میراث فاخر



محمدعلی فاخر که بود؟ | آخرین گفت‌وگو با مردی جلوتر از آینده | پدر هنوز اینجاست | حرمت پیشگامی | خیالت راحت باشد، حاج‌آقای مردم‌دار | بزرگان نلرزند در هیچ راه؛ گر آغاز تدبیر پایان کنند | تیپاکس چگونه از مدیریت فردمحور به یادگیری سازمانی رسید؟ | روایت ۶۶ سال تکمیل یک اندیشه و تداوم یک ژنوم سازمانی | یک استراتژیست به معنای واقعی کلمه | او ساخت تا بماند | روایت مردی که در یک قاب نمی‌گنجید | محمدعلی فاخر؛ کارآفرینی که یک راه ساخت | امین مردم | یک نفر، یک آغاز، یک راهِ بی‌پایان | راز ماندگاری استاد فاخر در دل‌ها | معاشرت با حاج‌آقا فاخر کلاس درسی برای آموختن بود | حاج‌آقا بزرگ فاخر | استاد محمدعلی فاخر؛ نامی ماندگار در پست خصوصی و خانواده بزرگ تیپاکس | بانو اشرف فاخر به همسفرش پیوست



فهرست

محمدعلی فاخر که بود؟	۱
آخرین گفت‌وگو با مردی جلوتر از آینده	۳
پدر هنوز اینجاست	٤
حرمت پیشگامی	٥
خیالت راحت باشد، حاج‌آقای مردم‌دار	٦
بزرگان نلرزند در هیچ راه؛ کز آغاز تدبیر پایان کنند	٨
تیپاکس چگونه از مدیریت فردمحور به یادگیری سازمانی رسید؟	٩
روایت ٦٦ سال تکامل یک اندیشه و تداوم یک ژنوم سازمانی	١٤
یک استراتژیست به معنای واقعی کلمه	١٨
او ساخت تا بماند	٢٠
روایت مردی که در یک قاب نمی‌گنجید	٢٢
محمدعلی فاخر؛ کارآفرینی که یک راه ساخت	٢٤
امین مردم	٢٦
یک نفر، یک آغاز، یک راهِ بی‌پایان	٢٧
راز ماندگاری استاد فاخر در دل‌ها	٢٩
معاشرت با حاج‌آقا فاخر کلاس درسی برای آموختن بود	٣٠
حاج‌آقا بزرگ فاخر	٣١
استاد محمدعلی فاخر؛ نامی ماندگار در پست خصوصی و خانواده بزرگ تیپاکس	٣٢
بانو اشرف فاخر به همسفرش پیوست	٤١

محمدعلی فاخر که بود؟



هانیه نجفی
پژوهشگر و نویسنده جلد دوم کتاب تاریخچه تپاکس

محمدعلی فاخر، نخستین فرزند علی فاخر، در سال ۱۳۲۰ در تبریز و در خانواده‌ای که ریشه‌هایش با تجارت و اعتبار اجتماعی درآمیخته بود، دیده به جهان گشود.

جد پدری او، همراه با چهار برادرش، صاحب کاروانسرایی بزرگ با ۲۷ قطار شتر بود. این کاروانسرا نام این خاندان را به نامی معتبر در میان بزرگان شهر بدل کرده بود. بیراه نیست اگر بگوییم، راه، سفر و تجارت، پیش از آنکه به انتخاب محمدعلی بدل شود، در حافظه این خاندان وجود داشت.

علی فاخر (پدر محمدعلی) اما پس از چندی، راه دیگری برگزید. تجارت را رها کرد و به شمار یکی از ملاکان بزرگ شهر درآمد.

تجربه‌ای که اندوخته بود، در کنار امانت‌داری، از او چهره‌ای ساخت که مردم می‌توانستند به او اعتماد کنند؛ چنان که به تدریج در شمار معتمدان بزرگ شهر قرار گرفت؛ اما عمر این فصل چندان به درازا نکشید. علی فاخر چشم از جهان فروبست و با رفتن او، ناگهان بار سنگینی بر شانه‌های نوجوان نخستین فرزندش نشست.

محمدعلی آن روزها تنها هفده سال داشت؛ سنی که زندگی هنوز باید مجال جوانی می‌داد، اما تقدیر، پیش از موعد، او را در جایگاه مرد خانواده نشاند. مدتی از درگذشت پدر نگذشته بود که محمدعلی فاخر راهی تهران شد؛ و بازار بزرگ تهران را برای فعالیت خود انتخاب کرد. او خیلی زود توانست در بازار جای خود را باز کند و خوش بدرخشد. تلاشگری، در کنار ذهنی خلاق و نگاهی که به نوآوری تمایل داشت، او را از دیگران متمایز می‌کرد.

آینده روشن به نظر می‌رسید؛ اما محمدعلی فاخر می‌دانست در زمانه‌ای می‌زید که ایستادن را نمی‌شناسد. پس درست در روزهایی که می‌توانست به یک زندگیِ بی‌دغدغه دل ببندد، از آسودگی دل کند، عطای ماندن را به لقای رفتن بخشید و راهی را انتخاب کرد که آسان نبود؛ اما یک چیز روشن بود: آینده!

فاخر به بازار بسنده نکرد. کاروان‌داری را به‌عنوان شغل دوم برگزید و راهی متفاوت برای ورود به این عرصه انتخاب کرد: کاروان‌های زیارتی حج. کاروانی که نام «برادران فاخر» را بر خود داشت و برای او تنها یک فعالیت اقتصادی نبود؛ میدان دیگری بود برای آزمودن همان چیزی که همیشه در وجودش جریان داشت؛ یعنی میل به بهتر شدن و متفاوت بودن.

او حتی در کاروان‌داری نیز به شیوه معمول قانع نبود. می‌کوشید نوآوری کند، تجربه‌ای متفاوت برای زائران رقم بزند و کاروان «برادران فاخر» را از دیگر کاروان‌های زیارتی متمایز کند. گویی هر جا قدم می‌گذاشت، ساختن و بهتر کردن، بخشی جدانشدنی از نگاهش به کار بود. پس از مدتی، بلندپروازی او را به حوزه خدمات مسافرتی کشاند و همکاری خود را با آژانس خدمات مسافرتی «پارت» در خرمشهر آغاز کرد.

سرانجام در سال ۱۳۳۹، فاخر رسما مالک این آژانس شد؛ تصمیمی که شاید در آن روز، تنها یک معامله و آغاز یک کسب‌وکار تازه به نظر می‌رسید. کمتر کسی می‌توانست حدس بزند که همین نقطه، آغاز داستانی خواهد بود که سال‌ها بعد، نام آن با اعتماد، سرعت و جابه‌جایی بسته‌ها در ایران گره می‌خورد. آن روز، هنوز تپاکسی در کار نبود؛ تنها مردی جوان بود و رویایی بزرگ!

نخستین مبادلات آژانس «پارت» میان دفتر تهران و خرمشهر شکل گرفت فاخر در همان ماه‌های نخست دریافت که برای ساختن یک کسب‌وکار ماندگار، باید از مرزهای موجود عبور کرد.

کمتر از یک سال بعد برای گسترش کسب‌وکار تازه‌اش، راهی زادگاهش شد و در تبریز و جلفا شعبه‌هایی تاسیس کرد. کسب‌وکار در حال گسترده شدن بود و آن ذهن جست‌وجوگر، هر روز بیش از پیش به امکان‌های تازه فکر می‌کرد.

دو سال بعد، آژانس «پارت» دامنه فعالیت خود را محدود به جابه‌جایی بسته کرد. این تصمیم در ظاهر، کاستن از گستره یک فعالیت بود؛ اما در واقع، انتخاب یک مسیر مشخص و آینده‌دار به شمار می‌رفت.

شعب تیپاکس یکی پس از دیگری افتتاح می‌شدند؛ اما برای محمدعلی فاخر، بیشتر شدن شعب هرگز پایان راه نبود. او به این می‌اندیشید که چگونه می‌توان خدمت را بهتر کرد، دامنه آن را گسترش داد و پاسخ‌گوی نیازهای متنوع‌تری بود.

از همین نگاه بود که خدمات تازه‌ای شکل گرفت؛ جابه‌جایی اسناد مالی، ارسال گل و دارو، هرکدام برای پاسخ به نیازی مشخص بود؛ اما شاید در میان همه این خدمات، هیچ‌کدام به اندازه جابه‌جایی خون، معنای انسانیِ رساندن را به تصویر نمی‌کشید.

خون‌هایی که باید از تهران به شهرهای دورافتاده می‌رسیدند، بسته‌هایی نبودند که تنها از مبدا به مقصد منتقل شوند؛ گاهی، به موقع رسیدن‌شان، به معنای فرصت دوباره زندگی برای یک انسان بود.

در دهه ۱۳۵۰، «پارت» دیگر سال‌ها بود که نام «تیپاکس» را بر خود داشت و این نام، کم‌کم از یک نام تجاری فراتر رفته بود. تیپاکس برای مردم، معنای سرعت و اطمینان در ارسال بود؛ نامی که در زندگی روزمره جا باز کرده بود و آن‌قدر با مفهوم ارسال سریع گره خورده بود که «تیپاکس» به زبان مردم راه یافت و «تیپاکس کردن» وارد اصطلاحات عامیانه شد.

پس از انقلاب، فصل دیگری از دشواری‌ها آغاز شد. محمدعلی فاخر برای حفظ شرکتی که از ابتدا بر پایه سرمایه و اراده بخش خصوصی شکل گرفته بود و هیچ وابستگی‌ای به دولت نداشت، تلاش‌های بسیاری کرد.

برای او، نگه‌داشتن تیپاکس تنها حفظ یک کسب‌وکار نبود؛ پاسداری از مسیری بود که سال‌ها پیش آغاز کرده و برای ساختنش رنج بسیار برده بود. هنوز این روزهای دشوار به پایان نرسیده بود که جنگ تحمیلی آغاز شد و ایران وارد مرحله‌ای تازه از بحران شد.

نیاز به رساندن کالا به جبهه‌های جنگ و ارسال نامه‌های رزمندگان و خانواده‌هایشان به یکدیگر افزایش یافت. این بار نیز تیپاکس در کنار مردم ایستاد.

فاخر در این دوران با حضور در مناطق جنگی، شخصا بر امور نظارت داشت تا تیپاکس بتواند در آن روزهای سخت، مسئولیتی را که بر عهده گرفته بود، به انجام برساند.

با آغاز دهه ۷۰ خورشیدی، سال‌های پرشتاب زندگی، کم‌کم اثر خود را بر جسم محمدعلی فاخر گذاشت و او را ناگزیر کرد که برای درمان راهی انگلستان شود. در غیاب او، خانم اشرف فاخر، همسر او، زمام امور تیپاکس را در دست گرفت.

برای نوشتن از محمدعلی فاخر، نمی‌توان از تیپاکس نگفت. تیپاکس فرزند او بود؛ فرزندی که سال‌ها برای تولد، رشد و بالیدن آن کوشید و بخش بزرگی از زندگی‌اش را پای آن گذاشت. همین پیوند چنان عمیق است که سخن گفتن از فاخر، بی‌اشاره به تیپاکس، گویی روایت نیمی از زندگی اوست.

اما شاید بد نباشد این‌بار از وجهی از محمدعلی فاخر سخن بگوییم که کمتر در روایت‌های مربوط به او دیده شده است؛ از مردی که در کنار همه دغدغه‌های اقتصادی و مدیریتی‌اش، دلبسته شعر و ادب فارسی بود و در حلقه دوستان و آشنایانش، نام‌هایی چون هوشنگ ابتهاج، حسین منزوی و نادر نادرپور دیده می‌شد.

شاعرانی که هر یک بخشی از تاریخ شعر معاصر ایران را ساخته‌اند. این معاشرت‌ها، تنها همنشینی با چند شاعر نامدار نبود؛ بلکه نشانه‌ای بود از تعلق خاطر مردی که جهانش تنها در اعداد، تجارت و کسب‌وکار خلاصه نمی‌شد.

او در کنار تمام فعالیت‌هایش، اهل هنر و ادبیات را نیز از یاد نمی‌برد و به فرهنگ و شعر فارسی دل‌بسته بود. برگزاری مراسم سوگواری برای شهریار را بتوان یکی از نشانه‌های همین دلبستگی دانست.

شاید همین وجه، تصویری کامل‌تر از فاخر به دست دهد؛ مردی که یک دستش به ساختن آینده بود و دلش، همچنان جایی در جهان شعر و فرهنگ می‌تپید.

بی‌شک درگذشت این مرد بزرگ، اتفاقی خُرد نیست. رفتن مردی که بیش از شصت سال از عمر خود را صرف ساختن، توسعه دادن و معنا بخشیدن به یک رویا کرد، تنها پایان زندگی یک انسان نیست؛ پایان فصلی از تاریخ یک کسب‌وکار و بخشی از خاطره یک نسل است.

او امروز در میان ما نیست؛ اما قصه‌اش هنوز به پایان نرسیده است. تیپاکس، فرزند او، همچنان در راه است و رو به افق‌های دور دارد.

آخرین گفت‌وگو با مردی جلوتر از آینده



علی شمیرانی
سردبیر فصلنامه تیپاکس

در نزدیک به سه دهه فعالیت در عرصه روزنامه‌نگاری، با مدیران زیادی در عرصه‌های مختلف فرصت گفت‌وگو داشته‌ام. به همین جهت، گاهی پیش از آنکه گفت‌وگویی آغاز شود، تا حد زیادی از چیدمان محیط، نحوه برخورد مسوولان دفتر و رفتار آن شخص با اطرافیانش، تصویر نسبتاً دقیقی از شخصیت و روحیات آن فرد به دست می‌آورم. قرار بود با استاد محمدعلی فاخر، بنیانگذار تیپاکس دیداری داشته باشیم تا مقدمات چند گفت‌وگو برای نحوه گردآوری تجربیات و خاطرات ایشان فراهم شود. اگرچه آن روز هرگز تصور نمی‌کردم این دیدار، آخرین گفت‌وگوی من با استاد فاخر باشد.

به منزل ایشان که رسیدم، استاد فاخر را در لابی ساختمان دیدم که قاطع و محترمانه با مدیر ساختمان درباره مشکلات صحبت می‌کرد. مدیر هم با دقت پاسخ می‌داد و می‌دانست در برابر مردی جلوتر از آینده ایستاده که ۶۵ سال پیش برندی را بنا کرده که امروز تجربه دنیا نیز ثابت کرده که پیشران اصلی صنعت پست و لجستیک بخش خصوصی است.

وارد منزل که شدیم، نظم و دقت در جزییات دیده می‌شد. میز کاری داشت که روی آن هر وسیله و پرونده جای مشخصی داشت. با جدیت و حرارت درباره مسائل مختلف توضیح می‌داد، به نامه‌ها و پوشه‌های روی میز می‌پرداخت، که نشان می‌داد کاملا درگیر کار و آینده است.

به محض ورودمان نیز به حکم میزبانی، رشته کلام را در دست گرفت، از تعارفات برای پذیرایی گرفته تا تشریح برنامه روزانه‌اش، تا میهمانان نیز حس کنند به خانه یک دوست قدیمی آمده‌اند. اما آنچه بیش از همه توجهم را جلب کرد، مدل و شیوه تفکر ایشان بود.

عمق نگاه و راز پایداری که تیپاکس را از انقلاب، جنگ هشت‌ساله، بحران سه‌ساله کرونا، جنگ‌های اخیر کشور و تلاطم‌های متعدد اقتصادی و اجتماعی با موفقیت عبور داده بود، زمانی برایم روشن‌تر شد که صحبت از خرید زمینی برای احداث یک ساختمان برای تیپاکس در دهه ۶۰ به میان آمد.

او در طراحی نقشه ساختمان به خوبی می‌دانست چه می‌خواهد، اما موضوع زمانی برایم جالب‌تر شد که ایشان می‌گفت، قبل از هر اقدامی به شهرداری مراجعه کرده تا طرح‌های توسعه‌ای سال‌ها و دهه‌های آتی، اعم از ایجاد معابر جدید و حتی دسترسی به مترو که آن زمان به گوش کسی نخورده بود و شاید کسی تصور وجودش به شکل امروز را داشت، جویا شود.

آری! او برای هر تصمیم و گامی که برمی‌داشت، همه جوانب، آینده و تغییراتِ قطعی زمانه را نیز می‌دید و در کارهایش لحاظ می‌کرد. این نگاه عمیق و آینده‌نگرانه را نیز از دل تجربه، حافظه‌ای دقیق و منسجم و چشیدن سرد و گرم روزگار به دست آورده بود. می‌دانستم که گفت‌وگو با چنین افرادی تنها برای افزایش اطلاعات نیست. چراکه هر کس چند دهه مسوولیتی به عهده داشت باشد قطعا یافته‌ها و تجربیات زیادی دارد، اما ایشان یک الگوی فکری و موفق داشت که می‌بایست در لابه‌لای اظهاراتش جذب می‌کردم.

هر خاطره ارزشمندی که استاد فاخر تعریف می‌کرد و به یک بیت شعر مرتبط ختم می‌شد، تنها برای گپ‌وگفت و مرور اتفاقات نبود، بلکه تجربه‌ای بود که در طول دهه‌های مختلف به آن الگوی فکری، عمق بیشتری داده بود تا به امور آینده تعمیم دهد و به من ثابت کند، موفقیت هرگز تصادفی نیست و افراد موفق، مسایل را چگونه می‌بینند و می‌اندیشند. برای من فرصت آخرین گفت‌وگو با ایشان بیش از یک دیدار کاری بود؛ درس مهم و فرصتی مغتنم برای یادگیری از مردی بود که نشان داد برای ساختن آینده، باید آن را پیش از رسیدن دید.

روحش شاد و یادش گرامی

پدر هنوز اینجاست



دکتر مهرداد فاخر
رئیس هیئت مدیره هلدینگ فاخر و مدیرعامل تیپاکس

بعضی تصمیم‌ها را همان وقتی که برایت گرفته می‌شوند، نمی‌فهمی. حتی ممکن است از آن‌ها دلخور شوی. سال‌ها باید بگذرد تا برگردی و ببینی همان تصمیمی که روزی سخت به نظر می‌رسید، بخشی از مسیری بوده که تو را ساخته است.

من از کودکی کنار پدرم بـــودم و طبیعتا خاطراتم از او فقط به تیپاکس و کار محدود نمی‌شود. خیلی از چیزهایی که امروز در زندگی و کارم به آن‌ها باور دارم، از تجربه‌هایی آمده که آن روزها شاید معنایشان را نمی‌دانستم. یادم هست زمانی که هنوز دبستان می‌رفتم، یک‌بار در مشهد به من گفت بارها را خالی کنم. آن موقع ناراحت شدم. شاید برای یک بچه قابل درک نبود که چرا باید چنین کاری انجام دهد. یا سال‌ها بعد، وقتی تصمیم گرفت من را برای ادامه تحصیل به انگلستان بفرستد، باز هم از او دلخور بودم. احساس می‌کردم مرا از خانواده جدا کرده است. اما بعدها فهمیدم هر دو تصمیم، با همه تفاوت‌شان، یک ریشه مشترک داشتند؛ او می‌خواست من مسیرم را خودم تجربه کنم، سختی‌اش را ببینم و برای جایگاهی که قرار است روزی در آن بایستم، آماده شوم.

وقتی وارد کار شدم هم خبری از یک جایگاه آماده نبود. از پایین شروع کردم، مسئولیت‌های مختلف گرفتم و قدم‌به‌قدم جلو آمدم. یکی از مسئولیت‌های من مدیریت شبکه تهران بود؛ شبکه‌ای که آن روزها شاید چهارده شعبه بیشتر نداشت. امروز که به آن سال‌ها نگاه می‌کنم، می‌فهمم این هم بخشی از همان نگاه بود: اینکه پیش از مدیریت یک کسب‌وکار، باید آن را از نزدیک زندگی کنی؛ آدم‌هایش را بشناسی، مسئله‌هایش را لمس کنی و بفهمی پشت هر تصمیم مدیریتی چه اتفاقی در کف عملیات می‌افتد. پدرم برای من فقط بنیان‌گذار یک کسب‌وکار قدیمی نبود. چیزی که از او برای من مانده، بیش از هر چیز نوع نگاهش به مسئولیت است.

یکـــی از حرف‌هایی که همیشـــه می‌گفت این بود که «ما امانت‌دار مردم هستیم.» جمله ســـاده‌ای است، اما وقتی کســـب‌وکارت با اعتماد مردم شکل گرفته باشد، معنای بزرگی پیدا می‌کند. هر بســـته‌ای که به تیپاکس سپرده می‌شود، فقط یک مرسوله نیست؛ بخشی از اعتماد یک انسان به ماست. شاید همین نگاه بود که باعث شد تیپاکس برای او هیچ‌وقت صرفا یک شرکت نباشد. من هم امروز باور دارم رسالتی که بر دوش ماست، یک رسالت خانوادگی نیست. تیپاکس متعلق به یک خانواده یا یک نسل نیست. برندی است که طی دهه‌ها با اعتماد مردم، تلاش هزاران همکار و حضور در زندگی روزمره این کشور ساخته شده و به همین دلیل، باید آن را یک برند ملی دانست؛ برندی که مسئولیتش بسیار فراتر از نام خانوادگی ماست. شاید یکی از مهم‌ترین چیزهایی که از پدرم یاد گرفتم همین باشد: چیزی که می‌سازی، اگر به اندازه کافی بزرگ و اثرگذار شود، دیگر فقط متعلق به تو نیست.

او یک‌بار درباره اسم من گفته بود «مهرداد» یعنی مهرِ خدا؛ مهری که خدا به ما داده است. برای من اما امروز، بعد از همه این سال‌ها، بخش بزرگی از معنای این رابطه در چیزهایی است که از او باقی مانده؛ نه فقط در خاطرات شخصی، بلکه در نوع نگاه به کار، آدم‌ها، مسئولیت و آینده. حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، بسیاری از تصمیم‌هایی را که روزی از آن‌ها ناراحت بودم، بهتر می‌فهمم. می‌بینم که بعضی از مهم‌ترین درس‌های او نه در قالب نصیحت، بلکه در همان تجربه‌ها و تصمیم‌ها به من منتقل شد.

و شاید میراث واقعی یک پدر هم همین باشد؛ اینکه سال‌ها بعد، وقتی خودش دیگر کنار تو نیست، هنوز در تصمیم‌هایت، در نگاهت به آدم‌ها و در مسئولیتی که نسبت به آنچه ساخته شده احساس می‌کنی، حضور داشته باشد.

حرمت پیشگامی



دکتر محمد احمدی
معاون وزیر ارتباطات و مدیرعامل شرکت ملی پست

صنعت پست، همچون هر واقعیت اجتماعی، حاصل تلاش انسان‌های بسیاری است که برای پاسخ‌دادن به نیاز مردم، اندیشه‌ای را به عمل رسانده‌اند و با سال‌ها کار و ممارست، به آن دوام بخشیده‌اند.

در این مسیر، ارزش پیشگامی در پذیرفتن دشواری آغاز و ایستادگی برای گشودن راهی است که دیگران نیز بتوانند آن را ادامه دهند.

شصت‌وشش سال استمرار یک فعالیت، این پرسش را پیش روی ما می‌گذارد: چه میزان اراده، تجربه و پایداری لازم است تا یک اندیشه، در گذر نسل‌ها و دگرگونی نیازهای جامعه، همچنان امکان خدمت داشته باشد؟

نام محمدعلی فاخر و تجربه‌ای که با بنیان‌گذاری تیپاکس رقم زد، با چنین پرسشی پیوند دارد؛ انسانی که بخش ارزشمندی از عمر خود را صرف پایه‌گذاری و تداوم فعالیت بخش خصوصی در صنعت پست ایران کرد.

کوشش او در پاسخ‌گویی به نیازهای مردم و کسب‌وکارها، بخشی از مسیر گسترش خدمات پستی کشور بود؛ مسیری که با حضور دیگر فعالان بخش خصوصی، تنوع مدل‌های کسب‌وکار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ادامه یافته است.

شناخت این مسیر، بدون توجه به کسانی که دشواری‌های نخستین آن را پذیرفتند و برای شکل‌گیری ظرفیت‌های تازه زحمت کشیدند، کامل نخواهد بود.

هنوز برای آنکه صنعت پست ایران به جایگاهی متناسب با نیازهای جامعه و ظرفیت‌های اقتصاد کشور برسد، راهی طولانی پیش رو داریم.

پیمودن این راه، هم به نگاه پیشرو و جسارت تغییر نیاز دارد و هم به شناخت تجربه کسانی که پیش از ما، امکان این حرکت را فراهم کرده‌اند. حرمت پیشگامی، با ثبت منصفانه این تجربه‌ها و آموختن از آن‌ها حفظ می‌شود.

به محمدعلی فاخر و سال‌ها تلاش و ممارست او برای شکل‌گیری صنعت پست در مسیر ارائه خدمات مبتنی بر نیازهای مردم ادای احترام می‌کنیم.

کوشش او بخشی از حافظه حرفه‌ای صنعت پست ایران است؛ یادآور اینکه هر بنای ماندگار، روزی با اراده انسانی آغاز شده که دشواری راه را پذیرفته و برای به‌ثمررسیدن اندیشه‌اش ایستاده است.

پاسداشت چنین انسان‌هایی، زنده نگه‌داشتن حرمت کار، آفرینندگی و همت در جامعه است.

روحشان شاد و یادشان گرامی

خیالت راحت باشد، حاج آقای مردم‌دار



سرکار خانم اشرف فاخر
مدیرعامل سابق و رییس هیات مدیره تیپاکس

سن و سال زیادی نداشتم که حاج‌آقا فاخر را دیدم. آن روزها، مثل هر دختر جوان دیگری، آرزوهای زیادی در سر داشتم؛ آرزوهایی که شاید خودم هم نمی‌دانستم سرانجام‌شان چیست.

آشنایی با حاج‌آقا فاخر، دری را به روی من باز کرد که آن زمان حتی حدسش را هم نمی‌زدم. از همان ابتدا، شخصیت ایشان مرا تحت تأثیر قرار داد و دریافتم که با دیگران متفاوت است. چیزی در وجودشان بود که نمی‌شد به‌سادگی از کنارش گذشت؛ نوع نگاهشان به زندگی، به آدم‌ها و به مسئولیت‌هایی که برای خودشان قائل بودند. حاج‌آقا برای خانواده، اطرافیان و دوستانشان، تکیه‌گاهی کم‌نظیر بودند.

این را نه فقط به‌عنوان همسرشان می‌گویم، بلکه از جایگاه کسی می‌گویم که سال‌های زیادی در کنار ایشان زندگی کرد، با ایشان کار کرد و از نزدیک شاهد رفتار و منش‌شان بود.

آدم‌ها برای ایشان اهمیت داشتند؛ واقعا اهمیت داشتند. همیشه چیزی در ذهن‌شان بود که به دیگری مربوط می‌شد؛ حال کسی، گرفتاری کسی، آینده یک نفر، یا حتی مسئله‌ای کوچک که شاید از نگاه دیگران چندان مهم به نظر نمی‌رسید.

مراقبت کردن از آدم‌ها برای ایشان یک وظیفه نبود؛ بخشی از شخصیت‌شان بود.

آن روزها قصد ادامه تحصیل داشتم، اما حاج‌آقا مسئولیت بزرگ‌تری را پیش روی من گذاشت. مسیری که شاید در ابتدا انتخابش نکرده بودم، اما بعدها فهمیدم یکی از بزرگ‌ترین درس‌های زندگی من بوده است.

تیپاکس بیش از هر دانشگاهی به من آموخت؛ دانشگاهی که در آن، نه فقط کار و مدیریت، بلکه علم زندگی، رفتار با آدم‌ها، مسئولیت‌پذیری و ایستادگی را به‌صورت تجربی آموختم. سال‌ها کار کردن در کنار ایشان و در دل تیپاکس، به من آموخت چگونه با آدم‌ها رفتار کنم، چگونه در شرایط سخت تصمیم بگیرم و چگونه وقتی مسئولیتی را پذیرفتم، تا پایان پای آن بایستم.

من در کنار ایشان بسیار آموختم؛ نه فقط درباره کار و زندگی، که درباره آدم‌ها؛ درباره اینکه چطور می‌شود در میان همه دغدغه‌ها و مسئولیت‌ها، انسان‌ها را دید و فراموش‌شان نکرد.

اما اگر بخواهم از میان همه ویژگی‌های‌شان، یک ویژگی را انتخاب کنم که بیش از همه ایشان را از دیگران متمایز می‌کرد، می‌گویم: مردم‌داری.

این را همه کسانی که حاج‌آقا را می‌شناختند، می‌دانند. ایشان آدم‌ها را فارغ از جایگاه و موقعیت‌شان می‌دیدند. برایشان انسان‌ها مهم بودند و همین نگاه باعث شده بود که در دل آدم‌های بسیاری جای داشته باشند.

سال‌های زیادی در کنار ایشان گذشت؛ سال‌هایی که حالا وقتی به آن‌ها نگاه می‌کنم، بیشتر از هر چیز می‌فهمم که چه اندازه از آموزه‌های ایشان برایم به یادگار مانده است.

ما در کنار هم برای تیپاکس بسیار جنگیدیم. روزهایی بود که می‌خواستند جلوی فعالیت تیپاکس را بگیرند؛ اما ما از پا ننشستیم. ایستادیم و تلاش کردیم تیپاکس بماند و راهش را ادامه دهد. سال‌های جنگ نیز از همان روزهای پرمسئولیت بود. آن روزها، ما تنها مسئول ارسال کمک‌های مردمی به مناطق جنگی نبودیم؛ با همان باور و نیتی که خودمان به کمک و همراهی با مردم داشتیم، به مناطق جنگی می‌رفتیم و در امر کمک‌رسانی مشارکت می‌کردیم.

در مرزهای مهران و شلمچه حضور داشتیم و در کنار ارسال کمک‌های مردمی به خط مقدم، خودمان نیز در کمک‌رسانی همراه مردم بودیم.

برای ما، این کار صرفا بخشی از فعالیت تیپاکس نبود؛ مسئولیتی انسانی بود که با باور شخصی‌مان انجامش می‌دادیم. تیپاکس فقط یک کسب‌وکار برای ما نبود؛ بخشی از زندگی‌مان بود و ما خودمان را در برابر آن مسئول می‌دانستیم.

زمانی که حاج‌آقا فاخر برای درمان عازم لندن شدند، مسئولیت من دوچندان شد؛ هم باید تیپاکس را اداره می‌کردم و هم دو فرزند کوچک‌مان را بزرگ می‌کردم.

ناچار بودم مهرداد و امیرحسین را با خودم به شرکت ببرم. بچه‌ها در همان محیط بزرگ شدند و کم‌کم زندگی ما با تیپاکس درهم تنیده و عجین شد. تیپاکس بخش مهمی از زندگی ما بود و همکاران نیز برای ما فقط همکار نبودند؛ مثل اعضای خانواده بودند.

حتی در آن روزها هیچ‌وقت احساس نمی‌کردم تنها هستم. حضور حاج‌آقا را همیشه کنار خودم احساس می‌کردم؛ انگار سایه ایشان همچنان بر سر تیپاکس و خانواده‌مان بود.

هر بار مشکلی پیش می‌آمد، با ایشان تماس می‌گرفتم، مشورت می‌کردم و نظرشان را می‌پرسیدم. هنوز هم در بسیاری از تصمیم‌ها، صدای حاج‌آقا را در ذهنم می‌شنوم.

من از حاج‌آقا آموخته بودم که نباید از پا نشست؛ باید ایستاد و تلاش کرد. همان چیزی که خودم بارها از ایشان دیده بودم، این بار باید در عمل انجام می‌دادم.

پس در مقابل تمام فراز و نشیب‌هایی که جلوی راهم به‌عنوان یک خانم در صنعت لجستیک بود ایستادم و تلاش کردم تیپاکس را حفظ کنم.

شاید به همین دلیل است که امروز وقتی به زندگی‌مان نگاه می‌کنم، می‌بینم تار و پود زندگی ما با تیپاکس درهم تنیده است. تیپاکس بخشی از زندگی ماست، بخشی از خاطرات ما و بخشی از سال‌هایی که در کنار هم گذراندیم. من تیپاکس را فرزند خود می‌دانم.

بعدها که مهرداد آمد، توانستیم تیپاکس را بیشتر توسعه بدهیم و مسیرمان را ادامه دهیم. امروز اگر بتوانم فقط یک جمله به همسرم بگویم، می‌گویم: خیالت راحت باشد. تیپاکس همچنان مثل ساعت کار می‌کند.

با حضور مهرداد و امیرحسین، خیالم آسوده است و می‌دانم آنچه سال‌ها برایش زحمت کشیدی، در دستان کسانی است که به آن دل بسته‌اند. دلم می‌خواهد به همه تیپاکسی‌ها بگویم که تیپاکس فقط یک شرکت نیست؛ میراثی است که حاج‌آقا فاخر برای ما به جا گذاشت.

میراثی که امروز متعلق به همه کسانی است که در این مجموعه کار می‌کنند و شاید فراتر از آن، متعلق به مردمی است که سال‌ها به تیپاکس اعتماد کرده‌اند. این نام را سراسر ایران می‌شناسند و با اعتماد مردم گره خورده است.

حاج‌آقا به امانت‌داری باور داشتند و به آن پایبند بودند. برای ایشان، بسته‌ای که مردم به تیپاکس می‌سپردند، فقط یک بسته نبود؛ امانتی بود که باید با مسئولیت و احترام به مقصد می‌رسید. امیدوارم همه ما بتوانیم همین نگاه را ادامه دهیم؛ در حفظ امانت مردم این سرزمین کوشا باشیم و مسئولیتی را که بر عهده ما گذاشته شده، به بهترین شکل انجام دهیم.

امیدوارم نام تیپاکس، همان‌طور که در تمام این سال‌ها درخشیده، همچنان بدرخشد؛ و هر بار که نامش بر زبان می‌آید، یاد مردی زنده شود که آن را با ایمان، تلاش و مردم‌داری بنا کرد.



بزرگان نلرزند در هیچ راه؛ کز آغاز تدبیر پایان کنند



مهندس امیرحسین فاخر
قائم‌قام مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره تیپاکس

تا صاحب فرزند نگردی، نتوان یافت
در عالم ایجاد، حقوق پدری را

به نام پدر

از پدر آموختم که خواستن، توانستن است و از ایشان دریافتم که با تلاش و کوشش، اراده‌ای راسخ و پولادین، می‌توان فعل خواستن را صرف کرد و آرزو را به واقعیت بدل ساخت.

بزرگان نلرزند در هیچ راه
کز آغاز تدبیر پایان کنند

این بیت ناب که همواره ورد زبان پدرم بود، امروز برای من معنای دیگری دارد. به جرأت می‌توانم بگویم اگر ایشان از ابتدای امر، تیپاکس را بر نهادی درست، اندیشه‌ای روشن و همتی پایدار بنیان نمی‌گذاشت، شاید این مجموعه هیچ‌گاه نمی‌توانست با موفقیت این راه پر فراز و نشیب را طی کند و از گسل حوادث و دشواری‌های روزگار به سلامت عبور نماید.

ایشان از آغاز، به فرجام و انجام راه نظر داشت و برای رسیدن به اهداف خویش از هیچ سختی و دشواری نمی‌هراسید و در روزگاری که صنعت پست و لجستیک خصوصی در کشور هنوز پا نگرفته بود، با یقین و امیدواری قدم در راهی گذاشت که بیش از هر چیز، نیازمند جسارت، تدبیر و ایمانی عمیق به آینده بود.

امروز، پس از گذشت ٦٦ سال، وقتی به مسیری که تیپاکس پیموده است نگاه می‌کنم، بیش از پیش درمی‌یابم که آنچه پدرم بنا نهاد، تنها یک کسب‌وکار نبود؛ بلکه حاصل اراده مردی بود که به خواستن ایمان داشت و با همت و تدبیر، خواستن را به توانستن تبدیل کرد.

یکی از خاطراتی که از ایشان همواره در ذهنم برجسته و ماندگار است، تأکید مؤکدشان در دوران جنگ اخیر بر حفاظت و حراست بیش از پیش از امانت مردم بود. می‌گفتند: «به خاطر شرایط بحرانی از مسئولیت خود کوتاهی نکنید؛ اکنون بیش از هر زمان دیگری باید به مردم خدمت کنید، چرا که مردم بهترین پشتیبان تیپاکس بوده‌اند و هستند.»

این نگاه، شاید بیش از هر چیز، جهان‌بینی ایشان را نسبت به تیپاکس نشان می‌داد. در نگاه پدرم، خدمت به مردم توفیق بود، اعتماد مردم نعمت و رسالت تیپاکس، در امانت‌داری معنا می‌شد. امروز سپاسگزار خداوند متعال هستم که توفیق داد در ادامه راه پدر قدم بردارم و همانند او، با تکیه بر اعتماد مردم و پایبندی به تعهد و امانت‌داری، در مسیر خدمت به ایران عزیز کوشا باشم.

همه قبیله من عالمان دین بودند
مرا معلم عشق تو شاعری آموخت

یکی از نقاط عطف زندگی من، سال‌هایی بود که در کنار ایشان، علم تاریخ و ادب آموختم و با شعر و زبان پارسی مأنوس شدم. قریحه و دلبستگی به شعر و ادبیات را از ایشان به ارث بردم و چه افتخاری بالاتر از اینکه سال‌ها در محضر پدری چنین، شاگردی کنم؛ پدری که برای من هم پناه بود، هم معلم و هم راهنما.

اکنون که به گذشته می‌نگرم، می‌بینم آنچه پدرم برای من به یادگار گذاشت، مجموعه‌ای از باورها و اصولی است که در تمام این سال‌ها چراغ راه من بوده‌اند: خواستن و ایستادگی، تدبیر و دوراندیشی، خدمت به مردم، حفظ اعتماد و پاسداری از امانت.

امیدوارم بتوانیم در ادامه این مسیر، امانت‌دار شایسته‌ای برای میراثی که ایشان با عشق و همت بنا نهاد باشیم.

بررسی تجربه شرکت محمدعلی فاخر از منظر چرخه عمر سازمانی آدیزس و سازمان یادگیرنده سنگه

تیپاکس چگونه از مدیریت فردمحور به یادگیری سازمانی رسید؟



دکتر جمشید ناظمی
نائب رئیس هیئت‌مدیره تیپاکس

تاریخ شکل‌گیری و توسعه کسب‌وکارهای ماندگار، صرفاً روایت تأسیس یک شرکت یا افزایش حجم فعالیت‌های اقتصادی نیست؛ بلکه داستان مواجهه مستمر با تغییرات محیطی، عبور از بحران‌ها، بازتعریف شیوه‌های مدیریت و تبدیل تجربه‌های فردی به قابلیت‌های پایدار سازمانی است.

اهمیت این موضوع در کسب‌وکارهایی که از یک بنیان‌گذار و ساختار خانوادگی آغاز می‌شوند، دوچندان است؛ زیرا تداوم موفقیت آن‌ها مستلزم گذار تدریجی از اتکای شخصی به بنیان‌گذار به سمت نظام‌های مدیریتی، حاکمیت شرکتی و انتقال تجربه و مسئولیت میان نسل‌هاست.

مسیر شکل‌گیری و تحول شرکت بنیان‌گذاری‌شده توسط زنده‌یاد محمدعلی فاخر را می‌توان از این منظر بررسی کرد.

یکی از وجوه مهم این مسیر، ورود به عرصه خدمات پستی بخش خصوصی ایران و فعالیت در حوزه‌ای است که ارائه خدمات در آن به اعتماد مشتری، قابلیت اطمینان، نظم عملیاتی، پوشش جغرافیایی و هماهنگی میان اجزای مختلف شبکه وابسته است.

فعالیت در عرصه خدمات پستی خصوصی را نباید صرفاً راه‌اندازی یک فعالیت تجاری در نظر گرفت. این حوزه مستلزم ایجاد و توسعه توانمندی‌هایی است که بتوانند در مقیاس گسترده، خدمت را با کیفیتی قابل اتکا به مشتریان ارائه کنند.

در چنین کسب‌وکاری، رشد تنها به معنای افزایش تعداد مشتریان یا گسترش بازار نیست؛ بلکه به معنای توانایی سازمان در حفظ کیفیت، هماهنگی شبکه، پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر بازار و تداوم خدمت در شرایط دشوار نیز هست.

برای تحلیل این مسیر، دو چارچوب مدیریتی می‌توانند مکمل یکدیگر باشند: مدل چرخه عمر سازمانی «ایتسهاک آدیزس»، که تحولات سازمان را از مراحل شکل‌گیری و رشد تا بلوغ و احتمال افت بررسی می‌کند؛ و نظریه سازمان یادگیرنده پیتر سنگه، که بر یادگیری مستمر، تفکر سیستمی، شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک و توسعه قابلیت‌های جمعی تأکید دارد.

بر مبنای این دو چارچوب، می‌توان تاریخ تحول شرکت را در چهار دوره اصلی بررسی کرد؛ دوره‌هایی که هر یک با شرایط محیطی، چالش‌های مدیریتی و الزامات سازمانی متفاوتی همراه بوده‌اند.

■ دوره اول: تأسیس و شکل‌گیری؛ از آغاز فعالیت تا انقلاب ۱۳۵۷

نخستین دوره، از زمان تأسیس شرکت در سال ۱۳۳۹ تا آغاز انقلاب ۱۳۵۷، با نقش محوری زنده‌یاد محمدعلی فاخر در بنیان‌گذاری و شکل‌دهی کسب‌وکار شناخته می‌شود.

در این مرحله، مسئله اصلی یک سازمان، ایجاد موجودیت اقتصادی، تثبیت فعالیت و شکل‌دادن به روابط اولیه با مشتریان و محیط کسب‌وکار است.

در چنین شرایطی، نقش بنیان‌گذار معمولاً فراتر از مدیریت روزمره است.

او هم‌زمان مسئول شکل‌دادن به جهت‌گیری کلی، تصمیم‌گیری‌های اصلی، بسیج منابع و ایجاد اعتماد نسبت به کسب‌وکار و یا paEi[1] است.

ورود به عرصه خدمات پستی بخش خصوصی ایران، در این چارچوب، واجد اهمیت راهبردی است؛ زیرا ارائه خدمات پستی در مقیاس سازمان‌یافته به توانایی ایجاد اعتماد، استمرار خدمت و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان وابسته است. فعالیت در این حوزه مستلزم آن است که یک کسب‌وکار بتواند به‌تدریج از اتکای صرف به تلاش فردی عبور کند و برای ارائه خدمت، رویه‌ها و قابلیت‌های عملیاتی ایجاد کند.

از منظر مدل آدیزس، می‌توان ویژگی‌های این دوره را با مدیریت دوره طفولیت که همه کارها توسط بنیانگذار اداره می‌شود و با کد Paei قابل تعریف است از یک دفتر کوچک در تهران آغاز می‌شود و تا مرحله «شتاب‌گیری» (Go-Go) و کد PaEi مقایسه کرد؛ مرحله‌ای که در آن سازمان پس از عبور از آغازین‌ترین دشواری‌های تأسیس، ظرفیت رشد را تجربه می‌کند و در چند شهر بزرگ کشور، فرصت‌های جدید را دنبال می‌کند و بخش مهمی از انرژی خود را صرف توسعه فعالیت می‌سازد.

البته این مرحله در فعالیت تیپاکس صرفاً به معنای رشد نیست؛ بلکه با خطرهایی مانند پراکندگی تمرکز، تصمیم‌گیری بیش از اندازه متمرکز و وابستگی سازمان به بنیان‌گذار نیز همراه است.

در چنین مرحله‌ای، توانایی بنیان‌گذار در شناسایی فرصت‌ها مزیت مهمی به شمار می‌رود، اما تداوم رشد در بلندمدت به شکل‌گیری تدریجی ساختارهای مدیریتی و قابلیت‌های سازمانی نیاز دارد.

از منظر پیتر سنگه نیز می‌توان این دوره را مرحله شکل‌گیری تجربه‌های اولیه و یادگیری عملی دانست.

در سازمان‌های نوپا، بخش قابل توجهی از یادگیری از طریق مواجهه مستقیم با مشتری، حل مسائل روزمره و اصلاح شیوه‌های انجام کار شکل می‌گیرد.

چالش بعدی آن است که این تجربه‌ها صرفاً در ذهن افراد باقی نمانند، بلکه به دانشی تبدیل شوند که سازمان بتواند آن را حفظ و منتقل کند. بنابراین، اهمیت دوره نخست فقط در تأسیس یک شرکت خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در ایجاد پایه‌های اولیه یک کسب‌وکار خصوصی در حوزه خدمات پستی ایران و شکل‌گیری تجربه‌ای است که در دوره‌های بعدی می‌تواند مبنای توسعه سازمان قرار گیرد.

■ دوره دوم: انقلاب، بحران و تاب‌آوری؛ از سال ۱۳۵۷ تا اواسط دهه ۱۳۶۰

انقلاب ۱۳۵۷ و تحولات سال‌های پس از آن، فضای فعالیت بسیاری از کسب‌وکارهای ایران را دستخوش تغییر کرد. بی‌ثباتی محیطی، دگرگونی شرایط اقتصادی و دشواری‌های ناشی از بحران‌های آن دوره، مسئله بقا و حفظ ظرفیت فعالیت را برای سازمان‌ها برجسته ساخت.

برای کسب‌وکاری فعال مانند تیپاکس در عرصه خدمات پستی، این شرایط را باید از منظر ضرورت حفظ اعتماد، استمرار عملیات و توانایی سازگاری با محیطی نامطمئن نیز بررسی کرد.

در چنین وضعیتی، معیار موفقیت الزاماً رشد سریع یا توسعه بازار نیست؛ گاهی حفظ سازمان، نگهداشت تجربه‌های انباشته‌شده و جلوگیری از گسست در فعالیت، مهم‌ترین دستاورد مدیریتی به شمار می‌رود.

در این دوره، نقش زنده‌یاد محمدعلی فاخر به‌عنوان بنیان‌گذار و نقش اشرف فاخر به‌عنوان نفر دوم شرکت و همراه بنیان‌گذار اهمیت پیدا می‌کند.

این جایگاه را باید در چارچوب همراهی مدیریتی و مشارکت در حفظ و اداره سازمان در شرایط دشوار فهمید.

وجود فردی در کنار بنیان‌گذار که با کسب‌وکار، مسائل آن و منطق فعالیت سازمان آشنایی دارد، می‌تواند به کاهش وابستگی سازمان به یک فرد، تقویت پیوستگی تصمیم‌گیری و حفظ تجربه‌های حیاتی کمک کند.

این موضوع به‌ویژه در شرایط بحرانی اهمیت دارد؛ زیرا فشارهای محیطی معمولاً ضعف‌های ساختاری سازمان را آشکار می‌کنند و توانایی همکاری و تقسیم مسئولیت را به آزمون می‌گذارند.

P: Producer
A: Administrator
E: Entrepreneur
I: Integrator

از منظر چرخه عمر آدیزس، این دوره را می‌توان مرحله‌ای دانست که در آن سازمان ناچار است بخشی از انرژی خود را از توسعه به سمت حفظ بقا، کنترل ریسک و سازگاری منتقل کند.

بااین‌حال، نباید این دوره را بدون شواهد تاریخی کافی معادل یک مرحله مشخص و رسمی در مدل آدیزس(pAEi) دانست؛ بلکه بهتر است آن را با مفاهیم تاب‌آوری و مدیریت بحران تحلیل کرد.

از زاویه دیدی دیگر و منظر سازمان یادگیرنده بحران می‌تواند زمینه‌ای برای یادگیری سازمانی فراهم کند؛ مشروط بر آنکه تجربه‌های دشوار صرفاً به‌صورت خاطرات فردی باقی نمانند و به درک بهتر ریسک‌ها، اصلاح رویه‌ها و افزایش توانایی مواجهه با تغییر تبدیل شوند و این چالشی است که محیط برای بنیانگذار و همراهش بوجود آورد.

در مجموع، اهمیت این دوره در حفظ پیوستگی سازمان در شرایطی دشوار و در شکل‌گیری تجربه‌ای مشترک میان بنیان‌گذار و اشرف فاخر نهفته است.

این تجربه می‌تواند به‌عنوان یکی از پایه‌های گذار بعدی به مدیریت اجرایی منسجم‌تر مورد توجه قرار گیرد.

دوره سوم: بازیابی، توسعه و رشد؛ دهه‌های ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰

دوره سوم، یعنی دهه‌های ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰، در این روایت با بازیابی ظرفیت‌های سازمانی، تقویت فعالیت‌ها و رشد شرکت شناخته می‌شود.

در این مرحله، اشرف فاخر در جایگاه مدیرعامل قرار داشت و نقش اجرایی محوری در هدایت سازمان ایفا می‌کرد. گذار از همراهی با بنیان‌گذار در دوره بحران به مسئولیت مدیرعاملی، از منظر تحول سازمانی اهمیت دارد.

مدیریت یک کسب‌وکار در مرحله تأسیس و عبور از بحران، با مدیریت سازمانی که به توسعه پایدار نیاز دارد، تفاوت‌هایی اساسی دارد.

در مرحله رشد، دیگر اتکا به تلاش فردی و تصمیم‌گیری‌های موردی به‌تنهایی کافی نیست؛ سازمان به هماهنگی بیشتر، تقسیم روشن مسئولیت‌ها، توسعه توانمندی‌های نیروی انسانی و ایجاد رویه‌های قابل تکرار نیاز پیدا می‌کند.

در صنعت خدمات پستی، این الزامات اهمیت ویژه‌ای دارند. توسعه فعالیت به معنای افزایش تعداد عملیات و گسترده‌ترشدن دامنه خدمت است، اما توسعه واقعی زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند هم‌زمان با افزایش حجم فعالیت، قابلیت اطمینان، پاسخ‌گویی و کیفیت خدمت را حفظ کند.

رشد شبکه، هماهنگی میان واحدها، مدیریت هزینه‌ها و ایجاد تجربه‌ای قابل اتکا برای مشتری، همگی از مسائلی هستند که در این مرحله اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

با توجه به نقش اشرف فاخر در مقام مدیرعامل، این دوره را می‌توان مرحله‌ای مهم در تثبیت مدیریت اجرایی و انتقال تجربه‌های سال‌های نخست به سازوکارهای اداره سازمان دانست.



این تفسیر به معنای نادیده‌گرفتن نقش بنیان‌گذار یا سایر مدیران و کارکنان نیست؛ بلکه بر اهمیت جایگاه مدیریت اجرایی در تبدیل تجربه و ظرفیت‌های موجود به عملکرد سازمانی تأکید می‌کند.

در مدل آدیزس، رشد سازمان به‌تدریج مسئله تعادل میان کارآفرینی و مدیریت را برجسته می‌سازد. سازمان برای استفاده از فرصت‌های بازار همچنان به انعطاف‌پذیری نیاز دارد، اما درعین‌حال باید انضباط مدیریتی، هماهنگی عملیاتی و سازوکارهای پاسخ‌گویی را تقویت کند. اگر کارآفرینی بدون نظام مدیریتی باقی بماند، رشد می‌تواند به آشفتگی منجر شود؛ و اگر کنترل‌های مدیریتی بیش از اندازه گسترش یابند، امکان دارد سرعت سازگاری و نوآوری کاهش پیدا کند.

به بیانی دیگر تیپاکس با اتکا به اُصول بنیادین بنیانگذار و ژن تعامل سازنده با محیط رفتار یک سازمان یادگیرنده را به نمایش گذاشت.

سازمان یادگیرنده تنها سازمانی نیست که کارکنان آن آموزش دیده‌اند و از تجربه بهره‌ای برده‌اند؛ بلکه سازمانی است که می‌تواند از تجربه‌های عملیاتی خود یاد بگیرد، الگوهای تکرارشونده مشکلات را شناسایی کند و دانش حاصل از فعالیت در بخش‌های مختلف را در خدمت بهبود کل سازمان قرار دهد.

برای کسب‌وکاری در حوزه خدمات پستی، این رویکرد می‌تواند در یادگیری از تجربه مشتریان، بررسی خطاهای عملیاتی، بهبود فرایندها، انتقال دانش میان واحدها و تقویت هماهنگی در شبکه نمود پیدا کند.

نام تیپاکس در صنعت لجستیک و ایجاد تصویر شرکتی که فعالیت خدمات کوریری بسته پستی را با کیفیتی بهتر از خدمات پست عمومی ارایه می دهد شاهدی است از اینکه چگونه تجربه مشتری مورد توجه مدیریت این دوره بوده است. به این ترتیب، دوره سوم را می‌توان معادل PAEi و مرحله‌ای دانست که در آن مدیریت اجرایی، با محوریت اشرف فاخر و حمایت بنیانگذار، مسئولیت تبدیل تجربه و ظرفیت‌های انباشته‌شده به تداوم فعالیت و رشد سازمان را بر عهده داشت.

■ دوره چهارم: حاکمیت شرکتی و تداوم بین‌نسلی؛ دهه ۱۳۹۰

در دهه ۱۳۹۰، مسئله اصلی در روایت تحول شرکت از توسعه فعالیت فراتر می‌رود و به موضوعی بنیادی‌تر می‌رسد: چگونه می‌توان تداوم یک سازمان را از وابستگی به افراد، حتی افراد توانمند و باتجربه، مستقل‌تر کرد و امکان انتقال مسئولیت و دانش را میان نسل‌ها فراهم ساخت؟

در این دوره، اشرف فاخر در جایگاه رئیس هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد و محمد علی فاخر نقش خود را به حمایت از نسل دوم و با رویکرد جلوگیری از تله بنیان‌گذار تغییر می‌دهد. این تغییر جایگاه، از نظر مفهومی، فرصتی برای بررسی تفاوت میان مدیریت اجرایی و راهبری سازمان فراهم می‌کند.

مدیرعامل مسئول اداره روزمره کسب‌وکار، اجرای راهبردها، مدیریت منابع و تحقق اهداف عملیاتی است؛ در مقابل، هیئت‌مدیره بر جهت‌گیری کلان، نظارت، پاسخ‌گویی مدیریتی، مدیریت ریسک و حفاظت از منافع بلندمدت سازمان تمرکز می‌کند.

از این منظر، انتقال تمرکز از مدیریت اجرایی به ریاست هیئت‌مدیره را می‌توان در چارچوب گذار به ساختارهای راهبری و نظارتی تحلیل کرد(PAEI).

اهمیت این گذار زمانی بیشتر می‌شود که شرکت بخواهد تجربه‌های گذشته را حفظ کند، در برابر تغییرات بازار انعطاف‌پذیر بماند و از وابستگی بیش از اندازه به بنیان‌گذار یا یک مدیر مشخص فاصله بگیرد.

یکی از مفاهیم کلیدی در این زمینه، «تله خانوادگی» است. کسب‌وکار خانوادگی زمانی در معرض این تله قرار می‌گیرد که روابط خانوادگی جایگزین معیارهای روشن حرفه‌ای شوند، مسئولیت‌ها بر اساس نسبت خانوادگی و نه شایستگی تعریف شوند، تصمیم‌گیری‌ها بیش از اندازه شخصی باقی بمانند یا جانشین‌پروری به‌موقع و نظام‌مند صورت نگیرد. گرچه خانوادگی‌بودن به‌خودی‌خود نقطه‌ضعف نیست و اعتماد، تعهد بلندمدت و انتقال ارزش‌ها می‌توانند از مزیت‌های مهم این ساختار باشند.

رویکرد بنیان‌گذار و شریک زندگی و کسب و کار وی انتقال تجربه عملی و تجربه اندوزی قبل از واگذاری مسئولیت است زیرا مسئله اصلی آن است که این مزیت‌ها در چارچوب قواعد حرفه‌ای، شفافیت در مسئولیت‌ها و سازوکارهای پاسخ‌گویی حفظ شوند.

این رویکرد با نظریه سازمان یادگیرنده پیوندی مستقیم دارد. یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های باسابقه آن است که دانش در ذهن افراد کلیدی متمرکز می‌شود.

در چنین وضعیتی، خروج یا تغییر جایگاه یک فرد می‌تواند بخشی از توانایی تصمیم‌گیری سازمان را تضعیف کند.

سازمان یادگیرنده تلاش می‌کند این دانش را از طریق تجربه در عمل، گفت‌وگو، یادگیری جمعی، و توسعه توانمندی‌های مدیریتی در سطح سازمان توزیع کند.

بنابراین، دوره چهارم را می‌توان مرحله‌ای مهم در توجه به حاکمیت شرکتی، تفکیک مدیریت اجرایی از راهبری و فراهم‌کردن زمینه تداوم بین‌نسلی دانست.

این تحلیل، بیش از آنکه ادعایی درباره تحقق کامل همه مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی باشد، چارچوبی برای فهم اهمیت این مرحله در مسیر تکامل شرکت ارائه می‌کند.

■ **جمع‌بندی: از تجربه بنیان‌گذار تا قابلیت پایدار سازمانی**

مرور چهار دوره تحول شرکت بنیان‌گذاری‌شده توسط زنده‌یاد محمدعلی فاخر، تصویری از دگرگونی تدریجی نیازهای مدیریتی یک کسب‌وکار در صنعت خدمات پستی بخش خصوصی ایران ارائه می‌دهد.

در دوره نخست، مسئله اصلی بنیان‌گذاری، شکل‌دهی فعالیت و ایجاد پایه‌های کسب‌وکار بود.

در دوره دوم، انقلاب و شرایط دشوار محیطی، اهمیت حفظ سازمان و تاب‌آوری را برجسته کرد؛ دوره‌ای که زنده یاد اشرف فاخر به‌عنوان نفر دوم شرکت، همراه بنیان‌گذار بود.

در دوره سوم، با قرارگرفتن اشرف فاخر در جایگاه مدیرعامل، مسئله بازیابی، توسعه و مدیریت اجرایی رشد اهمیت یافت. در دوره چهارم نیز جایگاه او به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره، زمینه‌ای برای بررسی موضوع راهبری سازمان، حاکمیت شرکتی و تداوم بین‌نسلی فراهم می‌کند.

این چهار دوره را نباید صرفاً چهار مقطع زمانی جدا از یکدیگر دانست.

هر دوره، مسئله‌ای را برجسته می‌کند که سازمان برای ادامه مسیر خود ناچار است به آن پاسخ دهد: ایجاد کسب‌وکار، حفظ بقا، مدیریت رشد و تضمین تداوم.

میراث پایدار یک بنیان‌گذار، تنها در تأسیس یک شرکت خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در ایجاد سازمانی معنا پیدا می‌کند که بتواند فراتر از حضور فردی او به فعالیت ادامه دهد، از تجربه‌های گذشته بیاموزد و ظرفیت لازم برای مواجهه با آینده را در خود پرورش دهد.

این همان نقطه‌ای است که تاریخ یک کسب‌وکار خانوادگی از روایت موفقیت افراد فراتر می‌رود و به روایت شکل‌گیری یک نهاد اقتصادی ماندگار تبدیل می‌شود.

آنچه تلاش شد تبیین شود روایتی است با ادبیات مدیریت از محمد علی فاخر که تجربه گذشته خانواده را با نوآوری به فعالیتی مدرن بنیاد نهاد و اشرف فاخر در نقش معمار تاب‌آوری و رشد در نهاد شرکت تیپاکس به یادگار گذاشت.

امید که با مرور این تاریخ، به پاسداشت این تلاش، رشد و توسعه این نهاد صنعتی در گذر از مرزهای کشور ایران و در عرصه بین‌المللی چشم‌انداز رهروان این مسیر باشد.



روایت ۶۶ سال تکامل یک اندیشه و تداوم یک ژنوم سازمانی



دکتر رضا سمیع‌زاده
مدیرعامل هلدینگ فاخر و عضو هیئت‌مدیره تیپاکس

گاهی برای فهم یک سازمان، نباید از آنچه امروز هست آغاز کرد؛ باید به اندیشه‌ای بازگشت که پیش از شکل‌گیری سازمان وجود داشته است.

سال ۱۳۳۹، برابر با ۱۹۶۰ میلادی، محمدعلی فاخر فعالیتی را آغاز کرد که بعدها با نام تیپاکس شناخته شد؛ فعالیتی که از همان ابتدا در چهار شهر تهران، خرمشهر، تبریز و جلفا شکل گرفت.

در زمانی که نه مفهوم لجستیک مدرن در ایران به معنای امروزی آن وجود داشت، نه تجارت الکترونیکی شکل گرفته بود و نه شبکه‌های دیجیتال، داده و هوش مصنوعی که امروز بنیان بسیاری از کسب‌وکارها هستند، آغاز چندنقطه‌ای این کسب‌وکار خود حامل یک معنا بود: شبکه.

در ظاهر، مسئله جابه‌جایی سریع‌تر و مطمئن‌تر مرسولات بود؛ اما در لایه‌ای عمیق‌تر، اندیشه دیگری در حال شکل‌گیری بود: دیدن یک نیاز، ساختن شبکه برای پاسخ به آن و ایجاد اعتماد میان نقاطی که پیش از آن ارتباط مؤثری با یکدیگر نداشتند.

شاید بتوان همین سه مؤلفه را بخشی از «ژنوم سازمانی» آن اندیشه دانست.

این نگاه بعدها حتی از مرزهای ایران نیز عبور کرد. مهرداد فاخر در روایتی از تاریخ تیپاکس، از شعب بین‌المللی آن در لندن، فرانکفورت و دبی سخن گفته است؛ فعالیت‌هایی که تحولات سیاسی، جنگ و شرایط پس از آن امکان تداوم‌شان را محدود کرد.

این برای من صرفا بخشی از تاریخ یک شرکت نیست؛ نشانه‌ای است از اینکه در ژنوم اولیه این کسب‌وکار، میل به گسترش شبکه و عبور از مرزهای موجود وجود داشته است.

در آزمون تاریخ

وقتی پس از شصت‌وشش سال به این مسیر نگاه می‌کنیم، شاید شگفت‌انگیزترین بخش داستان، تأسیس تیپاکس نباشد؛ ادامه یافتن آن باشد.

در این فاصله، ایران انقلاب، جنگ هشت‌ساله، دوره‌های طولانی تحریم، بحران‌ها و نوسانات اقتصادی، تغییرات عمیق اجتماعی و چندین موج بزرگ فناوری را تجربه کرده است. مدل‌های کسب‌وکار تغییر کرده‌اند، فناوری‌ها آمده و رفته‌اند، نسل‌های مدیریتی عوض شده‌اند، رفتار مشتریان دگرگون شده و حتی تعریف صنعت پست، کوریر و لجستیک دیگر همان تعریف چند دهه پیش نیست.

■ اما تیپاکس باقی مانده است. چرا؟

به گمان من، پاسخ را نباید تنها در «تاب‌آوری» جست‌وجو کرد. تاب‌آوری توضیح می‌دهد که چگونه یک سازمان در برابر ضربه مقاومت می‌کند؛ اما الزاماً توضیح نمی‌دهد که چگونه پس از ضربه تغییر می‌کند، خود را بازآفرینی می‌کند و در عین حال هویت خود را از دست نمی‌دهد.

برای توضیح این پدیده به مفهوم دیگری نیاز داریم: قابلیت تکامل. ژنوم سازمانی، ساختمان‌ها، خودروها، شعب، فناوری یا حتی ساختار سازمانی نیست.

ژنوم، آن منطق عمیق‌تری است که تعیین می‌کند سازمان چگونه محیط خود را می‌بیند، چگونه رابطه می‌سازد، چگونه می‌آموزد و چگونه در مواجهه با تغییر خود را بازآفرینی می‌کند.

از این منظر، تاریخ تیپاکس را می‌توان نه تاریخ حفظ یک شکل سازمانی، بلکه تاریخ تداوم ظرفیت تکامل دانست.

■ از یک شرکت به شبکه‌ای از قابلیت‌ها

در این مسیر، سال‌های میانی دهه ۱۳۹۰ نقطه عطف مهم دیگری را رقم زدند. در سال ۱۳۹۶، تیپاکس پس از فرآیند رسمی واگذاری پروانه‌های پستی، پروانه اپراتور اول پست خصوصی ایران را دریافت کرد.

اما تقریباً هم‌زمان، اتفاق مهم‌تری در سطح معماری کسب‌وکار در حال شکل‌گیری بود. نقش هلدینگ فاخر پررنگ‌تر می‌شد و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌هایی آغاز شد که دیگر تنها با منطق توسعه یک شرکت قابل توضیح نبود. راه‌اندازی هاب مکانیزه با سرمایه‌گذاری هلدینگ فاخر یکی از نخستین نمودهای این گذار بود.

مسئله به‌تدریج از «چگونه تیپاکس را توسعه دهیم؟» به پرسش بزرگ‌تری تغییر کرد: چگونه شبکه ارزش لجستیکی را توسعه دهیم؟

پیچیده‌تر شدن نیازهای بازار، قابلیت‌های مکمل دیگری را ضروری می‌کرد: Mid-Mile، هاب‌های ملی و منطقه‌ای، مراکز توزیع، Last-Mile، Fulfillment، نقاط تحویل و لاکرها و در کنار همه آنها، فناوری، داده و هوشمندی.

به‌تدریج این قابلیت‌ها در سطح هلدینگ هویت و ظرفیت مستقل‌تری یافتند: TMCO در Mid-Mile، TiHub در معماری هاب‌ها و مراکز توزیع، TiNext در تحویل شهری، Jabaar در شبکه نقاط تحویل و لاکر و Eifa در Fulfillment.

اهمیت این تحول اما در تعداد شرکت‌ها نیست. آنچه تغییر کرده، منطق سازمان‌دهی است. ژنومی که زمانی عمدتاً در یک شرکت بیان می‌شد، اکنون در مجموعه‌ای از قابلیت‌های تخصصی، مستقل و در عین حال به‌هم‌پیوسته ادامه پیدا می‌کند. این، گذار از شرکت به اکوسیستم است.

■ اکوسیستم؛ نه یک مرکز، بلکه شبکه‌ای از روابط

در این معماری جدید، تیپاکس همچنان جایگاهی ویژه دارد. تیپاکس خاستگاه تاریخی این مسیر، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های برند و اعتماد آن و یکی از لوکوموتیوهای اصلی شبکه ارزش فاخر است.

اما اکوسیستمی‌شدن دقیقاً از جایی آغاز می‌شود که بازار و مشتری دیگر فقط از یک درگاه دیده نشوند.



امروز شـــرکت‌ها و قابلیت‌های مختلف فاخر، متناسب با مأموریت خـــود، با گروه‌هـــای متفاوتی از مشـــتریان، کسب‌وکارها، صنایع و شرکای تجاری ارتباط دارند.

یک مشتری ممکن است از مسیر کوریر وارد شبکه شود؛ دیگری از طریق حمل‌ونقل و Mid-Mile؛ کســـب‌وکاری از مســـیر هاب و توزیع؛ دیگری بـــرای Fulfillment؛ و گروهی دیگر از طریـــق خدمات تحویل شـــهری یا نقاط تحویل.

بنابراین اکوسیستم فاخر را نباید زنجیره‌ای خطی تصور کرد که تقاضا از یک نقطه وارد آن شود و میان سایر شرکت‌ها توزیع گردد. آنچه در حال شـــکل‌گیری اســـت، شبکه‌ای چندنقطه‌ای از ارتباط با بازار، ورود تقاضا، ترکیب قابلیت‌ها و خلق ارزش است.

هر شـــرکت می‌تواند هم قابلیتی تخصصی برای سایر اجزای اکوسیستم باشد و هم مســـتقیماً بخشی از محیط و بازار را لمس کند. در یک هلدینگ ســـنتی، شرکت‌ها در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند؛ اما در یک اکوسیستم، علاوه بر استقلال نسبی، از طریق مشتریان، عملیات، داده، فناوری و قابلیت‌های مکمل با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند.

از این رو، واحد واقعی خلق ارزش، دیگر یک شـــرکت منفرد نیست؛ شـــبکه روابط میان شـــرکت‌ها، قابلیت‌ها، مشتریان و شرکای اکوسیستم است.

قدرت چنین سیستمی نیز نه از مرکزیت یک جزء، بلکه از کیفیت روابط میان اجزای آن ناشی می‌شود.

■ از جابه‌جایی مرسوله به جریان یافتن ارزش

شـــاید در همین نقطه بتوان پیوند میان اندیشه اولیه و معماری امروز را بهتر دید.

محمدعلی فاخر شـــبکه‌ای برای جابه‌جایی مرسولات ساخت.

امروز مسئله ما گسترده‌تر شده است: ساختن شبکه‌ای از قابلیت‌ها برای جریان یافتن ارزش.

در چنین شبکه‌ای، یک مرسوله دیگر فقط شیئی نیست که باید از مبدأ به مقصد برسد.

پشـــت حرکت آن، جریان تقاضا، اطلاعـــات، ظرفیت، عملیات، پول، داده و تصمیم قرار دارد.

هرچه این شبکه بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، مدیریت اجزای منفرد آن کمتر پاسخگو خواهد بود.

باید بتوان «کل» را دید. و همین ضرورت، ما را به مرحله بعدی تکامل می‌رساند.

■ از شبکه فیزیکی به اکوسیستم هوشمند

اگر مرحله نخست، ایجاد شبکه کوریر بود و مرحله بعد، توسعه شبکه ارزش لجستیکی، مرحله پیش روی ما تبدیل این شبکه به یک اکوسیستم هوشمند، تطبیق‌پذیر و تا حدی خودسازمان‌ده است؛ اکوسیستمی که تنها عملیات را اجرا نکند، بلکه محیط خود را نیز ادراک کند. و این ادراک دیگر از یک نقطه حاصل نمی‌شود.

وقتی شـــرکت‌ها و قابلیت‌های مختلف مســـتقیماً با بخش‌های متفاوت بـــازار در تماس‌اند، هر نقطه تماس می‌تواند بخشـــی از محیط را ببیند: تغییر رفتار مشتری، ظهور یک نیاز جدید، تغییر الگوی تقاضا، فشـــار بر یک کریدور، محدودیت ظرفیت یا فرصتی که هنوز به یک بازار تبدیل نشده است.



اگر این ادراک‌های پراکنده بتوانند در سطح اکوسیستم به یکدیگر متصل شوند، مجموعه‌ای از شرکت‌ها به سیستمی قادر به دیدن تبدیل می‌شود.

سیستمی که تغییر تقاضا را تشخیص دهد، ظرفیت‌های خود را بازآرایی کند، از داده بیاموزد و پیش از آنکه مسئله‌ای به بحران تبدیل شود، پاسخ مناسب را شکل دهد.

در چنین سازمانی، فناوری و هوش مصنوعی اهمیت بنیادین دارند، اما خود مقصد نیستند.

هوش مصنوعی مغز سازمان نیست؛ بخشی از سیستم عصبی آن است.

هوشمندی واقعی در رابطه میان انسان، داده، فناوری، ساختار و شبکه شکل می‌گیرد.

از همین رو، آینده فاخر را بیش از آنکه در اندازه شرکت‌هایش ببینم، در کیفیت روابط میان آنها می‌بینم.

فاخر آینده، اگر این مسیر را درست طی کند، صرفاً مجموعه‌ای از شرکت‌ها نخواهد بود؛ سیستمی زنده از قابلیت‌های مکمل خواهد بود که می‌تواند ببیند، بیاموزد، انتخاب کند و خود را با محیط تطبیق دهد.

میراثی که نباید منجمد شود

در این نقطه، مفهوم «میراث بنیان‌گذار» برای من معنای دیگری پیدا می‌کند.

وفاداری به محمدعلی فاخر، حفظ تیپاکس در تصویری از گذشته نیست. اگر محیط تغییر کرده است، سازمان نیز باید تغییر کند.

میراث واقعی، شکل سازمان نیست؛ ژنوم آن است. اگر جوهره اندیشه بنیان‌گذار، دیدن نیاز، ساختن ارتباط، ایجاد شبکه و اعتماد بوده است، وفاداری به آن اندیشه ایجاب می‌کند که امروز صورت تازه‌ای از همان منطق را بسازیم.

از این منظر، آنچه امروز در هلدینگ فاخر دنبال می‌کنیم، نه گسست از تیپاکس است و نه صرفاً بزرگ‌تر کردن آن، بلکه ادامه همان اندیشه، در سطح بالاتری از پیچیدگی است.

از مرسوله به جریان؛ از شعبه به شبکه؛ از شبکه به شبکه ارزش؛ از شرکت به مجموعه‌ای از قابلیت‌های مکمل؛ از هلدینگ به اکوسیستم؛ و از مدیریت عملیات به قابلیت ادراک، انطباق و تکامل.

بنیان‌گذار و آینده‌ای که ندیده است

شاید یکی از عمیق‌ترین معیارهای موفقیت یک بنیان‌گذار این نباشد که سازمان بزرگی بنا کند؛ بلکه این باشد که چیزی بسازد که بتواند وارد آینده‌ای شود که خود او هرگز ندیده است.

محمدعلی فاخر در سال ۱۳۳۹ نمی‌توانست تجارت الکترونیک، هوش مصنوعی، پلتفرم‌های دیجیتال، شبکه‌های داده یا معماری پیچیده لجستیک امروز را پیش‌بینی کند. نیازی هم نبود.

وظیفه بنیان‌گذار پیش‌بینی آینده نیست؛ ساختن ظرفیتی است که بتواند با آینده مواجه شود. امروز آن ظرفیت از نسلی به نسل دیگر منتقل شده است.

و شاید مسئولیت مشترک ما نیز دقیقاً در همین نقطه تعریف شود: نه حفظ آنچه بوده است، بلکه حفظ ظرفیتِ شدن.

این «شدن» به معنای نفی گذشته نیست. بدون هویت، تکامل به پراکندگی تبدیل می‌شود؛ همان‌گونه که بدون تغییر، هویت به سکون می‌رسد.

چالش اصلی، حفظ تعادل میان این دو است:

هویت به اندازه‌ای پایدار که بدانیم کیستیم؛

و امکان به اندازه‌ای گشوده که بتوانیم چیز دیگری بشویم.

تیپاکس در این مسیر همچنان یکی از لوکوموتیوهای قدرتمند شبکه ارزش فاخر باقی می‌ماند؛ اما مسیری که بیش از ٦ دهه پیش آغاز شد، امروز به شبکه‌ای بسیار گسترده‌تر از قابلیت‌ها، روابط، مشتریان و جریان‌های ارزش رسیده است؛ اکوسیستمی که نه یک‌باره طراحی و ساخته می‌شود، بلکه در تعامل مستمر با محیط شکل می‌گیرد، می‌آموزد و تکامل می‌یابد.

اگر بخواهیم تمام این شصت‌وشش سال را در یک حرکت خلاصه کنیم، شاید بتوان گفت:

از ساختن یک شرکت،

به ساختن یک شبکه؛

از ساختن یک شبکه،

به ساختن یک اکوسیستم؛

و از ساختن یک اکوسیستم،

به ساختن ظرفیت تکامل آن.

این، برای من معنای امروز میراث محمدعلی فاخر است: نه فقط سازمانی که از او به جا مانده، بلکه ژنومی که هنوز قادر است آینده‌های تازه‌ای خلق کند.

یک استراتژیست به معنای واقعی کلمه



امیرجلال‌الدین بالازاده
معاون مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره تیپاکس

مرحوم حاج محمد علی فاخر شـــخصیت منحصربه‌فردی داشتند؛ از آن دســـت انســـان‌هایی که در طول زندگی، کمتر نظیرشان را می‌توان دید.

نخستین بار در ســـال ۱۳۸۲ با ایشان ملاقات کردم. در آن سال، مجموعه در جست‌وجوی جذب مدیر بود.

برای این منظور به ساختمان تیپاکس در خیابان جردن رفتم؛ ساختمانی که امروز هلدینگ تیپاکس در آن مستقر است. آن روز برای من جالب بود که ایشان شـــخصاً، با وجود مسئولیت‌های گسترده‌ای که بر عهده داشتند، روند جذب نیرو را به طور مستقیم مدیریت می‌کردند.

در همان دیدار نخســـت، برداشت روشنی از شخصیت‌شان در ذهنم شکل گرفت. ایشان بسیار دقیق و نکته‌سنج بودند. به رفتار افراد، حرکات‌شان، جزئیات و حتی انتخاب واژه‌هایشان توجه می‌کردند.

به نظر می‌رسید هیچ نکته‌ای از نگاه‌شان دور نمی‌ماند. این دقت، برای من نشانه شخصیتی بود که با تامل و شناخت، درباره اشخاص و امور تصمیم می‌گرفت.

در خلال ســـال‌های فعالیت در تیپاکس و استفاده از دانش و تجربیات حاج‌آقا جنبه‌های گوناگونی از توانائی‌ها و ویژگی‌های ایشان در ذهن من شکل گرفت. این مختصات را می‌توان چنین شمرد.

- فردی استراتژیست بود:
- فردی خلاق و مبتکر بود.
- فردی شجاع بود.
- دارای تفکری پویا و خالی از انجماد بود.
- از اراده ای قوی برخوردار بود.

آقای فاخر در عرصه کســـب و کار فرد شـــجاعی بود. عمده چالش‌هایی که در یک کســـب وکار ایجاد می‌شوند، برآمده از محافظه‌کاری اســـت؛ خصلتی که به هیچ وجه در ایشان وجود نداشت. در مقاطع مختلف حیات تیپاکس، این ویژگی آقای فاخر بسیار تاثیرگذار و اثربخش بود. این هم از روشنی فکر ایشان در حوزه کسب و کاری که خلق کرده بودند نشات می‌گرفت؛ چرا که خالی از ابهام بود. طبیعتا ذهن خالی از ابهام عملکرد قاطعی را در پی خواهد داشت.

از ویژگی‌های دیگر شخصیتی ایشان که باید به آن توجه کرد، خلاقیت‌شان بود.

این خلاقیت در شناخت نیازهای روز جامعه نمود پیدا می‌کرد و در توانایی تشخیص فرصت‌هایی که می‌توانست به خلق خدمات و محصولاتی منجر شود که هنوز پا به عرصه وجود نگذاشته بودند چه رسد به اینکه به تقاضا تبدیل شده باشند.

خلاقیت ایشـــان کمک کرد تا در شرایطی که بحثی از خدمات کوریری وجود نداشـــت نیاز را شناسایی کند و متعاقباً و با دینامیسم مناسبی تبدیل به خدمت و سپس در گستره تقاضا، آن را اشاعه دهد.

صنعت پســـت خصوصی مولود چنیـــن زنجیره‌ای از فرآیندهای پیوسته‌ای بود که مآلاً به تقاضای قابل توجه و رشد یابنده کنونی در ایران انجامید.

نمونه دیگری از خلاقیت ایشـــان را می‌توان در آغاز همکاری تیپاکس با بانک‌ها مشاهده کرد.

در آن روزگار، ارسال اســـناد بانکی به شهرستان‌ها، گاه تا چند هفته زمان می‌بـــرد. حاج‌آقا برای مدتی، این اسناد را به‌صورت رایگان و از طریق حمل‌ونقل هوایی به شهرستان‌ها ارسال کردند تا بانک‌ها از نزدیک با مزایا و ظرفیت‌های این شیوه آشنا شوند.

با آشکار شدن نتیجه و اهمیت سرعت در انتقال اسناد، زمینه همکاری رسمی بانک‌ها با تیپاکس فراهم شد.

این اقدام نشـــان می‌داد که ایشان برای معرفی یک خدمت تازه، بیش از آنکه به ســـخن گفتن بسنده کنند، به اثبات کارآمدی آن در عمل باور داشتند. اما نوآوری به همین جا ختم نمی‌شود. ایشـــان در آن دوران، به مبحث برند سازی نیز نگاه ویژه‌ای داشتند.

در واقع تنها در پی کسب درآمد نبودند. این نگاه حتی در انتخاب نام تیپاکس نیز آشکار بود.

در روزگاری که روابط عمومی و هویت ســـازی برای کسب و کارها هنوز به شکل امروزی رواج نداشت، ایشان از چند تن از ادیبان و صاحب نظران، از جمله نادر نادرپور، خواستند در انتخاب نامی شایســـته برای این مجموعه مشارکت کنند.

ســـرانجام نام «تیپاکس» برگزیده شد؛ نامی که در روایت مورد نظر ایشـــان، با تاریخ ایران و نظام ارتباطی دیرینه ایرانیـــان که درقالب پیک‌های بـــی وقفه دوران هخامنشی یعنی چاپارها نمود یافته بود پیوند داشت.

برای من، این موضوع نیز جلوه دیگری از شخصیت پدر پست خصوصی ایران است.

ایشان حتی در انتخاب یک نام، به معنا، پیشینه و پیامی که قرار بود به مخاطب منتقل شود، توجه داشتند.

برای ایشـــان، هیچ جزئیاتی بی‌اهمیـــت نبود؛ چه در انتخاب و شـــناخت افراد، چه در طراحی خدمات و چه در ساختن هویت مجموعه‌ای که بنا داشتند سال‌ها در زندگی مردم و کسب‌وکارها حضور داشته باشد.

وجه پررنگ شخصیت بنیان گذار تیپاکس را می‌توان استراتژیست بودن دانست؛ یک استراتژیست به معنای واقعی آن. یکی از نمونه‌های روشن این رویکرد، تصمیم ایشـــان برای توسعه شـــبکه تیپاکس از طریق اعطای نمایندگی بود.

حاج‌آقا ضرورت گسترش شبکه که در بهترین صورت خود در قالب برون‌سپاری تحقق میافت را درک کرده بودند و می‌دانستند که برای توسعه مجموعه، نمی‌توان تنها به امکانات و ظرفیت‌های محدود در مجموعه تکیه کرد.

از قضا در این تصمیم ایشـــان نیـــز، مجددا نوآوری و شـــجاعت موثر بود. فراموش نکنید در دوره‌ای که آقای فاخر تصمیم به این اقدام جســـورانه گرفتند، فضا بسیار رقابتی و مه‌آلود بود.

چرا که در آن دوران بازار انحصاری پست از طرفی و بازار سیاه بنگاه‌های باربری از طرف دیگر در اوج فعالیت خود بودند.

با این حال، در مواجهه با ایـــن چالش‌های جدی، در موضع خود قاطع بودند و مسیر توســـعه شبکه و انجام برون‌سپاری را که درست تشخیص داده بودند، بدون تعلل و بیم دنبال می‌کردند.

به باور من، یکی از دلایل ماندگاری و گسترش تیپاکس، همین ویژگی بود؛ اینکه آقای فاخر نه‌تنها نیازهای زمانه را می‌شـــناختند، بلکه برای پاسخ دادن به آن‌ها نیز آماده اقدامات پیگیر و مداوم بودند.

نکته دیگری که در این تصمیم‌ها برای من اهمیت دارد، توجه ایشان به توانایی‌های افراد بود.

به‌عنوان مثال، یکی از نمایندگی‌هایی که واگذار کردند، به راننده خودشان تعلق گرفت.

این تصمیـــم، به‌خوبی نشـــان می‌داد کـــه حاج‌آقا ظرفیت‌های افراد را می‌شـــناختند و به توانایی‌هایشان توجه داشتند.

ایشـــان تنها به جایگاه فعلی افراد نظر نداشتند، بلکه استعداد و امکان رشد آن‌ها را نیز می‌دیدند و در صورت وجود زمینه، برای ارتقـــای آنان فرصت لازم را نیز ایجاد می‌کردند.

بـــه گمان مـــن ایـــن جنبه شـــخصیت ایشـــان از ارزشمندترین جنبه‌های میراث مدیریتی ایشان است.

از خداوند متعال برای روح بلند ایشان آرامش و رحمت واسعه الهی مسئلت دارم.

روحشان شاد و یادشان گرامی باد.

او ساخت تا بماند



دکتر داوود مسگریان حقیقی
مشاور هلدینگ فاخر

در توصیف درخت پاک گفته شده که دارای بنیان مستحکم، پابرجا و شاخساری پربار و رشدیابنده به سوی آسمان است.

در مطالعات حوزه کسب‌وکار در جهان و ایران، این واقعیت مشاهده شده است که تعداد بنگاه‌هایی که بیش از ۵۰ سال عمر می‌کنند بسیار نادرند.

زیرا رخدادهایی همچون دگرگونی‌های سیاسی، اقتصادی و فناوری، مانع تداوم فعالیت بنگاه‌هایی می‌شوند که در عصر خود به‌عنوان یک اسطوره شکست‌ناپذیر شناخته می‌شدند.

در این میان شاهد این هم بوده‌ایم که بنگاه‌های اقتصادی در حوزه کسب‌وکار وجود داشته‌اند که مدت‌هاست تنها نام و نشان آن‌ها (برند) در بازار مشاهده می‌شود بی‌آن که خود به فعالیت ادامه دهند.

این پدیده در کشور خودمان هم به رای‌العین قابل مشاهده است.

بیرون از حیطه بنگاه‌ها و بانک‌های دولتی، نادرند شرکت‌هایی در بخش خصوصی واقعی که از طوفان‌های حوادث سیاسی و اقتصادی سده گذشته به سلامت گذر کرده باشند.

نگاهی به پیشینه نام و نشان تیپاکس و بنیان‌گذار آن، به شهادت راویانی که آن روزهای نخستین را به خاطر دارند، ورای هر انگیزه مالی و اقتصادی نیت خدمت به هم نوع بیش از هرچیز جلوه‌گر بوده است.

در روزگارانی که هنوز مدیریت نوین و مفاهیم آن در کشور شناخته نشده بودند ایفای مسئولیت اجتماعی، حمایت از کارکنان به عنوان اعضای یک خانواده و تداوم رشد و توسعه مستمر منطبق بر ظرفیت‌های واقعی موجود در شرکت و جامعه، و نه بلندپروازی‌های جاه‌طلبانه، در سرلوحه آرمان‌های بنیان‌گذار تیپاکس قرار داشته است.

در دهه ۸۰ میلادی پس از شکست‌های مکرری که بنگاه‌های صاحب‌نام غربی در صنایع گوناگون از شرکت‌های ژاپنی متحمل شده و بازارهای‌شان به تصاحب آن‌ها درآمد، موسسه فناوری ماساچوست که بیشتر به عنوان دانشگاه MIT از آن نام برده می‌شود، اقدام به یک پژوهش میدانی بزرگ‌مقیاس درباره علل موفقیت شرکت‌های ژاپنی کرد و نتایج آن را به صورت کتابی نفیس منتشر کرد.

اولین نکته قابل توجه در یافته‌های این پژوهش گران سنگ این حقیقت بود که هیچ یک از بنیان گذاران شرکت‌های موفق و سرشناس ژاپنی از آموزه‌های کلاسیک مدیریت در غرب بهره‌ای نداشتند بلکه به ندرت دارای مدارکی از دانشکده‌های مهندسی در ژاپن بودند، چرا که تا سالیان پس از آن دوره هم در ژاپن هنوز دانشگاه معتبری رشته مدیریت را تدریس نمی‌کرد و علاقه‌مندان به این رشته عازم کشورهای غربی می‌شدند.

مشاهده این نکته بر کنجکاوی پژوهشگران افزود و لذا پژوهش خود را بر مصاحبه‌های عمیق با بنیان گذاران بنگاه‌ها، که خود هدایت شرکت‌ها را هم در اختیار داشتند، بنا نهادند.

سوال‌های اساسی که مطرح ساختند حول دو محور اصلی تمرکز داشت:

- چگونه موفق به خلق محصولاتی شدند که شهرت جهانی یافتند؟
- چگونه بر مشکلات مختلف در حوزه عملیات و رقابت با بنگاه‌های بزرگ جهانی چیره شدند؟

پاسخ‌هایی که دریافت کردند حیرت‌انگیز بود! به اتفاق بیان داشتند هرگاه به مشکلی برخورد می‌کردیم ساعاتی را در خلوت خود به مراقبه می‌پرداختیم و بر اساس الهامی که به دلمان می‌نشست اقدام می‌کردیم.

چه بسا بر اساس همین یافته‌ها بود که نگرش نوینی در حوزه روان‌شناسی و مدیریت و رهبری سازمانی مطرح شده تحت عنوان «گوش دادن به ندای درون.» البته در کنار این توصیه شرطی هم مطرح است این که نیت صادقانه داشته باشید تا پاسخ درست دریافت کنید.

زنده‌یاد بنیان گذار تیپاکس را می‌توان به لحاظ زمانی هم عصر بنیان گذاران بزرگ ژاپنی دانست با ویژگی‌های شخصیتی و محیطی بسیار مشابه، چرا که او نیز عمیقا اهل معنا بود و توسل به یکتا.

بنابراین نوآوری‌های ایشان در راه‌اندازی پست خصوصی به شیوه‌ای که در جهان کوریر (Courier) شناخته می‌شد، سبک مدیریت و رهبری، و مسیر رشدی را که پی گرفت را نمی‌توان در دانش مدیریت آن دوران مشاهده کرد بلکه می‌توان در زمره همین نداهای درون و نیت خالص دانست.

میراث‌داران این نام و نشان پر قدر و بنگاهی که کماکان به عنوان بزرگ‌ترین در نوع خود شناخته می‌شود رسالت سنگینی بر دوش دارند، این که به نگرش‌ها و ارزش‌هایی که بنیان گذار بنا نهاده صمیمانه پایبند باشند.

۱. ساختن برای ماندن: کتابی نوشته جیمز سی کالینز درباره رمز و راز شرکت‌های موفق



روایت مردی که در یک قاب نمی‌گنجید



منوچهر مطیعا
مشاور ارشد مدیرعامل تیپاکس

به نام خداوند جان و خرد کزین برتر از اندیشه برنگذرد

بعضی آدم‌ها پس از رفتن‌شان فقط یک جای خالی به جا نمی‌گذارند، بخشی از امنیت، امید و خاطره ما را نیز با خود می‌برند؛ اما بزرگی‌شان در این است که اثرِ حضورشان بسیار بیشتر از مدت حضورشان باقی می‌ماند.

چندی پیش، مطلبی خواندم که برایم جالب بود و با اندک تغییراتی برای شما روایت می‌کنم.

قانون بقای انرژی، در اندیشه، فرهنگ‌ها و سایر ساختارها نیز صادق است.انسان‌ها تا زمانی که آثارشان و فرکانس اندیشه‌هایشان در شبکه‌های انسانی جریان دارد، هرگز نمی‌میرند.

مرگ تنها یک توقف بیولوژیک است؛ اما اثر، امتدادِ آگاهی است و خالقان کلمات و اندیشه‌ها نمی‌میرند.

من حدود ۹ سال پیش که به هلدینگ فاخر و شرکت تیپاکس پیوستم، همواره در این اندیشه بودم که راز مانایی و دوام تیپاکس در مقابل سیل حوادث و اتفاقات گوناگون چه بوده است؟

بعدها در دیدارهای متعدد و چند ساعته‌ای که با آقای فاخر بزرگ داشتم، این موضوع برایم روشن شد.

شاید در این همین گفت‌وگوها بود که جرقه‌ی تدوین کتاب تاریخچه‌ی تیپاکس زده شد و تا حد بسیاری این کتاب بازگوکننده راز این مانایی است.

همزمان من بیش از پیش دریافتم که به قول ویل دورانت، به این گونه مسائل باید از عینک همان زمان نگریست یا به تعبیری دیگر، باید آن زمانه را درک کرد و با لحاظ نمودن واقعیت‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن دوران قضاوت نمود.

در دیدارهایی که با جناب فاخر داشتم چیزی که به چشمم جالب می‌آمد، ساحت چند وجهی شخصیت ایشان بود.

در یک وجه، ایشـــان مدیـــری کاریزماتیک، جدی، پیگیر، نوجـــو و نوآور بود که با زمانـــه و حتی جلوتر از آن حرکت می‌کرد و البته با باورهای عمیق و روشنِ مذهبی. وجه دیگر ایشـــان، علاقه‌مندی به مطالعـــاتِ علمی و آکادمیک به ویژه در حوزه‌ی لجستیک و حقوق بین‌الملل بود.

در وجه ســـوم مردی ادیب و شاعر مسلک را می‌دیدم که در عین حال که شیفته‌ی شهریار و شعرهایش بود، از معاشرت با امثال سایه و نادر نادرپور نیز بهره می‌برد و حتی می‌دانید که نام تیپاکس حاصل نشست‌وبرخاست‌های او با شاعر شعر انگورها بود.

همو که می‌گوید: چه می گویید؟

کجا شهد است این آبی که در هر دانه‌ی شیرین انگور است

کجا شهد است؟

این اشک است.

این خون است.

اشک باغبان پیرِ رنجور است.

که شب‌ها راه پیموده

همه‌شب تا سحر بیدار بوده

تاک‌ها را آب داده

پشت را چون چفته‌های مو دوتا کرده

دلِ هر دانه را از اشک چشمان

نور بخشیده و الی آخر...

و باید توجه داشـــت که آقای فاخر بـــزرگ، جدیت و پیگیری در کارها را به مدیران پس از خود نیز انتقال داد؛ به ویژه به سرکار خانم اشرف فاخر گرامی، که طی سال‌های پرتنش دهه‌های ۷۰ و ۸۰ از تیپاکس به خوبی نگهداری و حراست نمود و همچنین آقای دکتر فاخر که در دهه ۹۰، بانیِ انقلابی در ســـاختار تیپاکس و توسعه این سازمان شـــد. آقای محمدعلی فاخر در آخرین دیدارهایی که با یکدیگر داشتیم همواره به دو موضوع اساسی می‌اندیشید.

یکی وضعیت معیشـــتی و رفاه کارکنان و دیگری بقا و توسعه تیپاکس؛ اما در نهایت همیشه می‌گفتند با حضور فرد بادرایت و باهوشی مثل فرزندم مهرداد در راس امور و همچنین امیرحسین در کنار او، خیالم از هر جهت آسوده است.

و در آخرین لحظات دیدار به ایشان گفتم که آیا همواره از عملکرد و از کارهایتان راضی بوده‌اید؟ لبخندی رندانه زدند و اینچنین گفتند:

جایی که برق عصیان، بر آدمِ صفی زد
ما را چگونه زیبد، دعوی بی گناهی؟
فرصت کوتاه بود و سفر جانکاه بود
اما یگانه بود و هیچ کم نداشت.
به جان منت‌پذیر و حق گزارم.
چنین گفت بامداد خسته.



محمدعلی فاخر؛ کارآفرینی که یک راه ساخت



دکتر غلامرضا کاظمی دینان
مشاور ارشد مدیرعامل تیپاکس

کارآفرینی فقط به معنای راه‌اندازی یک کسب‌وکار و کسب درآمد نیست؛ کارآفرینی، دیدن یک نیاز، باور داشتن به امکان تغییر و تبدیل یک ایده به ارزش برای جامعه است. کارآفرین واقعی کسی است که بداند در کنار ایجاد ثروت، فرصت هم ایجاد کند؛ فرصت کار، یادگیری، رشد و مشارکت برای دیگران.

کارآفرین نماینده خداوند در روزی رساندن به بندگان خالق هستی‌بخش است.

از این منظر، می‌توان به زندگی حرفه‌ای زنده‌یاد استاد محمدعلی فاخر، بنیان گذار تیپاکس نگاهی فراتر از تأسیس یک شرکت داشت.

ایشان در سال ۱۳۳۹ تیپاکس را بنیان گذاشت؛ مجموعه‌ای که فعالیت خود را با ارائه خدمات پستی آغاز کرد و به تدریج، متناسب با نیاز بازار، حوزه فعالیت خود را گسترش داد.

■ کارآفرینی؛ ساختن فرصت برای هموار کردن زندگی دیگران است

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های میان یک صاحب کسب وکار و یک کارآفرین، اثرگذاری اجتماعی و انسانی فعالیت او بر زندگی انسان‌های دیگر است.

کارآفرین زمانی ارزشمندتر می‌شود که ایده و فعالیت اقتصادی او بتواند برای دیگران نیز فرصت بسازد. ایجاد اشتغال، تربیت نیروی انسانی، شکل دادن به یک سازمان، ایجاد شبکه‌ای از همکاری‌ها و ارائه خدمتی که بخشی از نیاز جامعه را پاسخ دهد.

کارآفرینی همچنین با آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، ابتکار، پیکار، پشتکار، نوآوری، مسئولیت پذیری و توانایی دیدن فرصت‌ها در دل محدودیت‌ها پیوند دارد.

بسیاری از افراد، زمانی به دنبال یک فرصت می‌گردند که فرصت آماده شده باشد؛ در صورتی که کارآفرین گاهی فرصتی را می‌سازد که پیش از آن وجود نداشته است.

■ محمد علی فاخر؛ از یک ایده تا ساخت بزرگراهی زیبا و ماندگار

راه‌اندازی تیپاکس در سال ۱۳۳۹ را می‌توان نمونه‌ای از این نگاه دانست.

بر اساس روایت منتشرشده از خانواده فاخر، فعالیت تیپاکس ابتدا با انجام امور پستی آغاز شد و سپس، با توجه به نیاز و تقاضای بازار، خدمات آن به حوزه‌هایی مانند ارسال بسته های پستی، کالا، جابه‌جایی پول و برخی خدمات دیگر گسترش یافت. اهمیت این موضوع در آن است که یک کارآفرین، تنها به شروع یک فعالیت فکر نمی‌کند؛ بلکه باید به تغییر نیازهای جامعه و بازار را نیز توجه داشته باشد و سازمان خود را با آن نیازها هماهنگ کند.

به همین دلیل، داستان تیپاکس را می‌توان داستان تداوم، سازگاری و توسعه یک ایده در طول زمان نیز دانست.

■ ویژگی‌های برجسته در شخصیت حرفه‌ای محمدعلی فاخر

بر اساس روایت‌ها و مطالب منتشرشده درباره ایشان، چند ویژگی در مسیر حرفه‌ای محمد علی فاخر برجسته است:

- آینده‌نگری:

بنیان گذاری یک کسب‌وکار در حوزه‌ای که بعدها به بخش مهمی از صنعت حمل‌ونقل و لجستیک کشور تبدیل شد، نشان‌دهنده توجه به نیازهای آینده و نگاه فراتر از شرایط روز بود. در روایت‌های منتشرشده از سوی مجموعه تیپاکس نیز از ایشان، به‌عنوان فردی خلاق، دوراندیش و آینده‌نگر یاد شده است.

- پشتکار و استمرار:

ارزش یک کارآفرینی فقط در شروع آن نیست؛ در توانایی ادامه دادن، عبور از دشواری‌ها، دست‌اندازها و ساختن آینده نیز هست.

تیپاکس پس از گذشت بیش از شش دهه همچنان به فعالیت خود ادامه داده و همین استمرار، بخش مهمی از میراث حرفه‌ای بنیان گذار آن محسوب می‌شود.

- توجه به نیاز جامعه:

فعالیت تیپاکس از یک نیاز واقعی آغاز شد: جابه‌جایی و رساندن مرسولات و خدمات میان نقاط مختلف. توسعه تدریجی خدمات نیز گواه آن است که پاسخگویی به نیازهای مشتریان و جامعه، بخشی از مسیر رشد این مجموعه بوده است.

- نگاه به ماندگاری سازمان:

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای یک بنیان گذار، ایجاد مجموعه‌ای است که بتواند پس از او نیز به فعالیت ادامه دهد.

در روایت یکی از مدیران سابق تیپاکس آمده است که آقای محمدعلی فاخر در سال‌های فعالیت خود، زمینه انتقال تدریجی مسئولیت به نسل بعد و حرفه‌ای‌تر شدن سازمان را فراهم کرد؛ از این منظر، میراث یک کارآفرین تنها یک شرکت نیست، بلکه سازمانی است که قابلیت ادامه مسیر را داشته باشد.

- ایجاد فرصت برای انسان‌ها:

شاید یکی از مهم‌ترین وجوه اجتماعی کارآفرینی، تربیت انسان‌هایی است که در نتیجه آن، فرصت کار و فعالیت پیدا می‌کنند و آقای فاخر صاحب این نگاه بود.

در روایت‌های منتشر شده درباره تیپاکس، شبکه این مجموعه امروز دارای بیش از ۱۵۰۰ نمایندگی عنوان شده و از ایجاد فرصت‌های اقتصادی و اشتغال برای هزاران نفر به صورت مستقیم و غیرمستقیم سخن گفته شده است.

این ارقام مربوط به وضعیت کنونی شبکه است و نمی‌توان همه این اشتغال را مستقیماً به شخص بنیان گذار نسبت داد؛ اما نشان می‌دهد ایده‌ای که او در سال ۱۳۳۹ آغاز کرد،

در طول نسل های بعد به یک شبکه اقتصادی گسترده تبدیل شده است.

■ **کارآفرین واقعی چه چیزی از خود به جا می گذارد؟**

شاید بتوان گفت ماندگارترین میراث یک کارآفرین، ساختمان، سرمایه یا حتی نام یک شرکت نیست؛ بلکه فرصتی است که برای ادامه زندگی و کار برای دیگران ایجاد کرده است.

اگر انسانی کسب‌وکاری بنا کند که سال‌ها بعد، افراد بسیاری در آن کار کنند، خانواده‌هایی از درآمد آن زندگی خود را اداره کنند، مدیرانی در آن تربیت شوند و خدمتی به جامعه ارائه شود، آن کسب‌وکار دیگر فقط یک بنگاه اقتصادی نیست؛ بلکه بخشی از زندگی اجتماعی مردم شده است.

از این زاویه، درباره محمدعلی فاخر می توان گفت که میراث او را باید در راهی که گشود نیز جست‌وجو کرد؛ راهی که از یک ایده آغاز شد و در طول دهه‌ها به یک شبکه گسترده در صنعت پست و لجستیک ایران تبدیل شد.

در نهایت اینکه محمدعلی فاخر را می توان در زمره کارآفرینانی دانست که کارآفرینی را از سطح یک فعالیت اقتصادی فراتر برده و با ایجاد یک سازمان ماندگار، زمینه فعالیت و اشتغال انسان‌های بسیاری را فراهم کردند.

داستان او یادآور یک حقیقت مهم است: کارآفرین واقعی فقط کسب‌وکار نمی‌سازد؛ آینده را می‌سازد.

و شاید بتوان زیباترین تعریف از میراث یک کارآفرین را این گونه بیان کرد: «ارزشمندترین میراث یک انسان، چیزی نیست که فقط برای خودش ساخته باشد؛ چیزی است که پس از او، زندگی دیگران را بهتر و امکان حرکت آنان را بیشتر کند.»

در مورد محمد علی فاخر، تیپاکس تنها نام یک مجموعه اقتصادی نیست؛ نمادی از بزرگراهی است که بیش از ٦ دهه پیش آغاز شد و نسل‌های مختلفی در ادامه و توسعه آن نقش داشته‌اند.

از این منظر، نام او در تاریخ کارآفرینی و شکل گیری صنعت پست خصوصی و لجستیک ایران، با ایجاد فرصت برای دیگران پیوند خورده است.

امین مردم



محمدتقی فروتن
مشاور هلدینگ فاخر

سال ۱۳۳۹ خورشیدی بود. در روزگاری که تهران هنوز صدای درشکه‌ها را در کوچه‌پس کوچه‌هایش به یاد داشت و ارتباط میان شهرها به جاده‌های پرافت‌وخیز، باجه‌های شلوغ و تلگراف‌های مقطع خلاصه می‌شد، مفهوم «سرعت» و «امانت درب‌به‌درب» برای بسیاری شـــبیه به خیال‌پردازی بود. فاصله میان باربند یک گاری در خیابان ناصرخســـرو تا بندرگاه‌های جنوب و دشت‌های تبریز، فرسنگ‌ها راه پر سنگلاخ بود؛ اما در ذهن جوانی بلندپرواز به نام محمدعلـــی فاخر، این جاده‌ها خطـــوط اتصالی بودند که می‌بایست شریان حیاتی یک سرزمین را شکل دهند.

اما هیچ شاهکاری در انزوا خلق نمی‌شود. او با باوری عمیق‌تر از کلمات، پای در راهی گذاشت که کمتر کسی در آن روزگار قابل تصور می‌دانست. هنگامی که نخســـتین سنگ‌بنای آنچه امروز «تیپاکس» می‌نامیم گذاشته شد، همه‌چیز از چند میز ساده، چند دفتر دست‌نویس و ایمانی سرسخت در دفتری کوچک آغاز شد.

محمدعلی فاخر به دنبال نمادی بود کـــه اصالت ایران‌زمین را با شـــتاب دنیای نو پیوند بزند. نگاهش به نگاره‌های شوش و تخت‌جمشید دوخته شد؛ «گاو بالدار» نمادی از استواری، وفاداری و حرکتی سبک‌بال بر فراز زمین. ایده او جسورانه و دگرگون‌کننده بود: «از در خانه فرســـتنده تحویل بگیر و در درگاه خانه گیرنده بگذار.» در روزگاری که اعتمـــاد نایاب‌ترین گوهر بازار بود، خانه و خانواده فاخر ضمانت این نام شد. عنوان «امین مردم» پیش از آنکه تابلو یا برندی تجاری باشد، میثاق خانوادگی نانوشته‌ای بود که به حرمت صداقت، در دلِ جامعه ریشه دواند.

اما هیچ جاده‌ای بی‌رنج هموار نمی‌شـــود. دهه‌های ۴۰ و ۵۰ خورشیدی با جاده‌های ناامن، نبود سامانه‌های ارتباطی مدرن و دست‌اندازهای بی‌شمار اداری و انحصارهای سنتی همراه بود. در روزگارِ بی‌کامپیوتر و بی‌ماهواره، گرداندن یک شبکه حمل‌ونقل که قرار بود سر ساعت تحویل دهد، نیازمند شجاعتی فرابشری بود.

بارها پیش می‌آمد که سرمای گردنه‌های برف‌گیر یا بحران‌های غیرمنتظره، خواب را از چشمان فاخر می‌ربود اما او پایدار ماند.

دهه‌ها گذشت، موها سپید شد و روزگار چهره عوض کرد؛ اما دانه‌ای که محمدعلی فاخر در سال ۱۳۳۹ با دستان خالی در خاک این دیار نشاند، اکنون درختی کهنسال، بالنده و در عین حال مدرن است. امروز نام تیپاکس مترادف است با شبکه عظیمی از هاب‌های پیشرفته، مراکز پردازش مکانیزه، و صدها نمایندگی فعال در تمامی استان‌های کشور؛ از کلان‌شهرهای صنعتی تا دورافتاده‌ترین بنادر و روستاهای مرزی.

داستان تیپاکس، تنها روایت یک بنگاه اقتصادی نیست؛ فصل درخشانی از کتاب کارآفرینی اصیل ایرانی است. نام این کتاب را باید بی هیچ تردید گذاشت: «امین مردم»

یک نفر، یک آغاز، یک راهِ بی‌پایان



مهندس علی افشار
مدیرعامل تی‌هاب

بعضی آدم‌ها را نمی‌توان فقط با عنوان‌ها و دستاوردهایشان به یاد آورد.

باید کمی از شتاب روزمره فاصله گرفت، ایستاد و به مسیری نگاه کرد که با قدم‌های آن‌ها آغاز شده و هنوز هم ادامه دارد.

محمدعلی فاخر برای من، از همین آدم‌هاست.

شاید بخشی از این نزدیکی، به ریشه‌ای مشترک برگردد. گاهی یک واژه، یک لحن، یک خاطره یا حتی آهنگ آشنای یک زبان، می‌تواند آدمی را به آدمی دیگر نزدیک کند؛ بی‌آنکه نیازی به توضیح باشد. شاید به همین دلیل است که نام او برای من، فقط یادآور مردی بزرگ و مسیری ماندگار نیست؛ حس آشنایی عمیق‌تری با خود دارد، شبیه وقتی که در میان جمعی بزرگ، ناگهان زنگ صدایی آشنا به گوش می‌رسد و چیزی در درونت می‌گوید: این صدا را می‌شناسم.

امروز که او دیگر در میان ما نیست، همین پیوند کوچک و عمیق، برای من رنگ دیگری گرفته است؛ انگار بخشی از آن صدای آشنا، در خاطرم مانده و هر بار که نامش را می‌شنوم، دوباره زنده می‌شود.

وقتی از «ریشه» حرف می‌زنم، معنای دیگری هم می‌تواند به همراه داشته باشد؛ ریشه‌هایی که فقط به زبان و خاطره محدود نمی‌شوند، بلکه گاهی در شیوه نگاه کردن به زندگی و انتخاب مسیر آدم‌ها هم خودشان را نشان می‌دهند. محمدعلی فاخر از خانواده‌ای می‌آمد که «راه» و «رساندن» بخشی از زندگی‌شان بود؛ جاده، سفر و عبور از فاصله‌ها، پیش از آن‌که به انتخاب شخصی او تبدیل شود، بخشی از قصه خانواده‌اش بود؛ اما او به همان‌جا بسنده نکرد. آن میراث را به زبان آینده ترجمه کرد. از دل همان ریشه، نگاهی تازه رویید؛ نگاهی که قرار بود راه را بزرگ‌تر کند، فاصله‌ها را کوتاه‌تر.

به همین دلیل است که وقتی به زندگی او نگاه می‌کنم، احساس می‌کنم قصه‌اش فقط قصه یک جاده نیست؛ قصه نسلی است که راه را می‌شناخت و مردی که تصمیم گرفت از دل آن آشنایی، مسیری تازه بسازد.

نام او برای من بیش از هر چیز با «جرأت یک آغاز» گره خورده است؛ به انسانی که سال‌ها پیش، در روزگاری که بسیاری از چیزهایی که امروز برای ما بدیهی است هنوز وجود نداشت، جسارت کرد و راهی تازه را آغاز کرد.

او شاید نمی‌توانست بداند این تصمیم روزی به کجا خواهد رسید؛ نمی‌توانست پیش‌بینی کند که سال‌ها بعد، هزاران نفر در ادامه آن قدم، در این مسیر قرار خواهند گرفت و نسل‌های مختلف، هرکدام بخشی از آنچه او آغاز کرده بود را ادامه خواهند داد.

اما شاید قرار هم نبود بداند.

گاهی ارزش یک آغاز، نه در دانستن پایان آن، که در جرأت برداشتن قدم اول است.

و محمدعلی فاخر آن قدم را برداشت.

او فقط یک کسب‌وکار را بنا نکرد؛ راهی را آغاز کرد و خودش نیز سال‌ها در کنار آن راه قدم زد. راهی برای کوتاه‌تر شدن فاصله‌ها، آسان‌تر شدن ارتباط‌ها و شکل گرفتن اعتمادی که می‌توانست از یک نقطه به نقطه‌ای دیگر برسد.

سال‌ها گذشت و او خودش شاهد بزرگ شدن آنچه آغاز کرده، بود. روزهای سخت را از نزدیک دید، تغییرات را تجربه کرد و همراه با این مسیر، شاهد آمدن نسل‌های تازه و شکل‌گیری فناوری‌هایی بود که چهره این صنعت را دگرگون کردند.

آن شروع کوچک، آرام‌آرام بزرگ شد؛ آدم‌های بیشتری به آن پیوستند، تجربه‌های تازه به آن اضافه شد و آنچه روزی با یک تصمیم آغاز شده بود، به بخشی از زندگی و کار هزاران انسان تبدیل شد. اما رفتن او، پایان آن چیزی نیست که با دست و دل خودش ساخت. آنچه آغاز کرد، سال‌هاست از یک نفر فراتر رفته و امروز آدم‌های بسیاری، آگاهانه یا بی‌آنکه بدانند، بخشی از ادامه آن هستند.

شاید ماندگاری آدم‌ها همین‌جا معنا پیدا می‌کند؛

این‌که روزی خودشان آغازگر چیزی باشند و سال‌ها بعد، اثر آن آغاز هنوز در زندگی دیگران جریان داشته باشد.

محمدعلی فاخر دیگر در میان ما نیست، اما نگاه، جسارت و باورش به ساختن، می‌تواند هنوز در انتخاب‌ها و رفتارهای ما ادامه پیدا کند؛ در این‌که چگونه کار می‌کنیم، چگونه با آدم‌ها رفتار می‌کنیم، چگونه برای بهتر شدن قدم برمی‌داریم و با چه جرأتی به فردا فکر می‌کنیم.

آدم‌ها می‌روند؛ اما چیزی که با باور و دل ساخته‌اند، بی‌شک ماندگار می‌ماند. شاید به همین دلیل است که یاد بعضی آدم‌ها، با گذشت زمان کمرنگ نمی‌شود.

برعکس؛ هرچه بیشتر جلو می‌رویم، بیشتر می‌فهمیم که یک تصمیم، یک باور و یک قدم جسورانه، چطور می‌تواند سال‌ها بعد هم اثر خودش را نشان دهد.

محمدعلی فاخر دیگر در میان ما نیست، اما اندیشه، جسارت و باور او به ساختن، هنوز در حرکت است؛

در هر بسته‌ای که به مقصد می‌رسد،

در هر مسیری که پیموده می‌شود،

در هر انسانی که با امید کارش را آغاز می‌کند،

و در هر ایده‌ای که برای بهتر شدن این راه شکل می‌گیرد.

شاید این، زیباترین شکل ماندن باشد؛

این‌که یک روز خودت نباشی،

اما چیزی که با عشق و باور ساخته‌ای، هنوز نفس بکشد.

امروز، به یاد محمدعلی فاخر، فقط به گذشته نگاه نمی‌کنم.

به آینده نگاه می‌کنم؛ به مسئولیتی که هر نسل در برابر آنچه از نسل پیش به او رسیده دارد، این‌که آن را حفظ کند، بهترش کند و اگر توانست، چیزی به آن بیفزاید.

شاید سال‌ها بعد، نسل دیگری همین‌جا بایستد و به پشت سر خود نگاه کند. آن روز، امیدوارم بتواند بگوید:

کسانی که پیش از ما آمدند، قدم اول را برداشتند؛

و ما تلاش کردیم آن قدم را به آینده برسانیم.

یاد محمدعلی فاخر گرامی؛

مردی که روزی، وقتی هنوز راهی نبود، قدم اول را برداشت.

و امروز، ما هنوز در امتداد همان قدم، در حال حرکتیم.

«ما میراث فاخر شما را نگاهبانیم»؛ راهی که شما آغاز کردید، امروز در قدم‌های ما ادامه دارد و فردا، در دست‌های نسل‌های بعد خواهد بود.



راز ماندگاری استاد فاخر در دل‌ها



مهندس حسام هندسی
مدیرعامل شرکت مهان پوش

در وصف بزرگی و اثرگذاری مرحوم استاد محمدعلی فاخر بسیار گفته‌اند.

من اما می‌خواهم از وجه دیگری از شـــخصیت ایشان بگویم؛ چیزی که در برخوردهای کوتاه خود با ایشان تجربه کردم و بارها از دیگران شنیدم: من هیچ کس را ندیدم که محمدعلی فاخر را دوست نداشته باشد.

هرچند فرصت معاشرت من با ایشان محدود بود، اما امروز بیشتر می‌فهمم که همان لحظه‌ها چقدر کم بود و ای کاش فرصت بیشتری برای معاشرت با ایشان داشتم!

آنچه در ایشان می‌دیدم، به گمانم هر کس با او هم‌صحبت می‌شد تجربه می‌کرد: ذاتی اصیل، مهربان و دوست‌داشـــتنی که در شیوه گفت‌وگو، توجه به آدم‌ها و لذت بردن از زندگی خودش را نشـــان می‌داد.

استاد محمدعلی فاخر کاریزمای خاصی داشت؛ ترکیبی از اصالت، دانش، نفوذ کلام، مهربانی و شوخ‌طبعی. ادبیات را عمیقا می‌شناخت و در گفت‌وگوهایش به زیبایی از آن بهره می‌گرفت.

حتی در جدی‌تریـــن بحث‌ها، با طنزی ظریـــف و به‌جا، فضا را صمیمی و ماندگار می‌کرد و در پوشش نیز همیشه جذاب و متمایز بود. همین ویژگی‌ها باعث می‌شد هر کس، با هر سلیقه و طرز فکری، از هم‌صحبتی با او لذت ببرد.

او فقط عاشق زندگی نبود؛ بلد بود زندگی را دوست داشته باشد و این دوست داشتن را به دیگران منتقل کند. ایران، خانواده، دوستان، همکاران و آدم‌ها را دوست داشت.

شـــاید راز ماندگاری نام او همین باشد؛ اینکه در کنار همه آنچه ساخت و به جا گذاشت، در دل آدم‌ها نیز خاطره‌ای از مهربانی، زندگی و بزرگی به یادگار گذاشت.

معاشرت با حاج آقا فاخر کلاس درسی برای آموختن بود



رضا حسین کلاری
مدیر واحد بررسی و پیگیری تیپاکس

سال ۱۳۸۲ با افتخار وارد تیپاکس شدم. آن زمان حاج‌آقا فاخر در سازمان حضور نداشتند، اما از همان روزهای نخست، از زبان نیروهای قدیمی درباره ایشان می‌شنیدم؛ از بزرگی شخصیت‌شان، قانون‌مندی، توانمندی و اهمیتی که برای کارکنان قائل بودند.

یکی دو سال بعد، حاج‌آقا برای بازدید به سازمان آمدند. در آن دیدار، از من پرسیدند واحد بررسی‌وپیگیری چند ماده دارد. من به ماده‌های آن تسلط کامل داشتم، اما عظمت و کاریزمای حضور ایشان باعث شد در آن لحظه تعداد ماده‌ها را فراموش کنم.

اساسا آموخته‌های من حاصل تجربه و کار در مراجع قضایی بود.

حاج‌آقا با هوشمندی این موضوع را تشخیص دادند و تصمیم گرفتند فرصتی فراهم کنند تا از نزدیک و در کنار ایشان بیشتر بیاموزم.

من و چند نفر از همکارانم حدود دو هفته مهمان ایشان در دفتر جردن بودیم؛ دفتری که در آن زمان، محل کار اختصاصی حاج‌آقا بود.

روزهای متفاوت و فراموش‌نشدنی‌ای را گذراندیم. در آن مدت، بیش از پیش متوجه شدم که نگاه ایشان به کار و سازمان، نگاهی دقیق و همه‌جانبه است.

برایشان جزئیات هم اهمیت داشت؛ حتی به نوع غذایی که برای کارکنان تهیه می‌شد توجه می‌کردند و تاکید داشتند که بهترین‌ها در اختیارشان قرار بگیرد.

این توجه، تنها یک رفتار روزمره نبود؛ نشان می‌داد که شأن و آسایش کارکنان برای ایشان اهمیت واقعی دارد. حاج‌آقا فاخر با وجود علاقه و دلبستگی‌شان به ادبیات و فلسفه، تحصیلات حقوقی داشتند و در این حوزه بسیار آگاه و مسلط بودند.

من نیز به اقتضای مسئولیت شغلی‌ام، ارتباط مستمری با سازمان تعزیرات و دادگاه‌ها داشتم.

ایشان پیش از شروع هر پرونده، مرا راهنمایی می‌کردند و حتی توضیح می‌دادند که قاضی پرونده احتمالا چه پرسش‌هایی را مطرح خواهد کرد.

این راهنمایی‌ها به من کمک می‌کرد تا با تسلط، آمادگی و شناخت بیشتری در جلسات پرونده‌ها حاضر شوم. من در کنار حاج‌آقا بسیار آموختم. معاشرت با ایشان برای من به یک کلاس درس تبدیل شده بود؛ کلاسی که آموزش در آن تنها به دانش حقوقی یا شیوه مدیریت محدود نمی‌شد، بلکه قانون‌مندی، دقت، مسئولیت‌پذیری، انصاف، عدالت و توجه به انسان‌ها را نیز در بر می‌گرفت. یکی از ویژگی‌های برجسته ایشان این بود که فضایل اخلاقی‌شان در نخستین دیدار هم به چشم می‌آمد.

فرقی نمی‌کرد مخاطبشان مدیر باشد یا راننده و کارگر؛ منش و رفتارشان به‌گونه‌ای بود که در برخورد اول نیز می‌شد بزرگی شخصیت‌شان را دریافت. امروز که به آن روزها فکر می‌کنم، بیش از هر چیز به این باور می‌رسم که هر رفتار حاج‌آقا حکمتی در خود داشت.

بسیاری از آموخته‌هایم در این کلاس درس، فراتر از درس‌هایی است که بتوان نوشت. این آموخته‌ها در ذهن و زندگی‌ام برای همیشه باقی خواهد ماند.

روحشان شاد و یادشان ماندگار.

حاج آقا بزرگ فاخر



مجید زاهدی
رئیس دفتر مدیرعامل تیپاکس

حاج‌آقا بزرگ فاخر؛ این گونه خطابش می کردم؛ اما برای من، او فقط «حاج‌آقا» یا «بزرگ» نبود.

او برای من معلم بود، استاد بود و پدر.

از روزی که شناختمش، دیدمش و فرصت ارتباط و همنشینی با او را پیدا کردم، همیشه در وجودش بزرگی خاصی می‌دیدم؛ بزرگی‌ای که نه به سن و سال، که به منش، دانایی، اخلاق و نگاه عمیقش به انسان و زندگی برمی گشت.

حاج‌آقا بزرگ، برای من بخشی از تاریخ و هویت تیپاکس بود؛ مردی که سال‌های زیادی از عمر و تجربه‌اش را با تیپاکس گذراند برای آن کوشید و برای توسعه، پیشرفت و نگهداشت آن در دل طوفان‌های بزرگ جنگید. و دل‌بستگی عمیقی به مجموعه‌ای که خود بنا کرده بود داشت. تیپاکس برای او فقط یک سازمان و محل کار نبود؛ خانه بود و پرسنلش خانواده او، تیپاکس پاره تن او و بخشی از زندگی‌اش بود و آینده‌اش دغدغه‌اش. با اینکه سال‌ها از عمرش گذشته بود، ذهنی جوان، پویا و بسیار به‌روز داشت. همچنان ایده‌های بزرگ در سر داشت و با اشتیاق درباره آینده، رشد و تعالی تیپاکس صحبت می کرد. دغدغه‌اش این بود که تجربه و دانشی را که طی سال‌ها به دست آورده بود، در مسیر پیشرفت این مجموعه به کار بگیرد و برای ساختن آینده‌ای بهتر سهمی داشته باشد. او از آن آدم‌هایی بود که وقتی درباره تیپاکس حرف می‌زد، فقط از امروز نمی گفت؛ نگاهش به فردا بود. به اینکه چه می توان کرد، چگونه می توان بهتر شد و چگونه می توان این مجموعه را بزرگ‌تر، انسانی‌تر و ماندگارتر کرد.

اما شاید مهم‌تر از ایده‌ها و تجربه‌هایش، نقشی بود که در تربیت و رشد آدم‌ها داشت. برای من و بسیاری از کسانی که فرصت آشنایی و کار در کنار او را داشتند، حضورش یک کلاس درس بود؛ کلاس درسی از اخلاق، مسئولیت‌پذیری، مردم‌داری و احترام.

به کوچک‌تر از خودش با احترام نگاه می کرد.

می‌شنید، توجه می کرد و برای آدم‌ها ارزش قائل بود.

و شاید همین رفتار بود که باعث می‌شد فاصله میان یک مدیر و یک همکار، در حضور او معنای دیگری پیدا کند.

مردی بسیار متدین و دیندار بود و زیبایی دین‌داری‌اش برای من در این بود که همانند مولایش علی (ع)، که به حق عاشق و شیفته سیره او بود، به آنچه می گفت عمل می کرد. دستگیری از سالخوردگان و بی‌بضاعت‌ها، کمک به دیگران و توجه به آدم‌ها برایش فقط حرف نبود؛ بخشی از زندگی و رسالتش بود. بسیار اهل مطالعه و ادبیات بود، شعر می خواند، تاریخ را می‌شناخت و از گذشته درس می گرفت؛ اما در گذشته نمی‌ماند. ذهنش همیشه رو به جلو بود و برای آینده فکر می کرد.

حالا که به گذشته نگاه می کنم، می‌بینم حاج‌آقا بزرگ فاخر فقط یکی از آدم‌های تأثیرگذار در مسیر تیپاکس نبود؛ او بخشی از خاطره، فرهنگ و سرمایه انسانی این مجموعه بود.

آدم‌هایی مثل او، با رفتن‌شان از یک صندلی یا یک جایگاه کنار نمی‌روند؛ ردپایشان در آدم‌ها، در تصمیم‌ها، در خاطرات و در مسیری که یک مجموعه طی کرده، باقی می‌ماند.

برای من، حاج‌آقا بزرگ فاخر همیشه همان معلم، استاد و پدری خواهد بود که از او بسیار آموختم؛ مردی که تیپاکس را دوست داشت، برای آینده‌اش فکر می کرد و دلش می خواست همچنان سهمی در رشد و تعالی آن داشته باشد.

شاید بهترین ادای احترام به چنین آدمی، این باشد که آنچه را برایش مهم بود فراموش نکنیم؛ رشد، تعالی، امانت داری، اخلاق، انسانیت و ساختن آینده‌ای بهتر برای تیپاکس.

یک بیت همیشه ورد زبانش بود:

سعدیا مرد نکو نام نمیرد هرگز
مرده آن است که نامش به نکویی نبرند

یادش گرامی، نامش ماندگار و روح بزرگش قرین آرامش
فرزند کوچکش مجید

استاد محمدعلی فاخر؛ نامی ماندگار در پست خصوصی و خانواده بزرگ تیپاکس



حسین سهیلی
معاون نظارت بر پیمان کاران تیپاکس

برخی انسان‌ها تنها یک مدیر، بنیان گذار یا صاحب یک مجموعه نیستند. حضورشـــان در یک سازمان، بخشی از تاریخ، فرهنگ و هویت آن مجموعه را شکل می‌دهد.

اســـتاد محمدعلی فاخر برای صنعت پست خصوصی ایران و به‌ویژه برای خانواده بزرگ تیپاکس، از همین جنس انسان‌هاست؛ مردی که سالیان متمادی در کنار تیپاکس ایستاد، رشد و فراز و نشیب‌های آن را همراهی کرد و نامش با بخشی از تاریخ این مجموعه گره خورد.

اما آنچه از استاد فاخر تصویری ماندگار بر جای می گذارد، تنها سابقه مدیریتی و نقش ایشان در بنیان گذاری و توسعه پست خصوصی نیست؛ بلکه نگاه انسانی و عمیق ایشان به مفهوم خانواده تیپاکس است.

برای استاد فاخر، تیپاکس صرفا یک شرکت، یک برند یا مجموعه‌ای از شعب و نمایندگی‌ها نبود.

تیپاکس مجموعه‌ای از انسان‌ها بود؛ خانواده‌ای بزرگ که هر عضو آن، از کارکنـــان و مدیران گرفته تا نمایندگان و خانواده‌های آنان، بخشی از این پیکره به شمار می‌آمد.

مدیری که انسان‌ها را می‌دید

یکی از ویژگی‌هایی که در روایت همکاران و همراهان قدیمی استاد فاخر به چشم می‌آید و این حقیر در منش و شخصیت والای ایشان به شخصه دیدم: مهربانی، احترام، دستگیری و دغدغه‌مندی ایشان نسبت به انسان‌ها بود.

درخاطره‌ای از سال‌های ابتدایی شـــروع کارم بود که به دلیل شـــلوغی کار و حجم فعالیت روزانه، مدیر وقت با مرخصی بنده برای جشن عروسی برادرم موافقت نکردند و در بازدید اتفاقی حاج آقا فاخر از واحد ما، به مسئول دفتر ایشان موضوع را انتقال دادم.

بعد از حدود یک ساعت، واحد پشتیبانی و مالی مرا فرا خوند و ضمن اهدای یک پاکت حاوی هدیه نقدی مدیریت برای مراسم جشن برادرم، از ســـوی آقای فاخر بزرگ با مرخصی بنده نیز موافقت شده بود.

این خاطره‌ای به‌یادماندنی و درس بزرگی از نگاه انسانی ایشان بود که برایم حس غرور داشت و موجب شد که خود را با افتخار، عضو کوچکی از خانواده تیپاکس بدانم.

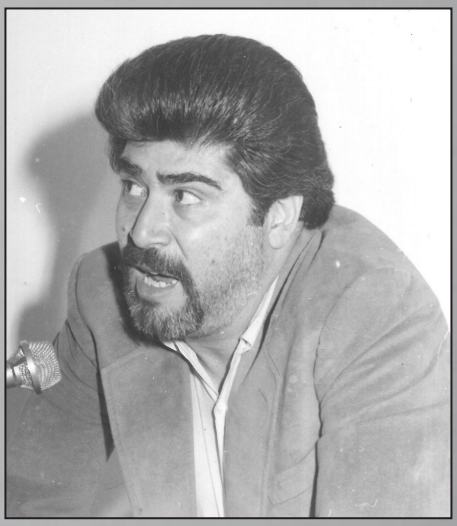
او در جایگاه مدیری که سال‌ها مسئولیت هدایت مجموعه بزرگ تیپاکس را بر عهده داشت، تنها به اعداد، عملکرد و نتیجه نهایی نگاه نمی کرد؛ پشـــت هر عنوان ســـازمانی، انســـانی را می‌دید که ممکن بود در مقطعی از زندگی به حمایت، راهنمایی یا حتی یک کلام دلگرم کننده نیاز داشته باشد و این نگاه، ارتباط صمیمی و عمیق پدر و فرزندی را برای همه ایجاد کرده بود و از او به عنوان پدر معنوی خود یاد می کردند.

این نگاه، در ارتباط ایشـــان با همکاران و به‌خصوص نمایندگان تیپاکس نیز نمود داشت. دغدغه او تنها عملکرد یک نمایندگی نبـــود؛ خانواده نماینـــده، آینده فرزندان و استمرار زندگی و کسب‌وکار آنان نیز برایش اهمیت داشت.

و این ارزش والای انســـانی او بود که من شاهد بودم حتی به ازای موفقیت فرزندان خانواده تیپاکس، احساس غرور می کرد و همیشه برای‌شان اهمیت داشت و تحسین می کرد.

همکاران نیز با افتخار این ذوق و شـــعف موفقیت را با ایشان به اشتراک می گذاشـــتند که چه بسا حمایت‌های ایشان نیز سهم بزرگی در این موفقیت‌ها داشت.

شـــاید همین نگاه بود که مفهوم «خانواده تیپاکس» را برای بســـیاری از همراهان قدیمی این مجموعه، از یک عبارت سازمانی فراتر برد و به یک باور تبدیل کرد.



خانواده‌ای فراتر از یک سازمان

تیپاکس در طول دهه‌های فعالیت خود، خانواده بزرگی را شکل داده است؛ خانواده‌ای متشکل از مدیران، کارکنان، رانندگان، نمایندگان و نسل‌هایی که هر کدام بخشی از مسیر این برند را ساخته‌اند.

استاد فاخر به این خانواده نگاه ویژه‌ای داشت. نمایندگان را صرفـــا واحدهای عملیاتی یا تجـــاری نمی‌دید؛ آن‌ها را شرکای این مسیر و اعضای خانواده تیپاکس می‌دانست. این نوع نگاه، مسئولیتی دوطرفه ایجاد می کرد؛ سازمان دغدغه اعضای خود را داشت و اعضای خانواده نیز نسبت به اعتبار، نظم و انسجام آن احساس مسئولیت مضاعفی می کردند.

نظم و انسجام؛ ستون‌های یک خانواده بزرگ

در کنار نگاه انســـانی، یکی از موضوعاتی که در منش مدیریتی استاد فاخر اهمیت ویژه‌ای داشت، نظم و انسجام در تمامی ارکان سازمان بود.

یک شبکه گســـترده پستی و لجســـتیکی بدون نظم، هماهنگی و مســـئولیت‌پذیری نمی تواند مســـیر خود را به‌درستی طی کند. از ستاد تا نمایندگی، از عملیات تا حمل، از پذیرش تا توزیع، همه اجزا باید در یک مســـیر مشترک حرکت کنند.

تأکید استاد فاخر بر نظم، صرفاً یک دستور مدیریتی نبود؛ بخشی از نگاه او به ساختن یک سازمان ماندگار بود.

سازمانی که قرار است سال‌ها و نسل‌ها ادامه پیدا کند، نیازمند انضباط، انسجام، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل است.

میراثی که در خاطره‌ها باقی می‌ماند

امروز که از استاد محمدعلی فاخر سخن می گوییم، بیش از هر چیز باید از میراث انسانی و سازمانی او یاد کنیم.

میراث او تنها در ساختمان‌ها، دفاتر، شعب، نمایندگی‌ها یا ساختارهای ســـازمانی خلاصه نمی‌شود؛ بخشی از این میراث در خاطره همکارانی است که از مهربانی او گفته‌اند، در نمایندگانی که حمایت و دغدغه‌مندی او را به یاد دارند و در نســـلی که مفهوم خانواده تیپاکس را با نام و منش او تجربه کرده است.

انســـان‌ها روزی از میان ما می‌روند، اما بعضی نام‌ها به دلیل تأثیری که بر زندگی دیگران گذاشـــته‌اند، در حافظه یک سازمان و یک جامعه باقی می‌مانند.

استاد محمدعلی فاخر، برای خانواده بزرگ تیپاکس، تنها بخشی از تاریخ نیست؛ بخشی از هویت این خانواده است.

یاد او، یادآور این حقیقت است که ساختن یک سازمان بزرگ، تنها با سرمایه و ســـاختار و فناوری اتفاق نمی‌افتد؛ سازمان‌های ماندگار را انسان‌هایی می‌سازند که هم‌زمان به کار، انسان و آینده باور داشته باشند.

و شاید بهترین ادای احترام به چنین انسانی، ادامه دادن همان مسیری باشد که بر آن تأکید داشت:

مهربانی با انسان‌ها، دســـتگیری از خانواده تیپاکس، دغدغه‌مندی نسبت به نمایندگان و همکاران، و حفظ نظم و انسجام در تمام ارکان سازمان. که به جرأت می‌توان اعتراف کرد که این میراث ماندگار دســـت فرزندان خلف ایشان جناب دکتر مهرداد فاخر عزیز و مهندس امیرحسین خان به شایستگی و بدون نقص در حال انجام است.

به مهر، این خانواده را چو جان خویش پرورد
ز فاخر نام نیکو ماند و راهی روشن و جاوید

روح استاد محمدعلی فاخر شاد و یاد و نامش در خانواده بزرگ تیپاکس ماندگار


TPAK
















خانواده محترم فاخر
نیاکی نمایندگی میبره
(شیدایی)






جناب استاد محمد علی فائز
۱۳۳۱-۱۴۰۵








حاج محمدعلی فاخر
پدر فضیلت و تجمل ایران
بزرگ خاندان فاخر
فرزند علی
آفریده ۱۳۲۱/۲/۶

بانو اشرف فاخر به همسفرش پیوست



در واپسین روزهای آماده‌سازی ویژه‌نامه «میراث فاخر»، هنگامی که می‌کوشیدیم روایت زندگی و سال‌ها تلاش حاج‌آقا محمدعلی فاخر را گرد آوریم، خبـــر تلخ دیگری بر اندوه این روزها افزود و خانواده فاخر و همـــکاران این مجموعه را بار دیگر سوگوار کرد.

سرکار خانم اشرف فاخر، همســـر و همراه دیرین حاج‌آقا محمدعلی فاخر، تنها ۲ ماه پس از درگذشت او، به یار سالیان دور زندگی‌اش پیوست. پس از عمری همراهی، اکنون نام این دو نیز در خاطره‌ها کنار هم خواهد ماند.

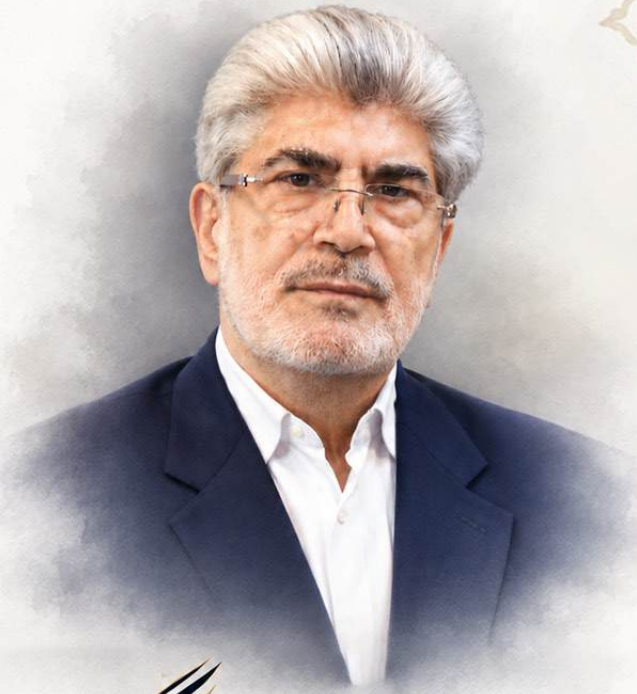
اشرف فاخر تنها همراه زندگی بنیان‌گذار تیپاکس نبود. او بانویی بود که در روزهای دشـــوار جنگ، راه خدمت را برگزید و با تکیه بر تجربه پرســـتاری، حدود شش ماه در بیمارستان صحرایی آبادان ماند تا مرهمی بر رنج مجروحان باشد.

ایشان در کنار مسئولیت‌های خانوادگی، سال‌ها مدیریت تیپاکس را نیز بر عهده داشت.

اکنون با درگذشت هر دو، جای خالی این دو همراه دیرین در خانواده فاخر و میان کسانی که با زندگی و تلاش آن‌ها پیوند داشته‌اند، سنگین‌تر شده است.

این ویژه‌نامه قـــرار بود روایت میراثی باشـــد که حاصل سال‌ها کار و کوشش اســـت. حالا نام اشرف فاخر نیز در کنار نام همسرش، با خاطره عشق، همراهی و خدمت پیوند خورده و بخشی از میراث فاخر شده است.

یاد هر دو گرامی و نامشان در حافظه این سرزمین ماندگار باد.



سعدیا مرد نکونام نمیرد هرگز