

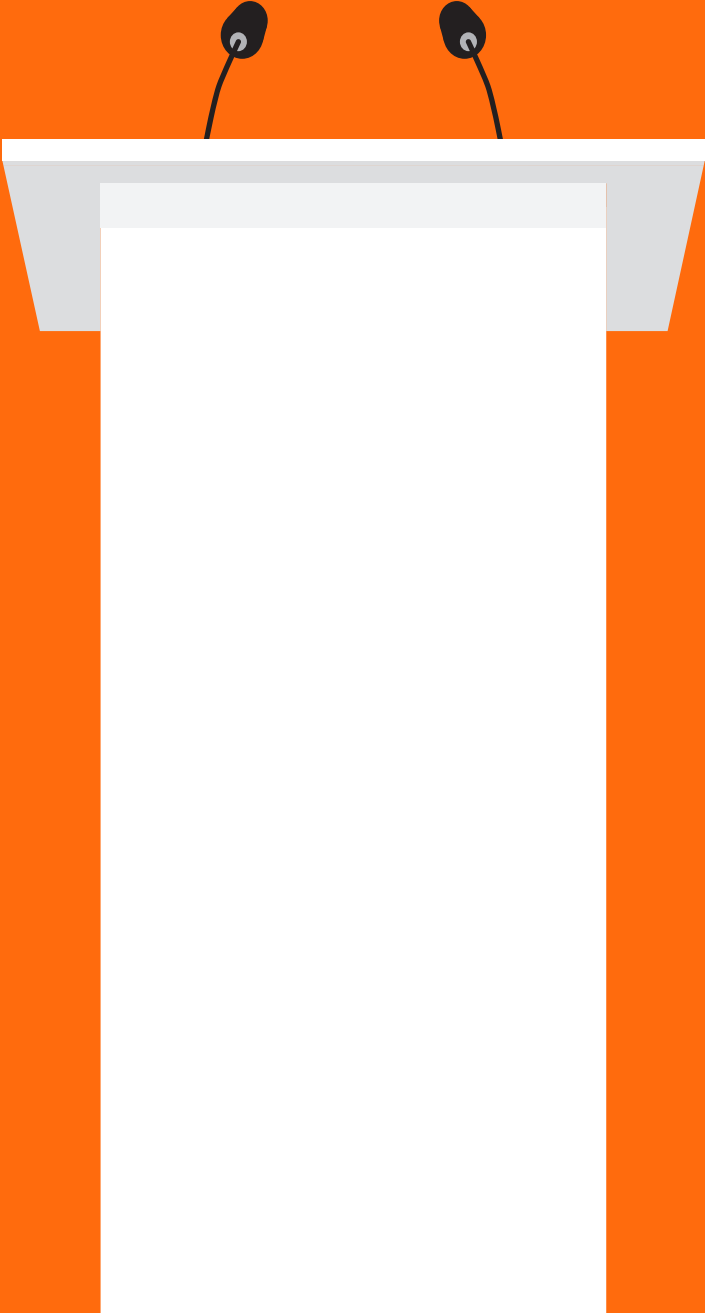


کریس زوک و جیمز آلن  
ذهنیت مؤسس

چگونه شرکتتان را مثل روز اول اداره کنید  
نادر سیدکلایی و الهام حیدری  
۸۸۳۴۲۹۱۰  
www.AryanaGhalam.com



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنندگان: کریس زوک و جیمز آلن

مترجمان: نادر سیدکلالی (عضوهیئت علمی گروه مدیریت راهبردی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)

و الهام حیدری (عضوهیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی)

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: مهناز هادی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۰-۳

نوبت چاپ: دوم، زمستان ۱۳۹۹

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی، ممنوع است.

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

سرشناسه: زوک، کریس، ۱۹۵۱-م. Zook, Chris

عنوان و نام پدیدآور: ذهنیت مؤسس: چگونه شرکتتان را مثل روز اول اداره کنید / کریس زوک، جیمز آلن

ترجمه نادر سیدکلالی، الهام حیدری.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص. : مصور، جدول.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۰-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2016]. The founder's mentality: how to overcome the predictable crises of growth.

موضوع: شرکت ها - رشد / Corporations - Growth

موضوع: مدیریت صنعتی / Industrial management

موضوع: سود و زیان شرکت ها / Corporate profits

موضوع: برنامه ریزی راهبردی / Strategic planning

موضوع: رهبری / Leadership

شناسه افزوده: آلن، جیمز، ۱۹۶۰-م. (Allen, James)

شناسه افزوده: سیدکلالی، نادر، ۱۳۶۳-، مترجم

شناسه افزوده: حیدری، الهام، ۱۳۶۵-، مترجم

رده بندی کنگره: HD ۲۷۴۶

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۷۶۴۶۹۱

# کریس زوک و جیمز آلن ذهنیت مؤسس



چگونه شرکتتان را مثل روز اول اداره کنید

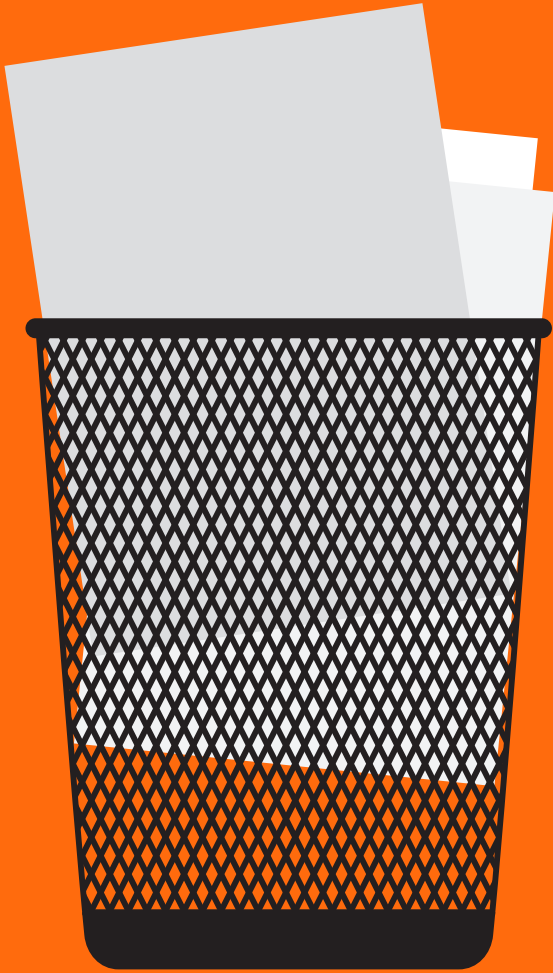


نادر سیدکلای و الهام حیدری

۸۸۳۴۲۹۱۰

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)





## چگونه هیچ وقت به حاشیه نروید؟

بدون شک راه اندازی کسب و کار دشوار است؛ دستیابی به سودآوری و رشد کسب و کار حتی از راه اندازی آن هم دشوارتر است. اما این دشواری‌ها در برابر چالش‌ها و سختی‌های تداوم رشد و پابرجا ماندن کسب و کار بسیار کوچک‌اند! تاریخ مدرن دنیای کسب و کار نمونه‌هایی متعدد از سازمان‌هایی را به خود دیده است که زمانی پیشرو بازار به حساب می‌آمدند، ولی اکنون به حاشیه رانده شده‌اند. برای جست‌وجوی چنین مواردی الزاماً نیازی به رجوع به نمونه‌های خارجی نداریم. حافظه تاریخی همه ما مثال‌های زیادی از کسب و کارهای ایرانی را به یاد دارد که از پیش‌گامان توسعه صنعتی در کشور به شمار می‌آمدند، اما نتوانستند مسیر رشد و پیچیدگی‌های کمین‌کرده در این مسیر را به شکل صحیح و سنجیده مدیریت کنند و امروز فقط نامی از آنها به یادگار مانده است. این همان نقصانی است که مانع از ریشه گستراندن و تداوم کسب و کارها در ایران شده است. کسب و کارها بر پایه فرصت‌ها و ایده‌ها شکل می‌گیرند، رشد می‌کنند، وجه سازمان یافته‌تری پیدا می‌کنند و اسم و رسمی برای خود به هم می‌زنند. در اکثر سازمان‌ها، آرمانی که روزی زیربنای کسب و کار را شکل می‌داد به تدریج و با ظهور مسائل جدید رقیق‌تر و کم‌رنگ‌تر می‌شود و با ورود نیروهای تازه‌نفس به لایه‌های مدیریتی به حاشیه می‌رود. ذهنیت مؤسس، که بن‌مایه و جوهره کسب و کار را در برداشت، جایگاه خود را از دست می‌دهد و این همان نقطه‌ای است که می‌تواند آغازی بر پایانی ناخوش باشد: سردرگمی در فهم نیازهای مشتریان، واگذاری بازار به رقبا و درنهایت، پایان عمر

کسب و کار. خوشبختانه تاریخ مدرن دنیای کسب و کار نشان می‌دهد که نباید این پایان ناخوش را همواره حتمی قلمداد کرد. همه کسب و کارها ناگزیر دچار چنین روندی می‌شوند، اما خبر خوب این است که درایت و تدبیر می‌تواند کسب و کارها را از دل این بحران به سلامت رهبری کند. شهود و تجربه حرفه‌ای مدیران جوهره اصلی برای رهبری است، اما طی این مسیر با در اختیار داشتن راهنمایی برای عمل به مراتب اثربخش‌تر و پرحاصل‌تر می‌شود. زوک و آلن، که از مشاوران زبده شرکت مشاوره مدیریت بین‌اند کمپانی‌اند، در کتاب **ذهنیت مؤسس** چستی چالش‌های رشد و چگونگی هدایت سازمان به ورای این چالش‌ها را از خلال سال‌ها تجربه خود از کار با شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی تشریح می‌کنند. زوک و آلن نویسندگان ناشناس و کم‌تجربه‌ای نیستند. پیشینه حرفه‌ای این دو نفر در مشاوره به تیم‌های هیئت‌مدیره و رهبران اجرایی شرکت‌های گوناگون آنها را به بینش عمیقی درباره پستی و بلندی‌های حرکت در مسیر رشد مجهز کرده است. کتاب‌های قبلی این دو نویسنده تبحر آنها را در دانش استراتژی نشان می‌داد، اما آنها با این کتاب قدم‌هایشان را از دانش فراتر برده‌اند و درک عمیقشان را از رهبری کسب و کارها در طول زمان به نمایش گذاشته‌اند.

اگرچه نویسندگان در بخشی از ابتدای کتاب مخاطبان نوشته‌هایشان را مشخص کرده‌اند، بیراه نیست که تأکیدی بر مخاطبان خاص این کتاب، یعنی بنیان‌گذاران، رهبران اجرایی و اعضای هیئت‌مدیره‌ها، داشته باشیم. تداوم و پایداری کسب و کارها چه در زمانه رکود و چه در دوران رشد وابسته به تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های این گروه کوچک اما کلیدی است و کتاب **ذهنیت مؤسس** دقیقاً انگشت اشاره خود را به سوی این گروه گرفته است و آنها را به بازاندیشی و بازسازی ذهنیت مؤسس برای پیشگیری از بحران‌ها و غلبه بر آنها فرامی‌خواند. انتشارات آریانا قلم در سال‌های اخیر با چاپ تعدادی از آثار به‌روز و

- سخن ناشر: چگونه هیچ وقت به حاشیه نروید؟ •

شناخته شده در سطح جهانی همچون **خلق مدل کسب و کار** و راه اندازی **کسب و کار** مخاطبان خود را در طی گام های دشوار نخستین همراهی کرده است و کتاب هایی مانند **شتاب دهی و حرکت به سوی اقیانوس آبی** را برای کمک به پیشبرد موفق این مسیر و شتاب بخشیدن به روند رشد کسب و کارها منتشر کرده است. امیدواریم این کتاب، که با دقت نظر مترجمان توانمند آن به انتشار می رسد، نیز به سهم خود نقش مؤثری در توسعه قابلیت های ذهنی مخاطبان برای رهبری کسب و کارها در گذر از بحران های مسیر رشد داشته باشد.

**سمیه محمدی**

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم





## استراتژی از نوع کارآفرینانه

کتاب ذهنیت مؤسس اثری خواندنی است. کریس زوک و جیمز آلن با این کتاب مرزهای تفکر سنتی درخصوص استراتژی را درنور دیده‌اند. موضوع کتاب رشد سودآور پایدار است. اینکه چطور شرکتی قادر به کسب و حفظ رشد سودآور شود پرسشی اساسی است که پاسخ ساده‌ای برای آن وجود ندارد. تحقیقات بین آند کمپانی نشان می‌دهد که تعداد بسیار اندکی از شرکت‌ها، حدود ۱۰ درصد، به رشد سودآور پایدار (دست‌کم برای دوره‌ای ده‌ساله) دست می‌یابند. اما چرا تعداد این شرکت‌های موفق تا این اندازه اندک است؟

کریس زوک و جیمز آلن با استناد به پژوهش‌های دامنه‌دار خود معتقدند که ریشه مشکل در بازی درونی استراتژی است و بازی بیرونی نقش کم‌رنگ‌تری در این خصوص دارد، به طوری که هشتادوپنج درصد از دلایل کلیدی توقف رشد در درون شرکت‌هاست؛ به بیان دیگر، ریشه‌های مشکل قابل‌کنترل‌اند و تیم مدیریتی مسئول آنهاست. بنابراین، مدیران اجازه ندارند تقصیر را به گردن اوضاع اقتصادی، قوانین دولتی و نابسامانی‌های سیاسی بیندازند. بخش عمده مشکل خود شماست، پس بهانه‌تراشی نکنید.

سه ویژگی‌ای که در این کتاب تحت عنوان ذهنیت مؤسس معرفی شده‌اند در طول عمر سازمان و امکان رشد سودآور پایدار آن مؤثرند. ذهنیت مؤسس سه بعد دارد: مأموریت شورش، وسواس به خط مقدم و ذهنیت مالکانه. سازمان‌هایی که چراغ این سه ویژگی را روشن نگه دارند قادر خواهند بود از بحران‌های رشد جان سالم به در برند.

شرکت‌ها که متولد می‌شوند، کار خود را در مقام شورشی آغاز می‌کنند. آنها برای برآورده کردن نیازهای مغفول‌مانده مشتریان به جنگ صنعت و استانداردهای موجود می‌روند. رؤیای همه آنها این است که روزی به سازمانی بزرگ و حرفه‌ای تبدیل شوند و سری توی سرها درآورند. اما پس از مدتی گرفتار پارادوکس رشد می‌شوند: «رشد باعث ایجاد پیچیدگی می‌شود و پیچیدگی خود قاتل خاموش رشد است.» آیا بزرگ شدن اندازه شرکت (تداوم یافتن رشد) منفعت‌آفرین است یا پیچیدگی‌آفرین؟ پاسخ این است که هم منفعت دارد و هم زیان. شرکت‌های نوپا، در سفر پرماجرایشان برای بزرگ شدن، ذهنیت مؤسس را از دست می‌دهند و در نتیجه رشدشان متوقف می‌شود؛ به بیان دیگر، رشد رشد را نابود می‌کند و سرکنگبین صفرا می‌افزاید.

زمانی می‌رسد که وقتی از برخی مؤسسان سؤال شود که آیا اکنون حاضری در سازمانی که زمانی خودت تأسیس کردی استخدام شوی، پاسخ منفی می‌دهند. چه چیز باعث می‌شود کار شرکت‌ها به اینجا برسد؟ پاسخ در بحران‌های رشد است. البته خوشبختانه این بحران‌ها قابل‌پیش‌بینی‌اند: بحران اضافه‌بار، از نفس افتادن و سقوط آزاد. چطور می‌توان برای این بحران‌ها غلبه کرد؟ همان‌طور که گفتیم، با ذهنیت مؤسس:

- داشتن مأموریت شورشی و تمرکز بر یک یا چند قابلیت اصلی، که کارکنان را برمی‌انگیزد و جایگاه معینی در بازار به شرکت می‌دهد.
- وسواس به خط مقدم، که با بذل توجه به کارکنانی همراه است که مستقیماً با مشتریان سروکار دارند و پادشاهان حقیقی سازمان‌اند اما معمولاً در جلسات استراتژی شرکت داده نمی‌شوند.
- و ذهنیت مالکانه، که مسئولیت‌پذیری اعضای سازمان را افزایش می‌دهد و دقت آنها را در مدیریت منابع بیشتر می‌کند.

مشاهدات هوشمندانه نویسنندگان کتاب و موردکاوی‌های متنوعشان

به معرفی قوانین و راهکارهایی انجامیده که مسیر رشد سازمان را تسهیل می‌کنند. داستان‌هایی که در این کتاب تعریف می‌شوند طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها را در بر می‌گیرند. شرکت‌هایی مانند نرویزن کروز لاین، ماریکو، هتل‌های ابرویی، ال برندز، می ایچکی، ای بی این‌پو، دی هوم دیپو، پرپچوال، تلنور گروپ، داویتا و لگو.

برخی از مطالبی که در کتاب طرح شده ظاهراً با آنچه تاکنون یاد گرفته‌اید و به خاطر سپرده‌اید تناقض دارد. مثلاً، اشاره به حرفه‌ای شدن سازمان به منزله آسیب، مسئله گسترش علاقه‌مندی به دستورالعمل نوشتن برای کارها، و مشکل جذب و استخدام نظام‌مند. دلیل این تناقض ظاهری رویکرد کارآفرینانه کتاب به موضوع استراتژی است. تلاش نویسندگان معطوف به آن است که توضیح دهند چگونه می‌توان روحی استارت‌آپی در کالبد نیمه‌جان شرکت‌های بزرگ دمید. بنابراین، در بررسی عمیق‌تر کتاب در خواهیم یافت که از دیدگاه نویسندگان، موفقیت ناشی از توجه هم‌زمان به سازمان یافتن و بی‌شکل شدن است. سازمان‌های بزرگ به تدریج مملو از خون‌آشام‌های انرژی و انگیزه می‌شوند: بوروکرات‌ها. افرادی مانع‌تراش که سرعت عمل را کاهش می‌دهند و مشکلات کوچک را بزرگ و بزرگ‌تر می‌کنند. برای حرکت در مسیر رشد پایدار باید سخت مراقب بود. بادهای رو به غرب و رو به جنوب (به شرحی که در کتاب آمده) سازمان را به بیراهه می‌کشاند و بوروکراسی را جایگزین روح کارآفرینانه می‌کنند. حرکت سازمان در مسیر بزرگ شدن با از دست رفتن ذهنیت مؤسس همراه است؛ در این سفر، طبقه‌ای از مدیران حرفه‌ای شکل می‌گیرند که خیال می‌کنند از افرادی که سازمان را ایجاد کرده‌اند مهم‌ترند. مدیریت استراتژیک براساس رویکرد ذهنیت مؤسس رشد سازمان را به‌گونه‌ای مدیریت می‌کند که به پیرشدن آن نینجامد. «این‌طور نیست که اول پیر شوید و بعد کند و سخت، بلکه کند و سخت که شدید، پیر می‌شوید.»

شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد درجه ذهنیت مؤسس با سطح عملکرد سازمان هم‌بسته است. بررسی وضعیت پانزده سال اخیر شرکت‌های سهامی عام حاکی از آن است که بازده حقوق صاحبان سهام شرکت‌هایی که مؤسس آنها همچنان رئیس هیئت‌مدیره یا مدیرعامل شرکت است یا نقشی کلیدی در اداره آن دارد سه برابر سایر شرکت‌هاست. البته ذهنیت مؤسس را می‌توان احیا کرد.

روش‌های احیاگری در این کتاب به تفصیل شرح داده شده‌اند، ولی عاقلانه‌تر آن است که برای حفظ ذهنیت مؤسس سرمایه‌گذاری کنیم. بنابراین، باید سراغ بازی درونی استراتژی رفت: «حکایت ساختن کسب‌وکار، گسترش و حفظ کارکنان باکیفیت، تقویت فرهنگ، ارتقای سیستم‌ها، یادگیری از تجربیات، انطباق دادن مدل کسب‌وکار، پایین نگه داشتن هزینه‌ها و سازمان‌دهی افراد برای انجام دادن چندباره و بی‌عیب و نقص این فعالیت‌ها.»

به گمان ما، خوانندگان بالقوه این کتاب رؤسا و اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عامل، و مدیران ارشد شرکت‌ها و همین‌طور کارآفرینان‌اند. در درجه بعد، خواندن این کتاب را به مدیران و کارشناسان معاونت‌ها و مدیریت‌های استراتژی، برنامه‌ریزی، برنامه و بودجه، تحقیق و توسعه، توسعه کسب‌وکار و سایر دپارتمان‌هایی که با مقوله رشد سازمان درگیرند توصیه می‌کنیم؛ به بیان دیگر، استراتژیست‌ها اصلی‌ترین مخاطبان این کتاب را تشکیل می‌دهند.

کتاب حاضر از لحاظ طبقه‌بندی در گروه کتاب‌های مدیریت استراتژیک جای می‌گیرد، زیرا موضوع محوری آن پاسخ به این سؤال است که کسب‌وکارهایی که دوره راه‌اندازی را با موفقیت گذرانده‌اند چگونه قادر به حفظ رشد باکیفیت خواهند بود. اگرچه کتاب حاضر با آثار مرتبط با شرکت‌های نوپا متفاوت است، مفاهیم مرتبط با کارآفرینی در همه جای آن به چشم می‌خورد. کارآفرینان و مدیران استارت‌آپ‌ها با

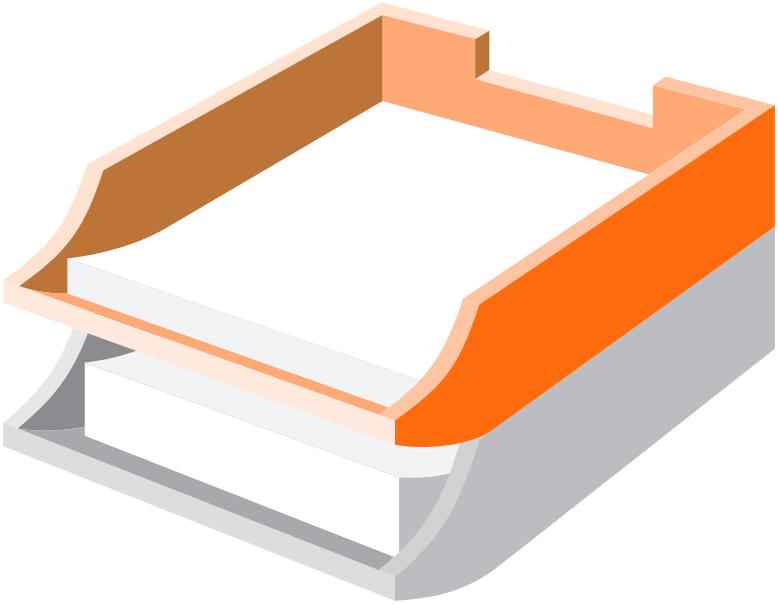
خواندن این کتاب قادر خواهند شد از خطراتی که در آینده نزدیک در کمینشان نشسته مطلع شوند.

ترتیب مطالب کتاب به این صورت است: ابتدا مقدمه مؤلفان را می‌خوانیم، که تصویری کلی از کتاب به دست می‌دهد. در فصل نخست، مفهوم ذهنیت مؤسس و رابطه آن با رشد پایدار طرح می‌شود. فصل دوم به معرفی کلی سه بحران رشد اختصاص دارد. بحران‌های اضافه‌بار، از نفس افتادن و سقوط آزاد با مثال‌هایی خواندنی معرفی می‌شوند. در فصل سوم، به بحران اضافه‌بار و چگونگی غلبه بر آن پرداخته شده است. فصل چهارم در باب معکوس کردن از نفس افتادگی و چگونگی احیای سرعت رشد است. در فصل پنجم، درباره سازوکارهای متوقف کردن بحران سقوط آزاد و نجات دادن سازمان روبه‌زوال بحث شده است. و نهایتاً، در فصل ششم، برنامه‌ای عملیاتی برای تزریق ذهنیت مؤسس به ارکان سازمان و حرکت در مسیر شورشگری مقیاس پیشنهاد شده است.

شایسته است از جناب آقای دکتر کامیار رئیسی‌فر، دوست گران‌مایه‌مان، که مسئولیت بازخوانی و مقابله ترجمه با متن اصلی را عهده‌دار شدند، صمیمانه تشکر کنیم. از سرکار خانم سمیه محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، نیز به خاطر صبر و حوصله و همکاری سازنده‌شان در مراحل گوناگون آماده‌سازی کتاب برای چاپ سپاسگزاریم. از خوانندگان ارجمند نیز استدعا داریم نظرات و انتقادات ارزشمند خود را برای مترجمان یا دفتر انتشارات ارسال فرمایند.

به امید پیشرفت روزافزون سازمان‌های ایران زمین

**نادر سیدکلالی و الهام حیدری**



○ فهرست ○

مقدمه: پارادوکس رشد	۱۷
یک. ذهنیت مؤسس	۳۵
دو. سه بحران قابل پیش‌بینی رشد	۷۳
سه. غلبه بر اضافه‌بار	۱۱۱
چهار. معکوس کردن از نفس افتادگی	۱۴۱
پنج. توقف سقوط آزاد	۱۷۱
شش. برنامه عملیاتی برای رهبران	۲۰۷
یادداشت‌ها	۲۴۷
منابع	۲۵۱
نمایه	۲۵۷





## پارادوکس رشد

رشد باعث ایجاد پیچیدگی می‌شود و پیچیدگی خود قاتل خاموش رشد است. به خاطر همین پارادوکس است که در دهه گذشته از هر نه شرکت فقط یکی توانسته سطح حداقلی از رشد سودآور را حفظ کند و ۸۵ درصد از مدیران اجرایی نه عوامل خارجی خارج از کنترل، بلکه عوامل داخلی را مقصر اصلی شکست‌هایشان قلمداد می‌کنند. [۱] خاستگاه ریشه‌های عملکرد پایدار در درون شرکت است و این ریشه‌ها قابل پیش‌بینی‌اند.

اگر توجه کنید، درمی‌یابید که در روایت موفقیت یا شکست شرکت‌ها همیشه دو خط داستانی درهم‌تنیده وجود دارد. اولین داستان، که دیدنش هم راحت‌تر است، داستان خارجی است. این همان خط روایی‌ای است که در بازار به صورت درآمدهای فصلی، بازده سهام‌داران، تغییرات سهم بازار و رشد سودآور جلوه می‌کند. دنبال کردن این داستان خیلی ساده است و اکثر افراد -از جمله اعضای هیئت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، مطبوعات و بخش عمومی- فقط به آن می‌پردازند. این داستان در این باره است که هر شرکت چطور از طریق خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان در مقایسه با رقبا در بیرون<sup>۱</sup> پیروز می‌شود.

داستان دوم در **درون**<sup>۲</sup> شرکت رخ می‌دهد و کمتر به چشم می‌آید. این داستان حکایت ساختن کسب‌وکار، گسترش و حفظ کارکنان با کیفیت، تقویت فرهنگ، ارتقای سیستم‌ها، یادگیری از تجربیات، انطباق دادن

---

1. on the outside

2. inside

مدل کسب و کار، پایین نگه داشتن هزینه‌ها و سازمان‌دهی افراد برای انجام دادن چندباره و بی‌عیب و نقص این فعالیت‌هاست. برخی شرکت‌ها در بیرون خوب‌اند، اما در درون مشکل دارند؛ برخی دیگر در بیرون مشکل دارند، اما در درون خوب‌اند. با این حال، شرکت‌ها زمانی می‌توانند موفق شوند که هم در درون و هم در بیرون خوب باشند. این دو داستان باید هم‌گرا شوند. اگر اوضاع داخلی‌تان خراب باشد، رشد سودآورتان در بازاری رقابتی دوام نخواهد داشت و اگر در بازار ضعیف باشید، نمی‌توانید فرهنگ عملکرد مطلوبتان در داخل را برای مدت طولانی حفظ کنید.

ما تاکنون چهار کتاب دربارهٔ اینکه چگونه چطور بازی خارجی استراتژی را ببریم نوشته‌ایم. نخستین آنها **سود از هسته<sup>۱</sup>** بود. کتاب حاضر با آنها متفاوت است. این کتاب دربارهٔ بازی داخلی استراتژی است. موضوع این کتاب این است که شرکت‌ها، چه جوان و چه بالغ، چگونه می‌توانند از آنچه ما سه بحران داخلی رشد می‌خوانیم احتراز کنند.

### ← بحران‌های قابل پیش‌بینی رشد

هریک از سه بحرانی که ما شناسایی کرده‌ایم در مرحلهٔ متفاوتی از حیات سازمان رخ می‌دهند.

- بحران اول، **اضافه‌بار<sup>۲</sup>**، به سوء عملکرد داخلی و ازدست دادن تکانهٔ خارجی<sup>۳</sup> اشاره دارد. مدیران شرکت‌های جوان و دارای رشد سریع وقتی که سعی می‌کنند اندازهٔ کسب و کارشان را به سرعت بزرگ کنند، با چنین بحرانی مواجه می‌شوند.

---

1. Profit from the Core

2. overload

3. external momentum

● بحران دوم از نفس افتادن<sup>۱</sup> است. در بسیاری از شرکت‌های موفق، رشد سریع سبب افزایش لایه‌های پیچیدگی در سازمان می‌شود و مأموریت مشخصی را که زمانی انرژی بخش و راهنمای عمل سازمان بود کم‌اثر می‌سازد. در نتیجه، سرعت حرکت شتابان سازمان ناگهان به شدت کند می‌شود. از نفس افتادن دوره سرگشتگی شرکت است: پدال گازِ رشد دیگر مثل قبل جواب نمی‌دهد و رقبای جوان‌تر و سریع‌تر به تدریج از سازمان پیشی می‌گیرند. اکثر شرکت‌هایی که از نفس می‌افتند هرگز به وضع پیشین بازمی‌گردند.

● بحران سوم، سقوط آزاد<sup>۲</sup>، بیش از دو بحران دیگر موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازد. در چنین وضعیتی، رشد شرکت در بازار اصلی‌اش به‌طور کامل متوقف می‌شود و مدل کسب‌وکارش، که تا همین اواخر عامل اصلی موفقیتش بود، دیگر به کار نمی‌آید. برای شرکت در حال سقوط آزاد، زمان ضیق و وقت تنگ است. تیم مدیریت احساس می‌کنند که کنترلشان را از دست داده‌اند. آنها قادر نیستند ریشه‌های بحران را شناسایی کنند و نمی‌دانند کدام پدال را فشار دهند تا از وضعیت پیش‌آمده نجات پیدا کنند.

این سه بحران برای کسب‌وکارهایی که دوره راه‌اندازی و رشد اولیه را با موفقیت سپری کرده‌اند پرخطرترین و نگران‌کننده‌ترین دوران‌هایند. اما خبر خوش این است که این بحران‌ها قابل پیش‌بینی و اجتناب‌پذیرند. می‌توان موانع رشدی را که در دل این بحران‌ها لانه کرده‌اند پیش‌بینی کرد و حتی آنها را به علتی سازنده برای تغییر مبدل ساخت.

---

1. stall-out

2. free fall

## ← ذهنیت مؤسس

بینش‌های ما در این کتاب مبتنی بر حقیقتی ساده اما عمیق است. اکثر شرکت‌هایی که به رشد پایدار دست پیدا می‌کنند، با وجود تفاوت‌های بسیار، نگرش‌ها و رفتارهای انگیزه‌بخش مشابهی دارند. ریشه این نگرش‌ها و رفتارها اغلب به مؤسس جسور و جاه‌طلبی برمی‌گردد که از ابتدا آنها را به درستی در سازمان پایه‌گذاری کرده است. شرکت‌هایی که به رشد سودآوری دست می‌یابند و روزبه‌روز بزرگ‌تر می‌شوند، در کنار حفظ این ویژگی‌های درونی که سبب موفقیتشان شده، اغلب خود را شورشی<sup>۱</sup> قلمداد می‌کنند و سعی می‌کنند به حمایت از مشتریانی که خدمات مناسب نگرفته‌اند علیه صنعت و استانداردهای آن جنگ به راه بیندازند یا به‌کل صنعت جدیدی ایجاد کنند. این شرکت‌ها مأموریت و تمرکز مشخصی دارند که همه کارکنان می‌توانند آن را بفهمند و خود را با آن مرتبط کنند (برخلاف شرکت‌های متوسط، که در آنها از هر پنج نفر فقط دو نفر علت وجودی سازمان را درک می‌کنند). [۲] شرکت‌هایی که به این صورت اداره می‌شوند می‌توانند احساس عمیق مسئولیت فردی را در کارکنانشان پرورش دهند (برخلاف شرکت‌های متوسط، که براساس پیمایش اخیر گالوپ<sup>۲</sup>، فقط ۱۳ درصد از کارکنانشان دل‌بستگی و تعهد هیجانی به سازمان داشتند). [۳] این شرکت‌ها از پیچیدگی، بوروکراسی و هرچیزی که در مسیر اجرای درست استراتژی قرار می‌گیرد متنفرند. مشغولیت فکری آنها جزئیات کسب‌وکار است و به کارکنان خط مقدم، که مستقیماً با مشتریان در تعامل‌اند، اهمیت زیادی می‌دهند. این نگرش‌ها و رفتارها چارچوبی ذهنی را می‌سازد که یکی از بزرگ‌ترین و مغفول‌واقع‌شده‌ترین رازهای موفقیت در کسب‌وکار است.

---

1. insurgent

2. Gallup

ما آن را **ذهنیت مؤسس** می‌نامیم.

ذهنیت مؤسس منبع کلیدی مزیت رقابتی برای شرکت‌های جوان‌تری است که با شرکت‌های تثبیت‌شده<sup>۱</sup> بزرگ‌تر و ثروتمندتر رقابت می‌کنند. این ذهنیت از سه ویژگی اصلی تشکیل شده: مأموریت شورش<sup>۲</sup>، ذهنیت مالکانه<sup>۳</sup> و وسواس به خط مقدم<sup>۴</sup>. نمود این ویژگی‌ها را بهتر از همه در شرکت‌هایی می‌توان دید که یا همچنان مؤسسانشان رهبری‌شان می‌کنند یا تأثیر مؤسس همچنان در اصول، هنجارها و ارزش‌های سازمان باقی است.

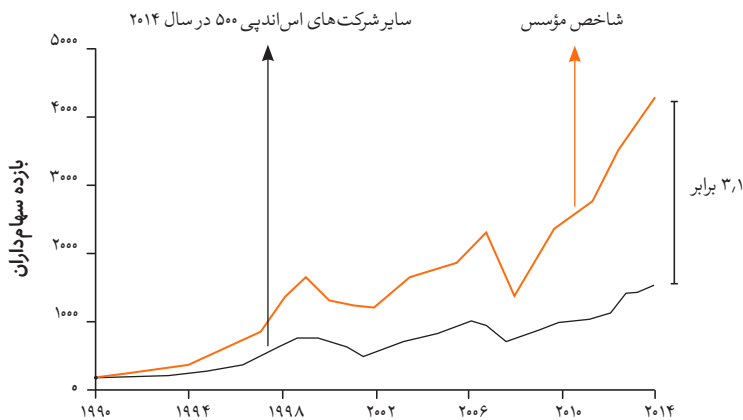
در تحلیل‌ها، پیمایش‌ها و مصاحبه‌هایی که انجام دادیم (همان‌طور که در بخش «چطور این تحقیق را انجام دادیم» در همین فصل می‌توانید ببینید)، به این نتیجه رسیدیم که بین ویژگی‌های ذهنیت مؤسس در همه انواع شرکت‌ها - نه فقط استارت‌آپ‌ها - و توانایی حفظ عملکرد در بازار، بازار سرمایه و در برابر رقبا ارتباطی قوی وجود دارد.

مطابق تحقیقات ما، از سال ۱۹۹۰ به بعد، بازده سهام‌داران در شرکت‌های سهامی عامی که مؤسسانشان هدایتشان می‌کنند سه برابر سایر شرکت‌ها بود (مطابق با شکل م-۱). [۴]

شرکت‌هایی که از بهترین و باثبات‌ترین عملکرد برخوردار بودند چهار تا پنج برابر بیشتر از شرکت‌های ضعیف ویژگی‌های ذهنیت مؤسس را از خود نشان می‌دادند. [۵] به علاوه، مشخص شد از بین حدوداً ده درصد شرکت‌هایی که یک دهه رشد سودآور و پایدار را از سر گذرانده بودند تقریباً در دوسوم آنها ذهنیت مؤسس حاکم بود. این اعداد جالب توجه‌اند.

- 
1. incumbent
  2. insurgent's mission
  3. owner's mindset
  4. obsession with the front line

• ذهنیت مؤسس •

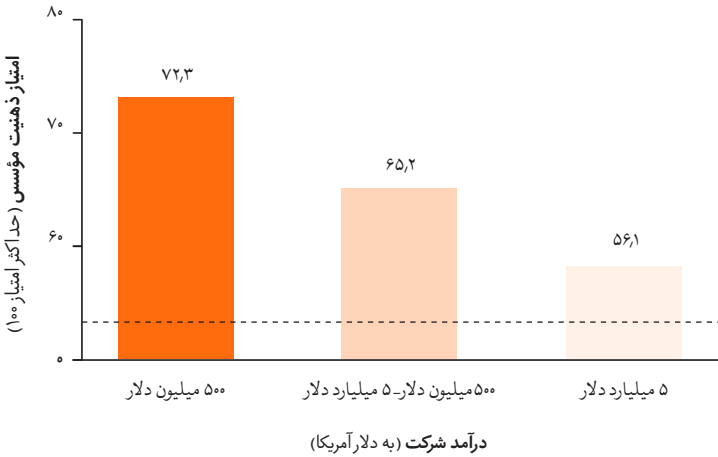


شکل م-۱ | شرکت‌هایی که مؤسس رهبری شان می‌کرد از بقیه عملکرد بهتری داشتند

با این حال، اغلب شرکت‌ها وقتی بزرگ می‌شوند ذهنیت مؤسس را از دست می‌دهند. تلاش برای رشد و افزایش مقیاس پیچیدگی سازمانی را افزایش می‌دهد، فرایندها و سیستم‌ها را زیاد می‌کند، حس شورشی بودن را کم‌رنگ می‌کند و حفظ استعدادهای اولیه را با چالش مواجه می‌کند. این نوع مشکلات عمیق و ظریف داخلی به نوبه خود اوضاع بیرونی را هم خراب می‌کنند. مطابق با شکل م-۲، پیمایشی که ما بر روی ۳۲۵ مدیر اجرایی در اقصا نقاط جهان انجام دادیم نشان داد که از نظر آنها، با بزرگ‌تر شدن اندازه شرکت، ذهنیت مؤسس در سازمان رو به افول می‌گذارد.

آیا ناکامی شرکت‌هایی را که زمانی بر کسب و کارشان مسلط بودند و به نظر می‌رسید صاحب همه چیزند - از جمله بازارهای در حال رشد، پول زیاد قابل سرمایه‌گذاری، فناوری‌های اختصاصی، برندهای مشهور و رهبری در کانال‌های توزیع - به شکل دیگری می‌توان تبیین کرد؟ به عنوان مثال در دهه ۱۹۹۰، شرکت نوکیا در قله بازار گوشی تلفن همراه

● مقدمه: پارادوکس رشد ●



شکل م-۲ | از نظر مدیران اجرایی، ذهنیت مؤسس با افزایش اندازه رو به کاهش می‌گذارد

قرار گرفت. براساس تخمین ما، در آن دهه، شرکت نوکیا بیش از ۹۰ درصد سودهای بازار جهانی را به خود اختصاص داده بود و به نظر می‌رسید قرار است رهبری‌اش را سال‌های سال حفظ کند.

به علاوه، این شرکت بسیاری از عناصر تلفن‌های هوشمند نسل بعدی را پایه‌ریزی کرده بود: یکی از اولین فناوری‌های صفحه لمسی کوچک در آنجا توسعه یافته بود، رهبر جهانی در فروش دوربین‌های بسیار کوچک بود، یاد گرفته بود که چطور موسیقی توزیع کند و یکی از اولین شرکت‌هایی بود که ایمیل رایگان روی گوشی‌هایش عرضه کرده بود. اما رشد فزاینده اضافه‌باری برداشتن نوکیا گذاشت و افزایش پیچیدگی سازمانی جلو دیدش را گرفت، به گونه‌ای که در نهایت نتوانست با بهره‌برداری از مزیت‌هایش رهبری بازار در توسعه تلفن‌های نسل بعدی را در دست بگیرد، علی‌رغم اینکه هشدارهایی از مهندسان خود در این خصوص دریافت کرده بود.



هیچ‌یک از اینها به دلیل فقدان منبع یا فرصت نبود. نوکیا بر فراز یکی از بزرگ‌ترین بازارهای درحال‌رشدی که جهان تابه‌حال به خود دیده است قرار گرفته بود و ضمناً یکی از پول‌دارترین شرکت‌های تاریخ بود. با این همه به جای اینکه مثل شورشی‌ها فکر کند و در آینده سرمایه‌گذاری کند، ۴۰ درصد از سود سهام خود را صرف بازخرید بخش زیادی از سهام خود کرد. فقط چند سال طول کشید که اپل، سامسونگ و کمی بعد گوگل بازار تلفن‌های هوشمند را در اختیار گرفتند و نوکیا، که زمانی الگوی نوآوری و تفکر شورشی بود، در سراسیمی سقوط قرار گرفت. وقتی از یکی از اعضای هیئت‌مدیره سؤال شد که چرا این اتفاق افتاد، او به عوامل داخلی اشاره کرد، نه حرکت‌های رقابتی و فقط گفت، «ما کندتر از آن بودیم که بخواهیم اقدامی بکنیم.» [۶]

طی مطالعاتمان درخصوص بحران‌های رشد، با شرکت‌های بسیاری مانند نوکیا روبه‌رو شدیم - شرکت‌هایی که از بیرون به نظر می‌رسید صاحب همه چیز بودند (جایگاه بازار، برند، فناوری، مشتری و منابع مالی زیاد)، اما درنهایت همه اینها را به شکلی تکان‌دهنده از دست دادند، چراکه نتوانستند بازی داخلی را به خوبی انجام دهند. اما ما با داستان‌های جالب‌توجه و الهام‌بخش زیادی هم روبه‌رو شدیم که برخلاف موارد قبلی بودند (خیلی از آنها را در این کتاب خواهید خواند) - شرکت‌هایی که از بیرون به نظر می‌آمد هیچ شانسی ندارند، اما به دست رهبرانی که شرکت را از درون از نو بنا کردند احیا شدند.

یکی از این شرکت‌ها داویتا<sup>۱</sup> است، که از سال ۱۹۹۹ متحول شد و از شرکتی درحال ورشکستگی به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های بخش خدمات درمانی آمریکا بدل گشت. از وقتی کنت تیری<sup>۲</sup> مدیرعامل این

---

1. DaVita

2. Kent Thiry

شرکت شد و تمام مشکلات آن را فاش کرد، ارزش سهام این شرکت (پس از تعدیل ناشی از تجزیه سهام) صدمبرابر شده و ارزش بازار آن از حدود صفر به ۱۵ میلیارد دلار رسیده است. تیری، که هنوز پس از شانزده سال همچنان مدیرعامل است، بیش از هر چیز از طریق ذهنیت مؤسس و با تزریق انرژی تازه به درون شرکت باعث ایجاد این تحول شد؛ در فصل‌های بعد، چگونگی این تحول را با جزئیات بیشتر شرح خواهیم داد.

### ● چطور این تحقیق را انجام دادیم

ما سال‌های زیادی صرف تحقیق و تحلیل برای این کتاب کرده‌ایم. کار ما با این مشاهده شروع شد که رشد سودآور در سراسر جهان چالش برانگیزتر و ناپایدارتر شده و از هر ده شرکت به سختی یک شرکت می‌تواند طی یک دهه آن را حفظ کند. سپس با توسعه پایگاه داده‌ای در بین اند کمپانی<sup>۱</sup>، که شامل روند بیست و پنج ساله عملکرد شرکت‌های سهامی عام در بازار بورس جهانی بود، این مشاهده را تأیید کردیم. بعد از آن به سراغ شرکت‌هایی رفتیم که توانسته بودند رشد سودآور خود را در بلندمدت حفظ کنند. بررسی‌ها نشان داد که این شرکت‌ها در دو زمینه توانایی فوق‌العاده‌ای دارند: یکی حفظ تمرکز بر فرصت‌های نزدیک به کسب و کار اصلی‌شان و دیگری جست‌وجو و یافتن فرصت‌های جدید رشد از طریق گسترش و انطباق آنها با کسب و کار اصلی‌شان. وقتی دقیق‌تر به بررسی فهرست این شرکت‌های فوق‌العاده تطبیق‌پذیر پرداختیم، مشخص شد که بیشتر آنها یکی از این سه حالت را دارند: یا مؤسس شرکت کماکان مدیرعامل سازمان است (مانند اوراکل<sup>۲</sup>، هایر<sup>۳</sup> و

---

1. Bain & Company

2. Oracle

3. Haier

ال برندز) یا هنوز در هیئت مدیره شرکت فعالیت دارد یا، از همه مهم تر، تمرکز و اصولی که او از ابتدا و به درستی در شرکت بنیان گذاشته هنوز در سازمان جاری است (مانند ایکیا<sup>۲</sup> یا اینترپرایز رنت-ا-کار<sup>۳</sup>).

ما بازده سهام داران شرکت های مذکور را محاسبه و ویژگی های شرکت هایی با سودآوری پایدار را تحلیل کردیم و مشخص شد که این فرضیه تاحدزیادی اثبات می شود. برای یافتن چرایی آن، بررسی های میدانی خود را شروع کردیم.

در ابتدا با بیش از صد مدیرعامل در سراسر جهان درباره موانع رشد از نظر آنها صحبت کردیم و به طورهم زمان، برنامه ابتکاری ای<sup>۴</sup> در شرکت بین اند کمپانی برای شرکت های دارای رشد سریع به راه انداختیم که اکنون افام ۱۰۰<sup>۵</sup> نامیده می شود. در آغاز، تمرکز افام ۱۰۰ بر شرکت های جوانی بود که در بازارهای درحال توسعه فعالیت می کردند، به درآمد بالای ۲۰۰ میلیون دلار دست یافته بودند و دورنمای رشد بلندمدت نویدبخشی داشتند. بیشتر مدیرانی که ما در خلال سفرها یا کارگاه های افام ۱۰۰ با آنها صحبت کردیم معتقد بودند علل ریشه ای ناکامی آنها در رشد داخلی بوده، نه خارجی.

سپس اقدام به اجرای دو پیمایش از مدیران عامل در سراسر جهان کردیم تا بتوانیم این موانع رشد را شناسایی و تأیید کنیم: یکی شامل ۳۲۵ مدیرعامل از کسب و کارهای گوناگون و دیگری مدیران افام ۱۰۰ و تیم آنها از پنجاه و شش شرکت.

هر دو پیمایش نتایج مشابهی داشتند: مدیرانی که با آنها صحبت

- 
1. L Brands
  2. IKEA
  3. Enterprise Rent-A-Car
  4. initiative
  5. Founder's Mentality 100 (FM100)

کرده بودیم موانع داخلی را علت اصلی بسیاری از چالش‌های رشد خود می‌دانستند، هرچند بسته به سن و مرحله پیشرفتشان، بر نکات متفاوتی تأکید می‌کردند.

سپس در صدد بررسی و شناسایی عوامل موفقیتی برآمدیم که ذهنیت مؤسس را می‌سازند. برای این بررسی، با مدیران و مؤسسانی از سراسر جهان مصاحبه کردیم و از پایگاه داده‌ای، شامل اطلاعات دویست شرکت، عملکرد و شیوه‌های غالب انجام کار آنها، که خبرگان آن را تهیه کرده بودند، کمک گرفتیم.

از دل این بررسی‌ها، به سه مجموعه شیوه انجام کار و نگرش قدرتمند رسیدیم، که اغلب از مؤسس سازمان نشئت می‌گرفتند. ما این سه مجموعه شیوه انجام کار و نگرش را در خلال کارگاه‌های اف‌ام‌ا، در گفت‌وگو با متخصصان صنعت در شرکت بین‌اند کمپانی و از طریق ده‌ها مصاحبه رسمی با مدیران ارشد و به‌خصوص مؤسسان، به بحث گذاشتیم و تأیید کردیم. علاقه‌مندی این افراد به موضوع و سخاوتمندان در گفت‌وگو به ما امکان داد تا مؤلفه‌های ذهنیت مؤسس را تعریف کنیم و به فهم بهتری از کاربرد عملی آنها در شرکت‌هایی که با سه بحران رشد مواجه می‌شوند دست پیدا کنیم.

درنهایت، مطالعات موردی عمیق‌تری با تمرکز بر سه دسته شرکت انجام دادیم: شرکت‌هایی که ذهنیت مؤسس را در بلندمدت حفظ کرده بودند، شرکت‌هایی که آن را از دست داده و دوباره به دست آورده بودند و شرکت‌هایی که هیچ‌گاه چنین ذهنیتی نداشتند.

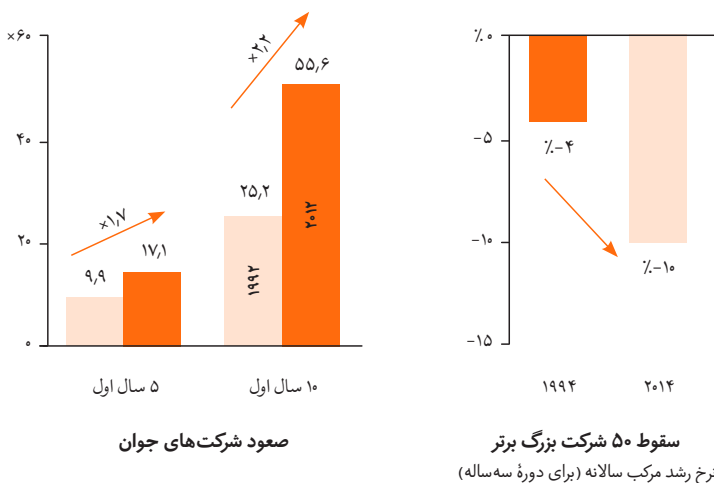
نمونه‌هایی که انتخاب کردیم از نظر جغرافیایی، صنعتی و میزان بلوغ متنوع بودند. در این مسیر هم از داده‌های عمومی و هم از اطلاعات خاص مدیران استفاده کردیم و، از همه مهم‌تر، از صمیم قلب با داستان‌های مجموعه‌ای از مؤسسان برجسته‌ای که همچنان شگفت‌انگیز و الهام‌بخش‌اند همراه شدیم.

## ◀ حالا چرا این کتاب

افضا به بار، از نفس افتادن و سقوط آزاد شاید همگی قابل پیش بینی باشند. به علاوه، بنا بر یافته‌های ما، برای غلبه بر آنها راه‌حل‌های خوبی نیز وجود دارد و غلبه بر آنها بسیار حیاتی است: به طور میانگین، بیش از ۸۰ درصد از نوسانات ارزش شرکت‌ها در طول حیاتشان به تصمیمات و اقداماتی که شرکت‌ها در این سه لحظه بحرانی اتخاذ می‌کنند و انجام می‌دهند - یا انجام نمی‌دهند - بستگی دارد. [۷] غلبه بر این بحران‌ها نه فقط حیاتی است، بلکه هیچ‌گاه تا این اندازه ضروری نیز نبوده است. این بدان خاطر است که چرخه‌های حیات کسب و کار - و متابولیسیم‌های کل صنایع - به طور چشمگیری سرعت گرفته‌اند. توجه کنید: به طور میانگین، شرکت‌های جدیدی که امروزه در رتبه بندی فورچون ۵۰۰ قرار می‌گیرند دوبرابر سریع‌تر از همتایانشان در دو دهه قبل به این جایگاه دست پیدا می‌کنند و سریع‌ترین‌هایشان - رکوردداران جهان در رتبه بندی - با فاصله زیاد رکوردهای قبلی را پشت سر گذاشته‌اند. [۸] شاخص دیگری که حاکی از قدرت یافتن سریع‌تر شرکت‌های جوان در بازار است: در ۴۰ درصد از حوزه‌های رقابتی، قوی‌ترین شرکت - یعنی، شرکتی که بیشترین سهم از سود صنعت و، بنابراین، بیشترین توانایی برای سرمایه‌گذاری مجدد را داراست - دیگر بزرگ‌ترین شرکت نیست. [۹] پیشرفت‌های فناورانه، و گرایش روزافزون به خلق ارزش در حوزه خدمات و نرم‌افزار که در آنها مقیاس اهمیت کمتری دارد، در حال از بین بردن مزایای اندازه بزرگ است.

در نتیجه، شورشیان جوان سریع‌تر از همیشه به تهدیدی برای تثبیت شده‌ها بدل می‌شوند. و اینجا بخش دیگر داستان است: وقتی این شورشیان خودشان به شرکت‌های تثبیت شده تبدیل می‌شوند، بیشتر و ناگهانی‌تر از نفس می‌افتند و برای بازیابی راه سخت‌تری پیش رو دارند. [۱۰] این بداقبالی مضاعف است: شرکت‌ها هم سریع‌تر رشد

● مقدمه: پارادوکس رشد ●



شکل م-۳ | سرعت فزاینده صعود و سقوط

می‌کنند و هم سریع‌تر از نفس می‌افتند؛ همین امر سبب شده تغییر آرایش استراتژیک در صنایع مختلف خیلی سریع‌تر اتفاق بیفتد و جایگاه رهبران و پیروان در بسیاری از بازارها با سرعت وحشتناکی تغییر کند (شکل م-۳ را ببینید). صنعت خطوط هوایی را در نظر بگیرید: صنعت سرمایه‌بر و جاافتاده‌ای که موانع ورود به آن زیادند و هیچ فناوری گسست‌آفرینی<sup>۱</sup> در آن وجود ندارد. این صنعت از نوع صناعی نیست که در آنها، به‌طور معمول، انتظار تغییرات عمده در جایگاه‌های استراتژیک را داشته باشیم. اما، برخلاف انتظار، دقیقاً همین اتفاق در دو دهه اخیر در این صنعت رخ داده است. اگر فهرست بیست خط هوایی باارزش سال ۱۹۹۹ را با فهرست امروزی

۱. disruptive technology: کلمه disruptive در ترجمه‌های فارسی کتاب‌های مدیریتی به‌صورت برهم‌زننده، تحول‌آفرین، اخلاک‌گر، جهشی و... نیز ترجمه شده است.

آن مقایسه کنید، خواهید دید بیش از نیمی از رهبران صنعت جایگاه خود را از دست داده‌اند، بسیاری شان ورشکسته شده‌اند و تقریباً نیمی از شرکت‌هایی که شانزده سال پیش در این فهرست بودند امروزه دیگر شرکت‌های مستقلی نیستند. خطوط هوایی‌ای که اکنون جزء باارزش‌ترین‌ها در جهان‌اند، مثل ایرچاینا، در ۱۹۹۹ حتی جزء بیست شرکت برتر هم نبودند. و این پدیده به هیچ‌وجه منحصر به خطوط هوایی نیست. بیش از نیمی از مدیران در صنایع مختلف معتقدند رقیب اصلی آنها در پنج سال آینده دیگر همان رقیب امروزی آنها نخواهد بود. [۱۱] این نشان می‌دهد شرکت‌های جوان با چه سرعتی می‌توانند رشد کنند و به نیروهای اصلی در صنعت خود تبدیل شوند.

## ادامه دارد...

برای سفارش این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کلیک کنید 

شرکت‌ها که متولد می‌شوند، کار خود را در مقام شورشی آغاز می‌کنند. رؤیای همه آنها این است که روزی به سازمانی بزرگ و حرفه‌ای تبدیل شوند. اما پس از مدتی گرفتار پارادوکس رشد می‌شوند: «رشد باعث ایجاد پیچیدگی می‌شود و پیچیدگی خود قاتل خاموش رشد است.» **شرکت‌های نوپا، در سفر پرماجریشان برای بزرگ شدن، ذهنیت مؤسس را از دست می‌دهند و در نتیجه رشدشان متوقف می‌شود؛** به بیان دیگر، رشد رشد را نابود می‌کند.



زمانی می‌رسد که اگر از برخی مؤسسان سؤال شود که آیا اکنون حاضرید در سازمانی که خودتان تأسیس کردید استخدام شوید، پاسخ منفی می‌دهند. چه چیز باعث می‌شود کار شرکت‌ها به اینجا برسد؟ پاسخ در



RLS



گروه پژوهش‌های صنعت آریانا  
انتشارات آریانا قلم