

- **سمت و سوی حیرانی در بازار سرمایه** دکترحجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی
- **پساتحریم و نگاهی به مزیت‌های مشارکت در بورس**
- **یک اتاق شیشه‌ای برای موفقیت‌های اقتصادی** دکتر قاسم‌نژاد
- **سرمایه‌های خارجی در راه تالار شیشه‌ای** سحر قاسم‌نژاد
- **وظایف و مسئولیت‌های کارکنان کارگاه در پروژه‌های ساختمان و نصب** دکتر اصغر ابن‌الرسول، دکتر شهرام قبادی
- **گفت‌وگو با جمشید عدالتیان، عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی ایران**
- **آثار لغو تحریم‌ها، بر کاهش هزینه واردات مواد اولیه** ایلینا پیرولی
- **فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش آن در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی** دکتر اصغر ابن‌الرسول (معاون طرح و برنامه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی)، دکتر شهرام قبادی، (کارشناس ارشد برنامه‌ریزی، سنجش عملکرد و پروژه در معاونت طرح و برنامه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی)
- **ده توصیه به مدیران در فضای تازه اقتصاد** علی پویا
- **گفت‌وگو با هادی حق‌شناس، معاون سازمان بنادر و دریانوردی کشور**
- **از تجارب موفق دیگران برای احیای اقتصاد الگو بگیریم** محصول را چگونه می‌توان به شکل رقابتی معرفی کرد؟
- **تبلیغات نوبه نو، همپای تجارت و اقتصاد** ۲۳
- **نگاهی به تاریخ شکار بی‌رویه در روز پلنگ ایرانی**
- **باهمت باز باش و با کبر پلنگ** ۲۴
- **جنگ جهانی دوم از آغاز تا پایان** ۲۶
- **معروف‌ترین فیلم‌های اقتباسی تاریخ سینما**
- **کتاب‌هایی روی پرده نقره‌ای** فرید دانش‌فر
- **مربیان فصل ۱۶- ۲۰ لیگ جزیره در گذشته چه می‌کردند؟**
- **روزگار جوانی** شهراد باغستانی
- **یک فنجان چای** ۳۳

انعکاس نظرات اشخاص حقیقی و حقوقی در قالب مقالات، مصاحبه‌ها و گزارش‌ها، لزوماً به معنای تایید محتوای تمامی آن‌ها از سوی ماهنامه نیست.

ضوابط درج مقالات در ماهنامه "وخارزم"

ماهنامه وخارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به ویژه در زمینه‌های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می‌کند. مقالات ارسالی باید شامل این موارد باشد: عنوان مقاله، نام و مشخصات نویسنده یا مترجم (شامل عنوان اصلی علمی و شغلی، شماره تلفن تماس و نشانی الکترونیکی)، چکیده و متن کامل مقاله (مقدمه، متن، نتیجه) در قالب نرم افزار Word - فهرست منابع و پیوست‌های احتمالی. حجم مقالات ارسالی حداکثر تا ۱۰ صفحه A4 (معادل ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیتراژ، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود. تحریریه ماهنامه وخارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب واصله آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال‌کنندگان محترم مسترد نمی‌گردد. مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسندگان یا نویسندگان است و ماهنامه از انتشار مقالات منتشر شده در سایر نشریات و رسانه‌ها معذور می‌باشد.

vakharazm@kharazmi.ir

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر اجرایی تحریریه: سینا کلیچ‌خانی

همکاران این شماره:

دکتر اصغر ابن‌الرسول، دکتر شهرام قبادی، هادی

حق‌شناس، سحر قاسم‌نژاد، علی پویا، شهراد

باغستانی، ایلینا پیرولی، مانلی فخریان

طراح جلد: سهیل نوری

گرافیک و صفحه‌آرایی: نادر قبله‌ای

ویراستار: شیدا محمدطاهر، مرجان ابری

امور دفتری: وحیده بهزادی

نشانی: خیابان ملاصدرا، شیراز جنوبی،

برزیل غربی، شماره ۲۵

تلفن: ۸۸۶۲۳۸۹۵ - فاکس: ۸۸۶۲۳۸۹۶

نشانی الکترونیک:

vakharazm@kharazmi.ir



ماهنامه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی
برای خانواده بزرگ شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی



شماره هجدهم - شهریور ۱۳۹۴

سمت و سوی حیرانی در بازار سرمایه

• دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

یکی از ویژگی‌های جهان معاصر، خاصه دههٔ حاضر، ظهور مسئله‌ای به نام حجم داده‌ها برای تصمیم‌گیری و نقش میزان این داده‌ها در زندگی و رفتار انسان امروزی است، که گاهی از آن با تعبیری چون «کوه داده‌ها»، «اقیانوس داده‌ها»، «سیل داده‌ها» و در برداشتی متفاوت «سونامی داده‌ها» یاد می‌شود. شاید تعبیر آخر، در نگاه اول، قدری بی‌رحمانه به نظر آید، اما واقعیت این است که موقعیت انسان معاصر در برابر انبوه داده‌هایی که در هر لحظه منتشر می‌شود، فارغ از آن که پردازش شده یا نشده باشد، بی‌شابهت با وضعیت انسان بی‌پناهی نیست که در مقابل سیلی سهمگین قرار داشته و چاره‌ای جز مدیریت آن ندارد. ابهت و فراگیری این سونامی، با ظهور شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی در سال‌های اخیر دوچندان شده و بدیهی است که خرد و تحلیل از پردازش کامل این همه داده که گاه فقط در یکی از شبکه‌ها و حتی فقط یک گروه خاص انتشار می‌یابد، ناتوان باشد. اگرچه آمار دقیق تاییدشده‌ای در دسترس نیست، اما شاید به جرات بتوان گفت که حجم داده‌ای که به عنوان مثال در یک سال گذشته انتشار یافته، به مراتب بیشتر از حجم اطلاعاتی است که در گذشته، طی یک دهه در دسترس قرار می‌گرفت. اکنون، جدا از اخبار روزنامه‌ها، سایت‌های اینترنتی و رادیو و تلویزیون و ماهواره، کمتر می‌توان شاهد ظهور حجم سرسام‌آوری از داده‌ها روی گوشی تلفن همراه در هر دقیقه و گاه کسری از دقیقه نبود، به گونه‌ای که حتی گاه، نگاهی سطحی به مطالب دریافتی نیز ممکن نیست. فارغ از لطیفه‌ها و پیام‌های خصوصی و موردی که بین افراد یا گروه‌ها جریان می‌یابد، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که موضوع محوری بیشتر اخبار و تحلیل‌های منتشره، به‌ویژه بین اعضای گروه‌های حرفه‌ای و تخصصی، به قدری اهمیت دارد که نباید برای اتخاذ تصمیم‌های مهم و حرفه‌ای از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. در عین حال، بسیار نیز اتفاق می‌افتد که واقعیتی به نام محدودیت زمان، امکان بررسی بسیاری از آن‌ها را از بین می‌برد. انسان معاصر در برابر داده‌ها و اطلاعات، با چنین مشکل و تضاد کلافه‌کننده‌ای روبه‌روست و البته چاره‌ای نیز جز این ندارد که خود را به سلاح کارآمدی از تشخیص و تمییز تجهیز کند، تا قدرت پالایش داده‌های سرسام‌آور را داشته و از بین آن‌ها نه تنها سره را از ناسره جدا کند بلکه با اولویت‌بندی دقیقی، اطلاعات مربوط و سودمند برای تصمیم‌گیری را از بین انبوه داده‌ها برگزیده و به تحلیل آن بپردازد تا گامی مهم در اتخاذ تصمیم‌های بهینه برداشته شود.

شب تاریک و بیم موج و گردابی چنین هایل

کجا دانند حال ما سبکباران ساحل‌ها

مرا در منزل جانان چه امن وعیش چون هر دم

جرس فریاد می‌دارد که بر بندید محمل‌ها

در اقتصاد و دنیای کسب و کار، بازار سرمایه از منظر استفاده از اطلاعات، ویژگی منحصر به فردی دارد. اگر در صنعت عملی مانند فن‌آوری یا در بازرگانی معیاری مانند سهم بازار و شبکهٔ توزیع و در بازار پول عواملی مانند بهای تمام‌شدهٔ پول یا تخصیص بهینه در کنار اطلاعات برای موفقیت نقش‌آفرینی می‌کنند، در بازار سرمایه این فقط و فقط اطلاعات است که ابزار دست بازار بازیگران است. تمامی پژوهش‌هایی که در بازار سرمایه انجام پذیرفته، بر نقش بی‌بدیل اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خرید و فروش اوراق بهادار صحنه گذاشته‌اند. از این رو با توجه به این که مهم‌ترین عامل اثرگذار بر قیمت سهام در بورس اطلاعات و فقط اطلاعات است، توجه به حجم اطلاعات، میزان ارتباط آن با موضوع مورد تصمیم و صحت و سقم آن در بازار سرمایه بسیار مهم است و این در حالی است که بنابر مطالبی که در سطور پیشین شرح آن رفت، فراوانی اطلاعات شرکت‌ها، صنایع و اقتصاد داخلی و بین‌الملل و سونامی آن‌ها در شبکه‌های مجازی، فضای تصمیم‌گیری را بسیار پیچیده ساخته و خطر اشتباه‌های بزرگ در اتخاذ تصمیم را چند برابر کرده است. گاهی خبری در شبکه‌های مجازی، دست به دست و گوشی به گوشی می‌چرخد و قبل از آن که نادرستی‌اش یا نامربوط بودنش به موضوع مورد تصمیم‌گیری روشن شود، آن چنان اثر عمیقی بر قیمت سهام، شاخص بازار و سودآوری سبد سرمایه‌گذاری می‌گذارد که دیگر نمی‌توان کاری کرد.

در کنار سایر عوامل مهمی مانند رکود اقتصادی حاکم و عدم تعادل‌های به جا مانده از گذشته و رفتارهای برخی از سیاست‌گذاران اقتصادی کشور، فضای بازار سرمایه و رکود آن در ماه‌های اخیر تا حدود زیادی ناشی از همین مشکل سونامی داده‌هاست. حجم اطلاعات درست و نادرست منتشرشده، در کنار سرعت انتشار آن، توان انسان‌های علاقه‌مند به تجزیه و تحلیل را به چالش کشیده و با توجه به این که در سال‌های اخیر علاقه‌مندی به تحلیل، تفکر و تمرکز نیز سیری نزولی داشته است، حیرانی و گیجی سرمایه‌گذاران در برابر انبوه اطلاعات در دسترس، موجب وحشت آن‌ها برای اقدام به خرید و فروش سهام در بازار اوراق بهادار شده و رکود نسبی آن را بیشتر کرده است. در فضایی این چنین، ناشر اطلاعات نیز با دشواری‌های گوناگونی روبه‌رو خواهد بود. این که اطلاعات چگونه انتشار یابد تا جای خود را در تحلیل‌ها باز کرده و میان سیل داده‌ها، از نظرها پنهان نماند، چالش بزرگی برای شرکت‌های بورسی است.

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در این فضای دشوار، راهبرد انتشار اطلاعات خود را بر آن قرار داده است تا با ارتقای شفافیت و افشای کافی - که البته مفهومی نسبی است - کمکی هرچند ناچیز به تصمیم‌گیران فعال بازار سهام کند. تلاش برای انتشار به‌موقع اطلاعات و ارتقای کیفیت آن‌ها در کنار سایر عوامل مهمی مانند میزان معاملات و درصد سهام شناور، موجب شد تا متولیان بازار سرمایه نیز نماد این شرکت را در تابلوی اصلی بازار بورس طبقه‌بندی کند که برای سهام‌داران خوارزمی و کارکنان گروه موفقیتی بزرگ محسوب می‌شود. اکنون با تمام دشواری‌هایی که در بازار سرمایه وجود داشت، مراحل پذیره‌نویسی افزایش سرمایه با موفقیت به پایان رسیده و مراحل ثبت آن در هفته‌های پیش رو تکمیل خواهد شد تا گروه خوارزمی با سرمایهٔ دوازده هزار و پانصد میلیارد ریالی به استقبال مجمع عمومی صاحبان سهام در مهرماه رود. موفقیت مجمع پیش رو نیز در گرو انتشار اطلاعاتی شفاف‌تر و با کیفیت‌تر است که با توجه به گام‌های مهمی که در راستای اجرای برنامهٔ راهبردی هفت‌ساله در جهت ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها برداشته شده و برخی از نتایج آن در ماه‌ها و هفته‌های اخیر به دست آمده است، دسترسی به این اطلاعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مهم‌تر از آن تجزیه و تحلیل و ارزیابی درست این اطلاعات است، که در فضای سونامی اطلاعات کار آسانی برای سهام‌داران ارجمند نیست. شرکت تلاش خواهد کرد تا با اطلاع‌رسانی بیشتر و به‌هنگام‌تر، قدری از دشواری این امر برای سرمایه‌گذاران خود بکاهد و گام‌های بعدی موفقیت و توسعه را استوارتر بردارد. این مهم جز با اتکال به فضل بیکران پروردگار جهانیان، تلاش بی‌وقفهٔ همکاران و وفای به عهد سهام‌داران و ذی‌نفعان ارجمند و رعایت درستی و راستی میسر نیست.

پساتحریم و نگاهی به مزیت‌های مشارکت در بورس

یک اتاق شیشه‌ای برای موفقیت‌های اقتصادی

بورس

است که در آن بورس نقش توزیع منابع میان بخش‌های اقتصادی را بر عهده بگیرد. اگر این اتفاق رخ دهد، این امید وجود دارد که با استفاده از مکانیزم هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، اقتصاد کشور در حوزه‌های مولد و تولیدی خود را احیا کند. در چنین تصویری به‌طور حتم، هم سهام‌داران بزرگ و هم سهام‌داران کوچک و در یک کلام همه‌گردانندگان بورس، در ترمیم توسعه ایرانی ایفای نقش خواهند کرد و از این فرایند صعودی، سودآوری بزرگی را تجربه می‌کنند. یک نکته را نباید فراموش کرد که در چند سال گذشته بسیاری از فعالان حاضر در بازارهای مختلف چه در مقیاس بزرگ یا در مقیاس کوچک، زبان‌های هنگفتی را در پیاده‌روهای معروف اقتصادی مزمره کرده‌اند. دلیل این امر نوسان شاخص‌ها بدون تبعیت از یک رفتار اصولی در اقتصاد است. بدون شک اگر بورس وظیفه کنترل دارایی‌های مختلف را برای تجمیع منابع و تزریق آن به اقتصاد بر عهده بگیرد، چنین ورشکستگی‌های بی‌قواره‌ای دیگر برای اقتصاد محتمل نخواهد بود. چون بازار سرمایه از این قانون تبعیت می‌کند که سرمایه‌ها را جمع و آن‌ها را به گونه‌ای توزیع کند که منجر به خلق فعالیتی مولد شود. نوسان و ریسک در این بازار کاملاً ماهیتی متفاوت با داد و ستدهای خیابانی یا شراکت‌های بدون اصول با سیستم بانکداری-بنگاهداری دارد. تجربه‌های جهانی نیز این مسئله را ثابت می‌کنند. چنین چیزی پایه‌ای‌ترین و زیربنایی‌ترین مزیت مشارکت

تقاضای استفاده از آن کالا را دارند، ارتباط برقرار می‌کند. به معنای دیگر بورس نیز بازاری برای بده بستان‌های اقتصادی است اما با این فرض زیربنایی که باید متکی بر شفافیت باشد. برای همین برخی از کارشناسان از بورس با عنوان اتاق شیشه‌ای نیز یاد می‌کنند. به‌طور قطع می‌توان گفت که در کشورهای توسعه‌یافته مزایا و ریسک‌های حضور در بازار سرمایه برای همه مشخص است. به عبارتی این اصل در اقتصاد جا افتاده است که بورس محوریت خون‌رسانی به اعضای اقتصاد، برای تعقل در توسعه را بر عهده دارد. در اقتصاد ایران اما تا حدی این خون‌رسانی از طریق بانک‌ها انجام می‌شود. بانک‌ها منابع مالی را بین بخش‌های مختلف اقتصادی توزیع می‌کنند اما ظاهراً این توزیع در سال‌های قبل به گونه‌ای نبوده که بخش‌های مولد بتوانند موقعیت خود را در اقتصاد ایران تقویت کنند. یکی از دلایل رکود و آشفتگی اقتصادی در ایران طی سال‌های گذشته دقیقاً مربوط به عملکرد بانک‌ها می‌شود. این نهادهای مالی به‌جای آن‌که منابع را به حوزه‌های تولیدی و صنعتی تزریق کنند، آن‌ها را در اختیار بخش‌هایی از اقتصاد قرار دادند که در نهایت فعالیت‌شان منجر به قطور شدن دلالی و واسطه‌گری و بازارهای حاشیه‌ای اقتصاد شده است. رفتار فوق، این روزها تقریباً همه دست‌اندرکاران اقتصادی را به این نتیجه رسانده است که بازگشت به موقعیتی راهبردهای نجات اقتصاد ایران، بازگشت به موقعیتی

بورس اوراق بهادار نامی آشنا در اقتصاد دارد و تقریباً می‌توان گفت که همه مردم و در راس آن‌ها همه فعالان اقتصادی بارها این واژه را شنیده‌اند و اگر بخواهیم ساده‌تر سخن بگوییم، می‌توان گفت که همه شهروندان می‌دانند که در کنار سایر بازارها، بازاری نیز به نام بورس وجود دارد که در گرد و غبار اقتصاد ایران نتوانسته بر حسب شایستگی‌های اقتصادی که دارد، فعالیت کند. البته این نکته را نیز باید اضافه کرد که چند وقتی می‌شود مدیران و صاحب‌نظران اقتصادی به این نتیجه رسیده‌اند که اگر بورس در ایران فرصت یافته بود تا کارایی لازم را به دست بیاورد و به اندازه این کارایی فعالیت کند، امروز بسیاری از مشکلات در اقتصاد ایران وجود نداشت. این زخم یا این درد اقتصادی که بورس نتوانسته آن‌طور که باید اقتصاد ایران را هدایت کند، به‌طور حتم در روزهای بعد از تحریم بیشتر جسم اقتصاد کشور را آزار می‌دهد. در زمانی که سرمایه‌گذاران به مدار اقتصاد کشور پا می‌گذارند، حتماً بورس بهترین ابزار برای کنترل بهینه منابع است؛ مخصوصاً برای سرمایه‌گذاران خارجی که عادت کرده‌اند در بازار سرمایه سیمی اقتصادی خود را تقویت کنند. فارغ از این بحث‌ها می‌توان گفت که مرسوم‌ترین تعریف از بورس، دماسنج اقتصاد است. این جمله را می‌توان به‌وفور در تحلیل‌های اقتصادی دید. در ساده‌ترین رفتار اقتصادی، بورس این نیاز را در هر اقتصادی مرتفع می‌کند که بین عرضه‌کنندگان یک کالا با کسانی که

در بورس است. توجه کنیم که در شرایط امروز اقتصاد ایران و بعد از توفیق در مذاکرات هسته‌ای، بیش از هر زمان دیگری به اهرمی با نام بورس نیاز داریم تا جذابیت فعالیت تولیدی و سرمایه‌گذاری را دوچندان کند. برخی از مزیت‌های حضور در بورس و در دوران پساتحریم را این‌گونه می‌توان شرح داد.

شیشه‌ای بودن بورس: شک نباید کرد که در هیچ بازاری به اندازه بورس، فعالیت‌های اقتصادی در اتاقی شیشه‌ای صورت نمی‌گیرد. دلیل این ماجرا نیز ضابطه و سیستم مقرراتی بورس در اطلاع‌رسانی است. در همه جای دنیا شرکت‌هایی که در بورس قرار دارند، موظف هستند تا اطلاعات اقتصادی خود را بر اساس شرایط و ضوابط معینی به‌طور شفاف در اختیار معامله‌گران قرار بدهند. چرخش اطلاعات بر اساس روش‌های استاندارد، باعث می‌شود تا امنیت اقتصادی در این بازار بیش از هر جای دیگری برای سرمایه‌گذاران مفروض باشد. برای همین می‌گویند بورس شبیه یک اتاق شیشه‌ای است چون نمی‌توان از این شفافیت و دایره گردش اطلاعات شانه خالی کرد. به‌طور قطع هر سرمایه‌گذاری نیاز دارد تا در مورد محیطی که در آن سرمایه خود را به حرکت درمی‌آورد اطلاعات داشته باشد. از قدیم گفته‌اند که سرمایه ترسو است یا سوار بر اسکیت شده است. این مسئله نشان می‌دهد که سرمایه‌ها با کمی ناسودگی خاطر میدان را خالی می‌کنند. گردش اطلاعات در بورس باعث می‌شود تا نیاز سرمایه‌گذاران در هر اندازه‌ای که هستند، به اطلاعات تامین شود. چنین چیزی به صورت ذاتی امنیت را برای سرمایه به وجود می‌آورد.

قدرت نقدشوندگی سرمایه: برای ما ایرانی‌ها عادت شده است که هر وقت می‌خواهیم کالایی خریداری کنیم، با نگرانی وضع بازار آن کالا را بررسی می‌کنیم تا با ریسک کمتری، هنگام فروش در آینده برخوردار باشیم. این عادت تقریباً برای همه کالاها یا در زمان خرید همه محصولات وجود دارد. حتماً شما نیز تا به حال چنین عادت‌هایی را در خود دیده‌اید یا در اطراف خود شاهد بوده‌اید که برخی گاهی چند روز در مورد قدرت نقدشوندگی کالای خود هنگام فروش بررسی و تحقیق می‌کنند. اما در بورس اصل بر این است که هیچ سهمی روی دست نمی‌ماند چون همیشه سهام شرکت‌های بورسی بیشترین قدرت نقدشوندگی را داشته‌اند. در واقع اگر سهام بورسی را یک کالا بدانیم، باید این واقعیت تاریخی را بپذیریم که این کالا کمترین نوسان را در جریان نقدشوندگی تجربه کرده است. نکته حائز اهمیت در مورد بورس این است که چه نوسان شاخص‌ها به زبان یک سهم باشد و چه به سود یک سهم باشد، هرگز سهام بورسی فاقد نقدشوندگی نیست. در کلامی ساده می‌توان گفت که بورس تنها جایی است که نمی‌شود به راحتی از این مثال قدیمی استفاده کرد: مراقب باش کالایی که می‌خری صاحب اول و آخرش نباشی.

فکر کردن و استفاده از تعقل برای بازدهی بیشتر: بورس با بازارهای حاشیه‌ای که روند آن متکی بر دلایلی است، یک فرق بزرگ دارد و آن هم استفاده از تعقل و اندیشه است. ساده باید گفت که در این بازار هر چه سهام‌داران بتوانند اصول فکر کردن به نحوه تغییر شاخص‌ها را (با اتکا به افزایش روزانه مطالعات اقتصادی)

بیشتر فرابگیرند، بیشتر موفق هستند. به عبارتی در بورس باید قیمت هر سهم پیش‌بینی شود و این پیش‌بینی نیز نمی‌تواند بدون پشتوانه تعقل و آشنایی قابل ملاحظه‌ای از اقتصاد صورت بگیرد. این روند و این خاصیت بورس باعث می‌شود که همه سهام‌داران، مخصوصاً سهام‌داران خرد مانند فعالیت‌های اقتصادی در بازارهای حاشیه‌ای عمل نکنند. در فراگرد بازارهای متکی بر دلایلی و زد و بندهای اقتصادی در سطوح کلان، فعالان بازار در خیلی از مواقع بی‌نیاز از نوع تعقلی هستند که باید در بورس به آن تکیه کنند. تحلیل‌های فاندamental و تکنیکال در بورس نشان‌دهنده سطح گسترده استفاده از توان فکری است.

کنترل ریسک در فعالیت‌های اقتصادی:

یکی از جالب‌ترین اتفاقات بورس، ایجاد تعاملی خاص با صاحبان مشاغل دیگر است. منظور از این ارتباط در واقع نقش مکملی است که بورس می‌تواند برای اهالی کسب و کار یا به قول عامیانه برای کسبه ایفا کند. اما چگونه این اتفاق رخ می‌دهد. فرض کنید که شما یک کاسب هستید یا به واسطه یکی از مشاغل در بازار کسب و کار حضور دارید. در این گونه مواقع حتماً بارها اتفاق می‌افتد که بخشی از سرمایه شما بدون استفاده در حساب بانکی یا در صندوق شخصی تان باقی بماند. بهترین کار در چنین مواقعی سرمایه‌گذاری در بورس است، چون از یک سو به گردش مالی بازار سرمایه کمک می‌کنید، که این گردش مالی چرخنده‌های اقتصاد مولد را به حرکت درمی‌آورد و از سوی دیگر سرمایه خود را وارد جریان می‌کند. یکی از کمترین ریسک برای افت ارزش برخوردار است. برخی صاحبان مشاغل این سرمایه‌ها را بلااستفاده در خرید محصولات مصرفی یا در تفریحات به کار

در همه جای دنیا شرکت‌هایی که در بورس قرار دارند، موظف هستند تا اطلاعات اقتصادی خود را بر اساس شرایط و ضوابط معینی به‌طور شفاف در اختیار معامله‌گران قرار بدهند. چرخش اطلاعات بر اساس روش‌های استاندارد، باعث می‌شود تا امنیت اقتصادی در این بازار بیش از هر جای دیگری برای سرمایه‌گذاران مفروض باشد. برای همین می‌گویند بورس شبیه یک اتاق شیشه‌ای است چون نمی‌توان از این شفافیت و دایره گردش اطلاعات شانه خالی کرد

می‌گیرند. این رفتار مصرفی هر چند با ارضای برخی نیازهای زندگی همراه است اما می‌تواند در مرحله بعد از حضور در بازار سهام با قدرت بیشتری در یک زمان دیگر اتفاق افتد. بدتر از این اما سرمایه‌گذاری و خرید و فروش مقطعی در بازار حاشیه‌ای است، که باعث می‌شود سرمایه‌های بلااستفاده در محیط پرریسکی قرار بگیرند. مشارکت در بورس بدون شک بهترین حالت برای به کارگیری این سرمایه‌هاست. از سوی دیگر مشارکت در بورس پس‌انداز کارآمدی را به وجود می‌آورد که می‌تواند در زمان ورشکستگی یا زیان و آسیب‌دیدگی اقتصادی

در هنگام کار به کار آید. قدرت نقدشوندگی سهام برای پرداختن به این مباحث بهترین مولفه را در بین بازارها در اختیار سهام‌دار قرار می‌دهد. هیچ فعالیت اقتصادی دیگر مخصوصاً حضور در بازارهای حاشیه‌ای به عنوان مکمل کسب و کار نمی‌تواند معادل بورس نقدشوندگی داشته باشد. این ادعا را هر نوع اقتصادی تجربه کرده و به آن باور دارد.

مشارکت مستقیم در فرایند مدیریت شرکت‌ها:

بورس تنها بازاری است که در آن شرکت‌ها با برگزاری مجامع فوق‌العاده و عمومی به سهام‌داران خود این حق را می‌دهند که با رای مدیریت شرکت را برگزینند و در واقع در مدیریت شرکت سهیم شوند. این رفتار بدون شک انعکاس مطلوب دموکراسی در فضای اقتصاد است. چنین چیزی را سهام‌داران نمی‌توانند جز بورس در جای دیگری تجربه کنند که صاحب حق رای در انتخاب مدیریت شرکت باشند. حالا این نکته را در نظر بگیرید که اگر سهام‌داری، چند سهم یا سهم چند شرکت را در اختیار داشته باشد، می‌تواند این مشارکت در مدیریت شرکت‌ها را در چند فضای اقتصادی تجربه کند. البته این تنها بخشی از ماجراست. سهام‌دارانی که سهام متفاوتی دارند، می‌توانند بازدهی و ریسک را به‌طور همزمان در مورد فعالیت‌های چند سامانه اقتصادی تجربه کنند. چیزی که هرگز با قراردادن سرمایه نزد بانک‌ها تجربه نمی‌شود. همه این اتفاقات‌ها نیز در شرایطی رخ می‌دهد که صاحبان سهام بابت سودی که از حق سهام نصیب آن‌ها می‌شود به‌طور کامل از پرداخت مالیات معاف هستند. در بورس فقط فروشندگان سهام به میزان نیم درصد باید مالیات پرداخت کنند. بورس از آن جهت که تولید و فعالیت‌های مولد را حمایت می‌کند و بهینه‌ترین نظام توزیع منابع مالی را در اختیار دارد از معافیت مالیاتی با عنوان ابزاری استفاده می‌کند که به واسطه آن سرمایه‌ها مدت زمان بیشتری در بورس می‌مانند و به همین خاطر تولید نیز در مقیاس بزرگ‌تری از این سرمایه‌ها منتفع می‌شود. با این کار از یک سود صاحبان سهام مالیات نمی‌دهند و از سوی دیگر بهترین بهره‌برداری از این مکانیزم از سوی بخش‌های واقعی اقتصاد انجام می‌شود.

خاصیت اجتماعی بورس: مشارکت در بورس مزیت‌های زیادی دارد، که در این مطلب تا حدی به آن‌ها اشاره شد اما در نگاه کلان این نکته را نباید فراموش کرد که بورس در عین حال که مزیت‌های زیادی برای سهام‌داران دارد، به‌خوبی جامعه را نیز به محیطی امنی برای زندگی تبدیل می‌کند. به عبارتی از طریق مکانیزم‌های بورسی و با اتکا به روش توزیع منابع در بورس، هم تولید جان می‌گیرد و هم مالکیت میان بخش‌ها و طبقات مختلف اجتماعی توزیع می‌شود. وقتی تولید در جامعه‌ای اصل باشد، به دلیل مولد شدن آن جامعه بیماری‌های اقتصادی مرتفع می‌شود و دیگر نوک‌سبزه‌گی و ناهنجاری‌های اقتصادی که منجر به درآمدهای بادآورده می‌شوند، نمی‌توانند شیوع یابند. توزیع مالکیت نیز فقر را از حیطه عمومی خارج می‌سازد و از سوی دیگر ثروت را هم به بدنه عمومی جامعه بیشتر نزدیک می‌کند. در واقع دو قطبی ثروت و فقر کمرنگ می‌شود. این مهم‌ترین پیامد توزیع عمومی مالکیت محسوب می‌شود، که از طریق بورس صورت می‌گیرد.

سرمایه‌های خارجی در راه تالار شیشه‌ای

فصل مجامع شاخص را منفی کرد

عقب‌نشینی مداوم شاخص بعد از مذاکرات اگرچه پس از وقوع از سوی کارشناسان واکنشی نه چندان غیرطبیعی توصیف شد اما امیدهای نیم‌بند باقی‌مانده سهام‌داران را به آب داد. دست کم این‌که فعالان بازار سرمایه به این نتیجه رسیده‌اند که در کوتاه‌مدت و قبل از قطعی شدن توافق هسته‌ای و پس از آن لغو تحریم‌ها، نمی‌توان امیدي به سودهای شگفت‌انگیز از بورس داشت.

به گفته حرفه‌ای‌های بازار، بورس تهران به عنوان ویتترین اقتصاد ایران، زمانی می‌تواند به روزهای اوج خود بازگردد که بار تحریم‌ها از روی دوش فعالان اقتصادی برداشته شود و رونق به تولید برگردد، در این صورت است که می‌توان به رونق فصل مجامع امیدوار بود و سود بیشتری که از راه می‌رسد ارزندگی سهام شرکت‌ها را افزایش می‌دهد و در نهایت بورس را به روزهای طلایی باز خواهد گرداند.

البته متولیان بورس می‌گویند که در این روند نزولی پای بعضی صنایع هم در میان است، از جمله این‌که می‌توان بخشی از زیان‌دهی بازار در هفته‌های اخیر را به پای بانکی‌ها نوشت.

نقش سیستم بانکی

به گفته رئیس سازمان بورس؛ سیستم بانکی در این ماجرا از دو سو بازار را متضرر کرد. اول سودی که به سپرده‌گذاران می‌پردازند و آن‌ها را از بورس فراری می‌دهند، از سوی دیگر خلف وعده آن‌ها در تحقق سودهای پیش‌بینی‌شده، سهام‌دارانشان در تالار شیشه‌ای را مبهوت کرد.

به گفته محمد فطانت، در ۴ ماه نخست امسال ۳۶۳ مجمع برگزار شد، که از این تعداد ۲۱۲ مجمع در تیرماه بوده، از این میان هم ۱۶۹ مجمع در هفته آخر تیرماه و پس از انتشار توافق تشکیل شد، به عبارت دیگر خبرهای بدی که از مجامع مخابره شد عملاً تاثیر خبرهای خوش مذاکرات هسته‌ای را خنثی کرد.

او تاکید کرد در میان صنایعی که شرکت‌هایشان در همین مدت به مجمع رفتند و سهام‌دارانشان را ناامید کردند بانک‌ها پیش رو بودند، چون آن‌ها با وجود این‌که ۱۳ درصد ارزش کل بازار را تشکیل می‌دهند، رقم تقسیم سودشان از هشت هزار میلیارد به هزار و ۶۰۰ میلیارد تومان کاهش دادند و این موضوع برای اهالی بورس هزینه سنگینی به همراه داشت.

رقابت بازار پول و سرمایه

نکته دیگر در این میان هم کاهش شدید جذابیت‌های بورس برای صاحبان سرمایه است. به عبارت دیگر بورس تهران مدت‌هاست که برای صاحبان نقدینگی که به دنبال بازاری سودده هستند، بازار قابل اعتمادی نیست و در میان گزینه‌های مورد توجه برای سرمایه‌گذاری، تالار شیشه‌ای تهران هیچ جایی ندارد. به این ترتیب به لطف سودهای حداقل ۲۰ درصدی، فهرست بازارهای مورد توجه سرمایه‌گذاران تک‌گزینه‌ای است یعنی فقط بانک‌ها.

متولی بازار سرمایه هم این شرایط را تایید می‌کند. به گفته فطانت بازارهای رقیب بازار سرمایه از جمله مسکن، طلا، ارز و خودرو با رکود مواجه هستند در این شرایط تنها بخشی که سود قابل توجه و فرصت سرمایه‌گذاری مناسبی را فراهم می‌کند سیستم بانکی است و به همین



بورس تهران دست کم از دو سال پیش برای رسیدن به توافق هسته‌ای روزشماری می‌کرد؛ این چشم‌انتظاری به حدی بود که به نظر می‌رسید این بازار تمام تخم‌مرغ‌های خود را در سبد توافق قراردادده و همه آینده خود را به نتیجه مذاکرات گره زده است.

در چنین شرایطی هر خبر خوش و وعده حمایتی، یا تاثیر مثبت چند روزه بر بازار می‌گذاشت یا اصولاً به چشم بورس نمی‌آمد و تغییری در روند کلی حرکت آن به وجود نمی‌آورد. به عبارت دیگر تالار شیشه‌ای خیابان حافظ برای مدت چندین ماه گوشش به هیچ وعده و خبری بدهکار نبود. با این‌همه انتظار می‌رفت وقتی خبر توافق مخابره شود، بورس هم رویه خود را تغییر خواهد داد. اما اتفاقات دست کم دو ماه اخیر نشان داد که برای تغییر مسیر شاخص بورس، به اتفاقی بزرگ‌تر از امضای یک توافق نیاز است.

در نتیجه این‌که در چند روز قبل از اعلام قطعی خبر توافق، بازار که تقریباً از حصول آن مطمئن شده بود، رشد و صعود حاصل از به نتیجه رسیدن مذاکرات را پیش‌خور کرد و شاخص در مدار صعود به سوی مرز ۷۰ هزار واحد پیش رفت اما درست از روزی که خبر خوش محل مذاکرات مخابره شد، برخلاف پیش‌بینی‌ها ورق برگشت و شاخص در مسیر عکس حرکت کرد.

شهر در محاصره بیلبوردها

مانلی فخریان

این روزها همین که از در خانه بیرون می‌روید، بر سر هر گذر و خیابان چندین تابلو خودنمایی می‌کند که در حال معرفی کالا و خدماتی است که نیاز شهروندان را برطرف کند. از تابلوی رستوران‌ها گرفته تا لوازم بهداشتی و پوشاک و خوراکی و جدیداً هم پیام‌های اخلاقی اجتماعی که به مردم کلان‌شهرهای درگیر زندگی نکات کوچکی را یادآوری می‌کند. این‌ها همه از یک صنعت بزرگ سرچشمه گرفته که تا چند دهه پیش وجود خارجی نداشت اما به اشکال مختلف در زندگی مردم حضور داشت.

در تنگنای ترافیک شهر، چند ثانیه، پشت چراغ قرمز یا با سرعتی بالای صد کیلومتر در بزرگراه؛ این‌ها موقعیت‌هایی هستند که یکی از ثمربخش‌ترین رسانه‌های جهان از آن سود می‌جویند تا سودی بیشتر را نصیب صاحبان صنایع و خدمات کنند. حالا سوال ما این است، که آیا در ایران بیلبوردها توانسته‌اند به کارکرد مناسب رسانه‌ای و تبلیغاتی مطلوب دست یابند؟



عوامل مؤثر در طراحی بیلبورد

از ابتدایی‌ترین تمدن‌ها تا به امروز، بشر از بیلبوردها در هر شکل و اندازه به امید یافتن بازاری برای کالاهای مادی و معنوی خود سود جسته و این کار موجب ارتقاء بسیاری از جنبه‌های زندگی شده است. بیلبوردها اکنون مبدل به یکی از محبوب‌ترین وسایل خبررسانی شده‌اند. بنا به گفته یکی از متخصصان، دلیل این محبوبیت یا به خاطر مخاطب فراوان و قیمت مناسب آن است یا به این دلیل که امروزه مردم بیشتر وقت خود را در خودروها و در حال تردد در خیابان‌ها می‌گذرانند، در هر صورت بیلبوردها باقی خواهند ماند. آن‌چه برای یک تبلیغ شهری می‌تواند مؤثر باشد که بتواند به گونه‌ای بر ناخودآگاه او اثر بگذارد، اول از همه خلاقیت طراح است. یکی از مهم‌ترین اصول بیلبورد، ایده کلی طرح است که تا به حال ناشناخته بوده؛ این ایده باید واضح و دارای پیام قابل درک باشد و بیننده را به خود جلب کند. باید با حداقل تصاویر یا با سادگی هرچه بیشتر، حداکثر تأثیر را بر مخاطب خود بگذارد. حروف یا نوشته نکته بعدی در بیلبوردهای تبلیغاتی است، که یکی از اجزای تکمیل‌کننده تصویر در اطلاع‌رسانی است و نقش مهمی را در تفهیم پیام‌ها برعهده دارد. در حافظه انسان، نوشته و تصویر مانند دو جزء لاینفک عمل می‌کنند و بهره‌گیری از متن امکانات ابلاغ پیام را برای بیننده فراهم می‌کند. شعار، یکی دیگر از ایده‌های نوشتاری تبلیغاتی است که در جهت جلب توجه و جالب ساختن آگهی به کار می‌رود. شعار از عنوان آگاهی جداست زیرا عنوان به منزله معرفی کالا و کاملاً جدی است ولی شعار بیان فانتزی تبلیغ کالا محسوب می‌گردد. برای اطمینان از این‌که شعار در خاطر باقی بماند، بایستی کوتاه، ساده برای درک، مناسب برای تکرار و خوشایند باشد. به‌طور کلی چهار عامل مهم در یک آگهی تبلیغاتی شهری باید مورد توجه قرار بگیرد. جلب توجه، حفظ توجه، تبادل اطلاعات، به خاطر ماندن اطلاعات.

تأثیرات بیلبورد

بیلبوردها در سطحی وسیع در جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرند و می‌توانند به عنوان ابزار مناسبی برای تبلیغ کالا یا خدمات یا به عبارت بهتر به عنوان یکی از روش‌های برقراری ارتباط با شهروندان یا به‌طور کلی جامعه مصرف‌کننده تهران تلقی گردند. تبلیغاتی که در سطح شهر هر روز از مقابل چشمان مردم عبور می‌کند، گاهی آن قدر ساده و بی‌رنگ و روست که از روی همین سادگی توجه مخاطب را جلب می‌کند. از سوی دیگر گاهی آن قدر پر سرو صدا و بزرگ است که حتی می‌تواند در حد تصادفات خیابانی حواس مردم را پرت کند، اما با همه این‌ها باید دید این‌همه بازار و شلوغی که برای تبلیغات وجود دارد چقدر در زندگی مردم مؤثر بوده، آیا مردم هنوز به امید این تبلیغات کالای مصرفی خود را پیدا می‌کنند. یا سلیقه‌های شخصی و ذهنیت‌های قبلی باعث این انتخاب می‌شود. در این زمینه باید گفت دیدگاه فرهنگی مردم در مؤثر بودن بیلبورد خیلی دخیل است، به این شکل که اگر مردم راست‌گویی تبلیغات و واقعی بودن کالا را قبول داشته و پذیرفته باشند، به‌راحتی سراغ آن می‌روند اما اگر هنوز با این فرهنگ درگیر باشند که تبلیغات دروغ است و برای فروش کالا درست شده، قطعاً هرگز بیلبوردها نمی‌توانند برای فروش کالای خود امیدوار باشند. گرچه بیلبورد در مقایسه با دیگر ابزار تبلیغات شهری، شامل استند، پرچم، آگهی‌های روی بدنه اتوبوس و غیره که در جامعه امروز ما مورد استفاده قرار می‌گیرند توانسته نفوذ بهتری را برای خود کسب کند و ارتباط مؤثرتری را با افراد جامعه برقرار کند، اما هنوز فرهنگ دیدن بیلبورد و شناخت کالا از این طریق آن‌طور که باید در جامعه ما شکل نگرفته، شاید این موضوع به بازار گرمی برخی فروشندگان محصولات بیلبوردی برمی‌گردد که با تبلیغات دروغین آن‌چه را که به مشتری می‌فروشند با تبلیغات بسیار متفاوت است و همین باعث شده بسیاری از مردم ترجیح بدهند از داده‌های قبلی خود استفاده کنند و سراغ تبلیغات نروند.

واسطه رقیب اصلی بورس به شمار می‌آید اما سوال این‌جاست در شرایطی که بخش واقعی اقتصاد قادر به سوددهی قابل توجه نیستند، سیستم بانکی چطور می‌تواند بیش از ۲۷ درصد هم سود به سپرده‌گذارانش پرداخت کند و باعث کوچ سرمایه از بورس شود؟ با این همه امیدها برای بهبود اوضاع هنوز وجود دارد. حرفه‌ای‌های بورس می‌گویند، می‌توان دلیل رخوت امروز را نرسیدن اثرات توافق هسته‌ای به اقتصاد و در نتیجه بازار سهام دانست اما می‌توان امیدوار بود که در طول چند هفته آینده بار دیگر شاخص بورس تهران روند رو به رشد خود را از سر گیرد. به گفته کارشناسان به‌جز ماجرای تقسیم سود بانکی‌ها، دیگر صنایع هم در نزول شاخص نقش داشتند از جمله صنایع پتروشیمی، پالایشی، سنگ آهنی و فولاد، چون توجه به رکود اقتصادی، کاهش قیمت‌های جهانی و عدم شفافیت اطلاعاتی داخلی از جمله نامشخص بودن نرخ خوراک پتروشیمی‌ها و ابهامات شرکت‌های پالایشی راه خود را تاکنون پیدا نکرده‌اند و در هاله‌ای از ابهام قرار گرفته و تا حدود زیادی باعث افت کلیت بازار بورس شده‌اند.

اما واقعیت این است که قیمت سهام به سطوح مناسبی رسیده، البته شاخص بورس با بازگشایی دیگر نمادها بعد از برگزاری مجامع با کاهش بیشتری همراه خواهد شد اما افت بیش از این میزان یا رشد بازار قبل از مشخص شدن عملکرد واقعی شرکت‌ها قابل تصور نیست، یعنی انتظار می‌رود بازار در همین محدوده‌های قیمتی به تعادل برسد و در برخی صنایع حالت نوسانی داشته باشد.

خارجی‌ها به بورس می‌آیند

نکته دیگر این‌که امیدها برای جذب سرمایه‌های خارجی بعد از طی پروسه لغو تحریم‌ها افزایش یافته، به عبارت دیگر به نظر می‌رسد نه تنها سرمایه قابل توجهی به سوی صنایع و بخش تولید حرکت خواهد کرد بلکه به احتمال فراوان بورس هم سهمی از سرمایه‌های جدید خواهد برد.

در این خصوص بلومبرگ هم در گزارش خود با اشاره به این‌که توافق هسته‌ای به تدریج درهای اقتصاد ایران را باز می‌کند، نوشت: پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۱۶ و با برداشته شدن تحریم‌ها، ۱ میلیارد دلار سرمایه خارجی وارد بورس تهران شود. این گزارش در مورد حوزه‌های مورد علاقه شرکت‌های خارجی برای فعالیت در ایران نوشت: سرمایه‌گذاران خارجی شاید صنعت خودرو، انرژی و کشاورزی را ترجیح دهند.

این گزارش در مورد صنعت بانکداری ایران نیز نوشت: دارایی بانک‌ها در ایران ۴۸۲ میلیارد دلار برآورد می‌شود، که بیشتر از دارایی بانک‌های اسلامی در عربستان، امارات و مالزی است. دارایی‌های بد ۱۵،۴ درصد کل دارایی این بانک‌ها را تشکیل می‌دهد، که رقم بالایی به شمار می‌آید.

با این اوصاف می‌توان امیدوار بود که در میان مدت و بلندمدت افق بورس تهران برای سهام‌دارانش روشن است و در ماه‌های پیش رو بالاخره گره از کار بازار سهام هم باز خواهد شد.

وظایف و مسئولیت‌های کارکنان کارگاه در پروژه‌های ساختمان و نصب

(قسمت اول)

مقاله

دکتر اصغر ابن‌الرسول
دکتر شهرام قبادی



اشاره

یکی از حوزه‌های فعالیت شرکت‌های زیرمجموعه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، ارائه خدمات پروژه‌ای در صنعت ساختمان ۱ در قالب شرکت‌های پروژه محور ۲ ارائه‌دهنده خدمات اجرایی عمرانی است. در پروژه‌های عمرانی و ساختمانی، فعالیت‌ها و عملیات اجرایی در مقایسه با فعالیت‌های طراحی و مهندسی از وزن و اهمیت بالاتری برخوردار است. بنابراین نقش کلیدی کارکنان کارگاه پروژه که مستقیماً در فاز ساختمان و نصب پروژه درگیرند، در به ثمر رسیدن یک پروژه در صنعت ساختمان و نصب بسیار حائز اهمیت است. با مقایسه با برخی شرکت‌های پیشرو و براساس فعالیت‌های تجربی شخصی در حوزه مدیریت پروژه‌ها، حداکثر الزامات ۳ و وظایف کارکنان کارگاه پروژه در این سلسله مقالات تشریح شده است. نگاه حرفه‌ای در قالب استاندارد مدیریت پروژه PMBOK ۴ به وظایف و فعالیت‌های کارکنان پروژه، این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان وظایف و مسئولیت‌های هر کدام از کارکنان مشغول در پروژه‌ها را براساس موارد مطرح شده ارتقا بخشید. در نگارش این مقاله (طی پنج قسمت)، تمامی مباحث از منظر یک پیمانکار اصلی ۵ (پیمانکار عمومی) مورد بررسی قرار گرفته است.

مقدمه

یک پروژه تلاشی موقتی برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصربه‌فرد است. نقش مدیریت کارگاه در شکل‌دهی سازمان پروژه و جهت‌دهی استراتژیک به فرایندهای مدیریت پروژه کاملاً ملموس و تعیین‌کننده است و چه بسا ضعف مدیریت در احصاء یک یا چند مورد از فرایندهای پروژه، موجب نقصان در روند تحصیل محصول نهایی پروژه شده است. در این مقاله به تشریح میزان نقش مدیریت کارگاه در ارتقاء کمی و کیفی پروژه، مدیران کارگاه‌ها، مدیر پروژه و ناظرهای کارگاه پرداخته و نقش کلیدی در به ثمر رسیدن یک پروژه در صنعت ساختمان و نصب با تشریح وظایف و فعالیت‌های کارکنان پروژه تبیین می‌گردد. نقش

۱. Construction
۲. Project-based
۳. Maximum Requirement
۴. Project Management Body of Knowledge
۵. General Contractor

کلیدی در موفقیت یک پروژه را کارکنان پروژه بر عهده دارند، که فرهنگ‌سازی و ارتقای دانش افراد با ارائه آموزش‌های تخصصی - کاربردی و آشنایی آنان با روش‌ها و اصول صحیح انجام کار و تعیین حدود وظایف آنان در پروژه تأثیر بسزایی در حصول موفقیت در آن پروژه و جلب رضایت کارفرما/مالک دارد. در این سلسله مقاله‌ها هدف اینست که با تبیین حداکثر الزامات وظایف پروژه‌ای، بتوان به توسعه آگاهی نظری و افزایش مهارت‌های عملی کارکنان کارگاه پرداخته و وظایف و مسئولیت‌های هر کدام از کارکنان مشغول در پروژه‌ها را براساس موارد مطرح‌شده ذیل ارتقا بخشید.

مدیر پروژه

مدیر پروژه مسئول تدارک، هدایت، پیشبرد و تکمیل پروژه در تمام جوانب آن مطابق با نیازها و تعهدات قراردادی مربوطه است. مدیر پروژه مأموریت دارد که از یک طرف در عرصه درون سازمانی، اجرای طرح‌ها و برنامه‌های سازمان در پروژه را پیش کرده و از اجرای شرح وظایف واحدهای متشکله پروژه مطابق دستورالعمل‌های سازمان اطمینان یافته و از طرف دیگر اجرای تعهدات خویش را در چارچوب اختیارات و مسئولیتی که طرفین قرارداد پذیرفته‌اند پیش کرده و به‌موقع اقدام اصلاحی به عمل آورد. همچنین مدیر پروژه در تمام جلسات، گفت‌وگوها و ملاقات‌هایی که به لحاظ قانونی و قراردادی، حضور نماینده ارشد پیمانکار الزامی است، حاضر گردیده و سیاست‌های سازمان را به پیش خواهد برد.

شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیر پروژه

- نظارت بر حسن انجام فعالیت‌های مهندسی پروژه.
- نظارت بر حسن انجام فعالیت‌های خرید پروژه.
- نظارت بر حسن انجام فعالیت‌های اجرایی پروژه.
- اتخاذ تدابیر و اعمال راه حل‌های مناسب برای جلوگیری از توقف یا تأخیر، افزایش هزینه و کاهش کیفیت پروژه.
- تدوین سیاست‌ها و روش‌هایی که در طول پروژه می‌بایست اجرا گردد.
- نظارت بر تهیه و ارسال گزارش ماهیانه پیشرفت پروژه و سایر گزارش‌ها برای کارفرما.
- ارسال تغییرات کار، تقاضاها یا پیشنهادات به کارفرما و توجیه در موارد مربوطه.
- نظارت بر تهیه و صدور صورت وضعیت‌های پروژه.
- نظارت بر تهیه و دریافت مدارک مربوط به حمل و تحویل تجهیزات خریداری‌شده.
- هماهنگی برگزاری جلسات با کارفرما، سازندگان، پیمانکاران یا سایر گروه‌های درگیر در پروژه.
- شرکت در جلسات داخلی هماهنگی پروژه‌ها جهت ارائه وضعیت پروژه و دریافت نظرات و رهنمودهای اصولی لازم از معاونت پروژه‌ها.
- ارسال کلیه مکاتبات برای کارفرما، سازندگان، پیمانکاران و سایر گروه‌های درگیر در پروژه‌ها.
- نظارت بر دریافت کلیه مکاتبات و مدارک مربوط به پروژه و توزیع آن، مطابق با مکانیزم ارتباطی در نمودار سازمانی.
- شرکت در جلسات مربوط به رفع مشکلات و تنگناهای پروژه و تأیید راه‌حل‌های بهینه برای فعالیت‌های بحرانی.
- انعکاس مشکلات و نیازهای مربوط به نیروی انسانی، لوازم، ملزومات و غیره به معاونت پروژه‌ها و نیز مدیران ذی‌ربط در شرکت.
- هماهنگی فعالیت‌های مدیران مهندسی پروژه، خرید، ساختمانی و تشکیل و هدایت جلسات مربوطه.
- نظارت بر نگهداری کلیه مکاتبات ارسالی و دریافتی پروژه و سوابق و اسناد مربوط به مسائل فنی، حقوقی و قراردادهای مالی / اداری در مدیریت‌های مربوطه و مسئولیت نگهداری کلیه مدارک و مکاتبات فنی در پروژه.
- مسئولیت بازدید از سایت و کارخانجات سازندگان و دفاتر مشاورین همکار و دست دوم پروژه برای ارزیابی صلاحیت کاری آن‌ها و بررسی پیشرفت کار و انجام مذاکرات لازم.



گفت‌وگو با جمشید عدالتیان، عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی ایران

آثار لغو تحریم‌ها، بر کاهش هزینه واردات مواد اولیه



جمشید عدالتیان کارشناس و عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی ایران در این باره می‌گوید: برای این که از دوران پساتحریم استفاده بهینه کرد باید اول روابط تجاری را به خوبی به فعالان اقتصادی آموزش داد. عدالتیان بر لزوم همکاری با شرکت‌های خارجی کوچک و بزرگ تاکید دارد و می‌گوید: سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های اروپایی باعث می‌شود، که اگر کشورهای خارجی مجدد خواهان اعمال تهدید و تحریم‌ها علیه ایران باشند، به دلیل درگیر بودن سرمایه آن کشورها در اقتصاد ایران نتوانند به راحتی تحریم‌ها را اجرایی کنند. متن کامل گفت‌وگو با جمشید عدالتیان در ادامه آمده است:

طی سال‌های گذشته، تحریم ظالمانه اقتصاد کشور را با رکود مواجه کرده است. بسیاری واحدهای تولیدی یا تعطیل شدند یا با از ظرفیت خود آن هم به صورت محافظه کارانه فعالیت می‌کنند. حالا توافق وین روزنه امید برای اقتصاد ایران باز کرده است. دوره‌ای که از آن به عنوان پساتحریم نام برده می‌شود. بسیاری از کارشناسان و فعالان اقتصادی درباره این دوران و این که چگونه می‌توان در این دوران بار دیگر چرخ‌دنده‌های اقتصادی را روغن کاری کرد و به حرکت درآورد به اظهار نظر می‌پردازند.

واسطه‌ای حدود ۲۰ درصد باید هزینه‌های اضافه پرداخت می‌شد. علاوه بر این که فعالان اقتصادی به راحتی نمی‌توانستند مواد اولیه و ماشین‌آلات مورد نیاز خود را از خارج تهیه کنند، شرکت‌های خارجی هم همکاری لازم را با شرکت‌های ایرانی نداشتند، به طوری که در صنعت خودروسازی شرکت‌های فرانسوی حاضر به فروش قطعات به شرکت‌های

باعث می‌شود که فشار بر اقتصاد آمریکا بیشتر شود و آمریکا به کاهش تحریم‌های خود علیه ایران اقدام کند. در این چند سال اخیر اعمال تحریم‌های ظالمانه از سوی کشورهای غربی مشکلات عدیده‌ای را برای اقتصاد کشور به وجود آورده است. تحریم‌های ظالمانه هزینه‌های گزافی را به کشور تحمیل کرد، به طوری که برای واردات کالاهای

آقای عدالتیان قبل از این که به موضوع دوران پساتحریم بپردازیم، ایده نیاز به تشکیل اتاق بازرگانی مشترک بین ایران و آمریکا در بنبوحه مذاکرات به صورت غیررسمی از سوی شما و برخی از همکارانتان بیان می‌شد. لطفا در این زمینه توضیح بیشتری بدهید. تشکیل اتاق مشترک بازرگانی ایران و آمریکا

خودروسازی ایران خودرو و سایپا نبودند.

لذا تشکیل اتاق مشترک بازرگانی، می‌تواند علاوه بر این‌که به تقویت همکاری‌های اقتصادی دوجانبه و چندجانبه کمک کند، می‌تواند مقابل هرگونه وضع تحریم اقتصادی بایستد.

اولین آثار ناشی از لغو تحریم‌ها در کدام بخش‌های اقتصادی مشاهده می‌شود؟

به‌طورحتم با لغو کامل تحریم‌ها و برقراری روابط تجاری بین‌المللی، شرکت‌های تولیدی با حمایت دولت می‌توانند به‌راحتی مواد اولیه، ماشین‌آلات و قطعات مورد نیاز خود را از کشورهای خارجی تهیه کنند، که در این راستا هزینه واردات حدود ۲۰ درصد کاهش پیدا خواهد کرد.

لغو کامل تحریم‌ها و برقراری روابط تجاری بین‌المللی، در وهله اول حمایت چشمگیری از بخش تولید می‌کند، به طوری که واحدهای تولیدی برای واردات مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای مورد نیاز خود به نقدینگی کمتری نیاز پیدا خواهند کرد.

لغو کامل تحریم‌ها و برقراری روابط تجاری بین‌المللی، باعث می‌شود که شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی با شرکت‌های کوچک و متوسط اروپایی سرمایه‌گذاری مشترک داشته باشند، که این امر باعث بهبود تولید در راستای انتقال فناوری از کشورهای توسعه‌یافته به ایران خواهد شد.

براساس اعتقاد بسیاری از کارشناسان، باید زمینه مناسب برای این موضوع فراهم شود، زیرساخت‌های اقتصادی و مهم‌تر از این زیرساخت‌های پولی و مالی باید توسعه پیدا کند تا سرمایه‌گذاران بتوانند با شرکت‌های ایرانی مشارکت کنند، نظر شما چیست؟

البته که باید این بستر فراهم شود و دولت در این زمینه باید با تشکیل گروه‌هایی این موضوع را پیگیری و در جهت فراهم کردن بستر لازم فعالیت جدی داشته باشد.

اما من یک موضوع دیگر و مهم‌تر را باید این‌جا بگویم و آن موضوع آموزش است.

شرکت‌های کوچک و بزرگ داخلی ما باید پایه تجارت امروز جهان و نحوه تعامل اقتصادی را یاد بگیرند. اگر این موضوع در دستور کار قرار بگیرد، قطعاً موضوع‌های چالشی دیگر نیز حل خواهند شد.

شما می‌دانید که ما به دلیل تحریم‌های ظالمانه، بسیاری از فرصت‌های طلایی اقتصادی را از دست داده‌ایم و بسیاری از آموزش‌های لازم در این زمینه به تبع این تحریم‌ها را نیز فرا نگرفته‌ایم. برای این‌که شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط

از این فرصت سرمایه‌گذاری مشترک بهره کافی ببرند، باید آموزش‌های لازم را برای برقراری ارتباط تجاری با شرکت‌های خارجی کسب کنند.

آموزش شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط، باعث می‌شود که در مذاکره با شرکت‌های کوچک و متوسط اروپایی از هوش تجاری و اقتصادی بالایی استفاده کنند.

اما علاوه بر آموزش و فراهم کردن بستر لازم برای حضور سرمایه‌گذاران خارجی و تعامل آن‌ها با سرمایه‌گذاران داخلی، یک حلقه مفقوده دیگر وجود دارد و آن نیز تولید است.

اکنون ظرفیت بسیاری از واحدهای تولیدی کوچک و متوسط کشور خالی است.

شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط باید با شرکت‌های کوچک و متوسط اروپایی تولیدات مشترک داشته باشند، که این تولیدات علاوه بر تامین بازار داخلی به کشورهای منطقه هم صادر شود، که این امر باعث فعالیت مجدد ظرفیت خالی واحدهای تولیدی خواهد شد.

برخی از کارشناسان معتقدند قبل از این‌که به ظرفیت‌های اقتصادی کشور و همچنین فراهم کردن بستر لازم برای توسعه و رونق آن بپردازیم، شناخت فرصت‌های جدید اقتصادی ایران در منطقه و جهان در دوران پساتحریم بسیار اهمیت دارد. نظر تان در این‌باره چیست؟

صددرصد که با این موضوع موافقم و به همین علت است که اصرار دارم نشست‌هایی با حضور کارشناسان، فعالان و مدیران اقتصادی در این‌باره

شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط باید با شرکت‌های کوچک و متوسط اروپایی تولیدات مشترک داشته باشند، که این تولیدات علاوه بر تامین بازار داخلی به کشورهای منطقه هم صادر شود، که این امر باعث فعالیت مجدد ظرفیت خالی واحدهای تولیدی خواهد شد

تشکیل شود و حتی آموزش‌هایی نیز در این زمینه ارائه شود.

چرا؟ یعنی معتقدید که تحریم‌ها خود عاملی برای شناخت ظرفیت‌های اقتصادی کشور شده است و برگزاری

نشست‌ها تنها برای تدوین یک برنامه مشخص باید انجام بگیرد؟

ببینید، اعمال تحریم‌های ظالمانه باعث شد که فعالان اقتصادی درس بزرگی بگیرند که دیگر واردکننده کالاهای نهایی نباشند، به طوری که باید شرکت‌های داخلی، شریک خارجی را برای سرمایه‌گذاری و تولیدات مشترک در داخل وادار کنند.

سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های اروپایی، باعث می‌شود که اگر کشورهای خارجی مجدد خواهان اعمال تهدید و تحریم‌ها علیه ایران باشند به دلیل درگیر بودن سرمایه آن کشورها در اقتصاد ایران نتوانند به‌راحتی تحریم‌ها را اجرایی کنند.

تحریم‌ها علاوه بر این‌که هزینه‌های هنگفتی را برای فعالان تولیدی رقم زده بود، اما حسن بزرگی برای اقتصاد کشور داشت به طوری که اعمال تحریم‌ها باعث شد که بخش‌های دولتی و خصوصی نقاط ضعف اقتصادی کشور را بشناسند.

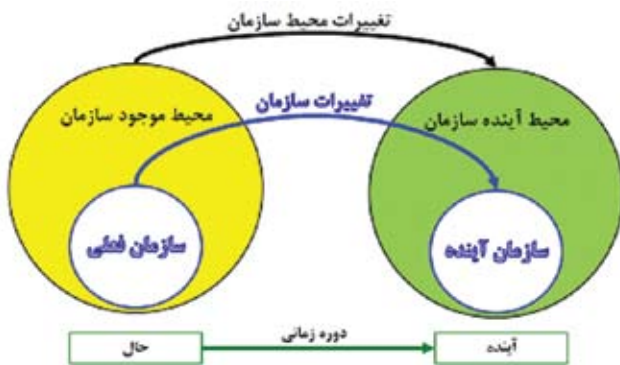
بخش‌های دولتی و خصوصی با اعمال تحریم‌ها، متوجه شدند که وابستگی شدید به خام‌فروشی نفت، عدم انتقال تکنولوژی و نبود سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای خارجی باعث شد که آن کشورها به‌راحتی تحریم‌های ظالمانه را به ایران تحمیل کنند.

به‌طورحتم پس از لغو کامل تحریم‌ها و برقراری روابط تجاری و اقتصادی بین‌المللی، باید هر سه شرط «عدم وابستگی به خام‌فروشی نفت، انتقال تکنولوژی و سرمایه‌گذاری مشترک» با کشورهای خارجی در سیاست‌های اقتصاد مقاومتی به کار گرفته شود.

چگونه مدیران بخش خصوصی در دوران پساتحریم برای سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی و عدم فرصت‌سوزی باید بیندیشند و عمل کنند؟ اصولاً اتاق بازرگانی به عنوان پارلمان بخش خصوصی یا به قول عده‌ای مغز متفکر این بخش چه نقشی را باید در این دوران ایفا کند؟

بخش خصوصی کشورهای اروپایی به‌غیر از صنایع نفت و گاز مایل به سرمایه‌گذاری در دیگر صنایع با بخش خصوصی ایران نیستند، به همین دلیل باید اتاق بازرگانی نسبت به گذشته فعال‌تر شود. علاوه بر اتاق بازرگانی، باید تشکل‌های صنفی، اتحادیه‌ها، شوراهای مشترک از جمله شورای مشترک ایران و آلمان، شورای مشترک ایران و ایتالیا و اتاق‌های بازرگانی مشترک به منظور سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خصوصی اروپایی فعال شوند.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش آن در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی



شکل ۱: نمودار مفهومی چارچوب راهبری سازمان‌ها

گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در چند سال گذشته از لحاظ کمی و کیفی رشد خوبی داشته است. سهام‌داران اعتماد بیشتری به خوارزمی داشته‌اند و دارند. طبیعی است که خوارزمی نمی‌تواند و نباید به این موضوع راضی بوده و قناعت کند، بلکه باید پیشرفت بیشتر و حرکت سریع‌تر به سوی تعالی را به صورت یکپارچه و همه‌جانبه مد نظر داشته باشد. در این راستا، تعهد بیشتر مدیران ارشد، تلاش و کوشش مضاعف، نظم و انضباط در کلیه کارها در تمام سطوح و تعاون و همکاری همه مجموعه‌ها، عوامل بنیادین برای تحقق اهداف پویا و نوین گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی خواهد بود. مدیریت استراتژیک، بهترین ابزار آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به‌هنگام در مقابل تغییرات محیطی داخلی و خارج سازمان است. مدیریت استراتژیک، یکی از موضوعات اساسی و کاربردی برای هر سازمان رو به توسعه است و باعث ایجاد ارتباط بین مأموریت (رسالت) سازمان و عوامل خارجی موثر در شکست و موفقیت آینده سازمان می‌شود. مدیریت استراتژیک به‌طور خلاصه سه فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و پایش استراتژیک را شامل می‌شود، که در این مقاله نحوه پیاده‌سازی هر یک از این فرایندها در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تشریح می‌شود.

مفهوم استراتژی

تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک به امور نظامی برمی‌گردد. استراتژی از واژه یونانی Strategos به معنای سپه‌سالار گرفته شده است. این واژه مرکب از دو کلمه «Stratos» به معنای سپاه و «Ego» به معنای رهبر و سالار گرفته شده است. سالانه هر یک از ده قبیله یونانی یک Strategos برمی‌گزیدند تا سپاهیان‌شان را هدایت کند. بعدها وظایف وی به امور قضایی و مدنی نیز تعمیم داده شد. برابر تعریف لغت‌نامه وبستر «استراتژی، دانش برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت پیش از درگیری واقعی با دشمن است [۱]». استراتژی نقشه‌ای است برای حرکت به عمل استراتژی یعنی راه رسیدن به هدف. اگر ندانید به کجا می‌روید، دیگر فرقی نمی‌کند که چه راهی را در پیش گرفته‌اید. در ادبیات مدیریت استراتژیک، استراتژی، راه دستیابی به چشم‌انداز از طریق مأموریت سازمان است. قسمت عمده ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک حول محور چگونگی تدوین

دکتر اصغر ابن‌الرسول (معاون طرح و برنامه گروه

سرمایه‌گذاری خوارزمی)

دکتر شهرام قبادی، (کارشناس ارشد برنامه‌ریزی، سنجش عملکرد

و پروژه در معاونت طرح و برنامه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی)

چکیده

نقش کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت امروزی بر کسی پوشیده نیست. برنامه‌ریزی استراتژیک را کوششی نظام‌مند در اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به کارگیری آن در جهت تحقق اهداف عالی سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان را با توجه به مأموریت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، به شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان می‌پردازد، تا از این طریق هدف‌های واقع‌بینانه‌تری را تعیین و تنظیم کند. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب اثربخش استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. در این مقاله فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش استراتژیک پیاده‌شده در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به اختصار و به صورت کاربردی شرح داده شده است، تا خطوط راهنمایی جهت پیاده‌سازی آن در شرکت‌های تابعه و وابسته گروه خوارزمی را فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، پایش استراتژیک، کارت امتیازی متوازن (BSC)، گزارش چراغ راهنما (TLR)

مقدمه

وضعیت عناصر و اجزای محیط هر سازمان، در طول یک دوره زمانی و معمولاً به‌طور مستمر تغییر می‌کند (شکل ۱). هر سازمان، در هر مقطع زمانی باید با محیط خود در تعامل و تعادل باشد، تا بتواند ادامه حیات دهد. سئوالات اساسی‌ای که مطرح هستند عبارتند از: چه ابعادی از سازمان، جهت حفظ تعادل با محیط، باید تغییر کند؟ چه قاعده و جهت‌گیری باید در روند تغییرات سازمان رعایت گردد؟ چه اقدامات عملی، برای تغییر سازمان بر اساس جهت‌گیری تعیین‌شده، باید انجام داد؟

اگر همیشه همان کاری را که انجام داده‌اید تکرار کنید، همیشه همان را به دست خواهید آورد که تاکنون به دست آورده‌اید. بنابراین به منظور تغییر و گذار از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب در آینده، باید تصویری از آینده ایده‌آل داشته باشید. برای رسیدن به آینده ایده‌آل، لازم است آینده ایده‌آل را برای خود خلق کنید. آگاهی از فرصت‌های پیشرو، شناخت دقیق نقاط قوت و نقاط ضعف و چالش‌های سازمان و تصمیم قاطع برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و نقاط قوت، باعث برخورد مناسب با چالش‌ها و نقاط ضعف شده و در نتیجه حرکت سازمان به سوی تعالی محقق خواهد شد.

استراتژی است. اگر استراتژی به‌خوبی فرموله شود، شرط لازم برای موفقیت سازمان فراهم شده است. ولیکن این پایان کار نیست. شرط کافی برای موفقیت سازمان اجرای استراتژی‌های توسعه داده شده است. براساس تحقیقی در سال ۱۹۹۹ توسط مجله فورچون، دلیل ناکامی ۷۰ درصد از مدیرعامل‌ها، شکست آن‌ها در اجرای استراتژی‌هایشان بوده است [۲]. زیرا کارکرد استراتژی ایجاد مزیت رقابتی است که منوط به جاری‌سازی اثربخش آن است. استراتژی حاصل محدودیت منابع و محیط رقابتی است. استراتژی عبارت است از تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع سازمان‌ها بر آن‌ها. صرف منابع سازمان بر غیر از فرصت‌های اصلی، نتیجه‌اش شکست در مقابل سازمانی است که منابع خود را در فرصت‌های اصلی صرف کرده باشد [۱].

مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به‌هنگام در مقابل تغییرات محیطی داخلی و خارج سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و مبادرت به اقدامات بنیادین تعریف کرد، که به موجب آن‌ها، مشخصاتی از قبیل ماهیت یک سازمان و نوع فعالیت‌های آن مشخص خواهد شد [۱]. Eddie و Olsen در تعریفی دیگر بیان کردند، که برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی [۶]. در یک تعریف دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک به معنای فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان، بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده جامعه، تنظیم اهداف سازمان، تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج پیاده‌سازی آن است [۳]. در تعریفی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی در مورد هدف‌های بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت لازم برای تحقق آن‌ها است [۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. این‌جا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص کند. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. همان‌طور که استراتژی نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز مراحل انجام مأموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند. باید توجه شود که برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود [۴].

فرایند مدیریت استراتژیک

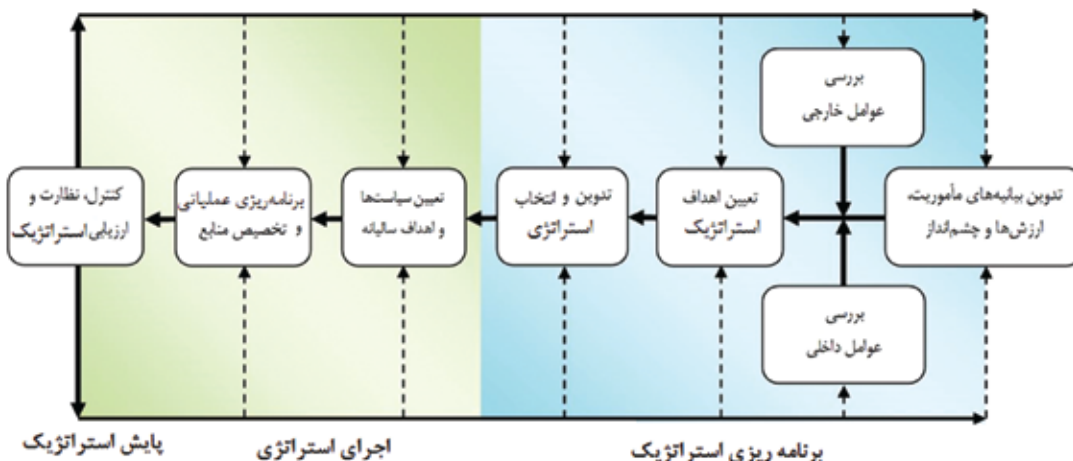
فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی ارزیابی سازمان برای تعیین این‌که آیا کارهای درست را انجام می‌دهد یا خیر و مشخص کردن استراتژی‌هایی که می‌تواند این کارها را به شیوه‌های اثربخش‌تر انجام دهد. سازمان‌ها از فرایندهای متفاوتی

برای تدوین و راهبری فعالیت‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند. لیکن با وجود تفاوت در جزئیات و درجه رسمی بودن، اجزای اساسی مدل‌هایی مدیریت استراتژیک را می‌توان در سه فرایند کلی دسته‌بندی کرد [۳]:
- فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (تدوین و تنظیم استراتژی‌ها)
- فرایند اجرای استراتژی
- فرایند پایش استراتژیک و سنجش پیاده‌سازی استراتژی

۴-۱- رویکردهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک
پرسش اساسی این است که در تدوین استراتژی (فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک) برای یک سازمان از چه رویکرد و مدلی باید بهره جست؟ برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها در دهه ۱۹۵۰ آغاز و در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به سرعت محبوبیت یافت و بسیاری از مدیران دریافتند که استراتژی، پاسخ بسیاری از مسائل است. در دهه ۶۰، مدل‌های کیفی و کمی استراتژی گسترش یافت. در آغاز دهه ۸۰ میلادی، مدل ارزش سهام‌داران و مدل پورتر برای برنامه‌ریزی استراتژیک، استاندارد شناخته می‌شدند. نیمه دوم دهه ۸۰ میلادی، آغاز پیدایش مدل‌های استراتژی معطوف به شایستگی محوری و تمرکز بر بازار بود. اواخر نیمه دوم دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰ میلادی، شروع پیدایش مدل‌های نسل دوم برنامه‌ریزی استراتژیک بود، که بیشتر بر اهمیت انطباق سازمان با تغییر، انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید داشتند. مرور جامع بر مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک به تفصیل در جدول ۱ ارائه شده است، که می‌تواند برای شرکت‌های گروه خوارزمی در انتخاب رویکرد مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مفید باشد. [۴، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۹]

۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

رویکرد استفاده‌شده در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، مدل جامع مدیریت استراتژیک دیوید است، که به دلیل نداشتن پیچیدگی در مقایسه با سایر مدل‌ها، دسته‌بندی مناسب مراحل مدیریت استراتژیک و سازگار بودن با زمینه کاری شرکت انتخاب شده است (شکل ۱). جهت تدوین استراتژی، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از بین روش‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک، روش SWOT را انتخاب کرده است و به شرکت‌های گروه نیز به‌کارگیری آن را پیشنهاد داده است؛ درعین حال هیچ‌یک از شرکت‌ها را مجبور به استفاده از روش SWOT نکرده است. شرکت‌ها می‌توانند هر روش را که مناسب‌تر دیدند انتخاب و استفاده کنند. دلایل استفاده روش SWOT به‌عنوان رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی عبارتست از:
محیط خارجی و داخلی شرکت را دقیق بررسی کنند.
ساده‌تر از روش‌های دیگر است.
کاربرد آن در کشور، بیشتر از سایر روش‌های متداول است.
موقعیت استراتژیک شرکت را دقیق‌تر مشخص می‌کند.
برنامه‌های استراتژیک متناسب با موقعیت‌های چهارگانه SWOT مشخص‌تر



شکل ۱- مدل جامع مدیریت استراتژیک دیوید [۴]

نام مدل	مشخصات و ویژگی‌های اصلی مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
تحلیل سوالات بحرانی	عملی‌ترین و مستقیم‌ترین روش حصول استراتژی‌ها (مدل عمومی)	۱. ساده بودن و وضوح رویکرد مربوطه ۲. متعدد بودن متغیرهای خروجی	حصول نتایج غیر مبتنی بر آمار و ارقام
مدل جنرال الکترونیک (GE)	مدل بازرگانی - صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی‌ها بر اساس توانایی‌ها و جذابیت صنعت	۱. نامناسب برای سازمان‌های دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی آینده
مدل گروه مشاوران بوستون (BCG)	مدل بازرگانی - صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی‌های عملیاتی و اجرایی	۱. نامناسب برای سازمان‌های دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی آینده
تجزیه و تحلیل هوفر	مدل بازرگانی - صنعتی مکمل ماتریس‌های GE، BCG	مورد استفاده در محیط‌های پایدار با تغییرات محیطی قابل کنترل	۱. نامناسب برای سازمان‌های دولتی - خدماتی ۲. عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی آینده
فریمن یا ذی‌نفعان	۱. لزوم فهرست کردن کلیه ذی‌نفعان (مدل عمومی) ۲. قابل استفاده در کنار سایر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان مکمل	توجه به خواسته‌ها، نیازها و دعاوی متعدد که از سوی افراد درون یا بیرون از سازمان مطرح می‌شود.	۱. پایین بودن احتمال همگرایی خواسته‌ها و تقاضاهای کلیه ذی‌نفعان ۲. نبود معیارهایی که بتوان دعاوی مختلف را مورد قضاوت قرار داد.
مدل فیلیپس	استخراج مستقیم استراتژی‌ها از اهداف (مدل عمومی)	۱. ارتباط مستقیم استراتژی‌ها با اهداف ۲. بالا بودن سرعت تصمیم‌گیری ۳. پایین بودن مدت زمان لازم برای پیاده‌سازی	۱. الزام به تدوین اهداف قبل از استراتژی ۲. نیاز مبرم به اطلاعات بروز که لزوماً در دست نیستند ۳. پایین بودن کیفیت مستندسازی
استراتژی صنعتی	مدل عمومی - صنعتی	تحلیل مناسب در زمینه محیط داخلی و خارجی	۱. عدم توجه به آینده ۲. عدم نوشتن رسالت سازمانی ۳. کیفی بودن مدل (کمی نبودن)
مدل رایت	مدل عمومی	۱. دید همه جانبه ۲. تدوین استراتژی به صورت سلسله‌مراتبی ۳. توجه به استراتژی‌های کلان و عملیاتی در تدوین	۱. عدم توجه به نظام اطلاعات به عنوان عامل نظارتی ۲. در بند ۳ به سایر عوامل اجرای استراتژی توجه نشده
مدل همبل	مدل صنعتی	۱. توجه به استراتژی‌های قبلی و برنامه‌ریزی برای حال و آینده ۲. وجود نظام اطلاعاتی	کیفی بودن و کمی نبودن
استونر و فریمن	مدل نسبتاً جامع در برنامه‌ریزی استراتژیک و شامل ۹ مرحله است. (مدل عمومی)	۱. توجه به اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت کار. ۲. وجود تصمیم‌گیری استراتژیک و تنظیم استراتژی.	۱. داخل کردن اجرای استراتژیک در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ۲. تعیین هدف به صورت ناقص و یک‌طرفه مشخص شده است. ۳. شروع برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین اهداف.
وایتمن	ساده (مدل عمومی)	تحلیل وضعیت موجود و مطلوب صورت گرفته.	در آن تحلیل آینده و پیچیدگی‌ها و رقبا در نظر گرفته شده است و خطی است.
گوداشتاين	مقایسه مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب در این مدل وجود دارد. (مدل عمومی)	۱. توجه به ممیزی اجرای کارهای استراتژیک. ۲. امکان مقایسه اجرا با وضع مطلوب و تحلیل شکاف. ۳. تدوین مراحل عملیاتی پس از تحلیل شکاف.	تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخص‌های عملکرد به صورت مستقل پرداخت شده است.
دانکن	شامل ۵ مرحله است. (مدل عمومی)	۱. تعامل بین اجرا به صورت مناسب ۲. توجه صحیح به ارزیابی و کنترل ۳. توجه صحیح به اجرا و عملکرد ۴. توجه به تدوین از تمام ابعاد	-

نام مدل	مشخصات و ویژگی‌های اصلی مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
پیگلز و روجر	در این مدل مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مناسب دیده می‌شود. (مدل عمومی)	۱. تنوع و تعدد مراحل ابزارهای ۲. تدوین و تعیین استراتژی	۱. عدم توجه به شاخص‌های سنجش عملکرد ۲. یک‌طرفه بودن مدل و عدم پویایی و بازخورد در مراحل تدوین ۳. عدم ارتباط با اهداف.
برایسون	برای سازمان‌های غیر انتفاعی دارای قدمت و جامعیت کاربرد دارد و دارای ۹ مرحله و از اولین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. (مدل دولتی)	۱. امکان انجام تغییرات اصلاحی و احتمالی قبل از اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در زمان تدوین برنامه فراهم است. ۲. تعامل دو سویه بین مرحله تعیین مسائل استراتژیک و مرحله تنظیم استراتژی.	۱. عدم تعریف نحوه حصول مقصد. ۲. عدم تعیین شاخص‌های نیل به چشم‌انداز و تحقق مأموریت.
پورتر	۱. تحلیل عواملی و نیروی رقابتی شکل‌دهنده صنعت. ۲. حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا. ۳. اعتقاد به این‌که داشتن استراتژی اثربخش، به منزله درک روشن نیروهای رقابتی است. (مدل صنعتی-بازرگانی)	۱. نظام‌گرا بوده و روشی برای سنجش جنبه‌های اقتصادی مطرح کرده ۲. فراگیر بودن تحلیل‌ها به لحاظ درگیری ۳. رقیب بالقوه و بالفعل ۴. خریداران و تامین‌کنندگان و محصولات جانشین	۱. نیاز به اطلاعات زیاد در مورد رقبا، که لزوماً در دسترس نیست. ۲. نادیده گرفته شدن امکان مشارکت با رقبا نه فقط رقابت با ایشان
مدل BSC	۱. شاخصهای کلیدی عملکرد ۲. مناسب سازمانهای صنعتی و بازرگانی	ایجاد رابطه بین مراحل تدوین استراتژی و اجرا و نظارت با منابع	۱. همه شاخصهای مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را ندارد ۲. عدم بیان رسالت و فلسفه وجودی
الف) CPM	جهت برنامه‌ریزی استراتژیک تجویزی یا ترکیبی کاربرد دارد.	معرفی رقبا و نیروهای رقابتی و نقاط قوت و ضعف آنها	نامناسب برای موقعیت‌های انحصاری
ب) SWOT	۱. حداکثرسازی بهره‌گیری از نقاط قوت و ضعف‌ها ۲. حداقل‌سازی اثرات سوء نقاط ضعف و تهدیدها	۱. استناد آن به نقاط و قوت و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی ساده بوده و وضوح رویکرد مربوطه ۳. موقعیت استراتژیک شرکت را دقیق‌تر مشخص می‌کند.	۱. وابسته به فرد بودن استراتژی‌های تدوین‌شده ۲. حصول نتایج ساده و غیر قابل استناد به لحاظ آمار و ارقام
ج) SPACE	۱. مقایسه توان شرکت با توان رقبا در رسیدن به هریک از اهداف تعریف‌شده ۲. در برگیرنده ماتریس آنالیز آسیب‌پذیری برای درک موفقیت شرکت به لحاظ آسیب‌پذیری ۳. تدوین استراتژی کلان سازمان (استراتژی توسعه، ثبات یا کاهش)	۱. کمی بودن مبنای نتیجه‌گیری و لذا قابل استفاده بودن آن ۲. پویایی موجود در نفس رویکرد مدل به لحاظ در نظرگیری مدام ۳. فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف ۴. بالا بودن کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری	۱. نیاز به اطلاعات جامع و کامل از رقبا ۲. زیاد بودن حجم اطلاعات مورد نیاز ۳. محدود بودن متغیرهای خروجی از مدل
د) دیوید	مدل برنامه‌ریزی جامع و مطرح	هماهنگی خوب بین مأموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و استراتژی‌ها و سیاست‌ها انجام پذیرفته است.	۱. در تدوین استراتژی‌ها، خلاقیت و نوآوری وجود ندارد و حالت خطی دارد. ۲. انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری نیز لحاظ شده است. ۳. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات آشکار انجام گرفته است ولی اطلاعات پنهان بر اساس تحلیل محیط و تغییرات انجام نشده است.

مدل پیگلز و روجر

است و بهتر با شرکت‌ها تطبیق دارد.

الف- برنامه‌ریزی استراتژیک (روش SWOT)

این روش، بر این منطق استوار است که یک استراتژی اثربخش، نقاط قوت سازمان را به حداکثر می‌رساند و امکان بهره‌گیری بهتر از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد. درعین حال نقاط ضعف را به حداقل رسانده و قدرت تاثیر تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. مراحل اجرایی در این رویکرد عبارتند از:

۱- تعیین چشم‌انداز

۲- شناسایی و ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات)

۳- شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف)

۴- تعیین اهداف بلندمدت استراتژیک سازمان

۵- تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها

ب- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی طبق مدل جامع مدیریت استراتژیک دیوید، شامل مراحل ذیل است:

افق ۷ ساله، چشم‌انداز تازه‌ای را پیش روی سهام‌داران و ذی‌نفعان شرکت ترسیم کرد. با توجه به مأموریت شرکت در افزایش ثروت سهام‌داران از طریق خلق سود پایدار و باکیفیت، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به دنبال رسیدن به جایگاه ۵ شرکت برتر سرمایه‌گذاری و هولدینگ ایرانی است و برآنتست تا در پایان افق ۷ ساله خویش، جزو ۵۰ شرکت برتر ایران شود. لذا به منظور دستیابی به اهداف عالی خود، تمامی شرکت‌های گروه اعم از تابعه و وابسته، می‌بایست همگام و هم‌جهت با شرکت مادر حرکت کنند. در نتیجه تمامی شرکت‌های گروه می‌بایست سهمی در واقعیت‌بخشی چشم‌انداز شرکت ایفا کنند. معاونت طرح و برنامه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، مدل ذیل را جهت برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش استراتژیک در سطح گروه توسعه داده است تا تمهیدات و زیرساخت‌های لازم به منظور اجرای استراتژی‌های تعیین شده توسط هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری، در سطح گروه فراهم گردد.

۱- تعیین اهداف عملیاتی سالیانه و سیاست‌های کاری
۲- برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع و اجرای برنامه/پروژه

ج- پایش استراتژیک

در این مرحله، عملکرد سازمان در اجرای استراتژی و نیز حصول اهداف استراتژیک، پایش و ارزیابی می‌شود.

۶- مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش استراتژیک در سطح

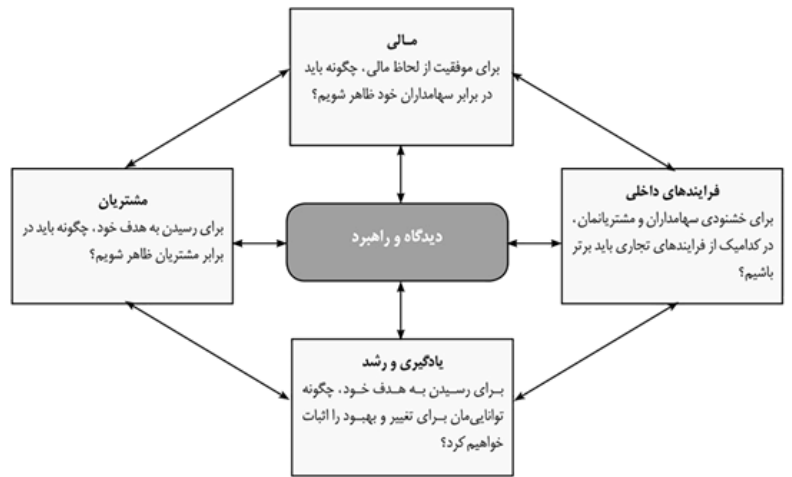
گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، با تدوین برنامه استراتژیک شرکت در

منجری	فرایند
هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی	برنامه‌ریزی استراتژیک گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی (تعیین چشم‌انداز، مأموریت، خط مشی، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های گروه)
معاونت طرح و برنامه سرمایه‌گذاری خوارزمی	تعیین سهم هریک از شرکت‌های تابعه و وابسته در تحقق چشم‌انداز گروه و ابلاغ آن به هریک از شرکت‌ها (جهت تدوین استراتژی بر مبنای آن)
شرکت‌های گروه خوارزمی	برنامه‌ریزی استراتژیک (تدوین و تنظیم استراتژی)
معاونت طرح و برنامه سرمایه‌گذاری خوارزمی	بررسی، بازنگری و تایید برنامه استراتژیک
شرکت‌های گروه خوارزمی	شناسایی و تعیین الزامات جاری سازی برنامه استراتژیک
شرکت‌های گروه خوارزمی	تصویب برنامه استراتژیک و الزامات مربوطه در هیئت مدیره هر شرکت
معاونت طرح و برنامه سرمایه‌گذاری خوارزمی	تدوین طرح پیاده‌سازی عملیاتی برنامه استراتژیک در هر شرکت (تعیین اهداف، معیارها و شاخص‌ها در قالب BSC)
شرکت‌های گروه خوارزمی	تصویب طرح پیاده‌سازی (BSC) در هیئت مدیره
شرکت‌های گروه خوارزمی	پیاده‌سازی عملیاتی استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های بهبود در شرکت
شرکت‌های گروه خوارزمی	تدوین گزارش عملکرد استراتژیک (تهیه TLR در دوره‌های زمانی تعیین شده)
معاونت طرح و برنامه سرمایه‌گذاری خوارزمی	بررسی گزارشات عملکرد استراتژیک (بازبینی، مذاکره، اعتبارسنجی و صحت‌گذاری)
معاونت طرح و برنامه سرمایه‌گذاری خوارزمی	تهیه گزارش عملکرد استراتژیک گروه (TLR گروه)
هیئت مدیره شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی	بازنگری و ویرایش محتمل در هریک از موارد برنامه استراتژیک اعم از: چشم‌انداز، مأموریت، خط مشی، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های گروه خوارزمی



شکل ۲- رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش استراتژیک در سطح گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی



شکل ۳- جنبه‌های چهارگانه کارت امتیازی متوازن

عملکرد
درصد تحقق هدف سالیانه معیارهای عملکردی
هدف

$TLR = 1 - \text{درصد تحقق هدف}$

درصد تحقق هدف سالیانه هر معیار * **(وزن هر معیار)** = **درصد تحقق هدف استراتژیک هر وجه در BSC**

مالی / مشتری / فرایندها / سرمایه های انسانی = **وجه استراتژیک در BSC**

(درصد تحقق هدف استراتژیک هر وجه BSC) * **(وزن هر وجه BSC)** = **عملکرد استراتژیک شرکت**

(عملکرد استراتژیک هر شرکت) * **(وزن هر شرکت در گروه)** = **عملکرد استراتژیک گروه**

دارایی های هدفگذاری شده - وزن اسمی
دارایی های واقعی - وزن واقعی

۷- پایش استراتژیک با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن

را که قرار بود انجام شود، انجام شده است؟ آیا فعالیت‌های تعیین شده به درستی انجام شده است؟ آیا آن چه انجام شده، سبب تحقق اهداف استراتژیک شده است؟ برای پاسخ بدین سوالات باید میزان پیشرفت شرکت در اجرای پروژه‌های بهبود و برنامه‌های عملیاتی را سنجید و سپس میزان تاثیر هر یک از آنان را بر تحقق اهداف سالیانه را پایش کرد. در نهایت نیز میزان تحقق اهداف استراتژیک گروه را بررسی کرد. روابط مورد استفاده جهت اندازه‌گیری میزان حصول اهداف به صورت ذیل است.

یکی از ابزارهای مناسب و کارآمد در ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن یا BSC است که بیانگر میزان تحقق اهداف و استراتژی‌های یک سازمان است. کارت امتیازی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی است که به همه مدیران در همه سطوح کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های کلیدی خود و سازمان را پایش و کنترل کنند. BSC چارچوبی است که به سازمان کمک می‌کند اهداف استراتژیک خود را به اهداف عملیاتی ترجمه کند و این امر، محرک رفتار و عملکرد سازمان است. بهترین تعریف کارت امتیازی متوازن، تعریفی است که بر روی جلد کتاب کاپلان و نورتون آورده شده است: "Translating Strategy Into Action" یعنی: ترجمه استراتژی به عمل [۲].

هدف استراتژیک	شاخص	میزان عملکرد			
		خرداد ۸۵	تیر ۸۵	مرداد ۸۵	شهریور ۸۵
سودآوری متعارف	سود تخم‌مایه‌ای (ریال)	۹۷	۱۷	۲۱۲	۲۰۳
مدیریت هزینه	هزینه‌های اداری پشتیبانی (میلیون ریال)	۲۷۰۵	۴۰۶۵	۵۲۲۴	۷۶۰۰
	هزینه‌های توزیع و خدماتی (میلیون ریال)	۱۰۷۱	۱۳۶۷	۱۶۶۰	۲۰۱۷
	هزینه‌های تعمیرگاه (میلیون ریال)	۱۵۴۴	۲۴۱۸	۲۳۷۱	۳۰۳۹
نجه سفر مشتریان درآمدی	هزینه‌های مالی (میلیون ریال)	۲۶	۳۷۶	۳۹۸	۴۱۸
	حجم درآمد از محل خدمات جدید	۰	۰	۰	۰
افزایش گردش کالا	گردش کالا	۰۱۶	۰۲۲	۰۲۹	۰۳۵
مدیریت داراییها	ROCE	---	۰۰۲۷	۰۰۳۴	۰۰۴۵
رشد و اعتدال شرکت‌ها و کیفیت خدمات	متوسط زمان رسیدگی به شکایات (روز)	۷	۶۵	۱۰	۸۵
	رشد و اعتدال شرکت‌ها و کیفیت خدمات	۶۸۵۰	۶۸۵۰	۶۸۵۰	۶۸۵۰

شکل ۵- نمونه گزارش ترافیکی (TLR)

۷-۲- گزارشات چراغ راهنما (TLR)

گزارشات چراغ راهنمایی یا TLR همان کارت امتیازی متوازن سازمان است، که شامل عملکرد سنجه یعنی مقدار عددی سنجه‌ها در ماه‌های مختلف سال بوده، که مطلوبیت آن‌ها با رنگ‌های سبز، زرد و قرمز مشخص می‌گردند. این گزارشات باید سه ماه یکبار به‌روزآوری شوند.

- رنگ سبز:** به هدف تعیین شده برای سنجه یا پروژه دست یافته شده است.
- رنگ زرد:** بین ۸۵ تا ۹۹ درصد سنجه محقق شده است.
- رنگ قرمز:** کمتر از ۸۴ درصد سنجه یا پروژه محقق شده است.

پس از دریافت تمامی گزارشات TLR از همه شرکت‌های گروه و در صورت تایید صحت و اعتبار نتایج اعلام شده، گزارش سنجه عملکرد استراتژیک گروه خوارزمی تهیه می‌شود. در این گزارش می‌توان میزان تحقق اهداف استراتژیک در هر یک از وجه‌های BSC را در شرکت‌های گروه مقایسه کرد. همچنین میزان تحقق اهداف استراتژیک در سطح کل گروه در هر یک

Traffic Light Report-۲

جدول کارت امتیازی متوازن معاونت طرح و برنامه					
میزان وجه	هدف استراتژیک	معیار سالیانه (E1000)	میان معیار	فرمول معیار	واحد اندازه‌گیری (E1000)
مالی					
مشتری					

شکل ۴- کارت امتیازی متوازن گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

۷-۱- روش‌های اندازه‌گیری و سنجه عملکرد استراتژیک

سوالاتی که طی اجرای برنامه‌های عملیاتی مطرح می‌شود، عبارتند از: آیا آن چه

Balanced Score Card-۱

گزارش پیشرفت پروژه

تاریخ گزارشگری: شماره گزارش: صفحه: /		عنوان پروژه داخلی: معاونت/بخش مجری:																			
شماره پروانه داخلی: شماره ویرایش برنامه اجرایی:		نام فعالیت																			
توصیحات	واحد های رسمی پروژه	گزارش وضعیت			وزن	تاریخ فعالیت	کد	زمانبندی													
		پیشرفت واقعی	پیشرفت برنامه ای	پیشرفت نظری				زمانبندی	زمانبندی	زمانبندی	زمانبندی	زمانبندی									

شکل ۹- فرم پایش پیشرفت برنامه‌ها/پروژه‌های عملیاتی

مراجع

- ۱- بربایسون، جان، ام؛ برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی؛ ترجمه عباس منوریان؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران
- ۲- کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید؛ تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن؛ ترجمه رامین ملماسی و جمیله سیفی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران
- ۳- براین کوبین، جیمز؛ منیزبرگ، هنری و جیمز، رابرت؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
- ۴- دیوید، فرد، آر؛ مدیریت استراتژیک. مترجمین سیدمحمد اعرابی و علی پارسانیان، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران
- ۵- هانگر، جی، دیوید و ویلن، توماس، ال؛ مبانی مدیریت استراتژیک، مترجمین سیدمحمد اعرابی و علی پارسانیان، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران
- ۶- خاتمی، بهزاد و مهدیزاده، هدایت؛ مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ارائه یک چارچوب جدید برنامه‌ریزی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، شماره ۱۹
- ۷- درویشی، حسن؛ رسولی، رضا؛ مبارکی، حسن و کولیوند، پیرحسین؛ سنجش مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بیمارستان خاتم‌الانبیاء، نشریه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۴
- ۸- کیانی، علیرضا؛ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۱
- ۹- غفاریان، وفا؛ و علی‌احمدی، علیرضا؛ رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰

گام اول: بنیادها و اعتقادات اصلی سازمان مانند: فرصت‌های بازار، رقبای، موقعیت مالی، اهداف بلند و کوتاه‌مدت، شناسایی آنچه رضایت مشتریان را جلب می‌کند، مورد ارزیابی قرارگیرد. علاوه بر این، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان شناسایی و ارزیابی می‌گردد.

گام دوم: استراتژی کلان کسب‌وکار تدوین گردد. انواع متداول استراتژی عبارتند از: استراتژی‌های یکپارچگی (رو به جلو - روزه عقب - افقی) ، استراتژی‌های تمرکز، استراتژی‌های رشد، استراتژی‌های ثبات، استراتژی‌های کاهش)

گام سوم: پس از تدوین استراتژی و اهداف استراتژیک، لازم است این استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک به مولفه‌های کوچک‌تری تقسیم شوند، که اهداف سالیانه نام دارند. اهداف سالیانه، شالوده‌ تدوین برنامه‌های عملیاتی جهت اجرای استراتژی هستند.

گام چهارم: نقشه استراتژیک (طرح پیاده‌سازی عملیاتی برنامه استراتژیک) سازمان ترسیم می‌شود. نقشه استراتژیک با استفاده از اطلاعات گام قبل و چارچوب کارت امتیازی متوازن ترسیم می‌گردد. هر یک از اهداف باید در یکی از بخش‌های چهارگانه مدل شامل مالی، مشتری، فرایندها، رشد و یادگیری قرار گیرند.

گام پنجم: پس از قرار دادن اهداف در چارچوب، معیارها، شاخص‌ها و مقادیر هدف آنها تعیین می‌شوند.

گام ششم: پروژه‌های بهبود و برنامه‌های عملیاتی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری هستند تعیین و سپس اجرا می‌گردند.

گام هفتم: با استفاده از گزارشات TLR میزان تحقق اهداف استراتژیک و میزان موفقیت شرکت در پیاده‌سازی استراتژی‌ها سنجیده می‌شود و بازخوردهای منتج شده از تحلیل گزارشات، به گام اول ارجاع گردد.

مدیریت

علی پویا

ده
توصیه به
مدیران

در فضای تازه اقتصاد

در ایران نیز به زودی رنگین می شود. در شرایط به وجود آمده یا در این فصل تازه، بدون شک بیش از هر زمان دیگری گروه‌های اقتصادی به عقلانیت نیاز دارند. چون وقتی قرار است که محورهای اقتصادی با نیروی تازه و در مقیاسی بزرگ‌تر به لحاظ اعمال شاخص‌های اقتصادی فعالیت کنند، کار سخت‌تر هم می‌شود. به‌طور طبیعی در این فضا تحت هیچ شرایطی نمی‌شود بدون شناخت، معرفت و آگاهی حرکت کرد. در واقع تحرک‌های متکی بر شانس یا رانت‌های الوان حتماً با بن‌بست مواجه می‌شوند. وقتی پای رقابت و تبعیت از استانداردهای جهانی به میان می‌آید، چاره‌ای نیست جز این که با افزایش آگاهی و افزایش قدرت عقلانیت در رهبری بنگاه، طول عمر در بازار را افزایش دهیم. به عبارت دیگر در شرایط تازه که فعالیت‌های اقتصادی پوست می‌اندازند، مدیران نقشی به مراتب مهم‌تر از گذشته ایفا می‌کنند. چون در این روند به‌جای مولفه‌هایی مانند استفاده از رانت، باید از فرایندهایی استفاده کرد که کارآمدی را به شکل ساختاری بالا می‌برند. برای همین بیراه نیست اگر بگوییم مدیران در روزهای آینده اقتصاد ایران، باید یک دگرگونی را در خود تجربه کنند. به‌تازگی و بعد از توافق هسته‌ای نیل دونالد والش، پردازشگر رفتارهای مدیریتی و نویسنده مطرح آمریکایی، با اشاره به این که جهان به زودی تحت تاثیر گفت‌وگو و توافق هسته‌ای، روزهای جدیدی را تجربه می‌کند، نوشت که در چنین شرایطی به مدیران بیش از هر وقت دیگری نیاز است، منتهی نه مدیرانی که فقط می‌توانند بنگاه را مثل همیشه رهبری کنند، بلکه مدیرانی باید کار را در دست بگیرند که می‌توانند محورهای تازه رهبری را خلق یا هدایت کنند. با این نگاه می‌توان این پرسش را طراحی کرد: در شرایط تازه‌ای که برای توسعه در ایران به وجود آمده است، مدیران چگونه باید فعالیت خود را تغییر یا ساماندهی کنند که به رشد ارزش افزوده بنگاه کمک کند؟

باید باور کنیم که اقتصاد ایران شرایط تازه‌ای را تجربه می‌کند. البته این شرایط تازه را نمی‌توان در آمار و اطلاعات اقتصادی پیدا کرد. یعنی اگر می‌خواهیم با برانداز کردن یک‌سری از داده‌های اقتصادی به این شرایط تازه نگاه کنیم، تا حد زیادی کار مشکل می‌شود. چون هنوز اتفاق چشم‌گیری نسبت به گذشته در داده‌ها رخ نداده است، برای همین باید زاویه نگاه به اقتصاد را تغییر دهیم چون این روزها خیلی هم داده‌ها مهم نیستند و نمی‌توانند نقش اصلی را در روند رو به جلوی توسعه ایفا کنند. در واقع آن چیزی که باعث می‌شود این شرایط تازه را درک کنیم، امیدی است که به عروق اقتصاد تزریق شده است. باور کنید این امید اکنون مهم‌ترین تقویتی برای توسعه محسوب می‌شود. تا همین چند وقت پیش تقریباً بسیاری از فعالان اقتصادی و در راس آن‌ها شاید بتوان گفت اکثر تولیدکنندگان بزرگ و کوچک با یاس کامل از ادامه حیات اقتصاد ایران سخن می‌گفتند و همه چیز را تمام‌شده می‌دیدند ولی در دو سال گذشته ورق به کلی برگشت و در یک ماه گذشته، بعد از توفیق در مذاکرات هسته‌ای به کلی طعم همه تحلیل‌ها در فضای توسعه تغییر کرد. حالا فعالان اقتصادی با تمام وجود منفی‌نگری را با یگانگی کرده‌اند و بر این باورند که روزهای خوب برای اقتصاد از راه می‌رسد. این شرایط جدید تا حد بسیار زیادی به خاطر شراکت با حال و هوای اقتصاد جهانی است. در فضای اقتصاد جهانی رقابت وجود دارد و این رقابت همه بنگاه‌های اقتصادی را مجبور کرده است که به زایش و پویایی تن بدهند. اقتصاد ایران نیز در مقطعی قرار گرفته که به این زایش و پویایی فکر می‌کند. این در واقع خلاصه‌ای از وضع فعلی اقتصاد ایران است؛ جایی که شاید داده‌ها حرف زیادی برای گفتن ندارند اما انرژی فعالیت‌های اقتصادی به گونه‌ای رها شده است که تقریباً دست‌اندرکاران اقتصادی، از هر نوع فعالیتی بر این باورند که سیمای توسعه



وقتی دامنه امید در یک بنگاه و در کلیت یک اقتصاد تغییر می‌کند، به‌طور حتم سطح روحیه و رضایتمندی از فعالیت‌های اقتصادی نیز در همه سطوح منابع انسانی با تغییر مواجه می‌شود. به عبارتی این گونه نیست که فقط مدیران و مشاوران آنان مزه رضایت و سرخوشی اقتصادی را بچشند بلکه همه اعضای متعلق به یک بنگاه حتما نتیجه این تغییر شرایط را در حال و هوای درونی خود احساس می‌کنند. در چنین شرایطی مدیر موفق کسی است که بتواند از این فضا به نفع بالا بردن سطح همکاری و همیاری در بنگاه استفاده کند. باید فرض را بر این گذاشت که با حذف رقابت‌های کاذب و افزایش سطح همیاری در بنگاه، همه نیروها می‌توانند با ارائه نظر خود مسیر رشد را هموارتر کنند. به بیان دیگر وقتی فاز اقتصاد از رکود و رخوت به سمت حرکت و امید حرکت می‌کند، حتما باید به تغییر فکر کرد، منتهی این تغییر در اتاق مدیران با درهای بسته به سختی اتفاق می‌افتد.



مدیرانی که بخواهند در فضای رقابتی فعالیت کنند یا تمایل داشته باشند که در شرایط بهینه شدن اوضاع اقتصادی نیز مدیریت را تجربه کنند، باید حتما بخشی از نیروی خود را برای توانمند کردن نیروی انسانی بنگاه صرف کنند. نیروهای توانمند، حیات بنگاه را در شرایط بهبود شاخص‌ها تضمین می‌کنند. مدیرانی که برای توانمند شدن نیروهای خود برنامه‌ای نداشته باشند، مدیرانی هستند که فقط باید در روزهای بد اقتصادی بخت مدیریت خود را بیامیند و نمی‌توانند در شرایطی که همه چیز رو به جلو می‌رود از عهده هدایت بنگاه بر بیایند.



مطالعه نکردن عادت بدی است که در ایران و در تیپ‌های مختلف اجتماعی باب شده است. باید توجه کنیم که ورق برگشته است و به‌زودی تعامل گسترده‌ای در حوزه توسعه با جهان آغاز می‌شود. مطالعه ساده‌ترین کار برای یک مدیر است، که می‌خواهد در این تعامل به‌روز باشد. مدیران باید در شرایط تازه، زمانی را برای مطالعه در نظر بگیرند. بدون عنصری به نام مطالعه، نمی‌شود فهمید که دنیا چگونه اندیشه می‌کند و این اندیشه چگونه جهت‌گیری ما را در تولید و عرضه محصولات اقتصادی مشخص می‌سازد.



مدیران در شرایطی که فضا برای کار تسهیل می‌شود، باید بتوانند اهداف بلندمدت برای خود تعریف کنند. این مسئله به اندیشیدن و عدم هراس از اندیشه نیاز دارد. در تغییر شرایط و فشرده شدن مولکول‌های کار، همه به دنبال این خواهند بود که حجم بیشتری از داد و ستدها و توفیق‌های آینده اقتصاد را از آن خود کنند. مدیران اگر نتوانند چشم‌انداز بلندمدت داشته باشند، نمی‌توانند نیروهای خود را به قول دونالد والش از منطقه آسایش خارج کنند. قطب‌های بلند برای رساندن بنگاه به یک هدف مترقی بدون شک حجم بیشتری از نیروی انسانی را درگیر تعادلی اقتصادی بنگاه می‌کنند. برای همین ضرورت دارد تا در شرایط تازه و پرتکاپویی که برای اقتصاد شکل می‌گیرد، مدیران به سمت داشتن اهداف بلندمدت برای حذف آسایش کاذب بنگاه حرکت کنند.



وقتی رونق در حیطه یک اقتصاد خود را نشان می‌دهد، مدیریت متکی بر عقلانیت حتما چارچوب‌های کسب و کار را در ذهن خود فراتر از مرزهای تعریف‌شده ملی طراحی می‌کند. این ایده که حتما نباید بازارهای داخلی را از دست داد، محصول فرایندی به نام انحصار است، که در یک اقتصاد بسته و به دور از استانداردهای جهانی شکل می‌گیرد. در اقتصاد ایران فرایند داخلی‌نگری و اشغال بازارهای داخلی، بعد از توافق ایده‌ای رو به اتمام است. از سوی دیگر برندهای معتبر نیز به‌سادگی انحصار را لغو بازارهای داخلی را در دست می‌گیرند. برای همین مدیران باید از همین امروز نگرش‌های جهانی را در خود و در بنگاه خود تعریف کنند. وقتی رقابت آغاز می‌شود و حیطه اقتصادی نیز گستره بیشتری برای فعالیت در اختیار دارد، بازارهای زیادی خارج از مرزهای ملی در انتظار فعالانی در حوزه اقتصاد است که توانسته‌اند جهانی اندیشه کنند.



یک مدیر اگر تا دیروز (منظور دیروزی که همه چیز در اقتصاد گرفتار رخوت بوده است)، ارتباط درستی با رسانه‌ها به عنوان نمایندگان مردم نداشته است، از امروز که حال و هوای اقتصاد عوض می‌شود و نمودارهای با امید بیشتری شکل می‌گیرند باید حتما رابطه خود را با رسانه‌ها تصحیح کند. این رابطه باید متکی بر آگاهی و یک الگوی حرفه‌ای-صنفي در جامعه باشد. برخی مدیران در شرایط بد اقتصادی عادت دارند که یک عمل غلط را انجام دهند و آن هم باج دادن به رسانه‌هاست اما در شرایطی که قرار است جریان ارزش افزوده در همه بنگاه‌های اقتصادی روندی مثبت را تجربه کند، باید حتما مدیران از این گونه رفتارها پرهیز کنند. چون این مسئله تاثیر منفی روی سطح اعتماد اجتماعی در مواجهه با محصولات و فعالان اقتصادی دارد.



باید ریسک کرد. این درواقع صریح‌ترین پیامی است که می‌توان در زمان شتاب فعالیت‌های اقتصادی ارائه داد. مدیرانی که اهل ریسک نباشند، میدان را به رقبای خود واگذار می‌کنند و به موازات آن موقعیت خود را نیز از دست می‌دهند. شکست در این شرایط امری دور از ذهن نیست اما هرگز نباید از این شکست واهمه داشت. ترس از شکست قدرت ریسک را کاهش می‌دهد و در نهایت مدیر فاقد توان ریسک، باعث می‌شود تا مجموعه تحت هدایتش عقب بماند. در بسیاری از مواقع یک اتاق فکر یا حتی نظرخواهی منسجم از نیروهای بدنه می‌تواند ریسک را با اعتماد بیشتری همراه سازد اما این فرایند باید در این جهت باشد که توان ریسک‌پذیری عقلانی را در مدیر بالا ببرد.



یک مدیر در شرایط بهینه اقتصادی دائم باید در پی این امر باشد که هم برای خود و هم برای مجموعه تحت هدایتش، هوش و درک اجتماعی افزایش یابد. بدون عقلانیت اجتماعی تحول و تنوع در محصول بنگاه یا حتی تنوع در حوزه‌های سرمایه‌گذاری اتفاق نمی‌افتد. این کار یا از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی امکان‌پذیر است یا باید با طراحی راهبردهایی مسیر حضور در بسترهای اجتماعی شکل بگیرد. درواقع قرار گرفتن در تعاملات اجتماعی است که به یک بنگاه می‌گوید چه زمانی باید پیش برود و چه زمانی باید بایستد. چه زمانی باید تولید کند و چه زمانی باید تولید خود را تغییر دهد. بسترهای اجتماعی بهترین ابزار برای سرعت بخشیدن به تحول در رفتارهای بنگاه محسوب می‌شود. مدیران باید با کمک مشاوران خود حضور و هوش اجتماعی را در خود و نیروی انسانی خود تقویت و مکانیزم اجرایی این فرایند را طراحی کنند.



رقابت که تنگاتنگ می‌شود یا هنگامی که همه می‌خواهند دامنه فعالیت خود را گسترش دهند، ارزشمندترین چیز زمان است. مدیران باید، رهبران زمان باشند. یعنی آن‌ها باید به گونه‌ای فعالیت کنند که هزینه بطالت زمان به صفر برسد. فراموش نکنیم در شرایط بهینه، هر یک ثانیه که از دست می‌رود و برای کسی می‌تواند هزینه باشد، برای مدیر دیگری می‌تواند تبدیل به فرصت شود. زمان شاید در توسعه ایرانی آن‌طور که باید اهمیت نداشته باشد اما به نظر می‌رسد حالا دیگر زمان آن رسیده است تا مدیران برای زمان اهمیتی به مراتب بیشتر قائل شوند.



هیجان می‌تواند مفید باشد اما در شرایطی که تصمیم‌گیری‌های اقتصادی نیاز به عقلانیت دارد، مدیریت هیجان اهمیت به‌سزایی دارد. ورق در اقتصاد برگشته است، این یک خبر واقعی است اما تحلیل پیامدهای آن برای انجام عملیات اصولی در حوزه سرمایه‌گذاری حتما باید با هدایت و راهبری هیجان صورت بگیرد. تجربه ثابت کرده است که در بسیاری از مواقع هیجان در سطوح مدیریتی گره‌های زیادی را برای بنگاه به وجود آورده است. برای همین ضرورت دارد در شرایط جدید مدیران تعریف درست و اصولی از هیجان داشته باشند.





گفت‌وگو با هادی حق‌شناس، معاون سازمان بنادر و دریانوردی کشور

از تجارب موفق دیگران برای احیای اقتصاد الگو بگیریم

از تجربه کشورهای موفق جهان مانند ممالک آسیای شرقی، نهایت استفاده را برای رشد اقتصادی پس از تحریم‌ها داشته باشند. این جملات بخشی از حرف‌های او در گفت‌وگو با ما است. متن کامل گفت‌وگو با هادی حق‌شناس را در ادامه بخوانید:

منطقی اقتصاد در دوران پساتحریم می‌شود، عملکرد برنامه‌ریزی‌شده مدیران اقتصادی کشور در تعامل با بخش خصوصی است. هادی حق‌شناس در این باره معتقد است: ایران بهشت سرمایه‌گذاری خارجی است و باید مدیران اقتصادی دولت و بخش خصوصی

امیدواریم با لغو تحریم‌ها و گسترش روابط تجاری بین‌المللی، واردات کالاهای واسطه‌ای و تبدیل این کالاهای واسطه‌ای به کالاهای نهایی در شرکت‌ها و کارخانه‌های ایران دوباره از سر گرفته شود. معاون سازمان بنادر و دریانوردی کشور بر این باور است که آن چه موجب هدایت

با اجرای برنامه برجام، دوران پساتحریم هم شروع می‌شود. اصولاً با لغو تحریم‌ها اقتصاد در چه مرحله‌ای قرار می‌گیرد؟

در دو دهه گذشته کشورهای آسیای جنوب شرقی با واردات تکنولوژی صنایع کشورهای پیشرفته، به تولید محصولاتی پرداختند که هم برای اقتصاد ملی و هم برای صادرات استفاده می‌شد، که در حال حاضر به نقطه توسعه اقتصادی خوبی دست پیدا کرده‌اند. این تجربه باید از سوی مدیران بخش خصوصی در ایران تکرار شود. پس از انتخابات ریاست جمهوری در سال ۹۲، آثار روانی مثبت نتیجه انتخابات باعث کاهش نرخ تورم در اقتصاد ایران شد در حالی که در بخش واقعی اقتصاد اتفاق خاصی نیفتاده است. به نظر می‌رسد توافق هسته‌ای ایران و گروه ۱+۵ یک بار روانی مثبت هم در بخش غیر واقعی اقتصاد یعنی شاخص‌های کلان اقتصادی و هم در بخش واقعی اقتصاد دارد.

پس از توافق هسته‌ای نوع رفتار فعالان اقتصادی اعم از بخش خصوصی داخلی و همچنین ترده هیئت‌های تجاری و اقتصادی سایر کشورهای خارجی به ایران، بیانگر این نکته مهم است که روابط بین‌المللی که در دوران تحریم به حداقل ممکن در اقتصاد رسیده بود، در حال احیا و همچنین روابط اقتصادی ایران در حال اصلاح است. طبیعی است که توافق هسته‌ای پس از لغو کامل تحریم‌ها و اجرای قطعنامه شورای امنیت، آثار خود را نشان خواهد داد. انتظار این است که در سال آینده بیشتر نتایج تفاهم‌نامه هسته‌ای را در شاخص‌های کلان اقتصادی کشور مشاهده کنیم. یعنی باید مدیران و حتی فعالان اقتصادی، به شاخص‌های کلان اقتصادی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

آیا لغو تحریم‌ها باعث افزایش حجم تولید و کاهش نرخ بیکاری در کشور می‌شود؟

در این چند سال اخیر تحریم‌های ظالمانه بر روی میزان فروش نفت، نقل و انتقالات پولی و درآمدهای ارزی، نوع کالاهای وارداتی و صادراتی کشور اثرگذار بود، به همین دلیل طبیعی است که با لغو تحریم‌ها سقف فروش نفت و مبادلات ارزی و پولی کشور با خارج تغییر پیدا خواهد کرد. به‌طور حتم تغییر سقف فروش نفت و مبادلات ارزی و پولی کشور با خارج، در راستای لغو کامل تحریم‌ها بر نرخ بیکاری، نرخ رشد اقتصادی و نرخ تورم و سایر شاخص‌های کلان اقتصادی اثرگذار خواهد بود.

آیا این تغییرات بر شاخص‌های کلان اقتصادی در کوتاه‌ترین زمان ممکن اتفاق می‌افتد؟

به‌طور حتم امکان‌پذیر نیست. انتظار این است که در سال ۹۵ پس از لغو کامل تحریم‌ها و اجرای قطعنامه شورای امنیت، شاهد یک‌سری تحولات مثبت در اقتصاد کشور باشیم. پیش‌بینی می‌شود که در سال آینده رشد اقتصادی مناسب‌تری نسبت به سال ۹۴ و ۹۳ داشته باشیم. انتظار این است که پس از لغو کامل تحریم‌ها در خصوص صادرات نفت، سرمایه‌گذاری در صنعت نفت و فرآورده‌های نفتی و همچنین در بخش پتروشیمی، با تقاضاهای قابل توجهی مواجه باشیم، که در حال حاضر شرکت‌های بزرگ نفتی خواهان سرمایه‌گذاری در صنعت نفت ایران هستند. مراجعه شرکت‌های بزرگ نفتی به وزارت نفت، بیانگر این است که اتفاق چشمگیری در بخش واقعی اقتصاد ایران در حال رخ دادن است، اما این

نتایج در سال ۹۴ مشاهده نخواهد شد. انتظار این است که در سال ۹۵ در بخش تولید یعنی نرخ رشد اقتصادی کشور اتفاق مثبتی را تجربه کند.

ورود هیئت‌های خارجی به کشور و سرمایه‌گذاری مشترک شرکت‌های خارجی با شرکت‌های ایرانی، چه تاثیری می‌تواند بر بازار محصولات ایران از جمله خودرو داشته باشد؟

متأسفانه اعمال تحریم‌های ظالمانه منجر به کاهش شدید تیراژ تولید خودروی ایران شد. بالاترین تیراژ تولید خودرو مربوط به سال ۹۰ و رقم یک میلیون و ۵۰۰ هزار دستگاه خودرو بود، که تحریم‌ها باعث شد تولید خودرو در این چند سال اخیر به زیر یک میلیون دستگاه و گاهی به ۵۰ درصد تیراژ سال ۹۰ برسد. یکی از دلایلی که باعث کاهش تیراژ تولید خودرو در کشور شد، این بود که دیگر شرکت‌های فرانسوی حاضر به فروش قطعات به شرکت‌های خودروسازی ایران خودرو و سایپا نبودند اما در حال حاضر به دلیل لغو تحریم‌ها، شرکت‌های فرانسوی خود مشتاق احیای قراردادهای سابق و شراکت با خودروسازان ایرانی هستند. انتظار این است که با لغو کامل تحریم‌ها و گسترش روابط تجاری بین ایران و اروپا، در بخش صنعت خودروسازی به تیراژ تولید قبل از دوران تحریم برسیم که این موضوع برای سایر صنایع مرتبط هم صدق می‌کند. برخی صنایع قبل از دوران تحریم کالاهای واسطه‌ای را از کشورهای خارجی وارد می‌کردند، که با

تغییر سقف فروش نفت و مبادلات ارزی و پولی کشور با خارج، در راستای لغو کامل تحریم‌ها بر نرخ بیکاری، نرخ رشد اقتصادی و نرخ تورم و سایر شاخص‌های کلان اقتصادی اثرگذار خواهد بود

اعمال تحریم‌های ظالمانه واردات کالاهای واسطه‌ای به صورت مستقیم به ایران ممنوع شد. امیدواریم با لغو تحریم‌ها و گسترش روابط تجاری بین‌المللی واردات کالاهای واسطه‌ای و تبدیل این کالاهای واسطه‌ای به کالاهای نهایی در شرکت‌ها و کارخانه‌های ایران دوباره از سر گرفته شود. در دوران تحریم ورود خطوط لاینر به بنادر ایران به حداقل ممکن رسید، که اکنون بعد از توافق هسته‌ای این خطوط لاینری به بنادر ایران ورود پیدا کرده‌اند و به نظر می‌رسد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن بنادر ایران به لحاظ حجم صادرات و واردات به نقطه قبل از تحریم‌ها برسد.

آقای حق‌شناس، مدیران بخش خصوصی در دوران پساتحریم برای سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی و عدم فرصت‌سوزی چه اقداماتی باید انجام دهند؟

این روزها سرمایه‌های سرگردان زیادی در دنیا وجود دارد، به طوری که اکنون اقتصاد آمریکا دیگر قدرت

جذب سرمایه‌گذاران خارجی را ندارد زیرا آمریکا به معنای واقعی توسعه یافته است، به طوری که کشورهای توسعه‌یافته نرخ رشد اقتصادی زیر ۴ درصد را تجربه می‌کنند، اما دیگر کشورهای اقتصادی جهان مانند چین و هند یک دهه رشد اقتصادی بالای ۶ درصد را تجربه کرده‌اند. ایران از جمله کشورهایی است که ظرفیت تجربه نرخ رشد اقتصادی دورقمی را دارد زیرا از نظر مجموع ذخایر نفت و گاز رتبه اول را در جهان داراست. ایران از نظر جاذبه‌های توریستی و ذخایر معدنی جزء ده کشور اول جهان است. ایران بهشت سرمایه‌گذاران خارجی است، به همین دلیل بخش خصوصی از این فرصت بی‌نظیر می‌تواند استفاده بهینه کند، به طوری که بخش خصوصی فقط به فکر واردات کالاهای نهایی نباشد بلکه ضمن جذب سرمایه‌گذار خارجی، تکنولوژی جدید صنایع آن کشورها را هم وارد کشور کند و محصول را به نحوی تولید و طراحی کند که هم برای بازار داخلی و هم برای صادرات باشد. در دو دهه گذشته کشورهای آسیایی جنوب شرقی با واردات تکنولوژی صنایع کشورهای پیشرفته به تولید محصولاتی پرداختند که هم برای اقتصاد ملی و هم برای صادرات استفاده می‌شد، که در حال حاضر به رشد اقتصادی مطلوب و نقطه توسعه خوبی دست پیدا کرده‌اند، که این تجربه باید از سوی بخش خصوصی در ایران تکرار شود.

آیا در این میان بورس نیز می‌تواند در دوران پساتحریم نقش واقعی خود را نشان دهد؟

بازار سهام می‌تواند در دوران پساتحریم ضمن اطمینان بخشی به سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی، حجم سرمایه‌گذاری‌ها و نقدینگی را با مکانیزم بازار خود به سمت اقتصاد مولد هدایت کند. البته این موضوع نیازمند ارائه راهکارهایی مناسب و عملیاتی است که از همین حالا باید مدیران بورس کشور دنبال امنیت سرمایه‌گذاری، ایجاد جذابیت بالا برای ورود سرمایه‌گذاران خارجی باشند. با وجودی که سرمایه‌گذاران خارجی تمایل خود را برای حضور در بخش‌های نفتی و صنایع دیگر نشان می‌دهند اما به هر حال سرمایه‌گذاری در این بخش‌ها فرصتی را برای مدیران بورس فراهم می‌کند که با ایجاد ظرفیت‌سازی جذابیت‌هایی را برای سرمایه‌گذاران خارجی در این بازار ایجاد کنند.

راه‌اندازی بورس ارز می‌تواند در این زمینه مفید واقع شود؟

بورس محل عرضه و تقاضای کالا و سهام است، به همین دلیل بورس ارز در علم اقتصاد معنای واقعی ندارد. وقتی عرضه و تقاضای کالا و سهام متفاوت باشد، آن‌گاه بورس معنا پیدا می‌کند به طوری که صدها شرکت در بازار بورس کالا فعالیت دارند که این امر باعث معنادار بودن عرضه و تقاضا می‌شود. ارز یک کالا است و بخش عمده آن توسط دولت تامین می‌شود زیرا میزان ارز در دست بخش خصوصی در حداقل ممکن است. به همین دلیل بحث بورس ارز نمی‌تواند مطرح شود بلکه تکنرخی شدن ارز مشکلات بازار ارزی ایران را حل خواهد کرد. تکنرخی کردن ارز معنا دارد و تا زمانی که قطعنامه شورای امنیت به صورت کامل اجرا و نقل و انتقالات ارزی آزاد نشده است، بحث تکنرخی کردن ارز نمی‌تواند جدی تلقی شود. به‌طور حتم پس از اجرای کامل قطعنامه شورای امنیت، باید تکنرخی شدن ارز در کشور صورت گیرد.

تبلیغات نوبه نو، همپای تجارت و اقتصاد

محصول را چگونه می‌توان به
شکل رقابتی معرفی کرد؟

بنرهای وبی معمولاً به صفحات وبی لینک می‌شوند، که با محتوای وب سایت‌های موجود ارتباط دارند. نوع دیگر این تبلیغات، تبلیغات دسته‌سپار موسیقی است. این نوع تبلیغ در حقیقت یک پروپاگاندا است که هدف آن متقاعد کردن کاربر است به خرید یک محصول، با این ابزار که اشخاص دیگر نیز از این محصولات استفاده می‌کنند و این کار به نفع صاحب برند است و بنابراین به هر قیمتی که شده او تمایل دارد که این کار را انجام دهد. این نوع تبلیغ در حقیقت ترفندی است که بر اساس علم روانشناسی مصرف‌کننده انجام می‌شود و تکنیکی موثر است که می‌تواند در هر رسانه‌ای چه به صورت چاپ شده، الکترونیک یا پخش گسترده مورد استفاده قرار بگیرد. اجرای این نوع تبلیغات یا همان پروپاگاندا، کاربر و مصرف‌کننده را وادار می‌کند که حداقل در مورد خرید محصول مورد تبلیغ اندکی فکر کند و از نظرات دیگران درباره‌ی این محصول بااطلاع شود و در انتها خود نیز به یکی از اعضای باند تبلیغ‌کننده آن محصول تبدیل شود. شکل دیگر تبلیغات در بازار امروز تبلیغات تشویقی است، این نوع از تبلیغ که ترغیبی هم نام دارد در واقع یک شکل از توزیع کالا است که در غالب تبلیغات صورت می‌گیرد و در جلب نظر مخاطب بسیار تاثیر دارد. در این روش می‌توان از هر شکل خلاقیت و نوآوری برای جلب مخاطب استفاده کرد. نمونه‌های این نوع تبلیغات این روزها در مراکز خرید بسیار دیده می‌شود. مثل دکه‌های کوچکی که محصولات خوراکی را به دست مشتری می‌دهند. انواع محصولات از جمله

مجازی نیست. با نگاهی گذرا به فرایند جدید تبلیغاتی در کشور خودمان و دنیا، می‌بینیم که بار بیشتر معرفی کالاها و خدمات در موبایل‌ها، ایمیل‌ها، گروه‌های تلفنی و غیره... می‌چرخد. گاهی رقابت برای ساختن شکل جدید از تبلیغات به حدی زیاد می‌شود که این پدیده را به یک داستان داغ تبدیل می‌کند و هر کس سعی دارد محصول خودش را بیشتر و بهتر و جلوتر از دیگران معرفی کند.

تبلیغات اینترنتی مفهوم گسترده‌ای دارد و انواع متفاوتی را در برمی‌گیرد. برخی از این روش‌های تبلیغاتی اینترنتی اکنون نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند. علاوه بر تبلیغات ایمیلی، تبلیغات بنری، تبلیغات پیکسلی، تبلیغات وبلاگی، تبلیغات کلیدواژه‌ای و در نهایت تبلیغات موقعیتی نیز نوع دیگری از تبلیغات اینترنتی هستند. در بین این گروه‌های تبلیغاتی آن‌هایی که رواج بیشتری دارند به ترتیب مورد بررسی قرار گرفته‌اند، که مهم‌ترین آن‌ها تبلیغات بنری مبتنی بر وب هستند. همان‌طور که تبلیغات بیلبوردی پیش از این در جاده‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت، نوع مشابه این تبلیغات در فضای مبتنی بر وب مطرح است. نوارهای تبلیغاتی که در بالای صفحات وب در حین کار و مطالعه ظاهر می‌شود همین نوع تبلیغات است؛ که این روزها حتی در شخصی‌ترین وبلاگ‌ها هم حضور پررنگی دارند. این نوارها در حقیقت همان بنرها هستند. بنرهای مبتنی بر وب یا بنرهای وبی معمولاً با استفاده از تصاویر یا برنامه‌ی جاوا یا هر برنامه‌ی چندرسانه‌ای و انیمیشنی دیگر ساخته می‌شوند.

زمان زیادی نمی‌گذرد از وقتی که تبلیغات صرفاً یک پدیده‌ی کاغذی یا روزنامه‌ای و تصویری یا تلویزیونی بود. آن روزها تبلیغ فقط یک فرایند اجتماعی بود برای شناساندن کالا و خدمات به مردمی که رسانه‌های جز تلویزیون و روزنامه نداشتند. اما کم‌کم روش‌های نوینی در تبلیغات وارد شد و این پدیده را تبدیل به یک فرایند کاملاً اقتصادی کرد. حالا امروز و در عصر حاضر تبلیغ کردن فقط معرفی یک کالا نیست بلکه بازاری داغ و تند در حوزه اقتصاد دارد و حتی یک رشته‌ی جداگانه در بازار کار محسوب می‌شود.

امروزه تبلیغات و بازاریابی بخشی ضروری از دنیای تجارت را تشکیل می‌دهد. اگر محصولی خوب یا خدماتی مفید و کارآمد در اختیار داشته باشید، باید از هنر چگونگی فروختن آن نیز برخوردار باشید. البته با این وجود هنوز هم آژانس‌هایی هستند که برای تبلیغات محصولات خود از روش‌های قدیمی و سنتی استفاده می‌کنند اما از سوی دیگر بازیگران پیشرویی در این بازار وجود دارند که به استفاده از روش‌های جدید و مدرن تبلیغات علاقه‌مند شده‌اند. شاید بتوان گفت دیگر تبلیغات روزنامه‌ای و ورقه‌ای کارایی گذشته را ندارند با اینکه هنوز هم مخاطبان آن‌ها جایگاه خود را حفظ کرده‌اند اما آژانس‌های تبلیغاتی روش‌های جدید و بکری را در این حوزه جایگزین کرده‌اند و حالا تبلیغات خود یک بازار رقابتی در دنیای اقتصاد است. روش‌های جدید تبلیغات بی‌تاثیر از اینترنت و دنیای

نوشیدنی‌های گرم و سرد، پنیر، نان و امثال آن‌ها. نوع دیگری از تبلیغات در دنیای امروز شکل گرفته که قدردانی و پشتیبانی بهترین نام برای آن است. تصاویر هنرمندان و ورزشکاران در صحنه تبلیغات بازار جدید و نابی است که به فروش بهتر و بیشتر محصولات کمک شایانی می‌کند. بدون شک این کار مزیتی برای آن شرکت به حساب می‌آمده است. به‌طور قطع حمایت و پشتیبانی یک هنرپیشه یا هنرمند معروف می‌تواند دلیلی کافی برای برخی مشتریان باشد، که حتی برای یک بار هم که شده محصول مورد پشتیبانی آن هنرمند یا شخصیت برجسته را امتحان کنند. نوع دیگری از این تکنیک تبلیغاتی مقوله‌ای است که تبلیغات غیر مستقیم و نهفته نام دارد. این نوع تبلیغات به استفاده از نام‌های برندها یا محصولات واقعی در فیلم‌ها یا سریال‌ها و برنامه‌های تلویزیونی می‌پردازد و به‌طور غیر مستقیم آن محصولات و برندها را تبلیغ می‌کند. در ایران هم تصاویر مشابهی در لباس‌فروشی‌ها به‌وفور دیده می‌شود، که حمایت هنرپیشه‌ها را از آن برند نشان می‌دهد. نوع دیگر تبلیغات هم هست که می‌توان گفت صرفاً به قوانین ملی یک کشور وابسته است. این تبلیغات پوششی و جایگزین هستند. به این شکل که چون برخی قوانین ملی کشورهای مختلف تبلیغ محصولات مخدر مانند خوردنی‌های الکلی یا دخانیات را ممنوع کرده‌اند، به این دلیل بسیاری از برندهای پوششی به وجود آمدند که با تکنیکی خاص تنها به تبلیغ و ترویج نام برندی پوششی می‌پردازند، که به نوعی یادآور محصولات برندی است که تبلیغ آن‌ها ممنوع اعلام شده است.

شکل دیگری از معرفی کالاها که از اواخر سال ۲۰۰۵ وارد دنیای اینترنتی شد، تبلیغات پیکسلی نام گرفت. در این نوع تبلیغ هزینه تبلیغات بر اساس تعداد پیکسل‌هایی که آن تبلیغات اشغال می‌کند محاسبه می‌شود. شکل‌گیری این فرایند توسط یک دانشجوی بریتانیایی با نام «الکس تیو» بود. او یک وب‌سایتی را ایجاد کرده بود و نام آن را «صفحه اصلی میلیون دلاری» گذاشته بود. در این صفحه تبلیغ کنندگان می‌توانستند فضای تبلیغاتی را خریداری کنند و بهای این فضا بر اساس پیکسل‌های اشغال شده برای آن تبلیغات محاسبه می‌شد، به‌طوری‌که برای هر پیکسل یک دلار پرداخت می‌شد و محدودیت یک میلیون پیکسلی نیز در این فضا وجود داشت.

علاوه بر گزینه‌های مبتنی بر فضا که از سوی وب‌سایت‌های میزبان ارائه می‌شد، گزینه دیگری نیز وجود داشت که در آن نسخه پیکسلی خود آن را انجام بده استفاده شده بود، که این اطمینان را ایجاد می‌کرد که اشخاصی که شناختی از سیستم پیچیده تبلیغات پیکسلی ندارند می‌توانند در وب‌سایت‌های خود بدون هیچ مشکلی و سردرگمی از این تکنیک استفاده کنند. برخی از پر مصرف‌ترین و رایج‌ترین نسخه‌های پیکسلی DIY نسخه میلیون پیکسل و نسخه تبلیغات پیکسلی GPix است. ابزار دیگر تبلیغات در یکی از بزرگ‌ترین موتورهای جست‌وجوی اینترنتی، گوگل، زیاد دیده می‌شود. به این نوع تبلیغات موقعیتی می‌گویند.

نخستین سرمایه‌گذاری سایت گوگل در حوزه این نوع تبلیغات که تبلیغات موقعیتی و مبتنی بر موقعیت نامیده می‌شود، با نام حالت تبلیغاتی گوگل انجام شد. تبلیغات موقعیتی یکی از انواع بسیار هدفمند و تخصصی تبلیغات در فضای بازاریابی اینترنتی است، که در آن تبلیغات توسط سیستم‌های خودکار و مبتنی بر محتوای مشاهده‌شده توسط یک کاربر خاص انتخاب شده و برای کاربر به نمایش گذاشته می‌شود. سیستم‌های خودکار، متن وب‌سایت مورد مشاهده کاربر را از لحاظ کلیدواژه‌ها اسکن می‌کنند و تبلیغاتی را که با محتوای مورد استفاده کاربر هماهنگی داشته باشد برای کاربر ارسال می‌کنند. بسیاری از موتورهای جست‌وجو نیز از تبلیغات موقعیتی برای نمایش تبلیغات هماهنگ با محتوای مورد جست‌وجوی کاربر روی صفحات نتیجه جست‌وجوی وی استفاده می‌کنند. پس از آغاز این کار برای اولین بار توسط گوگل سایت‌ها و موتورهای جست‌وجوی دیگری چون یاهو و مایکروسافت نیز این کار را انجام دادند.

یکی دیگر از این‌گونه تبلیغات اولین بار توسط سایت یاهو راه‌اندازی شد، که تبلیغات کلیدواژه‌ای نام گرفت. تبلیغات کلیدواژه‌ای همان نوع تبلیغاتی است که با نام تبلیغات پولی به ازای هر بار کلیک کردن یا تبلیغات هزینه‌ای به ازای هر بار فعالیت نیز شناخته می‌شود. با وجود این‌که یاهو نخستین شرکتی بود که در این نوع تبلیغات سرمایه‌گذاری کرد اما برنامه تبلیغات کلیدواژه‌ای گوگل پس از آغاز عرضه به محبوبیت بسیار بیشتری دست پیدا کرد. برخی از موتورهای جست‌وجوی مشهوری که این نوع تبلیغات را ارائه می‌کنند، عبارتند از یاهو، مرکز تبلیغاتی مایکروسافت، Miva و Look Smart.

حفظ و توسعه روابط عمومی مناسب، ابزار بازاریابی مهمی برای شرکت‌هایی است که به دنبال حفظ تمایل و علاقه‌مندی کارمندان خود و همچنین مشتریان خود هستند. این نوع تبلیغات نه تنها راهی برای مطرح کردن شرکت در ملاء عام و اجتماع است بلکه روشی است بسیار عالی برای ایجاد و حفظ ویژه از برند شرکت در دید مخاطبان و مشتریان

و اما تبلیغات وبلاگی که به نوعی خیلی خصوصی هم محسوب می‌شود چون هر کس حتی در یک وبلاگ روزانه شخصی هم می‌تواند آن را به کار گیرد. به علت محبوبیت بسیار زیاد وبلاگ‌ها، تبلیغ کنندگان به‌طور هوشمندانه‌ای از این وبلاگ‌ها به عنوان تبلیغاتی کارآمد و ابزارهای بازاریابی استفاده می‌کنند. وبلاگ‌های شرکتی روش و ابزاری بسیار عالی برای شرکت‌هایی هستند که از طریق اینترنت به مشتریان خود دسترسی دارند. وبلاگ‌های تبلیغاتی اغلب از تکنیک‌های بازاریابی موتورهای جست‌وجو استفاده می‌کنند، که دستیابی به نتیجه‌های بهتر را در فضای وب تضمین می‌کنند. حالا نوع جالبی از تبلیغات که تازگی به نام تبلیغات

حمای معروف شده ولی انتخاب این نام برای خیلی‌ها مورد توجه نبوده و گاهی بسیار تعجب‌برانگیز است. تبلیغات حامی چیست؟ نصب تبلیغات در فضاهای عمومی تعبیه‌شده برای استراحت مردم. تحقیقی انجام شد که در آن از یک گروه از مردم که این مکان‌های استراحت عمومی را مشاهده می‌کردند، مورد سنجش قرار گرفته بودند و از آن‌ها پرسیده شد که آیا به تبلیغات نصب‌شده در آن مکان‌ها توجه می‌کنند یا خیر و جالب توجه این‌که درصد بالایی از این اشخاص اظهار کرده بودند که این تبلیغات بسیار مورد توجه آن‌ها قرار می‌گیرد. اما نتیجه‌گیری‌های تحقیقات نشان داد مردمی که در این استراحتگاه‌ها حتی برای مدتی کوتاه درنگ می‌کنند، مخاطبان هدف بسیار خوبی برای این نوع تبلیغات هستند. البته این نوع تبلیغات هنوز جایگاه خود را در میان تبلیغ کنندگان پیدا نکرده است اما در آینده با پی بردن به مزایای این نوع تبلیغات، به تبلیغاتی بسیار کارآمد و موثر تبدیل خواهد شد.

و حالا تبلیغات موبایلی که این روزها هم زیاد است و هم آزاردهنده که حتی شبکه‌های اجتماعی جدید را هم در بر گرفته است. اما آمار و ارقام منتشرشده نشان‌دهنده آن است که تبلیغات موبایلی یکی از موثرترین انواع تبلیغات به شمار می‌رود. اغلب اوقات تبلیغ کنندگان به اطلاعاتی مانند شماره موبایل مشتریان فعلی و بالقوه خود دسترسی دارند. یک پیام کوتاه روی تلفن همراه به‌ندرت از سوی مخاطب نادیده گرفته می‌شود و بنابراین می‌توان چنین روشی را روش یا ابزار تبلیغات و بازاریابی بسیار موثری به شمار آورد.

و آخرین نوع تبلیغات از طریق روابط عمومی است. حفظ و توسعه روابط عمومی مناسب، ابزار بازاریابی مهمی برای شرکت‌هایی است که به دنبال حفظ تمایل و علاقه‌مندی کارمندان خود و همچنین مشتریان خود هستند. این نوع تبلیغات نه تنها راهی برای مطرح کردن شرکت در ملاء عام و اجتماع است بلکه روشی است بسیار عالی برای ایجاد و حفظ تصویر و هویتی ویژه از برند شرکت در دید مخاطبان و مشتریان. بدین ترتیب روابط عمومی ابزار تبلیغاتی مهمی است که از سوی برخی از شرکت‌ها برای دستیابی به سرمایه‌گذاران بهتر، کارمندان حرفه‌ای‌تر و مهم‌تر از آن‌ها، مشتریان بالقوه و بالفعل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در پایان باید گفت که مبحث تبلیغات اکنون گستردگی بسیار زیادی پیدا کرده است و به روش‌های نوینی دست یافته است که ده سال پیش در هیچ کجا سخنی از آن‌ها نبود. مهم‌ترین دلیل این پیشرفت و نوآوری در حوزه تبلیغات، تکامل و پیشرفت فناوری‌های مختلف است. این روزها در هر مکانی که قدم بگذاریم به‌طور قطع آثاری از تبلیغات را در آن مکان و موقعیت می‌بینیم و انواع متفاوتی از آن را تجربه می‌کنیم. اما آن‌چه در این میان از اهمیت بیشتری برخوردار است، این است که تبلیغات دیگر یک پدیده مهم اقتصادی است و جزو زیرشاخه‌های این علم شناخته می‌شود. نکته دیگر شناخت مشتریان بالقوه حوزه‌های مختلف برای استفاده بهینه از هر یک از ابزارهای تبلیغاتی مدرنی است که در این مقاله به آن‌ها اشاره کردیم.



نگاهی به تاریخ شکار بی رویه در روز پلنگ ایرانی

با همت باز باش و با کبر پلنگ

در باغ وحش هندی هست، پلنگ ایرانی یک بار در سمنان دیده شده و ببرش با اندک اختلافی دارد در سیبری زندگی می کند، هرچه نباشد ما کشور گربه سانان هستیم، با هزاران سال قدمت مجسمه ها و نقاشی ها و تصاویر، هر چند مثل بریتانیایی ها که اصلا شیر هم ندارند پزش را نمی دهیم!

آقا محمدخان در حال لشگرکشی بود و آدمکشی و زیاد وقت نداشت، فتحعلی شاه اهل حرم بود و حال نداشت، محمدشاه کمردردی بود و نمی شد روی اسب بنشیند و داد برایش درشکه و کالسکه روسی آوردند که سختی نکشد، اما پسرش قرار و آرام نداشت، ماه ها برای خودش مملکت را ول می کرد و می رفت شکار، دوروبری هایش هم مجدالدوله دایی زاده اش بود، که بعدها دامادش هم شد و محمدتقی خان بختیاری که به کمتر از شیر راضی نمی شد و میرزا حسام الدوله و اسمعیل مستوفی الممالک که خوش دست بود در تیرافکنی و پسرش ظل السلطان که هم بناهای صفوی اصفهان را نابود کرد، هم ببر و هم شیر خوزستانی مان را.

۲

«چاجرود محل جدید شکار شاهان قاجار شد. سالی دو یا سه مرتبه و هر مرتبه یک هفته تا دوازده روز آن جا می ماندند و ساختمانی وسیع در آن جا بنا

را هم نه شاه تهماسب صفوی شکارچی شروع کرد، نه بهرام گور، که شاهزاده ای قاجاری بوده که خودش می گوید سی و هفت قلاده ببر کشته و مقداری شیر و مقداری پلنگ و بقیه اش هم کار ما با خرابی محیط زندگی، چوب و چماق نادانی و تیر خلاص پوست کنی مان ... اسم واقعی اش هست؛ بی تفاوتی، انقراضی که از قاجاریه شروع شد ...

صدوپنجاه سال پیش به قول دکتر پولاک طیبب فرانسوی، حتی تا روزی که «در دوشان تپه در اثر شکار مکرر از میزان صید کاسته شد»، بعد هم مظفرالدین شاه آمد که خودش علیل بود اما برادرش ظل السلطان داشت خون مردم شیراز و اصفهان را توی شیشه می کرد و شیرهاشان را می کشت و بعد هم محمدعلی شاه که چون داشت مجلس را به توپ می بست وقت شکار نداشت و در عوض مجوز به شازده های فجری داده بود برای تار و مار ... آخرینش یعنی درست قبل از این که بالاخره صدایی در بیاید و کسی اصلا به نابودی محیط زیست ایران اعتراض کند، عکس احمدشاه است که روی سر پلنگ ایرانی نشسته، دیگر چه توقعی داریم از مردم عادی که حیواناتشان را در خطر می دیدند و با اسلحه های از ماجرای مشروطه به دست آمده یا شکاری های تیز و تند عشیره شان تا آخرین دانه گربه سانان ایرانی را نابود کردند، نمی گویم آخرین دانه چون شیر ایرانی

۱

نوزده سال پیش در گرمای اوایل شهریور، آخرین بازمانده های یک گنج ایرانی به ضرب چوب و چماق از بین رفت، سه بچه پلنگ کوچک که حتی نمی توانستند با دندان های تازه شان از خودش دفاع کنند، در شهر بافق زیر چوب و چماق مادرشان را صدا زدند و دو تایشان به همین سادگی مردند و آخرین شان که اتفاقا ماده بود نجات پیدا کرد و به پارک پردیسان تهران آمد که نه سال زندگی کند و از آخرین بازمانده های نسل خودش باشد، همین هم شد که روز نجات پیدا کردن ماریتا، روز پلنگ نام گذاری شد و امروز به یاد این گربه سان ایرانی و بقیه همتایانش، به جز آه کشیدن کارهایی هم داریم که انجام بدهیم، برگزاری روز ملی یوزپلنگ آسیایی ... به یاد روزهایی که شیرهای تخت جمشید نشان قدرت بودند و ببرهای مازندران تحفه بی قیمتی که شاهان کشورهای دیگر از جواهر بیشتر می پسندیدند، که البته امروز دیگر همه شان از دست ارژن فراری شدند و هم شیراز دیگر شیر ندارد هم میانکاله مازندران سال هاست صدای ببر نمی شنود؛ دلیلش را هم می گویم، شکار بی رویه، کشتن کورکورانه و البته از بین رفتن محیط زیست، پیامدش هم زیاد شدن گراز و حیوانات جونده و خراب شدن مراتع و کشاورزی و جنگل هاست ... دشمنی به سرزمین مان



کبک و گراز و خرس شکار می‌کردند، اصلا اسم همین پلنگ چال کوه‌های البرز به خاطر پلنگ‌های قشنگش بود یا اسم سقز کردستان روزی پلنگ‌دژ بوده است، خب بالاخره همین پدرانمان هم بودند که این قدر زدند و سوزاندند که همه چیز تمام شد و به ما فقط آه و ناله‌اش رسید. کاش ما برای پسران و دخترانمان بهتر باشیم، بگذاریم دلشان خوش باشد که مادر بزرگ‌ها و پدر بزرگ‌هایشان هر چه داشتند نسوزانند و خراب نکردند و ایران خشک و خالی تحویلشان ندادند، هر چه نباشد ما فرزندان همان شیرهای شرزۀ تاریخیم، منتهی کمی فکورت‌تر، یعنی امیدوارم.

۶

موخرۀ تلخ: «در دشت ارژن به قریب ده هزار جمعیت از اطراف جمع کرده و به جرگۀ شکار شیر رفتیم. آن چه سعی و زحمت بود کشیدیم، جز یک شیر ماده و دو بچه‌اش و یک شیر نر بزرگی که طایفۀ کشکولی‌ها زدند، به قریب چهل پنجاه گراز شکار شد. دیگر چیزی شکار نشد. من به هیچ وجه یک تفنگ هم خالی نکردم. خیلی افسرده شدم از این سفر.»

باز هم همان ظل‌السلطان شاهزادۀ قاجاری، صدوبیست سال پیش تقریباً

۷

موخرۀ شیرین:

«با همت باز باش و با کبر پلنگ زیبا بگه شکار و پیروز بجنگ.»
از کلیات بهرامشاهی

فهرست منابع:

- ۱- روزی روزگاری ایران، تهران، مؤسسه مطالعات تاریخ معاصر ایران و نشر نظر، ۱۳۸۵.
- ۲- یادداشت‌های روزانۀ اعتمادالسلطنه، به کوشش سیف‌الله وحیدنیا، نشر آبی
- ۳- شرح زندگانی من، نوشته‌ی عبدالله مستوفی، تهران، نشر زوار، ۱۳۷۱
- ۴- مقاله‌ای از فرهنگ جهانبخش، درباره‌ی مرگ علی‌اکبرخان منصور نظام، رئیس ایل شاهسون
- ۵- سایت خبرگزاری میراث فرهنگی
- ۶- خاطرات و خطرات، مهدی قلی‌خان هدایت (مخبرالسلطنه)، تهران نشر زوار، ۱۳۶۳
- ۷- لغت‌نامۀ دهخدا، به کوشش علی‌اکبر دهخدا
- ۸- ماهنامه‌ی الکترونیکی بهارستان
- ۹- سایت فرهنگسرا
- ۱۰- سایت دیده‌بان محیط زیست ایران

میانکاله حرکت کردیم... وارد دهنه‌ی جزیره شدیم. این قدر گاو که از دهات گریخته بود، به آن جا رفته بود به مرور وحشی شده بود و ببر و مرال و قرقاول و شوکا دیدیم و شکار کردیم. نمی‌دانم خواننده باور می‌کند یا نه، واقعا هزار هزار فرار کردند... به قدر ۴۰ روز در این جزیره کوچک ماندیم. شخصی نبود از تفنگچی و سرباز و سوار که شکاری زنده باشد. آن چه میرزا محمدخان منشی من یادداشت کرده بود، به حکم من از این قرار است: ۶ هزار قرقاول به ساری به دوستان خودمان در شهر فرستاده شد. ۳۵ ببر، ۱۸ پلنگ، ۶۳ گاو و گاومیش اهلی که وحشی شده بودند و ۱۵۰ مرال که گاو کوهی می‌گویند، در این ۴۰ روز کشته شد. چقدرها فرار کردند به جنگل‌های بزرگ و چقدرها در خود جزیره ماندند، حسابش را خدا می‌داند...

یکی از تفنگچی‌ها خانلر نامی بود با تفنگ فیتله دنگی این ببرها را زده بود و می‌گفت ۱۷ ببر زده‌ام، جمعی او را تصدیق می‌کردند.»
شاهزاده مسعود میرزا ظل‌السلطان در تاریخ مسعودی‌اش



کردند. قرق جاجرود سال‌ها طول کشید و بدین دلیل جنگل انبوهی به طول دو فرسخ در آن شکل گرفت... صبح‌ها شاه به شکار می‌رفت و اغلب بر بلندی‌ها برآمده و می‌گفت تا قوش‌ها را به کبک اندازند و پس از زمانی تماشا به قوش‌بانانی که قوش‌شان هنری می‌نمودند انعام می‌داد. سپس به شکار بزرگ یعنی کل یا قوچ می‌رفت. پس از نهار ساعتی روزنامه‌ی فرانسه در حضورش خوانده می‌شد. آن‌گاه به رسیدگی عرایض و صدور دست‌خط می‌پرداختند. وسایل شکار در این سفرها به‌غیر از تفنگ، در وهله‌ی اول سگ تازی بود که هیچ خرگوشی از دست او ایمن نبود و در شکارهای هوایی و پرندگان از باز و قوش تربیت‌شده استفاده می‌شد...»
از خاطرات شاهزاده معیرالممالک

۳

می‌گویند سال ۱۳۳۲ فقط سال بدی در تقویم مردم ایران نبود که کودتای مرداد آرزوهای‌شان را بر باد داد، که تقویم ببرهای مازندران هم از ماجرا خالی نیست، چون آخرین ببر در روستای آق قمیش با تفنگ شکاری سروان احمد هنرور - که ربطی به علی هنرور ندارد - شکار شد و عکسی بر بالای سرش گرفته شد نشان نابودی نسلش. چند سال بعد هم یکی از افراد محلی شارلق از پاسگاه یک تفنگ برنوی روغن‌خورده گرفت، که بری را شکار کند و پوستش هم البته تقدیم کرد، که روانۀ موزه شود، موزه‌ای پر از آه و حسرت از نابودی این حیوان زیبا، که مسلما غصه خوردن بابت نابودی‌اش از شکم سیری نیست چون با کم شدن ببر مازندران اکوسیستم مازندران رو به نابودی رفت، گرازها زیاد شدند، چوندها غیر قابل مهار شدند و جنگل‌ها و مزارع پس رفتند و روزی رسید مثل امروز که اگر ببر هم بیاید، جایی برای رفتن نخواهد داشت؛ چه جنگل‌های سوخته‌ی گرگان، چه پارک خرس‌زده‌ی گلستان، حالا این که از سال چهل و چند سال پیش ما در ایران کمیته‌ی بربریایی داریم یا فعالان محیط زیست ستاد جست‌وجو تشکیل می‌دهند، تاثیر چندانی در این واقعیت که ما گنجی را از دست دادیم ندارد، حالا چه پوستش زیبا بود، چه وحشی بود، چه دندان‌ش خریدار داشت، چه گاویمان را خورده بود، فرقی نمی‌کند چون ما اول بار تفنگ زیر دماغش گرفتیم، خودمان!

۵

گمانم دیگر همه می‌دانیم که شیر ایرانی چی شد، آقا ببره کجا رفت و پلنگ چه بلایی را تحمل کرد؛ وقتی هم سازمان محیط زیست کلی هم برای ازدیاد نسل‌شان تلاش کرد، باز هم نشد و متأسفانه همه‌شان مریض شدند و مردند، هر چه نباشد پدران همه ما همان شیردلانند که قوچ و میش و بز و پازن و

۴

«بعد از چند شب توقف آن‌جا (گلوگاه) به طرف

جنگ جهانی دوم از آغاز تا پایان

از ۱۰ شهریور ۱۳۱۷ تا ۱۸ اردیبهشت ۱۹۴۵

۱۰۰ میلیون نفر جنگیدند. در طول این جنگ کشورهای مختلف تمام توان اقتصادی و علمی خود را بر محور ساخت تسلیحات جنگی متمرکز کردند. این جنگ همچنین باعث کشتارهای جمعی از جمله هولوکاست و حمله گسترده هوایی به شهرهای آلمان از جمله درسدن و بمباران هسته‌ای هیروشیما و ناگازاکی شد. در طول جنگ جهانی دوم بیش از ۷۰ میلیون نفر کشته شدند، که این آمار خونین‌ترین درگیری انسان در طول تاریخ بشریت است.

ارتش آلمان به دستور آدولف هیتلر، در نخستین روز ماه سپتامبر سال ۱۹۳۹ به لهستان حمله کرد. به این ترتیب جنگی در گرفت که تا روز هشتم ماه مه سال ۱۹۴۵ ادامه یافت و میلیون‌ها نفر جان خود را در این جنگ جهانی از دست دادند. جنگ جهانی دوم، جنگی فزاینده بین سپتامبر ۱۹۳۹ این جنگ بسیاری از کشورهای جهان را درگیر کرد، تا جایی که دو دسته از کشورهای مختلف به نام‌های متحدین و متفقین به وجود آمد. این گسترده‌ترین جنگ جهان است که در آن بیش از



۱۹۳۹

لهستان که از نظر نظامی ضعیف بود، نمی‌توانست در مقابل ارتش نیرومند آلمان مقاومت کند. طی پنج‌هفته ارتش لهستان شکست خورد. در چنین شرایطی ارتش سرخ اتحاد جماهیر شوروی روز هفدهم سپتامبر شرق لهستان را اشغال کرد. اشغال شرق لهستان طبق قراردادی مخفیانه انجام شد، که شوروی با آلمان بسته بود.

۱۹۳۹

آلمان نازی به دروغی تاریخی دست زد و اعلام کرد که حمله به لهستان در پاسخ به حملات این کشور به آلمان بوده است. فرانسه و بریتانیا که متحد لهستان بودند، روز سوم سپتامبر همین سال در جواب این حمله به آلمان اعلان جنگ کردند.

۱۹۴۰

هیتلر پس از این پیروزی، حمله به بریتانیا را آغاز کرد. بمبافکن‌های آلمان بمباران شهرهای بریتانیا را آغاز کردند. شهر کاونتری از جمله شهرهای بریتانیا بود که در پی این حملات به کلی ویران شد. جنگ هواپیماهای آلمان و بریتانیا ادامه یافت و نیروی هوایی بریتانیا موفق شد خسارت‌های فراوانی به هواپیماهای آلمانی وارد کند. در بهار سال ۱۹۴۱ حملات نیروی هوایی آلمان به بریتانیا به شدت کاهش یافتند.

۱۹۴۰

ارتش آلمان حمله به فرانسه را آغاز کرد و با پیشروی خود موفق شد در اواسط ماه ژوئن پاریس را اشغال کند. در بیست‌ودوم ژوئن فرانسه تسلیم شد. فرانسه به دو بخش تقسیم شد. بخشی زیر نظر آلمان و بخش دیگر زیر نظر دولت دست‌نشانده آلمان به رهبری مارشال فرانسوی فیلیپ پتن بود. مارشال پتن بعدها به خاطر قبول ریاست حکومت ویشی در جنگ جهانی دوم به خیانت متهم و محکوم شد.

۱۹۴۰

در دهم ماه مه ارتش آلمان به کشورهای هلند، بلژیک و لوکزامبورگ، که خود را بی‌طرف اعلام کرده بودند، حمله کرد و طی چند روز این کشورها را به اشغال خود درآورد. به این ترتیب امکان حمله آلمان به فرانسه آماده شد.

۱۹۴۰

ارتش آلمان در ماه آوریل ۱۹۴۰ به دانمارک حمله کرد. اشغال این کشور زمینه حمله آلمان به نروژ را نیز مهیا کرد. آلمان در نظر داشت مواد خام مورد نیاز صنعت جنگ خود را از نروژ تامین کند. بریتانیا که نگران ارسال مواد خام نروژ به آلمان بود، سربازانی به نروژ فرستاد. آن‌ها اما در ماه ژوئن به ارتش آلمان تسلیم شدند.



۱۹۴۱

هیتلر پس از شکست هوایی از بریتانیا، توجه‌اش را به جنوب و پس از آن به شرق معطوف کرد. ارتش آلمان لشکرکشی به سوی شمال آفریقا، منطقه بالکان و روسیه را آغاز کرد. در همین زمان متحدان نیروهای محور شامل آلمان، ایتالیا و ژاپن به تدریج افزایش می‌یافتند.

۱۹۴۱

هیتلر در بهار سال ۱۹۴۱ فرمان حمله به یوگسلاوی را صادر کرد. یونان هم از حملات ارتش آلمان در امان نماند. در ماه مه سال ۱۹۴۱ چتربازان آلمان در جزیره کرت یونان پیاده شدند و حملات هوایی - زمینی آلمان علیه یونان آغاز شد.

۱۹۴۱

در بیست و دوم ژوئن سال ۱۹۴۱ حمله آلمان به اتحاد جماهیر شوروی با نام عملیات «بارباروسا» آغاز شد. تبلیغات آلمان هیتلری هدف این حمله را «توسعه فضای حیاتی در شرق» نامیدند. ارتش آلمان در حمله به اتحاد جماهیر شوروی جنایت‌های جنگی بی‌شماری مرتکب شد.

۱۹۴۲

ارتش سرخ اتحاد شوروی ابتدای حمله آلمان مقاومت کمی از خود نشان داد، اما به تدریج با پیشروی ارتش آلمان در خاک روسیه، قوای آلمان تحلیل رفت. از دست دادن وسیع نیرو و نامطمئن شدن مسیر دریافت مواد کمکی مورد نیاز نظامیان، سبب شد قوای آلمان به تدریج ضعیف شود. در شرایطی که آلمان بیشتر بخش‌های اروپا، شمال آفریقا و روسیه را در اختیار داشت، اضمحلال ارتش‌اش به تدریج از سال ۱۹۴۲ آغاز شد.

۱۹۴۲

ایتالیا که متحد آلمان بود، در ژوئن سال ۱۹۴۰ در شمال آفریقا به نیروهای بریتانیا حمله کرد و آلمان در بهار ۱۹۴۱ برای کمک به ارتش ایتالیا سپاه آلمان در آفریقا (Afrikakorps) را به این منطقه اعزام کرد. دولت بریتانیا که تا مدت‌ها در حالتی دفاعی قرار داشت، در پاییز ۱۹۴۲ به نیروهای محور در «العلمین» حمله کرد و آن‌ها را به عقب‌نشینی واداشت. نبرد العلمین مسیر جنگ جهانی دوم را برگرداند.

۱۹۴۲

نازی‌های آلمان در پشت جبهه‌های شرق اردوگاه‌های مرگ اسرای خود را مستقر کرده بودند. بیش از شش میلیون انسان قربانی جنون نژادپرستانه نازی‌های آلمان شدند. بسیاری تیرباران شدند یا در اتاق‌های مخصوص گاز خفه شدند. بسیاری دیگر یا از گرسنگی و تشنگی یا در پی بیماری از میان رفتند. هزاران سرباز آلمان و مأمور اس‌اس در این جنایت تاریخی سهیم بودند.

۱۹۴۳

در چهارمین سال اوضاع جنگ دگرگون شد. ارتش سرخ در شرق حملات خود را به نیروهای فاشیسم آلمان افزایش داد. متفقین در جنوب وارد خاک ایتالیا شدند. آلمان و متحدان‌اش در قالب دفاعی بودند و فشار زیادی را تحمل می‌کردند.

۱۹۴۳

شکست آلمان در جنگ جهانی دوم در نبرد استالین‌گرا مشخص شد. ارتش آلمان از ماه ژوئیه سال ۱۹۴۲ سعی کرد این شهر را تسخیر کند، اما سرانجام در فوریه سال ۱۹۴۳ شکست خورد و این شهر توسط ژنرال روکوفسکی آزاد شد. فیلدمارشال فون پاولوس به اتفاق ۲۵۰۰ افسر عالی‌رتبه تسلیم ارتش شوروی شدند. ۷۰۰ هزار نفر تنها در این نبرد کشته شدند. بیشتر آن‌ها سربازان ارتش سرخ شوروی بودند.

۱۹۴۳

پس از تسلیم نیروهای آلمان و ایتالیا در شمال آفریقا، راه برای متفقین باز شد تا با ورود به ایتالیا حمله به کشورهای محور را آغاز کنند. در دهم ژوئیه نیروهای متفقین به سیسیل وارد شدند. یکی از قدرت‌های متفقین آمریکا بود، که هیتلر در سال ۱۹۴۱ به آن اعلان جنگ کرده بود.

۱۹۴۳

نیروهای متفقین در سپتامبر ۱۹۴۳ پیشروی به بخش‌های دیگر ایتالیا را ادامه دادند. هیتلر در چنین شرایطی فرمان داد که ارتش آلمان ایتالیا را اشغال کند. در حالی که نیروهای متفقین از جنوب این کشور به پیشروی خود ادامه می‌دادند، سربازان آلمان در دیگر بخش‌های ایتالیا ترس و وحشت برقرار کرده بودند.

۱۹۴۴

ارتش سرخ اتحاد جماهیر شوروی در شرق اروپا همواره ارتش آلمان را به عقب‌نشینی وامی‌داشت. کشورهایی چون یوگسلاوی، رومانی، بلغارستان و لهستان یکی پس از دیگری به دست نیروهای ارتش سرخ می‌افتاد. متفقین نیز قدرت‌شان افزایش می‌یافت. آن‌ها موفق شدند در شمال فرانسه و اندکی بعد در جنوب فرانسه نیرو پیاده کنند.

۱۹۴۴

در سحرگاه ششم ژوئن سال ۱۹۴۴ نیروهای آمریکا، بریتانیا، کانادا و دیگر کشورهای متفقین در سواحل نورماندی در شمال فرانسه پیاده شدند. ارتش آلمان انتظار چنین اقدامی را از سوی نیروهای متفقین داشت، اما فکر می‌کرد که این نیروها در بخش‌های شرقی‌تر پیاده شوند. حمله نیروهای متفقین از غرب به نیروهای آلمان هیتلری آغاز شد.

۱۹۴۴

در پانزدهم اوت نیروهای متفقین حملات خود را از جنوب فرانسه نیز آغاز کردند. قوای متفقین از شمال و جنوب با سرعت به پیشروی ادامه دادند و در بیست و پنجم اوت ۱۹۴۴ موفق شدند پاریس را از کنترل اشغال‌گران فاشیست آزاد کنند. در پایان ماه اکتبر نیروهای متفقین آخن، اولین شهر بزرگ آلمان را نیز اشغال کردند.

۱۹۴۴

ارتش آلمان در زمستان ۱۹۴۴/۱۹۴۵ کوشید با یک ضدحمله نیروهای متفقین را عقب راند، اما شکست خورد و متفقین از غرب و شرق حملات خود را ادامه دادند.

۱۹۴۵

در هشتم ماه مه سال ۱۹۴۵ سرانجام فاشیست‌های آلمان به کلی تسلیم شدند. هیتلر که نگران دستگیری‌اش بود، در سی‌ام ماه آوریل دست به خودکشی زد و به ضرب گلوله خود را کشت. بیشتر قاره اروپا پس از شش سال جنگ به ویرانه تبدیل شده بود. این جنگ حدود ۵۰ میلیون کشته برجای گذاشت. ژنرال مارشال ویلهلم در ماه مه سال ۱۹۴۵ در برلین قرارداد تسلیم آلمان را امضا کرد.



معروف‌ترین فیلم‌های اقتباسی تاریخ سینما

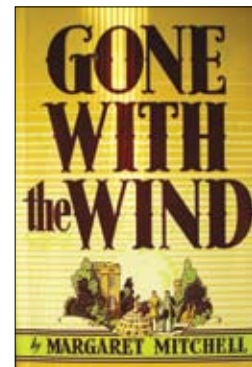
کتاب‌هایی روی پرده نقره‌ای

اولین دوربین فیلمبرداری در سال ۱۸۹۵ میلادی توسط برادران لومیر اختراع و تنها شش سال بعد فیلمی از روی یک رمان معروف ساخته شد. همین دو جمله کوتاه می‌تواند بهترین و مختصرترین مقدمه برای ورود به موضوع فیلم‌های اقتباسی باشد. در آغاز پیدایش پدیده‌ای به نام سینما، به دلیل نوپا بودن این هنر و شاید کمی سردرگمی علاقه‌مندان به آن، پیدا کردن سوژه و موضوع برای ساخت فیلم کمی سخت و مبهم به نظر می‌رسید. به همین خاطر در همان سال‌های ابتدایی تولد سینمای صامت، والتر بوث فیلمی از روی «سرود

بر باد رفته» اثر معروف چارلز دیکنز ساخت و پس از آن دیگران هم دست به چنین کاری زدند. بودن یک داستان حاضر و آماده که جزئیات مکان‌ها و رفتارهای شخصیت‌ها در آن وجود دارد، کار را برای کارگردان راحت می‌کرد. از طرفی در آن زمان کارگردان‌ها به سراغ رمان‌های محبوب و معروف می‌رفتند تا مخاطبان بیشتری را با خود همراه کنند. با وجود گذشت بیش از یک قرن، هنوز هم بسیاری از کارگردان‌ها برای ساخت فیلم به کتاب‌ها مراجعه می‌کنند. این‌جا قصد داریم هفت فیلم اقتباسی برتر را به شما معرفی کنیم.

بر باد رفته

یک کتاب حجیم و سنگین که برای خواندن وقت زیادی می‌برد! شاید اگر این کتاب را در قفسه کتابفروشی ببینید، با دیدن تعداد صفحات آن از خیر خواندنش بگذرید، اما از آن‌جا که نشستن پای تلویزیون یا روی صندلی سینما کار ساده‌تری است، می‌توانید به‌جای مطالعه رمان، فیلم را ببینید. رمان «بر باد رفته» اثر مارگارت میچل است، که در سال ۱۹۳۷ موفق شد جایزه پولیتزر را برای نوشتن این اثر دریافت کند. کمتر از سه سال بعد از انتشار کتاب و موفقیت آن، ویکتور فلمینگ دست به کار شد و فیلم «بر باد رفته» را ساخت، تا یکی از ماندگارترین فیلم‌های تاریخ سینما رقم بخورد. البته ناگفته نپسایدت کتابی با آن حجم، فیلمش هم کمی طولانی‌تر از حد معمول می‌شود. برای دیدن آن باید کمی حوصله به خرج دهید، ولی مطمئن باشید ارزشش را دارد. این فیلم چهار جایزه اسکار بهترین فیلم، بهترین کارگردان، بهترین نقش اول زن و بهترین نقش مکمل زن را به دست آورد.



پدرخوانده

اگر بخواهیم بهترین فیلم‌های اقتباسی را انتخاب کنیم، چه براساس نظر منتقدین و چه بر اساس رای مردمی، بدون شک «پدرخوانده» جزو پنج فیلم اول خواهد بود. در سایت IMDb، این فیلم در رده دوم برترین فیلم‌ها بر اساس آرای مردم است. رمان «پدرخوانده» در سال ۱۹۶۹ میلادی توسط ماریو پوزو نوشته شده و جزو پرفروش‌ترین کتاب‌های تاریخ نشر آمریکا است. پوزو رمان‌های دیگری هم با چنین موضوع و سبک و سیاقی دارد، اما هیچ‌کدام به اندازه این اثر محبوب و موفق نشد. موضوع جالب این است که او بعدها طی مصاحبه‌ای اعلام کرد که انگیزه اصلی‌اش برای نوشتن این رمان کسب درآمد بوده. سه سال پس از انتشار کتاب، فرانسیس فورد کاپولا، با همکاری نویسنده اصلی رمان، فیلمنامه را می‌نویسد و فیلم را در سال ۱۹۷۲ می‌سازد. «پدرخوانده» در یازده بخش نامزد دریافت جایزه اسکار شد و موفق به کسب سه جایزه بهترین بازیگر نقش اول مرد، بهترین فیلم و بهترین فیلمنامه اقتباسی شد.



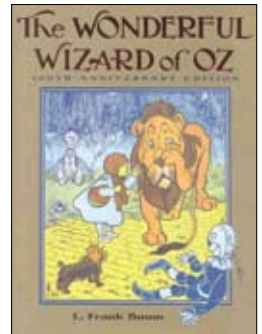
پرتقال کوکی

کتابی که نزدیک بود منتشر نشود! نویسنده رمان، آنتونی برجس است که زبان‌شناس هم بود و از این تخصص خود در نوشتن اثر استفاده کرد. او نوعی گفتار ویژه را در رمان به کار برد، که باعث شده بود ناشر را در چاپ اثر دودل کند. با این حال، کتاب در سال ۱۹۶۲ منتشر شد اما همان‌طور که کارشناس انتشارات پیش‌بینی کرده بود، رمان با استقبال خوبی مواجه نشد. شاید بتوان گفت نقطه مقابل این موضوع، علاقه استنلی کوبریک، کارگردان مشهور سینما به این اثر بود. هرچند این علاقه کمی با تأخیر همراه بود و کوبریک حدود ده سال بعد فیلم «پرتقال کوکی» را ساخت. با روی پرده رفتن فیلم، نه تنها مخاطبان زیادی برای دیدنش به سینما رفتند، بلکه این موضوع باعث شد پس از چند سال، رمان هم با استقبال مردم مواجه شود. «پرتقال کوکی» توانست چهار جایزه اسکار بهترین کارگردانی، بهترین تدوین، بهترین فیلم و بهترین فیلمنامه اقتباسی را به دست بیاورد.



جادوگر شهر از

بعید می‌دانم کسی پیدا شود که فیلم یا داستان «جادوگر شهر از» را ندیده و نخوانده باشد. چه کسی فکرش را می‌کرد کتابی که برای گروه سنی کودک و نوجوان نوشته شده، تا این حد فراگیر و مشهور شود و فیلم‌ها و انیمیشن‌هایی بر اساس آن بسازند. این رمان کلاسیک، توسط ال. فرانک باوم نوشته و در سال ۱۹۰۰ میلادی منتشر شد. ویکتور فلمینگ فیلم «جادوگر شهر از» را در سال ۱۹۳۹ ساخت و با نظر مثبت منتقدان روبه‌رو شد. درست است که این فیلم به اندازه دیگر فیلم‌های اقتباسی جایزه اسکار نگرفت (تنها موفق به دریافت جایزه اسکار بهترین موسیقی شد) اما تبدیل به اثری ماندگار شد. ویژگی مهمی که این فیلم دارد، دیالوگ‌های آن است که هنوز هم در فضای مجازی توسط کاربران به اشتراک گذاشته و در مطالب سینمایی و اجتماعی از آن‌ها یاد می‌شود. «جادوگر شهر از» در چهار بخش بهترین فیلم، بهترین کارگردان هنری، بهترین فیلمبرداری رنگی و بهترین جلوه‌های ویژه، نامزد دریافت جایزه اسکار شد.



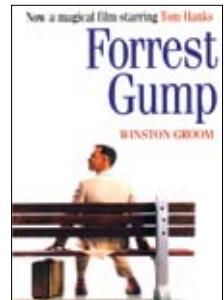
مسیر سبز

داستانی از نویسنده معروف آمریکایی، استیفن کینگ که بیشتر آثارش در گونه وحشت و دلهره‌آور است. از این نویسنده آثار بسیاری به فیلم تبدیل شده و این موضوع تا به امروز درآمد بسیار زیادی برای او به همراه داشته است. فرانک دارابونت در سال ۱۹۹۹ با اقتباس از این رمان فیلم «مسیر سبز» را ساخت که مورد توجه منتقدین و همچنین مردم قرار گرفت. این فیلم که مفهومی فلسفی و عمیق دارد، در عین حال به قدری جذاب است که هر بیننده‌ای را با خود همراه می‌کند. داستان فیلم به گونه‌ای پیش می‌رود که ذهن بیننده را درگیر خود می‌کند و خواه ناخواه او را به تفکر بیشتر درباره موضوع و مفهوم فیلم وامی‌دارد. «مسیر سبز» با وجود تاثیرگذاری فوق‌العاده و داستان جذابش، در کسب جایزه اسکار بی‌نصیب ماند. فیلم در چهار بخش بهترین فیلم، بهترین بازیگر نقش مکمل مرد، بهترین فیلمنامه و بهترین فیلمبرداری نامزد دریافت جایزه شد اما به هیچ‌کدام از آن‌ها دست نیافت. با این حال، جزو آثار ماندگار تاریخ سینما محسوب می‌شود.



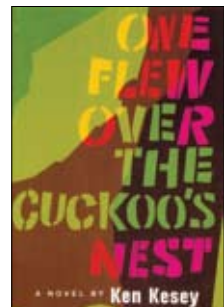
فارست گامپ

در شماره قبل درباره شخصیت اصلی این فیلم برای شما نوشتیم و گفتیم که یکی از ماندگارترین شخصیت‌های تاریخ سینما است. حالا رسیدیم به داستان اصلی که نوشته وینسنت گروم است. این نویسنده نزدیک به چهارده کتاب در کارنامه کاری‌اش به چشم می‌خورد، اما بیش از هرکدام به خاطر نوشتن «فارست گامپ» به شهرت جهانی رسید. این رمان تا بیست‌ویک هفته در جدول پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز قرار داشت. رابرت زمکیس در سال ۱۹۹۴ فیلمی بر پایه این داستان ساخت، تا هم باعث شهرت هرچه بیشتر نویسنده شود و هم شش جایزه اسکار برایش به همراه داشته باشد. فارست گامپ در سیزده بخش نامزد دریافت جایزه اسکار شد، که شش جایزه از جمله بهترین فیلم، بهترین فیلمنامه اقتباسی و بهترین بازیگر نقش اول مرد را از آن خود کرد. فارست گامپ همچنین عنوان پرفروش‌ترین فیلم سال آمریکا را به خود اختصاص داد.



دیوانه‌ای از قفس پرید

نام اصلی رمان به زبان انگلیسی «One Flew Over the Cuckoo's Nest» است، که در ایران با دو نام «دیوانه‌ای از قفس پرید» و «پرواز بر فراز آشیانه فاخته» شناخته می‌شود؛ قدیمی‌ترها نام دوم را بیشتر به خاطر دارند. این داستان در سال ۱۹۶۲ توسط کن کیسی، نویسنده آمریکایی نوشته شد؛ او مدتی را به عنوان کارمند در یک بیمارستان روانی گذرانده بود و نسبت به بیماران آن‌جا احساس هم‌دردی می‌کرد. مجله تایم این رمان را جزو صد رمان برتر انگلیسی‌زبان بین سال‌های ۱۹۲۳ تا ۲۰۰۵ انتخاب کرد. در سال ۱۹۷۵ میلوش فورمن با رجوع به این رمان، فیلمی با همین نام ساخت، که بسیار مورد توجه قرار گرفت. این فیلم در نه بخش نامزد دریافت جایزه اسکار شد و در نهایت پنج جایزه اصلی (بهترین فیلم، بهترین بازیگر نقش اول مرد، بهترین بازیگر نقش اول زن، بهترین فیلمنامه اقتباسی و بهترین کارگردانی) را دریافت کرد.



آرزوهای بزرگ

مگر می‌شود صحبت از فیلم‌های اقتباسی شود و نامی از چارلز دیکنز نبریم. آثار این نویسنده به دلیل ویژگی‌های خاص خود، از جمله سادگی روایت، کلاسیک بودن داستان و البته شخصیت‌های پررنگ و ماندگار، همیشه مورد توجه فیلم‌سازان بوده؛ از همان دوران سینمای صامت تا انیمیشن‌های امروزی (سرود کریسمس). این اثر هم مانند رمان الیور توئیست، به نوعی یک زندگی‌نامه است که دیکنز بر پایه مشاهدات و تجربیاتش در دوران کودکی و نوجوانی نوشته. رمان «آرزوهای بزرگ» چندین و چند بار توسط کارگردان‌های مختلف به روی پرده نقره‌ای آمد اما به جرات می‌توان گفت هیچ‌کدام به اندازه فیلمی که دیوید لین ساخت دیده نشدند. اگر قرار باشد بهترین سکانس‌های ابتدایی تاریخ سینما را انتخاب کنیم، سکانس آغازین این فیلم در میان ده سکانس برتر قرار خواهد گرفت. فیلم در سال ۱۹۴۶ ساخته شد و دو جایزه اسکار بهترین فیلمبرداری فیلم سیاه و سفید و بهترین کارگردان هنری را دریافت کرد. نکته جالب درباره این فیلم اظهار نظر کارگردان فیلم است، که گفته بود هرگز رمان دیکنز را نخوانده!



مربیان فصل ۱۶-۲۰۱۵ لیگ جزیره در گذشته چه می کردند؟

روزگار جوانی

فصل ۲۰۱۶-۲۰۱۵ لیگ جزیره یکی دو هفته‌ای است که آغاز شده و امسال هم مانند هر سال شاهد حضور برخی تیم‌ها، بازیکنان و البته مربیان جدید هستیم. شاید برایتان جالب باشد که بدانید سرمربی‌های تیم‌های لیگ جزیره سالیان پیش در فوتبال چه می کردند؟ برخی فوتبال‌بازان نام‌داری بودند، برخی هیچ وقت چهره بزرگی نشدند و برخی هم اصلاً فوتبال‌بازان نبوده‌اند. این عکس نوستالژیک ما را کنجکاو می کند تا بدانیم مردان شماره یک نیمکت تیم‌های بزرگ انگلیس در چه تیم‌هایی حضور داشتند و چطور بازیکنی بوده‌اند. با هم نگاهی به روزهای گذشته این ۲۰ مرد اول جزیره می‌اندازیم.

آرسن ونگر (آرسنال)

فرض کنید سرمربی فرانسوی توپچی‌های لندن، الان هم با آن چهره جالب زمان بازی‌اش در کنار زمین حضور می‌یافت. هافبک سابق استراسبورگ فرانسه موهای فرفری و پرپشتی داشت و چهره فوتونیکش بیش از بازی‌اش مورد توجه قرار می‌گرفت. او که همواره در تیم استراسبورگ بازیکن ذخیره بود، در ۳۲ سالگی با فوتبال وداع کرد تا راه پرافتخار مربی‌گری‌اش را آغاز کند. پیش از مربی‌گری آرسنال روی نیمکت موناکو و ناگویا گرامپوس ژاپن هم نشست.



تیم شروود (آستون ویلا)

آن‌هایی که سال‌های پیش لیگ جزیره را به‌طور جدی پی‌گیری می‌کردند، می‌دانند که تیم شروود چه هافبک خوبی در ترکیب بلکبرن راورز بود. به جز این تیم شروود در تاتنهام، نورویچ سیتی، وانفورد، پورتسموث و کاونتری هم بازی کرد و سال ۲۰۰۵ با تیم آخر از فوتبال خداحافظی کرد تا سال ۲۰۱۳ با مربی‌گری تاتنهام و سپس آستون ویلا به لیگ برتر بازگردد.



ادی‌هاو (بورنموث)

سرمربی ۳۷ ساله تیم بورنموث که موفق شد نامش را در تاریخ این باشگاه ثبت کند و تیمش را برای نخستین بار به لیگ برتر بیاورد، یکی از بازیکنان قدیمی این تیم هم بوده است. دو سال بازیکن پورتسموث بود، اما تنها دو بازی برای این تیم در این سال‌ها انجام داد و در بازگشت به بورنموث سال ۲۰۰۷ زمانی که ۳۰ ساله بود، بازنشسته شد.



ژوزه مورینیو (چلسی)

شاید گذشته آقای خاص بیش از دیگر مربیان برای شما جالب باشد. او هیچ‌گاه بازیکن مهم و بزرگی نبود و حتی عمر دوران بازی‌اش هم از هفت سال تجاوز نکرد. در دو تیم ریواوئه و بلنسس پرتغال بازی کرد و وقتی ۲۴ ساله بود، فوتبال را کنار گذاشت تا به دنبال مربی‌گری برود. بعدها به‌عنوان مترجم در کنار بابی رایسون فقید در بارسلونا حضور داشت و به مرور تبدیل به مربی بزرگی شد که در تیم‌های بزرگ هم مربی‌گری و افتخارآفرینی کرد. بنفیکا، پورتو، اینتر، رئال و چلسی تیم‌هایی بودند که مورینیو هدایتشان را برعهده داشت.



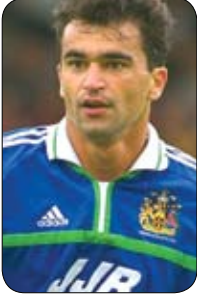
آلن پارادو (کریستال پالاس)

فصل پیش وقتی دید کریستال پالاس به او نیاز دارد، نیوکاسل را پیچاند تا به جایی بازگردد که به آن تعلق خاطر دارد. آلن پارادو به‌عنوان یک هافبک در دهه ۸۰ ستاره این تیم بود. دیگر تیم‌های مشهوری که پارادو در آن‌ها توپ زد، چارلتون و تاتنهام بودند و در سال ۱۹۹۸ کفش‌هایش را اویخت تا مربی شود. پس از مربی‌گری در ریدینگ، وستهم، چارلتون، ساوتهمپتون و نیوکاسل سال گذشته پس از ۲۳ سال به سلهورست پارک بازگشت تا این بار بازیکن خوش‌تیپ سال‌های پیش کریستال پالاس مرد اول نیمکت این تیم باشد.



روبرتو مارتینز (اورتون)

مرد اسپانیایی نیمکت اورتون خیلی زود به لیگ جزیره آمد و برای سالیان سال در انگلیس ماندگار شد. مارتینز وقتی ۲۲ ساله بود، در سال ۱۹۹۵ پیراهن ویگان‌اتلتیک را بر تن کرد و شش سال با این تیم در لیگ چمپیونشیپ حضور داشت. پس از حضوری کوتاه در اسکاتلند سه سال هم پیراهن سوانزی را پوشید. مربی‌گری را هم از همین تیم ولزی آغاز کرد و پس از آن چهار سال روی نیمکت ویگان نشست تا این‌که امروز او را در گودیسون پارک تحت عنوان سرمربی اورتون می‌بینیم.



کلودیو رانیری (لستر سیتی)



رانیری ایتالیایی فوتبالش را با رم آغاز کرد و در کاتانیا و پالرمو هم توپ زد، اما در بیشتر دوران فوتبالش در دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ پیراهن تیم نه‌چندان مطرح کاتانازو را پوشیده بود. سال ۱۹۸۶ با پالرمو از فوتبال خداحافظی کرد تا راه طولانی مربی‌گری را طی کند. در تیم‌های مطرحی هم چون چلسی، یوونتوس، رم، اینتر، پارما، فیورنتینا، ناپولی، اتلتیکو مادرید، والنسیا، موناکو و تیم ملی یونان مربی‌گری کرد تا پس از ۱۲ سال این فصل با لستر سیتی به لیگ جزیره بازگردد.

برندان راجرز (لیورپول)



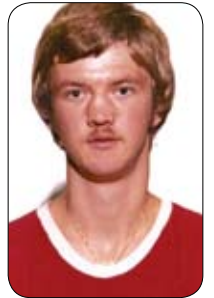
از استیبلش هم مشخص بود که فوتبالیست خوبی نمی‌شود! مربی اهل ایرلند شمالی لیورپول در سال‌های بازیگری‌اش در تیم‌های نه‌چندان مطرح عضویت داشت و تنها برای سه سال فقط در لیست ریدینگ حضور داشت و حتی یک بازی هم برای تیم اول باشگاه انجام نداد. بزرگ‌ترین افتخارش انجام هفت بازی در تیم دانش‌آموزی ایرلند شمالی بود! برندان راجرز وقتی ۲۳ ساله بود، فوتبال را کنار گذاشت و به سمت مربی‌گری رفت. سال ۲۰۰۸ با مربی‌گری واتفورد کارش را آغاز کرد و سپس روی نیمکت ریدینگ، سوانزی و لیورپول نشست.

مانوئل پیگرینی (منچستر سیتی)



سرمربی شیلیایی سیتی در تیم یونیورسیداد شیلی بین سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۶ توپ می‌زد و یکی از اسطوره‌های این باشگاه به شمار می‌رود. پیگرینی در تیم ملی شیلی به‌عنوان مدافع ۲۸ بازی انجام داد و سال ۱۹۸۶ هم از تیم ملی و هم از باشگاهش خداحافظی کرد. مربی‌گری را هم از تیم دوران بازی‌اش آغاز کرد و پس از آن در تیم‌های مختلفی در شیلی، مکزیک و آرژانتین مربی بود تا این که پایش با مربی‌گری و بارنالد به اسپانیا باز شد. هدایت رئال مادرید و مالاگا را هم برعهده گرفت تا این که امروز سرمربی منچستر سیتی است.

لوئی فان خال (منچستر یونایتد)



آژاکس، مطرح‌ترین تیم هلند، تیمی بود که فان خال در آن فوتبالش را آغاز کرد. اما بدون بازی پس از یک سال این تیم را به مقصد رویال آنتورپ ترک کرد. پس از آن بازیکن تیم‌های تل‌استار، اسپارتا روتردام و آلکمار بود. او سال‌ها یکی از بهترین هافبک‌های سفید و قرمزپوشان روتردام بود، اما هیچ‌گاه پیراهن لاله‌های نارنجی را نپوشید. پس از خداحافظی در سال ۱۹۸۷ هم که می‌دانید در تیم‌های مطرحی هم چون بارسلونا، بایرن مونیخ، آژاکس، آلکمار و تیم ملی هلند مربی‌گری کرد تا سرانجام به نیمکت شیاطین سرخ برسد.

استیو مک کلارن (نیوکاسل یونایتد)



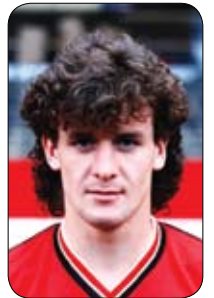
سرمربی سابق سه‌شیرها در زمان بازی‌اش هافبکی نسبتاً معمولی در لیگ جزیره بود. چند سال در حال‌ستی بازی کرد و در نهایت با تیم آکسفورد یونایتد از فوتبال در سال ۱۹۹۲ خداحافظی کرد تا با دستبازی مربی‌های بزرگ فصل جدید زندگی‌اش را آغاز کند. برای نخستین بار نفر اول نیمکت میدلزبرو شد تا این که سال‌های بعد به مربی‌گری تیم ملی انگلیس، توتنته، ولفسبورگ، ناتینگهام‌فارست، دربی کانتی و در نهایت نیوکاسل یونایتد منصوب شد.

رونالد کومان (ساوتهمپتون)



مدافع کاشته‌زن لاله‌های نارنجی که حتما معرف حضورتان هست. کومان که یکی از بزرگ‌ترین بازیکنان تاریخ فوتبال هلند است ۷۸ بازی ملی در پرونده‌اش دارد، سال ۱۹۹۷ از فوتبال خداحافظی کرد تا به‌عنوان کمک‌مربی روی نیمکت تیم ملی کشور بنشیند. بعدها پایش به باشگاه‌های بزرگی باز شد تا سرمربی آن‌ها باشد. آژاکس، آیندهوون، فاینورد، ویتسه، آلکمار، بنفیکا و والنسیا تیم‌های تحت هدایت او بودند تا این که به سمت مربی‌گری ساوتهمپتون نائل آمد.

مارک هیوز (استوک سیتی)



مهاجم طلایی دهه‌های ۸۰ و ۹۰ منچستر یونایتد را هم حتما هواداران قدیمی این تیم به یاد دارند. با پیراهن شیاطین سرخ ماشین‌گل‌زنی بود و در بارسلونا و بایرن مونیخ هم به میدان رفت. سال ۱۹۹۵ به چلسی پیوست تا کلکسیون تیم‌های مطرحی را که در آن‌ها توپ زده است، تکمیل کند. سال‌های پایانی فوتبالش هم پیراهن ساوتهمپتون، اورتون و بلکبرن را پوشید. مربی‌گری را با تیم ملی کشورش ولز شروع کرد و پس از پنج سال راهی بلکبرن شد. منچستر سیتی، فولهام، کوئینز پارک رنجرز و استوک سیتی تیم‌های بعدی بودند که روی نیمکتشان نشست.

دیک ادووکات (ساندرلند)



سرمربی مطرح هلند ساندرلند به‌عنوان مدافع و هافبک در خیلی از تیم‌های هلندی بازی می‌کرد. او چند سال ابتدایی فوتبالش عضو دن‌هاگ بود و در سال‌های بعد پیراهن رودا جی‌سی، ونلو، اسپارتا روتردام و اوترخت را هم پوشید. سال ۱۹۸۴ خداحافظی کرد و بلافاصله به مربی‌گری روی آورد. علاوه بر مربی‌گری تیم ملی هلند در دو دوره، تیم‌های ملی بلژیک، روسیه، صربستان، کره و امارات را هم هدایت کرد. روی نیمکت باشگاه‌های آیندهوون، رنجرز، زیت، مونشن‌گلاذباخ، آلکمار و در نهایت ساندرلند هم نشست.

اسلاون بیلچ (وستهام یونایتد)



بیلچ را هم حتما به یاد دارید. مدافع خشن تیم ملی کرواسی که تا جام جهانی ۱۹۹۸ هم در ترکیب تیم ملی کشورش حضور داشت. با هایدوک‌کاشپلیت فوتبالش را شروع کرد و سال‌های بعد پیراهن کارلسروهه، وستهام و اورتون را هم پوشید. پس از مربی‌گری در هایدوک، تیم ملی کرواسی و لوکومتیو مسکو راهی ترکیه شد تا هدایت بشیکتاش را بر عهده بگیرد. این فصل «چکش‌ها» به این نتیجه رسیدند که هدایت تیمشان را به بازیکن سابقشان بسپارند و او برای نخستین بار در انگلیس مربی‌گری کند.

همراهان و خوانندگان گرامی مجله

از این شماره با جداول ویژه و خارزم همراه شما عزیزان هستیم. شما دوستان گرامی می‌توانید با حل جدول ویژه و ارسال آن تا تاریخ بیستم هر ماه در قرعه‌کشی مجله شرکت کرده و از جایزه نقدی بهره‌مند شوید.

لطفا پاسخ‌های خود را به آدرس ایمیل صفحه ارسال کنید. لطفا نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را درباره این صفحه با ما در میان بگذارید و ما را برای بهتر شدن این صفحه یاری کنید. همچنین می‌توانید جداول و سرگرمی‌های خود را برای ما ارسال کنید تا با نام و مشخصات خودتان چاپ کنیم.

برنده مرداد ماه جدول ماهنامه و خارزم
(را حله عطایی از سهامداران خوارزمی)

sargarmi.kharazm@gmail.com

⊥	/	■	*	○	⊥	۲۶
*	■	△	○	■	/	۱۸
○	○	○	○	○	○	۲۴
■	/	■	/	■	/	۲۴
△	△	■	△	○	■	۱۳
■	○	*	○	■	*	۱۸
۱۹	۲۲	۱۶	۲۰	۲۱	۲۵	

هر کدام از شکل‌هایی که در جدول بالا می‌بینید، جای یک عدد قرار گرفته است. مجموع عددهای هر ردیف و هر ستون را می‌بینید. می‌توانید با توجه به این حاصل جمع‌ها، پیدا کنید که هر شکل به جای چه عددی قرار گرفته است.

۱۲ ۱۱ ۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

			■											۱
	■											■		۲
	■													۳
		■										■		۴
														۵
■											■			۶
		■										■		۷
	■													۸
				■									■	۹
	■													۱۰
													■	۱۱
	■													۱۲

که حریف مات نشده و امکان حرکتی نیز نداشته باشد - ماده‌ای آرایشی که به چشم می‌کشند

۸- تاج خروس

۹- داور - اجرت

۱۰- فال‌گیری - سس قرمز

۱۱- رشته کوهی در استان همدان - شهری در ترینیداد و توباگو

۱۲- یکی از موسسات سهامدار گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

عمودی:

۱- شخصی که پول خود را در کاری به انتظار سود می‌گذارد

۲- جاری - مادر

۳- کشتی جنگی - اثر پا - شب‌ها

۴- کمک‌رسانی - ستاره، و آن را به تازی گویند

۵- صندوق کوچک داخل ماشین - یک دهانه برخوردی در ماه

۶- منطقه‌ای مسکونی در مراکش - چاشنی سالاد - سردترین ماه سال

۷- روح بدون واو - نگهدارنده دام و طیور

۸- بر پشت خوابیده - راستا

۹- خام - مخفیانه

۱۰- اشاره به دور - یکی از حروف انگلیسی - راه

۱۱- ظرفی یا جایی مانند حوض که آب از آن فرو ریزد

۱۲- عبودیت - شهر شکوفه‌های زیتون

۳- شهری در نزدیکی شیراز - آب‌بند

۴- سوم شخص مفرد - شهر عینک ری‌بن در جنوب ایران - جوی خون

۵- عصا

۶- کشور ۷۲ ملت - عادت

۷- بالا آمدن آب دریا - وضعیتی در شطرنج

افقی:

۱- یکی از شرکت‌های وابسته به گروه خوارزمی

که در زمینه ساخت و عرضه داروهای با کیفیت

و ایمن فعالیت می‌کند - حیوان نجیب

۲- سالار شهیدان