

۲۰۰۰ برآورد شده است و بیشتر کارشناسان بر این باورند که این سرمایه گذاری، رشد سالانه ۲۰ درصدی را در چند سال آینده خواهد داشت.

ولی اعداد به تنهایی نمی‌توانند این امر را که چرا سرمایه‌گذاران غربی می‌بایستی به این دنیای مالی موازی با خود توجه کنند را شرح دهد. ارتقای این سیستم، علائم بروز یک نوع حس قدرت نزد سرمایه‌گذاران مسلمان است که به نوبه خود در تلاش اند تا خود را درگیر سیستم مالی جهانی کنند. سیستم مالی اسلامی علاوه بر اینکه منبع پول قابل ملاحظه بالقوه برای شرکتهای غربی است. یک فرصت خوب، برای بانکها و سایر موسسات است تا محصولات سرمایه‌گذاری را که مطابق با قوانین اسلامی باشد، تولید کنند و یا شاید هم محرکی برای ابتکارها و خلاقیت‌های مالی باشد.

واکنش آمریکایی‌ها به حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، نقش مهمی در رشد سیستم مالی اسلامی داشت. بسیاری از سرمایه‌گذاران و موسسات مالی، این احساس را داشتند که آمریکا به نوعی خاورمیانه را در مضن اتهام قرار داده است. برای مثال؛ دفتر جرج بوش بسیاری از موسسات مالی و سرمایه‌گذاران خاورمیانه را حامیان تروریست خطاب کرد که به همین علت می‌بایستی از آنها فاصله گرفت. در سال ۲۰۰۶ کنگره آمریکا، تلاشهای دی پی ورد (که یک اپراتور تسهیلات بنادر بوده و مقر اصلی اش در دبی میباشد) برای خرید مدیریت پایانه‌های کشتی در ایالات متحده را پس از اعتراض عمومی به سرمایه‌گذاری اعراب در آمریکا، متوقف ساخت. فعالیت‌هایی نظیر این مورد باعث بروز نوعی واکنش شدید نزد سرمایه‌گذاران خاورمیانه شد. پس از یازدهم سپتامبر، ایالات متحده، پول خاورمیانه را به پول اسلامی تعبیر کرد. با بسیاری از بانک‌های خاورمیانه رفتار تحقیر آمیزی شد و بسیاری از حساب‌ها مسدود شدند. این جریانها؛ به نوعی به یک هشدار مذهبی و فراخوانی برای برگشت به باورهای اسلامی تبدیل شد. آن سرمایه‌گذاران اکنون می‌گویند: "ما خواهان سرمایه‌گذاری با توجه به ضوابط خود هستیم، ضوابطی که منطبق بر باورهای مذهبی ما باشد".

بازرگانی اسلامی، منطبق با شریعت است و شریعت نیز بر مبنای قرآن است که بهره‌دادن و بهره‌گرفتن سوداگری باهر عنوان، سرمایه‌گذاری در شرکتهایی را که در هر گونه زمینه‌های نامشروع، از جمله: مشروبات الکلی، قمار، و تولید و ساخت سلاح فعالیت دارند نفی می‌کند و این به معنای بازداشتن مدیران و سرمایه‌گذاران اسلامی در مشارکت داشتن در بیشتر تراکنش‌هایی است که دنیای مالی معاصر را تشکیل می‌دهند.

برای مثال؛ در ساختار استاندارد رهن یا وام، بانک یک مقدار پول مشخص را به متقاضی وام و رهن و با توجه به نرخ سود مشخص و برای یک مدت زمان از پیش تعیین شده، واگذار می‌کند. در رهن و یا وام اسلامی؛ بانک ممکن است خانه را خریده، آن را به متقاضی آن و به قیمت مشخص و ثابت که این قیمت مقداری بیشتر از قیمت پرداختی بانک برای خرید خانه بوده است؛ بفروشد و متقاضی می‌بایستی قیمت خانه را در اقساط ۱۵ تا ۳۰ ساله به بانک بپردازد. از آنجا که این تراکنش؛ از

برگردان: مانا شاکرین

## سیستم مالی اسلامی جهانی می‌شود

یک سیستم مالی را در نظر بگیرید که نه پرداخت و یانباشت بهره و نه تراکنش مالی، مبتنی بر سوداگری و یا ریسک در آن مجاز است. این سیستم مالی به طور کامل با ریشه‌های بازرگانی غربی که از زمان رنسانس و با کاهش تحریم علیه رباخواری و ارتقای بانکداری سنتی، تکامل یافت، در تضاد است. این سیستم مالی که تابع محدودیت‌های قوانین مذهبی است، تقریباً تمام انواع رهن‌های مالی؛ از جمله: وامها، اوراق قرضه، وامهای تجاری و یا "سهام کل را خریدن و کنترل کامل به دست گرفتن" را نفی می‌کند. با این وصف، شاید این‌گونه به نظر برسد که این رویکرد نتواند در دنیای پیچیده سیستم‌های مدرن مالی، تاب بیاورد ولی در حقیقت این رویکرد، در مسیر پیشرفت و ترقی است.

با وجود آنکه اندازه بازار بانکداری اسلامی را به سختی می‌توان برآورد کرد ولی بانکر که نشریه تجاری انگلیسی است، برآورد کرده است که دارایی مالی اسلامی در سطح جهان در سال ۲۰۰۷ سی درصد رشد داشته و بالغ بر ۵۰۰ میلیارد دلار است. برخی بر این باورند که در حال حاضر این مبلغ بالغ بر یک تریلیون دلار است. البته باید پذیرفت که این تغییر کوچکی در مقایسه با اندازه بازار مرسوم مالی در جهان است. تعاونی Wachovia به تنهایی دارای ۷۰۰ میلیارد دلار دارایی است و با وجود این، چهارمین بانک بزرگ در ایالات متحده است. ولی این ۵۰۰ میلیارد دلار وزنه سنگینی است، خصوصاً هنگامیکه در نظر بگیرید که این دارایی که تحت مالکیت موسسات مالی اسلامی است بیشتر از ۴۱۴ میلیارد دلاری است که سال گذشته در شرکتهای آمریکایی توسط افراد حقیقی و حقوقی در سراسر دنیا سرمایه‌گذاری شده است و بسیار بیشتر از ۵۰ میلیارد دلاری است که در شرکتهای آمریکایی توسط ۴ کشور اسلامی فعال در زمینه‌های مالی یعنی: امارات متحده عربی، عربستان سعودی، سنگاپور و کویت سرمایه‌گذاری شده، است. علاوه بر این، مبادله‌های اسلامی در حدود چند میلیارد دلار تا تابستان

نظر فنی شامل پرداخت بهره نیست و به جای آن بر اساس حاشیه سود توکار (built-in profit margin) استوار شده است، قوانین مذهبی آن را مجاز می‌داند.

حال این اصول را به تراکنش‌های پیچیده تر بسط دهید. در این صورت مبنای سیستم مالی بازرگانی اسلامی را به دست خواهید آورد. اوراق قرضه نیز ممنوعیت پرداخت بهره را دارند، چراکه ساختار سود دارایی‌های مزبور به گونه‌ای است که تنها بخشی از سود حاصل از این اوراق به دارنده آنها تعلق می‌گیرد. بازار دست دوم این اوراق که به نام سکوک (sukuk) معروف است، در خاورمیانه مطرح شده است.

حتی سهام خاص نیز در چارچوب قوانین اسلامی قابل واگذاری است. با عنوان **معامله نوعی خاص**؛ شرکتی که در آن سرمایه‌گذاری شده است می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از دارایی‌ها تلقی گردد که تحت **صندوق سهام خاص** به اجاره گذاشته شده است و در نهایت این صندوق می‌تواند کنترل کامل کسب را به دست گیرد. آنچه به عنوان سود صندوق عاید هر کس می‌شود، تنها بستگی به میزان رشد شرکت دارد.

این‌گونه راهبردها، شاهدی بر افزایش تقاضا نزد سرمایه‌گذاران اسلامی برای ارائه دستاوردهای خلاقانه و توأم با نوآوری است که مبتنی بر شریعت اسلامی باشند و این امر در راستای عرضه فراوان دلارهای نفتی است که به خاورمیانه و آسیای جنوب شرقی سرازیر می‌شود. برخی از این پولها جذب ساخت و سازهای عظیم در شهرهایی با رشد سرسام‌آور، نظیر دبی و قطر می‌شود ولی بخش اعظم این نقدینگی می‌بایستی به جریان انداخته شود. از این رو سرمایه‌گذاران خاورمیانه در جستجوی راه‌های سرمایه‌گذاری در خارج از منطقه، یعنی در اروپا، چین و یا هند و از راه معاملات منطبق با شریعت اسلامی، هستند. این امر، ظهور ارگانهایی نظیر بانک آرکاپیتا (Arcapita Bank) را توجیه می‌کند. این بانک در سال ۱۹۹۷ توسط گروهی از مدیران مالی خاورمیانه تاسیس شد. مقر اصلی بانک در بحرین و در آتلانتا است و بر اساس قوانین شرعی در فعالیت‌هایی نظیر سرمایه‌گذاری در سهام خصوصی، معاملات املاک و خودرو و تامین سرمایه کسب و کارهای نوپا؛ فعالیت دارد. از زمان شروع فعالیت، آرکاپیتا توانسته است ۲۱ میلیارد دلار از راه سرمایه‌گذاری‌های خود به دست آورد.

آرکاپیتا، تنها آغازگر این بازار نبوده است. بانکهای چند ملیتی مختلفی، گروه‌های سرمایه‌گذاری مبتنی بر شریعت اسلام را در کشورهای اسلامی پایه‌گذاری کرده‌اند. برای مثال، موسسه سیتی‌گروپ (Citigroup) یکی از بانکهای غربی بود که در عرصه سیستم اسلامی گام نهاد و با بانک سرمایه‌گذاری اسلامی سیتی (Citi Islamic Investment Bank) در بحرین در سال ۱۹۹۶ همکاری خود را در مورد انجام بسیاری از امور بانکی آغاز کرد. این بانک همچنین صندوق سهام را راه‌اندازی کرد که تنها در شرکت‌هایی که معاملات خود را منطبق بر شریعت اسلامی انجام می‌دهند؛ سرمایه‌گذاری می‌کند. در سال ۲۰۰۵ گروه سیتی (Citigroup) به داور جونز پیوست تا شاخص سکوک داور جونز و سیتی‌گروپ را ارائه کند. □



## چگونه بهترین کارکنان را حفظ کنیم

برگردان: احمد عیسی‌خانی  
Esakhani@mail.com

سالها آرزو داشتم که برای خودم کسب و کاری داشته باشم که در نهایت موفق شدم. در حال حاضر مشکل‌ترین کار من حفظ و نگهداری کارکنان شایسته است. من مدیر یک شرکت کوچک ۳۳ نفره هستم. وقتی یکی از کارکنان شرکت را ترک می‌کند، واقعا مشکلات فراوانی ایجاد می‌شود. در ماه گذشته دو نفر از بهترین کارکنان من شرکت را ترک کرده‌اند. گاهی اوقات احساس یک مدیر اجرایی را دارم و گاهی هم احساس پدر ۳۳ نوجوان را که مدام او را به ترک خانه تهدید می‌کنند. این موضوع خواب و خوراک را از من گرفته و مرا خیلی بی‌قرار کرده است. چرا که منتظر هستم تا ببینم نفر بعدی که شرکت را ترک می‌کند چه کسی است. آیا هیچ راه حل فوری وجود دارد که به من پیشنهاد کنید؟

## مدیر گرامی:

همان گونه که شما می دانید، مدیر خوب بیشتر به یک پدر خوب، شبیه است. شما باید هم معلم، مربی، مشاور و هم مشوق باشید. پویایی اقتصاد جدید باعث شده است که مدیران در تمامی شرکتها (از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون تا شرکت های کوچک) همانند والدین درمانده رفتار کنند.

این جا نکته مهمی وجود دارد که باید به خاطر سپرده شود. **وی جی گوین داراجان** (VG Govindarajan) استاد برجسته مدیریت استراتژیک در **دارتموس** (Dartmouth) و یکی از ده استاد برتر مدارس بازرگانی **بیزنس ویک** (Business Week) در برنامه توسعه مدیران **کالج اسمیت** به مدیران خود چنین یادآور شده است:

” زمانی که کشتی در حال غرق شدن باشد، معمولاً بهترین شناگران، اول از همه خود را به آب می اندازند.“ در شرایط سخت، نخستین و مهمترین چالش شما این است که در کارکنان این باور را به وجود بیاورید که اگر همه آنها کار خودشان را انجام دهند اوضاع به زودی بهتر خواهد شد. بنابراین بی خوابی های شب و بد اخلاقی های صبح، بدترین کاری است که شما می توانید انجام دهید. افراد خوب معمولاً از روسای بد اخلاق و تند مزاج (بخوانید کشتی خارج از کنترل و در حال غرق شدن) فاصله می گیرند. از دست شما کاری بر نمی آید، پس بهتر است با پزشک یا مشاور خود برای زیر کنترل گرفتن اوضاع صحبت کنید.

استراتژیهای تایید شده ای وجود دارند که مدیران خوب برای حفظ روحیه، افزایش بهره وری، وفاداری و در نهایت پیروزی در جنگ استعدادهای آنها استفاده می کنند. به عبارتهای زیر نگاه کنید و ببینید در حال حاضر به چه میزان و با چه اشتیاقی از آنها استفاده می کنید. از مقیاس زیر برای جهت امتیاز دهی به پرسشها استفاده کنید:

- به هیچ وجه (۱)
- گاهی اوقات (۲)
- اغلب اوقات (۳)
- همیشه (۴)

تا چه اندازه از مدیریت کارکنان به صورت استراتژیک استفاده می کنید؟

عبارتهای زیر چقدر در مورد شما مصداق دارد؟

۱. من برای تمامی کارکنان، هدفهای عملکردی فردی تعیین شده ای دارم و به آنها در مورد دستیابی به هدفها آگاهی می دهم و زمانی که به هدفها می رسند، از آنها قدردانی کرده، در غیر این صورت به طور سازنده انتقاد می کنم.

۲. به افراد اجازه می دهم که برای تمامی امور خود وقت کافی داشته باشند. بنابراین انعطاف پذیری و ساعتهای کار مناسب بخشی از فرهنگ سازمان ما است.

۳. حقوق کارکنان در سازمان من بیش از ۷۵ درصد سطح

دستمزد صنعت یا منطقه جغرافیایی مربوطه است.

۴. ما از راه جشن گرفتن رویدادهای مهم، به کارکنان اجازه می دهیم که اوقات خوب و خوشی را در محیط کار داشته باشند.

۵. به کارکنان اجازه می دهم که کار را به مناسبترین روش در محدوده چارچوبها و نتایج توافق شده، انجام دهند.

۶. پیوسته از کارکنان می خواهم که ایده های خود را در مورد چگونگی اداره چالشهای کسب و کار ارائه دهند.

۷. افراد مرا با اسم کوچک صدا می زنند و من هم اسامی کوچکشان را می دانم و تا اندازه ای هم از زندگی شخصی آنها آگاهی دارم. آنچه برای ایشان اتفاق می افتد، برایم اهمیت دارد.

۸. برای من مهم است که کارکنان در شغل خود احساس چالش کرده، از توانایی های خود استفاده کنند. با آنها در مورد چگونگی رشد و توسعه کار جاری صحبت می کنم.

۹. می دانم که هر کسی به برخی از جنبه های شغل خود علاقه داشته، یا از آن بیزار است و کارکنان از صحبت با من در مورد افزایش آن بخش از شرح وظایف که از انجام آن لذت بیشتری می برند، احساس راحتی دارند.

۱۰. اخبار کسب و کار را با کارکنان در میان می گذارم تا آنها بتوانند ارتباط بین کارهایی را که انجام می دهند و نتایجی که سازمان کسب می کند، ببینند.

## نتیجه

شما از چند راه می توانید به امتیازات کسب شده نگاه کنید. نگاه اول اینکه به جمع امتیازها نگاه کنید. اگر شما دست کم ۳۰ امتیاز از ۱۰ پرسش کسب نکرده باشید، از کارکنان خوب خود دعوت می کنید که به جایی بروند که با آنها با احترام بیشتری رفتار می شود. دومین نگاه این است که در باره عبارتهایی که در آنها امتیاز ۱ یا ۲ را کسب کرده اید بیشتر تامل کنید.

این آزمون بیانیه رهبری بهره ور، احترام آمیز و با روحیه است که نشان دهنده مجموعه عناصری است که در ادبیات مدیریت تاثیر گذار، طی سالیان گذشته مطرح شده است.

شما از من درباره راه حل فوری پرسیده بودید. من عبارت شماره ۱۰ را به شما پیشنهاد می کنم.

اگر این استراتژیها به گونه مستمر و با درک درست از دلایل اهمیت آنها، در ارتباط با رشد و توسعه کارکنان به کار گرفته شوند، سازمان شما را از محلی که افراد در حال ترک آن هستند، به جایی که افراد منتظر استخدام شدن در آن هستند، تبدیل خواهد کرد. □

# دانایی، تندرستی: مبنای توسعه اجتماعی

دکتر یونس محمدی  
عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

شیوه زندگی شهری و مدرن، از بنیاد و از جنبه های گوناگون، با موجودی به نام انسان طبیعی در تعارض و ناهماهنگی است. انسان که خود جزئی از طبیعت است طی دو بیست سال گذشته، فضا و شرایط زیست خود را که در زمانی به غایت طولانی، خود را با آن سازگار کرده به شدت تغییر داده است. به طور قطع هدف این تغییر و دگرگونی ها به خدمت گرفتن علوم جدید برای راحتی و بهداشت و ارتقای سطوح مختلف کیفی زندگی، روی سیاره کوچک زمین بود. اما به موازات این تغییرات، دانش محدود و کوته نگر علمی، انسان متمدن را از آثار و پیامدهای درازمدت تغییر در چرخه های حیات غافل نگاهداشته بود و تنها در چند دهه اخیر بود که به تدریج، زرمزه های تامین نیازهای اولیه بشر از دیدگاهی راهبردی (باشگاه رم، ۱۹۷۰) به فریادهای هشداردهنده نابودی تدریجی، فضای حیاتی انسان تبدیل شد (فیلم مستند، الگور ۲۰۰۵). اگرچه هنوز سود خرابکاران اصلی این سیاره و حیات انسانی در تعارض با حق حیات نسلهای آینده قرار دارد و این حیرت انگیز است.

سودجویی به هر قیمت در سازوکار مسابقه جامعه مصرفی، با هیچ منطقی با زندگی جمعی و متکی بر دانش و ارزشهای معنوی جامعه بشری، سازگار نیست و اگر عقل و اجماع جهانی در مهار آن سستی خود را ادامه دهد، خود و آینده خود را به مسلخ خود ساخته داروینسیم صنعتی خواهد سپرد. راه دور نرویم. به آمارها و نمودارهای موازی مرگ و میرهای ناشی از آلودگی محیط زیست شهری کشورمان که این روزها (فصل پاییز و...) هشدارهای مکرر آن را از رسانه ها می شنویم توجه کنیم. گرم شدن کره زمین و به هم ریختگی فصلها، تنها در کشورمان در سال گذشته میلیاردها دلار خسارت ناشی از سرما و سیل و خشکسالی روی دستمان گذاشت.

بهداشت و سلامت شهروندان به گونه عام و کلانشهرنشینان به گونه خاص هزینه هایی به مراتب سنگین تر بر دوش جامعه در حال توسعه مان گذاشته است. اغراق در کار نیست. نه درآمدهای نفتی و نه مالیات های لاغر نظام اجتماعی مان (در مقایسه با کشورهای توسعه یافته) در قد و قواره خسارتهای زیست محیطی و سلامت و بهداشت و تامین اجتماعی مان نیست و در فرایند تغییرات جمعیتی - سنی، در آینده نیز شرایط نامتعادل تر

خواهد شد.

افسردگی (استرس) به یک بیماری رایج و پرهزینه در شیوه زندگی مدرن تبدیل شده است. در آمریکا و اروپا از هر سه نفر کارگر، یک نفر با افسردگی شدید روبه روست. هزینه بهداشتی این افراد تا ۶۶ درصد بیشتر از بقیه است (سومنتای و فرس، ۲۰۰۳).

نیامدن و حضور نیافتن در سر کار، تعهد نداشتن به سازمان و کار، سستی و خطای حرفه ای، مرگ و میر ناگهانی، تضعیف سیستم دفاعی بدن، بیماریهای قلب و عروق، سرطانها، بیماریهای تنفسی و آلرژی و بالاخره کم تحرکی فیزیکی و پرخاشگری، همگی در اثر افسردگی، تشدید می شوند.

افسردگی تعریفها و علت های مختلفی دارد ولی هر روز صبح و بعدازظهر، زمانی که بیش از بیست دقیقه (آستانه تحمل فردی در راهبندان) و گاه تا یک ساعت در خیابانهای کلانشهرمان به دام می افتیم یاد این تعریف می افتیم که: «افسردگی حاصل حالت درماندگی در برابر مشکلی است که به آن دچار می شویم»، غیر از راهبندانهای شهری که در آن هر روز یکی دو بار در آن تمرین افسرده شدن را می کنیم، عوامل استرسزا در محیط کاری و خانوادگی - اجتماعی مان کم نیستند، که رویارویی با افسردگی و استرس، راهها و درمانهای متعدد و پرهزینه ای دارند. از میان رفتار درمانی های مرتبط با افسردگی، بدون شک تحرک فیزیکی، به ویژه ورزش و بازگشت به طبیعت جایگاه ویژه ای دارند و متأسفانه این کیمیای معجزه گر، به بهانه ساختگی کمبود وقت در جامعه ما نهادینه نشده و برای بی توجهی به آن باید بهای گزافی بپردازیم.

صبح روز سیزدهم آذرماه زمانی که با فتح ظفرمندان پیداکردن جای پارک در محوطه سازمان مدیریت صنعتی از اتومبیل پیاده شدم، با صحنه ای غیرمتعارف روبه رو شدم. همکاران روابط عمومی - اداری و نمایندگی را با حلقه گلی دیدم که به استقبال چهره جوان آفتاب خورده، فروتن و استوار دوچرخه سواری آمده بودند که در سرمای آذرماه از نمایندگی سازمان مدیریت صنعتی سندانج تا تهران را رکاب زده بود؛ پانصد و بیست کیلومتر. خودش را چنین معرفی می کند:

«بهروز باوفا هستم. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سندانج. نماد این اقدام ورزشی ام این است که **دانایی، تندرستی: مبنای توسعه اجتماعی**. می خواستم با این اقدام نمادین یادآوری کنم که با پالایش جسم و روان در کنار تحصیل، با رخوت باید مبارزه کرد. بیست سال است که رکاب می زنم. در کنار شغل در بیست و چهار کشور رکاب زده ام». با احترام و شوق رویش را بوسیدیم و خوشامدش گفتیم.

به یاد شاخص بهره‌وری نیروی کار در کشورمان افتادم و اینکه چگونه غافل هستیم از نیم ساعت ورزش در شبانه‌روز پراسترس‌مان و دنباله‌هایش فراتر از مشکل سی و پنج ساله حمل و نقل شهری تهران.

به راستی مدیریت تندرستی فردی مان به عهده کیست؟ □

\* آمارهای مقاله از دانشنامه مدیریت، بلاک ول چاپ ۲۰۰۵ برگرفته شده است.