



## شاهد چابک‌تر و خلاق‌تر می‌شود

صریح و شفاف با محسن مهرعلیزاده

محسن مهرعلیزاده، متولد سال ۱۳۳۵، زاده شهر مراغه، مهندس مکانیک و دارای دکترای مدیریت مالی است که روزگاری مدیرعامل شرکت شاهد بوده و اکنون افزون بر عضویت در هیئت امناء و هیئت مدیره شرکت شاهد، مدیرعامل مؤسسه اندوخته شاهد است و به گونه‌ای می‌توان او را وکیل فرزندان معزز شهدا در شرکت شاهد دانست. سابقه مدیریتی‌اش زیاد است؛ از مدیرعامل شرکت سایپا تا مدیر بهره‌برداری گروه خودروی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و معاونت وزارت صنایع سنگین؛ از مدیرعامل سازمان عمران کیش تا معاون امور نیروگاه‌های سازمان انرژی اتمی؛ از استانداری خراسان تا معاونت رئیس‌جمهور و رئیس سازمان تربیت بدنی در دولت هشتم. اما همه اینها به کنار، علاقه و اشتیاقش برای خدمت در شرکت شاهد انکارناشدنی است، چه اینکه حساسیت زیادی نسبت به حفظ حقوق و تأمین منافع فرزندان شهید در شرکت شاهد دارد. پیوستن به شاهد را به یادآوری دو اتفاق خوب و تأمل برانگیز گره می‌زند و با اشاره به نقش مؤثر حجت‌الاسلام والمسلمین رحیمیان، نماینده محترم ولی فقیه در بنیاد شهید، رمز توفیق شاهد را در ثبات مدیریت و انگیزه بالای مدیران قبل و بعد خود می‌داند. گفت‌وگو با محسن مهرعلیزاده به‌واقع جراحی آنچه بر شاهد گذشته و کالبدشکافی آنچه در آینده رخ خواهد داد، است.

## ■ چگونه با شرکت شاهد آشنا شدید و به این مجموعه پیوستید؟ شرکت شاهد در ابتدای مسئولیت شما در چه وضعیتی قرار داشت؟

ابتدا می‌خواهم از این ابتکار ماهنامه بازار بین الملل برای به تصویر کشیدن مجاهدت‌ها و تلاش‌های خالصانه کسانی که برای شرکت شاهد با انگیزه خدمت به فرزندان معزز شهدا زحمت کشیده‌اند، یا در حال خدمت هستند، تشکر کنم و امید دارم خداوند به همه ما کمک کند در راه خدمت به فرزندان شهید و راه امام شهدا ثابت قدم باشیم و همواره خادم فرزندان شهدا باقی بمانیم.

اواخر سال ۱۳۷۳ بود که از مسئولیت قبلی‌ام به عنوان معاون سازمان انرژی اتمی ایران فارغ شدم و از چند جا برای کار و پذیرش مسئولیت پیشنهاد داشتم. اما از آنجا که کارمند سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، زیر نظر وزارت صنایع و معادن بودم، آقای نعمت‌زاده، وزیر وقت صنایع و معادن پیشنهاد معاونت خود را مطرح کردند و از سوی دیگر آقای مهندس ترکان، وزیر وقت راه و ترابری هم به من پیشنهاد کردند مدیرعامل شرکت هواپیمایی هما شوم. هنوز مردد بودم، در حالی که آقایان ترکان و نعمت‌زاده برای سپردن مسئولیت به من با آقای هاشمی رفسنجانی، رئیس جمهور وقت، هم صحبت کرده بودند. تمایل خودم بیشتر به شرکت هما بود، تا اینکه حاج آقای رحیمیان، نماینده محترم ولی فقیه و ریاست وقت بنیاد شهید انقلاب اسلامی، با من صحبت کردند و دعوت کردند تا با ایشان برای پذیرش مسئولیت شرکت شاهد صحبتی داشته باشیم. البته جا دارد از تلاش‌ها و زحماتی که جناب آقای میرمحمدصادقی، مدیرعامل سابق و نیز اعضای هیئت امنا و هیئت مدیره شرکت شاهد که از سال ۱۳۶۳ کشیده بودند و شرکت را با سرمایه اولیه ۱۰ میلیون تومانی هدیه حضرت امام(ره) به فرزندان معزز شاهد بنا نهاده بودند، تشکر کنم، چرا که معتقدم نباید اقدام‌های بزرگی را که در گذشته انجام شده کوچک بشماریم و آنها را سبک کنیم.

شرکت در سال ۱۳۶۳ تأسیس شده بود و در سال ۷۳ ساختار نسبتاً خوبی پیدا کرده بود، تا آنجا که چند واحد تولید بتن آماده، کشتارگاه صنعتی مرغ، یک واحد عینک‌سازی، تولید آجر نسوز و کارخانه تولید رب گوجه‌فرنگی زیرمجموعه شاهد بود و فعالیت بازرگانی و صادرات و واردات نیز در شرکت انجام می‌شد و دفاتری در خارج از کشور، نظیر ترکمنستان و ترکیه داشت. فکر می‌کنم گردش مالی شرکت در سال‌های ۱۳۷۰ به ۸ میلیارد تومان رسیده بود که سود مناسبی هم عاید شرکت می‌شد. یکی از مشکلاتی که آقای میرمحمدصادقی از بابت آن خیلی ناراحت بود، عدم حمایت ویژه قوانین از فعالیت‌های شرکت شاهد بود که حاضر نمی‌شدند امکانات و تسهیلات ویژه‌ای برای فرزندان شهدا در نظر بگیرند و حتی به دلیل رقابتی شدن اقتصاد کشور، دیگر بانک‌ها براجتی به شرکت شاهد تسهیلات نمی‌دادند و قبول کنید که بدون سرمایه، منابع مالی و نقدینگی کافی نمی‌توان امور شرکت را پیش برد و شاید عمده‌تا به همین دلیل ایشان

خواستار جدایی از شرکت شدند و آقای رحیمیان پیشنهادشان را با من در میان گذاشتند و من هم به این موضوع به عنوان یکی از گزینه‌های پیشنهادی فکر می‌کردم.

## ■ چه شد که از میان معاونت وزیر صنایع و مدیرعاملی شرکت هما، مسئولیت شرکت شاهد را قبول کردید؟

علاقه‌مند بودم به هما بروم و خیلی هم این کار را دوست داشتم، چرا که قبلاً در منطقه آزاد کیش، هواپیمایی کیش‌ایر را راه‌اندازی کرده بودم و نظم حاکم بر کار هواپیمایی انگیزه‌ام را دوچندان می‌کرد، تا اینکه روزی در دفتر یکی از دوستان ناهار دعوت بودم که آقای مهندس ترکان زنگ زد و گفت، یک‌شنبه شب در نشست هیئت دولت با آقای نعمت‌زاده صحبت‌ها را نهایی کردیم و با رئیس جمهور هم صحبت شد تا شما بیایید هواپیمایی هما و قرار بود فردای آن روز بروم دفتر ایشان تا کارها را نهایی کنیم، اما چون فصل حجاج بود، قرار شد مسئولیت را بعد از این زمان تحویل بگیرم. قرار را در همان تلفن با وزیر وقت راه برای ساعت ۱۰ صبح فردای همان روز گذاشتیم که برویم و مسئله را نهایی کنیم. دوستم به من گفت شما نه تنها به شرکت هما نمی‌روید، بلکه مسئولیت شرکت شاهد را قبول می‌کنید!

گفتم: از کجا می‌دانید، مگر پیشگو هستید؟ گفت: نه تقالی زدم آیه «إِنِّي أَنَا رَبُّكَ، فَالْخَلْقُ نَعْلِيكَ إِنَّكَ بِالْوَالِدِ الْمَقْدَسِ طَوْيٌّ» آمد که خداوند می‌فرماید همانا این منم پروردگار تو، پس نعلین خود (از پای) برکن، زیرا تو در وادی مقدس طوی هستی». وقتی این را گفتم، یکه خوردم و صراحت این استخاره مرا به فکر برد، کاملاً متعجب شده بودم، چرا که من نیتی برای تقال هم نداشتم و تصمیم قطعی را برای رفتن به شرکت هما گرفته بودم. عصر همان روز اطلاع دادم که از طرف دفتر آقای رحیمیان تماس گرفته‌اند و خواسته‌اند با ایشان تماس بگیرم، البته یک روز قبل از این ماجرا برای افتتاح سد ۱۵ خرداد به قم رفته بودم که حاج آقای رحیمیان هم در آن مراسم حضور داشتند، ظاهراً حاج آقای رحیمیان تصمیم داشتند در خلال سفر قم به صورت حضوری با این جانب در مورد تصمیمم برای فعالیت در شرکت شاهد صحبت کنند که فرصت نشده بود. به هر حال تصمیم گرفتم با ایشان تلفنی صحبت کنم، فکر کردم مذاکره تلفنی فرصت خوبی است و در رودریاستی با آقای رحیمیان نمی‌مانم و می‌توانم تلفنی به راحتی به ایشان بگویم قرار است بروم شرکت هما و عذرخواهی کنم از اینکه نمی‌توانم به شرکت شاهد بیایم. وقتی تلفن وصل شد، به جای آهنگ انتظار تلفن، فرازی از صحبت‌های امام(ره) که هنوز هم به عنوان انتظار تماس با دفتر ایشان وجود دارد، پخش شد، نقل به این مضمون که ارزش هر خدمتی متناسب با کسانی است که به آنها خدمت می‌کنید، خدمت در هر جایی ارزشمند است، ولیکن خدمت به خانواده شهدا افضل خدمت‌هاست. وقتی این پیام تلفنی را شنیدم، به نظرم ندا و ارشادی بود که نخست را قالب جواب استخاره به‌روشنی ابلاغ شده بود

و چون بنده متوجه آن نشده بودم این بار در این قالب عنوان می‌شد. وقتی آقای رحیمیان گوشی را برداشت، پس از سلام و علیک و احوال‌پرسی اولیه گفتم: خوشبختانه خاکریز اول (مقاومت وزارت صنایع و معادن در مأمور کردن بنده به خارج از وزارتخانه) شکست. ایشان بلافاصله گفت: خدا را شکر، ان‌شاءالله خاکریز بعدی هم می‌شکند، چون اینجا متعلق به فرزندان شهداست و خدا هم کمک می‌کند. خواستم بگویم، حاج آقای فردا ساعت ۱۰ با وزیر راه قرار ملاقات دارم، ناگهان واقعاً بدون اراده گفتم، ان‌شاءالله فردا ساعت ۱۰ خدمت می‌رسم و خداحافظی کردیم. وقتی ارتباط قطع شد، مانده بودم چه اتفاقی افتاد و اصلاً نفهمیدم چه شد. اولین کار این بود که با آقای ترکان تماس گرفتم و قرار فردا را لغو کردم و باقی ماجرا...

## ■ و فردای آن روز به شرکت شاهد آمدید؟

بله، فکر کنم بهمن ۷۳ بود.

## ■ شما با خود تیم جدیدی به شاهد آوردید؟

بله، آقای مهندس آیت‌اللهی که وزیر معادن و فلزات در دولت آقای مهندس موسوی بودند، آقای عصارى هم چندین سال معاون سازمان انرژی اتمی بودند که قبل از آن معاون شرکت ملی فولاد بودند، آقای دانش آشتیانی معاون اسبق وزیر بازرگانی بودند و حاج آقای کیانارثی هم که از نیروهای ارزشمند نظام بودند و از قبل در هیئت‌مدیره حضور داشتند و آقای افخمی که چندین سال معاون وزیر صنایع و رئیس صنایع ملی ایران بودند. آقای رحیمیان از این تیم استقبال کردند و گفتند عالی است، کارتان را شروع کنید.

## ■ خودتان هم که تجربه زیادی در کارهای اجرایی و مدیریتی داشتید.

وقتی وارد شاهد شدم ۳۸ ساله بودم با تجربه ۱۳ سال کار مدیریتی در دولت‌های مختلف و با رویکرد برنامه‌ریزی و اجرا در زمینه‌های صنعتی و عمرانی در سطح کلان.

## ■ زمانی که شما این مسئولیت را پذیرفتید، وضعیت سرمایه‌گذاری‌ها در شاهد به چه شکل بود و چه برنامه‌ای برای ادامه فعالیت شاهد داشتید؟

خوب، رشته تحصیلی بنده مهندسی مکانیک و زمینه مدیریتی و تجربه کاری‌ام هم برنامه‌ریزی و اجرا در زمینه‌های صنعتی بود و شناخت نسبتاً خوبی از وضعیت صنعت کشور داشتم و از آنجا که سه سال مدیرعاملی سازمان عمران کیش را نیز داشتم، به نظر می‌رسید آمادگی و آگاهی مناسبی برای توسعه سرمایه‌گذاری دارم. با دیدگاه صنعتی و سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری صنعتی وارد شاهد شده بودم. آن موقع هم رویکرد کلی حاکم بر اقتصاد کشور بیشتر بر محور سرمایه‌گذاری و توسعه و سازندگی بنا شده بود؛ هدف ما این بود که در شرکت شاهد تحولی ایجاد کنیم و گروهی از صنایع را طراحی کنیم و کارهای بزرگ و کلانی در بخش بازرگانی انجام دهیم، یعنی هم

دنبال سرمایه‌گذاری در صنایع بزرگ و سودآور بودیم، هم دنبال رونق بخش بازرگانی و صادرات و واردات. از سوی دیگر، این رویکرد را هم دنبال می‌کردیم که واحدهایی را که در ۱۰ سال گذشته فعال بوده، بررسی کنیم، در صورتی که به هر دلیلی، از جمله از دست‌دادن شرایط سودآوری و یا کوچک‌بودن اندازه برخی از آنها، ادامه فعالیت آنها به سود مجموعه نیست تعطیل کنیم و واحدهای بزرگ و با اهداف مالی و سودآوری بیشتر را جایگزین کنیم.

## ■ چرا؟

قبلاً به ضرورت زمان، شرکت شاهد در مراکز استان‌ها هم شرکت‌هایی را به نام شرکت‌های استانی تأسیس کرده بود که عمده فعالیت آنها توزیع اقلام کوپنی با هماهنگی استانداری‌ها بود، البته برخی از شرکت‌های شاهد استانی در امر تجارت برون‌مرزی و واردات و صادرات از دیگر کشورها هم فعال بودند. اما با جمع شدن تدریجی اقلام کوپنی مانده بودیم با شرکت‌های شاهد استانی با حجم نیروی انسانی زیاد و بیکار و پرهزینه چه کار کنیم، بویژه اینکه در بسیاری از استان‌ها پتانسیل فعالیت سودآور وجود نداشت و عملاً زیان‌آور بودند. بنابراین در گام اول شرکت‌های زیرمجموعه شرکت شاهد را در سه سطح تقسیم کردیم؛ سطح اول، شرکت‌هایی که تداوم فعالیت آنها زیان‌ده است و باید سریع منحل و جمع شوند؛ سطح دوم، شرکت‌هایی که نگهداری آنها در آینده می‌تواند زیان‌آور باشد و سطح سوم، شرکت‌هایی که ادامه فعالیت آنها سودآور است. همین رویه را غیر از شرکت‌های استانی در مورد سایر شرکت‌های زیرمجموعه نیز به کار بستیم.

## ■ با این روند انحلال و تعطیل کردن شرکت‌های زیرمجموعه شاهد چگونه تغییر فاز دادید به سرمایه‌گذاری‌های جدید تا بتوانید منافع و سود بیشتری عاید سهامداران خود کنید؟

آن سال در قانون بودجه، بندی در نظر گرفته شده بود، مبنی بر واگذاری سهام شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی وابسته به دولت و در همین قانون، امتیاز ویژه‌ای برای شرکت‌های ایتارگری و ایتارگران در نظر گرفته شده بود. کافی بود در موقع خرید شرکت‌ها ۱۰ درصد پول را نقدی پرداخت کنند و ۹۰ درصد باقیمانده را ظرف ۵ سال، آن‌هم بدون محاسبه سود پول که امتیاز خوبی محسوب می‌شد. ما هم به استناد همین قانون مصوب مجلس، وارد شدیم و چند کارخانه را خریدیم و به لحاظ ارتباطی که با سازمان‌های صنعتی دولتی داشتیم، چند واحد خوب را در اختیار گرفتیم و در یک اقدام بزرگ و خیلی خوب از بانک تجارت ۲۰ شرکت خریدیم. این شرکت‌ها که متعلق به بانک تجارت بودند، بین ۵ تا ۱۰۰ درصد سهم آنها متعلق به بانک تجارت بود که با استدلال اینکه بانک کار خودش را بکند و شرکت سرمایه‌گذاری هم کار خودش را انجام دهد این ۲۰ شرکت را یک‌جا خریدیم و با یک تفاهم‌نامه این ۲۰ شرکت را به ارزش حدود ۱۶،۵ میلیارد تومان، یعنی دو

برابر کل ارزش دارایی‌های آن موقع شرکت شاهد در اختیار گرفتیم و این اقدام یک بنیه قوی برای حرکت جهشی و سریع شرکت شاهد شد و در بخش اداره واحدهای صنعتی فصل تازه‌ای در تاریخ شرکت ورق خورد و ساختار شرکت بکلی دگرگون شد. با این اقدام، سرمایه آن چندین برابر شد و اصولاً سطح فعالیت‌های شرکت ارتقای چشم‌گیری پیدا کرد و بدین ترتیب، شاهد به عنوان یک هلدینگ بزرگ صنعتی در کشور شناخته شد. با این اقدام و این تغییر ساختار سرمایه و امکانات، فعالیت‌های شرکت شاهد در ۴ بخش عمده طراحی و برنامه‌ریزی شد، بخش‌های صنعت، تجارت، بازار سرمایه و زمین و ساختمان. بسته به فراهم‌بودن زمینه‌های سرمایه‌گذاری و بازده اقتصادی در هر کدام از بخش‌ها یکی از هلدینگ‌ها را تقویت می‌کردیم و سیاست ما این بود که مراقبت کنیم در سرمایه‌گذاری‌های شرکت اگر کاری خیر و برکنی نداشته باشد و با زیان اقتصادی و مشکلات کاری مواجه شویم، آن کار را رد می‌کردیم و شرکت‌های برتر و موفق‌تر را نگه داشتیم. البته در بین ۴ بخش یا ۴ هلدینگ هم بار اصلی را روی دوش هلدینگی می‌گذاشتیم که بازده اقتصادی بیشتر و در دسر و زیان احتمالی کمتری را برای شرکت داشته باشد. خوشبختانه دوران رونق بسیار خوبی، علی‌رغم نگرانی به حق مدیرعامل قبلی شرکت (با توجه به شرایط اقتصادی آن روز) با این تغییر الگو و استراتژی در تاریخ شرکت رقم خورد و کارها به خوبی و با موفقیت پیش رفت.

## ■ بدین ترتیب هم میزان سرمایه، هم روش‌های مدیریت و هم ساختار شرکت بکلی تغییر یافت؟

بله، کاملاً درست است. حجم شرکت از نظر مالی و سرمایه‌گذاری بدون اینکه صاحبان سرمایه (فرزندان معزز شاهد) مبلغی را به شرکت تزریق کنند، در یک حرکت بیش از ۳ برابر شد. متناسب با آن، شرکت از حالت فعالیت عمومی و تک‌محوری به فعالیت‌های تخصصی و چند محوری تبدیل شد. قابلیت انتقال سریع سرمایه بین بخش‌های مختلف و انواع مختلف فعالیت‌های شرکت ایجاد شد. سطح مدیریت شرکت در رده‌های مختلف مدیریتی به شکل کاملاً چشم‌گیری تغییر کرد و ارتقاء یافت. در سطح کشور و در حوزه‌های اقتصادی شرکت به یک مجموعه بزرگ اقتصادی تبدیل شد و زمینه‌های رشد سرمایه در شرکت به صورت قابل توجهی ایجاد شد و توسعه پیدا کرد.

## ■ آیا در خصوص چگونگی ارتباط با سهامداران نیز تغییراتی حاصل شد؟

بله، ارتباط با سهامداران از طریق چاپ برگه سهام و توزیع آن بین سهامداران، صدور و انتشار اعلامیه آخرین وضعیت حساب سهام، سپرده و مطالبات سهامداران و سفر به استان‌ها و مطلع کردن سهامداران از آخرین وضعیت شرکت و تبیین فعالیت‌های شرکت از جمله اقداماتی بود که در این مقطع انجام گرفت.

## ■ چه شد که از مدیرعاملی شاهد کنار رفتید؟

در سال ۷۶ دیگر نتوانستیم افتخار عنوان مدیرعاملی شرکت و تداوم خدمت در این جایگاه را داشته باشیم، چون به عنوان استاندار خراسان منصوب شدم و علی‌رغم دل‌بستگی خاصی که به شاهد پیدا کرده بودم، بنا بر صلاح دید بزرگان استاندار شدم و وقتی این پیشنهاد مطرح شد، گفتم هر استانی بود قبول نمی‌کردم و مایل بودم در تهران فعالیت داشته باشم، اما چون استان خراسان بود و افتخار خدمت به زائران امام رضا(ع) در جوار آن امام شهید را داشتم، قبول کردم.

## ■ آیا در دوران مدیریت شما سیاست رفتن شرکت شاهد به سمت بورس مطرح بود؟

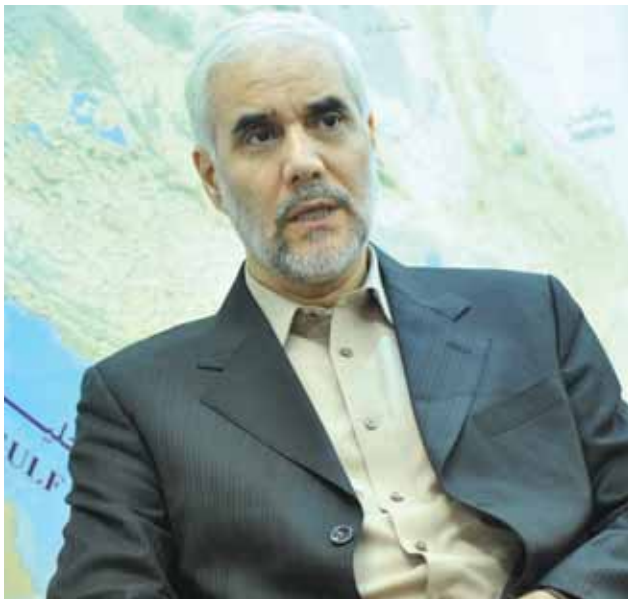
تلاش کلی بر این بود. چون بورس کم‌کم فعال شده بود، البته آن روزها قیمت‌ها در بورس حسابی بود و سرمایه‌گذاری در بورس خیلی مطمئن نبود و به همین دلیل، پول و سرمایه شرکت را به جای اینکه به بورس ببریم، به سمت سایر فعالیت‌ها بردیم تا بازدهی بالاتری برای سهامداران داشته باشیم. البته یکی از محدودیت‌های آن موقع ما در شرکت شاهد این بود که فرزندان شاهد بتدریج بزرگ شده بودند و به سن قانونی می‌رسیدند. وقتی من شرکت را تحویل گرفتم، زیر ۴۰ درصد از بچه‌های شهید سهامدار شرکت به سن قانونی رسیده بودند و بالای ۶۰ درصد هنوز زیر سن قانونی بودند، اما وقتی از مدیرعاملی شرکت کنار رفتم، ترکیب سنی سهامداران تغییر کرده بود. البته وقتی از مدیرعاملی کنار رفتم، با نظر حاج آقا رحیمیان در مقام رئیس هیئت امنای شرکت و امین فرزندان شهید باقی ماندم و وقتی استاندار خراسان شدم، با تلفن‌های FX حداقل روزی یک ساعت در تماس مستقیم با حاج آقا رحیمیان و مدیرعامل بعدی کارها را پیگیری می‌کردم، چون در آن مقطع به دلیل اهمیت شرایط شرکت و کارهای فراوان توسعه‌ای آن، آقای رحیمیان در حکمی تمامی امور مربوط به شرکت را همچنان بر عهده بنده گذاشته بود، هر چند این حکم جنبه مدیرعاملی نداشت، ولی مسئولیت متوجه من بود. چون آن موقع شرکت به جای مدیرعامل، قائم‌مقام مدیرعامل داشت که شرکت را اداره می‌کرد و بعداً از آقای پورمحمدی، خواهش کردم مسئولیت مدیرعاملی را بپذیرد.

## ■ شما با ایشان صحبت کردید، آشنایی قبلی داشتید؟

بله، ایشان قبلاً در استان چهارمحال و بختیاری زمانی مدیر شرکت شاهد استانی و از مدیران فعال و خلاق مجموعه بودند. بعداً به سمت معاون برنامه‌ریزی استانداری استان یادشده منصوب شدند که از ایشان خواستیم به عنوان مدیرعامل شاهد قبول مسئولیت کند.

## ■ بعد از استانداری خراسان، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان تربیت بدنی شدید، چه انگیزه‌ای وجود داشت که دوباره به مجموعه شاهد برگشتید؟

من هیچ وقت از شاهد بیرون نرفتم و زمانی که استاندار هم بودم، در نشست‌های هیئت مدیره



با توجه به سیاست کلی نظام و عنایات و توجه دفتر مقام معظم رهبری دنبال این هستیم که بتدریج مدیریت شرکت را در صورت تمایل، در قالبی تعیین شده و شفاف به خود فرزندان شاهد بسپاریم، اما مشکل این است که حدود ۱۸ هزار فرزند شهید هنوز سهامدار هستند و برای تشکیل مجمع عمومی باید یک مکانی مانند ورزشگاه آزادی را در نظر بگیریم. الان داریم فکر می‌کنیم و طراحی می‌کنیم که نحوه مشارکت و مدیریت سهامداران طوری باشد که سهام آنها و حقوق‌شان زیان نبیند

خود و خروج از شاهد بودند، ضایع نمی‌شد.

### ■ محدودیت‌ها و ملاحظات دیگری هم بود؟

بله، محدودیت دیگر این بود که به دلیل منحصر بودن اختصاص هدیه اولیه حضرت امام به عنوان سرمایه شاهد به فرزندان شهداء در اساسنامه شرکت پیش‌بینی شده بود که فقط فرزندان شهدا می‌توانند سهامدار شرکت شاهد باشند و بدین ترتیب، سهامی عام شدن شرکت در صورتی که راه را برای ورود افراد غیر از فرزندان شهداء به شرکت (به عنوان سهامدار) باز می‌کرد، عملاً با اهداف اولیه شرکت مغایر بود. از طرف دیگر، تنها روش کشف ارزش واقعی دارایی‌ها سهامی عام شدن و رفتن به بورس بود. برای رفتن به بورس هم این محدودیت وجود داشت که وقتی کشف قیمت صورت می‌گیرد که بخشی از سهام شرکت توسط دیگران خریداری شود تا بتوان به قیمت واقعی دست یافت و رفتن به بورس یعنی اینکه به جز فرزندان شهدا افراد دیگری به عنوان سهامدار وارد شرکت شاهد شوند و بدین ترتیب باید تدبیری می‌اندیشیدیم، خیلی مذاکره و رایزنی کردیم، سرانجام پس از بحث و بررسی و نشست‌های زیاد با نظر نماینده محترم ولی فقیه در بنیاد شهید به این نتیجه رسیدیم که از یک سو شرکت شاهد را به بورس ببریم و از سوی دیگر آن امتیاز ویژه عضویت در مجموعه شاهد را برای فرزندان شهداء حفظ کنیم، به همین خاطر، شخصیت حقوقی دیگری نیاز داشتیم که مؤسسه اندوخته شاهد به همین منظور تأسیس شد. فرزندان عزیز شهداء به میزان ارزش سهامشان به علاوه، سپرده‌ای اگر داشتند و مطالباتشان از محل سود سهامشان در مؤسسه حق عضویت پرداختند و عضو شدند و به جای سهام صاحب «واحد سهمی» مؤسسه شدند و شرکت شاهد هم به بورس رفت، قیمت واقعی خود را پیدا کرد و متعلق به مؤسسه و بالمآل همچنان متعلق به فرزندان شهداء شد و قوانین بورس بر شاهد حاکم شد.

■ برای این کار نظر فرزندان معزز شهدا را هم گرفتید؟

حقوقی و اداری مجموعه شاهد بود. با رسیدن فرزندان شاهد به سن قانونی و تغییر ترکیب سنی سهامداران، طبیعی بود که خیلی از فرزندان شاهد که در سال ۱۳۷۳ در سن ۴ تا ۶ سال بودند، در سال ۸۴ یعنی بعد از ۱۰ سال بتدریج وارد سن بلوغ شده بودند. البته از قبل به این فکر بودیم که با توجه به رسیدن بیشتر سهامداران به سن قانونی، چگونه می‌توان هم منافع آنها را بهتر حفظ کرد، هم اینکه روند فعالیت شرکت شاهد لطمه نبیند. ما دو موضوع را همزمان دنبال می‌کردیم؛ یکی اینکه مدیریت شرکت شاهد را به نحوی به فرزندان شاهد واگذار کنیم و دوم اینکه تدبیری صورت بگیرد که فرزندان شاهدی که به سن قانونی رسیده‌اند اگر پولشان را بخواهند، بتوانیم پول سهامشان را به راحتی و با ارزش واقعی آن به آنها برگردانیم، چرا که فلسفه وجودی شرکت شاهد این بود که حسب نظر و اراده حضرت امام (ره) مبلغ هدیه ایشان برای فرزندان شاهد سرمایه‌گذاری شود و وقتی بزرگ شدند، در مقاطعی مانند ازدواج، تهیه مسکن، تحصیل یا هر مقطع دیگری بتوانند با این پس‌انداز نیازهایشان را رفع کنند. ما بر سر دو راهی قرار داشتیم؛ یکی اینکه با توجه به کبیر شدن اکثریت فرزندان شاهد و به عبارتی با فرض اینکه فرزندان در یکی از همان مقاطع مورد نظر زندگی خود قرار دارند، شرکت را منحل کنیم و پول ناشی از فروش دارایی‌های شرکت را بین آنها تقسیم کنیم که این کار به نوعی آتش زدن به سرمایه فرزندان شاهد بود، چون در این مواقع، دارایی شرکت‌ها را به ارزش واقعی نمی‌خرند. راه دیگر این بود که مؤسسه‌ای تشکیل دهیم که سهامداران شاهد، اعضاء و صاحبان سرمایه آن باشند و شرکت شاهد را به بورس ببریم تا ارزش واقعی دارایی‌های آن در قالب سهام بورس مشخص شود و وقتی سهامداران بتدریج برای دریافت سود سهام یا اصل سرمایه‌شان مراجعه می‌کنند، بتوانیم پاسخوری آنها باشیم که این راه را انتخاب کردیم. دلیل این انتخاب این بود که در این روش با توجه به تعیین ارزش واقعی سهام در بورس حق سهامدارانی که خواستار فروش سهام

روز شنبه شرکت می‌کردم و آقای رحیمیان شرعاً از من خواسته بود در شاهد باشم و وقتی معاون رئیس‌جمهور شدم، مسئولیت ریاست هیئت امناء را عهده‌دار بودم و همچنان به طور منظم در جلسات هیئت‌مدیره شرکت می‌کردم. خوشبختانه کارهای شرکت روی روال خوبی افتاده بود و رونق خوبی هم پیش روی شرکت بود و به نوعی شرکت در حال پرواز بود و اوج می‌گرفت و همچنان با شاهد بودم تا الان و با همان تیم قبلی کارها را در هیئت امناء پیگیری می‌کنیم و همچنان نشست‌های هفتگی صبح شنبه به قوت خود باقی است و من شهادت می‌دهم که مجموعه هیئت امناء و هیئت‌مدیره بدون هیچ چشم‌داشت خاصی، به خدمت و وظیفه‌شان ادامه می‌دهند و ثبات مدیریت و انگیزه خدمت دو بال پرواز شاهد در طول سال‌های فعالیت شرکت بوده و هست. اقرار می‌کنم چون کار در شاهد را لطف خدا در حق خودم می‌دانم و برکات معنوی زیادی نصیب شده است، کار کردن در شاهد را منت و لطفی از سوی خداوند متعال برای خود می‌دانم و برعکس هیچ منتی بر کسی ندارم. وقتی هم مسئولیت در دولت آقای خاتمی پایان یافت و دولت عوض شد، دو انتخاب داشتیم؛ یکی اینکه به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برگردم و کارهایم را انجام دهم، یا به شاهد برگردم و تجربه سال‌های سال مسئولیت در جاهای مختلف را همچنان در اختیار شاهد قرار دهم که خدا را شکر راه بازگشت به شاهد باز بود تا به صورت تمام‌وقت در خدمت مجموعه باشم. اما چون در فاصله سال ۷۶ تا ۸۴ در دولت بودم، بیشتر در هیئت امناء ایفای نقش می‌کردم و حضور جدی در هیئت امناء و هیئت‌مدیره داشتم و البته در بازگشت دوباره یک تغییر ساختار در شاهد انجام شد و فعال‌تر و اجرایی‌تر حضور یافتیم.

■ آیا این تغییر ساختار به واقع تشکیل مؤسسه اندوخته شاهد بود؟

خیر، تشکیل مؤسسه اندوخته شاهد از سال ۱۳۸۳ انجام شده بود و در واقع محصول یک نیاز

بله، وقتی در سال ۸۳ شرکت آماده ورود به بورس شد، خطاب به همه سهامداران شرکت شاهد که همان فرزندان معزز شاهد بودند نامه‌ای نوشتیم و تمامی اطلاعات لازم و شرایط شرکت را در بدو ورود به بورس برای آنها توضیح دادیم و ارزش دارایی‌های شرکت بر اساس قیمت پایه بورس، طلب سهامداران از محل سهام متعلق به آنها و سود سهام‌شان در شرکت، و سپرده‌ای اگر داشتند و تمامی مطالبات‌شان را روشن کردیم و ۳ راه به آنها پیشنهاد دادیم؛ یکی اینکه با ورود شاهد به بورس خودتان سهام‌تان را در بورس اداره کنید و به ما بفرمایید تا مطالبات شما را در این صورت به طور نقدی پرداخت کنیم و سهام به نام شما خواهد بود و مسئولیت مراقبت از ارزش سهام هم بر عهده خودتان باشد؛ راه دوم این بود که اگر موافق هستید، کل مطالبات شما از شاهد را محاسبه کنیم و به شما پرداخت کنیم و سرانجام شرکت شاهد جمع شود؛ راه سوم این بود که مؤسسه ذخیره شاهد تحت نظارت عالی نماینده محترم ولی ققیه در بنیاد شهید ایجاد شود و دارایی شما به عنوان سهم عضویت‌تان به مؤسسه منتقل شود، بدین ترتیب شما عضو صندوق مؤسسه می‌شوید و مؤسسه به وکالت از شما دارایی شما را در قالب اساسنامه خود به کار می‌گیرد. به این ترتیب، شرکت شاهد به بورس می‌رود و قیمت‌گذاری می‌شود، اما اگر امتیازی برای فرزندان شاهد در نظر گرفته شد، این امتیاز در قالب مؤسسه اندوخته شاهد، مختص فرزندان شاهد خواهد بود و لاغیر، تا هم نظر حضرت امام (ره) رعایت شده باشد و هم حق انتخاب برای فرزندان شاهد وجود داشته باشد. به نظر این بهترین پیشنهاد بود و حدود ۹۰ درصد فرزندان شهدا با ۸۶ درصد این شیوه را تأیید کردند و افراد باقیمانده هم پیشنهاد داشتند که سهام به نام خودشان شود که ما هم بر اساس پیشنهاد آنها اقدام کردیم.

**■ در مقام رئیس مؤسسه اندوخته شاهد به عنوان سهامدار اصلی شرکت شاهد و پدر معنوی سهام فرزندان شهدا، آیا روند بازدهی سهام شرکت شاهد با میانگین بازده اقتصادی فعالیت‌های مختلف در کشور متناسب بوده و به نحوی منافع و حقوق سهامداران از حیث بازده اقتصادی حفظ شده است، یا خیر؟**

آنچه تا کنون نصیب شرکت و به تبع آن، سهامداران شاهد شده، لطف و عنایت خدا بوده است و دوم برای اینکه مقایسه‌ای داشته باشیم، باید توجه کنیم که ۱۰ میلیون تومان سرمایه اولیه شرکت الان بر اساس نرخ تابلو بورس بیش از ۳۱۰ میلیارد تومان قیمت‌گذاری شده است و در کنار آن حدود ۵۳ میلیارد تومان (۲۶ درصد کل سهام) هم فرزندان شاهد در بانک دی سهام دارند. البته حدود ۲۴ میلیارد تومان هم فرزندان شاهد از ابتدا تا ابتدای ورود به بورس بتدریج پول به شرکت تزریق کرده‌اند و در مقابل حدود ۱۰۰ میلیارد تومان هم سهامداران متقاضی خروج از شرکت پول دریافت کرده‌اند. از این رو، بازدهی اقتصادی شرکت شاهد بسیار مطلوب بوده است و بر اساس گزارش عملکردهای حسابرسی شده،

ارزش دارایی‌های شاهد از ابتدای ورود به بورس در سال ۸۴ تا مهرماه سال گذشته ۱۱ برابر شده است. برای ارائه پاسخ روشن‌تر، حتی عملکرد شاهد را با عملکرد سود بانک‌ها مقایسه کردیم، به نحوی که وقتی بانک‌ها تبلیغ می‌کنند ما پول شما را در عرض ۵ سال ۱۳۲ درصد افزایش می‌دهیم، عملکرد شرکت شاهد نشان می‌دهد که سرمایه سهامداران شاهد چندین برابر و سپرده‌گذاری در بانک‌ها بازدهی داشته است.

**■ سیاست مؤسسه اندوخته شاهد از نظر شما به عنوان رئیس مؤسسه و عضو هیئت امنای شاهد چیست؟**

ما الان در شاهد چند سیاست روشن را دنبال می‌کنیم؛ اول اینکه شرکت چابک‌تر و سبک‌تر و خلاق‌تر شود و در حال حاضر در ستاد شرکت شاهد حدود ۵۰ نفر بیشتر شاغل نیستند و در شرکت ذخیره شاهد حدود ۱۰ تا ۱۵ نفر به امور مربوط به سهام فرزندان شهید می‌پردازند و عمده سنگینی نیروی انسانی ما به هلدینگ بازرگانی و به طور مشخص، شرکت فروشگاه‌های آزاد معطوف است. با این بدنه چابک و سبک از حیث هزینه‌های نیروی انسانی توانسته‌ایم، بازده متعادل و بیشتر از بازده اقتصادی متوسط سایر بخش‌های کشور داشته باشیم و الان شرکت بسیار سریع عمل می‌کند، به نحوی که عملکرد بازار را هر آن بررسی می‌کند و سرمایه شرکت را در زمینه‌های مختلف حسب بازدهی آنها سرمایه‌گذاری می‌کند تا ریسک ناشی از نوسان‌های بازار نتواند به شرکت ضربه بزند. از طرفی سبد دارایی‌های شرکت را هم متنوع کرده‌ایم و خوشبختانه در کل، عملکرد شرکت شاهد همواره با سود مواجه بوده و روند سودآوری کلی شرکت شاهد همواره مطلوب بوده است، البته روند سودآوری شرکت به تناسب شرایط اقتصادی کشور، بخصوص امسال، به نحوی نبوده که بتوانیم سرعت رشد سود سال‌های قبل را داشته باشیم که این وضعیت خارج از اختیارات ما و بیشتر ناشی از رکود اقتصادی کشور بوده است. فراموش نکنیم شتاب سودآوری شرکت در اثر فعالیت‌ها و تصمیم‌های چندین سال قبل بوده، بویژه فعالیت شرکت در بخش املاک و مستغلات. اما الان در حال تغییر روند هستیم، نه به این معنا که کندی در سودآوری داشته باشیم، بلکه به این معنا که منابع و مأخذ سودآوری تغییر خواهد یافت و دنبال این سیاست هستیم که با ایجاد تنوع در سبد دارایی‌ها و سهامداران، خودمان را از نوسان‌ها دور نگه داریم و سودآوری مطمئن‌تر و پایدار را تجربه کنیم. در این رابطه در چند سال اخیر شرکت را از حالت شرکت سرمایه‌گذاری محدود به بورس املاک و بازرگانی خارج کردیم و به حوزه بانکداری، صنعت بیمه، بخش کشاورزی هم ورود پیدا کردیم و کارگروه‌های تعیین شده پس از ارزیابی و مطالعه، نتایج کارهایشان را ارائه کردند و پروژه‌های اجرایی در این زمینه‌ها اجرا شد و نتیجه این شد که الان شاهد سهامدار بانک و بیمه دی است.

**■ سؤال آخر را خیلی شفاف و صریح می‌پرسم. اکنون اکثر فرزندان شهدا به سن قانونی رسیده‌اند و مقایسه می‌کنند شرایط سودآوری شرکت را با دیگر شرکت‌های مشابه. البته آنها بخوبی واقف هستند که شرایط اقتصادی کشور عوض شده و دیگر از امتیازات و انحصارات قبلی هم خبری نیست و شرکت شاهد در یک فضای رقابتی و گاه حتی نابرابر با دیگر شرکت‌های خصوصی و یا وابسته به دولت باید فعالیت کند و برای همین، هر چند چون همیشه حمایت خود را از مدیریت شرکت اعلام داشته و اعتمادشان بیشتر شده است، می‌خواهند بدانند در سال‌های آینده مؤسسه اندوخته شاهد چه تغییر سیاستی را در شرکت شاهد برای حفظ منافع سهامدارانش دنبال می‌کند؟**

من هم خیلی صریح پاسخ می‌دهم، چابک‌تر کردن شرکت را ادامه خواهیم داد. ایجاد تنوع در سبد دارایی‌های شرکت را عمق و وسعت بیشتری خواهیم داد. از سوی دیگر، افزون بر چابک کردن و تنوع بخشیدن به سبد دارایی‌ها در مجموعه شاهد که با هدف افزایش بازدهی و کاهش ریسک انجام می‌گیرد، توزیع سرمایه مؤسسه را از دایره محدود شرکت شاهد و هلدینگ‌های مربوطه خارج خواهیم کرد تا چنانچه مشکلی برای شرکت‌های با فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و شرکت‌های وابسته به آنها ایجاد شد، مؤسسه اندوخته شاهد از این مخاطرات مصون بماند و بتوانیم منافع و حقوق سهامداران خود را حفظ کنیم. در اقدام دیگر، با مطالعات سنگین و تشکیل کارگروه فشرده کاری توانستیم شرکت توسعه آب و خاک را ایجاد کنیم که وظیفه دارد از زمین‌های پای آب سدها با استفاده از امکانات دولتی و کمک‌های فنی و مالی دولت و همچنین تسهیلات قرض‌الحسنه بانک‌ها با ۱۰ درصد آورده نقدی شرکت، زمین‌های کشاورزی خوبی را در اختیار بگیرد و وقتی صاحب زمین‌های زیادی در پای آب سدها شد، در قالب شرکت‌های تعاونی کشاورزی این زمین‌ها در اختیار فرزندان شهدا قرار بدهد. بدین ترتیب در آینده، شاهد ایجاد شرکت‌های متعدد کشت و صنعت متعلق به گروه‌های بخش خصوصی متشکل از فرزندان شاهد خواهیم بود. با این سیاست، هم از حیث اشتغال فرزندان شاهد در آینده و هم از حیث امنیت محصولات کشاورزی و سودآوری، افق روشنی پیش رو داریم؛ اقدامی سودآور برای شرکت، تقویت منافع سهامداران و اشتغال‌آفرینی برای فرزندان شاهد.

**■ و سخن پایانی؟**

برای همه فرزندان معزز شاهد که بهترین دستاورد زندگی این حقیر در چندین سال گذشته افتخار خادمی آنهاست، آرزوی موفقیت دارم و امیدوارم خداوند متعال دعای خیر شهیدان بزرگوار و امام عزیز شهیدمان را بدرقه راه این عزیزان در همه مراحل زندگی کند و ما هم مشمول ادعیه این عزیزان باشیم تا وظیفه خود را به نحو مرضی خداوند متعال به انجام رسانیم.