

- حوزه منابع انسانی؛ باید خانه امید سازمان باشد ۳۴
- تعاملی دشوار اما شدنی و پربار! ۳۶
- وقتی برندسازی مهم تر از دارایی فیزیکی می شود! ۳۸
- چگونه محیط کارمان را دلپذیر کنیم؟ ۴۰
- سازندگی از مسیر تعارض! ۴۲
- فرصت سازی در شرایط تهدید آمیز ۴۴
- انگیزه سازی هزینه نیست؛ سرمایه گذاری است ۴۶
- توصیه های وارن بافت برای سرمایه گذاران ۴۸
- هفت سین و هفت خوان ۵۰
- از کتاب دیجیتال تا جایگزین دابسمش ۵۲
- صحبت های جالب طارمی، مهاجم پرسپولیس ۵۴
- گفت و گو با میلاد زکی پور که امید به قهرمانی را از دست داده ۵۵
- غیرممکن های تصادفی! ۵۶
- شش گروه از دوستانی که باید رابطه تان را با آن ها به هم بزیند ۵۸
- ویژگی هایی که برای شاد بودن به آن ها نیاز خواهید داشت ۵۹
- کودک و نوجوان ۶۰
- یک فنجان چای ۶۴

- با بهار هم چنان تا جاودان در راه ۲
دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی
- گپ و گفت نوروزی با دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل گروه سرمایه گذاری خوارزمی
● من رویایی دارم ۳
- در هشتمین همایش سراسری مدیران گروه سرمایه گذاری خوارزمی چه گذشت؟
● خوارزمی و امید به آینده در نیمه راه برنامه هفت ساله ۱۰
- نگاهی به گذشته و آینده بازار ارز
● چشم انداز تغییرات نرخ ارز در سال نو ۱۶
- بیم و امیدهای بازار مسکن در سال نو
● مسکن از نردبان برجام بالا نرفت ۱۸
- نگاهی به گذشته و آینده بازار طلا
● خیز طلا دور از انتظار نیست ۲۰
- نگاهی به وضعیت تورم در سالی که گذشت
● تک رقمی شدن تورم پس از ربع قرن! ۲۲
- منصور راد در گفت و گو با «خوارزم» از شرکت تازه تاسیس «زیما» می گوید
● زیما؛ فرصت ها و چالش های حضور در عرصه نفت، گاز و پتروشیمی ۲۴
- مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی عنوان کرد
● اهمیت رعایت استانداردهای گزارشگری مالی بین المللی ۲۹
- دکتر صیدی در کنفرانس مهندسی مالی ایران تحلیل کرد:
● ریسک های مالی در سال ۹۶ ۳۰
- گفت و گو و خوارزم با دکتر حمیدرضا قاضی مقدم، مدرس و مشاور بازاریابی و تبلیغات
● انسجام و یکپارچگی؛ نماد فرهنگ سازمانی ۳۲

ضوابط درج مقالات در ماهنامه "خوارزم"

ماهنامه و خوارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه گذاری خوارزمی به ویژه در زمینه های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می کند. مقالات ارسالی باید شامل این موارد باشد: عنوان مقاله، نام و مشخصات نویسنده یا مترجم (شامل عناوین اصلی علمی و شغلی، شماره تلفن تماس و نشانی الکترونیکی)، چکیده و متن کامل مقاله (مقدمه، متن، نتیجه) در قالب نرم افزار Word - فهرست منابع و پیوست های احتمالی. حجم مقالات ارسالی حداکثر تا ۱۰ صفحه A4 (معادل ۲۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیتراژ، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود. تحریریه ماهنامه و خوارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب واصله آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال کنندگان محترم مسترد نمی گردد. مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسنده یا نویسندگان است و ماهنامه از انتشار مقالات منتشر شده در سایر نشریات و رسانه ها معذور است.

vakharazm@kharazmi.ir

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر اجرایی تحریریه: سینا قلیچ خانی

دبیر اقتصاد: مریم عربی

با سپاس از محسن وطنی، رییس روابط عمومی گروه سرمایه گذاری خوارزمی

همکاران این شماره: نرگس فرجی، نسیم بنایی، فرید دانش فر، سعید بختیاری، الهام مشعوف، امیر اکرمی

طراح جلد: مسعود ریسی

گرافیک و صفحه آرایی: نادر قبله ای

ویراستار: شیدا محمدطاهر

امور دفتری: وحیده بهزادی

نشانی: میدان فرهنگ، بلوار فرهنگ، بین خیابان

۲۲ و ۲۴ شرقی، پلاک ۱۸

تلفن: ۸۸۵۶۹۲۸۳ - فاکس: ۸۸۵۶۹۲۷۹

تلفن امور سهام: ۶۶۹۷۱۰۳۰

نشانی الکترونیک: vakharazm@kharazmi.ir



ماهنامه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی

برای خانواده بزرگ شرکت سرمایه گذاری خوارزمی



شماره ۳۷ - فروردین ۹۶

شماره ویژه نوروز ۱۳۹۶

صفحه ۶۴

با بهار هم چنان تا جاودان در راه

دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

از چمن تا انجمن جوش بهار رحمت است
دیده هر جا باز می‌گردد دچار رحمت است

خواه ظلمت کن تصور، خواه نور، آگاه باش
هر چه اندیشی نهان و آشکار رحمت است

زمین دوباره راه و رسم جوشیدن پیش گرفته و بهار رحمت بالیدن آغاز کرده است. هم از این‌روست که نهال جوان کوشیدن در گروه خستگی‌ناپذیر خوارزمی، اکنون چنان درختی تنومند، جوانه‌هایی شگفت برآورده و سر بر آسمان می‌ساید تا در آستانه خرم بهار، میوه‌های تازه ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها را تقدیم دست‌های چشم‌انتظار کند. بی‌گمان، هر تلخی و شیرینی و هر پیروزی و شادکامی و حتی ناکامی، نهان و آشکار رحمت آفریدگار بزرگ جهانیان است و از این روی باید سر به سجده شکر سایید که یکی از ده شرکت پیش‌رو ایران در سرعت رشد و هفتاد و یکمین شرکت بزرگ کشور، در سال گذشته توانست گام‌های مهمی در عرصه کسب‌وکار و ثروت‌آفرینی بردارد و در فضایی آکنده از پیچیدگی، عدم قطعیت، عدم تعادل‌های ساختاری اقتصاد و البته لبریز از فرصت و رحمت، بخشی از اهداف اساسی برنامه راهبردی هفت ساله را تحقق بخشد. حکایت موفقیت‌های دچار رحمت سال سپری‌شده نودوپنج در گفته‌ها و نوشته‌های پیشین، به تفصیل آمده است، هر چند جلوه این موفقیت‌ها در بازار سرمایه، به دلایلی که بسیاری از خبرگان می‌دانند، نتوانست خود را در قیمت سهام نمایان کند. با این همه، اقبال گروه چشم‌گیری از سرمایه‌گذاران برای خرید سهام، حتی در روزهای متوالی افت چشم‌گیر شاخص بورس، نشان‌دهنده توجه سرمایه‌گذاران حرفه‌ای به ظرفیت‌های نهفته در سهام است که روزی با پرده‌برداری از طرح‌های پربازده گروه، خود را نشان خواهد داد.

سال پیش رو، سال مهمی برای ایران و اقتصاد پیچیده آن است. اثرگذاری عوامل سیاسی و اقتصادی بین‌المللی، فضای سیاسی و اجتماعی داخلی مربوط به انتخابات ریاست جمهوری و پیامدهای اقتصادی آن، وضعیت عوامل ساختاری بازارهای مالی و همچنین وضعیت مبهم برخی صنایع مهم، به‌ویژه صنعت مهم بانک‌داری بر فضای کلان و خرد کسب‌وکار، سرنوشت سال آینده را به گونه‌ای خاص رقم خواهد زد، که البته در این میان، چگونگی واکنش سیاست‌گذاران اقتصادی، کنش‌گران موثر بازارها و مدیران و سرمایه‌گذاران، می‌تواند روند آن را تغییر دهد، یا به مسیری دیگر هدایت کند. از این‌رو، گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز بر اساس آن‌چه در برنامه راهبردی هفت ساله هدف‌گذاری کرده و رسیدن به اهداف ثمربخش آن را مهم‌ترین تعهد خود به شمار می‌آورد، برنامه عملیاتی ویژه‌ای را برای حرکت پیروزمندانه‌تر در این مسیر فراهم کرده است. برخی از طرح‌های راهبردی گروه در سال نودوشش به ثمردهی خواهند رسید و برخی دیگر باید سرعتی مناسب داشته باشند تا سودآوری آن‌ها در سال‌های بعد و در زودترین زمان ممکن میسر شود. از این روی، در همایش مهم و راهبردی هشتم مدیران گروه که در بهمن ماه گذشته در شیراز برگزار شد، ویژگی اصلی برنامه عملیاتی تمامی شرکت‌های گروه، جهشی بودن آن تلقی شد و مدیران و کارکنان بر آن شدند تا با پیش گرفتن سرعتی دوچندان، قدم در راه دشوار و ناهموار رشد قابل ملاحظه در سال نودوشش گذارند و با اتکا به رحمت الهی از چمن تا انجمن، جز به نور آگاهی نیندیشند و گرفتار ظلمت نگردند تا از پس تعهد سنگینی که بر دوش دارند، برآیند.

در این مسیر، تعهد تمامی دست‌اندرکاران گروه به برنامه محوری، شرط نخست و اقدام شجاعانه جهت اجرای آن، شرط مهم دیگر است. تحقق برنامه، جز با عمل میسر نخواهد شد. و این وظیفه سنگین تمامی اعضای گروه بزرگ خوارزمی است. پشتیبانی سهام‌داران گران‌قدر از گروه، عامل موثر دیگری است که بدون آن نمی‌توان گام‌ها را به استواری برداشت. اگرچه گاهی مولفه‌های اثرگذار در بازارهای موازی، مانند نرخ سود سپرده‌ها، یا حتی اوراق بدهی، در کوتاه‌مدت جذابیت بیشتری را به آن‌ها می‌دهد تا بازده سهام در بازار سرمایه، اما با نگاهی بلندمدت به طرح‌های سودآوری پایدار و پشتیبانی از آن‌ها می‌توان تحقق به‌موقع آن‌ها را که به درختانی تنومند و پرتومر برای سالیانی دراز تبدیل خواهند شد، تضمین کرد، و از این روی تلاطم‌های آزاردهنده بازارهای مالی را مهار کرد. این، تعهدی است که تمامی کنش‌گران بازارها دارند، و گرنه در بازارهای بی‌ثبات و متلاطم همه در بلندمدت زیان می‌کنند؛ زبانی که شیرینی مقطعی کوتاه‌مدت را به سرعت از بین می‌برد، و این البته طبیعت بازارهای مالی است. اکنون شکوفایی چهارمین بهار سبز برنامه هفت ساله را به تماشا نشسته‌ایم با ثروتی که در گروه انباشته شده و توان سودآوری را افزایش داده است. سال چهارم برنامه، سال چیدن میوه‌ها و البته غرس کردن نهال‌هایی تازه است تا از شکوه بارآوری باغ نگاهد. سال انجام اصلاحات مهم در ترکیب سبد سرمایه‌گذاری نیز هست. سالی که با تمام نااطمینانی‌ها در عرصه بین‌الملل، دوره‌ای مهم برای وسعت بخشیدن به فعالیت‌های مالی و تجاری بین‌المللی گروه خوارزمی، همراه با مدیریت کارآمد ریسک در این عرصه است. از این منظر، شکوفایی شکوهمند بهار را باید غنیمت دانست و با سیراب شدن از باران رحمتی که باریدن می‌گیرد، باید در مسیر باشکوهی که خوارزمی در پیش گرفته است، مسئولانه و فعالانه، سر از پا نشناخت و خلق ارزش را مهم‌ترین وظیفه روزان و شبان خویش دانست. دارایی‌های ارزشمند خوارزمی امانت‌های گران‌بهایی هستند که در دست‌های مدیران، کارکنان و حتی سهام‌داران گروه قرار دارند// و از این روی باید به عهد امانت وفا کرد، اقدام و عمل پیشه کرد و از خداوند یاری طلبید که وعده‌هایش در نهایت درستی و راستی قرار دارند. سال تازه شکوفایی کسب‌وکار بر یکایک اعضای گروه خجسته باد.

این‌جا همه پیوسته تو را می‌خوانند لب تشنه و دل خسته تو را می‌خوانند
ای ابر بهار بر سر باغ ببار گل‌های زبان‌بسته تو را می‌خوانند



گپ و گفت نوروژی «وخارزم» با دکتر حجت‌اله صیدی، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

من رویایی دارم...

و کتاب‌هایی که خوانده و دوست داشته. نتیجه‌اش گفت‌وگویی دو ساعته شد که در یکی از شلوغ‌ترین روزهای آخر سال اتفاق افتاد؛ روزهایی که زیر سایه مدیریت او، به گواه آمار و ارقام برای خوارزمی روزهای اوج بود و امید به آینده. آن چه در ادامه می‌خوانید، حرف‌های صمیمانه حجت‌اله صیدی مدیر، اقتصاددان، استاد دانشگاه و شاعر است که از دنیای شعر و قصه پا به دنیای پرپیچ و خم اقتصاد گذاشته و به نظر می‌رسد تا قله راه زیادی ندارد.

نشان‌دهنده مسافت در بین راه هم نگاه می‌کنید که ببینید چقدر آمده‌اید و چقدر مانده است؛ در مسیر رشد خوارزمی هم طبعی بود که اعدادی را به عنوان شاخص در بین راه مشخص و پیوسته به آن نگاه کنیم؛ اعدادی مانند رتبه شرکت در بورس، در بین شرکت‌های برتر ایران، میزان سود تحصیل‌شده، میزان دارایی‌های تحقق پیدا کرده.

یکی از اعداد مهم همین رتبه شرکت بود و ما هدف‌گذاری کردیم که ان‌شاءالله در چشم‌انداز برنامه به جمع ۱۰ شرکت برتر برسیم. ما تلاش می‌کردیم که مثلاً سال چهارم یکی از ۱۰۰ شرکت برتر شویم، اما خوش‌بختانه با تلاشی که مدیران شرکت‌های گروه برای افزایش درآمدشان و افزایش فروششان و افزایش فعالیتشان داشتند، این مسئله در سال ۱۳۹۴ محقق شد که نتایجش معمولاً در سال ۱۳۹۵ منتشر می‌شود.

فکر می‌کنم یکی از مهم‌ترین دلایل این موفقیت، برنامه‌محوری بود. به این معنی

در سفر شیراز و هشتمین همایش خوارزمی از او قول مصاحبه برای شماره نوروژ را گرفتیم. قرار شد هم با او از خوارزمی حرف بزنیم؛ هم از اتفاقاتی اقتصادی اخیر و پیش رو و هم جالب‌تر از همه، از شعر و شاعری و ادبیات؛ موضوعی که بخش بزرگی از ذهن و قلب او را به خود مشغول کرده. قرار شد یک ساعتی هم حجت‌اله صیدی بودن را فراموش کند و مهیار کاوه شاعر باشد. از فیلم‌های مورد علاقه‌اش بگوید، از شاعران محبوبش

اگر موافق باشید، گفت‌وگو را با بحث ارتقای رتبه خوارزمی شروع کنیم که در دوره مدیریت شما اتفاق افتاده. همه دوست دارند بدانند چه مسیری طی شده، موثرترین عامل برای این موفقیت چه بوده و خوارزمی از کجا به این‌جا رسیده است؟

ارتقای رتبه خوارزمی در راستای همان برنامه راهبردی هفت ساله خوارزمی اتفاق افتاد. در آن برنامه ما سال ۱۳۹۹ را هدف قرار دادیم و چشم‌انداز شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در این تاریخ را تصویر کردیم تا با یک هیئت و هیبت خاص وارد سال ۱۴۰۰ شویم. برای رسیدن به آن اهداف، اقدامات استراتژیک و راهبردی تعریف کردیم و یک تیم بسیار باانگیزه و کارآمد و ذی‌صلاح تشکیل شد. همه زحمت کشیدند و من هم یکی از اعضای تیمی بودم که تلاش کرد تا شرکت رشد کند و به اهدافش برسد.

زمانی که مثلاً شما از تهران می‌خواهید بروید اصفهان، گاهی به تابلوهای

و اتفاقی نیست.

این سازوکار فقط در هولدینگ مادر اتفاق می‌افتد؟

این سازوکار در هولدینگ مادر است؛ البته شرکت‌های گروه هم به صورت جداگانه این کار را می‌کنند، که ما هم از طریق معاونت شرکت‌ها معمولاً همین مسئله را با شرکت‌ها پیش می‌بریم، به اضافه این‌که در همایش‌های خوارزمی، همیشه یکی از سخنرانی‌ها و بحث‌ها، چشم‌انداز آینده است. اساتیدی مانند آقای دکتر برکچیان در این همایش‌ها به مدیران می‌گویند که یک سال آینده، شش ماه آینده یا یک سال و نیم آینده چه اتفاقی محتمل است برای اقتصاد ایران بیفتد. خیلی هم عملیاتی می‌گویند و فقط مسائل کلی را مرور نمی‌کنند. این‌ها ابزاری می‌شود در دست مدیران که خودشان را برای آینده آماده کنند.

اگر در زمینه جهت‌گیری سناریوهایی که هولدینگ مادر و زیرمجموعه‌ها تنظیم می‌کنند، اختلاف نظر عمده‌ای وجود داشته باشد، به چه

ما تلاش می‌کردیم که مثلاً در سال چهارم برنامه چشم‌انداز یکی از ۱۰۰ شرکت برتر شویم، اما خوش‌بختانه با تلاشی که مدیران شرکت‌های گروه برای افزایش درآمدشان و افزایش فعالیت‌شان داشتند، این مسئله در سال ۱۳۹۴ محقق شد که نتایجش معمولاً در سال ۱۳۹۵ منتشر می‌شود

شکل عمل می‌شود؟

چهارچوب کنترل راهبردی یا استراتژیک که همیشه در دستور کار هولدینگ مادر قرار داشته، این مسئله را هم حل می‌کند، یعنی ما تلاشمان این است؛ هرچند ممکن است اجرای آن در عمل سخت باشد. تلاشمان این است که رویکردهایمان مثل هم باشد و خوش‌بختانه برنامه این را میسر می‌کند.

این‌که بعد با هم حرف راهبردی می‌زنیم و مطالبات راهبردی داریم، نظارت راهبردی داریم، شرکت‌ها هم پاسخ‌گویی خوبی دارند، خیلی از این اختلافاتی را که می‌گویید، حل می‌کند. هر چند در سطح عملیات ممکن است تفاوت‌های داشته باشیم، ما با شرکت‌ها جلسات مکرر داریم، که این جلسات منظم‌مان برای برطرف کردن همین اختلاف نظر است. ما چندان وارد جزئیات کارها نمی‌شویم، اما همین رویکرد که بررسی کنیم ببینیم کجای کار هستیم و در صورت تغییر شرایط بازار باید چه کار کنیم، همین خودش اختلاف‌ها را از بین می‌برد؛ البته اختلاف که نه، تفاوت نظر.

با تمام این اوصاف چون شرکت‌ها رویکرد را می‌دانند و متخصص رشته کاری خود هستند، خودشان تنظیم می‌کنند که برای مقابله با مسائلی که پیش آمده، باید چه کار کنند.

کمی در رابطه با سازوکار این کنترل استراتژیک توضیح دهید. ارتباط شما با مدیرعامل‌های شرکت‌های زیرمجموعه، اعضای هیئت‌مدیره و... به چه شکل است؟

همکاران ما مطالعاتی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌ایم که صنایع دارای مزیت رقابتی در ایران کدام صنایع هستند. به عبارت دیگر، ما باید وارد چه حوزه‌هایی از فعالیت شویم که مزیت رقابتی داشته باشد و ضامن موفقیت ما باشد، خلق ثروت کنیم، خلق سود کنیم.

در حوزه‌هایی که بر اساس این مطالعه باید به آن‌ها وارد شویم، یا شرکت‌هایی از قبل وجود داشته، یا آن را تشکیل داده‌ایم. این‌جا ما با مدیریت شرکت، راهبرد، رویکرد، اهداف عملیاتی و حوزه کسب‌وکار به توافق می‌رسیم. این هم یک تفاهم مشارکتی است. شرکت مادر یا همان هولدینگ، تخصص سرمایه‌گذاری، ارزیابی محیط کسب‌وکار، تعیین مسیر رسیدن به اهداف و... را دارد. گروه مدیریتی مستقر در شرکت‌ها هم، تخصص رشته خاص و حوزه فعالیت خود را دارد. بنابراین لازم است ما به‌طور مشترک با هم کار کنیم و به اهداف و راهبردها برسیم.

که می‌دانستیم به چه سمتی می‌رویم و دوم پای‌بندی به آن برنامه بود. سوم نیروهای کارآمد و روحیه تیمی قدرتمندی که در این نیروها وجود دارد.

در حال حاضر همه نگاه‌های اقتصادی از رکود اقتصادی گله‌مند هستند و این مسئله مشکلات حادی را برایشان ایجاد کرده. این رکود جزو همان عوامل بیرونی و غیرقابل کنترلی است که شما همیشه در سخنرانی‌هایتان می‌گویید که به مجموعه‌ها تحمیل شده؛ شما چگونه با این رکود مقابله می‌کنید و چه کاری کردید که درحالی‌که همه پسرفت داشتند، شما خودتان را بالاتر کشیدید؟

شرایطی مثل رکود، تورم، گاهی افزایش نرخ ارز و بعضی تنگناهای مالی و... مسائل ذاتی محیط کسب‌وکار هستند و در همه جای دنیا هم وجود دارند. تنها مشکل این است که بنگاه‌ها نمی‌توانند دو مولفه را در مورد این عوامل به‌طور دقیق برآورد کنند؛ یکی زمان وقوعشان است و یکی اندازه‌شان. یعنی این‌که مثلاً رکود چه موقع اتفاق

می‌افتد و وسعتش چقدر است؟ این دو مورد را معمولاً نمی‌توانند حدس بزنند، چون رویداد آتی است. ولی خود مسئله غیرقابل پیش‌بینی نیست و می‌شود آن را به‌خوبی مدیریت کرد. کاری که در این مدت همکارانمان کردند، رصد کردن عوامل کلان اقتصاد به اضافه عوامل خرد اقتصاد و پیش‌بینی آینده به اضافه فعالیت بر مبنای برنامه‌نویسی سناریو بود. یعنی این‌که اگر سناریوی الف شد، ما باید چه کار کنیم، سناریوی ب شد، باید چه کار کنیم و... بر این مبنای ما با استفاده از مدیریت ریسک هم سعی کردیم کنترل اوضاع را در دست بگیریم و از این تنگناها عبور کنیم.

وقوع این شرایط قابل پیش‌بینی بود. اگر سازمان بتواند رصد کند که چه اتفاق‌هایی در حال وقوع است و بعد تکلیف خودش را روشن کند که چگونه از این بحران‌ها و گردنه‌ها عبور کند، قطعاً عبور می‌کند. این‌طور هم نیست که کسی اذیت نشود، ما هم اذیت شدیم. بالاخره حجم فعالیت‌ها کاهش پیدا می‌کند، بهای تمام‌شده‌ها افزایش پیدا می‌کند، هزینه‌ها افزایش پیدا می‌کند، ممکن است گاهی سرعت پیشرفت کند شود، اما مهم این است که شما بتوانید از این گردنه عبور کنید. خوارزمی با همان روحیه تیمی که عرض کردم و کارآمدی نیروهایی که بر اوضاع تسلط داشتند، توانست از بخشی از این بحران‌ها عبور کند، ولی هم‌چنان درگیر آن هستیم.

اگر بخواهیم یک شاخصه اصلی برای مدیریت شما در نظر بگیریم، همین بحث آینده‌نگری است که شما همیشه روی آن تاکید دارید. سازوکار این آینده‌نگری چگونه است و در قالب چه تیم‌هایی اتفاق می‌افتد و زیرمجموعه‌ها در این خصوص چگونه عمل می‌کنند؟

ما دو اقدام مستمر داریم؛ یکی شورای برنامه‌ریزی و هماهنگی‌مان است که در آن‌جا آخرین اخبار و رویدادها، همه با رویکرد نگاه به آینده مرور می‌شود. در کنارش البته کمیته سرمایه‌گذاری را هم داریم که در آن نیز رویدادهای مهم جهان و ایران را مرور می‌کنیم و تأثیرش در سطوح مختلف، تأثیر بر ایران، بر اقتصاد، بر بازار سرمایه و تأثیر بر خوارزمی را مورد بررسی قرار می‌دهیم. یکی هم آینده‌پژوهی در معاونت‌های طرح و برنامه و سرمایه‌گذاری و توسعه است. واقعیت این است که همکاران من جدی هستند و تلاش می‌کنند به‌دقت برنامه‌ریزی کنند. این‌گونه نیست که ما خیلی دقیق بتوانیم پیش‌بینی کنیم و سریع هم اقدام کنیم، ولی همکاران مسئولانه خودشان را آماده می‌کنند که اگر هر کدام از سناریوها محقق شد، متناسب با آن اقدام کنند. این مسئله سیستماتیک است

تاکتیک‌ها دست شرکت‌هاست و ما در تاکتیک‌ها دخالتی نمی‌کنیم، مگر این‌که شرکت به ما مراجعه کند و کمکی بخواهد. آن‌ها خودشان می‌دانند که چگونه بازار را تنظیم کنند و چگونه استقراض و تامین مالی کنند. اما دربارهٔ رویکرد، اهداف عملیاتی و... با هم به تفاهم می‌رسیم. طبیعتاً در راستای برنامهٔ هفت ساله، اهداف را ما نهایی می‌کنیم و این مسئله شامل دو رقم بیشتر نیست؛ میزان دارایی در تاریخ هدف و میزان سود. این ارقام را ما تعیین می‌کنیم، ولی برای رسیدن به آن، با هم کار می‌کنیم. آن‌ها پیشنهادهايشان را می‌دهند و ما هم اگر احیاناً به نظرمان رسید که اصلاحی باید انجام شود، یا ریسک بالایی وجود دارد، دربارهٔ تاکتیک یا مجموعه فعالیت‌هایی که پیش‌بینی کرده‌اند، با هم مشورت و تبادل نظر می‌کنیم. بعد هم مرتب نظارت راهبردی داریم که ببینیم شرکت در راستای برنامه پیش می‌رود یا نه.

اگر زمانی سودی که شما پیش‌بینی کرده‌اید محقق نشود، واکنش و راه‌کاران چیست؟

باید دید که علت نرسیدن آن شرکت به رقم و اهداف تعیین‌شده در برنامه چیست. گاهی نتوانستن در نتیجهٔ عوامل محیطی است. این بخش کمی پیچیده است، یعنی باید ارزیابی کرد که اگر شرکت به دارایی و سود مورد نظر نرسیده، چقدر از دلایل این نرسیدن مربوط به عوامل خارج از کنترل شرکت است، که طبیعتاً در آن‌جا برنامهٔ جبرانی ارائه می‌شود. بخشی هم ممکن است مربوط به اشتباهات استراتژیک باشد که سعی می‌کنیم تمهیداتی در نظر بگیریم که آن اشتباه‌ها و خطاها تکرار نشود و جبران شود. گاهی هم در موارد نادر ممکن است این عدم تحقق پیش‌بینی‌ها در نتیجهٔ ناتوانی افراد باشد که باید آن افراد جایگزین شوند. نمی‌شود یک نسخهٔ خاص را برای همه تجویز کرد. گاهی افراد فقط با یک دورهٔ آموزشی، با یک مقدار بیشتر توجیه شدن، با یک مقدار بیشتر صحبت کردن به نتیجهٔ دلخواه می‌رسند، گاهی هم نه، باید حتماً یک جابه‌جایی در سطوح مدیریتی مثلاً انجام شود. این مسئله اقتضایی است و باید بررسی کرد و دید که دلیلش چیست. گاهی هم ترکیبی از این‌هاست.

سهام‌داران همیشه از شرکت‌های سهامی عام انتظارات زیادی دارند. برای برآورده کردن انتظارات آن‌ها چه برنامه‌ای دارید؟

سهام‌داران خوارزمی هم مثل همهٔ شرکت‌های بورسی دیگر دو نوع انتظار دارند. بخشی از این انتظارات، انتظار کلاسیک، درست و به‌قاعده است. بخشی از انتظارات سهام‌داران هم فراتر از عرف است. طبیعتاً سهام‌دار هر شرکتی از مدیریت شرکت انتظار دارد که بازده سرمایه‌گذاری آن سهام‌دار را بالا ببرد. این بازده هم در قالب خلق دارایی صورت می‌گیرد، هم در قالب خلق سود. این چیزی است که هر تیم مدیریتی موظف است در این راستا قدم بردارد. ما هم برنامهٔ هفت ساله در راستای «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها» را برای همین تنظیم کردیم. در این برنامه هم تقسیم سود نقدی دیدیم، هم رسیدن به دارایی‌هایی باکیفیت بزرگ، چون بخشی از سود هم از آن‌جا به دست می‌آید. هم کوتاه‌مدت را دیدیم و هم بلندمدت را. این انتظار سهام‌دار به‌حق است و ما هم وظیفه‌مان است در همین راستا فعالیت کنیم. اما گاهی یک سهام‌دار انتظار این را دارد که مدیریت شرکت، قیمت سهام را هم مدیریت کند. به لحاظ اصولی کنترل قیمت سهام وظیفهٔ مدیر شرکت نیست، بلکه خلق دارایی و خلق سود وظیفهٔ مدیریت است، که باید اثرش را روی سهام بگذارد. من البته هیچ‌وقت دوست نداشتم به این انتظار سهام‌داران بی‌توجه باشیم. بالین حال کاری که ما باید انجام دهیم، این است که موفقیت‌های شرکت را به شکلی به نمایش در بیاوریم که روی قیمت سهام اثر بگذارد. در بازار بخشی از سهام‌داران خیلی کوتاه‌مدت فکر می‌کنند و صبر نمی‌کنند تا پروژه‌های

گاهی یک سهام‌دار انتظار این را دارد که مدیریت شرکت، قیمت سهام را هم مدیریت کند. به لحاظ اصولی کنترل قیمت سهام وظیفه مدیر شرکت نیست، بلکه خلق دارایی و خلق سود وظیفه مدیریت است، که باید اثرش را روی سهام بگذارد

شرکت نتیجه بدهد و فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت به آن نقطه باروری‌اش برسد؛ در نتیجه مرتب سهامشان را عرضه می‌کنند و قیمت می‌آید پایین‌تر. یک مقدار هم شایعات موجود در بازار روی قیمت‌های سهام اکثر شرکت‌ها تاثیر می‌گذارد و این‌جا چالش‌هایی ایجاد می‌شود، ولی ما در تیم مدیریتی باید حواسمان جمع باشد که کار خلاف اصول نکنیم، یعنی ما باید روی خلق دارایی و خلق سود تمرکز کنیم. شما اگر تاریخچهٔ خوارزمی را در سال‌های اخیر ببینید، خوارزمی همیشه هم دارایی‌هایش دارایی‌های باکیفیتی بوده و افزایش پیدا کرده، هم سودش افزایش پیدا کرده است. این افزایش هر ساله حساسی شده، تایید شده و در مجمع‌ها تصویب شده. اما قیمت سهام گاهی افزایش و گاهی کاهش پیدا می‌کند و این مسئله هیچ کجا در حیطهٔ وظایف مدیریت نیست. هر کجا مدیریت شرکت به‌طور مستقیم در قیمت سهام دخالت می‌کند، در بلندمدت به ضرر شرکت تمام می‌شود. برای این کار شما مجبورید منابع شرکت را -که ثروت کل سهام‌داران

است- خرج کنید تا رضایت گروه خاصی از سهام‌داران را به دست بیاورید. این انصاف نیست که ما بیاوریم ثروت کل سهام‌داران را خرج ثروت بخشی از سهام‌داران کنیم که می‌خواهند از جمع سهام‌داران شرکت خارج شوند و دیگر نمی‌خواهند سهام‌دار خوارزمی بمانند. سرمایهٔ سهام‌داران موجود را باید برای پر کردن خلأ دارایی مصرف کنیم، باید آن را در پروژهٔ نفت و گاز مصرف کنیم، باید سهام جدید بخریم. درست نیست ثروت کل سهام‌داران را صرف گروهی از سهام‌داران کنیم که دوست دارند مثلاً قیمت سهام خوارزمی ۱۵۰ تومان باشد و سهامشان را ۱۵۰ تومان بفروشند و از جمع سهام‌داران بیاوند بیرون. این کار بسیار غیراصولی است و ما هرگز وارد این بحث نمی‌شویم. این رویکرد چالش‌برانگیز است، ولی ما توان و طاقتش را داریم. صداقت و درست‌کاری در کار البته هزینه دارد. گاهی فشارهایی از سوی گروه‌هایی به شرکت وارد می‌شود که قیمت سهام را ببرید بالا. ما استدلال‌مان این است که قیمت سهام را سهام‌داران باید بالا ببرند و مدیریت شرکت باید خلق ارزش کند. من نمی‌گویم کار ما بی‌عیب‌ونقص است، ولی در زمینهٔ خلق ارزش باید نگاه کنید ببینید کارنامهٔ شرکت چگونه است. بخشی از سهام‌داران بورس عجله دارند و گاهی به وقت درست عرضه و تقاضا عنایت ندارند. چالش اصلی ما مواجهه با همین بخش غیرعرفی انتظار سهام‌داران است که سعی می‌کنیم با اطلاع‌رسانی و گفت‌وگو این بخش را حل کنیم.

وقتی شما به خالص ارزش دارایی‌های خوارزمی یا همان NAV نگاه می‌کنید، می‌بینید که NAV بیش از دو برابر قیمت فعلی است، یعنی این مسئله خودش نشان می‌دهد که گروه خوارزمی و همکارانی که ما داریم، کارنامهٔ خوبی داشته‌اند، اما در قیمت سهام گاهی اتفاقاتی می‌افتد که جزو ذات بازار و محیط کسب‌وکار است. شما به چند ماه اخیر نگاه کنید؛ هیچ‌گاه عرضهٔ سهام خوارزمی بدون تقاضا و خرید نبوده است، خب خود این نشان می‌دهد که سهام از نظر خریداران، که اتفاقاً اغلب حقیقی هم هستند، ارزنده است.

دربارهٔ بازارهایی که در آن‌ها فعال هستید، اعم از انرژی، مسکن، معدن و... برای سال آتی چه پیش‌بینی و تحلیلی دارید؟ شرایط را چطور می‌بینید و به کدامشان بیشتر امیدوار هستید؟

من به همهٔ آن‌ها امیدوار هستم، برای این‌که مزیت‌های رقابتی کشورمان هستند. یعنی تمام صنایعی که خوارزمی در آن فعال است، مزیت رقابتی کشور است. خیلی امیدوارم. برای این‌که اولاً ما به لحاظ جغرافیای سیاسی یا ژئوپلیتیک در یک منطقهٔ خاص واقع هستیم که مزیت ایجاد می‌کند. همسایه‌های مهمی



پارسه برای نیروگاه‌های مقیاس کوچکی که می‌سازد، برند مطرحی است. در بعضی شرکت‌ها اما این‌طور نیست. قطعاً باید به این سمت برویم و می‌رویم. برندسازی یکی از مواردی است که ما از شرکت‌هایمان خواسته‌ایم؛ یعنی هم با کیفیت بالا و هم قیمت فروش پایین و هم تحویل به‌موقع یا در سرعت انجام کار است که این برندسازی میسر می‌شود. فکر می‌کنم دو، سه سال دیگر ما در بحث ساختمان، نفت و گاز و معدن صاحب برندهای مطرحی باشیم.

الان مسئله محیط زیست یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های انسان در جهان است. شنیده‌ایم که در نیروگاه برق شهید منتظر قائم و در مجموعه معادن شرکت صدر جهان اقدامات خاصی در حوزه محیط زیست صورت گرفته است.

ما در راستای مسئولیت اجتماعی خیلی جدی و فعال وارد شده‌ایم. درست است که ما با هدف ثروت‌آفرینی و سودآوری برنامه هفت ساله خود را تدوین کردیم و مشخصاً هم در چشم‌انداز برنامه به مقدار دارایی اشاره کردیم که همان ثروت است و هم‌چنین مقدار سود که آن هم می‌شود افزایش ثروت، اما در همان کلیت برنامه در سطر دوم نوشته‌ایم حرکت در راستای توسعه اقتصادی کشور؛ یعنی ما باید با مسئولیت اجتماعی کار کنیم و فقط به دنبال سود نیستیم.

ما وظیفه داریم برای آبادانی کشور و از بین بردن فقر کار کنیم. در این راستا یکی از بزرگ‌ترین تحول‌های خوارزمی در حوزه محیط زیست، در نیروگاه منتظر قائم اتفاق افتاد که به‌طور کامل از سوخت گازویلی و مازوت به سوخت پاک تبدیل شد و گواهی‌نامه محیط زیست را هم گرفت؛ در بحث نیروگاه‌های مقیاس کوچک هم همین‌طور. در بحث معدن هم دوستان همین کار را کردند. در دارو که تحولات خیلی زیادی انجام شده است، که توضیحش در این مصاحبه نمی‌گنجد، در محیط کار کارکنان، در بحث پسماندها در شرکت‌های مختلف و... هم کار کرده‌ایم.

در مورد حمایت‌هایی که بخش خصوصی از دولت انتظار دارد، چه نظری دارید؟

نقش دولت در بهبود فضای کسب‌وکار بسیار پررنگ است. خوش‌بختانه دولت یازدهم رویکردش اصلاحات ساختاری بوده و این اصلاحات طبیعتاً به نفع محیط کسب‌وکار است. انجام اصلاحات ساختاری زمان می‌برد و آرامش می‌خواهد و کمی دیر میوه می‌دهد، اما ساختار را درست می‌کند و مزیت رقابتی پایدار به وجود می‌آورد. دولت در این راستا قدم برداشته؛ طبیعتاً هر چقدر سرعت و کیفیت این کارها بیشتر شود، هم به نفع خوارزمی است و هم به نفع کشور. من انتظار حمایت خاصی را از دولت ندارم، به نظر من در حال حاضر دولت در مسیر بهبود فضای کسب‌وکار

در برنامه چشم‌انداز، هم تقسیم سود نقدی دیدیم، هم رسیدن به دارایی‌هایی باکیفیت بزرگ، چون بخشی از سود هم از آنجا به دست می‌آید. هم کوتاه‌مدت را دیدیم و هم بلندمدت را. انتظارات سهام‌دار به‌حق است و ما هم وظیفه‌مان است در همین راستا فعالیت کنیم

داریم مثل عراق، پاکستان، ترکیه، افغانستان و کشورهای مشترک‌المنافع مثل آذربایجان، ترکمنستان و... این‌ها هم بازارهای خوبی دارند و هم مجبور هستند بعضی از کالاهایشان را از ایران ترانزیت کنند. بعضی از این کشورها به آب‌های آزاد دسترسی ندارند؛ مثل افغانستان و آذربایجان، و از بندرعباس ایران استفاده می‌کنند.

مزیت رقابتی دوم کشور ما، منابع طبیعی مثل نفت، گاز، معدن، مواد معدنی و بعضی محصولات کشاورزی است.

مزیت رقابتی سوم ما که خیلی مهم است، جمعیت ۸۰ میلیون نفری با درآمد نسبتاً خوب است. البته برای این‌که درآمد سرانه کشور به سطح خیلی خوبی برسد، هنوز زمان نیاز داریم. شرایط اگرچه چندان در سطح رضایت‌بخشی نیست، ولی در سطح قابل قبول هست. این خودش تقاضا ایجاد می‌کند. ضمن این‌که در این ۸۰ میلیون، ترکیب جمعیت جوان است؛ البته به سوی پیر شدن می‌رود، ولی جوان است. چاق‌ترین قسمت این ترکیب جمعیتی بین ۱۵ تا ۳۵ یا ۴۰ سال است. این یک امتیاز رقابتی است.

وقتی نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که در بخش برق که فعال هستیم، بازار مصرف ۸۰ میلیونی دارد. در بخش معادن، منابع معدنی مهمی داریم که هم‌پای نفت ارزش دارد و قابلیت صادرات داریم. در بخش نفت و گاز که مزیت کشورمان است، حضور داریم و دارو هم همین‌طور. در فناوری اطلاعات، در ساختمان و غیره. تقاضای خیلی بالایی هم به لحاظ ترکیب جمعیتی داریم. منظور از ترکیب جمعیتی یک بازار ۸۰ میلیونی و بعد یک بازار ۲۵۰ میلیونی است که دوروبرمان قرار دارد. بنابراین بنده به وضعیت این صنایع در سال ۱۳۹۶ خوش‌بین هستم، اما چون سال ویژه‌ای است - هم به دلیل اثر ترامپ، هم انتخاباتی که خودمان داریم در سال آینده، هم وضعیت خاص اقتصادی کشور مثل وضعیت بانک‌ها، نرخ تورم، رکود اقتصادی و... سال آینده قطعاً با برخی عدم تعادل‌ها و تنگنای مالی هم مواجه خواهیم بود. بنابراین هنر بنگاه‌ها باید این باشد که بین این‌ها توازن برقرار کنند و پیش بروند. من عملکرد گروه خوارزمی را در سال آینده بهتر از سال ۱۳۹۵ پیش‌بینی می‌کنم، به همین میزان البته دشواری‌هایش هم بیشتر می‌شود.

اگر بخواهید موفق‌ترین شرکت‌های زیرمجموعه خوارزمی را که در ماه‌های اخیر خوب درخشیده‌اند، به‌عنوان پدیده سال ۱۳۹۵ نام ببرید، به کدام شرکت‌ها اشاره می‌کنید؟

در سال ۱۳۹۵ اکثر شرکت‌های ما خوب کار کردند، اما کارهای شاخصی که در سال ۱۳۹۵ انجام شد، گواهی کشف طلا یا گواهی اکتشافی بود که شرکت توسعه معادن صدر جهان برای بالای ۱۵ تن طلا گرفت. نیرو پارسه هم از زیان‌دهی خارج شد و سود داد و توسعه بازاری که انجام داد، کاری تاریخی بود. نیروگاه منتظر قائم توانست بحث محیط زیستش را حل کند و راندمان و ساختار سودآوری‌اش را بهتر کند و این هم کار بزرگی بود. هولدینگ نفت و گاز پتروشیمی تشکیل و وارد کار عملیاتی شد. داده‌پردازی خوارزمی هم خوش‌بختانه دارای سود عملیاتی باکیفیت شد. این‌ها کارهای شاخصی بودند که در شرکت‌های ما انجام شدند. از بقیه شرکت‌ها هم راضی هستیم و خوب کار می‌کنند، مثل سینادارو که پروژه‌های خوبی را در دست اجرا دارد.

در سال‌های اخیر، شرکت‌های بورسی بزرگ دنیا تا حد زیادی روی بحث برندسازی تمرکز کرده‌اند و تلاش می‌کنند دارایی‌های ناملموس خود را افزایش دهند. آیا برای افزایش دارایی‌های ناملموس هم برنامه‌ای دارید؟

در بعضی از شرکت‌هایمان مثل سینادارو و نیرو پارسه این ایجاد شده، یعنی مثلاً محصولات سینادارو را به‌خاطر برند بهتر آن می‌خرند و در بازار نفوذ بهتری دارد، یا نیرو



خوب کار می‌کند، ولی موانع و مشکلات زیاد است. آیا بهتر از این هم می‌شود کار کرد؟ بله، حتماً بهتر از این هم می‌شود کار کرد. درمجموع فکر می‌کنم سیاست دولت فعلی سیاست حمایت از بخش خصوصی است و ما هم تعامل خوبی با جاهایی که باید از خوارزمی حمایت کنند، داریم.

الگوی شما در بحث مدیریت چیست و اصولاً در مدیریتتان چه سیستمی را پیاده می‌کنید؟ از مدیریت منابع انسانی گرفته تا جنبه‌های دیگر مدیریت.

مدل خاصی که اجزایش قابل تشریح دقیق علمی باشد، مدنظر من نیست. من یکی از اعضای گروه خوارزمی هستم، اما عملکردم یک جنبه شخصی هم می‌تواند داشته باشد که از ذهنیت، هدف، سلیقه و مدل ذهنی من برمی‌آید. خوش‌بختانه من یکی از بندگان خوش‌شانس خداوند هستم. هم در دانشگاه‌های بزرگ و خوب کشور درس خوانده‌ام و هم همیشه با آدم‌های بزرگ و در جاهای بزرگ کار کرده‌ام و این موضوع خیلی چیزها را به من آموزش داده است. (البته من از آن بخش پر لبوان می‌گویم و بخش خالی‌اش هم زیاد است؛ اگر بخواهم عیب و نقص خودم را بگویم، خیلی زیاد است، باید چندین ساعت وقت بگذاریم و صحبت کنیم.) هم از کسانی که با آن‌ها کار کرده‌ام، آموزش دیدم و هم مدیران موفق دیگری هستند که من در خدمتشان نبودم، ولی با سرنوشتشان، سرگذشتشان و سلايقشان آشنا هستم، چه در ایران و چه در دنیا؛ هر کدام از این‌ها روی آدم تاثیر می‌گذارند. اما بگذارید بخشی از مدل ذهنی خودم را توضیح دهم. اولویت اول خود بنده این است که اول در سازمان صداقت و صمیمیت حاکم باشد. یعنی وقتی صداقت حاکم باشد، خیلی از مسائل حل می‌شود. اگر من کمبودی دارم، نقصی دارم، در محیط آکنده از صداقت این مشکل رفع می‌شود، در غیر

این صورت ممکن است دو برابر، سه برابر خود را نشان بدهد. صداقت یعنی این‌که من دروغ نگویم، درست‌کار باشم، با خود و با همکاران راحت باشم. گاهی شجاعت اظهارنظر بخشی از صداقت است؛ یعنی من ممکن است دروغ نگویم، ولی شجاعت اظهارنظر هم نداشته باشم. گاهی ممکن است وقتی تیم می‌خواهد درباره چیزی تصمیم بگیرد، کسی نظر مهمی داشته باشد که مخالف نظر بقیه باشد، اما ابراز نکند. این هم یعنی عدم صداقت. بنابراین فکر می‌کنم صداقت حرف اول را می‌زند. نظم هم قطعاً عامل مهم دوم است. هم در توصیه‌های دینی و فرهنگی ما تاکید شده و هم دنیا به این رسیده است که بدون نظم نمی‌شود کاری کرد. شما در احوال تمام انسان‌های بزرگ دنیا مطالعه کنید، این را می‌بینید. مثلاً مردم نجف می‌گویند وقتی امام خمینی می‌آمدند رد می‌شدند، می‌فهمیدیم که مثلاً الان ساعت ۱۰:۰۵ است. همه انسان‌های بزرگ در سراسر دنیا نظم را رعایت می‌کنند. سازمان اگر نظم

داشته باشد، می‌تواند موفق شود. در کنار آن ارتقا و توانمندسازی خویشتن هم خیلی مهم است، یعنی مدام باید در حال خودسازی باشیم تا بتوانیم سازمانمان را اداره کنیم. شجاعت و نترسیدن هم خیلی مهم است؛ ترس در عدم موفقیت عامل بزرگی است. البته این به معنی بی‌گدار به آب‌زدن هم نیست، حتماً لازم است محاسباتمان را داشته باشیم و بررسی‌هایمان را کرده باشیم. آگاهانه قدم در راه گذاشتن خیلی مهم است. این‌جا می‌خواهم روی بحث کارشناسی تاکید کنم، یعنی باز یکی از مولفه‌های مهم این مدلی که شما فرمودید، در ذهن من کار کارشناسی است. ما نمی‌توانیم بدون کار کارشناسی و کار علمی موفق شویم. متأسفانه ما فقط در امور مادی این مسئله را جدی می‌گیریم و هر چه از مسائل مادی به سمت امور غیرمادی و کارهای ذهنی و نرم‌افزاری می‌رویم، این جدیت کم می‌شود. در حوزه کارهای نرم‌افزاری تر مثل بانک‌داری، سرمایه‌گذاری و... متأسفانه شاید آسان‌گیرتر باشیم و احساس کنیم چون کمی تجربه و سواد داریم و می‌زی هم داریم که پشتش می‌نشینیم، پس تشخیصمان درست است. در صورتی که همین جاهاست که آدم ضربه می‌خورد. به قول مولانا: «دشمن طاووس آمد پر او/ ای بسا شه را بکشته فر او»

اگر بنشینیم روی کاغذ محاسبات کارشناسی انجام دهیم و اصول علمی را رعایت کنیم، کار با این اصول و محاسبات، کار بهتری می‌شود؛ این چیزی است که من به آن معتقدم. باور داشتن به نیروهای انسانی از دیگر اصول مدیریت صحیح است؛ یعنی این‌که اگر شخصی مدیر است، به این باور داشته باشد که به‌تنهایی هیچ کاری نمی‌تواند بکند. مثل یک مربی فوتبال که هر چقدر هم مربی بزرگی باشد، حالا باید ۱۱ نفر را به زمین بفرستد و تعدادی را هم باید روی نیمکت بنشانند. نمی‌تواند بگوید خودم می‌روم در زمین بازی می‌کنم و بازی را می‌برم. حتی با ۱۰ نفر هم سخت است، باید ۱۱ نفر را ببرد داخل زمین. از این جهت روحیه تیمی داشتن مدیر خیلی مهم است.

تمام ویژگی‌هایی که به آن‌ها اشاره کردم، بخشی هم دارد به نام توکل. باید اعتقاد داشته باشیم که وقتی قدم برمی‌داریم، کائنات هم به کمک ما می‌آید و دیگر از جلو رفتن نمی‌ترسیم. این شجاعت با کورکورانه عمل کردن فرق می‌کند و نتیجه توکل داشتن است. این‌گونه نیست که وقتی قدم در راهی می‌گذاریم، بگوییم هیچ اتفاق بدی نمی‌افتد. نه، ممکن است بیفتد، اما توکل و باور داشتن به کمک خداوند و دست به دست هم دادن کائنات، باعث می‌شود مشکل حل شود.

در فرهنگ ما میل به بی‌نظمی خیلی جدی است و شما هم در سیستم‌تان تاکید زیادی به نظم و دقت نظر، آن هم از جنس آلمانی‌اش دارید. با این مقاومت‌ها چطور برخورد می‌کنید؟

مقاومت‌ها چندان شدید نیست، چون انسان ذات نظم‌پذیری دارد. یک نظم کلی در جهان و هستی است و هر کسی هم یک درجه از نظم را دارد. هیچ کسی هم به لحاظ روحی و ذهنی با نظم مخالف نیست. اما در عمل مقاومت‌هایی هست؛ بخشی از آن محیطی است و بخشی هم تربیتی است. اما وقتی ما سیستم را برقرار می‌کنیم، توضیح می‌دهیم، توجیه می‌کنیم، نظم برقرار می‌شود. در صحنه عملیات، نظم سیستم می‌خواهد. شما نمی‌توانید به من فقط توصیه کلامی و کلی کنید نظم را رعایت کنم، یا من به شما بگویم نظم را رعایت کنید. باید بگویم نظم را در چه چیزی رعایت کنید و چگونه رعایت کنید. مثلاً یک چیزهایی را خودتان می‌دانید، یک چیزهایی را ممکن است ندانید. اگر من از شما انتظار نظم دارم، باید دقیق و روشن خواسته‌هایم را بگویم. یکی از جلوه‌های سطحی و ظاهری نظم، به‌موقع شروع کردن، به‌موقع تمام کردن، به‌موقع سر کار حاضر شدن، به‌موقع کاری را تحویل دادن است. برای این کارها باید برنامه‌ریزی دقیق داشت. مثلاً اگر بخواهم سر یک ساعت خاص در جلسه‌ای حاضر شوم،

هر کجا مدیریت شرکت به‌طور مستقیم در قیمت سهام دخالت می‌کند، در بلندمدت به ضرر شرکت تمام می‌شود. برای این کار شما مجبورید منابع شرکت را - که ثروت کل سهامداران است - خرج کنید تا رضایت گروه خاصی از سهامداران را به دست بیاورید. این انصاف نیست که ما بیاییم ثروت کل سهامداران را خرج ثروت بخشی از سهامداران کنیم که می‌خواهند از جمع سهامداران شرکت خارج شوند و دیگر نمی‌خواهند سهامدار خوارزمی بمانند

«در بیابان گر به شوق کعبه خواهی زد قدم

سرزنش‌ها گر کند خار مغیلان غم مخور»

این برای این‌که مثلاً بنده بتوانم مصیبت زندگی‌ام را برای یک لحظه فراموش کنم، یا یک حالت تخیلی برای من داشته باشد نیست، بلکه این بیت می‌گوید اصلاً رسیدن به کعبه بدون خار مغیلان میسر نیست. باید در بیابان قدم بزنی، با شوق هم باید قدم بزنی. خار مغیلان هم هست، تو قدمت را بردار و به شوق کعبه هم برو، همین‌طوری قدم بردار، حیران قدم بردار.

وقتی این‌طور به شعر و ادبیات نگاه می‌کنم، می‌گویم این تمام زندگی ماست. حالا می‌خواهم در خوارزمی کار کنم و به برنامه هفت ساله برسم، یا در دانشگاه می‌خواهم تدریس کنم یا در زندگی شخصی‌ام می‌خواهم به یک جایی برسم. این خار مغیلان است، آن کعبه هم هست، غم هم نباید بخورم، بیابان را هم باید تحمل کنم. حافظ جایی نشسته بوده و هستی را بهتر از ما می‌دیده و بیان هم کرده. ما این را فهمیدیم و بعد زندگی راحت شده، راز هستی را هم این‌گونه می‌فهمیم. ادبیات و فرهنگ، این پنجره‌ها را جلوی چشم ما باز می‌کند. چون ما نمی‌توانیم همه چیزها را تجربه کنیم و یاد بگیریم. ادبیات این‌ها را در اختیار ما قرار می‌دهد و این می‌شود بخشی از زندگی و کار ما. من تاثیر ادبیات را روی کارم به شکل مستقیم دیده‌ام. من سال‌ها با این بیت نظامی زیسته‌ام که:

«هرچه در این پرده نشانت دهند
گر نپسندی به از آنت دهند»

بعد دیدم که دادند. یعنی دیدم که این نکته در نظام هستی یک فرمول است و یک آدم احساساتی و خیالاتی این را نگفته است، بلکه یک انسان فرهیخته و آگاه در واقعیت به آن رسیده است. با دانستن این‌ها آدم راحت‌تر زندگی می‌کند.

مهیاری کاوه شاعر اصلاً از کجا آمد؟

من در رشته ریاضی فیزیک تحصیل کردم و مسیرم هم مشخص بود؛ اقتصاد. اما دوست داشتم در کنار آن به شعر و ادبیات هم بپردازم، و اصرار داشتم با نام جداگانه‌ای هم کار کنم. فکر می‌کردم این دو با هم جمع‌شدنی نیستند. لذا دنبال تخلص بودم. طبیعتاً مثل هر ترک‌زبان دیگری با اشعار شهریار مانوس بودم و از اسم شهریار هم خوشم می‌آمد. در این فضا یک‌دفعه به اسم مهیار برخوردیم؛ ترانه‌های مهیار دمشقی، عنوان یک مجموعه شعر عربی از آدونیس است. آن موقع که من با مجله جوانان کار می‌کردم، کارهایم را با عنوان مهیار زنجانی چاپ کردم. بعدها به اسم کاوه برخوردیم و دیدم خوش‌آهنگ است و با مهیار هم جور درمی‌آید. همین‌طوری شروع شد، مثلاً در مجله جوانان و بعد

کیهان فرهنگی... اما کم‌کم جا افتاد و فعالیت ادبی‌ام را با همان اسم ادامه دادم. هر چند جز دست خالی چیزی در این وادی ندارم.

شرکت در جلسات ادبی، نشست و برخاست با گروهی از شعرا و نویسندگان مطرح کشور با عضویت در هیئت مدیره دفتر شعر جوان چگونه با کار اقتصادی شما سازگار شد؟

من از کودکی در محیط ادبی و کسانی که حکمت بلد بودند، تربیت شدم و بعدها که به تهران آمدم، دوستان خوبی پیدا کردم. از همان ابتدا هم در دانشگاه استادان خوبی داشتم. در حوزه اندیشه و هنر اسلامی با قیصر امین‌پور و سیدحسن حسینی آشنا شدم. هم‌چنین با دوستانی مثل ساعد باقری، سهیل محمودی، فریدون عموزاده خلیلی، حسام‌الدین سراج، مشفق کاشانی و مهرداد اوستا همراه شدم. من همیشه سعی کردم از این مکتب‌ها خوشه‌چینی کنم و در کار اقتصادی هم با این رویکرد کار کنم. شغل من همیشه در حوزه اقتصاد بوده، چون این کار را بلد بودم، ولی بودن در محضر آن دوستان یا مثلاً عضویت

باید سر ساعت مشخصی هم از منزل حرکت کنم، پس باید سر ساعت مشخصی بیدار شوم و حتی در ساعت مشخصی بخوابم و ممکن است کل برنامه زندگی‌ام عوض شود. اگر بخواهید نظم سیستماتیک در سازمان ایجاد کنید، باید روی اجزایش کار کنید. طبیعتاً با این اجزا مخالفت می‌شود، مقاومت‌های ذهنی وجود دارد، اما وقتی شما سیستم را برقرار می‌کنید و افراد را توجیه می‌کنید، افراد هم استقبال می‌کنند و مقاومت نمی‌کنند و در این صورت مجبورند خودشان را وفق دهند. مثلاً بچه‌های دانش‌آموز را نگاه کنید. واقعاً سر ساعت هفت و ربع در مدرسه حاضر می‌شوند. برای این‌که ما نظمی را برقرار کرده‌ایم که بر اساس آن اگر شما هفت و ربع دیرتر حاضر شوی، رهاست نمی‌دهیم، غیبت می‌خوری، یا مثلاً باید بروی برگه بگیری از دفتر. اگر این سیستم مدرسه را سر کار هم اجرا کنیم، مثل امتحان، همه خودشان را آماده می‌کنند. درواقع به شرایط عادت می‌کنند و مقاومت‌هایشان به کلی از بین می‌رود.

از آن جایی که شما یک شخصیت فرهنگی و اهل شعر و ادبیات هستید، هیچ‌وقت به فکر نیفتادید که در خوارزمی در حوزه فرهنگ هم سرمایه‌گذاری کنید؟

قصد ما در سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ جدی است، ولی سازوکارش تا به حال فراهم نشده است. باید سازوکار درستی را ارائه داد. کار در مقوله فرهنگ سخت است، ولی کار بسیار لذت‌بخشی است و توجیه اقتصادی خودش را هم دارد. قدم‌هایی هم برداشته‌ایم، مثلاً پارسال کتاب «مدیر باش رئیس» را چاپ کردیم

که اقدامی در همین راستا بود. البته معتقدم کارهای بزرگ‌تری هم می‌توانیم بکنیم. الان موسسات انتشاراتی یا فیلم‌سازی در دنیا، بعضی‌هایشان پایه‌های موسسات بزرگ خودروسازی، فولاد و... سهامشان خرید و فروش می‌شود. در ایران فعالیت در این حوزه سازوکار می‌خواهد که ما هم در تلاش برای ایجاد آن هستیم. تا حالا چند مذاکره برای سرمایه‌گذاری‌های فرهنگی داشتیم، ولی هنوز به فرمول قطعی‌اش نرسیده‌ایم؛ اگر برسیم، حتماً انجام می‌دهیم.

روحیه لطیف شاعری در مدیریت شما به کمک‌تان می‌آید؟

اعتقاد این است که کار ما جز این نیست. البته من نه شاعرم و نه روحیه لطیفی دارم. منظور از روحیه لطیف شاعرانه، احساساتی بودن نیست. من معتقدم اگر کسی شاعر بزرگی شده، که به‌هیچ‌وجه بنده و امثال بنده نمی‌توانیم آن‌گونه باشیم، هیچ‌گاه به‌خاطر صرف احساسات قوی نبوده. اگر بعد از سال‌ها و قرن‌ها، ما حافظ داریم، سعدی داریم، فردوسی و رودکی داریم، یا در ادبیات «کلیله و دمنه» داریم، «کیمیای سعادت» داریم، «تاریخ بیهقی» داریم، این دقیقاً در نتیجه یک

کار مدیریتی بزرگ حاصل شده است. من قبلاً فکر می‌کردم آشنایی با ادبیات می‌تواند یک روحیه متعادل در ما ایجاد کند که با سختی و خشکی کار اقتصادی بتوانیم کنار بیاوریم، ولی الان مدت زیادی است که به این اعتقاد رسیده‌ام که مسئله فراتر است و اصلاً با همان الگو باید کار کرد؛ یعنی با ادبیاتی که ذهن ما را برای مدیریت می‌سازد. اصلاً کار مدیریتی غیر از این نیست، یعنی ما نمی‌توانیم تصور کنیم که شعر حافظ یا شعر بیدل یا مثلاً رمان «جنگ و صلح»، «برادران کارامازوف» یا «در جست‌وجوی زمان از دست‌رفته» مارسل پروست، یا سرگرمی ماست یا ابزاری برای خلاصی از بعضی از دردها، رنج‌ها، بلکه باید این‌ها را در این سطح ببینیم که این‌ها رازهایی از هستی را بیان می‌کنند که ما به آن تسلط نداشتیم. این‌طور نگاه کنیم که حافظ، بیدل یا تولستوی هر کدام به رازی رسیده‌اند و آن راز را با سروده‌ها و نوشته‌هایشان بیان می‌کنند. بعد ما آن راز را در کارمان می‌بینیم، بهتر کار می‌کنیم. مثلاً این بیت که خیلی هم ساده به نظر می‌آید:

در هیئت مدیره دفتر شعر جوان یک علاقه قلبی است. استدلال این است که در دفتر شعر جوان بتوانیم کاری کنیم که وضعیت شعر و ادب کشور یک درصد بهتر شود و من هم در آن یک درصد نقش داشته باشم. قطعاً اگر شرایط فرهنگ درست تر شود، کارهای اقتصادی و اجتماعی بهتری هم می شود انجام داد. بالاخره کارهای بزرگ سالم را انسان های سالم انجام می دهند و انسان های سالم کسانی هستند که فکرهای سالم دارند و ما باید بتوانیم فکرهای سالم را تربیت کنیم. بنابراین من در دفتر شعر جوان کار خاصی نمی کنم که بگویم شاخص است، ولی در کنار دوستان، من هم سعی می کنم یک گوشه کار را بگیرم، بلکه تولید فرهنگ ما متوقف نشود. تولید فرهنگ مصداق حرف امیرکبیر است که گفت: «اگر محصول یک ساله می خواهید گندم بکارید، محصول ۱۰ ساله می خواهید درخت بکارید، محصول ۱۰۰ ساله می خواهید آموزش و پرورش ایجاد کنید.» بخشی از این نهاد آموزش و پرورش همین دفتر شعر جوان است، بخشی از آن انجمن خوشنویسان است، بخشی خانه موسیقی، بخشی حوزه های علمیه و دارالقرآن ها، دانشگاه ها، مدرسه ها و فرهنگ سراها؛ همه این ها با هم جمع می شود و می شود آموزش و پرورش. بنابراین این جا ما باید کمک کنیم که میوه ۱۰۰ ساله بچینیم و میوه ۱۰۰ ساله یعنی انسان های سالمی در جامعه تربیت شوند تا بتوانند از منابع موجود استفاده بهتری کنند. ما در ایران نزدیک به هفت درصد از منابع دنیا را در اختیار داریم، درحالی که فقط یک درصد جمعیت و مساحت دنیا را داریم؛ و برای استفاده از این منابع انسان های بزرگ تری می خواهیم. حالا من چون کمی آشنایی با فضای شعر و ادب دارم، به دوستانم در دفتر شعر جوان کمک می کنم.

برخی از نوجوانان و جوانان ما فکر می کنند شاعر، سینماگر یا نویسنده باید کسی باشد که موهای بلندی داشته باشد و سیگار بکشد. باید بیایند و ببینند که حافظ برای این حافظ شده است که به قرآن اتکا داشته و حکمت های زیادی را آموخته. یا مثلاً از «درباره الی...» اصغر فرهادی بفهمند که باید از ظن و گمان بد اجتناب کرد؛ مسئله ای که توصیه قرآن ما هم هست. وقتی این را یک فیلم ساز در قالب یک فیلم بیان کند، نتایج بهتری حاصل می شود. پس این ها درهم تنیده است و ما نمی توانیم این ها را از هم جدا کنیم.

شما چطور به این همه کار می رسید؛ مدیریت خوارزمی، تدریس در دانشگاه، شعر و شاعری؟

همان نظمی که گفتم، روی این مسئله اثر می گذارد. مثلاً در یک ساعت خاصی مقیدم که کتاب بخوانم یا بنویسم. بعضی هایش روزانه است، بعضی هایش آخر هفته. خودم را مقید کرده ام سالی حداقل ۱۲ کتاب بخوانم. البته انتخاب این ۱۲ کتاب خیلی سخت است. سالی حداقل ۳۰، ۴۰ عنوان کتاب خوب منتشر می شود و آدم وسوسه می شود که بخواند، ولی لازم است از میان آن ها انتخاب کنیم. مثل همه کارهای دیگر باید برایش برنامه ریخت. شاهکارهای سینما یا فیلم هایی که می آید یا تئاترها را هر کسی در هر شغلی باید وقت بگذارد و ببیند.

کمی از آثار فرهنگی و هنری و کتاب های مورد علاقه تان بگویید. آن ها که در خاطر تان مانده است.

خیلی زیادند؛ «ژان کریستوف» خیلی روی من تاثیر گذاشت. «۱۰۰ سال تنهایی» را خیلی خوشم آمد. «جنگ و صلح» را واقعاً یک شاهکار می دانم. از رمان های ایرانی بخشی از «رازهای سرزمین من» رضا براهنی را خیلی دوست دارم. رمان «جای خالی سلوچ» دولت آبادی را بیشتر از «کلیدر» دوست دارم. «قیدار» رضا امیرخانی را به خاطر ارتباطی که با شخصیت اول رمان توانستم برقرار کنم، خیلی دوست دارم.

سینما چطور؟

فیلم خوب زیاد دیده ام.

«فروشنده» را دیدید؟

بله، خیلی هم خوشم آمد، ولی هنوز معتقدم بهترین فیلم فرهادی «درباره

الی...» است. هم «فروشنده» خیلی خوب بود، هم «جدایی»، ولی هیچ کدامشان مثل «درباره الی...» ذهن من را به خودش مشغول نکرد. در بین فیلم های سینمایی «سگ کشی» بهرام بیضایی را جزو شاهکارهای سینمای ایران می دانم. «هامون» داریوش مهرجویی هنوز شیرینی لذت دیدنش زیر زبانتان است. «رد پای گرگ» کیمیایی را از بقیه کارهایش بیشتر دوست دارم. ۲۰ دقیقه اول «سرب» را هم خیلی دوست دارم و اگر فرصت بشود و دستم بیاید، باز می نشینم و نگاه می کنم. «مادر» علی حاتمی از شاهکارهاست. «بوی پیراهن یوسف» و «آژانس شیشه ای» حاتمی کیا همین طور... رضا میرکریمی «خیلی دور، خیلی نزدیک» ش خوب بود. «مسافران» بیضایی فیلم فلسفی بسیار خوبی بود که بعضی صحنه ها و دیالوگ هایش در ذهنم حک شده است.

فیلم های خارجی چطور؟

از فیلم های خارجی «مریخی» را دوست داشتم. از فیلم «جایز» خیلی خوشم آمد. «همشهری کین» هنوز جزو بهترین فیلم هاست. «برلین زیر بال فرشتگان» خیلی فیلم خوبی است. از فیلم «گاندی» هم خیلی خوشم آمد.

و تئاتر؟

در تئاترها «چمدان» را دوست دارم که فرهاد آئیش زمانی که تازه آمده بود ایران، کار کرد. «مرگ دستفروش» و «کرگدن» هم جزو تئاترهای خوب هستند.

موسیقی چی؟

در موسیقی اگر بخواهیم حرف بزنیم، آواز شجریان و کارهای محمدرضا لطفی و کمانچه کیهان کلهر واقعاً نظیر ندارند. اگر بخواهم آلبوم نام ببرم، باید بگویم «شب سکوت کویر» شجریان را خیلی دوست دارم؛ شاهکار است، همه چیزش شاهکار است. بعضی از کارهای «یانی» هم کارهای خوبی است. «سرزمین رویاها» یش کاری عالی است.

از بین شاعران کدام ها را بیشتر دوست دارید؟

از بین معاصر ها، اخوان ثالث را بیشتر از بقیه دوست دارم، ولی در کنارش نیما، شاملو، فروغ فرخزاد، سهراب سپهری را هم می خوانم. کارهای ابتهاج و قصاید استاد اوستا را هم دوست دارم.

نقاشی چطور؟

راستش من این نقاشی های قهوه خانه ای را خیلی دوست دارم؛ این نقاشی ها ریزه کاری هایی دارند که بسیار دل نشین است. کارهای حسن اسماعیل زاده بخشی از نوستالژیای نسل من است.

روای شخصی شما برای خوارزمی، گذشته از برنامه هفت ساله چیست؟

بالاخره رویا و وظیفه با هم آمیخته هستند، یعنی اگر ما توانستیم یک رویایی را در ذهنمان تصور کنیم، اگر توهم در آن باشد، ارزشی ندارد. ولی اگر به درستی ترسیم شده باشد، خودش تبدیل به وظیفه می شود. بنابراین وظیفه انسانی ماست که خوارزمی را به جایی برسانیم که حرفی برای گفتن داشته باشد. من خودم فکر می کنم خوارزمی ظرفیت این را دارد که یکی از شرکت های برتر دنیا باشد، همان طوری که مثلاً در دنیا هر کشوری را با دو، سه شرکت می شناسند، ایران هم یکی از شاخصه هایش شرکت سرمایه گذاری خوارزمی باشد، یا مردم جهان با شنیدن نام خوارزمی یاد ایران بیفتند. خوارزمی به معنای واقعی یک سازمان مردم نهاد است. ما بیشترین تنوع سهام دار را داریم. سهام داران حقیقی ما نسبت به سهام داران حقوقی مان خیلی زیاد هستند و این یک پتانسیل رشد است. مجموعه ما نیروهای کارآمد خوبی دارد. این نیروها تجربیات و صلاحیت هایی دارند که در کمتر شرکتی پیدا می شود. سهام داران حقوقی خوبی هم داریم. دلیلی ندارد که در هفت، هشت، یا ۱۰ سال آینده یکی از شرکت های شاخص ایرانی برای کل دنیا به حساب نیایم. اگر گروه ما بتواند به این هدف دست پیدا بکند، روای شخصی من هم محقق شده که روای عمومی همه ماست. دعا کنید که بشود.

خوارزمی به معنای واقعی یک سازمان مردم نهاد است. ما بیشترین تنوع سهام دار را داریم. سهام داران حقیقی ما نسبت به سهام داران حقوقی مان خیلی زیاد هستند و این یک پتانسیل رشد است. مجموعه ما نیروهای کارآمد خوبی دارد. این نیروها تجربیات و صلاحیت هایی دارند که در کمتر شرکتی پیدا می شود. سهام داران حقوقی خوبی هم داریم

در هشتمین همایش سراسری مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی چه گذشت؟

خوارزمی و امید به آینده در نیمه راه برنامه هفت ساله

تخصصی با موضوع ارزیابی برنامه راهبردی هفت ساله خوارزمی شکل گرفته بود، تا سهم هر شرکت در تحقق این برنامه مورد بررسی همه‌جانبه قرار بگیرد و در زمینه چالش‌های موجود بر سر راه اجرای برنامه هم‌فکری شود. آن‌چه در ادامه می‌خوانید، چکیده مباحثی است که در این همایش دوروزه مطرح شد تا مدیران با آمادگی هر چه تمام‌تر به استقبال سال پیش رو بروند؛ سالی که با وجود برخی مخاطرات و تهدیدهای محیطی، پشت سر گذاشتن آن جز با اتکا به نقشه راه و برنامه راهبردی، میسر نخواهد شد.

شیراز در آخرین روزهای بهمن ماه ۹۵ میزبان هشتمین همایش سراسری مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی بود. در حالی که سال ۹۵ به ماه پایانی خود نزدیک می‌شد، مدیران خوارزمی چشم به راه آینده‌ای روشن بودند؛ آینده‌ای که با وجود فراز و نشیب‌های ناگزیر راه پیش رو، در سایه برنامه راهبردی هفت ساله، امیدبخش و قابل پیش‌بینی به نظر می‌رسد. این همایش سر و شکلی متفاوت از همایش‌های قبلی داشت؛ یک دوره‌ی جدی برای گفت‌وگوی صمیمانه و در عین حال صریح مدیران در قالب پانل‌های

دکتر حجت‌اله صیدی، مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی:

رمز موفقیت ما برنامه محوری و جدیت در اجرای برنامه است

را دارد. مدیریت هولدینگ از میان سه روش کنترلی عملیاتی، مالی و راهبردی یا استراتژیک، کنترل استراتژیک را انتخاب کرد. در حال حاضر اکثر شرکت‌ها برنامه‌ها را عملی کرده‌اند و در آستانه سال چهارم برنامه، گروه خوارزمی در بهترین وضعیت از تاریخ خود قرار دارد. این به معنای آن نیست که عیب و نقصی در حرکت مجموعه وجود ندارد، اما حرکت مجموعه به گواه اعداد و ارقام، رو به جلو بوده است.

در حال حاضر ما بیش از شش هزار میلیارد تومان دارایی داریم و این در حالی است که دارایی‌های جدید مثل معادن طلا و دارایی نفت و گاز، هنوز محاسبه نشده است. در هدف‌گذاری‌های ما تصمیم بر آن بود که جزو ۱۰۰ شرکت برتر کشور قرار بگیریم. تصور ما این بود که بین رتبه‌های ۹۰ تا ۱۰۰ قرار بگیریم، اما رکود اقتصادی باعث افت رتبه برخی از شرکت‌ها شد

و ما با یک جهش بزرگ، به رتبه ۷۱ رسیدیم. راز موفقیت ما برنامه محوری و جدیت در اجرای برنامه بود. ما تلخی و شیرینی‌های بسیاری را تجربه کردیم، اما نتیجه کار برایمان شیرین بوده است. دستاوردهای ما نتیجه همین باور محکم ما به برنامه محوری است.

برگزاری همایش‌های مدیران خوارزمی هم در موفقیت‌های ما اثرگذار بوده است. در این همایش‌ها پیش‌بینی آینده و تعیین مسیر اتفاق افتاده است. حالا که در میانه راه برنامه هفت‌ساله قرار داریم، قرار بر آن شد که در همایشی با میزبانی



سه سال پیش، در روزهای پایانی بهمن ماه، اولین همایش مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی را با عنوان «راه خوارزمی» در شیراز برگزار کردیم. در آن زمان تدوین برنامه راهبردی هفت ساله تازه تمام شده بود و می‌خواستیم از آن رونمایی کنیم. ترکیب جدید مدیریتی خوارزمی در سال ۹۲ بر این باور بود که با اتکا به یک برنامه راهبردی عملیاتی و منسجم، کاری اساسی کند. در آن دوران ما ۱۱۰۰ میلیارد تومان دارایی داشتیم و سود گروه نیز ۱۹۰ میلیارد تومان بود. طبق برنامه راهبردی قرار شد در سال ۱۳۹۹ به دارایی ۳۳ هزار میلیارد تومانی برسیم که معادل یک درصد تولید ناخالص داخلی است. سود شرکت هم برای سال ۹۹ حدود ۸۵۰۰ میلیارد تومان تخمین زده شد.

شعار اصلی گروه خوارزمی "ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها" انتخاب شده بود و بر اساس این مأموریت، برنامه عملیاتی نهایی شد. در همایش سال ۹۲ که گام اول ما بود، اهداف و چشم‌اندازها عنوان شد و قرار بر این شد که با جدیت و تلاش، هر سه چهار ماه یک بار دور هم جمع شویم و برنامه را مرور کنیم تا بدانیم کجای کار هستیم. هم‌چنین قرار بر این شد که هر شرکت برنامه راهبردی خودش را هم تدوین کند.

ما در خوارزمی رویکرد برنامه‌ریزی غیرمتمرکز را در پیش گرفتیم؛ به این ترتیب که هر شرکت مدل کسب‌وکار، ساختار، بازارها، نیروها و زیررشته‌های فعالیت خود

ریاست جمهوری آمریکا، تحولات منطقه، نرخ ارز و... را تغییر دهیم. در نتیجه باید خودمان را در برابر فرصت‌ها و تهدیدها مدیریت کنیم. در این شرایط باید عوامل قابل کنترل را جدی بگیریم و با ایمان و اعتقاد و توکل عمل کنیم. افق برای گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی روشن است و حتماً به چشم‌انداز هفت ساله دست پیدا می‌کنیم. اعتقاد من این است که حتی از این برنامه‌ها هم فراتر می‌رویم. نتایجی که حاصل شده، نشان داده که راه را درست آمده‌ایم. حالا باید مسیر را با سرعت و دقت بیشتری طی کنیم و این در گرو بی‌تعارف بحث کردن، عارضه‌یابی، تکیه بر نقاط قوت و روشن و روان فکر کردن و عمل کردن است.

سرمایه‌گذاری خوارزمی، بر همین برنامه تمرکز کنیم. این همایش با ساختار مشارکتی و تعاملی برنامه‌ریزی شد تا از سخنرانی‌های یک‌طرفه پرهیز شده و همایش با مشارکت فعال مدیران برگزار شود.

در حال حاضر فعالیت ما تحت تاثیر دو دسته عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل قرار دارد. در نظرسنجی‌ای که از مدیران شرکت‌های وابسته به گروه خوارزمی دربارهٔ چگونگی اجرای برنامهٔ استراتژیک هفت ساله انجام شده، غالب پاسخ‌گویان نقش عوامل محیطی غیرقابل کنترل در موفقیت برنامه را حدود ۳۰ درصد و نقش عوامل درونی و قابل کنترل بر حرکت شرکت‌ها را ۷۰ درصد ارزیابی کرده‌اند. ما نمی‌توانیم عوامل غیرقابل کنترلی مثل انتخابات

هشتمین همایش سراسری مدیران خوارزمی به جز پانل‌های تخصصی دو سخنرانی به سبک همایش‌های پیشین داشت؛ دکتر سید اصغر ابن‌الرسول و دکتر سیدمهدی برکچیان. دکتر ابن‌الرسول گزارش عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه را برای مدیران حاضر در همایش تشریح کرد و دکتر برکچیان به رسم هر ساله پیش‌بینی‌های اقتصادی خود را از ماه‌های پیش رو برای حضار ارائه داد. خلاصه صحبت‌های این دو کارشناس را در ادامه می‌خوانید.

دکتر سیدمهدی برکچیان، استاد اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف:

تکرار رشد بخش‌های غیرنفتی در سال ۱۳۹۶



اقتصاد ایران در سال ۹۶ به شدت تحت تاثیر ریاست جمهوری ترامپ در آمریکاست؛ کشوری که اقتصادش قرار است سیاست‌های افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، کاهش مالیات، کاهش قوانین و مقررات و افزایش تعرفه بر واردات از چین و مکزیک را تجربه کند. این مسئله تأثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر اقتصاد ایران و دنیا خواهد داشت. وجود ابهام در ارتباط با چهارچوب بازگشت خودکار

تحریم‌ها و مداخله رئیس‌جمهور آمریکا در تغییر قواعد اوپک و احتمال افزایش تحریم‌های غیرنفتی از مواردی است که می‌تواند ریسک سرمایه‌گذاری را افزایش دهد و اثر منفی بر سرمایه‌گذاری بگذارد.

دولت در حال حاضر کسری بودجهٔ قابل توجهی دارد و امکان دارد بخواهد از طریق انتشار اوراق این کسری را جبران کند. تداوم شرایط نظام بانکی احتمالاً به افزایش هزینه مالی بنگاه‌های اقتصادی منجر خواهد شد و احتمال بحران‌های سلسله‌ای، افزایش سهم دارایی‌های موهومی نظام بانکی و تشدید بحران بانکی را در پی خواهد داشت.

رشد اقتصادی سال ۹۵ به دلیل بازگشت صادرات نفتی از میزان متوسط بسیار بالاتر است. رشد اقتصادی غیرنفتی ۹۶ قاعدتاً در تداوم رشد ۹۵ و با بهره بردن از شرایط مثبت پسابرجام خواهد بود و ظرفیت‌های خالی در برخی بخش‌ها، امکان رشد بالای سه درصد را هم ایجاد می‌کند. اگرچه برخی از ریسک‌ها ممکن است اثر کاهنده بر رشد سال ۹۶ داشته باشد، در میان‌مدت با توجه به بزرگ بودن اندازهٔ موجودی سرمایه و افت قابل توجه سطح سرمایه‌گذاری، انتظار می‌رود با تداوم شرایط جاری، میانگین رشد در حدود دو تا سه درصد باشد.

سیداصغر ابن‌الرسول، معاون طرح و برنامهٔ گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی: اساس برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده است



دانشمندان گفته‌اند کورترین افراد کسانی هستند که چشم‌انداز ندارند. بدون برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف و چشم‌اندازها محقق نمی‌شوند. در آمریکا ۹۰ درصد از شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک خوبی نداشته‌اند، شکست خورده‌اند، چون پایش استراتژیک انجام ن داده‌اند و پایش استراتژیک ضامن تحقق اهداف اساسی و چشم‌اندازهاست. گروه خوارزمی هم بر این مبنا در سال ۹۲ چشم‌انداز خود را مشخص و حرکت را آغاز کرد.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک گروه خوارزمی شامل این مراحل است: تهیهٔ اهداف استراتژیک هفت ساله، تصویب اهداف استراتژیک در هیئت مدیره، تنظیم اهداف استراتژیک هفت

ساله پورتفوی هدف، ابلاغ اهداف استراتژیک هفت ساله هر شرکت با توجه به پورتفوی هدف و تهیهٔ برنامهٔ استراتژیک هر شرکت با توجه به تحلیل محیطی و بررسی نقاط قوت و ضعف.

در جریان فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، سهم هر یک از صنایع در پورتفوی هدف‌گذاری شده مشخص شده و بر مبنای پایش فصلی، ماهانه و هفتگی، عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه به شکلی دقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. سهم صنعت ساختمان در پورتفوی هدف ۱۵ درصد، سهم انرژی ۱۵ درصد، معدن ۱۵ درصد، بانک‌داری ۱۵ درصد و فناوری اطلاعات ۱۰ درصد برآورد شده است. برخی از شرکت‌های زیرمجموعه بیشتر از هدف‌گذاری سود داشتند و برخی کمتر.

در حال حاضر مهم‌ترین مسئله‌ای که برای ما مطرح است، تفکر استراتژیک و توجه به این نکته است که اساس برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده است؛ آینده‌ای که می‌خواهیم بسازیم، نه ادامه و حتی بهبود مستمر مسیر گذشته. این فرایند شامل مواردی چون درک و مطالعه تغییر روندها، شناسایی پارادایم‌ها و نشانه‌های تغییر آن، شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و استفاده از آن‌ها، شناخت درست واقعیات بیرونی بر اساس مطالعه و تفکیکشان از الگوهای ذهنی، طراحی سناریوها و آمادگی برای استفاده از فرصت‌ها، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و تصمیم‌گیری بهینه است.

ارزیابی شرکت‌های زیرمجموعه باید به این صورت باشد که معاونت شرکت‌ها هر سه ماه، هیئت مدیره شرکت‌ها هر ماه و مدیرعامل هر هفته فعالیت مجموعهٔ خود را مورد ارزیابی قرار دهد. این ارزیابی می‌تواند شامل ارزیابی غیرمالی به صورت متوازن و ارزیابی مالی باشد. توجه به این مسئله، مدیران را از وضعیت دقیق شرکت و روند آیندهٔ آن برای تحقق سود و پیش‌بینی زبان قبل از وقوع، آماده می‌کند.

پانل اول: راه خوارزمی؛ چشم‌انداز، پویایی و تداوم



میلیارد تومان به بیش از ۶۲۰۰ میلیارد تومان رسیده است. در سال اول تنظیم برنامه، نه نیروگاه منتظر قائم هنوز جزو دارایی‌های خوارزمی بود و نه توسعه صدر جهان که یک شرکت معدنی است، شکل گرفته بود. حتی استارت زیما هم زده نشده بود. ضمن این که تحریم‌ها هنوز وجود داشت که جزو موانع بیرونی سازمان بود. برنامه هفت‌ساله خوارزمی با این نگاه تنظیم شده بود و در زمان خودش بلندپروانه به نظر می‌رسید. خوش‌بختانه بعد از تحقق برجام، شرایط بهتر از حد انتظار جلو رفت. شرکت توسعه صدر جهان توانست به‌عنوان یکی از هلدینگ‌های طلای کشور با هدف دستیابی به ذخایر ۴۰ تنی طلا، به مجموعه خوارزمی اضافه شود. از طرف دیگر تعامل با سرمایه‌گذاران خارجی هم شروع شد. این‌ها نقاطی است که ما را به تحقق برنامه امیدوارتر می‌کند. در نتیجه برنامه مثبت است و تحقق آن فقط اراده‌ی ما را می‌خواهد.

یکی از نقاطی که فکر می‌کنم در برنامه باید بازبینی شود، تقسیم‌بندی‌هایی است که به تفکیک صنایع مختلف درباره‌ی تحقق سود انجام شده است. با توجه به اتفاق‌هایی که در سال‌های اخیر در حوزه بانک‌ها و درباره‌ی سود و زیان و صورت‌های مالی شاهد بودیم، شاید لازم باشد خوارزمی در این تقسیم‌بندی‌ها بازنگری کند. نکته‌ی بعدی تعامل هلدینگ مادر با شرکت‌هاست. این تعامل باید متمرکزتر شود و تحت هر معاونت و مجموعه و کارگروهی باید روند بوروکراسی و تصمیم‌گیری سرعت پیدا کند. ما هم‌چنان چهار سال برای تحقق برنامه پیش رو فرصت داریم و باید سرعت عمل خود را نسبت به سه سال گذشته بیشتر کنیم، چون عوامل بیرونی نسبتاً مساعدتر است و در نتیجه باید عوامل داخلی خود را هم رشد دهیم. نکته‌ی بعدی مدل‌های انگیزشی است که در برنامه چندان پررنگ نیست؛ چه در هلدینگ و چه در شرکت‌های زیرمجموعه. در حال حاضر مهم‌ترین سرمایه‌ی هر سازمانی نیروی انسانی است. باید یک‌سری راه‌کارهای انگیزشی پیشنهاد و مصوب و ابلاغ شود تا درون سازمان دل‌گرمی بیشتری به وجود بیاید.

دکتر واصفی در این میزگرد اشاره کرد: این درست است که هدف باید کمی دست‌نیافتنی به نظر برسد، اما امید به دست یافتن باید وجود داشته باشد. ما هدف را درست انتخاب کرده‌ایم و انتخابمان بر مبنای یک برآورد درست و کارشناسی شده بوده است، اما باید انسجام لازم برای رسیدن به هدف را بیش از قبل ایجاد کنیم. ما از تجربه‌ی کافی برخورداریم و برای ادامه‌ی مسیر به همت بالا نیاز داریم. باید ببینیم نقش ستاد و صف چیست و آیا لازم است بازتعریفی در این رابطه به وجود بیاید یا نه. آیا انسجام میان صف و ستاد کافی است؟ من معتقدم ستاد از نظر کارشناسی قوی و خوب است، اما باید مسائل محیطی را بیش از کسانی که در صف هستند، دریابد و درباره‌ی آن‌ها تجزیه و تحلیل‌های دقیق انجام دهد. ستاد باید نقش جلودار و تسهیل‌کننده را به‌خوبی ایفا کرده و تعیین مسیر کند. باید خودمان را یک بار دیگر تجهیز کنیم و در این میان به مشارکت طلبیدن و طرح انحراف‌ها و لزوم اصلاح مسیر درون هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه بسیار تعیین‌کننده است. لازم است به جای مدیریت متمرکز، به مدیریت مشارکتی فکری و عملی، بیش از گذشته بها بدهیم.

اولین پانل هشتمین همایش مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در صبح اولین روز همایش با حضور دکتر بهزاد ابوالعالی عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی ایران، محمد حسن واصفی مدیرعامل شرکت لابراتوارهای سینادارو، مهندس علیرضا اسلامی مدیرعامل شرکت توسعه برق و انرژی سپهر، مهندس محمد زرکش رئیس هیئت مدیره شرکت توسعه معادن صدر جهان و مهندس علیرضا موسوی حسب عضو، هیئت مدیره شرکت توسعه مدیریت سرمایه خوارزمی برگزار شد.

دکتر ابوالعالی به عنوان دبیر واداره کننده پانل با تاکید بر اهمیت چشم‌انداز در سازمان‌ها گفت: جیم کالینز و تیمش در یک پژوهش بزرگ بی‌نظیر برای کشف راز و رمز موفقیت موفق‌ترین شرکت‌های دنیا به شش رمز اشاره کردند. اولین راز به موضوع رهبری در سازمان‌های موفق برمی‌گردد. کالینز در کتابش نوشته که پنج سال و نیم جست‌وجو، او و تیمش را به این نتیجه رسانده که رهبری در شرکت‌های موفق با بقیه شرکت‌ها یک تفاوت اساسی دارد. در وجود رهبران شرکت‌های موفق یک پارادوکس یا تعارض یا یک تناقض معماگونه وجود دارد. دو خصوصیت که معمولاً در یک نفر جمع نمی‌شود، در این آدم‌ها جمع شده. اولی این که آن‌ها در زندگی شخصی‌شان بسیار متواضع و افتاده هستند و دنبال شهرت نیستند. آن‌ها موفقیت‌ها را به دیگران نسبت می‌دهند و مسئولیت اشتباهات را می‌پذیرند. در نقطه مقابل ویژگی متناقضی هم وجود دارد و این است که وقتی پای تحقق اهداف و موفقیت کسب‌وکار به میان می‌آید، همین افراد متواضع به شدت جنگنده و باصلابت می‌شوند و اراده‌ای پولادین برای رسیدن به هدف پیدا می‌کنند.

مدیریت یعنی توانایی و هنر تبدیل کردن منابع به مطلوبیت، اما رهبری یعنی انفجار انرژی. رهبران به بهترین شکل ممکن از ظرفیت‌های منابع سازمان استفاده می‌کنند. چشم‌انداز خوب چشم‌اندازی است که با مقدار زیادی تلاش و مقدار کمی شانس تحقق پیدا کند که نه سهل‌الوصول باشد و نه محال. با این حال چالش داشته باشد و نیازمند تلاش و تقلا و رهبری و انفجار انرژی باشد. حتی در ادبیات مدیریت گفته می‌شود که چشم‌انداز باید گستاخانه و بلندپروازانه باشد، چراکه هیچ سازمانی از چشم‌اندازی که برای خودش ترسیم کرده، بزرگ‌تر نمی‌شود. چشم‌انداز انرژی و منابع سازمان را متمرکز می‌کند. برنامه استراتژیک مثل برنامه سفر است؛ وقتی مقصد مشخص باشد، تمرکز روی مسیر را بالا می‌برد. با وجود چشم‌انداز، پیشرفت قابل تعقیب می‌شود. وجود چشم‌انداز مثل تعیین خط پایان است که انگیزه و انرژی ورزشکار را افزایش می‌دهد؛ هرچه جلوتر می‌رویم، انرژی بیشتر، دل‌گرمی بیشتر و اشتیاق بیشتری ایجاد می‌شود تا ما را به هدف برساند. چشم‌انداز هم‌چنین از گم شدن در مسیر جلوگیری می‌کند. مهم‌ترین خاصیت چشم‌انداز این است که به ما معیار تخصیص منابع می‌دهد و به ما می‌گوید که بهتر است وقت، پول و انرژی شرکت را صرف چه کارهایی کنیم.

ابوالعالی مسیرهای یادگیری مدیران را این‌چنین برمی‌شمرد: یادگیری مدیران از چهار مسیر اتفاق می‌افتد. یکی درگیر شدن در چالش است، اما فرهنگمان معمولاً ما را از چالش دور می‌کند و از ریسک و خطر گریزانیم. دومین مسئله، یادگیری از دیگران است. ما برای سعی و خطای دائمی آفریده نشده‌ایم و عاقلانه است که از تجربه دیگران استفاده کنیم. روش سوم یادگیری از اشتباهات و شکست‌هاست. شکست تنها زمانی مخرب است که تکرار شود. دلیل تکرار شدن شکست‌ها هم درس نگرفتن از شکست‌های قبلی است. روش چهارم یادگیری، بازخورد است و شنیدن نظرات دیگران درباره‌ی عملکرد گذشته مدیران است. هیچ شرکتی بدون گرفتن بازخورد از بیرون، نمی‌تواند خودش را کامل بشناسد. فلسفه این نشست هم این است که ما عملکرد سه سال گذشته را تحلیل کنیم، تبادل تجربه کنیم، از شکست‌ها و اشتباهاتمان یاد بگیریم، مبادله دانش کنیم و بعد با امیدواری بیشتری کار را ادامه بدهیم.

زرکش، از دیگر حضار اولین پانل، درباره‌ی موضوع بحث گفت: من حرکت برنامه را در این سه سال موفق می‌دانم. دلیل اول این است که دارایی‌های شرکت از ۱۱۰۰

توسعه برق و انرژی سپهر افتاد. چالشی بودن برنامه جزو الزامات تدوین برنامه و جزو الزامات زندگی است. مهم‌ترین چالش‌های موجود در مسیر دستیابی به راهبردها از نظر من سه چالش است؛ واقع‌بینی در تدوین برنامه، مشاهده همه عوامل اجراکننده در تهیه برنامه استراتژیک در ظرف زمانی مناسب خودش و نظارت مستمر بر اجرای برنامه. باید به برنامه‌ریزی به‌عنوان یک موضوع زنده و دینامیک نگاه شود که دارای سه مرحله تعریف، ترویج و تعدیل است. باید تلاش کنیم مجموعه کارکنان را نسبت به چشم‌انداز اصلی مجموعه که ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌های آینده و تبدیل این آرمان‌ها به ماموریت است، آگاه کنیم. این مسئله قطعاً بر پیشبرد اهداف تاثیر قابل توجهی دارد.

موسوی حسب، از دیگر حاضران پانل، درباره موضوع بحث گفت: در کنار برنامه استراتژیک، یک برنامه صرفاً عملیاتی دقیق هم باید وجود داشته باشد که سازمان را در عمل آماده رویارویی با چالش‌ها کند. به‌عنوان مثال، زمانی که ما به منابع مالی نیاز داریم، ممکن است از تسهیلات بانکی استفاده کنیم. اگر در برنامه عملیاتی دقیقمان از ابتدا سررسید را ندیده باشیم و پیش‌بینی‌های مالی لازم را انجام نداده باشیم، این شرایط که می‌تواند برای ما فرصت باشد، به تهدید تبدیل می‌شود. در این برنامه‌ریزی عملیاتی دقیق باید بدانیم که وقتی به بن‌بستی می‌خوریم، چطور باید تغییر جهت دهیم.

پانل دوم: راه خوارزمی؛ سازمان‌دهی، تعامل، هم‌افزایی

کار به چه ترتیب است. این‌جاست که داستان تمرکز و عدم تمرکز و سرعت تصمیم‌گیری مطرح می‌شود. ما در سازمان‌ها دو هرم داریم؛ یکی هرم سلسله مراتب متشکل از مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان، و یکی هم هرم تصمیم‌ها شامل تصمیم‌های مهم، کلیدی و استراتژیک و تصمیم‌های کم‌اهمیت‌تر. منطق این است که سازمان‌دهی به نحوی انجام شود که مهم‌ترین تصمیم‌ها توسط مهم‌ترین سطوح سازمان گرفته شود و هر چه پایین‌تر می‌آییم، تصمیم‌های اجرایی تفویض شده و هر تصمیمی در بهترین نقطه خودش اتخاذ شود. این‌جاست که تعامل منطقی بین صف و ستاد برای دستیابی به اهداف راهبردی اهمیت پیدا می‌کند.

دکتر ریاحی، دیگر سخنران پانل، ارزیابی خود را از وضعیت تعامل سازمانی بین صف و ستاد این‌طور تشریح کرد: خوارزمی مجموعه‌ای است که رویاهای بزرگ دارد و دوست دارد رویاهایش به واقعیت بپیوندد و با یکی دو شکست، از رویاهای خود دست نمی‌کشد. خوارزمی عوامل بیرونی و درونی را که باعث کند شدن مسیر حرکت و حتی عدم رسیدن به اهداف می‌شود، خوب می‌بیند و جا نمی‌زند. در کشوری که چه بسا اعتقاد به برنامه‌ریزی کم رنگ است، برنامه‌ریزی کردن آن هم برای یک بازه هفت ساله بسیار ارزشمند است. بسیاری از عوامل بیرونی خارج از حیطه کنترل ماست و نمی‌توانیم درباره آن کاری کنیم. ولی عوامل درونی را باید طوری تنظیم کنیم که حرکت در مسیر برنامه مدون را امکان‌پذیر کند و جلو انحراف را بگیریم. در حال حاضر هم شرکت‌ها و هم ستاد باید در جهت تعامل نزدیک بین ستاد و صف، گام بردارند. ستاد نباید فکر کند چون برنامه تدوین شده است، صف موظف است به هر ترتیب آن را عملی کند، چون گاهی ممکن است ۷۰ درصد از عوامل غیرقابل کنترل باشند. لازمه برقراری ارتباط مناسب بین ستاد و صف، برگزاری جلسات مستمر، حداقل هر سه ماه یک بار، با حضور اعضای هیئت مدیره است تا انحراف‌ها را شناسایی کرده و در جهت رفع، تعدیل و اصلاح آن‌ها اقدام کنند. به نظر می‌رسد مسیر پیش رو در سال آتی بسیار ناهموارتر از آنچه تا به حال سپری شده است، باشد. در این شرایط انگیزه‌های مادی و معنوی که ستاد باید برای شرکت‌ها ایجاد کند، لازم است که جدی‌تر به منصه ظهور برسد. نیروی انسانی و مدیران باید بیش از قبل مورد توجه قرار بگیرند و حتی اگر قرار است کسی از مجموعه جدا شود، باید در نهایت احترام از افکارش استفاده شود و بعد از رفتنش تجربیاتش مورد استفاده قرار بگیرد. ستاد باید در جهت اقناع مدیران اجرایی بکوشد و ضمن مورد نظر قرار دادن اصلاح برنامه، نسبت به برطرف کردن تردیدها هم اقدام کند.



مهندس اسلامی دیدگاه خود را درباره برنامه هفت ساله خوارزمی این‌چنین تشریح می‌کند: نقطه قوت مجموعه خوارزمی برنامه‌مدار بودن است. اگر برنامه همه‌جانبه دیده نشود و بلندپروازانه تنظیم شود، یا به جای دینامیک بودن استاتیک باشد، در اجرا دچار مشکلاتی می‌شود. برنامه ممکن است بر اساس مفروضاتی تنظیم شود که در زمان خودش درست است، اما در طول زمان ممکن است لازم باشد در این مفروضات تغییراتی اتفاق بیفتد؛ این همان اتفاقی است که درباره شرکت



دومین پانل تخصصی این همایش با عنوان «راه خوارزمی؛ سازمان‌دهی، تعامل و هم‌افزایی» و با حضور بهزاد ابوالعلائی عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی ایران، محمدتقی چراغی نایب رئیس هیئت مدیره شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیرو پارسه، فضل‌اله ریاحی مشاور مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، همایون شیخ‌الاسلامی رئیس هیئت مدیره شرکت توسعه ساختمان خوارزمی و فرهاد طاهرلو مدیرعامل شرکت داده‌پرداز خوارزمی در عصر اولین روز همایش برگزار شد.

دکتر ابوالعلائی در این پانل گفت: بر اساس نظرسنجی‌های دقیق انجام‌شده طی سال‌های متمادی درباره مهم‌ترین ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران و رهبران، چهار ویژگی به‌عنوان اصلی‌ترین موارد ذکر شده است. اولین ویژگی صادق و شفاف بودن است. دومین ویژگی شایسته بودن و دارا بودن دانش و تخصص لازم برای کاری است که بر عهده آن‌ها گذاشته شده است. سومین مورد آینده‌نگر بودن و آخرین مورد الهام‌بخش و اشتیاق‌آفرین بودن است. بعد از این چهار ویژگی، آی‌کیو در درجه بعدی اهمیت قرار دارد. یعنی آن‌قدر که چهار ویژگی ذکرشده اهمیت دارد، نابغه بودن مهم نیست.

در همه سازمان‌ها دو دسته فرایند وجود دارد. یک دسته فرایندهای عملیاتی است که توسط واحدهای صف انجام می‌شود. دسته دوم فعالیت‌های مدیریت و پشتیبانی است که توسط واحدهای ستاد به انجام می‌رسد. یکی از مهم‌ترین تصمیم‌هایی که در سازمان باید گرفته شود، این است که چه بخش از وظایف باید توسط صف و چه بخش توسط ستاد انجام شود و بهترین شیوه تقسیم

منابع انسانی یا کسب دانش فنی منحصربه‌فرد توجه بیشتری شود. گذشته از این، توجه به بخش خدمات در گروه خوارزمی می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد، چون این بخش نیازمند سرمایه‌گذاری زیاد نیست و سودآوری سریع‌تری دارد. شاید این‌که سرمایه‌گذاری خوارزمی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک خوب عمل کرده و با مطالعات استراتژیک، چشم‌انداز و مأموریت خوبی را برای خود تعریف کرده باشد، کافی نباشد. یک هلدینگ زمانی نتیجه خوب می‌گیرد که تک‌تک اعضای هلدینگ خوب عمل کنند. برای موفقیت باید تلاش کنیم شرکت‌ها را مثل شرکت شخصی خودمان اداره کنیم و بوروکراسی‌های موجود در شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه را تا حد امکان از بین ببریم. هم‌چنین شرکت هلدینگ باید تلاش کند تخصص‌ها را جایگزین کند و به شرکت‌ها در اداره امور کمک کند تا نتیجه بهتری عاید مجموعه شود.

ظاهرلو در این میزگرد تاکید می‌کند: برای برقراری ارتباط بهتر میان صف و ستاد، تصمیم‌گیری‌های ستاد باید شفاف‌سازی شود و برای صف به‌طور کامل مشخص باشد که چه عواملی در این تصمیم‌گیری‌ها دخیل بوده است. خوب است که از روسای هیئت مدیره شرکت‌ها در تصمیم‌گیری‌های حساس استفاده شود. هم‌چنین معیارها و ضوابط سنجش عملکرد مدیران باید به‌طور کامل مشخص شود. باید مشخص شود که ستاد چه خط‌کشی برای سنجش عملکرد مدیران دارد. می‌توان در پایان هر سال مالی یک کارنامه برای هر مدیر و هیئت مدیره صادر شود تا نقاط ضعف و قوت قابل تشخیص باشد. ازجمله موارد دیگری که باید از آن اجتناب شود، محدود کردن اختیارات هیئت مدیره است. آگاهی از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل شرکت‌ها می‌تواند هم‌افزایی را بالا ببرد و به افزایش سود و پیشبرد کارها کمک کند. برگزاری جلسات ماهانه و هفتگی میان مدیران عامل می‌تواند به طرح مسائل و مشکلات و حل آن‌ها کمک بسزایی کند.

شیخ‌الاسلامی، از دیگر حاضران در میزگرد دوم، در ادامه می‌گوید: شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای کسب سود اقدام می‌کنند و دخالت مدیریتی چندانی در شرکت‌هایشان ندارند. اما هلدینگ‌ها به قصد سرمایه‌گذاری می‌آیند، اما با هدف هم‌افزایی، در شرکت‌های زیرمجموعه‌شان دخالت مدیریتی هم دارند. هدف از هم‌افزایی کسب نتایجی فراتر از نتیجه تک‌تک عناصر، با اتکا به توان جمعی است. در هلدینگ‌ها هزینه‌ها بیشتر از سرمایه‌گذاری‌هاست. پشتیبانی‌هایی که می‌کنند، تضامینی که انجام می‌دهند، یا سودهایی که باید بگیرند و از گرفتن آن صرف نظر می‌کنند، همه ازجمله هزینه‌های هلدینگ است. اما چشم‌داشت آن‌ها این است که از طریق هم‌افزایی، ضریب سودآوری را افزایش دهند. گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی یک هلدینگ است که قصد هم‌افزایی دارد و تمام شواهد و قرائن حاکی از این امر است. هلدینگی که برنامه‌محور است، فراتر از شرکت‌هایی عمل می‌کند که بدون برنامه کار می‌کنند. باین حال، هیچ برنامه‌ای بی‌نقص نیست و می‌تواند اصلاح شود.

او با اشاره به تئوری «قوی سیاه» و وقوع حادثه‌ای مغایر با پیش‌بینی‌های انجام‌شده می‌گوید: همه کسب‌وکارها با اتفاق‌های خاصی مواجه می‌شوند که قابل پیش‌بینی نبوده است. «قوی سیاه» بیگانه است و در برآوردهای ما نیست و هم‌چنین بسیار تأثیرگذار است. برنامه هرچه بلندمدت‌تر باشد، با قوهای سیاه بیشتری مواجه می‌شود. در نتیجه مسیر برنامه باید متناسب با قوهای سیاه پایش و اصلاح شود. این‌که در برنامه هفت ساله اشاره شده که شرکت خوارزمی باید جزو پنج هلدینگ برتر قرار گیرد، خوب است، اما تعیین رقم دارایی و سود تابعی از تورم است و تحقق آن ممکن است امکان‌پذیر نباشد. در نتیجه این برنامه هم باید متناسب با قوهای سیاه به موقع مورد بازبینی قرار گیرد.

چراغی در این میزگرد درباره برنامه هفت ساله خوارزمی می‌گوید: تمرکز بر رقم دارایی‌ها در هفت سال آتی چندان مناسب نیست. باید بر مواردی مثل نقش

پانل سوم: راه خوارزمی؛ منابع انسانی، رهبری و تعالی

سازمان کنند. نیروی انسانی می‌تواند خالق تکنولوژی، روش، سیستم، نرم‌افزار و هر آن‌چه باشد که برای پیشرفت سازمان مورد نیاز است.

او در ادامه سه دسته خاص از کارمندان را توصیف می‌کند: دسته اول کارمندان غرق در کار هستند که با همه وجود، همه انرژی جسمی و فکری خود را صرف سازمان می‌کنند و عاشق کار هستند. گروه دوم فقط بخشی از خلاقیت و توان و دانش و مهارتشان را درگیر کار می‌کنند. گروه سوم کارکنانی هستند که درگیری خیلی کمی با سازمان دارند و گاهی نبودشان برای سازمان بهتر از حضورشان است. رفتار این کارمندان مسری است و می‌تواند به سایر کارمندان منتقل شود. طبق بررسی‌های انجام‌شده، میانگین حضور این سه دسته کارمند در سازمان‌ها به ترتیب ۲۰، ۶۰، ۲۰ است. این نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد از کارکنان و مدیران ما ظرفیت‌هایی دارند که به هر دلیل از آن‌ها استفاده نمی‌شود. به این ترتیب مدیریت منابع انسانی به معنای همه تدابیری است که مدیران ارشد سازمان به کار می‌برند تا از این ظرفیت‌هایی که از آن غفلت شده، به بهترین شکل استفاده کنند.

دکتر کاظمی، دیگر سخنران میزگرد، می‌گوید: رهبران بنگاه‌ها موظفاند مسیر صحیح را پیش روی کارمندان قرار دهند و تیم را به حرکت درآورند. اجرای برنامه وابسته به عملکرد کارمندان است و کسی بیرون از سازمان قرار نیست به اجرای آن کمک کند. پس باید بر آن‌چه درون سازمان داریم، به نام ثروت انسانی تمرکز کنیم. این شامل رهبران سطح بالا و مدیران سازمان هم می‌شود. در پژوهشی که روی ۷۰۰ نفر از رهبران بنگاه‌های آمریکا که صاحب برنامه استراتژیک بوده‌اند صورت گرفته، بررسی شده که چه تعداد از کارکنان ارشد درگیر اجرای برنامه هستند. نتیجه این بوده که فقط ۱۵ درصد کاملاً درگیر هستند. در نتیجه درگیر کردن مدیران و رهبران در اجرای برنامه، یک معضل جهانی و از چالش‌های اصلی مدیران سازمان‌هاست. از سوی دیگر فضای کسب‌وکار در جهان، هم ناپایدار است، هم پیچیده. طبیعتاً رهبران بنگاه‌ها باید برای مقابله با این شرایط آماده باشند و مهارت‌های مقابله با این شرایط را بیاموزند. این مسئله مستلزم آموزش منابع انسانی است. آموزش برای این است که قابلیت ایجاد تغییر را در سازمان‌هایمان به وجود آوریم.

کاظمی صحبت‌های خود را با ارائه پیشنهادهایی در همین راستا پیش می‌گیرد:



سومین پانل تخصصی در هشتمین همایش مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی که با حضور بهزاد ابوالعلائی عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی ایران، پرهام سیدین مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری آتی‌نجر سپهر ایرانیان، مهدی فتاحی نایب رئیس هیئت مدیره شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی، حسن علی قنبری مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت توسعه معادن صدر جهان و علی کاظمی نایب رئیس هیئت مدیره شرکت تجارت‌گستران برگزار شد، به موضوع «راه خوارزمی؛ منابع انسانی، رهبری، تعالی» اختصاص داشت.

ابوالعلائی در این پانل گفت: کالینز در کتاب «از خوب به عالی» دومین راز موفقیت شرکت‌های موفق را با یک جمله تشریح کرده است: «اول چه کسی، بعد چه کاری». یعنی شرکت‌های موفق اول افراد شایسته را پیدا می‌کنند و بعد از آن به وارد کردن تکنولوژی و تدوین استراتژی و تعیین سود و سهم بازار می‌پردازند. اگر در سازمان بهترین تکنولوژی و استراتژی دنیا را داشته باشیم و همه چیز در سازمان درجه یک باشد، اما نیروی انسانی شایسته نداشته باشیم، به هیچ نتیجه‌ای نخواهیم رسید. اما برعکس اگر تکنولوژی و استراتژی درجه یک نباشد و مدیران و کارکنان شایسته در سازمان حاضر باشند، این افراد قادرند بهترین نتیجه را عاید



اداری ما توجه چندانی به آن ندارد، ارتباط میان فرهنگ سازمانی و برنامه‌های استراتژیک است. معمولاً در سازمان‌های ما برنامه استراتژیک را در راستای فرهنگ سازمانی حاکم تدوین می‌کنند؛ بدون این که در نظر بگیرند آیا این فرهنگ سازمانی جواب‌گوی برنامه استراتژیک هست یا خیر. این در حالی است که برای موفقیت یک برنامه استراتژیک، فرهنگ سازمانی باید کاملاً پشتیبان و در خدمت آن برنامه باشد. برگزاری همایش‌های خوارزمی توانسته باور و تعهدی را در مدیران گروه خوارزمی در رابطه با اهداف برنامه ایجاد کند، اما باید از شکل گرفتن این باور در تک‌تک اعضای سازمان‌های زیرمجموعه به‌ویژه کارکنان کلیدی هم اطمینان حاصل کرد.

پرهام سیدین، چهارمین سخنران آخرین پانل همایش، گفت: خوارزمی یک شرکت دانش‌محور و در عین حال کاملاً عملیاتی است. منابع متعددی اعم از منابع مالی و انسانی در اختیار ماست و این پتانسیل وجود دارد که منافع مالی برای سهام‌داران مجموعه ایجاد شود. لازمه تحقق این هدف آن است که با نیروی انسانی آموزش‌دیده و توانمند جذب کنیم، یا برای آموزش نیروها در داخل سازمان برنامه‌ریزی کنیم. اگر افراد توانمندی را در مجموعه تربیت کنیم و بتوانیم برای آن‌ها تعلق خاطر سازمانی ایجاد کنیم، آن‌ها حتی اگر از سازمان خارج شوند هم از مجموعه ما حمایت خواهند کرد. لازمه ایجاد تعلق خاطر سازمانی ایجاد محیطی امن و آرام است که کارکنان بتوانند در آن پیشرفت کنند. مرحله اول در ایجاد محیط آرام شغلی این است که انتظارات شغلی مشخص باشد تا امکان ارزیابی فراهم شود. در کنار این مسئله باید جرئت تصمیم‌گیری را به افراد بدهیم، حتی اگر اشتباه کنند. مسئله بعدی آموزش دادن کارمندان در همه رده‌های سازمانی است. علاوه بر این، نباید کار بیش از حد به کارمندان بسپاریم تا بهره‌وری آن‌ها پایین بیاید. رعایت این موارد در کنار هم و راه‌اندازی سیستم ارزیابی و پاداش و احترام به کارمندان، انگیزه آن‌ها را بالا می‌برد و در آن‌ها تعلق خاطر سازمانی ایجاد می‌کند.

یکی از عواملی که می‌تواند به درگیر کردن کارمندان در اجرای برنامه کمک کند، کار تیمی است. در ایران ما چندان برای کار تیمی پرورش پیدا نکرده‌ایم. این در حالی است که اجرای برنامه مستلزم انجام کار تیمی است. یک مهارت دیگر که می‌تواند کمک کند، توسعه حس کنجکاوی است. این حس می‌تواند خلاقیت و نوآوری را توسعه دهد. مورد بعدی سرمایه‌گذاری برای آموزش است. در سازمان‌های بزرگ دنیا ۳۰ درصد از بودجه آموزشی سازمان‌ها صرف آموزش رهبران می‌شود که نتیجه آن توسعه مهارت‌های مدیران است. ما هم باید بپذیریم که نیاز به یادگیری داریم.

دکتر قنبری در این میزگرد می‌گوید: موفقیت در حوزه اقتصاد از دو خصیصه سهل و ممتنع برخوردار است. از یک زاویه بسیار پیچیده است و نیاز به برنامه‌های عریض و طویل و کلان دارد. از یک زاویه دیگر می‌تواند بسیار سهل باشد، و این بستگی به انتخاب‌های ما دارد. موفقیت در این حوزه در گرو سه فرایند است؛ اول انتخاب اهداف بزرگ و متعالی، دوم شناسایی و انتخاب انسان‌های بزرگ و سوم سپردن کار به دست آن‌ها و حمایت از آن‌ها. بدیهی است در حوزه اقتصادی باید از نخبگان اقتصادی یاری بگیریم و ناچاریم روابطمان را متناسب با حوزه فرهنگ اقتصادی تعریف کنیم.

نحوه قدم زدن ما تعیین‌کننده زمان رسیدن ما به هدف است. ارزیابی من از مسیر باقی‌مانده در برنامه هفت ساله این است که دیگر نباید قدم بزنیم، بلکه باید عاشقانه بدویم تا به اهداف بلندپروازانه‌ای که سه سال پیش تعیین شده، برسیم و برای این کار نیاز به ایجاد انگیزه داریم. یک بنگاه اقتصادی دونده باید چابک، چالاک، ساده و کارآمد باشد.

فتاحی با اشاره به بحث فرهنگ سازمانی می‌گوید: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، اعتقادات و آداب و رسوم حاکم بر یک سازمان است که اکثریت قریب به اتفاق سازمان آن را پذیرفته‌اند و به آن باور دارند. یکی از مواردی که نظام

اختتامیه هشتمین همایش مدیران گروه خوارزمی



تقدیر از رئیس سابق هیات مدیره خوارزمی

در پایان هشتمین همایش مدیران گروه خوارزمی با اهدای لوح تقدیر از علی دهقان منشادی، رئیس سابق هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، و از مدیران ارشد نظام بانکداری کشور قدردانی شد. همایش طبق روال همیشگی، با عکس یادگاری حضار به پایان رسید.

آخرین بخش از هشتمین همایش مدیران گروه خوارزمی با سخنرانی دکتر حجت‌اله صیدی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، همراه بود. دکتر صیدی در سخنان پایانی خود با بیان این که نکات بسیار ارزشمندی از سوی همکاران حاضر در همایش طی دو روز مطرح شد، گفت: با شنیدن این نکات، دانش خوبی کسب کردیم و اکنون زمان این است که این نکات را در چهارچوب برنامه راهبردی هفت ساله به مرحله اجرا در بیاوریم. وظیفه داریم با جمع‌بندی ایده‌های مطرح‌شده در این همایش، توشه مناسبی برای تداوم برنامه راهبردی فراهم کنیم. مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی با بیان این که گروه خوارزمی نه تنها در برنامه‌ریزی شکست نخورده، که برای شکست نخوردن هم برنامه‌ریزی کرده است، گفت: باید پس از پایان برنامه راهبردی هفت ساله با امید به پیروزی و ظفر از این دوره بیرون بیاوریم. از این‌رو، باید از قالب‌های فکری معین خارج شویم تا چشم‌انداز ترسیم‌شده محقق شود. باور را سخ و امید وافر دارم که می‌توانیم برنامه راهبردی هفت ساله را تحقق بخشیم، و چنین خواهد شد. او همچنین با بیان این که مواجهه با موانع، جزئی از راز هستی و داستان تلاش و کسب‌وکار است، گفت: ما با مشکلات خواهیم جنگید. چون برنامه داریم و در برابر موانع از انعطاف‌پذیری لازم برخورداریم و می‌توانیم مشکلات را مهار کنیم، و اگر در این مسیر ناکامی‌هایی را هم شاهد باشیم، مشکلی نیست، چون در یک جدال بزرگ حضور داشته‌ایم. دکتر صیدی هم‌چنین از تدوین دومین برنامه راهبردی گروه خوارزمی برای دوره پس از سال ۹۹ طی سال آینده خبر داد و گفت: از این برنامه در سال ۹۷ رونمایی خواهد شد.



نگاهی به گذشته و آینده بازار ارز

چشم انداز تغییرات نرخ ارز در سال نو

بازار

المیرا اکرمی

بازار ارز نیفتاد و با توجه به برنامه دولت برای کنترل نرخ ارز، تا نیمه‌های سال قیمت ارز در یک شرایط تعادلی در بازه ۳۵۰۰ تا ۳۷۰۰ تومان در بازار آزاد و ۳۱۰۰ تا ۳۳۰۰ تومان در نرخ مبادله‌ای بود. اما در نیمه دوم سال به دلیل فشاری که از جهات مختلف به بازار وارد شد، به‌طور موقت در یک دوره و به‌خصوص در روزهای تعطیلی که امکان واکنش از طرف بانک مرکزی و دولت وجود نداشت، یک موج سفته‌بازی به بازار وارد شد که یک مقداری هم جنبه سیاسی داشت. موضوع دیگر این است که طی سه سال گذشته تقریباً ۳۰ درصد افزایش ارزش دلار نسبت به سایر ارزها را شاهد بودیم، ولی ما در مقابل ریال، قیمت دلار را تقریباً ثابت نگه داشتیم. در هر صورت این فشاری بود که بازار هم‌پذیرای آن بود و باعث شد در یک مقطع زمانی نرخ ارز افزایش پیدا کند و تا حدود ۴۱۵۰ تا ۴۲۰۰ تومان رسید.

به گفته این کارشناس بازار ارز پس از این‌که در مقطعی از سال ۹۵ قیمت ارز تا بیش از چهار هزار تومان افزایش یافت، بانک مرکزی برای کنترل بازار ارز دست به کار شد و با تزریق ارز به بازار قیمت آن را تا حدود ۳۸۰۰ تومان کاهش داد. نجمی با اشاره به این‌که ممکن است در شب عید قیمت دلار ۱۰۰ تومان دیگر هم افزایش پیدا کند، می‌گوید: در مدت باقی‌مانده تا پایان سال افزایش اندکی در قیمت دلار خواهیم داشت و به احتمال زیاد قیمت دلار از ۳۸۰۰ تومان به ۳۹۰۰ تومان افزایش می‌یابد.

همان‌طور که کارشناسان و تحلیل‌گران در روزهای پایانی سال ۹۴ پیش‌بینی کرده بودند، قیمت ارز در سال ۹۵ افزایش یافت. هر چند که این افزایش قیمت در مقطعی آرام بود، اما گاهی اوقات هم شتابی به خود گرفت و تا مرز چهار هزار تومان هم رسید. اما حالا که روزهای پایانی سال ۹۵ را پشت سر می‌گذاریم، پیش‌بینی تحلیل‌گران این است که به احتمال فراوان تا انتخابات ریاست جمهوری در اردیبهشت ماه، بازار ارز روزهای آرامی را سپری کند، اما پس از برگزاری انتخابات قیمت افزایش پیدا کند.

اما تک‌نرخی کردن ارز از مطالبات جدی فعالان بخش خصوصی در سالی که آخرین روزهای آن را پشت سر می‌گذاریم، بود. باین‌حال در سال ۹۵ دولت اقدام عملی برای تک‌نرخی کردن ارز انجام نداد. در همین حال انتقاد برخی فعالان بازار سرمایه به عملکرد دولت در بازار ارز این است که دولت به صورت دستوری قیمت ارز را پایین نگه داشته و اجازه نمی‌دهد قیمت ارز واقعی باشد. تحلیل این دسته از کارشناسان این است که قیمت واقعی دلار باید حدود پنج هزار تومان باشد.

تا نیمه ۹۵ بازار تعادلی بود

اباذر نجمی، کارشناس بازار ارز، در گفت‌وگو با خبرنگار ما در تحلیل آن‌چه در سال ۹۵ در بازار ارز اتفاق افتاد، می‌گوید: تا نیمه‌های سال ۹۵ اتفاق خاصی در

افزایش قیمت ارز پس از انتخابات

او در رابطه با قیمت و بازار ارز در سال ۹۶ می‌گوید: بعد از عید نوروز هم تا قبل از انتخابات اتفاق عجیبی در بازار نخواهد افتاد و دولت سعی خواهد کرد نرخ ارز را کنترل شده نگه دارد. اما به نظر می‌آید در سال آینده و بعد از انتخابات ریاست جمهوری و با شروع تخصیص بودجه از خرداد ماه، شاهد جهش نرخ ارز باشیم. نجمی تاکید می‌کند که به احتمال خیلی زیاد پس از آغاز سال جدید، قیمت دلار در محدوده چهار هزار تومان قرار می‌گیرد، اما بعد از انتخابات احتمالا نرخ ارز افزایش پیدا می‌کند.

به گفته این کارشناس، نتیجه انتخابات هرچه باشد، احتمالا سیاست تک نرخی کردن ارز پیش گرفته خواهد شد.

نجمی در ادامه می‌گوید: با توجه به این که روابط بانکی کشورمان با بانک‌های خارجی با سرعت کمتر از حد انتظار در حال باز شدن است، این امکان وجود دارد که ارز تک نرخی شود و با تک نرخی شدن، احتمال افزایش نرخ خیلی دور از انتظار نیست.

به گفته او تصمیم برای تک نرخی کردن ارز می‌توانست در سال ۹۴ و بعد از برجام گرفته شود و در سال ۹۵ شاهد تک نرخی شدن ارز باشیم، اما یکسری ملاحظات سیاسی موجب شد که این مسئله به آینده موکول شود. نجمی با تاکید بر این که این اقدام در دور دوم آثار اقتصادی شدیدتری به همراه خواهد داشت، می‌گوید: بسیاری از مواد اولیه و کالاهای وارداتی است و زمانی که از تک نرخی شدن ارز حرف می‌زنیم، به این معنی است که قیمت این‌ها هم بالا می‌رود و بنابراین باید ملاحظات بیشتری روی این موضوع داشته باشیم. زمانی که از تک نرخی کردن صحبت می‌کنیم، به این معناست که نرخ

دلار را افزایش و ارزش پول ملی را کاهش دهیم و به عنوان مثال این کاهش ارزش پول ملی به نفع کشوری مانند ترکیه است که زیرساخت‌های تولیدگسترده را داراست، زیرا صادراتش را ارزان‌تر و راحت‌تر انجام می‌دهد. اما در کشور ما این اتفاق رخ نمی‌دهد، زیرا زیرساخت‌های لازم برای درحدمطلوب وجود ندارد و هر چند درآمد صادرکننده‌ها افزایش می‌یابد، ولی میزان صادرات را افزایش نمی‌دهد و این می‌تواند آثار تورمی داشته باشد که خیلی مطلوب اقتصاد ما نیست.

منابع ارزی به‌طور کامل تحت کنترل نبود

میثم رادپور، کارشناس بازار، در رابطه با وضعیت بازار ارز در سال ۹۵ به خبرنگار ما می‌گوید: برخی می‌گویند وضعیت بازار ارز در سال ۹۵ بهبود پیدا کرد که به نظر من این‌گونه نبود و اگر هم بهبود پیدا کرد، منابع ارزی به‌طور کامل تحت کنترل ما نبوده و نیست. درواقع به این دلیل وضعیت بازار ارز اندکی آشفته شده و گویا بانک مرکزی کنترل همه جانبه‌ای روی منابع ارزی ندارد.

او با اشاره به این که یکسری عوامل بلندمدت فشار روی بازار ارز را تقویت می‌کند، که این عوامل تحریک‌کننده تقاضاست، می‌گوید: مثلاً برای واردکننده‌ای که چهار سال پیش جنسی را وارد می‌کرده، در حال حاضر واردات همان جنس ۸۰ تا ۹۰ درصد به‌صرفه‌تر شده است. به عبارتی خواسته یا ناخواسته واردات همه اقلام برای واردکنندگان به‌صرفه‌تر و جذاب‌تر شده است.

رادپور در عین حال با اشاره به این که در سال ۹۵ یکسری عوامل بنیادین باعث تحریک تقاضا و افزایش قیمت ارز شد، تاکید می‌کند که هنوز هم این افزایش قیمت، جدی نیست و عوامل بنیادین کماکان روی بازار سایه انداخته است. او در ادامه اضافه می‌کند: در سال ۹۵ بهبود منابع ارزی به دلیل افزایش صادرات نفتی اتفاق افتاد و با توجه به این که بانک مرکزی کنترل کاملی روی منابع خود نداشت، نتوانست به‌راحتی از این منابع برای کنترل بازارها استفاده کند و بازار ارز تحت‌الشعاع قرار گرفت. این کارشناس با تاکید بر این که بازار ارز به‌طور مشخص تحت فشار است، می‌گوید که تلاش‌های بانک مرکزی برای کنترل بازار ارز باید خیلی آگاهانه باشد.

کنترل بازار ارز سخت است

رادپور با بیان این که برخی مداخلات باعث شده دولت خواه ناخواه بازیگر بزرگ بازار ارز باشد، می‌گوید: به نظر می‌رسد که تا انتخابات

ریاست جمهوری، دولت تصمیم جدی و مصرانه‌ای برای کنترل بازار ارز داشته باشد، ولی خیلی سخت است که در این مدت دولت بتواند بازار ارز را به‌راحتی کنترل کند و واقعیت‌های موجود در بازار ارز ما را به این نتیجه می‌رساند که بعید است در مدت باقی‌مانده تا انتخابات دولت هم‌چنان بتواند نرخ ارز را کنترل کند.

این کارشناس معتقد است که بعد از انتخابات ریاست جمهوری در سال ۹۶ سال آرام ارزی نخواهیم داشت و بعید است که بتوانیم سال بعد را بدون نوسانات ارزی پشت سر بگذاریم.

رادپور در عین حال بر این موضوع تاکید می‌کند که نمی‌توان به صورت واضح در خصوص بازار ارز پیش‌بینی خاصی را انجام داد. او می‌گوید: بازار ارز دارای سازوکار پیچیده‌ای از بازیگران خرد است که همین الان هم آن عوامل در حال اثرگذاری هستند و ممکن است با یک اراده و دخالت، جلوی آن عوامل تا حدی گرفته شود.

او با بیان این که در سال آینده مسئله تک نرخی کردن ارز شدنی نیست، می‌گوید: در حال حاضر ما دو جنس در بازار داریم و دو جنس را نمی‌توان تک نرخی کرد، به این معنا که دولت دارد یک جنس به مردم می‌دهد و صرافی‌ها یک جنس دیگر.

رادپور با اشاره به این که بازار آزاد ارز جزو بازارهای غیرمتشکل است و این‌گونه بازارها به‌راحتی تحت کنترل در نمی‌آیند، می‌گوید: بازار ارز با چند عامل حیاتی قابل کنترل می‌شود؛ یکی این که باید ارز را به بازار برسانیم و دوم این که بایستی به این بازار اطمینان بدهیم که اوضاع مرتب است و دولت نباید با سخت‌گیری‌ها و ممانعت از فعالیت صرافی‌ها و اعمال موانع و محدودیت‌ها عواقب نه‌چندان مثبتی را برای این بازار رقم بزند.

درمجموع هر چند در واپسین روزهای سال ۹۵ بازار ارز آرام به نظر می‌آید، اما به نظر می‌رسد این آرامش موجود آرامشی نیست که دوام داشته باشد؛ به‌خصوص که با گذشت زمان احتمال این که این آرامش به هم بخورد، بیشتر می‌شود. به احتمال فراوان سال ۹۵ را با همین وضعیت به سرانجام خواهیم رساند، اما بعید است در سال آینده این آرامش در بازار ارز تداوم پیدا کند.

طی سه سال گذشته تقریباً ۳۰ درصد افزایش ارزش دلار نسبت به سایر ارزها را شاهد بودیم، ولی ما در مقابل ریل، قیمت دلار را تقریباً ثابت نگه داشتیم. در هر صورت این فشاری بود که بازار هم‌پذیر آن بود و باعث شد در یک مقطع زمانی نرخ ارز افزایش پیدا کند و تا حدود ۴۱۵۰ تا ۴۲۰۰ تومان رسید

مسکن از نردبان برجام بالا نرفت!

بیم و امیدهای بازار مسکن در سال نو

۹۵ پیش‌بینی‌هایی مشابه کارشناسان و تحلیل‌گران داشتند. در همین رابطه حامد مظاهریان، معاون مسکن و ساختمان وزارت راه و شهرسازی، با اشاره به این که به احتمال زیاد نقطه شروع شیب مثبت ساخت‌وساز از نیمه اول سال ۹۵ خواهد بود و کاهش نرخ سود بانکی می‌تواند محرک مناسبی برای افزایش سرمایه‌گذاری و تسریع رونق در بازار مسکن و ساخت‌وساز باشد، پیش‌بینی کرد که از مرداد ماه ۹۵ رونق به بازار مسکن بازگردد.

مظاهریان در آن مقطع زمانی پیش‌بینی کرد که تا پایان سال ۹۵ تغییر آن‌چنانی در قیمت مسکن ایجاد نشود و در نهایت تغییرات قیمت در محدوده تورم بماند؛ پیش‌بینی‌ای که تا حدود زیادی درست از آب درآمد.

اما آن‌چه اغلب مسئولان و کارشناسان بخش مسکن در مورد وضعیت بازار مسکن در سال ۹۵ پیش‌بینی می‌کردند، این بود که بازار مسکن به صورت مجزا از بدنه اقتصاد نمی‌تواند در مسیر متفاوتی حرکت کند و وابسته به اقتصاد کلان است و ناگزیر در صورتی که مجموعه اقتصاد و اقتصاد کلان رونق یابد، وضعیت بخش مسکن نیز بهبود پیدا خواهد کرد.

پس از این که در زمستان سال ۹۴ و پس از مذاکرات طولانی، برجام میان ایران و قدرت‌های جهانی به امضا رسید، تلقی بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه مسکن این بود که پس از چهار سال رکود و سکون، رونق به بازار مسکن برمی‌گردد. پس از امضای برجام و توافقی که میان ایران و گروه ۵+۱ حاصل شد، تحلیل‌گران این توافق را یک سیگنال مثبت به بازار مسکن ارزیابی کردند که از سال ۹۱ در رکود و سکون به سر می‌برد.

تحلیل کارشناسان در روزهای پایانی سال ۹۴ و روزهای آغازین سال ۹۵ این بود که آثار اقتصادی برجام از تابستان سال جاری در زندگی مردم نمایان می‌شود و نیمه دوم سال ۹۵ را دوره بازگشت رونق به معاملات بازار مسکن ارزیابی کردند.

با آغاز سال ۹۵ هم کارشناسان با استناد به شواهد بازار مسکن و تجربه دوره‌های رکود و رونق از یک طرف و چشم‌انداز اقتصاد کلان کشور به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل موثر بر بازار مسکن، نقطه شروع رونق در این بازار را هم‌زمان با پایان ماه رمضان و از مرداد ماه پیش‌بینی کردند.

حتی مسئولان وزارت راه، مسکن و شهرسازی هم در بهار سال

مسکن و برجام

بیت‌الله ستاریان، کارشناس بازار مسکن، با اشاره به این‌که انتظار طبیعی این بود که تأثیرات برجام در اقتصاد کشور در سال ۹۵ خود را نشان بدهد و در نتیجه مسکن هم از این موضوع متأثر بشود و جرقه‌ای در معاملات بخورد، به خبرنگار ما می‌گوید: از آن‌جا که اجرای برجام و آثار ناشی از آن بسیار کند پیش رفت و آثار آن طولانی‌تر از آن‌چه پیش‌بینی می‌شد، در اقتصاد کشورمان نمایان شد، پیش‌بینی‌ها تحقق نیافت.

تحلیل کارشناسان این بود که در نیمه دوم سال ۹۵ مسکن رونق بیابد و شروع به حرکت کند، اما به نظر می‌رسد این مسئله احتمالا با حدود هفت ماه تأخیر اتفاق بیفتد. زیرا در سال ۹۵ میزان فروش نفت کشورمان نسبت به سال گذشته بهتر بود و به حدود چهار میلیون بشکه در روز رسید و منابع ناشی از آن بالاخره سر از مسکن در خواهد آورد.

به گفته ستاریان یک نگاه کلی به بخش مسکن، نشان می‌دهد که هم‌چنان رکود در بخش مسکن دیده می‌شود و البته این رکود بیش از آن‌چه ما فکر می‌کردیم بود.

او با بیان این‌که بخش مسکن درگیر با اقتصاد کلان است، می‌گوید: بنابراین نمی‌توانیم بگوییم که مسکن می‌تواند مستقل از کل اقتصاد رونق پیدا کند. در نتیجه اگر کل اقتصاد پس از برجام رونق می‌یافت، قدرت خرید مردم هم بالا می‌رفت و تقاضای موثر برای مسکن افزایش پیدا می‌کرد.

نیمه اول سال رونق بازمی‌گردد

ستاریان با پیش‌بینی این موضوع که در اواخر نیمه اول سال ۹۶ رونق در بازار مسکن ایجاد شود، می‌گوید: البته در حال حاضر نمی‌توانیم به‌طور دقیق پیش‌بینی کنیم که در سال آینده تا چه اندازه معاملات مسکن افزایش پیدا می‌کند، و همه چیز به تحولات اقتصادی و آثار اقتصادی ناشی از برجام برمی‌گردد.

این کارشناس مسکن تأکید می‌کند که اگر برنامه‌ریزی درست و دقیقی در بخش فاینانس و جذب سرمایه‌گذاری خارجی انجام شود، می‌تواند باعث رونق در بازار مسکن شود.

وزارت مسکن سیاست‌گذاری نکرد

منوچهر بهرویان، کارشناس بازار مسکن، در گفت‌وگو با خبرنگار مادی علت را برای عدم بازگشت رونق به بازار مسکن در سال ۹۵ برمی‌شمارد و می‌گوید: یک علت به عملکرد نحوه وزارت مسکن برمی‌گردد که نیازمند رویکرد کارشناسانه است.

به گفته او وزارت مسکن با مدیریت صحیح می‌تواند حرکت‌هایی را در بازار به وجود بیاورد.

بهرویان علت دیگر را نبود نقدینگی می‌داند که ناشی از تحریم‌ها و مسائل سیاسی است و می‌گوید: در سال آینده اگر مسائل تحریم‌ها به‌طور کامل حل نشود، کامکان رکود بازار مسکن به قوت خود باقی خواهد ماند و حتی شاید وضعیت بدتر هم بشود.

به اعتقاد این کارشناس بازار مسکن، هر چند که یکی از علت‌های اصلی عدم رونق

بازار در سال ۹۵ مسئله تحریم‌ها و رکود اقتصادی بود، اما دلیل دیگر هم به نوع سیاست‌گذاری وزارت راه، مسکن و شهرسازی مربوط می‌شود.

بهرویان در توضیح این موضوع می‌گوید: بسیاری از کشورها درآمد بالا و قابل توجهی ندارند، اما سیاست‌هایی اتخاذ می‌کنند که می‌تواند رونق را به بازار مسکن بازگرداند و انگیزه ایجاد می‌کنند و ابتکار به خرج می‌دهند. ولی متأسفانه این مسائل در کشور ما اتفاق نیفتاده و نمی‌افتد.

همین مردمی که نقدینگی لازم را برای خرید خانه ندارند، به‌هرحال اجاره خانه پرداخت می‌کنند و این خانه‌های ساخته‌شده هم باید به فروش برود. دولت می‌توانست در همین سال ۹۵ با یک ترفند بجا و با سیاست‌گذاری مناسب در بلندمدت این خانه‌ها را در اختیار مردم قرار دهد و با انجام یک‌سری حرکات، هم مردم صاحب‌خانه شوند و هم تحرکاتی در بازار مسکن ایجاد شود. ولی متأسفانه حرکت موثری در این راستا انجام نمی‌شود.

رونق در سال ۹۶ شاید!

بهرویان بازگشت رونق به بازار مسکن در اواخر تابستان سال ۹۶ را چندان قابل تحقق نمی‌داند و می‌گوید: به نظر من پیش‌بینی‌هایی که در مورد رونق گرفتن بازار مسکن در اواخر نیمه اول سال ۹۶ مطرح می‌شود، در حد حرف است و تا زمانی که برنامه‌ریزی نشود و برنامه استراتژیک مشخصی وجود نداشته باشد، نمی‌توان نسبت به رونق بازار مسکن در سال آینده امیدوار بود.

بهرویان با اشاره به این‌که در حال حاضر قیمت مسکن در پایین‌ترین حالت خود قرار دارد، تأکید می‌کند که با شرایط کنونی به نظر نمی‌رسد قیمت خانه برای سال ۹۶ از این کمتر شود، اما تا زمانی که تقاضا برای تهیه مسکن کم باشد، نمی‌توان به افزایش قیمت‌ها هم امیدوار بود.

او در مورد این موضوع که گفته می‌شود با نمایان شدن آثار برجام در اقتصاد و زندگی مردم، افراد می‌توانند خانه بخرند، می‌گوید: اصلا مشخص نیست که وضعیت اقتصادی کشور در سال آینده چگونه شود و هنوز معلوم نیست که وضعیت برجام به کجا برسد. این‌ها مسائل پیچیده‌ای است که تاحدودی به سیاست خارجی مابستگی دارد.

این کارشناس مسکن تأکید می‌کند که به‌طور حتم درآمدهای ناشی از برجام اگر هم وارد کشور شود، بیشتر برای مسائل مانند زیرساخت‌های پتروشیمی و خرید تجهیزات

خودرو و تجهیزات هواپیما هزینه می‌شود و متأسفانه منابعی برای زیرساخت‌های مسکن اختصاص نمی‌یابد که به ایجاد تحرک در ساخت‌وسازها کمک کند.

درمجموع به نظر می‌رسد با توجه به بیم و امیدهایی که در رابطه با رونق یا عدم رونق بازار مسکن در سال ۹۶ وجود دارد، باید منتظر ماند و دید که با نمایان شدن آثار برجام بر اقتصاد و زندگی مردم، بازار معاملات مسکن در سال آینده رونق و پویایی را تجربه می‌کند یا مانند سال ۹۵ یک سال راکد و ساکن را پشت سر می‌گذارد.



بسیاری از کشورها درآمد بالا و قابل توجهی ندارند، اما سیاست‌هایی اتخاذ می‌کنند که می‌تواند رونق را به بازار مسکن بازگرداند و انگیزه ایجاد می‌کنند و ابتکار به خرج می‌دهند. ولی متأسفانه این مسائل در کشور ما اتفاق نیفتاده و نمی‌افتد

نگاهی به گذشته و آینده بازار طلا

خیز طلا دور از انتظار نیست

طلاتحت تاثیر اقتصاد جهانی

محمد کشتی‌آرای، رئیس اتحادیه کشوری طلا و جواهر، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با اشاره به این‌که در سال ۹۵ مثل سال‌های ۹۳ و ۹۴ در مجموع قیمت طلا روند ثابتی را داشت، می‌گوید: البته در مقطعی از سال مانند انتخابات ریاست جمهوری آمریکا و اجرای مفاد برجام قیمت طلا تأثیری را پذیرفت.

به گفته کشتی‌آرای پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که با توجه به سیاست‌های اقتصادی دولت جدید آمریکا تا پایان سال ۹۵ و اوایل سال ۹۶ قیمت طلادربازارهای جهان تحت تاثیر قرار بگیرد.

او با اشاره به این‌که به احتمال زیاد تا پایان سال ۹۵ قیمت طلا کاهش نخواهد یافت، می‌گوید: اگر تا پایان امسال قیمت طلا هم افزایش پیدا کند، تحت تاثیر افزایش قیمت ارز خواهد بود.

طلا تحت تاثیر قیمت ارز

کشتی‌آرای با اشاره به این‌که بیشترین روند افزایش قیمت طلا و سکه در سال ۹۵ تحت تاثیر

در سال ۹۵ در مجموع بازار طلا روند ثابتی را طی کرد، البته رویدادهایی مانند اجرای برخی از مفاد برجام و انتخابات ریاست جمهوری آمریکا که منجر به انتخاب دونالد ترامپ شد، از موضوعاتی بود که در برخی از مقاطع زمانی تأثیری را بر قیمت طلا در بازار جهانی و نیز داخلی گذاشت. هر چند که در کشور ما قیمت طلا علاوه بر تأثیری که از نوسانات جهانی قیمت طلا می‌گیرد، از نوسانات قیمت ارز در داخل کشورمان هم متأثر است.

این تأثیر به گونه‌ای است که به واسطه افزایش قیمت دلار تا ۴۰۰۰ تومان در مقطعی از زمان به‌طور متوسط قیمت هر گرم طلا ۱۰ تا ۱۵ هزار تومان و قیمت سکه ۵۰ هزار تومان افزایش یافت و اگر قیمت دلار در کشورمان افزایش نمی‌یافت، قیمت طلا در محدوده ۱۱۰ هزار تومان و قیمت سکه در محدوده یک میلیون و ۱۵۰ هزار تومان باقی می‌ماند. آن‌طور که کارشناسان می‌گویند، به احتمال زیاد تا پایان سال ۹۵ قیمت طلا کاهش نخواهد یافت و اگر تا پایان امسال قیمت طلا هم افزایش پیدا کند، تحت تاثیر افزایش قیمت ارز خواهد بود و نه عامل دیگری.

اما به اعتقاد کارشناسان برای سال ۹۶ و تا انتخابات ریاست جمهوری در اردیبهشت ماه از آن‌جا که قیمت دلار با مداخله بانک مرکزی پایین نگه داشته می‌شود، هیچ انتظاری مبنی بر افزایش قیمت دلار وجود ندارد و به تبع آن قیمت طلا هم افزایش نمی‌یابد. البته نوسانات دلار در شب عید موضوعی طبیعی است، اما بعد از انتخابات افزایش نسبی قیمت دلار را خواهیم داشت که تاحدی قابل پیش‌بینی است و به همین نسبت هم برای طلا در ایران افزایش قیمت ارزیابی می‌شود.



قیمت ارز بود، می‌گوید: درحالی‌که اوایل سال قیمت دلار ۳۳۰۰ تومان بود، یک‌باره تا ۴۰۰۰ تومان افزایش یافت و این موضوع باعث شد قیمت طلا و سکه افزایش یابد.

او تاکید می‌کند اگر قیمت دلار در کشورمان افزایش نمی‌یافت، قیمت طلا در محدوده ۱۱۰ هزار تومان و قیمت سکه در محدوده یک میلیون و ۱۵۰ هزار تومان باقی می‌ماند.

به گفته رئیس اتحادیه کشوری طلا و جواهر افزایش قیمت جهانی طلا و افزایش قیمت ارز در داخل موجب شد در سال ۹۵ قیمت هر گرم طلا بین ۱۵ هزار تا ۲۰ هزار تومان و قیمت سکه تا ۵۰ هزار تومان به‌طور متوسط افزایش یابد.

کشتی‌آرای با اشاره به این‌که طلا به‌عنوان یک کالای استراتژیک همیشه روند صعودی دارد و روند کاهشی ندارد، می‌گوید: باید توجه کنیم که منابع طلا در دنیا محدود است و به دلیل ارزش ذاتی که دارد، هیچ‌وقت قیمت آن کاهش نمی‌یابد. او با تاکید بر این‌که مسائل انتخاباتی و برخی مسائل داخلی معمولاً تأثیری بر قیمت طلا و سکه ندارد، توضیح می‌دهد که ما تابع قیمت‌های جهانی هستیم و هر چقدر نوسان داشته باشد، قیمت داخلی هم نوسان خواهد داشت.

به گفته کشتی‌آرای سیاست‌های آمریکا معلوم نیست و اصلاً قابل پیش‌بینی نیست و باید توجه کنیم که مسائل سیاسی بر مسائل اقتصادی تأثیر می‌گذارند و مسائل اقتصادی را باید هر روز رصد کرد، به دلیل این‌که هر اتفاقی ممکن است روی قیمت طلا و ارز تأثیر بگذارد.



رئیس اتحادیه کشوری طلا و جواهر با اشاره به این‌که نمی‌توان پیش‌بینی دقیقی در مورد بازار طلا در سال ۹۶ انجام داد، می‌گوید: آن‌چه که مسلم است، سال آینده هم بازار طلا متأثر از برخی مسائل سیاسی و اقتصادی جهان خواهد بود.

بازار طلا تحت تأثیر اما و اگرهای برجام

علی حیدری، کارشناس بازار طلا، در رابطه با نوسانات بازار طلا در سال ۹۵ خبرنگار ما می‌گوید: در سال ۹۵ طلا یک رویکرد کاملاً عقلانی و منطقی داشت و بیشتر تابع دو عامل اساسی بود؛ یکی تغییرات لحظه‌ای اونس جهانی که سرمایه‌گذاران بازار طلا در ایران کاملاً آن را رصد می‌کردند و از آن مهم‌تر تغییرات قیمت دلار بود که بیشتر تابع گسترش ارتباطات داخلی ایران، مسئله برجام و مسائل دیگر شکل گرفت که سرمایه‌گذاران پی‌گیر بودند و این قضایا را دنبال می‌کردند. به‌طور کلی این دو مسئله در بازار طلا در سال ۹۵ خیلی تأثیر گذاشت. او با اشاره به این‌که به‌طور کلی سال ۹۵ سال پرنوسانی برای بازار طلا بود، توضیح می‌دهد که عمده تأثیرات هم ناشی از اما و اگرهای اجرای برجام بود و هر چقدر هم که به سالگرد برجام نزدیک‌تر شدیم، قیمت دلار آن‌طور که انتظار می‌رفت، روند صعودی به خود گرفت.

این کارشناس بازار طلا درباره تأثیر انتخابات آمریکا بر قیمت طلا در کشورمان می‌گوید: درباره انتخابات آمریکا بیشتر ترس از حضور ترامپ در سطح جهان مطرح بود تا اجرای سیاست‌های مالی ترامپ. به‌خاطر این‌که این شخص کاملاً ناشناخته است و رویکرد مالی و سیاسی‌اش نامشخص است. به همین دلیل ترس از چگونگی عملکرد ترامپ و بازخورد سیاست‌هایش باعث گرایش سرمایه به سمت طلا شد؛ کاری که در اکثر نقاط دنیا و حتی در اروپا و خیلی از مناطق دیگر هم انجام شد. حیدری در عین حال توضیح می‌دهد از آن‌جا که طلا امن‌ترین کالا در دنیا محسوب می‌شود، هر زمان که به هر دلیلی در حیطه بین‌المللی ترسی ایجاد شود، سرمایه‌گذاران به سمت طلا هجوم می‌آورند.

این کارشناس بازار طلا با تاکید بر اهمیت نوسانات قیمت دلار بر قیمت طلا در داخل می‌گوید: فعلاً قیمت دلار به توسط دولت ثابت نگه داشته شده که این به لحاظ اقتصادی خوب نیست، اما به لحاظ سیاسی و رویکرد دولت فعلی، تا اواخر اردیبهشت ماه این رویکرد ادامه دارد و دلار در کمتر از ۴۰۰۰ تومان نگه داشته خواهد شد.

او در عین حال تاکید می‌کند که باید رویکرد دولت در مورد پایین نگه داشتن قیمت دلار اصلاح شود و دلار به قیمت واقعی خودش برگردد.

افزایش قیمت طلا در برخی مقاطع ۹۶

به گفته حیدری نوسانات دلار در شب عید موضوعی طبیعی است، اما بعد از انتخابات ریاست جمهوری افزایش دلار را خواهیم داشت که یک موضوع منطقی است و به همین نسبت هم طلا در ایران افزایش قیمت خواهد داشت.

او نوسان قیمت طلا برای سال ۹۶ را در برخی از مقاطع زمانی چشمگیر می‌داند و می‌گوید: مثلاً اواخر اسفند ۹۵ و اواخر خرداد ماه ۹۶ که نرخ بهره بانکی در آمریکا تغییر می‌کند و به واسطه آن نرخ دلار در سطح بین‌المللی تغییر می‌کند، نوسانات طلا چشم‌گیر خواهد بود.

حیدری با بیان این‌که در خرداد ۹۶ و در آبان ماه ۹۶ به‌خاطر احتمال کاهش نرخ بهره بانکی در آمریکا کاهش‌های منطقی برای قیمت طلا در بازارهای جهانی و به تبع آن بازار داخلی خواهیم داشت، عنوان می‌کند: اما به‌طور کلی با توجه به میزان تورم فعلی و احتمال افزایش تورم در سال آینده، برای سال ۹۶ در مجموع روند صعودی را برای طلا خواهیم داشت.

او عواملی مانند انتخابات در کشورهای اروپایی را هم در نوسانات بازار جهانی طلا و بازار داخلی موثر ارزیابی می‌کند و می‌گوید: در مجموع برای سال ۹۶ با توجه به افزایش احتمالی تورم و بودجه سال ۹۶ و افزایش میزان نقدینگی، قیمت طلا در کشورمان یک روند صعودی خواهد داشت.

اقتصاد

سهراب اکبری



تک رقمی شدن تورم پس از ربع قرن!

نگاهی به وضعیت تورم در سالی که گذشت

کمک به خروج از رکود اقداماتی را در حوزه پولی انجام داد. در همین حال، کارشناسان و تحلیلگران برآورد می‌کنند که تا پایان سال نرخ تورم به ۹ درصد هم برسد، اما همچنان تک رقمی باقی بماند. هرچند به نظر می‌رسد که تغییر و افزایش یا کم شدن میزان تورم ارتباط مستقیمی با انتخابات پیش رو کشورمان دارد. اگر سیاستهای دولت یازدهم در سال ۹۶ ادامه پیدا کند، احتمالاً این سیر کاهش نرخ تورم ادامه پیدا خواهد کرد، به دلیل این که در سال ۹۶ اقداماتی که در این سه سال و نیم گذشته در اقتصاد ایران از جمله در بخش صنعت، بخش کشاورزی، بخش نفت، بخش پتروشیمی و بخش‌های دیگر انجام شده، تا حدود زیادی قابل تحقق است.

عقب‌نشینی کرد و سیاست‌های انقباضی را کنار گذاشت و برای کمک به خروج از رکود اقداماتی را در حوزه پولی انجام داد که انبساطی محسوب می‌شود. به گفته این کارشناس به دنبال اعمال این سیاست، از اواخر تابستان تورم ماهانه افزایش یافت و سپس تورم نقطه به نقطه و تورم میانگین هم بالا رفت، به طوری که پیش‌بینی می‌شود تورم که در ابتدای سال حدود ۸ درصد بود، در پایان سال به ۹ درصد برسد. ندری با تاکید بر این که به هر حال تا پایان سال نرخ تورم تک رقمی باقی می‌ماند، می‌گوید: به نظر می‌رسد اگر در سال ۹۶ هم دولت همین

از زمان آغاز به کار دولت یازدهم در سال ۹۲، مسئولان تلاش کردند تا نرخ تورم را کنترل کنند و اتفاقاً این تلاش‌ها هم ثمر داد و تورمی که در پایان دولت دهم بیش از ۳۵ درصد بود، در سال ۹۵ به حدود ۸ درصد رسید. اما در این میان و در شرایطی که دولت موفق شد پس از ۲۶ سال تورم را تک رقمی کند، رکود بر جامعه و اقتصاد حاکم شد. زمانی که تورم امسال را با تورم سال ۹۲ مقایسه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که نسبت به آن زمان تورم ایران به کمتر از یک‌سوم رسیده و تعبیر دیگر این است که در سال ۹۵ قدرت خرید مردم نسبت به سال ۹۲ در مجموع تقویت شده است. اما به دنبال آغاز سال ۹۵ دولت تصمیم گرفت در حوزه کنترل تورم مقداری عقب‌نشینی کند و سیاست‌های انقباضی را کنار گذاشت و برای

عقب‌نشینی در سیاست‌های ضد تورمی؟

کامران ندری، کارشناس اقتصادی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با اشاره به این که در سال ۹۵ دولت با تصور این که با پایین آوردن نرخ تورم در اقتصاد رونق ایجاد کند، اقداماتی را در راستای پایین آوردن نرخ تورم انجام داد، می‌گوید: البته سیاست‌های اقتصادی دولت برای پایین آوردن نرخ تورم موثر بود، اما مشکل رکود حل نشد.

ندری توضیح می‌دهد که در سال جاری دولت در حوزه کنترل تورم مقداری

مسیر را ادامه دهد، نرخ تورم باز هم افزایش می‌یابد و حتی ممکن است دو رقمی شود. البته این نرخ تورم در مقایسه با سال‌های گذشته است و اگر خودمان را با سایر کشورها مقایسه کنیم، هنوز یکی از کشورهایی هستیم که نرخ تورم بالایی دارد.

دولت از ابتدای سال ۹۵ سیاست‌های خود را در حوزه پولی تغییر داده تا تحریکی را در اقتصاد ایجاد کند و به انتخابات پیش رو کمک کند. اما این که در سال ۹۶ دولت چه مسیری را در رابطه با نرخ تورم طی کند، بستگی به انتخابات ریاست جمهوری دارد. این را ندی می‌گوید و در عین حال توضیح می‌دهد که اگر دولت فعلی مجدداً بر سر کار بیاید، باید دید چطور از تجربه چهار سال گذشته استفاده می‌کند و چه تغییراتی را در تیم اقتصادی دولت می‌دهد و آیا آن‌ها ادامه دهنده وضع موجود خواهند بود یا آن را تغییر خواهند داد.

این مدرس دانشگاه با بیان این که پیش‌بینی نرخ تورم در سال آینده بستگی به تیم اقتصادی دولت آینده دارد، می‌گوید: البته باید توجه کنیم که چون پایه قیمت‌ها خیلی بالاست، افزایش قیمت کالاها و خدمات در نظر مردم بزرگ جلوه می‌کند. مضافاً این که به جز نتایج مثبت کنترل تورم، اقدامی فراگیر دیگری در جهت ترمیم حقوق صاحبان درآمدهای متوسط به پایین صورت نگرفت. این در حالی است که پایه حقوق و دستمزد هم از گذشته پایین بوده و حتی اگر افزایش بیابد، باز هم جبران نمی‌شود. ندی با بیان این که مردم از گران شدن کالاها ناراحت هستند و احساس می‌کنند هزینه سبد کالای مصرفی افزایش یافته است، می‌گوید: باید توجه کنیم که در محاسبه تورم ۳۷۰ قلم کالا وجود دارد که خانوارها تنها ۵۰ قلم آن را مصرف می‌کنند و آن ۵۰ کالا است که نرخ تورم را برای آن‌ها تشکیل می‌دهد.

کنترل تورم؛ دستاورد دولت یازدهم

هادی حق‌شناس، کارشناس اقتصادی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با اشاره به این که تورم به معنای افزایش سطح عمومی قیمت کالا و خدمات است، می‌گوید: در سبد کالای مصرفی خانوارها بیش از ۱۷۰ نوع کالا و خدمات وجود دارد که برای تعیین میزان تورم افزایش قیمت این‌ها در یک دوره زمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

حق‌شناس با بیان این که در سال جاری بعد از ۲۶ سال مجدداً اقتصاد ایران دارای تورم یک رقمی شده است، می‌گوید: ما در سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی فقط در سال‌های ۶۱ و ۶۹ تورم یک رقمی داشتیم و در سال ۹۵ هم بعد از ۲۶ سال تورم یک رقمی را تجربه کردیم.

این کارشناس اقتصادی در توضیح اهمیت این موضوع به یک نکته بسنده می‌کند و آن این که از حدود ۲۰۰ کشوری که در جهان وجود دارد، تقریباً ۹۵ درصد کشورها دارای تورم یک رقمی هستند. باید توجه کنیم که اگر کشوری دارای تورم دو رقمی است، بی‌گمان به عنوان یک علامت بسیار بد برای اقتصاد آن کشور به حساب می‌آید.

بنابراین به نظر می‌رسد که علم اقتصاد مشکل تورم را در دنیا و اغلب کشورهای

به نظر می‌آید اگر سیاستهای دولت یازدهم در سال ۹۶ ادامه پیدا کند، حتماً این سیر کاهش نرخ تورم ادامه پیدا خواهد کرد، به دلیل این که در سال ۹۶ اقداماتی که در این سه سال و نیم گذشته در اقتصاد ایران، از جمله در بخش صنعت، بخش کشاورزی، بخش نفت، بخش پتروشیمی و بخش‌های دیگر انجام شده، تا حدود زیادی قابل تحقق است

جهان مدیریت کرده است؛ البته به جز برخی از کشورهایی که نظم و انضباطی در آن‌ها وجود ندارد یا انضباط پولی، مالی و بانکی در آن‌جا ضعیف است، مانند ونزوئلا، سومالی و کشورهایی از این دست.

حق‌شناس در همین حال یکی از بزرگ‌ترین دستاوردهای دولت یازدهم را همین کنترل نرخ تورم می‌داند و می‌گوید: رساندن نرخ تورم بیش از ۳۵ درصد در سال ۹۲ به تورم زیر ۱۰ درصد در سال ۹۵ کار بسیار مهمی است و هر چقدر که تورم تحت کنترل دربیاید، یا میزان آن کم بشود، مفهوم دیگرش این است که قدرت خرید مردم حفظ شده و ارتقا یافته است.

او در عین حال تأکید می‌کند که نرخ تورم ۸ درصد و ۹ درصد هم برای اقتصاد ایران مطلوب نیست و تورم بدی است، زیرا به معنای واقعی تورم باید زیر ۵ درصد باشد.

البته زمانی که تورم امسال را با تورم سال ۹۲ مقایسه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که نسبت به آن زمان تورم ایران به کمتر از یک‌سوم رسیده است، یا مفهوم دیگرش این است که دوسوم یا بیش از ۷۰ درصد نسبت به سال ۹۲ تورم کم شده است. تعبیر دیگر آن این است که در سال ۹۵ قدرت خرید مردم نسبت به سال ۹۲ بیش از ۷۰ درصد تقویت شده است.

حق‌شناس در توضیح این موضوع می‌گوید: البته این بدان معنی نیست که وضعیت زندگی و سطح رفاه مردم بهبود چشم‌گیری پیدا کرده است، بلکه به این معنی است که وضعیت بغرنجی که در سال‌های ۹۱ و ۹۲ و سال‌های قبل از آن داشتیم، تا حدودی حل شده و وضعیت بغرنج‌تر نشده است. علت هم این است که در اقتصاد ایران خط فقر بالایی داریم و درآمدهای مردم ناکافی است.

اما این کارشناس در مورد پیش‌بینی وضعیت تورم در سال ۹۶ می‌گوید: به نظر می‌آید اگر سیاستهای دولت یازدهم در سال ۹۶ ادامه پیدا کند، حتماً این سیر کاهش نرخ تورم ادامه پیدا خواهد کرد، به دلیل این که در سال ۹۶ اقداماتی که در این سه سال و نیم گذشته در اقتصاد ایران، از جمله در بخش صنعت، بخش کشاورزی، بخش نفت، بخش پتروشیمی و بخش‌های دیگر انجام شده، تا حدود زیادی قابل تحقق است.

حق‌شناس در ادامه توضیح می‌دهد که در سال ۹۶ این انتظار را داریم که مسکن به رونق برسد، و با توجه به سال پرآبی که داریم، تولید محصولات کشاورزی افزایشی باشد و با توجه به این که بخشی از فازهای پارس جنوبی در سال جاری به اتمام می‌رسد، تولید محصولات پتروشیمی افزایش پیدا کند. بنابراین این گونه پیش‌بینی می‌شود که رشد اقتصادی قابل توجهی را در سال ۹۶ داشته باشیم. رشد اقتصادی هم به معنای افزایش تولید کالا است.

اما اگر در کنار تمام این‌ها انضباط پولی و مالی در بودجه سال آینده رعایت شود، می‌توانیم نتیجه بگیریم در سال ۹۶ نه تنها رونق اقتصادی خواهیم داشت، بلکه کاهش نرخ تورم هم اتفاق خواهد افتاد که نتیجه و برآیند آن بهبود وضعیت معیشت مردم، چه به لحاظ اشتغال و چه به لحاظ تقویت قدرت خرید آن‌ها، خواهد بود.



منصور راد در گفت‌وگو با «خوارزم» از شرکت تازه‌تاسیس «زیما» می‌گوید

گپ

نسیم بنایی

زیما؛ فرصت‌ها و چالش‌های حضور در عرصه نفت، گاز و پتروشیمی

گذاشته. انتظار آتش معقول و منطقی به نظر می‌رسد. او مانند هر فعال بخش خصوصی، منتظر است بستر لازم برای فعالیت و شکوفایی این بخش فراهم شود و در عین حال به سهم خودش نیز تلاش می‌کند توانایی‌های بالقوه این بخش را بالفعل کند. از زیما می‌گوید و فعالیت‌هایی که در همین چند ماه آغازین کار خود داشته است. به عنوان فعال عرصه نفت از چالش‌های این صنعت می‌گوید و راه‌حلی را به مسئولان پیشنهاد می‌دهد. تجربه‌اش در کنار اشتیاق برای ایجاد روابط بین‌المللی، ترکیبی را ایجاد کرده که هر کسی را به آینده این شرکت نوپا خوش‌بین می‌کند. او به سود ۱۳ هزار میلیارد ریالی اشاره می‌کند که طبق برنامه راهبردی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در خردادماه ۹۹ برای زیما پیش‌بینی شده است.

برنامه‌ها و اهداف شرکت خوارزمی را در این سه بخش که بسیار نیز اهمیت دارد، به عهده بگیرد و محقق سازد. این شرکت، اخیراً تاسیس شده و بیش‌تر از یک سال از عمر آن نمی‌گذرد. از زمانی که تاسیس شده، یکی از برنامه‌های اساسی آن تهیه و تدوین برنامه راهبردی شرکت بوده است که بر آن اساس بتوانیم برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت (پنج و سه و یک ساله) شرکت را آماده کنیم. در حال حاضر این برنامه در دست تدوین است و امیدواریم از ابتدای سال ۹۶، برنامه استراتژیک

همه چیز نو است؛ بوی تازگی از کف‌پوش و حتی صندلی‌های شرکت به مشام می‌رسد. این‌جا یک شرکت تازه‌تاسیس است که حتی نام آن نیز تازگی دارد: «زیما» و به قول مدیرعامل شرکت، بر وزن زیبا؛ یکی از اصلی‌ترین شرکت‌های زیرمجموعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی که از انتهای تیر ماه ۱۳۹۵ فعالیت خود را در عرصه نفت، گاز و پتروشیمی آغاز کرده است. هرچند شرکت تازه‌تاسیس است، اما مدیرانی که در این شرکت مشغول به کار شده‌اند، تازه‌کار نیستند. آن‌ها مدیرانی کارکشته هستند که چند دهه در عرصه‌های مختلف نفت، گاز و پتروشیمی کشور فعالیت کرده‌اند. منصور راد، مدیرعامل این شرکت، بیش از ۳۰ سال است که در عرصه نفت و گاز فعالیت کرده و حالا پس از فراغت از خدمت دولتی قدم به بخش خصوصی

درباره شرکت زیما توضیح بدهید؛ هدف از تاسیس این شرکت چه بوده و روند فعالیت آن تا کنون به چه صورت بوده است؟

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در بخش‌های مختلفی در کشور فعالیت می‌کند. یکی از بخش‌هایی که به عنوان هدف خود در برنامه هفت‌ساله‌اش در نظر گرفته، بخش نفت، گاز و پتروشیمی است. در همین جهت شرکت نفت و گاز و پتروشیمی زیما در انتهای تیر ماه سال ۱۳۹۵ به ثبت رسید و آغاز به کار کرد. قرار است



واحدهای فعال پتروشیمی در داخل و خارج از کشور است. ما قصد داریم در این واحدها به صورت مالکیت یا مشارکت ورود پیدا کنیم. این‌ها برنامه‌هایی است که در کنار برنامه اصلی دنبال می‌کنیم و امیدواریم نتایج خوبی را برای سال‌های آینده برای مجموعه به ارمغان بیاورد.

شما چگونه همکاری خود را به‌عنوان مدیرعاملی این شرکت آغاز کردید؟

مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی یکی از جهت‌گیری‌هایی که برای راه‌اندازی این شرکت داشت، استفاده از نیروهایی بود که با این صنعت آشنا باشند. هیئت مدیره شرکت زیما و بنده هم به‌عنوان مدیرعامل به‌خاطر سوابقی که در صنعت نفت داشتیم، به همکاری دعوت شدیم. من از سال ۱۳۶۵ با سمت مدیر بازرگانی شرکت ملی گاز ایران فعالیت خودم را در صنعت نفت و گاز شروع کردم. درحقیقت اکنون که به گروه خوارزمی پیوسته‌ام، ۳۰ سال سابقه کار در صنعت نفت را پشت سر گذاشته‌ام. در وزارت نفت نیز با سمت‌های مدیریتی مختلف مشغول به کار بوده‌ام. به‌خاطر همین سابقه از ما دعوت به همکاری شد. با توجه به این‌که درصد قابل توجهی از سهام گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی متعلق به بازنشسته‌هاست و یک شرکت سرمایه‌گذاری عام است، و مدیریت بسیار حرفه‌ای، تلاش‌گر و مورد اعتمادی نیز دارد، تیم مدیریتی زیما نیز همکاری با گروه خوارزمی را پذیرفت. تلاش ما بر این است که راه‌اندازی مجموعه را هرچند کار سختی خواهد بود، به شکل اصولی انجام دهیم که با ایجاد کمترین تعهدات، دارای پتانسیل و امکان خوب برای رسیدن به هدف باشد.

شما مدتی است که در صنعت نفت در بخش خصوصی مشغول به کار هستید. از نظر شما فعالیت بخش خصوصی در حوزه نفت و گاز با چه چالش‌هایی روبه‌رو است؟

چالش‌هایی که اکنون در این بخش وجود دارد، بدون تردید هم برای دولت و هم برای بخش خصوصی بسیار متعدد و سنگین است. شاید عمده‌ترین چالش این باشد که سازوکارهای اقتصادی کشور عرصه مناسبی را برای فعالیت بخش خصوصی ایجاد نکرده. این مشکل چه از نظر زیربناها و چه از نظر مقررات، وجود دارد. به عبارت دیگر، بنا به شرایطی که در سالیان گذشته داشته‌ایم، خیلی فضای کسب‌وکار برای ورود بخش خصوصی به عرصه‌های اقتصادی ایجاد نشده است. اقتصاد ما عمدتاً دولتی بوده و هست. حتی در زمانی که مقامات عالی کشور تصمیم گرفتند مقداری از حجم فعالیت دولت کم کنند، فعالیت‌های اقتصادی به جای این‌که بیشتر به سمت بخش خصوصی برود، به سمت خصولتی‌ها منحرف شده است.

این ناشی از چند مسئله است. نخست فرهنگ حاکم بر مدیران ما در سطح کلان کشور است که هنوز با بخش خصوصی قرباتی را احساس نمی‌کنند و بیشتر رقابت می‌کنند. شرکت‌هایی که در بخش شبه‌دولتی فعالیت می‌کنند، حاضر نیستند این فرصت را برای بخش خصوصی فراهم کنند. مقررات و ضوابط کشور هم خیلی از این فعالیت‌ها حمایت نمی‌کند. مقررات گمرکی، مقررات پولی‌ارزی و مقررات واردات و صادرات به شکلی طراحی شده که بخش خصوصی برای گذر از این مقررات و روش‌ها گرفتاری‌های بسیاری دارد. البته این‌ها به این معنا نیست که هیچ‌راهی نیست. اما سختی راه بسیار زیاد است. مخصوصاً با توجه به شرایطی که تصمیم‌ها و سیاست‌های اقتصادی دارای ثبات نباشد، قوانین و مقررات بنا به دلایلی خیلی زود تغییر می‌کنند. بخش خصوصی برای فعالیت و به‌طور دقیق‌تر برای سرمایه‌گذاری به امنیت و زمینه مناسب و مطمئن نیاز دارد. مثلاً اگر بخش خصوصی بخواهد در یک واحد پتروشیمی که ارزشش صدها میلیون یورو است، فعالیت و سرمایه‌گذاری کند، باید از فرمول قیمت خوراک برای یک دوره ۲۰ یا ۳۰ سال که می‌خواهد سرمایه‌گذاری را انجام بدهد، مطلع و مطمئن باشد

بخش خصوصی برای فعالیت و به‌طور دقیق‌تر برای سرمایه‌گذاری به امنیت و زمینه مناسب و مطمئن نیاز دارد. مثلاً اگر بخش خصوصی بخواهد در یک واحد پتروشیمی که ارزشش صدها میلیون یورو است، فعالیت و سرمایه‌گذاری کند، باید از فرمول قیمت خوراک برای یک دوره ۲۰ یا ۳۰ سال که می‌خواهد سرمایه‌گذاری را انجام بدهد، مطلع و مطمئن باشد

شرکت را داشته باشیم.

برای تأسیس شرکت، تدوین یک اساس‌نامه جامع را داشتیم که انجام شد. طبق اساس‌نامه، شرکت قابلیت خوبی دارد و می‌تواند در تمامی بخش‌های مرتبط به نفت، گاز و پتروشیمی فعالیت کند. ظرفیت اساس‌نامه بسیار بالا و خوب است. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، برای فعالیت شرکت نیاز به محل و سازمان بود که اکنون تدارک دیده شده و درحقیقت می‌توان گفت زیربنا و نیازهای اولیه برای آغاز فعالیت شرکت فراهم شده است. در کنار این، تا قبل از فراهم‌سازی برنامه استراتژیک، برای این‌که شرکت بتواند به مرحله عملیاتی وارد شود، فعالیت‌هایی در بخش‌های مختلف داشته است. یکی از این بخش‌ها، سرمایه‌گذاری در پروژه احداث مخازن ۱۰ میلیون بشکه‌ای نفت خام بندر جاسک در قالب قرارداد BOT با شرکت ملی نفت ایران است. در این مرحله ما پیشنهاد فنی و مالی داده‌ایم، اما هنوز منتج به انعقاد قرارداد نشده است.

امکان و شرایط لازم را داریم که به این پروژه‌ها ورود پیدا کنیم. اگر به این پروژه ورود پیدا کنیم، حدود ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیون یورو سرمایه‌گذاری باید انجام بدهیم. در بخش بازرگانی هم فعالیت‌هایی به صورت موردی داشته‌ایم. یکی از برنامه‌هایی که در حال حاضر داریم، مدیریت تأمین زنجیره کالا یا SCM است. ما در این مرحله نیز یک شرکت مشاور گرفته‌ایم که بتوانیم طرحی برای مدیریت زنجیره تأمین کالا را آماده کنیم. این هم یکی از فعالیت‌هایی است که پیش از تدوین برنامه استراتژیک به آن ورود پیدا کرده‌ایم چراکه فکر می‌کنیم ظرفیت‌های خوبی برای کسب‌وکاردارد.

یکی از جهت‌گیری‌های دیگر نیز بررسی امکان سرمایه‌گذاری و مشارکت در

نیست. در شبکه بانکی یا بازار پول و سرمایه هم هزینه مالی بسیار بالاست و توجیه پذیری پروژه‌ها را با اشکال روبه‌رو می‌کند. با فرض بر این که کسی بخواهد وارد این پروژه‌ها بشود، بی‌شک با مشکل روبه‌رو می‌شود. ما نیاز داریم با پشتیبانی گروه خوارزمی یا استفاده از منابع مالی خارجی چنین فعالیت‌هایی را شکل بدهیم. استفاده از منابع مالی بین‌المللی هم مستلزم این است که تعامل ما با بازارهای پولی و مالی دنیا به شکل دیگری و متفاوت از این چیزی که در زمان تحریم بود، بشود. به عبارت دیگر، تحقق چنین برنامه‌ای مستلزم این است که تعامل ما با سیستم پولی و مالی بین‌المللی هم برقرار شود و با استفاده از منابع مالی آن‌ها و فرصت‌هایی که در بخش نفت، گاز و پتروشیمی وجود دارد، بتوانیم در بخش‌های مختلف زمینه‌های فعالیت را ایجاد و به اهداف خود دست پیدا کنیم. البته همان‌طور که گفتیم، با توجه به شرایطی که امروز داریم، این کاری دشوار است. به‌رحال هنوز در توسعه روابط بین‌المللی موانعی وجود دارد.

آیا با برداشته شدن تحریم‌ها، حرکتی آغاز شده است؟ اگر جریان ترامپ همه چیز را به هم نریزد، آیا امیدی وجود دارد که این سرمایه‌های خارجی تامین شود؟

خوش‌بینی‌های زیادی به برجام بود و این که ما بتوانیم روابط کشور با دنیای صنعتی را به شکل عادی بازگردانیم. اما امروز که داریم در مورد آن صحبت می‌کنیم، این خوش‌بینی‌ها تا حد زیادی تعدیل شده است. از آن‌جا که دولت جدید آمریکا هنوز سیاست‌های اجرایی خودش را به شکل رسمی اعلام نکرده، ابهام وجود دارد. به نظر ما باید مقداری تأمل کرد. در چند ماه آینده بیشتر مشخص می‌شود که آیا قرار است شعارهای انتخاباتی ترامپ تبدیل به ابلاغیه و دستورالعمل شود و شرایط ما را با دنیا متأثر کند، یا این که خیر، ما می‌توانیم بر پایه برجام در دنیا حرکت کنیم. البته اعتقاد من این است که ما گرفتاری‌هایی را برای ارتباط با آمریکا خواهیم داشت، اما این گرفتاری‌ها به این معنا نیست که به ارتباط ما با اروپا هم آسیب زیادی وارد کند. البته همین چند وقت پیش شرکت توتال که به‌عنوان اولین شرکت بعد از برجام با وزارت نفت توافق‌نامه‌ای را در مورد فاز ۱۱ پارس جنوبی امضا کرده بود، اعلام کرد که برای انجام فعالیت خود نیاز دارد آمریکا شرایط تحریم را تعدیل نکند. این یعنی حتی شرکت توتال که در ۱۰ سال گذشته دائم به دنبال فعالیت در صنعت نفت ایران بود، هرگونه فعالیتی را منوط به این کرده که آمریکا ممانعتی را به عمل نیاورد. اگر این روند ادامه پیدا کند، گرفتاری‌هایی خواهیم داشت برای این که بتوانیم شرایط را به نفع خودمان تغییر دهیم.

در ماه‌های اخیر تصمیمات دولت بر روند فعالیت شما چه تاثیری گذاشته است؟

تصمیمات دولت به‌طور خیلی مشخص در جهت رفع موانع نبوده است. یعنی موانع در دولت قبل وجود داشت و دولت یازدهم می‌بایست شرایط را تسهیل می‌کرد که تصمیمات و اقدامات موثری انجام نگرفته است. شاید همه این‌ها به برنامه ششم توسعه کشور موکول شده باشد. باید صبر کنیم تا برنامه ششم توسعه از تصویب نهایی بگذرد. فعلاً با ایراداتی در شورای نگهبان مواجه شده است. باید ببینیم با اجرایی شدن برنامه ششم توسعه شرایط فعالیت بخش خصوصی در بخش نفت، گاز و پتروشیمی تسهیل می‌شود یا خیر. در دولت تدبیر و امید، یکی از فعالیت‌هایی که از ابتدای دولت آغاز شد، بحث قراردادهای نفتی IPC بود که متأسفانه هنوز تا این لحظه این قراردادها اجرایی نشده است. البته وزارت نفت اعلام کرده که تصمیم دارد قبل از پایان این دولت مناقصاتی

بوده، باز هم سال بعد در کمیسیون بودجه مجلس شورای اسلامی پیشنهادهایی مطرح می‌شود که این تصمیم را به هم می‌ریزد. وزارت نفت هم در جهت مخالفت با ارتباط و دخالت خود مصوبه کمیسیون برنامه را عوض می‌کند. متأسفانه این ناهماهنگی و ناهمگرایی بین وزارت نفت با وزارت صنعت و معدن و تجارت و همچنین دولت با قانون‌گذار و در نهایت تاثیرپذیری از شرایط بیرونی باعث می‌شود که بخش خصوصی نتواند در این عرصه فعالیت مطمئنی داشته باشد. به عبارت دیگر، بخش خصوصی به دنبال سودآوری است و ریسک در این زمینه به حدی بالاست که بخش خصوصی نمی‌تواند و نمی‌خواهد به آن ورود پیدا کند. اما بخش‌های دولتی و خصولتی چنین مشکلی را ندارند. تصمیماتی که مدیر یک بخش دولتی می‌گیرد، به گردن خودش نمی‌افتد و تبعات آن را خودش تجربه نمی‌کند. مدیری که در بخش دولتی مشغول به کار است، در آینده شاهد تصمیمات خود نیست. اگر هم باشد، هیچ تبعاتی برایش ندارد. به همین خاطر برای ورود بخش خصوصی به فعالیت‌های سرمایه‌گذاری شاهد خلأ هستیم. در بخش نفت، گاز و پتروشیمی این سرمایه‌گذاری‌ها بسیار کلان است، اما در صنایع کوچک شرایط قدری متفاوت است.

پس به صورت کلی، بستر لازم برای فعالیت بخش خصوصی هنوز مطلوب نیست.

بله هنوز مهیا نیست. یکی از اهداف ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ این بود که بستر لازم برای فعالیت بخش خصوصی را مهیا کند. این مستلزم یک کار جدی از طرف مسئولان، دولت و قانون‌گذاران است که متأسفانه در دولت قبل چنین اتفاقی نیفتاد و امید داریم در دولت تدبیر و امید بسترهای لازم فراهم شود.

زیمّا به‌عنوان یک زیرمجموعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، چه جایگاه و چه دستاوردها و چشم‌اندازی برای موسسه خوارزمی دارد؟

همان‌طور که گفته شد، این شرکت تازه تاسیس است. حرکتی که شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی آغاز کرده، این است که زیربنا را آماده کند و در نهایت بتواند سهم خودش را در بخش نفت، گاز و پتروشیمی به دست بیاورد. همان‌طور که عنایت دارید، طبق کلیات برنامه راهبردی هفت‌ساله خوارزمی در پایان خرداد ۱۳۹۹، ۱۵ درصد از پورتنوی گروه را بخش نفت، گاز و پتروشیمی باید تشکیل بدهد. این یعنی ارزش دارایی‌های هلدینگ نفت، گاز و پتروشیمی زیمّا در آن زمان باید ۵۰ هزار میلیارد ریال باشد، و سود ۱۳ هزار میلیارد ریالی به دست بیاورد. انتظاری که شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از شرکت‌های تابعه دارد این است که بازدهی سرمایه‌گذاری حداقل ۳۵ درصد را به دست بیاورند. این هدف‌گیری به نظر من بسیار ایده‌آل است. برای تحقق آن باید شرایط بسیار مناسبی برای مجموعه فراهم شود. ما برای رسیدن به این هدف نیاز به یک برنامه استراتژیک داریم. لازم بود که یک گروه حرفه‌ای مسئولیت تدوین این برنامه را به عهده بگیرند و ما در زیمّا این فعالیت را عهده‌دار شدیم. امیدواریم برنامه‌ای که آماده می‌شود، شیب و روند رسیدن به این اهداف را برای ما مشخص کند. بدون شک روابط و تعاملات بین‌المللی کشور و امکان استفاده از سیستم مالی و بانکی بین‌الملل و تامین منابع مالی مورد نیاز از شروط لازم برای رسیدن به اهداف است.

همان‌طور که می‌دانید، فعالیت‌ها در عرصه نفت، گاز و پتروشیمی در هر بخش اعم از سرمایه‌گذاری، بالادست یا پایین‌دست، منابع مالی قابل توجهی را می‌طلبد. یکی از چالش‌های ما این است که برای فعالیت در بخش نفت و گاز نیاز به نقدینگی و سرمایه داریم. متأسفانه این منابع مالی در داخل کشور

را برای این نوع قراردادها برگزار کند. اگر دولت و وزارت نفت بتوانند در مدل قراردادهای جدید نفتی، قراردادهایی را با شرکت‌های بین‌المللی نفتی (IOC) منعقد کنند، می‌تواند امیدواری را ایجاد کند که بخش‌های خصوصی فعال در بخش نفت، گاز و پتروشیمی بتوانند در این قراردادها مشارکت کنند، یا اجرای پیمان‌های دست دوم را به عهده بگیرند. امیدواری بود که این کار قبل از پایان این دولت انجام شود. حالا نیز منتظریم ببینیم آیا نتیجه‌ای حاصل می‌شود یا خیر.

شما برای بهبود فعالیت در این حوزه چه پیشنهادها یا توصیه‌هایی برای مسئولان دارید؟

یکی از اصلی‌ترین بحث‌هایی که اکنون مطرح است، این است که وزارت نفت شرایط خود را برای واگذاری فعالیت‌هایی که شرکت‌های ایرانی در داخل کشور توانمند به انجام آن هستند، تا حد ممکن آسان‌تر کند. همکاری و هماهنگی‌های لازم با بخش‌های پولی و مالی را نیز وزارت نفت باید به عهده بگیرد، تا این بخش‌ها در این زمینه به کمک بخش خصوصی بیایند. در بخش اکتشاف و توسعه، شرکت‌های قدرتمندی که از عهده کار بر آیند را نداشتیم. اخیراً شرکت نفت دنبال این است که بعضی از شرکت‌ها را به صورت E&P به شکل خاص برای این کار آماده کند. این بخش احتیاج به منابع مالی و نیروی انسانی متخصص دارد. بدون شک با هماهنگی وزارت نفت با این شرکت‌ها زمینه خوبی برای فعالیت‌ها ایجاد خواهد شد. ثبات سیاست‌ها و دستورالعمل‌های

وزارت نفت در بخش‌های تولید و بازرگانی اعم از تامین خوراک یا اجازه برای صادرات می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. سیاست‌گذاری و اعطای اختیارات برای شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت که بتوانند با شرکت‌های خصوصی همراهی کنند نیز می‌تواند بسیار موثر باشد. ثبات قوانین و مقررات ارزی و گمرکی ایجاد زمینه لازم برای استفاده از صندوق توسعه ملی هم می‌تواند به فعالیت بخش خصوصی در این زمینه کمک کند تا سهم بیشتری را در فعالیت‌های اقتصادی در زمینه نفت و گاز به عهده بگیرد.

درباره زمینه‌های سرمایه‌گذاری شرکت زیما و روند تامین مالی پروژه‌ها توضیح بدهید.

اساس‌نامه ما ظرفیت‌های بسیار بالایی را برای زیما دیده است. به عبارت دیگر، زیما می‌تواند مطابق اساسنامه در فعالیت‌های مشاوره پیمان مدیریت، مشاوره فنی، فعالیت‌های اکتشافی، توسعه‌ای و تولیدی، بخش‌های پایین‌دستی در قالب مدل قراردادهای پیمانکاری عمومی و کلید در دست، فعالیت‌های فنی و غیرفنی در همه زمینه‌ها، فعالیت‌های بازرگانی اعم از خرید و فروش محصولات و کالا، فعالیت‌های تامین مالی و سرمایه‌گذاری در طرح‌ها با قراردادهای مختلف ورود پیدا کند. تمامی این زمینه‌ها در اساسنامه در نظر گرفته شده است. در برنامه راهبردی کلان به دنبال این هستیم که با نگاهی به شرایط بین‌المللی و وضعیت اقتصاد کشور، منطقه و دنیا این فعالیت‌ها را هدف‌گذاری و سازماندهی کنیم. ما در فعالیت‌هایی که دارای توجیه اقتصادی باشند، ورود پیدا می‌کنیم. امیدواریم که این برنامه استراتژیک چراغ راه ما باشد تا در بخش‌هایی ورود پیدا و سرمایه‌گذاری کنیم که بیشترین سودآوری را برای مجموعه داشته باشد. منابع مالی، نیروی انسانی و توانمان را در مرحله نخست روی آن دسته از فعالیت‌هایی می‌گذاریم که بالاترین و بیشترین سودآوری را داشته و پایدار باشند.

برای استخدام منابع انسانی چه شاخص‌هایی را در نظر گرفته‌اید؟

قطعاً متناسب با فعالیت‌هایمان نسبت به تامین نیروی کارآمد و متخصص اقدام می‌کنیم. تلاش می‌کنیم هر فعالیتی که آغاز می‌شود، نیروهای مرتبط با آن



یکی از پتانسیل‌های خوبی که اکنون برای شرکت زیما فراهم است، ارتباطات موجود بین‌المللی است. ما با اشخاص حقیقی و حقوقی فعال و توانمند در کشورهایی مانند هند، آفریقای جنوبی، چین، انگلیس، سوئیس و آلمان ارتباطات نزدیکی داریم و این ساده‌ترین بخش کار برای ماست و جزو ظرفیت‌های بالفعل زیما محسوب می‌شود

فعالیت را داشته باشیم. قصد نداریم به صورت کلی و عمومی جذب نیرو کنیم. مثلاً اگر وارد فعالیت بازرگانی شویم، نیروهای ما باید از نظر تخصصی، دانش و تجربه در کار بازرگانی به‌طور اعم و در بخش نفت و گاز و پتروشیمی به‌طور اخص آشنایی کافی داشته باشند. بدیهی است که بدون توجه به این‌که در کدام بخش فعالیت می‌کنیم، همکاران ما باید نسبت به کار و وظیفه‌ای که عهده‌دار می‌شوند، انگیزه و تعهد لازم را داشته باشند. در کنار آن پویایی و تحرک را نیز مدنظر داریم. قصد داریم به صورت پروژه‌محور حرکت کنیم و متناسب با هر پروژه‌ای که در آینده قبول می‌کنیم، سازمان‌دهی و متناسب با همان سازمان‌دهی، نیروی مناسب را جذب کنیم. به این ترتیب، تلاش خواهیم کرد آن پروژه مطابق برنامه اجرایی شود و به اهداف مقرر برسد.

چندین بار به بحث روابط بین‌المللی و اهمیت آن اشاره کردید. شرکت زیما برای ورود به عرصه بین‌المللی چه برنامه‌هایی دارد؟

تیم مدیریتی زیما سوابق و تجربیات کافی در این زمینه دارد. ۳۵ سال کار در بخش بازرگانی خارجی و پروژه‌های بین‌المللی، شناخت و ارتباطات بین‌المللی خوبی را فراهم کرده که از آن برای تحقق اهداف شرکت زیما استفاده خواهد شد. خرید فلزات مورد نیاز کشور از خارج، بازاریابی و صادرات تولیدات صنعتی، خرید و تامین اقلام، تجهیزات و لوازم مورد نیاز صنعت گاز، مدیریت و نظارت بر اجرای پروژه‌های بین‌المللی شرکت ملی نفت ایران در خارج از کشور از جمله پروژه میدان رام دریای شمال، پروژه شاه دنیز آذربایجان، پالایشگاه‌های چنای و پتروشیمی مدرس در کشور هند و مدیریت سرمایه‌گذاری شرکت ملی نفت ایران فرصت و امکانات خوبی را برای هیئت مدیره زیما فراهم کرده است تا بتوانیم با استفاده از این ارتباطات در اجرای پروژه‌های صنعتی، بازرگانی و خدمات حرکت کنیم. تیمی که اکنون در حال مذاکره هستیم تا پروژه مدیریت زنجیره تامین کالا را برای ما آماده کنند، از متخصصان صنعت نفت هستند و به صورت مشاوره با ما همکاری می‌کنند و این پروژه را آماده می‌کنند. درحقیقت یکی از پتانسیل‌های خوبی که اکنون برای شرکت زیما فراهم است، ارتباطات موجود بین‌المللی است. ما با اشخاص حقیقی و حقوقی فعال و توانمند در کشورهایی مانند هند، آفریقای جنوبی، چین، انگلیس، سوئیس و آلمان ارتباطات نزدیکی داریم و این ساده‌ترین بخش کار برای ماست و جزو ظرفیت‌های بالفعل زیما محسوب می‌شود.

اما لازمه ورود به این مباحث در مقطع فعلی این است که در برنامه راهبردی کلان زیما چه فعالیت‌هایی را به‌عنوان اولویت انتخاب و شروع کنیم. همین حالا با یکی از شرکت‌های پتروشیمی تفاهم کرده‌ایم (البته هنوز به تصویب هیئت مدیره آن شرکت نرسیده است) که با استفاده از این زنجیره و شبکه ارتباطی مان محصولات شرکت مزبور را در بازارهای مصرف توزیع کنیم. ال‌پی‌جی، متانول و سایر محصولات در دستور کار ما قرار خواهند گرفت. این یعنی یک ارزش افزوده خواهیم داشت که می‌تواند بین تولیدکننده و شرکت زیما تقسیم شود. این کار با ورود ما به بازار مصرف صورت خواهد گرفت. ارتباطاتی که اکنون در کشور هند داریم، می‌تواند به‌عنوان توزیع‌کننده به کار گرفته شوند و محصولات دیگر به صورت FOB فروخته نمی‌شود. این ارزش افزوده زیادی را به همراه خواهد داشت و جای پیشرفت بسیاری دارد. با این کار می‌توانیم به شبکه توزیع کشورها هم وارد شویم. مثلاً در اروپا شرکت‌های متعددی برای تولید محصولات خود از متانول استفاده می‌کنند، اما متانول ما راهی به آن‌جا ندارد. حالا صحبت کرده‌ایم که با یک شرکت خارجی سرمایه‌گذاری مشترک داشته باشیم و با مشارکت آن شرکت اروپایی این متانول را به بازار اروپا صادر کنیم.

به تعامل با کدام شرکت‌ها و کشورها بیشتر خوش‌بین هستید؟ و کدام‌یک در اولویت شما قرار دارند؟

سوال سختی است. بازار نفت، گاز و پتروشیمی بازاری بسیار گسترده و وسیع است. وقتی بحث پتروشیمی می‌کنیم، بحث متفاوت است. بازاری کاملاً متفاوت از گاز دارید و نفت مباحث مربوط به خودش را دارد. به نظر من این پتانسیلی که نهفته، ما دارای ذخایر نفت و گاز قابل توجهی در ایران هستیم؛ در حال حاضر ذخایر گاز طبیعی ما ۱۶ درصد از ذخایر گاز جهان را تشکیل می‌دهد، یا ذخایر نفت ما ۱۰ درصد از کل ذخایر نفت جهان است، در تولید صنعت پتروشیمی حدود ۴۶ میلیون تن تولید داریم که ۷۰ درصد از ظرفیت اسمی ما را تشکیل می‌دهد.

ارزش قیمت ترجیحی انرژی در ایران و موقعیت جغرافیایی به ما این امکان را می‌دهد که در پروژه‌های پتروشیمی از ارزش افزوده بالایی برخوردار باشیم. هر چقدر که بتوانیم در زنجیره تولید وارد شویم، این ارزش افزوده فراتر می‌شود و بازارهای مصرف هم متفاوت می‌شوند.

مثلاً زمانی ممکن است بخواهید گاز و نفت را صادر کنید، مشتری‌های این عرصه مشخص هستند، اما اگر به بحث محصولات پتروشیمی و آن هم در سطح اول تولید مانند ال‌پی‌جی و متانول ورود پیدا کنید، می‌توانید به نقاط مختلف دنیا صادر کنید. تلاش ما این است که بتوانیم در بخش‌هایی که ورود پیدا می‌کنیم، از حداکثر صرفه اقتصادی و سودآوری بهره بگیریم. این در ابتدا مستلزم برنامه‌ریزی و در مرحله بعد نیازمند ایجاد امکانات برای اجرای آن برنامه‌هاست. یکی از مهم‌ترین نیازهای ما در اجرای برنامه‌ها، منابع مالی است. امیدوارم ما بتوانیم از کمک‌های سرمایه‌گذار خود یعنی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی بهره بگیریم. به علاوه امیدواریم شرایط بین‌المللی هم به گونه‌ای باشد که بتوانیم از آن امکانات برای اجرای این برنامه‌ها استفاده کنیم.

بسیاری از کشورها که اکنون مثل ما از ذخایر نفت و گاز برخوردار نیستند، از این فرصت‌ها استفاده می‌کنند. ما هم باید بتوانیم این ارزش افزوده را ایجاد کنیم. تصور من این است که باید یک اهتمام جمعی در مسئولان، قانون‌گذاران، دولت و تمامی سازمان‌های مربوط شکل بگیرد تا زمینه را برای فعالیت بخش خصوصی فراهم کنند. این نیازمند یک تصمیم جدی است که

با هدف‌گیری برای استفاده از فرصت‌ها باشد. نیاز به کارگروهی در بخش دولت و بخش خصوصی است که با اختیارات و امکانات، موانع موجود بر سر راه بخش خصوصی را شناسایی و امکان برطرف کردن این‌ها را بررسی کند و در نهایت پیشنهاد مناسبی بدهد تا به یک قانون یا آیین‌نامه اجرایی تبدیل شود. این سازوکار در حال حاضر ناکارآمد و ابتر است، به این خاطر که اقتصاد ما دولتی است و سازمان‌های مربوط به صورت بخشی به قضیه نگاه می‌کنند. این بخشی‌نگری که حتی درون نهاد دولت هم دیده می‌شود، باعث شده که با وجود تمایلی که در برنامه‌ها نشان داده می‌شود، در عمل دستورالعمل مناسب را نداشته باشد. امید داریم که با مشخص شدن این ضرورت برای مسئولان، به این قضیه بیشتر پرداخته شود.

در پایان در مورد خودتان و فعالیت‌هایتان بگویید.

من در سال ۱۳۶۰ به‌عنوان عضو هیئت مدیره و قائم مقام مدیرعامل مرکز تهیه و توزیع فلزات وارد وزارت بازرگانی شدم. سال ۱۳۶۳ در سمت مدیر بازاریابی و صادرات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران فعالیت داشتم. سال ۱۳۶۵ به‌عنوان مدیر بازرگانی شرکت ملی گاز مشغول به کار شدم. پس از آن به مدت چهار سال در سمت مدیر تدارکات شرکت کالا لندن مسئولیت و وظیفه تامین و تدارک اقلام و تجهیزات و لوازم مورد نیاز صنعت نفت را به عهده داشتم. در مقاطعی مسئولیت مدیرعاملی و ریاست هیئت مدیره چند شرکت فعال در بخش‌های حمل‌ونقل بین‌المللی، بازرگانی وابسته به سازمان‌ها و نهادهای دولتی از جمله شرکت گلف اجنسی ایران، شرکت بازرگانی تامین اجتماعی، شرکت انبارهای عمومی ایران و همچنین عضویت هیئت مدیره دو شرکت پالایشگاهی و پتروشیمی در خارج از کشور را عهده‌دار بوده‌ام. به مدت شش سال به‌عنوان عضو هیئت مدیره و معاونت مالی و اداری و مدیر برنامه‌ریزی و نظارت پروژه‌های شرکت نفت‌پیران اینتر ترید NICO در لوزان سوئیس مشغول فعالیت بودم. دو سال آخر قبل از تصدی مدیریت شرکت زیما را نیز در سمت مدیریت سرمایه‌گذاری شرکت ملی نفت ایران مشغول کار بودم. امیدوارم با بهره‌گیری از آموخته‌ها و تجربیات مذکور بتوانیم شرکت زیما را در تحقق اهداف و برنامه‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در بخش نفت و گاز و انرژی سازمان‌دهی و راهبری کنیم.



مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی عنوان کرد

اهمیت رعایت استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی

گیری تشخیص داده می‌شد و از دهه ۸۰ یک غایت یا هدف مهم دیگر هم تعریف شد که ابزاری برای ایفای مسئولیت پاسخگویی است.

مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی افزود: در هر دو وجه ما با یک هدف عملیاتی نهایی مواجهیم به نام ارائه تصویر درست و منصفانه - True and Fair View - برای آن که True and Fair باشد، حسابدار و حسابرس وارد حوزه قضاوت می‌شوند. صیدی خاطرنشان کرد: ما در حسابداری وقتی که شرایط گزارشگری را با شرایط ایده‌آل حسابداری مقایسه می‌کنیم، می‌بینیم که با شرایط ایده‌آل فاصله دارد و این فاصله همیشه وجود خواهد داشت. در حسابداری هم شرایط ایده‌آل فقط برای فکر کردن و تصور کردن است و در عمل شاید هیچ‌گاه بشر به آن نقطه نرسد، ولی تلاش‌های بشر خوشبختانه باعث فریب تر شدن دانشش در حوزه حسابداری و نزدیک تر شدن به آن ایده‌ها شده است.

وی با اشاره به اینکه در این حوزه یکی از بحث‌های اصلی محتمل و قطعی بودن است، اظهار کرد: خیلی از ما با این مباحث کار داریم که بدانیم یک امری در حسابداری محتمل است یا قطعی؟ محقق شده یا محقق نشده؟ و اگر محقق شده، ارزشش چقدر است؟ صیدی عنوان کرد: وقتی وارد بحث ارزش می‌شویم، بحث ارزش منصفانه و ارزش فعلی را مطرح می‌کنیم. البته ارزش منصفانه برآوردی است، خیلی قابل اندازه‌گیری به صورت پایه‌ای و علمی نیست، بلکه می‌شود آن را برآورد کرد و تخمین زد.

وی با تأکید بر اینکه یکی از کارهای اساسی مان در حسابداری طبقه‌بندی است و ناچار از قضاوت در مورد کوتاه مدت و بلند مدت هستیم، گفت: زمان به طور صرف تعیین کننده کوتاه مدت و بلند مدت نیست و در اینجا بحث هدف و نیت خیلی تعیین‌کننده‌تر است. صیدی افزود: ما خیلی از سرمایه‌گذاری‌ها را کوتاه مدت طبقه‌بندی می‌کنیم و پس از گذشت چند سالی می‌بینیم که در سید سهام مان همچنان پابرجا است. یا بعضی از سرمایه‌گذاری‌ها را بلند مدت طبقه‌بندی می‌کنیم یا به نیت بلند مدت تحصیل می‌کنیم و بعد از ۶ ماه تصمیم می‌گیریم که بفروشیم یا تجدید طبقه‌بندی کنیم. زمانی که با بحث نفوذ قابل ملاحظه مواجه می‌شویم، باید داوری کنیم، زیرا نمی‌توانیم تعریف کنیم و دقیقاً معیار دهیم بلکه می‌توانیم معیارهایی را برای کمک به تشخیص نفوذ قابل ملاحظه ارائه بدهیم.

صیدی در بخش دیگری از سخنان خود گفت: یکی دیگر از مواردی که بر گزارشگری خیلی تأثیر می‌گذارد و در IFRS هم خیلی راجع به آن بحث شده است، اندازه شرکت است. برای اندازه شرکت چند معیار داریم مثل رقم دارایی‌ها، تعداد کارکنان، رقم فروش، ولی باز می‌دانیم که اینها تعیین‌کننده صرف نیستند.

او در عین حال اظهار کرد: در IFRS یک بحث دیگر به نام زبان داریم به گونه‌ای که مساله جهانی ما در بکارگیری استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی همین زبان است و نمی‌توانیم ترجمه دقیقی از آن داشته باشیم.

صیدی با بیان اینکه برای بکارگیری IFRS از آنجا که بر مبنای اصول است، به قوه داوری به مراتب کارآمدتر و نیرومندتری در مقایسه با قواعد و مقررات نیازمند هستیم، گفت: برای اینکه این داوری کارآمد و اثربخش باشد، باید سطح دانایی و آگاهی را افزایش دهیم و آگاهی و دانایی در پرتوی روشن‌اندیشی و توجه به جنبه‌های نظری امکان‌پذیر است.

مدیر عامل سرمایه‌گذاری خوارزمی با اشاره به اینکه اهمیت بیشتری که اصول نسبت به قواعد دارند، داوری کارآمد را ایجاب می‌کند، گفت: ما باید در حسابداری و حسابرسی به داوری کارآمد مجهز بشویم و داوری کارآمد و موثر در گروی روشن‌اندیشی و ابزار روشن‌اندیشی نظریه است.

صیدی اظهار کرد: بنابراین اگر حسابداران و حسابرسان ایرانی پاد این وادی گذاشته‌اند و اراده دارند که کار بهتری را ارائه دهند، نیاز به تسلط مناسب به نظریه‌های حسابداری داریم.

دکتر حجت‌اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) گفت: رسیدن به تصمیم مهم پیاده‌سازی IFRS (استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی) در ایران امر مبارکی است که باید سپاسگزار باشیم و البته در عین حال به اجرای دقیق آن هم توجه کنیم.

وی تأکید کرد: کاربرد IFRS در ایران توجه کافی به مباحث نظری را می‌طلبد. دکتر صیدی که در اولین کنفرانس جامع استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی در ایران سخن می‌گفت، اظهار کرد: اگر بخواهیم به طور نظری به بحث استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی ورود کنیم، شاید راه ورود به این بحث، آن تفاوت اساسی ای باشد که IFRS با استاندارد های قبل از خود و استانداردهای رایج هر کشور از جمله استانداردهای ملی کشورمان دارد. این تفاوت اساسی، اصول محور بودن IFRS نسبت به سایر استانداردها است که بیشتر قانون محور و قاعده محور و مقررات محور هستند.

صیدی ادامه داد: به همین دلیل هم حجم استانداردهای منتشر شده، حجم IFRS هایی که داریم، به طور قابل ملاحظه‌ای کمتر از استانداردهای منتشر شده FASB یا سازمان حسابرسی کشور ما یا سایر کشورها است. زیرا از آنجا که اصول، تقریباً سطح بنیادی دارند، حجم کمی دارند، ولی بسیار محکم و بسیار مهم هستند و توجه زیادی را می‌طلبند.

مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی این اصول را به فونداسیون‌هایی تشبیه کرد که در ساختمان‌ها وجود دارد، ولی معمولاً خیلی دیده نمی‌شوند و شاید خیلی هم حجمی را اشغال نمی‌کنند، اما در ساختمان نقش اساسی دارند.

صیدی با اشاره به اینکه با توجه به پراکندگی کشورها، تفاوت فرهنگ‌ها و تفاوت ساختارهای اقتصادی هر کشور، باید در IFRS به اصول توجه بشود، گفت: در قانون و مقررات تکلیف به نسبت روشن‌تر است؛ یا چراغ قرمز است یا چراغ سبز؛ و ما می‌دانیم که چراغ قرمز را نمی‌شود رد کرد و از چراغ سبز می‌توان رد شد و چراغ زرد هم احتیاط لازم و پیام محافظه کارانه‌ای دارد، ولی نهایتاً تکلیف مشخص است. پشتوانه مقررات هم مشخص است ولی وقتی پای اصول وسط می‌آید، پای تفسیر و داوری و فهم بیشتر به میدان می‌آید، هر چند به کار بردن ضوابط و قواعد هم به داوری و قضاوت نیازمند است اما در بکارگیری اصول ما با قوه داوری، کار بیشتری را داریم.

این عضو هیات علمی دانشگاه با بیان اینکه مهم‌ترین کار را در بحث قوه داوری فیلسوف بزرگ آلمانی آمانوئل کانت انجام داده است، عنوان کرد: تاریخچه کار آمانوئل کانت که به سه گانه معروف است به این ترتیب است که زمان زیادی را روی خرد محض کار کرد. صیدی افزود: همان‌طور که هر فیلسوفی رشد می‌کند و ذهنش بازتر می‌شود و معرفت‌های پیشینش بر معرفت‌های کنونی‌اش اثر می‌گذارد، کانت به این نتیجه رسید که ذهن اگر چه پرواز می‌کند ولی وقتی در روی زمین قرار می‌گیریم با پرسش بزرگی مواجه هستیم به نام چه می‌توانم بکنم؟

وی تأکید کرد: هر جا که عقل پرواز می‌کند عرصه عمل نیست، عرصه اقدام نیست، خیلی هایش فقط در ذهن می‌گنجد و به قول کانت در عین نمی‌گنجد. بنابراین کانت نقد خرد عملی یا عقل عملی را نگارش کرد که کتابی در باب فلسفه اخلاق است.

صیدی با بیان اینکه قوه داوری، قوه‌ای است که ما از اول در حسابداری با آن سر و کار داریم، گفت: یک اصطلاح حرفه‌ای داریم به نام قضاوت حرفه‌ای، یعنی حتی در استانداردها که خیلی از تکالیف را روشن کرده است، بحث قضاوت حرفه‌ای که توسط حسابدار و بعد توسط حسابرس انجام می‌شود، جایگاه بسیار رفیع و ارزشمندی دارد. وی با بیان اینکه وجوه قوه داوری از نظر کانت، یک بحث یا وجه زیبایی شناختی است، گفت: تشخیص زیبا از زشت یا بد از خوب به تنهایی شاید میسر نشود، مگر با کمک گرفتن از قوه غایت شناختی، توجه به غایت امور و توجه به هدف نهایی امور.

صیدی افزود: حسابداری هم جزء آن دسته از علوم است که نه بر اساس موضوع بلکه بر اساس غایت تعریف می‌شود و غایت حسابداری تا دهه ۸۰ در سودمندی در تصمیم

این حواله

دکتر صیدی در کنفرانس مهندسی
مالی ایران تحلیل کرد:

ریسک‌های مالی در سال ۹۶

پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی مالی ایران با
همکاری شرکت سرمایه گذاری خوارزمی (سهامی عام)
پنجشنبه ۵ اسفند ۱۳۹۵ در دانشکده مدیریت دانشگاه
تهران برگزار شد.

دکتر حجت اله صیدی، مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری
خوارزمی در این کنفرانس بین المللی که با موضوع
«مدیریت ریسک مالی» و با حضور سه نفر از استادان
اروپایی حوزه مدیریت مالی برگزار شد، به عنوان اولین
سخنران پشت تریبون رفت و درباره «الزامات مدیریت
ریسک مالی در عدم اطمینان های پیش رو در سال
۱۳۹۶» سخن گفت.

دکتر صیدی گفت: سال ۱۳۹۶ برای اقتصاد ایران سال
ویژه ای است و از همین رو، باید بتوانیم در عرصه عمل
آموخته های خود را بکار گیریم.
وی با استفاده از تمثیل جاده چالوس به عنوان جاده ای



زیبا و چشم نواز و در عین حال خطرناک اظهار کرد: به هنگام رانندگی در این جاده با دو دسته خطرات «پیش بینی شده» مانند پیچ های خطرناک و «غیرپیش بینی شده» مانند ریزش کوه مواجه می شویم. در زمستان این جاده لغزنده تر و در نتیجه خطرناک تر می شود. در عین حال، ممکن است شرایط با برف و کولاک و طوفان بدتر هم بشود به گونه ای که حتی نمی دانیم چند دقیقه دیگر چه اتفاقی رخ می دهد و ما باید چکار کنیم. وی فعالیت اقتصادی در این شرایط را به رانندگی در مه سنگین و غلیظ تشبیه کرد.

مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی افزود: در این شرایط ابهام ها زیاد است، در عین حال نمی توانیم خودرو را متوقف کنیم، بلکه پیمودن راه در این شرایط تجهیزات خاص خود را می خواهد. سال ۱۳۹۶ چنین مشخصاتی دارد و بسیار غبار آلود است.

وی از «عوامل ساختاری اقتصاد ایران»، «وضعیت اقتصاد جهان در آینده» و «رویدادهای خاص سال ۱۳۹۶» به عنوان سه مولفه اصلی و اثرگذار بر شرایط اقتصاد ایران نام برد و گفت: اگر چه این مولفه ها همیشه هستند اما در سال آینده عناصر خاصی را به ما تحمیل می کنند.

به گفته دکتر صیدی، با وجود نقاط قوت اقتصاد بزرگ ایران بهره وری پائین، نرخ تورم، نا ترازی و کسری بودجه کشور که ممکن است سال آینده قابل توجه باشد، وابستگی اقتصاد به نفت و عدم شفافیت کافی اقتصاد، محدودیت های ساختاری اقتصاد ایران را تشکیل می دهند. وی درباره شرایط اقتصاد جهان نیز اظهار کرد: اثر رئیس جمهور شدن دونالد ترامپ در آمریکا بر اقتصاد جهان قابل توجه است. سیاست های او در تجدیدنظر در مالیات ها، تقویت زیر ساخت های آمریکا و در زمینه انرژی مهم هستند و در کوتاه مدت باعث تلاطم در اقتصاد جهان خواهند شد و شاید به طور موقت باعث افزایش تقاضا برای کالاهای پایه بشود. کاهش رشد اقتصاد چین، جنگ اقتصادی آمریکا با چین، برگزیت، افراط گرایی در اروپا و در نهایت وضعیت بغرنج خاورمیانه و انرژی این منطقه از جمله ریسک های کلیدی اقتصاد جهان به شمار می روند.

مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی از کسری بودجه ۶۰ تا ۷۰ هزار میلیارد تومانی در سال آینده، وضعیت سیستم بانکی، تلاطم بازار های ارز و طلا، افزایش نقدینگی فزاینده، اوراق بدهی و افزایش بدهی های دولت، رشد اندک سرمایه گذاری خارجی به دلیل برگزاری انتخابات ریاست جمهوری و اصلاحات اقتصادی احتیاط آمیز و همچنین اثرات رقابت های انتخاباتی و

با وجود نقاط قوت اقتصاد بزرگ ایران بهره وری پائین، نرخ تورم، نا ترازی و کسری بودجه کشور که ممکن است سال آینده قابل توجه باشد، وابستگی اقتصاد به نفت و عدم شفافیت کافی اقتصاد، محدودیت های ساختاری اقتصاد ایران را تشکیل می دهند

برگزاری آن نیز به عنوان شرایط خاص سال ۱۳۹۶ نام برد.

وی در تشریح وضعیت ویژه صنعت بانکداری در ایران نیز گفت: از آنجا که این صنعت در حکم شبکه مویرگی اقتصاد است و خون باید فعالانه در این شبکه گردش کند، در صورتی که دچار مشکل شود، کل اقتصاد را تحت تاثیر خواهد داد. به تعبیری الان وضعیت نظام بانکی در ساعت ۸ صبح حادثه پلاسکو قرار دارد که البته قابل مهار است و جلوگیری از فرو ریختن آن نیازمند بکارگیری تدابیر جدی است.

وی از کیفیت پائین دارایی های بانک ها (تسهیلات در مقابل سپرده ها که بدهی های با کیفیت بانک ها است) به عنوان یکی از معضلات نظام بانکی یاد کرد و گفت: دارایی های بانک ها متورم است اما از کیفیت لازم برخوردار نیست. با افزایش رقابت بین بانک ها برای جذاب کردن نرخ سود سپرده ها، نرخ سود تسهیلات نیز افزایش می یابد که منجر به افزایش هزینه بنگاه ها و نهادهای تولید می شود. این در حالی است که اغلب بانک ها برای سال آینده به جای

سود، «زیان» پیش بینی کرده اند. از این رو، پرداختن به مدیریت ریسک مالی در اقتصاد ایران در آستانه ورود به سال ۱۳۹۶ امری حیاتی است.

دکتر صیدی همچنین با اشاره به تدوین و اجرایی شدن برنامه ۷ ساله گروه سرمایه گذاری خوارزمی در سال ۱۳۹۲ و در پی آن فعال شدن کمیته ریسک در شرکت سرمایه گذاری خوارزمی گفت: در این کمیته سه ریسک مالی، نوآوری و سرمایه های فکری را به عنوان ریسک های مهم تر برای خوارزمی تعریف کردیم.

وی با بیان این که دارای بنگاه های سرمایه گذاری، سرمایه فکری است، اظهار کرد: از این رو، طی سه سال گذشته تلاش کردیم ترکیب سبد سهام را بهینه و فعالیت های ارزی و بین المللی را پیگیری و به حوزه استارت آپ ها ورود کنیم. بنگاه ها باید فعالیت های خود در حوزه بین الملل را گسترش دهند تا از برخی ریسک های داخلی مصون بمانند. بنگاه ها با تجهیز کردن

خود به این ابزارها می توانند در این فضا غبار آلود پیش روند. این گزارش همچنین حاکی است که وحید زندیه، دانشجوی دکتری مدیریت مالی دانشگاه علوم و تحقیقات و یکی از کارشناسان ارشد سرمایه گذاری در شرکت خوارزمی نیز در پنل دانشجوی پنجمین کنفرانس مهندسی مالی ایران بحثی با عنوان «مدل سازی مدیریت ریسک» را ارائه کرد.

بر پایه این خبر، در پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی مالی از شرکت سرمایه گذاری خوارزمی به دلیل مشارکت فعال در برگزاری این کنفرانس با اهدای لوح تقدیر به طور ویژه قدردانی شد.

انسجام و یکپارچگی؛ نماد فرهنگ سازمانی



سازمان‌ها شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در آن‌هاست. شکل‌گیری این فرهنگ باید با نگرش‌هایی دارد که در گفت‌وگو با دکتر حمیدرضا قاضی مقدم، مدرس و مشاور بازاریابی و تبلیغات به آن‌ها پرداخته‌ایم.

عملکرد یکپارچه کارکنان سازمان در رسیدن به اهداف کلان سازمانی کمک بسزایی می‌کند. ارکان این یکپارچگی باید توسط مدیران تعریف و در سند هویت سازمانی لحاظ شود. یکی از عوامل مهم حرکت یکپارچه

در صورت امکان به‌طور مختصر دربارهٔ مبحث فرهنگ سازمانی توضیح بفرمایید.

شرکای تجاری و ... اعمال شود. بفرمایید که این مبحث مهم چه تاثیری روی افزایش بهره‌وری سازمان‌ها دارد؟

فرهنگ سازمانی، مستقل از این‌که به‌خودی‌خود، دارای ویژگی‌های مثبت یا منفی باشد، به‌رحال از شرایطی که سازمان فاقد چنین روح و بستر حاکمی باشد، منافع بیشتری را متوجه سازمان خواهد کرد. برای مقایسه، سازمانی را در نظر بگیرید که افرادی با طرز تفکرهای گوناگون در بخش‌ها و سبک‌های مختلف، روحیات، طرز تفکرها و نوع نگاه‌های متفاوتی را نسبت به مسائل مختلف مبتلا به سازمان داشته باشند و به تبع آن، واکنش‌ها و رفتارهای متفاوتی را نسبت به یک مسئله خاص در پیش گیرند. این حالت به مثابه مجموعه‌ای از پیکان‌ها در جهت‌های مختلف است که در نهایت، سرنوشت مطمئن، قابل اتکا و قابل تعمیم برای تکرارهای بعدی را برای سازمان به همراه نخواهد داشت. این در حالی است که وجود یک نگاه واحد حاکم (حاکم البته نه به معنای اجباری، که بیشتر به معنای تسری، پذیرش و قبول از منظر همه یا اکثر اعضای آن سازمان) چهارچوب منسجم و مدونی را برای مواجهه با شرایط و اتفاقات محیط پیرامونی سازمان به دست می‌دهد که لاقابل‌ارای حمایت و اتفاق نظر همگانی است و از قابلیت اتکای بیشتری برای تثبیت یا اصلاح چهارچوب فکری مورد اشاره برخوردار است. وجود چنین مرجع فکری و باور عمومی متحدالشکلی، به سبب تسریع و تسهیل در تصمیم‌سازی، انتقال و درک سریع‌تر نوع نگاه‌ها و نگرش‌ها و خواسته‌های سازمانی، واکنش‌آوردن کارکنان در برابر خواسته‌ها و سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی و نیز واکنش و رفتار حساب‌شده و سنجیده‌تر مدیریتی در برابر خواسته‌ها و رخدادهای مرتبط با کارکنان می‌تواند اثرات مثبتی را در بهره‌وری سازمان (به‌عنوان یک کل) به همراه داشته باشد.



قبل از اشاره مستقیم به موضوع فرهنگ سازمانی، اجازه دهید ابتدا به خود موضوع فرهنگ اشاره مختصری داشته باشیم و سپس آن را در سطح سازمان تحلیل کنیم. اساساً فرهنگ به مجموعه‌ای از نگرش‌ها، عقاید، رفتارها، باورها و هنجارهای پذیرفته‌شده در درون یک گروه گفته می‌شود که جهت‌دهی به تفکرات، کنش‌ها و واکنش‌های افراد متعلق به جامعه را در قبال مسائل و اتفاقات مختلف به دنبال دارد. وجود این فرهنگ، علاوه بر ایجاد چهارچوب فکری و رفتاری برای افراد متعلق به آن گروه، زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در برابر اتفاقات و تغییرات محیط پیرامونی و نیز تسهیل درک افراد وابسته به آن فرهنگ را برای سایر اعضای متعامل فراهم می‌سازد.

با در نظر گرفتن این توضیحات، فرهنگ سازمانی (فارغ از جنبه‌های مثبت و منفی خاص هر فرهنگ سازمانی) به‌عنوان روح حاکم بر تفکرات و روحیات و رفتارهای اعضای وابسته به یک گروه مشخص نظیر سازمان، به نحو ضمنی در اتخاذ رفتارها و رویکردهای اعضای آن سازمان در ارتباط با مسائل داخلی و نیز مسائل بیرونی تاثیرگذار است و به رفتارها و نگرش‌های اعضای آن سازمان جهت می‌دهد. این جهت‌دهی می‌تواند در ارتباط با تغییرات درون سازمانی مثلاً نحوه مواجهه با یک مدیر

ارشد تازه‌وارد، نحوه واکنش و برخورد کارکنان نسبت به تصمیم ادغام، انحلال یا تغییر مالکیت سازمان، نحوه رویارویی با تصمیمات منطقی سازمانی نظیر کار روی محصول جدید، تغییر در مدل کاری کارکنان نظیر انتقال، جابه‌جایی، ارتقاء، خاتمه همکاری و... یا در ارتباط با تغییرات و تعاملات برون سازمانی نظیر نوع مواجهه با مشتریان و کارفرمایان، میزان تعهد به مسائل اخلاقی و اجتماعی، میزان تمایل به تغییر و بهبود در جامعه، نحوه تعامل با شرکت‌های همکار و

سازمان‌های ایرانی چقدر به این موضوع اهمیت می‌دهند و چقدر در شکل‌گیری آن تلاش می‌کنند؟

موضوع فرهنگ سازمانی از آن دسته موضوعاتی است که با وجود اهمیت بالا، به سبب ناملموس بودن و حصول نتیجه در بلندمدت، آن‌چنان‌که باید و شاید، در سازمان‌ها و نهادها (به‌ویژه آن دسته از سازمان‌ها و نهادهایی که به سبب ماهیت یا تغییرات آنی، مدیریت ارشد آن دستخوش تغییر و تحول سریع می‌شوند و از این‌رو به دنبال حصول نتایج سریع و در کوتاه‌مدت هستند) جدی گرفته نمی‌شود. همین موضوع باعث می‌شود تا اساساً در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها برای شکل‌دهی و تثبیت فرهنگ سازمانی آن‌چنان‌که باید، تلاش و اراده‌ای شکل نگیرد. از سوی دیگر، همان‌طور که اشاره کردم، عزل و نصب‌های مکرر و متعدد در کوتاه‌مدت، به‌عنوان آفتی برای شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی عمل می‌کند، چراکه به محض تلاش و عزم برای شکل‌دهی این فرهنگ و روح حاکم (فارغ از نوع نگرش و ماهیت درست یا نادرست فرهنگ مورد نظر)، با تغییر و تردد افراد تأثیرگذار جدید، بنیان فکری و فرهنگی قبلی می‌تواند به‌طور کلی دستخوش تغییر و تحول شود و همین موضوع، پدیده چندفرهنگی بودن (و درواقع، فقدان فرهنگ منسجم و مورد قبول و رفتار اکثریت) را شکل می‌دهد.

فرهنگ سازمانی چه تأثیری روی عملکرد بهتر کارکنان یک سازمان خواهد داشت؟

همان‌طور که پیش از این نیز عرض کردم، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک چهارچوب واحد این امکان را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در زمان سریع‌تر و با ابهام کمتری، نوع واکنش خود را در برابر اتفاقات و وقایع درونی و بیرونی سازمان تعیین کنند. این ابهام کمتر به سبب تطابق بیشتر با نوع نگاه و تفکر حاکم بر سازمان، سبب خواهد شد تا نتیجه واکنش و رفتار کارکنان، تطابق بیشتری با انتظارات مدیریت ارشد سازمان داشته باشد و به همین سبب از انحراف کمتری با توقعات ایشان برخوردار باشد. البته این موضوع در ارتباط با نوع واکنش و رفتار مدیران ارشد در قبال انتظارات و خواسته‌های کارکنان نیز صادق است و تسری یک فرهنگ همه‌جانبه (که در این مورد به‌خصوص، بخش مربوط به نوع تعاملات سازمانی پررنگ‌تری دارد) جلوگیری از بروز اصطکاک‌ها و تنش‌های احتمالی را به همراه خواهد داشت.

درواقع آن‌چه در فرهنگ سازمانی دارای اهمیت و ارزش است، ایجاد همان چهارچوب فکری منسجم و یکپارچه‌ای است که به نحوی بر همه تعاملات بین فردی، بین واحدی و بین سازمانی آن مجموعه سایه انداخته است. هرچند اشاره شد که وجود یک فرهنگ سازمانی (مستقل از ابعاد منفی یا مثبت احتمالی آن) در مقایسه با عدم وجود یک فرهنگ سازمانی مشترک (و شاید به تعبیری، هویت سازمانی مشترک) از مزایای بیشتری می‌تواند برخوردار باشد، با این حال بنای یک فرهنگ سازمانی مثبت (متناسب با شرایط محیطی خرد و کلان سازمان) به‌عنوان روان‌کننده ارتباطات از تأثیر بسزایی برخوردار خواهد بود.

درباره عواقب آینده کاری سازمان‌های ایرانی بگویید که به این موضوع مهم توجه نمی‌کنند.

اصولاً حدی از فرهنگ سازمانی، حتی به‌طور ناخواسته در اغلب سازمان‌ها حاکم است، ولی مشکل از جایی شروع می‌شود که فرهنگ سازمانی مورد اشاره یکپارچه نبوده و مورد قبول و تفاهم و اقدام اکثریت اعضای آن سازمان قرار نگیرد، یا حتی به حدی از بلوغ نرسیده باشد که بتوان از آن به‌عنوان سنگ بنا و راهنمای تعاملات بین فردی، بین واحدی و بین سازمانی استفاده کرد. در چنین شرایطی،

به سبب وجود تعدد نگرش‌ها، رفتارها و واکنش‌های اعضای آن سازمان در قبال یک مسئله واحد، مستقل از این‌که در بسیاری از موارد، چرخ سازمان به‌درستی نخواهد چرخید، چه بسا حتی این تضارب آرا و تفاوت در دیدگاه‌ها و نگرش‌ها منجر به بروز اصطکاک‌ها و تنش‌های بعضاً جدی شود؛ تنش‌هایی که پیش از وقوع یا حتی شدت گرفتن آن‌ها، می‌توان با دستیابی به چهارچوب تفکری واحد و منسجم از بروز آن‌ها جلوگیری کرد.

برای روشن شدن اهمیت وجود و توافق روی فرهنگ سازمانی واحد، به سبب مواجهه با برخی از مشکلات ناشی از این امر در سازمان‌های طرف همکاری و به‌عنوان جمع‌بندی عرایض، اجازه دهید مثالی ارائه کنم.

شرکت الف شرکت نسبتاً بزرگی بود که به سبب ماهیت فعالیت دانش‌بنیان و حوزه کاری مرتبط با تکنولوژی و توسعه راه‌حل‌های سازمانی، دست به استخدام و جذب ترکیبی از کارکنان خلاق، دانش‌آموخته و تحصیل‌کرده از مقاطع و رشته‌های مختلف دانشگاهی (به‌ویژه فناوری اطلاعات، برق و الکترونیک، مکانیک و مدیریت) زده بود. به واسطه ماهیت فعالیت این شرکت و نیز ماهیت رفتاری و کاری کارکنان ذکر شده، بخشی از جو فرهنگی این شرکت به‌طور خاص معطوف به تمرکز ویژه بر روحیه نوآوری و خلاقیت، بها دادن به امور مربوط به تحقیق و توسعه و در کنار آن توسعه دانش و اطلاعات تخصصی فردی، ایجاد روحیه یکدستی و همگنی بین کارکنان سطوح و واحدهای مختلف و موارد دیگری از این دست شده بود و نتیجه این امر، تسری و انتقال نسبتاً سریع این فرهنگ به کارکنان تازه‌وارد (در جریان فرایند اجتماعی شدن) و از سوی دیگر، دستیابی به چهارچوب فکری یکپارچه و نسبتاً منسجم در ارتباط با امور مختلف حوزه توسعه کسب‌وکار، توسعه محصول، ارتباط با مشتریان و کارفرمایان شده بود. بعد از مدتی و بنا به دلایلی (خارج از محتوای این موضوع)، شرکت دیگری به نام ب با ماهیت عملیاتی و فعالیت‌های میدانی با ترکیب غالب کارکنانی زحمت‌کش، پی‌گیر و فعال و به تعبیری میدانی به صورت حقوقی در این شرکت ادغام شد و مدیریت شرکت ب به مدیریت شرکت جدید برگزیده شد. طی این ادغام، در عمل دو اتفاق مهم یعنی تغییر نوع نگاه مدیریت ارشد و نیز تغییر ترکیب کارکنان به وقوع پیوست. در چنین شرایطی، عملاً دو فرهنگ کاری و سازمانی کاملاً مختلف، با روحیات و مبانی فکری

مختلف با هم ادغام شدند و این امر به بروز ابهام‌های متعدد ذهنی، سوء تفاهم‌های گوناگون و نیز تنش‌های متعدد خفیف و شدید در بین کارکنان دو مجموعه منجر شد. درواقع در چنین شرایطی، عدم توجه به مسائل فرهنگی و درگیری ذهنی مدیران ارشد دو شرکت قبلی پیرامون مسائل حقوقی و مالی موضوع ادغام، عملاً اذهان را از توجه بیشتر به مسائل این‌چنینی منحرف کرد. کل این موضوع سبب شد تا فرایند ادغام دو شرکت، که در بهترین حالت می‌توانست به تعبیری منجر به حل شدن دو مجموعه در هم شود، به مدت یک سال طول بکشد و البته طی این مدت هم هزینه‌های روحی، روانی و رفتاری متعدد و نیز از دست رفتن سرمایه‌های انسانی گرانبهایی متوجه شرکت جدید شود. البته هنوز هم ابهامات رفتاری و واکنشی متعددی در این سازمان به چشم می‌خورد و تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها بر اساس مرجع و چهارچوب فکری یکپارچه و مورد توافقی صورت نمی‌گیرد. این در حالی است که برنامه‌ریزی مناسب، صرف زمان بیشتر برای شکل‌دهی فرهنگ سازمان جدید، توجه بیشتر به اهمیت موضوع فرهنگ سازمانی و از همه مهم‌تر، عزم کارکنان همه سطوح و واحدهای مختلف برای دستیابی به چنین مرجعی ضروری و چه بسا حیاتی است.

اصولاً حدی از فرهنگ سازمانی، حتی به‌طور ناخواسته در اغلب سازمان‌ها حاکم است، ولی مشکل از جایی شروع می‌شود که فرهنگ سازمانی مورد اشاره یکپارچه نبوده و مورد قبول و تفاهم و اقدام اکثریت اعضای آن سازمان قرار نگیرد، یا حتی به حدی از بلوغ نرسیده باشد که بتوان از آن به‌عنوان سنگ بنا و راهنمای تعاملات بین فردی، بین واحدی و بین سازمانی استفاده کرد

بایدها و نبایدهای برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها

حوزه منابع انسانی باید خانه امید سازمان باشد

اگرچه بسیاری از واحدهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی غیرفعال هستند و صرفاً به مقولهٔ استخدام نیروی کار می‌پردازند، اما امروزه شرایط تغییر کرده و سازمان‌هایی که سیستم منابع انسانی ضعیفی دارند، قطعاً نسبت به رقبای خود بازنده‌اند. در این مطلب قصد داریم به بایدها و نبایدهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های نوین بپردازیم.

در چند سال گذشته لزوم توجه سازمان‌های نوین به منابع انسانی بیش از پیش احساس شده است و سازمان‌های معتبر امروزی برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های جدی را در این حوزه انجام داده‌اند، چون این واقعیت وجود دارد که بهترین سفیران برند سازمان، خود کارمندان هستند و ایجاد حس خوب در کارمندان می‌تواند در برندینگ سازمان‌ها مثر و ثمر واقع شود.

ترک مدیران

برنامهٔ درست منابع انسانی باید در ابتدا فضایی را در سازمان ایجاد کند که در صورت ترک مدیران ارشد یا میانی سازمان، خللی در فرایند سازمان ایجاد نشود. به این معنا که تا اندازه‌ای در داخل سازمان نهادسازی شده باشد که با ترک یک کارمند یا مدیر، سازمان با مشکلات جدی مواجه نشود و به اصطلاح خودمانی، لنگ نماند.

هم‌راستاشدن با برنامه‌های استراتژیک سازمان

برنامهٔ منابع انسانی باید از برنامهٔ استراتژیک سازمان نشئت گرفته باشد و هم‌راستا با برنامهٔ استراتژیک باشد. به‌عنوان نمونه در برخی از هلدینگ‌های تجاری ایرانی برنامهٔ استراتژیکی تعریف شده است و برنامهٔ استراتژیک منابع انسانی نیز باید

مدیریت منابع انسانی

قبل از پرداختن به مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا نیاز است که به مقولهٔ مدیریت منابع انسانی اشاره‌ای داشته باشیم. بیشتر نظریه‌پردازان علم مدیریت بر این باورند که مدیریت منابع انسانی فرایندی است که در آن سازمان از این موضوع اطمینان حاصل می‌کند که چه تعداد منابع انسانی با چه نوع تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد تا از این طریق بتواند فعالیت‌های سازمان را به بهترین نحو انجام دهد. اما در ایران برخی از سازمان‌ها در عمل تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی دارند و همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، صرفاً به دنبال استخدام نیروی کار هستند و برنامه‌ریزی‌ای برای طراحی فرایند درست مدیریت منابع انسانی ندارند.

به گونه‌ای طراحی شود که تسهیل‌کننده این برنامه استراتژیک باشد. با توجه به این‌که در برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی مقوله‌هایی مانند تحلیل شغل، کارمندیابی، انتخاب و آموزش دارای اهمیت است، باید این موضوعات بر اساس برنامه استراتژیک سازمان در برنامه‌ریزی منابع انسانی تعریف و تدوین شود.

توجه به تغییرات بیرونی

یکی از اقداماتی که باید در برنامه مدیریت منابع انسانی به آن توجه داشت، توجه به تغییرات شغلی در جامعه است؛ به این معنا که نیازمندی‌ها به شغل‌های مختلف با گذشت زمان دستخوش تغییراتی قرار می‌گیرد و سیستم منابع انسانی باید دائما خود را با این تغییرات وفق دهد. به عنوان نمونه شاید در گذشته نیاز به اپراتور در سازمان احساس می‌شد، اما با گذر زمان و ورود تکنولوژی به سازمان، دیگر نیازی به اپراتور در سازمان نباشد. یا به عنوان نمونه دیگر شاید ۱۰ سال پیش سازمان‌ها نیاز به کارشناسان تولید محتوا نداشتند، اما در حال حاضر با همه‌گیر شدن شبکه‌های اجتماعی نیاز به کارشناسان تولید محتوا بیش از گذشته احساس می‌شود. به صورت کلی پیش‌بینی تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز، پیش‌بینی و مقایسه نیروی انسانی مورد نیاز برحسب تعداد، میزان تحصیلات، تخصص، مهارت، توانایی، تیپ شخصیتی و تجربه کاری مرتبط از جمله اقداماتی است که واحد منابع انسانی سازمان باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشد.

تخصیص منابع

با توجه به این‌که برخی از کسب‌وکارها خدماتی هستند، در برنامه مدیریت منابع انسانی باید با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه استراتژیک سازمان، تخصیص منابع بودجه را مشخص کرد. این موضوع حتی می‌تواند آینده اقتصادی سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهد. در این میان حتی باید مازاد یا کمبود نیروی کار نیز در برنامه منابع انسانی مشخص شود، چون در صورت مازاد نیرو قطعاً سازمان با هزینه‌های اضافی همراه خواهد شد.

مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

برای شروع تدوین یک برنامه منابع انسانی چابک، ابتدا نیاز به تحلیل استراتژیک وجود دارد، یعنی هنگامی که اهداف، نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و مزیت‌های رقابتی سازمان مشخص می‌شوند، برنامه‌های منابع انسانی سازمان نیز باید مدنظر قرار گیرد. پس از تحلیل استراتژیک، در مرحله تدوین استراتژی سازمان، باید برنامه‌های منابع انسانی نیز مورد توجه قرار گیرند، به این معنا که هنگامی که ارزش‌ها، رسالت، اهداف و اولویت‌ها و تخصیص منابع به‌خوبی روشن و شفاف شد، برنامه‌های عملی منابع انسانی نیز تعریف شود. در این مرحله به صورت کلی باید انتظارات عملکردی از برنامه منابع انسانی مشخص شود. در مرحله بعدی که اجرای استراتژی است، باید سازمان سازوکاری را تعبیه کند که برنامه‌های منابع انسانی به‌خوبی اجرا شود.

بازبینی برنامه منابع انسانی

در حال حاضر بیشتر سازمان‌ها برنامه منابع انسانی دارند، اما با توجه به رقابتی شدن بازار، نیاز به به‌روزرسانی این برنامه‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به این موضوع باید همواره سازمان‌ها برنامه منابع انسانی خود را مورد بازبینی قرار دهند، به این معنا که به‌عنوان نمونه به چه میزان سازمان کارمندمحور است و به چه میزان وابسته به نیروی تخصصی است. پس از مشخص شدن این موضوعات، حال سازمان می‌تواند کارمندان خود را مورد بررسی قرار دهد. این بررسی نیز می‌تواند از طریق گزارش کار خود کارمندان و حتی مدیران بالادستی آن‌ها باشد.

این موضوع دید نسبتاً خوبی را در مورد وضعیت هر یک از کارمندان به مدیران منابع انسانی می‌دهد. از طرفی با گزارش‌گیری از کارمندان می‌توان بازدهی آن‌ها را نیز مورد ارزیابی قرار داد و حتی با دیگر کارمندان مقایسه کرد. به عنوان نمونه از طریق گزارش کار کارمندان می‌توان به این موضوع پی برد که هر یک از آن‌ها برای یک پروژه تا چه اندازه زمان مفید گذاشته و در نهایت پروژه چه خروجی‌هایی برای سازمان به دنبال داشته است، یا این کارمندان تا چه اندازه‌ای بهره‌وری دارند. در این میان توصیه می‌شود برای بهبود و تسهیل گزارش‌گیری، سازمان‌ها از نرم‌افزارهای CRM استفاده کنند تا از این طریق به راحتی بتوانند روی پروژه‌های خود مدیریت داشته باشند.

خانه امید سازمان

واحد منابع انسانی در هر سازمان خانه امید کارمندان است، به این معنا که باید در این واحد سازمانی افرادی حضور داشته باشند که با کارمندان ارتباط تنگاتنگ و مناسبی داشته و به راحتی مشکلات کارمندان را حل و فصل کنند. این موضوع از این حیث دارای اهمیت است که در صورت تغییر در برنامه‌های منابع انسانی، کارمندان راحت‌تر با تغییرات کنار بیایند و نسبت به تغییرات گارد نگیرند. به عنوان نمونه در صورت تغییر ساعت ورود و خروج کارمندان، قطعاً مخالفانی در سازمان وجود دارند که نسبت به این تغییرات گارد داشته باشند، اما این مشکل را واحد منابع انسانی سازمان با راه‌اندازی نظرسنجی به‌خوبی می‌تواند حل کند، به این صورت که قبل از ایجاد تغییر از کارمندان نظرسنجی کند و در صورت موافقت اکثریت، اقدام به تغییر در سازمان کند. این موضوع باعث می‌شود که چون خرد جمعی در ایجاد این تصمیم دخیل بوده است، کارمندان کمتر گارد بگیرند. در این میان واحدهای منابع انسانی با راه‌اندازی برنامه‌های جذاب و ترغیب‌کننده می‌توانند ایجاد تغییر در داخل سازمان را تسهیل ببخشند. به عنوان نمونه، اگر تصمیم بر تغییر ساعت ورود و شروع به کار کارمندان از ۸ صبح به ۸:۳۰ به دلیل تأخیر برخی از کارمندان است، می‌توان این تغییر نیم ساعت را برای صرف صبحانه در نظر گرفت و در صورتی که کارمندان قبل از ساعت ۸:۳۰ وارد سازمان شوند، می‌توانند صبحانه میل کنند. با این اقدام کارمندان ترغیب می‌شوند که زودتر از گذشته وارد سازمان شوند و فعالیت‌های خود را آغاز کنند. از طرفی صرف صبحانه می‌تواند ارتباط کارمندان با یکدیگر را بهبود ببخشد و فضای مطلوب‌تری را در داخل سازمان ایجاد کند. البته ذکر این نکته نیز بسیار دارای اهمیت است که با این‌که واحد منابع انسانی باید خانه امید کارمندان باشد، اما نباید مدیران منابع انسانی و کارمندان این واحد سازمانی با کارمندان ارتباط بیش از حد نزدیک و صمیمی برقرار کنند. اگرچه در بسیاری از مقالات و کتب مدیریتی بر ایجاد رابطه دوستانه و سازنده بین مدیران و کارکنان تأکید شده است، اما باید دانست که این رابطه دوستانه اگر از حد معمول فراتر رود و حالت افراطی به خود بگیرد، می‌تواند آسیب‌زا شود، چون در این شرایط هیچ مدیری نمی‌تواند به راحتی و بدون تعارف به دوستان صمیمی‌اش دستور بدهد. بنابراین رعایت فاصله معقول بین مدیران با کارکنان امری ضروری در پیشبرد اهداف سازمان به حساب می‌آید.

در پایان ذکر این نکته بسیار با اهمیت است که برنامه‌ریزی منابع انسانی باید در چند نوبت در طول سال انجام و اطلاعات برنامه‌های استخراج‌شده از آن نیز همواره باید به‌روز شود. این موضوع مشکلی است که در برخی از سازمان‌ها به‌وضوح یافت می‌شود، چون این سازمان‌ها برنامه‌ای را در حوزه منابع انسانی اجرا می‌کنند که چند سال گذشته تدوین شده و با تغییرات بازار، نیروی کار و... هیچ‌گونه تغییراتی در آن لحاظ نشده است.

نیازمندی‌ها به شغل‌های مختلف با گذشت زمان دستخوش تغییراتی قرار می‌گیرد و سیستم منابع انسانی باید دائما خود را با این تغییرات وفق دهد. به عنوان نمونه شاید در گذشته نیاز به اپراتور در سازمان احساس می‌شد، اما با گذر زمان و ورود تکنولوژی به سازمان، دیگر نیازی به اپراتور در سازمان نباشد.

نگاهی به روابط درون سازمانی حوزه های بازاریابی و مالی

تعاملی دشوار اما شدنی و پربار!

همواره این معضل در داخل بسیاری از سازمان های حتی معتبر و بین المللی نیز وجود دارد که مدیران بازاریابی و مالی نمی توانند با یکدیگر روی سرفصل مشترکی به تفاهم برسند. این تضاد و اختلاف نظر ناشی از تفاوت میان منافع این واحدهای سازمانی در تصمیم گیری هاست؛ به این معنا که واحد مالی ممکن است از منظر اقتصادی و مالی و واحد بازاریابی از منظر توسعه و کسب سهم بازار به فعالیت های سازمان نگاه کنند. این موضوع باعث شده این دو واحد در تصمیم گیری های سازمان به اختلاف نظر برسند. البته این اختلاف نظر در هر سازمانی متفاوت است و بسیار به شرایط و بسترهای آن سازمان بستگی دارد. در ادامه به نمونه هایی از این معضل سازمانی اشاره و سپس راه حل رفع این معضل را بیان خواهیم کرد.

اختلاف در قیمت گذاری

در برخی از سازمان ها تیم بازاریابی به این باور می رسد که برای نفوذ در بازار، قیمت محصولات خود را مطابق با استراتژی قیمت گذاری نفوذی به بازار عرضه کند تا از این طریق بتواند برای محصولات جدید خود سهمی از بازار را کسب کند. اما واحد مالی سازمان بر این باور است که وضعیت اقتصادی سازمان مناسب نیست و سازمان ها باید حاشیه سود مناسبی را برای محصولات خود لحاظ کنند. این گونه اختلاف نظر ها معمولا در بسیاری از سازمان ها مشاهده می شود.

اختلاف در پرداخت

واحد مالی سازمان به دلیل نزدیک شدن به عید نوروز تمایل دارد حساب های خود را با خریداران عمده تسویه کند و دیگر محصولات را با چک های میان مدت به خریداران عرضه نمی کند. این تصمیم ممکن است نارضایتی خریداران عمده را به همراه داشته باشد و برخلاف نظر تیم بازاریابی سازمان باشد.

اختلاف در بودجه تبلیغاتی

تیم بازاریابی تمایل دارد برای افزایش آگاهی از برند سازمان، بودجه مناسبی را در فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات خرج کند. با توجه به این که هر سازمانی در ابتدای سال، هزینه هایی را که قصد دارد در این زمینه خرج کند، در بودجه بندی تبلیغاتی خود لحاظ می کند، واحدهای مالی و بازاریابی بر سر این موضوع به اختلاف نظر می رسند و بسیاری از واحدهای مالی چون اعتقادی به بازگشت سرمایه از طریق تبلیغات ندارند، بودجه تبلیغاتی را افزایش نمی دهند. ارتباط با مدیر ارشد

نمونه های بسیار

زیادی از این اختلافات

در داخل سازمان وجود

دارد، اما در سازمان هایی

با ساختار سنتی، معمولا

واحدهای سازمانی موفق به

پیروزی در این تقابل ها هستند

که رابطه مناسبی را با مدیران

ارشد داشته باشند. به این معنا که اگر

در سازمانی رابطه مدیر مالی با مدیر ارشد

سازمان خوب باشد، سیاست های مالی سازمان

پرننگ تر خواهد بود و از آن طرف در سازمانی که

رابطه و نزدیکی مدیر بازاریابی با مدیر ارشد مناسب باشد،

سیاست های مدیر بازاریابی اجرایی تر خواهد بود. این در حالی است

که در سازمان های نوین این موضوع به شکل دیگری است؛ به این معنا که در سازمان های نوین برای واحد مالی نرخ ROI یا بازگشت سرمایه بسیار دارای اهمیت است و واحد مالی بر اساس نرخ ROI بودجه ای در اختیار واحد بازاریابی قرار می دهد. با توجه به این موضوع مدیران بازاریابی و ارتباطات باید توان محاسبه نرخ بازگشت سرمایه را داشته باشند تا از این طریق به مدیران مالی اثبات کنند سرمایه گذاری در بخش های پیشنهادی تیم بازاریابی تا چه اندازه می تواند برای

سازمان سودآور باشد. این موضوع می‌تواند در تعامل بین تیم بازاریابی و مالی بسیار مثر واقع شود.

همکاران حقیقی

نتایج یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۲ نشان داد که ۶۳ درصد از پروژه‌ها برای تصمیم‌های بازاریابی از تجزیه و تحلیل استفاده نمی‌کنند و فقدان یک رویکرد تحلیلی منجر به بروز موانع بین بازاریابی و امور مالی شده است، که اغلب به مباحث بودجه‌ای سخت منجر می‌شود. این در حالی است که مدیران بازاریابی باید به همکاران حقیقی مدیران مالی تبدیل شوند. قوی‌ترین همکاری بین مدیران بازاریابی و مدیران مالی زمانی به وجود می‌آید که هر دو طرف حساب و کتاب‌هایشان را موشکافانه مورد بررسی قرار دهند، روی معیارهایی که مهم هستند تمرکز کنند، خلق ارزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را متعادل سازند، به پس‌اندازها به اندازه‌مخارج توجه کنند و به دنبال فرصت‌های همکاری بگردند.

تمرکز بر اهداف تجاری

در سازمان‌های نوین مدیر بازاریابی و مدیر مالی باید به‌طور مشترک به گونه‌ای عمل کنند که عملکرد آن‌ها منافع سهام‌دار را در پی داشته باشد؛ این به آن معنی است که مدیران بازاریابی نیاز دارند روی شاخص‌هایی که بیشتر از همه با اهداف تجاری سازمان هماهنگ است، تمرکز کنند؛ اهدافی که مدیران مالی می‌توانند در شناسایی‌شان کمک کنند. این‌ها به‌طور کلی شامل معرفی برند، سهم صدای برند در بازار یا تعداد «لایک» در فیس‌بوک نخواهند بود، مگر این‌که با سود و منفعت گره بخورند. مدیران بازاریابی باید تاثیر بازاریابی را با تمرکز روی شاخص‌های عملکرد کلیدی که برای ارزش سهام مانند برگشت سرمایه، خالص ارزش فعلی و حاشیه‌های عملیاتی، مهم‌ترین هستند، نشان دهند و دنبال کنند. سرمایه‌گذاری استراتژیک

همواره یکی از چالش‌های پیش روی مدیران بازاریابی، مدیریت توازن بین مخارج کوتاه‌مدت برای افزایش فروش و ایجاد برند در بلندمدت بوده است، به این معنا که برخی از پروژه‌ها در سازمان در بلندمدت بازخورد مالی می‌دهند و شاید این موضوع برای مدیران مالی قابل درک نباشد. به‌عنوان نمونه سرمایه‌گذاری بر برندینگ از این نوع پروژه‌هاست که در بازار ایران حداقل سه سال زمان می‌برد و این موضوع شاید از نظر واحد مالی هزینه‌بردار باشد. با توجه به این موضوع، مدیران بازاریابی در راستای توجیه مالی چنین فرایندهایی باید روی تحقیقات بازار سرمایه‌گذاری‌های جدی انجام دهند و بر اساس این تحقیقات به مدیران مالی اثبات کنند که سرمایه‌گذاری در برندینگ تا چه اندازه در آینده تجاری سازمان دارای اهمیت است. به صورت کلی عملکرد بلندمدت برند تحت تاثیر عوامل مختلفی است؛ عواملی که اندازه‌گیری تاثیر سرمایه‌گذاری و کشف اطلاعات را سخت‌تر می‌کنند. محاسبه تاثیرات کوتاه‌مدت به صورت مستقل از منافع بلندمدت می‌تواند به مدیران کمک کند که آن دسته از فعالیت‌های بازاریابی را که درحقیقت دارایی برند را ارزشمند می‌سازند، جدا کنند. با در دست بودن این محاسبات، بازاریابان می‌توانند با این موضوع که منابع مالی را جهت افزایش عایدی‌های کوتاه‌مدت یا ساخت دارایی بلندمدت سرمایه‌گذاری کنند، به سوی مدیران ارشد مالی بروند.

راه‌حل؟

یکی از راه‌حل‌هایی که می‌تواند تعامل بین تیم بازاریابی و مالی سازمان را به صورت اثربخش ایجاد کند، این موضوع است که این دو گروه در یک تیم قرار بگیرند، به این معنا که مدیران بازاریابی در تصمیم‌گیری‌های کلان خود از تیم مالی سازمان دعوت به عمل آورند تا در فرایند تصمیم‌گیری‌های کلان بازاریابی مشارکت داشته باشند. چون در برخی از سازمان‌ها دیده می‌شود که جلسات و رابطه تیم مالی و بازاریابی تنها به جلسات ماهانه با مدیران ارشد سازمان خلاصه می‌شود و هیچ گونه تعاملی بین این دو تیم در فعالیت‌های روزانه سازمان دیده نمی‌شود. از طرفی مشارکت تیم مالی در فرایندهای تصمیم‌گیری کلان تیم بازاریابی می‌تواند از این منظر مفید واقع شود که نگاهی دیگر نیز که غالباً اقتصادی است، در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان وارد شود. این موضوع تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها را با ریسک کمتری نیز مواجه خواهد کرد. شروع این رابطه و تعامل در سازمان‌های کوچک‌تر می‌تواند با گذراندن وقت در یک اتاق شروع شود، به این معنا که وقت گذاشتن برای صحبت با مدیر مالی درباره اهداف شرکت و هر تغییری، به مدیران بازاریابی این امکان را می‌دهد که با کسب‌وکار بیشتر هماهنگ باشند و با سرعت بیشتری جهت ایجاد اصلاحات لازم حرکت کنند.

در پایان ذکر این نکته بسیار بااهمیت است که مدیران ارشد بازاریابی باید بتوانند با ارائه جزئیات مالی، تاثیر بازاریابی روی اهداف تجاری را نشان دهند و بودجه‌شان را حفظ کنند. مشخص کردن این موضوع که بودجه بعدی بازاریابی سازمان بهتر است کجا برود و سازمان انتظار چه برگشتی را از آن می‌تواند داشته باشد، این امکان را به واحد بازاریابی سازمان می‌دهد که برای پروژه‌های جدید خود بودجه مناسبی را دریافت کند. یک روند تجزیه و تحلیل برای بازاریابی ممکن است به معنای پایان بحث‌های سخت بودجه‌بندی بین مدیر بازاریابی و مدیر مالی نباشد، اما ضرورت تحلیل اطلاعات بازاریابی برای آن‌ها یک زمینه جدید مشترک فراهم می‌کند که در آن نظرات را مقایسه کنند و نقش بازاریابی را در پیشبرد ارزش واقعی تجارت بهتر درک کنند.



گزارشی درباره ضرورت برندسازی در بورسی‌ها

وقتی برندسازی مهم‌تر از دارایی فیزیکی می‌شود!

شوند، تاثیر گذاشته و سرمایه‌گذاران بیشتری را به خرید سهام این شرکت‌ها متمایل کرده است. به‌عنوان نمونه طبق گزارش فوربز که یکی از مجلات معتبر اقتصادی آمریکاست، اپل با ۱۵۴٫۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ با ارزش‌ترین برند دنیا شناخته شد، یا گوگل با ارزش ۸۲٫۵ میلیارد دلار که سالانه حدود ۶۸٫۵ میلیارد دلار درآمد دارد، دومین برند با ارزش دنیا شناخته شده است. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که نسبت به برندهای قدیمی صنایع خودروبی، مواد غذایی و... از سرمایه فیزیکی کمتری برخوردار هستند، یا تعداد کمتری کارمند دارند، چگونه توانسته‌اند از طریق افزایش دارایی‌های ناملموس به باارزش‌ترین برندهای معتبر دنیا تبدیل شوند. با توجه به این موضوع، در این مطلب قصد داریم به این موضوع بپردازیم که دارایی‌های ناملموس تا چه اندازه می‌تواند برای یک شرکت بورسی مثر ثمر واقع شود و چگونه این سازمان‌ها می‌توانند قدمی موثر در مسیر برند شدن بردارند تا از این طریق در آینده بتوانند با قیمت بالایی در بازار سرمایه بمانند، مورد استقبال سرمایه‌گذاران قرار بگیرند و به فعالیت‌های خود ادامه دهند.

در گذشته ارزش سازمان‌ها به دارایی‌های فیزیکی مانند ارزش کارخانه، تجهیزات، موجودی‌ها، سرمایه در گردش و درنهایت ترازنامه آن‌ها بود. هر سازمانی که دارایی فیزیکی بیشتری داشت، به همین نسبت با سودآوری بیشتری نیز همراه می‌شد و ارزش سهام آن در بازار سرمایه بیشتر بود. در گذشته در بازار سرمایه هنگامی که این سازمان‌ها ارزش‌گذاری می‌شدند، سهام سازمان‌ها بر اساس دارایی‌های فیزیکی آن‌ها خرید و فروش می‌شد و تقریباً هیچ سرمایه‌گذاری به دارایی‌های ناملموس این سازمان‌ها توجه نمی‌کرد. اما در دهه گذشته شرایط فرق کرده و خریداران سهام شرکت‌های معتبر دنیا، دیگر تنها دلیل خرید سهام را دارایی‌های فیزیکی سازمان‌ها نمی‌دانند. به این معنا که در حال حاضر برخی از سازمان‌های نوین که توانسته‌اند برند شوند، دارایی‌های ناملموسی را برای خود ایجاد کرده‌اند که همین عامل باعث شده سهام آن‌ها به‌خوبی خرید و فروش شود و ارزش برند آن‌ها نیز بسیار بالا قیمت‌گذاری شود. ارزش‌گذاری بالای برند بر قیمت سهام شرکت‌هایی که توانسته‌اند برند

برند، قدرت نوآوری و... مسئله مهمی که در مورد این دو دارایی وجود دارد و در سازمان‌ها باید به آن توجه ویژه‌ای شود، افزایش سهم دارایی‌های ناملموس از ارزش شرکت‌هاست. به‌عنوان نمونه در حوالی سال ۱۹۷۰ میلادی بیش از ۸۰ درصد ارزش شرکت‌هایی که در بورس‌های بزرگ دنیا حضور داشتند، ارزش دارایی‌های ملموسشان بوده است. اما امروزه دارایی‌های ناملموس تشکیل‌دهنده بیش از ۸۰ درصد ارزش

دارایی ملموس و ناملموس

در راستای اهمیت دارایی‌های ناملموس، ابتدا نیاز است که این موضوع شفاف شود که منظور از دارایی‌های ملموس و ناملموس در سازمان‌ها چه مواردی است. با توجه به این موضوع، دارایی‌های شرکت‌ها به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند؛ یک دسته دارایی‌های ملموس مانند ساختمان، کارخانه، کالا و... و دسته دوم دارایی‌های ناملموس مانند

شرکت‌هایی است که در بورس‌های بزرگ دنیا حضور دارند. اگرچه در بورس اوراق بهادار ایران دارایی‌های ناملموس تا اندازه‌ای جدی گرفته نمی‌شود و فعالان بازار سرمایه توجه چندانی به آن ندارند، اما تجربه بورس‌های معتبر دنیا نشان داده است که سازمان‌هایی می‌توانند در آینده در بورس اوراق بهادار تهران از ارزش بیشتری برخوردار باشند که برند شده و دارایی‌های ناملموس داشته باشند.

خداحافظی بامدیریت کهنه!

در حال حاضر در بازار ایران هنگامی که از مدیریت دارایی‌ها حرف زده می‌شود، معمولاً ذهن مدیران فقط به سمت مدیریت دارایی‌های ملموس سازمانشان می‌رود. اما اهمیت دارایی‌های ناملموس نشان می‌دهد و یادآوری می‌کند که شرکت‌ها باید برنامه ویژه‌ای برای مدیریت این گروه از دارایی‌ها داشته باشند، چون در این صورت است که در آینده می‌توانند توان رقابت در بازار را داشته باشند و سهام آن‌ها از ارزش بالایی برخوردار باشد.

این واقعیت وجود دارد که امروزه رقابت واقعی سازمان‌ها در ذهن مشتریان است و سازمان‌هایی که نتوانند در ذهن مشتریان سهم ذهنی مناسبی کسب کنند، محکوم به فراموشی و نابود شدن هستند. اما با مراجعه به برخی از مدیران شرکت‌های بورسی در چند سال گذشته، این موضوع کاملاً مشخص می‌شود که این مدیران علاقه و اعتقادی به افزایش دارایی‌های ناملموس ندارند؛ به این معنا که برای آن‌ها در حال حاضر صرفاً دارایی‌های ملموس سازمان اهمیت و اولویت دارد و همواره در تلاش هستند تا دارایی‌های ملموس سازمان را افزایش دهند. این در حالی است که طبق مطالعات و تحقیقاتی که از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰ روی ۱۴۶۷ اطلاعات مالی شرکت‌های بورسی انجام شده است، در شرکت‌های بورسی دارایی‌های نامشهود ایجاد شده و ارزش دارایی‌های نامشهود با ارزش بازار شرکت رابطه مثبتی دارد. البته هم‌چنان بخش زیادی از تغییرات ارزش بازار شرکت‌ها بر اساس دارایی‌های مشهود تعیین می‌شود. در این میان طبق این تحقیقات، دارایی‌های نامشهود ایجادشده از روند رو به رشدی نیز برخوردار است؛ به‌طوری‌که نسبت دارایی‌های نامشهود به ارزش بازار شرکت‌ها از ۲۲ درصد در سال ۱۳۸۵ به ۴۹ درصد در سال ۱۳۹۰ رسیده است. این روند رو به رشد در ایجاد دارایی‌های نامشهود، با وضعیت بازارهای سرمایه پیشرفته‌ای مانند آمریکا، اروپا و استرالیا با تاخیر حدوداً ۲۰ ساله و با وضعیت جاری بازار سرمایه مالزی سازگار است. این تحقیقات بازار نشان می‌دهد که بازار سرمایه ایران نیز دستخوش تغییراتی قرار گرفته است و سرمایه‌گذاران این بازار نیز

رفته رفته تمایل دارند سهام شرکت‌های بورسی را خریداری کنند که دارایی‌های ناملموس آن بالا باشد. اگرچه در حال حاضر دارایی‌های ناملموس تاثیر زیادی ندارند، اما قطعاً در آینده شرکت‌های بورسی می‌توانند موفق باشند که دارایی‌های ناملموس خود را به‌خوبی افزایش دهند و سهم ذهنی مناسبی در ذهن مخاطبان داشته باشند.

اعتماد سهام‌داران به برندها بیشتر از سازمان‌ها

این واقعیت وجود دارد که برند هنگامی شکل می‌گیرد که مخاطبان بتوانند به سازمان

اعتماد پیدا کنند. اعتماد مخاطبان به سازمان می‌تواند از جانب مشتریان و سهام‌داران آن باشد، اما در این مطلب اعتماد سهام‌داران به سازمان برای ما دارای اهمیت است؛ به این معنا که سرمایه‌گذارانی که قصد دارند سرمایه آن‌ها با ریسک کمتر و سودآوری بیشتری همراه شود، تمایل دارند سهام شرکت‌های بورسی را خریداری کنند که برند شده باشند. چون سهام شرکت‌های بورسی که برند شده باشند، قابلیت نقدشوندگی بیشتری دارند و محصولات و خدمات این شرکت‌ها به‌خوبی می‌توانند در بازارها به فروش برسند و به همین میزان نیز آن‌ها از سود فروش محصولات و خدمات منتفع شوند.

برندهای B2B

شاید بر این باور باشید که برند شدن صرفاً مختص به سازمان‌هایی است که به صورت B2C کار می‌کنند. یعنی سازمان‌هایی می‌توانند برند شوند که محصولات خود را به مصرف‌کننده نهایی می‌فروشند و با مشتریانی از جنس سازمان‌ها سروکار ندارند. اما در دنیای امروز با رقابتی شدن فضای بازار، سازمان‌های B2B نیز سرمایه‌گذاری‌های جدی روی برندینگ انجام می‌دهند. اگرچه روش‌ها و متدهای برندینگ شرکت‌های B2B کاملاً متفاوت با برندهای B2C است و از حوصله این مطلب خارج است، اما این سازمان‌ها نیز می‌توانند با سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های ارتباطاتی برند، گامی اثربخش در برند شدن بردارند. ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که مشتریان شرکتی به دنبال روابط بلندمدت با تامین‌کنندگان یا پیمان‌کارانی هستند که امتحان خود را پس داده‌اند و اثر خوبی در کسب‌وکار آن‌ها داشته‌اند. بنابراین وفاداری به نام تجاری در بازار بین شرکتی بسیار بالاتر از بازار محصول نهایی است. در این میان این موضوع که برندینگ فقط مخصوص کالاهای مصرفی است، درست نیست. شرکت‌های فعال در کسب‌وکارهای بین شرکتی نیز به شکل موفقی در این زمینه عمل کرده‌اند. به‌عنوان نمونه شرکت IBM به شکل موفقی قدرت برندینگ بین شرکتی را به کار می‌گیرد تا با تمرکز بر ارزشی که برای مشتریان B2B خود فراهم می‌کند، با ساده‌سازی بر تجربه خرید این‌گونه از مشتریان تاثیر بگذارد. از طرفی این نوع برندینگ به هیجان آوردن افراد برای گرفتن تصمیم‌های خرید هیجانی نیست، بلکه این نوع برندینگ برقراری ارتباط بین ارزش و سود ناشی از خدمت یا محصول ارائه‌شده با شرکت مشتری است.

در پایان اشاره به این نکته خالی از لطف نیست که سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های ارتباطاتی برند، سرمایه‌گذاری بلندمدت است و نباید انتظار این را داشت که سازمان‌ها یک ساله برند شوند و سهم ذهنی مناسبی را در ذهن مخاطبان جامعه به دست آورند. با توجه به این موضوع، قانع کردن مدیران مالی برای سرمایه‌گذاری بر فعالیت‌های ارتباطاتی برند، وظیفه اصلی مدیران بازاریابی و ارشد است، تا از این طریق بتوانند گامی موثر در تضمین آینده سازمان در بازار سرمایه بردارند.





سبک زندگی

مترجم: آبتین ایزدی

چگونه محیط کارمان را دلپذیر کنیم؟

همه ما نیاز به فضایی منظم برای آرامش ذهنمان داریم. هنگامی که یک مبلمان جدید یا دکوراسیونی برای اتاق می‌خریم، یا در حال انتخاب محل اقامتمان برای تعطیلات هستیم، سعی داریم چیزها و مکان‌هایی را انتخاب کنیم که در ذهن خود در آن‌ها احساس آسایش و راحتی می‌کنیم. اگرچه اغلب فراموش می‌کنیم همین موارد را در محل کارمان نیز رعایت کنیم. مطمئن باشید کسی در یک فضای سرد و تاریک و شلوغ، نمی‌تواند تمرکز لازم را داشته باشد و انگیزه کافی برای کار را در خود ایجاد کند.

الگوبرداری از چینیان باستان

چینی باستان می‌تواند به شما در بهره‌وری بیشتر کمک کند. بعضی از مردم فکر می‌کنند فنگ شویی تنها محدود به رویکردی در دکوراسیون خانه است و این‌که هیچ‌چیز نباید در جای غلط باشد. این رویکرد فلسفی ۲۰۰۰ ساله قرن‌های بسیاری است که به کمک مردم مختلف آمده است. فنگ شویی بر اساس ایده‌ای است که هر کس و هر چیز می‌بایست در هارمونی کامل با موارد دیگر هماهنگ شود. شما مجبور نیستید مبلمان جدید بخرید، یا از شر مبلمان قدیمی اداره‌تان خلاص شوید و روی زمین بنشینید، بلکه فنگ شویی در مورد حفظ تعادل برای سلامتی است. گاهی اوقات این مسئله تنها محدود به حرکت چند شیء در محیط است. برای مثال میزتان را در موقعیتی بگذارید که در آن‌جا از پنجره بیرون را ببینید و همین‌طور رو به در باشید تا هر فردی را که وارد می‌شود، ببینید. به این تعادل می‌گویند، یعنی هنگامی که درون اتاق

به فضای کار خود اهمیت دهید

تحقیقی که توسط دانشگاه ایپادان به انجام رسیده، نشان می‌دهد که ویژگی‌های محل کار دارای تاثیر قابل توجهی بر رفاه کارمند، سلامت، اخلاقیات، کارایی و بهره‌وری اوست. این بدان معنی است که باید مطمئن شوید محیط کاری شما خلأیت و عملکردتان را افزایش می‌دهد. بنابراین این موضوع باید به‌عنوان یکی از اولویت‌ها در آغاز روز کاری در ذهنتان نقش ببندد. مطمئناً ممکن است شما به‌عنوان یک مدیر یا کارآفرین با مشغله زیاد، زمان زیادی برای فکر کردن به دکور اداره یا حتی تمیز بودن میز کارتان نداشته باشید. خوشبختانه این بدین معنی نیست که مطمئن شوید میز کار شما بدون هیچ وسیله و کاملاً مرتب باشد. تنها چیزهایی زمان‌گیر و غیرضروری وجود دارند که با رفع آن‌ها مطمئن می‌شوید محیط کارتان را به آن‌چه در ذهنتان است، نزدیک کرده‌اید.

هستید، احساس راحتی کنید و هر زمان هم که فردی وارد اتاق شد، متوجه شوید. چیزهای کوچکی نظیر این می‌تواند انرژی شما در محل کار را تغییر دهد و به باانگیزه ماندن شما کمک کند. مطمئن شوید که محل کارتان برای اعضای تیمتان که دارای شما هستند، مکان امن و راحتی باشد. آماده‌سازی یک مکان درست برای هر تیم سبب تمرکز، خلأیت و ایده‌های بزرگ می‌شود.

تمیز، اما شلوغ

ما اغلب فراموش می‌کنیم تفاوت کمی میان شلوغ، به‌هم‌ریخته و کثیف وجود دارد. این سه مورد یکی

استفاده کنید. قرار دادن میز در اتاق کار در درجه اول اهمیت قرار دارد. قرار دادن میز درست رو به پنجره، فنگ شویی بد است، زیرا نور چشم را خسته می کند. همین طور قرار دادن میز درحالی که پشتش به پنجره است نیز فکر خوبی نیست، زیرا ناخودآگاه باعث احساس ناامنی و کاهش اعتمادبه نفس می شود. اگر پشت شما پنجره وجود دارد، بهتر است بسته باشد و با پرده آن را بپوشانید.

استفاده از گیاهان

یکی از توصیه های مهم فنگ شویی که باید به خاطر بسپارید، این است که به کیفیت هوای محل کار خود اهمیت دهید و ببینید چگونه می توان آن را بهتر کرد. تحقیقات نشان داده است که آلودگی هوای فضای بسته خیلی بدتر از آلودگی هوای بیرون است. آیا برای این کار در فنگ شویی راه حلی وجود دارد؟ بله، البته! بهترین راه حل فنگ شویی این است که محل کار خود را با گیاهان آپارتمانی تزئین کنید. یکی از ساده ترین روش ها برای این که محل کارتان تبدیل به مکانی زیبا و گرم شود، خرید چند گلدان طبیعی در اداره تان است. تحقیقات نشان داده است که کارمندانی که در محیط های پر از گل و گیاه کار می کنند، تمرکز بیشتری روی کار دارند، بهره ورتر هستند و عملکرد بهتری دارند. استفاده از گیاهان سبب بهبود حافظه و روحیات شما می شود. می توانید یک گلدان گل زیبا روی میز بگذارید و هر از گاهی به آن نگاه کنید تا انرژی مثبت بگیرید. به علاوه برای بسیاری از افراد، رسیدگی به گل و گیاهان تفریح به حساب می آید و سبب آرامش آن ها می شود. اگر کارمندان شما به نگهداری گل و گیاه علاقه نشان می دهند، محیط کار را با گلدان های بیشتری پر کنید. آبیاری هر روزه گیاهان منظره قشنگی است و انرژی آن ها به شما نیز منتقل می شود. اگر برایتان مقدور است، بین در ورودی و میز کارتان گلدان گیاهانی با برگ های پهن قرار دهید. بامبو در توفان و شرایط سخت آب و هوایی سلامت خود را حفظ می کند. بنابراین نشانه ای از استقامت و سلامتی است. هم چنین جای زیادی هم نمی گیرد. می توانید به محل کارتان با بامبو انرژی بدهید. اگر فضای کارتان آن قدر کوچک است که نمی توانید از گلدان استفاده کنید، توصیه می شود با قرار دادن تصویر یک منظره روی دیوار پشت سر نوعی حس آرامش برای خود به وجود بیاورید. این تصویر نماد حمایت و توجهی است که در پشت خود دارید و حس اعتمادبه نفس را در شما تقویت می کند. بنابراین استفاده از تصویر مناظر یا در درجه اول استفاده از گلدان گل طبیعی را در محل کار خود فراموش نکنید و به انرژی آن ها در بهره وری بیشترتان اعتماد داشته باشید.

شلوگی است که در آن هر چه را که می خواهید، به راحتی پیدا می کنید. همان طور که آلبرت انیشتین می گوید: اگر یک میز به هم ریخته نشانه یک ذهن به هم ریخته باشد، پس یک میز خالی نشانه چیست؟ بنابراین به خاطر داشته باشید که مکانی که در آن هستید، می تواند شلوغ باشد، اما باید همیشه تمیز باشد. می تواند اندکی نامنظم باشد، اما نباید به هم ریخته باشد. اگر شما علاقه ای به تمیزکاری برای رسیدن به انگیزه ندارید، به یاد داشته باشید که افراد زیادی هستند که از فضایی که دارند، استفاده بهینه می کنند. آن ها حتی آسمان خراش های خود را تمیز نگه می دارند! بنابراین هر روز پس از پایان کار، میز کارتان را مرتب کنید. به جای قفسه های در باز از کمد های دردار استفاده کنید. روی میزتان در حد امکان خلوت باشد. به هم ریختگی شما را دچار حس خمودگی و تبلی و گیجی می کند و دقت شما را در کار کاهش می دهد.

تنظیم نور

همه ما روشنایی را دوست داریم و در مکان های گرم و روشن به ریلکس سازی خود می پردازیم. اما در محل کار از اهمیت نور در فضای کاری غافل می شویم و فکر می کنیم این موضوع، موضوع مهمی نیست. اما باید بدانید که نور می تواند یکی از عوامل مهم برای تمرکز و الهام بخشی باشد. فقدان نور کافی می تواند منجر به سردرد، کشش چشمی و استرس شود. طبق یک تحقیق، کارمندانی که زمان بیشتری را زیر نور طبیعی روز می گذرانند، سالم ترند و تمرکز بهتری دارند. بنابراین اگر یک پنجره در اتاق دارید، هر از گاهی در آن را باز کنید تا نور و انرژی خورشید داخل بیاید. شیشه پنجره را نیز تمیز نگه دارید تا انرژی منفی منتقل نشود. کارمندان یکی از ادارات شمال آمریکا به صورت تیمی شیشه های ساختمان شان را در اندازه ها و اشکال مختلف تمیز می کنند. کاملاً مشخص است که اداره ای با دیدی روشن و شفاف، کارمندانی شاد و بهره ورتر خواهد داشت. استفاده از نور طبیعی خورشید بسیار سودمند است. اگر استفاده از نور طبیعی در اتاق کارتان میسر نیست، باید از نور مصنوعی شبیه نور طبیعی و به اندازه کافی

نیستند. نه زیباست و نه از نظر بهداشتی درست است که ساعات زیادی از کارتان را در یک مکان کثیف بگذرانید. گرد و غبار، میکروب و هوای آلوده از هیچ نظر برای شما مناسب نیستند. این موضوع در مورد محیط های به هم ریخته نیز صادق است. شاید محیط کار شما آن قدر به هم ریخته است که نمی توانید چیزی را پیدا کنید و فکر می کنید چیزهای غیر ضروری زیادی اطراف شما وجود دارند که گویی سبب خفگی شما شده اند. از طرف دیگر این شلوگی تا اندازه ای می تواند وجود داشته باشد و مفید است. این شلوگی به معنی نامرتب بودن میز کارتان و احساس عدم آرامش نیست، بلکه نوعی از



توصیه‌هایی برای ایده‌آل‌های کار تیمی

سازندگی از مسیر تعارض!

هدف همه مدیران از همکاری، تضمین رسیدن به نوآوری بیشتر و کاهش ریسک است که ممکن است خیلی از اوقات به سبب هنجارهای فرهنگی که در تیم‌های کاری وجود دارد، محقق نشود. نوع متداول همکاری این است که اندکی تعارض در هر یک از گروه‌های کاری وجود داشته باشد.

اگر اعضای تیم شما در مورد همه چیز اتفاق نظر دارند، کار کردن آن‌ها در کنار یکدیگر کاری بی‌هدف است. همکاری بی‌قیدوشرط اعضا با یکدیگر، نوعی از کار کردن در چهارچوب انتظارات است. اما شاید ندانید که کار کردن آن‌ها به صورت فرایندی پیوسته، اغلب قربانی حفظ هماهنگی و کارایی می‌شود.

بحث درباره نقش‌های مختلف اعضای تیم

اولا این‌که در مورد نقش‌های مختلف در تیم و برجسته‌سازی آن‌چه در هر نقش سبب رسیدن به تعارض می‌شود، بحث کنید. به این موضوع بپردازید که چگونه نقش‌ها موجب به وجود آمدن برنامه‌های متعارض می‌شوند. به عنوان مثال اگر شما در یک جلسه مشترک با مدیران تولید و فروش هستید، ممکن است مدیر تولید از بیشتر شدن استانداردسازی، کنترل و کارایی دفاع کند. مدیر فروش متقابلا از انعطاف بیشتر، سفارشی‌سازی و چابک بودن حمایت کند. اگر آن‌ها کار خود را به صورت درست انجام دهند و در این بازی با یکدیگر مقابله کنند، بخش فروش و تولید منجر به تعارض شده و راه برای ایجاد راه‌حلی بهینه باز خواهد شد.

ممکن است یکی از اعضا برای واکنش سریع‌تر به نیاز خاص مشتریان بجنگد و دیگر اعضای تیم برای انسجامی بجنگند که مسبب کنترل کیفیت و اثربخشی هزینه است.

همکاری و تعارض

شاید از ابتدا این ذهنیت در شما وجود داشته باشد که همکاری و تعارض را متضاد هم بدانید. در بعضی فرهنگ‌ها، زبان و تصور عموم از کار تیمی کاملا شاعرانه است: پارونانی در یک حرکت هماهنگ و یکسان، یا پرندگانی که در یک جهت یکسان و با هماهنگی در حال کوچ‌اند. تصور آن‌ها این است که شما به عنوان اعضای تیم سوار بر یک قایق یکسان هستید و برای این‌که نقش خود را به درستی ایفا کنید، باید هماهنگ و هم‌مسیر با دیگران گام بردارید. اما حقیقت این است که این دیدگاه ایده‌آل‌گرا در مورد کار تیمی و همکاری سبب ناتوانی بسیاری از گروه‌ها می‌شود. هیچ مفهومی در همکاری بدون تنش و عدم توافق یا تعارض وجود ندارد. بلکه چیزی که ما در همکاری با دیگران نیاز داریم، این است که این تنش‌ها و تعارضات را به سمتی بهبود بخشیم که سود عایدان کند و موجب کسب ارزش و منجر به افزایش اعتماد میان مشارکت‌کنندگان شود.

شمارش معکوس برای تغییر ذهنیت

اکنون زمان تغییر ذهنیت شما در مورد تعارض است. بهتر است به این تفکر که تعارض مخرب است، پایان دهید و از این ایده استقبال کنید که تعارض سازنده ایجاد ارزش می‌کند. اگر فراتر از کلیشه‌های سنتی موجود فکر کنید، یک چیز آشکار است: چیدمان فضای کاری به صورتی که همه روی یک مسئله توافق داشته باشند، امری غیرضروری است. ایجاد ارزش از طریق ایده‌های یکدیگر می‌تواند به شما تفکر فزاینده بدهد. اگر شما خواهان جلوگیری از هرگونه مخالفت هستید، بهتر است این فرضیات اشتباه را به حال خود رها کنید. همان‌طور که والتر لیپمن می‌گوید: در جایی که همه افراد یکسان فکر می‌کنند، تفکر هیچ‌کس از مجموعه فراتر نخواهد رفت و ارزشی ایجاد نمی‌شود. برای افزایش منفعت خود

از همکاری با دیگران، نیاز به واگرا شدن قبل از هم‌گرایی دارید. یا به عبارت دیگر قبل از نزدیک شدن به یکدیگر، از هم دور شوید. با تمام این اوصاف متأسفانه تنفر ما از تعارض آن‌قدر در ذهنمان تثبیت شده است که حتی حل کردن ساده‌ترین مشکلات و تعارضات، زمان و انرژی زیادی از ما می‌گیرد. سه نوع تکنیک خاص به افراد کمک می‌کند تا از تعارض سازنده به نحو احسن استقبال کنند. زمانی را برای توسعه این کار در تیم اختصاص دهید تا قبل از به وجود آمدن چنین تفکری، راه‌حل مبارزه با آن را در کنار یکدیگر تمرین کرده باشید.



وجود تعارض می‌تواند جذاب و برانگیزنده باشد. بسیاری از انسان‌ها در همین بحث‌ها و جنجال‌ها است که احساس زنده بودن می‌کنند. دنیایی که در آن همه هم‌عقیده باشند، دنیای چندان جذابی نخواهد بود. به همین دلیل است که در بسیاری از تحقیقات، سطح بهینه‌ای برای تعارض تعریف شده است؛ به گونه‌ای که تعارض کمتر یا بیشتر از آن سطح، کارایی را کاهش خواهد داد

دفاع، نه تسلیم

مادامی که شما اعضای تیم را بر اساس نقش‌های تیمی و تحت انگیزه‌های مختلف مدیریت می‌کنید، در ذهن اعضای تیمتان این آتش را شعله‌ور می‌کنید که «پس منظور مدیرم این است که من باید با تیم دیگر مقابله کنم. هنگامی که اعضای تیم دیگر با من مخالفت می‌کنند، این حرکت یک حرکت تند شخصی در جهت آزار من نیست، بلکه نوعی رقابت در تیم است.» اگر تیم دارای ترکیب مناسب باشد، هر کدام از اعضا برای چیزی خاص خواهند جنگید. آن‌ها وظیفه خود را (به‌عنوان فردی خوب در تیم بودن) با دفاع در موقعیت‌های مختلف انجام خواهند داد نه تسلیم شدن.

با اختصاص دادن زمان برای عادی‌سازی تنش‌هایی که هر فرد مشارکت‌کننده با آن سروکار خواهد داشت، به اعضا آزادی عمل برای مخالفت، اعمال فشار، کشش و مبارزه سخت برای رسیدن به بهترین پاسخ را خواهید داد.

افرادی با دیدگاهی در اقلیت

از یک ابزار ارزیابی شخصیت یا سبک برای برجسته‌سازی تفاوت‌ها در مواردی که توجه بیشتری روی آن‌ها وجود دارد، استفاده کنید. علاوه بر تفاوت‌های ریشه‌دار در نقش‌ها، اعضای تیم دارای دیدگاهی متفاوت بر مبنای شخصیت خود درباره یک مسئله هستند. هنگامی که به دنبال کاوش در یافته‌های تیم خود هستید، دنبال تنش‌هایی باشید که ممکن است ریشه در تنوع شخصیتی افراد داشته باشد. اگر متوجه یک یا دو سبک خاص در میان بقیه سبک‌های شخصیتی موجود می‌شوید، توجه خاص خود را به آن معطوف کنید. به اعضای تیم که دیدگاهی در اقلیت دارند، باید مسئولیت داد تا وظیفه منحرف کردن تفکر گروه و افزایش ارزش را داشته باشند. باید بتوان این فرهنگ را در کارکنان سازمان ایجاد کرد که بتوانند عقاید و نظرات درونی خود را نسبت به وضع موجود، بدون شک و تردید بیان کنند. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت و در نتیجه نوآوری می‌شود. برای پیشبرد انعکاس فرهنگ ارائه‌شده در بین کارکنان می‌توانیم از ابزارهایی همچون افزایش حقوق، پاداش‌ها

و... استفاده کنیم. می‌بایست مدیران ارشد سازمان‌ها و... به‌خاطر داشته باشند که تغییر فرهنگ زمانی رخ خواهد داد و سازمان‌ها زمانی به اهداف پیش‌بینی‌شده خواهند رسید که مدیران تغییر را از خود شروع کنند. هم‌چنین می‌توان از نیروهای بیرونی سازمان استفاده کرد؛ افرادی که می‌توانند در ایجاد و هدف‌گذاری تعارض کمک کنند و با نیروهای داخلی فرق داشته باشند. بیشتر سازمان‌ها از این روش جهت پر کردن پست‌های خالی خود استفاده می‌کنند.

شفاف‌سازی رفتارهای متعارض

رویکرد دیگر برای عادی‌سازی و تشویق تعارض بهره‌ورانه به‌کارگیری قواعد پایه‌ای حول اختلاف عقیده است. از اعضای تیمتان بخواهید رفتارهایی را که به تعارض سازنده منجر می‌شود، یا آن‌هایی را که سبب کاهش آن می‌شود، توصیف کنند. دیدگاهی واضح از شرایط موجود ایجاد کنید و رفتارهای تیم خود را بپذیرید. علاوه بر شفاف‌سازی رفتارهای متعارض، ممکن است خواهان توصیف فرایندها یا نقش‌هایی باشید که به شما کمک می‌کند تعارض را به صورت موثر و کارا اعمال کنید.

در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:

- (الف) هنگامی که بتواند کیفیت تصمیم‌ها را بهبود بخشد.
- (ب) زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود.
- (ج) هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود.
- (د) هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند.

پیشروی با ابزار تعارض

در صورتی که در سازمانی هیچ تعارضی به وجود نیاید، سازمان راه آینده را با توسل به روش‌های گذشته و قدیمی خود می‌پیماید و طبیعی است که در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار پیشرفت چندانی داشت. وجود تعارض سطح آگاهی ما را نسبت به خود و دیگران افزایش می‌دهد. هنگام بروز تعارض است که می‌آموزیم چه چیزهایی برای ما و دیگران اهمیت دارد، چه چیزی می‌تواند ما را راضی کند و برای چه چیزی حتی حاضریم شغل و زندگی آرام خود را از دست بدهیم. نخستین چیزهایی که حاضریم به‌عنوان امتیاز به طرف مقابل اعطا کنیم، چه هستند. به عبارت دیگر، در تلاش برای رفع و حل تعارض، مهارت‌های فردی انسان‌ها توسعه پیدا می‌کند.

وجود تعارض می‌تواند جذاب و برانگیزنده باشد. بسیاری از انسان‌ها در همین بحث‌ها و جنجال‌ها است که احساس زنده بودن می‌کنند. دنیایی که در آن همه هم‌عقیده باشند، دنیای چندان جذابی نخواهد بود. به همین دلیل است که در بسیاری از تحقیقات، سطح بهینه‌ای برای تعارض تعریف شده است؛ به گونه‌ای که تعارض کمتر یا بیشتر از آن سطح، کارایی را کاهش خواهد داد.

حتی پس از استفاده از سه تکنیک ذکرشده برای تغییر ذهنیت تیمتان درباره تعارض، می‌بایست پا را فراتر بگذارید. دادن فرصت چالش، مخالفت کردن و بحث و مناظره به اعضای تیم کافی نیست. اگر شما خواهان ایجاد تعارض سازنده در تیمتان و استفاده از آن برای ایجاد ایده‌های بهتر هستید، نیاز به حرکت ورای یک قانون و قاعده دارید. این تکنیک‌ها می‌توانند شروعی خوب برای این حرکت باشند.



گام‌هایی برای تبدیل نقاط ضعف به قوت

فرصت‌سازی در شرایط تهدیدآمیز

مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

ریسک‌هاست. فارغ از این که مدیر تا چه اندازه با تجربه و دانش آموخته باشد، دارای ضعف‌هایی نیز هست. ضعف‌های مدیریتی می‌توانند گستره تغییری را دربر گیرند و شامل دانش فنی و توانایی نظارت بر مهارت‌های ارتباطی و حتی ویژگی‌های شخصیتی باشند. اما چگونه می‌توان این ضعف‌ها را به نقاط قوت مدیریت خود تبدیل کرد؟



یکی از مهارت‌هایی که هر فرد مدیر باید در کنار دیگر وظایفش داشته باشد، توانایی تبدیل کردن ضعف‌ها به قوت‌ها و ایجاد پتانسیل از

و نتیجه کار را به خدا واگذار کنیم، به آرامش خاطر و موفقیت خواهیم رسید. کسب ستایش منتقدان صادق، تحمل سختی‌ها، مبارزه با مشکلات، درک زیبایی، دیدن خوبی‌های دیگران مانند ذی‌نفعان و کارمندان، پیدا کردن بهترین‌ها در زندگی و درک این که وجود شما باعث می‌شود حتی یک نفر هم که شده راحت‌تر زندگی کند، همه این‌ها موفقیت است. در ادامه برنامه‌هایی برای تبدیل ضعف‌ها به نقاط قوت ارائه شده است.

شناسایی موقعیت‌های حساس

ضعف‌های مزمن معمولاً به دلیل شکاف‌های رفتاری یا شناختی ساده در توانمندی‌های ما ایجاد نمی‌شوند. هنگامی که روی صندلی خود در اداره نشسته‌اید و به جای گذراندن زمان خود به صورت درست، آن را صرف پیام‌بازی و تماس‌های غیرضروری می‌کنید، درحقیقت در اولویت‌بندی امور خود به‌درستی عمل نکرده‌اید. بسیاری از عادات بد ما از همین نوع هستند و حتی بعضی از آن‌ها به چشم نمی‌آیند. راه از میان برداشتن این مسئله شناسایی ماهیت لحظه‌هایی است که این واکنش‌های ناخواسته از آن نشئت می‌گیرد. بنابراین همیشه به زمان، مکان، موقعیت اجتماعی، حالات، وضعیت روانی یا درک ریسک‌هایی که شما را به انجام آن عادات ترغیب می‌کنند، توجه کنید. این موارد لحظات حساس زندگی شما هستند. خبر خوب در مورد این لحظات این‌که کسب مهارت درباره آن‌ها پتانسیل ایجاد مشکل را کم می‌کند. تغییرات هنگامی به امر دلهره‌آور تبدیل می‌شوند که فکر کنید نیاز به مراقبت همیشگی دارند. درحقیقت کنار آمدن با آن‌ها و تلاش کوتاه اما هر روزه برای از میان بردن ضعف‌ها بسیار موثرتر از تلاش یک‌باره است. وقتی به مجموعه نقاط ضعف خود نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که بسیاری از آن‌ها به شکل مطلق نقطه

مثال‌هایی از ضعف‌های مدیریتی

توانایی تشخیص نقش و اثر آن بر کارمندان، به‌عنوان بالاترین مقام سازمان، یکی از الزاماتی است که هر مدیری باید داشته باشد. نبودن بعضی از توانایی‌های کلیدی در سازمان می‌تواند به‌عنوان یک ضعف در سازمان تلقی شود. موارد زیر می‌تواند از ضعف‌های شرکت‌ها باشد: عدم پشتیبانی و حفاظت از اختراعات، نام تجاری و برند ضعیف، ناشناخته بودن در بین مشتریان، ساختار پرهزینه در شرکت، عدم دسترسی به منابع، عدم دسترسی به شبکه‌های توزیع، نیروی انسانی ناکارآمد. نکته دارای اهمیت در این‌جا امکان تبدیل شدن ضعف‌ها و قوت‌ها به یکدیگر در شرایط گوناگون است. برای مثال ظرفیت تولید بالا می‌تواند یک مزیت و قوت برای شرکت محسوب شود، اما همین ظرفیت بالا در شرایط رکود و تغییرات تکنولوژیکی می‌تواند باعث کاهش چابکی شرکت شود و به آن لطمه وارد کند. عدم شفافیت در مورد این موضوع می‌تواند منجر به ایجاد اختلال در دیگر حوزه‌های کاری و بروز بحران در روند کار شود. اما چگونه می‌توان این درک در مورد ضعف یا قوت یک موضوع را قوی کرد؟

قبل از این‌که پست و مقام مدیریتی را قبول کنید، در مورد اولویت‌ها و مهارت‌هایی که برای پذیرش آن نقش باید بیاموزید، سوال بپرسید. هنگامی که به منصب مدیریت رسیدید، همیشه زمانی را به بخش تحقیق و توسعه و اهداف استراتژیک، فلسفه‌ها، رویکردها و فرهنگ شرکت اختصاص دهید. مهارت‌های لازم برای رسیدن به موارد بالا را مورد بررسی قرار دهید. با تیم مدیریت ارشد صحبت کنید و دانش اضافی در مورد نقش‌تان و انتظارات به دست آورید تا از مرتکب شدن اشتباهات مدیریتی جلوگیری کنید و در راه موفقیت گام بردارید. موفقیت، نتیجه عمل کردن مداوم در جهت رسیدن به مهم‌ترین اهدافمان است. وقتی انرژی و توانمان را همواره بر آن چه بیشترین اهمیت را دارد، متمرکز کرده

ضعف نیستند، بلکه ویژگی‌هایی هستند که کارکرد منفی پیدا کرده‌اند. بسیاری از خصوصیات ما همین‌طور است. بسیاری از آن‌ها ویژگی‌های شخصیتی هستند که از گذشته در ما شکل گرفته‌اند، اما نه مطلقاً منفی هستند و نه مطلقاً مثبت. بیشتر نقاط مثبت و منفی ما دو روی یک سکه هستند که هربار بسته به شرایط یک روی آن پدیدار می‌شود. خیلی وقت‌ها همان نقطه ضعف‌های ما می‌شوند نقاط قوت. ما می‌خواهیم که نقطه ضعف‌ها را در خود از بین ببریم، در صورتی که هم‌اکنون دو روی یک سکه است. مسئله این است که بگردیم و در خودمان روی قوت را بیشتر پیدا کنیم.

طراحی تمرین‌های تعمدی

روان‌شناس سوئدی، آندرس اریکسون، نشان داد که شیب منحنی یادگیری ما هنگامی بیشتر می‌شود که ما درگیر چیزی می‌شویم که از آن به‌عنوان تمرین تعمدی نام می‌برند. درواقع یک مهارت را تحت شرایط کاملاً واقعی مورد تمرین قرار می‌دهیم. اگر این قسمت با واکنش‌های آنی همراه باشد، یادگیری سرعت می‌یابد. آلبرت باندورا، روان‌شناس، از این حالت به‌عنوان تسلط هدایت‌شده نام می‌برد و به این نتیجه رسیده است که می‌توان بر موانع احساسی عمیق برای رسیدن به موفقیت غلبه کرد، به شرطی که درگیر این نوع از مهارت و تکرار آن تحت شرایط ترکیبی حقیقی و چالشی شویم.

شناسایی موقعیت‌های چالش‌برانگیز

هنگامی که لحظات مهم را شناسایی کردید، کاری که باید انجام دهید، این است که موقعیت‌های چالش‌برانگیزی که می‌توانید در این تمرین‌ها آن‌ها را هدف قرار دهید و از آن مهارت کسب کنید، مورد شناسایی قرار دهید. از نظر یان، چهارچوب‌بندی این موقعیت‌ها به‌عنوان تمرین، می‌تواند ریسک آن‌ها را کاهش دهد و سبب افزایش انگیزه برای اجرای آن شود. در پی هر تلاش، او در خود یک پرسش فکری در مورد میزان اثرگذاری و استرسش را مطرح می‌کرد. در طول زمان او دریافت که اولین تلاش موفقیت‌آمیز بود و دومی کمی افت داشت. این

کار به او انگیزه ادامه دادن این کار و کسب شایستگی در مرحله بعد را می‌داد. او مراقب بود که در اولین تلاش خود دچار غرور نشود و تلاش خود را آخرین مرحله نداند. او کار خود را با به چالش کشیدن مدیران دیگر شرکت‌ها که در بازپرداخت هزینه‌هایشان دیر کرده بودند، شروع کرد. پس از آن نگرانی‌هایش را در مورد تمایلات و خواسته‌هایی که در مورد آن‌ها استرس داشت، مورد بررسی قرار داد. یکی از عناصر تمرین تعمدی، تمرکز روی مهارت‌های مجزاست. می‌توان روی مهارتی چون مکالمه تمرکز کرد و سپس مهارت برقراری ارتباط را در دستور کار قرار داد. می‌توان در مهارت مکالمه یا ارتباط، باب صحبت را به صورت عمدی با فردی باز کرد و از نقاط ضعف خود آگاه شد و سعی در برطرف کردن آن کرد. شاید در گام اول نیاز باشد که حرف‌هایتان را روی کاغذ بنویسید و آن‌ها را با خود تکرار کنید تا به اعتمادبه‌نفس برسید، اما درنهایت در این کار به سهولت و اثربخشی می‌رسید.

توسعه ظرفیت‌های هیجانی

مطمئن شوید برنامه‌ای که برای تبدیل نقاط ضعف به قوت دارید، شامل توسعه مهارت‌هایی برای مدیریت احساسات ناخواسته‌ای که در کنار هر وضعی وجود دارد نیز باشد. ترسیدن از این حس یا فرار کردن از آن راه مقابله نیست، بلکه باید با این احساس ناخوشایند روبه‌رو شوید و آن‌قدر رفتارتان را تقویت کنید که از بروز مجدد این حس‌ها جلوگیری به عمل آید. باید بدانید که به دنبال انجام این تاکتیک‌ها، حس‌های بد می‌توانند به حس‌های خوب و لذت‌بخش تبدیل شوند و این فرمولی است که وابسته به تمرین و کسب مهارت در شناسایی موقعیت‌های حساس است. شما می‌توانید عادات و رفتارهای محدودکننده کارتان را تغییر دهید، به شرطی که به دنبال شناسایی فرصت‌ها و کشف آن‌ها برای تمرین تعمدی و ایجاد مهارت در مورد بررسی موانع احساسی در راه پیشرفتتان باشید. به ترس پشت پا بزنید و با اعتمادی دوچندان به راه خود اعتماد داشته باشید و از شکست‌ها و ضعف‌ها فرصت بسازید.

بیشتر نقاط مثبت و منفی ما دو روی یک سکه هستند که هربار بسته به شرایط یک روی آن پدیدار می‌شود. خیلی وقت‌ها همان نقطه ضعف‌های ما می‌شوند نقاط قوت. ما می‌خواهیم که نقطه ضعف‌ها را در خود از بین ببریم، در صورتی که هم‌اکنون دو روی یک سکه است. مسئله این است که بگردیم و در خودمان روی قوت را بیشتر پیدا کنیم

قبل از این که پست و مقام مدیریتی را قبول کنید، در مورد اولویت‌ها و مهارت‌هایی که برای پذیرش آن نقش باید بیاموزید، سوال بپرسید. هنگامی که به منصب مدیریت رسیدید، همیشه زمانی را به بخش تحقیق و توسعه و اهداف استراتژیک، فلسفه‌ها، رویکردها و فرهنگ شرکت اختصاص دهید

انگیزه سازی هزینه نیست سرمایه گذاری است

کردن استراتژی‌هایی که در ذهن دارید، باید تمام جوانب را در نظر بگیرید.

قدم دوم: هماهنگی با امور مالی

بعد از این که به استراتژی‌های لازم دست یافتید، باید مطمئن شوید که سازمانتان بودجهٔ اجرایشان را دارد. برخی از استراتژی‌ها باید طوری طرح‌ریزی شوند که با نیازها و بودجهٔ شرکت هم‌خوانی داشته باشند. در عین حال به‌خاطر داشته باشید، با وجود این که اجرای چنین برنامه‌ای می‌تواند در ابتدا کمی هزینه‌بر به نظر برسد، اما حقیقت این است که درواقع می‌تواند هزینه‌های شرکت را کاهش دهد. اگر راه‌کارهایی که برای انگیزه دادن به کارمندان به کار می‌گیرید، شامل پاداش مالی می‌شود، باید اطمینان حاصل کنید که شرکت می‌تواند چنین هزینه‌ای را تامین کند و از همین‌رو باید با مدیران مالی دربارهٔ تمام جزئیات به گفت‌وگو بنشینید. همچنین اگر قرار است پاداشی را برای عملکردی در نظر بگیرید، یکی از کارهایی که می‌توانید انجام دهید، تعریف هدفی است که باید به آن دست یابند. اگر شرکت توانایی پرداخت پاداش‌های بزرگ به کارمندان برتر را ندارد، باید یک سیستم پاداش تعریف کنید به این ترتیب که می‌توانید مرخصی‌های تشویقی، کار پاره‌وقت یا برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیرتری را برایشان در نظر بگیرید.

قدم سوم: رئیس‌تان را درگیر برنامه کنید

با وجود این که مهم است رئیس‌تان را زیاد درگیر ماجرا نکنید، اما باید سعی کنید او را متقاعد کنید تا نقشی فعال در این برنامه داشته باشد. ایده‌ای که در پس پیدا کردن راه‌هایی برای انگیزه بخشیدن به کارمندان قرار دارد، ایجاد یک فرهنگ قدرتمند در شرکت است، به این معنا که محل کاری منحصربه‌فردی بسازید؛ محل کاری که هم محبوب کارکنان است و هم از آن‌ها حمایت می‌کند. اما برای به وجود آوردن چنین محیطی باید مدیریت را نیز به‌خوبی وارد این برنامه کنید و از مشارکتشان بهره‌مند شوید. قبول این استراتژی‌ها از جانب رئیس‌تان و حمایت از آن‌ها،

کارمندان با انگیزه نه تنها سخت‌تر کار می‌کنند، بلکه عملکرد بهتری نیز دارند. کارفرماهایی که علاقه دارند بهترین نتایج را از عملکرد کارکنانشان به دست آورند، باید آن‌ها را تشویق کنند. اما بیشتر کارفرماها سرشان شلوغ است و این مسئولیت بیشتر برعهدهٔ بخش مدیریت منابع انسانی یک شرکت است که چنین انگیزه‌هایی را پیدا کرده و اجرا کنند. براساس مطالعات صورت‌گرفته، بیش از نیمی از مدیران منابع انسانی نگران این هستند که بهترین کارمندانشان در پایان هر سال آن‌ها را ترک کنند و این ترس بی‌موردی نیست، زیرا افراد حرفه‌ای و جوان به‌طور مداوم در پی فرصت‌هایی هستند که امکان رشد حرفه‌ای در مشاغلشان را فراهم می‌کند. این به این معناست که سازمان‌هایی که هنوز به دنبال اجرای استراتژی‌ها و راه‌هایی هستند که به کارمندانشان انگیزه دهند، باید بدانند که نگه داشتن استعدادها برتر فقط یکی از مزایای بی‌شماری است که این برنامه‌ها در اختیارشان قرار می‌دهد و لازم است در جست‌وجوی راه‌هایی باشند که به آن‌ها پاداش و انگیزه دهد.

به‌عنوان مدیر منابع انسانی یک سازمان، احتمالاً این وظیفهٔ شما خواهد بود که راه‌هایی برای انگیزه بخشیدن به کارکنان پیدا کنید و مسائل زیادی وجود دارد که باید درباره‌شان فکر کنید، اما مهم این است که متمرکز و واقع‌بین باقی بمانید. هم‌گام بودن با بودجهٔ شرکت بسیار ضروری است، زیرا این تنها راهی است که می‌توانید از آن طریق استراتژی‌هایتان را در بلندمدت ادامه دهید.

پیاده کردن یک استراتژی انگیزشی

حتی اگر ریاستان این وظیفه را به شما محول کرده باشد تا راه‌کارهایی را برای نگه داشتن کارمندان پیدا کنید، این را بدانید که آن‌ها دلایل قانع‌کننده‌ای برای استراتژی‌هایی که ارائه می‌دهید، خواهند خواست. بنابراین این شما هستید که باید به‌دقت استراتژی‌تان را طرح‌ریزی کنید، نه فقط به این دلیل که در زمینهٔ انگیزه دادن به کارمندان موفق عمل کنید، بلکه برای این که بتوانید چراغ سبز را نیز از ریاستان دریافت کنید.

قدم اول: راه‌های انگیزه دادن به کارمندان را پیدا کنید

اولین قانون کسب‌وکار این است که راه‌کارهایی را پیدا کنید که در محل کارتان قابلیت اجرا شدن داشته باشند. می‌توانید در بخش دوم این مقاله فهرستی از پیشنهادها را پیدا کنید، اما قبل از این که مستقیم به سراغ آن‌ها بروید، به این نکات توجه کنید.

اول از همه، استراتژی یا استراتژی‌هایی که انتخاب می‌کنید، باید قابلیت اجرا شدن در محل کارتان را داشته باشند. باید نگرش عمومی کارمندان را در این زمینه لحاظ کنید و به همان اندازه خواستهٔ مدیریت را در همکاری و مشارکت نیز در نظر بگیرید. به‌عنوان مثال اگر کارمندان شرکت پیش از این هرگز اهل رقابت کردن نبودند، فقط پیاده کردن استراتژی‌ای که آن‌ها را مجبور به رقابت با یکدیگر کند، کاری از پیش نخواهد برد. همچنین اگر رئیس یا روسا نیز علاقه‌ای به گذراندن زمان با کارمندانشان نداشته باشند، احتمالاً دیگر دلیلی برای پیاده کردن استراتژی‌هایی که نیازمند برگزاری جلسات منظم هستند، وجود نخواهد داشت. از این‌رو، برای پیاده

باعث می‌شود کارمندان از این‌که بخشی از برنامه‌تان باشند، هیجان‌زده شوند و این مسئله می‌تواند به یکی از دلایل اصلی انگیزه بالاتر آن‌ها در محیط کار شود. براساس مطالعاتی که در کانادا صورت گرفته، تقریباً ۶۰ درصد حرفه‌ای‌هایی که از آن‌ها سوال شده کارفرماها چه کاری برای افزایش مشارکت کارکنان می‌توانند انجام دهند، پاسخ داده‌اند: «کارمندان را به رسمیت بشناسند».

قدم چهارم: از تیم‌تان بخواهید بازخوردشان را بیان کنند

یکی دیگر از نکات مهم در پیاده کردن استراتژی این است که اطلاعات کافی در اختیار کارمندان قرار دهید و آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دهید. یک پرسش‌نامه با سوال‌های مخصوص طراحی کنید تا به شما کمک کند بفهمید اکثریت کارمندان چه چیزی را مهم‌تر می‌دانند، مایل‌اند چگونه پاداش دریافت کنند و چه عواملی باعث می‌شود بهره‌وری‌شان در کار بالاتر برود. با این بررسی کوتاه از طریق پرسش‌نامه به نسخه مناسب‌تری از برنامه اصلی‌تان می‌رسید، هم‌چنین می‌توانید موفقیت‌تان را تضمین کنید.

پیاده‌سازی ایده‌های انگیزشی

البته که نباید تنها بر یک استراتژی برای انگیزه بخشیدن به کارکنان استفاده کنید، بلکه برای تشویق دیگران به یک رویکرد متعادل نیاز خواهید داشت. باید مطمئن شوید که هرکدام از کارمندان‌تان احساس ارزشمند بودن و تحت حمایت قرار گرفتن می‌کند، درحالی‌که حس مشارکت نیز در هر کدام‌شان در تمام مدت وجود خواهد داشت. در این بخش فهرستی از پیشنهادها را برای دستیابی به هدف‌تان یعنی انگیزه دادن به کارمندان ارائه می‌دهیم.

اهداف هفتگی

بیشتر تیم‌های کاری اهداف سالانه در نظر می‌گیرند، اما این سوال مطرح می‌شود که آیا این روش موثری برای کارمندان است تا یک سال انگیزه‌شان را حفظ کنند و در پایان هر سال از پاداش بهره‌مند شوند؟ کاری که می‌توانید انجام دهید، این است که اهداف کوتاه‌تری را به صورت هفتگی یا ماهانه قرار دهید. این اهداف می‌توانند بخش‌های کوچکی از هدف بزرگ‌تری باشند که قصد دارید به آن در پایان سال دست یابید. از این‌رو می‌توانید پیشنهادهای متفاوتی برای تیم کاری‌تان داشته باشید تا به اهداف هفتگی‌شان دست یابند. می‌توانید از مدیران بخواهید تا روند کاری را به‌طور موثری به قسمت‌های کوچک‌تری تقسیم کنند و برای هر یک از این قسمت‌ها که به نتیجه می‌رسد، پاداشی مجزا در نظر بگیرید. به‌عنوان مثال اگر تیم‌تان به اهداف کوچک‌تر دست یافت، برایشان صبحانه‌ای مفصل در محل کار تدارک ببینید. اگر هدف بزرگ‌تر بود، مرخصی تشویقی به آن‌ها بدهید، یا حتی از مدیران بخواهید که آن‌ها را به یک رستوران برای شام دعوت کنند.

انگیزه دادن به صورت انفرادی

بیشتر استراتژی‌هایی که در جهت انگیزه بخشیدن به کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرند، درواقع مشوق یک تیم هستند، اما باید راه‌کاری پیدا کنید تا کارمندان حرفه‌ای‌تان را به صورت انفرادی تشویق کنید. به این ترتیب است که می‌توانید منتظر نتایج فوق‌العاده باشید. تعریف کردن اهداف به صورت انفرادی برای هریک از کارمندان می‌تواند آن‌ها را به کارشان بیش از پیش علاقه‌مند کند. این به آن معنا نیست که به کار تیمی صدمه بزنید، بلکه برعکس باید از آن به‌عنوان بخشی از استراتژی روحیه بخشیدن به مجموعه تیم استفاده کنید. برای دستیابی به چنین هدفی باید تک‌تک اعضا را بشناسید، باید اهداف شرکت را با آن‌ها در میان بگذارید و به آن‌ها این احساس را القا کنید که بخشی از این اهداف هستند. به‌عنوان مثال به آن‌ها توضیح دهید که چگونه می‌توانند بخش جدایی‌ناپذیری از اهداف شرکت باشند. توجه داشته باشید که سرمایه‌گذاری روی هریک از کارمندان حرفه‌ای هم به شرکت برای نگه داشتن این افراد کمک می‌کند، هم شما درباره آرزوها و امیدهای هریک از آن‌ها اطلاعات کافی کسب کرده‌اید و در عین حال راه‌کارهایی را برای کمک به آن‌ها در جهت به سرانجام رساندن اهداف شرکت پیدا کرده‌اید.

اولویت دادن به تعادل بین زندگی و کار کارکنان

با وجود این‌که پاداش‌هایی مثل تهیه بلیت استخر، استفاده از خدمات تفریحی، خریدن غذا از یک رستوران خوب و... می‌تواند در اولویت قرار بگیرد، اما باید بدانید که این راه‌کارها فقط تا حدی می‌توانند بهره‌وری کارمندان را بالاتر ببرند. بنابراین اگر بزرگ‌ترین نگرانی‌تان افزایش بهره‌وری آن‌هاست، باید به راه‌کارهای خلاقانه‌تری بیندیشید تا بین زندگی و کارشان تعادل برقرار کنید. این تکنیک می‌تواند شامل یک برنامه کاری انعطاف‌پذیر یا گزینه‌هایی برای کار نیمه‌وقت باشد.

برگزاری جلسات منظم

معمولاً مدیران زمانی با کارکنان جلسه می‌گذارند که بخواهند درباره کاری که به سرانجام نرسیده، صحبت کنند. اما این مسئله می‌تواند به انگیزه و بهره‌وری کارکنان صدمه بزند. بنابراین این نکته مهم نباید نادیده گرفته شود که برگزاری جلسات منظم با کارکنان برای بررسی اهداف، صحبت درباره روند پیشرفت و بحث درباره مشکلات‌شان می‌تواند بسیار موثر باشد. علاوه بر این، کارمندان حمایت از سوی مدیران را احساس می‌کنند و ارتباط بین مدیر و کارمند بهبود پیدا می‌کند. برگزاری جلسات منظم برای دریافت بازخورد کارکنان را از دست ندهید.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که برخی مدیران و شرکت‌ها مرتکب می‌شوند، این است که از کارکنانشان نمی‌خواهند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند. اگر کارکنان‌تان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهید، شگفت‌زده خواهید شد، زیرا آن‌ها بازخوردهای سازنده‌ای در زمینه کار به شما ارائه خواهند داد. علاوه بر این، حس مشارکت بیشتر را به آن‌ها القا می‌کنید و در نتیجه با کار سخت‌ترشان مواجه خواهید شد. در پایان، پیدا کردن راه‌کارهایی برای انگیزه دادن به کارمندان برای ساختن فرهنگی مثبت در یک کسب‌وکار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این‌که ایده‌های مختلفی داشته باشید کافی نیست، بلکه باید یک برنامه متفکرانه طراحی کنید تا امکان اجرای ایده‌ها و استراتژی‌هایتان را به‌طور موفق فراهم کند.





توصیه‌های سالانه وارن بافت برای سرمایه‌گذاران

ایالات متحده، و به این ترتیب، هیئت رئیسه شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران را مخاطب قرار داده است. تعداد کلی صفحات این نامه کمتر از ۳۰ صفحه است و در ادامه، به پنج مورد از مهم‌ترین نکاتی که «بافت» در نامه خود برای سهام‌داران ذکر کرده، اشاره خواهیم کرد.

علاوه بر نامه‌های سالانه «وارن بافت» برای سهام‌داران برکشایر هاتاوی، موارد ارزشمند دیگری نیز وجود دارد که سرمایه‌گذاران باید هر سال مطالعه کنند. «بافت» برای سال ۲۰۱۶ نامه‌ای نوشت، که هفته پیش منتشر شد. او در این نامه، به موضوعات همیشگی و مورد بحث خود اشاره کرده؛ از عملکرد برکشایر هاتاوی و واحدهای عملیاتی آن گرفته، تا چشم‌انداز آینده

۱. ترس در بازار

رسانه‌ها، توانایی این کار را نداریم. در طول این دوره بحرانی و هراس‌انگیز، هرگز نباید دو نکته را فراموش کنید: اولاً، به‌عنوان یک سرمایه‌گذار، ترس را دوست خود بدانید، چون این حالت باعث می‌شود خریدها و معاملات ارزان‌تری انجام دهید. ثانیاً، ترس می‌تواند دشمن شما نیز باشد. سرمایه‌گذاری که از هرگونه هزینه‌های هنگفت و غیرضروری اجتناب کرده و برای مدتی در کسب‌وکارهای کم‌ریسک‌تر و ایمن‌تر سرمایه‌گذاری می‌کند، مطمئناً موفق‌ترند و با مشکلات کمتری روبه‌رو خواهند شد.

افزایش تعداد سرمایه‌گذاران و مؤسسات برجسته، زنگ خطری است نسبت به این‌که شاخص‌های سهام، رو به تزلزل و عدم ثبات هستند، این وضعیت، به‌خصوص در دوره انتخابات ریاست جمهوری ایالات متحده، قابل احساس بود. برخی از مدیران برجسته صندوق سرمایه‌گذاری، از جمله «ری دالیو» و «ست کلارمن»، طی چند ماه گذشته، به این موضوع اشاره کرده بودند. به عقیده بافت، با وجود این‌که بازار به‌طور قطع، رو به تنزل و رکود است، اما زمان دقیق وقوع آن امکان‌پذیر نیست. در عین حال، او سرمایه‌گذاران را تشویق می‌کند تا از این شرایط، به‌عنوان فرصت استفاده کنند. او قبلاً به این نکته اشاره کرده بود که در بازار سرمایه، باید از افراد حریص ترسید. او در ادامه به این نکات اشاره می‌کند: «در سال پیش رو، با سراسیمگی بازار مواجه خواهیم شد، حتی ترس در بازار، همه سهام‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. هیچ‌کس قادر نیست پیش‌بینی کند که این مشکل چه زمانی به وجود خواهد آمد، نه من، نه اقتصاددانان و نه

۲. باز خرید سهام

یکی از موضوعات داغی که طی سال‌های اخیر، بین شرکت‌های مختلف دنیا، توجه زیادی را به خود جلب کرده، باز خرید سهام بوده. رشد اقتصادی کند و کاهش اعتماد به نفس بازار، شرکت‌ها را بر آن داشته تا مازاد درآمد خود را به جای سرمایه‌گذاری‌های تجاری، صرف باز خرید سهام کنند.



شرکتی که در مقایسه با سایر همتایانش در آن صنعت، مزیت رقابتی بیشتری دارد، قادر است سهم بازار خود را به طور مداوم وسعت دهد و همزمان بازگشت سرمایه بیشتری را تجربه کند. و هیچ مزیت رقابتی قدرتمندتر از بهره‌وری نیست. شرکتی که با صرف هزینه‌هایی پایین‌تر از رقبا اداره می‌شود، دنیای تجارت را در دستان خود خواهد داشت

ضرر مالی صنعت بیمه خودرو، به‌طور غیرقابل انتظاری افزایش پیدا کرد و در این بین برخی از رقبا، علاقه خود را به جذب مشتریان بیشتر از دست دادند. در مقابل، Geico در چنین شرایطی، تلاش خود را بیشتر کرد. آن‌ها بر این باور بودند که شرایط این‌گونه باقی نخواهد ماند و آینده روشنی پیش روی آن‌ها قرار دارد.

۴. مشکلات محاسباتی

من از مدیران می‌خواهم که در گزارش‌های خود، تمام موارد غیرمعمول بد یا خوبی را که روی ارقام به‌دست‌آمده تاثیرگذار بوده، شرح دهند. درنهایت، ارقام به‌دست‌آمده از گذشته، این امکان را به ما می‌دهد تا درآمد آینده شرکت را محاسبه کنیم.

ما دائماً می‌بینیم که تحلیل‌گران اقتصادی، از مدیرانی که دائماً به دنبال گزارش ارقام بالا هستند، تعریف و تمجید می‌کنند، درحالی‌که تجارت خیلی غیرقابل پیش‌بینی‌تر از این است که از مدیران توقع داشته باشیم به‌طور مداوم از رشد سهام شرکت‌های خود گزارش بدهند. هنگامی که یک مدیر دائماً به وال استریت چشم دوخته باشد، عجیب نیست که با دیدن اعداد و ارقام بالایی که آن‌جا می‌بیند، دچار وسوسه شود و بخواهد به آن‌ها دست پیدا کند.

۵. مدت زمان نگهداری سهام

زمانی که به لیست شرکت‌های سهامی بزرگ برکشایر هاتاوی، در نامه اخیر بافت نگاه می‌کنیم، غیبت یک شرکت بزرگ به چشم می‌خورد؛ وال-مارت. در جلسه سالانه ۲۰۰۳ برکشایر، از بافت سوال شد که بزرگ‌ترین اشتباه شما در سال‌های اخیر چه بوده. پاسخ او این بود: «وال-مارت». او در ادامه توضیح داد: «من تصمیم گرفتم تا ۱۰۰ میلیون سهم از وال-مارت را به قیمت ۲۳ دلار خریداری کنم. ما بخش کوچکی از آن را خریداری کردیم، و تصور می‌کردیم که هزینه آن نیز کم‌کم به ما بازگردد. اما برخلاف تصور ما، این خرید تا امروز برای ما، حدود ۱۰ میلیارد دلار هزینه در پی داشته است.» دو سال بعد، در سال ۲۰۰۵، بافت سعی کرد با ایجاد فروشگاه‌های خرده‌فروشی که محصولات خود را زیر قیمت بازار می‌فروشنند، از این وضعیت نجات پیدا کند. تا سال ۲۰۱۶، سهام برکشایر در وال-مارت، نزدیک به شش میلیارد دلار بود. سرمایه‌گذاران متعجب بودند که چرا بافت هم‌چنان سهام خود را نگه داشته. زمانی که از او پرسیدند تا کی قرار است مقدار مشخصی از سهام را نگه دارد و نفروشد، او پاسخ داد: «برای همیشه». او می‌گوید: «ما تعدادی سهم داریم و تا وقتی توجه‌ها به‌طور صددرصد متوجه آن‌ها نشده باشد، علاقه‌ای به فروش آن‌ها نخواهیم داشت. ما از فروش پشتوانه‌های خود استقبال خواهیم کرد، اگرچه در حال حاضر فروش این سهام، بعید به نظر می‌رسد.»

در حالت تئوری، هیچ ایرادی در این کار وجود ندارد، به‌طوری‌که خرید سهام، روشی است که شرکت‌ها به کمک آن می‌توانند سرمایه سهامداران را به آن‌ها بازپس دهند. علاوه بر این، چنان‌چه این کار با قیمت مناسب انجام گیرد، سهام سهامداران را ارزشمندتر نیز خواهد کرد. اما در عمل، آن‌طور که بافت در نامه امسال خود به آن اشاره اشاره کرده، شرکت‌ها اغلب به این توجه نمی‌کنند و بدون در نظر گرفتن قیمت، سهام را بازخرید می‌کنند.

بازخرید زمانی معنا می‌دهد که سهام زیر قیمت حقیقی خریده شود. زمانی که این دستورالعمل رعایت شود، سهام باقی‌مانده، به‌سرعت با افزایش سود در قیمت حقیقی، روبه‌رو خواهد شد. بنابراین این سوال که آیا بازخرید سهام برای سهامداران سودمند یا ضرررسان خواهد بود، کاملاً به قیمت خرید بستگی دارد. بنابراین اعلام بازخرید از جانب شرکت‌ها، هیچ‌گاه با قیمت‌های بالا صورت نخواهد گرفت، زیرا در این صورت هرگونه اقدام به بازخرید، منطقی خواهد شد. به این ترتیب قیمت، نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیران دارد.

۳. مزیت رقابت

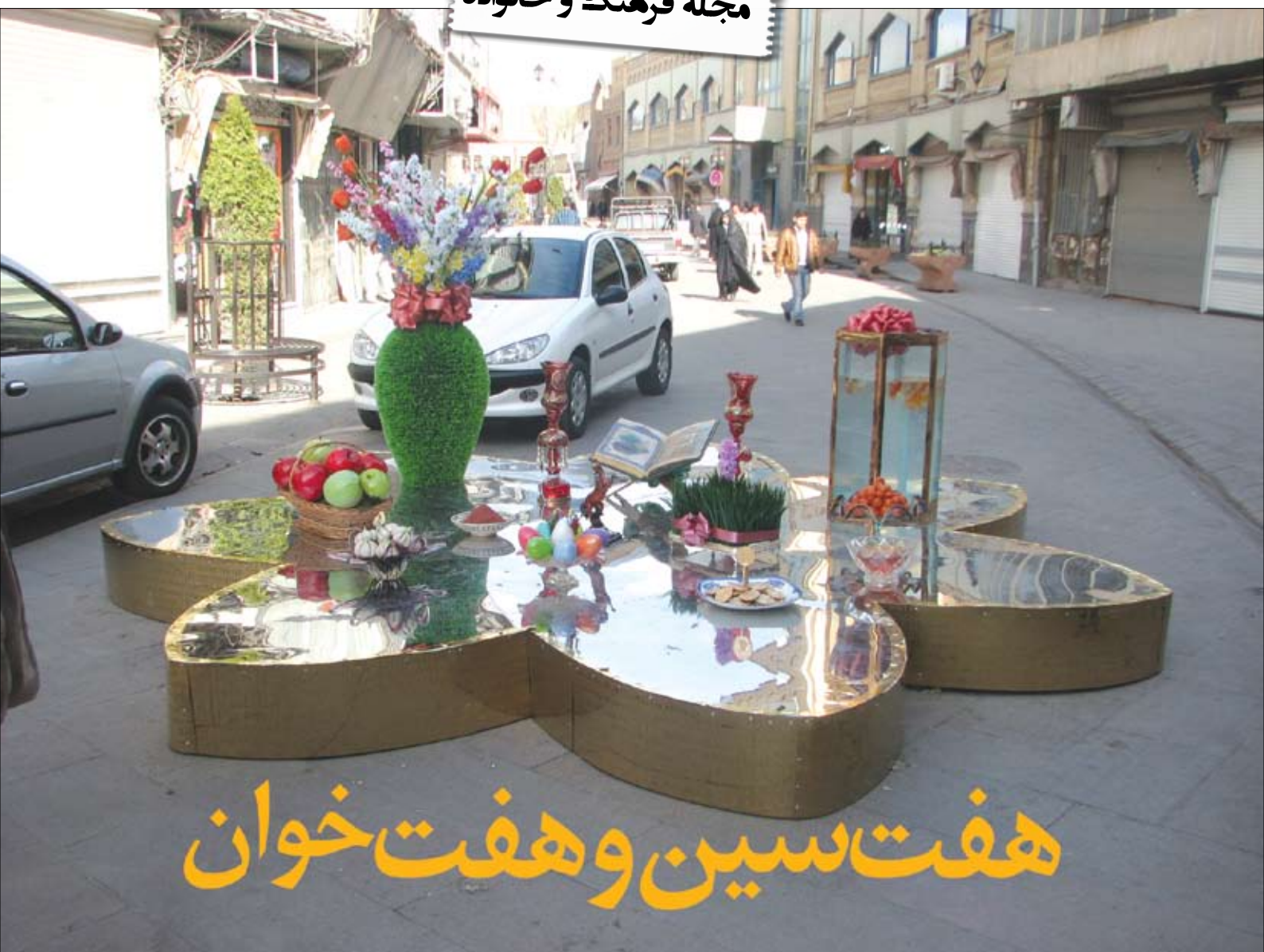
شرکتی که در مقایسه با سایر همتایانش در آن صنعت، مزیت رقابتی بیشتری دارد، قادر است سهم بازار خود را به‌طور مداوم وسعت دهد و همزمان بازگشت سرمایه بیشتری را تجربه کند. و هیچ مزیت رقابتی قدرتمندتر از بهره‌وری نیست. شرکتی که با صرف هزینه‌هایی پایین‌تر از رقبا اداره می‌شود، دنیای تجارت را در دستان خود خواهد داشت.

این ویژگی، ارزش و قیمت سایر شرکت‌ها را پایین می‌آورد، و بسیاری از مشتریان آن‌ها را به خود جلب کرده و درنهایت سود و منفعت بیشتری را نصیب آن شرکت می‌کند.

طبق توضیحات بافت در این نامه، واحد بیمه خودروی برکشایر هاتاوی با نام Geico، ویژگی مزیت رقابتی را به‌خوبی نشان داده:

بیمه خودرو، ازجمله مواردی است که هزینه زیادی را برای بسیاری از خانواده‌ها در پی خواهد داشت. از سوی دیگر، این بیمه، بار بسیاری از هزینه‌ها را از دوش خانواده‌ها کم می‌کند، و تنها یک سیستم اداری کم‌هزینه، قادر به انجام این کار خواهد بود.

شرکت Geico، ازجمله سازمان‌هایی است که توانسته با هزینه کم، گوی سبقت را از سایر شرکت‌ها برآید. درنتیجه، این کمپانی توانست سال به سال سهم بازار بیشتری را از آن خود کند و در پایان سال ۲۰۱۶، تقریباً ۱۲ درصد از سهام این صنعت را در اختیار گرفت. این میزان، ۵ درصد بیشتر از سال ۱۹۹۵ بود؛ سالی که برکشایر، اداره Geico را برعهده گرفت. در این بین، تعداد نیروی استخدامی آن نیز از ۸۵۷۵ نفر، به ۳۶۰۸۵ نفر افزایش پیدا کرد. سرعت رشد Geico در نیمه دوم سال ۲۰۱۶، به شکل قابل توجهی بالا رفت.



هفت سین و هفت خوان

روزگار و گم شدن در موبایل و فضای مجازی، وقت خوبی است برای این که گوشی‌های هوشمند را کنار بگذاریم و برویم آشنایان نزدیک و صمیمی را ببینیم و بغلشان کنیم و بگوییم که زندگی همین لبخندهای شیرین کنار هم است. بهار همین نزدیکی‌هاست. پس بهتر است برویم به استقبالش.

همین‌جا باید عرض کنم که هر دو دسته در اشتباه هستند! چون گروه اول نیمه پر لیوان را نمی‌بینند و چشم‌های مبارکشان روی نیمه خالی لیوان قفل شده. گروه دوم هم خیال می‌کنند خیلی خوش‌خوش‌شان است و همه کارها به‌راحتی درست می‌شود.

تکاندن خانه

می‌دانم شنیدن این جمله برای مردها سخت است، ولی کاری نمی‌شود کرد. از همان روزهای اول در هر منزلی، بحث خانه‌تکانی شروع می‌شود؛ بحثی که اهمیتش حتی از صعود تیم ملی فوتبال به جام جهانی هم بیشتر است. سخنران اصلی این بحث در بیشتر مواقع خانم‌ها هستند و تصمیم‌گیری‌های مربوط به این بخش توسط ایشان انجام می‌شود. اگر «خانه‌تکانی» را یک فیلم سینمایی در نظر بگیریم، خانم‌ها فیلمنامه‌نویس و کارگردان هستند و آقایان هم باید مثل

بهار ناز دارد، مخصوصاً ماه اولش. این است که برای آمدنش باید فرش قرمز پهن کنیم، خودمان را تر و تمیز کنیم و لباس نو بپوشیم و آماده استقبال شویم. زمستان کوله‌بار برفی‌اش را برمی‌دارد و می‌رود تا شکوفه‌ها روی شاخه‌ها سبز شوند و زمین نفس بکشد. عید نوروز را باید غنیمت بدانیم. در این شلوغی

آمد نوبهار

همین که یک قدم از بهمن ماه آن‌طرف‌تر می‌رویم، کم‌کم بوی عید به مشامان می‌رسد. از همان ابتدای ماه، به فکر مراسم استقبال از عید می‌افتیم؛ البته بیشتر خانم‌ها که کارهایشان را دقیقه ۹۰ انجام می‌دهند، بوی عید را حس نمی‌کنند، یا اگر هم حس کنند، فایده‌ای ندارد و دیر شده و تمام کارها برای هفته آخر و بلکه روز آخر می‌ماند. ولی حیف است این جشن زیبا را یکپو و بی‌مقدمه برویم سراغش. بهتر است زودتر به فکر انجام دادن مراسم خاص آن باشیم تا در روزهای پایانی استرس نگیریم. در اولین مرحله، هر خانواده‌ای از تمامی کارهایی که می‌خواهد انجام دهد، یک لیست تهیه می‌کند. در مرحله دوم به لیست -که احتمالاً بلندبالا هم است- نگاه می‌کند. در این مرحله آدم‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: آن‌ها که منفی‌نگر هستند، یک آه بسیار بلند می‌کشند، و آن‌ها که مثبت‌اندیش هستند، لبخند می‌زنند و ته دلشان هم قند آب می‌شود.



این است که آجیل خریدیم. در قید و بند رنگارنگ بودن نباشید.

هفت سین

شاید بشود خانه‌تکانی نکرد یا به خرید نرفت، ولی سفره هفت سین را حتما باید چید. می‌شود گفت مهم‌ترین سین این سفره، سبزه است. حالا دیگر در همه خیابان‌ها همه نوع سبزه با شکل‌های مختلف وجود دارد، اما این که با دست خودت سبزه را بکاری، مزه دیگری دارد. البته این بخش نیاز به تمرین و مهارت دارد. بعضی‌ها به جای عدس و گندم، نخودچی می‌کارند و بعد از یک هفته متوجه می‌شوند که اشتباه شده. گاهی وقت‌ها هم سبزه را می‌کاریم، ولی تا روز عید فقط نیم سانتی‌متر بالا می‌آید و مجبور می‌شویم برویم یکی از همان سبزه‌های آماده را بگیریم. سین‌های دیگر (سنجد و سیر و سرکه و سماق و سیب و سمنو) زیاد هم سخت نیستند، ولی بهتر است زودتر همه این‌ها را تهیه کنیم، چون ممکن است

دیر برسیم و به جای سیب سرخ شفاف و تمیز، سیب گندیده گیرمان بیاید، یا ته‌دیگ سمنو به ما برسد. ماهی سرخ سفره عید هم برای خودش داستانی دارد؛ یک هفته قبل از عید می‌خریم، پنج دقیقه مانده به لحظه تحویل سال، روی آب تنگ شیشه‌ای یک‌وری می‌افتد. می‌گوییم تنها بود این‌طوری شد، بعد دو تا ماهی می‌خریم، و ۲۴ ساعت روبه‌روی هم می‌ایستند و زل می‌زنند به هم. شما تمام سعی‌تان را به کار ببرید که این‌ها تا سیزدهم فروردین زنده بمانند، بعد ببریدشان جایی رها کنید بروند پی زندگی‌شان.



حرف آخر

ممکن است فکر کنید استقبال از بهار و انجام دادن مراسم عید نوروز قدری سخت است، ولی به شیرینی و دل‌چسب بودن عید نوروز می‌آرزد. ما

تمام سال می‌دویم و داریم که قسط و وام‌ها سر جا پرداخت شود و خرج خانه جور شود. عید نوروز یک وقت استراحت است، مثل زنگ تفریح مدرسه، تا خستگی کل سال را از تن به در کنیم. زندگی همین لحظه‌های کوتاه با هم بودن است، همین چند روز تعطیلی زنگ تفریح سال. پس از آن استفاده کنید و طوری بگذرانید که بعد از تعطیلی‌ها ناراحت نباشید که فرصت را از دست داده‌اید.

یک بازیگر حرفه‌ای تمام نکاتی را که همسرانشان روی کاغذ نوشته‌اند، رعایت کنند. البته این نکات چندان هم پیچیده نیست و همه آقایان از آن اطلاع دارند. بعضی‌ها که پول دارند، یک کارگر می‌آورند و تمام وقت خود را به نظارت روی کیفیت شست‌وشوی دیوارهای خانه توسط کارگر مورد نظر می‌گذارند تا مبادا نقطه‌ای به اندازه شست پای چپ مورچه از قلم بیفتد. در این بین بعضی‌ها که عقیده دارند کارگرها خانه را گربه‌شور می‌کنند، ترجیح می‌دهند خودشان این کار مهم را انجام دهند. کیفیت خانه‌تکانی هم به میزان وسواس خانم خانه بستگی دارد. بعضی از خانواده‌ها برای این که گرد و غبار دیوارها گرفته شود، دسته‌جمعی کنار هم می‌ایستند و دیوار را فوت می‌کنند، و بعضی دیگر هم هستند که سطل سطل وایتکس روی دیوار می‌ریزند و با سنباده به جان دیوار بخت‌برگشته می‌افتند تا حسابی تمیزش کنند. بعد از دیوارها، نوبت شستن فرش، پرده، لوازم خانه و خیلی چیزهای دیگر می‌شود که هر کدام برای خودشان ماجرای دارند.

چیدمان وسایل خانه هم جزو خانه‌تکانی است. اصلا خانه‌ای که چیدمانش عوض نشده، انگار خانه‌تکانی نشده. در این مرحله باید ۳۴ بار مبل و میز تلویزیون و فرش و سایر وسایل خانه را جابه‌جا کنیم تا به مدل مورد نظر که احتمالا همان مدل اولی است، برسیم.

پاساژگردی

خرید لباس نو شگون دارد و هر خانواده‌ای حتی اگر همه چیز هم داشته باشد، یک جفت جوراب می‌خرد. اصلا عید بدون خریدن لباس نو، عید نمی‌شود. همه اهل خانواده دست به دست هم می‌دهند و از این مغازه به آن مغازه می‌روند تا لباس عیدشان را بخرند. خرید کردن در روزهای پایان سال لذت‌بخش است، اما شیوه خرید کردن ممکن است لذت‌بخش بودن خرید را به‌طور کل نابود کند. بعضی‌ها مثل پدر بنده، برای

خریدن یک عدد پیراهن ساده، از تمامی لباس‌فروشی‌های منطقه بازدید می‌کنند و تازه وقتی که جنس مورد نظرشان را پیدا کردند، حدود دو ساعت و نیم بر سر قیمت با فروشنده چانه می‌زنند. اصلا این «چانه زدن» برای بسیاری از افراد، از خرید کردن مهم‌تر است. خریدن آجیل هم که یک بحث مفصل دیگر است. به قصد خریدن پسته و بادام هندی به مغازه می‌رویم و بعد از سه ساعت، با چند کیلو نخودچی و کشمش و تخمه آفتابگردان بیرون می‌آییم. البته زیاد مهم نیست؛ مهم

معرفی چند برنامه اندروید برای تعطیلات

از کتاب دیجیتال تا جایگزین دابسمش

برای سرگرمی و تفریح معرفی کنیم تا کنار همه برنامه‌هایی که برای تعطیلات دارید، چند دقیقه‌ای را هم با این اپلیکیشن‌ها بگذرانید.

حالا که بازار گوشی‌های اندروید داغ‌تر از هوای این روزهاست و هر روز برنامه‌های تازه‌تری ارائه می‌شود، تصمیم گرفتیم چند برنامه

Madlipz

همین چند وقت پیش که برنامه دابسمش آمد، کلی سروصدا به پا کرد و تقریباً همه ما به نوعی کار کردن با آن را تجربه کردیم. برنامه‌ای که به سرعت و به شدت همه‌گیر شد و پا به برنامه‌های تلویزیونی و برنامه‌های ورزشی هم گذاشت. در دابسمش شما صدا را داشتید و با تصویربرداری از خودتان، صدا را روی تصویر می‌گذاشتید و به همین راحتی یک کلیپ بامزه می‌ساختید.

حالا برنامه Madlipz کاری عکس دابسمش انجام می‌دهد؛ چیزی که به هنر دوبله شباهت دارد. شما تصویری از فیلم، سریال، برنامه تلویزیونی، یا یک انیمیشن را برمی‌دارید و به جای شخصیت‌های آن کلیپ صحبت می‌کنید. این که چقدر کارتان خوب از آب دربیاید، به میزان خلاقیتتان برمی‌گردد. این امکان در برنامه وجود دارد که تنها جای یک نفر صحبت کنید و صدای شخصیت‌های دیگر باز باشد و شنیده شود. شما می‌توانید کلیپ ساخته‌شده را برای خودتان ذخیره کنید، یا با دوستانتان به اشتراک بگذارید. این برنامه آن قدر جذاب است که به همین راحتی نمی‌توانید از آن دل بکنید. Madlipz برای سیستم عامل اندروید و آی‌اواس عرضه شده است.

فیدیبو

یکی از مشکلاتی که کتاب‌خوان‌ها دارند، حمل کردن چندین کتاب با خود و این طرف و آن طرف بردنشان است. حالا نرم‌افزاری در کشور خودمان ساخته شده که کار را نه فقط برای کتاب‌خوان‌ها، که برای همه آسان کرده. نرم‌افزار فیدیبو، برنامه‌ای است که به شما این امکان را می‌دهد که هزارها کتاب را در جیب خود داشته باشید! کتاب‌هایی که در این برنامه ارائه شده، از برترین ناشران کشور

است. تعدادی از این آثار رایگان و بعضی دیگر با پرداخت هزینه‌ای بسیار کم قابل تهیه و استفاده است. از امکانات این برنامه می‌توان به رنگ کردن متن، حالت مطالعه در شب، اشتراک‌گذاری نظرات با دیگران و علامت زدن آخرین صفحه خوانده‌شده اشاره کرد. شاید برای بسیاری هنوز ورق زدن کتاب کاغذی لذت وصف‌ناپذیری داشته باشد، اما نمی‌توان از امکان خواندن صداها کتاب در موبایل به همین راحتی گذشت. دانلود این نرم‌افزار هم از طریق برنامه کافه بازار و هم از طریق مراجعه به وبسایت فیدیبو امکان‌پذیر است. این نرم‌افزار با شعار «مطالعه آزاد برای همه، همه وقت، همه جا» کارش را آغاز کرد.

jetAudio Plus



این روزها استفاده از تلفن‌های هوشمند جای دستگاه‌های پخش موسیقی را گرفته، اما به دلیل این‌که تلفن‌ها ویژه چنین کاری ساخته نشده‌اند، برخی از کاربردهای حرفه‌ای را برای مخاطب‌ها ندارند. نرم‌افزارهای بسیاری برای گوش کردن به موسیقی ساخته و عرضه شده است، اما Jet Audio یکی

از نرم‌افزارهای کاملاً آشنا برای طرفداران موسیقی است که سال‌ها برنامه‌های مختلفی برای شنیدن موسیقی و تماشای فیلم ارائه کرده. از ویژگی‌های این نرم‌افزار باید به پخش فایل‌های موزیک با پسوند های .ogg, .flac, .wav, .mp3, .m4a, .mpc, .tta, .wv, .ape, .mod, .spx و از ۳۲ نوع اکولایزر، افکت‌های Wide, Reverb, X-Bass و تغییر سرعت پخش آهنگ اشاره کرد. تنظیمات فراوانی برای این اپلیکیشن وجود دارد که مخصوص طرفداران دواژة موسیقی است. به‌تازگی نسخه به‌روزشده‌ای از این نرم‌افزار عرضه شده که دارای ویژگی‌های تازه‌تری نسبت به نسخه قبلی است. برای شنیدن آهنگ مورد علاقه‌تان با کیفیت بالا می‌توانید حساب ویژه‌ای روی Jet Audio باز کنید.

Colorfy



همه ما با دفترهایی که مخصوص رنگ‌آمیزی هستند، آشنا هستیم. زمانی که بچه بودیم، دنبال دفترهای جدیدتر بودیم تا هنر رنگ‌آمیزی‌مان را به رخ پدر و مادرمان بکشیم! بعید می‌دانم پس از گذشت چندین و چند سال سراغ این دفترها رفته باشید؛ مگر به‌خاطر برادرزاده و خواهرزاده یا بچه خودتان! به‌تازگی برنامه‌ای به نام Colorfy ارائه شده که چیزی شبیه به همان دفترهاست و همان کارایی را دارد. البته با این تفاوت که برای بزرگسالان عرضه شده. شاید در ظاهر به نظر برسد این

اپلیکیشن ویژه بچه‌هاست، اما علم روان‌شناسی امروز چیز دیگری می‌گوید. تحقیقات علمی نشان داده هنر و انجام فعالیت‌های هنری باعث بهبود رفتار و تعاملات اجتماعی، رسیدن به آرامش روحی و روانی و همچنین تقویت خودآگاهی می‌شود. این برنامه ضمن داشتن الگوهای مختلف برای رنگ کردن، کار رنگ‌آمیزی را با لمس انگشت‌ها روی صفحه آسان‌تر از همیشه کرده است. در پایان شما می‌توانید هنر خود را در صفحات مجازی مختلف به اشتراک بگذارید. در روزهای پراسترس و اضطراب، این برنامه می‌تواند آرامش را برای شما به همراه داشته باشد.

Badland

به سایر بازی‌ها، توجه بسیاری را به خود جلب کرده و توانسته با استفاده از تکنیک خاصی، مرموز بودن یک جنگل را به‌خوبی به کاربر منتقل کند. این بازی بعد از موفقیتش، نسخه دومش هم ساخته و عرضه شد. این بازی توانسته عنوان جایزه Nordic Indie Sensation در شمال اروپا (سال ۲۰۱۳)، بهترین بازی اروپا در سال ۲۰۱۲ و همچنین جایزه SCEE اروپا در سال ۲۰۱۲ را به خود اختصاص دهد.

بازی‌های زیادی برای سیستم عامل اندروید ساخته شده و می‌شود، اما تنها چند بازی انگشت‌شمار می‌توانند دل مخاطب را ببرند. بازی‌ها با گرافیک‌های بالا و شخصیت‌های فانتزی ارائه می‌شوند. حالا در این میان یک بازی اسرارآمیز هوش و هواس گیمرهای حرفه‌ای را برده؛ Ballands. این بازی تا به حال بیش از هفت میلیون بار دانلود و به یکی از بازی‌های محبوب کاربرها تبدیل شده است. بازی به دلیل گرافیک و ساختار متفاوتش نسبت



صحبت‌های جالب مهدی طارمی، مهاجم پرسپولیس

آقای گلی فصل قبل به من نچسبید



است بتواند هم آقای گل شود و هم این که با پرسپولیس به قهرمانی لیگ برتر برسد.

نمی‌دانم این چه مدی است که انگار قرار است که ما دقیقه یک بازی ۳ بر صفر جلو باشیم. فوتبال ۹۰ دقیقه است، همان‌طور که رئال مادرید به لاس پالماس در دقیقه ۸۶ و ۹۰ دو تا گل می‌زند و بازی مساوی می‌شود. جذابیت فوتبال به همین است و این که ما همه را به مرز سخته رساندیم مسئله‌ای است که اصلاً قبول ندارم. تماشاگر باید تا دقیقه ۹۰ بازی را ببیند و بعد اظهارنظر کند. این که می‌گویند موقعیت را خراب کردی، قبول ندارم. همه بازیکنان بزرگ جهان هم در هر بازی دو یا سه موقعیت را خراب می‌کنند. اگر هر تویی سمت دروازه بیاید، به گل بدل شود، هندبال است و دیگر فوتبال نیست.

شکست در دربی روی تو و سایر هم‌تیمی‌هایت اثر نگذاشته است؟

همه ما می‌دانیم که شهرآورد بازی بزرگ و مهمی است، اما تا به حال بعد از باخت در شهرآورد به آن فکر نکرده‌ام. ما با اختلاف صدر جدول هستیم و اصلاً این بازی مهم نیست. شهرآورد هم یک بازی است که ۳ امتیاز دارد، مثل باقی بازی‌ها، و همین که ما قهرمان شویم، مطمئن باشید که هواداران از ما راضی خواهند بود و این فصل را با لذت پایان خواهند داد.

نظرت دربارهٔ سروش رفیعی و حضورش در پرسپولیس چیست؟

در این که سروش رفیعی یک بازیکن بزرگ و خوب است، شکی نیست و من هم فوتبالش را خیلی دوست دارم و با هم خیلی دوست هستیم. تیم ما نیم فصل اول هم همین‌طور بازی می‌کرد. با اضافه شدن سروش باز به همان شکل بازی می‌کنیم و فقط یک جابه‌جایی در تیم شده است. فکر کنم سروش توانسته کمک خوبی به تیم بکند، ولی نیم فصل اول با محسن مسلمان هم تیم همین روند را داشت و هر دو برای تیم مفید و خوب هستند و هر تیمی آرزوی داشتن بازیکنانی مثل سروش و محسن را دارد.

فکر می‌کنی در پایان فصل آقای گل شوی؟

با صحبت‌هایی که با بچه‌ها داشتم و در ذهن خودم هم به این فکر می‌کنم، از همان نیم فصل دوم این‌طور بوده که به دنبال گل‌زنی بودم و می‌خواستم یک گل یک گل به ساسان برسم و مطمئناً به آقای گلی فکر می‌کنم. الان هم شرایط خوب است و اگر آقای گل شدم، چه بهتر و اگر هم نشدم، مهم موفقیت تیم و اولویت همه ما قهرمانی پرسپولیس است و امیدوارم به آن برسیم.

مهدی طارمی که طی هفته‌های اخیر با ثبت ۴ گل زده و ۲ پنالتی آمار خوبی از خود به جا گذاشته، چشم‌ها را خیره کرده است. او امسال امیدوار

به نظرت قهرمانی پرسپولیس قطعی شده است؟

این که بگویم الان قهرمان شدیم، این‌طور نیست و تا قهرمانی راه بسیاری داریم. کادر فنی و بازیکنان می‌دانند که هفت بازی دیگر مانده و در فوتبال هیچ چیز قابل پیش‌بینی نیست. شاید ما هفت بازی را ببازیم و یک تیم دیگر قهرمان شود، اما ما تمام تمرکزمان را برای مسجل شدن قهرمانی می‌گذاریم و تا آخرین روز مسابقات می‌جنگیم.

فکر می‌کنی امسال هم مثل سال گذشته آقای گل شوی؟

سال گذشته توانستم با لطف خدا آقای گل شوم، اما به‌خاطر این که تیم پرسپولیس با تفاضل گل و دو گل اختلاف قهرمان نشد، اصلاً به من نچسبید. ان‌شاءالله امسال هم بتوانم آقای گل شوم و هم تیم قهرمان شود. فکر کنم هیچ‌کس هنوز دو بار پشت سر هم آقای گل نشده و من امیدوارم که بتوانم این کار را انجام دهم و این رکورد را به نام خود ثبت کنم.

دربارهٔ پنالتی که با رضاییان به شیوهٔ بارسایی‌ها زدیدی، صحبت می‌کنی؟

ما از قبل روی این پنالتی (بازی سپاهان) برنامه‌ریزی کرده بودیم. خیلی هم تمرین کرده بودیم. وقتی همه به رختکن می‌رفتند، من و رامین بدون گلر یا با یک گلر جوان تمرین می‌کردیم، اما از بازیکنان هیچ‌کس تمرین را ندیده بود و خدا را شکر موفق شدیم به آن شکل گل بزنیم. در پنالتی دوم هم مسئله اصلاً قهر نبود، چون خسته هم بودم و پنالتی زدنش کمی طول کشید، من هم به صورت نشسته برایش دعا کردم.

برخی فکر می‌کنند که تو خیلی به فکر خودت هستی و می‌خواهی فقط خودت گل بزنی...

برایم تنها موفقیت و سربلندی پرسپولیس اهمیت دارد، اما به‌خاطر این که فورواردهایم تیم هستیم، طبیعتاً من باید بیشتر گل بزنم. دوست دارم نفر اول باشم، اما آقای پیوس هم برای پرسپولیس خیلی گل زده و زحمت کشیده و از بازیکنان قدیمی این تیم است. همین‌طور به کارم ادامه می‌دهم و تلاشم را می‌کنم، اما خیلی هم برایم زدن رکورد گل‌زنان پرسپولیس مهم نیست.

موقعیت هم زیاد خراب می‌کنی...

گفت و گو با میلاد زکی پور که امید
به قهرمانی را از دست داده

وضع مالی مان خوب نیست

با میلاد زکی پور مدافع استقلال درباره لیگ قهرمانان آسیا هم حرف زدیم. او گفت سربازی هم رفته و نمی داند چرا نامش را بین مشمولان سربازی اعلام کرده اند.

برخورد کند، با کف آن برخورد داشت، وگرنه توپ از بالای دروازه بیرون می رفت. ما وقتی با نفت مقابل همین الاهلی بازی کردیم، آن ها درست به همین شکل به ما گل زده بودند. من در آن بازی عالی کار کردم و پاس گل خسرو به ابراهیمی را هم برایش ساختم. ولی متأسفانه آن توپ در آن شرایط بدجوری به پایم خورد. ان شاء الله بازی برگشت جبران می کنم.

از صدای آژیرهای ورزشگاه الاهلی حرفی نمی زنی؟

هر زمان صاحب توپ می شدند، صدای آژیر بلند می شد و چراغ های گردان روشن می شدند. وضعیت عجیبی بود، ولی می توانستیم شکستشان بدهیم. دو، سه پاس عالی به فرشید و برزای دادم که اگر می زدند، بازی را برده بودیم.

ظاهراً بازی با التعاون راحت تر بود؟

اصلاً این طور نیست! این تصور غلط از کجا درآمد؟ التعاون خیلی به ما فشار آورد. تیم فوق العاده مرموز و با حساب و کتابی بود. ما خوب بازی کردیم. فکر کنم هر کدام از بچه ها در آن بازی بالای ۱۰ کیلومتر دویدند.

درست است که می گویند تو هم مشمول سربازی هستی؟

من؟ این اطلاعات غلط را چطور منتشر می کنند؟ من سربازی ام را در تیم مقاومت تهران تمام کردم و کارت پایان خدمت دارم. کارتم را هم دو، سه سال پیش گرفتم.

راستی استقلال هم که شانس قهرمانی را از دست داد!

قهرمانی استقلال بماند برای فصل بعد. تغییرات زیادی که استقلال داشت، باعث شد نیم فصل اول را از دست بدهیم. اگر سه تا بازی در نیم فصل اول را می بردیم، الان ما هم شانس قهرمانی بودیم. امسال شهرآورد را بردیم، سال بعد جام را می گیریم.

میلاد زکی پور یکی از بازیکنان خوب استقلال تا این جای فصل بوده است. البته او هم مثل سایر اعضای تیم از شرایط مالی باشگاه ناراضی به نظر می رسد، اما رسیدگی به این موضوع را به بزرگ ترهای تیم سپرده است.

از نظر بدنی که آماده به نظر می رسی...

آماده ام، اما تیم از نظر روحی در شرایط خوبی نیست.

به خاطر مشکلات مالی؟

به هر حال ما هم روی این مبالغی که قرار است از باشگاه دریافت کنیم، حساب کرده ایم. البته من خیلی از چند و چون کار مطلع نیستم، ولی امیدوارم این مشکل هرچه زودتر حل و فصل شود.

پس بحث اعتصاب و این مسائل در کار است؟

اعتصاب که نه! خوش بختانه کاپیتان تیم و بزرگ ترها پی گیر این مسائل هستند و از همه مهم تر خود علی آقاست که با جدیت دنبال کار ماست و می داند اوضاع ما خراب است. ما طی دو سال گذشته از نفت هیچ پولی نگرفتیم و اگر قرار باشد در استقلال هم به همان وضعیت دچار شویم، شرایط برایمان خیلی سخت می شود.

چرا با سیاه جامگان ته جدولی مساوی کردید؟

فکر می کنم به خاطر خستگی تیم بود. حدود ۱۰، ۱۵ روز در سفر بودیم. از تهران به اصفهان و از اصفهان به تهران و دبی و مسقط... با این همه بچه ها خیلی مقابل سیاه جامگان خوب بازی کردند، ولی آن ها ۱۱ نفری دفاع می کردند.

چرا تعویض شدی؟

فکر کنم یعقوب آمد که تیم هجومی تر کار کند.

در لیگ قهرمانان آسیا و مقابل الاهلی روی گل اول توپ را اشتباه دفع کردی...

من توپ را قشنگ دیدم، اما از بس زمین خیس بود و چمن هم کوتاه، وقتی توپ زمین خورد، سرعت گرفت و به هوا بلند شد و به جای آن که روی استوکم

غیر ممکن های تصادفی!

دنیای ما پر است از اتفاق ها و حوادث مختلفی که هر لحظه در نقطه ای از این کره خاکی رخ می دهند. رویدادهای عجیبی می تواند پیش بیاید که به نظر عجیب است، و از طرفی وقتی به جمعیت هفت یا هشت میلیاردی نگاه می کنیم، شاید آن قدرها هم عجیب نباشد. به طور مثال شاید شما کلمه ای یا جمله ای به زبان بیاورید و در همان لحظه شخص دیگری هم همان جمله را تکرار کند. عجیب ولی واقعی. این جا می خواهیم سراغ اتفاق های عجیب تری برویم که باور کردنش برایتان راحت نیست، ولی واقعیت دارند. پس خودتان را برای شنیدن رویدادهای غیرممکنی که پیش آمده اند، آماده کنید.

خبر از آینده

ادگار آلن پو، نویسنده معروف آمریکایی که به نوشتن داستان های ترسناک معروف است، کتابی به نام «روایت آرتور گوردن پیم» می نویسد و در آن داستان چهار نفر را می گوید که از یک حادثه دریایی جان سالم به در می برند و پس از نجات، برای آن که زنده بمانند، تصمیم می گیرند یکی از خدمه کشتی را بخورند. داستان جذابی است، البته در واقعیت کمی ترسناک جلوه می کند. در سال ۱۸۴۴ یک کشتی دچار حادثه می شود و فقط چهار نفر از مسافران زنده می مانند. آن ها برای ادامه زندگی تصمیم می گیرند... فکر کنم بقیه داستان را می توانید حدس بزنید.

ستاره ای به نام مارک تواین

نمی خواهیم بگوییم نویسنده ها عجیب و غریب هستند، یا این که پیش گویی بلدند، اما خب این اتفاقی است که رخ داده: مارک تواین، یکی از بزرگان ادبیات جهان که آثارش را به شکل فیلم یا کارتون دیده ایم، در سال ۱۸۳۵ و روزی به دنیا آمد که ستاره دنباله دار «هالی» پدیدار شد. این ستاره هر ۷۶ سال یک بار از کنار زمین رد می شود. اما نکته مهم این است که او پیش بینی می کند بار دیگری که این ستاره ظاهر می شود، زمان مرگش فرا می رسد. آلبرت بیگلو در کتاب زندگی نامه تواین از زبان او نقل کرده: «من در سال ۱۸۳۵ با دنباله دار هالی به دنیا آمدم. سال دیگر دوباره می آید و انتظار دارم من هم با او بروم.» تواین یک روز پس از این که دنباله دار هالی به نقطه سمت الراس برسد، در گذشت.

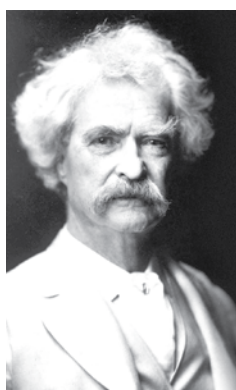
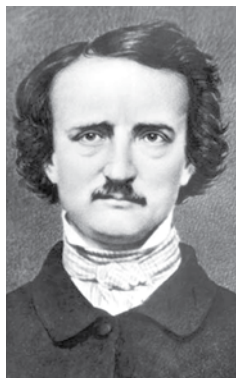
زن غرق نشدنی!

وقتی صحبت از خوش بینی و بدبینی می شود، یاد آن مثال معروف نیمه پر و خالی لیوان می افتید. شاید از این به بعد جای آن مثال، زندگی ویولت جوسپ را تعریف کنید. این خانم پرستار در کشتی المپیک حضور داشت که با یک ناو جنگی انگلیسی برخورد کرد. او از این حادثه جان سالم به در برد. کشتی تایتانیک را که می شناسید. او زمانی هم که تایتانیک با کوه یخ برخورد کرد، در کشتی بود، اما از آن جا هم زنده بیرون آمد. باورنکردنی است، نه؟ ولی جالب تر می شود وقتی بفهمید او سوار کشتی Britannic بود وقتی با مین های دریایی برخورد کرد. بستگی به نوع نگاه شما دارد؛ ممکن است بگویید او بدشانس بود، یا خیلی خوش شانس.



دوقلوهای کاملاً همسان

برای اتفاق اول می خواهیم تخت گاز برویم و ماجرای را تعریف کنیم که از عجیب هم عجیب تر است. دو نوزاد دوقلو در ایالت اوهایو در آمریکا به دنیا می آیند، اما پس از تولد از هم جدا می شوند و هر کدام زندگی خود را دنبال می کنند، بی این که از همدیگر خبر داشته باشند. نام هر دو به شکلی تصادفی «جیمز» گذاشته می شود. پس از چند سال، هر دو تصمیم می گیرند افسر پلیس شوند. عجیب است، نه؟ این تازه ابتدای قضیه است. هر دو نفر با دختری به نام «لیندا» ازدواج می کنند. بعد از تولد اولین فرزند، یکی از آن ها اسم james alan و دیگری نام james allan را برای فرزندش انتخاب می کند. می گویند امکان ندارد، ولی باید اضافه کنم که هر دوی آن ها بعدها طلاق می گیرند و دوباره هر کدام با زنی به نام «بتی» ازدواج می کنند! ماجرای این دو نفر در مجله معروف People در آمریکا منتشر شد.





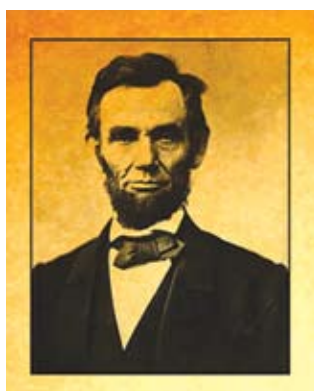
نجات‌هوايي

ورزشکارها برای حضور در رقابت‌های جهانی و بین‌المللی سفرهای زیادی با هواپیما انجام می‌دهند. یکی از این ورزشکارها مارتین دی یانگ، دوچرخه‌سوار هلندی، بود که قصد داشت در پرواز ۳۷۰ هواپیمایی مالزی که ناپدید شد، حضور داشته باشد. اما تنها یک ساعت قبل از پرواز، از این تصمیم خود منصرف شد. عجیب است، ولی عجیب‌تر این‌که او از پرواز ۱۷ هواپیمای مالزی هم که در سال ۲۰۱۴ در اوکراین سقوط کرد، نجات پیدا کرد و با پرواز دیگری خودش را به مقصد رساند.



شبهات‌عجیب

بد نیست برویم سراغ اشخاص معروف. موسس کارخانه فراری، شخصی بود به نام انزو فراری که در چهاردهم اوت ۱۹۸۸ از دنیا رفت. تنها یک ماه پس از این اتفاق، مسوت اوزیل، ستاره مشهور فوتبال، به دنیا آمد. اگر اهل فوتبال باشید، می‌دانید که در حال حاضر در تیم آرسنال بازی می‌کند. شاید روی کاغذ و بین کلمه‌ها چیز عجیبی بین این دو دیده نشود، اما بد نیست نگاهی به چهره آن‌ها کنار هم بیندازید.



رئیس‌جمهورهای هم‌سرنوشت

یک بار دیگر برویم سراغ رئیس‌جمهور آمریکا. البته این بار به اتفاق‌هایی که برای دو رئیس‌جمهور افتاده نگاه می‌کنیم. جان اف کندی و آبراهام لینکلن سرنوشتی شبیه هم داشتند. هر دو نفر ترور شدند و هر دو در روز جمعه و با شلیک به پشت سر به قتل رسیدند. ترور هر دو پس از یک جشن رخ داد (جشن شکرگزاری و جشن عید پاک). هر دو رئیس‌جمهور چهار فرزند داشتند و عجیب‌تر این‌که شخصی به نام جانسون جانشین بعدی آن‌ها بود. اما یک چیز جالب درباره این دو موضوع منشی‌هایشان است؛ منشی کندی نامش لینکلن بود و منشی لینکلن نامش جان بود!



پدر و پسر

در زمان ساخت سد هاور، نزدیک به ۱۱۲ نفر جانشان را از دست دادند. در این بین نکته عجیبی است در رابطه با اولین و آخرین نفری که در این راه از بین رفتند. جورج تیرنی، نقشه‌برداری که به دنبال پیدا کردن محل مناسب برای ساختن این سد بود، در سال ۱۹۲۲ و در رودخانه غرق شد. اما آخرین نفری که جانش را از دست داد و در سال ۱۹۳۵ درگذشت، پاتریک تیرنی نام داشت. پاتریک پسر جورج بود.

پلاک‌غیب‌گو!

جنگ جهانی اول با قتل دوک بزرگ فرانسه فردیناند در سارایوو و در سال ۱۹۱۴ شروع شد. زمانی که او ترور شد، سوار بر ماشینی بود که پلاکی با شماره A III ۱۱۸ داشت. به نظر چیز عجیبی نیست. بد نیست بدانید جنگ جهانی اول در تاریخ یازدهم نوامبر ۱۹۱۸ به پایان رسید. اگر تاریخش را به شکل عددی و تقویمی بنویسید، می‌شود: ۱۸/۱۱/۱۱.



پیش‌بینی‌کارتونی

وقتی نامزدهای انتخاباتی دو حزب آمریکا مشخص شدند، با نزدیک شدن به روز رأی‌گیری، بسیاری از کارشناسان و حتی تخمین‌ها از پیروزی هیلاری کلینتون می‌گفتند، اما تمامشان اشتباه از آب درآمدند. درحالی‌که یک سریال کارتونی، ۱۶ سال پیش پیروزی ترامپ را پیش‌بینی کرده بود! در سریال معروف و پرمخاطب «سیمپسون‌ها» در سال ۲۰۰۰، یکی از شخصیت‌ها به ریاست جمهوری آمریکا می‌رسد و در آن‌جا اشاره می‌کند که رئیس‌جمهور قبلی، دونالد ترامپ بوده. مت گرونینگ، خالق این مجموعه تلویزیونی به روزنامه گاردین گفته است: «آن زمان در سال ۲۰۰۰ ما پیش‌بینی کردیم که ترامپ رئیس‌جمهور آمریکا می‌شود، چون او مسخره‌ترین کسی بود که فکر می‌کردیم بتواند رئیس‌جمهور شود. الان هم اینگونه است.» البته تصویری که در این‌جا می‌بینید، مربوط به سال ۲۰۱۵ و بازسازی یک تصویر واقعی است.

شش گروه از دوستانی که باید رابطه‌تان را با آن‌ها به هم بزنید

رشد ما به عنوان یک انسان کمک می‌کنند. به گفته او، روابط اجتماعی با ثبات، باعث تقویت سیستم دفاعی بدن، کاهش استرس و حتی افزایش طول عمر می‌شود. اما تمام دوستان این قابلیت را ندارند. هفت نوع رابطه دوستانه وجود دارد که ممکن است به جای منفعت، به شما آسیب وارد کند.

برنامه‌های ورزشی و رژیم‌های غذایی سالمی را برای خود در نظر بگیرید. یکی از بهترین تأثیراتی که دوستان خوب روی شما می‌گذارند، این است که شما را تشویق کنند که عادات سالمی را در پیش بگیرید.

۴. دوستان همیشه نیازمند

اگر با افرادی معاشرت می‌کنید که در کنار آن‌ها خوشحالید، علاقه‌مندی‌های یکسانی دارید و گفت‌وگو با آن‌ها برای شما سازنده است، افراد مناسبی برای دوستی هستند. اما اگر با دوستانی وقت می‌گذرانید که احساس می‌کنید به حضور شما نیاز دارند، مراقب باشید. عده‌ای از کمک به دیگران لذت می‌برند و با این کار، حس بهتری پیدا می‌کنند. اما اگر این حالت از حد تعادل عبور کند، خطرناک خواهد شد. زمانی که به این نتیجه می‌رسید که بار مسئولیت دیگران روی دوش شماست و آن‌ها تنها برای کم کردن غم‌ها و ناراحتی‌هایشان سراغ شما را می‌گیرند، خود را کنار بکشید و به یاد داشته باشید که برای خودتان نیز باید وقت بگذارید.

۵. عدم تفاهم در رابطه

روابط دوستانه‌ای که همیشه با بحث و مجادله همراه است، باعث افزایش افسردگی و کاهش عزت‌نفس می‌شوند. همین مسئله سلامت روان شما را دچار مشکل خواهد کرد. مشکل زمانی عمیق‌تر می‌شود که این رابطه ناسالم بین دو دوست صمیمی، زن و شوهر، همکاران یا همسایه‌ها اتفاق بیفتد. برخلاف موارد اجباری مثل همسایه‌ها، شما می‌توانید تصمیم بگیرید که چه کسی در گروه دوستانتان باشد. افرادی که در گروه دوستی ما قرار می‌گیرند، باید باعث شادی ما شوند و ارتباط با آن‌ها، معنایی به زندگی ما بدهد.

۶. افرادی که از پشت خنجر می‌زنند

طبیعتاً رابطه‌ای که با خیانت و عدم اعتماد همراه شود، پایان خواهد یافت. مثلاً هنگامی که دوست شما رازتان را برملا می‌کند، دوستانی وجود دارند که سعی می‌کنند با تحقیر یا سرزنش کردن شما در مقابل دیگران، رابطه شما با آن‌ها را برهم بزنند. این نوع دوستی نیز جزو رابطه‌های مسموم به حساب می‌آیند که باید از آن‌ها اجتناب کرد.

گری لواندوفسکی، رئیس دپارتمان روان‌شناسی دانشگاه نیوجرسی، طی تحقیقاتش به این نتیجه رسیده که مانند یک رابطه عاشقانه مستحکم، دوستان صمیمی نیز خصوصیات مثبت یکدیگر را جذب خود می‌کنند. دوستی‌هایی که بیشترین رضایت و تعهد را نسبت به آن‌ها داریم، از جمله روابطی هستند که به

۱. افراد گیرنده

زمانی که دوستان شما شغل یا عشق زندگی‌شان را از دست می‌دهند، شما در مقابل به حرف‌هایشان گوش می‌دهید، آن‌ها را در آغوش می‌گیرید و شاید به آن‌ها یک جعبه شکلات هدیه بدهید و در ازای محبتتان، چشم‌داشتی نخواهید داشت. اما در حالت عادی، زمانی که کسی به ما محبت می‌کند، ما نیز هنگامی که همان شخص به محبت و توجه ما نیاز دارد، به کمک او خواهیم رفت. در مقابل، گیرنده‌ها تمام توجه و عشق شما را گرفته و در جواب، چیزی به شما نخواهند داد، که همین موضوع باعث می‌شود طرف مقابل از لحاظ عاطفی ضربه خورده و کل رابطه دوستانه شما را تحت تأثیر قرار بدهد. بنابراین بهتر است چنین رابطه‌ای را جایگزین یک رابطه دوطرفه کنید.

۲. افراد همیشه شاکی

دوستان منفی‌گرا و شاکی ممکن است برای برنامه‌های تلویزیونی مناسب باشند، اما برای زندگی واقعی خیر. استرس و اضطراب، تأثیرات منفی و مخربی بر سلامتی می‌گذارد و در بلندمدت برای زندگی شما مضر خواهد بود. افرادی وجود دارند که از آزدن اطرافیان لذت می‌برند. برای مثال شایعه‌پراکنی می‌کنند، یا دائماً خود را قربانی رفتار نادرست دیگران جلوه می‌دهند. این دسته از دوستان ممکن است افراد سرگرم‌کننده و خوش‌مشری به نظر برسند، اما درواقع، دوستی با آن‌ها ناراحتی و اضطراب شما را افزایش خواهد داد. بنابراین دوستی پیدا کنید که شما را آرام کند، نه این که بر مشکلات و اضطراب شما بیفزاید. زندگی کوتاه‌تر از آن است که بخواهد صرف رفت‌وآمد با افرادی شود که رابطه و زندگی شما را مسموم می‌کنند.

۳. تأثیرپذیری منفی

روابط دوستانه بسیار صمیمی و تنگاتنگ، خطرهای بیشتری را نسبت به روابط دوستانه معمولی، در پی خواهند داشت. به اعتقاد محققان، این نوع از روابط دوستانه می‌تواند ضربات ناخواسته‌ای به طرفین وارد کند. طی یک بررسی که میان ۱۲ هزار فرد صورت گرفت، بیشتر افرادی که دچار مشکل چاقی شده بودند، دوستانی داشتند که از اضافه وزن رنج می‌بردند. بنابراین کارشناسان به این نتیجه رسیدند که دوستی با افراد چاق می‌تواند در افزایش وزن شما تأثیرگذار باشد. برای اجتناب از اضافه وزن،



ویژگی‌هایی که برای شاد بودن به آن‌ها نیاز دارید

حالی خوب به این ویژگی‌ها نیاز دارید، ویژگی‌هایی که به عنوان فاکتورهای ارزشمند به شمار می‌رود. به کار گرفتن این ویژگی‌ها با وجود پیچیدگی‌های بشر حتما پیامدهای مثبتی را در زندگی به همراه خواهد داشت. این ویژگی‌ها را به کار گیرید تا با جنبه‌های مختلف و مثبت آن در زندگی تان مواجه شوید. شک نداشته باشید که اگر به درستی آن‌ها را در خود پرورش دهید، تأثیراتش را به خوبی در زندگی تان مشاهده خواهید کرد.

همواره تحقیقات بسیاری برای شادتر زندگی کردن توسط محققان و پژوهش‌گران صورت گرفته است. مردم در هر فرهنگی که باشند، می‌خواهند شادتر باشند و با آرامش بیشتری زندگی کنند. اگر می‌خواهید شاد باشید، به چندین ویژگی شخصیتی نیاز خواهید داشت، اما خبر خوب این جاست که حتی اگر این ویژگی‌ها را پیش از این نداشته‌اید یا در آن‌ها احساس ضعف می‌کنید، می‌توانید خصوصیاتتان را تغییر دهید. درواقع برای داشتن

ایمان

یکی از مهم‌ترین عوامل شاد زیستن ایمان است. ایمان به خدا آرامشی را وارد زندگی می‌کند که بدون شک آن‌چه در پی دارد، شادتر بودن است. وقتی باورمان را نسبت به خدا قوی‌تر کنیم، آرامشی در وجودمان پیدا می‌شود که مسائل و مشکلات زندگی را کم‌رنگ‌تر می‌کند و نیرویی که ایمان به او در وجودمان قرار می‌دهد، راه را برایمان هموارتر می‌کند. این عامل منشأ بسیاری از ویژگی‌های دیگر است که در جهت بهتر شدن زندگی انسان به کار گرفته می‌شود.

اشتیاق

آدم‌های مشتاق افرادی با خصوصیات سرگرم‌کننده، دوستانه، اجتماعی و از نظر احساسی برون‌گرا هستند و با وجود این ویژگی‌ها دور از ذهن نیست که چنین افرادی تمایل دارند شادتر زندگی کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اشتیاق به‌طور مستقل منجر به رضایت از زندگی، احساسات مثبت، افکار منفی کمتر، رشد شخصیتی، رضایت از خود، هدفدار بودن در زندگی، مشارکت، ارتباطات، رفتار و دستاوردهای مثبت می‌شود.

مشارکت بیشتر

با خودتان به سادگی کنار بیایید و ارتباط آسانی برقرار کنید. افرادی که قدرت مشارکت کمتری دارند و از حضور در فعالیت‌های مختلف سر باز می‌زنند، به آسانی خجالت‌زده، دستپاچه و ناامید می‌شوند. معمولاً این افراد به شدت خجالتی و مستعد ابتلا به افسردگی اضطراب هستند. برعکس این افراد، کسانی که در فعالیت‌ها مشارکت دارند و کمتر بودن میان گروه را پس می‌زنند، استقلال بیشتری دارند، محیطشان مسلط‌تر هستند و رشد شخصیتی پیدا می‌کنند، درست مانند افرادی که مشتاقانه زندگی‌شان را ادامه می‌دهند.

سخت‌کوشی

افراد سخت‌کوش به دنبال هدف و دستاورد مشخصی هستند، شاید بتوان آن‌ها را دستاوردگرا نامید. این افراد با ویژگی‌هایی همچون منظم بودن، تأثیرگذاری، هدفمندی و شایستگی در فهرست افراد شاد قرار می‌گیرند. این دسته از افراد استقامت و اشتیاق بسیاری برای دستیابی به اهداف بلندمدت دارند. بنابراین کسانی که در اطراف ما ویژگی‌هایی مثل برنامه‌ریزی برای پیش‌روی، سخت‌کوشی و متمرکز ماندن روی اهداف در وجودشان به خوبی دیده می‌شود و معمولاً وظایفشان را به نحو احسن به انجام می‌رسانند، همان کسانی هستند که شادتر زندگی می‌کنند.

دلسوزی

فاکتور بعدی که می‌تواند راز شاد بودن را با خود به همراه داشته باشد، دلسوزی است. اگر جزو افرادی هستید که شفقت، غم‌خواری و دلسوزی جزو ویژگی‌های برجسته شما به شمار می‌رود، یعنی شما مهربانی پیشه کرده‌اید، به دیگران اهمیت می‌دهید، آن‌چه در زندگی‌شان می‌گذرد، برایتان مهم است و آن‌ها را به خوبی درک می‌کنید. هرچقدر دلسوزتر باشید، به همان میزان در زندگی تان شادتر خواهید بود، چراکه اهمیت به زندگی و شادی دیگران، به همان میزان شادی را وارد زندگی خودتان خواهد کرد.

کنجکاو و هوشمندانه

اگر شما از فکر کردن به مسائل پیچیده لذت می‌برید، به کسب تجربه در زندگی تان اهمیت می‌دهید، درباره مسائل علمی می‌اندیشید، کتاب‌های متنوع می‌خوانید و از ایده‌های جدید استقبال می‌کنید، از آن دسته افرادی هستید که کنجکاو و هوشمندانه در وجودتان نهفته است. در عین حال کنجکاو و هوشمندانه عاملی است برای مستقل بودن، مدیریت بر محیط زندگی، رشد شخصیتی، رضایت از خود، دستیابی به اهداف و موفقیت را در پی دارد. درنهایت، این فاکتورها را می‌توان از مهم‌ترین عوامل در شاد بودن و بهتر زندگی کردن دانست. البته این عوامل تنها فاکتورهای خوشحالی و شاد بودن نیستند، اما در فهرست مهم‌ترینشان قرار می‌گیرند. در پایان باز هم این نکته را یادآور می‌شویم که حتی اگر برخی از این ویژگی‌ها را در خودتان نمی‌بینید، یا اگر احساس می‌کنید باید تقویت شوند، تغییر کلمه‌ای است که بی‌شک به ذهنتان خطور خواهد کرد. سعی در پرورش و تقویت این ویژگی‌ها که عواملی برای بهتر و شادتر زندگی کردن است، می‌تواند دیدگاهتان را نسبت به زندگی بهتر کند و آرامش بیشتری برایتان به ارمغان بیاورد.



و
که
در
بر



حکایت

حکایت‌هایی از سعدی و مولوی

عاقبت گرگ زاده گرگ شود

گروهی دزد غارت‌گر بر سر کوهی در کمینگاهی به سر می‌بردند و سر راه قافله‌ها را می‌گرفتند و به قتل و غارت می‌پرداختند و موجب ناامنی شده بودند. مردم از آن‌ها ترس داشتند و نیروهای ارتش شاه نیز نمی‌توانستند بر آن‌ها دست یابند، زیرا در پناهگاهی استوار در قله کوهی بلند کمین کرده بودند و کسی را جرئت رفتن به آن‌جا نبود. فرماندهان اندیشمند کشور برای مشورت به گرد هم نشستند و درباره دست‌یابی بر آن دزدان گردنه به مشورت پرداختند و گفتند که هر چه زودتر باید از گروه دزدان جلوگیری کرد، وگرنه آن‌ها پایدارتر شده و دیگر نمی‌توان در مقابلشان پایداری کرد.

درختی که اکنون گرفته است پای به نیروی مردی برآید ز جای وگر هم‌چنان روزگاری هلی به گردونش از بیخ بر نگسلی سر چشمه شاید گرفتن به بیل

چو پر شد نشاید گذشتن به پیل سرانجام چنین تصمیم گرفتند که یک نفر از نگهبانان با جاسوسی به جست‌وجوی دزدان بپردازد و اخبار آن‌ها را گزارش کند و هرگاه آنان از کمینگاه خود بیرون آمدند، همان گروه از دلاورمردان جنگنده را به سراغ آن‌ها بفرستند. همین طرح اجرا شد و گروه دزدان شبانه از کمینگاه خود خارج شدند. جاسوس بیرون رفتن آن‌ها را گزارش داد. دلاورمردان ورزیده بی‌درنگ خود را تا نزدیکی‌های کمینگاه دزدان رساندند و در آن‌جا خود را مخفی کردند و به انتظار دزدان نشستند.

در باغ لاله روید و در شورزار خس

زمین شوره سنبل بر نیارد

درو تخم و عمل ضایع مگردان
نکویی با بدان کردن چنان است
که بد کردن به جای نیک مردان
حکایت چهارم از باب اول (سیرت پادشاهان)
گلستان سعدی

فیل در تاریکی

شهری بود که مردمش اصلاً فیل ندیده بودند. از هند فیلی آوردند و به خانه تاریکی بردند و مردم را به تماشای آن دعوت کردند. مردم در آن تاریکی نمی‌توانستند فیل را با چشم ببینند. ناچار بودند با دست آن را لمس کنند. کسی که دستش به خرطوم فیل رسید، گفت: فیل مانند یک لوله بزرگ است. دیگری که گوش فیل را با دست گرفت، گفت: فیل مثل بادبزن است. یکی بر پای فیل دست کشید و گفت: فیل مثل ستون است. و کسی دیگر پشت فیل را با دست لمس کرد و فکر کرد که فیل مانند تخت‌خواب است.

آن‌ها وقتی نام فیل را می‌شنیدند، هر کدام گمان می‌کردند که فیل همان است که تصور کرده‌اند. فهم و تصور آن‌ها از فیل مختلف بود و سخنانشان نیز متفاوت بود. اگر در آن خانه شمع می‌بود، اختلاف سخنان آنان از بین می‌رفت. ادراک حسی مانند ادراک کف دست، ناقص و نارساست. نمی‌توان همه چیز را با حس و عقل شناخت.

از دفتر مثنوی

طولی نکشید که دزدان بازگشتند و آن‌چه را که غارت کرده بودند، بر زمین نهادند و لباس و اسلحه خود را کناری گذاشتند و نشستند. به قدری خسته و کوفته بودند که خواب چشمانشان را فراگرفت. همین که مقداری از شب گذشت و هوا تاریک شد، دلاورمردان از کمینگاه برجهیدند و خود را به آن دزدان از همه جا بی‌خبر رساندند. دست یک‌ایک را بر شانه‌هایشان بستند و صبح همه را به نزد شاه بردند. شاه اشاره کرد همه را اعدام کنید. در بین دزدان جوانی تازه به دوران رسیده وجود داشت. یکی از وزیران شاه تخت پادشاه را بوسید و به وساطت جوان پرداخت، اما شاه سخن وزیر را نپذیرفت و گفت:

بهرتر این است که نسل این دزدان ریشه‌کن شود.
اما وزیر باز اصرار کرد و خواست پادشاه به این جوان فرصتی بدهد و پادشاه هم پذیرفت. این جوان را در ناز و نعمت پروراند و استادان بزرگی به او درس زندگی آموختند و مورد پسند دیگران قرار گرفت و وزیر هر روز از جوان و خصوصیاتش برای پادشاه می‌گفت و پادشاه می‌گفت:

عاقبت گرگ زاده گرگ شود

گرچه با آدمی بزرگ شود

دو سال از این ماجرا گذشت و عده‌ای از اوباش تصمیم گرفتند وزیر را بکشند. پسر جوان که دلش می‌خواست خودش به جای وزیر بنشیند، او را کشت و به ثروت و مال فراوانی هم رسید. شاه که این ماجرا را شنید، گفت:

شمشیر نیک از آهن بد چون کند کسی
ناکس به تربیت نشود ای حکیم کس
باران که در لطافت طبعش خلاف نیست



خرسی و دوستانش این عکس را موقع جشن سال نو گرفته‌اند، اما عکس‌هایشان ده تا فرق با هم دارد می‌توانی اختلاف‌ها را پیدا کنی؟

ماهی گلی‌های رنگین کمانی



می‌کنیم و چسب و قیچی و مداد و ماژیک هم که روی میز هر بچه خلاقی پیدا می‌شود. بعدش چی؟

بعدش ماژیک را بر می‌داریم و روی سی دی خش‌دار را پر می‌کنیم از نیم دایره‌های تو هم، تو هم ریز، شکل پولک ماهی!

بعد هم اگر کاغذ رنگیمان یک مقوای کلفت است که هیچ، اما اگر یک کاغذ نازک است شکل دم و باله را با خلاقیت خودمان رویش می‌کشیم و می‌بریم. بعد هم مقوا را می‌گذاریم روی کاغذ رنگی‌مان و آن را هم همان شکلی می‌بریم و به هم می‌چسبانیم.

بعدترش هم یک تکه از کاغذ رنگی نازک‌مان را بر می‌داریم و مثل بادبزنی کاغذی‌هایی که همه‌یمان ساختنش را بلدیم چند تا تای پشت سر هم می‌زنیم و بعد هم دو تا دایره قد سوراخ وسط سی دی می‌بریم.

آن کاغذ بادبزنی باله‌ی پهلوی ماهی کوچولوی تپلی‌مان است که از وسط سوراخ سی دی ردش می‌کنیم و به طرف دم ماهی تایش می‌کنیم و بعد هم دو تا دایره را می‌چسبانیم رویش که کسی نفهمد شکم ماهی‌مان سوراخ بوده است.

بعدش چی؟ هیچی می‌گذاریمش یک جا که خوب ببینیمش و یک وقت دل‌مان هوای ماهی گلی توی تنگ نکند. حتی می‌توانیم از سقف یا بالای در اتاق‌مان آویزانش کنیم. راستی یادم رفت بگویم چشم و دهن هم برایش می‌گذاریم.

بعضی‌ها می‌گویند: «از چین آمده!»

بعضی‌های دیگر هم می‌گویند: «نه خیر! چند هزار سال است که خودمان داریمش، دلایلش هم مجسمه‌هایشان از دوره‌ی هخامنشی و عکس‌شان روی ظرف و ظروف دوره ساسانی!»

اما هر کدامش که درست باشد، باز هم یک غم پنهان توی صورت ماهی قرمزهای کوچولوی توی تنگ هست که دل آدم را ریش می‌کند. بعضی‌هایشان هم که کلا مریض هستند و یکپو آدم می‌بیند روی آب افتاده‌اند و هیچی جان ندارند. برای همین هم خیلی‌ها سعی می‌کنند ماهی قرمز را توی سفره هفت سین‌شان نگذارند. من هم با آن خیلی‌ها موافقم. چه معنی دارد که ما سال نوی بهاری قشنگ‌مان را که همه‌ی طبیعت در حال جان گرفتن و زنده شدن است با ناراحتی و غصه و خدای نکرده مرگ یک موجود به این کوچکی شروع کنیم؟ اصلا اگر خیلی دوست داریم یک ماهی جلوی چشم‌مان باشد چرا خودمان آستین بالا نزنیم و یک ماهی بازیافتی نسازیم که هم به نجات جان یک ماهی گلی کوچولوی طفلک کمک کرده باشیم هم زباله کمتری دور ریخته باشیم؟ چه جوری؟

اینجوری که اول می‌رویم توی خرده‌ریزهایی که مامان بعد از خانه تکانی کنار گذاشته یک سی دی خط و خش‌دار پیدا می‌کنم. بعد می‌رویم توی خرده کاغذهای خودمان چند تکه کاغذ رنگی که لازم هم نیست حتما قرمز باشد پیدا



کودک و نوجوان

آب نبات‌هایم را بده

نویسنده: مریم شجاعی پور
تصویرگر: مریم طهماسبی

مونا و مانی بسته‌ی بزرگ عیدیشان را باز کردند و با هم گفتند: «والای! سه چرخه!»
داینا دایناسور دوست قدیمی‌شان، زودی از روی مبل پرید توی سبد سه چرخه. بعد
هم از پشت پنجره باغچه را نشان‌شان داد و گفت: «کدومتون میتونه تند تند رانندگی
کنه و من رو به جنگل ببره؟»
مانی نشست روی سه چرخه و گفت: «من میتونم. سفت بشین که الان تند تند می‌برمت
به جنگل.»
مونا دسته‌های سه چرخه را گرفت و گفت: «نه خیر هم! اگه تند تند بری جریمه‌ات
می‌کنم.»
مانی گفت: «برای چی؟»
مونا گفت: «چون من پلیسم. پلیس‌ها هم تند تند بروها را جریمه می‌کنند.»
داینا دایناسور توی گوش مانی گفت: «الکی می‌گه. مونا که پلیس نیست.»
مانی تند تند پا زد و رفت. مونا دنبالش دوید و گفت: «جریمه شدی...اندازه‌ی دو تا
آب نبات جریمه شدی.»
داینا دایناسور گفت: «من سه تا آب نبات دارم تندتر برو.»
مانی تندتر پا زد. دانی دایناسور گفت: «تندتر تندتر!»
مانی تندتر تندتر پا زد. دانی دایناسور گفت: «تند تند تندتر!»
مانی تند تند تندتر پا زد. سه چرخه تند تند تندتر رفت. یکهو گربه سیاه از
روی دیوار پرید پایین. مونا گفت: «ایست...ایست...»

شعر

به گل بگو آفرین
زهره حیدری شاهی

پنجره را باز کن
سلام کن به دنیا
نگاه کن به خورشید
از خانه بیرون بیا

بر شاخه‌ی درختان
چلچله‌ها را ببین
به روی غنچه بخند
به گل بگو آفرین

بهار مثل هر سال
به دیدنت آمده
عیدی خود را بگیر
عیدی او را بده

مانی می‌خواست بایستد اما سه چرخه
نایستاد. گربه سیاهه میو کرد. مانی پایش
را گذاشت زمین. سه چرخه کج شد و
داینا دایناسور پرت شد وسط حوض.
مونا گفت: «دیدی؟ دیدی تصادف کردی؟
حالا باید سه تا آب نبات بدی.»
مانی گفت: «داینا دایناسور! آب نبات‌ها
رو بده.»

داینا دایناسور دستش را برد توی جیبش
و گفت: «دیدی! دیدی به جای این که من
رو تند تند ببری جنگل، تند تند پرتم
کردی وسط دریا؟ آب نباتام هم آب شد؟
حالا باید چهار تا آب نبات بهم بدی!»



9