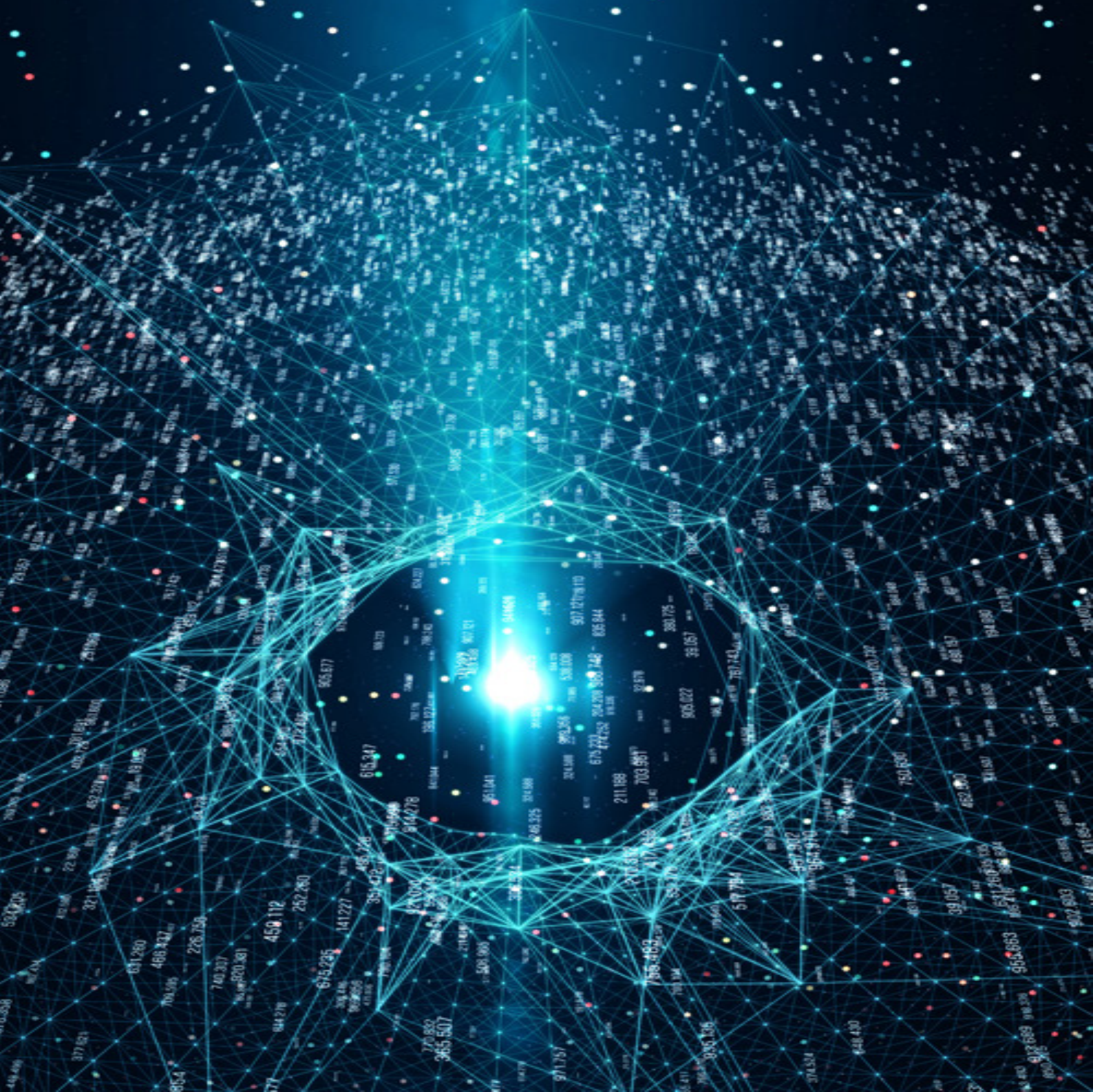




سال اول - شماره ۱ - پاییز ۹۸



خواندنی های این شماره

۳ سرآغاز سخن

۴ بلاکچین

۸ شرکت های دانش بنیان

۱۰ Harvard Business Magazine

۱۴ جوانان کارآفرین

۱۶ فلسفه های مدیریتی

۲۰ شیوه های نوین بازاریابی

صاحب امتیاز

■ غزل طهموری Ghazaltahmouri@gmail.com

مدیر مسئول

■ غزل طهموری

سر دبیر

■ سهیل سرباز Soheilsarbazofficial@gmail.com

مدیر اجرایی

■ همین ساعد پناه hemin.saed@gmail.com

مترجم

■ علیرضا نعیمی Naeami.97@gmail.com

صفحه آرایی و طراحی جلد

■ سهیل سرباز

ویراستار ادبی

■ آبتین رسولی Alireza.rasooli@gmail.com



دانشگاه گیلان

مدیریت جوان آماده دریافت مقالات و مطالب شما می باشد.

مطالب و مقالات خود را برای ما ارسال کنید تا پس از بررسی، با نام

خودتان چاپ شود. Modiriyatejavan@gmail.com

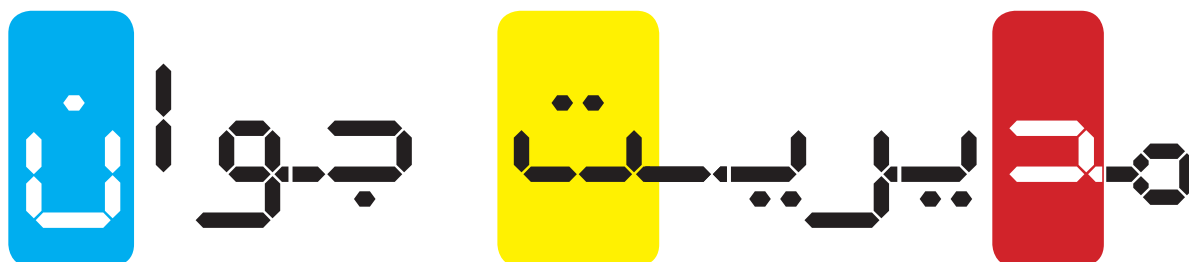
# سرآغاز سخن

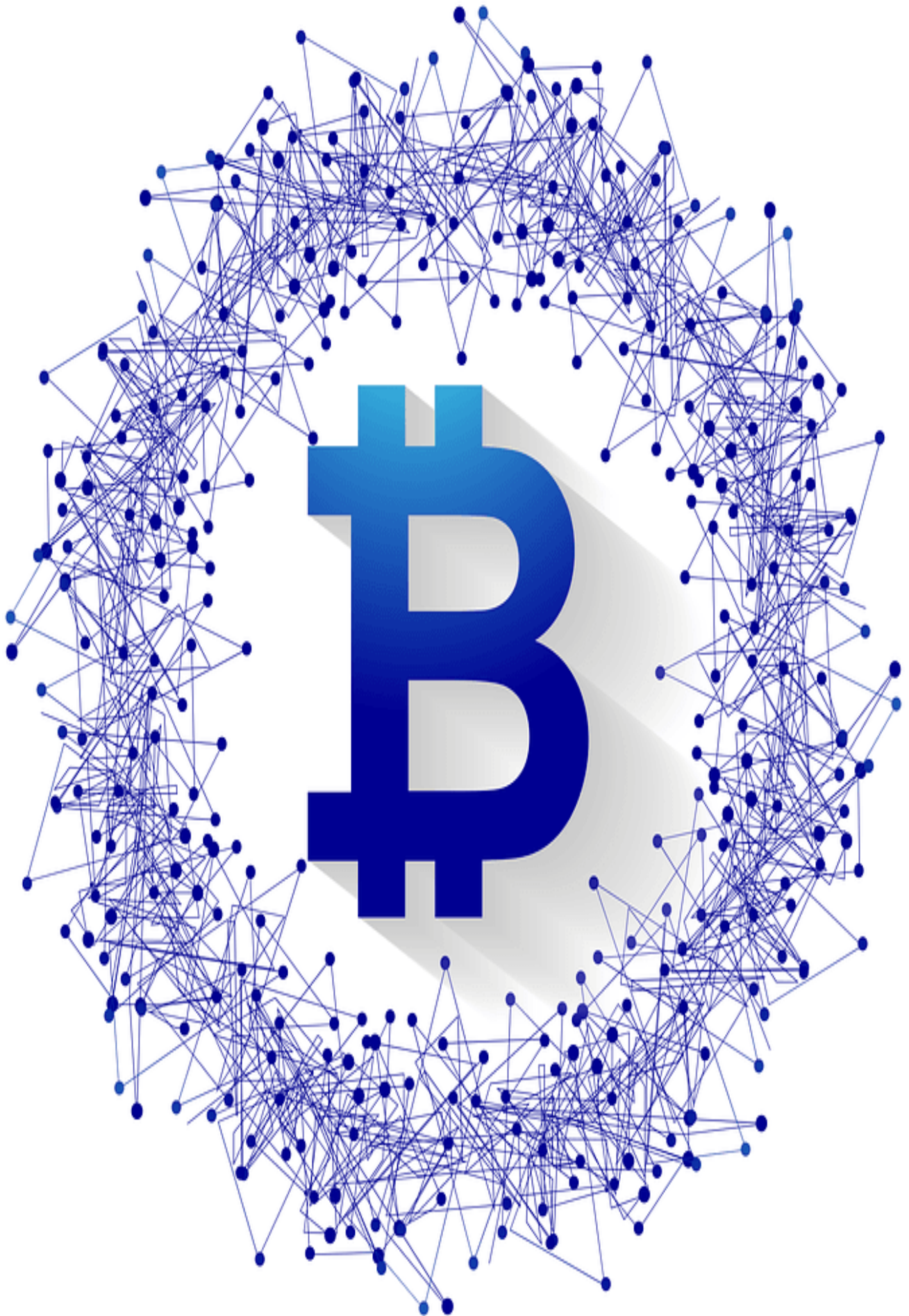
عرض سلام و آرزوی توفیق و سربلندی خدمت تمام دوستان، اولین شماره مجله مدیریت جوان با هدف ارائه مجموعه ای از اطلاعات عمدتاً دانشجویی در حوزه ی زیر شاخه های مدیریت منتشر می شود، تا محیط مناسبی برای ارائه مباحث تخصصی محققین باشد، ما برآن هستیم تا با استفاده از پتانسیل های عظیم و ارتباط مستمر با مدیران و دانشجویان و دریافت مقالات علمی و نظرات ایشان، امکان فضایی مناسب و با کیفیت را برای انتشار مجله مدیریت جوان فراهم آوریم.

لازم است با توجه به اینکه کلید شروع این شماره حداکثر یک ماه پیش زده شده و در فرصت بسیار اندک نیاز به تلاش مضاعف بوده، از تمامی اعضای تلاشگر تیم که ما را در تهیه این شماره مجله یاری نمودند، قدردانی کرده و برای همه آنان از خداوند متعال، سلامتی و توفیق روز افزون در عرصه علم و دانش آرزو می کنم

با تشکر از استادان گرانقدرم جناب آقای دکتر محمد رضا زمانی، دکتر محمد دوستارو دکتر محسن اکبری و دوستان شریفم از جمله سرکار خانم پریسا رویدل و آقایان سهیل سرباز، علی زارع و مجتبی ستوده که مرا در این راه همراهی کردند نهایت سپاس و تشکر را دارا هستم از کلیه دانشجویان گرامی، خوانندگان و صاحب نظران اندیشمند تقاضا می شود با راهنمایی مشفقانه خویش ما را در ادامه مسیر یاری نمایند. سخن کوتاه میکنم. کلیشه ای که در ابتدا فراموش کردم بگویم، این است که امیدوارم سال خوبی را آغاز کرده باشید و به خوبی آنرا پیش ببرید.

غزل طهموری \_ پاییز ۹۸





## بلاکچین به زبان ساده

بلاکچین یکی از آن دسته فناوری های جدیدی است که می تواند سیستم تبادل پول در جهان را متحول کند که البته کاربرد و نحوه عملکرد بسیار پیچیده و متفاوتی دارد که از حوصله این گزارش خارج است. اما ویلیام موگیر، کارشناس فعال در حوزه فناوری بلاکچین در خصوص کاربردهای آن می گوید: بلاک چین علاوه بر کاربردهایی که در نظام اقتصادی و تبادلات مالی دارد، در واقع یک سیستم جدید برای نگهداری اطلاعات و فایل های موردنیاز کاربران نیز به شمار می رود بدین ترتیب که کاربران در سیستم های کنونی برای انتقال اطلاعات و فایل های خود باید از یک دستگاه الکترونیکی متصل به اینترنت داده های خود را آپلود و بارگذاری کرده تا بتوانند آن را برای مخاطبان موردنظر خود ارسال کرده و آنها نیز بتوانند به آن دسترسی پیدا کنند.

به گفته وی، در این سیستم کنونی احتمال زیادی برای هک شدن و نفوذ افراد شخص ثالث به حریم خصوصی کاربران وجود دارد که البته مهم تر از همه کاهش سرعت دسترسی طرفین به اطلاعات موردنظرشان است که این معایب با فناوری بلاکچین برطرف خواهد شد چراکه این پلتفرم امکان هرگونه تراکنش و نقل و انتقالی را تسهیل می بخشد و کاربردهای بالقوه متعددی نیز دارد که می تواند در سیستم های مختلف کاری در جهان استفاده شود و موجب تقویت و بهبود سازوکارهای کنونی شود.

وی بر این باور است که بلاک چین هم چنین قادر است از کلاهبرداری و پولشویی نیز تا حد زیادی جلوگیری کند چراکه تمامی اطلاعات مرتبط با معاملات و تبادلات انجام شده به صورت اتوماتیک در آن درج می شود و همه نیز قادر خواهند بود به آن دسترسی داشته باشند.

البته کارشناسان فعال در این حوزه بر این باورند که فناوری بلاک چین از پتانسیل ها و قابلیت های بسیار زیاد و متعددی برخوردار است که می تواند در صنایع و سیستم های مختلف بانکی، مالیاتی، بیمه، دانشگاهی و غیره به کار برده شده و تحولات عظیمی را در آنها ایجاد کند.

اگر بخواهیم فناوری بلاک چین را تعریف کنیم، باید بگوییم که بلاکچین نوع جدید و خاصی از شبکه اینترنتی است که در آن اطلاعات مختلف به صورت بلوک های هم شکل طبقه بندی می شوند. اگر واضح تر بخواهیم تفاوت اصلی و عمده این نوع خاص از شبکه بهم پیوسته را با شبکه اینترنت عادی عنوان کنیم، باید به نحوه ذخیره سازی اطلاعات اشاره کرد. این بدان معناست که اطلاعات رد و بدل شده در شبکه اینترنت عادی به صورت متمرکز در یک سرور اصلی ذخیره می شوند که توسط هکرها و نهادهای ذی ربط قابل دسترسی و ردیابی هستند این در حالیست که اطلاعات منتقل شده در شبکه بلاکچین امکان دسترسی، نفوذ و ردیابی را به هیچ نهاد و یا فرد حقیقی و حقوقی نمی دهند.

در واقع به زبان ساده می توان این چنین بیان کرد که بلاکچین یک پایگاه توزیع داده مبتنی بر اجتماع میلیون ها نقطه اشتراک است که به صورت هم زمان داده هایی در آن ثبت و اصلاح می شود که می توان با بهره گیری از این پلتفرم باز، آزاد و در عین حال پیچیده، به تبادلات مالی، علمی و اطلاعاتی پرداخت که از مهم ترین فناوری های مبتنی بر پلتفرم بلاکچین می توان به ارزهای دیجیتال رمزنگاری شده همچون بیت کوین اشاره کرد.

در چند سال اخیر ارزهای دیجیتال رمزنگاری شده بسیاری همچون بیت کوین، مونرو، ریپل و اتریوم از محبوبیت و استقبال بی نظیری برخوردار شده و کاربران بسیاری در جهان به دنبال استخراج و تبدیل پول های خود به ارزهای دیجیتال هستند؛ چراکه این روزها بسیاری از افراد با خرید و استخراج این ارز توانسته اند به پول زیادی دست پیدا کنند.

بیت کوین از سال ۲۰۰۹ میلادی معرفی شد و به تدریج به مشهورترین ارز دیجیتال در سراسر جهان که ارزش بسیار بالایی پیدا کرد، تبدیل شد. گفته می شود ارزهای دیجیتال رمز پایه غیرقابل هک هستند و باید به صورت ناشناس و با استفاده از سخت افزارهای قدرتمندی از پلتفرم های مخصوص استخراج این نوع ارزهای مجازی، استخراج یا به اصطلاح ماینینگ شوند. در واقع باید گفت که ارزهای دیجیتال رمزنگاری شده بر پایه فناوری بلاکچین (Blockchain) هستند که حقیقتا نقش یک پایگاه داده را برای رمزنگاری، ثبت و ایمن سازی تراکنش های دیجیتالی بازی می کنند.

بر اساس گزارش وب سایت بلاک گیک، در حقیقت

مترجم: علیرضا نعیمی  
منبع: وبسایت بلاک گیک

## مصاحبه اختصاصی با «علی زارع» دانشجوی مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

« بلاکچین در ایران نیاز به قانون گزاری بیشتری دارد »

بگیرید، به همین خاطر باید دانش این را داشته باشید و بدانید که میخواهید چیکار کنید و قضیه از چه قرار است.

**۲. کدام یک از انواع بلاک چین بیشتر توسط مصرفی کنندگان استفاده میشود؟**

دو نوع وجود دارد، که بیشتر از همه کاربرد دارند. اولی بلاک چین اتریوم و دومی بلاک چین بیت کوین و بیشترین استفاده در عرضه ی صنعت مالی است. میتوانیم بگوییم که بیت کوین خیلی فراگیرتر و مورد استفاده همگان است.

بیت کوین در قیاس با اتریوم کارآمدتر ولی کامل ترین نیست چرا که برای استخراجش مصرف برق بالای میخواهد و اندکی بدست آوردنش دشوار است..

و ارزشش پیوسته در حال تغییر و نوسان های بسیار شدید است

اما اتریوم خیلی با ثبات تر و وابسته به یک پول رایج دلار آمریکا است و از نظر من اتریوم منطقی تر است.

**۳. کدام امنیت بیشتری داره؟ و چرا این فناوری به غیر قابل اعتماد بودن معروف اند؟**

در بلاک چین هر چقدر تعداد گره ها و توان پردازش شبکه بلاک چین بیشتر باشد امنیت آن هم بیشتر میشود.

در شبکه ی بلاک چین صاحب این گره ها همدیگر رو نمیشناسند بخاطر همین سیستم بر روی پایه ی عدم اعتماد است. اما در این سیستم نیاز نیست که به آن اعتماد کنید، و خطا در آن بسیار کم است.

چه بیت کوین و چه اتریوم و یا هر ارز دیگری کلا بر روی سیستم بلاک چین بنا شده و امنیت هر یک به تعداد افرادی که از آن استفاده میکنند بستگی دارد.

**۴. فناوری بلاک چین چگونه می تواند قانون گذاری شود؟**

فناوری بلاک چین در ایران هنوز قانون گذاری نشده است. البته خیلی اتفاقی مثبتی برای آن افتاده و دولت روی آن کار می کند منتها بخاطر همین عدم قانون گذاری تبادلات ناامن و کلاهبرداری اندکی زیاد است اما به این معنی نیست که کاملاً بستر خلافاکاری باشد.

بطور کلی بلاک چین دو پایه خیلی اساسی دارد:

اول: فرد به فرد، یعنی دیگر هیچ ناظری وجود ندارد مانند مبادله کالا به کالا

دوم: تمرکززدایی. هیچ چیز مرکزی برایش وجود ندارد و افراد پراکنده هستند.



**۱. چگونه میتوان برای یک شخص مبتدی تاثیر بلاکچین به صنعت مالی و بانکی را توضیح داد؟**

تاثیر بلاک چین بر صنعت مالی همان تاثیری بود که اینترنت بر دنیا گذاشت. بلاک چین همانند اینترنت مثل یک فرمول عمل میکند، باعث ایجاد تغییر میشود و از بنیاد مسئله رادگرگون میسازد.

سال ۱۹۹۰ که اینترنت بوجود آمد فقط ارتباطات را دگرگون نکرد، صنعت و روابط رو تغییر داد و شرکت هارو متحول کرد.

بلاک چین به این صورت است که واسطه ها را حذف میکند که برای نمونه شما اگه بخواهید یک واحد پول را بین دو کشور جابه جا کنید، این پول باید بین چندین بانک جابه جا شود و چند بار درصدهای مختلف تراکنش بر روی آن اعمال شود، اما با یک فرآیند بلاک چینی مثل بیت کوین و یا اتریوم این کار بدون هیچ درصدی و یا با درصد های خیلی ناچیزی جا به جا میشود.

شما فکر کنید از امروز هر تراکنش و معامله ای بخواهید انجام دهید، نقش فرد واسطه را با بلاک چین حذف میکند و با اندکی محاسبه متوجه میشوید که چقدر سود خواهید کرد. اما وقتی واسطه های کار بلد رو حذف میکنید، خودتان مسئولیت کاری را که میخواهید کامل انجام دهید به عهده

کوبین علمش و این که چطور باید این قضیه رو یاد بگیریم و بصورت وایرال برای همه به اشتراک گذاشت و مختص به دانشگاه یا محل آموزشی خاصی نیست و همه میتوانند یاد بگیرند.

و باز هم تاکید میکنم که اگر قرار است داخل این حوزه فعالیت کنیم باید خیلی بادست پر وارد شویم و اطلاعات کامل داشته باشیم.

چیزی که من امروز میبینم یک عده می آیند با بلاک چین آشنا میشوند ولی درکش نمیکنند بعد میگویند که ما میخوایم با هدف پول در آوردن بلاک چین رو در فلان حوزه بیایم تطبیقش بدهیم ودر آمدزایی بکنیم.

#### ۷. آیا این صنعت در ایران درآمد زا خواهد بود؟

توصیه من این است که اولاً دیدگاه درآمدی نداشته باشیم موضوع کلی در استارتاپ این است که وقتی نتوانستیم در آمد کسب کنیم، اول بتوانیم از کار خود لذت ببریم و در برخورد اول باید یک چنین نگاهی داشته باشیم و بعد از خود پرسیم که آیا این کار را یک نیاز میدانم؟ و بعد بیایم بلاک چین را وارد کارمان کنیم. خیلی از حوزه ها هستند که اصلاً بلاک چین در آن کاربرد ندارد. منتها زمینه هایی که کاربرد دارد و ما در ایران زیاد بر روی آن کار نکردیم و خیلی گسترده است. برای اینکه استارتاپ ها ببینند روی آن کار بکنند و چه بسا دانشجوها خیلی میتوانند داخل این زمینه موثر باشند. بنظر من بله این صنعت میتواند درآمدزا باشد. الان در داخل آمریکا یکسری تحقیقات انجام دادند که درآمد میانگین افراد از طریق بلاک چین و کسانی که در این حوزه کار می کردند از درآمد سالانه آمریکایی ها بیشتر بوده. و اگر بخواهیم از یک دیدگاه دیگر به آن نگاه کنیم اگر این قضیه که حتی اگر درآمدزا هم نباشد، یک چیزی مثل اینترنت است، که سالها پیش اینترنت بین افراد جا نیافتاده بود و هیچکس فکرش را هم نمیکرد که به این صورت جا بیفتد ولی الان یک مسله خیلی حیاتی این است که اگر اینترنت نباشد خیلی از شرکت ها از کار میفتند.

تا ده سال دیگر اگر بلاک چین و ارز دیجیتال را بلد نباشید در بازار کار جایی ندارید و چه برسد که بخواهید در آمد دیگری کسب بکنید.

حالا چه در حوزه ی بانکی، بیمه، سلامت چه در هر حوزه ی دیگه ای باشد.

صنعت بلاک چین از این جهت که نو پاست می تواند خیلی درآمدزا باشد و راه های زیادی وجود دارد که قبلاً گفتم.

برویم آموزش بدهیم، مطالب را ترجمه کنیم در فضای مجازی اشتراک بگذاریم.

اینجا پول هست اما باید توجه کنیم که شرکت های هرمی نیست که مارو یک شبه پولدار کند.

#### علی زارع

برگزارکننده همایش و شبکه ساز

#### ۵. در حال حاضر صنعت بلاک چین در ایران در چه مرحله ای قرار دارد؟

در حال حاضر بطور شگفت انگیزی بلاک چین در جایگاه خیلی خوبی قرار گرفته و اینکه دانش افراد نسبت به این مسئله، علایق آنها ودر واقع جذب آدمها به این سمت خیلی بالاست. میتوانیم این موضوع را از کلاس ها، همایش ها و چنین چیزهایی که در این حوزه برگزار میشود و استقبال هایی که از این فبیل برنامه ها شده متوجه شویم.

الان در اکثر جاهای کشور همایش های خیلی بزرگی در حوزه ی بلاک چین در سطح های خیلی حرفه ای برگزار میشود. متاسفانه در استان گیلان استقبال زیادی از سمت مردم صورت نگرفته اما در جاهای دیگه کشور باز خورد خیلی خوبی داشته است.

به هر حال هر شخصی بر حسب علاقه خود به سمت بلاک چین می آید. اما متاسفانه یک جامعه ی کوچکی را تشکیل میدهند، جامعه ی ارز دیجیتالی ایران به علت کم بودن افراد همدیگررا میشناسند و هوای هم را دارند.

اما خوب یک جامعه ی کوچک مناسب بازار نیست. مشکل دیگر این است که شما با سرچ در گوگل مطالب کافی و مناسبی برای یاد گرفتن پیدا نمیکنید سایت هایی کمی هستند که مطالب بروز را ارائه میدهند.

به عنوان مثال: ارزنگار.

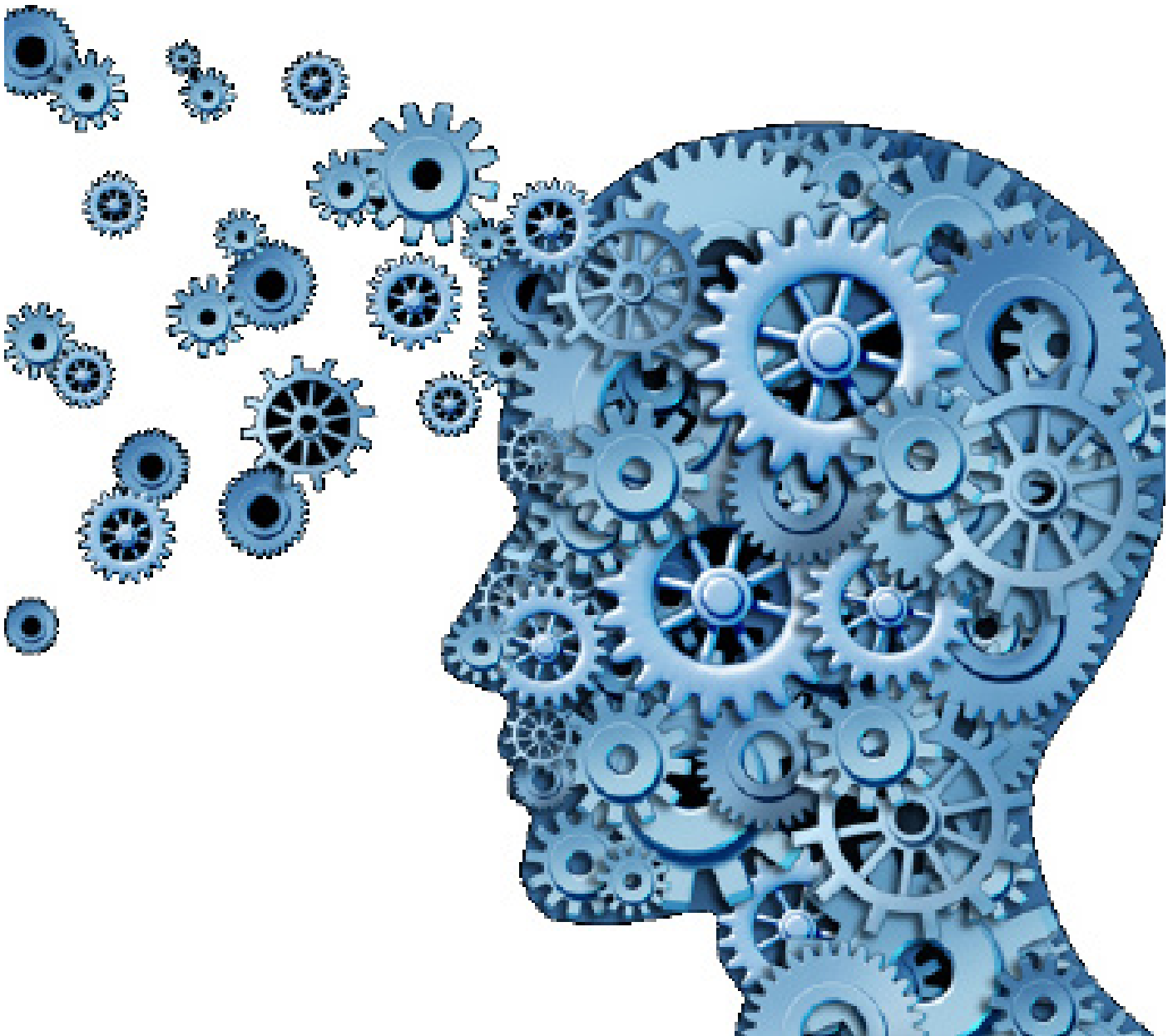
اگه افرادی با علاقه و زبان انگلیسی خوب وارد این حوزه شوند و سایت های خوبی را ایجاد کنند، خیلی به حوزه بلاک چین کمک میکنند، و باعث میشود از چیزی که اکنون از بلاک چین در ایران است، خیلی جلوتر برویم.

#### ۶. آیا دولت به استارت آپ های نوپا که میخواهند در این صنعت فعالیت کنند خدمات یا امتیازاتی میدهد؟

الان بانک مرکزی یکسری پیش نویس برای ارزهای دیجیتال نوشته و فکر میکنم که تصویب شده و این خودش یک قدم بزرگ نسبت به گذشته ای که اصلاً به رسمیت شناخته نمیشد و غیر قانونی بود است. الان بازار ما بشدت روی این قضیه مانور میدهد و بنظر من بشدت پذیرای ایده های بلاک چینی و مسایل مرتبط به آن است و الان بنظر من شما اگر یه استارتاپ در حوزه ی بلاک چین داشته باشید در بازار ما به راحتی اون رو پذیرا هستن منتها داشتن یک ایده بلاک چینی کافی نیست و یه استارتاپ کامل باید داشته باشیم. و بدانیم چه چیزی میخواهیم و به کجا قرار است برسیم. البته این موضوع در زمینه استارتاپ های دیگر هم صدق میکند. اینکه از چیزی که میخواهید اجرا کنید، تیم، برنامه و اطلاعات داشته باشید و بدانید که میخواهید به کجا برسید.

بلاک چین چون اندکی پیچیده تر از مسایل دیگر است و شما میخواهید داخل بازار ما نهادینه کنید باید دانش ان را داشته باشید. و خوشبختانه دانش بلاک چینی مختص به قشر خاصی نیست وقتی «ساتو شی ناکا ماتو» مخترع بیت

نگاهی اساسی به شرکت های دانش بنیان و تاثیر آن بر صنعت.



### شرکت های دانش بنیان یا شرکت متمرکز بر دانش

غیر دولتی باشد.

به شرکت هایی گفته می شود که دانش و فناوری جزئی جدایی ناپذیر از دارایی اساسی آنها باشد. چگونگی درک این مفهوم به میزان وابستگی و تکیه شرکت به دانش و فناوری بستگی دارد.

شرکت یا موسسات خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم افزایی علم و ثروت، توسعه ی اقتصاد دانش محور و تحقق اهداف علمی و اقتصادی شامل گسترش، کاربرد، اختراع و نوآوری است.

شرکت هایی که شامل این قانون نیستند:

شرکت های دولتی

موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی

شرکت ها و موسساتی که بیش از ۵۰ درصد از مالکیت آنها متعلق به شرکت های دولتی و موسسات و نهاد های عمومی

### \*دانش و فناوری باید دارایی حیاتی سازمان باشد تا دانش بنیان تلقی شد.

براساس تحقیقات Jemeil Naik شرکت های دانش بنیان به واسطه تغییرات گسترده در اقتصاد جهانی ظهور کرده اند. که طی دهه ها باعث شده خدمات اولویت بالاتری پیدا کنند. ظهور شرکت های دانش بنیان به عنوان نشانه ای از انقلاب صنعتی سوم که مرز بین صاحبان منابع تولیدی و کارگران است نامیده می شود.

### (۱) طبقه بندی شرکت های دانش بنیان

۱. شرکت های مبتنی بر مشتری یا مشتری محور:



یا دانش فرایند تولید محصول به دلیل پیچیدگی فنی.

۲-مرحله ی تولید : کالاهای ارائه شده باید در حال تولید بوده یا حداقل در حد نمونه آزمایشگاهی ساخته شده باشند. همچنین خدمات باید دارای اسناد فروش باشند.

۳-طراحی مبتنی بر تحقیق و توسعه : شرکت باید طراحی اساسی قابل توجهی داشته باشند.

### معیارهای شرکت های دانش بنیان:

شرکت های دانش بنیان براساس آیین نامه شامل ۴ دسته زیر میشوند:

۱. نوپا نوع ۱
۲. نوپا نوع ۲
۳. تولیدی نوع ۱
۴. تولیدی نوع ۲

### دسته های فناوری حوزه کالا و خدمات دانش بنیان:

۱. فناوری زیستی
۲. مواد پیشرفته و محصولات مبتنی بر فناوری های شیمیایی
۳. سخت افزار برق و الکترونیک لیزر و خوتونیک
۴. فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم افزارهای رایانه ای
۵. ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته
۶. داروهای پیشرفته
۷. وسایل و ملزومات تجهیزات پزشکی
۸. محصولات پیشرفته سایر حوزه ها
۹. خدمات تجاری سازی

از لحاظ تمرکز راهبردی مشتری محور هستند منبع را بصورت جداگانه کنترل میکنند.

صنایع نمونه این دسته: دفاتر قانونی / دفاتر حسابداری

۲. شرکت های مسئله محور یا مبتنی بر حل مسئله:

تمرکز راهبردی این شرکت ها بر حل مسئله با راه کارهای خلاقانه و نوآوری متمرکز است . منبع آنها بصورت تیمی است . مثال : شرکت های تبلیغاتی / توسعه نرم افزاری

۳. شرکت های خروجی محور یا شرکت های مبتنی بر خروجی:

که تمرکز استراتژیک این شرکت ها بر سازگاری و استفاده راه حل های موجود است. شرکت های نمونه: شرکت های مشاوره مدیریت.

در رویکرد دیگر شرکت های دانش بنیان به شرکت های خدماتی حرفه ای و شرکت های تحقیق و توسعه تقسیم می شود.

### ابزار شرکت های دانش بنیان:

شرکت های دانش بنیان به دلیل بهره مندی از فناوری بالا، عمدتاً به فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله سخت افزار و نرم افزار برای انجام فرایندهای مدیریتی و همچنین سازماندهی محیط کار برای همه کارکنان از مدیران اجرایی و مدیران ارشد بهره میبرند. به همین دلیل است که توسعه نرم افزاری برای شکل گرفتن و تکامل این شرکت ها بسیار مهم است

### کالا و خدمات دانش بنیان در ۲ سطح می باشد :

سطح اول : فهرستی که به عنوان محصولات در حوزه فناوری های برتر و با ارزش افزوده و پیچیدگی فنی بالا به تصویب کارگروه میرسد .

سطح دوم : فهرستی که به عنوان محصولات در حوزه فناوری های برتر و با ارزش افزوده بالا با پیچیدگی فنی کمتر نسبت به فهرست کالا و خدمات دانش بنیان سطح ۱ به تصویب کارکرد میرسد.

محصولات موجود در این فهرست مشمول استفاده از معافیت مالی نخواهد بود.

### معیارهای ارزیابی شرکت ها و کالا و خدمات شرکت های دانش بنیان :

۱-سطح فناوری : کالا و خدمات باید در حوزه فناوری های بالا یا متوسط به بالا باشند. به این معنا که دانش فنی طراحی و ساخت نمونه آزمایشگاهی

## Harvard Business Magazine

مجله Harvard Business Review که آن را مجله کسب و کار هاروارد می‌شناسند، یک نشریه مدیریتی است که توسط انتشارات دانشگاه هاروارد تولید، تنظیم و منتشر می‌شود. انتشار مجله هاروارد بیزینس ریویو از سال ۱۹۹۲ آغاز شده و طی سال‌های آتی به صد سالگی می‌رسد. به خاطر همین عمر طولانی و مخاطبانی که از سراسر جهان آن را می‌خوانند، شاید بتوان آن را مشهورترین مجله کسب و کار جهان دانست.

هاروارد بیزینس ریویو هر سال در ده شماره منتشر می‌شود و آموزش و تحلیل موضوعاتی از قبیل رهبری سازمانی، مذاکره، استراتژی و مدیریت استراتژیک، کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت سازمان، عملیات سازمانی، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.

مجله هاروارد بیزینس ریویو هم به صورت نسخه دیجیتال و هم به صورت نسخه مکتوب عرضه می‌شود.

برآورد می‌شود تیراژ نسخه انگلیسی این مجله حدود ۲۵۰ هزار شماره باشد که در میان مجلات مدیریتی جهان، تیراژ ارزشمندی است.



# Harvard Business Review

به مناسبت هفتاد و پنج سالگی مجله‌ی بیزنس هاروارد، با پنج نفر از بزرگان عرصه‌ی مدیریت مصاحبه‌ای انجام شد تا نظر آن‌ها را درباره‌ی مشکلات و چالش‌های مدیران اجرایی در قرن جدید جویا شوند. در نگاه اول یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها از دیدگاه آن‌ها بحث‌های فرهنگی است، بدین معنا که مشکل اصلی در عصر حاضر ناکارآمدی تکنولوژی نیست بلکه هنر مدیریت انسانی آن‌ها است.

## Peter Drucker

متخصص بشود و کشورهای توسعه یافته در دهه‌های آینده دست بالاتر را در این زمینه خواهند داشت. \_ هیچ کشوری به تنهایی نتواند قدرت اول اقتصادی دنیا بشود زیرا هیچ کشوری جمعیت لازم برای چنین نقشی را نخواهد داشت.

برتری اصلی کشورهای توسعه یافته در همین بحث داشتن نیروی کار متخصص است. آن‌ها از نظر کمیت، برتری محسوسی در این زمینه دارند. برای مثال تعداد دانشجویهای کشور چین ۳ میلیون نفر است در حالی که آمریکا ۱۲,۵ میلیون نفر دانشجو دارد و جمعیتی شامل یک پنجم جمعیت چین را دارا است. کشورهای توسعه یافته برای حفظ نقش خود باید این برتری کمی را به برتری کیفی تبدیل کنند و این از طریق آموزش هر چه بهتر، فن‌آموزی بیشتر و تربیت سطح بالای نیروی متخصص حاصل می‌شود. نکته دیگری که باید به آن توجه داشت این است که دانش جهان مرتب در حال تغییر است و باید خود را همواره با شرایط جدید سازگار کنیم.

جمع آوری داده‌ها و اطلاعات از عملکرد شرکت‌ها که حدود ۹۰ درصد از رویدادهای درونی جمع آوری می‌شود. در حالی که یک فرمول برنده باید به رویدادهای بیرون شرکت هم توجه کند مانند: «کسانی که مشتری شرکت نیستند، تکنولوژی‌های موجود دیگر در بازار، بازارهایی که شرکت واردشان نشده و ... به این صورت بیزینس میتواند با چالش‌های عصر جدید روبه‌رو بشود. دانش در مغز انسان‌ها است، و این میتواند مدیریت آن‌ها را هم دگرگون کند. دیگر افراد را برده‌وار هدایت نمی‌کنند و انعطاف بیشتری در مدیریتشان به خرج می‌دهند. این افراد بیش از آن که خودشان را نیروی سازمان بدانند، هویت خودشان رو بسته به دانش خودشان خواهند دید.

### آینده هم اکنون اتفاق می‌افتد

از نظر دراکر پیش‌بینی آینده در مسائل انسانی کار بیهوده‌ای است، اما می‌شود رویدادهایی که تا امروز اتفاق افتاده را شناسایی کرد و گفت چه تاثیراتی ممکن است در دهه‌های آینده داشته باشند. وی بر این باور است که در دو دهه آینده عامل تعیین کننده اقتصاد یا بازرگانی نیست بلکه جمعیت شناسی است. عامل کلیدی تعیین کننده کم شدن جمعیت کشورهای توسعه یافته مثل ژاپن، کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی خواهد بود.

امروزه به نظر می‌آید که کشورهای توسعه یافته به دنبال کاهش حداکثری جمعیت خود و کاهش نرخ زاد و ولد هستند، که در نتیجهی

این سیاست نسل جوان دیگر نمیتواند از پس حمایت سالمندان بر بیاید. این ناتوانی در حمایت از قشر کهنسال نیز سبب می‌شود نسل جوان هم تصمیم به کاهش تعداد فرزندان بگیرد تا این فشار در آینده به حداقل برسد.

آمار نشان داده است در آمریکا تعداد بچه‌ها ۲/۴ برابر

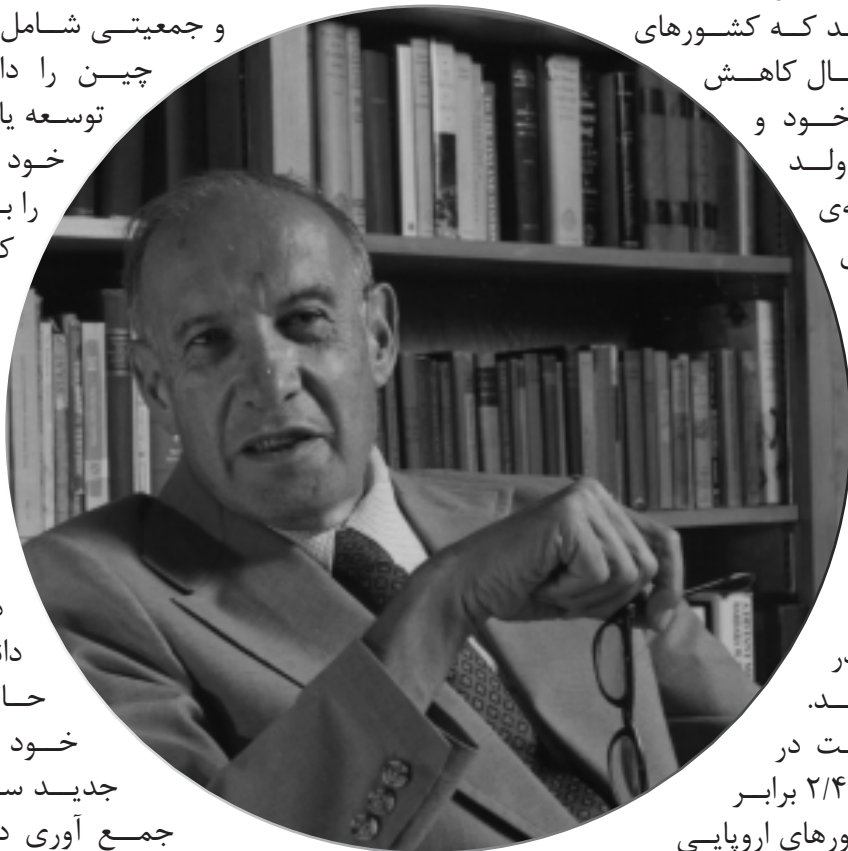
هر زن است، در کشورهای اروپایی مانند یونان، ایتالیا، پرتغال و اسپانیا درصد

کمی بالاتر از ۱ به ازای هر زن، در آلمان و ژاپن ۱,۵ به ازای هر زن است. این نرخ‌ها باعث می‌شود تا در طی صد سال آینده، جمعیت این کشورها نزدیک به ۵۰ درصد کاهش پیدا کند. به نظر نمی‌آید در کشورهای توسعه یافته این روند ناگهان عوض بشود و مردم تمایلی به باروری بیشتری پیدا کنند.

این روند تبعاتی نیز به دنبال خواهد داشت که شامل:

\_ افزایش سن بازنشستگی و زمان بازنشستگی یک فرد سالم به ۷۵ سال برسد.

\_ رشد اقتصادی صرفاً از طریق نیروی کار بیشتر بدست نیاید، و جایگزین آن داشتن دانش و نیروی کار



## Charles Handy



## شرکت شهروندی

زبان مثل لباس فکر می‌ماند. طوری که ما حرف می‌زنیم، رفتارمان را رنگ آمیزی می‌کند و طوری که فکر می‌کنیم، اعمالمان را شکل می‌دهد. در جامعه‌ای که همه چیز به سرعت در حال تغییر است، استفاده از کلمات قدیمی می‌تواند نگاه ما را نسبت به آینده گمراه کند. زبان قدیمی اولویت‌ها را اشتباه جلوه می‌دهد. این ایده که شرکت ملک سهام دارانش است، خیلی جالب نیست چون دقیقاً نشان می‌دهد قدرت کجا قرار دارد. مردمی که در شرکت کار می‌کنند بیشترین نقش رو در موفقیتش دارند و اخلاقاً باید آن‌ها را پررنگ‌تر جلوه داد. زبان ملک و مالکیت حتی طعنه زدن به دموکراسی است.

ما به یک زبان جدید نیاز داریم و من پیشنهاد می‌دهم که شرکت‌های امروزی به عنوان یک جامعه شناخته بشوند، یک جامعه با اهداف و حق و حقوقی واحد. جامعه‌ای که مالک ندارد، حق و حقوق دارد و با قوانینی مشخص اداره میشود. کارکنان هم جای کارمندان به عنوان شهروندش شناخته میشوند و با حق و حقوق مشخص و مسئولیت‌هایی که در قبال جامعه‌یشان قبول کرده‌اند.

شرکت‌ها میتوانند با این چیزها موفق بشوند: «یک خواسته برای بلند مدت، داشتن ارزش‌های با ثبات با در نظر گرفتن هویت شرکت، اشتیاق برای تغییر، شور و اهمیت جدی برای رشد و بهتر شدن کارکنان و ظرفیت‌هاشون و کسانی که شرکت باید بیش از دارایی‌های فیزیکی اش برایش مهم باشند».

## Esther Dyson



## آینه روی دیوار

در عصر اینترنت و شبکه، شرکت‌ها و مدیران باید یاد بگیرند چطور با بیشتر دیده شدن و از دست دادن کنترل روی تصویر شرکت در اذعان عمومی دیده شوند و زندگی کنند. در عصر شبکه با حجم زیادی از آزادی ارتباطات، شما دیگه نمیتوانید تصویر شرکت خود را در اذعان مردم کنترل کنید، بلکه در بهترین حالت میتوانید تاثیر مثبت ایجاد کنید. امروزه هر اطلاعاتی میتواند به بیرون درز پیدا کند و دیگه نمی‌شود حرف مردم را کنترل کرد. شرکت‌ها باید یاد بگیرند این در دید بودن را به نفع خودشان استفاده کنند.

یک پدیده مرسوم در اینترنت، سایت‌های هواداری و ضد هواداری هستند. اگر شرکت‌ها سعی نکنند جلوی این فعالیت‌ها رو بگیرند سایت‌های هواداری در حقیقت میتوانند بهترین تبلیغ کننده شرکت‌ها باشند، بنابراین میشود با آن‌ها همکاری و بر آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد.

ارتباط شرکت‌ها با مشتری و کارمندان و حد و مرزهای بین آن‌ها روز به روز باریکتر و کوچکتر میشود. اکنون دنیا میتواند به راحتی ببیند ذات شرکت چیست، بر خلاف گذشته که شرکت‌ها تظاهر می‌کردن چه چیزی هستند. برای مدیران، این مانند دیدن خود در آینه ابتدا ناراحت کننده است. اما مدیران و شرکت‌های موفق آینده، کسانی هستن که یاد میگیرند به جای از بین بردن باز خورد، به آن‌ها پاسخ مناسب بدهند.



جامعه رهبرها و یادگیرها

برای رفتن به قرن بیست و یکم ، دیگه نمی‌شود با مدل دستور و کنترل شرکت را مدیریت کرد و جلو برد. امروزه شرکت‌های موفق با کنترل کمتر و یادگیری بیشتر در بازار موفق میشوند. یعنی مرتب دانش جدید را می‌سازند و با هم به اشتراک می‌گذارند.

حال دیگر چیزی به اسم رهبرها به عنوان قهرمان‌های تنها وجود ندارند. رهبری در آینده بین افراد مختلف تقسیم میشود ، افرادی که مسئولیت را بین هم به اشتراک می‌گذارند تا آینده شرکت خودشان را بسازند. ساختن جامعه‌ای از رهبرها داخل یک شرکت نیازمند: \_ رهبرهای خط داخلی: مدیرهایی با یک مسئولیت مهم در رده‌های پایین‌تر ، که ایده‌های جدید را معرفی و اجرا می‌کنند.

\_ رهبرهای اجرایی: مدیران سطح بالا که منتور (معلم یا مربی) مدیران خط‌های داخلی میشوند و مثل شریک فکری آن‌ها عمل می‌کنند تا بتوانند کارشان را به نحو احسن یاد بگیرند و انجام بدهند.

\_ شبکه‌سازهای داخلی: کسانی که اتوریتته رسمی ندارند، و بیشتر مانند یک مشاور کنار منابع انسانی حضور دارند و بین کارکنان پیوندهای لازم را برای همکاری و اجرای ایده‌های جدید فراهم می‌کنند. در شرکت‌های دانش‌ساز، این سه نوع رهبر کاملاً به هم دیگر اعتماد و تکیه دارند.

یادگیری درون شرکتی هم از این سه طریق اتفاق می‌افتد: « پژوهشی که منجر به فهم موضوع و حتی تئوری‌های جدید می‌شود ، بالابردن ظرفیت‌های فردی افراد و بهبود توانایی‌ها ، عمل و کارهایی که کارکنان روزانه انجام میدهند تا به نتایج مورد نظر برسند.

مترجم: غزل طهموری

منبع: مجله هاروارد بیزنس ریویو.



آیا ماشینی هستید؟

قبلاً فکر می‌کردیم دستگاه‌ها به مرور زمان از حجم کار انسانی و هزینه‌ها کم می‌کنند. اما امروز چالش‌ها خیلی تغییر کرده‌اند. امروز می‌دانیم حضور دستگاه‌ها ضروری است اما کافی نیست. مدیران باید بدانند و بفهمند که منطق دستگاه‌ها چیست و چه ابزاری دارند و محدودیت‌های دستگاه‌ها چه چیزهایی است.

به واسطه‌ی تکنولوژی و اینترنت، حجم اطلاعات و دیتایی که جمع آوری می‌کنیم هر روز بیشتر می‌شود. این خودش چالش‌های زیادی را ایجاد می‌کند. بین حجم زیادی از اطلاعات و بازدهی ابزارهای تکنولوژیک برای استفاده از آن‌ها یک نوع گپ یا فاصله ایجاد شده است. ابزارهای بهتر میتوانند این فاصله را کم کنند. در دهه‌ی آینده ابزارهایی بهتر هستند که به مردم کمک بیشتری می‌کنند تا بتوانند تصویرسازی ذهنی و شبیه سازی انجام بدهند. به کمک این دو تکنیک، مدیران میتوانند راه حل‌های بهتری برای بیزینس خودشان پیدا کنند.

در گذشته، مدیران فکر می‌کردند هر چه دستگاه کار بیشتر و گسترده‌تری انجام بدهد به نفعشان است و کیفیت کلی کار را بالاتر میبرد. اما امروزه مدیران فعلی خوب ، باید بدانند که چه زمانی و چطوری باید از ابزارهای جدید استفاده کنند و همینطور چه زمانی هم باید کامپیوتر را خاموش کنند و از مغز خودشان کمک بگیرند.

## گفت و گو با پریسا رویدل؛ دبیر انجمن جوانان کارآفرین گیلان «ورنا»

به جای ریاضی، کنکور انسانی و اومدم گیلان و شروع کردم به خواندن رشته‌ی مدیریت بازرگانی .

اما بعد از گذشت ترم های اول متوجه شدم که درس ها توقعات منو از این رشته برآورده نمی کند و چیزی جز تئوری تدریس نمیشه.

شروع کردم به یادگیری مطالب غیر درسی، در دوره های مهارت افزایی شرکت میکردم. همیشه در حال پس انداز کردن بودم تا بتونم دوره های مختلف رو بگذرونم. شروع کردم به انجام دادن کارهای بازاریابی ولی با روحیات من سازگار نبود. بعدش رفتم مدیر فروش ((وینتک)) شدم .

و هم زمان تو سمن (NGO) های مختلف فعالیت میکردم و به دلیل همین نوع فعالیت هام تو انتخابات مجمع ملی جوانان شرکت کردم و به عنوان نماینده جوانان گیلان در مجمع ملی جوانان ایران انتخاب شدم.

و بعد از اون با دوستانی که امروز اعضای انجمن جوانان کارآفرین ورنما رو تشکیل میدهند تصمیم گرفتیم که سمن جوانان کار آفرین ((ورنا)) را ثبت کنیم و با تلاش تمام تیم تونستیم ورنما را به عنوان اولین سازمان مردم نهاد کارآفرینی استان گیلان به ثبت برسانیم .

ما برای اولین بار در سطح ملی انتخاب جوانان برتر کار آفرین کشور را با همکاری وزارت ورزش و جوانان و دانشگاه تهران برای داوری و اساتید رقم زدیم و تلاش شد تا فضایی را ایجاد کنیم برای جوانانی که مسیر کار آفرین شدن را طی میکنند تا براشون انگیزه ای ایجاد کرده باشیم که فعالیت هایشان در سطح ملی دیده و ازشون تقدیر میشود.

ورنما در سطح استانی هم همواره تمام تلاشش خودش را میکند تا با برگزاری انواع رویداد های مهارت افزایی کارآفرینی اعم از کارگاه ها، رویداد عصر کارآفرینی که مختص پاییز و زمستون هستش، رویدادهای یک روزه استارتاپی، استارتاپ ویکند ها، بوت کمپ، ایده شو و به زودی رویداد دانایی تا دارایی و کلی برنامه های دیگه تا کمکی باشد برای آشنایی بیشتر جوانان با اکوسیستم کارآفرینی و حمایت هایی که از ایده هاشون میشود تا فرهنگ کارآفرینی جوانان بیش از پیش در استانمان رواج پیدا کند.

علاوه بر این ها یک استارتاپ داریم به اسم بانیا که جز ایده های خودم بوده...

از سال ۹۵ این ایده توی سرم بود و مدام در گیر

### انصراف از دانشگاه تا تاسیس سمن مردم نهاد

به گفتگو نشستیم با یکی از فارغ التحصیلان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان

### ۱- این مسیر موفقیت رو چگونه طی کردید و برخوردتون با موانع چگونه بود ؟

در مرحله ی اول باید بدانیم که موفقیت چیست ؟ و آیا من خودم یک فرد موفق هستم ؟ مطمئن هستم با توجه به شرایط موجود ، هنوز به آن چیزی که میخواهم نرسیده ام

اما اگر تا این جا مسیری که طی کردم یا چیزهایی که بهشون دست پیدا کردم، اسمش موفقیت باشه میتونم بگم چه موانعی داشتیم .

کلا وقتی به مشکلی بر میخورم در هر شرایطی بخصوص در وضعیت کنونی کشور، همیشه با خودم گفتم که فقط یک قدم دیگه مونده.

اون یک قدم، استرس را برات ایجاد نمیکند که قراره یه مسیر طولانی را طی کنی و فکر میکنی که فقط یکبار قراره که برای رسیدن به اون هدف تلاش کنی و من همیشه به این صورت پیش رفتم.

### ۲- حامی و پشتیبان اصلی شما در هر مسیر از زندگیتان چه کسی بوده و هست ؟

به شرایط و نحوه ی برخورد من به اون محیط بستگی داشته دوران مدرسه، پدرم ازم حمایت کرده یا وقتی میخواستم تغییر رشته بدم مادرم ازم حمایت کرد .

ولی باید این را در نظر بگیریم که وقتی تصمیم میگیریم کارایی را انجام بدیم که همه گیر نیست یا عرف جامعه به اون شکل نیست، پس مسیر پرچالشی را مقابل خودمون داریم، پدر و مادرت ازت انتظار دارند که بری سرکار و استخدام بشی حقوق مشخص بگیری و حتی همه ی این ها را پشت سر میذاری و میخوای یه چیز جدید بسازی ، مطمئناً قرار نیست اولش هیچ حمایت بشی...

و اینجاست که خودت باید به خودت ایمان داشته باشی و هدف هات را باور کنی .

### ۳- کمی از مشکلات و اتفاقات خاص بگوئید ؟

اول دانشجوی مهندسی پزشکی دانشگاه صنعتی سهند بودم. همیشه دوست داشتم مدیریت بخونم و کسب و کار خودم را داشته باشم. دوباره کنکور دادم این بار

که، کار آفرین شدن خیلی سخته، ساده نیست ما باید خودمون مهارت های زیادی بلد باشیم، خیلی تلاش کنیم و تجربه کسب کنیم.

مشکل اصلی اینکه ما مهارت کافی را نداریم. ما چند وقت پیش تو برنامه (عصر کارآفرینی) مهمانی داشتیم که می گفت: برای کارکنان یک فروشگاه از چهارصد نفر مصاحبه گرفته بودند و افراد دارای مهارت رو پیدا نکردند ما میدونیم که تو دانشگاه مهارت کافی را یاد نمیگیریم.

پس باید به نحوی مهارت های مرتبط مون را افزایش بدهیم و بدون شک همین مهارت ها هستند که میتوانند بهمون کمک کنند برای اثبات ایده هامون. باید کفش آهنین بپوشیم و همه ی تلاشمون را بکنیم تا اون ایده را به نتیجه برسونیم راه سختی در انتظارمون قرار داره، مثلاً وقتی میخوای از مرکز رشد یا پارک های علم و فناوری دفتر و تسهیلات بگیری یا هر جای دیگه ای که قراره ایده ات را به نتیجه برسونی میخوای از بانک رسالت یا بانک امید وام بگیری یا هر کاری که میخواین توی اون زمینه ای که کارآفرین بشین انجام بدین. قبل انجام هر کاری، باید به این فکر کنیم که آیا مهارت های لازم برای اجرایی کردن ایده مون رو داریم؟

و به چند تا مسئله حتماً فکر کنید. چه محصولی قراره تولید کنید؟ چه خدماتی ایجاد کنید؟ آیا این تولید و خدمات مورد استفاده و قبول مردم هست؟ باز خورد مفیدی داره؟

درسته من خدمات خوبی ارائه کردم، اما اگر مهارت کافی برای اون کار رو نداشته باشم بی شک پروژه من با شکست مواجه میشه امیدوارم که همه ی این موضوعات را رعایت کنیم و آینده بهتری برای کشورمون بسازیم.

#### ۷- سوال آخر اینکه، قرار تا کی به این کار ادامه بدین؟

من کاری که میکنم رو دوست دارم. و همیشه با قدرت کار تیمی، رشد کردیم.

خب مسلماً قراره بانیایا به نتیجه برسه و یسری هدف رو برای خودم در نظر گرفتم که ایشالله به زودی میبینید. و توی دبیر خونه شبکه ملی کار آفرینی جوانان قراره اتفاقای خوبی بیوفته.

ورنایا هم قراره همیشه باشه چه من دبیرش باشم چه نباشم و هر روز برای خودش چشم اندازهای جدیدی ترسیم میکنه.

این بودم که به چه صورت این ایده را اجرا کنم و الان به همراه تیم خوبمون از بچه های ورنایا بی شک میتونیم این کار را پیش ببریم و الان دفترش در مرکز رشد دانشگاه گیلان قرار دارد.

#### ۴- از زمانی که ایده بانیایا به ذهنتان رسید تا شروع کار چقدر طول کشید؟

این ایده در سال ۹۵ به ذهن من رسید و مسلماً خیلی زمان برد تا اجرا بشه. داستان این بوده که یک تیم خوب برای اجرایی کردن این ایده نداشتیم. وقتی قراره که یه استارتاپ راه بندازی داشتن یک تیم خوب، مهم ترین بخش شکل گیری یک استارتاپ هستش. ورنایا جزو سمن هایی هستش که از تیم قدرتمندی تشکیل شده و برای هویتی که الان تو سطح ملی و استانی داره همه ی تیم خیلی تلاش کردیم و الان ورنایا خودش مستقل و قوی تر از بانیایا معرفی شده و این بازه ی زمانی بنظر من به بهترین شکل رقم خورده اول فقط میخواستیم یه تیم برای بانیایا تشکیل بدم ولی الان ورنایا رو داریم که خودش متشکل از تیم های مختلف برای برنامه های مختلف هستش که بانیایا جزئی از اون هستش.

و حالا تیمی داریم با اعضای توانمند که می شناسیمشون و جدا از این مسئله مالی شکل گرفتن یک استارتاپ هم هست و این کار خیلی مهمه که یک برنامه رو قوی شروع کنی.

#### ۵- نحوه ی کارتان و اعضای تیمتان به چه صورت است؟

فعالیت های مختلفی داریم، فعالیت های مردم نهاد همونطور که میدونید در بیشتر موارد داوطلبانه است که در راستای فرهنگ سازی و ارتباطات بیشتر دولت ها با مردم شکل میگیره.

بخشی از فعالیت هامون هم تخصصی تر هستش که در قالب قرارداد هامون تو شرکتی که یه اسم مبین تجارت ورنایا داریم بصورت قراردادی انجامش میدیم که شامل دو بخش همیشه کارها با حضور بچه ها تو دفتر یا به صورت فریلنس انجام میشه.

#### ۶- موانع جوانان برای کار آفرین شدن چیست؟

در وهله ی اول باید به خودمون نگاه کنیم. در شرایط الان دولت هم به شدت به سمت این طرح رفته که از جوانان کار آفرین حمایت کنه مخصوصاً اینکه توی دو سال گذشته اسم سالها هم به حمایت از تولید ملی و رونق ملی نام گذاری شده حمایت بیشتری از سمت دولت می بینیم.

اما مشکل اصلی خودمون برای کارآفرین شدن اینه

# فلسفه های مدیریتی

## «مدیریت منابع انسانی»

عملکرد، حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه را به صورت تکراری و اداری انجام می دهند و با کسب و کار شرکت و اهداف و استراتژی های آن چندان آشنا نیستند.

### مدیران منابع انسانی باهوش نیستند

افراد باهوش معمولاً جذب رشته های مهندسی، پزشکی و رشته هایی غیر از مدیریت می شوند و حتی افراد نسبتاً باهوشی که به مدیریت می آیند، نخست رشته هایی مثل مدیریت مالی را انتخاب می کنند و منابع انسانی گزینه آخر آنهاست. از این رو، میانگین بهره هوشی مدیران منابع انسانی پایین تر از همکارانشان است.

### تمرکز بر فعالیت ها به جای نتایج

هر گروهی که در سازمان کار می کند، باید نشان دهند که فعالیت هایشان چگونه بر اهداف سازمان تأثیرگذار است. به عبارت دیگر باید بر روی یک سری اهداف تمرکز کنند تا با رسیدن به آنها به سودآوری و رشد و بقای سازمان کمک کنند. مدیران منابع انسانی بیشتر بر خود فعالیت ها تمرکز دارند تا بر نتایج مشخص. مثلاً یاد گرفته اند که تجزیه و تحلیل شغل انجام دهند ولی وقتی از آنها می پرسیم این کار چه منفعتی دارد و چگونه به سودآوری سازمان کمک می کند جواب های مناسب و دقیقی نمی دهند.

یکی از مهم ترین ابزارهای رشد و یادگیری، بازخورد منفی و دریافت انتقادهای دیگران است. با شنیدن انتقادات دیگران می توان به نقاط ضعف خود پی برد و درصدد رفع آنها برآمد. مدیریت منابع انسانی یک رشته نوظهور است که توجه و علاقه بسیاری از دانش پذیران MBA و DBA را نیز به خود جلب کرده است؛ اما مدیران منابع انسانی، بنا به دلایل مختلف، مورد انتقاد برخی صاحب نظران کسب و کار قرار گرفته اند.

تندترین این انتقادات را کیت هاموندز، یکی از مدیران ارشد فست کمپانی در مقاله «چرا ما از منابع انسانی متنفریم؟» مطرح کرده است. در اینجا برخی از مهم ترین این انتقادات را که برگرفته از مقاله هاموندز و دیگر منابع است مطرح می کنیم تا خواننده ای که به منابع انسانی علاقه دارد کمی به خود بیاید و شامل این انتقادات قرار نگیرد!

### وعده زیاد، عمل کم

مدیران منابع انسانی وعده زیاد می دهند و حرف های زیادی می زنند ولی در عمل نتایج مشخصی از آنها مشاهده نمی شود. از جمله وعده های مدیران منابع انسانی که معمولاً عملی نمی شوند می توان به مواردی همچون فرهنگ عملکرد محور، محیط کاری خوب و انگیزه بخش، کارکنان متعهد به سازمان، سرمایه فکری منحصر به فرد به سازمان و غیره اشاره کرد.

### عدم توجه به اهداف و کسب و کار سازمان

مدیران منابع انسانی چندکار عمومی مانند ارزیابی





## مصاحبه ی اختصاصی با مدیر بخش منابع انسانی شرکت پارس خزر؛ جناب آقای «مهندس رحیمی فر»



### ۱- چالش های موجود در بخش منابع انسانی؟ و مشکلات ناشی از آن؟

یکی از مهمترین چالش های منابع انسانی، رضایت شغلی است. بخار اینکه مهمترین مسئله برای پرسنل رضایت شغلی است و با توجه به وضع امر روزی اقتصادی نمی تونیم اون حقوق و مزایایی که می خواهند را به آنها بدهیم و چون شرکت هایی مثل شرکت پارس خزر که کنترل خیلی مهم است چون ما تولید کننده محصول هستیم. عوارض ناشی از کاهش رضایت شغلی رو در کیفیت کارهایمان ببینیم. به عنوان مثال: وقتی راضی نباشند از شغلشان و به هر علتی می خواهند کم کاری کنند. اولین مشکلی که برای سازمان بوجود می آید ضایعات بالا می رود و کیفیت بالا پایین می آید البته این یک سری ترفندهایی دارد که ما جلوییش را می گیریم. از طریق قوانین و مقررات که تو چک لیست ها موجود هست، کسی که اشتباه می کند. ما جلوییش را می گیریم و ممکن هست که حتی تنبیه شود اخراج شود. بصورت کلی، چالش بزرگ ما چالش «رضایت شغلی» که متأسفانه چیزی به جز پول حلش نمی کند. و الان شرکت این توانایی را ندارد از خطر مالی که بتواند این مسئله را ارتقاء بدهد و در آمد کارکنان را بیشتر کند.

اما ممکن هست که تو بعضی از صنایع سازمان ها ضرر نکنند. اما تو بعضی از صنایع مثل شرکت ما دچار مشکلی بشیم چون با کمبود بودجه مواجه هستیم.

### ۲- شما برای استخدام افراد در سازمان با چه مشکلاتی مواجه می شوید؟

بزرگترین مشکل ما، افراد تجربه ندارند. تخصص لازم را ندارند اما مدرک دارند.

در شرکت هایی مثل شرکت های ما، نیاز داریم که افراد برای ما کار کنند. باید بتونن برای سازمان ایجاد تغییری باشنند. در یک کلمه: باید برای ما بسازند. باید کارهایی انجام بدهند که به نفع شرکت باشد و ما هم مزایایی را در اختیار آنها قرار بدهیم. یکی از مشکل ما اینکه افرادی که وارد سازمان می شوند تسلط کافی برای انجام کار ندارند و فقط درس خواندن دوره های عملی را نگذرانند. دوره های کارآموزی کمی داشتند و وقتی این افراد وارد سازمان می شوند، ما دچار مشکل می شویم. و مسئله بعدی این است که افراد بروز نیستند.

زبان افراد ضعیف است، مجلاتی که مرتبط با رشته تحصیلیشان هست مطالعه نمی کنند و جالبتر اینکه به شرکتی که وارد آن می شوند، مثل شرکت ما اطلاعات کافی ندارند.

حداقل چیزی که یک نفر سرکار می آید، بپرسد که این شرکت چه تولید می کند، و چه فضایی دارد. به ما مراجعه و می گویند فقط می خواهند سر کار برونند.

اما خیلی ساده است، قبلش می توانند سرچ کوچکی داشته باشند که ما چی توصیه می کنیم. چی کار می کنیم.

### ۳- استخدام افراد در شرکت شما شامل چه سه بخش ها و حوزه هایی است؟

شرکت پارس خزر بیشتر از ۶۰۰ نفر پرسنل دارد. افراد در حوزه ی اداری خیلی کمتر است و بیشتر در حوزه ی پشتیبانی هستند افرادی که در بخش صنعتی

کارخانه مشغول به کار هستند .

مشکلات باعث می شد که دل به کار ندهند .  
جامعه رشد کند ما هم رشد می کنیم .

#### ۴- مشکلاتی که در حوزه ی جذب و انگیزش با کارکنان موجود هست به چه صورت حل می کنید ؟

از طریق مدیریت ، مدیریت اخلاقی ، ایجاد یک عدالت نسبی .

در جذب افراد، همیشه دنبال افراد با انگیزه هستیم . ولی موقعی که وارد سازمان می شوند .

نگهداری سخت تر از جذب است ما تا یک حدی می تونیم مسائل مالی افراد را بر طرف کنیم .

افراد به دو علت در سازمان می مانند :

۱- حقوق خوبی دریافت می کنند .

۲- محیط خوبی دارند .

اگر شانس بیارند جفتشان را دارند .

در شرکت سعی می کنیم محیط خوبی ایجاد کنیم .

افراد بتوانند توانمند بشوند . تا با انگیزه بیشتری کار

کنند و احتمال ارتقاء خودشان را در نظر بگیرند .

و برایشان انگیزه ی بشود که هرگز تو این مقطع

شغلی نمی مانند و اینکه بتوانند رشد داشته باشند .

#### ۵- شما کدام بخش از کتاب منابع انسانی را مهمتر از همه ی قسمت ما می دانید ؟

۱- بخش توسعه ی منابع انسانی ، جدا از مدیریت مالی

افراد مثل پاداش و غیره

۲- فرایند اجتماعی کردن .

یعنی فرهنگ سازی کردن افراد در داخل سازمان .

یعنی اینکه افراد فقط تو محیط کارشان صرفا کار

نمی کنند بلکه دارند زندگی می کنند . بیشتر

وقتشان را دارند تو محیط کار می گذرانند .

و قوانین و مسائل موجود در شرکت را از بالا نگاه

نکنند روش شناور باشند و قبولش کنند .

انس باهانش بگیرند . ارتباطات رو بصورت افقی بهشان

نگاه کنند نه از بالا . کارها را بصورت جمعی ببینند .

و در واقع تمایل داشته باشند به شرکتشون یعنی

شرکت را برای خودشان ببینند . رشد شرکت رو

برای خودشان ببینند . نه اینکه ما همه چیز را

برای کارکنان قانونمند کنیم اطلاعیه بزیم و همشان

موظف به انجام آن کارها کنیم . وفاداری داشته باشند

به سازمان، نگاه افراد و کارکنان شرکت ، نگاه برد برد

نیست . شرکت ما و دانشگاه شما بخشی از جامعه است

اتفاقات جامعه به داخل شرکت هم نفوذ می کند .

مثل عصبانیت . بی حوصلگی نگران آینده بودند این

#### ۶- اگر یک متخصص منابع انسانی وارد سازمانتان بشود، شما در کدام بخش از شرکت مشکل دارید؟

در برنامه ریزی نیروی انسانی ، ما باید برای تک تک افراد برنامه ریزی داشته باشیم .

نه اینکه روزمره باشد . کارخانه نباید بصورت استاتیک باشد . باید تحرک بالا داشته باشیم .

ارگانیک باشیم . قبل از اینکه افراد خودشون به ما مراجع کنند ما خودمان برایشان برنامه داشته باشیم .

به فکر رشد و دانش آنها باشیم . مدیریت دانش ،

مدیریت توسعه داشته باشیم در واقع فضایی ایجاد

کنیم که کارخانه چابک باشد .

کارخانه ای که بخواهد مرتب مثل کارخانه ی ما ،

تولیدات را بالا ببرد ، تنوع محصول داشته باشد باید

برنامه ریزی کند، آموزش جدید دهد . برابر تک تک

افراد ی که هستند باید بفکر مسائل مالی ! و یا دانش

تخصصی آنها و حتی رشدشان ، مهارت های آنها

برنامه داشته باشیم .

اما ما تو روزمره گی هستیم ، و آن قدر کار سرمون

ریخته که نمی رسیم .

و یا اینکه یک مدیری برای اجرا آن کارها و برنامه

بزاریم .

#### ۷- آیا افرادی هستند چه در خارج و یا در داخل سازمان با شما هم کاری کنند ؟

در بخش منابع انسانی ؟

بستگی دارد . بخش آموزش شرکت مرتب دوره های

کوتاه آموزشی مدیریت برای کارکنان می گذارد . یک

کتابخانه داریم ، که کتاب های خیلی خوب مدیریتی

قرار دادیم و هر کس می تواند از شان استفاده کند

. ما تقریبا تمام نشان های ایزو را داریم . ۲۰۰۰ /

۱۸۰۰ / ۱۴۰۰

این ها خودشان دنیایی از مدیریت فرایند است . با

توجه به حجم ارتباطی که ما داریم و ملزم هستیم

که آنها را داشته باشیم . بچه ها خودشان تو فضای

مدیریتی قرار می گیرند .

بعضیا فقط فرم پر می کنند . اما بعضیا کار و خیلی

بصورت جدی دنبال می کنند . برنامه سازی می

مرحله اول - رزومه ، فرم استخدام .  
 مرحله دوم - مصاحبه  
 مرحله سوم - دوره های آموزشی

## ۹- قراردادهایی که با افراد بسته می شود در شرکت موقت یا دائمی است ؟

قراردادهای ما بصورت موقت و یک ساله است .  
 همه ی شرکت ها قراردادی موقت دارند و دیگر اصلا قرار دادهای ثابت نداریم .  
 و یکی از عیب های شرکت های دولتی اینکه مادام العمر هستند .  
 البته در خود ژاپن مادام العمر است . اما آنجا شرایطش فرق می کند . ولی کلا افراد باید بروند بیایند .

## ۱۰- آیا شما شرکت خودتان را به عنوان شرکت دانش بنیان می نامید ؟

بله . ما در شرکتمان یک واحد تخصصی دانش بنیان داریم .  
 افرادی هستند که دارن کار می کنند و امکانات ایجاد می کنند .  
 بیشتر فعالیت هایی بوده که در جهت افزایش اطلاعات علمی پرسنل در داخل شرکت بخصوص در قسمت های فنی ، پشتیبانی فضایی برای افراد ایجاد بشود .

الان ما هر ماهه بدون استثناء پاداش می دهیم برای پیشنهاد های موجود حتی اگر از آنها استفاده نکنیم .  
 یک تشکیلات کمیته پیشنهادات داریم . افرادی هر کاری کنن . مثل کاهش ضایعات ، حتی بستن یه پیچ تولید محصول ما این ایده را از ما می گیریم و به او پاداش می دهیم . و سعی می کنیم این گپ های آموزشی رو پر کنیم . و بخاطر همین ما تو شرکت مشکل نداریم . بخاطر همین تا یک ایده وارد شرکت می شود بسرعت اجرا می شود . کسی مشکل نداره و ما فقط منتظریم که شرایط اقتصادی کشور درست شود . شرکت ما یکی از بزرگترین تولید کنندگان لوازم خانگی در ایران و حتی یک دوره هم در خاورمیانه بود .

کنند . بطور کلی برای همکاری ، ما از اساتید دانشگاه ها استفاده می کنیم . سمینار می گذاریم .  
 افراد را می فرستیم ، برای مثال در طول سال افرادی را می فرستیم به سمینارهای آموزشی و البته بستگی به نوع حرفه افراد در سازمان دارد . حسابداری بخش مالیاتی ، بازرگانی ، بازاریابی و فنی ها هم کلاسهای زیادی می روند . قبلا که وضعیت کشور خوب بود ما کلاسی های خارج از کشور هم داشتیم . من خودم دوره ی منابع انسانی را در ژاپن دیدم . اما الان دیگر نمی شود . و مشکلی که الان در حال حاضر مدیران ، دانشجویان و افراد دارند این هست که ارتباط با خارج بطور کامل قطع شده است .  
 کارآموزی تو همین پارس خزر برای شما خوب است ، اما شما باید فقط یک ماه تو ژاپن ایتالیا یا هر جا . فقط کافیه بینی که فضا چه جوریه و به چه صورت کار می کنند .

توی وضعیت فعلی ما به صورت یک مرداب شدیم . از این مرداب باید بیایم بیرون در بعضی موارد این دوره های آموزشی بیشتر از هزار تا کتاب می تواند به فرد کمک کند .

## ۸- برای استخدام افراد به چه خصوصیات در فرد مراجعه کننده توجه می شود؟

فرم هایی داریم . که افراد پر می کنند . بخش های مشخصات فردی و تخصص افراد . و بعد این ها می شود بانک اطلاعات ما .

به عنوان مثال برای بخش مکانیک افرای را می خواهیم . فرم ها را در می آوریم . و یکی یکی به افراد زنگ می زنیم که بیان و ببینیم که آیا حرفه آنها به ما می خورد یانه ، که اصولا می خورد . چون به ما مراجعه کردن و فرم پر کردن .  
 و بعدش یک مصاحبه داریم . و سه ماه مرحله ی آموزشی داریم . و بعد از گذشت این دوره ها دیگر مسائل حل می شود .  
 چند سال پیش یک آزمون استخدامی برگزار کردیم . و از بین آنها افرادی را گرفتیم . اما الان چون تعداد کم هست بیشتر با همین فرم های استخدامی کار می کنیم .  
 افراد اینجا می آیند ، فرم ها را می دهیم .

## مصاحبه ی اختصاصی با مهندس اسماعیل مومن

«شیوه های نوین بازاریابی»



بیلورد ها و بنرهای شهری سهم بسزایی در معرفی این محصول به مخاطب داشت. شعار اصلی این کمپین سلامتی سیستم گوارشی و بهبود مشکلات گوارشی مصرف کنندگان بود که توجه زیادی را به خود جلب کرد. در مورد هزینه این کمپین باید مطرح کنیم که چون در سطح وسیعی از بازارهای هدف در کل کشور اجرا شده و در برخی مواقع بصورت تلنگر در ذهن مخاطب مجدداً اجرا میشود هزینه بالایی برای شرکت داشته است. و در تکمیل این مطلب در مورد ارزیابی اثربخشی آن باید فروش این محصول را در سطح بازار بررسی کنیم که با توجه به جدید بودن محصول فروش قابل توجهی دارد و در حال افزایش میباشد.

### ۲- برای ارتباط با مشتریان خود از چه روش هایی میتوان استفاده کرد؟

ارتباط مستقیم با مشتریان توسط کانال های فروش انجام میشود که این ارتباط باعث انتقال بازخوردهای "اهداف فروش و بازاریابی" به شرکت جهت تحلیل موفقیت آمیز بودن یا نبودن برنامه های بازاریابی و فروش میشود. اما در مورد ارتباط با مصرف کنندگان راه های زیادی در نظر گرفته شده که یکی از راه های مستقیم استفاده از شبکه اجتماعی اینستاگرام هست که برای هر گروه محصول صفحات جداگانه ای طراحی و معرفی شده است. که مصرف کنندگان میتوانند نظرات خود را در مورد هر محصول بصورت کامل و به دور از هرگونه جهت گیری مطرح کنند که این نظرات در تیم های مشخص مطرح و به چالش گرفته میشود.

### ۳- مثالی از یک موفقیت استراتژی بازاریابی برنند بیان کنید.

سابقه تولید صنعتی شکلات در ایران به حدود نیم قرن میرسد که در همین مدت با توسعه این صنعت رقابت بسیاری بین تولیدکنندگان مختلف جهت ارائه بهتر محصول شکل گرفت. که در این میان "گروه شکلات سوربن" با تلاش بسیار زیاد جهت رقابت در این صنعت با تهیه بهترین کیفیت کاکائو جهت تولید با ماشین الات روز دنیا قدم به عرصه گذاشت که برنند "سوربن" را معرفی کرد. این برنند با توجه به نوع بسته بندی بسیار زیبا و کیفیت بالای مواد اولیه بعنوان یک محصول درجه یک در حال رقابت

### ۱- در مورد آخرین کمپین موفق بازاریابی خود توضیح دهید؟

همانطور که میدانید، کمپین بازاریابی یک فعالیت کوتاه مدت است که در طی آن با استفاده از کانال های جذب مشتری و تدوین ۵ آیتم؛ ماموریت، رسانه، پیام، پول و ارزیابی اثربخشی شکل میگیرد. تا پیام بازاریابی سازمان به مخاطب در جامعه هدف منتقل می شود. یکی از کمپین های موفق ما معرفی محصول "ماست لاکتیویا" بوده که در اواسط سال گذشته انجام شد و با توجه به نتایجی که در فروش آن شاهد بودیم نشان دهنده موفقیت این کمپین و بازاریابی این محصول بوده است.

هدف از انجام کمپین لاکتیویا هم معرفی محصول جدید کاله با نام لاکتیویا بود. همان طور که می دانید ورود محصول جدید به بازار همواره با چالش های فراوانی همراه بوده است. این محصول هم با توجه به ماهیت خاصی که دارد و ادعا بر خاصیت درمانی داشتن آن نیاز به یک کمپین قدرتمند برای شروع داشته است، تا به وسیله آن بتواند هم خود را به مخاطب بهتر بشناساند و هم اعتماد مخاطب را جذب کند. کاله بر همین اساس یک کمپین ۳۶۰ درجه برای این محصول در نظر گرفت که در آن از تمامی رسانه ها استفاده شده است. بستر اصلی اجرای این کمپین دنیای دیجیتال و شبکه های اجتماعی برای جلب توجه مشتری بود. اما رسانه های دیگر مانند

**۶- چگونه اثربخشی تلاش های بازاریابی خود را ارزیابی میکنید؟**  
معمولا برنامه های بازاریابی و بررسی نتایج آن بعد از کمپین ها و پایلوت هایی که انجام میشود، در واحد فروش و نتیجه اثربخشی آن مشخص میشود. ما با مانیتور کردن فروش آن محصول و فیدبک هایی که از فروش آن دریافت میکنیم اثربخشی برنامه های بازاریابی را میسنجیم.

**۷- آینده رشته مدیریت را که تازه ۳ دهه است در ایران نهادینه شده چگونه ارزیابی میکنید.**

دانش مدیریت نوین در ایران بسیار تازه و رو به رشد میباشد، با توجه به بازارهای تقریبا سنتی رو به مدرن و مقاومت مالکان صنایع در برابر تغییر، سرعت پیشرفت و توسعه مدیریت نوین را کم کرده ولی در بسیاری موارد شاهد آن هستیم که مدیریت نوین جای مدیریت سنتی را گرفته و روز به روز فضا برای افرادی که در این رشته تحصیل کرده باز تر شده، زیرا ما برای اینکه بتوانیم در دهکده جهانی با صنایع برتر دنیا رقابت کنیم نیازمند ورود مدیران قوی و تحصیل کرده و با تجربه هستیم. بنابراین آینده روشنی برای این افراد در جامعه نوین ایران بوجود خواهد آمد که دنیای اقتصاد نیازمند چنین منابع انسانی قوی خواهد بود.



میباشد. که این محصولات شامل انواع روکش های بستنی، سبب محصولات قنادی، شکلات صبحانه و مینی کن فندقی سورین میباشد. این یک نمونه موفق برندسازی در سال های اخیر میباشد که با توجه به رقابت پذیری بالای این صنعت توانست جایگاه خوبی برای خود در ذهن مصرف کنندگان ایجاد کند.

**۴- اگر بودجه بازاریابی صفر باشد، شرکت ها چه کار هایی انجام خواهند داد؟**

با توجه به وابسته شدن شرکت های تولیدی به سیستم های بازاریابی جهت تولید بهتر و در نهایت فروش بیشتر حذف این گونه هزینه ها در شرایط بحرانی مانند متحول شدن اقتصاد که اخیرا گریبانگیر بسیاری از شرکت های تولیدی شده کاری عادی به جهت حفظ سرمایه است. اما در بلند مدت این اتفاق میتواند آسیب جدی به تولید موفق بزند و شرکت های پیشرو در بازار را به شرکت های دنباله رو تبدیل کند.

در صورت حذف هزینه های بازاریابی شرکت ها به فروش محض جهت حفظ در آمد رو می آورند تا قلب تپنده تولید یعنی فروش و درآمد را ثابت نگه داشته تا از بحران عبور کنند. در غیر اینصورت تبدیل به سازمانی که دنباله رو رهبران بازار هستند تبدیل خواهند شد.

**۵- فردی در جایگاه مدیر بازاریابی باید چه مهارت های حرفه ای داشته باشد؟**

اگر ما این سیستم را بصورت تولید - بازاریابی - فروش تصور کنیم کسانی که در واحد بازاریابی فعالیت خواهند کرد باید هم در زمینه تولید محصولات و ظرفیت تولید آنها و هم در زمینه فروش سابقه فعالیت داشته باشد که بسیار موفق تر از کسانی خواهند شد که بصورت آکادمیک محض در واحد بازاریابی فعالیت داشته و نسخه پیچی میکنند. چون درک صحیح از نوع کارکرد این سیستم ندارند فقط نیازمند تجربه کارکردن در کل این سیستم میباشد.

مهارت هایی از جمله تیم گرایي و قدرت تحلیل بازار هدف و مسلط به استراتژی های قیمت گذاری و بازاریابی لازمه یک مدیر موفق بازاریابی میباشد.

اسماعیل مومن

کارشناس ارشد بازاریابی و فروش صنعتی شرکت کاله

بهترین نسخه از خودت تبدیل شو...

