

اللَّهُمَّ  
إِيَّاكَ نَسْتَعِينُ

فيا

شناسنامه

# درس‌هایی از یک کارآفرین موفق

بخشی از تجربیات و خاطرات  
حاج حسن آقاجانی  
تولید کننده و مدیر نمونه ایران

تنظیم و گردآوری:

سید علی ناظم زاده

دفتر مشاوره و پژوهش BCR

با همکاری: محمد حسن نجفی، علیرضا رشیدی،

مرتضی ملامحمدی و مونا پور حسینی

ویراستار:

ابوالفضل طریقه دار





اهدایه:

دانشجویان عزیز کشورم و  
نیز همه تلاشگران عرصه تولید که  
در جهت تعالی و رشد ایران زمین  
می کوشند.

## قسمتی از عهد نامه

### امیرمؤمنان علیه السلام به مالک اشتر

«ای مالک! نیکی به تجار و صاحبان صنعت را بر خود بپذیر و خوبی به آنان را به مأموران خود، سفارش کن؛ چه آنها که در شهر و یا در روستا (دارای مراکز تجارت و صنعت) هستند و چه آنها که سیار و در حال حرکتند. و نیز صنعت‌گرانی که با نیروی جسمانی خود به کار صنعت می پردازند. از اینها نباید غافل باشی، زیرا این تجار و صنعت‌گران، باعث منفعت ها و وسیله امن و آسایش مردم هستند. آنان مردمی سالمند و از نیرنگ و شورش آنها بیمی نیست، آنان صلح دوست و آرامش طلبند.»

«نهج البلاغه، نامه ۵۳»

## فهرست مطالب

۱۱	مقدمه گردآورنده
۱۳	معرفی اجمالی حاج حسن آقاچانی
۱۷	آغاز سخن
۱۷	نقش پدر و مادر
۲۵	کار را از چه زمانی آغاز کنیم؟
۲۶	یک خاطره ...
۲۹	چگونه فرزندان مان را کارآفرین کنیم؟
۳۱	دوباره در کنار پدر
۳۹	اهمیت ازدواج
۴۳	معنویت و عبادت؛ عامل حرکت
۴۷	چگونه استخدام کنیم؟
۵۳	اهمیت مهارت در کنار علم
۵۵	اهمیت علاقه و استعداد به کار
۵۹	ویژگی‌های کارکنان موفق و حرفه‌ای
۶۵	مسئولیت‌پذیری در کار
۶۹	دانستن، ندانستن، اعتراف به اشتباه
۷۳	اهمیت مشورت در کار

- ۷۵ ..... نمونه‌ای از طوفان ذهنی در بهره‌وری
- ۷۹ ..... پذیرفتن سختی‌ها و مشکلات در کار
- ۸۳ ..... مشکلات اقتصادی کشور
- ۸۹ ..... استقبال از کالای خارجی چرا؟
- ۹۱ ..... برخی از راه‌حل‌های مشکلات اقتصادی کشور
- ۹۱ ..... ۱. تولید محصولاتی که مواد اولیه آن در ایران است:
- ۹۳ ..... ۲. برنامه‌ریزی و توجه به صنایع داخلی:
- ۹۵ ..... ۳. حمایت جدی از تولیدکنندگان و کارآفرینان:
- ۹۷ ..... شناخت نیاز، موتور محرکه کارآفرینی
- ۱۰۱ ..... خلاقیت؛ توسعه دهنده کارآفرینی
- ۱۰۵ ..... کارآفرینی سخت نیست!
- ۱۰۹ ..... تنها یک قانون؛ اول مشتری!
- ۱۱۳ ..... به روز بودن لازمه کسب و کار موفق
- ۱۱۷ ..... تفاوت درس خواندن در ایران و کشورهای پیشرفته
- ۱۲۱ ..... بهره‌وری در مدیریت
- ۱۲۱ ..... ۱- بهره‌وری در منابع مادی
- ۱۲۳ ..... ۲- بهره‌وری در منابع انسانی
- ۱۲۷ ..... توجه به ریزه‌کاری‌ها در مدیریت حرفه‌ای
- ۱۲۹ ..... روش من در توجه به ریزه‌کاری‌ها
- ۱۳۱ ..... جنم مدیریت
- ۱۳۷ ..... راز مهم موفقیت: همگامی با تغییرات
- ۱۴۱ ..... صرفه‌جویی؛ لازمه مدیریت
- ۱۴۳ ..... مدیریت بحران
- ۱۴۷ ..... تفویض اختیار
- ۱۴۸ ..... تفویض و کنترل
- ۱۵۱ ..... اسراف در سازمان‌ها!
- ۱۵۳ ..... نقش نظارت و کنترل در مدیریت
- ۱۵۳ ..... کنترل و نظارت همه‌جانبه
- ۱۵۵ ..... گلوگاه کنترلی
- ۱۵۵ ..... کنترل دقیق



۱۵۷	هم تشویق و هم تنبیه.....
۱۶۱	لزوم قانون‌مداری.....
۱۶۳	اهمیت ارتباط و مذاکره در کار و تولید.....
۱۶۹	آداب خرید، چانه زدن.....
۱۷۳	قناعت کردن به سود کم.....
۱۷۵	خاطره دیگر.....
۱۷۹	درس از شکست.....
۱۸۳	ضرورت تحصیلات کلاسیک.....
۱۸۵	فعالیت‌های اجتماعی.....
۱۸۶	در دوران انقلاب و جنگ.....
۱۸۷	تشکیل انجمن مدیران صنایع.....
۱۸۸	اتاق بازرگانی.....
۱۸۹	امور خیریه.....
۱۹۰	چرا در زمره خیرین وارد شدم!.....
۱۹۱	آخرین یادآوری:.....



## مقدمه گردآورنده

زندگی و تجربه کارآفرینان بزرگ، هم درسی برای زندگی است، هم راهکاری برای موفقیت و هم مدلی برای کارآفرینی. در طول تاریخ خصوصاً صد سال گذشته در جهان، همواره کارآفرینانی بوده‌اند که با نگاهی متفاوت به زندگی، کسب و کار، منابع انسانی، تولید، بهره‌وری و اقتصاد، مسیری متفاوت رقم زده‌اند و نتیجه‌ای چشمگیر در پیش روی زندگی ما قرار داده‌اند.

در ایران بزرگ ما، همواره کار و کارآفرینی با مشکلات فراوانی روبرو بوده است؛ از یکسو فرهنگ عزلت‌نشینی و «بنشین بر لب جوی و گذر عمر ببین»، از دیگر سو، مشکلات یک‌صد ساله اخیر و جهان‌سومی شدن ایران، از منظری دیگر، چالش‌ها و تلاطم‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و نظامی، وابستگی، انقلاب، جنگ، تحریم و نیز وجود بوروکراسی معیوب و دولت وابسته به نفت، همه و همه دست به دست هم داده تا کار و تولید و کارآفرینی با چالش‌ها، مشکلات و مسائل مختلفی در طول سالیان گذشته مواجه شود. این مسائل بوده است که موجب شده در ایران اسلامی، یا تعداد اندکی

کارآفرین موفق وجود دارد و یا این‌که کارآفرینان همواره با مشکلات عدیده‌ای روبرو شوند؛ به طوری که برخی پیشرفتی نداشته‌اند و بعضی هم ورشکسته شده و از عرصه تولید کنار رفته‌اند.

اما در این میان، برخی کارآفرینان با عشقی وصف‌ناپذیر، سرسختانه با همه مشکلات و موانع، دست و پنجه نرم کرده و توانسته‌اند در اقتصاد و تولید این مرز و بوم، نقش‌آفرینی کنند. یکی از نمونه‌های این گروه، آقای حاج حسن آقاجانی است که توانسته ثابت کند در همین ایران هم می‌توان موفق بود. او که از کودکی و به قول خودش از پَر قن‌داق، جَنَمِ مدیریت و کارآفرینی داشته با بهره‌گیری از فرصت‌ها و استفاده از استعداد خویش به کارآفرینی، ایجاد اشتغال و تولید در سطح بین‌المللی مشغول است و با راه‌اندازی چندین کارخانه در حوزه مواد پلاستیکی، لاستیکی و چسب و ایجاد اشتغال برای بیش از سه هزار نفر، عضویت در اتاق بازرگانی و برنامه واردات و صادرات با بیش از بیست کشور دنیا، یکی از موفق‌ترین بازرگانان ایرانی محسوب می‌شود.

تجربه و موفقیت این مرد بزرگ که تا حدودی در سطح ملی مغفول مانده و کمتر به آن پرداخته می‌شود، ما را بر آن داشت تا با انجام سلسله‌گفت‌وگوهایی در زمینه‌های مختلف کارآفرینی و تولید، شیوه‌ها و راز و رمز مدیریت او را جویا شویم. دفتر مشاوره و پژوهش BCR با همکاری جمعی از اساتید دانشگاهی با اصرار و پیگیری فراوان از ایشان درخواست همکاری در ارائه تجربیات و خاطرات و رمز و رموز موفقیت افزون بر پنجاه ساله را داشت که بالاخره، آقای آقاجانی این درخواست را پذیرفت و با وجود مشغله فراوان بیش از ده جلسه مصاحبه و گفت‌گو در این رابطه برگزار شد و نتیجه آن پیش روی شما خوانندگان فهیم قرار دارد.

اثر پیش رو، حاصل این گفت‌وگوهاست که بعد از حذف سؤالات، با زبانی

ساده و بدون تکلف، تنظیم شده که هم گوشه‌هایی از زندگی و تجربیات جناب آقاجانی را شامل می‌شود و هم شیوه‌های مدیریت و کارآفرینی وی را به تصویر می‌کشد و هم خاطرات درس‌آموز او و دیگر کارآفرینان را در دید خوانندگان علاقه‌مند، قرار می‌دهد. امید که این اثر بتواند به سهم خود، برخی راز و رمزهای تولید و پیشرفت را به همه کسانی که دل در گرو آبادانی این مرز و بوم دارند بیاموزد.

پیش از هرچیز، لازم است به اجمال، این کارآفرین موفق را که در این کتاب با شما صمیمانه سخن می‌گوید، معرفی کنیم:

### معرفی اجمالی حاج حسن آقاجانی

آقای حاج حسن آقاجانی در هفتم فروردین ماه ۱۳۳۱ در شهر مذهبی قم و در خیابان «چهارمردان» به دنیا آمد.

محلّه‌ای که در آن زندگی می‌کرد، معروف به «کوچه باغ» بود و منطقه باصفایی به شمار می‌رفت که حتی در تابستان، دمایش بهتر از دیگر نقاط قم بود. پدر، پدر بزرگ پدری و مادری اش، همه یا تاجر، یا کاسب بزرگ و یا کارخانه‌دار بودند. بدین‌سان، وی در میان خانواده‌ای کارآفرین و تولیدکننده رشد کرد. این فرصتی است که البته برای برخی از افراد ممکن است وجود داشته باشد، اما همه، قدر آن را نمی‌دانند. ولی در آن خانواده، ایشان از معدود افرادی بود که قدر این موقعیت را دانست و از کودکی پای در مسیر کارآفرینی و تولید گذاشت.

دوره کودکی و نوجوانی اش در کارخانه پدرش می‌گذشت و حتی جمعه‌ها با دوستانش در کارخانه پدرش به تولید می‌پرداخت و با سرمایه‌ای که به مرور زمان اندوخته بود، پس از چندی از کارخانه پدر، جدا شد، و در مدت

اندکی توانست در صنعت قالی و فرش ابریشم قم موفقیتی کسب کند و از درآمد آن جمع زیادی از خانواده‌های محروم قم را به قالی بافی و کسب درآمد مشغول نماید. و البته بعد از آن دوباره به عرصه تولید بازگشت و در این مسیر نیز توفیقات زیادی به دست آورد.

آقای حاج حسن آقاجانی از نوجوانی تا امروز در عرصه تولید گام‌های بسیار بلندی برداشته و با احداث و راه‌اندازی چندین کارخانه در زمینه‌های مختلف، جایگاه ویژه‌ای در عرصه کارآفرینی ایران کسب کرده است.

برخی افتخارات حاج حسن آقاجانی شامل موارد ذیل است:

- عضویت و تأسیس انجمن مدیران در سال ۶۷.

- عضویت در هیئت رئیسه و هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی در ۲۴ سال گذشته

و تا امروز.

- عضو هیئت رئیسه اتاق صنعت ایران.

- همکاری در تأسیس مؤسسه خیریه الزهراء (علیها السلام).

- همکاری در هیئت مدیره مسجد حضرت ابوالفضل.

- همکاری در هیئت مدیره در مانگاه حضرت ابوالفضل.

- همکاری در هیئت مدیره‌های خیرین مدرسه ساز، مسجد ساز، مسکن ساز،

و خیرین سلامت.

- عضو هیئت امناء هلال احمر و ایتم قم.

- تولید و پخش لباس برای افرادی بصاعت، معروف به مؤسسه امیرالمؤمنین.

- عضو هیئت رئیسه خانه صنعت و معدن قم.

- عضو افتخاری کمیته امداد امام خمینی.

- پایه گذار کارخانجات ث ث ث، استحکام، پلاستیک مروارید دانه، انسجام

چسب، نیام پلاستیک و ثنارپ.

- هفده سال صادر کننده نمونه اول در استان.

- چندین بار کارآفرین نمونه استان و یک بار کارآفرین نمونه کشوری.

- رئیس انجمن شیمیایی استان.

- رئیس اتحادیه صادر کنندگان استان.

این کتاب مقدمه‌ای است برای بیشتر آشنا شدن با مردی بزرگ که در عرصه‌های صنعتی و اجتماعی به شکل بسیار موفقیت آمیزی فعال بوده و امروز، الگویی برجسته و ماندگار برای کارآفرینی و مدیریت در کشورمان ایران است. معرفی بیشتر ایشان را در ضمن همین گفت‌وگو، به تفصیل خواهید خواند. در پایان لازم می‌دانم از همفکری و کمک جناب استاد ابوالفضل طریقه‌دار در ویراستاری این کتاب و همکاری دوستانم در دفتر مشاوره و پژوهش BCR آقای دکتر محمد حسن نجفی که در ایده پردازی این کتاب و مصاحبه کمک شایانی کردند و نیز آقایان: علیرضا رشیدی، مرتضی ملامحمدی و خانم مونا پورحسینی تقدیر و تشکر به عمل آورم.

سید علی ناظم زاده

زمستان ۱۳۹۶





## آغاز سخن

سخنم را با نام «خدا» آغاز می‌کنم که شروع هر کاری با نام اوست و در پیشگاه با عظمتش، خضوع می‌کنم که نعمت‌های فراوانی عنایت فرمود. همه چیز از اوست و نعمت‌ها را برای آزمایش در اختیار انسان می‌گذارد.

از شما هم تشکر می‌کنم که این گفت‌وگو را ترتیب دادید. من سعی می‌کنم برخی تجربیات خودم را در عرصهٔ صنعت و تولید و اشتغال، بیان کنم، شاید برای خوانندگان و علاقه‌مندان اقتصادی، مفید باشد.

### نقش پدر و مادر

ابتدا از ریشه‌هایم شروع می‌کنم؛ یعنی از پدر و مادرم. دو عزیزی که همه چیزم را مدیون آن‌ها می‌دانم. دو عزیزی که با گفتار و کردار خود، روش درست زندگی کردن را به من آموختند. دوست دارم این دفتر با یاد و خاطرهٔ آن‌ها آغاز شود.

پدرم مرحوم «حاج محمد آقاجانی» پنج پسر و دو دختر داشت و من

دومین فرزند پسری ایشان بودم، پدرم مردی علاقه‌مند به مذهب و معارف دینی و علمی بود. وی بسیار با مطالعه و خوش فکر بود. بی شک، همه موفقیت‌هایم را مدیون ایشان می‌دانم. من واقعاً چگونگی زندگی کردن را از ایشان یاد گرفتم و آن مرد بزرگ، نه با زبانش که با اعمالش، سبک زندگی را به ما می‌آموخت.

او مردی عاقل و آگاه به زمان بود، کتابی از او به نام "کشکول" به یادگار مانده که مرحوم آیت‌الله فاضل لنکرانی از آن تعریف و تمجید بسیار می‌نمود. یک بار حضرت آیت‌الله، کتاب دیگری تحت همین نام - که یکی از روحانیون نوشته بود - به من نشان داد و فرمود: سطح کتاب پدر شما که یک کاسب بوده از نویسنده این کتاب که یک عالم و فاضل است، بالاتر است.

یکی از ویژگی‌های پدرم داشتن حافظه بسیار قوی بود، لذا هر چه از خردسالی و کودکی دیده یا شنیده بود به خاطر داشت. بسیار هم مطالعه می‌کرد و از هر دری که سخن به میان می‌آمد، اطلاعات قابل قبولی ارائه می‌داد: اگر با دکتر همنشین می‌شد بحث پزشکی می‌کرد، اگر با مهندس می‌نشست بحث مهندسی می‌کرد. اصلاً ایشان یک مخترع و مبتکر در حد معلومات خود بود، و چند نمونه از اختراعاتی که ژاپنی‌ها ثبت کرده بودند ما به کمک فکری پدرم با مواد و دستگاه و قالب ایرانی عیناً ساخته بودیم؛ مثلاً قالب ساخته شده ما آن قدر شبیه قالب کفش ملی، شده بود که آنها به جرم این که قالبشان را کپی کرده‌ایم از ما شکایت کردند.

شاهپور غلامرضا - برادر محمدرضا پهلوی - در کفش ملی سهم زیادی داشت، لذا ساواک، سریع ما را تحت تعقیب قرار داد. و در بازجویی‌ها مارک کارخانه ما و مارک کارخانه کفش ملی را از روی کفش‌ها پاک کردند و گفتند: کدام یک از اینها ساخت شماست؟ ما خودمان نمی‌توانستیم تشخیص دهیم

و بگوییم کدام تولید ماست، این قدر عالی ساخته بودیم. خاطرات زیادی از آن عزیز از دست رفته دارم و همیشه خدا را شاکرم که چنین پدر و مادری به من عطا فرموده، که هر گاه به ابعاد مختلف زندگی شان فکر می‌کنم نظیرشان را کم می‌بینم.

پدرم برنامه‌اش این بود که هر شب قبل از شام نکته‌های اخلاقی و یا داستانی از کتاب‌های معتبر مذهبی برای ما می‌خواند. این درس‌ها مختصر و مفید بود و عموماً از چهار خط تجاوز نمی‌کرد، و بیشتر داستان‌ها حول محور چگونه زندگی کردن، نظافت، غذا خوردن و مسائل کاربردی دیگر بود که در ادبیات امروز از آن به «سبک زندگی» تعبیر می‌کنند. من هرگز لذت از آن شب‌ها را از یاد نمی‌برم.

او واقعاً در کنار کار، به تربیت دینی من و برادران و خواهرانم، اهتمام ویژه‌ای داشت همین‌جا خوب است بگوییم:

در گذشته، پدران و مادرانی که دغدغه تربیت داشتند از همان نوجوانی، فرزندان خود را اجمالاً با احکام و معارف اسلامی آشنا می‌کردند؛ برخی مسائل را خودشان می‌گفتند و پاره‌ای دیگر را به عهده روحانیان می‌گذاشتند؛ یعنی وقتی فرزندان‌شان به سن بلوغ می‌رسیدند از یک روحانی دعوت می‌کردند تا در منزل یا جایی دیگر، احکام مورد نیاز مربوط به «بلوغ» را برای آنان بگوید و آداب اجمالی تعلیم و تربیت را متناسب با سن خودشان تشریح کند. این سنت نیکویی بود که نوجوان را با وظایف خود آشنا می‌کرد.

خاطره برجسته‌ای که فراموش نمی‌کنم و خیلی برایم با ارزش است و درس بزرگی برای من بود و فکر می‌کنم رشدی از آن‌جا شروع شد این است که: یکی از شب‌های بلند زمستان، زیر کرسی دور هم نشسته بودیم، شب بسیار خوش و خاطره‌انگیزی بود، شاید شب عید بود، آن موقع شانزده-

هفده ساله بودم و از همان شب‌هایی بود که پدرم برای ما نکات اخلاقی می‌گفت. آن شب پدرم گفت:

بچه‌ها خدا را برای این دورهم بودنمان شکر کنید، روزی می‌آید که برای شما سرنوشت‌ساز است، روزی که برای هر جوانی و هر فرزند و پدری یا هر خواهر و برادری، پیش می‌آید. بعد پرسید: بچه‌ها شما چقدر به من محبت دارید؟ آیا فردی دل‌سوزتر و علاقه‌مندتر از پدر و مادر سراغ دارید؟ گفتیم: نه.

گفت: شما ما را چگونه می‌بینید؟

گفتیم: پدر و مادری بسیار مهربان و خوب.

گفت: روزی می‌آید که شیطان این دورهمی و صمیمیت را به هم می‌زند و کاری می‌کند که فکر می‌کنید ما دشمن شما هستیم، من شما را از آن روز هشدار می‌دهم.

گفتیم: چنین چیزی امکان ندارد که ما به حرف شیطان گوش دهیم.

گفت: خدا کند این طور باشد.

سپس در حاشیه کتاب «عین الحیات» مرحوم مجلسی، که قبل از این گفت‌وگوها، از روی آن برایمان می‌خواند، این جمله را نوشت: «در تاریخ فلان، چنین گفت‌وگویی بین من و فرزندانم رد و بدل شد»، سپس از همه ما خواست که پای همین جمله کوتاه را امضا کنیم.

خدا شاهد است به پنج سال نکشید که من و اخوی بزرگم با پدرمان بر سر یک موضوع کوچک در رابطه با امور کارخانه به اختلاف نظر برخوردیم، پدرم هر چه می‌گفت این راه است و آن چاه، ما می‌گفتیم این طور نیست و حرف خودمان را می‌زدیم. خلاصه، همان‌طور که پدر چند سال قبل گوشزد کرده بود، اختلاف نظر اساسی پیش آمد.

من وقتی آن پیش بینی پدر و این اختلاف نظر، را دیدم پس از مدتی تامل و تفکر به پدرم گفتم: پدر جان من تسلیمم و هر چه شما بگویید می پذیرم. برادرم هم گفت: پدرم نظر من نیز همین است. این هوشیاری و تنبّه به قدری بر روحیه پدرم اثر مثبت گذاشت که شبی ما را جمع کرد و گفت: می خواهم خبر خوشی به شما بدهم! از فردا می خواهم در مدیریت این کارخانه، فکر من پیر و نیروی شمای جوان با هم توأم شود، آن گاه ببینید که اتحاد این دو نیرو چه می کند. من مدتی بود که می خواستم این جلسه را بگذارم و امشب شبی است که این اتفاق افتاد و خدا کمک کرد که من این ایده را مطرح کنم.

آری تیزبینی و آینده نگری پدر بود، که آن پیش بینی را چند سال قبل کرد و از ما هم امضا گرفت تا مدرکش قوی باشد و روزی به ما نشان دهد. آگاهی و بیداری و تسلیم شدن ما به پند آن پیر آزموده بود که سرنوشت زندگی ما را شکوفا کرد و آغازی بسیار مبارک و ارزشمند برای برادران خصوصاً برای من گردید که هرگز فراموش نمی کنم.

من این نکته را به عنوان یک هدیه به خوانندگان خصوصاً جوانان تقدیم می کنم که خدا پدر و مادران را به عنوان الگوهای صادق و ارزشمند جلوراه ما گذاشته تا سبب رشد و تعالی ما باشند و از اطاعت آنان به پاداش معنوی هم برسیم حال چه پدر و مادر در زندگی شان موفق بوده باشند چه نباشند، تجربه آنها عالی است و می دانند آن جا که موفق بوده اند چه کرده اند؛ بعضی فکر می کنند که اگر پدر و مادر موفق نبودند و یا پایین ترین شغل جامعه را داشتند پس تجربه آنان هم بی ارزش است، نه اتفاقاً آنان نیز تجربه کافی کسب کرده اند و می دانند کجا اشتباه کرده اند که موفق نبوده اند، لذا گوش جان به تجربه ها و گفتار پدر دادن ارزشمند و مفید است، چون از

تمام وجودشان برای فرزندان مایه می‌گذارند.

### اما مادرم:

مادرم مرحوم معصومه بهشتی منفرد زن پرهیزگار و عاقلی بود. در زندگی قناعت می‌کرد و با سرد و گرم آن می‌ساخت. در سخت و آسان روزگار و در پست و بلند آن، همیشه شاکر بود و خود را با شرایط پدرم وفق می‌داد. می‌کوشید تا پناه‌گاه مطمئنی برای پدر و ما فرزندان باشد. ناهمواری‌ها و سوءتفاهم‌ها را تحمل می‌کرد و یا با اغماض گذر می‌کرد.

در اندک مواردی هم که بین پدر و مادرم نزاع‌های کوچک و جزئی که به طور طبیعی بین همه زن‌ها و شوهرها اتفاق می‌افتد، پیش می‌آمد حتی یک بار هم ندیدم که با پدرم قهر کند. هنر آن بانوی بزرگوار و با کرامت، کوتاه آمدن و چشم پوشی از لغزش‌ها بود، و بی‌درنگ خاطرات تلخ را فراموش می‌کرد. پدرم به سبب شغلی که داشت حدود هفت-هشت سال تهران بود و هفته‌ای دو روز به قم می‌آمد. در واقع، مسئولیت زندگی بر دوش مادر عزیزمان بود. مدیریت پنج‌پسر و دو دختر خیلی سخت است، خیلی صبر و درایت می‌خواهد. درست است که بسیاری اوقات مشکلات مالی آن‌چنانی بر ما تحمیل نمی‌شد ولی فشار مدیریت خانه، برای مادرم سخت و سهمگین می‌بود. و چون زنی عاقل و صبور و مردم‌دار بود، همیشه همسایه‌هایمان دور و بر او بودند.

همین‌جا بگویم که پدر و مادرم، هفت فرزند دارند: پنج پسر و دو خواهر. به نام برادرانم به ترتیب سن و بدون القاب، اشاره می‌کنم: محمدعلی، حسن (بنده)، حسین، محمدتقی و رضا.

یاد دارم مادر به من می‌گفت: حسن جان، من از تو راضی‌ام، چون در

سراسر عمرت یک بار هم مرا اذیت نکردی. البته به دیگر برادران و خواهرانم هم این نوع قدردانی را بر زبان می آورد.

پدرم به علت مشغله کاری، زیاد به مسافرت می رفت، لذا برای راحتی مادر کارها را بین بچه ها تقسیم کرده بود؛ مثلاً صبح چه کسی و ظهر و شب چه کسی مایحتاج خانه را تهیه کند. زمان قدیم این طور نبود که گوشت و نان یک ماه را تهیه و ذخیره کنند، بلکه هر روز باید مایحتاج را می خریدند، حتی نان را باید در سه نوبت می خریدند، من بعضی اوقات وقتی به خانه می آمدم می دیدم کمیت خانه لنگ است و مادر ناراحت است و جوش می زند، فوری می گفتم: مادر غصه نخور من می روم و هر چه بخواهی تهیه می کنم. شاید همین پذیرش به موقع از مادر سبب می شد خاطر او از من شاد باشد؛ چنان چه از دیگر برادران و خواهرانم هم شاد بود ولی نسبت به من محبتش را اظهار می کرد و گاهی هم با بزرگواری به من می گفت: تو فرمانبر من بودی و خوب، اطاعت می کردی.

همین جا باید یادآور شوم که: اطاعت از پدر و مادر، یکی از رمز و رازهای موفقیت هر انسانی است. ما که مسلمانیم بلکه حتی غیر مسلمانان هم باید بدانند که اطاعت از پدر و مادر و همه بزرگترها آثار و برکت بسیاری دارد. باید به آثار برکت خیز این اطاعت پذیری، بیشتر باور داشته باشیم. در قرآن کریم و روایات وارده از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و ائمه معصومین علیهم السلام، تأکیدهای زیادی در این مورد رسیده است.

همه باید بدانیم که موفقیت در امر اقتصادی، علمی، سیاسی و فرهنگی، بدون تردید در پرتو اطاعت از پدر و مادر، نمایان تر و روشن تر و زیباتر می درخشد. ارزش تولید و کارآفرینی و اقتصاد، به این است که نگهبان معنویت هم باشیم و چه معنویتی بالاتر از احترام به پدر و مادر و گوش

کردن به خواسته‌ها و راهنمایی آنان. چه بسیار مناسب است که در پایان این قسمت از گفت‌وگو، کلام خداوند متعال را بشنویم که در قرآن می‌فرماید: «پروردگارت فرمان داده جز او را نپرستید و به پدر و مادر نیکی کنید، هرگاه یکی از آن دو، یا هر دو، نزد توبه پیری رسند، کمترین اهانتی (حتی اُف) به آن‌ها روا مدار و بر آن‌ها فریاد مزین و گفتار کریمانه به آن‌ها بگو»<sup>۱</sup>.

۱. اسراء، آیه ۲۳: «وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا».



## کار را از چه زمانی آغاز کنیم؟

کار را از چه زمانی آغاز کنیم؟ به نظر من، کار باید از نوجوانی و جوانی، همراه با درس خواندن آغاز شود. تأکید بر درس خواندن تنها، جوانان را از حرفه و کار و تولید، دور می‌کند. امروز تعداد فراوانی از جوانان با تحصیلات بالا، حرفه خاصی را بلد نیستند و به امید یک شغل اداری نشسته‌اند. هنر و جنم یک نوجوان و جوان، وقتی به چشم می‌آید که همراه درس، به یک فن و حرفه و شغلی هم مسلط باشد. کار، عار نیست. این فرهنگ غلطی است که فقط بر درس خواندن، تأکید می‌شود. بله، استعداد های برتر و نوابغ، یک‌سره باید به رشته درسی خودشان مشغول باشند، اما استعداد های متوسط و ضعیف، باید همراه درس به فکر کار باشند. از آن طرف، کار و حرفه هم باید همراه علم و دانش باشد. البته اگر تولید کننده علاوه بر تجربه، علم و دانش کلاسیک هم داشته باشد، خیلی بهتر و موفق تر است.

در مورد شروع کار خودم باید بگویم: پدرم رغبتی به ادامه تحصیل من نداشت، چون آن زمان معروف بود هر کسی به دبیرستان برود دینش سست

و ضعیف می شود، لذا دبستان هم به این خاطر مرا فرستاد تا بتوانم قرآن را بخوانم.

بنده بعدها به پدرم می گفتم: ای کاش حداقل مرا به یک دبیرستان مذهبی می فرستادید! و پدر که همیشه با حرف های خوب موافقت می کرد، در جواب می گفت: حرفت را قبول دارم و راست می گویی، من این جایش را نخوانده بودم. از اینجا بود که من ضمن کار و تلاش در کسب و کار، در کلاس های شبانه شرکت کردم و تا دریافت دیپلم که آن روزگار در حکم دکتری امروز بود ادامه دادم.

### یک خاطره

کلاس هفتم یا هشتم شبانه که بودم روزی از مدرسه آمدم و دیدم پدرم با حالی رنجور و افسرده و رنگی زرد زیر کرسی در بستر افتاده است. گفتم: پدر چه شده؟

گفتند: امروز در کارخانه، دستگاهی را جابه جا می کردند و دستگاه روی شست پایم افتاده و انگشت ام قطع شده است، دکتر می خواسته پا را از میچ قطع کند که با مخالفت من این کار انجام نشده است.

بسیار ناراحت شدم و در خود، فرو رفتم، با همین حال به پدرم گفتم: چه کاری می توانم برایتان بکنم تا ناراحتی و رنج شما کمتر شود؟ پدرم به علت درد و رنجی که داشت یک باره لب به شکوه گشود و با عصبانیت گفت: شما پسرها به کمک من نمی آید، وگرنه نباید چنین اتفاقی برایم پیش بیاید.

کتاب های مدرسه ام را به کناری گذاشتم و گفتم: من از همین الان در خدمتتم، بفرمایید چه کار کنم؟

پدر گفت: اگر می خواهی در خدمت من باشی، برو کارخانه و کارها را سر و سامان بده و از آشفتگی کارخانه جلوگیری کن.

آن موقع یک کارگاه تولید کفش های لاستیکی در گاراژی در میدان پامنار قم داشتیم، خلاصه من فوری خودم را به کارگاه رساندم و کارها را شروع کردم.

البته این موضوع سابقه قبلی داشت و من قبل از آن، گاه و بی گاه در کارخانه کار می کردم، زیرا من از کودکی به کار علاقه داشتم و گاهی هم کار را از پدرم کنترات می گرفتم. روزهای پنجشنبه، ظهر که می شد همکلاسی هایم را در کارخانه جمع می کردم، برای ناهارشان دو سیخ کباب و یک نوشابه می گرفتم، حقوقی هم به آنها می دادم، و سود خوبی هم برای خودم می ماند. سه ماه تعطیلی تابستان هم کلاً در اختیار پدر بودم و ظهرها هم که برای نماز به مسجد می رفتم، کارخانه را به من می سپرد.

البته از همان ده-دوازده سالگی، پدرم و کارش را درک می کردم، و به خاطر پدرم از خواسته های خودم می گذشتم و پیگیر کارهایی که ایشان می خواست، می شدم.

و خلاصه من از همان روز به احترام پدرم بسیاری از خواسته هایم را زیر پا گذاشتم و وقت بیشتری برای کار پدرم گذاشتم و البته به تحصیل شبانه هم ادامه دادم که سبب موفقیت بیشترم شد.

به هر حال از دیدگاه من، برای کار کردن نباید صبر کرد که لیسانس و فوق لیسانس و دکترا کسب شود، فردی موفق خواهد شد که از کودکی و نوجوانی کار کرده و به کار کردن عادت کند.



## چگونه فرزندان مان را کارآفرین کنیم؟

من از دوران کودکی، پدرم را الگوی خود قرار داده بودم و همواره آرزویم این بود که در کار و تلاش و پیشرفت به پدرم برسیم. چندی پیش در اتاق بازرگانی صحبت می‌کردم، گفتم: عزیزان! من می‌خواهم مطلبی را برایتان بگویم که شاید بعضی به آن دقت نکرده‌اند و آن، این‌که: اکثراً بچه‌هایمان حاضر نیستند جای ما بیایند و شغل ما را داشته باشند، ولی من دو پسر دارم که هر دوی آن‌ها در شغل من مشغولند و با تمام وجود با من کار می‌کنند. می‌دانید چرا؟ چون من هیچ‌وقت زشتی‌ها و سختی‌های کار را نزد آنان بازگو نمی‌کنم و همیشه اتفاقات خوب را به کار نسبت می‌دهم؛ مثلاً اگر ماشینم را تغییر می‌دادم، می‌گفتم این به لطف خدا و از برکت کارخانه‌ای است که داریم، اگر در جایی می‌دیدم می‌خواهند و لخرجی کنند می‌گفتم این مالی که خدا به ما داده سهم کارگران هم در آن هست و همه‌اش برای ما نیست؛ یعنی طوری این‌ها را تربیت کرده‌ام که حواسشان به هزینه‌هایشان باشد، بعضی که پولدار می‌شوند فکر می‌کنند از زرنگی خودشان است

که به آلاف و الوفی رسیده اند، حال آن‌که چنین نیست؛ اولاً: این دارایی‌ها امتحان خداست، می‌خواهد ببیند ما چه می‌کنیم. ثانیاً: باید بدانیم که مأموریت الهی داریم و طبق تعالیم اسلامی، خداوند، روی زمین گروهی را به عنوان نماینده خود خلق می‌کند تا روزی بقیه را به دست مردم برسانند. در آن جلسه به مدیران گفتم: دقت کنید هر کاری سختی و راحتی دارد، ولی ما نگذاریم دود سختی‌ها به چشم بچه‌هایمان برود، تا آنها نترسند و دنبال کار را بگیرند. من واقعا در زندگی ام طوری رفتار می‌کردم که بچه‌ها تا بیست سالگی لذت کارخانه‌داری را ببرند، یک روز که مثلاً افتتاح داشتم آن‌ها را می‌بردم، یک روز که خط تولیدم خوابیده بود یا کارخانه‌ام آتش گرفته بود نمی‌بردم و به این ترتیب، نمی‌گذاشتم روحیه‌شان از کار خراب شود.

این راز و هنر کارآفرینی است، یعنی اگر می‌خواهید حس کارآفرینی را در اطرافیان خود ایجاد کنید، در کنار تمام سختی‌ها و مشکلات از خوبی‌ها و محاسن آن‌ها هم بگویید.

## دوباره در کنار پدر

من خاطرات زیادی از پدرم دارم ولی خاطره‌ای که اکنون می‌خواهم نقل کنم سبب رشد اساسی من شد: نوزده ساله بودم، کارخانه‌ای داشتیم که با حضور پدرم، توسط اخوی بزرگ و من مدیریت می‌شد، اخوی کوچکمان هنوز مشغول تحصیل بود و آن‌جا نمی‌آمد.

روزی با پدرم اختلاف نظر پیدا کردم، البته نه به صورت جدی، چون ما حتی پیمان را جلوی پدر دراز نمی‌کردیم، منظورم از اختلاف نظر در حدی بود که گفتم آقا جان شما بین من و اخوی‌های دیگر که به جناب‌عالی کمک چندانی نمی‌کنند، تفاوتی نمی‌گذارید و با همه ما از نظر مالی یکنواخت برخورد می‌کنید. من فکر می‌کردم که درصد زیادی از کارخانه را من می‌گردانم، لذا باید با دیگر برادران تفاوت مالی داشته باشم، بحث از این‌جا شروع شد.

حاج آقا گفت: اگر خیلی ناراحتی می‌توانی بروی.

گفتم: شما ناراحت نمی‌شوی؟

گفت: نه، و واقعاً هم پدرم ناراحت نبود که من بروم و فکر می‌کردم با رفتن من به کارخانه هیچ صدمه‌ای وارد نمی‌شود و حتی مرا تهدید به بیکاری کرد و در آخر گفت: برو ببینم چه شغلی می‌توانی پیدا کنی!

از این رو من فردا صبح کارخانه نرفتم و کلید صندوق را به حاج آقا (پدرم) تحویل دادم. اما نکته اینجا بود که به علتی عدم حضور من، به کارخانه ضربه می‌زد. برای بیان این علت، خوب است که به چند ماه قبل اشاره کنم:

پدرم در کارخانه، ماشین‌های اتوماتیک جدید آورده بود، تابلو برق نیز جزئی از این ماشین‌ها بود که مقداری پیچیدگی داشت؛ آن موقع قم آن‌چنان رشد نکرده بود و مهندس برق زیادی نداشت؛ از قضا این دستگاه‌های ما هفته‌ای یک بار خراب می‌شد و بابت تعمیرش یک مهندس از تهران می‌آمد که پول زیادی هم می‌گرفت.

یک روز به مهندس گفتم: به جای این که هر دفعه شما از تهران به قم بیایید نقشه این تابلوها را به ما بدهید تا ما خودمان اشکال‌های آن را برطرف کنیم.

اما او زیر بار نرفت، چون از این راه درآمد خوبی کسب می‌کرد، لذا دائماً می‌گفت: نمی‌شود، کار پیچیده‌ای است.

یک روز جمعه تصمیم گرفتم خودم نقشه این تابلوها را تهیه کنم، بعد از تلاش فراوان و طاقت فرسا بالاخره موفق شدم.

بعد از آن، دیگر تابلوها را خودم درست می‌کردم که واقعا یک کار مهمی بود و این‌گونه بود که من در کارم به یک موفقیت مهم رسیدم و نقش تقریباً مهمی در اداره کارخانه به دست آوردم. از این بگذرم. بعد از این که با پدرم به این نتیجه رسیدیم که دیگر به کارخانه نیایم، واقعیتش وضعیت کارخانه



و خصوصا دستگاه‌ها و همین تابلوی برق، بدون حضور من با مشکل روبرو شد، از آن طرف هم پدرم این حرف را به من زده بود که برو و با تو کاری ندارم و از طرفی گفته بود برو ببینم چه کاری می‌توانی بکنی؟ این سخن پدر مرا به فکر فرو برد و خلاصه یک هفته‌ای فکر می‌کردم که از کجا شروع کنم، کار صنعت هم کار سختی بود و خسته شده بودم. رفیقی داشتم که فرش فروش بود. بعضی وقت‌ها صبح که می‌رفتم به زیارت حرم حضرت معصومه (علیها السلام) به مغازه آن دوستم هم سری می‌زدم. از همان جا دیده بودم کار فرش، کار راحتی است، از یکی می‌خرند و به دیگری، می‌فروشند. من با خود گفتم این شغل فرش را انتخاب کنم، قبلا هم همسران کارگران کارخانه به سبب داشتن دارقالی چند تخته فرش برای ما بافته بودند و از این رو من خیلی با این صنعت بیگانه نبودم و تصمیم گرفتم وارد فرش فروشی شوم.

اما مشکل من این بود که برای شروع کار فرش، هیچ پولی نداشتم. حقوق منظمی هم از پدر نگرفته بودم که پس انداز کرده باشم، فقط به اندازه خرج روزانه یا ماهیانه دریافتی داشتم. از طرفی هم به خاطر اختلاف نظری که پیش آمده بود، نمی‌خواستم از پدرم پول قرض کنم. از خواست خدای سبحان، در همان روزها، از جلوی بانک سپه رد می‌شدم که اتفاقی رئیس بانک را که دوستم بود دیدم و با هم گپی زدیم. در حین صحبت‌ها به من گفت: حساب تو در بانک خوب است نمی‌خواهی از بانک ما وام بگیری؟ من هم کنجکاو شدم و پرسیدم: وام‌هایتان چه طور است؟ گفت: تا چهل هزار تومان به شما وام می‌دهیم و چهار درصد سود سالانه آن است. گفتم: باز پرداختش چگونه است؟ گفت: شما چون مشتری معتبر ما هستید، در ۲۴ یا سی قسط می‌توانید پرداخت کنید.

خلاصه با موافقت رئیس بانک سپه، چهل هزار تومان - که بالاترین وام

آن زمان بود - را گرفتم تا به کار فرش فروشی مشغول شوم، اما ابتدا به فکرم رسید باید جایی را درست کنم که این قسط را بتوانم از درآمد آن بپردازم. نزدیک آسایشگاه معلولین (فلکه شهید محلاتی قم)، زمینی حدود سیصد متر خریدم و سقفی به آن زدم و به انبار تبدیل کردم. کارش که تمام شد یکی از کارخانه‌دارهای قم گفت: این جا را اجاره می‌دهی؟ گفتم: چرا، با پیشنهاد او اجاره ماهانه را هم دقیقاً به اندازه قسط وام تعیین کردیم.

از آن پس به این زمینی که تبدیل به یک انبار شده بود به چشم یک قلک نگاه کردم. از بقیه وام ۱۷-۱۶ هزار تومان ته حسابم هنوز داشتم، و در عرض یکی دو ماه حدود هفده دستگاه قالی خریدم و میان قالی بافان که می‌شناختم توزیع کردم تا بیافند. قالیچه ابریشم تولید می‌کردم و قیمت هر فرش آن حدود سیصد چهارصد هزار تومان بود.

روزی باخبر شدم که در طبقه بالای پاساژ علوی کسی می‌خواهد مغازه‌اش را بفروشد. آن را به چهل قسط خریدم و بالاخره کار را با توان بیشتری شروع کردم. و خلاصه در عرض سه - چهار ماه به لطف پروردگار، حدود هفده دستگاه قالی با یک سوله داشتم که آن را اجاره داده بودم و پول اجاره را هم به بانک می‌دادم، خودم هم روزی دو - سه تخته قالی، خرید و فروش می‌کردم و هزینه زندگی‌ام به خوبی در می‌آمد.

البته بعدها متوجه شدم که پدرم از این که از کارخانه بیرون رفته‌ام قلباً راضی نیست؛ مثلاً یادم هست که چون بازار ۹ صبح به بعد شروع می‌شد معمولاً تا ۸ صبح می‌خوابیدم، یکی از روزها حاج آقا می‌خواست نارضایتی‌اش را به من برساند ولی رویش نمی‌شد به من بگوید بیا کارخانه، لذا ساعت هشت که من خواب بودم آمد دو تا تک پنجه پا به کف پایم زد

و گفت: مرد باید ساعت هفت صبح از خانه بیرون برود و مشغول کار شود. کنایه از این که مثل زمان قبل از خواب بیدار شو و به کارخانه برو، اما من متوجه نظر او نشدم، و گفتم: چشم.

فوراً بلند شدم، لباس هایم را پوشیدم و از فردا برای این که حاج آقا ناراحت نشود، تا چند ماهی ساعت ۷ صبح از خانه بیرون می زدم و به زیارت حرم حضرت معصومه (علیها السلام) می رفتم.

این روزها و ماه ها گذشت، از آن طرف، کارگران به من گزارش می دادند که وضع کارخانه به هم ریخته است و از پنج دستگاه دو تای آن از خط تولید خارج شده اند و این فرد بی انصاف (همان مهندس تهرانی) بابت تعمیر، پول سنگینی طلب کرده است.

مثلاً سود یک هفته کارخانه را می گرفت و می آمد و تابلو را راه می انداخت. تابلو هم که مهندسی نبود و نظمی نداشت بلکه مثل موهای آشفته و درهم تنیده بود و فقط آن مهندس و خود من می دانستیم کارش چطوری است. روزی حاج آقا به من گفت: حسن! اگر مشکل مالی داری به کارخانه برگرد و کارت را ادامه بده.

گفتم: نه آقا جون، من مشکلی ندارم و بحمدلله برای خودم زندگی راحتی دارم.

چون واقعا راحت بودم، لذا به ایشان گفتم: من در کار جدیدم خیلی موفق هستم؛ بهتر از آنچه می خواستم خدا برایم فراهم کرده. آخرش گفت: هر وقت دوست داشتی می توانی برگردی. حاج آقا دو-سه بار این جوری به من گفت، به مادرم هم پیغام داد، ولی من فکر نمی کردم که ایشان جدی می گوید و مشکل کارخانه را حس کرده است، لذا به روی خودم نیاوردم. تا این که یک روز پدرم به دایی ام که الان هم در قید حیات است، و روی من هم

نفوذ داشت، گفته بود که حسن از کارخانه رفته و وضع کارخانه هم حسابی آشفته است، شما با او صحبت کن که برگردد. حاج دایی سراغم آمد و حال و احوالم را پرسید، بعد گفت: حسن چطوری، کم پیدایی؟ گفتم: الحمدلله مشغولم و سرم به کار و کاسبی ام جمع است. ایشان می‌خواست حرف را به طرف بازگشتن من به کارخانه بکشاند، ولی من به روی خودم نیاوردم، تا این‌که موقعی که می‌خواست برود گفت: حسن، بابا از تو ناراحت است! گفتم: چرا؟

گفت: می‌گویند از وقتی حسن رفته، کارخانه هم خوابیده و وضع به هم ریخته است.

گفتم: آقا جان خودش به من گفتند اگر می‌خواهی برو. من اگر بدانم آقا جان از من ناراحت است یک لحظه تحمل نمی‌کنم و برمی‌گردم و اگر ایشان ناراحت بود خودشان به من می‌گفتند.

خلاصه پس از کمی گفت‌و شنود یک جوری با حاج دایی کنار آمدم، و ساعت حدود یازده شب بود که ایشان رفت و من هم به اتاقم رفتم و برای خواب آماده می‌شدم که آقا جان آمد و گفت: حسن خوابی یا بیدار؟ گفتم: بیدارم.

گفت: وضع کارخانه خیلی به هم ریخته است، از پنج دستگاه، چهار تای آن خاموش است، بچه‌ها نمی‌توانند دستگاه‌ها را سرویس کنند و روی خط تولید نگه دارند.

گفتم: آقا جان اگر کمک می‌خواهید من می‌آیم و یادشان می‌دهم، ولی من برای خودم سیستمی چیده‌ام و کارهایم خیلی راحت شده، اگر اجازه دهید به کار خودم مشغول باشم؟ اما دیدم آقا جان در حالی که ناراحتی از چهره و چشمانش پیدا بود، گفت: اگر نیایی زحمات یک عمرمان از بین می‌رود.

این جا بود که وجدان درونی ام به من نهیب زد و با خودم گفتم: حسن تو کی هستی که با نرفتن تو پدرت ناراحت باشد؟ جواب خدا را چه می دهی؟ با این نهیبی که به خود زدم یکباره، از تولید فرش منصرف شدم و با همه خوبی ها و فضای آرامی که برایم ایجاد کرده بود همه را به احترام پدرم رها کردم و به کارخانه برگشتم و دل پدر را شاد کردم.

امروز خوشحال هستم و می بینم خدا چه لطفی به من کرد، چون اگر در کارم می ماندم و بهترین تولیدکننده و فروشنده فرش هم می شدم، به آزدگی پدرم نمی ارزید. آری از همان روز صبح که به کارخانه رفتم و تا امروز هم در آن جا هستم و به لطف خدا و دعای خیر پدر به چندین کارخانه بزرگ و کوچک تولیدی با بیش از صدها کارگر و مدیر تبدیل شده، و به قول معروف، همان دعای پدر سبب شده که دست به خاکستر زدم طلا شد و هیچ وقت دست در جیبم نکردم که خالی باشد.



## اهمیت ازدواج

من در بیست سالگی به پیشنهاد پدرم ازدواج کردم. همسرم ساکن تهران بود. پدرم معتقد بود که جوان باید بین هجده تا بیست سالگی ازدواج کند، لذا در آن موقع ایشان عجله داشت که من ازدواج کنم، ولی خیلی طبیعی با من برخورد می‌کرد و طوری نبود که بگویند حتما باید با فلان خانواده و دختر وصلت کنی، بلکه می‌گفت: تا خودت نپسندی نمی‌شود.

سرانجام ازدواج من با خانواده‌ای مذهبی و کاسب بازاری به نام «حاج آقا کیمیا»، از دوستان پدرم سرگرفت. ایشان محصولات خود ما را در بازار به صورت تجارتي می‌فروخت. قمی الاصل بود، ولی چند سال بود در تهران ساکن شده بودند و در اولین برخورد با همسرم همدیگر را پسندیدیم و ازدواج خیلی زود صورت گرفت.

من معتقدم ازدواج انسان را کامل می‌کند. شهوت چیزی است که در وجود انسان هست و همیشه خود را به روش‌های مختلف نشان می‌دهد و در سن جوانی اگر مهار نشود، اتفاقات بدی می‌افتد، این است که پیامبر ﷺ

هم فرمودند: «کسی که ازدواج کند نیمی از دین خود را حفظ کرده است».<sup>۱</sup> در اثر ازدواج، گزینه جنسی در مسیر طبیعی خود قرار می‌گیرد و انسان از گناهان و خطرات و هیجانات روحی که از ناحیه این گزینه او را تهدید می‌کنند؛ حفظ می‌شود. همچنین باعث می‌شود که انرژی و نیرویی که انسان برای کنترل این گزینه به کار می‌بندد در مسیر کمال آدمی به کار گرفته شود. نکته دیگر این‌که: ازدواج به یکی از نیازهای اساسی انسان پاسخ می‌دهد و زمانی که نیازهای اساسی اش برآورده شود بهتر می‌تواند در مسیر رشد گام بردارد. آدمی با ازدواج و ارضای عاقلانه گزینه جنسی به تعادل می‌رسد و فکر او از هیجان و توهم و خیال، نجات می‌یابد.

شما بیند اروپایی‌ها رشد فوق العاده‌ای در علم دارند. البته ما قسمتی از رفتارهای آن‌ها را قبول نداریم، اما به نظرم یکی از علل پیشرفت آن‌ها این بوده که گزینه جنسی خود را ارضا کرده‌اند. البته ما روش‌های آن‌ها را در ارضای گزینه جنسی، درست نمی‌دانیم. ولی صحبت من درباره اصل قضیه است، نه روش‌های آن. اگر ما دستگاهی داشتیم که مغز یک جوان هجده ساله را که روی صندلی دبیرستان نشسته کنترل می‌کرد باور کنید این دستگاه نشان می‌داد که درصد زیادی از وقت تخیلی و فکری این جوان، حول و حوش مسائل جنسی است. اروپایی‌ها چون آزادی جنسی دارند، آن را ارضا می‌کنند، لذا با تمرکز بیشتری به مسائل علمی می‌اندیشند. اسلام روش بهتری نسبت به ادیان دیگر نشان داده و بر ازدواج به موقع، توصیه کرده است. من معتقد به ازدواج به شیوه اسلام هستم، و نظرم این است که وقتی دختر و پسر به سن ازدواج رسیدند و حرفی نداشتند، باید ازدواج کنند، الان سن ازدواج در پسران و دختران ما بالا رفته که خیلی بد است

۱. «مَنْ تَزَوَّجَ فَقَدْ أَحْرَزَ نِصْفَ دِينِهِ» (کافی، ج ۳، ص ۲۸۶).



و تاثیراتش هم در جامعه ما معلوم و روز به روز عوارض ناشی از آن ظاهر می شود، شاید بسیاری از اختلافات و طلاق ها ناشی از همین رسم غلطی است که در جامعه ما شاهد آن هستیم؛ یعنی ازدواج در سنین بالا. اما من به موقع یعنی در بیست سالگی ازدواج کردم و همین، امر مهمی بود و به رشد من خیلی کمک کرد. و لذا توصیه ام به فرزندانم و همکاران و کارگرانم چنین بوده و هست و به شما جوانان عزیزی که خاطرات مرا می خوانید نیز همین است که به موقع و در حدود بیست سالگی ازدواج کنید و نگذارید به سنین بالاتر برود، و بدانید خداوند با دست قدرت خود مشکلات زندگی مشترک شما را حل می کند.



## معنویت و عبادت؛ عامل حرکت

عبادت آن‌طور که پیشوایان دینی به ما یاد داده‌اند- و واقعاً درست هم هست- معنای گسترده‌ای دارد؛ در یک جمله کوتاه به ما آموخته‌اند هر کار مادی و معنوی که با ایمان به خدا و با نیت خالص باشد عبادت است. کار، تحصیل، استراحت، شادی، تحمل غم‌ها، صبوری در مشکلات، همه و همه، نزد خدا، عبادت محسوب می‌شود. کسی که در کار تولید است، اگر انگیزه‌اش درست باشد، مسلماً کارش عبادت است، البته همه زندگی به کار نیست، باید معنویت هم باشد. یکی از امور پسندیده معنوی در دین ما انجام واجبات و ترک محرمات است، و از دیگر عبادت‌های مهم «قرائت قرآن» است، که به فضای خانه و محیط کار برکت و نورانیت می‌دهد، رسول خدا ﷺ فرمود: «فضای خانه خود را با تلاوت قرآن نورانی کنید.»<sup>۱</sup>

هر چند اصل قرائت قرآن، کار پسندیده‌ای است، اما اگر قرائت با فهم، توأم شود، بسیار مؤثرتر خواهد بود و ما را با عظمت پیام‌های قرآنی آشناتر

۱. کافی، ج ۲، ص ۶۱۰: «تَوَرُّوا بِبُيُوتِكُمْ بِتِلَاوَةِ الْقُرْآنِ».

می‌کند. همیشه توصیه پیشوایان دین این بوده که قرائت قرآن همراه با تدبیر باشد و تدبیر در آیات قرآن، وقتی امکان دارد که ما با معانی آن آشنا شویم. ترجمه‌های فارسی خوبی از قرآن شده که می‌توانیم همراه با قرائت، آن ترجمه‌ها را بخوانیم و معانی آیات را به اندازه فهم خود، درک کنیم. مدتی است که خیلی از قرآن خواندن لذت می‌برم، علتش این است که معانی اش را هم می‌خوانم.

نباید قرائت قرآن ما از روی عادت باشد. اصلاً هر عبادتی که عادت شود و لقلقله زبان گردد؛ خیلی مؤثر نیست. متأسفانه نوع عبادت‌های ما از روی عادت است. یا اشتباه دیگر ما این است که عبادت را فقط منحصر به نماز و روزه می‌دانیم، بلکه این دو، از عبادت‌های واجب و بزرگند، اما اولاً: نباید از روی عادت باشد، ثانیاً: در این دو، خلاصه نشود.

آن کسی که خدا را با تمام وجودش قبول دارد، مَثَلِ او مَثَلِ آن شبانی است که در زمان حضرت موسی مناجات می‌کرد و مولوی در «مثنوی» داستانش را آورده، به نظرم مناجاتش خیلی زیباتر از مناجات کسانی است که از روی عادت نماز می‌خوانند.

ما خیال می‌کنیم وقتی خدا را عبادت می‌کنیم، چیزی به او می‌دهیم؛ لذا در دلمان منت می‌گذاریم. خدا از ما هیچ چیز نمی‌خواهد مثل پدر و مادرها که از بچه‌هایشان چیزی نمی‌خواهند، فقط احترام می‌خواهند، این احترام را نه این‌که برای خودشان بخواهند، بلکه می‌دانند اگر به پدر و مادر احترام بگذارند در واقع به خدا احترام گذاشته‌اند و خدا ثواب و اجر فراوان به آن‌ها می‌دهد. اساساً عبادت‌های ما برای رشد و تکامل است نه برای فایده به خدا.

سخن من این است که هر انسانی در هر عرصه‌ای از کار و تلاش، به

موتور محرکه و عاملِ انرژی‌زایی نیاز دارد تا از حرکت نایستد و زندگی او با معنویت پیش رود، این موتور محرکه، عبادت است. قرآن خواندن، نماز و روزه، احترام به پدر و مادر، خدمت به خلق خدا، همه و همه از مصادیق عبادت هستند. مخصوصاً در عرصهٔ تولید و اقتصاد، که همه جا صحبت از مادیات و پول و درآمد هست، ضرورت و اهمیت معنویت و قصد خدمت به مردم بیش‌تر مورد نیاز است، و رنگ و بوی آن را به عبادت تبدیل می‌کند. دعا و خلوت با خدا - هر چند هم اندک باشد - به اندازه خود به انسان انرژی می‌دهد. لذا در هیچ حال نباید خدا را در کارهایمان فراموش کنیم و از این کیمیای معنوی که کار تولیدی مان عبادت و اجر و ثواب شود غافل نباشیم.



## چگونه استخدام کنیم؟

یکی از روزها چند نفر از عزیزان دانشجو پیش من آمدند و گفتند: لیسانس داریم و می‌خواهیم استخدام شویم و پیش شما کار کنیم. به آن‌ها گفتم: شما به درد من نمی‌خورید، چون می‌گویید ما لیسانس و فوق لیسانس داریم و توقع دارید اتاق، دفتر و منشی داشته باشید.

همین جا بگویم که: من خیلی از رویه‌های سیستم دانشگاهی ایران را قبول ندارم، شاید تا به حال در حدود چهارصد نفر نیروی دکتری، لیسانس و فوق لیسانس در کارخانه‌ام آورده‌ام، اما تعداد کمی از آن‌ها مانده‌اند؛ یعنی نتوانستند در کنارم کار کنند یا نخواستند و یا دیدند که نمی‌توانند، چون در سیستم دانشگاهی ما خیلی مباحث باید تدریس شود که نمی‌شود؛ مباحثی مانند شیوه درست زندگی کردن، هنر حضور در جامعه، نحوه برخورد درست با مردم و ظرافت‌های دیگری از این قبیل.

شما می‌دانید که در دانشگاه‌های ما هر کسی با هر سطحی، بسیار ساده فارغ‌التحصیل می‌شود، در صورتی که کشورهای پیشرفته و موفق این‌طور

نیست و روند فارغ‌التحصیلی بسیار سخت است.

در ایران ورود به دانشگاه‌های خوب سخت است، اما خروج از آن - که خیلی مهم است - بسیار ساده است، در کشورهای توسعه یافته ورود راحت است اما هرکسی نمی‌تواند به آسانی خارج شود و دانشجو باید یکسری از مهارت‌های کاربردی را به صورت حرفه‌ای بیاموزد. اگر خوبش را بخواهید بدانید سیستم دانشگاهی ما شبیه قیف وارونه است، که ورود به آن سخت ولی خروج از آن آسان است. البته متأسفانه در سال‌های اخیر ورود به دانشگاه‌ها هم دیگر سخت نیست.

به آن دسته از دانشجویانی که برای کار آمده بودند گفتم: یک سؤال از شما می‌پرسم (می‌خواستم یک تلنگری به آنها بزنم) اگر درست جواب مرا دادید فردا صبح بیایید کارخانه کار کنید.

سوالم این بود که: اگر بخواهید یک نفر را استخدام کنید چگونه و از چه راه‌هایی به او شناخت پیدا کنید؟ چون من نه شناخت از شما دارم، نه خانواده تان را می‌شناسم. در پاسخ به سوال من هر کدام به فکر خود جوری صحبت کرد و یه طوری جواب داد.

خلاصه به آن چند دانشجو گفتم: من الان طوری با شما چند نفر حرف می‌زنم که هر کدامتان کارفرما بودید مرا استخدام می‌کردید، دلم می‌خواهد به من نمره بدهید، شرعا هم دلم می‌خواهد یک نمره کمتر بدهید، بالاتر ندهید، گفتم: من نه التماس نه گریه و نه تمنا می‌کنم، بلکه به شما که کارفرما هستید می‌گویم می‌خواهم بیایم کارخانه شما کار کنم، بعد در ادامه گفتم: من دو - سه ماه نزد شما کار می‌کنم، پول هم نمی‌خواهم، بعد از آن، شما بررسی کنید ببینید که اگر کار من ارزش داشت و به دردتان خورد حقوق برایم تعیین کنید، اگر هم که کار من به دردتان نخورد من می‌روم.



آزمایشم کنید، من دلم می‌خواهد کار کنم، دنبال کار هستم و دنبال این یک لقمه حلال برای زن و بچه‌ام هستم، اکنون آیا شما مرا استخدام می‌کنید؟ همه گفتند: استخدامتان می‌کنیم.

سپس گفتم: ببینید هر کاری راهی دارد. البته من توقع ندارم چیزی که من می‌دانم شما هم در این سن بدانید ولی بدانید که من در سیزده سالگی این‌ها را می‌دانستم، در ادامه به آنها گفتم: من وقتی بخوام مدیری را استخدام کنم حتماً چند بار او را خوشحال و چند بار او را ناراحت و عصبانی می‌کنم، معمولاً آدم‌ها در حالت شادی و خصوصاً عصبانیت، کنترل خود را از دست می‌دهند و ذات واقعی خود را نشان می‌دهند؛ مثلاً فردی که از حالت بی‌هوشی به هوش می‌آید حرف‌هایی که در ذهنش بوده به زبان می‌آورد، بعضی لا اله الا الله می‌گویند، بعضی هم ناسزا می‌گویند، من خودم تا حالا دو سه بار در بیمارستان دیدم بعضی، که به هوش آمدند دعا خواندند، آدم وقتی هم عصبانی شود باطن خودش را ظاهر می‌کند. این‌که می‌گویند هر کس را که می‌خواهی بشناسی با او مسافرت کن، واقعیت است، چون در سفر هم ناملازمات و هم شادی‌های زیادی هست، و باطن همسفران غالباً رو می‌شود، خلاصه به آن‌ها فهماندم که در این دو سه ماه شما را با شادی‌ها و ناراحتی‌ها می‌آزمایم تا ببینم از امتحان بیرون می‌آید یا نه. سرانجام، آن چند دانشجو تصمیم گرفتند با من کار کنند و خیلی هم موفق بودند.

آری یکی از بهترین شاه کلیدهای شناخت افراد همان طور که عرض کردم، خوشحال کردن آنان و بررسی رفتارشان و ناراحت و عصبانی کردنشان و تحلیل برخوردشان است.

یک بار در خدمت یکی از بزرگان دین بودم، ایشان تعریف می‌کردند:

یک کارمند مردی داشتیم که همواره سر به زیر و ساکت و آرام بود، یک روز همراه با او در جشنی مذهبی و به مناسبت تولد یکی از ائمه اطهار شرکت کردیم یک دفعه دیدم این کارمند بدون هیچ دلیلی تنها از آن جشن خیلی شاد شد و وسط جشن بشکن می‌زد و می‌رقصید. آن‌جا بود که فهمیدم هنوز ایشان را در محیط‌های نسبتاً بازتر یا مجالس خوشحالی ندیده بودم و روی ایشان شناخت کافی نداشتم.

یک مدیر باید حتماً در موقع استخدام، تمام جنبه‌های شخصی کارمند خود را کشف و بدان‌ها توجه کند. چون می‌دانید که بزرگ‌ترین شاه‌کلید یک مدیر، پرسنل یا همان منابع انسانی‌اش است.

امروزه بزرگان مدیریت و کارآفرینی به جای واژه نیروی انسانی یا پرسنل از عبارت مهم «منابع انسانی» یا «سرمایه انسانی» استفاده می‌کنند، چون نیروهای شاغل در هر سازمان، نقش بسیار مهم و حیاتی در فرایند رشد یا افول آن سازمان دارند.

یک مدیر اگر بتواند منابع انسانی شرکت‌اش را از بین افراد متعهد و حرفه‌ای‌گزينش کند به موفقیت نزدیک است، در غیر این صورت احتمال شکستش، بسیار بالاست.

در رابطه با استخدام برای تکمیل عرایضم باید بگویم: همان‌طور که گفتم من یکی از روش‌هایم این است وقتی می‌خواهم یکی را استخدام کنم، قبل از استخدام دو-سه بار خیلی خوشحالش می‌کنم، دو-سه بار هم اوقاتش را تلخ می‌کنم، حتی گاهی اوقات یک مقدار نزدیک به توهین با او رفتار می‌کنم، هدف این است که ببینیم در عصبانیت چه رفتاری از خودش بروز می‌دهد.

انسان در هنگام عصبانیت چون مسلط به اعصاب نیست چهره واقعی

خود را نشان می‌دهد. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) می‌فرماید: «در دگرگونی احوال، جوهر و باطن انسان‌ها شناخته می‌شود»<sup>۱</sup>.

در واقع این روش و فرایند جذب نیرو بر اساس تجربه شخصی خودم هست و آثار فراوانی نیز در این سال‌ها از خود بروز داده است، این درحالی است که اگر با علم روز مدیریت تلفیق گردد، آموزه و آثار بسیار حیرت‌انگیزی به وجود خواهد آمد، ولی متأسفانه دانشکده‌های مدیریتی ما، خود و دانشجویان را از این تجربه‌های گرانسنگ محروم کرده‌اند.

یکی از دانشمندان مشهور و خوشفکر آقای «دیل کارنگی» است، که کتاب‌های ایشان مخصوصاً کتاب معروفش «آیین دوست‌یابی» نکات جالب و زیبایی دربارهٔ ملاک و معیارهایی از این قبیل را برای شناخت دوست و همکار خوب، ارائه می‌کند. پیشنهاد می‌کنم که دوستانم این کتاب را مطالعه کنند.

۱. فی تصاریف الأحوال تُعرفُ جواهر الرجال (غرر الحکم، ص ۴۴۷).



## اهمیت مهارت در کنار علم

به نظر من آموزش مهارت‌ها و فنون از علم خام مهم‌تر است. فن و آموخته‌های عملی بی‌شک در مرحله اول است؛ یعنی اگر کسی فنی باشد سوادش به دردش می‌خورد و لذا یک جوشکار کار کشته و خوب بیش از یک مهندس کار نابلد، مفید است و حتی حقوق بیشتری می‌گیرد، پس به نظر می‌رسد در خیلی از موارد فن جلوتر از علم است.

اما به طور کلی، اگر علم و فن توأم باشد فرد خیلی موفق می‌شود؛ مثلاً اگر کسی می‌خواهد مهندس مکانیک شود باید برای او یک کلاس گذاشت و گفت: شما این موتور را تعمیر کن. الان مهندس مکانیک آچارها را که نگاه می‌کند می‌پرسد آچار ۱۶ کدام است؟ علتش این است که او به صورت عملی، کارورزی نکرده و چیزی در عمل تجربه نکرده است. ما باید سیستم آموزشی را تغییر دهیم. الان در اروپا رسم است که وقتی یک مدیر خوب می‌خواهند، با یک استاد دانشگاه که کار عملی هم کرده باشد تماس می‌گیرند و از او می‌خواهند تا فرد مناسبی را برای فلان کار به ما معرفی کن.

ما باید این سیستم را جلو ببریم. در جوامع مختلف هر کشوری یک جور در این مسیر قرار می‌گیرد، ولی در جمهوری اسلامی راه آن، چیز دیگری است. باید به آن جا برسیم که استاد بیاید به من کارخانه‌دار کمک کند اما امروز در معرفی نیرو، وضعیت بالعکس است و من به استادکارهای تجربی می‌گویم یک مدیر خوب برایم پیدا کن.

ما باید سیستم را عوض کنیم، باید استاد زمانی خیالش راحت شود که کار استادی‌اش تمام شده و رسالتش را انجام داده که این جوان‌ها و دانشجوها شغل داشته باشند، استادهاى ما باید به این نتیجه برسند که اگر دانشجو را سر یک شغلی فرستادیم کار ما تمام شده است، اما الان متأسفانه استاد در این مورد احساس مسئولیت نمی‌کند، چون دانشجو هم از او نمی‌خواهد.

به نظر من باید موضوعاتی با عنوان چگونگی حضور در محیط کار، راه‌های ایجاد اشتغال و یافتن کار مناسب و موارد دیگر از این قبیل، جزو واحدهای درسی دانشگاه‌های ما باشد. در این درس‌ها استاد باید ضمن تدریس، خاطرات خود را هم تعریف کند. با این روش، بچه‌ها هم لذت می‌برند و هم چیز یاد می‌گیرند. شما الان جلسه‌ای که با یک تولیدکننده و کارآفرین با تجربه می‌گذارید خسته نمی‌شوید، دفعه بعد می‌خواهید زودتر بروید با این که خود شما هم استاد هستید و خیلی معلوماتتان بالاست ولی باز هم خیلی لذت می‌برید و احساساتان این است که وقتتان را گذاشته‌اید و نکته‌های کلیدی یاد گرفته‌اید.

از اینجاست که من معتقدم علم و دانش باید در کنار مهارت و فن باشد و از جمع این‌هاست که نتیجه حاصل می‌شود. بی‌گمان در مجموعه‌ها و کارخانجات مختلفی که بنده مدیریت می‌کنم نیز وجود افراد با تجربه در کنار متخصصین و افراد علمی و آکادمیک، کمک شایانی به پیشبرد اهداف کرده‌است و در تمام دنیا هم از ترکیب علم و فن بوده‌است که موفقیت‌ها حاصل شده‌است.

## اهمیت علاقه و استعداد به کار

همان‌طور که اشاره کردم من از کودکی دنبال کار و کسب و درآمد بودم. پدرم کارگاهی داشت در پامنار قم. زیرزمینی بود که در آنجا کفش‌های لاستیکی تولید می‌کرد. در همان دوران کودکی؛ یعنی حدود دوازده سالگی بعد از ظهرها که می‌شد می‌رفتم یک مغازه شیرینی فروشی، چیزهایی می‌خریدم و ساعت دو و نیم می‌آوردم گوشه‌ای، کنار دفتر پدرم و به کارگرها می‌فروختم و درآمد مختصری به دست می‌آوردم. یا روزهایی که مدرسه تعطیل بود در کارخانه کار می‌کردم.

بی‌شک علت این‌که من از کودکی توانستم درآمد داشته باشم عشق و علاقه به کسب و کار و تلاش برای پیشرفت در کاری بود که استعدادش را خداوند در جان و روح من قرار داده بود و می‌کوشیدم بیراهه نروم. من معتقدم هر کس هر چه دارد از پَر قُندانق دارد، این یک مثال قدیمی است که می‌گوید: «خدا هر کسی را برای کاری ساخته است.» و من معتقدم اگر هر کس در سیستم یا کار دلخواه خودش قرار گیرد رشد می‌کند،

باید علاقه و استعداد افراد را دید و آن‌ها را به همان علاقه‌ها راهنمایی کرد. در این مورد، خاطره‌ای را نقل می‌کنم:

روزی یکی از دوستانم که پزشک است به من گفت: فلانی، پسر سومم علاقه‌ای به درس خواندن ندارد و هر کارش می‌کنم درس نمی‌خواند، او شما را قبول دارد، تو با او صحبت کن ببین می‌توانی او را به درس علاقه‌مند کنی؟ گفتم بیايد. روزی پسر آمد و من نیم ساعت با او صحبت کردم دیدم علاقه زیادی به کارهای فنی و مکانیکی دارد. حالا پدرش دکتر، یکی از برادرانش لیسانس و می‌خواست دکتری بگیرد، دیگری هم دیپلم بود و قصد ادامه تحصیل داشت و این جوان هم دبیرستانی بود، وقتی صحبت‌هایم با او تمام شد، خدا حافظی کرد و از هم جدا شدیم، به پدرش زنگ زدم و گفتم: پسر آقا امیر را دنبال رشته و کاری که علاقه دارد بفرست و من تشخیص می‌دهم که او مکانیکی را دوست دارد. گفت: آخر پسر یک دکتر متخصص برود مکانیکی؟! گفتم ببین در هر رشته‌ای اگر هر کسی خوب وارد شود بهره‌برداری خواهد کرد و به نتیجه خواهد رسید، عشق است که آدم را رشد می‌دهد، اجبار هم راه دوم است، ولی وقتی اجبار برداشته شود متوقف می‌شود.

بعد به او گفتم: من دوستی دارم که مکانیک ماهری است، اجازه بده همین سه ماهه تعطیلی تابستان را پیش او برود، ببینیم آیا راست می‌گوید که علاقه به کار فنی دارد، یا می‌خواهد از درس خواندن فرار کند. معرفی اش کردم به دوستی که کار مکانیکی انجام می‌داد، چند وقت بعد به آن دوست مکانیک زنگ زدم که احوال پرسى کنم، گفت: امیر خیلی بچه کاری است و کافی است من یک بار چیزی به او بگویم، دقیقا همان را انجام می‌دهد، مدام نگاهش به دست و کار من است که یاد بگیرد، خلاصه بعد از سه ماه تابستان امیر



به پدرش گفت: من دیگر مدرسه نمی‌روم. باز من به درخواست پدرش به اوزنگ زدم و گفتم: امیر، مدرسه را باید بروی، این کار مکانیکی وقتی خوب است که درس هایت را در کنارش بخوانی، تو باید یک مهندس مکانیک بشوی نه یک کارگر مکانیک. گفت: مغزم نمی‌کشد، گفتم: نه، اگر علاقه‌ات را در کنارش بگذاری هم مهندس می‌شوی و هم مکانیک خیلی خوبی خواهی شد. گفت: شما می‌گویید من چکار کنم؟ گفتم: شما اول دیپلمت را بگیر، بعد از دیپلم شب‌ها درس بخوان و روزها برو مکانیکی. گفت: پدرم اجازه نمی‌دهد. گفتم: من با او صحبت می‌کنم. خلاصه، این جوان علاقه‌مند و با همت، بالاخره مکانیک مسلط و قابلی شد و کار خود را توسعه داد و در حال حاضر نمایندگی ایران خودرورا در قم و دو-سه دفتر نمایندگی هم در تهران دارد. اکنون وضعیت طوری شده که تمام خانواده به او احتیاج دارند، برادرها که یکی دکتر و دیگری مهندس است و فامیل و دوستان همگی، او را طرف مشورت قرار می‌دهند و از تجربیات او استفاده می‌کنند.

سرگذشت انسان‌های بزرگی که در مسیر علاقه و استعداد خود، قرار گرفته‌اند بسیار خواندنی است. و لذا کار مهم والدین و مربیان، استعدادیابی فرزندان و دانش‌آموزان است و سپس هدایت آن‌ها در مسیر علاقه‌ها و استعدادها.

جامعه به همه مشاغل احتیاج دارد و توان‌مندی‌ها و علاقه‌های آدم‌ها متفاوت است، و هر کدام از این شغل‌ها و علاقه‌ها، در جای خود مفید است و همگی دست به دست هم می‌دهند و امور مردم می‌چرخد. نمی‌شود که همه یک نوع کار را انجام دهند، اگر همه تحصیل کرده و مهندس یا پزشک بشوند چه کسی در خط تولید کار کند! اصلاً چنین چیزی شدنی نیست. خداوند هر انسانی را برای کاری خلق کرده است، هر کسی باید ببیند

ذوقش در چه کاری است، هر ذوق و علاقه‌ای که دارد همان را انجام دهد البته این را هم باید در نظر گرفت که همه، حوصله کار تولیدی ندارند. من معتقدم هر کسی باید هر کاری را با ذوق و شوق و هم‌چنین با تخصص و آموزش انجام دهد، چون اگر کاری را بدون این‌که قبلاً شاگردی نکرده انجام دهد موفق نخواهد شد. انسان باید قبل از این‌که وارد رشته‌ای شود حتماً در خصوص آن مطالعه و تحقیق نماید و پیش استاد خوب، تجربه کسب کند. به قول مولوی:

هیچ کس از پیش خود چیزی نشد      هیچ آهن، خنجر تیزی نشد  
هیچ حلوایی نشد استاد کار      تا که شاگرد شکرریزی نشد

آهن، خود به خود، خنجر تیز نمی‌شود، بلکه باید استاد آهنگر، آن را در کوره، به عمل آورد و هیچ‌کس در حلواسازی و شیرینی‌پزی استاد نمی‌شود مگر آن‌که ابتدا آموزش ببیند.

بعضی از من می‌پرسند: چگونه با فرزندانمان برخورد کنیم تا جنم مدیریت و کارآفرینی خود را بروز دهند و تخصص را آموزش ببینند؟

من در پاسخ می‌گویم: هر زمانی باید دانست که الان وقت چه آموزشی است؟ اما بیشترین تاثیرگذاری از ناحیه پدر و مادر هاست که با اعمالشان مطالب ارزشمند را به فرزندان خویش آموزش می‌دهند.

من خودم هرگاه بخواهم در هر رشته یا تولیدی وارد شوم موفق‌ترین کشور را در آن رشته پیدا می‌کنم، بعد دقیقاً پایم را جای پای او می‌گذارم. یکی از بهترین روش‌ها برای موفقیت این است که انسان از بزرگان الگو برداری کند و از تجربه آنان استفاده نماید.

توصیه‌ام به شما عزیزان همین است که انسان‌های موفق را الگوی خود قرار دهید تا به آرزوهای خود برسید.

## ویژگی های کارکنان موفق و حرفه ای

همیشه به کارجویان و علاقه‌مندان به کسب و کار و به کارکنان خودم می‌گویم: یکی از راز و رمزهای اصلی موفقیت در کار، احساس خودی و یکی بودن با همان مجموعه‌ای است که در آن کار می‌کنید؛ مثلاً احساس کنید که این کارخانه برای خود شماست.

باید با خود بگویید: اگر این کارخانه مال من بود چگونه رفتار می‌کردم، اگر کسی ضرر می‌زد یا سود می‌رساند، چه برخوردی با او می‌کردم؟ چه چیزی از مدیر من پنهان است و من می‌دانم و باید او را آگاه کنم. این یکی از ویژگی‌های کارمند موفق و حرفه‌ای است. در این مورد خاطره‌ای نقل می‌کنم:

کارگری داشتم به نام «مشهدی محمد»، که سی سال برای من کار کرد. سه سال آخر، دو انگشتش قطع شد. در طول سی سال یک بار هم از من وسط ماه مساعده نگرفت، یا یک بار ندیدم کارش را بد انجام دهد. ایشان مسئول ضایعات کارخانه بود که ضایعات را تبدیل به جنس مصرفی کند.

جای او در قسمت انتهایی کارخانه بود و همین سبب می شد که ماه به ماه هم من او را نبینم.

انگشتش که قطع شد برای عیادت به خانه اش رفتم، پس از دیدن من کلی تشکر کرد. من عذرخواهی کردم و گفتم: مشهدی محمد! با این که من مقصر نیستم ولی خودم را نمی بخشم که دو تا از انگشت هایت را از دست دادی، خیلی ناراحتم و پیش خدا شرمنده ام.

گفت: حاج آقا، شما مقصر نیستید. تقصیر من بوده، چون من حواسم پرت بود و این اتفاق افتاد. از این که وقت شما را هم الان گرفتم باید عذرخواهی کنم.

یکی از روزها گفتم: مشهدی محمد، تو که نزدیک سی سال است که در این کارخانه کار می کنی، یک بار هم نیامدی مساعده بگیری، آیا در آمد دیگری داری؟

گفت: نه. ولی ما یک زندگی ساده و کم خرجی داشته و داریم، سپس چنین توضیح داد که: خانمم اول زندگی ام قالی می بافت، به او گفتم تو زن من نشدی که برایم درآمد کسب کنی، من دار قالی را نمی خواهم، لذا دار قالی را برای مادرش که آورده بود، پس فرستادم و گفتم: تو باید همسر داری و خانه داری کنی و من هم کار کنم تا باهم زندگی خوبی داشته باشیم. مشهدی محمد در ادامه گفت: خانه قدیمی ما در محله «لب چال» و حدود هفتاد متر است، این خانه ارث پدری بود که به ما رسیده، برادر و خواهرم هم سهمشان را به من فروختند و چیز دیگری برداشتند. صبح عروسی که از خواب بلند شدم دیدم در می زنند، باز کردم مادر خانمم بود. یک قرص نان به همراه پنیر و کره آورده بود. در آن روزگار رسم بود که برای عروس و داماد صبحانه می بردند. کیسه دیگری هم همراهش بود که در آن یک خروس و

چهار تا مرغ زنده بود، آن‌ها را انداخت داخل باغچه. ما باغچه کوچکی وسط حیاط داشتیم که نیم متر پله می خورد و داخلش گل کاشته بودیم.

گفتم: حاج خانم این‌ها چیست؟ این‌ها جهاز مریم خانم است؟

گفت: آره، دخترم از قدیم جوجه‌هایی داشته و مرتب می خوابانده، تولید مثل می کرده و من به هر کدام از بچه‌هایم که ازدواج کرده‌اند چهار تا مرغ داده‌ام و برای شما هم آورده‌ام، این حیوانات ته سفره‌تان را می خورند و تخم مرغتان را هم مجانی می دهند. مرغ‌ها را گذاشت، صبحانه را درست کرد و رفت. این مرغ‌ها برای ما برکت زیادی داشت.

مشهدی محمد در مقام قدردانی و سپاس از همسرش گفت: من هر چه دارم از همسرم دارم. او از همان اولین صبح جمعه‌ای که بیدار شدیم، و صبحانه خوردیم به من گفت: محمد آقا پاشو برویم میدان.

گفتم: میدان برای چه؟

گفت: پاشو برویم خرید کنیم.

من یک دوچرخه داشتم، با هم رفتیم میدان کهنه در محله پامنار قم. خانمم درشت‌ترین تره را که سالم بود ولی کسی نمی خرید به کمترین قیمت خرید، سه چهار کیلو هم پیاز و سیب زمینی خریدیم، و ارزان‌ترینش را انتخاب می کرد، مثلاً سیب زمینی و پیازهای کوچک را جدا می کرد تا پول کمتری بدهیم.

گفتم: این تره‌های درشت را برای چه می خواهی؟

گفت: بعداً می بینی.

وقتی آمدیم خانه گفت: مواد اولیه غذایی یک هفته را خریدم با چقدر پول؟ سه تومان و پنج ریال.

با همان تره‌ها و سیب زمینی‌ها و تخم مرغ‌ها که از خودمان بود

کوکوهای بسیار لذیذ و خوشمزه ای می پخت و شب و روز را با هزینه بسیار اندک گذرانیدیم و محتاج نشدیم تا ناچار شویم وسط ماه مساعده بگیریم خدا می داند این مرغها در طول سالها همیشه برای ما برکت داشتند. بعضی تخم مرغها را زیرشان می گذاشتیم و زاد و ولد می کردند و هم تخم مرغشان را می خوردیم و هم بعضی اوقات، گوشتمان تامین می شد. در خانه، هیچ وقت کمتر از پنج مرغ نداشتیم، آنها همیشه تخم می کردند و ما غیر از خوراک خودمان به قوم و خویش هایمان هم تخم مرغ رسمی هدیه می کردیم. غذای اصلی ما شب بود، ولی همسرم غذای شب مرادو وعده درست می کرد هم شام می خوردیم و هم غذا می گذاشت در پارچه و صبح می آوردم کارخانه، خودش هم اگر غذا زیاد می آمد ظهر می خورد و اگر نبود با غذای مختصر دیگری خود را سیر می کرد.

من اولش فکر می کردم با این حقوق ده تومانی، کم خواهم آورد، ولی با این رفتار همسرم، همیشه آخر ماه کمی از پولمان هم اضافی می آمد. بقیه پولها را هم جمع می کرد و می گفت هر سال یک مشهد برویم. من در تمام طول عمرم سالی یکی - دوبار به زیارت آقا علی بن موسی الرضا علیه السلام رفته ام. گاهی هم بعضی می آمدند از ما پول قرض می گرفتند.

مشهدی محمد، شش فرزند دارد: چهار پسر و دو دختر، همه آنها هم کاسبند و هم زندگی آبرومندی دارند. آدمهای خوبی هم هستند چون واقعا در یک خانواه معتدل بدون سر و صدا و با یک لقمه نان حلال بزرگ شده اند. آری با درآمد کم ولی با قناعت و برنامه ریزی صحیح می توان هم در زندگی موفق بود و هم فرزندان خوب و صالح تربیت نمود.

به نظر من ویژگی کارمندان موفق یکی همین قناعت بجا و به اندازه است. در عین حال که ما باید همواره به سمت پیشرفت و تعالی حرکت

کنیم، اما حد و حدود خود را هم بدانیم و قناعت را در جای خودش داشته باشیم. البته دلبستگی به کار و علاقه قلبی و تعهد واقعی به مجموعه ای که در آن کار می‌کنیم، موضوع دیگری است که نباید از دید هیچ‌یک از ما پنهان بماند.







## مسئولیت پذیری در کار

مسئولیت‌پذیری موضوع مهمی برای کارکنان و مدیران است؛ برای نمونه در مجموعه خود، شخصی داریم که مدیر یکی از دفاتر تهرانمان است، ایشان در حدود ۲۲ سال پیش به عنوان راننده خاور پیش من آمد و خیلی مسئولیت پذیر و در کارش موفق است. در کارخانه سه دستگاه ماشین داشتیم که بارهای کارخانه را جابه‌جا می‌کردند، ما گفتیم یک راننده هم داشته باشیم که از تهران چیزهایی که می‌خریدم برای کارخانه جمع کند و بیاورد، از آن طرف هم بار بزند و ببرد.

یکی از دوستانم فردی را برای رانندگی معرفی کرد، من بررسی کردم و او را آدم منظمی دیدم. انسان‌ها را تا حد زیادی از لباس و قیافه و آرایش و تیپ‌شان می‌توان شناخت.

من دیدم او به دلم می‌چسبد و چیز زننده‌ای در وجهه‌اش نیست به او گفتم: فردا از خیابان گمرک که مرکز ماشین سنگین هست یک دستگاه ماشین خاور نو با سلیقه خودت بخر، بعد به من زنگ بزن که پول آن

را حواله کنم. رفت و بعد از بررسی ها گفت: من به چندین نمایشگاه سر زدم، اما یک ماشین هم نپسندیدم، ماشین نوزیاد است، ولی به نظرم این ماشین هایی که مونتاژ آلمان است کهنه هایش بهتر از نوهای ایرانی است، اگر شما اجازه بدهید من یک ماشین دست دوم مناسب دیده ام، آن را بخرم. گفتم: مدلش چیست؟ گفت: برای پانزده سال پیش است. گفتم: من اگر به ماشین نو اصرار دارم برای راحتی توست، گفت نه، این ماشین را مکانیک آوردم و بررسی کردم سالم است و ماشین خوب آلمانی است، گفتم قیمتش چند است؟ مثلاً ماشین نو آن موقع هشتاد هزار تومان بود، او گفت: قیمتش بیست و چهار هزار تومان است. نزدیک یک چهارم، گفتم: اگر خودت بپسندی من مشکلی ندارم. بالاخره مبلغش را پرداخت کردیم و سندش هم زده شد و ماشین را آورد.

او با همان ماشین، کارش را شروع کرد، باور کنید من در تمام این ۲۲ سالی که او کار می کند، حتی یک مورد هم نتوانستم از او ایراد بگیرم، او همیشه جلوتر از من به نفع کارخانه کار می کند، من در این مدتی که ایشان راننده بود دغدغه این که فلان جنس سر وقت به کارخانه نرسد و مبادا کارخانه بخواهد نداشتم. صبح که می شد به اندازه سه نفر راننده کار می کرد، یعنی هر جنسی را که صورت می دادیم هرچقدر هم سرش شلوغ بود همان روز جنس را تهیّه می کرد و می آورد، نمی گفت حالا امروز سرم شلوغ است بگذارید فردا. او نظم داشت هنوز هم این نظم را دارد، الان هم در دفتر تهران که مدیر شده، خیلی بخواهد زود به خانه برود شش بعد از ظهر است، تا حالا نگفته حقوق من کم است، ولی من ضمن اینکه طبق وظیفه دینی و اخلاقی حق او را مثل دیگر کارکنانم اعم از حقوق و اضافه کاری می دهم، اگر مشکلاتی هم از نظر مالی داشته باشد با دادن

وام بدون سود، و غیره. زحمات و تلاش او را به نحوی جبران می‌کنم، وی بحمدالله دارای زندگی بسیار خوبی است. صاحب ماشین و خانه شده و در خانواده‌شان هم سبیل و نماد موفقیت است. علت این موفقیت، همین نظم و مسئولیت‌پذیری اوست. اینجاست که من می‌گویم مسئولیت‌پذیری، موضوع مهمی در کار است، چون اگر کسی مسئولیت‌پذیر باشد، هم در کارش موفق می‌شود و از دید مدیرش فرد موفقی است و هم در زندگی‌اش موفق خواهد شد.



## دانستن، ندانستن، اعتراف به اشتباه

یکی از ویژگی‌های مدیر شایسته این است که از بخش‌ها و قسمت‌هایی که زیرمجموعه‌اش هستند اطلاعات کافی داشته باشد. مقام‌های بزرگ دنیا وقتی می‌خواهند از جایی که حرفه‌شان نیست بازدید کنند؛ مثلاً رئیس جمهور یک کشوری که یک روز کارخانه پتروشیمی و روز دیگر سایت موشکی و هفته بعد، یک مرکز پزشکی را بازدید می‌کند، باید سنجیده و حساب شده حرف بزند و لازمه این سنجیدگی این است که اطلاعات قابل قبولی در آن مورد داشته باشد. البته این مقامات، مشاور دارند، و قبل از بازدید با بخشی از مسائل آشنا می‌شوند. در هر حال مدیر موفق هم باید تا می‌تواند کسب اطلاعات کند و مشاور خوب داشته باشد. مشاور امین و آگاه نقش مهمی در سنجیدگی یک مدیر و پختگی او در تصمیم‌گیری‌ها دارد.

البته اگر یک مدیر چیزی را هم نمی‌داند باید صراحتاً بگوید نمی‌دانم. برای خود من اتفاق افتاده است که در بعضی جاها زیرمجموعه‌هایم سوالاتی

از من پرسیده اند که جواب آن را نمی دانستم. روزی در یکی از کلاس های دانشگاه، دانشجویی از مسئله خاصی سؤال کرد، چیزی که من تا به حال به گوشم نخورده بود، صریحاً گفتم: «نمی دانم». بعد به او گفتم: پسر من می خواهم از الان نکته ای را به تو بگویم و آن، این است که: «هرچه را نمی دانی بگو نمی دانم» و اگر گفتن "نمی دانم" برای من شکست است می خواهم شکست را در حضور شما قبول کنم، زیرا ندانستن عیب نیست. روزی از یکی از نمایشگاه های بزرگ دنیا در «دوسلدورف» بازدیدی داشتم، نمایشگاهی به نام "K"، که مربوط به صنعت لاستیک و پلاستیک است که نود درصد صنعت دنیا است. این نمایشگاه درس های نکته آموزی برای هر بازدید کننده فهیم داشت. در آن جا هر کسی در می یافت که در پنج سال آینده چه صنعتی به کجا می رسد، چی عقب است و چی جلو است. پسرم همراهم بود، به او گفتم: در آینده اروپا در این کار با شکست روبروست. گفت: چرا؟ گفتم: با این همه کارگر ارزانی که در چین هست. (البته این قضیه برای سال ۱۳۷۰ است) اروپا دیگر نمی تواند دوام بیاورد. این موضوع گذشت. این نمایشگاه، چهار سال یک بار تشکیل می شد. چهار سال بعد باز به همین نمایشگاه رفتم، این حرف ها یادم بود و خیلی چیزهای دیگر، باز همان پسرم همراهم بود به او گفتم: دوره قبل یادت هست من چی گفتم؟ گفت: بله، گفتم: من الان حرفم را پس می گیرم چون اروپاییان، مشکل خود را حل کردند، پرسید: چگونه؟!

گفتم: ما قوطی هایی مخصوص شامپو برای یکی از کارخانه هایمان می زدیم، در دنیا بزرگ ترین دستگاه چهار قوطی در هر پرس می زد. من امروز در نمایشگاه دیدم اروپایی ها دستگاهی گذاشته اند که هر بار ۲۵ قوطی تولید می کند و با افزایش تکنولوژی و پرتیراژ کردن و سرشکن کردن

هزینه تولید، آن مشکل را جبران کردند. یعنی مشکل نیروی کار را حل کردند. در این جا بود که من از حرف قبلی خودم که گفته بودم به زودی اروپا با مشکل روبرو می شود برگشتم. مدیر اگر اشتباهی کرد، باید اذعان کند، اگر چیزی را نمی داند، تحقیق کند و اگر متوجه شد که اشتباهی کرده است، آن را جبران کند. با این رویکرد، حتما موفق خواهد شد.

خلاصه کلام من معتقدم برای مدیر، دانستن اکثر مسائل، مهم و حیاتی است، اگر نمی داند باید سؤال کند و بگوید و اگر هم به دلیلی اشتباه کرد و حرف خطایی زد یا عمل اشتباهی مرتکب شد، لازم است اعتراف کند. این موضوع نه تنها مدیر را خوار و کوچک نمی کند، بلکه او را بزرگ می کند و با درس گرفتن از اشتباهات و خطاها به سمت تعالی و پیشرفت می رود.





## اهمیت مشورت در کار

من مشورت کردن را از پدرم آموخته‌ام، چون او انسان فهمیده‌ای بود و اهل مشورت بود و لذا من هم همیشه در زندگی‌ام در هر کاری با او و با آدم‌های باصلاحیت مشورت می‌کردم و می‌کنم و معتقدم که مشورت با افراد صلاحیت‌دار به انسان هوشیاری می‌دهد، به قول مولوی:

مشورت، ادراک و هشیاری دهد      عقل‌ها، عقل‌مرا یاری دهد  
گاهی انسان هنگام مشورت با دیگران با یک حرف، راه‌های تازه‌ای پیش  
پایش گشوده می‌شود.

واقعا مشورت کوه‌های بلند و سر به فلک کشیده را هموار می‌کند، پیغمبر گرامی اسلام حضرت محمد صلی الله علیه و آله عقل کل بود ولی در کارهای کشوری و مهم مشورت می‌کردند، اساساً از طرف خدا به آن حضرت امر شد که باید در کارها مشورت کنی: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ». من با الهام از همین دستور، رشد خودم را مدیون مشورت می‌دانم، مدیرعامل یک شرکت نمی‌تواند در تمام زمینه‌ها اطلاعات داشته باشد باید از مشاورها مشورت بگیرد.

بالاخره کارخانه، یک کشور کوچک است و بهترین روش رشد دادن این کشور کوچک، استفاده از مشاور متعهد و توانمند است، من معتقدم اگر انسان مشاور نداشته باشد اصلاً موفق نیست!

شاید در برخی از شغل‌ها مانند بعضی از زمینه‌های هنری بتوان بدون مشاور آن‌هم تا حدودی موفق بود، ولی در بیشتر کارها نیاز به مشاور و مشورت هست بلکه گاهی صددرصد مشورت الزامی است.

من خود از راه تجربه آموخته‌ام که اگر انسان مشاور نداشته باشد نمی‌تواند بیش از شش ماه راهش را ادامه دهد؛ از این رو تمام شرکت‌هایم به گونه‌ای است که با مشاورها گره خورده‌اند و در حال حاضر در این فکر هستم که شرکتی تاسیس کنم تا بتوانم مخترعین و نوابغ را بیشتر وارد صنعت کنم و با مشورت آنان کارها را بیشتر پیش ببریم.

خوب است در اینجا نمونه‌ای از شیوه فعالیت خودم را ارائه دهم: شیوه‌ای از مشورت ما، جلسه‌ای است که ماهیانه با نام «طوفان ذهنی» در کارخانه تشکیل می‌دهم، که نمونه آن در کمتر جایی وجود دارد. در این جلسه ماهیانه، کارکنان کارخانه، هر طرح و پیشنهادی دارند می‌دهند و ما به آن‌ها جایزه می‌دهیم، بعضی وقت‌ها در همین جلسات، طرح‌هایی ارائه شده که در سال‌ده‌ها و گاهی صدها میلیون تومان به نفع کارخانه تمام شده است. در جلسه اول «طوفان ذهنی»، کارگران و کارکنان خجالت می‌کشیدند حرف بزنند، برای رفع این مشکل برای کسانی که بهتر حرف می‌زدند، جایزه تعیین کردم. با این روش، آن‌ها را راه انداختیم و جسارت صحبت کردن پیدا کردند. بدون تردید جسارت در امر نظر دادن یا پرسیدن، خیلی مهم است؛ خصوصاً در امر آموزش و در عرصه دانشگاه اهمیت دارد. متأسفانه بچه‌های ما در دانشگاه می‌ترسند حرف بزنند، فکر می‌کنند اگر خوب

حرف نزنند مسخره‌شان می‌کنند، ولی نباید کسی از اظهار نظر خجالت بکشد. مدیران هم باید برای حرف زدن دیگران ارزش قائل باشند تا هر کس جرئت پیدا کند در جامعه حرف بزند.

من در مقاله‌ای خواندم که در شرکت تویوتا در ژاپن ماهیانه نزدیک به هشتصد پیشنهاد از طرف پرسنل این کارخانه به صورت رایگان و بدون هیچ چشمداشتی برای مدیر می‌آید و این سیستم خیلی از مشکلاتشان را حل می‌کند، من دیدم در فرهنگ ما هیچ پیشنهادی رایگان نمی‌آید، زیرا این‌جا اگر کسی پایش روی مار هم باشد تا عامل تشویق و مادیات نباشد پایش را بر نمی‌دارد. لذا گفتم هر کس هر طرحی دارد بگوید و جایزه بگیرد.

روزهای اول، کارکنان ما یکی - دو پیشنهاد دادند، اما الان از میان چهارصد تا پانصد پرسنل در ماه ده‌ها پیشنهاد برایمان می‌آید، که بیشتر آن‌ها عالی است، یعنی در جلسه‌ای نیست که منافع خوبی نصیب کارخانه نشود. در مورد بسته بندی، نحوه تولید، ضایعات و هرچه که مربوط به کارخانه باشد نظر می‌دهند و همین نظرات برای ما مدیران، کارگشا و کاربردی است.

در مجموعه ما مدیر داخلی کارخانه موظف است طرح‌هایی را که به او داده شده کارشناسی کند و آن‌هایی را که قابل اجراست مطرح کند و ما بر مبنای آن طرح‌ها پاداشی به او می‌دهیم.

پاداش هم بستگی به این دارد که ارزش آن کار چقدر باشد، بعضی مواقع حتی یک ماشین پراید هم جایزه داده‌ایم.

### نمونه‌ای از طوفان ذهنی در بهره‌وری

جلسات طوفان ذهنی با کارمندان و کارگران و مدیران بعضی وقت‌ها معجزه هم می‌کند. یکی از پیشنهادهایی که در این جلسه داده شد ۱۱

درصد مصرف کارتن را به سود کارخانه، پایین آورد. قضیه به این صورت بود: کارتنی که بسته‌بندی می‌کنیم و لوازم داخلش گذاشته می‌شود عرض بعضی آن‌ها به اندازه یک سانت کوچک و بعضی هم بزرگ بود، حساب کردیم دیدیم که روزانه پنج هزار کارتن مصرف داریم و هر کارتن هزار و پانصد تومان، که مجموعاً هفت میلیون و ۵۰۰ هزار تومان روزانه هزینه کارتن است، یازده درصدش رقم چشم‌گیری می‌شد. گفتند: کارتن‌هایی که مصرف می‌کنیم اکثراً یک یا دو سانت بزرگ است. کارتن وقتی بزرگ باشد چند اشکال پیدا می‌کند: اگر اتفاقی بیفتد همه له می‌شوند، اگر از بغل باشد به هم مالیده می‌شود و بازی می‌کند و مشکلات دیگری از این قبیل. با این پیشنهاد و تغییراتی که ایجاد شد، روزانه حدود یک میلیون تومان در یک سال بیش از سیصد میلیون تومان به نفع کارخانه صرفه‌جویی شد. نمونه دیگر: یکی از روزها، به مهندسی که به تازگی استخدام شده بود گفتم: فردا جلسه طوفان ذهنی است برو در کارخانه دوری بزن و طرحی به جلسه بیاور. ایشان آمد و طرحی به شرح زیر برای کف پوش داد: ما همیشه برای تولید کفپوش اتومبیل یک ورق کامپانت را در قالب می‌اندازیم و تحت فشار قرار می‌دهیم و تزریق می‌شود و زیادی‌اش بیرون می‌آید و تحت پخت قرار می‌گیرد، چون غلتکی که کار می‌کند در هوای سرد و گرم ضخامتش چند دهم بالا و پایین می‌شود، لذا مقداری دقت دستگاه پایین می‌آید و چون قبلاً مواد اولیه هم ارزان بود زیاد برایمان مهم نبود. این مهندس گفت: چرا ما این‌ها را وزن نمی‌کنیم؟ بیایم حساب کنیم این قالب باید هفتصد گرم باشد که تمام کف را بگیرد و پر کند و دور ریز هم نداشته باشیم. با این پیشنهاد حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد صرفه‌جویی در هزینه‌ها داشتیم. یا مثلاً یکی از پرسنل در مورد چسب نواری، که ما در بسته‌بندی مصرف

می‌کنیم، ایده‌ای داد. ایشان حساب کرده بود که روزانه صد و پنجاه هزار تومان مصرف چسب نواری است که با آن در کارتن‌ها را می‌بندیم، ما با چسب‌های شش سانتی می‌بستیم، ایشان گفت با چسب پنج سانتی هم کارتن‌هایمان جواب می‌دهد، بعد بررسی کردیم و به این نتیجه رسیدیم که چها سانت و نیم هم جواب می‌دهد و اجرا کردیم و مصرف چسبمان پایین آمد، اکنون کار هم به خوبی انجام می‌شود و در کنارش هزینه مان کمتر شده است.

وقتی شما مثلاً یک صرفه‌جویی صد هزار تومانی را در سیصد روز کاری سال محاسبه کنید، می‌شود سی میلیون تومان در سال.

اینها نمونه‌های بهره‌وری است که من با کمک کارمندان و کارگران در همین جلسات طوفان ذهنی توانسته‌ام به آنها دست پیدا کنم و در واقع، دست آورد مشورت و رایزنی با افراد صاحب صلاحیت است.



## پذیرفتن سختی‌ها و مشکلات در کار

راه اندازی هر کاری، سختی‌ها و مشکلات فراوانی دارد. من هم به عنوان فردی که از قبل انقلاب مشغول تولید بوده‌ام، همواره با مشکلات فراوانی دست و پنجه نرم کرده‌ام. خوب است در این جا به یک مورد آن اشاره کنم. بنده با کمک تعدادی از مدیران، «انجمن مدیران صنایع» را در سال ۱۳۶۱ در قم تاسیس کردیم. این انجمن، یک اتاق فکر بود، هر کسی می‌آمد مسائش را می‌گفت، سوالات مطرح می‌شد، (آن موقع خیلی به سرمایه دار بد نگاه می‌کردند و اگر کسی ماشین خوب سوار می‌شد، توهین می‌کردند) کار ما در انجمن مدیران این بود که اساتید، روحانیون، مدیران و کارگرها را کنار هم می‌نشاندیم و با طرح مشکلات و هم‌اندیشی، خیلی از گره‌ها باز می‌شد. اما با همهٔ زحمتی که کشیده می‌شد جؤ عمومی جامعه، دید خوبی به کارخانه دار نداشتند و اساساً تحت تاثیر تبلیغات ناجور افراد قشری و کمونیست‌ها، سرمایه‌دار و کارخانه‌دار، فردِ ظالم و ستمگر و زالوصفت معرفی شده بود. روزی در همان اوایل انقلاب، برای اولین بار کارخانه‌دارها

را خدمت آیت الله مشکینی بردم، هنوز یادم هست، که ایشان با لبخند گفت: من که اکثر شما را می‌شناسم، پس این که می‌گویند کارخانه‌دارها زالوی جامعه هستند شماها باید؟ گفتم: بله ما هستیم! بعد ادامه دادم: بانک‌ها پانزده درصد سود (مثلاً به نرخ آن روز) به ما می‌دهند زالو صفت نیستند ولی ما که سرمایه‌مان را آوردیم در طبق اخلاص گذاشتیم، اداره مالیات، اداره برق و آب و کارگران و مدیران و اداره‌های دیگر، حقوق و مزایای خود را از ما می‌گیرند و ما مولّد پول برای این‌ها شده ایم، و تازه توهین هم می‌شنویم. ایشان ناراحت شدند. بعد گفتم: آقای مشکینی، شما به عنوان بزرگ جامعه بگویید آیا باید به ما توهین کنند؟ ما حقمان این است؟ گفتم: شما می‌دانی من چه آدمی هستم، شما که می‌دانید من هم خمس و زکاتم را می‌دهم، ما با هم سفر مشهد رفته ایم. من قبل از انقلاب، ماشین «بی‌ام و» و سه کارخانه داشتم. گفت: من تو را می‌شناسم. چون ایشان سابقه مرا می‌دانست و خبر داشت که ما یک گروه بودیم که وقتی در اوج انقلاب، شهر در اعتصاب بود، به کاسب‌ها کمک مالی می‌کردیم. خوب است بدانید در ایام انقلاب کاسب‌های خیابان آذر- بزرگ‌ترین خیابان قم - یک روز، دو روز، ده روز یا بیست روز می‌توانستند مغازه خود را ببندند، اما همین‌ها مدت زیادی در مغازه خود را بستند، چون ما به کاسب‌ها می‌رسیدیم که البته اینها را به خاطر خدا و حفظ آبرو هیچ جا نگفتیم، تازه، حالا شده ایم زالو صفت و استثمارگر! نتیجه این جلسه و نشست‌های دیگر این شد که توانستیم با توضیحات خود، تصور مثبتی از سرمایه‌دار و کارآفرین خدمت‌گزار بوجود آوریم تا دیگران نتوانند جوّسازي کنند.

در جلسات انجمن مدیران، بعد از تلاوت قرآن، دبیر جلسه صحبت‌هایش را می‌کرد، من هم به عنوان رییس جلسه معضلات و مشکلات اقتصاد کشور



را می‌گفتم و راه حل می‌دادم، بعد می‌گفتم هر کس مشکل اقتصادی دارد بیاید پشت میکروفن هر سوالی دارد بپرسد، اگر هم نمی‌خواهد در جمع بگوید با من خصوصی در میان بگذارید تا در حد توان در حل آن کمک کنیم. به یکی وام نمی‌دادند ما به بانک می‌گفتم می‌دادند، یکی پروانه‌اش در اداره صنایع مشکل داشت، حل می‌کردیم، هر کس هر مشکلی با یک اداره داشت مدیر کل را دعوت می‌کردیم و به جلسه می‌آمد و خلاصه ما مشکلات شهر را با همین دوستی و رفاقت حل می‌کردیم. و سرانجام توانستیم با تحمل سختی و قبول مشکلات تا حدودی به کار تولید قم سروسامان دهیم.



## مشکلات اقتصادی کشور

واقعیت این است که اگر به من بگویند در یک جمله وضعیت صنعت کشور را توصیف کن، می‌گویم: خوب نیست. چرا؟ چون در کشور ما قیمت تمام شده بالاست. علت آن هم سود بانکی بالا و نیز مالیات بر ارزش افزوده است، وقتی سود بانکی تا ۲۲ درصد و همچنین مالیات بر ارزش افزوده به ظاهر ۹ درصد است ولی در عمل، بیش از اینهاست، آیا نباید قیمت تمام شده گران باشد؟

همین دو عامل، بیش از چهل درصد قیمت تمام شده کالا را بالا می‌برد. کجای دنیا این‌گونه است؟! وقتی آمریکا دچار بحران اقتصادی اخیر شد، سود بانکی یک و نیم درصد را یک درصد کرد، آیا ما باید این‌جا برعکس کنیم؟ ما سود بانکی ده درصد را باید بیست درصد کنیم؟ این اقتصاد چه می‌گوید و آن اقتصاد چه می‌گوید؟!

حدود بیست سال است که محصولاتم به عراق صادر می‌شود. بارها از مسئولان تقاضا کرده‌ام شما این همه با عراق ارتباط دارید، اجازه بدهید

تریلی من در انبار مشتری‌ام در عراق محصولش را خالی کند تا اجناس و کالاهایم خراب نشود، چون این تریلی وقتی در گمرک جنس را خالی می‌کند تریلی‌های آن‌جا وزن و تناژ برایشان مهم نیست، پلیس راه آنها را کنترل نمی‌کند، دو تریلی را به یک تریلی تبدیل می‌کنند لذا وقتی محصولات ما به آن‌جا می‌رسد بخشی از آنها از بین رفته است.

مسئولان، خیلی در جریان ریزِ امور اقتصادی نیستند، لذا واقعیت‌ها را کمتر می‌بینند و اصلاً شاید برخی از آن‌ها ارادهٔ درک واقعیت‌ها و موانع را هم نکنند. دغدغهٔ دائمی آنان کشمکش‌های دیپلماتیک لفظی و بی‌نتیجه با دشمنان است! شما ببینید کشورهای پیشرفته مثل آمریکا و اروپا موفقیت‌ها و تجربه‌های زیادی کسب کرده‌اند ما می‌توانیم از آن‌ها استفاده کنیم و حرکت خود را به سوی پیشرفت، سرعت دهیم.

به نظر من اگر در یک کلمه بخواهیم بگوییم چرا مملکت ما در مسیر بد اقتصادی پیش می‌رود علتش این است که محصولات ساخته شده در ایران گران‌ترین نرخ تمام شده را در دنیا دارد. من می‌خواهم صادرات کنم جنسم گران تمام شده و نمی‌خرند، از آن طرف هم، بازار داغی مثل چین و مالزی و فلان کشور اجناس مرا با نرخ کمتر درست کرده‌اند! می‌خواهید بدانید در کشور ما چقدر فکر نمی‌شود؟ ما ۳۷ سال ماشین ساختیم در خیابان‌ها ریختیم و فکر این‌که بنزینش را از کجا بیاوریم نکردیم. کشوری که کارگر ماهر و پالایشگاه و هنر پالایشگاه‌سازی را دارد چرا باید از خارج بنزین بیاورد!

نسخهٔ درمان اقتصاد این کشور این است که باید دولت از صنایعی حمایت کند که بیشترین مواد اولیه را در کشور داشته باشد مثل سنگبری‌ها، زمان قدیم سنگبری‌ها سنگ بریده شده صادر می‌کردند الان سنگ کوپ

صادر می‌کنند. باید سنگ را تنی سه هزار دلار بفروشد، اما امروزه تنی سیصد دلار به فروش می‌رساند که حتی هزینه حمل و نقلش هم نیست. اگر قیمت تمام شده کالا در کشور ما پایین بیاید دیگر چه کسی جنس چینی - بعضاً با آن کیفیت بد - را می‌خرد؟

البته این هم زمان می‌برد باید به تدریج اصلاح شود، مثل تب است که اگر یک‌دفعه پایین بیاید سرگیجه می‌آورد و اگر یک دفعه بالا برود تشنج می‌آورد. اصلاح این موارد هم تدریجی است و کارهای چند ساله می‌طلبد و به مرور باید انجام شود.

مشکل ما در صادرات و بازار وکساد، کمبود سرمایه تولید کننده نیست، یا سرمایه در گردش نیست، انبارهایمان پر از جنس است، جنس ما را نمی‌خرند به جای آن جنس چینی را می‌خرند، چرا؟ چون ارزان‌تر است، چین چه کار کرده است که جنسش ارزان‌تر شده است؟ او از ما نفت را می‌خرد، بعد آن را پالایش می‌کند، در نهایت زیر قیمت به ما می‌دهد. بارهای سنگین ایجاد شده در مسیر تولید، دست اندازهای بزرگ قانونی، مالیات‌های بی‌جا و موانع دیگر، همگی به اقتصاد و صنعت کشور ما آسیب رسانده است.

الان کشور ما دقیقاً در یک حالت آسیب‌پذیری قرار دارد، من روزی گفتم: از سال آینده مدیران خوب مشخص می‌شوند، معلوم می‌شود که مدیر و غیر مدیر کیست، کسانی که به لطف ارزان و گران شدن دلار، یک شبه سرمایه آن‌ها ده‌ها برابر شد، این‌ها که مدیریت بلد نیستند.

آدم باید حساب کند که چگونه سود عادلانه ببرد و نباید خودش را از مملکت جدا بداند و فقط به فکر سود خودش باشد. دولت ما و آنها که قدرت کشور در دستشان است چرا در امر اقتصاد موفق نیستند، چون ملت

را واقعا آن‌طور که باید و شاید از خودشان نمی‌دانند.

خیلی از اقدامات دولتی موجب می‌شود که تولید برای تولید کننده داخلی گران تمام شود و این کار باعث می‌شود واردات به نفع خارجی‌ها رشد داده شود و به سبب آن صادراتمان را هم از دست می‌دهیم. با وضعی که اکنون داریم، صادرات ما بسیار اندک شده، اگر قبلاً به ۴۷ کشور دنیا صادرات داشتیم حالا چند کشور محدود را داریم، چرا؟ برای این که مرتب روی اشتباهاتی که مدیران دارند و اعمال می‌کنند ضرر می‌دهیم.

خیلی از این‌ها ضررهای همان دانشگاه‌هاست؛ شخصی فوق لیسانس و دکترای اقتصاد دارد ولی تصمیمات عجیب می‌گیرد، قرارداد ترکمنچای در کشور ما خیلی زیاد است، باید در دانشگاه‌ها از مدیران با تجربه دعوت کنند که بیایند و به دانشجویان آموزش دهند تا بتوانند استفاده کنند و مشکلات مدیریتی‌شان را مطرح کنند که دانشجو ذهنش با مسائل درگیر شود، یک دانشجو نباید وقتی فارغ التحصیل می‌شود، رابطه‌اش با استاد قطع شود، باید ارتباط‌ها وجود داشته باشد، چون خیلی با ارزش است.

در کشورهای بزرگ امکان ندارد که دانشجو ارتباطش با استاد قطع شود، همین الان هم دکترهای خوب از استاد‌هایشان جدا نیستند، در رشته پزشکی این ارتباط‌ها با اساتید بیشتر است، اما در اقتصاد، نه. مهندسی که استاد دانشگاه است، کیمیایی است که در هر رشته‌ای می‌تواند جوابگو باشد تجربیات خوبی دارد و همان سوالاتی که دانشجویان از او می‌کنند خیلی چیزها را به دست می‌آورد، ولی متأسفانه ما در دولت‌هایمان این مشکل را داریم و از آدم‌های کم تجربه استفاده می‌کنیم.

من یادم هست در اوایل انقلاب، نخست وزیر مورد تأیید امام خمینی، چند مشاور کارخانه دار قدیمی داشت، آنان فضایی فراهم کردند که صنعت

در آن زمان رشد کرد. او به کمک مشاوران فهیم خود، طوری برنامه ریزی کرده بود که واقعا اجازه نمی داد جنس ساخته شده به ایران وارد شود. خدمات ایشان در دوران چند ساله نخست وزیری اش واقعاً قابل تقدیر است. او این برنامه ریزی ها را در زمانه جنگ و بمباران انجام داد. وی و مشاورانش می گفتند هر کس می تواند نمایندگی شرکت خارجی و یک برند را بگیرد و در داخل آن را تولید کند، مثلاً «زیروتن» یک شرکت داخلی است، که چنین وضعی داشت، اما الان نمی دانم در چه حالی است، ولی روز اول که این کارخانه راه افتاده بود وقتی ما سفر خارج می رفتیم می دیدم واقعا جنس های مرغوبی که در داخل کشورمان هست آن جا نیست، ما از همین داخل خرید می کردیم، چون با یک شرکت خارجی مشارکت کرده بود و با کارگر ارزان ایران، بهترین جنس ها را تولید می کرد، خوب این ها همه از دست رفت، متاسفانه هر دولتی می آید سیاست ها و زحمات دولت قبل را له می کند و کار خودش را می کند.

ما برنامه و چارچوب و مسیر تعیین شده چندین ساله نداریم، اما مثلاً در آمریکا کسی که می خواهد رئیس جمهور شود می گویند اگر در قالب این چارچوب حرکت کنی ما در مجلس سنا به تو رای می دهیم، امیدواریم دولت فعلی و دولت های آینده بتوانند مسیر درستی در امر اقتصاد کشور پایه ریزی کنند و به این نابسامانی ها پایان دهند.





## استقبال از کالای خارجی چرا؟

پارسال یک ماه به عید بازار ما کساد بود، به بخش مالی گفتم یک ماموریت دو-سه روزه به شما می‌دهم، بروید در صنف کفش، پوشاک و لباس، لوازم منزل، (دوازده صنف را نام بردم) برایم آمار بیاورید. گفتم بروید پنج مغازه خوب عمده فروش را بگردید به آن‌ها هم بگویید ما می‌خواهیم بدانیم چند درصد از فروش شما داخلی است و چند درصد خارجی؟ علت این که از خارجی استقبال می‌کنند یا نمی‌کنند چیست؟

بعد از پنج روز که برگشتند یک آمار بسیار عالی برای ما آوردند که خیلی جالب است. آمار این بود: مثلاً واردکننده لباس گفته بود من هشتاد درصد فروشم لباس‌های چینی و تایوانی و تایلندی و اخیراً ویتنامی است. پرسیده بودند علت چیست؟ گفته بود لباس ترک یا اروپایی که قیمت بالایی دارد و فقط پولدارها می‌خرند، آنها را کار نداریم، ولی این هشتاد یا نود درصدی که لباس عموم هست بچه‌گانه، زنانه، مردانه، کفش و غیره، همه را بررسی کردیم، و نیز در لوازم منزل به عدد ۸۵ رسیدیم، یعنی هر صد قلم لوازم

منزلی که در کشور به فروش می‌رسد ۸۵ قلم آن از خارج وارد می‌شود، چرا؟

آمار گرفتیم دیدیم میانگین سی درصد این‌ها زیر قیمت ماست، بررسی کردیم و به این نتیجه رسیدیم که این سی درصد را دولت راحت می‌تواند حل کند. ۲۵ درصد آن به خاطر سود سیستم بانکی است و ما بقی مالیات ارزش افزوده که اگر دولت و سیاست‌گذاران به این امر اهتمام داشتند و کمی از سود بانکی کم می‌کردند و به شکلی مالیات بر ارزش افزوده را برای تولیدکننده داخلی حذف می‌کردند، قیمت ما با قیمت خارجی‌ها قابل رقابت می‌شد و این همه محصولاتی که در بازار ایران فروخته می‌شود، خارجی نبود و در عین حال چرخ کارخانه‌ها می‌چرخید و اشتغال هم رونق می‌گرفت.

من متناسب با تجربیات و دانسته‌های خود و آنچه در جوامع پیشرفته و موفق در اقصی نقاط دنیا دیده، شنیده یا خوانده‌ام، معتقدم مقوله ایجاد اشتغال یا اصطلاحاً تولید شغل را نباید صد در صد بر دوش دولت گذاشت، در وهله اول شغل را باید خود افراد جامعه متناسب با درک نیازهای محیطی‌شان و شناخت توانایی‌های فردیشان بیافرینند و دولت موظف است در نقش یاری‌دهنده، شرایط را برای رسیدن به یک اشتغال با دوام و سودآور آسان کند. یعنی دولت به عنوان مرجع اجرای قانون، شرایط را به گونه‌ای فراهم کند تا بستر تداوم اشتغال‌آفرینی بخش خصوصی پر بازده و پایدار باقی بماند. اجرای دقیق قانون و رفع موانع برای کارآفرینان و صنعتگران یکی از زیرساخت‌های اساسی در نیل به این هدف می‌باشد.

## برخی از راه حل های مشکلات اقتصادی کشور

هر کس که دغدغه اقتصاد و تولید کشور را دارد، وقتی موانع و مشکلات را می بیند، راه حل هایی به نظرش می رسد. بنده هم با سال ها تجربه در عرصه تولید، بعضی راه حل ها را مطرح می کنم:

### ۱. تولید محصولاتی که مواد اولیه آن در ایران است:

یکی از راه حل ها و پیشنهادهای من برای رونق تولید و حل مشکل اقتصاد این است که دولت و تولیدکنندگان به سمت تولید کالاهایی بروند که بیشتر مواد اولیه آن در ایران باشد.

اگر من تصمیم گیرنده بودم می گفتم صدور پروانه ممنوع باشد و فقط پروانه هایی را اجازه دهید که بیشترین مواد اولیه را در خود ایران داشته باشند در این صورت، چه اتفاقی می افتد؟ یک مثال می زنم: لاستیک یا تایر بعد از نفت و پتروشیمی، بیشترین بازدهی ارزش افزوده را در کشور دارد. نود درصد مواد اولیه آن در ایران هست، ما باید در ایران ده ها کارخانه لاستیک

سازی داشته باشیم و قطب تایر جهان شویم، اما می دانید اکنون متأسفانه هشتاد درصد تایر ما وارد می شود؟ ما فقط هفت کارخانه لاستیک سازی در ایران داریم. می خواهیم بگوییم چقدر در کشور ما فکر نمی شود، این یک فاجعه است. من هر وقت یاد این می افتم خدا می داند قلبم درد می گیرد. ما هفت کارخانه تایرسازی در کشور داریم که پنج کارخانه تعطیل یا زیر ده درصد کار می کند، آن دو تا، هم تایر دوچرخه و موتور سیکلت می زند. زیر ماشین پراید، لاستیک چینی انداخته اند!

من تایرساز نیستم ولی قطعات لاستیکی تولید می کنم و به خودروساز شلنگ و قطعات رادیاتور و امثال این ها را می دهم، من لاستیک سازی را انتخاب کردم و سود هم می کنم، چون ۸۵ درصد مواد اولیه اش در ایران است و می دانم چکار کنم، ولی اشکال مهم گران بودن مواد اولیه در ایران است، زیرا در کشور ما متأسفانه مواد اولیه به حدی گران تمام می شود که صرفه به این است از چین و کره لاستیک بیاوریم که ارزان تر است، کارخانه ای که می تواند ۹۰ درصد مواد اولیه اش را از داخل تامین کند تعطیل شده چرا؟ سی درصد وزن تایر، کربن بلاک است که بهترین کربن بلاک برای ایران است، اما من همین ماده را از چین با ۲۰-۲۵ درصد زیر قیمت می خرم! هندی و چینی مواد اولیه خودمان را می خرد و آن طرف دنیا می برد و به حال مصرفی در می آورد و بعد با ۲۰-۳۰ درصد زیر قیمت به خودم می فروشد، ولی در ایران پنج کارخانه کربن بلاک تعطیل است. وقتی بررسی می کنی می بینی تایری که در دنیا تولید می شود اگر صد دلار قیمتش است کارخانه کره ای با کیفیت بهترش را می دهد هشتاد دلار. مسئولان امر باید این موضوعات را تجزیه و تحلیل کنند، تا پی ببرند با این پتانسیل، اصلاً احتیاج نداشته باشیم که نفت خام بفروشیم، اما هنوز بعد از

ده‌ها سال در حال فروش نفت خام هستیم و فکری برای ایجاد ارزش افزوده نمی‌شود. شما ببینید کشور چقدر از لحاظ فکری فقیر است. لذا موضوع مهم در رفع مشکلات اقتصادی کشور، تولید محصولات است که ایران در آنها توان رقابتی دارد و مواد اولیه اش موجود است. من مثال لاستیک و تایر را زدم و از این گونه، ده‌ها مورد است که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و به آن توجه شود.

## ۲. برنامه ریزی و توجه به صنایع داخلی:

من یک روز از دفتر کارخانه به طرف قم می‌آمدم، در خیابان استاد مطهری در ترافیک ماندم، یکدفعه به فکر افتادم که آماری بگیریم و ببینم این ترافیک چقدر به ما خسارت می‌زند. حساب کردم دیدم هفده گلوگاه از مسیر تهران تا قم وجود دارد، بعد برآورد کردم دیدم در همین چهارراه تقریباً صد و پنجاه دستگاه ماشین وجود دارد، همین‌طور چهار راه‌های بعدی را حساب کردم (کاری که دانشجویان یا استاد دانشگاه باید در طول زمان زیادی بکنند من می‌خواستم در ظرف مدت کوتاهی انجام دهم) شما ببینید این عدد نسبی است، اما من همه را حساب کردم. وقتی رسیدم به پایان خط، دیدم شش هزار ماشین در ترافیک می‌مانند، من شب‌هایی که ترافیک نیست در مدت یک ربع می‌آمدم ولی آن شب سه ربع طول کشید. ضرب در نیم ساعت کردم و این که هر ساعت چند لیتر بنزین مصرف می‌شود، حساب کردم دیدم اگر دولت بیاید تفاوت سوبسیدی که بابت بنزینی که از خارج وارد می‌کند را بگذارد (حالا آلودگی هوا که چقدر دارد خسارت به ما می‌زند یا، مسئله مالی آن به کنار، بحث‌های روانی، داروهای روانی که وارد می‌شود، استهلاک ماشین‌ها، همه این‌ها رانان دیده می‌گیریم) دیدم می‌شود ماهی یک پل یا زیرگذر از پول

سوخت بنزین در ترافیک تاسیس کنند، این خودش کلی مصرف بنزین را پایین می‌آورد، تمام تهران شاید چهارصد تا پانصد گلوگاه ترافیکی ندارد. می‌توان از طریق درآمد ملی آن‌ها را ساخت.

همین الان اگر پنج پالایشگاه داشته باشیم بنزین و نفتش را مصرف داریم، هر کدام از این‌ها به طور غیرمستقیم چه اشتغالی ایجاد می‌کند؟ پنج پالایشگاه میانگین پنجاه هزار اشتغال ایجاد می‌کند.

روزی با رفقا و همکارانم به چابهار رفته بودیم. کنار تنگه بودیم و بزرگ‌ترین کشتی‌ها پیدا بودند. در حال قدم زدن به فکر فرو رفته بودم و افسوس می‌خوردم، یکی از رفقایم گفت: چرا این قدر فکر می‌کنی؟ گفتم: افسوس می‌خورم! گفت: برای چی؟ گفتم: اگر من جای دولت بودم یک جایگاه سوخت این جا می‌زدم، چون هر کدام از این کشتی‌هایی که در حال رفتن هستند اگر ده سنت بنزین یا گازوئیل‌شان را ارزان بدهی، هر کدام که مصرفشان پنجاه تا صد هزار لیتر است، پول هنگفتی می‌شود. در این مملکت از در و دیوار، پول بیرون می‌زند ما چرا باید نفت خام را صادر کنیم؟ به طور میانگین دو-سه میلیارد دلار تفاوت نفت و بنزین به خارجی‌ها سوبسید می‌دهیم. این پول را بدهید تا یک پالایشگاه ساخته شود.

روزی با مهندسی که در تأسیسات شرکت نفت کار می‌کرد، هم صحبت شدم، گفتم: برای پالایشگاه ساختن احتیاجی به خارجی‌ها داریم؟ گفت: نه، گفتم: ما شنیدیم دستگاه‌هایی وجود دارد که خیلی پیچیده است، گفت: نه، ما از هر کدام از این‌ها، تعدادی را در انبار پالایشگاه خریدیم و تعمیر کردیم و موجود داریم و می‌توانیم خودمان بسازیم، گفتم: پس چرا این پالایشگاه را نمی‌زنید که این کشور را از بی‌کاری و رکود نجات دهید؟ گفت: سیستم فکری و برنامه‌ریزی وجود ندارد.

بیند کشور ما چهار فصل را یک جا دارد: در زمستان یک طرف کشور باید از گرما آبتنی کنی، اما در همان فصل یک جا برف آمده است. در تابستان و پاییز و بهار و زمستان هم انواع میوه‌های ما بی نظیر است. طعم میوه مناطق آفتابی در دنیا مشهور است، ولی ما چه بهره برداری از این‌ها می‌کنیم؟ لذا توجه به صنایع داخلی و پتانسیل‌های داخل ایران، خیلی مهم به نظر می‌رسد که نباید از آن غافل شویم.

### ۳. حمایت جدی از تولیدکنندگان و کارآفرینان:

اگر بخواهیم صنعت گردشگری را هم بررسی کنیم می‌بینیم ما در تمام کشورمان یک هتل خوب نداریم، واقعاً چه هتلی می‌تواند با بیست-سی درصد سود بانکی رشد کند؟ یک هتل دار در آمریکا وقتی یک هتل می‌زند طوری می‌شود که هر دو-سه سال، قادر به تأسیس یک هتل دیگر هم هست، چون سندش را در بانک می‌گذارد، با سود یک و دو درصد، در سال وام می‌گیرد. من شنیدم در گردشگری یک درصد است، او وام آسانی می‌گیرد و یک هتل دیگر می‌سازد، دوباره سند این را می‌دهد و بعد هتل دیگری می‌سازد. در کیش جلسه‌ای با حضور یکی از هتل‌داران اسپانیا بود، من هم رفته بودم، ایشان می‌گفت: من در عرض هفده سال ۴۲ هتل ساختم! بیند آن‌ها چه کار می‌کنند، یعنی وقتی آدم‌های نابغه سراغ کار می‌آیند سیستمشان طوری است که دیگر کار را جلو می‌برد. ولی این‌جا شما می‌خواهید ساختمان بسازید یا در صنعت اقدامی بکنید همین‌که زمینی خریدید در شهرداری رفتید به حدی پول از شما می‌گیرند که دیگر سرمایه‌ای برای ادامه کار ندارید.

چند وقت پیش یکی از هتل‌دارهای مشهد را در تلویزیون آورده بودند که

می‌گفت: آقای دولت! تو نباید برای من قیمت تعیین کنی؟ من باید حق این را داشته باشم که در طول سال چندبار هتل را به قیمت پایین بدهم. یا در زمانی قیمت بالاتر بدهم. چند شب پیش یکی زنگ زده بود برای رزرو هتل برای شب عید در ترکیه، به او گفته بودند: پنج شبانه روز شما را می‌بریم در هتل استامبول پنج ستاره با صبحانه و امکانات رفاهی دیگر با قیمت زیر یک میلیون تومان، در حالی که سفر مشهد گران‌تر از این می‌شود، ولی حتما در همین مشهد، هتل خالی افتاده است و این‌ها باید چیزی را فدای چیز دیگری کنند.

در هنگام کسادی باید مسافر را با ارزان کردن هتل جذب کنیم تا لااقل اقتصاد بازارمان بگردد، این مغازه‌داری که در کنار هتل و در خیابان من است بتواند بماند، من امروز این را نگه می‌دارم فردا او مرا نگه می‌دارد، تابستان که می‌آید همه هجوم می‌آورند. ببیند داستان کار این است، ولی هتل دار مشهدی می‌گفت: دولت آمده به من می‌گوید نمی‌توانی نرخت را پایین بیاوری، می‌گویم بابا من می‌خواهم مجانی اتاق بدهم من اگر اتاق ندهم مسافر نمی‌آید، من باید مسافر را بیاورم که بیاید ببیند چلوکبابی که در همه دنیا ۲۰ دلار به او نمی‌دهند این جا پنج دلار بخورد، ما باید همدیگر را نگه داریم. متأسفانه برنامه‌ریزی ما طوری شده است که دولت می‌خواهد در همه کاری دخالت کند؛ در حالی که که خیلی کارها را باید به اهلش سپرد.

در مجموع، سومین نکته‌ای که به نظرم می‌رسد حمایت از تولیدکننده‌ها و کارآفرینان است؛ یعنی اگر دولت می‌خواهد مشکلات اقتصادی کشور را حل کند، نباید از کارآفرین و حمایت از کارآفرینان غافل شود، باید آنها را جدی بگیرد، مشکلاتشان را حل کند، جلوی راه آن‌ها سد و مانع ایجاد نکند و فضایی فراهم آورد که کارآفرینان بتوانند به راحتی، چرخ تولید و اشتغال را جلو ببرند.



## شناختِ نیاز، موتور محرکه کارآفرینی

داستانی که اینک می‌خواهم نقل کنم حکایت زندگی مرد بی‌مانندی در عرصه تولید ثروت از چیزهای کوچک است. او نیازهای جامعه را شناخت و به آن‌ها پاسخ داد، مرحله بعد نیاز ایجاد نمود و مردم نیز پاسخ دادند! و در اواخر عمر دارای سیستم عظیم حمل و نقل دریایی در حوزه نفت نیز بود. «اوناسیس»، کارآفرین و سرمایه‌دار شهیر یونانی در خاطراتش برای آغاز مرحله ثروتمند شدنش، داستان جالبی را می‌آورد که به نظر آموزنده است، او می‌گوید:

زمانی که ۷-۸ ساله بودم، روزهایی که از مدرسه راهی منزل می‌شدم، ناگزیر باید از پایانه‌ای عبور می‌کردم که مملو از ماشین و آدم بود. عجب هیاهویی از صدای ممتد بوق کشتی‌ها بود و رفت و آمد زنان و مردان و ماشین‌ها، اما هیچ کدام از این هیاهوها، آن‌چنان مرا درگیر خودش نکرد، بیشتر وقت‌ها مبهوت دکه‌های کوچک سیگار فروشی آن‌جا بودم که بسیار راحت‌تر از هر کسب و کار دیگری در آن پایانه درآمد داشت، تا روزی

که یکی از این دکه‌دارها مرا صدا زد! و گفت:

- اگر بیکاری بیا به من در جابجایی این کارتون‌های کبریت کمک من!

من هم رفتم شروع کردم به جابجایی کارتون‌های کبریت و سیگار برای او؛ دیگر در پایانه بی‌کار نبودم، من هم جزئی از تغییرات شده بودم! بعد از کارکردن در هر روز حقوق مختصری از آن مرد می‌گرفتم و این رویه تا چندین ماه ادامه داشت، به طوری که نه دیگر من از او پول می‌خواستم نه او پولی به من می‌داد، فقط می‌گفت: هر چه قدر می‌خواهی از دخل بردار. رویه رفاقت و تجارت من با این مرد دکه دار تا آنجایی رشد کرد که یک روز که دیگر قدرت و قوت جوانی را نداشتم مرا صدا زد و گفت: این دکه را تو از من بخر! گفتم: من که پولی ندارم! گفت: قسطی بخر. با شوق و ذوق آن دکه را خریدم و یک سالی مشغول پرداخت قسط‌هایش بودم، اما همچنان نگاه طمع‌آلودم را از دکه‌های دیگر برنداشتم. همین که اقساط تمام شد سراغ دکه بعدی رفتم و آن را نیز خریدم، مدتی نگذشته بود که خود را مالک تمامی دکه‌های سیگار فروشی پایانه دیدم.

درآمد از تمام دکه‌های تحت مالکیت من در پایانه مقدار ثابتی بود و من شدیداً خواستار توسعه آن بودم. روزی که مثل همیشه زن‌های افاده‌ای پایانه را نگاه می‌کردم دیدم سیگار کشیدن آن‌چنان برایشان بی‌دردسر هم نیست، زیرا فیلتر ابری سیگار پس از اولین و دومین پک به آن تحت تاثیر رزهای قرمزشان زشت و کثیف می‌شود، ابتدا به ذهنم رسید نیازی نیست آن قدر آرایش کنند اما در لحظه دیگر فکر دیگری به ذهنم خطور کرد.

صبح با چند گالن رنگ به کارخانه سیگارسازی که مشتری‌اش بودم، رفتم. از آنان خواستم که سیگارهای درخواستی مرا با فیلتر قرمز رنگ درست کنند! چند روزی از درخواست من نگذشته بود که اولین سفارش‌ها

از کارخانه رسید، بی درنگ با تکه ذغالی روی کارتن آن سیگارها نوشتم:  
سیگار مخصوص خانم‌های زیبا و خوش آرایش!

تا شب، تمام موجودی انبار تمام شد، خانم‌های جوان خوشحال بودند از این‌که دیگر رژ لب‌هایشان فیلتر سیگار را زشت نمی‌کند و من هم خوشحال بودم که یک راه جدیدی پیدا کرده‌ام. خیلی نگذشته بود که در کل شهر پیچید سیگارهای رنگی کجا فروش می‌روند و من مشتریانی خارج از پایانه هم پیدا کردم و مقداری از سهم فروش سیگار شهر را تصاحب نمودم. فروش دکه‌ها حسابی تغییر کرده بود و از سود عایدی این سیگارهای فیلتر قرمز، دست به خرید دکه‌های خارج از پایانه زدم، اما دوباره رقم فروش ثابت ماند، باز باید دنبال طرح دیگری می‌گشتم، مجدداً به کارخانه سیگار مراجعه کردم، این بار از آنان درخواست کردم تمام سیگار را چاپ رنگی بزنند و رنگ‌های درخواستی‌ام را، قرمز، آبی، سبز و مشکی اعلام کردم.

دوباره دستور دادم جلو تمام دکه بنویسند سیگار مخصوص خانم‌های شیک پوش رسید! بله این بار خانم‌ها می‌توانستند علاوه بر این‌که از گزند کثیف شدن فیلتر سیگارهاشون از رژلب در امان باشند حتی آن را با رنگ لباسشان ست کنند!

دوباره فروش، جهش بزرگی کرد، با سود حاصل از این جهش فروش، تقریباً تمام دکه‌های سیگار فروشی کل شهر تحت مالکیت من در آمده بود؛ دیگر چه می‌خواستم؟

دوباره آمار فروش ثابت ماند! حالا کجا باید تغییر ایجاد کنم؟

آهان فهمیدم! آنچه سیگار را روشن می‌کند: یعنی کبریت.

سراغ کارخانه کبریت‌سازی رفتم و لیست قهرمانان و بازیگران و

هنرپیشگان دوران را به آن‌ها دادم و گفتم این‌ها را روی کبریت‌هایتان چاپ کنید و این دست تولیدات منحصرراً برای من باشد. دیگر کسی که کبریت می‌خواست از او سوال می‌شد روی کبریت طرح کدام بازیگر بخورد؟ یا کدام قهرمان؟

این‌گونه بود که امپراتوری من در حوزه سیگار و کبریت شکل گرفت و این، ابتدایی بر تجارت‌های بعدی من بود.

این داستان ثابت می‌کند خود فرد در وهله اول باید با تکیه بر لطف خدا و توانایی‌های شخصی خود، نیازهای جامعه را کشف کند، همچنین در مرحله بالاتر، دست به نیازسازی بزند و نگاهش به دولت و حمایت دولتی نباشد. چون نقش دولت در ایجاد اشتغال حمایتی است تا دخالتی.

و کارآفرین موفق کسی است که خودش کار ایجاد کند و خلاقیت داشته باشد و نیازها را بشناسد و بهترین پاسخ را به آنها بدهد تا کم‌کم موفق شود. شناخت نیاز، موتور محرکه کارآفرینی است و از همین جاست که کارآفرینان، متولد می‌شوند و به تدریج همگام با احتیاجات جامعه پیش می‌روند.



## خلاقیت؛ توسعه دهنده کارآفرینی



یک بار برای بازدید از کارخانه‌ای عازم ایتالیا شدیم. ایتالیا جدا از داشتن غذای بی نظیر و منحصر به فرد در صنعت سرامیک، سنگ و مشتقات، کشوری پرآوازه و دارای عقبه تاریخی قوی است.

منطقه‌ای که در آن کارخانه مورد بازدید ما قرار داشت یکی از روستاهای سیسیل بود. سیسیل ایالتی خودمختار در جنوب کشور ایتالیا است، منطقه‌ای معروف به آکاپون‌ها و پدرخوانده‌ها و پیتزاهای خوشمزه. روستا حدود پنجاه هزارسکنه داشت که بیشتر آنان امرار معاش و درآمدشان ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم، به کارخانه آن روستا داشت. پس از رسیدن به سیسیل ابتدا باید به هتلی که برایمان رزرو کرده بودند می‌رفتیم، هتلی به غایت بزرگ که دارای بیش از چهارصد اتاق و سوئیت بود! در بدو ورود این ایتالیایی‌های خون گرم و خوش برخورد از ما پذیرایی کردند و ما را به سمت اتاقمان هدایت نمودند، ولی هر چه بیشتر داخل هتل می‌رفتیم این علامت سوال در ذهن من بزرگ‌تر می‌شد که این هتل به این بزرگی

متناسب با سطح گردشگر در این منطقه و جمعیت نسبتاً کم روستا چگونه کسب درآمد می‌کند و روزگار می‌گذراند! پاسخ به این سوال هنوز کمی زمان می‌خواست، صبح برای بازدید از کارخانه راهی فاصله حدود چهل کیلومتری روستا شدیم و در مسیر بازگشت از مالک کارخانه سوال کردم این هتل با این عظمت در این منطقه چه توجیه اقتصادی دارد؟ انگار بارها و بارها از صاحب کارخانه این سوال پرسیده شده بود، در پاسخ به من گفت: ما به مالک آن می‌گوییم معجزه گر! مالک هتل یک مرد کارآفرین و خوش ذوق است، او چندسال پیش این هتل را که در معرض متروکه شدن بود با قیمتی نازل از دولت طی اقساط بلند مدت خرید.

طرح جذب مشتری و مسافر برای پرکردن اتاق‌های هتل به این شرح است که او سال را به پنجاه هفته تقسیم نموده و در هر هفته جشنواره، کارنوال و یا مسابقه خاصی برگزار می‌کند، مثلاً هفته مسابقات دوچرخه‌سواری، جشنواره غذا، مسابقه اسب دوانی و... و به سبب این جشنواره‌ها چهارصد اتاق این هتل در چهار شب هر هفته کاملاً پر است!

در ابتدا این صحبت‌های مرد کارخانه دار که پسر عموی همان معجزه‌گر معروف نیز بود برای منی که از وقتی که در هتل اقامت داشتم تنها بیست اتاق پُر دیده بودم خیلی قابل باور نبود، تا این که تصمیم گرفتیم بمانیم و آخر هفته که اتفاقاً مسابقه اسب سواری بود را از نزدیک ببینیم! صبح پنج‌شنبه بر خلاف روزهای قبل که با شفق خورشید و صدای گنجشک‌ها بیدار می‌شدیم، صدای همه‌هه کلی ایتالیایی ما را از خواب بیدار کرد! تصویری که من از پنجره اتاق به بیرون می‌دیدم غیرقابل باور بود، تمام هتل پر شده بود از آدم، در همین حین که متعجب از این ازدحام بودم یادم افتاد برای امشب اتاقمان را تمدید نکرده‌ایم، وقتی به راسپشن برای تمدید

اتاق مراجعه کردم، درخواستم را نپذیرفت و گفت: هیچ اتاقی در هتل خالی نیست و اتاقتان تا امروز ظهر در اختیار شماست، خلاصه پس از گفت‌وگوی زیاد با آن مسئول و ارتباط با مدیرعامل هتل بنا شد شب اضافه را ما در اتاق شخصی مالک هتل به سر کنیم.

این خاطره، نمونه جالبی از خلاقیت در کارآفرینی است. خیلی از کارآفرینان موفق و تولیدکننده‌ها و بازرگانان پیشرو، با خلاقیت و ایجاد و توسعه ایده‌های نو توانسته‌اند، خود را از دیگران جدا کنند و موفق شوند. من هم در طول زندگی چه در زمینه کارهای خودم و چه در نمونه‌های افراد موفق که مشاهده کرده‌ام، همواره اهمیت خلاقیت در کارآفرینی را با تمام وجود حس کرده‌ام.





## کارآفرینی سخت نیست!

در شهر قم در نزدیکی «آرامستان باغ بهشت»، مردی با موتور سیکلتی که در انتهای آن یک مکعب شیشه‌ای قرار دارد قطاب‌هایی می‌فروشد که در کل شهر کم‌نظیر است. این قطاب‌ها را خودش درست می‌کند که جدا از طعم متفاوتشان شکلی غیر معمول نیز دارند.

در یک روز عادی که داشتم از آن حوالی می‌گذشتم یکی از دوستانم را دیدم که برای سوار کردنش ایستادم. پس از خوش و بش کردن با آن دوست صمیمی، یک قطاب غیر معمول را به من داد. ابتدا به خاطر نحوه فروشش از خوردن آن امتناع می‌ورزیدم ولی با اصرار دوستم، خود را آلوده قطاب‌هایی نمودم که دیگر دست شستن از آن‌ها با آن مزه بی‌نظیر، کمی دشوار بود.

داستان این مرد قطاب‌فروش نیز جالب است، حکایت او را دوستم به

نقل از وی چنین تعریف کرد:

من جزو کارکنان یک قنادی بودم، اما هیچ‌گاه قرار دادم با من نوشته نمی‌شد و همیشه در معرض خطر از دست دادن شغلم روبه‌رو بودم تا این‌که

یک روز عذر مرا خواست. هر چه به مدیر قنادی گفتم اگر اخراجم کنید. زندگی زناشویی من تحت تاثیر زیادی قرار خواهد گرفت و احتمال این که همسرم مرا ترک کند خیلی زیاد است، در او تاثیری نگذاشت و من راهی منزل شدم و خودم را داشتم با مخاطره‌های بی‌پولی و بیکاری آماده می‌کردم. وقتی وارد محل‌مان شدم مثل همیشه بقال مهربان محله، حالم را پرسید ولی وقتی چهره ناامید و به هم ریخته مرا دید گفت: چرا این همه به هم ریخته ای؟ شرح ماجرا را گفتم. وقتی داشتم حکایت اخراجم را با این عبارت "شانس ندارم" پایان می‌دادم مرد بقال ابروهای خود را در هم کشید و گفت: نگو شانس ندارم بگو لیاقت ندارم!

او از آن دست قدیمی‌ها بود که همیشه یک راه حل داشت از آن‌هایی که تعدادشان خیلی کم شده، بی‌درنگ گفت: بلند شو برو اراک، من یک پسر خاله دارم که شیرین‌های خاصی می‌پزد، یاد بگیر و بیا این جا درست کن! سپس سراغ تلفن قدیمی خودش رفت و هماهنگی‌ها را انجام داد؛ وقتی نظر مثبت پسر خاله را گرفت بارقه‌های امید دوباره در من تابید؛ همان شب رفتم اراک و مشغول یاد گرفتن چگونگی پخت آن قطاب‌های کذایی شدم و با هزار امید برگشتم به قم، و در این محل مشغول به کار شدم و الان به وسع خودم یک کارآفرین شده‌ام! جدا از این که صاحب یک شغل برای خودم هستم، همسرم و خواهرش را نیز در این کسب و کار سهمی داده‌ام، آنان شیرینی‌ها را می‌پزند و من می‌فروشم.

ساعت‌های حضور من در نقاط مختلف این محله کاملاً مشخص و حساب شده است. این برنامه ریزی علاوه بر این که فروش مرا در سطح مشخصی حفظ می‌کند مشتریانم را در جریان می‌گذارد که مثلاً ساعت ده کجا هستم.

وقتی مردم منفعلانه با پدیده اشتغال برخورد کنند و مسئولیت ایجاد و حفظ آن را برعهده نگیرند، ناگزیر دولت آن را به عهده می‌گیرد. اشتغالی که دولت بیافریند ارزش آفرین نیست، یک اشتغال بی‌نتیجه است، این نوع ایجاد کسب و کار علاوه بر این که هیچ‌گاه به سوددهی نمی‌رسد که اصل سرمایه اولیه را برگرداند همیشه نیازمند یارانه برای ادامه مسیر بی‌نتیجه خویش است.

دولت اعلام می‌نماید من ماهانه  $X$  مقدار بشکه نفت می‌فروشم که در آمد حاصل از آن، طبق بودجه مشخص شده برای پرداخت یارانه، حقوق کارمندان و هزینه استخراج همان نفت است و اگر فروشم زیاد شد سرریز این هزینه‌ها را خرج آبادانی می‌کنم، این حرف درستی است.

در کشورهای موفق اقتصادی، دولت به عنوان طلایه‌دار اقتصاد شناخته می‌شود که وظیفه آن راهبری است، این راهبر کلان، موظف است مسیر را هموار و هدف را مشخص کند؛ الگوی ایجاد اشتغال دولتی یا کارآفرینی توسط دولت همان تفکر کمونیستی است که در حال حاضر فقط دو کشور ورشکسته کره شمالی و کوبا به آن اعتقاد دارند و حتی در مهد تولد این ایدئولوژی مردود اقتصادی، یعنی روسیه کنونی نیز دیگر پذیرفته نیست.

واگذاری تولید شغل یا همان اشتغال آفرینی به بخش خصوصی علاوه بر این که شغل پایدار ایجاد می‌کند سبب خلق فضای رقابتی برای رسیدن به تولید بهتر و بهینه نیز می‌گردد. تولید بهتر و بهینه یکی از شروط اساسی زنده ماندن در دنیای اقتصادی امروز است. امروزه کالایی در بازار موفق است که اولاً: به روز باشد، ثانیاً: به نیازهای مردم پاسخ بدهد، ثالثاً: توان رقابت کیفی و قیمتی با دیگر شرکت‌ها را داشته باشد، رابعاً: در فرایند تولید آن، هزینه‌های اضافی کاهش داده شده باشد؛ یعنی فرایند تولیدش بهینه

باشد که سبب ازدیاد حاشیه سود گردد، خامسا: بتواند ارزش آفرینی کند و سرمایه اولیه را در سریع ترین زمان ممکن برگرداند.

اگر همه جوانان که می توانند و جنم مدیریت دارند از خودشان شروع کنند و برای توانمندی ها، مهارت ها و انگیزه و علاقه ای که دارند، دست به ایجاد کارآفرینی بزنند، هم خودشان و هم جامعه و کشور، سود زیادی خواهد برد و آینده نسل های آتی نیز تضمین خواهد شد. بنابراین باز هم تأکید می کنم: کارآفرینی سخت نیست!



## تنها یک قانون؛ اول مشتری!

از موضوعات مهم در هر کسب و کاری توجه به مشتری و مشتری مداری است؛ که در کشورهای پیشرفته خیلی مورد توجه است و مثلاً شعار می دهند. «مشتری، پادشاه است»، و در ایران هم کم کم این موضوع در حال جا افتادن است.

به عنوان نمونه، شرح فعالیت و چگونگی تاسیس شرکتی را که زادگاهش خاور دور است نقل می کنم. این شرکت در ابتدای راه اندازی اش از دو نفر تشکیل شده بود: موسس آن و همسرش! شاید باورش سخت باشد که در حال حاضر که فقط پنج سال از عمر تاسیس آن می گذرد بیش از ۳۸۰۰ پرسنل دارد! شرح فعالیت این شرکت به این صورت می باشد که متقاضی، کالای مورد نظر خود را درخواست می دهد و شرکت آن را در منزل تحویل می دهد.

در مصاحبه تصویری که از موسس این شرکت - که حدود ۵۳ سال داشت - مشاهده می کردم، ضرب آهنگ محکم و با انرژی موج می زد.

او تعریف می‌کرد که گاهی در ابتدای تاسیس شرکت وقتی یک مشتری درخواستی می‌داد مثلاً یک جعبه شیر خشک، شاید تا سه ساعت در ترافیک بودیم تا سفارشش را برسانیم، ولی به هیچ وجه بیان نمی‌کردیم حالا که ما در ترافیک بودیم قیمت شیر خشک  $X$  مقدار افزایش می‌یابد! قیمت اجناس سفارش شده را فارغ از هر گونه مصائب حمل و راه، همان قیمت مصوب با مشتری حساب می‌کردیم. البته به این نکته هم اشاره کرد که اگر بنا بود قیمت‌ها را افزایش دهیم به سرعت مشتری‌انمان را از دست می‌دادیم؛

در سال اول تاسیس، هر کسی که می‌خواست استخدام شود به او می‌گفتم باید یک ویژگی خاص داشته باشی و یک مطلب را بدانی و یک شرط را بپذیری و آن، مشتری‌مداری و امیدواری است.

باید به آینده‌مان امیدوار باشی و این مطلب را بدانی الان حقوق آن‌چنانی در انتظار شما نیست و این شرط را بپذیری که اصلی‌ترین رسالت ما احترام به مشتری است.

او دوباره روزهای اول را یادآوری می‌کند؛ همان روزهایی که کمتر از پنج سفارش داشتند و حتی کمتر از پنج دلار درآمد! درحالی که هزینه یک روزشان بیش از هفتاد دلار بود، او و همسرش آن شرایط سخت درآمدی را با صرفه‌جویی در پرداخت حقوق کارمندان، صرف نظر کردن از هزینه‌های شخصی و جانبی خود به همراه صبر و تحمل پشت سر گذاشته‌اند.

او می‌گفت سختی‌های آن روزها اکنون به شیرینی تبدیل شده چون در یک کوچه معمولی بیش از ده مشتری را همزمان کالا می‌دهیم.

یکی از ارکان موفقیت هر شرکت، داشتن وجوه تمایز خاص و منحصر به فرد است، این شرکت هم اصلی‌ترین وجه تمایزش نوع نگاه به مشتری است، آنان معتقدند همیشه و همه جا و در هر صورت حق با مشتری است!

گاهی اوقات بعضی از مشتری‌ها حرف‌هایی که می‌زنند صد در صد خلاف واقع و ناصحیح است، اما بی‌درنگ آن را می‌پذیریم و حق را به آنان می‌دهیم برای همین است که در این چند سال فعالیت هنوز هیچ پرونده‌ی شکایت علیه ما ثبت نشده است.

این شیوه و سبک کار مشتری‌مداری امروزه اهمیت زیادی پیدا کرده است و هیچ کارآفرین یا مدیر کسب و کاری نباید از آن غافل باشد.







## به روز بودن لازمه کسب و کار موفق

خود من کارم را زمانی آغاز کردم که هنوز محصل بودم؛ هوای گرم تابستان به عطش من برای پیشرفت افزوده بود. آن زمان مرحوم پدرم کارخانه تولید گالش‌های لاستیکی داشت. در فرایند تولید، مقداری لاستیک خام به آسترهای این کفش‌ها می‌چسبید، آن لاستیک‌های خام نه آن قدر ارزشمند بود که بخواهیم برای به دست آوردنشان کارگر بگذاریم نه آن قدر بی ارزش که از آن‌ها صرف نظر کنیم. آن جا بود که اولین تجربه‌های خود را به دست آوردم، تجربیاتی که بی بدیل بودند. فرصت را مغتنم شمردم و دست به کار شدم، تعدادی از دوستان خود را جمع کردم و طرح و برنامه را با آن‌ها در میان گذاشتم. تصمیم بر این شد پدرم کیلویی یک تومان این لاستیک‌های خام را از ما بخرد و من از این مبلغ کیلویی شش ریال بابت این جداسازی به دوستانم بدهم و باقی برای خودم. این جداسازی لاستیک‌های خام که چندین سال هم طول کشید دو نتیجه مهم برای من داشت: اول این که سرمایه‌ای برایم فراهم کرد تا بعداً با استفاده از آن، کسب و کار خودم را

بسازم و دوم این که نعمت پخته شدن به من بخشید.

آری وقتی شروع به ساخت چهارچوب های اصلی کسب و کار خودم کردم همیشه به این موضوع می اندیشیدم مسیری را انتخاب کنم که شرایط آن، هر روز دست خوش تغییر نشود و تحت تاثیر عوامل خارجی کمتری قرار بگیرد؛ در حال حاضر ما در یکی از کارخانه ها بیش از هفتاد نوع چسب تولید می کنیم، از این هفتاد محصول تولیدی، شاید دو مورد آن در طول سال محکوم به تغییر فرمول یا بازیابی شود و مابقی در همان وضع موجود باقی می ماند. البته این نکته را یادآوری کنم که حدود ۹۰٪ از محصول ما به صورت B2B می باشد و حدود ۱۰٪ مصرف عام دارد. شاید این مدل کسب و کار این مطلب را در ذهن تداعی کند که ما آن چنان نیازمند به روزرسانی نیستیم! الگوی سازمانی ما دقیقا خلاف این ذهنیت اشتباه است، همیشه این را گفته و می گویم صنعت تا زمانی زنده است که با تکنولوژی روز حرکت کند. نبض حیات یک کار صنعتی در گرو بروزرسانی، نوآوری و هم سو شدن با نیازهای روز است.

ما برای معرفی محصولات تولیدی خود و بروز رسانی قیمت ها از ابزارهای جدید بازاریابی مانند شبکه های اجتماعی استفاده بهینه می کنیم؛ همچنین حضور موثر در نمایشگاه های بین المللی در دستور کار شرکت قرار دارد. با الگوبرداری از شرکت های همکار خارجی و داخلی به زوایای پنهان آنان بیشتر پی می بریم و به ایده های جدید دست پیدا می کنیم و مهم تر از آن، جایگاه خود را در بین رقبا در می یابیم و نقاط قوت را حفظ و نقاط ضعف را پس از کشف، بهبود می دهیم.

الان دنیای تجارت آزاد است، لازمه حضور موفق و پربازده در این عرصه،

به روز بودن است.

سخن اصلی من دربارهٔ به روز بودن است که ممکن است به صورت اختراع یک وسیله جدید باشد یا نوآوری در طرح‌ها و برنامه‌های تبلیغاتی و عملیاتی یا این که در قالب ایجاد تغییرات در روند مجموعه و امور جاری نمود پیدا کند.





## تفاوت درس خواندن در ایران و کشورهای پیشرفته

دوستی داشتم که به آمریکا مهاجرت کرد و فوق لیسانس معدن را از آن کشور گرفت. به او گفتم: دوست عزیز یک سوال از تو می‌کنم خوب فکر کن و جواب بده، چون می‌خواهم از آن استفاده کنم. گفتم: چه دلیلی دارد که فارغ التحصیلان آن‌جا اکثراً موفقند و ما موفق نیستیم؟ من خودم الان حاضرم به یک خارجی ده- پانزده هزار دلار حقوق بدهم تا مدیریت کارخانه‌ام را به عهده بگیرد. آن‌جا وقتی یک نفر فوق لیسانس یا دکترای رشته‌ای را دارد، واقعا کامل است ولی ما متأسفانه القابمان جلوتر از فهم و مهارت دانشگاهمان است.

گفت: من اولین سالی که برای تحصیل به آمریکا می‌رفتم همه هستی‌ام را فروختم، اما در میان راه پول‌هایم همه به سرقت رفت، شرح آن به طور خلاصه این بود: یک پسر عمو در آمریکا داشتم تصمیم گرفتم که بروم آن‌جا درس بخوانم. در ایران خیلی راحت می‌توانستم فوق لیسانس بگیرم، ولی دلم می‌خواست علم و دانش یاد بگیرم، به خانواده‌ام هم گفتم من می‌روم

برنامه شما را هم درست می‌کنم که ببایید. رفتیم فرانکفورت پیاده شدیم تا از آن جا به آمریکا برویم. یک کیف داشتم که تمام زندگی ام (حدود سی - چهل هزار دلار) در آن بود، رفتم دست‌شویی، آمدم بیرون یکی دو ساعت بعد یادم افتاد که کیف را جا گذاشتم و همه هستی‌ام هم داخل آن است. به پلیس اطلاع دادم، اما کیف و تمام پولم رفته بود. زنگ زدم به پسر عمویم که فلانی تا فرانکفورت آمدم اما الان می‌خواهم به ایران برگردم، چون هستی‌ام از بین رفت. پسر عمویم گفت: نمی‌خواهد چیزی بیاوری، من این جا تنها هستم و خانه هم دارم بیا برای خودت زندگی کن. از بس ایشان اصرار کرد قبول کردم. خلاصه با هماهنگی‌هایی که او کرد رفتیم و ماندگار شدیم. در دانشگاه مشغول تحصیل شدم و طوری سرگرم درس و بحث شدم که موضوع از بین رفتن تمام هستی‌ام را فراموش کردم.

ترم اولی که می‌خواستم امتحان بدهم استاد به هر یک از افراد کلاس - که ۲۳ نفر بودیم - پنج سوال داد و گفت: این امتحان شما است، ۲۵ روز برای پاسخ دادن به آن‌ها وقت دارید.

من با خود گفتم: عجب مملکت گل و بلبل‌ی است. جواب این‌ها را می‌توان از هر کس پرسید و زیرش نوشت یا از کتابی رونویسی کرد، دیگر درس خواندن ندارد، عجب راحت می‌گیرند. این هم شد امتحان؟!

در این بیست روزه یک ماشین هم با کمک پسرعمو خریده بودم، زن و بچه را برداشتم و گفتم ما که تا حالا این جا را نگشتیم برویم یک دور بزیم. پنج روز به امتحانات بود که برگشتیم. گفتم: کم‌کم برای جواب سوال‌ها آماده شوم، رفتم و سوال‌ها را باز کردم دیدم مثلاً نوشته پنج تا بهترین معدن‌های خلوص بالای زغال سنگ دنیا و پنج تا از معدن‌هایی که خلوصش پایین است و پنج تا از معدن‌های زغال سطحی را نام ببرید. به

هر کس هم یک سوال متفاوت داده بود. به رفقایم زنگ زدم که فلانی دو دقیقه کارت دارم و این سوال‌ها را جواب بده، طرف هم گفت: فلانی خدا می‌داند من این‌ها در ذهنم نیست، از این پنج سوال شاید یکی از آن‌ها را الان یادم باشد. خلاصه، به هر کدام از رفقا زنگ زدم نتیجه نداد. آخر کار، یکی از رفقا گفت برویم کتاب‌خانه دانشگاه، آن‌جا کتاب‌های معدن هست مطالعه کن و بنویس. من رفتم و به مسئول کتاب‌خانه گفتم: ما می‌خواهیم در رابطه با معدن مطالعه کنیم. یک میز جلوی ما گذاشت با چهارصد جلد کتاب درباره معدن. خیلی تعجب کردم از این انبوه کتاب‌ها. با کمک دوستم گشتیم، ۲۴ ساعت طول کشید تا کتاب‌های مورد استفاده را از بین آن‌ها انتخاب کردم. من پنج شبانه روز، روزی بیست ساعت مطالعه کردم و آخر هم نمره چهارده گرفتم. اما الان اگر کسی نصف شب بلندم کند و پرسد: بزرگ‌ترین معدن کجاست؟ من در ذهنم مانده است و همین‌طور درس‌های دیگر.

آن‌جا سیستم‌طوری است که باید خودت دنبال کنی و پی‌گیری نمایی، اگر ندوی و دنبال نکنی از قافله عقب می‌مانی. اما متأسفانه در دانشگاه ما چنین روشی نیست و درس‌ها را راحت می‌گیرند و باعث تنبلی دانشجویان می‌شود. دولت و وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی باید تدابیری بیندیشند تا روش‌های بهتر علم‌آموزی را در ایران پیاده کنند تا مشکل عقب‌افتادگی دانشگاه‌ها و کم‌سوادی بعضی دانشجویان جبران شود، که وقتی از دانشگاه فارغ شدند چیزهایی که فرا گرفته‌اند به یادشان باشد و در عمل به کار بیایند.





## بهره‌وری در مدیریت

بهره‌وری، اصل مهمی است که در زندگی شخصی و خصوصاً در زندگی اجتماعی و در امر تولید و صنعت، کارایی زیادی دارد. اگر مدیران در منابع مادی و در منابع انسانی به بهره‌وری توجه کنند، به رشد و شکوفایی خواهند رسید و از خطر تعطیلی و ورشکستگی نجات پیدا می‌کنند. خوب است دو خاطره در این زمینه نقل کنم تا این مفهوم روشن تر شود:

### ۱- بهره‌وری در منابع مادی

سال‌های ۶۱-۶۲ بود، روزی در «انجمن مدیران»، یکی از کارخانه دارها به من گفت: فلانی من چهل میلیون تومان بدهی دارم و این بدهی نزدیک است کارخانه‌ام را نابود کند، اعتبار هم ندارم که از بانکی وام بگیرم، شما بانک یا کسی را به من معرفی کن تا وام بگیرم. گفتم: سود وام الان ده-دوازده درصد است می‌توانی بدهی؟ گفت: چاره‌ای ندارم، کارخانه‌ام در حال ورشکستگی است و بر سود بدهی‌هایم دائم اضافه می‌شود. گفتم: من

باید از نزدیک کارخانه ات را ببینم بعد نظرم را می‌گویم. قصدم از بازدید، این بود که ببینم، وضع و اوضاع ماشین‌ها و دستگاه‌ها، نوع کار، میزان سرمایه و امکانات او چگونه و در چه حد است، آیا اصلاً به بازسازی می‌ارزد؟ یا این‌که بهتر است اصلاً کارخانه‌اش را بفروشد و برود. می‌خواستم یک برآورد کنم که به چاله‌ی دیگر نیفتد. به هر جهت به کارخانه‌اش رفتم، ابتدا چشمم به یک لیفتراک افتاد، و در انبارش یک حلقه کابل پانصد متری دیدم که در گوشه‌ای خاک می‌خورد (کابلی که من روز قبلش قصد کرده بودم برای کارخانه خودم بخرم) دور که زدم دیدم یک مینی‌بوس برای سرویس کارگرها هم دارد.

من سرانگشتی حساب کردم و پی‌بردم که چند میلیون تومان، ارزش همین چند قلم است. گفتم: لیفتراک را برای چه می‌خواهی؟ گفت: ما روزی یک بار خمیر کالباس و سوسیس را که چهارصد کیلو وزن دارد باید بالا بگذاریم. گفتم: با جرثقیل دستی هم می‌توانید این کار را بکنید و بعد گفتم: این مینی‌بوس را چند می‌خرند؟ گفت: فلان قدر خریده‌ام. خلاصه همین‌طور که راه می‌رفتم و ابزار و امکانات را بررسی می‌کردم، به راه حلی رسیدم. بعد از این بررسی‌ها به دفترش رفتیم، به او گفتم: اگر من طرحی بدهم که هیچ قرض‌نگیری و با همین امکاناتی که داری، مشکلاتت حل شود چه می‌گویی؟ گفت: این‌که معجزه است! گفتم: پس یادداشت کن. این مینی‌بوس را چند می‌خرند؟ این کابل و لیفتراک را چند؟ و همین‌طور، اقلام غیرضروری دیگر را برآورد کردیم و ایشان هم قبول کرد و فروخت و مشکلس با همین مبالغ کم کم حل شد.

ما سه شنبه‌های هر هفته جلسه داشتیم، ایشان در سخنرانی‌اش در سه‌شنبه بعدی که جلسه داشتیم شروع کرد از من ستایش کردن، که ایشان

بر اساس صرفه‌جویی در امکانات و بهره‌وری از منابع مادی، راه حلی داد و مرا از ورشکستگی نجات داد و کارگرانی را به اشتغال امیدوار کرد و امروز که خدمت شما هستم، با همان طرح، بدهی‌هایم را داده‌ام و کارخانه‌ام در حال تولید است.

## ۲- بهره‌وری در منابع انسانی

بهره‌وری یعنی استفاده هوش‌مندانه و حداکثری از امکانات و نیروهایی که مدیر در اختیار دارد. در بحث بهره‌وری، نمی‌توان هر چیزی را دور ریخت و هر کس را کنار گذاشت، باید از هر چیز و هر کس با روش‌های ویژه، استفاده کرد. در مسئله بهره‌وری، محور کار، هوش‌مندی و ظرافت است؛ یعنی مدیر باید بداند با چه روش‌هایی و چگونه از منابع مادی و یا انسانی که در اختیار دارد، استفاده کند. یک خاطره از بهره‌وری در منابع مادی برایتان گفتم، اکنون خاطره دیگری درباره چگونگی استفاده از منابع انسانی می‌گویم:

چند وقت پیش بازدیدی از یک کارخانه ریخته‌گری بزرگ دولتی داشتم. وقتی به آن‌جا رفتم پرسیدم: ظرفیت این کارخانه چقدر است؟ گفتند: ظرفیت واقعی آن در سال هفت هزار تا از چرخ‌های لوکوموتیو برای معادن است (چرخ‌های گاری که در معادن زغال سنگ و معادن دیگر کار می‌کنند) اما اکنون با یک دهم ظرفیت کار می‌کند. بعد از بازدید و بررسی به رئیس کارخانه گفتم: می‌خواهی طرحی بدهم تا تولید کارخانه به ظرفیت واقعی‌اش برسد؟ گفت: مگر امکان دارد؟ گفتم: بله من طرحش را می‌دهم. این کارخانه در یکی از مناطق عشیره‌ای و طایفه‌ای ایران بود، کار به صورت سه شیفت بود و مثلاً اگر شیفت اول پنج تن تولید می‌کردند به

شیفت دوم و سوم ناسزا و بد و بیراه می‌گفتند که حق‌نداری از این تعداد بالاتر تولید کنی و این باعث می‌شد که تولیدات کارخانه طبق ظرفیت واقعی پیش نرود، حتی اگر گاهی اوقات بیشتر از آن حد تولید می‌کردند گوشه سالن می‌گذاشتند که جزو آمار تولید فردایشان بیاورند و از حد امروز بالاتر نرود.

من به این نتیجه رسیدم که در این کارخانه باید یک تحول اساسی به وجود آید. وقتی درختی میوه خوب نمی‌دهد آن را از بیخ نمی‌برند، بلکه پیوندش می‌کنند، این کارخانه هم باید از یک جا بریده می‌شد و پیوند زده می‌شد. وقتی که داخل کارخانه دور می‌زدیم، نزدیک رخت‌کن کارگرها، فضای حدود بیست متری مناسبی را دیدم، بعد در قسمت دیگر، تخته و پالت‌های زیادی را مشاهده کردم. اکنون به طرح خود رسیده بودم؛ یعنی ساختن یک تخته سیاه خوب و مناسب با این چوب‌ها و نصب آن در همان فضای بیست متری در جلوی چشم کارگران. به مدیر گفتم: من با این چوب‌ها تولیدات را به هفت هزار تن برمی‌گردانم، مدیر با خنده گفت: چوب‌ها را برداریم و به جان کارگرها بیفتیم؟! گفتم: نه، یک تخته سیاه از این پالت‌ها، در این فضای بیست متری جلوی رخت‌کن درست کن و هر وقت درست شد به من زنگ بزن. چند روز بعد گفت: تخته سیاه را ساختم و بستم. گفتم: حالا در همان تخته با رنگ، سی ستون درست کن و شیفت یک و شیفت دو و شیفت سه را به صورت ردیفی قرار بده و اعلام کن می‌خواهیم ماهی یکبار، به هر کس که بیشترین تولید را دارد جایزه بدهیم. در این تخته، تولید شیفت‌های مختلف در روزهای ماه از ۱ تا ۳۰ نوشته شود و جایزه را هم مثلاً یک تخته فرش بگذار. او این کار را کرد، من هم یک روز در میان زنگ می‌زدم و نتیجه را می‌پرسیدم. اما می‌گفت: هیچ‌کس زیر بار نرفته و همه به این طرح می‌خندند! تا روز

سی‌ام صبر کردیم هیچ نتیجه‌ای نداد. روز سی‌ام گفتم: مرحله بعدی این است که انبارداریت را عوض کنی و یک نفر از خودت بگذاری تا آمار دقیق تولید را به تو بدهد. پرسیدم: کدام شیفت‌هایت بدتر از همه است؟ گفتم: شیفت فلان (اسمش را برد) که خیلی گردن کلفت و بد دهن است و فرزندان مدیران قبلی را چند دفعه دزدیده است! گفتم: به انبارداریت بگو مثلاً اگر این گردن کلفت روزی پنجاه تا تولید می‌کند در جدول برایش بنویسد ۵۲ تا. گفتم چه اتفاقی می‌افتد؟ گفتم: رقابت ایجاد می‌شود.

باور نمی‌کنید اتفاق جالبی افتاده بود، با همین شیوه، کارگران بقیه شیفت‌ها به خانه آن فرد یاغی رفته و فحش داده بودند که تو زیادتر از قرارمان کار کرده‌ای و می‌خواهی جایزه را ببری؟ حالا ما نشانت می‌دهیم. فردای آن روز، یکی سه تا بیشتر و دیگری چهار تا بیشتر تولید کرده بود. هر کدام هم که نمی‌زدند به انباردار می‌گفتمیم تعداد بالاتر ثبت کند. خلاصه این کارگران که قبلاً همه نقشه می‌کشیدند که تولید بالا نرود حالا خودشان به مسابقه و رقابت افتاده بودند و به این ترتیب، کارخانه به ظرفیت مطلوب خود رسید.

باید این‌گونه از منابع انسانی که سدّ راه تولید و شکوفایی شده بودند بهره‌برداری کرد و آن‌ها را به عاملی برای پیشرفت و افزایش تولید، بدل نمود. همیشه نباید منابع و نیروهای انسانی را با خشونت کنار زد بلکه گاهی هم با روش‌های هوش‌مندانه و ابتکاری باید آن‌ها را احیا کرد. این احیا کردن‌ها هم به خود منابع انسانی و خانواده‌هایشان کمک می‌کند و هم چرخ تولید و اقتصاد را پیش می‌برد.

به نظر من، در هر تجارت و کارخانه و کسب و کاری، توجه به بهره‌وری در منابع مادی و منابع انسانی اهمیت زیادی دارد و مصداق‌های فراوانی از این موضوع وجود دارد که من فقط دو نمونه از آن را مثال زدم.



## توجه به ریزه‌کاری‌ها در مدیریت حرفه‌ای

مدیر موفق، ویژگی‌هایی دارد که یکی از آن‌ها توجه به ریزه‌کاری‌هاست. معمولاً در مدیریت کلان، کارهای کوچک و جزئی را نمی‌بینند اما مدیر موفق فردی است که علاوه بر نگاه کلان، به ریزه‌کاری‌ها هم توجه کند و از هدر رفتِ سرمایه در نقطه‌های جزئی، جلوگیری نماید و با جمع کردن قطره‌ها دریا به وجود آورد؛ او باید مصداق روشن این ضرب‌المثل حکیمانه باشد که: «قطره قطره جمع گردد وانگهی دریا شود».

من خاطره‌ای می‌خواندم از یکی از بزرگان اقتصاد که می‌گفت: یکی از دوستانم به من زنگ زد و گفت: من برای پالایشگاه کارخانه‌ام یک مدیر خوب می‌خواهم، تو که استاد دانشگاه هستی، اگر یکی از فارغ‌التحصیلان ممتازت را سراغ داری برای من بفرست. من دیدم این کارخانه پالایشگاهی با هفت هزار پرسنل است و نمی‌شود هر کسی را فرستاد، تحقیق کردم و یکی را معرفی کردم و به او گفتم: اگر میزان حقوق را از تو پرسید چه می‌گویی؟ گفت: همه چیز با شماست. گفتم: راجع به حقوق صحبت

نکن، برو مشغول شو، بعد گزارشی تهیه کن که چه کار می‌خواهی بکنی. او بعد از ده روز به من زنگ زد و گفت: من گزارش‌هایم را تهیه کردم و کارهای خوبی می‌توانم این‌جا انجام دهم. گفتم: خیلی خوب برو برنامه‌هایت را به مدیریت پیشنهاد بده، بین تایید می‌کند یا نه؟

گفت: برنامه‌ها و تحقیقاتم بر محور توجه به ریزه‌کارهای‌ها و صرفه‌جویی در قسمت‌هایی بود که به چشم دیگران هم نمی‌آمد؛ مثلاً در جایی سه قطره قلع، داخل یک قوطی ریخته می‌شد، به اپراتور دستگاه گفتم دو قطره بریز بینم چه می‌شود. دو قطره ریختیم، بعد به آزمایشگاه دادیم، جوابش مثبت بود. از آن پس از ۵ تن قلع، ۱ تن و ۷۰۰ کیلوگرم بهینگی و صرفه‌جویی به دست آمد.

مورد بعد، صرفه‌جویی در برق بود؛ به این صورت که همه روشنایی کارخانه را به دقت بررسی کردم و پی بردم که بعضی از نورافکن‌ها زیادی است، دستور دادم خاموش کنند.

مورد دیگر، کنترل و جلوگیری از چگه‌ها بود، یعنی به مدیران اعلام کردم که هر کس در بخش خودش موظف است آمار دقیق چگه‌ها را بدهد، دادند که پس از بررسی معلوم شد ۱۷۰ مورد چگه وجود دارد. (چگه در یک پالایشگاه بزرگ مهم است). بعد سالن غذاخوری را زیر نظر گرفتم دیدم در آن‌جا هم هدررفت زیاد است و پیشنهادهایی دادم. خلاصه، همین‌طور قسمت‌ها را یک به یک زیر نظر گرفتم و به امور جزئی آن، خیلی توجه کردم و امکان صرفه‌جویی را بررسی نمودم.

نتیجه تحقیقات اولیه من - پیش از کار در کارخانه - در قالب طرحی ارائه شد و ماحصل‌اش این بود که با به کار بستن آن، هفتاد هزار دلار صرفه‌جویی می‌شد!



خوب چنین مدیری حتماً استخدام می‌شود و حتماً هم موفق می‌شود. اگر مدیر حرفه‌ای باشد و حواسش به همه جوانب بهره‌وری، منابع انسانی، تولید و قسمت‌های دیگر باشد، موفقیتش حتمی است.

او می‌گوید: بعد از استخدام نهایی هم برنامه‌آمار تولید را بررسی کردم و بهبودهایی در این زمینه فراهم آوردم، همچنین کارگرهای خوب و بد را تفکیک کردم، بعضی یکنواخت بودند و هر جا کار بکنند یا نکنند فرقی با دیگری ندارند و برخی هم باید ترفیع پیدا می‌کردند. به هر حال، وضعیت کارخانه کاملاً متحول شد. بعد از یک سال و نیم که از معرفی این شخص گذشته بود، رئیس کارخانه به فرد واسطه زنگ زده بود و گفته بود: مرا نجات دادی. از وقتی که این مدیر را معرفی کردی، دیگر به حضور من هم در کارخانه نیاز نیست، چون او همیشه جلوتر از من فکر می‌کند. صاحب این کارخانه برای این مدیر حقوقی در نظر گرفته که مثلاً در زمان خودش چنین حقوقی در کل کشور وجود نداشت، غیر از این، همیشه یک چک سفید هم به عنوان پاداش به او می‌داده تا هر چه می‌خواهد بنویسد.

## روش من در توجه به ریزه‌کاری‌ها

من بعضی وقت‌ها که وارد کارخانه می‌شوم حتی به دیوارها هم نگاه می‌کنم که بینم کسی بالا یا پایین نرفته است. روزی در کارخانه دیدم روی پالت‌های کنار دیوار جای پاست، با خود گفتم این جا، جایی نیست که کسی از آن بالا برود، دیدم نردبانی در کنار این هست، فهمیدم نردبان را روی دیوار کارخانه می‌گذاشتند و شب جنس خارج می‌کردند. مدیر از رد پا می‌تواند یک مسیر سرقت را ببیند.

مورد دیگر: داخل تمام گوشی‌های تلفن‌های ما برچسب شماره آن گوشی

را گذاشته‌ایم. شبی نگهبان شب خوابش برده بود و تلفن‌های گران قیمت را بردند. عصر همان روز یکی از تلفن‌فروشی‌ها گفت: یک نفر دو عدد گوشی تلفن آورده و من داخل آن‌ها آدرس شما را دیدم، مشکوک شدم، لذا با همین شماره تلفنی که شما در داخل تلفن گذاشته بودید تماس گرفتم. من تشکر کردم و گفتم: بله، از ماست و سرقتی است. بعد از همان طریق، ردّ سارق را پیدا کردیم.

این‌ها ریزه‌کاری‌هایی است که در هیچ دانشگاهی درس نمی‌دهند، بلکه باید در ضمن تجربه و هوشیاری به آن‌ها رسید.

شاید اولین کارخانه‌ای که دوربین گذاشت ما بودیم. این دوربین برای بچه‌ها مسئولیت می‌آورد. می‌خواهم بگویم بعضی جاها لازم است که شما به ریزه‌کاری‌ها و جزئیات توجه کنید. وظیفه‌ی یک مدیر فقط توجه به کلیات و کلی‌نگری نیست، بلکه جزئی‌نگری و توجه به جزئیات نیز او را در مسیر موفقیت و پیشرفت، هدایت می‌کند.

## جَنَمِ مَدِيرِيْت

منظورم از «جَنَم»، همان جوهره و خمیرمایهٔ اولیه است. هر کسی بر اساس نوع تربیت و استعداد و علاقه‌ای که دارد نوعی از «جَنَم» در او ظاهر می‌شود. بعضی از جَنَم‌ها خوب است و بعضی هم خوب نیست، بسته به این است که از همان ابتدا چگونه تربیت شده است. البته این را هم بگویم که سرشت و خمیرمایهٔ اولیه، خیلی مهم است. علی عليه السلام سخن زیبایی دارد که می‌فرماید:

«آن چیزی که میان مردم، تفاوت به وجود آورده است، آغاز سرشت و طبیعت آن‌هاست»<sup>۱</sup>.

البته علمای اسلامی و همچنین دانشمندان تعلیم و تربیت گفته‌اند: اگر در ذات و سرشت کسی، صفات بد وجود داشته باشد می‌توان با تربیت صحیح، آن‌ها را از بین برد یا شدت آن را کم کرد.

قرآن هم می‌فرماید:

«از زمین پاک با اذن پروردگارش، گیاه سودمند بیرون می‌آید و از زمینی که ناپاک است جز گیاه اندک و بدون سود، بیرون نمی‌آید.»<sup>۱</sup>

من اعتقاد این است که خداوند تبارک و تعالی در روزی به نام "روز الست" سرشت و درون مایه آدم‌ها را معلوم کرده است، بعضی با اختیار خود متدین و درستکار و بعضی هم با اختیار خود خلافکارند. اعتقاد دیگر این است که رفتار پدر و مادر و لقمه و نانی که به فرزند می‌دهند در خلق و خوی و در سرنوشت او موثر است.

این که هر فرد در آینده چه خواهد شد از بدو تولد و حتی قبل از آن مشخص می‌شود. اسلام می‌گوید: تربیت را از قبل از این که فرزندی به دنیا بیاید شروع کنید، چرا می‌گویند باید مواظب لقمه و رفتارتان باشید. شما به بچه‌های کوچکی که در خانه هستند، توجه کنید تمام این‌ها حالت پدر و مادر بر آن‌ها اثر داشته است؛ یعنی می‌توان دانست که بچه آن موقع که نطفه‌اش در حال انعقاد بوده آیا پدر و مادرش دغدغه فکری داشته‌اند یا نه. این که در تاریخ آمده است: پیامبر یک ماه قبل از انعقاد نطفه حضرت زهرا (س) عبادت می‌کرده و مراقبت‌های بیشتری داشته است، به خاطر اهمیت رفتار در خلق و خوی فرزند است. پیامبری که ذاتش پاک است هم باید از یک ماه قبل به صورت خاص اعمال و رفتارش انجام شود تا حضرت زهرا متولد شود و از دامن او اهل بیت معصومین علیهم‌السلام متولد شوند. این‌ها چیزهایی است که من معتقدم باید در آن‌ها دقت شود و کم کاری از پدر و مادر نباید باشد. پدر و مادر نمی‌دانند وقتی فرزندش معتاد می‌شود مقصر

۱. «وَ الْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرِجُ نَبَاتَهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَالَّذِي حَبَتْ لَآيَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا». سوره اعراف، آیه ۵۸.

خودشان هستند که کم کاری کرده‌اند. انسان نباید همیشه دیگران را مقصر بداند، از خودش باید شروع کند. پس رفتار پدر و مادر در شکل‌گیری و یا تغییر سرشت آدم‌ها مؤثرند. عامل دیگر، دوست و رفیق است یعنی دوست هم بر سرشت آدمی تأثیر می‌گذارد، چند نمونه نقل می‌کنم:

کسی چهار پسر داشت دو تا خیلی آرام و خوب و متشخص بودند و در مقابل، دو فرزند دیگر خیلی لجوج. من به شوخی به او گفتم: چه کار کردی که این دو تا شیطان هستند؟ گفت: حق دارند، من در دوران چموشی خودم بودم که بچه دار شدم، من هم دقیقاً مثل این‌ها بودم، بعد که سن به سرم آمد با دوستان خوب نشستم و ثمره‌اش آن دو بچه آرام و خوب شد. آدم باید حواسش جمع باشد که دوستان خوبی برای خود انتخاب کند. من خودم به این اصل مهم عمل کرده‌ام و دوستان و رفقایم را از خوبان انتخاب کرده‌ام چون می‌دانم باید از یک کانالی عبور کنم که در و دیوارش کثافت نباشد و الا تا چرتم ببرد لباسم مالیده می‌شود، باید مسیرت را اصلاح کنی که اگر حواست هم نیست آلوده نشوی.

نمونه‌ای از خودم نقل می‌کنم: من یک بار در باغی میهمان بودم، قبل از نهار دیدم در اتاق دیگر بساط تریاک و منقل چیده‌اند، حدود ده دقیقه نشستیم و همین‌طور به ما هم تعارف کردند. هرچی آوردند نکشیدم. در این جور جلسات برای این‌که خودشان را مبرا کنند دائماً می‌گویند می‌ترسی معتاد شوی و فلان شوی؟ به آن‌ها گفتم: هر چی می‌گویند من همان را قبول دارم ولی من لذتی از این کار نمی‌برم، چون می‌بینم همه آدم‌هایی که کشیدند بعد از بیست سال، یک مشت پوست و استخوان شدند و افتادند، مگر آدم دیوانه است چیزی که خاصیت ندارد استفاده کند، حتی اگر بگویند لذت دارد، من می‌گویم لذت را با چه چیز عوض می‌کنی؟ شما هم ببیند

به کجا می‌رسید. اوقاتم تلخ شد و بلند شدم، هر چه گفتند برای ناهار بمان، گفتم نمی‌خواهم، دیگر هم اگر جایی منقل بود مرا دعوت نکنید بدم می‌آید، بعد هم با این‌گونه افراد، قطع ارتباط کردم. پس در انتخاب دوست و رفیق، دقت کنیم و با هر کس، همنشین نشویم، چون همنشینی با آدم‌های ناباب حتی سرشت اولیه و تربیت خانوادگی را هم بر باد می‌دهد.

نمونه‌دیگر: در مجله‌ای خواندم که یک جوان خلاق که خانواده خوبی داشت، داستان خود را این طور تعریف کرده بود:

«دوستان ناباب مرا از راه صحیح به در بردند و از من یک سارق حرفه‌ای ساختند. من از یک خانواده مذهبی بودم که پدر و مادرم همیشه مرا به نماز و اطاعت خدا دعوت می‌کردند و از کارهای زشت، نهی می‌نمودند ولی با کسانی دوست شدم که ناباب بودند و مسیر درستی نداشتند، لذا رفتار و کردار آن‌ها در من اثر کرد و تربیت خانوادگی را هم از بین برد. من از تمام جوانان خواهش می‌کنم که دوستان ناجور انتخاب نکنند.»<sup>۱</sup>

توصیه‌های فراوانی از روان‌شناسان و مربیان تعلیم و تربیت هست که: ای عزیزان، دوست خوب انتخاب کنید و از دوست بد پرهیزید. در دین ما هم در این مورد سفارش‌های فراوانی است، علی (علیه السلام) می‌فرماید:

«تمام شرور و بدی‌ها در همنشینی با دوست بد، جمع شده است.»<sup>۲</sup>

بحث درباره «جنم مدیریت» بود و مجبور شدم از سرشت و خمیرمایه، صحبت کنم تا مطلب را روشن تر کنم. غرض این است که جنم مدیریت، گویی در خمیرمایه بعضی به صورت وراثتی هست و به تدریج که بزرگ می‌شوند، خود را نشان می‌دهد؛ منتها این جنم وقتی خود را بروز می‌دهد که زمینه و عرصه آن برایش به وجود آید.

۱. مجله جوانان، شماره ۱۰۲۷.

۲. غررالحکم، ص ۳۷۲: «جماع الشر فی مقارنۃ قرین السوء».

بنده هم چون پدرم مدیر خوبی بود، این صفت را از ایشان به ارث بردم و چون زمینه و محیط بروز آن را پیدا کردم با ذوق و شوق آن را شکوفا کردم و با انتخاب دوست خوب و پرهیز از رفقای ناباب، نگذاشتم تا این استعداد پژمرده شود.





## راز مهم موفقیت: همگامی با تغییرات

می خواهم سرگذشت شرکتی را بگویم که در حال حاضر یکی از بزرگ‌ترین تولید کنندگان لباس در کشورمان می‌باشد، زادگاه این کمپانی شهر مقدس مشهد است.

در زندگی نامۀ موسس این شرکت آمده بود: زمانی که محصل بودم، ظهرها چند ساعتی جای پدر در مغازه می‌ایستادم تا هم پدر استراحتی بکند و نهاری بخورد و هم من بیشتر با فضای کسب و کار آشنا شوم و تجربه بیندوزم.

یکی از روزها که پدرم در حال رفتن به خانه بود به من گفت: برای مغازه مقداری پاکت کاغذی سفارش داده‌ام امروز آن‌ها را می‌آورند، تحویل بگیر.

حدود ساعت ۲ بعد از ظهر بود که مرد پاکت فروش به همراه تعداد زیادی پاکت وارد مغازه شد، او پاکت‌ها را مطابق سفارش تحویل داد و بابتشان پول خوبی گرفت. وقتی مرد پاکت فروش رفت، دیدم ساخت پاکت‌ها پیچیده نیست و از روزنامه و سیریش درست شده‌اند. همین طور که پاکت‌ها را

وارسی می‌کردم نگاهم به سیریش‌هایی افتاد که از بس نخریده بودند پدرم آنها را جلو دکان گذاشته بود، ناخودآگاه ذهنم به انباری خانه رفت؛ جایی که کلی روزنامه باطله داشتیم و مادر همیشه از زیادی آنها شکایت می‌کرد. وقتی به قضیه جدی‌تر نگاه کردم دیدم پاکت را کیلویی چهار تومان با ما حساب کرده در حالی که آن روزنامه‌هایی که همیشه مادرم سرشان غر می‌زند کیلویی یک ریال است! این جا بود که داستان من آغاز شد.

شروع کردم به پاکت‌سازی؛ روز اول حدود دو کیلوگرم پاکت را آماده نموده و گذاشتم روی پاکت‌هایی که تازه خریده بودیم. شب که برای سرزدن به پدرم به مغازه رفتم دیدم پاکت‌ها نیست! گفتم: بابا پاکت‌ها کجاست؟ پدرم همین‌طور که سرش به چرتکه قدیمی‌اش برای حساب و کتاب بقالی جمع بود بدون این‌که نگاهی به من بکند با آرامش خاصی گفت: مصرفش کردم! و این بود آغاز ماجرای که تا الان هم ادامه دارد.

شب، آرام بود اما من ناآرام! کلی فکرهای بلند داشتم، طرح ساخت آن پاکت‌های کاغذی نامنظم و غیراصولی، در ذهن من اصول کارآفرینی را شکل می‌داد؛ صبح فردا شرح ساخت پاکت‌ها را در مدرسه با چند تن از دوستانم مطرح کردم، با توافق مالی فی مابین، آنان نیز وارد این صنعت خودباوری شدند، ما پاکت نمی‌ساختیم ما خودمان را می‌ساختیم؛ شاید در آن زمان این چنین فکر نمی‌کردیم ولی در حقیقت ما داشتیم آموزش کار حرفه‌ای، نحوه مدیریت زمان و منابع انسانی، بازاریابی و توسعه را می‌دیدیم. کارمان حسابی رونق گرفت دیگر نه تنها پاکت‌های کاغذی محلمان را تامین می‌کردیم، بلکه صادرات به خارج از محلمان نیز داشتیم! آن قدر عطش توسعه در ما بود که زمان اتمام یک روز کاری را تاول‌های خونی روی دستمان اعلام می‌نمود!

در یکی از روزهای گرم تابستان که مشغول برش روزنامه بودیم مردی که از کنارمان می‌گذشت، این تاول‌های دهشتناک دستانمان را دید و گفت: چه کار می‌کنید! برای این کار راه آسان‌تری هم هست!  
آن‌جا روز آشنایی ما با صنعت بود! بله ماشین... .

آن مرد در واقع یکی از اهالی محل بود که چاپخانه داشت، او کاغذهای مصرفی یک ماه را برایمان با ماشین آلاتی که مبهوت آن بودیم برش داد؛ وقتی به ماشینی نگاه می‌کردم که کار چندماه ما را که سبب تاول‌های خونی هم می‌شد، در یک ثانیه انجام می‌دهد به این جمله طلایی پی بردم که قطعاً راه دیگری نیز وجود دارد فقط باید پیدایش کنیم؛ حالا که در عصر انقلاب صنعتی دوران پاکت‌سازی کودکی مان بودیم چرا نباید تولیداتمان را تا تهران برسانیم... پاکت‌ها به تهران هم رسیدند.

همین‌طور که داشتیم اوج می‌گرفتیم یک رقیب جدی نیز داشت سریع‌تر از ما رشد می‌کرد، نه در میزان تولید یا گرفتن سهم از بازار بلکه در ذات کار. تکنولوژی! چیزی که یک روز به دادمان رسید ولی اکنون علیه ما شده بود! او روزی روزنامه‌ها را برایمان می‌برید ولی الان می‌خواهد نان‌مان را ببرد! عصر پاکت‌های کاغذی سر رسیده بود... پاکت‌های پلاستیکی داشتند بازار و طبیعت را هم‌زمان می‌گرفتند! درسی که از آن ماشین گرفتیم دوباره در ذهنم زنده شد، باید یک راه دیگر نیز باشد: لباس. لباس کالایی بود که هم همیشه مصرف داشت و هم رقیبی نداشت. پس، نقشه دوم ما این بود: تولید لباس و پوشاک.

درست در زمانی که غول پاکت‌های پلاستیکی را علیه پاکت‌های کاغذی دیدم فریاد وامصیتا سر ندادیم، بلکه آمدیم راه دیگری انتخاب کردیم؛ همان‌طور که شرکت‌های بزرگ دیگری این کار را کردند مانند نوکیا که یک

روز چوب‌بری بود و یک روز موبایل‌سازی. دوره‌های بیشتر نیست، یا باید به استقبال تغییرات رفت یا منتظر ماند که تغییرات سرزده به سراغمان بیایند! آمدن تغییرات قطعی است باید همیشه نقشه‌های دیگری نیز داشته باشید و خودتان را آماده کنید. این موضوع در مورد هر کسب‌وکاری صدق می‌کند، شما باید به روز باشید و همواره همراه با تغییرات، تغییر و اصلاح لازم را در کار خودتان ایجاد کنید. قبل از آن‌که تغییرات و تکنولوژی شما را به اجبار تغییر دهد، خود شما باید تغییر لازم را ایجاد کنید.

## صرفه جویی؛ لازمه مدیریت

من معتقدم که مدیر باید با تمام وجودش برای صرفه جویی آمادگی داشته باشد؛ یعنی خودش را به صرفه جویی عادت داده باشد. اگر مدیر در محاسبات خود بگوید هزار تومان چیزی نیست برای مدیر شدن مناسب نیست، چون او ممکن است روزانه صد سند را امضا کند، که اگر در هر یک هزار تومان اسراف کند، می شود صد هزار تومان! همین بی مبالاتی های کوچک او را عادت می دهد که رفته رفته، رقم های بزرگ را هم نادیده بگیرد. دور شدن از صرفه جویی، افتادن به چاه اسراف است. من بارها در کارخانه برای تربیت بچه ها خم می شوم و تگه های کوچک لاستیک را از روی زمین برمی دارم و در لاستیک ها می اندازم تا یاد بگیرند. شاید ده برابر آن، هزینه مایع دست شویی است که باید دست هایم را بشویم، ولی این یک فرهنگ سازی است و بچه ها باید بدانند اگر این لاستیک ها دور ریخته شوند اسراف است. چقدر کار شده است تا یک لاستیک درست شده است، نفتی که از همان ابتدا مصرف شده و شما خودتان می دانید که برای

به دست آوردن یک قطره آن، چه زحمات‌هایی کشیده می‌شود و چقدر طول می‌کشد که آسمان و زمین دست به دست هم دهند تا یک قطره نفت به وجود آید. این خیلی مهم است و نباید ساده از کنارش رد شد. این است که قرآن می‌فرماید: «خداوند، اسرافکار را دوست نمی‌دارد»<sup>۱</sup>. مسئله سر هزار تومان و صد هزار تومان نیست، یک مدیر باید بداند چقدر طبیعت زحمت کشیده تا بتواند به اندکی از کالاهای مصرفی ما دست پیدا کند. لذا یکی از رازهای مهم موفقیت و درس‌هایی که من در صنعت آموخته‌ام و از آن خیلی بهره‌مند شده‌ام، صرفه‌جویی است. شاید در نگاه مخاطب، خنده‌دار به نظر برسد که یک صنعت‌گر بزرگ و تاجر موفق و کارآفرین، خود را درگیر مسائل جزئی کند و به صرفه‌جویی بیندیشد، اما راز موفقیت بسیاری از کارآفرینان و افراد موفق در طول تاریخ همین صرفه‌جویی بوده است.

۱. إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ (سوره اعراف، آیه ۳۱).

## مدیریت بحران

در هر نوع مدیریتی چه سیاسی و چه اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی، بیشتر مواقع، امور به صورت عادی پیش می‌رود، اما گاهی در اثر علل و عواملی، وضعیت غیرعادی می‌شود و به اصطلاح، «بحران» پیش می‌آید. در علم مدیریت به چنین وضعیتی، اهمیت می‌دهند و رشته‌ای با نام «مدیریت بحران» به وجود آورده‌اند و به مدیران آموزش می‌دهند که متناسب با رشته خود، چگونه با بحران، مقابله کنند. در کار و تولید و صنعت هم، چنین وضعیتی هست و هنر مدیر در این است که بتواند در هنگام بحران، اوضاع را با تسلط مدیریت کند و بحران را پشت سر بگذارد.

مثلاً اگر یکی از خط‌های تولید یا یک دستگاهی ناگهان خاموش شود یا بسوزد یا یک آتش‌سوزی ایجاد شود یا یکی از کارگران حین کار، صدمه ببیند، فوت کند، هیچ‌کدام مرا به عنوان مدیر، آشفته و درهم‌ریخته نمی‌کند، چون طبق قانون، همه کارگران و کارمندان و دستگاه‌ها را بیمه کرده‌ام، چند شب پیش به من زنگ زدند و گفتند کارخانه آتش گرفته است. خوب چکار

کردم؟ هیچ! فقط با خونسردی، لباسم را پوشیدم و آمدم تا از نزدیک، موضوع را بررسی کنم، چون من پایم را محکم گذاشته‌ام، لذا در بحران، مضطرب نمی‌شوم.

من همه مقدمات را انجام دادم ولی در هر حال خدا باید حفظ کند. خدا می‌گوید تو کارت را محکم کن، بقیه‌اش را توکل کن. همه کارگران و کارمندان ما سه نوع بیمه دارند: بیمه مسئولیت کارفرما، بیمه تامین اجتماعی و بیمه حوادث.

مقداری را از خود کارکنان می‌گیرم و بخشی را هم خودم می‌دهم. در همان جلسات طوفان ذهنی کارکنان را می‌نشانم و آن‌ها را توجیه می‌کنم و می‌گویم: اگر شما حساب کنید در ماه دو هزار یا پنج هزار تومان می‌دهید، اگر خدایی نکرده اتفاقی برای خودتان بیفتد من تا چهارصد میلیون می‌توانم از بیمه بگیرم و به خانواده‌هایتان بدهم، مقداری را من می‌دهم و بخشی را هم شما بدهید.

یکی از ظرافت‌های مدیریت بحران، پیش‌گیری از بحران است؛ یعنی باید گلوگاه‌ها را بست تا بتوان از بحران، جلوگیری کرد.

من دو گلوگاه‌ها را خوب کنترل می‌کنم: یکی فروش است و دیگری هم انبار. مثلاً وقتی می‌بینیم جنسمان زیادتر از حد معمول فروش می‌رود، می‌فهمم یک موضوعی در کار است، یا یک اشکالی پیدا شده است، یا رقبایمان جنس خوبی تولید نمی‌کنند، یا من دارم ارزان می‌دهم.

مدیر خوب باید همه جا حواسش باشد. شما باید نبض فروش را داشته باشید، در دفتر تهران یک تابلو بالای سر پرسنل نصب کرده‌ایم و در آن، فروش تمام محصولات را از سال ۹۰ تا ۹۵ به صورت نمودار ستونی نشان داده‌ایم. من ماهی یک بار به طور جدی به این نمودار نگاه می‌کنم؛ یعنی هم جدی



هم صوری. مدیر گاهی اوقات اگر به طور صوری و گذرا هم به آمارها نگاه کند آن کسی که باید حساب کارخودش را بکند می‌کند. آن آمارها خیلی به دردمان می‌خورد و زنگ‌های بیدارباشی است که در بحران‌ها به ما کمک می‌کند. من سه ماه یک بار قیمت تمام شده جنس‌هایم را در می‌آورم، این خیلی واقعیات را به من نشان می‌دهد: یکی این که از قیمت روز کالاها با خبر می‌شوم؛ مثلاً بعضی جنس‌ها یک دفعه گران و در بازار کم و قیمتش دو برابر می‌شود و اگر حواسمان نباشد می‌بینی دو ماه است که داریم با ضرر آن‌ها را می‌فروشیم و سود نکردیم، به خاطر این که فلان جنس را از خارج می‌آوردیم یا از داخل می‌خریدیم یا زمینه آن کم می‌شد و قیمت آن دو برابر شده، اینها را به مدیر خریدمان می‌گوییم که هر وقت می‌خواهی مواد مورد نیاز را از سه تا پنج درصد بالاتر یا پایین‌تر بخری باید مجوز کتبی بگیری، با این ترفندها بحران را مدیریت می‌کنیم.

بنابراین چه بحران‌های مهم و تأثیرگذار و چه بحران‌هایی که ممکن است خود ما هم خبر نداشته باشیم و نسبت به آنها بی‌توجه هستیم، همه توسط یک مدیر موفق باید نظارت، پایش و کنترل شود و در زمان لازم هم مدیریت گردد.



## تفویض اختیار

تفویض اختیار، در واقع نوعی تقسیم کار است که مدیر یک مجموعه را قادر می‌سازد تا وظایف اصلی خود را که برنامه‌ریزی کلان و نظارت عمده بر کارها است بهتر انجام دهد. مزایای این واگذاری اختیار، افزایش بازدهی، ازدیاد علاقه مدیران و کارکنان زیردستی به کار، تقویت روحیه همکاری دسته جمعی و جلوگیری از اتلاف وقت مدیران اصلی است.

نکته‌های اساسی در تفویض اختیار این است که اولاً: فرد مناسب را برای دادن اختیار پیدا کنیم، چون به هر کسی نمی‌توان کارها را سپرد. ثانیاً: بعد از این که فرد مناسب را پیدا کردیم باید او را در وظایفش توجیه کنیم تا بداند چه باید بکند. ثالثاً: بعد از تفویض و توجیه، باید نظارت هم کرد. این نکته مهمی است، چون بارها گفته‌ام اگر نظارت نباشد شیرازه کارها از هم می‌پاشد.

پس تفویض اختیار، کار بسیار لازم و سودمندی است و باعث می‌شود که بازدهی افزایش یابد، مدیران و کارکنان زیردستی به کار علاقه‌مند شوند،

روحیه همکاری دسته جمعی تقویت شود و از اتلاف وقت مدیر اصلی مجموعه جلوگیری می کند.

سپردن یکباره شرکت های بزرگ به یک مدیر و تفویض اختیار به او با شرکت های کوچک تفاوت می کند؛ چون اشتباهات در آن، مساوی با نابودی است؛ مثلاً مدیر یک سوپرمارکت اگر چهار کیلو نخود را پایین تر بدهد، مشکل آن چنانی ایجاد نمی کند، ولی در رابطه با شرکت های بزرگ نباید یک باره اختیارات را تفویض کرد، بلکه باید تدریجی باشد و مدیریت را طوری عادت دهی که با تو مشورت کند. من خودم به این شکل مدیریت می کنم؛ یعنی کارها را به مدیرم هم صد در صد می دهم و هم صد در صد نمی دهم. من به مدیرانی که به آنها اطمینان دارم و آنها را به کار گمارده ام می گویم تا من نیستم هر کار می خواهید بکنید، ولی اگر دلتان خواست با من مشورت کنید، مخصوصاً در تصمیم های مالی. گفتم برای خودتان یک سقفی قائل شوید که قابل تحمل باشد، مثلاً بگوئید تا صد میلیون تومان.

## تفویض و کنترل

درست است که باید کارها را تفویض کرد، اما باید گلوگاه را کنترل نمود. ما در علم اقتصاد و صنعت به پل ها، « گلوگاه » می گوئیم. اگر یک گلوگاه مثلاً گلوگاه مالی کارخانه را کنترل کنیم تمام گلوگاه ها کنترل می شود، دزد در کارخانه ات اگر باشد می فهمی، گران فروشی و ارزان فروشی و راستی ها و کژی ها را می فهمی. من گلوگاه ها را کنترل کردم، پول را در دست مسئولان ذی ربط، رها کردم ولی گلوگاه ها را کنترل می کنم.

در امر نظارت، واقعاً باید هوشیار بود، من به مدیرانم همیشه می گویم: خدا، دو چشم به شما داده است: با یک چشم، کارکنان خود را بدترین آدم

بینید و با چشم دیگر بهترین آدم؛ با یک چشم بگویید این آدم خوبی است و قابل احترام ولی با چشم دیگر بگویید ممکن است خطا کند و کنترلش کنید، خداوند دو ملائکه روی دو شانه‌های ما گذاشته است: یکی گناهان ما را می‌نویسد و دیگری کارهای خوب را، در همه چیز اگر خدا را الگو قرار دهیم هیچ موقع ضربه نمی‌خوریم، خدا با قلم خلقت همه چیز را به ما گفته است، اینها شاه کلید مدیریت است.





## اسراف در سازمان‌ها!

من برای سنجش مدیران خود، یک معیار دارم، که در واقع از شاه کلیدهاست، و آن معیار این است که دقت می‌کنم آیا کارمند من، به رقم‌های کوچک مالی اهمیت می‌دهد یا نه، آیا به نگه‌داری اجناس ریز- که شاید به چشم کسی هم نیاید- حساس است یا نه؟ اگر اهمیت بدهد من او را مدیر شایسته‌ای می‌دانم و گرنه روی او حساب نمی‌کنم. مثلاً اگر یک مدیر گفت: به حساب آوردن این جبه قند چیزی نیست، به نظر من، مدیر خوبی نیست، چون مدیری که می‌گوید هزار تومان چیزی نیست به مرور میلیون‌ها و میلیاردها را هم به حساب نمی‌آورد. تأکید فراوان اسلام بر دوری از اسراف، به خاطر همین است که با کوچک‌ها عادت نکنیم تا به تدریج رقم‌ها و اجناس بزرگ‌تر را از دست بدهیم. تعبیر قرآن در این باره بسیار شدید است؛ مثلاً قرآن می‌فرماید: «خداوند، اسراف‌کنندگان را دوست ندارد»<sup>۱</sup>. یا: «به درستی که تَبذیرکنندگان برادران شیطان هستند.»<sup>۲</sup>

۱. سوره انعام، آیه ۱۴۱: «إِنَّهُ لَا يَجِبُ الْمُسْرِفِينَ».

۲. سوره اسراء، آیه ۲۷: «إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ».

این‌که خدا، کسانی را دوست نداشته باشد یا این‌که افرادی را از برادران شیطان بداند، حرف کمی نیست، خیلی شدید است.

به این تعبیرات قرآنی توجه کنید که چقدر با گناه اسراف و گناه تبذیر<sup>۱</sup>، با شدت و کلمه‌های تند برخورد کرده است. سیره پیشوایان معصوم ما هم همواره مبارزه با اسراف و تبذیر- حتی در امور کوچک و جزئی- بوده، به این داستان دقت کنید:

روزی رسول خدا ﷺ از کنار سعد می‌گذشت، در حالی که او مشغول وضو گرفتن بود. پیامبر ملاحظه کرد که سعد، بیش از مقدار لازم برای وضو گرفتن آب استفاده می‌کند، لذا از او پرسید: چرا اسراف می‌کنی؟ سعد گفت: آیا در آب وضو هم اسراف است، اگرچه وضو گرفتن از آب رودخانه‌ای باشد، فرمود: بله، همین هم اسراف است<sup>۲</sup>. فکر معمولی آدم‌ها می‌گوید: آب رودخانه که خیلی فراوان است و اگر مقداری بیش از حد وضو، بیرون بریزد، اشکالی ندارد، اما فکر عمیق و همه‌جانبه‌نگر پیامبر ﷺ حتی این اسراف‌ها و تبذیرهای بسیار کوچک را هم نمی‌پسندد، چون می‌داند که فرد باید تربیت شود تا حتی در امور اندک و کوچک هم اسراف نکند، همین اسراف‌های کوچک مقدمه اسراف‌های بزرگ است.

ما باید بدانیم که اسراف و تبذیر، حتی ثروت‌های فراوان را هم به باد می‌دهد، مولای ما امیر مؤمنان علیه السلام فرمود: «اسراف، ثروت زیاد را هم به باد فنا می‌دهد.» اگر ثروت و سرمایه‌ای در جایی ایجاد شده، از طریق همین عددهای اندک است؛ یعنی سرمایه‌های کوچک، بنگاه‌های بزرگ اقتصادی را به وجود آورده است. در سیلوی بزرگی که گندم فراوانی هست، دانه دانه به این صورت درآمده، سعدی در «گلستان» همین نکته را به شعر گفته است:

اندک اندک به هم شود بسیار      دانه دانه است غله در انبار

من به مدیران می‌گویم دقت کنید. اگر بفهمم که می‌گویید چیزی نیست دیگر به شما اطمینان نمی‌کنم.

۱. اسراف یعنی زیاده روی در مصرف، و تبذیر، یعنی دور ریزی نعمت خدا.

۲. سنن ابن ماجه، ص ۱۷۹.



## نقش نظارت و کنترل در مدیریت

### کنترل و نظارت همه جانبه

کنترل و نظارت همه جانبه در هر سطحی از مدیریت لازم است؛ از جمله در مدیریت تولید و صنعت. می‌دانید که نظارت سه نوع است: نظارت آشکار، نظارت درونی و نظارت مخفی و پنهان. در نظارت آشکار، مدیر مستقیماً وارد عمل می‌شود و بر امور نظارت می‌کند و نظارتش در دید همگان هست. نظارت درونی، همان چیزی است که به آن «تقوا» می‌گوییم؛ یعنی نیروی خودکنترلی که فرد را بدون این‌که نیروی بیرونی تحت کنترل بگیرد، به وظایفش وادار می‌سازد. این نوع نظارت به خودسازی خود فرد و نوع تربیت و ایمان او بستگی دارد.

اما نظارت پنهان و مخفی، آن است که افرادی ناشناس، عملکرد کارکنان را تحت نظر بگیرد و به مدیر گزارش دهد. بنده در عین اعتقاد به دو نوع نظارت اول، نظارت سوم یعنی نظارت مخفی را بسیار مهم می‌دانم. امام و پیشوای بزرگ ما حضرت علی (علیه السلام) با این‌که دائماً بر تقوا و عامل

خودکنترلی تاکید می فرمود، اما باز هم به نظارت مخفی اعتقاد داشت و وجود آن را در مدیریت لازم می شمرد به طوری که در نهج البلاغه در همان عهدنامه مشهور، به مالک اشتر دستور می دهد:

«ای مالک، با فرستادن ماموران مخفی، راستگو و با وفا، کارهای افراد خود را زیر نظر بگیر، زیرا بررسی مداوم و پنهانی سبب می شود که کارگزاران تو به امانت داری و مدارا کردن با زیر دستان ترغیب شوند.»

در مدیریت تولید و صنعت هم وجود این ناظران ضروری است. من همیشه به مدیران می گویم که باید ناظر مخفی در کارخانه وجود داشته باشد. در کارخانه های من همیشه کسانی هستند که گزارش کارخانه را به من می دهند. ماقمی ها می گویم باید آدم، پشت گوش هایش هم چشم باشد. یعنی پشت سرش را هم ببینند. ناظران مخفی هم از خود کارمندان و کارگراند و انسان های خوش طبیعتی هستند و غرض و مرض ندارند. وقتی هم گزارش می دهند حواسمان هست و برای این که لو نروند مدتی صبر می کنیم بعد اقدامات را انجام می دهیم. ناظر مخفی باید در کارخانه باشد، اگر نباشد اوایلا است.

دو هفته پیش به من زنگ زدند و گفتند: فلان فرد هشتصد قوطی چسب کم آورده، من دیدم هشت روز از آن تاریخ می گذرد و کارخانه گزارش نمی دهد، چیزی نگفتم تا دوروز قبل در جلسه گفتم: به من گزارش شده که هشتصد قوطی چسب کم شده است، پیگیری کردید؟ یکی از مدیران گزارشی آورد و به من نشان داد. خودشان پی گیری کردند و نتایج خوبی هم گرفتند، بعد گفتم خوب، حالا نتیجه تان چیست؟ به این نتیجه رسیدیم که دستگاه طوری بوده که هر چسبی را یک گرم اضافه می زده است.

کارخانه اگر پشت سرش چشم نداشته باشد واقعا نابود می شود، چون

وجدان کاری مردم خیلی کمتر از قدیم شده است، لذا در کارخانه مدیر حتماً باید کسانی را به عنوان گزارشگر امین و بی‌غرض داشته باشند و در واقع چشم و گوش او باشند.

### گلوگاه کنترلی

ما در تولید، گلوگاه‌های اصلی داریم که اگر شما آن‌ها را کنترل کنید همه گلوگاه‌ها کنترل می‌شوند. اولین گلوگاه انبار است که شما باید جنسی که وارد انبارت می‌شود کنترل کنی. همان‌طور که اشاره کردم یک مدیر خوب به هیچ کس اطمینان نمی‌کند، یک چشمش همه را بهترین آدم می‌بیند و چشم دیگرش همه را خلافکارترین آدم می‌بیند، همیشه هم با چشم خوب نگاه می‌کند تا خلافتش ثابت شود ولی همیشه دو تا ذره بین باید داشته باشد، هیچ کس فطرتاً ظالم یا دزد به دنیا نمی‌آید هر کسی به مرور زمان به خاطر رفیق بد، مشکلات جامعه، رانده شدن و عوامل انحراف آفرین دیگر به راه کج، کشیده می‌شود.

پس گلوگاه‌های کنترلی یکی‌اش انبار است، دوم جلوگیری از ضایعات است؛ یعنی شما باید آمار خام و در کنار آن، آمار جنس انبار را هم داشته باشید و ببینید چقدر ضایعات داشتید. آمار خیلی مهم است؛ به خصوص در این زمینه که ببینی چه مقدار ضایعات دارید و چقدر جنس تولید می‌کنی.

### کنترل دقیق

من به لطف خداوند شش - هفت کارخانه دارم، هر کدام مدیری دارد و همه هم بحمدلله فعال و نسبتاً موفق‌اند. وقتی تعداد کارهای یک مدیر زیاد می‌شود، یکی از کارهای من در مدیریت کلان، کنترل دقیق است. غیر از کنترل دائمی، گاهی اوقات سرزده اسناد و مدارک را کنترل می‌کنم

و می‌گویم: دفاتر را بیاورید می‌خواهم کنترل کنم، همین‌طور ورق می‌زنم، چهار تا سوال می‌پرسم؛ مثلاً در دفتر چک‌های برگشتی می‌بینم فلان چک برگشتی است می‌گویم فلان چک را بیاور ببین وصول شده است یا نه، همه را می‌بینم یا بحث تولید و انبار را بررسی می‌کنم و کنترل‌هایی از این دست که هم دقیق است و هم خیلی وقت‌گیر نیست.

باید کنترل کرد و از سیستم‌های مخصوص به این کار هم به‌خوبی بهره برد. با اینکه کارخانه‌های تولیدی بنده همه در بیابان مشغول کارند، تا حالا پنج بار هم سرقت شده‌اند، اما هر پنج بار هم اجناس پیدا شده است. من تمام جاها را دوربین بسته‌ام؛ یعنی غیر از دو چشم خود، چشم سوم را هم به کار انداختم. دوستی می‌گفت: فلانی اگر یک جایی دوربین سوخته هم داری آن را نصب کن.

باید نهایت احتیاط را به کار ببندیم، بقیه‌اش با خداست، مفهوم درست «توکل» نیز همین است. توکل این نیست که شما بی حساب و کتاب، کارها را رها کنی و بگویی خدا خودش نگه دار است، نه، این مفهوم از توکل اشتباه است، بلکه باید خودت محکم کار کنی و بعد بگویی توکل به خدا. چنان که روزی یکی از اصحاب پیامبر ﷺ با شتر خود به جایی آمد، شتر خود را بدون این که ببندد، رها کرد و گفت: توکل به خدا. پیامبر ﷺ او را نهی کرد و فرمود: تو، زانوی شتر را ببند و کارت را محکم کن، بعد بگو توکل به خدا، اصل حدیث این است که: «إِعْقَلْ وَتَوَكَّلْ»<sup>۱</sup>. مولوی هم این واقعه را به شعر درآورده است که: «با توکل زانوی اشتر ببند». این شعر مولوی اکنون به صورت یک ضرب‌المثل حکیمانه برای رساندن مفهوم صحیح توکل در آمده است، که البته اصل فرمایش از پیامبر گرامی اسلام ﷺ است.

۱. شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، ج ۱۱، ص ۲۰۱.

## هم تشویق و هم تنبیه

در مدیریت هم تشویق لازم است و هم تنبیه، هم جاذبه و هم دافعه. مدیر در کار خود تا آن جا که امکان دارد باید از «تشویق» استفاده کند و کژی‌ها را از این راه اصلاح نماید. البته «تنبیه» هم به جای خود لازم است، اما «تشویق»، کاربرد بیشتری دارد. در تعلیم و تربیت هم این طور است که تشویق، حربه موثری است. یک نمونه را که خودم به کار بستم، نقل می‌کنم:

سیگار کشیدن در کارخانه ما ممنوع است، روزی در کارخانه قدم می‌زدم دیدم در دستشویی کارخانه، ته سیگار خیلی زیادی ریخته است، فهمیدم کارگران در دستشویی سیگار می‌کشند - مشکل اینجاست که کار ما با مواد شیمیایی است که مثل بمب عمل می‌کند، همیشه انواع بخارات شیمیایی در فضا هست - بچه‌ها به من گفتند: اینها را اخراج کنیم، چون هر کاری می‌کنیم و هر چه می‌گوییم باز هم سیگار می‌کشند، یکی در جورابش قایم می‌کند و دیگری در کفشش. من گفتم: نه، اخراج نمی‌کنیم، من با چند

تخته فرش شش متری این مشکل را حل می‌کنم. اعلام کردیم: هر فرد سیگاری اگر سیگار را ترک کند شب عید نوروز یک تخته فرش به او جایزه می‌دهیم. بعضی از آن‌هایی که از ترس گفته بودند سیگار نمی‌کشند آمدند و اظهار کردند که سیگار را ترک می‌کنیم. در جلسه دوم تشویق بیشتر کردم و گفتم: بچه‌ها ترسید من می‌خواهم به شما خدمت کنم، من دنبال این نیستم که سیگاری‌ها را اخراج کنم، هر کس که بیاید سیگاری بودنش را اعلام کند من تضمین می‌کنم که دو سال در این کارخانه او را نگه دارم، باور می‌کنید این روش انجام شد و الان تعداد کمی سیگاری در کارخانه داریم! مثال دیگری بزنم: من دوستی داشتم که در یکی از دانشگاه‌های بلژیک درس می‌خواند. می‌دانید در دانشگاه دانشجوها عضو گروه‌های مختلفی مثل هلال احمر، صلیب سرخ و امثال این‌ها می‌شوند. ایشان می‌گفت: روزی در دانشگاه اعلام کردند: دانشجویان در کارهای امدادی و مردمی به ما کمک کنند، از جمله کمک به پلیس در امر ترجمه، چون پلیس اعلام کرده بود برای صحبت با کسانی که قاچاقی از کشورهای دیگر می‌آیند به مترجم احتیاج دارد. ما هم به عنوان مترجم ایرانی رفتیم و اسم نوشتیم، یکی از شب‌ها از پاسگاه به من زنگ زدند که یک خانواده ایرانی آمده‌اند و ما نمی‌توانیم با آن‌ها حرف بزنیم، شما در ترجمه به ما کمک کنید.

سریع به پاسگاه رفتیم و دیدم یک زن و شوهر ایرانی را به همراه پسر سه ساله‌شان را که مجوز ورود نداشته‌اند، دستگیر کرده‌اند. پلیس گفت: ما می‌خواهیم برای اینها پرونده تشکیل دهیم و زبانشان را نمی‌دانیم، شما به اینها بگو چرا ایران را ترک کرده‌اید؟ طرف گفت: من نه سیاسی‌ام نه اهل کارهای خلافم، برای کار آمده‌ام، اهل کرج هستم، آهنگری را خیلی خوب بلدم، چون در ایران کار، کم است. گفت: پسر نظرت راجع به آقای خمینی

چیست؟ گفت: هیچ نظری ندارم، چون سیاسی نیستم. گفت پیرس: چقدر پول همراه داری؟ گفت: سیصد دلار.

همه سوالات را - که هفده تا بود - پرسیدم. سپس از طرف دولت آن جا به او گفتند: کار شما دو سه ماه طول می کشد، ما یک آپارتمان به شما می دهیم و یک کارت صلیب سرخ، هر کجا این تابلو را دیدی و مریض شدی مداوایت می کنند. مقداری پول هم به او دادند و گفتند: این برای یک ماهت، بعد از یک ماه دوباره بیا و کارت را تمدید کنیم.

وقتی پلیس سوارشان کرد که به آپارتمانشان برود، من به آن رئیس پلیس به شوخی گفتم: بی خود نیست همه دوست دارند اینجا بیایند، شما پول مفت به مردم می دهید و تشویق می شوند بیایند. پلیس گفت: ما پول مفت به کسی نمی دهیم، من خودم مامور حفاظتی یک شرکت خارجی در آبادان بودم، در آن جا جرأت نمی کردیم یک ماشین مدل بالا سوار شویم تا پارک می کردیم، اطراف آن را خط می انداختند. در آبادان روزی نبود که معتادان در کمپ ما سرقت نکنند. اگر ما این فرد را الان تأمین نکنیم، چون شکمش گرسنه است ناچار می شود دزدی کند، یا تریاک بفروشد، و به هر کاری تن بدهد. شما نگاه کنید در تمام بلژیک یک نرده اطراف ساختمان ها وجود ندارد، ولی در ایران هر ساختمانی چند درصد هزینه اش برای حفاظتش است، ما یک دهم پولی که می خواهیم برای حفاظت و نرده کشی خرج کنیم این جوری هزینه می کنیم و در عوض کشورمان را سالم نگه داشته ایم. البته در همان کشور بلژیک اگر کسی خلاف مهمی مرتکب شود و از قوانین و چهارچوب ها خارج شود با تنبیه های جدی مواجه خواهد شد و اگر هم مهاجر باشد که در اسرع وقت اخراج خواهد شد.

بنابراین چه در آموزه های دینی و چه در تجربیات کشورهای موفق و

جوامع مدرن، همواره تشویق و تنبیه در کنار هم مطرح شده و مدیر موفق هم باید بتواند در جای مناسب و زمان مناسب از هر دو عامل در روند پیشرفت سازمان بهره‌گیری کند.





## لزوم قانون مداری

قانون مداری و پذیرفتن ضابطه‌ها در هر کاری پسندیده و لازم است. اگر انسان‌ها به قانون پای‌بند نباشند شیرازهٔ امور در هر قسمتی به هم می‌ریزد و هرج و مرج به وجود می‌آورد. این اصل، به قدری مهم است که گفته‌اند: «قانون بد، بهتر از بی‌قانونی است»، امیرالمؤمنین هم به این مضمون فرموده: «حکومت بد، بهتر از بی‌حکومتی است»<sup>۱</sup>. توجه داشته باشیم که نمی‌گویند: حکومت بد یا قانون بد، خوب است، بلکه منظورشان این است که بی‌حکومتی و بی‌قانونی خیلی بد است. اگر انسان به قانون پای‌بند باشد هم خودش بهره می‌برد و هم جامعه و دیگران.

حدود پنجاه سال قبل، روزی وارد کارخانه‌ای شدم، دیدم دارند دو کارگر را داخل کارتن می‌کنند! گفتم: این‌ها چکار کرده‌اند؟! گفت: کارمند بیمه آمده، لذا این دو نفر را که بیمه نیستند، مخفی کرده‌ایم تا اسمشان را در لیست بیمه رد نکنند و از ما پول نگیرد.

۱. «سلطان ظلوم خیر من قین تدوّم»، (بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۳۵۹). و در جای دیگر نیز فرموده است: «لابد للناس من أمیرٍ یزّ أو فاجرٍ» (نهج البلاغه، خطبه ۴۰).

گفتم: مگر چقدر پول بیمه آنهاست؟ گفت: مثلاً در ماه هر کارگری دو تا سه تومان. گفتم: خب مگر کارگران برای شما درآمد ندارند؟ گفت: چرا، گفتم: اگر درآمد دارند چرا مبلغی هم برای بیمه‌شان نمی‌دهیم؟ این چه وضعی است؟! حتی بعضی کارگران که بیمه نبودند از در کوچکی که کارخانه به رودخانه داشت به محض دیدن مأمور بیمه در را باز می‌کردند و می‌رفتند در کنار رودخانه تا مأمور بیمه برود و موارد دیگر.

گفتم: این کار شما قانون شکنی است به علاوه خوب است این کارگران بیمه شوند و بعد از چند سال با رفاه زندگی کنند، این کارگری که برای من سود دارد، باید آینده او تأمین باشد. بیمه کردن کارگران، علاوه بر رفاه حال آنان برای ما هم رشد داشت، یک مرتبه هم در کارخانه پدرم دیدم دو تا از دستگاه‌ها خوابیده، گفتم: آقا جان چرا خوابیده است؟ گفت: مأموران بیمه نمی‌گذارند. من همان استدلال قبلی خودم را برای ایشان گفتم، گفت: برو هر کار می‌خواهی بکن. من آمدم قانون گذاشتم، ساعت کاری همه را می‌نوشتیم، لیست بیمه همه را رد می‌کردیم، پنج شنبه‌ها و جمعه‌ها کار می‌کردند، گفتم: هر روز که دولت تعطیل اعلام کرده کارخانه ما هم باید تعطیل باشد. از آن پس کارخانه ما رشد بسیار مطلوبی کرد.

توجه به قوانین حکومتی و آیین‌نامه‌های داخلی یک سازمان به کار مدیر نظم و نظام خاصی می‌دهد و او را از بی‌نظمی و روزمرگی و گرفتاری و مشکلات رهایی می‌دهد. شاید برخی فکر می‌کنند دور زدن قوانین کار مفیدی است و زرنگی محسوب می‌شود، اما همین روش، سازمان و پرسنل را بی‌نظم و گریز از قانون بار می‌آورد و مجموعه را با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌سازد.

## اهمیت ارتباط و مذاکره در کار و تولید

ارتباط و گفت‌وگوی هوش‌مندانه در هر امری، ثمره دارد، در تولید هم همین‌طور است. اگر یک مدیر صنعتی و تولیدی، بتواند در جنبه‌های مختلف، با ظرافت و زیرکی، مذاکره و گفت‌وگو کند، می‌تواند در پیشبرد اهدافش موفق شود. لازمهٔ این کار، برخورداری از نوعی روان‌شناسی ذاتی و زیرکی ناشی از تجربه است، یعنی این‌که در برخوردها، روحیه افراد را بشناسد و متناسب با همان روحیه، نوع برخورد با او را انتخاب کند. بداند فردی که روبروی او نشسته مغرور است یا متواضع، تنبل است یا چابک، خودخواه است یا مردم‌دوست و خلاصه متناسب با همان روحیه، برخوردش را با او تنظیم کند. در این مورد خاطره‌ای نقل می‌کنم:

یکی از روزهای اوایل انقلاب بود، ورود کالا از خارج و اخذ ارز از دولت برای واردات خیلی سخت بود و باید مجوزهای مرکز تهیه و توزیع گرفته می‌شد. دولت هم برنامه‌هایی داشت که ما خبر از پشت پرده نداشتیم. جنگ شروع شده بود و وضع ارزی کشور بد بود، دولت ارز را برای کارهای

جنگ و مواد غذایی نگه می‌داشت. آخر سال که می‌شد یک میلیارد دلار باقی مانده را به صنعتگران می‌داد. اگر مراکز تهیه و توزیع مجوز می‌دادند بانک مرکزی ارز و سفارش می‌داد و محصول می‌آمد، واردات جنس هم خیلی با ارزش بود. یادم هست دلار اولش شش تا هفت تومان بود ولی به تدریج بیشتر هم می‌شد. بعضی که سوء استفاده می‌کردند وقتی مجوز صد هزار دلاری را می‌گرفتند آن موقع دویست تا سیصد میلیون تومان برای‌شان سود می‌کرد، چون مواد اولیه را گران‌تر در بازار می‌فروختند، لذا در مراکز حساس، آدم‌های متدین و انقلابی و سالمی را گذاشته بودند و اینها به این راحتی اجازه نمی‌دادند که هر کسی بخور بخور کند.

ما هم بالتبع به خاطر این محدودیت‌ها، مشکلات زیادی در تولید داشتیم. یک روز من به کارمندم گفتم: تو که هر روز دنبال این کار ارز می‌روی چرا به نتیجه نمی‌رسی؟ ما الان از اول سال حدود ده پروفورما (به معنای پیش فاکتور Proforma) دادیم ولی اقدامی نشده، برو با این مسئول صحبت کن و ببین چرا مجوز نمی‌دهد؟ کارخانه در حال خوابیدن است و همه مواد اولیه تمام شده است. ایشان گفت: باور می‌کنید من جرئت نمی‌کنم از سایه اتاق مسئول عبور کنم؟ چون با تندی می‌گوید: کی به تو گفت بالا بیایی؟ اگر موافقت شد در لیست، اعلام می‌شود.

طرحی به فکر آمد تا شاید بتوانم با برخورد و آشنایی با روحیه او مشکل را حل کنم، لذا روزی با کارمندم رفتم. به او گفتم اتاقش کجاست؟ دیدم این کارمند ما حتی برای نشان دادن اتاق او هم احتیاط می‌کند، لذا خیلی خودش را جمع و جور کرد و اتاقش را نشان داد. در اتاق. نیمه بسته بود، در زدم و داخل شدم. در این فکر بودم که کلید برقراری ارتباط با این آدم را پیدا کنم، وقتی وارد اتاق شدم دیدم تمام اطراف اتاق او، گل چیده شده

و واقعا گل خانه‌ای است، خیلی لذت بردم. آن فرد مسئول بد اخلاق گفت: بفرمایید! گفتم: والله این گل‌های زیبایی که شما این‌جا پرورش داده‌اید و با این زیبایی چیده‌اید من حرفم یادم رفت، اما اجازه می‌دهید روی صندلی بنشینم و یک نفسی بکشم و از این محیط زیبای شما لذت ببرم؟ گفت: بفرمایید. کمی نشستیم و دیدم که یک فلاسک چایی هم روی میزش است، گفتم: خیلی معذرت می‌خواهم من یک کارخانه‌دار هستم و خیلی خسته‌ام تازه از سر کار آمده‌ام ولی در این بهشت شما من هوس یک فنجان چای کرده‌ام. این آدمی که اولش زیرچشمی نگاه می‌کرد که چه طوری ما را از اتاق بیرون کند، بلند شد و یک چایی گذاشت جلوی من و کنارم نشست و گفت: رشته کاری شما گل و گیاه است؟ گفتم: نه، اما شما کی باز نشست می‌شوید؟ گفت: من تازه اول کارم هست، گفتم: کاش باز نشست می‌شدید و من با شما یک گل خانه می‌زدیم.

بالاخر سر صحبت را باز کرد و شروع کرد از گل تعریف کردن و علاقه مندی‌اش به گل و گیاه و منزلش که مرکز انواع گل‌هاست. خلاصه طوری با ایشان دوست شدیم که ایشان به من گفت: شما کاری با من داشتید؟ من گفتم: این زیبایی تو مرا مدهوش کرد اصلا یادم رفت، اصلاً ولش کن. دائما او اصرار می‌کرد که کارت را بگو و من می‌گفتم بگذار برای بعد. گفتم: اگر افتخار بدهی یک ناهار دفتر من باشید و من خدمتتان می‌گویم، فقط شما باید اجازه دهید من هفته‌ای یک بار این‌جا یک چایی بخورم و بروم، گفت: چشم حتماً آدرست را بده می‌آیم.

من به راحتی با فردی رفیق شدم که بعضی حاضر بودند آن موقع چند میلیون بدهند تا با امثال این فرد دوست شوند و ارتباط بگیرند. خلاصه، آخرش بعد از اصرار او گفتم: واقعیتش این است که کارخانه

ما در قم است و مواد اولیه احتیاج داریم و درخواست دادیم، موادهایم تمام شده و فعلاً مشکل داریم. یک سال است هر چی پروفرا می دهیم فقط دسته بندی می شود و بی جواب می ماند. من هم همه تولیدات کارخانه را فروخته ام دیگر چیزی ندارم، گفت: اسم شرکتتان چیه؟ اسم شرکت را گفتم، در دفتر این فرد مسئول، ستون هایی از پوشه روی هم گذاشته بودند، یعنی هر پوشه ای برای یک مجوزی، شاید هزاران پوشه در دفتر او بود. در دفتر بزرگی که بر حسب حروف الفبا تنظیم شده بود، خودش با کمک من پرونده ها را در آورد و بالا و پایین کردیم و بالاخره پرونده را پیدا کردیم، نه تا پروفرا یا همان «پیش فاکتور» بود. گفت: خیلی وقته مجوز به شما ندادیم، گفتم: آره، گفت: کدام یک از این ها را می خواهی؟ گفتم: هر چی شما لطف کنید ولی این مواد همه لازم و ملزوم هم هستند، ما معمولاً از هر کدام، درصدی را با هم ترکیب می کنیم، اگر فقط یکی از آن ها را به ما بدهید اصلاً جواب نمی دهد. خلاصه نه پروفرا ما را تا حدود چهار میلیون دلار امضا کرد و به من داد. کارمند ما کنار در ایستاده و سایه اش پیدا بود. به آن مسئول گفتم: ما یک کارمند برای پیگیری کارها داریم اجازه بدهید پیش شما بیاید، الان هم پشت در ایستاده اگر اجازه دهید داخل شود؟ گفت: تشریف بیاورند، نگاهش کرد و گفت: فلانی تویی؟ گفت بله، گفت: من ده بار او را از این بالا پایین کردم، اما دوباره برگشته، ولی خوشم آمده که پشت کارش خوب است بیا داخل! بعد از آن مشکل ما حل شد. آن مسئول، انسان وارسته ای بود، اما از بس مراجعات بی مورد به او می شد، ناچار برخوردش نامناسب به نظر می رسید.

آری با هشیاری و برخورد صحیح و ارتباط درست می توان بر مشکلات فائق آمد. چه در تولید چه در تجارت و چه در زندگی اجتماعی، ارتباط

خوب و مؤثر است که می‌تواند ما را در مسیر پیشبرد اهداف یاری کند. در این رابطه خوب است یک خاطره دیگر از شیوه تعامل تعریف کنیم: من سال ۵۹ تا ۶۰ که انقلاب تازه جا افتاده بود، به فکر افتادم تشکلی از کارآفرینان و تولید کنندگان، به وجود آوردم. آن زمان، جو بسیار بدی علیه سرمایه‌داران و کارخانه‌داران بود، به طوری که هر کارخانه‌داری را که می‌دیدند می‌گفتند این خون مستضعف را می‌مکد! پانزده نفر از همین رفقای من که الان سی سال است دور هم هستیم و کارخانه‌های خوبی داشتند و مدیران قابلی بودند جمع کردیم و «انجمن مدیران» را تشکیل دادیم. روزهای اول کارگراها فکر کردند ما آمده ایم تا علیه‌شان کار کنیم، چند بار بر ضد انجمن مدیران صنایع صحبت کردند و قرار بود شیشه‌های انجمن را بشکنند. اولین جلسه‌ای که با خانه کارگر داشتیم به مسئولانش گفتم: هر وقت با کارگران جلسه داری خبر کن من می‌آیم، گفت: جدی می‌گویی؟ گفتم: بله. تا روزی مرا خبر کردند. آن روز که می‌خواستم بروم به رفقا گفتم کسی مرا همراهی می‌کند تا اگر قرار بر کتک خوردن باشد با هم بخوریم، باور کنید هیچ کس دنبال من نیامد و همه «نه» گفتند. گفتم: من می‌روم توکل به خدا. حرکت کردم، روز کارگر بود و به همین مناسبت در ورزشگاه حیدریان قم مراسم گرفته بودند. به رئیس خانه کارگر گفتم: ده دقیقه‌ای هم برای من وقت بگذار تا در مورد انجمن صحبت کنم. نوبت به من رسید و صحبت‌هایم را کردم و گفتم: کارگران عزیز! من رئیس انجمن مدیران صنایع هستم، عده‌ای از شما فکر می‌کنند ما علیه شما انجمن تشکیل داده‌ایم، اما بدانید که این طور نیست، کارفرما و کارگر دو بازوی توانمند اقتصاد هستند، ما اگر با هم نباشیم هیچ هستیم و کارایی نداریم. خلاصه در این باره صحبت مفصلی کردم، کارگران به وجد آمده بودند و مکرر برای من

کف می‌زدند. از آن به بعد هر وقت جلسه داشتند رئیس خانه کارگر مرا دعوت می‌کرد.

به این ترتیب، نوعی رفاقت و صمیمیت میان کارگر و کارفرما ایجاد کردم. واقعیت هم این است که ما دو تا لازم ملزوم هم هستیم، هر کدام نباشیم، دیگری به تنهایی نمی‌تواند کار کند. به لطف خدا «انجمن مدیران صنایع» رشد پیدا کرد، از کنارش «اتاق بازرگانی» و «خانه صنعت» در آمد و اکنون قم یکی از قوی‌ترین تشکلهای را دارد. ما خیلی اوقات با وزرا جلسه داریم و حرف‌هایمان را می‌زنیم. در هر حال آن کاری که می‌شده و در حد توان و وظیفه مان بوده است انجام داده‌ایم. و همه اینها از ارتباطات ایجاد شده است.



## آداب خرید، چانه زدن

یکی از مستحبات معامله و خرید و فروش، تخفیف گرفتن و به اصطلاح عامّه مردم، چک و چک کردن و چانه زدن است. در اسلام، تاکید شده که در هنگام خرید کالا، تخفیف بگیرید و چک و چک کنید. روش خود من در خرید کردن، تخفیف گرفتن است، وقتی این حدیث را از امام باقر (علیه السلام) دیدم خیلی برایم جالب بود که ایشان فرموده است: «تخفیف گرفتن و چانه زدن، اطمینان خاطر می آورد، هر چند بعداً به فروشنده، مبلغ اضافه ای داده شود، زیرا کسی که در معامله مغبون شود نه کارش پسندیده است و نه اجری دارد.»<sup>۱</sup>

فایده ای که امام باقر (علیه السلام) برای چانه زدن، ذکر فرموده این است که برای خریدار، اطمینان خاطر می آورد؛ یعنی متوجه می شود که واقعا قیمت همین است. فایده دیگر آن این است که فروشنده هر قیمتی که دلش خواست نمی گوید و روز به روز، قیمت ها بالا نمی رود و خریدار مغبون نمی شود.

۱. وسائل الشیعه، ج ۱۷، ص ۴۵۵: «مَا كَسِبَ الْمُشْتَرِي فَإِنَّهُ أَطِيبٌ لِلنَّفْسِ وَإِنْ أُعْطِيَ الْجَزِيلَ، فَإِنَّ الْمُغْبُونَ فِي بَيْعِهِ وَ شِرَائِهِ غَيْرُ مَحْمُودٍ وَلَا مَأْجُورٍ».

یکی از اصحاب امام صادق (علیه السلام) نقل می‌کند: در صحرای منا، قربانی‌ها، کمیاب و گران شد. دیدم که امام صادق (علیه السلام) کنار گله گوسفند ایستاده و بر سر قیمت گوسفند به سختی چانه می‌زند، ما منتظر ماندیم، چون معامله تمام شد، امام (علیه السلام) نزد ما آمد و فرمود: «گمان می‌کنم از چانه زدن من، شگفت‌زده شده‌اید»، گفتیم: بله، فرمود: «همانا مغبون، نه ستودنی است و نه اجری دارد».<sup>۱</sup> یعنی این‌که می‌خواستیم با چانه زنی، مغبون نشوم.

من می‌گویم وای به حال کشوری که در آن، تخفیف گرفتن عار و زشت تلقی شود، مثل روزگار ما. بلاها برای تنبیه و تنبیه مردم فرق می‌کند، زمانی قحطی می‌آورد، ولی امروزه با ماشین و هواپیما که هزاران تن بار را از این سوی دنیا به دورترین نقاط می‌برند دیگر کمتر قحطی وجود دارد و همه چیز در همه جا هست، اما گرانی، بلای امروز ماست.

چک و چک نکردن، جامعه ما را به سوی گرانی و نابودی سوق می‌دهد، شما در بازار می‌بینید یک کاسب، جنسی را هزار تومان می‌دهد، دیگری همان جنس را دو هزار تومان. به خاطر این‌که مردم هر قیمتی که کاسب به آن‌ها می‌گوید چون و چرا نمی‌کنند و با کاسب بر سر قیمت، کلنجار نمی‌رود. گاهی این کار را بد، و نشانه خسیس بودن می‌دانند، درحالی‌که این‌گونه نیست بلکه همین چک و چک کردن و با کاسب، چون و چرا کردن، باعث می‌شود که اوقیت‌هایش را بی‌جهت و هر روزه، بالا نبرد، گویی همین چون و چرا کردن، نوعی نظارت مردمی برای تثبیت قیمت هاست.

گاهی اوقات که با خانم به بازار می‌رویم می‌گویم: امکان ندارد من بدون چک و چک خرید کنم، لذا با سخت‌ترین کاسب‌ها هم چک و چانه می‌زنم و قیمت را کم می‌کنم.

۱. اصول کافی، ج ۴، ص ۴۹۶، «كُنَّا جَمَاعَةً بَيْنِي فَعَزَّتِ الْأَصَابِي ...».

خاطره‌ای از سی سال پیش نقل کنم: اوایل انقلاب بود، پنیرهای هلندی، کوپنی بود و پاکت‌های آبی رنگ چهارگوش داشت. من از سوپر محلمان در تهران که مدتی در آن جا بودم، خرید می‌کردم. تابستان بود بچه‌ها چند روزی به ساختمان تهران آمده بودند. من رفتم پنیر را خریدم ۲۷۰ تومان، چند روز بعد رفتم دیدم این مغازه دار یک یخچالی دارد و چندین کارتن پنیر داخلش چیده، از همان پنیر دوباره به من داد، اما ده تومان گران‌تر، در مدت یک هفته هر بار پنج تا ده تومان گران کرده بود، پیدا بود که همان پنیرهای قبلی است و هنوز خرید جدید نکرده بود، در یک گفت و گوی دوستانه به او گفتم: ببین من که می‌دانم تو همین پنیر را در مدت یک هفته، دائم گران کردی، این چه وضعی است که جنس را بی‌ضابطه و سرخود، بالا می‌بری؟! نگاهی به من کرد که اعتراضی نکند، صدایمان بلند شد، به او گفتم: باید فاکتورت را نشانی دهی، من مامور کنترلم. خلاصه داد و بیداد کردیم. چند نفر ایستاده بودند و گوش می‌دادند، دوسه نفر به حمایت من در آمدند و گفتند: چرا قیمت را بالا می‌بری ما هم از تو هر دفعه گران‌تر می‌خریم، اما چیزی نمی‌گوییم، ولی این بنده خدا دلش برای جامعه می‌سوزد، می‌خواهد رسیدگی کند، فاکتورت را نشان بده.

فاکتورش را هم نیاورد، چون دستش باز می‌شد. باور کنید من از فردا که به آن جا برای خرید می‌رفتم از آن روز قیمت‌ها ثابت شد. من آن روز فهمیدم این چک و چک و چون و چرا کردن چه خاصیتی دارد. به همان کاسب، بعدها که رفیق شدیم گفتم: فلانی تو به خاطر خدا این کار را بکن تا ارزان فروش محله شوی تا فروشت ده برابر بشود.



## قناعت کردن به سود کم

در محله میدان کهنه قم، کاسبی بود که مغازه خرازی داشت و همیشه سرش شلوغ بود، هر وقت می‌رفتیم جمع زیادی خانم جلوی مغازه‌اش ایستاده بودند. قرقره و دکمه و نخ و از این قبیل اجناس می‌فروخت. پسر خواهرش در کارخانه ما کار می‌کرد. یک روز که آمده بود پیش ما تا سفارش خواهرزاده‌اش را بکند به او گفتم: راستی چه کار کرده‌ای که این قدر مشتری داری، ولی همکاران دیگر تو که در همین خیابان و در همسایگی‌ات هستند، مشتری آن چنانی ندارند! او گفت: من چهار قلم جنس را که مردم قیمت‌هایش را می‌دانند به قیمت خرید می‌دهم، اما بقیه اجناس را با سود می‌فروشم؛ یعنی چند قلم جنس مثل قرقره و دکمه و نخ که هر زنی می‌آمد قیمت جاهای دیگر را می‌دانست ارزان می‌دادم، لذا فروش قرقره‌ام در ماه پنجاه کارتن است بازار تهران هم با خرید هر پنجاه کارتن، چهار کارتن به من اضافه می‌دهد. من ابتدا تعداد فروشم را بالا بردم بعد توانستم از تیراژ بالا سود بگیرم. یعنی اول گذشت کرده، بعد نتیجه‌اش را دیده است. همین

روش، شاه کلید موفقیت او بود.

بینید هر چیزی دلیلی دارد، خدا هر کسی را که دوست دارد یک کاری را یادش می دهد، شما می روید در یک خیابان می بینید از ده تا سوپری فقط دوتایشان مشتری بیشتری دارند، اینها راه دارد، اگر در کارشان دقت کنی، می بینی حتما شاه کلیدی در این رشته دارند.

یکی از موفقیت های ما به لطف خدا این بوده که همیشه در تولید با سود کم قانع بودیم و لذا همیشه با فروش بالا کار کردیم؛ یعنی اگر رقبا این جنس را با ۵۰ درصد سود می فروشند، ما با سود کمتری تولیدمان را به بازار عرضه می کنیم، و با این کار فروش بالا می رود.

ممکن است به جای پنجاه درصد، ده درصد سود بگیری، ولی وقتی فروشت ده برابر شد صد در صد سود می بری. همیشه باید کیفیت کالا و بسته بندی را خوب انجام داد، این دو کار که انجام شد قیمت را هم باید متعادل داد. ممکن است شش ماه سود نبری ولی وقتی مقبولیت جنس ثابت شود و خوب تولید کردی این کار جا می افتد. البته گاهی بعضی رقبای ما ممکن است اعتراض کنند و بگویند تو بازار را خراب می کنی، اما مهم نیست باید خدا را در نظر گرفت و به خاطر رضای او قیمت ها را گران نکرد، چرا ۵۰ درصد سود؟ مگر چه کار می کنیم که بخواهیم روی یک کالا ۵۰ درصد سود ببریم؟

سود گرفتن زیاد در دستوره های تجارته پیشوایان معصوم: هم مذمت شده و اصلاً این کار را مکروه دانسته اند؛ به طوری که امام صادق علیه السلام در یک کار بازرگانی که با یکی از اصحابش شریک شده بود، وقتی برایش سود بالا آوردند نپذیرفت، داستان از این قرار بود که:

عائله و هزینه زندگی امام صادق علیه السلام زیاد شده بود، ایشان به فکر افتاد

که از طریق کسب و تجارت، عایداتی به دست آورد تا جوابگوی مخارج سالیانه اش باشد. هزار دینار سرمایه فراهم کرد و به یکی از یارانش به نام «مُصادف» داد و فرمود: این هزار دینار را بگیر و آمادهٔ مسافرت تجاری به «مصر» باش. مصادف هم رفت و با آن پول، کالاهایی را که در مصر خریدار داشت، با خود برد و قبل از ورود به شهر مصر اطلاع یافت که این کالا در آن شهر، بسیار کمیاب است، لذا با دیگر همراهان پیمان بستند که با صد درصد سود متاع‌های خود را بفروشند! و به این طریق، مصادف هم در آن جا سودِ صد در صد کرد و برگشت و به حضور امام (علیه السلام) رسید و قضیه را تعریف کرد. امام (علیه السلام) آن سود را نپذیرفت و سودِ صد درصدی را به مصادف داد و خود حضرت به اصل پول خود اکتفاء کرد!

منظور این است که سودِ کم، روش درستِ کسب و کار و تجارت است و از همین راه، مردم با آرامش و خاطر آسوده زندگی می‌کنند.

### خاطرهٔ دیگر

روزی در دفتر تهران منشی‌ام به من گفت: یک نفر اصرار دارد با شما ملاقات کند، گفتم: بفرمایند داخل. چندثانیه‌ای نگذشت که مردی با چهرهٔ نسبتاً زیبا و لباس آراسته وارد اتاق شد.

او بسیار خوش‌برخورد بود، بعد از سلام و احوال‌پرسی گفت: من بی‌کارم، اما حرفه‌ای بلدم که با آن می‌توانم به شما کمک کنم! پرسیدم: چه حرفه‌ای؟ گفت: من آشپز خوبی هستم و این فرصت را به من بدهید تا رایگان برای شما آشپزی کنم!

برخلاف بقیه مردم که همیشه افراد را در معرض اتهام می‌بینند تا

خلافش ثابت شود، ولی من به او احساس خوبی داشتم و خلوص نیت را در حرف هایش حدس زدم.

گفتم: مشکلی نیست، ولی ما در دفتر بیش از ۸-۷ نفر نیستیم! گفت: شما یک بار دست پخت مرا امتحان کنید. من هم در جواب گفتم: قبول اما به شرطی که تو هم به قوانین من احترام بگذاری!

با هم دست دادیم و شرایط هم را قبول کردیم. این یک توافق برد-برد بود؛ برد او این بود که می توانست از مهارت و استعدادش بهره ببرد و هم صاحب کاری شود و برد من هم این بود که غذا برای دفتر تهران ارزان تر تمام می شد. در آخر به او یادآوری کردم من غذای رایگان نمی خواهم! ۱۰٪ از هر هزینه ای که می کنی مزدت باشد، اما تخلف و فاکتورسازی نکن که اگر بفهمم برای من غیرقابل چشم پوشی است!

فردا اولین سری از غذاها آمد! باور کردنی نبود بسیار لذیذ و دل چسب بود، تمام دوستان و همکاران نیز از آن تعریف و تمجید کردند. روز دوم تعداد سفارش ما زیادتر شد! روز سوم همین طور، به این ترتیب با افزایش سفارش های بیرونی مبلغ دریافتی او نیز بیشتر و بیشتر می شد و پس از گذشت چندسال، الان همان آقای که روزی آماده بود و می خواست رایگان کار کند، در تهران روزانه بیش از سه هزار پرس غذا تحویل می دهد و یکی از برترین کترینگ های غذای تهران است، اما هنوز با همان فرمول ۱۰٪ سود به کارش ادامه می دهد. من فقط یک بار به او گفتم: رمز موفقیت من در تداوم کار صنعتی ام، تولید زیاد با سود کم است، تو هم در کار خود، همین را رعایت کن.

او الان صاحب کسب و کاری است که بیش از بیست پرسنل دارد.

اگر روند توسعه این آشپز ۱۰ درصدی را مجدداً واکاوی کنیم به دو نکته

مهم پی می بریم:



اول این که: ابتدا باید اصطلاحاً دانه پاشیم بعد منتظر درو بمانیم، دانه پاشی یعنی تمام همت خویش را برای جذب مشتری بگذاریم، گاهی از جیب هزینه کنیم و در بیشتر مواقع به حداقل منافع راضی شویم، سپس درو نماییم. اما یادمان باشد طوری درو نکنیم که زمین مان دیگر قابل کشت نباشد! یعنی کم کار نگذاریم، از کیفیت نزنیم، دروغ نگوییم و همان طور مثل سابق مشتری را تکریم کنیم.

نکته دوم این که: خود آن مرد، دست به کارآفرینی زده است و منتظر دولت ننشسته است، این خوداتکایی سبب ایجاد کسب و کاری ایمن و پایدار می شود؛ کسب و کاری مطمئن که در مقابل بحران‌ها تاب و توان بیشتری نسبت به اشتغال‌های ایجاد شده توسط دولت دارد.

بعضی از اساتید دانشگاهی رسالت خویش را فقط آموزش علم می دانند و از انتقال فنون و مهارت‌های اجتماعی و شگردهای حضور موثر در جامعه به شاگردان خویش غفلت می ورزند که جای بسی تأمل دارد. هنر چگونه ظاهر شدن در جامعه یکی از اصلی ترین تضمین‌های موفقیت پایدار است که متأسفانه در نظام علمی ما کمتر بدان پرداخته می شود.



## درس از شکست

روزی پدرم برایم تعریف کرد که من سه بار ورشکست شدم: یک بار قبل از ازدواج، دو بار هم بعد از ازدواج، ولی هر دو بار را نگذاشتم مادرت بفهمد. بعد تعریف می‌کرد مصداق این که می‌گویند در کنار هر مرد موفق‌ی یک زن باتدبیر هست، همین مادر شماست. مادرت گاهی اوقات، ورشکستگی مرا می‌فهمید ولی به رویم نمی‌آورد.

مادرم هم در یکی از روزهایی که دور هم نشسته بودیم گفتم: یادت هست که پدر می‌گفت سه ماه با یک گونی سیب زمینی و مقداری نان خشک زندگی می‌کردیم؟ گفت: آره می‌فهمیدم، ولی یک بار هم به روی حاج آقا نیاوردم و با همان سیب زمینی‌ها چند رقم غذا درست می‌کردم تا شما طعم ورشکستگی را حس نکنید.

من معتقدم که خدا به همه انسان‌ها - چه دیندار و چه بی‌دین - همه چیز داده، و او به همه مهربان است و بندگانش را حتی از پدر و مادر بیشتر دوست دارد. و رحمتش را به همه می‌دهد، ما باید درست برداشت کنیم.

خاطره‌ای از جهالت یک کاسب و رحمت سرشار خدا، نقل کنم: سالی به کاظمین رفته بودیم. کنار هتل ما بازارچه‌ای بود، گاهی در آن جا قدم می‌زدم، روزی ناگهان دیدم گوشه‌ای از بازارچه شلوغ شد و یک نفر فریاد می‌زد! جلو رفتم و دیدم یکی از کاسب‌های بازارچه، کفشش را از پایش در آورده و به طرف آسمان پرتاب می‌کند و به خدا فحش می‌دهد! علتش را پرس و جو کردم فهمیدم چند خانم ایرانی به مغازه‌اش رفته و بعد از زیر و رو کردن اجناس و پرسیدن قیمت آخرش خرید نکرده و سرشان را زیر انداخته و بیرون آمده‌اند. لذا این کاسب به خدا فحش می‌داد که این چه شغلی است که به من دادی. من از جهالت و بددهنی این مرد خیلی بدم آمد به طوری که حتی دوست نداشتم از کنار مغازه‌اش رد شوم. گفتم: اگر او از این کفرگویی دود نشود خوب است. آن چند روزی که کاظمین بودم هرگاه می‌خواستم از کنار مغازه‌اش رد شوم بی‌اختیار فاصله می‌گرفتم تا خشم خدا به آن مرد کاسب مرا نگیرد، ولی رحمت خدا طوری شامل آن مرد جاهل و هتاک شد، که از یک ساعت بعد از این ماجرا هرگاه از دور به مغازه او نگاهم می‌افتاد می‌دیدم مغازه‌اش پر از مشتری است، گفتم: خدایا تو خیلی بزرگی! تو خیلی کریم و رحیمی.

من گاهی با خدا حال می‌کنم، و در اوقاتی که خیلی خسته یا شادابم می‌گویم: خدایا به خودت قسم از تو بزرگ‌تر، حکیم‌تر و با عظمت‌تر سراغ ندارم و الا یک دقیقه بندگی‌ات را نمی‌کردم. تو از هر بدی مبرایی و در خوبی، کامل هستی. حتی به کسانی که تو را نمی‌پرستند و یا به تو بی‌اعتنایی می‌کنند یا به ساحت مقدست ناسزا می‌گویند و از سر نادانی و جهالت به تو پشت می‌کنند، مهربانی می‌کنی و از خزانه رحمت خود به آنان می‌بخشی. آری آن مرد کاسب به سبب نادانی فحش می‌داد، اما خدا به

او بخشید و مشتری زیادی را به سوی مغازه‌اش حواله داد. اگر این ناسزها را به انسانی بگویند تا آخر عمر به فرزندانش هم می‌گویند با او معامله نکنید، اما خدا با این قدرتش این‌طور بخشش می‌کند. من معتقدم خدا همه چیز هستی و اجتماع را برای عبرت آموزی و درس گرفتن خلق کرده است، ولی ما نگاه عبرت‌آموز نداریم و از حوادث و اتفاقات اطراف خود، سرسری می‌گذریم، و تأمل و تعمق نمی‌کنیم.

یکی از موضوعاتی که باید مایهٔ عبرت ما باشد، شکست‌هاست بالاخره در هر تجارت و تولید و کسب و کاری مشکلات و عقب‌رفت‌ها و شکست‌هایی وجود دارد، یا بعد از شکست‌ها باید غصه بخوریم و به عالم و آدم، به روزگار و اطرافیان بد و بیراه بگوییم یا این‌که از شکست‌ها درس بگیریم و آنها را به پل پیروزی و مقدمه موفقیت برای خود مبدل سازیم.



## ضرورت تحصیلات کلاسیک

در زندگی برای هر کسی - از جمله بنده - فرصت‌های از دست رفته‌ای هست که برای آن افسوس باید خورد. من خیلی خودم را درگیر کار کرده بودم و از تحصیلات کلاسیک باز ماندم. الان که فکر می‌کنم می‌بینم من باید درس می‌خواندم و دکتری می‌گرفتم تا بیشتر و با آگاهی افزون‌تر خدمت می‌کردم. یکی از اشتباهات زندگی‌م این بود که ادامه تحصیل ندادم. البته پدرم هم به خاطر شرایط آن روزگار مخالف ادامه تحصیل من بود. الان حدود پنجاه مهندس تحصیل کرده، همکار من هستند، ولی خودم تحصیلات کلاسیک دانشگاهی ندارم. اگر تحصیل بیشتری کرده بودم شاید می‌توانستم برای جامعه‌ام و خودم مفیدتر باشم. یعنی حرف‌هایم نفوذ بیشتری داشت، چون ادغام تئوری‌های علمی با تجربه‌های عملی، جذاب‌تر است. امروزه در جامعه ما لفظ «دکتر» دهان پر کن شده و هرکس به هر بهانه‌ای دکتری می‌گیرد، در جای خود خیلی خوب است، زیرا تأثیر رفتار و گفتار او در مخاطب از یک دیپلم بیشتر است، اما میدان عمل، خالی است.

من گاهی به مسئولان آموزش عالی می‌گویم که بیاید به مدیران موفق - که به هر دلیل از تحصیلات کلاسیک جا مانده اند- دکترای افتخاری بدهید، چون همین اسم «دکتر»- مخصوصاً افتخاری- امروزه در جامعه ما، به حرف‌ها، نفوذ بیشتری می‌دهد، چون می‌گویند این کسی است که با تجربه به این جا رسیده که به او دکتری افتخاری داده‌اند، این خیلی مهم است.

البته من اگر یک بار دیگر به زندگی می‌آمدم هیچ چیزم را عوض نمی‌کردم: همسرم، فرزندانم، مسیر زندگی، تلاش و کوشش و اعتقاد را تغییر نمی‌دادم، بلکه تنها چیزی که عوض می‌کردم درس خواندن توأم با کار عملی بود، از همین روست که به جوان‌ها توصیه می‌کنم از نیروی جوانی و سن یادگیری استفاده کنند، درس خواندن توأم با کار عملی را جدی بگیرند. در کودکی و نوجوانی و جوانی، می‌توان همه چیز را یاد گرفت؛ مثلاً من هر چه قرآن و داستان از حفظ هستم مربوط به دوره نوجوانی و جوانی است، من الان بعضی از سوره‌های کوچک قرآن را از حفظ هستم، در نوجوانی می‌توانستم همه قرآن را حفظ کنم و افسوس می‌خورم، چرا نکردم و الآن هم در این سن و سال، توان ذهنی برای حفظ کردن ندارم.



## فعالیت های اجتماعی

هر کس به اندازه توان فکری یا مالی خود باید در سطح اجتماع هم فعال باشد و برای رفع مشکلات مردم و جامعه بکوشد. خوب نیست که انسان، یک سره به همان شغل خود، مشغول باشد؛ مثلاً دائماً طبابت یا تولید کند و از دردهای اجتماعی بی اطلاع باشد. اعضای جامعه، به قول شاعر برجسته ما «سعدی»، همانند اعضای یک بدن و یک پیکرند و اگر عضوی به درد آید، عضوهای دیگر هم به ناراحتی و درد خواهند افتاد و اگر کسی هم بی خیال باشد و درد و محنتِ هموعان خود را نداشته باشد در واقع، انسان نیست:

بنی آدم اعضای یک پیکرند	که در آفرینش زیک گوهرند
چو عضوی به درد آورد روزگار	دگر عضوها را نماند قرار
تو کز محنت دیگران بی غمی	نشاید که نامت نهند آدمی

بنده برای فعالیت های اجتماعی، عرصه هایی را انتخاب کردم که به گوشه ای از آن ها اشاره می کنم.

## در دوران انقلاب و جنگ

قبل از انقلاب روحیه خودباوری و استقلال در ما کمتر بود، چون خطوط کلی برنامه‌های اقتصادی و سیاسی در دست هزار فامیل و نیز قدرت‌های بزرگ بود. کمتر کسی می‌توانست میدان فعالیت و ابتکار و خلاقیت داشته باشد.

بعد از پیروزی انقلاب احساس کردیم که انگار قدرتی به ما دستور نمی‌دهد، لذا به شور و وجد آمدم تا مملکت را بسازیم. اما متأسفانه چند ماه از انقلاب نگذشته بود که جنگ آغاز شد، جنگ به حدی گسترده و خانمان سوز بود که ما تصمیم گرفتیم همه زندگی‌مان را رها کنیم و در خدمت جنگ باشیم. آیت‌الله دیباجی رحمته‌الله روحانی وارسته‌ای بود که در قم به عنوان نماینده علمای قم کارهای سیاسی و اجتماعی انجام می‌داد، او در مسجد بازار نماز می‌خواند و به امور مردم می‌رسید و بسیار خوش فکر و با سیاست بود. به ایشان گفتم: می‌خواهم در رابطه با جنگ کمک کنم. گفت: شما برای پشتیبانی جنگ فکر و برنامه‌ریزی کنید، چون پشتیبانی مهم‌تر از خود حضور در جبهه‌ها هست، اگر پشتیبانی نباشد در خطوط درگیری و نبرد موفق نخواهیم بود.

من چون ایشان را بسیار قبول داشتم، سخنش را پذیرفتم و ستادی متشکل از تجار و بازرگانان و تولیدکنندگان قم تشکیل دادیم و کار را شروع کردیم. جنگ، اولویت ما بود و تلاش می‌کردیم که به اندازه توان خود، آن را پشتیبانی کنیم. گاهی هم به جبهه‌ها سر می‌زدیم، یعنی برای این که در حال و هوای جبهه قرار بگیریم، به همراه تعدادی از بازاری‌ها و کارخانه دارها با قطار به جبهه می‌رفتیم تا فضای جنگ را از نزدیک لمس کنیم.

شرح پشتیبانی جنگ، مفصل است و باید در فرصت دیگری به آن پردازم، و خدای را شاکرم که در حدّ توانم و با کمک همشهریان عزیز و متدین قمی آنچه میسر بود برای پیروزی رزمندگانمان بر دشمنان انجام دادیم و از خداوند بزرگ پاداش آن را آرزو داریم.

### تشکیل انجمن مدیران صنایع

به لطف خدا پس از هشت سال، جنگ نابرابر با پذیرش قطع نامه توسط امام خمینی تمام شد. به فکر افتادیم که الان جبهه واقعی تولید است، لذا شروع کردیم به برنامه ریزی تولیدی و اقتصادی که در زمان جنگ نیمه کاره رها شده بود. ابتدا یک شکل لازم بود، تحقیق کردیم و پی بردیم که تشکلی به نام «انجمن مدیران صنایع» در تهران مشغول کار است، چند جلسه در آن شرکت کردیم، آدم های خوش فکری عضو آن بودند که قلبشان برای مملکتشان می تپید، لذا با آنها هماهنگ شدیم و به نام «انجمن مدیران» شعبه ای را در قم زدیم. در انتخابات ریاست این انجمن، اکثریت به این جانب رأی دادند و من شش دوره متوالی هم ریاست انجمن را داشتم که این لطف بزرگان بود، وگرنه دوستان دیگر از هر حیث از من بالاتر بودند و این قرعه به نام بنده افتاد. تقریباً چهارده سال این دوره ریاست طول کشید، تا به امروز هم این انجمن مدیران فعال است و یک ساختمان خیلی عالی با پول خود اعضا ساختیم.

همدلی با مردم و کارگران را از «انجمن مدیران» شروع کردیم تا ذهن ها را به واقعیت نزدیک کنیم، چون آن زمان همان طور که قبلاً اشاره کردم عموم مردم فکر می کردند که سرمایه داران زالو صفت اند. جلسه های توجیهی برای ضرورت تولید و سرمایه و اهمیت دادن به آدم های اقتصادی و کارآفرین

با بزرگان و علمای قم داشتیم تا این توهم زالوصفتی را از ذهن مردم دور کنیم. با کارگران هم در همین رابطه، جلسه‌های خوبی برگزار می‌کردیم. «انجمن مدیران» به تدریج جا افتاد و ماهی یک بار جلسه داشتیم، هر مشکلی با هر مسئولی در رابطه با قم داشتیم، در این انجمن طرح می‌شد، دست کارخانه‌دار را در دست مسئول می‌گذاشتیم و مشکلات را حل می‌کردیم. و از این طریق گام‌های مؤثری در امر اقتصاد و کارآفرینی و تولید برداشته شد.

### اتاق بازرگانی

من از بدو تأسیس اتاق بازرگانی قم بودم و برای تشکیل اتاق قم (قبلاً اتاق قم زیر مجموعه اتاق کاشان بود، هر کس کاری داشت باید به کاشان می‌رفت) آن موقع سنّ ما طوری نبود که بتوان این کار را کرد لذا پدرم را آوردم و اتاق بازرگانی قم را تأسیس کردیم تا فعالان اقتصادی قم، به کاشان و تهران نروند. اولین دفتری که گرفتیم داخل پاساژ موسی بن جعفر بود. آبدارخانه‌ای را به دفتر اتاق تبدیل کردیم و آرام آرام آن را به ساختمانی که در خیابان باجک داشتیم منتقل کردیم.

تشکیل و فعالیت اتاق بازرگانی با انتخابات شروع شد و هیئت رئیسه تعیین کردیم. بنده تقریباً نزدیک سی سال است که عضو هیئت مدیره اتاق هستم، در هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی و نیز اتاق ایران هم عضو هستم. در کمیسیون‌ها شرکت می‌کنیم چند کمیسیون صنعت، کشاورزی، بازاریابی و گردشگری از قم نماینده دارد. بعد اتحادیه صادرکنندگان و نیز انجمن شیمی را تشکیل دادیم.

این نکته را یادآوری کنم هیچ مشکلی نیست که قابل حل نباشد،

مشکلات یا برون استانی اند یا درون استانی. ما مشکلات داخل استان را با جلساتی که با مدیران دولتی گذاشتیم حل کردیم، مدیران ما معمولاً دل سوز و خوبند و وقتی می بینند معضل اجتماعی هست همه کمک می کنند لذا نیاز است در قالب تشکل ها مسائل مطرح شود و ما بحمدالله در این مسئله موفق بودیم.

### امور خیریه

وقتی که جنگ تمام شد، باز هم آیت الله دیباجی دعوت کرد تا همچون گذشته جلسات ما با نام «مبارزه با فقر» ادامه پیدا کند. من چون خودم در این کارهای اجتماعی تجربه داشتم مخالفت کردم و گفتم: مبارزه با فقر را آقای طباطبایی - از محترمین قم - چندین سال است که دنبال می کنند، و الان وضع به گونه ای است که هر ماه بیشتر از ماه قبل به نیازمندان کمک می کنند، لذا من معتقدم به جای کمک مستقیم به نیازمندان، به آن ها وام قرض الحسنه بدهیم که دو فایده دارد: هم ثوابش ده برابر است و خداوند قطعاً از روی حکمتی ثواب قرض الحسنه را از ثواب صدقه بیشتر قرار داده، و از طرفی، چون قرض گیرنده باید سعی کند که پول را برگرداند و لذا بی جهت این پول را نمی گیرد.

خلاصه گفتم: من با دادن وام قرض الحسنه با باز پرداخت طولانی موافقم و گفتم: کمک های بلاعوض، اکثراً به دست نیازمندان واقعی نمی رسد، لذا پیشنهاد دادم پنج نفر از افرادی را که درخواست کمک بلاعوض داده اند بدون لطمه خوردن به آبرویشان، تحت نظر بگیریم تا ببینیم آیا نیازمندند یا خیر. هفته بعد که وارد جلسه شدم همه خندیدند! فکر کردم حرف ما برعکس از کار درآمده است، بعد گفتند: تو درست می گفتی ما بررسی کردیم و پی

بردیم بیشتر آن‌ها دروغ می‌گویند و به فکر راحت‌طلبی و یا کلاشی‌اند. در همین جلسه، آقای سید حسن امامی رئیس مؤسسه خیریه الزهرا پیشنهادی بسیار شبیه فکر من داد. ایشان تأکیدشان بر وام ازدواج بود، زیرا مشکل اساسی بیشتر جوانان همین بود، و این طرح خیلی موفق بوده تا جایی که بنده خودم یک ساختمانم را در اختیار آن‌ها قرار دادم، و الان در سال، چهارصد تا پانصد وام ازدواج یا جهیزیه از این طریق در اختیار مردم قرار می‌گیرد.

بنده جدا از موسسه الزهرا در موسسه خیریه مسجد حضرت ابوالفضل در منطقه نیروگاه هم عضو هستم و کمیته‌ای تشکیل دادیم تحت نام «لباس مولا امیرالمؤمنین» که سالانه مقدار زیادی لباس در مدارس توزیع می‌شود که این لباس‌ها در رنگ‌ها و طرح‌های گوناگون است. تفاوت رنگ‌ها هم به این دلیل است که سبب از بین رفتن آبروی کسی نشود.

در خیرین مسکن، که صدها و شاید هزارها مسکن برای نیازمندان تهیه شده است در خیرین مدرسه‌ساز و در خیرین بهداشت نیز کمک‌هایی کرده‌ایم، و در کمیته امداد و سازمان بهزیستی نیز عضو هستم و به حدّ توانم کمک فکری یا مالی دارم، ان‌شالله مورد قبول درگاه الهی باشد.

### چرا در زمره خیرین وارد شدم!

یک روز جمعه مثل همیشه آمده بودم زیارت حضرت معصومه، آن موقع در حرم به طرف میدان آستانه باز می‌شد و سوهانی‌ها در کنار حرم بودند و اتوبوس‌هایی که می‌خواستند به شهرهای دیگر بروند نزدیک حرم توقف می‌کردند.

نزدیکی غروب بود که دیدم یک ماشین بنز آخرین مدل پارک کرد و

یک مرد جوان همراه با خانمش - که بسیار محجوب بود - به همراه کودک خردسالشان از آن پیاده شدند. رویم را به حضرت معصومه کردم و گفتم: یا حضرت معصومه، من هم چنین زندگی می خواهم، از خدا برای ما بخواه! این موضوع گذشت، باور کنید که چندسال بعد از این، من همان ساعت می رفتم حرم حضرت معصومه، ازدواج کرده بودم و خانمم با فرزند اولم - که دختر بود - همراه بود. دیدم دقیقاً زندگی ام شبیه همان مردی شده بود که قبلاً دیده بودمش! ناگهان از خود بی خود شدم و بر زمین افتادم و سجده کردم و خدا را سپاس گفتم؛ به گونه ای که خانمم فکر کرد من زمین خوردم! داخل حرم رفتم و رو به حضرت معصومه عرض کردم: می دانم این لطف خدا، به دعای شما بانوی کریمه است، ولی من قول می دهم از امروز به بعد هر کار خیر و مفید که انجام دهم ثوابش برای شما. این قرار داد ما با حضرت معصومه بود.

می خواهم به جوانان بگویم: جوانان! هرچه هست پیش خدای متعال است؛ خدا هم بعضی از عزیزانش را که پیامبر و اهل بیت گرامی اش هستند برای هدایت ما قرار داده است. دامان این بزرگان را رها نکنید! من هرچه دارم از دعای خیر ائمه معصومین و حضرت معصومه (علیها السلام) است.

### آخرین یادآوری:

در حال حاضر به لطف خدا چندین کارخانه بزرگ و کوچک تولیدی دارم و تقریباً همه آنها فعالند؛ با وجود این که در این چند ساله اخیر، خیلی نابسامانی در اقتصاد خرد و کلان کشور بوده است، ولی از دعای خوبان و کسانی که توانسته ام مساعدتی در حقشان داشته باشم، کارخانه ها با رشد بیشتری دایر است و هیچ کدام زیر رشد نبوده اند.

اکنون که این گفت‌وگو به پایان می‌رسد امید دارم که رحمت و اسعه خداوند متعال و عنایت‌های پیشوایان معصوم و فرزندان آنان، همچنان در زندگی و جامعه ما جاری باشد. هرچه هست از خدا است و با استعانت از او باید برخاست و استعدادها و اندیشه‌ها و ابتکارها را به کار گرفت و دچار غرور نشد، اما اعتماد به نفس داشت و با خودباوری، بن بست‌ها را شکست و ایران عزیز را به سوی توسعه و شکوفایی برد و به نبوغ جوانان احترام گذاشت و تجربه کهن سالان را سرمایه بزرگی دانست و دست در دست هم، ایران را سربلندتر از همیشه به دنیا معرفی کنیم.

شک نیست که گفتنی‌ها بیش از این‌هاست، اما آنچه بر زبانم آمد کلیات تجربیات افزون بر نیم قرن این خدمت‌گزار کوچک عرصه تولید و اقتصاد است و زبان حالم این است که: به پایان آمد این دفتر، اما حکایت تولید و کارآفرینی، همچنان باقی است. مرا ببخشید و عفو کنید.