

سخن نخست واپسین

۵۲ شماره هم صدایی



وخارزم - ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
برای خانواده بزرگ شرکت سرمایه گذاری خوارزمی
شماره ۵۲ - تیرماه ۱۳۹۷

«وخارزم» تجربه برخی کشورها از تحریم اقتصادی را بررسی می کند

تیغ دودم تحریم ها



موانع پذیرش همکاری در کارجمعی

صنعت دارو؛ تکیه برای عبور
از گردنه های دشوار

افزایش پلکانی ارز؛ آری یا نه؟



طراحی و ساخت دستگاه «مرتب‌کن» قطره در سینا دارو

گفت‌وگوی «وخارزم» با دکتر محمدحسن واصفی، مدیرعامل شرکت سینا دارو

صنعت دارو؛ تکاپو برای عبور از گردنه‌های دشوار

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه: مریم عربی

همکاران این شماره: هدی رضایی، نرگس فرجی،

نسیم بنایی، امیر کاکایی، فرید دانش‌فر، محمدحسین

علی‌اکبری، صدیقه ثنائی، غزال بابایی، نیما بابایی و

مجید اعزازی

با تشکر از: محسن وطنی و نسترن سادات موسوی

محسنی

طراح جلد: مسعود ربیسی

گرافیک و صفحه‌آرایی: نادر قبله‌ای

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

ضوابط درج مقالات در ماهنامه «خوارزم»

ماهنامه و خوارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به‌ویژه در زمینه‌های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می‌کند.

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

نرم‌افزار Word - فهرست منابع و پیوست‌های احتمالی.

حجم مقالات ارسالی حداکثر تا ۱۰ صفحه A4 (معادل ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیتراژ، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود.

تحریریه ماهنامه و خوارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب واصله آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال‌کنندگان محترم مسترد نمی‌شود.

مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسنده یا نویسندگان است و ماهنامه از انتشار مقالات منتشرشده در سایر نشریات و رسانه‌ها معذور است.

vakharazm@kharazmi.ir

در این شماره می‌خوانید:

۲
● شماره هم‌صدایی

مجله اقتصادی

۳

● تولید ۲,۸۳ درصد برق شبکه در نیروگاه شهید منتظر قائم

۴

● سهم هر یک از بخش‌های اقتصادی از تسهیلات بانکی چگونه تعیین شود؟

●

● تسهیلات بانکی؛ تقسیم‌دستوری یا بازارمحور؟

۶

● کارشناسان نظری می‌دهند:

●

● افزایش پلکانی نرخ ارز؛ آری یا نه؟

۸

● «خوارزم» تجربه برخی کشورها از تحریم اقتصادی را بررسی می‌کند

●

● تیغ دو دم تحریم‌ها

۱۰

● گفت‌وگوی «خوارزم» با دکتر محمدحسن واصفی، مدیرعامل شرکت سینادارو

●

● صنعت دارو؛ تکاپو برای عبور از

●

● گردنه‌های دشوار

۱۵

● طراحی و ساخت دستگاه «مرتب‌کن»

●

● قطره در سینادارو

۱۶

● گفت‌وگو با دکتر میثم شفیعی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و مشاور بازاریابی و فروش

●

● کسب‌وکارهای پایدار برندگان بازار

هستند

۱۸

● نگاهی به کاربرد گروه کانونی در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های تجاری

●

● کشف دغدغه‌های سازمانی

۲۰

● چرا نظارت بر کارمندان ممکن است نتیجه معکوس بدهد؟

●

● چالش رفتارهای نامرئی

۲۲

● با همکاری که از مرخصی درمانی بازگشته، چگونه رفتار کنیم؟

۲۴

● موانع پذیرش همکاری در کار جمعی

مجله فرهنگ و خانواده

۲۶

● نگاهی به زندگی مریسا مایر، ملکه گوگل و بانوی اول یاهو

●

● مدیریت آن‌لاین

۲۸

● مشهورترین مدیران فناوری هندی دنیا کیستند؟

●

● قله‌های فناوری، در تسخیر هندی‌ها

۳۰

● سکاس‌های ماندگار فوتبالی

۳۲

● یک فنجان چای

۵۲ شماره هم صدایی

هر شماره آن، حسی از جنس هم‌دلی با یک مجموعه بزرگ در مخاطب ایجاد شود.

از سوی دیگر، کمک به توانمندسازی مدیران و همراهان مجموعه از طریق آموزش و اطلاع‌رسانی در زمینه مدیریت و اقتصاد، در دستور کار تیم مجله قرار داشت. آن‌چنان‌که بعد از انتشار هر شماره، مخاطبان با خواندن مطالب «وخارزم» احساس کنند بیشتر می‌دانند و از مسائل روز مدیریتی و اقتصادی آگاه‌تر شده‌اند.

«وخارزم» تلاش کرد با مطالب خود کوتاه‌ترین و سهل‌ترین راه ممکن را برای اتصال مدیران مجموعه با دانش روز مدیریت و اقتصاد فراهم کند. «وخارزم» تلاش کرد همه همکاران و همراهان مجموعه، از مدیران و سهام‌داران گرفته، تا کارکنان دور و نزدیک را نسبت به فعالیت‌ها، رخدادهای تصمیم‌ها و برنامه‌ها مطلع و همراه سازد.

«وخارزم» تلاش کرد به‌روزترین مباحث مدیریتی و اقتصادی ایران و جهان را در بسته‌بندی‌های مناسب، خواندنی، علمی و جذاب پیش روی مخاطبان و همراهان مجموعه قرار بدهد و از این مسیر، آن‌ها را آگاه‌تر و هم‌دل‌تر سازد.

«وخارزم» تلاش کرد بی‌اغراق و بی‌مبالغه و بی‌دروغ، ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها و عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه را به معرض تماشای عموم همکاران بگذارد تا آگاهی، خودآگاهی و هم‌دلی درونی از یک سو و انگیزه و تعصب سازمانی از سوی دیگر، بی‌شعار و بی‌فریب در میان همکاران ریشه بگیرد.

«وخارزم» تلاش کرد چهره توانمند و شایسته مدیران و کارشناسان مجموعه را که گاهی در اثر فروتنی و گاه در نتیجه کم‌توجهی پوشیده مانده بود، عرضه کند. «وخارزم» تلاش کرد که حتی خانواده‌های همراهان مجموعه را که حامیان خاموش و پشتیبانان غیررسمی برنامه‌های شرکت هستند، فراموش نکند.

امروز بعد از ۵۲ شماره و چهار سال و اندی، اگرچه می‌دانیم هنوز راه‌های نرفته و نقش‌های نخوانده بسیاری باقی است، «وخارزم» اما دل خوش است از آن‌که توانسته در راهی که خوارزمی پیش رو داشت، هم‌صدایی صادق، مفید و تاثیرگذار باشد. امید که در ادامه مسیر، راه خوارزمی هموار باشد و صدایش رساتر از همیشه

شورای سردبیری وخارزم

وقتی بیش از چهار سال پیش اواخر یک پاییز نه‌چندان سرد، مدیرعامل وقت گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی ایده انتشار یک مجله ماهانه را برای مجموعه مطرح کرد، هیچ‌کدام گمان نمی‌بردیم در پنجاه‌ودومین شماره، به نقطه‌ای خواهیم رسید که وقتی به پشت سرمان نگاه می‌کنیم، از انباشتی از خرسندی درونی سرشار باشیم.

در کهکشان ارتباطات، برای انتشار نشریاتی از این دست، هدف‌ها، سطوح و مدل‌های متفاوتی مورد نظر قرار می‌گیرد. شاید بتوان دم‌دستی‌ترین نشریاتی از این دست را مدل بولتن‌های داخلی شرکت‌ها و سازمان‌ها دانست. اهتمام اصلی این بولتن‌ها، در بهترین حالت که مبالغه، اغراق و فریفتن در میان نباشد، صرفاً رسانه‌ای یک‌سویه را رقم می‌زند که در آن مدیران پیام‌دهندگان و مخاطبان پیام‌گیرندگان‌اند. این بولتن‌ها در خوش‌بینانه‌ترین حالت، تلاش زایدالوصفی برای ترسیم چهره‌ای خوشایند و موجه از مدیر را به نمایش می‌گذارند.

گاهی نشریات از کارکرد بولتنی یک پله بالاتر می‌روند و تلاششان متوجه ترسیم جایگاه بهتر و بالاتری از شرکت می‌شود. این نشریات دسته دوم نقش تبلیغ برای شرکت را رسالت اصلی خود می‌دانند؛ این‌که چهره بهتر و دل‌پذیرتری از شرکت و فعالیت‌های آن را در معرض تماشای کارکنان، سهام‌داران و نهادهای بالادستی بگذارند.

نشریاتی که نقش تبلیغ برای شرکت را رسالت اصلی خود می‌دانند، در شرایط حرفه‌ای‌تر، این نقش را تکثیر می‌کنند و به عرصه‌های اجتماعی نیز گسترش می‌دهند. یعنی مخاطب هدف در این نشریات، کل جامعه یا احیاناً بخش بزرگی از جامعه است که از فعالیت‌ها، برنامه‌ها و عملکرد این شرکت منتفع می‌شوند، یا تاثیر می‌پذیرند. در چنین نشریاتی هدف اقتصادی و تجاری می‌تواند پله بعدی باشد.

نشریه «وخارزم» اما هیچ‌کدام از این‌ها نبود. «وخارزم» بولتن نبود که مدیران بالادستی شرکت را پرزنت کند، یا تمام‌قد در خدمت تبلیغ گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی باشد. «وخارزم» نشریه‌ای بود چندوجهی که در آن واحد چند نقش هم‌زمان را ایفا می‌کرد و چند رسالت را هم‌زمان به دوش می‌کشید. «وخارزم» از یک سو در پی ایجاد الفت و هم‌دلی بین همراهان مختلف مجموعه بود؛ مدیران، سهام‌داران، کارکنان و حتی خانواده‌های آن‌ها. آن‌چنان‌که بعد از انتشار هر شماره و با تورق

تولید ۲,۸۳ درصد برق شبکه در نیروگاه شهید منتظر قائم

مجله اقتصادی

اخبار خراسانی



نیروگاه شهید منتظر قائم توانست در سال ۹۶ حدود سه درصد از برق شبکه سراسری را تامین کند. براساس آمار اعلام شده از سوی شرکت مادر تخصصی توانیر، طی سال ۹۶، مجموعاً ۳۱۲ میلیارد کیلووات ساعت برق در نیروگاه‌های کشور تولید شده است. بنا بر این گزارش، تولید ۸ میلیارد و ۸۱۹ میلیون و ۹۶۲ هزار کیلووات ساعت از این مقدار در مجموعه نیروگاهی شهید منتظر قائم انجام شده است.

به گزارش روابط عمومی نیروگاه شهید منتظر قائم، این میزان تولید در این مجموعه نسبت به مدت مشابه در سال قبل از آن یعنی ۱۳۹۵ که تولید ۸ میلیارد و ۲۸۴ میلیون و ۹۶۲ هزار کیلووات ساعت بوده است، حدود ۵۳۵ میلیون کیلووات ساعت افزایش را نشان می‌دهد. این در حالی است که برآورد می‌شود، امسال میزان تولید برق در نیروگاه شهید منتظر قائم، به حدود ۸ میلیارد و ۴۴۴ میلیون کیلووات ساعت افزایش یابد.

نیروگاه منتظر قائم در کیلومتر هفت جاده کرج به ملارد واقع شده است و دارای دو نیروگاه بخار و سیکل ترکیبی با ظرفیت اسمی ۱۶۲۳ مگاوات است. صددرصد سهام این نیروگاه به شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) تعلق دارد.



سهم هر یک از بخش‌های اقتصادی از تسهیلات بانکی چگونه تعیین شود؟

تسهیلات بانکی؛ تقسیم دستوری یا بازار محور؟

اقتصاد

المیراکرمی

تولید ملی، اشتغال و ارزش افزوده، مدلی را طراحی کنند تا هر بخش بنا به میزان منابعی که تا حالا دریافت کرده و رشدی که داشته، مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. درواقع این مدل بهینه‌سازی تعیین می‌کند که چه سهم از منابع مالی به کدام بخش داده شود تا بتواند اهداف مدنظر را برآورده کند.

تخصیص سهمیه‌بندی شده ناکارآمد است

در همین رابطه کامران ندری، کارشناس اقتصادی و بانکی، در گفت‌وگو با خبرنگار ما با بیان این‌که طبق علم اقتصاد دو روش برای اختصاص تسهیلات بانکی بین بخش‌های مختلف وجود دارد، می‌گوید: یک روش این است که دولت خودش تصمیم‌گیری کند که چگونه این منابع را بین بخش‌های مختلف تقسیم کند و تخصیص بدهد. روش دوم هم مکانیسم بازار است، یعنی این‌که مکانیسم بازار منابع را توزیع کند و تخصیص دهد.

به گفته ندری اگر تخصیص منابع و تسهیلات بانکی بر اساس سازوکار قیمت باشد و نه بر اساس سهمیه‌بندی و تقسیمات دستوری می‌تواند اقدام مطلوبی باشد.

سهم تسهیلات بانک‌ها به بخش‌های مختلف اقتصادی طی فروردین ماه امسال مبلغ ۲۵۷,۲ هزار میلیارد ریال بود که ۶۸,۳ درصد این تسهیلات به تامین سرمایه در گردش اختصاص یافته است. در این میان سهم بخش توسعه ۷,۳ درصد، سهم خرید مسکن ۳,۳ درصد و خرید کالای شخصی سه درصد بود و سایر بخش‌ها هم سهم‌های دیگری از این تسهیلات داشته‌اند.

اما در شرایطی بزرگ‌ترین و بیشترین میزان تسهیلات بانکی به سرمایه در گردش تخصیص یافته که این سوال مطرح است که سهم هر یک از بخش‌ها از تسهیلات بانکی باید چقدر باشد؟ برخی از کارشناسان معتقدند به جای آن‌که دولت برای نحوه تخصیص این منابع تصمیم‌گیری کند، بهتر است که مکانیسم بازار تعیین‌کننده نحوه توزیع و تخصیص تسهیلات بانکی باشد. درواقع اقدام مطلوب همین است که تخصیص منابع و تسهیلات بانکی باید بر اساس سازوکار قیمت باشد و نه بر اساس سهمیه‌بندی و تقسیمات دستوری. عده‌ای از کارشناسان هم بر این باورند که باید سیاست‌گذاران بر اساس نقش هر یک از بخش‌ها در

اما اگر این موضوع بر اساس سازوکارهای دستوری باشد، تخصیص نامطلوب و غیربهبوده‌ای خواهد بود و به احتمال زیاد این منابع به بخش‌هایی که نیاز بیشتری دارند، اختصاص نخواهد یافت. بنابراین بهترین نوع تخصیص مدلی است که بر اساس مکانیسم قیمت در یک بازار سالم و بر مبنای رقابت صحیح انجام شود، نه تخصیصی که بر اساس سهمیه‌بندی و تشخیص توزیع کنندگان انجام بگیرد.

اما در شرایطی در فروردین ماه امسال ۶۸ درصد تسهیلات بانکی به تامین سرمایه در گردش اختصاص یافته که کارشناسان تفسیرهای متفاوتی را درباره آن دارند. ندی این موضوع را که ۶۸ درصد منابع به سمت سرمایه در گردش رفته، نشان‌دهنده آن می‌داند که نیاز جامعه به سرمایه در گردش بیشتر از سایر نیازهاست و بانک‌ها مطمئن هستند که اگر منابع را به سرمایه در گردش اختصاص دهند، بیشترین بازدهی را دریافت می‌کنند و کمترین ریسک را متحمل می‌شوند؛ البته با فرض این که سازوکار صحیح قیمت در بازار حاکم باشد، بازار سالمی داشته باشیم و زیرساخت‌های لازم برای عملکرد مطلوب بازار فراهم باشد.

آن‌طور که این کارشناس می‌گوید، هیچ دلیلی ندارد منابع بانکی به صورت مساوی بین فعالیت‌های مختلف تقسیم شود، بلکه فعالیت‌هایی که نیاز جامعه به آن‌ها بیشتر است و ریسک کمتر و بازدهی بیشتری دارند، طبعاً باید از منابع بیشتری برخوردار باشند و بنابراین این موضوع عجیبی نیست که در فروردین ماه امسال ۶۸ درصد تسهیلات بانکی صرف تامین مالی سرمایه در گردش بنگاه‌ها شده و منطقی هم به نظر می‌رسد. به دلیل این که اگر سرمایه در گردش برای بنگاه‌ها فراهم نباشد، برای انجام فعالیت‌های جاری و روزمره با مشکل مواجه می‌شوند.

ندی در عین حال در پاسخ به این سوال که سهم هر کدام از بخش‌ها از تسهیلات بانکی باید چقدر باشد، معتقد است که در این‌جا باید به سازوکار قیمت و مکانیسم بازار اعتماد کرد و مهم این است که برنامه‌ریزان اقتصادی دقت کنند که آیا بازار قابل اتکایی داریم و آیا زیرساخت‌های لازم برای فعالیت مطلوب بازار یا فعالیت‌های مبتنی بر بازار وجود دارد یا خیر. به عبارت دیگر، زمانی که توزیع و تخصیص منابع به بازار سپرده می‌شود، وظیفه دولت و برنامه‌ریزها این است که مطمئن شوند بازار بر روی پایه‌های محکمی عمل می‌کند و نهادهایی که عملکرد مطلوب بازار را تضمین می‌کنند، در اقتصاد وجود دارند. این در حالی است که اگر نهادهای لازم برای تنظیم مطلوب عملکرد بازار در اقتصاد وجود نداشته باشند، بازار صحیح عمل نمی‌کند.

به گفته ندی در بازار پولی کشورمان نهادهایی که عملکرد مطلوب بازار را ضمانت کنند، وجود ندارد، که این موضوع ممکن است باعث تخصیص ناکارآمد منابع در بازار پول و سرمایه شده باشد. بنابراین این موضوع را که تسهیلات بانکی

بیشتر به چه فعالیت‌هایی تخصیص داده شود، باید خود بازار تشخیص دهد، البته به شرط این که نهادهای تضمین‌کننده عملکرد صحیح بازار در اقتصاد وجود داشته باشد.

این کارشناس معتقد است که نرخ سود بانکی تسهیلات برای بخش‌های مختلف باید تفاوت داشته باشد و از بخش‌هایی که تسهیلات بیشتری را دریافت می‌کنند و نقش بیشتری در اقتصاد و تولید و اشتغال دارند، باید نرخ سود پایین‌تر و کمتر از ۱۰ درصد دریافت شود.

در همین رابطه آلبرت بغزبان، کارشناس اقتصادی و بانکی، هم در گفت‌وگو با خبرنگار ما با بیان این که بانک‌ها برای تامین منابع مورد نیاز بخش‌های مختلف محدودیت مالی دارند، می‌گوید: از آن‌جا که این منابع محدود است، بانک‌ها مجبور هستند انتخاب کنند، یا به گونه‌ای عمل کنند که حداقل بتوانند سهم‌های مناسبی را برای هر کدام از بخش‌ها تامین کنند. بنابراین در شرایطی که همه بخش‌ها برای دریافت منابع بانکی دست دراز کرده‌اند و در عین حال منابع هم محدود

است، باید برای تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود این بخش‌ها تفکر اقتصادی حاکم شود.

به گفته بغزبان مناسب‌تر است که سیاست‌گذاران بر اساس نقش هر یک از بخش‌ها در تولید ملی، اشتغال و... مدلی را طراحی کنند تا هر بخشی بنا به میزان منابعی که تا حالا دریافت کرده و رشدی که داشته، مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. درواقع با اتکا به این مدل مشخص می‌شود هر پولی که به هر یک از بخش‌ها اختصاص یافته، به چه میزان ارزش افزوده، اشتغال و تولید ایجاد کرده است.

آن‌طور که او می‌گوید، این مدل بهینه‌سازی تعیین می‌کند که چه سهم از منابع مالی به کدام بخش داده شود تا بتواند اهداف مدنظر را برآورده کند. البته بانک‌ها به هر بخشی که وام بدهند، ریسک‌های خود را دارد و بنابراین نقش بانک‌ها این است که پرتو بهینه مصارف تسهیلات خود را تعیین کنند.

بغزبان با طرح این موضوع که ممکن است برخی بگویند باید بخشی از تسهیلات بانکی به مناطق محروم اختصاص پیدا کند، اظهار می‌دارد: تخصیص این منابع به مناطق محروم می‌تواند به معنای عدم برگشت آن باشد و این سوال را مطرح می‌کند که اگر منابع تخصیصی به مناطق محروم برمی‌گردد، اصلاً چرا باید این منابع اختصاص پیدا کند تا تبدیل به پروژه‌های نیمه‌تمام شود، یا به مثابه کاسه آبی باشد که در بیابان ریخته شده است.

این کارشناس معتقد است که اگر بخواهیم بدون مطالعه صحبت کنیم، باید به تمام بخش‌ها سهم‌های مساوی از تسهیلات بانکی داده شود و ۲۵ درصد منابع بانکی به هر بخش که دارای زیربخش‌های زیادی هم هست، تخصیص بیابد. اما قطعاً این شیوه نمی‌تواند درست باشد و در این‌جاست که سیاست‌گذاران نظام اقتصادی و مسئولان باید تصمیم بگیرند به کدام بخش کمک بیشتری انجام شود، ولی این که چند درصد از آن صد درصد باید به هر یک از بخش‌ها تعلق بگیرد، به همان مدل کلان برمی‌گردد. زیرا به هر بخش که کمک بیشتری کنیم، باید به دلیل محدودیت منابع مقداری از سایر بخش‌ها صرف‌نظر کنیم.

به گفته بغزبان مثلاً اگر به بخش کشاورزی تسهیلات بیشتری اختصاص داده شود، ممکن است بخش صنعت معترض شود که چرا به آن کمک کمتری شده و بیشتر تسهیلات به سمت بخش کشاورزی رفته است. بنابراین همه بخش‌ها شاکی می‌شوند و مدعی می‌شوند که باید تسهیلات بیشتری می‌گرفتند.

وی معتقد است که این موضوع نیازمند کارشناسی مطالعاتی است تا سهم‌های بهینه هر بخش از منابع بانکی مشخص شود. البته اگر تشخیص این موضوع را به بانک‌ها بسپاریم، بانک‌ها به دنبال بخش‌هایی می‌روند که سود بیشتری به آن‌ها می‌دهند و بنابراین کمتر به

سراغ بخش‌هایی مانند کشاورزی خواهند رفت. بنابراین اگر این موضوع را به اختیار بانک‌ها بگذاریم، به مناطق محروم، اقتصاد مقاومتی و کالای داخلی نخواهند پرداخت و باید اجبار کنیم و از سوی دیگر هم نمی‌توان به بانک‌ها زور گفت، زیرا نسبت به سهام‌داران خود تعهد دارند و در این‌جاست که دولت باید برای بخش‌هایی که بانک‌ها مایل به ارائه تسهیلات به آن‌ها نیستند، تضمین‌های لازم را ارائه بدهد.

آن‌طور که این کارشناس می‌گوید، بانک‌ها باید از بخش‌هایی که بازدهی بالاتری دارند، نرخ سود بالاتر و از آن‌هایی که بازدهی پایین‌تری دارند، نرخ سود کمتری را دریافت کنند. البته در دنیا بانک‌ها این‌گونه رفتار نمی‌کنند و توجیه اقتصادی پروژه را در نظر می‌گیرند و اگر پروژه یا بخشی ریسک بالایی داشته باشد اما بازدهی آن هم بالا باشد، بنا به این موضوعات سود وام را تعیین می‌کنند. اما بانک‌های ما به دنبال آن هستند که نرخ سود بالایی را از گیرندگان وام دریافت کنند و همان را گران‌تر به افرادی بدهند که زودتر به آن‌ها برمی‌گردانند.

**تخصیص منابع و تسهیلات بانکی
باید بر اساس سازوکار قیمت
باشد و نه بر اساس سهمیه‌بندی
و تقسیمات دستوری. عده‌ای از
کارشناسان هم بر این باورند
که باید سیاست‌گذاران بر
اساس نقش هر یک از بخش‌های
اقتصادی در تولید ملی، اشتغال
و ارزش افزوده، مدلی را
طراحی کنند تا هر بخش بنا به
میزان منابعی که تا حالا دریافت
کرده و رشدی که داشته، مورد
تجزیه و تحلیل قرار بگیرد**

کارشناسان نظرمی دهند:

افزایش پلکانی نرخ ارز؛ آری یا نه؟

به عنوان یک سیگنال از سوی بانک مرکزی به آن نگریست.

افزایش خزنده قیمت دلار سیاست درستی است

در همین رابطه ابادر نجمی، کارشناس بازار ارز، در گفت‌وگو با خبرنگار ما می‌گوید: بهترین سیاستی که می‌تواند در حال حاضر اعمال شود، البته مشروط بر این که نرخ پایه، نرخ درستی باشد و مابقی چهارچوب‌های ارزی هم درست باشد، این است که قیمت دلار به صورت خزنده افزایش پیدا کند. اما چیزی که الان اتفاق افتاده، این موضوع نیست و درواقع بانک مرکزی برای اولین بار که نرخ دلار را به اندازه یکی دو تومان افزایش داد، این سیگنال را به بازار داد که قرار نیست نرخ ارز ۴۲۰۰ باقی بماند و این نرخ هم حتی یک مقدار شناور خواهد بود. نجمی در عین حال این موضوع را بعید می‌داند که حتی بانک مرکزی برای این که به چه میزان افزایش نرخ دلار داشته باشد و در چه دوره‌ای چقدر نرخ را بالا ببرد، برنامه مشخصی داشته باشد. وی در این رابطه می‌گوید: به نظر می‌رسد کماکان بانک مرکزی نمی‌داند که به دنبال چه چیزی است و می‌خواهد چه

بعد از گذشت چند ماه از نوسانات و آشفتگی‌های بازار ارز، سرانجام دولت از ۲۱ فروردین ماه سیاست دلار تک نرخ آن هم به قیمت ۴۲۰۰ تومان را در کشور اعمال کرد. این در حالی است که اکنون قیمت دلار در بازار آزاد بیش از شش هزار تومان است و هم‌چنان دولت اصرار دارد که سیاست تک نرخ خود را درباره این ارز اعمال کند. البته از چند روز پیش با افزایش بسیار جزئی در نرخ ۴۲۰۰ تومان دولت عملاً اجرای سیاست افزایش پلکانی نرخ دلار را در دستور کار قرار داد.

هر چند که برخی از کارشناسان معتقدند حتی نمی‌توان عنوان پلکانی را به این افزایش جزئی قیمت داد و در عمل اتفاق خاصی رخ نداده که بتوان تجزیه و تحلیل خاصی در مورد آن انجام داد، یا آثار مثبت و منفی برای آن برشمرد و تنها یک سیگنال از سوی بانک مرکزی داده شده که قیمت ۴۲۰۰ تومانی هم دستخوش تغییرات اندکی می‌شود. در مقابل برخی کارشناسان بر این باورند که سیاست افزایش پلکانی نرخ ارز می‌تواند از شیب تند قیمت جلوگیری کند و آثار مثبت فراوانی دارد و نمی‌توان تنها



اقدامی انجام دهد و هیچ برنامه مشخص بلندمدت یک ساله برای این که بازار ارز را به چه شکل مدیریت کند، ندارد. درواقع بانک مرکزی فقط این افزایش را انجام داده تا بگوید که این نرخ ۴۲۰۰ تومان ثابت نیست و ممکن است به مرور اندکی افزایش پیدا کند.

این کارشناس در عین حال معتقد است از آن جا که اقدام خاصی صورت نگرفته، نمی توان در مورد آثار مثبت و پیامدهای منفی آن صحبت کرد و درواقع افزایش اندک قیمت دلار ۴۲۰۰ تومانی در مقایسه با سایر فاکتورها به حدی جزئی است که نمی توان هیچ پیامدی را برای آن برشمرد. در عین حال نرخ دلار در بازار و دستوری که برای استفاده از سامانه نیما داده شده، هنوز خیلی مبهم است و معلوم نیست قرار است چه اتفاقی بیفتد.

آن طور که نجمی عنوان می کند، تمام این ها در حالی است که هنوز مشخص نیست دولت تا چه زمانی می تواند بدین شکل این ارز را تخصیص بدهد، نتیجه برجام چه خواهد شد و چه شرایطی در کشور رقم خواهد خورد و این ها معادلات بسیار تعیین کننده ای است و بنابراین در حال حاضر نمی توان در مورد آثار مثبت و منفی سیاست پلکانی اظهار نظری کرد.

وی در پاسخ به این موضوع که برخی کارشناسان عنوان می کنند برای اعمال سیاست پلکانی نرخ ارز باید واقعیت های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی در نظر گرفته شود، اظهار می دارد: این موضوع مسلمی است که همه سیاست های کشور باید منطبق بر واقعیت هایی باشد که در کشور و جامعه می گذرد و تمام این سیاست ورزی ها باید به گونه ای باشد که تراز تجاری ایران را متعادل نگه دارد و باید نرخ پایه دلار نرخ معقولی باشد و به نحوی که در بازار جریان دارد، نزدیک باشد. در عین حال تخصیص ارز حاصل از فروش نفت باید به گونه ای باشد که صرف کالاهای وارداتی شود و اگر یارانه ای به آن پرداخت می شود، مشخص باشد که به کدام بخش اقتصاد بوده و جامعه هدف آن کدام است، اما متأسفانه این ها موضوعاتی بدیهی است که در حال حاضر رعایت نمی شود.

این کارشناس درباره تناسب نرخ رسمی ارز و نرخ تورم و ضرورت هایی که از سوی برخی در مورد لزوم این موضوع عنوان می شود، می گوید: به فرض این که هیچ شوک دیگری به اقتصاد وارد نشود و بازار ارز در همین وضعیت فعلی باقی بماند، نرخ تورم در سال جاری به حدود ۲۰ درصد خواهد رسید، ولی در مجموع این موضوع که نرخ ارز متناسب با تورم افزایش پیدا کند، جای بحث زیادی دارد. به گفته نجمی دولت در اعمال سیاست پلکانی یا خزنده ارز نباید تناسب آن با نرخ تورم را در نظر بگیرد و برای کشوری مثل ما این موضوع قابل پیاده کردن نیست، زیرا ارزی که ما به دست می آوریم، ارز حاصل از تولید و حاصل از صادرات نیست و منابعی است که از فروش نفت حاصل می کنیم که می تواند رفاه را برای جامعه به ارمغان بیاورد.

این کارشناس تأکید می کند که شرایط اقتصادی و شرایط خاص کشورمان ایجاب می کند که در حوزه ارز نگاه جزئی تری وجود داشته باشد.

افزایش پلکانی قیمت دلار سیاست مفیدی است

در همین رابطه ابوالحسن معصومی در گفت و گو با خبرنگار ما افزایش پلکانی قیمت دلار ۴۲۰۰ تومانی را سیاست مفیدی می داند و می گوید: اما در این جا آن چه مهم است، میزان تغییرات قیمتی است و باید ببینیم که سیاست گذار برای تعیین نرخ ارز چه هدف گذاری را مشخص کرده و قرار است دولت دوازدهم ارز را با چه قیمتی تحویل دولت بعدی بدهد و در مجموع این موضوع که قیمت

دلار ۴۲۰۰ تومانی تا کجا پیش خواهد رفت و این موضوع به چه صورت اعمال خواهد شد، مهم است.

معصومی با بیان این که سیاست افزایش پلکانی دلار ۴۲۰۰ تومانی از شیب تند آن جلوگیری می کند، اظهار می دارد: اما همان طور که عنوان کردم، بحث اصلی این است که قرار است این افزایش قیمت تا کجا باشد و در بازه زمانی چند ساله یا چند ماهه به قیمت مدنظر می رسیم. این در حالی است که هم اکنون بنا به دلایلی دولت بسیار محتاطانه عمل می کند و به دلیل شرایط سیاسی فعلی کشور احتمالاً در حال انجام برنامه ریزی برای انجام مدیریت شناور ارز است.

وی در مورد این موضوع که برخی معتقدند بانک مرکزی باید سیاست های واقع بینانه تری را در مورد قیمت رسمی دلار اعمال کند، می گوید: اگر شرایط اقتصادی امروز را در نظر بگیریم، درآمد ارزی ما متکی به فروش نفت است و در حال حاضر درآمد نفتی ما هم محدود است و اگر شرایط خاصی برای برجام اتفاق بیفتد، ممکن است درآمد ارزی کشورمان هم تحت تأثیر سیاست های منطقه ای و جهانی قرار بگیرد.

به گفته این کارشناس به نظر می رسد بانک مرکزی در حال حاضر واقع بینانه عمل می کند، زیرا عملکرد واقع بینانه همین است که سیاست انبساط ارزی اعمال شود، نرخ ارز تعدیل شود و قیمت آن به کمتر از چهار هزار تومان برسد و هم اکنون شاید دولت توان اعمال این سیاست ها را داشته باشد، اما سال آینده این توان را نخواهد داشت و این در شرایطی است که سه سال از عمر دولت باقی مانده و بنابراین باید به فکر سال آینده هم باشد.

اما برخی از کارشناسان و تحلیل گران معتقدند که دولت در تعیین نرخ ارز ۴۲۰۰ تومانی باید نگاهی هم به نرخ تورم داشته باشد و متناسب با آن اقدام به افزایش پلکانی قیمت دلار کند. این در حالی است که پیش بینی ها حاکی از دو رقمی شدن نرخ تورم در سال جاری است. در همین رابطه معصومی یکی از چالش های اصلی امروز اقتصاد را حجم نقدینگی بسیار بالا می داند و می گوید: تغییرات قیمتی هایی که ناشی از رابطه بین نرخ تورم و حجم نقدینگی است، تا به امروز گسسته بوده، اما از این به بعد این رابطه بیشتر می شود و اثرات نقدینگی بر نرخ تورم افزایش می یابد. این در حالی است که به نظر می رسد نرخ تورم در سال جاری دو رقمی شود و اگر این اتفاق بیفتد، تأثیرات آن بر قیمت کالاهایی مانند ارز و کالاهای وارداتی به مراتب بیشتر از حالا خواهد شد. بنابراین باز هم شاهد افزایش پلکانی نرخ رسمی دلار خواهیم بود.

اما این کارشناس معتقد است که آثار مثبت اعمال سیاست پلکانی نرخ ارز به مراتب بیشتر از پیامدهای منفی آن است. به گفته معصومی تصمیم و اعتقاد دولت این بود که نرخ ارز را تثبیت کند، اما بعد از اعلام قیمت ۴۲۰۰ تومان از سوی معاون اول رئیس جمهور این نرخ حتی برای دو ماه هم دوام نیاورد که این موضوع نشان می دهد نرخ ارز نمی تواند ثابت باشد و متناسب با تغییرات اقتصادی، این نرخ تغییر خواهد کرد.

آن طور که معصومی می گوید، اگر تغییرات قیمت رسمی دلار به تدریج باشد و به یکباره اعمال نشود، به نفع دهک های پایین جامعه خواهد بود، اما چنانچه این تغییرات یکباره صورت بگیرد، ممکن است موجب عکس العمل مردم شود، زیرا اثرات روانی برجا می گذارد. هم چنین تغییرات یکباره قیمت رسمی دلار می تواند برای اقتصاد ایران ضرر داشته باشد؛ به خصوص برای واحدهای تولیدی که درگیر مسائل ارزی و اقتصادی بوده و نیازمند مواد اولیه وارداتی هستند.

برخی کارشناسان بر این باورند که سیاست افزایش پلکانی نرخ ارز می تواند از شیب تند قیمت جلوگیری کند و آثار مثبت فراوانی دارد و نمی توان تنها به عنوان یک سیگنال از سوی بانک مرکزی به آن نگرست



«وخارزم» تجربه برخی کشورها از تحریم اقتصادی را بررسی می کند

تیغ دو دم تحریم ها

دولت آمریکا در مقاطعی برای تحت فشار قرار دادن ملت ها و کشورها و رسیدن به اهدافش از این ابزار قدرتمند بهره گرفته است. ایران تنها هدف این کشور نیست؛ نگاهی به آمار خزانه داری آمریکا نشان می دهد کشورهای بسیاری در فهرست تحریم های مختلف آمریکایی قرار دارند، عراق، لبنان، کوبا، کره شمالی، سومالی، سودان، سوریه، روسیه، ونزوئلا، یمن و زیمبابوه از آن جمله هستند که با تحریم های آمریکایی دست و پنجه نرم می کنند. برخی از کشورها توانسته اند خودشان را از فهرست تحریمی ها بیرون بکشند، مثل میانمار و ساحل عاج که در سال ۲۰۱۶ از فهرست تحریم خزانه داری آمریکا خارج شدند. اما آن هایی که نامشان در فهرست پابرجاست، باید تدابیر به موقع و موثری اتخاذ کنند. سروکلۀ تحریم های اقتصادی از دهۀ ۹۰ میلادی در دنیا پیدا شد. بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد، دولت ها و نهادهای بین المللی از تحریم های اقتصادی به عنوان ابزاری برای تغییر استراتژی کشورها و هم سو کردن آن ها با خود استفاده می کنند. البته این وسیلۀ قدرتمند منتقدانی هم دارد که می گویند تحریم های اقتصادی اصولاً در تغییر استراتژی های کلان اثربخش نیست. باین حال تحریم ها همچنان یکی از ابزارهای اعمال سیاست خارجی به شمار می آیند. این روزها تحریم های غرب علیه کره شمالی و روسیه جزو مهم ترین مباحث جهان است.

تحریم های هوشمند!

کره شمالی به خاطر پی گیری برنامه های هسته ای اش و روسیه به خاطر دخالت هایش در اوکراین گرفتار تحریم های اقتصادی از سوی دولت های غربی شده اند. بررسی های «وخارزم» از گزارش مجمع جهانی اقتصاد نشان می دهد مدتی است تحریم های

دونالد ترامپ رئیس جمهوری ایالات متحده آمریکا یک سلاح بزرگ در اختیار دارد، سلاحی که در مواردی جایگزین بزرگ ترین ارتش ها می شود؛ تحریم. اما زمانی که او تهدید به تحریم می کند، باید به خواسته اش تن داد و به او چشم گفت، یا مقابلش ایستاد؟ واقعیت این است که این پرسش بیش از آن که ابعاد سیاسی-نظامی داشته باشد، حاوی باری اقتصادی است. برای مثال بر اساس گزارش هفته نامه اکونومیست، در دوران توافق هسته ای ایران، بسیاری از شرکت های اروپایی از جمله خودروسازان فرانسوی، شرکت نفتی توتال و ایرباس، روابطی بسیار محکم را با ایران آغاز کردند. آن ها در این دو سال تلاش های بسیاری برای عقد قراردادهای مختلف داشتند. شرکت های پژو و رنو بیش از ۶۰۰ هزار ماشین را در سال گذشته به ایران فروختند. شرکت توتال در یک همکاری با شرکت پتروچاینا قراردادی پنج میلیارد دلاری برای استخراج گاز طبیعی در ایران بست. ایران سفارش ۱۰۰ هواپیما به شرکت ایرباس داد و حتی قرار بود بانک های ایرانی در سال ۲۰۱۶ مجدداً به سیستم جهانی به صورت کامل متصل شوند. اما تحریم های دوباره ناگهان همه نقشه ها را نقش بر آب کرد. ایران تنها قربانی تحریم های اقتصادی دولت آمریکا نیست. کشورهای دیگری نیز با این مشکل دست و پنجه نرم می کنند. آن ها تلاش می کنند به نوعی این تحریم ها را دور بزنند و اقتصاد خود را نجات بدهند، هرچند سرشاخ شدن با بزرگ ترین اقتصاد جهان دشواری هایی را به همراه خواهد داشت.

اقتصادی به سوی «تحریم‌های هوشمند» پیش رفته؛ یعنی تحریم‌هایی که مدعی هستند کمترین آسیب را به شهروندان وارد می‌کنند، یا دست‌کم فشار بر آن‌ها را به کمترین میزان ممکن می‌رسانند. با این حال باز هم آثار تحریم‌ها متوجه شهروندان می‌شود. در واقع آن کسانی که در نهایت آسیب می‌بینند، شهروندان معمولی هستند. تحریم‌ها علیه کره شمالی از ۱۴ اکتبر ۲۰۰۶ آغاز شد که به‌خاطر آزمایش‌های هسته‌ای از سوی این کشور بود. تحریم علیه این کشور جزو سخت‌ترین تحریم‌های جهان بود. آمریکا، اروپا و بسیاری از دیگر کشورهای توسعه‌یافته از تحریم‌های اقتصادی در راستای اهداف خودشان بهره می‌گیرند. بررسی‌های گاردین نشان می‌دهد تا کنون تحریم‌ها بیش از ۵۰۰ مرتبه مورد استفاده قرار گرفته و کشورها و ملت‌های بسیاری را به در دسر انداخته است.

تحریم‌های اقتصادی به صورت‌ها و اشکال مختلفی انجام می‌شوند. برخی از آن‌ها محدودکننده هستند، یعنی صادرات به کشوری خاص یا واردات از کشوری خاص را محدود می‌کنند. برخی تحریم‌ها نیز سرمایه‌گذاری‌ها را هدف قرار می‌دهند و در نتیجه آن‌ها را در انحصار قرار می‌دهند. دسته‌ای از تحریم‌های اقتصاد نیز ممنوع‌کننده هستند، یعنی روابط تجاری افراد حقیقی و حقوقی و دولت‌ها را با یک دولت به‌خصوص ممنوع می‌کنند. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد اغلب تحریم‌ها از سوی دولت آمریکا و علیه کشورهای کمونیستی بوده که به یکی از اشکال فوق صورت گرفته است. اما این کشورها همیشه به نحوی تلاش کرده‌اند تحریم‌های اقتصادی را دور بزنند. واقعیت این است که تحریم‌ها همیشه هم ضرر و زیان ندارند؛ گاهی مزایایی نیز داشته‌اند. اکثر کشورها استقلال و خودکفایی را در دوران تحریم‌های اقتصادی به صورت جدی تجربه کرده‌اند.

محل بحث‌های حقوق بشری

تحریم‌ها گاهی اثربخش بوده و گاهی تأثیر معکوس بر جای گذاشته است. بررسی‌های «وخارزم» از گزارش فایننس جهانی نشان می‌دهد برخی اوقات تحریم‌ها وسیله‌ای صلح‌آمیز برای دست یافتن به بعضی از اهداف بوده است. برای مثال تحریم‌ها علیه لیبی تغییراتی را در مشی قذافی ایجاد کرد و در این زمینه روی هم‌رفته ابزاری قدرتمند به شمار می‌آید. اما تحریم‌ها جدا از کارکردی که می‌توانند داشته باشند، همیشه محل بحث‌های حقوق بشری بوده‌اند. در واقع همیشه این پرسش اخلاقی مطرح بوده که «آیا تحریم اقتصادی یک ملت می‌تواند ابزاری بشردوستانه به شمار بیاید؟»

مروری بر تاریخ نشان می‌دهد در بسیاری از مواقع تحریم‌ها فاجعه به بار آورده‌اند؛ یعنی بیش از آن‌که سودی به حال صلح بشریت داشته باشند، ضرر رسانده‌اند. برای مثال عراق زمانی که در سال ۱۹۹۰ تحریم شد، برای تامین دوسوم مواد غذایی خود به واردات متکی بود. در فاصله‌ای بسیار کوتاه قیمت کالاها و اقلام اساسی خوراکی در این کشور سر به فلک گذاشت و شهروندان معمولی را به روز سیاه نشانید. اما موارد استثنایی نیز بوده که مردم موفق شده‌اند خودشان را نجات بدهند.

کره شمالی جزو کشورهایی است که سخت‌ترین تحریم‌های اقتصادی به آن وارد شده است. بر اساس گزارش فایننس جهانی، زمانی که این کشور به لحاظ اقتصادی تحریم شد، بدترین وضعیت را در زمینه تغذیه داشت؛ قطعی همه جای این کشور را فرا گرفته بود، اما تحریم به جای این‌که شرایط را بدتر کند، به مردم کمک کرد روی پای خودشان بایستند. آن‌ها تلاش کردند از هر زمین قابل کشتی در خاک این کشور برای کشاورزی بهره بگیرند و برای تامین امنیت غذایی خودشان تلاش کنند. البته بسیاری از کره‌ای‌ها در این فاصله از این کشور گریختند تا بتوانند خودشان را نجات بدهند، اما آن‌ها که در کشور باقی ماندند، تنها تلاششان این بود که خودشان

را از قحطی و گرسنگی برهانند. کره شمالی در زمینه اقتصادی بعد از تحریم‌ها از یک سو وابسته به کمک‌ها شد و از سوی دیگر تلاش کرد با ترفندهای مختلف تحریم‌ها را دور بزند تا مردم زیاد تحت فشار قرار نگیرند.

انزوای اقتصادی

بزرگ‌ترین تأثیر مخرب تحریم‌ها این است که اقتصاد یک کشور را به حاشیه می‌راند و آن را در انزوای شدیدی قرار می‌دهد. تحریم روسیه یکی از مهم‌ترین نمونه‌های اخیر در این زمینه است. اقتصاد روسیه از زمان تحریم‌ها دچار مشکلات بسیاری شده است. تولید ناخالص داخلی این کشور در فاصله سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۵ بیش از ۳۸ درصد کوچک شد. تورم نیز در این دوره ۱۵٫۵ درصد افزایش را تجربه کرد. مارک دیویس، تحلیل‌گری که مطالعاتی در زمینه روسیه انجام داده، می‌گوید این کشور قریب به یک قرن اخیر مدام در تحریم و انزوای اقتصادی قرار گرفته، اما در نهایت موفق شده خودش را به نقطه فعلی برساند و در حال حاضر یکی از مطرح‌ترین اقتصادهای جهان است؛ همین مسئله به خودی خود نشان می‌دهد که این کشور راه مقابله با تحریم‌ها و دور زدن آن‌ها را پیدا کرده است. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد اقتصاد روسیه به جای این‌که با تحریم‌های غربی تحت فشار قرار بگیرد، صرفاً به سمت شرق مایل شده است. یعنی شاید اتکای این کشور به غرب از میان رفته باشد، اما شرق جای آن را گرفته است. این کشور خیلی سریع به بازارهای در حال رشد آسیایی روی آورده و تلاش کرده از این طریق به اقتصاد خود رونق ببخشد.

روسیه در سال‌های تحریم سعی کرده روابط مستحکمی با چین برقرار کند و همین امر باعث شده تحریم‌های اقتصادی را تا امروز تاب بیاورد. دیویس می‌گوید: «تغییر گرایش اقتصادی از غرب به شرق، بسیار زمان‌بر است، اما روابط امروز روسیه با کشورهای آسیایی نشان می‌دهد این کشور موفق شده این تغییر گرایش را ایجاد کند.» بررسی‌ها نشان می‌دهد روس‌ها در از مدت پروژه‌های بزرگ زیرساختی نظیر پروژه‌های نفتی و گازی را به سمت شرق میل کرده‌اند تا بتوانند منبع درآمد خود را حفظ کنند. جالب این‌جاست که تحریم‌ها کمترین تأثیری در تغییر رویکردهای سیاسی روسیه نداشته است. یعنی این تحریم‌ها قرار بوده بحران اوکراین را حل کند، اما نه تنها به این مسئله کمک نکرده، بلکه بحران را تشدید نیز کرده است. به این ترتیب تحریم به جای این‌که ابزاری برای ایجاد صلح باشد، خودش به وسیله‌ای برای ایجاد جنگ و ناآرامی تبدیل شده است.

همه متضرر می‌شوند

مروری بر تاریخ تحریم‌ها نشان می‌دهد این ابزار اغلب حکم تیغ دو دم را داشته است. برای مثال اروپایی‌ها با تحریم روسیه تنها اقتصاد این کشور را با چالش مواجه نکرده‌اند، بلکه خودشان نیز به در دسر افتاده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد بحران حوزه یورو در این سال‌ها همراه با تحریم روسیه افزایش یافته است. روسیه سومین شریک تجاری بزرگ اتحادیه اروپاست؛ طبیعی است که تحریم این کشور به خود اتحادیه اروپا نیز آسیب وارد می‌کند. روسیه شاید بتواند با تکیه بر کمک دیگر کشورها از جمله کشورهای شرقی و آسیایی خودش را از مخمصه نجات بدهد، اما اتحادیه اروپا نمی‌تواند به این راحتی جای سومین شریک تجاری بزرگ خود را پر کند. حقیقت این است که تحریم‌ها هیچ‌گاه به یک سمت رابطه تجاری آسیب نمی‌رساند، بلکه هر دو سمت را متضرر می‌کند. این امری است که دولت آمریکا و دونالد ترامپ هنوز به درک درستی از آن دست نیافته است. شاید به همین خاطر است که باید انتظار داشت اقتصاد ایالات متحده آمریکا به‌زودی به در دسرهای بزرگی بیفتد. این اتفاق دیر یا زود رخ خواهد داد.



گفت‌وگوی «وخارزم» با دکتر محمدحسن واصفی، مدیرعامل شرکت سینادارو

صنعت دارو؛ تکاپو برای عبور از گردنه‌های دشوار

شرکت از گذشته تا حال وجود داشته و من هم افتخارم این است که با اغلب مدیران عامل قبلی شرکت در ارتباط هستم و سعی می‌کنم از دیدگاه‌هایشان استفاده کنم. در مقطعی قرار داریم که از نگاه من خانه سینادارو، باوجود همه تلاش‌ها هنوز خانه به‌روزی نیست. نیم قرن از عمر آن گذشته و بیش از این نمی‌توان انتظار داشت که بتوان با تغییرات جزئی از جهت تطبیق استانداردهای داروسازی آن را به‌روز نگه داشت. در نتیجه تفکری ظرف حدود ۱۰ سال اخیر در شرکت شکل گرفت که با احداث ساختمان و خرید ماشین‌آلات، بخش‌هایی از خطوط شرکت را به شرایطی منتقل کنیم که آن شرایط به‌روز و قابل دوام باشد. این کار در چند سالی که من در خدمت سینادارو هستم، با تجدید نظرهایی در حال اجراست. تجدید نظر این بوده که ما همه خطوط شرکت را به‌روز کنیم.

پس پروژه‌هایی در سطح کلان تعریف کرده‌اید.

بله، تعریفی که کردیم این است که کل شرکت و فعالیت‌های تولیدی آن بیش از این در فضاهای فعلی ادامه پیدا نکند. به این ترتیب با مساعدتی که شد و سهام‌داران عمده هم این استدلال را تایید کردند، ما به دنبال مجوزهای مختلف در این زمینه رفتیم؛ مجوزهایی از شهرداری برای احداث ساختمان، سازمان محیط زیست و وزارت صنعت، معدن و تجارت. اکنون نیز در حال اجرای پروژه‌ای هستیم که می‌تواند شرکت سینادارو را یک بار دیگر کاملاً به‌روز کند تا بتواند در یک دوره بسیار طولانی در خدمت مردم کشور و بازار کشورهای که ما با آن‌ها در تعامل هستیم، باشد.

در حال حاضر وضعیت سینادارو به لحاظ سهام در بازار چگونه است؟

«اقتصاد ما خودرویی است در حال عبور از گردنه‌ای در فصل زمستان با بارندگی و برف و یخ که امکان برگشت به عقب ندارد و توقف هم نباید بکند.» این تصویری است که دکتر محمدحسن واصفی، مدیرعامل شرکت سینادارو، (از شرکت‌های تحت پوشش گروه سرمایه‌گذاری خوآرزمی) از وضعیت فعلی اقتصاد ایران و همچنین وضعیت شرکت خود در حال حاضر می‌دهد. پروژه‌هایی کلان برای به‌روز کردن سینادارو تعریف کرده و معتقد است هر کسی در این صنعت به این سمت میل نکند، به میرایی می‌رود. مدافع سرسخت اقتصاد آزاد است و از دخالت‌های دولتی گله‌مند است. معتقد است دولت باید تسهیل‌گر باشد نه مداخله‌گر. از حال این روزهای اقتصاد کشور و صنعت دارو نگران است اما آن‌چه او را به ادامه راه واداشته، امید به عبور از این گردنه سخت و فرارسیدن روزهای تحول و پویایی است.

از پروژه‌های جدید سینادارو و فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت برایمان توضیح بدهید.

شرکت سینادارو عمری ۵۰ ساله دارد و طبعاً در طول این دوره طولانی از زمان پایه‌گذاری تا امروز که من در خدمت شرکت هستم، سلاقی مختلفی بر آن مدیریت کرده است. اما نکته بسیار بااهمیت این است که نوسانات این سلاقی در عملکردهای کلان و خرد شرکت به گونه‌ای نبوده که تغییر عمده‌ای در هدف‌گذاری و راهبرد آن ایجاد کرده باشد. خوش‌بختانه هم‌سویی فوق‌العاده خوبی در تصمیم‌گیری‌ها برای

از دو سال ۷۰ درصد از سهم بازار را گرفتیم، بلکه حتی صادرات همان محصول را به کشورهای همسایه داشته‌ایم. علت اصلی این امر نیز اثربخشی داروست. پزشک هم تا زمانی که به اثربخشی دارو اعتماد نکند، آن را تجویز نخواهد کرد، چرا که نمی‌خواهد اعتبارش را نزد بیمار از دست بدهد.

نوع تعامل شما با نهادهای دولتی به چه صورت است؟ از عمده‌ترین چالش‌های خودتان در این بخش بگویید.

بعضی از نهادهای دولتی فراتر از نقش نظارتی خود عمل می‌کنند، یعنی نقش دخالت در صنعت دارو را دارند، ما بارها تذکر دادیم که دست از دخالت بردارید، وظیفه شما نظارت است. اجازه دهید جمله‌ای را به‌عنوان باصراحت بگویم؛ نهادهای دولتی بیش از هر چیزی باید تسهیل‌کننده و روان‌ساز باشند. هر ارگان دولتی که از حالت روان‌سازی خودش فاصله بگیرد، به خطا می‌رود. این جمع‌بندی یک عمر تجربه من است. بیشترین نقش را در حوزه دارو، وزارت بهداشت و سازمان غذا و دارو دارد، که در دوره‌های مختلف مدیریتی بسته به سلیق روسا یا معاونین سازمان (زمانی اسمش معاونت دارویی وزارت بهداشت بود که در دهه اخیر به سازمان غذا و دارو تغییر نام داده است) تغییراتی در تصمیم‌گیری داشته است. مدیران با سلیقشان واحد مربوطه را اداره می‌کنند. به‌عنوان مثال گاهی اوقات دیدگاهشان این بوده که ما باید داروی مورد نیاز جامعه را تامین کنیم، کاری به این نداریم که داخلی است یا خارجی، و فضا را برای واردات بیش از اندازه باز گذاشتند. البته ما به‌عنوان سینادارو نگرانی نداشتیم، اما برای وضعیت دارو در کل کشور مسئله بوده است. گاهی اوقات نیز رویکرد مسئولان آن سازمان این بوده که از تولید ملی حمایت شود و هنگامی که اثربخشی دو دارو یکسان است، دلیلی برای واردات وجود ندارد تا بیمار مجبور باشد برای یک داروی خارجی پولی چندبرابر بدهد. حمایت‌ها هم متناسب با همین شرایط تعریف می‌شود. روسایی که فکر می‌کردند باید به تولید داخل توجه بیشتری کنند و این صنعت باید مورد حمایت باشد، زمینه‌ای ایجاد کردند که صنعت داروسازی از زمین برخاسته است. من به صورت مشخص به سال‌های جنگ اشاره می‌کنم. دهه ۶۰ دهه اوج داروسازی بوده است. ما از جمعیت کم ناگهان به سمت جمعیت زیاد می‌رفتیم، جنگ هم اضافه شد و شرایط ناامنی را ایجاد کرد که مصرف دارو را افزایش داد. اما در همین دوره به دلیل نوع رویکرد و نگاه به این قضیه، احداث کارخانجاتی را داشته‌ایم که هنوز می‌توان آن‌ها را سمبل فعالیت‌های دارویی در دوران بعد از انقلاب دانست. این هماهنگی و تصمیم استراتژیک سهم تولید داخل را از ۲۵ تا ۳۰ درصد به بالای ۹۰ درصد رساند. آن دوره، دوره طلایی است، به دلیل این که مسئولان در آن دوره نقش تسهیل‌کننده و روان‌کننده داشتند. اما بعدا که حالت تعیین تکلیف‌کننده را پیدا کردند، ترمز صنعتی داروسازی به مرور کشیده شد!

سال گذشته چه تغییراتی داشتید؟ چه میزان از فروش و توسعه سهم بازار محقق شد؟

سال گذشته تصمیم متهورانه‌ای گرفتیم و گفتیم اقدامی کنیم که ببینیم آیا جواب می‌دهد و سهم ما را در بازار بیش از حدود سال‌های ۹۳ تا ۹۵ افزایش می‌دهد یا خیر. به همین دلیل ما در سال ۹۶ پیش‌بینی حدود ۳۵ درصد افزایش نسبت به عملکرد سال ۹۵ داشتیم. می‌خواستیم ببینیم با حالت تهاجمی می‌توانیم سهم بیشتری از بازار بگیریم یا خیر. متوجه شدیم که کشتی در این حد در بازار وجود ندارد. یعنی با همه فعالیت‌هایمان توانستیم به حدود ۲۵ درصد افزایش دست پیدا کنیم. علت آن عدم توان تولید نبود، تولید می‌کردیم، اما می‌دیدیم بازار کشتش آن را ندارد. اتفاقی هم، هم‌زمان آن سال ۹۵ افتاد: نگاه به بازارهای بیرون مرزها در سینادارو تقویت شد. زمینه آن از سال ۹۱ و ۹۲ به وجود آمد، اما نتایج‌اش را در سال ۹۶ دیدیم که توانستیم به حدود پنج درصد فروش به خارج از کشور دسترسی پیدا کنیم. نه به این دلیل که باافزایش بودجه، بخواهیم حجم صادرات دارو به خارج از کشور را افزایش دهیم، بلکه به‌خاطر زمینه‌سازی‌هایی بوده که در حدود سه، چهار سال گذشته انجام

در بازار سهام باید به دو مولفه توجه داشت. یکی مولفه کلان اقتصادی کشور و تصمیمات عمده‌ای است که در کشور گرفته می‌شود و به همه احاد و فعالیت‌های صنعتی کشور ارتباط پیدا می‌کند. شرکت‌های دارویی از جمله شرکت سینادارو نمی‌تواند جدا از این موضوع باشد. وقتی که سهام در بورس ریزش می‌کند، سینادارو هم می‌تواند از این وضع متاثر شود. و دیگری که در ارتباط با صنعت داروسازی کشور است، این است که میزان اثرپذیری این صنعت از تصمیمات اقتصادی دقیقا به همان مقدار نیست که سایر صنایع تاثیر می‌پذیرند. یعنی ما شرکت‌هایی داریم که در فرازونشیب‌های تصمیم‌گیری با افت شدید یا افزایش بالای سهام خود مواجه می‌شوند، اما شرکت‌های دارویی معمولا در این حد نوسان پیدا نمی‌کنند. برای این که به‌هرحال دارو کالایی حیاتی است و به‌اصطلاح از نان شب واجب‌تر است. وقتی فردی نیازمند دارو می‌شود، باید آن را تهیه کند. به همین دلیل است که اصولا دولت‌ها نگاه متفاوتی نسبت به صنعت داروسازی داشته‌اند. یعنی هر وقت تصمیم کلی گرفته‌اند، و ما پرسیده‌ایم که آیا با ما هم به همین شکل رفتار می‌شود، توقف کرده‌اند و شرایط متفاوتی را ایجاد کرده‌اند. بنابراین سهم شرکت‌های دارویی اصولا از ثبات بیشتری برخوردار است. شرکت سینا دارو هم چون نوسانات مدیریتی و تصمیم‌گیری کمتری



رتبه نهم سینادارو در حوزه شفافیت در بورس نشان می‌دهد که داده‌هایش برای سهامداران قابل اتکاست و به بیان ساده‌تر سود واهی تقسیم نمی‌کند. وقتی پیش‌بینی سود به ازای هر سهم را اعلام می‌کند، اگر تغییری کند، آن تغییر را اعلام می‌کند و نگرانی از این بابت ندارد. به همین دلیل سهامداران به ما اطمینان دارند

داشته و اطلاعات قابل اطمینانی را به سهامداران داده، بنابراین در میان شرکت‌های دارویی از ثبات بیشتری برخوردار است. وقتی می‌بینیم شرکت سینادارو ظرف سال‌های اخیر دو بار رتبه یک شفافیت را در کل شرکت‌های بورسی به خودش اختصاص داده و در حال حاضر نیز رتبه نهم را دارد، بیشتر متوجه وضعیت این شرکت در بازار سهام می‌شویم. حدود ۴۰۰ شرکت در بازار سهام فعالیت دارند که قاعدتا موسسات مالی و اعتباری و بانکی باید رتبه‌های بهتر را به لحاظ شفافیت به خود اختصاص بدهند. درحالی که این موسسات مالی عموما بین ردیف ۲۰۰ و ۳۰۰ حرکت می‌کنند. رتبه نهم سینادارو درحوزه شفافیت در بورس نشان می‌دهد که داده‌هایش برای سهامداران قابل اتکاست و به بیان ساده‌تر سود واهی تقسیم نمی‌کند. وقتی پیش‌بینی سود به ازای هر سهم را اعلام می‌کند، اگر تغییری کند، آن تغییر را اعلام می‌کند و نگرانی از این بابت ندارد. به همین دلیل سهامداران به ما اطمینان دارند.

وضعیت رقبای سینادارو چگونه است؟ ارزیابی شما به لحاظ کمیت و کیفیت در میان رقبا چیست؟

رقبای ما، رقبای جدی در داخل کشور نیستند و این یکی از مزیت‌های شرکت سینادارو است. خطوط تولیدی ما عمدتا قطره‌ها و پمادهای استریل برای بیماری‌های چشمی، گوش و حلق و بینی و داروهای موثر بر بیماری‌های تنفسی و آسم و آلرژی است که مجموعه این‌ها بیش از ۸۰ درصد حجم تولید و فروش شرکت را تشکیل می‌دهد و به همین دلیل در داخل کشور کم‌رقیب

است. ما در این زمینه‌ها پیشرو هستیم. هم تنوع محصولی‌مان زیاد است و هم تصویر بسیار قوی و مثبتی در جوامع تخصصی مربوطه‌مان داریم. اگر کسی در سینادارو نباشد، نمی‌تواند این را به‌درستی درک کند. دیگران از بیرون هیچ‌وقت نمی‌توانند فکر کنند که سینادارو این قدر محبوبیت و مطلوبیت در نزد متخصصان مربوطه داشته باشد. بعید است کسی به چشم‌پزشک مراجعه کند و داروهای نسخه‌اش تماما یا حداقل یک محصول سینادارو نباشد. به همین دلیل می‌توانم ادعا کنم در خانه هر ایرانی حداقل یک محصول سینادارو وجود دارد. سایر رقبا تنوع تولید بسیار محدودی دارند. مثلا چند قلم قطره چشمی یا چند قلم اسپری دهانی تولید می‌کنند، و هیچ‌گاه نتوانستند این حد از اعتماد را در جامعه پزشکی به دست بیاورند. حالا فراتر از این عرض کنم؛ وقتی ما دارویی را برای اولین بار در کشور عرضه می‌کنیم و بعد از مدت بسیار کوتاه می‌توانیم ۷۰ درصد سهم بازار را از رقیب خارجی بگیریم، این عملکردمان را نشان می‌دهد. گاهی اتفاق افتاده از وزارت بهداشت درخواست کردیم که جلوی واردات یک دارو را بگیرد، اما وزارت بهداشت این کار را نکرده و حتی هر بار هم درخواست کردند، به آن‌ها اجازه ورود داده، اما ما به نحوی عمل کردیم که نه تنها بعد



شده بود. علیرغم توفیق در افزایش صادرات نسبت به هدفی که در بودجه داشتیم، فاصله پیدا کردیم. هدفی که برای سال ۹۷ در نظر گرفتیم نیز حدود ۲۰ درصد بالاتر از هدف سال گذشته است که البته این هم گام بزرگی است. بالاخره مصرف بیماران که این قدر زیاد نمی‌شود. جمعیت که این قدر زیاد نمی‌شود؛ باز هم ما داریم رفتاری می‌کنیم که با این رفتار توجه افراد و پزشکانی را که اصطلاحاً خارجی‌نویس هستند و اعتمادشان به محصولات خارجی بیشتر است، به خودمان جلب کنیم و دوستانمان را زیادتر کنیم. علاوه بر این، پروانه محصولات جدیدی را دریافت کردیم که پیش‌بینی بودجه متناسب را امکان‌پذیر می‌کند.

سینادارو در زمینه برندسازی سازمانی چقدر موفق بوده و اصولاً مقوله برندسازی در حوزه شرکت‌های دارویی تا چه اندازه می‌تواند اثرگذار باشد؟

اولاً سینادارو یک برند است و این را با اطمینان می‌گویم. برای برند شدن لازم است مصرف‌کننده یا مصرف‌کننده نهایی یا هر دو (یعنی پزشک و بیمار) هم‌جهت به ما اعتماد داشته باشند. در تماس‌هایی که ما با پزشکان متخصص داریم، مدام تعریف و تمجید می‌کنند و ما هم باید مواظب باشیم این تعریف‌ها در ما غرور ایجاد نکنند و از رسالت خودمان فاصله نگیریم. این یعنی برند شدن! هر کدام از ما ممکن است ضرورتاً به پزشک مراجعه کنیم. اگر دیدیم پزشک با اطمینان و حتی با تعصب محصول ایرانی را در نسخه می‌نویسد، باید بدانیم که بخشی از برند شدن طی شده و در صدی از اعتماد در جامعه هدف به وجود آمده است. در مورد سینادارو هم این تعصب از جانب پزشک وجود دارد. متخصصان چشم‌پزشکی سالانه به صورت مرتب در تهران و شهرهای مختلف کنگره می‌گذارند و ما در کنگره‌هایشان حضور داریم. شرایطی پیش آمد که امسال دو کنگره به فاصله دو هفته از هم تشکیل شد. ما در اولی شرکت کردیم و نمی‌خواستیم دوباره در کنگره دوم غرفه داشته باشیم، اما چشم‌پزشکان اصرار داشتند که بدون سینادارو نمی‌شود... این سطح از محبوبیت را با اطمینان بالایی می‌گویم که هیچ شرکت داروسازی در ایران ندارد. این یعنی برندینگ محقق شده و آن قدر تصویر مثبت و اعتماد بالاست که نمی‌شود چشم‌پزشک‌ها کنگره داشته باشند و سینادارو غرفه نداشته باشد. جالب است بدانید که طی سال‌های اخیر تنها شرکت دارویی ایرانی که در این قبیل کنگره‌ها شرکت می‌کند، فقط سینادارو است، بقیه همه خارجی هستند. این که می‌گویم بقیه رقبا جدی نیستند، به همین خاطر است. در بازار حضور دارند و حضورشان مغتنم است، سهم کمی هم از بازار دارند، اما رقیب جدی به شمار نمی‌آیند.

سینادارو در حال حاضر چه تعداد کارمند دارد؟

ما ۴۵۰ نفر همکار داریم.

وضعیت سوددهی شرکت در حال حاضر به چه صورت است و چه سهمی در رشد سهام سرمایه‌گذاری خوارزمی داشته است؟

سهام‌داران عمده ما عموماً روی سهم ما کار نمی‌کنند. یعنی طوری است که نمی‌خواهند سهم بفروشند یا بخرند. یعنی سهم ثابتی را در طول سال‌های متمادی حفظ کرده‌اند. برای خرید و فروش روی سهام سینادارو

فوکوس نمی‌کنند. به‌ندرت ممکن است پیش بیاید که از ما اطلاعاتی بخواهند تا به کمک آن بتوانند پیش‌بینی کنند اگر سهم سینادارو عرضه می‌شود، آن را بخرند. شخصیت‌های حقیقی و حقوقی غیر از مجموعه خوارزمی، در مورد وضعیت سهام خود در سینادارو فعال هستند، به‌طوری‌که در سال ۹۰ به‌ندرت در روزهای مختلف سال سهام سینادارو معامله می‌شد. ولی اکنون با اطمینان می‌گویم که اگر تعداد روزهای فعال بورس را مثلاً ۲۵۰ روز فرض کنیم، حداقل ۲۰۰ روز سهم سینادارو خرید و فروش می‌شود. چه کسی می‌خرد؟ چه کسی می‌فروشد؟ سهام‌داری که نیاز دارد به این خرید و فروش. این شفافیت و اعتمادی را نشان می‌دهد که علاوه بر جوامع متخصص پزشکی به سهام‌داران نیز تسری پیدا کرده است. یعنی آن‌ها می‌دانند که تا چه زمانی باید سهم خود را حفظ کنند. یک‌سری سهام‌دار خرد هم داریم که اصلاً حاضر نیستند سهم خود را بفروشند. یعنی روی این سهم متوقف هستند. اگر پول داشته باشند و سهم عرضه شود، می‌خرند، اما نمی‌فروشند. سهام‌داران خوارزمی هم اگر علاقه‌مند باشند به شرکت‌های زیرمجموعه خوارزمی توجه کنند، یکی از مهم‌ترین آن‌ها سینادارو است. به‌هرحال بخش قابل توجهی از سود سهام خوارزمی را سینادارو

تعیین و تامین می‌کند.

چه اخبار امیدوارکننده‌ای برای سهام‌داران خوارزمی دارید؟

وقتی سینادارو در اوج باشد و مواظبت کند تا در اوج بماند و پایین نیاید، بنابراین خیالشان از این ناحیه می‌تواند راحت باشد. ضمن این که ما کاری کردیم که به لطف خدا اگر بتوانیم از گردنه‌ای در فصل زمستان با بارندگی و برف و یخ عبور کنیم (البته هم باید آهسته حرکت کنیم و هم دقتمان را چند برابر کنیم) و آن‌شاءالله در پایان سال تولید آزمایشی‌مان را بتوانیم در فضای جدید شروع کنیم، ساختاری بسیار مناسب هم برای توسعه صادرات و هم برای سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی علاقه مندی همکاری ایجاد خواهد شد. البته بستگی به روابط سیاسی ما با دنیا هم دارد. همه دوست دارند زمستان سپری شود، چون می‌دانند بعدش بهار است. ما هم اطمینان داریم که از این وضعیت نگران‌کننده عبور می‌کنیم و این وضعیت پایدار نخواهد بود. من مطمئنم این ساختار می‌تواند باعث توسعه صادرات بشود و توجه شرکت‌ها (در کشورهای علاقه‌مند) را به همکاری و سرمایه‌گذاری مشترک با ما و خرید از ما جلب کند.

نوع تعامل شما با شرکت مادر چطور است و تغییرات مدیریتی خوارزمی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

با اطمینان عرض می‌کنم که خوارزمی مدیریتی متفاوت نسبت به هلدینگ‌های دیگری دارد که در حوزه دارو فعالیت می‌کنند. من نسبت به آن هلدینگ‌ها آشنایی و از وضعیت عملکردشان اطلاع دارم. چون دوره‌ای از عمر خود را در آن هلدینگ‌ها سپری کرده‌ام. خوارزمی هلدینگ است که بیشتر نگاه استراتژیک دارد و به علت راهبردی فکر کردن و برنامه‌محور بودن در جزء جزء فعالیت‌ها کمتر دخالت می‌کند و نسبت به عملکرد مدیران خود در شرکت اعتماد دارد. چون نگاه این هلدینگ، نگاه بلندمدت است؛ لذا بیشتر یابری‌کننده و کمک‌کننده است تا این که دخالت‌کننده باشد. اغلب هلدینگ‌هایی که من آن‌ها را می‌شناسم، تقریباً دست مدیریت را برای فعالیت‌های مختلف نظیر نیروی انسانی، مالی، تولید و... باز نمی‌گذارند و در همه موارد به نحوی دخالت می‌کنند. در نتیجه متأسفانه شرایط مطلوبی در شرکت‌های متعلق به آن‌ها وجود ندارد. این نقش را من در خوارزمی ندیده‌ام و اگر به همین شکل همواره پایدار بماند، توانمندی شرکت‌های زیرمجموعه در عرصه اقتصادی خودش را بهتر نشان می‌دهد و معلوم می‌شود که شرکت می‌تواند در نامالیامات و تالطم‌های اقتصادی که اتفاق هم می‌افتد، خودش را حفظ کند و هم‌چنان پیش‌رونده باشد. ولی اگر هلدینگ دائماً ورود پیدا کند، شبیه پدری می‌شود که دوست دارد برای حفظ جان فرزندش همیشه دستش را بگیرد و از این سوی خیابان به آن سو برود، آن فرزند هیچ‌وقت بالغ نمی‌شود و آسیب‌پذیر باقی می‌ماند. من اعتقاد راسخ دارم که خوارزمی همیشه با ما رفتارش، رفتار پدرانه همراه با

بعید است کسی به چشم‌پزشک مراجعه کند و داروهای نسخه‌اش تماماً یا حداقل یک محصول سینادارو نباشد. به همین دلیل می‌توانم ادعا کنم در خانه هر ایرانی حداقل یک محصول سینادارو وجود دارد. سایر رقبا تنوع تولید بسیار محدودی دارند



این درک بوده که فرزندش بالغ است.

ارزیابی تان از شرایط اقتصادی فعلی چیست و تغییر شکل احتمالی تعاملات بین‌المللی، چه تاثیر مستقیم و غیرمستقیمی بر حوزه کاری شما خواهد داشت؟

تصمیمات شتاب‌زده سیاسی اصولاً خیلی گذراست. مثلاً این قبیل تصمیمات شبیه رفتاری است که جایی آتش گرفته باشد، باید به آن آتش حمله کرد. نمی‌شود نشست تا آتش‌نشانی بیاید. اما این یک رفتار لحظه‌ای است. رفتار کوتاه‌مدت است. هرچه تصمیمات در سطوح بالاتر، بایست‌تر و کارشناسی‌تر باشد و از تجربه‌های مشابه در سایر ملل دنیا برخوردار باشد، وضعیت بهتر خواهد بود. ما که تافته جدابافته نیستیم. درست است که ما باورهای داریم، اما سیاست باید کار خودش را بکند و اقتصاد نقش خودش را ایفا کند. در بسیاری از مواقع اقتصاد باید به کمک سیاست بیاید. بنابراین در مجموع هر بار که تصمیمات لحظه‌ای، شتاب‌زده و غیرقابل پیش‌بینی و گاهی غیرکارشناسانه در کشور گرفته شود، به همه‌آحاد جامعه صدمه می‌زند. به‌عنوان نمونه در اواخر سال قبل اتفاقاتی در زمینه ارزی رخ داده بود که قاعدتاً باید دولت‌مردان را به فکر وامی‌داشت تا با دقت بیشتری مسائل ارزی را زیر نظر بگیرند و تصمیمات هوشمندانه‌ای اتخاذ کنند. اما استنباط من این است که کار موثری انجام نشد. در نتیجه در فروردین‌ماه یک‌باره دیدیم که همه‌چیز در حال التهاب است. دولت وارد عمل شد،

این رفتار دولت مثل رفتار سریع برای خاموش کردن آتش است. می‌پذیریم که دولت نمی‌تواند بی‌تفاوت باشد، اما نباید در این موقعیت بماند و اگر هم از قبل به این مسئله فکر نکرده (که به اعتقاد من نکرده)، از این‌جا به بعد باید به صورت فشرده و با نظر کارشناسان اقتصادی و با استفاده از فرمول‌هایی که در سایر کشورها تجربه شده، تصمیم‌هایی را بگیرد تا از مرحله گذار عبور کند و به شرایط ثبات برسد. ما اصولاً در کشورمان از بعد از پیروزی انقلاب که من به‌خاطر دارم، دوره‌های ثبات اقتصادی را به صورت خیلی کوتاه‌مدت داریم و دوره‌های بی‌ثباتی مان فراوان است. یعنی تا می‌خواهیم تصمیمی بگیریم برای آینده‌ای کوتاه، مثلاً برای سه سال دیگر (البته تصمیم‌های اقتصادی اصلاً سه و چهار ساله نیست)، یک‌بارۀ اتفاقی می‌افتد که نقشه را به هم می‌ریزد. سینادارو به‌عنوان یک بنگاه متوسط و نه‌چندان تاثیرگذار در اقتصاد کشور در ارتباط با پروژه‌ای که پنج سال پیش آن را مورد بررسی اقتصادی قرار داده، مشاور گرفته، نقشه‌های اجرایی تهیه کرده، برای انتخاب پیمان‌کار مناقصه برگزار کرده و از شهریور سال ۹۴ آن را کلنگ زده تا امروز از رقم سرمایه‌گذاری ۱۰۰ میلیارد تومان، به ۲۰۰ میلیارد تومان رسیده است. پیش‌بینی ما این بود که درصدی از سرمایه را سهام‌داران بتوانند با افزایش سرمایه تامین کنند و بقیه را بتوانیم از منابع دیگر تامین کنیم، ولی مشکلات اقتصاد کشور، شرایطی را به وجود آورده که در ماه‌های پایانی

پروژه آرامش لازم را نداریم. چون وقتی اقتصادکلان ناآرام است، من هم نمی‌توانم آرام باشم و در نتیجه مجبور می‌شوم تصمیم‌های لحظه‌ای بگیرم تا بتوانم خودم را با شرایط تطبیق بدهم و بتوانم این پروژه را به بهره‌برداری برسانم. اقتصادما در گردنه‌ای قرار دارد که مشابه فصل زمستان است و عبور از آن غیرقابل پیش‌بینی است. این را به همه‌همکارانم هم گفته‌ام. فکر کنید تعداد زیادی از بنگاه‌های اقتصادی کشور از چند سال پیش با فرض این که دولت تدبیر و امید بر سر کار آمده، فکر کرده‌اند هم باید بتوانند خوب تدبیر کنند و هم امیدوار باشند، اگر به همین نقطه‌ای رسیده باشند که من الان رسیده‌ام، به نظرم هشداردهنده است. توجه داشته باشید که من مدیر شرکتی هستم که به یک شرکت سرمایه‌گذاری بزرگ تعلق دارد و پشتوانه قوی برای این قبیل تصمیم‌گیری‌ها دارد و تعلقم یک تعلق ملی و حرفه‌ای است، ولی اگر مالک این بنگاه بودم، قاعدتاً نگرانی بیشتری داشتم.

درباره هدف‌گذاری‌ها، چشم‌انداز و برنامه‌های آتی شرکت توضیح بدهید.

هدفی که ما برای آینده تعیین کرده‌ایم، یک آینده حداقل ۵۰ ساله است. یعنی فکر کردیم که سینادارو ۵۴ سال پیش پایه‌گذاری شد و افراد مختلفی در این بنگاه فعالیت داشتند، امرار معاش کردند و زندگی‌شان را گذراندند، سهام‌دارانی از آن بهره‌مند بوده‌اند و جامعه‌ای توانسته با اطمینان از اثربخشی از داروهای تولیدی‌اش استفاده کند. این دستاورد بسیار بالارش است. ما با فرض ۵۰ سال آینده هدف‌گذاری کردیم که ان‌شاءالله در فاصله زمانی باقی‌مانده تا بهر‌موری با حداقل نوسان بتوانیم این پروژه را به انتها ببریم و یک اقدام نوآورانه‌ای حداقل در صنعت داروسازی برای کشور باشد. به این ترتیب شرکت‌هایی که عمری شبیه به ما دارند و هنوز تصمیمی نگرفته‌اند، بتوانند از این قبیل تصمیم‌ها بگیرند و نوسازی در این صنعت فراگیر شود. وظیفه دولت‌ها هم این است که شرایط را برای آن‌ها فراهم کنند تا این قبیل تصمیم‌ها را اجرا کنند. در غیر این‌صورت صنعت داروسازی ما به سمت میرایی خواهد رفت. صنعتی که نتواند بیش از استهلاک سرمایه‌گذاری کند، میراست.

اگر این هدف شما محقق شود، چقدر در تحقق اهداف سند چشم‌انداز هفت‌ساله سرمایه‌گذاری خوارزمی اثر خواهد گذاشت؟

ما اطلاعات و پیش‌بینی‌هایمان را دادیم و مورد استفاده هم قرار گرفت. در سال گذشته، ما به‌درستی نتوانستیم به آن هدفی که برای سال ۹۶ در نظر گرفته بودیم، دست پیدا کنیم. نه این که اختلاف فاحشی داشته باشیم، بلکه درصدی انحراف پیدا کردیم. علتش را هم عرض کردم. زیرا برای دست‌یابی به هدف بلندمدت باید نگاه متفاوتی داشت. راهبرد درست و هدف‌گذاری درست می‌تواند نتایج خیلی شاخصی را ایجاد کند. وقتی ما هدف و دوره‌ای ۵۰ ساله برای خودمان تعریف کردیم، باید این دوره را به مقاطع کوتاه‌تر تقسیم و نهایتاً به بودجه سالانه تبدیل کنیم. امیدوار بودیم که بتوانیم به آن برسیم، ممکن است در کوتاه‌مدت نتوانیم تا حدودی آن انتظاراتی را که تعریف کرده‌ایم، برآورده کنیم، ولی اگر این تعریف را نداشتیم و این هدف‌گذاری را نمی‌کردیم، آن میرایی که عرض کردم، برای سینادارو هم اتفاق می‌افتاد. این جمله را بارها به دوستانمان در خوارزمی عرض کرده‌ام که شرکت سینادارو برای بقای خودش باید این کار را می‌کرد. یعنی شرط بقای شرکت سینادارو سرمایه‌گذاری و نو کردن شرکت به لحاظ ساختاری بود تا بتواند آینده دورتری را ترسیم کند. وقتی به آینده دورتر امیدوار باشیم، آینده کوتاه‌تر اگر نوسان هم داشته باشیم، قابل تحمل و شاید قابل گذشت است.

در مورد فعالیت‌های سینادارو در کشورهای همسایه بفرمایید. وضعیت صادرات شرکت چگونه است؟

وقتی بیرون از مرزها بخواهیم فعالیت کنیم، باید در ایشل بین‌المللی رفتار و رقابت کنیم. برای حضور در بازار کشورهای دیگر، زیرساخت‌های مناسبی لازم است که ما نداریم. به همین دلیل عرض کردم آن اقدامات جسورانه می‌بایستی انجام می‌شد. ما وقتی می‌خواهیم صادر کنیم، بخشی از تاثیرگذاری را عضویت یا عدم عضویت در سازمان جهانی تجارت برای ما مشخص می‌کند. کشور ما عضو سازمان جهانی تجارت نیست و هر کشوری هم که عضو این سازمان نباشد و بخواهد در دیگر کشورها فعالیت کند، آن کشور می‌تواند هر تعرفه‌ای بپایش بگذارد. یعنی تعرفه واردات را می‌تواند هر طور خودش بخواهد، تعیین کند. اما وقتی عضو سازمان



خوارزمی هلدینگ است که بیشتر نگاه استراتژیک دارد و به علت راهبردی فکر کردن و برنامه‌محور بودن در جزء جزء فعالیت‌ها کمتر دخالت می‌کند و نسبت به عملکرد مدیران خود در شرکت اعتماد دارد. چون نگاه این هلدینگ، نگاه بلندمدت است؛ لذا بیشتر یابوری‌کننده و کمک‌کننده است تا این‌که دخالت‌کننده باشد

بدهد. اصلاً نباید تحت تأثیر یک سازمان و نهاد باشد. اگر از بازاری که در آن در حال تثبیت و رشد هستیم، بیرون بیاییم، دیگر بازگشت به آن بازار بسیار سخت است اگر نگوییم غیرممکن است. یعنی نمی‌توان روی آن شریک تجاری حساب باز کرد. برای دارو هم این اتفاق افتاده است که سازمان غذا و دارو در مقطعی دست روی صادرات گذاشت و به علت کمبود بعضی از داروها یک‌باره جلوی صادرات دارو را گرفت. ... به این ترتیب کسی که دارویش را از طریق ما تأمین می‌کرده، حالا باید می‌رفت از جای دیگری آن را تأمین می‌کرد. اگر این اتفاق افتاد، من چقدر باید بجنگم تا بتوانم سهم از دست‌رفته را پس بگیرم. مثل این‌که در یک بازی اگر گل بخوریم، باید اول گل خورده را جبران کنیم و بعد گل برتری را بزنیم. اما اگر گل نخورده باشیم، اولین گلی که بزنیم، برنده‌ایم... در هر حال ما با اقداماتی که در سال‌های قبل پایه‌گذاری کردیم، فعلاً در حال گسترش بازار دارویی‌مان در کشورهای همسایه هستیم.

ارزیابی شما از احتمال تأثیرگذاری برخی تنگناهای اقتصاد کلان بر برنامه راهبردی گروه‌های سرمایه‌گذاری کشور از جمله گروه خوارزمی و نیز تأثیر آن‌ها بر برنامه راهبردی سینادارو چیست؟

من این تأثیر را به این شکل می‌بینم که اگر تصمیم‌گیران هر تصمیمی را مبتنی بر داده‌ها بگیرند، درجه انحراف یا تلاطمی که می‌تواند در حوزه‌های اقتصادی ایجاد کند، قابل پیش‌بینی است، یا در حداقل است. بهتر است بگویم هم قابل پیش‌بینی است و هم حداقل. البته من در دوران‌های مختلف احساس نکردم ثبات لازم در تصمیم‌گیری‌ها وجود دارد، اما در سطح یک بنگاه می‌توانم با تجربیات خودم و گرفتن مشاوره‌های لازم، ارزیابی و پیش‌بینی کنم که مثلاً در اردیبهشت سال آینده حدوداً در چه موقعیتی قرار خواهیم داشت. وقتی این شرایط برای کسی قابل پیش‌بینی و ارزیابی نباشد، چه در سطح یک بنگاه خرد مثل سینادارو، چه در یک بنگاه تأثیرگذار مثل خوارزمی و چه در بنگاه‌های بسیار بزرگ‌تر و تأثیرگذارتر، متأسفانه تصمیم‌گیری برای آینده اگر نتوانیم غیرممکن است، بسیار سخت است. بنگاه‌ها هم بسته به اندازه خود از تصمیمات کلان تأثیر می‌پذیرند، یعنی هر که بامش بیش، برفش بیشتر و هرچه تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد، تأثیرپذیری بیشتری هم خواهد داشت. مدیران بنگاه‌های اقتصادی تا حدودی می‌توانند تأثیر تصمیمات محیطی را بر بنگاه خود کاهش دهند. افراد کم‌تجربه و افرادی که ریسک کمتری را می‌پذیرند، معمولاً نمی‌توانند در شرایط بحرانی و غیرعادی بنگاه خودشان را درست راهبری کنند. در چنین شرایطی همه چیز بستگی به قدرت تصمیم‌گیری بهینه در شرایط بحران دارد...

جهانی تجارت باشد، از حدی بالاتر اصلاً امکان ندارد. این چالش بزرگی است و کار سینادارو هم نیست. کار صنعت داروسازی کشور هم نیست، بلکه باید در سطح کشور به آن پرداخته شود. البته بخشی از آن نیز حتماً به روابط سیاسی برمی‌گردد. یعنی سیاست به اقتصاد تنه می‌زند. روابط سیاسی و اقتصادی کشورمان با عراق را برایتان مثال می‌زنم؛ یکی از شرکت‌های لبنیاتی بزرگ کشور صادرات قابل توجهی همراه با فعالیت‌های تبلیغاتی در کشور عراق دارد. به‌طوری‌که اگر کسی به شهرهای مذهبی آن‌جا برود، تبلیغاتش را می‌بیند. اما شنیده‌ها حاکی است از چند روز پیش تعامل این کشور همسایه تغییر کرده، آن هم کشوری که ما خیلی روی آن سرمایه‌گذاری کردیم و داریم

می‌کنیم. (منظورم سرمایه‌گذاری نیروی انسانی برای برقراری امنیت در آن کشور است.) آن‌ها تعرفه‌ای را گذاشته‌اند که با این تعرفه عملاً این شرکت ایرانی را از ورود به عراق ناتوان کرده‌اند. ما برای عراق خیلی خرج می‌کنیم، اما همین عراق در تعامل با عربستان سعودی شرایط را برای ورود لبنیات آن کشور بازتر کرده و برای ما محدودتر. در این شرایط، به نظر شما دارو بدون عضویت ایران در سازمان جهانی تجارت می‌تواند کار موثری انجام بدهد؟ به‌هرحال ما در همین کشور چیزی بیش از دو سال است که شرایط ثبت شرکت و محصولات شرکت را داریم دنبال می‌کنیم و تا به امروز هنوز به نتیجه نرسیده است. همه مدارک مورد نیاز را هم به آن‌ها داده‌ایم. صادرات دارو این‌طور است که اگر ثبت نشود، اجازه ورود ندارد. مشکل بسیار کلان است. مقداری از مشکل نیز به کم‌کاری و عدم آمادگی ما برای صادرات بازمی‌گردد. برای هر قلم دارویی که می‌خواهد صادر شود، باید پرونده‌ای مفصل تهیه شود، حتی اگر دوزهای مختلفی باشد، مثلاً دارویی ۱۰ درصد و ۲۰ درصد است؛ باید دو تا پرونده داشته باشد. مستندات هم باید به گونه‌ای باشد که مورد قبول کشور مقصد واقع شود. ما با این فعالیت‌ها در حال حاضر چند قلم محصول را در کشور ازبکستان و آذربایجان ثبت کرده‌ایم که به تدریج این امیدواری را می‌دهد که سایر اقلام را هم ثبت کنیم. در تاجیکستان سعی می‌کنیم فعالیتیمان را بیشتر کنیم. هنوز به مرحله ثبت نرسیده‌ایم. در افغانستان به دلیل این‌که مقررات سخت‌گیرانه‌ای نسبت به ورود دارو ندارد و به داروی مطلوب با قیمت پایین نیاز دارند و مردم آن کشور هم طی سال‌های متمادی در ایران زندگی کرده و از کیفیت محصولات ایرانی اطمینان دارند، موفق بوده‌ایم. این موانعی که عرض کردم، یعنی موانع تعرفه‌ای و موانع غیرتعرفه‌ای، بسیار بسیار تأثیرگذار است. در مقاطعی از سال‌های گذشته سیمان صادر می‌شد، اما یک‌باره مسائلی پیش آمد که صادراتش قطع شد. صادرات اصلاً نباید این‌طور باشد، باید پایدار باشد و بتواند به صورت پیوسته کارش را انجام



طراحی و ساخت دستگاه «مرتب کن» قطره در سینادارو

دستگاه‌های بسته‌بندی شامل بخش‌های لیبل‌زنی، برشورگذار و کارتونی‌نگ بوده که ورودی اولیه آن تجهیز سینی دوار است. قطره‌ها تا پیش از انجام طرح فوق باید به صورت دستی و به صورت ایستاده در این تجهیز قرار می‌گرفت که پروسه‌ای زمان‌بر بود.

تجهیزات مورد نیاز برای ساخت دستگاه مرتب‌کن قطره شامل الکتروموتورها، گیربکس‌های ایندکسی، سنسورها، شیرهای برقی و مواد خام فلزی و پلیمری بوده که از بازار داخلی و با هزینه‌ای حدود ۳۰۰ میلیون ریال تهیه شد. همچنین توانایی انجام طراحی، نقشه‌کشی و ساخت تمامی قطعات فلزی و پلیمری در بخش مکانیک و تراش‌کاری شرکت سینادارو، منجر به حذف بخش عمده‌ای از هزینه‌های جانبی شد.

بخش مکانیک واحد فنی و مهندسی سینادارو موفق به طراحی دستگاه «مرتب‌کن» قطره شد.

طرح این ایده منجر به حذف عملیات دستی در بخش تولید قطره، بهره‌وری در زمان و نیروی انسانی شد.

جعفر جوررضایی، کارشناس بخش مکانیک، ایده خود را در نظام پیشنهادی شرکت سینادارو مطرح و پس از بررسی توسط شورا و تایید آن، با سامان‌دهی کارگروهی متشکل از بخش‌های مکانیک، تراش‌کاری، برق و نوسازی، پروژه از مرداد ماه ۹۵ آغاز و در اسفند ماه ۹۶ پس از انجام تست‌های اولیه بر روی خط بسته‌بندی، با سرعت ۱۲۰ عدد در دقیقه به بهره‌برداری رسید.

عرضه سهام ویتانا در فرابورس

پس از تلاش شش ماهه کارکنان کارگزاری خوارزمی برای پذیرش شرکت ویتانا، سهام این شرکت با نرخ ۱۷۵۰ تومان در فرابورس عرضه شد. لازم به ذکر است که این عرضه علاوه بر کسب منافع مادی برای کارگزاری، به لحاظ بازاریابی نیز طیف گسترده‌ای از مشتریان خرد را که سهام‌داران قدیمی این شرکت ۶۰ ساله هستند، با خدمات کارگزاری و گروه خوارزمی آشنا خواهد کرد.





نرگس فرجی

تمامی کسب‌وکارهای جهان به دنبال پایداری هستند؛ وضعیتی که به راحتی ایجاد نمی‌شود و باید برای آن فاکتورهای مهمی را اجرایی کرد. اجرای این فاکتورها نیازمند شکل‌گیری یک عزم گروهی در کسب‌وکارها است؛ عزمی که با حرکت علمی و تخصصی شکل خواهد گرفت. بررسی فاکتورهای ایجاد کسب‌وکار پایدار برای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. این همان مسئله‌ای است که در گفت‌وگو با دکتر میثم شفیعی، عضو هیئت علمی دانشگاه و مشاور بازاریابی و فروش، به موشکافی آن پرداخته‌ایم.

گفت‌وگو با دکتر میثم شفیعی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و مشاور بازاریابی و فروش

کسب‌وکارهای پایدار برندگان بازار هستند

درباره فرایند شکل‌گیری کسب‌وکار پایدار برایمان بگویید.

بهتر است برای شروع واژه کسب‌وکار پایدار را موشکافی کنیم و بعد به ابعاد آن بپردازیم. کسب‌وکار پایدار از دو واژه کسب‌وکار و پایدار شکل گرفته است و مفهوم پایدار به واژه توسعه پایدار که سازمان ملل آن را در سال ۱۹۷۰ تعریف و در اقتصاد مطرح کرد، بازمی‌گردد. واژه توسعه پایدار پیامد اتفاقاتی مطرح شد که در اقتصاد جهان در حال رخ دادن بود. در آن سال‌ها کشورها برای رسیدن به توسعه از هیچ فعالیتی اجتناب نمی‌کردند و به راحتی برای پیشرفت خسارات جبران‌ناپذیری را به زیست بوم می‌رساندند. بنابراین سازمان ملل واژه توسعه پایدار را مطرح و عنوان کرد کشورهایی که از لحاظ اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی پیشرفت کرده باشند، در ردیف توسعه‌یافته قرار می‌گیرند. ۲۰ سال طول کشید تا این واژه مهم وارد ادبیات اقتصادی کسب‌وکارها شود و واژگانی مانند بازاریابی پایدار، اقتصاد پایدار و کسب‌وکار پایدار مطرح شوند. واژگانی که تعریف عوامانه آن‌ها با تعریف آکادمیک تفاوت دارد. از نظر عامه مردم کسب‌وکاری پایدار است که حضور طولانی‌مدت در بازار داشته باشد. اما این

دیدگاه صحیح نیست و کسب‌وکاری پایدار است که علاوه بر موفقیت در دنیای اقتصاد، در حوزه مسئولیت اجتماعی و فعالیت‌های زیست‌محیطی نیز حضور چشم‌گیری داشته باشد. این حضور نباید موقتی و کوتاه‌مدت باشد و حتماً کسب‌وکار برای پایدار شدن باید چشم‌انداز بلندمدتی طراحی کند.

آیا متناسب با کسب‌وکار پایدار، مزیت رقابتی پایدار نیز شکل می‌گیرد؟

هر آن‌چه کسب‌وکار را در بازار متفاوت و مخاطبان را راضی کند، مزیت رقابتی نام دارد. اگر عملکردی، برندی را متمایز اما مخاطبان را راضی نکند، مزیت محسوب نمی‌شود. هم‌چنین کسب‌وکارها به تعداد مخاطبان‌شان می‌توانند مزیت رقابتی تعریف کنند و این موضوع تمامی ندارد. بسیاری از برندهای ایرانی احساس می‌کنند با ایجاد یک مزیت رقابتی و تاکید بر آن، به کسب‌وکار پایدار دست خواهند یافت. برای مثال زمانی برخی از برندهای حوزه برنج بر بلندی دانه تاکید داشتند و از آن به‌عنوان جاشنی فروش استفاده کردند و مخاطبان کم‌کم این مزیت رقابتی را پذیرفتند. این دسته از برندها با شرطی کردن



**در ایجاد کسب و کار پایدار
نقش مدیران بسیار پررنگ
است. پررنگی این نقش به
میزان اختیارات مدیران نیز
باز می‌گردد؛ مدیرانی که با
تدوین استراتژی‌های بلندمدت
چشم‌انداز درستی را برای
سازمان‌هایشان ترسیم می‌کنند**

میزان اختیارات مدیران نیز بازمی‌گردد؛ مدیرانی که با تدوین استراتژی‌های بلندمدت چشم‌انداز درستی را برای سازمان‌هایشان ترسیم می‌کنند. چنین مدیرانی با خوش‌فکری می‌توانند کسب و کار پایداری را ایجاد کنند. درواقع می‌توان ادعا کرد ایجاد کسب و کار پایدار به عزم و اراده مدیران بازمی‌گردد. در این میان مشاوران و ارکان اجرایی فقط می‌توانند دیدگاه خود را ارائه کنند. در نظر داشته باشید، سازمان‌ها فقط با فاکتور مزیت رقابتی در بازار می‌جنگند؛ فاکتوری که در ایجاد کسب و کار پایدار نقش اصلی را بازی می‌کند. بازار مانند صفحه شطرنج می‌ماند و مدیران کسانی هستند که مهره‌های کسب و کار خود را به حرکت درمی‌آورند و باید مراقب مات شدن در این میدان باشند.

نقش مخاطبان در ایجاد مزیت رقابتی چیست؟

در این باره دو موضوع مطرح است. برخی معتقدند مزیت رقابتی بر عموم جامعه تاثیر می‌گذارد و برخی دیگر بر تاثیر عموم جامعه در شکل‌گیری مزیت رقابتی تاکید دارند. از لحاظ منطقی اجرایی گروه مخاطبان بر ایجاد مزیت رقابتی تاثیرگذارند. در این منطق آمده که کسب و کارها ابتدا باید گروه مخاطبان خود را تعیین و بر اساس نیازهای آن‌ها مزیت رقابتی ایجاد کنند. اما از طرفی برخی از کسب و کارها که اغلب نیز سنتی هستند، برای شروع مزیت رقابتی محصول را ایجاد و بعد به سراغ گروه مخاطبان مناسب با محصول می‌روند. چنین کسب و کارهایی از نظام فشاری بهره‌برداری می‌کنند. هنوز برخی از کسب و کارهای ایرانی بر اساس این نظام حرکت می‌کنند. اما نزدیک به دو دهه است که در دنیا کسب و کارها دیگر از نظام فشاری استفاده نمی‌کنند. کسب و کارهای امروزی از نظام انتخاب مشتری و ایجاد مزیت رقابتی بر اساس نیاز آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند. دنیای کسب و کارها تغییر کرده و رقابت آن‌قدر فشرده است که باید دیدگاه مشتریان به‌طور مرتب برای ماندگاری و ایجاد مزیت رقابتی سنجیده شود.

برای شرکت‌های فعال در حوزه سرمایه‌گذاری چه توصیه‌ای دارید؟

چنین شرکت‌هایی نیز باید بر اساس دیدگاه مخاطبان‌شان به سراغ ایجاد مزیت رقابتی بروند؛ مخاطبانی که براساس تعریف درست بازار هدف شناسایی می‌شوند؛ بازار هدفی که خواه ناخواه ذهنیت درستی را برای ایجاد مزیت رقابتی شکل می‌دهد، بازاری که دیگر مزیت‌های رقابتی عمومی و جنرال را نمی‌پسندند و باید بر بخشی از آن سرمایه‌گذاری کرد. برای مثال شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند بر سرمایه‌های راکد بخش بهداشت و درمان، یا حقوقی و... تمرکز کنند. در بخش بهداشت و درمان بر تورسیم پزشکی و... سرمایه‌گذاری و نیاز مخاطبان این حوزه را تامین کنند. اگر شرکت‌های سرمایه‌گذاری با این پیش‌فرض عمل کنند، مزیت‌های رقابتی را که منجر به کسب و کار پایدار می‌شوند، ایجاد خواهند کرد. بنابراین شرکت‌ها باید تفکر خود را نسبت به ایجاد کسب و کار پایدار اصلاح و بر فاکتورهای ذکرشده متمرکز شوند.

مخاطبان سعی در ارائه مزیت رقابتی طولانی‌مدت کردند. اما آن‌ها موفق نبودند، چون چنین مزیتی پایدار نیست و بعد از مدتی توسط رقبای دیگر از بین رفته است. درواقع می‌توان گفت مزیت رقابتی پایدار وجود ندارد، چون بازار به‌طور مرتب در حال تغییر است و در این تغییرات رقبا دائم مزیت‌های جدیدی را ارائه می‌کنند و کسب و کار نیز باید در این کارزار بر مزیت‌های جدید تمرکز کند. از طرفی دیدگاه مخاطبان نیز دائم در حال تغییر است و هر روز نیاز تازه‌ای را از برندها درخواست می‌کنند. چنین مخاطبانی نمی‌توانند در طولانی‌مدت مزیتی را از برند با یک روند یکنواخت بپذیرند. البته اگر مزیت کسب و کارها با تعاریف سازمان ملل هم‌خوانی داشته باشد، می‌تواند به پایداری برسد و مخاطبان در طولانی‌مدت آن را دوست خواهند داشت. بنابراین کسب و کارها برای ایجاد مزیت پایدار باید جوانب دیگر را نیز در نظر بگیرند. کسب و کارهای مطرح جهانی نیز برای تبدیل مزیت رقابتی‌شان به پایداری از ابتدا جوانب فرهنگی و اجتماعی آن را نیز در نظر می‌گیرند. مخاطبان نیز در این حالت علاوه بر عواید اقتصادی، منافع فرهنگی و اجتماعی را نیز از کسب و کارها به دست می‌آورند.

آیا می‌توان میان کسب و کارهای ایرانی نیز مثالی در این باره یافت؟

بله. در اوایل دهه ۹۰ یکی از بانک‌های خصوصی سعی کرد بر اساس تعریف کسب و کار پایدار عمل کند. این بانک در آن سال، به‌طور هم‌زمان در سه حوزه اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی فعالیت می‌کرد. بانک در حوزه اجتماعی از یکی از تیم‌های ملی حمایت و در حوزه زیست‌محیطی کمپینی را درباره کم‌آبی اجرایی کرد. در حوزه اقتصادی نیز خدمات متفاوتی را ارائه کرد. در آن دوره بانک با موفقیت‌های خوبی روبه‌رو شد و مسیر درستی را در پیش گرفت. بنابراین می‌توان گفت بانک مورد نظر کمپین بازاریابی پایداری را اجرایی کرد، اما این پایداری به دلیل ادامه‌دار نبودن طولانی‌مدت نشد.

این روند حرکتی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری به چه شکلی است؟

روند اجرای کسب و کار پایدار برای تمامی حوزه‌های اقتصادی یکسان است. چون هر آن‌چه کسب و کارها را متمایز کند، در این مفهوم جای می‌گیرد. اما ماموریت و رسالت هر سازمانی با سازمان دیگر متفاوت است و باید برای ایجاد کسب و کار پایدار به‌دقت رسالت در نظر گرفته شود. شرکت‌های سرمایه‌گذاری به دلیل ماهیت‌شان، هرچقدر دغدغه‌های مالی مشتریان‌شان را برطرف کنند، برای خود مزیت رقابتی ایجاد خواهند کرد. حال حل این دغدغه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی متناسب با میزان خلاقیت مدیران سازمان‌ها متفاوت است. این خلاقیت مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد می‌کند.

از نقش مدیران در ایجاد کسب و کار پایدار برایمان بگویید.

در ایجاد کسب و کار پایدار نقش مدیران بسیار پررنگ است. پررنگی این نقش به



کشف دغدغه‌های سازمانی

نگاهی به کاربرد گروه کانونی
در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های تجاری

کسب و کار

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب و کار

تدوین برنامه استراتژیک اشاره خواهیم کرد و چون پرداختن به کل این مقوله از حوصله این مطلب خارج است، صرفاً چگونگی برگزاری گروه کانونی در داخل سازمان و برای پرسنل را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

چرایی گروه کانونی؟

هنگامی که حرف از تحقیقات بازاریابی از طریق گروه کانونی به میان می‌آید، منظور تکنیکی در حوزه تحقیقات بازار کیفی است. به عبارت دیگر، بسیاری از سازمان‌های ایرانی تحقیقات بازار و یافتن اطلاعات برای تصمیمات آتی سازمان را از طریق تحقیقات کمی و ابزارهای مختلفی از قبیل پرسشنامه انجام می‌دهند. این در حالی است که تحقیقات کمی با این‌که بسیار رایج است، اما نمی‌تواند اطلاعات عمیقی را در اختیار سازمان‌های تجاری قرار دهد. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌های معتبر بین‌المللی جهت شناخت عمیق مسائل از تکنیک‌های مختلف تحقیقات کیفی استفاده می‌کنند و از این طریق در تلاش هستند تا نظر افراد را به صورت آزادانه درباره مسئله مورد نظر بدانند.

گروه کانونی در داخل سازمان

در فرایند تدوین برنامه استراتژیک نیاز به کشف نقاط قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها وجود دارد؛ این بخش از تدوین برنامه استراتژیک، یکی از مهم‌ترین و تاثیرگذارترین قسمت برنامه استراتژیک است که از دل آن می‌توان استراتژی سازمان را کشف کرد. جهت کشف این نقاط نیاز به برگزاری گروه‌های کانونی با مدیران ارشد، میانی و سطوح مختلف کارمندان وجود دارد تا از این طریق به مهم‌ترین دغدغه‌های داخل سازمان که می‌تواند بر فعالیت کلان سازمان تاثیر بگذارد، پی برد. به‌عنوان نمونه گروه کانونی متشکل از ۶ تا ۱۲ نفر از مدیران میانی که در یک سطح از ساختار سازمانی هستند، در جلسه‌ای مشترک که معمولاً نباید بیشتر از دو ساعت طول بکشد، حضور پیدا خواهند کرد. این جلسه یک موضوع مورد بحث مشترک دارد و گرداننده بحثی به‌عنوان مدیر جلسه

همواره با گذر زمان بازارهای مختلف دست‌خوش تغییراتی قرار خواهند گرفت و بیش‌ازپیش رقابتی می‌شوند. این موضوع باعث می‌شود تا نوع مواجهه سازمان‌های تجاری با بازارهای مختلفی که دائماً در حال تغییر هستند، دیگر به روش‌ها و فرایندهای سنتی امکان‌پذیر نباشد و این سازمان‌های تجاری جهت حضور اثربخش و حفظ سهم بازار نیاز به تدوین و اجرای درست برنامه استراتژیک داشته باشند. این‌که در حال حاضر یکی از نیازهای اساسی کسب و کارهای ایرانی تدوین و اجرای درست برنامه استراتژیک است، بر بسیاری از مدیران سازمان‌های ایرانی کاملاً مبرهن است، اما این‌که این مدیران بتوانند برنامه‌ای درست و قابل اجرا را تدوین کنند، مسئله‌ای است که بسیاری از سازمان‌های معتبر ایرانی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند و در بسیاری از مواقع حتی به برنامه‌ای مناسب دست پیدا می‌کنند، اما توان اجرای آن در سطح‌های مختلف سازمان را ندارند. تجربه نشان می‌دهد که یکی از عوامل شکست برنامه‌های استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های تجاری عدم تحلیل و شناخت درست نیازها و مسائل تاثیرگذار در سازمان است؛ به این معنا که چون معمولاً در ایران تدوین برنامه استراتژیک توسط مدیران ارشد سازمان انجام می‌شود و معمولاً نیز این مدیران با کارمندان سطح‌های مختلف سازمان ارتباطی تعاملی ندارند، نمی‌توانند به مشکلات و مسائل مهم سازمان واقف شوند. از طرفی برخی از مدیران سازمان‌های تجاری که تعاملی اثربخش با کارمندان مختلف دارند نیز دچار این خطای استراتژیک شناختی می‌شوند که چون بر این باورند که نسبت به سازمان شناخت درستی دارند، پس می‌توانند برنامه استراتژیک مناسبی را تدوین کنند. این در حالی است که در حال حاضر در فرایند تدوین برنامه استراتژیک نیاز به اقدامات مناسبی در حوزه تحقیقات بازاریابی وجود دارد و یکی از ابزارهای اثربخش در این حوزه، برگزاری Focus Group یا گروه کانونی با مشتریان، سطوح مختلف کارمندان و حتی مدیران سازمان است. در این مطلب به برخی از ویژگی‌ها و کاربردهای گروه کانونی در

سازمان را مشخص سازد. ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در طول جلسه، سوالات گروه کانونی باید رفته رفته جزئی‌تر شود تا از این طریق بتوان اطلاعات مهم‌تری را کشف و ضبط کرد. پس از دریافت کشف اطلاعات مورد نظر از افراد حاضر در گروه کانونی، مدیر جلسه باید در تلاش باشد با تعامل و نظرات جمعی، نتیجه‌گیری از بحث داشته باشد و این نتیجه‌گیری باید توسط افراد حاضر در جلسه انجام شود.

گزارش‌گیری و نتیجه‌گروه کانونی

برگزارکنندگان گروه کانونی پس از اتمام جلسات با انبوهی از داده‌ها مواجه هستند؛ بخشی از این داده‌ها ضبط شده‌اند که باید مکتوب شوند، بخشی دیگر از داده‌ها که یادداشت‌برداری‌ها هستند نیز باید با مکتوبات ضبط‌شده یکپارچه شوند و درنهایت کدگذاری روی متن گفت‌وگوها انجام شود؛ به این معنا که نظرات نزدیک به هم تحت کدها سازمان‌دهی شوند و پاسخ هر سوال به چند طبقه تقسیم شوند. به‌عنوان نمونه ممکن است برخی از افراد حاضر در جلسه استفاده از تکنولوژی‌های نرم‌افزاری مختلف را یک فرصت برای سازمان تلقی کنند و هر یک از این افراد این موضوع را با ادبیاتی متفاوت مطرح سازند. به همین دلیل می‌توان هر یک از این نظرات را به کد «تکنولوژی» نام‌گذاری کرد. کدگذاری‌ها آن‌قدر باید ادامه پیدا کند که اصطلاحاً به اشباع نظری رسند و دیگر پاسخ‌ها و نظرات جدیدی برای ثبت و کدگذاری وجود نداشته باشد. از این طریق می‌توان به بخش اعظمی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان پی برد.

مشارکت کارمندان در برنامه‌استراتژیک

این مسئله در بسیاری از برنامه‌های استراتژیک وجود دارد که به دلیل عدم مشارکت کارمندان در برنامه استراتژیک، قابلیت اجرای این برنامه‌ها امکان‌پذیر نیست و برنامه با شکست کامل مواجه می‌شود. این در حالی است که مسئله و معضلات سازمان به‌درستی توسط تدوین‌کنندگان برنامه استراتژیک کشف شده است، اما باین‌حال کارمندان تمایلی به انجام برنامه‌های عملیاتی ندارند. این موضوع معمولاً ناشی از عدم مشارکت کارمندان در تدوین برنامه استراتژیک است. برگزاری گروه‌های کانونی و جهت دادن به مباحث مطرح‌شده در این جلسات بسیار می‌تواند در ذهن اجراکنندگان برنامه استراتژیک تأثیر بگذارد و مشارکت آن‌ها را در اجرای برنامه‌های عملیاتی سازمان بیشتر کند. به همین دلیل در پایان توصیه می‌شود در فرایند تدوین برنامه استراتژیک حتماً با ذی‌نفعان و اجراکنندگان برنامه استراتژیک گروه کانونی، مصاحبه عمیق انجام شود تا با در نظر گرفتن دغدغه‌های این افراد، احتمال اجرای برنامه استراتژیک را بیشتر کرد.

در گروه کانونی مورد نیاز است. ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در گروه‌های کانونی کمتر از هشت نفر، برخی از افراد می‌توانند مباحث را در دست بگیرند و روی نظرات مابقی افراد حاضر در گروه کانونی تأثیر بگذارند؛ به همین دلیل در صورت حضور بیش از هشت نفر در گروه‌های کانونی، میزان دست‌یابی به موفقیت بیشتر خواهد شد.

نظارت بیرونی بر گروه کانونی

گفت‌وگوی افراد حاضر در گروه‌های کانونی باید ضبط و حتی فیلم‌برداری شود و افرادی که در بیرون از گروه کانونی حضور دارند و به فرایند برگزاری این جلسه نظارت دارند، دائماً با رهبر گروه کانونی در تماس باشند تا در صورت نیاز به گفت‌وگوی انجام‌شده جهت دهند، یا سوالات تکمیلی بهتری بپرسند.

بخش‌کن گروه کانونی

در گروه‌های کانونی که داخل سازمان برگزار می‌شود، بسیاری از کارمندان به دلیل ملاحظات مختلف قادر به ارائه شفاف نظرات خود نیستند و بر این باورند که انتقادات آن‌ها نسبت به سازمان ممکن است تبعات مختلفی را برای آن‌ها به همراه داشته باشد. به‌عنوان نمونه فرض کنید که در گروه کانونی کارمندان به نحوه مدیریت سازمان انتقاد داشته باشند و این موضوع را به‌عنوان یکی از نقاط ضعف سازمان ببینند، اما مطرح کردن این موضوع ممکن است باعث اخراج آن‌ها توسط مدیریت مجموعه شود. به همین دلیل در گروه کانونی تلاش می‌کنند نقدهای

خود و نقاط ضعفی را که از نظر آن‌ها دغدغه سازمان است، مطرح نکنند. در چنین شرایطی توصیه می‌شود گرداننده بحث در گروه کانونی در ابتدای جلسه این اطمینان را به کارمندان سازمان دهد که اظهار نظر درباره مسائل مختلف نمی‌تواند تبعاتی برای آن‌ها داشته باشد. معمولاً توصیه می‌شود در ابتدای جلسه رهبر گروه برای گرم کردن، آغاز جلسه و نیز آشنایی شرکت‌کنندگان با یکدیگر و کسب اعتماد آن‌ها نسبت به افراد حاضر، به بررسی اطلاعات فردی و سطحی هر یک از افراد حاضر بپردازد. به‌عنوان نمونه چند سال دارند، میزان تحصیلات و مدارج دانشگاهی، سوابق کاری و اجتماعی، علایق، جایگاه شغلی و... این افراد پرسیده شود. طرح این سوالات می‌تواند یخ شرکت‌کنندگان را آب کند و راحتی نسبی برای شروع بحث به این افراد دهد.

ورود به بحث در گروه کانونی

پس از مقدمه بحث، باید ورود به موضوع از طریق سوالاتی که از پیش تعیین شده، انجام شود. سوالات به نوعی تدوین شده است که بتوان نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدات

بسیاری از سازمان‌های ایرانی تحقیقات بازار و یافتن اطلاعات برای تصمیمات آتی سازمان را از طریق تحقیقات کمی و ابزارهای مختلفی از قبیل پرسش‌نامه انجام می‌دهند. این در حالی است که تحقیقات کمی با این‌که بسیار رایج است، اما نمی‌تواند اطلاعات عمیقی را در اختیار سازمان‌های تجاری قرار دهد



چرا نظارت بر کارمندان ممکن است نتیجه معکوس بدهد؟

چالش رفتارهای نامرئی

مطالعه موردی کارمندان شرکت TSA

درست پیش از آغاز این مطالعه در سال ۲۰۱۱، دوربین‌های مداربسته جدیدی در همه ایستگاه‌های کنترل فرودگاه نصب شده بود که تقریباً تمام مکان‌ها و موقعیت‌های مختلف کارمندان را به همراه چک کردن اسناد مسافران و کسب اطلاعات آن‌ها به دستگاه‌های نظارتی ارسال می‌کرد. این کار در پاسخ به مسائل امنیتی ملی پس از حوادث ۱۱ سپتامبر نبود. این افزایش نظارت به‌خاطر شکایت مکرر مسافرانی بود که ادعا می‌کردند وسایل آن‌ها هنگام بازجویی گم می‌شود. دو سال قبل‌تر نیز TSA بیش از هفت هزار شکایت در خصوص گم شدن اموال مسافران در غرفه چک کردن اموال و چمدان‌ها در پست‌های بازرسی دریافت کرده بودند. پس از آن بود که مدیران تصمیم گرفتند دوربین‌هایی را برای کنترل کارمندان و رو کردن دست کارمندان سارق نصب کنند. وجود این دوربین‌ها دست کم مدرکی بود دال بر این‌که به مسافران نشان دهند که خطایی از کارمندان آن‌ها در ایستگاه‌های بازرسی رخ نداده است. بسیاری از افسران و مدیران هواپیمایی شرکت TSA به این مظنون بودند که این دزدی‌ها عموماً در جایی دیگر اتفاق می‌افتد، مثلاً زمانی که کارمندان شرکت هواپیمایی و نه کارمندان حمل‌ونقل ساک و چمدان‌های مسافران را حمل می‌کردند.

دادن حس بد به زیردستان

حتی اگر قصد مدیران تلاش‌های نظارتی برای محافظت از کارمندان از اتهامات دروغینی بود که به آن‌ها نسبت داده شده بود، اما مدیران TSA از این‌که توسط یک مقام بالاتر کنترل می‌شدند، احساس خوبی نداشتند. به‌عنوان مثال یکی از

امروزه فناوری‌های ارزان نظارت بر عملکرد کارمندان به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش است و مدیران بسیاری در کارهای روزمره خود برای نظارت بر کار کارمند خود از آن استفاده می‌کنند. این فناوری‌ها سبب شده بسیاری از مدیران در منزل خود بنشینند و محیط کارشان را ناظر باشند. فناوری نظارتی می‌تواند نوع و شیوه‌ای داشته باشد؛ از دوربین‌هایی که روی لباس نصب می‌شود، تا ابزارهایی که از طریق دوربین مداربسته، کارت‌های شناسایی و ردیاب‌های کلیدی برای نظارت استفاده می‌کنند. مدیران بانک‌ها، بیمارستان‌ها، ادارات پلیس، مراکز تماس و خرده‌فروشی‌ها برای این‌که بدانند کارمندان‌شان در حال حاضر مشغول چه کاری هستند، می‌توانند به‌راحتی از این ابزارها استفاده کنند.

چرخه‌ای فزاینده از رفتارهای کنترلی

دلیل مدیران برای چنین نظارت‌های سخت‌گیرانه‌ای مشخص است: سوءرفتارهای کمتر و عملکرد ضمنی بهتر. با این حال آن‌چه کمتر مشهود است، این است که چنین رفتارهای نظارتی خود می‌تواند به سوءرفتارهای بیشتری منجر شوند. طی تحقیق و مصاحبه با ۸۹ نفر از کارمندان اداره حمل‌ونقل TSA و مدیران آن‌ها آشکار شد که افزایش نظارت می‌تواند منجر به چرخه‌ای فزاینده از رفتارهای کنترلی اجباری شود. درنهایت نتیجه گرفته شد که کارفرمایان ممکن است در ابتدا از تاثیر این رفتارهای نظارتی آگاه نباشند، اما درنهایت این نظارت‌ها منجر به احساس نارضایتی و ناعادلانه بودن این فرایند به آن‌ها می‌شود و نیز ممکن است نتیجه معکوس دهد.

کارمندان خواهان فرار از برخی سیستم‌های نظارتی هستند. وجود این موارد می‌تواند به بی‌اعتمادی کارمندان به مجموعه منجر شود. و از آنجایی‌که مدیران وقت و انگیزه کافی برای شناخت کارمندان خود در چنین مجموعه‌هایی ندارند و فاصله خود را با آن‌ها حفظ کرده‌اند، این بی‌اعتمادی روز به روز بیشتر می‌شود

آن‌ها چنین توضیح می‌داد که مدیریت می‌خواهد ببیند که هنگامی که ما روی این صندلی نشستیم، در حال انجام چه کاری هستیم. آن‌ها می‌خواهند بدانند که شما واقعا دارید چه کاری با کامپیوترتان انجام می‌دهید و چگونه دستگاه‌های نظارتی را کنترل می‌کنید. آن‌ها یک مقام مافوق را بالاسر خود می‌بینند که گویی می‌خواهد از آن‌ها جاسوسی کند و می‌آنها را بگیرد. آن‌ها این حس نظارتی را دوست نداشتند. در این حالت با کارمندان به مثابه ماشینی رفتار می‌شود که باید برای بهینه شدن عملکردشان به‌طور ثابت برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل روی آن‌ها صورت بگیرد. ثانيا درحالی که وجود منحنی عملکرد به‌خوبی درک شده است، اما به‌راحتی فراموش می‌کنیم همه چیز را هنگام آغاز پروژه به کارمندان توضیح دهیم و از آن‌ها انتظار داریم به‌خوبی با اهداف بسط یافته‌شده و اجرای آن در بهترین سطح انطباق پیدا کنند.

پاییدن و مچ‌گیری

در عین حال کارمندان بیان می‌کردند حتی هنگامی که آن‌ها متوجه نیستند نیز به‌طور مداوم دیده می‌شوند. آن‌ها می‌گویند دوست داشتیم از مافوق‌ها پرسیم اگر آن‌ها نیز هر روز توسط فرد بالاتری مورد نظارت قرار بگیرند، چه حسی پیدا می‌کنند؟ دیده شدن در این‌جا به معنای توجه به ما نبود، بلکه به معنای پاییدن ما بود. درحقیقت بیشتر مدیران حرکت هر روزه آن‌ها را مشاهده می‌کردند و آن‌ها حس می‌کردند حریم خاص و خصوصی در محل کار ندارند. آن‌ها به این فکر رسیده بودند که اکنون به‌عنوان انسان به آن‌ها نگاه نمی‌شود و تنها شبیه به ماشینی هستند که هر روز باید رفتارهای کنترلی برایش در پیش گرفته شود. درحقیقت آن‌ها خود را به‌عنوان افرادی می‌دیدند که دائما در حال اشتباه کردن هستند و یکی باید جلوی گناه و اشتباه آن‌ها را بگیرد. گویی مدیران بالادست به دنبال سوتی گرفتن از آن‌ها و منتظر عذرخواهی آن‌ها هستند!

اقدامات نامرئی کارمندان

در چنین شرایطی بود که آن‌ها احساس کردند که بهترین راه برای حل این

مسئله تلاش برای شرکت کردن در مواردی است که به آن اقدامات نامرئی می‌گویند. آن‌ها اولین بار این کار را با دنبال کردن موانع ناشی از سیستم‌های نظارتی به شیوه‌ای ظریف انجام دادند. بعضی از کارمندان بیان کردند که میان زمان‌های تعیین‌شده، زمان بیشتری را در اتاق‌های استراحت می‌ماندند یا قدم زدن خود در هنگام عبور از مناطقی را که تحت نظارت نبود، طولانی‌تر می‌کردند. در ثانی آن‌ها تلاش کردند به‌عنوان یک ابزار دیده نشوند. آن‌ها سعی کردند رفتارشان دیده شود. یکی از آن‌ها می‌گوید: حتی اگر به دلیل رفتارهای نادرستی که انجام داده‌اید، مورد توجه مدیر قرار بگیرید، بهتر از این است که فقط سر کار بیایید و سپس به خانه بروید و این چرخه را هر روز همانند یک ماشین انجام دهید. اما با وجود سیستم نظارتی سخت‌گیرانه‌ای که در محل کار ما وجود دارد، ترجیح می‌دهیم فقط کارمان را انجام دهیم و به خانه برویم بدون این‌که انتظار توجه زیادی از مدیریت داشته باشیم. در چنین شرایطی انتظار یک کارمند خوب بودن دشوار است. افرادی هستند که کار خود را بهتر از دیگران انجام می‌دهند، اما از آن‌ها تقدیر نمی‌شود و تنها به مثابه انجام وظیفه دیده می‌شود. بنابراین در بسیاری از اوقات حس مهم بودن و ارزشمند بودن برای سازمان را ندارند و آن‌ها به شما توجه نمی‌کنند. تنها زمانی که اشتباهی از شما سر بزند، توجه منفی آن‌ها را برمی‌انگیزد. مدیران در چنین جوی هیچ‌گونه تعامل و مکالمه‌ای با زیردستان خود ندارند و آن‌ها را تنها و «ناشناخته» همانند یک دستگاه باقی می‌گذارند. همه این‌ها را به از دست دادن حریم خصوصی در محل کار اضافه کنید تا دریابید که ماندن در چنین شرایط کاری تا چه اندازه می‌تواند دشوار باشد.

بی‌اعتمادی کارمندان به مجموعه

در این اقدامات نامرئی که توسط کارمندان در چنین محیط‌هایی به انجام می‌رسد، پارادوکسی نهفته است که مدیران باید به‌طور بالقوه متوجه آن شوند و آن این است که کارمندان خواهان فرار از این سیستم‌های نظارتی هستند. وجود این موارد می‌تواند به بی‌اعتمادی کارمندان به مجموعه منجر شود. و از آن‌جایی که مدیران وقت و انگیزه کافی برای شناخت کارمندان خود در چنین مجموعه‌هایی ندارند و فاصله خود را با آن‌ها حفظ کرده‌اند، این بی‌اعتمادی روز‌به‌روز بیشتر می‌شود، تا آن‌جا که درنهایت منجر به دل‌زدگی کارمند و سازمان و خروج او شود. این همان چیزی است که آن را چرخه نظارت اجباری می‌نامند. افزایش نظارت‌های مدیریتی می‌تواند به‌عنوان یک تلاش کنترلی اجباری از جانب کارمندان تفسیر شود و رواج اقدامات نامرئی برای فرار از این نظارت را میان کارمندان گسترش دهد و درنهایت به بی‌اعتمادی آن‌ها به مدیر منجر شود.

به کارگیری شیوه درست برای نظارت

البته لازم به ذکر است که تمام سازمان‌ها درگیر این چرخه نیستند و اگر مدیران بتوانند عواقب ناخواسته این نظارت‌ها را از قبل تشخیص دهند، می‌توانند تأثیرات آن را کم کنند و از بین ببرند. آن‌ها باید انتظار داشته باشند که افزایش نظارت موجب بروز رفتارهای نامرئی در کارمندان می‌شود. برای مثال بسیاری از آن‌ها حتی گاهی دوربین‌ها را خاموش می‌کنند و به مدیر می‌گویند که فراموش کرده‌اند آن را روشن کنند. در قرن بیستم، کنترل‌های شدید مدیریتی منجر به اعتصاب‌های زیادی از سوی کارگران و کارمندان شد. در قرن بیست‌ویکم ما باید از نتایج و اثرات این کنترل‌ها آگاه باشیم و یک شیوه درست مدیریتی برای نظارت بر رفتار کارمندان خود در پیش بگیریم.



با همکاری که از مرخصی درمانی بازگشته، چگونه رفتار کنیم؟

می‌توانید بهترین روش حال پرسیدن از او را بیابید، ارتباط می‌تواند یک ای‌میل کوتاه، تماس تلفنی و پیام اینترنتی یا یک ملاقات حضوری در زمان غیبت او باشد. برای مثال می‌توانید ای‌میلی با این مضمون برایش بفرستید که: «خواستم حالت را بپرسم، امیدوارم زودتر بهبود یابی و مجدداً در محل کار ببینیم.» دیگر اعضای تیم نیز ممکن است هر کدام به صورت فردی با این کارمند صحبت کرده باشند و خبر سلامتی‌اش را به دیگران داده باشند. این یک حس خوب به کارمندی که بیمار است یا با مشکلات درمانی خانواده‌اش روبه‌روست، می‌دهد. برای مثال او پس از بازگشت به کار پیش خود خواهد گفت که هنگامی که در دورهٔ ریکاوری به سر می‌بردم، ملاقاتی خوشایند با مدیر اجرایی شرکتان داشتم و این برایم تجربهٔ خوبی بود و حس حمایت داد.

هر کارمندی ممکن است یک بازه غیبت در محل کار به دلیل مسائل درمانی و پزشکی داشته باشد؛ خواه این درمان مربوط به بیماری خود یا فرزندش باشد. طی یک بررسی حدود ۱۳ درصد از کارمندان آمریکایی به دلایل درمانی طی ۱۲ ماه گذشته از محل کار خود مرخصی گرفته‌اند. پرواضح است که این مرخصی همانند مرخصی کارمندی که به سفر یا تفریح می‌روند و با روحیه‌ای دوجندان باز می‌گردند، نیست. بنابراین هنگام بازگشت به کار این فرد، همکاران و مدیر باید نحوهٔ برخورد با او را به‌درستی درک کنند. در زیر مقاله‌ای در خصوص نحوهٔ برخورد با کارمندی که به واسطهٔ درمان و مسائل پزشکی از محل کار دور بوده است، خواهیم خواند.

از تاریخ بازگشت مطلع باشید

شما به‌عنوان یک مدیر بهتر است تاریخ بازگشت به محل کار کارمندی را که

کمک به رسیدن به آمادگی کامل

هنگامی که چنین کارمندی به محل کار بازمی‌گردد، اغلب نیاز به احساس تسکین دارد، زیرا از یک بازه دشوار فکری و جسمی رهایی یافته و هم‌اکنون باید آمادهٔ آن شود که وظایف و کار خودش را که در زمان مرخصی توسط همکارانش به انجام می‌رسیده است، مجدداً خودش انجام دهد. در این راه کمک همکاران و مدیران نقش زیادی در بهبود اوضاع دارد. اما گاهی مدیران فراموش می‌کنند که گام‌های بسیاری وجود دارد که آن‌ها باید انجام دهند تا چنین کارمندی دوباره بتواند به ظرفیت کامل خود برسد. در زیر راه‌کارهایی وجود دارد که به شما کمک می‌کند برای بازگشت چنین کارمندی آماده شوید.

در طول مرخصی با او تماس بگیرید

به یاد داشته باشید که یکی از کارهایی که کارمندان و مدیران هنگام غیبت کارمندی که مریض است یا به دلایل درمانی اعضای خانواده‌اش مرخصی گرفته، این است که با او در تماس باشند. حتی می‌توانید به ملاقات او بروید تا خوشحالش کنید. حال او را بپرسید و به او اطمینان دهید که در نبودش امور به صورت درست و مرتب پیش می‌رود. ارتباط گاه به گاه با اعضای تیم برایشان ارزشمند است و به آن‌ها این حس خوب را می‌دهد که هنگامی که خارج از دفتر هستند نیز باز به یادشان هستید. این کار به آن‌ها اعتمادبه‌نفس و وفاداری به کار می‌بخشد. یادتان باشد که به‌عنوان مدیر، ارزیابی ماهانهٔ وظایف از او نخواهید و وضعیت ورود و خروج او را چک نکنید. شاید بعضی از روزها او به دلیل مشکلات درمانی زودتر از محل کار خارج شده یا شب تا دیروقت بیدار مانده و به همین دلیل صبح دیرتر سرکار رسیده است، بنابراین او را درک کنید و بازخواست نکنید. شما



مثال همه کارمندان آن روز خاص ناهار را دسته‌جمعی در کنار هم بخورند و ضمن احوال‌پرسی از کارمند بازگشته، با او صحبت کنند. با کمک مدیر ارشد خود یک برنامه زمانی برای نحوه بازگشت به کار و وظایف این کارمند نیز بنویسید. البته در انتهای روز اول انتظار نداشته باشید که او به سرعت قبل به جریان کاری روزمره رسیده باشد.

زمان دادن به فرد

یک تغییر مرحله‌ای در وظایف برای کارمند بنویسید. در هفته‌های ابتدایی بازگشت به کار سعی کنید او را از اموری که در نبودش در محل کار اتفاق افتاده و جزئیات پروژه‌ها و نتایج آن‌ها آگاه کنید تا در جریان امور قرار گیرد. دادن زمان اضافی به فرد کمک می‌کند که بیشتر تلاش کند و زودتر آماده رسیدن به ظرفیت کامل خود شود. ممکن است برنامه کارمند شما به دلیل استراحت‌های پزشکی پس از عمل یا خستگی و بی‌حالی کمی متفاوت‌تر از قبل باشد. برای مثال قبل از مرخصی ممکن بود که این فرد ساعت هشت صبح سرکار بوده باشد، اما با تغییرات پزشکی و دستورات درمانی او نیاز به استراحت بیشتری داشته و ساعت ۱۰ سرکار حضور یابد. این تغییرات را درک و به او کمک کنید. با توجه به این پارامترها، تمرکز روی پروژه‌های کوچک و سریع را که انرژی آن‌چنانی نمی‌گیرند، به او بسپارید. مسلماً این امور برای او معنی‌دارتر از پروژه‌های طولانی و بزرگ هستند. برای مثال این کارها می‌تواند ارسال و پی‌گیری ایمیل‌ها، انجام تحقیقات مشتری و برقراری تماس با آن‌ها باشد. همچنین بهتر است ارزیابی و ارتباط با او را از طریق ایمیل انجام دهید، به جای این‌که او را وادار کنید در مورد نحوه انجام وظایفش ارائه‌های طولانی در جلسات داشته باشد.

هوای این کارمند را داشته باشید

بهتر است به کارمندی که برای مثال عملی سنگین یا شیمی درمانی داشته یا فرزندش در کما بوده، توجه بیشتری نشان دهید. همان‌طور که وقتی کارمندی جدید به تیم می‌پیوندد و نیازمند حمایت بیشتر نسبت به دیگر اعضای تیم است، چنین حالتی برای کارمندی که از مرخصی طولانی پزشکی بازگشته نیز صادق است. نقطه عطف این کار نیز ۳۰ روز اول است که باید حساسی هوای او را داشته باشید. پس از ۳۰ روز و زمانی که مسئولیت‌ها با موفقیت انتقال یافت، می‌توانید تعداد جلسات شخصی با او را کم کنید و فردی را برای کمک به او در کنارش بگذارید. کم‌کم به او اعتماد کنید تا تجربه‌ای منحصر به فرد از بازگشت به محل کار داشته باشد.

شما می‌توانید تنها با اندکی کمک و هم‌دلی، فرایند بازگشت به کار را برای چنین کارمندانی ساده کنید. به یاد داشته باشید چیزی که بسیار دارای اهمیت است، این است که جزئیات کوچک در این مسیر را فراموش نکنید. برای مثال حتماً به صورت شخصی به او یادآور شوید که از بازگشت مجدد به محل کار خوشحالی‌د و او را به‌طور کامل در جریان اوضاعی که در نبودش در سازمان گذشته است، قرار دهید. این کار تمایزهای چشم‌گیری در انگیزه و توانمندسازی اعضای تیم ایجاد خواهد کرد.

مرخصی گرفته، حدوداً بدانید تا با توجه به آن به کارمندان دیگر که خواهان مرخصی هستند، مرخصی دهید و پست‌ها خالی نماند. هنگامی که از زمان بازگشت کارمند اطلاع پیدا کردید، به مدیر منابع انسانی خود بگویید که پیش از ورود به دفتر، ابتدا با او صحبت کند و به او اطمینان دهد که امور به‌درستی پیش خواهند رفت. همچنین از او بپرسید که دوست دارد نحوه اعلام خبر بازگشت او به دیگران چگونه باشد؟ گاهی اوقات کارمندان بیماری‌های صعب‌العلاج دوست ندارند که عده زیادی دم در صف بکشند و بازگشتشان را جشن بگیرند. اما شاید یک کارمند باردار که وضع حمل کرده باشد، از این استقبال راضی و خشنود شود! بنابراین نحوه بازگشت و استقبال را از او بپرسید. اگر کارمندان دیگر از موضوع مرخصی فرد اطلاع نداشته باشند، بهتر است به نحوی آن‌ها را مطلع کنید که در نحوه برخورد خود با کارمندی که از درمان بازگشته، اجماع نظر داشته باشند. اگر می‌خواهید برای این فرد نوشته یادبودی حین ورودش به محل کار بنویسید، ترجیحاً متنی ساده که ربطی به بیماری‌اش نداشته باشد، بنویسید.

به نحوه دقیق اولین برخورد و رفتار خود فکر کنید

به‌عنوان اولین قدم به این موضوع فکر کنید که هنگامی که او را دیدید، با چه رفتاری از او استقبال خواهید کرد و نحوه خوشامدگویی شما به این شخص چگونه خواهد بود. به‌عنوان مثال می‌خواهید با یک دسته گل جلوی در به استقبال کارمند بروید، یا این‌که در اتاق خود و پشت میز محل کارتان منتظر او بمانید. به دیگر برخوردهای اولیه مثبتی فکر کنید که می‌تواند او را خوشحال کند. برای



موانع پذیرش همکاری در کار جمعی

وجود دارد. روان‌شناسان اجتماعی متوجه شده‌اند که مردم اغلب واکنش منفی به مورد کمک قرار گرفتن توسط دیگران دارند. این موضوع بهانه‌ای شد تا یک سری مطالعات روان‌شناسی کاربردی را که در این خصوص منتشر شده است، برای کسب دلیل آن بررسی کنیم. گزارش ذیل حول این موضوع است که چرا حتی در صورتی که به کمک دیگران نیاز داریم، از پذیرش آن امتناع می‌کنیم؟

هنگامی که در یک تیم روح مشارکت و همکاری دمیده شود، رفتارهای شهروندی مفید، معاونت و همکاری گسترده در تیم جاری خواهد شد. چنین تیمی تمایل به توسعه ارتباطات اجتماعی با کیفیت بالا خواهد داشت که می‌تواند عملکرد فرد یا تیم را از طریق افزایش هماهنگی، ارتباط و درک مشترک از سازمان بهبود بخشد. اما همیشه این موضوع به‌خوبی پیش نمی‌رود و موانعی نیز در راه مشارکت و همکاری با اعضای تیم

دلیل رد کمک چیست؟

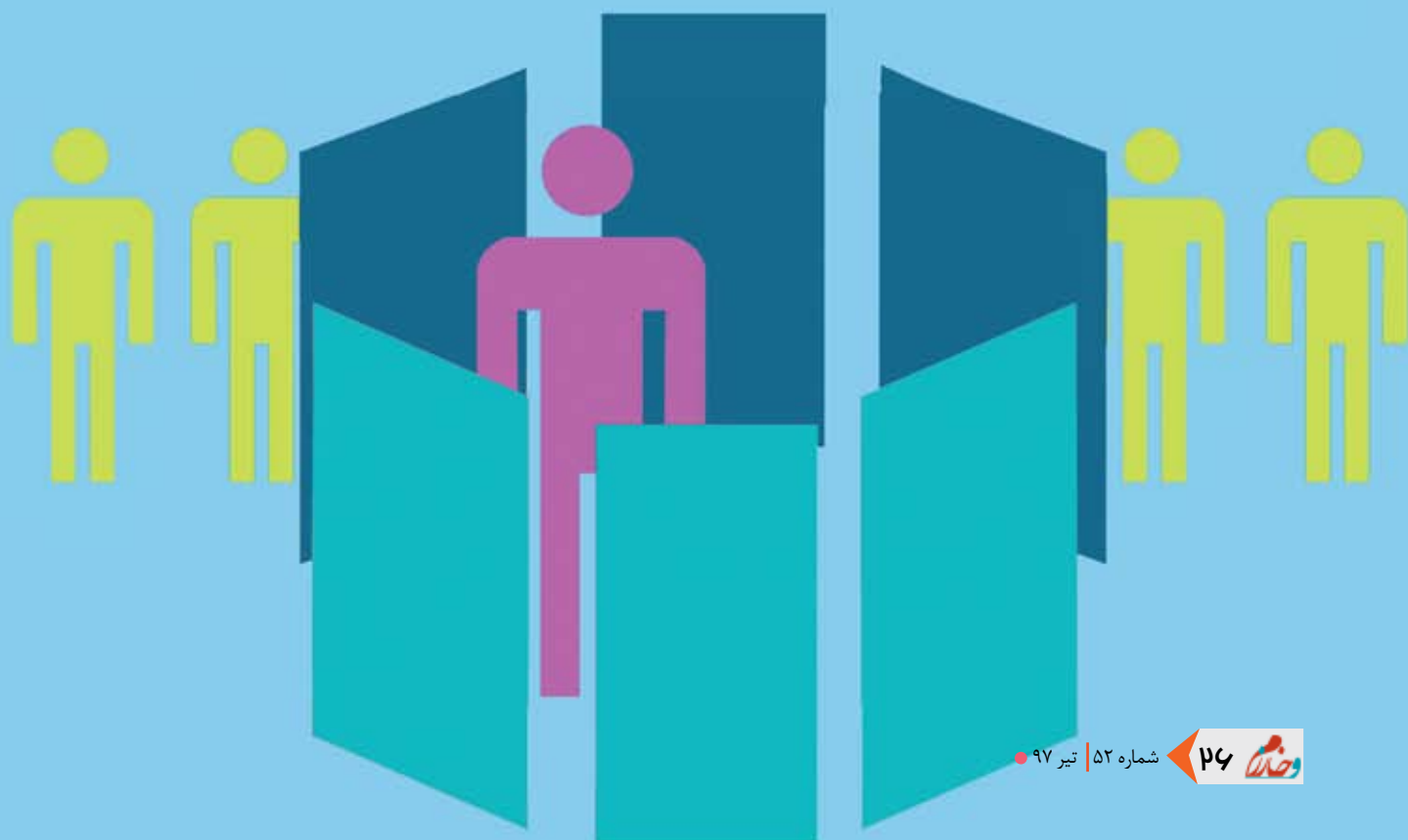
در یک مطالعه کیفی از ۲۳۸ کارمند در صنایع مختلف خواسته شد که توضیح دهند چرا کمک همکاران خود را نمی‌پذیرند، یا از آن‌ها کمک نمی‌گیرند؟ طی پاسخ‌هایی که داده شد، پنج نکته کلیدی برای خودداری از پذیرش کمک آشکار شد. آن‌ها در پاسخ‌ها یکی از موارد زیر را بیان کردند:

- ترجیح می‌دهم روی پای خودم بایستم و کارم را به‌تنهایی انجام دهم.

- می‌خواهم تصویر سخت‌کوشی خود را حفظ کنم.
- نمی‌خواهم مجبور شوم مطابق نظر دیگران رفتار کنم.
- به انگیزه پشت کمک همکارم اعتماد ندارم.
- فکر می‌کنم دیگران بی‌کفایت هستند.

عدم صلاحیت لازم

حال سوال این است که این نگرش‌ها تا چه حد فراگیر هستند؟ طبق تحقیقی دیگر از ۵۰۰ کارمند در یک نظرسنجی جداگانه



خواسته شد که بیان کنند تا چه اندازه موافق عدم درخواست کمک از جانب دیگران به دلایل مختلف هستند. تقریباً دوسوم این افراد در پاسخ بیان کرده بودند که ترجیح می‌دهند کار خود را بدون کمک همکارانشان انجام دهند. بیش از نیمی از آن‌ها موافق این مسئله بودند که آن‌ها کارمندانی با پتانسیل بالا هستند و باید کارشان را خودشان به اتمام برسانند و از کسی درخواست کمک نکنند. حدود ۲۰ درصد از آن‌ها نیز بیان کرده بودند که پذیرش کمک از سوی همکاران را رد می‌کنند تا مطابق خواست آن‌ها رفتار نکنند. حدود ۱۰ درصد نیز گفتند که همکاران به خاطر «خودشان» و زودتر پیش رفتن کار خودشان درخواست کمک داده بودند و تقریباً هشت درصد نیز فکر می‌کردند همکارانشان توانایی کمک برای تکمیل وظایف آن‌ها و صلاحیت لازم برای انجام این کار را ندارند.

خطر منزوی شدن در محیط کار

همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، چنین دیدگاه‌هایی خطر بروز افسردگی و منزوی شدن میان کارمندان را افزایش می‌دهد. بعضی از پاسخ‌دهندگان حتی هنگامی که به کمک نیاز دارند، در پذیرش آن مردد هستند. در یک مطالعه پی‌گیرانه، روان‌شناسان به افراد یک سناریوی فرضی دادند که آن‌ها در حال کار روی یک وظیفه هستند که بسیار پیچیده است و باید آن را در ساعت کاری نرمال یک روز به اتمام برسانند. کارمندانی که دیدگاه منفی پررنگ‌تری نسبت به پذیرش کمک داشتند، بیشتر احتمال داشت که وقت اضافی برای تکمیل کار بگذارند. تنها به این دلیل که از دیگران کمک نگیرند و آن را به تنهایی انجام دهند.

تمایل به رد همکاری در سطوح پایین عملکرد

هم‌چنین همکاری بر کیفیت کار نیز تأثیر می‌گذارد. در یک تحقیق دیگر که در داده‌های ۳۶۰ درجه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، محققان متوجه شدند نگرش منفی در خصوص پذیرش کمک در محل کار بیشتر از سوی کسانی بود که از شغل خود ناراضی بودند، یا به ترک آن فکر می‌کردند. این کارمندان سطوح پایین عملکرد شغلی داشتند و افراد مفیدی در محل کار نبودند. هم‌چنین آن‌ها تمایل نداشتند در جهت پیشرفت شرکت خود کاری انجام دهند، یا خلاقیتی به کار ببرند. بنابراین آن‌ها از درک فواید کمک دیگران عاجزند و این رفتار آن‌ها منجر به نتایج منفی در محل کار خواهد شد.

وجود فرضیه ذهنی غلط در خصوص پذیرش کمک

فرضیه‌هایی که در ذهن افراد در مورد پذیرفتن کمک وجود دارد، اشتباه است. آن‌ها فکر می‌کنند اگر کمکی را قبول کنند، مدیر فکر می‌کند که کم‌کاری کرده‌اند، یا از انجام آن کار عاجزند. آن‌ها می‌ترسند محبوبیت خود را نزد ناظر یا مدیر خود از دست دهند. اما جالب این‌جاست که عکس این دیدگاه معمولاً درست است. مدیران معمولاً دیدی مثبت به افرادی که از دیگران کمک می‌طلبند یا به آن‌ها کمک می‌کنند، دارند و آن‌ها را به‌عنوان کارمندان سخت‌کوش و سازنده می‌بینند. آن‌ها باید به کارمندان این موضوع را یادآور شوند که: این‌که شما به صورت فردی کار می‌کنید یا در تیم، باید این مهارت را یاد بگیرید که در قبال کار خود مسئولیت داشته باشید. وقتی که به تنهایی کار می‌کنید، نتیجه کار زیاد خوب نیست، زیرا شما به تنهایی باید مسئولیت کارها را به عهده بگیرید.

اما کار کردن در تیم متفاوت است. اگر عضوی از تیم برای انجام کارهای محول‌شده به دیگران تکیه کند، یا آن‌ها را به‌خوبی تمام نکند، بر روند کلی تیم تأثیر منفی می‌گذارد. شاید یک یا چند وظیفه کامل انجام شود، ولی درنهایت آن‌چه در کار تیمی به‌عنوان نتیجه قابل قبول سنجیده می‌شود، خروجی کل اعضای تیم است.

نتیجه عدم پذیرش همکاری بر تیم و وظایف مدیر

با جمع‌بندی این مطالب به این نکته می‌رسیم که مطالعات نشان می‌دهد کارمندانی که مایل به پذیرفتن کمک حتی در صورت نیاز به آن، نیستند، ممکن است عملکرد خود و کارایی تیم یا واحد خود را تضعیف کنند. با در نظر گرفتن هزینه‌های بالقوه، مدیران باید مستقیماً باورهای منفی در مورد این کار را در میان تیم بررسی کرده تا تعیین کنند که چه کسی قابل اعتماد است و چه کسی نیست. بدین ترتیب کارمندان دیگر می‌توانند در صورت نیاز با کارمندان مورد اعتماد که از سوی مدیر تعیین شده، مشورت کنند و کمک آن‌ها را بپذیرند. بنابراین مدیران برای ایجاد اعتماد به انگیزه و شایستگی همکاران در میان تیم خود، می‌توانند با محول کردن وظایف چالش‌انگیز، مالکیت تصمیمات خاص، دسترسی مستقیم به اطلاعات حساس یا دی‌نفعان ارزشمند و... میزان اعتماد میان کارمندان را برای دریافت کمک بالا ببرند. علاوه بر آن، مدیران باید محیطی ایجاد کنند که در آن کمک به یکدیگر مورد تشویق و حمایت قرار بگیرد و کارمندان دریافت کمک را به منزله همکاری سازنده ببینند و در مقابل آن موضع نگیرند.

ایجاد جو مثبت در خصوص همکاری در محل کار

آن‌ها باید به این باور برسند که در یک تیم، اعضا نیازمند کمک یکدیگر هستند. با فرض این‌که دیگر اعضای تیم دارای مشکلاتی هستند، آن‌ها باید تمایل به کمک کردن به آن‌ها و پذیرفتن کمک از آن‌ها را داشته باشند. این کار ارتباطی عمیق بین اعضای جدید تیم ایجاد خواهد کرد. علاوه بر این، هر عضو باید به دیگر اعضا احترام بگذارد. نباید فکر کند که از دیگران بهتر است، یا این‌که خودش را به دلیل کمک و شایستگی‌ای که دارد، دست بالا گرفته و دیگران را دست کم بگیرد. کمک کردن و احترام گذاشتن به یکدیگر بزرگ‌ترین انگیزه برای انجام کارها و رسیدن به اهداف مشترک است. مدیران هم‌چنین می‌توانند با توجه به همکاری‌های موفق و توضیح اهمیت این کار در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های بزرگ‌تر، کارمندان را به همکاری و کمک به یکدیگر تشویق کنند. مدیران باید تمایل خود را به کمک کردن و مورد کمک واقع شدن نیز نشان دهند، چراکه کارمندان هنگامی که چنین رفتارهایی را در مدیر خود می‌بینند، بیشتر به انجام آن تشویق می‌شوند.

جمع‌بندی

درنهایت این‌که به‌عنوان یک مدیر به مشارکت و همکاری امتیاز دهید و واکنش خود را به کارمندان مربوط اعلام کنید. اگر کارمندی کار خود را با مشارکت دیگران و زودتر از بقیه به انجام رساند، سزاوار تشویق نسبت به فردی است که خواهان انجام وظایف به صورت تکی است و در زمان دیرتر و با اختصاص دادن زمان‌های اضافه کاری وظیفه خود را انجام داده است. آن‌ها به‌خاطر سود و زبانی که بابت رفتار خود به مجموعه وارد می‌کنند، باید پاداش و تشویق مادی و معنوی دریافت کنند.



مدیریت

بهار سلیمانی

نگاهی به زندگی مریسا مایر،
ملکه گوگل و بانوی اول یاهو

مدیریت آن لاین

کودکی و تحصیلات

مریسا مایر در آخرین روز ماه می در سال ۱۹۷۵ در آمریکا به دنیا آمد. مادرش اصلاتی فنلاندی داشت و معلم هنر بود و پدرش کارمند شرکت ایفا و مهندس محیط زیست بود. او دوران تحصیل را همزمان با فعالیت‌های هنری همانند باله و پیانو و اسکی ادامه داد که به آن‌ها علاقه داشت و حس می‌کرد به او اعتمادبه‌نفس می‌دهد. تا این‌که در دوران دانشگاه رشته سیستم‌های نمادین را که ترکیبی از فلسفه و روان‌شناسی و علوم کامپیوتر بود، انتخاب کرد و در رشته‌اش بسیار موفق بود. فوق لیسانسش را در رشته علوم رایانه انتخاب کرد و در سال ۱۹۹۹ مدرک گرفت و چند دوره کارآموزی گذراند. استعداد او که در این دوره بر همگان آشکار شده بود، سبب شد در طول این دوره‌ها ۱۴ پیشنهاد شغلی دریافت کند. چهاردهمین پیشنهاد را موسسان گوگل دادند و بعد از مصاحبه، به‌عنوان اولین مهندس خانم شرکت گوگل برای هدایت تیم رابط کاربری و وب سرور استخدام شد.

شیوه ارتباطی جالب با کارمندان در گوگل

گفته شده که بانوی گوگل در طول سال‌هایی که برای شرکت گوگل کار می‌کرد، یک جلسه آن‌لاین پنج دقیقه‌ای برگزار می‌کرد و از زیردستان خود می‌خواست تا هر سوالی دارند، از او بپرسند. تعدادی از همکاران مایر از این طرح او خوششان نمی‌آمد، اما این روش، ایده جالبی برای ارتباط با کارمندان بود. فعالیت‌های مایر در گوگل شامل بسیاری از مهم‌ترین و موفق‌ترین محصولات گوگل مثل مپس، گوگل ارث، استریت ویو، گوگل نیوز و جی میل می‌شود. هوم پیجی که هم‌اکنون از گوگل می‌بینیم و سال‌های متمادی، این صفحه نوستالژیک روی صفحه رایانه‌های ما خودنمایی می‌کند، ایده ماریسا مایر بود. در سال ۲۰۰۵ میلادی، ماریسا مایر، به‌عنوان قائم مقام محصولات جست‌وجو و تجربه کاربران انتخاب شد. مریسا که از کودکی به هنر علاقه داشت و به واسطه مادرش با دید طراحی به محصولات نگاه می‌کرد، در شکل‌گیری شخصیت تجربه کاربری گوگل بسیار تأثیرگذار بود. مثلاً او بود که باید لوگوهای مناسبی گوگل (Doodle) را تأیید می‌کرد. این خلاقیت در دیگر مسائل زندگی شخصی او نیز دیده می‌شوند، مثلاً طراحی یک کیک به شکل پوشک بچه برای تولد نوزاد دوستش! در سال ۲۰۰۲ و در سن ۲۷ سالگی، مایر

مریسا مایر یکی از بانوانی است که در سیلیکون ولی به سبب تلاش‌هایی که برای شرکت گوگل کرده، معروف است. جالب است که او تحصیلات مدیریتی ندارد و دوران دانشگاه خود را در یکی از زیرشاخه‌های علوم کامپیوتر وابسته به هوش مصنوعی گذرانده است. او یکی از کارمندان پیشین گوگل و مدیرعامل پیشین یاهو است که مدتی است از این شرکت جدا شده است. مایر از کارآفرینان بزرگ دنیای دیجیتال است که نقش زیادی در توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال نیز داشته است. مایر در طول دوران کاری خود در شرکت یاهو، خدمت و تلاش زیادی برای رشد آن کرد.

مریسا مایر که بود؟

مایر در سال ۱۹۹۹ به‌عنوان اولین مهندس زن وارد شرکت گوگل شد و پس از کسب موفقیت‌های زیاد و پیشرفت‌های خوبی که در این شرکت داشت، به‌عنوان مدیر محصول برگزیده شد و به او لقب ملکه گوگل نیز اهدا شد. اما پس از ۱۰ سال مدیریت اجرایی درخشان در گوگل، در سن ۳۷ سالگی به‌عنوان عضو هیئت مدیره و مدیرعامل یاهو برگزیده شد و در فهرست قدرتمندترین زنان عرصه بیزینس قرار گرفت. مجله بیزینس ویک او را کارخانه ایده‌پردازی گوگل لقب داده است و حالا هم مریسا مایر را می‌توان یکی از تأثیرگذارترین مدیرعامل‌ها در بین شرکت‌های فناوری دانست. او طی این سال‌ها به‌عنوان مربی و منتور بسیاری از دانشجویان فعالیت کرده است. البته بعضی او را مسبب تعدادی از شکست‌های یاهو نیز می‌دانند که دلایل خاص خود را برای این مسئله دارند. به دلیل همین مشکلات اوایل سال ۲۰۱۶ خبرها از یک تعدیل نیروی بزرگ در یاهو حکایت داشتند. به‌طوری‌که طبق اعلام این شرکت حدوداً ۱۵۰۰ نفر از کارمندان این شرکت شغل خود را از دست می‌دادند. این تعدیل نیروی ۱۵ درصدی غالباً در دفاتر جانبی شرکت یاهو اتفاق افتاد. تا این‌که در نهایت ورایزون به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین اپراتورهای مخابراتی جهان با پرداخت مبلغ ۴.۸ میلیارد دلار یاهو را تصاحب کرد و مایر از این تیم جدا شد.



اعلام کرد. در سال ۲۰۱۴، مریسا مایر یاهو را واداشت شرکت برایترول را بخرد. این شرکت در زمینه تبلیغات ویدیویی فعالیت می‌کرد و تصور می‌شد بتواند یاهو را در زمینه تبلیغات مدیا به مطرح‌ترین شرکت دنیا تبدیل کند. با این حال در پایان سال ۲۰۱۴، ارزش سهام یاهو تغییر مثبتی نکرده بود. در نهایت در فوریه سال ۲۰۱۶، مریسا مایر اعلام کرد قرار است یاهو به شرکت ورایزن واگذار شود. شرکت ورایزن ۲۳ میلیون دلار برای پاداش سال‌های خدمت مریسا مایر در یاهو به او پرداخت کرد و او از یاهو جدا شد.

چالش‌ها

زمان مدیریت مایر با وجود برگشتن یاهو به سهام مورد انتظار در بازه‌هایی با فراز و نشیب‌هایی نیز همراه بود. برای مثال اجرای حمله سایبری که به موجب آن اکانت ۵۰۰ میلیون کاربر در معرض خطر قرار داشت، یا انتقادی که به او در جهت اخراج کارمندان مرد شد. یکی از مدیران سابق یاهو به جهت همین ادعا که او تعداد قابل توجهی کارمند مرد را طبق یک سیستم خاص عملکرد و رتبه‌بندی از شرکت اخراج کرده است، از او شکایت کرد، که البته این ادعا از جانب سران یاهو رد شد. یا بسیاری از کارمندان دورکاری را مجبور کرده بود که به دفاتر یاهو نقل مکان کنند و این قضیه برای بسیاری از آن‌ها ناخوشایند بود. یکی دیگر از انتقادهایی که در ابتدای کار مایر در یاهو به او وارد شد، توجه بیش از حد او به برندسازی شخصی و معروف کردن خودش بود. چراکه او با توجه به این که از گوگل جدا شده بود، خود را مدیر حرفه‌ای می‌دانست و در پی ثبت خود به عنوان برندی معتبر در محافل مدیریتی بود. با همه این حواشی او با عملکرد مدیریتی خود در لیست قدرتمندترین زنان آمریکا در حوزه کسب‌وکار مجله فورچون، در سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۳، به ترتیب رتبه‌های ۵۰، ۴۴، ۴۲، ۳۸، ۱۴ و ۸ را از آن خود کرده است.

مدیریت برنامه جذب استعداد گوگل را هم به عهده داشت. موسسه فناوری ایلینوی در ۲۰۰۹، دکترای افتخاری خود را به پاس فعالیت‌های او در زمینه جست‌وجو به او اهدا کرد. زحمات او گوگل را از یک استارت‌آپ کوچک، تبدیل به شرکتی جهانی کرد که تا سال ۲۰۱۰، بیش از ۳۰ میلیارد دلار ارزش داشت.

حضور در یاهو

مریسا مایر در سال ۲۰۱۲ از شرکتی که موفقیت‌های زیادی در آن کسب کرد، یعنی گوگل، به یاهو رفت و مدیرعامل این شرکت شد. عنوان مدیرعامل یاهو، عنوانی است که از نظر برخی‌ها، در سطح معاون رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا به شمار می‌رود! یکی از فعالیت‌های عمده این کارآفرین موفق عرصه دیجیتال، ساده‌سازی بروکراسی اداری حاکم بر فضای کاری در شرکت یاهو بود تا فضایی خلق شود که بهترین نسخه خودش است! یاهو در آن بازه در حال ضرر دادن بود و مایر پنج‌مین مدیرعاملی بود که برای ایجاد تغییر اوضاع استخدام شده بود. مایر به منظور ساده کردن فرایند بروکراسی و بهبودبخشی به فرهنگ شرکت، یک برنامه آن‌لاین جدید را به نام PB&J راه‌اندازی کرد. کارمندان می‌توانستند شکایات و مشکلات خود را با این برنامه ثبت کنند و هم‌چنین در مورد مسائلی که شرکت با آن مواجه بود، نظر و رأی بدهند. اگر مسئله‌ای ۵۰ رأی می‌گرفت، مدیریت آن‌لاین به صورت خودکار تحقیقاتش را درباره آن مشکل آغاز می‌کرد و به بررسی موضوع می‌پرداخت. در زمان مدیریت او سیاست‌های دیگری چون بازگرداندن کارمندان دورکار، قوانین مرخصی زایمان و کمک‌هزینه مالی کودک و... نیز اجرا شد. در ۲۰ می ۲۰۱۳، یاهو را متقاعد کرد که Tumblr را به مبلغ ۱.۱ میلیارد دلار بخرد. در سپتامبر ۲۰۱۳ قیمت سهام یاهو بعد از مدیرعاملی او دو برابر شد، اما بسیاری دلیل آن را به افزایش تجارت با شرکت علی بابا منسوب می‌کردند. در همین ماه بود که مجله فورچون به سبب تلاش‌های مایر او را در فهرست ۴۰ مدیرعامل برتر قرار داد و او را شانزدهمین زن قدرتمند دنیای تجارت

مریسا مایر در سال ۲۰۱۲ از شرکتی که موفقیت‌های زیادی در آن کسب کرد، یعنی گوگل، به یاهو رفت و مدیرعامل این شرکت شد. عنوان مدیرعامل یاهو، عنوانی است که از نظر برخی‌ها، در سطح معاون رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا به شمار می‌رود! یکی از فعالیت‌های عمده این کارآفرین موفق عرصه دیجیتال، ساده‌سازی بروکراسی اداری حاکم بر فضای کاری در شرکت یاهو بود تا فضایی خلق شود که بهترین نسخه خودش است!

مشهورترین مدیران فناوری هندی دنیا کیستند؟

قله های فناوری، در تسخیر هندی ها

فارغ التحصیل شده اند که این هم نکته واضحی است، چراکه همه آنها مهاجرانی بوده اند که برای ادامه تحصیل یا آشنایی بیشتر با فرهنگ جامعه جدید به دانشگاه کشور جدیدشان رفته اند. واقعیت این است که دره سیلیکون که مرکز رشد شرکت های فناوری مهم دنیاست، اکنون به دست بسیاری از این مدیران هدایت می شود و آنها این کار را با تعداد افراد کمتری نسبت به چینی ها انجام می دهند. درواقع می توان گفت که اگر چین در پی تسخیر آسیاست، هند در پی تسخیر کل دنیاست و در این راه استعداد های نابش را به مهم ترین مرکز فناوری دنیا می فرستد. حتی تعداد استارت آپ های هندی که در این منطقه ایجاد شده است، از ۷ درصد در سال ۹۹ به ۱۵ درصد در سال ۲۰۱۲ رسیده و افزایش رشد کارآفرینان هندی در سیلیکون ولی دنیا را متعجب کرده است. در زیر به تعدادی از مدیران هندی معروف شرکت های بزرگ فناوری اشاره می کنیم.

تعداد جوانان با استعداد هندی که پس از فارغ التحصیل شدن از دانشگاه، رویای کار در مهد فناوری دنیا یعنی دره سیلیکون را در سر می پروراند، زیاد است. این جوانان با تکیه بر توانایی و استعداد خود درصددند که در آینده به چهره هایی همچون ساندرا پیچای و ساتیا نادلا تبدیل شوند. هنگامی که ساندرا پیچای هندی مدیرعامل گوگل و ساتیا نادلا مدیرعامل مایکروسافت شد، بسیاری به این باور رسیدند که در آینده ای نزدیک، سیلیکون ولی تحت تسخیر مدیران هندی و توانایی ناب و استعداد چشم گیر آنها در هدایت افراد قرار خواهد گرفت. تعداد مدیران هندی به ویژه در زمینه فناوری روز به روز در حال رشد و پیشرفت است و اسامی ای که در بالا ذکر شد، تنها بخشی از این نام هاست. اکثر این مدیران سن بالای ۴۵ سال و کمتر از ۵۵ سال دارند که این همان سنی است که از هر مدیر موفق انتظار می رود. علاوه بر دانشگاه های هندی، همه این افراد از دانشگاه های آمریکایی و انگلیسی

ساندرا پیچای (گوگل)

مدیر یکی از بزرگ ترین شرکت های دنیا، یعنی گوگل، یک فرد هندی است. او در کودکی در خانواده ای محروم بزرگ شد که حتی امکان تماشای تلویزیون یا سفر با ماشین را نداشت و به همراه برادرش در اتاق نشیمن می خوابید. با وجود زندگی سختی که در هند تجربه کرد، با جاه طلبی خود توانست پله های موفقیت را یکی یکی پیماید و اکنون در جایگاه یکی از برترین مدیران دنیا در زمینه IT قرار گیرد. اشتیاق او به فناوری و تعهد کاری اش او را وارد شرکت مکنزی و سپس در سال ۲۰۰۴ وارد گوگل کرد. او ابتدا به عنوان مدیر محصول و مدیر تیم نوآوری پروژه گوگل کروم مشغول به کار شد. در دهم اوت ۲۰۱۵ با تاسیس شرکت مادر آلفابت توسط لری پیج و سرگئی برین و تغییر ساختار شرکت گوگل، ساندرا پیچای به عنوان مدیرعامل اجرایی گوگل و جانشین لری پیج برگزیده شد. همچنین او بر پروژه های مهم گوگل مثل جی میل، Maps Google و Drive Google، سیستم عامل اندروید و... نظارت داشته است.



سابیر بهاتیا (هات میل)

یکی دیگر از مدیران هندی که تحصیلات خود را در آمریکا به اتمام رساند، سابیر بهاتیا است که پس از فارغ التحصیلی به عنوان مهندس سخت افزار در اپل مشغول به کار شد. او با یکی از همکارانش به نام جک اسمیت همکاری کرد و در سال ۱۹۹۶ هات میل را راه اندازی کرد که بعدها یکی از بزرگ ترین ارائه دهندگان ایمیل در سطح دنیا شد و مایکروسافت در سال ۱۹۹۸ آن را خریداری کرد. در حال حاضر او سرویس ارسال پیام رایگان JaxtrSMS را در اختیار دارد.



سانجی کی جا (کوالکام)

مدیر ۵۴ ساله هندی، که مدیر پیشین GlobalFoundries و شرکت موتورولا بود، در شرکت کوالکام نیز منصب مدیریتی داشته است. او در چهارم اوت ۲۰۰۸ در موتورولا به عنوان مدیر کسب و کاری دستگاه های موبایل مشغول به کار شد و تا سال ۲۰۱۲ تا زمانی که گوگل این شرکت را خرید، در این منصب باقی ماند. پیش از حضور در موتورولا نیز در سال ۱۹۹۴ در شرکت کوالکام کار می کرد و مدیر بخش نرم افزاری و پردازنده بود.



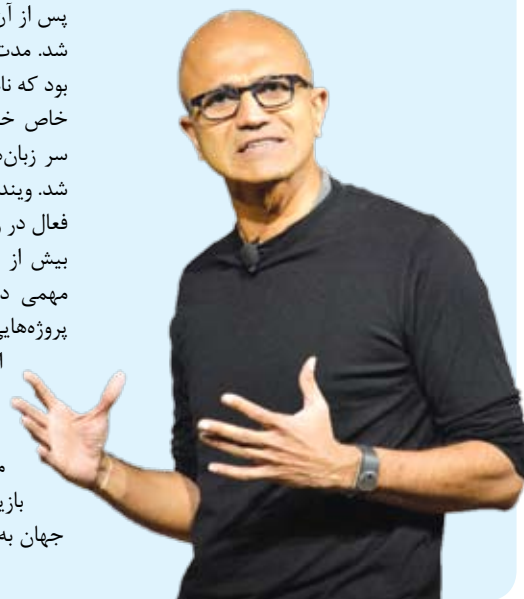
راشمی سینها (SlideShare)

یکی از زنان موفق هندی که مؤسس استارت آپ SlideShare است، راشمی سینهاست. اسلایدشیر، وبسایتی برای بازدید و به اشتراک گذاری اسناد افیس به صورت آن لاین و تبدیل اسلایدهای پاور پوینت به صورت ویدیو است. او مدرک دکترای خود را از دانشگاه براون دریافت کرد و سپس به کمک همسرش اقدام به ساخت شرکت اسلایدشیر کرد. نام او در زمره زنان تاثیرگذار در پروژه وب ۲ در سال ۲۰۰۸ است.



ساتیا نادلا (مایکروسافت)

اشاره کرد. ساتیا نادلا در سن ۲۱ سالگی، با ذهنی روشن حس می کرد می خواهد قدم های بزرگی بردارد و می دانست هدفش ساختن چیزی است که زندگی مردم را تغییر بدهد. بنابراین برای ادامه تحصیل به میلوکی آمریکا رفت و در رشته علوم کامپیوتر فارغ التحصیل شد. چند سال بعد او دومین کارشناسی ارشد خود را در رشته MBA از دانشکده مدیریت و تجارت دانشگاه شیکاگو گرفت. اولین کار او در شرکت مایکروسافت رقم خورد و پس از آن وارد بهشت رویایی اش یعنی مایکروسافت شد. مدت زیادی از ورود او به مایکروسافت نگذشته بود که نام او به عنوان رهبری که می تواند با ایده های خاص خود سخت ترین شرایط را مدیریت کند، بر سر زبان ها افتاد. کار او با توسعه ویندوز NT آغاز شد. ویندوز NT سیستم عاملی بود که برای کاربران فعال در زمینه های تجاری ساخته شده بود. در طول بیش از دو دهه همکاری با مایکروسافت، او نقش مهمی در پیشرفت های مایکروسافت داشت و در پروژه هایی چون آفیس، شبکه جست و جوی بینگ، ایکس باکس لایو و... رد پای تلاش های او به چشم می خورد. با گذشت سه سال و نیم از انتصاب ساتیا نادلا به عنوان مدیرعامل مایکروسافت، نه تنها این شرکت قوای خود را بازبایی کرده، بلکه اکنون ارزش گول نرم افزاری جهان به بیش از ۲۵۰ میلیارد دلار رسیده است.



نیکش آرورا (سافت بانک اینترنت)

داستان زندگی نیکش آرورا، کارمند سابق گوگل، نیز خالی از لطف نیست. نیکش در حال حاضر رئیس و مدیر اجرایی شرکت های سافت بانک اینترنت و مدیاست. او در مصاحبه های روزهای سختی را به یاد می آورد که پی یافتن یک شغل بود و حدود ۴۵۰ رزومه برای کسب موقعیت های مختلف شغلی پر کرده بود، که هیچ کدام به او پاسخی ندادند. او یک کپی از تمام این درخواست های شغلی برای خود نگه داشته است که هنگام برخورد با شکست ها به او یادآور شوند که در چه جایگاهی بوده است. او از همه سازمان هایی که درخواست شغلی او را رد کرده اند، تشکر کرده است، چرا که بدون این کار هرگز به تلاش و موفقیت کنونی و جایگاه فعلی خود نمی رسید. نیکش با این که دانش آموزی متوسط بود، اما به دبیرستان استعداد های درخشان می رفت. لحظه بزرگ زندگی او پیوستن به گوگل بود. او در سال های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷ سرپرستی اپراتورهای گوگل را برعهده داشت و

نتایج برجسته ای به دست آورد و همین طور به توسعه و تقویت یوتیوب به عنوان یک پلتفرم تبلیغاتی کمک کرد. نیکش اکنون مدیر اجرایی سافت بانک است و سومین درآمد نجومی را در میان مدیران اجرایی دنیا دارد.



روچی سانگوی (فیس بوک و دراپ باکس)

مسلمانا عنوان اولین زن مهندس فیس بوک عنوانی جذاب برای زنی است که سال ها برای رسیدن به آن تلاش کرده است. روچی سانگوی دیگر زن هندی، نیز یکی از تاثیرگذاران فناوری است که به عنوان اولین مهندس زن به فیس بوک پیوست. او در بخش نیوزفید این شرکت کار می کرد و به همراه تیمش کدنویسی آن را انجام می داد. البته او در سال ۲۰۱۰ فیس بوک را ترک کرد و استارت آپی به نام Cove راه اندازی کرد که در سال ۲۰۱۲ به دراپ باکس فروخته شد. او در حال حاضر معاون عملیات دراپ باکس است.



وینود دهام و آجای بهات (اینتل)



شرکت اینتل بستر پیشرفتی برای چند تن از استعداد های زیر شد که دو تن از آن ها دهام و بهات بودند. آجای بهات در شرکت اینتل در پروژه های USB و برخی دیگر از استانداردهای اساسی در حوزه گرافیک و معماری کامپیوتر همکاری کرد و حاصل کار او و همکارانش ثبت ۳۱ پتنت بود که در نهایت نیز منجر شد تا آجای بهات به سمت مدیر معماری پلتفرم اینتل منصوب شود. وینود دهام نیز که مدرک مهندسی برق دارد و تخصصش در زمینه الکترونیک حالت جامدات است، روی فلش مموری ها در شرکت NCR فعالیت می کرد و بعدا به اینتل ملحق شد. دهام در سال ۱۹۹۵ اینتل را به مقصد رقیبش یعنی AMD ترک کرد و بعدها در چند استارت آپ فعالیت کرد.

اتفاق‌های فراموش‌نشده‌ای که در جام‌های جهانی رخ دادند

سکانس‌های ماندگار فوتبال

نمی‌دانم چه خاصیتی است که هر کسی اولین باری که شاهد بازی‌های جام جهانی بوده، در خاطرش می‌ماند و آن دوره جزو شیرین‌ترین دوره‌هایش می‌شود. اما جدا از این خاطره‌های شخصی، رویدادهای دیگری هم هستند که در یاد فوتبالی‌ها مانده‌اند؛ اتفاق‌های تلخ و غمناک، اتفاق‌های شیرین و دوست‌داشتنی. بیایید چند تایی از این تصویرها را با هم مرور کنیم.

وقتی چشم‌ها دوخته می‌شود به مستطیل سبز، وقتی نگاه میلیون‌ها نفر روی بازی‌ها زوم شده، بدون شک هر اتفاق غیرمعمولی به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد. مخصوصاً که با فوتبال هم طرف هستیم؛ ورزشی که به هیچ‌وجه قابل پیش‌بینی نیست و همین هم جذابیتش را چند برابر کرده. اگر ذره‌ای به فوتبال علاقه داشته باشید، قطعاً تصویری از لحظه‌ای خاص در جام‌های جهانی در ذهن دارید.



اشک‌های تاریخی

به جام جهانی ۱۹۹۰ به میزبانی ایتالیا برویم. کارشناس‌ها عقیده دارند که این دوره جزو ضعیف‌ترین دوره‌های جام جهانی بوده؛ هم به لحاظ آمار و هم از نظر جذابیت و کیفیت بازی‌ها. فکرش را بکنید که حتی آرژانتین که به فینال رسیده بود، در هفت بازی فقط پنج گل به ثمر رساند. فینال این بازی‌ها هم کسل‌کننده بود و یک پنالتی مشکوک در دقیقه پایانی بازی سرنوشت قهرمان را مشخص کرد. اما یکی از صحنه‌های غمگنانه جام‌های جهانی، اشک ریختن پل گاسکویین، بازیکن مطرح و تکنیکی انگلستان، بود. به واقع ستاره تیمش بود و به شدت در نحوه بازی و کیفیت تیمی تاثیرگذار بود. انگلیس روبه‌روی آلمان قرار گرفت و نتوانست از پس ژرمن‌ها بر بیاید. انگلیسی‌ها که در رقابت‌های جام جهانی همیشه با مشکل روبه‌رو می‌شوند، در این دوره، ستاره تیمشان با انجام خطایی که نیازی به مرتکب شدنش نبود، از زمین بازی اخراج شد. دوربین‌ها زوم شدند روی چهره غم‌آلود گاسکویین، و او بی‌اختیار اشک می‌ریخت. می‌دانست حتی اگر انگلیس به مرحله بعد برسد، او از بازی محروم خواهد بود. گریه‌کنان زمین بازی را ترک کرد و تیمش تنها ماند، تیمش بی‌ستاره ماند. شاید اگر او اخراج نمی‌شد، سرنوشت این دوره طور دیگری رقم می‌خورد. این صحنه برای انگلیسی‌ها یکی از غمناک‌ترین لحظه‌های جام جهانی است.

هندبال در فوتبال

بگذارید از خاص‌ترین، بزرگ‌ترین و عجیب‌ترین صحنه فوتبال شروع کنیم. هنوز زمان زیادی از جنگ بین انگلیس و آرژانتین بر سر جزایر فالکلند نگذشته، که این دو تیم در زمین بازی رقیب هم می‌شوند. بازی حساسیت بالایی دارد. هر دو تیم بازیکنان خوب و ستاره‌ای دارند، اما آرژانتینی‌ها در کنار ۱۰ بازیکن خوبشان، یک اعجوبه هم دارند که تنهایی می‌تواند همه‌چیز را عوض کند، تنهایی تیم را به مرحله بعد ببرد، تنهایی از وسط زمین هر چه بازیکن روبه‌رویش قرار می‌گیرد، دریبل کند و توپ را بچسباند به تور دروازه. و وقتی این گل هم برای پیروزی کافی نیست، باز هم خودش دست به کار می‌شود و با دستش جادو می‌کند. با آن قد کوتاه می‌پرد تا بالاتر از دستان شیلتون به توپ ضربه بزند؛ شوخی است؟! البته چیزی از یک شوخی کم ندارد، اما این جاست که کمدی و درام ترکیب می‌شوند، و این جادوی مارادوناست. او با دستش به توپ ضربه زد و ماندگارترین صحنه جام‌های جهانی را رقم زد. همه دیدند چه کار کرده، تمام دنیا شاهدش بود، همه فهمیدند جز داور. داور که نقل است جایی گفته که وقتی مارادونا توپ را با دست زده، او دیده، اما باورش نشده که بیننده چنین صحنه‌ای است! و جالب این‌که مارادونا بعد از بازی قبول نمی‌کرد که توپ را با دست زده! و بعدتر در مصاحبه‌ای گفت که آن دست خدا بوده که بر سر استعمار انگلیس فرود آمده.



بحث برانگیز مثل ۲۰۰۲

کره و ژاپن میزبان مسابقات سال ۲۰۰۲ هستند. یک دنیا به شرق آسیا آمده تا شاهد مهم‌ترین رویداد فوتبالی جهان باشد. این دوره هم تصویرهای خاص خودش را دارد؛ از مدل موی خاص رونالدوی برزیلی تا درخشش الیور کان، دروازه‌بان آلمان، که البته در فینال هم به یکدیگر رسیدند و این دوئل را بازیکن خوش‌تکنیک و اسطورهٔ برزیلی پیروز شد. انگار که دیگر جادوی الیور کان تمام شده باشد و دیگر رمقی برای گرفتن شوت‌های رونالدو نداشته باشد. اما بی‌شک تصویر خاص این دوره، دو بازی کره جنوبی مقابل ایتالیا و اسپانیاست؛ بازی‌هایی که حرف و حدیث کم نداشتند. کره‌ای‌ها تیم پر قدرتی ساخته بودند و حسابی از امتیاز میزبانی‌شان استفاده می‌کردند. حالا از کدامش بگوییم؛ از اخراج توتی، یا از اعتراض‌های تمام‌نشدنی و بی‌فایدهٔ اسپانیایی‌ها؟ فرقی هم ندارد. چیزی که در ذهن‌ها مانده، بیشتر از این‌که تصویر باشد، یک مفهوم است. البته که گل «آن»، بازیکن کره جنوبی جزو صحنه‌های عجیب و مهم این دوره است، اما حتی اگر طرفدار ایتالیا هم نباشید، باز هم نمی‌توانید چشمتان را روی آن داوری بحث برانگیز ببندید.



عجیب اما واقعی

کسانی که امروز شاهد مربی‌گری زیدان در رئال هستند (که البته احتمالاً دیگر در رئال شاهدش نخواهند بود)، حرکات متین و باوقارشان را می‌بینند، اما آن‌هایی که بازی فینال جام جهانی ۲۰۰۶ را دیده‌اند، شاهد آن روی سکه هم هستند! فکرش را بکنید بازی فینال است؛ متوجه اهمیت بازی هستید؟! فینال جام جهانی بین ایتالیا و فرانسه. ایتالیا با بازیکنانی مثل کانارو، گتوزو، توتی و بوفون. پر از ستاره. بازی در جریان است. زیدان بعد از یک حرکت تیمی، در حال برگشت به زمین خودشان است. ماتراتزی از کنارش رد می‌شود و به نظر می‌رسد چیزی را زیر لبی زمزمه می‌کند. البته ما که بینندهٔ تلویزیونی هستیم، چندان متوجه چیز خاصی نمی‌شویم؛ فقط می‌بینیم که زیدان برمی‌گردد طرف مدافع ایتالیایی. و بعد بوووم! زیدان با سرش محکم به سینه ماتراتزی می‌کوبد و نقش زمینش می‌کند. عجیب است. ما هم که در حال تماشای بازی بودیم، نمی‌دانستیم باور کنیم یا نه، اما به‌هر حال اتفاق افتاده بود. زین‌الدین زیدان از زمین بازی اخراج شد و تیمش بدون او به ضربه‌های پنالتی رسید و نهایتاً جام را از دست داد.

مات و مبهوت

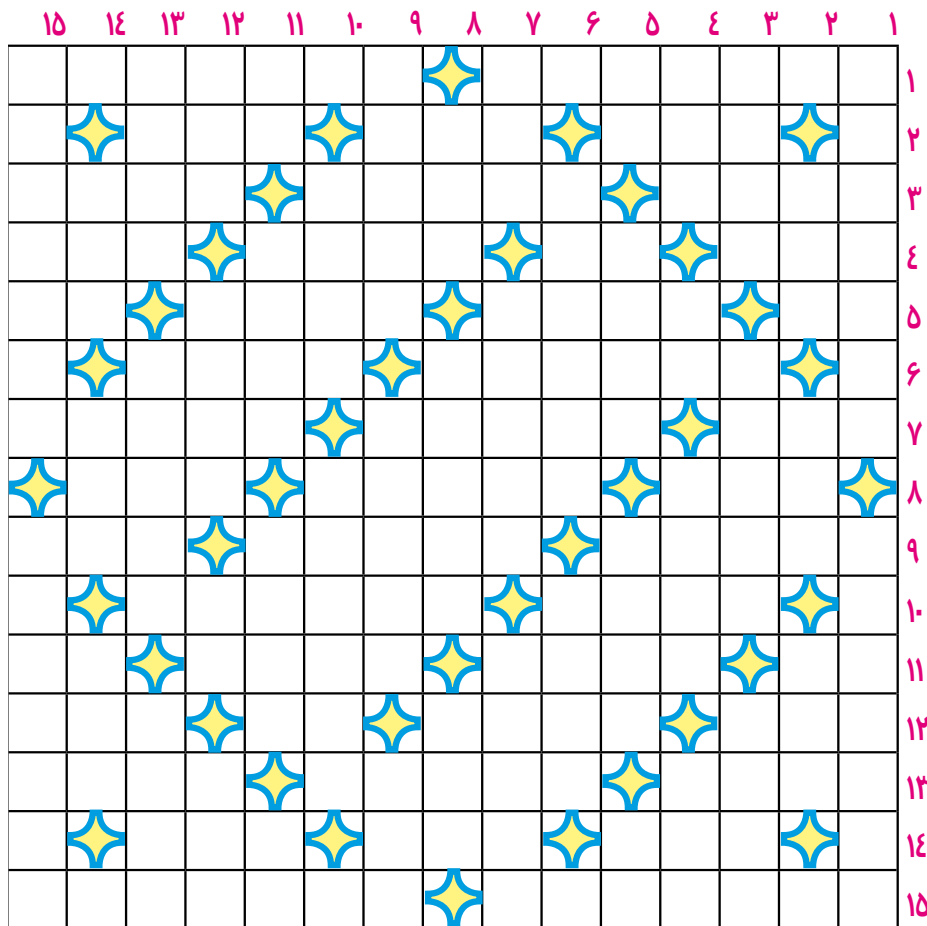
جام جهانی ۱۹۹۴ به خلاف دورهٔ قبلی، پر بود از حادثه، از تصویرهای عجیب، از رویدادهای به‌یادماندنی. آن قدر زیادند که نمی‌دانیم از کدامش بگوییم. از آندرس اسکوبار کلمبیایی بگوییم که به اشتباه دروازهٔ خودش را باز کرد و وقتی به کشورش برگشت، با چند گلوله ازش میزبانی کردند. از آن شادی عجیب مارادونا پس از گل به یونان بگوییم که بعد هم آزمایش دوپینگش مثبت درآمد و آرژانتین هم توان ادامه برایش نماند. این‌ها زیادی غمگین‌اند؟ خب می‌توانیم از شادی گل خاص و ابدایی ببتو و روماریو تعریف کنیم. اما می‌خواهم قابی را روبه‌روی‌تان بگذارم که فوتبال از خاطرش نمی‌برد. از تصویری که تمام ایتالیا را به بهت فرو برد. آن پنالتی معروف، آن ضربهٔ باورنکردنی. روبرتو باجو برای ایتالیا همه کار کرد، خودش را به آب و آتش زد، دریل زد و گل زد، اما ضربه‌ای را از دست داد که تمام آن لحظه‌های خوب را در سایه‌اش نگه داشت. فینال بین برزیل و ایتالیا یکی از فراموش‌نشدنی‌ترین فینال‌ها و بازی‌های تاریخ جام‌های جهانی است. برزیلی‌ها تافارل را درون دروازه داشتند و ایتالیایی‌ها پالیوکا را. باجو توپ را کاشت و دور خیز نسبتاً زیادی هم کرد، اما ضربه‌اش محکم و بی‌دقت، با فاصلهٔ زیاد از بالای دروازه به بیرون رفت. باجو همان‌جا خشکش زد، ماتش برد؛ خیره شده بود به روبه‌رو، بی‌این‌که جای خاصی را نگاه کند. دست‌هایش را به کمر زده بود و یک سانت هم تکان نمی‌خورد. این نگاهش ثبت شد؛ و چه تلخ ثبت شد.

گل قرن

ما ایرانی‌ها عاشق جام جهانی ۱۹۹۸ هستیم! بعد از ۲۰ سال دوری، با آن گل زیبا و همیشه ماندگار خداداد عزیزی راهی فرانسه شدیم. و چه قرع‌های هم برایمان درآمد؛ آلمان، یوگسلاوی و البته آمریکا. این دوره هم تصویر جالب و جذاب کم ندارد؛ از حرکات تماشایی زیدان تا پیروزی آرژانتین مقابل انگلیس. بازی ما مقابل آمریکا به‌خاطر مسائل سیاسی، اهمیت خاصی پیدا کرده بود. رسانه‌های خارجی هم نگاه ویژه‌ای به این مسابقه داشتند. از طرفی هم خیلی‌ها ما را دست‌کم گرفته بودند و فکرش را نمی‌کردند ایران بتواند برای رقیب‌ها مشکلی ایجاد کند. و یادمان نمی‌رود آن کری‌خوانی مربی یوگسلاوی را. البته جوابش را سخت و محکم توی زمین دادیم و آن‌ها نهایتاً با یک گل، آن هم از روی ضربه آزاد و با چاشنی شانس توانستند پیروز بازی باشند. تیم ما پر از ستاره بود؛ ستاره‌هایی بی‌ادعا. علی دایی، کریم باقری، مهدی مهدوی‌کیا، خداداد عزیزی و... باید تمام اسم‌ها را لیست کنیم. زرينچه که مدافع است، از سمت راست سانتر می‌کند و توپ به فضای خالی بین مدافعان آمریکا می‌رسد، استیلی یکی دو گام برمی‌دارد و با یک پرش بلند خودش را به توپ می‌رساند و به شکلی عجیب با سر به توپ ضربه می‌زند؛ توپ حرکتی قوسی می‌کند و در گوشه دروازهٔ آمریکا جا خوش می‌کند. و آن لحظه، آن سکانس جاودانه، آن ترکیب لب‌خند و اشک که هیچ‌گاه از یادمان نمی‌رود. استیلی می‌دود و گریه می‌کند؛ گریه‌ای از سر شوق و از سر ناباوری. هرچند تمام ایرانی‌ها او را باور داشتند، او و تمام تیم را. بعدها رسانه‌های خارجی از این گل به‌عنوان «گل قرن» یاد کردند.

جواب معماهای صفحه ۳۲: جواب معمای شارژر گزینه C

جواب معمای ماهیگیری: ماهی چهارمی در کار نیست! آنها دو پدر هستند و دو پسر: پدر بزرگ - پدر - پسر. که در میان آنها دو پدر وجود دارد و دو پسر!



افقی:

۱. ورم معده - ورقه‌ای که در آن شرایط پیمان را نویسند و مهر و امضا کنند
۲. اثر چربی - قرار - عقیده
۳. از جهات اربعه - زنجیره - محل عبور
۴. مظهر نرمی - خط کش مهندسی - توتیا - وسیله‌ای در بعضی ورزشها
۵. نشان مفعول غیر صریح - هسته میوه - علم، معرفت - شکل
۶. از شهرهای استان خراسان شمالی - نیست شدن
۷. سنگی قیمتی - مهتاب - روزگار، دهر
۸. یک برش هندوانه - از پهلوانان تورانی شاهنامه - پرچم
۹. خرده گرفتن - حد نصاب هر چیز - نشانه
۱۰. فنا - بیم داشتن
۱۱. اساس - صید - احتیاج - از چاشنی‌ها
۱۲. درخت انگور - دردناک - واحد سطح - بوی ماهی و گوشت خام
۱۳. سنگینی، متانت - انجمن - جوان
۱۴. محاسن - گمراه - دیدنی نظامی
۱۵. فراگیری اطلاعات - نجاری

عمودی:

۱. غلاف صدف - علم تشریح
۲. میوه‌ای استوایی - بدبخت - بخشی از پا
۳. درود گفتن - عدد - دشمن پنیر
۴. حرکتی در ورزش فوتبال - دیروز - جنگ و جدال - سنگریزه
۵. راه کوتاه - خانه چوبین - پایتخت بنگلادش - چیز
۶. پزشک معروف فرعون - نوعی کاغذ
۷. پر خاش، عتاب - شیوه‌ای در نقاشی برای نشان دادن سایه روشن تصاویر - درسی در مدرسه
۸. مسابقه سرعت اتومبیلرانی - صندلی کلاس - مکانی در مکه مکرمه
۹. کوچکترین سیاره منظومه شمسی - دوران در هم ریخته - فرزندی
۱۰. نام، سخن چین - نوعی خرما
۱۱. مروارید - تا این هنگام - شهر، قبیله - جانب، طرف
۱۲. همه دارند - حاوی - سدی در جنوب - هوای متحرک

شارژر صحیح

در تصویر زیر کدام شارژر به تلفن همراه وصل است؟



۱۳. توقف - جزیره‌ای ایرانی در جنوب - زیرک و باهوش
۱۴. گونه‌ای گربه سان - گلو، حلقوم - کلام
۱۵. بازیگر - جزیره‌ای در جنوب استرالیا

ماهگیری

در یک روز تعطیل، دو پدر تصمیم می‌گیرند که همراه دو پسرشان باهم برای ماهگیری کنار رودخانه بروند. آن روز، خیلی شانس با آنها یار نبود و هر کدام توانستند تنها یک ماهی صید کنند. همه آنها، ماهی‌ها را درون یک ظرف قرار دادند. پس از بازگشت به شهر، تصمیم گرفتند هر کدام ماهی خود را از ظرف بردارند. اما متوجه شدند که فقط ۳ ماهی درون ظرف وجود دارد. به نظر شما، محتمل‌ترین توضیحی که می‌تواند این جریان را توضیح دهد، چیست؟



تولید ۲/۸۳ درصد برق شبکه
در نیروگاه شهید منتظر قائم



شرکت سرمایه‌گذاری
خوارزمی (سهامی عام)

ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها

فعال در حوزه‌های:

- ♦ انرژی
- ♦ نفت، گاز و پتروشیمی
- ♦ بانکداری
- ♦ واسطه‌گری مالی
- ♦ فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ♦ صنعت ساختمان
- ♦ صنایع دارویی
- ♦ بیمه
- ♦ صنایع معدنی
- ♦ بازرگانی
- و سایر بازارهای کسب و کار

تهران • سعادت آباد • بلوار فرهنگ

• بعد از تقاطع نیایش • پلاک ۱۸ • کد پستی: ۱۹۹۸۸۳۳۷۱۷

تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۸۳

فاکس: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۷۹

kharazmi.ir

info@kharazmi.ir