

- **معجزه صبر** دکترحجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی
- **خوارزمی به عنوان هلدینگ پیشرو معرفی شد** ۲
- **فرصتی برای توسعه ایرانی در خارج از مرزها** ۳
- **صنعت نفت ایران، در آستانه تولیدی دوباره** ۴
- **جاذبه های میادین نفت و گاز برای سرمایه گذاران داخلی** ۸
- **نگاهی به چالش های ایجاد شغل در اقتصاد ایران** ۱۰
- **تفاوت بیکاری با زیست اجتماعی غیر مولد** ۱۱
- **مروری بر نقش واقعی بانک ها در تامین نیاز فعالان اقتصادی** ۱۱
- **هشت ویژگی شبکه بانکی در اقتصادهای موفق** ۱۲
- **رمز موفقیت بنگاه در رفتار رهبران آن نهفته است** ۱۲
- **راهبردهایی برای افزایش توانمندی مدیران** ۱۴
- **سرمایه گذاران وطنی به گوش باشند** ۱۴
- **بازارهای مجازی در مسیر اعتمادسازی** ۱۶
- **گپ وگفتی کوتاه با فعالان بورس درباره رشد شاخص ها** ۱۶
- **بورس را بنگاه های سرمایه گذاری مدیریت کنند** ۱۶
- **بازگشت ۹ بانک ایرانی به شبکه سوئیفت** ۱۸
- **ما جهانی تر می شویم** ۲۰
- **نوآوری در شرکت ها؛ تعاریف، مفاهیم و مدل ها** ۲۸
- **مجله فرهنگ و خانواده** ۲۸
- **ایده هایی برای سفر ارزان** ۲۶
- **فیلم هایی که در سال ۲۰۱۶ باید دید** ۲۷
- **۳۱ صفت مشترک مدیران بزرگ جهان** ۳۰
- **موبایلت را زمین بگذار!** ۳۰
- **یک فنجان چای** ۳۳

انعکاس نظرات اشخاص حقیقی و حقوقی در قالب مقالات، مصاحبه ها و گزارش ها، لزوماً به معنای تایید محتوای تمامی آن ها از سوی ماهنامه نیست.

ضوابط درج مقالات در ماهنامه "وخارزم"

ماهنامه وخارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه گذاری خوارزمی به ویژه در زمینه های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می کند. 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 پیوست های 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 ارسال کنندگان محترم مسترد نمی گردد. مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسندگان یا نویسندگان است و ماهنامه از انتشار مقالات منتشر شده در سایر نشریات و رسانه ها معذور می باشد.

vakharazm@kharazmi.ir

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر اجرایی تحریریه: سینا قلیچ خانی

همکاران این شماره: علی ماندگار، علی

طرزجانی، ایلیا پیرولی، مجید بختیاری، سعید

مرادی، مرجان قنادزاده

طراح جلد: طاهرا مرادی

گرافیک و صفحه آرایی: نادر قبله ای

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 سرمایه گذاری خوارزمی



شماره ۲۴ - اسفند ۱۳۹۴



گویند سنگ لعل شود در مقام صبر
آری شود، ولیک به خون جگر شود!

بسته ماندن نماد خوارزم برای چهارماه متوالی، سهام‌داران و ذی‌نفعان ارجمند سرمایه‌گذاری خوارزمی را از منظر واکنش به موضوع، به دو گروه تقسیم کرده است. درحالی که گروهی از سهام‌داران با آشنایی کامل با سازوکار بازار سرمایه و تامل و تدقیق در مسئله مورد بحث بین شرکت و سازمان بورس، با اعتماد به شرکت و اعتقاد بر این که مسائلی از این دست باید با طمأنینه و به‌دور از شتاب‌زدگی حل شود تا خسارت‌های بیشتری ایجاد نشود، صبوری پیش گرفته و با آرامشی نسبی در انتظار حصول نتیجه‌ی پی‌گیری‌های مستمر و بحث‌های جدی شرکت با سازمان هستند، گروه دوم از سهام‌داران محترم، زبان به گلایه گشوده و صبوری را برناتافته‌اند. در این راستا، افت‌وخیزهای بازار در هفته‌های گذشته نیز بر دغدغه‌ی این سهام‌داران افزوده و این تصور که اگر نماد سهام بسته نبود چه سودها که می‌شد شناسایی کرد، بر شکوه‌ها اضافه کرده است. بدیهی است که در چنین شرایطی مدیریت و کارکنان گروه، بدین دلیل که در خط مقدم عملیات شرکت بوده و دسترسی به آنان آسان‌تر از هر شخص یا سازمان دیگری است، بیشتر از سایرین مخاطب گلایه‌ها و شکوه‌ها قرار می‌گیرند، که در باب بسته بودن نماد نیز چنین اتفاقی رخ داده و این در حالی است که مدیریت و کارکنان نه‌تنها نقشی در بسته بودن نماد نداشته‌اند، بلکه از روزی که سازمان بورس تصمیم به بستن نماد گرفت، مدیریت و کارکنان شرکت تلاشی شبانه‌روزی و پی‌گیری‌های مجدانه‌ی بی‌وقفه داشته‌اند تا مسئله ایجادشده به‌درستی حل‌وفصل گردیده و نماد سهم حتی برای یک‌ساعت بسته نماند.

در این خصوص باید خاطر‌نشان کرد، که عدم توجه کافی به محتوای مسئله و اصرار بر باز شدن نماد بدون حل درست موضوع و تفاهم مناسب با سازمان بورس، بی‌تردید خسارت‌هایی بر سهام‌داران کنونی شرکت، که معترضین محترم هم از این گروه هستند وارد خواهد آورد، که به‌مراتب بدتر از بسته ماندن نماد است. اگر چه بسته ماندن نماد مورد تایید شرکت نیست اما باید توجه داشت که باز کردن آن بدون موافقت سازمان با روش حسابداری و گزارشگری شرکت برق‌و انرژی سپهر، زبانی بیشتر ایجاد خواهد کرد. بسته بودن نماد از آن‌روی مورد تایید شرکت نیست، که هیچ مورد مبهم، غیرشفاف، نادرست یا پیش‌بینی‌ناپذیری وجود ندارد. شرکت تمامی موارد مربوط به نیروگاه منتظر‌قائم را در زمان مناسب و با شفافیت کامل افشا کرده و در این راستا با اعتقادی که به جایگاه قانونی و عرفی سازمان بورس داشته و احترام خاصی به آن قائل است، سعی کرده نظر سازمان را حتی در گفت‌وگوهای شفاهی اعمال کند. نکته‌ی جالب آن است که همین صورت‌های مالی - و مشابه آن در دوره‌های میانی گذشته - نه‌تنها مورد تایید حسابرس بلکه مورد تایید سایر ارکان مرتبط نیز بوده و آخرین نمونه‌اش هم تصویب صورت‌های مالی شرکت در مجمع عمومی عادی مهرماه سال جاری و ثبت آن بوده است. از زمان برگزاری مجمع تاکنون نیز، مدیریت شرکت بر اساس قولی که داده بود دلایل علمی، تجربی، سیستمی و مدیریتی متعددی را جهت دفاع از روش حسابداری مورد عمل ارائه داده است، که مانند هر نظر کارشناسی دیگر، همواره عده‌ای با آن موافق، عده‌ای مخالف و عده‌ای بی‌طرف بوده‌اند. حقیقت آن است که در کمیته‌های حرفه‌ای و تخصصی که برای این موضوع تشکیل شده نیز تفاوت نظرهای حرفه‌ای فراوانی وجود داشته است. تمامی کسانی که با روش شرکت موافق بوده‌اند - در سمت همانند مخالفین - از نام‌آوران حرفه‌ی حسابداری و گزارشگری مالی هستند و مستقل و با تامل اظهار نظر می‌کنند. همین عدم موافقت یا مخالفت قطعی با روش حسابداری شرکت برق سپهر، موجب تطویل فرآیند بازگشایی نماد شده است. آیا سهام‌داران گله‌مند توقع دارند زمانی که صورت‌های مالی برق سپهر توسط امور مالی متخصص شرکت تهیه شده و پس از طرح و بررسی در کمیته‌ی حسابرسی آن به تایید حسابرس مستقل نیز رسیده و این فرآیند عیناً در خصوص صورت‌های مالی تلفیقی نیز در شرکت مادر طی شده و به تایید تمامی ارکان رسیده و سپس در مجمع عمومی عادی تصویب شده و به ثبت رسیده و حتی در دوره‌ی میانی قبل هم صراحتاً بر مبنای همین روش، هم موافقت سازمان بورس برای افزایش سرمایه‌ی اخذ شده و هم سهام‌داران بر آن اساس در افزایش سرمایه شرکت کرده‌اند و علاوه بر تمام این موارد، استدلال‌های حرفه‌ای شرکت مورد تایید برخی از اعضای کمیته‌های حرفه‌ای نیز واقع شده است، مدیریت شرکت بدون اعتقاد به مبانی استدلالی و اصولی خود که فقط و فقط در راستای صیانت از شرکت و حفظ حقوق سهام‌داران است، صرفاً برای دلخوشی مقطعی و شتاب‌زده‌ی برخی از عزیزان سهام‌دار، از موضع محکم خود کوتاه آمده و سود شرکت را کاهش اساسی دهد؟ جدا از وجدان و شرع و حق الناس، آیا با اصلاح سریع حساب‌ها، پاسخ همین سهام‌داران گله‌مند را می‌توان داد؟ آیا وقتی نه‌تنها گزارش کارشناسی سال ۹۳ که دال بر تایید ارزش نیروگاه برابر حداقل سی‌هزار میلیارد ریال است بلکه اطلاعیه‌ی مزایده بانک صادرات در مردادماه سال ۹۲ قیمت پایه‌ی فروش نقدی نیروگاه را بیست‌و پنج‌هزار میلیارد ریال اعلام می‌کند و از طرف دیگر به دلیل ابهام در متن قرارداد اولیه‌ی خرید نیروگاه توسط خوارزمی، به دلیل اشاره به دو مبلغ شانزده‌هزار میلیارد ریال و بیست‌و نه‌هزار میلیارد ریال، با هماهنگی سازمان بورس، اقدام به تنظیم و مبادله‌ی الحاقیه‌ای که بر مبلغ قطعی بیست‌و نه‌هزار میلیارد ریال به‌عنوان ثمن معامله با صراحت صحه می‌گذارد، امور مالی باید ارزش نیروگاه را به شانزده‌هزار میلیارد ریال تقلیل دهد؟ مجموعه‌ی این موارد، شرکت را بر آن داشته که سعی در اقناع سازمان بورس و اوراق بهادار در خصوص صحت روش عمل حسابداری کند که بر اساس قضاوتی کاملاً حرفه‌ای صورت گرفته، که خوشبختانه با روی گشاده‌ی مبنی بر تمایل مثبت به حل‌وفصل موضوع توسط مدیران محترم سازمان نیز مواجه شده، اگر چه هنوز نتیجه‌ی قطعی به دست نیامده است.

نبايد از خاطر دور داشت که رشد و توسعه شرکت‌ها، مخصوصاً هنگامی که رکود سختی بر اقتصاد حاکم است امر بسیار دشواری است. هیئت‌مدیره‌ی خوارزمی از آن‌روی که خود را در برابر حال و آینده‌ی سهام‌داران شرکت مسئول می‌دید، از ابتدای پاییز سال ۹۲ اقدام به تدوین برنامه‌های عملیاتی کرد تا خلق ثروت بیشتر را به صورتی پایدار و مداوم و طی هفت‌سال عملی سازد. این برنامه در مجمع افزایش سرمایه‌ی بهمن‌ماه همان سال مورد تایید و تشویق کامل سهام‌داران قرار گرفت. آیا سهام‌داران صبور امروز انتظار دارند که شرکت بدون برنامه به راه خود ادامه داده و بدون افزایش ارزش، صرفاً با دارایی و سودی اندک به گذران زندگی خود ادامه دهد تا مدت ماموریت مدیران به پایان برسد؟ آیا انتظار دارند برنامه به کناری نهاده شود و گروه بزرگ خوارزمی که به مدد همین برنامه و تلاش‌های خستگی‌ناپذیر کارکنان و با پشتیبانی‌های قاطبه‌ی سهام‌داران؛ اکنون در آستانه‌ی ورود به جمع صد شرکت بزرگ کشور است و جزء بزرگ‌ترین شرکت بورس در گروه سرمایه‌گذاری‌ها است و در تابلوی اصلی بازار اول قرار گرفته، دچار روزمرگی و عدم توجه به برنامه گردد؟ شاید برآوردن این انتظارات برای مدیران خوارزمی آسان‌تر و در کوتاه‌مدت، موجب خوش‌نامی شود اما تکلیف مفهوم مهمی به نام مسئولیت و امانت‌داری چه می‌شود؟

حقیقت آن است که حتی در چهارماه اخیر، شرکت نه‌تنها توقف یا پسرقت نداشته بلکه به پیشرفت مستمر و جدی خود ادامه داده است. مدیریت با اصرار بر اجرای موبه‌موی برنامه‌های تجاری‌سازی نیروگاه منتظر‌قائم، اکنون ارزش واقعی و پتانسیل‌های درآمدزایی و سودآوری آن را افزایش چشم‌گیری داده است، فعالیت‌های بین‌المللی نه‌تنها شروع شده بلکه در مواردی در همان سال نخست به سودآوری رسیده است. معادن طلا در حال توسعه هستند، ساختمان، بخش دارو، بانکداری و فن‌آوری اطلاعات سود مناسبی ایجاد کرده‌اند و اکنون برنامه‌های میان‌مدت توسعه و ارتقاء سید سرمایه‌گذاری در حال اجراست و تمامی این موارد هم به‌طور مستمر از طریق نشریه‌ی خوارزم و وب‌سایت شرکت به اطلاع تمامی ذی‌نفعان رسیده است. آیا باید با این شرایط از راه طی شده‌ی روبه‌رشد بگشت؟ اکنون گروه خوارزمی در راستای تحقق برنامه‌ی راهبردی هفت‌ساله برای ارزش‌آفرینی پایدار، در موقعیتی قرار دارد که حتی اگر به فرض محال، نظر قطعی سازمان بر تعدیل حساب‌ها بوده و استدلال‌های شرکت کارگر نیفتد و برای رعایت قانون اوراق بهادار صورت‌های مالی دیگری هم تهیه گردد، با تمهیدات اندیشیده‌شده، خسارت پایداری بر پیکر شرکت و سهام‌داران وارد نخواهد آمد، هر چند ماموریت شرکت جلوگیری از هرگونه تعدیل است. این حقیقت، مدیریت خوارزمی را بر آن می‌دارد که همچنان با صبر و خون جگر سعی کند از سنگ‌ها لعل ارزشمندی بیافریند و حتی با شکوه‌ها و گلایه‌های نزدیکان هم به ابرو نیاورد و برای رسیدن به قله‌ی رفیع چشم‌انداز برنامه‌ی هفت‌ساله‌ی سر از پا نشناسد، زیرا در صبر معجزه‌های است که قرآن کریم وعده داده است تا در سایه‌ی آن انسان دچار خسران نشود.

خوارزمی به عنوان هلدینگ پیشرو معرفی شد

دومین کنفرانس بین‌المللی هلدینگ ایران و اولین جشنواره ملی هلدینگ‌ها و شرکت‌های پیشرو با شعار «بنگاه‌های بزرگ در اقتصاد پساتحریم» برگزار شد و هلدینگ‌ها و شرکت‌های پیشرو معرفی شدند.

به گزارش ملت بازار، در دومین کنفرانس بین‌المللی هلدینگ ایران و اولین جشنواره ملی هلدینگ‌ها و شرکت‌های پیشرو که با شعار «بنگاه‌های بزرگ در اقتصاد پساتحریم» در سالن همایش‌های صداوسیما برگزار شد، شرکت‌های سرمایه‌گذاری غدیر و سرمایه‌گذاری خوارزمی به عنوان هلدینگ‌های پیشرو معرفی شدند.

در این کنفرانس؛ دکترستایش معاون مالی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، لوح تقدیر خوارزمی را دریافت کرد.

علاوه بر هلدینگ‌های پیشرو، از گروه مپنا به عنوان گروه پیشرو و از شرکت‌های بیمه کارآفرین، تجارت الکترونیک پارسیان و کیمیای زنجان‌گستران به عنوان شرکت‌های کارآمد اقتصادی نیز تقدیر شد و لوح سپاس و تندیس جشنواره به آن‌ها تعلق گرفت. همچنین دو مقاله به عنوان مقالات برتر کنفرانس معرفی شد.

علی یزدانی؛ معاون وزیر صنعت، معدن و تجارت در این مراسم گفت: «با توجه به نقش موثر ساختارهای هلدینگی در افزایش

بهره‌وری در سازمان‌های بزرگ و مشکلات پیش روی این سازمان‌ها، توسعه هلدینگ‌ها می‌تواند در توسعه و اصلاحات اقتصادی کشور و خصوصی‌سازی بسیار موثر باشد.»

او افزود: هلدینگ‌ها در سالم‌سازی و هدایت درست منابع و به چرخه درآوردن آن در شرکت‌های زیرمجموعه، نقش بسیار موثری ایفا می‌کنند.

یزدانی با اشاره به نقش هلدینگ‌ها در رشد تولید ناخالص ملی و افزایش سطح اشتغال و صادرات افزود: برای شکل‌گیری هلدینگ‌ها و تقویت این سیستم باید قوانین اصلاح شود زیرا برخی قوانین مانع از این اتفاق است.

بنابر این گزارش، در این مراسم که با حضور اساتیدی از دانشگاه‌های مالزی و کره جنوبی برگزار شد، روند توسعه هلدینگ‌ها در این کشورها، همچنین روش‌های جدید مدیریت ریسک در بنگاه‌های اقتصادی بررسی شد.

در بیانیه پایانی کنفرانس نیز محمدمهدی مومن‌زاده؛ دبیر کمیته ارزیابی و رتبه‌بندی هلدینگ‌ها، تدوین نقشه جامع تامین مالی هلدینگ‌ها و گروه شرکت‌ها، طراحی ابزارهای تامین مالی هلدینگ‌ها و پیاده‌سازی IFRS و XBRL در هلدینگ‌ها را از جمله برنامه‌هایی دانست که دبیرخانه کنفرانس هلدینگ برای اجرای آن‌ها برنامه‌هایی را در دست تدوین دارد.



صعود ۱۸ پله‌ای خوارزمی میان ۵۰۰ شرکت برتر ایران

۵۰۰ شرکت برتر ایران، در هجدهمین سال رتبه‌بندی شرکت‌ها معرفی شدند. نام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به همراه سه شرکت وابسته به آن نیز میان نام ۵۰۰ شرکت برتر ایران قرار دارند.

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، با کسب رتبه ۱۰۷ جایگاه خود را نسبت به رتبه سال قبل (۱۲۵)، ۱۸ پله ارتقا داده است. شرکت توسعه برق‌وانرژی سپهر نیز رتبه ۱۸۹ را به خود اختصاص داده است. شرکت سینادارو دارای رتبه ۲۳۵ شده است. رتبه سال گذشته سینادارو ۳۱۳ بوده است. شرکت توسعه ساختمان نیز با ۸ رتبه ارتقا، از رتبه ۴۴۲ سال گذشته، به رتبه ۴۳۴ رسیده است.

با توجه به آمار ارائه‌شده از سوی سازمان مدیریت صنعتی، حجم فروش ۱۰۰ شرکت اول سال ۹۴ براساس اطلاعات مالی سال گذشته، بیش از ۶۱۴ هزار میلیارد تومان بوده، که در مقایسه با حجم فروش ۱۰۰ شرکت برتر سال پیش از آن، ۱۸/۳ درصد رشد داشته است. ۱۵ شرکت بالای فهرست نیز حدود ۵۰ درصد جمع فروش ۱۰۰ شرکت را شکل می‌دهند، که نشان‌دهنده درجه تمرکز در وضعیت شرکت‌های بزرگ ایران است.



دکتر محمدرضا ستایش، معاون امور مالی و اقتصادی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، به نمایندگی از این گروه تندیس کنفرانس هلدینگ برتر را دریافت می‌کند



سفر رئیس‌جمهوری به فرانسه و ایتالیا چه سودی برای اقتصاد کشور داشت

فرصتی برای توسعه ایرانی در خارج از مرزها

ایران بیش از آن که گمان می‌رفت دارای جذابیت است و این اگر یک فرصت برای کارتل‌های غربی باشد، باید فرصتی مضاعف برای توسعه در ایران محسوب شود؛ فرصتی که به واسطه آن دانش صنعتی غرب بتواند برای توسعه ایرانی قابل دستیابی شود. سفر حسن روحانی به اروپا شاید از دید عرف دیپلماتیک اتفاق تازه‌ای نباشد ولی برای اقتصاد ایران معنایی ندارد جز این که زندگی در بساط توسعه دوباره با امیدواری زیادی آغاز شده است. این امیدواری را شوق اروپایی‌ها برای رسیدن به ایران افزایش می‌دهد. وقتی حسن روحانی به پاریس رسید، برای نخستین بار در فرانسه، مدیران ۳۰ برند مطرح فرانسوی به دیدار یک رئیس‌جمهور رفتند تا خیال خود را از شراکت اقتصادی با کشوری در راس خلیج همیشه فارس آسوده کنند. این دیدار حتماً برگی تاریخی از پیروزی ایران محسوب می‌شود. در این دیدار حسن روحانی سرمایه‌گذاری در ایران را تضمین کرد و خاطر نشان ساخت: «هیچ مانعی برای همکاری شرکت‌های فرانسوی و ایرانی وجود ندارد و تهران از ورود سرمایه و تکنولوژی و ایجاد بازارهای مشترک در منطقه و جهان استقبال می‌کند.» به نظر می‌رسد به‌زودی گیت فرودگاه بین‌المللی تهران بیش از هر زمان دیگری شاهد ورود سرمایه‌گذاران ایتالیایی و فرانسوی خواهد بود. البته به‌طور قطع روند فوق را سرمایه‌گذاران آلمانی به‌عنوان بزرگ‌ترین شریک اقتصاد ایران در اروپا تقویت خواهند کرد. سرمایه‌گذاران و شرکت‌های سرمایه‌گذاری ایرانی باید خود را آماده مواجهه با این حضور اقتصادی کنند. حوزه‌های مورد علاقه آن‌ها در واقع نقشه آینده اقتصاد ایران را نشان می‌دهد، که گویای بخش‌هایی است که در آن فعالیت‌های اقتصادی متمرکز خواهند شد. قراردادهایی که امضا شده است و بخش‌هایی که برای مرادۀ اقتصادی منتخب شده‌اند، در واقع می‌توانند مسیر سرمایه‌گذاری‌های داخلی و بهره‌برداری‌های تولیدی را مشخص کنند. به عبارتی سفر رئیس‌جمهوری ایران به رم و پاریس فارغ از منظر اقتصاد سیاسی، این مزیت را نیز به رخ می‌کشد که

چند سال پیش که تقریباً تمام تحلیل‌گران جهانی، اقتصاد ایران را شکست‌خورده و گرفتار در بحران‌های ریزودرشت معرفی می‌کردند، شاید کسی فکرش را هم نمی‌کرد که تنها بعد از یک کورس فشرده گفت‌وگو با ۶ کشور قدرتمند جهان، ایران بتواند هم تحریم‌هایش را برطرف کند و هم با عنوان یک قطب سرنوشت‌ساز اقتصادی برای دادوستدهای جهان، جای خود را در صدر اخبار بین‌المللی باز کند. این اتفاق اما رخ داده است و حالا دیگر می‌توان با قاطعیت گفت که در صورت بهره‌گیری از فرصت‌های شکل‌گرفته و با اتکا به توانمندی‌های داخلی، دوران کندی روند توسعه در ایران به پایان رسیده است. اگر تا دیروز تحلیل‌گران بازارهای جهانی و بنگاه‌های تحقیقاتی معتبر در گوشه و کنار دنیا با ناامیدی از فرایند اقتصاد در ایران سخن می‌گفتند، اکنون همه آن‌ها از بازگشت دوباره ایران به اردوی اقتصاد جهانی حرف می‌زنند، که در واقع توانسته است شوق دوباره‌ای را به عرصه‌های سرمایه‌گذاری برگرداند. بهترین تصویر برای این ادعا نیز پربیننده‌ترین اخبار در هفته‌های اخیر هستند. فقط کافی است تا شما به خبرگزاری‌های معتبر در کل دنیا سر بزنید، همه آن‌ها در نیمه اول بهمن‌ماه عکس و تیترو نخست خود را به سفر حسن روحانی اختصاص داده بودند؛ سفری که به مقصد رم آغاز شد و به پاریس رسید. رئیس‌جمهوری ایران با تیمی از وزرای خود و مدیران بخش خصوصی، دوران پساتحریم و رفع تحریم‌های احتمالی را با سفر به اروپا آغاز کرد. این سفر در واقع آشتی اقتصادی ایران با بخش بزرگی از اقتصاد جهان بود. البته دور از واقعیت نیست، اگر بگوییم که این سفر فرصتی بود تا کارتل‌های مطرح اروپایی در رم و پاریس نیز بتوانند با تکیه بر آن، یک‌بار دیگر با اقتصاد در ایران آشتی کنند و خود را آماده سازند تا به‌زودی به بازارهای بکر ایران پرواز کنند. مدیران برندهای فرانسوی و ایتالیایی به گونه‌ای از حسن روحانی استقبال کردند، که به قول یکی از نشریات فرانسوی در نوع خود یک بدعت تازه در مرادوات دیپلماسی اقتصادی فرانسه بود. ظاهراً بازار

شرکت ایتالیایی دانیلی به ارزش ۵.۷ میلیارد دلاری را نقطه عطفی در این زمینه عنوان می‌کند.

ایران ۱۱۸ ایرباس خرید

Aircraft as per agreement
28th January 2016



سفر روحانی و هیئت ۱۲۰ نفره همراهش به فرانسه هم مانند ایتالیا بسیار پر بار بود. قرارداد خرید هواپیما، فروش نفت به توتال و همکاری با پژو در جهان، بازتاب‌های متعددی داشت. در نخستین سفر رئیس‌جمهوری ایران به فرانسه پس از ۱۷ سال، هیئت تجاری ایران ۲۰ سند همکاری در زمینه‌های متعدد تجاری از جمله در زمینه حمل‌ونقل، انرژی، صنعت، کشاورزی و صنایع غذایی با هم‌تایان فرانسوی خود به امضا رساند، که ارزش آن در مجموع ۳۳ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این سفر؛ خرید هواپیماهای تازه‌نفس و نوسازی ناوگان قدیمی ایران بود. خرید ۱۱۸ فروند هواپیمای ایرباس؛ شامل ۴۵ فروند از سری ۳۲۰، ۴۵ فروند از سری ۳۳۰، ۱۶ فروند از سری ۳۵۰ و ۱۲ فروند از سری ۳۸۰ می‌شود. ارزش این قرارداد بالغ بر ۱۰.۵ میلیارد دلار است.

عباس آخوندی؛ وزیر راه و شهرسازی در این باره به نشریه فرانسوی زبان لپوینت گفت: با توجه به تفاهم انجام‌شده، حداقل ۸ فروند از این تعداد تا پایان سال جاری میلادی به ایران تحویل داده می‌شود. مدل تامین مالی این قرارداد به صورت اجاره به شرط تملیک است، که بخش نخست آن از سوی ایرباس تامین خواهد شد. وزیر راه و شهرسازی در ادامه از امضای قراردادی دیگر با شرکت فرانسوی «ادپ» برای توسعه شهر فرودگاهی امام‌خیمینی (ره) خبر داد و افزود: هدف اصلی ما از امضای این قرارداد، افزایش تعداد مسافران این فرودگاه به ۴۵ میلیون نفر در سال است. در کنار این فرودگاه یک منطقه آزاد با مساحت یک‌هزار و ۵۰۰ هکتار واقع شده است، که ما آن را برای اهداف بازار بین‌المللی مالی ایران و همچنین منطقه ویژه اقتصادی دیگری طراحی کردیم، که بدون شک نقش بسیار مهمی را به‌عنوان هاب هوایی در ایران ایفا خواهد کرد. این قرارداد به صورت BOT بوده و از طرف ادپ به‌عنوان تامین‌کننده مالی انجام خواهد شد. در همین راستا اصغر فخریه‌کاشان، قائم‌مقام وزیر راه و شهرسازی در امور بین‌الملل، با اشاره به جزئیات ۴ قرارداد حمل‌ونقلی در سفر فرانسه گفت: احتمالاً تا پایان اسفندماه امسال یک فروند ایرباس ۳۳۰ نو وارد کشور شود. به گفته این مقام مسئول، قرار است ایرباس با شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی که قابلیت ساخت برخی قطعات هواپیما را دارند و می‌توانند این قطعات را به خارج صادر کنند، همکاری کند.

توتال آماده همکاری‌های بیشتر با ایران

یکی دیگر از دستاوردهای این سفر؛ امضای قرارداد فروش نفت به شرکت توتال بود. به این ترتیب با فروش روزانه ۱۵۰ تا ۲۰۰ هزار بشکه نفت به این غول نفتی، ایران و فرانسه روابط خود را محکم‌تر کردند. در همین راستا، رکن‌الدین جوادی مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران و یکی از مدیران ارشد شرکت فرانسوی توتال در حضور حسن روحانی، رئیس‌جمهوری اسلامی ایران و فرانسوا اولاند، رئیس‌جمهوری فرانسه یادداشت تفاهم امضا کردند. پاتریک پویان، مدیرعامل توتال و بیژن زنگنه، وزیر نفت ایران نیز در این مراسم حاضر بودند. این درحالی بود که زنگنه در نشست ایرانیان مقیم فرانسه در پاریس از امضای قرارداد با

سرمایه‌گذاران داخلی می‌توانند نقاطی را که باید در آینده در آن حرکت کنند، مورد ارزیابی قرار دهند.

براساس گزارش رسانه‌ها، سفر روحانی به ایتالیا به امضای ۱۷ قرارداد به ارزش ۱۸.۴ میلیارد دلار منجر شده است. اما سفر رئیس‌جمهوری به فرانسه حتی پربارتر از ایتالیا بود، به طوری که در آن ۲۰ قرارداد به ارزش ۳۲.۴ میلیارد دلار (نرخ برابری یورو به دلار ۱.۰۸) بسته شد، که بخش عمده‌ای از آن به قرارداد خرید هواپیمای‌های ایرباس مربوط می‌شود. بر این اساس، دستاورد تور اروپایی رئیس‌جمهوری و هیئت همراه که بخش عمده آن را فعالان بخش خصوصی تشکیل می‌دادند، ۳۷ قرارداد به ارزش حدود ۴۶ تا ۵۱ میلیارد دلار بود، که در تاریخ دیپلماسی اقتصادی ایران کم‌سابقه بوده است.

رئیس‌جمهوری ایران تیتز نخست‌رسانه‌های جهانی

ارقامی که مربوط به قراردادهای اقتصادی ایران می‌شود، تنها بخش از ماجرای سفر حسن روحانی به اروپاست، از سوی دیگر رکوردی برای ایران در یک‌دهه گذشته به ثبت رسید که در نوبه خود بی‌نظیر است. تقریباً تمام خبرگزاری‌ها و شبکه‌های خبری معتبر تا چند روز تیتز و عکس نخست خود را به سفر حسن روحانی به رم و پاریس اختصاص داده بودند و در تحلیل‌های خود از ایران با عنوان قطب آینده اقتصاد جهانی سخن می‌گفتند. شبکه تلویزیونی فاکس نیوز آمریکا، هم‌زمان با سفر حسن روحانی به اروپا، خبر داد که ایران قصد دارد یکی از ثروتمندترین کشورهای جهان شود و پتانسیل‌های آن بسیار فراتر از نفت است. روزنامه فرانسوی لوموند نیز نتوانست چشم خود را روی ایران ببندد و نوشت: کارشناسان اقتصادی شرکت بیمه اعتباری هرمس در پژوهشی درمورد نتایج گشوده شدن بازار ۸۰ میلیون نفری ایران به روی شرکت‌های فرانسوی، عنوان کردند که این شرکت‌ها می‌توانند از موقعیت به‌دست‌آمده بهره‌افران برده و حجم صادرات خود را در بازه زمانی ۲۰۱۷-۲۰۱۵ میلادی به یک میلیارد و ۳۰۰ میلیون یورو برسانند. درواقع این یک پیروزی بزرگ اقتصادی است که از ناحیه خروج از دایره تحریم ایران به دست می‌آید.

از سوی دیگر خبرگزاری بلومبرگ می‌نویسد: پس از اعلام خبر امضای قرارداد جدید پژو با ایران خودرو، سهام شرکت پژو سیتروئن در بورس فرانسه با ۱.۵ درصد افزایش روبه‌رو شد و به ۱۴.۳۵ یورو رسید. این افزایش سبب شد ارزش شرکت به ۱۱.۶ میلیارد یورو برسد.

خبرگزاری سی‌ان‌ان نیز با اشاره به سفر روحانی به فرانسه، خاطرنشان ساخت: اقتصاد ایران روزهای جالبی را پشت سر گذاشت! با لغو تحریم‌های ایران، حسن روحانی به رم و پاریس سفر کرد تا قراردادهایی به ارزش میلیاردها دلار امضا کند. این بار برخلاف گذشته، ایران چشم‌انداز اقتصادی فراتر از نفت‌وگاز را مد نظر دارد و خواهان سرمایه‌گذاری در بخش‌های کشاورزی، فناوری نوین، خودروسازی، صنعت و معدن، مخابرات، نوسازی ناوگان هوایی و ریلی و بخش جهانگردی است. البته این تنها بخشی از رویکرد رسانه‌های جهانی به ایران است. بسیاری از این رسانه‌ها در تحلیل‌های خود نوشتند که تعامل اقتصادی ایران با غرب سرعت توسعه را در این کشور تا چند برابر افزایش می‌دهد. در برخی از این تحلیل‌ها نیز به‌طور مشترک مطرح شده بود که سرمایه‌گذاران ایرانی نیز می‌توانند با تحلیل کشش‌های اقتصادی بنگاه‌های غربی، حوزه‌های سرمایه‌گذاری خود را تغییر دهند و از این طریق سودهای هنگفتی به دست آورند و آن‌ها را در فعالیت‌های مولد به کار گیرند. آن‌ها در واقع از تعاملی دو طرفه سخن گفته بودند، که یک مزیت اقتصادی حتی برای منطقه محسوب می‌شود.

از سوی دیگر خبرگزاری فرانسه نیز در گزارشی با اشاره به سفر روحانی به رم نوشت: قرارداد ایران با شرکت سایپم سبب شد ارزش سهام این شرکت ۱۸.۵ درصد در بورس داخلی ایتالیا افزایش یابد. این رسانه در ادامه نوشت: همچنین خط هواپیمایی Alitalia اعلام کرد مشغول ارتقای خدمات سفر هوایی رم - تهران است و تصمیم دارد این پرواز را از ماهانه یک پرواز به روزانه تغییر دهد. رسانه hellenicshippingnews نیز در گزارشی به قراردادهای ایران در بخش صنعت و معدن اشاره کرده و خاطرنشان ساخت: بخش معدن ایران، حوزه محبوب جدید سرمایه‌گذاران خارجی است. این رسانه در ادامه به خرید سهام شرکت ایمیدرو توسط یک شرکت ایتالیایی اشاره می‌کند و قرارداد ایران و

با غول‌های صنعتی گروه فیوز فرانسه که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های صنعتی دنیا به حساب می‌آید، با امضای تفاهم‌نامه‌ای با ایمیدرو، آماده سرمایه‌گذاری در ایجاد کارخانه تولید آند برای صنعت آلومینیوم شد. این طرح آندسازی از ظرفیت تولید ۴۵۰ هزار تن در سال برخوردار خواهد شد و بزرگ‌ترین قدمی است که ایمیدرو، برای تامین نیاز برنامه توسعه صنعت آلومینیوم برداشته است. همچنین پس از برگزاری پنل تخصصی کشاورزی به ریاست وزیر جهاد کشاورزی ایران و رئیس کمیسیون کشاورزی اتاق تهران، سند همکاری کنون انجمن‌های صنایع غذایی ایران و فدراسیون توسعه تبادلات بین‌المللی محصولات و تکنیک‌های فرآوری مواد غذایی در دفتر وزیر کشاورزی فرانسه با حضور وزرای دو کشور به امضا رسید.

سرمایه‌گذاران داخلی و قراردادهای خارجی

سفرهای دولت یازدهم برای گسترش دیپلماسی اقتصادی و باز کردن مسیر سرمایه‌های خارجی به‌طور حتم برای سرمایه‌گذاران داخلی نیز می‌تواند یک نقشه بهینه جهت پیدا کردن نقاط سرمایه‌گذاری در آینده باشد. به عبارت دیگر مقاصدی که سرمایه‌گذاران خارجی آن‌ها را در قراردادهای خود امضا کرده‌اند و می‌خواهند سرمایه‌های خود را به سمت آن‌ها کوچ بدهند، نقاط هدف برای تولید

توتال خبر داده بود. از سوی دیگر پاتریک پویان، مدیرعامل شرکت توتال اعلام کرده بود: توتال پیش از این حضور فعالی در ایران داشته است و نسبت به تعهدهای خود وفادار بوده است، واضح است که ما اجرای پروژه‌های دیگر با ایران را پیش‌بینی می‌کنیم اما آن‌ها به‌گفت‌وگوهای بیشتری نیاز دارند.

تولید پژو ۲۰۸ از اواسط ۲۰۱۷ در ایران

در این سفر علاوه بر ایرباس و توتال، پژو نیز با ایران قرارداد همکاری بست. بر این اساس، ایجاد شرکت مشترک ایرانی - فرانسوی با سهام‌داری ۵۰ درصدی هریک از طرفین، مهم‌ترین بخش این قرارداد است که به انتقال تکنولوژی به‌روز دنیا، تولید محصولات جدید و همچنین استفاده از بازارهای صادراتی خواهد انجامید. همچنین رویترز جزئیاتی از قرارداد ۸۰۰ میلیون یورویی ایران خودرو با پژو فرانسه را اعلام کرد، که بر این اساس، تولید کنونی مدل‌های قدیمی پژو ۴۰۵ و پژو ۲۰۶ ساماندهی شده و تولید ۳ خودرو جدید پژو ۲۰۸، ۲۰۰۸ و ۳۰۱ از اواسط سال ۲۰۱۷ در این قرارداد پیش‌بینی شده است. شرکت تازه‌تاسیس ایرانی - فرانسوی با سرمایه‌گذاری تا ۴۰۰ میلیون یورو که به‌طور مساوی از سوی دو طرف تامین می‌شود، کارخانه‌ای نزدیک تهران را برای تولید مدل‌های جدید پژو یعنی پژو ۲۰۸، ۲۰۰۸ و ۳۰۱ از اواسط سال ۲۰۱۷ نوسازی خواهد کرد. در کنار قرارداد

نام شرکت/کشور	صنعت	مبلغ قرارداد	توضیحات
سایم از شاخه های ائی / ایتالیا	صنعت نفت	۴٫۵ میلیارد یورو	ساخت خط لوله گاز ۲ هزار کیلومتری / دومیلیارد برعهده ایتالیایی ها
راه آهن دولتی ایتالیا	حمل و نقل ریلی	اعلام نشده	مدین سازی راه آهن ایران / قطار سریع السیر تهران-قم
ایتالیا / ایتالیا	خطوط هوایمایی ایتالیا	اعلام نشده	افزایش خطوط هوایی به ایران
شرکت فولاد دانلی / ایتالیا	فولاد	۷٫۵ میلیارد یورو	تاسیس شرکت مشترک فولاد
کوندوته ده آگوا / ایتالیا	حوزه زیرساخت	۴ میلیارد یورو	
ساجه / ایتالیا	بیمه و تامین مالی	۶ میلیارد یورو	تامین مالی قراردادهای ایران
پژوسیترون / فرانسه	خودروسازی	حدود ۱ میلیارد یورو	نیمی بر عهده فرانسه / افزایش تولید فرانسه به مرز ۲۰۰ هزار خودرو در سال
ایرباس / فرانسه	هوایمایی	۲۳ میلیارد یورو	۱۱۴ هواپیمای که ۷۳ مورد پهن پیکر بوده است، در خبرها داشتیم که مسئله آموزش و تعمیرات در ایران پیگیری خواهد شد.
توتال / فرانسه	صنعت نفت	اعلام نشده	خرید نفت خام (روزانه حدود ۲۰۰ هزار بشکه)
آئروپورد دو پاریس و شرکت بوئرو / فرانسه	صنایع هوایی	اعلام نشده	ساخت پایانه جدید در فرودگاه امام خمینی
وینسی اس ای / فرانسه	صنایع هوایی	اعلام نشده	نوسازی فرودگاه های مشهد و اصفهان
شرکت خطوط کانتینری فرانسه	کشتیرانی	اعلام نشده	توسعه پایانه های بندری ایران (ایران هند را برای تاخیر در طرح توسعه بندر چابهار تهدید کرده است.)
شرکت سوئز / فرانسه	زیست محیطی و بهداشت	اعلام نشده	همکاری در حوزه تصفیه آب
جمع نهایی		۴۶ میلیون یورو + ارقام نامعلوم	تنوع و گستردگی قراردادهای از خرید هواپیمای تا فروش نفت، از سرمایه گذاری مشترک تا همکاری در زیرساختها

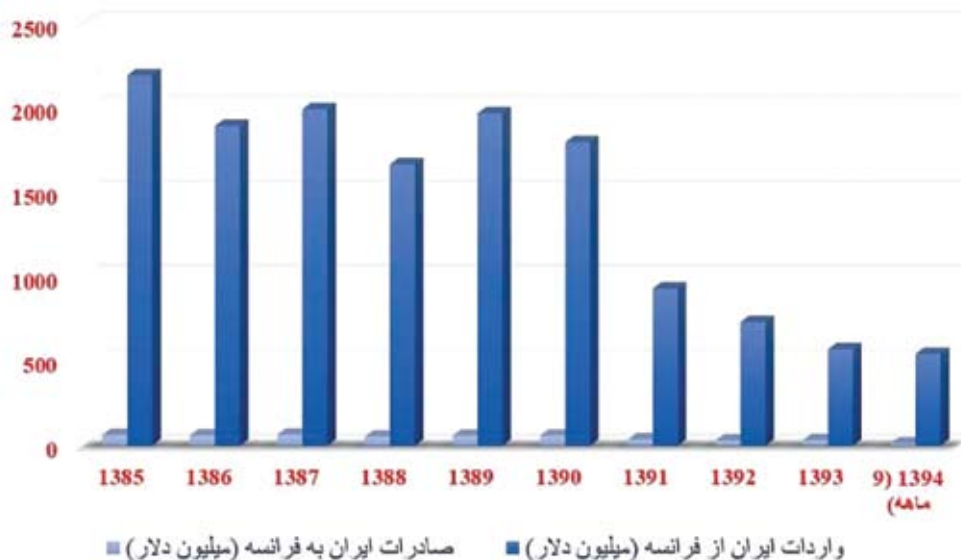


سود محسوب می‌شود. از این منظر سرمایه‌گذاران داخلی باید با حساسیت بیشتری زمینه‌هایی را که سرمایه‌گذاران خارجی برای حضور در آن برنامه‌ریزی کرده‌اند، پیگیری و نحوه کار اقتصادی و سرمایه‌گذاری را در آن بررسی کنند. جدول زیر با وضوح بیشتری نشان می‌دهد که در نخستین تعامل دیپلماسی دولت بعد از رفع تحریم‌ها، چه حوزه‌هایی مورد توجه جدی بنگاه‌های فرانسوی و ایتالیایی قرار گرفته است. گفتنی است که در این سفرها بخش خصوصی که دولت را همراهی کرده، توانسته است نزدیک ۱۷ میلیارد دلار قرارداد اقتصادی امضا کند. این مسئله نشان می‌دهد که در آینده نزدیک، درون بخش خصوصی نیز شاهد فعل‌وانفعالات اقتصادی با شتاب بیشتری خواهیم بود.

ایران و فرانسه در تعاملی تاریخی

در دوران تحریم ایران، شاید بیشترین کش‌وقوس‌ها در رابطه اقتصادی ایران و فرانسه به وجود آمد، که بعد از نزدیک شدن به پایان دوران تحریم به‌وضوح برخی از فعالان اقتصادی خواهان تنبیه کردن برخی شرکت‌های فرانسوی به دلیل رفتار آن‌ها در زمان تحریم بودند، همان‌طور که در نمودار زیر نیز مشخص است، صادرات و واردات ایران با فرانسه بعد از سال ۱۳۹۰ کاهش قابل ملاحظه‌ای را تجربه می‌کند اما با وجود این اتفاق، سفر رئیس‌جمهوری به فرانسه باعث شد تا ایرانی‌ها و فرانسوی‌ها یکی از بهترین عکس‌های یادگاری خود را برای تاریخ به جای بگذارند. چنین مسئله‌ای به باور تحلیل‌گران اقتصادی یک شروع تازه است، منتهی در این آغاز دوباره، فعالان اقتصادی و برنامه‌ریزان توسعه ایرانی باید این مسئله را از یاد نبرند که هیچ هدفی برای توسعه در کشور بالاتر از دستیابی به تولید نیست. از همین‌رو شروع دوباره فعالیت با بنگاه‌های معتبر جهانی باید این پیش‌فرض را نیز با خود به همراه داشته باشد که در چه زمانی چنین تعامل‌هایی به درونی‌سازی روند صنعت در ایران منجر می‌شود. این پرسشی است که به نظر می‌رسد یافتن پاسخ برای آن مستلزم طراحی برنامه‌های راهبردی است.

صادرات و واردات ایران و فرانسه (میلیون دلار)





صنعت نفت ایران، در آستانه تولیدی دوباره

جاذبه‌های میادین نفت و گاز برای سرمایه‌گذاران داخلی

به بازار جهانی نفت است. سرمایه‌گذاران جهانی نیز از این رفتار و تصمیم ایران استقبال کرده‌اند و گروه زیادی از آن‌ها آماده حضور در میادین نفتی ایران هستند. جدول زیر لیست مشتریان نفتی ایران را در دوران پساتحریم نشان می‌دهد. افزایش روزانه متقاضیان نفت ایران، باعث شد تا دولت یازدهم در نخستین اقدام طرحی را به مجلس ارائه دهد، که براساس آن دست کم یک میلیون و ۳۰۰ هزار بشکه قرارداد جدید فروش نفت امضا می‌شود. به همین خاطر، شرکت ملی نفت ایران در لایحه پیشنهادی بودجه سال ۱۳۹۵ به مجلس شورای اسلامی، با ارائه طرحی خواستار کسب مجوزهای لازم به منظور صادرات روزانه دو میلیون و ۳۰۰ هزار بشکه نفت شده است. این ارقام باید برای سرمایه‌گذاران داخلی نیز معنای خاصی داشته باشد. به‌طور حتم نفت ایران در ماه‌های آینده به یکی از قطب‌های سرمایه‌گذاری تبدیل می‌شود. کارشناسان اقتصادی می‌گویند که هرچند نگاه‌های خارجی فعالان اصلی سرمایه‌گذاری در نفت ایران محسوب می‌شوند اما افزایش تراکم فعالیت در صنعت نفت ایران باید برای سرمایه‌گذاران داخلی نیز حساسیت‌برانگیز باشد. چون آن‌ها می‌توانند در این شتاب، بنیة اقتصادی خود را تقویت کنند.

بعد از چند سال تحریم‌های تحمیلی به اقتصاد ایران و زمین‌گیر شدن صنایع نفتی، تولید نفت در ایران خود را آماده می‌کند تا نفسی تازه را تجربه کند. در سال‌های گذشته که مدیریت اقتصادی در ایران ضعف‌های فراوانی داشت و تحریم‌ها نیز به شکل مضاعف گره‌های اقتصادی را افزایش می‌دادند، تولید نفت در ایران بنابر گزارش‌های موجود، حتی تا ۶۰۰ هزار بشکه در روز کاهش یافت. تولید روزانه ۶۰۰ هزار بشکه نفت در واقع گویای وضع ناخوشایند اقتصاد نفتی ایران طی سال‌های گذشته است. دولت یازدهم بعد از روی کار آمدن، ارتقای توان نفتی ایران برای تولید بیشتر و افزایش فروش را در دستور کار قرار داد. به‌طور طبیعی رقابتی نفتی ایران که جای خود را در بازار جهانی نفت تثبیت کرده بودند، به این تصمیم دولت یازدهم واکنش مناسبی نشان ندادند اما مسئولین اقتصادی ایران تصمیم خود را گرفته بودند. در ماه‌های گذشته، بارها رسانه‌های جهانی از عزم جدی ایران برای بازگشت به بازار جهانی نفت خبر دادند و وزیر نفت ایران نیز هربار در یک کنفرانس بین‌المللی نفت با قاطعیت به رقبا هشدار می‌داد که جای ایرن را برای بازگشت به بازار نفت باز کنند. حالا به نظر می‌رسد بعد از لغو تحریم‌های تحمیلی، ایران در حال تجدید قوا و بازگشت

لیست مشتریان نفتی ایران در پساتحریم

نام کشور	نام مهم ترین شرکت های طرف قرارداد	حجم فروش نفت ایران/روزانه
فرانسه	توتال	۱۶۰ هزار بشکه
ترکیه	توپراش و ...	۳۰۰ هزار بشکه
روسیه	لوک اویل و روس نفت (در مرحله مذاکره)	محرمانه
اسپانیا	کپسا و رپسول (در مرحله مذاکره)	محرمانه
ایتالیا	انی و ساراس	۱۷۰ هزار بشکه
تایوان	سی. پی. سی و فورموسا پترو کیمیکال	۶۰ هزار بشکه
چین	پتروچاینا، ساینوپک، سینوک، ژوهای و ...	۵۳۳ هزار بشکه
سريلانكا	پالایشگاه سیلان	۴۵ تا ۵۰ هزار بشکه
مالزی	پتروناس	۵۰ تا ۶۰ هزار بشکه
ژاپن	جی ایکس اویل اند انرژي، ایده میتسو، شواشل، کازمو و ...	۱۶۰ تا ۳۰۰ هزار بشکه
کره جنوبی	ای کی اینوویشن، هیوندای اویل بانک و ...	۲۰۰ تا ۲۱۰ هزار بشکه
	پالایشگاه های شل، توتال، شورون و برتیش پترولیوم انگلیس آفریقای جنوبی	۱۰۰ هزار بشکه (فاز اول)

بروزه های اکسپانسیونی شرکت ملی نفت ایران
بلوکهای اکتشافی

بلوک	حوضه / زیر حوضه	
کویر	مرکز ایران	
مغان	مغان	
باداد ماهان پارسال	خلیج فارس	
سرخس داستی راز	کپه داغ	
سیستان	شرق ایران	
تایباد	تایباد	
آبادان	زاگراس	
تیماب دهب		دزفول
تودج		لرستان
بلوک ۲۴	دریای خزر	
بلوک ۲۶		
بلوک ۲۹		
سردار جنگل		

در حال حاضر میان کارآفرینان و کارشناسان اقتصادی، حوزه های نفت و گاز به عنوان یکی از گزینه های اصلی و جدی برای سرمایه گذاری معرفی می شود. سرمایه گذاران داخلی باید بتوانند وجوه اقتصادی این حوزه ها را شناسایی و همچنین بر نیازمندی های کل پیکره صنعت نفت اشراف پیدا کنند. این صنعت به تنهایی از مجموعه های از صنایع ریزدرشت تشکیل شده است، که تقریباً تمام آن ها از سوی سرمایه گذاران خارجی هدف گذاری شده اند. البته این مزیت برای سرمایه گذاران داخلی وجود دارد، که به دلیل آشنایی با جغرافیای صنعت نفت کشور و اولویتهای مورد نیاز هر منطقه، آسان تر بتوانند به اهداف سرمایه گذاری نزدیک شوند. از سوی دیگر، در موقعیتهایی که بنگاه های سرمایه گذاری کشور توان رقابت با سرمایه گذاران خارجی را ندارند، می توانند به گونه ای در این مناطق حاضر شوند که حداقل از دانش فنی سرمایه گذاران خارجی استفاده کنند. در شرایط فعلی، حوزه های مربوط به حمل و نقل و خدمات اسکله ای در بنادر نیز از سوی کارشناسان با عنوان نقطه های بهینه برای سرمایه گذاری معرفی می شوند اما ظاهراً صنعت نفت پتانسیل بیشتری برای جلب سرمایه ها از خود نشان می دهد. وزارت نفت جغرافیای نفت و گاز کشور را که آماده جذب سرمایه هستند معرفی کرده است. در ادامه محدوده این جغرافیا در جداول منتشره از سوی وزارت نفت آمده است. سرمایه گذاران داخلی می توانند با ارزیابی آن، خط سیر سرمایه های خود را در حوزه های مربوط به نفت و گاز مشخص کنند.

میدان های نفتی

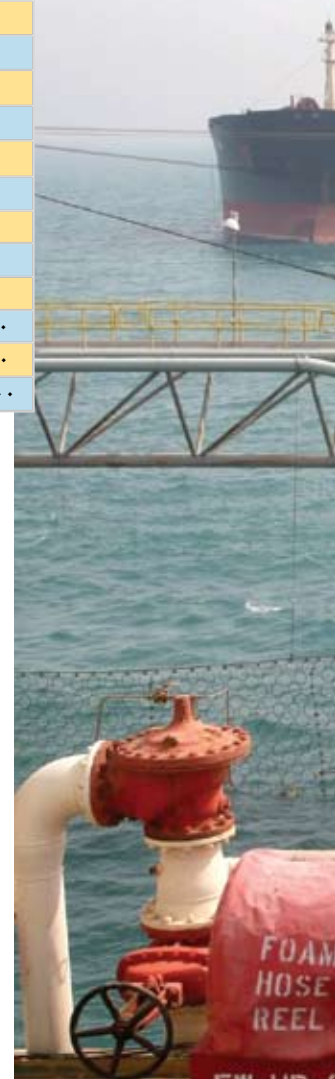
در مجموع ۲۹ میدان نفتی برای توسعه نیافته هستند برای معرفی به سرمایه گذاران داخلی و خارجی برگزیده شده اند، ۲۱ میدان در بخش خشکی و هشت میدان در بخش های فراساحلی قرار دارند.

میدانهای توسعه یافته (Brown Fields)	میدانهای توسعه نیافته (Green Fields)	
	میدانهای نفتی	میدانهای گازی
میدانهای گازی تنگ بیجار و پالایشگاه ایلام	میدانهای نفتی	میدانهای گازی
	آب تیمور	فرزاد A
	اهواز-بنگستان	میدان گازی بلال
	منصوری-بنگستان	کیش
	فروزان	پارس شمالی
	سروش	گلشن و فرودسی
	نوروز	میدان خامی
	دورود	آغار، هالگان، سفید باغون، سفید زاخور و دی
	سلمان	کارون-بنگستان و ان جی ال ۱۷۰۰
	چشمه خوش، دلبری، نفت شهر، سومار، دهلران	

میدان ۲۹ مجموع میدان نفتی برای معرفی به سرمایه گذاران داخلی و خارجی برگزیده شده اند، ۲۱ میدان در بخش خشکی و هشت میدان در بخش های فراساحلی قرار دارند. از ۲۱ میدان بخش فراساحلی، ۱۲ میدان توسعه یافته و ۹ میدان توسعه نیافته هستند، در مجموع هشت میدان فراساحلی برای معرفی انتخاب شده اند که پنج میدان آن توسعه یافته و سه میدان توسعه نیافته هستند.

میدان های گازی

بیش از ۲۰ میدان گازی در بخش های خشکی و فراساحلی که برخی توسعه یافته و برخی



نگاهی به چالش‌های ایجاد شغل در اقتصاد ایران

تفاوت بیکاری بازیست اجتماعی غیرمولد



صنعت‌گریزی در کشور وجود نداشته است. ایران به لحاظ تاریخی فرصت‌های بسیار مهمی را از دست داده است. شاید یک مقایسهٔ اجمالی میان نحوهٔ برخورد چینی‌ها و ایرانی‌ها با فرصت‌هایی که در اختیار داشته‌اند، مسئله را بهتر نشان دهد. براساس تحقیقات موجود، چینی‌ها در یک فاصلهٔ زمانی بین سال‌های ۱۹۹۶-۱۹۷۹ یعنی در دورهٔ زمانی کمتر از ۲۰ سال ۲۲۶ میلیون فرصت شغلی ایجاد کردند، که از این میزان بیش از ۷۰ درصد مشاغل هم در مناطق روستایی شکل گرفته بود، اوضاع برای ما مقداری متفاوت و پیچیده‌تر است. چراکه ما در دورهٔ سال‌های ۱۳۹۲-۱۳۸۴ از محل صادرات نفت، گاز و غیرنفت حدود ۱۰۰۰ میلیارد دلار خرج کردیم.

آن میزان فرصت شغلی که چینی‌ها ایجاد کرده بودند، با حدود ۳۲۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری اتفاق افتاده بود، ما بالغ بر سه برابر آن را در دوره‌ای کمتر از نصف زمان چینی‌ها هزینه کردیم ولی خالص فرصت‌های شغلی که در ایران با آن میزان هزینه ایجاد شده، چیزی نزدیک به صفر بود و این در تاریخ معاصر دنیا یکی از پدیده‌هاست. این ارقام تخمین نیست و مبتنی بر سرشماری است.»

درس‌آموزی از این تجربه‌ها، چه تجربه‌های ما در سال‌های گذشته و چه تجربهٔ کشورهای دیگر در همین سال‌ها، می‌تواند بهترین نقشهٔ راه برای اقتصاد ایران باشد، که این روزها با تغییر فاز دیپلماسی می‌خواهد به گونه‌ای دیگر حرکت کند و به ارقام رشد قابل ملاحظه دست یابد.

به عبارتی هرچند که دولت یازدهم از حیث آن‌که میراث‌دار بزرگ‌ترین گره‌های اقتصادی بوده است، به نحوی از بسیاری از ناملازمات اقتصادی میراست اما باید بیشتر از هر دولت دیگری از این تجربه‌ها برای عبور از موانع استفاده کند. بدون شک در دوران پساتحریم موقعیت‌هایی که نصیب اقتصاد ایران می‌شوند خاص هستند و نباید از دست بروند. برای همین بهتر است که برنامه‌ریزان اقتصادی با ملاحظهٔ قرار دادن فعالیت‌های مولد، هموار کردن مسیر بنگاه‌های سرمایه‌گذاری و بازار سرمایه و ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار و صنعتی، به گونه‌ای عمل کنند که یک‌بار برای همیشه اقتصاد ایران از دور تسلسل رونق محدود و رکود خارج شود.

عمرانی سالانه، صرف تولید و به تبع آن ایجاد اشتغال شده بود آیا باز هم میانگین بیکاری گروه‌های مختلف رقمی نزدیک به ۱۷ درصد را نشان می‌داد. براساس جدول زیر، ایران یکی از بدترین نرخ‌های بیکاری را دارد در حالی که در چند سال گذشته که این رقم شکل گرفته، بیشترین درآمدها نیز نصیب کشور شده است. این فرآیند نشان می‌دهد که ما به‌وضوح در جهت عکس تولید شغل حرکت کرده‌ایم.

فرشاد مومنی، اقتصاددان می‌نویسد: «طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۲ حدود هزارمیلیارد دلار هزینه شده، اما تعداد فرصت‌های شغلی ایجادشده در این دوره نزدیک به صفر است. در فاصلهٔ سال‌های ۸۵ تا ۹۰ که دوران اوج شکوفایی نفتی بود، خالص فرصت‌های شغلی در بخش صنعت کشور معادل منهای ۴۵۰ هزار نفر بوده، که در تاریخ اقتصادی قرن بیستم ایران هرگز چنین سطحی از

نرخ بیکاری یکی از شاخص‌های اصلی سنجش فضای کسب‌وکار و تحلیل موقعیت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. آخرین محاسباتی که از میانگین نرخ بیکاری گروه‌های مختلف به دست آمده است (جدول زیر)، نشان می‌دهد که این شاخص در جهان نوسان زیادی را تجربه می‌کند.

البته بالا بودن شاخص بیکاری در برخی از کشورهای توسعه‌یافته، نشان‌دهندهٔ اوضاع نابسامان اقتصادی نیست، چون جابه‌جایی گروه بیکاران با شاغلین در این کشورها با سرعت مطلوبی انجام می‌شود. به عبارت دیگر، در برخی از کشورها فاصلهٔ بین بیکاری تا شاغل شدن زمان کمتری را به خود اختصاص می‌دهد اما در برخی از کشورها بیکاری تبدیل به یک زیست اجتماعی شده است، به گونه‌ای که یک فرد بیکار باید مدت‌ها بیکاری را تحمل کند تا بتواند به شغل مطلوب خود (به صورت نسبی) دست یابد.

چند سال پیش یکی از تحلیل‌گران مطرح اقتصادی، جریان بیکاری و شاغل بودن را در کشورهای توسعه‌یافته یا کشورهای در حال توسعه که متکی بر سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های مولد هستند، به اتاق ویزیت یک پزشک تشبیه کرد. در این اتاق با فاصلهٔ زمانی مشخصی هر مریض به اتاق پزشک می‌رود، ویزیت می‌شود و سپس از مطب خارج می‌شود. جریان بیکاری نیز به باور این تحلیل‌گر توسعه شبیه این فرآیند است.

بیکاران در اتاق انتظار منتظر هستند و بعد با فاصلهٔ زمانی استانداردی که صرف ایجاد فرصت‌های شغلی می‌شود، آن‌ها یک‌به‌یک صاحب شغل می‌شوند. این نظم در کشورهایی که سرمایه‌گذاری مولد و تولید در آن‌ها وجود ندارد، شکل نگرفته است. درمورد اقتصاد ایران نیز می‌توان مدعی شد که خارج از چنین نظامی، به دلیل بهانه‌اندازی به سرمایه‌گذاری‌های مولد، فرصت‌های شغلی به گونه‌ای ایجاد نمی‌شوند که بتوانند تمام بیکاران را در مدت زمان مشخصی به شاغل تبدیل کنند. در سال‌های گذشته نیز بیش از هر زمان دیگری نظم‌گریزی در اقتصادی ایران به نفع بیکاری وجود داشته است.

گزارش‌های موجود نشان می‌دهد که از سال ۱۳۸۹ تا امروز منابع مالی، معادل هشت برابر بودجهٔ عمرانی سالانهٔ کشور، فقط برای یارانه‌های نقدی صرف شده است. در نظر بگیرید، اگر رقمی معادل ۸ برابر بودجه‌های

کشور	نرخ بیکاری	کشور	نرخ بیکاری
ایران	۱۶.۸	سوئیس	۳.۴
آمریکا	۵	عربستان	۵.۷
چین	۴.۱	ترکیه	۵.۸
ژاپن	۳.۱	استرالیا	۵.۸
بریتانیا	۵.۳	هنگ کنگ	۳.۳
کانادا	۷.۱	هند	۴.۹
حوزه یورو	۱۰.۷	اندونزی	۶.۲
اتریش	۵.۶	مالزی	۳.۲
بلژیک	۸.۷	پاکستان	۶
فرانسه	۱۰.۸	سنگاپور	۲
آلمان	۶.۳	کره جنوبی	۳.۱
یونان	۲۴.۶	تایوان	۳.۸
ایتالیا	۱۱.۵	تایلند	۰.۹
هلند	۸.۴	آرژانتین	۵.۹
اسپانیا	۲۱.۶	برزیل	۷.۹
چک	۵.۹	شیلی	۶.۳
دانمارک	۴.۵	کلمبیا	۸.۲
مجارستان	۶.۴	مکزیک	۴.۴
نروژ	۴.۶	ونزوئلا	۶.۶
لهستان	۹.۷	مصر	۱۲.۷
روسیه	۵.۵	سوئد	۶.۷
آفریقای جنوبی	۲۵.۵

نرخ بیکاری در ۴۳ کشور جهان (درصد)

مروری بر نقش واقعی بانک‌ها در تامین نیاز فعالان اقتصادی

هشت ویژگی شبکه بانکی در اقتصادهای موفق

ناکارآمدی‌های شبکه بانکی کشور را حتی مدیران ارشد این نظام مالی نیز پذیرفته‌اند. رئیس پژوهشکده پولی و بانکی در نشست تخصصی اولین سمینار بانکداری جامع گفت: «نظام بانکی ما با مشکلات بزرگ و جدی مواجه است و اگر برای این مشکلات چاره‌ای اندیشیده نشود، طبیعتاً ما را با مشکلات سیستمی بزرگ‌تری مواجه می‌کند؛ همچون مشکل مدیریت نقدینگی و توازن بین سپرده‌ها و تسهیلات، نرخ بالای مطالبات معوق، عدم شفافیت صورت‌های مالی بانک‌ها، قیمت بالای تمام‌شده پول، تمرکز غیرضروری بر جمع‌آوری سپرده بدون تحلیل مالی و رقابت مخرب در خصوص افزایش سود بانکی.»

رئیس پژوهشکده پولی و بانکی در ادامه افزود: نکته بعدی، شعبه‌محوری و قرار دادن امکان و اختیارات بی‌حدوحصر به شعب است، که منشا بسیاری از مشکلات بزرگ و فساد در بانک‌ها شده و به تعبیر من هر شعبه یک بمب ساعتی است و هر لحظه بیم آن می‌رود که مسئله تازه‌ای ایجاد شود.

او معایب شعبه‌محوری را به شرح زیر برشمرد: برخورداری از ریسک‌های سیستماتیک در مدیریت فرایندها، مشکلات حقوقی در قراردادهای و ترمین وثایق، اعتبارسنجی، کارشناسی و نظارت اعتباری غیرحرفه‌ای، وجود فساد در خدمات اعتباری، منفعل بودن سیستم‌های IT در بانک‌ها، اداره غیرحرفه‌ای برخی بانک‌ها و نظارت‌ناپذیر بودن آن‌ها. دیوانداری همچنین بهبود مدل کسب‌وکار نظام بانکی را راهکار مقابله با این مشکل برشمرد و سمینار نظام بانکداری جامع را مقدمه‌ای بر تفکر دوباره در بانک‌های کشور عنوان کرد. او افزود: در ادامه کار باید پروژه‌ها و اقداماتی انجام شود تا بتوانیم در مدل کسب‌وکار بانکی تغییراتی ایجاد کنیم. رئیس پژوهشکده پولی و بانکی با استناد به نتایج تحقیقی که طی آن پنجاه بانک خارجی در شرایط بحرانی توانسته بودند خود را حفظ کنند، هشت ویژگی ممتاز آن‌ها را چنین برشمرد:

- ۱- پیروی از الگوی بانکداری جامع
- ۲- Multi Channel بودن
- ۳- استفاده از مدل‌های صنعتی
- ۴- داشتن سیاست‌های احتیاطی و مدیریت ریسک (حاکمیت شرکتی)
- ۵- انضباط مطلوب در بحث سرمایه
- ۶- داشتن توان توسعه مدل
- ۷- بهره‌گیری بهینه از تکنولوژی و IT
- ۸- استفاده مناسب از منابع انسانی

سیستم بانکداری در ایران همواره مورد انتقاد کارشناسان و فعالان اقتصادی بوده است. آن‌ها سال‌ها می‌گفتند که نظام بانکداری ایران عمدتاً بر مبنای سوداگری و تولید سود ناشی از دلالتی بنا شده است. هر چند که بانک‌ها چنین ادعایی را قبول نداشتند و ندارند و همواره منتقدین خود را متهم می‌کردند که آگاهی لازم را از فعالیت‌های شبکه بانکی ندارند، اما در یک‌سال گذشته وقتی مشخص شد بانک‌ها در سطح وسیعی بنگاهداری می‌کنند، دیگر هیچ شکی باقی نماند که آن‌ها به‌عنوان فعالان بازار (و نه تامین‌کنندگان سرمایه مورد نیاز اقتصاد مولد)، ترجیح می‌دهند منابع‌شان را صرف فعالیت‌هایی بکنند که ضامن سود قطعی باشد نه لزوماً در خدمت تقویت تولید. این اتفاق بیش از هر زمان دیگری نگاه فعالان اقتصادی را به سمت بازار سرمایه چرخاند و بسیاری را به این اجماع رساند که بورس باید به جای بانک‌ها وظیفه تامین مالی اقتصاد را بر عهده بگیرد. رفع تحریم‌ها هم باعث شده تا امید به احیای بورس تقویت شود. در بهمن‌ماه گذشته، بزرگان نظام بانکی نیز به این مهم اشاره کردند و در واقع پذیرفتند که بورس باید مکمل اصلی اقتصاد مولد باشد. آن‌ها در نشست تخصصی اولین سمینار بانکداری جامع، با حضور کارشناسان بانک مرکزی و تصمیم‌سازان اصلی نظام بانکی در تحلیل سطح مشارکت و افزایش امکان تبادل تجربیات در سطح بین‌المللی، ویژگی‌های شبکه بانکی مطلوب را برشمردند و از ضرورت دستیابی به نظام نوین توزیع منابع مالی سخن گفتند. یعنی نظامی که تنها بازار سرمایه می‌تواند به‌خوبی آن را پوشش دهد.

دیوانداری؛ رئیس پژوهشکده پولی و بانکی در این نشست با مطرح کردن موفقیت‌های شبکه بانکی در کشورهای بزرگ صنعتی، ۸ ویژگی مهم بانک‌ها در این ممالک را برشمرد، که می‌تواند برای شبکه بانکی ایران از یک‌سو و فعالان اقتصادی از سوی دیگر بسیار مفید باشد. به هر حال این نیز یک واقعیت است که مشتریان شبکه بانکی اگر می‌خواستند، می‌توانستند بهتر از هر مولفه دیگری شبکه بانکی را به تبعیت از استانداردهای جهانی ناگزیر کنند. چند وقت پیش یکی از کارشناسان اقتصادی در تحلیلی نوشت، برگ برنده شبکه بانکی برای گریز از خدمات‌رسانی مالی، ضعف دانش تخصصی بسیاری از فعالان اقتصادی است. اگر این‌گونه باشد، به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاران وطنی و فعالان اقتصادی باید بدانند که بانک‌ها در کشورهای توسعه‌یافته چگونه عمل می‌کنند. در این حالت و با دستیابی به آگاهی، به‌سادگی هر نوع کم‌کاری را از شبکه بانکی نمی‌پذیرند. گرفتاری‌ها و





رمز موفقیت بنگاه در رفتار رهبران آن نهفته است

راهبردهایی برای افزایش توانمندی مدیران

به نظر می‌رسد که تمام دست‌اندرکاران اقتصادی به این باور رسیده‌اند که مدیران، در هر سطحی نقش ویژه‌ای در پویایی بنگاه ایفا می‌کنند. برای همین از هر منظر که نگاه کنیم، این تجربه به دست آمده است که نقش مدیران برای رسیدن به نقطه هدف غیرقابل تردید است. البته همان‌طور که گفته شد، این نقش را در رفتارهای نرم‌افزاری مانند هوشمندی و بسط عقلانیت ابزاری باید جست‌وجو کرد. در زیر به گوشه‌ای از خصوصیات که یک مدیرعامل یا یک مدیر بنگاه باید داشته باشد، که زمینه مدیریت دانش محور را فراهم کند، اشاره می‌شود.

این روزها و در بساط اقتصاد مدرن و شکل گرفتن بنگاه‌های ابرمدرن اقتصادی، در هدایت بنگاه و در فرآیند صعود و دستیابی به قله‌های رقابت، عقلانیت یا به تعبیری هوشمندی حرف نخست را می‌زند. اگر بخواهیم این گزاره را ساده کنیم، فقط می‌توان نوشت که مدیران و هوشمندی، دانش‌محوری و توان رهبری آن‌ها از مهم‌ترین مولفه‌ها در موفقیت بنگاه محسوب می‌شوند. این دقیقاً عین اتفاقی است که در دنیای امروز تمام بزرگان اقتصادی به آن باور دارند. البته در توسعه ایرانی نیز بعد از تغییر و تحولات نه‌چندان خوشایندی که در سطح کلان توسعه کشور به وجود آمد،

ارتباطی ارگانیک و سازنده باشد. محور اصلی این تعامل؛ جمع‌آوری تجربه‌های مختلف برای افزایش سطح کارایی بنگاه است. از سوی دیگر مدیران نباید هرگز از مطالعه دور شوند. مدیری که مطالعه نکند، شبیه فردی است که می‌خواهد با چشم بسته یک قطعه صنعتی را به بهترین نحو ممکن تعمیر کند. مارکس استر، از شرکای اپرانتون چرز و از مدیران مشهور می‌گوید، زندگی با کامپیوتر عامل تضعیف سیستم مدیریت‌های هوشمند شده است. مدیرانی که نتوانند ماهیت بازار و خصوصیت ذهن مشتری را در ارتباط با شهروندان دریابند، بازنده محسوب

مطالعه و کسب مداوم تجربه

یک مدیر موفق از فضا نیامده است. او در مرحله نخست یک شهروند است که در محیط کار خود رابطه تنگاتنگی با شهروندان دارد. برای همین مدیری که نتواند رابطه خود را با شهروندان تنظیم کند، حتما دچار ضعف در رفتارهای مطلوب مدیریتی می‌شود. مدیران دو کار را باید در صدر برنامه‌های خود قرار دهند. نخست مراوده با شهروندانی که همکار او شده‌اند و دیگر مطالعه مداوم. لازم به توضیح است که، مراوده با همکاران باید منطبق بر یک سیستم تعامل و

فاصله خود را با شهروندان بنگاه افزایش می‌دهند و به شکل ریاستی، آن هم با اتکا به الگوهای سنتی، مدیریت خود را اعمال می‌کنند. حتی این گروه از مدیران نیز باید به این باور برسند که به محض رسیدن به میز مدیریت، وظیفه‌ای جز افزایش سطح توان خود (از هر جهت) ندارند، برای آن که بتوانند در مواقع لازم مغرور باشند و یک سرگردن از رقبای خود بالاتر بایستند.

مشارکت‌پذیری و مشورت محوری

دستورالعمل‌های مدیریتی نرم‌سخت هستند. یک مدیر با وجود آن که باید مغرور باشد، باید بتواند انعطاف‌پذیر نیز باشد. به عبارتی یک مدیر باید آنقدر هوشمند باشد که بتواند در هر سطحی از غرور مشارکت و مشورت را نیز نهادینه کند، تا از نظرها و ایده‌های سرنوشت‌ساز محروم نشود. یکی از کارهایی که مدیران می‌توانند انجام دهند، واگذاری بخشی از مسئولیت خود به برخی از پرسنل است. به‌طور حتم مدیری که می‌خواهد تمام کارها را خود انجام دهد یا نظارتی فشرده، تند و ریز بر همه کارها داشته باشد، بنگاه را به سمت فرسودگی و رخوت هدایت می‌کند. یک مدیر باید این اصل را در ذهن خود نگه دارد، که همه می‌توانند صاحب ایده‌های توانمند باشند. این ذهنیت باعث می‌شود تا مسیر مشارکت و مشورت بسته نشود و مدیران بتوانند افراد لایق را شناسایی و بخشی از مسئولیت خود را به آن‌ها واگذار کنند. جان باکاس؛ سرمایه‌گذار و کارآفرین مشهور می‌نویسد: «اگر مدیریت ۰ تا ۱۰ نفر را بر عهده دارید، کنترل همه چیز در دستان شماست. اما اگر ۱۰۰ نفر را تحت مدیریت خود دارید (به واسطه گزارش‌های مستقیم)، باید بخشی از مسئولیت‌های خود را به دیگران واگذار کنید. در این مرحله زیردستان شما معمولاً اول به دنبال راهنمایی‌های شما هستند، سپس بر اساس آن اقدام می‌کنند. اما اگر (از طریق گزارش‌های مستقیم) ۱۰۰۰ نفر را مدیریت می‌کنید، زیردستان شما ابتدا عمل می‌کنند و سپس به شما گزارش می‌دهند. برای هر یک از این مراحل، مهارت‌های متفاوتی نیاز است.» در واقع مدیران محرک‌هایی هستند که دائم باید در جهت توانمندی خود و موازی با آن در جهت توانمندی بنگاه حرکت کنند.

تنش همیشه ناخوشایند نیست

یکی از بدترین چیزها برای مدیران، مخصوصاً مدیرانی که اهل مشورت هستند، دوری از تنش و کشمکش است. آن‌ها فکر می‌کنند که هیچ تنشی نباید در بنگاه وجود داشته باشد، در صورتی که خلاقیت زایدی تنش است. افراد باید بتوانند نظرهای خود را بدهند و بر سر آن اگر لازم شد تنش صورت بگیرد. لازم به گفتن نیست که منظور از این تنش جنگیدن یا درگیری‌های غیرانسانی نیست، تنش یعنی این که افراد بتوانند بر سر حقانیت ایده‌های خود بایستند و اگر شد آن را برای اجرا آماده کنند. بنگاه سرمایه‌گذاری برای پیش بردن سرمایه و تبدیل کردن آن‌ها به فعالیت‌های مولد و بهینه، نیاز به خلاقیت دارد و خلاقیت نیز از راه تعامل و همین تنش‌ها به وجود می‌آید، برای همین مدیرانی که تمایل دارند همواره بنگاه در سکوت و آرامشی محض به کار خود ادامه دهد، باید بدانند که تا حد زیادی خلاقیت را حبس کرده‌اند.

جدول روزانه یادگیری

شاید بتوان به‌طور خلاصه گفت که بنگاه‌های توسعه‌محور را یادگیری روزانه نجات می‌دهد. مدیران باید این واقعیت را در نظر داشته باشند که هر روزی که می‌گذرد، در واقع زمان مناسبی برای یادگیری از دست‌رفته است. این ایده باید در کل بنگاه تعمیم یابد و مسئول تعمیم، اشاعه و اجرای آن نیز مدیران هستند. یادگیری روزانه باعث می‌شود تا سرعت زایش در بنگاه افزایش یابد و زمان دستیابی به اهداف نیز کوتاه شود. پیشنهاد می‌شود مدیران و مشاوران آن‌ها جدول زمان‌بندی یادگیری روزانه را تهیه و آن را در راس برنامه‌های بنگاه قرار دهند.

دقیق باشیم اما نه بیمار گونه

حتماً بارها شنیده‌ایم که ریزی‌بینی و دقت عمل در محیط کار، می‌تواند عامل موفقیت برای تمام کارکنان و در راس آن‌ها یک خصوصیت خوب برای مدیریت باشد. البته این ریزی‌بینی و دقت باید به گونه‌ای شکل بگیرد که اجزای بنگاه به واسطه آن بتوانند بهتر در کنار یکدیگر قرار بگیرند و در جهت اهداف بنگاه عمل کنند اما وقتی این دقت مدیریتی به مدیریت ذره‌بینی تبدیل شود، یک اتفاق ناخوشایند در بنگاه رخ می‌دهد. به عبارتی یک مدیر نباید به گونه‌ای همه چیز را زیر ذره‌بین قرار دهد که شهروندان بنگاه در محیط کار خود احساس ناامنی کنند. به قول هنینگمو؛ یک کارآفرین مطرح در آسیای شرقی، مدیرانی که چنین رفتاری داشته باشند، زمینه بیماری رفتاری را در بنگاه خود فراهم می‌سازند.

کارکنان، شهروند هستند

تا این‌جا متن و البته در بسیاری از متون مدیریتی، کلمه شهروند بارها تکرار شده است. دلیل این امر چیست؟ مدیران موفق افرادی هستند که بتوانند به پرسنل خود به چشم شهروندانی نگاه کنند که صاحب حقوق شهروندی هستند. این حقوق شهروندی البته از سمت دیگر برای مدیر نیز این حق را قائل شده است، که در مقابل کم‌فروشی (کم‌کاری) شهروندان بنگاه بتواند از خود و اهداف بنگاه دفاع کند. به عبارتی بنگاه شهروندمدار رابطه‌ای دو طرفه را به تصویر می‌کشد، که هر کدام از طرفین باید حق مقابل را اجابت کند. منتهی در این رابطه مدیران نقش ایجاد ضابطه، نظارت، برنامه‌ریزی و ارتقای سطح شهروندی را بر عهده دارند. یک مدیر کارآمد حتماً می‌تواند این شرایط را به گونه‌ای برقرار سازد که مسیر دستیابی بنگاه به اهدافش هموارتر شود.

ضرورت ریسک‌پذیری

به‌طور حتم برای مدیری که نتواند هر از گاهی با خیالی آسوده تن به ریسک بدهد، شکست امری اجتناب‌ناپذیر است. این شاید معروف‌ترین اصل مدیریت باشد. البته جرات ریسک با دیوانگی فرق دارد. تویلیس دیموپولوس، وکیل استارت‌آپ‌های بزرگ و مطرح جهانی که از نظریه‌پردازان مدیریت است، دقیقاً از واژه دیوانگی استفاده می‌کند. او می‌گوید جرات ریسک از یک حد استاندارد می‌گذرد تبدیل به دیوانگی می‌شود و می‌تواند بنگاه را نابود کند. البته هنوز کسی تعریف مشخصی از این مرز ارائه نداده است اما شاید بتوان گفت، مرز شهامت برای ریسک و دیوانگی را دانش و شناخت واقعی محیط کسب‌وکار مشخص می‌کند. یک مدیر موفق به‌طور قطع کسی است که این خصوصیات را دارد و می‌تواند در مواقع لازم آنقدر ریسک کند و حتی اگر لازم دانست دست به دیوانگی بزند تا بتواند ارزش افزوده بنگاه را افزایش دهد.

مغرور باشن

شاید این پرسش به وجود آید که چطور یک مدیر هم می‌تواند رابطه معقولی با شهروندان بنگاه برقرار کند و هم مغرور باشد. یا به عبارتی یک مدیر چگونه می‌تواند در عین حال که فضا را برای نزدیک شدن پرسنل به مدیریت باز گذاشته، غرور خود را نیز تقویت کند. در پاسخ به این پرسش‌ها اتفاقاً باید به این نکته اشاره کرد که مدیران علاوه بر غرور، باید خود را به سطحی برسانند که بتوانند یک سرگردن از سایر اعضای بنگاه بالاتر و بلندتر بایستند. رسیدن به آن سطح، دقیقاً کاری است که مدیران باید در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه یا کشورهایی که در روایی توسعه به سر می‌برند، از آن‌جا که در بسیاری مواقع مدیران نتیجه رابطه یا محصول رانت هستند از این سطح دورند، برای همین

مدیران موفق افرادی هستند که بتوانند به پرسنل خود به چشم شهروندانی نگاه کنند که صاحب حقوق شهروندی هستند. این حقوق شهروندی البته از سمت دیگر برای مدیر نیز این حق را قائل شده است، که در مقابل کم‌فروشی (کم‌کاری) شهروندان بنگاه بتواند از خود و اهداف بنگاه دفاع کند. به عبارتی بنگاه شهروندمدار رابطه‌ای دو طرفه را به تصویر می‌کشد، که هر کدام از طرفین باید حق طرف مقابل را اجابت کند

همه چیز در روزگار ما تغییر کرده و دامنه آن تقریباً تمام بخش‌های اقتصادی و اجتماعی را گرفته است. این تغییر در بسیاری مواقع ناشی از تحولات تکنولوژی است که زندگی مردم را در مشت گرفته است. یکی از بزرگ‌ترین تغییراتی که این روزها مشاهده می‌شود، شکل گرفتن بازار خریدوفروش در شبکه‌های اینترنتی است. اگر تا دیروز اقتصاد برحسب علم و تجربه چند بازار مشخص داشت، اکنون می‌توان مدعی شد یک بازار اصلی دیگری به نام بازار دیجیتال شکل گرفته است که خریدوفروش‌های آنلاین در آن ظاهراً آنقدر می‌تواند در آینده نزدیک سودآور باشد، که نظر سرمایه‌گذاران بزرگ در دنیای توسعه‌یافته نیز به این بازارها جلب شده است. «جامعه پویا» تعریف جالبی از بازارهای اینترنتی ارائه داده است. نویسنده این نشریه می‌نویسد، که بازارهای فوق‌العاده دالانی دارند، نه گذری و نه تاقی و نه درب ورودی و نه ساعتی برای کسب‌وکار. این روزها دنیای خرید برای بسیاری که روزگارشان را در فضای مجازی می‌گذرانند، دنیای متفاوتی است. لذت خرید کردن، به پسندیدن از پشت مانیتور و لذت لمس کردن به کلیک کردن خلاصه شده و خرید از فضای مجازی را رقم زده است.

این تصویر در واقع ماهیت اصلی بازار جدید در اقتصاد است، که روزبه‌روز جای خود را بیشتر باز می‌کند. کارشناسان و پژوهشگران اقتصادی می‌گویند که بازارهای اینترنتی در آینده حتی سهمی ویژه در کنترل بیکاری و تولید اشتغال خواهند داشت. برای دیدن چنین چیزی البته زیاد نباید منتظر ماند. همین الان افراد زیادی از راه خریدوفروش در شبکه‌های مجازی توانسته‌اند شغلی برای خود دست‌وپا کنند. در این بازارها به قول جامعه پویا، دنیای غیرواقعی با دنیای واقعی پیوند خورده و بازاری را به وجود آورده که هر روز طرفدارانش بیشتر می‌شوند. افزایش تعداد طرفداران خرید آنلاین، تعداد سایت‌هایی که امکان خریدهای اینترنتی یا به قولی، خرید در فضای مجازی را فراهم می‌کنند هم رو به افزایش است.

به نظر می‌رسد باید به این نگاه حق داد. فشرده‌گی زمان در روزگار ما و شکل گرفتن زندگی‌های اورژانسی حتماً برای بسیاری خرید اینترنتی را مقرون‌به‌صرفه می‌کند. با شکل گرفتن و گسترش این بازار، افراد می‌توانند در خانه بنشینند و از هر جا که می‌خواهند خرید کنند. حالا در نظر بگیرید که بنگاه‌های سرمایه‌گذاری به این بازار جدید به‌عنوان یک اتفاق بزرگ اقتصادی نگاه کنند و بخواهند فروشگاه‌های بزرگ یا هایپر یا مال تجاری بزرگی را در اینترنت راه‌اندازی کنند. به نظر شما راه‌اندازی یک مال تجاری اینترنتی چه پیامدی برای اقتصاد کشور به همراه خواهد داشت. البته حتماً این مال تجاری باید متکی بر سیستم‌های گردشگری و تفریحات اینترنتی هم باشد. در نهایت حتماً راهروهای این مال تجاری مملو از خریداران خواهد شد. طرفداران خرید مجازی که به آن خرید آنلاین می‌گویند، صرفه‌جویی در وقت و هزینه و همچنین امکان مقایسه کالاهای مشابه را که از سوی کارشناسان در سایت‌های خرید آنلاین گذاشته شده است، دلیل مراجعه به این سایت‌ها و بررسی کالاهایی می‌دانند که قصد خرید آن را دارند.

برخی حتی قیمت مناسب‌تر، استفاده از تخفیف، ضمانت‌نامه‌های معتبر و مشاهده کالاهای مشابه در این سایت‌ها را از دیگر مزایای خرید آنلاین اعلام می‌کنند. وجود این طرفداران پروپاقرص که دیگران را هم برای حضور در این بازار تشویق می‌کنند، بازار غیرواقعی در فضای مجازی را به یکی از راه‌های رونق اقتصادی، حداقل در آینده‌ای نه چندان دور تبدیل کرده است. بازاری که از زرق‌وبرق‌های ویتترین در آن خبری نیست و جای آن را راحتی خرید و وعده‌های بازاریابی گرفته است.

خریدی شبیه خرید آنلاین

در ایران بازار مجازی یا خرید آنلاین با سایت‌های فروش لوازم الکترونیکی و دیجیتالی همچون گوشی‌های تلفن همراه و لوازم جانبی آن شناخته شد. بازارهایی که موازی با بازارهای واقعی تلفن همراه فعالیت خود را آغاز کردند و با ارائه گزارش‌های کارشناسی از معایب و مزایای گوشی‌های مختلف و ارائه گزارش مقایسه‌ای با گوشی‌های هم‌سطح از نظر قیمتی و فنی بین برندهای مختلف، با



سرمایه‌گذاران وطنی به گوش باشند

بازارهای مجازی در مسیر اعتمادسازی

بازارهای واقعی به رقابت بلند شدند. هرچند که بسیاری از مراجعه‌کنندگان به این سایت‌ها از مزایای مقایسه‌ای و بررسی‌های کارشناسی که در این سایت‌ها وجود داشت، استفاده می‌کردند و در نهایت خرید خود را از بازارهای واقعی انجام می‌دادند اما این سایت‌ها کم‌کم توانستند جایگاه بهتری پیدا کنند و حتی فعالان در سایر بازارها را ترغیب کنند، تا برای حضور در این دنیای غیرواقعی دست‌به‌کار شوند.

رفته‌رفته سایت‌های رسمی در بخش‌های مختلف فعالیت خود را آغاز کردند و نام‌هایی فانتزی که در بسیاری از مواقع ربطی هم به موضوع فعالیت این سایت‌ها نداشتند، شکل گرفتند. خودروپی‌ها، مسکنی‌ها و فعالان بازار پوشاک، دیگر گروه‌هایی بودند که وارد این دنیای عجیب شدند و آگهی‌های فروش خودرو، مسکن، کیف و کفش و لباس را راهی این بازار کردند.

فعالیت این بازارها در ایران با سایر کشورهای جهان به‌خصوص کشورهای پیشرفته تفاوت‌های بسیاری دارد. سایت‌های رسمی خرید آنلاین، تقریباً در بازارهای لوازم الکترونیک و دیجیتال و در برخی موارد فروش لباس، تشابهی با سایت‌های خرید آنلاین در سایر کشورها دارند. اما وقتی پای خرید و فروش مسکن یا خودرو به میان می‌آید، این سایت‌ها تنها به آگهی‌های فروش که اطلاعات ناقصی هم در اختیار خریدار می‌گذارند، بسنده کرده و تنها آگهی‌هایی هستند که ملک، خودرو یا لوازم

دیگری را به فروش می‌رسانند. در سایت‌های معتبر جهانی آگهی‌های فروش مسکن، عکس‌هایی دارند از خانه‌ای که قرار است به فروش برسد و اطلاعاتی از وضعیت جغرافیایی خانه مورد نظر؛ دسترسی آن به مراکز خرید، فروشگاه‌ها، مراکز آموزشی، حمل‌ونقل عمومی و... را در اختیار خریدار قرار می‌دهند. فردی که از طریق این سایت‌ها به دنبال خانه می‌گردد، می‌تواند تمامی اطلاعات خانه‌ای را که برای فروش گذاشته شده بررسی کند و سپس تصمیم بگیرد که می‌خواهد ملک مورد نظر را از نزدیک ببیند یا خیر. این را مقایسه کنید با آگهی‌های فروش مسکن در ایران. این آگهی‌ها نه عکسی از خانه مورد نظر دارند و نه اطلاعاتی جدی در اختیار خریدار می‌گذارند که نشان دهد خانه چه مزیت‌هایی دارد. این آگهی‌ها تنها به مترها، سن بنا، تعداد واحدها و مکان حدودی خانه بسنده کرده‌اند. در

بسیاری از موارد، خریدار پس از مراجعه حضوری وقتی خانه آگهی‌شده را می‌بیند، به دلیل اطلاعات ناقصی که در آگهی داده شده بود، خانه مورد نظر را نمی‌پسندد و وقت و انرژی خود را هدر داده است.

با گذر زمان، فعالیت‌های اقتصادی در بازارهای مجازی گسترش پیدا کرد، بازاری شد که در آن خرده‌فروشی هم رونق گرفت و اقلام مصرفی بسیاری از طرفداران این بازار را هم تامین کرد. حتی فروشگاه‌های بزرگ که اغلب خرده‌فروشی می‌کنند هم برای این که جایگاهی در این بازار نوظهور داشته باشند و از پیشرفت آن عقب نمانند، پا به این بازار گذاشتند تا آینده را از دست ندهند.

فروش زیرزمینی اما آنلاین

فعالیت بازارهای مجازی برای جلب مشتریانی که در دنیای غیرواقعی سهم زیادی دارند، تنها به بازارهای مجازی که دارای مجوز فعالیت هستند یا بر فعالیت آن‌ها نظارت می‌شود، محدود نشده است. با گسترده شدن توجه به این بازارها و افزایش سهم آن‌ها از بازار خرده‌فروشی در بخش‌های مختلف، پای فعالیت‌های زیرزمینی هم به این بازار باز شد. شبکه‌های اجتماعی در این بخش نقش پررنگی ایفا کردند و باعث شدند، صفحات یا به قول ساکنان دنیای مجازی، پیج‌های مختلف خریده‌های آنلاین یا خریدهای اینترنتی در این شبکه‌ها ظهور کنند که عمده مشتریان آن‌ها مشتریان لوازم ورزشی، لباس، کیف و کفش، لباس‌های مجلسی، عطروادکلن و لوازم آرایشی و بهداشتی هستند. فیس‌بوک، اینستاگرام، لاین و... از جمله شبکه‌هایی هستند که بازار خریدهای آنلاین و گشت‌وگذار در بازار مجازی را رونق داده‌اند.

در این بازارها، خرید براساس اعتمادی شکل می‌گیرد که در عالم واقعیت و دنیای منطقی خبری از آن نیست. گردانندگان پیج یا صفحه‌های فروش آنلاین، عکس‌ها یا فیلم‌هایی از محصولات را که ارائه می‌کنند، در صفحه یا پیج خود قرار می‌دهند

و قیمت محصول و برند آن را هم اعلام می‌کنند. خریداران هم به این عکس‌ها و فیلم‌ها اعتماد کرده و سفارش کالا هم به صورت پیمایی از طریق تلگرام، وایبر یا واتس‌آپ انجام می‌شود. نیمی از قیمت محصول در زمان سفارش و نیم دیگر آن در زمان تحویل پرداخت می‌شود. به نظر می‌رسد شعار این‌گونه خرید، «شناخته اعتماد کنید»، باشد. مشتریان این بازارها، «خرید نخست» را ریسک می‌دانند و پس از آن با اطمینان کامل وارد معامله می‌شوند. آن‌ها در نخستین خرید، به برندی که اعلام شده، ارزش محصول و حتی تبلیغی که صاحبان این صفحه‌ها برای فروش محصولات خود انجام داده و اعلام کرده‌اند که محصولاتشان از کشورهای اروپایی همچون آلمان، ایتالیا، انگلستان و فنلاند وارد می‌شود، اعتماد می‌کنند و بدون این که فروشنده را بشناسند و با علم به این که اگر پولی پرداخت کنند و محصولی دریافت نکنند، چند ده هزار تومان از پولشان را از دست داده‌اند، باز هم وارد این بازار می‌شوند.

بسیاری از مشتریان این صفحه‌ها، عدم وجود نمایندگی برخی برندهایی که محصولاتشان در این سایت‌ها عرضه می‌شود، در داخل کشور و همچنین قیمت نسبتاً مناسب و خرید آسان را دلایل استقبال از این گروه‌ها و این نوع خرید می‌دانند. کار به جایی رسیده که پس از فعالیت صفحه‌های فروش لباس و کیف و کفش، حالا پای صفحات فروش طلا هم به این شبکه‌ها باز شده. مدل‌های مختلف انگشتر، گوشواره، دستبند و... در این صفحه‌ها

به نمایش گذاشته می‌شود، که قیمت آن با یک کد زیر عکس قرار دارد. مراجعه‌کنندگان به این صفحه می‌توانند، زیورآلات مورد علاقه خود را انتخاب و مراحل سفارش را همچون سفارش لباس‌ها طی کنند و سفارش خود را دریافت کنند. دریافت این‌چنینی طلا به‌دور از اطلاعاتی است که باید درباره آن وجود داشته باشد، نه عیار طلائی که فروخته شده پیش از تحویل کالا قابل اطمینان است و نه می‌توان درباره وزن آن اطمینان حاصل کرد. فعالیت این گروه‌ها زیرزمینی است و فردی که از این گروه‌ها خرید می‌کند، در صورتی که دچار خسارتی شود، دستش به جایی بند نخواهد بود و باید بپذیرد که اطمینان نادرست و شناخته‌ای داشته و کاری هم نمی‌تواند بکند.

به هر روی، فضای مجازی به همان سرعتی که دنیای واقعی را پشت سر گذاشته و زندگی مجازی را به همراه آورده، در دنیای اقتصاد هم پیشرفت‌های خوبی داشته. حداقل توانسته بازاری را رقم بزند که از خرده‌فروشی تا عمده‌فروشی را در بر گرفته و سهم بسزایی از بازار در آینده‌ای نه چندان دور را به خود اختصاص داده است. بر همین اساس، همان‌طور که پیش از این نیز گفته شد، بسیاری از افراد فضای مجازی و دنیایی که در آن شکل گرفته را راهی برای رونق اقتصادی آینده می‌دانند. حتی به اعتقاد کارشناسان اقتصادی و کارشناسان حوزه ICT، ارتباط میان توسعه ICT و توسعه اقتصادی کشورها یک رابطه دو سویه است. توسعه ICT از راه‌های مختلفی می‌تواند بر عملکرد کلی اقتصاد اثرگذار باشد. اول این که، پیشرفت در این بخش می‌تواند موجب افزایش تولید و بهبود بهره‌وری در خود بخش مربوطه شود، که مستقیماً عملکرد اقتصادی جامعه را بهبود می‌بخشد. دوم آن که، کاربرد آن در بخش‌های دیگر و بهبود عملکرد بخش‌های استفاده‌کننده به‌طور غیرمستقیم عملکرد اقتصادی جامعه را بهتر خواهد کرد. از سوی دیگر افزایش درآمد سرانه به‌عنوان شاخصی از رفاه جامعه، موجب افزایش تقاضای خدمات ICT و در نتیجه توسعه بخش می‌شود. این همان چیزی است که باعث شده اعتقاد بسیاری بر این باشد که فضای مجازی و دنیایی که رقم زده، راه رونق اقتصادی را به خود ختم کند و آینده اقتصاد جهان را در دست بگیرد. باید این پیش‌فرض را جدی گرفت. ما آدم‌های این هزاره حتماً به‌زودی بازاری جدید در اقتصاد خواهیم داشت، که به موازات بازار پول و بازار سرمایه دارای کارکردهای اقتصادی است. بی‌جهت نیست که در کشورهای توسعه‌یافته اعتبار ویژه‌ای روی بازارهای دیجیتالی باز کرده‌اند. سرمایه‌گذاران ایرانی نیز باید از همین حالا به فکر این بازار جدید باشند. بازاری که آنقدر ارزش دارد تا سرمایه‌گذاران داخلی یک‌بار دیگر مجموعه تجاری بزرگی را اندیشه کنند که ویرترین‌هایش را در اینترنت مستقر کرده است.

فعالیت این بازارها در ایران با سایر کشورهای جهان به‌خصوص کشورهای پیشرفته تفاوت‌های بسیاری دارد. سایت‌های رسمی خرید آنلاین، تقریباً در بازارهای لوازم الکترونیک و دیجیتال و در برخی موارد فروش لباس، تشابهی با سایت‌های خرید آنلاین در سایر کشورها دارند

بورس

ایلیا پیرولی

گپ وگفتی کوتاه با فعالان بورس درباره رشد شاخص‌ها

بورس را بنگاه‌های سرمایه‌گذاری مدیریت کنند

رفع تحریم‌های احتمالی از اقتصاد ایران بسیار سریع بازتاب مثبت خود را در بورس تهران نشان داد. شاخص‌ها در دو سال گذشته رکود سختی را تجربه کرده بودند اما بلافاصله بعد از لغو تحریم‌ها شاخص‌ها لاک خود را شکستند و در دور صعودی قرار گرفتند. تا قبل از ظهر روز ۱۲ بهمن‌ماه، شاخص‌ها ۱۳۶۰ واحد رشد کردند و به سقف ۷۲ هزار رسیدند. این ارتفاع از آذرماه سال ۹۳ بی‌سابقه بوده و می‌توان گفت که بورس حالا یک رکود عمیق را پشت سر گذاشته است. به‌طور حتم بازار سرمایه با این اتفاق وارد دور تازه‌ای از فعالیت می‌شود، که در آن سرمایه‌های بیشتری جذب این بازار خواهند شد. مدت زمان زیادی می‌شود که کارشناسان، مدیران و فعالان اقتصادی به این درک رسیده‌اند که بورس باید محل اصلی جذب سرمایه‌ها و به‌طور طبیعی محل توزیع سرمایه‌ها میان فعالیت‌های مولد اقتصادی باشد اما گرفتاری‌های اقتصادی در چند سال گذشته و همچنین رکودی که گریبان بورس را گرفته بود، عملاً کار را به جایی رساند که بازار سرمایه نقش قابل ملاحظه‌ای در بهینه‌سازی فضای اقتصادی کشور نداشت. این وظیفه را در ظاهر بانک‌ها انجام می‌دادند اما بنگاه‌داری و کسب‌وکار آن‌ها در بازار عملاً کار را به جایی رسانده بود که فعالان مولد اقتصادی سهمی از منابع آن‌ها در اختیار نداشتند. این دور باطل اقتصادی در واقع عامل اصلی رویکرد به بورس و ارائه این تحلیل از سوی همه کارشناسان بود، که حالا دیگر بورس باید نقش اصلی را در اقتصاد کشور به عهده بگیرد. بعد از برجام و رفع تحریم‌ها، شاخص‌ها به گونه‌ای حرکت کردند که این امید میان فعالان اقتصادی کلید خورد و حالا دوباره این بحث راه افتاده است که برنامه‌ریزان اقتصادی باید هرچه سریع‌تر جای اصلی بورس و سرمایه‌گذاران بورسی را



عکس: پیمان بیانی

در محیط اقتصاد ایرانی باز کنند. به نظر می‌رسد باید به این گروه از کارشناسان حق داد. مدت‌های زیادی بود که شاخص‌ها همین که به ۷۰ هزار نزدیک می‌شدند درجا می‌زدند ولی اکنون طی مدتی بسیار کوتاه، شاخص‌ها از ۷۰ هزار هم عبور کرده‌اند. چیزی که در کنار این رشد شاخص‌ها خودنمایی می‌کند و به نظر می‌رسد برگ برنده اصلی در پوست‌اندازی بازار سرمایه را بر عهده دارد، بازگشت برخی از صاحبان سرمایه‌های ریزودرشت به بازار است. فعالان بازار می‌گویند باید برای این اتفاق جشن گرفت، چون این بازگشت نوید زنده شدن دوباره بازار سرمایه را می‌دهد. بازگشت سهام‌داران به حدی بوده که آن‌ها توانسته‌اند تمام عرضه حقوقی‌ها را در کیسه خود قرار بدهند. رضا مدنی یکی از فعالان بازار به ما

می‌گوید که سهام‌داران در ابتدای نخستین هفته بهمن ماه با دست خالی به بازار آمدند اما در پایان این هفته با دست پر از بازار خارج شدند. به باور او بازار یک نفس عمیق کشیده است. حقوقی‌ها معمولاً در پایان سال به نقدینگی نیاز دارند، که آن را از طریق عرضه سهام تامین می‌کنند. امسال برخلاف سال قبل حقوقی‌ها نیز از حضور خود در بازار و تلاشی که برای جمع کردن نقدینگی داشتند راضی بودند. به عبارتی فصل تازه‌ای در بازار آغاز شده است، که گروه زیادی از سهام‌داران نگران حفظ این فضا در بازار هستند. ما با برخی از آن‌ها در تالار بورس به گفت‌وگو نشستیم. حرف مشترک تمام آن‌ها نیاز بورس در شرایط فعلی به مدیریت عقلانی است، تا بتواند فضای موجود را پویا و پایدار کند.

ضرورت وجود مدیریت کارآمد

رضا مدنی یکی از فعالان بازار می‌گوید: «مدت‌ها می‌شد که فعالان بازار در انتظار روزی بودند که سهام‌داران به بازار برگردند. مدیریت‌های غلط اقتصادی در چند سال گذشته باعث شد تا بسیاری از مردم سرمایه‌های خود را به بازارهای حاشیه‌ای و به مفهومی ساده‌تر به بازارهای موجود در پیاده‌روها و کنار خیابان برده‌اند اما حالا بعد از آن که بورس هم شرایط رکودی شدیدی را تجربه کرده بود، این سرمایه‌گذاران به دلیل تغییر فضای اقتصادی به بازار برگشته‌اند. ما باید قدر این اتفاق را بدانیم، برای همین بورس باید بیش از هر زمان دیگری به شکل کارآمد مدیریت شود. این فضای موجود در بورس، تازه ابتدای راه پیشرفت است و با تحولاتی که در آتی اقتصاد پیش‌بینی می‌شود، بورس نیز باید بتواند بیشتر از این خود را نشان دهد. منتهی باز هم تکرار می‌کنم که حتماً باید با مدیریت هوشمندانه حرکت بورس را تضمین کنیم چون در آینده نزدیک که فعالیت‌های اقتصادی در کشور شتاب می‌گیرند، بورس‌ها باید بیشتر از بانک‌ها در توزیع بهینه منابع دخیل باشند، از همین رو ضرورت دارد تا برنامه‌ریزان اقتصادی مدیریت بورس را تقویت کنند.»

بنگاه‌های سرمایه‌گذاری برنامه‌ریزی کنند

علی فلاحي یکی دیگر از فعالان بازار سرمایه معتقد است: «خوش‌بینی به بازار سرمایه برگشته است و شرایط فعلی بهترین زمان برای احیای بورس در اقتصاد کشور است. به نظر من باید قدر این زمان را بدانیم و برنامه‌ریزی برای بازار سرمایه را در اختیار گروه‌هایی قرار بدهیم که از زوایای بورس آگاه هستند و در سود و زیانش هم سهیم شده‌اند. دولتی‌ها و شبه‌دولتی‌ها و بنگاه‌های وابسته به نهادهای غیرخصوصی نمی‌توانند در شکل‌دهی به بورس به‌عنوان نهادی آزاد که وظیفه خون‌رسانی به عروق توسعه را بر عهده دارد، نقش موثری ایفا کنند. برای آن که دوباره سرمایه‌ها به بانک‌ها در قلب سپرده بازنگردند، شرکت‌های سرمایه‌گذاری باید در مدیریت و برنامه‌ریزی برای تقویت بورس، نقش پررنگی ایفا کنند. بدون دخالت گروه‌های سرمایه‌گذاری متکی به بخش خصوصی، نمی‌توان زیاد امید داشت که بورس بتواند شرایطی بهینه را در بلندمدت حفظ کند.»

امیر رضایی از دیگر فعالان بازار سرمایه نیز به نوعی

این نظر را تایید می‌کند. او می‌گوید: «مدت‌های زیادی می‌شود که تمام کارشناسان و مدیران و فعالان بزرگ بورس از این مسئله که بانک‌ها باید وظیفه توزیع منابع را بر عهده داشته باشند، می‌نالند. البته آن‌ها حق دارند. بانک‌ها به دلیل دخالت‌های دولتی و رانتی نتوانسته‌اند آن‌گونه که باید و شاید به تولید و اقتصاد مولد یاری برسانند اما در بورس شرایط براساس رقابت و دادوستدهای واقعی اقتصاد رقم می‌خورد و سرمایه‌ها نیز بهترین محل را برای خود انتخاب می‌کنند. اما با وجود دانستن این موضوع هنوز اتفاقی نیفتاده است. به نظر من در شرایط پس از بگرام مجبوریم به بورس بها بدهیم چون بدون وجود بورس شانس دستیابی به موفقیت اندک است. یعنی اگر اقبالی هم از سوی مدیران به بورس صورت گرفته است، به خاطر این اجبار است ولی شک نباید کرد که مدیران غیربورسی نمی‌توانند فضای بورس را به گونه‌ای مدیریت کنند که باری بزرگ و قابل تامل از روی دوش اقتصاد ایران در روزهای پس از تحریم بردارد. برای همین باید حتماً بورسی‌های بزرگ، در برنامه‌ریزی برای کارکرد بهتر بورس، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند.»

مدیریت نقدینگی، راه موفقیت بورس

رضا نادری یکی دیگر از فعالان بورس نیز در یک شبکه اینترنتی می‌نویسد: «فعالان بازار معتقدند ادامه روند منطقی و صعود مستمر بازار سرمایه در گرو مدیریت نقدینگی‌هایی است که صرفاً به‌طور هیجانی و بی‌مطالعه و با تبلیغات وارد بازار شده‌اند، اگر این دسته از نقدینگی‌ها از همین ابتدا مدیریت شود، با معضلاتی که در سال ۹۲ به آن دچار شدیم مواجه نخواهیم شد. این مدیریت می‌تواند از راه هدایت این پول‌ها به سمت صندوق‌های سرمایه‌گذاری انجام شود، که با مدیریت حرفه‌ای درست و سرمایه‌گذاری در شرکت‌های بنیادی با چشم‌اندازی روشن، ریسک بازار را برای آن‌ها کاهش داده و زمینه را برای سودآوری سهام‌داران فراهم خواهد آورد و به رونق و همچنین ثبات بازار خواهد افزود.»

از موقعیت‌ها به بهترین شکل استفاده کنیم

وقتی با فعالان بازار سرمایه حرف می‌زنید، به این نتیجه می‌رسید که آن‌ها هیچ تقاضایی ندارند جز این که مسئولین و برنامه‌ریزان اقتصادی از امکانات موجود به بهترین شکل موجود استفاده کنند. این درخواست آن‌ها بدون شک براساس تجربه همیشه‌ی اقتصاد ایران به وجود آمده است. تجربه‌ای که نشان می‌دهد در بسیاری از مواقع اقتصاد ما بهترین توانایی را در خاکستر کردن موقعیت‌ها داشته است! اکنون نیز بورس بعد از مدت‌ها به جایی رسیده است که به نظر می‌رسد این نگرانی خود را به خوبی نشان می‌دهد. ما مدت‌هاست که می‌دانیم به بورس نیاز داریم و به این نتیجه رسیده‌ایم، برای این که منابع کشور هدر نروند و صرف فعالیت‌های مولد شوند بازار سرمایه باید رونق بگیرد اما با وجود قدمت این آگاهی، هنوز نتوانسته‌ایم آن‌طور که باید رویای فوق را به واقعیت برسانیم. برای همین فعالان بورس می‌گویند که بنگاه‌های سرمایه‌گذاری باید نقش اصلی را در طراحی مسیر و نقشه راه بورس ایفا کنند. اما آیا این اتفاق رخ می‌دهد؟

مدت‌ها می‌شد که فعالان بازار در انتظار روزی بودند که سهام‌داران به بازار برگردند. مدیریت‌های غلط اقتصادی در چند سال گذشته باعث شد تا بسیاری از مردم سرمایه‌های خود را به بازارهای حاشیه‌ای و به مفهومی ساده‌تر به بازارهای موجود در پیاده‌روها و کنار خیابان بردند اما حالا بعد از آن که بورس هم شرایط رکودی شدیدی را تجربه کرده بود، این سرمایه‌گذاران به دلیل تغییر فضای اقتصادی به بازار برگشته‌اند



بازگشت ۹ بانک ایرانی به شبکه سوئیفت

ما جهانی تر می شویم

در دنیای امروز، تکنولوژی‌ها و مناسبات مدرن باعث شده است تا دادوستدهای اقتصادی با سرعت بیشتری انجام شود و به همین خاطر گردش سرمایه و تولید سود نیز در جهان شتاب بیشتری پیدا کرده است. این تکنولوژی‌ها و بوروکراسی‌های نوین جهانی همه کشورهای را به سمت خود کشانده است. به نحوی که می‌توان به جرات گفت کشوری در جهان وجود ندارد که بخواهد بدون بهره بردن از تکنولوژی‌های روز، وارد تعامل جهانی اقتصاد شود. در واقع جدا ماندن از قافله دادوستدهای نوین معنایی جز شکست اقتصادی و جا ماندن در عرصه رقابت جهانی ندارد. فعالان اقتصادی نیز هرکدام بر اساس ماهیت و دایره عملکردی که دارند با این مناسبات جدید آشنا هستند. اما آن گروه از فعالان اقتصادی که در حیطه جهانی فعالیت می‌کنند، می‌دانند که بدون وصل بودن به فعل و انفعالات مدرن جهانی، نمی‌توانند تحرک مطلوبی داشته باشند. این فقدان تحرک مطلوب در نهایت نیز باعث آسیب و انباشته شدن زیان می‌شود. یکی از این مناسبات مدرن در دنیای امروز سوئیفت است. تحریم‌های تحمیلی در چند سال گذشته باعث شده بود تا اقتصاد ایران و در راس آن‌ها بانک‌ها از خط ارتباطی سوئیفت جا بمانند، به همین دلیل تعللی نصیب فعالیت‌های برون‌مرزی اقتصاد ایران شد، که پیامد آن دور ماندن از موقعیت رقبا و در نهایت زیان بود. به تازگی و بعد از رفع تحریم‌ها، جریان سوئیفت یک‌بار دیگر به اقتصاد

و شبکه مالی ایران وصل شده است. این اتفاق حتما خبر خوبی برای سرمایه‌گذاران داخلی است. قبل از پرداختن به اصل خبر، بهتر است به‌طور مختصر نگاهی به معنای سوئیفت داشته باشیم.

سوئیفت چیست؟

آن‌طور که شبکه‌های متعدد اقتصادی به شکلی مشترک تعریف کرده‌اند، سوئیفت (Swift) انجمن ارتباط مالی بین بانکی بین‌المللی است، که از حروف اول عبارت "The Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication" مشتق شده است و مرکز آن در کشور بلژیک است و به صورت موسسه و به شکل تعاونی فعالیت می‌کند. بعد از خاتمه جنگ جهانی دوم، به‌ویژه در اواخر دهه ۱۹۵۰، تجارت جهانی به‌سرعت شروع به رشد و شکوفایی کرد و به موازات آن حجم عملیات بین‌المللی بین بانکی گسترش یافت، لیکن رعایت نکردن استانداردهای بین‌المللی در محاورات بین بانکی، باعث آشفتگی در پرداخت‌های بین‌المللی و افزایش هزینه‌های بانکی شده بود. از این‌رو در اوایل دهه ۱۹۶۰ حدود ۶۰ بانک بزرگ اروپایی و آمریکایی به این فکر افتادند که چگونه می‌توان پیام‌های بین بانکی را به نحوی طرح‌ریزی و استاندارد کرد که اتوماسیون سیستم بانکی بین‌المللی را به همراه

داشته
باشد.

در دسامبر

سال ۱۹۶۷، هفت

بانک معتبر از کشورهای آمریکا،

اتریش، انگلستان، دانمارک، سوئیس، فرانسه و هلند مطالعه‌ای را شروع و در سال ۱۹۷۱، ۷۳ بانک از این کشورها هزینه مطالعه را تقبل کردند. این مطالعه به همت گروهی از متخصصان و به مدت یک سال طول کشید و نتایج آن در سال ۱۹۷۲ ارائه شد. در نهایت در ماه می ۱۹۷۳ سوئیفت با عضویت ۲۳۹ بانک از ۱۵ کشور در شهر La Hulpe در نزدیکی بروکسل پایتخت کشور بلژیک تاسیس شد.

سوئیفت کد چیست؟

سوئیفت کد (Swift Code) یک نوع علامت انحصاری برای شناسایی بانک‌ها است. این کد برای انتقال وجه بین بانک‌ها، خصوصا انتقال

آخرین امضای مجاز، بلافاصله پیام تحویل سوئیفت می‌شود.

طرح عضویت ایران در شبکه سوئیفت، در سال ۱۳۶۴ توسط کارشناسان بانک مرکزی ایران ارائه شد اما با توجه به شرایط جنگی ایران، این طرح به فرجام نرسید تا این که در سال ۱۳۶۹، بانک مرکزی، این موضوع را در دستور کار خود قرار داد و پس از آماده‌سازی سیستم بانکی ایران در این خصوص، تقاضای خود مبنی بر عضویت خود را در اواخر ۱۳۷۰ ارائه داد. در آذر ۱۳۷۱، درخواست ایران پذیرفته شد و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، به همراه بانک‌های صادرات، ملی، تجارت، ملت و سپه به عضویت این شبکه درآمدند.

با اوج گرفتن بهانه‌سازی غرب درباره برنامه هسته‌ای ایران، شبکه سوئیفت ایران از شنبه ۲۷ اسفند ۱۳۹۰ در راستای تحریم‌های اروپایی قطع شد.

۹ بانک ایرانی دوباره با سوئیفت

همراهی می‌شوند

بعد از تمام شدن ماجرای تحریم‌ها، بحث‌های زیادی وجود داشت که هرکدام به نوعی از پایان تحریم سوئیفت خبر می‌دادند. تحلیل‌گران این اخبار را یکی از بهترین اتفاقات برای اقتصاد ایران ارزیابی می‌کردند. در بیرون از مرزهای کشور نیز رسانه‌های متعددی از چنین اقدامی با عنوان برگ برنده اقتصاد ایران در روزهای بعد از تحریم سخن می‌گفتند. هرچه بود به نظر می‌رسید با سوئیفت سرعت انتقال داده‌های مالی اقتصاد ایران آنقدر افزایش می‌یافت که از این طریق فعالان اقتصادی ایران می‌توانستند با تحرک‌پذیری مطلوب‌تری در مقابل رقبای خود به صف شوند. به‌تازگی ولی‌الله سیف، رئیس کل بانک مرکزی خبر داد که ۹ بانک ایرانی به صف سوئیفت پیوسته‌اند.

او گفت: ۹ بانک ما سوئیفت نداشت که به این ترتیب اتصال سوئیفت آن‌ها حاصل می‌شود اما بانک‌های غیرتحریمی ما سوئیفت داشتند و از روز اجرای برجام از آن استفاده می‌کردند.

ولی‌الله سیف افزود: از فردای روز برجام، گشایش‌های ال سی انجام می‌شود و با توجه به وضع سوئیفت هیچ بانک ایرانی در گشایش ال سی مشکلی ندارد.

بانک‌های مرکزی، تجارت، رفاه کارگران، توسعه صادرات، سپه، پست‌بانک، صنعت و معدن، ملت و ملی در فهرست رفع تحریم سوئیفت قرار گرفته‌اند. این ۹ بانک و در راس آن‌ها بانک مرکزی، هدایت اصلی شبکه بانکی کشور را بر عهده دارند. بر همین اساس انتظار می‌رود که به‌زودی نقل و انتقال مالی سرمایه‌گذاران و فعالان اقتصادی ایران با شبکه جهانی اقتصاد با سرعت بیشتری انجام شود. اتفاقی که اگر رخ دهد، به قول یکی از تحلیل‌گران فرانسوی، ایرانی‌ها بیشتر از آن چیزی که هستند جهانی می‌شوند.

بانک عامل مورد نظر است و شعبه را مشخص نکرده است.

چهار کاراکتر اول کد سوئیفت: معرف کد بانک است، که تنها می‌تواند حروف باشد.

دو کاراکتر دوم: معرف کشور بانک است، به‌طور مثال برای ایران IR است.

دو کاراکتر سوم: کد موقعیت مکانی بانک است.

سه کاراکتر آخر: کد شعبه بانک است که بدون این کد نیز شماره سوئیفت کامل است و این مورد انتخابی است

مزایای سوئیفت

رشد چشمگیر سوئیفت به خاطر مزایای بی‌شمار آن است، که از جمله این مزایا می‌توان به امنیت و سرعت آن اشاره کرد.

استاندارد: سیستم به نحوی طرح‌ریزی شده است که با ارسال پیام از طریق شبکه سوئیفت امکان برقراری ارتباط بین رایانه‌های دو بانک و انجام کلیه مراحل حسابداری از قبیل عملیات بستنکاری و بدهکار کردن حساب‌های زیربط، تهیه صورت‌حساب و صورت مغایرت بدون دخالت نیروی انسانی امکان‌پذیر بوده و روز کاری بعد، کلیه اقدام باز حساب‌های ارزی مشخص و امکان رفع مغایرت‌ها به‌طور سریع فراهم خواهد بود.

قابلیت اطمینان: طراحی سیستم سوئیفت به نحوی بوده که درصد اشتباه در آن بسیار اندک است و

در صورتی که مشخصه پیام به‌طور صحیح و مطابق با استانداردها تنظیم نشود، سیستم از قبول آن خودداری می‌کند. سوئیفت ادعا می‌کند که حدود ۹۹/۹۹ درصد قابل اطمینان است. علت وجودی این ادعا مفقود نشدن یک پیام سوئیفتی از اول تاسیس در این شبکه است. بنابراین با حجم زیاد پیام‌ها قابلیت اطمینان به سیستم نزدیک به صد درصد است. امنیت: پیام‌های مبادله‌شده به صورت خودکار مخابره می‌شوند و متن پیام‌ها تا رسیدن به مقصد پراکنده و نامفهوم است و دسترسی به پیام‌ها توسط افراد غیرمجاز میسر نیست.

سرعت: سرعت انتقال پیام در سیستم سوئیفت بسیار بالا است. ارسال پیام چند ثانیه بیشتر طول نمی‌کشد و به‌محض ارسال آن از طریق شبکه سوئیفت توسط



SWIFT



در دسامبر سال ۱۹۶۷، هفت بانک معتبر از کشورهای آمریکا، آتریش، انگلستان، دانمارک، سوئیس، فرانسه و هلند مطالعه‌ای را شروع و در سال ۱۹۷۱، ۷۳ بانک از این کشورها هزینه مطالعه را تقبل کردند. این مطالعه به همت گروهی از متخصصان و به مدت یک سال طول کشید و نتایج آن در سال ۱۹۷۲ ارائه شد. در نهایت در ماه می ۱۹۷۳ سوئیفت با عضویت ۲۳۹ بانک از ۱۵ کشور در شهر La Hulpe در نزدیکی بروکسل پایتخت کشور بلژیک تاسیس شد

وجه بین‌المللی و ارسال حواله ارزی استفاده می‌شود، همچنین بانک‌ها با استفاده از بستر سوئیفت به یکدیگر پیغام می‌دهند. کد سوئیفت از ۸ الی ۱۱ کاراکتر تشکیل شده است، زمانی که کد سوئیفت ۸ رقمی داده می‌شود، منظور

نوآوری در شرکت‌ها؛ تعاریف، مفاهیم و مدل‌ها

چکیده

نیازمندی تا بتوانند در بازارهای پویا و پیچیده امروزی جایگاهی داشته باشند و برای خود کسب مزیت رقابتی کنند؛ توان تولید محصولات جدید و ارائه خدمات نوین و منحصر به فرد و قابل رقابت در بازارهای متغیر امروزی است؛ و این امر میسر نمی‌شود، مگر با نوآوری و خلاقیت مدیران و نیز ارتقای خلاقیت و نوآوری در کارکنان (با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان). بدیهی است که تولید ثروت به‌واسطه نوآوری ممکن می‌شود و این مسئله رابطه مستقیمی با چگونگی نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری و هماهنگ کردن آن با اهداف سازمانی جهت تدوین و اجرای استراتژی‌های رقابتی موثر در سازمان را دارد.

۲- تعریف نوآوری

نوآوری ریشه در واژه لاتین Innovare دارد، که معنای لغوی آن «ایجاد یک چیز جدید» است. اما باید دقت کرد که نوآوری با اختراع متفاوت است. نوآوری به معنای فرآیند تبدیل فرصت به ایده‌های جدید، و رساندن ایده‌های جدید به کاربرد عملی گسترده است. وزارت بازرگانی و صنعت انگلستان نوآوری را بهره‌برداری از ایده‌های جدید می‌داند. اختراع تنها اولین گام در فرآیند طولانی تبدیل ایده‌های خوب به کاربرد گسترده است. برخی افراد مخترعان خوبی هستند اما این امر لزوماً به موفقیت تجاری نمی‌انجامد.

مورس که به‌عنوان پدر تلگراف شناخته می‌شود، تنها کدی را اختراع کرد که صرفاً شامل نام خودش بود و باقی ماجرا حاصل تلاش دیگران بود. اما او مهارت‌های بازاریابی و سیاسی خود را به کار گرفت و در مدت پنج سال، پنج‌هزار مایل خط تلگراف در آمریکا ایجاد شد. مخترع جاروبرقی فردی به نام موری اسپلنر بود؛ اما اسپلنر نمی‌توانست این اختراع را به بازار برساند. کسی که آن را به بازار رساند؛ یک تولیدکننده محصولات چرمی بود که چیزی از جاروبرقی نمی‌دانست. نام او هورور بود. اینکت^۳ از موفق‌ترین شرکت‌های سازنده قایق‌های پرسرعت در جهان است و هم‌اکنون نیمی از بازار جهانی این حوزه را تصاحب کرده است. این شرکت کارش را از یک شرکت قایقرانی کوچک در شهر دور افتاده هوبارت (واقع در تاسمانی)، در سال ۱۹۷۵ شروع کرد. صاحب شرکت توانست پس از فرو ریختن پل این منطقه، از تقاضای فزاینده انتقال روی رودخانه استفاده کند. او سپس برای ایجاد تمایز از رقبا، طی مسیر به مسافران نوشیدنی می‌فروخت. او سپس شرکت اینکت را پایه‌گذاری کرد و نوآوری و تمایز را سرلوحه کار خود قرار داد. اینکت توانست یک شرکت کوچک قایقرانی از یک محل دورافتاده راه به بازار جهانی قایق‌های تندرو تبدیل کند.

هربرت فوکس معتقد است؛ که خلاقیت عبارت است از هر نوع تفکری که مسئله‌ای را به‌طور مفید و واضح حل کند. اریک فروم نیز معتقد است؛ خلاقیت

در فضای بی‌ثبات و غیرقابل پیش‌بینی عصر کنونی، آنچه سازمان‌ها به‌شدت به آن نیازمندند؛ کسب مزیت رقابتی است و این امر بدون نوآوری و خلاقیت میسر نمی‌شود. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که شرکت‌های برتر به منظور گسترش خلاقیت و نوآوری انجام می‌دهند، تحریک نوآوری در واحدهای زیرمجموعه و توسعه فعالیت‌های نوآورانه و درنهایت تشویق نیروی انسانی خویش در مقوله نوآوری است. این مقاله ابتدا به تعریف مفاهیم و مبانی نوآوری می‌پردازد و سپس به ضرورت و ابعاد و انواع نوآوری پرداخته و درنهایت مدل‌های مختلف نوآوری در سازمان را تشریح می‌کند؛ با این هدف که تمهیداتی لازم برای شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی جهت تحقق نوآوری، نهادینه‌سازی فرهنگ خلاقیت و نوآوری، توسعه روش‌ها و رویکردهای ارتقای نوآوری فراهم شود. کلیدواژه: نوآوری، سرمایه‌های انسانی، کارآفرینی

۱- مقدمه

بی‌ثباتی، تغییرپذیری، غیرقابل پیش‌بینی بودن، عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده فناوری از ویژگی‌های عصر کنونی است. تغییرات در محیط بیرونی؛ در ابعاد گوناگون با گام‌های سریع رخ می‌دهد. اشکال جدید رقابت، جهانی‌سازی بازارها و زنجیره‌های تامین، جهش‌های فناوری، ظهور صنایع جدید، گرایش‌های جمعیتی، تغییرات در نیروی کار و بازی‌های قدرتی جغرافیای سیاسی از جمله این تغییرات هستند. این تغییرات فراگیر در محیط خارجی، تغییر دائمی و سریع در سازمان را تقاضا می‌کند. مدیریت باید به این تغییرات پاسخ دهد و با این دو گزینه اجباری مواجه می‌شود: تغییر کند یا نابود شود. طی زمان، سازمان‌های غیرخلاق از صحنه محو میشوند و اگرچه ممکن است در یک مقطع از عمر خود موفق باشند ولی سرانجام مجبور به تعطیلی یا تغییر سیستم خواهند شد. بر این اساس؛ بسیار ضروری است که در دنیایی با شرایط متغیر و پویا و در شرایطی که تولید کالا و ارائه خدمات، دیگر هنر نیست و بلکه درست ارائه کردن و فروختن هنر است، سازمان‌ها باید یا از خلاقیت و نوآوری بهره‌گیرند یا از قبل خود را از صحنه رقابت حذف شده بدانند.

موفقیت یک سازمان تحت این شرایط؛ تغییر نوآورانه در فعالیت‌های جاری سازمانی و به‌ویژه رهبری و حاکمیت شرکتی به سبک اداره سازمان‌های هزاره سوم را ضروری می‌سازد. امروزه مهم‌ترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها؛ تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. در چنین فضایی، آنچه سازمان‌ها به‌شدت به آن

توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است. کابزر تعریف عمومی تری نسبت به خلاقیت ارائه کرده است؛ خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. نوآوری؛ ایده‌ها را با زندگی همراه کرده و به عنوان یک پدیده حاضر در تمام شئون زندگی جلوه‌نمایی می‌کند. نوآوری به معنای کاربردی ساختن افکار و ایده‌های نو و تازه است. پیتر دراگر معتقد است؛ نوآوری ابزاری است که کارآفرین با آن، ثروتی تازه می‌آفریند، منابعی برای تولید ایجاد می‌کند یا به منابع موجود، موهبت «ثروت‌آفرینی» می‌بخشد. نوآوری فرآیند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای «حل مسئله» است و شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید در فرآیند، محصولات و خدمات است (کنتر). نوآوری، توسعه و اجرای «ایده‌های جدید»؛ توسط افرادی انجام‌پذیر است، که در یک زمینه با هم در ارتباط متقابل هستند (ون دوون). نوآوری به معنای اولین تحویل و تبدیل یک ایده به «عمل» است (کوپین). نوآوری ارائه ایده جدید و مفید به «بازار» و به کاربردن نوآوری در سازمان؛ برای تولید ارزان‌تر و بهتر محصولات و کسب موثرتر مشتریان یا استفاده موفقیت‌آمیز تجاری از یک اختراع است (پیتر جوستی).

از آنچه گفته شد، مشخص است که نوآوری به معنای عملی کردن ایده‌های نو و تبدیل آن به خدمت یا محصول قابل عرضه و فروش است اما خلاقیت فقط تولید ایده و مفهومی جدید است. فرآیند استفاده از ابتکار یا اختراع جدید در کسب ارزش افزوده را نوآوری می‌گویند. نوآوری یعنی به وجود آوردن هرگونه محصولات یا خدمات جدید یا هر نوع تغییر قابل ملاحظه در محصولات و خدمات کنونی.

۳- ضرورت نوآوری

روندهای کلیدی در فضای پرتلاطم عصر حاضر، ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به سمت نوآوری گرایش پیدا کنند. منظور از نوآوری، ارائه جایگزین جدید برای فناوری یا محصول و ابزار موجود است. ویژگی اصلی نوآوری «جدید بودن و تغییر» است. مهم‌ترین روندهای کلیدی در عصر حاضر که ضرورت ایجاد نوآوری در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌کند، عبارتند از:

مجازی شدن بازار: گسترش روزافزون بازارهای مجازی و مبتنی بر اینترنت توسعه زیرساخت‌های فناورانه و شبکه‌های اجتماعی؛ بسترهای وسیع فناوری اطلاعات و پهنای باند بالا و ابزارهای مدل‌سازی و شبیه‌سازی

پیدایش کاربران فعال: نوآوری همگانی و از بین رفتن مرز بین تولیدکننده و مصرف‌کننده

چندپارگی بازار: گسترش روزافزون بازارها و بخش‌های متنوع آن در سرتاسر جهان

سرعت گرفتن تولید دانش: هزینه سالانه یک تریلیون دلار برای خلق دانش جدید

توزیع جهانی دانش: افزوده شدن تولیدکنندگان دانش در اقصی نقاط جهان، به خصوص قدرت‌های جدید مانند ایران و برزیل

کاهش زمان عرضه محصولات جدید در بازار

۴- انواع نوآوری

چهار نوع اصلی نوآوری وجود دارد: نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری بازاریابی و نوآوری مدیریت.

نوآوری محصول؛ به محصولات یا خدمات جدید یا ارتقای محصولات یا خدمات می‌انجامد. نوآوری فرآیند؛ به فرآیندهای بهبودیافته در سازمان، برای مثال در بخش‌های عملیاتی مانند سرمایه‌گذاری، طرح و برنامه، تولید، مدیریت منابع انسانی، امور مالی و ... منتهی می‌شود. این نوآوری بر بهبود اثربخشی و کارایی تاکید می‌کند. نوآوری بازاریابی؛ به کارکردهای بازاریابی، تبلیغ، قیمت‌گذاری و توزیع و همچنین دیگر کارکردهای محصول و خدمات همچون فعالیت‌هایی مانند بسته‌بندی یا تبلیغات مربوط می‌شود. نوآوری مدیریت؛ روش مدیریت سازمان را بهبود می‌بخشد. بررسی سازمان‌های موفق؛ حاکی از آن است که این سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌هایی که موفقیت کمتری دارند، محصولات و ایده‌های جدید بیشتری را طراحی می‌کنند، از منابع خود به شکل کارآمدتر و موثرتری بهره می‌گیرند، به صورت خلاق‌تری محصولات خود را تبلیغ و برای فروش عرضه می‌کنند و از مدیریت اثربخش‌تری برخوردارند. بنابراین زمانی یک نوآوری به تحقق می‌پیوندد، که محصول یا خدمت جدید وارد بازار شود (نوآوری محصولی)،

یا در فرآیند تولید به کار گرفته شود (نوآوری فرآیندی). بنابراین نوآوری‌ها در برگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های علمی، تکنولوژیکی، سازمانی، مالی و تجاری هستند که به یکی از شکل‌های زیر ظاهر می‌شوند:

- معرفی و تجاری کردن محصول یا خدمت جدید
- بهبود اساسی در کارکرد و کاربرد محصولات و خدمات موجود
- ایجاد فرآیند جدید (تولیدی یا خدماتی)
- بهبود اساسی در فرآیندهای موجود
- ایجاد بازار جدید، گسترش و نفوذ در بازارهای جدید
- ایجاد تغییرات اساسی در ساختارهای سنتی سازمانی

۴- تفاوت نوآوری با سایر مفاهیم

معمولاً واژه نوآوری با مفاهیمی همانند خلاقیت، تغییر، ابتکار، اختراع، کارآفرینی به اشتباه به شکل مترادف استفاده می‌شود، اما بیشتر محققان معتقدند که اصطلاح نوآوری باید جدا از مفاهیم ذکر شده مدنظر قرار گیرند، زیرا دارای معنی و تعریف جداگانه و منحصر به فردی است. در ادامه به مفهوم نوآوری با هریک از این اصطلاحات پرداخته می‌شود تا مرزبندی مشخصی بین هریک بیان شود.

۴-۱- نوآوری و خلاقیت

خلاقیت و نوآوری آن چنان با هم عجین شده‌اند که شاید ارائه تعریفی مستقل از هر کدام دشوار باشد. ولی برای روشن شدن ذهن می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف کرد. براساس تعریف‌های موجود، خلاقیت بیشتر متوجه تولید ایده‌های نو و جدید است ولی نوآوری به مرحله‌ای منتهی می‌شود که ایده یا محصول ناشی از آن به بازار راه می‌یابد، در بازار می‌ماند و تأثیری اجتماعی - اقتصادی ایجاد می‌کند. خلاقیت از جنس قابلیت است و نوآوری از جنس محصول. هر انسان خلاق لزوماً نوآور نیست ولیکن یک شخص نوآور یا خلاق است یا از خلاقیت دیگران بهره می‌برد.

خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر جدید است. نوآوری به معنی به کارگیری تفکرهای جدید ناشی از خلاقیت است، که در یک سازمان می‌تواند به صورت یک کالای جدید یا خدمت جدید یا راه حل جدید برای انجام کارها باشد. خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه و نو است. تمایز این دو به این صورت است که؛ اندیشه‌ای که خلق می‌شود، علاوه بر تبدیل بودن برای نوآوری باید در عمل نیز قابل اجرا باشد و افراد باید بتوانند ایجاد را به نوآوری تبدیل کنند. بنابراین:

نوآوری، به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. نوآوری می‌تواند محصول، خدمت یا راهی جدید برای انجام کاری باشد، در حالی که خلاقیت توانایی و قدرت ایجاد فکر یا ایده جدید و نو است.

خلاقیت یعنی تولید اندیشه‌های جدید با استفاده از اندیشه‌های قبلی، در حالی که در نوآوری از اندیشه‌های تولیدشده استفاده می‌شود. در ریشه هر نوآوری، یک فکر خلاق پنهان است.

خلاقیت به معنای ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست، در حالی که نوآوری گرفتن ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است.

۴-۲- نوآوری و تغییر

هر نوآوری تغییر است ولی هر تغییری، نوآوری نیست. تغییر مفهومی عام است که بر ایجاد چیزهای جدید و متفاوت با گذشته دلالت دارد. به این ترتیب و با توجه به تعریف‌های قبلی، می‌توان گفت که نوآوری نوعی تغییر دارای تشخیص است، که با تغییر به معنی عام تفاوت دارد. تعاریف زیر به همین موضوع اشاره دارند:

تغییر؛ یعنی ایجاد هر آنچه با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید باشد. بنابراین تمام نوآوری‌ها منعکس‌کننده تغییر هستند اما تمام تغییرات، نوآوری نیستند.

نوآوری؛ استعداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می‌آورد.

نوآوری؛ ایجاد و توسعه کالا، خدمات یا فرآیند جدید است که خود از ایده‌های نو منتج می‌شود. این نوآوری؛ برای صنعت، بازار و محیط جدید است و به تغییر و

انطباق بهتر با شرایط محیطی منجر می‌شود.

تغییر سازمانی با جرعه زدن یک فکر یا رفتار جدید، توسط سازمان روی می‌دهد اما نوآوری سازمانی؛ شکل گرفتن یک ایده یا رفتار است که برای وضعیت جاری سازمان، بازار و محیط کلی سازمان، جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می‌کند، به‌عنوان نوآور در نظر گرفته می‌شود و سازمانی که تقلید می‌کند، یک تغییر ایجاد کرده است.

۳-۴- نوآوری و اختراع

اختراع نیز گاهی با نوآوری اشتباه گرفته می‌شود، در حالی که این دو با هم متفاوتند. اختراع نتیجهٔ نبوغ و قوهٔ تخیل بشر است، که وقوع آن از قاعدهٔ خاصی پیروی نمی‌کند. به اختراع می‌توان به چشم یک رویداد مقطعی نگریست؛ در حالی که نوآوری یک فرایند است و یکی از ابزارهای نوآوری اختراع است. اختراع؛ پدیدهٔ بدون سابقه و غیرقابل انتظار است. اختراع را به صورت زیر تعریف کرده‌اند:

اختراع عبارت است از خلق یک مفهوم یا یک فناوری بدیع. اختراع می‌تواند یک محصول، یک فرایند، یا سامانه‌ای باشد که قبلاً ناشناخته بوده است. کلمهٔ اختراع به تازه بودن در سطح جهان اشاره دارد. اختراع نتیجهٔ نبوغ و قوهٔ تخیل بشر است، که وقوع آن از قاعدهٔ خاصی پیروی نمی‌کند. اختراع گاهی به صورت اتفاقی و گاهی در پی سعی و خطا برای برطرف کردن یک نیاز صورت می‌گیرد. در دنیای جدید، بیشتر اختراعات در پی اکتشافات علمی رخ می‌دهند.

اختراع عبارت است از ایده، مفهوم، تکنیک، وسیله یا فرایند جدیدی که تجاری نشده باشد.

اختراع یعنی کشف ناگهانی چیزی که تا آن زمان ناشناخته بوده و برای به‌وجود آوردن نوآوری، اختراع یک شرط ضروری است. البته به دلیل هزینه و ریسک موجود در نوآوری، هر اختراعی به نوآوری منجر نمی‌شود.

هرچند رابطهٔ نزدیکی بین نوآوری و اختراع برقرار است ولی این دو یکسان نیستند. به اختراع می‌توان به چشم یک رویداد مقطعی نگریست، در حالی که نوآوری یک فرایند است. وقوع اختراع، به فراوانی نوآوری نیست و معمولاً بعد از هر اختراع، چندین نوآوری صورت می‌گیرد. نوآوری بر رابطهٔ بین یک ایده و تجاری شدن یا کاربردی شدن آن ناظر است.

از این تعاریف می‌توان دریافت اختراع بر موضوع پدید آوردن ایده، وسیله، فن یا فرایند جدید تکیه دارد ولی به بحث تجاری‌سازی آن ارتباطی پیدا نمی‌کند. در واقع ما شاهد بسیاری از اختراعات هستیم که هیچ‌گاه به بازار راه نیافته‌اند و در بهترین حالت در موزه‌ها به نمایش درآمده‌اند. بسیاری از آن‌ها نیز به تدریج به دست فراموشی سپرده شده‌اند.

۴-۴- نوآوری و دانش

نوآوری و دانش دو اصطلاحند که بسیار به یکدیگر مرتبط هستند. نوآوری کلید خلق دانش سازمانی است. فرض ما یک دایره است که چرخشی اجباری بین دانش، نوآوری و مزیت رقابتی ارائه می‌دهد. دانش برای نوآوری مورد نیاز است، نوآوری برای مزیت رقابتی مورد نیاز است و دوباره نوآوری منجر به ایجاد دانش جدید می‌شود و این بدان معناست که مزیت رقابتی حاصل می‌شود. خلق دانش جدید با تولید ایده‌های جدید آغاز شده و در ادامه حمایت از این ایده‌ها توسط شبکه‌های تیمی منجر به ادغام و یکپارچه‌سازی دانش می‌شود.

۵-۴- نوآوری و کارآفرینی

نوآوری ذاتاً با کارآفرینی مرتبط است. کشف فرصت‌ها و بهره‌برداری هوشمندانه از آن‌ها از راه خلق محصولات و روش‌های جدید، جوهرهٔ نوآوری است. کارآفرینان در عین مخاطره‌جویی، دارای قدرت محاسبه‌گری هستند. نوآوری؛ فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات یا شیوه‌های نو برای انجام کارهاست. نوآوری ناشی از خلاقیت است و به عمل آوردن فکر بدیع را نوآوری گویند. کارآفرینی ترجمهٔ واژهٔ Entrepreneurship است، که از واژهٔ فرانسوی Entrepreneur به معنای عهده‌دار شدن کاری گرفته شده است. تعریف عام کارآفرینی عبارت است از راه‌اندازی کسب‌وکار جدید یا ایجاد یک سازمان



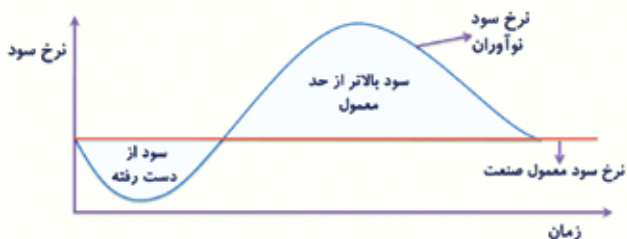
جدید، که نوعاً همراه با خطرپذیری و عدم قطعیت است. در تعریف خاص کارآفرینی، بر مباحثی چون ارزش‌آفرینی و شناسایی تاکید می‌شود و بنابراین تعریف خاص کارآفرینی عبارت است از: فرایند شناسایی، پی‌گیری و بهره‌برداری از فرصت‌های شناخته‌شده به منظور حداکثرسازی ارزش ناشی از آن‌هاست. کارآفرینی فرایندی است که در محیط‌ها و مجموعه‌های مختلفی

اتفاق می‌افتد و به شکل تغییر در نظام اقتصادی از راه نوآوری‌های افرادی که به فرصت‌های اقتصادی واکنش نشان می‌دهند، رخ می‌دهد و موجب ایجاد ارزش برای فرد در جامعه می‌شود. کارآفرینی؛ پلی است که نوآوری را به شکوفایی تبدیل می‌کند. کارآفرینی عبارتست از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعهٔ منحصربه‌فردی از منابع، به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها. کارآفرین متعهد می‌شود مخاطرات یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می‌کند و هدف اصلی‌اش سودآوری و رشد است. متغیرهای نوآوری و کارآفرینی تحت‌تاثیر عواملی مانند مدیریت مشارکتی و فرهنگ حمایتی هستند و بنابراین مدیران سازمان مؤثرترین عامل در گسترش و پرورش نوآوری و کارآفرینی در سازمان هستند.

تحقیقات نشان می‌دهد که همبستگی شدیدی بین عملکرد بنگاه‌ها در بازار، با توسعهٔ محصولات و خدمات جدید وجود دارد. برای موفقیت سازمان، نوآوری می‌بایست به‌طور پیوسته جریان داشته باشد، زیرا بعد از مدتی، نوآوری‌ها تقلید می‌شوند. نتایج نوآوری برای مدتی در انحصار کارآفرین است و او می‌تواند درآمد زیاد و سود انحصاری (رانت سود، مونوپولی سود) کسب کند اما بی‌شک به تدریج، سایرین دستاوردها را دیده و تقلید می‌کنند و سود ویژه و بالاتر از نرمال به تدریج کم شده و به حالت تعادل می‌رسد (مطابق با شکل ۱). این چرخه با به‌وجود آمدن نوآوری جدید مدام تکرار می‌شود و کارآفرینان با نوآوری جدید سعی می‌کنند قواعد بازی را از نو بنویسند.

شکل ۱- منحنی چرخه سود نوآوری

اغلب، نوآوری در چهارچوب قواعد یک بازار و بازیگران آن رخ می‌دهد. برخی بازیگران در چهارچوب قواعد بازی بهتر مدیریت می‌کنند اما در هر حال قواعد بازی پذیرفته شده است. اما گاهی نوآوری چهارچوب بازی را برهم می‌زند و بازیگران را مجبور می‌کند قواعد جدید را بپذیرند. از چنین نوآوری با عنوان



براندازی خلاق یاد می‌شود. مثال بارز این‌گونه نوآوری؛ روش تبرید و یخچال خانگی است، که بازار بزرگ یخ‌سازی طبیعی را در سال‌های ۱۸۸۰ درهم شکست.

۵- مدل‌های نوآوری

در ادبیات نوآوری، مدل‌های مختلفی وجود دارد که تصویرسازی از واقعیت موجود است. مجموعهٔ این مدل‌ها را می‌توان به سه دستهٔ اصلی؛ مدل‌های خطی نوآوری، مدل‌های پیوندی و تعاملی نوآوری و مدل‌های یکپارچهٔ سیستمی تقسیم کرد. مدل‌های خطی نوآوری؛ نوآوری را نتیجهٔ فرایند خطی دانسته که از مراحل مختلف پژوهش پایه، کاربردی، تحقیق و توسعه، تجاری‌سازی، بازاریابی و در انتها، انتشار، به صورتی متوالی و سلسله‌مراتبی و در مسیری یک‌طرفه تشکیل شده است. مدل پیوندی و تعاملی نوآوری؛ نوآوری را نتیجهٔ یک فرایند خطی ندانسته و با تاکید بر فرایند مرحله‌ای نوآوری، حلقه‌هایی بازخوردی میان

جدول ۱- مقایسه مدل‌های کلان نوآوری

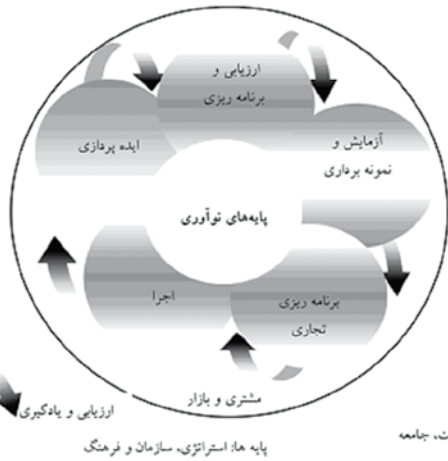
مدل سیستمی نوآوری	مدل تعاملی نوآوری	مدل خطی نوآوری	مدلهای نوآوری
۱۹۸۰-۲۰۰۰	۱۹۷۰-۱۹۸۰	۱۹۶۰-۱۹۷۰	دوره مطرح شدن
کلیه اجزای دخیل در نوآوری با در نظر گرفتن روابط میان آنها	تعامل میان تحقیق و توسعه و بازار	تحقیق و توسعه؛ بازار	منبع نوآوری
یکپارچه با در نظرگیری کلیه اجزا و روابط سیستمی	مرحله ای با در نظر گرفتن حلقه‌های بازخوردی	خطی و یکطرفه	فرایند نوآوری

همان‌طور که در شکل شماره ۴ دیده می‌شود، از نظر لیندهولم و هول م گرین، فرایند نوآوری شامل پنج حلقه است:

حلقه اول: خلق ایده^۸
ایده‌هایی که می‌توانند در تولید محصول جدید، کاهش هزینه‌ها، روش‌های جدید توزیع محصول و ... به کار روند.
حلقه دوم: ارزیابی و انتخاب و گزینش ایده^۹
این مرحله اولین آزمایش بعد از خلق ایده است، که ایده‌های بهتر انتخاب و ایده‌های نامناسب از دور خارج می‌شوند.
حلقه سوم:
نمونه‌سازی^{۱۰}

در این مرحله؛ ایده‌ها و مفاهیم در موقعیت‌های واقعی برای بررسی نقاط قوت و ضعف‌شان مورد آزمایش قرار می‌گیرند.
حلقه چهارم: تنظیم نهایی با استراتژی سازمان^{۱۱}
در این گام؛ برنامه تجاری نوآوری از لحاظ تطبیق و هماهنگی با استراتژی سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرد.

شکل ۳- مدل نوآوری پنج حلقه‌ای



پایه ها: استراتژی، سازمان و فرهنگ

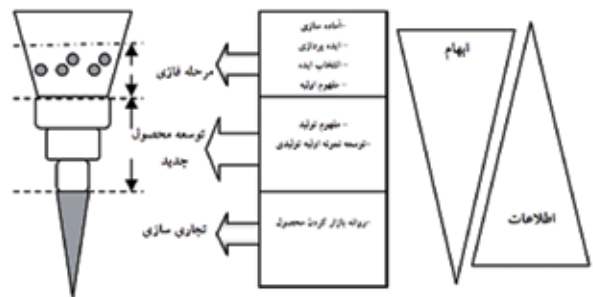
بازار، رقابت، جامعه

سوم:

نمونه‌سازی^{۱۰}

۱-۵- مدل فرآیندی نوآوری فریستروم^۶

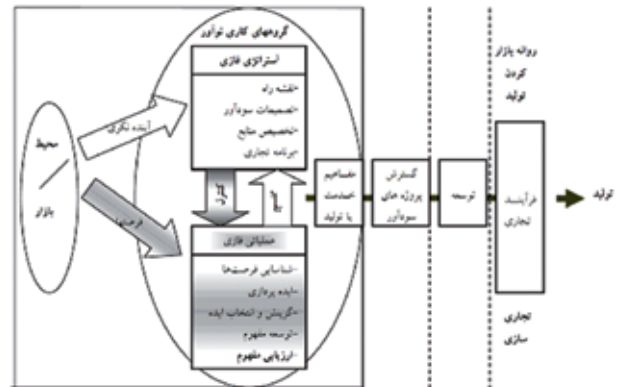
این مدل، فرایند نوآوری را در سه مرحله تبیین می‌کند: مرحله فازی، مرحله توسعه محصول جدید^۵ و مرحله تجاری‌سازی^۶.
مرحله فازی براساس شکل ۲، به ترتیب گام‌های آماده‌سازی جهت خلق ایده، ایده‌پردازی، انتخاب ایده و درنهایت به دست آوردن مفهوم و فکر اولیه جهت تولید است. در مرحله دوم که توسعه محصول جدید نامیده شده است، نخست مفهوم اولیه (ایده)، به مفهوم تولیدی تبدیل شده و پس از تولید اولیه، توسعه نمونه اولیه تولیدی صورت می‌پذیرد و درنهایت، در مرحله آخر یعنی تجاری‌سازی، محصول جدید تولیدشده روانه بازار فروش می‌شود.



شکل ۲- مراحل فرایند نوآوری فریستروم

۲-۵- مدل نوآوری پاسکالا^۷

در این مدل؛ مرحله فازی به دو بخش استراتژی فازی و عملیاتی فازی تقسیم می‌شود: استراتژی فازی شامل مراحل؛ نقشه راه، تصمیمات سودآور، تخصیص منابع و برنامه تجاری است و عملیات فازی از مرحله شناسایی فرصت‌ها تا ارزیابی مفهوم (فکر - ایده) جهت تولید و توسعه آن را در برمی‌گیرد. عملیات فازی بعد از مرحله استراتژی فازی و در راستای عملی کردن استراتژی اجرا می‌شود و پس از ارزیابی مفهوم (فکر - ایده) مورد نظر، در تولید یا خدمات مورد نیاز در سازمان به کار گرفته، سپس از توسعه وارد فرایند تجاری‌سازی می‌شود. این فرایند شامل گام‌های تولید محصول، بازاریابی و روانه کردن محصول به بازار جهت فروش است.



شکل ۳- مدل نوآوری پاسکالا

۳-۵- مدل نوآوری پنج حلقه‌ای

پایه‌های نوآوری	اقدامات مرتبط جهت تحقق نوآوری در سازمان
تیم	تاکید بر کارکنان موثر با حرفه‌ها و مهارت‌های مختلف/ساختن تیمی که بر پایه شایستگی و صلاحیت باشد/ کار گروهی و خوب اعضای تیم در سازمان
توانمندسازی ^۱	راهنمایی و ارشاد مدیریت جهت مستقل عمل کردن کارکنان/ تشویق و حمایت از مشارکت در انجام فعالیت‌ها/ بازخورد سودمند از ایده‌پردازی و خلق ایده کارکنان با وجود موفقیت یک ایده
فرهنگ	شکست‌ها را مقدمه پیروزی دانستن و اشتباه‌ها را روشی برای یادگیری حساب کردن/ با ارزش حساب کردن فرایند پرسش و پاسخ/ ترویج این ایده که سوالات بی‌مورد وجود ندارد.
استراتژی	تاکید مدیریت به درجه بالایی از نوآوری نوآوری یک مولفه مرکزی از استراتژی محسوب شود/ هم‌ردیف بودن فرایند نوآوری با دانش تکنیکی موجود در سازمان/ هم‌ردیف بودن فرایند نوآوری با دانش بازار
مشارکت	همکاری با دانشگاه‌ها، مرکز آموزشی، مراکز تحقیقاتی و ... / مشارکت ساختارمند با سازمان‌ها، مشتریان، تامین کنندگان، شرکا، سهام‌داران/ تاکید بر ساخت شبکه‌های بیرونی/ پیاده‌سازی سیستمی جهت شناسایی پتانسیل‌های نوآوری از منابع خارجی
نظارت	تثبیت رویه‌هایی جهت ارزیابی پروژه‌های نوآوری/ الگوبرداری مستمر از رقبای خارجی و دیگران/ ردیابی عملکرد مالی پروژه‌های نوآوری
ساختار	اختصاص تسهیلات و اتاق فکر جهت حمایت از فرایند نوآوری/ وجود دستورالعمل و رویه روشنی برای فرایند نوآوری/ توسعه و گسترش صلاحیت‌ها و شایستگی سازمانی/ رویه‌ای برای شناسایی شایستگی‌ها و ویژگی‌های جدید مورد نیاز برای نوآوری

جدول ۲

حلقه پنجم: اقدام و اجرا (روانه کردن محصول به بازار)

آخرین مرحله عملیاتی و کاربردی کردن ایده و فروش محصول در بازار است.

۴-۵- مدل پایه‌های نوآوری

پایه‌ها و اساس نوآوری در این مدل، شامل هفت بخش و به شرح جدول ۲ است.



شکل ۵- مدل پایه‌های نوآوری

۵-۵- مدل نوآوری کوپر

از نظر کوپر؛ مراحل توسعه محصول شامل شش مرحله ذیل است.

ایده‌پردازی؛

ارزیابی و بازننگری؛

تولید ایده؛

توسعه؛

آزمون و اعتبارسنجی؛

تجاری‌سازی.

براساس شکل ۶، پنج فاز مدل فوق از گزینش ایده، انتخاب دوباره تا حرکت از

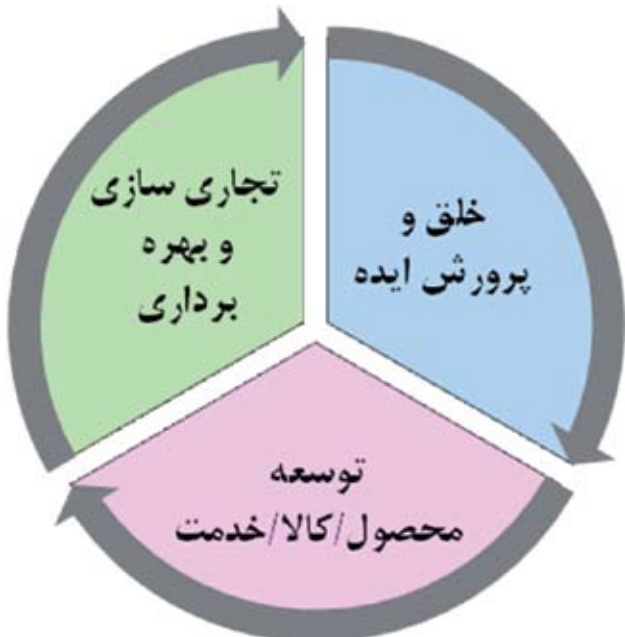
توسعه محصول به سمت تجاری‌سازی را در برمی‌گیرد.

۵-۶- مدل چرخه نوآوری

ارکان مدل چرخه بهره‌وری، براساس شکل ۷ عبارتند از: تولید و پرورش ایده، توسعه محصول و بهره‌برداری از نوآوری.

خلق و پرورش ایده

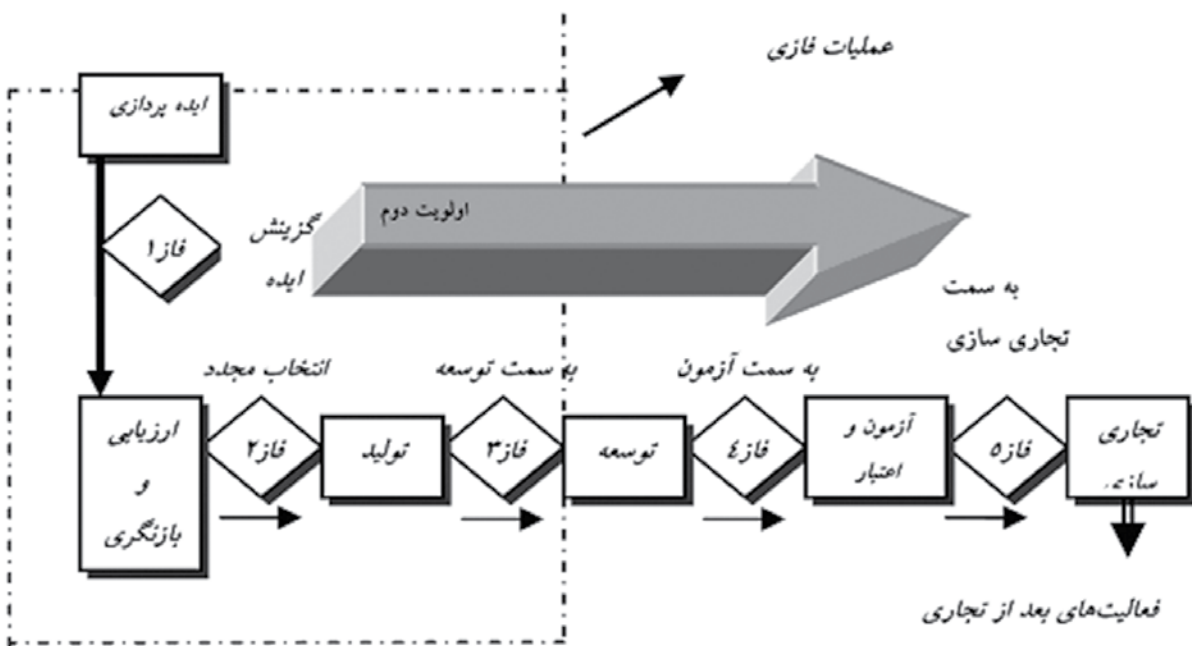
گام اول در نوآوری؛ پدیدار شدن یک نظر (ایده) است، که می‌تواند به صورت فردی یا گروهی باشد. نظریه خام و کلی عملی نمی‌تواند منشا اثر باشد، مگر این که فضا و امکاناتی فراهم شود تا این نظرها با دقت بررسی و تحقیق شوند و پرورش یابند. در این روند ممکن است بسیاری از نظرات باطل شوند یا محدودیت‌های آنها آشکار شود و از گردونه کار خارج شوند. البته در مقابل نظرات بررسی شده دیگر رشد پیدا کرده و آماده ایجاد تغییر و تحول می‌شوند.



شکل ۷- چرخه نوآوری

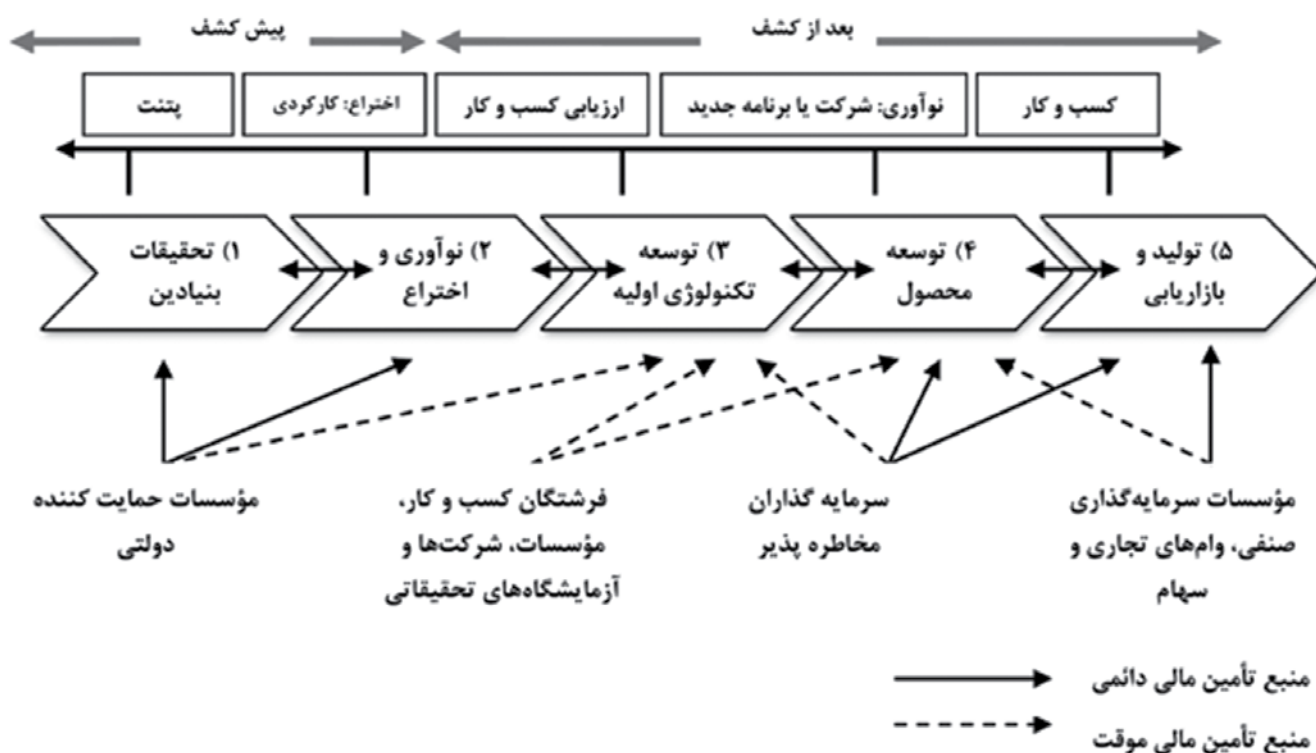
توسعه محصول/خدمت/کالا

هر نوآوری‌ای که مربوط به حوزه خاصی باشد، دارای مراحل خاص توسعه و تکمیل است که متناسب با آن‌ها رده‌های مختلفی درگیر کار می‌شوند، که باید به دقت طراحی و پیاده‌سازی شود تا به‌طور هم‌زمان اثربخشی و بهره کار تضمین



شکل ۶- مدل نوآوری کوپر

شکل ۸- پروسه تجاری سازی نوآوری



می شود.

شود.

تجاری سازی یا بهره برداری از نوآوری

در صورتی که هر نوآوری عملاً منجر به بهره برداری و ورود به بازار نشود، عملاً نوآوری محقق نشده و چرخه ناقص است. زمانی آثار مثبت نوآوری که اساساً شکوفایی است محقق می شود؛ که مورد بهره برداری قرار گیرد. شکل ۸ پروسه تجاری سازی را تشریح می کند.

۶- جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت خلاقیت و نوآوری در هر سازمان که برخی از صاحب نظران آن را به منزله مرگ و زندگی برای سازمان ها تلقی کرده اند و با عنایت به مرور و مطالعه مختصری که در این خصوص انجام گرفته است، به نظر می رسد برای ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری در هر سازمان، بایستی به نکات زیر توجه کامل مبذول شود. مدیران باید در درجه اول به خلاقیت باور داشته و آن را بپذیرند. مدیران شرایط لازم برای بروز آن را در کل سازمان مهیا سازند و این امر در صورت پرداختن به موارد ذیل، شدنی خواهد بود.

فرهنگ سازمانی مناسب؛ یعنی نوعی از فرهنگ که نوآوری را تشویق کند. ساختار متناسب یا ساختار منعطف که زمینه های نوآوری را به وجود آورد. استراتژی مطلوب: استراتژی مطلوب برای ایجاد و حفظ نوآوری ای از نوع حمایتی برنامه ریزی و پیاده کند. سیستم ارزیابی، پاداش دهی، تشویق تفکر خلاق و نوآوری تشکیل دهد. کارکنان با ید به نحوی آموزش ببینند که نوآوری در آن ها ایجاد شود. وظیفه مدیر ایجاد شرایطی است که تمام افراد بتوانند به سمت خلاقیت بروند و نوآوری را تبدیل به فرهنگ کنند. مدیران باید افراد خلاق را شناسایی کنند و به این امر باور داشته باشند که خلاقیت قابل پرورش است. آن ها می بایست زمینه های آموزش حل مشکل به شیوه خلاق را ایجاد کنند و از بستر فناوری اطلاعات و دیگر فناوری های مدرن برای ایجاد نوآوری سازمانی بهره لازم را ببرند و باور داشته باشند خلاقیت و نوآوری مایه حیات سازمان است و اگر سیستمی مایه حیات خود را از دست بدهد یا این مایه حیات از قدرت و توان لازم برخوردار نباشد، سیستم خودبه خود بلااستفاده شده و از رده خارج

- 1- ebnerasoul@kharazmi.ir
- 2- ghobadi@kharazmi.ir
- 3- INCAT
- 4- Fristrom Innovation Process Model
- 5- New Product Development
- 6- Commercialization
- 7- Poskela
- 8- Idea generation
- 9- Idea evaluation, selection and concept
- 10- Prototyping
- 11- Alignment with corporate strategy

مراجع

- ۱- پژوهشنامه شماره ۲۰: نوآوری و کارآفرینی، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام
- ۲- رضائیان، علی؛ مبانای سازمان و مدیریت، تهران، سمت
- ۳- الوانی، مهدی؛ مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- ۴- جیمز ام. هیگینز؛ ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسئله، ترجمه محمود پورداریانی، انتشارات امیرکبیر
- ۵- شاه حسینی، علی و کاووسی، اسماعیل؛ نوآوری و کارآفرینی، انتشارات آبیژ
- ۶- مزده، محمد مهدوی و ضرغامی، حمیدرضا؛ خلاقیت و نوآوری رمز دستیابی به استراتژی های رقابتی اثربخش در هزاره سوم، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
- ۷- یداللهی فارسی، جهانگیر و کلاتهایی، زهرا؛ جایگاه تجاری سازی در مدیریت نوآوری، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، سال نهم، شماره ۳۳
- ۸- میرمحمدی، محمد و ایزدخواه، محمد مهدی؛ اندازه گیری نوآوری در شرکت های هلدینگ، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۳

ایده‌هایی برای سفر ارزان

مجله فرهنگ و خانواده

کوله پشته

مجید بخناری

زیاد سفرها در طول روز در کل دنیا، ضرورتاً به شیوه‌ای که ما به آن فکر می‌کنیم انجام نمی‌شود. شیوه‌های زیادی برای مسافرت در کل دنیا وجود دارد که مردم تمام کشورها از آن‌ها برای داشتن تعطیلات لذت‌بخش و مداوم استفاده می‌کنند. اگر قرار است ما نیز این شیوه‌ها را به کار بگیریم، باید از سد دو مانع همیشگی سفر یعنی؛ زمان و پول بگذریم. به همین دلیل در این مقاله ایده‌هایی را برای کاهش هزینه‌های سفر با شما در میان می‌گذاریم، که کمی تصورات فانتزی درباره سفر را از ما دور می‌کند.

بسیاری از ما خواب یک سفر دور دنیا را می‌بینیم! این‌که بتوانیم مدتی طولانی کار و درس را رها کنیم و به دنبال تفریح در مکان‌هایی رویایی باشیم که همیشه در مستندها و گزارش‌های تصویری دیده‌ایم. اما واقعیت این است؛ چیزی که به آن فکر می‌کنیم در بیشتر مواقع امکان‌پذیر نیست. رها کردن کار برای مدتی طولانی، حجم کارهای شخصی عقب‌افتاده و احتمالاً هزینه‌های این سفرهای لوکس چیزی نیست که به راحتی از پس آن بر بیاییم. خوب با این اوصاف بهتر است این طرز فکر را کمی تغییر دهیم و به این بیندیشیم که تعداد

است که شهرداری‌ها آن را مجاز اعلام کرده‌اند؛ مکان‌هایی که باید برای اتراق کردن در آن‌ها مبلغ کمی نیز بپردازید.

یک تور لحظه آخری رزرو کنید

اژانس‌های مسافرتی همیشه نمی‌توانند ظرفیت تورهای خود را برای سفرهای مختلف پر کنند، به همین دلیل در بسیاری از موارد برای برابر کردن هزینه‌ها و درآمد، گاهی بلیت‌های خود را حتی با ۷۰ درصد تخفیف به فروش می‌رسانند. در شرایطی می‌توانید از این امکان استفاده کنید که بتوانید امور شغلی خود را برای یک مرخصی چندروزه، تنها در چند ساعت هماهنگ کنید. البته راه حل دوم شما این است که مقصد را انتخاب نکنید، بلکه زمان سفر را انتخاب کنید و چند روز مانده به زمان مورد نظر، به دنبال یک بلیت تخفیف‌خورده باشید.

زاویه نگاهتان را تغییر دهید

شاید لازم است کمی دید خود را نسبت به سفر و مقصد آن تغییر دهی. شهرهایی را که دوست دارید به آن‌ها سفر کنید فهرست کنید. فکر می‌کنید سفر به شهری مانند پاریس ارزان‌تر است یا بوداپست؟ چرا به جای فصل بهار یا تابستان، زمستان را برای رفتن به شمال انتخاب نمی‌کنید؟ این کارها با چنین نگاهی ممکن است کمی عجیب به نظر برسد اما تا اندازه زیادی هزینه‌های شما را کاهش می‌دهد. سفر به مناطق مشهورتر، آن هم در فصل‌های پررفت‌وآمد معمولاً کمی گران‌تر از حد معمول است.

در خانه‌های محلی ساکن شوید

تعداد زیادی از مردم محلی خانه‌های خود را برای سکونت در اختیار گردشگران قرار می‌دهند. شما با انتخاب این خانه‌ها به عنوان محل اسکان، می‌توانید هم با غذاها، شیوه زندگی و به طور کلی فرهنگ مردم منطقه آشنا شوید و هم هزینه‌هایتان را به مقدار قابل توجهی کاهش دهید. نکته مثبت دیگر این شیوه این است که تا اندازه زیادی به اقتصاد محلی کمک خواهید کرد. بسیاری از مردم جهان نیز برای آن‌که لذت بیشتری از سفر ببرند، با مردم محلی بیشتر آشنا شوند یا تعداد سفرهایشان در طول سال را افزایش دهند، از همین شیوه استفاده می‌کنند.

توریست محلی باشید

هر چند وقت یک‌بار مانند یک توریست در شهر خود گردش می‌کنید؟ تقریباً هیچ وقت، درست است؟ شهر محل تولدتان را چقدر می‌شناسید؟ احتمالاً تا به حال بارها از کنار مکان‌های دیدنی از تاریخی‌ها گرفته تا پارک‌ها گذشته‌اید اما هیچ‌گاه نگاه گردشگرانه به آن‌ها نداشته‌اید. بعضی از جاذبه‌هایی که شما تا به حال یک‌بار هم به سراغ آن نرفته‌اید، در طول سال هزاران بازدیدکننده دارد.

از همین فردا سفر خود را آغاز کنید، البته نه طوری که مثل همیشه به آن نگاه می‌کنید و در نهایت هم آن را عمل نمی‌کنید. یک هتل در شهر محل تولد خود رزرو کنید یا در یک تور یک روزه شهرگردی ثبت نام کنید، این کارها شما را مجبور می‌کند که سفر محلی خود را جدی بگیرید. به این فکر نکنید که مساحت شهرتان چقدر است یا چقدر سابقه تاریخی دارد، مطمئن باشید که مکان‌های کشف‌نشده زیادی وجود دارد.

منطقه‌های سفر کنید

سفر همیشه مقصدهای دور و عجیب‌وغریب نیست. تعداد کمی از مردم برای سفر به مناطقی که در تلویزیون یا مستندهای طبیعت و حیات وحش می‌بینید، آمادگی دارند؛ مناطقی که دور از دسترس‌اند و رسیدن به آن‌ها زمان زیادی می‌خواهد. اما به احتمال زیاد، در مناطق اطراف محل زندگی شما نیز مناظر بی‌همتا یا جاذبه‌های توریستی زیادی وجود دارد که تاکنون آن‌ها را ندیده‌اید.

برای این کار یک محدودیت زمانی مشخص کنید، برای مثال مشخص کنید که با چهار ساعت رانندگی به چه شهرها یا مکان‌هایی خواهید رسید. با این الگو انتخاب‌های زیادی پیش روی شما قرار می‌گیرد؛ انتخاب‌هایی که لازم نیست برای انجام آن‌ها میلیون‌ها تومان پول خرج کنید یا عرض اقیانوس را بپیمایید!

کمپینگ را فراموش نکنید

زندگی در کمپ بسیار هیجان‌انگیز است. اگر تاکنون این شرایط را تجربه نکرده‌اید، یک‌بار آن را امتحان کنید. نظر بسیاری از گردشگران طبیعت این است که کمپینگ بهترین راه برای طبیعت‌گردی است. اما در سفر به شهرها اوضاع کمی متفاوت است. اگر می‌خواهید در شهر کمپ ایجاد کنید، تنها راه آن برپا کردن چادرها در مکان‌هایی

فیلم‌هایی که در سال ۲۰۱۶ باید دید

علاقه‌مندان جدی سینما، پیشاپیش به دنبال فیلم‌های مهمی هستند که در آینده اکران خواهند شد. در زیر با هیجان‌انگیزترین فیلم‌هایی آشنا می‌شوید که در سال ۲۰۱۶ میلادی اکران می‌شوند.

فیلم پسری کالج را شروع می‌کند و با هم‌اتاقی‌اش و یک دختر آشنا می‌شود. فیلم در دهه ۱۹۸۰ می‌گذرد.

اسنودن (Snowden)

یکی دو دهه‌ای هست که اولیور استون فیلم به‌دردبجوری نساخته، اما گویا با اسنودن به همان سبک درام رکوراست و بحث‌برانگیزش برگشته است. فیلمی سیاسی، جنجالی و غیرداستانی هرچند که صفت آخر احتمالاً محل مناقشه خواهد بود. جوزف گوردون لوویت، در این فیلم نقش ادوارد اسنودن، کارشناس رایانه سیا که در سال ۲۰۱۳ اطلاعات طبقه‌بندی‌شده آژانس امنیت ملی آمریکا را به رسانه‌ها درز داد، ایفا می‌کند. شایلین وودلی نقش دوست اسنودن را که به همراه او به روسیه فرار کرد بازی می‌کند.

بی اف جی (The BFG)

سی سال پس از آن که ملیسا ماتیسون فیلمنامه‌ای تی موجود فرازمینی را نوشت، اعلام شد که او اسپیلبرگ دوباره با هم همکاری خواهند کرد و این بار یکی از بهترین رمان‌های روالد داهل دستمایه اقتباس این دو قرار گرفته بود. متاسفانه، ماتیسون در نوامبر امسال بر اثر ابتلا به سرطان فوت کرد و نتوانست نتیجه نهایی کار را ببیند. اما مطمئناً دست‌نویس ماتیسون و اسپیلبرگ کار قوی‌ای خواهد بود. کتاب جاده داهل، به دوستی قهرمان کودک فیلم با یک غول می‌پردازد.

دختری سوار قطار (The Girl on the Train)

جدیدترین فیلمی که با محوریت یک دختر، موضوعی رازآلود و هیجانی را روایت می‌کند؛ «دختری سوار قطار است» که براساس رمان پر فروش به همین نام ساخته شده است، در این فیلم به کارگردانی تیت تایلر، امیلی بلانت در نقش یک الکلی افسرده ایفای نقش می‌کند که ذهنش درگیر شوهر سابقش است. یک روز صبح که از خواب بیدار می‌شود، متوجه می‌شود که لباس‌هایش خون‌آلود شده و نگران می‌شود که شاید بی‌آن که یادش باشد در یک قتل دست داشته است. بلانت به‌خوبی توانسته از پس نقش خود برآید.

دکتر استرینج (Doctor Strange)

سال ۲۰۱۶ پر از فیلم‌های گیشه‌ای ابرقهرمانی است؛ از جمله بتمن در مقابل سوپرمن طلوع عدالت، کاپیتان آمریکا جنگ داخلی و مردان ایکس آخرالزمان. اما جالب توجه‌ترین این فیلم‌ها؛ دکتر استرینج است که برای اولین بار این شخصیت کتاب‌های مصور مارول کامیکز را به پرده نقره‌ای می‌آورد. حتی کسانی که از فیلم‌های ابرقهرمانی خسته شده‌اند نیز احتمالاً وسوسه می‌شوند که این فیلم را ببینند.

درود بر سزار (Hail, Caesar)

اتان و جوئل کوفن شاید به یکی از فاخرترین فیلم‌های ۲۰۱۶ بدل شود، فیلمی که همه المان‌های مورد علاقه این دو برادر را در خود دارد. گروه‌گنجیری، دوران طلایی هالیوود، جورج کلونی در نقش یک احمق! جاش برولین در نقش یک تهیه‌کننده استودیویی ظاهر شده که باید در سهرایی را که جورج کلونی در نقش سوپرستار سینما ایجاد می‌کند، رفع‌وجوع کند. بازیگران مطرح دیگری مانند اسکارلت یوهانسون، چینگ تاتوم، رالف فینس و تیلدا سویتون در این فیلم نقش آفرینی کرده‌اند.

جادوگر (the witch)

جادوگر فیلمی مستقل و ترسناک است که مخاطبان جشنواره‌های از ذکاوت و سبک فیلم و هراسناکی اعصاب‌خردکن فیلم، تعریف می‌کنند. برنده بهترین فیلم اول در جشنواره فیلم لندن، به کارگردانی رابرت اگرس، روایتگر داستان خانواده‌ای پیوریتن است که دهه ۱۶۳۰ از شهری در نیوانگلند تبعید شده‌اند و مجبور به ساخت خانه‌ای در نزدیکی جنگلی دورافتاده می‌شوند. ظاهراً این خانواده در دام جادوی سیاه می‌افتند و البته تعصبات مذهبی پدرومادر نیز در این میانه، به غنای داستان افزوده است.

جولیانا (Julieta)

تازه‌ترین فیلم پدرو آلمادوار؛ بازگشت او به سینمای زنان است و احتمالاً با درامی کم‌دی مملو از احساس روبه‌رو خواهیم بود. اما سوارز و آدریانا اوگارتا ایفاگر نقش اصلی این فیلم در دو مقطع سنی مختلف هستند.

بلندمرتبه (High Rise)

فیلم کم‌دی سیاه و سورئال بن ویتلی با این صحنه آغاز می‌شود که تام هیدلستون در بالکن واحدش در برج ایستاده و در حال کباب کردن یک سگ است و از این‌جا به بعد اتفاقات عجیب و عجیب‌تر می‌شوند. این فیلم از زمانی به همین نام نوشته‌ای جی بالارد اقتباس شده. داستان فیلم در یک آسمان‌خراش می‌گذرد، که فقرا در طبقات پایین آن، ثروتمندان رو به اضمحلال در طبقات بالای آن و معمار پادشاهوار آن در پنت‌هاوسش زندگی می‌کنند. این فیلم با بازی سینا میلر، لوک اوانس و الیزابت ماس، به نسبت دیگر فیلم‌های ویتلی پرخرج‌تر و پرستاره‌تر است. او اما همچنان روحیه انارشستی خود را حفظ کرده است.

همه قدری می‌خواهند (Everybody Wants Some)

پسرانگی؛ شاهکار ریچارد لینکلتر بود که طی ۱۲ سال فیلمبرداری شده بود و داستان پسری تگزاسی را را در سال‌های دبیرستان روایت می‌کرد. فیلم جدید او به نوعی ادامه فیلم قبلی است. لینکلتر در مورد فیلمش می‌گوید: فیلم دقیقاً از جایی شروع می‌شود که پسرانگی تمام شد. در این



۳۱ صفت مشترک مدیران بزرگ جهان

برای انجام کارها باشند. آن‌ها باید برای یافتن ایده‌ها و موقعیت‌های جدید همیشه آمادگی داشته باشند.

قاطع هستند.

تصمیم‌گیری بدون فکر قبلی بسیار خطرناک است ولی یک تصمیم ناقص بهتر از نداشتن آن است.

تمام حقایق ممکن را قبل از قضاوت جمع‌آوری می‌کنند.

کارنگی می‌گوید: «مدیران توانمند، بدون یک دلیل محکم تصمیم نمی‌گیرند. آن‌ها کسب‌وکار خود را براساس دریافت واقعیت‌ها پیش از قضاوت می‌سازند، اما با سرعت و قاطعانه حرکت می‌کنند.»

مشتاقتانند.

اشتیاق بیش از حد

فقط می‌تواند فرد را

از خطر بدبین

بودن نجات

دهد، اما

یک مدیر

راه‌روش درست مدیریت یک گروه، چندان به تغییرات دنیا و پیشرفت‌های تکنولوژیک آن وابسته نیست. مدیران بزرگ صنعت، اقتصاد، تکنولوژی و عرصه‌های دیگر، در دوره‌های گذشته تقریباً از شیوه‌های مشابهی برای مدیریت استفاده می‌کرده‌اند.

«اندروکارنگی»، صنعتگر خودساخته در اوایل قرن بیستم نیز یکی از همین مدیران بزرگ است، که آموزه‌هایش درباره شیوه مدیریت جهانگیر شده است.

ماجرای نشر تفکرات او در این باره به سال ۱۹۰۸ و ملاقاتش با ژورنالیستی به نام ناپلئون هیل بازمی‌گردد؛ به زمانی که او تصمیم گرفت استراتژی‌های مدیریتی خود را با مردم دنیا به اشتراک بگذارد.

مکالمات این دو نفر از آن پس پایه و اساس بیشتر نوشته‌های هیل بود؛ از جمله کتاب او در سال ۱۹۷۳ به نام «بیندیشید و ثروتمند شوید»، که به یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌ها در آن دوران تبدیل شد.

هیل مکالمات اولیه خود با کارنگی را جمع‌آوری و ویرایش کرد و در سال ۱۹۴۸ با عنوان «به روش خود ثروتمند شوید»، به چاپ رساند.

از نظر کارنگی؛ مدیران موفق دنیا در تمام جنبه‌های زندگی خود صفات مشترکی از خود به نمایش می‌گذارند. خلاصه‌ای از این صفات را در ادامه آورده‌ایم:

هدف و برنامه مشخص برای رسیدن به آن دارند.

مدیران بزرگ همیشه در حال تلاش برای رسیدن به هدفی فراگیر هستند.

انگیزه‌های دارند که مدام آن‌ها را به جلو می‌راند.

کارنگی می‌گوید: «هیچ چیز بزرگی بدون انگیزه به دست نمی‌آید.»

اطراف‌شان پر از افراد با استعدادی است که دید مشترکی دارند.

کارنگی می‌گوید: «موفقیت‌های بزرگ همواره نتیجه هماهنگی ذهن‌هایی است که به سمت یک هدف قطعی حرکت می‌کنند.»

به خودشان متکی هستند.

یک مدیر بیشتر اوقات براساس ابتکار، تلاش و قضاوت خود عمل می‌کند.

به شدت منضبط و منظم هستند.

اگر نتوانید خود را کنترل کنید، قادر به کنترل دیگران نیز نخواهید بود. به قول کارنگی در این قانون استثنایی وجود ندارد!

سرسخت هستند.

آن‌ها برنامه‌های خود را با دیدن نخستین نشانه‌های «مخالفت»، رها نمی‌کنند. **خلاصیت دارند.**

طبق گفته کارنگی به هیل، مدیران توانمند باید به دنبال راه‌های جدید و بهتر

تأثیرگذار می‌داند که چطور محرک گروهش باشد و از این انرژی در راه هدف استفاده کند.

متعادل هستند.

توجه بیش‌از اندازه به کارکنان یا رفتار تحقیرآمیز با آن‌ها در طولانی‌مدت، نتایج عملکردی مثبتی نخواهد داشت.

ذهن باز دارند.

کارنگی توضیح می‌دهد: «هیچ فردی با ذهن بسته نمی‌تواند حس اطمینان را به همکاران خود القا کند و مدیران بزرگ بدون داشتن اطمینان موفقیتشان غیرممکن است.»

فرا تر از چیزی هستند که از آن‌ها انتظار می‌رود.

کارنگی می‌گوید: «من هیچ مدیر توانمندی در تجارت و صنعت نمی‌شناسم که بیش از زیردستان خود برای ارائه خدمت تلاش نکرده باشد.»

مبادی آداب هستند.

مدیران بزرگ می‌دانند که چگونه برازنده باشند و مدیر جذابی برای تیم خود به نظر برسند.

بیش از آنچه می‌گویند، گوش می‌کنند.

مدیران بزرگ از سخنان خود به‌عنوان دستاویزی برای نشان دادن خودشان استفاده نمی‌کنند؛ آن‌ها تا حد ممکن سعی می‌کنند از کسی که با او سخن می‌گویند، یاد بگیرند.

به جزئیات توجه می‌کنند.

مدیران موفق از مسئولیت‌ها و خروجی زیردستان خود آگاه هستند اما به دنبال مدیریت ذره‌بینی نیستند.

مصمم هستند.

بهترین مدیران از شکست درس می‌گیرند؛ مطمئناً آن‌ها پس از شکست برای رسیدن به پیروزی مجهزتر هستند.

انتقادپذیرند.

کسی که با انتقاد دیگران خشمگین می‌شود، هرگز مدیری موفق نخواهد شد.

می‌دانند چه زمانی خود را مهار کنند.

مدیرانی که بیشتر اوقات زیاده‌روی می‌کنند، احترام خود را نزد اطرافیان از دست می‌دهند.

وفادار هستند.

کارنگی می‌گوید وفاداری باید از وفاداری به دیدگاه خود آغاز شود و با وفاداری به گروه و مشتریان نیز بسط داده شود.

زمان صریح حرف زدن را می‌دانند.

یک مدیر دیپلماتیک می‌داند که خودداری از حرف زدن به مصالحه منجر می‌شود یا حمله و دشمنی! اما فریب دادن دیگران و پنهان کردن حقیقت برای حفظ اعتبار، قطعاً او را غیرقابل اعتماد خواهد کرد.

انگیزه دیگران را درک می‌کنند.

مدیران بزرگ این توانایی را دارند که دیدگاه زیردستان یا حتی رقبای خود را تصور کنند.

فوق‌العاده دوست‌داشتنی هستند.

اگر مدیری توانایی همدردی و خشنود کردن کارمندان را داشته باشد، کارمندان نیز وفاداری خود را به مدیر نشان می‌دهند.

متمرکز هستند.

بهترین مدیران تمام توجه و انرژی خود را روی یک پروژه و در یک زمان خاص متمرکز می‌کنند.

از اشتباهات درس می‌گیرند.

آموختن از اشتباهات - مانند آموختن از اشتباهات دیگران - بسیار مهم است.

مسئولیت اشتباهات زیردستان خود را می‌پذیرند.

کارنگی می‌گوید: «هیچ چیز سریع‌تر از واگذار کردن مسئولیت به دیگران؛ ظرفیت مدیریت یک فرد را از بین نمی‌برد.»

دستاوردهای دیگران را تصدیق می‌کنند.

یک مدیر بزرگ درک می‌کند که عملکرد عالی باید مورد تقدیر قرار گیرد. کارنگی می‌گوید افراد با تایید کلامی تلاش‌هایشان، بیشتر انگیزه پیدا می‌کنند تا جایزه نقدی.

با دیگران طوری رفتار می‌کنند که دوست دارند با خودشان رفتار شود.

خوش‌بین هستند.

بعضی افراد بدبینی را مانند یک نشان افتخار با خود حمل می‌کنند اما کسانی که خوش‌بینی را انتخاب می‌کنند، خودشان را با موفقیت و نیک‌نامی بیشتر هماهنگ کرده‌اند.

مسئولیت اقدامات کل تیم خود را می‌پذیرند.

کارنگی این نکته را در پایان صحبت‌های خود به هیل می‌گوید اما تاکید می‌کند که اگر می‌توانست به عقب بازگردد، آن را به‌عنوان مهم‌ترین نکته در بالای فهرست خود قرار می‌داد.

قادرند بدون احساساتی شدن عمل کنند.

بهترین مدیران می‌توانند در زمان تصمیم‌گیری، خودشان را از هیجاناتشان جدا کنند و همه چیز را عینی ببینند.



موبایل را زمین بگذار!

گجت‌ها چه بر سر روابط شما می‌آورند؟

شده است که حتی اگر در یک مکالمه از آن استفاده نکنید و تنها آن را در کنار خود داشته باشید، باز هم کیفیت ارتباط شما کاهش می‌یابد و طرف مقابل اعتماد کمتری به شما خواهد داشت. این موضوع را محققان دانشگاه اسکس در مطالعات خود یافته‌اند.

در چنین شرایطی خانواده شما اعم از پدر، مادر، همسر، خواهر و برادر که نیازمند همدلی شما در مورد نگرانی‌های خود هستند، احساس اعتماد به شما به‌عنوان عضوی از خانواده را از دست می‌دهند و اگر بخواهیم جسورانه چند قدم پیش‌تر برویم، این گجت‌ها توانایی آن را دارند که شما را از کسانی که دوست‌شان دارید، جدا کنند. حالا بهتر است کمی این روابط در معرض خطر را در ذهن تجسم کنید.

همسران دیگر کمتر با شما صحبت می‌کند و احتمالاً رابطه شما سردتر از گذشته است؛ چون او به گفته خود از تکرار جمله «گوشی‌ات را کنار بگذار» خسته شده است.

مادران کمتر مسائل مهم و روزمره را با شما در میان می‌گذارد، چون احساس می‌کند عکس‌العملی که باید از شما هنگام سخن گفتن ببیند، نمی‌بیند.

شما دیگر یکی از افراد مورد اعتماد و قابل مشورت برای پدر نیستید؛ او ترجیح می‌دهد شما با تبلت خود مشغول باشید.

صحبت‌های خواهرانه و برادرانه را فراموش کنید. آن‌ها دیگر به راه‌هایی که برای حل مشکلات‌شان ارائه می‌کنید اعتماد ندارند، چون مطمئن نیستند حرف آن‌ها را کامل شنیده باشید.

احتمالاً تلخ‌ترین مورد زمانی اتفاق می‌افتد که فرزند شما از این‌که احساس کرده خاطره امروز مهد کودک او را درست نشنیده‌اید، در گوشه‌ای از خانه ناراحت ایستاده باشد.

هیچ‌کدام از این‌ها خواسته شما نیست. احتمالاً تصور آن هم کمی شما را آزرده خاطر کرده است. بباید به این موضوع از زاویه دیگری نگاه کنیم، گجت‌های امروزی عضوی از خانواده شما هستند! به این معنی که بسیاری از فعالیت‌های شما در طول

درست زمانی که یکی از اعضای خانواده با شما در حال صحبت است، مشغول نصب یک اپلیکیشن هستید. سعی می‌کنید تمام حواس‌تان را به سخنان او بدهید اما او به هر حرکتی که مربوط به گوشی هوشمند شماست حساس است و به شما تذکر می‌دهد. درنهایت این گجت‌وگو نتیجه خاصی ندارد و با یک دلخوری پایان می‌یابد.

شما این اتفاق را تقریباً هر روز تجربه می‌کنید؛ درحالی‌که کار خاصی ندارید، مدام قفل گجت خود را بازبسته می‌کنید و به سراغ اپلیکیشن‌ها می‌روید و درعین حال اصرار دارید که تمام حواس‌تان به صحبت‌های طرف مقابل است، اما این تنها خواسته او نیست.

پیش از این مطلبی در مورد اعتیاد به گجت‌ها در وبلاگ بامیلو خوانده‌اید؛ مطلبی که برخی از نشانه‌های رفتاری وابستگی به گجت‌ها را با شما در میان گذاشت. علائمی که نشان می‌داد بسیاری از ما یا به گجت‌های خود وابسته‌ایم یا به‌زودی دچار یک وابستگی دردرساز می‌شویم. حالا کمی فکر کنید که این وابستگی چه بر سر روابط شما با نزدیکان‌تان می‌آورد.

البته این موضوع جدیدی نیست و تنها به شما اختصاص ندارد. مطالعاتی در آمریکا نشان می‌دهد که ۵۸ درصد از استفاده‌کنندگان گوشی هوشمند، نمی‌توانند بدون گوشی خود، بیشتر از یک ساعت دوام بیاورند. این یعنی تقریباً از هر پنج نفر، سه نفر به‌طور ملموس درجه‌هایی از وابستگی را به گوشی خود نشان داده‌اند. این موضوع برای بسیاری از ما قابل درک است، تا جایی که در بسیاری از قرارهای دونفره نیز گوشی همراه به‌عنوان عضو سوم جمع، در کنار ما هست.

بدون شک این حجم استفاده از گجت‌ها، روابط اصلی اجتماعی مانند گفت‌وگوهای چهره‌به‌چهره را تحت تاثیر قرار می‌دهد. حتماً شما نیز احساس سردرگمی، ناراحتی، خشم و درنهایت بی‌اعتمادی را زمانی که مخاطب شما مشغول کار با گجت خود بوده، تجربه کرده‌اید.

این نکته را فراموش نکنید که استفاده از این گجت‌ها تا اندازه‌ای حساسیت‌برانگیز

در کشورهای مختلف دنیا مردم چگونه به هم هدیه می دهند؟

همه از هدیه گرفتن خوشحال می شوند! در فرهنگ‌های مختلف هدیه دادن نشانهٔ محبت و احترام به شخص مقابل است. در فرهنگ ایرانی نیز افرادی که برای هم احترام قائل‌اند و علاقه‌مند هستند به یکدیگر هدیه می دهند. در کشورهای مختلف هدیه دادن آداب خاص خود را دارد. در زیر به برخی از نکات فرهنگی هنگام هدیه دادن و هدیه گرفتن اشاره شده است.

هدیه به سبک چینی!

در کشور چین رسم بر این است که افراد هنگام کادو گرفتن، سه بار از گرفتن کادو امتناع می کنند و سپس کادوی خود را تحویل می گیرند و همچنین فردی که کادو می دهد نیز باید کادو را با دو دست تقدیم کند و سه بار بر تحویل کادو اصرار کند. معمولاً کادوها مقابل کسی که کادو را تحویل داده باز نمی شود.

هدیه به سبک مصری!

مناسب‌ترین هدیه برای اولین دیدار در منزل میزبان در مصر، میوه و شیرینی است. ولی هدیه به هر مناسبتی باید با دست راست تقدیم شود. هدیه‌ها را با کاغذ زیبا و رنگی بسته‌بندی می کنند و با احترام تقدیم می کنند. معمولاً هدیه را مقابل شخصی که هدیه را تقدیم کرده باز نمی شود. مگر این که هدیه؛ دسر، شیرینی یا میوه باشد، که معمولاً بعد از صرف شام برای همهٔ مهمانان سرو می شود.

هدیه به سبک هندی!

در هند در مناسبت‌های مختلف به یکدیگر کادو می دهند. در اواخر شهریور طی یک مراسم به نام "Rakhi" معمولاً برادرها به خواهران خود هدیه می دهند. در آبان‌ماه هم مراسم دیگری به نام "Diwali" برپا می شود که به جشن نور و چراغ معروف است و افراد با نسبت‌های مختلف به یکدیگر هدیه می دهند. معمولاً افراد از این که هدیه‌ای را که بخشیده‌اند جلوی خودشان باز کنند خوشحال می شوند.

هدیه به سبک ژاپنی!

در کشور ژاپن شیوهٔ تقدیم کردن هدیه از خود هدیه مهم‌تر است. افراد در مناسبت‌های مختلف مانند مراسم عروسی، تولد، جشن فارغ‌التحصیلی یا هدیهٔ اولین مهمانی، به یکدیگر هدیه می دهند. بعد از گرفتن کادو، ژاپنی‌ها معمولاً یک هدیه برای تشکر ارسال می کنند، که در فرهنگ ژاپن "O-kaeshi" نام دارد. ارزش این هدیه معمولاً کمتر از هدیهٔ قبلی است.

هدیه به سبک ترکیه

در ترکیه هدیهٔ مرسوم هنگام رفتن به مهمانی، انواع شیرینی به‌ویژه باقلاوست. در مراسم عروسی افراد فامیل به عروس و داماد طلا هدیه می دهند. هدیه را معمولاً در اولین لحظهٔ دیدار به یکدیگر تقدیم می کنند و همان لحظه نیز آن را باز می کنند.

هدیه به سبک یونان

در فرهنگ یونانی هدیه نباید زیاد گران‌قیمت باشد. چون شخصی که هدیه گرفته باید هدیه‌ای با ارزش مادی یکسان را بازگرداند. ولی بسته‌بندی و شیوهٔ تقدیم کردن هدیه برای مردم یونان مهم است.

هدیه به سبک سنگاپور

در سنگاپور هدایا باید با کاغذ کادو بسته‌بندی شوند و با دو دست تقدیم شوند ولی در این کشور باز کردن هدیه مقابل شخصی که هدیه داده چندان مرسوم نیست. معمولاً افراد در سنگاپور به رسم تعارف و احترام از دریافت هدیه امتناع می کنند و سپس شخصی که هدیه را آورده اصرار می کند تا طرف مقابل هدیه را بپذیرد.

هدیه به سبک آرژانتین

در فرهنگ آرژانتین هدیهٔ مرسوم هنگام دعوت شدن به منزل کسی گل، شکلات، شیرینی و... است. ولی مردم معمولاً از دادن هدیه‌هایی که تیز و فلزی هستند مانند قیچی یا چاقو خودداری می کنند، زیرا معتقدند که این هدایا بر روابط صمیمانهٔ افراد تاثیر منفی می گذارد.

زندگی به آن‌ها وابسته است و جدایی از آن‌ها تقریباً غیرممکن است. پس عاقلانه‌ترین انتخاب می تواند ایجاد رابطهٔ دوستی میان خانوادهٔ گجتی و انسانی شما باشد؛ تصمیمی که آرامش را به کارهای روزانه و روابطتان بازمی گرداند.

اگر با ما همراه باشید، پیشنهادهایی داریم که شاید خودتان بارها به آن فکر کرده‌اید یا آن را از دیگران در قالب تذکرها و غرها شنیده‌اید، اما اگر آن‌ها را به صورت منظم و کاربردی به ذهن بسپارید، مناقشهٔ دو خانواده را تا اندازهٔ زیادی حل خواهید کرد. این پیشنهادهای کمک می کنند تا گجت‌های خود را از میان رابطه‌های انسانی‌تان بردارید و جایی شایسته برای آن‌ها پیدا کنید.

گجت‌هایتان را شب‌هنگام در اتاق خواب شارژ نکنید؛ اتاق خواب جای آرامش است و حضور یک گجتی که اتفاقاً همسر شما نیز به آن حساس است، می تواند اعتماد و آرامش را از رابطهٔ شما دور کند.

با گجت خود به رختخواب نروید؛ جای گجت شما روی میز کنار تخت یا زیر بالش نیست.

سعی کنید ۳۰ دقیقه تا یک ساعت قبل از خواب کار با لپ‌تاپ، گوشی و تبلت را کنار بگذارید، اگر نیم ساعت زودتر چک کردن شبکه‌های اجتماعی را کنار بگذارید، اکاننت شما نابود نمی شود!

اگر در ساعت‌های حضور در خانه، با گجت خود کار ضروری ندارید، برای چک کردن اپلیکیشن‌های خود برنامهٔ زمانی داشته باشید؛ مثلاً هر ۴۵ دقیقه، پنج دقیقه از آن استفاده کنید.

هنگام مکالمه با اعضای خانواده، دستگاه خود را در دورترین مکان بگذارید؛ جایی که در راستای نگاه شما نباشد. حتی اگر لحظه‌ای به آن نگاه کنید، فضای گفت‌وگوی خود را از دست داده‌اید.

اگر فردی از اعضای خانواده درخواست گفت‌وگو با شما را داشت یا سوالی پرسید، از او بخواهید صبر کند تا گجت خود را کنار بگذارید؛ این اعتماد طرف مقابل را به شما افزایش می دهد.

با اعضای خانواده قرار بازی‌های گروهی و گردش بگذارید، تا از حساسیت آن‌ها نسبت به استفادهٔ بیش از حد از گجت‌ها بکاهید.

گاهی اپلیکیشن‌های سرگرمی گجت خود را با اعضای خانواده در میان بگذارید؛ اپلیکیشن‌ها ظرفیت خوبی برای شروع یک حرکت جمعی خانوادگی دارند.

موقع غذا خوردن گوشی خود را همراه نداشته باشید یا آن را نزدیک میز غذا نیاورید، به آرامش خانوادهٔ خود در زمان صرف غذا احترام بگذارید.

تمام این موارد و بسیاری نکات دیگر به شما کمک می کند تا از رابطهٔ خود و خانواده و نیز استفاده از گجت‌ها نهایت لذت را ببرید. البته این خطر نیز وجود دارد که گاه استفاده از گجت‌ها آتقدر بیش‌از اندازه باشد که آگاهی استفاده‌کننده را در زمینهٔ روابط اجتماعی بکاهد یا از بین ببرد.

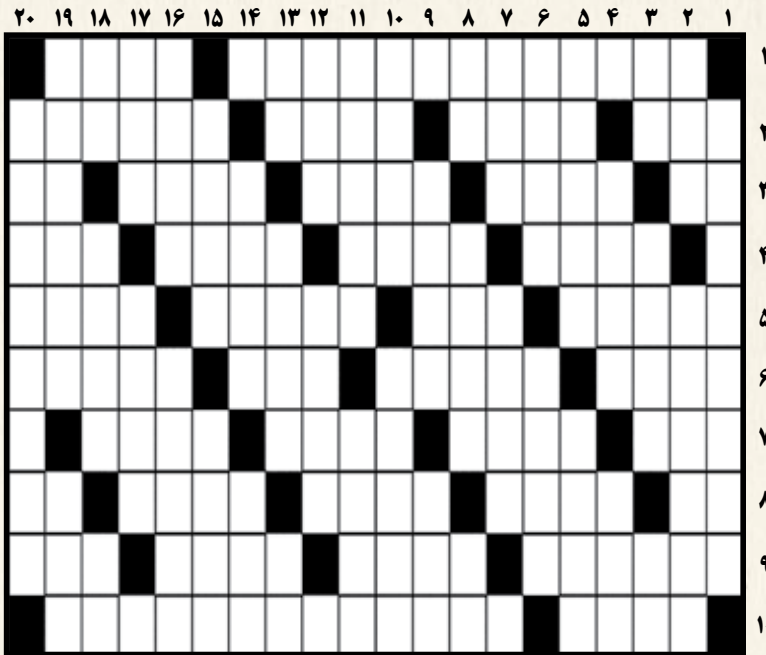
خب حالا که این متن را خواندید، تصور می کنید هدف از انتشار آن چه بوده است؟ این که به شما بگوید استفادهٔ بیش از حد از گجت‌ها به شما آسیب می‌رساند؟ روابط خانوادگی و اجتماعی در دنیای امروز در تودرتوی توسعه و رواج اپلیکیشن‌ها و گجت‌ها تقریباً نابود شده است؟ باید استفاده از آن‌ها را محدود یا کنترل کرد؟



یک فبجان چای

sargarmi.kharazm@gmail.com

خوانندگان گرامی مجله در این صفحه شما را دعوت می‌کنیم. تا ضمن سرگرم شدن با یافتن پاسخ مربوطه در قرعه کتبی جایزه‌ای نفیس شرکت کنید. با جواب دادن به جدول این صفحه اسم خود را در گردونه شانس قراد دهید. در ضمن پاسخ‌های خود را تا تاریخ ۲۰ هر ماه به آدرس ای‌میل صفحه ارسال کنید. همراهان گرامی جواب‌ها را هم در شماره آینده و خارزم مشاهده خواهید کرد.



عمودی:

۱. از صنایع دستی خراسان جنوبی
۲. رجل - شکستگی
۳. علامت مفعول - با مال می آید - شهری در کرمان
۴. با ادب - برادر شیعه
۵. کشور آتن - آن لحظه
۶. بارها - زن نیکوکار فرعون
۷. خورشید - بدهی‌ها
۸. کلاه الف - زاری - بدی
۹. قابله - شیپور
۱۰. حقیر و پست - جهاد کننده
۱۱. ارشاد - درختی جنگلی
۱۲. وسط - مستقیم
۱۳. پهلوی - رهرو - حرف فاصله
۱۴. لقبی برای خانم - اهلی
۱۵. رکن - تاریخ نویسی
۱۶. سوغات کرمان - فشرده گی
۱۷. سنگی سبز رنگ قیمتی - با دقت
۱۸. طاقچه قدیم - مخلوط - شهری در آلمان
۱۹. نشر دادن - مقابل جزئی
۲۰. یکی دیگر از صنایع دستی خراسان جنوبی

افقی:

۱. اثری از دیوید لارنس انگلیسی - برای اینکه
۲. غار نبوت - داخل شدن - رئیس مدرسه - دستوری نظامی
۳. اولین عدد سه رقمی - جای روشنایی - وسط - ریزنمرات - تپه کوچک
۴. زمین خشک و بایر - مشهور - همیشه با شماست - جوجه تیغی
۵. رانندگی کردن - تله - سرود - استحکام
۶. شهری ترک نشین - شهر و استانی در غرب کشور - میوه خورشتی - نزدیکی
۷. خوردن - الگو - بندری در جنوب کشور - دختر گل نشین
۸. صدای خالی شدن باد لاستیک ماشین - سال‌ها - شهری در کرمان - طاقچه و پیشگاه خانه - محصول آب و صابون
۹. معمولا جوینده است - همسر زن - پیشانی سر - جواب مثبت
۱۰. کهنه و پوسیده - از بناهای مذهبی تهران



از این شماره با مسابقه چهره شناسی در خدمت شما خوانندگان و همراهان همیشگی مجله هستیم. شما می‌توانید نام چهره مورد نظر را حدس و برای ما ارسال نمایید.



راهنمایی: یکی از بازیگران سینمای ایران

پاسخ شماره قبل: رضا صادقی

سرگرمی هوش

شخصی کلاهی خرید. در ابتدا ۵ درصد قیمت کلاه را پرداخت کرد.

فردای آنروز ۹۵ درصد هزینه باقیمانده را نیز پرداخت کرد. اما فروشنده گفت این شخص باید ۱۱۴ تومان دیگر بابت کلاه بپردازد.

اگر فروشنده کلاه را گرانتر از روز اول نفروخته باشد، قیمت این کلاه چقدر بوده است؟

پاسخ جدول و برنده این ماه نشریه

با سپاس و همراهی از خوانندگان گرامی:

کیانوش اردشیرزاده، محمد قیدی، منصور زندوکیلی از کرمان، علی رستمی، محمد مردانی، فاطمه حاجی حسینی، آرش اسماعیلی، حمید نظری، المیرا زارع، مهشید مرادی، نفیسه غلامی، مرجان پورآذر، علی لطفی، مرضیه محجوب، حسین شتکار، میترا جابری، مریم مهربان، صادق غلامی و محمد علیزاده برنده این ماه آقای شهریار بلند قامت به قید قرعه هستند که برای دریافت جایزه با ایشان تماس گرفته خواهد شد.

