



کارینو

نشریه کانون کارآفرینی دانشگاه شاهد

شماره سوم تابستان ۱۴۰۵



بِسْمِ اللَّهِ

وَأَنْ تَلِيَسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

«واینکه برای انسان جز حاصل تلاش او نیست»



نام مجله: کارینو



نوع انتشار: دیجیتال- چاپ



دوره انتشار: گاهنامه فرهنگی- کارآفرینی



شماره: سوم



تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۵



صاحب امتیاز: کانون کارآفرینی دانشگاه شاهد

کارینو

برای ارسال مطالب و همکاری با ما

ایمیل: aminmahdi.zamani@shahed.ac.ir

یا به آیدی [@amin82za](https://www.instagram.com/amin82za) پیام دهید

نشریه



مدیر مسئول: امیرحسین خواجه



سر دبیر: امین مهدی زمانی



دبیر هیئت تحریریه: زهرا سلامی



اعضای تحریریه: مهدی رسولی / سجاد عزیزی / نازنین زهرا زهرووند / سید محمد علی رحمانی
محمد فاضل زاهدی / فاطمه شهیدی زندی / فاطمه قائم / مبین اسدی جوکار



طراح گرافیک و صفحه‌آرا: زهرا سلامی / زهرا معین



ویراستار: زهرا سلامی



تعداد صفحات: ۳۷ صفحه

فهرست نیست! نقش‌های فکرهای ماست...



سخن مدیر مسئول

۲



سخن سردبیر

۴

دیباچه و ورود



قلم استاد: از مزرعه تا استارت‌آپ



قلم استاد: اثربخشی بیوتکنولوژی کشاورزی در ایران



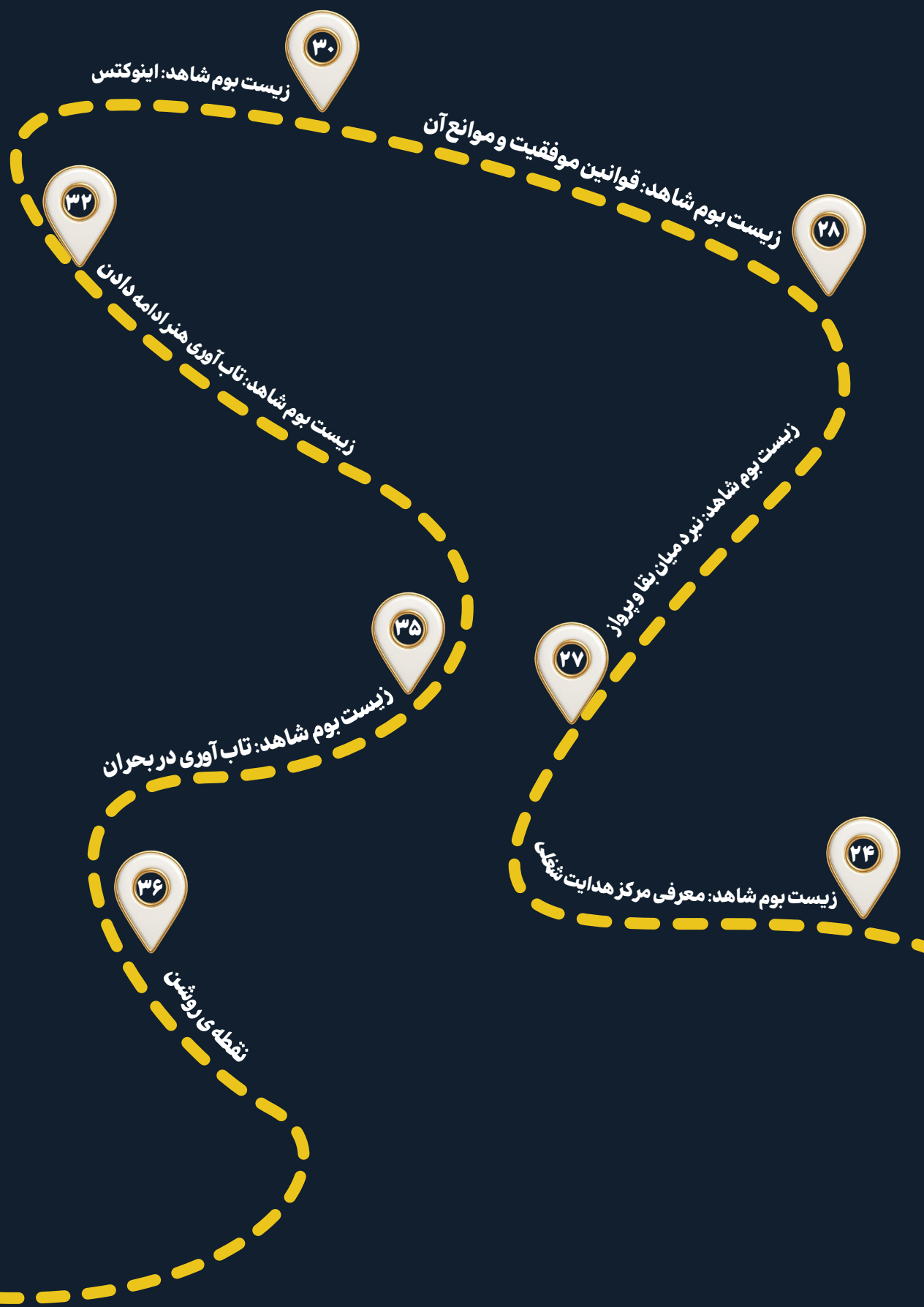
قلم استاد: تاب‌آوری اقتصادی در کسب‌وکار

۲۰

گفتگوی تخصصی

۲۱

مصاحبه با فرزندان



این مسیر رشد پایانی ندارد...

آواز ساختن در عصر طوفان دانشگاه، ایده، و جرقه‌های امید

بعضی شماره‌های یه نشریه، فقط مجموعه‌ای

از متن‌ها و صفحه‌ها نیستن؛ بیشتر شبیه

ثبت حال و هوای یه دوره‌اند دوره‌ای که آدم‌ها،

نگاه‌ها و حتی معنی بعضی واژه‌ها تغییر میکنه. این

روزها برای خیلی از ما، «آینده» دیگه فقط یه تصویر دور

و مبهم نیست. وقتی جامعه روزهای پرتنش و ناآرومی رو تجربه

میکنه، نگاه آدم به مسیر، کار، امنیت، پیشرفت و حتی مسئولیت فرق

میکنه. شاید به همین دلیل، مفهوم ساختن امروز جدی‌تر از قبل به نظر

میرسه. در چنین فضایی، دانشگاه فقط محل گذراندن واحدهای درسی نیست.

اینجا جاییه که ایده‌ها شکل میگیرن، سؤال‌ها جدی میشن و آدم‌ها کم‌کم مسیر خودشون

رو پیدا میکنن. گاهی در یه گفت‌وگوی ساده، گاهی در یه تجربه کوچیک، و گاهی در تلاشی

که در ابتدا حتی مهم به نظر نمیرسه. کارآفرینی هم برای نسل ما بیشتر از یه عنوان یا مسیر

شغلیه؛ بخشی از شیوه نگاه کردن به دنیاست. اینکه بتونی مسئله‌ای رو ببینی، دربارش فکر کنی و

برای تغییر دادنش در مقیاسی کوچک حرکت کنی. «کاری نو» تلاش میکنه روایتگر بخشی از همین

فضا باشه؛ فضایی میان دانشگاه، تجربه، ایده، فناوری و واقعیت‌هایی که هر روز با اونا روبه رو

میشیم. نه با نگاه اغراق‌آمیز، نه با تکرار جمله‌های کلیشه‌ای، بلکه با تلاش برای نزدیک‌تر

شدن به چیزی که واقعاً در جریانیه. شاید مهم‌ترین ویژگی این نسل، همین باشه؛

اینکه با وجود تمام ابهام‌ها، هنوز میل به ساختن در اونها زنده‌است.

مدیر مسئول نشریه کارینو:

امیرحسین خواجه مدیریت صنعتی ۱۴۰۱





کارینو؛ نگاه تازه به دانشگاه و آینده

سردبیر نشریه کارینو:

امین مهدی زمانی، مهندسی تولید و ژنتیک گیاهی ۱۴۰۲

مقاومتی، از زیست‌بوم نوآوری تا روایت‌های انسانی و اجتماعی، تلاش کردیم تصویری واقعی از چالش‌ها و فرصت‌های نسل امروز ارائه دهیم؛ نسلی که با وجود همه سختی‌ها، هنوز میل به ساختن در او زنده است.

کارینو می‌خواهد پلی باشد میان دانشگاه و جامعه؛

میان ایده و عمل؛

میان دغدغه و راه‌حل.

ما باور داریم که آینده نه در شعارها، بلکه در همین قدم‌های کوچک اما پیوسته ساخته می‌شود؛ قدم‌هایی که با هم‌افزایی، دانش، خلاقیت و ایمان به توان جوان ایرانی معنا پیدا می‌کنند.

این شماره را تقدیم می‌کنیم به همه کسانی که در مسیر ساختن،

با وجود زخم‌ها،

با وجود ابرهام‌ها،

ایستاده‌اند، برای ایران.

در روزگاری که هر خبر، هر بحران و هر تغییر، مسیر آینده را مبهم‌تر از قبل نشان می‌دهد، نشریه «کارینو» تلاش می‌کند معنای تازه‌ای از امید، ساختن و مسئولیت‌پذیری را روایت کند. این شماره، حاصل ماه‌ها گفت‌وگو، پژوهش، تجربه و دغدغه‌مندی جمعی از دانشجویانی است که باور دارند دانشگاه تنها محل عبور از واحدهای درسی نیست؛ نقطه آغاز فهم، انتخاب و ساختن است.

کارآفرینی برای ما یک واژه تزئینی یا یک مسیر شغلی ساده نیست؛

شیوه‌ای برای نگاه کردن به جهان است.

اینکه مسئله را ببینی، آن را بفهمی، و حتی در کوچک‌ترین مقیاس

برای تغییرش قدم برداری.

در این شماره، از زیست‌فناوری و کشاورزی هوشمند تا اقتصاد



صحنه‌ای هولناک بود؛ آن‌گاه که دستان پلید رژیم منحوس آمریکا و رژیم صهیونیستی در حمله‌ای سبانه به دبستان شجره‌ی طیبه در میناب، غنچه‌های معصوم این سرزمین را بی‌هیچ گناهی پرپر کرد. نگاه‌های معصومانه و خنده‌های کودکانه‌شان برای همیشه در قلب تاریخ جاودانه ماند؛ همان کودکانی که جز مشق الفبا، سلاحی نداشتند و قربانی جنایتی شدند که ننگ آن تا ابد بر دامان عاملانش خواهد ماند.

و هنوز چشمان ملت از این ماتم خشک نشده بود که در سحرگاه ندای «انا لله و انا الیه راجعون» دیگری از گلوی ایران برخاست. در همان روز خون‌بار و فراموش‌ناشدنی، در حرکتی بزدلانه، خانه و کاشانه‌ی رهبر فرزانه و امین انقلاب را هدف قرار دادند. او که

عمری با قامتی استوار در برابر زیاده‌خواهی مستکبران ایستاده بود و ستون خیمه‌ی خرد و ایمان بود، به آرزوی دیرینه‌اش رسید و در کنار خانواده و نوه‌های نور چشمی‌اش، جام شهادت را سرکشید و به ملکوت اعلی پیوست. جامی که نه یک جام که دریایی از وفا بود.

اما تاریخ ورق خورد؛ **خورشید غروب کرد اما فروغش را به آسمان سپرد.** در تداوم راه آن امام شهید، فرزند برومندش، حضرت آیت‌الله سید مجتبی حسینی خامنه‌ای رهبری کشتی انقلاب را در این تلاطم طوفانی به دست گرفتند. ایشان در پیام نوروزی خویش، نه با



از شهادت تا استقامت: شرح پرسوز و گداز کارینو در سال اقتصادی مقاومتی

در روزگاری که بادها گاه بوی اندوه می‌آورند و گاه نویدِ رویش، نشریه‌ی کارآفرینی کارینو در صفحات آغازین خود، سر تعظیم فرود می‌آورد در برابر حقیقتی که همواره در دل این سرزمین زنده مانده است: پایداری، وحدت و امید.

نویسنده: نازنین زهرا زهره‌وند مهندسی کامپیوتر ۱۴۰۱

صبح بود؛ صبحی که گمان نمی‌کردیم اینگونه بر پیشانی تاریخ نقش ببندد. عبور بیرحمانه‌ی «۹ اسفند» از برابر دیدگانمان، یادآور معجزه‌ی صبر و پایداری ملتی است که ستارگان آسمانش را آماج تیرهای باطل کردند، بی‌خبر از آنکه **خون این شهید گوارای آزادگی، زمین را برای رویشی دوباره مهیا می‌کند.** قلم در دست می‌گیرم در حالی که بغض راه گلوی واژه‌ها را بسته است؛

چرا که نوشتن از عزیزانی که رفتند، نه با مرکب که با اشک ممکن می‌شود. اما به حکم وظیفه و به عشق و ارادت به آنچه «**کارآفرینی در سایه‌ی عزت ملی**» می‌خوانیمش، این شماره از نشریه‌ی کارینو را با دلِ داغدار و امید استوار تقدیم شما می‌کنیم.

از کدامین داغ بگویم؟ از فقدان رهبر فرزانه و بی‌بدیل‌مان آیت‌الله شهید سید علی خامنه‌ای، یا از پیر شکسته‌ی فرشتگانی که در میناب، دفترهای مشق‌شان به خون نشست؟... در صبح غم‌بار نهم اسفندماه ۱۴۰۴، جهان شاهد



گذاشتند و حالا با امنیتی که خود پاسدارش هستند، بنای «تولید» و «کارآفرینی» را محکم می‌سازند. به امید آنکه خون‌های پاک ریخته شده، سیل‌بند‌های مستحکمی در برابر نفوذ دشمن بسازد و شعار راهبردی امسال، افق روشنی را پیش روی کارآفرینان جهادی و دانشجویان مؤمن و انقلابی بگشاید. امید که با قدم‌هایمان، داغ بزرگ این روزها را به حماسه‌ای بزرگ برای ساختن ایران فردا تبدیل کنیم. از خدای شهیدان مدد می‌جوئیم.

اقتصاد مقاومتی در سایه وحدت ملی و امنیت ملی

در سایه وحدت و امنیت، پیمان می‌بندیم که اقتصاد مقاومتی را از میدان شعار به متن زندگی و کارآفرینی جهادی بکشانیم.



نگاه

تکریم به گذشته

که با نگاهی راهبردی

و سرشار از بصیرت، چراغ

راه امسال را برافروختند. سالی که بر

پیشانی آن، عنوان پرمعنای «اقتصاد مقاومتی

در سایه وحدت ملی و امنیت ملی» حک شده است. پیامی

که معنا و تفسیرش فراتر از یک شعار است و به مثابه یک منشور

همگانی، تکلیف امروز و فردای ما را روشن می‌سازد؛ چرا که اقتصاد

مقاومتی، بی‌حضور وحدت و امنیت، واژه‌ای بی‌روح و گنگ خواهد بود.

امروز، ما در نشریه «کارینو» بر آن هستیم تا با چشم‌اندازی نو و ادبیاتی

برگرفته از دل دانشگاهیان و مردم، گام در مسیری بگذاریم که با غبارروبی

از مفهوم انتزاعی «اقتصاد» آن را به میدان عمل پیوند بزنیم. اینجا

می‌خواهیم روایت کنیم از هم‌افزایی سرمایه‌های فکری، توانمندی‌های

بومی، خلاقیت‌های دانشجویی و آغوش گشوده‌ی مردم مقاوم سرزمینمان؛

همان مردمانی که با وحدت، گردنه‌های صعب‌العبور تحریم را پشت سر

سنجش از دور، خدماتی را به کشاورزان می‌فروشند که بهره‌وری را افزایش می‌دهد. این تجربیات نشان می‌دهد که فناوری دیجیتال، پیش‌شرط و تسریع کننده ورود نسل جوان به بخش کارآفرینی روستایی است.

۲. نوآوری باز و مراکز شتابدهی کشاورزی (AgTech Hubs)

تجربه فائو ثابت کرده است که نوآوری در اتاق‌های بسته شکل نمی‌گیرد، بلکه نیازمند یک «زیست‌بوم» (Ecosystem) است. فائو از طریق همکاری با دانشگاه‌ها و بخش

خصوصی، به راه‌اندازی مراکز نوآوری کشاورزی (FAO Innovation Hubs) دست زده است (FAO, ۲۰۲۲).

این مراکز سه کارکرد اصلی برای دانشجویان و کارآفرینان جوان دارند:

- **ایده‌پردازی مبتنی بر نیاز:** تمرکز بر حل چالش‌های واقعی مزارع (مانند بهره‌وری آب یا مدیریت پسماند).

۱. تحول دیجیتال و کارآفرینی روستایی: ابتکار «دهکده‌های دیجیتال»

یکی از درخشان‌ترین الگوهای فائو در سال‌های اخیر، «ابتکار دهکده‌های دیجیتال» (Digital Villages Initiative - DVI) است. فائو با درک این واقعیت که دسترسی به داده، کلید کارآفرینی مدرن

است، رویکردی را توسعه داده که در آن روستاها به شبکه‌های دیجیتال متصل می‌شوند (FAO, ۲۰۲۳).

این ابتکار چگونه به کارآفرینی کمک می‌کند؟

● **بسترهای (پلتفرم‌های) تجارت الکترونیک: (E-commerce)**

واسطه‌های سنتی حذف شده و کشاورزان جوان به عنوان کارآفرینان دیجیتال، مستقیماً با بازارهای شهری و بین‌المللی متصل می‌شوند.

- **خدمات مشاوره هوشمند:** استارت‌آپ‌های روستایی با استفاده از داده‌های هواشناسی و



از مزرعه تا استارت‌آپ: بازتعریف آینده کشاورزی روستایی با کلیه‌دوازه نوآوری و کارآفرینی

دکتر علی کیانی‌راه: سفیر و نماینده دائم جمهوری اسلامی ایران در سازمان غذا و کشاورزی ملل متحد (فائو)، دانشیار اقتصاد کشاورزی-موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی-وزارت جهاد کشاورزی

امروزه جهان با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه امنیت غذایی، تغییرات اقلیمی و مهاجرت بی‌رویه از روستا به شهر مواجه است. در این میان، بخش کشاورزی دیگر نمی‌تواند صرفاً به روش‌های سنتی تولید متکی باشد. سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد (فائو) بر این باور است که عبور از این بحران‌ها و دستیابی به اهداف توسعه، نیازمند یک چرخش راهبردی به سمت «کارآفرینی کشاورزی (Agripreneurship)» است. این یادداشت با مرور تجربیات جهانی فائو، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه علم، فناوری و نوآوری (STI) می‌توانند جوامع روستایی را از واحدهای صرفاً تولیدی، به قطب‌های پویا و کارآفرین تبدیل کنند.



هر یک از این چالش‌ها، بازار بزرگی برای یک استارت‌آپ دانش‌بنیان است که بتواند راهکاری بهینه ارائه دهد. ● **ارتباط با نهادهای بین‌المللی:** دانشجویان باید یاد بگیرند که استانداردهای بین‌المللی (مانند کدهای آلیمنتاریوس فائو) را بشناسند تا محصولات کارآفرینانه آن‌ها قابلیت صادرات داشته باشد.

نتیجه‌گیری

آینده امنیت غذایی در دست کسانی نیست که صرفاً زمین‌های بزرگ‌تری دارند، بلکه در دست کسانی است که از دانش و فناوری، ارزش افزوده بیشتری خلق می‌کنند. اینجانب اعتقاد دارم که تلفیق «انرژی و خلاقیت دانشجویی» با «فناوری‌های روزآمد»، همان حلقه مفقوده‌ای است که می‌تواند کشاورزی سنتی ما را به یک بخش اقتصادی پویا، سودآور و پایدار تبدیل کند. از شما دانشجویان عزیز دعوت می‌کنم که نگاه خود را از پشت میزهای دانشگاه به سمت مزارع و روستاها بچرخانید؛ چرا که بزرگ‌ترین فرصت‌های کارآفرینی قرن حاضر، در دل خاک و امنیت غذایی نهفته است.

● **تطابق فرصت‌های سرمایه‌گذاری (Matchmaking):** اتصال ایده‌های دانشجویی به سرمایه‌گذاران خطرپذیر (VCs). ● **تجاری‌سازی علم:** تبدیل پایان‌نامه‌های دانشگاهی به محصولات یا خدمات قابل فروش در بازار کشاورزی.

۳. فناوری‌های نوین؛ پیشران‌های کارآفرینی هوشمند

فائو در گزارش‌های راهبردی خود تأکید می‌کند که علم و فناوری‌های نوظهور، مرزهای کارآفرینی روستایی را جابجا کرده‌اند. (FAO, ۲۰۲۱). برخی از این حوزه‌ها که پتانسیل بالایی برای تجاری‌سازی توسط دانشجویان دارند عبارتند از:

● هوش مصنوعی و اینترنت اشیا (IoT):

ساخت سنسورهای ارزان‌قیمت برای پایش رطوبت خاک و مدیریت هوشمند جیره غذایی دام.

● بلاک‌چین در زنجیره تأمین:

تضمین اصالت و سلامت محصولات کشاورزی از مزرعه تا سفره، که ارزش افزوده بالایی برای استارت‌آپ‌های صادراتی ایجاد می‌کند.

● زیست فناوری و اقتصاد چرخشی:

تبدیل ضایعات کشاورزی به بیوپلاستیک‌ها، کودهای آلی پیشرفته و انرژی‌های تجدیدپذیر.

۴. درس‌هایی برای دانشجویان و کارآفرینان جوان ایرانی

ایران با داشتن تنوع اقلیمی بی‌نظیر و از سوی دیگر، مواجهه با چالش‌های جدی مانند بحران آب، بستری مستعد برای «کارآفرینی تحول‌آفرین» است. تجربیات جهانی فائو به ما می‌آموزد که: ● **مشکلات، فرصت‌های تجاری هستند:** کم‌آبی یا فرسایش خاک در ایران نباید عامل ناامیدی باشد؛

آینده کشاورزی نه در زمین‌های بزرگ، بلکه در ذهن‌های خلاق ساخته می‌شود.



مقدمه:

چرا تجاری سازی زیست فناوری مهم است؟

امروزه زیست فناوری (بیوتکنولوژی) دیگر صرفاً موضوعی آکادمیک محدود به آزمایشگاه‌های دانشگاهی نیست؛ بلکه به یکی از پیشران‌های اصلی اقتصاد جهانی تبدیل شده است. برآوردها نشان می‌دهد زیست فناوری بصورت میانگین حدود ۲ درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) جهان را به خود اختصاص داده و در کشورهایی مانند ایالات متحده، گردش مالی آن سالانه از ۳۰۰ میلیارد یورو فراتر می‌رود. در این اکوسیستم نوآور، پژوهشگاه بیوتکنولوژی کشاورزی ایران (وابسته به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی) به‌عنوان یکی از مراکز پیشرو در زمینه تجاری سازی فناوری‌های زیستی، عملکردی درخشان از خود بر جای گذاشته است. این پژوهشگاه با خلق اثربخشی اقتصادی سالانه‌ای فراتر از ۱۷۵ میلیون یورو، نشان داده است که با بهره‌گیری بهینه از منابع تخصیص‌یافته، سهم مؤثری در تولید ناخالص ملی ایفا می‌کند. انعقاد ده‌ها قرارداد سفارشی با بخش تولید، ایفای مأموریت‌های حاکمیتی-فناورانه نظیر تأمین پایه‌های گیاهی سالم و اصیل، راه‌اندازی شبکه آزمایشگاه‌های همکار تخصصی و تولید محصولات فناورانه از طریق انتقال فناوری، تنها بخشی از دستاوردهای ملموس این پژوهشگاه است. با این وجود، همان‌طور که در ادامه این گزارش بررسی خواهد شد، مسیر پیش‌رو همچنان با چالش‌های ساختاری و اجرایی متعددی روبروست. عبور از این موانع نه تنها پتانسیل آن را دارد که دستاوردهای کنونی را به مقیاسی بسیار بزرگ‌تر ارتقا دهد، بلکه می‌تواند تحولی ژرف و پایدار در اکوسیستم کشاورزی کشور رقم بزند.

اثر بخشی بیو تکنولوژی کشاورزی در ایران

چالش‌ها و راهکارهای تجاری سازی بیو تکنولوژی کشاورزی در کشور



دکتر پزیمان آزادی: عضو هیات علمی و قائم مقام فناوری پژوهشگاه بیوتکنولوژی کشاورزی ایران (ABRII)



پژوهشگاه ملی مهندسی ژنتیک و بیوتکنولوژی (NIGEB) و پژوهشگاه بیوتکنولوژی کشاورزی ایران (ABRII) آغاز شد.



زیست‌فناوری در جهان: یک رقابت استراتژیک

با پیش‌بینی رشد جمعیت جهان به ۹ میلیارد نفر تا سال ۲۰۵۰ و دو برابر شدن نیاز غذایی در کشورهای در حال توسعه، تولید پایدار غذا به یکی از حیاتی‌ترین چالش‌های قرن حاضر تبدیل شده است. در این میان، زیست‌فناوری کشاورزی به‌عنوان یک راه‌حل کلیدی برای تأمین امنیت غذایی، مقابله با تغییرات اقلیمی و کاهش مصرف نهاده‌های شیمیایی شناخته می‌شود.

کشورهای پیشرو، زیست‌فناوری را نه یک انتخاب، بلکه یک استراتژی ملی می‌دانند:

- آمریکا: بیش از ۲٪ از GDP از طریق بیوتکنولوژی
- مالزی: هدف‌گذاری ۵٪ از GDP

زیست‌فناوری در ایران: دستاوردها و واقعیت‌ها

- تاریخچه و جایگاه فعلی
- اگرچه سابقه کاربرد زیست‌فناوری سنتی در ایران به بیش از یک قرن پیش و تأسیس مؤسساتی مانند انستیتو پاستور و مؤسسه رازی بازمی‌گردد، اما توجه جدی به زیست‌فناوری نوین از دهه ۱۳۷۰ و با تأسیس پژوهشگاه‌هایی مانند

امسا سوال اصلی اینجاست

چرا با وجود تولید هزاران مقاله علمی در ایران، هنوز سهم ما از بازار جهانی بیوتکنولوژی ناچیز است؟

این گزارش بر اساس یافته‌های یک مطالعه مروری و تجربیات عملی تهیه شده و به بررسی موانع تجاری‌سازی زیست‌فناوری در کشور و راهکارهای برون‌رفت از این چالش‌ها می‌پردازد



ایران در ارقام

شاخص	وضعیت ایران
رتبه جهانی در انتشار مقالات بیوتکنولوژی	۱۱۳ام جهان
رتبه تولید محصولات بیوتکنولوژی در خاورمیانه	اول
تعداد شرکت‌های دانش بنیان فعال در زیست فناوری	۱۴۰۰
سهم فعلی از بازار جهانی بیوتکنولوژی	۰.۵٪
هدف‌گذاری برای سال ۱۴۰۴	۳٪ از بازار جهانی (۳۱- میلیارد یورو)

- تغییرات مکرر در اولویت‌های پژوهشی و حمایتی
- فاصله بین سیاست‌های کلان و اجرای عملیاتی در سطح مراکز تحقیقاتی

- ۲. ضعف در ارتباط با بازار و نیازسنجی**
- بسیاری از پژوهش‌ها بدون درک واقعی از نیاز صنعت یا کشاورز تعریف می‌شوند
 - عدم وجود مکانیزم‌های نظام‌مند برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای بازار
 - ضعف در بازاریابی فناوری و معرفی دستاوردها به ذینفعان صنعتی

- ۳. مقررات مالکیت فکری ناکارآمد**
- پیچیدگی، عدم کارایی و طولانی‌بودن فرآیند ثبت اختراع در ایران
 - ضعف در حمایت حقوقی از انتقال فناوری و حل اختلافات تجاری

- ۴. محدودیت‌های سرمایه‌گذاری و ریسک‌پذیری**
- کمبود منابع مالی برای مراحل پرریسک «توسعه فناوری» و «ورود به بازار»
 - تمایل پایین سرمایه‌گذاران خصوصی به پذیرش ریسک پروژه‌های فناورانه
 - نبود صندوق‌های تخصصی خطرپذیر (Venture Capital) با

اما چرا هنوز فاصله زیادی تا اهداف داریم؟

عوامل مختلفی مدیریتی، نیروی انسانی فناور محور، فرهنگی و کمبود سرمایه‌گذاری و ضعف زیرساخت‌ها از موانع کلیدی تجاری‌سازی زیست‌فناوری در ایران است؛ چراکه تخصیص کمتر از ۱٪ از تولید ناخالص داخلی به پژوهش (در مقایسه با ۴/۵٪ در کره جنوبی)، به‌عنوان بزرگ‌ترین تهدید این اکوسیستم شناخته می‌شود. ۵ چالش اصلی تجاری‌سازی زیست‌فناوری در ایران

بر اساس مطالعه انجام‌شده پنج مانع کلیدی بر سر راه تبدیل پژوهش به محصول وجود دارد:

۱. چالش‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری
- نبود استراتژی یکپارچه و هماهنگ بین نهادهای متولی

موفقیت‌های چشمگیر

- خودکفایی در تولید بیوداروها: ایران که تا یک دهه پیش واردکننده داروهای بیوتکنولوژیک بود، امروزه تولیدکننده ۲۷ نوع داروی بیوتکنولوژیک است و واردات ۲۲ نوع از این داروها به ارزش ۱ میلیارد یورو متوقف شده است.
- پیشرفت در کشاورزی: تولید کودهای زیستی، گیاهان کشت‌بافتی و سموم و کودهای زیستی از دستاوردهای قابل‌توجه در حوزه بیوتکنولوژی کشاورزی است.
- رشد اکوسیستم نوآوری: وجود ۴۴ پارک علم و فناوری، ۱۹۵ مرکز رشد و بیش از ۹۰۰۰ شرکت دانش‌بنیان نشان‌دهنده پویایی فضای نوآوری کشور است.



● جذب اعضای هیات علمی دارای توانایی در همکاری با بخش خصوصی
برای پژوهشگران:

● شروع هر پروژه با یک مطالعه نیازسنجی بازار ساده اما نظام‌مند (توجه به بررسی بازار به جای مطالعات بر پایه فرمول‌های مرسوم)

● مستندسازی فرآیندها به گونه‌ای که قابل انتقال به صنعت باشد

● شبکه‌سازی فعال با شرکت‌های فناور و شرکت در رویدادهای فناوری

● مشارکت در فرایند پروژه با همکاری بخش خصوصی در قالب قراردادهای سفارشی

برای بخش خصوصی:

● سرمایه‌گذاری در واحدهای تحقیق و توسعه داخلی برای جذب و بومی‌سازی فناوری

● مشارکت در تعریف موضوعات فناورانه به‌جای انتظار برای «محصول آماده»

● پذیرش ریسک‌های کنترل‌شده در قالب قراردادهای سفارشی

کارایی موثر در حوزه زیست‌فناوری

۵. ویژگی‌های نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی

● تمرکز نظام ارتقای اعضای هیات علمی بر انتشار مقاله، نه تجاری‌سازی

● کمبود نیروی متخصص با مهارت‌های ترکیبی «علمی-تجاری»

● عدم آشنایی و اعتقاد پژوهشگران به تجاری‌سازی پژوهش

● مقاومت ساختاری و ذهنیت منفی در برابر همکاری با بخش خصوصی

راهکارهای پیشنهادی: چگونه فاصله پژوهش تا بازار را کم کنیم؟

بر اساس یافته‌های این مطالعه و تجربیات عملی، راهکارهای زیر به سیاست‌گذاران و مدیران پژوهشی پیشنهاد می‌شود:

برای سیاست‌گذاران کلان:

● تدوین سند راهبردی یکپارچه برای تجاری‌سازی زیست‌فناوری با مشارکت همه ذینفعان

● ایجاد صندوق تخصصی خطرپذیر با درک درست از حوزه کشاورزی برای حمایت از مراحل پرریسک توسعه فناوری

● اصلاح نظام ارتقای اعضای هیات علمی با امتیازدهی بیشتر به قرارداد صنعتی و تجاری‌سازی

برای پژوهشگاه‌ها و دانشگاه‌ها:

● تأسیس دفاتر انتقال فناوری (TTO) با نیروی متخصص در مذاکره و انتقال فناوری

● تعریف پروژه‌های پژوهشی مشارکتی با صنعت از مرحله ایده‌پردازی

● آموزش مهارت‌های کارآفرینی و کسب‌وکار به دانشجویان و پژوهشگران

چالش امروز ما
کمبود دانش نیست؛
کمبود مسیرهای
تجاری‌سازی است



اکوسیستم‌های نوآوری جهان، به ازای هر ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری پژوهشی، تنها حدود یک محصول به بازار عرضه می‌شود. این واقعیت، اهمیت کیفیت‌محوری و گزینش هوشمندانه پروژه‌ها را بیش‌ازپیش برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که این مسیر فرایندی پیچیده است و احتمال شکست در آن بالاست.

• کسب درآمد بیش از ۱ میلیون یورو از محل اعطای مجوز، رویدادی نادر است و کمتر از ۱ درصد از کل قراردادهای مجوز در سال ۲۰۱۷ را شامل می‌شود.

در این راستا، پذیرش این واقعیت که شکست بخشی طبیعی از فرآیند نوآوری و تجاری‌سازی است، ضروری می‌نماید. برای تغییر نگرش عمومی و تبدیل شکست از یک مانع به پلی برای توسعه، به فرهنگ‌سازی سیستماتیک نیاز داریم که نقطه آغاز آن، نظام آموزشی و مدارس است.

ایران امروز در یک موقعیت استراتژیک قرار دارد: از یک سو، نیروی انسانی متخصص در حوزه کشاورزی و تجربه موفق در حوزه بیوداروها را در اختیار دارد؛ از سوی دیگر، نیاز مبرم به تنوع‌بخشی به صادرات غیرنفتی و ایجاد اشتغال با ارزش افزوده بالا احساس می‌شود.

زیست‌فناوری می‌تواند پل این دو نیا باشد؛ اما تنها در صورتی که:

پژوهش به‌عنوان آغاز یک مسیر ارزش‌آفرینی ببینیم. تجاری‌سازی زیست‌فناوری یک انتخاب نیست؛ بلکه یک ضرورت اقتصادی برای کشور است. موفقیت در این مسیر نیازمند عزم ملی، همکاری سه‌جانبه دولت-مراکز پژوهشی و دانشگاهی-تولید، و تغییر نگرش از «تولید مقاله» به «تولید ارزش» است.

در ایالات متحده، پس از بیش از ۵۰ سال تجربه در زمینه تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، آمارهای انجمن مدیران انتقال فناوری دانشگاهی (AUTM) نشان می‌دهد که:

• به ازای هر ۲.۶ میلیون یورو هزینه سالانه تحقیق و توسعه (R&D)، تنها یک مورد اظهارنامه اختراع ثبت می‌شود.
• تقریباً ۲۵ درصد از این اظهارنامه‌ها در طول زمان به قراردادهای اعطای مجوز بهره‌برداری (لایسنس) منجر می‌شوند.
• بر پایه تجربه‌های کشورهای پیشرو، نرخ موفقیت در فرایندهای تجاری‌سازی و تبدیل پژوهش به محصول بسیار پایین است؛ چنان‌که حتی در پیشرفته‌ترین



من

در این جلسه نمی‌خواهم صرفاً از مفاهیم نظری تاب‌آوری سخن بگویم؛ بلکه می‌کوشم نقشه‌ای عملی ترسیم کنم که هر مدیر واحد تولیدی بتواند آن را در شرایط واقعی به کار بندد. آنچه در ادامه می‌آید، حاصل مشاهده مستقیم موفقیت‌ها و شکست‌های متعدد در این صنعت است و هدف آن، تبدیل تجربه به ابزار تصمیم‌گیری است.



مقدمه:

بحران، آزمون پنهان توانمندی

● بحران، آزمونگر واقعی تاب‌آوری کسب‌وکارهاست

هر بحران اقتصادی، فارغ از تلخ‌اش، یک ویژگی آموزنده دارد؛ ساختار واقعی هر کسب‌وکار را آشکار می‌کند. واحدهایی که در روزهای آرام بازار، ضعف‌های ساختاری خود را پشت رونق فروش پنهان کرده‌اند، در نخستین موج بحران آسیب می‌بینند، و در مقابل واحدهایی که بر پایه شناخت دقیق از محدودیت‌ها و منابع خود بنا شده‌اند، نه تنها دوام می‌آورند بلکه از دل بحران فرصت می‌سازند. در صنعت گیاهان دارویی این مسئله جدی‌تر است، چون این صنعت همزمان درگیر چالش‌های کشاورزی (خشکسالی و نوسان تولید)، چالش‌های صنعتی (وابستگی به مواد بسته‌بندی و تجهیزات وارداتی) و چالش‌های بازار (تغییر سریع رفتار مصرف‌کننده) است.



دکتر علی مهر آفرین - رئیس پژوهشکده گیاهان دارویی دانشگاه شاهد

تاب‌آوری اقتصادی در کسب و کارهای گیاهان دارویی؛ راهبردی برای بقا و رشد در شرایط بحران

پنل گفت و گویی نشریه کارینو با موضوع تاب‌آوری کسب و کارها در شرایط پرتنش (صنعت گیاهان دارویی)

صنعت گیاهان دارویی و داروهای گیاهی ایران امروز با مجموعه‌ای از فشارهای همزمان روبه‌روست؛ تورم مزمن، تحریم، کمبود نقدینگی، نوسان قیمت نهاده‌ها و افت قدرت خرید مصرف‌کننده. در این پنل، بر پایه سال‌ها تجربه میدانی و پژوهشی، ده راهبرد عملی را تبیین می‌کنم که می‌توانند مرز میان فروپاشی و ماندگاری یک واحد تولیدی را تعیین کنند. باور من این است که در بحران، برنده لزوماً بزرگ‌ترین واحد نیست؛ بلکه واحدی است که با کمترین فرسایش سرمایه بیشترین زمان بقا را به دست آورد و پس از بازگشت ثبات، سریع‌تر از دیگران رشد کند.



اصل

دوم، ذخیره‌سازی هوشمند است. در اینجا باید از دو خطای متضاد پرهیز کرد. انبار صفر ما را در برابر کوچک‌ترین وقفه فلج می‌کند، و انبار بیش از حد، سرمایه ما را منجمد و نقدینگی ما را خشک می‌سازد. راه‌حل، طبقه‌بندی مواد بر اساس میزان حیاتی بودن آنهاست؛ مواد حیاتی که توقف آنها تولید را متوقف می‌کند باید برای دوره‌ای میان شش تا دوازده ماه ذخیره شوند، و مواد مهم که جایگزین‌پذیرتر هستند، ذخیره‌ای سه تا شش ماهه کفایت می‌کند. این طبقه‌بندی به ما اجازه می‌دهد سرمایه محدودمان را هوشمندانه و متناسب با ریسک هر ماده تخصیص دهیم، نه آنکه همه مواد را یکسان و کورکورانه انبار کنیم.

کنیم.

اگر بدانیم کدام حلقه از زنجیره کسب‌وکار ما شکننده‌تر است، می‌توانیم پیش از فروپاشی آن، سپر دفاعی بسازیم. به همین دلیل معتقدم تشخیص بحران، نه یک اقدام واکنشی بلکه یک سرمایه‌گذاری پیشگیرانه است؛ سرمایه‌گذاری‌ای که هزینه‌اش بسیار کمتر از هزینه جبران فروپاشی است.

۲

تاب‌آوری زنجیره تأمین: ذخیره‌سازی هوشمند و رهایی از تک‌منبعی

وابستگی به یک تأمین‌کننده،
شکننده‌ترین نقطه هر
کسب‌وکار است

زنجیره تأمین، قلب تپنده هر واحد تولیدی است و در عین حال آسیب‌پذیرترین بخش آن. من بارها دیده‌ام واحدهایی که از هر جهت توانمند بوده‌اند، تنها به این دلیل که همه مواد اولیه حیاتی خود را از یک تأمین‌کننده می‌گرفتند، با یک اختلال ساده در آن منبع، تولیدشان به کلی متوقف شده است. بنابراین نخستین اصل، تنوع تأمین‌کننده است؛ برای هر ماده اولیه حیاتی باید دست‌کم دو منبع فعال داشته باشیم تا قطع یکی، ما را زمین‌گیر نکند.

۱

تشخیص بحران: نخست بدانیم چه چیزی ما را نابود می‌کند

پیش از هر تصمیمی باید بدانیم
کدام عامل، کسب‌وکار ما را از پا
درمی‌آورد

نخستین و مهم‌ترین گام در مدیریت بحران، واکنش نیست؛ تشخیص است. بسیاری از مدیران در لحظه بروز بحران، شتاب‌زده و احساسی تصمیم می‌گیرند، در حالی که تصمیم درست تنها زمانی ممکن است که بدانیم دقیقاً کدام عامل، بقای ما را تهدید می‌کند. در واحدهای گیاهان دارویی، این عوامل را می‌توان در چند دسته شناسایی کرد؛ کمبود مواد اولیه به‌ویژه بطری‌ها و محصولات پلاستیکی، افزایش شدید و ناگهانی قیمت نهاده‌ها، افت قدرت خرید مشتری، توقف فروش، کمبود نقدینگی، ناترازی و قطع انرژی، اختلال در حمل‌ونقل و محدودیت واردات مواد بسته‌بندی و تجهیزات. من برای این مرحله از یک قیاس مدیریتی استفاده می‌کنم. همان‌طور که در ایمنی غذایی، الگوی HACCP به ما می‌آموزد که «نقاط بحرانی کنترل» را پیش از وقوع آلودگی شناسایی کنیم، در اقتصاد بنگاه نیز باید نقاط بحرانی بقا را پیش از فرارسیدن بحران مشخص



۴

صبر هدفمند: ماندن در جای درست، خروج از جای اشتباه

صبر هدفمند یعنی ماندن در جای درست و خروج از جای اشتباه، نه ماندن در هر شرایطی

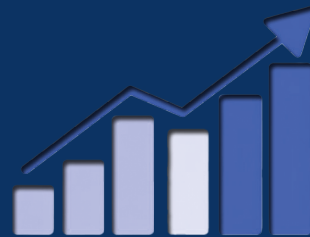
یکی از پرتکرارترین توصیه‌های نادرست در روزهای بحران، جمله «باید در هر شرایطی صبر کنیم» است. من با این نگاه به‌کلی موافق نیستم، چون صبر بدون هدف، چیزی جز فرسایش آرام سرمایه نیست. صبر زمانی فضیلت است که هوشمندانه باشد؛ یعنی بدانیم در کدام محصول باید بمانیم، در کدام بازار باید پایداری کنیم و تا چه زمانی باید منتظر بمانیم. ماندن کورکورانه در محصولی که بازار آینده‌ای ندارد، نه نشانه استقامت، که نشانه ناتوانی در تبیین استراتژی جدید است. صبر هدفمند فقط زمانی معنا دارد که بازار آینده وجود داشته باشد و ما آگاهانه زیان موقت را برای سود آینده بپذیریم. یک مدیر تاب‌آور باید جرات خروج از محصول یا بازاری که دیگر صرفه ندارد را داشته باشد تا بتواند منابعش را برای حفظ بخش‌های سودده متمرکز کند. به جای آنکه در همه جبهه‌ها با هم بجنگیم و در همه ضعیف شویم، باید در جبهه‌های منتخب متمرکز شویم و با صبر هدفمند، منتظر عبور از دوره نهمتگی اقتصادی بمانیم. این یعنی تاب‌آوری اقتصادی در واقع مدیریت هوشمندانه زمان و منابع در لحظات تردید است.

۵

بازاریابی در بحران: اولویت‌بندی به جای حذف بودجه

در بحران، تبلیغات نباید حذف شود، بلکه باید با اولویت‌بندی، هدفمند شود

واکنش نخست بسیاری از مدیران در شرایط سخت اقتصادی، حذف کامل هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی است تا نقدینگی حفظ شود؛ اما این اقدام



۳

تنوع بازار و مشتری: نباید همه تخم مرغ‌ها را در یک سبد گذاشت

بزرگ‌ترین خطر، وابستگی فروش به یک بازار یا یک مشتری است

اگر زنجیره تأمین، ورودی کسب‌وکار است، بازار فروش خروجی آن است و آسیب‌پذیری در این بخش به همان اندازه مرگبار است. تجربه به من آموخته است که خطرناک‌ترین وضعیت، زمانی است که بخش بزرگی از فروش ما به یک بازار یا یک مشتری گره خورده باشد؛ در چنین حالتی، سرنوشت ما در دست دیگران است. به همین دلیل قاعده‌ای ساده اما تعیین‌کننده دارم؛ هیچ مشتری‌ای نباید بیش از سی درصد فروش ما را در اختیار داشته باشد. عبور از این مرز، یعنی سپردن کنترل بنگاه به یک عامل بیرونی.

راه‌حل، گسترش آگاهانه کانال‌های فروش است؛ داروخانه‌ها، عطاری‌ها، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروش آنلاین، صنایع غذایی و صنایع آرایشی-بهداشتی هر یک بازاری مستقل با چرخه تقاضای متفاوت‌اند، و حضور همزمان در چند کانال به این معناست که افت یکی با رونق دیگری جبران می‌شود. افزون بر این، صادرات منطقه‌ای، حتی در حجم محدود، می‌تواند نقش ضربه‌گیر ارزی ایفا کند؛ بازارهای همسایه مانند عراق، افغانستان، ارمنستان، آذربایجان و پاکستان از طریق پایانه‌های مرزی، فرصتی فراهم می‌کنند تا بخشی از درآمد ما به ارز تبدیل شود و در برابر کاهش ارزش پول داخلی محافظت گردد. تنوع بازار، در یک کلام، بیمه‌نامه‌ای است که با آن سرنوشت کسب‌وکار را از گروگان یک متغیر بیرونی خارج می‌کنیم.



غالباً

نتیجه معکوس می‌دهد

و باعث می‌شود واحد تولیدی از ذهن

مشتری محو گردد. در بحران، تبلیغات نباید

حذف شود، بلکه باید با نظم و اولویت‌بندی جدید

اجرا گردد. ما نباید برای لوکس‌گرایی هزینه کنیم،

بلکه باید برای حفظ و تقویت ارتباط با مشتریانی که

هنوز در بازار هستند، تلاش کنیم.

من اولویت‌بندی چهار مرحله‌ای را برای این دوران توصیه

می‌کنم؛ اول، حفظ مشتریان فعلی که ارزان‌ترین و

وفادارترین بخش بازار هستند؛ دوم، ترغیب همان

مشتریان به افزایش خرید از طریق محصولات مکمل؛ و

سوم، تلاش برای جذب مشتریان جدید از بازارهای رقبا؛ و

در نهایت، ورود به بازارهای جدید در صورتی که نقدینگی

اجازه دهد. در بحران، پیام بازاریابی ما باید تغییر کند و

به جای تمرکز بر ویژگی‌های فانتزی، بر ارزش اقتصادی،

کارایی و اعتماد تأکید ورزد. این نگاه به بازاریابی، نه تنها

نقدینگی را بهبود می‌دهد، بلکه تضمین می‌کند

که جریان ورودی سرمایه قطع نشود.

۶

فرمول تاب‌آوری اقتصادی: دیدگاه سیستمی به بقا

تاب‌آوری اقتصادی، عنصری تک‌بعدی نیست، بلکه

مدلی ترکیبی و سیستمی است

برای من، تاب‌آوری اقتصادی یک واژه انتزاعی نیست،

بلکه تابعی از چندین متغیر مشخص است که باید

همگی با هم هماهنگ شوند. ما زمانی تاب‌آور هستیم

که تعادلی میان امنیت تأمین، انعطاف‌پذیری در خط

تولید، حفظ نقدینگی در برابر هزینه‌های جاری، تنوع

در بازارهای هدف، صبر آگاهانه، همکاری با سایر

واحدهای اقتصادی برای کاهش هزینه‌ها و در نهایت

حفظ ارزش سرمایه در برابر تورم ایجاد کنیم.

تاب‌آوری اقتصادی = امنیت تأمین +

انعطاف تولید +

نقدینگی +

تنوع بازار + صبر هدفمند +

همکاری اقتصادی + حفظ سرمایه در برابر تورم.

اگر در تأمین کالا عالی باشیم اما نقدینگی کافی برای مدیریت بازار نداشته باشیم، یا اگر تولید منعطفی داشته باشیم اما بازارمان تک‌بعدی باشد، سیستم ما در برابر شوک‌ها آسیب‌پذیر خواهد بود. این فرمول به ما یادآوری می‌کند که مدیریت بحران، یعنی مدیریت تمام این بخش‌ها به صورت همزمان؛ هیچ‌کدام از این عناصر به تنهایی معجزه نمی‌کنند، اما پیوند آن‌ها با هم، سدی محکم در برابر تلاطمات بازار می‌سازد.

۷

برنده کیست؟ مدیریت مدت بقا و سرعت بازگشت

واحدهای برنده است که با کمترین اتلاف سرمایه، بیشترین

مدت بقا را حفظ کند

یک سوءتفاهم رایج در میان مدیران این است که در

دوران تورم یا جنگ‌های اقتصادی، واحدهای بزرگ‌تر و

ثروتمندتر همواره برنده‌اند؛ اما تجربه واقعیت دیگری را

نشان می‌دهد. در بحران، واحدهای برنده است که بتواند

«مدت بقای» خود را با کمترین اتلاف سرمایه افزایش

دهد. واحدهای بسیار بزرگ گاهی چنان ساختار هزینه‌ای

سنگین و صلب دارند که در برابر تغییرات ناگهانی بازار،

به سرعت دچار خونریزی مالی می‌شوند و فرو می‌پاشند.

هدف ما باید این باشد که دوران ثبات‌ناپذیری را با

کمترین آسیب ممکن پشت سر بگذاریم، تا زمانی

که بازار به تعادل رسید، هنوز پابرجا باشیم و بتوانیم

سریع‌تر از رقبا رشد کنیم. این یعنی در بحران، نباید

به دنبال حداکثرسازی سود لحظه‌ای بود؛ بلکه هدف

باید «ماندگاری استراتژیک» باشد. واحدهای کوچک

است و می‌تواند هزینه‌های خود را به سرعت

با درآمدهای کاهش‌یافته تراز کند، حتی

اگر کوچک باشد، پتانسیل برنده

شدن در پایان



قراردادهای

سالانه با تولیدکنندگان
بطری یا حتی خریدهای مشترک
با شرکتهای همکار باشیم تا قدرت
چانه‌زنی‌مان بالا برود. این مثال نشان می‌دهد
که مدیریت هوشمندانه منابع محدود، بسیار کارسازتر
از صرفاً داشتن سرمایه زیاد برای خریدهای کلان و
بی‌هدف است.

۹

تطبیق با افت قدرت خرید: مشتری نمی‌رود، الگوی خریدش تغییر می‌کند

مشتری از بازار خارج نمی‌شود، بلکه الگوی خریدش را با
شرایط اقتصادی جدید تطبیق می‌دهد

وقتی قدرت خرید عمومی کاهش می‌یابد، بزرگ‌ترین
اشتباه این است که تصور کنیم مشتری دیگر گیاه دارویی
یا داروی گیاهی نمی‌خرد. واقعیت این است که مشتری
در بازار می‌ماند، اما نحوه خریدش را عوض می‌کند.
اگر ما همچنان بر بسته‌بندی‌های بزرگ و گران‌قیمت
تأکید کنیم، عملاً خودمان مشتری را از خریدمان منصرف
کرده‌ایم. راهکار بقا در این شرایط، تغییر ترکیب محصول
و ارائه گزینه‌های متناسب با توان مالی فعلی جامعه
است.

به‌جای بسته‌های سی عددی و بزرگ، باید به سمت
بسته‌های کوچک اقتصادی، مثلاً پنج عددی یا حتی
ساشه‌های تک‌نفره برویم. شاید حاشیه سود در هر واحد
کوچک کمتر شود، اما مجموع حجم فروش بالا می‌ماند و
از همه مهم‌تر، نقدینگی واحد تولیدی حفظ می‌شود. با
این کار، ما نه تنها به مشتری اجازه می‌دهیم که محصول
ما را در سبد خریدش نگه دارد، بلکه وفاداری او را برای
دوران پس از بحران نیز تضمین می‌کنیم. تطبیق
محصول با جیب مشتری، نشانه ضعف نیست،
بلکه نشان‌دهنده درک عمیق از بازار و
احترام به واقعیت‌های اقتصادی
جامعه است.

بحران

را دارد، چرا که زمین
بازی پس از بحران، در اختیار کسانی
است که هنوز در میدان باقی مانده‌اند.



۸

واکنش به جهش ناگهانی هزینه‌ها: درس‌هایی از بحران بطری PET

در مواجهه با جهش قیمت نهاده‌ها، تصمیم اشتباه خرید
انبوه با هر قیمتی است

بباید به یک نمونه واقعی نگاه کنیم؛ زمانی که قیمت
بطری PET به دلیل نوسانات مواد پتروشیمی ناگهان
جهش یافت، بسیاری از واحدها با وحشت واکنش نشان
دادند؛ آن‌ها هر مقدار بطری را با هر قیمتی خریدند
و با تمام توان تولید کردند تا انبار را پر کنند. این کار
نه تنها نقدینگی آن‌ها را کاملاً منجمد کرد، بلکه آن‌ها
را با انبوهی از کالای ساخته‌شده مواجه ساخت که
بازار کشش جذب سریع آن را نداشت. این یک واکنش
کلاسیک غیرتاب‌آورانه است.

راهکار تاب‌آورانه در چنین شرایطی متفاوت است.
ما باید ابتدا محصولاتمان را بر اساس سرعت فروش
طبقه‌بندی کنیم و تولید محصولات کم‌فروش را
به‌صورت موقت متوقف کنیم. بطری‌های محدود و
گران‌قیمت باید فقط به محصولات پرفروش و
سودده اختصاص یابند. همچنین، به‌جای
خریدهایی هیجانی در بازار آزاد،
باید به دنبال



۱۰

زنجیره تأمین قراردادی: بیمه‌ای به نام کشاورزی قراردادی

زنجیره تأمین قراردادی، یک بیمه اقتصادی است که امنیت تولید را تضمین می‌کند

در صنعت گیاهان دارویی، ریشه تمام مشکلات در زمین کشاورزی است. وقتی خشکسالی یا نوسانات اقلیمی باعث کمبود یک گیاه خاص می‌شود، قیمت‌ها در بازار آزاد سرسام‌آور می‌شود و کیفیت پایین می‌آید. خرید در چنین لحظه‌ای از بازار آزاد، بازی در زمین باخت-باخت است. راهکار تاب‌آورانه این است که بحران امروز را سه سال پیش پیش‌بینی کرده باشیم؛ و آن راهکار چیزی نیست جز «کشاورزی قراردادی».

در این مدل، واحد تولیدی سه سال قبل از آنکه به محصول نیاز داشته باشد، با کشاورز قرارداد می‌بندد، بذر و نهاده‌های باکیفیت را تأمین می‌کند و خرید محصول را با قیمتی منصفانه و توافقی تضمین می‌نماید. این کار، زنجیره تأمین ما را در برابر تکانه‌های بازار آزاد بیمه می‌کند؛ نه تنها خیالی آسوده از بابت تأمین ماده اولیه داریم، بلکه کیفیت محصول را نیز از مبدأ کنترل کرده‌ایم. کشاورزی قراردادی پیوند مبارکی میان صنعت و کشاورزی است که در شرایط بحران، از هر دو طرف حمایت می‌کند و امنیت پایداری برای کسب‌وکارهای ما به ارمغان می‌آورد.

راهنمای انتخاب گیاهان دارویی بر اساس شاخص‌های اقتصادی و بازاری

اولویت‌بندی تولید و بازرگانی بر اساس داده‌های تحلیلی، پایه تصمیم‌گیری استراتژیک است

به‌عنوان بخش پایانی و برای ارائه یک راهنمای عملی، دو جدول زیر را بر اساس تحلیل‌های میدانی و شاخص‌های تاب‌آوری تدوین کرده‌ام. این جداول به کارآفرینان کمک می‌کند تا بدانند در اقلیم خشک ایران و با توجه به واقعیت‌های بازار داخلی و صادراتی، سرمایه‌گذاری بر روی کدام گیاهان بیشترین بازدهی و کمترین ریسک را دارد.

جدول ۱: اولویت‌بندی تولید، فرآوری و بسته‌بندی در اقلیم خشک ایران

(امتیازدهی از ۱ تا ۵؛ ۵ = بسیار مطلوب، ۱ = بسیار ضعیف)

نام گیاهان دارویی	نیازآبی	سرمایه اولیه	پیچیدگی تولید	ارزش افزوده فرآوری	سرعت بازگشت سرمایه	ریسک بازار	تاب‌آوری اقتصادی
آویشن	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵
زیره سبز	۵	۵	۵	۳	۵	۴	۵
گل محمدی	۴	۳	۳	۵	۳	۵	۵
رازیانه	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴
سیاهدانه	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴
زعفران	۵	۲	۲	۵	۲	۵	۵
آنغوزه	۵	۳	۲	۵	۱	۵	۵



جدول ۲: اولویت‌های بازرگانی و خرید و فروش در بازار ایران

(امتیازدهی از ۱ تا ۵؛ ۵ = بسیار مطلوب، ۱ = بسیار ضعیف)

نام گیاهان دارویی	حجم بازار	گردش نقدی	ماندگاری انبار	نقد شوندگش	صادرات پذیری	نوسان قیمت	جذابیت تجاری
آویشن	۵	۵	۵	۵	۴	۳	۵
زیره سبز	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۵
بابونه	۵	۵	۴	۵	۳	۳	۵
گل محمدی	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۵
نعناع فلفلی	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴
سیاه دانه	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴
گل گاوزبان	۴	۳	۴	۳	۲	۵	۳
شیرین بیان	۳	۳	۵	۳	۵	۴	۴
موسیر	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴

سخن پایانی: از بقا به سوی پویایی

تاب‌آوری، ایستایی نیست؛ بلکه توانایی حرکت در میان توفان است. صنعت گیاهان دارویی ایران با تمام چالش‌هایش، پتانسیل‌های بی‌نظیری برای کارآفرینی و ارزآوری دارد. اما این پتانسیل تنها زمانی به ثمر می‌نشیند که ما از مدیریت سنتی و واکنشی به سمت مدیریت استراتژیک و پیشگیرانه حرکت کنیم.

امیدوارم این ده راهبرد و جداول تحلیلی، چراغ راهی برای مدیران و کارآفرینان عزیز در دانشگاه شاهد و سراسر کشور باشد تا در کنار هم، نه تنها از این دوران سخت عبور کنیم، بلکه صنعتی بالنده، مقاوم و پرافتخار برای آیندگان بسازیم. بحران‌ها می‌گذرند، اما آنچه باقی می‌ماند، قدرت اندیشه و استحکام ساختارهایی است که امروز بنا می‌کنیم.





گفت وگویی تخصصی با دکتر سید جلال طباطبایی

در این شماره از نشریه «کاری‌نو»، میزبان گفت‌وگویی تخصصی با دکتر سید جلال طباطبایی بودیم؛ استاد تمام دانشکده کشاورزی دانشگاه شاهد و مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان «یارا گلخانه حنان». ایشان در این گفت‌وگو از مسیر علمی خود، چالش‌های ورود دانشگاهیان به عرصه کسب‌وکار، و تجربه زیسته‌اش در پیوند میان پژوهش و کارآفرینی سخن می‌گویند.

نسخه کامل این مصاحبه را می‌توانید از طریق QR کد زیر مشاهده کنید.



Scan to Watch

مشاهده نسخه کامل ویدئویی مصاحبه در آپارات



گفت و گوی امین مهدی زمانی با دکتر احمدرضا آذربایجانی

تسهیل‌گر و مشاور نوآوری و کارآفرینی دانشگاه شاهد

چرا گفت و گو و حل مسأله؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

آن موقع او هم یکی از اعضا گفت و گو است. کجا بودیم؟



کارینو

چرا گفت و گو و حل مسأله برای مرکز نوآوری اولویت یافته؟ شما موضوع تقویت تیم را گفتید...



دکتر احمدرضا آذربایجانی

و من هم قرار شد تعریفی از گفت و گو داشته باشم. در نظر داشته باشید گفت و گو برای حل مسأله است چون گفت و گو با طرح مسأله شروع می‌شود و اعضا سخنان یکدیگر را با دقت گوش می‌دهند و سپس ابراز نظر می‌کنند...



کارینو

آقای دکتر گفت و گو که مناظره نیست؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

نه مناظره نیست، چون اهل مناظره اکثراً روی نظر خود پافشاری ویژه دارند و حتی کار به جدل یا تخریب طرف مقابل هم برای غلبه، کشیده می‌شود. در گفت و گو معیار، سخن حق و واقعیت است و به محض آنکه امری مستدل باشد فرد مخالف، خود تصحیحی خواهد کرد.



کارینو

پس با این حساب اصلاً خیلی از تیم‌ها، فقط ظاهر تیم را دارند چون با این تعریف باید بتوانند لاف‌قل بخاطر هدف خودشان گفت و گو کنند.



دکتر احمدرضا آذربایجانی

دقیقاً همین مطلب است. من شاهد شکست و موفقیت‌های متعددی بوده‌ام، ببینید بعضی از مشاغل نیاز به بررسی مداوم بازار ندارد، بنا به دلایلی مثل تورم، جنگ، انحصار آن شغل‌ها لزوماً با یک مدیر یا یک سرمایه‌گذار که می‌تواند افراد را در راستای تولید و فروش مدیریت کند می‌تواند ادامه حیات بدهد اما واقعیت آن است که در جهان امروز، مدیریت‌ها به طرف «سازمان یادگیرنده» یعنی L.G سوق یافته.



کارینو

LG یعنی Learning government؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

بله سازمان یادگیرنده مدل مدیریتی است که مدیران و کارکنان هم یاد می‌گیرند و هم یاد می‌دهند...



کارینو

دکتر منظور که فضای آموزشی که نیست؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

اینکه شما یاد می‌گیرید چه محصول و خدمات متناسب با نیازی را طراحی یا بسازید و چگونه به مشتریان معرفی و عرضه کنید و چگونه آنرا کیفیت دهید. روابط شما و کارکنان و سازمان و مدیریت چگونه ارتقا داشته باشد و به یکدیگر در کیفیت سازمان کمک کنید خاستگاه «سازمان یادگیرنده» است.



کارینو

مثل اپل، تسلا، سامسونگ...



دکتر احمدرضا آذربایجانی

تقریباً هر سازمان موفق و قدرتمندی که شما الان مشاهده می‌کنید حاصل یک فرایند دایم



کارینو

آقای دکتر شما در چندین پژوهش مختلف و متفاوت مستقیماً با به عنوان همکار مشارکت داشته اید، این موضوع به معنی آن است که شما با تعاریف و اهداف آشنایی دارید فارغ از اینکه در سالهای اخیر مرکز نوآوری در جهان، موضوع حل مسأله را در راس امور خود قرار داده اند



کارینو

ولی شما به عنوان تسهیل‌گر و مشاور مرکز نوآوری و کارآفرینی دانشگاه شاهد در بین راهبردهایی که دنبال می‌کنید علیرغم همکاری در رویدادها و تقویت منتورینگ چرا روی گفت و گو و حل مسأله تأکید دارید؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

فکر می‌کنم یکی از دلایل آن همین مصاحبه من و شماست و بیان مسأله خوب شما



کارینو

میشه بیشتر توضیح بدید؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

محققان می‌گویند وقتی قرار است مسأله‌ای حل شود نیاز است تا بیان مسأله شود و اگر بیان مسأله خوب باشد ما بیش از هفتاد درصد پاسخ را گویی به دست آورده ایم.



کارینو

اگر درست فهمیده باشم من خوب بیان مسأله کردم؟ درست است؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

بله خود شما به عنوان یکی از شاگردان این حوزه هم اکنون درخشنده و قابل توجه عمل می‌کنید. پس از مقدمه پرسیدید چرا گفت و گو و حل مسأله؟ ببینید ما از چند منظر واقعاً نیاز به حل مسأله داریم، گره مشکلات ما لزوماً با یک قهرمان حل مسأله، گشاده نخواهند شد و یک کار تیمی می‌طلبند



کارینو

آقای دکتر! یعنی گفت و گو و حل مسأله به تقویت تیم منجر می‌شود. بهتر نیست یک تعریفی از گفت و گو به مخاطب ما بدهید؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

بله، ممنون. گفت و گو تعاریف بسیاری دارد ولی گفت و گو یعنی هم پژوهی است. به زبان ساده گفت و گو با هم پژوهیدن و با هم فهمیدن هست. گفت و گو جریان و فرایند با همدیگر است و به معنای سخنرانی نیست. گفت و گو فرایند درست تر گفتن و درست تر گوش دادن برای فهمیدن یا فهماندن است. با مذاکره، مجادله، جدل، گپ زدن و مصاحبه فرق دارد...



کارینو

الان آقای دکتر ما با هم گفت و گو می‌کنیم یا مصاحبه می‌کنیم؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

مخاطب اگر فقط از من یاد بگیرد، مصاحبه با اهل فن است، اگر شما به نحوی سوالات قدرتمند و هدفمند پرسید که لزوماً استخراج اطلاعات من باشد و نیاز به تعمق و تفکر نباشد یک مصاحبه توسط یک مصاحبه‌گر حرفه‌ای است. اما اگر مخاطب از هر دو ما یعنی از رد و بدل پرسش و پاسخ‌های ما یاد بگیرد گفت و گوی ما را شاهد است.



کارینو

اگر مخاطب هم در بین گفت و گوی ما در مطالب و پرسشها تعمق کند چه؟



کارینو

آقای دکتر شما دیده اید مدیری بگویید من اشتباه کردم، کارکنان اگر فوت و فن و تجربه خود را به دیگر کارکنان یاد بدهند خطری آنها را تهدید نمی‌کند؟



دکتر احمدرضا آذریجانی

آفرین ، اول ممنون از طرح این سوالات سقراطی خوب.



کارینو

استاد درس پس می‌دهیم



دکتر احمدرضا آذریجانی

خواهش میکنم. فقط من معلم خوبی نبوده ام شما هم یادگیرنده خوبی هستید. شما دارید به خلاء گفت و گو اشاره می‌کنید. همین جا اشاره کنم که راهبرد سازمان یادگیرنده، گفت و گو است. یعنی اعضا درست گزارش می‌کنند و برای درست تر گوش دادن از ابزارها و امکانات استفاده می‌کنند.



کارینو

صحت های شما، مرا به هوش مصنوعی هم سوق می‌دهد.



دکتر احمدرضا آذریجانی

من فکر می‌کنم رشد هوش مصنوعی مرهون سازمان یادگیرنده است. سازمانهای قدرتمندی که از طریق داشتن هوش مصنوعی در حال یادگیری هستند ممکنست در آینده صاحب جهان شوند یا آنرا بیلند؟



کارینو

چگونه؟



دکتر احمدرضا آذریجانی

چگونگی آن را می‌شود در گفت و گویی دیگر بهتر و بیشتر مورد مطالعه قرار داد اما چه کسی امروزه به هوش مصنوعی می‌تواند خوب یاد بدهد؟



کارینو

قاعدتا کسی که علم او بالا است؟



دکتر احمدرضا آذریجانی

این علم چگونه می‌تواند به هوش مصنوعی منتقل شود؟



کارینو

از طریق پرامت..



دکتر احمدرضا آذریجانی

هر پرامتی....؟؟؟



کارینو

نه پرامت خوب و دقیق.



دکتر احمدرضا آذریجانی

پرامت خوب از ذهن چه کسی خارج می‌شود؟؟؟؟....



کارینو

از ذهن یک یادگیرنده خوب.



دکتر احمدرضا آذریجانی

پس ببینید چه یاد دادن و یاد گرفتن یکدیگر را تکمیل کنند. سازمان یادگیرنده امکانی است تا اعضا از طریق گفت و گو و دادن پرامت ها و سوالات عمیق باعث یادگیری و هم افزایی می‌شوند و سازمان به این نحو رشد پیدا می‌کند.



دکتر احمدرضا آذریجانی

تقریباً هر سازمان موفق و قدرتمندی که شما الان مشاهده می‌کنید حاصل یک فرایند دایم یادگیری بین مدیریت و کارکنان است و شبکه های ارتباطی و ارزیابی آن سازمان ها از طریق هوش مصنوعی و نظرسنجی مداوم به نحوی هم از مشتریان یاد می‌گیرند و هم به آنها یاد می‌دهند.



کارینو

آقای دکتر چرا موضوع سازمان یادگیرنده را این قدر مهم می‌دانید؟



دکتر احمدرضا آذریجانی

به نظر شما مهم نیست؟



کارینو

ما کاربست های آنرا نداریم...



دکتر احمدرضا آذریجانی

کاربست های آن مگر چیست؟



کارینو

ببینید آقای دکتر حداقل آنچه من در حال مشاهده آن هستم نوعی کپی برداری از شرکت های مهم جهان در کشور ماست و ما و شرکتها و استارتاپ هایی که مقتدرانه می‌توانند از نیاز مردم سود کسب کنند در حال رشد هستند، حالا اگر توان استفاده از موقعیت های طلایی ارتباط با ارکان دولتی یا مشاغل استراتژیک باشند که چه بهتر..



دکتر احمدرضا آذریجانی

مشاغل استراتژیک؟



کارینو

منظور من استارتاپ هایی است که در حوزه های غذا و دارو و موارد بهداشتی و مثل اینها هستند که به تورم رشد می‌کنند.



دکتر احمدرضا آذریجانی

خب، در این حال سوال من این است: چه امری باعث شده که ما در مسیر استارتاپ ها و مشاغل پا نگذاریم که لازمه اش تیم های یادگیرنده برای تشکیل سازمان یادگیرنده باشد؟



کارینو

آقای دکتر ما درس پس می‌دهیم من نظر خودم را می‌گویم و شما تصحیح کنید



دکتر احمدرضا آذریجانی

ما در گفت و گو خیلی تعارف نمی‌کنیم و چه بسا نظر دقیق شما باعث یادگیری بیشتر من شود.



کارینو

آقای دکتر نمی‌خواهید بگویید که من الان داخل سازمان یادگیرنده ام !!؟



دکتر احمدرضا آذریجانی

بله، شما و من الان به نحوی یک سازمان یادگیرنده هستیم. قرار بگویید چه امری مانع توسعه مدیریت یادگیرنده بوده یا است؟



کارینو

کارینو: من فکر می‌کنم یادگیری سازمانی مسوولیت می‌آورد، مدیران گاهی باید خود اصلاحی کنند ، کارکنان باید به هم یاد بدهند...



دکتر احمدرضا آذریجانی

خب اینها مگر بد هستند؟



گفت و گو زیربنای حل مسائلم و موتور یادگیری سازمانی است



کارینو

اگر اشتباه نکنم آقای دکتر ما با هوش مصنوعی گفت و گو می کنیم؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

بله ما(انسان ها) با خودمان ولی با آینده هوش مصنوعی گفت و گو می کنیم و این آینده هوشمند بهترین بهره را برای صاحبان خود به ارمغان خواهد آورد.



کارینو

آقای دکتر گفت و گویی ما از اینکه چرا گفت و گو و حل مسأله به حاشیه نرفت؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

در گفت و گو ما به این موضوع می گوئیم ، تعمق..



کارینو

تعمق؟



دکتر احمدرضا آذربایجانی

تعمق یعنی کند و کاوی که منجر به کشف می شود... قرار نیست در چاه ما آب بریزند ما آنقدر با یکدیگر اندیشه می کنیم و در زمانهایی که نیاز به مطالعه دیگر دانش ها هست هم از آن ها استفاده میکنیم و باز اندیشی را ادامه می دهیم تا چاه ما خودش آب بدهد. البته یک گفت و گوی خوب فقط حاصل تعمق نیست.



کارینو

می شود موارد دیگر را هم بگوئید



دکتر احمدرضا آذربایجانی

اگر اعضا گفت و گو جامع سخن نگویند گفت و گو به هم می ریزد. منظور از جامعیت در اندیشه ورزی و گفت و گو یعنی، وقتی قرار است من سخنی را بگویم باید آنرا خوب فهمیده باشم و بتوانم به وجوه منطقی و استدلالی آن آشنا باشم مثلا اگر با یک فرد بی دین گفت و گو می کنم و قرار است برای دلیل یک آیه قرآن بیاورم ،لازمست با کاربست عقلی و علمی آن آشنا باشم و حتی تفکر مراقبتی می گوئید



دکتر احمدرضا آذربایجانی

برای خوب گوش دادن آن فرد نتیجه منطقی قرآنی را بگو ولی در وهله اول نیاز نیست بگویی این سخن منطقی و دقیق از قرآن یا کتاب مقدس است.

کارینو

آقای دکتر تعمق را گفتید، جامعیت را هم گفته شد موارد دیگر هم هست..



دکتر احمدرضا آذربایجانی

انعطاف پذیری. اگر اهالی گفت و گو انعطاف لازم را نداشته باشند یادگیری رخ نمی دهد. مهم ترین زمانی که ما نیاز به انعطاف داریم،وقتی است که فهمیده ایم داریم اشتباه می کنیم.



کارینو

آقای دکتر گویی ما اول راهیم.



دکتر احمدرضا آذربایجانی

بله اگر اجازه بدهید این مسأله مهم را در گفت و گوی بعدی پی بگیریم..



کارینو

خداحافظ تا بعد



معرفی مراکز هدایت شغلی

نویسنده: سجاد عزیزی، مدیریت بازرگانی ۱۴۰۳ با همکاری جناب امیر احمدوند، کارشناس دفتر امور فناوری و تحقیقات کاربردی

افزایش تعداد دانش آموختگان دانشگاهی، ضرورت تدوین برنامه‌هایی برای اثربخشی فعالیت‌های آنان در جامعه را ایجاب میکند. اشتغال مناسب این افراد به یکی از دغدغه‌های اصلی کشور تبدیل شده و کلید حل آن، شناسایی بازار کار و ارائه مشاوره و هدایت شغلی متناسب با توانمندی‌ها و علایق است.

در همین راستا، مراکز هدایت شغلی و کاریابی‌های تخصصی در دانشگاه‌ها و مراکز

آموزش عالی کشور تأسیس

شدند. هدف اصلی این مراکز،

ایجاد هماهنگی بین عرضه

نیروی متخصص و نیازهای

بازار کار و کاهش هزینه‌های

استخدام برای بنگاه‌ها

و جویندگان کار است. از

دیگر وظایف آنها میتوان به

توسعه مهارت افزایشی، همکاری در

برگزاری دوره‌های کارآموزی و ارائه

مشاوره شغلی تخصصی اشاره کرد. به بیان دیگر،

این مراکز به عنوان حلقه واسط بین عرضه و تقاضای

نیروی کار متخصص عمل میکنند.

با توجه به تخصصی‌تر شدن مشاغل، رشد اقتصاد

دانش‌بنیان و نیاز صنایع به بهره‌وری، تقویت این

مراکز حیاتی است. در سال‌های اخیر، تغییرات

اقتصادی و ظهور فرصت‌های شغلی جدید، ضرورت

بهبود مهارت‌های تخصصی دانش آموختگان را

دوچندان کرده است.

چالش‌های موجود در مسیر مهارت افزایشی و اشتغال عبارتند از:

- عدم دسترسی به آمار دقیق بازار کار.
- ناهمخوانی برنامه‌های درسی با نیازهای واقعی بازار.
- کمبود مهارت‌های عمومی و شغلی در دانش آموختگان.
- عدم مشارکت کافی دستگاه‌های اجرایی در برگزاری دوره‌های مهارتی.
- در حال حاضر، مراکز هدایت شغلی در ۸۱ دانشگاه کشور تأسیس شده و عملکرد آنها (از جمله مرکز هدایت شغلی دانشگاه شاهد در تاریخ ۱ / ۷ / ۱۴۰۳) پایش میگردد. هدف از این گزارش، تشریح بخشی از اقدامات جاری و آتی وزارت علوم در زمینه هدایت شغلی و تقدیر از همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در این مسیر است.

وظایف مراکز هدایت

شغلی:

- خدمات کاریابی (جایابی): ارائه فرصت‌های شغلی به دانشجویان در شرف فارغ التحصیلی و دانش آموختگان کارآموزی و طرح کوآپ: هدفمندسازی کارآموزی دانشجویان بر اساس نیاز صنعت و هماهنگی برای اجرای طرحها
- مشاوره و هدایت شغلی تخصصی: برگزاری آزمون‌های مشاوره شغلی و کمک به شناسایی علاقه مندی‌ها و توانمندیها
- ساماندهی کار پاره وقت تخصصی: هماهنگی اشتغال نیمه وقت دانشجویان همزمان با تحصیل برای آشنایی با بازار کار و کسب تجربه عملی
- مهارت افزایشی و توانمندسازی: تعریف و اجرای



با مهارت‌های کلیدی ورود به بازار کار از دیگر بخش‌های این برنامه بود.

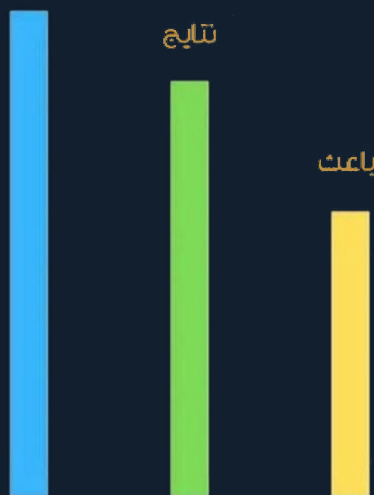
● همایش امنیت سایبری

همایش امنیت سایبری روز دوشنبه ۵ خرداد ماه، با حضور جمعی از اساتید و دانشجویان در سالن همایش دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه برگزار گردید.

● دوره کینکو

دوره آموزشی آشنایی با تجهیزات اتوماسیون صنعتی برند کینکو، ۲۹ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴ در مرکز نوآوری دانشگاه شاهد برگزار شد. در این دوره، دانشجویان با سری‌های مختلف PLC و HMI برند کینکو، نرم افزارهای kinco DTools و kinco builder و همچنین پروتکل‌های صنعتی آشنا شدند.

بزرگ شه



در مصاحبه و نکات آمادگی برای حضور مؤثر در جلسات مصاحبه بود.

این برنامه با استقبال خوب دانشجویان همراه شد و مرکز هدایت شغلی دانشگاه قصد دارد دوره‌های مشابهی را در آینده برگزار کند.

● نمایشگاه اینوتکس

در تاریخ ۱۰ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴ بازدید برای دانشجویان دانشگاه شاهد از نمایشگاه اینوتکس ۲۰۲۵ در پارک فناوری پردیس برگزار شد.

این برنامه با هدف آشنایی با فرصت‌های استخدام و کارآموزی، فضای واقعی کسب‌وکار و تازه‌ترین دستاوردهای شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها ترتیب داده شد. در این بازدید که با استقبال گسترده دانشجویان همراه بود، شرکت کنندگان پیش از بازدید از غرفه‌ها، برای موقعیت‌های شغلی موجود مصاحبه شدند.

همچنین جلسات مشاوره شغلی، تعامل با کارآفرینان موفق و آشنایی

یه اقدام

کوچک



دوره‌های مهارتی بر اساس نیاز صنایع (مانند طرح‌های صدف و ترنج)

● جذب حمایت‌ها: مذاکره با نهادهایی مانند معاونت علمی ریاست جمهوری و معاونت نوآوری وزارت علوم برای جذب دانشجوی بورسیه

● استخدام و نمایشگاه کار: اطلاع‌رسانی فراخوان‌های استخدامی (همانند وبسایت دانشکار) و برگزارینمایشگاه‌های کار

در ادامه، مروری بر فعالیتهای

اخیر مرکز هدایت شغلی خواهیم داشت:

این گزارش فرصتی است برای آشنایی شما با گوشه‌ای از خدمات جاری و نیز گامی است در جهت بهره‌مندی مرکز از توانمندی‌های شما تا با همکاری یکدیگر، مسیر موفق‌تری را هموارتر سازیم.

● دوره رزومه نویسی:

در روز دوشنبه، اول اردیبهشت ماه ۱۴۰۴، دوره آموزشی مهارت‌افزایی شغلی در مرکز نوآوری دانشگاه شاهد با حضور دانشجویان برگزار شد.

محورهای این دوره شامل آموزش رزومه نویسی استاندارد، معرفی انواع رزومه، تکنیک‌های موفقیت



● دوره لینکدین

دوره آموزشی آشنایی با لینکدین، ۲۲ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴ در مرکز نوآوری دانشگاه شاهد برگزار شد. محورهای این دوره شامل ضرورت حضور در لینکدین، نقشه راه شروع فعالیت، برندسازی شخصی و چارچوب ارتقاء در این پلتفرم بود. این برنامه با استقبال دانشجویان همراه شد و مرکز هدایت شغلی دانشگاه، برگزاری دوره‌های مشابه را در دستور کار قرار داد.

● دوره شخصیت شناسی شغلی

این دوره با هدف ارتقای مهارت‌های شغلی دانشجویان، دوره شخصیت شناسی شغلی در روز دوشنبه ۵ آبان ماه توسط مرکز هدایت شغلی دانشگاه شاهد برگزار شد.

● دوره مهمترین مهارتهای دنیای شغلی

در ۲۰۳۰ با هدف تقویت یادگیری «آمادگی برای تغییرات بازار کار» و «شخصیت‌شناسی شغلی» کارگاه‌های مداوم و افزایش اشتغال پذیری دانشجویان در مرکز نوآوری دانشگاه شاهد برگزار شد. در این کارگاه‌ها مباحثی همچون ارتباط تیپ شخصیتی با انتخاب مسیر شغلی، خودشناسی و شناسایی استعدادها، فردی مطرح شد. این برنامه‌ها بر اساس اعلام مرکز هدایت شغلی، سرآغاز مجموعه دوره‌های مهارتی و شغلی آینده این مرکز خواهد بود.

● وبینار دروازه ورود به امنیت سایبری

● وبینار نقش برنامه نویسی در دنیای امنیت سایبری

در راستای همایش امنیت سایبری، وبینارهای نقش برنامه نویسی در امنیت سایبری و دروازه ورود به امنیت سایبری در تاریخ ۷ خرداد ۱۴۰۴ و ۸ خرداد ۱۴۰۴ برگزار گردید.

● دوره ورود به دنیای رمز ارزها

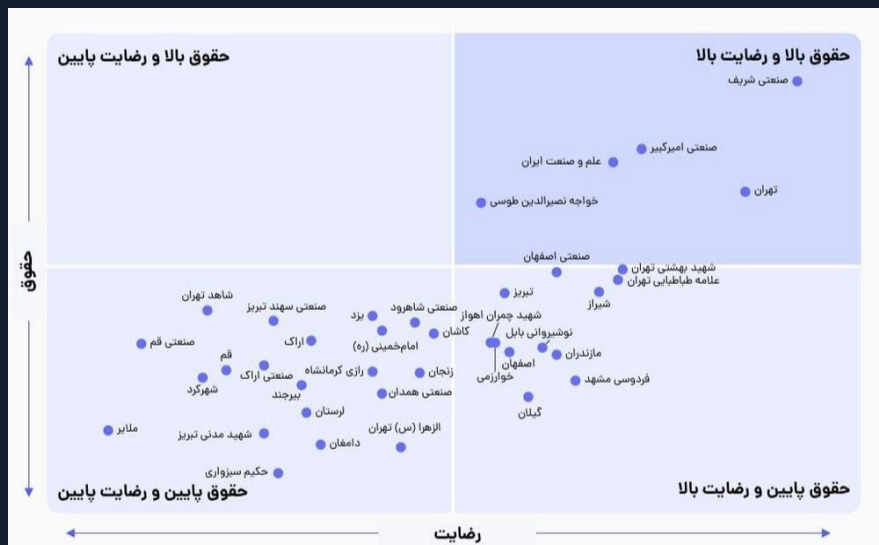
دوره آموزشی مفاهیم پایه ارزهای دیجیتال با حضور دانشجویان در مرکز نوآوری دانشگاه شاهد برگزار شد. در این دوره، ساختار بازار رمز ارزها، فرصت‌ها و ریسک‌های موجود، مسیرهای یادگیری اصولی و نگاه واقع‌بینانه به این حوزه مورد بررسی قرار گرفت. هدف برنامه، آشنایی شرکت‌کنندگان با رویکردی آگاهانه و تحلیلی نسبت به فعالیت در این بازار بود.



زیست‌بوم شاهد

نبرد میان «بقا» و «پرواز»

نویسنده: فاطمه محمدی قائم، پزشکی ۱۴۰۱



در اکوسیستم کارآفرینی و اشتغال، داده‌ها چراغ راهنمای مسیر هستند. گزارش جامع پلتفرم «جاب‌ویژن» تصویری شفاف و البته قابل تأمل از جایگاه دانشگاه‌های کشور ارائه کرده است. این گزارش نه صرفاً یک آمارنامه، بلکه سندی آسیب‌شناسانه برای سنجش میزان انطباق خروجی دانشگاه‌ها با واقعیت‌های بازار است.

دانشگاه شاهد در کجای نمودار ایستاده است؟

در نمودار پراکندگی (Scatter Plot) مورد بحث، دانشگاه شاهد در موقعیتی پارادوکسیکال است: ربع سوم (پایین-چپ). اگر نگاهی تطبیقی به این جغرافیا داشته باشیم، شکافی معنادار میان شاهد و «قطب‌های علمی» نظیر شریف و تهران دیده می‌شود که قاطعانه در «ناحیه طلایی» (درآمد و رضایت بالا) مستقر شده‌اند.

از سوی دیگر، شاهد با فاصله‌گیری از قعر جدول (محل استقرار بسیاری از واحدهای دانشگاه آزاد و غیرانتفاعی)، خود را از بحران معیشتی محض نجات داده و از نوعی «مزیت نسبی» در حقوق برخوردار است. اما نکته‌ی نگران‌کننده، گرفتاری در «تله‌ی میانگین‌ها» است. نمودار به وضوح نشان می‌دهد که دانشگاه شاهد با وجود داشتن «امنیت درآمدی» (نسبت به لایه‌های پایین)، در شاخص «رضایت شغلی» دچار افتی محسوس است. گویی دانش‌آموخته‌ی این دانشگاه، در یک «ناحیه خاکستری» متوقف شده؛ جایی که برای بقا کافی است، اما برای «رهبری بازار» و «لذت شغلی» هرگز از منظر جامعه‌شناسی کار و کارآفرینی، می‌توان موقعیت فعلی دانشگاه شاهد را محصول تعامل سه متغیر اصلی دانست:

۱) پارادوکس امنیت شغلی:

فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه شاهد و شبکه ارتباطی آن، دانش‌آموختگان را غالباً به سمت ساختارهای دولتی، نهادهای عمومی و سازمان‌های بزرگ بروکراتیک هدایت می‌کند. اگرچه این مسیر، «امنیت شغلی» و «ثبات درآمد» را تضمین می‌کند، اما به دلیل ماهیت ایستای این سازمان‌ها، فرصت‌های «نوآوری»، «ریسک‌پذیری» و «رشد جهشی» از فرد سلب می‌شود. در ادبیات کارآفرینی، رضایت شغلی رابطه مستقیمی



قوانین موفقیت و موانع آن

نویسنده: سید محمدعلی رحمانی، مهندسی گیاه پزشکی ۱۴۰۲

انسان همواره در جست‌وجوی راهی برای رشد، پیشرفت و دستیابی به موفقیت بوده است. در طول تاریخ، اندیشمندان و مربیان بسیاری کوشیده‌اند اصول و قوانینی را شناسایی کنند که به انسان کمک کند توانایی‌های درونی خود را بهتر بشناسد و آنها را در مسیر درست به کار گیرد. موفقیت صرفاً حاصل عوامل بیرونی مانند شانس یا شرایط نیست؛ بلکه بیش از هر چیز به نگرش، باورها و شیوه‌ی مدیریت ذهن و انرژی درونی انسان وابسته است. در این میان، برخی اصول به عنوان قوانین بنیادین موفقیت شناخته میشوند که میتوانند جهت حرکت انسان را مشخص کنند. هماهنگی میان دنیای درونی انسان و جهان بیرونی، داشتن انگیزه و اراده برای حرکت، تمرکز بر هدف، توانایی تصویرسازی ذهنی و شناخت انرژی‌های درونی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند مسیر دستیابی به اهداف را هموارتر سازند. این قوانین در حقیقت ابزارهایی هستند که به انسان کمک میکنند ظرفیت‌های نهفته‌ی خود را فعال کند و با آگاهی و هدفمندی بیشتری در مسیر رشد گام بردارد. با این حال، در کنار این عوامل سازنده، موانعی نیز وجود دارند که میتوانند انسان را از مسیر موفقیت دور کنند. برخی از این موانع ریشه در باورهای نادرست، ضعف‌های اخلاقی یا آشفتگی‌های ذهنی دارند؛ مانند تکبر، تشویش ذهنی، سستی و کسالت درونی، خودخواهی یا برداشت نادرست از منشأ قدرت و انرژی. شناخت این موانع به همان اندازه اهمیت دارد که شناخت قوانین موفقیت مهم است؛ زیرا آگاهی از آنها به انسان کمک می‌کند تا از لغزش‌ها و انحراف‌ها جلوگیری کرده و مسیر رشد و پیشرفت خود را آگاهانه‌تر ادامه دهد.

قوانین و اصول دستیابی به موفقیت

(۱) هماهنگی درون انسان با عالم بیرون: موفقیت زمانی

با «خلق ارزش» دارد و فقدان این عنصر در مشاغل کارمندی سنتی، منجر به کاهش رضایت می‌شود.

(۲) عدم تقارن مهارت‌ها با بازار مدرن:

بازار کار امروز، به ویژه در بخش خصوصی و استارت‌آپی، نیازمند مهارت‌هایی فراتر از دانش فنی است؛ مهارت‌هایی نظیر تفکر انتقادی، چابکی و تاب‌آوری. به نظر می‌رسد شکافی میان «آموزش‌های آکادمیک دانشگاه» و «نیازهای روز بازار» وجود دارد که سبب می‌شود فارغ‌التحصیلان در مواجهه با محیط‌های پویا، دچار اصطکاک و در نتیجه نارضایتی شوند.

(۳) تله‌ی رشد خطی:

مسیر شغلی ترسیم‌شده برای بدنه دانشجویی شاهد، عمدتاً مسیری با رشد خطی (Linear Growth) است. در حالی که نسل جدید نیروی کار، به دنبال رشد نمایی (Exponential) و تأثیرگذاری سریع است. این تضاد میان «انتظار» و «واقعیت»، خود را به صورت کاهش شاخص رضایت در نمودار نشان می‌دهد.

جمع‌بندی و سخن پایانی

این تحلیل در نشریه «کارینو»، دعوتی است به بازاندیشی. نمودارها سرنوشت محتوم نیستند، بلکه هشدارهایی برای تغییر استراتژی‌اند. دانشجو امروز در دو راهی انتخاب قرار دارد: پیروی از الگوی سنتی و پذیرش ثبات کم‌ریسک، یا حرکت به سوی کارآفرینی و پذیرش چالش‌های بازار آزاد. سؤال نهایی که باید پاسخی برای آن بیابید، این است: آیا به عنوان یک دانشجو، ترجیح می‌دهید در حاشیه امن اما راکد این نمودار باقی بمانید، یا جسارت آن را دارید که با انتخاب مسیر کارآفرینی، معادلات آماری را به نفع خود تغییر دهید؟



یک شروع بد، به معنی یک پایان بد نیست

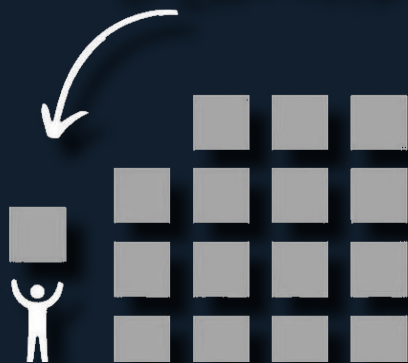


تصور نادرست درباره منشأ توانایی‌ها، چه به صورت وابستگی کامل به عوامل بیرونی و چه تصور اینکه انسان خود منشأ مطلق قدرت است، می‌تواند موجب انحراف در نگرش و رفتار شود. **(۲) تکبر:** غرور و خودبزرگ‌بینی مانع یادگیری، پذیرش خطا و رشد فردی میشود. **(۳) عادت‌زدگی و اسارت:** در طبیعت روزمره وابستگی بیش از حد به عادت‌ها و راحت‌طلبی، انسان را از حرکت به سوی تغییر و پیشرفت باز می‌دارد. **(۴) تشویش و آشفتگی ذهنی:** ذهن ناآرام قدرت تمرکز و تصمیم‌گیری درست را کاهش می‌دهد. **(۵) کسالت و بی‌انگیزگی درونی:** فقدان هیجان و انگیزه، حرکت در مسیر هدف را کند یا متوقف می‌کند. **(۶) رویاپردازی و تخیل افراطی:** فاصله گرفتن از واقعیت و تعیین اهدافی که خارج از توان فکری یا عملی هستند، باعث ناامیدی و اتلاف انرژی می‌شود. **(۷) تضعیف اراده و خودباوری:** کاهش اعتماد به نفس و ناتوانی در مقاومت در برابر وسوسه‌ها، فرد را از ادامه مسیر باز می‌دارد.

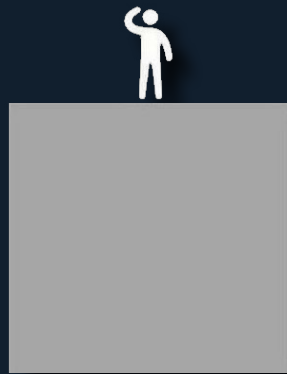
(۸) خودخواهی و اهداف ناعادلانه: تمرکز صرف بر منافع شخصی و بی‌توجهی به عدالت و خیر جمعی می‌تواند مسیر موفقیت حقیقی را منحرف کند.

مطالب ارائه شده در این نوشته تنها به معرفی کلی قوانین موفقیت و موانع آن پرداخته است. در شماره‌های بعدی، هر یک از این قوانین و همچنین هر یک از موانع به صورت جداگانه و دقیق‌تر بررسی خواهند شد تا ابعاد مختلف آنها روشن‌تر گردد و راهکارهای عملی برای به کارگیری آنها در زندگی فردی ارائه شود.

اما با قدم‌های کوچک شروع کن



بزرگ فکر کن



پایدار میشود که میان باورها، نیت‌ها و رفتارهای درونی انسان با واقعیت‌های جهان بیرون هماهنگی برقرار باشد. این هماهنگی باعث می‌شود انسان با آرامش و آگاهی در مسیر هدف حرکت کند. **(۲) شور و همت در حرکت به سوی هدف:** حرکت به سوی هدف نیازمند انگیزه درونی، اراده و پشتکار است. شور و همت نیرویی است که انسان را در برابر سختی‌ها پایدار نگه میدارد. **(۳) تمرکز:** تمرکز به معنای هدایت آگاهانه‌ی توجه است؛ هم تمرکز بر انجام درست کارهای روزمره و هم تمرکز بر هدف نهایی. پراکندگی ذهنی یکی از مهمترین عوامل اتلاف انرژی و زمان است. **(۴) تصویرسازی ذهنی از هدف و موفقیت:** تصور روشن از نتیجه‌ی مطلوب میتواند به شکل‌گیری انگیزه و جهت‌دهی به تلاش‌ها کمک کند. تصویرسازی ذهنی زمانی مؤثر است که با برنامه‌ریزی و عمل واقعی همراه باشد.

(۵) شناخت و مدیریت انرژی‌های درونی: آگاهی از وضعیت جسمی، ذهنی و هیجانی و تلاش برای مدیریت آنها باعث میشود انسان بتواند انرژی خود را در مسیر درست هدایت کند.

موانع عدم موفقیت

(۱) شرک در منشأ قدرت و انرژی:



هدف (دانشگاه دیجیتال) تلاش های بهتر و مفید تری باشد. امروزه هوش مصنوعی بیش از آن که جایگزین هوش انسانی باشد، یک ابزار پشتیبانی در نظر گرفته می شود. هوش مصنوعی به دلیل تحلیل داده بیشتر و مدت تصمیم گیری کمتر، نسبت به هوش انسان بهتر عمل می کند. اما به عنوان یک مدیر کسب و کار یا کسی که به دنبال ایده و کارآفرینی است چه کمکی می توان از هوش مصنوعی گرفت؟ در ادامه به کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت کسب و کار و کارآفرینی می پردازیم.

کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت کسب و کار و کارآفرینی

یادگیری ماشین:

الگوریتم های یادگیری ماشین یک مدل ریاضی بر اساس داده های نمونه به منظور پیش بینی یا تصمیم گیری درباره موضوعات مختلف ارائه می دهند و تصمیم گیری را برای مدیران کسب و کار راحت تر می کنند.

امنیت سایبری:

سیستم های هوش مصنوعی می توانند تهدیدات سایبری را با نظارت بر الگوهای ورودی داده ها شناسایی کنند. بزرگترین شرکت های دنیا هم برای حفظ زیرساخت ها به هوش مصنوعی اعتماد می کنند.

مدیریت ارتباط با مشتری:

هوش مصنوعی سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری را با

تغییر استراتژی: چرخش نگاه از غرفه داران

به بازدیدکنندگان

توضیح یکی از مسئولان برگزاری:

«بازدیدکنندگان از بخش های مختلف اکوسیستم هدف گذاری شده اند. ما ارزش های پیشنهادی مشخصی برای آن ها طراحی کرده ایم که شامل شبکه سازی موثر، ایجاد دسترسی برای تعامل با شرکت های فناور و سرمایه گذاران خطرپذیر و همچنین یادگیری از طریق پنل ها و کارگاه های تخصصی است. هدف ما این است که تیم ها بتوانند به برندینگ و اعتبار سازمانی خود در این فضا کمک کنند.»

«دستاوردی ارزشمند در حوزه

فناوری اطلاعات دانشگاه شاهد»

دستیار هوش مصنوعی وبگاه آزمایشگاه مرکزی محاسبات دانشگاه شاهد به نشانی <https://ccl.shahed.ac.ir> به صورت آزمایشی و به مدت یک ماه راه اندازی شد. احتمالاً این خبر را در شنیده اید، اما موردی که باید در نظر داشت این است که صرفاً خرید اشتراک و فعال کردن آن، به تنهایی باعث پیشرفت در زمینه دیجیتال و... نمی شود. به کار گرفتن افراد و خود دانشجویان و تشویق آنها به رفتن در مسیر هوش مصنوعی و همراهی کردن آنها برای رسیدن به این اهداف، قدم گذاشتن در مسیر پیشرفت دیجیتال محسوب می شود. امید است که این مطلب باعث تلنگری در مسئولین باشد و در رسیدن به این



اینو تکس

۱۴۰۵

نویسنده: مهدی رسولی، مهندسی برق ۱۴۰۲

پانزدهمین نمایشگاه اینوتکس در حالی برای شهریور ۱۴۰۵ برنامه ریزی شده است که در نشست خبری این رویداد، مدیران دولتی در سکوتی معنادار، چشمان خود را روی بحران های اخیر، جنگ، قطعی اینترنت و سقوط آزاد اکوسیستم نوآوری بسته اند. درحالی که مقامات دولتی از برگزاری یک «فستیوال» به جای نمایشگاه صحبت می کنند تنها نماینده بخش خصوصی در نشست خبری اعلام کرد که اندازه بازار اقتصاد دیجیتال در کشور یک پنجم کاهش یافته و گفتمان اصلی اینوتکس آینده، نه توسعه، بلکه باید «تاب آوری و تلاش برای بقا» در شرایط فعلی جامعه باشد.



۱- Accelerator / شتاب‌دهنده

مراکز شتاب‌دهنده با در اختیار گذاشتن امکاناتی برای پرورش ایده‌های دانشجویان و محققان، شرایطی را فراهم می‌کنند که یک تفکر خام به دانشی عملی بدل شود تا بتوان از دل آن به کارآفرینی رسید.

۲- Acquisition / جذب

اکویژیشن در معنای کلی خود به معنای خرید کسب و کار یا شرکت دیگر است. همچنین به معنی فرایند جذب کردن کاربران در جهت استفاده از محصول و یا وارد شدن به وبسایت یک استارت‌آپ، از طریق هر کانال بازاریابی است. شاید بتوان گفت در فازهای ابتدایی یک استارت‌آپ، جذب مهم‌ترین مرحله به شمار می‌آید.

۳- Angel Investor / سرمایه‌گذار فرشته

سرمایه‌گذار فرشته یا سرمایه‌گذار نیک‌اندیش، فرد یا گروهی از افراد هستند که روی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا سرمایه‌گذاری می‌کنند. این افراد به‌خوبی با مفهوم سرمایه‌گذاری آشنا بوده و به همین دلیل معمولاً فرایند سرمایه‌گذاری آن‌ها با نتایج موفقیت‌آمیزی همراه خواهد بود. نحوه کار به صورتی هست که این افراد، سرمایه‌ای در اختیار شرکت‌های نوپا می‌دهند تا پروژه‌شان عملی شود، اگر به خوبی کار پیش برود، سهمشان را از



محصول می‌گیرند و اگر

شخصی‌سازی تبلیغات و تحلیل نیازهای مخاطبان و مشتریان هدف شما متحول می‌کند و شکل جدیدی از تعامل و بازاریابی را با مشتریان می‌سازد.

بررسی داده:

هوش مصنوعی دارای حجم وسیعی از داده‌ها برای شناسایی الگوهای رفتاری مشتریان، فعالیت رقبا و تحلیل بازار و... می‌باشد که می‌تواند به شما کمک کند تا بازار را بدست بگیرید، مخاطبان درست را هدف تبلیغات قرار دهید و جلوتر از رقبا پیش بروید.

ایده‌پردازی و تصمیم‌گیری:

هوش مصنوعی می‌تواند با شناخت حوزه فعالیت شما، تحلیل داده و نیازسنجی به شما بگوید با توجه به سابقه و ویژگی‌هایی که بیان کردید به سمت چه بازاری کار بروید و چه ایده‌ای برای شما بازدهی بیشتری خواهد داشت

بهبود و توسعه:

هوش مصنوعی به شما کمک می‌کند تا بتوانید نیازهای مشتریان را بشناسید و به آن پاسخ دهید. هوش مصنوعی از معرفی رنگ مناسب برای دفتر یا شرکت شما برای جذب بیشتر مشتری تا پیش‌بینی و تحلیل علاقه‌مندی مشتریان به محصول جدیدتان را می‌تواند انجام دهد. تنها باید به او اعتماد کنید. هوش مصنوعی به عنوان یک ابزار بسیار موثر واکنش‌پذیر در مدیریت کسب و کار نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. تحلیل داده تا ایجاد راهکارهای خلاقانه در ارتباط با مشتریان، این فناوری به کارآفرینان و مدیران کسب و کار کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری اتخاذ کرده و عملکرد کسب و کار را بهبود بخشند. این موضوع نشان می‌دهد که پیش از هر زمان دیگری، کسب و کارها نیاز به بهره‌گیری از این فناوری رو به افزایش دارند.

الفبای کارآفرینی بخش دوم:

در این قسمت به توضیح بیشتر و کامل‌تر بعضی از اصطلاحات مهم در کارآفرینی می‌پردازیم.



تاب‌آوری؛ هنر ادامه دادن وقتی همه چیز علیه توست

نویسنده: محمد فاضل زاهدی، مهندسی برق ۱۴۰۱

صبح چند روز پس از آغاز جنگ، وقتی از تهران به شهر نسبتاً آرام‌تر خودمان برگشتم و وارد مغازه پدرم شدم، مثل همیشه چند نفر از کسبه جلوی حجره‌ها ایستاده بودند. اما این بار صحبت از فروش، مشتری یا حتی گرانی نبود. یکی از دشواری تأمین کالا پس از آسیب دیدن برخی مراکز تولیدی میگفت، دیگری از افزایش هزینه‌ها و آن یکی از آینده‌ای که هیچکس تصویر روشنی از آن نداشت. نگرانی از روزهای پیش رو، موضوع مشترک تقریباً همه گفت‌وگوها بود.

من در خانواده‌ای بازاری بزرگ شده‌ام و بخش مهمی از زندگی‌ام در میان مغازه‌ها، انبارها و صحبت‌های روزمره کسبه گذشته است. بازار همیشه روزهای سخت و آسان خود را داشته، اما این بار سؤالی بیش از همیشه ذهنم را درگیر کرد: چرا بعضی کسب‌وکارها در سخت‌ترین شرایط دوام می‌آورند و بعضی دیگر از صحنه حذف میشوند؟ و اصلاً کسب‌وکارهای کشورهایی که پیش از ما جنگ، تحریم یا بحران‌های اقتصادی را تجربه کرده‌اند، چگونه از این دوران عبور کرده‌اند؟ برای یافتن پاسخ، به سراغ تجربه کشورهای رفته که سال‌ها با بحران دست و پنجه نرم کرده‌اند. نتیجه جالب بود؛ بسیاری از کسب‌وکارها آسیب دیده بودند، اما همه آنها از بین نرفته بودند. برخی حتی پس از بحران، قوی‌تر از گذشته به مسیر خود ادامه داده بودند. این جست‌وجو مرا به مفهومی رساند که امروزه در ادبیات مدیریت و کارآفرینی با عنوان «تاب‌آوری کسب‌وکار» شناخته می‌شود.

تاب‌آوری؛ فراتر از تحمل کردن

وقتی صحبت از تاب‌آوری می‌شود، بسیاری از ما به یاد صبر کردن و دوام آوردن می‌افتیم. اما پژوهشگران مدیریت تعریف

نه، سرمایه را از دست رفته می‌بینند، یا پول به طور کامل سوخت میشود، یا سود خوبی از سرمایه‌گذاری می‌برند.

۴- Business Plan (BP) / طرح کسب‌وکار

طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب‌وکار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی‌شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند. برنامه کسب‌وکار شامل تمام فعالیت‌های داخلی و خارجی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید در یک دوره زمانی مشخص (کوتاه یا میان‌مدت) است.

۵- Business to Business (B2B) / تجارت بنگاه و بنگاه

هدف از بازاریابی B2B، فروش یا ارائه محصول و خدمت کسب و کار به سایر سازمان‌ها و کسب‌وکارها است. به عبارتی مشتری نهایی در آن یک بیزینس دیگر خواهد بود و چرخه فروش طولانی‌مدت‌تری دارد. مثلاً یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات تاکسی که به شرکت‌ها برای رفت و آمد نیروها خدمت می‌دهد، B2B است.

۶- Business to Consumer (B2C) / تجارت فروشنده و مصرف‌کننده

در این حالت در یک طرف معامله، تولیدکننده (فروشنده محصول) و در طرف دیگر، خریدار (مصرف‌کننده نهایی) قرار دارد. موفقیت در این مدل، وابسته به تجربیاتی است که به مشتری ارائه می‌شود. مثلاً اسنپ نوعی B2C است؛ چراکه مستقیماً خدماتش را به مصرف‌کنندگان ارائه می‌کند. در B2C تبلیغات لازم برای استفاده محصول در زندگی روزانه افراد انجام می‌گیرد و به نسبت نوع B2B سریع‌تر و قوی‌تر عمل می‌کند.

۷- Business to Government (B2G) / تجارت بنگاه با دولت

مدلی از تجارت الکترونیک بین یک کسب‌وکار و یک نهاد یا ارگان دولتی است. مثلاً شرکتی که خدمات نیرویابی برای ارگان‌های دولتی را انجام می‌دهد، B2G محسوب می‌گردد.



بحران‌های عمیق راپشت سر گذاشته‌اند نشان می‌دهد کسب و کارهای موفق معمولاً سه کار مشترک انجام داده‌اند:

- هزینه‌ها و منابع خود را با دقت بیشتری مدیریت کرده‌اند.

- به جای اصرار بر روش‌های قدیمی، مدل فعالیت خود را متناسب با شرایط جدید تغییر داده‌اند.
- بر نیازهای واقعی و پایدار مردم تمرکز کرده‌اند. به بیان دیگر، آنها به جای جنگیدن با واقعیت، خود را با واقعیت جدید سازگار کرده‌اند.

چگونه میتوان تاب‌آورتر شد؟

تاب‌آوری یک ویژگی ذاتی نیست؛ مهارتی است که می‌توان آن را تقویت کرد.

تنوع در منابع درآمد: وابستگی کامل به یک محصول یا بازار، ریسک بالایی ایجاد می‌کند.

مدیریت نقدینگی: بسیاری از کسب و کارها نه به دلیل نبود مشتری، بلکه به دلیل کمبود نقدینگی شکست می‌خورند.

سرمایه‌گذاری روی ارتباط با

مشتری: مشتری وفادار در دوران بحران ارزشمندتر از هر تبلیغی است.

خطرناک‌تر از تصمیم اشتباه است. آنها شرایط را ارزیابی می‌کنند، هزینه‌های غیرضروری را کاهش می‌دهند و برای شرایط جدید راه حل پیدا می‌کنند.

پس از بحران تغییر می‌کنند

آنها منتظر بازگشت گذشته نمی‌مانند. اگر رفتار مشتری تغییر کند، روش فروش خود را تغییر می‌دهند. اگر بازار دگرگون شود، فرصت‌های تازه را جست‌وجو می‌کنند. آنها از بحران درس می‌گیرند و نسخه جدیدی از کسب و کار خود می‌سازند.

چرا امروز به تاب‌آوری نیاز داریم؟

در شرایط عادی، بسیاری از ضعف‌های کسب و کارها پنهان می‌ماند؛ اما بحران‌ها آنها را آشکار می‌کنند. وقتی قیمت‌ها به سرعت تغییر می‌کنند، ضعف مدیریت مالی نمایان می‌شود. وقتی زنجیره تأمین مختل می‌شود، وابستگی به یک تأمین‌کننده به یک ریسک جدی تبدیل می‌شود. وقتی قدرت خرید مردم کاهش می‌یابد، ارزش مشتریان وفادار بیش از هر زمان دیگری مشخص می‌شود. به همین دلیل، در شرایط پرتنش، مزیت اصلی یک کسب و کار نه سرمایه بیشتر است و نه مغازه بزرگ‌تر؛ بلکه توانایی سازگار شدن با تغییرات است.

از تجربه دیگران چه می‌آموزیم؟

بررسی تجربه کشورهای که

گسترده‌تری ارائه می‌کنند. تاب‌آوری، توانایی یک کسب و کار برای پیش‌بینی تهدیدها، مقابله با بحران‌ها و سازگار شدن با شرایط جدید است. به بیان ساده، مقاومت یعنی نشکستن؛ اما تاب‌آوری یعنی تغییر کردن بدون از بین رفتن. یک درخت خشک و سخت ممکن است در برابر طوفان بشکند، اما شاخه‌ای انعطاف‌پذیر با باد خم می‌شود و پس از عبور طوفان دوباره به جای خود باز می‌گردد. بسیاری از کسب و کارها نیز دقیقاً به همین شکل عمل می‌کنند.

کسب و کارهای تاب‌آور چه تفاوتی دارند؟

بر اساس مدل ارائه‌شده توسط پژوهشگر مدیریت «کریستینادوچک» کسب و کارهای تاب‌آور سه، ویژگی مشترک دارند:

پیش از بحران فکر می‌کنند

آنها می‌دانند شرایط همیشه ثابت نمی‌ماند. به همین دلیل منابع درآمد خود را متنوع می‌کنند، وابستگی بیش از حد به یک مشتری یا تأمین‌کننده ندارند و برای روزهای دشوار آمادگی نسبی ایجاد می‌کنند.

هنگام بحران فلج نمی‌شوند

بحران با ترس و ابهام همراه است، اما کسب و کارهای تاب‌آور می‌دانند که بی‌عملی گاهی





استفاده از فناوری: فروش آنلاین و ابزارهای دیجیتال دیگر یک مزیت جانبی نیستند؛ بخشی از زیرساخت بقا هستند .

یادگیری مستمر: شرایط جدید، مهارت‌ها و نگاه جدید می‌طلبد.

نتیجه‌گیری

وقتی نوشتن این مقاله را آغاز کردم، تصور میکردم راز بقا در بحران، سرمایه بیشتر یا امکانات بیشتر است. اما مطالعه تجربه کسب‌وکارها و پژوهش‌های علمی مرا به نتیجه دیگری رساند. کسب‌وکارهای موفق در بحران الزاماً بزرگترین یا ثروتمندترین کسب‌وکارها نیستند؛ بلکه تاب‌آورترین آنها هستند. آنها زودتر تغییرات را می‌بینند، سریعتر تصمیم می‌گیرند و بهتر خود را با شرایط جدید وفق می‌دهند. شاید نتوانیم جنگ، بحران اقتصادی یا نوسانات بازار را کنترل کنیم؛ اما می‌توانیم نحوه مواجهه با آنها را انتخاب کنیم. و شاید مهمترین پاسخی که به سؤال ابتدای این مقاله رسیدم همین باشد: آنهایی که دوام می‌آورند، لزوماً قویترین‌ها نیستند؛ بلکه کسانی هستند که بهتر از دیگران یاد می‌گیرند، سازگار می‌شوند و مسیر خود را دوباره می‌سازند.

این استمرار هست



اینم استمرار هست



اما این استمرار نیست





از تعدیل نیرو تا طراحی راه حل های هوشمندانه

برداشت از کتاب تاب آوری هدمند اثر جوزف فیکسل

«بزرگترین خطر در مواقع بروز آشفتگی خود آشفتگی نیست، بلکه عمل کردن با منطق دیروز است.» (پیتر دراگر)

در حین نگارش این یادداشت (نیمه اول اردیبهشت، میان برزخ؛ نه جنگ، نه صلح) تعدیل نیروی ۶۰-۷۰٪ در اکثر بنگاه های اقتصادی، یکی از هزاران پیامد جنگ را مشاهده می کنیم. این تعدیل نه تنها برای کارکنان، بلکه برای کارفرمایان نیز مشکل ساز است؛ زیرا علاقه مند به کاهش سرمایه های انسانی خود نمی باشند، اما چاره کار چیست؟ واقعا در چنین شرایطی چه می شود کرد؟

در جهان امروزی، در مواجهه با آشفتگی های فراگیر - از تغییرات اقلیمی تا تروریسم و سرعت گسترش فزاینده فناوری ها - تغییر و انطباق پذیری اصلی ناگزیر است. در مجمع سالانه THE GLOBAL RISK REPORT می توانید جزئیات کامل تری را در مورد بحران ها و ریسک های جدید مطالعه کنید.

تاب آوری مفهومی گرفته شده از فیزیک است؛ به بازگشت ماده پس از کشش و فشار به حالت اولیه گفته می شود؛ اما در ابعاد انسانی و پیچیدگی های آن، این تعریف ناقص به نظر می رسد.

در مدیریت کلاسیک، مفاهیم مدیریت بحران، مدیریت ریسک و تاب آوری همه و همه با هم آمیخته شدند. رویکرد سنتی به بحران ها نزدیک به مفهوم فیزیکی تاب آوری است؛ بازگشت سریع به حالت اولیه. این نوع اقدام در مواجهه با رویدادهای شناخته شده و قابل پیش بینی (مانند آتش سوزی، قطعی برق، مشکلات منابع انسانی رایج) مفید است، اما در برابر رویدادهای ناشناخته، عظیم و گسترده کارایی خود را از دست می دهد. در تعریف تاب آوری می توان به توانایی بقا، انطباق و بازگشت به حالت اولیه اشاره کرد؛ این تعریف کامل تر است. اما جهان به سمت ایجاد فرصت در بحران ها حرکت می کند و توانایی رشد در بحران نیز به این تعریف افزوده شده است. به طور کلی، مدیر ریسک سنتی بر مهندسی گرایی یعنی فوکوس روی مشکلات موجود و حل آن

ها تمرکز دارد؛ که در دنیای امروز دیگر قابل اعتکا نیست. فرمول برنده، مدیریت ریسک سنتی، همراه با ایجاد تفکر تاب آوری است. این نوع تفکر در تمامی اجزا (طراحی محصول، فرایندها، تأمین کنندگان و...) تاب آوری را نشان می دهد.

در این جهان امروز، نه تنها باید آمادگی لازم برای بحران را داشت، بلکه باید انتظار بحران را برای ایجاد رشد کشید. همان طور که می گویند: «چیزی که تورا نکشد، قوی تر می کند»، حتی بسیاری از بنگاه ها مزیت رقابتی خود را در گرو این آشفتگی ها می بینند. معادل واژه بحران در زبان چینی دو کاراکتر خطر و فرصت هست. (خطر+فرصت= بحران)

در آخر، می خواهیم به یک نوع تاب آوری در بنگاه اشاره کنیم.

ابتدای یادداشت ام به تعدیل نیرو اشاره کردم؛ زمانی که بودجه ای نیست، فروشی وجود ندارد و به اصطلاح دخل با خرج هم خوانی ندارد؛ اولین راه کاری که شاید به ذهن اکثر مدیران می رسد، همان تعدیل نیرو است؛ اما راهکار دیگری که یکی از اساتید من پیش گرفته، با در نظر گرفتن منافع همه ذی نفعان، چیز دیگری است. مرسوم است که برای نیروی فروش، حقوق ثابت به همراه پاداش و پورسانت در نظر گرفته می شود؛ اما در شرایط کنونی، وضعیت کمی متفاوت است. دو راه پیش رو هست: یک طرف تعدیل و طرفی تعامل. استاد ما با تغییر نظام حقوق نیروی فروش، از ترکیبی بودن به صرفاً پرداخت پورسانت، به نوعی مشکل را حل کرد.

از جنبه های مختلف، این موضوع را بررسی می کنیم:

● نگاه کارفرما یا سهامدار: نیروی فروش زمانی حقوق می گیرد که فروش داشته باشد؛ اگر فروش داشته باشد، هزینه های خود را تأمین کرده اند.

● نگاه نیروی فروش: با توجه به شرایط موجود و تعدیل نیرو، پس از رفتن از شرکت کنونی، جای دیگری برایش وجود ندارد؛ از طرفی، نظام صرفاً پورسانت به گونه ای طراحی شده است که با حتی فروش کمتر نسبت به شرایط ثابت قبلی، درآمد بیشتری نصیب آن ها شود.

امیدوارم با رسیدن به ثبات اوضاع کسب و کار و اقتصاد کشورم ایران، وضعیت بهتر شود و سفره ی مردم مان بیش از پیش بزرگتر گردد.

محمد مبین اسدی جوکار: پزشکی ۱۴۰۳



نقطه روشن

چراغهایی که نباید خاموش شوند

نویسنده: فاطمه شهیدی زیست شناسی سلولی و مولکولی ۱۴۰۲

اگر تاریکی ما را فرا بگیرد، چه بلایی ممکن است سرمان بیاید؟

منظور از تاریکی، همان ابهامها، سردرگمیها و خطراتی است که نمی‌توانیم حضور و شدتشان را درست بفهمیم. وقتی جنگ شروع می‌شود، فقط شهرها تاریک نمی‌شوند؛ فکرها هم ممکن است خاموش شوند.

در چنین شرایطی یک سؤال جدی مطرح می‌شود: اگر دانشگاه‌ها خاموش شوند، چه اتفاقی می‌افتد؟

اگر آموزش متوقف شود، اگر جریان‌های فکری، اقتصادی و تصمیم‌سازی از کار بیفتند، جامعه چه چیزی را از دست می‌دهد؟

در جنگ، خیلی از نقاط حیاتی در معرض تاریکی قرار می‌گیرند؛ از امنیت و رسانه گرفته تا فرهنگ، آموزش و اقتصاد. اما اگر «پویایی علمی» و «نگاه جستجوگر» در دانشگاه خاموش شود، چه چیزی باقی می‌ماند؟

پاسخ روشن است:

برای عبور کم‌هزینه‌تر از بحران و حتی برای ساختن پس از آن، ما به چراغی نیاز داریم که در ذهن دانشجویان روشن بماند؛ ذهنی نوآور، مسئله‌یاب و مسئله‌شناس.

این همان «نقطه روشن» است که باید در دل بحران حفظ شود. در روزهای اخیر هم دیدیم که دانشگاه‌ها از آسیب‌ها دور نماندند؛ و این یعنی هرچا که تولید آگاهی کند، در معرض تهدید است.

با این حال، در دانشگاه شاهد این نگاه وجود داشت که چراغ یادگیری و مسئله‌یابی نباید خاموش شود.

یکی از این نقاط روشن، فضای «گفت‌وگو و حل مسئله» بود که به همت مرکز نوآوری و کارآفرینی و کانون کارآفرینی شکل گرفت.

این جریان پیش از جنگ هم برقرار بود، اما با شروع آن، سریع خودش را با شرایط وفق داد؛ بستر گفتگو از تلگرام به «بله» منتقل شد و بدون توقف ادامه پیدا کرد.

اتفاقی که افتاد، قابل توجه بود.

دانشجویان دغدغه‌مند و پژوهنده، گاهی ساعت‌ها روی یک مسئله - حتی در حد صورت‌بندی آن - با هم گفت‌وگو می‌کردند. در اینجا گفت‌وگو صرفاً حرف زدن نبود؛ یک فرایند

«هم‌پژوهی» بود. با مناظره یا سخنرانی فرق داشت؛ اینجا قرار بود مسئله‌ها

به صورت جمعی فهمیده شوند. این مسیر با ابتکار دکتر آذربایجانی و با هدف

تربیت تسهیل‌گرانی برای جریان نوآوری و کارآفرینی آغاز شده بود.

با شروع جنگ، این جریان نه تنها متوقف نشد، بلکه جدی‌تر هم ادامه

پیدا کرد.

گروهی حدوداً سی نفره از دانشجویان، هر روز چندین ساعت به

گفت‌وگو می‌پرداختند و کارگاه‌ها نیز به صورت آنلاین در همان بستر

برگزار می‌شد.



«کارگاه گفت و گو و حل مسئله»

توسعه فرهنگ گفت و گو در فضای دانشگاهی
پیرامون رشد و توسعه فردی و حرفه ای توسط
کانون کارآفرینی



این پست را در لینکدین بخوانید

فضایی شکل گرفت برای فهمیدن، تحلیل کردن و در یک جمله: «باهم فکر کردن». این کارگاه‌ها صرفاً انتقال محتوا نبودند؛ بستری بودند برای خودشناسی فردی و جمعی. موضوعاتی مثل تیم‌سازی، همدلی، تحلیل شرایط و نسبت اقتصاد، سیاست و فرهنگ در بحران‌ها در آن‌ها مطرح می‌شد. اما مهم‌تر از همه، یک اتفاق عمیق‌تر افتاد: دانشجویها فهمیدند که «می‌توانند بفهمند».

اینکه بتوانی نیمه‌شب با چند نفر دیگر بنشینی، درباره یک مسئله واقعی فکر کنی، اختلاف نظر داشته باشی و با استدلال جلو بروی، یک مهارت است؛ مهارتی که از مصرف منفعلانه محتوا فاصله دارد و به تفکر فعال نزدیک می‌شود.

در این فضا، اختلاف نظر نه تنها مانع نبود، بلکه بخشی از مسیر یادگیری بود. هرکس تلاش می‌کرد با دلیل و تحلیل از دیدگاهش دفاع کند و همین، گفت‌وگوها را زنده و عمیق نگه می‌داشت.

**شاید مهم‌ترین دستاورد این روزها همین باشد:
اینکه یاد گرفتیم «باهم فکر کنیم».**

و این یادداشت، قدردانی کوچکی است از کسانی که در این شرایط، چراغ «گفت‌وگو و حل مسئله» را روشن نگه داشتند؛ چراغی که برای بسیاری از دانشجویان، یکی از روشن‌ترین نقاط این روزهای دانشگاه بود.

**جنگ شاید خیلی چیزها را خاموش کند،
اما اگر دانشگاه بیدار بماند، آینده هنوز روشن است.**





به راه بادیه رفتن به از نشستن باطل
و گر مراد نیابم به قدر وسع بکوشم
(سعدی)

