناقض با اهداف کسب و کار و تولید باشد.	▶ برگزاری جلسات کارشناسی متعدد با حضور افراد دارای تجربه قبلی به منظور احصاء مشکلات فرایند قبلی، مطالعه دستورالعملها و اصلاح و بروزرسانی آن بر مبنای فرایند توزیع الکترونیکی گازمایع ▶ اضافه شدن شرایط خرید مصرف‌کنندگان و انتخاب شرکت‌های موزع در توزیع الکترونیک پس از دریافت نقطه نظرات نمایندگان شرکت‌های موزع گازمایع ▶ پیش‌بینی لزوم تسریع در صدور مجوزهای کسب‌وکار برای اصناف فاقد مجوز و هماهنگی با دستگاه‌های متولی در این خصوص



حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
برنامه ریزی	ایجاد اعتماد در ذینفعان	ایجاد اعتماد فی مابین ذینفعان و تصمیم گیران پروژه، در پیشرفت پروژه و تحقق اهداف آن بسیار مهم است. تصمیم گیران و مجریان باید همواره خود را دغدغه مند تر از ذینفعان نشان داده و قبل از هر گونه اقدامی، با گفتگوی سازنده با ذینفعان، آنها را متقاعد سازند که ادامه وضع موجود، بدون اصلاحات ساختاری و فرایندی، چه تبعات و پیامدهای نامطلوبی برای آنان و کشور به همراه دارد تا از این طریق اعتماد آنها را جلب نموده و احتمال موفقیت پروژه را افزایش دهند.	◀ آگاه‌سازی مدیران جهاد کشاورزی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت نیرو، وزارت نفت و دیگر سازمان‌های متولی نسبت به اهمیت و ضرورت مدیریت مصرف سوخت به صورت سیستمی ◀ جلب مشارکت انجمن صنفی کارفرمایان توزیع گازمیع و سازمان حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان در اجرای طرح توزیع الکترونیکی گازمیع
	انتخاب و اجرای تصمیمات	اتخاذ تصمیمات در پروژه، باید همواره بر اساس اطلاعات دقیق و متقن و مبتنی بر نقطه نظرات کارشناسی صورت پذیرد. همچنین قبل از نهایی سازی تصمیمات و اجرای آنها، باید با اختصاص زمان کافی، تلاش شود تا شیوه اجرا، زمان و مکان اجرا و میزان کارایی، اثربخشی و آثار احتمالی ناشی از اجرای تصمیمات مذکور، از زوایای مختلف فنی، اقتصادی، اجتماعی و امنیتی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، تا در زمان اجرا، پروژه با کمترین مشکلات مواجه شود.	◀ انتخاب استان‌های پایلوت اجرای پروژه‌ها با در نظر گرفتن شاخص‌های موثر ◀ عدم توجه به شایعات و اقدام بر اساس اطلاعات گردآوری شده از مراجع موثق

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
برنامه ریزی	توانین و مقررات	آگاهی از الزامات، تکالیف و ظرفیت‌های قانونی موجود و استفاده صحیح و به موقع از آنها نقش مهمی در موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کند. باید تلاش نمود در مواردی که خلأ قانونی وجود دارد با استفاده از ظرفیت‌های موجود، این خلا جبران شده و پروژه در مسیر پیشرفت قرار گیرد.	▶ همکاری در تدوین دستورالعمل ماده ۴۴ آیین‌نامه اجرایی مواد ۵ و ۶ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز ▶ بهره‌گیری از سیاست‌های کلی ابلاغی نظام ▶ تأکیدات مقام معظم رهبری و ریاست محترم جمهور در مورد اهمیت و لزوم تسریع در ایجاد واتصال سامانه‌های دستگاه‌های اجرایی ▶ استفاده از مفاد قانون برنامه ششم توسعه در الزام ارائه خدمات الکترونیکی رایگان بین سازمانی
	بهبود مستمر	حرکت گام به گام با گرفتن بازخوردهای منظم و دقیق و همچنین داشتن برنامه ریزی پویا (نه استاتیک) در موفقیت پروژه‌ها بسیار مهم است. برنامه ریزی برای بهبود به صورت پلکانی و حسب نیاز حضور میدانی در پیشبرد موثر پروژه‌ها، حیاتی است.	▶ بررسی تأثیرات ناشی از اجرای طرح‌ها از طریق بازدید میدانی توسط اعضای منتخب کمیته ▶ تسری برخی از طرح‌ها از جمله توزیع الکترونیک گاز مایع، شناورهای صیادی، چاه‌های آب کشاورزی طی چندین مرحله با درنظر گرفتن شرایط اجرایی



حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
برنامه ریزی	کمال گرایی	پرهیز از کمال گرایی و استراتژی بهبود و تقویت در حین اجرا، در موفقیت پروژه‌ها نقش قابل ملاحظه ای دارد. اگر شما بخواهید بهترین باشید، این مهم به یکباره امکانپذیر نخواهد بود. برای طی کردن مسافت‌های طولانی و رسیدن به مقصد، باید گام‌های کوچک ولی پایدار و مطمئن برداشته شود. کار نباید با نگاه صفر و یکی دیده شود، بلکه باید تلاش شود در مرحله اول، کار انجام شود و بعد به مرور، توسعه و بهبود پیدا کند.	▶ آغاز طرح در برخی کاربردها با رویکرد کارتابل محور به منظور ایجاد فرصت لازم برای ارتقا سامانه‌های دستگاه‌های متولی از جمله: ▶ دریافت آمارهای تولید واحدهای صنعتی ▶ استعلام وضعیت گازرسانی متقاضیان
سازماندهی (طراحی ساختار)	ترکیب و ساختار تیم پروژه	ترکیب اعضای تیم پروژه، در تحقق اهداف پروژه بسیار موثر است. افراد زبده، کاردان و مجرب با علاقه و انگیزه فراوان، برای تحقق منافع سازمانی و ملی، می تواند نقش مهمی در موفقیت پروژه ایفا کند.	▶ استفاده از افراد موثر در پروژه بدون در نظر گرفتن جایگاه سازمانی آنها

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
سازماندهی (طراحی ساختار)	تیم پروژه	تثبیت اعضای تیم پروژه و جلوگیری از تغییر و جابجایی آنها، یکی از علل موفقیت در پروژه‌ها محسوب می شود. با گذشت زمان اعضای تیم پروژه به درک و فهم مشترک رسیده و با ایجاد سه گانه اعتماد، اعتقاد و احترام، موفق به انجام کارهای بزرگی می شوند.	استفاده از دبیر و اعضای پیشین کمیته به رغم فشار برای تغییر آنها
	ساختارهای نوآورانه	برگزاری جلسه‌های طوفان فکری، به طراحی بهتر ساختار اجرایی طرح‌های بزرگ، کمک شایان توجهی می کند.	—
	ساختارهای نوآورانه	برای موفقیت یک پروژه، جلسات دوره ای و از قبل برنامه ریزی شده، کفایت نمی کند. باید قالب رایج و مرسوم جلسات شکسته شود، به طوریکه در هر زمان و مکانی که نیاز به تشکیل جلسه وجود دارد، این امر محقق شود. همچنین باید تلاش شود، فضا و نوع جلسات متنوع شود. ضمن اینکه ورود به موضوعات جدید، صرفاً پس از حصول اطمینان از اجرای موضوعات قبلی، صورت پذیرد. توصیه می شود وقتی کاری آغاز شود، تا زمانی که به خروجی مورد انتظار نرسد، بهتر است کار بعدی آغاز نشود و بعد از شروع کار جدید، پیگیری کار قبلی نیز با جدیت به موازات در دستور کار قرار گیرد.	بکارگیری روش پیگیری یک موضوع تا نتیجه‌گیری به جای پیروی از جدول زمان‌بندی از پیش تعریف شده برگزاری جلسات اضطراری در حوزه تخصیص سوخت به بخش ماشین‌آلات کشاورزی علیرغم برگزاری جلسه در همان روز و بنا به ضرورت موضوع و درخواست مدیران وزارت جهاد کشاورزی برگزاری جلسات با صبحانه کاری و پذیرایی ویژه در مناسبات مختلف به منظور ایجاد فضای صمیمی و دوستانه بین اعضا



مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
دریافت نقطه نظرات تمامی افراد حاضر در جلسه اعم از افرادی که کمترین تمایل به مشارکت در جلسه را داشته‌اند.	مشارکت همه اعضای تیم پروژه در یک فضای گفتگوی کارشناسی و آرام و به دور از هرگونه تنش، بستر مناسبی را برای ارائه نقطه نظرات مختلف و انتقادی ایجاد می‌نماید و نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح و کاربردی در پروژه‌ها دارد.		
اعضای کمیته سد، منتظر ابلاغ صورتجلسه نمی‌مانند و هر کدام از آنها در پایان هر جلسه، شرح وظیفه و مسئولیت خود را می‌دانند و بلافاصله پس از پایان جلسه نسبت به پیگیری و اجرای آن اقدام می‌نمایند.	شکستن ساختارهای بروکراتیک اداری و اتخاذ تصمیمات در پایان هر جلسه به صورت شفاف و خالی از هرگونه ابهام، نقش مهمی در پیشبرد پروژه‌ها ایفا می‌کند.		
در موضوع سامانه جامع شرکت ملی پخش، با توجه به انتظارات خاص دو مدیریت شرکت ملی پخش، نمایندگان آنها در دو جلسه متفاوت به عنوان مدیر جلسه منسوب شدند تا جلسه را مدیریت و راهبری نمایند.	تغییر نقش اعضای تیم در مدیریت جلسات پروژه، نقش مهمی در افزایش انگیزه و حس مسئولیت پذیری اعضای تیم در روند اجرایی پروژه ایفا می‌کند. به عنوان مثال حسب موضوع و شرایط به یکی از اعضای جلسه، در حضور مدیر اصلی جلسه، مسئولیت مدیریت و تصمیم‌سازی جلسه سپرده شود. مدیریت ارتباطات و تعاملات با واحدهای سازمانی مختلف و دادن نقش مستقیم به آنها و قرار دادن افراد در جایگاه مدیریت تیم با هدف ایجاد انگیزه، درک دشواری‌های انجام کار و ایجاد مهارت مدیریت جلسات، در پیشبرد امور پروژه نقش کلیدی دارد.		

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
سازماندهی (طراحی ساختار)	تیم پروژه	ترکیب تیم پروژه با حضور همزمان دستگاه‌های مجری و دستگاه نظارتی، در نوع خود تجربه ای جدید است. همکاری دستگاه نظارتی با دستگاه‌های اجرایی در طول پروژه، هم‌افزایی مطلوبی را برای تمرکز بر حل مساله، ایجاد نمود که بدون شک در موفقیت پروژه نقش قابل توجهی داشت.	▶ در مواردی که دستگاه‌های اجرایی در انجام وظایف خود نیاز به هماهنگی بیشتر با یکدیگر داشتند، از ظرفیت دستگاه‌های نظارتی فراموشی (اداره کل انرژی و اجا) در ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها و انسجام بیشتر امور استفاده شد.
	نحوه اتخاذ تصمیمات و پذیرش تبعات احتمالی آن	اشباع نظری، اقناع فکری و اجماع حداکثری اعضای تیم پروژه در اتخاذ یک تصمیم، همواره اثربخشی آن را تضمین می‌کند. این موضوع باعث می‌شود تصمیمات کارشناسی محور (نه قدرت محور) و گروهی (نه فردی) گرفته شوند. بنابراین حتی اگر تصمیمی در فاز اجرا با مشکل مواجه شود و تبعات و پیامدهایی به همراه داشته باشد، دیگر تنشی به یک فرد خاص وارد نمی‌شود و سرخوردگی و کاهش مشارکت اتفاق نخواهد افتاد، به عبارت دیگر سپری محافظ فراهم خواهد شد تا تصمیم گرفته شده در سایه آن، آسیب شناسی و اصلاح گردد.	▶ در تصمیم اتخاذ شده مبنی بر ایجاد سقف ثبت ماشین‌الات کشاورزی فاقد پلاک که در برخی از استانها با مشکل اجرایی مواجه گردید، بدون توجه به پیشنهادشدن این طرح از سوی فردی خاص، نسبت به افزایش ۱۵ درصدی تعداد ماشین‌الات اقدام شد.



حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
سازماندهی (طراحی ساختار)	پیش	وجود مشکلات یا چالش‌های از قبل پیش‌بینی نشده در زمان اجرای پروژه‌ها، به ویژه پروژه‌های جدید، امری طبیعی است. بنابراین اگر در اجرا مشکل یا چالشی وجود داشته باشد که در زمان برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی مورد توجه قرار نگرفته است، باید بدون هیچ‌گونه مقاومتی سریعاً اشتباه را پذیرفته و نسبت به اصلاح آن اقدام نمود. این رویکرد به منزله پویایی و انعطاف‌پذیری بالا در پروژه است که نقش مهمی در موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کند.	_____
	کنترل و نظارت	کنترل پروژه با هدف جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای هدایت صحیح برنامه‌ها، پیش‌بینی نتایج احتمالی و بهبود عملکرد، نقش بسیار مهمی در شناسایی به موقع مشکلات احتمالی در روند اجرای پروژه داشته و به مدیران اجازه می‌دهد که مشکلات پیش رو را قبل از بزرگ شدن و درست زمانی که یک راه حل آسان دارند، شناسایی و برطرف کند. نظارت لحظه‌ای، پایش تحقق اهداف، تحلیل داده‌ها، پیگیری تصمیمات اتخاذ شده و استمرار و جدیت در آن، پیگیری دقیق و مستمر میزان پیشرفت کار و عملیاتی شدن تصمیمات اتخاذ شده، اهمیت بسیاری در موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کند.	❖ بر اساس آمار خانوارهای ثبت‌نام شده و تراکنش‌های بانکی دریافتی از دستگاه‌های POS در طرح توزیع الکترونیکی گاز مایع، میزان پیشرفت پروژه در جلسات روزانه و هفتگی مورد پایش قرار گرفت تا اطمینان لازم از پیشرفت و تحقق اجرای کامل طرح در تمامی استان‌ها حاصل شود. همچنین در موارد مشاهده شده که پیگیری از بانک‌های عامل و مناطق شرکت ملی پخش نیاز بوده است، از طریق تماس تلفنی با مدیران مربوطه اقدام لازم در راستای تسهیل و رفع مشکل انجام پذیرفت.

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
نظارت	نظارت	پیگیری‌های مستمر و بدون واسطه و اخذ بازخوردهای منظم از صف و انجام اقدامات اصلاحی و تکمیلی مورد نیاز، یکی از عوامل کلیدی در اطمینان از اجرای کامل و دقیق تصمیمات در هر پروژه به شمار می‌آید.	❖ اعضای کمیته در سفرهای اداری و حتی شخصی از مصرف‌کنندگان نهایی سوخت از جمله ماشین‌آلات کشاورزی، صنایع دستی، ماشین آلات راهسازی و غیره نسبت به اخذ اطلاعات و بازخورد در مورد نحوه دریافت سوخت توسط متقاضیان اقدام نموده و اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نمودند.
هماهنگی	همراهی و تعامل با مجریان	ارتباط مستمر و تعامل موثر میان برنامه‌ریزان و مجریان، راه حل موثری جهت غلبه بر مشکلات اجرای طرح‌های بزرگ است. بکارگیری ساختارهای برنامه‌ریزی متناسب با حضور فعال و موثر مجریان در روند برنامه‌ریزی، می‌تواند زمینه اطلاع، حمایت و همراهی موثر مجریان در فرایند اجرای برنامه را فراهم نماید. توصیه می‌شود قبل از اجرای هر تصمیمی در پروژه، هماهنگی لازم با سازمان‌های متولی انجام و پس از اقناع مدیران ذیربط و موافقت آنها، تصمیمات اجرایی شوند. حسب مورد و در صورت لزوم، اصلاحات مورد نظر مجریان نیز باید انجام شوند.	❖ تخصیص سهمیه سوخت در سدف در ۴۷ گروه کاربرد صرت می‌گیرد که هر یک از آن‌ها رویه اجرایی مجزا و پیچیدگی خاص خود را دارد و بدون کسب نظر از دستگاه‌های متولی و مجری و مشارکت آنها امکان اجرای آن‌ها وجود ندارد. به عنوان مثال دسته‌بندی‌های متفاوتی بصورت کشوری، استانی و غیره در سامانه در نظر گرفته شده است که نیازمندی هر یک از دستگاه‌های متولی را پوشش دهد.



مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
طرح پایش سوخت نیروگاه‌ها ساماندهی و توزیع الکترونیکی گازمایع	در تحول باید نگاه سیستماتیک و جامع‌نگر داشت. با این نگاه می‌توان از نتایج یک طرح برای طرح‌های دیگر نیز بهره گرفت. طرح‌هایی که با توجه به نتایج و ظرفیت‌های پروژه پیاده‌سازی سد، برنامه‌ریزی و به شکل موثر اجرایی شده‌اند.	در نظر گرفتن متقابل طرح‌های مرتبط	هماهنگی
برقراری ارتباطات و تعامل با مدیران سازمان‌ها به واسطه وظایف و ارتباطات کاری مدیر کمیته در جایگاه سازمانی خود به منظور پیشبرد اهداف کمیته	بسیج امکانات و جهت‌دهی آنها در راستای مدیریت موثر پروژه و حل مسائل و محدودیت‌های احتمالی، شرط لازم و ضروری برای اجرای موفق طرح‌هاست. علاوه بر حمایت مدیریت ارشد و بهره برداری از تمامی ظرفیت‌های سازمانی، استفاده از روابط و تعاملات خارج سازمانی به واسطه جایگاه‌های مدیریتی اعضای تیم پروژه، نقش کلیدی در حل بسیاری از مسائل و چالش‌های پیش روی پروژه‌ها دارد.	بسیج امکانات	فرماندهی

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
فرماندهی	مقاومت در برابر تغییر و سیستم‌های جدید	انعطاف‌پذیری هدفمند در کار، می‌تواند عامل موثری در رفع تدریجی مقاومت سازمانی نسبت به استقرار سیستم‌های جدید باشد. بنابراین در طول اجرای پروژه‌ها لازم است متناسب با برخی از شرایط موجود، انعطاف‌پذیری در اجرای تصمیمات وجود داشته باشد، البته انعطاف‌پذیری هیچ‌گاه به معنای نادیده گرفتن اصول و عدول از تصمیمات صحیح نمی‌باشد. بدون شک انعطاف‌پذیری در نحوه اجرای تصمیمات، متناسب با شرایط زمانی و مکانی وجود، عامل مهمی در مدیریت موثر تغییرات و رفع مقاومت‌های احتمالی است.	❖ افزایش سقف تعداد تراکتورهای فاقد پلاک قابل ثبت در سامانه به منظور آمادگی و فرصت بیشتر سازمان‌های جهاد کشاورزی استانی در شناسایی ماشین‌آلات کشاورزی ❖ تاخیر یکماهه در اجرای فرایند جدید تخصیص سهمیه به شناورهای صیادی در منطقه چابهار به دلیل آماده نبودن زیرساخت‌های لازم در سازمان شیلات آن منطقه ❖ تعویق در اجرای طرح خرید اینترنتی گازمایع بنا به درخواست شرکت‌های موزع گاز مایع
	رسیدگی فوری به چالش‌های اجرایی	واکنش سریع، مدیریت در میدان و فرماندهی موثر عملیات در محل، نقش بسیار مهمی در رفع مشکلات و چالش‌های پروژه ایفا می‌کند. بررسی مشکلات و مسائل ایجاد شده با تشکیل سریع جلسات در محل با هدف رفع آنها، جلوگیری از توقف تولید و کسب و کارها و پیش‌گیری از ایجاد پیامدهای اجتماعی و امنیتی، یکی از رموز مهم دستیابی به موفقیت در این پروژه است.	❖ برگزاری جلسه در ایام نوروز به دلیل مشکل ایجاد شده برای متقاضیان سوخت در حوزه ماشین‌آلات کشاورزی ❖ برگزاری جلسه فوری به منظور جلوگیری از تاخیر در تامین سوخت مورد نیاز پروژه‌های نفتی ❖ حضور اعضای اصلی کمیته در محل یکی از شرکت‌های موزع گازمایع در روز جمعه با توجه به اعلام مشکل فنی برای آغاز اجرای طرح و رفع مشکل در همان روز



مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
تمامی فرایندهای اصلاح شده کاربردهای سد در ابتدا در یک یا چند منطقه منتخب بر مبنای شاخص‌های لازم بصورت پایلوت اجرایی شده و سپس به کل کشور تسری یافته‌اند. حتی در برخی کاربردها از جمله اتوبوسرانی شهری و طرح توزیع الکترونیکی گاز مایع، فرایند در طی ۴ ماه و بصورت مرحله‌ای در کل کشور اجرایی شده است. به رغم مشخص بودن مسیر کلی اصلاحات مورد نیاز سد، توسعه فرایندها بصورت تدریجی شناسایی شده و بر مبنای آن اقدام لازم صورت پذیرفت.	اجرای آزمایشی و توسعه گام به گام، تنها راه تثبیت طرح‌های جدید است. اجرای یک طرح به‌صورت پایلوت (نمونه) و در مقیاس کوچک، پیش از اجرای طرح اصلی، این امکان را به مجریان می‌دهد تا فرایند اجرای طرح در ابعاد کوچکتر را با دقت رصد کنند و پس از آشنایی با موانع و نارسایی‌های طرح و اصلاح و تکمیل آن، با آمادگی بیشتر، طرح اصلی را در ابعاد وسیع در کل کشور به اجرا بگذارند. اجرای یک طرح به‌صورت پایلوت، ضمن اینکه نواقص و مشکلات اجرایی پروژه را شناسایی می‌کند، به فراهم شدن برخی زمینه‌های لازم برای پذیرش طرح در ذینفعان نیز کمک می‌نماید، به طوری که بتوانند در یک فرایند تدریجی، تغییراتی را که ملزوم اجرای طرح است، بپذیرند. رویکرد بهبود مستمر و گام به گام در پروژه‌ها، به جای رویکرد بهبود یکباره، نه تنها از ائتلاف منابع و هزینه‌ها پیشگیری می‌کند، بلکه با شناسایی به موقع مشکلات از شکست‌های بزرگ نیز جلوگیری می‌نماید.	فرایند پایلوت	فرماندهی

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
فرماندهی	تأخیر و ناهماهنگی	بها ندادن به شایعات و حواشی‌های ایجاد شده در حین انجام کار و تأثیر نپذیرفتن از آنها بسیار مهم است. در حین اجرای پروژه ممکن است برخی از ذینفعان برای توقف پروژه، نسبت به رواج شایعات اقتصادی، امنیتی و اجتماعی در جامعه و تخریب سلامت و تعادل روانی افراد جامعه و مجریان، اقدام نمایند. این افراد هرگاه شرایط را برای سودجویی خود فراهم می‌بینند اقدام به کاشتن بذر فتنه و آشوب و نگرانی در جامعه می‌نمایند و زمینه نارضایتی عمومی یا تضعیف روحیه اعضای تیم پروژه را فراهم می‌سازند. نکته بسیار مهم در این شرایط این است که خللی در عزم و اراده تیم پروژه ایجاد نشود. بسیاری از شایعات معمولاً باید نادیده گرفته شده و پاسخ مستقیمی به آنها داده نشود. ولی لازم است اطلاعات صحیح به مردمی که تحت تأثیر شایعه قرار گرفته‌اند (جامعه هدف)، ارائه شود.	در ابتدای اجرای طرح توزیع الکترونیکی گاز مایع، تصاویری ساختگی و غیرواقعی از صفوف مردم برای خرید گازمایع منتشر گردید تا آن را به اثرات اجرای طرح نسبت دهند که با اخذ نظرات منابع موثق، نادرست بودن ادعاهای مذکور مشخص گردید. در حین اجرای فرایند جدید تخصیص سهمیه به شناورهای صیادی، اخباری مبنی بر اعتراض مالکین شناورها در استان‌های جنوبی مطرح گردید که با اخذ نظر از افراد حاضر در مناطق مذکور، کذب بودن آن اخبار مشخص گردید.



مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
◀ اجرای طرح توزیع الکترونیک نفت سفید در بازار تبریز با داشتن ۸۰۰۰ واحد صنفی، باعث ایجاد مقاومت‌ها و حجمه‌های زیادی از طرف دستگاه‌های مختلف امنیتی و کشوری گردید و بسیاری از آنها ایجاد آشوب و ناآرامی در اثر اجرای این طرح را پیش‌بینی و اعلام نگرانی می‌نمودند. در چنین شرایطی تیم پروژه با پایبندی به اصول و تصمیمات کارشناسی اتخاذ شده، بدون تاثیر پذیرفتن از این شرایط و با اتخاذ تدابیر لازم و انعطاف‌پذیری در روش اجرای طرح مذکور با استفاده از نیروهای شرکت ملی پخش، ثبت نام و ثبت درخواست سوخت برای کسبه بازار را به صورت حضوری انجام داد. ضمن اینکه امکان تائید کاربرد سوخت متقاضیان را به طور کارتابلی به جای استعلام سیستمی در بازه زمانی محدود و موقت فراهم نمود. این موضوع ضمن فرونشاندن التهابات و حساسیت‌های ایجاد شده، فرصت لازم را برای اجرا در بازار تبریز فراهم نمود. قطعاً عدم تاب‌آوری در برابر مقاومت‌های ایجاد شده در بازار تبریز می‌توانست طرح را تحت تاثیر قرار دهد.	تحمل‌پذیری بالا و مدیریت موثر تبعات و پیامدهای حاصل از اجرای تصمیمات در طول پروژه، بسیار مهم است.	تحمل‌پذیری تبعات اجرای تصمیمات	فرماندهی

مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
اولویت قراردادن اصلاح کاربردهایی که ساماندهی آنها بیشترین تاثیرگذاری را در کاهش میزان قاچاق خواهد داشت مانند حوزه‌های کشاورزی و صنایع	مدیریت زمان با هدف نظم‌دهی و برنامه‌ریزی برای تقسیم زمان مناسب بین فعالیت‌های خاص پروژه، بسیار مهم و حیاتی است. یکی از دلایلی که باعث می‌شود مدیران در پروژه دچار کمبود زمان شده و مدیریت زمان خوبی نداشته باشند این است که در هنگام هدف‌گذاری، زمانبندی معقولی در نظر گرفته نمی‌شود، به عبارت دیگر ضعف در اولویت‌بندی اهداف، از دلایل مهم کمبود زمان و شکست در مدیریت زمان است. بهره‌مندی از قانون ۲۰/۸۰ در پروژه‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به مدیریت موثر زمان نماید. این قانون یکی از مفیدترین مفاهیم مدیریت زمان در پروژه‌هاست و حکایت از آن دارد که ۲۰ درصد از فعالیت‌های پروژه، ۸۰ درصد نتیجه را در بر خواهد داشت.	تجزیه و تحلیل	فرماندهی



مصادیق	درس آموخته	مساله	حوزه‌ها
در حین اجرای طرح توزیع الکترونیک گازمایع، در برهه‌ای از زمان، کار تقریباً متوقف شده بود. به نظر می‌رسید دیگر اراده‌ای برای ادامه کار وجود ندارد. پس از بررسی‌ها مشخص شد که برخی از دستگاه‌ها، در کند شدن پیشرفت این طرح، نقش داشته‌اند. در چنین شرایطی با ایجاد یک جریان تسهیل‌گری و مدیریت تعارض با اختصاص وقت کافی و برگزاری جلسات متعدد با ذینفعان و ذی‌نفوذان، به راه حل مناسب رسیده و اجرای طرح از سر گرفته شد.	بی‌شک، مدیریت تعارضات یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت پروژه می‌باشد. تاثیر منفی تعارض، ایجاد اختلاف و شکاف میان اعضای یک تیم تا مرز نابودی رابطه‌ها و حتی کل تیم است. اما اگر یک تسهیل‌گر قدرت‌مند و بی‌طرف میان تعارض قرار بگیرد و برای مدیریت و حل آن تلاش کند، می‌تواند جلوی این تاثیرات منفی را بگیرد و حتی تعارض را به فرصتی برای ساختن یک تیم بهتر تبدیل کند. نکته مهم اینجااست که جریان تسهیل‌گری و مدیریت تعارض در پروژه‌ها باید برای درک مسئله وقت بگذارد و تلاش نماید تا افراد درگیر در تعارض، خود به یک راه حل مناسب برسند. اگر تعارض خوب مدیریت شود و برای سازمان مفید و سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول را در سازمان فراهم می‌سازد و در نهایت به مدیریت کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. از این‌رو، بدون تردید، توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در پروژه‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.	مدیریت تعارضات و حل مسئله	فرماندهی

حوزه‌ها	مساله	درس آموخته	مصادیق
فرماندهی	چالش‌های حین اجرا	رهبر پروژه، همواره باید در اجرای تصمیمات، کاملاً آگاهانه و با در نظر گرفتن تمامی ابعاد اقدام نماید. قطعاً عدم در نظر گرفتن ملاحظات فنی و انسانی می‌تواند موجب ایجاد چالش‌های جدی در اجرای تصمیمات گردد.	تحمّل پذیری ، شکیبایی و مدیریت تبعات حاصل از اجرای تصمیم در کنار تعامل مستقیم و بدون واسطه، ایجاد اعتماد و عمل به تعهدات، راه موثر مدیریت چالش‌های موجود در پروژه‌ها می‌باشد.



حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی سبک رهبری و مدیریت پروژه		رهبر پروژه، باید مهارت‌های مدیریت و رهبری را به صورت همزمان داشته باشد. رهبر در پی این است که اعضای تیم بتوانند چشم انداز پروژه را باور داشته و در کنار یکدیگر تلاش کنند، تا هدف مشترکی که به دنبال آن هستند محقق شود. نمونه‌ای از مهارت‌های رهبری موثر در موفقیت پروژه سدف عبارتند از: ❖ اعتماد به نفس در کنار بهره‌مندی از یک چشم‌انداز روشن در کنار مهربانی و سخاوت (دوری از تکبر و ابراز وجود)، در طول کار باعث ایجاد حس همدلی و احترام متقابل بین اعضای تیم می‌گردد. ❖ آینده دیگران بودن: در مسیر رهبری تیم، رهبر پروژه، باید هر انتظاری که از اعضای تیم دارد، خود نیز آن انتظارات را برآورده نماید. هرچه به اعضای تیم می‌آموزد، خود نیز آن را تمرین کند. رهبر، خود باید آینده و نمود هر تغییری باشد که از تیم انتظار دارد. ❖ مشورت‌پذیری: مشورت و نظرخواهی از اعضای تیم یکی از عوامل مهم و مسایل حیاتی در تصمیم‌گیری و پیشبرد موفق پروژه محسوب می‌شود. ❖ کرامت انسانی: یکی از قوانین مهم در پروژه که رهبر پروژه، هیچ‌گاه نباید آن را فراموش نماید، حفظ کرامت اعضای تیم فارغ از جایگاه‌های سازمانی آنهاست. رهبر پروژه، باید اعضای تیم خود را با دیدی کاملاً محترمانه بنگرد و بالاترین اهمیت را برای آنان قائل شود. ❖ ارتباط دوستانه، حفظ و ایجاد اعتماد بین اعضای تیم: برای یک رهبر پروژه، اعضای تیم مهم‌ترین دارایی تیم هستند. رهبران خوب و برجسته، ضمن ایجاد محیطی دوستانه، به حفظ اعتماد توجه ویژه‌ای دارند.

حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی سبک رهبری و مدیریت پروژه		▶ مثبت‌اندیشی: در طول پروژه فراز و نشیب‌های بسیاری وجود خواهد داشت اما رواج مثبت‌اندیشی، پروژه را در مسیر پیشرفت قرار می‌دهد. بدون شک این امر مستلزم شهامت و بی‌باکی است. مسئول پروژه، باید واقعا به این موضوع که غیرممکن را می‌توان ممکن کرد، باور داشته باشد. ▶ پافشاری: تمام کارهای بزرگ زمان‌بر هستند. پافشاری و تمایل به فراتر رفتن از جایی که دیگران متوقف می‌شوند، بسیار مهم است. ▶ صداقت و راستی: یکی از عالی‌ترین خصوصیات رهبر پروژه، بدون شک صداقت و راستی است. بدون صداقت و راستی هیچ نوع موفقیتی در عمل ممکن نیست. صداقت و راستی دو خصوصیت مهمی هستند که رهبران شایسته از آن برخوردارند. یک رهبر پروژه، زمانی موفق می‌شود که به ارزش‌ها و باورهای اصلی خویش پایبند باشد. این موضوع باعث می‌شود این خصوصیت به سایر اعضای تیم نیز منتقل شود. ▶ حفظ آرامش: احتمالاً یکی از سخت‌ترین کار برای رهبر پروژه، ایجاد آرامش در زمان مشکل و بحران می‌باشند. در چنین شرایطی اعضای تیم به رهبر پروژه رجوع کرده و نحوه واکنش وی به مشکلات برای آنها قابل الگوبرداری است. اگر در این شرایط، مدیر آرامش خود را حفظ کرده و اوضاع را به‌خوبی مدیریت کند، الهام بخش سایر اعضا خواهد بود. ▶ مهارت ارتباطی خوب: کلمات این قدرت را دارند که به اعضای تیم انگیزه دهند و موجب شوند آن‌ها اقدامات فراتر از تصویری را انجام دهند. اگر رهبر پروژه، کلمات را به‌طور مؤثر به کار ببرد، می‌تواند زمینه دستیابی به نتایج بهتری را فراهم کند.



حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی سبک رهبری و مدیریت پروژه		❖ توانایی تصمیم‌گیری بالا: علاوه بر آینده‌نگری، رهبر پروژه، باید توانایی تصمیم‌گیری صحیح در زمان مناسب را داشته باشد. یک رهبر خوب باید قبل از تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن تمامی جوانب به طور جدی فکر، مطالعه، بررسی و مشورت کند، اما پس از تصمیم‌گیری باید بر اجرای آن تاکید و پافشاری نماید. ❖ توانمندسازی و واگذاری امور: رهبر پروژه، با سپردن وظیفه به دیگران توجه خود را بر مسئولیت‌های اصلی متمرکز می‌کند. بدین طریق افراد تیم توانمند می‌شوند. اگر مسئول پروژه، به مدیریت جزئی اعضای تیم مشغول باشد، عدم اعتماد به وجود می‌آید و مهم‌تر از همه، دیگر بر روی بر مسائل مهم تمرکزی وجود نخواهد داشت. کارها باید به اعضای تیم سپرده شود و عملکرد آنها در اجرای آن ارزیابی شود. منابع و حمایت‌های لازم برای رسیدن به هدف باید در اختیار آنها قرار گرفته و فرصت مسئولیت‌پذیری به آنان داده شود. ❖ شناخت و بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌های اعضای تیم: موفق‌ترین تیم‌ها همیشه الزاماً با استعدادترین‌ها نبوده‌اند، بلکه با ترکیبی مناسب از مهارت‌ها و اعتماد مشترک، با یکدیگر همکاری داشته‌اند. برای ایجاد یک تیم ممتاز باید مسئولیت و قدرت را بر مبنای قابلیت اعضای تیم، تفویض کرد. ❖ شجاعت: رهبر پروژه، باید شجاع باشد، به این معنا که پای اعتقاد و ارزش‌های تیم بایستد و در عین حال خطر قرار گرفتن در معرض انتقاد و نکوهش را نیز بپذیرد. ❖ خوش‌بینی: این ویژگی به معنای داشتن دیدگاه امیدوارانه و پراشتیاق است. افراد خوش‌بین فرصت‌ها، امکانات و جوانب مثبت را در هر موقعیتی می‌بینند. آنها غالباً بر این باورند که با تلاش و تمرکز، رسیدن به یک نتیجه مثبت امکان‌پذیر است.

حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی سبک رهبری و مدیریت پروژه		❖ خویشتنداری: رهبران پروژه، باید در مورد صحیح و غلط امور تصمیم بگیرند و پیامد انتخاب‌هایشان را بپذیرند. خویشتنداری به این معناست که مسئول پروژه، باید انگیزه و نوآوری کافی و در عین حال هدف روشن و تمرکز داشته باشد. رهبر پروژه، خویشتندار، پرائگم و متمرکز بر اهداف است و عزم حرکت دارد. ❖ توانایی برقراری ارتباط: مشخص است که روش‌های مختلفی نظیر روش‌های نوشتاری، شفاهی، غیرکلامی و زبان بدن برای ارتباط بین افراد وجود دارد ولی گوش دادن نیز بخش مهمی از ارتباطات است. ارتباطات یک رهبر پروژه در خلق بصیرت و آگاهی، جهت‌گیری، شکل دادن به رویاها و اهداف، ترویج ارزش‌های کلیدی و مشخص کردن وظایف، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. ❖ خودانگیزی: رهبر پروژه اگر نتواند به خودش انگیزه دهد، نمی‌تواند به دیگران نیز انگیزه دهد. ❖ انعطاف‌پذیری: رهبر پروژه باید از انعطاف‌پذیری برخوردار باشد، چرا که ممکن است نیاز باشد با شرایط در حال تغییر، سازگاری حاصل شود. ❖ میانجی‌گری: اغلب، یک رهبر پروژه خوب باید بتواند بین اعضای تیم نقش میانجی‌گری ایفا کند. بنابراین لازم است تکنیک‌های حل اختلاف را خوب بداند. ❖ نقش‌آفرینی: رهبر پروژه هم مانند بقیه اعضا، باید به عنوان عضوی از یک تیم عمل کند. ❖ تفکر تحلیلی: این توانایی به جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه اطلاعات پیچیده برای عناصر یک مسئله، اشاره می‌کند. رهبر پروژه باید بتواند به جستجوی اطلاعات برای هدف معین، حل مسئله و تصمیم‌گیری استفاده کند.

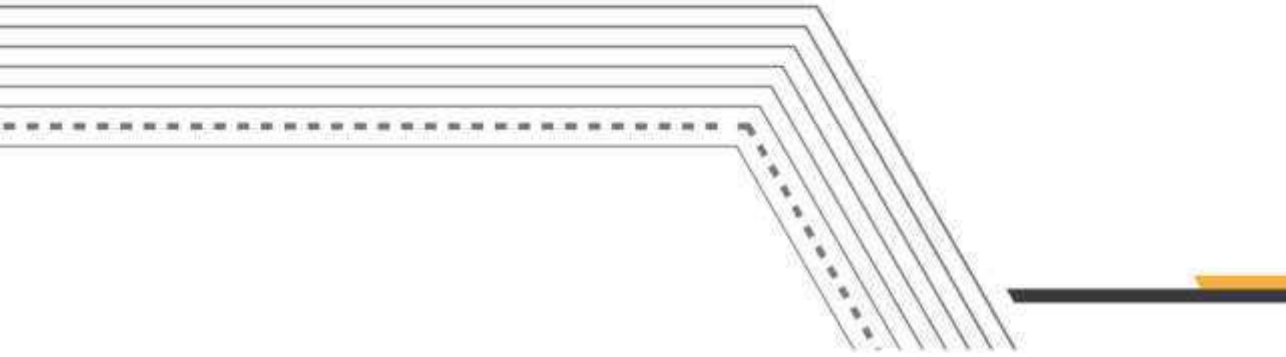


حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی شبک رهبری و مدیریت پروژه		▶ قدرت استدلال: توانایی رسیدن به نتیجه گیری های منطقی و اتخاذ تصمیمات پرکیفیت بر پایه اطلاعات موجود، داشتن مهارت در تشخیص مشکلات و تعیین اولویت بین آنها، از ویژگی های یک رهبر پروژه است. ▶ تاب آوری: توانایی کار کردن در شرایط تحت فشار و در زمانی که مخالفین و منتقدان در حال فعالیت هستند و همچنین توانایی فکر کردن در زمان وقوع مشکلات، از رموز موفقیت در کار است. ▶ اراده، پشتکار و جدیت: داشتن توان تصمیم گیری، خلاقیت و ابتکار برای هر رهبر پروژه ای ضروری است، اما به صرف داشتن آنها، الزاماً موفق نمی شود. پس از گرفتن هر تصمیم، مصمم بودن برای پیگیری و اجرای آن و رسیدن به نتیجه نیز بسیار ضروری است. ▶ صبر و بردباری: گاهی اوقات چنان بر رهبر پروژه فشار می آید که عرصه بر او تنگ می شود. بنابراین یک رهبر پروژه خوب باید از بردباری و حلم کافی برخوردار باشد، تا کنترل خود را از دست ندهد. ▶ وقت شناسی، نظم و سازماندهی: شناخت زمان و ارزش دادن به وقت از الزامات رسیدن به موفقیت در پروژه است. چه بسیار فرصت ها و زمان های مناسب که به علت بی توجهی و یا غفلت از دست می رود. تشخیص درست و به موقع مشکلات و راه حل آنها از ضروریات مدیریت پروژه است. پیش بینی زمان لازم برای انجام هر کار و اولویت بندی کارها و انجام دادن آنها در جای خود ضروری است.

حوزه ها	مساله	درس آموخته
فرماندهی سبک رهبری و مدیریت پروژه		◀ هوش هیجانی بالا: رهبر پروژه خوب باید توانایی نظارت و پایش احساسات و هیجانات خود و دیگران، تفکیک و تشخیص آنها و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمای تفکر و رفتار را داشته باشد. ◀ کنترل خشم و عصبانیت: خشم بایستی به طور صحیح مدیریت و کنترل شود تا از ایجاد اثرات منفی بر روی تصمیمات پیش‌گیری کرد. ◀ زدودن پیش‌اذهن‌ها و انگاره‌ها: مدیر پروژه خوب باید هر تصور ذهنی قبلی در مورد افراد را کنار بگذارد تا تاثیری در تصمیم‌گیری‌های آتی وی نداشته باشد. ◀ صریح بودن و شفاف بودن: هیچگاه نباید در لفافه یا با ایهام صحبت شود. بحث‌ها باید صریح و روشن ولی با حفظ احترام و کرامت انسان‌ها باشد. ◀ تحت تاثیر دیگران قرار نگرفتن: رفتار و تصمیمات یک رهبر خوب هیچگاه نباید تحت تاثیر مواضع جناحی باشد. و صرفاً بر اساس نظرات کارشناسی رفتار و تصمیم می‌گیرد. ◀ عدم حذف اعضای مخالف یا ضعیف: یک رهبر خوب نباید در جهت حذف افراد مخالف یا ضعیف تیم اقدام نماید. به جای حذف این افراد باید با یک تفکر صحیح و اختصاص وقت کافی نسبت به اقناع، توانمندسازی، توجیه و همسو کردن افراد اقدام نمود. ◀ جمع‌آوری اطلاعات بدون واسطه (در صورت نیاز) از کاربران با انجام بازدیدهای میدانی برای بررسی میزان رضایت آنان ◀ ارتباط بدون واسطه و بدون نیاز به بروکراسی و تشریفات رایج ◀ انتقادپذیری و ایجاد فضای پذیرش انتقاد



پوست



فرم «الف»
ردیف: _____
تاریخ: _____
شماره: _____
پیوست: _____

«قسم درخواست و تشخیص سهمیه سسوخست»

این واحد نیازمند فرآورده های نفتی خود را مستند به اطلاعات پیوست به شرح زیر اعلام می نماید. مستثنی است موارد را جهت ابلاغ به شرکت پخش فرآورده های نفتی تأیید نمایند.

نام واحد درخواست کننده: _____ نوع فعالیت خدمتی / تولیدی: _____ محصول تولیدی: _____

میزان تولید سالانه: _____ مشاغل زیر بنای کارخانه / شرکت: _____

نوع مصرف	نوع فرآورده	نظرات کارشناس	نظرات سلبیه	بیشترین	نظرات مورد
مقدار مورد نیاز برای تولید محصول					
مقدار مصرف عمومی					
سایر					

نام مالک: _____ شماره پرونده بهره برداری: _____ انبساط درخواست کننده: _____

به شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه: _____

از: سازمان _____
آداره کل _____
برای دوره زمانی: _____

با توجه به کارشناسی های انجام شده و اکتاری مدارک: _____ لیست: _____ جهت مصرف در: _____

نی: مورد تأیید این سازمان می باشد: _____

سازمان: _____
آداره کل _____
مهر و امضاء: _____

تاریخ: _____
شماره: _____
پیوست: _____

نوع مصرف	نوع فرآورده	نظرات کارشناس	نظرات سلبیه	بیشترین	نظرات مورد
مقدار مورد نیاز برای تولید محصول					
مقدار مصرف عمومی					
سایر					

بر اساس بررسی های صورت گرفته با اکتاری مدارک فرآورده عایق جدول فوق الذکر در ازای تولید: _____ با خدمات: _____ موافقت گردید: ☐

بر اساس بررسی های صورت گرفته در خصوص فوق الذکر میبایست از نیاز تشخیص داده شد و بهر حال جدول پیوست جهت بازنگری خود می گردد: ☐

شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی

منطقه: _____

روانیت: _____ سازمان: _____
آداره کل _____
عطف به درخواست فوق الذکر: _____
امضاء: _____
جهت بهره برداری در: _____ در مقابل شرکت درخواست کننده فوق الذکر: _____

مهرنامه

جمهوری اسلامی ایران

وزارت معیشت و کنترل قیمت‌های اقلام ضروری کشور

اداره قیمت‌های اقلام ضروری

تهران - خیابان ولیعصر - پلاک ۱۰۰

تلفن: ۸۸۸۸۸۸۸۸ - ۸۸۸۸۸۸۸۸

موضوع ماده ۴۴ آیین نامه اجرایی مواد (۵) و (۶) قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز
اصوبه نامه شماره (۴۴۴۴/۵۱۵۵۹۵۵ مورخ ۹۵/۰۴/۲۳) هیأت محترم وزیران

دستور العمل روش مدیریت و کنترل موجودات

لواءان عمل و نقل، موسسه کشاورزی و پرورش طیور، نظام مدیریت تخصیص و توزیع
در آن، مدیریت، پارامترهای موجودات در بخش های عمل و نقل، مدیریت، کشاورزی، زیربنای و نیروی

فصل اول

تعاریف و اختصارات

مقدمه:

در اجرای مواد ۱۵۱ و ۱۶۱ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز مصوب دی ماه ۱۳۹۲ و اصلاحات بعدی آن و آیین نامه اجرایی این مواد مصوب هیات محترم وزیران به شماره ۴۶۶۴۲/ت-۵۵۵۹ مورخ ۱۰/۴/۹۵ (ماده ۱۴۴ به منظور صیانت از سرمایه ملی، تعیین سیاست های نظام مدیریت تخصیص، توزیع و کنترل فرآورده های نفتی به بخش های مختلف مصرف، حمل و نقلی و غیر حمل و نقلی) و تعیین حدود وظایف و مسئولیت دستگاه های مختلف ذی مدخل در جهت پیشگیری از هرقسمه خارج شبکه و کاهش قاچاق فرآورده های نفتی و ایجاد وحدت رویه اجرایی، دستورالعمل ذیل با همکاری نمایندگان دستگاه های معرّف در ماده مذکور، تدوین شده است.

دستورالعمل روشی مدیریت و کنترل سوخت

ناظران حمل و نقل عمومی کشور اصلاح و بهینه سازی نظام تخصیص و توزیع
فرآورده های نفتی، پراپیگاند، سبد های در مطر های حمل و نقل، صنعت کتارزی، زویدای و غیره

ماده (حمل و نقل) و اختصار، زیر در بنای شروع مربوط در این دستورالعمل به کار می رود:

الف- فرآورده:

کلیه محصولاتی که در تأسیسات فراوری و پالایش نفت به دست می آید شامل نفت سفید، بنزین، نفت
گاز، نفت کوره، گاز مایع و انواع سوخت های هوایی که به صورت پارک های و یا سبد های از سوی دولت
به اشخاص حقیقی و یا حقوقی واگذار می شود.

ب- سهمیه:

شمار مشخصی از فرآورده که جهت استفاده مصون، منطقه یا منطقه قانونی و روستای محسوب توسط
شرکت به اشخاص حقیقی یا حقوقی تخصیص می یابد.

ج- سهمی نامزد کننده سهمیه:

شخص حقیقی یا حقوقی که سهمیه فرآورده به وی تعلق گرفته است.

د- ستاد:

ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز موضوع ماده ۳ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز

ه- کمیسیون استان:

کمیسیون برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت بر مبارزه با قاچاق کالا و ارز استان ها موضوع تبصره ماده ۳
قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز

و- شرکت:

شرکت ملی نفت، فرآورده های نفتی ایران و مناطق و نواحی داده

ز- قیمت فوب (F.O.B):

قیمت تعادل فرآورده بر روی عرشه کشتی در سطح فارس میون در نظر گرفتن هزینه لادری که
توسط شرکت اعلام و بهای می گردد.

ح- سازمان کشتی:

دستگاه مانی که به موجب ماده (۲۶) قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز در حدود وظایف معاونت قانونی
کشتی در امر قاچاق محسوب می شوند.

ط- در هوای است: ماده:

در حوادث سهمیه اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرار داد به شرکت به میراث کشی همراه لیست یا پیشتر
در هر ماه

ث- در هوای است: جزء:

در حوادث سهمیه اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرار داد به شرکت به میزان کمتر از شش هزار لیتر در
در ماه

دستورالعملی روشی مدیریت و کنترل موجودیت

کاروانی، جنرال، عمومی، کشور، اطلاع، و بهداری، نظام، تخصصی، و توزیع
 از این دستورالعملی، بخش، بار، انبار، سیستمی، در بخش، های، مدیریت، و منابع، کشاورزی، و زیربنای، و توزیع، و توزیع، و توزیع

۱- بخش، عمل، و کنترل:

کاربه و مسائل، نظریه، عمومی، خصوصی، دولتی، و از گمان، های، نظری، و انتظامی، در بخش، های، مختلف، عمل، و
 نقل، زمینی، ریلی، هوایی، و دریایی، که، سوخت، بار، انبار، در، اوقات، می، کنند.

۲- مصرف، کنندگان:

تکلیف، اشتغال، عشقی، و خصوصی، بخشهای، مختلف، مصرف، از، جمله، حمل، و نقل، جنگ، مصلحت، کشاورزی،
 و زمینی، (تورنگ، ها، عمرانی، و...) .

۳- قیمت، تعدادی:

قیمت، فرآورده، که، بر، اساس، قیمت، تمام، شده، آن، در، داخل، کشور، (F.O.B) و، نرخ، فروش، سوخت، در
 کشور، مقابل، تعیین، می، شود.

۴- دستگاه، دولتی:

دستگاه، نهادها، و سازمان، هایی، که، به، مرجع، تسلیح، و ضرورت، مربوطه، مصرف، کنندگان، را، به، منظور
 دریافت، سهمیه، به، شرکت، معرفی، و مسئولیت، بررسی، تأیید، شرایط، و صلاحیت، وی، را، به، عهده، دارند، از
 جمله، وزارت، نفت، وزارت، صنعت، معدن، و تجارت، وزارت، جهاد، کشاورزی، وزارت، راه، و شهرسازی، وزارت،
 نیرو.

۵- دستگاه، همکار:

دستگاه، نهادها، و سازمان، های، که، بر، اساس، شرح، وظایف، قانونی، اطلاعات، مصرف، کننده، را، به، منظور
 امتزاج، هویت، و فعالیت، جهت، تعیین، سهمیه، فرآورده، در، اختیار، دستگاه، متولی، و شرکت، قرار، می، دهند.

۶- شرکت، آزاد:

شرکت، نهاد، های، منقسمه، شرکت، یا، مصرف، کنندگان، از، جمله، معرفی، عرضه، مصرف، کنندگان، عمده، و جز،
 بهمانکدر، و شرکت، های، حمل، و نقل.

۷- شرکت، خصوصی:

حاکمیت، های، ثابت، و سیار، مراکز، عرضه، فرآورده، فروش، دیگری، های، شهری، روستایی، (محور، آزاد، تصاویری،
 عشایری) و شرکت، های، موضوع، صرف، قرار، داد، یا، شرکت، که، مبادرت، به، توزیع، و فروش، فرآورده، گاز، طبیعی،
 (CNG) و گاز، مایع، (LPG) می، نماید.

۸- سازمان، دولتی، و خصوصی:

سازمان، ای، که، به، منظور، مدیریت، تخصیص، و فروش، الکترونیکی، و تحویل، فرآورده، در، سبلی، عرضه،
 مشتمل، بر، انبوه، حمل، و منتقل، در، دستورالعملی، شبکه، اختصاصی، یا، تجهیزات، مربوطه، تحت، مالکیت،
 و مسئولیت، پشتیبانی، توسعه، و نگهداشت، بر، عهده، شرکت، می، باشد.

۹- شرکت، (سازمان، دولتی، و خصوصی، توزیع، های، نفتی):

سازمان، سرم، انرژی، جهت، اجرای، فرآیند، تأیید، تخصیص، و توزیع، الکترونیکی، فرآورده، در، بخش، های،
 (کشاورزی، صنعتی، بازرگانی، شبکه، های، حمل، و نقل، ریلی، بنادر، و دریانوردی، و غیره) در، دسترس، مقامات،
 قرار، گرفته، و تحت، مالکیت، و مسئولیت، پشتیبانی، توسعه، و نگهداشت، شرکت، است.

دستور العمل روش مدیریت و کنترل سوخت

برگه کار، دستورالعمل عمومی کشور، اصلاح و بکارگیری نظام تخصصی و توزیع
تو کوردهای نفتی، بارهای، سهمیه‌ای هر بخش‌های حمل‌ونقل، صنایع، کشاورزی، رانندگی و غیره و سایر

نسخه اول دستورالعمل

دستورالعمل
نسخه اول

* حمل و نقل

دستورالعمل ریاست شهرداری و کنترل موقوفات

ناظران حمل و نقل عمومی، شهرسازی و بهداشتی نظام تخصصی و ناظر
در امور سهامی، فنی، برنامه‌ریزی، مدیریت، بر مبنای مبنای تعلیماتیه، صنعت، کشاورزی، زمین‌های و گردشگری

ماده ۲- تخصیص سهمیه نفت، گاز، سوز، آب، بارگال، حمل و نقل بار و مسافر، درون و بیرون شهری، برق، آب (چ) ماده (۶) قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز و تصویب نامه شماره ۱۳۷۳۱۹.ت. ۵۱۵۱۲.هـ. صوبه ۹۳/۱۱/۱۴ هیأت محترم وزیران انجام می‌شود.

ماده ۳- مدیریت بر مصرف در اساس ماده (۱) قانون توسعه حمل و نقل و مدیریت مصرف موقوفات (مصرف ۹۳/۱۸-۸۶) و اعلامیه مربوطه (مصوب ۹۳/۱۸-۸۶) مجلس شورای اسلامی انجام می‌شود.

ماده ۴- تمامی سهمیه فرآورده به وسایل نقلیه رسمی، اتوموبیل، از عمرانی و شخصی دارای پلاک انتظامی صرفاً از طریق سامانه هوشمند سوخت مطابق ضوابط این دستورالعمل و سایر مقررات مربوطه انجام می‌شود.

توجه: در صورت عدم امکان تخصیص سهمیه فرآورده از طریق سامانه هوشمند سوخت، پس از تأیید شرکت مبنی بر عدم امکان انجام این امر، تخصیص سوخت با استناد به گارتهای هوشمند سوخت و تأیید سهمیه توسط شرکت، متناسب با مصرف و نیاز متقاضی در بازه زمانی مشخص انجام می‌شود.

ماده ۵- شرکت موظف است مطابق ماده ۹ همین نامه قانون تردد وسایل نقلیه خارجی و تسویه نامه شماره ۱۳۸۱۱۷.ت. ۵۶۱۲۷.هـ. صوبه ۹۳/۱۸-۸۶ هیأت وزیران اقدامات لازم را جهت کنترل فرآورده داخل باک و وسایل نقلیه خروجی (ایرانی و خارجی) در پایانه های مرزی به عمل آورد.

توجه: شرکت موظف است با همکاری ستاد وزارتخانه های کشور، راه و شهرسازی و امور اقتصاد و دارایی (گمرک) و نیروی انتظامی (مرزبان) نسبت به تهیه و تدوین نامه اهرامی ماده مذکور طرف حداکثر سه ماه پس از ابلاغ این دستورالعمل اقدام نماید.

ماده ۶- شرکت در صورت لزوم با هماهنگی گمرک جمهوری اسلامی و وزارت کشور نسبت به صدور مجوز جایگاه های عرضه فرآورده در بارجه های رسمی مرزی به قیمت یقاعلی به وسایل نقلیه اعلام نماید.

ماده ۷- نبوده تخصیص و تحویل فرآورده به شناورهای دریایی و ناوگان ریلی و هوایی کشور شرف مدت یک ماه از تاریخ تصویب و ابلاغ این دستورالعمل توسط شرکت تدوین و پس از تصویب ستاد به عنوان حائز ملحق می گردد.

دستور العمل روش مدیریت و کنترل سوخت

این کتاب جهت روش مدیریت کشور اصلاح و پخته گردید نظام اقتصادی و توزیع
در مورد نظام های باز اداری، روش های در بخش های حمل و نقل، صنعت، کشاورزی، زراعت، و غیره.

فصل سوم

روش حمل و نقل

- روش تخصیص فرآورده به بخش های غیر حمل و نقل
- روش کنترل فرآورده در بخش های غیر حمل و نقل

دستورالعملی روشی مدیریت و کنترل سوخت

نام کلی: جدول مالی تحلیلی، روش: اطلاع و برنامه ریزی، نظام تخصصی و تخصصی: کارشناسی مالی، بازنگری: حسابرسی، در چرخه های جدول مالی: صندوق، حسابهای زیرمجموعه و پروتکل

ماده ۱- تعیین سهمیه به متقاضیان متوسط به ترتیب نیاز ثبت کاربرد ثبت درخواست توسط متقاضی، متضمن نوع فرآورده مقدار و محل مصرف در سدف است.

تبصره ۱- با گذری سهمیه در هر دوره مصرف مشروط به اعلام مقدار مصرف و موجودی باقیمانده از دوره قبل توسط متقاضی است.

ماده ۲- دستگاه متولی موظف است پس از ثبت کاربرد توسط متقاضی در سدف نسبت به تأیید کاربرد مذکور بر اساس مجوزها، پروانه های بهره برداری و غیره اقدام نماید.

ماده ۳- دستگاه متولی موظف است پس از بررسی و بازبینی نسبت به تأیید میزان عملکرد متقاضیان بر اساس شاخص هایی از قبیل: عیار تولید، ساعت کارکرد، خلوص و همچنین فاکتورهای سوخت از جمله مصرف آب، برق، بنه و غیره اقدام نماید.

تبصره ۱- مسئولیت بررسی، سنجش و تأیید صحت اطلاعات ارائه شده توسط مصرف کننده به عهده دستگاه متولی است و با متخلفین وفق قوانین و مقررات مربوطه برخورد می شود.

تبصره ۲- دستگاه متولی موظف است سنجشی یا ضرورت گشایش مصرف واحد های تحت پوشش را به شرکت اعلام کند و شرکت نیز موظف است سهمیه واحد های اعلام شده را حسب اعلام دستگاه مربوطه حداکثر ظرف ۱۰ ساعت کاری، قطع یا کاهش دهد.

ماده ۴- در صورت تمهیلی یا غیر فعال شدن واحد های تولیدی و خدماتی به هر دلیل، این مصرف کنندگان مکلفند حداکثر ظرف مدت ۲ ماه موضوع را به شرکت اعلام نمایند. شرکت موظف است نسبت به بازگرداندن بهای پرداختی توسط مصرف کننده پس از کسر هزینه های نقل و انتقال و آزمایش به مصرف کننده اقدام نماید.

تبصره ۱- مسئولیت اجرای این ماده برای واحد هایی که متولی خاص ندارند با نظارت سدف بر عهده شرکت است.

ماده ۵- دستگاه متولی به منظور تأیید درخواست مصرف کننده موظف است نسبت به تطبیق میزان خدمات با کالای تولید شده در بازه زمانی مصرف، در چهارچوب مجوز صادره با سهمیه پرداخت شده دوره قبلی و سایر فاکتورهای تأثیر گذار در مصرف از جمله آب، برق، بنه و غیره اقدام نماید.

ماده ۶- دستگاه های همکار با معاونت سدف موظفند اطلاعات مورد نیاز متضمن فاکتورهای تأثیر گذار در مصرفی مصرف آسوی، آبی، گاز، مالیات، بنه و سایر موارد مرتبط با خدمات یا تولیدات ارائه شده از سوی متقاضیان دریافت فرآورده را بصورت سیستمی در اختیار دستگاه های متولی قرار دهند.

ماده ۷- شرکت مزاحف است پس از تأیید کاربرد و عملکرد توسط دستگاه های متولی، مقدار نیاز فرآورده متقاضیان و نحوه مصرف را مورد بررسی قرار داده و مسئولیت تعیین نوع و میزان سهمیه فرآورده ها بر پایه زمانی مشخصی را بر عهده دارد.

تبصره ۱- در صورت کاهش سهمیه توسط شرکت نسبت به میزان سهمیه درخواست شده توسط متقاضی، ذکر دلایل کاهش به صورت اعلام اطلاعاتی مشخص برای هر درخواست الزامی است.

ماده ۸- الگومای برآورد میزان مصرف فرآورده به تفکیک نوع کاربرد مصرف به پیشنهاد دستگاه متولی با همکاری سازمان ملی استاندارد و شرکت بهره داری مصرف سوخت طرف مذاکرات به مدت پس از ابلاغ این دستورالعمل توسط وزارت نفت تدوین و به تصویب ستاد خواهد رسید.

دستور العمل روشی مدیریت و کنترل سیستم

تألیف: معاونت عمومی، انتشار اصلاح و بهینه سازی نظام تخصصی و توزیع

تراوردهای نشر، تاریخ: بهمنی در بخش های مختلف، سند: ۴۸۱۰۵۱۶، زودتایی و نیروگاهی

ماده ۱۴- در خصوص واگذاری انواع فرآورده منابع به آن دسته از مصرف کنندگان عمدت و جریدگی امکان اتصال به شبکه گاز طبیعی را دارند، شرکت موظف است با هماهنگی شرکت ملی گاز ایران نسبت به برپایی برای قطع هزینه طبق ضوابط و مقررات مربوطه اقدام نماید.

توضیح: در فرآورده ذخیره و اجزای دوگانه سور باید در مشاغل مورد تأیید شرکت سداد با پلمپ و صورتحاسب نگهداری و نگهداری حقوقی لازم از آنان اخذ شود. پرداخت از فرآورده ذخیره موازی مصرف کنندگان مستخرج ارائه تأییدیه از شرکت ملی گاز منجر بر عدم امکان تأمین گاز مصرفی و نظریه نهایی شرکت خواهد بود.

ماده ۱۵- کده دستگاه های مرتبط حداکثر به ماه از تاریخ ابلاغ این دستور العمل مکلف به اتصال سیستمی و تبادل الکترونیکی اطلاعات یا سداد نتوانند بود. کلیه ترانژیک های موضوع این دستور العمل پس از آغاز به کار تکمیل این سامانه صرفاً از آن طریق صورت می پذیرد.

توضیح: دستگاه ها موظف به برقراری ارتباط سیستمی با سداد جهت تبادل اطلاعات مورد نیاز در راستای مدیریت و کنترل سوخت و مطابق با شیوه نامه و دستور العمل های ابلاغی سداد هستند.

ماده ۱۶- تحویل فرآورده به نیروهای مسلح مطابق دستور العمل فروش و تحویل فرآورده به نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به شماره ۴۰۰/۹۵۶۶ مورخ ۸۸/۰۵/۱۶ انجام می پذیرد.

ماده ۱۷- روش تخصیص و کنترل فرآورده به نیروهای مسلح طرف سداد، یک ماه از تاریخ ابلاغ این دستور العمل توسط وزارت نفت و وزارت نیرو با محوریت سداد تدوین و پس از تصویب سداد به متقاضیان ابلاغ می گردد.

ماده ۱۸- در صورتی که نه دلایلی مثل قطع ارتباط سامانه مصرف کننده قادر به دریافت سهمیه نباشد یا ایجاد تمهیدات لازم، موضوع بلافاصله در کارگروه پیگیری و مقابله با قاچاق و عرضه خارج از شبکه فرآورده های نفتی استان موضوع بند ۴ مصوبات جلسه ۹۶ کارگروه پیگیری و مقابله با قاچاق فرآورده های نفتی سداد (صورت به سداد قانون) مطرح بررسی و جهت اخذ تصمیم نهایی به شرکت ابلاغ می گردد.

مستور العمل روشى مدیریت و کنترل سوخت

نام کار: مسئول نقل عمومی کشور اطلاع و پیاده سازی نظام تخصیص و توزیع
فرآورده های نفتی، گاز، آبگاز، سوخت های خانگی، حمل و نقل، صنعت، کشاورزی، آب و برق، و غیره

فصل چهارم

موارد عمومی

- موارد عمومی
- فهرست منابع، ضوابط و مستندات قانونی

بسمه تعالی



تفاهم نامه

کنترل و تأمین سوخت پایدار نیروگاه ها

شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر)

شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

بسمه تعالی

تفاهیم نامه ۳ جانبه فی ما بین شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر)،

شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

مقدمه

در راستای پیگیری مصوبات جلسات کنترل مصرف سوخت نیروگاهی، ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز و در اجرای بند (۵) از مصوبات جلسه مورخ ۹۳/۱/۱۸ با موضوع بررسی وضعیت قاچاق سوخت که با حضور وزیر محترم نفت پیرامون کنترل و تأمین سوخت پایدار نیروگاه ها برگزار شد و متعاقب نشست های چند جانبه فی ما بین نمایندگان ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز، شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر) و شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی و همایش سراسری مدیران نیروگاهی و مدیران مناطق (۳۷ گانه) شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی و روسای حراست تابعه (۳/تبر/۹۳)، تفاهیم نامه مشروحه ذیل به منظور کنترل و تأمین سوخت پایدار نیروگاهی فی ما بین مدیر عامل شرکت توانیر و مدیر عامل شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی تهیه شده است که ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز وظیفه نظارت بر اجرای این تفاهیم نامه را عهده دار است.

ماده ۱: موضوع

تأمین سوخت پایدار و ایجاد سامانه های سخت افزاری و نرم افزاری کنترل کمی و کیفی فرآورده های نفتی تحویلی به نیروگاه های کشور به منظور پیشگیری از انحراف فرآورده های نفتی مورد مصرف نیروگاه ها از شبکه رسمی توزیع.

ماده ۲: اسناد

متن تفاهیم نامه و پیوست های آن و تمام اسنادی که در متن یا پیوست به آن اشاره شده است، جزء اسناد تفاهیم نامه تلقی می شود و غیرقابل تفکیک می باشند.

ماده ۳: هدف

نیروگاه ها به عنوان یکی از بزرگترین مصرف کنندگان سوخت مایع، بیش از ۲۵ درصد نفت گاز و بیش از ۷۰ درصد نفت کوره توزیعی کشور را مصرف می کنند که به منظور نظارت سیستمی بر فرایند تخصیص، توزیع و

مصرف فرآورده و جلوگیری از انحراف آن به خارج از شبکه رسمی توزیع نسبت به ارائه راهکارهای کوتاه مدت و بلند مدت در قالب زمانبندی تنظیم شده اقدام می‌کند.

ماده ۴: ذی‌نفعان

- شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران که از این پس به عنوان شرکت ملی پخش نامیده می شود.
- شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران که از این پس به عنوان شرکت توانیر نامیده می‌شود.
- ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز که از این پس به عنوان ستاد نامیده می شود.

ماده ۵: کمیته ویژه نظارت و هماهنگی

کمیته‌ای متشکل از نمایندگان شرکت ملی پخش، توانیر و ستاد می باشد، که بعد از امضای این تفاهم نامه به منظور نظارت دقیق بر حسن اجرای مفاد تفاهم نامه و ایجاد وحدت رویه بین ذی‌نفعان نسبت به برگزاری جلسات بر حسب ضرورت و محوریت ستاد اقدام می‌کند.

ماده ۶: تعهدات شرکت ملی پخش

- ۱-۶- تأمین سوخت پایدار برای نیروگاه‌های برق کشور.
- ۲-۶- پیگیری، مطالعه و تسریع در اتصال نیروگاه‌ها به خطوط لوله تأمین فرآورده مایع (جزئیات بر اساس بند ۳ از جدول پیوستی دوم).
- ۳-۶- نصب فلومیتور در مسیر خطوط لوله ارسال سوخت مایع به نیروگاه.
- ۴-۶- تأمین مالی تجهیز نیروگاه‌ها به سیستم کنترل وزنی (باسکول) و نصب دوربین و تجهیزات پلاک خوان، متوسط به موافقت مقام عالی وزارت و تعیین منابع مالی (مستند به بند ۵ مصوبه‌ی جلسه مورخ ۹۳/۱/۱۸ به ریاست وزیر محترم نفت).
- ۵-۶- تکمیل و با اجرای سامانه ارسال و رسید (اطلاع رسانی مشتریان عمده در فروش اینترنتی شرکت ملی پخش) محموله‌های نفتی به نیروگاه‌ها (جزئیات بر اساس بند ۴ از جدول پیوستی یکم).
- ۶-۶- تکمیل سامانه کنترل مرکزی (Dispatching) برای مدیریت سیستم سوخت رسانی به نیروگاه‌ها (جزئیات بر اساس بند ۵ از جدول پیوستی یکم).

۴-۸- تداوم برگزاری همایش مشترک فی مابین مسؤولین توانیر و شرکت ملی پخش به منظور بررسی عملکرد، ارائه راهکارهای مناسب و اتخاذ تدابیر مشترک در تأمین سوخت پایدار نیروگاهی و تولید انرژی (دو بار در سال، به میزبانی شرکت توانیر در نیمه اول سال و شرکت ملی پخش در نیمه دوم سال)

۵-۸- تدوین و ابلاغ دستورالعمل عملیاتی نظارتی نحوه ارسال، تحویل و رسید (تخلیه) فراورده‌های نفتی مایع ارسالی به نیروگاه‌ها یا در نظر گرفتن سامانه ارسال و رسید سوخت، (طرح در کمیته ویژه ماده ۵)

۶-۸- تنظیم رابطه حقوقی (عقد قرارداد) میان شرکت ملی پخش و شرکت توانیر.

ماده ۹: تعهدات ستاد

۱-۹- پیگیری اتصال نیروگاه‌ها به شبکه سراسری گاز طبیعی از طریق شرکت ملی گاز ایران.

۲-۹- تشکیل منظم جلسات کمیته‌ی ویژه موضوع ماده ۵.

۳-۹- اخذ گزارشات نوبه‌ای پیشرفت عملیات اجرایی مفاد تفاهم نامه و آسیب شناسی مشکلات موجود.

۴-۹- اخذ نظرات اصلاحی و تکمیلی اجرایی و ایجاد هماهنگی بین طرف‌های تفاهم به منظور تسهیل فرایند اجرا.

ماده ۱۰: دستورالعمل اجرایی

تعهدات مطروحه در این تفاهم‌نامه بعنوان دستورالعمل اجرایی بر حسب مورد از سوی طرفین با سازمان‌های تابعه به ویژه مناطق ۳۷ گانه شرکت ملی پخش و کلیه نیروگاه‌های تحت پوشش شرکت توانیر (اعم از خصوصی و دولتی) تلقی و لازم‌الاجرا است.

تبصره: هر گونه تغییر یا الحاقیه به تفاهم‌نامه، از سوی طرفین پس از شش ماه از زمان اجرا، با جمع‌بندی گزارش‌های اجرایی، توسط ستاد قابل بررسی است.

ماده ۱۱: بازه‌ی زمانی

تمام مفاد این تفاهم نامه می‌بایست تا پایان سال ۱۳۹۴ هجری شمسی اجرایی و عملیاتی شده و جزئیات زمانبندی اجرای پروژه‌های مربوط در این موضوع بر اساس زمانبندی اعلام شده در جداول پیوست و کمیته ویژه ماده ۵ این تفاهم نامه تعیین می‌شود.

ماده ۱۲: نسخ

این تفاهتنامه مشتمل بر ۱۲ ماده و یک تبصره در سه نسخه تهیه و تنظیم شده که هر یک حکم واحد را دارند و

در تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۱۳ به امضای اعضاء رسیده است.

ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز	شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران	شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر)
--	--	--

جدول ۱: راهکارهای کوتاه مدت کنترل سوخت رسانی به نیروگاه‌های کشور

کارگروه تصویب کننده و همکاری	ناظر ناظرین	تأمین کننده ملی	مشاور	مجری/معاون	طراح راهکار	زمانبندی مورد نیاز	اقدامات کلان شکست پروژه	اقدام پروژه	پروژه اصلی
شایدگان مشخص و آشنا در این زمینه از شرکت ملی پخش و شرکت توزیع	ستاد	شرکت ملی پخش	تأمین مشاور طرح توسط کمیته ویژه	شرکت توزیع	شرکت	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۱. کنترل رسانی
شایدگان ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	ستاد	شرکت ملی پخش	واریا	شرکت توزیع	واریا	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۲. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان مشخص و آشنا در این زمینه از شرکت ملی پخش و شرکت توزیع	ستاد	شرکت ملی پخش	تأمین مشاور طرح توسط کارگروه مربوطه	شرکت ملی پخش	شرکت ملی پخش	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۳. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	ستاد	شرکت ملی پخش	واریا	شرکت توزیع	واریا	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۴. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان مشخص و آشنا در این زمینه از شرکت ملی پخش و شرکت توزیع	ستاد	شرکت ملی پخش	تأمین مشاور طرح توسط کارگروه مربوطه	شرکت ملی پخش	شرکت ملی پخش	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۵. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	ستاد	شرکت ملی پخش	واریا	شرکت توزیع	واریا	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۶. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان مشخص و آشنا در این زمینه از شرکت ملی پخش و شرکت توزیع	ستاد	شرکت ملی پخش	تأمین مشاور طرح توسط کارگروه مربوطه	شرکت ملی پخش	شرکت ملی پخش	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۷. نصب پمپهای آذوقه رسانی
شایدگان ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز	ستاد	شرکت ملی پخش	واریا	شرکت توزیع	واریا	تأمین ارسال پستی توسط کمیته ویژه	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	تأمین و نصب پمپهای آذوقه رسانی به سازه ارسال و رسیدن	۸. نصب پمپهای آذوقه رسانی

جدول ۲: راهکارهای بلند مدت کنترل سوخت رسانی به نیروگاه‌های کشور

کارکرد و تصویب کننده و همکاری	ناظر ناظرین	تأمین کننده مالی	مشاور	مجری/سهمیان	طراح راهکار	زمانبندی مورد نیاز	زیر پروژه - ساختار کلان شکست پروژه	پروژه اصلی
تعیین کادر تخصصی و انبساط این زمینه از شرکت بخش و شرکت توانیر	مستاد	شرکت توانیر	شرکت ملی پخش، فرآورده‌های پتس، اداره خدمات انبار و گری و متریال - اداره خدمات فنی و ابزار دقیق	شرکت توانیر	شرکت ملی پخش	توسط کمیته ویژه	• نصب تجهیزات اندازه‌گیری T/C در کابینا بر روی کتبه بخار و در ناخالصی - سیستم مدیریت محاسب سوخت نیروگاهها • نصب تجهیزات انتقال داده به مرکز راهبردی محل مدیریت طرح - سیستم هوشمند سوخت رسانی به نیروگاهها	۱- کنترل حجمی هیدرلیک
تعیین کادر تخصصی و انبساط این زمینه از شرکت بخش و شرکت توانیر	مستاد	شرکت توانیر	شرکت ملی پخش، فرآورده‌های پتس، اداره خدمات فنی و ابزار دقیق	شرکت توانیر	شرکت توانیر	توسط کمیته ویژه	• نصب و کالیبراسیون FLOW METER در مسیر خطوط رفت و برگشت جریان - و در محطه ختاری نیروگاهها - سران نیروگاههای دارای این خطوط با نام اسباب محل مدیریت طرح - سیستم هوشمند سوخت رسانی به نیروگاهها	۲- کنترل حجمی مکانیکی
تعیین کادر تخصصی و انبساط این زمینه از شرکت بخش و شرکت توانیر	مستاد	شرکت ملی پخش	تخصص مشاوران طرح توسط کارگروه مدیریت	شرکت ملی پخش	شرکت ملی پخش	توسط کمیته ویژه	• تعیین نیروگانی که در این خطوط تولید دارند امکان خنثی و اختصاصی اسباب	۳- کنترل سروگانه‌ها به خطوط تولید لشون برای مدیریت



الحاقیه تفاهم نامه سه جانبه
شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی و
سازم مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز

(ابلاغی طی نامه شماره ۴۳۱۰/۹۳/ص مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۲)

باموضوع

تأمین مالی تجهیز نیروگاه بابه سیستم کنترل وزنی (باسکول) و نصب دوربین و تجهیزات پلاک خوان

به منظور پیشگیری از عرضه خارج از شبکه و قاچاق فراورده‌های نفتی یارانه‌ای، اصلاح و بهینه‌سازی نظام تخصیص و توزیع فراورده‌های نفتی یارانه‌ای، انضباط‌بخشی و ساماندهی در روند سوخت‌رسانی به نیروگاه‌های کشور و نیرو تفاهم‌نامه ابلاغی طی نامه شماره ۹۳/۴۳۱۰/س مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۲ و پیگیری‌های انجام شده توسط کمیته "پایش سیستمی مصرف نیروگاه‌ها در سامانه سدف و طرح تجهیز نیروگاه‌ها به پلاک خوان، یاسکول، هیدرومتری، ال جی تی جی و ..." به‌عنوان بازوی اجرایی این ستاد و عطف به نشست برگزار شده در تاریخ ۹۸/۰۸/۱۸ که با حضور جناب آقای سادی‌آبادی معاون وزیر نفت و مدیر عامل شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی و جناب آقای حائری معاون وزیر نیرو در امور برق و انرژی با محوریت کمیته مزبور برگزار شد. این ستاد نسبت به تدوین الحاقیه ذیل به‌منظور تأمین مالی تجهیز نیروگاه‌های کشور به سیستم کنترل وزنی (یاسکول) و نصب دوربین و تجهیزات پلاک‌خوان، به مبلغ چهل میلیارد ریال فی مابین نهادهای ذیل اقدام نموده است:

- (۱) شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران (تأمین‌کننده مالی پروژه)
- (۲) شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی (مجری)
- (۳) ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز (ناظر)
- (۴) واجا (مدیر کمیته و مسئولیت بررسی، صحت‌سنجی و گزارش‌دهنده طرح)

مواد اجرایی الحاقیه:

الحاقیه مزبور جزء اسناد تفاهم‌نامه ابلاغی، طی نامه شماره ۹۳/۴۳۱۰/س تاریخ ۱۳۹۳/۱۰/۲۲ تلقی شده و غیر قابل تفکیک است.

۱- موضوع تفاهم‌نامه عبارت است از تجهیز نمودن ۲۵ نیروگاه منتخب به تجهیزات سیستم کنترل وزنی و پلاک‌خوان توسط شرکت شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی به نحوی که مورد تأیید ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز باشد. (مطابق با جدول شماره یک منضم به تفاهم‌نامه سه جانبه (پیوست شماره ۱))

۲- مسئولیت بررسی، صحت‌سنجی و ارائه گزارش طرح بر عهده کمیته "پایش سیستمی مصرف نیروگاه‌ها در سامانه سدف و طرح تجهیز نیروگاه‌ها به پلاک خوان، یاسکول، هیدرومتری، ال جی تی جی و ..." می‌باشد.

۳- در صورت بروز هر گونه اختلاف احتمالی، طرف‌های تفاهم‌نامه، موضوع را به‌صورت کتبی به ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز منعکس و ستاد مرکزی پس از جمع‌بندی نظرات، برای حل اختلاف، موضوع را در کارگروه

بیشگیری و مقابله با قاچاق و عرضه خارج از شبکه فراورده‌های نفتی (موضوع ماده ۴ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز) مطرح خواهد نمود. بدیهی است تصمیمات کارگروه مذکور فعلی و لازم‌الاجرا است.

۴- با عنایت به تعهدات شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی در تفاهیم‌نامه صدرالاشاره تأمین مالی پروژه تا سقف ۴۰ میلیارد ریال برعهده شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران می‌باشد که به شرح مواد بعدی پرداخت خواهد شد.

۴-۱- ۵۰٪ درصد مبلغ پروژه بلافاصله پس از امضاء سند حاضر، پرداخت خواهد شد.

۴-۲- عاقبی مبلغ، حداکثر ۳۰ روز پس از راه‌اندازی کامل سیستم و پس از بررسی نمایندگان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران و شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی و با تأیید ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز پرداخت خواهد بود.

۴-۳- حداکثر زمان اجرای طرح ۹۰ روز از تاریخ انعقاد سند حاضر خواهد بود.

تصویب کنندگان:

شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران	شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی	ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز	و ا ج ا
--	---	--	---------

پیوست شماره ۱

پروژه اصلی	زیر پروژه ها	زمان بندی	بهره ارج	محرران	مشاور	نامین کننده مالی	ناظر
کنترل و زنی	نامین و نصب یاسیگول مناسب نصب تجهیزات ثبت و انتقال داده های اندازه گیری به سامانه ارسال و رسید تهیه دستور العمل توزین	نوسط کمیته	شرکت مادر نخستین تولید نیروی برقی جوانی	شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برقی جوانی	کمیته	شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران	سناد مرکزی مبارزه با فاجای کالا و ارز
نصب دوربین و تجهیزات یلاک خوان	نامین و نصب دوربین و تجهیزات ثبت یلاک و رسید محموله در سامانه براساس اطلاعات یلاک	نوسط کمیته	سناد	شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برقی جوانی	واجب	شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران	سناد مرکزی مبارزه با فاجای کالا و ارز