

#### ● بر نامه خیز بزرگ

دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی

نگاهی به تحولات نظام بانکی و اثرات آن بر کسب و کارهای داخلی

#### ● شفاف سازی؛ نسخه شفابخش برای بانکها و بخش خصوصی

نگاهی به گذشته و آینده بازار بورس

#### ● سایه روشن بورس در سال ۹۶

#### ● تولید و اشتغال؛ سهل و ممتنع در سال اقتصاد مقاومتی

گفت و گو با دکتر حسن علی قنبری، مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت توسعه معادن صدر جهان

#### ● این جا چراغی روشن است

نگاهی به چگونگی استفاده از پرسونال در سازمان های تجاری

#### ● رفتارشناسی مشتریان با مدیریت کار بر نماها

فرصت ها و چالش های پیاده سازی شعار سال جدید در بخش خصوصی

#### ● سرمایه گذاری؛ گام اساسی در تحقق اقتصاد مقاومتی

نگاهی به کاربرد نرخ بازگشت سرمایه در هلدینگ های تجاری

#### ● رویکرد عمل گرایانه برای سرمایه گذاری مطمئن

تحلیل «وخارزم» از برندگان و بازندگان بازار نفت

#### ● توقف طلای سیاه در محدوده ۵۵ دلار!

گفت و گو با دکتر رضا اصغریان، مدرس و مشاور مدیریت

#### ● جانشین پروری، عامل مهم در موفقیت سازمان ها

#### ● تأثیرات تنوع شناختی بر عملکرد کارکنان

وضعیت اقتصاد جهان زیر ذره بین «وخارزم»

#### ● بوی بهبود ز اوضاع جهان می آید

### مجله فرهنگ و خانواده

زیبا کردن محیط شهری با نقاشی

#### ● جان دادن به دیوار

#### ● رقبای همیشگی، کو کا در برابر پیسی

#### ● عکس های مینیاتوری

آشنایی با بازیکنان دورگه جدید

#### ● تازه واردها

#### ● یک فنجان چای

باز به نیمه شعبان رسیدیم...

#### ● آقای انتظار

### ضوابط درج مقالات در ماهنامه "وخارزم"

ماهنامه وخارزم 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 ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جدول، نمودارها و تیترها، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود. تحریریه ماهنامه وخارزم، 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 نویسندگان 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، المیرا اکرمی

طراح جلد: مسعود ربیسی

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 ۳۸ - اردیبهشت ۹۶

## برنامه خیز بزرگ

دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

باران بی‌امان بهاری در روزهای آغازین فروردین، نوید سالی بارور و شکوفا را همراه داشت؛ سالی که از یک سو سال تولید و اشتغال نام گرفته و از این روی می‌توان به تمرکز بیشتر سیاست‌گذاران و مجریان بر عامل‌های مهم محرک رونق و رشد اقتصادی امیدوار بود، و از سوی دیگر، به دلیل تحولات مهمی که در فضای سیاسی و اقتصادی جهان رخ داده و نیز فضای پرتحرکی که به دلیل برگزاری انتخابات ریاست جمهوری در سیاست داخلی کشور پیش‌بینی می‌شود، از هم‌اکنون می‌توان دشواری پیش رفتن در مسیر را نیز محتمل دانست. آن‌چه در این فضای سرشار از احتمال قطعی است، آن است که هرگونه درنگ برای رسیدن به اهداف اقتصادی در بنگاه‌ها، با این امید که فضایی آرام بر اقتصاد حاکم شود، خطایی بزرگ به شمار می‌رود. آن‌چه قطعی است، لزوم اقدام و عمل است. اگر اقتصاد ایران در سال جدید همان مسیری را بپیماید که در سال گذشته داشت، می‌توان خوش‌بین بود که با کنترل تورم و سامان‌دهی بیشتر اقتصاد و ایجاد بهبودی نسبی در عدم تعادل‌های ساختاری و مزمن، بنگاه‌ها با استفاده از فرصت‌هایی که در فضای پسابرجام ظهور یافته‌اند، رشد بهتری را نسبت به سال سپری شده رقم زنند. چنان‌چه این امر مهم تحقق یابد، بازار سرمایه نیز می‌تواند از رشدی بهتر و رونقی بیشتر برخوردار باشد. هر چند مسئله مهم وضعیت نگران‌کننده بانک‌ها، به‌ویژه بانک‌های بزرگ بورسی، ممکن است تا پایان سال به شیوه مطلوبی که انتظار می‌رود، هم‌چنان حل نشده باقی بماند، زیرا تاکنون هیچ طرح عملیاتی منسجم، کامل و واقع‌بینانه‌ای در این خصوص ارائه نشده است.

با چنین برآوردی از سال نودوشش، گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز به‌عنوان یکی از بنگاه‌های بزرگ و بورسی کشور، که از ترکیب سرمایه‌گذاری متنوعی برخوردار است، مانند هر بنگاه دیگری، باید برنامه‌های عملیاتی خود را در راستای برنامه راهبردی هفت ساله در مسیر ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها، به گونه‌ای تنظیم می‌کند که علاوه بر رسیدن به اهداف مندرج در چشم‌انداز هفت ساله، از سال جدید عبور پیروزمندانه‌ای داشته و نتایج قابل قبول را برای ذی‌نفعان خود به بار بیاورد. انتظارهای ذی‌نفعان بالاتر از رسیدن به بازده عادی است و البته فرصت‌ها محدود و زمان‌ها نیز به‌غایت کوتاه. و بدین سبب در این راه ناهموار کار بسی دشوار است. چنین واقعیت محتومی، مدیران گروه را به این نتیجه رساند تا برنامه‌ای ویژه برای عبور موفقیت‌آمیز مورد نظر تدارک ببینند؛ برنامه‌ای عملیاتی و دقیق تا از سال نودوشش، سالی ماندگار برای تاریخ پرافتخار خوارزمی بیافرینند. نتیجه این تلاش‌ها برنامه‌ای با بیست‌ویک سرفصل بود که در روزهای پایانی اسفندماه گذشته، نهایی شد و در دسترس مجریان قرار گرفت تا با انگیزه‌های دوچندان، اراده‌ای استوار و توکل به عنایات پروردگار بزرگ جهانیان، گام‌های مهم سال را روشن‌تر و مشخص‌تر بردارند.

علاوه بر لزوم تکمیل برخی اقدام‌های مهم برای به پایان رساندن موفق عملکرد سال مالی جاری در پایان خردادماه پیش رو، که خود یکی از فعالیت‌های بیست‌ویک‌گانه پیش‌گفته است، گام‌هایی متوازن و مهم نیز در تمامی شئون و بخش‌های گروه برداشته خواهد شد. در این برنامه متوازن که باید به جهشی بزرگ در گروه ثروت‌آفرینی پایدار منجر شود، رشد بیش از پیش عملکردی شرکت‌های گروه، بهینه‌سازی ترکیب سبد سرمایه‌گذاری، توانمندسازی ساختار مالی گروه، تقویت شیوه‌های مدیریت دارایی‌ها و نقدینگی، ارتقای رتبه شفافیت شرکت در بازار سرمایه و گسترش فعالیت‌ها در بورس اوراق بهادار، تقویت روابط سهام‌داران و ذی‌نفعان، توسعه فعالیت‌های بین‌المللی در شرکت مادر و شرکت‌های فرعی با رویکرد مشخص و تعریف‌شده، توجه ویژه به صنعت فناوری اطلاعات و استفاده از ظرفیت‌های آن، بهینه‌سازی ترکیب و کیفیت منابع انسانی و سرمایه‌های فکری در صف و ستاد، بازبینی و ارتقای مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های فرعی و تعمیق حرکت در مسیر برنامه راهبردی و جبران موارد مغفول یا رشدنیافته آن، از جمله عناوین کلی اقدام‌های پراهمیتی است که در حال حاضر در دستور کار تمامی همکاران و مسئولان واحدهای مختلف قرار دارد. در این میان، به سرانجام رساندن تفاهم مربوط به جداول بازنگری‌شده پرداخت اقساط خرید نیروگاه منتظرقائم و هم‌چنین وصول مطالبات آن از وزارت نیرو در شرکت توسعه برق و انرژی سپهر و اجرای مراحل بعدی طرح تجاری‌سازی نیروگاه، تجدید ساختار و بازمهندسی عملیات شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، گسترش فعالیت‌های بین‌المللی و توسعه‌ای لابراتوارهای سینادارو، ورود مفاخر و داده‌پردازی خوارزمی به عرصه‌های جدید فناوری اطلاعات، تکمیل فاز نخست بهره‌برداری اولیه از معادن طلای صدرجهان، تکمیل پروژه‌های نیروپارسه و آغاز عملیات نیروگاه‌های جدید در آن بر اساس قراردادهای تفاهم‌نامه‌های موجود، اجرای برنامه‌های جدید مربوط به فعالیت در بازارهای مالی در شرکت‌های توسعه مدیریت سرمایه، آتی نگر و کارگزاری آینده نگر، خروج شرکت تجارت گستران خوارزمی از بحران زیان‌دهی و هم‌چنین ورود هلدینگ نفت و گاز و پتروشیمی زیما به فاز دوم عملیات تجاری و سرمایه‌گذاری آن، که سال جاری نخستین سال فعالیت کامل آن به شمار خواهد رفت، خود جزئیات سرفصل مستقلی است که در برنامه خیز بزرگ مورد توجه خاص قرار گرفته است.

ناگفته پیداست که هرکدام از این برنامه‌ها، خود جزئیات اجرایی ویژه‌ای دارد که تحقق کامل آن علاوه بر اراده، همت و تلاش منسجم، هدفمند و دقیق مدیران و کارکنان گروه، از یک سو مستلزم بهبود فضای کسب‌وکار کلان کشور، به‌ویژه بازارهای پول و سرمایه بوده و از سوی دیگر نیازمند پشتیبانی هرکدام از ذی‌نفعان گروه است. ارزیابی سیاست‌گذاران و مجریان گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در هفته‌های آغازین سال آن است که رشد دارایی باکیفیت و سود پایدار در سال جاری نیز ادامه خواهد داشت و با عنایات حق، تاریخ پرافتخار دیگری رقم خواهد خورد.

این همه گفتیم لیک اندر بسیج

بی عنایات خدا هیچیم هیچ



از سال ۹۵ بانک مرکزی ایجاد تحولاتی را در نظام بانکی در دستور کار قرار داده که به نوعی شاخص‌ترین آن الزام بانکها برای شفاف‌سازی صورت‌های مالی است. این شفاف‌سازی منجر به آن شد که وضعیت وخیم بانکها و مشکلاتی که با آن دست به گریبان هستند، بیش از پیش مشخص شود.

به گفته کارشناسان شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانکها به‌طور مستقیم در بخش خصوصی تأثیری ندارد، اما مقدمه هر راه‌حل نجاتی که خواهد بود برای بانکها تهیه و تدوین و پیشنهاد شود، همین شفاف‌سازی است. در واقع صاحب‌نظران گرفتاری بخش خصوصی را معلول گرفتاری بانکها می‌دانند و معتقدند شفاف‌سازی مقدمه رسیدن به برنامه نجات بانکهاست. و طبعاً زمانی که بانکها نجات پیدا کنند و مشکل بانکها حل شود و بانکهای ما بانکهای سالمی شوند، در آن زمان خدمات‌دهی و سرویس‌دهی آنها به بخش تولید و بخش خصوصی بهتر می‌شود و با کیفیت بهتر و هزینه کمتری می‌توانند به این بخش خدمات‌دهی کنند.

در همین حال، کارشناسان معتقدند که تحولات نظام بانکی در سال ۶۹ باید در سه زمینه اتفاق بیفتد تا برای بخش خصوصی هم تأثیرگذار باشد. به اعتقاد کارشناسان رعایت بخش‌نامه‌های بانک مرکزی، جدیت بانکها برای وصول مطالبات معوق خود و رغبت یافتن برای وام دادن به بخش تولید (به جای وام‌دهی به بخش خدمات و تجارت و سوداگری) از جمله تحولاتی است که باید در سیستم بانکی رخ بدهد تا بخش خصوصی از آثار و نتایج آن بهره‌مند شود. در این گزارش تحولات نظام بانکی در سال ۶۹ و تأثیرات آن بر بخش خصوصی را در گفت‌وگو با کارشناسان مورد بررسی قرار داده‌ایم.

## بانکداری

المیرا اکرمی

نگاهی به تحولات نظام بانکی و اثرات آن بر کسب‌وکارهای داخلی

# شفاف‌سازی؛ نسخه شفاف‌بخش برای بانک‌ها و بخش خصوصی

## لزوم پی‌گیری مطالبات معوق

آلبرت بغزبان، کارشناس بانکی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با اشاره به این که باید بانک‌ها در سه زمینه متحول شوند، می‌گوید: اولاً در سال ۹۶ بانک‌ها باید به سراغ مطالبات معوق بروند و این مطالبات را به صورت جدی جمع‌آوری کنند، زیرا مطالبات کلان آن‌ها نسبت به مطالبات خرد، خیلی قابل وصول نبوده است. در آن زمان می‌توانیم بگوییم که نظام بانکی متحول شده و به سراغ وصول قسمتی از بدهی‌هایش رفته و به این ترتیب دست بانک‌ها برای وام دادن باز خواهد شد. او تحول دیگری را که نظام بانکی در سال ۹۶ می‌تواند داشته باشد، رعایت بخش‌نامه‌های بانک مرکزی عنوان می‌کند و می‌گوید: به این معنا که بانک‌ها نرخ سود تسهیلات و نرخ سود سپرده را رعایت کنند، نه این که با ترفندهایی هم سود سپرده را بالاتر ببرند و هم تسهیلات را گران‌تر بفروشند. به گفته بغزبان تحول دیگر این است که بانک‌ها برای وام دادن به بخش تولید رغبت پیدا کنند، نه این که تسهیلات را به بخش خدمات و تجارت و سوداگری و از این قبیل پرداخت کنند. به این ترتیب بانک‌ها می‌توانند در راستای اشتغال و تولید حرکت کنند و خواسته‌ها را در این زمینه محقق کنند. البته باید کل سیستم بانکی این اقدامات را انجام دهند و این موضوع تنها مختص به یک یا دو بانک نباشد.

این کارشناس بانکی در مورد شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانک‌ها می‌گوید: در سال گذشته تمام بانک‌ها به نوعی شفاف‌سازی را انجام دادند و بانک مرکزی هم در حال حاضر متوجه وضعیت واقعی آن‌ها شده است، که این موضوع به توان نظارتی بانک مرکزی و اجباری که بر هیئت مدیره بانک‌ها برای تهیه صورت‌های مالی شفاف وارد کرد، برمی‌گردد. هم‌چنین این موضوع به عزم بانک مرکزی و جدیت آن برای پایش مصوبات در سال جاری هم مربوط می‌شود.

## سود بانکی ثابت می‌ماند

بغزبان در مورد وضعیت نرخ سود بانکی در سال جاری و تأثیر آن بر بخش خصوصی هم می‌گوید: با توجه به این که رابطه‌ای بین نرخ سود بانکی و نرخ تورم برقرار شده است، اگر نرخ تورم در سال ۹۶ هم چنان یک رقمی باقی بماند، لذا نیازی به تغییر نرخ سود بانکی وجود نخواهد داشت، زیرا نرخ سود بانکی دستوری است و معمولاً بانک‌ها به آن عمل نمی‌کنند. در هر حال اگر تورم مهار شود و در همین حد باقی بماند، نرخ سود بانکی تغییری نخواهد کرد، و اگر تورم رو به بالا برود، در آن صورت بانک‌ها برای افزایش نرخ سود توجیه پیدا می‌کنند. بغزبان در عین حال پیش‌بینی می‌کند که در سال ۹۶ نرخ سود بانکی در همین حد سال ۹۵ باقی بماند.

## حل بحران‌های مالی به روش دولتی کردن بانک‌های خصوصی

کامران ندری، کارشناس بانکی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما می‌گوید: با بخش‌نامه و سخت‌گیری‌ای که بانک مرکزی برای شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانک‌ها داشت، کاملاً شفاف، واضح، مستند و مشخص شد که بانک‌ها واقعا با مشکل مواجه هستند، که البته این مسئله از قبل هم معلوم و مشخص بود. ندری با طرح این سوال که با این وضعیت وخیم چگونه می‌توان مشکلات را حل و با آن برخورد کرد، می‌گوید: تا به حال بانک مرکزی برنامه‌ای را در این زمینه ارائه نکرده است و هر کسی برنامه‌ای برای این موضوع دارد. بعضی معتقدند که باید سهام‌داران بانک‌هایی را که وضعیت آن‌ها بیش از حد خراب است، به‌طور

کامل خلع ید کرد و این بانک‌ها را به‌طور کامل دولتی اعلام کرد تا با بحران مواجه نشوند. مانند اتفاقی که در اوایل انقلاب افتاد و در شرایطی که برای بانک‌ها مشکلاتی به وجود آمده بود، دولت انقلابی آن زمان تمام بانک‌ها را دولتی و ملی کرد و به این ترتیب مشکل را حل کرد.

در عین حال برخی معتقدند که باید مورد به مورد مشکل را حل کرد؛ به این معنا که بایستی بعضی از بانک‌ها را دولتی کرد، برای برخی دیگر از بانک‌ها باید طرح بهبود نوشت تا سر پا بمانند، بعضی از بانک‌ها را باید ورشکسته اعلام کرد تا هم سهام‌داران و هم سپرده‌گذاران در آن بانک‌ها متضرر شوند و برخی از بانک‌ها را هم باید ادغام کرد.

به گفته ندری این موارد گمانه‌زنی‌هایی است که افراد مختلف دارند، ولی بانک مرکزی هنوز در این زمینه برنامه‌ای ارائه نکرده است.

این کارشناس بانکی با بیان این که در حال حاضر بانک‌ها بیش از بخش تولید به نقدینگی احتیاج دارند، می‌گوید: در حال حاضر بنگاه‌های تولیدی دچار کسری نقدینگی هستند، اما کسری بانک‌ها بیشتر از بخش تولید است. در چنین شرایطی که بانک‌ها بیش از بخش تولید به نقدینگی نیاز دارند، هر چقدر هم که بانک مرکزی خلق پول کند، باز هم این پول به تولید و بخش خصوصی نمی‌رسد و صرف حل مشکل خود بانک‌ها می‌شود و مشکل نقدینگی بنگاه‌های تولیدی مانند سابق ادامه پیدا می‌کند.

**جدیت بانک‌ها برای وصول مطالبات معوق خود و رغبت یافتن برای وام دادن به بخش تولید (به جای وام‌دهی به بخش خدمات و تجارت و سوداگری) از جمله تحولاتی است که باید در سیستم بانکی رخ بدهد تا بخش خصوصی از آثار و نتایج آن بهره‌مند شود**

## شفاف‌سازی صورت‌های مالی؛ لازم‌ولی ناکافی

ندری در مورد وضعیت شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانک‌ها و تأثیر آن بر بخش خصوصی می‌گوید: شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانک‌ها به‌طور مستقیم در بخش خصوصی تأثیری ندارد، اما مقدمه راه‌حل نجاتی که بخواهد برای بانک‌ها تهیه و تدوین و پیشنهاد شود، همین شفاف‌سازی است و باید تصویر روشنی از وضعیت بانک‌ها داشته باشیم تا بتوانیم راه علاج را پیدا کنیم.

او با تأکید بر این که این شفاف‌سازی مقدمه رسیدن به برنامه نجات بانک‌هاست، می‌گوید: طبعاً زمانی که بانک‌ها نجات پیدا کنند و مشکل بانک‌ها حل شود و بانک‌های ما بانک‌های سالمی شوند، در آن زمان خدمات‌دهی و سرویس‌دهی آن‌ها به بخش تولید و بخش خصوصی بهتر می‌شود و با کیفیت بهتر و هزینه کمتری می‌توانند به این بخش خدمات‌دهی کنند.

ندری گرفتاری بخش خصوصی را معلول گرفتاری بانک‌ها می‌داند و توضیح می‌دهد که هر چند شفاف‌سازی بانک‌ها لازم است، ولی کافی نیست، و ما باید در کشورمان یک برنامه داشته باشیم که بدانیم با بانک‌هایی که مشکل دارند، به چه شکل رفتار کنیم و چگونه مشکل را حل کنیم، که تا به حال برنامه‌ای در این زمینه ارائه و پیشنهاد نشده است، و اگر این راه علاج پیدا نشود، شفاف‌سازی صورت‌های مالی بانک‌ها هم کار خاصی را از پیش نمی‌برد.

به گفته این کارشناس بانکی هر چند که فشار سیاسی برای کاهش نرخ بهره بانکی وجود دارد، ولی وضعیت بانک‌ها اجازه کاهش نرخ بهره به صورت قابل ملاحظه را نمی‌دهد. او در عین حال پیش‌بینی می‌کند که در سال ۹۶ نرخ تورم نسبت به سال ۹۵ بیشتر خواهد بود، بنابراین این موضوع را بسیار غیرمحمتمل می‌داند که بانک‌ها بتوانند در کوتاه‌مدت نرخ بهره را کاهش دهند و بخش خصوصی بتواند از این موضوع منتفع شود.



نام سهام تصدیه سازمان بورس اوراق بهادار تهران مقدم سهامداران را کراهی میدارد و انتشار دارد با

نام شرکت	آخرین قیمت تغییر	نام شرکت	آخرین قیمت تغییر	نام شرکت	آخرین قیمت تغییر	نام شرکت	آخرین قیمت تغییر
فارس خاور	۹۷۹۲	سرمایه سینا	۱۳۱۵۰	تعمیرات و خدمات	۱۳۵۰	تعمیرات و خدمات	۱۳۵۰
فراورده نسوز	۶۰۰۰	هیکه و کار	۱۶۲۸	هیکه و کار	۱۶۲۸	هیکه و کار	۱۶۲۸
سامان ریخته‌سنگ	۳۳۵۰	کامیو نیگو	۱۲۰۰۰	کامیو نیگو	۱۲۰۰۰	کامیو نیگو	۱۲۰۰۰
ایمال	۳۳۵۰	صنعتی پیام	۱۳۲۰	صنعتی پیام	۱۳۲۰	صنعتی پیام	۱۳۲۰
مرما آبرین	۳۳۰۱	بیمبانی تری	۱۳۲۰	بیمبانی تری	۱۳۲۰	بیمبانی تری	۱۳۲۰
سرمایه انرژی	۱۲۹	تولید سولر	۲۰	تولید سولر	۲۰	تولید سولر	۲۰
پتروشیمی	۱۳۲۰	سرمایه رنا	۳۳۷۵	سرمایه رنا	۳۳۷۵	سرمایه رنا	۳۳۷۵
سرمایه سیه	۱۳۲۰	سرمایه صنعت	۲۵۰۰	سرمایه صنعت	۲۵۰۰	سرمایه صنعت	۲۵۰۰
سرمایه سکان	۲۱۲۶	سرمایه ملی	۲۵۲۰	سرمایه ملی	۲۵۲۰	سرمایه ملی	۲۵۲۰

شنبه ۹۵۴ ۸۷ ۲۶ ۶  
توانیک

سه شنبه ۹:۴۳:۴۷  
TIV NIC



**بورس**  
غزال بابایی

نگاهی به گذشته و آینده بازار بورس

# سایه روشن بورس در سال ۹۶

عوامل اقتصادی بود که در سال گذشته بر بازار بورس تاثیر منفی گذاشت. اما در حالی که برخی از کارشناسان، سال ۹۶ را سال خوبی برای بازار بورس پیش بینی نمی کنند، برخی دیگر نگاه خوش بینانه تری به این بازار در سال پیش رو دارند و معتقدند که بازار بورس در سال ۹۶ چشم انداز نسبتا شفافی خواهد داشت. در این گزارش و در گفت و گو با دو تن از کارشناسان بازار بورس، وضعیت این بازار در سال گذشته و پیش بینی آن برای سال ۹۶ مورد بررسی قرار داده ایم.

بازار سرمایه در حالی سال ۹۵ را پشت سر گذاشت و وارد سال جدید شد که به اعتقاد کارشناسان و تحلیل گران، در سال گذشته عوامل سیاسی داخلی و عوامل بین المللی، پشتیبانی کننده روند رشد بازار سرمایه نبودند و تنش های منطقه ای و انتخابات ریاست جمهوری آمریکا، نه تنها باعث رشد بازار سرمایه نشد، بلکه موجب افت بیشتر این بازار شد. در همین حال، کارشناسان بر این باورند که موفق نبودن کاهش نرخ سود بانکی، اختصاص نیافتن بودجه های عمرانی، تحریم های بین المللی و اجرا نشدن تفاهم نامه های اقتصادی از جمله

تحریم های بین المللی، افزایش مرادفات مالی بین المللی و کاهش تنش های سیاسی و بین المللی در سطح منطقه، هیچ کدام اتفاق نیفتاد. میرمعینی در مورد عوامل اقتصادی موثر بر بازار بورس در سال گذشته می گوید: در سال ۹۵ یکی از عوامل موثر ناموفق بودن طرح کاهش سود نرخ بانکی بود که عملا مطابق با برنامه و ترتیبی که متولیان اقتصاد کشور انتظار داشتند، پیش نرفت. در ماه های آخر سال ۹۵ حتی نرخ سود بانکی افزایش پیدا کرد و جریانات نقدی خرد کشور عمدتا به صورت سپرده در بانک ها بلوکه شدند و به مبادی سرمایه گذاری انتقال پیدا نکردند و هدایت نشدند. به گفته این کارشناس بورس اختصاص نیافتن بودجه های عمرانی درمطلب، کندی فرایند رفع تحریم های بین المللی کشور و کندی اجرای تفاهم نامه های اقتصادی که قبلا منعقد شده بود، از جمله عوامل اقتصادی کلانی بود که در کشور اتفاق افتاد و موجب دغدغه فعالان اقتصادی و بازار سرمایه شد. عامل کلانی که در بازار سرمایه اتفاق افتاد، تصمیمات نامعقولی بود که در این بازار

**گذار از سال بد بازار سرمایه**  
میرمعینی، کارشناس بازار بورس، در گفت و گو با خبرنگار ما در مورد وضعیت بازار بورس در سال ۹۵ می گوید: در سال گذشته افزایش حجم گردش معاملات و کاهش شاخص کل معاملات و هم چنین بسیاری از شاخص هایی که نشان دهنده عملکرد بازار سرمایه ایران و بورس اوراق بهادار هستند، عمدتا حاکی از افت عملکرد و بازدهی بورس اوراق بهادار و بازار سهام نسبت به سال های قبل، عدم استقبال سرمایه گذاران و عدم رضایت فعالان بازار سرمایه از عملکرد سال ۹۵ بود. او با تاکید بر این که عوامل بسیار زیادی باعث این عملکرد نامطلوب در سال ۹۵ شد، می گوید: در سال گذشته، چه عوامل سیاسی داخلی و چه عوامل بین المللی، هیچ کدام پشتیبانی کننده روند رشد بازار سرمایه نبودند و برخی از اتفاقات از جمله تنش های منطقه ای و انتخابات ریاست جمهوری آمریکا که منجر به انتخاب دونالد ترامپ شد، نه تنها باعث رشد بازار سرمایه نشد، بلکه موجب افت بیشتر این بازار شد. در همین حال اتفاقات خوب سیاسی هم که انتظار می رفت رخ بدهد، از جمله کاهش و رفع

## حضور فعال خوارزمی در دهمین نمایشگاه بورس، بانک و بیمه

دهمین دوره نمایشگاه بین‌المللی بورس، بانک و بیمه صبح شنبه ۲۶ فروردین ۹۶ طی مراسمی رسمی با حضور دکتر علی طیب نیا، وزیر امور اقتصادی و دارایی؛ دکتر محمد جواد ظریف، وزیر امور خارجه؛ دکتر ولی‌الله سیف، رییس کل بانک مرکزی؛ عبدالناصر همتی، رییس کل بیمه مرکزی؛ دکتر شاپور محمدی، رییس سازمان بورس و اوراق بهادار و همچنین مدیران عامل و اعضای هیات مدیره شرکت‌های بورسی از جمله دکتر حجت‌اله صیدی، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی کار خود را آغاز کرد.

گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز با برپایی غرفه‌ای مدرن و مجهز به ابزارهای ارتباطی نوین از جمله نمایشگر لمسی دیجیتال که تازه‌ترین تحولات مربوط به این گروه سرمایه‌گذاری و شرکت‌های وابسته به آن را در معرض دید بازدیدکنندگان قرار می‌دهد، در این نمایشگاه حضور فعالی دارد. غرفه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به شماره ۴۳۴ در سالن ۳۸ نمایشگاه بین‌المللی واقع شده است.

بر پایه این خبر، در نخستین روز از دهمین نمایشگاه بین‌المللی بورس، بانک و بیمه، کمیته سرمایه‌گذاری شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در محل غرفه با حضور مدیرعامل، معاونان، مدیران و کارشناسان این شرکت برگزار شد. این کمیته، شنبه‌ها با حضور افراد یادشده در محل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی برگزار می‌شود، اما این هفته با توجه به برگزاری نمایشگاه بورس، بانک و بیمه در غرفه متعلق به این شرکت برگزار شد.

این خبر همچنین حاکی است، در روزهای برگزاری دهمین نمایشگاه بین‌المللی بورس، بانک و بیمه، مسابقه‌ای در حوزه بازار سهام در محل غرفه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی برگزار می‌شود. کسب کنندگان حداقل نمره اعلام شده از سوی شرکت برای رقابت در مرحله فینال در نوبت عصر بار دیگر به سئوالات سخت‌تری پاسخ می‌دهند. در انتها به سه نفر برتر این مسابقه هدایای ارزشمندی اهدا می‌شود. بر این اساس، امروز نیز این مسابقه برگزار شد و به نفر اول تا سوم به ترتیب ۲۰ هزار، ۵ هزار و ۳ هزار سهم خوارزمی به عنوان جایزه اهدا شد. افزون بر این، به هر یک از شرکت‌کنندگان در مسابقه یادشده نیز متناسب با امتیازی که کسب کردند، به عنوان جایزه، سهام خوارزمی اعطا شد.



که در صورت مدیریت صحیح می‌تواند منجر به جلب سرمایه خارجی و شروع رونق اقتصادی مشابه دولت اصلاحات در ایران باشد. این در حالی است که در صورت سر و سامان بخشیدن به گروه بانکی، دست‌یابی به قله ۰۹ هزار واحد در بورس رویا نیست و به واقعیت تبدیل خواهد شد.

او با تأکید بر این‌که برای داشتن اقتصاد اول منطقه در سال ۱۴۰۴ نیازمند اعتمادسازی و رشد اقتصادی حداقل هشت درصدی در سال هستیم، می‌گوید: در این میان سوالی که ذهن سرمایه‌گذار داخلی و خارجی را به خود مشغول ساخته، این است که بورس تهران به‌عنوان شاخص اقتصادی آیا می‌تواند مورد اطمینان باشد یا خیر.

در سال ۹۵ نگرانی و ترس حضور از ترامپ در آمریکا، باعث ایجاد جو روانی و فروش قابل توجهی در بازار بورس شد.

هر چند دولت انتقالی روحانی با نظم خاصی رویادهای اقتصادی خود را با هماهنگی در سیاست‌های خارجی پیش می‌برد، اما ناگفته پیداست که هیچ دولت نفتی نمی‌تواند خود را از دنیا جدا بداند.

این کارشناس بورس چشم‌انداز بورس برای سال ۹۶ را تا اندازه‌ای شفاف می‌داند و می‌گوید: بودجه دولت یک بودجه عمرانی است و هر چند این بودجه عمرانی بیشتر شرکت‌های زیرمجموعه خود دولت یا شبه‌دولتی را شامل می‌شود، اما در هر حال سبب رونق می‌شود. می‌توان انتظار داشت در نیمه اول سال ۹۶ بیشتر هزینه‌های دولت به‌خاطر نوسان قیمت ۵۰ تا ۶۰ دلاری نفت تأمین شود، اما با توجه به رشد تکنولوژی در شرکت شل آمریکا، انتظار کاهش قیمت ۱۰ درصدی در ارزش نفت برای نیمه دوم سال دور از ذهن نیست، هر چند در بازار بین‌المللی شایعاتی برای استخراج نفت ۲۰ دلاری نیز در حال حاضر وجود دارد.

حیدری با بیان این‌که در سال ۹۶ با نگاه خوش‌بینانه میانگین رشد تورم می‌تواند ۱۲ درصد باشد و همین امر روغن چرخ‌دنده‌های رکود اقتصادی است، می‌گوید: ترامپ و هم‌قطارانش به‌خوبی آگاه‌اند که برجام تأثیر زیادی بر صلح جهانی داشته است و از این‌رو هر نوع گردن‌کلفتی با تحریم را به بعد از انتخابات ایران موکول خواهند کرد.

او هم‌زمانی انتخابات ریاست جمهوری با اعلام سود مجمع شرکت‌های بورسی را موجب ایجاد رونق خاصی در بورس می‌داند و می‌گوید: تا این لحظه رقیب جدی برای حسن روحانی به میدان نیامده و به همین دلیل بازار بورس با آرامش خاصی در حال حرکت است. این در حالی است که نامه روحانی به رهبری در عید نوروز، نشان از عزم جدی این دولت برای تحقق رونق اقتصادی و ادامه سیاست‌های انضباط اقتصادی در سال‌های پیش رو است.

به گفته این کارشناس بورس، در مجموع سال ۶۹ برای بورس و اقتصاد ایران مناسب است، به شرطی که در انتخاب سهم، دقت نظر بالایی بشود و سهام‌داران به کانال‌ها و سایت‌های بی‌محتوا و هیجانی گوش ندهند و از ابزارهای علمی استفاده کنند.

سرمایه اتخاذ شد؛ از جمله توقف نمادهای بانکی و شرکت‌های پیمان‌کاری و بسیاری از سایر شرکت‌ها که باعث شد امنیت خاطر سرمایه‌گذار تأمین نشود و نقدشوندگی بازار تحت تأثیر قرار بگیرد.

میرمعینی در مورد پیش‌بینی بازار بورس در سال ۹۶ می‌گوید: در سال جدید اگر تحول خاصی در سیاست‌گذاری کلان کشور و مراودات بین‌المللی رخ ندهد، سال ۹۶ بدتر از سال ۹۵ پیش‌بینی می‌شود. البته تاکنون تحول خاصی را در بودجه و سیاست‌های پولی شاهد نیستیم و فعالان اقتصادی هم رأسا اقدام خاصی نکرده‌اند و اقتصاد کشور تا مشخص شدن نتایج انتخابات ریاست جمهوری بلا تکلیف مانده است، تا ترکیب کابینه مشخص شود و بعد از آن پیش‌بینی کنند که با تغییرات اتفاق‌افتاده، آینده سیاسی و اقتصادی کشور به کجا خواهد رسید.

### جریان‌سازی در بورس با پیاده‌سازی سیاست‌های انبساطی

میرمعینی با تأکید بر این‌که هر دولتی که روی کار بیاید، نسخه‌های تسکین‌دهنده و بهبوددهنده سیستم اقتصادی فعلی را خواهد نوشت، می‌گوید: در سال ۹۶ چه در تعاملات بین‌المللی و چه در سیاست‌گذاری پولی و مالی داخلی حتما شاهد تحول خواهیم بود، و این تحول در چند حوزه مختلف اتفاق خواهد افتاد.

به گفته این کارشناس این تحولات عمدتاً در سیستم پولی و نرخ سود بانکی و ارز و افزایش نقدینگی بیش از مقداری که در سال‌های گذشته بوده است، خواهد بود و با این ابزارها به سمت سیاست‌های انبساطی اقتصادی خواهیم رفت. بنابراین باید انتظار تورم بیش از سال‌های گذشته را داشته باشیم و این تورم شاید محرک مناسبی برای فعال کردن بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله مسکن و هدایت جریان نقدینگی از بانک به سمت بازار سرمایه باشد و موجب شکل‌گیری جریان مناسبی در بازار سرمایه شود. در این شرایط دولت برای سوق دادن نقدینگی بانک‌ها به سمت بازار سرمایه باید نرخ سود بانکی را کاهش دهد.

آن‌طور که میرمعینی می‌گوید، حالت دیگر این است که بازار سرمایه بخواند نقش مستقل و موثری در اقتصاد بازی کند و با یک برنامه جامع با رویکرد مستقل بازار سرمایه را به نحوی فعال کند؛ چه به لحاظ مشوق‌های ورود سرمایه‌گذار و افزایش تأمین مالی آن‌ها و چه به لحاظ تسهیل در تأمین مالی و افزایش پذیرش‌های شرکت‌ها، بتوانند بازار سرمایه را به صورت مستقل جذاب کنند و پول‌های سپرده‌شده در بانک‌ها را به سمت بازار سرمایه جذب کنند.

### روزهای روشن زیر سایه انضباط اقتصادی

در همین رابطه، علی حیدری، کارشناس بازار بورس، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با اشاره به این‌که دولت روحانی سال ۶۹ بر مبنای اصلاح و نوسازی ساختار بانکی شروع کرده است، می‌گوید: اصلاح و نوسازی ساختار بانکی کاری سخت و با ویژگی خاص است





مقاله

# تولید و اشتغال؛ سهل و ممتنع در سال اقتصاد مقاومتی

و هر کسی از ظن خود تدبیری اندیشیده و کنش یا واکنشی را برنامه‌ریزی کرده که مجموعه این رفتارها، گستره وسیعی از برخوردهای شعاری، سطحی و مقطعی تا تدبیرهای ساختاری عمیق و علمی را دربر گرفته است. این البته ویژگی هر مفهوم سهل و ممتنعی است که در نگاه اول، ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل مشکل‌هایی می‌افتد که بدون پیش‌بینی دقیق آن‌ها، موفقیت با تردیدی اساسی روبه‌رو می‌شود. بدیهی است که رسیدن به آرمان‌های اقتصاد مقاومتی و تحقق عوامل آن که تمامی آن‌ها، ارکان یک اقتصاد پیشرفته و تاب‌آور را تشکیل می‌دهند، نیازمند اقدام‌هایی بنیادین است، که بدون پرداختن به آن‌ها، ممکن است سیاست‌گذار و مجری در دام سطحی‌نگری بیفتند و با انحراف توجه از اصل به حاشیه، سالی سپری شود و جز باد چیزی در دست نباشد. و از آن‌جا که یکی از این مفاهیم بنیادین، حوزه تولید و اشتغال است، این نوشته عزم آن دارد که نور بیشتری بر برخی ابعاد مهم این مفهوم سهل و ممتنع بیفکند تا سیاست‌گذار و مجری با دقتی بیشتر، تحقق شعار مهم سال را عملی سازند.

مفهوم «سهل و ممتنع» از ادبیات وارد حوزه‌های دیگر نظر و عمل شد و به‌طور مجمل، مراد از آن، بیت یا جمله‌ای است پرمعنی، اما به‌غایت ساده و روان که البته گفتن آن ناممکن یا با دشواری همراه است، مانند اشعار سعدی، مانند تولید و مانند اشتغال. مفهوم تولید مفهومی سهل و آسان است، زیرا یافته‌های بشر و دستاوردهای بزرگ آن، هیچ‌گونه ابهامی را برای تحقق آن باقی نگذاشته است. از آن‌جا که تولید امری زمینی و محسوس است، مدل پرداختن

**حجت‌اله صیدی؛ عضو هیئت علمی دانشگاه و مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی**



اهمیت تولید که یکی از اثرگذارترین محرک‌های اشتغال نیز به شمار می‌رود، تا بدان حد است که در ادبیات اقتصادی، برای ارزیابی میزان بزرگی یا کوچکی اقتصاد هر کشور و درآمد شهروندان و رفاه آنان، میزان تولید ناخالص داخلی، عامل معنی‌دار برجسته‌ای به شمار می‌آید و میزان تولید ناخالص داخلی، چیزی نیست جز مجموع ارزش کالاها و خدماتی که طی یک سال در کشوری تولید می‌شود. از این‌رو اگر پرداختن به تولید و اشتغال، اولویت و مأموریت اصلی سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران نظام قرار می‌گیرد، باید هم‌خدای منان را سپاس‌گزار بود و هم البته پس از توکل، زانوی اشتر را با تدبیر بست، که مأموریت پیچیده و دشواری است.

از زمانی که اقتصاد مقاومتی در زمره راهبردهای اصلی کشور به شمار آمده و سیاست‌های کلی آن هم برای افزایش تاب‌آوری اقتصاد ابلاغ شده، مانند هر سیاست راهبردی دیگری، در سطوح مختلف، رفتارهای گوناگونی با آن شده

در صورتی که در تمامی اقتصادهای پیشرفته و حتی در حال پیشرفت، یکی از مهم‌ترین عوامل رشد اقتصادی تولید خدمت، یا به تعبیر بهتر، ارائه خدمات است، به گونه‌ای که اگر سهم آن از تولید کالای فیزیکی بیشتر نباشد، کمتر نیست. خدمات مهمی مانند حمل‌ونقل و ترانزیت، گردشگری، درمان، امور مالی و بازرگانی فرامرزی و غیره، همواره در کشورهای نظیر ایران، منبع درآمد مهم و پایداری برای کشور بوده‌اند. لذا به همان میزان که به کارخانه‌ها و کارگاه‌ها پرداخته می‌شود، باید برای افزایش سهم بخش خدمات برنامه‌ریزی و اقدام اساسی کرد. توجه صرف به تولید صنعتی و لذا تمرکز صرف بر حوزه صنعت و معدن و در اولویت بعدی نهادن مواردی از قبیل نمونه‌های خدمات پیش‌گفته، اشتباهی اساسی خواهد بود.

#### سه: دولت متولی اصلی تولید و اشتغال است، اما تنها متولی نیست.

بهبود تولید، نیازمند همکاری منسجم تمامی نهادها و سازمان‌ها در بخش‌های عمومی و خصوصی است. اگرچه، دولت متولی و متصدی اصلی بهبود تولید است، اما تولید بهینه در فضای کسب‌وکار مناسب رخ می‌دهد، که مسئولیت قوه‌های مقننه و قضاییه و همچنین نهادهای خارج از دولت، در بهبود فضای کسب‌وکار هیچ‌گاه کمتر از دولت نخواهد بود. فضای کسب‌وکار مساعد، نیاز به تشویق سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌ها و شفافیت بیش از پیش مفهوم مهم مالکیت دارد، هم‌چنان‌که از میان برداشتن موانع تولید و کسب‌وکار مانند مواردی از قبیل مبارزه با قاچاق و شفافیت مالیاتی نیز، امری نیست که قوه مجریه به‌تنهایی از عهده آن برآید. بدین سبب، نهادها و سازمان‌ها و بخش‌های خارج از دولت، در کنار مطالبه و پاسخ‌خواهی از دولت در زمینه میزان و چگونگی تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی، بایستی به تبیین نقش خود در تحقق این اهداف و تشریح آن نیز بپردازند. هم‌سویی تمامی قوا، بخش‌ها و نهادها برای رسیدن به تولید و اشتغال مطلوب، ضرورتی انکارناپذیر است.

#### چهار: باید از تاسیس بنگاه‌های جدید پرهیز کرد.

ازجمله خطاهای رایجی که در این حوزه رخ می‌دهد، آن است که اغلب بنگاه‌ها و کارخانه‌های فعلی، فرونهاد می‌شوند و تاسیس بنگاه‌های جدید، راهی برای رسیدن به تولید و به‌ویژه اشتغال تلقی می‌گردد. واقعیت آن است که به گواهی آمار رسمی، در کشور، هیچ‌گونه کمبود بنگاهی وجود ندارد. هم کارخانه به اندازه کافی برای پاسخ‌گویی به نیازهای داخلی و حتی صادراتی وجود دارد و هم تجارت‌خانه و هم مراکز ارائه خدمات. لذا نباید به اشتباه رایج بنیان‌گذاری بنگاه‌های جدید که به دلیل آسان‌تر بودن تاسیس، مورد اقبال بیشتری قرار می‌گیرد، پرداخت. در این زمینه، کافی است دو امر مهم در مرکز توجه قرار گیرند؛ نخست، بهبود فعالیت‌های بنگاه‌های موجود و سپس، تکمیل طرح‌های نیمه‌تمام. اگر تدابیر مسئولان به گونه‌ای رقم خورد که بنگاه‌های موجود، چه از نظر میزان تولید و ارائه خدمت و چه کیفیت آن‌ها ارتقا یابند، سهم بزرگی از شعار سال تحقق یافته است. اکنون اغلب کارخانه‌های سیمان، فولاد، کاشی، طرح‌های عمرانی، شرکت‌های نرم‌افزاری و ساخت‌افزاری و نظایر آن‌ها در سطحی به‌مراتب پایین‌تر از ظرفیت خود فعالیت می‌کنند. به ظرفیت رساندن این بنگاه‌ها، اولویتی اساسی برای تحقق اهداف سال جاری به شمار می‌رود.

#### پنج: بهره‌وری و کیفیت دو عامل اصلی بهبود تولید و اشتغال است.

سطح پایین بهره‌وری، به روایت آمارها و تحلیل‌های رسمی، همواره یکی از عوامل

به آن مدلی روشن و ساده است و بیش از سه رکن اساسی را نیاز ندارد؛ سرمایه، کار و ابزار. و این هر سه مفهوم نیز، هم در متون اقتصادی و هم در عمل در حد کمال تعریف و تبیین شده‌اند و از این روی جای مجادله و چالش کمتری را دارند. اما همین مفهوم ساده تولید، به قدری ممتنع است که تاریخ کسب‌وکار، ازجمله در سرزمین ما شواهد فراوان و گران‌سنگی از پیچیدگی‌های آن در میدان عمل دارد. تنها نگاهی به بنگاه‌های راکد یا زیان‌ده در ۱۰ سال گذشته کافی است که پی به پیچیدگی و دشواری آن برده شود. از این روی، تدبیر، دقت و همتی مضاعف لازم است تا گامی استوار در این راه برداشته شود و در پایان سال، نتایجی رضایت‌بخش حاصل آید. به‌ویژه آن که سال ۹۶، بر اساس تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های کارشناسی صاحب‌نظران، به دلیل ظهور عوامل خرد و کلان مهمی چون اثر ترامپ بر اقتصاد جهان و بازارهای بین‌المللی، انتخابات ریاست جمهوری پیش رو، قیمت نفت و سایر کالاهای پایه و هم‌چنین عدم تعادل‌های ساختاری اقتصاد کشور، مسیر همواری را پیش روی سیاست‌گذاران و مجریان نخواهد نهاد. بدین سبب است که در این نوشته، تلاش می‌شود تا هفت نکته مهم و البته نه‌چندان بدیع، تنها برای تاکید بیشتر و یادآوری جدی‌تر در آغاز سال مطرح شود، تا بلکه بتواند قدری از احتمال خطا و انحراف در سیاست‌گذاری و اجرا، حتی اگر ناچیز باشد، بکاهد. تا چه قبول افتد و چه در نظر آید. از این روی، این سطور نه راه‌حلی جامع ارائه می‌دهد و نه داعیه نقد و بررسی نظری کاملی دارد. تنها برای یادآوری نکاتی مهم قلمی می‌شود که بر اساس تجارب پیشین، با وجود

سادگی‌شان سخت مورد غفلت واقع شده‌اند. تردیدی نیست که توجه به نکات اشاره‌شده و اقدام در خصوص آن‌ها، هم جنبه کوتاه‌مدت دارد و هم نیازمند اقداماتی اساسی در بلندمدت است و از این روی، در سال جاری می‌توان گام‌های مهمی برداشت، اما نتیجه کامل را در دوره‌هایی بلندتر به انتظار نشست.

#### یک: اشتغال یک متغیر مستقل و مجرد نیست.

اشتغال عاملی مستقل نیست، که بتوان آن را به‌طور مستقیم افزایش یا کاهش داد. اشتغال متغیر وابسته کارآفرینی و تولید است. نمی‌توان تولید کالا و خدمات را ثابت نگه داشت و بدون توجه به تغییرات آن‌ها، عزم افزایش اشتغال را داشت. چنین تصویری راه به جایی نمی‌برد. از این روی، برنامه‌ریزی برای اشتغال در گرو برنامه‌ریزی برای افزایش تولید و بهره‌وری است. به دلیل ساختار جمعیتی جوان در کشور و اهتمام ویژه‌ای که برای آموزش جوانان در دانشگاه‌های مختلف صرف شده، هر سال بر تعداد جوانان جویای کار افزوده می‌شود که بر حسب اتفاق، بخش مهمی از آنان دانش‌آموخته مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری بوده و فارغ از کیفیت آموزش و مهارت، انتظارات بالاتری را طرح می‌کنند. تنها با افزایش تولید کالا و

خدمات است که می‌توان به این نیاز پاسخی در خور داد و لذا نهادهای متولی اشتغال نیز باید به تحقق افزایش و بهبود تولید یاری رسانند تا هدف ارزشمند افزایش اشتغال نیز محقق شود. اکنون بسیاری از بنگاه‌ها با مزاد نیروی کار چشم‌گیری مواجه‌اند و لذا نادرست‌ترین کار، چنان‌که افتد و دانی، می‌تواند اصرار برای استخدام‌های بیشتر باشد.

#### دو: در تولید، سهم خدمات از کالا کمتر نیست.

بر اساس تصویری دیرین، زمانی که سخن از تولید به میان می‌آید، بیشتر تصویر کارخانه‌ای تولیدی که محصولی فیزیکی ارائه می‌دهد، در ذهن نقش می‌بندد.

مفهوم ساده تولید، به قدری ممتنع است که تاریخ کسب‌وکار، ازجمله در سرزمین ما شواهد فراوان و گران‌سنگی از پیچیدگی‌های آن در میدان عمل دارد. تنها نگاهی به بنگاه‌های راکد یا زیان‌ده در ۱۰ سال گذشته کافی است که پی به پیچیدگی و دشواری آن برده شود. از این روی، تدبیر، دقت و همتی مضاعف لازم است تا گامی استوار در این راه برداشته شود و در پایان سال، نتایجی رضایت‌بخش حاصل آید.



کاهنده توان اقتصاد کشور در دهه‌های گذشته به شمار آمده است. عدم دستیابی به کیفیت مطلوب کالاها و خدمات ارائه‌شده نیز، عامل دوم اثرگذار در این زمینه است، که البته این دو عامل رابطه‌ای درونی و استوار نیز با یکدیگر دارند. در این رابطه نکته‌ای ظریف وجود دارد که با برنامه‌ریزی موثری می‌توان تا حدود زیادی به موفقیت دست یافت و آن این‌که اغلب بنگاه‌ها از یک سو با مازاد نیروی کار مواجه‌اند و از سوی دیگر از سطح پایین کیفیت و بهره‌وری رنج می‌برند، و واقعیت آن است که نه می‌توان در سطحی وسیع به کاهش نیروی کار پرداخت و نه قانون بازده نزولی را به حال خود رها کرد. اگر فعالیت‌های بنگاه‌ها را بتوان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که هر فرد شاغل در مقابل ساعات کار کمتر، کار باکیفیت‌تر ارائه دهد - مانند فرمولی که در بسیاری از کشورهای اروپای غربی عمل می‌شود - تولید و اشتغال، بهبودی نسبی در سال جاری خواهند داشت. این عدم تعادل را در سمت خود نیروی کار نیز می‌توان به روشنی ملاحظه کرد. کارگران، کارکنان و خانواده‌ها آنان، اغلب هم از ساعت کاری بالا و عدم برخورداری از اوقات فراغت کافی شکایت دارند و هم در وضعیتی متضاد، از اضافه کار و شغل دوم و نظایر آن استقبال می‌کنند تا معیشت بهتری برای خود و افراد تحت تکفل رقم زنند. نکته ظریف داستان آن است که هم کارفرما ناراضی است، هم کارگر و هم مشتری. و راه‌حل ساده این معما، همان است که در کشورهای پیشرفته عمل شده و در بالا مورد اشاره قرار گرفت: از کارگر ساعت کار زیاد و صرفاً تعداد تولید بیشتر نخواهیم و به جای آن کار باکیفیت‌تر و بهره‌وری بالاتر طلب کنیم.

### شش: بدون سامان‌دهی بازارهای مالی، دستیابی به اهداف تولید و اشتغال دور از ذهن خواهد بود.

اگر یکی از مهم‌ترین کارکردهای بازارهای مالی را تخصیص بهینه منابع، اعم از سرمایه‌ها و پس‌اندازها بدانیم، آن چه در سال گذشته بر بازارهای پول و سرمایه رفت، با وجود تمام تلاش‌های قابل تقدیری که دولت برای اصلاحات ساختاری در اقتصاد انجام داد، از منظر هدایت سرمایه‌ها و پس‌اندازها، وضعیتی نامطلوب داشت. حاکمیت غیررسمی ولی واقعی و به شدت موثر نرخ سود بانکی بالا، بسیار بالاتر از آنچه شورای پول و اعتبار تعیین کرد، مسئله تخصیص سرمایه‌ها و پس‌اندازها را با ناکارآمدی شدیدی مواجه کرد. از آن‌جا که مناسب‌ترین ابزار و مسیر تخصیص بهینه سرمایه، بازار سرمایه است،

سیاست‌های مالی کشور برای جذب سرمایه‌ها در سال گذشته، عمدتاً متمرکز بر اوراق بدهی و جذب سپرده‌های بانکی بوده، که آن هم بیشتر صرف بازپرداخت سود سپرده‌های پیشین و هزینه‌های بانک‌ها شد و در نتیجه تعداد بانک‌هایی که سال ۹۵ را با سود به پایان رسانده و برای سال جاری نیز پیش‌بینی سود داشتند، به تعداد انگشتان یک دست هم نمی‌رسد. این عمل، نه تنها سرمایه‌ای را برای تولید فراهم نیارود، بلکه سرمایه‌گذاران ترجیح دادند پس‌اندازهای خود را صرف اوراقی کنند که سود تضمین‌شده قابل قبولی دارد، ولی ارزش افزوده‌ای در اقتصاد نمی‌آفریند. اگرچه اوراق بدهی و خزانه و نظایر آن نیز ابزارهایی پیشرفته در هر اقتصادی به شمار می‌روند، اما باید هشدار بود که این ابزارها از قضا صرفاً نیفزایند و مانعی اساسی برای تولید و رشد بازار سرمایه به حساب نیایند. در سال جاری، سیاست‌گذاران اقتصاد و نظام بانکی، حتماً باید سیاست‌ها و روش‌های عمل خود را تغییر اساسی دهند، وگرنه دستیابی به اهداف اقتصاد مقاومتی در بخش تولید و اشتغال، به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود.

### هفت: اصلاحات اساسی در مدیریت سازمان‌ها ضروری است.

اگرچه در مباحث نظری عوامل مختلفی از جمله، منابع، فناوری، مدیریت و بازار را مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سازمان به شمار می‌آورند، اما امروزه کم نیستند صاحب‌نظرانی که تنها عامل موفقیت سازمان‌ها را مدیریت و فقط مدیریت می‌دانند و معتقدند که اگر مدیریت کارآمدی بر سازمان حاکم باشد، مسائلی مانند منابع و فناوری و بازار نیز حل خواهند شد. اکنون، نظام مدیریت در کشور از دو ناحیه رنجی اساسی می‌برد. اول: ساختار مدیریت که هم تحت تاثیر ساختار مالکیت است و هم فرهنگ سازمانی نادرست. و دوم: ویژگی‌های کیفی و صلاحیت خود مدیران، که آن هم بر اهل فن پوشیده نیست. عدم خصوصی‌سازی واقعی و هم‌چنین عدم استقرار نظام راهبری یا حاکمیت شرکتی، که اکنون در سراسر جهان، تنها مدل موفق اداره سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش انتفاعی به شمار می‌آید، موجب پیدایش نوعی نگاه غیرحرفه‌ای به پدیده مهم مدیریت شده است. به گونه‌ای که در بسیاری از بنگاه‌ها و حتی بنگاه‌های بزرگی که نقش مهمی در اقتصاد دارند، یا مدیران شایسته به کار گمارده نشده‌اند، یا مدیران شایسته در هزارتوی ساختارهای مالکیتی و فشارهای برون سازمانی، قادر به ایفای نقش حرفه‌ای خود نیستند و به دلیل عدم تناسب اختیارات با مسئولیت‌ها، به‌جز در مواردی خاص، نظام مدیریت بنگاه‌ها در کل دچار ناکارآمدی مزمونی شده است. کافی است به یکی از بزرگ‌ترین و معروف‌ترین هلدینگ‌های کشور اشاره شود، که به دلایل پیش‌گفته طی سه سال و نیم گذشته، چهار مدیرعامل و در مواردی هیئت مدیره، در آن تغییر یافته‌اند و این یعنی، هر مدیرعامل به‌طور میانگین، تنها چند ماه مسئولیت اداره سازمان را داشته است، سازمانی که بیشترین درصد سیمان، دارو،

محصولات شیمیایی و نظایر آن را در کشور تولید می‌کند.

آیا از چنین مدیرعامل مستعجلی می‌توان انتظار افزایش تولید و اساساً برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی داشت؟ مسئله دوم، ویژگی‌های کیفی مدیران است، که خود داستانی است پر آب چشم. نگاه به شدت کوتاه‌مدت، روزمرگی، عدم آشنایی با ریزه‌کاری‌های صنعت مربوط، عدم برخورداری از دانش تخصصی و حتی قدرت تجزیه و تحلیل‌های اقتصادی و پرداختن بیشتر به حاشیه به جای متن، که البته تمامی این ویژگی‌ها می‌تواند به نوعی نتیجه همان نظام ناکارآمد مدیریتی نیز تلقی شود، برخی از بنگاه‌های مهم و اثرگذار را اکنون با مشکلی اساسی روبه‌رو کرده است. اگر بپذیریم که در غیاب مدیریت مناسب علمی و حرفه‌ای، هیچ‌کدام از نهادهای تولید، یعنی کار، ابزار و سرمایه، به کار نخواهند آمد، باید در این رابطه فکری

اساسی شود و متولیان اقتصاد کشور، متهورانه، دست به اصلاحاتی اساسی بزنند. در این رابطه، برخورداری کشور از نیروهای مدیریتی متخصص و باتجربه در مقیاسی وسیع، اعم از میان‌سال و جوان، راه امید وسیعی را پیش روی می‌نهد که البته با تمامی وسعت و روشنی‌اش، ناهموار نیز هست. از این روی کافی است در طول یک سال آینده، چند اقدام اساسی در زمینه اصلاح نظام مدیریت را در برنامه عملیاتی قرار داد و به آن‌ها جامه عمل پوشاند، تا موفقیتی قابل قبول در بهبود تولید و اشتغال به دست آورد.

ناگفته پیداست که دستیابی به اهداف تولید و اشتغال در سال دوم اقتصاد مقاومتی، نیازمند توجه به نکاتی بیشتر و عمیق‌تر از نکاتی است که در این نوشته مورد اشاره قرار گرفت، اما با توجه به آن‌که در نکات پیشنهادی، بنا بر آن گذاشته شد که مسائلی طرح شود که در کوتاه‌مدت نیز بتوان گام‌هایی اساسی برای آن‌ها برداشت، گمان می‌رود که اگر با اراده‌ای جدی به نکات یادشده پرداخته شود، به‌روزی و پیروزی در دستیابی به اهداف بزرگ اقتصاد مقاومتی و ساختن اقتصادی تاب‌آور و پیشرفته چندان دور نخواهد بود.

منبع: شرق

خدمات مهمی مانند حمل و نقل و ترانزیت، گردشگری، درمان، امور مالی و بازرگانی فرامرزی و غیره، همواره در کشورهایی نظیر ایران، منبع درآمد مهم و پایداری برای کشور بوده‌اند. لذا به همان میزان که به کارخانه‌ها و کارگاه‌ها پرداخته می‌شود، باید برای افزایش سهم بخش خدمات برنامه‌ریزی و اقدام اساسی کرد



گپ

گفت‌وگو با دکتر حسن علی قنبری، مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت توسعه معادن صدر جهان

## این جا چراغی روشن است

حاضر چراغ صنعت مس روشن است و خیمه‌اش دایر است، صنعت روی هم در کشور جا افتاده، خیمه صنعت فولاد هم برپاست، بنابراین اگر ما با این منابعی که در اختیار داریم، وارد این حوزه‌ها شویم، هیچ حرفی برای گفتن نخواهیم داشت. فکر کردیم با توجه به منابعی که خوارزمی به این بخش اختصاص داده، بهتر است وارد حوزه‌های شویم که بکر است و روی آن کار نشده. مطالعات ما هم دقیقاً موید این بحث بود. به این ترتیب بود که به حوزه طلا و فلزات گران‌بها وارد شدیم. با وجود پتانسیل خوبی که کشور در بخش طلا و فلزات گران‌بها دارد، این حوزه مغفول واقع شده بود. در حوزه اقتصاد یک فرمول و فرایند وجود دارد که به آن پیدا کردن خلأ جغرافیای اقتصادی گفته می‌شود. یعنی باید ببینیم در جغرافیای اقتصادی کجا خالی است و آن‌جا را به‌عنوان موقعیت استراتژیک خود انتخاب کنیم. در این کار باید سرعت عمل داشته باشیم و به‌سرعت در این موقعیت استراتژیک قرار بگیریم. در حال حاضر موقعیت طلا و فلزات گران‌بها همین خلأ جغرافیای اقتصادی در کشور بود.

**صدر جهان در گام بعدی برای اقدام عملیاتی در جهت ورود به این حوزه پرتانسیل و مغفول چه کرد؟**

ما بعد از این که برای حضور در این حوزه به قطعیت رسیدیم، برنامه‌ریزی‌های دقیق را شروع کردیم. به این ترتیب یک برنامه راهبردی مفصل هفت‌ساله طراحی شد که در راستای برنامه هفت‌ساله خوارزمی بود. ضمن این کار در جلسهای خدمت آقای مهندس نعمت‌زاده، وزیر صنعت، معدن و تجارت، رسیدیم و پیشنهاد دادیم که شرکت توسعه معادن صدر جهان به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های گروه خوارزمی هلدینگ طلا و فلزات گران‌بهای ایران را راه‌اندازی کند. به این ترتیب،

به سراغ فعالیت در حوزه‌های رفته که کمتر کسی در آن سرمایه‌گذاری می‌کند. در یک دوره کوتاه کار ناممکن را ممکن کرده و سرمایه شرکت خود را به حدود ۹ برابر رسانده است. می‌گویم می‌خواهد با شرکتش افتخار خوارزمی باشد و عامل دل‌گرمی سهام‌داران؛ مسئله‌ای که به گفته او خیلی زودتر از آن که تصور می‌شود، محقق خواهد شد. از شرکت توسعه معادن صدر جهان حرف می‌زنیم و مدیرعامل کاربلدش حسن علی قنبری؛ مدیری که به نظر می‌رسد بیش از سایر هم‌نسلان خودش به ارزش منابع انسانی و کار تیمی واقف است؛ باوری که هم در ذهنش حک شده و هم در قالب جمله‌ای دوخطی روی استند کوچک قرار گرفته بر میز کارش: «ما زمانی برنده هستیم که همه برنده باشیم.» چکیده گفت‌وگوی ما را با مدیرعامل این شرکت خوش‌آئینه زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی با شعار «از ذخایر نهفته تا ثروت پایدار» در ادامه بخوانید.

**چطور شد که خوارزمی بحث سرمایه‌گذاری در حوزه طلا را در دستور کار قرار داد؟**

روزی دکتر صیدی، مدیرعامل شرکت خوارزمی، اعلام کردند که خوارزمی موضوع ورود به عرصه صنعتی و معدنی را وجهه همت خود قرار داده است. ما هم از این مسئله استقبال کردیم؛ چراکه دوست داشتیم در جهت آفرینش یک بنیان بزرگ قدم برداریم که برای نسل‌های آینده بماند و این وظیفه اصلی ماست. بعد از این که عزم و اراده خوارزمی به ما ابلاغ شد و در هیئت مدیره به تصویب رسید، ما در اولین گام برخلاف روال عمومی کشور، قبل از انجام هر اقدامی، زمان مناسبی را صرف مطالعه کردیم. طی مطالعه بسیار عمیق و مفیدی که انجام شد، به این نتیجه رسیدیم که در کشور ما در حال



سومین مورد ذخایر گازی ماست. در رتبه بعدی معادن قرار دارند. ما ۵۶ میلیارد تن ماده معدنی زیر زمین داریم که فقط ۱۸ درصد از آن بهره‌برداری می‌کنیم. گذشته از این، ما ۱۷ میلیون هکتار اراضی آبی قابل کشت داریم و ۱۰۰ میلیون هکتار اراضی دیوم قابل کشت. آخرین مورد موقعیت استراتژیک و ژئوپلیتیک ایران است. ما یک پنجره ۱۷۰۰ کیلومتری رو به آب‌های آزاد دنیا داریم، ولی از آن استفاده نمی‌کنیم. دلیل این‌که از این منابع استفاده نمی‌کنیم، این است که ما به جای آن‌که کشورمان را اقتصادی مدیریت کنیم، آن را سیاسی اداره می‌کنیم. در زمانی که دنیا سیاست‌هایش هم اقتصادی است، ما اقتصادمان هم سیاسی است.

**کمی درباره ساختار مدیریتی صدر جهان و نوع چیدمان منابع انسانی در این شرکت صحبت کنید.**

ما در صدر جهان یک اصل داریم و آن این است که شرکت ما حول چهار فرمول می‌چرخد؛ چابک، چالاک، ساده و کارآمد. هر کس در این شرکت چند وظیفه را دنبال می‌کند. ما می‌دانیم که برای مدیریت یک مجموعه اقتصادی موفق در اولین گام باید یک هدف بزرگ انتخاب کنیم. در گام دوم باید افرادی را پیدا کنیم که بتوانند آن هدف را محقق کنند. سومین گام هم حمایت از این افراد است. هیچ کار دیگری را لازم نیست انجام بدهیم. زمانی که ما از طلا پرده‌برداری کردیم، در کانال تلگرامی صدر جهان این جمله را نوشتیم: «ما به طلا رسیدیم، درحالی‌که اعتقاد داریم طلای واقعی منابع انسانی ماست.» خوارزمی چه در هلدینگ مادر و چه در زیرمجموعه‌ها اهداف درستی انتخاب کرده و افرادی را برای رسیدن به این اهداف برگزیده که در کار خود بهترین هستند و عاشقانه تلاش می‌کنند. این سرمایه‌های انسانی باید دست به دست هم بدهند تا کشور را به جایی که لایق آن است، برسانند.

**در سال‌های اخیر، شرکت‌های فعال در حوزه معادن معمولاً اقداماتی را در جهت حفاظت از محیط زیست و در راستای مسئولیت اجتماعی انجام می‌دهند. شما در این زمینه چه اقداماتی داشته‌اید؟**

یکی از اولین کارهایی که ما در معادن خریداری شده انجام داده‌ایم، برنامه‌ریزی برای حفاظت از محیط زیست نواحی اطراف معادن است. توسعه معادن روی ایران هم قبلاً مسئولیتش با من بود. از ۵۰۰ هکتار زمین این شرکت حدود ۱۰۰ هکتارش را جنگل‌کاری کردیم. تئوری من در مجموعه‌های صنعتی تحت مدیریتم این بوده که باید به جای دیوار، درخت بکاریم. مخصوصاً در حوزه معادن، توجه به محیط زیست بسیار حایز اهمیت است. ما برای در پیش گرفتن رفتاری دوستانه در قبال محیط زیست، در مجموعه‌مان بخش محیط زیست تشکیل داده‌ایم. اولین واحدی که به صورت جدی برای فعالیت آن برنامه‌ریزی کردیم، همین بخش بود. اگر با طبیعت هم‌زیستی مسالمت‌آمیز نداشته باشیم، طبیعت با ما جدال می‌کند. این همان اتفاقی است که در خوزستان افتاده است. آن‌چه امروز در این منطقه شاهد آن هستیم، پژواک حرکت‌های ناموزونمان در سال‌های گذشته است. بنابراین ما همیشه برای اثبات همراهی و تعامل با طبیعت و حفاظت و صیانت از منابع طبیعی برنامه‌ریزی می‌کنیم تا طبیعت هم با ما همراهی کند.

در تاریخ ۲۱ خرداد سال ۹۳ مراتب موافقت وزارت صنعت، معدن و تجارت با طرح پیشنهادی صدر جهان اعلام شد. بر این اساس ما برنامه استراتژیکمان را کامل‌تر کردیم و دست به کار شدیم.

**چشم‌انداز و رویکرد شما در این برنامه استراتژیک چه بوده و تا به حال چه اقدام‌های عملیاتی را در این راستا انجام داده‌اید؟**

کشور ما به ۱۶ تن طلا در سال نیاز دارد و حدود دو تن طلا تولید می‌شود. چشم‌انداز ما این است که ۱۵ تن از این ۱۶ تن را ما تولید کنیم و به بزرگ‌ترین تولیدکننده طلای منطقه تبدیل شویم. ما از همان ابتدا تصمیم گرفتیم در حوزه طلا و فلزات گران‌بها به صورت تخصصی و استراتژیک کار کنیم. بنابراین روی این حوزه متمرکز می‌شویم و به جز طلا و فلزات گران‌بها وارد هیچ فعالیت دیگری نخواهیم شد. در این مدت پیشنهادهای مختلفی از جمله فعالیت در حوزه سرب و روی و پتاس و آلومینیوم و آهن و غیره مطرح شد، اما نپذیرفتیم. از همان ابتدا برنامه‌مان این بود که یک منظومه معدنی طلا داشته باشیم با هفت معدن. در فاصله زمانی کمتر از دو سال، با وجود منابع محدودی که داشتیم، این هفت معدن را خریداری کردیم. دو معدن در خراسان جنوبی به نام‌های پروفیل شادان و پلاسر شادان، یکی در اصفهان به نام اردستان، در زنجان به نام رشیدآباد، دو تا در میانه به نام‌های قاضی‌ولی و قبابق تپه و یکی در آذربایجان به نام ورگهان؛ این‌ها هفت معدن طلایی بود که خریداری شد. این یک اقدام کاملاً استراتژیک بود. ما معدن شادان را با پنج تن ظرفیت طلا خریداری کردیم. یک برنامه مفصل و دقیق را در دستور کار قرار دادیم و ۱۵ هزار متر در این معدن حفاری کردیم. ۱۵ هزار متر حفاری در یک سال، رکوردی است که تا به حال در کشور تکرار نشده است. در هیچ معدنی در ایران ۱۵ هزار متر حفاری انجام نشده است. حتی معدن انگوران با آن عظمتش چنین حفاری‌ای را به خود ندیده است و با شش هزار متر حفاری طی چند سال به جایگاه فعلی رسیده است. در نتیجه این اقدام بی‌سابقه ما به ۴۰ تن ذخیره رسیدیم و ظرفیت معدن را از پنج تن به ۴۰ تن رساندیم. از این ۴۰ تن برای ۱۵٫۶ تن گواهی کشف گرفته شده است. در نتیجه ارزش دارایی ما از ۵۳ میلیارد تومان اولیه، بدون احتساب ظرفیت ۴۰ تنی و بدون در نظر گرفتن شش معدن دیگر، به حدود ۹ برابر رسیده است. این‌ها اخباری است که باید سهام‌داران خوارزمی از آن اطلاع داشته باشند تا به سرمایه‌گذاری‌شان دل‌گرم شوند. اگر سهام‌دار بدانند که مجموعه به چه گنجی دست پیدا کرده، دیگر ابراز نارضایتی نمی‌کند.

**در تنظیم چشم‌انداز مجموعه و دستیابی به تولید ۱۵ تنی چقدر خوش‌بینی وجود داشته؛ آیا این هدف بزرگ با منابع و توانمندی‌های شما هماهنگ است؟**

ما منابع کافی را برای رسیدن به اهدافمان در اختیار داریم. در حال حاضر فقط در یکی از معادنمان به ظرفیت ۴۰ تنی رسیده‌ایم. استرالیایی‌ها بر اساس مطالعاتی که انجام داده‌اند، پیش‌بینی کرده‌اند که اگر ۳۵ هزار متر حفاری به ۱۵ هزار متر حفاری انجام‌شده اضافه کنیم، احتمال دارد به ظرفیت ۱۰۰ تن هم برسیم. به جز این معدن، ما شش معدن دیگر هم داریم که هر کدام پتانسیل بالایی دارد. معدن حوزه پربرتکی است که سرمایه‌گذاری در آن معمولاً نتیجه می‌دهد. البته برای تحقق تولید نهایی و ایجاد کارخانجات تولید طلا نیازمند سرمایه‌گذار داخلی و خارجی خواهیم بود.

**به نظر شما دلیل اصلی این‌که با وجود پتانسیل‌های بالای بخش طلا و فلزات گران‌قیمت، به این حوزه آن‌طور که باید توجه نشده، چیست؟**

ما در کشور به جای این‌که به تولید و توزیع ثروت بپردازیم، به تولید و توزیع فقر اهتمام می‌کنیم. کشور ما به این همه ثروت که مهم‌ترین آن همین جوانان ما هستند، کم‌اعتناست و از ظرفیت‌های خود بهره کافی نبرده است. دومین ثروت ما همین منابع نفتی است که از این نظر کشور ما در رتبه پنجم دنیا قرار گرفته.





در حوزه معدن اگر با طبیعت برخورد اصولی و طبیعی و حساب شده شود، نتیجه آن در افزایش بهره‌وری کار به خوبی مشهود خواهد بود.

### در حال حاضر مهم‌ترین چالش خود را به عنوان زیرمجموعه یک هلدینگ بورسی چه می‌دانید؟

رابطه بین سه قطب سهام‌دار، شرکت و بازار پول و سرمایه باید رابطه بسیار پیوسته‌ای باشد، و گسستگی آن باعث بروز سلسله مشکلاتی می‌شود. به نظر می‌رسد که برای پیوسته کردن اتصال این سه قطب، رسانه می‌تواند عامل بسیار معجزه‌گری باشد. دنیا با رسانه معجزه‌ها می‌کند؛ مثلاً فردی یک‌شبه با تکیه بر قدرت رسانه به ریاست جمهوری یکی از قدرت‌های بزرگ دنیا می‌رسد. هر هزینه‌ای که در رابطه با بحث اطلاع‌رسانی و رسانه انجام شود، در واقع سرمایه‌گذاری است و مخاطب را پشتیبان شرکت می‌کند. اهمیت بحث روابط عمومی در شرکت‌های بورسی بسیار پررنگ‌تر است؛ چراکه سهام‌داران شب و روز تحت تاثیر نظراتی هستند که عمدتاً در فضای مجازی منعکس می‌شود. شبکه‌های اجتماعی گاهی اطلاعاتی منفی را به ذهن سهام‌داران تزریق می‌کنند و این اطلاعات منفی سهام‌داران را مایوس می‌کند و تاثیر این یأس در رفتار آن‌ها خودش را نشان می‌دهد. وظیفه روابط عمومی است که با شفاف‌سازی و انعکاس دقیق اخبار داخلی، این شبهه‌ها را برطرف کند. یعنی یک موج خبری عظیم باید شایعات را پوشش دهد. اخبار مثبت هرگز نمی‌تواند به اندازه اخبار منفی در بین سهام‌داران واکنش ایجاد کند و همیشه و همه جای دنیا حساسیت نسبت به این اخبار بالاتر است. این وظیفه روابط عمومی است که در این زمینه تعادل ایجاد کند. اگر نتوانیم در سهام‌دار اعتمادسازی کنیم، کار دشوار می‌شود.

### کمی درباره نحوه تعاملتان با هلدینگ مادر صحبت کنید. نحوه اعمال کنترل توسط شرکت مادر را درباره صدر جهان چطور ارزیابی می‌کنید؟

یک روز دکتر صیدی در مجمع اعلام کردند صدر جهان شرکتی کوچک با اندیشه‌های بزرگ است. این خاطره رهنمود خوبی برای ما از مدیریت محترم خوارزمی است.

کنترل استراتژیکی که هلدینگ مادر در ارتباط با شرکت‌ها اعمال می‌کند، بسیار منطقی و حساب شده است. جک ولش در کتاب «راه جنرال الکتریک» در رابطه با بنگاه‌داری اصولی یک دستورالعمل خوب ارائه می‌دهد. او می‌گوید وقتی در هلدینگ شرکت‌های زیرمجموعه را ارزیابی کردید، جمع‌بندی خود را به این صورت انجام دهید: تعدادی از شرکت‌ها را منحل کنید، تعدادی از آن‌ها را بفروشید و تعدادی را آباد کنید. خوارزمی باید در این زمینه اقدام جدی انجام دهد. به اعتقاد من، بخش قابل توجهی از منابع باید به حوزه معادن اختصاص داده شود. امیدوارم ۱۰ سال دیگر یکی از افتخارات خوارزمی همین صدر جهان باشد. ما با تلاش همکاران مجموعه و راهنمایی‌های دقیق گروه، راهی را در پیش گرفتیم که نتیجه آن ۱۰ سال بعد برای سهام‌داران مشخص خواهد شد؛ یعنی تحقق شعار محوری خوارزمی «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌های آینده».

### چقدر به آینده امیدوارید و دستیابی به اهداف تعیین شده برای خوارزمی را میسر می‌دانید؟

سیدز، به چشم‌انداز هفت‌ساله خوارزمی کار دشواری نیست. ما در صدر

جهان به راحتی می‌توانیم به هدفی که تعیین شده، دست پیدا کنیم و حتی از آن سبقت بگیریم. ما تا به حال به همه وعده‌هایمان عمل کرده‌ایم. اول این که قول داده بودیم هلدینگ طلا و فلزات گران‌بها را ایجاد کنیم، که کردیم. دوم این که هفت معدن طلا بخریم، که خریدیم. قول داده بودیم به طلا می‌رسیم، رسیدیم. قول داده بودیم در ۳۰ شهریور ۹۵ هم‌زمان با روز عید غدیر از نمونه طلا پرده‌برداری کنیم، که دقیقاً در این تاریخ از طلای نمونه پرده‌برداری کردیم. وعده کردیم گواهی کشف معدن شادان را بگیریم، که این کار را در موعد خود انجام دادیم. مجموعه ما در حال حاضر به جایی رسیده که می‌تواند در سهام‌داران امید ایجاد کند. اگر دستاوردهای صدر جهان به خوبی معرفی شود، سهام‌داران به ارزش سهمشان پی می‌برند و به آینده امیدوارتر می‌شوند.





## مدیریت

امیر برادران  
کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار

نگاهی به چگونگی استفاده از پرسونال در سازمان های تجاری

# رفتارشناسی مشتریان با مدیریت کار بر نماها

همواره فصل بهار برای سازمان های ایرانی نویدبخش نو شدن و دمیدن جانی دوباره در فعالیت های آن هاست، اما تحقق این موضوع، نیازمند اتخاذ استراتژی های نوین بازاریابی بر مبنای شناخت رفتار مشتری است. در این موج نو شدن و تغییرات، برخی از سازمان ها

## شناخت رفتار مشتریان

سازمان های ایرانی به صورت B2B و B2C فعالیت می کنند و سازمان های B2B محصولاتی را به سازمان های دیگر عرضه می کنند. در فرایند فروش سازمان های B2B، خرید بر اساس منطق انجام می شود و درگیری احساسی مشتریان با برند کمتر است، اما در سازمان های B2C، محصولات به مشتریان نهایی عرضه می شود و در فرایند خرید، emotion بسیار دارای اهمیت است. از طرفی سازمان ها در تصمیمات استراتژیک خود همواره قصد توسعه بازار و محصولات خود را دارند، اما اتخاذ هر یک از این استراتژی ها نیازمند شناخت درست رفتار مشتریان است. در گذشته سازمان های تجاری بر اساس مدل STP توسعه محصول می دادند، یعنی بازار را به بخش های مختلفی تقسیم بندی می کردند و از این میان، بخشی از بازار را بر اساس وضعیت رقبا و... انتخاب می کردند و هم زمان با فرایندهای قیمت گذاری، تبلیغات، روابط عمومی و... در بازار جایگاه سازی می کردند. اما با تغییرات شدید بازارها و رشد سریع تکنولوژی، این مدل از بازاریابی کار کرد خود را از دست داد و سازمان ها مجبور شدند روی رفتار مشتریان مطالعات اجمالی کنند، تا از این طریق بتوانند به خوبی بازار و محصول را توسعه دهند.

## فرایند استراتژیک تحلیل اطلاعات مشتری

هر سازمانی از طریق سیستم های مالی، CRM و... به بخشی از اطلاعات مشتریان دسترسی دارد؛ اطلاعاتی که در بسیاری از سازمان های ایرانی خاک می خورد و استفاده چندانی از آن نمی شود. در این اطلاعات، دانشی نهفته است که کسب و کارها می توانند از آن استفاده کنند و از طریق تحلیل این داده ها، به تصمیم های سودآوری در آینده برسند. به عبارت دیگر، سازمان ها می توانند از طریق داده کاوی، رفتار مشتریان در بازارهای مختلف را پیش بینی و از این طریق مزیت رقابتی برای خود تعریف کنند. در این فرایند، سازمان ها پس از جمع آوری و تحلیل داده ها، پرسونای مختلفی تعریف می کنند و بر اساس این پرسوناها، تصمیم های استراتژیک در راستای سودآوری سازمان می گیرند. به عنوان نمونه، سازمانی قصد گرفتن تصمیم هایی در حوزه توسعه بازار یا محصولات دارد. برخی از سازمان های ایرانی بدون تحلیل داده و تحقیقات بازار، محصولات جدیدی را به بازار عرضه می کنند، یا بازار خود را توسعه می دهند. این فرایند شاید در برخی از مواقع برای سازمان سودآور باشد، اما در بیشتر مواقع به شکست می انجامد، چون صاحبان این کسب و کارها بدون داشتن تحلیلی از بازار اقدام به توسعه بازار و محصول کرده اند.

## تعریف کار بر نما

با عدم کارکرد مدل های قدیمی بازاریابی، رویکرد سازمان های نوین در راستای شناخت رفتار و ویژگی های مشتریان، تعریف پرسونا است. پرسونا به مشتریان یا کاربران احتمالی سازمان گفته می شود که از طریق مطالعات دقیق و داده کاوی تعریف می شوند و نمایانگر مشتریان فعلی و احتمالی سازمان است و بخشی از مشتریان را به تصویر می کشد. هر سازمان می تواند ده ها پرسونا داشته باشد و برای هر یک از پرسوناها، ویژگی هایی را لحاظ کند. در این میان هر محصول نیز می تواند پرسونای مشخصی داشته باشد. داشتن پرسونا یکی از ابتدایی ترین ابزارهای طراحی تجربه کاربری است و کلید شناسایی پروفایل، نیازها، خواسته ها و انتظارات کاربران واقعی سازمان است که به یک محصول و خدمات کاربر محور ختم می شود. پرسونا شامل اطلاعاتی در مورد مشتریان احتمالی سازمان است. این اطلاعات شامل مشخصات دموگرافیک یا اجتماعی و مردم نگاری، نیازها، خواسته ها و اهداف، عادات و رفتارهای مشتری، تخصص ها، سابقه فرهنگی و... می شود. به عنوان نمونه، یکی از پرسوناها سازمان می تواند یک مشتری احتمالی به نام آبتین باشد که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد است و در تهران زندگی می کند. آبتین سبک زندگی مدرنی دارد و خیلی سنتی نیست. او دانشجو است و به صورت پاره وقت در یکی از روزنامه های کثیرالانتشار با حقوق یک میلیون تومان کار می کند. آبتین در زندگی شخصی خود، دست و دل باز است و هنگام خرید خیلی راحت پول خرج می کند. این پرسونا به صورت نامنظم مبلغی

قصد توسعه محصول و بازار دارند. درباره چگونگی توسعه بازار و محصول در مقالات و یادداشت های مختلف بسیار بحث شده است، اما در این مطلب قصد داریم به نقش تعریف پرسونا یا کار بر نما در سودآوری و تصمیم های استراتژیک سازمان بپردازیم.

از حقوق ماهانه خود را پس انداز می کند، اما خیلی به سرمایه گذاری در بازارهای مختلف عقیده ندارد. یکی از سرگرمی های آبتین کوهنوردی است و زمان های خالی خود را به تفریح و سرگرمی می پردازد. او دارای رژیم غذایی است و به طور مرتبط ورزش می کند. این پرسونای سازمان فردی است که به زندگی در خانواده اهمیت چندانی نمی دهد و بیشتر زمان خود را با دوستان خود می گذراند، اما این حال فامیل های درجه یک خانوادهاش روی زندگی شخصی و تصمیم هایش اعمال نظر می کنند و تاثیرگذارند. این فرد معمولاً به صورت آنلاین خریدهای خود را انجام می دهد و در فرایند خرید، به نظرات دوستان خود گوش می دهد. آبتین محصولات مورد نیاز خود را برای نمایش نمی خرد و به اندازه طول عمر محصول، از آن ها استفاده می کند. او از رسانه های اینترنتی و چاپی استفاده می کند و از رادیو و تلویزیون استفاده نمی کند. این پرسونا معمولاً قبل از خرید اطلاعاتی را در مورد محصولات در فضای اینترنتی جستجو می کند. آبتین در شبکه های اجتماعی حضور فعالانه ای دارد و به غیر از لایک، مشارکت و نظر هم می دهد. اطلاعاتی که در نمونه پیش مطرح شد، بخش بسیار کمی از اطلاعات یک پرسونای سازمان است. این پرسونا می تواند برای محصولات یک سازمان B2B یا B2C مورد استفاده قرار گیرد. در سازمان های B2B چون لایه های مختلف تصمیم گیرندگان و تاثیرگذاران وجود دارد، باید چندین پرسونا تعریف کرد و بر اساس این پرسوناها وارد فرایند مذاکره جهت فروش محصول شد. در سازمان های B2C نیز که بازار انبوه تری دارند، می توان برای هر یک از محصولات پرسونا تعریف کرد و بر اساس این پرسوناها به درستی رفتار مشتریان را شناسایی کرد.

## بهینه سازی موتورهای جستجو

همان طور که پیش تر مطرح شد، از طریق پرسونا می توان تصمیم های استراتژیک برای سازمان گرفت. به عنوان نمونه، سازمان برای جذب پرسونای آبتین، می تواند سرمایه گذاری مناسبی روی SEO یا بهینه سازی موتورهای جستجو انجام دهد، چون این دسته از مشتریان از رسانه های اینترنتی استفاده می کنند و در شبکه های اجتماعی حضور فعالانه ای دارند. با توجه به این موضوع، می توان روی کلمات کلیدی که احتمال جستجوی آن از طرف آبتین وجود دارد، کار کرد تا با جستجوی مشتریان، لینک وبسایت سازمان در صفحه اول گوگل باشد.

## آموزش کارمندان

یکی دیگر از کاربردهای استراتژیک پرسونا، آموزش کارمندان به منظور برقراری ارتباط اثربخش با مشتریان است؛ یعنی با توجه به این که مطالعاتی روی مشتریان انجام شده است و رفتار آن ها برای سازمان مشخص است، کارمندان می توانند نوع تعامل خود با مشتریان را بر اساس این رفتارها تعریف کنند و آموزش ببینند که با یک پرسونای خاص باید چگونه رفتار کنند. با توجه به این که پرسونا محدود است و رفتار پرسونا قبلاً به صورت فرضیاتی مکتوب شده، آموزش نیروها برای ایجاد بازخورد مناسب نسبت به رفتار مشتریان بسیار ساده و قابل اجراست. در این میان از طریق مشخص شدن پرسونا این موضوع نیز مشخص می شود که چه زمانی می شود یک مشتری را حذف کرد، یا چه زمانی باید تلاش کرد مشتری خاصی را به هر قیمتی نگه داشت. در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که بسیاری از سازمان ها پس از تعریف پرسونا، دچار تحولی چشم گیر نمی شوند؛ گویی شناخت رفتار مشتریان نتوانسته این سازمان ها را سودآور کند. مشکلی که در این سازمان ها وجود دارد، این است که پرسونای این سازمان ها بسیار کلی است و سازمان اطلاعات جزئی در مورد مشتریان و رفتار آن ها ندارد، چون پرسونای مشتریان از طریق مشاهده تیم بازاریابی و برخورد با چند مشتری تدوین شده است و داده کاوی روی اطلاعات مشتریان انجام نشده است. این در حالی است که سازمان های B2C برای رسیدن به پرسونای دقیق تر حتی می توانند الگوهای خرید مشتریان خود را مشخص کنند و بر اساس این موضوع توسعه محصول یا بازار را انجام دهند. با توجه به این موضوع، کشف اطلاعات از طریق داده کاوی بسیار می تواند در تدوین پرسونای دقیق مثر و واقع شود.





سرمایه  
سهراب اکبری

فرصت‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی شعار سال جدید در بخش خصوصی

# سرمایه‌گذاری گام اساسی در تحقق اقتصاد مقاومتی

تاکید می‌کنند که پله اول و بسیار مهم برای پیاده‌سازی شعار امسال در بخش خصوصی، جذب سرمایه‌گذاری است که در نهایت می‌تواند منجر به تولید و اشتغال شود. در این گزارش ابعاد و زوایای پیاده‌سازی شعار امسال یعنی اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال در بخش خصوصی را مورد بررسی قرار داده‌ایم که ماحصل آن را در ذیل می‌خوانید.

بهاءالدین هاشمی، کارشناس اقتصادی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما اقتصاد مقاومتی را یک استراتژی کلان اقتصادی می‌داند و می‌گوید: در واقع اقتصاد مقاومتی یک استراتژی ملی با رویکرد تولید است که قطعاً به دنبال تولید، اشتغال به وجود می‌آید. اشتغال مضاف‌شده به تولید، در واقع یک تاکید است بر اشتغال و اشتغال هم یعنی این که همه را در درآمد سهیم کنیم و با درآمد همه بتوانند امرار معاش کنند.

را فراهم کند، ضوابط و مقررات را مهیا کند، قوانین دست‌وپاگیر را حذف کند، قوانین را ساده‌سازی کند و مشوق‌هایی را ارائه بدهد تا بخش خصوصی بر مبنای زیرساخت‌هایی که آماده شده است، بتواند در بخش تولید سرمایه‌گذاری کرده و نیازهای داخل کشور را تامین کند.

هاشمی می‌گوید: این موضوع که بخش دولتی زیرساخت‌ها را فراهم کند، به این معناست که راه، برق، امنیت، بنادر، کشتی‌رانی، هواپیمایی و هتل توسط دولت مهیا شود و دانشگاه‌ها و آموزش فنی حرفه‌ای به گونه‌ای باشد که نیروهای ماهر تربیت شوند. از سوی دیگر، باید مجلس و دیگر نهادهای ذی‌ربط هم قوانین و مقررات دست‌وپاگیر را حذف و ساده‌سازی کنند تا صدور مجوزها ساده‌تر و سریع انجام شود و در عین حال امکانات زیربنایی مورد نیاز به بخش خصوصی داده شود.

در حالی امسال به‌عنوان اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال نام‌گذاری شده است که کارشناسان معتقدند اقتصاد مقاومتی یک استراتژی کلان اقتصادی با رویکرد تولید است و قطعاً تولید باید اشتغال را به دنبال داشته باشد. تلقی صاحب‌نظران و تحلیل‌گران این است که اقتصاد مقاومتی به این معناست که برای مصرف داخلی، به جای واردات خودمان در کشور تولید کنیم و در مرحله بعد هم استراتژی توسعه صادرات داشته باشیم.

اما برای پیاده‌سازی شعار امسال در بخش خصوصی، کارشناسان اعتقاد دارند که باید اصل ۴۴ قانون اساسی به معنای واقعی و به شکل صحیح و واقعی اجرایی شود. در عین حال دولت باید زیرساخت‌های لازم را مهیا کند، قوانین دست‌وپاگیر و مزاحم اصلاح حذف شود، نرخ ارز واقعی شود و نرخ سود بانکی کاهش بیاید. در عین حال صاحب‌نظران بر این موضوع

## تحقق اقتصاد مقاومتی به شرط برنامه‌ریزی و تقسیم کار

هاشمی با بیان این که اقتصاد مقاومتی، استراتژی تولید داخلی به جای واردات است، می‌گوید: اقتصاد مقاومتی به این معناست که برای مصرف داخلی، به جای واردات خودمان در کشور تولید کنیم و در مرحله بعد هم استراتژی توسعه صادرات است؛ یعنی علاوه بر تامین نیاز داخل، بتوانیم کالاهای تولید داخل را صادر کنیم. البته باید توجه کنیم که تولید برخی کالاها و محصولات، اقتصادی نیست، یا امکان تولید آن فراهم نیست و باید از طریق واردات تامین شود.

به گفته این کارشناس، اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال یک استراتژی کلان است که نیازمند برنامه‌ریزی و تقسیم کار است و باید بخش دولتی زیرساخت‌ها



او در عین حال تاکید می‌کند: البته از آن‌جا که باید این کالاها و تولیدات، جایگزین واردات شود، قطعاً بایستی از نظر کیفیت و مطلوبیت به گونه‌ای باشد که مصرف‌کننده از کالای داخلی روی گردان نشود و به سمت مصرف کالاهای خارجی نرود. از طرف دیگر، کالاهای تولید داخل مطابق با استانداردهای بین‌المللی باشد و بتواند نیازها و تقاضاهای دیگر کشورها را جواب دهد.

### سرمایه‌گذاری در گروهی تضمین سوددهی

هاشمی با تاکید بر این‌که قطعاً بخش خصوصی دارای مزیت‌های سرمایه‌گذاری در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال است، می‌گوید: تولیدکننده هم بر مبنای زیرساخت‌هایی که دارد، امکاناتی که در اختیارش قرار می‌گیرد، سهولتی که در سرمایه‌گذاری وجود دارد، اقدام به تجزیه و تحلیل سود و هزینه می‌کند و زمانی که ببیند برایش مقرون‌به‌صرفه است، قطعاً اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کند.

به گفته او اگر تولیدکنندگان در داخل سود بیشتری ببرند، کالای خارجی وارد کشور نمی‌شود و اگر ماشین‌آلات داخلی جواب‌گو باشد، تولیدکنندگان اقدام به واردات ماشین‌آلات خارجی نمی‌کنند.

هاشمی با بیان این‌که بخش خصوصی همیشه به اقتصادی بودن سرمایه‌گذاری فکر می‌کند تا سود خالص خود را حداکثر کند، می‌گوید: بنابراین در این‌جا بانک‌ها، بیمه، حمل‌ونقل، مخابرات و تمام شرکت‌های خدمات مالی نقش اساسی پیدا می‌کنند، زیرا آن‌ها هم از کاری که بخش خصوصی انجام می‌دهد، منفعت می‌برند و بنابراین همه به سمتی می‌روند که منافعتشان حداکثر شود.

این کارشناس اقتصادی با اشاره به این‌که برای تحقق اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال موارد دیگری هم وجود دارد، می‌گوید: به‌عنوان مثال، یکی از شاخص‌های بسیار مهم، نرخ واقعی ارز است. اگر نرخ ارز غیرواقعی باشد، تولید مقرون‌به‌صرفه نخواهد بود و واردات به‌صرفه‌تر می‌شود، و چنان‌چه نرخ ارز واقعی باشد، آن زمان تولید داخل به‌خاطر مزیتی که دارد، مقرون‌به‌صرفه خواهد بود. به گفته هاشمی برای تحقق این مسئله نرخ سود بانکی، نرخ بیمه‌ها، آسان بودن ضوابط و مقررات و وجود مشوق‌های سرمایه‌گذاری هم مهم و تأثیرگذار است. این کارشناس با تاکید بر این‌که قطعاً برای پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال نیازمند سرمایه‌گذاری خارجی و مشارکت خارجی‌ها، هم از محل آوردن سرمایه و هم تخصص هستیم، می‌گوید: قطعاً باید شرایطی را فراهم کنیم که اگر خارجی‌ها وارد کشور شدند، آرامش داشته باشند، تهدیدی متوجه آن‌ها نباشد و مجرای برای حمایت از آن‌ها وجود داشته باشد.

### به‌بخش خصوصی اعتماد کنیم

در رابطه با نحوه پیاده‌سازی شعار اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال در بخش خصوصی، هادی حق‌شناس، از کارشناسان اقتصادی، به خبرنگار ما می‌گوید: اگر اصل ۴۴ قانون اساسی که به موجب آن قرار بود سهم دولت در اقتصاد کمتر شود

تا سهم بخش خصوصی افزایش پیدا کند، اجرایی می‌شد، شاید امروز بسیاری از مشکلات وجود نداشت.

حق‌شناس با اشاره به این‌که به‌رغم گذشت بیش از ۱۰ سال از تصویب و اجرای اصل ۴۴ هم‌چنان سهم بخش خصوصی در اقتصاد ایران ناچیز است، می‌گوید: در سال جاری شرط اول تحقق شعار اقتصاد مقاومتی، تولید و اشتغال این است که دولت سهم خود را در بخش‌های مختلف به بخش خصوصی واگذار کند و در عین حال دولت باید بستری را فراهم کند که سرمایه‌گذاری شود. طبیعتاً زمانی که سرمایه‌گذاری شود، اولویت با ایرانی‌های سرمایه‌گذار است، اما طبیعی است که می‌توانیم از سرمایه خارجی هم استفاده کنیم.

به گفته او در ۱۰ سال گذشته، به‌طور میانگین حدود ۲,۵ میلیارد دلار جذب سرمایه‌گذاری خارجی داشتیم و این در حالی است که برخی از کشورهای همسایه ۲۰ تا ۳۰ برابر ما سرمایه خارجی جذب کردند. درحالی‌که جذابیت صنایع مختلف در ایران اعم از نفت، گاز، معادن، گردشگری و حمل‌ونقل قابل مقایسه با کشورهای هم‌جوار نیست و بنابراین به نظر می‌رسد که اگر قرار است تولیدی در ایران انجام شود و اشتغالی به وجود بیاید، اقدام اول باید سرمایه‌گذاری باشد، و اگر قرار است سرمایه‌گذاری انجام شود، بایستی فضای کسب‌وکار کشور به نفع بخش خصوصی تغییر کند. اگر چنین اتفاقاتی بیفتد، طبیعی است که شعار سال تحقق پیدا خواهد کرد. به عبارت دیگر، اگر قرار است تولید و اشتغال پایدار تحقق پیدا کند، پله اول سرمایه‌گذاری است. حق‌شناس در ادامه می‌افزاید: در شرایط فعلی اقتصاد ایران، سطح سرمایه‌گذاری به تولید ناخالص ملی باید ۳۰ درصد باشد تا ما شاهد تحقق رشد اقتصادی هشت درصد به بالا در اقتصاد ایران باشیم، و از جمله مزایای این رشد اقتصادی می‌تواند کاهش نرخ بیکاری باشد.

این کارشناس اقتصادی تحقق رشد اقتصادی هشت درصدی را در گروهی تحقق سرمایه‌گذاری می‌داند و می‌گوید: به عبارت دیگر، مشکل اقتصاد ایران کمبود سرمایه‌گذاری در سنوات گذشته است که باید امسال و

در سنوات آینده جبران شود.

حق‌شناس با تاکید بر این‌که در جریان اجرای اصل ۴۴ باید دو اتفاق تغییر مدیریت دولتی به خصوصی و افزایش سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های واگذار شده به بخش خصوصی رخ می‌داد، می‌گوید: اما در نهایت مالکیت بنگاه‌ها به بخش خصوصی واگذار نشد و به شبه‌دولتی واگذار شد، لذا نه مدیران این شرکت‌ها تغییرات اساسی کردند و نه سرمایه‌گذاری جدید وارد این شرکت‌ها شد.

به گفته این کارشناس اقتصادی نتیجه این کار آن شد که در بنگاه‌هایی که واگذار شدند، عملاً تغییر تکنولوژی ایجاد نشد. بنگاه‌ها توسعه پیدا نکردند و بنگاه‌هایی که قبلاً صددرصد دولتی بودند، الان شبه‌دولتی هستند و دارای خروجی مانند قبل و بلکه بدتر از قبل هستند. به همین دلیل اقتصاد ایران تقریباً دور تسلسل باطلی را طی می‌کند و راه‌کار این است که به معنای واقعی به بخش خصوصی اعتماد شود و کار به بخش خصوصی واگذار شود.



**سطح سرمایه‌گذاری به تولید ناخالص ملی باید ۳۰ به ۴۰ درصد باشد تا ما شاهد تحقق رشد اقتصادی هشت درصد به بالا در اقتصاد ایران باشیم، و از جمله مزایای این رشد اقتصادی می‌تواند کاهش نرخ بیکاری باشد**

# رویکرد عمل‌گرایانه برای سرمایه‌گذاری مطمئن

سرمایه

امیر کاکایی

کارشناس ارشد MBA

بدون نظارت بر بخش‌های سرمایه‌گذاری و محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، اقدام به سرمایه‌گذاری دلبخواهی کنند و برای تحقق این موضوع، نیازمند ایجاد تعادل در سرمایه‌ها و هزینه‌های خود هستند، تا از این طریق ریسک سرمایه‌گذاری خود را به حداقل رسانند. در ادامه به چگونگی محاسبه نرخ ROI و کاربرد آن در هلدینگ‌های تجاری خواهیم پرداخت.

با شروع سال ۱۳۹۶، سازمان‌ها نیز در فعالیتهای تجاری خود تغییراتی لحاظ می‌کنند تا از این طریق به سهم بازار بیشتر و به همان نسبت به سودآوری بالاتری دست پیدا کنند. این تغییرات با سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف سازمان و بازارهای جدید انجام می‌شود، یا با استفاده از ابزارهای جدید امکان‌پذیر می‌شود. اما با توجه به شرایط کلان اقتصادی که رکود شدیدی فعالیتهای سازمان‌های تجاری را تحت‌الشعاع قرار داده است، مدیران ارشد سازمان‌های ایرانی همواره تمایل دارند در بخش‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت بازدهی مالی مناسبی برای سازمان داشته باشد، چون به قول جان مینارد کینز: «همه ما در بلندمدت مرده‌ایم.» سازمان‌هایی که بازدهی خود را در بلندمدت می‌بینند، ممکن است در توفان تغییرات سریع کسب‌وکارها گم شوند و به بازدهی مناسبی دست پیدا نکنند و حتی بخش اعظمی از سرمایه خود را از دست بدهند.

در حال حاضر سازمان‌ها در مواجهه با پیشنهادهای جدید مبنی بر سرمایه‌گذاری در بخش‌ها و بازارهای جدید ناچار به استفاده از واحدهای برای اندازه‌گیری هستند تا از این طریق نرخ بازگشت سرمایه خود را به خوبی محاسبه کنند و به این موضوع احاطه پیدا کنند. به‌عنوان نمونه بدانند با  $X$  مقدار سرمایه‌گذاری، در چه بازه زمانی به چه میزان سودآوری دست پیدا خواهند کرد. به همین دلیل واحد مالی و بازاریابی سازمان باید نرخ Return On Investment یا بازگشت سرمایه را محاسبه کنند، که این موضوع شامل سود حاصل از سرمایه‌گذاری در قالب درصدی از هزینه اولیه می‌شود. این موضوع بسیار دارای اهمیت است که با رقابتی شدن بازارهای داخلی، دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند همچون گذشته

## مشتمت نمونه خروار است

در دهه ۱۹۹۰ میلادی بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی تراز اول دنیا سرمایه‌گذاری زیادی در تبلیغات کردند. این سرمایه‌گذاری قرار بود افزایش آگاهی از برند و در نهایت افزایش فروش را برای این بنگاه‌های اقتصادی به همراه داشته باشد، اما در عین ناباوری نه تنها فروش این سازمان‌ها افزایش پیدا نکرد، بلکه سهم بازار این بنگاه‌های اقتصادی در بازارهای مختلف هم کاهش پیدا کرد. به‌عنوان نمونه، جنرال موتور در سال‌های ۱۹۹۸، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ به ترتیب ۳، ۴،۱ و ۳ میلیارد دلار در تبلیغات هزینه کرد، اما ارزش سهام این شرکت در سال ۱۹۹۸ از ۳۰ درصد به ۲۹،۶ درصد کاهش پیدا کرد و در سال ۲۰۰۰ نیز به ۲۸،۱ درصد بازار رسید. در نمونه‌ای دیگر، می‌توان به بحث‌برانگیزترین آگهی تبلیغاتی سال ۱۹۹۶ شرکت نیسان اشاره کرد که مجله TIME، USA Today و Rolling Stone آن را بهترین آگهی تبلیغاتی سال خواندند و شرکت نیسان برای این آگهی که به اسم «سباب‌بازی» بود، هزینه‌های بسیار زیادی را پرداخت کرد؛ این در حالی بود که این آگهی تبلیغاتی برای شرکت نیسان افزایش فروش را به دنبال نداشت. در همان سال شرکت تویوتا هفت درصد، هوندا شش درصد و فروش کل صنعت خودرو سه درصد رشد داشت، اما نیسان با سه درصد کاهش فروش همراه بود. این دو مثالی که مطرح شد و نمونه‌های بسیار زیاد دیگری که در داخل و خارج کشور وجود دارد، به‌وضوح نشان می‌دهند که بنگاه‌های اقتصادی تراز اول دنیا نیز در گذشته و حتی برخی از آن‌ها در حال حاضر نیز با چنین

مشکلاتی همراه بوده و هستند، اما در حال حاضر این بنگاه‌های اقتصادی در راستای کاهش ریسک سرمایه‌گذاری خود، به نرخ بازگشت سرمایه و اثربخشی فعالیتهای خود سازمان توجه ویژه‌ای دارند.

در استفاده از ابزارهای جدید نیز محاسبه نرخ بازگشت سرمایه بسیار دارای اهمیت است. به‌عنوان نمونه، در نظر داشته باشید سازمانی در راستای برقراری ارتباط اثربخش با مشتریان خود قصد راه‌اندازی CRM یا مدیریت ارتباط با مشتری را دارد. استفاده از این ابزار می‌تواند افزایش فروش را برای سازمان

به همراه داشته باشد، اما این گونه ابزارها نیازمند سرمایه‌گذاری ثابت اولیه در راستای پیاده‌سازی و هزینه‌های جاری در طول اجرای برنامه است. سازمانی که قصد راه‌اندازی CRM را دارد، باید به‌خوبی بتواند نرخ بازدهی این ابزار را محاسبه کند و حتی پیش‌بینی منطقی از فروش سازمان را قبل از اجرای برنامه داشته باشد، تا از این طریق به‌خوبی بتواند از این ابزار استفاده بهینه کند.

### کاربرد و معنای نرخ بازگشت سرمایه

همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، نرخ ROI به سازمان‌های تجاری نشان می‌دهد که هر X تومانی که در این بخش سرمایه‌گذاری می‌کنند، تا چه اندازه برای آن‌ها سودآور خواهد بود. هرچه این شاخص بزرگ‌تر باشد، به این معنی است که سازمان با سرمایه‌گذاری در این بخش می‌تواند به سودآوری بیشتری دست

محاسبه کنند. به‌عنوان نمونه، برخی از سازمان‌ها با استفاده از گروه کانونی که متشکل از مشتریان سازمان است، نظر این گروه‌های کانونی را نسبت به محصول سازمان می‌سنجند و از این طریق سود تقریبی محصول جدید را محاسبه می‌کنند. پس از محاسبه سود حاصل از سرمایه‌گذاری، می‌توانند نرخ بازگشت سرمایه خود را محاسبه کنند. با توجه به اهمیت نرخ بازگشت سرمایه، که در مثال‌های قبل به آن‌ها اشاره شد، حال به فرمول محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، که بسیار ساده و کاربردی است، اشاره می‌شود. این فرمول به این ترتیب است که باید هزینه‌ها را از درآمد کل کم و تقسیم بر هزینه‌های کل کرد. البته ممکن است از نظر برخی از مدیران سازمان‌ها هزینه و درآمد کل متفاوت باشد. به‌عنوان نمونه، به جای درآمد و هزینه در این معادله، فروش خالص و هزینه کالاهای فروخته‌شده جایگزین شود. با توجه به این موضوع، به‌عنوان نمونه، اگر ۱۰۰ هزار تومان سود خالص حاصل از سرمایه‌گذاری با سرمایه ۳۰۰ هزار تومان باشد، نرخ بازگشت سرمایه ۳۳ درصد خواهد بود. به‌عنوان نمونه‌ای دیگر، اگر یک شرکت سرمایه‌گذاری ۵۰۰ سهم به ارزش ۱۰۰۰ تومان از سهام یکی از شرکت‌های بورسی صنعتی و معدنی را خریداری کند و پس از یک سال ارزش هر سهم این شرکت بورسی به ۳۵۰۰ تومان برسد و آن را به فروش رساند، طبق فرمولی که پیش‌تر مطرح شد، نرخ بازگشت سرمایه این شرکت سرمایه‌گذاری ۲۵۰ درصد خواهد بود؛ یعنی این شرکت سرمایه‌گذاری به ازای هر ۱۰۰۰ تومان، به ۲۵۰۰ تومان سود دست پیدا کرده و سرمایه اولیه‌اش ۲٫۵ برابر شده است.

### مقایسه فرصت‌های سرمایه‌گذاری

با توجه به این‌که در ابتدای سال ۱۳۹۶ هستیم، قطعاً فرصت‌های سرمایه‌گذاری مختلفی پیش روی سازمان‌ها وجود دارد که هر یک از این فرصت‌ها، جذابیت‌هایی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. اما سازمان‌ها نمی‌توانند در تمامی این فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کنند، چون امروزه منابع سازمان‌ها محدود است و سازمان‌های نوین باید از میان گزینه‌های پیش روی خود، فرصتی را که کمترین ریسک سرمایه‌گذاری را دارد و بیشترین بازدهی را برای سازمان می‌تواند به همراه داشته باشد، انتخاب کنند. نرخ بازگشت سرمایه می‌تواند در انتخاب گزینه‌های سرمایه‌گذاری بسیار برای مدیران ارشد سازمان مفید واقع شود. به‌عنوان نمونه، اگر سازمان پنج فرصت سرمایه‌گذاری دارد، می‌تواند با محاسبه دقیق نرخ بازگشت سرمایه هر یک از این فرصت‌ها و انتخاب بهترین گزینه از این پنج فرصت سرمایه‌گذاری، به سودآوری مناسبی دست پیدا کند.

### تعدیل پیچیدگی

در برخی از سازمان‌های ایرانی دیده می‌شود که مدیران بازاریابی در راستای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، علاقه‌مند به استفاده از ارزش چرخه عمر مشتری یا CLTV هستند. این در حالی است که محاسبه دقیق CLTV مستلزم پیش‌بینی آتی هر مشتری بر اساس سوابق قبلی، الگوهای جاری و در نظر گرفتن صنعت، اندازه شرکت و بسیاری دیگر از متغیرهاست، که مطمئناً بدون داشتن ابزارهای تحلیلی و اطلاعاتی پیشرفته امکان‌پذیر نیست. با توجه به این موضوع، در چنین شرایطی توصیه می‌شود که مدیران بازاریابی مسائل را به قطعات کوچک‌تری تقسیم کنند و نرخ بازگشت سرمایه را به صورت کوتاه و میان‌مدت در نظر بگیرند.

در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که سازمان‌های ایرانی با داشتن یک رویکرد عمل‌گرایانه به بازگشت سرمایه، می‌توانند از این موضوع به‌عنوان یک راهنمای استراتژیک برای برنامه‌ریزی آینده سازمان استفاده کنند، تا از این طریق با افزایش سهم بازار و سودآوری بیشتر همراه شوند.



پیدا کند.

هنگامی که سازمان قصد ارائه محصول جدید به بازار دارد نیز باید نرخ بازگشت سرمایه خود را محاسبه کند. اما در برخی از بازارها امکان محاسبه نرخ بازگشت سرمایه تا قبل از عرضه محصول به بازار وجود ندارد. در چنین بازارهایی سازمان‌ها باید با استفاده از تحقیقات بازار میزان استقبال مخاطبان را از محصول جدید دریابند و به میزان سود تقریبی حاصل از عرضه محصول به بازار دست پیدا کنند، تا از این طریق بتوانند نرخ بازگشت سرمایه را به‌خوبی





تحلیل «و خارزم» از برندگان و بازندگان بازار نفت

# توقف طلای سیاه در محدوده ۵۰ دلار!

مورد اوپک دارند. به این ترتیب، بر اساس نظریه معروف عدم تقارن اطلاعاتی، هر دو طرف بازنده خواهند بود و بازار نفت دیگر برنده‌ای نخواهد داشت.

بزرگ‌ترین مشکل اوپک (سازمان کشورهای صادرکننده نفت خام) این است که هیچ‌کس در جنگ این سازمان با تولیدکنندگان نفت شیل نمی‌داند کدام طرف قاطعانه در مسیر پیروزی است. بررسی‌های «و خارزم» از گزارش فایننشال تایمز نشان می‌دهد این کارتل نفتی موفق شد در سال گذشته بازار را در دست بگیرد و به کمک تولیدکنندگان بزرگی که در آن دور هم جمع شده‌اند، میزان تولید نفت را کاهش بدهد. این اقدام اوپکی‌ها به سه سال مازاد عرضه نفت در جهان خاتمه داد و این قدم بسیار بزرگی بود. اما حالا چهار ماه از اقدام بزرگ اوپکی‌ها در حالی می‌گذرد که قیمت نفت هنوز روی ۵۰ دلار در ازای هر بشکه در نوسان است. این در حالی است که انتظار می‌رفت قیمت نفت با کاهش تولید، افزایش چشم‌گیری را تجربه کند. اما بر اساس تحلیل دیوید شپرد در فایننشال تایمز، مشکل اوپک و بازار نفت ریشه در نوعی عدم تقارن اطلاعاتی دارد. عدم تقارن اطلاعاتی یکی از نظریات معروف در علم اقتصاد است که ثابت می‌کند در بازار وقتی دو طرف با هم در جنگ باشند و نسبت به هم اطلاعات کافی نداشته باشند، هر دو بازنده خواهند بود. به این ترتیب، از آن‌جا که اکنون دو طرف در بازار نفت یعنی تولیدکنندگان اوپک و تولیدکنندگان شیل نسبت به یکدیگر اطلاعات کافی ندارند، بازنده بازی خواهند بود.

«حوالی ۵۰ دلار»؛ جایی که هر بشکه نفت روی آن جا خوش کرده و با وجود تمامی تلاش‌ها برای کاهش میزان تولید نفت و رفع مازاد عرضه باز هم تکان نخورده است. چند ماه از زمانی که اعضای سازمان کشورهای صادرکننده نفت خام (اوپک) تصمیمی تاریخی گرفتند، می‌گذرد. آن‌ها بالاخره کوتاه آمدند و تولید نفت خود را کم کردند تا با کاهش عرضه نفت، باعث افزایش قیمت نفت شوند. بسیاری از تحلیل‌گران بزرگ نفت زمانی که اوپکی‌ها تصمیم خود را اعلام کردند، به بازار نفت خوش‌بین شدند. اکثر آن‌ها از روزهای افزایش قیمت نفت خبر می‌دادند و اطمینان داشتند که نفت دست‌کم به بشکه‌ای ۷۰ دلار خواهد رسید. اما گذشت چند ماه به همه ثابت کرد که آن تحلیل‌گران بیش از حد خوش‌بین بوده‌اند. طلای سیاه هنوز در محدوده ۵۰ دلار در نوسان است؛ یک روز ۵۴ دلار و روز دیگر ۴۹ دلار است. اما نکته جالب توجه این است که تولیدکنندگان نفت شیل در این آشفته‌بازار دست از تلاش برنداشته‌اند. آن‌ها خوش‌بینانه به بازار نفت بازگشته‌اند و سعی دارند دوباره نفت را تولید و روانه بازار کنند. جنگ شیخ و شیل دوباره در بازار جهانی نفت بر سر زبان‌ها افتاده، اما این بار چه کسی پیروز این میدان است. تحلیل‌گر فایننشال تایمز بر این باور است که عدم تقارن اطلاعاتی باعث شکست هر دو طرف خواهد شد. بر اساس این نظریه، کسی پیروز میدان خواهد بود که اطلاعات کاملی را در اختیار داشته باشد. اما آن‌طور که شواهد نشان می‌دهد، نه اوپکی‌ها به قدر کافی در مورد تولیدکنندگان نفت پرهزینه شیل می‌دانند و نه تولیدکنندگان شیل اطلاعات کافی در



## اطلاعاتی که اطلاعات نیست!

تولید نفت آمریکا اغلب به صورت کامل اطلاع‌رسانی می‌شود. آژانس بین‌المللی انرژی گزارش‌های ماهانه‌ای را منتشر می‌کند که در آن میزان تولید نفت و چاه‌های نفتی در آمریکا را نیز می‌آورد. اما اخیراً فاکتورهای وارد بازی شده که این اطلاعات را کم‌ارزش می‌کند. آمریکا این روزها کمتر از گذشته به واردات نفت متکی است. کشورهایی مانند چین و هند از اقتصادهای نوظهور نیز دیگر مانند گذشته مرکز تقاضای نفت نیستند. همه این‌ها می‌تواند مانع دریافت اطلاعات دقیق در مورد آن‌چه در بازار نفت رخ می‌دهد، بشود. در مقابل، داده‌هایی که از اوپک به دست می‌آید نیز دقت کافی را ندارد. حتی اطلاعات در مورد میزان تولید نفت اوپک نیز به صورت قطعی و موثق نیست و از منابع مختلفی تامین می‌شود. در این شرایط طبیعی است که هیچ‌یک از طرفین ماجرای نفتی، نسبت به یکدیگر اطلاعات کافی نداشته باشند و همین عدم اطلاع کافی منجر به باخت هر دو طرف می‌شود.

## تولیدکنندگان شیل از خواب بیدار می‌شوند

تولیدکنندگان نفت شیل قصد ندارند در این بازی کوتاه بیایند. بررسی‌های «وچارزم» از گزارش اکونومیست نشان می‌دهد آن‌ها دوباره به تکاپو افتاده‌اند تا نفت بیشتری تولید و روانه بازار کنند. قیمت نفت نسبت به سه سال پیش به کمتر از یک‌دوم یا نصف رسیده است. اما تولیدکنندگان نفت شیل دوباره در مسیر تولید نفت قرار گرفته‌اند. آن‌ها به کمک آب و شن از میان صخره‌ها نفت و گاز را بیرون می‌کشند. تولید نفت شیل در فاصله سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ به خواب زمستانی عمیقی فرو رفته بود. اما حالا دوباره شرکت‌های اکتشاف و تولید نفت در مسیر سرمایه‌گذاری قرار گرفته‌اند تا نفت بیشتری را تولید کنند. دوباره تقاضا برای شن که اصلی‌ترین ماده مورد نیاز برای احیای صنعت نفت در آمریکاست، افزایش پیدا کرده و مردم دوباره تلاش می‌کنند پول به دست بیاورند.

این دومین ظهور نفت شیل خواهد بود. تحلیل‌گر اکونومیست معتقد است نفت شیل یک روح «هیچ‌گاه نمیر» دارد که نشان می‌دهد چرا با وجود قحطی بودجه باز هم به حیات خود ادامه می‌دهد. داده‌های بلومبرگ در گذشته نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌هایی که قبلاً در این صنعت فعالیت می‌کردند، اکنون ورشکسته شده‌اند. این شرکت‌ها روی هم‌رفته بیش از ۱۱ میلیارد دلار ضرر کرده‌اند. اما انتظار می‌رود امسال بیش از گذشته ضرر کنند.

## وفور غیرمنطقی

چشم‌انداز افزایش تولید نفت باعث شده بازار انرژی جهانی نیز به تکاپو بیفتد. اوپک، به‌ویژه عربستان سعودی، بیش از همیشه نگران است. خالد الفلیح، وزیر انرژی عربستان سعودی، مدت‌ها پیش نگرانی خود را در مورد بازار نفت نشان داده است؛ او در روز هفتم مارس در کنفرانسی در مورد صنعت انرژی نسبت به «وفور غیرمنطقی» ابراز نگرانی کرده است.

اواخر سال ۲۰۱۴ بود که قیمت نفت در عرض ۱۶ هفته سقوط کرد و باعث نگرانی و

اضطراب نگرانی‌ها شد. درست در همان زمان بود که تعداد چاه‌های نفتی در ایالات متحده آمریکا بیش از ۶۸ درصد کاهش یافت. تقریباً تمامی شرکت‌های فعال در صنعت نفت، میزان سرمایه‌گذاری‌های خود را در این عرصه کاهش دادند. بیش از ۱۰۰ شرکت در آن زمان ورشکسته شدند و بیش از ۷۰ میلیارد دلار بدهی به بار آمد. اما صنعت نفت شیل انعطاف بسیار زیادی از خود نشان داد. به‌رحال تولید نفت در ۴۸ ایالت آمریکایی در عرض ۲۱ ماه کاهش پیدا کرد. تولید نفت این منطقه حدود ۱ درصد از تولید نفت جهان را تشکیل می‌داد.

حالا دوباره شور و هیجانی در روح شیل دمیده شده است. بخشی از این هیجان به‌خاطر بهبود نسبی قیمت نفت است. بهای طلای سیاه در مقطعی در سال گذشته به کمتر از ۲۶ دلار در ازای هر بشکه رسیده بود. اما اکنون به لطف کاهش تولید نفت، قیمت آن نیز افزایش پیدا کرده و همین به‌تنهایی دلیل خوبی برای تولید دوباره نفت است. البته این افزایش قیمت تنها انگیزه تولید دوباره نفت نیست. برخی افراد به تولید نفت در هوستون خوش‌بین هستند و می‌گویند ظرفیت‌های نفتی این منطقه به‌تازگی عیان شده و می‌تواند منشأ سود کلانی باشد. برخی از کارشناسان نفتی ادعا کرده‌اند که این منطقه می‌تواند در روز از عربستان سعودی هم نفت بیشتری تولید کند. همین مسئله باعث شده این تولیدکنندگان اعتمادبه‌نفس بالایی پیدا کنند و صنعت نفت در این منطقه جان تازه‌ای بگیرد. سرعت حفاری بسیار بالا رفته، هرچند به صورت گزینشی انجام می‌شود. چاه‌های نفتی نیز به گونه‌ای طراحی می‌شوند که بتوانند نفت را از لایه‌های زیرین زمین بیرون بکشند.

اما با وجود همه این خوش‌بینی‌ها، هنوز هم این حقیقت وجود دارد که صنعت نفت با ضررها و زیان‌های بسیاری همراه است. از آن زمان که نفت ۱۰۰ دلار بود، تا وقتی که به ۵۰ دلار در ازای هر بشکه رسید، همه متوجه شدند که طلای سیاه چطور می‌تواند در عرض سه ماه بیشترین ضررها را به تولیدکنندگان برساند. درواقع وضعیت سوددهی در این صنعت هنوز تغییر چندانی نکرده است. بخش زیادی از پول‌های تازه که وارد این صنعت می‌شوند، خیلی زود از دست می‌روند. اما روسای نفتی در صنعت نفت شیل، هنوز هم به چاه‌های نفتی خود می‌بالند و با آن فخر می‌فرشند. بهبود کلی که در این عرصه بوده، چندان چشم‌گیر نیست، اما آن‌ها تلاش می‌کنند این بهبود را بیشتر از آن‌چه هست، نشان دهند. شرکت‌هایی که در حوزه اکتشاف و تولید نفت کار می‌کنند، با نفت ۵۰ دلاری هم نمی‌توانند کار خود را پیش ببرند. دلیل اصلی هم هزینه تولید نفت است. به‌رحال این شرکت‌ها باید سرمایه‌گذاری کنند تا تولید را ثابت نگه دارند.

اما وضعیت نفت شیل در مقایسه با دیگر صنایع به چه صورت است؟ بررسی‌ها نشان می‌دهد صنعت معدن در سال ۲۰۱۶ با سرمایه‌گذاری‌های کلانی همراه بوده و سوددهی نسبتاً خوبی نیز داشته است. انتظار می‌رود که این سرمایه‌گذاری‌ها در سال آینده در ایالات متحده آمریکا افزایش پیدا کند. اما در مورد نفت هنوز مشکلات پابرجاست. هوستونی‌ها اگر می‌خواهند نفت بیشتری تولید کنند، باید بدانند که مشکلات در دنیای نفت هنوز حل نشده است. صنعت نفت برای این‌که در مسیر بهبود قرار گیرد، هنوز به زمان زیادی نیاز دارد؛ هوستون نیز برای این‌که چنین بهبودی را ثابت کند، به زمان نیاز دارد. به این ترتیب، هنوز برای تشخیص اوضاع نفتی خیلی زود است.

## این بازی برنده‌ای ندارد

حالا چه تولیدکنندگان نفت شیل به بازی بازگردند و چه اوپکی‌ها دوباره تصمیم به افزایش تولید نفت بگیرند، فرق چندانی به حال‌روز طلای سیاه نخواهد کرد. ارزش این ماده گران‌بها مدت‌هاست که در حوالی ۰۵ دلار در ازای هر بشکه است. حتی اوپکی‌ها نتوانستند با کاهش تولید نفت، ارزش آن را بالا ببرند. در گذشته به محض این‌که اعضای سازمان کشورهای صادرکننده نفت خام (اوپک) تصمیم به کاهش تولید نفت می‌گرفتند، همه‌ام‌ای در بازار به راه می‌افتاد و قیمت نفت افزایش پیدا می‌کرد. اما این‌بار تصمیم تاریخی اوپکی‌ها تنها برای چند روز تأثیر داشت و اثر آن خیلی زود از بین رفت. نفت دوباره به محدوده ۰۵ دلار بازگشت. هرچند همین قیمت ۰۵ دلار نسبت به چند ماه پیش، افزایش را نشان می‌دهد، اما ارزش واقعی نفت را نشان نمی‌دهد. آن‌ها که به نفت بالای ۰۰۱ دلار در ازای هر بشکه عادت کرده‌اند، با این قیمت‌ها راضی نمی‌شوند. تولیدکنندگان نفت پرهزینه نیز به قیمت‌های بسیار بیشتری نیاز دارند تا تولید نفتشان مقرون‌به‌صرفه باشد. در این شرایط بعید نیست که هم اوپکی‌ها و هم تولیدکنندگان نفت شیل، بازنده بازار نفت باشند و این نخستین باری خواهد بود که بازار پر از سودای نفت، برنده‌ای نخواهد داشت.



گفت‌وگو با دکتر رضا اصغریان، مدرس و مشاور مدیریت

## جانشین‌پروری، عامل مهم در موفقیت سازمان‌ها

تبدیل شده است. اما خبر خوش برای این دسته از مدیران سازمان‌ها آن‌که با استفاده از تکنیک‌های جانشین‌پروری و به‌کارگیری ابزارهای افزایش انگیزش پرسنل، به راحتی می‌توان با این چالش پیش رو مقابله کرد. در همین راستا با دکتر رضا اصغریان، مدرس و مشاور مدیریت، در خصوص بررسی مفهوم جانشین‌پروری و تاثیر آن بر روند رشد و پیشرفت سازمان‌ها گفت‌وگویی داشته‌ایم که در ادامه می‌خوانید.

امروزه از نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی هر سازمان یاد می‌شود. سازمان‌های موفق بیش از سایرین به اهمیت نیروی انسانی واقف هستند و تمامی تلاش خود را برای نگاه‌داری پرسنل کارآموده و قدیمی خود به خرج می‌دهند. اما با این وجود، متأسفانه تنها تعداد معدودی از سازمان‌های ایرانی به این مهم توجه دارند. از این‌رو امروزه نگاه‌داری نیروی انسانی به یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌های ایرانی

**سازمان‌های ایرانی دائماً در پی یافتن کارمندان متخصص و حرفه‌ای در زمینه مرتبط با کسب‌وکار خود هستند، در صورتی که می‌توانند به آموزش کارمندان فعلی خود بپردازند و به راحتی به هدف مورد نظر خود دست یابند. به نظراتان چرا سازمان‌های ایرانی به این موضوع مهم توجه هستند؟**

همه می‌دانیم که وجود نیروی انسانی کارآمد در پیشبرد اهداف مدیران سازمان نقش مهم و تاثیرگذاری را ایفا می‌کند. مدیران سازمان‌ها نیز از حیث طرز تفکر و دیدگاه مدیریتی به دو دسته تقسیم می‌شوند. مدیرانی که به نیروهای انسانی نگاه‌ی ابزاری دارند و فقط از آن‌ها در جهت پیشرفت اهداف سازمان بهره‌برداری می‌کنند و دسته دوم مدیرانی که نیروی انسانی را مانند روح سازمان در نظر گرفته و آن‌ها را به‌عنوان نیروی محرک و پویای محیط کار در نظر می‌گیرند. برای پاسخ‌گویی به سوال مطرح‌شده باید دسته دوم مدیران را در نظر گرفت، چون دسته اول فقط خروجی سازمان برایشان اولویت دارد و بحث مطرح‌شده برای آن‌ها راه‌گشا نخواهد بود.

درحقیقت، اغلب مدیران در محیط کاری خود با مشکلات گوناگونی روبرو هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها عدم برنامه‌ریزی صحیح نیروی انسانی سازمان خود است. این مشکل، بیشتر به سبب تمرکز بیش از حد آنان بر بخش‌های مختلف سازمان نظیر امور مالی، فروش، بازاریابی و واحد توزیع محصولات است. مدیران ایرانی اغلب توجه اندکی به واحد منابع انسانی در سازمان خود دارند و اهمیت چندانی به نیروی انسانی که ماحصل زحمات آن‌ها منجر به تولید و فروش محصولاتشان می‌شوند، نمی‌دهند. این درحالی است که در سازمان‌های موفق و پیش‌رو، به واحد منابع انسانی که یکی از مهم‌ترین وظایف آن برنامه‌ریزی نیروی انسانی است، مشابه با سایر واحدهای سازمان توجه یکسانی می‌شود. در این واحد به‌طور منظم وضعیت کارکنان سنجیده و به صورت روزانه وضعیت جسمی و روحی پرسنل، میزان آموزش عمومی و تخصصی مورد نیاز، سوابق و مسئولیت‌های آنان مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و نتایج بررسی‌ها در قالب

گزارش‌های هفتگی و ماهانه به مدیران ارشد به جهت ملاحظه و تصمیم‌گیری به منظور ارتقای شغلی یا جابه‌جایی و تغییر سمت ارائه می‌شود. این امر پس از مدت زمان کوتاهی منجر به افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد. بدون شک، هر سازمان در طول دوران فعالیت خود بارها و بارها برای تصدی سمت‌های گوناگون در سازمان، به چاپ آگهی فراخوان استخدام، برگزاری جلسات متعدد مصاحبه شغلی و جلسات مرتبط با گزینش نیروی مناسب نیاز پیدا کرده است و به‌خوبی با معضلات و هزینه‌هایی که به منظور استخدام نیروی کاری مناسب می‌بایست صرف شود، آگاه است. این در حالی است که می‌توان آموزش نیروهای انسانی موجود در سازمان را به جهت تصدی مناسب بالاتر، به‌عنوان یکی از کم‌هزینه‌ترین و موثرترین تکنیک‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌های مدرن نام برد. به نظر شما ارتقای کارمندی که مدتی است در سازمان شما مشغول به کار است و با فرهنگ، قوانین و استانداردهای موجود در سازمان شما به‌خوبی آشناست، برای تصدی مناسب شغلی بالاتر گزینه مناسبی است، یا فرد جدیدی که از خارج از سازمان به محیط کاری شما ورود می‌کند و در مدت زمان کوتاهی می‌بایست با فرهنگ سازمان شما و سایر کارمندان آشنایی یابد؟ به نظر شما کدام‌یک زمان و هزینه کمتری برای هماهنگ شدن با سازمان شما دارد و ریسک کمتری برای شما خواهد داشت؟ اجازه بدهید سوال دیگری بپرسم. به نظر شما چه نیروی انگیزشی می‌تواند بهتر از امید به آینده‌ای روشن برای کارمندان باشد؟ اگر پرسنل شما امید داشته باشند تا در صورتی که با انگیزه کار کنند و نیروی موثر و در خدمت سازمان باشند، طی چند سال آینده ارتقای شغلی متناسب با تخصص خود دریافت خواهند کرد، آیا بی‌انگیزه و بی‌رقم در سازمان حضور پیدا خواهند کرد؟ خاطرنشان می‌کنم که ورود یک نیروی متخصص به سازمان، منجر به خروج یا بی‌انگیزگی یکی از نیروهای بالقوه شرکت خواهد شد. البته منکر این نیستیم که تمامی پرسنل موجود در سازمان نیروهای عالی و درجه یکی نیستند و جدایی یکی از آن‌ها از سازمان هیچ‌گونه مشکلی ایجاد نکند، و چه بسا گزینه مناسبی باشد. اما منظور بنده این است که



توجه بیشتر به کارمندان و برنامه‌ریزی مناسب برای آنان می‌تواند باعث رشد و پویایی سازمان و افزایش بهره‌وری و کارایی کارمندان شود.

### مبحث جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی از اهمیت چندانی برخوردار نیست و هرگاه یکی از کارمندان، سازمان را به هر دلیلی ترک کند، عملاً یافتن جایگزین مناسب کار ساده‌ای نخواهد بود. به نظر شما چه عاملی باعث می‌شود مدیران ما کمتر به این موضوع توجه کنند؟

اتفاقاً به نکته‌ی درستی اشاره کردید. همان‌طور که در ابتدا گفته شد، جانشین‌پروری موضوع بسیار مهمی است که می‌بایست توجه بیشتری به آن صورت گیرد. به نظر بنده در گام اول مدیران ما می‌بایست با ضرورت این مقوله آشنا شوند و آن را به خوبی درک کنند. مادامی که مدیران ما به اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مباحث مربوط به آن نظیر جانشین‌پروری واقف نشوند، این پدیده در سازمان به نحو صحیحی پیاده‌سازی نخواهد شد و نتیجه آن خواهد شد که پس از مدت زمان کوتاهی که از پیاده‌سازی آن می‌گذرد، کارایی خود را به مرور از دست خواهد داد. به بیانی دیگر، اگر مدیران به اهمیت موضوع پی ببرند، مطمئناً در جهت رشد این مفهوم در محیط تحت سرپرستی خود پیش‌گام خواهند شد. در گام دوم می‌بایست مدیران میانی، کارشناسان و همه کارمندان با این مفهوم آشنا شوند. مدیران می‌بایست امتیازاتی را که یک پرسنل در طول دوران کاری خود می‌تواند کسب کند و در نهایت این امکان را خواهد یافت تا به سمت بالاتری ارتقای شغلی یابد، برای آن‌ها بازگو کند.

البته این نکته را نیز در نظر داشته باشید که مفاهیم فوق‌زمانی در سازمان به خوبی اجرایی می‌شود و بسط پیدا می‌کند که در آن فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با تک تک مشاغل و سمت‌های موجود در سازمان

از پیش تعیین شده باشد. به‌عنوان مثال فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های تمامی پرسنل مستقر در واحد فروش اعم از مدیر فروش، کارشناسان، مسئولان فروش و بازاریاب‌های حضوری و تلفنی می‌بایست از پیش توسط واحد منابع انسانی سازمان تهیه و تدوین شده باشد؛ اتفاقی که به‌ندرت در سازمان‌های ایرانی می‌افتد. اگر شرح وظایف هر شغلی در سازمان درست و بجا تعریف شده باشد، سازمان‌ها دیگر وابسته به افراد نخواهند بود و اگر فردی به هر دلیلی قصد خروج از سازمان را داشته باشد، شرح شغل سمت مورد نظر به محض ورود فرد جدید به سازمان به او داده می‌شود و با وجود آن که استفاده از این شیوه، تا حد قابل توجهی از میزان سردرگمی نیروی جدید در روزهای ابتدایی فعالیت در سازمان خواهد کاست، به پرسنل جدید سازمان کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری در مسیر اهداف سازمان قرار گیرد. هم‌چنین باعث می‌شود کارمند جدیدالورود فعالیت خود را صرفاً بر اساس آزمون و خطا یا با هم‌فکری سایر پرسنل و مدیران بالاسری خود آغاز کند، که قطعاً ریسک بالایی خواهد داشت. برای مثال در شرکتی نظیر تویوتا به کارمندان جدید پس از گزینش، اطلاعات کاملی در خصوص پیشینه شرکت تویوتا، معرفی بخش‌های مختلف، سمت‌ها و مدیران ارشد و کارشناسان داده می‌شود. هم‌چنین توضیح کاملی را در خصوص مختصات شغلی که قرار است به ایشان داده شود، همراه با ریز فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و افرادی که در حین فعالیت روزانه با آن‌ها در بخش‌های مختلف سازمان می‌بایست در ارتباط باشد، ارائه می‌کنند. چنین عملکردهایی از سوی شرکت‌های عظیم و معتبری نظیر تویوتا به ما ضرورت استفاده از تکنیک‌های نوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی

به‌ویژه آینده‌نگری در خصوص جانشین‌پروری را خاطر نشان می‌کند.

### اهمیت جانشین‌پروری سطح مدیران میانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

درک و اجرای این مفهوم در میان مدیران ارشد و میانی سازمان از اهمیت دوچندانی برخوردار است. جایگاه چنین افرادی برای سازمان مهم است و آن‌ها برحسب سمتشان عهده‌دار مسئولیت چندین کارمند نیز هستند. یافتن جایگزین برای این افراد نیز به‌خاطر سابقه و تجربیاتشان به نسبت سایر کارکنان سازمان سخت‌تر است. بنابراین هزینه جابه‌جایی این افراد در سازمان به مراتب بالاتر از سایر پرسنل است و همین موضوع کار جانشینی را قدری سخت می‌کند. البته از زاویه‌ی دیگر، جانشین‌پروری برای این سمت‌ها نیز به نسبت سایر بخش‌های سازمان ساده‌تر است. چون سازمان‌ها به‌راحتی می‌توانند با آموزش افراد پایین و جابه‌جایی شغلی، آن‌ها را برای عهده‌داری مدیریت‌های میانی آماده کنند. این شیوه عملکرد برای افراد مختلف ایجاد انگیزه و شور و شوق نیز می‌کند و همین

موضوع باعث تلاش بیشتر کارکنان نیز خواهد شد. با این رویه همه پرسنل دائم در تلاش خواهند بود تا استانداردهای لازم برای تصدی سمت‌های بالاتر را هرچه سریع‌تر و با کیفیت مناسب‌تری کسب کنند. پیشنهاد می‌کنم مدیران سازمان‌ها از تکنیک‌هایی نظیر انتخاب پرسنل برتر هر ماه از حیث میزان کارایی و اخلاق کاری، به جهت بالا نگه داشتن میزان انگیزه و کارایی پرسنل و امیدوار نگه داشتن آن‌ها به آینده‌ای روشن در سازمان استفاده کنند.

### میزان توجه سازمان‌های ایرانی به مبحث آموزش در مقوله جانشین‌پروری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و در نهایت چه پیشنهادهایی در این خصوص به مدیران سازمان‌های ایرانی دارید؟

با توجه به این‌که مبحث آموزش مدت‌زمانی است به سازمان‌های ما ورود کرده است، اما متأسفانه تعداد معدودی از سازمان‌ها به نحو صحیح و کارشناسانه از این موهبت بهره می‌برند. دلایل گوناگونی در این خصوص وجود دارد، نظیر نداشتن استراتژی صحیح در واحد آموزش، بهره نبردن از نیروی متخصص به‌عنوان مدیر آموزش که در نهایت منجر به انتخاب ناآگاهانه و غیرموثر موضوعات آموزشی خواهد شد و در نهایت آموزش‌های تئوریک و غیرکاربردی که به مرور منجر به ارائه خروجی‌های بی‌ارزش و غیرقابل استفاده برای سازمان خواهد شد. پیشنهاد بنده به مدیران این است که در صورتی که واحد آموزش ندارند، از همین فرداً اقدام به ایجاد آن کرده و از فردی متخصص و کارآموده به جهت تنظیم سرفصل‌های آموزشی صحیح و کاربردی، متناسب با سمت‌های موجود در سازمان استفاده کنند. پرسنل در طول دوران فعالیت خود در سازمان تجارب گوناگونی کسب می‌کنند. هر ماه از یکی از کارمندان باتجربه خود بخواهید به سایر پرسنلی که سمت مشابه با او را دارند، تجارب خود را منتقل کنند. فرهنگ یادگیری را در سازمان خود شکوفا کنید. با تجربه‌ها را تشویق کنید تا در صورتی که دانش و تجربیات خود را منتقل کنند، به آن‌ها پاداش خواهید داد. به آن‌ها حس امنیت شغلی بدهید تا هیچ‌گونه ترسی از انتقال اطلاعات خود به سایرین نداشته باشند. به آن‌ها متذکر شوید در سازمان شما افراد صرفاً به میزان دانش و تجربه طبقه‌بندی و رتبه‌بندی نمی‌شوند. به آن‌ها بفهمانید فاکتورهایی نظیر اخلاق کاری نیز همواره مدنظر شماست. به آن‌ها یادآور شوید سازمان شما به پرسنل قدیمی و باتجربه خود همواره وفادار خواهد بود.

فرهنگ یادگیری را در سازمان خود شکوفا کنید. با تجربه‌ها را تشویق کنید تا در صورتی که دانش و تجربیات خود را منتقل کنند، به آن‌ها پاداش خواهید داد. به آن‌ها حس امنیت شغلی بدهید تا هیچ‌گونه ترسی از انتقال اطلاعات خود به سایرین نداشته باشند



## مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

# تأثیرات تنوع شناختی بر عملکرد کارکنان

موقعیت‌های جدید، غیرقطعی و پیچیده به انجام رسیده که نتایج جالبی را رقم زده است. در این تمرین گروه‌هایی برای فرمول‌بندی و اجرای یک استراتژی برای رسیدن به نتایج مشخص در زمان مشخص مورد آزمایش قرار گرفتند. جزئیات نتایج به‌دست‌آمده را در ادامه این گزارش بخوانید.

نامطمئن و جدید با موضوع درگیر میشوند.

مکعب AEM ابزاری است که توسط پیتر رابرتسون، روان‌پزشک و مشاور کسب‌وکار، برای ارزیابی تفاوت‌های موجود در روش‌های تغییر رویکرد افراد مورد بررسی قرار گرفت. دو بعد اصلی این مکعب عبارت‌اند از:

پردازش دانش: میزانی که در آن فرد ترجیح می‌دهد به تحکیم و استقرار دانش موجود بپردازد، یا هنگام مواجهه با موقعیت‌های جدید، دانش جدید ایجاد کند. دیدگاه: میزانی که در آن فرد ترجیح می‌دهد از مهارت و تجربه خود استفاده کند، یا ایده‌ها و تجارب دیگران را هنگام مواجهه با موقعیت‌های جدید با یکدیگر هماهنگ کند.

با اجرای ۱۰۰ باره این تمرین استراتژیک و مشاهده تفاوت‌های مشهود آن در عملکرد تیم‌ها، تصمیم گرفته شد که از مکعب AEM برای سنجش سطح تنوع شناختی در گروه‌های در معرض اجرا استفاده شود. تحلیل انجام‌شده در شش تیم که اخیراً این تمرین در آن‌ها به انجام رسیده است، نشان داده که ارتباط قابل ملاحظه‌ای میان تنوع شناختی زیاد و عملکرد بهتر وجود دارد. سروکار داشتن با چالش‌ها نیازمند برقراری تعادل میان اعمال آن‌چه می‌دانیم است و کشف آن‌چه نمی‌دانیم و می‌تواند مفید باشد. این مسئله هم‌چنین نیازمند دارا بودن مهارت‌های خاص و توانایی برگشت به عقب و دیدن تصویری کلی و بزرگ‌تر است. درجه بالای از تنوع شناختی می‌تواند موجب تسریع در ایجاد یادگیری و عملکرد در مواجهه با وضعیت‌های پیچیده، نامطمئن و جدید شود. بر مبنای یافته‌های شهودی، این تحقیق در نمونه‌های بیشتر ادامه پیدا کرد. گروه به این نتیجه رسید که این اولویت‌های شناختی در سنین جوانی در وجود ما شکل می‌گیرد و مستقل

همه روزه با تیم‌های اجرایی زیادی در سطوح مختلف کار می‌کنیم که تنوع زیادی در جنسیت، قومیت، سن و سایر ویژگی‌های آن‌ها مشهود است. تلاش و تحقیقات زیادی برای دریافت اثر این تنوع بر بهره‌وری نیروی کار به انجام رسیده است. در همین راستا تحقیقی از طریق اجرای یک تمرین استراتژیک با گروه‌های متمرکز اجرایی روی مدیریت

### تغییر عملکرد به واسطه یک عامل شناختی

نتایج اولیه تحقیق نشان داد که هر چه تیم از نظر سنی، نژاد و قومیت و سن متنوع‌تر باشد، احتمال بهره‌وری و خلاقیت در آن‌ها بیشتر است. اما اجرای چند باره این تکنیک بیش از ۱۰۰ بار طی ۱۲ سال گذشته نتایج اولیه را تغییر داد. این تغییرات نشان داد که هیچ ارتباطی میان این تنوع شناختی و عملکرد وجود ندارد. با یک گروه متوسط ۱۶ نفره متشکل از مدیران اجرایی، دانشجویان MBA، مدیران عمومی، اندیشمندان، معلم‌ها و نوجوانان این یافته‌ها مجدداً ثابت شد. بعضی گروه‌ها پراکندگی زیادی در سن و قومیت و سن داشتند و بقیه دارای پراکندگی متوسط بودند. از آنجایی که تمرکز زیادی روی اهمیت تنوع در حل مسئله وجود داشت، گروه اجراکننده آزمون از این نتایج به هیجان آمد. اگر تنوع، تغییری در عملکرد به وجود نمی‌آورد، پس چه عاملی مسئول تغییر در عملکرد بود؟ در ادامه در پی آن برآمدند که دریابند چه چیزی گروه‌ها را به موفقیت می‌رساند و چه چیزی آن‌ها را نابود می‌کند؟ این کار سبب شد که تفاوت‌هایی را بررسی کنند که فراتر از جنسیت، قومیت و سن بود. در واقع نگاهی عمیق‌تر به تنوع شناختی انداخته شد.

### تعریف تنوع شناختی

تنوع شناختی به تفاوت‌هایی در دیدگاه یا سبک پردازش اطلاعات اطلاق می‌شود. این نوع تنوع با عواملی نظیر جنسیت، قومیت یا سن پیش‌بینی نمی‌شود. در این‌جا جنبه‌های خاص این نوع تنوع مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ این‌که اشخاص چه فکری در مورد یک موضوع خاص می‌کنند و چگونه در شرایط پیچیده،



میان سال اروپایی هم با این چالش روبه‌رو شدند. یک گروه در تکمیل آن شکست خورده و دیگری موفق شد. چه فرقی میان آن‌ها بود؟ تیم موفق میزان بالاتری تنوع شناختی داشت.

### تعدد موانع فرهنگی بر سر راه تنوع شناختی

دومین عاملی که در تنوع شناختی مورد چشم‌پوشی قرار می‌گیرد، این است که تیم پژوهش‌گر موانع فرهنگی ایجاد کرد تا درجه تنوع شناختی را محدود کند، حتی هنگامی که نیازی به آن نبود. جمله معروفی در این باره وجود دارد که می‌گوید: ما در تصویر خود محصور هستیم. ما معمولاً به طرف افرادی متمایل می‌شویم که مشابه ما فکر می‌کنند. این تمایل به عوامل جمعیت شناختی نظیر نژاد یا جنسیت محدود نمی‌شود و موارد متعددی را دربر می‌گیرد. در نتیجه سازمان‌ها اغلب با تیم‌هایی که از نظر ذهنی مشابه هم هستند، بسته می‌شوند. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، همانند مورد تیم تحقیق و توسعه شرکت بیوفناوری، مقصر مشکلات موجود را تنوع شناختی کم یا به قول روان‌پزشکان تعصب کاربردی می‌دانیم.

### اثرات نبودن تنوع شناختی

تعصب کاربردی مسئله‌ای است که برای تیم‌هایی اتفاق می‌افتد که با موقعیت‌های پیچیده و نامطمئن جدید مواجه می‌شوند، چراکه با تنوع شناختی کم، تیم توانایی کمی برای بررسی مسائل مختلف و درگیر شدن به روش‌های مختلف (تجربه در مقابل تحلیل) یا ایجاد گزینه‌های جدید دارد. همین‌طور هنگامی که سازمانی برنامه‌های تغییر را آغاز می‌کند، اغلب به دنبال طرفدارانی برای حمایت از تغییرات است. این افراد معمولاً دارای رویکرد مشابهی برای مواجهه با تغییر هستند. این نبودن تنوع شناختی دارای دو اثر است: اول این که فرصت تقویت پیشنهادات از طرف افرادی که متفاوت فکر می‌کنند، کاهش می‌یابد. دوم این که جمعیت کارمندان در کاهش اثر تغییر اولیه ناتوان خواهد بود.

برای غلبه بر این چالش‌ها، مطمئن شوید که در فرایند استخدام شما، تفاوت‌های افراد برای کسب تنوع شناختی شناسایی شود. هنگامی که با یک موقعیت جدید و نامطمئن و پیچیده مواجه شدید و اعضای تیم روی چیزی که خواهان انجام آن هستید توافق داشتند، فردی را پیدا کنید که با آن‌ها مخالف است و نظرات آن‌ها را نقد می‌کند. هنگامی که با یک موقعیت جدید و نامطمئن و پیچیده مواجه شدید و اعضای تیم روی چیزی که خواهان انجام آن هستید توافق داشتند، فردی را پیدا کنید که با آن‌ها مخالف است و نظرات آن‌ها را نقد می‌کند.

### به کارمندان اجازه ابراز وجود بدهیم

اگر کمی دقیق‌تر بنگرید، تنوع شناختی در همه جا وجود دارد، اما اشخاص در مورد ابراز آن کمی محافظه‌کار هستند. هنگامی که یک فرهنگ همگن و قوی داشته باشیم، سبب از بین بردن تنوع شناختی طبیعی در گروه‌ها از طریق اعمال فشار بر آن‌ها می‌شویم. حتی گاهی آگاه نیستیم که در حال انجام این کار هستیم. ما نیاز داریم که افراد حالات فکری متفاوت خود را بروز دهند و راه را برای بیان آن‌ها هموار کنیم. به همین منظور مدیران باید جوی در سازمان به وجود آورند که کارمندان ضمن ابراز نظرات مخالف خود احساس امنیت هم نکنند. شاید بهتر باشد بگوییم که مدیر باید کاری کند که دیگران «خودشان» باشند و روی این موضوع انرژی و تمرکز بگذارد.

از تحصیلات، فرهنگ و دیگر موقعیت‌های اجتماعی است. دو نکته مهم درباره تنوع شناختی وجود دارد که می‌تواند مورد چشم‌پوشی قرار بگیرد.

### کمیابی تنوع شناختی

ویژگی اولی که درباره تنوع شناختی می‌توان به آن اشاره کرد، این است که این نوع تنوع نسبت به تنوع قومیت یا جنسیت کمتر مشاهده می‌شود. تفاوت‌های فرهنگی یا نسلی هیچ نشانه‌ای از این که فرد چگونه اطلاعات را پردازش کرده، با آن درگیر شده یا نسبت به تغییرات واکنش نشان می‌دهد، به ما ارائه نمی‌کند. ما نمیتوانیم به‌سادگی تنوع شناختی را در افراد شناسایی کنیم. این مسئله قابل پیش‌گویی یا به‌سادگی قابل هماهنگی و ایجاد نیست. حقیقت این است که برای تشخیص دقیق این موضوع لازم است روی جنبه‌های ظاهری فرد و بهره‌وری او در محل کار به شکل دقیق کار کنیم.

### تنوع شناختی بالاتر؛ تیم موفق‌تر

طی تحقیقی که روی یک شرکت استارت‌آپی بیوتکنولوژی انجام شد، نتایج جالبی به دست آمد. هنگامی که اعضای تیم تحقیق و توسعه سعی در اجرای وظایف استراتژیک خود کردند، عملکرد بدی از خود نشان دادند. تیم ترکیبی از جنسیت‌ها، سن و قومیت‌ها بود و در مورد چگونگی درگیر شدن در اولویت‌ها و تفکر درباره تغییر همگن عمل می‌کرد. دانشمندان فارغ‌التحصیل دکترا جذب این واحد سازمانی شده بودند و در کار خود تخصص داشتند، اما تنوع شناختی کمی در آن‌ها وجود داشت و هیچ تطبیق‌پذیری در اجرای وظایف وجود نداشت و کارها به پایان نمی‌رسید.

در موقعیتی دیگر، روی گروهی از مشاوران فناوری با همین تمرین کار شد. مشاهده شد که همیشه وقفه‌ای در کارها وجود داشت و هنگامی که فردی سعی می‌کرد گره از مسئله‌ای باز کند، فعالیت‌ها متوقف می‌ماند. در حرکت بعدی، تیم پژوهش‌گر خواهران و برادرانی از یک جنس و نسل و یک مدرسه را انتخاب کردند. با بررسی یک گروه با تنوع کم مشاهده شد که دارا بودن درجه بالایی از تنوع شناختی و حل مسئله به یکدیگر مرتبط است. اخیراً دو تیم از مردان





## اقتصاد جهان

نسیم بنایی

وضعیت اقتصاد جهان زیر ذره‌بین «وخارزم»

# بوی بهبود از اوضاع جهان می‌آید...

آسیایی که صادرات محور هستند، با وضوح قابل مشاهده بوده است. آن‌ها بیش از گذشته در تکاپو و فعالیت بوده‌اند. اما حتی در اروپا نیز نشانه‌های فعالیت اقتصادی به صورت واضح و روشن دیده می‌شود. آمریکا هم در مسیر رشد بوده است. تنها کشورهای خاصی از اقتصادهای نوظهور مانند روسیه و برزیل هم چنان در مسیر نزولی قرار دارند و نتوانسته‌اند خودشان را به بازارهای جهانی برسانند، هر چند همان‌ها هم می‌توانند آینده خوب و رو به بهبودی داشته باشند.

### حال اقتصاد جهان خوب است

سیگنال‌ها در مورد تقویت اقتصاد جهان در اکثر نقاط دنیا شدید بوده و به‌ویژه در بخش تولید قابل مشاهده بوده است. پژوهش‌های بسیاری در زمینه مدیریت خرید در آمریکا، حوزه یورو و آسیا صورت گرفته که نشان می‌دهد آن‌ها سرشان حسابی شلوع شده است. در حالی که تا چند وقت پیش این مدیران فروش کاری برای انجام دادن نداشتند، حالا فرصت سرخاراندن هم ندارند. هاب تجارت جهانی در تایوان و کره جنوبی دوباره رونق گرفته است. شورای توسعه ملی تایوان شاخصی را منتشر می‌کند که قدرت اقتصادی را نشان می‌دهد: آبی به معنای کند بودن، سبز به معنای ثبات و قرمز به معنای فعالیت بالاست. اقتصاد این کشور به صورت کلی در هفت ماه گذشته روی منطقه سبز بوده و اکنون به سمت قلمروی قرمز در حرکت است؛ این یعنی حال اقتصاد تایوان خیلی خوب است. این تغییر آب‌وهوایی در وضعیت اقتصاد جهان، حرف‌هایی برای گفتن دارد.

شلی، شاعر انگلیسی‌زبان، می‌گوید: «اگر زمستان شد، بهار خیلی دور است؟» در یک دهه گذشته در مورد اقتصاد جهان تنها یک پاسخ برای این پرسش شاعرانه شلی وجود داشت: «بله، خیلی دور است.» اما حالا به نظر می‌رسد اوضاع قدری فرق کرده و با اندک بارقه‌های امید می‌توان به این پرسش شاعرانه این‌طور پاسخ داد: «بهار نزدیک است!» بسیاری از تحلیل‌گران اقتصادی پیش‌بینی کرده‌اند که امسال برای نخستین بار از سال ۲۰۱۰ تا کنون، اوضاع اقتصاد جهان در مسیر بهبود قرار می‌گیرد. آن‌ها معتقدند که هم کشورهای توسعه یافته و ثروتمند و هم کشورهای در حال توسعه همگی در رشد اقتصادی با هم هماهنگ می‌شوند و در مسیر رشد قدم برمی‌دارند.

هرچند حال اقتصاد جهان به نظر خوب می‌رسد، اما تحلیل‌گر اکونومیست دلایلی برای نگرانی ذکر می‌کند. نخستین دلیل نگرانی، کوه بدهی چین است که دولت آن ادعا کرده برای برطرف کردن آن اقدام کرده است. دلیل دیگر به یورو بازمی‌گردد که مدت‌هاست با بحران دست‌وپنجه نرم می‌کند و تقریباً همه کشورهای عضو اتحادیه اروپا را با خود درگیر کرده است. دونالد ترامپ، رئیس جمهوری جدید ایالات متحده آمریکا، و گرایش‌های عجیب و غریبش از جمله دلایل دیگر برای نگرانی در مورد اقتصاد جهان است. اما نکته جالب توجه این است که در میان همه این نگرانی‌ها هنوز هم شاخه‌های سبز و باطراوتی وجود دارد که دل‌ها را به آینده درخت اقتصاد جهان امیدوار می‌کند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در شش ماه گذشته فعالیت‌های اقتصادی افزایش یافته است. این فعالیت‌ها در کشورهای

صادرات از تایوان در ماه فوریه نسبت به سال ۲۰۱۶ بیش از ۲۸ درصد افزایش یافته است. این رقم به تنهایی نشان می‌دهد که صرفاً در یک گوشه دنیا چه هیجانی بر بازار حاکم است. این مثال کوچک در واقع افزایش صادرات در سایر کشورهای این منطقه را نشان می‌دهد. صادرات کره جنوبی در ماه فوریه نسبت به سال گذشته ۲۰ درصد افزایش یافته است. صادرات چین نیز بر اساس یوآن، در دو ماه نخست سال ۲۰۱۷ نسبت به سال ۲۰۱۶ بیش از ۱۱ درصد افزایش داشته است.

همین ارقام ساده نشان می‌دهند که اوضاع تنها ۱۲ ماه پیش چقدر آشفته و نگران‌کننده بود. تحلیل‌گران در آن مدت، حال اقتصاد جهان را تنها در یک کلمه بیان می‌کردند: «بد». وضعیت عرضه و تقاضا به شکلی بوده که اقتصاد جهان فلج شده بود. تراژدی غمباری بر بازار جهان حاکم بود که در تمامی سال ۲۰۱۶ نیز ادامه پیدا کرد. اما اکنون در سال جدید میلادی همه چیز تا حدود زیادی تغییر کرده است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ دوباره به گردونه تولید بازگشته‌اند و با فروش خود دیگران را شگفت‌زده می‌کنند. ال‌جی با تلفن‌های هوشمند جدیدش کار را آغاز کرده است. سامسونگ به‌عنوان رقیب بزرگ و اصلی ال‌جی نیز از گلکسی‌های جدیدش رونمایی کرده، در حالی که اپل آخرین مدل آیفون‌هایش را در بازار می‌فروشد.

### جان دوباره در کالبد اقتصاد جهانی

البته این‌ها نشانه‌های کوچکی از بازگشت حیات به اقتصاد جهان است. بررسی‌های اکونومیست نشان می‌دهد هزینه‌ها در مورد ماشین‌آلات و تجهیزات آن در حال افزایش است. بررسی‌های جی‌پی‌مورگان نیز نشان می‌دهد که نرخ هزینه‌ها برای تجهیزات بیش از ۵،۲۵ درصد افزایش پیدا کرده است. خبرهای خوب محدود به حوزه تولید نیستند. کارفرماهای آمریکایی در مدتی کوتاه در ماه فوریه موفق شده‌اند ۲۳۵ هزار کارگر به چرخه کاری خود اضافه کنند که نسبت به متوسط‌های اخیر بسیار بالا به شمار می‌آید. شاخص هیجان اقتصادی اروپا که یکی از معتبرترین و مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی در بازار جهانی به شمار می‌آید نیز آمار خوبی را نشان می‌دهد. بر اساس این شاخص، اوضاع صنایع و تولیدکنندگان از سال ۲۰۱۱ تا کنون تا این اندازه خوب نبوده است. در واقع این روزها جزو روزهای اوج هیجان اقتصادی در اروپا به شمار می‌آید. ژاپن نیز که زمانی بزرگ‌ترین اقتصاد جهان بود و حالا مدت‌هاست درجا می‌زند، دوباره در مسیر پیشرفت اقتصادی قرار گرفته است. انتظار می‌رود رشد اقتصادی این کشور بالاخره از ۱ درصد به حدود ۱،۴ درصد برسد. چنین خوش‌بینی‌هایی باعث شده این پرسش مطرح شود که چرا حال اقتصاد جهان رو به بهبود است و تا چه زمان این روزهای خوب ادامه پیدا خواهد کرد؟

ریشه تجدید حیات اقتصاد جهان در نخستین ماه‌های سال ۲۰۱۶ است. در آن زمان ظرفیت‌های بالقوه به کلی تغییر کرد. در پایان سال ۲۰۱۵ هم‌زمان با آشوبی که در اقتصاد چین پیش آمد، بسیاری از بورس‌های جهانی دچار تزلزل شدند. در آن زمان همه چیز به اقتصاد چشم‌بادامی‌ها واکنش نشان می‌داد. بسیاری از قیمت‌ها در مسیر سقوط قرار گرفته بودند. نگرانی‌ها و ترس‌هایی نیز در مورد چین وجود داشت. بسیاری تصور می‌کردند این کشور دوباره ارزش ارز خود را پایین بیاورد. هرچه ارزش یوآن پایین‌تر می‌آمد، چین بیشتر ناگزیر به صادرات می‌شد. اما این اقداماتی که چین از روی ناچاری انجام می‌داد، همه اقتصادهای جهانی را تحت‌الشعاع خودش قرار می‌داد. در بسیاری از مواقع رقبای چین نیز ناچار می‌شدند ارزش ارز خود را پایین بیاورند تا مانع افزایش هزینه‌ها شوند. انتظارات برای ضعف اقتصاد چین باعث شد قیمت مواد خام به پایین‌ترین میزان خود از سال ۲۰۰۹ تا آن زمان برسد. قیمت نفت هم جای بحث ندارد. طلای سیاه که تا اواسط سال ۲۰۱۴ بالای ۱۰۰ دلار در ازای هر بشکه معامله می‌شد، ناگهان به خاک سیاه نشست و به کمتر از ۳۰ دلار در ازای هر بشکه رسید. برزیل و روسیه که امیدهای بزرگی برای اقتصاد جهان به شمار می‌رفتند، وارد دوره

بدی از رکود شدند و هنوز با شکست اقتصادی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. دلیل اصلی رکود اقتصادی این کشورها نیز کاهش قیمت جهانی نفت بود. این کاهش قیمت حتی روی صنعت نفت شیل آمریکا و در نتیجه اقتصاد این کشور نیز تاثیر منفی گذاشت.

### ۱۰ سال بعد از شدیدترین بحران اقتصادی

امروز حدود ۱۰ سال از شدیدترین بحران اقتصادی جهان می‌گذرد و حالا تاب اقتصادی دوباره در مسیر صعود قرار گرفته است. بهبود بالاخره در آمریکا، اروپا و بازارهای نوظهور به چشم می‌خورد. اما حال‌وهوایی سیاسی هنوز تلخ و نامیمون است. هنوز جهان قربانی شورش پوپولیست‌هاست. جهانی شدن دیگر مطبوع همگان نیست. یک ناسیونالیست اقتصادی آمریکایی به کاخ سفید راه پیدا کرده و پشت میز ریاست جمهوری نشسته است. چندی پیش همه چشم‌ها به انتخابات هلند و شخصیتی عجیب به نام خیرت ویلدرس دوخته شده بود. او یک اسلام‌هراس هلندی است که در اروپا تلاش می‌کند بازی را به نفع خودش به پایان برساند. این ناهنجاری‌ها بسیار خطرناک است. اگر سیاستمداران پوپولیست به‌خاطر اقتصاد در این بازی پیروز شوند، با سیاست‌های خود می‌توانند اثرات مخربی در جهان داشته باشند. اما حالا به‌راستی چه می‌شود؟

یک دهه گذشته با طلوع‌های اشتباهی همراه بوده است. خوش‌بینی از همان ابتدا از بین رفته است؛ بخشی از آن به‌خاطر بحران یورو بوده و بخشی هم به‌خاطر عقب‌نشینی بازارهای نوظهور بوده است. سقوط قیمت نفت و افول چین نیز از دیگر مسائل تاثیرگذار بوده است. اقتصاد آمریکا در این فاصله هم‌چنان مسیر رشد را طی کرده، اما همیشه نوعی آشوب درونی نیز داشته است. یک سال پیش فدرال رزرو ایالات متحده آمریکا چهار بار نرخ بهره را افزایش داد. اما این افزایش نرخ بهره‌ها در سال ۲۰۱۶ چیزی را تغییر نداد. سستی‌های اقتصاد جهان روی این مسئله نیز تاثیر گذاشته است.

### سیاست بزرگ‌ترین تهدید است

حالا همه چیز تقریباً تغییر کرده، یا در مسیر تغییر قرار گرفته است. فدرال رزرو امسال در عرض یک هفته دو بار نرخ بهره را افزایش داد. بخشی از آن به لطف قدرت اقتصاد آمریکا بوده، اما بخش دیگر نیز به‌خاطر رشد اقتصاد در سایر نقاط دنیا بوده است. ترس‌ها در مورد اقتصاد چین و هم‌چنین کاهش ارزش یوآن چین تا حدود زیادی کم شده است. ژاپن بعد از سه سال دوباره در مسیر پیشرفت قرار گرفته و کمیسیون اقتصادی اروپا وضعیت بهتری را اعلام کرده است. نرخ بی‌کاری در حوزه یورو نیز به پایین‌ترین میزان خود از سال ۲۰۰۹ تا کنون رسیده است.

رهبران فعالیت‌های جهانی با روحی تازه فعالیت‌های خود را آغاز کرده‌اند. کره جنوبی در ماه فوریه موفق شده فعالیت‌های تجاری خود را ۲۰ درصد افزایش دهد. تولیدکنندگان تایوانی برای دوازدهمین ماه متوالی در مسیر رشد قرار گرفته‌اند. در بدترین اقتصادها نیز اوضاع کمی متحول شده است. اقتصاد برزیل یکی از بدترین اقتصادها بوده است؛ این کشور نیز سعی دارد با مهار تورم و نرخ بهره، وضعیت خود را بهبود ببخشد. انتظار می‌رود که برزیل و روسیه امسال در رشد اقتصادی جهان سهیم باشند و به افزایش تولید ناخالص داخلی کمک کنند. موسسه‌های بین‌المللی پیش‌بینی کرده‌اند که رشد اقتصادی در اکثر نقاط دنیا به بالاترین میزان خود از سال ۲۰۱۱ تا کنون می‌رسد.

اقتصاد جهان هنوز به وضعیت طبیعی دست پیدا نکرده است. بزرگ‌ترین خطری که در این بین، اقتصادهای جهانی را تهدید می‌کند، برنامه‌های سیاستمداران است. ترامپ می‌تواند در این ماجرا بزرگ‌ترین تهدید باشد. اما واقعیت این است که بوی بهبود به مشام می‌رسد. از ابتدای سال ۲۰۱۲ تا کنون شرایط اقتصاد جهان تغییر کرده و به همین خاطر بسیاری از تحلیل‌گران به آینده اقتصاد جهان امیدوارند.



# جان دادن به دیوار

رشد و پیشرفت شهرهای مختلف در سراسر جهان و ساخته شدن ساختمان‌های بلند در هر گوشه و کناری باعث شد تا حدودی از آن فضای دل‌نشین و زیبایی ابتدایی کاسته شود. دیوارها و فضاهای خالی بسیاری روی آن‌ها به وجود آمد که آن محیط را سرد و بی‌روح می‌کرد. شاید یکی از دلایل به وجود آمدن هنر خیابانی هم همین بود. هرچند مسائل دیگری هم در آن دخیل بود. این فضاها فرصت خوبی به شمار می‌رفت برای ذهن‌های خلاق و هنرمند، تا با زیبایی کار خود و خلق اثری پر از رنگ و نشاط، جان و شکل تازه‌ای به محیط شهری بدهند. برای آن که تفاوت را به‌واقع احساس کنید، کافی است نگاهی بیندازید به تصویرهایی که قبل و بعد از نقاشی‌ها روی دیوار گرفته شده است. این نقش‌ها در کشورها و شهرهای مختلفی کشیده شده‌اند. با هم نگاهی می‌اندازیم به تعدادی از نمونه‌های زیبایی از این نقاشی‌ها.

## یونان، آتن

قسمتی از یک پیاپاده‌رو با نقشی متفاوت از آن‌چه در نمونه‌های قبلی دیدیم. نگاه کنید چطور آن خط و خطوطی که با اسپری به شکلی ناشیانه روی دیوار کشیده شده، جایش را به این تصویر جذاب داده است. راستی که جغد هم زیبایی خودش را دارد.



## لهستان، بیلستوک

بخش کناری دیوار یک ساختمان که هر گوشه‌اش طرح و نوشته‌ای و کاغذی تبلیغاتی درج شده. هنرمند در این نقش از درختی که کنار ساختمان روئیده به‌خوبی استفاده کرده و طرح بزرگی از دختر بچه‌ای روی دیوار نقش کرده که در حال آبیاری درخت است.



## اسکاتلند، گلاسکو

در این عکس به‌خوبی نکته‌ای را که در مقدمه گفته شد، می‌توانید ببینید. یک دیوار بدون هیچ تصویری، که در نظر هنرمند بیشتر یک بوم نقاشی آمده، و طرحش را روی آن پیاپاده کرده.



## فرانسه

باز هم بهره بردن از محیط اطراف دیوار ساختمان؛ به‌طور مشخص از آسمانی آبی که در پس‌زمینه قرار دارد. درخت‌ها و سبزه‌های جلوی ساختمان هم کمک کرده تا تصویر خلق شده توسط نقاش با لطافت بیشتری همراه شود.



## اسپانیا، بارسلونا

این بار به جای کشیدن طرحی روی دیوار، به سراغ فضایی رفته که شاید چندان مورد توجه کسی نبوده و با آن ظاهر سنگی و میله‌های کناری‌اش چندان جالب نیست. طراح دو میله را تبدیل به چوب‌های ساز می‌کند و روی سنگ هم نقش طبل می‌کشد. به نظر می‌رسد طرفدار گروه بیتلز هم بوده!





## رقبای همیشگی، کوکادار برابری

ترتیب، کوکا کولا با هدف قرار دادن مسابقات ورزشی، اطمینان حاصل کرد که با توجه به محبوبیت گسترده فوتبال در میان مردم، فارغ از رده سنی آن‌ها، حجم عظیمی از طرفداران این ورزش را به خود جذب خواهد کرد.

کوکا کولا تنها کمپانی‌ای نیست که با بهره‌گیری از مسابقات ورزشی به موفقیت دست پیدا کرده. سایر رقبای این عرصه از جمله پپسی نیز از این شیوه تبلیغاتی برای کسب سهم بازار بهره برده‌اند. برای مثال، پپسی اعلام کرد که قصد دارد با کمک کمپانی مایکروسافت، کمپین تبلیغات دیجیتال برای مسابقات تابستانی فوتبال ۲۰۱۱ تولید کند. این کمپین که در ۱۴ کشور مختلف دنیا سازمان‌دهی شده بود، متعصبان بین‌المللی فوتبال را هدف قرار داده. این کمپین هشت تن از ستارگان فوتبال از جمله دروگبا، مسی، کاکا و آرشاویان را انتخاب کرد. با این ایده، پپسی قادر بود سطح وسیعی از جمعیت جهان، به‌خصوص جوانان را که از طرفداران متعصب فوتبال بودند، تحت تاثیر قرار دهد. علاوه بر این، پپسی اخیراً مشارکت خود را با شبکه‌های تلویزیونی آغاز کرده است که با این استراتژی می‌تواند رابطه خود را با مخاطبان تلویزیون بیشتر کند.

### محصولات جدید

طی سال‌ها، هر دو کمپانی درگیر به‌کارگیری ایده‌ها و محصولات جدید برای کسب سهم بیشتری از بازار بودند و هستند. پپسی و کوکا کولا اهداف مشترکی دارند، اما استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغاتی آن‌ها با هم متفاوت است. پپسی همیشه در معرفی محصولات تازه، از کوکا کولا جلوتر بوده؛ با این وجود، کوکا به برخی از اسرار پپسی پی برد و ایده‌های خلاقانه مشابهی را برای تولید محصولات جدیدش در پیش گرفت. در رابطه با استخدام کارشناسان بازاریابی بسیار ماهر، کوکا کولا دوره‌های آموزشی برای مدیران خود در نظر گرفت تا از بالا رفتن کیفیت محصولاتش در مقایسه با رقبای اطمینان حاصل کند. در مقابل، پپسی خطر کرد و با ایجاد فرهنگ توسعه ایده‌های تازه برای آگهی‌های تبلیغاتی خود، به اقدامات کوکا کولا واکنش نشان داد. پیدا کردن بازارهای جدید در کشورهای مختلف، استراتژی هر دو کمپانی به شمار می‌رفت، اما در این زمینه، کوکا کولا موفقیت بیشتری به دست آورد. بحران روزافزون چاقی و مخالفان نوشابه‌های گازدار به این معنی است که کوکا کولا به‌ناچار خود را با این تغییرات هم‌راستا کند. در نتیجه کوکا کولا روی گزینه‌های سلامت‌تری مثل آب‌های ویتامین‌دار سرمایه‌گذاری کرد.

طی سال‌ها، کوکا کولا و پپسی، دو کمپانی پیشرو و رقیب در صنعت نوشابه‌های گازدار بوده‌اند. این دو شرکت برای به دست گرفتن سهم بازار، دائماً با یکدیگر در حال مبارزه هستند. در حال حاضر، هر یک از این دو رقیب تلاش می‌کند تا با تحت‌الشعاع قرار دادن دیگری، بیشترین سهم بازار نوشیدنی‌های بدون الکل را که ارزش سالانه آن بیش از ۳۰ میلیارد دلار تخمین زده شده است، از آن خود کند. به این منظور، هر دو شرکت روی ایده‌ها و محصولات جدید سرمایه‌گذاری کرده‌اند. اثرگذاری و خلاقیت در استراتژی‌های بازاریابی، از جمله برنامه‌های این دو کمپانی جهت کسب سود و وفاداری بیشتر مصرف‌کنندگان است.

### تبلیغات

کوکا کولا و پپسی، کمپین‌های تبلیغاتی گسترده‌ای برگزار می‌کنند، که برخی از آن‌ها شامل پشتیبانی مالی رویدادهای ورزشی و استفاده از رسانه‌های جمعی است. در رابطه با کوکا کولا، دو کمپین محبوب و معروف تبلیغاتی برای بالا بردن میزان فروش مورد استفاده قرار گرفت. این دو کمپین، شامل کمپین «تعطیلات در راه است» و حمایت مالی از رویدادهای ورزشی بود، که هر دوی این کمپین‌ها، برای مدت زمان طولانی استفاده شد. برای مثال، کمپین «تعطیلات در راه است»، کامیون‌های حمل باری بودند که نام برند کوکا کولا روی آن‌ها حک شده بود. این کامیون‌ها که به وسیله لامپ نورانی شده بودند، در جاده‌ها حرکت کرده و همه جا را روشن می‌کردند. کوکا کولا قصد داشت با این روش تبلیغاتی، این پیام را القا کند که نوشیدن نوشابه‌های این کمپانی، حتی در فصل سرد زمستان نیز روشنی‌بخش منازل ما خواهد بود. با این حال این کمپین تبلیغاتی به دلیل این‌که تنها روی بخش‌های جنوبی ایالات متحده، به‌خصوص آتلانتا تمرکز داشت، مورد انتقاد قرار گرفت.

### نوآوری در تبلیغات

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، کمپین‌های تبلیغاتی دیگر کوکا کولا، روی رشته‌های ورزشی متمرکز بود. این رشته‌های ورزشی فوتبال، بسکتبال، هاکی و بیسبال را شامل می‌شد. احتمالاً محبوب‌ترین ورزش که فوتبال باشد، کوکا کولا را در بازار نوشیدنی‌های گازدار پیش انداخت. از سال ۱۹۷۸، کوکا کولا رسماً به‌عنوان حامی مالی فیفا و سایر رقابت‌های فوتبالی، معرفی شد. علاوه بر این، این کمپانی تنها حامی مالی لیگ فوتبال انگلستان نیز قلمداد می‌شد. به این





عکاسی

فرید دانش فر

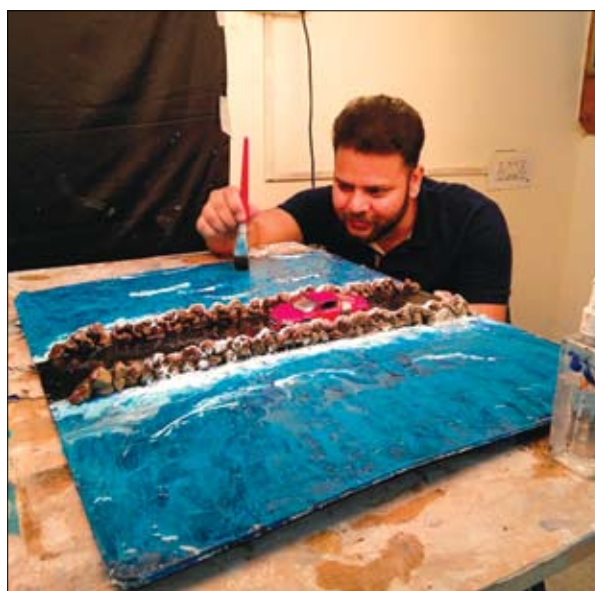
خلاقیت در هنر عکاسی

## عکس‌های مینیاتوری

یک عکاس تبلیغاتی که تجربه خوبی هم در زمینه کار خودش داشته و مهارت‌های لازم را در این رابطه به دست آورده، تصمیم به انجام دادن کاری جالب و البته حرفه‌ای گرفت. واتسال کاتاریا هنرمندی است که عکاسی در فضای باز را به خانه‌اش آورده است. او که علاقه خاصی به خلاقیت و نوآوری در کار دارد، به این فکر افتاد که به جای صرف کردن هزینه‌های هنگفت و بسیار زیاد برای گرفتن عکس در فضایی مناسب و ایده‌آل برای عکاسی، محیط مدنظرش را در ابعادی بسیار بسیار کوچک در اتاق خودش بسازد. او با طراحی دقیق فضای فانتزی که در ذهن داشت، و قرار دادن سوژه خود در آن، موفق شد عکس‌های فوق‌العاده‌ای بگیرد. بازسازی ظریف همراه با جزئیات صحنه‌ها به شکلی زیبا انجام شد، به طوری که اگر بدون اطلاع از این ایده، نگاهی به عکس‌هایش بیندازید، بسیار سخت است متوجه اصل موضوع شوید.

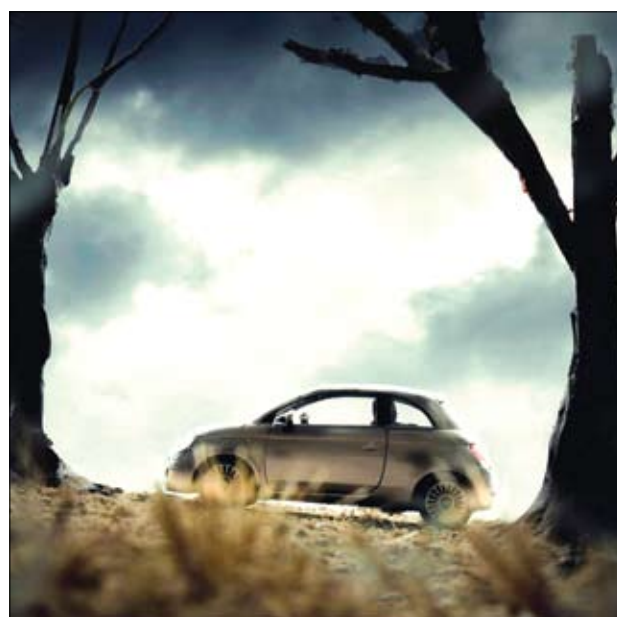
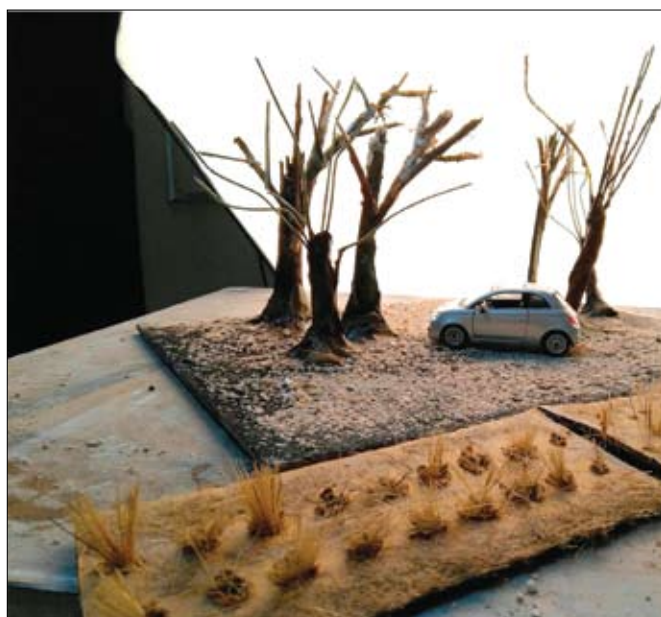






در آشپزی و پختن کیک به کار می‌رود، استفاده می‌کند. این هنرمند در جایی گفته که سعی می‌کند از چیزهایی بهره ببرد که در دسترس همه قرار دارد و بعد از رسیدن به ایده، انجام دادن کارهایش به‌طور معمول بین سه تا دو هفته زمان می‌برد. برای درک بهتر کاری که او انجام داده، بهتر است ابتدا عکس‌های نهایی‌اش را ببینید و بعد نگاهی بیندازید به نمای باز پروژه و مرحله ساخت آن.

او که شرکت تبلیغاتی دارد و برای تعداد زیادی از برندها کار انجام داده، با موادی بسیار ساده که در دسترس همه است، توانسته فضای خارجی را مینیاتوری بازسازی کند. به‌طور مثال او برای ساختن کوه، از گچ استفاده می‌کند، یا برای ساختن جاده، برگه‌های پلی‌استر و هم‌چنین گچ و رنگ سیاه را به کار می‌برد. برای ساختن بخش‌های دیگر هم به سراغ وسایل و مواد دم‌دستی خانگی می‌رود. او حتی از بکینگ پودر، که





آشنایی با بازیکنان دورگه جدید

# تازه واردها

ورزش

فرید دانش فر

دو عامل دیگر باعث شد تا عامه مردم، فریدون را دوست داشته باشند؛ اولی ظاهر شیک و جذاب و دومی حرف زدن بامزه و جالب او. هنوز جمله معروف او در ابتدای حضورش در خاطر فوتبالدوستان مانده که به خبرنگار گفت: «خوش اومدم!» بعد از آمدن کیروش به تیم ملی، نگاه به دورگه‌ها به شکل جدی‌تری دنبال شد که البته از بین تمامی دعوت‌شدگان، تنها دژاگه و قوچان‌نژاد در تیم ماندگار شدند. این موضوع تمام‌شده به نظر می‌رسید تا این‌که در اواخر سال قبل و فروردین امسال خبرها و شایعه‌هایی دربارهٔ چند بازیکن دورگه جدید به گوش رسید.

ماجرای حضور بازیکنان دورگه در تیم ملی ایران پیشینه دور و درازی ندارد و برای مرور آن‌ها کافی است نگاهی بیندازیم به همین چند سال قبل و دوره سرمربی‌گری برانکو ایوانکوویچ. صحبت از بازیکنانی به میان می‌آمد که خانواده‌ای ایرانی دارند و خودشان از صمیم قلب مشتاق حضور در تیم ملی هستند. این اشتیاق پیش‌تر با درج یک آگهی در روزنامه‌ای ورزشی مشخص شده بود. بازیکنی به نام فریدون زندی با معرفی خود و ابراز تمایل برای دعوت به تیم، زمینه را هموار کرد و در سال ۲۰۰۴ بود که با نظر برانکو، به تیم کشورمان پیوست. در کنار دو ویژگی ذکرشده،

## سام شعبان

علاقه سرمربی تیم ملی به جذب بازیکنان دورگه که در تیم‌های اروپایی بازی می‌کنند، باعث شد تا افراد زیادی به او معرفی شوند که البته بیشترشان هم دوام نیاوردند و رفتند. شاید جدیدترین بازیکن دورگه‌ای که به او معرفی شده، همین سام شعبان باشد. مهاجم ۲۱ساله‌ای که در انگلیس به دنیا آمده و در حال حاضر در تیم دسته اولی داینوای لیتوانی بازی می‌کند. البته کیروش در فاصله یک ماه تا پایان بازی‌های مقدماتی جام جهانی دست به ریسک نمی‌زند و ترکیب تیمش را حفظ می‌کند. اما باید دید با ماندنش در تیم ملی آیا چنین بازیکنانی را باز هم زیر نظر می‌گیرد یا نه.



## علی مانوئل منوچهری مقدم کاشام لوبوس

بازیکنی که بیشتر از تکنیک و مهارت فنی و حتی ظاهرش، به‌خاطر اسم طولانی‌اش مورد توجه مردم قرار گرفت. او که به‌تازگی به یک باشگاه اسپانیایی در دسته سوم پیوسته، سه ملیتی است و پدری ایرانی دارد. او که در دوره‌ای در تیم جوانان لوئته اسپانیا بازی کرده، بیشتر عمر فوتبالی‌اش را در کشور شیلی گذرانده. البته چه از نظر سطح بازی و چه به لحاظ سن (۳۰ ساله) امکان حضور در تیم ملی را ندارد. منوچهری به دلیل اسم طولانی‌اش تا چند روز سوژه شبکه‌های اجتماعی شده بود و در آخر کاربران برای او نام جدیدی هم انتخاب کردند؛ مانولین.



## الکساندر سمیع‌زاده

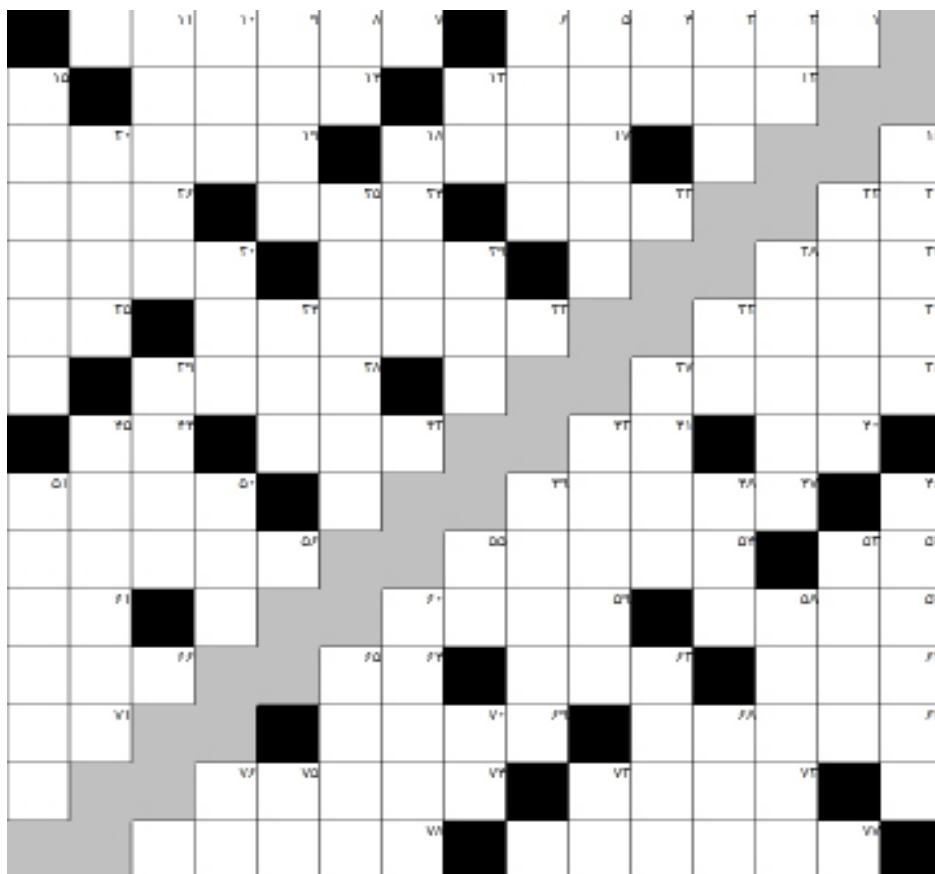
برعکس اسم غلط‌اندازش، او متولد ایران است و اتفاقاً تا ۱۵سالگی هم در ایران بوده. حدود سه سال پیش به باشگاه پایه‌های کورزون اشتون رفت و در آن‌جا بود که توسط استعدادیاب‌های باشگاه منچسترسیتی دیده شد و به این باشگاه پیوست. هرچند مدتی بعد به‌طور قرضی به بولتون رفت. با وجود این‌که عملکرد خوبی از خود نشان داد، باز هم به‌طور قرضی راهی تیم چورلی شد. او ۱۹ساله است و بازیکن بسیار جوانی به حساب می‌آید و به همین دلیل احتمال دارد در صورت ادامه روند رو به رشدش، به تیم ملی ایران دعوت شود. کیروش حتی مدتی پیش در صفحه شخصی خود دربارهٔ او نوشت و نشان داد که هنوز هم نیم‌نگاهی به بازیکنان دورگه شاغل در اروپا دارد.



## رایان تفضلی

این بازیکن ایرانی-انگلیسی که می‌شود گفت جدی‌ترین بازیکن دورگه‌ای است که امکان دارد بعدها نامش را بیشتر بشنویم، مدافع بلندقامتی است که در تیم دسته اولی پیتربورو یونایتد در لیگ دسته دوم فوتبال انگلیس بازی می‌کند. او در طول این فصل از لیگ یک انگلیس ۲۵ بار از ابتدا به میدان رفته و سه بار هم موفق به گل‌زنی شده. تفضلی طی دو فصل اخیر در مجموع هشت گل به ثمر رسانده. او دربارهٔ امکان دعوت به تیم ملی ایران هم با یک نشریه انگلیسی صحبت کرده و گفته: «اگر به تیم ملی برسیم، باعث افتخار خانواده‌ام خواهد بود. بازی کردن زیر نظر کارلوس کیروش رویای من است. زیرا او مربی گروهی از بازیکنان بزرگ دنیا بوده است. البته برای دعوت شدن به تیم ملی می‌دانم که نیاز است در سطحی بالاتر بازی کنم.»





افقی :

عمودی :

- ۱- خدمتگزار ۷- اسب زورو ۱۲- ادیت
- ۱۴- همسر خسرو ۱۷- ویران کننده ۱۹- جیره غذایی روزانه ۲۱- واحد سطح، پسوند فاعلی ۲۳- کیف سفری ۲۴- فارسی باستان، نوعی کبک ۲۶- ای دل ۲۷- قرقی ۲۹- امتیاز قدر تمندان شورای امنیت ۳۰- کارها، دستورات، رود آسیایی ۳۱- سختی ۳۳- زندان ۳۵- جنبش ۳۶- دالان ۳۸- در توضیح کلام استعمال می شود ۴۰- بانگ نزدیک، بانگ چوپان، ضمیر عربی ۴۱- خاندان ۴۳- عضو پرواز، اندام پرواز پرنده ۴۴- کامل کننده مرد ۴۷- در حال شیون ۵۰- پسر ۵۲- مادر عرب، عزیز تازی ۵۴- ولرم ۵۶- سستی ۵۷- جلال، بزرگی ۵۹- آسان ۶۱- ناپیدا، مفقود ۶۲- بسیار گریه کننده ۶۳- مجلس اعیان ۶۴- نماد روشنی ۶۶- خانه محقر روستایی ۶۷- ستاره متحرک ۶۹- بیماری یرقان ۷۱- گیاه مرداب، ساز مولانا، ساز شاکی ۷۲- میوه رسیده ۷۴- عنکبوت ۷۷- حداد، آهنگر ۷۸- پشت سر هم

- ۲- جهت، دید چشم، نور اندک ۳- واحد شمارش فشنگ، ماه پرتابی، انداختنی با کمان ۴- حیوان بارکش ۵- پایین کوه ۶- از گل‌های زینتی ۸- گریز حیوان، مرکز ایتالیا ۹- ملاطفت ۱۰- وای درهم ۱۱- پشت سر هم، پی در پی ۱۳- فتنه، بدی ۱۵- شهری در اصفهان ۱۶- سور. کرنا ۱۸- مخالف خوبتر ۲۰- نشستن ۲۲- مظهر حيله ۲۵- ملخ دریایی، میگو ۲۸- نوعی پرنده شکاری، پرنده ترازو ۲۹- پندار، گمان و خیال ۳۰- مرد خمیده ۳۲- طایفه ایرانی، قوم غیور ۳۴- کفش اسب ۳۷- بلندمرتبه، برتر ۳۹- شوهر خواهر ۴۲- از زبان‌های کهن ۴۵- کبودرنگ ۴۶- محرم اسرار ۴۸- بلا ۴۹- تازه بنا شده ۵۰- واحد پول تایلند ۵۱- حالت بین نشسته و برخاسته ۵۳- رنگ سیاه ۵۵- شهر مذهبی، من تبریزی، برکت برنج ۵۸- شهری در آذربایجان شرقی ۶۰- ردیاب ۶۳- شریک ۶۵- صفت سیب زمینی، بی غیرت، بی تعصب ۶۸- خر سندی، لقب امام هشتم ۷۰- برهنه، همسر اسکارلت ۷۳- پادگان تهران، اصفهان قدیم ۷۵- همراه لرز، نشانه بیماری ۷۶- رقم آخر

# آقای انتظار

باز به نیمه شعبان رسیدیم...

می‌کشی از صف منتظران. حالا قصه تمام ما که در دل گرما و ایمان داریم که باید منتظر بود، این است که چشم‌انتظار بودن را بیاموزیم از مادرانمان. رسم و رسومی دارد. باید خودت را آماده کنی برای کسی که انتظارش را کشیدی. خانه‌ای اگر هست، آب و جارو کنی. بهترین لباس را بپوشی و بهترین حرف‌ها را بزنی.

پس به حرمت کسی که سال‌هاست منتظرش هستیم، بیایید آداب انتظار را رعایت کنیم. بیایید صبور باشیم. و لازمه این صبر ایمان داشتن است و لازمه ایمان داشتن خوب بودن است. خوب باشیم. ظلم نکنیم. دروغ نگوئیم. حرام نخوریم. تملق نکنیم. شاید که لایق منتظر بودن باشیم، آقای انتظار...

چشم‌انتظار؛ این واژه شاید برای مفهومی که پشتش است، کم‌ظرفیت باشد. مادران ما شاید بدانند چه می‌گویم. آن‌ها که برای نیمی از وجودشان نگران می‌شوند و از بی‌خبری چشمانشان را به نقطه‌ای گره می‌زنند تا شاید چهره و صدای قدم‌های جگرگوشه‌شان را بشنوند. مادران ما قرن‌هاست که با چشم‌انتظاری رفیق شده‌اند. تهمینه را ببینید. مادرانی را ببینید که پسران تازه جوانه‌زده‌شان را راهی جبهه و خط مقدم کردند تا به متجاوزها بفهمانند نمی‌شود با خاک این سرزمین شوخی کرد و در آخر سهمشان چشم‌هایی شد که خیره‌اند و منتظر.

باری، فقط مادران این سرزمین هستند که می‌دانند چشم‌انتظار بودن چقدر سهمگین و بی‌رحمانه است. فقط کافی است شک کنی... شک کنی به آخر این انتظار. به زمان این انتظار. آن وقت است که خودت را بیرون

