



نشریه تخصصی مدیریت
آموزشی | پژوهشی | خبری | اطلاع رسانی | تحلیلی
سال دوم | شماره ۱۱ | مهر و آبان ۱۳۹۱



صاحب امتیاز و مدیر مسئول: عبدالمحمد رازانی
جانشین مدیر مسئول: امیر روشن بخش
رئیس شورای سیاست گذاری: دکتر حامد جاسبی
اعضای شورای سیاست گذاری:
دکتر حسن کاسه چی، دکتر وحید وحید فر، دکتر محمد هادی فاریابی، دکتر سید
محمد حسین صدر، مهندس رامین سمیع زاده، دکتر نیما یزدان شناس، دکتر مهدی
شریف یزدی، دکتر جعفر رضوی شیرازی،
دکتر کی سان مؤذنی، دکتر شروین فرخنده کیش مقدم.

سردبیر: حبیب میدانچی
مدیر اجرایی: محمدعلی عرفانی

همکاران این شماره:

محمود قربانی، الناز رهروی، آزاده روشن بخش، مونا جهانی،
سارا عاصم کفاش، مهدی آزاد واری، امیر مهدی میر شاه ولد،
امیر حسین علاقه بند، آرزو میمریان، نازنین زندی،
مسعود سعادت مند، فاطمه تابعی.

مدیر هنری: رضا رحیمیان
گرافیک و صفحه آرایی: یاشار لطیف پور
طرح جلد: احسان راد
حروفچین: سمیه واعظ
ویراستار: زینب حسینی

نشانی: تهران، خیابان آزادی، نبش خیابان اوستا،
ساختمان ۵۱، طبقه ۵، واحد ۱۲ | تلفن: ۶۶۴۳۵۷۶۲ - ۶۶۴۲۹۱۴۱

چاپ: شمسه خوش نگار | خیابان آزادی، نرسیده به میدان آزادی، روبروی پمپ
بنزین، خیابان کوه نور، پلاک ۷
تیراژ: ۱۰ هزار نسخه

← گزیده مدیریت

چیز اندک که با اشتیاق تداوم یابد، بهتر از فراوانی است که رنج آور باشد.

مولا علی (ع)

- **بکله** آماده دریافت و انتشار مقالات و دیدگاه های صاحب نظران، نویسندگان، کارشناسان و دانشجویان می باشد.
- **بکله** در ویرایش و خلاصه نمودن مقالات آزاد است.
- از مترجمان گرامی تقاضا می شود که مقالات ترجمه شده را همراه با اصل مطلب ارسال نمایند.
- مطالب ارسالی برگردانده نمی شوند.
- نقل مطالب و تصاویر نشریه **بکله** با ذکر مأخذ آزاد می باشد.

لازم به ذکر است کلیه اظهار نظر ها و دیدگاه های منتشر شده در نشریه تعالی صرفاً
نقطه نظر افراد است و این نشریه تنها منعکس کننده این دیدگاه ها می باشد.

فهرست مطالب



■ مقالات

- | | |
|----|--|
| ۱۴ | <p>عنوان: سن و رهبری: نقش تعدیل کننده باورهای میراثی (آرامانی)
 ترجمه: مهدیه ارتفاع</p> |
| ۲۱ | <p>عنوان: تامین مالی شهرداری‌ها از طریق انتشار اوراق بهادار اسلامی (مکوک اجاره، استصناع و...)
 با مشارکت شرکت‌های تامین سرمایه
 ترجمه: مهدی آزادواری</p> |
| ۳۵ | <p>عنوان: به کجا چنین شتابان؟
 ترجمه: نازلی آقا قزوینی</p> |
| ۳۸ | <p>عنوان: بررسی ارتباط میان مدیریت تحول، تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار
 ترجمه: الناز رهروی</p> |
| ۴۳ | <p>عنوان: ارزش صفر در پول ایران؛
 بررسی و تحلیل حذف ۳ یا ۴ صفر از واحد پول ایران (ریال) و آثار آن بر اقتصاد ایران
 ترجمه: امیر مهدی میرشاه ولد</p> |
| ۴۷ | <p>عنوان: بررسی تاثیر بومی‌گزینی
 بر نگرش‌های سازمانی و سطح عملکرد معلمان آموزش و پرورش پاکدشت
 ترجمه: اکبر حسن پور / ناصر حمیدی / علیرضا رضایان قیبه باشی</p> |



■ اخبار ویژه

- | | |
|----|---|
| ۱۰ | جایزه بین المللی روابط عمومی به علی اکبر فرهنگی اعطا شد |
| ۱۲ | کتاب آبهای ناشناخته منتشر شد |



■ گفتگو

۶

«کیفیت نیروی انسانی و مدیران سازمانی،
 حرف اول را در مبحث کیفیت میزند»؛
 گفتگوی اختصاصی با دکتر بهروز ریاحی

کیفیت، میزان رضایت مشتری است؟



سالهای زیادی است واژگانی چون مطلوبیت و کیفیت بعنوان ابزاری برای نبیل به سرآمدی در تولید کالا و خدمات بعنوان اصولی الزام آور صاحبان کالا و خدمات را در ماراتنی سازنده نهاده است. کیفیت مدارشدن کالا و خدمات و به تبع آن ارتقای سطح انتظارات مشتریان، واحدهای کیفی سازمانها و بنگاهها با ورود به حوزه های تحقق و پژوهش و استفاده از دستاوردهای این بخش سعی در ایجاد رجحان و برتری بر رقبای در این ماراتن کیفی فراهم آوردند.

اما در گذر زمان، سیر تحول و تطور نظام کیفیت تولید کالا و خدمات اینگونه نشان می دهد که اگرچه در ابتدا کیفیت دستیابی به استانداردهای مطلوب بودن است اما امروز اگرچه این تعریف به ورطه فراموشی سپرده شده است.

امروزه کیفیت با رویکرد مشتری مداری در تعامل است و به نوعی اندازه گیری کیفیت در گروهی میزان رضایت مشتری است، دیگر نمی توان به کیفیت با نگاهی تک محوره در حوزه فرآیند نگریست بلکه امروز کیفیت مجموعه ای از عوامل است که رضایت مشتری را متأثر می سازد و در اثر این تاثیر است که رتبه و درجه کیفیت برای ارائه دهنده کالا و خدمات معین خواهد شد.

به بیان دیگر کیفیت را می بایست در میان مشتریان یافت نه در فرآیند و تکنیکهای سازمانی، اینان تنها عاملی هستند که می توانند جنبه های مختلف کیفی را ارتقاء و با یکدیگر همتراز نمایند و با ایجاد هم افزایی در این حوزه بر رضایت مشتریان بیفزایند.

کیفیت میزان رضایت مشتری است، چراکه یگانه داوری که برای احقاق حقوق خود در تکاپوست و با خط کش کیفیت اظهار نظری بی طرفانی می کند مشتری است. به همین دلیل است که بسیاری از شرکت های بزرگ واحد کنترل خود را همدوش واحدهای تولید و خدمات پس از فروش در استراتژی های اصلی دخیل می کنند.

امیر روشن بخش

Table Of Contents



■ یادداشت

۴

درنگی در آغاز



■ کتب

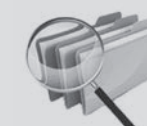
معرفی کتاب: حرفه گرایی در مدیریت
نویسندگان: مهدی مرتضوی / فضل اله زارع پور
۵۶

معرفی کتاب: کانالهای توزیع درک و مدیریت کانال بازار
ترجمه: دکتر احمد روستا / مهرناز اخوت
۵۷



■ تار نما

معرفی سایت: سایت دومین جشنواره ملی
تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور راه اندازی شد
۵۹



■ مورد کاوی

عنوان: شکست شرکت رابر مید
از کتاب: قدرتمندان چگونه سقوط می کنند؟
ترجمه: مسعود سعادت مند و فاطمه تابعی
۶۱

درنگی در آغاز

یادداشت



مدیریت، علمی دارای زیر شاخه های گوناگون و مختلف است که هر یک به نوبه خود دارای اهمیت و کارایی متفاوتی می باشد؛ امروزه در تمامی ابعاد زندگی، مدیریت نقشی اساسی ایفا می کند زیرا ابتدایی ترین تصمیمات برای اینکه بتواند فکر شده و بنیادی باشد نیاز به افکار مدیریتی دارد. ماهنامه تعالی در هر شماره سعی بر بررسی یک موضوع در حیطه مدیریت دارد که در این راه بر آنیم تا از نظر اساتید اهل فن و کارشناسان جوان بهره مند گردیم تا به یک نتیجه جامع دست پیدا کنیم. هدف این مجله و تیم محقق آن آشنایی صاحبان صنعت با ابعاد مختلف علم مدیریت و به کارگیری درست و اصولی این علم در صنعت است؛ هدفی که با بررسی همه جانبه موضوع مورد بحث و مطالعه و پیگیری صاحبان مشاغل می تواند تحقق یابد. در ادامه این روند، ماهنامه تعالی در این شماره به موضوع مدیریت کیفیت پرداخته که می تواند نقش مهم و حیاتی در زندگی کاری و اجتماعی ما ایفا کند.

امروزه تنها سازمان هایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسب برخوردارند، که محور اصلی فعالیت خودشان را تامین خواسته مشتریان و ارضای نیازهای آنان با حداقل هزینه و حداکثر کیفیت قرار داده اند.

مدیریت کیفیت جامع یکی از کاملترین و کاراترین فلسفه های مدیریتی است که به نحو شایسته ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد. در دنیای امروز که از یکسو رقابتهای ملی، منطقه ای و بین المللی بسیار شدید و تنگاتنگ و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پر شتاب است، مسلماً تجزیه و تحلیل شناخت صحیح و بکارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت می تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد.

مدیریت کیفیت مبحثی است که سابقه تاریخی بلندی دارد اما مفهوم نوین کیفیت، محصول قرن ۲۰ به بعد است؛ همانطور که می دانید مدیریت کیفیت به معنای نظارت بر فرایند ساخت و تولید محصول به منظور ایجاد اطمینان از مطابقت محصول با آنچه موردنظر طراح یا مشتری بوده است که این نظارت از مرحله دریافت و سفارش مواد اولیه تا خدمات پس از فروش را شامل می شود؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدیریت کیفیت طیف وسیعی از فعالیت ها را در بر می گیرد.

حرکت در جهت یک فرایند بهبود مستمر، اغلب با پذیرش یکی از فلسه های مدیریت کیفیت، مانند اصول دمنینگ، فلسفه جوران یا کرازبی شروع می شود. این افراد صاحب نام، اصول و راهنمایی هایی را برای تغییر محیط شرکت ها و ایجاد فرهنگ کیفیت مداری در سطح سازمانها با نگرش ها و رویکردهای منابع انسان تدوین کرده اند. نهضت کیفیت ابتدا از آمریکا آغاز و سپس در کشورهایی نظیر ژاپن و پس از آن در کشورهای عضو اتحادیه اروپا به عنوان یک ساختار بنیادین نهادینه شد.

کیفیت از دیرباز در تمامی ابعاد زندگی بشر دارای اهمیت بوده است؛ اما در فضای کسب و کار به دلیل شتاب فزاینده در توسعه فناوری های نوین و سفارشی شدن تولید کالا و خدمات، سازمان ها بیش از پیش به دنبال شناسایی و به کارگیری فنون کنترل کیفیت متناسب با تقاضاها و نیازهای مشتریان خود با یکدیگر در رقابت قرار گرفتند. استنباط و درک کلی مفاهیم مدیریت کیفیت نشان دهنده اهمیت آن است، زیرا تمامی محصولاتی که در اختیار ما قرار می گیرند و در زندگی اجتماعی ما به کار می روند نیازمند این مهم هستند تا به نحو مطلوبی تولید شوند. طبیعتاً مدیریت کیفیت محدودیت هایی را متوجه صاحبان مشاغل می نماید و آنها را ملزم به رعایت اصول و قواعدی می نماید، ولی نهایتاً خروجی کار از استانداردهایی برخوردار است که می تواند مورد قبول درخواست کننده قرار گیرد.

مدیریت کیفیت از جهاتی دیگر هم اهمیت دارد؛ یکی دیگر از کاربردهای مدیریت و کیفیت در محیط زیست است زیرا اگر اجناس و کالاهای تولیدی از سلامت کامل برخوردار باشند طبیعتاً آسیبی به چرخه محیط زیست وارد نمی آورند.

در عصر حاضر مدیریت کیفیت نه تنها تولید، بلکه خدمات و حتی خدمات دولتی را نیز در بر می گیرد که یکی از مباحث نوین در این زمینه، مدیریت کیفیت دولت ها و آموزش و پرورش است. عصر اطلاعاتی جهان نوید شیوه های جدید و پیشرفته زندگی را می دهد؛ برای تحقق این امر، فرهنگ تفاهم و تعهد باید در جهت مصالح همگانی و منابع ملی ایجاد شود و توسعه یابد که در این راه آموزش و پرورش نقشی اساسی ایفا می کند و باید از راه مدارس، چگونگی دست یافتن به این فرهنگ را نشان دهد، به نیاز های دانش آموزان پاسخ دهد و مهارت ها و ابزارهایی برای موفق شدن در جامعه در حال تغییر را به آنان عرضه کند که این مهم در سایه مدیریت کیفیت تحقق می یابد.

از جمله فعالیت های مربوط به مدیریت کیفیت، تضمین کیفیت و کنترل کیفیت است. تضمین کیفیت نظارت و ارزیابی هدفدار جوانب گوناگون یک پروژه، خدمت یا وسیله است که باعث رعایت حداکثر استانداردهای کیفیت در فرایند تولید می شود. کنترل کیفیت به دنبال روش هایی برای اطمینان از مرغوبیت و مشتری پسند بودن کالاهای تولیدی است. مجموعه عملیاتی نظیر اندازه گیری یا آزمون که بر روی یک محصول یا کالا صورت می گیرد تا میزان تطبیق آن با مشخصات فنی مورد نظر تعیین شود.

در حالت کلی موضوع مورد بررسی این شماره مجله تعالی، عنصری تعیین کننده و مهم در زندگی امروزه بشر است که در جهت بهبود آن گام بر می دارد.

سردبیر | حبیب میدانچی



گفت و گو

Interview



EXCELLENCE

[کمیاب ترین منابع در هر سازمان،
انسان های کارآمد است.
پیتر دراکر | کتاب چالش های مدیریت در سده ۲۱]



رئیس انجمن علمی کیفیت ایران؛

کیفیت نیروی انسانی و مدیران سازمانی، حرف اول را در مبحث کیفیت میزنند

اشاره



دکتر بهروز ریاحی متولد ۱۳۴۰، استادیار پژوهشی پژوهشگاه استاندارد، رئیس انجمن علمی کیفیت ایران و عضو هیات مدیره انجمن مهندسی صنایع ایران است؛ وی در سال های فعالیت خود در حوزه کیفیت با برگزاری جشنواره های مختلف، چاپ کتاب و فعالیت های فرهنگی تلاش کرده است تا هرچه بیشتر توجه مردم به خصوص مدیران بنگاه های اقتصادی را به اهمیت و ضرورت مدیریت کیفیت جلب کند. وی برای اولین بار با برگزاری جشنواره تجلیل از تلاشگران کیفیت در کشور مبحث تازه ای با عنوان «تجلیل از مدیران کیفی» را مطرح کرده است. با وی در خصوص وضعیت مدیریت کیفیت در کشور و انگیزه وی از برگزاری این جشنواره گفت و گویی داشتیم که میخوانید.

در فعالیت های بین المللی و جهانی مشارکت داشته باشیم؛ در محصولات استراتژیک باید کمیته های فنی بین المللی در ایران مستقر شود؛ لازمه استراتژیک کیفی، تقویت توانمند دانش فنی و مهارت های لازم است.

■ **ضرورت توجه به مدیریت کیفیت در جهان چگونه است؟**

کمیسیون اقتصادی سازمان بین المللی پذیرفتند که در سه دهه واژه کلیدی ما واژه کیفیت است، که از کیفیت کالا و خدمات شروع می شود؛ اگر ما اهمیت و مفهوم کیفیت را در کشور درک نکنیم به راحتی نمی توانیم از واژه کیفیت عبور کنیم.

هزینه بالا و کیفیت پایین از جمله عواملی است که در کشور باعث حذف درآمد و ایجاد روزمرگی میشود، به همین دلیل نباید به کیفیت به عنوان مشکل برای حضور محصولات ایرانی در بازارهای جهانی نگاه کرد، بلکه در همه صنایع باید به آن توجه شود.

■ **به هر روی با وجود همه حساسیت هایی که در این موضوع وجود دارد، در بخشی از سازمان ها شاهد آن هستیم که به مقوله کیفیت کمتر توجه می شود**

علم و صنعت و دانشگاه های علمی - کاربردی رشته کارشناسی مدیریت کیفیت از اهمیت بالایی برخوردار است؛ در سال های اخیر به دو رشته مدیریت کیفیت کسب و کار و مدیریت کیفیت صنایع اجرایی توجه ویژه ای شده است؛ من معتقدم کشور ما از نظر تئوری و علمی در مسیر استاندارد مدیریت کیفیت قرار گرفته است.

■ **به طور کلی وضعیت ایران را در حوزه اجرایی رشته های مدیریت نسبت به کشورهای پیشرفته چطور ارزیابی میکنید؟**

کشور ما در مقایسه با کشور های دیگر در بحث مدیریت عقب مانده است، ما برای آنکه بتوانیم در این عرصه موفق عمل کنیم باید بتوانیم بر اساس نظام مشتری مداری، ارزیابی و اعتباردهی حرکت کنیم؛ محصولاتی که در کشور تولید می شود نیازمند آزمون کیفی است؛ ما باید براساس شعار استاندارد یک آزمون است حرکت کنیم و بر این اساس زیر ساخت های کیفی را فراهم کنیم؛ تمامی محصولات براساس استانداردهای ملی و بین المللی تایید می شود؛ امروزه در جهان کسانی که می خواهند بازی بین المللی ایجاد کنند باید قواعد بازی را بلد باشند؛ ما باید

■ **رشته مدیریت کیفی در کشور ما چقدر شناخته شده است و چه قدر پیشرفت داشته است؟**

مدیریت کیفیت در سال ۱۹۹۴ برای اولین بار توسط سازمان بین المللی استاندارد سازی (ISO) به جهان معرفی شد؛ این رشته در سال ۲۰۰۰ در کشور ما ورود پیدا کرد و در حال حاضر در ایران مجموعاً ۸ هزار و هشتصد واحد کنترل کیفیت مشغول به کار هستند.

■ **ایران از چه سالی به عضویت سازمان استاندارد جهانی در آمد؟**

جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۴۸ به عضویت سازمان استاندارد درآمد؛ اولین گواهی نامه ایزودر مورد شرکت های ایرانی نیز، گواهینامه ISO: 2007 برای شرکت «ایران رادیاتور» بود که در سال ۷۴ صادر شد.

■ **گرایش های متنوع رشته مدیریت در سال های گذشته در کشور ما به لحاظ عرضه و تقاضا رشد داشته است، در این بین ارزیابی شما از کمیت و کیفیت ارائه رشته مدیریت کیفیت در مراکز دانشگاهی چیست؟**

خوشبختانه ما در رشته مدیریت کیفیت کارشناسان ارزشمندی داریم؛ در دانشگاه

مطالعات نشان داده است که کیفیت محصول و سازمان ها در گرو کیفیت انسان هایی است که در سازمان فعالیت می کنند و در رده های مختلف کار می کنند.





نظرتان در این خصوص چیست؟

در برخی از سازمان ها به مشتریان وعده می دهند ولی متأسفانه عمل نمی کنند، اصلی ترین مسئله کیفیت تمرکز بر مشتری است؛ ما باید به دانش مدیریت کیفیت در کشور توجه داشته باشیم؛ اگر محصولی تولید کردیم و مورد رضایت مشتری قرار نگیرد، دیگر نمی توان گفت آن محصول از کیفیت لازم برخوردار است، اعتماد مشتری به مراتب با ارزش تر است.

■ به نظر شما اگر بخواهیم در سال های آینده در بحث کیفیت حرفی برای گفتن داشته، باشیم باید چه راهکار هایی را ارائه دهیم؟

باید برای مدیریت هزینه کرد و استراتژی کیفیت را در حمل نقل، خودرو و خدمات و همچنین بهداشت اندازه گیری کنیم؛ ما در جهان نرخی به نام کیفیت داریم که از تنوع محصولات بدست می آید. نرخ کیفیت به اطلاع مردم می رساند که چه

محصولاتی ارتقاء پیدا خواهند کرد؛ باید به کمک استراتژی و زیرساخت بتوانیم تمام محصولات و خدمات را سالیانه اندازه گیری کنیم.

در سال های اخیر به دو رشته مدیریت کیفیت کسب و کار و مدیریت کیفیت صنایع اجرایی توجه ویژه ای شده است؛ من معتقدم کشور ما از نظر تنوری و علمی در مسیر استاندارد مدیریت کیفیت قرار گرفته است.

■ شما برای اولین بار در ایران در مبحث مدیریت کیفیت بحث تازه ای با عنوان مدیران کیفی را مطرح کردید و امسال برای دومین بار جشنواره تجلیل از تلاشگران کیفیت را برگزار میکنید. چقدر برگزاری جشنواره هایی مثل جشنواره تجلیل از تلاشگران کیفیت به فرهنگ استفاده از مدیریت کیفیت

کمک می کند؟

مطالعات نشان داده است که کیفیت محصول و سازمان ها در گرو کیفیت انسان هایی است که در سازمان فعالیت می کنند و در رده های مختلف کار می کنند؛ به همین دلیل ما این موضوع را از سال ۸۶ به طور جدی در دستور کارمان قرار دادیم؛ امسال دومین سالی است که این جشنواره برگزار میشود؛ در سال اول حدود ۸۰ نفر به عنوان شرکت کننده داشتیم که ۱۷ نفر برگزیده شدند. امسال پیش بینی می کنیم که بالغ بر ۱۰۰ نفر داوطلب داشته باشیم که انشالله تعدادی که امتیاز لازم را کسب می کنند در روز پایانی معرفی شوند.

■ با توجه به اینکه جشنواره برای دومین بار است که در کشور برگزار می شود چقدر مسیر بلوغ را طی کرده است؟ ما در دوره قبلی فقط در گروه تولید و خدمات جشنواره را برگزار کردیم؛ نیازهای سازمان ها ما را موظف کرد تا امسال به بحث کیفیت انسانی توجه ویژه داشته باشیم.



اخبار ویژه

Special News



EXCELLENCE

اگر می‌خواهید کارکنانتان بزرگ بیندیشند،
گام‌های بزرگ بردارید.
مایکل دل | کتاب بی‌واسطه از دل



در دومین کنگره جهانی کارگزاران روابط عمومی؛

جایزه بین المللی روابط عمومی به علی اکبر فرهنگی اعطا شد

جایزه بین المللی روابط عمومی در پایان دومین کنگره جهانی کارگزاران روابط عمومی به «علی اکبر فرهنگی» استاد دانشگاه اعطا شد.

به گزارش خبرنگار اجتماعی ایرنا، در این کنگره «باقر ساروخانی» استاد جامعه شناسی دانشگاه تهران و «علی سمیعی» استاد بازنشسته سخنانی در نکوداشت علی اکبر فرهنگی بیان داشتند و از او به عنوان پدر مدیریت رسانه کشور یاد کردند.

علی اکبر فرهنگی در سال ۱۳۲۱ هجری شمسی در طالقان متولد شد. وی از آغاز جوانی به مطالعه و تحصیل در رشته های مختلف از جمله ادبیات، علوم دینی، زبان، مدیریت، جامعه شناسی، اقتصاد و ارتباطات پرداخت.

وی دارای فوق دکترای ارتباطات سازمانی از امریکا، دکترای ارتباطات (دکترای دوم) دانشکده ارتباطات دانشگاه اوهایو امریکا و دکترای مدیریت از مدرسه علوم رفتاری کاربردی و رهبری آموزشی است.

این استاد دانشگاه خالق آثار مختلف در زمینه های ارتباطات و مدیریت از جمله تکنولوژی و تکامل فرهنگی، اصول مدیریت (۲ جلد)، ارتباطات انسانی، مدیریت بازار (مدیریت بازاریابی) و تعدیل اقتصادی و نیازهای مدیریتی وزارت معادن و فلزات است.

علی اکبر فرهنگی در سال ۱۳۸۴ موفق به دریافت جایزه چهره ماندگار جمهوری اسلامی ایران در رشته مدیریت شد.

براساس این گزارش، شرکت کنندگان در پایان این کنگره با صدور بیانییه ای تاکید کردند گسترش مناسبات و ارتباطات اسلامی، بر پایه وحدت گرای و استقلال محوری در میان امت واحده اسلامی و احترام به حقوق دیگران، باید به یک اصل اساسی و بنیادی در تمامی مناسبات سیاسی،

استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی؛

پدر رسانه ای ایران زمین

سرزمین کهن ایران، تاریخ غنی خود را مدیون تلاشهای علمی دانشمندی می داند که در راه اعتلای دانش و ارتقای علم همواره زندگی و شبانخیزش را در طبق اخلاص نهادند. خیر اعطای بزرگترین جایزه بین المللی روابط عمومی به جنابعالی، اثبات شوق را در چنان این تغییر تا بدشاکر دیشه مکتب جنابعالی جاری ساخت، مراتب تبریک اینجانب را پذیرا باشید. در پیمان از لایزال الهی آرزوی سلامتی، صحت و طول عمر برای جنابعالی مسنت داشته و شاکر ایندو متعال حتم که سعادت شاکردی حضرتعالی را نصیب این خیر نمود.

ارادتمند

امیر روشن بخش

International Public Relations Award

اجتماعی، فرهنگی و بین المللی در سطح جهان تبدیل شود. این بیانیه می افزاید اسلام دین ارتباطات و پیامبر اکرم (ص) بانی روابط عمومی اسلامی است. ایمان به خداوند متعال، محبت، وحدت و اخلاق، محور اساسی این روابط و ارتباطات اسلامی برای تحقق کرامت انسانی است. نویسندگان این بیانیه تاکید کردند روابط عمومی اسلامی یک حوزه علمی است که نیازمند روش شناسی معرفت شناختی و نظریه پردازی بر پایه اصول مترقی اسلام بوده و تبدیل آن به یک رشته علمی و رویکرد کاربردی و عملیاتی در جوامع اسلامی، نیازمند کشف حوزه های تاثیرگذار و شرایط موثر در تثبیت آن توسط اندیشمندان مسلمان، دانشگاه های اسلامی، مدیران و کارشناسان این حوزه است. در این بیانیه آمده است: تبیین مبانی و آرایه تصویری واقعی و روزآمد از دین مبین اسلام مستلزم به کارگیری تمامی ابزارهای موثر ارتباطی بوده و در این راستا ضرورت دارد کارگزاران مسلمان روابط عمومی همه توان و ظرفیت استفاده از قدرت نرم از جمله دیپلماسی روابط عمومی، ارتباطات استراتژیک و اقدامات جدی و مستمر رسانه ای را بیش از پیش گسترش و تقویت کنند. نویسندگان این بیانیه به بیداری اسلامی در جهان اسلام اشاره کردند و افزودند: ما اعتقاد داریم بیداری اسلامی، نهضتی بزرگ در جهت احیای ارزش های اسلامی و طرد هر گونه وابستگی به نظام های استعماری، استبدادی و استکباری است. دومین کنگره جهانی کارگزاران مسلمان روابط عمومی با شرکت حدود هزار نفر از اندیشمندان، نخبگان، مدیران و کارشناسان صاحب نام در حوزه ارتباطات و روابط عمومی کشورهای اسلامی با شعار -روابط عمومی اسلامی، مسئولیت پذیری، کارآمدی و اخلاق مداری- در روزهای ۱۸ و ۱۹ آذر ماه در تالار وحدت تهران برگزار شد.

دانشمند فرزاد جناب آقای دکتر علی اکبر فرحنگی؛

شاید هرگز باور نداشتم که روزی بزرگ مروی از دیار رسانه ی کشورم را از نزدیک، بینم چه باشد که افتخار شاکردی او نصیبم گردد. دریافت جایزه بزرگ روابط عمومی سال که بی شک تقدیر کوچکی از زحمات کراتنگ شاست، موجبات خوشحالی و خرسندگی دان شمارا فراهم آورد. مراتب تبریک اینجانب را پذیرا باشید. امیدوارم تا ایام عزت حضرتعالی بچنان مستدام و راه شامواره پرحر و باشد، انشاء... .

حبیب میدابنجی

با ترجمه دکتر علی اکبر فرهنگی؛

کتاب آبهای ناشناخته منتشر شد

نوشته: جان اترج
ترجمه: دکتر علی اکبر فرهنگی

علی اکبر فرهنگی چهره نام آشنای عرصه ارتباطات و مدیریت به تازگی کتابی از یک نویسنده و جهانگرد آمریکایی به نام «جان اترج» به فارسی ترجمه و روانه بازار کرده است.

به گزارش ایلنا، این کتاب به نوعی شرح سیر و سلوک جان اترج از زندگی در بین مردم محروم است که در قالب داستان هایی کوتاه نقل شده است؛ نویسنده در پیشگفتار، کتاب را به مردم ایران تقدیم کرده است و با اشاره به تجربه زندگی اش در دوره ای کوتاه در شهر نائین یزد از مردم این شهر قدر دانی کرده است.

علی اکبر فرهنگی در مقدمه کتاب «آب های ناشناخته» در خصوص انگیزه خود از ترجمه این کتاب به آشنایی اتفاقی خود با جان اترج اشاره میکند و میگوید: «چند روز پس از آشنایی با او کتاب کوچکی به نام «Uncharted Waters» را که نوشته خود او بود دریافت کردم. با خواندن سریع و اولیه کتاب در همان شب اول با درج بزرگی از معانی آشنا شدم و بر آن شدم که آن را به زبان شیوای پارسی برگردانم. نوشته ها در عین کوتاهی، سلاست و فصاحت از عمق فلسفی و عرفانی ویژه ای بهره دارند که کار ترجمه را دشوار میکند.

کتاب «آب های ناشناخته» در ۶۴ صفحه، پاییز امسال توسط نشر مکت نظر روانه بازار شده است و قیمت آن ۴۵۰۰ تومان است.





مقالات

Articles



EXCELLENCE

[آنچه در تصور انسان ها می گنجد،
روزی تحقق خواهد یافت.
استان دیویس | کتاب درس هایی از آینده]



سن و رهبری: نقش تعدیل کننده باورهای میراثی (آرمانی)

ترجمه: مهدیه ارتفاع | دانشجوی کارشناسی ارشد MBA
پردیس کیش دانشگاه تهران | آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

مقوله سن و انگیزه های مربوط به سن در پژوهش های مربوط به رهبری نادیده گرفته شده است.

این مطالعه و تحقیق تأثیر تعدیل کننده باورهای میراثی را بر رابطه میان سن و رفتارهای رهبری تغییر شکل یافته، رهبری تعاملی و رهبری به دور از انفعال مورد بررسی قرار داده است. باورهای میراثی در برگیرنده عقاید فردی است مبنی بر اینکه آیا افراد و عملکردهایشان به خاطر سپرده می شود تأثیر دراز مدت دارد و اینکه چیزی پس از مرگ از آنها به جا می ماند یا خیر. اینطور انتظار می رفت که در سنین بالاتر، باورهای میراثی کمتری مانع رفتارهای رهبری دگرگون یافته و رهبری تعاملی می شود و رفتارهای رهبری انفعال گریز را افزایش می دهد. ۱۰۶ نفر از اساتید دانشگاه از سنین ۳۰ تا ۷۰ میزان باورهای میراثی (آرمانی) خود را به اشتراک گذاشتند، رفتارهای رهبری هریک از اساتید توسط یکی از کارمندان وی مورد ارزیابی قرار گرفت. در انتها نتایج فرضیه هایی را تأیید کرد برای کل رهبری دگرگون یافته و بعد فرعی کاریزمایی (جذب) آن در عین حال برای رهبری تعاملی و بعد مدیریت استثنای پذیر فعال آن که البته برای رهبری به دور از انفعال تأیید نشد.

مقدمه:



Mahdiyeh Ertfah

محرک های (انگیزه های) سن رهبر و مقولات مربوط به سن متغیرهای هستند که در تحقیقات به نوعی نادیده گرفته شده اند. و طی بررسی مطالعاتی که در این زمینه در فصلنامه رهبری طی ۲ سال اخیر انجام گرفته صرفاً یک تحقیق وجود دارد که صراحتاً از سن رهبر به عنوان مقوله و مبحث مرتبط نام برده شده و نه صرفاً یک متغیر کنترل شده: Simanton

(سیمنتون) در سال ۱۹۹۸ روابط میان سن و نحوه عملکرد سیاسی سلسله داران بریتانیایی را که بین سال های ۱۰۶۶ تا ۱۸۱۱ حکمرانی کرده اند مورد بررسی و تحقیق قرارداد و به این نتیجه رسید که سن قابلیت پیش بینی عملکرد هایی چون فعالیتهای قانونگذاری و اصلاحات تصویب شده را داراست. در حالیکه افزایش سن نیروهای کار در اغلب کشورهای صنعتی غربی به اشتیاق افزایش یافته ای در مورد تحقیق برای کشف ارتباط بین سن و دیدگاه های کارکنان و نحوه اجرا و عملکردشان انجامیده است، از طرف دیگر محققین رهبری به ندرت سن را به عنوان مضمون و مفهومی مهم در نظر گرفته اند.

به همین شکل ارتباط انگیزه های مربوط به مقوله سن مثل رها کردن یک باور میراثی-آرمانی (نسل گرایی) (که همان اهمیت دادن به نسل آینده است) نوشته Mc Adams و De st Aubin تا کنون صرفاً از نقطه نظر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است نه از نقطه نظر رهبری - با توجه به این نکته که نگاه اولیه بر اهمیت اتخاذ دیدگاهی توسعه گرانه و دراز مدت نسبت به رهبری تأکید می کرد، کمبود مطالعات رهبری در مورد سن و انگیزه های مربوط به سن، خلاء قابل توجهی در مباحث موجود در این زمینه بوجود آورده است.

در نتیجه هدف از این مطالعه تحقیق در مورد رابطه بین رهبران و باورهای میراثی آنها در پیش بینی رفتارهای رهبری دگرگون یافته، رهبری تعاملی و رهبری به دور از انفعال می باشد. ما بر این اندیشه ایم که ممکن است سن و رفتارهای رهبری شباهتی به ارتباط بین سن و عملکرد کارکنان نداشته باشد و ارتباط بین سن و رفتارهای رهبری ممکن است توسط متغیر سومی تعدیل شد. مادر این تحقیق روی تأثیر تعدیل کننده باورهای میراثی رهبران تمرکز می کنیم. بر اساس مکتوبات پژوهشی درباره مفهوم باورهای میراثی ما آنها را عقاید حکم کننده افراد تعریف می کنیم به این معنی که آیا افراد و عملکردهایشان به خاطر می مانند، تأثیر طولانی مدت و پایدار در آینده خواهند داشت و یا اینکه برای مدتی طولانی بعد از مرگشان در خاطره ها خواهند ماند.

اریک اریکسون در نظریه مهم «رشد بالغ» خود (اریکسون ۱۹۵۰) توصیف شد. بر اساس نظریه اریکسون، محققین نشان داده اند که نگرانی های مربوط به سن و به جا گذاشتن یک آرمان و میراث از تمایلات و خواسته های افراد برای به دست آوردن «جاودانگی» بعد از مرگ ناشی می شود. براساس نظریه کنترل خشم یا ترس، باورهایی در «جاودانگی سمبلیک» یا آرمان شخصی منابع روانشناختی مهمی هستند برای افراد مسن تر چرا که وحشت ترسهای ایجاد شده توسط میرایی ناشی از سن را از بین می برند. در یک حالت مشابه گرانت و وید بنزونی (۲۰۰۹) اخیراً به این مبحث پرداختند که تمایلات افراد به انجام خدمات پایدار با آگاهی از مرگ برانگیخته می شود و می تواند تأثیرات اجرایی مهمی در موقعیت های اداری و سازمانی داشته باشد. ما در ادامه به

تحقیق تجربی بر باورهای آرمانی شخصی رهبران و اینکه چگونه این باورها بر رفتارهای رهبری متفاوت تأثیر می گذارد وجود ندارد. در این بررسی نشان می دهیم که باورهای میراثی یا آرمانی با بالا رفتن سن رهبران اهمیت بیشتری پیدا می کنند. به ویژه از این منظر به بحث و بررسی می پردازیم که باورهای آرمانی عالی منبع روان شناختی مهمی برای رهبران به حساب می آیند تا به کارآمدی بیشتر نزدیک شویم و در سن های بالاتر از رفتارهای رهبری ناکارآمد و غیر مؤثر اجتناب کنیم. باورهای میراثی و آرمانی برای رهبران مسن تر وقتی که محرک های اولیه زندگی مثل فرصت های شغلی، اهمیت کمتری پیدا می کنند معنی و هدف واقعی از عملکرد آنها را تعیین می کند.

اهمیت روز افزون (فزاینده) میراث و آرمان برای افراد در زمان طولانی اولین بار توسط

نویسندگان متعددی مفاهیم میراثی و رهبری را به هم ربط داده اند. کتابهای متعددی با عناوینی نظیر «رهبر / رهبر آرمانی» یا «میراث (آرمان) رهبری شما» اخیراً در مکتوبات مدیریتی مشهور آمده است. در حوزه علمی، اریکسون در مطالعه موردی اش در بیوگرافی مارتین لوتر و ماهاتما گاندی توصیف می کند که چطور این رهبران خارق العاده تأثیر ماندگار بر پیروان و نسل های پس از خودشان داشته اند. اخیراً ویتینگتون، پتی، کامگر و گردوین (۲۰۰۵) رهبری مذهبی ایستل پول را به عنوان مثالی برای مفهوم سازی نظریه «رهبری آرمانی» توضیح داده که شامل ویژگیهای رهبری نظیر «ارزش تقلید داشتن»، «پرشور و هیجان بودن» و «واقعی و صادق بودن» است.

گرچه علی رغم هم پوشانی نظری میان مفاهیم میراث و رهبری، تا کنون هیچ



این بحث می پردازیم که رهبران با باورهای آرمانی کمتر در سنن بالاتر قادر به حفظ سطوح بالاتر مشارکت فعال در نقش رهبری نمی باشند. رهبران با باورهای آرمانی ممکن است مؤثر به نظر بیایند و مانع رفتارهای رهبری ناکارآمد شوند وقتی که جوان تر هستند چون که آنها بر این وا داشته شده اند که همه چیز را به طور عملی انجام دهند (به مرحله عمل برسانند) و به تدریج از نردبان ترقی بالا روند. گرچه در سنن بالاتر این محرک ها اهمیت کمتری پیدا می کنند و نیاز است که با سایر محرکهایی مثل باورهای آرمانی جایگزین شوند تا رفتارهای رهبری مؤثر و کارآمد را ممکن و مانع رفتارهای ناکارآمد شوند.

مانشان می دهیم که رهبران مسن تر با باورهای آرمانی کمتر انتظار این را دارند که تأثیر پایدار در آینده نداشته باشند و به واسطه نبودن معنی و هدف برای عملکردهایشان رفتارهای رهبری مؤثر کمتری نشان می دهند و بیشتر رفتارهای ناکارآمد دارند. با توجه به مفهوم سازی ما از رهبری مؤثر و غیر مؤثر، از « تمام ابعاد رهبری » ارائه شده توسط بای و اولیو در این تحقیق بهره می گیریم. این مدل سه بعد رهبری متعالی را که همان رهبری دگرگون یافته، رهبری تعاملی و رهبری به دور از انفعال است را شامل می شود. و پنج بعد رهبری کم مرتبه تر (دیدگاه Avolio و Jung 1999) به طور ویژه اولیو و همکاران در سال ۱۹۹۹ نشان دادند که

رهبری دگرگون شده تشکیل شده است از سه بعد (کاریزما/جذبه - خود انگیزی و فردیت گرایی) و رهبری تعاملی از دو بعد تشکیل یافته است (پاداش اتفاقی و مشروط و مدیریت استثناء پذیر). این ابعاد رهبری و رفتارها می توانند به شکل زیر تعریف شوند. اول رهبری تغییر شکل یافته (دگرگون ساز) که رهبر پیروانش را از طریق کاریزما خرد انگیزی و توجه به فردیت به تلاش و حرکت وا می دارد که مشارکت را ورای علاقه و سلاقی و سود فردی نشان می دهد. کاریزما به معنی ایجاد هدف و هدفمندی کردن، الگویی برای اجرا و ارزش یا منشأ فضیلت بودن و تعیین هویت از طریق رهبر و بینش وی می باشد. خرد انگیزی، تفکر منتقدانه و خلاقیت بین پیروان را تشویق می کند. توجه به فردیت به معنی فهم نیاز فردی پیروان و حمایت از پیشرفت آنهاست. رهبری تعامل، ایجاد عدالت و برابری و ارتباطات متقابل و تبادل ثابت بین رهبر و پیروانش است از طریق پاداش مشروط و خارج از انتظار و مدیریت استثناء پذیر فعال. پاداش مشروط یعنی تشخیص و شفاف سازی مسئولیتهای پیروان، تعیین هدفهای اجرایی و پاداش دادن به عملکرد خوب آنهاست. مدیریت استثناء پذیر شامل فرایند های کنترل و نظارت و نیل به اهداف است و مداخله کردن قبل از اینکه اشتباهاتی رخ دهد و در نهایت رهبری به دور از انفعال رهبری است که از عملکردهای رهبری مهم تبعیت کرده و از منفعل بودن و

هشیار نبودن بر حذر است.

مطالعات تحلیلی و فرا تحلیلی نشان داده اند که رفتارهای رهبری دگرگونی و تعاملی مؤثر بوده و رفتارهای رهبری به دور از انفعال غیر مؤثر می باشد.

هر دو رفتارهای رهبری دگرگون و رهبری تعامل نیازمند مشارکت فعال رهبر است و این مشارکت محرک های قوی برای رهبری به حساب می آید. با افزایش سن، باورهای میراثی و آرمانی عالی بیشتر باید جایگزین محرک های باورهای دوران جوانی شوند. بنابراین باورهای آرمانی عالی باید مهمتر متجلی شوند تا رفتارهای رهبری تعاملی و دگرگونی بیشتر در سنن بالا حفظ شوند. از طرف دیگر باورهای آرمانی کوچک در سنن بالاتر مانع رفتارهای رهبری تعاملی و دگرگونی می شود چرا که محرک های سنن پائین تر با محرکهای نیمه دوم زندگی قابل جایگزینی نیستند. بر اساس این فرضیه ها، نظر ما بر اینست که ارتباط بین سن و رفتار رهبری دگرگون توسط باورهای آرمانی به نوعی تعدیل می شوند، به نوعی که این ارتباط قویاً بیشتر برای رهبران با باورهای آرمانی پائین منفی به حساب می آید تا رهبران با باورهای آرمانی عالی (فرضیه یک) به همان شکل ما انتظار داریم که ارتباط بین رفتار رهبری تعاملی و سن با باورهای آرمانی تعدیل شود چرا که این ارتباط بیشتر برای رهبران با باورهای آرمانی کم منفی به حساب می آید تا رهبران با باورهای آرمانی متعالی (فرضیه دو).

در انتها رهبری به دور از انفعال به نوعی با عقب نشینی رهبر از وظایف رهبری توصیف می شود. به نظر می رسد که این عقب نشینی در سنن بالا مشهود تر است اگرچه محرکها و انگیزه های دوره اول زندگی با باورهای آرمانی متعالی جایگزین نشوند. بنابراین به این نتیجه می رسیم که ارتباط میان سن و رهبری به دور از انفعال با باورهای آرمانی متعالی تعدیل می شوند به شکلی که این ارتباط بیشتر برای رهبران با باورهای آرمانی کم مثبت به حساب می آید تا رهبران با باورهای آرمانی عالی (فرضیه سه).

■ روش (متد)

۱-۲- عوامل دخیل و روند عمل

(ایگلی جانسون اسمیت و ون انگن - ۲۰۰۳)

(فصلنامه رهبری ۲۰۱۱ - اچ زاکر و همکاران)

(SD انحراف معیار - M میانگین)

ارتباط میان متغیرها

ردیف	متغیرها	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	سن												
۲	باورهای آرمانی (میراثی)												
۳	رهبری دگرگونی												
۴	کاریزما (جذبه)												
۵	خرد انگیزی												
۶	فردیت گرایی												
۷	رهبری تعاملی												
۸	پاداش مشروط (تصادفی)												
۹	رهبری فعال استثناء پذیر												
۱۰	رهبری انفعال گریز												

متغیرهای یک و دو توسط اساتید ارائه شده اند و متغیرهای سه تا ده توسط استادیارها (کارمندان)

آنها با استفاده از نسخه آلمانی پرسشنامه چندین عاملی رهبری (MLQ5Y-Av0il Bass 2004 & رتبه بندی شد. ما کاریزما (جذبه) را با ۱۲ آیتم از ترازهای انگیزشی الهام بخش و تأثیر گذاری ایده آل اندازه گیری کردیم.

خرد انگیزی - فردیت گرایی (در نظر گرفتن فردیت) - پاداش مشروط (تصادفی) و مدیریت استثناء پذیر (فعال) با ۴ آیتم هر کدام از ترازها به ترتیب، رهبری به دور از انفعال (انفعال گریز) با ۸ آیتم از مدیریت استثناء پذیر غیر فعال (متفعل) و ترازهای رهبری اقتصاد آزاد. آیتم ها در یک تراز ۵ قسمتی از درجه یک تحت عنوان «به هیچ وجه» تا درجه پنج تحت عنوان «اغلب اگر که همیشه نه» پاسخ داده شدند.

(با توجه به اینکه MLQ عموماً از ترازهای صفر تا چهار استفاده می کند.) آلفای کرون باخ یا شاخص کرون باخ ترازها برای کاریزما ۰/۸۷ بودند، برای خرد انگیزی ۰/۸۳، برای فردیت گرایی ۰/۸۴، برای پاداش مشروط ۰/۸۱، برای مدیریت استثناء پذیر فعال ۰/۸۴ و برای رهبری به دور از انفعال (انفعال گریز) ۰/۸۸ است. اضافه بر آن ما اندازه های کلی خلق کردیم برای رهبری دگرگونی (با آلفای ۰/۹۱،

توسط مک آدامز و دوسن ابین (۱۹۹۲) ارزیابی شدند. این شش نکته آرمانی ارزیابی خود افراد است مبنی بر اینکه آنها و عملکردهایشان برای مدت زیادی بعد از مرگشان تأثیر گذاری درازمدت خواهد داشت و میراثی آرمانی و پایدار از خود به جای خواهد گذاشت یا خیر.

مورد (آیتم) های آرمانی و میراثی عبارتند از: «من احساس می کنم گویی تأثیر زیادی بر آدمهای بسیاری داشته ام.»

«من چیزهایی را ساخته و خلق کرده ام که بر سایر افراد تأثیر گذاشته است.»

«من فکر می کنم که بعد از مرگم برای مدت طولانی در خاطره ها خواهم ماند.»

«دیگران خواهند گفت که من تأثیرات واحد و منحصر به فردی بر جامعه داشته ام.»

«من احساس می کنم هیچ کاری نکرده ام که پس از مرگم به جا بماند.» (گفته معکوس) «بطور کلی عملکردهای من تأثیری مثبت بر دیگران نداشته است.» (گفته معکوس)

و پاسخ به این آیتم ها به ۵ دسته رتبه یا درجه بندی شده است از شماره یک که «موافقت کامل» است تا شماره پنج که «مخالفت کامل» است. آلفای کرونباخ در این ترازنامه (سنجه) ۰/۷۹ بوده است.

رفتارهای رهبری اساتید توسط استادیارهای

صدها نفر از اساتید برجسته دانشگاه از دو دانشگاه متوسط آلمانی و یک استادیار علمی از هر یک از اساتید در این مطالعه و تحقیق شرکت به عمل آوردند. در سیستم دانشگاه آلمانی افرادی که برای اخذ مدارک دکتری خود فعالیت می کنند به عنوان استادیار در استخدام دانشگاه در آمده اند و چون کشورهای دیگر مثل آمریکا دانشجوی محسوب نمی شوند. ما رتبه بندی رهبری را صرفاً از یکی از کارمندان هر یک از اساتید بدست آوردیم چون هر استادی در آلمان یک استادیار دارد نه لزوماً بیشتر.

نود و یک نفر از اساتید (۸۶٪) در نمونه امتحانی مرد بودند و متوسط سن آنها ۵۶ سال بود با انحراف معیار ۹/۲۹ و پنجاه و هفت نفر از کارمندان (۵۴٪) مرد با متوسط سنی ۳۳ سال با انحراف معیار ۶/۴۹ بودند.

در مجموع ما ۲۴۰ بسته پرسشنامه را به ۲۴۰ استاد که در دو دانشگاه مشغول به کار بودند فرستادیم (۱۲۰ پرسشنامه برای هر دانشگاه) که به طور رندوم (تصادفی) از کتابچه تلفن دانشگاه انتخاب کردیم. پرسش نامه ها به اساتید در همه زمینه های علمی ارائه شده در هر دو دانشگاه فرستاده شد.

برای مثال در زمینه حقوق، اقتصاد، فیزیک، علوم کامپیوتر، جغرافیا، پزشکی، زیست شناسی، الهیات، فلسفه و تاریخ، گرچه به منظور حمایت از ناشناس بودن شرکت کنندگان در تحقیق قادر نبودیم فیلد و رشته آکادمیک اساتید را در پرسشنامه ها ذکر کنیم. در نامه (مدارک) پیوست از اساتید خواسته شده بود که پرسش نامه اول را خودشان پاسخ دهند و دومین پرسشنامه را به کارمند خود بدهند. اساتید و استادیارها مستقیماً و مستقلاً پرسش نامه هایشان را در پاکت نامه هایی که هزینه های پستیشان از پیش پرداخت شده بود به ما ارسال کردند. از ۲۴۰ بسته پرسش نامه فرستاده شده، ۱۰۶ بسته پاسخ که ۴۴ درصد کل بسته ها به حساب می آمد به ما برگشت داده شد. ما نمونه های بدست آمده از دو دانشگاه را با هم آمیختیم، چون که تفاوت مهم چندانی در هریک از متغیرهای تحقیق وجود نداشت.

۲-۲- اندازه گیری (سنجش)

باورهای آرمانی اساتید دانشگاه با شش نکته از معیارهای آرمانی خود-اظهار شده



متشکل از کاریزما، خرد انگیزی و فردیت گرایی و رهبری تعاملی (با آلفای ۰/۷۷) به ترتیب متشکل از پاداش مشروط و تصادفی و مدیریت استثناء پذیر فعال با میانگین آیت‌ها.

در نهایت اساتید و کارمندان جنسیت خود را با عدد صفر برای مؤنث و عدد یک برای مذکر و سن گزارش دادند. ما برای سن از ۱۰ دوره ۵ ساله استفاده کردیم از ۱ (۲۱ تا ۲۵ سال) تا ۱۰ (۶۶ تا ۷۰ سال) تا به تقاضای دانشگاه‌ها برای حمایت از اطلاعات شخصی شان پاسخگو باشیم. برای اهداف توصیفی پاسخ‌ها بعداً با استفاده از متوسط سن برای هر دوره سنی (مثلاً ۲۳ برای ۲۱ تا ۲۵) رمزگذاری شد. این رمزگذاری به هیچ وجه تغییری در نتایج ایجاد نکرد. ما جنسیت را در تحلیل کنترل کردیم چون که تحقیق نشان داده است که رهبران مؤنث به نوعی دگرگون‌گراتر هستند و کمتر از رهبران مذکر رهبری بدور از انفعال دارند.

نتایج

جدول ۱ آمار توصیفی و همبستگی بدون ترتیب متغیرهای مورد بررسی را نشان می‌دهد.

سن به شکل مثبت و چشمگیری با باورهای آرمانی ($\rho = 0.22$ و $r = 0.50$) و رهبری انفعال‌گرایز ($\rho = 0.27$ و $r = 0.10$) همبستگی دارد، اما در رابطه با رهبری دگرگونی و تعاملی خیر.

باورهای آرمانی نیز به طور مثبت و چشمگیری با رهبری دگرگونی کلی ($\rho = 0.50$ و $r = 0.21$) و بعد جذب کاریزما ($\rho = 0.10$ و $r = 0.26$) همبستگی دارد.

هیچگونه تفاوت جنسیتی مهمی در سن یا هر یک از ابعاد رهبری وجود ندارد. گرچه ۱۵ نفر از استادان خانم باورهای آرمانی متعالی تری ($M = 50/3$ و $SD = 61/0$) نسبت به ۹۱ استاد آقا داشتند. ($\rho = 0.50$ و $t = 23/2$ ، $SD = 60/0$ و $t[104] = 13/3$)

جدول شماره ۲ نتایج تحلیل‌های رگرسیون (برگشتی) را نشان می‌دهد که به منظور آزمون فرضیه‌های ما سلسله مراتبی تعدیل شده‌اند.

بر اساس فرضیه شماره یک باورهای آرمانی ارتباط میان سن و رهبری دگرگونی را تعدیل می‌کند به شکلی که این ارتباط بیشتر برای

رهبران با باورهای آرمانی کم منفی بوده تا رهبران با باورهای آرمانی عالی.

همانطور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. ارتباط میان سن و باورهای آرمانی بطور چشمگیری رهبری دگرگونی کلی را پیش‌بینی کرده است ($\beta = 0.20$) و واریانس فزاینده را توضیح داده است. ($\Delta R^2 = 0.04$ ، $p < 0.05$) در مجموع جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که ارتباط سن و باورهای آرمانی به شدت جذب و کاریزما را پیش‌بینی کرده ($\beta = 0.21$) و واریانس فزاینده‌ی واریات اصلی را توضیح می‌دهد. ($\Delta R^2 = 0.04$ ، $p < 0.05$) از طرف دیگر، ارتباط میان سن و باورهای آرمانی به طور چشمگیری خرد انگیزی و فردیت گرایی ($\beta = 0.02$ ، $R^2 = 0.01$) را پیش‌بینی نمی‌کند.

بنابراین اثر تعاملی مهم سن و باورهای آرمانی بر رهبری دگرگونی اساساً مربوط به تأثیرات این ارتباط بر جذب و کاریزما است.

همانطور که آیکن و وست (۱۹۹۱) پیشنهاد دادند، ما تأثیرات مهم ارتباط و تعامل را با محاسبه فرازهای ارزشهای بالا (که به اندازه یک انحراف معیار بالاتر از میانگین است) و ارزش‌های پائین (که به اندازه یک انحراف معیار پائین‌تر از میانگین است) باورهای آرمانی را مورد بررسی و تحقیق قرار دادیم. مطابق با انتظارات، سن به شکل منحنی و چشمگیری به کل رهبری دگرگون با باورهای آرمانی کم مرتبط بود ($\rho = 0.50$ و $SE = 13/2$ ، $\beta = 0.05$ و $t = 28/0$) و در حالیکه ارتباط میان سن و کل رهبری دگرگونی به شکل ضعیفی مثبت و از اهمیت کمی برخوردار بود برای رهبران با ارزشهای آرمانی عالی ($\rho = 0.47$ و $SE = 73/0$ ، $\beta = 0.01$ و $t = 10/0$) و اضافه بر آن سن با جذب و کاریزما برای رهبران با باورهای آرمانی عالی ارتباط منفی داشت ($\rho = 0.50$ و $SE = 08/2$ ، $\beta = 0.01$ و $t = 27/0$) و برای رهبران با ارزشهای آرمانی عالی به شکل ضعیفی مثبت و بی‌اهمیت بود. ($\rho = 0.36$ و $SE = 93/0$ ، $\beta = 0.01$ و $t = 3/0$) و ارتباط مهم میان سن و باورهای میرائی (آرمانی) که کلیت رهبری دگرگونی را پیش‌بینی می‌کند در نمودار شماره یک

نشان داده شده است ارتباطی که کاریزما را پیش‌بینی می‌کند بسیار شبیه است به آنچه در نمودار شماره یک به تصویر کشیده شده است بنابراین فرضیه شماره یک هم در خدمت رهبری دگرگونی و هم بعد کاریزمایی آن است. ما متذکر می‌شویم که نه سن و نه جنسیت رفتارهای رهبری دگرگونی را پیش‌بینی نمی‌کند در تحلیل رگرسیون (تحلیل برگشتی) به جدول شماره دو مراجعه شود ولیکن باورهای آرمانی بطور مبهم و مثبتی به رهبری دگرگون ($\rho = 0.25$ ، $\beta = 0.05$) و کاریزما ($\rho = 0.27$ ، $\beta = 0.01$) و خرد انگیزی ($\rho = 0.50$ ، $\beta = 0.20$) مرتبط بودند. فرضیه شماره دو عنوان می‌کند که باورهای آرمانی ارتباط میان سن و رهبری دگرگون را تعدیل می‌کند به شکلی که این ارتباط قویاً برای رهبران با باورهای آرمانی کم، منفی است تا برای رهبران باورهای آرمانی عالی. جدول شماره دو نشان می‌دهد که این تأثیر به طور کلی مربوط به تأثیر متقابل مهم سن و باورهای آرمانی بر مدیریت فعال استثناء پذیر ($\rho = 0.09$ ، $\Delta R^2 = 0.01$) است در حالیکه هیچ ارتباطی بین تأثیر سن و باورهای آرمانی بر پاداش مشروط (تصادفی) وجود ندارد. ($\rho = 0.02$ ، $R^2 = 0.14$)

مطابق با انتظارات نتایج تحلیل‌های ساده نمودار نشان داد که سن ارتباط منفی مهمی با رهبری تعاملی برای رهبران با باورهای آرمانی دارد ($\rho = 0.47$ ، $t = 32/-$ ، $\rho = 0.50$ و $SE = 01/0$ ، $\beta = 0.02$) و در حالیکه ارتباط بین سن و رهبری تعاملی به شکل ضعیفی مثبت بوده است برای رهبران با باورهای آرمانی عالی ($\rho = 0.24$ و $SE = 18/1$ ، $\beta = 0.01$ و $t = 16/0$) و ($B = 0.01$)

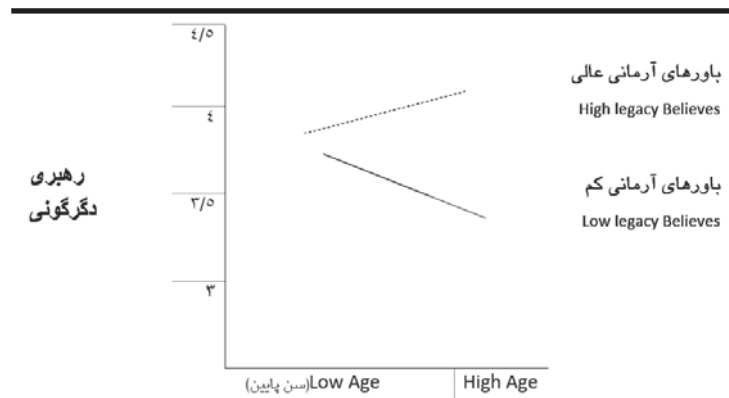
اضافه بر آن نمودار ارتباط مدیریت استثناء پذیر فعال برگشتی روی سن منفی و قابل توجه است برای رهبران با باورهای آرمانی اندک ($\rho = 0.50$ و $SE = 30/2$ ، $\beta = 0.29$ و $t = 29/0$) و با باورهای آرمانی عالی مثبت و قابل توجه است. ارتباط چشمگیر و قابل توجه بین سن و باورهای آرمانی که کلیت رهبری تعاملی را پیش‌بینی می‌کند در نمودار شماره دو نشان داده شده است. دوباره ارتباط و تعاملی که مدیریت استثناء پذیر فعال را پیش‌بینی

و انفعال گریز است. مطابق با فرضیات ما کشف کردیم که در سنین بالاتر، باورهای آرمانی کمتر مانع می شوند و باورهای آرمانی بالا به دستیابی و حفظ رهبری دگرگونی و تعاملی کمک می کنند. مانشان می دهیم که رهبران جوان تر معنا و مفهوم هدف از مشارکت فعالشان را در نقش رهبری بیشتر از سایر منابع بدست می آورند تا از باورهای آرمانی شان مثل فرصت های شغلی آینده.

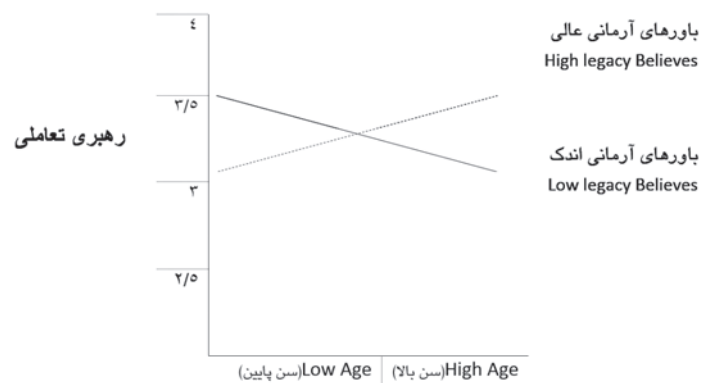
گرچه با پا به سن گذاشتن رهبران، این محرک ها اهمیت کمتری پیدا می کنند. رهبران مسن تر با باورهای آرمانی کمتر انگیزه برای نشان دادن مشارکت فعال در نقش رهبری را دارند و برعکس رهبران مسن تر با باورهای آرمانی متعالی قادر هستند رهبری فعال را بدست آورند و حفظ کنند چراکه باوردارند که عملکردهایشان هدفی را در بر دارد که آن همان به جا گذاشتن یک باور مثبت و پایدار در آینده است. ما به این نتیجه رسیدیم که برخی از ابعاد رهبری دگرگونی و تعاملی کم رتبه تر (کم اهمیت تر) به شکلی قوی تر تحت تأثیر ارتباط میان سن و باورهای آرمانی است نسبت به سایر ابعاد. بطور ویژه، فرضیه های ما در بعد کاریزما (جذب) رهبری دگرگونی درست از آب درآمد ولی برای خرد انگیزی و فردیت گرایی اینطور نبود توضیح ممکن که اینجا وجود دارد این است که رفتارهای رهبری الهام بخش و تأثیرگذار که در بعد کاریزما و جذب رهبری مستطر هستند برای اساتید دانشگاه مسن تر با باورهای آرمانی پائین آسان تر در اولویت قرار می گیرد در حالیکه خردانگیزی و فردیت گرایی بخش تعیین شده و قطعی شغلشان به حساب می آید.

ولیکن همچنان وقتی اساتید با به سن می گذارند بی آنکه باور کنند که تأثیری در آینده خواهند گذاشت و میراثی از آنها به جا می ماند احتمالاً الهام بخشی و انتقال دیدگاه و باورهایشان را متوقف می کنند. به همان شکل رفتارهای رهبری استثنای پذیر فعال ممکن است برای رهبران مسن تر آسان تر قابل کنار گذاشته شدن باشد تا پاداش مشروط (تصادفی).

رهبران ممکن است همچنان عملکردها را تأیید کرده و پاداش دهند گرچه که متقاعد نشده باشند که میراثی از خود به جای می گذارند یا خیر اما اینکه مداخله و نظارت فعال



نمودار (۱) تعدیل شدن در ارتباط بین سن و رهبری دگرگونی از طریق باورهای آرمانی



نمودار شماره دو تعدیل ارتباط سن و رهبری تعاملی توسط باورهای میراثی (آرمانی)

می کند خیلی شبیه به آنچه که در نمودار دو نشان داده شده است می باشد. سن، جنسیت و باورهای میراثی و (آرمانی) به طور قابل توجهی رفتارهای رهبری تعاملی را در تحلیل های رگرسیون (برگشتی) پیش بینی نمی کند. با توجه به فرضیه شماره سه باورهای آرمانی ارتباط میان سن و رهبری بدور از انفعال (انفعال گریز) را تعدیل می کند به شکلی که این ارتباط قویاً برای رهبران با باورهای آرمانی اندک مثبت بوده است نسبت به رهبران با باورهای آرمانی عالی همانطور که در جدول شماره دو نشان داده شده است ارتباط میان باورهای آرمانی و سن به شکل قابل توجهی رهبری انفعال گریز را پیش بینی نمی کند. $R^2 = 0.00$ ns

■ بحث و گفتگو

جدول مربوط به رهبری تاکنون تحقیق روی روابط میان سن و رفتارهای رهبری و تأثیر تعدیل کننده روی روابط را نادیده گرفته است. هدف ما در این مطالعه بررسی نقش سن رهبران و باورهای آرمانی در پیش بینی رفتارهای رهبری دگرگونی، تعاملی



داشته باشند در سنین بالا نیاز به باورهای آرمانی (میراثی) دارند. ما تأیید های لازم را برای فرضیاتمان بدست نیاوردیم که باورهای آرمانی کم منجر به رفتارهای رهبری انفعال گریز بیشتری در سنین بالاتر می شود. یک توضیح احتمالی در این راستا می تواند این باشد که باورهای آرمانی اندک صرفاً به چشم پوشی یا رها کردن رفتارهای رهبری فعال در سنین بالاتر می شود اما لزوماً منجر به افزایش رفتارهای رهبری انفعال پذیر نخواهد شد.

نتایج بعدی نشان داد که ارتباط کوچک ولی مثبتی بین سن و باورهای آرمانی وجود داشته است. توضیح این دست یافته این است که باورهای آرمانی کمک می کند افراد به ترسهای روزافزون خود برای مقابله با مرگ که توسط دیدگاه های نامیرایی و جاودانی تحریک و برانگیخته می شوند تاحدی غلبه کنند.

اضافه برآن باورهای آرمانی به شکل مثبت رفتارهای دگرگونی کلی و ابعاد کاریزماتیک و خرد انگیزی را در تحلیل های برگشتی (رگرسیون) پیش بینی کردند.

سه تفسیر از این یافته ها ممکن است ابتدا می تواند اینطور باشد که باورهای آرمانی عموماً رهبران را بر آن می دارند که رفتارهای مؤثر تر از خودشان نشان داده و از رفتارهای غیرکارآمد خودداری کنند. دوم اینکه می تواند این باشد که رهبران مؤثر از رفتارهای خود بطور ضمنی این برداشت را می کنند که پس از مرگشان چیزی از خود به جا خواهند گذاشت و آخر که محتمل ترین اتفاق به حساب می آید اینکه باورهای آرمانی.

و رفتارهای رهبری می توانند در اثر زمان بر یکدیگر تأثیر متقابل داشته باشند. تحقیقات طولی اکنون مورد نیاز است که مکانیسم های رایج بین باورهای آرمانی و رفتارهای رهبری را مورد بررسی قرار دهد.

تعداد زیادی از ارتباطات قابل توجه دیگری بین متغیرهای تحقیق ما پدیدار گردید. اول، اساتید مسن تر دانشگاه توسط استادیارشان نسبت به جوانتر ها به شکل انفعال گریز تری طبقه (رتبه) بندی شدند ما تعمق کردیم که اساتید مسن تر در آلمان برای استادیار شان ثابت کرده اند که در اتخاذ تصمیم دقت

نظر و احتیاط بیشتری به خرج می دهند نسبت به اساتید جوانتر که این رفتار توسط کارمندان به رفتاری انفعال گریز تعبیر و تفسیر می شود. دلیل دیگر می تواند این باشد که عملکرد و وظایف اساتید مسن تر و علایق آنها باسن تغییر می کند. برای مثال اساتید مسن تر ممکن است در کمیته های دانشجویی بیشتری خدمت کرده باشد که به نوبه خود زمان کمتری را برای کارمندان خود صرف کرده اند. در انتها تحقیق کیفی توسط (کارپ ۱۹۸۶) نشان داد که اساتید مسن تر ظرف سالهای گذشته تغییرات متعددی را در زمینه انگیزه های مربوط به کار تجربه کرده اند برای مثال کاهش شدت تحقیقات کاری و اشراف و آگاهی بیشتر نسبت به بازنشستگی تحقیقات آتی می تواند این نکته را مورد بررسی قرار دهد که چطور انگیزه های مربوط به کار می توانند به سن و رفتارهای رهبری مربوط باشند.

یافته غیرقابل انتظار دوم این بود که اساتید خانم در نمونه آماری ما به طور متوسط باورهای آرمانی عالی تری را نسبت به اساتید آقا گزارش کردند. کارپ (۱۹۸۶) پیشنهاد داد که اساتید خانم وقتی به موضوع زمان دستاوردهای آکادمیک می رسیم در شرایط کاملاً متفاوتی قرار می گیرند که این ممکن است بر باورهای آرمانی شان تأثیر بگذارد. اگرچه در این راستا تحقیقات اضافه بر سازمان نیز ضروری است از آنجایی که اکثریت شرکت کنندگان ما مذکر بودند و به نتایج قطعی رسیدن چندان کار ساده ای نیست.

این تحقیق، محدودیت هایی را داراست. اول اینکه طرح های مقطع و نمونه ای چندان اجازه تحقیق و بررسی پروسه های میان فردی را در طول زمان (خصوصاً از نقطه نظر سن) بطور مستقیم نمی دهد. چرا که نتایج ممکن است توسط تفاوت های گروهی، برآورد روش های میان افراد و تأثیرات گزینشی تحت تأثیر قرار بگیرند. مطالعات طولی و گروهی بر رفتارهای آرمانی و رفتارهای رهبری جهت حل این مسائل مورد نیاز است اگرچه از آنجایی که اجرای این طرح ها دشوار است، تحقیقات آتی روی سن و رهبری ممکن است به مراحل و دوره های کوتاه تر تبدیل شود مثلاً از

جوانی به مرحله گذر تا میانسالی و کهنسالی. محدودیت دوم اینست که به دلیل اهمیت ناشناس بودن، ما قادر نبودیم متغیرهای کنترل کننده مهم را نظیر میزان فعالیت های رهبری، اندازه آزمایشگاه یا زمینه علمی در تحلیل هایمان در نظر بگیریم. سوم اینکه به منظور تضمین کردن ناشناس ماندن، ما صرفاً به رتبه بندی استاد یاران اکتفا و اعتماد کردیم و سایر معیار های رهبری مهم اساتید دانشگاه را مورد ارزیابی و سنجش قرار ندادیم مثل زبانی تحقیق یا شرکت در فعالیت های اداری و سازمانی. در نهایت ممکن است این نوعی محدودیت به حساب بیاید که ما اساتید دانشگاه را به عنوان رهبر در نظر گرفتیم. تحقیقات بعدی نیاز دارند که بررسی کنند آیا دست یافته های فعلی قابل تعمیم دهی به رهبران در سایر گروه های حرفه ای و شغلی مثلاً در بخش صنایع خصوصی هستند یا خیر. گرچه این احتمال وجود دارد که مقوله باورهای آرمانی در رابطه با رهبران در قالب اساتید بیشتر جلوه گر باشد تا مدیران بخش صنایع چرا که احتمال ایجاد باورهای میراثی از طریق آنها به مراتب بیشتر خواهد بود و روشهای انتقال اطلاعات آنها مثل مقالات، کتابها و جانشین ها یشان. از طرف دیگر باورهای آنها می تواند خصوصاً در بین مدیران صنعتی از اهمیت برخوردار باشد به دلیل ارتقاء رفتارهای رهبری مؤثر در دروان تغییرات اقتصادی. تحقیقات آتی ضروری است تا اهمیت باورهای آرمانی را میان رهبران در گروه های سنی متفاوت و در صنایع مختلف مورد بررسی قرار دهد. نکته مهم این است که رفتارهای رهبری و ارتباط آن با سن و سایر عوامل در یک بازه طولانی که طول عمر یک رهبر است مورد بررسی قرار گیرد و انگیزه ها و اهداف و عملکردهایشان را معنا ببخشد و سازمان ها قادر باشند رهبرانی بیافرینند با فرصتهایی برای کار کردن روی پروژه های آرمانی و نحوه تأثیر گذاریشان بر سایر افراد و کل سازمان. در ادامه سازمان ها باید قادر باشند که امکاناتی برای رهبران مسن فراهم آورند تا به عنوان مربی و استاد و سرمشق نسل های بعدی عمل نمایند و بدین ترتیب با افزایش باورهای آرمانی رهبران رفتارهای رهبری مؤثر در سن های بالاتر میسر گردد.



تامین مالی شهرداری‌ها از طریق انتشار اوراق بهادار اسلامی (صکوک اجاره، استصناع و...) با مشارکت شرکت‌های تامین سرمایه

ترجمه: مهدی آزادوری | کارشناس ارشد مدیریت مالی
آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

هدف و وظیفه شهرداری‌ها مدیریت شهری و ارتقاء سطح رفاه حال شهروندان شهر می‌باشد. این امر جز از طریق تامین مالی هزینه‌های شهری و پروژه‌های سرمایه‌ای و رفاهی شهری مقدور نیست. چه راه مناسبی برای این روش با توجه به جامعه ایرانی-اسلامی ما وجود دارد که در عین حال کمترین بورکراسی را داشته باشد؟ در این مقاله تحلیلی-عملیاتی به دنبال پاسخ این سوال می‌باشیم، درضمن برای جلوگیری از مفصل شدن، وارد ساختار مالی شهرداری نشده و فرض بر این شده است که شهرداری‌ها نیازمند نقدینگی و تامین مالی هستند. هدف این مقاله پس از بررسی و معرفی روش‌های تامین مالی از طریق اوراق بهادار مانند اوراق قرضه، اوراق مشارکت و اوراق بهادار اسلامی (مانند صکوک اجاره، استصناع و...) و نشان دادن تفاوت‌ها و مزایای آنها نشان می‌دهیم که یک راه عملی، اجرایی و سریع برای شهرداری‌ها جهت تامین مالی از طریق اوراق بهادار اسلامی (مانند صکوک اجاره، استصناع و...) با مشارکت و همکاری با شرکت‌های تامین مالی می‌باشد. این شرکت‌ها با توجه به تخصصی که در این زمینه دارند می‌توانند در این مسیر راهگشای مناسبی برای تامین سرمایه پروژه‌ها و نقدینگی شهرداری‌ها باشند.

کلیدواژه‌ها: تامین مالی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت، اوراق صکوک، شرکت‌های تامین سرمایه



مقدمه:



Mehdi Azadvari

شهرها به منظور رفاه شهروندان خود نیاز به سرمایه گذاری، تاسیس و ساخت فضاءهای مسکونی، اداری، رفاهی، تجاری و معابر شهری و... می باشد. هر سرمایه گذاری نیاز به تامین مالی دارد. تامین مالی شهری می تواند از طریق عوارض شهری، کمک‌های دولتی و یا منابع شهرداری صورت گیرد. شهرداری‌ها برای تامین مالی معمولاً ساکنین شهر را در این امر شریک می نمایند. یکی از راههای شراکت ساکنین و استفاده کنندگان شهر، دریافت عوارض‌ها و مالیاتهای شهری است (که در هنگام استفاده از خدمات شهری اجباراً پرداخت می نمایند). یک راه دیگر مشارکت ساکنین دریافت و جمع‌آوری پس‌اندازهای آنان و توزیع آن در امر تامین مالی پروژه‌های شهری است. این ساکنین و سرمایه‌گذاران در قبال این سرمایه گذاری خواهان دریافت بازده و عایدی مناسب و در عین حال با توجه به اینکه در یک جامعه اسلامی زندگی می نمایند سودی که با موازین اسلامی مغایر نباشد را خواستارند. در عین حال خواهان سود و اصل سرمایه تضمین شده می باشند. از سوی دیگر شهرداری‌ها جهت تامین مالی (به علت کمبود نقدینگی خود) نیاز به راهی دارند که به سرعت نقدینگی خود را تامین و در عین حال بروکراسی، دریافت مجوزات لازم و مکاتبات اداری کمتری را داشته باشد. راه حل پیشنهادی در این مقاله، انتشار اوراق بهادار صکوک از طریق شرکت‌های تامین سرمایه است. که تامین مالی پروژه‌های شهری از طریق انتشار صکوک که ابزاری جدید، آزمون شده و مناسب برای فرآیند تامین مالی اسلامی است، می‌باشد. با توجه به رونق استفاده از این ابزار در سایر کشورهای اسلامی، انتشار صکوک می‌تواند روشی مناسب برای تامین مالی باشد. با توجه به

تحریم‌های مالی، اقتصادی و محدودیت‌های نهادهای ایرانی برای دسترسی به بازار سرمایه بین‌المللی، ایجاد و توسعه این ابزار مالی می‌تواند از اولویت‌های اصلی دولت، شهرداری‌ها و نهادهای تصمیم‌گیرنده باشد.

صکوک، نوعی از اوراق بهادار اسلامی و ابزاری مناسب به عنوان جایگزین اوراق قرضه محسوب می‌شود. این اوراق با درگیر کردن یک دارایی مشخص فیزیکی و به میان آوردن قراردادهایی مانند اجاره، مضاربه و... منطبق با قانون بانکداری بدون ربا است. صکوک جمع کلمه عربی صک می‌باشد که آن هم معرب واژه چک در زبان فارسی است. در این بین اوراق صکوک اجاره و استصناع، اوراق بهاداری هستند که برای تامین بخشی از منابع مالی مورد نیاز اشخاص حقوقی غیر دولتی، حقوقی عمومی یا دولتی و شهرداری‌ها قابل انتشار است. تفاوت اینگونه اوراق با اوراق مشارکت و اوراق قرضه در این است که در اوراق اجاره تامین مالی با پشتوانه دارایی‌ها یا به عبارت دیگر تبدیل داراییها به اوراق بهادار می‌باشد. شرکت‌های تامین سرمایه با بهره‌گیری از این ابزار نوین، نیازهای مالی اشخاص حقوقی و شهرداری‌ها را در خصوص پروژه‌های در دست ساخت و یا نیازمندی‌های مالی جهت افزایش نقدینگی تامین مالی نماید. در همین راستا این شرکت‌ها می‌توانند ضمن طراحی کامل این ابزار تامین مالی، نقش‌های مختلفی از جمله مشاور عرضه، متعهد پذیره نویسی، عامل فروش، ضامن، بازارگردان و... را به عهده بگیرند. لذا در این مقاله ابتدا به معرفی شرکت‌های تامین سرمایه پرداخته می‌شود و سپس به بیان و بررسی انواع اوراق بهادار از جمله اوراق بهادار قرضه، مشارکت و انواع اوراق بهادار اسلامی (مانند صکوک اجاره، استصناع و...) پرداخته شده و علاوه بر منافع و معایب هر یک، مزیت اوراق بهادار صکوک و نحوه انتشار و تامین مالی آن از طریق مشارکت شرکت‌های تامین سرمایه برای شهرداری‌ها پرداخته می‌شود.

■ معرفی صنعت تامین سرمایه

شرکت‌های تامین سرمایه، خدمات بانکداری سرمایه‌گذاری یا اعتباری را انجام می دهند که یک فعالیت غیر بانکی است که به بانکداری تشبیه می‌باشد. در حقیقت تامین سرمایه‌ها به عنوان رابط بین دولت، شهرداری‌ها و شرکت‌هایی که قصد تامین مالی جهت سرمایه‌گذاری دارند و سرمایه‌گذارانی که دارای پول و پس انداز

جهت خرید اوراق بهادار هستند، می‌باشند. بطور کلی موسسات تامین مالی همانند واسطه، میان متقاضیان سرمایه و صاحبان سرمایه عمل می‌کنند.



با ایجاد و توزیع ابزار مالکیت و بدهی، و مکانیزمی جهت انتقال وجه نقد در قبال ابزار بدهی و مالکیت برای افزایش نقدینگی و ایجاد نهادهایی جهت اطمینان از تمامیت و رونق اجرای کارای مبادلات اوراق بهادار، بازارهای مالی باعث ایجاد یک جریان آرام، منظم و کارای منابع نقدی بین موسسه اقتصادی می‌شود. این سه عملکرد به سه حوزه (۱) خدمات پذیره نویسی (۲) بازارهای

هزینه‌های تاسیس ساختارهای و زیربنای شهری است. از جمله این اقدامات تاسیس و طراحی انواع اوراق بدهی، رهنی، اجاره و مشارکت و... در قالب اوراق صکوک و استصناع و نیز صندوق های سرمایه گذاری مشترک برای شهرداری ها است که برای اولین بار این اوراق به عموم مردم عرضه می‌گردد. شرکت‌های تامین سرمایه با استفاده از پرسنل مالی مجرب و قوی و سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی و داده پردازی، قادر به تجزیه و تحلیل ابعاد و عوامل موثر بر ارزش شرکت‌ها و پروژه های شهری در نهایت تعیین ارزش و میزان هزینه سرمایه (نرخ سود و بهره) واقعی اوراق منتشره و صندوق می‌باشند. چنانچه قیمت‌گذاری پروژه‌ها و تعیین نرخ سود به نحو مطلوب و مناسب صورت پذیرد سبب جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و تامین سرمایه بخصوص شهرداری ها خواهد شد. بانک های سرمایه گذاری با ارائه خدماتی چون بازارسازی برای اوراق مذکور موجب رونق بیشتر و تامین سرمایه می‌گردند. افزایش دادن نقدینگی و کارایی اطلاعات ناشی از تخصص و مهارت کافی آنها در زمینه مسائل مالی شرکت‌ها و توانایی در جمع آوری و پردازش سریع اطلاعات درمورد پذیره نویسی شرکت‌های بزرگ و پروژه‌های شهری می نمایند. این شرکت‌ها تحقیقات وسیعی در مورد مدیریت، امور حقوقی، مالی و حسابداری، فنی و مهندسی و دیگر جوانب به عمل می‌آید. در ایران این شرکت‌ها تحت نظارت سازمان بورس و اوراق بهادار فعالیت می‌کنند و هزینه های این خدمات بر اساس دستورالعمل‌های سازمان محاسبه می‌شود. بسیاری از شرکت‌های تامین سرمایه امروزه خدمات جدیدی را به مشتریان خود ارائه می‌دهند، شامل: ارائه خدمات مدیریت دارایی ها، بانکداری سوداگری و سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر، تامین بدهی های کوتاه مدت جهت تضمین بدهی های بلند مدت برای خرید و ادغام و تامین مالی جدید، خرید و فروش در بازارهای خارجی و تامین مالی آن و سازماندهی سوآپ ها و سایر ابزار مدیریت ریسک می باشد. مهمترین بخش از فعالیت‌های سنتی

آنان اعطا می‌نمایند، و از وجوه به دست آمده در جای دیگری و به شکل‌های دیگر و با توجه به بررسی خود سرمایه گذاری و استفاده می‌نمایند. این حالت از تامین مالی برای شهرداری ها با هزینه بالا بوده و بعضاً در بسیاری از موارد بانک‌ها از مشارکت با شهرداری ها امتناع می‌نمایند. حالت سوم؛ انتقال مستقیم (یا نیمه مستقیم) از طریق شرکت‌های تامین سرمایه: در این حالت شرکت‌های تامین سرمایه با تاسیس صندوق های سرمایه گذاری و یا انتشار اوراق بهادار (اسلامی مانند صکوک) برای شهرداری‌ها و یا شرکت و این اوراق بهادار را سپس به سرمایه‌گذاران نهایی که ممکن است اشخاص حقیقی، شرکت‌های دیگر، صندوق‌های بازنشستگی و صندوق‌های مشترک سرمایه گذاری و... باشند، می‌فروشد. در این حالت به دلیل بررسی اوراق توسط شرکت‌های تامین سرمایه اعتماد و اطمینان سرمایه‌گذاران بیشتر می‌باشد. با توجه به نگرش حاکم به امر خصوصی سازی در بین دولتمردان و مدیران شهرداری ها به ضرورت واگذاری فعالیت های اقتصادی به بخش خصوصی است. آنچه در این قسمت مورد توجه قرار می‌گیرد روش‌های اجرای سیاست واگذاری و بررسی نقش بازارهای مالی شرکت‌های تامین سرمایه در تسهیل اجرای این سیاست است. ضرورت واگذاری فعالیت‌های اقتصادی به بخش خصوصی، نیازمند وجود یک بازار مالی مناسب و فعال می‌باشد. یعنی با فراهم بودن سایر شرایط هر اندازه بازار مالی سازمان یافته تر، وسیع تر و دارای موسسات مالی قوی تری باشد، متناسب با آن جریان واگذاری و تامین مالی تسهیل می‌گردد (و به عکس). انتخاب روش‌های مناسب در این زمینه عامل تاثیر گذار دیگر بر جریان تامین سرمایه است. متداول‌ترین روش مورد استفاده در کشورهای مختلف دنیا «عرضه اوراق بهادار واحدهای سرمایه گذاری مشمول واگذاری به عموم مردم است.» این روش از خدمات اصلی شرکت‌های تامین سرمایه است. ارائه خدمات فنی و مالی از سوی موسسات تامین سرمایه موجب سهولت در واگذاری خدمات شهری به عموم و تامین مالی

ثانویه (۳) تسهیلات در مبادلات و شفاف سازی بر می‌گردد. در بازار اولیه وظیفه و نقش اصلی شرکت‌های تامین سرمایه عبارتست از پذیره نویسی، خرید و توزیع اوراق بهاداری که سازمانهای دولتی، خصوصی و شهرداری ها منتشر نموده‌اند. لذا این نقش را در بازارهای اولیه غالب و مسلط ساخته است. امروزه شرکت‌های تامین سرمایه در تمامی بازارهای مالی از جمله «بازارهای اولیه و ثانویه»، «بازارهای آتی و آتی»، «بازارهای اوراق مشارکت و سهام» و بازارهای پول مشارکت داشته و مشارکت خود را در فعالیت های مربوط به تامین مالی شرکت‌ها و شهرداری ها افزایش داده‌اند. به لحاظ اقتصادی از وظایف مهم بازارهای مالی و شرکت‌های تامین سرمایه تسهیل تشکیل سرمایه است. شرکت‌ها و شهرداری‌هایی که درصدد تامین مالی بر می‌آیند، اوراق بهادار (داراییهای مالی) خود را در ازای پولی که واسطه های مالی یا خود پس انداز کنندگان می‌پردازند مبادله می‌نمایند. این عمل در بازار دست اول صورت می‌گیرد که دو ویژگی عمده دارد: ۱- بازاری که در آن تشکیل سرمایه صورت می‌گیرد. ۲- سهام و اوراق منتشر شده شرکت‌ها و شهرداری‌ها برای اولین بار در این بازار عرضه و برای تاسیس و یا ارائه خدمات شهری توسط شهرداری ها تامین مالی می‌گردد. انتقال سرمایه از پس انداز کنندگان به سمت شرکت‌ها و شهرداری‌ها به سه طریق مصور است: حالت اول؛ انتقال مستقیم پول و اوراق بهادار مستقیماً از طرف شهرداری ها (و بعضاً از طرف دولت به شهرداری ها) به ارائه کنندگان خدمات شهری و هزینه های عمرانی بدون هیچ نوع واسطه ای است. این روش برای سرمایه‌گذاری های کوچک کاربردی است و در برابر نیاز به حجم بالای سرمایه ناکارآمد می‌باشد. در این حالت ریسک سرمایه‌گذاری متوجه شهرداری ها (دولت مرکزی یا محلی) خواهد شد. حالت دوم؛ انتقال غیر مستقیم منابع از طریق واسطه های مالی و بانکی: در این حالت واسطه های مالی یا بانکها وجوه را از پس انداز کنندگان دریافت نموده و در قبال آن اوراق بهادار یا گواهی سپرده خود را به

شرکت‌های تامین سرمایه عبارتست از پذیره نویسی و تضمین فروش و توزیع اوراق بهادار که در حال حاضر در سطح وسیعی صورت می‌گیرد. فرآیند پذیره نویسی شامل چهار مرحله می‌باشد:

مرحله اول: فعالیتهای لازم قبل از صدور اوراق بهادار ۱- توافقات اولیه بین مشتری و شرکت تامین سرمایه ۲- اخذ مجوزهای لازم از سازمان بورس و اوراق بهادار برای پذیره نویسی

مرحله دوم: قیمت‌گذاری وقتی که در مورد یک انتشار جدید صحبت به میان می‌آید، سوال واضح بعدی که بایستی عنوان گردد، قیمت آن اوراق انتشار یافته است.

مرحله سوم: توزیع اوراق بهادار با توجه به ریسک بالایی که تضمین انتشار، توزیع و فروش اوراق بهادار برای شرکت‌های تامین سرمایه دارد، لذا در اکثر موارد آنها برای انتقال بخشی از این ریسک، اقدام به تشکیل سندیکای ضامن و گروه فروش می‌کنند. **مرحله چهارم:** پذیره نویسی همانطور که اشاره شد در صورتی که اوراق بهادار تازه منتشر شده بصورت کامل فروخته شود، درآمد حاصله از تفاوت قیمت تضمین شده به منتشر کننده اوراق و قیمت فروش اوراق در عرضه اولیه بین شرکای حاضر در سندیکا و گروه فروش تقسیم می‌گردد.

خدمات نوین در عرصه شرکت‌های تامین سرمایه عبارت است از: ارائه خدمات مشورتی در زمینه ادغام و تملک، سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز، بازارسازی و بازگردانی، مدیریت سرمایه‌گذاری، مشاوره مالی و مشاوره پروژه‌ها را می‌توان نام برد. در ادامه به بررسی انواع اوراق بهادار پرداخته شده و معایب و مزایای آنها بیان می‌شود. ابتدا اوراق قرضه، سپس اوراق مشارکت و بعد از آن وارد اوراق بهادار اسلامی می‌شویم.

□ اوراق قرضه

تأمین مالی از طریق اوراق قرضه به نحوی که بنگاه‌های اقتصادی، سرمایه مورد نیاز خود را به صورت مستقیم از مردم قرض می‌گیرند و در زمان‌های معین بهره آن قرض را می‌پردازند و در سررسید اصل قرض را باز پس می‌نمایند. یا به بیان دیگر اوراق

قرضه، اسنادی است که طبق آن صادرکننده اوراق به خریدار بدهکار می‌شود. این اسناد دارای سررسید بوده و مبلغ آن در زمان سررسید بوسیله صادرکننده پرداخت می‌شود. این اوراق دارای برگه بهره بوده و بهره آن در فواصل زمانی معین بوسیله بانکی که نمایندگی صدور اوراق را دارد، پرداخت می‌شود. انتشار اوراق قرضه یکی از روش‌های تأمین مالی هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت محسوب می‌شود، و همچنین این اوراق را می‌توان به صورت بی نام یا با نام منتشر کرد. اوراق قرضه نیز همانند همه ابزارهای مالی دیگر، مزایا و معایبی دارد. مهمترین مزایای اوراق قرضه شاید برای بنگاه صادر کننده قابل باز خرید بودن آن و برای خریدار قابل انتقال بودن و سود معین آن است. مهمترین عیب اوراق قرضه، هم برای صادر کننده و هم برای خریدار، خطر ورشکستگی بنگاه به دلیل ناتوانی در بازپرداخت اصل و بهره قرض است. در برخی کشورهای اسلامی و مخصوصاً ایران که در آن قانون بانکداری بدون ربا اعمال می‌شود، مشکل دیگری نیز برای اوراق قرضه وجود دارد که کل ماهیت و عملکرد اوراق قرضه را زیر سؤال برده و آن را به طور کلی نفی می‌کند. بهره است، چون بهره معین، قسمتی از ذات اوراق قرضه می‌باشد، بنابراین با توجه به این قانون در واقع امکان استفاده از اوراق قرضه به صورت کامل از بین می‌رود. حتی در بسیاری از کشورهای دیگر هم که چنین قانونی اعمال نمی‌شود، برخی از مسلمانان به دلیل اعتقادات دینی استقبالی از اوراق قرضه نمی‌کنند و بهره اوراق قرضه را برابر با ربا می‌دانند (فطرس و محمودی، ۱۳۸۷).

□ اوراق مشارکت به عنوان جانشینی برای اوراق قرضه

اوراق مشارکت همان اوراق قرضه است که مطابق قانون بانکداری اسلامی منتشر می‌شود. ماهیت حقوقی اوراق مشارکت بر پایه عقد مشارکت مدنی قابل تحلیل است. در نظام مشارکت که انواعی دارد، صاحب پس‌انداز به جای دادن قرض و گرفتن بهره، کل یا بخشی از سرمایه مورد نیاز مؤسسه اقتصادی را تأمین می‌کند و بر اساس توافق با

کارفرما، در سود و زیان آن شریک می‌شود و در پایان هر دوره مالی، پس از کسر هزینه‌ها، سود به دست آمده بر حسب نسبت‌هایی که در قرارداد توافق شده، بین صاحب سرمایه و عامل اقتصادی (کارفرما) تقسیم می‌شود. از سوی دیگر، این نظام می‌تواند به صورت مستقیم و با مشارکت صاحبان سرمایه شکل گیرد و همچنین می‌تواند از طریق واسطه‌های مالی چون بانک‌های عمومی، تخصصی و شرکت‌های تامین سرمایه نیز سازماندهی شود. اوراق مشارکت معمولاً سودهای متغیری را موجب می‌شوند و از آن جا که بر مبنای مضاربه یا شراکت هستند، سود معینی را ضمانت نمی‌کنند. بنابراین با توجه به تعریف اوراق مشارکت و جایگزینی مفهوم سود علی الحساب به جای سود قطعی به نظر می‌رسد مشکل شرعی اوراق قرضه برای اوراق مشارکت وجود نداشته باشد. برخی از ویژگیهای اوراق مشارکت منتشر شده در ایران که متفاوت از ویژگی اوراق قرضه معمولی است، به شرح زیر می‌باشد (فطرس و محمودی، ۱۳۸۷):

۱. اوراق مشارکت طبق اصول اسلامی منتشر می‌گردند و بر مبنای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های اقتصادی با نرخ بازدهی مثبت می‌باشند و سود آن‌ها بین سرمایه‌گذاران و منتشر کننده اوراق (کسی که مسئول تکمیل پروژه است) تقسیم می‌شود.
۲. برای هر مورد، منتشر کننده باید حداقلی از سود قابل حصول از پروژه مورد نظر را ضمانت کند.
۳. اوراق باید به منظور تأمین مالی پروژه ای خاص باشند و در جای دیگر نمی‌توانند استفاده شوند.

اوراق مشارکت سندی ما بین دو شریک است که در طرحی مشخص سرمایه‌گذاری می‌کنند و طبق توافق، سود بدست آمده را بین خود تقسیم می‌کنند، هر چند حداقلی از سود بوسیله یک شریک تضمین شده است. نکته ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا اوراق مشارکت می‌تواند جانشین خوبی برای اوراق قرضه باشد و همه وظایف آن را به خوبی انجام دهد؟ با توجه به وضعیت انتشار اوراق مشارکت در ایران و با توجه به تعریف این اوراق به نظر می‌رسد جواب این



سؤال منفی است. هر چند اوراق مشارکت توانسته است قسمتی از وظایف اوراق قرضه را انجام دهد و تا حدی جای خالی آن را پر کند، ولی ایرادات و نقایص قابل تأملی دارد. در تعریف اوراق مشارکت آمده است که

این اوراق می تواند بوسیله بخش خصوصی و دولتی منتشر شود، ولی در این مدت که از تعریف اوراق مشارکت گذشته است، استقبال بخش خصوصی از این اوراق تقریباً برابر صفر بوده است. عدم استقبال بخش خصوصی از این اوراق می تواند ناشی از عوامل مختلفی مانند هزینه بر بودن این اوراق، الزام شرکت ها نسبت به تضمین پرداخت اصل و سود پول در ازای انتشار اوراق مشارکت پیش از تاریخ سررسید و عدم معامله بر اساس نرخ بهره واقعی بازدهی سرمایه گذاری باشد. یکی از تفاوت های اساسی بین اوراق قرضه و اوراق مشارکت در همین قسمت مشخص می شود. اوراق قرضه فقط در زمان سررسید قابل باز خرید است، و پیش از زمان سررسید فقط قابلیت معامله در بازار ثانویه را دارد، ولی اوراق مشارکت در هر زمان قابل باز خرید است. این نکته یکی از موارد مهم برای استقبال نکردن شرکتها از اوراق مشارکت می باشد، زیرا شرکت های غیر دولتی همانند دولت این توانایی را ندارند که در هر زمان اوراق مشارکت را باز خرید کنند و در بهترین شرایط تنها با به ثمر نشستن سرمایه گذاری و در زمان سررسید اوراق می توانند آنها را باز خرید کنند.

یکی دیگر از ناکارآمدی های اوراق مشارکت

در مورد شرکت هایی است که احتیاج به تأمین مالی در غیر امور توسعه ای دارند. فرضاً اگر شرکتی احتیاج به نقدینگی برای رفع مشکلات جاری خود داشته باشد نمی تواند از اوراق مشارکت استفاده کند، زیرا در تعریف این اوراق آمده است که این اوراق باید برای تأمین مالی پروژه ای خاص باشند و نمی توانند در امور دیگر مورد استفاده قرار گیرند. در حالیکه بسیاری از مشکلات بنگاه های اقتصادی مربوط به سرمایه در گردش و نقدینگی جاری است.

ایراد دیگر در مورد این اوراق این است که آیا برآستی می توان گفت که سود این اوراق قطعی نیست و علی الحساب است؟ هنگامی که سود پرداخت شده این اوراق دقیقاً برابر آن چیزی است که اعلام می شود و هیچگاه کمتر یا بیشتر از آن مقدار نمی شود، می تواند شبهه ربوی بودن این اوراق را دامن زند، که این امر خود باعث عدم استقبال بسیاری از افراد جامعه می شود. شاید یکی از عوامل عدم استقبال از این اوراق در سالهای اخیر و به فروش نرفتن قسمتی از این اوراق علاوه بر پایین بودن بازده آن نسبت به سایر دارایی ها، همین موضوع باشد. به طوریکه عملکرد شش ماهه نخست سال ۱۳۸۶، دولت، بانک مرکزی و شرکتها در عرضه اوراق مشارکت حاکی از آن است که حدود ۳۰ درصد از اوراق مشارکت منتشر شده در این مدت به فروش نرسیده است.

همه موارد گفته شده در بالا نقایص اوراق مشارکت به عنوان یک ابزار تأمین مالی بود،

در حالیکه چند سالی است بانک مرکزی از اوراق مشارکت به عنوان وسیله ای برای جمع آوری نقدینگی نیز استفاده می کند، که این موضوع خود از جهات دیگری قابل بررسی است. هرچند اوراق مشارکت در ایران از سال ۱۳۷۰ و با فروش اوراق مشارکت طرح نواب به وسیله شهرداری تهران متولد شد، اما اوراق مشارکت بانک مرکزی، پدیده برنامهء سوم توسعه بود. در این برنامه، روشن شد که وضعیت بانک های دولتی از نظر کفایت سرمایه نامناسب است و بانک مرکزی ایران از مجلس وقت مجوز قانونی گرفت تا با انتشار اوراق مشارکت و گردآوری نقدینگی، منابع مالی لازم برای افزایش سرمایه بانکها را فراهم آورد تا بانکها بتوانند نرخ های کفایت سرمایه را رعایت کنند. بدین ترتیب، بانک مرکزی به صادرکننده اوراق مشارکت بدل شد. این اقدام، مبتنی بر تجارب متعارف دنیا نبود. در جهان امروز، کم تر مشاهده می شود که بانک های مرکزی خود رأساً اوراق قرضه منتشر کنند و چنین اقدامی در موارد معدودی رخ می دهد. خرید و فروش اوراق قرضه توسط بانک های مرکزی مربوط به عملیات بازار باز است. در این عملیات، بانک های مرکزی شروع به خرید اوراق قرضه منتشر شده توسط خزانه دولت می کنند تا نقدینگی را وارد اقتصاد کنند و برعکس شروع به فروش اوراق قرضه دولتی می کنند، تا نقدینگی را از اقتصاد جمع کنند. به نظر می رسد این روند انتشار اوراق مشارکت بوسیله بانک مرکزی یکی دیگر از ایرادهای



این اوراق باشد که احتیاج به بازنگری اساسی دارد.

با توجه به همه مباحث بالا، به نظر می رسد اوراق مشارکت به تنهایی نمی تواند جایگزینی کامل برای تامین مالی باشد و باید علاوه بر بررسی و رفع نقایص آن، به دنبال معرفی و استفاده از ابزار جدید مالی بود که هم بتواند جایگزینی مناسب برای اوراق مشارکت باشد و هم شرعی بودن مشکلات اوراق مشارکت را نداشته باشد (فطرس و محمودی، ۱۳۸۷).

■ تامین مالی بر پایه موازین اسلامی

همزمان با گسترش بازارهای مالی اسلامی، طیف وسیعی از ابزارهای مالی منطبق با قوانین و مقررات اسلامی نیز طراحی شد که یکی از رایج ترین آنها، صکوک نام دارد. اوراق صکوک می تواند به عنوان روش تامین مالی مناسبی برای نهادهای دولتی، شهرداری ها و نیز شرکت های خصوصی مورد استفاده قرار گیرد. متأسفانه به رغم گسترش سریع استفاده از انواع صکوک در کشورهای اسلامی، (حتی کشورهای غیر اسلامی) این ابزار مالی امروزه در ایران ناشناخته یا کمتر شناخته شده است. ابزارهای مالی اسلامی و قراردادهای مالی اسلامی را می توان مطابق قوانین اسلامی و ممنوعیت ربا و بهره در سه طبقه قراردادهای مشارکتی، قراردادهای مبادله ای و دارایی های مالی جای داد (هاشمی و ابراهیمی، ۱۳۸۷).

الف) قراردادهای مشارکتی

اجازه دریافت و پرداخت سود به جای بهره در اقتصاد اسلامی، امکان استفاده از قراردادهای مشارکت را فراهم می کند. در اقتصاد اسلامی دو شیوه اصلی از قراردادهای مشارکت وجود دارند که در زمره قراردادهای مشارکت در سود می باشند و مضاربه و مشارکت نام دارند. مضاربه قراردادی است که بین صاحب مال (تامین کننده سرمایه) و عامل (انجام دهنده فعالیت با سرمایه صاحب مال) تنظیم می شود و به موجب آن صاحب مال، مبالغی را در اختیار عامل قرار می دهد تا وی به انجام فعالیتهای بازرگانی بپردازد. چنانچه در نتیجه فعالیت سود تحصیل شود، باید این سود به

شیوه ای مناسب بین طرفین قرارداد تقسیم شود، اما چنانچه فعالیت مزبور زیان آور بود، تمام زیان متوجه صاحب مال می شود و زیان عامل، همان هزینه فرصت زمان و حقوق و دستمزد از دست رفته وی می باشد (ارسلان طریق، ۲۰۰۴). در قرارداد مشارکت، تمامی شرکا به میزان مشخصی سرمایه گذاری می کنند و هر شریک به نسبت سرمایه گذاری اش، حق مدیریت شرکت را دارد. در قرارداد مشارکت، در صورت بروز زیان، هر شریک به میزان مبلغ سرمایه گذاری شده توسط وی در پروژه متعهد می باشد. دو شیوه اصلی قرارداد مشارکت که توسط مؤسسه های مالی مورد استفاده قرار می گیرند، مشارکت دائمی و مشارکت جزئی (مشارکت قابل بازخريد) نام دارند. مشارکت دائمی: در این نوع مشارکت، بانک یا هر مؤسسه مالی دیگری وارد قرارداد مشارکت می شود و یک سود سالانه را می پذیرد. چنانچه طرف قرارداد مؤسسه مالی، یک شرکت سهامی باشد، مؤسسه مالی به عنوان سهامدار آن شرکت شناسایی می شود (مشارکت حقوقی) و اگر طرف قرارداد مؤسسه مالی، یک شرکت غیرسهامی باشد، مؤسسه مالی به عنوان شریک آن شرکت تلقی می شود (مشارکت مدنی). مشارکت جزئی (قابل بازخريد): شکل خاصی از مشارکت است که در نهایت مالکیت دارایی یا پروژه به مدیریت شرکت (طرف قرارداد مؤسسه مالی) واگذار می شود و از این رو مشابه بازخريد دارایی می باشد. به عنوان مثال از این روش زمانی استفاده می شود که شرکتی استطاعت خرید دارایی مشخصی را ندارد و بانک (یا هر مؤسسه مالی دیگری) با وی قرارداد مشارکت منعقد می کند و دارایی مورد نظر را با مشارکت یکدیگر خریداری نموده و شرکت در تاریخ های مشخصی مبلغی را به عنوان اجاره (به نسبت سهم مالکیت بانک از دارایی) به بانک پرداخت می کند. علاوه بر آن مبلغی نیز به عنوان خرید سهم شرکت به بانک، به بانک پرداخت می کند و نهایتاً مالکیت دارایی را به دست می آورد.

ب) قراردادهای مبادله ای

مؤسسه های مالی اسلامی مجاز نیستند از اعتباراتی استفاده کنند که منجر به کسب

بهره گردد. از این رو جهت تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز باید به روشهای دیگری متوسل شد یکی از این روشها قراردادهای مبادله ای است. عمده ترین شکل قرارداد مبادله ای، اصل دادوستد معوق (اصل دادوستد انتقالی به دوره های آتی یا قراردادهای DTP) می باشد. قراردادهای DTP به سه شکل قرارداد فروش با پرداخت وجه نقد (قیمت) در آینده، قرارداد فروش با تحویل کالا در آینده و قرارداد فروش با پرداخت وجه نقد (قیمت) و تحویل کالا در آینده ارائه می شوند. اجاره تعهدات (لیزینگ)، نوعی قرارداد مبادله ای می باشد که ممکن است در آن دارایی مورد مبادله و مبلغ مبادله، معوق باشند. در قراردادهای اجاره تعهدات ممکن است که دارایی مورد اجاره در زمان حال وجود خارجی نداشته باشد اما قرارداد اجاره در خصوص آن منعقد شود. از طرفی ممکن است مبالغ اجاره نیز در زمان عقد قرارداد و یا در تاریخ های مشخصی در آینده پرداخت شوند. بنابراین در قرارداد اجاره مذکور، دارایی مورد مبادله مبلغ مبادله (مبالغ قابل پرداخت آتی) تا دوره های آتی، معوق باقی می ماند. استصناع قراردادی است که در آن، خریدار با مراجعه به فروشنده یا تولید کننده، سفارش خرید یک دارایی از قبیل ماشین آلات را صادر می کند و زمان تحویل دارایی مورد نظر در آینده خواهد بود و دارایی ساخته شده توسط تولید کننده و یا دارایی تهیه شده توسط فروشنده باید مشخصات مندرج در قرارداد خرید و فروش را دارا باشد. در خصوص نحوه پرداخت وجه دارایی نیز طرفین قرارداد به مذاکره می نشینند و مشخص می کنند که تسویه حساب باید چگونه انجام شود (به صورت معوق باشد یا اینکه بر مبنای جدول تکمیل کار انجام پذیرد).

ج) دارایی های مالی

با توجه به مباحث قبل و انواع قراردادهای دارایی های مالی اسلامی را می توان به چند طبقه تقسیم کرد. دارایی های مالی اسلامی را براساس قابلیت دادوستد در بازارهای ثانویه می توان به دو دسته داراییهای مالی قابل دادوستد و گواهی نامه های بدون

از آن از پول نقد و بدهی های بین اشخاص تشکیل شده باشد. سازمان بورس و اوراق بهادار بر طبق لایحه بازار اوراق بهادار به شماره ۲۵۴۳۹،۲۵۸۳۸۵ مورخ ۱۳۸۳/۵/۱۷ که در مورخ ۱۳۸۴/۹/۱ مجلس با اصلاحاتی آن را تصویب کرده است، موظف است بر اساس بند ۱۳ ماده ۷ این قانون مبنی بر (پیشنهاد به کارگیری ابزار های مالی جدید در بازار اوراق بهادار به شورا) به کارگیری ابزار جدید را در دستور کار خود قرار داده به گونه ای که هم اکنون در حال طراحی مدل عملیاتی این ابزار است. کمیته فقهی سازمان بورس اوراق بهادار در اواسط مرداد ماه سال ۱۳۸۶ مجوز ۸ نوع صکوک اجاره بر اساس فقه اسلامی و شیعه را صادر کرد تا این سازمان مدل عملیاتی این ابزار ها را طراحی و به شورای عالی بورس اوراق بهادار پیشنهاد کرد.

■ اوراق بهادار صکوک

صکوک، نوعی از اوراق بهادار اسلامی است و ابزاری مناسب به عنوان جایگزین اوراق قرضه محسوب می شود. این اوراق با درگیر کردن یک دارایی مشخص فیزیکی و به میان آوردن قراردادهایی مانند اجاره و مضاربه منطبق با قانون بانکداری بدون ربا است. صکوک جمع کلمه عربی صک می باشد که آن هم معرب واژه چک در زبان فارسی است. در عرف زبان عربی این واژه، حواله، انواع سفته، سند و هر آنچه را که تعهد یا اقراری از آن برداشت شود در بر می گیرد. واژه های صکالوکاله به معنای

امکان پذیر است). استصناع یک گونه خاص از عقد بیع است. فقهای مسلمان، عموماً، عقد بیعی را که کالا و قیمت پولی آن هر دو به تعویق افتند، جایز نمی دانند، اما مزیت استصناع در این است که به تعویق انداختن هر دوی کالا و قیمت مجاز است؛ زیرا آن چه قرار است بنا یا ساخته شود معمولاً در زمان فعلی موجود نیست، لذا باید به تعویق افتد. حال اگر خریدار نیز نیاز به تأمین مالی از سوی فروشنده دارد باید به او اجازه دهیم که قیمت را به تأخیر اندازد.

روش تأمین مالی بر اساس استصناع بر این اساس که، مرجع دولتی یا شهرداری ابتدا ویژگی های پروژه سرمایه گذاری معینی را که می خواهد ایجاد کند، تعریف می کند و آن گاه مدت زمانی را که برای پرداخت قیمت نیاز دارد، معین می سازد. سپس سرمایه گذاران و پیمان کاران به مناقصه دعوت می شوند تا ساخت پروژه مورد نیاز را بر عهده گیرند و به قیمتی که به صورت اقساط پرداخت خواهد شد به مرجع دولتی یا شهرداری بفروشند. وقتی تسهیلات مزبور ساخته می شود و عقد استصناع کامل می گردد، بلافاصله مالکیت کامل پروژه، در مقابل قیمت معوقه که معمولاً شامل هزینه ساخت و ساز و سود می شود، به مرجع دولتی یا شهرداری انتقال می یابد. آن سود ممکن است شرعاً علاوه بر چیزهای دیگر، مشتمل بر هزینه معطلی وجوه مالی در طی دوره بازپرداخت باشد. قیمت معوقه که مرجع دولتی یا شهرداری خواهد پرداخت، ممکن است در شکل گواهی نامه های دینی (DPCs) باشد که غیر ربوی هستند و کل ارزش اسمی آن ها برابر با کل قیمت معوقه است. این گواهی نامه ها سر رسیدهای متفاوتی دارند و با طرح اقساطی که مورد توافق دو طرف قرار گرفته است، سازگارند. نمودار گردش اوراق استصناع که نشان دهنده چگونگی عملکرد اوراق استصناع از آغاز تا انتها است ترسیم شده است: (نظرپور، ۱۳۸۵)

بنابراین هرگونه دارایی را می توان به صورت سند یا اوراق بهادار مکتوب ارائه نمود و این سند یا اوراق می تواند به قیمت بازار فروخته شود به شرطی که بخش عمده آن از دارایی فیزیکی و حقوق مالی و تنها بخش ناچیزی

بهره غیرقابل دادوستد طبقه بندی کرد. رایج ترین داراییهای مالی قابل دادوستد عبارتند از: ۱- گواهی مضاربه: گواهی مالکیت دائمی در شرکت ها و واحدها و فعالیت های بازرگانی، بدون حق کنترل و مدیریت ۲- گواهی مشارکت: گواهی مالکیت دائمی در شرکت ها و واحدها و فعالیت های بازرگانی، با حق کنترل و مدیریت ۳- گواهی مشارکت قابل بازخرید (گواهی مشارکت تأمین مالی دوره ای): گواهی مالکیت موقت (جزئی) در شرکت ها و واحدها و فعالیت های بازرگانی، با (بدون) حق کنترل و مدیریت ۴- گواهی اجاره با نرخ ثابت: مالکیت دارایی بادوام و یا حق استفاده دائم از دارایی بادوام، اجاره داده می شود و مبلغ اجاره برای دوره قرارداد، ثابت می باشد. ۵- گواهی اجاره با نرخ شناور: مالکیت دارایی بادوام و یا حق استفاده دائم از دارایی بادوام، اجاره داده می شود و مبلغ اجاره به طور ادواری و بر اساس تغییرات یک شاخص معین و در چارچوب توافق نامه اولیه اجاره تغییر می یابد. ۶- گواهی نامه های بدون بهره غیرقابل دادوستد، و گواهی استصناع (و یا مزایحه) و گواهی سلم دو نمونه از گواهی نامه های بدون بهره غیرقابل دادوستد می باشند. گواهی سلم در قرارداد سلم، وجوه به صورت پیش پرداخت، پرداخته می شوند و گواهی سلم غیرقابل دادوستد می باشد. از آنجایی گواهی استصناع از مهمترین روش های تأمین مالی می باشد، لذا این روش در ادامه کامل تر بیان می شود (هاشمی و ابراهیمی، ۱۳۸۷).

■ گواهی استصناع (سفارش ساخت)

استصناع، خرید چیزی است به قیمت معین که طبق ویژگی های مورد توافق در زمان آینده ساخته یا احداث می شود؛ به بیان دیگر، موضوعی که عقد استصناع درباره آن منعقد می شود، غالباً در زمان عقد موجود نیست ولی توسط سازنده یا پیمانکار در آینده ساخته می شود. (روشی که شهرداری ها می توانند برای احداث بسیاری از پروژه ها و سرمایه گذاری های شهری پس از تصویب نهایی و اجرایی شدن این روش در تیرماه ۱۳۹۰ در سازمان بورس و اوراق بهادار با کمک و مشارکت شرکتهای تأمین سرمایه



وکالت‌نامه و صک‌الکفاله به معنای کفالت‌نامه نیز در زبان عربی رواج یافته است. تعریف سازمان حسابداری و حسابرسی نهادهای مالی اسلامی از صکوک عبارت است از: «گواهی‌هایی با ارزش اسمی یکسان که پس از اتمام عملیات پذیره‌نویسی، بیانگر پرداخت مبلغ اسمی مندرج در آن توسط خریدار به ناشر است و دارنده آن مالک یک یا مجموعه‌ای از دارایی‌ها، منافع حاصل از دارایی و یا ذی‌نفع یک پروژه یا یک فعالیت سرمایه‌گذاری خاص می‌شود». در فرآیند انتشار اوراق صکوک یک دارایی ملموس مورد معامله قرار می‌گیرد که این معامله می‌تواند بر اساس یکی از عقود اسلامی باشد. صکوک روش تأمین مالی مبتنی بر اصول اسلامی است که نوعی اوراق مهرموم و تأیید شده می‌باشد که می‌توان به عنوان گواهی سرمایه‌گذاری مشاع هم از آن نامه برد. با استفاده از اوراق بهادار صکوک می‌توان منابع مالی را با پشتوانه ترازنامه و دارایی‌های فیزیکی شرکت خاص اجرای پروژه‌های (SPC) جذب کرد. نوعی قرض گرفتن مبتنی بر دارایی‌ها است و اوراق صکوک دارای رتبه‌بندی است و به راحتی در بازارهای ثانویه معامله می‌شود. این اوراق در بورس‌های لایوان مالزی، لوکزامبورگ و بحرین پذیرفته شده و براساس نرخ‌گذاری روزانه معامله می‌شود. نبود ماهیت ربوی و بی‌عدالتی را از ویژگی‌های خاص اوراق بهادار صکوک است و در خرید و فروش اوراق بهادار صکوک به هیچ‌وجه تقارن اطلاعات وجود ندارد و تمام گزارش‌ها شفاف و روشن است. همچنین عدم داشتن معسیر (قمار) در ماهیت اوراق از ویژگی‌های خاص صکوک است. ارزش بازار اوراق صکوک در جهان را تا نوامبر ۲۰۰۶ بیش از ۴۵ میلیارد دلار است و از این رقم ۶۸ درصد در حمایت از بخش خصوصی منتشر شده است. کشورهای انگلیس، آمریکا، آلمان و ژاپن برای جذب منابع مالی مسلمانان معتقد اقدام به انتشار اوراق بهادار صکوک کرده‌اند. امارات برای فاز دوم فرودگاه دب‌ ۳/۵ میلیارد دلار اوراق صکوک منتشر کرد که اکنون بالاترین حجم اوراق بهادار در دنیا است. با توجه به اینکه بالاترین اوراق مشارکت فروخته شده

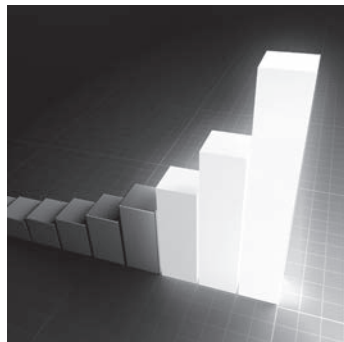
برای پروژه‌های مختلف در آمریکا حدود ۱/۵ میلیارد دلار است، فروش ۳/۵ میلیارد دلار اوراق بهادار صکوک در دب‌ نشان می‌دهد که منابع زیادی در خاورمیانه وجود دارد که چشم تمام دنیا به دنبال آن است. اکنون دنیا با استفاده از ابزارهای مالی مبتنی بر اصول اسلامی به دنبال جذب منابع منطقه خاورمیانه هستند و زمان آن رسیده که ایران با بسترسازی مناسب بهترین بهره‌برداری را از اوراق صکوک کند و گام‌های موثری را در راستای اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ بردارد. با اوراق بهادار صکوک به خاطر داشتن رتبه بندی و روان بودن معاملات در بازارهای ثانویه و بورس‌ها این اوراق در جهت مدیریت نقدینگی بنگاه‌های اقتصادی اسلامی بسیار موثر واقع شده‌اند. این اوراق در راستای مدیریت ترازنامه و ریسک در بانک‌ها و شرکت‌های بیمه اسلامی بسیار موثر بوده‌اند. اولین ناشر اوراق صکوک Guthrie Ber- had در مالزی بوده که بزرگترین شرکت هلدینگ در حوزه مدیریت نخلستان‌ها در دنیا است. عمده‌ترین شرکت‌های تأمین سرمایه در حوزه پذیره‌نویسی اوراق بهادار صکوک در دنیا بانک‌های تجاری بین‌المللی برهارد، RHB SAKURA، HSBC، MIMB، بانک اسلامی دب‌ و Citigroup هستند. که بانک تجاری بین‌المللی برهارد دارای بالاترین حجم بازار به میزان ۲۵ درصد است. به دنبال آن بانک HSBC با ۱۳ درصد بازار صکوک را در اختیار دارد. حجم انتشار صکوک در جهان بیش از ۱۱۰۰ میلیارد دلار می‌باشد که بخش عمده آن در بخش‌هایی از آسیا و کشورهای عضو «شورای همکاری خلیج فارس» متمرکز شده است. در کشورهایی که دارای جمعیت مسلمان زیادی هستند، استفاده از ابزارهای مالی متعارف مانند اوراق قرضه، کارایی و مقبولیتی ندارد. بر این اساس دولت‌ها و شرکت‌های اسلامی و یا شرکت‌های اسلامی فعال در کشورهای غیراسلامی که بدنال تأمین مالی و مدیریت بدهی خود هستند نیازمند یافتن جایگزین‌هایی مطابق با اصول اسلامی می‌باشند. سازمان حسابداری و حسابرسی موسسه‌های مالی اسلامی، با در نظر گرفتن عقود اسلامی،

استانداردهایی را برای ۱۴ نوع صکوک تعریف کرده است که با توجه به شرایط و نیاز مالی از تنوع لازم برخوردار است و از اوراق با سود ثابت تا متغیر را شامل می‌شود. این اوراق عبارتند از: ۱- صکوک اجاره ۲- صکوک سلم ۳- صکوک استصناع ۴- صکوک مباحه ۵- صکوک مشارکت ۶- صکوک مضاربه ۷- صکوک مزارعه ۸- صکوک مساقات ۹- صکوک مقارضه ۱۰- صکوک حق امتیاز ۱۱- صکوک نماینده سرمایه گذاری ۱۲- صکوک مالکیت دارایی‌هایی که در آینده ساخته می‌شود ۱۳- صکوک مالکیت منافع دارایی‌های موجود ۱۴- صکوک مالکیت منافع دارایی‌هایی که در آینده ساخته می‌شود. که تعدادی از این اوراق صکوک را پس از بیان مختصری از تاریخچه صکوک بیان می‌داریم.

بنابراین در مجموع اوراق صکوک نه تنها ابزاری برای تأمین مالی پروژه‌ها منطبق بر فقه اسلامی هستند، بلکه دارای قابلیت رقابت در سرمایه‌گذاری به دلیل تطابق آن با استانداردهای بین‌المللی به خصوص در جوامع مسلمان است. علاوه بر این، تنوع اوراق صکوک، امکان مدیریت ریسک و مدیریت دارایی را به فعالان بازار مالی می‌دهد. یکی دیگر از مزایای این اوراق قابلیت نقدشوندگی به دلیل وجود بازار ثانویه و بعضاً ضامن نقدشوندگی آن می‌باشد که عامل مهمی در جهت کاهش هزینه‌های انتشار محسوب می‌شود.

تاریخچه صکوک

ایده اولیه انتشار اوراق قرضه اسلامی به دهه ۱۹۸۰ بر می‌گردد. در آن زمان تلاش‌های زیادی توسط بانک‌های اسلامی جهت غلبه بر مساله نقدینگی صورت گرفت. در جولای ۱۹۸۳ بانک مرکزی مالزی به عنوان پیشگام در این زمینه، از اوراق بهادار دولتی یا اسناد خزانه که بهره پرداخت می‌کردند استفاده نکرد و به جای آن از اوراق بدون بهره به نام «گواهی سرمایه‌گذاری دولتی» استفاده نمود. این اوراق نرخ بهره از پیش تعیین شده نداشتند، بلکه نرخ بدهی آنها توسط دولت و به تشخیص آن اعلام می‌شد. نرخ سود از رابطه ثابتی تبعیت نمی‌کرد و بیشتر



در بازار سرمایه کشور بر شمرده. با بستر سازیهای انجام شده سر انجام اولین اوراق اجاره در اسفند ماه ۱۳۸۹ با هدف تامین منابع مالی جهت شرکت هواپیمایی ماهان منتشر گردید.

■ انواع اوراق صکوک

چنانچه بیان شد سازمان حسابرسی و بازرسی نهادهای مالی اسلامی در استاندارد شریعت شماره ۱۷ خود، انواع مختلفی برای صکوک سرمایه‌گذاری ارائه می‌دهد. از بین ۱۴ نوع صکوک که در بالا به آنها اشاره شده، عمدتاً استفاده از صکوک اجاره، استصناع و سلم و تا حدی صکوک مشارکت، مرابحه و مضاربه معمول است. از سوی دیگر می‌توان اوراق صکوک را بر حسب نوع ناشر به دو نوع تقسیم می‌کنند (پهلوان و رضوی، ۱۳۸۶): صکوک دولتی: این اوراق صکوک توسط دولت‌های بحرین، مالزی، پاکستان، قطر و آلمان و... منتشر شده است. تمامی این اوراق صکوک دولتی توسط موسسات رتبه‌بندی اعتباری رتبه‌بندی شده‌اند. البته دولت بحرین برای رتبه‌بندی اولین سری اوراق صکوک منتشره خود اقدامی نکرد، زیرا عرضه اوراق در سطح داخلی انجام شد. مالزی اولین کشوری بود که توانست صکوک جهانی با رتبه‌بندی بین‌المللی به نام «صکوک اجاره جهانی» را طراحی و منتشر کند.

صکوک شرکتی: این اوراق توسط شرکت‌ها جهت تامین مالی صورت می‌گیرد. (سروش، ۱۳۸۹) نکته جالب توجه، استقبال گسترده شرکت‌ها برای تامین مالی از طریق انتشار صکوک است؛ به نحوی که در سال‌های

قطعات زمین می‌باشد. وجوه حاصل از انتشار برای ساخت طرح‌هایی مانند بیمارستان و مجتمع‌های دولتی به کار می‌رود. ساختار صکوک مالزی شبیه ساختار صکوک قطر می‌باشد. یک شرکت ناشر (SPV) تشکیل می‌شود که زمین را از دولت مالزی خریداری می‌کند و سپس آن را به دولت اجاره می‌دهد. در زمان سررسید اوراق، دولت مالزی این اوراق را به قیمت اسمی بازخرید می‌کند. پرداخت مبلغ اجاره‌ها توسط دولت مالزی تضمین شده است. این اوراق توسط مؤسسه Moody و مؤسسه S&P ارزشیابی و طبقه‌بندی شد. بانک توسعه اسلامی نیز در سال ۲۰۰۳ صکوک ترکیبی به ارزش ۴۰۰ میلیون دلار با سررسید سال ۲۰۰۸ منتشر کرد. هر صکوک بیانگر سهم مشاع دارنده آن در دارایی‌های امین بود. دارایی‌های امین توسط مؤسسه ای امین نگهداری می‌شد. این مؤسسه امین فقط برای کمک به اجرای فرایند انتشار صکوک تأسیس شد. دارندگان اوراق صکوک مستحق دریافت جریان‌های نقدی حاصل از دارایی‌های امین بودند. این دارایی‌ها از طریق ترکیب قراردادهای اجاره، مرابحه و استصناع به وجود آمده‌اند و نرخ بازدهی آنها ۲۳/۶۲۵٪ است.

پس از استقبال سرمایه‌گذاران در سراسر جهان از اوراق صکوک، سازمان بورس و اوراق بهادار ایران نیز مطالعاتی را به منظور استفاده از این ابزار مالی آغاز کرد و در نهایت در اواخر سال ۱۳۸۶ مصوبه ابزار مالی اوراق «صکوک اجاره» و ضوابط آن توسط شورای عالی بورس به تصویب رسید. بر اساس این مصوبه تعاریف، ارکان و ضوابط انتشار اوراق صکوک اجاره مشخص شده است و انتشار این اوراق صکوک توسط شرکت‌های تامین سرمایه صورت گرفته و می‌گیرد. همچنین زیر ساخت‌های لازم از جمله قوانین و دستورالعمل‌های لازم جهت انتشار اوراق اجاره در طی زمان فراهم شده است، بطوریکه تصویب قانون توسعه ابزارها و نهادهای مالی جدید، دستورالعمل فعالیت نهادهای واسطه، ضوابط فعالیت شرکت‌های تامین سرمایه و مهمتر از همه دستورالعمل انتشار اوراق اجاره مصوب مرداد ماه ۱۳۸۹ از سوی سازمان بورس و اوراق بهادار را می‌توان از جمله این اقدامات

بر ملاحظات کیفی طرح تاکید می‌شد. برای تعیین نرخ بازدهی، معیارهای مختلفی مانند شرایط کلان اقتصادی، نرخ تورم و نرخ بازدهی سایر اوراق بهادار مشابه مورد توجه قرار داشت؛ بدین ترتیب شبه ریوی بودن سود به ظاهر بر طرف می‌شد و افراد مسلمان اقدام به خرید این اوراق می‌نمودند. (پهلوان، ۱۳۸۶) در دهه ۱۹۹۰ همزمان با گسترش ساختارهای مختلف معاملات مالی توسط بانک‌های اسلامی ایده استفاده از ابزارهای مالی اسلامی نیز تقویت شد. به دنبال آن متخصصان مالی در کنار علمای دینی اقدام به مطالعه راهکارهای مناسب نمودند. ایده انتشار صکوک اجاره برای نخستین بار توسط «منذر کفف» در مقاله معروف وی با عنوان «استفاده از اوراق اجاره دارایی برای پوشش شکاف بودجه» در سال ۱۹۹۷ مطرح شد و پس از بررسی جزئیات عملیاتی، انتشار این اوراق آغاز شد. البته قبل از انتشار اولین صکوک جهانی توسط مالزی در سال ۲۰۰۱ میلادی، مؤسسه پولی بحرین برای اولین مرتبه در حوزه کشورهای خلیج فارس در سال ۲۰۰۱، اسناد دولتی مطابق با قوانین اسلامی منتشر کرد. ارزش این اسناد ۲۵ میلیون دلار آمریکا، به شکل اوراق ۳ ماهه و با عنوان اوراق بهادار «صکوک سلم» بود. این اوراق یک نرخ بازدهی ثابت ۳/۹۵ درصدی داشت که مبتنی بر نرخ بهره نبود. کل ارزش پرتفوی صکوک که تا قبل از سال ۲۰۰۳ توسط بحرین مدیریت می‌شد، بالغ بر ۱ میلیارد دلار آمریکا بود. در سال ۲۰۰۲ در بحرین، مرکز اسلامی مدیریت نقدینگی تأسیس شد. تأسیس‌کنندگان این مرکز، مرکز مالی کویت، بانک اسلامی دبی و بانک اسلامی بحرین، هر یک با سرمایه ۵ میلیون دلار آمریکا بودند. این مرکز دارایی‌های مشروع را از دولت‌ها، نهادهای مالی و شرکت‌ها خریداری و جمع‌آوری نمود و بنابراین اوراق بهادار صکوک با قابلیت معامله و بر مبنای ارزش دارایی‌های پایه انتشار یافت. در سال ۲۰۰۲، دولت مالزی اقدام به انتشار گواهی امین به مبلغ ۶۰۰ میلیون دلار نمود که سررسید آنها سال ۲۰۰۷ است. هر یک از این گواهی‌های امین بیانگر مالکیت مشاع دارایی‌ها، یعنی همان

مختلف، همواره میزان انتشار صکوک شرکتی بسیار بالاتر از صکوک دولتی قرار داشته است (بین ۵ تا ۱۰ برابر). این اوراق به سه گروه عمده قابل تقسیم است، ابزارهای مالی غیر انتفاعی جهت تامین مالی اهداف خیرخواهانه، ابزارهای مالی انتفاعی با سود معین برای سرمایه‌گذاران ریسک‌گریز و ابزارهای مالی انتفاعی با سود انتظاری برای سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر تقسیم می‌شوند. اوراق اجاره: اوراق بهاداری است که براساس عقد اجاره منتشر می‌شود و نشان دهنده مالکیت مشاع دارندگان آن، در دارایی مبنای انتشار اوراق است که اجاره داده می‌شود. اوراق اجاره دارای انواع متعدد می باشد. اوراق مرابحه: از آنجا که اوراق مرابحه انواع مختلف دارد، نمی‌توان تعریف جامعی از این اوراق ارائه کرد؛ اما در نگاه عام می‌توان گفت: اوراق مرابحه، اوراق بهاداری هستند که دارندگان آنها به صورت مشاع مالک دارایی مالی (دینی) هستند که بر اساس قرارداد مرابحه حاصل شده است. این اوراق بازدهی ثابت داشته و قابل خرید و فروش در بازار ثانوی می‌باشند. اوراق رهنی: از منظر فقهی، اکثر تسهیلات اعطایی از طرف بانک‌های بدون ربا قابل تبدیل به اوراق بهادار هستند لکن از این میان تسهیلات فروش اقساطی و اجاره به شرط تملیک به دلایل زیر از اولویت برخوردارند: این تسهیلات دارای بازدهی ثابت و معین هستند و برای افراد ریسک‌گریز و برای تبدیل کردن دارایی‌های بانکی به اوراق بهادار شروع مناسبی به حساب می‌آیند. در این تسهیلات یا دارایی تا پرداخت آخرین اجاره بها در مالکیت بانک می‌ماند یا بانک می‌تواند معادل آن را به عنوان رهن دریافت نماید، بنابراین، این تسهیلات از کمترین ریسک برخوردارند. این تسهیلات دارای زمان‌بندی کاملاً معلوم بوده بانک‌ها و شرکت‌های تامین سرمایه می‌توانند متناسب با شرایط بازار، بسته‌های مناسب تسهیلات را از جهت سررسید انتخاب و به بازار، شرکتها، شهرداری‌ها عرضه کنند. نمونه‌ای از این کار برای شهرداری‌ها در مورد انتشار اوراق رهنی و اجاره صکوک برای توسعه اتوبوس سریع السیر درون شهری (BRT) را اشاره نمود. اوراق استصناع: وزارتخانه‌ها، شهرداری‌ها،

شرکت‌های دولتی و خصوصی که درصدد احداث یا توسعه پروژه خاصی چون احداث مسکن به صورت انبوه، بزرگراه و... هستند و اعتبار مالی لازم برای انجام آن را به صورت نقد ندارند، می‌توانند با استفاده از اوراق بهادار استصناع، به احداث پروژه اقدام کنند و قیمت آن را طبق زمان‌بندی معینی از محل بودجه سالانه یا از طریق واگذاری واحدهای ساخته شده به تدریج بپردازند. قرارداد استصناع به معنای سفارش ساخت است و در اصطلاح فقهی و حقوقی، قراردادی «صنع» است که به موجب آن یکی از طرفین قرارداد، در مقابل مبلغی معین، ساخت و تحویل کالا یا طرح مشخصی را در زمان معین نسبت به طرف دیگر به عهده می‌گیرد. اوراق مضاربه: اوراق مضاربه اوراق بهاداری است که براساس عقد مضاربه طراحی می‌شود. ناشر اوراق مضاربه با واگذاری اوراق، وجوه متقاضیان اوراق را جمع‌آوری کرده به عنوان مضاربه در اختیار بانی قرار می‌دهد، بانی در فعالیت اقتصادی سودآور (بازرگانی) به کار می‌گیرد و در پایان هر معامله یا پایان هر دوره مالی سود حاصله را براساس نسبت‌هایی که روی اوراق نوشته شده، میان خود و صاحبان اوراق تقسیم می‌کند. دارندگان اوراق نقش مالک و بانی نقش عامل قرارداد مضاربه را دارند. اوراق جعاله: اوراق جعاله، اوراق مالکیت مشاع دارایی (کار، خدمت یا کالایی) است که براساس قرارداد جعاله تعهد انجام و تحویل شده است. بعد از پایان عمل (موضوع قرارداد جعاله)، صاحبان اوراق، مالک مشاع نتیجه عمل خواهند بود. نتیجه عمل ممکن است خدمت یا دارایی فیزیکی باشد. اوراق جعاله کاربردهای متنوع دارد.

■ ریسک‌ها، مزایا و محدودیت‌های اوراق صکوک

ریسک‌های مرتبط با اوراق صکوک را به طرق مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. مهم‌ترین ریسک‌هایی که دارندگان اوراق صکوک با آن مواجه هستند را می‌توان به صورت زیر بیان کرد (نصیرزاده، ۱۳۸۷):

ریسک از بین رفتن دارایی‌ها: چنانچه به دارایی مورد اجاره در فرآیند انتشار اوراق صکوک به هر دلیل خسارتی وارد آید، آنگاه

از ارزش آن دارایی کاسته شده و در نتیجه دارندگان صکوک متضرر می‌شوند. البته این ریسک را می‌توان از طریق بیمه کردن دارایی‌ها به طور کامل حذف کرد.

ریسک نرخ سود: مبلغ اجاره بها معمولاً ثابت تعیین می‌شود و دارندگان اوراق صکوک در هر دوره اجاره بهای ثابتی را دریافت می‌کنند؛ بنابراین چنانچه نرخ سود متداول در بازار افزایش یابد آنگاه آنها در مقایسه با نرخ سود بازار، سود کمتری را دریافت می‌کنند.

ریسک کاهش قیمت دارایی: چنانچه ارزش دارایی‌ها در تاریخ سررسید (پایان مدت اجاره) به هر دلیل کاهش یابد، آنگاه دارندگان اوراق صکوک با زیان سرمایه‌ای مواجه می‌شوند. البته این ریسک را می‌توان از طریق اعطای اختیار فروش به دارندگان اوراق صکوک حذف کرد زیرا در این صورت آنها می‌توانند با اعمال اختیار فروش خود، اوراق صکوک را به قیمت مندرج در برگه اختیار فروش به شرکت با مقصد خاص یا بانی بفروشند.

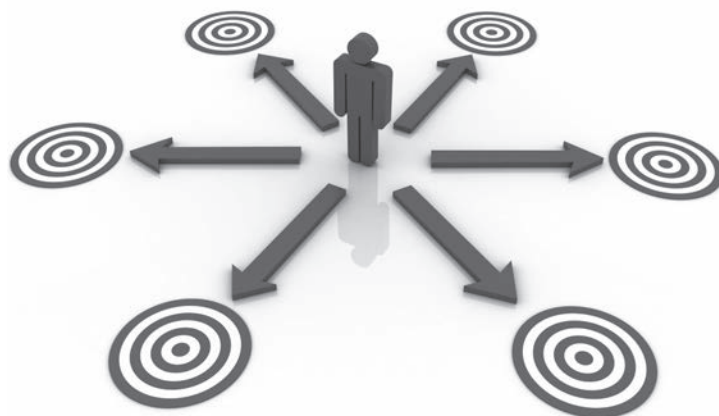
برخی از مزایای انتشار اوراق صکوک را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- ۱- صکوک، نقدینگی شرکت مالک دارایی (بانی) و شهرداری را افزایش می‌دهد؛
- ۲- دارایی‌هایی که نقدینگی پایینی دارند یا غیرنقد هستند از ترازنامه خارج شده و وجوه نقد جایگزین آن می‌شود؛
- ۳- با اینکه قسمتی از دارایی‌ها از شرکت بانی (مالک دارایی) مانند شهرداری‌ها جدا می‌شود، اما با این حال باز هم بانی و شهرداری‌ها می‌توانند از دارایی‌ها استفاده کنند؛

۴- از آنجا که صکوک با پشتوانه دارایی منتشر می‌شود، لذا دارای ریسک کمتری است و هزینه تامین مالی را نیز کاهش می‌دهد؛

۵- صکوک با فراهم کردن امکان تبدیل دارایی‌ها به اوراق بهادار به توسعه شهرداری‌ها و نیز بازار سرمایه کمک می‌کند؛

۶- چنانچه برای دادوستد اوراق صکوک یک بازار ثانویه فراهم شود، (که در حال حاضر برنامه‌هایی در این خصوص در بازار سرمایه در حال شکل‌گرفتن است) آنگاه قابلیت نقد



شرکت کمتر خواهد بود. در زمینه استقبال سهامداران شرکت‌های حاضر در بورس برای انتشار اوراق صکوک نیز می‌توان گفت: تا زمانی که نرخ سودآوری شرکت در مقابل سرمایه مورد استفاده آن، از نرخ بهره اوراق صکوک بیشتر باشد، استفاده از رویه انتشار اوراق صکوک برای تأمین مالی، سود شرکت را افزایش می‌دهد، بنابراین در صورتی که از دیدگاه سهامداران، انتشار اوراق صکوک با شرایط یادشده خطری را برای شرکت در بازار برنداشته باشد، ارزش سهام شرکت در بازار رو به فزونی می‌گردد و به دنبال آن ارزش بازاری شرکت افزایش می‌یابد. این موضوع، مورد علاقه و خواست سهامداران می‌باشد.

آیا این اوراق از نظر اقتصادی کارا است؟ این پرسش از جهات گوناگون قابل بررسی است. نخست اینکه صکوک می‌تواند ابزاری کارا برای کنترل نقدینگی باشد. بانک مرکزی می‌تواند در عملیات بازار باز به خرید و فروش اوراق صکوک منتشر شده دولت یا شهرداری‌ها بپردازد. به نظر می‌رسد که این کار مناسب‌تر از انتشار اوراق مشارکت باشد، زیرا صکوک همانند اوراق مشارکت نیست که نقد شوندگی بالایی داشته باشد و به همین دلیل ابزار کارآتری برای کنترل نقدینگی است. همچنین بانک مرکزی خود نمی‌تواند اقدام به انتشار اوراق صکوک کند و فقط می‌تواند اوراق صکوک دولتی را خرید و فروش کند که از این جهت هم انحرافی

محتوایی به این اوراق وارد نشده است. این پرسش می‌تواند مطرح شود که آیا این اوراق مورد توجه مردم و بنگاه‌های اقتصادی قرار می‌گیرد. با توجه به بازدهی مناسب و قطعی بودن سود و نقدشوندگی بالای آن در صورت تشکیل بازار ثانویه و نداشتن هیچگونه شبهه غیر شرعی بودن، این اوراق می‌تواند مورد توجه عموم مردم و به ویژه سرمایه‌گذاران خرد خطر گریز قرار گیرد. ضمن اینکه اوراق صکوک همانند اوراق قرضه متعارف قابلیت رتبه بندی اعتبار به وسیله مؤسسات رتبه بندی بین المللی را دارند. از این رو، به راحتی قابلیت انتشار در بازارهای بین المللی را نیز دارا می‌باشند.

در مورد استقبال بنگاه‌های خواهان تأمین مالی از این اوراق نیز می‌توان گفت با توجه به کم هزینه بودن و بازخورد نکردن این اوراق قبل از زمان سررسید، استقبال خوبی از این اوراق صورت خواهد گرفت. ضمن اینکه انتشار اوراق بهادار، از جمله صکوک اجاره، سبب می‌شود که شرکت مربوطه با شرکای جدید روبرو نباشد و در مقابل پولی که از طریق فروش صکوک به دست می‌آورد، ملزم نیست که دیگران را در حوزه مدیریت خود دخالت دهد. همچنین، در مواردی از قوانین کشورهای مختلف، بهره‌های پرداختی به صاحبان اوراق بهادار شرکت، جزء هزینه‌های شرکت محسوب می‌شود و از درآمدهای آن کسر می‌شود. در نتیجه، مالیات پرداختی

شوندگی این اوراق هم افزایش می‌یابد.

برخی از محدودیت‌های موجود در انتشار اوراق صکوک را می‌توان به شرح زیر بیان کرد. (که البته با توسعه این ابزارهای تأمین مالی برای شرکتها و احتمالاً شهرداری‌ها در حال اصلاح، بهبود و رفع محدودیت‌های موجود در انتشار اوراق صکوک است):

- ۱- فقدان بازار ثانویه جهت کاهش نقدشوندگی در حال حاضر؛
- ۲- فقدان معیارهای مناسب ارزیابی پرتفوی سرمایه‌گذاری متشکل از ابزارهای مالی اسلامی؛
- ۳- عدم کفایت حجم بازار اولیه و در نتیجه کمتر بودن رونق بازار ثانویه در مقایسه با سایر بازارهای مالی جهان؛
- ۴- عدم اطلاع کافی بازارها و سرمایه‌گذاران داخلی و بیرونی مانند شهرداری‌ها و شرکتها از تنوع و ویژگی‌های ابزارهای مالی اسلامی؛
- ۵- عدم زیرساخت‌های لازم برای توسعه بازار صکوک؛
- ۶- استاندارد کردن دارایی‌هایی که می‌تواند در این فرآیند مورد استفاده قرار بگیرد؛
- ۷- استاندارد کردن فرآیند ارزیابی قیمت‌گذاری این دارایی‌ها؛
- ۸- تسهیل امور مربوط به رتبه‌بندی اوراق؛

■ اوراق صکوک ابزاری کارا و شرعی در قانون بانکداری بدون ربا

هنگامی که یک ابزار جدید مالی در یک محیط اقتصادی خاص معرفی می‌شود برای موفقیت احتیاج به عواملی دارد. این عوامل موفقیت عبارتند از: قانونی بودن، کارا بودن و مقبول واقع شدن. برای اینکه ببینیم آیا اوراق صکوک (اجاره) در ایران می‌تواند موفق باشد و به عنوان یک ابزار مناسب مالی مورد استفاده قرار گیرد باید این عوامل را برای آن، مورد مطالعه قرار دهیم (فطرس و محمودی، ۱۳۸۷).

آیا صکوک اجاره مطابق با قانون بانکداری بدون رباست؟ همانگونه که در قسمتهای قبل بیان شد این اوراق بدون هیچگونه شبهه ربوی بودن منتشر می‌شود و کاملاً منطبق با قانون بانکداری بدون ربا و در نتیجه شرع می‌باشد و تا کنون نیز هیچگونه اشکال شکلی یا

که در اوراق مشارکت اتفاق افتاده است دیگر روی نخواهد داد.

به علاوه، صکوک می تواند ابزاری کارا برای سرمایه گذاری باشد. رفتار قیمتی صکوک متفاوت از اوراق قرضه متعارف یا اوراق مشارکت است، به همین دلیل اگر در یک سبد سرمایه گذاری قرار گیرد، هم به دلیل تنوع سازی و هم به دلیل رفتار قیمتی متفاوت، ریسک را کاهش می دهد. همچنین، اوراق صکوک وسیله ای مناسب و در دسترس برای هدایت نقدینگی سرگردان جامعه به سوی سرمایه گذاری مولد است (فطرس و محمودی، ۱۳۸۷).

■ نحوه انتشار اوراق صکوک

از آنجایی که در حال حاضر فقط اوراق صکوک اجاره در ایران برای شرکت هواپیمایی ماهان انتشار یافته است و دستورالعمل های سایر اوراق صکوک تدوین و عملیاتی نشده است، لذا در ادامه بیشتر مباحث مربوط به انتشار اوراق بهادار صکوک اجاره است. البته ساختار کلی انتشار تمام اوراق صکوک مشابه و تقریباً یکسان است، لذا ذکر روش عملیاتی صکوک مذکور شامل سایر اوراق نیز می گردد. علاوه بر این روش تامین سرمایه از طریق انتشار صکوک اجاره، روش مناسبی جهت تامین نقدینگی شهرداری ها می باشد. صکوک اجاره، نوعی صکوک سرمایه گذاری است که بیانگر مالکیت واحدهای سرمایه گذاری با ارزش برابر از دارایی های بادوام فیزیکی ای هستند که به یک قرارداد اجاره، آن طور که در شریعت تعریف شده است، پیوند خورده اند. در میان محصولات مالی اسلامی، صکوک اجاره یک محصول متمایز به شمار می رود که محبوبیت زیادی بین سرمایه گذاران مسلمان به دست آورده است. از طرف دیگر ناشران (دولت ها، شهرداری ها و شرکت ها) نیز صکوک اجاره را روش مناسبی برای تجهیز منابع می دانند.

شیوه تامین مالی با استفاده از اوراق صکوک اجاره، به صورت خلاصه اینگونه است: ابتدا شرکتی که احتیاج به نقدینگی دارد (بانی) مثلاً شهرداری ها، یکسری از دارایی های خود که برای اجاره مناسب هستند را انتخاب می کند. بانی دارایی های منتخب را به صورت

یک سبد دارایی به یک شرکت ناشر (spv) که از لحاظ قانونی دارای یک شخصیت کاملاً مستقل است می فروشد (که این شرکت ناشر معمولاً یک شرکت تامین سرمایه است). با این توافق که شرکت ناشر پس از خرید دارایی ها مجدداً آنها را در قالب قرارداد اجاره در اختیار بانی قرار دهد. مدت اجاره و همچنین مبلغ اجاره بها با توافق طرفین تعیین می شود (نصیرزاده).

در مرحله بعد شرکت ناشر از طریق انتشار اوراق صکوک، دارایی های خود را به اوراق بهادار (صکوک) تبدیل می کند. اوراق صکوک دارای ارزش مساوی هستند و هر یک بیانگر مالکیت مشاع قسمتی از دارایی های مورد اجاره می باشند. به عبارت دیگر سرمایه گذاری که اقدام به خرید اوراق صکوک می نمایند به نسبت میزان ارزش اوراق خود در مالکیت آن دارایی ها به صورت مشاع شریک می شوند. بانی به موجب قرارداد اجاره باید مبلغ اجاره بها را طبق شرایطی که در قرارداد ذکر شده در اختیار شرکت ناشر قرار دهد. شرکت ناشر نیز باید اجاره بها را بین دارندگان صکوک تقسیم کند. هنگامی که مدت زمان اجاره به پایان می رسد، جریان نقدی حاصل از اجاره بها نیز متوقف می شود و مالکیت دارایی های مورد اجاره نیز در اختیار دارندگان صکوک است. حال اگر ارزش بازار دارایی های مذکور بیش از مبلغ اسمی مندرج در اوراق صکوک باشد آنگاه دارندگان صکوک پس از اتمام مدت زمان اجاره با فروش دارایی ها، سود سرمایه ای به دست می آورند و در غیر این صورت با زیان سرمایه ای مواجه می شوند. بنابراین در حالیکه درآمد حاصل از اوراق صکوک نسبتاً پایدار و دارای ریسک اندکی است اما خود اوراق می توانند با ریسک کاهش قیمت مواجه شوند. طبیعتاً این موضوع می تواند انگیزه سرمایه گذاران برای خرید صکوک را کاهش دهد. به همین دلیل معمولاً همراه با اوراق صکوک یک سند اختیار فروش نیز در اختیار سرمایه گذاران قرار می گیرد تا در صورت تمایل بتوانند دارایی های مربوطه را در زمان انقضای قرارداد اجاره به قیمت اسمی به خود بانی بفروشند.

اختیار فروش، قراردادی است که صاحب

اختیار (خریدار اختیار فروش) پس از پرداخت مبلغی مشخص به فروشنده اختیار، این حق را پیدا می کند که تا زمان مشخص دارایی مشخص را با کیفیتی مشخص و با قیمتی مشخص، اگر بخواهد به فروشنده اختیار بفروشد. فروشنده اختیار فروش تا زمانی که خریدار اختیار فروش حق خود را اجرا نکرده هیچ تعهدی در این قرارداد ندارد. زمانی که خریدار اختیار فروش حق خود را اجرا نماید فروشنده اختیار فروش اجبار دارد که تعهد را طبق قرارداد انجام دهد. به عبارتی دیگر خریدار اختیار فروش دارای یک حق است و فروشنده اختیار فروش در زمان اجرای این حق دارای تعهد می شود، یعنی این قرارداد یک نوع تعهد احتمالی برای فروشنده اختیار فروش تلقی می شود. ولی همانطور که گفته شد در انتشار اوراق صکوک، بهتر است برگه اختیار فروش به صورت رایگان در اختیار خریدار قرار گیرد، تا انگیزه ای برای خرید اوراق باشد.

همچنین برای تبدیل دارایی به اوراق بهادار از طریق انتشار صکوک، گام اول این است که دارایی های واجد شرایط از شرکت اصلی جدا شده و به شرکت ناشر منتقل شود. زیرا شرکت ناشر معمولاً یک شرکت با مسئولیت محدود است و با انتقال دارایی به شرکت ناشر کلیه ریسک های مربوط به دارایی از شرکت اصلی دور شده و به شرکت ناشر منتقل می شود و همچنین دارندگان صکوک نیز مطمئن می شوند که کلیه حقوق مربوط به دارایی متعلق به آنهاست و هیچ شخص دیگری نسبت به آن ادعایی ندارد. اما اگر این دارایی در ترازنامه شرکت اصلی وجود داشته باشد و به شرکت ناشر منتقل نشود آنگاه طلبکاران نیز ممکن است نسبت به آن ادعا داشته باشند. بنابراین با توجه به قانون انتشار اوراق بهادار جدید و همچنین دستورالعمل ها و آئین نامه های مربوط به اوراق اجاره، مبنای انتشار این نوع اوراق طرحی می باشد که در آن موارد زیر پیش بینی شده است:

هدف طرح که عبارت است از تامین مالی از طریق تبدیل به اوراق بهادار کردن دارایی ها. این طرح توجیهی می بایست به طور کامل تهیه و قسمت های مختلف توجیه فنی آن



از بین بانک‌ها یا مؤسسات مالی و اعتباری تحت نظارت بانک مرکزی و شرکت‌های تأمین سرمایه، شرکت‌های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران یا فرابورس ایران توسط بانی تعیین می‌گردد. ۷- شرکت سپرده‌گذاری مرکزی اوراق بهادار و تسویه وجوه: پس از دریافت مبالغ از ناشر، اجاره‌بها و حسب مورد سود ناشی از سرمایه‌گذاری مجدد بخشی از اجاره‌بها و وجوه ناشی از فروش دارایی را در سررسیدهای معین به سرمایه‌گذاران پرداخت می‌نماید. ۸- بازارگردان اوراق اجاره: توسط بانی معرفی و در صورت کفایت سرمایه با تأیید سازمان انتخاب می‌گردد. ۹- متعهد پذیرهنویسی: توسط بانی معرفی و در صورت کفایت سرمایه با تأیید سازمان انتخاب می‌گردد.

با انتشار اوراق اجاره، رابطه وکیل و موکل میان ناشر و خریداران اوراق اجاره برقرار می‌گردد. ناشر به وکالت از طرف خریداران ملزم به مصرف وجوه حاصل از فروش اوراق اجاره جهت خرید دارایی موضوع انتشار و اجاره آن به بانی می‌باشد. تملیک اوراق اجاره به منزله قبول وکالت ناشر بوده و وکالت ناشر تا سررسید و تسویه نهایی اوراق اجاره غیرقابل عزل، نافذ و معتبر است. دارندگان اوراق اجاره نمی‌توانند تقاضای تقسیم دارایی مبنای انتشار اوراق اجاره را نمایند. سررسید اوراق اجاره نمی‌تواند بیش از مدت زمان باقی‌مانده از عمر اقتصادی دارایی باشد. بانی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم مجاز به خرید اوراق اجاره منتشره به منظور تأمین مالی خود نخواهد بود. مواعد پرداخت منافع مرتبط با اوراق اجاره با تقاضای بانی باید در اعلامیه پذیرهنویسی ذکر گردد. پرداخت‌های مرتبط با اوراق اجاره به دو صورت مجاز می‌باشد: ۱- پرداخت کامل مبلغ اجاره‌بها در مواعد پرداخت تا سررسید نهایی، ۲-

لازم از ناشر یا بانی، ضمانت اصل و سود اوراق را برای خریداران اوراق انجام می‌دهد. این اوراق اجاره صرفاً قابلیت خرید و فروش در بورس اوراق بهادار و فرابورس قبل از سررسید را دارا می‌باشند. ویر اساس ماده ۱۱ و ۱۲ قانون ابزارها و نهاد های مالی جدید درآمد حاصل از فروش دارایی به نهاد واسط برای تأمین مالی از طریق عرضه عمومی اوراق بهادار معاف از مالیات است. حسابرس بانی در زمان ارایه طرح تأمین مالی از طریق انتشار اوراق اجاره و آخرین سال ماقبل آن باید از میان مؤسسات حسابرسی معتمد سازمان بورس انتخاب شده باشند.

■ ارکان انتشار اوراق صکوک اجاره

بر اساس دستورالعمل اوراق اجاره وجود ارکان زیر جهت انتشار اوراق اجاره ضروری است. ۱- بانی: شخص حقوقی غیردولتی که قالب حقوقی آن سهامی یا تعاونی باشد، مجموع جریان نقدی حاصل از عملیات آن در دو سال مالی اخیر مثبت باشد، حداکثر نسبت مجموع بدهی‌ها به دارایی‌های آن ۹۰ درصد باشد، اظهارنظر بازرس و حسابرس شرکت در خصوص صورت‌های مالی دو دوره مالی اخیر آن مردود یا عدم اظهارنظر نباشد. یا شخص حقوقی عمومی یا دولتی شامل: وزارتخانه‌ها، اشخاص حقوقی مشمول ماده ۴ قانون محاسبات عمومی مثل شهرداری‌ها باشد. ۲- نهاد واسط: انتشار اوراق اجاره، صرفاً توسط نهاد واسط مجاز می‌باشد. ۳- فروشنده می‌تواند بانی یا شخص حقوقی دیگری باشد. ۴- ضامن: توسط بانی معرفی و صرفاً از میان بانک‌ها، مؤسسات مالی و اعتباری تحت نظارت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بیمه‌ها و شرکت‌های تأمین سرمایه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری یا نهادهای عمومی مورد تأیید سازمان تعیین می‌شود. ضامن باید مستقل از بانی بوده و استقلال آن توسط حسابرس بانی تأیید گردد. در صورتی که اوراق اجاره دارای رتبه اعتباری باشند، وجود ضامن الزامی نخواهد بود. ۵- حسابرس بانی: در زمان ارائه طرح تأمین مالی از طریق انتشار اوراق اجاره و آخرین سال مالی ماقبل آن باید از میان مؤسسات حسابرسی معتمد سازمان انتخاب شده باشد. ۶- فروش اوراق اجاره:

با استناد به مدارک و نظر کارشناسان تهیه گردد. مدت زمان اجرای طرح که می‌بایست به شکل مبسوط و به صورت زمان‌بندی کامل آورده شود. در این زمان‌بندی فازهای انجام کار به تفکیک و زمان‌بندی آنها مورد نیاز می‌باشد. مجری طرح (بانی) منظور شخصی است که وجوه حاصل از فروش اوراق به حساب وی ریخته شده و براساس طرح آماده شده موظف است وجوه را به مصرف رساند. منابع مالی طرح تمام وجوه لازم برای انجام طرح توسط تبدیل به اوراق بهادار کردن دارایی‌های بانی و انتشار اوراق به پشتیبانی آنها صورت می‌گیرد. هزینه‌های تأمین مالی، هزینه‌های پرسنلی و اداری این هزینه‌ها با توجه به درصدی از تأمین مالی طرح که توسط اوراق اجاره انجام شده محاسبه و انجام می‌گردد. البته این هزینه‌ها برای سال‌های بعد از انتشار نیز با نرخ رشدی محاسبه و در صورت‌های مالی پیش‌بینی شده اعمال می‌گردد. هزینه تبلیغات و انتشار اوراق اجاره در این قسمت هزینه‌های تبلیغات و چاپ و انتشار اوراق محاسبه می‌گردد. هزینه عاملیت، تضمین و بازارگردانی اوراق اجاره با توجه به نوع خدمتی که ارکان مختلف در این انتشار انجام می‌دهند کارمزدهای خاص خود را دریافت می‌کنند که در برخی موارد مبلغ ثابت و در پاره‌ای موارد به صورت درصد می‌باشد. اجاره بها این هزینه در واقع اجاره ای است که ناشر در دوره‌های زمانی مشخص می‌بایستی پرداخت نماید. هزینه مدیریت طرح به این صورت که ارکان طرح به نسبت تعهدات خود در طرح در ازای ارائه خدمات مدیریتی می‌توانند هزینه‌ای را دریافت نمایند که این هزینه می‌تواند بصورت مبلغی ثابت یا بصورت درصدی از کل وجوه باشد. عامل انتشار اوراق در واقع شرکت تأمین سرمایه ای است که عملیات پذیرهنویسی اوراق، فروش و احیاناً بازارگردانی اوراق را انجام می‌دهد و از این طریق کارمزدی دریافت می‌دارد. شرکت تأمین سرمایه در یک مرحله (و یا در بیش از یک مرحله) اقدام به انتشار و پذیرهنویسی اوراق می‌نماید و در صورت فروش نرفتن همه اوراق، متعهد پذیرهنویس اوراق فروش نرفته را جمع‌آوری می‌نماید. ضامن اوراق نهاد و یا شرکتی است که در قبال دریافت وثائق

پرداخت بخشی از اجاره‌بها در مواعید پرداخت تا سررسید نهایی و تصفیه مابقی منافع اوراق اجاره در سررسید نهایی. منافع نهایی ناشی از مدیریت وجوه اجاره‌بها تا سررسید نهایی، در سررسید اوراق اجاره محاسبه و به دارندگان اوراق اجاره پرداخت خواهد شد.

دارایی‌هایی چون زمین، ساختمان و تأسیسات، ماشین‌آلات و تجهیزات و وسایل حمل و نقل و... می‌تواند مبنای انتشار اوراق صکوک اجاره باشد، در ضمن باید دارای این شرایط نیز باشند: ۱- به‌کارگیری آن در فعالیت بانی، منجر به ایجاد جریان نقدی شده یا از خروج وجوه نقد جلوگیری نماید. ۲- هیچگونه محدودیت یا منع قانونی، قراردادی یا قضایی برای انتقال دارایی، منافع و حقوق ناشی از آن وجود نداشته باشد. ۳- تصرف و اعمال حقوق مالکیت در آن برای نهاد واسطه دارای هیچگونه محدودیتی نباشد. ۴- مالکیت آن به صورت مشاع نباشد. ۵- امکان واگذاری به غیر را داشته باشد. ۶- تا زمان انتقال مالکیت دارایی به ناشر، دارایی از پوشش بیمه‌ای مناسب و کافی برخوردار باشد.

■ نقش شرکت‌های تأمین سرمایه

به طور کلی فعالیت‌های شرکت تأمین سرمایه در فرآیند انتشار این اوراق را می‌توان در ۳ مرحله تعریف نمود؛ در ضمن شرکت‌های تأمین سرمایه علاوه بر قبولی نقش ضامن و امین می‌تواند متعهد پذیرهنویس این اوراق و بازارگردان آنها نیز باشد و به شکل خلاصه می‌توان بیان داشت تمام اقدامات اجرایی و مشاوره‌ای تأمین مالی شهرداری‌ها را می‌توانند انجام دهد.

■ امکان سنجی انتشار اوراق

۱- ارائه مشاوره در خصوص قوانین و مقررات عرضه اوراق و تکالیف قانونی بانی: در این مرحله شرکت تأمین سرمایه با پیگیری موضوع و روندهای قانونی فرآیند انتشار اوراق اجاره، با توجه به آخرین تصمیم‌گیری‌ها و مصوبات سبأ، این فرآیند را انجام خواهد داد. ۲- جمع‌آوری اطلاعات پایه و انجام فرآیند راستیابی: این اطلاعات اعم از اطلاعات مالی و حقوقی بوده که براساس عقد قراردادی

فیمابین دو طرف، این اطلاعات به صورت کاملاً محرمانه تبادل خواهد شد. ۳- بررسی اطلاعات، مدارک و مستندات تهیه گزارش توجیهی: پس از ارائه اطلاعات مورد نیاز و انجام فرآیند راستیابی مقدمات تهیه گزارش توجیهی فراهم می‌شود. ۴- تهیه گزارش توجیهی مورد نظر و تشریح طرح انتشار اوراق اجاره

۵- اخذ نظر کارشناسان یا اشخاص حقوقی ذی‌صلاح در خصوص گزارش‌ها: پس از پایان یافتن مراحل تهیه گزارشات توجیهی این گزارشات مورد تأیید کارشناسان حقوقی دو طرف قرار خواهد گرفت. ۶- اخذ نظر حسابرس مستقل و بازرس قانونی روی گزارش مذکور.

■ طراحی و اخذ مجوز انتشار اوراق

۱. انجام مطالعات مالی و ریاضی و تهیه مدل، مهندسی اوراق و مدل انتشار اوراق: با استفاده از اطلاعات مالی که از سازمانها و شرکتهای متقاضی (بانی) اخذ می‌گردد، مهم‌ترین مرحله که همان طراحی اوراق می‌باشد انجام خواهد پذیرفت. در این مرحله همچنین برنامه زمان‌بندی تأمین منابع و مصارف مالی تهیه می‌گردد. ۲. انجام مطالعات بازاریابی اوراق بهادار در دست انتشار ۳. تهیه بیانیه ثبت انتشار اوراق اجاره ۴. ارائه مشاوره به بانی در خصوص موارد: ۱. میزان انتشار اوراق اجاره ۲. مبلغ، تعداد و نوع اوراق اجاره قابل انتشار ۳. نرخ سود و دوره‌های پرداخت سود. ۴. شرایط انتشار اوراق و نحوه فروش یا پذیرهنویسی اوراق ۵. زمان‌بندی انتشار و عرضه اوراق بهادار ۶. انتخاب عامل مناسب برای عرضه اوراق بهادار ۵. نمایندگی قانونی بانی نزد مراجع ذی‌صلاح به منظور پیگیری مراحل قانونی انتشار اوراق اجاره

■ انتشار اوراق

۱. تعیین قیمت فروش یا پذیره نویسی اوراق بهادار ۲. بازاریابی و فروش اوراق بهادار ۳. تعهد خرید اوراق بهادار در دست انتشار ۴. پذیرش نقش عامل فروش، ضامن و مشاور عرضه و پذیرش در فرآیند انتشار اوراق اجاره. هزینه انجام فعالیت‌های فوق بر اساس ضوابط

استفاده از خدمات مشاوران عرضه اوراق بهادار می‌باشد.

■ نتیجه‌گیری

نحوه تأمین مالی یکی از مباحث مهم اقتصاد مالی است، و شهرداری‌ها با توجه به ضرورت ذاتی خود جهت مدیریت، توسعه و رشد شهری نیاز به تأمین مالی و جذب نقدینگی دارند. یکی از ابزارهای مهم این کار استفاده از اوراق قرضه و اوراق مشارکت می‌باشد. اوراق قرضه در ایران به دلایل شرعی و قانونی نمی‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، بنابراین باید جایگزین‌هایی برای آن یافت. یکی از این جایگزین‌های مورد استفاده اوراق مشارکت است که نقایص و کاستی‌های آن به اختصار مشخص گردید و گفته شد که یکی از جایگزین‌های دیگر که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، اوراق بهادار اسلامی (صکوک اجاره و استصناع) و به ویژه صکوک اجاره (یکی از راه‌های تأمین مالی تبدیل به اوراق بهادار کردن دارایی‌ها جهت جذب نقدینگی) می‌باشد. این اوراق نیز معرفی و ویژگی‌های آن و همچنین تاریخچه ای از استفاده این اوراق بیان شد. نتایج به دست آمده در این مطالعه نشان می‌دهد که: ۱- صکوک ابزاری جدید، آزمون شده و مناسب برای فرآیند تأمین مالی، هم برای شرکت‌های دولتی و هم برای شرکت‌های غیر دولتی و شهرداری‌ها، می‌باشد. ۲- صکوک می‌تواند به عنوان ابزاری مکمل و یا جانشین اوراق مشارکت برای کنترل نقدینگی باشد. ۳- صکوک ابزاری قانونی، مقبول و کارآ است که امکان به کار گیری آن در ایران فراهم است، هر چند احتیاج به فراهم کردن زیر ساخت‌هایی دارد. بنابراین شهرداری‌ها می‌تواند با یک برنامه ریزی مناسب و با زمینه سازی برای استفاده از این ابزار جدید مالی، گام مهمی در اجرای پروژه‌های شهری بردارد. همچنین استفاده از این ابزار جدید مالی می‌تواند برطرف کننده بسیاری از مشکلات مربوط به تأمین مالی شهرداری‌ها باشد، که همه این موارد از وظایف ذاتی شهرداری‌ها برای نیل به زیباسازی، ارائه خدمات بهتر شهری و توسعه شهری می‌باشد.



به کجا چنین شتابان؟

ترجمه: نازی آقا قزوینی | دانشجوی کارشناسی ارشد MBA
پردیس کیش دانشگاه تهران | آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

با رشد روزافزون تکنولوژی و زندگی در برهه ای از زمان که به قول الوین تافلر، موج سوم خوانده می شود شاهد تغییر و تحولاتی در الگوی زندگی هستیم. تمام تجهیزات و لوازمی که با آنها تمام مدت سروکار داریم طوری طراحی شده اند که با کوچکترین اشاره ای به دنیای بی حد و مرز شبکه جهانی (اینترنت) وصل می شوند و شما با صرف کمترین هزینه، قادر به اتصال به سراسر جهان و حتی خبر های فراتر از این کره خاکی هستید. بعنوان مثال در تاکسی نشسته اید و مسیری را طی می کنید ولی با نرم افزاری که روی گوشی تان نصب شده است مشغول رصد کردن کره ماه هستید. تصور اینکه یک روز بدون اینترنت سپری کنیم بسیار مشکل است و این شبکه جهانی به یک اصل بی چون و چرا در زندگی روزمره ما تبدیل شده. اینها همه نشانه های همان زندگی موج سوم است که تافلر در سال ۱۹۴۵ وقوع آن را پیش بینی می کرد.

مقدمه:



Nazli Agha Ghazvini

انسان موج سوم در یک کلبه الکترونیک زندگی می کند و دید محلی - جهانی کانون توجه او می شود بدین معنا که فرد همچنان که در منزل خود، در کنار خانواده خود که مشغول تماشای تلویزیون یا حتی صرف غذا هستند، نشسته ، با انواع و اقسام وسیله های متصل به اینترنت ، ذهنش درگیر حوادثی است که در محلی دیگر و یا حتی در فضای لا یتناهی و در ستارگان دور دست می گذرد. عبارتی بدون اینکه از نظر فیزیکی و جسمی مجبور به ترک کانون گرم خانواده خود باشد، از نظر فکری در جای دیگری سیر می کند. افکار و باورها و نگرشهای انسان امروز همچون شهاب لحظه ای به فضای ذهن او وارد و خارج می شود و دائما در حال تغییر است. پارادایم ها در حال دگرگونی هستند. در واقع انسان باید دانسته های خود را با سرعت بیشتر ی اصلاح کند چون در غیر این صورت اعمال او از واقعیت فاصله می گیرد. این نسلی که هم اکنون با این الگو در حال رشد هستند و تکنولوژی ای که این چنین در مغز و استخوان انسانها رسوخ کرده و هیچ راه گریزی از آن نیست ، چه بسا نویدبخش آینده ای است نه چندان روشن .

به عنوان یک مدیر با دید استراتژیک که می خواهد آینده شرکت خود و محصولات خود را برنامه ریزی کند، در جامعه ای که به این سمت حرکت می کند واقعا نیاز های قشر مصرف کننده چه چیزهایی خواهند بود؟

مدیریت استراتژیک - فرد. آر. دیوید

استراتژی اقیانوس آبی - پروفیسر چان کیم و دکتر رن مابورن

موج سوم- الوین تافلر

تکنولوژی های جدیدی که در زندگی افراد راه یافته اند می توان مشاهده کرد. پس جهتی که بسوی آن در حرکتیم تولید کالای منحصر بفرد برای هریک از افراد است (تولید

خدماتی که مصرف می کنند باهم بیشتر تفاوت پیدا کنند ، بیشتر خواهان آن می شوند که شخصیت فردی شان حفظ شود و نشانه های این فردیت یافتگی را در انواع

چیزی که کاملا مشخص است اینست که از شروع موج اطلاعاتی ، مفهوم بازار از نوع فیزیکی آن به سمت نابود شدن می رود. بازار ، این نقطه اتصال ، که در گذشته مکانی برای عرضه محصولات شرکت و از طرفی مکانی برای انتخاب تقاضا کننده بود (زمانیکه مصرف کننده از تولید کننده جداست) ، به محیطی مجازی تبدیل می شود که در آن مصرف کننده و تولید کننده یکی می شوند. جامعه به جای همسان سازی و انبوه سازی به سمت تنوع و تخصص بیشتر و انبوه زدایی در حرکت است. چیزی که بارز است اینست که در دنیای امروز افراد نسبت به سابق از رفاه بیشتری برخوردارند. آنها حق انتخاب بیشتری نسبت به نسل قبل دارند (این همان مفهوم توسعه است). هر قدر که افراد از نظر کاری که انجام می دهند یا کالا و



استقلال رأی و اتکاء به نفس و خلاقیت بیشتری برخوردار باشند. زیرا اساسی ترین ماده خام این محیط بی ثبات رقابتی که فرسایش هم ندارد اطلاعات و قوه تخیل است. در شرکتهای امروزی که اغلب بر پایه روش پیچیده ماتریسی ساختار بندی شده اند (مانند جنرال الکتریک)، تصمیمات فردی مهم تر شده و به افراد امکان مشارکت در فرایند تصمیم گیری داده می شود. در این شرکتها به جای اینکه فقط به سود یا میزان تولید توجه شود، در آن واحد هدفهای چندگانه دنبال می شود و به کارمندان از طریق آموزش و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و اطمینان دوسویه این امکان داده می شود که بصورت خلاقانه تصمیم گیری کنند و بازخور فعالیتهای خود را دریافت کنند.

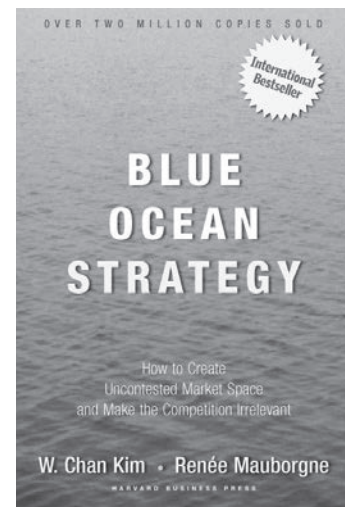
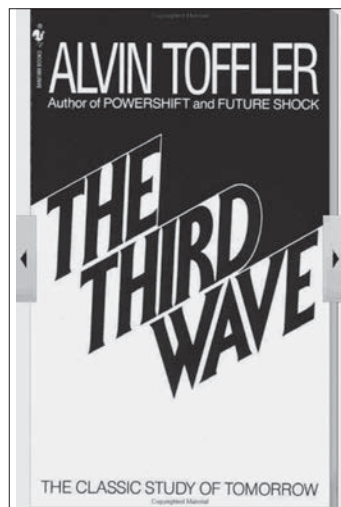
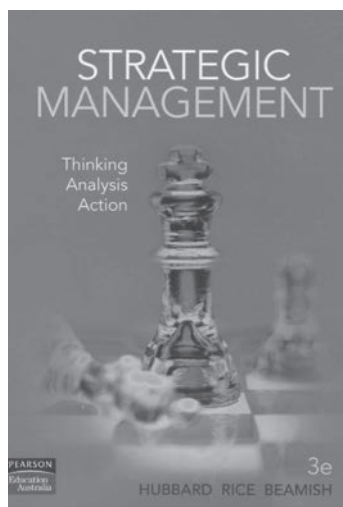
باید اقرار کرد که موج سوم علاوه بر تحول در زمینه های تکنولوژی، کشاورزی، اقتصاد و... در مغزو رفتار انسانها نیز توانایی بالقوه ای برای تحول انقلابی ایجاد کرده. به قول جاگدیش کاپور باید تعادلی تازه میان پیشرفته ترین علوم و تکنولوژیهایی که در دسترس بشر قرار دارند و بینش شاعرانه گاندهی برقرار کرد و چنین ترکیبی مستلزم تحول کامل جامعه، نمادها و ارزش هایش، نظام آموزش و پرورش، محرکه های انگیزشی اش، پژوهش علمی صنعتی و بسیاری نهادهای دیگر است.

بسا در آینده ای نه چندان دور تکنولوژی قادر به خواندن افکار افراد شود!

پیشرفت شتابان تکنولوژیکی به تامین کنندگان این امکان را داده که که مجموعه ای بی سابقه از محصول و خدمات تولید کنند. در این شرایط محیطی، بدلیل رقابتی بودن بازار، چرخه عمر محصولات کاهش یافته و با استفاده از روشهایی مانند شش سیگما، تولید بهنگام، کایزن، هزینه یابی بر مبنای هدف و ... سعی بر این است که فعالیتهای شرکت با نیازهای مشتریان هماهنگ شود. در واقع در زنجیره ارزش، شرکت باید سعی کند که از داده های مشتری و نظرات مشتری در جهت کاهش هزینه های خود و بالا بردن ارزش افزوده محصول یا خدمت خود استفاده کند. یک مدیر استراتژیک باید به فراتر از تقاضای موجود بیندشد. حرکت های استراتژیک حرکت هایی هستند که محصول و خدمات ارائه شده توسط آنها فضاهای جدیدی را در بازار گشوده اند و جهشی قابل ملاحظه در تقاضا به همراه داشته است. باید به سمت تولیدی رفت که در آن از انرژی کمتری استفاده می کنند، مواد خام کمتری را هدر می دهند و عوامل کمتری را بکار می گیرند و از همه مهم تر نقش پررنگ تری را در فرایند تولید برای مشتری در نظر بگیریم.

یمدیر امروزی به کارکنانی در شرکت خود نیاز دارد که به جای اجرای دستور، از

برای مصرف شخصی). ما باید روشی را پی بگیریم که در آن مشتری خود را دست آموز کنیم (Manipulating). در واقع شرکتهای موفق است که از طریق ایجاد نیازهای کاذب در مشتری و مشارکت سهم او در فرایند تولید بتوانند محصولات و به خصوص خدمات خود را با قیمت گرانتر نسبت به رقیب عرضه کنند. استراتژی هنر است نه تکنیک و جوهره استراتژی تفکر استراتژیک است. تاکید بر اصل نوآوری و خلاقیت که در بررسی عوامل داخلی سازمان یکی از مراحل تهیه استراتژی بشمار می رود، در دنیای امروز حرف اصلی را می زند. تاریخ به ما آموخته که صنایع هرگز متوقف نمی مانند و در طول زمان نیازهای جدید خلق می شوند. بطور مثال در دهه گذشته برای انتقال اطلاعات بین کامپیوترها از ابزاری به نام فلاپی استفاده می شد. کم کم این وسیله که حجم بسیار اندکی از اطلاعات را در خود ذخیره می کرد با آمدن لوحهای فشرده یا CD از گردونه حذف شدند. به مرور زمان CD ها هم جای خود را با وسیله ای به نام فلش دیسک که بسیار کوچک و در حجم های مختلف و قابل حمل بودند جایگزین شدند و امروزه به جایی رسیدیم که بعضی شرکتها با ایجاد نرم افزاری به افراد این امکان را می دهند که فقط و فقط با ضربه زدن دو گوشی به یکدیگر اطلاعات محتوی آنها را رد و بدل کنند. چه





بررسی ارتباط میان مدیریت تحول، تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار

ترجمه: الناز رهروی | دانشجوی کارشناسی ارشد MBA
پردیس کیش دانشگاه تهران | آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

شاید مهم ترین و مشکل ترین فرایند در هر سازمان ایجاد تحول و تغییر در سازمان باشد چرا که در محیط متغیر امروزی سازمان ها بایستی با توجه به تغییرات محیط متحول شده و از خود واکنش نشان دهند در غیر این صورت در ورطه نابودی قرار می گیرند. با توجه به اهمیت تغییر در تحول سازمان به ویژه در زمینه کسب و کار در مقاله حاضر تلاش می شود تا به بررسی تاثیر مدیریت تحول بر فناوری اطلاعات و کسب و کار پرداخته شود و بدین منظور ابتدا مدیریت تغییر و تحول تعریف شده، مدل های مربوطه ارائه گردیده و علل مقاومت در مقابل تغییر و تحول بررسی می گردد و در پایان رابطه بین مدیریت تحول و کسب و کار و فناوری اطلاعات با ارائه یک مدل توضیح داده شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت تحول، تکنولوژی اطلاعات، کسب و کار، فرایند تغییر

مقدمه:



Elnaz Rahrovi

در زمان کنونی سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط پویا و در حال تغییر روبه رو هستند و مجبور شدند که خود را با این عوامل محیطی وفق دهند. تکنولوژی موجب تغییر کارها و سازمان ها شده است. برای مثال به جای سرپرستی مستقیم ، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه باعث گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمان ها در سطح افقی گسترده تر شوند. تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که سازمان ها به گونه ای در حال آماده باش باشند. بطور کلی تغییرات سازمانی در دو دسته صورت می گیرد:

- تغییرات برنامه ریزی شده

- تغییرات برنامه ریزی نشده

بسیاری از سازمان ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می دانند ولی تغییر فرایندی است که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده می باشد. بنابراین هدف این مقاله ارائه راهکارهایی جهت انجام تغییرات برنامه ریزی شده با در نظر گرفتن تکنولوژی اطلاعات می باشد. اصولا این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف هستند: نخست می خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهند. دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند (رابین، ۱۳۸۱)

■ تعاریف تحول در سازمان

تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد. (بک هارد ۱۹۶۹).

تحول سازمان: مجموعه ای از نظریه ها و ارزش ها، استراتژی ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می شود (پوراس و رابرتسون، ۱۹۹۲)

تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری (بورک ۱۹۹۴).

همانطور که ملاحظه می فرمایید، تعاریف فوق الذکر دارای موارد مشابهی هستند و همچنین هر کدام بینش ها و آگاهیهای منحصر به فردی ارائه می دهند. همه صاحب نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته ای است از علوم رفتاری و کاربردی که برای تغییر برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار

می گیرد. همین طور آنها متفق القولند که هدف و محور تغییر، کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است.

■ فرهنگ سازمانی؛

اصل اولیه در تحول سازمانی

تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن است. بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضاء آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد (Gannon, Martin, 1994). از این رو هر سازمانی در راستای تحول سازمانی، نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی می باشد. به عبارت دیگر، نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است (ریچارد ال دفت، ۱۳۸۱).

■ پنج گامی که روی مدیریت تغییر

تأثیر می گذارد

کتابهای زیادی در مورد چگونگی ایجاد تغییر سازمانی وجود دارد. تئوری های

جدید مدیریت تغییر به نظر می رسد که در فواصل کوتاهی و به طور مرتب ارائه می شوند. به طور یقین چارچوب ها و رویکردهای نظری ارزشمند هستند، اما وقتی شخص به موقعیت های واقعی می نگرد جایی که تغییر سازمانی صورت گرفته است، قابل مشاهده می شود که عوامل اساسی کمی، تغییر را امکان پذیر کرده اند. اساسا تغییر نیاز به درک مشترک، برنامه ریزی و سرانجام مقوله بسیار مهم درک رفتار سازمانی دارد. گامهایی که در اینجا مطرح می شوند عصاره تجربه طولانی موقعیت های واقعی زندگی است و بدون شک با ظرافت کمتری نسبت به آنچه اندیشمندان و دانشمندان، مایل هستند بیان شده اند.

گام ۱: درک آنچه نیاز به تغییر دارد

درک تغییر به آسانی بیان آن نیست. زمان بیشتری لازم است تا مشکلات سازمان عمیق تر بررسی شود. اگر سودآوری ما دچار مشکل است باید دید که منشأ مشکل چیست؟ نکته مهم تشخیص مشکلات و واقعیت ها، قبل از سرمایه گذاری در هر فرایند تغییر می باشد.

گام ۲: شفاف کردن فرایندهای تغییر

اگر نیاز به تغییر را احساس کردیم گام بعدی، تعریف فرایندهای تغییر، جزئیات و چگونگی دست یابی به آنهاست. زمانی که



مدیریت اعلام می کند» به اصلاح عملکرد فروش نیاز داریم» آیا کافی است؟ اصطلاح عملکرد فروش دقیقاً به چه معناست؟ آیا ساختار حقوق نیاز به تغییر دارد؟ آیا قلمرو فروش نیاز به بازبینی دارد؟ آیا شرح شغل فعلی، برای کارکنان مناسب است؟ آیا نیاز به یک سیستم فروش جدید داریم؟

معمولاً بیشتر از یک بعد برای تغییر دادن وجود دارد. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار را تغییر دهیم ممکن است، یک تغییر ساختاری نیاز باشد. اگر یک سیستم IT ساختار گذارد که در این حالت معمولاً به آموزش نیز نیاز می باشد. ابعاد کلیدی سازمان عبارتند از: استراتژی، ساختار، کارکنان، فرهنگ، سنجش عملکرد، تکنولوژی و فرایندها، بنابراین باید تغییر را به صورت کلی ایجاد کرد، در غیر این صورت شبیه به چهار پایه ای می شود که فقط دو پایه دارد.

زمانی که سازمان از سوی تهدیدهای بیرون در خطر است لازم است که سرعت بیشتر شود. از طرف دیگر، تغییر سریع گاهی اوقات منجر به بی ثباتی سازمان می گردد. همچنین فرایند طولانی تغییر، می تواند به فرسودگی تغییر منجر و سبب در گیر شدن سازمان با مسایل داخلی خود شود.

گام ۳: تخصیص بهینه منابع

یکی از بزرگترین چالش های مدیریت تغییر نیاز به افراد توانمندی است که بتواند در فرایند تغییر، درگیر شوند، زیرا نمی توان ریسک کرد و افراد را از کار روزانه شان بازداشت. اما واقعیت آن است که به منظور موثر بودن تغییر، تعدادی از بهترین مدیران عالی سازمان می بایست مستقیماً در اداره فرایند تغییر درگیر شوند. بدیهی است که می توان از کمک مشاوران بیرون از سازمان نیز بهره مند شد، اما آنها به تنهایی نمی توانند همه کارها را انجام دهند.

مدیریت ارشد سازمان باید درباره نحوه انجام و اجرای تغییر بیندیشد شاید نیازی به فعالیت تمام وقت مدیران بر روی فرایند تغییر نباشد، حتی اگر چنین باشد میتوان به تفویض وظایف مدیران به دیگران اندیشید. شاید این خود فرصتی برای توسعه بیشتر کارکنان جوان و گسترش مدیریت جانشینی باشد.

گام ۴: به کارکنان توجه کنید.

در فرایند تغییر اگر دیدگاه های کارکنان را به حساب نیاوریم، دچار اختلال خواهیم شد.

روانشناسی تغییر کاملاً مشخص است. تغییر دارای اصول کلی برای پیگیری می باشد. ابتدا لازم است که کارکنان علت تغییر را درک کنند، اگر آنها قانع نشدند شاید لازم باشد که دلیل تغییر ابتدا برای خودتان روشن شود. به هر حال درک تغییر توسط کارکنان، بهترین نقطه آغاز تغییر است. در فرایند تغییر جنبه های دیگری نیز وجود دارد که بعد سیاسی و بعد احساسی تغییر را شاید بتوان از مهمترین آنها دانست. بعد سیاسی با میزان قدرتی که در شغل خود دارد در ارتباط است و بعد احساسی به دلیل ابهامی است که شرایط جدید به وجود خواهد آورد.

گام ۵: از بالا رهبری کنید.

توصیه مشاوران ارشد مدیریت همواره این است که در فرایند تغییر نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد. به عبارتی دیگر، باید مطمئن بود که تیم مدیریت ارشد به طور فعال درگیر فرایند تغییر است. شاید بتوان چنین جمع بندی کرد که در جهان کنونی، تنها تغییر پایدار است. واژه ژاپنی Kaizen یا بهبود مستمر روشی در تایید نیاز مستمر به تغییر است (Wasson, Robert and Mee, 2004)

عوامل تغییر و مقاومت

در برابر تغییر

فرایند تغییر زمانی موثر تر است که یک «عامل تغییر» در سازمان وجود داشته باشد. حضور پیشگامان تغییر، فرایند و انجام فعالیت ها را برای رسیدن به اهداف و کسب و کار تشویق می کنند. عامل تغییر فرد یا گروهی از کارکنان هستند که به عنوان شتاب دهنده تغییر در درون سازمان کار می کنند. به عبارت دیگر، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فرایند تغییر می باشند که ممکن است از درون سازمان مانند مدیران و یا کارکنان باشند و یا ممکن است خارج از سازمان به شکل مشاوران باشند. به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ۶ تاکتیک وجود دارد که شامل: آموزش و توسعه نیروی کار علاقه مند و انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد.

- درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق مشارکت

- حمایت در قالب مشاوره

- پیوند دادن تغییر با پاداش و جبران خدمت

- اجرای تغییر از طریق همکاری
- و بالاخره اقدامات قهری مانند از دست دادن ترفیع یا تهدید به انتقال (Nixon, 2004)

مدهای تغییر

مدل کرت لوین

کرت لوین یک مدل سه مرحله ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فراگرد تغییر را توصیف می کند. قبل از بررسی هر مرحله بهتر است که مفروضات این مدل را مطالعه کنیم.

۱- فراگرد تغییر صورت نمی گیرد مگر آنکه انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد.

۲- فراگرد تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است

۳- افراد کانون تغییرات سازمانی هستند

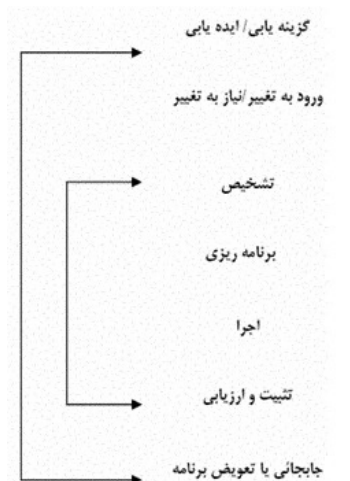
۴- مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت.

۵- تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است.

مراحل:

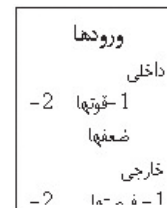
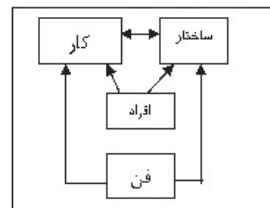
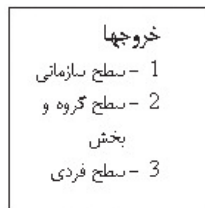
۱- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می کند.
۲- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد.

۳- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش های تغییر یافته با شیوه های عادی انجام کار هایشان پایدار می شود. (Kriether, Kinikj, 2004)





شکل ۱: بررسی تأثیر مدیریت تغییرات سازمانی بر تعریف یا تغییر مدل کسب و کار سازمان



نمودار ۲: اجزای اصلی مدل سیستمی (Krither, Kinicki, 2004)

تغییر از سوی محیط نمی مانند و به تجربه های گوناگون دست می زنند تا به روند مناسب برسند. کندرو ها به گونه ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه رو می شوند با انکار پدیده نو آغاز می کنند و به جای پرسش و جستجو

اند از IT استفاده کنند و در نتیجه کمترین بهره برداری را از آن نموده اند چابکها فناوری اطلاعات را با آغوش باز پذیرفته ، و آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب و کار کنونی به حساب می آورند. این سازمان ها هرگز منتظر اعمال

– مدل هفت مرحله ای تغییر
کالب و فرومن در مدل تغییر خود هفت مرحله را در نظر می گیرند. ویژگی مدل آنها در این است که این مراحل نباید لزوما در توالی یا به طور جدا گانه رخ دهد بلکه چند مرحله می تواند به طور همزمان رخ دهد. آن ها مدل خود را توسط نمودار ۱ ارائه می کنند (جزنی، ۱۳۸۰).

نمودار ۱: مدل هفت مرحله ای تغییر (جزنی، ۱۳۸۰)

– مدل سیستمی تغییر
رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک ، یک تأثیر آشنایی بر سازمان دارد اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار ۲ نشان داده شده است.

■ فناوری اطلاعات و کسب و کار

در اثر انقلاب اطلاعات، نوع کارها، مشاغل و مهارت ها تغییر کرده است. چیزی که مسلم است، نقش IT در این تغییرات از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. براساس آمارها در سال های اخیر مشاغل مبتنی بر اطلاعات و خدمات مربوطه بالاترین درجه ایجاد شغل را به خود اختصاص داده اند شرکت های پیشرو در زمینه کسب و کار الکترونیک میان فن آوری اطلاعات، مدیریت تغییر و مدیریت بازار پیوند استواری برقرار می سازند. میتوان گفت شرکت های بی که در زمینه تجارت الکترونیک فعالیت میکنند به دو گروه اصلی تقسیم می شوند: چابکها و کندرو ها چابکها گروهی هستند که کسب و کار اصلی خود را زودتر از رقیبان به حوزه IT وارد نموده اند. کندرو ها گروهی هستند که دیرتر توانسته





در زمینه توانمندیهای فناوری نوین آن را کم اهمیت جلوه می دهند. (کانتر، ۱۳۸۲) بدیهی است که در زمینه کسب و کار سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق بکارگیری فناوری اطلاعات تحولات بنیادین در ساختار خود ایجاد نموده و با محیط متغیر انطباق ایجاد نمایند.

■ مدیریت تحول، IT و کسب و کار

در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، شرکت ها برای بقا و حفظ موقعیت خود ناچار به تغییر هستند. تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر مدیریت تغییر بر افزایش قابلیت ها برای تغییر و یادگیری تاکید می کند، و شامل استراتژی، فرایند های کسب و کار، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و سیستم های مدیریتی می باشد. به طور کلی می توان گفت در تغییر مدل کسب و کار باید تمامی ابعاد مرتبط با آن را در نظر بگیریم و رویکردی سیستمی داشته باشیم. استفاده از تکنیک های مدیریتی فوق هر کدام به نوعی می تواند به درک درست از مدل کسب و کار و تغییر موثر آن کمک کند.

مدیریت تغییر با ایجاد احساس نیاز و ضرورت برای تغییر در کارکنان آنها را درگیر فرایند تغییر می نماید. چشم انداز و ارزش ها را تبیین نموده و برای رسیدن به آنها برنامه ریزی کرده و ارتباطات و تعاملات موجود را تصحیح می نماید. با مقاومت ایجاد شده در برابر تغییر مقابله نموده و تعهد افراد به تغییر افزایش می دهد. برای تشکیل و بازنگری تیمها، تعریف نقش و مسئولیت هر یک از افراد و ارزیابی میزان پیشرفت از مدیریت پروژه می توان استفاده کرد. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با تعریف اهداف استراتژیک، شناخت فرصت ها و تهدید ها، تجزیه و تحلیل ملزومات تغییر و تنظیم تغییرات هماهنگ با استراتژی های سازمان، بسط و افزایش دانایی در سازمان، تبیین اصول سازمانی و روش های اجرایی و در نهایت طراحی مجدد فرایندها جهت رسیدن به سطوح مطلوب، سنجش عملکرد و بهبود مستمر فرایند به فرایند تغییر مدل کسب و کار کمک می کند. از تکنیک های مدیریت تکنولوژی هم می توان برای هدایت و مدیریت زیرساخت ها همچون آنالیز و طراحی، هماهنگ نمودن سیستم های وابسته، اختصاصی سازی، انتخاب نرم افزار و نصب و سایر فعالیتهای تکنیکی در مورد سیستم های اطلاعاتی و تکنولوژیکی

شده است. مدیریت تغییر سازمانی به همه جنبه های فردی، اجتماعی، فرهنگی توجه دارد، و نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد و انجام فعالیت های گوناگونی همچون بازنگری سیستم پاداش، ارتباطات، تفویض اختیار، آموزش، ایجاد فرهنگ برای تغییر و شبیه سازی آمادگی سازمان برای تغییر است. (Osterwalder, Pigneur, 2002)

■ نتیجه گیری

فرایند تحول سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلند مدت دارد. به منظور اعمال این تغییرات در سازمان بایستی فرهنگ سازمانی، استراتژی ها، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان، تکنولوژی و اطلاعات نقش بنیادین ایفا می کنند. این مساله زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می شود که مدیریت تحول تغییرات بنیادین بر روی فرایندهای کسب و کار سازمان بگذارد. به منظور تحول در فرایندهای کسب و کار بایستی زیر ساختارهای اصلی آن فراهم باشد. مهم ترین این زیرساخت ها فرهنگ سازمانی مناسب و تکنولوژی اطلاعات می باشد. تکنولوژی اطلاعات به مثابه خونی در رگ سازمان می باشد که منجر می شود تا اطلاعات از بالاترین سطح به پایین ترین سطح و برعکس در کوتاه ترین زمان ممکن انتقال پیدا کند. این مساله منجر به تسریع شدن فرایند تحول سازمانی می گردد که نهایتاً سازمان قادر خواهد بود یک استراتژی کسب و کار مناسب را با توجه به محیط در حال تغییر تدوین نماید.

استفاده نمود. (شکل ۱) برای اطمینان از تناسب بین اجزای مدل دو نوع کنترل کننده مهم وجود دارد: استراتژیکی و سازمانی. تنظیم استراتژیکی برای تطبیق چشم انداز استراتژیک با عملکرد سایر سیستم ها و بسط دانش موجود در سازمان، بهبود فرایندها، پروژه سازمانی، و مدیریت تغییر سازمانی می باشد. در واقع بیانگر ضرورت تطبیق استراتژی، ساختار، سیستم ها، سبک و فرهنگ در طول تغییر سازمانی است. تنظیم سازمانی جهت اطمینان از یکپارچگی فرایند های کسب و کار، ماحول های یکپارچه سازی، و ساختار سازمانی از طریق مدل کسب و کار در سطح عملیاتی بیان می گردد.

در طول پیاده سازی تغییر مدل کسب و کار، سازمان تحولی بزرگ را می گذارند که باید از نظر استراتژیکی برای آن برنامه ریزی شود و بر اساس آن عمل گردد. بکارگیری مدیریت استراتژیک در برنامه های فرایند تغییر باعث استفاده بهینه از منابع کسب و کار و IT از طریق طراحی رویه ها و جریان کارهای نوآورانه می گردد. فرایند مدیریت استراتژیک، در طول تغییر مدل کسب و کار شروع می شود و آنها انتظار مزایای آنها را دارند. این فرایند به افراد کمک می کند تا متوجه ضرورت تغییر بشوند و علاقه آنها جلب شود. همچنین در طول تغییر برنامه مدل کسب و کار، تغییرات فرایند های کسب و کار را باید با تغییرات سازمانی در سیستم های مدیریتی و ساختار تکمیل نمود. نبود مدیریت تغییر سازمانی مناسب اغلب باعث شکست پروژه تغییر



ارزش صفر در پول ایران؛ بررسی و تحلیل حذف ۳ یا ۴ صفر از واحد پول ایران (ریال) و آثار آن بر اقتصاد ایران

ترجمه: امیرمهدی میرشاه ولد | دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA مالی
پردیس کیش دانشگاه تهران | آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

پول نه تنها واسطه مبادلات اقتصادی است، بلکه بر هویت ملی شهروندان و اقتدار ملی دولت نیز تاثیر می‌گذارد. بنابراین پول می‌تواند به عنوان ابزاری برای تحکیم هویت ملی و سیاسی ملت‌ها به شمار آید. به عبارت دیگر ارزش پول ملی می‌تواند بر دیدگاه شهروندان نسبت به وضعیت اقتصادی و هویت ملی کشورشان تاثیر گذار باشد. اگر شهروندان یک کشور همواره انتظار کاهش ارزش پول ملی خود را داشته باشند این مسئله موجب نگرانی مقام‌های دولتی خواهد شد. دولت باید با حفظ ارزش پول ملی اعتماد شهروندان خود را نسبت به پول ملی کشور افزایش دهد و مانع از این شود که «پدیده جانشینی پول» رخ داده و مردم به ارزهای خارجی روی آورند.

از این رو این مقاله در نظر دارد تا با تبیین حذف صفر از پول ملی و مطالعه تجربه دیگر کشورها و تاریخچه بحث، فواید و آسیب‌های حذف صفر از پول ملی را مورد تحلیل قرار داده و پس از آن با بررسی تاثیر یا عدم تاثیر حذف صفر از پول ملی بر تورم به این سوال پاسخ دهد که آیا حذف ۳ صفر از ریال ایران امری مناسب و به موقع است یا خیر؟

واژگان کلیدی: حذف صفر از پول ملی، ارزش پول ملی، ریال، تورم، ایران، پول، دولت.

مقدمه:



Amir Mehdi Mirshahvalad

ارزش پول ملی هر کشور به عوامل زیادی از جمله: موقعیت اقتصادی آن کشور در سطح جهانی، کارایی دولت و تامین هزینه‌ها، ثبات سیاسی، حقوقی و قضایی برای جذب سرمایه‌های خارجی، رعایت اصول و قوانین بین‌المللی و هم سو بودن با تحولات بین‌الملل و ... بستگی دارد. کاهش ارزش پول ملی آثار روانی و اجتماعی زیادی به دنبال دارد، زمانی که پول ملی ارزش پایین دارد مردم در مقایسه با پول‌های قوی احساس یک نوع تحقیر می‌کنند. مثلاً یک دلار آمریکا ۲۷۲۰۰ ریال خرید و فروش می‌شود که آثار روانی زیادی برای ایرانیان دارد. همچنین تغییرات ارزش پول و حجم آن در نتیجه این تغییرات، اثرات بهداشتی فراوانی به همراه دارد.

مهمترین کاربرد حذف صفر در اقتصادی حفظ ارزش پول ملی است. حذف صفر از پول ملی بیش از آنکه یک اقدام سیاسی از طرف دولت‌ها باشد یک اقدام فنی و کارشناسی است و بخشی از بسته اصلاحات اقتصادی به شمار می‌رود. حذف صفر از پول ملی ابزاری برای حمایت دولت از اقتدار سیاست‌های پولی به شمار می‌رود. استفاده از سیاست حذف صفر از پول ملی نقش مهمی در ارتقای

جایگاه اعتماد عمومی مردم نسبت به دولت‌ها دارد. در نظام‌های سیاسی دموکراتیک استفاده از حذف صفر پول ملی، می‌تواند نقش مهمی در انتخاب مجدد یک حزب داشته باشد و برعکس. اگر مردم اعتماد خود را نسبت به پول ملی از دست دهند، ارزهای خارجی بخصوص آنها که پرستیژ بیشتری دارند، رواج می‌یابند که این امر فشار اقتصادی و روانی زیادی بر دولت‌ها وارد می‌کند. در این صورت است که سیاست‌های اقتصادی دولت تحت تاثیر بازارهای مالی بین‌المللی قرار می‌گیرند و همچنین بانک‌های مرکزی خارجی بر سیاست‌های اقتصادی کشور مذکور تاثیر می‌گذارند. در اینجا حذف صفر مانع از نفوذ ارزهای خارجی در اقتصاد و پیامدهای آن می‌شود.

با بررسی تاریخچه سیاست حذف صفر و همچنین تجربه دیگر کشورها به آن می‌پردازیم. سپس با بررسی تاثیر سیاست حذف صفر از پول ملی بر تورم از دیدگاه صاحب‌نظران، ایران و حذف ۳ یا ۴ صفر از واحد ریال را مورد بحث قرار داده و نتیجه و پیشنهادات را در این مقاله در خصوص حذف صفر از ریال ایران ارائه می‌کنیم. آمارها و نوع و چگونگی حذف صفر از پول ملی از یافته‌های مقاله می‌باشد.

تاریخچه و پیشینه بحث

دنیا:

حذف صفر واحد پولی کشورها، نخستین بار در آلمان و پس از جنگ جهانی دوم رخ داد. این کشور زیر فشارهای اقتصادی ناشی از جنگ جهانی دوم و خسارت‌های برجای مانده از آن تورمی شدید را تجربه می‌کرد که سیاست‌گذاران اقتصادی آلمان را وادار به حذف صفرها از مارک کرد. پس از آن در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی به این سو این عمل بارها و بارها در کشورهای جهان رخ داد تا مبادلات اقتصادی و بازرگانی سهولت یابد.

معمولاً راهکار حذف صفر از پول ملی در کشورهایی استفاده می‌شود که تعداد صفر اسکناسشان زیاد است. از سال ۱۹۶۰ تاکنون در ۷۱ مورد، دولت‌های در حال توسعه مجبور شده‌اند چندین صفر از پول ملی خود را حذف کنند و آخرین نمونه در این زمینه

به زیمبابوه مربوط می‌شود که طی آن دولت این کشورها صفر از واحد پول ملی این کشور را حذف کرد.

در طول مدت پس از جنگ جهانی دوم ۱۴ مورد حذف یک صفر، ۹ مورد حذف شش صفر، نوزده کشور فقط یکبار حذف صفر کرده‌اند و ده کشور دو بار این کار را کرده‌اند. آرژانتین ۴ بار، یوگسلاوی سابق ۵ بار و برزیل ۶ بار این اقدام را صورت داده است.

ایران:

حذف صفر از پول ملی در ایران سابقه‌ای ۱۹ ساله دارد که از سال ۷۲ ه.ش در بانک مرکزی توسط طهماسب مظاهری مطرح شد، اما کم کم به حاشیه رفت تا اینکه در سال ۸۶ ه.ش با پیشنهاد غلامرضا مصباحی مقدم عضو کمیسیون اقتصادی مجلس در دستور بررسی مجدد قرار گرفت و کمیسیون ویژه‌ای برای آن تشکیل شد و تاکنون نیز در حال

بررسی می‌باشد. ایران از سال ۱۳۵۳ تاکنون با تورم بالای ۱۰ درصد و حتی نزدیک به ۵۰ درصد مواجه بوده و در نتیجه این امر، ارزش پول ملی را به شدت کاهش یافته است. از بعد از انقلاب اسلامی ایران تاکنون ۲۰۰ برابر ارزش پول ملی کاسته شده که این امر برخی صاحب‌نظران را تشویق به تایید ضرورت تجدید نظر در وضعیت پول ملی کرده است. کمیسیون مربوطه ابتدا حذف ۳ صفر و سپس حق حذف ۴ صفر را مورد بررسی قرار داد که دکتر بهمنی رئیس کنونی بانک مرکزی ایران در دولت دهم قطعی شدن این سیاست را اعلام نموده است، اما توضیح داده است اگر چه اصل حذف سه صفر از پول ملی اکنون قطعی شده است اما همچنان اجرای این طرح نیازمند گذشت زمان است و این طرح فعلاً به اجرا در نمی‌آید. اما به مرور زمان که نرخ تورم باز هم کاهش پیدا کند حتماً این اتفاق خواهد افتاد.

تجربه دیگر کشورها

برزیل رکورد دار حذف صفر

برزیل در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی به یکی از سنگین ترین تورم های آن زمان دچار شد. به گونه ای که پول های این کشور ماهانه ۳۰ تا ۴۰ درصد ارزش خود را از دست می داد. پیش از آن از سال ۱۹۳۰ تا سال ۱۹۴۲ پول ملی برزیل دوبار تغییر نام پیدا کرده بود. در سال ۱۹۶۷ میلادی برای اولین بار سه صفر از پول ملی برزیل با نام Cruzeiro حذف و این پول به Cruzeiro New تبدیل شد. با این وجود برزیل نتوانست در کنترل تورم موفق عمل کند و تا سال ۱۹۸۱ تورم این کشور بار دیگر به ۱۵۱ درصد رسید در این میان بار دیگر سه صفر از پول ملی برزیل حذف شد. در سال ۱۹۸۹ بار دیگر تورم برزیل افزایش یافته و به ۱۴۳۱ درصد رسید در این هنگام بار دیگر برزیل اقدام به حذف صفرهای بازگشته همراه با تغییر نام پول ملی کرد. در سال ۱۹۹۳ زمانی که تورم این کشور در مرز ۲۰۰۰ درصد قرار داشت بار دیگر حذف ۳ صفر اعمال شد. این بار دولت توانست در مهار تورم توفیقاتی کسب کند. با این حال برزیل همچنان یکی از گران ترین کشورهای آمریکای لاتین به حساب می آید. از سال ۱۹۳۰ تاکنون طی ۶ مرحله ۱۸ صفر از پول ملی برزیل حذف شده است و ۸ بار نیز نام واحد پولی این کشور تغییر پیدا کرده است.

هلند، تجربه توسعه یافته

بیماری هلندی اکنون واژه ای آشنا در ادبیات اقتصادی است. ورود منابع درآمدی غیر منتظره از محل استخراج گاز، اقتصاد هلند را با تورم پیش بینی نشده ای در دهه ۶۰ میلادی روبرو کرد. دولت مجبور به چاپ اسکناس های درشت شد تا بتواند پاسخگوی نیاز مبادلات مردم باشد. در همین حال تورم نیز از مرز ۱۰۰ درصد عبور کرد. البته این وضعیت در دولت چندان نپایید و دولت با اعمال سیاست شدید انقباضی در سیاست های پولی توانست حجم پول را کنترل کرده و به همراه آن چهار صفر از اسکناس های این کشور حذف شد. هلند نمونه برجسته ای از جوابگو بودن سیاست حذف صفر از اسکناس در شرایطی است که

این کار با اعمال دیگر سیاست های کنترل نقدینگی همراه باشد.

زیمباوه، یک شکست کامل

دولت زیمباوه در سال ۲۰۰۳ زمانی که تورم این کشور یک هزار درصد بود، اقدام به حذف سه صفر از اسکناس هایی این کشور کرد. با این وجود دولت عملاً هیچگونه اقدامی در خصوص مهار تورم انجام نداده و صرفاً به وجه روانی حذف صفرها اتکاء کرد. بدیهی آنکه این کارکرد به زودی از میان رفت و تورم تا زنده سرانجام اقتصاد این کشور را ویران کرد و دلار زیمباوه از هم پاشید.

هم اکنون تورم این کشور آفریقایی از مرز یازده میلیون درصد گذشته است و دولت برای تامین اسکناس مورد نیاز مردم ناگزیر از چاپ اسکناس هایی یکصد میلیون دلاری شده است، که این اسکناس هایی جدید هم مشکل چندانی را حل نکرده و حتی باعث ایجاد مشکلات مبادلاتی و حسابداری شده است و حجم بالای پول در این کشور شهروندان زیمباوه ای را به شدت رنج می دهد. این در شرایطی است که بانک مرکزی این کشور اعلام کرده دیگر کاغذ اسکناس کافی برای نشر پول مورد نیاز مردم و کشورش را در اختیار ندارد.

مزیت های حذف سه صفر از پول ملی

۱- کاهش حجم اسکناس:

سرانه اسکناس در کشور ما ۱۱۴ برگ است در حالی که این میزان در اروپا تنها ۱۰ تا ۱۲ برگ می باشد. حجم اسکناس در کشور ما با متوسط جهانی نیز فاصله زیادی دارد این حجم بالا ضرورت استفاده کم سابقه از دستگاه های پول شمار را موجب شده است.

۲- کاهش هزینه چاپ و امحاء اسکناس در کشور:

هزینه چاپ و امحاء اسکناس نیز از مشکلات

تبعی حجم بالای اسکناس در کشور ایران می باشد گفته می شود هزینه چاپ اسکناس در کشور چیزی در حدود ۱۵۰ میلیارد تومان است. در واقع هر سال هزینه هنگفتی صرف چاپ اسکناس می شود.

۳- سادگی مبادلات و ترازنامه های مالی:

مبادلات کنونی در حالی انجام می شود که دستگاه های دولتی و غیر دولتی با صفرهای زیادی سروکار دارند. صفرهایی که عملاً بعضاً تلفظ هم نمی شود اما در ترازنامه های مالی درجشان ضروری است. کمتر شدن صفرهای دست و پاگیر در محاسبات، باعث می شود در ثبت دفاتر مالی و حسابداری اشتباهات احتمالی کاهش پیدا کند و حسابداری و کنترل محاسبات مالی پیچیده نیز آسان تر شود.

۴- تقویت پول ملی و ارزش اسمی آن در مقایسه با سایر ارزها:

حذف شدن سه صفر در عین اینکه تبادلات پولی با سایر کشورها را ساده تر می کند، تقویت جایگاه پول ملی در حوزه بین الملل را به دنبال خواهد داشت. برای ملموس تر شدن موضوع می توان در نظر گرفت که در صورت حذف سه صفر از ریال ایران، یک دلار آمریکا به جای ۲۷۲۰۰ ریال، ۲۷/۲ ریال معامله می شود. این در واقع همان افزایش ارزش اسمی پول ملی است. البته باید توجه داشت آنچه به افزایش ارزش واقعی و ثبات کامل پولی در این حوزه منجر می شود، افزایش تولید ناخالص داخلی و رونق اقتصادی است که لازم است دولت در هر دو مورد اقدام نماید.

۵- اثرات مثبت روانی در جامعه:

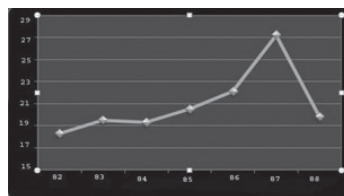
افزایش اعتماد به پول ملی از یک سو رویکرد به ارزش های خارجی را تا حدودی کاهش می دهد و از سوی دیگر به نوعی از نظر روانی در جامعه تاثیر گذار است از دیگر فواید حذف

براساس جدول زیر قدرت خرید هر قطعه اسکناس ۱۰۰۰ تومانی در سال ۱۳۵۰ براساس شاخص CPI در سالهای ۸۵، ۸۶ و ۸۷ نسبت به سال ۱۳۵۰ مندرج است:				
سال	شاخص CPI	رشد قیمت نسبت به سال ۵۰	ارزش هزار تومان	تنزل ارزش ریال
۸۴	۵۸۴۰	برابر ۲۸۳	۳۵ ریال	۶۵/۹۹%
۸۵	۶۴۰۰	برابر ۳۱۰	۳۲ ریال	۶۸/۹۹%
۸۶	۷۹۰۰	برابر ۳۸۳	۲۶ ریال	۷۴/۹۹%

خود را از دست ندهد و آسیب‌هایی طرح به حداقل ممکن برسد.

پیشنهادهای

آنچه به نظر می‌رسد این است که اجرای طرح حذف ۳ صفر در ایران دیر یا زود حتمی و اجرائیست لذا نکاتی را در اجرا باید مد نظر داشت:



نرخ تورم در ایران از سال ۸۲ - ۸۸ درصد

سه صفر می‌توان به کاهش آلودگی میکروبی در جامعه و افزایش سطح بهداشت جامعه، صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌های، اشغال فضای کمتر آمار و اطلاعات مالی در حافظه و هارد رایانه‌ها، نقل و انتقال سهل‌تر پول و کاهش آثار روانی تورم اشاره کرد.

معایب و آسیب‌های حذف ۳ صفر از پول ملی

طرح حذف سه صفر مخالفانی هم دارد که معتقدند حذف صفرها به بروز مشکلاتی منجر می‌شود و حتی سبب می‌شود که برخی اسکناسهای ریز و سکه‌هایی مورد استفاده مردم در این تغییرات گم و فاقد ارزش شوند.

آنها معتقدند کاهش تعداد صفرهای اسکناس‌های با ارزش گذاری پول ملی بی ربط است و با این کار هیچ تغییری در فرایندهای اقتصادی ایجاد نمی‌شود و فقط نابسامانی به وجود می‌آید و علاوه بر اینکه در جامعه تنش ایجاد می‌کند اتفاق اقتصادی خاصی را در پی ندارد و تا مردم خودشان را با اسکناس‌هایی جدید تطبیق دهند جامعه تا حدی متلاطم خواهد شد.

همچنین شاخص‌هایی واقعی اقتصاد با حذف صفرها متاثر نمی‌شود و آثار این سیاست کوتاه مدت است و در بلند مدت تاثیر اقتصادی خاصی در کشور ندارد.

حذف صفر از پول ملی و تورم

یکی از موارد و شاید مهمترین بهانه برای حذف صفر از پول ملی توسط دولت‌ها وجود دارد تورم است. تورم یعنی درصد تغییر قیمت‌ها، رشد نقدینگی و افزایش عرضه پول و در نتیجه افزایش حجم پول موجب رشد تورم می‌شود. در این راستا ۳ نظریه بین صاحب‌نظران وجود دارد: (در ایران)

- ۱- حذف سه صفر باعث افزایش و یا ایجاد تورم می‌شود.
- ۲- حذف سه صفر باعث کاهش تورم می‌شود.
- ۳- حذف سه صفر تاثیری در تورم ندارد.

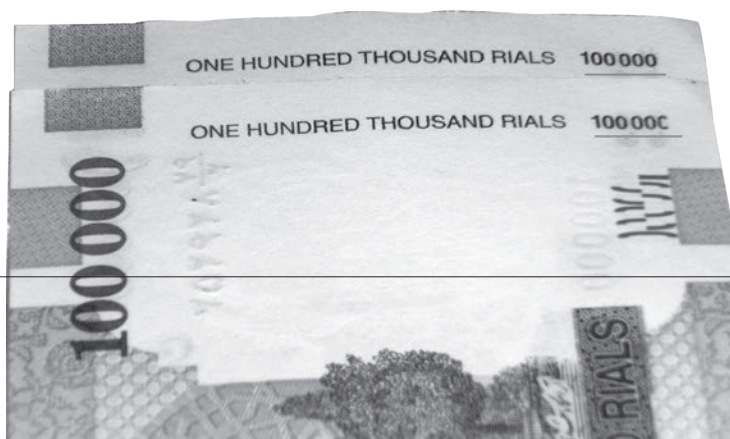
جمع بندی و نتیجه‌گیری

حذف سه صفر از ریال ایران یکی از راهکارهایی است که کارشناسان به همراه دو راهکار چاپ اسکناس‌هایی درشت‌تر و رعایت قانون پولی بانکی کشور برای اصلاح پولی ارائه داده‌اند. ارزش گذاری پول ملی یکی از محورهای طرح تحول اقتصادی در دولت نهم و دهم است. از این رو حذف صفر از پول ملی می‌بایست همراه دیگر اقدامات انقباضی در عرصه سیاست‌هایی پولی و انضباط مالی دولت‌های باشد تا در کنار کنترل تورم حذف صفرهای اسکناس کارکرد خود را داشته باشد. بهترین راهکار برای مقابله با تورم فزاینده و اجرای برنامه تثبیت اقتصادی استقلال بانک مرکزی از دولت و حذف سیاست‌هایی اقتصادی مزاحم و دست و پاگیر است. نتیجه اینکه دولت ایران بهتر است قبل از اقدام عجولانه در خصوص حذف صفر از واحد ملی کشور ابتدا با رسیدن به یک انبساط مالی تورم را به نرخ تک رقمی کاهش دهد، سپس اقدام به حذف ۳ یا ۴ صفر از ریال نماید تا این سیاست کارکردهای

۱- ضرورت فرهنگ سازی:
برای اجرای این طرح تبعاً باید بسترهای لازم فراهم شده باشد حذف سه صفر می‌تواند در دفاتر و پایگاه‌هایی اطلاعاتی و صورت‌هایی مالی یک بی نظمی بین اطلاعات قبلی و جدید ایجاد کند. که البته این آسیب را می‌توان با فرهنگ سازی صحیح و تعریف درست نسبت پول جدید و قدیم به حداقل رسانید.

۲- ضرورت نظارت در تبدیل قیمت‌های در حین اجرای طرح حذف صفر از پول ملی و تغییر واحد پولی:

ممکن است تبدیل قیمت‌های با درصدی از تورم همراه باشد. یعنی عده ای تلاش کنند همراه با تبدیل واحد پولی درصدی افزایش قیمت هم در کالای خود لحاظ کنند. در عین حال کاهش پایه پولی می‌تواند در روند کردن قیمت‌های و به خاطر رهایی از پول خرد درصدی از تورم را به همراه داشته است. این آسیب نیز البته با نظارت درست و اطلاع رسانی کافی می‌تواند به حداقل برسد و اثرات محسوس را در کشور به دنبال نداشته است. در نهایت آنچه می‌توان گفت این است که میزان موفقیت این طرح نیز مانند بسیاری از طرح‌هایی دیگر به نحوه اجرای آن و دقت مسئولین بستگی دارد. طبیعتاً در نهایت اجرای درست و کامل این طرح به نفع اقتصاد کشور قابل ارزیابی است.





بررسی تاثیر بومی گزینی بر نگرش های سازمانی و سطح عملکرد معلمان آموزش و پرورش پاکدشت

به کوشش:

دکتر اکبر حسن پور | دکتر ناصر حمیدی | علیرضا رضایان قیہ باشی

آذرماه ۱۳۹۱

خلاصه:

تلاش برای افزایش سطح بازدهی و عملکرد کارکنان همواره یکی از مهمترین دغدغه‌ها در مباحث مدیریتی و بخصوص مدیریت منابع انسانی بوده است. در این راستا تلاش‌ها و تحقیقات قابل توجهی در مناطق مختلف صورت گرفته است. در پژوهش‌های صورت گرفته، متناسب با شناخت به دست آمده از افراد، متغیرهای مختلفی مورد نقد و بررسی و سنجش قرار گرفته‌اند. یکی از مهمترین این متغیرها متغیر بومی گزینی و تاثیر آن بر سطح عملکرد افراد است. در همین راستا تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که؛ چه تفاوتی میان نگرش سازمانی و به تبع آن سطح عملکرد معلمان بومی و غیر بومی شهرستان پاکدشت وجود دارد؟ در راستای پاسخ به این پرسش، تحقیق حاضر ضمن پرداختن به ابعاد مختلف نگرش سازمانی و تعریف رابطه نگرش سازمانی با سطح عملکرد به مطالعه مستقیم افراد یک منطقه خاص پرداخته و به این نتیجه رسیده است که در منطقه مورد مطالعه بین نگرش سازمانی و به تبع آن سطح عملکرد معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معنا داری وجود دارد به طوری که بومی گزینی به عنوان عامل تقویتی سطح عملکرد نیروهای بومی عمل می‌کند.

کلید واژه‌ها:

بومی گزینی، نگرش سازمانی، عملکرد، بومی و غیر بومی

■ مقدمه

یکی از مهمترین مسائل در پیشرفت سازمانها پرداختن به منابع انسانی است، در این راستا هر سازمانی تلاش می نماید به انجای مختلف نیروی انسانی خود را طوری برنامه ریزی نماید که بتواند بیشترین بهره را ببرد. سازمانها از متدهای مختلفی استفاده می کنند و طرحهای متفاوتی را پیاده میکنند تا افراد، کارایی بیشتری داشته باشند، اثربخش باشند، با حداقل تلاش، حداکثر نتیجه حاصل گردد. یکی از این طرحها که می تواند اثربخشی را تقویت کند و کارایی را افزایش دهد بومی گزینی افراد است. بدین معنا که فرد در نزدیکی محل سکونت خود به کار و تلاش بپردازد، نزدیک تعلقات خود باشد. در آن جایی که بیشتر احساس امنیت و برخورداری می نمایند و کمتر متحمل هزینه و سختی می گردد و از مشکلات اش کاسته می شود به کار و خدمت بپردازد در این شرایط فرد بسیاری از دغدغه های خود اعم از، دوری از خانواده، مسکن، امنیت... حل شده میداند و زمان زیادی را برای کار خواهد داشت و می تواند بیشتر تمرکز کند و با توجه به شرایط حاصل شده انگیزه پیشرفت تقویت می شود به این ترتیب یک نوع امنیت خاطر ایجاد می گردد و به دنبال آن فرد از کار خود رضایت خواهد داشت. ما زمانی که با آسایش خاطر کار انجام می دهیم سر حال و سرزنده بوده و نسبت به آن شغل وابسته خواهیم بود و وابستگی ما به شغلی، یک نوع تعهد ایجاد می نماید.

وقتی ما متعهد کاری می شویم با جان و دل تلاش می کنیم و خود را مالک آن سازمان تصور می کنیم این تصور به نفع ما و سازمان خواهد بود و این منجر به عملکرد بهتر تک افراد خواهد شد.

در تحقیق حاضر با این فرض که بومی گزینی منجر به عملکرد بهتر می شود و در نگرشهای سازمانی تاثیر مثبت دارد این موضوع را بررسی نموده ایم. از آنجایی که محقق خود چندین سال است این موضوع را پیگیری و در سازمانهای مختلف بررسی کرده است به راحتی می توانیم اذعان کنیم

یکی از بحرانیهای نامحسوس در ادارات و سازمانهای کشورمان همین مساله است. یکی از راهکارهای خروج از این تنشها بومی گزینی است.

این تحقیق در دوسازمان متفاوت صورت گرفت که بنا به دلایلی نتیجه کار یکی از سازمانها ارایه نمی گردد. اما دیگر سازمان آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت است که در متن به آن پرداخته شده است.

■ بیان مساله

این تحقیق، به بررسی تاثیر بومی و غیربومی بودن معلمین شهرستان پاکدشت بر عملکرد و نگرش سازمانی آنها می پردازد، می خواهد عملکرد و نگرش های سازمانی این دو گروه را بررسی نماید. که آیا از نظر سطح عملکرد و نگرشهای سازمانی بین این دو گروه تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر. آیا فردی که در شهر خود ساکن بوده، بومی آن محل و منطقه است، از کار خود رضایت بیشتری دارد؟ و متعهدتر است؟ و در مقابل، آیا افرادی که غیر بومی هستند و غیر از شهر محل خود، ساکن شده و به عنوان مهاجر یا مهمان خوانده می شوند، نسبت به آن کار و سازمان و عوامل دیگر سازمانی تعهدی مانند بومی ها دارند؟ رضایت شغلی برابری دارند؟ عملکردشان برابر است یا بهتر و یا بدتر است؟ موضوع و نکته مبهم و مجهول در این پژوهش، وجود یا عدم وجود رابطه معنادار میان بومی گزینی معلمین و نگرش سازمانی و سطح عملکرد آنان است که در این پژوهش تلاش می شود این موضوع بررسی شود.

در این پژوهش بومی گزینی به عنوان متغیر مستقل، و نگرشهای سازمانی (شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی و وابستگی شغلی و عملکرد) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

منظور از این تحقیق، یافتن مؤلفه های بومی گزینی و مؤلفه های نگرش سازمانی و مؤلفه های عملکرد و بررسی تاثیر بومی گزینی بر نگرش سازمانی و سطح عملکرد معلمان آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت است. این پژوهش به دنبال جواب پرسشهای

هست که برای تحقیق ایجاد شده است. محقق دو قشر از، افراد شاغل در یک شغل را که عده ای از آنها بومی آن منطقه هستند و عده ای دیگر غیر بومی آنجا حساب می شوند را بررسی نموده است.

برای پرسشهای ایجاد شده تحقیق شروع گردید و موضوع از دیدگاههای مختلف بررسی شد، مشاهده گردید عوامل زیادی در این مبحث تاثیر گذار است. برای ارتقای عملکرد یکی از موارد تاثیر گذار موضوعی بود که در ذهن محقق چالش ایجاد می کرد. ما به دنبال ارتقای عملکرد و بهبود عملکرد در سازمانها هستیم و این موضوع را در آموزش و پرورش شهرستان پاکدشت به طور مفصل بررسی کردیم.

امروزه یکی از دغدغه های مسئولین، سازمان ها، ادارات، مراکز، بحث ارتقای عملکرد است که مهمترین عامل تاثیر گذار در این اقدام مسئله بومی و غیر بومی بودن نیروی انسانی است. در بررسی های به عمل آمده متوجه بعضی مسائل فراسازمانی هم بودیم که بومی بودن کارکنان و کارگران و معلمان و ... تاثیر مثبت در سایر افراد بومی نیز می گذارد. یعنی دامنه آن در سطح جغرافیای یک منطقه تاثیر گذار است. بعضا در نقاط مختلف افراد در مقابل غیر بومیان جنبه گیری می نمایند. از حضور افراد خارج از منطقه و محدوده خود رنجور هستند و این در روحیات هر دو طرف تاثیر می گذارد و باعث افت شدید عملکرد می گردد و نگرش های سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. علاوه بر موارد ذکر شده هزینه ها افزایش می یابد که در تمامی زمینه ها بحث هزینه جزء اولویت بومی و غیر بومی است که افراد از آن به عنوان موضوع مهم یاد می کنند. اتلاف وقت در رفت و آمد ها احتمال خطر تصادفات، جرم و جنایت های مختلف مواردی بودند که در بررسی ها مشاهده گردید که در نهایت سطح عملکرد کارکنان مورد مطالعه را کاهش می دادند. مثلا فردی که در پاکدشت معلم و محل سکونت او در یکی از نقاط دور تهران و فاصله زمانی رفت آمد این فرد حداقل ۳ ساعت در روز است موقع آمدن همیشه با اضطراب و

و وابسته مورد بررسی قرار می گیرند. متغیرهای وابسته شامل دو مولفه نگرشهای سازمانی و عملکرد است و متغیر مستقل شامل بومی گزینی می باشد.

❑ روش ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق از آزمون صوری برای تعیین روایی، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن نمونه آماری و آزمون تی برای بررسی تفاوت عملکرد و نگرش سازمانی معلمان بومی و غیربومی استفاده شد است.

❑ روشهای گردآوری اطلاعات

روشهای گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر به شرح ذیل می باشند:

محقق در این تحقیق برای جمع آوری داده های اولیه از روش میدانی استفاده می نماید. بدین صورت که با استفاده از ابزار پرسشنامه از مدیران و معلمان آموزش و پرورش نظر خواهی می نماید.

همچنین برای جمع آوری داده های ثانویه از دو روش زیر استفاده می شود:

- مطالعات کتابخانه ای (بررسی مقالات و پایان نامه های ارائه شده فارسی تاکنون)

- اینترنت (بررسی تعدادی از مقالات و پایان نامه های کار شده در مجلات و دانشگاه های معتبر جهان)

❑ فرضیه های تحقیق

۱- بین عملکرد معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد.

۲- بین نگرش های سازمانی معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد.

۱-۲ بین تعهد سازمانی معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد.

۲-۲ بین رضایت شغلی معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد.

۲-۳ بین وابستگی شغلی معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد.

❑ قلمرو تحقیق

قلمرو زمانی این تحقیق از فروردین ماه سال

که بومی گزینی موجب اختلاف و اختلال در عوامل سازمانی می گردد و نهایتاً عملکرد را کاهش می دهد. (سیمون، ۲۰۰۸: ۲۵).

اما دسته ای دیگر از اندیشمندان معتقدند بومی گزینی، از جهت های مختلف سبب توانایی فرد و ایجاد انگیزه برای او می گردد. چرا که هزینه های فرد کاهش می یابد، امنیت خاطر پیدا می کند، به منابع ارزان تر و سهل تر دسترسی بیشتری دارد، غیبت کمتری دارد و در مجموع تعهد بیشتری دارد. (همان).

بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق، می توان به سازمانهای دولتی و خصوصی در رابطه با میزان تأثیر بومی گزینی بر نگرش و عملکرد کارکنان، توصیه هایی ارائه نمود که در صورت اجرایی شدن، باعث افزایش رضایت شغلی و بهره وری کارکنان و سازمانها شود. تعیین اینکه آیا رابطه معناداری بین بومی بودن با نگرش و عملکرد سازمانی وجود دارد یا نه، می تواند زمینه ساز رفع اختلاف و همسوسازی دیدگاههای مدیران و کارشناسان مختلف مرتبط با این حوزه باشد و به عنوان مبنایی برای سیاست گذاری ها و تصمیم گیریهای مرتبط آتی، مورد توجه قرار گیرد.

❑ روش پژوهش

جهت گیری پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش پژوهش از نوع پیمایشی - توصیفی می باشد. در این تحقیق از مطالعات کتابخانه ای و همچنین از ابزار پرسش نامه جهت جمع آوری داده های تحقیق بهره برده شده است. روش تحقیق، ترکیبی از روش مطالعه کتابخانه ای و مطالعه میدانی بوده است. در بخش تحقیق میدانی، از پرسشنامه کتبی به عنوان ابزار استفاده شده است.

در حالت میدانی افرادی که در سازمان مورد نظر، بومی بوده اند مورد توجه قرار گرفتند. پرسشنامه و مصاحبه نسبت به مسأله صورت گرفت. بعد در همان شرایط فرد غیر بومی مورد بررسی قرار گرفت و نتیجه حاصله تجزیه تحلیل گردید.

در این تحقیق دو دسته متغیرهای مستقل

استرس تاخیر و غیبت مواجه بوده و موقع رفتن نیز استرس و اضطراب ترافیک و دیر رسیدن و خستگی و مسائل جانبی که بعداً متوجه خانواده می شد مشاهده گردید. این یک نمونه از مواردی است که مشاهده گردید و عوامل دیگری که خارج از کنترل محقق بود همچون تعصبات بومی، تعلقات محلی، قضاوت های شخصی و ... که بعضاً در عملکرد تأثیر گذار بودند.

چون در انجام وظیفه یک بعد کار قانون است ابعاد دیگری وجود دارد که در حین انجام وظیفه نمود پیدا میکنند. در مطالعات انجام شده تفاوت مشهودی بین رفتارهای شهروندان در ۵ نقطه کشورمان مشاهده گردید. شرق و غرب و شمال و جنوب و مرکزی کشور کاملاً، برخوردها و رفتارها و خصوصیاتشان متفاوت بود. نتیجه کسانی که از یک منطقه وارد منطقه دیگری، که از حوزه فرهنگی خود دور بودند، وارد می شوند با یک سری مشکلات روبرو می گردند که در ابتدای کار با افت شدید سطح عملکرد و نگرش منفی مواجه هستند. به طوری اگر نتوانند خود را وفق دهند و به زودی با شرایط همخوانی پیدا نکنند و انعطاف نداشته باشند میزان کارایی افراد پایین آمده در مدت زمان کوتاه مجبور به تغییر شرایط خواهند بود.

در مطالعات انجام شده چندین مورد از این نوع مسائل مشاهده و ثبت و ضبط گردید. در تحقیق مذکور اغلب مدیران معلمان و کارکنان به این موضوع به عنوان یک مشکل نگاه و توجه می کردند و موافق این بودند که بایستی در این زمینه نهایت دقت را کرد تا فرد بتواند در نزدیکی محل زندگی خود خدمت نماید. مگر مجبور باشد به دلایل شرایط خاص شغلی و تخصصی از منطقه خود دور گردد که آنهم با ایجاد شرایط و آموزشهای لازم می تواند تا حدودی از مسائل ذکر شده جلوگیری شود.

❑ اهمیت و ضرورت تحقیق

دانشمندان و خبرگان نظرات مختلف و متفاوتی در رابطه با تأثیر بومی گزینی بر نگرش و عملکرد کارکنان دارند. بعضی از آنها معتقدند

۱۳۹۰ و نیمه اول سال ۱۳۹۱ می باشد. و مکان این تحقیق شهر استان پاکدشت می باشد.

تجزیه و تحلیل آماری

۱. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب محل سکونت

جنسیت	فراوانی	درصد
شهرستان پاکدشت	۱۸۹	۵۲٫۹
خارج از شهرستان پاکدشت	۱۶۸	۴۷٫۱
کل	۳۵۷	۱۰۰٫۰

۲. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۸۲	۵۱
زن	۱۷۵	۴۹
کل	۳۵۷	۱۰۰٫۰

۳. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن

درصد	فراوانی	سن
۵٫۹	۲۱	کمتر از ۲۵ سال
۴۹٫۰	۱۷۵	۲۶ تا ۳۵
۴۵٫۱	۱۶۱	۳۶ تا ۴۵
۱۰۰٫۰	۳۵۷	مجموع

۴. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت

درصد	فراوانی	سابقه خدمت
۱۵٫۷	۵۶	تا ۵ سال
۳۹٫۲	۱۴۰	۶ تا ۱۰ سال
۳۱٫۴	۱۱۲	بین ۱۰ تا ۲۰ سال
۱۳٫۷	۴۹	۲۰ تا ۳۰ سال
۱۰۰٫۰	۳۵۷	مجموع

۵. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب میزان تحصیلات

درصد	فراوانی	میزان تحصیلات
۵٫۹	۲۱	فوق دیپلم
۹۲٫۱	۳۲۹	لیسانس
۲٫۰	۷	فوق لیسانس و دکترا
۱۰۰٫۰	۳۵۷	مجموع

۶. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب ساعت کار هفتگی پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	سمت سازمانی
۲٫۱	۱۱	کمتر از ۱۲ ساعت
۹۱٫۷	۳۱۸	بین ۱۲ تا ۲۴ ساعت
۶٫۳	۲۹	بین ۲۴ تا ۳۶ ساعت
۱۰۰٫۰	۳۵۷	مجموع

۷. جدول فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب مدت زمان رفت و برگشت منزل به محل کار پاسخ دهندگان

درصد	فراوانی	مدت زمان
۱۴٫۳	۴۹	کمتر از نیم ساعت
۴۶٫۹	۱۶۱	بین ۰٫۵ تا ۱ ساعت
۱۸٫۴	۶۳	بین ۱ تا ۲ ساعت
۲۰٫۴	۷۰	بین ۲ تا ۳ ساعت
۱۰۰٫۰	۳۴۳	مجموع

تحلیل استنباطی داده های پرسشنامه

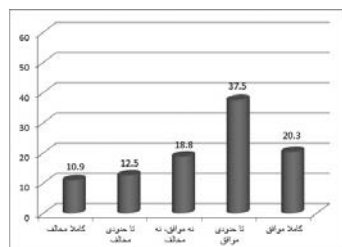
۸. جدول میانگین عملکرد معلمان بومی و غیر بومی پاکدشت

محل سکونت	تعداد	میانگین
بومی پاکدشت	۵۴	۲٫۲۰
غیر بومی پاکدشت	۴۵	۱٫۸۵

۹. جدول ارتباط میان عملکرد معلمان و محل سکونت شان

پی مقدار	تفاوت میانگین	حد بالا	حد پایین
فرض وارپانس برابر	۰٫۰۰	۰٫۳۵	۰٫۲۵۸۴
فرض وارپانس نابرابر	۰٫۰۰	۰٫۳۵	۰٫۲۵۶۲

«معلمان بومی پاکدشت عملکرد شغلی بهتری نسبت به معلمان غیر بومی دارند»



۱۰. ارتباط میان تعهد سازمانی معلمان و محل سکونت شان

عنوان آزمون	تعهد سازمانی
من ویتنی	۷۱۸۲٫۰۰۰
ویلکاکسون	۱۸۰۶۰٫۰۰۰
آماره Z	-۷٫۲۶۲
پی مقدار	۰۰۰٫

۱۱. جدول ارتباط میان تعهد سازمانی معلمان و محل سکونت شان

محل سکونت	تعداد نمونه	میانگین رتبه	مجموع رتبه ها
بومی پاکدشت	۱۸۹	۱۹۷٫۶۰	۳۵۵۶۸٫۰۰
غیر بومی پاکدشت	۱۶۸	۱۲۲٫۸۶	۱۸۰۶۰٫۰۰

«معلمان بومی پاکدشت تعهد شغلی بالاتری نسبت به معلمان غیر بومی دارند»

۱۲. جدول ارتباط میان رضایت شغلی معلمان و محل سکونت شان

رضایت شغلی	من ویتنی
۷۸۸۴٫۰۰۰	
۱۸۷۶۲٫۰۰۰	
-۷٫۱۴۷	
پی مقدار	۰۰۰٫

۱۳. جدول ارتباط میان رضایت شغلی معلمان و محل سکونت شان

ومجلات، اینترنت و... پس از اتمام ارزیابی ها ومطالعات روی، داده های به دست آمده تجزیه تحلیل صورت گرفت با ضریب اطمینان ۹۵ درصد فرضیه ما پذیرفته شد. با توجه به کمی بودن داده های پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد معلمان، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه (T-test) استفاده شده است. و همچنین به علت کیفی و گسسته بودن داده های پرسشنامه نظر خواهی از معلمان بایستی از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شد.

با توجه به اینکه در این پرسشنامه به مقایسه میانگین متغیرها (رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی) در دو جامعه بومی و غیر بومی معلمان می پرداختیم، بنابراین از آزمون من-ویتنی استفاده شد. در این پژوهش به منظور تعیین ضریب قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه به کار می رود.

در این پژوهش برای سنجش روایی ابزار تحقیق بدین صورت عمل شد که تک تک سوالات آزمون با مطالعه و بررسی منابع مطالعاتی مختلف تهیه گردید و سپس با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور پژوهش و چند تن دیگر از استادان مسلط به موضوع و نیز چند نفر از آزمودنی های تحقیق روایی این سوالات مورد سنجش قرار گرفت.

آنچه جلب توجه می کند این است که در کشور ما این موضوع برای اولین بار بدین شکل بررسی می شد و برای همین سازمانها وارگانها نسبت به این امر حساسیت نشان می دادند. این در حالی است که پرداختن به تفاوتها منهای تعصبات بومی، باعث پیشرفت مردم و کشور می گردد. مثلاً استفاده از یک استاندارد بومی برای منطقه خودش خیلی از مسائل ومشکلات را حل می نماید. غیر از بعضی از تخصص های کلیدی و خاص الزامی وجود ندارد در شرایط مساوی یک فرد از نقطه ای به نقطه ای منتقل گردد و بعد از مدتی به دلیل عدم کارایی ویا عدم همکاری

۱۶. جدول نظر معلمان غیر بومی پاکدشت درباره انتقال به مدارس دیگر

گزینه های سوال	فراوانی	درصد
کاملاً مخالف	۹	۶,۱
تا حدودی مخالف	۰	۰
نه موافق، نه مخالف	۹	۶,۱
تا حدودی موافق	۳	۲
کاملاً موافق	۱۲۶	۸۵,۷

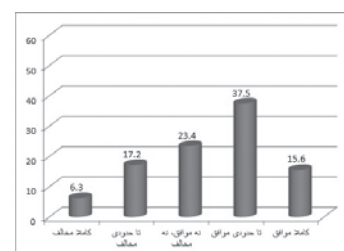
■ نتایج تحقیق

در این تحقیق تلاش کردیم به سوالی که در ذهن محقق ایجاد شده بود جوابی پیدا کنیم به دنبال این سوال که بین نیروی انسانی بومی و غیر بومی تفاوت وجود دارد بحث را شروع وتجزیه تحلیل نمودیم و در پی آن، سوالات دیگری نیز پیش آمد، که چه فرقی بین عملکرد افراد بومی و غیر بومی وجود دارد؟ آیا بین نگرش سازمانی کارکنان بومی و غیر بومی فرق هست یا خیر؟ مشاهدات ما حاکی از آن بود که بین افراد بومی و غیر بومی از لحاظ سطح عملکرد و نگرشهای سازمانی تفاوت اساسی وجود دارد در بررسی های به عمل آمده علاوه بر تفاوت های مذکور تفاوت های دیگری نیز مشاهده شد که خارج از این بحث است تفاوت فرهنگی و مسائلی از قبیل عرف، سنت، سلیقه ها، محیط، طرز تفکر، ... عواملی هستند که در مبحث بومی و غیر بومی مطرح ودخیل هستند. در موضوع معلمان حتی نوع تدریس نیز به بعضی از این مسائل بر می گشت. جبهه گیری هایی که بعضاً افراد در شرایط مختلف می گیرند در نوع رفتار و کردار آنان شدیداً تاثیر می گذارد.

در این تحقیق با این فرض که بین عملکرد معلمان بومی و غیر بومی تفاوت معناداری وجود دارد. مساله رادر آموزش و پرورش بررسی واز چهار بعد به آن پرداخته شد. ابزار گردآوری تحقیق به این شکل است. ۱- نظر خواهی از معلمان درباره نگرش سازمانی ۲- نظر خواهی از مدیران ومعاونین مدارس در باره نگرش سازمانی وسطح عملکرد معلمان ۳- فرمهای استاندارد ارزیابی عملکرد ۴- مطالعه کتابخانه ای شامل کتب

محل سکونت	تعداد نمونه	میانگین رتبه	مجموع رتبه ها
بومی پاکدشت	۱۸۹	۱۹۳,۷۰	۳۴۸۶۶,۰۰
غیر بومی پاکدشت	۱۶۸	۱۲۷,۶۳	۱۸۷۶۲,۰۰

«معلمان بومی پاکدشت رضایت شغلی بالاتری نسبت به معلمان غیر بومی دارند»



۱۴. ارتباط میان وابستگی شغلی معلمان و محل سکونت شان

وابستگی شغلی

من ویتنی ۸۹۵۵,۰۰۰

ویلیکسون ۱۹۸۳۳,۰۰۰

آماره Z -۵,۳۰۹

پی مقدار ۰۰۰۰

۱۵. جدول ارتباط میان وابستگی شغلی معلمان و محل سکونت شان

محل سکونت	تعداد نمونه	میانگین رتبه	مجموع رتبه ها
بومی پاکدشت	۱۸۹	۱۸۷,۷۵	۳۳۷۹۵,۰۰
غیر بومی پاکدشت	۱۶۸	۱۸۷,۷۵	۳۳۷۹۵,۰۰

نظر مدیران و معاونان درباره تمایل به انتقال معلمان غیر بومی

گزینه های سوال	فراوانی	درصد
کاملاً مخالف	۰	۰
تا حدودی مخالف	۲	۳,۱
نه موافق، نه مخالف	۱	۱,۶
تا حدودی موافق	۵	۷,۸
کاملاً موافق	۵۶	۸۷,۵

بومیان مجبور به ترک آن اداره و یا سازمان گردد.

پژوهش حاضر حاکی از آن است که در اکثر موارد افراد بومی در منطقه و محل خود بهتر عمل می کنند. امنیت خاطر بیشتری دارند. البته ناگفته نماند که بومی گزینی بعضی از مشکلات را به همراه دارد ولی در کل نکات مثبت آن خیلی بیشتر از نکات منفی آن است. هدف مانیز پیدا کردن همین مساله بود، که افراد بومی از نظر سطح عملکرد و نگرشهای سازمانی بهتر عمل می

کنند. دربررسی ها بعضی استثناات وجود داشت ولی چشمگیر نبود.

با توجه به اهمیت موضوع پیشنهاد می گردد ادارات و سازمانها نسبت به بومی گزینی افراد خود اقدام نمایند سعی شود تا حتی امکان افراد در نزدیکی محل زندگی خود کار و فعالیت کنند تا بتوانند در کنار خانواده از زندگی و کار خود لذت ببرند. با توجه به نتیجه تحقیق به سازمان مربوطه پیشنهاد می گردد در صورت امکان از افراد بومی استفاده نمایند و سازمانها توجه داشته

باشند سعی نکنند جهت تنبیه افراد آنها را به مناطق محروم یا دوردست و یا خارج از محدوده امنیت خاطر منتقل کنند.

■ پیشنهادات برای محققان آتی

۱. چون در بحث بومی و غیر بومی مسائل فرهنگی خیلی دخیل است تاثیر فرهنگ بر افراد بومی و غیر بومی و نتیجه آن بر عملکرد نیاز به بررسی دارد.



■ منابع وماخذ:

۱. استرون، حسین. «۱۳۷۷». تعهد سازمانی. مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳.
۲. رضاییان، علی. «۱۳۷۴». مدیریت رفتار سازمان. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. رنجبریان، بهرام. «۱۳۷۵». تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۱ و ۲، ص ۵۷-۴۱.
۴. ساروقی، احمد. «۱۳۷۵». تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ص ۷۳-۶۵.
۵. عراقی، محمود. «۱۳۷۳». بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
۶. مطهری، مرتضی. «۱۳۶۸». ده گفتار. تهران: صدرا.
۷. مطهری، مرتضی. «۱۳۷۰». مدیریت رهبری در اسلام. تهران: صدرا.
۸. مورهد، گریفین. «۱۳۷۴». رفتار سازمانی. «ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده». تهران: مروارید.
۹. میچل، ترنس آر. «۱۳۷۳». مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی. «ترجمه حسین شکرکن». تهران: رشد.
۱۰. هرسی، پال و بلانچارد، کننایج. «۱۳۷۱». مدیریت رفتار سازمانی. استفاده از منابع انسانی. «ترجمه قاسم کبیری». تهران: جهاد دانشگاهی.
۱۱. عباس پور، عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ۱۳۸۷، انتشارات سمت.
۱۲. الوانی، سید مهدی، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، ۱۳۷۸، انتشارات سمت.
۱۳. الوندی، محسن، تعالی سازمانی فراگیر، ۱۳۸۶، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۴. رابینز: استیفن پی، ۱۹۴۳، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر

پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.

۱۵. منوریان، عباس، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ۱۳۷۲، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۶. هیگ، هربرت جی، گولت، سی ری، تئوریهای سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، ۱۳۷۲، انتشارات اطلاعات.
۱۷. قلی پور، آری، مدیریت رفتار سازمانی، ۱۳۸۸، انتشارات سمت.
۱۸. داوینپورت، تامس، پروساک، لارنس، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، ۱۳۷۹، نشر ساپکو.
۱۹. حاج کریمی، عباسعلی، رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۸.
۲۰. عابسی، سعید، کرد، باقر، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران، پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ۱۳۸۸: صص ۷۵-۹۴.
۲۱. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ ششم، ۱۳۶۸، انتشارات نقش جهان.
۲۲. حرآبادی فراهانی، مجید، ۱۳۸۴، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان.
۲۳. پایان نامه، تهران، دانشگاه تهران.
۲۴. صادقپور، ابوالفضل (۱۳۷۵). مجموعه مقالات مباحثی در مهندسی اجتماع. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۵. طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۶. عاصمی پور، محمدجواد (۱۳۷۵). مدیریت و سرپرستی اثر بخش. چاپ اول. ناشر: سادان.
۲۷. برن، تیم کوف - آگ (۱۳۷۵). زمینه جامعه شناسی. ترجمه: آریان پور. چاپ یازدهم. تهران: انتشارات شرکت سهامی - کتابهای جیبی.
۲۸. قوانین داخلی مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰.
۲۹. کان ونگو، (۱۹۸۲) وابستگی شغلی، ترجمه قرائی پور: ص ۳۴۲. در دست چاپ

۳۰. پائولای ات ال، (۱۹۹۴) دلبستگی مشاغل، ترجمه قرائی پور: ص ۳۵۶. در دست چاپ

■ منابع لاتین

31. Jirasek, Milan, (2002), «Objective Modeling of Strain localization», Laboratory of structural and Continuum Mechanics, Swize Federal Institute of Technology (EPFL), ch, 1012 Lausanne, Switzeland.
32. Keorass, David, (2005), «Cultures at nations». <http://www.CINS/BB/26PD/102:26.P.D.K.USA.com//>.
33. Kumar, Jadish, (1999), «Case stadies: India», in Corporate culture and productivity organization, Case study in asia and pacific, Asia productivity organization Tokyo, 1999.
34. Lumberg, Poul B., (1996), Industrial Democracy», scheckes Books, 1996.
35. Budhwar, P., & Debrah, Y. A. 2009. Future research on human resource management systems in Asia.
36. Chen, N. Y., & Tjosvold, D. 2007. Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. Asia Pacific Journal of Management, 24: 171-190.
37. Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance—The role of strategic choice. Sociology, 6: 1-22.
38. Child, J. 1994. Management in China during the age of reform. Cambridge: Cambridge



University Press.

39. Child, J., & Tse, D. K. 2001.

China's and the impacts on international business. *Journal of International Business Studies*, 32: 8–21.

40. Dowling, P. J., Schuler, R. S., & Welch, D. E. 1994. International dimensions of human resource

41. Hailey, J. 1996. Breaking through the glass ceiling. *People Management*, 2(14): 32–46.

42. Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Management behavior, agency costs and ownership

43. Simon, K, 2008, Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China 693

44. Keeley, S. 1999. The theory

and practice of localization. In J. Lee (Ed.). *Localization in China: Best*

45. Lasserre, P., & Ching, P. S. 1997. Human resources management in China and the localization challenge.

46. environment, and performance. *Journal of International Business Studies*, 30: 269–296.

47. Nolan, P. 1999. Restructuring China's large enterprises in the epoch of explosive globalisation: Challenge and response. Cambridge: University of Cambridge, Judge Institute of Management Studies.

48. Wong, C. S., & Law, K. S. 1999. Managing localization of human resources in the PRC: A practical model. *Journal of World*

Business, 34: 26–40.

49. Hirsh and Smircich, L. (1983) Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*. 114–112

50-Cox, Taylor (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, p:34–47

51. Brown, Andrew (1995). *Organizational culture*, London: Pitman publishing. P:14



کتاب

Books



EXCELLENCE

ثروت کلان در زمان تغییر ایجاد می شود،
کسی که از تغییر عاجز باشد شکست می خورد.
لستر تارو | کتاب ثروت آفرینان



معرفی کتاب:

حرفه گرایی در مدیریت

به انضمام پیشنهاد تشکیل سازمان نظام مدیریت

نویسندگان:

مهدی مرتضوی | فضل اله زارع پور

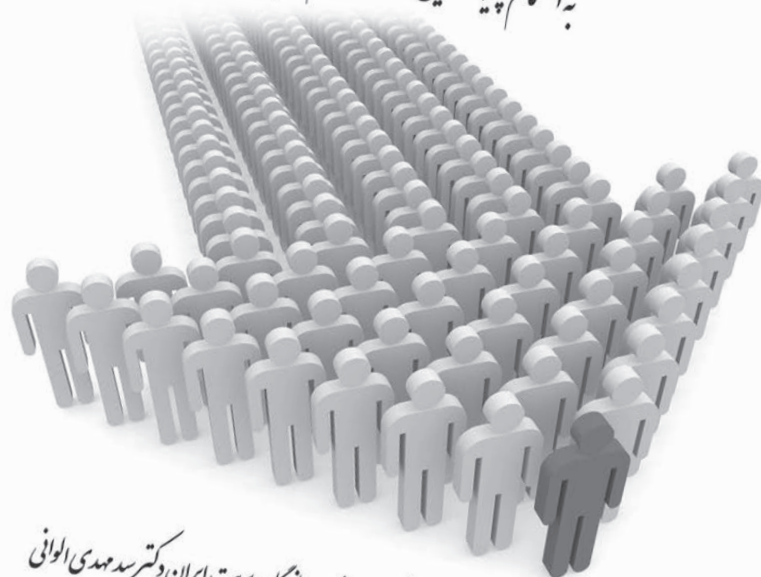
ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری | با مقدمه: سیدمهدی الوانی

کتاب حرفه گرایی در مدیریت اثر دکتر مهدی مرتضوی و فضل اله زارع پور از سری انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی در قطع وزیری و ۲۳۰ صفحه در سال ۱۳۹۱ به چاپ رسیده است. حرفه گرایی رویکرد نسبتاً جدیدی است که هم اکنون در بسیاری از سازمانهای دولتی و به ویژه غیر دولتی مورد توجه قرار گرفته است، اگر چه این نوع از ساختار نمی تواند در همه سازمانها و دستگاهها (اعم از دولتی و یا غیر دولتی) مورد استفاده قرار گیرد، اما بسیاری از اصول حاکم بر سازمانهای حرفه گرا می تواند در سازمانهای غیر حرفه ای نیز کاربرد داشته باشد. این نکته از آن جهت حائز اهمیت است که کارکنان سازمانهای حرفه گرا عمدتاً با تخصص و آگاهی کافی و نسبتاً کامل از موضوع کار خود وارد عمل شده و طبیعتاً از راندمان کاری بالایی نیز برخوردارند.

حرفه گرایی حدی (معیارهایی) است که کارکنان، یک سازمان را بعنوان مرجع می پذیرند و نیز تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی عمل در کار (خودگردانی) را نیز حرفه گرایی تعریف کرده اند. موضوع این کتاب، تشریح چگونگی حرفه ای سازی مدیریت است. کتاب حاضر، با هدف تقویت ارتباط دانش نظری و حوزه های عملی مدیریت تدوین گردیده است. در این نوشتار، تلاش بر آن است که شیوه های حرفه ای سازی مدیریت شرح داده شود و قوانین و مقررات تشکیل سازمان نظام مدیریت ایران به عنوان یک پیشنهاد از سوی مؤلفان کتاب، تبیین گردد. عناوین سرفصل های کتاب، عبارتند از: مبانی نظری حرفه گرایی، حرفه ای سازی مدیریت؛ دانش مدیریت و گسترش آن؛ اخلاق در مدیریت و تأسیس سازمان نظام مدیریت در ایران.

حرف‌گرای در مدیریت

به انضمام پیشنهاد تشکیل سازمان نظام مدیریت



با مقدمه‌ای از چهره‌های کار مدیریت ایران دکتر سید مهدی الوانی

تألیف
دکتر مهدی مرفضوی و فضل‌الدین عیسی پور





مرفی کتاب:

کانالهای توزیع درک و مدیریت کانال بازار

نویسنده: جولیان دنت

ترجمه: دکتر احمد روستا | مهرناز اخوت

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

«کانالهای توزیع درک و مدیریت کانال بازار» نوشته‌ی جولیان دنت، ترجمه دکتر احمد روستا، و مهرناز اخوت، توسط سازمان مدیریت صنعتی، در بهمن سال جاری، در موضوع شبکه‌های توزیع کالا و برنامه‌ریزی سازمانی منتشر شد. کانال توزیع پل مدیر بازاریابی به بازار است. طراحی و مدیریت کانال عرضه بازاریابی تجاری یک کار پیوسته و چالشی است. مدیر فروش باید مطمئن شود که این کانال به طرز مناسبی در راستای نیازهای بخشهای مهم بازار قرار دارد. به گفته دکتر روستا این کتاب یکی از کتابهایی است که در حوزه بازاریابی و فروش در ایران، نبودن آن، احساس می‌شد. کتاب «کانالهای توزیع درک و مدیریت کانال بازار» حاوی موضوعات بسیار متنوع و مرتبط با توزیع و کانالهای توزیع است و به عنوان کتاب مرجع در حوزه توزیع، در دانشگاه‌ها و مراکز حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد.





تارنما

Website



EXCELLENCE

[هیچ می دانی فرمستی که از آن بهره نمی گیری،
آرزوی دیگران است؟
جک لندن]

سایت دومین جشنواره ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور راه اندازی شد

[www.IranFQM.ir]

شورای سیاست‌گذاری در برگزاری هر چه مطلوب‌تر این جشنواره اهتمام جدی معمول فرمایند. گفتنی است دومین جشنواره ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور در تاریخ ۲۳ اسفندماه سال ۱۳۹۱ با شرکت ۷۰۰ نفر از مدیران ارشد، ممیزان و ارزیابان، مدرسان و مربیان، کارشناسان و متخصصان، مشاوران و راهبران و مدیران متعالی سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بخش دولتی و غیر دولتی کشور در سالن بین‌المللی همایش‌های صدا و سیما برگزار می‌گردد.

دکتر محمدرضا فیاض، دکتر عباسعلی نورا، دکتر منوچهر منطقی، دکتر محمد زاینده، دکتر سید محمدمهدی هادوی، دکتر علی قدمیاری، دکتر سید احمد طباطبایی، دکتر حبیب‌اله انصاری، مهندس بهروز فروتن، دکتر حمید گورابی، مهندس شاهرخ ظهیری و مهندس مهدی ریاحی به عنوان اعضای شورای سیاست‌گذاری دومین جشنواره منصوب گردیدند.

در بخشی از احکام آمده است که امیدوارم با همکاری و همراهی سایر اعضای محترم جشنواره

طی احکام جداگانه‌ای از سوی دکتر محمد نهاوندیان رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران و رئیس دومین جشنواره ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور دبیر و اعضای شورای سیاست‌گذاری دومین جشنواره منصوب گردیدند.

به موجب این احکام دکتر بهروز ریاحی ارزیاب و مدرس رسمی مدل‌های تعالی و سرآمدی از بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و نویسنده کتاب مرجع کاربردی استاندارد و کیفیت ایران به عنوان دبیر جشنواره و جنابان آقایان مهندس غلامرضا شافعی،

جامعه کیفیت قرار می‌گیرد. برگزیدگان مرحله دوم در جلسه شورای سیاست‌گذاری به تصویب رسیده و مورد تقدیر قرار می‌گیرند.

ریاحی مدیر جشنواره ارزیابی این مصاحبه اضافه کرد که پیش‌بینی می‌شود امسال علاوه بر مراسم پایانی جشنواره در روز ۲۳ اسفندماه سال ۱۳۹۱ از کتاب تلاشگران کیفیت کشور نیز رونمایی شود.

دومین جشنواره ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور توسط موسسه رشد مدیریت کیفیت و توسعه سرآمدی فردای ایرانیان و با همکاری موسسه مکث نظر به عنوان دبیرخانه اجرایی، اتاق بازرگانی صنایع و معادن ایران، اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی استان تهران و تعدادی از سازمان‌های تولیدی و خدماتی برگزار می‌شود.

و لوح تقدیر و نفرت سوم با دریافت نشان، تندیس برنز و لوح تقدیر و در دو سطح دیگر با اهدای لوح تقدیر انتخاب و مورد تقدیر قرار می‌گیرند.

ریاحی افزود: «در جشنواره اول که فقط در دو بخش تولید و خدمات داوطلبان مورد ارزیابی قرار گرفتند ۷۶ نفر خود را کاندید نمودند که ۱۵ نفر موفق به دریافت تندیس و لوح تقدیر گردیدند.

در این دوره فرایند تقدیر از برگزیدگان متحول شده و توسعه یافته است.»

دبیر این جشنواره اضافه کرد: «هیئت داوری متشکل از تعدادی از ارزیابان خوشنام و صاحب‌نظر حوزه کیفیت و سرآمدی پرونده داوطلبان را مورد ارزیابی قرار داده و پس از آن نتیجه ارزیابی اولیه به مدت ۱۵ روز بر روی سایت جشنواره مورد قضاوت

دکتر بهروز ریاحی دبیر دومین همایش ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور در جمع خبرنگاران و رسانه‌های مختلف گفت: «برگزیدگان نهایی دومین جشنواره ملی تجلیل از تلاشگران کیفیت کشور در سطوح ۶گانه مدیر ارشد، مدیر تعالی و نماینده مدیریت، ممیز و ارزیاب، مشاور و راهبر، کارشناس و متخصص و مدرس و مربی در تاریخ ۲۳ اسفندماه سال جاری در سال همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما معرفی و از آنان با اهدای همایل، مدال، نشان، تندیس و لوح تقدیر تجلیل به عمل می‌آید.»

وی افزود: «در این دوره در گروه‌های مختلف تولید، خدمت، هنر و معماری، موسیقی و سینما، نقاشی و گرافیک، و افراد تأثیرگذار بر کیفیت سازمان‌های دولتی و غیر دولتی تقدیر خواهد شد.»

ریاحی گفت: «معیارها و مدل ارزیابی و همچنین شیوه انتخاب افراد برگزیده بر روی سایت اطلاع‌رسانی جشنواره آمده است.

داوطلبان می‌توانند با تکمیل فرم تقاضانامه شرکت در فرایند ارزیابی جشنواره خود را در یکی از سطوح ۶گانه کاندید نمایند.»

نامبرده در ادامه اظهار داشت: «در این دوره در هر کدام از رشته‌های تولیدی، خدماتی، هنر، معماری، آموزشی، پژوهشی، افراد موثر بر کیفیت در سطوح مدیریت ارشد، ممیزات و ارزیابان، مشاوران و راهبران، مدرسان و مربیان و کارشناسان و متخصصان، با مدارک ارسالی به دبیرخانه جشنواره مورد ارزیابی قرار گرفته و در هر سطح حداقل ۵ نفر حائز عنوان نفرت اول با دریافت مدال، تندیس طلایی و لوح تقدیر، نفرت دوم مدال، تندیس نقره





مورد کاوی

Case Study



EXCELLENCE

[سرنوشت تان را به دست بگیرید و گرنه
دیگران این کار را خواهند کرد.
چک ویش | مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک]



How The Mighty Fall?

Jim Collins

شکست شرکت را بر مید؛

از کتاب: قدرتمندان چگونه سقوط می کنند؟



ترجمه:
مسعود سعادت مند | فاطمه تابعی



روز ۱۸ آوریل ۱۹۰۶، رأس ساعت ۱۲:۵ صبح، آمادئو پیتر جیانینی حس کرد اتفاق عجیبی در حال رخداد است. یک تکان خفیف در لوازم خانه همراه با یک صدای خیلی شدید. یک ثانیه. دو ثانیه. بنگ. منزل مسکونیش در سن ماتئوی کالیفرنیا شروع به لرزیدن کرد. در فاصله ۱۷ مایلی شمال آنجا در سانفرانسیسکو، هزاران خانه ویران شده و سنگ و آهن خیابانها را فرا گرفته بود. دیوارها فرو ریخته و مخازن گاز منفجر شده بودند. آتش در همه جا زبانه می کشید.

جیانینی تصمیم گرفت به شرکت نوپای خودش یعنی بانک ایتالیا سری بزند تا بفهمد چه بلایی سر این شرکت آمده است. برای رسیدن به بانک، ۶ ساعت ماجراجویی در شهر ویران شده را تجربه کرد. مردم درست در خلاف جهت حرکت او، از شهر و آتش برافروخته در آن فرار می کردند. وقتی به دفتر شرکت رسید، آنچه که دید، آتشی بود که به سمت دفتر او شعله می کشید. باید سرمایه اش را نجات می داد، اما مشکل بزرگ دیگری هم وجود داشت و آن هم مجرمانی بودند که در شهر پرسه می زدند و شهردار برای مقابله با آنها اعلام کرده بود: «نیروهای پلیس از جانب من اجازه کشتن غارتگران اموال یا مرتکبین هر نوع جرم دیگری را دارند»



در اوایل دهه ۱۹۹۰، دو تن از مدیران ارشد شرکت رابرمید از آثار باستانی موجود در موزه بریتانیا بازدید نمودند. «مصریان باستان ظروف آشپزخانه متنوعی استفاده می کرده‌اند که برخی از آن‌ها واقعا زیبا هستند» این جمله را یکی از این مدیران پس از خروج از موزه به مجله فورچون گفته بود و تاکید کرده بود که طراحی‌ها آنقدر زیبا بوده‌اند که او با ۱۱ ایده در مورد محصولات جدید از موزه خارج شده است. مدیر دیگر بازدید کننده هم با تایید صحبت‌های وی اظهار کرده بود: «آن‌ها ایده‌های فوق‌العاده‌ای برای نگهداری غذا داشته‌اند» و ادامه داده بود: «آن‌ها اهرم‌های هوشمندانه‌ای داشته‌اند که باز کردن درب ظروف چوبی را آسان می‌کرده است».

۱۱ ایده در یک بازدید از موزه بریتانیا ممکن است زیاد به نظر برسد، اما وقتی بدانید که رابرمید در طی ۷ روز هفته و ۳۶۵ روز سال، هر روز یک محصول جدید ارائه کرد و هر ۱۲ تا ۱۸ ماه وارد بازار دسته جدیدی از محصولات شده بود، دیگر این عدد چندان زیاد نخواهد بود. «چشم انداز ما رشد است» این سخن را مدیرعامل رابرمید در سال ۱۹۹۴ طی یک سخنرانی در مورد رشد سریع گفته بود. رشد می‌توانست از طریق مجموعه بزرگی از اقدامات شامل بازارهای جدید، تملک شرکت‌های جدید، جغرافیای

جدید، فناوری جدید، سرمایه‌گذاری‌های مشترک جدید و در راس همه، صدها محصول جدید و خلاقانه در هر سال حاصل شود. در همان سال مجله فورچون در مورد تحسین‌شده‌ترین شرکت ایالات متحده یعنی رابرمید که بالاتر از 3M، اپل و اینتل در صدر شرکت‌های خلاق قرار داشت، مقاله‌ای نوشت و از این شرکت بعنوان یک شرکت فوق‌العاده برای موردکاوی در زمینه خلاقیت نام برد.

با ادامه حرکت خلاقانه و ارائه حدود ۱۰۰۰ محصول جدید در ۳ سال، رابرمید که از یک سو هزینه‌های مواد اولیه خودش را در ۱۸ ماه ۲ برابر شده می‌دید و از سوی دیگر می‌خواست حتماً به اهداف جاه‌طلبانه خود دست یابد، میان غوغایی گرفتار شد که باعث شد موارد مهمی همچون کنترل هزینه‌ها و تحویل به موقع محصول از کنترل شرکت خارج شود. طی سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۸، رابرمید آنچنان سریع مراحل سقوط را طی کرد که تمام افراد موفق را دچار ترس کرد. در ماه چهارم ۱۹۹۵، رابرمید برای اولین بار در طی چندین دهه زیان داد. بعد از این اتفاق، شرکت حدود ۶۰۰۰ مدل از محصولات خود را حذف، ۹ کارخانه خود را تعطیل و حدود ۱۱۷۰ نفر را اخراج کرد، یکی از بزرگترین قراردادهای خرید شرکت‌های دیگر را در تاریخ خود منعقد کرد، سیستم انگیزش را متحول نموده و شرط بندی بزرگی روی

اینترنت به عنوان «ابزار رنسانس نوین» انجام داد. در حالی که رابرمید همچنان در حال انجام این اقدامات بود، دومین تجدید ساختار خود را در طی حدود ۲ سال تجربه کرد و تحت تملک شرکت Newell درآمد. بدین ترتیب برای همیشه امیدش را برای حضور در بازار به عنوان یک شرکت برتر از دست داد. چیزی که رابرمید بسیار دیر متوجه شد، این بود که خلاقیت می‌تواند منجر به رشد شود، اما خلاقیت بی‌حساب و کتاب و رشدی که برتری‌های تاکتیکی شرکت را از بین می‌برد، می‌تواند منجر به نابودی آن شود.

این مثال سوالی را در ذهن ایجاد می‌کند: «چرا در توجیه سقوط شرکت‌های بزرگ و موفق، ناخود آگاه عدم وجود خلاقیت و خود شیفتگی در ذهن متبادر می‌شود؟» در حالی که مشاهده کردیم بر عکس این موضوع بیشتر صادق است. می‌توانیم ۲ پاسخ به این سؤال بدهیم:

۱- کسانی که شرکت‌های عالی را ایجاد کرده‌اند، انگیزه و اشتیاق سیری‌ناپذیری برای حرکت و تلاش را در ساختار ژنتیک خودشان داشته‌اند. اگر ما شرکت‌هایی را که هرگز عالی نبوده‌اند بررسی می‌کردیم، احتمالاً این الگو متفاوت بوده و عدم خلاقیت عامل مهم نابودی به شمار می‌رفت.

۲- شاید بتوان گفت افراد تلاش می‌کنند سقوط دیگران را به صفاتی در آن‌ها نسبت



دهند که خود ندارند و هرگز توانایی مواجهه با این واقعیت را ندارند که آن‌ها هم شبیه به کسی هستند که شکست خورده‌اند. جملاتی از قبیل «آن‌ها شکست خوردند، چون تنبل و از خود راضی بودند، اما من به طور باور نکردنی اهل کارهای دشوار هستم و قصد دارم تغییر کنم و خلاقیت داشته باشم؛ بنابراین آن عیب شخصیتی که آن‌ها داشته‌اند را ندارم و ایمن هستم. این اتفاق برای من نمی‌افتد» نشان دهنده چنین طرز تفکری است. سقوط‌های وحشتناک می‌تواند در مورد افراد با انگیزه، پر کار، خلاق و توانمند هم اتفاق بیفتد. افت شدید بورس وال‌استریت در سال ۲۰۰۸ را نمی‌توان به کمبود انگیزه یا جاه‌طلبی یا هر چیز دیگری ربط داد. سهامداران ریسک بالایی را پذیرفته و خلاقیت مالی خیلی زیادی را بروز دادند؛ در مقابل فرصت‌ها به شدت آماده و تهاجمی بودند و رشد خیلی زیادی را تجربه کردند و شاید مهم‌ترین دلیل بحران هم همین موارد باشد.

با بررسی روند حرکت شرکت رابرمید می‌توان متوجه شد که بر خلاف تصورات رایج ما، شرکت دچار خودشیفتگی نبوده و بالعکس به شدت در حال تلاش، کار و کوشش در راستای توسعه فعالیت‌های خود بوده است. در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳، شرکت رابرمید: • درآمد و سودش را در طی این سال‌ها به ترتیب ۶ و ۱۵ برابر کرد و در ۴۰ فصل پیاپی (۱۰ سال) توانست روند افزایش سود را حفظ کند.

• ماشینی از خلاقیت در سازمان ایجاد کرد. در سال ۱۹۹۱ حدود ۳۰٪ از محصولاتی که تولید می‌کرد، محصولاتی بودند که کمتر از ۵ سال از ورودشان به سبد محصولات شرکت می‌گذشت. در سال ۱۹۹۲ به طور متوسط هر روز یک محصول جدید را به بازار معرفی کرد.

• در اوایل دهه ۹۰، هر ۱۲ تا ۱۸ ماه

وارد بازار جدیدی از محصولات شد که با محصولات قبلی‌اش تفاوت داشت.

• بذر رشد شدید در شرکت کاشته شد و مدیران اعلام کردند: «ما بایستی خودمان را به طور مستمر بازسازی کنیم» و در جایی دیگر اعلام شد که «هدف اصلی ما این است که هر ۵ سال یک بار میزان درآمد، سود و عایدی هر سهم را ۲ برابر کنیم»

با بررسی تاریخچه شرکت در سال‌های پس از آن، متوجه می‌شویم که در فصل پایانی سال ۱۹۹۵ و در حالی که مدت زیادی از انتخاب شرکت به عنوان «تجسین‌شده‌ترین شرکت ایالات متحده» نگذشته بود، در صورت‌های مالی شرکت ضرر گزارش شد. به همین دلیل، شرکت شروع به تغییرات شدیدی نمود؛ به گونه‌ای که حدود ۶۰۰۰ قلم از محصولات حذف شدند، ۹ کارخانه به حالت تعطیل در آمد و ۱۱۷۰ نفر از شرکت اخراج شدند. در همان زمان، شرکت اقدام به خرید یک شرکت بزرگ دیگر نمود و از سوی دیگر هم اعلام نمود که بخش محصولات اداری را به فروش می‌رساند. (این کار در تناقض کامل با استراتژی فعلی شرکت بود که زمان زیادی از اعلام آن نمی‌گذشت) در عین حال شرکت با ورود به بازار اینترنت به عنوان «یک ابزار رنسانس گونه»، دست به

ریسک بزرگی زد.

از آنجا که پس از انجام این اقدامات، سود شرکت همچنان در حال کاهش بود، دومین سری از تغییرات شدید در شرکت آغاز شد و بزرگترین کمپین بازاریابی شرکت در تاریخ ایجاد شد، سیستم جبران خدمات بازنگاری شد و بسیاری از پرداختها به کارکنان وابسته به ارزش سهام شرکت شد. در عین حال شرکت مجدداً دست به تملک شرکت بزرگ دیگری زد تا بتواند فروش محصولاتش را در اروپا ۴ برابر نماید.

در حقیقت ریشه مشکلات شرکت مربوط به سال‌های گذشته و زمانی بود که شرکت خلاقیت بی حساب و کتابی را به دلیل غرور ناشی از موفقیت‌های قبلی خود دنبال می‌کرد.

اجرای استراتژی‌های گوناگون و تغییر مدام آن‌ها، مانند دست و پا زدن در مردابی بود که شرکت خود با غرور به آن پا نهاده بود و تنها راه خروج از آن نیز بازگشت به اصل برنامه‌ریزی بر اساس منطق و اجرای دقیق استراتژی‌ها بود که رابرمید نتوانست این کار را انجام دهد. سرانجام در سال ۱۹۹۸، شرکت Newell توانست Rubbermaid را خریداری نماید و این غول بزرگ و خلاق برای همیشه به تاریخ سپرده شد.

