

یادداشت

بازاندیشی در بحران

هدایت توکلی*

• پس از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار، نیازمند یک وقفه هستند. بازاندیشی، یافتن مقصر یا سیر بلا نیست. از لحاظ آموزش، بازاندیشی درواقع به درک اشتباهات گذشته و یافتن یک روش بهتر و جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده اشاره دارد. خسارت ناشی از بحران را باید کاملاً ارزیابی کرد تا اهمیت و اثر منفی آن برای سازمان مشخص شود. اغلب چنین ارزیابی می‌تواند درس‌های مهمی را درباره نتایج نادیده‌انگاشتن مدیریت بحران دربر داشته باشد. در سازمانی که برنامه مدیریت بحران در واکنش به بحران اجرا می‌شود، بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. زمینه‌های آسیب‌پذیری که ممکن است به‌صورت ظاهری بررسی شده باشد یا کاملاً حذف نشده باشند، در برنامه مدیریت بحران می‌توانند مشخص شود. بازاندیشی با پرداختن به این مسایل، اساس و شالوده‌ای را برای تلاش‌های مورد نیاز به‌منظور تقویت ظرفیت‌های سازمانی در آموزش و جلوگیری از بحران ایجاد می‌کند.

برنامه نوسازی وقتی کاربرد دارد که مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند؛ بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می‌کند. از این‌رو بعد از بازاندیشی، نوسازی روش‌ها به‌عنوان گام منطقی بعدی انجام می‌گیرد. اگر برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی مخالفان سرسخت در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی فشاری کنند. پیامد بحران و شواهد موجود درباره اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در متقاعدکردن مدیران فراهم می‌آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کند. از سوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید بازبینی شود تا درس‌های آموخته‌شده از بحران‌های پایان‌یافته منظر قرار گیرد. برنامه مدیریت بحران مستلزم به‌روزرسانی است و تغییرات صورت‌گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد. برنامه نوسازی روش‌ها مستلزم آن است که مدیران و همکاران آنان که ایده مشترکی درمورد بهبود مستمر دارند، نقش مدافعان تغییر را ایفا کنند. اگر مدیران این نقش را به خوبی نفیر کرده و همکاری هم‌فکران و سایر همکاران را فراهم کنند، تغییرات مثبتی ایجاد خواهد شد و در نتیجه این تغییرات مثبت، سازمان قوی‌تر شده و آسیب‌پذیری کمتری خواهد داشت.

✦ مدرس آینده‌پژوهی

خبر

تمایل هندی‌ها برای حضور در ۳ پروژه نفت و گاز

● **فارس:** وزیر نفت هند هفته آینده به‌همراه هیاتی برای بررسی فرصت‌های موجود در بخش نفت و گاز به ایران سفر می‌کند. براساس این گزارش، مذاکرات شامل امتیاز توسعه میدان گازی «فرزاد ب»، احیای خط لوله انتقال گاز ایران به پاکستان و هند و نوسازی زیرساخت‌های بخش نفت و گاز ایران است. برخی از رسانه‌های خارجی با اشاره به این سفر اعلام کرده‌اند: «هند مشتاق است تا روابط با ایران را تقویت کند، زیرا هند در زمان تحریم‌های آمریکا و اتحادیه اروپا در کنار ایران بوده است». این گزارش حاکی است که هفته گذشته یک هیات هندی متشکل از مقامات وزارتخانه‌های دارایی، نفت و گاز طبیعی و بانک مرکزی هند تهران را ترک کرد. به گفته مقامات هندی: در این سفر در مورد نحوه پرداخت بدهی ۶٫۵ میلیارد دلاری پالایشگاه‌های هند به ایران برای خرید نفت بحث شده است. هند تمایل دارد پس از پرداخت دیون خود، خرید نفت از ایران را افزایش دهد. وزیر نفت هند امینوار است بتواند ایران را متقاعد کند که امتیاز توسعه میدان گازی فرزاد ب را به هندی‌ها واگذار کند. این میدان، یکی از بزرگ‌ترین میادین گازی ایران است که توسط هندی‌ها اکتشاف شده است. بااین‌حال، این شرکت قبلاً به علت تحریم‌ها از سرمایه‌گذاری نزدیک هفت میلیارد دلاری در این پروژه کناره‌گیری کرد. این گزارش اضافه می‌کند: همچنین هند تمایل دارد تا پروژه خط لوله صلح را دوباره احیا کند و حتی براساس آخرین مذاکراتی که با شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران کرده‌اند، حاضرند تا در توسعه بندر چابهار مشارکت داشته باشند. توسعه میدان گازی فرزاد ب، توسعه بندر چابهار و خط لوله انتقال گاز ایران موسوم به خط لوله صلح، تماماً پروژه‌هایی است که دهلی‌نو با ایران توافق‌های آنها را به امضا رسانده است و سال‌ها به بهانه تحریم‌ها از انجام تعهدات خود سربراز رده است. اکنون با احتمال برداشته‌شدن تحریم‌ها، دهلی‌نو بیم دارد که فرصت را از دست داده و این پروژه‌های پرسود را به چین یا کشورهای اروپایی ببازد.



فرهاد فرونی

نقش عربستان در بازار نفت دنیا قابل انکار نیست. چون تولید بالایی دارد و سیستم حکومتی آن هم به‌گونه‌ای است که تمام اختیارات و دارایی‌ها در دستان پادشاه است و می‌تواند بدون برخی ملاحظات داخلی و خارجی، تصمیماتی بگیرد که قیمت نفت را تا حدی پایین بیاورد. از این‌رو نفت به عنوان ابزاری معرفی می‌شود که عربستان در چند دهه اخیر از آن بهره‌مند بوده و برای نقش‌آفرینی در روابط بین‌الملل و تأثیرگذاری بر اتفاقات منطقه، از آن سود جسته است.

اگر نفت را به عنوان ابزاری در دست کشورهای

نفت‌خیز ازجمله عربستان بپذیریم، باید در مورد ایران نیز اثرگذاری این ابزار مشاهده شود. متأسفانه یا خوشبختانه، تحریم‌ها به دنیا ثابت کرد بدون نفت و گاز ایران هم اتفاق خاصی نمی‌افتد و اقتصاد جهانی در بلندمدت، بدون نفت ایران مسیر عادی خود را خواهد پیمود. در شرایط فعلی نیز اگر ما بخواهیم با افزایش تولید نفت خود، به این بازار برگردیم، به‌سادگی ممکن نیست و نیازمند تمهیدات خاصی است که مشوق خریداران باشد تا از نفت ما استفاده کنند پس رفتن ایران از بازار به مذاق جهان بد نیامده که حالا تلاش کند ایران را برگرداند. گرچه نوسان‌های مقطعی ناشی از کم‌زیادشدن تولید نفت یک کشور می‌تواند بازار نفت جهان را کمی متلاطم کند، اما تجربه نشان داده چنانچه اقتصاد جهانی، عزم چشم‌پوشی از نفت یک کشور را داشته باشد، در نهایت می‌تواند به هدف خود برسد. بنابراین باید

اقتصاد

نفت تیغ دولبه سیاست

درمورد این عقیده که می‌گوید نفت ابزار اثرگذاری عربستان در جامعه بین‌الملل است، تجدیدنظر کنیم. قدرت عربستان پیش از آنکه مستقیماً به نفت وابسته باشد، بیشتر به دلیل وام‌های ارزان‌قیمتی است که به متحدانش می‌پردازد و متاثر از ثروت هنگفتی که این کشور پادشاهی، در کشورهای جهان سرمایه‌گذاری کرده است. پس با این حساب، اثرگذاری، بیشتر می‌تواند ناشی از انباشت درآمد‌های نفتی در این کشور باشد نه صرفاً داشتن بیشترین ذخایر نفت جهان. به عبارت دیگر، پیش از نفت اهمیت دارد و گرچه این پول می‌تواند حاصل از نفت باشد اما لزوماً حاصل از نفت نیست. استفاده از ابزار نفت برای یک کشور در بلندمدت نمی‌تواند کارآمد و کارا باشد، اما توان اقتصادی پایدار با همان قدرت اقتصادی می‌تواند ابزاری به‌مراتب قدرتمندتر از نفت باشد.



تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

تولید

ابزار نفت یک روی دیگر هم دارد. می‌توان گفت یک تیغ دولبه است. عربستان با افزایش تولید نفت خود سعی دارد روند اتفاقات را تا حدی به‌نظر خود نزدیک کند. از دیگر سو با اعمال فشار قدرت‌های جهانی و اعمال تحریم علیه کشور نفت‌خیزی مانند ایران، که به کاهش تولید و صادرات نفت انجامید، اقتصاد این کشور را به رکود کشاندند. پس به‌فرض اینکه نفت ابزار توانمند و کارآمدی باشد، نباید فراموش کرد این ابزار می‌تواند له یا علیه کشور نفت‌خیز باشد. اگر قدرت‌های جهانی عربستان را مانند ایران محاصره اقتصادی کنند، خدا می‌داند چه بر سر این کشور خواهد آمد. صندوق ذخیره ارزی کشور که اقتصاد داخلی خودگفا و توانمند ندارد، در تحریم دیری نمی‌پاید و پس از آن است که نقش توان اقتصادی داخلی و غیرنفتی آشکار می‌شود.

✦عضویت نمایندگان اتاق بازرگانی تهران

بنگاه‌داری بانک‌ها نیست؛ یعنی می‌توان گفت منجر به بنگاه‌داری بانک‌ها می‌شود، نه اینکه چون بانک‌ها بنگاهدار هستند، این اتفاق افتاده است.

خلاف قانون در ظاهری قانونی

حیدر مستخدمین حسینی معتقد است: «این کار منع قانونی نداشته است و تا امروز هم قانونی برای منع این اقدام تصویب نشده است. بانک‌ها در این اقدام تراز مالی و نسبت بین پرداخت تسهیلات و میزان منابع را رعایت می‌کنند و چنانچه شرکتي بخواهد به همین روش وام بگیرد، بعد از بررسی اطلاعات مالی و گزارش‌های حسابرسی با پرداخت تسهیلات موافقت می‌کنند؛ اما براساس تفاهمی که بین بانک‌ها انجام می‌شود در این دست پرداخت‌ها وثیقه ملکی گرفته نمی‌شود، بلکه سعی بر این است که با چک و سفته یا قرارداد لازم‌الاجرا، مراحل مربوط به تضمین انجام شود؛ چراکه این تسهیلات به‌صورت ضربدري پرداخت می‌شود و مخاطره‌ای مانند وصول‌نشدن برای بانک‌ها در پی ندارد؛ حتی در زمان سررسیدشدن هم در صورت تقاضای شرکت، با دریافت اصل سود مطالبات تعدید می‌شوند؛ چراکه وابستگی شرکت‌ها به نهاد بانکی، باعث می‌شود این تسهیلات معوق نیز نشوند».

مستخدمین حسینی، پرداخت تسهیلات به‌صورت ضربدري توسط بانک‌ها را به شرکت‌های زیرمجموعه یکدیگر، پدیده‌ای دانسته است که منتج به بنگاه‌داری بانک‌ها شده است و گفت: «این مسئله ریشه در دخال‌های تکلیفی و دستوری مقام ناظر بازار پول در زمینه سود بانکی، پرداخت تسهیلات و دیگر موارد ارائه خدمات بانکی دارد؛ چراکه مسئولیت اصلی بانک‌ها ارائه خدمات بانکی به فعالان اقتصادی و جامعه است که به‌دلیل دخالت‌های این‌چنینی از آن فاصله گرفته‌اند و به بنگاه‌داری روی آورده‌اند».

بانک مرکزی حدی برای پرداخت تسهیلات به زیرمجموعه‌ها مشخص کرده است که کاملاً رعایت می‌شود و بخش دیگری از مابقی منابع با تفاهم و توافق که بین بانک‌ها انجام می‌شود به زیر مجموعه بانک‌ها داده می‌شود. به این صورت که بانک الف به زیرمجموعه بانک ب و بانک ب به زیرمجموعه بانک الف یا دیگر بانک‌ها تسهیلات می‌دهد و این‌گونه بدون اینکه در ظاهر اقدامی خلاف قانون انجام شود، قانون دور رزه می‌شود».

شرایط فعلی نتیجه دخالت‌های قبلی

مستخدمین حسینی نیز گفت: «قیمت تمام‌شده پول برای بانک‌های پیش از سودی است که در پرداخت تسهیلات به دست می‌آورد. وقتی در گذشته دولت‌ها روی نرخ سود بانکی دستورالعمل می‌دهند و در شرایطی که تورم بالای ۳۰ درصد بوده است نرخ تسهیلات مبادله‌ای را مثلاً ۱۴ درصد تعیین می‌کنند، بانک از این ناحیه دچار زیان می‌شود و برای پوشش زیان، اقدام به تأسیس شرکت و فعالیت در حوزه‌هایی می‌کند که بتواند زیان قبلی را پوشش دهد. وی تصریح کرد: «در شرایط فعلی اگر تراز بانک‌ها بررسی شود بانکی که با ارائه خدمات بانکی سودآور باشد، نداریم مگر با احتساب سود غیرعملیاتی که ناشی از فعالیت بانکی نیست. معادلات بنگاه‌داری، درحقیقت عارضه مدیران انجام نشده، بلکه این برای سودکردن و نشان دادن به سهام‌داران، بر بانک تسهیلات شده است و اگر شرایط فعلی تا دو سال دیگر ادامه پیدا کند و بانک مرکزی به داد این وضعیت نرسد، بانک‌ها دیگر توان ادامه فعالیت نخواهند داشت».

جهانگیری: طرح تحول نظام بانکی آماده شد

مهر: معاون اول رئیس‌جمهور، حجم مطالبات معوق بانک‌ها را ۹۰ هزار میلیارد تومان اعلام کرد و گفت: اکنون طرح کاملی برای تحول در نظام بانکی تهیه شده است. اسحاق جهانگیری روز سه‌شنبه گفت: رئیس‌جمهور به بنده و تعدادی از مسئولان اقتصادی دولت دستور ویژه داده است تا درباره موضوع معوقات بانکی و نیز رفع مسائل این حوزه، طرحی تهیه و راهکارهای مناسب پیش‌بینی شود. به‌گفته جهانگیری، اکنون طرح کاملی برای تحول در نظام بانکی تهیه شده است که با اجرای آن نظام بانکی متحول خواهد شد. وی خاطرنشان کرد: اکنون نظام بانکی کشور با ۹۰ هزار میلیارد تومان مطالبات بانکی مواجه است که اگر بخشی از این معوقات به نظام بانکی برگردد، تحولی جدی در تولید و اشتغال ایجاد خواهد شد. معاون اول رئیس‌جمهور اظهار کرد: یکی از انتظارات پس از رفع تحریم‌ها، حضور بانک‌های خارجی در ایران است که بر این اساس، پیشنهادی

گزارش

پروژه نیمه تمام‌پروند

شرق: کارکنان سازمان حمل‌ونقل هوایی کشور همچنان مستاصل‌اند. ۱۰ سال پیش تفاهم‌نامه وزارت راه با وزارت مسکن و شهرسازی، پرسنل صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور را به خانه‌دارشدن امیدوار کرد، اما این پروژه هم‌اکنون بین زمین و آسمان معطل مانده است. هم‌زمان با ساخت پروژه ۱۱۰۰ واحدی در شهر پرند برای پرسنل صنعت حمل‌ونقل هوایی (خلبانان، مهمانداران، پرسنل خطوط هوایی، کارمندان سازمان هواپیمایی و فرودگاهی، مراقبین پرواز، مهندسیین الکترونیک هواپیمایی، کارمندان اطلاعات پرواز، پیام‌های هوانوردی، ایمنی زمینی، اداره فنی و مهندسی، کارکنان اطلاعات پرواز و...) پروژه ۳۱۰ واحدی فاز صفر برند برای مدیران دولتی با بهترین مصالح ساختمانی کلید می‌خورد که این‌ پروژه زودتر از موعد مقرر به مدیران دولتی تحویل داده می‌شود، اما پروژه ۱۱۰۰واحدی شهر پرند که متعلق به کارکنان حمل و نقل هوایی کشور بود، آن‌چنان در پیچ‌وخم گرفتاری‌ها گیر کرده که حالا دیگر پرسنل صنعت حمل‌ونقل هوایی نه‌تنها کوچک‌ترین امیدی به بازگشت منابع اختصاص‌یافته خود ندارند، بلکه رؤیای خانه‌دارشدن را هم از یاد برده‌اند. آن‌چنان‌که علی‌اکبر راگهی، از کارشناسان اداره مهندسی الکترونیک هواپیمایی فرودگاه امام، در گفت‌وگو با «شرق» می‌گوید: این پروژه با مشکلات عدیده‌ای که پیش‌رو دارد، تنها با ورود مستقیم وزیر راه حل‌وفصل می‌شود. ضمن اینکه این پروژه هم‌اکنون با بدهی و جریمه بالایی به بانک مسکن مواجه شده است؛ به‌طوری‌که هم‌اینک نه‌تنها کارکنان صنعت حمل‌ونقل هوایی به واحدهای مسکونی خود نرسیده‌اند، بلکه حالا با گذشت این همه سال پروژه را با ۶۰ میلیارد تومان بدهی به مزایده گذاشتند. از طرفی هم‌زمان با پروژه ۱۱۰۰ واحدی پرند، یک پروژه دیگر با عنوان چهار هزار واحدی در زمینی به مساحت ۷۰ هکتار کلید می‌خورد که این پروژه تاکنون تنها ۲۰ درصد پیشرفت داشته که این پروژه هم متأسفانه با مشکلاتی زیادی مواجه است. به گفته راگهی، تاکنون مکاتبات و مذاکرات بسیاری برای حل‌وفصل و تکمیل پروژه با مسئولان همچنان انجام شده است، اما متأسفانه مشکلات همچنان باقی است و تنها راه‌حل ما ورود مستقیم وزیر راه برای خاتمه اختلافات و چالش‌های موجود در اجرای این پروژه است.

گذر

نایب‌رئیس خانه معدن ایران:

افت قیمت مواد معدنی

شرکت‌های جهانی را هم شوکه کرد

● **ایرنا:** نایب‌رئیس خانه معدن ایران گفت: کاهش قیمت مواد معدنی امروز علاوه بر ایران، شرکت‌های بزرگ جهانی را هم شوکه کرده به‌طوری‌که پیامد آن سبب کاهش ارزش سهام آنها شده است. محمدرضا بهرامن اظهار کرد: اقلامی مانند سنگ‌آهن، مس، سرب، روی، شمش و آلومینیوم ازجمله مواد معدنی و صنایع مربوط به آن می‌شوند که راهی بازارهای صادراتی می‌شوند اما شرایط حاکم بین‌المللی فعالان این عرصه در داخل کشور را تحت‌تأثیر قرار داده است. براساس آمارهای منتشرشده از سوی سازمان توسعه تجارت ایران، در سه ماهه نخست امسال سه‌میلیون و ۱۴۶هزار تن مواد معدنی به ارزش ۱۴۴ میلیون دلار صادر شد که در مقایسه با شش‌میلیون و ۵۷۲ هزار تن مواد معدنی صادراتی در سه ماهه اول سال ۹۳، ۴۰۳ میلیون دلار ارزش داشت، از نظر وزن و ارزش به‌ترتیب کاهش ۵۲ و ۶۴ درصدی را نشان می‌دهد. بهرامن خاطرنشان کرد: افت قیمت جهانی سنگ آهن موجب شد استخراج از واحدهای معدنی این بخش که اغلب کوچک‌مقیاس هستند، برای بهره‌برداران، اقتصادی نباشد. نایب رئیس خانه معدن ایران افزود: کاهش قیمت جهانی سنگ‌آهن به بازار داخل نیز آثار خود را برجای گذاشته، به‌گونه‌ای که نرخ محموله‌های عرضه‌شده در بورس کالا در مقایسه با ۱۴ تا ۱۵ ماه قبل کاهش فاحشی نشان می‌دهد که به‌طور متوسط میزان ۳۵ درصدی افت قیمت به ثبت رسیده است.

پرواز خرم‌آباد – بغدادبرقرارشد

● **ایرنا:** مدیر فرودگاه خرم‌آباد گفت: نخستین پرواز زارتی خرم‌آباد – بغداد صبح سه‌شنبه سیزدهم مرداد با همکاری سازمان حج و زیارت برقرار شد. اسفندیار کیانی افزود: این پرواز توسط شرکت هواپیمایی تابان و ۱۵۴ مسافر در قالب چهار کاروان انجام شد. وی با بیان اینکه این پرواز توسط هواپیمای بوئینگ‌امدی برقرار شده، اظهار کرد: زائران این پرواز روز ۲۰ مرداد از طریق فرودگاه نجف، به فرودگاه خرم‌آباد بازمی‌گردند. وی ادامه داد: این پرواز یک‌بار در ماه انجام می‌شود و پرواز ماه آینده نیز در روز هفدهم شهریور انجام خواهد شد. وی اضافه کرد: نخستین پرواز خارجی هواپیمادر مسیر خرم‌آباد– نجف، ۲۹ اردیبهشت امسال در فرودگاه خرم‌آباد با همکاری بخش خصوصی برقرار شد.