

گفت و گو با دکتر ابن الرسول، معاون طرح و برنامه گروه خوارزمی

● برنامه استراتژیک؛ از ایده تا عمل ۱۶

● تازه های خوارزمی ۲۰

گفت و گو با دکتر حسین رضوی، عضو هیئت علمی دانشگاه و مشاور مدیریت

● مدیریت یا راهبری؛ مسئله این است! ۲۱

مجله فرهنگ و خانواده

آیا مدارس قدرت تخیل کودکان را می کشند؟

● تخیل در حصار مدرسه ۲۴

زیباترین جاده های دنیا از نگاه سی ان ان را بشناسید

● جاده هایی که مقصد هستند ۲۶

تبلیغ های خلاقانه علیه سیگار

● در حال دانلود سرطان ۲۸

درباره جی.کی. رولینگ، ثروتمندترین نویسنده زن جهان

● جادوی هری پاتر ۳۰

● یک فنجان چای ۳۲

● جوانه های دلپذیر ۲

دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی

● گروه خوارزمی در جمع ۱۰ شرکت پیشرو ایران ۳

گزارش «خوارزم» از چند و چون اقدامات انجام شده در زمینه کاهش نرخ تورم

● وقتی گرانی از تکاپو می افتد ۶

گزارش «خوارزم» از پیش بینی و ارزیابی بازار سرمایه در سال ۹۵

● سبز و قرمز، همچنان در جدال! ۸

نگاهی به نقش ابزارهای بازاریابی بین المللی در افزایش صادرات

● توسعه بازار بدون شاه کلیدها! ۱۰

نگاهی به پنج پرسش مهم برای ارزیابی تفکر سازمان

● چگونه یک مدیر استراتژیک باشید ۱۲

گزارش «خوارزم» از مهم ترین تحولات نظام بانکی در دولت یازدهم

● نظام بانکی زیر تیغ تیز جراحی ۱۴

ضوابط درج مقالات در ماهنامه "خوارزم"

ماهنامه خوارزم 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 عناوین 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 (۴۴۰۰ کلمه) (معادل ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیترها، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود. تحریریه ماهنامه خوارزم، 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 است.

vakharazm@kharazmi.ir

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر اجرایی تحریریه: سینا قلیچ خانی

همکاران این شماره: مریم عربی، بنفشه چراغی،

نرگس فرجی، نسیم بنایی، امیر کاکایی، فرید

دانش فر، محمدحسین علی اکبری، صدیقه ثنائی،

سعید بختیاری، غزال بابایی، نیما بابایی

طراح جلد: مسعود ریسی

گرافیک و صفحه آرایی: نادر قبله ای

ویراستار: شیدا محمدطاهر

امور دفتری: وحیده بهزادی

نشانی: میدان فرهنگ، بلوار فرهنگ، بین

خیابان ۲۲ و ۲۴ شرقی، پلاک ۱۸

تلفن: ۸۸۵۶۹۲۸۳ - فاکس: ۸۸۵۶۹۲۷۹

تلفن امور سهام: ۶۶۹۷۱۰۳۰

نشانی الکترونیک:

vakharazm@kharazmi.ir



ماهنامه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی
برای خانواده بزرگ شرکت سرمایه گذاری خوارزمی



شماره ۳۶ - اسفندماه ۹۵

جوانه‌های دلپذیر

دکتر حجت اله صیدی، مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

در هوای دل‌پذیر بهمن، جوانه‌های برنامه راهبردی هفت ساله گروه خوارزمی سر بر می‌آورند و نوید بهاری شکوفا و پربار را برای گروه سر می‌دهند. در ماه‌های آغازین از سال سوم برنامه، شرکتی که با مأموریت بزرگ ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها پای در مسیر دشوار و ناهموار توسعه نهاد و رشد مستمر را هدف خود قرار داد، وارد جرگه صد شرکت برتر ایران در رتبه‌بندی سازمان مدیریت صنعتی (IMI-۱۰۰) شد که مرجع رسمی رتبه‌بندی شرکت‌ها و معتبرترین آن‌هاست و در جهشی چشم‌گیر، از رتبه یکصد و هفتم در سال گذشته، به جایگاه هفتاد و یکم رسید که از این منظر، در زمره ده شرکت پیش‌رو قرار گرفت. این موفقیت بزرگ - که دست‌یابی به آن را بیش و پیش از همه باید به سهام‌داران ارجمند، کارکنان خستگی‌ناپذیر و تمامی ذی‌نفعان راهبردی گروه تبریک گفت - علاوه بر فضل الهی و یاری بی‌حد و حصرش، دو دلیل عمده دارد؛ برنامه محوری در گروه خوارزمی و جدیت در اجرای برنامه.

سال‌هایی که بر اقتصاد کشور گذشت، سال‌هایی به‌غایت دشوار و نفس‌گیر بود که از همه مهم‌تر، رکود بنگاه‌ها، تنگنای مالی و عدم تعادل‌های جدی، موجب افت بسیاری از شاخص‌ها، از جمله شاخص‌های سودآوری، عملکرد و بورس اوراق بهادار بود که تمامی بنگاه‌ها را تحت تأثیر قرار داد. اگرچه این وضعیت دشوار، موجب عدم دسترسی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به برخی از اهداف تعیین‌شده در برنامه راهبردی شد، اما باید باور داشت که اگر برنامه راهبردی نبود و مسیر پیش روی تاریک و مبهم جلوه می‌کرد و از این روی، گروه با گام‌هایی حیران و متزلزل و متغیر، مسیر نادرستی را طی می‌کرد، تا این میزان از موفقیت نیز به دست نمی‌آمد. همان‌گونه که در تمامی بازارها به‌خوبی می‌توان دید، نداشتن برنامه، احتمال مخاطره و ریسک را به‌شدت بالا می‌برد و از این نظر، عدم برنامه محوری می‌توانست در وضعیت‌های ویژه تصمیم‌گیری، مدیران گروه را به اتخاذ تصمیم‌هایی اشتباه رهنمون کند که گاه جبران آن سال‌ها زمان می‌برد. اگر اکنون، با تمام کاهشی که در بسیاری از سبدهای سهام رخ داده، ارزش خالص دارایی‌های خوارزمی، هم‌چنان رقم قابل قبول و مناسبی است، باید ریشه‌اش را در برنامه محوری جست. اکنون، بعد از گذشت سه سال، با تمامی رسیدن‌ها و نرسیدن‌هایی که در گروه بوده است، هنوز نمی‌توان نشانه‌ای از این‌که باید از صنعتی خاص خارج شد، یا از جمله صنایع برتر و مزیت‌دار کشور چیزی را به ترکیب سرمایه‌گذاری اضافه کرد، یافت نمی‌شود. تنها دو صنعت مزیت‌دار در مقیاس بزرگ وجود داشت، که در ابتدای برنامه، جایگاهی را در ترکیب سرمایه‌گذاری‌های گروه به خود اختصاص داده بودند، که با اتکال به خدای توانا، در هر دو زمینه، حرکت‌های جدی شروع و گام‌های اساسی برداشته شد که عبارت‌اند از: معدن و نفت، گاز و پتروشیمی، که البته به دلیل ماهیت بلندمدت‌شان، ثمردهی اساسی خود را از سال نود و هفت به نمایش خواهند گذاشت، اگرچه در سال جاری نیز عملیات سودآوری را - ولو در مقیاس کوچک - آغاز کرده‌اند. همگان می‌دانند که در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، مهم‌ترین سند بالادستی، برنامه راهبردی هفت ساله است و از این روی محور تمامی تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهاست.

تردیدی نیست که تدوین برنامه و رونمایی از آن، به‌تنهایی موفقیت در رشد هیچ شرکتی را تضمین نمی‌کند. شرط مهم و کافی موفقیت در این مسیر، جدیت در اجرای برنامه است که البته دشوارترین بخش است. در این مرحله است که موانع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی رخ می‌نمایند که گاهی فقط یکی از آن‌ها کافی است تا انسان را از مسیر برگرداند یا از پای دراندازد. از این روی، وجود ایمان و امید و اراده جدی برای پیش رفتن در مسیر و از راه برداشتن مانع‌های ریز و درشت است که می‌تواند نوید موفقیت دهد. مهم‌ترین رکن این بخش، نیروی انسانی صلاحیت‌دار و توانمند است که می‌تواند موفقیت یا شکست برنامه را به دنبال داشته باشد. گروه خوارزمی، با بدنه‌ای قوی از نیروی انسانی، اعم از رده‌های کارشناسی و مدیریتی، پای در مسیر اجرای برنامه گذاشت و اگرچه به گفته حافظ شیراز، هر دم از نو غمی آمد به مبارک بادش و هر روز با مسئله‌ای جدید در محیط اقتصادی و سیاسی روبه‌رو شد، اما توانست سربلند از این آزمون بیرون آید و انگیزه‌ای دوجندان پیدا کند تا نیمه خالی لیوان را نیز پر کند. هنگامی که اقتصاد با مسائل ریز و درشت طاقت‌فرسا دست به گریبان است، جدیت در اجرای برنامه، توانی دوجندان لازم دارد، درست مانند کسی که برخلاف جریان رود شنا می‌کند، یا در توفان پیش می‌رود. در چنین مسیری باید خستگی نشناخت و درنگ نکرد و عرق‌ریزان روح و جسم را شرط لازم رسیدن به مقصد دانست. از این روی باید از تمامی مدیران و کارکنان شریف و گران‌قدر تمامی شرکت‌های گروه خوارزمی سپاس‌گزار بود، که از هیچ تلاشی دریغ نکردند.

اگر در درون خوارزمی، مدیران و کارکنان ارجمند گروه توانسته‌اند با تسلطی بی‌نظیر بر عوامل قابل کنترل، اهداف ثروت‌آفرینی پایدار را محقق سازند که از آن جمله است افزایش ارزش دارایی‌های گروه و سود خالص آن و حتی سود تقسیمی در سال‌های اخیر، اما عوامل خارج از کنترل، گاهی ناکامی‌هایی را در بیرون از گروه به بار آورده که اگرچه از این باب مسئولیتی قانونی، حرفه‌ای یا حتی عرفی نمی‌تواند به‌طور مستقیم متوجه سرمایه‌های انسانی گروه باشد، ولی به دلیل قرار داشتن این مدیران و کارکنان در خط اول فعالیت‌های گروه، آنان را مخاطب معترضان به مواردی مهم مانند قیمت سهام قرار داده است. وضعیت کلان اقتصاد، نوسان‌های مستمر شاخص، حاکم شدن نگاه بسیار کوتاه‌مدت در بین بازیگران بازار سرمایه و چرخش قابل توجه نگاه‌ها از عوامل بنیادی به عوامل تکنیکی و به‌ویژه آن‌چه در ماه‌های اخیر در نظام بانکی و سودآوری آن رخ داد، از یک سو و نقدشوندگی سهام و خارزم و حجم بالای سهام شناور شرکت و بنابراین معامله سهام با قیمتی در حدود نصف ارزش خالص دارایی‌ها، مانع از آن شده تا شاهد شیرین این موفقیت‌های چشم‌گیر در کام سهام‌داران حقیقی گران‌قدر پایدار بماند. با این همه، مدیران و کارکنان گروه خوارزمی، بر این باورند که حتی برای فائق آمدن بر این وضعیت باید بیش از پیش در مسیر برنامه تلاش کرد تا جوانه‌ها یک یک سر از خاک برآیند و نهال تنومند خوارزمی به بار سنگین بنشینند. دور نیست که میوه صبر و تلاش و امید، با بهره‌برداری از معادن طلای غنی صدر جهان، افزایش راندمان و سودآوری نیروگاه منتظر قائم، به بار نشستن طرح نیروگاه‌های مقیاس کوچک در نیروپارسه، افزایش فروش و سود سینادارو، ورود به عرصه‌های جدید فناوری اطلاعات و فعالیت‌های اساسی نفت و گاز و پتروشیمی و اصلاحات به عمل آمده در بخش ساختمان، به چشم بیاید و قابل برداشت شود. مانند هر کار بزرگ دیگری، موفقیت در این راه تلاش درون خوارزمی را می‌خواهد و حمایت برون آن را.

گروه خوارزمی در جمع ۱۰ شرکت پیشرو ایران

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) در تازه‌ترین رتبه‌بندی شرکت‌های ایرانی، در جمع «۱۰ شرکت پیشرو»ی کشور قرار گرفت. در همین حال، این شرکت توانست وارد فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایران نیز بشود. خوارزمی در سال ۱۳۹۳ در میان شرکت‌های ایرانی جایگاه ۱۰۷ را به خود اختصاص داده بود، اما در سال ۹۴ با ۳۶ پله جهش در میان ۱۰۰ شرکت برتر کشور به رتبه ۷۱ دست یافت.

در رتبه‌بندی امسال ۱۰ شرکت پیشرو انتخاب شدند. معیار اصلی در انتخاب شرکت‌های پیشرو تغییر رتبه فروش شرکت‌های فهرست ۱۰۰ شرکت برتر ایران طی چهار سال اخیر است. فهرستی که بر اساس معیار اصلی ذکر شده تهیه می‌شود، با توجه

جدول ۱: رتبه‌بندی صد شرکت برتر ایران از نظر میزان فروش/درآمد (میلیارد ریال)

رتبه ۱۳۹۴	نام شرکت	فروش ۱۳۹۴	فروش ۱۳۹۳	مالکیت
۱	بانک ملی ایران (هولدینگ)	۳۶۴۶۵۷.۰	۲۹۴۵۸۶.۳	دولتی
۲	شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس (هولدینگ)	۲۵۰۵۷۵.۷	۳۰۸۵۸۴.۱	خصوصی
۳	بانک ملت (هولدینگ)	۲۴۱۹۹۵.۳	۱۸۷۲۳۶.۱	خصوصی
۴	شرکت سرمایه‌گذاری غدیر (هولدینگ)	۱۹۹۲۰۵.۵	۲۲۶۱۰۱.۲	عمومی
۵	شرکت ایران خودرو (هولدینگ)	۱۹۶۰۹۸.۵	۲۱۶۱۳۳.۸	خصوصی
۶	بانک پارسیان (هولدینگ)	۱۹۵۱۹۸.۰	۲۱۷۷۴۵.۴	خصوصی
۷	بانک تجارت (هولدینگ)	۱۸۶۶۲۲.۷	۱۴۴۸۴۹.۳	خصوصی
۸	شرکت گروه گسترش نفت و گاز پارسیان (هولدینگ)	۱۸۲۳۳۰.۷	۲۴۶۳۱۲.۸	عمومی
۹	شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کارکنان صنعت نفت (هولدینگ)	۱۶۴۰۹۱.۵	۱۹۴۱۶۶.۷	خصوصی
۱۰	شرکت پالایش نفت بندرعباس	۱۴۵۹۶۴.۱	۲۶۴۹۰۹.۲	خصوصی
۱۱	شرکت سرمایه‌گذاری پارس آریان (هولدینگ)	۱۳۹۱۴۴.۹	۱۰۸۸۰۲.۳	خصوصی
۱۲	بانک پاسارگاد (هولدینگ)	۱۳۷۸۵۴.۵	۱۱۱۸۷۳.۸	خصوصی
۱۳	بانک مهر اقتصاد (هولدینگ)	۱۲۷۶۷۹.۴	۱۰۸۵۴۹.۹	عمومی
۱۴	شرکت مخابرات ایران (هولدینگ)	۱۲۵۵۶۵.۲	۱۱۷۵۰۳.۹	عمومی
۱۵	بانک قوامین	۱۲۱۸۶۲.۳	۹۲۱۸۶.۷	خصوصی
۱۶	بانک رفاه کارگران (هولدینگ)	۱۱۶۳۰۸.۴	۶۱۵۴۷.۳	عمومی
۱۷	شرکت سایپا (هولدینگ)	۱۱۱۷۰۱.۹	۱۲۳۱۵۳.۳	خصوصی
۱۸	بانک آینده (هولدینگ)	۱۱۱۲۹۶.۸	۷۳۸۸۹.۳	خصوصی
۱۹	شرکت فولاد مبارکه اصفهان (هولدینگ)	۹۷۱۹۰.۰	۱۲۶۹۴۴.۹	خصوصی
۲۰	شرکت سرمایه‌گذاری گروه توسعه ملی (هولدینگ)	۹۳۲۶۹.۵	۹۷۹۴۱.۳	دولتی
۲۱	شرکت ارتباطات سیار ایران (هولدینگ)	۹۰۸۸۴.۰	۸۴۰۷۶.۷	عمومی
۲۲	بانک کشاورزی	۸۸۵۵۰.۱	۶۵۴۷۵.۰	دولتی
۲۳	بانک انصار (هولدینگ)	۷۹۱۴۴.۱	۵۱۸۴۱.۵	خصوصی
۲۴	بانک سامان (هولدینگ)	۷۸۲۸۳.۸	۶۱۶۴۳.۰	خصوصی
۲۵	بانک شهر (هولدینگ)	۷۰۰۷۱.۷	۴۵۹۰۲.۱	عمومی
۲۶	بانک اقتصاد نوین (هولدینگ)	۶۸۸۹۲۲.۴	۶۱۹۴۸.۱	خصوصی
۲۷	شرکت سرمایه‌گذاری نفت و گاز و پتروشیمی تامین (هولدینگ)	۶۸۸۱۷.۴	۱۱۶۶۶۷.۶	عمومی
۲۸	شرکت گروه مپنا (هولدینگ)	۶۶۲۳۳.۲	۵۷۸۴۷.۴	خصوصی
۲۹	شرکت گروه گسترش ارتباطات و فناوری اطلاعات سینا (هولدینگ)	۶۲۲۴۴.۴	۵۸۲۱۲.۶	عمومی
۳۰	شرکت پتروشیمی نوری (برزویه)	۶۰۳۴۲.۱	۸۰۶۱۷.۴	خصوصی
۳۱	شرکت پتروشیمی بندر امام	۵۲۵۰۸.۷	۶۱۷۵۸.۹	خصوصی
۳۲	شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تامین (هولدینگ)	۵۰۵۹۳.۵	۴۲۴۸۹.۵	عمومی
۳۳	شرکت پتروشیمی جم (هولدینگ)	۴۹۶۹۸.۵	۴۶۶۷۵.۴	دولتی
۳۴	شرکت پتروشیمی مارون (هولدینگ)	۴۸۶۳۰.۹	۴۹۱۸۸.۰	خصوصی
۳۵	شرکت پتروشیمی پارس	۴۳۶۶۷.۷	۵۵۰۷۸.۰	خصوصی
۳۶	شرکت سرمایه‌گذاری ایران (هولدینگ)	۴۲۱۴۳.۰	۳۹۳۷۷.۷	خصوصی
۳۷	بانک دی (هولدینگ)	۴۱۸۸۷.۲	۲۷۶۴۴.۵	خصوصی
۳۸	بانک سینا (هولدینگ)	۴۰۷۲۶.۲	۳۲۵۰۲.۱	عمومی
۳۹	شرکت کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران (هولدینگ)	۳۷۹۴۹.۸	۴۵۷۲۸.۳	دولتی
۴۰	شرکت ملی صنایع مس ایران (هولدینگ)	۳۶۵۴۲.۳	۴۷۷۷۱.۰	خصوصی
۴۱	شرکت پتروشیمی مبین	۳۶۲۳۲.۲	۳۲۹۶۷.۲	خصوصی
۴۲	شرکت مهندسی و مشاور سازه گستر سایپا	۳۳۶۷۸.۵	۴۰۰۴۷.۸	خصوصی
۴۳	شرکت گروه مالی ملت (هولدینگ)	۳۳۲۰۱.۶	۳۳۲۴۲.۷	خصوصی
۴۴	سازمان اتکا (هولدینگ)	۳۲۵۴۳.۶	۲۷۶۴۴.۴	دولتی
۴۵	شرکت بازرگانی پتروشیمی (هولدینگ)	۳۲۱۸۷.۴	۲۸۱۹۱.۶	خصوصی
۴۶	شرکت اعتباری کوثر مرکزی	۳۱۵۹۸.۸	۲۹۷۰۵.۸	خصوصی
۴۷	شرکت پالمر آریا ساسول	۳۱۶۱۷.۰	۲۸۲۵۵.۳	خصوصی
۴۸	شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت (هولدینگ)	۳۰۲۰۱.۷	۲۷۳۵۹.۸	خصوصی
۴۹	شرکت توسعه صنایع پتروشیمی (هولدینگ)	۲۹۱۱۹.۰	۲۹۷۲۵.۹	دولتی
۵۰	شرکت داروپخش (هولدینگ)	۲۸۳۳۶.۰	۲۳۱۳۷.۰	عمومی

به معیارهای دیگری پالایش می‌شود. این معیارها عبارت‌اند از: وجود اطلاعات شرکت در رتبه‌بندی ۱۰۰-IMI برای حداقل سه سال اخیر، منفی نبودن تغییر رتبه فروش شرکت در سال اخیر و زیان‌ده نبودن شرکت.

بر پایه این خبر، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در سال ۱۳۹۲، برنامه راهبردی ۷ ساله خود را با مأموریت «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها» تدوین کرد.

بر اساس برنامه راهبردی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، این شرکت قرار گرفتن در میان پنج شرکت برتر سرمایه‌گذاری و هلدینگ‌های کشور را از نظر ارزش جمع دارایی‌ها در ترازنامه، سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده است، به‌طوری‌که جمع دارایی‌های شرکت در سال ۱۳۹۹ (یعنی در پایان برنامه ۷ ساله) معادل یک درصد از رقم تولید ناخالص داخلی کشور به نرخ جاری باشد.

سازمان مدیریت صنعتی ایران از سال ۱۳۷۷ رتبه‌بندی شرکت‌های برتر کشور را هر ساله انجام داده است. این رتبه‌بندی با الهام از رسالت این سازمان با فراهم کردن آمار و اطلاعات شفاف و مفید در مورد بنگاه‌های اقتصادی کشور، فضای روشن‌تری از کسب‌وکار اقتصادی کشور ارائه می‌دهد و به مدیران بنگاه‌های اقتصادی، سیاست‌گذاران و پژوهش‌گران یاری می‌رساند تا شناخت و درک دقیق‌تری از مقیاس، ساختار مالی و اقتصادی صنایع و بنگاه‌های اقتصادی بزرگ کشور بیابند.

علاوه بر موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام)، سه شرکت وابسته به آن نیز موفق به کسب رتبه‌های برتر و بهبود رتبه چشم‌گیری شده‌اند. هم‌زمان شرکت توسعه برق و انرژی سپهر و شرکت توسعه ساختمان

۵۱	شرکت پالایش نفت لاوان	۲۸۱۲۹.۴	۴۲۸۳۳.۲	عمومی
۵۲	شرکت بیمه آسیا	۲۶۲۰۸.۷	۲۵۰۲۴.۹	خصوصی
۵۳	بانک صنعت و معدن (هلدینگ)	۲۶۱۷۲.۸	۳۰۱۰۸.۰	دولتی
۵۴	شرکت پتروشیمی زاگرس	۲۵۱۴۳.۷	۲۹۱۱۳.۹	خصوصی
۵۵	بانک گردشگری (هلدینگ)	۲۳۹۹۱.۱	۱۳۵۴۴.۳	خصوصی
۵۶	شرکت پتروشیمی سازند (هلدینگ)	۲۳۱۸۲.۹	۲۶۲۲۲.۸	دولتی
۵۷	شرکت مادر تخصصی گسترش صنایع غذایی سینا (هلدینگ)	۲۲۲۰۰.۹	۲۳۱۷۱.۷	عمومی
۵۸	شرکت آسان پرداخت پرشین	۲۲۲۸۱.۷	۱۷۷۵۱.۸	خصوصی
۵۹	شرکت معدنی و صنعتی گل گهر (هلدینگ)	۲۲۲۹۹.۰	۲۷۲۵۷.۲	خصوصی
۶۰	بانک کار آفرین (هلدینگ)	۲۲۳۱۸.۶	۲۰۹۰۷.۴	خصوصی
۶۱	شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	۲۰۹۳۳.۵	۳۵۰۸۴.۴	خصوصی
۶۲	شرکت صنایع تولیدی کروژ	۱۹۷۹۵.۷	۲۱۱۲۵.۳	خصوصی
۶۳	شرکت بیمه البرز	۱۹۶۹۰.۴	۱۶۹۶۵.۱	خصوصی
۶۴	شرکت توزیع داروپخش	۱۹۶۳۲.۲	۱۶۶۲۸.۷	عمومی
۶۵	موسسه اعتباری عسکریه (هلدینگ)	۱۸۶۳۷.۹	۱۲۸۶۶.۵	خصوصی
۶۶	شرکت پتروشیمی پردیس	۱۷۶۰۰.۳	۱۴۹۰۰.۵	عمومی
۶۷	شرکت پخش رازی	۱۷۵۹۴.۲	۱۴۹۸۷.۹	خصوصی
۶۸	شرکت گروه بهمن (هلدینگ)	۱۶۴۴۹.۵	۱۷۹۷۹.۱	خصوصی
۶۹	شرکت بیمه پارسیان (هلدینگ)	۱۶۰۳۷.۲	۱۳۳۰۳.۴	خصوصی
۷۰	شرکت سرمایه‌گذاری سیمان نامین (هلدینگ)	۱۵۸۸۱.۱	۲۲۴۴۱.۳	عمومی
۷۱	شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (هلدینگ)	۱۵۶۶۷.۴	۱۱۶۱۲.۷	خصوصی
۷۲	شرکت سرمایه‌گذاری صنعت تجارت ساختمان اعتماد	۱۵۴۸۶.۱	۱۱.۱	خصوصی
۷۳	شرکت معدنی و صنعتی چادرملو (هلدینگ)	۱۵۱۹۲.۱	۲۵۴۴۱.۳	خصوصی
۷۴	شرکت تهیه و توزیع قطعات و لوازم یدکی ایران خودرو - ایساکو (هلدینگ)	۱۵۱۴۱.۱	۱۱۸۰۵.۹	خصوصی
۷۵	شرکت نفت پهران (هلدینگ)	۱۴۶۴۸.۷	۱۸۶۰۸.۷	عمومی
۷۶	شرکت پتروشیمی لاله	۱۴۲۹۵.۹	۱۰۸۳۲.۳	خصوصی
۷۷	شرکت پالایش نفت جی (هلدینگ)	۱۴۰۶۱.۶	۱۸۹۲۲.۰	خصوصی
۷۸	شرکت گروه ارزش آفرینان پاسارگاد (هلدینگ)	۱۳۹۵۷.۳	۱۳۷۲۴.۷	خصوصی
۷۹	شرکت نفت پاسارگاد (هلدینگ)	۱۳۷۹۰.۸	۲۰۷۸۱.۹	عمومی
۸۰	شرکت به پخش (هلدینگ)	۱۳۱۴۵.۰	۱۳۹۳۷.۲	دولتی
۸۱	شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران (هلدینگ)	۱۲۷۵۷.۸	۱۷۴۸۹.۵	خصوصی
۸۲	شرکت سیمان فارس و خوزستان (هلدینگ)	۱۲۶۵۹.۵	۱۷۰۸۱.۹	عمومی
۸۳	شرکت سرمایه‌گذاری توکا فولاد (هلدینگ)	۱۲۵۱۷.۱	۱۳۷۴۸.۴	خصوصی
۸۴	شرکت صنایع برق و انرژی صبا (هلدینگ)	۱۲۵۰۸.۹	۱۲۵۱۱.۹	عمومی
۸۵	شرکت گروه فن آبران هوشمند هیسازان فردا (هلدینگ)	۱۲۴۱۴.۶	۳۶۶۷.۷	خصوصی
۸۶	شرکت پتروشیمی رازی	۱۲۳۸۵.۵	۱۲۸۹۸.۲	خصوصی
۸۷	شرکت پخش البرز	۱۱۷۴۱.۲	۱۱۶۶۵.۷	عمومی
۸۸	شرکت فولاد اکسین خوزستان	۱۱۵۸۹.۴	۱۲۹۳۵.۶	عمومی
۸۹	شرکت پتروشیمی تبریز	۱۱۴۱۹.۹	۱۲۷۲۰.۳	عمومی
۹۰	شرکت نفت ایرانول (هلدینگ)	۱۱۳۷۴.۴	۱۴۱۲۷.۵	عمومی
۹۱	شرکت خدمات الفورماتیک (هلدینگ)	۱۱۳۴۹.۸	۸۸۵۹.۳	دولتی
۹۲	شرکت آلومینیوم ایران	۱۱۲۸۱.۶	۱۲۸۷۰.۶	خصوصی
۹۳	شرکت پخش سایه سمن	۱۱۲۷۵.۰	۱۰۱۸۲.۶	خصوصی
۹۴	شرکت کیسون (هلدینگ)	۱۰۹۶۰.۵	۲۵۳۷۹.۷	خصوصی
۹۵	شرکت ایران ترنسکو (هلدینگ)	۱۰۷۶۱.۲	۹۷۵۷.۳	خصوصی
۹۶	شرکت خدمات دریایی و مهندسی کشتیرانی قشم (هلدینگ)	۱۰۶۱۷.۸	۱۴۴۶۱.۹	دولتی
۹۷	شرکت کشتیرانی حافظ دریای آریا	۱۰۵۴۰.۳	۶۲۷.۵	خصوصی
۹۸	شرکت پتروشیمی خارگ	۱۰۳۳۱.۶	۱۳۲۶۹.۹	خصوصی
۹۹	شرکت مادر تخصصی توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (هلدینگ)	۱۰۱۶۷.۷	۱۱۵۸۹.۳	خصوصی
۱۰۰	شرکت مهندسی و ساخت توربین مینا-نوگا	۱۰۱۴۴.۵	۵۱۷۳.۶	خصوصی

تازه‌های خوارزمه

راهبردی ۷ ساله خود را با مأموریت «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها» تدوین کرد.

بر اساس برنامه راهبردی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، این شرکت قرار گرفتن در میان پنج شرکت برتر سرمایه‌گذاری و هلدینگ‌های کشور را از نظر ارزش جمع دارایی‌ها در ترازنامه، سربلوه فعالیت‌های خود قرار داده است، به طوری‌که جمع دارایی‌های شرکت در سال ۱۳۹۹ (یعنی در پایان برنامه ۷ساله) معادل یک درصد از رقم تولید ناخالص داخلی کشور به نرخ جاری باشد.

سازمان مدیریت صنعتی ایران از سال ۱۳۷۷ رتبه‌بندی شرکت‌های برتر کشور را هر ساله انجام داده است. این رتبه‌بندی با الهام از رسالت این سازمان با فراهم کردن آمار و اطلاعات شفاف و مفید در مورد بنگاه‌های اقتصادی کشور، فضای روشن‌تری از کسب‌وکار اقتصادی کشور ارائه می‌دهد و به مدیران بنگاه‌های اقتصادی، سیاست‌گذاران و پژوهش‌گران یاری می‌رساند تا شناخت و درک دقیق‌تری از مقیاس، ساختار مالی و اقتصادی صنایع و بنگاه‌های اقتصادی بزرگ کشور بیابند.

گواهی‌نامه ایزوی شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی تمدید شد
اعتبار گواهی‌نامه ایزوی ۹۰۰۱ و ایزو ۱۰۰۰۲ شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی (مفاخر) تمدید شد.

بر پایه این خبر، فرایند ممیزی اصلی شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی بر اساس استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ و ایزو ۱۰۰۰۲ در روز شنبه ۹ بهمن ماه سال جاری توسط ممیزین موسسه اس‌جی‌اس (SGS) کشور سوئیس برگزار شد و در پی آن شرکت خوارزمی تاییدیه تمدید اعتبار نسخه ۲۰۱۵ گواهی‌نامه‌های مزبور را دریافت کرد.

شرکت توسعه فناوری ارتباطات خوارزمی (سهامی عام) یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی است که در زمینه فناوری اطلاعات، تامین، بهره‌برداری و پشتیبانی از انواع سخت‌افزار، نرم‌افزار، تجهیزات رایانه‌ای و مخابراتی، سخت‌افزارهای تخصصی بانکی و بیمه، هوش تجاری و هوشمندسازی ساختمان‌های بزرگ فعالیت می‌کند.

خوارزمی نیز توانستند از نظر شاخص میزان فروش به ترتیب در رتبه‌های ۱۴۹ و ۲۰۱ بایستند. شرکت لابراتوارهای سینادارو، شرکت مدیریت برق منتظر قائم و شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی نیز توانستند به ترتیب رتبه‌های ۲۵۱، ۴۱۴ و ۴۳۵ را در میان ۵۰۰ شرکت برتر ایران از آن خود کنند.

هم‌چنین شرکت‌های توسعه برق و انرژی سپهر و توسعه ساختمان خوارزمی از نظر شاخص رشد سریع، جزو پنج شرکت برتر در بین ۱۰۰ شرکت دوم و سوم این لیست شناخته شدند.

شرکت توسعه برق و انرژی سپهر

در طبقه‌بندی ۵۰۰ شرکت برتر ایران پنج شرکت برتر از نظر رشد سریع بین ۱۰۰ شرکت دوم نیز معرفی شده‌اند. معیار اصلی در انتخاب شرکت‌های برتر از نظر رشد سریع، تغییر رتبه فروش شرکت‌های فهرست ۱۰۰ شرکت دوم طی چهار سال اخیر است. بر این اساس، شرکت برق سپهر با ۶۱ رتبه رشد به رتبه ۱۴۹ دست یافته و در میان پنج شرکت برتر از نظر رشد سریع بین ۱۰۰ شرکت دوم قرار گرفته است. این شرکت در سال ۱۳۹۴ نسبت به سال قبل از آن رشد فروش ۱۴۸ درصدی را تجربه کرده است.

شرکت توسعه ساختمان خوارزمی

شرکت توسعه ساختمان خوارزمی نیز در تازه‌ترین رتبه‌بندی شرکت‌ها برای سال مالی ۱۳۹۴ که از سوی سازمان مدیریت صنعتی ایران صورت گرفته است، توانست رتبه نخست سومین گروه از مجموعه ۱۰۰ شرکت برتر کشور را از آن خود کند و در رتبه ۲۰۱ بایستد. این در حالی است که سه سال پیش، رتبه شرکت توسعه ساختمان خوارزمی در شاخص فروش ۴۴۲ بوده است. شرکت توسعه ساختمان خوارزمی در سال مالی ۱۳۹۴ نسبت به سال قبل از آن رشد ۲۸۷ درصدی را تجربه کرده است.

عامل پیشرفت گروه خوارزمی

بر پایه این خبر، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در سال ۱۳۹۲، برنامه



افزایش ۲۰۰ درصدی سرمایه سینادارو کلید خورد

مجمع عمومی فوق‌العاده صاحبان سهام شرکت لابراتوارهای سینادارو برای سال مالی منتهی به ۳۰ اسفند ۱۳۹۵، دوشنبه ۲۰ دی ماه سال جاری در محل این شرکت با حضور بیش از ۹۰ درصد از سهام‌داران و به ریاست علی دهقان منشادی برگزار شد و حاضران در این مجمع به افزایش ۲۰۰ درصدی سرمایه این شرکت مشتمل بر ۲۰۰ میلیون سهم ۱۰۰۰ ریالی رأی مثبت دادند.

بر پایه این خبر، نیمی از افزایش ۲۰۰ درصدی سرمایه شرکت سینادارو در سال جاری صورت خواهد گرفت. در همین حال، هیئت مدیره شرکت سینادارو اختیار دارد تا طی دو سال آینده نیمی دیگر افزایش سرمایه را تحقق بخشد.

این خبر هم‌چنین حاکی است، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) بیش از ۴۷ درصد از سهام شرکت سینادارو را در اختیار دارد.



اقتصاد

سهراب اکبری

ضرورت کاهش تورم

در سال‌های اخیر، تحریم، کاهش درآمدهای نفتی، وابستگی اقتصاد به نفت و افت سرمایه‌گذاری موجب افزایش رکود و کاهش رشد اقتصادی شده است. در نتیجه از زمستان سال ۹۰ تا پایان سال ۹۲ یعنی ۹ فصل متوالی اقتصاد کشور دچار رکود شد که آثار آن تا سال ۹۵ باقی خواهد ماند، اما دولت تلاش می‌کند اقتصاد را از رکود خارج کند. این مسئله باعث شد مردم تصور کنند که چشم‌انداز آینده اقتصادی کشور مثبت است. در این شرایط مردمی که می‌خواستند ارز خریداری و نگهداری کنند، به امید این که قیمت‌ها افزایش پیدا کند و آن‌ها منتفع شوند، تصمیم گرفتند از این اقدام اجتناب کنند. البته دولت کاملاً در موضع سیاست‌گذاری قرار گرفته است، ولی با این حال ایران هم‌چنان جزو سه تورم بزرگ دنیا به حساب می‌آید. برخی مسئولان دولتی معتقدند برداشتن التهاب تورم در اقتصاد کشور یک ضرورت بود، اگرچه دولت انقباض پولی ایجاد نکرده، بلکه انضباط پولی را برقرار

گزارش «وخارزم» از چند و چون اقدامات انجام‌شده در زمینه کاهش نرخ تورم

وقتی گرانی از تکاپو می‌افتد...

کاهش تورم یکی از دستاوردهای بزرگ دولت یازدهم محسوب می‌شود؛ با این حال بسیاری از اقتصاددانان و کارشناسان صاحب‌نظر در مورد نرخ تورم انتقاداتی را مطرح می‌کنند. این افراد معتقدند که اثرات کاهش نرخ تورم در زندگی مردم محسوس نیست و نمی‌توان این مورد را یک دستاورد تلقی کرد. اما علی‌طیبنیا، وزیر امور اقتصادی و دارایی، درباره کاهش تورم گفته که این واژه به معنای کاهش سطح عمومی قیمت‌ها نیست و از آن جایی که تورم روند کندتری را نسبت به قبل طی می‌کند، قیمت‌ها با رشد کمتری افزایش می‌یابند. اما برای این که بدانید برای کاهش تورم و افزایش قدرت خرید مردم چه اقداماتی شده، بهتر است نگاهی به این گزارش بیندازید.

نرخ تورم در آغاز فعالیت دولت یازدهم ۴۰ ممیز یک‌دهم درصد بود، اما این رقم با حدود ۳۰ درصد افت و بعد از گذشت سه سال از فعالیت دولت یازدهم در حال حاضر به ۱۰ درصد کاهش یافته است. هم‌زمان با روی کار آمدن دولت یازدهم، روند صعودی نرخ تورم به یکی از دغدغه‌های اصلی این دولت تبدیل شده بود، به‌طوری که این دغدغه و افزایش روزافزون نرخ تورم که البته با رکود نیز همراه بود و اقتصاد کشور از آن رنج می‌برد، مردان اقتصادی دولت یازدهم را بر آن داشت تا کاهش آن را بیش از پیش مدنظر قرار دهند. تورم شتابان، رکود عمیق اقتصادی، بازار متلاطم دارایی‌ها، مخدوش بودن جایگاه و اعتبار دستگاه‌های اجرایی و انتظارات بدبینانه درخصوص تحولات آتی اقتصادی، همگی وضعیت دشواری را برای این دولت رقم زده بود. علاوه بر آن، دولت با یکی از شدیدترین و همه‌جانبه‌ترین تحریم‌های بین‌المللی مواجه بود که قدرت عمل دستگاه‌های سیاستی را محدود می‌کرد. هم‌چنین برخی مسئولان دولتی نیز عنوان می‌کنند که دولت یازدهم رویه اصولی و سازگاری را در حوزه‌های مختلف اقتصادی دنبال می‌کند. در همین راستا، رعایت انضباط مالی و تدبیر مصارف و مخارج دولت در حد منابع حاصل، مهم‌ترین و دشوارترین رویکرد سیاستی اتخاذشده بوده است. در شرایطی که منابع دولت به دلایل مختلف در تنگنا قرار دارد، دولت یازدهم منابع بانک مرکزی و پایه پولی را خط قرمز خود می‌داند.

کرده است و تصمیمات دولت سبب شده با قاطعیت تمام وابستگی‌ها به بانک مرکزی قطع شود.

البته برخی دیگر نیز معتقدند در طرح‌های دولت برای خروج بنگاه‌های تولیدی از رکود، بر نقش بنگاه‌های پیش رو در بازارهای داخلی، صادرات صنعتی و خدمات پیمان‌کاری و مشاوره‌ای به کشورهای همسایه، گردشگری، مسکن، تقویت سازوکار مالی تجهیز پس‌انداز یا بازار سرمایه تصریح شده است. باید نقش بورس در تامین مالی شرکت‌ها بیشتر شود و بانک‌ها نیز نقدینگی را با محوریت توسعه تولید مدیریت کنند.

تحریک تقاضا

یکی از راه‌های کاهش تورم افزایش قدرت خرید مردم است. دولت یازدهم در چندین مورد سیستم تحریک تقاضا را تقویت کرد. یکی از اصلی‌ترین موارد اقداماتی بود که در بخش اعطای تسهیلات برای خرید خودرو صورت گرفت تا هم مردم بتوانند دارای خودرو شوند و هم چرخ کارخانه‌ها با سرعت بیشتری بچرخد. در آن زمان قیمت پیش‌پرداخت هر خودرو آن قدر کم بود که هر خانواده ایرانی می‌توانست برای ثبت‌نام اقدام کند، اما بانک مرکزی تنها ۱۱۰ هزار خودرو را توانست تقبل کند و دیگر این روش با وجود تقاضای بیشتر ادامه نیافت.

صدور کارت اعتباری خرید

از سوی دیگر، کارت‌های اعتباری خرید برای کالاهای ایرانی صادر شد تا مردم بتوانند از این کارت‌ها برای خرید کالاهای ایرانی بهره ببرند و چرخ کارخانه‌های تولیدی نیز بچرخد. البته این طرح با انتقادات زیادی همراه شد، اما در نهایت توانست بخشی از نیاز جامعه را پاسخ‌گو باشد. در همان زمان برخی از کارشناسان این طرح‌های دولت را نوعی تبلیغات تلقی می‌کردند، اما در نهایت همین طرح‌ها موجب شد تا قدرت خرید برخی خانوارها روند صعودی را طی کند.

ارائه تسهیلات کارت اعتباری

هم‌چنین بانک مرکزی به منظور افزایش قدرت خرید خانوار و تحریک تقاضا کارت‌های اعتباری صادر کرد که سقف آن ۵۰ میلیون تومان بود. این کارت‌ها در سه رقم ۱۰، ۳۰ و ۵۰ میلیون تومان صادر شد و بسیاری از بانک‌ها با حداقل ضمانت به منظور حرکت دادن اقتصاد اقدام به اعطای تسهیلات کردند و توانستند بخشی از نیاز جامعه را رفع کنند. البته تنها مشکل این بخش نقدشوندگی این کارت‌ها بود که برخی کارشناسان یکی از عوامل رشد نقدینگی را همین موضوع می‌دانند.

کاهش نرخ سود تسهیلات مسکن

از سوی دیگر، یکی از اقدامات دولت در بخش افزایش قدرت خرید مردم تقویت در بخش مسکن بود که موتور محرک اقتصاد ایران نام دارد. صندوق پس‌انداز مسکن یکم و هم‌چنین افزایش تسهیلات مسکن از جمله اقداماتی بود که در دولت یازدهم اتفاق افتاد.

ملزومات رشد اقتصادی و کاهش تورم

یکی از ملزوماتی که باید در اقتصاد رخ دهد، کاهش هزینه‌های اداری و تمام‌شده تولید است که به‌عنوان نیاز اصلی برای رونق اقتصادی محسوب می‌شود. سامان‌دهی نرخ‌های مالیاتی و گسترش پایه‌های مالیاتی هم مدنظر است تا قدرت رقابت صنایع داخلی با صنایع خارجی بیشتر شود. البته باید توجه داشت اگر رفتار بانک‌ها، حمایت از تولیدات به‌ویژه صادرات‌محور باشد، ارزش افزوده بخش‌های مختلف اقتصادی هم زیاد خواهد شد

و اثر تورمی هم کمتر می‌شود. افزایش درآمدهای حاصل از صادرات غیرنفتی و صنعتی و خدمات فنی و مهندسی در کنار کنترل پایه پولی کمک می‌کند نرخ تورم روندی کاهنده داشته باشد که همراه با توسعه تولید، به معنی خروج غیرتورمی از رکود اقتصادی است. تجهیز منابع ارزی و ریالی برای آغاز فرایند خروج از رکود لازم است تا نرخ رشد اقتصادی را بیشتر کند و تحرک بخش‌های نفت، گاز و پتروشیمی و صنایع معدنی در کنار رونق گردشگری و مسکن خواهد توانست مسیر خروج از رکود اقتصادی را هموار کند. این مسئله اثری مثبت در دیگر بخش‌های اقتصادی دارد و رونق ایجادشده را به دیگر بخش‌ها منتقل می‌کند.

تشویق به صادرات و تسهیل آن

توسعه تولید صادرات‌محور، تسهیل و تشویق صادرات، کاهش مالیات و تقویت رقابت‌پذیری بنگاه‌های داخلی با سیاست‌های مناسب ارزی می‌تواند به کشور در خروج غیرتورمی از رکود کمک کند.

برخی کارشناسان می‌گویند بهترین کاری که دولت یازدهم انجام داده است، صلح‌آمیز کردن روند گفت‌وگوها با ۵+۱ است که موجب کاهش نرخ دلار شده است. دولت یازدهم وارث رشد منفی اقتصادی است که از سال ۱۳۹۰ در اقتصاد کشور به وجود آمده است. اگر دولت می‌خواهد در ارتقای رشد اقتصادی کشور موثر و موفق باشد، باید از عملکرد ناموفق دولت‌های نهم و دهم درس بگیرد و در خلاف جهت آن‌ها حرکت کند. هدف اقتصاددانان دولت یازدهم باید افزایش اعتبارات بخش تولید باشد تا این بخش با سرمایه‌گذاری بیشتر بتواند تولید را افزایش دهد و به دوران قبل از هدفمندی یارانه‌ها برگردد.

صاحب‌نظران دیگری نیز اعتقاد دارند راه‌حل رکود تورمی این است که منحنی عرضه را به سمت پایین و راست حرکت بدهیم، زیرا تعادل در قیمت پایین باعث تولید بیشتر و هم‌چنین کاهش نرخ دلار باعث کاهش تورم می‌شود. در حال حاضر بانک‌ها مشکلی در این زمینه ندارند، مشکل اصلی نظام بانک‌داری مربوط به افرادی است که در آن سپرده‌گذاری می‌کنند و با وجود تورم ۴۰ درصدی سود ۲۲ درصدی می‌گیرند. یعنی ۱۸ درصد کمتر از میزان رشد اقتصادی جامعه. اما از طرف دیگر افرادی که وام ۲۶ درصدی می‌گیرند، علاوه بر این که می‌توانند نسبت به قبل میزان قیمت‌ها را ۴۰ برابر افزایش دهند، از محل وام هم ۱۲ درصد سود می‌برند.

رابطه منطقی کاهش تورم و خروج از رکود با بهره‌مندی از بازار سرمایه

تامین مالی از طریق بازار سرمایه باید به شکل صندوق‌های سرمایه‌گذاری و اوراق با درآمد ثابت باشد. عمدتاً بورس در برون‌رفت از رکود در حوزه تامین مالی کمک خواهد کرد و در کنار آن نیز بانک‌ها برای بنگاه‌های خرد و کوچک نقش‌آفرینی می‌کنند. همواره پول بانک‌ها و بورس به صورت خرد بوده و پس‌اندازهای کلان عمدتاً سرمایه‌گذاری شده‌اند. با توجه به دوره طولانی رکود در طرف عرضه ضعف به وجود آمد که این امر به معنای کاهش درآمدهای مردم و در نتیجه میزان پس‌انداز شد. از این جهت پس‌اندازهای خرد نیز کاهش پیدا کرد. در حال حاضر مردم نسبت به گذشته امکان پس‌انداز درآمد ندارند و در این خصوص مهم است که میزان درآمدهای مردم با وضعیت تورم متناسب باشد. با تمام این اوصاف، اکنون میزان تورم در کشور آرام گرفته و به دنبال آن نیز نرخ سود بانکی کاهش خواهد داشت. در چنین شرایطی امید آن می‌رود که نرخ بازده بازار سرمایه نیز با توجه به این امر منطقی‌تر بشود و آرامش تا حدی به فضای اقتصادی کشور برگردد.

افزایش درآمدهای حاصل از صادرات غیرنفتی و صنعتی و خدمات فنی و مهندسی در کنار کنترل پایه پولی کمک می‌کند نرخ تورم روندی کاهنده داشته باشد که همراه با توسعه تولید، به معنی خروج غیرتورمی از رکود اقتصادی است. تجهیز منابع ارزی و ریالی برای آغاز فرایند خروج از رکود لازم است تا نرخ رشد اقتصادی را بیشتر کند

گزارش «وخارزم» از پیش‌بینی و ارزیابی بازار سرمایه در سال ۹۵

سبز و قرمز، همچنان در جدال!

از بانک‌ها به سمت بازار سرمایه سوق پیدا کنند. اما برخی کارشناسان در این زمینه انتقاداتی داشتند و اظهار می‌کردند کاهش سود بانکی نه تنها موثر و مفید نیست، بلکه حتی مضر هم هست. آن‌ها معتقد بودند دولت باید قبل از کاهش سود بانکی بسته‌ای برای تقویت و راهبری بازارهایی مانند بازار سرمایه، بازار پول و بازار کالا در نظر بگیرد. بخش تولید نیاز به تسهیلات بانکی دارد، اما قیمت واقعی پول در اقتصاد بالاتر از این ارقام است. پرداخت بانک‌ها هم بر اساس اعتبارسنجی نیست و در نتیجه رانت جدیدی به وجود می‌آید و آن‌هایی به منابع بانکی دسترسی پیدا خواهند کرد که رابطه دارند. در نتیجه دولت باید بسته‌ای برای سایر بازارها در نظر می‌گرفت تا کاهش نرخ سود بانکی را هم‌زمان با این بسته‌ها اعمال کند. برای همین است که شاهد گشایشی ویژه در این حوزه نیستیم.

بازار سرمایه یکی از بازارهایی است که در چهار سال گذشته فراز و نشیب زیادی را تجربه کرده است. در ماه‌های اخیر، خبرهای به نتیجه رسیدن یا نرسیدن مذاکرات دائماً بر قیمت دلار و بازار سرمایه تأثیر می‌گذاشت و زمانی که خبر توافق اعلام شد، بازار سرمایه از کانال ۶۰ هزار واحد به ۹۰ هزار واحد رسید. اما چندی بعد روند نزولی دوباره طی شد. در همین حال خبرهایی مانند انتخاب شدن ترامپ به عنوان رئیس جمهور آمریکا تأثیرات خوبی برای بورس ایران به دنبال نداشت. اکنون به پایان فعالیت دولت یازدهم نزدیک شدیم و قصد داریم بررسی کنیم که وضعیت بازار سرمایه در این ماه‌های اخیر چگونه بوده است. دولت‌ها در شرایط رکود اقتصادی معمولاً اقدامات ویژه‌ای را انجام می‌دهند. دولت یازدهم در نظر گرفت که کاهش نرخ سود بانکی را عملی کند تا سرمایه‌ها

کاهش سود بانکی به نفع بازار سرمایه نشد

حیدر مستخدمین حسینی، کارشناس بازار سرمایه، درباره خروج پول از بانک‌ها به «وخارزم» گفت: اگر پول خارج شود، چون دولت بسته‌ای برای بازار سرمایه در نظر نگرفته، به سمت بازار سرمایه روانه نخواهند شد. حتی این خطر وجود دارد که پول از بانک‌ها خارج و به سمت بازارهایی مانند ارز و مسکن و طلا برود. صاحبان سرمایه به دنبال کسب منفعت بیشتر هستند. اگر زمانی به این نتیجه برسند که بانک‌ها توقعاتشان را برآورده نمی‌کنند، به سمت بازارهای دیگر می‌روند و در این شرایط بازارهایی مانند مسکن و ارز می‌توانند هدف قرار بگیرند که این برای اقتصاد خوب نیست.

بازار سرمایه پتانسیل جذب پولی را که از بانک‌ها خارج می‌شود، دارد. سود این بازار از تورم بالاتر است و جذابیت‌های خاص خودش را دارد، اما مشکل بازار سرمایه از جای دیگری است. مردم نسبت به این بازار بی‌اعتماد شده‌اند. نوسان‌های زیادی در بورس ایجاد شده که نتیجه‌اش بی‌اعتمادی مردم به این بازار است.

بازار سرمایه ما به تبع بی‌ثباتی‌های سیاسی، نوسانات زیادی داشته و به همین دلیل آن‌طور که باید، نتوانسته منابع را جذب کند. اما در هر صورت این بازار هم جذابیت‌های خاص خودش را دارد.

کاهش نرخ سود بانکی، بهترین رویکرد مثبت دولت مردان

فردین آقابرگی، کارشناس بازار سرمایه، درباره کاهش نرخ سود بانکی و اثرگذاری آن بر بازار سرمایه، گفت: بدون تردید آثار مثبت این تصمیم بر وضعیت شاخص و قیمت‌های بورس نمایان خواهد شد.

او با تأکید بر این که سامان‌دهی سیاست‌های اقتصادی فی‌نفسه بهترین رویکرد مثبت دولت‌مردان برای بازار سرمایه تلقی می‌شود، افزود: مدت‌ها بود اهالی بازار



سرمایه نسبت به بالا بودن سود سپرده و تسهیلات و رقابت بازدهی بازار پول و بازار سرمایه گلایه داشتند و انتقاد می کردند. حال با تحقق این خواسته، به نظر می رسد حجم ورود نقدینگی به بازار سهام بیش از پیش شده و به مرور زمان در سال ۹۵ افزایش یابد.

با توجه به تلاقی مجموعه سیاست های اقتصادی دولت که مهم ترین آن کاهش نرخ سود بوده، با اخبار موجود در حوزه سیاسی درخصوص رفع برخی از تحریم ها، پیش بینی می شود چشم انداز روشنی پیش روی بازار سرمایه قرار بگیرد.

همه چیز سیاسی شده است

در همین حال غلامحسین دوانی، کارشناس بازار سرمایه، درباره تاثیر انتخابات ریاست جمهوری بر بازار سرمایه می گوید: اقتصاد ایران مانند یک کشتی بدون قطب نماست و معلوم نیست به کدام جهت می رود. با توجه به مشکلات ساختاری اقتصاد کشور، ظاهراً امید چندانی به این که افراد متفرقه بتوانند کاری انجام دهند نیست، مضاف بر این که در حال حاضر اقتصاد کشور به مسائل سیاسی منطقه نیز گره خورده و چنانچه نتوانیم خود را از این گلوگاه سیاسی خارج کنیم، ممکن است وضعیت اقتصادی از این هم نامساعدتر شود. بنابراین برخلاف سنوات گذشته که مسائل سیاسی خیلی پررنگ نبود، در سال آینده مسائل سیاسی بسیار پررنگ خواهد شد. در نتیجه کسانی می توانند اقتصاد کشور را بهبود بخشند که در برنامه خود، حل و فصل مسائل سیاسی کشور را در اولویت قرار دهند.

حرکت به سمت صنایع سودآور بازار

حامد فلاح، کارشناس بازار سرمایه، درخصوص پیش بینی صنایع سودآور در بازار عنوان کرد که اگر در اصلاحیه بودجه به پرداخت بدهی پیمان کاران و بانک ها توجه ویژه ای شود، ما شاهد سودآوری صنایع مختلفی در کوتاه مدت هستیم.

سیاست پرداخت بدهی های دولت خوب و کارآمد است و می تواند بر بازار تاثیر مثبت داشته باشد، به این صورت که توسعه بازار بدهی می تواند به بازار سرمایه در واقعی کردن نرخ بهره بانکی و کاهش آن کمک کند و پرداخت های بیمه ای دولت به بانک ها نیز کاهش یابد. با این تفاسیر در کوتاه مدت به جز سودآوری صنعت خودرو و پالایشگاه، به سودآوری باقی صنایع چندان امیدوار نیستیم.

صنعتی که با کاهش نرخ بهره زودتر می تواند به سودآوری برسد، صنعت خودرو است و در کنار آن صنعت قطعه سازی است که اگر فعال شود و مدیران این بخش سیاست های بهتری را برای فروش محصولات خود اتخاذ کنند، می تواند به سودآوری قابل توجهی دست پیدا کند. البته گفتنی است که چشم اندازی برای نفت وجود ندارد، اما دولت می تواند در این حوزه سیاست هایی را در پیش گیرد که به سودآوری منجر شود، مانند پروژه های عمرانی که دولت امسال اجرا کرد.

یکی دیگر از سیاست هایی که امسال دولت باید حتماً آن را انجام دهد، سیاست تک نرخی کردن ارز است. این سیاست می تواند برای صنعت پالایش نفت مفید باشد. اما در هر صورت اقتصاد کشور ما همچنان اقتصاد دولتی است و نقش سیاست گذاران و قانون گذاران در این حوزه تعیین کننده است.

همچنین صنایع جانبی نفت همانند تجهیز کاران و پیمان کاران نفتی نیز می توانند با این سیاست به سوددهی برسند. در کوتاه مدت پیش بینی خاصی در این مورد نمی توان کرد، اما در بلندمدت با اجرای این سیاست، این حوزه، حوزه خوبی برای سرمایه گذاری است. بعضی از صنایع دیگر مانند پتروشیمی نیز می توانند از سیاست تک نرخی کردن ارز استفاده کنند و به سوددهی برسند. همچنین صنایع تجهیزات نفت و برق نیز در بلندمدت آینده خوبی دارند. از سوی دیگر، در سال جاری به دلیل آن که دولت هنوز بدهی های خود را درخصوص اوراق خزانه اسلامی پرداخت نکرده است، بعید به نظر می رسد که وضعیت توام با رشدی داشته باشند.

دعواهای بورس سی

اما فعالان صنعت پتروشیمی در مورد سودآور بودن صنعتی که در آن فعال هستند، نقطه نظراتی دارند. شورای رقابت عرضه محصولات پتروشیمی ها در بورس کالا را تصویب کرد، اما با اعتراض فعالان این صنف مواجه شد. احمد مهدوی ابهری، دبیر انجمن کارفرمایی صنعت پتروشیمی، گفت: این مصوبه از نظر پتروشیمی ها ایرادهای اساسی دارد و از نظر ما این مصوبه قابل اتکا نیست. در حالی که خوراک بین مجتمع ها همیشه از طریق خط لوله انجام نمی شود، در این مصوبه گفته شده که مواردی برای عرضه خارج از بورس کالا مجاز هستند که انتقال از طریق خط لوله باشد. محصولاتی مانند نفتا با تانکر بین مجتمع ها حمل می شود. بنابراین خوراک بین مجتمعی نباید مشمول عرضه مستقیم در بورس کالا شود. از نظر ما این کار ایرادهایی دارد.

وقتی تعداد مصرف کننده های محصولات پتروشیمی محدود است و یک واحد تولیدی نیازمند محصولی مثل پلی پروپیلن است، باید بتواند این محصول را خارج از بورس کالا معامله کند. در بعضی موارد، فروش محصولات در بورس کالا مثل این است که بخواهید لقمه را دور سرتان بچرخانید. طبق تفاهم نامه ای که اخیراً با اتحادیه سراسری صنایع پایین دستی داشته ایم، باید ۳۰ درصد از مواد تولیدی مجتمع های بالادستی جهت حمایت از واحدهای تولیدی متوسط و کوچک پایین دستی به طور مستقیم به این بخش داده شود، اما با مصوبه جدید شورای رقابت این وضعیت هم دچار ابهام شده است.

با تمام این اوصاف، در حال حاضر آینده بازار سرمایه در صنایع و بخش های مختلف چندان قابل پیش بینی نیست و لازم است در مدت زمان کوتاه باقی مانده از عمر دولت، برای این بخش چاره جویی های اساسی و عمیق شود تا سهام داران با مشاهده اثرات این اقدامات، بیش از پیش به سرمایه گذاری در این بازار ترغیب شوند.



نگاهی به نقش ابزارهای بازاریابی
بین‌المللی در افزایش صادرات

توسعه بازار بدون شاه‌کلیدها!

گپ

امیر کاکایی

مختلف صادر می‌کردند، اما حالا عدم هم‌گام‌سازی فعالیت‌های این برندها با تغییرات بازار باعث اتمام فعالیت‌های آن‌ها شده است. این واقعیت وجود دارد که در بازارهای جهانی برندهایی می‌توانند سهم مناسبی را کسب کنند که استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی مناسبی را اتخاذ کنند و نسبت به تغییرات بازار واکنش مناسبی داشته باشند. در ادامه به باید و نبایدهای تدوین استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی و تصمیم‌های عمده‌ای که هلدینگ‌های تجاری باید بگیرند، اشاره خواهیم کرد.

فعالیت‌های ترویجی، توزیع و خود محصول است؛ به این معنا که سازمان‌ها می‌توانند این عوامل را کنترل کنند و بهترین استراتژی را برای هر یک از این عوامل تدوین کنند. اما برخی از عوامل مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک، رقابتی و جغرافیایی غیرقابل کنترل هستند و برندهای ایرانی برای صادرات محصولات خود به کشورهای منطقه‌ای باید به این عوامل توجه ویژه‌ای داشته باشند. به‌عنوان نمونه عوامل فرهنگی باعث می‌شود ورود برخی از محصولات به برخی از کشورها و فرهنگ‌ها امکان‌پذیر نباشد؛ به این معنا که فرهنگ آن جامعه نسبت به محصولات گارد می‌گیرد و محصول در یک جامعه خاص مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد، یا حتی مردم این جامعه نحوه استفاده از محصولات را بلد نیستند. در مابقی عوامل غیرقابل کنترل نیز می‌توان مثال‌های این‌چنینی را مطرح کرد، اما موضوعی که بسیار دارای اهمیت است، استفاده از ابزارهای تحقیقات بازار برای شناسایی این عوامل است که بسیار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

ارزیابی محیط بازار هدف

سازمان‌ها برای دست یافتن به بهترین استراتژی بازاریابی بین‌المللی باید ارزیابی ویژه‌ای را از محیط بازاری که قرار است محصولات خود را به آن صادر کنند،

دیگر زمان آن گذشته که برندها با اتکا بر کانال‌های توزیع سنتی محصولات خود را به کشورهای منطقه صادر کنند. بازی‌ها تغییر کرده و به همین میزان، بازیگران نیز باید فعالیت‌های خود را دستخوش تغییراتی قرار دهند تا از این طریق بتوانند خود را با تغییرات جهانی هم‌گام سازند. تجربه نشان داده که برندهایی که هم‌گام با تغییرات بازار فعالیت‌های خود را به‌روزرسانی نمی‌کنند، محکوم به شکست و فراموش شدن هستند. در چند سال گذشته نیز نام بسیار از این برندهای ایرانی را شنیده‌ایم که زمانی محصولات خود را به کشورهای

دلایل روی آوری به بازاریابی بین‌الملل

نبودن فرصت‌های کافی در بازارهای داخلی، برندها را وادار به روی آوردن به بهره‌گیری از فرصت‌های مناسب موجود در بازارهای خارجی کرده و به همین میزان نیز این برندها ناگزیر به استفاده از تکنیک‌های بازاریابی بین‌المللی هستند. برخی از بازارهای خارجی می‌توانند ظرفیت تولید بیشتر و به نسبت منافع بهتری را دربر داشته باشند. در این میان برندها از طریق بازاریابی بین‌المللی می‌توانند مشتریان جدیدی را برای سازمان جذب کنند و مشتریان قبلی خود را نسبت به برند سازمان وفادار سازند. این موضوع تکرار خرید را برای سازمان به همراه دارد و به همان میزان نیز سازمان از تکرار خرید مشتریان منتفع خواهد شد.

عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل

برای این که سازمان‌ها به استراتژی بازاریابی بین‌المللی سفارشی‌سازی‌شده‌ای برای خودشان دست پیدا کنند، باید عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل خود را شناسایی کرده و بر این اساس بهترین استراتژی بازاریابی بین‌المللی را اتخاذ کنند. به صورت کلی سازمان‌ها با چهار عامل قابل کنترلی که در 4p آمیخته بازاریابی وجود دارند، مواجه هستند. این عوامل شامل استراتژی قیمت‌گذاری،

پیمان استراتژیک و سرمایه‌گذاری مستقیم در بازارهای هدف ورود پیدا کنند.

تدوین برنامه‌بازاریابی برای بازار هدف

در این مرحله سازمان برای دست یافتن به استراتژی بازاریابی بین‌الملل باید برنامه‌بازاریابی را بر اساس عوامل قابل کنترل که پیش‌تر مطرح شد، تدوین کند؛ به این معنا که بر اساس 4P آمیخته بازاریابی، به برنامه‌بازاریابی مناسبی در خصوص بازار هدف دست پیدا کند. به‌عنوان نمونه باید مشخص شود که چه محصولی و با چه بسته‌بندی برای بازار هدف تولید می‌شود و این محصولات تا چه اندازه متناسب با فرهنگ آن بازار است و قدرت پذیرش دارد. استراتژی قیمت‌گذاری نیز در این موضوع باید کاملاً مشخص شود. به‌عنوان نمونه سازمان تصمیم می‌گیرد استراتژی قیمت‌گذاری نفوذی را در بازار اتخاذ کند و در بازار دیگر نیز چون محصولات منحصربه‌فردی

را تولید می‌کند، استراتژی قیمت‌گذاری بالا را مدنظر قرار می‌دهد. مشخص شدن استراتژی قیمت‌گذاری بر اساس فرایندهای تحقیقات بازار امکان‌پذیر است. از طرفی نوع و دوره‌پرداخت مشتری نیز باید در این قسمت کاملاً مشخص شود. فعالیت‌های ترویجی نیز باید بر اساس بازار هدف مشخص شود. به‌عنوان نمونه ممکن است در بازاری، تبلیغات محیطی بسیار تاثیرگذار باشد، اما در بازار دیگر تمرکز بر رسانه‌های اجتماعی تاثیرگذار است، یا در بازاری دیگر، فروش شخصی و حضوری جواب‌گوست و در بازار دیگر تمرکز روی کمپین‌های روابط عمومی. درنهایت در این بخش کانال‌های توزیع باید مشخص شود. این موضوع بر اساس محصولی که سازمان تولید می‌کند، تعیین می‌شود، چون ممکن است در بازاری کانال‌های توزیع سنتی قوی باشند و سازمان‌ها بتوانند از آن‌ها استفاده کنند، اما در بازاری دیگر شرایط به گونه‌ای دیگر رقم خورده باشد. در این میان چگونگی حمل‌ونقل و انبارداری نیز باید در این قسمت کاملاً تعیین شود.

انتخاب نوع سازمان

پس از مشخص شدن برنامه‌بازاریابی، باید نوع سازمان نیز تعیین شود. به‌عنوان نمونه برای بازار منطقه‌ای تأسیس شرکت چندملیتی جواب‌گوست و در بازار دیگر ایجاد بخش صادراتی در داخل سازمان کفایت می‌کند. در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که برای دستیابی به مشتریان به نحو بهتر و موثرتر از رقبا باید ابزارها و تاکتیک‌های مناسب داشت، چون این واقعیت وجود دارد که بازارها متفاوت هستند و اتفاقاً تفاوت‌های بسیار زیادی هم با یکدیگر دارند. امروزه دیگر نمی‌توان برای تمام بنگاه‌های اقتصادی یک نسخه واحد پیچید، دوران شاه‌کلید به سر آمده است. برای توفیق در هر بازار متناسب با نوع صنعت و توان و قابلیت‌های بنگاه اقتصادی باید آمیزه‌بازاریابی یا تاکتیک‌های خاص آن را طراحی و اجرا کرد. بازاریابی بین‌المللی زمینه را برای شرکت‌های فعال در صنعت فراهم می‌آورد، اما شرکت‌ها باید فرصت‌ها را به‌درستی شناسایی کنند و با توجه به نقاط ضعف و قدرت خود و با شناسایی راه‌کار مناسب و استراتژی هدف‌دار وارد بازار شوند.

برای دستیابی به مشتریان به نحو بهتر و موثرتر از رقبا باید ابزارها و تاکتیک‌های مناسب داشت، چون این واقعیت وجود دارد که بازارها متفاوت هستند و اتفاقاً تفاوت‌های بسیار زیادی هم با یکدیگر دارند. امروزه دیگر نمی‌توان برای تمام بنگاه‌های اقتصادی یک نسخه واحد پیچید، دوران شاه‌کلید به سر آمده است

انجام دهند؛ به این معنا که باید سیستم بازرگانی کشور مقصد، مورد ارزیابی قرار گیرد و مواردی مانند تعرفه گمرکی، سهمیه‌ها، سیاست‌های کنترل ارز، محدودیت‌های غیرتعرفه‌ای و... را مورد بررسی قرار دهند تا از این طریق تا حد ممکن ریسک‌های صادرات را به حداقل برسانند. در کنار این موضوع، بررسی عوامل اقتصادی به معنای شناسایی ساختار صنعتی و چگونگی توزیع درآمد نیز بسیار دارای اهمیت است و بر اتخاذ بهترین استراتژی بازاریابی بین‌المللی تاثیرگذار خواهد بود. وضعیت سیاسی بازار هدف نیز از مواردی است که باید از منظر واکنش بازار و دولت نسبت به خریدهای خارجی، ثبات سیاسی، مقررات پولی، چگونگی بروکراسی دولتی و... مورد ارزیابی قرار گیرد، چون به‌عنوان نمونه نبود ثبات سیاسی در بازارهای بین‌المللی ریسک سرمایه‌گذاری را برای برندها به دنبال دارد و کمتر برندی ترغیب به سرمایه‌گذاری در این بازارها می‌شود.

انتخاب بازار هدف

پس از این‌که محیط بازارهای هدف مورد بررسی قرار گرفت، سازمان‌ها باید بر اساس وسعت و رشد بازار، هزینه‌ها، ریسک، رقابت و... بازار هدف خود را انتخاب کنند. در چنین شرایطی سازمان‌ها با بررسی‌هایی که انجام می‌دهند، به این جمع‌بندی می‌رسند که ریسک سرمایه‌گذاری آن‌ها چقدر است و در کدام بازارها می‌توانند با سودآوری مناسبی همراه شوند.

استراتژی ورود به بازار

استراتژی ورود به بازار سازمان باید بر اساس پتانسیل بازار و موقعیت شرکت در آن، توانایی سازمان، قوانین کشور خارجی و میزان ریسک و سود و زیان تعیین شود. از این طریق سازمان می‌تواند سه استراتژی توسعه، انطباق و ابداع را دنبال کند. در استراتژی توسعه، توسعه محصول مدنظر قرار می‌گیرد؛ به این معنا که سازمان محصولات خود را با همان ویژگی و استاندارد که در بازار داخل تولید می‌کند، به بازار هدف خارجی نیز ارائه دهد. در این استراتژی، خط مشی سازمان تغییر نمی‌کند، اما در استراتژی انطباقی، برخی تغییرات طبق نیازهای بازار هدف روی محصولات اعمال می‌شود و سازمان محصولی را منطبق با نیازهای آن بازار عرضه می‌کند. این در حالی است که در استراتژی ابداع، هنگامی که قدرت خرید برای کالایی وجود نداشته باشد، بعضی از شرکت‌ها برای ابداع یک محصول جدید اقدام می‌کنند، یا با طراحی مجدد محصول اصلی با پیچیدگی کمتر، آن را به بازار جدید عرضه می‌کنند. در نتیجه، کالای ارزان‌تر موجب خرید بیشتر می‌شود.

چگونگی ورود به بازار هدف

پس از شناسایی و انتخاب بازار، سازمان‌ها باید در مورد چگونگی ورود به بازار هدف، تصمیم بگیرند؛ به این معنا که این سازمان‌ها می‌توانند به صورت صادرات مستقیم یا غیرمستقیم، همکاری مشترک، فرانچایز، سرمایه‌گذاری مشترک،

چگونه یک مدیر استراتژیک باشید

نگاهی به پنج پرسش مهم
برای ارزیابی تفکر سازمان

مدیریت

هدی رضایی
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

عملیات روزانه خود داشته باشند. این موضوع بیش از هر چیز در مورد تمرکز بیشتر بر عملیات و تمرکز کمتر بر پیچیدگی است. حال سوال این جاست که از نظر شخصیتی چگونه می‌توانید مدیری استراتژیک‌تر باشید؟ از خود و تیمتان پنج سوال زیر را بپرسید تا میزان دقت، هماهنگی و دیدگاه استراتژیک شما مشخص شود. هر کدام از این پرسش‌ها بر مبنای دیگری ساخته شده است و دیدگاهی هماهنگ شده دارد. اگر شما این پنج پرسش را بخشی از دیالوگ روزانه‌تان می‌دانید، به‌طور اجتناب‌ناپذیری رهبری استراتژیک‌تر و موفق‌تر برای تیمتان هستید.

شماست. احتمالا شما و تیمتان پرده از موقعیت‌هایی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق وجود دارد، برمی‌دارید. این کار محرک مکالمات مهمی با تیمتان در مورد انتخاب‌ها، منابع و تجارت خواهد شد. ثانیاً، شما فرصتی برای ارزش و مفهوم بخشیدن به کاری دارید که تیمتان در حال انجامش است. هر کسی دوست دارد به این تفکر اعتقاد داشته باشد که کار آن‌ها از بقیه مهم‌تر است. این وظیفه شماست که از اهمیت کار هر یک از بخش‌ها در سازمان آگاه باشید. تنها راهی که می‌تواند شما را به این هدف برساند، بررسی موشکافانه است. این بررسی نه تنها در وظایف کارمندان، بلکه در درجه اول در مورد مسائل مهم مدیریتی باید اعمال شود. درواقع پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهام‌داران و مشتریانی که در سراسر دنیا پراکنده‌اند، دارند و این عوامل، تعیین‌کننده موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند، مدیریت استراتژیک خواهد بود. مشخصه یک استراتژی خوب قابل فهم ساختن شرایط پیچیده است و نشانه یک

اگر از موفق‌ترین رهبران کسب‌وکار دنیا بپرسید که «استراتژیک بودن» یعنی چه؟ فکر می‌کنید با چه تعداد پاسخ مختلف مواجه خواهید شد؟ به این رقم توجه کنید: ۱۱۵ میلیون! این تعداد پاسخ آن‌ها در یک پرسش‌نامه آن‌لاین در مورد مدیریت استراتژیک است. دلیل این اتفاق روشن است؛ استراتژی چیز پیچیده‌ای است. به نظر می‌رسد مدیران سراسر دنیا چهارچوب‌های پیچیده طراحی‌شده‌ای را برای سروکار داشتن با استراتژی‌ها در سطح انتزاعی ایجاد کرده‌اند. اما حقیقت این است که پیشرفت یا شکست استراتژی بر این مبناست که تا چه اندازه مدیران در هر سطح سازمان ممکن است تفکر استراتژیک یکپارچه در

۱. امروز چه کاری برای انجام دادن داریم؟

گاهی اوقات مدیران از میزان ناآگاهی خود در مورد کاری که زیردستانشان انجام می‌دهند، شگفت‌زده می‌شوند. جواب این مسئله این جاست که در طول زمان، سازمان‌ها تعداد بیشتری تیم و کارمند به مجموعه خود اضافه می‌کنند. درحالی‌که رهبران و اعضای تیم بیشتر در مورد ابتکارات و خلاقیت‌های جدید صحبت می‌کنند، کمتر بر هویت کاری که در حال انجامش هستند، تمرکز می‌کنند. در چنین حالتی، مدیران دیدگاهی در مورد زمانی که افراد برای رسیدگی به اولویت‌های خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، ندارند. پرسیدن چنین سوال‌هایی این فکر را به ذهن متبادر می‌سازد که مدیران از آن چه در حال انجام است، آگاه نیستند، یا زمان زیادی برای انجام آن می‌طلبند. شما نمی‌توانید بدون دانستن پاسخ این سوال با دقت کافی، به سمت استراتژیک بودن قدم بردارید.

۲. چرا در حال انجام این فعالیت هستید؟

بعد از این‌که از جزئیات کاری که زیردستان شما در حال انجام آن هستند مطلع شدید، قدم بعدی بررسی اهمیت این کار و چرایی این اهمیت از دیدگاه تیم

استراتژی بد، پیچیدگی بی دلیل آن. به راحتی می توان استراتژی خوب را از بد تشخیص داد. استراتژی بد، پرشاخ و برگ است و با استفاده از کلمات سنگین در پی این است که بی محتوایی خود را پنهان کند. اما درواقع استراتژی های مدیر می تواند در داشتن یک پلتفرم تجارت الکترونیکی، در رأس بودن و فراگیر بودن خلاصه شود.

۳. تاچه اندازه کار را متناسب با هدف بزرگمان انجام می دهیم؟

هیچ گاه قدرت کسب آگاهی در مورد مسئولیت های خود را دست کم نگیرید و چگونگی هماهنگی کارتان با اهداف بزرگتر سازمان را بسنجید. در این جا بحثی در خصوص شکاف ها و نقاط پرت به وجود می آید. اگر تیم شما در حال کار روی چیزی است که با هدف بزرگتر و کلان تر سازمان شما هماهنگی ندارد، وظیفه شما به چالش کشیدن ارزش آن کار است. شما باید این کار را انجام دهید، حتی اگر تیم شما معتقد باشد که وظیفه شان با مفهوم و دارای اهمیت است. باید از خود پرسید که آیا انجام این وظیفه ارزشی به مشتری اضافه می کند؟ آیا این کار به اولویت های اصلی کسبوکار شما مرتبط است؟ بهتر است روی مزایایی کار کنید که هم از نظر مشتری و هم برای کسبوکار شما منفعت تلقی شود. اگر شکافی را پیدا کردید که تا کنون مورد بررسی قرار نداده بودید، مباحثات استراتژیک بیشتری مورد نیاز است. آیا شما واقعا در حال کار روی وظایفی هستید که به سازمان شما منفعت می رساند؟

۴- موفقیت از دید تیم شما چه شکلی است؟

شانس یکی از معیارهایی است که دیگران برای ارزیابی موفقیت شما به کار می برند. آیا آن ها داستانی گفته اند درباره این که موفقیت از نظر تیم شما شبیه به چیست؟ اگر شما از اعضای تیمتان بخواهید که به صورت فردی و تیمی، موفقیت را توصیف کنند، آیا آن ها می توانند یک پاسخ صریح به آن دهند؟ بهترین متفکران استراتژیک زمانی را در این خصوص سرمایه گذاری می کنند که دریابند در قالب فعالیت ها، رفتارها، روابط و نتایج استراتژیک چه چیزی واقعا موفقیت نامیده می شود. هر چه شما بیشتر قادر به هماهنگی تیمتان با دیدگاهی قوی در خصوص موفقیت باشید، احتمال دستیابی به آن را بالا خواهید برد. یکی از بهترین نشانه های بارز و چشم گیر موفقیت، داشتن انتظاری مثبت از خود است که درونمان را از یک خوش بینی کامل پر می کند. به مشکلات به عنوان فرصتی برای کسب تجربه و به کارگیری خلاقیت و مهارتمان نگاه کنیم. چنانچه یک هدف مشخص را تعریف کنید و مقیاسی برای نشان دادن میزان پیشرفت در

مسیر این هدف داشته باشید، به نتایج شگفت انگیز و دیدگاه مثبتی در مورد موفقیت خواهید رسید. البته یافتن یک هدف مشخص و مقیاس صحیح برای برآورد پیشرفت، سخت و دشوار است. زیرا اگر این موضوع ساده بود، همه افراد دنیا تبدیل به شخصیت های موفق می شدند.

۵. چه کاری باید انجام دهید تا بیشتر، بهتر و سریع تر به اهداف برسید؟

بیشتر مدیران با پرسیدن مستقیم این سوال خواستار نشان دادن توانایشان در استراتژیک بودن هستند. اگر به اندازه کافی روی پاسخ این پرسش تمرکز نکرده اید، باید گفت انگار برایتان مهم نیست که چه بر سران خواهد آمد، چراکه به هر حال شما توانایی انجام کاری را که در بهترین و کوتاه ترین زمان شما را به موفقیت برساند، نخواهید داشت. اما اگر بتوانید به این پرسش پاسخ دهید، ممکن است روش های جدید و بهتری برای به کارگیری اهداف گسترده تر شرکتتان شناسایی کنید. به عنوان مثال، شما ممکن است این مسیر را انتخاب کنید که تغییر مسیر منابع از کار جاری، اهمیت کمتری در مقایسه با پرداختن به موقعیت های جدید داشته باشد.

پرسش آخر مهم ترین پرسش در میان این پنج پرسش است، چراکه هر مدیر بزرگی نیازمند به چالش کشیدن اعضای تیمش برای کار بیشتر، بهتر و سریع تر در طول زمان است. البته اگر خواستار ایجاد بهترین دیدگاه استراتژیک هستید، این پرسش نیز به طور جدایی ناپذیری به پرسش های قبلی مرتبط است. در این بخش بایستی شما تصویری از آینده ایده آل داشته باشید که برای رسیدن به آینده ایده آل لازم است آینده ایده آل را برای خود خلق کنید. اگر همیشه همان کاری را که انجام داده اید، تکرار کنید، همیشه همان را به دست خواهید آورد که تاکنون به دست آورده اید. وقتی به قدر کافی به تصویر آینده ایده آل خود فکر کردید، می توانید نظرات خود را با گروه کوچک چهار تا پنج نفره یا مستقیما با تیم اصلی برنامه ریزی در میان بگذارید. هدف از انجام این مهم دستیابی به اتفاق نظر در مورد تبیین آینده ایده آل است. اغلب لازم است که ابتدا نکات و نظرات مقبول گروه را تک تک روی کاغذ بیاورید و سپس به تبیین نهایی تصویر خود که کوتاه، مثبت و الهام بخش است، مبادرت ورزید.

در آخر به عنوان جمع بندی؛ برای این که مدیری استراتژیک باشید، این پنج پرسش را از خود و اعضای تیمتان بپرسید. در این حالت دیدگاه مناسبی درباره توانایی جمعی اعضای تیم برای استراتژیک بودن به دست می آورید. هرچه شایستگی بیشتری در پاسخ به این سوال ها پیدا کنید، در موقعیت بهتری برای پیشرفت و سوق دادن تیم و سازمانتان به سمت هدف قرار می گیرید.

نشست علمی مدیران سینادارو با پزشکان بیمارستان طرفه



بیماران، به ویژه قطره های چشمی آنتی گلوکوم را به صورت سینگل دوز مطرح کردند.

مدیرعامل سینادارو نیز تولید محصولات جدید را به تعداد درخواست، شرایط بازار و صرفه اقتصادی منوط کرد.

شرکت لابراتوارهای سینادارو یکی از شرکت های وابسته به شرکت سرمایه گذاری خوارزمی (سهامی عام) است.

مدیران سینادارو در یک صبحانه کاری در بیمارستان طرفه، محصولات و داروهای چشمی خود را برای رئیس، استادان و رزیدنت های حاضر در این نشست تشریح کردند و به سوالات آن ها پاسخ دادند.

بر پایه این خبر، در ابتدای این جلسه که مقارن با ورود به سومین روز از حادثه دلخراش ساختمان پلاسکو بود، دکتر فقیهی ریاست بیمارستان طرفه و دکتر محمدحسن واصفی مدیرعامل شرکت سینادارو با زنده نگه داشتن یاد و خاطره جان باختگان، برای بازماندگان طلب صبر کردند.

دکتر واصفی در ادامه این نشست با معرفی مختصر شرکت لابراتوارهای سینادارو و فعالیت های آن، هم گام شدن با تکنولوژی جهانی را یادآور شد. ایشان با اشاره ای گذرا به گروه های مختلف محصولات در شرکت سینادارو و تولید ۳۶۰ میلیون واحد دارو در سال، سینادارو را یکی از فعال ترین شرکت های داروسازی معرفی کرد. دکتر واصفی تولید قطره های چشمی سینالون ادونسد، لووفلوکساسین و سیکوپنتولیت را نوید داد.

در این نشست هم چنین پروسه احداث پروژه خط تولید قطره های سینگل دوز از ابتدا تا بهره برداری و هم چنین نحوه تولید قطره اشک مصنوعی سینالون توسط دکتر آل نبی، معاون طرح و نوسازی شرکت سینادارو، تشریح و در پایان به سوال های حاضران پاسخ داده شد.

در پایان، استادان چشم پزشکی با استقبال از تولید محصولات جدید به صورت سینگل دوز، پیشنهاد های تولید برخی از محصولات فوق تخصصی و مورد نیاز



بانکداری

محمدحسین علی اکبری

گزارش «وخارزم» از مهم‌ترین تحولات نظام بانکی در دولت یازدهم

نظام بانکی زیر تیغ جراحی

دولت یازدهم از جمله دولتهایی بود که طرح تحول اقتصادی و نظام بانکی را پیش گرفت. به‌طور کلی جهت‌گیری سیاست‌گذار پولی در نیمه دوم دهه ۸۰ بر کاهش دستوری نرخ‌های سود بانکی و افزایش تامین مالی اقتصاد از محل منابع نظام بانکی، فارغ از تحولات و واقعیت‌های اقتصادی کشور، استوار بود؛ به‌طوری‌که هم‌زمان با اصرار سیاست‌گذار بر کاهش دستوری هزینه‌های تامین مالی اقتصاد، اعمال فشار بر بانک‌ها برای اعطای تسهیلات شدت بیشتری گرفت. رویکرد سیاست‌گذار درخصوص کاهش نرخ‌های سود بانکی در سال ۸۹ البته با شدت کمتر ادامه یافت. با این وجود، سیاست کاهش نرخ‌های سود بانکی در سال ۹۰، با هدف کاهش هزینه تولیدکنندگان کماکان در دستور کار سیاست‌گذار قرار داشت. با وجود الزامات قانونی و فنی موجود، نرخ‌های سود در مجموعه سیاست‌های پولی، اعتباری و نظارتی نظام بانکی کشور در سال ۹۰ با هدف کاهش هزینه‌های تولید، کاهش یافت. با تشدید تحریم‌های

خارجی و افزایش نوسانات نرخ ارز، مجموعه سیاست‌های پولی، اعتباری و نظارتی نظام بانکی کشور در سال ۹۰ در جهت افزایش جذابیت ابزارهای بازار پول، مورد بازبینی قرار گرفت. مجموعه سیاست‌های پولی، اعتباری و نظارتی در بیستم دی ماه سال ۹۰ به تصویب شورای پول و اعتبار رسید. رویکرد بازبینی نرخ‌های سود سپرده در سیاست‌های پولی جدید بانک مرکزی در این دوره، بر آزادسازی بانک‌ها در اعلام این نرخ‌ها و هم‌زمان تعیین سقف، برای نرخ سود تسهیلات بانکی استوار بود. مجموعه سیاست‌های پولی، اعتباری و نظارتی نظام بانکی کشور تا تیر ماه سال ۹۳ و تا زمان ابلاغ مجموعه سیاست‌های پولی و اعتباری (مصوب تیرماه سال ۱۳۹۳ شورای پول و اعتبار) از سوی بانک‌ها لازم‌الرعایه بود. علاوه بر این، اجرای طرح مسکن مهر و تامین مالی این طرح از محل منابع بانک مرکزی در طول سال‌های ۹۲-۸۹ نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به متغیرهای پولی و اعتباری ایفا کرد.

تامین مالی طرح مسکن مهر، کاهش تکالیف بودجه‌ای در استفاده از منابع بانکی، بهبود نسبت منابع به مصارف سیستم بانکی و رشد سپرده‌های مدت‌دار، تلاش در جهت سامان‌دهی مطالبات غیرجاری شبکه بانکی و سامان‌دهی بازار غیرمشتک پولی، تلاش برای استقرار سامانه بانکداری متمرکز و عرضه خدمات الکترونیکی در حوزه نظام‌های پرداخت و بانکداری الکترونیک، ترویج

بهبود سیاست‌گذاری در بخش پولی کشور

با روی کار آمدن دولت یازدهم، انجام اقداماتی در جهت بهبود سیاست‌گذاری در حوزه پول و بانک مورد توجه قرار گرفت. از جمله اقداماتی که در این دولت اتفاق افتاد، اصلاح سیاست‌های پولی و بانکی، حرکت به سوی انضباط پولی، کنترل رشد پایه پولی و تقویت نقش ضریب فزاینده پولی در رشد نقدینگی، سالم‌سازی

استفاده از ابزارهای تامین مالی جدید مانند صکوک اسلامی در بازار پول، اولویت دادن به تامین سرمایه در گردش مورد نیاز واحدهای تولیدی در سیاست اعتباری بانکها، توسعه بازار بین بانکی به منظور تسهیل در گردش وجوه بین بانکی و تامین مالی بانکها و تلاش برای بهبود نسبتهای ترازنامه‌ای بانکها و موسسات اعتباری بود.

مسکن مهر پرچالش

اقدام دیگری که می‌توان به آن به‌عنوان درمان یکی از بزرگ‌ترین بیماری‌های اقتصاد ایران نام برد، سالم‌سازی تامین مالی طرح مسکن مهر بود. بر اساس مصوبه شورای پول و اعتبار در بهمن ماه سال ۹۲ یک دوره تنفس سه ساله برای بازپرداخت بدهی بانک مسکن به بانک مرکزی لحاظ گردید و مقرر شد منابع حاصل از بازپرداخت تسهیلات اعطایی در چهارچوب طرح مسکن مهر به تداوم تامین مالی این طرح و تکمیل پروژه‌های ناتمام موجود اختصاص یابد. با اتخاذ این تصمیم، علاوه بر اصلاح رویه ناسالم گذشته در استفاده از منابع بانک مرکزی برای تامین مالی طرح مسکن مهر، زمینه تداوم تامین مالی و تکمیل این طرح نیز فراهم شد. در کنار این اقدامات کاهش تکالیف بودجه‌ای در استفاده از منابع بانکی در رأس تصمیمات دولت قرار گرفت تا قدری از فشار روی نظام بانکی و کاهش منابع که طی سال‌های گذشته رقم خورده بود، کاسته شود. باین‌حال بهبود نسبت منابع به مصارف سیستم بانکی و رشد سپرده‌های مدت‌دار نیز از اقداماتی بود که بلافاصله در دستور کار متولیان اقتصادی کشور قرار گرفت. تلاش در جهت سامان‌دهی مطالبات غیرجاری شبکه بانکی و سامان‌دهی بازار غیرمشکل پولی و موازی با آن تلاش برای استقرار سامانه بانکداری متمرکز و عرضه خدمات الکترونیکی در حوزه نظام‌های پرداخت و بانکداری الکترونیک نیز از دیگر اقدامات عاجلی بود که برای شفاف‌سازی و تسریع در امور نظارت و پی‌گیری به نهاد حاکم بر بازار پول ابلاغ و اجرای آن آغاز شد.

تقویت بانکها

نظام مالی کشور در گذشته به‌خاطر نوع نگاه دولت به تدریج با دارایی‌های منجمد مواجه شده که موجب شده نظام بانکی نتواند از قدرت مالی خود در راستای اعطای تسهیلات استفاده کند. در همین حال در بیستم تیر ماه سال جاری حسن روحانی رئیس‌جمهور از اجرای طرح تقویت بانکها خبر داد. از نظر او تقویت بانکها برای ارائه تسهیلات به بنگاه‌های تولیدی هدف اصلی طرح اصلاح نظام بانکی است و پرداخت بدهی دولت به پیمان‌کاران از طریق اوراق بهادار، رونق اقتصادی را تضمین می‌کند. مسلماً طرح تحول نظام بانکی، آغاز فرایند مهمی در انضباط پولی، صورت مالی دولت و شفافیت و نظم‌دهی به بدهی‌های دولت است و به این ترتیب پیچیدگی‌های قبلی این سه عرصه، در مسیر گشایش و تسهیل در امور مالی برای پشتیبانی سریع از بخش‌های تولیدی و اشتغال‌زا قرار خواهند گرفت. پایین بودن نرخ کارمزدها در مقایسه با نرخ تورم، عملاً روند بازگشت وام‌ها از سوی وام‌گیرندگان را متوقف و شرایط پیچیده‌ای را ایجاد کرده بود. این روند با تشدید تحریم‌ها شکل دیگری یافت، چراکه نرخ ارز نیز یک‌باره با جهش مواجه و عملاً سه برابر شد و در چنین فضایی بدهکاران بانکی اگر هم می‌خواستند بدهی و معوقات خود را به بانکها بپردازند، از آن توانمندی برخوردار نبودند.

صاحب‌نظران حوزه اقتصاد معتقدند با بروز تحولات جدید در نظام بانکی و از آن‌جا که بازارهای مالی در کشور به بلوغ کافی نرسیده‌اند، کماکان بازار پول در

حوزه تامین مالی بنگاه‌های اقتصادی در کشور حرف اول را می‌زند که مصداق آن اعطای تسهیلات حدود ۴۲۰ هزار میلیارد تومانی در سال گذشته است که حدود ۳۰ درصد تولید ناخالص داخلی بود.

طرحی بانکی در مجلس

اعطای لایحه قانون بانکداری بدون ربا و لایحه قانون بانک مرکزی همگن شدن نرخ سود بانکی در عقود مبادله‌ای و مشارکتی، هموارسازی مسیر خروج از پدیده سرکوب مالی در حوزه پولی با مدیریت انتظارات تورمی، بسترسازی تک نرخی کردن نرخ ارز، تشکیل شورای فقهی مبنی بر استفاده از شرع مقدس در ضوابط و مقررات ابلاغی در بانک مرکزی، ازجمله کلید واژه‌های تحولات بانکی اقتصاد ایران است که باعث تحولاتی گسترده در نظام بانکی ایران خواهد شد. اما در کنار این تحولات شکلی و هم‌چنین سیاست‌های موجود، همواره باید اثر تخریبی تزریق فراوان نقدینگی بدون تناسب با بهره‌وری و کارایی و جذب منابع در مسیر تولید، پرهیز شود و منابع بانکی به شرط بهبود تولید و فروش، اشتغال‌زایی، صادرات و اصلاح ساختار به واحدهای اقتصادی و تولیدی پرداخت شود.

برجام و بانکداری

در همین حال برخی مقامات دولتی عملکرد نظام بانکی را بعد از برجام موفق می‌دانند. برخی از آن‌ها معتقدند با گذشت یک سال از برنامه جامع اقدام مشترک (برجام) می‌توان گفت که یخ تحریم‌ها به تدریج شکسته شده است و بانک‌های ایرانی به تدریج در حال ارتباط‌گیری با نظام بانکی بین‌المللی هستند. البته بازگشت به ارتباطات بانکی پیش از تحریم‌ها امری زمان‌بر است و نمی‌توان انتظار داشت بانک‌های مختلف دنیا بتوانند اتصال مجدد را برقرار کنند. اکنون بانک‌های کوچک و متوسط و نیز بانک‌هایی که در گذشته تجربه کار را با نظام بانکی ایران داشتند، ارتباطات مجدد خود را با ایران آغاز کرده‌اند و بانک‌های بزرگ نیز به تدریج وارد خواهند شد. برای ارتباط مجدد با بانک‌های خارجی ما نیز باید در داخل آمادگی لازم را برای ارتباطات پیدا کنیم که محور اصلی این آمادگی، شفافیت در عملکرد مالی بانک‌هاست. در گام نخست باید صورت‌های مالی نظام بانکی ایران شفاف شود که در این راستا بانک مرکزی بهمن ماه سال گذشته صورت‌های مالی جدید را در شورای پول و اعتبار به تصویب رساند و انتظار می‌رود در مجامع عمومی بانکها، صورت‌های مالی بر اساس شکل جدید آن بررسی و تصویب شود. صورت‌های مالی جدید ۸۰ درصد با استانداردهای بین‌المللی انطباق دارد و از این‌رو نهادهای خارجی می‌توانند درک بهتری از صورت‌های مالی نظام بانکی ایران پیدا کنند.

پس از شفاف‌سازی صورت‌های مالی، نوبت به رتبه‌بندی بانک‌های ایرانی توسط موسسات بین‌المللی می‌رسد که در این راستا بانک‌ها باید اقدام‌های لازم را برای تفاهم با این موسسه‌ها آغاز کنند. در جریان برگزاری نهمین نمایشگاه بورس، بانک و بیمه که ۲۰ تا ۲۳ تیر در تهران برگزار شد، نمایندگانی از موسسات بین‌المللی رتبه‌بندی در ایران حضور یافتند تا مذاکراتی را درباره رتبه‌بندی بانک‌ها و شرکت‌های ایرانی انجام دهند.

در سایه این رایزنی‌ها، قرار بر این شد که موسسه‌های معتبر رتبه‌بندی در ایران حضور یابند و کار رتبه‌بندی بانک‌ها را برای تسهیل ارتباطات بین‌المللی آن‌ها آغاز کنند. برای استفاده از فضای به‌وجودآمده پس از برجام باید با جدیت بیشتری کار رتبه‌بندی شرکت‌ها و بانک‌های ایرانی پی‌گیری شود تا بتوان از شرایط جدید بهره لازم را برای اقتصاد ایران برد.

اقدام دیگری که می‌توان به آن به‌عنوان درمان یکی از بزرگ‌ترین بیماری‌های اقتصاد ایران نام برد، سالم‌سازی تامین مالی طرح مسکن مهر بود. بر اساس مصوبه شورای پول و اعتبار در بهمن ماه سال ۹۲ یک دوره تنفس سه ساله برای بازپرداخت بدهی بانک مسکن به بانک مرکزی لحاظ گردید و مقرر شد منابع حاصل از بازپرداخت تسهیلات اعطایی در چهارچوب طرح مسکن مهر به تداوم تامین مالی این طرح و تکمیل پروژه‌های ناتمام موجود اختصاص یابد.



گفت و گو با دکتر ابن الرسول، معاون طرح و برنامه گروه خوارزمی:

برنامه استراتژیک؛ از ایده تا عمل

یکی از وظایف معاونت طرح و برنامه آن طور که دکتر ابن الرسول می گوید، کنترل و پایش شرکت های زیرمجموعه خوارزمی است. حوزه طرح و برنامه با همکاری معاونت های تخصصی ستادی و مشارکت مدیران اجرایی برای تمامی شرکت های زیرمجموعه هدف گذاری می کند و چشم اندازی را برای شرکت ها در نظر می گیرد. در مرحله بعد برای تحقق این چشم انداز، برنامه ریزی استراتژیک توسط شرکت ها تهیه و از سوی معاونت طرح و برنامه نهایی می شود. البته برنامه ریزی بدون کنترل رها نمی شود، بلکه شرکت ها با سیستمی مشخص پایش و کنترل می شوند. طرح و برنامه از جداول BSC برای پایش شرکت ها استفاده می کند. بر اساس این جدول ها، عملکرد هر شرکت به صورت سه ماهه مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.

او در مصاحبه با «و خارزم» از چگونگی فعالیت واحد طرح و برنامه در سازمان های دولتی و خصوصی می گوید و سپس فعالیت ها و چگونگی مدیریت مسائل از سوی این واحد را در شرکت خوارزمی مطرح می کند. دکتر ابن الرسول از اهداف بلند در گروه خوارزمی برای سال ۹۹ می گوید و توضیح می دهد که چگونه برای تحقق آن برنامه ریزی راهبردی صورت گرفته است.

دکتر سیداصغر ابن الرسول مسئولیت معاونت طرح و برنامه شرکت سرمایه گذاری خوارزمی را به عهده دارد. او در مصاحبه با «و خارزم» در مورد معاونت طرح و برنامه و اهمیت و نقش آن در گروه خوارزمی می گوید. سال ۱۳۵۱ به دانشگاه علم و صنعت راه یافت. در مبارزات منتهی به پیروزی انقلاب اسلامی در کنار دیگر فعالان آرمانخواه اسلامی تلاش کرد. در سال ۶۳ در حالی که مشغول به کار بوده، تحصیلات خود را نیز ادامه می دهد تا در سال ۶۵ مدرک مهندسی خود را دریافت می کند. پس از اخذ فوق لیسانس مدیریت از دانشگاه تهران عضو هیئت علمی دانشگاه می شود. مدتی بعد نیز از دانشگاه علم و صنعت مدرک دکتری خود را دریافت می کند. استادیار دانشگاه شده و نویسنده چهار عنوان کتاب و ده ها مقاله است و دست کم راهنمای بیش از ۳۰ پایان نامه بوده است. از سال ۸۸، به بخش خصوصی آمده است. در سال ۸۹ به عنوان رئیس هیئت مدیره بیمه کوثر مشغول به کار می شود. در حال حاضر نیز به عنوان عضو هیئت مدیره بیمه کوثر فعالیت می کند. در سال ۹۰ تا اردیبهشت ۹۳ به عنوان عضو هیئت مدیره شرکت صنایع و معادن غدیر فعالیت داشته است. از اوایل اردیبهشت ۹۳ نیز معاون طرح و برنامه شرکت سرمایه گذاری خوارزمی است.

از وظایف واحد طرح و برنامه شروع کنیم. این واحد در سازمان‌های مختلف با توجه به حوزه‌های کاری کسب‌وکارهای مختلف، چه وظایفی دارد؟ و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

طرح و برنامه کلا در همه سازمان‌ها چه دولتی، چه عمومی و چه خصوصی مجموعه‌ای از وظایف را به عهده دارد که با توجه به زمانی که داریم، آن‌ها را مطرح می‌کنیم. یک وظیفه اصلی این است که برای سازمان هدف‌گذاری کند. یعنی مشخص می‌کند که این سازمان قصد دارد پنج سال دیگر یا ۱۰ سال دیگر به چه مقصدی برسد. پس هدف یا چشم‌اندازی را تعریف می‌کند. مثلاً این سازمان می‌خواهد در سال ۱۴۰۴ کجا باشد؛ مثل سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، هر سازمان یا شرکتی هم باید هدفی داشته باشد. اصولاً سازمان بدون هدف معنایی ندارد و قابل تصور نیست. پس نخستین وظیفه این واحد، هدف‌گذاری و تعیین چشم‌انداز است. در مرحله بعد این هدف باید در هیئت مدیره به تصویب برسد و سپس بر مبنای آن برنامه‌ریزی صورت گیرد. یعنی با چه استراتژی قرار است شرکت، چشم‌انداز خود را محقق کند؛ به این کار تهیه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گویند. در نتیجه طرح و برنامه در هر سازمان، برنامه استراتژیک را تهیه می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان باید تمامی مسائل داخلی سازمان یعنی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان را در بر بگیرد. به علاوه باید تمامی مسائل محیطی سازمان یعنی فرصت‌ها و تهدیدها را برای آینده بررسی و ارزیابی کند. یعنی اگر افق هشت ساله یا ده ساله دارد، باید در همان افق همه این مسائل پیش‌بینی شود. سپس بر مبنای این‌ها، استراتژی مشخص می‌شود و در مرحله بعد این استراتژی را برای تمامی اجزای سازمان تشریح می‌کند. به این کار آگاه‌سازی استراتژیک می‌گویند. تمامی بدنه سازمان باید این را به خوبی درک کنند.

این فرایند آگاه‌سازی معمولاً به چه صورت انجام می‌شود؟

بخشی از این کار با همایش‌ها، سخنرانی‌ها یا مقاله‌هایی که در مجلات نوشته می‌شود، انجام می‌شود. مثلاً در مجله «خوارزم» تا کنون چندین مقاله در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک و پایش استراتژیک نوشته شده است. به علاوه در همایش‌های مختلف این مطالب ارائه شده است. گاهی نیز جلسات مشترکی با سازمان‌ها داشته‌ایم که در آن با یکدیگر مبادله اطلاعات داشته‌ایم و بسیاری از موارد را با هم بحث کرده‌ایم. گاهی چندین بار یک طرح بین ما و شرکت زیرمجموعه مبادله شده و مورد اصلاح قرار گرفته تا به شکل نهایی درآمده است. اما بعد از برنامه‌ریزی استراتژیک نوبت به تعیین ساختار سازمان می‌رسد. فرض کنید ما یک برنامه داریم و می‌خواهیم آن را محقق کنیم، اما با چه وسیله‌ای می‌توان این کار را انجام داد؟ اگر بخواهید از این‌جا به مقصد بندرعباس حرکت کنید، باید وسیله سفر را مشخص کنید. آن بستری که شما را به مقصد می‌رساند، باید مشخص شود. در سازمان‌ها این بستر در حقیقت ساختار سازمانی است.

پس ما ساختار سازمانی را از کل به جزء روشن می‌کنیم. یعنی پورتفو تنظیم کرده‌ایم. برای مثال در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت خوارزمی اعلام شده است که بر فرض از کل اهداف، ۱۵ درصد به برق مربوط می‌شود، یا ۱۰ درصد به IT مربوط می‌شود. این‌ها باید این هدف را محقق کنند. البته این ساختار کلی است؛ در کنار آن ساختار جزئی را نیز ارائه کرده‌ایم. ساختار سازمانی داخل گروه را هم این واحد مشخص می‌کند. یعنی ما مشخص کرده‌ایم که خوارزمی باید چند معاونت، چند مدیریت و

چند اداره داشته باشد. این روند را تا سطح نفر ادامه داده‌ایم و مشخص کرده‌ایم که هر اداره چند نفر را داشته باشد. پس تنظیم ساختار سازمانی و حتی جداول سازمانی با واحد طرح و برنامه است. این روند در همه سازمان‌ها به همین صورت است. حتی در ارتش نیز واحد طرح و برنامه مشخص می‌کند که مثلاً یک دسته، چند نفر باشد و هر یک از افراد چه وظایفی را بر عهده دارند. وقتی این‌ها را روشن کردیم، نوبت به شرح وظایف می‌رسد.

شرح وظایف اجزای مختلف سازمان از معاونت گرفته تا اداره و نفر را مشخص می‌کنیم. به دنبال آن شرایط احراز را تعیین می‌کنیم. شرایط احراز، یعنی شخصی که می‌خواهد شغلی را انجام بدهد، باید چه صلاحیت‌هایی داشته باشد؛ از تحصیلات گرفته تا سوابق کاری و مهارت‌های مختلف. این شرایط را هم واحد طرح و برنامه مشخص می‌کند. این واحد حتی تا طبقه‌بندی مشاغل نیز پیش می‌رود، یعنی حتی حقوق هر طبقه شغلی باید در این واحد مشخص شود. البته ما در خوارزمی هنوز این کار را انجام نداده‌ایم، اما این کار جزو وظایف طرح و برنامه است. اضافه بر این‌ها، سیستم‌ها را هم این واحد مشخص می‌کند؛ از سیستم مالی گرفته تا سیستم اتوماسیون اداری و سیستم‌های مدیریتی که مورد استفاده قرار می‌گیرد. ما BI یا همان Intelligent Business را داریم راه‌اندازی می‌کنیم، یعنی هوش تجاری که در آن هر مسئولی متناسب با حوزه تصمیم‌گیری‌اش، اطلاعات لازم را به‌موقع دریافت می‌کند. این شبیه به داشبورد ماشین است. تمامی اطلاعات در اختیار مسئول قرار می‌گیرد تا بتواند در حوزه خودش به‌درستی تصمیم‌گیری کند. این‌ها از قبل تنظیم شده که این فرد چه تصمیماتی می‌گیرد، به چه اطلاعاتی نیاز پیدا خواهد کرد و این اطلاعات از کجا به دست خواهد آمد. همه این‌ها تنظیم شده و در یک انبار داده جمع‌آوری می‌شود، سپس بین افراد توزیع می‌شود. ما در حال حاضر سعی داریم این کار را در خوارزمی پیاده کنیم. اضافه بر این‌ها، سیستم پایش داریم. هدف بدون برنامه‌ریزی محقق نمی‌شود و هیچ برنامه‌ای به مرحله اجرا نمی‌رسد، مگر با کنترل و پایش. پس باید پایش کنیم.

بهترین سیستم‌های پایش در جهان BSC یا card score Balance (سیستم کارت امتیازی متوازن) است. من در رساله دکتری خود به‌عنوان نخستین نفر در کشور به این مسئله پرداختم. حالا در خوارزمی پیاده‌سازی BSC را آغاز کرده‌ایم. یعنی پس از ابلاغ برنامه‌ریزی استراتژیک، یک برنامه هفت ساله برای خوارزمی مشخص شده است. در این برنامه مشخص شده که در سال ۱۳۹۹ به کجا می‌رسیم، چه سود و چه دارایی خواهیم داشت. وقتی این را روشن کردیم، آن را به صورت خردتر در سال‌های ۹۸، ۹۷ تا ۹۲ مشخص کردیم. به این ترتیب دارایی و سود را از سال ۹۲ تا ۹۹ کاملاً مشخص کرده‌ایم. بعد این را در سطح همان پورترفویی که به آن اشاره کردم، خرد کرده و درصدها را مشخص کرده‌ایم. مثلاً در نهایت به شرکت برق سپهر ابلاغ کردیم که در سال ۹۲ تا ۹۹ باید این سود و دارایی را داشته باشید. سپس آن شرکت بر اساس این اهداف، برنامه‌ریزی استراتژیک خود را تهیه کرده و ما آن را کنترل کرده‌ایم. در نهایت بعد از رفت و برگشت‌ها این برنامه تایید شده و آن را ابلاغ کرده‌ایم. مرحله بعدی این است که در جدولی این‌ها را به صورت مستمر رصد کنیم.

به این ترتیب ما یک جدول BSC به شرکت‌ها داده‌ایم. این جدول در وجوه مختلف تدوین شده است؛ وجه مالی، وجه مشتری، وجه فرایندها و وجه یادگیری و رشد. در

برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان باید تمامی مسائل داخلی سازمان یعنی نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان را در بر بگیرد. به علاوه باید تمامی مسائل محیطی سازمان یعنی فرصت‌ها و تهدیدها را برای آینده بررسی و ارزیابی کند. یعنی اگر افق هشت ساله یا ده ساله دارد، باید در همان افق همه این مسائل پیش‌بینی شود. سپس بر مبنای این‌ها، استراتژی مشخص می‌شود و در مرحله بعد این استراتژی را برای تمامی اجزای سازمان تشریح می‌کند. به این کار آگاه‌سازی استراتژیک می‌گویند. تمامی بدنه سازمان باید این را به خوبی درک کنند



است، اما هماهنگی‌ها و برنامه‌ریزی‌های آموزشی به عهده معاون آموزش، مسائل پژوهشی به عهده معاون پژوهشی است و آن کسی که مدیر است، همه این‌ها را در رأس کنترل می‌کند. به این ترتیب، در یک شرکت هم وظیفه مدیرعامل در سطح معاونت‌ها خرد می‌شود. برای مثال در این سازمان، من به نیابت از مدیرعامل، برنامه‌ریزی می‌کنم و وظایف او را انجام می‌دهم.

نقشی که واحد طرح‌وبرنامه در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند، چه تفاوتی با نقش آن در سازمان‌های خصوصی دارد؟ آیا اصلاً الزام تفاوتی در این زمینه وجود دارد؟

سازمان‌های دولتی اصولاً مأموریت‌گرا هستند. اساس آن‌ها مأموریت‌گرایی است؛ یعنی مأموریت آن‌ها ایجاب می‌کند که کاری را انجام بدهند. مثلاً مأموریت یک دانشگاه آموزش و پژوهش است. کاری به سود آن ندارد، مأموریت خود می‌داند که این کار را انجام بدهد. ارتش برای خود به دنبال سود نیست، بلکه وظیفه یا مأموریتش را انجام می‌دهد و همه آن هزینه است. در همه سازمان‌های دولتی به همین شکل است و طرح‌وبرنامه بر اساس همین مورد تعریف می‌شود. یعنی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای همان مأموریت انجام می‌شود. ما در سازمان خصوصی به دنبال سود هستیم، اما آن‌ها به دنبال سود نیستند. پس در سازمان‌های دولتی، واحد طرح‌وبرنامه بر اساس مأموریت آن سازمان وظیفه خود را انجام می‌دهد. ولی ما این‌جا بر اساس سود برنامه‌ریزی می‌کنیم و وظیفه خود را انجام می‌دهیم. ما اگر یک زمینه را شروع کردیم و احساس کردیم ضرر داریم، خیلی راحت می‌توانیم از آن بیرون بیایم. یعنی خیلی راحت از یک صنعت بیرون می‌آییم و وارد یک صنعت دیگر می‌شویم که سود داشته باشد. اما آموزش و پرورش نمی‌تواند این کار را انجام بدهد. یا ارتش نمی‌تواند چنین کاری را انجام بدهد. پس طرح‌وبرنامه در این سازمان‌ها بر اساس مأموریت کارش را انجام می‌دهد، اما در سازمان‌های خصوصی بر اساس چشم‌اندازی که تعیین کرده‌ایم، کار را پیش می‌بریم. ما میزان مشخصی دارایی و میزان مشخصی سود باید داشته باشیم. طرح‌وبرنامه در سازمان خصوصی به سودآوری اجزای خود نگاه می‌کند. اما در سازمان‌های دولتی، طرح‌وبرنامه این مسئله را بررسی می‌کند که آیا آن‌ها مأموریت خود را به‌خوبی انجام می‌دهند یا خیر.

در بخشی از صحبت‌های خود به پایش اشاره کردید. در مورد

وجه مالی میزان دارایی، میزان سود و نرخ بازگشت سرمایه را روشن کرده‌ایم. در وجه مشتری، سهم بازار آن شرکت را مشخص کرده‌ایم. در فرایندها، اصلاحات را به آن‌ها گفته‌ایم. پس هر وجه چند معیار دارد و هر معیار، یک هدف دارد. در نتیجه کاملاً مشخص شده که در وجه مالی معیار، مثلاً سود است و مقدار آن نیز برای هر سال روشن شده است. آن شرکت هم با توجه به رقبای خود و امکاناتی که در اختیار دارد، برنامه‌ای را مشخص کرده است. به این ترتیب، جدول برای پایش به صورت رسمی از سوی واحد طرح‌وبرنامه به سازمان‌ها ابلاغ می‌شود. بنابراین پایش، به صورت گزارش‌های سه ماهه یا فصلی از شرکت‌ها دریافت می‌شود. در جدول سه رنگ سبز، زرد و قرمز داریم؛ اگر شرکت هدف خود را محقق کرده باشد، به رنگ سبز درمی‌آید، اگر در آستانه تحقق باشد، به رنگ زرد، و اگر خیلی عقب باشد، به رنگ قرمز درمی‌آید.

علاوه بر همه این‌ها بحث فناوری اطلاعات را در همه سازمان‌ها داریم. در گذشته که هنوز IT مطرح نبود، در سازمان‌ها بخش آمار و اطلاعات وجود داشت. اما در عصر جدید از آمار و اطلاعات دستی به سمت آمار دیجیتال حرکت کردیم. حتی در گذشته از فوق‌لیسانس‌های آمار و اطلاعات استفاده می‌شد، اما اکنون از متخصص IT استفاده می‌شود. این کار IT است که تمامی مسائل آن به واحد طرح‌وبرنامه مربوط می‌شود. این‌ها وظایف کلی طرح‌وبرنامه در سازمان به شمار می‌آیند.

مدیریت سازمان‌ها چطور بر عملکرد واحد طرح‌وبرنامه نظارت می‌کنند؟

به‌طور کلی، وظایف و مأموریتی بر عهده سازمان است. اگر دانشگاه در نظر بگیریم، مأموریت آن آموزش و پژوهش است. ولی این کار در سطح دانشکده‌ها خرد می‌شود، مثلاً دانشکده صنایع که آموزش و پژوهش در این رشته را به‌عنوان مأموریت اصلی خود به عهده می‌گیرد. یعنی مأموریت اصلی سازمان در سطح دانشکده خرد می‌شود، اما وظیفه مدیر اصلی سازمان، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل است. یعنی مدیرعامل یک شرکت یا مدیر یک سازمان یا وزیر یک وزارتخانه در یک جمله این وظیفه را دارد: «هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل». این وظیفه در سطح معاونت‌های ستادی خرد می‌شود. یعنی مثلاً در دانشگاه، اجرای آموزش به عهده دانشکده

شیوه‌ها و سیستم‌های جدید پایش عملکرد و نظارت سازمان‌ها توضیح بدهید. هر کدام از این شیوه‌ها، چه مزایا و چه معایبی دارند.

به صورت کلی در دنیا سیستم‌های مختلفی برای پایش وجود دارد. سیستمی در اروپا وجود دارد که به آن EFQM می‌گویند. این سیستم در حقیقت نوعی مسابقه را ترتیب می‌دهد. یعنی روش آن ایجاد مسابقه بین شرکت‌هاست. بر اساس یک سری آیت‌ها، شرکت برتر معرفی می‌شود. تنیدسی که به آن‌ها داده می‌شود، مثلا برای اهتمام به کیفیت است. به این ترتیب اساس آن «کیفیت» است. پس همه چیز بر مبنای کیفیت سنجیده می‌شود. در ایران، سازمان مدیریت صنعتی هر سال ۰۰۵ شرکت برتر کشور را تعیین می‌کند. شرکت خوارزمی نیز در این همایش اخیر شرکت داشته که رتبه ۱۷ را به دست آورده است. سال قبل رتبه این شرکت ۷۰۱ بود. این رتبه بر اساس «فروش» است. EFQM معیارهایی دارد که از رهبری گرفته تا بسیاری از مسائل دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. یک بخش از معیارها جزو توانمندسازهاست. در این بخش آن‌ها که

باعث پیروزی هستند، مشخص می‌شوند. در بخش دیگر معیارهای نتایج، در شرکت‌ها مشخص می‌شوند. برای توانمندسازها مجموعه‌ای از معیارها وجود دارد و برای نتایج هم معیارهای دیگری وجود دارد. روش SMART می‌گویند. نیز وجود دارد که به آن روش در این روش هم شرکت‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند. در آمریکا روشی به نام مالکوم بالدريج و در ژاپن چرخه دمنینگ وجود دارد. در این روش نیز ۱۴ معیار وجود دارد که بر اساس آن شرکت برتر تعیین می‌شود. اما در روش BSC شرکت برتر مشخص نمی‌شود. هر شرکتی نسبت به خودش ارزیابی می‌شود، مثلا عملکرد آن نسبت به سال قبل ارزیابی می‌شود. به این ترتیب رشد شرکت سنجیده می‌شود. مبنای آن نیز استراتژی شرکت است. شعار BSC این است که شما از هر استراتژی که می‌خواهید استفاده کنید، اما باید مواردی را که ما به شما می‌گوییم، رعایت کنید تا آن استراتژی محقق شود. به عبارتی تضمین می‌کند که آن استراتژی محقق شود. اما در روش EFQM هر شرکتی نسبت به دیگری سنجیده می‌شود. اما ما به دنبال این هستیم که نسبت به گذشته خودمان بهبود پیدا کنیم و جلو برویم. به همین خاطر است که BSC تضمین می‌کند این استراتژی و هدف محقق شود.

در مورد نحوه نظارت بر کار واحدهای زیرمجموعه توضیح بدهید. این نظارت از چه سازوکاری پیروی می‌کند؟

همان‌طور که پیشتر عرض کردم، ما جدولی با عنوان BSC طراحی کرده‌ایم. در این جداول همه چیز را برای شرکت‌ها روشن کرده‌ایم. آنها هم موارد را در هیئت مدیره خود تصویب کرده‌اند. حدود ۱۰ تا ۱۲ معیار مشخص کرده‌ایم و برای همه آنها نیز هدفگذاری کرده‌ایم. بر اساس نگرش BSC اگر نیروی بالنگیزه و توانمند داشته باشید، فرایندها حتما اصلاح خواهد داشت. نیروی توانمند و بالنگیزه می‌تواند روزبه‌روز کار را بهبود ببخشد. وقتی فرایندها اصلاح شوند، کیفیت بالا می‌رود، ضایعات کم می‌شود و قیمت تمام‌شده محصول کاهش می‌یابد. وقتی هزینه تمام‌شده پایین بیاید، مشتری نیز راضی خواهد بود. به این ترتیب، شرکت به سود بیشتری دست پیدا میکند. درحقیقت همه آنها که می‌گویند ما عاشق مشتری هستیم، راست نمی‌گویند، آنها درحقیقت به دنبال سود خود هستند. آنها می‌دانند که از کانال رضایت مشتری می‌توانند به سود خود دست پیدا کنند.

پس ما هم در واحد خود به دنبال این رضایت مشتری هستیم. پس این‌طور شد که نیروی انسانی بالنگیزه باعث بهبود فرایند می‌شود و بهبود فرایند باعث کاهش قیمت و افزایش کیفیت می‌شود. درنهایت نیز به رضایت مشتری می‌رسیم که باعث کسب سود بیشتر می‌شود. ما هم وضعیت خود را بر همین اساس بررسی می‌کنیم.

در مورد برنامه‌های راهبردی این واحد توضیح بدهید. این برنامه‌ها چگونه عملیاتی می‌شوند؟

در مرحله اول باید هدفگذاری انجام شود. هر فرد یا هر سازمان در حیات خود باید هدفش را مشخص کند و بداند که به کجا می‌خواهد برسد. دانشجویی که وارد دانشگاه می‌شود و می‌گوید هدف من این است که ۲۰ سال دیگر استاد تمام باشم، باید در مسیر چشم‌اندازی که تعیین کرده حرکت کند. در سازمان هم ما مشابه این کار را انجام داده‌ایم. قرار است گروه خوارزمی در تاریخ ۱۳۹۹/۴/۳۱، ۳۳ هزار میلیارد تومان دارایی داشته باشد. البته رقم دقیق آن ۱۰ میلیارد دلار است. پس ما قرار است در آن تاریخ مشخص در خوارزمی این مقدار دارایی داشته باشیم. ۲۵ درصد از این رقم، معادل ۸ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان به‌عنوان سود در نظر گرفته شده است. بر مبنای این رقم، اهداف سال‌های ۹۸ و ۹۷ تا امروز را نیز مشخص کرده‌ایم. در مرحله بعد دوباره این را خرد کرده‌ایم. یعنی سهم هر شرکت را در هر سال از این ۳۳ هزار میلیارد تومان مشخص کرده‌ایم. پس هر شرکتی می‌داند که از آن ۸ هزار و ۵۰۰ میلیارد تومان سود، چقدر سود باید کسب کند.

اگر رقمی که با راینی با خودشان به آنها ابلاغ می‌شود، از سوی یکی از شرکتها محقق نشود، چه کار می‌کنید؟

باید با کمک خودشان بررسی کنیم، عوامل موثر را شناسایی و سپس اصلاحاتی در برنامه‌ها، فرایندهای کاری و تصمیم‌گیری‌ها اعمال کنیم.

معاونت طرح و برنامه چگونه مدیریت نوآورانه را در دستور کار خود قرار می‌دهد؟

نخستین مسئله‌ای که ما در رابطه با نوآوری داریم، به توانمندی نیروی انسانی و به‌روز بودن آن مربوط می‌شود. یعنی نیرو باید اطلاعات به‌روز داشته و با تمامی مسائل آشنایی کافی داشته باشد. برای این که به‌روز باشیم، تدابیر مختلفی اتخاذ کرده‌ایم. مثلا با مطالعه مقالات جدید و شرکت در همایش‌هایی که برگزار می‌شود، خود را به‌روز می‌کنیم. در مرحله اجرا نیز ما هر روز در محل کار خود جلسه داخلی داریم و مسائل مختلف را بررسی و راه کارهای جدید برای حل مسائل مطرح می‌کنیم.

در مورد مدیریت واحد طرح و برنامه در گروه خوارزمی بگویید. تاکنون چه چالش‌ها و دستاوردهایی داشته است؟

ما در سه سال گذشته به لطف خدا برنامه راهبردی خوارزمی را مشخص و به شرکتها ابلاغ کرده‌ایم. شرکت‌ها هم برنامه خود را تهیه کرده‌اند. برای همه آنها BSC را مشخص کرده‌ایم. تمام فرم‌هایی که در خوارزمی توزیع می‌شود، از سوی ما کدینگ شده، یعنی هیچ فرمی توزیع نمی‌شود مگر این که ما کد بدهیم. سامانه پایش استراتژیک دایر کرده‌ایم و شرکت‌ها تمامی معیارهایی را که گذاشته‌ایم، در جداول پر می‌کنند و برای ما می‌فرستند. شرح وظایف و ساختار معاونت‌ها و ادارات گروه را تهیه کرده‌ایم و با امضای مدیر عامل محترم ابلاغ شده است. BI در حال پیاده‌سازی است. در پایان از شما و نشریه «خوارزم» تشکر می‌کنم که این فرصت را در اختیار بنده گذاشتید.

در دنیا سیستم‌های مختلفی برای پایش وجود دارد. سیستمی در اروپا وجود دارد که به آن EFQM می‌گویند. این سیستم درحقیقت نوعی مسابقه را ترتیب می‌دهد. یعنی روش آن ایجاد مسابقه بین شرکت‌هاست. بر اساس یک سری آیت‌ها، شرکت برتر معرفی می‌شود. تنیدسی که به آن‌ها داده می‌شود، مثلا برای اهتمام به کیفیت است. به این ترتیب اساس آن «کیفیت» است. پس همه چیز بر مبنای کیفیت سنجیده می‌شود. در ایران، سازمان مدیریت صنعتی هر سال ۵۰۰ شرکت برتر کشور را تعیین می‌کند. شرکت خوارزمی نیز در این همایش اخیر شرکت داشته که رتبه ۱۷ را به دست آورده است. سال قبل رتبه این شرکت ۷۰۱ بود. این رتبه بر اساس «فروش» است.

اهتمام کارکنان نیروگاه شهید منتظر قائم به حفظ محیط زیست



کارکنان مجموعه نیروگاهی شهید منتظر قائم (عج) در حرکتی نمادین، ساعت ۷ صبح ۲۹ دی ماه، روز ملی هوای پاک، حدود پنج کیلومتر از مسیر رسیدن به نیروگاه را پیاده طی کردند. البته این نیروگاه که تحت مالکیت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) قرار دارد، در عمل اقدامات متنوعی برای حفظ محیط زیست انجام داده است. گازسوز کردن نیروگاه و هم‌چنین نصب سیستم پایش مستمر (On Line) از جمله این اقدامات به شمار می‌رود.

بابک فاضل بخششی، معاون برنامه‌ریزی شرکت مدیریت تولید برق منتظر قائم (عج) یکی از حاضران در این حرکت نمادین، گفت: «هدف ما از این حرکت اعلام همراهی و هم‌دلی با جامعه در حفظ محیط

زیست است؛ لازم است با همگانی‌سازی فرهنگ حفظ محیط زیست با شیوه‌های مختلف از جمله آموزش و حرکت‌های نمادین و در نهایت عمل به وظایف اجتماعی به قدر توان در حفاظت از محیط زیست سهیم شویم.» پیشنهاد می‌کنیم دست‌اندرکاران زحمت‌کش تربیت علمی جامعه، زنگ درسی محیط زیست و مسائل مرتبط با آن را در نظام آموزشی بگنجانند تا از همان روزهای نخست، این حساسیت و توجه به حفظ سلامت محیط زیست در تفکر فرزندان این آب و خاک، نهادینه شود.» او هم‌چنین ضرورت توجه به مسیر در طول سفرهای کوتاه و بلند، با هدف درک میزان آلودگی ایجاد شده در زمین و ... را لازم دانست و افزود: «توزیع لوازم و تجهیزات جمع‌آوری زباله بین مردم و تشویق آنان به جمع‌آوری زباله، از دیگر راه‌کارهای عملی توجه و حفاظت از محیط زیست است.»

سعید محمدی، مدیر امور HSE شرکت مدیریت تولید برق منتظر قائم (عج)، از دیگر حاضران در این حرکت نمادین، درباره اقدامات انجام‌شده نیروگاه شهید منتظر قائم (عج) در گذشته، حال حاضر و

برنامه‌های آینده با موضوع بحث‌های زیست‌محیطی سخن گفت و با اشاره به ضرورت همراهی و همکاری دستگاه‌های اجرایی استان و... در راستای اشاعه فرهنگ حفظ محیط زیست، فعالیت‌های مختلف آموزشی و... نیروگاه را برشمرد و افزود: «فعالیت‌های آموزشی سازمان حفاظت محیط زیست در جامعه در اشکال مختلف برای مخاطبان مختلف اثربخشی ویژه‌ای خواهد داشت.»

او هدف از این حرکت نمادین را اعلام همراهی کارکنان نیروگاه با جامعه در پاسداشت محیط زیست بیان کرد و افزود: «لازم است جامعه بدانند سهم واقعی آلودگی نیروگاه در آلودگی محیط زیست چه میزان است و تلاش مجدانه مجموعه در راستای انجام حرکت‌های مثبت مجموعه نیروگاهی شهید منتظر قائم (عج) در راستای حفظ سلامت محیط زیست را دریابند و بدانند که ما نیز طرفدار سلامت محیط زیست هستیم و تلاش حداکثری خود را به کار می‌بندیم تا در حفظ سلامت محیط زیست ادای دین کنیم. محیط زیست امانتی الهی در دست ماست که بایستی در حفظ آن به‌درستی بکوشیم و پاک تحویل آیندگان دهیم.»

یک روز با پیشکسوتان در نیروگاه شهید منتظر قائم

مجموعه همیشه، در رده اولین‌ها بوده و امیدواریم بتوانیم این روند را هم‌چنان حفظ کنیم.

مهندس اعطایی، مدیر پروژه ساخت نیروگاه شهریار (شهید منتظر قائم)، مطالبی را درباره تحویل زمین محل احداث نیروگاه، پیمان‌کار احداث نیروگاه و شرایط کار طی آن سال‌ها به لحاظ کمبود امکانات و... گفت و به کارهایی که در زمینه محصور کردن ملک اختصاص‌یافته به این مهم، احداث رستوران - کانتینی که هنوز نیز در حال بهره‌برداری است - و محوطه‌سازی، ساخت انبار، دفاتر کار در سایت مجموعه و... انجام شده، اشاره کرد و ادامه داد عملیات فضا سازی و دفاتر کاری و سایر ابنیه هم‌زمان با راه‌اندازی واحد اول نیروگاه سبب شد ما به‌طور شبانه‌روزی، در محل احداث نیروگاه حاضر و مشغول فعالیت باشیم.

مهندس اعطایی، در ادامه از اتفاقات تلخ و شیرین زمان احداث و افتتاح نیروگاه و دستگیر شدنش توسط ساواک سخن گفت و هم‌چنین درباره آقایان مرحوم مهندس خانسفید، به لحاظ همراهی‌ها و تلاش‌ها و رای‌زنی‌های کارسازشان و مهندس سماواتی، مدیر برق کرج در آن مقطع، مطالبی را بیان داشت و از این نکته یاد کرد که در آن مقطع، هر کسی مهندس و مسلمان بود، توسط ساواک دستگیر می‌شد. او از شهید منتظر قائم و فعالیت‌های آن شهید گران‌قدر و اقدامات ساواک جهت دستگیری او و حمایت‌های همکاران و مدیران با هدف شکست ساواک در دستگیری منتظر قائم، یاد کرد.

در ایام مبارک دهه فجر، هم‌زمان با روزهای وارد مدار شدن واحد ۲ بخار نیروگاه در سال ۱۳۵۰، برای نخستین بار از مهندس اعطایی، مدیر پروژه ساخت نیروگاه و اولین مدیر مجموعه، و سایر مدیران و مدیران عامل مجموعه، از ابتدای تاسیس تا امروز، دعوت به عمل آمد تا از نیروگاه بازدید به عمل آورند. مهندس اعطایی که از سال ۱۳۴۷ وارد مدار شدن واحدهای چهارگانه بخار نیروگاه به‌عنوان مدیر پروژه در مراحل احداث نیروگاه فعالیت داشت، پس از راه‌اندازی واحدها به‌عنوان اولین مدیر نیروگاه شهید منتظر قائم (شهریار) در مجموعه به فعالیت خود ادامه داد.

در این دیدار، مهندس دهنوی، مدیرعامل شرکت مدیریت تولید برق منتظر قائم، ضمن تقدیر از قبول دعوت نیروگاه از سوی مهمانان حاضر و قبول رنج راه، این روز را روزی خاص در تاریخ نیروگاه دانست و گفت: «مجموعه از حضور شما پیشکسوتان گران‌قدر انرژی گرفته و سعی خواهد کرد تا ادامه‌دهنده لایقی در مسیر خدمت به مردم کشور اسلامی که توسط شما ترسیم شده، باشد.»

او در ادامه از اتفاقات مهم صنعت برق که در مجموعه نیروگاه شهریار (شهید منتظر قائم) واقع شد، یاد کرد و گفت: «نخستین نیروگاه بزرگ خاورمیانه، این نیروگاه بود و بعد از انقلاب اسلامی و بحث توسعه تاسیسات صنعت برق نیز نخستین نیروگاه سیکل ترکیبی ساخته‌شده توسط سازندگان داخلی (شرکت مپنا)، در این مجموعه احداث گردید که درواقع ادامه روند و مسیری بود که با زحمات شما عزیزان از سال‌ها قبل، بنا گذاشتید. این

ایران کیش و کسب مقام در جشنواره ملی بهره‌وری

شرکت کارت اعتباری ایران کیش در هشتمین مسابقه ملی بهره‌وری، موفق به کسب رتبه اول در شاخص حاشیه سود خالص شد. کارت اعتباری ایران کیش، یکی از شرکت‌های وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) است.

بر پایه این خبر، این رتبه بر اساس صورت‌های مالی شرکت‌ها منتهی به پایان سال ۹۴ به ایران کیش تعلق گرفته است و کسب آن مزیتی بزرگ برای ایران کیش است. رتبه نخست در شاخص حاشیه سود خالص، بیان‌گر آن است که این شرکت توانسته از لحاظ درآمدزایی و افزایش درآمدها و از طرفی کاهش هزینه‌ها بهترین شرکت خدمات پرداخت الکترونیکی در کشور باشد.

ایران کیش در سایر شاخص‌های هشتمین مسابقه ملی بهره‌وری نیز میانگینی بالاتر از میانگین گروه شرکت‌های پرداخت را کسب کرده است.

هم‌چنین ایران کیش در شاخص‌های بهره‌وری سرمایه و بهره‌وری کل عوامل نیز نامزد دریافت جایزه شد.



گفت‌وگو با دکتر حسین رضوی، عضو هیئت علمی
دانشگاه و مشاور مدیریت

مدیریت یا راهبری مسئله این است!

سازمان‌های تجاری به کشتی‌هایی می‌مانند که باید توسط یک کاپیتان که همان مدیران هستند، هدایت شوند. اگر مدیر توانایی هدایت درست سازمان را نداشته باشد، کشتی در میان امواج پرتلاطم بازار از بین خواهد رفت. مدیران علاوه بر ویژگی‌های مدیریتی باید رهبران خوبی نیز برای سازمانشان باشند. در گفت‌وگو با دکتر حسین رضوی، عضو هیئت علمی دانشگاه و مشاور مدیریت، به بررسی تفاوت‌های مبحث مدیریت و راهبری پرداخته‌ایم.

درباره تفاوت راهبری و مدیریت برایمان توضیح بفرمایید.

سمت و مفهوم مدیریت متشکل از پنج وظیفه، شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نیروگماری، هدایت، نظارت و کنترل است که برای هر سمت مدیریتی، از سرپرستی گرفته تا مدیریت میانی و مدیریت ارشد سازمان در حیطه و حدود مشخصی صدق می‌کند. درواقع، مدیریت به رتبه و سمت سازمانی بستگی دارد و بر اساس ساختار سازمانی برای بخش مشخصی از سازمان و کارکنان به هر مدیر تفویض اختیار شده است. این در حالی است که راهبری یک ویژگی رفتاری و یکی از وظایف مدیریت است و ممکن است فردی که در سازمان دارای سمتی نیست، دارای این ویژگی باشد. یک مدیر، سیستم یا فرایندی توسعه‌یافته را مدیریت می‌کند و وظیفه او کسب اطمینان از پیشرفت صحیح این فرایندهاست. رهبر شخصی است که ایده‌ها و فرایندها را برای اولین بار ایجاد می‌کند. درواقع رهبر فردی مبتکر است. راهبری فرایند اثرگذاری در اشخاص است، به‌طوری‌که افراد با میل و خواسته خود در جهت نیل به اهداف گام بردارند. تفاوت عمده دیگر این است که مدیر در سازمان منصوب می‌شود و موظف به انجام وظایف شغلی خود است. نکته قابل توجه این است که مدیران هیچ‌گاه لزوماً یک رهبر نیستند و دارا بودن این ویژگی بیشتر به خصوصیات فردی آنان بستگی دارد. مدیران همیشه کارکنانی در اختیار دارند، اما رهبران از طریق سبک فعالیت خود پیروانی را به دست می‌آورند. تشویق اطرافیان، یکی از روش‌هایی است که رهبران از آن برای جذب افراد پیرامون خود استفاده می‌کنند. به بیان کلی، رهبر سازمانی خوب همواره به فکر توسعه امور است و یک مربی است، اما در مقابل مدیر انتقاد می‌کند و همیشه نکاتی را به اطرافیان خود متذکر می‌شود تا به این ترتیب کارکنان با سیستم مطابقت پیدا کنند. راهبری بر توانایی نفوذ مدیر در انگیزش کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دلالت دارد، و از طریق هدایت، انگیزش و برقراری ارتباطات صورت می‌گیرد. ولی مدیریت به فراهم کردن امکانات و تنظیم امور عادی و جاری سازمان که از قبل تعیین شده است، می‌پردازد. مدیریت قانون‌گرا و راهبری مصلحت‌گراست. مدیریت حالتی سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیم‌ها و رفتار خود را براساس قانون به شکل ثابتی تنظیم می‌کند، ولی تصمیم‌ها و رفتار راهبری بر پایه ضرورت‌های زمانی و اقتضائات محیطی است. باید گفت که سازمان‌ها به هر دو سبک نیاز دارند، اما در این میان، فقط رهبران سازمانی هستند که مورد قدرانی قرار می‌گیرند. دلیل قدرانی از آنان وجود مهارت برقراری ارتباط در آنان است. مهم‌ترین عامل این است که رهبران سازمانی همواره شنوندگان خوبی برای پیروان خود هستند. تفاوت اصلی در این است که یک مدیر برای اطمینان از این‌که امور سازمان به‌راحتی قابل تغییر نیست، از شخص دیگری کمک می‌گیرد تا شنونده نظرات کارکنان باشد. تمایل به تغییر، خصیصه اصلی افرادی است که مهارت رهبری دارند. رهبران سازمانی به جای احساس محدودیت، فعالانه به دنبال

فرصت‌هایی هستند تا تغییرات مثبتی ایجاد کنند. در مقابل مدیران به مراتب از وضع موجود خشنود هستند و به دنبال راه‌هایی هستند تا سیستم موجود کارآمدتر شود. به این ترتیب، می‌توان چنین استدلال کرد که یک مدیر مقلد است، درحالی‌که یک رهبر سازمانی بیشتر فردی مبتکر است. این نکته نه تنها برای یک سیستم صادق است، بلکه در سبک‌های مدیریتی و رهبری نیز به کار گرفته می‌شود. یک مدیر در رویارویی با هر موقعیتی بیشتر به دنبال این است که بداند هر یک از فعالیت‌ها چگونه و در چه زمانی باید تکمیل شوند. اما یک رهبر سازمانی تمایل دارد از چرایی انجام همان فعالیت اطلاع داشته باشد. گرایش به تفکر خلاق دلیل اصلی تفاوت بین مهارت‌های مدیریتی و رهبری است. اگرچه در هر موقعیتی نمی‌توان مهارت‌های رهبری را به کار بست، اما داشتن تفکری خلاق جهت توسعه، امری حیاتی به نظر می‌آید. بدیهی است هر چه تفکر بسته و محدود باشد، تمایل به تغییر کمتر است. حتی بهترین رهبران سازمانی نیز با اقتدان در این دام، به‌راحتی به مدیری ساده تبدیل خواهند شد. آخرین تمایز بین مدیر و یک رهبر این است که مدیران سعی می‌کنند کارها را به‌طور صحیحی انجام دهند، ولی رهبران کارهای صحیحی انجام می‌دهند. انجام وظایف رسمی موجب ایجاد محدودیت در انعطاف‌پذیری و توسعه می‌شود و رهبرانی که به اندازه کافی شجاع هستند، سعی در تشویق خلاقیت و نوآوری دارند.

خصوصیات مدیر	خصوصیات رهبر
اداره می‌کند	ابداع می‌کند
یک رونوشت است	یک اصل است
نگهداری می‌کند	بهبود می‌بخشد
روی سیستم تمرکز دارد	روی افراد تمرکز دارد
نظارت می‌کند	اعتماد می‌پراکند
دیدگاه محدودی دارد	دیدگاه وسیعی دارد
چگونه و چه وقت را می‌پرسد	چه چیز و چرا را می‌پرسد
نظر به انتهای خط دارد	چشم به افق دارد
پیروی می‌کند	سرچشمه می‌گیرد
وضع موجود را می‌پذیرد	با وضع موجود در جدال است
سرباز قدیمی خوبی است	آدم خودش است
کارها را درست انجام می‌دهد	کارهای درست انجام می‌دهد

از میان مدیریت و راهبری کدام یک در سازمان بر دیگری اولویت دارد؟

را انتخاب کند. در نهایت همه چیز پس از تصمیم‌گیری رهبر اتفاق می‌افتد. شش؛ انگیزش. یک رهبر خوب باید همواره هم‌تیمی‌های خود را برای عملکرد مناسب و خلق محیط کاری سالم برانگیزاند. در زمان‌های بحران، روحیه افراد بسیار آسیب‌پذیر است و این وظیفه رهبر است که به تیم کاری خود در جهت مقابله با موانع و مشکلات انگیزه بدهد. هفت؛ ثبات راهبری. اثربخشی بدون ثبات امکان‌پذیر نیست. هر راهبری یک رویکرد منحصر به فرد برای خودش دارد. سبک خود را اساساً تغییر ندهید، چرا که این سبک شماست که شما را به راهبری که اکنون هستید، تبدیل می‌کند. روی مشکلات خود کار کنید، اما مراقب باشید با نشان دادن تناقض و بی‌ثباتی از خود، کارکنان خود را گیج نکنید. انتظارات شما باید در عین مواجهه با نیازهای تغییرناپذیر، تا حد امکان ثابت باقی بمانند. هشت؛ مدیریت انتقادات. هر چه شما بیشتر در مسیر موفقیت قدم برمی‌دارید، انتقادات نسبت به شما هم بیشتر خواهد شد. با علم به این که همواره افرادی هستند که تصمیمات شما را مورد نقد قرار دهند، آرامش خود را حفظ کنید. این افراد بیشتر مشکلات را شناسایی می‌کنند تا حل کنند. مهارت‌های خود را برای پاسخ‌گویی به چنین انتقاداتی تقویت کنید، به نحوی که به آن‌ها اجازه ندهید اعتماد به نفس و اشتیاق شما را تقلیل کنند. از طرف دیگر، ضروری است که بازخورد سازنده از خود نشان دهید. شاید بخش‌هایی در سازمان شما نیاز به بهبود و رسیدگی بیشتر داشته باشند. به یاد داشته باشید که به انتقادات همیشه با یک دید مثبت نگاه کنید، چرا که آن‌ها نشان می‌دهند که هستند افرادی که به شما توجه می‌کنند. نه؛ گوش دادن. برخلاف عقیده عموم، راهبری تنها دستور دادن به بقیه افراد نیست، بلکه رهبر فردی است که باید شنونده خوبی هم باشد. تنها زمانی که شما شنونده خوبی باشید، می‌توانید موقعیت خود را بهتر ارزیابی و تجزیه و تحلیل کنید و با همکاران و زیردستان بهتر ارتباط برقرار کنید و این ارتباطات هستند که به شما امکان یکی شدن با دیگران را فراهم می‌کنند. ده؛ صبوری. آخرین و البته نه کم‌اهمیت‌ترین ویژگی یک رهبر، صبوری است. هر چه در مورد اهمیت این فضیلت بگوییم، باز هم کم است. صبوری، یک ویژگی اساسی است که دست در دست همه ویژگی‌هایی دارد که در بالا ذکر شد. یک رهبر خوب باید با زیردستان و همکاران خود صبور باشد تا بتواند مسیر کاری خود را هموار سازد.

آیا راهبری در سازمان در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی یا رفتار سازمانی درست تأثیرگذار است؟

فرهنگ و سازمان اشاره به آن عناصری از گروه دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف‌پذیری و تغییر دارد. فرهنگ نتیجه یک فرایند پیچیده یادگیری گروهی است که تنها تا حدی تحت تأثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد. پژوهش‌گران بسیاری که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند، به‌طور مکرر بر تأثیر راهبری بر فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آن‌ها بستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد و حتی موثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت بر اساس سبک راهبری موثر شکل بگیرد، باعث می‌شود افراد درباره آن چه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند.

در یک سازمان فرهنگ نقشهای متفاوتی ایفا می‌کند. از آن جمله، یک؛ فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. آن چه سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آن‌ها در جذب

از آن چه در قبل گفته شد، می‌توان دریافت که برای موفقیت یک سازمان، باید به هر دو مقوله «مدیریت» و «راهبری» توجه داشت؛ هر چند یک مدیر موفق می‌تواند با توجه به مهارت‌ها و وظایفی که برای او برشمرده شد، سازمان را به سوی اهداف خود پیش ببرد، اما این مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت در جهان صنعتی امروز کافی نیست. از سوی دیگر، در طول تاریخ ثابت شده است که موفقیت یا شکست جنگ‌ها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی و گروه‌های معترض سیاسی تا حدود زیادی به راهبری آن‌ها مربوط می‌شود، به گونه‌ای که بنیس، در اهمیت «راهبری» معتقد است: «برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم.» بهتر است یک مدیر روی خود مدیریت داشته باشد و روی سازمان راهبری. ترکیبی از این دو همیشه مورد نیاز است. اگرچه همه مدیران به‌طور ضروری رهبر نیستند. بیشتر مدیران فعال در بلندمدت رهبر به حساب می‌آیند. مدیران جدید باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و راهبری داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند. معمولاً مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد. برای ترکیب مدیریت و راهبری مدیران جدید باید توجهی حساب‌شده و منطقی به فرایندهای سازمانی نشان دهند (مدیریت) و به کارکنان به‌عنوان افراد انسانی توجه واقعی داشته باشند (راهبری).

رهبران سازمان باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟

مهم‌ترین ویژگی‌های یک رهبر در سازمان به این صورت است: یک؛ ارتباطات. ارتباطات یک عنصر کلیدی در تبدیل شدن به یک رهبر بزرگ به حساب می‌آید، دلیلش هم ساده است؛ اگر فردی همه ویژگی‌های دیگر را داشته باشد ولی در امر برقراری ارتباط با شکست مواجه شود، شانس کمی برای یک رهبر خوب بودن خواهد داشت. ارتباطات به تبادل اطلاعات ارزشمند، انگیزه، انتقادهای موثر و بالاتر از همه این‌ها یک اعتقاد روشن در مورد آن چه تیم به دنبال آن است، کمک می‌کند. دو؛ اعتماد به نفس. رهبران اعتماد به نفس را در خیلی از کارهای ساده‌ای که انجام می‌دهند، نشان می‌دهند، مثل سخنرانی‌هایی که ارائه می‌دهند، یا وقتی که با تکبر راه می‌روند. این خصیصه احتمالاً بارزترین ویژگی فرد رهبر در گروه است. حقیقت جالب در این مورد این است که این اعتماد به نفس به تدریج در میان سایر اعضای گروه هم سرایت خواهد کرد. سه؛ صداقت. بارزترین دارایی یک رهبر، صداقت است. او باید با هر دو گروه پیروان و هم‌قطاران خود به‌طور یکسان صادق باشد. این ویژگی به اخلاقیات و درایت فرد مرتبط است. درواقع زمانی که فرد اخلاقیات را به‌طور کامل در نظر نگیرد، صداقت خود را از دست داده است. شاید به همین دلیل است که اخلاقیات و انصاف، صفت قابل تحسین‌تری است. بنابراین رهبران باید صداقت را در اولویت کارهای خود قرار دهند. چهار؛ آینده‌نگری. ویژگی‌های راهبری برای موقعیت‌ها و پست‌های مختلف سازمانی با یکدیگر فرق می‌کنند. برای مثال یک مدیرعامل باید توانایی پیش‌بینی روندهای آتی صنعت و تأثیر آن‌ها بر کسب‌وکار خود را داشته باشد. یک رهبر باید همواره در نظر داشته باشد که اکنون کجاست و در آینده به کجا می‌خواهد برود. او باید از آینده‌نگری خود استفاده کند و شرکت خود را به پیش ببرد

و به‌راستی چنین توانی، یک مهارت بسیار کمیاب است. پنج؛ تصمیم‌گیری. اگرچه مشاوران و تحلیل‌گران بسیاری هستند که می‌توانند با اطلاعات ارزشمند خود به رهبر در جهت تعیین اموری که باید انجام شود، کمک کنند، اما در نهایت کشتی در دستان کاپیتان است، این رهبر است که باید تصمیم بگیرد مخالف یا موافق برنامه‌ای هست یا نه. ورق دست رهبر است و اوست که می‌تواند بین تحسین و زخم زبان یکی

اگرچه در هر موقعیتی نمی‌توان مهارت‌های رهبری را به کار بست، اما داشتن تفکری خلاق جهت توسعه، امری حیاتی به نظر می‌آید. بدیهی است هر چه تفکر پسته و محدود باشد، تمایل به تغییر کمتر است. حتی بهترین رهبران سازمانی نیز با افتادن در این دام، به راحتی به مدیری ساده تبدیل خواهند شد

پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. دو فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد: در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد. سه فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند: سازمان‌های توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت‌کاری و کنترل‌های دقیق هستند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید. چهار فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان یا فرهنگ قوی با کمک کردن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. بنابراین سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند. پنج فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریتی تأثیر می‌گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. هر عمل مدیر باید مورد تایید فرهنگ سازمان قرار گیرد.

در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تایید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تامین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر بسزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد.

راهبری مناسب در سازمان‌ها چه تأثیری بر عملکرد کارکنان خواهد

داشت؟

مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهای موثر راهبری هنگامی که سازمان با چالش مواجه می‌شود، می‌تواند بهبود عملکرد را تسهیل کند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود. بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد، بلکه می‌توان راهبری مناسب را از مهمترین عوامل شکلگیری موثر در فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها دانست. از سوی دیگر، عملکرد کارکنان، به‌عنوان یک نگرش، فرهنگ و یک برداشت ذهنی از کار و زندگی به شمار می‌آید که هدف آن هوشمندانه کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. در بهره‌وری، بهبود عملکرد از دیدگاه کارایی و رسیدن به اهداف سازمانی از دیدگاه اثربخشی مدنظر است و کل این رویداد به سطح مطلوب بهره‌وری منجر می‌شود. مکانیسم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا که با سبک راهبری مناسب شکل گرفته است، به عملکرد خوب دست یافت. برای ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان رهبران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود عملکرد کارکنان در حیطه مسئولیت رهبران است. افزایش عملکرد سازمانی نشئت گرفته از بهبود عملکرد کارکنان، منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی کارکنان نیز خواهد شد. در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود. با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری و بهبود عملکرد در سازمان، لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این‌رو رهبران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آن‌ها را حمایت کند، مشخص و سپس ایجاد کنند و درمواقع مورد لزوم برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب کنند.

مکانیسم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا که با سبک راهبری مناسب شکل گرفته است، به عملکرد خوب دست یافت. برای ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان رهبران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند.

برگزاری پنجمین کنفرانس مهندسی مالی ایران با همکاری «خوارزمی»

بر پایه این خبر، موضوع «مهندسی مالی و مدیریت ریسک مالی» محور اصلی و موضوع های «مهندسی مالی و ابزارهای ریسک سنجی مالی»، «مهندسی مالی و ریسک بازار و بحران های مالی»، «مهندسی مالی و مقررات مدیریت ریسک مالی»، «مهندسی مالی و ریسک های اعتباری و نکول»، و «مهندسی مالی و ریسک های تامین مالی» محور های پنجمین کنفرانس مهندسی مالی ایران خواهد بود. این خبر همچنین حاکی است، در حاشیه این کنفرانس، «کارگاه تخصصی ریسک مالی»، «تأمینگاه تخصصی کتاب سال»، و «جشنواره تخصصی انتخاب پایان نامه و رساله برتر مالی ایران» نیز برگزار خواهد شد.

پنجمین کنفرانس مهندسی مالی ایران با همکاری شرکت سرمایه گذاری خوارزمی (سهامی عام) ۵ اسفند ۱۳۹۵ در تهران برگزار می شود. در پی تعامل دو نهاد علمی و حرفه ای «انجمن مهندسی مالی ایران» و «شرکت سرمایه گذاری خوارزمی» در مسیر ارتقای دانش نظری و عملی مخاطبان بازار پول و سرمایه کشور، برای اولین بار پنجمین کنفرانس مهندسی مالی ایران با موضوع تخصصی «مدیریت ریسک مالی» با همکاری این شرکت از ساعت ۸ تا ۱۷ و ۳۰ دقیقه پنجشنبه ۵ اسفند ۱۳۹۵ در محل دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، با حضور و سخنرانی استادان برجسته داخلی و بین‌المللی برگزار می شود.



تخیل در حصار مدرسه

آیا مدارس قدرت تخیل کودکان را می‌کشند؟

محتوای نشاط‌آوری برای دانش‌آموزان دارند. مدرسه تنها جایی برای آموزش نیست، بلکه پرورش نیز با آن همراه است و مهم‌ترین چیزی که باید در مدرسه پرورش داده شود، قوه تخیل دانش‌آموزهاست. اما آیا واقعا مدارس باعث پیشبرد قوه تخیل کودکان می‌شوند؟ بسیاری از افراد ادعا می‌کنند که آموزش‌های مدرسه‌ای هیچ کمکی به افزایش خلاقیت دانش‌آموزان نمی‌کند و در برخی مواقع حتی خلاقیت آن‌ها را می‌کشد.

به نظر می‌رسد بزرگ‌ترها مانع شکوفایی این استعداد ذاتی می‌شوند و همانند سدی در برابر طبیعت آن‌ها عمل می‌کنند. کارشناسان مدت‌هاست که از الزام نوعی انقلاب برای آموزش صحبت می‌کنند. مدرسه سال‌هاست که محلی برای بحث کارشناسان است.

اما راه‌هایی وجود دارد که می‌تواند مدرسه را به محیطی خلاقانه تبدیل کند. یکی از آن‌ها بازی کردن در بیرون از محیط مدرسه است. بررسی‌های علمی نشان می‌دهد بازی کردن یک راه طبیعی و اثرگذار برای یادگیری کودکان است. درحقیقت این ابتدایی‌ترین راهی است که کودکان می‌توانند از طریق آن هر

دستش را زیر چانه‌اش زده و چشمانش به گوشه‌ای خیره شده که ناگهان معلم با عصبانیت گچ را به طرفش پرتاب می‌کند و می‌گوید: «توی کدوم باغی؟ بیا سر کلاس!» این تجربه‌ای است که خیلی از کودکان و نوجوانان در گذشته داشته‌اند. کلاس‌ها آن قدر ملال‌آور و کسل‌کننده بودند که دانش‌آموز در بحر فکر غوطه‌ور می‌شد. امروز شاید دیگر خبری از گچ و معلم عصبانی نباشد، اما هنوز هم مدرسه‌ها نمی‌توانند ادعا کنند که

محل بحثی به نام مدرسه

تقریبا همه کودکان به نوشتن داستان علاقه دارند، آن‌ها قوه تخیل بسیار قوی‌ای دارند و از کارهای عجیب و غریب لذت می‌برند. گاهی شلوغ‌کاری می‌کنند و گاهی با نقاشی یا موسیقی، نبوغ و خلاقیت خود را به نمایش می‌گذارند. گاهی نیز کاراکترهایی را برای یک نمایشنامه کودکانه ساده خلق می‌کنند و گاهی هم موجوداتی واقعی اما از جنس خاک و چوب خلق می‌کنند. همه این‌ها یک احساس ذاتی است که در دوران کودکی در آن‌ها وجود دارد، اما وقتی قدم به مدرسه می‌گذارند، گویی باید همه این خلاقیت را رها کنند و به درس بپردازند.

چیزی را یاد بگیرند. بازی کردن برای رشد سالم کودکان ضروری است و به پیشرفت آن‌ها کمک می‌کند. از آن‌جا که مغز کودکان به صورت مستمر در حال رشد و توسعه است، بازی می‌تواند بسیار موثر و کمک‌کننده باشد. مسئولان در مدرسه‌ها باید به کودکان اجازه بدهند که بدون هیچ قید و بندی، به صورت آزادانه بازی کنند. آن‌چه آن‌ها در بازی‌های آزادانه به دست می‌آورند، همه را شگفت‌زده می‌کند. بازی کردن به کودکان این اجازه را می‌دهد که مهارت‌های اجتماعی مهم را کشف کنند و از تخیل خود به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. کودک در بازی یاد می‌گیرد که هر چیزی را خودش مدیریت کند و به صورت عینی آن را به انجام برساند.

بازی‌ها هدف دارند

با وجود همه مزایایی که بازی می‌تواند برای کودکان به همراه داشته باشد، اما باز هم از سوی مسئولان مدرسه‌ها و نهادهای آموزشی و پرورشی نادیده گرفته می‌شود. بسیاری حتی بازی را بیهوده و بی‌ثمر می‌دانند و نمی‌توانند اهداف آن را درک کنند. به همین خاطر است که نوعی تمایل در میان مسئولان مدرسه‌ها دیده می‌شود که می‌خواهند میزان درگیری کودکان در بازی‌ها را به حداقل برسانند. جالب این‌جاست که این دخالت‌ها به مدرسه ختم نمی‌شود و آن‌ها حتی تلاش می‌کنند که بازی کردن کودکان در خانه را نیز محدود کنند. واقعیت این است که زمان بازی، یک زمان بیهوده نیست. در برخی از کشورهای خارجی کمپینی راه افتاده با نام «کشیفی هم خوب است» که به کودکان اجازه می‌دهد در محیط‌های گل‌آلود بازی کنند و سرگرم شوند. در حال حاضر بسیاری از والدین بر این باورند که کودکان زمان بسیار کمی را صرف بازی می‌کنند، درحالی‌که در گذشته این‌طور نبود. به‌علاوه لازم است کودکان در محیطی بیرونی مشغول بازی شوند، اما این روزها اگر بازی هم باشد، زیر سقف‌هاست که نوعی محدودیت برای آن‌ها ایجاد می‌کند. این مسئله در کشورهای توسعه‌یافته بسیار قابل لمس است.

امروزه فشار بسیار زیادی روی والدین است؛ آن‌ها تصور می‌کنند که زمان بسیار گران‌قدر است و نباید با بازی کردن آن را هدر داد. این مسئله به چالشی بزرگ برای آن‌ها تبدیل شده است. از طرفی کودکان تمایل دارند گاهی نیز با پدر و مادر خود وقت بگذرانند و بازی کنند، اما گرفتاری‌های دنیای مدرن این فرصت را برای آن‌ها فراهم نمی‌کند. بسیاری از والدین نیز نه تنها بیرون از خانه، بلکه داخل منزل نیز زمانی برای بازی کردن با کودک خود ندارند و این مسئله بسیار مخرب است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که امروز از هر ۱۰ کودک، هفت نفر در شهرها زندگی می‌کنند. البته همه به پارک‌ها و اماکن تفریحی دسترسی دارند. همه می‌توانند به فضای باز بروند و از زمین‌های بازی استفاده کنند. پارک‌های بزرگی در شهرها ساخته می‌شود که به کودکان اجازه آزادانه دویدن و شیطنت کردن را می‌دهد. آن‌ها در این پارک‌ها می‌توانند خلاقیت خود را نشان بدهند و تخیل خود را در کنار دیگر کودکان تقویت کنند.

اما پارک‌ها به تنهایی کافی نیستند. گاهی لازم است کودکان به محیط‌های طبیعی بروند. این کاری است که اگر والدین هم نتوانند به صورت مستمر انجام بدهند، مدرسه‌ها باید بتوانند. یعنی باید اردوهایی را ترتیب بدهند و کودکان را به سفرهایی در دل طبیعت ببرند و از این طریق در دل طبیعت به آن‌ها

آموزش بدهند. هرچند امروزه مدرسه‌ها و کودکان‌ها به زندان‌هایی برای تخیل کودکان تبدیل شده‌اند، اما هنوز عده‌ای هستند که مدرسه‌های طبیعت را اداره می‌کنند.

مدرسه طبیعت

ایده مدرسه طبیعت نخستین بار در کشورهای دانمارک و سوئد و در دهه ۵۰ میلادی مطرح شد. البته برخی به مدرسه طبیعت، کودکان طبیعت، مدرسه باران و خورشید یا مدرسه جنگل نیز می‌گویند. در ایران این مدارس با عنوان «مدرسه طبیعت» رایج هستند و نخستین آن‌ها در مشهد راه‌اندازی شده است. عبدالحسین وهاب‌زاده نخستین ایده‌پرداز مدرسه طبیعت در ایران بوده است. اما چرا این مدارس یک‌باره در مرکز توجه جهانیان قرار گرفتند؟ نخستین دلیل این است که پژوهش‌ها نشان می‌دهد فعالیت‌های کودکان در رابطه با طبیعت به حداقل رسیده است. برای مثال در ایالات متحده آمریکا متوسط فعالیت کودکان در بیرون از خانه تنها ۳۰ دقیقه است. این در حالی است که همین کودکان آمریکایی روزانه به‌طور متوسط هفت ساعت از زمان خود را در برابر صفحه نمایش تلویزیون و با بازی‌های رایانه‌ای می‌گذرانند. اما دلیل دیگری که مدارس طبیعت را توجیه می‌کند، این است که کودکان به دلیل کم‌تحركی با معضل چاقی روبه‌رو شده‌اند. مدرسه طبیعت نوعی پویایی به کودک می‌بخشد و او را وادار به حرکت می‌کند. نرخ چاقی در کودکان هر روز در حال افزایش است و تنها یک راه برای مقابله با آن وجود دارد؛ «تحرك». البته عدم تحرك علاوه بر چاقی مشکلات دیگری مانند کندذهنی نیز برای کودک ایجاد می‌کند. کسانی که مدافع مدارس طبیعت هستند، می‌گویند اندام کودکان هر روز بدشکل‌تر می‌شود و تحرك بخشی از طریق مدرسه طبیعت تنها راه مقابله با آن است. در مقابل نیز کسانی که چندان موافق این مدارس نیستند و رابطه خوبی با محیط زیست ندارند، معتقدند راه‌های بسیاری برای تحرك بخشی به کودکان وجود دارد و الزامی به راه‌اندازی این مدارس نیست. به‌هرحال با وجود همه انتقادات، تعداد این مدارس هر روز بیشتر می‌شود و مورد استقبال افراد بسیاری قرار گرفته است. در تهران نیز بناسن به‌زودی مدرسه طبیعت مانند مدرسه‌هایی که در مشهد، اصفهان، شیراز و کرمانشاه وجود دارد، راه‌اندازی شود. این مدارس می‌توانند به تقویت قدرت تخیل کودکان کمک بزرگی کنند.

شاید همه مسئولان باید به خودشان بیایند و اهمیت بازی و طبیعت را در امر یادگیری جدی بگیرند. مدرسه‌ها و کودکان‌ها به کودکان‌هایی که مانند زندان، تخیل کودکان را به یغما می‌برند، نمی‌توانند آینده روشنی برای بشریت بسازند. در دنیایی که والدین پرکار شده‌اند و شب و روز به دنبال لقمه‌ای نان هستند، وظیفه آموزش صحیح کودکان و پرورش ذهن و تخیل آن‌ها بدون تردید با مدرسه‌هاست. لازم است که آن‌ها از زندانی به نام مدرسه رها شوند و آزادانه به کشف و شهود بپردازند. در بسیاری از کشورها مدرسه‌هایی آغاز به کار کرده‌اند که به آن‌ها «مدرسه‌های خلاق» گفته می‌شود. هدف از این مدارس این است که دانش‌آموزان

روی تخیل و خلاقیت خود کار کنند. در این مدارس خبری از تئوری‌های سنگین و خسته‌کننده نیست؛ دانش‌آموزان هم به عالم هیپوت نمی‌روند که معلم مجبور شود گج را به سمت آن‌ها پرتاب کند. به جای آن، کودکان با خلاقانه‌ترین روش‌های ممکن یاد می‌گیرند که روی تخیل خود کار کنند و برای بهبود آینده جهان به صورت خلاقانه ایده‌پردازی کنند.

با وجود همه مزایایی که بازی می‌تواند برای کودکان به همراه داشته باشد، اما باز هم از سوی مسئولان مدرسه‌ها و نهادهای آموزشی و پرورشی نادیده گرفته می‌شود. بسیاری حتی بازی را بیهوده و بی‌ثمر می‌دانند و نمی‌توانند اهداف آن را درک کنند. به همین خاطر است که نوعی تمایل در میان مسئولان مدرسه‌ها دیده می‌شود که می‌خواهند میزان درگیری کودکان در بازی‌ها را به حداقل برسانند.

زیباترین جاده‌های دنیا از نگاه سی‌ان‌ان را بشناسید

جاده‌هایی که مقصد هستند

و جذاب‌ترین جاده‌های دنیا پرداخته است. بررسی‌های این خبرگزاری نشان می‌دهد بیش از ۴۶ میلیون کیلومتر جاده در سرتاسر دنیا وجود دارد. اما از میان این همه جاده، تعداد کمی هستند که چشم از دیدن آن‌ها لذت می‌برد و مسافر را وادار می‌کند به جای فکر کردن به مقصد، وقت بیشتری را در جاده و مسیر بگذراند. برخی از این جاده‌ها با درخت و دریا تزیین شده‌اند و برخی دیگر رنگ خاکی صحرا و بیابان را به خود گرفته‌اند؛ برخی هنگام غروب، مسافر را دامن گیر می‌کنند و برخی دیگر در طلوع آفتاب دل را می‌برند. اما این جاده‌ها در کجای دنیا قرار دارند؟

مقصد سفر معمولاً جذاب‌تر از مسیر سفر است؛ کمتر کسی برای نشستن در هواپیما یا طی کردن جاده به سفر می‌رود. اغلب افراد مقصدی را انتخاب می‌کنند و سپس سعی می‌کنند از سریع‌ترین راه به آن مقصد برسند، چراکه مسیر و جاده اغلب جان‌گناه است. اما در مورد سفرهای جاده‌ای همیشه هم این‌طور نیست. جاده‌هایی در دنیا وجود دارند که از مقصد سفر خیلی جذاب‌تر هستند. گاهی هوای تازه، گاهی چشم‌اندازی رویایی و گاهی جاده‌ای وسیع و آزاد که چهار چرخ ماشین آن را لمس می‌کند و چشم از آن لذت می‌برد. سی‌ان‌ان در گزارشی به بررسی زیباترین



جاده ترانسفاگاراسان، رومانی
Transfagarasan Road, Romania

مسافت: ۱۱۶ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: ۱۰۰ دقیقه

کسانی که به تونل‌های تاریک و طولانی علاقه دارند، حتماً از این جاده لذت می‌برند. به‌علاوه این جاده بسیار پرپیچ‌وخم است. در همین پیچ‌وخم‌های جذاب می‌توان یکی از زیباترین آبشارها را نیز دید؛ جایی بسیار دیدنی که مردم بومی آن را دیدنی‌تر کرده‌اند. آن‌ها غذاهای خانگی را در این منطقه به مسافران ارائه می‌دهند و اوقات خوشی برای آن‌ها می‌سازند.



تیکلیویاس، پرو
Ticlio pass, Peru

مسافت: ۱۳۲ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: سه ساعت (بدون توقف)

این جاده چهار هزار و ۸۷۷ متر بالای سطح دریا ساخته شده و یکی از کسانی که عشق آدرنالین بوده، ساخت آن را پیشنهاد کرده است. حالا این یکی از جذاب‌ترین جاده‌های آمریکای جنوبی به شمار می‌آید. منظره‌ای که در این جاده به چشم می‌آید، در کمتر جاده‌ای در دنیا به چشم خواهد آمد. درواقع این یکی از مرتفع‌ترین جاده‌های دنیا به شمار می‌آید. کوه‌هایی که در این منطقه قرار دارند، همگی کوه‌های بزرگ معدن به شمار می‌آیند و این جاده نیز برای انتقال همین مواد معدنی ساخته شده، اما اکنون به یک جاذبه توریستی نیز تبدیل شده است.

جاده میل‌فورد، نیوزیلند
Milford Road, New Zealand

مسافت: ۱۲۰ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: ۹۰ دقیقه

این‌جا به جای این‌که جاده باشد، یک منظره چشم‌نواز است. کسی که می‌خواهد در این جاده رانندگی کند، باید دل و جرئت زیادی داشته باشد، چراکه باید از دل کوه‌ها عبور کند، اما به جای آن می‌تواند پاداش بزرگی دریافت کند؛ منظره‌ای فراموش‌نشدنی را می‌بیند. صخره‌های عظیم در این منطقه یک جاذبه بصری باورنکردنی دارند. در این منطقه همه‌چیز به چشم زیباست و کافه‌هایی که در روستاهای اطراف قرار دارد، آن را به جایی خاص تبدیل کرده است که هیچ مسافری فراموش نخواهد کرد.



جاده ساحلی آمالفی، ایتالیا

Amalfi Coast Road, Italy

مسافت: ۵۶ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: ۷۵ دقیقه

علاقه‌مندان به روستاهای قدیمی و کلیساهای تاریخی حتما باید سری به این جاده بزنند. یکی از زیباترین جاده‌های ساحلی دنیا که می‌تواند سفر جاده‌ای را برای مسافر جذاب کند، در تابستان نیز بهترین تجربه برای هر کسی خواهد بود. آبی که از بالای این جاده دیده می‌شود، زیر نور خورشید می‌درخشد و منظره‌ای خیره‌کننده را ایجاد می‌کند.



جاده اقیانوس بزرگ، استرالیا

Great Ocean Road, Australia

مسافت: ۲۵۳ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: چهار ساعت

کسانی که دوست دارند با خودروهای خود در جاده‌ای آرام سفر کنند و بدون هیجان تنها از منظره لذت ببرند و آرامش بگیرند، حتما این جاده را دوست خواهند داشت. این جا همان جایی است که کوه‌ها با اقیانوس‌ها پیوند خورده‌اند و صخره‌ها منظره‌ای زیبا ساخته‌اند. این محیط در خیلی از فیلم‌ها نیز به‌عنوان لوکیشنی زیبا به کار رفته است، پس حتما ارزش دیدن دارد.



جاده ۶۲، آفریقای جنوبی

Route 62, south Africa

مسافت: ۷۴۸ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: ۹ ساعت و نیم (بدون توقف)
بیش از ۶۵ کارخانه تولید نوشیدنی در این مسیر جذاب قرار دارد که هوش از سر مسافران می‌برد، تا جایی که همه آن‌ها آرزو می‌کنند کاش به جای راننده، عابر پیاده بودند و می‌توانستند بیشتر از منظره لذت ببرند. اکثر اوقات مسافران در این مسیر، جابه‌جایی‌هایی انجام می‌دهند تا بیشتر از مناظر جذاب آن لذت ببرند. از صخره‌ها گرفته تا رودخانه‌ها، دشت‌ها و دره‌ها همگی به جذابیت بصری این جاده کمک کرده و باعث شده از یک جاده معمولی به یک محل توریستی و دیدنی تبدیل شود. البته ناگفته نماند که اگر با این جاده آشنا شوید، می‌توانید نقاط جذاب‌تری نیز در آن پیدا کنید. در این مسیر، جایی برای آب‌تنی نیز وجود دارد که در فصل بهار می‌تواند خستگی را از تن رانندگان بیرون کند. اگر هم اهل آب‌تنی نباشید، می‌توانید کوه‌پیمایی را انتخاب کنید و به گردش خون بدن خود کمک کنید. در راه حتما بانمک‌ترین لاک‌پشت‌ها را هم خواهید دید. کشاورزان محلی در این جاده به جذابیت آن کمک کرده‌اند و محصولات اورگانیک بسیار خوبی نیز برای فروش دارند.

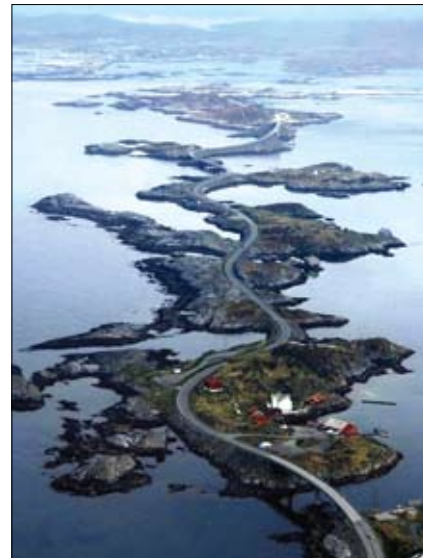


جبل هفیت، امارات متحده عربی

Jebel Hafeet, united Arab Emirates

مسافت: ۱۱،۷ کیلومتر

متوسط زمان در جاده: حدود ۳۰ دقیقه (بدون توقف)
این شاید تنها جاده‌ای باشد که مسافران را به جایی نمی‌رساند و درواقع مقصدی ندارد به جز کاخ‌های شخصی و هتل‌های انحصاری. درواقع این جاده ساخته شده تا میلیاردرهای مقیم این منطقه را به امکان تفریحی‌شان برساند. تصور کنید جاده‌ای که در میانه کویر ساخته شده باشد. هرچند مارها در آن پرسه می‌زنند، اما گشتی با خودرو در این جاده حتما ارزشش را دارد. اکثر عرب‌ها با خودروهای لوکس و گران‌قیمت خود به این جاده می‌آیند و در آن می‌تازند تا هیجان خود را تخلیه کنند. البته در تابستان گرمای این جاده به بیش از ۴۵ درجه سانتی‌گراد می‌رسد، اما برای کسی که در ماشین میلیاردی نشسته و کولر آن را روشن کرده، چه فرقی می‌کند بیرون چه دمایی دارد؛ او فقط از منظره لذت می‌برد. درنهایت نیز این جاده به هتل‌هایی می‌رسد که جزو مجلل‌ترین هتل‌های دنیا به شمار می‌آیند.



جاده آتلانتیک، نروژ

The Atlantic Road, Norway

مسافت: هشت کیلومتر

متوسط زمان در جاده: کمتر از ۳۰ دقیقه (بدون توقف)
این‌جا هشت کیلومتر رویایی با غروب دل‌انگیز است که می‌توانید از روی زیباترین و قدیمی‌ترین پل‌ها عبور کنید و از آن لذت ببرید. گاهی نیز توفان‌هایی در این جاده می‌آید که باعث می‌شود شکل جذاب‌تری به خود بگیرد. البته کسانی که در این جاده رانندگی می‌کنند، باید خود را برای دیدن پرنده‌های غیرمعمولی نیز آماده کنند. در دریای کنار جاده نیز وال‌ها شنا می‌کنند. اگر توفقی هم داشته باشید، می‌توانید از غروب آفتاب لذت ببرید. این جاده رقص‌کنان شما را به مقصد می‌رساند، درحالی‌که از دور یکی از زیباترین کوه‌ها را به شما نشان می‌دهد. در این مسیر می‌توانید از افراد محلی مربا، شربت، ماست و پنیر محلی نیز تهیه کنید که بسیار لذیذ هستند. درواقع بسیاری از افراد تنها به‌خاطر همین خوراکی‌های محلی به این جاده هشت کیلومتری می‌آیند.

تبلیغ‌های خلاقانه علیه سیگار

در حال دانلود سرطان...

کشورمان هست، نگاهی کرده باشید، حتما عکس آن دو کلیه سالم و ناسالم را دیده‌اید که قصدش هشدار و البته منع کردن شخص مصرف‌کننده از این کار است. طراحان خلاق در کشورهای دیگر برای تبلیغ علیه دخانیات دست به خلق پوسترها و تبلیغات محیطی جذاب و فوق‌العاده‌ای زده‌اند که نظر هر کسی را به خودش جلب می‌کند. چند نمونه از این ایده‌های ناب را با هم مرور می‌کنیم.

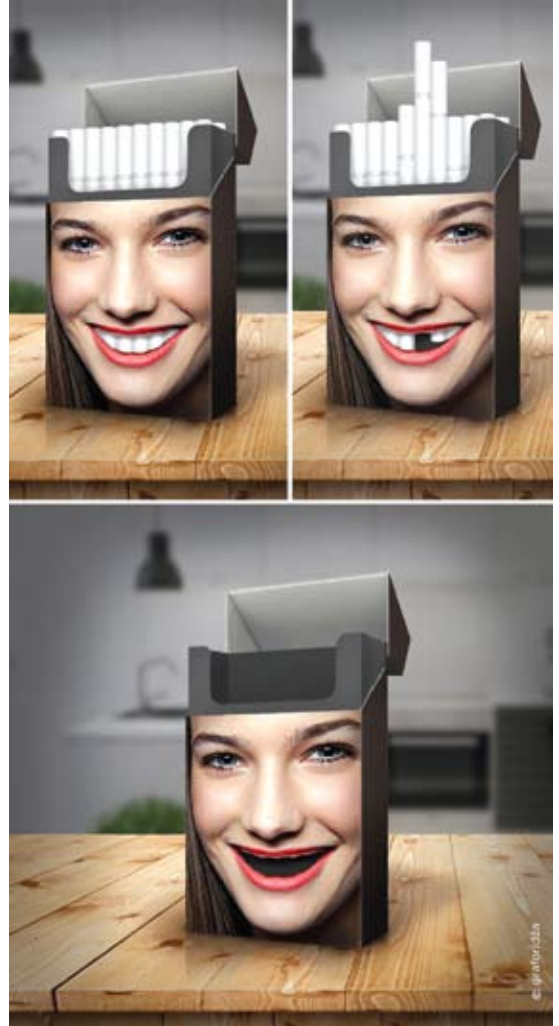
سال‌های سال است که آدم‌ها سیگار می‌کشند و سال‌های سال است که هر روز رسانه‌ها و پزشکان و کارشناسان از عواقب این مصرف حرف می‌زنند و آن‌ها را به ترک کردن این عادت نادرست تشویق می‌کنند. حالا دیگر می‌شود گفت بیشتر مصرف‌کننده‌ها از خطراتی که تهدیدشان می‌کند، باخبر هستند، با این حال یا قادر نیستند از این کار دست بکشند، یا نمی‌خواهند. اگر به پاکت‌های سیگاری که در



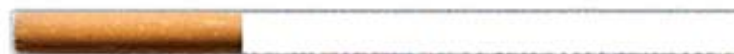
در برخی از کشورها اتاق‌های ساخته‌شده که مخصوص سیگاری‌هاست و صرفاً جهت این است که در آنجا سیگار کشیده شود. یک فرد خوش‌ذوق روی سقف اتاق این طرح عالی را زده. طرح کاملاً واضح و مشخص است؛ کشیش و جمعیتی بالای سر فرد ایستاده‌اند که برای شخص مرگ را تداعی می‌کند.



در این طرح به وجه دیگر مصرف دخانیات اشاره شده. دودی که مانند یک ناپلئون روی صورت کودکی کشیده شده، گویای این حرف است که سیگار تنها به فرد مصرف‌کننده ضرر نمی‌زند و روی اطرافیان و به‌ویژه کودکان تاثیر منفی دارد.



این بار ایده روی پاکت سیگار پیاده شده. البته خبری از کلیه سالم و ناسالم نیست و اتفاقاً چهره یک خانم خوش‌چهره کشیده شده. اما نکته و خلاقیت ایده وقتی مشخص می‌شود که یکی از سیگارها را بردارید. آن وقت متوجه می‌شوید سیگار با دندان شما چه کار می‌کند!



Downloading Cancer

احتمالاً بیشتر شما با تصویری مشابه این روبه‌رو شده‌اید؛ مثل زمانی که فایلی را دانلود می‌کنید، یا در حال نصب برنامه‌ای روی رایانه هستید. این بار طراح به جای آن نوار خالی که معمولاً با مربع‌های سبز پر می‌شود، شکل یک سیگار را نقش کرده و پایین آن نوشته شده: در حال دانلود سرطان. که به سرطان‌زا بودن سیگار اشاره دارد.



یک عکس ساده، با جمله‌ای بسیار ساده. خلاقیت ایده‌پرداز این بار روی نوشتن متمرکز شده. در این پوستر پسر می‌گوید: «می‌پرسید من چه وقت اولین سیگار را کشیدم؟ نمی‌دانم، باید از پدرم بپرسم.» این طرح هم در راستای این حرف است که ضرر سیگار تنها برای مصرف‌کننده نیست.



مدیریت

فرید دانش‌فر

درباره جی.کی. رولینگ،
ثروتمندترین نویسنده زن جهان

جادوی هری پاتر

زنان با حضور در ادبیات، رنگ دیگری به آن زدند و نوع نگاه متفاوتی به جامعه و جهان ارائه دادند. به تازگی اسامی قدرتمندترین چهره‌های سینمای بریتانیا اعلام شده که در صدر این فهرست یک نویسنده قرار دارد، آن هم یک بانوی نویسنده؛ جی.کی. رولینگ؛ نامی که برای هواداران مجموعه فیلم‌های هری پاتر کاملاً آشناست.

ایده اولیه

شاید به نظر عجیب برسد، اما اولین باری که ایده خلق داستان هری پاتر به ذهن رولینگ رسید، در قطار بود. وقتی داشته از منچستر به لندن نقل مکان می‌کرده، طرح اولیه داستان در ذهنش شکل می‌گیرد. جالب این‌که در آن لحظه خودکاری برای نوشتن نداشت و خودش می‌گوید خجالتی‌تر از این بوده که بخواهد از کسی خودکار قرض کند. البته او سال‌ها قبل و پیش از درگذشت مادرش به نوشتن داستان فکر کرده بود، اما مشکلات مختلف باعث شده بود از قصه و داستان فاصله بگیرد. خانم نویسنده که در رشته زبان و ادبیات فرانسه در دانشگاه اکستر انگلستان تحصیل کرده بود، همواره مطالعه می‌کرد و آن‌طور که استادش می‌گوید، تمرکزش روی آثار دیکنز و تالکین بود. خودش درباره این موضوع می‌گوید: «من از سن شش سالگی تقریباً به‌طور مستمر چیزهایی می‌نوشتم، ولی هرگز علاقه‌ای آن‌چنانی به خلق یک ایده نداشتیم. در خلال چهار ساعت تاخیر قطار، به‌سادگی نشستیم و به فکر فرورفتم، همه جزئیات در ذهنم شکل گرفتند، تصویر پسری لاغر و نحیف، با موهای پرکلاغی که عینکی به

وقتی به ادبیات کلاسیک جهان نگاهی بیندازید، با تعداد زیادی مردهای متفکر با چهره‌های بسیار جدی که اغلب ریش فراوان دارند، مواجه می‌شوید. چندان فرقی هم ندارد شعر یا داستان، در هر بخش مردها آن را قبضه کرده بودند و یک‌تازی می‌کردند. البته نه این‌که موضوع ناخوشایندی باشد، نه؛ فقط جای خالی بخش دیگر جامعه دیده می‌شد.

گذری بر زندگی

برای بسیاری از مردم باور کردنش سخت است یک زن، آن هم بدون هیچ پشتوانه‌ای، درحالی‌که نه اوضاع مالی خوبی داشت و شرایط روحی مناسبی، توانسته با نوشتن کتاب به شهرت جهانی برسد. اما رولینگ سختی‌های بسیاری کشید تا به این نقطه برسد. او که نام اصلی‌اش جوآن رولینگ است، اولین گام‌هایش را برای نویسندگی در سن ۲۵ سالگی برداشت، هرچند در عمل اتفاقی رخ نداد، اما ایده نوشتن در آن سال‌ها به ذهنش رسید. اما وضعیت برایش آن‌قدرها راحت و مناسب نبود تا به نوشتن بپردازد. در آن روزها درگیر بیماری مادرش بود و نمی‌توانست تمام توانش را روی داستان بگذارد. پس از مدتی مادرش که یک سال از بیماری ام‌اس رنج می‌برد، از دنیا رفت. درگذشت مادرش تاثیر بدی بر روحیه‌اش گذاشت. بعد از این اتفاق او به پرتغال می‌رود و به کار معلمی مشغول می‌شود. در آن‌جا با یک خبرنگار آشنا شد و ازدواج کرد. ولی بعد از به دنیا آمدن فرزندش، از همسرش جدا شد تا روزهای سختی را تجربه کند.

چشم دارد و هیچ نمی‌داند که یک جادوگر است، برای من بیشتر و بیشتر، شکل واقعیت به خود می‌گرفت.»

گنج در سختی

جو روزگار سختی را گذراند. بیماری مادرش و رسیدگی به او، درگذشت مادرش، اخراج از کار، جدایی از همسرش، اتفاق‌هایی بودند که یکی پس از دیگری برایش پیش آمد و روز به روز وضعیتش بدتر شد. او بعد از یک تجربه تلخ، با دختر کوچکش به لندن برگشت، آن هم درحالی که نه پولی داشت و نه کاری. در این شرایط او دچار افسردگی شد و حتی دست به خودکشی زد. اوضاعش آن قدر بد شد که کارش به بستری شدن در درمانگاه کشید. در این وضع او به فکر نوشتن داستانش افتاد. در سال ۱۹۹۵ اولین دست‌نویس کتاب را تمام کرد و پیش ناشر برد تا به چاپ برسد، اما هیچ کدام از این رمان استقبال نکردند. جو رمان را پیش ۱۲ ناشر برد و از تمامشان جواب رد شنید. سرانجام یک سال بعد انتشارات بلومزبری چاپ کتاب را قبول کرد و پیش‌پرداخت هزار و پانصد پوندی به رولینگ داد. البته از او خواست به این دستمزد چندان توجه نکند، چون نمی‌تواند با نوشتن داستان خرج خود را دربیاورد. ناشر در کنار این توصیه، از او خواست تا نام دیگری برای خود انتخاب کند؛ چون به گفته او اگر نوجوانان ببینند نویسنده زن است، از اثرش استقبال نخواهند کرد. به این ترتیب اسم نویسنده با دو حرف اختصاری و نام خانوادگی‌اش روی کتاب منتشر می‌شود. ناشر که به نظر چندان امیدی برای موفقیت رمان «هری پاتر و سنگ جادو» نداشت، آن را با تیراژ هزار نسخه راهی بازار کتاب کرد. استقبال کتاب‌خوان‌ها و همین‌طور منتقدان و کارشناسان از این اثر باعث شد که راه موفقیت برای رولینگ باز شد. جایزه‌های ادبی که به این کتاب تعلق گرفت، چشم‌انداز خوبی را به ناشر و نویسنده نشان می‌داد؛ اتفاقی که برای خود رولینگ هم باورنکردنی بود. خودش تعریف می‌کند وقتی خبر اعطای حق انتشار صد و پنج هزار دلاری کتاب به ناشر آمریکایی را شنیده، «تقریباً به حال مرگ افتاده» است.

باران موفقیت

موفقیت اولین رمان باعث جذب مخاطب و ناشران شد و او دست به نوشتن دومین قسمت از مجموعه هری پاتر زد. فاصله زمانی کوتاهی که بین انتشار کتاب‌ها وجود دارد، هم نشان از ذوق و اشتیاق رولینگ برای نوشتن دارد و هم نیاز شدید بازار کتاب. به‌طوری که در کمتر از سه سال، چهار جلد از این مجموعه در دست مخاطبان قرار داشت. در سال ۱۹۹۹ فصل دیگری برای خانم نویسنده رقم می‌خورد؛ خرید امتیاز داستان برای تبدیل شدن به فیلم سینمایی. در این زمان با شرکت بزرگ برادران وارنر به توافق رسید و قرارداد یک میلیون یورویی را امضا کرد. با ساخته شدن اولین قسمت از مجموعه داستان‌های هری پاتر، شهرت رولینگ بیشتر و بیشتر شد و نگاه تمام مردم جهان را به خود جلب کرد. فیلم «هری پاتر و سنگ جادو» در مجموع به فروش نهصد و هفتاد میلیون دلاری دست پیدا کرد و در بین ۵۰ فیلم پرفروش تاریخ، در رده ۲۰ جدول قرار گرفت. همان‌طور که کتاب‌ها یکی پس از دیگری نوشته می‌شدند و به چاپ می‌رسیدند، فیلم‌های هری پاتر هم ساخته و نمایش داده می‌شدند. رولینگ طی همین مدت زمان کم، نه تنها کتاب‌هایش چاپ و مورد توجه واقع شدند، که به ثروت فراوانی رسید، نامش در سرتاسر جهان شناخته شد و جایزه‌های ادبی هم به دست آورد. از جمله جوایز او می‌توان به جایزه کتاب کودک سال بریتانیا، جایزه ادبی کاستا بوک، کتاب سال بریتانیا و هانس

کریستین اندرسن اشاره کرد. او تا سال ۲۰۰۸ علاوه بر کامل کردن هفت جلد مجموعه، چهار کتاب دیگر هم در رابطه با هری پاتر نوشته و منتشر کرد. درباره میزان محبوبیت مجموعه هری پاتر همین بس که در سال ۲۰۱۲، هشت‌گانه فیلم‌های هری پاتر به پرفروش‌ترین سری فیلم‌های تاریخ با فروشی بالغ بر بیشتر از ۷٫۷ میلیارد دلار رسید. پیش از آن، سری فیلم‌های جیمز باند با فروشی حدود شش میلیارد دلار در جایگاه اول قرار داشت. رولینگ تبدیل به ثروتمندترین نویسنده زن جهان شد؛ زنی که روزگاری آخرین سکه‌های جیبش را خرج خرید خوراک برای دختر هفت ساله‌اش کرد و به این فکر می‌کرد که فردا را چطور باید سپری کند.

منهای هری پاتر

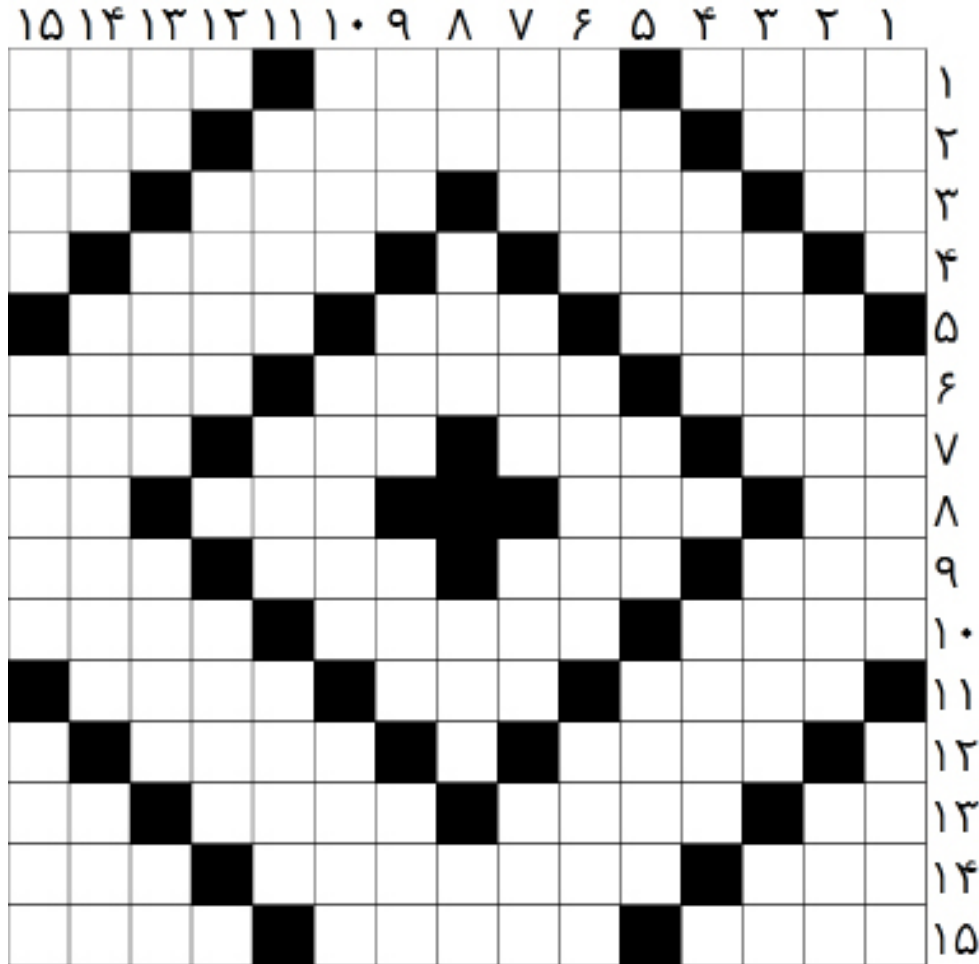
رولینگ بعد از نوشتن هفت جلد به انضمام چهار کتاب دیگر، تصمیم گرفت دست از سر هری پاتر بردارد و برای یک بار هم شده برود سراغ موضوعی متفاوت. در سال ۲۰۱۲ رمان «خلأ موقت» را می‌نویسد که اولین اثرش برای مخاطب بزرگسال به حساب می‌آید. فضای داستان با کتاب‌های قبلی او کاملاً فرق دارد و بیشتر واقع‌گرا و تا حدودی سیاسی است. داستان درباره مرگ ناگهانی یکی از مقامات شهر خیالی پگ‌فورد است که با مرگ این شخص، افراد زیادی برای رسیدن به جای خالی میز او در شهرداری تلاش می‌کنند. انتشار این اثر، واکنش‌ها و انتقادهای مختلفی را در نشریات معتبر در پی داشت که البته بیشترشان نگاه مثبتی به رمان نداشتند. با این وجود، به دلیل آن که نویسنده کتاب جی. کی. رولینگ است، مخاطبان بسیاری را به طرف خود کشاند. محبوبیت نویسنده به حدی زیاد است که تهیه‌کننده‌ها بدون توجه به بازخوردهای کارشناسان و منتقدان، به سمت داستان‌هایش می‌روند. به این ترتیب سریالی بر اساس همین رمان ساخته شد که بیننده‌های بسیاری را هم جذب کرد. بعد از این کتاب او دست به نوشتن رمان دیگری می‌زند، اما این بار با نامی دیگر. رولینگ روی جلد کتاب از نام رابرت گالبریث استفاده می‌کند و بعد از انتشار اثر، در ابتدا کسی متوجه موضوع نمی‌شود. وقتی فاش می‌شود نویسنده اصلی کسی نیست جز رولینگ، فروش کتاب چندین و چند برابر می‌شود و در حرکتی برق‌آسا در صدر جدول پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز قرار می‌گیرد. «نوی فاخته» یک رمان پلیسی درباره کهنه‌سرباز مجروح‌شده در جنگ افغانستان است که اکنون به‌عنوان کارآگاه خصوصی روی پرونده خودکشی یک مدل کار می‌کند. سومین رمان بزرگسال با نام «کرم ابریشم» در سال ۲۰۱۴ یک بار دیگر با نام مستعار رابرت گالبریث به چاپ رسید. این کتاب که با محوریت کارآگاه خصوصی، کورمورن استرایک (شخصیت اصلی رمان «نوی فاخته») بوده، ادامه رمان قبلی است.

رولینگ و سیاست

رولینگ از زمان انتخاب شدن ترامپ به‌عنوان نامزد حزب جمهوری‌خواه تا رسیدنش به کاخ سفید، واکنش‌های تندی نسبت به او نشان داد، که البته این موضوع اعتراض برخی از کاربران توئیتر را به دنبال داشت. مخالفان می‌گفتند ریاست جمهوری آمریکا چه ربطی به یک نویسنده انگلیسی دارد. او در پاسخ به یکی از همین اعتراض‌ها گفت: «وقتی مردی این قدر ناآگاه است و فردی که بازی دادنش آسان است، تا نوک دماغش به کدهای هسته‌ای نزدیک می‌شود، این مسئله به همه ربط دارد.» نکته جالب این که وقتی ترامپ نامزد جمهوری‌خواهان شد، رولینگ او را با ولدمورت، شخصیت منفی داستان‌های جادوگری «هری پاتر»، مقایسه کرد.



جدول کلمات متقاطع



افقی

۱- ماده‌ای است که از درخت بلوط بدست می‌آید - برادر حضرت موسی - بسیار سخن چین ۲- زیبا و نیک - از دوران زمین شناسی - گوسفند ۳- دفاع فوتبال - برزن - عدد بلبل - محل ورود، مرورید درشت ۴- یک بار، آفریدگار - سخنور و شاعر نابینای یونان ۵- کفش پاشنه‌دار، پنجره روبه حیاط - پیامبر - پارسای دیر نشین ۶- جامه - منحرف - دام خرد ۷- بار بر و نوکر، جای بسیار تاریک - سلام تلفنی، میوه تابستانی، شعله آتش - فرو بردن غذا - خرتازی ۸- پول ژاپن، پول آسیایی، پول قدرتمند آسیا - نوعی پارچه - شهر بادگیرها، استان کویری - ضمیر اشاره، اشاره به دور، از خواهران برونه ۹- خواب، نام مرغی، نیاز و حاجت - رودی در یوگسلاوی - شهر آذربایجان غربی - چه کسی ۱۰- بزرگان - خندان لب - نوعی شنا ۱۱- باز دارنده - پست - جوهر مازو ۱۲- دوزخ - مطالعه اجمالی

۱۳- سطح، چهره، مایه پیشرفت بعضی‌ها - نزدیک شده - دعای صبح جمعه - حرف مشایعت ۱۴- قرقی - کشوری دارای تکنولوژی پیشرفته - سریش ۱۵- وسیله برقی اتومبیل - آزمایش، امتحان - سنبله نورسیده ذرت

عمودی

۱- کنده کاری روی چوب - کشاورز - آرامگاه ۲- غریال، سرند، موبیز - بالا بر برقی - جنبیدن ۳- باد سرد - سوره قرآن - بافنده - تردید، دو دلی، از مبطلات نماز ۴- نوار ضبط صوت - اسب سیاه ۵- هیئت منصفه - الفت، خو گرفتن، همنشین جن -

سیمرغ ۶- آدم خبر چین - گلرنگ - چاشنی صبحانه ۷- وسیله درودگری - رشد کردن، گوالیدن - میخ - زراعت، قدامت ۸- نشانه مفعولی - نخوت - ریسمان، مفصل - شهر مذهبی، شهر سوهان ۹- چوب دستی - امر به یافتن - حقارت و پستی - امر نهی از دودن ۱۰- سلاح جنگجوی قدیم - گازی در خورشید - جدید و امروزی ۱۱- روکش لباس - نام بتی - خاک گور، خاک، مقبره ۱۲- خاکستر - آهنگر انقلابی ۱۳- پیشوای زرتشتی - گروگذاری - گوشه ورزشی - همراه خل ۱۴- قطب مثبت، عدد مجهول - حمله هوایی - چه بسیار ۱۵- گوهری سبزرنگ - جوی مصنوعی، ترعه - سیم ضخیم، پایتخت افغانستان