

معرفی کتاب‌های برگزیده‌ی انتشارات «آریانا»

بسته‌ی همراه مدیران دانشگاه «هاروارد»: سیزده کتاب؛ سیزده کلاس درس

مجموعه‌ی کتاب‌های همراه مدیران دانشکده‌ی «کسب و کار» دانشگاه هاروارد، راه حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هر روزه با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند، ارائه می‌دهد. این مجموعه که توسط استادان برتر دانشگاه هاروارد - که تجربه‌ی سال‌ها مشاوره و آموزش داشته‌اند - تنظیم و

نوشته شده، شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها،

ابزارها و آزمون‌هایی است که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و

ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این

کتاب‌ها راهنمایی ساده و قابل فهم برای همه‌ی مخاطبان است و با

توجه به اندازه‌ی کوچک، استفاده از آن‌ها در هر زمان و مکانی

امکان‌پذیر است.

این بسته شامل سیزده عنوان به شرح زیر است:

- ارزیابی عملکرد
- تفکر استراتژیک
- هدفگذاری
- تصمیم‌گیری



- تمرکز بر مشتری

- مدیریت بازاریابی

- مدیریت مالی

- بودجه‌ریزی

- استخدام کارکنان

- حفظ کارکنان

- تعدیل کارکنان

- مسیر شغلی

- مدیریت پروژه

«خلق مدل کسب وکار»

توضیحات



همراه با تولد هر سازمانی، مدل کسب وکار آن نیز متولد می‌شود. این امر نشان‌دهنده‌ی ضرورت توجه به طراحی آگاهانه‌ی مدل‌های کسب وکاری که کاربرد بسیاری در علوم سازمانی داشته باشد دارد. استراتژیست‌ها باید بدانند که مدل کسب وکار یک سازمان چیست تا بتوانند چالش سازمان در تعامل با محیط را درک و برای گذر از آن، استراتژی مناسب را فرموله کنند. افراد کارآفرین باید خود را به ابزار ترسیم و طراحی

مدل کسب وکار مجهز نمایند تا بتوانند تراوشات ذهنی خود را در قالبی درآمدزا قرار داده، سرمایه‌گذاران را قانع نمایند و نوآوری‌های خود را به سرانجام برسانند. در صورتی که نوآوری‌های فناورانه، پروژه‌های ارائه‌ی محصول جدید به بازارهای فعلی و نیز ارایه محصولات فعلی به بازارهای جدید با طراحی مدل کسب‌وکار مناسب همراه نشوند، همگی به شکست خواهند انجامید. این کتاب

ابزاری را در دست شما می‌گذارد تا از آن طریق بتوانید با استفاده از رویکردی نوین در مدیریت به نام «رویکرد طراحی»، ضمن ترسیم

و طراحی مدل کسب و کار، با خلقی نوآورانه، سازمان خود را دگرگون نمایید.



«جاری سازی استراتژی»

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی در عمل

توضیحات

بسیاری از ما شاهد استراتژی‌هایی بوده ایم که هیچ گاه پیاده نشده اند و یا در کشاکش رویارویی با ناهمواری های داخلی و محیطی از

پیشروی باز مانده اند. این شرایط برای هیچ کس مطلوب نیست، ولی بعضاً اتفاق می افتد. چرا؟ زیرا جاری سازی استراتژی دنیایی

پیچیده و بزرگ است که باید آن را به خوبی دنیای برنامه ریزی استراتژیک شناخت.

در این کتاب تلاش شده است تا حدامکان متدلوژیایی کامل، ساخت یافته و کاربردی ارائه شود. این الگو همانند یک نقشه ی راهنما،

در هر مقطع از سیر حرکت استراتژیک، ضرورت‌های اصلی را آشکار می‌کند و اولویت‌های مدیریتی و راهبری را در کانون توجه قرار می‌دهد.

«استراتژی اقیانوس آبی»

استراتژی‌های سنتی ریشه در مدل‌های نظامی دارند و فضای رقابت آن‌ها به «اقیانوس سرخ» تشبیه شده است. اقیانوس سرخ در فضای بازاری ثابت تعریف می‌شود که به‌طور دایم رقبای جدیدی وارد فضای محدود آن می‌شوند. برای فرار از این چرخه‌ی رقابت شدید و رودررو، بعضی شرکت‌ها با نوآوری در ارزش، فضای بازاری جدید را خلق می‌کنند که به تعبیر این کتاب «اقیانوس آبی» نامیده می‌شود و در آن رقابت معنا ندارد.



این کتاب چهارچوب تحلیل و ابزارهای تدوین استراتژی حرکت به سوی اقیانوس آبی را ارائه می‌کند. شش اصلی که برای استراتژی اقیانوس آبی در این کتاب تبیین می‌شود در تمام صنایع قابل استفاده هستند. استراتژی اقیانوس آبی در فضایی با رقابت کمتر و سودآوری بالاتر تعریف می‌شود.

رقص تغییر



«رقص تغییر» با استناد به تجارب شرکت‌هایی که تغییرات پایدار را تجربه کرده‌اند،

نشان می‌دهد چگونه تغییر ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد با تغییرات بیرونی

فرآیندها، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌ها ترکیب می‌شود. این کتاب با رویکرد

سیستمی، به مدیران عامل، مدیران عملیاتی، شبکه و اجرایی و همچنین مشاوران

کمک می‌کند تا شیوه‌ی تفکر خود را در مورد «تغییر»، تغییر بدهند.

در طبیعت، هیچ رشدی فارغ از تعامل فرآیندهای تقویت‌کننده‌ی رشد با فرآیندهای محدودکننده‌ی آن نیست. رهبران باید به فرآیندهای

محدودکننده‌ای که روند تغییر را کند یا متوقف می‌کنند، توجه داشته باشند. نویسندگان این تغییر چالش‌ها را به ترتیب زمان رخداد به سه دسته

طبقه‌بندی کرده‌اند:

- چالش‌های آغاز اقدام به تغییر که در همان مرحله‌ی شروع تغییر بروز می‌کنند و حتی گاهی مانع از اقدام به تغییر می‌شوند.
- چالش‌های پایدار ماندن اقدام به تغییر که پس از حصول برخی دستاوردها و شیوه‌های جدید انجام کارها پایدار شوند.

- چالش‌های بازطراحی و بازنگری وقتی بروز می‌کنند که دستاوردهای تغییر تاحدی پایدار شده‌اند و نیاز به بازنگری زیربنای سازمان وجود دارد. وقتی رهبران سطوح مختلف با چالش‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند، به تدریج ماهیت چالش بودن آن‌ها از بین می‌رود. چالش‌ها جزیی از زندگی می‌شوند، و افراد متعهد به تغییر را حفظ و تقویت و ظرفیت‌ها و درک تازه‌ای ایجاد می‌کنند. دینامیک‌های ایجاد این چالش‌ها و راه‌های مقابله با آن‌ها به‌خوبی در «رقص تغییر» تشریح شده‌اند. تاکنون در برنامه‌های تغییر و یادگیری به فرآیندهای رشد پرداخته شده، اما در این کتاب فرآیندهای محدودکننده‌ای که اثربخشی فرآیندهای رشد را از بین می‌برند، مورد توجه قرار گرفته است. با خواندن این کتاب ایده‌هایی تازه برای مقابله با چالش‌هایی که در سازمان خود با آن روبرو هستید، خواهید یافت. ارجاعات پی‌درپی کتاب به مطالب مرتبط با موضوع و تصاویر حاشیه که نوع مطالب و مخاطبان آن را مشخص می‌کند، استفاده از آن را آسان و مفید کرده است. خواندن این کتاب برای تمام کسانی که می‌خواهند سازمانی پویا و اثربخش داشته باشند، ضروری است.

«کن بلانچارد» نویسنده‌ی کتاب «مدیر یک دقیقه‌ای» درباره‌ی کتاب «رقص تغییر» می‌گوید: «خواندن این کتاب، قطعاً بیش از یک دقیقه طول می‌کشد! این کتاب برای تمام کسانی که به دنبال تغییر پایدار در سازمان‌ها هستند، مفید خواهد بود».

پنجمین فرمان در میدان عمل



سازمان‌ها هنگامی می‌توانند به اهداف‌شان دست یابند که بتوانند برنامه‌های تغییر را با موفقیت پیاده و دیگران را با تغییر همراه کنند. به عبارت دیگر سازمان باید بتواند مهارت‌های یادگیری را به‌خوبی به‌کار ببندد و به سازمان یادگیرنده تبدیل بشود. «پیتز سنگه» در کتاب «پنجمین فرمان» اصول و مهارت‌های یادگیری را در سازمان‌ها شرح داده است. البته سازمان‌ها در عرصه‌ی عمل برای به‌کار بستن این فرمان‌ها با دشواری‌های فراوانی روبه‌رو هستند و می‌خواهند بدانند اکنون که با این مهارت‌ها آشنا شده‌اند، در عمل چه کارهایی باید انجام بدهند و چگونه بر موانع احتمالی غلبه کنند.

«پنجمین فرمان در میدان عمل» به چنین نیازی پاسخ می‌دهد. در این کتاب ضمن مرور فرمان‌های یادگیری، نمونه‌های عملی بسیاری از کاربردها و دستاوردهای مهارت‌های یادگیری در سازمان‌های مختلف و نیز صدها شیوه‌ی عملی برای اعمال تغییر و تقویت برنامه‌های تحول ارایه شده است که می‌توان از آن‌ها برای پیاده‌سازی برنامه‌ی تغییر در سازمان خود ایده گرفت. توفیق در پیاده‌سازی تغییر علاوه بر عوامل تقویت‌کننده‌ی تغییر، مستلزم توجه به موانع و چالش‌های تغییر نیز هست که پیتز سنگه در کتاب دیگری (رقص تغییر) به آن پرداخته است.

متن مصاحبه

- آقای سلیمی: لطفا ابتدا مختصری درباره‌ی «آریانا» بگویید و بفرمایید در حال حاضر این گروه چه

فعالیت‌هایی انجام می‌دهد و چه شرکت‌هایی زیر مجموعه‌ی این گروه فعالیت می‌کنند؟

0 آقای اسدی: «آریانا قلم» عضوی از خانواده‌ی آریانا است، اما حوزه‌های کسب و کار متفاوتی دارد.

گروه پژوهشی صنعتی آریانا مجموعه‌ای آموزشی و پژوهشی است که در سال‌های پایانی دهه ۷۰

شکل گرفته و امروز شامل مجموعه‌ای از شرکت‌ها است که هر کدام در حوزه‌های مختلف مانند

آموزش، مشاوره و نشر مدیریت فعالیت می‌کنند. تمرکز این گروه صرفاً بر حوزه‌ی مدیریت است.

موسسه‌ی مدیریت پروژه‌ی آریانا، نشر آریانا قلم و شرکت مشاوره مدیریت آریانا و موسسه‌ی

آموزش عالی «سریر» مهم‌ترین واحدهای فعال در آریانا هستند.

با توجه به این‌که گفتگوی ما بیشتر درباره آریانا قلم است اجازه بدهید کمی بیشتر درباره‌ی این بخش توضیح بدهم.

دوستان ما از ابتدا، تقریباً همزمان با شروع فعالیت آریانا، علاقه‌مند به کار نشر بودند. البته در آن زمان مجبور بودیم

با همکاری سایر ناشران کتاب‌های خود را منتشر کنیم. دو سالی است که این بخش با نام آریانا قلم فعالیت می‌کند. در

آغاز، فعالیت‌های انتشاراتی ما حرکتی آرام داشته، اما در چهار، پنج سال اخیر این حرکت شدت گرفته است و در

یکی دو سال اخیر در واقع وارد فاز کاملاً جدی شده‌ایم و به عنوان یک واحد کسب و کار جدی به آن نگاه می‌کنیم.

محصولات این واحد صرفاً محدود به کتاب نیست؛ بلکه گسترده‌ی فعالیت‌های آن شامل مقالات، فیلم آموزشی و به بیانی دیگر، نشر هر موضوعی است که در حوزه‌ی مدیریت، ارزش علمی و محتوایی داشته باشد.

• آقای سلیمی: از ابتدای کار با چه کتاب‌هایی شروع کردید؟

0 آقای اسدی: همان‌گونه که عرض کردم در سال‌های اول فعالیت آریانا نشر، کسب و کار مستقلی در

فعالیت‌های این گروه نبود، بیشتر به سبب علاقه‌ی موسسان و شاید در بهترین حالت فقط نقش

پشتیبان کسب و کار آریانا را ایفا می‌کرد. به همین خاطر بیشتر موضوعاتی را کار می‌کردیم که یا

خیلی به آن علاقه داشتیم و دلی به آن نگاه می‌کردیم یا به نوعی موضوع کسب و کار ما بود. برای

مثال فرض کنید اوایل دهه‌ی هشتاد، بحث مدیریت خصوصی‌سازی از جمله موضوعات چالشی بود

که ما روی آن کار فکری، تحقیقی و پژوهشی جدی انجام دادیم و در همین زمینه، کتاب «مدیریت

خصوصی‌سازی» را در دستور کار خود دادیم.

یا مثلاً به سبب علاقه به موضوعات یادگیری و تفکر سیستمی کتاب ارزشمند آقای «پیتر سنگه» را ترجمه و منتشر

کردیم. خوشبختانه استقبال بسیاری خوبی از این کتاب شد. هنوز هم خیلی‌ها آریانا قلم را با کتاب «رقص تغییر»

می‌شناسند.

اگر از آن یکی دو سال اوّل که کار خود را با این دو کتاب شروع کردیم بگذریم، می‌رسیم به مرحله‌ای که شروع به

نشر کتاب‌هایی کردیم که به نظرم سازمان‌ها به آن نیاز داشتند. در بحث‌های استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و

مدیریت عملکرد، کار مشاوره و آموزش انجام می‌دادیم. در این حوزه کارهای «کاپلان» و «نورتون» کارهای ارزنده‌ای بود که هم مدیران و هم مشاوران به آن نیاز داشتند؛ بنابراین نشر آثار آن‌ها را در دستور کار خود قرار دادیم. یکی دو تا از کتاب‌های کاپلان در حوزه‌ی نقشه‌ی استراتژی و بعد همسویی استراتژی را منتشر کردیم. این جنس دوم بود. به نوعی پشتیبانی‌کننده‌ی کسب و کارمان بود و حلقه‌ای از زنجیره فعالیت‌های ما را شکل می‌داد.

• آقای سلیمی: آیا از ابتدا به وضعیت فعلی آریانا قلم اندیشیده بودید و مسیری که تاکنون طی کرده‌اید

همان چیزی است که در نظر داشتید؟

0 آقای اسدی: از ابتدا خیلی دوست داشتیم انتشارات خوب و قابل‌قبولی داشته باشیم. ما زمانی که

شروع کردیم، ناشران دیگری نیز بودند که هنوز هم هستند و خوب کار می‌کنند؛ مانند: سازمان

مدیریت صنعتی، انتشارات فرا، دفتر پژوهش‌های فرهنگی - که زحمت زیادی در حوزه‌ی مدیریت

کشیده‌اند و هر کدام ویژگی‌های متمایز خود را دارند. در آن مقطع ما دوست داشتیم یکی از فعالان

نشر مدیریت باشیم و البته متمایز از ناشران موجود. با این حال این کار نیز به مانند هر کار دیگری

با دشواری‌هایی همراه بود. اخذ مجوزهای مربوطه کاری سخت و زمان‌بر بود. در عین حال در

آریانا هم نمی‌توانستیم همه‌ی فعالیت‌های امروزی مان را همزمان آغاز کنیم. این دو مسئله در واقع

موانعی بودند که باعث شوند ما خیلی راحت به هدفمان نرسیم. اول، بحث موانع مجوز و دوم،

بحث قابلیت‌ها و توانمندی‌های ما که همزمان نمی‌توانستیم در چند جبهه - هم آموزش و هم

برگزاری کنفرانس و هم مشاوره‌ی مدیریت - خوب کار کنیم. به همین دلیل لازم بود که مجموعه‌ی

ما به بلوغ نسبی در هر حوزه‌ی برسد و بعد وارد حوزه جدید بشویم. از همین روی تصمیم

استراتژیک ما این بود که در بخش انتشارات، حرکت آرامی را داشته باشیم.

اما در این دو سه سال اخیر به همان دلایلی که اشاره کردم استراتژی ما تقویت این بخش و فعالیت آریانا قلم به

عنوان یک مجموعه‌ی کسب و کار مستقل بود. تلاش داریم همسو با رسالت آریانا، ناشری مؤثر، نوآوری و پیشرو

باشیم.

• آقای سلیمی: در زمینه‌ی کتاب‌های مدیریت، چه نوع دسته‌بندی می‌توانیم داشته باشیم و تمرکز آریانا

قلم بر کدام یک از این دسته‌ها است؟

0 آقای اسدی: طبیعتاً می‌توان دسته‌بندی‌های متنوعی بر اساس هدف مورد نظر از دسته‌بندی داشت.

برای مثال یک نوع طبقه‌بندی را می‌توان بر اساس موضوع کتاب انجام داد. بر این اساس می‌توان

کتاب‌ها را می‌توان به موضوعاتی مانند منابع انسانی، مدیریت مالی، بازاریابی و مانند آن طبقه‌بندی

کرد. روش دیگر طبقه‌بندی می‌تواند براساس مخاطب کتاب می‌باشد. برای مثال مخاطب اصلی یک

کتاب مدیریتی می‌تواند دانشجو، مدیر، کارشناس یا حتی بسیار خاص‌تر باشد. با توجه به هدفی که

ما داشته‌ایم هر دو این تقسیم‌بندی مورد نظر ما بوده است. از منظر موضوعی، عمده‌ی کتاب‌های

آریانا در حوزه‌های استراتژی، تحول، مدیریت مالی، مدیریت پروژه و مدیریت بازاریابی هستند. از

منظر مخاطب نیز تعداد زیادی از کتاب‌های آریانا قلم برای کارشناسان و متخصصان مدیریت

مناسب هستند. البته چندی است که در حال تهیه و عرضه‌ی سبد ویژه‌ای از کتاب‌ها و فیلم‌های

آموزشی برای مدیران ارشد هستیم.

• آقای سلیمی: چرا ضرورت دارد این طبقه‌بندی انجام شود؟

0 آقای اسدی: این موضوع بسیار مهم و تصمیمی استراتژیک است که هر ناشری باید به آن توجه

کند. تنوع موضوع و مخاطب، بسیار زیاد است. اگر ناشری دست به این انتخاب نزند، توفیقی در

بازار کسب نخواهد کرد. هر ناشری باید به جایگاه قابل قبولی در هر طبقه دست یابد تا مورد توجه

مخاطبان قرار گرفته و در آن حوزه مرجع شود. فرض کنیم ناشری فقط یک کتاب در زمینه‌ی

مدیریت پروژه داشته باشد؛ آیا این ناشر می‌تواند مورد توجه جامعه‌ی مدیریت پروژه باشد؟ طبیعتاً

خیر. ناشر موفق ناشری است که مشتریان اختصاصی داشته باشد؛ کسانی که منتظر انتشار

کتاب‌های جدید او هستند. می‌بینید که رسیدن به این جایگاه جز در سایه‌ی تمرکز میسر نیست. البته

باید این نکته را اضافه کنم که این مسئله فقط محدود به بازاریابی و فروش کتاب نیست، بلکه این

موضوع در زمینه‌ی انتخاب و تولید کتاب نیز صادق است. انتخاب، ترجمه و تالیف یک کتاب کاری

کاملاً تخصصی است. ناشری می‌تواند انتخاب‌های بهتری داشته باشد، ترجمه بهتری ارائه دهد و یا

مورد توجه مؤلفان درجه یک قرار گیرد که به آن موضوع شهره شده و تجربه و ارتباطات کافی در

آن حوزه داشته باشد.

در حال حاضر آریانا قلم چنین جایگاهی را در سه حوزه‌ی استراتژی، مدیریت پروژه و تحول دارد و می‌کوشد در مدیریت مالی و بازاریابی با افزودن به تنوع کتاب‌های خود این جایگاه را کسب نماید.

آقای سلیمی: به نظر می‌رسد موسسه‌هایی مانند آریانا جزء محدود مؤسساتی هستند که کتاب‌های کاربردی مناسبی در زمینه‌ی مدیریت منتشر می‌کنند و برای خیلی‌ها سوال است که بدانند چه معیاری برای انتخاب کتاب‌ها دارید؟ اصلاً چگونه کتاب‌ها را انتخاب و از چه کانال‌هایی آن‌ها را تهیه می‌نمایید؟ بیشتر دنبال چه کتاب‌هایی هستید؟ یک اشاره‌ای داشتید که این موضوعات از قبل ارزیابی می‌شوند. چگونه این موضوعات را پیدا و آن‌ها را ارزیابی می‌کنید؟

آقای اسدی: اجازه بفرمایید درباره‌ی کتاب‌های کاربردی که اشاره نمودید توضیحی بدهم. اول کتاب‌های کمک درسی مانند کتاب‌های آمادگی آزمون‌های کنکور - که فروش و سودآوری قابل قبولی دارند - را کنار بگذاریم. به این گروه اساساً باید از منظر دیگری نگریست. جدا از این دسته از کتاب‌ها می‌توان سایر کتاب‌های مدیریتی را در دسته زیر طبقه‌بندی نمود:

۱ - کتاب‌های درسی و دانشگاهی، که به طور طبیعی نمی‌شود انتظار داشت که حتماً خیلی کاربردی باشند؛ چرا که به عنوان کتاب‌های درسی طراحی شده‌اند و معمولاً پرحجم هستند. ویژگی‌شان هم این است که اگر به صورت فراگیر، مرجع درسی باشند از اقتصاد قابل قبولی هم بهره‌مند می‌شوند. برای مثال کتاب‌هایی در

عرصه‌ی مدیریت داریم که با تیراژ چهل تا پنجاه هزار تا در سال یا بیشتر منتشر می‌شوند و اقتصاد کاملاً

خوبی هم دارند.

تمرکز آریانا قلم به طور خاص، انتشار این نوع کتاب‌ها نیست. خوشبختانه در این گروه از کتاب‌ها ناشران خوب و

فعالی داریم. البته این به این معنی نیست که آریانا کتاب‌هایی منتشر می‌کند که کتاب درسی دانشگاهی نباشند. در حال

حاضر را داریم که اتفاقاً خیلی مورد استقبال جامعه دانشگاهی قرار گرفته‌اند مانند کتاب «رقص تغییر»، «مدیریت

استراتژیک برایسون»، و نقشه‌ی «استراتژی».

موضوع مهمی که در انتخاب کتاب به آن توجه داشتیم این بود که می‌دیدیم آشنایی مخاطب ایرانی با یک موضوع

عمدتاً ناشی از کتاب‌هایی است که درباره‌ی آن موضوع منتشر شده است. برای مثال در حوزه‌ی بازاریابی، بیشتر

آشنایی ما با آثار «کاتلر» است. این به آن معنی نیست که کتاب‌های ارزشمند دیگری منتشر نمی‌شود. اما تقریباً

عمده‌ی آثار منتشر شده، زیرسایه این کتاب می‌مانند، یا مثلاً در حوزه‌ی استراتژی اولین بار کتاب «فرد.آر.دیوید»¹¹ با

تیراژ بالا منتشر شد. از این‌روی بسیاری در ایران استراتژی را صرفاً از نگاه فرد.آر.دیوید شناختند و این خیلی بد

است. با توجه به این‌که به طور معمول میزان مطالعه‌ی ما ایرانیان پایین است معمولاً با یکی دو کتاب که می‌خوانیم

دیگر دنبال کتاب مرتبط با آن موضوع نیستیم و این باعث می‌شود که سطح آشنایی بسیاری از کارشناس‌ها و

دانشگاهی‌های ما با مبحث استراتژی، فقط از منظر دیوید باشد. در حالی که سال‌هاست نقدهای محکمی به این دیدگاه

¹¹ Fred R. David

وجود دارد، اما چون این کتاب بسیار فراگیر شده، ممکن است کتاب‌های دیگر اقبال حضور نداشته نباشند. در این شرایط ما تلاش کردیم کتاب‌هایی منتشر کنیم که زمینه‌ی لازم برای طرح دیدگاه‌های متفاوت را فراهم نماید.

با این نگاه خط تمیزدهنده‌ای در انتخاب‌هایمان ترسیم کردیم. برای مثال ما در سبد انتخاب‌های ما؛ کتاب‌های عمومی که عمدتاً با هدف تهییج انگیزش مدیران در ایران چاپ می‌شوند و معمولاً تیراژهای خیلی وسیع دارند، قرار نگرفت. از این نوع کتاب‌ها معمولاً به تعداد زیادی در ایران داریم. معمولاً چند ناشر هم خیلی خوب در این عرصه کار می‌کنند. کتاب‌هایی صرفاً دانشگاهی و آکادمیک هم که نقش آموزش-کاربردی کمتری برای افراد فعال در محیط‌های کاری دارند حذف شدند.

یعنی تلاش‌مان بر این شده که حد میانه‌ای را در نظر بگیریم. سعی کردیم از سطحی‌نگری پرهیز کنیم. اگر دقت بفرمایید، این عدم سطحی‌نگری حتی در کتاب‌های کوچکی که منتشر می‌کنیم، نیز به شدت مورد توجه بوده است. به طور خلاصه مرامنامه‌ی فعالیت آریانا قلم این بوده که سطحی نباشد، کاربردی باشد و در ضمن صرفاً آکادمیک نباشد.

• سلیمی: روش انتخاب کتاب‌های شما چگونه است

0 آقای اسدی: طبیعتاً پس از انتخاب استراتژی کلان شیوه‌های مختلفی برای انتخاب کتب وجود دارد. یکی از راه‌های آشنایی با کتاب‌های مناسب گفتگو و تعامل با افراد مختلف و خبرگان است که می‌توانند از اساتید دانشگاه، مدرسان و مشاوران حرفه‌ای، یا حتی دانشجویهای مدیریت باشند. علاوه بر این گروهی در آریانا قلم به طور

مداوم نشر مدیریت در دنیا را رصد می‌کنند تا اگر کتاب خوبی منتشر شد، آن را انتخاب و به جامعه‌ی مدیریت کشور تقدیم کنند.

برخی از کتاب‌ها نیز تکمیل‌کننده‌ی کتاب‌های موجود در بازار یا ادامه‌ی کتاب‌های انتشار یافته توسط خودمان هستند. برای مثال زمانی که ما استانداردهای مدیریت را منتشر می‌کنیم، اگر استاندارد بعدی بیاید، طبیعی است که ما آن را نیز منتشر می‌کنیم. در مقاطعی هم براساس اعتبار جایگاه نویسندگان کار می‌کردیم. برای مثال ما کتاب‌های کاپلان و نورتون را منتشر می‌کردیم که از کتاب «همسویی» به بعدشان به این نتیجه رسیدیم که این رویکرد، روی درست نیست. بویژه این که به نظر می‌رسید آقایان کاپلان و نورتون در کتاب‌های بعدی‌شان بیشتر از آن که نگاه محتوایی داشته باشند، در واقع تکرار مکررات می‌کنند. در واقع از یک مقطع ما رویکردمان را بر این قرار ندادیم که حتماً از منظر یک نویسنده و خط سیری که نویسنده دنبال می‌کند کتاب را انتخاب بکنیم؛ بلکه تلاش کردیم از منظر موضوع و کاربرد آن برای جامعه مخاطب ایرانی کتاب‌های جدید را انتخاب کنیم.

موضوع دیگری که به آن توجه کرده‌ایم نیاز جامعه - فارغ از اقتصادی بودن و یا نبودن آن بود. قبلاً هم عرض کردم بسیار پیش می‌آید که کتاب فوق‌العاده‌ای منتشر می‌شود و عرضه‌ی آن به مخاطبان ایرانی بسیار ضروری است، اما به دلایل مختلفی مانند مطرح نبودن ناشر یا مؤلف، مورد توجه ناشران قرار نمی‌گیرد، یا اساساً به دلیل داشتن مخاطب خاص، تولید و نشر آن اقتصادی نیست. هر ساله تعدادی کتاب را نیز با همین منطق انتخاب می‌کنیم. یعنی با این که می‌دانیم مخاطب محدودی دارد اما با توجه به ضرورت‌ها این کتاب را انتخاب می‌کنیم. برای مثال «مدیریت

بنگاه‌های مادر» کتاب خاصی است که به طور طبیعی - دستکم در زمان انتشار - مخاطب محدودی داشت. بتازگی هم در حال انتشار کتاب بسیار ارزنده با عنوان "بازارهای نوظهور" هستیم که بیشتر به بازارهای برزیل، ترکیه و هند می‌پردازد. این کتاب‌ها مخاطب محدود دارند اما به جدّ مورد نیاز جامعه هستند. ما تلاش کردیم در کنار کتاب‌هایی که منتشر می‌کنیم، به انتشار این کتاب‌ها نیز اهتمام داشته باشیم. به گمان ما هر ناشری مسئولیت‌های اجتماعی دارد و موظف است بخشی از فعالیت‌های خود را به نشر کتاب‌هایی اختصاص بدهد که این خلأها را پر کنند.

• آقای سلیمی: در فرآیند کسب و کار آریانا شما چقدر سعی می‌کردید به نمونه‌های برتر خارج از کشور

رجوع کنید؟ مدل فعالیت آن نمونه‌ها به چه ترتیب بوده است؟

0 آقای اسدی: خوشبختانه وبسایت‌های ناشران مطرح بین‌المللی وبسایت «آمازون» امکان مطالعه‌ی

رفتار آن‌ها را به ما می‌دهد. در کسب و کار ناشران تخصصی در ایران، ترجمه سهم قابل‌توجهی

دارد. حال آن‌که در ناشران بین‌المللی این‌گونه نیست. به اعتقاد من ما هنوز در ابتدای این راه هستیم

و امیدواریم در سال‌های آینده این ترکیب تغییر یابد و حتی این انتظار را داشته باشیم که بخشی از

آثار خوب ایرانی به زبان‌های دیگر ترجمه و به مخاطبان سراسر دنیا عرضه شود.

• آقای سلیمی: در فرآیند تولید و نشر کتاب با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستید و روی چه مسائلی

حساسیت ویژه دارید؟

0 آقای اسدی: وقتی در مورد کتاب -چه مدیریتی و چه غیر مدیریتی- صحبت می‌کنید، شاید توجه به

کل اقتصاد آن حوزه محوری‌ترین موضوع باشد. اگر اقتصاد کتاب‌های مدیریتی قابل‌توجه باشد، به

طور طبیعی اجزای این بازار به خوبی شکل می‌گیرد و بازیگران حرفه‌ای خواهد داشت. یعنی کسانی شغل دائمی‌شان این کار می‌شود. متأسفانه در حال حاضر اقتصاد کتاب‌های مدیریت، کوچک است. تیراژ کتاب‌ها پایین است و نمی‌توان انتظار داشت در این بازار با تعداد زیادی مترجم حرفه‌ای که کارشان فقط ترجمه‌ی متون تخصصی مدیریت باشد روبه‌رو باشیم. در حوزه‌ی تالیف، کار از این هم دشوارتر می‌شود. کمتر مؤلفی را می‌تواند دید که بخش قابل‌توجهی از زمانش را به تالیف کتاب تخصصی مدیریت اختصاص دهد. به طور معمول در دنیا اساتید و مشاوران بزرگ در کنار تدریس و مشاوره، بخشی از زمان خود را به نگارش کتاب اختصاص می‌دهند. برای مثال نگاه کنیم کاتر چند عنوان کتاب دارد. در آنجا کتاب بازگشت سرمایه‌ی قابل‌قبولی دارد؛ چون تیراژ کتاب‌ها زیاد است. ما در اینجا چون حقوق معنوی کتاب‌های ترجمه‌ای را نمی‌پردازیم، میزانی که به مؤلف پرداخت می‌کنیم تقریباً معادل مبلغی است که به مترجم می‌دهیم. در این شرایط و با این حواله‌ی الزمه آیا واقعا باید انتظار معجزه داشته باشیم؟!

پس یکی از بزرگترین چالش‌های ما در زمینه‌ی تولید کتاب این است که تعداد افراد حرفه‌ای - چه به عنوان مترجم و چه به عنوان مؤلف - کم است. بسیاری اوقات کسانی که به حوزه‌ی ترجمه می‌آیند کسانی‌اند که می‌خواهند کتابی داشته باشند تا به نوعی سابقه‌ی کار شخصی‌شان را پر کنند. ممکن است دیگر برای بار دوم یا سوم این کار را انجام ندهند. به همین خاطر کار کردن در این فضا بسیار دشوار است. از این منظر شما همواره با افرادی سروکار دارید که در کار اول‌شان با خطاهای جدی مواجه هستند. این به آن معنی نیست که در این فضا مترجم حرفه‌ای

نداریم، اما تعداد مترجمان بسیار حرفه‌ای اندک است. همچنین مثلاً مترجم‌هایی داریم که به زبان انگلیسی، عربی یا فارسی اشراف کامل ندارند. در واژه‌گزینی مناسب ضعیف هستند و حتی سیاست ترجمه کردن، یعنی اصول و منش ترجمه کردن را بلد نیستند. زمان زیادی صرف می‌شود که با همین مترجم‌ها به یک زبان مشترک برسیم.

شاید این جدی‌ترین چالش است که همه‌ی کسانی که در این فضا فعالیت می‌کنند درگیرش هستند. بنابراین خیلی دشوار است که شما یک خط سیری را انتخاب و آن را دنبال کنید. مثلاً اگر واژه‌ای را قبلاً انتخاب کرده‌اید همان را به در سایر کتاب‌هایتان به کار گیرید یا اگر برمبنای رسم‌الخطی خاص حرکت می‌کنید همان رسم‌الخط را در سایر کتاب‌های‌تان دنبال کنید.

• آقای سلیمی: برای غلبه بر این مشکل چه می‌کنید؟ کتاب‌های انتشارات آریانا تفاوت فاحشی با سایر

کتاب مدیریتی دارد. می‌خواستم ببینم در این سطح چه نکاتی ویژه‌ای را رعایت می‌نمایید؟

0 آقای اسدی: البته نظر لطف شماست، ولی در مجموعه‌ی کار ما هم این خطاها پیش می‌آید. من

کتاب‌هایی را دارم که خودم هم دوستشان ندارم. البته در مجموعه‌ی کارهایی که انجام داده‌ایم

تلاش کرده‌ایم اگر مترجمان حرفه‌ای نداریم، حداقل ویراستارهای حرفه‌ای داشته باشیم. از یکی دو

سال پیش، ویراستارهای ما فقط ویراستارهای ادبی که به نگارش توجه می‌کنند نیستند؛ بلکه

ویراستارهای محتوایی‌اند و معمولاً براساس انطباق با متن اصلی کار می‌کنند. در واقع نیروهای

استخدامی داریم که کارشان ویرایش کتاب است.

آقای سلیمی: در فهرست کتاب‌های آریانا کتاب‌های تألیفی هم دیده می‌شود. درباره فرآیند انتخاب این کتاب‌ها بفرمایید.

O آقای اسدی: اتفاقی که در هفت، هشت سال اخیر در ایران افتاده این بوده است که سطح دانش نظری مدیریت تا حد خوب افزایش پیدا کرده است. البته هنوز تعداد افرادی که توانمندی تولید حرفه‌ای کتاب مدیریتی داشته باشند کم است، اما با توجه به شرایط حاضر این امید می‌رود که از لحاظ توسعه‌ی دانش مدیریتی در سال‌های آینده تولیدات با کیفیت تری داشته باشیم. معمولاً در ایران -به همان دلایلی که پیش از این عرض کردم- آثار تألیفی به سرعت تولید می‌شوند و وقت کافی برای آن‌ها صرف نمی‌شود. به همین خاطر هنوز ما آثار قابل قبول فاخر تولیدی مدیریتی را در این شرایط کمتر داریم. ما با دو نگاه به این عرصه ورود کردیم. نخست، ایجاد شرایطی که مؤلفان ما فرصت داشته باشند در این فضا وارد شوند و دیگر این‌که، حل برخی چالش‌های داخلی و خاص کشورمان نیازمند راه‌حل‌ها و ایده‌های اساتید و مشاوران داخلی است. در حال حاضر کارهای تألیفی آریانا قلم زیاد نیست اما سیاست کلی ما توجه بیشتر به کارهای تألیفی است. ما آمادگی خود را برای انتشار آثار وزین مدیریتی به جامعه هدف‌مان اعلام کرده‌ایم و خوشبختانه درخواست‌های خوبی نیز داریم. انتظار می‌رود کم‌کم به نقطه‌ای برسیم که حدود سی درصد یا بیشتر، از آثار منتشر شده به آثار تألیفی اختصاص یابد.

• آقای سلیمی: کتب تألیفی انتشارات آریانا را در مقایسه با کتب ترجمه‌ای به لحاظ کیفی چگونه ارزیابی

می‌کنید؟

0 آقای اسدی: اگر کتاب‌های تألیفی ما را با کتاب‌های تألیفی که در دنیا کار می‌شود مقایسه کنید

هنوز فاصله‌ها زیاد است، اما ما به عنوان مجموعه‌ای که هم در عرصه‌ی مقالات و هم در عرصه‌ی

کتاب سال‌هاست کار می‌کنیم امیدهای زیادی به بهبود کیفیت این آثار داریم.

آقای سلیمی: در بحث تبلیغات برای کتاب‌هایتان چگونه عمل می‌کنید؟

آقای اسدی: ساده‌ترین راهش همانی است که همه‌ی ناشران انجام می‌دهند. ما در نمایشگاه بین‌المللی تهران و

نمایشگاه‌های دیگر حضور داریم. در فضای وب که این روزها قابلیت‌های بسیاری دارد هم سعی کرده‌ایم با وب‌سایت

خود، حضور مؤثری داشته باشیم. همچنین از ابزارهای مختلف مانند بروشور، با توجه به بودجه‌ای که در اختیار

داریم استفاده می‌کنیم.

• آقای سلیمی: با توجه به اهمیت طراحی جلد کتب، چه فرآیندی را برای طراحی جلد دنبال می‌کنید؟

0 آقای اسدی: نکته‌ای که شما می‌فرمایید درست است. یعنی ظاهر کتاب روی فروش یا عدم اقبال به

آن بسیار تأثیرگذار است. اگر دقت بفرمایید، ما در یک سال اخیر روی ظاهر کتب‌مان کار جدی‌تری

کرده‌ایم.

مثلاً کتاب‌های کوچک‌ها را به صورت دو رنگ منتشر کرده‌ایم. ما معمولاً برای هر سری از کتاب‌های خود یک

طرح و الگوی کلی داریم. در طرح کلی تلاش می‌کنیم مفهوم‌سازی بکنیم. معمولاً با گرافیک‌هایی که مدت‌هاست با ما کار

می‌کند جلساتی را داریم در مورد این‌که کتاب به چه موضوعی می‌پردازد، و گرافیکست تلاش می‌کند در قالب درکی که از موضوع دارد تصویرسازی بکند.

آقای سلیمی: شما اشاره فرمودید که علم مدیریت در ایران هنوز به مرحله‌ی بلوغ و تولید محتوا و زایش که ظرفیتی به مدیریت اضافه کند نرسیده است. احتمالاً یکی از عوامل این نارسایی، فقر وجود مقاله‌ی کاربردی مناسب است که حالا روز به روز بهتر می‌شود. چه آینده‌ای را برای این فضا متصور هستید؟

0 آقای اسدی: من نگفتم که ما اصلاً نرسیدیم. گفتم در قیاس با شرایطی که در دنیای غرب وجود

دارد، ما هنوز باید گام‌های زیادی را برداریم. برخلاف گذشته که میزان تولیدات مان در حوزه‌ی -

مدیریت هم مقاله و هم کتاب - بشدت محدود بود؛ امروزه وضعیت بهتری داریم. البته ممکن است به

همان دلیلی که عرض کردم، به لحاظ کیفیت هنوز نمره‌ی قابل‌قبولی کسب نشود.

مثلاً وقتی شما به زبان انگلیسی کتابی را منتشر می‌کنید با یک جامعه‌ی مخاطب بزرگی طرف هستید که تیراژ

فوق‌العاده بالایی - در حد چند ده هزار تا - برای‌تان به ارمغان می‌آورد، ولی در ایران متوسط تیراژ کتاب متوسط

تیراژش طبق آمار خانه‌ی کتاب زیر سه هزار تاست. در غرب مؤلف چندین سال وقت می‌گذارد و تلاش می‌کند کتابی

را منتشر کند که برایش جذابیت مالی داشته باشد. اما در ایران کتاب و تولید کتاب کاری حاشیه‌ای، در کنار سایر

کارها است و کمتر کسی می‌تواند این فرصت را داشته باشد که از تألیف کتاب ارتزاق بکند.

• آقای سلیمی: چه برنامه‌ای برای آینده‌ی سازمانتان دارید؟

0 آقای اسدی: تنوع بخشی به آثار، هم از منظر موضوع و هم از منظر شیوه‌ی عرضه، از برنامه‌های

آینده‌ی آریانا قلم است. در آینده نزدیک برخی از کتاب‌های‌مان را در قالب طرح «کتاب کلاس» به

عنوان یک مجموعه‌ی آموزشی کامل به مخاطبان عرضه خواهیم کرد. در این طرح افراد با تهیه‌ی

یک مجموعه، بسته‌ای شامل کتاب و فیلم آموزشی، کلاس آموزش مجازی و آزمون را دریافت

خواهند کرد و این امکان را خواهند داشت تا پس از گذراندن موفق آزمون، گواهینامه‌ی آموزشی

نیز دریافت کنند. در واقع این کار طرحی مشترک بین واحدهای آموزشی گروه آریانا و آریانا قلم

است. علاوه بر این حضور قدرتمند در فضای مجازی نیز از دیگر برنامه‌های آریانا قلم می‌باشد.

در خصوص برنامه‌های سال جاری باید عرض کنم ما امیدواریم در سال جاری ۲۵ تا ۳۰ عنوان کتاب منتشر کنیم.

البته افزایش بی‌سابقه‌ی قیمت کتاب کار ناشران را به طور جدی با مشکل روبه‌رو کرده است. از یک سو نقدینگی

مورد نیاز برای ادامه فعالیت‌های آن‌ها دستکم دو برابر شده است و از سوی دیگر قیمت آثار خود را هم نمی‌توانند

به‌سرعت افزایش دهند. از اینرو ما هم به مانند سایر ناشران اهداف خود را قدری تعدیل کرده و در برخی مواقع

مجبور شده‌ایم کارهای‌مان را با تأخیر منتشر کنیم.

- آقای سلیمی: بر این اساس ظاهراً تمایل دارید از فضای نشر، به تولید مطالب در فضای وب و قراردادن

آن‌لاین مطالب نیز حرکت کنید. برنامه‌ای خاص برای وبسایت‌تان دارید؟

0 آقای اسدی: بله، رفتار مخاطبان و الگوی تهیه‌ی آثار و خواندن آن‌ها به طور دائم در حال دگرگونی

است. ما این تغییرات را رصد و تلاش می‌کنیم شیوه‌ی محصولاتمان را متناسب با آن

تنوع ببخشیم. در حال حاضر آثاری داریم که به نظر می‌رسد اگر در فضای وب آن‌ها را منتشر

بکنیم، برای مخاطب به صرفه است. به همین خاطر در این مسیر فعلاً سیاست‌مان انتشار آثاری

است که مخاطبش کمتر شده و نیازی به انتشار مجدد نیست. این سیاست محدود به این دلیل است

که متأسفانه هنوز بخشی از مخاطبان ایرانی به حقوق معنوی ناشر و مؤلف پایبند نیستند و

مشاهده شده است که برخی از تولیدات آریانا در تعدادی سایت متخلف بازنشر می‌شود و از آن

درآمد هم کسب می‌کنند! از همین روی ما حرکت آرامی در این مسیر داریم تا هم یادگیری کسب

کنیم و هم مخاطبان بتوانند دستکم به برخی از کتاب‌های ما دسترسی داشته باشند. البته در حال

حاضر در بخش مقالات، تعداد زیادی از مقالات ارایه شده در کنفرانس‌های گروه آریانا از طریق

سایت آریانا قلم عرضه شده است.

نکته‌ای دیگر که می‌خواستم اضافه بکنم، این است که مجموعه‌ی ما به عنوان کسانی با بیش از یک دهه فعالیت در این

زمینه، از نزدیک با کارهای مدیران ۲۱ آشنا هستیم و من باید شخصا سپاس‌گزار تلاش‌های ارزنده‌ی مدیران ۲۱

باشم. مدیران ۲۱ تلاش کرده است کارهای تألیفی خوبی در این مجله انجام دهد. امیدوارم در مسیری که قدم

گذاشته‌اید موفق باشید. فعالیتهای مدیران ۲۱، هم در عرصه‌ی مشاوره و هم در حوزه‌ی انتشار - شایسته‌ی تقدیر

است.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.