

گفت‌وگو با «علی ارجمندی» مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه

نگاه پدر سالارانه در اقتصاد، محکوم به شکست است



در مهرماه ۱۳۹۶ شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه به‌عنوان یکی از نخستین شرکت‌های برآمده از تجربه خصوصی‌سازی در کشور، با سرمایه ۲۰۰۰ میلیارد ریال وارد سی‌سالگی عمر خود شد. این مجموعه، با دارا بودن ۱۴ شرکت تابعه، هم‌اکنون تبدیل به یکی از معتبرترین و باتجربه‌ترین هلدینگ‌های اقتصادی کشور شده است. برای آگاهی از چرایی تأسیس این شرکت و همچنین بررسی عملکرد آن در سال‌های گذشته، به سراغ «علی ارجمندی» مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه رفتیم.

شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه در چه سالی و بر اساس چه اهدافی تأسیس شد؟

گفتنی‌ها درباره چرایی تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه بسیار است، ولی پایه و اساس ایجاد این شرکت به تصمیمات کلان‌کنسوری مبنی بر ایجاد و فعال شدن شرکت‌های خصوصی در دهه شصت برمی‌گردد. در همین راستا و برای تحقق جریان خصوصی‌سازی در کشور، در سال ۱۳۶۶ شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه به‌عنوان نخستین شرکت خصوصی در مجموعه شرکت ملی صنایع مس ایران با ترکیب ۵۱ درصد مؤسسه صندوق بازنشستگی شرکت ملی صنایع مس ایران و ۴۹ درصد کارکنان شاغل و بازنشسته شرکت مس تأسیس شد. سرمایه اولیه این شرکت حدود ۱۰۰ میلیون ریال بود که با افزایش سرمایه طی سال‌های مختلف، هم‌اکنون دارای سرمایه‌ای به ارزش ۲۰۰ میلیارد تومان است. منتها در این سال‌ها، ترکیب ۴۹-۵۱ درصدی سهام شرکت برحسب شرایط مختلف، از جمله به‌دلیل طلب‌های صندوق بازنشستگی از محل سودهای سال‌های گذشته و همچنین فرابورسی عمل کردن این شرکت، همیشه ثابت نبوده و احتمالاً هم نخواهد بود. به‌هر روی و با تغییرات ایجادشده، هم‌اکنون ترکیب سهام‌داران به صورت ۵۲٪ درصد سهام صندوق بازنشستگی شرکت ملی صنایع مس ایران، ۸/۵ درصد شرکت سرمایه‌گذاری آتی‌اندیشان مس و ۳۵/۷ درصد سهام‌داران حقیقی است. درباره سهام‌داران حقیقی، ذکر این نکته ضروری است که تا سال گذشته و تا قبل از فرابورسی شدن شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه، اشخاص حقیقی که عمدتاً شامل همکاران‌مان در شرکت مس، اعم از شاغل و بازنشسته بودند ترکیب سهام‌داران حقیقی این شرکت را تشکیل می‌دادند، اما با فرابورسی شدن این شرکت در ابتدای سال ۹۶ ترکیب سهام‌داران حقیقی، ترکیب متغیری شده است؛ به‌طوری‌که افراد خارج از مجموعه مس هم می‌توانند سهام این شرکت را خرید و فروش کنند.

در پاسخ به سؤال شما مبنی بر اهداف شرکت، از ابتدا و با تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری دو هدف مدنظر بود: بازی کردن نقش ویژه و پررنگ در صنعت استان کرمان که بعدها این نگاه به توسعه ملی تغییر پیدا کرد و دومین هدف، انجام کارهای پایین‌دستی مربوط به شرکت مس، که از محل آن بتوان به سودآوری بیشتری رسید که سود به‌دست‌آمده برای تخصیص و تقسیم آن بین سرمایه‌گذاران به‌صورت نقدی و هم برای انجام کارهای توسعه‌ای است.

این نکته را هم باید بگویم که بعد از فرابورسی شدن شرکت در ابتدای سال ۱۳۹۶، با اصلاحاتی که در ساختار سرمایه‌گذاری خود شرکت و زیرمجموعه‌های آن صورت گرفت و همچنین جذب سرمایه‌گذاری‌های مختلف، اکنون سرمایه‌گذاری شرکت به مبلغ ۲۰۰ میلیارد تومان رسیده است. این در حالی است که در سال ۱۳۹۳ که بنده مجدداً به‌عنوان مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه انتخاب شدم، سرمایه‌گذاری شرکت ۸۰ میلیارد تومان بود.

بعد از انتصاب شما به‌عنوان مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری، چه تغییراتی در نحوه اداره این شرکت به‌وجود آمد؟

از جمله اصلاحاتی که از سال ۱۳۹۳ به بعد انجام شد، نحوه تغییر اداره شرکت سرمایه‌گذاری؛ بودجه بدین معنا که تا قبل از آن، این مدیریت به‌صورت مستقیم، یعنی از بالا به پایین و توسط مدیر ارشد سرمایه‌گذاری صورت می‌گرفت که به‌تبع آن، امکان تقسیم متناسب مسئولیت‌ها و خلق فرصت‌های جدید وجود نداشت؛ اما بعد از آن سال، با ایجاد شرکت هلدینگ افق در استان کرمان، همه شرکت‌های تابعه شرکت سرمایه‌گذاری مس، به‌صورت منفک‌شده درآمد و زیر نظر هلدینگ افق قرار گرفتند؛ بنابراین، علاوه بر این که خردمان یک شرکت هلدینگ اصلی به‌شمار می‌آید، هلدینگ افق هم در این راستا و به‌منظور اصلاح پاره‌ای از ساختارها مشغول فعالیت است و همه شرکت‌های ذریع در مجموعه مس سرچشمه را زیر پوشش خود درآورده است.

اخیراً برخی از همکاران مس، ابهامات و انتقاداتی نسبت به هلدینگ افق داشته‌اند و حتی برخی این اقدام را با تأسیس شرکت اولنگ که در آن شرکت مس بخشی از دارایی‌های خود را با شرایط خاص به آن واگذار کرد، مقایسه کرده‌اند و معتقدند که این اقدام باعث کاهش سودآوری شرکت اصلی خواهد شد. دیدگاه شما در این زمینه چیست و چه پاسخی به این انتقادات دارید؟

همان‌طور که در مباحث کلان اقتصادی هم این اصل حاکم است، هدف ما در هلدینگ، استفاده از پول‌های کوچک و راکد همکاران‌مان برای ایجاد کارهای جدید با تضمین حداقل سودآوری است؛ بنابراین، علت اصلی واگذاری سهام هلدینگ افق به همکاران بازنشسته و شاغل، اولاً مشمول کردن آن‌ها در سودهای ناشی از بورس و ثانیاً انجام اصلاحات ساختاری از طریق ساخت کارخانه تولیدی سولفید سدیم برک در مجموعه مس سرچشمه هستیم که بنابر توافقات انجام‌شده، به احتمال بسیار زیاد در تاریخ ۲۲ بهمن افتتاح خواهد شد. براساس محاسبات انجام‌گرفته، مبلغی حدود ۲۵ تا ۳۰ میلیارد تومان هزینه ساخت این کارخانه می‌شود. با بررسی‌های انجام‌شده و با توجه به این که بازار مصرف پرک تولیدی ما مهیاست، باگنشت سه تا چهار سال این بازگشت سرمایه صورت می‌پذیرد و از آن‌جا که تصمیم بر آن است بعد از تکمیل این کارخانه و انجام مراحل اصلاحات ساختاری، مالی و اداری، امور آن تماماً به شرکت هلدینگ افق واگذار شود، این شرکت آینده‌روشنی خواهد داشت و نگرانی در رابطه با خریدفروش سهام شرکت هلدینگ وجود ندارد؛ چراکه می‌تواند گزینه خوبی برای سرمایه‌گذاری باشد.

به‌طور کلی، از آغاز فعالیت‌مان همواره سعی کرده‌ایم به دو تعهد «دفاع و حفظ سود سهام‌داران حقوقی و حقیقی» و «جلوگیری از افت قیمت سهام شرکت سرمایه‌گذاری در بازار» پای‌بند بنامیم و خوش‌بختانه با بررسی عملکرد شرکت در چندین ماه گذشته و با رسیدن به ثبات قیمت سهام شرکت سرمایه‌گذاری و پرداخت سود نقدی به سهام‌داران آن، به این دو مهم دست پیدا کرده‌ایم و از این بابت این اطمینان خاطر را به سهام‌داران می‌دهیم که انجام این اصلاحات خللی بر سود سهام‌داران وارد نخواهد کرد و حتی باعث افزایش ارزش سهام سرمایه‌گذاری مس سرچشمه نیز خواهد شد.

هم‌اکنون جایگاه شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه را به‌عنوان یک هلدینگ چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و دوم این‌که شرکت سرمایه‌گذاری تا چه حد توانسته در سرمایه‌گذاری روحیه استقلال داشته باشد. به بیان دیگر، آیا شرکت‌های تابعه مجاز به انجام سرمایه‌گذاری خارج از فعالیت‌های حوزه شرکت مس هستند؟

مسئلاً در طول این ۳۰ سال فرازوفروندهای فراوانی داشته‌ایم. در ابتدای کار تا به امروز برای این‌که سرمایه‌گذاری‌های لازم

انجام شود نزدیک به ۱۴ شرکت ذریع اضافه شده که از این تعداد، شاید تنها نیمی از آن‌ها با شرکت مس همکاری کنند. بقیه شرکت‌ها مستقل مشغول فعالیت‌اند؛ چراکه ما هم‌اکنون به این نتیجه رسیده‌ایم که دوره داشتن تعداد زیاد شرکت‌های تابعه گذشته است و دیگر نیازی به آن نیست. به هر روی، شرکت‌هایی که با شرکت سرمایه‌گذاری کار می‌کنند به‌دلیل نوع خدمات آن‌ها و ناگزیر ارتباط آن‌ها با شرکت اصلی است، نه این‌که دلیل حیات آن‌ها وجود ما باشد. ضمن آن‌که ما در حال جذب سرمایه‌گذاری‌های جدیدی هستیم که اگرچه این سرمایه‌گذاری‌ها نقش در هلدینگ ندارند، اما از محل ارزش‌افزوده و سودهای سهام آن‌ها، بخشی از مخارج مالی ما تأمین می‌شود.

با توجه به توضیحات شما، آیا می‌توان گفت که هم‌اکنون همه شرکت‌های تابعه سودآورند یا نه؟ چون در گزارش مجمع سال گذشته آمده بود که برخی از شرکت‌ها وضعیت مالی مناسبی ندارند؟ خوش‌بختانه در حال حاضر با اصلاحات سازمانی انجام‌شده، ۸۰ تا ۹۰ درصد از شرکت‌های ذریع به سوددهی قابل‌توجهی رسیده‌اند و روزانه همکاران ما در حال رصد و بررسی شرایط برای سوددهی بیشتر هستند. اگر بخواهیم وضعیت عدم سوددهی برخی از شرکت‌های تابعه را بررسی کنیم، می‌توانیم به شرکت مدوار اشاره کرد. شرکت مدوار شامل ۴ تا ۵ واحد تولیدی بود که از میان آن‌ها تنها دو واحد سودده و مابقی زیان‌ده بودند؛ بنابراین، با ملاحظات بسیاری که در این مورد انجام شد، واحدهای زیان‌ده تعطیل و واحدهای سودده تقویت شدند. همچنین، با اصلاحات نیروی انسانی، بدون هیچ تعدیل نیرویی و تنها با جابه‌جایی شاغلان در بخش‌های مختلف، نیروی فعال بیکار به جامعه اضافه نشد و مضافاً با تقویتی که در بخش تولید صورت گرفت، نسبت به سال گذشته زیان کمتری را شاهد بودیم.

هم‌اکنون تصور بر این است که در عملکرد شرکت مدوار دیگر زبانی نخواهد بود و می‌تواند به سود معقولی برسد؛ چراکه مصمم هستیم در سال‌های آینده با حفظ سطح تولید شرکت مدوار، زیان‌های آن جبران و همه بدهی‌ها پرداخت شود و اگر نظارت‌های شرکت سرمایه‌گذاری به همین صورت ادامه یابد، می‌توان با قطعیت گفت که شرکت مدوار باشکوهی در آینده خواهیم داشت. ناگفته نماند که این حاصل صبر، حوصله و تحملی بود که هم در شرکت سرمایه‌گذاری و هم شرکت ملی مس انجام گرفت. علی‌رغم این‌که ما در طول سه‌سال شایدم نارضایتی‌های کارگران و وضعیت نامناسب این شرکت بودیم. همچنین، در مورد شرکت دیگری به نام شرکت مبین‌گستر که فعالیت آن در حوزه ریخته‌گری است و تا قبل از سال ۱۳۹۴ بخشی از شرکت آلپازکار اصفهان بوده و هم‌اکنون در اختیار ما قرار گرفته، برنامه‌هایی برای جبران زیان‌دهی آن از سوی کارشناسان مربوط ارائه شده است؛ اما اگر تا آخر امسال جواب و نتایج مثبتی عاید نشد، در صورت اخذ موافقت‌های لازم مجبور به واگذاری این شرکت به شرکت‌های خصوصی هستیم و شرکت مزبور از مدار شرکت سرمایه‌گذاری خارج خواهد شد. البته باید بگویم که هدف ما در وهله نخست، تلاش برای ایجاد اصلاحات در ساختارهای شرکت‌های ذریع، ولو شرکت‌های زیان‌ده و حفظ وضع موجود آن‌ها به لحاظ اشتغال است تا با نظارت و رصد‌های روزانه کارشناسان این سوددهی متوقف نشود. اما اگر بنا به برخی از ملاحظات نتیجه قابل‌قبولی در رابطه با شرکت‌های زیان‌ده به‌دست نیاید، ناگزیر به واگذاری آن‌ها هستیم.

تحقق رویکرد بومی‌سازی و خودکفایی در صنعت مس، در شرکت سرمایه‌گذاری در چه جایگاهی قرار دارد و آیا شرکت سرمایه‌گذاری توانسته با همکاری شرکت‌های دیگر به این هدف دست یابد؟

ما در سال‌های گذشته، برای تحقق امر بومی‌سازی در دو بخش به‌صورت تخصصی کار کرده‌ایم؛ یکی ریخته‌گری و دیگری تولید گلوله‌های فلزی است که بخش عمده سرمایه‌گذاری آن جهت تأمین نیاز شرکت مس است. خوش‌بختانه از سال‌های گذشته به‌طور مداوم عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته است؛ اما با توجه به این‌که تعداد بازارهای تولید گلوله در کشور زیاد شده، این نگرانی وجود دارد که سهممان در تولید کمتر شود. با این حال تلاش‌های ما در این زمینه که سهم قابل‌توجهی از بازار ایران را حفظ کنیم، ادامه دارد.

جایگاه شرکت سرمایه‌گذاری را در حوزه اشتغال‌زایی در استان کرمان و حتی در سطح ملی چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و آیا برنامه‌ای برای توسعه این امر دارید؟

هم‌اکنون حدود ۲۰۷۰ نیرو در شرکت سرمایه‌گذاری مشغول به کارند. ما از ابتدای شروع به‌کار در سال ۱۳۹۳، با چند شرکت ورشکسته یا تعدیل نیروی شدید مواجه بودیم؛ بنابراین، نخستین کاری که در رابطه با این شرکت‌ها انجام شد مشغول کردن نیروهای تعدیل‌شده در جاهای دیگر بود تا نیروی

بیکار دیگری به جامعه اضافه نشود. در رابطه با برنامه‌ریزی برای اشتغال‌زایی، باید گفت ما برای این‌که بتوانیم نقش بهتر و پررنگ‌تری در بخش اشتغال‌زایی به‌صورت ملی و منطقه‌ای داشته باشیم نیاز به منابع مالی داریم. با توجه به مراجعات مکرر برای اخذ وام و منابع مالی از بانک‌ها و مشکلات بسیاری که در این زمینه وجود دارد، از جمله دادن وام‌های کوتاه‌مدت و امتناع آن‌ها از وام‌های طولانی‌مدت، این امر با موانع و دست‌اندازهای زیادی همراه است.

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی برای چنین کارهایی بسیار زمان‌بر و طولانی‌مدت است. با توجه به ورشکستگی برخی از شرکت‌ها، تورم و مسائل مختلفی که در بخش‌های درونی داریم، تمرکز فعلی ما بر این نوع مسائل است. هرچند که وظیفه خود را مبنی بر اشتغال‌زایی در سطح منطقه و ملی از یاد نمی‌بریم. آن‌شاهانه در سال‌های آینده با جذب سرمایه و منابع مالی جدید، این امر محقق شود.

شما معتقدید که برای درخشش بیشتر شرکت سرمایه‌گذاری مس سرچشمه، سرمایه شرکت حداقل باید به مبلغ ۳۰۰ میلیارد تومان افزایش یابد تا توسعه و سوددهی بیشتری به‌همراه داشته باشد؛ اما کم نیستند کسانی که مخالف این نگاه‌اند. استدلال شما در این زمینه چیست؟

بر اساس کارشناسی‌های صورت‌گرفته برای دفاع از اهداف بخش‌های مختلف شرکت سرمایه‌گذاری، از جمله حفظ حقوق سهام‌گذاران حقوقی و حقیقی و همچنین جلوگیری از افت قیمت سهام در بازار سرمایه، نیاز به افزایش سرمایه داریم. اگرچه ما می‌توانیم از فروش ذخایر و دارایی‌های شرکت سرمایه‌گذاری، به پول و سرمایه لازم دست یابیم، اما این کار توجیه اقتصادی ندارد؛ چون با فروش دارایی‌ها و تبدیل آن‌ها به پول عملاً دو ضربه به شرکت می‌زنیم؛ یکی منابع شرکت را از دارایی‌های جاری و ثابت تهی می‌کنیم و دیگری آن‌که نقش‌مان را در سرمایه‌گذاری‌های جدید کم‌رنگ می‌کنیم. بنابراین، ما به این افزایش سرمایه نیاز داریم تا بتوانیم سود و تولیدهای

همان‌طور که در مباحث کلان اقتصادی هم این اصل حاکم است، هدف ما در هلدینگ، استفاده از پول‌های کوچک و راکد همکاران‌مان برای ایجاد کارهای جدید با تضمین حداقل سودآوری است؛ بنابراین، علت اصلی واگذاری سهام هلدینگ افق به همکاران بازنشسته و شاغل، اولاً مشمول کردن آن‌ها در سودهای ناشی از بورس و ثانیاً انجام اصلاحات ساختاری از طریق سود حاصله از ایجاد این فعالیت‌هاست

جدیدی داشته باشیم؛ در غیر این صورت، سود شرکت به‌صورت کنترل‌شده باقی می‌ماند و احتمال افت سهام‌مان در بازار هم بسیار افزایش می‌یابد.

ولی در دنیا تأمین سرمایه از طریق افزایش سرمایه، یکی از راه‌های گران تأمین مالی محسوب می‌شود و معمولاً از طرق دیگر مثل اخذ وام اقدام می‌کنند.

بله، افزایش سرمایه یکی از راه‌های تأمین مالی گران در هر شرکتی است، ولی با وجود شرایط تسهیلات‌دهی نامناسب سیستم بانکی و به‌منظور جبران مخارج سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده و در دست انجام و همچنین اصلاح ساختار مالی شرکت که در آن باید رابطه منطقی بین حقوق صاحبان سهام و ارزش روز شرکت وجود داشته باشد، باید افزایش سرمایه در این مرحله و حتی مراحل بعد انجام گیرد تا علاوه بر افزایش سودآوری برای سهام‌داران، شاهد رشد ارزش سهام‌داران نیز باشیم؛ که این امر در دو افزایش سرمایه قبلی به‌طور کامل تحقق یافته است و به لطف خدا در مراحل بعدی محقق خواهد شد.

این نکته هم گفتنی است که ادعای افزایش سرمایه ۳۰۰ میلیاردی و به‌تبع آن سود بیشتر، براساس بررسی‌های صورت‌گرفته و کارشناسانه بوده و این نیازی است که از سوی طرح‌های توسعه جدید و تحولات بازار سرمایه به ما تحمیل می‌شود تا از قافله عقب نمانیم.

یکی از مسائلی که متأسفانه به‌دلیل شرایط نامناسب اقتصادی در سال‌های اخیر، در شرکت‌های سرمایه‌گذاری شاهد آن هستیم، روی آوردن بنگاه‌های اقتصادی به سرمایه‌های راکد بوده که سودی هم در پی نداشته است. کما این‌که نمونه‌ای اعلامی آن را می‌توان در بانک‌ها مشاهده کرد. آیا شرکت سرمایه‌گذاری مس، در حال حاضر سرمایه‌های راکد دارد یا خیر و اگر دارد چه برنامه‌هایی برای مدیریت و سودآوری بیشتر آن صورت گرفته است؟

ما از زمان تأسیس این شرکت، همه املاک و دارایی‌های غیرفعال را با هدف برنامه‌های بلندمدت جهت سوددهی بیشتر با قیمت کارشناسی واگذار کرده‌ایم.

درواقع، تصمیم شرکت سرمایه‌گذاری این است که از محل دارایی‌های غیرفعال و راکد شرکت که سرمایه آن حدود ۲۰ میلیارد تومان است، با سیاست‌گذاری‌های جدید این مبلغ به ۱۰۰ میلیارد تومان افزایش پیدا کند؛ کما این‌که فعالیت‌های زیادی در این راستا در حال انجام است.

درواقع در نظر داریم بخشی از سرمایه‌گذاری‌ها را از طریق واگذاری و مشارکت کارکنان شرکت مس به سرمایه‌گذاری‌های جدید در صنایع جدید و سودآور تبدیل کنیم و همچنین با واگذاری دارایی‌های غیرجاری در سال مالی ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ و همچنین ساخت‌وساز املاک راکد از طریق راه‌اندازی شرکت ساختمانی عمران‌گستران آذین کویر و سپس فروش املاک مذکور که بیشتر آن‌ها در موقعیت‌های مناسب تجاری و مطلوب قرار دارند، ارزش افزوده بیشتری برای شرکت ایجاد کنیم.

پیگیری این سیاست باعث خواهد شد که وضعیت نقدینگی شرکت برای ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید با پشتوانه بهتری صورت گیرد تا در نهایت به سودآوری شرکت و افزایش ارزش سهام این شرکت کمک چشمگیری کند. بنابراین، با انجام این دست از کارهای ساخت‌وساز و فعال کردن دارایی‌های راکد، تصور بر آن است که در سال ۱۳۹۸ شاهد رشد و سودآوری فعالیت‌هایمان در این زمینه باشیم.

با توجه به این‌که در سال‌های اخیر حوزه‌های دانش‌بنیان و فناوری اطلاعات به یک حوزه سودده تبدیل شده است، آیا قصد ورود به این نوع سرمایه‌گذاری‌ها را دارید؟

همان‌طور که گفته شد، در حال حاضر تمرکز ما بر اصلاح خود شرکت و زیرمجموعه‌های آن است. در جلساتی که با مدیران قبلی داشتیم به‌دنبال ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان بودیم تا تشکیلاتی در این زمینه شکل بگیرد؛ اما برای این‌که این امر صورت گیرد باید ابتدا ساختارهای خود شرکت و بدنه‌های فرعی آن اصلاح شود.

به‌عنوان مثال، ما در هیچ‌کدام از شرکت‌های نرم‌افزاری نمی‌توانیم مدیریت با روحیه پدرسالارانه و اقتصاد دولتی را شاهد باشیم. در دنیا این دست از شرکت‌ها با داشتن دیپارتمان‌های تخصصی و مهندسان کارآمد، نقش پررنگی در بازار سرمایه و سود و زیان سهام دارند و مدیران به سهام‌داران اصلی این شرکت‌ها تبدیل می‌شوند و البته اگر به هر دلیلی از سازمان جدا شوند طبق قوانین به قیمت روز، سهم‌شان خریداری و به جانشینان‌شان واگذار می‌شود؛ بنابراین، با این توضیح، ما ابتدا باید به فکر اصلاح ساختارهای درونی خود باشیم؛ چون در غیر این صورت محکوم به شکست خواهیم بود.

منبع: علی مؤذنی؛ «عصر مس» دوره تازه، شماره پنج، شماره ۷۴ پیاپی

آبان و آذر ۹۴

