



در این شماره
می‌خوانید

- یادداشت سردبیر
- پارس تابلو صنعت واحد صنعتی برتر ۱۴۰۲ استان مرکزی شد
- فارسی شکر است
- متولدین ماه مرداد

تخصیص ناکارآمد درآمدهای نفتی در جریان سیاست‌گذاری اقتصادی

تأثیر رهبری فروتنانه بر شکل‌گیری خلاقیت کارکنان

امید در تاریکی: تاریخ‌های ناگفته، احتمالات بی‌کران

ایستگاه آخر

پیشنهاد فیلم، موسیقی و پادکست

گپ و گفت با مهندس علی امینی
مدیرعامل شرکت سودا آریا

صادرات خدمات فنی و مهندسی برای ما کارآمدتر است





سحر شموسی

فارسی شکر است

گاهی اوقات نویسنده یا گوینده برای جلوگیری از درازنویسی می‌تواند بعضی از اجزای جمله را حذف کند. حذف اجزای جمله در صورت وجود قرینه صحیح است. اگر حذف به دلیل پیشگیری از تکرار یک جزء جمله صورت گیرد، آن را «حذف به قرینه لفظی» می‌گویند؛ اما اگر خواننده یا شنونده از سبک و سیاق نوشته یا گفته ما به بخش حذف‌شده پی ببرد، «حذف به قرینه معنایی» صورت گرفته است. حذف به قرینه لفظی: منت خدای را عَزَّوَجَلَّ که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش مزید نعمت. {است}

حذف به قرینه معنایی:

گویشم به راه (بود) تا که خبر می‌دهد ز دوست صاحب‌خبر بیامد و من بی‌خبر شدم

به جمله‌های زیر دقت کنید:

- دیروز در باشگاه ورزش و بعد به خانه رفتم.
- گوشت را اضافه و بگذارید بپزد.
- وارد و خارج شدن از اینجا منع قانونی دارد.

در نگاه اول به نظر می‌رسد نویسنده برای جلوگیری از درازگویی حذف به قرینه لفظی انجام داده؛ اما در این جمله‌ها اجزای جمله بدون قرینه حذف شده‌اند و نویسنده با حذف نابجای ارکان جمله به ساختار متن آسیب رسانده است. حالا به شکل درست جملات بالا نگاه کنید:

- دیروز در باشگاه ورزش کردم و بعد به خانه رفتم.
- گوشت را اضافه کنید و بگذارید بپزد.
- وارد شدن به اینجا و خارج شدن از آن منع قانونی دارد.

همه ما در میان نوشته‌ها و صحبت‌هایمان حتما مواردی از حذف بجا را پیدا خواهیم کرد.

یادداشت سردبیر

می‌دانستند و در روز دهم این ماه جشن چله تابستان را برگزار می‌کردند. در این روز مردم گرد هم می‌آمدند تا با محبت به یکدیگر، شادی و پایکوبی زندگی زیباتری داشته باشند. در میانه تابستان گرم امسال، فارغ از تمام خستگی‌ها و ناامیدی‌های معمول زندگی بشری، لبخند و مهر نثار خودمان و جهان پیرامونمان کنیم که جاودانگی جز بقای مهر نیست.

امرداد پر از برکت و گرمای زندگی‌بخش. سحر شموسی

دوستان و همراهان عزیز، سلام! روال زندگانی این است که ماه‌ها و فصل‌ها جای‌شان را به یکدیگر بدهند و ما غافل از گذر زمان همچنان به خواسته‌ها و آرزوهایمان مشغول باشیم. حالا که یک ماه از تابستان دوست‌داشتنی گذشته، بیایید در گرم‌ترین ماه سال برای همه جنبندگان روی سیاره زمین آرزوی زندگی و سرزندگی کنیم؛ چرا که مرداد تقویم ما در اوستا به صورت Ameretat به معنی «زندگی جاودان و بی‌مرگی» آمده. نیاکان ما ماه دوم تابستان را ماه جاودانگی

بازرسی و کنترل پروژه‌ی ارمنستان توسط مدیران بلواندپی و شرکت صنایع



هم اکنون هیئت‌مدیره شرکت‌های پارس‌تابلو و صنایع درحال بازرسی و کنترل یکی از شاخص‌ترین پروژه‌های گرده بلواندپی هستند. پروژه‌ی ارمنستان شامل دو پروژه احداث خط انتقال ۴۰۰ کیلو ولت ایران ارمنستان و طراحی و تامین تجهیزات پست ۲۲۰/۴۰۰ کیلوولت در نوراوان ارمنستان است که پیمانکاری آن را شرکت‌های صنایع و PTGC که از شرکت‌های گروه بلواندپی است به‌عهده دارند.

شرکت پارس‌تابلو صنعت واحد صنعتی برتر سال ۱۴۰۲ استان مرکزی شد



به گزارش آبی‌نامه، در مراسم بزرگداشت دهه تولید و تجارت و تجلیل از واحدهای برتر صنعتی و معدنی به تاریخ ۲۵ تیرماه شرکت پارس‌تابلو صنعت از شرکت‌های گروه بلواندپی به عنوان واحد صنعتی برتر سال ۱۴۰۲ استان مرکزی توسط انجمن صاحبان صنایع و مدیران استان مرکزی (ساوه) انتخاب شد. ضمن عرض تبریک به کلیه همکاران محترم در آن شرکت محترم برای شما موفقیت‌های بیشتر را آرزومندیم.

همکاران متولد مرداد

همکاران گرامی و متولدین عزیز این ماه، امیدواریم زندگی برای شما مفهوم سلامتی، زیبایی و موفقیت باشد. تبریک صمیمانه ما را برای زادروزتان بپذیرا باشید.

۱۹ سمیه مهدی‌زاده	۰۱ محمود بقایی‌طلب
۲۲ رحمان عباسی	۰۲ پویا پارسا
۲۴ مهدی شرفیه	۰۹ سید مرتضی هاشمی
۲۵ مهسا محمدزاده	۰۹ هانیه میرهادیان
۲۸ مهدی میرزایی	۱۲ محمدحسن احمدی
۲۸ مجید شایسته	۱۳ اوژن عسکریان
۲۹ علی‌اکبر شول	۱۸ علیرضا رجبی
۳۱ فیروزه طالبی	۱۸ ملیحه عبادی





مهندس محمد پارسا

تخصیص ناکارآمد درآمدهای نفتی در جریان سیاست‌گذاری اقتصادی



کشور ایران یکی از کشورهای خوش‌اقبال از نظر دسترسی به منابع نفت خام و گاز طبیعی در کره زمین است، یکی از مزیت‌های ایران نسبت به سایر کشورهای دارای این منابع، نظیر آمریکا، پایین بودن هزینه‌های تولید و صادرات بوده، به طوری که در ۶۰ سال تازه سپری‌شده تاریخ خود، صدها میلیارد دلار درآمد ارزی از راه صادرات نفت خام و فرآورده‌های نفت به دست آورده است.

در ۴۰ سال منتهی به ۱۳۹۸، به قیمت‌های امروز، تقریباً هر سال حدود ۷۵ میلیارد دلار درآمد ارزی داشته‌ایم که حدود ۵۵ میلیارد دلار آن به طور مستقیم مربوط به درآمدهای نفتی و حدود ۲۰ میلیارد دلار دیگر هم به طور غیرمستقیم مربوط به نفت بوده است.

علاوه بر این درآمد هنگفت، باید ایران به همین میزان برای واردات نفت خام و فرآورده‌های آن هزینه می‌کرد که این اتفاق نیفتاده و در عین حال مبلغی هم بابت واردات نفت خام و فرآورده‌های آن نداده است.

اقتصاددانان، کارشناسان و فعالان اقتصادی بر این باورند که این درآمد ارزی می‌توانست معادل همان نیاز به انباشت سرمایه برای توسعه فعالیت‌های زیربنایی باشد که سایر کشورها برای کسب آن مستلزم انجام فعالیت‌های گوناگون بوده و هستند. با وجود اینکه کسب این میزان درآمد حاصل از فروش نفت در ۶۰ سال گذشته، راه برای رشد و توسعه ایران هموار نگردید و مهم‌ترین دلیل آن را می‌توان تخصیص ناکارآمد این درآمدها در جریان سیاست‌گذاری اقتصادی به شمار آورد.

توجه بیشتر در زمینه تخصیص درآمدهای نفتی، به ویژه تا قبل از تاسیس قانون برنامه سوم و ایجاد حساب ذخیره ارزی، نشان می‌دهد در سال‌هایی که درآمد حاصل از صادرات نفت خام افزایش داشته، دولت در بودجه‌های سالانه و یا فعالیت‌های خارج از بودجه، هزینه‌ها را افزایش می‌داده و تا آخرین دلار در همان سال هزینه می‌شده است، به این معنی که دلارها را تبدیل به درآمدهای ریالی کرده و به فعالیت‌های گوناگون اختصاص می‌داده‌اند.

بخش قابل‌اعتنایی از این دلارها در دوره فوران درآمد نفت به واردات تخصیص داده شده که به همین دلیل اقتصاد ایران را دچار بیماری هلندی می‌کرده است، دستاورد نهایی ابتلاء اقتصاد ما به بیماری هلندی، افسار گسیختگی نرخ تورم در سال ۱۳۵۳

بود و در سال ۱۳۹۱ نیز مجدداً آن را تجربه نمودیم. پارسا خاطرنشان کرد: همچنین در سال‌هایی که به دلیل تحولات بازار جهانی نفت، درآمد ارزی ایران از محل صادرات نفت خام کاهش می‌یافت و به اندازه هزینه‌های تعریف شده نمی‌رسید و همین امر باعث می‌شد تا دولت مستقیماً به سراغ منابع بانک مرکزی رفته و نتیجه آن نیز پدیدار شدن موج جدیدی از تورم در کشور بود.

تخصیص ناکارآمد درآمدهای ارزی در همه دهه‌های تاریخ معاصر در ادوار افزایش یا کاهش قیمت نفت خام، منجر به ایجاد رکود و تورم می‌شد، بعدها و حتی در دوره‌هایی که ایران حساب ذخیره ارزی داشت، یا امروز که صندوق توسعه ملی دارد و درآمدهای صادرات نفت به سه بخش و سه محل می‌روند نیز شرایط با گذشته تفاوت بنیادینی ندارد؛ به این معنی که دولت با کسب اجازه از مجلس و نیز با اجازه مقام رهبری از حساب ذخیره ارزی و یا صندوق توسعه ملی برداشت می‌کند.

تا به اینجای کار یک همبستگی معنادار میان نخبگان دلسوز به این مرز و بوم دیده می‌شود که معتقدند راه طی شده در نحوه خرج کردن درآمدهای صادرات نفت کم فایده بوده و صدها میلیارد دلار که می‌توانست راه توسعه ایران را هموار کند هدر رفته است.

اما درباره اینکه چگونه باید بهترین استفاده از درآمد نفت را طراحی و اجرا کرد به دلیل فقدان تجربه در ایران دادن یک طرح جامع کار دشواری است که یک راه این است که به طور مثال راه نروژی را انتخاب کنیم، به این معنی که یک نهاد بالادستی با

اختیارات تمام‌عیار، درآمد صادراتی نفت را در اختیار گرفته و آن را از بودجه جاری حذف کند. اگرچه در ایران تلاش شد این راه با تاسیس صندوق توسعه ملی به کارگرفته شود اما در عمل با کامیابی روبه‌رو نشده است گفت: شاید بازنگری در ساختار و اختیارات صندوق توسعه ملی و تدوین راه‌حلی که دست‌اندازی دولت به این منابع را بسیار محدود کند چاره کار باشد.

با تعریف آبرپروژه‌های توسعه‌ای در ایران می‌توان باعث شد تا هیچ دولتی حق متوقف ساختن آنها را نداشته باشد و بر اساس قانون‌های استوار، منابع حاصل از فروش نفت به این پروژه‌ها اختصاص یابد. به گفته وی، از سویی دیگر و به عنوان راه‌حل دوم، بخشی از منابع بدست آمده از صادرات نفت به شرکت‌های بزرگ و کارتل‌های صادرات خدمات فنی و مهندسی، صنایع دارای مزیت صادراتی و نیز اجرای طرح‌های زیربنایی در کشورهای دیگر اختصاص یابد.

سرمایه‌گذاری در سبزی از سهام شرکت‌های بزرگ و سودآور جهانی البته با برنامه‌ریزی دقیق و استفاده از کارشناسان ورزیده بین‌المللی نیز می‌تواند راهی کارآمد برای استفاده بهینه از درآمدهای حاصل از صادرات نفت باشد.

یادمان باشد زمان قابل‌اعتنایی برای استفاده از نفت، این ثروت خدادادی، باقی نمانده است، حالا که دولت سیزدهم از شهریورماه کارش را آغاز می‌کند بهترین فرصت است تا برای مدیریت مطلوب درآمد حاصل از فروش نفت و امکان صادرات این کالای راهبردی در سال‌های باقیمانده گام قابل‌توجهی برداشت.



گپ‌وگفت با مهندس علی امینی
مدیرعامل شرکت سودآریا



صادرات خدمات فنی و مهندسی برای ما کارآمدتر است

تناسب نیاز رو برای حوزه کاری ما نداره.

• حالا که صحبت به اینجا رسید، زمانی که وارد شرکت مبنا بهینه‌سازان شدید، شرکت‌های تابعه آقای پارسا هیچ اجماعی نداشتند تحت عنوان گروه یا هلدینگ و شما آشنایی نداشتید از قبل؟

اصلاً! اون موقع آشناییم با پارس‌تابلو در حد شنیدن اسمش بود. شرکت‌های رقیب پارس‌تابلو رو دیده بودم؛ اما هیچوقت برام پیش نیومده بود که از نزدیک پارس‌تابلو رو ببینم. تو پروژه‌هایی که کار می‌کردم در زمینه پست‌های فشار قوی، خریدهامون از پارس‌تابلو انجام می‌شد و این موضوع به دلیل ارتباط مدیران عامل شرکت‌ها با پارس‌تابلو بود. زمانی که اومدم مبنا بهینه‌سازان، بیشتر با پارس‌تابلو آشنا شدم و بعدش با سودا آریا به واسطه پروژه سریلانکا آشنا شدم. تو بحث مناقصات که ما پروپوزال‌ها رو آماده می‌کردیم، شرکت سودا آریا بازویی بود که برای ما از شرکت‌های خارج از کشور استعلام می‌گرفت و پاسخ‌ها رو به ما منتقل می‌کرد.

• با توجه به تجربیاتتون در زمینه پست فشار قوی، چرا در بدو ورود به شرکت پارس‌تابلو صنعت از تخصص و تجربیاتتون استفاده نشد؟ به استراتژی شرکت مربوط می‌شه؟

این موضوع برمی‌گرده به آشنایی من با آقای پویا پارسا در زمان ورود به شرکت مبنا بهینه‌سازان. وقتی ایشون تشریف آوردن، سیاست مبنا بهینه‌سازان این بود که ابتدا در مناقصات حوزه توزیع در داخل ایران فعالیت می‌کرد و مناقصات باید نتیجه می‌داد تا تبدیل به پروژه

مهرآباد در خدمت‌شون بودم، عضو هیئت مدیره مبنا بهینه‌سازان هم بودند و وقتی با گروه صنعتی مهرآباد قطع همکاری کردند، من هم این افتخار رو داشتم که با ایشون بیام شرکت مبنا. سال ۸۹ آقای پویا پارسا اومدند مبنا بهینه‌سازان و مدیر عامل شدند و من نزدیک ۵ سال با ایشون افتخار همکاری دوشادوش داشتم.

سال ۹۴ برای راه انداختن کسب‌وکارم (رستوران) تو شمال به مدت ۲ سال از مبنا جدا شدم. ولی بنا به دلایلی بیزنس شخصیم رو از دست دادم. البته از نظر من تجربه بود. سال ۹۶ برگشتم و با روی گشاده آقای پویا پارسا مواجه شدم. اون موقع دیگه مبنا بهینه‌سازان نبود و تبدیل شده بود به هلدینگ پارس پویا، نیروها قوی‌تر شده بودند (قبلاً مبنا از نظر منابع انسانی خیلی ضعیف بود). قبلاً مبنا بیشتر در حوزه پروژه‌های توزیع در داخل ایران کار می‌کرد که با اومدن آقای پویا پارسا سیاست این شده بود که من دوست دارم مبنا بشه صنایع. انصافاً هم اینطوری شد. از نظر تجربه و زیرساختی که اون موقع ایجاد شد برای فعالیت‌های بیرون از ایران، بانک‌های اطلاعاتی، ارتباطات و شناخت بعضی از بازارها خوب بود. مثلاً من امروز شناختی که از بازار عراق دارم مرهون همون زمان مبنا بهینه‌سازان هستم و دوستانی که امروز دارم بیشترشون مربوط به اون دوره هستند که از طریق ارتباط مبنا بهینه‌سازان با بازار عراق پیدا کردم. کشورهای زیادی رفتم به واسطه کار در مبنا بهینه‌سازان؛ اما هنوز هم معتقدم که جز عراق هیچکدوم از کشورها ظرفیت، فرصت و

• خیلی ممنونیم که وقتتون رو در اختیار ما و خوانندگان آبی‌نامه قرار دادید. لطفاً درباره خودتون، سوابق تحصیلی و کاری‌تون به مقدار برامون توضیح بدید؟

من هم از تیم شما ممنونم. من علی امینی هستم، متولد ۱۳۵۳ در تهران. البته پدر و مادرم تهرانی نیستند و به علت تحصیل پدرم در رشته داروسازی به تهران مهاجرت کردند و بعد هم ساکن تهران شدند. ما خانواده کوچیک و کم‌جمعیتی بودیم. حقیقتش علاقه اصلی من صنعت برق نبود، پرواز بود. تا به جاهایی هم پرواز رو ادامه دادم؛ اما به دلایل پیچیده‌ای مجبور شدم در نیمه راه پرواز رو رها کنم و مجدداً کنکور بدم؛ هرچند انگیزه و علاقه‌ای برای ادامه تحصیل نداشتم بعد از رها کردن پرواز. درنهایت، برق مازندران قبول شدم، گرایش قدرت.

از سال ۷۹ شروع به کار کردم. بعد از فارغ‌التحصیلی، یک سال کارآموزی کردم تو شرکت پارسیان. تجربه خوبی بود برام. اولین پست فشار قوی که کار کردم، پست "کن" بود که الان انوبان همت از کنارش رد می‌شه. بعدش، وارد شرکت مهندسين مشاور سازه شدم. یک سال و نیم تو حوزه پتروشیمی کار کردم؛ اما چون بهش علاقه نداشتم، حوزه کارم رو تغییر دادم. پایان‌نامه‌م در حوزه پست‌های فشارقوی و خطوط انتقال بود و علاقه‌م هم تو این زمینه بود. شاید این موضوع آورده‌ای برام نداشت؛ ولی حداقل تجربه کسب کردم و اون کسب تجربه برای من شیرین‌تره.

تا انتهای سال ۸۸ تو شرکت‌های مختلف کار کردم و بعد با شرکت مبنا بهینه‌سازان نیرو آشنا شدم. مهندس ابهری که قبلاً تو گروه صنعتی

بشه. از بدو ورود من، مسئولیت مناقصات تو مبنا افتاد رو دوش من. برای همین، من موندم تو واحد مناقصات و هیچوقت فرصت نشد که پروژه انجام بدم. قبل از ورود من به مبنا بهینه‌سازان، تو شرکت‌های قبلی پروژه‌های زیادی رو تو آذربایجان، کرمان، خوزستان و سیستان انجام داده بودم؛ این تجاربی که تو پروژه به دست اومده بود، تو قسمت مناقصات به دردم خورد. به نظرم افرادی که تو قسمت مناقصات کار می‌کنن، بهتره دید پروژه‌ای داشته باشن تا هزینه‌ها و زمان انجام پروژه رو بهتر برآورد کنن. البته معایبی هم داره این قضیه؛ ممکنه فرد هزینه رو بیش از حد برآورد کنه و پروژه از دست بره.

• چی شد که به‌عنوان مدیر سودا آریا معرفی شدید و یه سوالی که مطرحه اینه که سودا آریا قبلا یه شرکت بازرگانی بود و الان تغییر رویه داده. شما این تغییر رویه رو چطوری تعریف می‌کنید؟

قرار نبود من در سمت مدیریت تو سودا آریا باشم. وظیفه اصلی‌ای که به من سپرده شده بود، بحث مناقصات بود. از ابتدای شناخت من از سودا آریا این شرکت فراز و نشیب‌های زیادی داشت؛ اما شرکت فعالی بود و زیرساخت‌های خوبی رو ایجاد کرده بود. منتهی دو تا موضوع باعث افت سودا آریا شد و اونو به سمت از دست دادن فرصت‌ها کشوند.

اولی، از دست دادن منابع انسانی بود. با این اتفاق خیلی از سرمایه‌های فکری چندین ساله سودا آریا از دست رفت. هرقدر هم بگیم که دیتابیس شکل گرفته و آرشيو ایجاد شده، این‌ها همه اعداد و کلمات و نوشته هستند و منابع انسانی این دیتابیس و آرشيو رو مدیریت می‌کنه. اگه قرار بود فقط با فایل اکسل و پاورپوینت و دیتابیس‌های نرم‌افزاری بتونیم موفق بشیم، امروز به هوش مصنوعی رو نمی‌آوردیم که یه فکری پرسرعت‌تر از فکر ما بتونه اون رو پردازش کنه. درنهایت، واضحه که جای منابع انسانی رو هیچ چیزی نمی‌تونه پر کنه. اگه سازمانی این رو قبول نکنه، هرقدر هم ثروت و سرمایه داشته باشه اون مجموعه، همه رو از دست خواهد داد.

دومین موضوع، مدیریت نادرست در طی سال‌های گذشته بود. مدیریت نادرست می‌تونه

شرکتی مثل "بویینگ" رو ضررده کنه. این هم بگم که سال‌هاست الفاظ مدیر و... کنار گذاشته شده و به جای منیجر و منیجمنت از لیدرشپ استفاده می‌شه. کلمه شرکت هم منسوخ شده و به جاش از سازمان استفاده می‌شه.

از سال ۸۶ تا الان، سودا آریا صاحب سرمایه (asset) های زیادی می‌بود. وقتی این کلمه رو به کار می‌گیریم، همه فکر می‌کنن بحث پوله؛ ولی اینطوری نیست. سرمایه (asset) منابع انسانی یه سازمانه، سوابق کاری اون سازمانه، شبکه‌سازی و ارتباطاتی که تونسته ایجاد کنه، حوزه‌هایی از بازاره که کشف و فتح کرده. شرکت سودا آریا تو این ۱۶ سال اگه کارش بازرگانی بوده، باید می‌تونست نمایندگی بگیره.

تمرکزگرایی عامل رشد و پیشرفته. مثلا شرکتی مثل زیمنس اولش با کابل‌سازی شروع کرد و تمرکزگرا بود، فقط رو یه حوزه تمرکز داشت و درنهایت شد زیمنس. اگه سازمانی بخواد تو حوزه‌های مختلف وارد بشه و کار کنه، مقدر نیست. چون اول اینکه باید سرمایه صرف کنه و دوم اینکه منابع انسانی محدودی داره. پس، باید با توجه به محدودیت منابع انسانی تمرکز کنه روی یه حوزه. در عالم تمرکزگرایی هم سازمان باید جایگاه خودش رو تثبیت کنه.

ما بخش‌بندی بازار رو در سودا آریا مشخص نکرده بودیم و برای همین این شرکت نتونست با تمرکزگرایی اهداف خودش رو مشخص کنه و در اون بازار جایگاه خودش رو تثبیت کنه. این عدم تمرکز باعث صرف هزینه زیاد می‌شه و نتیجه مطلوب هم به دست نیامد، منابع انسانی خسته و بی‌انگیزه می‌شه و از دست می‌ره. روال کار اینه که منابع انسانی بر اساس استراتژی مدیر حرکت می‌کنه. اگه هدایت درست انجام بشه، منابع انسانی حفظ می‌شه.

من با این قصد وارد سودا آریا شدم که بشم بازویی برای ایجاد نگاه هدف‌گرا. منتهی این شرکت یه سری ابزارها رو نیاز داشت. در هیئت مدیره برای کسب رتبه شما می‌بایستی فردی باشی دارای اون مدرک، تخصص و سابقه کار مدنظر. ناخواسته من به سمت مدیریت انتخاب شدم برای ایجاد یک‌سری زیرساخت‌ها.

• روال کار تیم چطوره؟ برای کسانی که نمی‌دونن سودا آریا چطور کار می‌کنه و چه کاری انجام می‌ده دقیقا می‌شه یه مقدار توضیح بدین؟

سودا آریا تیم بزرگی نیست؛ ما کلا ۴ نفریم. و این تیم ۴ نفره نگاهش به آینده‌ست. حقیقتش من به پروژه‌های داخلی خیلی باور ندارم؛ چون امن بودن‌شون، ادامه‌دار بودن‌شون، سودآور بودن‌شون برای من خیلی پذیرفتنی نیست. من یه بازار مداوم و پایدار آینده‌دار رو رصد می‌کنم؛ مثل کشور عراق. بهتره بگم عراق رو بازار پایدار و آینده‌داری می‌دونم. همین الان شاید بیش از ۲۰ مورد مناقصه در عراق هست که با بانک جهانی کار می‌کنن. این یعنی که این کشور رشد اقتصادی ۹ درصدی داره، رو به جلو حرکت می‌کنه، صندوق ذخیره ارزی هنگفتی داره. این بازار برای من قابل قبوله.

در مورد روال کار شرکت باید بگم هر شرکتی با چک‌لیست خودش، خودش رو می‌سنجه و من معتقدم سودا آریا در زمان خودش سهم خودش رو از بازار داشته. تغییر حوزه فعالیت از فضای تامین تجهیزات به پیمانکاری کار خیلی دشواره. مثل اینکه بخوای زبان عربی فصیح رو ظرف ۶ ماه یاد بگیری. لذا، پیمانکاری و EPC یه سری زیرساخت می‌خواد که اون زیرساخت‌ها هزینه داره. مع‌الوصف، ما این شرکت رو در زمان خودش موفق می‌دونیم؛ منتهی این شرکت باید مجددا احیا بشه. احیا شدنش هم به‌زعم ما اینه که در گام اول باید پاشو بذاره بیرون از ایران؛ چون در داخل ایران خیلی شرایط مهیا نیست.

• اون چیزی که همیشه آقای پویا پارسا می‌گن، صدور خدمات فنی و مهندسی، شما هم اون دیدگاه رو دارید یا فکر می‌کنید باید پروژه بگیریم؟

نه، من دیدگاه آقای پویا پارسا رو در زمینه صدور خدمات فنی و مهندسی بیشتر قبول دارم.

• تا اینکه بخوایم کارگاه داشته باشیم و پروژه بگیریم؟

دقیقا! صدور خدمات مهندسی برای مجموعه‌ای مثل سودا آریا و کلا برای خیلی از شرکت‌های ایرانی که می‌خوان موفق بشن کارآمدتره، نه حرکت‌های روی کاغذ (نمی‌خوام اسمش رو بذارم نمایشی). شرکت‌های انگشت‌شماری هستن که چراغ‌خاموش دارن تو بازارهای مختلفی مثل عراق کار می‌کنن و خوب درآمد کسب می‌کنن. همین الان چندتایی هستن

که دارن کارخونه‌هاشون رو منتقل می‌کنن. زمین‌شون رو خریدن، سوله‌شون رو گرفتن، مجوزهاشون رو هم گرفتن و الان تو مرحله نقل و انتقال ماشین‌آلاتشون هستن. روز اول همین شرکت‌ها با صادرات خدمات مهندسی (محصول یا فکر) جای خودشون رو باز کردن، تو اون بازار ایستادن و الان هم به جایی رسیدن که دارن محلی می‌شن.

• یه سوالی که برای ما پیش اومده بود این بود که چرا بازار خارج از کشور رو ول کردید و چسبیدید به پروژه‌های داخلی که خیلی از تجهیزات و نیروی انسانی عملا کمبود داشتن.

ببینید بیزینس موجود با احساسی نیست که فکر بکنه ما چه جورى نگاه می‌کنیم و اینکه چطورى تحلیل و برنامه‌ریزی می‌کنیم تا به یه هدفی، بازاری دست پیدا کنیم، یا ثروتی کسب کنیم. تو دنیای بیزینس ما دو نوع تفکر کسب ثروت داریم: یکی، ثروت‌اندوزی و دومی، ثروت‌آفرینی. کتاب ثروت‌آفرینان: قواعد بازی در قرن بیست و یکم، نوشته آقای لستر تارو کتاب بسیار خوبیه. تو این کتاب می‌گه انسان‌ها دو دسته هستن: یه دسته ثروت‌اندوزن و یه دسته ثروت‌آفرین. ثروت‌اندوزان حذف می‌شن و ثروت‌آفرینان می‌مونن؛ چون مسیر حرکت ثروت تغییر می‌کنه. ثروت‌آفرینی یعنی اینکه شما محصولی رو خلق کنید که دیگران بابتش پول بپردازن. کی فکرشو می‌کرد یه روزی هوش مصنوعی بیاد و باهاش بشه چت کرد و ارزش اطلاعات گرفت؟ متاورس هم همینه، متاورس جهانی خواهد شد و رمازرها جای پول کاغذی رو خواهند گرفت. مثلا تتر برای این پدید اومده که شما دلار تو جیب‌تون نذارین. به زودی همه واحدهای پول می‌شن رمازر. در حقیقت، تحلیل‌های غیرنموداری و غیرفرمولی مال تفکر ثروت‌اندوزیه.

اگه کسی با بورس و دلار و سکه و ماشین بخواد ثروتش رو زنده نگه داره، ثروت اندوزیه و خطرناکه.

PTGC اگه چسبیده به بازارهای داخلی، این بد نیست؛ اما باید ببینم عوامل شکست من در بازار چیه؟ برای مثال، شرکت هس سال ۹۲ برای فروش التماس می‌کرد؛ ولی امروز که شما یه درخواست برای این شرکت می‌فرستید، می‌گه: «باشه، من پاسخت رو می‌دم؛ ولی تا ماه فوریه

۲۰۲۴ خطم پره.» امروز که جواب منو می‌ده، می‌گه: «ببخشید، الان دارم پاسخت رو می‌دم؛ ولی بدون که تا ماه مارس خطم پر شده. برای بعد از مارس ۲۰۲۴ برنامه بریز.» این یعنی چی؟ یعنی برنامه‌ریزی. من در بیزینس نه تحریم رو قبول دارم، نه ارتباطات بانکی رو قبول دارم، نه بحث کاردار اقتصادی رو قبول دارم و نه ترس از سرمایه‌گذاری رو قبول دارم.

اگه الان دارم راهکار می‌دم برا اینه که نه سودش تو جیب من می‌ره نه ضررش؛ اما برای من مهمه ایده‌ای که می‌دم ایده ثروت‌آفرینی باشه و به مجموعه‌ای که دارم ارزش نون می‌خورم راهکار درست بدم. منتهی، شرکت‌های ایرانی گوش ندادن و شرکت هس گوش داد به مشاورش و شد هس امروز. این‌ها به اون نگاه برمی‌گرده که آیا می‌خوام فقط اموراتم بگذره یا برای آینده برنامه می‌ریزم. اونى که برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنه، به بازارهای مطمئن نگاه می‌کنه.

یه سوال هست این وسط. آیا برای پروژه‌هایی که می‌گیریم نگران پرداخت هستیم یا نه؟ هستیم و این یعنی بازار نامطمئن.

• اگه چندتا چالش مهم رو بخواید اسم ببرید که مدام باهاشون درگیرید، چی‌ها نظرتون رو جلب می‌کنه؟ چه عوامل بیرونی و چه چالش‌های داخلی!

گروه کوچیکی که داریم کار می‌کنیم باهم، برای هر حوزه کاری تعدادمون یک نفره. ارتباطات کاری‌مون خوبه، باهم هماهنگیم و ایده‌های همدیگه رو قبول داریم، حرف همدیگه رو گوش می‌دیم؛ منتهی، یکی از چالش‌های بزرگ ما وظایف بیش از حد و اندازه‌ست که خارج از توان گروهه. این موضوع باعث کاهش راندمان می‌شه. البته، همکارانی مثل خانم میرعلی‌اکبر و خانم آستانه که هرکدوم ساعت‌ها جلسات رو تحمل می‌کنن، حجم بالای کار رو تحمل می‌کنن، کارهای بیرون از شرکت رو تحمل می‌کنن و گاهی وقت‌ها هم موقع رفتن به منزل با سرگیجه می‌رن، به‌خاطر فشار کار، جا داره ازشون تقدیر کنم.

• جدا از فضای کاری، علاقه‌مندی‌های شخصی‌تون در اوقات آزادتون چی‌ها هستن؟

من ۸۰ درصد وقت غیرکاریم رو با دخترم می‌گذرونم؛ چون تمام سرمایه زندگیمه و

آینده‌ش برام مهمه. تو این ۸۰ درصد وقتی که باهم می‌گذرونیم، باهم صحبت می‌کنیم، سعی می‌کنم ارزش موسیقی یاد بگیرم چون دخترم موسیقی کار می‌کنه و فیلم هم می‌بینیم باهم. من عاشق فیلمم و خیلی زیاد فیلم می‌بینم. زمانی که می‌رم خونه، تا ساعت یک شب بیدارم و فیلم می‌بینم.

• ژانر خاصی رو دوست دارین؟

فیلم‌هایی رو دوست دارم که داستان واقعی داشته باشن؛ مثلا تاریخی، نظامی و ... به فیلم‌هایی با مضمون پرواز خیلی علاقه دارم.

• آخرین فیلمی که دیدین و خیلی روی شما تاثیر داشت چی بود؟

فیلم آخرین شوالیه بود که داستانش واقعی بود. یه فیلم دیگه که داستانش واقعی بود و روی من اثر داشت فیلم موصل بود. این نوع فیلم‌ها اولویت اولمه. اولویت بعدی، فیلم‌های علمی تخیلیه؛ مثل بین ستاره‌ای که هنوز هم ذهنم درگیر پردازش و تحلیل فلسفی این فیلمه. ۲۰ درصد بقیه اوقات فراغتم رو یا موسیقی گوش می‌دم یا مطالعه می‌کنم.

• کتاب چی؟

بیشتر کتاب‌های مدیریتی و حوزه بازاریابی رو می‌خونم. یه مقدار کم هم در زمینه روان‌شناسی. کتاب ۷ عادت مردمان موثر و کتاب عادت هشتم رو توصیه می‌کنم بخونید.

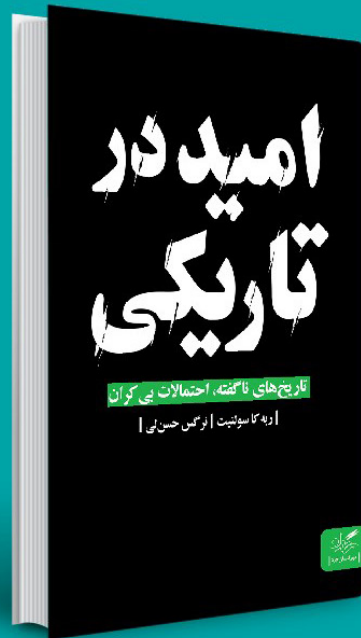
• به عنوان سوال آخر، اگه همین امروز بخواید این شغل رو ترک کنین، ترجیح می‌دین بیزینس خودتون رو داشته باشین یا وارد یه سیستم دیگه بشین؟

سرمایه‌ش باشه، قطعا رستوران. ولی چون الان سرمایه‌ش نیست، بنا به علاقه‌م به غذاهای خیابانی ترجیح اینه که یه غذای خاص باکیفیت رو تو خیابون سرو کنم که هرکی قبلا تجربه‌ش نکرده تجربه کنه. همین تجربه یه نوع سودآوریه و کیفیت اون غذا باعث وفادار کردن مشتری می‌شه.

• خیلی از شما ممنونیم. متشکریم که وقت‌تون رو در اختیار ما قرار دادین.

من هم از شما خیلی ممنونم.

امید در تاریکی: تاریخ‌های ناگفته، احتمالات بی‌کران



برای روشن شدن و روی کار آمدن جنبه مثبت ماجرا نیاز است. بنابراین، بدبینی و ناامیدی برای آینده، کاری از پیش نمی‌برد.

سولنیت با نگاه یک مورخ، جامعه‌شناس و انسان‌شناس در این کتاب شما را با تفسیرهای ناب خود از وقایع دنیا و در نهایت رویکرد امیدوارانه‌اش به تمام آنها همراه می‌کند: «تصورتی که در آغاز وقیحانه یا مسخره یا افراطی فرض می‌شدند کم‌کم به چیزی بدل می‌شوند که مردم گمان می‌کنند از ازل به آن‌ها معتقد بوده‌اند. چگونگی رخ دادن این تغییر به ندرت در خاطر می‌ماند، تا حدی به این دلیل که افشاگر است؛ به جریان اصلی یادآوری می‌کند که مثلاً زمانی دیوانه‌وار هم‌جنس‌گراستیز یا نژادپرست بوده و حالا دیگر این‌طور نیست؛ یادآوری می‌کند که قدرت از سایه‌ها و حاشیه‌ها می‌آید، که امید ما در تاریکی کناره‌ها جا دارد نه در روشنی خیره‌کننده صحنه مرکزی. امید ما و بیش‌تر اوقات قدرت ما.»

این کتاب توسط نشر مهرگان خرد ترجمه و به بازار عرضه شده است.

نکنیم و بعد وارد این مسیر و سختی‌ها و موانع پیش‌بینی‌ناپذیرش نشویم، چیزی تغییر نمی‌کند. این پروژه است که امید را می‌سازد.»

در این شماره از آبی‌نامه به سراغ کتابی با محتوای «امید» رفتیم. امید در تاریکی درباره امید است که اتفاقاً در اوج نومی‌هم‌گیر نوشته شد و شاید به همین دلیل، بسیار مورد استقبال قرار گرفت. این کتاب زمانی که دولت جرج بوش دوم روی کار آمد و جنگ با عراق آغاز شد، منتشر شد. زمانی که اندوه و باور شکست در قلب و جان آدم‌ها رخنه کرده بود و فجایعی مانند حادثه یازده سپتامبر رخ داده بود. ریکا سولنیت در کتابش امید را این‌طور شرح داد: امید به معنای انکار واقعیت نیست، بلکه امید یعنی مواجه شدن با تمام شرایط و مصمم بودن برای رفع آن‌ها.

سولنیت در ادامه با دیدگاه یک روزنامه‌نگار که فعالیت‌های مختلف و مطالعات گسترده‌ای در حوزه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... داشته است، این‌طور توضیح می‌دهد که همیشه تحولات تاریخی آن‌گونه که به نظر می‌رسند، نیستند. بسیاری اوقات، زمان زیادی

روزهای سختی را پشت سر می‌گذاریم و در چنین روزهایی، امیدوار بودن و امیدوار ماندن، سخت است. هرچند امیدواری احتمالاً تنها محرکی است که می‌تواند ما را به ادامه‌دادن، خسته‌نشدن و پس‌نکشیدن ترغیب کند. امیدواری با تعریف معمول البته جایی در این میان ندارد و چنین امیدوار بودن، بیشتر به ساده‌لوحی و ساده‌انگاری شبیه است. اگر تعریف‌مان را از امید، دوباره شکل دهیم، آن‌وقت شاید امیدوار بودن، چندان هم سخت به نظر نرسد. چندی پیش خواندن جمله‌ای از سارا شریعتی که در نشریه داستان همشهری منتشر شده بود، تعریفم را از امید تغییر داد. او در گفت‌وگویی که با جواد رسولی داشتند، امید را این‌طور تعریف کرده بود:

«امید را آن‌قدر انتزاعی و رویایی نبینید. امید یعنی خود را در معرض یک پروژه قرار دادن. پروژه‌ای تعریف می‌کنید، مسیر انجامش را طراحی می‌کنید و هدف‌هایش را مقابل‌تان ترسیم می‌کنید. این پروژه است که امید را می‌سازد. ما امیدواریم تغییر کنیم و تبدیل به چیز بهتری بشویم. تا وقتی برای تبدیل شدن به این چیز بهتر مسیر مشخصی را معین



عاطفه طهماسبی

تأثیر رهبری فروتنانه بر شکل‌گیری خلاقیت کارکنان

فروتنی یک ویژگی شخصیتی نسبتاً پایدار و یکی از فضایل اخلاقی به‌ویژه برای کسانی است که وظیفه هدایت سازمان را بر عهده دارند یا کسانی که قدرت سازمان در دستان آن‌هاست. فروتنی به عنوان کانون تحقیقات رهبری در سال‌های اخیر ظاهر شده است و با نظریه «رهبری فروتن» به اوج خود رسیده است. امروزه تحقیقات در مورد فروتنی رهبر افزایش یافته است. تحقیقات نشان داده است که فروتنی، منجر به برخی نتایج مثبت سازمانی می‌شود و بنابراین به‌عنوان فضیلت استراتژیک سازمانی در نظر گرفته می‌شود. همچنین بیان شده است که رهبری فروتنانه می‌تواند مشارکت کارکنان را برای مثال با تشویق کارمندان به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نظرات خود، رفتار اجتماعی کارکنان، توانمندسازی روانی زیردستان، خودکارآمدی تابع، عملکرد وظایف فرعی، خلاقیت تیمی و اثربخشی تیم، بهبود بخشد. فروتنی رهبر به ویژگی بین‌فردی بیان‌شده توسط یک رهبر اشاره دارد که نشان‌دهنده تمایل رهبر برای مشاهده دقیق خود، قدردانی رهبر از نقاط قوت و مشارکت دیگران و توانایی آموزش او می‌باشد. رهبری فروتنانه، یک ویژگی بین‌فردی است که در زمینه‌های اجتماعی ظهور می‌کند و شامل تمایل به قضاوت عینی از خود، تقدیر از نقاط قوت دیگران و توانایی آموختن است. فروتنی رهبر با برخی از پیامدهای مهم پیروان مانند سطح بالایی از تعامل، رضایت، تعهد و عملکرد همراه است. رهبری فروتنانه در مقایسه با دیگر سبک‌های رهبری در نحوه مشروعیت بخشیدن به رشد، گسترش نقش‌های پیروان و مدل‌های تعالی خود، منحصربه‌فرد است. رفتار مدیران فروتن باعث می‌شود که کارکنان به این باور برسند که تخصص آنها ارزشمند شمرده می‌شود و در نهایت ادغام ایده‌ها و پیشنهادها زیربنایی در تصمیم‌گیری ممکن است منجر به تولید ایده و خلاقیت نوآورانه در سازمان شود. به‌طور کلی، رهبری فروتن می‌تواند منجر به ذهنی باز شود که انتقاد را می‌پذیرد و رفتارهای حمایتی را در برابر نوآوری کارکنان ایجاد کند. خلاقیت به نمایش گذاشته‌شده توسط کارکنانی که در حوزه‌های عملکردی متنوعی به‌عنوان تولیدکنندگان ایده‌های بدیع و مفید کار می‌کنند، این احتمال را افزایش می‌دهند که سازمان بتواند خود را از رقبا متمایز کند و برای مشتریان به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد ارزش ایجاد کنند. زمانی که کارکنان خلاقیت خود را به نمایش می‌گذارند، ایده‌های جدید و مفید آنها ممکن است به سازمان در کشف فناوری‌های جدید، اختراع محصولات جدید و طراحی خدمات جدید یا کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی فرایندها و عملیات کمک کند. به میزانی که یک سازمان توجه خود را به بهره‌برداری از مزایای ایده‌های خلاقانه کارکنان معطوف سازد، به نوآوری شرکت از نظر معرفی محصولات جدید به بازار و دستیابی به عملکرد کلی و

رقابتی بهتر شرکت، کمک مثبتی دارد. بنابراین، برای کسب مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید خلاقیت کارکنان را پرورش دهند.

زمانی که یک کارمند، فروتنی یک مدیر را مشاهده می‌کند، خود را دارای جایگاه بالایی می‌بیند و این ادراک بالاتر از وضعیت خود، کارمند را به انجام فعالیت‌های خلاق سوق می‌دهد. به این ترتیب، این ادراک از وضعیت خود، به‌عنوان مسیر روان‌شناختی عمل می‌کند که فروتنی رهبر را به خلاقیت کارکنان در سطح تحلیل فردی منتقل می‌کند. همچنین این نظریه‌پردازی با نشان دادن این که برای اولین بار فروتنی مدیر، مقدمه ادراک از وضعیت خود کارکنان است، به کار قبلی در مورد ادراک از خود می‌افزاید و حتی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق روان‌شناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیرگذار است.

در دنیایی که به صورتی پویا در حال تحول است، سازمان‌ها به‌تدریج به خلاقیت کارکنان وابسته هستند. با ارتقای کارکنان برای تولید ایده‌ها و محصولات خلاقانه برای بازار، سازمان‌ها می‌توانند به توسعه برای خلق ایده‌های خلاقانه و حفظ مزیت رقابتی دست یابند. یک رهبر شفاف، صادق و اخلاق‌گرا که خود را با پردازش کامل اطلاعات می‌شناسد، رابطه مثبت و قابل‌اعتمادی ایجاد می‌کند که انگیزه خلاقیت در کار ایجاد شود. به‌طور کلی اثبات شده است که «رهبری مثبت» در ارتقای خلاقیت پیروان، ضروری می‌باشد. فروتنی رهبر به‌عنوان برخی از ویژگی‌های مشترک با رهبری مثبت بیان شده است. مدیران متواضع، دارای روحیه حمایتگر، تشویق‌کننده و ذهنی باز هستند. آنها از ایده‌های جدید و نظرات متنوع استقبال می‌کنند زیرا معتقدند نقاط ضعف خود را دارند و بر دیگران برتری ندارند. علاوه بر این، رهبران متواضع ممکن است پیروان را تشویق کنند تا وضعیت موجود را به چالش بکشند که انتظار می‌رود این امر، تحریک فکری را ترویج کند. کارکنان رفتارهای فروتنانه را از رهبران و اعضای تیم خود که در سازمانشان مطلوب تلقی می‌شود، یاد می‌گیرند، این امر به نوبه خود منجر به عملکرد خلاقانه آنها می‌شود. رهبران متواضع احتمالاً به‌عنوان الگو در سازمان‌ها عمل می‌کنند و الهام‌بخش الگوبرداری از رفتارهای آنها توسط اعضای تیم هستند فروتنی تیمی بر عملکرد خلاقانه کارکنان تأثیر می‌گذارد.

یک رهبر متواضع سازمان، ویژگی‌های یک رهبر حمایتگر را نیز دارد. چنین فردی، سیگنال‌هایی را ارسال می‌کند که مایل است به ایده‌های جدید گوش دهد، از انتقادات دیگران استقبال کند و نقاط قوت زیردستان را تصدیق کند. او محیط امنی را ایجاد می‌کند که در آن، نظرات و خلاقیت‌های متنوع کارکنان

تشویق و تعجید می‌شود. در این زمینه، اعضای تیم از نظر روانی این قدرت را دارند که صحبت کنند یا راه‌حل‌های جدیدی را برای مشکلات ارائه دهند. بنابراین، عملکرد خلاقانه کارکنان ممکن است افزایش یابد زیرا فرصت‌هایی برای فکر کردن خارج از چارچوب و صحبت با تیم خود دارند و در نتیجه ایده‌های خلاقانه‌تری تولید می‌کنند. کارمندی که در محل کار شکوفا می‌شوند، پرنان‌تری هستند و عملکرد روان‌شناختی بهتری از خود نشان می‌دهند. کارکنان با قراردادهای ارتباطی مایلند در ازای پیشرفت شغلی حرفه‌ای خود با تعهد و وفاداری بالا به سازمان کمک کنند. تحت نظارت رهبران معتبر، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ توسعه را در جایی که کارمندان پیشرفت می‌کنند و از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند، تقویت کنند، کارمندان تمایل دارند قراردادهای رابطه‌ای را در آنجا شکل دهند. زمانی که کارمندان رابطه پایدار و بلندمدتی با سازمان داشته باشند، تمایل بیشتری به مشارکت در پروژه‌های نوآورانه دارند بنابراین، کارکنانی که قراردادهای رابطه‌ای با سازمان منعقد کرده‌اند، حتی در غیاب نظارت و هدایت شدید، در مشاغل خود خلاق باقی می‌مانند. در مقابل، قرارداد معاملاتی به رابطه اعتماد بین پیروان و رهبران آسیب می‌رساند و به نوبه خود، خلاقیت کارکنان را کاهش می‌دهد.

با به‌کارگیری سبک رهبری فروتن می‌توان موجب افزایش درک معنای واقعی شغل و تطابق ارزش‌ها و باورها یا خواسته‌ها، افزایش خودکارآمدی و توانمندی در چگونگی انجام موفق فعالیت‌ها و مهارت‌ها، افزایش خودمختاری رفتاری در محل کار، افزایش قدرت خلاقیت و افزایش حس تأثیرگذاری در کارکنان شد. زمانی که اعضا خود را مورد توجه مدیر می‌دانند و از نظر آنها مدیر به‌طور معقول آنها را درک می‌کند و نظراتشان را محترم می‌شمارد، این احساس به آنها القا می‌شود که برای سازمان ارزش هستند، از این رو خود را عضوی از سازمان می‌دانند و برای این عضویت ارزش قائلند.

پیشنهاد می‌شود مدیران با فراهم کردن برنامه‌هایی برای آموزش و توسعه رهبری فروتن در سازمان باعث افزایش خلاقیت کارکنان شوند و از این طریق با قدردانی از مشارکت آنها و ایجاد اعتماد و روابط حمایتی، توجه زیادی به ایجاد برقراری شرایط امن در سازمان داشته باشند و کارکنان نیز متوجه شوند که به حقوق مطبوع سازمان احترام گذاشته می‌شود بنابراین تلاش کنند تا بیشترین تولید و کمترین شکایت را داشته باشند.

منابع

شاین، ادگار؛ شاین، پیتر. (۱۳۹۹). رهبری فروتنانه. مترجم محمد مردانی شهر بابک و شهاب عبدالملکی، تهران: دانشگاه جامع امام حسین، نظری، فرهاد؛ کاشف، سیدمحمد؛ بهنام، محسن. (۱۳۹۹). مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی. مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۴۵)، ۶۵-۷۸.



شاعرانه حمیدرضا برقعی



به نام نامی سر، بسمه تعالی سر
بلندمرتبه پیکر، بلندبالا سر

فقط به تربت اعلاّت سجده خواهم کرد
که بنده تو نخواهد گذاشت هر جا سر

قسم به معنی "لا یمکن الفرار از عشق"
که پر شده است جهان از حسین سرتاسر

نگاه کن به زمین! ما رایب الا تن
به آسمان بنگر! ما رایب الا سر

سری که گفت من از اشتیاق لبریزم
به سرسرای خداوند می‌روم با سر

هر آنچه رنگ تعلق مباد بر بدنم
مباد جامه، مبادا کفن، مبادا سر

همان سری که یخب الجمال محوش بود
جمیل بود جمیلا بدن جمیلا سر

سری که با خودش آورد بهترین‌ها را
که یک به یک همه بودند سروران را سر



<https://urlis.net/4bjuercc>

پیشنهاد فیلم درخت گلابی وحشی (The Wild Pear Tree)



فیلمی ۱۸۸ دقیقه‌ای از کارگردان ترک، نوری بیلگه جیلان. فیلمی قوی و تاثیرگذار در جشنواره‌ای پر از فیلم‌های سرگرم‌کننده و جالب. داستان یک نویسنده پس از فارغ‌التحصیلی و سرگردانی بین شهر چناق‌قطعه و زادگاهش چان، را روایت می‌کند که ...



<https://urlis.net/ahh2y68e>

پیشنهاد موسیقی شب دهم - علیرضا قربانی



مرز در عقل و جنون باریک است؛ کفر و ایمان چه به هم نزدیک است!
عشق هم در دل ما سردرگم؛ مثل ویرانی و بهت مردم!
گیسویت تعزیتی از رویا؛ شب طولانی خون تا فردا ...



<https://urlis.net/1zo2eksx>

پیشنهاد پادکست

رادیو دیو

اپیزود ۳۲

سفره را من پهن می‌کنم

