

سخن نخست

# برنامه محوری ضامن اعتماد آفرینی



فصل نامه داخلی شرکت سرمایه گذاری خوارزمی

شماره ۱۲ - زمستان ۱۴۰۰

## نشست ویژه مدیران گروه سرمایه گذاری خوارزمی برای تدارک برنامه ششم



سرمایه گذاری خوارزمی

حائز دورنمای «بائبات» در رتبه بندی اعتباری شد

بازارهای مالی

و نیم نگاهی به تحولات سیاسی

دستاوردهای حقوقی

به سود سهام داران



گروه سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

# خوارزمی

## ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها

- فعال در حوزه‌های: نفت، گاز و پتروشیمی
- برق
- بانکداری
- واسطه‌گری مالی
- فناوری اطلاعات
- صنعت ارتباطات
- صنعت ساختمان
- صنایع دارویی
- معدن و صنایع معدنی
- پیمه
- بازرگانی
- و سایر بازارهای کسب و کار

تهران . سعادت آباد . بلوار فرهنگ . نبش خیابان ۲۴ شرقی  
شماره ۱۸ . کد پستی: ۱۹۹۷۸۴۳۶۶۵  
تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۸۳ . فاکس: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۷۹

[www.kharazmi.ir](http://www.kharazmi.ir)

# بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تازه‌های خوارزمی

صفحات ۲۰ - ۳



## اقتصاد ایران

صفحات ۲۱ - ۳۴



## اقتصاد جهان

صفحات ۳۵ - ۴۶



## مدیریت و کسب‌وکار

صفحات ۴۷ - ۸۴



## فرهنگ و جامعه

صفحات ۸۵ - ۹۶



### ضوابط درج مقالات در فصلنامه «وخارزم»

فصلنامه وخارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به ویژه در زمینه‌های اقتصاد کلان، تحولات بازار سرمایه، فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی استقبال می‌کند. مقالات ارسالی باید شامل این موارد باشد: عنوان مقاله، نام و مشخصات نویسنده یا مترجم (شامل عناوین اصلی علمی و شغلی، شماره تلفن تماس و نشانی الکترونیکی)، چکیده و متن کامل مقاله (مقدمه، متن، نتیجه) در قالب نرم‌افزار Word - فهرست منابع و پیوست‌های احتمالی. حجم مقالات ارسالی حداکثر تا ۱۰ صفحه A4 (معادل ۳۳۰۰ کلمه) باشد که با احتساب تصاویر، جداول، نمودارها و تیتراژ، نهایتاً از ۴ صفحه نشریه بیشتر نخواهد بود. تحریریه فصلنامه وخارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب واصله آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال کنندگان محترم مسترد نمی‌گردد. مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسندگان یا نویسندگان است و فصلنامه از انتشار مقالات منتشر شده در سایر نشریات و رسانه‌ها معذور است.

vakharazm@kharazmi.ir

### زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه: مریم عربی

همکاران این شماره: نسترن موسوی محسنی،

نرگس فرجی، نسیم بنایی، امیر کاکایی، فرید دانش‌فر،

محمدحسین علی‌اکبری، صدیقه ثنائی، هدی رضایی،

المیرا اکرمی، مونا اشرف‌زاده، محمد عسکرآبادی

گرافیک جلد: افسانه مسکوگر

گرافیک و صفحه‌آرایی: نادر قبله‌ای

ویراستار: شیدا محمدطاهر

امور دفتری: وحیده بهزادی

نشانی: میدان فرهنگ، بلوار فرهنگ، بین خیابان ۲۲

و ۲۴ شرقی، پلاک ۱۸

تلفن: ۸۸۵۶۹۲۸۳ - فاکس: ۸۸۵۶۹۲۷۹

تلفن امور سهام: ۶۶۹۷۱۰۳۰

نشانی الکترونیک:

vakharazm@kharazmi.ir



فصلنامه داخلی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

شماره ۱۲، زمستان ۱۴۰۰



شرکت سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهام عام)

«وخارزم» در پی انتشار ۵۰ شماره در قالب ماهنامه (از اسفندماه ۹۲ الی اسفندماه ۹۶) و در پی توقیف یک‌ساله، در قالب فصلنامه منتشر می‌شود. پیشاپیش از دریافت دیدگاه‌های تان درباره دوره جدید «وخارزم» سپاسگزار خواهیم بود.

## برنامه محوری، ضامن اعتماد آفرینی

دکتر سیدرضا موسوی

مدیرعامل گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی



شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از سال‌های قبل با درک اهمیت برنامه‌ریزی در پیشبرد اهداف، همواره با تکیه بر برنامه‌های مدون، مسیرهای سخت را پشت سر گذاشته و به مدد الهی، امروز به برکت اتکا به این امر مهم، در وضعیتی مطلوب قرار دارد، چرا که برنامه‌ریزی در شرکت از مباحث کلامی فراتر رفته است. گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی دست کم طی ۱۳ سال گذشته، با اتکا به برنامه‌های مدون عملیاتی، کارنامه‌ای روشن، مستند و دارای قابلیت ارزیابی دارد. در این بازه زمانی و به عبارتی از سال ۱۳۸۷ به این سو، طراحی برنامه راهبردی کوتاه‌مدت و بلندمدت متناسب با شرایط داخلی و بین‌المللی را در دستور کار داشته است؛ از برنامه هفت‌ساله‌ای که در سال ۱۳۹۲ متناسب با شرایط آن روزهای جامعه در دستور کار قرار گرفت، تا آخرین برنامه که در شرایط ویژه اقتصادی و گسترش ویروس کرونا تدوین و عملیاتی شد. در برنامه هفت‌ساله خوارزمی نگاه و چشم‌اندازی امیدبخش، الگوی تدوین برنامه بود، در حالی که در برنامه پنجم که از تیر ماه ۱۳۹۹ آغاز شد، درک اقتضانات اقتصادی و دشواری‌ها مبنای ترسیم چشم‌انداز شرکت قرار داشت.

- برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های این برنامه عبارت بوده است از:
- حرکت بر مبنای تعامل نزدیک میان ستاد و شرکت‌ها با پذیرش بخش مهمی از مسئولیت‌های راهبردی، نظارتی و عملیاتی از سوی ستاد.
- توجه به واقعیت‌ها، شناخت فرصت‌ها و پرهیز از بلندپروازی‌های بدون ارزیابی همه‌جانبه.
- دانش‌محوری و اتکا به اصول علمی و کارشناسی
- تشکیل میزهای تخصصی مرتبط با فعالیت‌های هر یک از شرکت‌های گروه.

... و اکنون که برنامه پنجم خوارزمی ماه‌های پایانی خود را سپری می‌کند، گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی امیدوارانه برای صیانت از حقوق سهام‌داران نسبت به تدوین برنامه‌ای جدید و عملیاتی اقدام کرده است. این در حالی است که برنامه پنجم طی سه مرحله مورد ارزیابی و پایش قرار گرفته است. ذکر این نکته ضروری است که مهم‌ترین مزیت برنامه‌های شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی توجه به واقعیت‌ها، شناخت فرصت‌ها و پرهیز از بلندپروازی بدون مطالعه است. توجه به این عناصر، زمینه‌ساز موفقیت اکثر برنامه‌ها در تحقق اهداف بوده است، هرچند برخی اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی در عرصه‌های بین‌المللی، دستیابی به اهداف و برنامه‌های شرکت را دشوار ساخته است. تدارک مقدمات تدوین برنامه دو ساله جدید برای سال‌های ۱۴۰۱-۱۴۰۳ و به عبارتی برنامه ششم خوارزمی را می‌توان در همین راستا ارزیابی کرد.

فراخوان هیئت‌مدیره گروه خوارزمی برای مشارکت فعال تمامی مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران گروه، چه در ستاد و چه در شرکت‌های گروه، در مسیر تدوین برنامه دو ساله آتی، نشانه اهمیت است که این مجموعه برای حرکت بر مبنای برنامه‌محوری قائل است. همچنان که در نشست اخیر مدیران گروه برای تدارک برنامه ششم خوارزمی تاکید شده است، برخی از مهم‌ترین جهت‌گیری‌ها در تدوین برنامه مذکور عبارت خواهد بود از:

- توجه به اهداف کیفی در ارتقای ساختاری در کنار اهداف مالی
- پیش‌بینی امکان دستیابی به اهداف جایگزین در شرایطی که تحقق یکی از اهداف به دلایل مختلف منتفی شده باشد.
- توجه جدی به مزیت‌های جدید ایجادشده در حوزه اقتصاد ملی.
- توجه به اهمیت بررسی ریسک‌های عملیاتی در مسیر اجرای برنامه‌ها.
- ضرورت بهره‌گیری از مزیت‌های تدوین، تبادل، اجرا و کنترل برنامه در بستر الکترونیک.

... و همچنین تلاش بر تعاملی بودن فرآیند تدوین برنامه عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از مزیت‌های اصلی این برنامه است که احتمال تحقق اهداف را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد. به همین منظور، کارگروهی با حضور مدیران عامل شرکت‌های گروه و معاونین ستادی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تشکیل شد، ضمن اینکه مدیران عامل شرکت‌های گروه، مدیریت شورای تدوین برنامه در هر شرکت را برعهده دارند.

در تدوین برنامه عملیاتی شرکت علاوه بر توجه به جنبه‌های مالی از جمله سودآوری، به اهداف کیفی نیز توجه ویژه‌ای صورت می‌گیرد، ضمن اینکه از بزرگ‌ترین مزیت‌های برنامه ششم استقلال اهداف تعیین‌شده خواهد بود، به نحوی که تحقق هر هدف در گرو تحقق هدف دیگری قرار ندارد. توجه به این مهم، این شرایط را فراهم می‌کند که اگر یکی از اهداف به هر دلیلی محقق نشد، سایر اهداف در سناریوهای جایگزین قابل دستیابی باشد.

شاید به صراحت بتوان گفت ارزشمندترین هدیه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به صاحبان سهام خود، گام برداشتن در راه تقویت پایه‌های اعتماد آنهاست؛ و بی‌شک اعتمادسازی از مهم‌ترین نتایج برنامه‌محوری است.



در این بخش می‌خوانید

گفت‌وگو با دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

«**برنامه‌محوری در خوارزمی؛ رکنی پایدار**»

معاون شرکت‌ها و مجامع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در گفت‌وگو با خارزم:

«**هدف اصلی ما جلب رضایت سهام‌داران است**»

«**سرمایه‌گذاری خوارزمی حائز دورنمای «باثبات» در رتبه‌بندی اعتباری شد**»

محمدرضا محمدی، مدیر امور حقوقی و قراردادهای گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در گفت‌وگو با خارزم

«**دستاوردهای حقوقی به سود سهام‌داران**»

«**نشست ویژه مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی برای تدارک برنامه ششم**»

«**اخبار خوارزمی**»

# تازه‌های خوارزمی





گفت‌وگو با دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی

## برنامه محوری در خوارزمی؛ رکنی پایدار

در اولویت اهداف بوده است، برنامه محوری نه تنها یک ارزش سازمانی، بلکه یک اصل بنیادین مدیریتی در تمامی اقدامات و عملیات از سوی مدیران در تمامی سطوح مدنظر قرار گرفته است. نگاهی به سابقه برنامه‌ریزی در این شرکت مؤید این مهم است. تاکنون پنج برنامه راهبردی و عملیاتی در شرکت خوارزمی تدوین و اجرا شده است. برنامه اخیر که پنجمین برنامه شرکت بوده است، از اواخر سال ۱۳۹۸ تا تیرماه ۱۳۹۹ در یک بازه زمانی پنج‌ماهه برای افق دوساله (۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱) و تحت شرایط سخت شیوع ویروس کرونا تدوین شد. اکنون حدود ۱۸ ماه از اجرای این برنامه می‌گذرد و مطابق نظام پایش و ارزیابی برنامه که در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه تدوین و مستقر شد، پیشرفت و عملکرد برنامه در سطح شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه در بازه‌های زمانی سه‌ماهه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

### ساختار و رویکرد تدوین برنامه عملیاتی دوساله چگونه بوده است؟

این برنامه ماحصل تلاش جمعی مدیران و همکاران در گروه خوارزمی بود که با مشارکت سطوح مختلف مدیریتی و با تمرکز بر اهداف عملیاتی و مسائل مبتلابه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های تابعه تدوین شد. با توجه به این که برنامه هم‌سطح شرکت اصلی و هم‌سطح شرکت‌های تابعه را شامل می‌شد، بنابراین ساختار تدوین برنامه طوری تعریف شده بود که در رأس آن شورای راهبردی برنامه قرار داشت و کمیته تلفیق و تدوین و کارگروه‌های تخصصی در سطح معاونت‌های شرکت اصلی و همچنین در سطح هر یک از شرکت‌های تابعه قرار داشت و حلقه ارتباط بین آن‌ها هسته مرکزی تدوین برنامه بود که در تمامی ارکان ساختاری مذکور حضور داشتند. طی یک فرایند رفت و برگشتی و جلسات حضوری و آن‌لاین برگزار شده نهایتاً برنامه عملیاتی دوساله تدوین و در هیئت مدیره خوارزمی تصویب شد و طی نشست دو روزه مدیران گروه خوارزمی در اواخر شهریور ۱۳۹۹ سیاست‌های اجرایی و کنترل و پایش آن

حل و فصل مسائل کلان شرکت، فراهم‌سازی بستری مساعد برای اقدامات توسعه‌ای، استفاده از فرصت‌های مطلوب سرمایه‌گذاری و درنهایت تحقق شعار گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، یعنی ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها، جز با تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت میسر نبوده و نیست. برنامه محوری همواره در رکن فعالیت‌های مدیران گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی قرار داشته و در ادوار مختلف، برنامه‌های متفاوتی با مشارکت سطوح مختلف مدیریتی و با تمرکز بر اهداف عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های تابعه تدوین شده است. در گفت‌وگو با دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی به روند تدوین برنامه‌های گروه در گذشته و حال و آینده پرداخته‌ایم.

### ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی در شرایط کنونی چیست؟

بی‌شک دستیابی به موفقیت و گام برداشتن در مسیر آن بدون برنامه‌ریزی ممکن نیست. برای شرکت‌هایی که در یک فضای رقابتی و متأثر از عوامل محیطی متعدد فعالیت می‌کنند، داشتن استراتژی بیش از هر چیز دیگری ضروری است. اقدام بدون برنامه و استراتژی به‌سان حرکت در یک مسیر بی‌مقصد و بی‌هدف است و این محیط و اثرات ناشی از آن است که شما را به هر سمت و سویی خواهد برد و هر گونه ابتکار عمل و واکنش مناسب برای مواجهه با تغییرات محیطی را از شما سلب می‌کند و به جای این که خودتان هدف تعریف کنید، محیط برای شما مقصد را تعیین می‌کند، که گاهی ممکن است این مقصد پایان راه فعالیت‌تان باشد.

### برنامه‌ریزی در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی چه جایگاهی دارد؟

برای شرکت خوارزمی که همواره حفظ منافع سهام‌داران



ابلاغ گردید. این برنامه مبتنی بر الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC) شامل پنج هدف کلان و پنج استراتژی کلان برای گروه تدوین شد. همچنین ۲۷ هدف استراتژیک و عملیاتی در سطح شرکت اصلی و ۸۶ هدف استراتژیک و عملیاتی در سطح شرکت‌های تابعه، ۳۶ طرح/ پروژه/ اقدام در سطح شرکت اصلی و ۶۱ طرح/ پروژه/ اقدام در سطح شرکت‌های تابعه و ۱۲۰ برنامه اقدام در سطح شرکت اصلی بوده است.

### با توجه به این که بخش اعظمی از برنامه عملیاتی دوساله سپری شده، چه دستاوردهایی حاصل شده است؟

نتایج ارزیابی‌هایی که از روند پیشرفت برنامه حاصل شده است، به لطف خداوند و کوشش تمامی همکاران در گروه خوارزمی بر پیشرفت نسبتاً مطلوب برنامه و تحقق میزان مناسبی از اهداف تعیین شده در برنامه دلالت دارد. قبل از این که به اهداف محقق شده طی این برنامه اشاره کنیم، لازم است که به دستاوردهای جانبی و مهم برنامه اشاره داشته باشیم، از جمله: نهادینه کردن برنامه‌محوری در گروه خوارزمی، انسجام‌بخشی به برنامه‌ها و اقدامات گروه خوارزمی در جهت تحقق منافع سهام‌داران، ارتقای هدفمندی و هم‌سویی عملیات و اقدامات شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه، نظم‌بخشی به عملیات و اقدامات شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه، ایجاد امکان ارزیابی از عملکرد شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه، ایجاد امکان حصول شناخت بیشتر نسبت به توانمندی‌ها و قابلیت‌ها و همچنین کاستی‌ها و ضعف‌های ساختاری و نهادی در شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه.

هم‌چنین مهم‌ترین اهدافی را که طی ۱۸ ماه از اجرای برنامه حاصل شده است، در سطح شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه این‌گونه می‌توان بیان کرد:

در سطح شرکت اصلی: اخذ حد اعتباری به میزان قابل توجهی از بانک‌ها در جهت اجرای پروژه‌ها، مدیریت وثایق با هدف شناسایی و آزادسازی وثایق مازاد و مدیریت فعال پرتفوی، مدیریت هزینه‌های مالی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، مدیریت فعال سرمایه‌گذاری‌های بورسی و بازاریابی پورتفوی، اصلاح ساختاری، حقوقی و نظارتی شرکت‌های تابعه و تدوین ضوابط و مقررات لازم در جهت هدایت و راهبری اثربخش آن‌ها، توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری شرکت و...

در سطح شرکت‌های تابعه: تعیین تکلیف کامل انعقاد توافق‌نامه امهال تسهیلات خرید اقساطی نیروگاه شهید منتظر قائم، تمهید و تدارک مالی اجرای پروژه شادان، انجام پروژه توسعه و انتقال کارخانه سینادارو، پیشرفت قابل توجه در حل و فصل اختلافات در عمده پرونده‌های حقوقی به‌ویژه در شرکت توسعه ساختمان، توقف روند زیان‌دهی شرکت تجارت گستران و هم‌چنین اجرای طرح اصلاح ساختار مالی در برخی از شرکت‌ها.

### به استقرار نظام پایش و کنترل برنامه در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه اشاره کردید. در مورد این سیستم بفرمایید.

یکی از چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها فقدان نظام کنترل و ارزیابی برنامه است. اغلب در این سازمان‌ها بسیاری از برنامه‌های تدوین شده یا اصلاً اجرایی نمی‌شوند، یا در اجرا شکست می‌خورند و تعداد بسیار محدودی از آن‌ها به مرحله ارزیابی می‌رسند. خوش‌بختانه پایش و ارزیابی برنامه دوساله خوارزمی از همان

مرحله تدوین با جدیت مورد توجه قرار گرفت، به‌طوری که در تمام تدوین برنامه، دستورالعمل پایش و ارزیابی آن نیز تهیه شد. علاوه بر آن، یکی از اهداف عملیاتی همین برنامه استقرار سامانه مدیریت استراتژیک در شرکت بود که برای مکانیزه و سیستمی کردن ارزیابی برنامه تعیین شده بود. اکنون این سیستم نیز تهیه و در معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه استقرار پیدا کرده است و ارزیابی‌های آتی برنامه از طریق این سیستم انجام خواهد شد. با استفاده از این سیستم تمامی واحدهای داخلی شرکت و هم‌چنین شرکت‌های تابعه در دوره‌های زمانی ارزیابی اطلاعات عملکرد برنامه خود را در سیستم ثبت خواهند کرد و بر اساس داشبوردهای تعریف شده گزارش‌های پیشرفت برنامه تهیه خواهد شد. این سیستم علاوه بر تسریع فرایند ارزیابی برنامه، امکان دسترسی به‌موقع مدیریت ارشد شرکت به نتایج عملکردی برنامه را از طریق داشبوردهای مدیریتی فراهم می‌کند. ارزیابی برنامه طبق دستورالعمل مربوط در دو سطح عملیاتی و راهبردی و به صورت فصلی انجام می‌شود. در سطح راهبردی هفت شاخص کلیدی تعریف شده که بین شرکت‌ها مشترک است و امکان ارزیابی و مقایسه شرکت‌ها و میزان تحقق اهداف بلندمدت آن‌ها را میسر می‌سازد. در سطح عملیاتی نیز متناسب با اهداف عملیاتی هر شرکت شاخص‌های عملکرد تعریف شدند که میزان دستیابی به اهداف عملیاتی را نشان می‌دهد.

### آیا برنامه بعدی در راه است؟

بله، قبل از این که برنامه دوساله جاری خاتمه یابد، برنامه بعدی با افق دوساله (۱۴۰۱ تا ۱۴۰۳) تدوین خواهد شد. طی برنامه دوساله اخیر تلاش کردیم با حل و فصل مسائل مهم شرکت و رهایی از مشکلاتی که گریبان‌گیر گروه بود، اکنون شرایط و بستر مساعدی برای برنامه‌ها و اقدامات توسعه‌ای داشته باشیم. انتظار داریم با درس‌آموزی از تجربه‌ای که از برنامه اخیر حاصل شده است و با تکیه بر دانش، اندیشه و تجربه مدیران و کارکنان و استفاده بهینه و کارآمد از ظرفیت‌های گروه، برنامه دوساله بعدی را تدوین کنیم و بار دیگر ان‌شاءالله بتوانیم در جهت ثروت‌آفرینی پایدار برای سهام‌داران قدم برداریم. مقدمات تدوین این برنامه فراهم شده و اقداماتی نیز انجام گرفته است. در این برنامه برای این که بتوانیم فرصت‌های مطلوب سرمایه‌گذاری را شناسایی کنیم، میزهای تحلیل کارشناسی صنعت را فعال کردیم. هم‌چنین نشست‌ها با حضور تمامی مدیران گروه در جهت بررسی روندهای آتی شاخص‌های اقتصاد کلان نیز برگزار کردیم.

### برنامه آتی با چه رویکردی تدوین خواهد شد؟

برنامه پیش‌رو در امتداد برنامه قبلی در سطح شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های گروه تدوین خواهد شد و ضمن تمرکز بر موضوعات اساسی جاری شرکت اصلی و شرکت‌های تابعه بر مسائل و موضوعات راهبردی با رویکرد توسعه‌ای تأکید دارد. هم‌چنین برنامه پیش‌رو از ویژگی‌هایی برخوردار خواهد بود که از آن جمله می‌توان به تمرکز دوسویه بر اهداف جاری و اهداف توسعه‌ای، تمرکز بر اهداف عملیاتی میان‌مدت مبتنی بر وضعیت عوامل محیطی، ایجاد هم‌سویی استراتژیک در گروه، هم‌راستایی با اهداف برنامه دوساله جاری و تداوم اثربخشی برنامه‌ریزی در گروه، توسعه مشارکت‌های درون‌گروهی و ایجاد هم‌افزایی و نهادینه‌سازی برنامه‌محوری در گروه اشاره کرد.

برای شرکت خوارزمی که همواره حفظ منافع سهام‌داران در اولویت اهداف بوده است، برنامه‌محوری نه تنها یک ارزش سازمانی، بلکه یک اصل بنیادین مدیریتی در تمامی اقدامات و عملیات از سوی مدیران در تمامی سطوح مدنظر قرار گرفته است. نگاهی به سابقه برنامه‌ریزی در این شرکت مؤید این مهم است. تاکنون پنج برنامه راهبردی و عملیاتی در شرکت خوارزمی تدوین و اجرا شده است



معاون شرکت‌ها و مجامع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در گفت‌وگو با وخارزم:

## هدف اصلی ما جلب رضایت سهام‌داران است

سرمایه‌گذاری خوارزمی در انتخاب، انتصاب و تغییر اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها، نظارت بر تنظیم صحیح بودجه شرکت‌ها و اعمال برنامه‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در تنظیم بودجه شرکت‌ها و بررسی عملکرد در مقایسه با بودجه جزو وظایف اصلی و مهم این معاونت است.

### در حال حاضر چه مواردی در اولویت پی‌گیری معاونت قرار دارد؟

تمامی موارد یاد شده جزو اولویت‌های مهم و روزمره ماست. طبقاً ایجاد ارزش برای سهام‌داران محترم شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، هدایت و راهبری شرکت‌ها برای دستیابی به این مهم، از اولویت‌های اصلی ما است.

### از روند پی‌گیری برنامه راهبردی دوساله در شرکت‌های زیرمجموعه بگویید.

سال ۱۳۹۸ موضوع برنامه‌ریزی دو ساله شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های گروه شروع و در شهریور سال ۱۳۹۹ نهایی شد. معاونت شرکت‌ها، یکی از اعضای فعال تیمی بود که برای برنامه‌ریزی دوساله گروه تلاش می‌کرد. از جمله اقداماتی که در این زمینه انجام شده، همراهی با تمامی شرکت‌ها به منظور تنظیم و هم‌راستا کردن برنامه‌های شرکت‌ها با برنامه دوساله شرکت خوارزمی بود.

محور اصلی در انجام برنامه‌ریزی، معاونت سرمایه‌گذاری و توسعه بود که ما هم در کنار این معاونت شروع به تعامل، دریافت، تحویل، جرح و تعدیل اطلاعات و اعمال سیاست‌های گروه با شرکت‌ها کرده‌ایم تا برنامه دوساله تهیه شد. پس از آن هم در دوره‌های شش‌ماهه نظارت کاملی بر گزارش‌های پایش و نحوه اجرای برنامه‌ها صورت گرفت. هم‌چنین شرکت‌ها موظف شدند بودجه و برنامه‌شان را دوساله تنظیم

گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی دارای ۱۶ شرکت زیرمجموعه فعال با حوزه فعالیت متفاوت است که مدیریت، هماهنگی و برقراری ارتباط مناسب با تمامی این شرکت‌ها نیازمند تلاشی مضاعف و مدیریتی توانمند است. مسئولیت معاونت شرکت‌ها و مجامع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی بر عهده آقای محمدتقی چراغی از مدیران با سابقه و مجرب بازار سرمایه است. برای آشنایی بیشتر با عملکرد، اهداف و وظایف این معاونت و نحوه ارتباط با شرکت‌های زیرمجموعه، گفت‌وگویی را با معاون شرکت‌ها و مجامع شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی ترتیب داده‌ایم.

### لطفاً درباره اهداف و وظایف فعلی معاونت شرکت‌ها و مجامع توضیح دهید.

مهم‌ترین وظایف معاونت شرکت‌ها، سیاست‌گذاری در خصوص راهبری شرکت‌های گروه خوارزمی، کمک به پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی در شرکت‌ها، برگزاری مجامع و جلسات هیئت مدیره به صورت منظم، نظارت و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و کمک به شرکت‌ها در اجرای صحیح و هدفمند برنامه‌های آنهاست. در این خصوص، دستور جلسات هیئت مدیره شرکت‌های زیرمجموعه بررسی شده و مواردی را که ممکن است از نظر هیئت مدیره دور مانده باشد، یادآوری کرده تا نتیجه درستی از جلسات هیئت مدیره حاصل گردد.

هم‌چنین بررسی و پیشنهاد اعضای کمیته‌های حسابرسی، نظارت بر عملکرد کمیته‌ها، کمک به مدیریت شرکت

کپی



کنند. اکنون نیز در انتهای این برنامه‌ایم و در حال تهیه برنامه دوساله بعدی شرکت‌ها هستیم.

### گزارش‌های دوره‌ای شرکت‌ها به چه موضوعاتی می‌پردازد؟

به تمامی شرکت‌های گروه خوارزمی تکلیف شده که صورت‌های مالی میان‌دوره‌ای حسابرسی شده خود را در موعد قانونی ارائه کنند و چون سال مالی تمامی شرکت‌ها پایان ۲۹ اسفندماه است (به جز شرکت خوارزمی اینوستمنت که به میلادی است)، شرکت‌ها موظفانند صورت‌های مالی میان‌دوره‌ای پایان شهریور و صورت‌های مالی حسابرسی شده سالانه با گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی ارائه کنند، ولی در دوره‌های کوتاه‌تر نیز گزارشات مالی از شرکت‌ها اخذ گردد.

برای صورت‌های مالی حسابرسی شده در پایان سال و در دوره شش‌ماهه مجمعی تشکیل شده و وضعیت شرکت‌ها بررسی می‌شود. چنان‌چه نیاز به بهبود احتمالی وضعیت هر کدام از شرکت‌ها وجود داشته، با موضوعی برای پی‌گیری بیشتر یا اصلاحی مدنظر سهام‌داران مطرح باشد، به صورت رسمی به شرکت تکلیف می‌شود و شرکت هم موظف است نظر سهام‌دار را اعمال کند.

علاوه بر این، شرکت‌ها در پایان هر ماه نتیجه عملیات هر ماه را اعلام می‌کنند. معاونت هم گزارش‌های دوره‌ای را بررسی کرده و فراخور وضعیت شرکت‌ها اگر موضوع قابل اهمیتی در زمینه پیشرفت برنامه‌ها وجود داشته باشد، در شورای معاونین مطرح و در صورت لزوم همراه با مدیرعامل محترم شرکت، تمامی موارد بررسی شده و راجع به آن‌ها تبادل نظر می‌شود. چنان‌چه راه‌حل قابل اجرایی وجود داشته باشد، به شرکت پیشنهاد و نظر مدیریت لحاظ می‌شود تا اگر نقصانی وجود دارد، رفع و اگر فرصتی برای توسعه فعالیت شرکت‌ها وجود دارد، از آن استفاده کنیم.

### درباره عملکرد شرکت‌ها در این دو سال توضیح دهید.

در بیش از دو سالی که من در خدمت شرکت هستم، هر کدام از شرکت‌ها شرایط ویژه‌ای داشتند که مختص همان شرکت بود. با برنامه‌ریزی و ممارست، وضعیت شرکت‌ها را از شرایطی که در آن قرار داشتند، بهبود دادیم. دو سال و نیم قبل که بنده شروع به کار کردم، مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی سال ۱۳۹۸ را به اصلاح وضعیت برخی از شرکت‌ها از جمله شرکت توسعه برق و انرژی سپهر اختصاص داد. شرکت «برق و انرژی سپهر» یکی از ثروت‌های بزرگ گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی بوده که در گذشته وضعیت قابل قبولی نداشته است.

تمام تلاش و انرژی‌مان را در شرکت توسعه برق و انرژی سپهر متمرکز کردیم تا آن را به سر و سامان برسانیم. تمرکز و تلاش تیم مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی باعث شد شرکت از شرایط بحرانی خارج شود. امروز برق و انرژی سپهر یکی از شرکت‌های سودآور ماست که دارای ترازنامه‌ای با ساختار مالی بسیار خوب و در حال آماده‌سازی برای ورود به بورس است.

یکی از کارهایی که در شرکت‌های زیرمجموعه همواره انجام می‌شود، اصلاح ساختار تیم مدیریتی شرکت‌هاست که در شرکت توسعه برق و انرژی سپهر هم این اتفاق انجام شد

و نتیجه مثبتی هم داشت. در ادامه زحمات تیم مدیریت قبلی و با کمکی که به شرکت شد و تغییراتی که در مدیریت شرکت ایجاد شد، امروز نیروگاه هزار و ۶۰۰ مگاواتی شرکت فعالیت خود را به‌خوبی انجام داده و نگرانی بابت نحوه اداره و نوسان تولید این شرکت نداریم. از نظر مدیریت منابع، نقدینگی و پی‌گیری وصول مطالبات که یکی از موضوعات بحرانی شرکت هم محسوب می‌شود، به‌خوبی در حال اداره شدن است و شرایط امیدبخشی را برای سهام‌داران رقم زده است.

شرکت دیگر، شرکت «توسعه معادن صدرجهان» است که یک شرکت زیرمجموعه هم دارد. این شرکت سه سال قبل معدنی داشت که تقریباً دست‌نخورده بودند. وضعیت معادن با ابهام درخصوص ادامه سرمایه‌گذاری مواجه بود. با کمک فکری که مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی انجام داد، هیئت مدیره این شرکت را به این نتیجه رساند که معدن شادان قابلیت استخراج دارد. سرمایه‌گذاری بسیار خوبی انجام شد که امروز به نتیجه رسیده است. یعنی از همین امروز (۱۳ دی)، اولین محموله طلای تولیدشده شرکت کارند صدرجهان که مالکیت معدن طلای شادان در بیرجند را در اختیار دارد، فروخته می‌شود و امیدواریم به صورت ماهانه تولید و فروش طلا داشته باشیم. این تولید و فروش در سال ۱۴۰۰ با ظرفیتی محدود ولی از سال ۱۴۰۱ به صورت رسمی در شرکت انجام خواهد گرفت.

علاوه بر این، برخی از معدنی که امید می‌بخشد، با زحمات و تلاش‌های همه‌جانبه احیا شده و به چرخه توجیه‌پذیری اقتصادی بازگشته‌اند. از جمله معدن مس اردستان که گمان می‌رفت ظرفیت آن چنانی نداشته باشد و با استخراج مختصری این ظرفیت به پایان برسد. درحالی‌که با تلاش‌های شبانه‌روزی همکاران، به معدنی تبدیل شده که به مجوز استخراج ۵۵۰ هزار تنی دست یافته و امکان استخراج طلا نیز در آن وجود دارد.

از جمله اتفاقات خوب دیگری که در شرکت‌های زیرمجموعه افتاده است، می‌توان به تغییرات شرکت «سینادارو» اشاره کرد. این شرکت یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های داروسازی کشور است که دارای خط تولید قدیمی بود که از سال ۱۳۹۴ پروژه‌ای را آغاز کرد و با توجه به تأخیرهای ایجادشده وضعیت امیدوارکننده‌ای نداشت. با تغییراتی که در مدیریت شرکت دادیم، امیدواریم بهمن امسال بخشی از خط تولید جدید شرکت که پروژه بسیار بزرگی است، راه‌اندازی شود. یکی از بهترین عملکردهای دیگر شرکت سینادارو میزان سود خالص شرکت است که در شش ماهه اول ۱۴۰۰ معادل کل سال ۱۳۹۹ بوده که دستاورد بسیار مهمی است.

در زمینه دارو مشکلات زیادی از جمله واردات مواد اولیه، واردات لوازم بسته‌بندی، تعمیرات، نگهداری ماشین‌آلات و تجهیزات و نظارت‌های بسیار خاص وزارت بهداشت در زمینه کیفیت استاندارد محصولات وجود دارد. کار کردن در زمینه دارو کار ساده‌ای نیست؛ این که در این شرایط شرکت بتواند با عملکرد خود سود را نیز افزایش دهد، اتفاق بسیار خوبی رقم خورده و نشان می‌دهد تلاش زیادی از سوی تیم مدیریتی فعلی در جریان است.

### شرایط اقتصادی فعلی و تشدید تحریم‌ها چه تأثیری بر برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مجموعه

نحوه ارتباط و تعامل با سهام‌داران محترم شرکت کاملاً واضح و شفاف است. سهام‌داران شرکت ولی نعمت ما هستند و خواهند ماند. در این خصوص شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و گروه خوارزمی هیچ‌گاه راه ارتباطی با سهام‌داران محترم خود را محدود نکرده است. از راه‌های دیگر پروتکل‌های ارتباطی، می‌توان از سایت شرکت و شبکه کدال نیز به عنوان مسیری برای برقراری ارتباط با شرکت نام برد. من این اطمینان را به سهام‌داران شرکت می‌دهم که تلاش تیمی که هم‌اکنون در شرکت انجام وظیفه می‌کند، متمرکز بر جلب رضایت سهام‌داران و بالا بردن انتفاع آن‌ها از سرمایه‌گذاری‌شان است



### خوارزمی داشته است؟

برخی از شرکت‌های زیرمجموعه، دارای مراودات خارجی هستند که تحت تأثیر روابط دیپلماسی کشورمان قرار گرفته و اثرات تحریم‌ها طبیعتاً باعث افزایش فشار به شرکت‌ها می‌شود.

شرکت سینادارو بخشی از تجهیزات پروژه را از خارج از کشور خریداری و وارد کرده و یکی از دلایل مهمی که باعث شده است پروژه به تأخیر بیفتد، تحریم‌ها بوده‌اند. به عنوان مثال، مجوز اتحادیه اروپا برای صادرات از کشورهای خارجی مدت‌ها طول کشیده و بعضاً هم مجوز داده نشده است.

شرکت دیگر ما به نام «تولید و توسعه ایستگاهی نیرو پارسه» که نیروگاهی مقیاس کوچک است، به دلیل تحریم، روابطش با شرکت «HHI» به نحوی قطع شده است. ماشین‌آلاتی داریم که در زمان نصب برخی از آن‌ها کراهی بوده و بعد از خروج کراهی‌ها تمام تعمیرات، نگهداری و قطعاتی را که برای راه‌اندازی لازم داریم، مجبوریم خودمان از نقاط مختلف دنیا و با روش‌های مختلف تأمین کنیم. چون مهندس مدنی، مدیرعامل این شرکت، دارای سابقه همکاری در صنعت خودروسازی بوده‌اند، برخی از قطعات این موتورها را ساخت داخل کردند؛ قطعاتی که ارزش بسیار بالایی دارند. تنها یکی از قطعات از موتورها مانند سوپاپ بیش از ۳۰ میلیون تومان قیمت داشته و برای یک موتور ۱۸ سیلندری ۳۶ عدد از این سوپاپ‌ها لازم است، که هزینه آن بالغ بر یک میلیارد تومان است و برای تعمیرات چهار دستگاه موتور نیاز به هزینه‌ای بالغ بر چهار میلیارد تومان است که این موتورها را در حال بهره‌برداری داریم. توجه کنید که این قطعه‌ها عملاً قطعات مصرفی است. هم‌چنین شرکت‌های کراهی باید خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش را نیز ارائه می‌دادند، اما دیگر این خدمات ارائه نمی‌شود. حتی برخی از این خدمات

رایگان بوده که دیگر ناشی از تحریم‌ها قابل استفاده نیست. در ادامه، تحریم باعث افزایش نرخ ارز هم شده و قیمت بسیاری از این قطعات به شدت افزایش یافته است.

شرکت دیگر، شرکت تجارت‌گستران خوارزمی که واردکننده مواد اولیه، قطعات، کالاهای مصرفی و... است نیز تحت تأثیر تحریم‌ها قرار گرفته است. زمانی که نقل و انتقال ارز به راحتی انجام نشود، مجبوریم ارز را حتی به صورت روش غیربانکی انتقال دهیم که طبیعتاً ریسک‌های بزرگی را برای ما ایجاد می‌کند، مانند از بین رفتن دارایی یا نقدینگی که همواره با وجود این ریسک‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه کار انجام می‌شود.

به‌رحال شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی غیر از این موارد در سهام شرکت‌های بورسی سرمایه‌گذاری کرده که این شرکت‌های بورسی هم هر کدام‌شان تحت تأثیر این تحریم‌ها قرار گرفته‌اند.

### از پیش‌نویس برنامه دوساله برای سال‌های ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۳ بگوئید و این‌که چه جهت‌گیری‌هایی در این برنامه لحاظ شده است؟

معاونت محترم سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، برنامه‌ریزی دو سال آینده را انجام می‌دهد که این معاونت نیز همکاری‌های لازم را با ایشان داشته است. شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی قبلاً نیز برنامه‌های میان‌مدت دیگری داشته و برنامه دوساله قبلی، برنامه پنجم بوده و برنامه جدید برنامه ششم است که شروع خواهد شد. مهم‌ترین فعالیتی که در این برنامه‌ریزی در حال انجام است، پیش‌بینی آینده هر کدام از گروه‌های کاری بوده که با استفاده از افراد مجرب و صاحب‌نظر آن رشته نظارت مشورتی در خصوص این پیش‌بینی اخذ شده و پل‌های تخصصی در این خصوص راه‌اندازی و در جریان است.

شرکت‌ها را مکلف کرده‌ایم که صورت‌های مالی میان دوره‌ای حسابرسی شده را در موعد قانونی خود ارائه دهند. به همین دلیل هر سال دو مجمع برای بررسی عملکرد شرکت‌ها تعریف شده است. مجمع عمومی عادی سالانه شرکت، بسیار مفصل‌تر و مجمعی است رسمی که بر اساس مفاد قانون تجارت در تیرماه هر سال برگزار می‌شود. در جلسات بررسی عملکرد شش‌ماهه تشکیل و مجمع برگزار و اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها حاضر می‌شوند و نسبت به عملکردشان پاسخ می‌دهند. اگر تذکر یا تکلیفی داشته باشیم، بر اجرای آن تأکید کرده تا در پایان سال مالی، مجمع شفاف و خوبی برگزار شود

به عنوان مثال، در زمینه صنعت برق با دو مشاور و صاحب نظر میز تخصصی تشکیل شده تا وضعیت دو سال آینده صنعت برق تحلیل شده و با این دیدگاه برنامه دوساله طراحی شود. این موضوع باعث می شود مسیر نادرست و خطای در برآورد به حداقل ممکن برسد و از طرف دیگر، حداقل پیش بینی اجماعی را با اتکا به نظر صاحبان فکر داشته باشیم. این جلسات در خصوص سایر گروه های کاری نیز در حال انجام است.

### برای نظارت بر شرکت های زیرمجموعه و راهبری آن ها از چه چهار چوب ها و روشی استفاده می شود؟

شرکت های سرمایه گذاری مانند خوارزمی که دارای شرکت های زیرمجموعه هستند، هر کدام از روش های مخصوص به خودشان استفاده می کنند. ما بیشتر تلاش می کنیم با اجرای دستورالعمل حاکمیتی به تصمیم گیری های اعضای هیئت مدیره کمک کنیم. از طرفی هم اعتقاد بر این داریم که بر اساس قانون تجارت، افرادی که برای مدیریت این مجموعه انتخاب می کنیم، افراد مورد اعتماد و متخصص آن حوزه باشند و انتظار می رود که بر اساس مفاد قانون تجارت شرکت ها را به نحو احسن اداره کنیم.

در حین کار با روش هایی که ذکر شد، در بهتر اداره کردن شرکت ها و کسب نتیجه های معقول تر و بهتر به شرکت ها کمک می کنیم، از جمله این که پس از پایان هر سال و برگزاری مجامع مالی، عملکرد اعضای هیئت مدیره ارزیابی شده و اگر عملکرد شرکتی قابل توجه باشد، حتماً تقدیر شایسته ای به عمل آمده و اگر عملکرد مناسبی وجود نداشته باشد، علل عدم دستیابی به اهداف، ارزیابی می شود. امیدواریم با کمکی که از خوارزمی می شود، شرکت ها وضعیت مطلوب تری را پیدا کنند، زیرا فرض ما وجود ایراد در افراد نیست، بلکه احتمالاً نقضی در شرکت ها و فرایندها وجود دارد که باید آن نقض را برطرف کنیم.

به عنوان مثال، شرکت «توسعه ساختمان خوارزمی» یکی از شرکت هایی بود که هم دارایی های قابل توجه و هم بدهی بانکی بسیار زیادی داشت و توان بازپرداختشان را هم نداشت. یکی از راهبردهای شرکت سرمایه گذاری خوارزمی این بود که برای تسویه بدهی های این شرکت مساعدت کند. سال ۱۳۹۸ برای پرداخت بدهی های این شرکت هیچ منبعی وجود نداشت. لیکن امروز بدهی بانکی این شرکت بسیار کاهش یافته و نمی توان گفت که این اتفاق تنها به دلیل نحوه مدیریت به وجود آمده، بلکه وضعیتی بوده که شرکت مبتلا به آن شده و باید کمکی می شد تا از آن شرایط خارج شود.

به طور کلی، این موارد بررسی شده و تا هر کجا که میسر باشد، از طریق کمک های خوارزمی مشکلات شرکت ها را رفع می کنیم. در عین حال عملکرد اعضای هیئت مدیره شرکت ها هم ارزیابی می شود. اگر تیم مدیریتی شرکتی عملکرد خوبی داشته باشد، از افرادی که در اداره شرکت بهتر عمل کرده اند، در دیگر شرکت ها هم استفاده شده و نمونه هایی هم در این خصوص داشته ایم. هیئت مدیره ای بوده که در شرکتی عملکرد خیلی خوبی داشته و در شرکت دیگری هم عضو هیئت مدیره شده و از خدمات آن ها استفاده

شده است. برخی مواقع هم با افرادی که کمک شایانی در تصمیم گیری های شرکت نداشته اند، قطع همکاری کرده ایم. **شرایط مجامع عمومی شرکت در ماه های اخیر چگونه بوده است؟**

شرکت ها را مکلف کرده ایم که صورت های مالی میان دوره ای حسابرسی شده را در موعد قانونی خود ارائه دهند. به همین دلیل هر سال دو مجمع برای بررسی عملکرد شرکت ها تعریف شده است. مجمع عمومی عادی سالانه شرکت، بسیار مفصل تر و مجمعی است رسمی که بر اساس مفاد قانون تجارت در تیرماه هر سال برگزار می شود. در جلسات بررسی عملکرد شش ماهه تشکیل و مجمع برگزار و اعضای هیئت مدیره شرکت ها حاضر می شوند و نسبت به عملکردشان پاسخ می دهند. اگر تذکر یا تکلیفی داشته باشیم، بر اجرای آن تأکید کرده تا در پایان سال مالی، مجمع شفاف و خوبی برگزار شود. تمامی مجامع عمومی از اواسط اردیبهشت به بعد برگزار می شود و انتهای آن هم آخر تیرماه خواهد بود.

برنامه ریزی کرده ایم که فاصله زمانی مجامع را نسبت به تاریخ اتمام سال مالی شرکت ها کاهش دهیم و پی گیر این موضوع به طور جدی هستیم. اگر مجمع عمومی شرکتی حتی در پایان تیرماه برگزار شود، که یک روال قانونی است، ولی برای این که زودتر نتایج عملیات مشخص شود و از وضعیت شرکت ها مطلع شویم، تلاش می کنیم مجامع زودتر برگزار گردد. امسال برای شرکت ها تکلیف شده تا پایان خرداد تمامی مجامع برگزار شده باشد. این تأکید به این دلیل است که بعضی از شرکت ها خود دارای شرکت های زیرمجموعه هستند و باید صورت های مالی تلفیقی ارائه کنند.

هم مجمع سالانه بررسی عملکرد شرکت و هم جلسه بررسی عملکرد میان دوره ای یک موضوع دارند، اما مجمع سالانه چون بر اساس قانون تجارت برگزار می شود، وظایفی قانونی بر عهده آن مجمع است. به عنوان مثال، اظهار نظر در خصوص تأیید صورت های مالی شرکت، تعیین روزنامه کثیرالانتشار، تعیین اعضای هیئت مدیره و تعیین بازرس قانونی شرکت بر عهده این مجمع است.

هم چنین در صورت اتمام مدت قانونی فعالیت اعضای هیئت مدیره جلسات مجامع فوق العاده نیز در جهت انتخاب اعضای هیئت مدیره برگزار می شود.

### سهام داران تا چه حد از وضعیت سوددهی و عملکرد شرکت های زیرمجموعه رضایت داشته اند؟

از تمامی خوانندگان به عنوان داور منصف نظرسنجی می کنم. دقت کنید، شرکتی در تاریخ ۳۱ خرداد ۱۳۹۹ صورت های مالی گروهش تا مبلغ ۵۶ هزار میلیون ریال سود بوده که طبیعتاً سود شرکت اصلی از محل سود شرکت های گروه و سرمایه گذاری های انجام شده محقق می شود و سود سال ۱۳۹۹ نزدیک به پنج هزار میلیون ریال بوده، در حالی که سود سال ۳۱ خرداد ۱۴۰۰، ۲۲۰۰ میلیارد تومان بوده، حالا قضاوت کنید که سهام داران رضایت خواهند داشت یا خیر.

به هر حال، ضمن انجام وظیفه در تلاش هستیم تا این عدد به حد اکثر ممکن با توجه به شرایط حاکم بر محیط اقتصادی فعالیت برسد، ولی با توجه به جمیع جهات و نظر خبرگان صنعت، عملکرد شرکت و عملکرد گروه در تاریخ ۳۱ خرداد

سال ۱۳۹۸ موضوع  
برنامه ریزی دو ساله شرکت  
سرمایه گذاری خوارزمی و  
شرکت های گروه شروع و در  
شهریور سال ۱۳۹۹ نهایی  
شد. معاونت شرکت ها،  
یکی از اعضای فعال تیمی  
بود که برای برنامه ریزی  
دوساله گروه تلاش می کرد.  
از جمله اقداماتی که در این  
زمینه انجام شده، همراهی  
با تمامی شرکت ها به منظور  
تنظیم و هم راستا کردن  
برنامه های شرکت ها با برنامه  
دوساله شرکت خوارزمی بود

**برای صورت‌های مالی حسابرسی شده در پایان سال و در دوره شش ماهه مجمعی تشکیل شده و وضعیت شرکت‌ها بررسی می‌شود. چنانچه نیاز به بهبود احتمالی وضعیت هر کدام از شرکت‌ها وجود داشته، یا موضوعی برای پی‌گیری بیشتر یا اصلاحی مدنظر سهام‌داران مطرح باشد، به صورت رسمی به شرکت تکلیف می‌شود و شرکت هم موظف است نظر سهام‌دار را اعمال کند**

۱۴۰۰ فوق‌العاده بوده که بخش کمی از آن به وضعیت رشد قابل ملاحظه بازار سرمایه در سال ۱۳۹۹ بازمی‌گردد. البته بسیاری از شرکت‌ها در این دوره عملکرد خوبی داشته‌اند.

### چه پیشنهادهایی برای بهبود رابطه میان سهام‌داران و مجموعه خوارزمی دارید؟

نحوه ارتباط و تعامل با سهام‌داران محترم شرکت کاملاً واضح و شفاف است. سهام‌داران شرکت ولی‌نعمت ما هستند و خواهند ماند. در این خصوص شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و گروه خوارزمی هیچ‌گاه راه ارتباطی با سهام‌داران محترم خود را محدود نکرده است. از راه‌های دیگر پروتکل‌های ارتباطی، می‌توان از سایت شرکت و شبکه کدال نیز به عنوان مسیری برای برقراری ارتباط با شرکت نام برد.

درنهایت من این اطمینان را به سهام‌داران شرکت می‌دهم که تلاش تیمی که هم‌اکنون در شرکت انجام وظیفه می‌کند، متمرکز بر جلب رضایت سهام‌داران و بالا بردن انتفاع آن‌ها از سرمایه‌گذاری‌شان است.

به همین دلیل، فکر می‌کنم اگر سهام‌داران بزرگوار به این شیوه و سبک مدیریتی اعتماد کنند، به هر هدفی که برای سهام‌داری و سرمایه‌گذاری برنامه‌ریزی کرده‌اند، خواهند رسید.

گروهی از فعالیت‌ها، تکرارپذیری مشابه دارند. به عنوان مثال، زمانی اقدام به بررسی بودجه شرکت‌ها کرده و زمانی صورت جلسات هیئت مدیره را بررسی می‌کنیم که ارتقای کیفیت این کارها مسیری بی‌انتهاست؛ یعنی هر سال باید تلاش کنیم تا روشمان را نسبت به سال قبل بهبود ببخشیم و

عملکرد بهتری داشته باشیم. فرض کنید که در سال‌های قبل در زمینه بودجه، به یک تصویری از سود و زیان شرکت‌ها بسنده کرده‌ایم که در سال آینده وضعیت هزینه‌ها و سود و زیانمان به چه صورتی خواهند بود و تا جایی که امکان داشت، از شرکت‌ها می‌خواستیم که سود افزایش و هزینه‌ها کاهش پیدا کند.

امروز به این نتیجه رسیده‌ایم که فقط این مورد کفایت نمی‌کند و ما باید درباره جریان ورود و خروج نقدینگی شرکت‌ها هم نظارت کافی داشته باشیم. بنابراین امسال جریان ورود و خروج نقدینگی و عملیاتی هم به بودجه شرکت‌ها اضافه شده. چیزی که ما طراحی کرده‌ایم، تنظیم صورت جریان نقدینگی اختصاصی شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی است و برای این کار نیاز داریم صورت جریان نقدینگی شرکت‌هایمان عملیاتی و نزدیک به واقعیت باشد.

این مورد و ارائه تصویری روشن‌تر از ترازنامه آتی شرکت در بودجه را نیز جزو برنامه‌ها قرار داده‌ایم. علاوه بر این، تلاش می‌کنیم که وظایف معاونت را به‌خوبی انجام دهیم و ارزیابی مناسبی از عملکرد هیئت مدیره شرکت‌ها نیز صورت گیرد. همچنین یکی از ابزارها و بازوهای اجرایی اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها، کمیته‌های حسابرسی هستند که تلاش می‌کنیم بسیار فعال باشند و ماهانه نیز بر عملکرد این کمیته‌ها نظارت داشته باشیم و همچنین از راهنمایی‌ها و خدماتشان برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های هیئت مدیره بهره‌مند می‌شویم. در هر زمان که متوجه شویم نیاز به حل‌وفصل موضوعاتی در شرکت‌ها متصور است، در راستای عملکرد بهتر این امر مهم را انجام می‌دهیم.

## سرمایه‌گذاری خوارزمی حائز دورنمای «بائبات» در رتبه‌بندی اعتباری شد

می‌تواند پشتوانه انتشار اوراق قرار گیرد. در چنین شرایطی و با توجه به این که شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی توانسته رتبه اعتباری مناسبی کسب کند، می‌تواند به پشتوانه این رتبه‌بندی اعتباری، اوراق بهادار با درآمد ثابت منتشر کند.

شرکت رتبه‌بندی پایا همچنین رتبه اعتباری بلندمدت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی را در دو سال گذشته و برای دوره‌های سه‌ساله منتهی به ۳۱ خرداد ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ به ترتیب BB+ و BB+ (کیفیت اعتباری وابسته به شرایط اقتصادی) اعلام کرد. این در حالی است که در رتبه‌بندی اخیر برای دوره سه‌ساله منتهی به ۳۱ خرداد ۱۴۰۰ این رتبه‌بندی به BB+ ارتقا یافته است.

شرکت رتبه‌بندی اعتباری پایا (شرکت سهامی خاص) در سال ۱۳۹۷ به ثبت رسید و در همان سال به عنوان نهاد مالی نزد سازمان بورس و اوراق بهادار مورد تأیید قرار گرفت. این شرکت با همکاری شرکت ترکیه‌ای جی.سی.آر آوراسیا می‌کوشد سیستم‌های رتبه‌بندی اعتباری معتبر

را برای شرکت‌ها و ناشران و اوراق بهادار ایرانی پیاده‌سازی و اجرا کند.



شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در رتبه‌بندی اعتباری شرکت رتبه‌بندی «پایا» موفق شد دورنمای «بائبات» را اخذ کند.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، در راستای شفاف‌سازی وضعیت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، شرکت رتبه‌بندی پایا نسبت به ارزیابی این شرکت اقدام کرد که بر اساس گزارش منتشرشده در پرتال این شرکت، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی توانست در بخش سرمایه‌گذاری «دورنمای بائبات» را کسب کند.

بر اساس رتبه‌بندی صورت‌گرفته، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در رتبه اعتباری بلندمدت حائز رتبه BBB+ (کیفیت اعتباری قابل قبول) شد. این شرکت همچنین در رتبه اعتباری کوتاه‌مدت نیز با ارتقای چند پله‌ای از رتبه B به رتبه A2 (کیفیت اعتباری قابل قبول) رسید.

با توجه به این که رتبه‌بندی اعتباری فرایند ارزیابی احتمال پرداخت به‌موقع تعهدات مالی از طریق بررسی و تحقیق جامع اطلاعات است، اخیراً هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار در مصوبه‌ای اعلام کرد که در صورت داشتن رتبه اعتباری مناسب، این رتبه





محمد رضا محمدی، مدیر امور حقوقی و قراردادهای گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در گفت‌وگو با خارزم

## دستاوردهای حقوقی به سود سهام‌داران



طاهره نمرودی

است در تنظیم قراردادها باید مقررات قانونی، اساس‌نامه شرکت، آیین‌نامه‌های داخلی شرکت و سیاست کلی شرکت مدنظر قرار گیرد. قراردادهای شرکت‌های فرعی ضمن مشورت با مشاور حقوقی توسط خودشان تهیه می‌شود و ممکن است به طور موردی برای اظهارنظر نهایی به امور حقوقی شرکت اصلی بفرستند که حسب مورد، در صورت اهمیت قرارداد جلسات مشترکی با حضور مشاوران حقوقی شرکت‌ها تشکیل و در خصوص متن قرارداد اظهارنظر می‌شود.

دومین وظیفه ما این است که باید درباره مسائل حقوقی مبتلا به شرکت حسب ارجاع مدیرعامل یا هیئت مدیره، نظر مشورتی ارائه کنیم. در شرکت خوارزمی، درباره بعضی از مسائل مهم، «کمیته حقوقی» تشکیل و بعد از بررسی موضوعات ارجاع شده نظر مشورتی به مدیران ارائه می‌شود. اگر موضوع به شرکت‌های گروه مربوط باشد، کمیته حقوقی با حضور وکلا و مشاوران شرکت مربوط تشکیل می‌شود. در هر حال، دیدگاه ما جنبه مشورتی دارد و ممکن است هیئت مدیره بخشی از نظر ما را نپذیرد و تصمیم مدیریتی‌اش متفاوت باشد، اما به دلیل این که مسائل حقوقی آثار و تبعات فراوانی دارند، متناسب با مشورتی که داده می‌شود، هیئت مدیره هم تصمیم‌گیری می‌کند.

وظیفه سوم امور حقوقی پی‌گیری دعاوی شرکت است. شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در حال حاضر پرونده قضایی مهمی

پی‌گیری امور حقوقی یکی از تخصصی‌ترین و مهم‌ترین مسئولیت‌های شرکت‌های سرمایه‌گذاری است که در گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، این مسئولیت را مدیریت امور حقوقی و قراردادهای گروه، به صورت حرفه‌ای برعهده گرفته است. با توجه به نقش ستادی تدابیر حقوقی این مدیریت، تمامی بخش‌های شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و شرکت‌های زیرمجموعه به نوعی متأثر از این تدابیر هستند. برای آشنایی بیشتر با نحوه عملکرد، حساسیت‌ها و فعالیت‌های این بخش به سراغ مدیریت امور حقوقی، محمد رضا محمدی، رفتیم و گفت‌وگویی را ترتیب دادیم و از روند تدابیر حقوقی، موضوعات در حال پی‌گیری و اولویت‌ها مطلع شدیم.

**لطفاً معرفی کوتاهی از وظایف و اهداف اصلی حوزه امور حقوقی و قراردادهای گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی داشته باشید.**

در وهله اول، وظایف امور حقوقی در هر شرکتی، تنظیم قراردادهای آن شرکت با شرکت‌های دیگر است. پیش‌نویس قراردادها معمولاً در واحد حقوقی یا در بخش‌های ذی‌ربط دیگر تنظیم می‌شود که در حالت اخیر برای بررسی و اظهارنظر راجع به متن قرارداد به امور حقوقی ارسال می‌شود. بدیهی



### چه تدابیری اندیشیده شده است؟

حیطه این قضایا بسیار وسیع است و شامل قراردادهای مختلفی است. در حوزه قراردادهای اولین قدم برای این که از اختلافات و مسائل آتی پیشگیری کنیم، این است که قرارداد را خوب تنظیم کنیم. یعنی هر قراردادی که تصمیم داریم امضا کنیم، خود را جای طرف مقابل بگذاریم و از آن نگاه متوجه می‌شویم که از کدام قسمت قرارداد می‌توان علیه شرکت خوارزمی استفاده کرد، کدام قسمت به ضرر است و حتی الامکان در قرارداد تلاش می‌کنیم این موارد را پیش‌بینی کنیم. به طور کلی، سعی می‌کنیم قرارداد شفاف باشد. هرچند که متن قرارداد هرچقدر دقیق هم تنظیم شود، نمی‌تواند الزاماً جلوی اختلافات آتی را بگیرد، ولی شفافیت قرارداد و دقت در مفاد آن می‌تواند جلوی آسیب‌های بعدی به منافع شرکت را بگیرد.

قدم دوم بحث اجرای قرارداد است. اگر بناست طرف مقابل تعهدی برای ما انجام دهد، تضمین را پیش‌بینی می‌کنیم که اگر تعهدی انجام نشد، از آن تضمین‌ها برای اجرای تعهدات استفاده شود. علی‌رغم همه پیش‌بینی‌ها ممکن است اختلافی حادث شود که در این گونه موارد برای حل‌وفصل موضوع از طریق مذاکره و توافق، یا ارجاع به داوری تلاش می‌شود و در نهایت اگر هیچ‌کدام از راه‌ها به نتیجه نرسید، به‌ناچار باید با مراجعه به مراجع قانونی پی‌گیر حقوق قانونی شرکت باشیم.

### در زمینه نظارت بر اجرای به‌موقع و کامل تعهدات

#### مجموعه خوارزمی و شرکتهای طرف قرارداد چه

#### سازوکاری تعریف شده است؟

مکانیسم نظارت بر قراردادهای مختلف متفاوت است. برخی از قراردادها در مدت کوتاهی منعقد و اجرا می‌شوند، مانند خرید دارایی‌ها که در نتیجه نیازی به نظارت خاص بر آن‌ها نیست. نظارت بر این گونه قراردادهای عمدتاً در همان زمان انعقاد قرارداد صورت می‌گیرد که مدیران شرکت با کسب نظر امور حقوقی چنین نظارتی را اعمال می‌کنند. نظارت بر اجرای قرارداد به معنای دقیق کلمه در مورد قراردادهایی ضرورت پیدا می‌کند که اجرای آن‌ها در طول زمان انجام می‌شود، که بسته به نوع قراردادها مکانیسم متفاوتی اعمال می‌شود. برای مثال، در قراردادهای پیمان‌کاری روش خاصی برای نظارت از سوی قانون‌گذار پیش‌بینی شده است. این نکته را هم باید توجه داشت که با توجه به ماهیت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و حیطه فعالیت آن به عنوان یک ناشر بورسی، برخی از قراردادهای به طور خودکار تحت نظارت سازمان بورس هستند.

### پیش‌بینی می‌کنید با پیگیری‌های حقوقی چه

#### دستاوردهایی حاصل شود؟

به طور کلی، این دستاوردها برای حفظ منافع گروه و سهام‌داران است. اما اگر در حال تنظیم قرارداد یا توافقی با طرف اختلاف راجع به ملکی باشیم، آن دارایی در مجموع دارایی‌های گروه خوارزمی حفظ می‌شود و می‌تواند برای گروه سودآور باشد و میزان سودی را به شرکت‌ها اضافه کند که سود خوارزمی هم بالاتر رود، و برعکس ممکن است در اختلاف باشیم و رأی داوری به ضرر ما باشد، یعنی شرکت مجبور به پرداخت پولی شود. الزاماً یک امر و دعاوی حقوقی به طور حتم به نفع ما تمام نمی‌شود، چون ممکن است شرکت ما با طرف مقابلمان ادعایی داشته باشد و حکمی که در نهایت صادر می‌شود، در چهارچوب قرارداد علیه ما باشد، یا به نفع شرکت باشد. دستاوردها به این شکل هستند. تا زمانی که حتمیت و قطعیتی برای این موارد حاصل نشده باشد، ما نمی‌توانیم بگوییم صددرصد دستاوردی را برای ما در بر داشته است.

ندارد، ولی به‌رحال در صورت ضرورت طرح دعوا یا شکایت یا طرف دعوا واقع شدن در هر کدام از مراجع قانونی اعم از قضایی و شبه‌قضایی امور حقوقی موضوع را پی‌گیری می‌کند. با توجه به استقلال شخصیت حقوقی شرکت‌های زیرمجموعه، پی‌گیری مسائل حقوقی آن‌ها به عهده هیئت مدیره خودشان است که با استخدام وکیل و مشاور حقوقی اقدام می‌کنند و امور حقوقی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در صورت ضرورت به آن‌ها کمک فکری می‌کند. البته در این گونه موارد هم از ظرفیت کمیته حقوقی استفاده می‌شود. چون مسائل حقوقی حیطه گسترده‌ای را در بر دارند و زمینه‌های مختلف حقوقی، هر کدام تبدیل به تخصص‌های جداگانه‌ای شده‌اند، بنابراین مجبوریم از افرادی که در حیطه‌های مختلف تخصص دارند، استفاده کنیم.

### آیا خود شرکتهای زیرمجموعه می‌توانند

#### درخواست راهنمایی داشته باشند؟

امور حقوقی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در جریان مسائل شرکت‌های زیرمجموعه نیست و طرح مسئله و کسب نظر ابتدا از طرف خود آن شرکت‌ها انجام می‌شود. بنابراین، معمولاً مدیرعامل شرکت نامه‌ای ارسال و کسب نظر مشورتی می‌کند، رویه اداری به این شکل است که با نوشتن نامه به مدیریت عامل یا معاونت شرکت‌ها و مجامع مسئله را شرح می‌دهند و درخواست بررسی و مشورت می‌کنند که به امور حقوقی ارجاع داده می‌شود و امور حقوقی با توجه به وضعیت پرونده، مشورت لازم را ارائه می‌دهد.

### در ماه‌های اخیر، تمرکز حوزه حقوقی بر چه

#### فعالیت‌هایی بوده است؟

روند کار حوزه امور حقوقی همیشه همین است که توضیح داده شد. در ماه‌های اخیر عمده فعالیت‌های حقوقی متمرکز بر حل‌وفصل اختلافات برخی از شرکت‌های زیرمجموعه با طرف‌های قراردادی‌شان بوده است که از طریق مذاکره یا حکمیت و در صورت ضرورت با مراجعه به مراجع قضایی مسائل پی‌گیری شده‌اند.

### این فعالیت‌ها چه دستاوردهایی در راستای صیانت

#### از منافع گروه داشته است؟

به طور کلی، حل‌وفصل اختلافات شرکت اصلی یا شرکت‌های فرعی با اشخاص دیگر اعم از این که اختلاف راجع به وصول وجه یا اختلاف ملکی باشد، در راستای حفظ منافع سهام‌داران است و اقدامات حقوقی کمک به ارکان شرکت برای حفظ و صیانت از اموال شرکت و در نتیجه منافع سهام‌داران است.

### مهم‌ترین چالش‌ها در حوزه دعاوی حقوقی و

#### قراردادها کدام‌اند؟

در بحث دعاوی که در مراجع ذی‌صلاح قضایی مطرح می‌شوند، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها طولانی بودن رسیدگی است. مخصوصاً اگر پرونده‌ای مقداری پیچیدگی داشته باشد، به‌ویژه در اختلافات مربوط به املاک، رسیدگی بسیار طولانی می‌شود. اطلاع دادرسی منجر به بلا تکلیفی در مورد اموال و دارایی‌های مورد اختلاف می‌شود و این امر از نقطه نظر مباحث مالی نیز به نفع شرکت نیست.

چالش دیگر هزینه‌های بالای دعاوی مالی به همراه پیش‌بینی‌ناپذیری رأی مراجع قضایی است. هم‌چنین مشکلات مربوط به اجرا کردن آرای قضایی نیز بر این امر افزوده می‌شود. برای اجتناب از این چالش‌هاست که برای حل‌وفصل اختلافات مذاکره با طرف مقابل و حتی الامکان توافق بدون مراجعه به دادگاه در شرکت دارای اولویت است.

### برای پیش‌گیری از این پیچیدگی‌ها در موارد مشابه

مکانیسم نظارت بر قراردادهای مختلف متفاوت است. برخی از قراردادهای در مدت کوتاهی منعقد و اجرا می‌شوند، مانند خرید دارایی‌ها که در نتیجه نیازی به نظارت خاص بر آن‌ها نیست. نظارت بر این گونه قراردادهای عمدتاً در همان زمان انعقاد قرارداد صورت می‌گیرد که مدیران شرکت با کسب نظر امور حقوقی چنین نظارتی را اعمال می‌کنند. نظارت بر اجرای قرارداد به معنای دقیق کلمه در مورد قراردادهایی ضرورت پیدا می‌کند که اجرای آن‌ها در طول زمان انجام می‌شود، که بسته به نوع قراردادها مکانیسم متفاوتی اعمال می‌شود.

## نشست ویژه مدیران گروه سرمایه گذاری خوارزمی برای تدارک برنامه ششم



گروه، مدیریت شورای تدوین برنامه در هر شرکت را برعهده دارند. مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی افزود: در برنامه پنجم گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، ۱۳۵ عنوان برنامه عملیاتی (action plan) تدوین شده بود که بخش عمده‌ای از این برنامه‌ها معطوف به شرکت اصلی بوده است. تدوین برنامه در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی با رویکردی دانش‌محور و مبتنی بر اصول علمی صورت گرفته و تشکیل میزهای تخصصی مرتبط با فعالیت‌های هر یک از شرکت‌های گروه مؤید این جهت‌گیری است. او در تشریح شاخص‌های برنامه ششم شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی که از تیر ۱۴۰۱ آغاز و تا خرداد ۱۴۰۳ ادامه خواهد داشت، گفت: در تبیین اهداف لازم است در کنار توجه به جهات کمی از جمله سودآوری، به اهداف کیفی نیز توجه ویژه‌ای صورت گیرد و تحقق هر هدف هم نباید در گرو تحقق هدف دیگری قرار گیرد. به گونه‌ای که اگر یکی از اهداف به هر دلیلی محقق نشود، سایر اهداف در سناریوهای جایگزین قابل دست‌یابی باشد. مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تأکید کرد: لازم است در تدوین برنامه ششم مزیت‌های ایجادشده در حوزه اقتصاد کشور به جد مورد توجه قرار گیرد.

او همچنین به اهمیت بررسی ریسک عملیاتی برنامه‌های شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی اشاره کرد و گفت: در نظر داریم در تدوین برنامه عملیاتی ششم این مهم نیز به عنوان یکی از ضروریات مورد توجه قرار

مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تأکید کرد در تدوین برنامه ششم این هلدینگ بررسی چشم‌انداز وضعیت اقتصادی و شناخت فرصت‌ها از ضروریات است.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر سیدرضا موسوی در جمع مدیران عامل شرکت‌های گروه و معاونین شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی گفت: برنامه پنجم شرکت از تیرماه ۱۳۹۹ آغاز شده و در ۳۱ خرداد ۱۴۰۱ به پایان می‌رسد و این در حالی است که برنامه مذکور در شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی طی سه مرحله مورد ارزیابی و پایش قرار گرفته است. توجه به برنامه‌ریزی و حرکت بر اساس آن متناسب با شرایط محیطی و عوامل تأثیرگذار بسیار مهم و تعیین‌کننده است و این رویه از سال ۱۳۸۷ تاکنون در شرکت سرمایه‌گذاری مدنظر بوده است.

او با اشاره به این‌که از آن مقطع تاکنون پنج برنامه در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت در شرکت تدوین و اجرا شده است، گفت: مهم‌ترین مزیت برنامه‌های شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی توجه به واقعیت‌ها، شناخت فرصت‌ها و پرهیز از بلندپروازی بدون مطالعه است.

دکتر موسوی همچنین تعاملی بودن فرایند تدوین برنامه عملیاتی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی را از مزیت‌های اصلی دیگر آن برشمرد و افزود: در این راستا، کارگروهی با حضور مدیران عامل شرکت‌های گروه و معاونین ستادی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی تشکیل می‌شود و مدیران عامل شرکت‌های

سناریوهای رونق و رکود؛ مهم‌ترین متغیرهای کلان اقتصادی طی دو سال آتی و آثار احتمالی سیاست‌های پولی و مالی در فضای کسب‌وکار را ترسیم کرد. همچنین دکتر مرضیه بیات، معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز الگوهای عملیاتی تدوین برنامه ششم این گروه را تشریح کرد.

گفتنی است مباحث یادشده در جریان نشست صبحانه کاری با حضور مدیرعامل، معاونین و مدیران عامل شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در محل دفتر مرکزی این شرکت صورت پذیرفت. آنچه می‌خوانید گزارشی است از مطالب عمده مطرح شده در این نشست.

گیرد.

دکتر موسوی در این نشست تأکید کرد با توجه به زیرساخت مناسب ایجادشده در حوزه انتقال اطلاعات در شرکت، لازم است تدوین، اجرا و کنترل برنامه در بستر الکترونیک باشد و حتی‌المقدور از این مزیت در تدوین برنامه و تبادل اطلاعات میان شرکت‌ها استفاده شود.

در این نشست که با رعایت پروتکل‌های بهداشتی و با حضور مدیران عامل شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی و معاونین این شرکت برگزار شد، دکتر سیدمهدی برکچیان، صاحب نظر اقتصادی و استاد دانشگاه، ضمن تحلیل شرایط اقتصادی در سال‌های اخیر از منظر علمی و تخصصی و تبیین



### سخنان دکتر برکچیان

دکتر سیدمهدی برکچیان، صاحب‌نظر اقتصادی و استاد دانشگاه، نیز در این نشست ضمن تحلیل شرایط اقتصادی کشور و اشاره به مشکلاتی که در اثر تحریم‌ها و برخی سیاست‌های اقتصادی ایجاد شده، گفت: در طول چند سال گذشته با تورم بالا و جهش ارزی مواجه بوده‌ایم، اما شاهد برخی تحولات مثبت از جمله رشد صادرات غیرنفتی و جایگزینی واردات از طریق داخلی‌سازی بسیاری از محصولات هستیم. استمرار این موضوع در کنار پایداری افزایش صادرات نفت که گویا در ماه‌های اخیر رخ داده، می‌تواند امکان مدیریت نیازهای ارزی کشور را برای دولت فراهم کند و تنگناهای ارزی را کاهش دهد. در افق دو سال آینده، پیش‌بینی می‌شود که اثرات جدی پاندمی کرونا بر اقتصاد پایان خواهد یافت و نتایج مذاکرات بین‌المللی به همراه سیاست‌های پولی و مالی دولت، تعیین‌کننده شرایط اقتصادی کشور خواهد بود.







#### دکتر بیات:

#### اهمیت تحلیل شاخص‌های محیطی در موفقیت هر برنامه عملیاتی

معاون سرمایه‌گذاری و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی گفت: شناخت و تحلیل شاخص‌های محیطی، نقش کلیدی در موفقیت هر برنامه عملیاتی ایفا می‌کند.



به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر مرضیه بیات در جلسه تدوین

برنامه ششم شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی برای سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۳ افزود: بدون شک فعالیت‌های شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و سایر شرکت‌ها تحت تأثیر عوامل بیرونی است که شناخت و پیش‌بینی این عوامل زمینه را برای تدوین برنامه‌ای جامع و دقیق که قابلیت اجرا نیز داشته باشد، فراهم می‌کند. در این راستا نشست مشترکی با عنوان «تحلیل اقتصاد کلان کشور» با حضور مدیرعامل و معاونین شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و مدیران عامل شرکت‌های گروه و با حضور دکتر سیدمهدی برکچیان برگزار شد.

وی با اشاره به این که برنامه ششم رویکرد تعاملی خواهد داشت، افزود: با توجه به این که برنامه ششم با مشارکت شرکت‌های گروه و واحدهای شرکت اصلی تدوین خواهد شد، ارائه پیش‌بینی از وضعیت کشور در دو سال آینده، زمینه تحقق برنامه عملیاتی ششم را افزایش می‌دهد.

معاون سرمایه‌گذاری و توسعه در خصوص برنامه دو ساله پنجم شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی که در خرداد ۱۴۰۱ به پایان می‌رسد، گفت: با توجه به برخی محدودیت‌ها، از جمله شرایط کرونا در دو سال اخیر بررسی‌ها از موفقیت نسبی در تحقق اهداف مورد نظر برنامه پنجم حکایت دارد.







دکتر موسوی خبر داد:

## صرفه جویی ارزی در نیرو پارسه با تکیه بر توان داخلی



و توسعه ایستگاهی نیروپارسه انجام شد، بلکه با مهندسی معکوس، اقدامات لازم برای تأمین برخی قطعات مورد نیاز دستگاهها در داخل کشور نیز فراهم آمد. دکتر موسوی گفت: تمامی این اقدامات موجب شد نیروگاههای شرکت، خصوصاً در شهرهای تهران و تنکابن، در تابستان امسال که کشور با مشکل تأمین برق مواجه بود، با تمام توان در مدار تولید باشند و برق مورد نیاز هموطنان عزیز را تأمین کنند.

او همچنین به راهاندازی نیروگاه جدید در شرق استان مازندران از سوی شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه اشاره کرد و گفت: اقدامات اولیه برای راهاندازی این نیروگاه انجام شده است.

سیدوحید مدنی، مدیرعامل شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه، نیز در این بازدید گزارشی از آخرین وضعیت نیروگاههای این شرکت تشریح کرد و گفت: با توجه به کاهش برق مصرفی در فصلهای پاییز و زمستان، اورهال ژنراتورهای تولید برق در نیروگاههای شرکت با تکیه بر دانش و تخصص نیروهای شرکت آغاز شده است.

در این مراسم محمدتقی چراغی، معاون شرکتها و مجامع شرکت سرمایه گذاری خوارزمی، و مهندس سعید احسانی، مدیرعامل شرکت توسعه ساختمان خوارزمی، نیز حضور داشتند.

شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه از شرکتهای گروه سرمایه گذاری خوارزمی است که علاوه بر مالکیت نیروگاههای تولید برق مقیاس کوچک، در حوزه مشاوره و راهاندازی نیروگاههای اختصاصی نیز برای شرکتهای بزرگ فعالیت می کند.

مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی گفت: شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه به عنوان یکی از شرکتهای گروه، با برنامه ریزی و تکیه بر دانش جوانان ایرانی، از خروج مقدار زیادی ارز از کشور جلوگیری کرد.

به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه گذاری خوارزمی، دکتر سیدرضا موسوی در حاشیه بازدید از نیروگاه ۲۵ مگاواتی تنکابن گفت: شرکت سرمایه گذاری خوارزمی در اواخر دهه ۸۰ با نیازسنجی منطقی، نسبت به توسعه سرمایه گذاری در شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه اقدام کرد که این شرکت در حوزه راهاندازی، نگهداری و توسعه نیروگاههای مقیاس کوچک تولید برق فعالیت می کند. شریک تجاری شرکت در راهاندازی این نیروگاهها شرکت هیوندای کره جنوبی بود که تأمین، نگهداری و سرویس دهی ژنراتورهای تولید برق در تعامل با این شرکت انجام می شد.

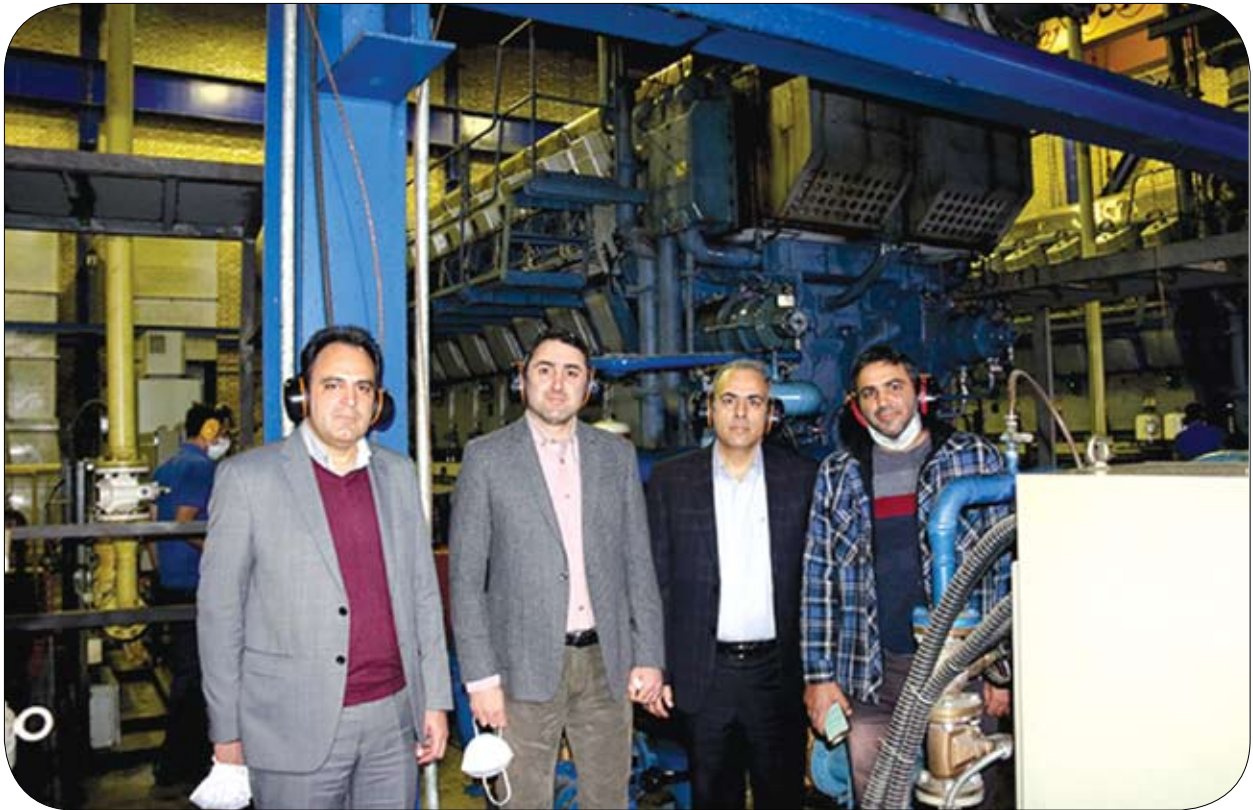
دکتر موسوی تأکید کرد که با افزایش تحریمها در سال ۱۳۹۷، شرکت هیوندای از ارائه خدمات و تأمین قطعات دستگاهها خودداری کرد و انتظار می رفت با توجه به محدودیت های داخلی، خصوصاً در تأمین قطعه، نیروگاههای شرکت از مدار تولید خارج شوند، اما این محدودیتها زمینه ساز اتفاقات بزرگ در شرکت تولید و توسعه ایستگاهی نیروپارسه شد.

او در ادامه گفت: برخلاف انتظار، محدودیتها زمینه تکیه بر توان داخلی و دانش نیروهای متخصص شرکت را فراهم کرد، به طوری که با پی گیری های مدیران شرکت نه تنها سرویس دهی دستگاهها از سوی نیروهای شرکت تولید

## گزارش تصویری بازدید مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری خوارزمی از نیروگاه تولید برق تنکابن







## شفافیت مالیاتی و احتساب ۱۱۰ میلیارد ریال سود انباشته برای شرکت توسعه برق و انرژی سپهر

او با اشاره به این که با اقدامات صورت گرفته در سال گذشته و ماه‌های اخیر، این شرکت در مسیر رشد و سودآوری قرار گرفته است، افزود: از جمله این اقدامات می‌توان به اصلاح ساختار مالی از طریق افزایش سرمایه ۲۰۰ درصدی و تسویه بدهی‌های معوق شرکت به سیستم بانکی، ارتقای شفافیت مالی از طریق پرداخت اقساط خرید نیروگاه در موعد مقرر و تعیین تکلیف وضعیت مالیاتی که منجر به حذف بندهای گزارش حسابرس مستقل در سال مالی گذشته شد و همچنین آماده‌سازی شرکت برای ورود به بازار سرمایه در سال جاری اشاره کرد.

دکتر افشار ادامه داد: شرکت توسعه و برق انرژی سپهر در نظر دارد همانند تعیین تکلیف پرونده‌های مالیاتی در سال‌های مالی منتهی به ۳۱ خرداد ۱۳۹۵ و ۱۳۹۸، در اسرع وقت نسبت به تعیین تکلیف پرونده‌هایی که در هیئت‌های حل اختلاف مالیاتی سازمان امور مالیاتی قرار دارد، اقدام کند، به گونه‌ای که هیچ هزینه مالیاتی اضافی به شرکت تحمیل نشود. او تأکید کرد که در سنوات قبل از سال ۱۳۹۹ این موضوع به عنوان بند شرط در گزارش حسابرس مستقل این شرکت درج می‌شد، اما با اقدامات انجام شده در سال جاری بند مربوط از گزارش حسابرس مستقل حذف شد. شرکت توسعه برق انرژی سپهر به عنوان یکی از شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی مالکیت نیروگاه ۱۶۵۰ مگاواتی شهید منتظر قائم فردیس را در اختیار دارد. این نیروگاه سه درصد از برق مصرفی کشور و حدود ۲۰ درصد برق مصرفی استان‌های البرز و تهران را تأمین می‌کند.



پس از رسیدگی مالیاتی و با ابلاغ برگ تشخیص مالیات عملکرد دوره مالی ۹ ماهه منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۸ شرکت توسعه برق و انرژی سپهر در تاریخ ۲۸ مهر ۱۴۰۰، رقمی بالغ بر یک‌هزار و یکصد و ده میلیارد ریال دارایی مالیات انتقالی برای این شرکت ایجاد شد. به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، دکتر کریم افشار، مدیرعامل شرکت توسعه برق و انرژی سپهر، در این باره گفت: با پذیرش هزینه‌های مالی شرکت به عنوان هزینه‌های قابل قبول مالیاتی، مبلغ یک‌هزار و ۱۱۰ میلیارد ریال دارایی مالیاتی انتقالی و همچنین به همین میزان سود انباشته ایجاد شد که تأثیر بسیار زیادی بر صورت‌های مالی این شرکت برای سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۴۰۰ خواهد داشت.

### براساس رتبه‌بندی جدید کارگزاران بورس:

## کسب رتبه چهارم «کارگزاری آینده نگر خوارزمی» از منظر ارزش معاملات؛ با یازده رتبه رشد

کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی تغییر نام یافت و در حال حاضر گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم از شرکت‌های گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی، با دارا بودن ۹۹/۹ درصد سهام شرکت کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی، سهامدار عمده این شرکت است.

گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم متشکل از کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی و سبگردان الگوریتم خدمات متنوعی از جمله سرمایه‌گذاری در تمام بازارهای مالی، ارائه خدمات تأمین مالی اعم از تأمین مالی مشارکتی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه و بدهی، سرمایه‌گذاری در ایده‌های نو و کسب و کارهای نوپا، ارائه خدمات مدیریت دارایی و مشاوره مالی و سرمایه‌گذاری ارائه می‌کند.

علاوه بر این گروه خدمات بازار سرمایه الگوریتم هلدینگ پیشرو در ارائه خدمات مالی در بازار سرمایه ایران است که طیف وسیعی از خدمات کارگزاری، مدیریت دارایی‌ها، تأمین مالی و مشاوره سرمایه‌گذاری را به مشتریان حقیقی و حقوقی، انتشار اوراق بهادار با درآمد ثابت، مدیریت صندوق‌های سرمایه‌گذاری و... ارائه می‌دهد.

با تلاش و برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته رتبه کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی در رتبه‌بندی شرکت‌های کارگزاری سراسر کشور بر اساس شاخص بیشترین ارزش معاملات در آذر ماه ۱۴۰۰، یازده رتبه ارتقا یافت. به گزارش روابط عمومی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، در حالی که رتبه کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی ماه گذشته در رتبه‌بندی کارگزاری‌های سراسر کشور پانزدهم بود، این شرکت در رتبه‌بندی آذر ماه توانست رتبه چهارم را به خود اختصاص دهد.

ارزش کل خرید و فروش‌های انجام شده در کل کارگزاری‌ها طی آذر ماه بیش از ۱۶۲ هزار میلیارد تومان بود که نسبت به آبان ماه ۲۷ درصد افت داشت. ارزش کل معاملاتی که در تمامی کارگزاری‌ها در آبان ماه صورت گرفته بود بالغ بر ۲۲۰ هزار میلیارد تومان بود.

کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی (سهامی خاص) از سال ۱۳۸۵ تحت عنوان کارگزاری تحلیل‌گران بصیر به ثبت رسید و از سال ۱۳۸۷ با مجوز سازمان بورس و اوراق بهادار فعالیت رسمی خود را در بازار سرمایه ایران آغاز کرد. این شرکت در سال ۱۳۹۱ به گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی واگذار و به



در این بخش می‌خوانید

گزارش وخارزم از راه‌کارهای مهار تورم فزاینده  
««« **مهار تورم چگونه ممکن می‌شود؟**

الزامات ساخت نیروگاه‌های جدید متناسب با نیاز کشور  
««« **موانع حضور فعال بخش خصوصی در صنعت برق**

تأثیر از سرگیری مذاکرات هسته‌ای بر بازارهای مختلف سرمایه‌گذاری  
««« **بازارهای مالی و نیم‌نگاهی به تحولات سیاسی**

گزارش وخارزم از چالش‌های فروش اموال دولتی از طریق بازار سرمایه  
««« **فروش اموال مازاد دولتی؛ آزمونی برای بورس**

««« **دو دیدگاه درباره پیامدهای حذف ارز ترجیحی**

گزارش وخارزم از نقش ارتباطات و فناوری اطلاعات در بازار سرمایه  
««« **رشد بازارهای مالی نیازمند اصلاحات نظام‌مند در فناوری اطلاعات**

اقتصاد ایران





گزارش و خارزم از راه کارهای مهار تورم فزاینده

## مهار تورم چگونه ممکن می شود؟

اقتصاد ایران  
محمدحسین علی اکبری

### نقدینگی و کسری بودجه

یکی از راه‌های کنترل نرخ تورم برنامه‌ریزی در بخش سند مالی کشور است. متأسفانه در طول سال‌های گذشته نظام بودجه‌ریزی ایران آن‌قدر مشکل داشته که تغییر در این بخش ممکن است اخم بر صورت خیلی از مدیران بیاورد. کسری بودجه یکی از عوامل رشد نقدینگی است و چاپ پول بدون پشتوانه که پول پر قدرت به آن نیز گفته می‌شود، باعث تورم خواهد شد؛ تورمی که بیشترین آسیب آن متوجه اقشار آسیب‌پذیر و کم‌درآمد است. در نتیجه ابتدا باید درآمدهای در نظر گرفته شده در بودجه واقعی شود و بر اساس درآمدهای موجود هزینه‌ها تعریف شود، اما متأسفانه در ایران ابتدا هزینه‌ها مشخص و برای آن‌ها درآمد پیش‌بینی می‌شود که نتیجه آن در دهه‌های گذشته به‌خوبی خود را نشان داده و به صورت متوسط ۲۰ درصد تورم را رقم زده است. به بیان بهتر، سالانه ۲۰ درصد قدرت خرید مردم کاهش یافته و این در حالی است که افزایش حقوق به نصف متوسط تورم در طول سال‌های گذشته نمی‌رسد. در نظر گرفتن درآمدهای غافل‌گیرانه در طول سال‌ها و دهه‌های گذشته باعث شد دولت در برخی مواقع برای افزایش حقوق بودجه کافی در اختیار نداشته باشد، اما برای این‌که به‌ظاهر سرمایه اجتماعی را حفظ کند، منابع افزایش حقوق را از دستگاه‌های چاپ پول بانک مرکزی تأمین کرد که پس از چند ماه این افزایش ارزش خود را از دست می‌دهد و دوباره قدرت خرید کاهش می‌یابد.

برخی کارشناسان بر این باورند گسترش نقدینگی، بی‌انضباطی پولی و سود بانکی و جولان تورم از مهم‌ترین دغدغه‌های اقتصادی کشور در سال‌های اخیر به شمار می‌روند. اواسط دولت دوازدهم عملیات بازار باز برای مدیریت

تورم! مشکل اصلی اقتصاد ایران که طی چهار دهه گذشته با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند، تورم است. یکی از تبعات افزایش تورم کاهش ارزش پول ملی است، که باز هم باعث افزایش قیمت کالاها خواهد شد و دوباره تورم به وجود می‌آورد. به بیان بهتر، ارزش پول ملی و تورم در یک دور باطل قرار می‌گیرند.

### جراحی به سبک تیم ملی

متولدان دهه ۶۰ به قبل حماسه ملیورن را به یاد دارند. در هشتم آذر سال ۷۶ ایران و استرالیا به مصاف هم رفتند تا برای صعود به عنوان آخرین تیم در جام جهانی ۱۹۹۸ به رقابت بپردازند. ایران با تساوی دو بر دو توانست برای دومین بار راهی جام جهانی شود. در آن زمان شادی در کشور موج می‌زد و دلیل آن هم ناکامی تیم ایران برای ورود به جام جهانی در طول سال‌های قبل از آن بود. اما از یک دهه پیش تاکنون تیم ملی ایران وضعیت دیگری داشت. ایران اکنون دغدغه راه‌یابی به جام جهانی ندارد و به دنبال نتایجی مانند صعود بدون باخت است. تغییر رویکرد ایران با حواشی زیادی همراه بود و ممکن بود برخی بازیکنان کنار گذاشته شوند، یا بازیکنانی به کار گرفته شوند که تاکنون در لیگ ایران حضور نداشتند. هم‌چنین ابتدا تعریف شد اول گل نخوردن را تمرین کنیم و بعد به گل زدن و برنده شدن بپردازیم. زمانی که این تغییر اتفاق افتاد، به مذاق برخی از افراد خوش نیامد، اما نتیجه آن نشان می‌دهد که این جراحی در اداره تیم ملی ایران چندان بد نبوده است. حالا بحث تورم هم همین است؛ اگر قصد کنترل نرخ تورم را داریم، باید در اقتصاد جراحی انجام دهیم و درد آن را تحمل کنیم.

ابوالفضل شاه‌آبادی، رئیس دانشکده اقتصاد دانشگاه الزهراء(س): زمانی که برای یک کالا نرخ دستوری تعیین می‌شود، خودبه‌خود سود در آن صنعت کنار گذاشته می‌شود و برای بقای آن دولت مجبور به پرداخت یارانه بیشتر خواهد شد. از این رو رویه تخصیص یارانه باید تغییر کند تا هم مصرف‌کننده قدرت خرید داشته باشد و هم تولیدکننده بتواند به کار خود ادامه دهد

بازار پولی عملیات بازار باز پیشنهاد شد. این روش با کنار گذاشتن سیاست تعیین دستوری نرخ سود بانکی، اجازه می‌دهد نرخ سود در کانال مشخصی نوسان داشته باشد و همچنین نظام بانکی کشور را سروسامان دهد. فرایند عملیات بازار باز به این صورت است که در مواقع افزایش یا کاهش تقاضای ذخایر بانکها که احتمال انحراف نرخ سود بازار بین بانکی (قیمت ذخایر) از میزان هدف‌گذاری وجود دارد، بانک مرکزی از طریق خرید یا فروش اوراق بهادار و عرضه یا جمع‌آوری ذخایر، نرخ سود بازار را به نزدیک نرخ سیاستی هدف‌گذاری شده هدایت می‌کند. اما این روش‌ها نیز اجرا نشد و همان نرخ‌های دستوری به کار گرفته شد. دولت سیزدهم در شرایطی وارد میدان اجرا شد که تورم، نقدینگی و کل اقتصاد وضعیت خوبی نداشت، با این حال راه‌کارهایی را برای مهار تورم پیشنهاد داد؛ راه‌کارهایی که از نگاه برخی کارشناسان بیان بدیهیات اقتصاد بود. اما تیم اقتصادی کشور بر این باورند که برنامه‌های آن‌ها طی سال‌های آینده نتیجه خود را نشان می‌دهد.

### کنترل انتظارات تورمی

ابوالفضل شاه‌آبادی، رئیس دانشکده اقتصاد دانشگاه الزهراء(س)، درباره مهار تورم در دولت سیزدهم می‌گوید: رشد نقدینگی، کسری بودجه و تورم مهم‌ترین مشکلات اقتصادی کشور هستند. ایران طی دهه‌های گذشته همیشه تورم دونرخی را تجربه کرده، اما کشورهای دیگر به صورت متوسط بین سه تا چهار درصد تورم دارند. در برخی کشورهای آسیای شرقی نیز تورم منفی است و برنامه‌ریزی برای رشد نرخ تورم دارند.

شاه‌آبادی نرخ دستوری کالاها را عاملی برای تورم دانست و توضیح داد: زمانی که برای یک کالا نرخ دستوری تعیین می‌شود، خودبه‌خود سود در آن صنعت کنار گذاشته می‌شود و برای بقای آن دولت مجبور به پرداخت یارانه بیشتر خواهد شد. از این‌رو رویه تخصیص یارانه باید تغییر کند تا هم مصرف‌کننده قدرت خرید داشته باشد و هم تولیدکننده بتواند به کار خود ادامه دهد.

به گفته او، کنترل انتظارات تورمی مردم عامل دیگری است که دولت سیزدهم باید در برنامه کاری اقتصادی خود قرار دهد. در سال گذشته، زمانی که نرخ ارز در پایه ۳۳ هزار تومان قرار داشت، بازارهای مالی مانند مسکن رونق زیادی داشتند و اکنون که نرخ ارز کاهش یافته و بازار تا حدی به ثبات رسیده، خرید و فروش را کد است. این موارد نشان می‌دهد در آن زمان انتظارات تورمی مردم بالا بود، به این معنا که مردم با خرید یک کالا انتظار افزایش قیمت به منظور کسب سود بیشتر را داشتند. از سوی دیگر، نباید از وظیفه بانک مرکزی در مدیریت بازار ارز و کنترل انتظارات تورمی غافل شد. این نهاد پولی و ارزی موظف است نسبت به کنترل ارزش پول ملی و کنترل نرخ تورم اقدامات را انجام دهد. به گفته او، افرادی که بر این مسند قرار دارند، باید شجاعت اجرای تصمیمات کارشناسی را داشته باشند که ممکن است به مذاق برخی افراد خوش نیاید.

### چگونگی کنترل تورم کالای اساسی

بیشترین نرخ تورم متوجه کالاهای اساسی است و اگر دولت قصد دارد کالاهای اساسی با نرخ ارزان به دست مردم برسد، می‌تواند از بسترهای موجود بهره ببرد و کالا به صورت مستقیم به خانوارها تحویل شود. در این طرح وزارتخانه‌های تعاون، کار و رفاه اجتماعی، صنعت، معدن و تجارت، امور اقتصادی و دارایی، جهاد کشاورزی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و بانک مرکزی دخیل هستند که هر کدام وظیفه‌ای دارند. به بیان بهتر، این دستگاه‌ها باید زیرساخت و سامانه‌ای مشخص داشته باشند که در صورت ثبت‌نام استعلام در کمتر از یک ساعت از دستگاه‌های مذکور اخذ شود و پس از تکمیل مراحل، امکان سفارش کالای اساسی با نرخ یارانه‌ای را داشته باشد. از آنجایی که عرضه کالای یارانه‌ای محدود است و تنها به سرپرستان خانوار تحویل خواهد شد، امکان دور زدن و هدررفت منابع وجود ندارد. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در زمان ثبت‌نام می‌تواند بررسی‌های لازم را برای مشمول بودن افراد انجام دهد و اگر فرد جزو اقشار آسیب‌پذیر و کم‌درآمد جامعه باشد، می‌تواند به مرحله بعد برود.

### جداسازی بودجه ارزی از ریالی

علی سعدوندی، کارشناس اقتصادی، درباره جداسازی بودجه ارزی از بودجه ریالی می‌گوید: بررسی عوامل تورم در نیم قرن گذشته نشانگر رشد ذخایر بانک مرکزی بوده و هر بار که این بخش رشد داشته، پایه پولی نیز روند صعودی به خود گرفته است.

او با بیان این‌که برای کنترل این مشکل باید بودجه ارزی از ریالی جدا شود، افزود: از برنامه سوم توسعه تاکنون استقراض دولت از بانک مرکزی غیرقانونی اعلام شده، اما از محل فروش نفت از بانک مرکزی به شیوه جدیدی اتخاذ می‌شود که نتیجه آن افزایش پایه پولی کشور است.

سعدوندی معتقد است سیاست اقتصادی ایران با سیاست اقتصادی کشورهایی که توانستند مشکل تورم را حل کنند، تفاوت دارد. علم اقتصاد می‌گوید در زمان بودجه‌ریزی، منابع باید به سمتی هدایت شود که بیشترین بهره‌وری را به دنبال دارد و نتیجه آن کاهش تورم است. اما متأسفانه منابع در بخش‌هایی هزینه می‌شود که نه‌تنها بهره‌وری آن پایین است، بلکه کارایی ندارد، مانند شرکت‌های دولتی که بودجه آن از بودجه کل کشور بیشتر است.

این استاد دانشگاه با بیان این‌که انتصابات سیاسی بلای اقتصاد است، توضیح داد: متأسفانه شاهد هستیم در هر دولتی بعضاً به جای انتصاب افراد متخصص افرادی وارد مناصب مهم می‌شوند که نفوذ سیاسی بالایی دارند و این بلای اول اقتصاد است. تا زمانی که این معضل را حل نکنیم، نمی‌توانیم به سمت بخش‌های دیگر برویم. باید توجه داشت که یکی از آسیب‌های اقتصادی کشور بانک دولتی است. مثلاً تراز بانک ملی که بزرگ‌ترین بانک کشور محسوب می‌شود، منفی است. البته اقدام وزیر اقتصاد در انتشار صورت‌های مالی این بانک خوب بود، اما این شرط لازم بود و شرط کافی برنامه‌ریزی برای بهبود روند در این بخش است.

علی سعدوندی، کارشناس اقتصادی: سیاست اقتصادی ایران با سیاست اقتصادی کشورهایی که توانستند مشکل تورم را حل کنند، تفاوت دارد. علم اقتصاد می‌گوید در زمان بودجه‌ریزی، منابع باید به سمتی هدایت شود که بیشترین بهره‌وری را به دنبال دارد و نتیجه آن کاهش تورم است. اما متأسفانه منابع اغلب در بخش‌هایی هزینه می‌شود که نه‌تنها بهره‌وری آن پایین است، بلکه کارایی ندارد، مانند شرکت‌های دولتی که بودجه آن از بودجه کل کشور بیشتر است

# موانع حضور فعال بخش خصوصی در صنعت برق

و برخی پیمان‌کاران نیز کار را با کیفیت تعیین‌شده در قرارداد تحویل نمی‌دهند. برخی وزارت‌خانه‌ها مانند نفت و اقتصاد دارای درآمد هستند و وصول‌کننده محسوب می‌شوند، اما وزارت نیرو این‌گونه نیست. در عین حال، باید اقدامات توسعه‌ای انجام دهد، اما پول کافی در اختیار ندارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد از برنامه سوم توسعه بحث حضور بخش خصوصی در صنعت برق مطرح شد؛ موضوعی که برای پیشرفت اقتصاد کشور در نظر گرفته شده بود، اما اکنون که در آستانه برنامه هفتم توسعه هستیم، نه تنها اقتصاد مردمی نشده، بلکه تصدی دولت در این بخش بیشتر شده است. یک دهه پیش قانون هدفمندی یارانه‌ها اجرا شد تا بخش خصوصی بتواند سهم بیشتری در اقتصاد داشته باشد، اما با اجرای ناموفق آن در سال‌های ابتدایی و ادامه این چرخه معیوب، از آن طرح بزرگ تنها یارانه ۴۵ هزار و ۵۰۰ تومانی در ذهن مردم مانده است.

## تولید و مدیریت برق در کشورهای پیشرفته

توسعه فناوری در جهان به معنای نیاز به برق بیشتر است. در نتیجه یا باید قید توسعه فناوری زده شود، یا برق موجود را مدیریت کرد، که کشورهای پیشرفته علاوه بر مدیریت برق زیرساخت توسعه فناوری را فراهم کرده‌اند. نصب توربین‌های بادی در دریا یکی از راه‌کارهایی است که کشورهای پیشرفته انجام داده‌اند؛ ظرفیتی که در ایران وجود دارد، اما متأسفانه از آن بهره‌ای نمی‌بریم. توربین‌های بادی با استفاده از نیروی جنبشی که از حرکت پره‌هایشان تولید می‌شود، نیروی الکتریسیته تولید می‌کنند. البته نیروگاه‌های بادی در برخی شهرهای ایران مانند منجیل وجود دارد، اما برق تولیدی از این بخش سهم کمی از تولید برق را شامل می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد ژاپن بیشترین استفاده را از این فناوری دارد. همچنین فناوری تراست و بازیافت از دیگر اقداماتی است که کشورهای توسعه‌یافته آن را به مرحله اجرا درآورده‌اند.

## احداث نیروگاه کوچک مقیاس

توسعه در هر صنعتی نیازمند این است که ابتدا مسئولان تصمیم‌گیر قبول کنند به منظور افزایش رقابت باید بخش خصوصی وارد میدان شود، اما در اقتصاد ایران که ساختاری دولتی دارد، دولت سعی دارد رقیبی برای خود نترشد. یکی از مواردی که با حضور بخش خصوصی در صنعت نیرو باید انجام شود، احداث نیروگاه با مقیاس کوچک است. استفاده از این نیروگاه‌ها به صورت پراکنده مزایای بیشتری نسبت به نیروگاه‌های بزرگ دارد. به این دلیل که با ایجاد مولدهای مقیاس‌کوچک پراکنده علاوه بر این‌که بخشی از نیاز جامعه با انرژی برق تأمین می‌شود، بهینه‌سازی مصرف انرژی نیز محقق خواهد شد و میزان راندمان تولید برق به نحو چشم‌گیری افزایش می‌یابد و از تلفات انرژی جلوگیری می‌شود. این در حالی است که راندمان در نیروگاه‌های بزرگ

کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه از حدود چهار دهه پیش زیرساخت صنعت برق خود را تغییر داده‌اند و به سمت متنوع‌سازی این حوزه رفته‌اند. در اغلب این کشورها بخش خصوصی نقش پررنگی در این زمینه دارد و فعالان این صنعت در یک فضای کاملاً رقابتی فعالیت می‌کنند. متأسفانه در ایران با وجود زیرساخت‌های طبیعی، تنها از سوخت فسیلی برای تأمین برق استفاده می‌کنیم. البته اکنون برخی چراغ‌های راهنمایی و رانندگی و جاده‌ها از طریق انرژی خورشیدی تأمین می‌شود. این موضوع به گفته کارشناسان حدود ۱۰ درصد از برق مصرفی معابر عمومی را کاهش داده است. شاید اولین سؤالی که پیش بیاید، این باشد که اگر مصرف برق عمومی کاهش یافته، پس دلیل بی‌برقی‌هایی که اتفاق می‌افتد، چیست؟

برخی کارشناسان بر این باورند که شرایط فعالیت در ایران اقتصادی نیست، به این دلیل که به بخش خصوصی میدان نمی‌دهند و توقع پیشرفت دارند. درست مانند ارز ۴۲۰۰ تومانی که به دلیل ارزان بودن کالاهای اساسی تعیین شد، اما تعداد اندکی از رانت ارزی بهره‌مند شدند. از یک سو قیمت‌گذاری برق در ایران اقتصادی نیست و از سوی دیگر، تعرفه پلکانی علی‌رغم گفته مسئولان اجرا نمی‌شود. در مورد نکته دوم رویه به این صورت است که برخی افراد حاضر به پرداخت هزینه برق با نرخ واقعی هستند، اما برقی برای عرضه در دسترس نیست. در این شرایط، نیروگاه‌ها ظرفیت تولید برق خود را افزایش خواهند داد تا در صورت نیاز یک مشترک به برق، بدون یارانه بتوانند تأمین لازم را انجام دهند. در این صورت، هم مشترک از دریافت برق راضی خواهد بود و هم تولیدکننده به سود اصلی خود می‌رسد. کارشناسان معتقدند در شرایطی که سال‌ها آب، برق، گاز و سایر حامل‌های انرژی با یارانه به دست مردم رسیده است، باید از طریق نظام تعرفه‌گذاری پلکانی زمینه حذف یارانه پنهان فراهم شود. گفته می‌شود طبق قانون هدفمندی یارانه‌ها قیمت حامل‌های انرژی باید به ۹۵ درصد فوب خلیج فارس برسد و برخی کارشناسان بر این باورند تا زمانی که حقوق‌ها و دستمزدها به میزان ۹۵ درصد فوب خلیج فارس نرسیده، رساندن نرخ حامل‌های انرژی به این میزان دردی از اقتصاد کشور دوا نمی‌کند. به این دلیل که قدرت خرید خانوارها به شدت کاهش می‌یابد و باعث توسعه فقر خواهد شد.

## وزارت بدهکار

وزارت نیرو یکی از بدهکارترین وزارت‌خانه‌های کشور است. به این دلیل که آب و برق را با یارانه زیاد به مشترک نهایی می‌رساند و مابه‌التفاوت آن را به پیمان‌کار از طریق ردیف بودجه سالانه می‌پردازد، که عمدتاً با تأخیر انجام می‌شود

رضا پدیدار، عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی ایران: با این که رتبه بالایی در بخش تولید و مصرف داریم، در آینده‌ای نزدیک کسری بودجه در این بخش به یک چالش اساسی تبدیل خواهد شد. چرخه معیوب اقتصاد برق شامل قیمت‌گذاری برق، کسری بودجه و کاهش سرمایه‌گذاری، مشکلات پایداری شبکه شامل پایش و نگهداری و تعمیرات تأسیسات، تلفات تولید و شبکه برق و الگوی مصرف برق، مشکلات زنجیره تأمین و صادرات برق شامل دسترسی به مواد اولیه از صنایع بالادستی توسعه فناوری و خرید ساخت داخل، کاهش صادرات تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی و نظام حقوقی و قرارداد یک‌جانبه و ناکارآمد شامل عدم تعدیل قراردادها، توقف قراردادها و انباشت بدهی به بخش خصوصی، از مهم‌ترین مشکلات صنعت برق ایران است





داخل، به‌ویژه محصولات دانش‌بنیان، کاهش هزینه‌های تأمین مواد اولیه از صنایع بالادستی برق، رفع موانع صادرات برق و توسعه خدمات مهندسی برق و بهینه‌سازی و کاهش تلفات و توسعه تجدیدپذیرها به‌عنوان یک اولویت است. حمیدرضا صالحی، رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی ایران، در این باره گفته است ساخت یک نیروگاه حداقل ۱۸ ماه طول می‌کشد تا وارد مدار شود. در نتیجه خاموشی‌های امروز نتیجه سیاست‌گذاری‌های دیروز است.

صالحی توضیح داده سهم بخش خانگی از کل مصرف برق حدود یک‌سوم بود که اکنون به ۴۰ درصد افزایش یافته و مابقی مربوط به بخش تجاری و صنایع است. از این رو اگر تصمیم‌گیران به این نتیجه برسند که بخش غیردولتی که حدود ۶۰ درصد از نیروگاه‌های کشور را در اختیار دارد، به بورس انرژی بروند و بتوانند برق خود را با قیمت‌های متنوع به صنایع بفروشند، بخشی از مشکلات مرتفع خواهد شد.

به گفته او، نکته مهم دیگر این است که دولت باید در بخش صنعت برق دخالتی نداشته باشد و قیمت‌ها را به سمت واقعی شدن ببرد. البته در بخش خانگی هم نگرانی‌هایی به دلیل این که قدرت خرید مردم بالا نرفته، وجود دارد که می‌توان مدیریت کرد. این بخش را می‌توان از طریق نیروگاه‌های دولتی که ۴۰ درصد از ظرفیت تولید برق کشور را در اختیار دارند، پوشش داد. به همین شکل هم نیروگاه‌داران بخش خصوصی در زمین واقعی خود که همان بورس انرژی است، بازی می‌کنند و هم نیروگاه‌های بخش دولتی برق تولید می‌کنند و با یارانه‌ای که مدنظر قرار می‌دهند، برق را با قیمت ارزان‌تری در اختیار بخش خانگی قرار می‌دهند. در نتیجه فضا باید به سمت و سوی حرکت کند که آزادسازی خرید برق صنایع از بورس انرژی از نیروگاه‌های بخش خصوصی اتفاق بیفتد تا از این راه بخش نیروگاهی ما جان بگیرد و از این بی‌رمقی دور شود.

کمتر از ۵۰ درصد اما در نیروگاه‌های کوچک بیش از ۹۵ درصد است. از سوی دیگر، در زمان پیک بار تلفات نیروگاه‌های بزرگ در برخی مواقع ۳۰ درصد، اما در نیروگاه‌های کوچک کمتر از ۱۸ درصد برآورد شده است. اگر قرار است صنعت برق ایران با تحول مثبت همراه شود، باید شرایطی برای ورود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به این بخش فراهم شود. ساخت نیروگاه‌های کوچک‌مقیاس در مقصد مصرف، سرعت بیشتر در پرداخت مطالبات نیروگاه‌ها، اصلاح قیمت‌گذاری برق و مطابق با واقعی شدن، اصلاح سبک زندگی و استفاده از وسایل کم‌مصرف از جمله راه‌کارهای مدیریت برق در کشور در جهت افزایش تولید، راندمان و بازدهی و تبدیل شدن به فرصت در جهت افزایش اشتغال و تولید در کشور است.

رضا پدیدار، عضو هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی ایران، با بیان این که ایران شانزدهمین تولیدکننده و هجدهمین مصرف‌کننده برق در جهان است، گفت: با این که رتبه بالایی در بخش تولید و مصرف داریم، در آینده‌ای نزدیک کسری بودجه در این بخش به یک چالش اساسی تبدیل خواهد شد. چرخه معیوب اقتصاد برق شامل قیمت‌گذاری برق، کسری بودجه و کاهش سرمایه‌گذاری، مشکلات پایداری شبکه شامل پایش و نگهداری و تعمیرات تأسیسات، تلفات تولید و شبکه برق و الگوی مصرف برق، مشکلات زنجیره تأمین و صادرات برق شامل دسترسی به مواد اولیه از صنایع بالادستی توسعه فناوری و خرید ساخت داخل، کاهش صادرات تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی و نظام حقوقی و قرارداد یک‌جانبه و ناکارآمد شامل عدم تعدیل قراردادها، توقف قراردادها و انباشت بدهی به بخش خصوصی، از مهم‌ترین مشکلات صنعت برق ایران است.

پدیدار با تأکید بر این که راهبرد توسعه صنعت برق ساخت داخل و صادرات است، توضیح داد: عوامل کلیدی برای توسعه ساخت داخل و صادرات، خرید محصولات ساخت

**بررسی‌ها نشان می‌دهد از برنامه سوم توسعه بحث حضور بخش خصوصی در صنعت برق مطرح شد؛ موضوعی که برای پیشرفت اقتصاد کشور در نظر گرفته شده بود، اما اکنون که در آستانه برنامه هفتم توسعه هستیم، نه تنها اقتصاد مردمی نشده، بلکه تصدی دولت در این بخش بیشتر شده است. یک دهه پیش قانون هدفمندی یارانه‌ها اجرا شد تا بخش خصوصی بتواند سهم بیشتری در اقتصاد داشته باشد، اما با اجرای ناموفق آن در سال‌های ابتدایی و ادامه این چرخه معیوب، از آن طرح بزرگ تنها یارانه ۴۵ هزار و ۵۰۰ تومانی در ذهن مردم مانده است**



تأثیر از سرگیری مذاکرات هسته‌ای بر بازارهای مختلف سرمایه‌گذاری

## بازارهای مالی

## و نیم‌نگاهی به تحولات سیاسی

بر این باورند در صورت به نتیجه رسیدن توافق نرخ دلار تا ۲۵ هزار تومان نیز پایین می‌آید و این روند نزولی به شرطی امکان‌پذیر است که مذاکرات طولانی و فرسایشی نشود. برخی کارشناسان تحلیل می‌کنند نرخ ارز تا پایان سال به میزان پاییز سال گذشته (۳۳ هزار تومان) افزایش می‌یابد و مذاکرات خیلی نمی‌تواند جلوی این رشد را بگیرد. اما باز هم به همان نتیجه می‌رسیم که هر اقتصادی از سیاست تبعیت می‌کند، در نتیجه این تحلیل خیلی مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. برخی از مردم بر این باورند که در صورت سرمایه‌گذاری در بازار ارز، رشد نرخ ارز، سود نصیبشان می‌شود. اما باید توجه داشت ارز یکی از عوامل افزایش تورم است و با بالا رفتن تقاضا، تنها ارزش پول آن‌ها حفظ می‌شود. از سوی دیگر، باید توجه داشت اگر سرمایه‌گذاری در بازار ارز همه‌گیر نشود، موتور رشد نرخ حرکت نخواهد کرد. علی‌صالح‌آبادی دبیرکل جدید بانک مرکزی زمانی که وارد ساختمان میرداماد شد، اعلام کرد بازار ارز را با شیوه‌ای نوین مدیریت می‌کنیم، و در اولین اقدام عرضه ارز با کارت ملی را ممنوع کرد. این در حالی بود که طی سال‌های گذشته با این‌که کشور در بحران ارزی قرار داشت، صرافی‌های تحت نظارت بانک مرکزی به ازای هر کد ملی حدود ۲۰۰۰ دلار پرداخت می‌کردند، که نرخ آن پایین‌تر از نرخ بازار بود و این موضوع بستری برای دلالتی به وجود آورده بود. آمارها نشان می‌دهد تا پایان آذرماه ۱۸.۱ میلیارد دلار ارز نیز در سامانه نیما در هشت ماهه امسال به فروش رفته که نشان از رشد ۶۹ درصدی نسبت به مدت مشابه پارسال دارد، ضمن آن‌که اخبار حاکی از روند افزایشی عرضه ارز در سامانه نیما است. بر این اساس به احتمال زیاد می‌توان پیش‌بینی کرد که نرخ ارز در ماه‌های پایانی سال به دلیل تقویت عرضه کاهش بیابد. به گفته کارشناسان، اگر مذاکرات به نتیجه برسد، وضعیت بازار ارز کاهش نوسان و قیمت خواهد داشت.

هشتم آذر سال گذشته بود که مذاکرات برای رفع تحریم‌ها علیه ایران آغاز شد و دولت اعلام کرد معیشت مردم و اقتصاد کشور را به مذاکرات گره نمی‌زند. پیش از این، عباس عراقچی، رئیس تیم مذاکره‌کننده ایران، در دولت دوازدهم راهبری را برعهده داشت و با روی کار آمدن دولت سیزدهم این مسئولیت به علی باقری کنی، معاون وزارت امور خارجه، سپرده شد. اوایل آذر گذشته اعلام شد بخشی از دارایی‌های بلوکه‌شده ایران در دسترس قرار گرفته و دولت هم جزئیاتی از آن ارائه نکرد. با بازگشت تحریم‌ها علیه ایران شرکت‌های اروپایی چمدان‌های خود را بستند و سوار ایرباس به کشورشان بازگشتند. اقتصاد در کشورهای اروپایی از سوی شرکت‌های خصوصی اداره می‌شود، اما باز هم شاهد هستیم که سیاست بر اقتصاد آن‌ها سایه افکنده است. شرکت‌های اروپایی برای این‌که مشمول جریمه آمریکا نشوند، ایران را ترک کردند. در اقتصادی مانند ایران که دولت بیشترین سهم را دارد، این مسئله آب‌ورنگ بیشتری به خود می‌گیرد و مذاکرات هسته‌ای که ماهیت سیاسی دارد، قطعاً بر اقتصاد و وضعیت معیشت مردم تأثیرگذار است. شاید به همین دلیل است که بورس، ارز، مسکن و بازارهای مالی اکنون نیم‌نگاهی به نتیجه مذاکرات دارند. حالا این پرسش پیش می‌آید که چطور ممکن است برای کشوری مانند ایران شرایطی فراهم شود که تأثیرپذیری اقتصاد از سیاست کمتر شود؟ پرسشی که چهارچوب اصلی این گزارش است.

### بحران ارزی

نرخ ارز اکنون بر پایه ۳۰ هزار تومان قرار دارد و کارشناسان

● اقتصاد

غزال بابایی



### بازار خودرو و تحریم‌های داخلی و خارجی

بازار خودرو دنباله‌رو نرخ ارز است و با کاهش نرخ ارز قیمت خودرو کاهش و با افزایش آن، قیمت این کالا رشد می‌کند. از سوی دیگر، تأمین قطعات خودرو در شرایط تحریم سخت‌تر از گذشته است و خودروسازان علاوه بر زیان انباشته، با موضوع معوقات نیز روبه‌رو هستند. به این معنا که اکنون میزان عرضه با تقاضا برابر نیست و به گفته خودروسازان تقاضای انباشته آن‌ها از ۲۰۰ هزار خودرو عبور کرده است. محمدرضا نجفی‌منش، کارشناس صنعت خودرو، در این باره به «وخارزم» گفت: قطعه‌سازان کشور توانایی تولید هر قطعه‌ای را دارند، اما متأسفانه تحریم‌های داخلی بیش از تحریم‌های خارجی به تولیدکنندگان فشار وارد می‌کند. عامه مردم بر این باورند که به خاطر بالا بودن تعرفه واردات خودرو، محدودیتی که اکنون به دلیل بحران ارزی به وجود آمده، به نفع خودروساز است. اما خودروسازان و قطعه‌سازان بارها اعلام کرده‌اند تعرفه واردات خودرو کاهش یابد و در مقابل، اجازه قیمت‌گذاری خودروی داخلی بر اساس قیمت تمام‌شده انجام شود. اما نه آن کار انجام می‌شود و نه راضی به قیمت‌گذاری کارشناسی هستند.

این فعال بخش خصوصی تأکید کرد: فاصله قیمت کارخانه و بازار آزاد در جیب برندگان قرعه‌کشی خودرو می‌رود که اغلب مصرف‌کننده واقعی نیستند و نفع اصلی نصیب دلال می‌شود. به بیان بهتر، اکنون نه خودروساز از شرایط فعلی رضایت دارد و نه مصرف‌کننده. به این دلیل که هر خودروی تولیدی برای خودروساز به معنای زیان بیشتر و درنهایت زیان انباشته است و مصرف‌کننده نیز باید نیاز خود را از بازار آزاد با قیمت بالا دریافت کند. به گفته نجفی‌منش، ابتدا باید تحریم داخلی رفع شود و بعد به موضوع تحریم‌های خارجی بپردازیم. اگر تحریم خارجی رفع شود، قطعاً تأمین مواد اولیه برای خودروسازان کاهش می‌یابد و کسی به این موضوع توجه نمی‌کند. درست است که هر قطعه‌ای در ایران امکان تولید دارد، اما به دلیل نبود زیرساخت در برخی بخش‌ها سرمایه‌گذاری زیادی را می‌طلبد که با توجه به وضعیت اقتصادی کشور امکان‌پذیر نیست.

### بورس سبزپوش می‌شود؟

بورس آینه تمام‌نمای اقتصاد است و به گفته کارشناسان اگر صاحبان سرمایه قصد سرمایه‌گذاری در یک بازار را داشته باشند، اولین جایی که بررسی می‌کنند، بورس است. البته بورس در سال گذشته به‌ظاهر شرایط خوبی داشت، اما بیشترین زیان متوجه صاحبان سرمایه‌های خرد و افراد ناآگاه به سازوکار بورس شد. بررسی‌ها حاکی از آن است که هر بار که دور جدید مذاکرات شروع شده، بورس سبزپوش بوده و این نشان از امید سرمایه‌داران برای بازگشت بازار سرمایه به دوران اوج خود است. هرچند با اتفاقاتی که در سال گذشته افتاد، رغبت برای سرمایه‌گذاری در این بازار کاهش یافته است. از سوی دیگر، باید توجه داشت زمانی که نرخ ارز کاهش می‌یابد، شاخص کل بازار سرمایه نیز با ریزش همراه می‌شود. باین‌حال، بازار سرمایه شاید بیش از هر بازار مالی دیگری چشم‌به‌راه مشخص شدن نتیجه مذاکرات باشد.

### مسکن، هم‌چنان پرتقاضا

مسکن یکی از بازارهای پرتقاضا سرمایه‌گذاری در طول سال‌های گذشته بوده است. از سال ۹۶ که نوسانات ارزی آغاز شد، این بازار به یک بازار جذاب برای سرمایه‌گذاری تبدیل شد و این رشد تقاضا باعث افزایش چندبرابری قیمت شد. با این‌که مصالح ساختمانی در داخل کشور تولید می‌شود، اما نوسانات ارزی و بازارهای دیگر مالی بر این بازار تأثیر می‌گذارند. به بیان بهتر، شاخص تعیین‌کننده قیمت در هر بازاری نرخ ارز است. از این‌رو زمانی که نرخ ارز دچار نوسان می‌شود، دیر یا زود بازارهای مالی دیگر با نوسان روبه‌رو می‌شوند. دولت اعلام کرده قصد دارد چهارمیلیون مسکن طی چهار سال بسازد، اما خبرها حاکی از آن است که وزیر راه و شهرسازی نسبت به بودجه عمرانی که در بودجه ۱۴۰۱ آمده، انتقاد داشته و اعلام کرده با این میزان پول امکان توسعه نیست.

### رکود بازار و چسبندگی قیمت

برخی کارشناسان بر این باورند که دولت در حالی اعلام کرده برای دهک‌های پایین جامعه بخشی از اقساط نهضت ملی مسکن را پرداخت می‌کند که این کار با ایجاد تورم، به همان اقشار آسیب وارد می‌کند.

میثم مهرپور، کارشناس اقتصادی، در این باره به «وخارزم» گفت: اتخاذ سیاست‌ها و تصمیم‌های حمایتی، دولتی و شعارها و تعهدات، حتماً باید منطقی و بر مدار عملیاتی و اجرایی باشد تا تأثیر دقیق و تثبیت‌شده داشته باشد و مهم‌تر این‌که کاری کنیم که رونق اقتصاد مسکن و خرید و فروش برای تأمین نیازهای مصرف‌کنندگان به شکل مستمر و پایدار، مهیا و عملیاتی شود. اگر این دو مقوله را در کنار هم قرار دهیم، التهابات قیمت مسکن ناشی از عوامل خارجی به حداقل خواهد رسید. باین‌حال، مسکن به دلیل این‌که در کلان‌شهرها ۵۰ درصد هزینه خانوار را تشکیل می‌دهد، برای هر خانواده‌ای جذاب است. باید توجه داشت مذاکرات هسته‌ای قطعاً بر بازار ارز تأثیر می‌گذارد و به گفته کارشناسان نرخ را تا ۲۵ هزار تومان نیز کاهش می‌دهد، اما کاهش قیمت سایر بازارهای مالی در کوتاه‌مدت اتفاق نمی‌افتد. این موضوع در اقتصاد با اصطلاح چسبندگی قیمت از آن یاد می‌شود. به این معنا که عامل تحریک‌کننده کاهش قیمت خواهد داشت، اما عامل تأثیرپذیر در کوتاه‌مدت با کاهش قیمت مقاومت نشان می‌دهد، که در این موارد شاهد رکود در بازار خواهیم بود.

بیت‌الله ستاریان، کارشناس بازار مسکن، درباره سرمایه‌گذاری در این بازار می‌گوید: با این‌که همه مصالح ساختمانی در کشور تولید می‌شود، اما این بازار به عنوان یکی از مقاصد سرمایه‌گذاری تعریف شده و از این‌رو مذاکرات تأثیر مستقیمی بر این بازار دارد گرچه طی ماه‌های گذشته نرخ مسکن ثابت بوده، و این امر به دلیل انتظار بازار برای به نتیجه رسیدن مذاکرات است. باین‌حال، دولت از هم‌اکنون باید به فکر تأمین مسکن به میزان کافی باشد و عرضه را افزایش دهد، به این دلیل که کاهش عرضه در کنار افزایش تقاضا مشکلاتی را پیش می‌آورد که آسیب اصلی آن متوجه خانوارهای کم‌درآمد است.

آمارها نشان می‌دهد تا پایان آذرماه ۱۸۰۱ میلیارد دلار ارز نیز در سامانه نیما در هشت ماهه امسال به فروش رفته که نشان از رشد ۶۹ درصدی نسبت به مدت مشابه پارسال دارد، ضمن آن‌که اخبار حاکی از روند افزایشی عرضه ارز در سامانه نیما است. بر این اساس به احتمال زیاد می‌توان پیش‌بینی کرد که نرخ ارز در ماه‌های پایانی سال به دلیل تقویت عرضه کاهش یابد. به گفته کارشناسان، اگر مذاکرات به نتیجه برسد، وضعیت بازار ارز کاهش نوسان و قیمت خواهد داشت

گزارش و خارزم از چالش‌های فروش اموال دولتی از طریق بازار سرمایه

# فروش اموال مازاد دولتی؛ آزمونی برای بورس

کالا در بورس نمی‌کنند. نظر به این که چالش‌های مذکور مبنی بر بخشی‌نگری دستگاه‌ها و عدم همکاری، مقاومت و مخالفت آنان، اجرای تکالیف قانونی و اعمال مدیریت دولت در حوزه اموال متعلق به خود و تحقق منابع مورد نیاز را با مشکلات جدی مواجه کرده، بنابراین در صورت صلاح‌دید متن بخش‌نامه پیوست را که برای کاهش موانع و چالش‌های موجود، در چهارچوب قوانین و مقررات حاکم و تسهیل تحقق منابع پیش‌بینی‌شده در بودجه سال جاری تهیه شده، تأیید کنید و دستور فرمایید به تمامی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شود.

## اختیار با وزارت اقتصاد است

طبق قانون به وزارت امور اقتصادی و دارایی اجازه داده شده تا سقف ۱۷ هزار و ۶۰۰ میلیارد تومان از اموال و دارایی‌های منقول و غیرمنقول و حقوق مالی مازاد دولت جمهوری اسلامی ایران (به استثنای انفال و موارد مندرج در اصل ۸۳ قانون اساسی) را بدون رعایت تشریفات مربوط به تصویب هیئت وزیران، با رعایت قوانین و مقررات، از طریق حراج عمومی در بورس املاک و مسکن، یا از طریق مزایده عمومی به فروش برساند. ضمن این که طبق قانون بودجه و آیین‌نامه اجرایی، با توجه به نوع مصارف پیش‌بینی‌شده معادل ۲۰ هزار میلیارد تومان در این چهارچوب باید اموال مازاد شناسایی و با همان سازوکار بند «د» تبصره ۱۲ قانون بودجه به فروش برسد. بررسی‌ها نشان می‌دهد برای تعداد ۲۳۱۱ فقره املاک مازاد و غیرقابل استفاده دولت به ارزش برآوردی ۱۴ هزار و ۴۷۲ میلیارد تومان مجوز فروش صادر شد که ۱۶۰۰ میلیارد تومان از محل فروش منابع وصول شده است. در سال جاری با شناسایی تعداد ۱۲۰ ملک با ارزش برآوردی ۱۴۲۰ میلیارد تومان، برای آنها مجوز فروش صادر شده است.

## فروش از طریق بورس

دولت در نظر دارد اموال و املاک مازاد خود را از طریق بازار سرمایه به فروش برساند. بورس کالا مجری اصلی فروش اموال مازاد خواهد بود. به گفته کارشناسان این اقدام برخلاف روش‌های قبلی است که به صورت سنتی انجام می‌شد و فروش از طریق مزایده و مذاکره صورت می‌گرفت و بورس کالا می‌تواند میزبان قابل اطمینانی برای عرضه اموال باشد. بخش نظارتی دولت و قوه قضاییه در این موارد باید وارد عمل شوند و شفافیت را بررسی کنند. مهم‌ترین موضوعی که مطرح می‌شود، این‌جاست که علاوه بر عرضه با شفافیت در بورس کالا مدیران دولتی در معرض اتهام قرار نمی‌گیرند. مشکلات و بی‌میلی برخی مدیران میانی در عرضه یا فروش اموال مازاد سازمان تحت اختیار خود باعث شده بود این

فروش اموال مازاد دستگاه‌های دولتی؛ موضوعی کهنه و پرچالش. هر بار که صحبت از کسری بودجه به میان می‌آید، برخی کارشناسان فروش اموال مازاد دولتی را پیشنهاد می‌دهند، اما نکته قابل توجه این‌جاست که این نوع درآمدزایی یک بار بیشتر اتفاق نمی‌افتد و در نظام بودجه‌ریزی ایران که هر منابع درآمدی که لحاظ شود، در بخش مصارف بندی برای آن تعریف می‌شود، احتمال دارد این روش در طول سال‌های بعد هزینه‌های دولت را افزایش دهد. تصور کنید یک ساختمان باید ترمیم شود و رنگ دیوارهای آن تغییر کند. در همان سال بودجه‌ای برای آن در نظر گرفته می‌شود و این ردیف هزینه‌ای در سال‌های بعد نیز مشاهده می‌شود. به همین ترتیب نظام بودجه‌ریزی ایران نیز نیاز به یک تغییر اساسی دارد تا مواردی مانند کسری بودجه به وجود نیاید. دولت‌های گذشته نیز به دنبال فروش اموال دولتی بودند، اما درآمدی مبنی بر فروش اموال دولتی به دست نیامد. با روی کار آمدن دولت سیزدهم برخی مسئولان اقتصادی کشور بر این باور بودند که می‌توانند بخشی از کسری بودجه امسال را با فروش اموال مازاد دولتی جبران کنند. ظاهراً وزارت امور اقتصادی و دارایی اهتمام ویژه‌ای روی این موضوع دارد، اما این که آیا این کار در شرایط فعلی اقتصاد درست است یا خیر، مسیر اصلی این گزارش را ترسیم می‌کند.

مدیران دولت با انتقاد از عملکرد دولت‌های گذشته اعلام کردند دولت‌ها هر سال مکلف بودند اموال مازاد، تکالیف موارد ۱۶ و ۱۷ قانون بودجه را عملی کنند که متأسفانه بسیار اندک محقق شد و برای فروش اموال دستگاه‌ها مقاومت‌های شدیدی داشتند. مقاومت‌ها به این دلیل بود که مدیر یا وزیر احساس می‌کرد قرار است بخش زیادی از چتر مدیریتی از او گرفته شود.

اواخر مهرماه گذشته محمد مخبر، معاون اول رئیس‌جمهور، اعلام کرد بخشی از اموال و املاک مازاد دولت به منظور تأمین منابع مالی باید فروش برود. معاون اول رئیس‌جمهور طی یک ابلاغیه به دستگاه‌های اجرایی کشور دستور داده بود طی یک ماه اموال مازاد خود را به وزارت اقتصاد اعلام کنند و اگر دستگاهی از همکاری ممانعت کند، به ستاد هماهنگی اقتصادی دولت معرفی خواهد شد. اکنون که در روزهای اولیه زمستان هستیم، خبری از معرفی دستگاه‌های متخلف یا برآوردی از میزان اموال مازاد دولت در دسترس نیست. هم‌چنین احسان خاندوزی، وزیر امور اقتصادی و دارایی، چندی پیش موانع فروش اموال مازاد و املاک دولتی را طی نامه‌ای به ابراهیم رئیسی، رئیس‌جمهور، اعلام کرد. در این نامه علاوه بر موانع ۱۵‌گانه برای فروش اموال دولتی گفته شده بود علی‌رغم فراهم شدن امکان فروش در بورس املاک و ابلاغ دستورالعمل‌های مربوط، دستگاه‌ها استقبالی از عرضه

اقتصادی

غزال بابایی

طبق بررسی‌های

صورت گرفته حدود ۱۷

هزار میلیارد تومان اموال

مازاد دولتی است که تزریق

این میزان نقدینگی به بازار

سرمایه می‌تواند بسیار

مؤثر باشد. کارشناسان بر

این باورند که بورس آینه

تمام‌نمای اقتصاد کشور

است و از این طریق می‌توان

صاحبان سرمایه خود را نیز

در این بازار وارد کرد. به

این دلیل که در بازار سرمایه

اموال به صورت موردی

به فروش می‌رسد و طبق

قانون کمی پایین‌تر از قیمت

کارشناسی به دست متقاضی

خواهد رسید



کار با کندی پیش برود، اما اکنون با روش‌هایی که در بازار سرمایه وجود دارد، می‌توان این اقدامات را با سرعت بیشتری پیش برد.

و پرداخت بدهی به شرکت‌های بیمه‌ای در اختیار ندارند.

### پایین بودن نرخ کارمزد

روش‌های سنتی مزایده به این صورت است که بخشی از نقدینگی برای شرکت در آن باید به عنوان ودیعه پرداخت شود و ممکن است هزینه تمام‌شده کالا را بالا ببرد، اما در بورس کالا وضعیت این‌گونه نیست و پایین بودن کارمزد معاملات در کارگزاری‌های این بخش یکی از مزیت‌های مهمی است که باید مورد توجه قرار بگیرد، زیرا به طور معمول در روش‌های غیربورسی، به‌خصوص در معاملات بزرگ، کارمزدهایی حتی تا ۱۵ درصد نیز دریافت می‌شود که به نفع خریدار و فروشنده نیست، اما در بورس کالا معاملات با نازل‌ترین کارمزد انجام می‌شود. از سوی دیگر، باید توجه داشت در روش واگذاری به صورت مزایده با این‌که عرضه‌کننده مشخص است، اما بسیاری از فاکتورها و شرایط دارایی عرضه‌شده برای عموم مشخص نیست. این در حالی است که در بورس بالاترین سرعت، تمام اطلاعات مربوط به معامله در اختیار عموم قرار می‌گیرد.

### دستگاه‌هایی با بیشترین اموال مازاد

فاطمه وظیفه دادگر، مدیرکل مدیریت اموال و دارایی‌های دولت وزارت اقتصاد، درباره میزان و نحوه عرضه اموال مازاد دولتی به «وخارزم» توضیح داد: طبق قانون محاسبات عمومی کشور تشخیص اموال مازاد وظیفه دستگاه اجرایی بهره‌بردار است و رؤسای دستگاه‌ها اختیار دارند اموالی را که مورد نیاز آن‌ها نباشد، در لیست مازاد قرار دهند. بر این اساس، دستگاه‌هایی مانند وزارت جهاد کشاورزی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح بیشترین اموال مازاد را دارند. این در حالی است که این وزارت‌خانه‌ها منابع کافی برای اجرای پروژه‌های خود مانند توسعه کشاورزی نوین، همسان‌سازی حقوق معلمان، همسان‌سازی حقوق پرستاران

### ارزش اموال مازاد

طبق بررسی‌های صورت‌گرفته حدود ۱۷ هزار میلیارد تومان اموال مازاد دولتی است که تزریق این میزان نقدینگی به بازار سرمایه می‌تواند بسیار مؤثر باشد. کارشناسان بر این باورند که بورس آینده تمام‌نمای اقتصاد کشور است و از این طریق می‌توان صاحبان سرمایه خرد را نیز در این بازار وارد کرد. به این دلیل که در بازار سرمایه اموال به صورت موردی به فروش می‌رسد و طبق قانون کمی پایین‌تر از قیمت کارشناسی به دست متقاضی خواهد رسید. با توجه به این‌که قیمت کارشناسی شده و همین‌طور قیمت نهایی در فروش اموال و املاک مازاد دولت اهمیت بسیار زیادی دارد، قیمت کشف‌شده در بورس به دلیل این‌که بر مبنای عرضه و تقاضاست، همان قیمت واقعی است، اما واقعیت این است که در روش‌های دیگر قیمت‌گذاری مکانیسم شفافی ندارد. از سوی دیگر، در فرایند مزایده که متقاضیان باید پیشنهادهای قیمتی خود را در پاکت به عرضه‌کننده ارائه کنند، شبهات زیادی وجود دارد و متأسفانه احتمال فساد در این روند وجود دارد، اما زمانی که واگذاری از طریق بازار سرمایه انجام شود، دست تمام دلالان و افراد اهل زدوبند کوتاه می‌شود.

فاطمه وظیفه دادگر به پرسش ما مبنی بر این‌که اگر خریداری پیدا نشد، سرنوشت اموال مازاد چه می‌شود، این‌گونه پاسخ داد: قانون صرفاً مزایده و حراج در بورس را پیش‌بینی کرده و چنان‌چه پس از عرضه با رعایت قوانین خریداری پیدا نشود، اموال حفظ و نگهداری می‌شود. در همین حال خاندوزی، وزیر اقتصاد، اعلام کرده نگرانی این اموال هزینه زیادی برای دولت دارد و قطعاً باید شرایطی فراهم شود تا از چتر دولت خارج شوند. انتقادهای زیادی مطرح می‌شود که آیا بورس زیرساخت عرضه اموال مازاد با این حجم و نقدینگی دارد؟ البته باید توجه داشت چندین نوبت فروش اموال مازاد برخی از دستگاه‌های دولتی و بانک‌ها انجام شده و تمام نیازهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و سامانه‌ها نیز طراحی شده است، ضمن این‌که بسترهای قانونی این کار نیز در قوانین متعددی وجود دارد.

به طور معمول در روش‌های غیربورسی، به‌خصوص در معاملات بزرگ، کارمزدهایی حتی تا ۱۵ درصد نیز دریافت می‌شود که به نفع خریدار و فروشنده نیست، اما در بورس کالا معاملات با نازل‌ترین کارمزد انجام می‌شود. از سوی دیگر، باید توجه داشت در روش واگذاری به صورت مزایده با این‌که عرضه‌کننده مشخص است، اما بسیاری از فاکتورها و شرایط دارایی عرضه‌شده برای عموم مشخص نیست. این در حالی است که در بورس بالاترین سرعت، تمام اطلاعات مربوط به معامله در اختیار عموم قرار می‌گیرد.





## دو دیدگاه درباره پیامدهای حذف ارز ترجیحی

از این اقدام حمایت کردند و معتقد بودند بالا بودن هزینه تمام‌شده پول باعث می‌شود بخش‌های مولد تولید نتوانند از نقدینگی برای سرمایه در گردش استفاده کنند. اما برخی دیگر بر این باور بودند به دلیل این‌که دولت هنوز بازار موازی معرفی نکرده، نه‌تنها نقدینگی به سمت تولید نمی‌رود، بلکه باعث رونق بازارهای غیرمولد و دلالی خواهد شد. دی‌ماه همان سال برخی اقشار نسبت به گرانی برخی کالاهای اساسی تجمع کردند و نرخ ارز نوساناتی داشت. به بیان بهتر، جرقه نوسانات ارزی در زمستان ۹۶ زده شد.

### دلار ۴۲۰۰ تومانی و اختلاف نظر دولت و مجلس

سال گذشته در جریان بررسی لایحه بودجه ۱۴۰۰ نمایندگان مجلس تصمیم گرفتند دلار ۴۲۰۰ تومانی را حذف و بخشی از مابه‌التفاوت آن به صورت یارانه نقدی مستقیماً به مردم داده شود. بر همین اساس کمیسیون تلفیق بودجه ۱۴۰۰ مواردی را تعیین کرد که از پرداخت بدهی دولت به سازمان‌هایی مانند تأمین اجتماعی گرفته تا افزایش حقوق یارانه نقدی و حقوق سربازان کشور را در بر داشت. اما دولت از همان ابتدا با این اقدام مجلس مخالفت کرد و صریحاً گفت مجلس حق بودجه‌نویسی ندارد و تا حدی می‌تواند آن را تغییر دهد. در نهایت محمدباقر نوبخت، رئیس وقت سازمان برنامه و بودجه کشور، با حضور در مجلس شورای اسلامی و نطق بسیار جنجالی، نمایندگان مجلس را قانع کرد و در نهایت بودجه در صحن علنی مجلس

۲۰ فروردین سال ۹۷ بود که اسحاق جهانگیری، معاون اول وقت رئیس‌جمهور، خبر از تولد ارز ترجیحی با نرخ ۴۲۰۰ تومان داد. دولت در آن زمان اعلام کرد به هر میزان تقاضا با این نرخ پاسخ خواهد داد و بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال ۹۷ حدود ۳۲ میلیارد دلار با نرخ ۴۲۰۰ تومانی پرداخت شد. دولت در حالی نرخ ارز را به صورت تک‌نرخ ۴۲۰۰ تومان اعلام کرد که در قانون بودجه سال ۹۷ نرخ آن ۳۵۰۰ تومان در نظر گرفته شده بود. به بیان بهتر، ۷۰۰ تومان بالاتر از نرخ بودجه اعلام شد که تأثیر زیادی بر درآمدهای دولت داشت. از سوی دیگر، نرخ ارز در بازار آزاد نوسان زیادی داشت، به طوری‌که دلار در ابتدای سال ۹۷ بر پایه پنج‌هزار تومان بود و دولت با کاهش دستوری نرخ دلار، تنظیم‌گری بازار را دنبال می‌کرد. اما عرضه ارز ۸۰۰ تومان پایین‌تر از نرخ بازار آزاد موجب افزایش تقاضا شد.

اوایل اردیبهشت ۹۷ دولت ایالات متحده آمریکا یک‌طرفه از برجام خارج شد و همین موضوع دلیلی بود برای فشار بیشتر به منابع ارزی کشور. اگر به صورت ریشه‌ای بخواهیم به این موضوع بپردازیم، باید توجه داشته باشیم داستان بحران بازارهای مالی از شهریور سال ۹۶ آغاز شد. زمانی که مسعود کرباسیان بر صندلی وزارت امور اقتصادی و دارایی تکیه زده بود، پیشنهاد کاهش نرخ سود بانکی را دنبال کرد و پی‌گیری مجدانه او شورای پول و اعتبار را به اجماع رساند که نرخ سود بانکی کاهش یابد. البته برخی کارشناسان در آن زمان

شمس‌الدین حسینی، وزیر سابق اقتصاد و نماینده مجلس: در جریان بررسی لایحه بودجه امسال به دولت تذکر دادیم ارز ترجیحی را کنار بگذارد، اما مورد قبول واقع نشد و با اصرار مجلس را مغلوب خود کرد. ضمن این‌که تورم کالاهای اساسی در طول سال‌های گذشته بیش از ۲۰۰ درصد بوده و این موارد نشان می‌دهد ارز یارانه‌ای پرداخت می‌شود، اما مردم باید همان کالاها را گران خریداری کنند. اکنون شرایطی پیش آمده که هم مردم ناراضی‌اند و هم مصرف‌کننده، و مشخص نیست این ارز در جیب چه کسانی می‌رود



رد شد. به نوعی می‌توان گفت دعوای دولت و مجلس بر سر دلار ۴۲۰۰ تومانی برای کالاهای اساسی بود. به این دلیل که برخی نمایندگان مجلس بر این باور بودند ارزی که دولت برای کالاهای اساسی پرداخت می‌کند تا ارزان‌تر سر سفره‌ها برسد، به هدف برخورد نکرده و تورم کالاهای اساسی نشان می‌دهد این ارز باید حذف و مستقیماً به مردم پرداخت شود. دولت نیز که زیر بار تبعات اجتماعی آن نمی‌رفت، اعلام می‌کرد با کنار گذاشتن این ارز قدرت خرید خانوارها کاهش زیادی خواهد داشت. درنهایت دولت توانست از مجلس مهلت شش‌ماهه بگیرد و بر اساس قانون بودجه دولت مکلف بود طی شش ماه شرایط و زیرساخت حذف ارز ترجیحی را انجام دهد. اما تا اواسط مردادماه که دولت دوازدهم در پاستور قرار داشت، این اقدام انجام نشد و تا شهریورماه که وزرای جدید دولت سیزدهم معرفی شدند و هم‌چنان وزرای دولت دوازدهم سر کار بودند، در این زمینه اقدامی صورت نگرفت. حالا با گذشت بیش از یک فصل از فعالیت وزرای دولت سیزدهم، در سند مالی سال آینده بندی از دلار ۴۲۰۰ تومانی وجود ندارد.

### پیشنهاد برای اجرای بهتر

برخی کارشناسان بر این باورند که اگر دولت قصد دارد شیوه یارانه را تغییر دهد و به جای یارانه ارزی، یارانه نقدی بپردازد، بهتر است یارانه کالایی را نیز به آن بیفزاید. کارشناسان می‌گویند به پنج دهک پایین درآمدی علاوه بر یارانه نقدی، یارانه کالایی نیز پرداخت شود. به این دلیل که تجربه یارانه نقدی در سال ۸۹ نشان داد با گذشت زمان و تورمی که در کشور وجود دارد، در طولانی‌مدت قدرت خرید خانوار را افزایش نمی‌دهد و از سوی دیگر، هزینه مازاد روی دست دولت می‌گذارد. از این‌رو به منظور حفظ قدرت خرید خانوار بهترین راه‌کار ارائه سبد کالا به صورت ماهانه یا فصلی است تا افراد بتوانند از این امکان بهره ببرند. هم‌چنین سامانه بازرگام که اخیراً رونمایی شده و برخی کالاهای اساسی در آن عرضه می‌شود، این امکان را دارد که برای عرضه کالای یارانه‌ای به فعالیت خود ادامه دهد.

### با حذف ارز یارانه‌ای، ارز بازار آزاد هم گران می‌شود

حسین راغفر، عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء(س)، در گفت‌وگویی که با «وخارزم» داشت، به وضعیت درآمدی دولت اشاره کرد و گفت: دولت اعلام می‌کند برخی منابع ارزی کشور را در دسترس قرار داده و برخی حامیان دولت می‌گویند دولت ارز کافی برای پرداخت ارز ترجیحی در اختیار ندارد. از این‌رو مجبور است این اقدام را انجام دهد، اما باید توجه داشت اگر این نرخ دلار ۴۲۰۰ تومانی تغییر کند، نرخ بازار آزاد نیز افزایش می‌یابد و باید منتظر افزایش هزینه تمام‌شده بنگاه‌های تولیدی و افزایش سایر قیمت‌ها و درنهایت کاهش ارزش پول ملی و تورم باشیم.

اقتصاد ایران در شرایطی نیست که قدرت ریسک داشته باشد و دولت باید همان روال قبلی را طی کند و به صورت موردی اقدام را از لیست دریافت دلار ۴۲۰۰ تومانی حذف کند. در سال ابتدایی تخصیص ارز ترجیحی (سال ۹۷) دولت حدود ۳۲ میلیارد دلار ارز با این نرخ پرداخت کرد و در سال‌های بعدی

میزان آن را کاهش داد و هر فصل تعدادی از کالاها را از لیست دریافت این ارز خارج کرد. دولت سیزدهم نیز باید همین اقدام را انجام دهد و در سال آینده به صورت موردی اقدام کند تا تورم گریبان اقتصاد کشور را نگیرد.

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء(س) با بیان این‌که ارز ترجیحی متعلق به همه مردم است، توضیح داد: بیشترین منابع ارزی که در اختیار دولت است، از فروش نفت و گاز کشور به دست می‌آید و این منابع همگی به مردم تعلق دارد. از این‌رو دولت باید با حساسیت بیشتری نسبت به این موضوع تصمیم بگیرد. به گفته او، در زمان جنگ با حدود پنج تا شش میلیارد دلار کشور اداره می‌شد و چه اتفاقی افتاده که حجم تجارت ایران به بیش از ۸۰ میلیارد دلار رسیده و اکنون ارز یارانه‌ای برای مردم وجود ندارد. برخی می‌گویند برای این‌که رانت را حذف کنند، کنار گذاشتن ارز ترجیحی را پیشنهاد می‌دهند و بنده می‌گویم رانت‌خوارها به‌خوبی می‌دانند در چه زمانی چه عملکردی داشته باشند. به بیان بهتر، اگر ارز ۴۲۰۰ تومانی هم حذف شود، باز هم جایگاه خود را پیدا می‌کنند. اگر ارز یارانه‌ای فساد دارد، باید جلوی فساد گرفته شود، نه این‌که صورت مسئله را پاک کنیم.

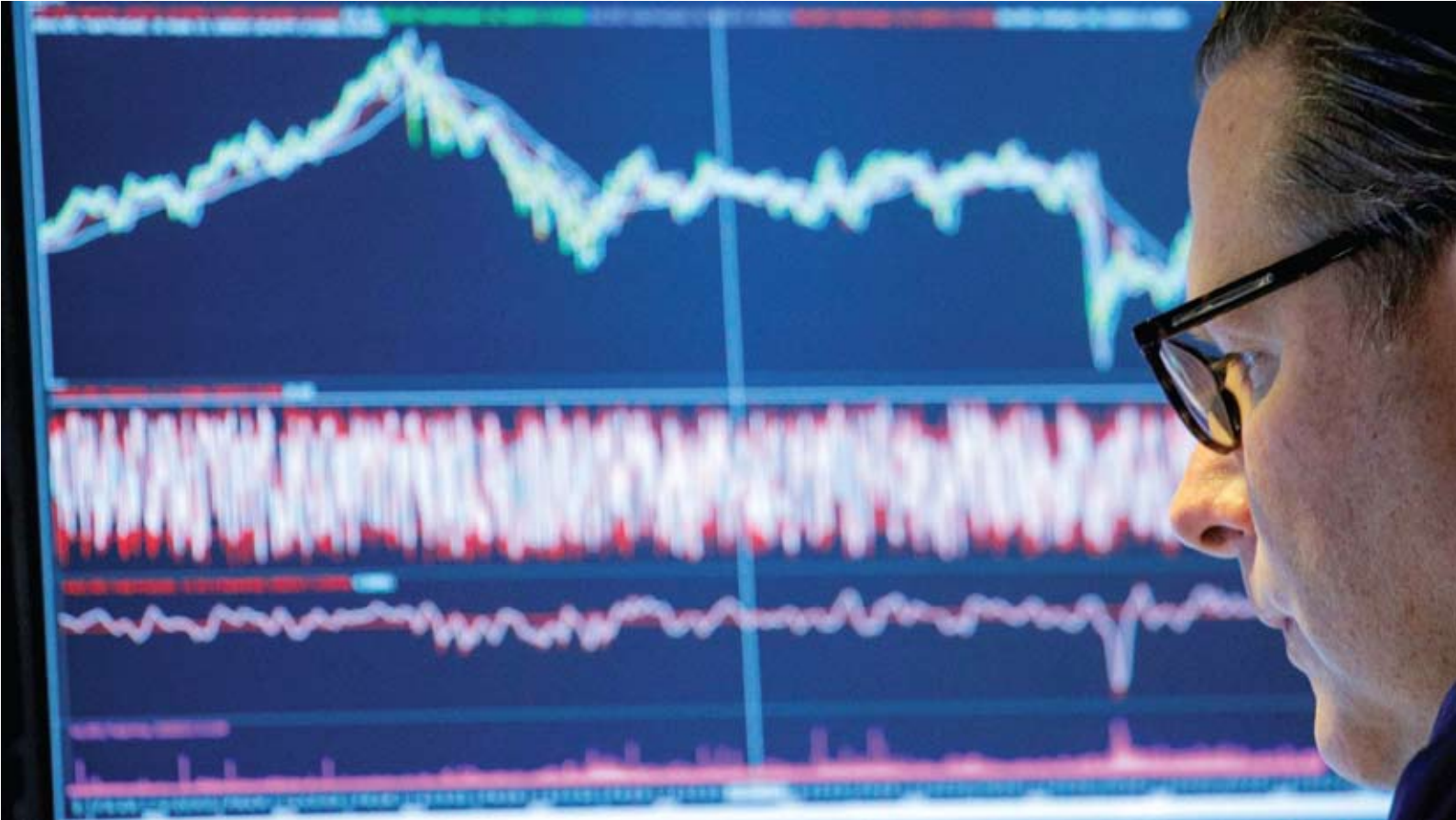
### بساط فساد جمع می‌شود

شمس‌الدین حسینی، وزیر اسبق اقتصاد و نماینده مجلس، نیز در این باره به «وخارزم» می‌گوید: ارز ترجیحی فساد را در بخش‌های مختلف گسترش داد و این موضوع باعث شد اصناف و بخش خصوصی کشور بارها به نمایندگان مجلس اطلاع دهند که با حذف دلار ۴۲۰۰ وضعیت بهتری را تجربه خواهند کرد. دولت در سال ۹۷ نرخ ارز را ۴۲۰۰ تومان تعیین کرد و برای همه سؤال بود که چرا نرخ ارز پایین‌تر از نرخ بازار و بالاتر از نرخ بودجه اعلام شده، اما به پاسخ روشنی دست نیافتیم. ضمن این‌که دولت برای کنترل بازار ارز نرخ را ۴۲۰۰ تومان و تک‌نرخ تعیین کرد، اما دلار به نرخ ۳۰ هزار تومان هم رسید و این نرخ هم‌چنان برای کالاهای اساسی پرداخت می‌شود.

وزیر اسبق اقتصاد تأکید کرد: در جریان بررسی لایحه بودجه امسال به دولت تذکر دادیم ارز ترجیحی را کنار بگذارند، اما مورد قبول واقع نشد و با اصرار مجلس را مغلوب خود کرد. ضمن این‌که تورم کالاهای اساسی در طول سال‌های گذشته بیش از ۲۰۰ درصد بوده و این موارد نشان می‌دهد ارز یارانه‌ای پرداخت می‌شود، اما مردم باید همان کالاها را گران خریداری کنند. اکنون شرایطی پیش آمده که هم مردم ناراضی‌اند و هم مصرف‌کننده، و مشخص نیست این ارز در جیب چه کسانی می‌رود. آن‌چه اهمیت دارد، معیشت مردم است که با حذف ارز ۴۲۰۰ تومانی و پرداخت مابه‌التفاوت آن به مردم بخشی از آن تأمین می‌شود.

به گفته وی، دولت سیزدهم اعلام کرده طبق قانون بودجه ۱۴۰۰ حدود هشت میلیارد دلار ارز ترجیحی برای یک سال در نظر گرفته شده بود که دولت دوازدهم تقریباً همه آن را در چهار ماه اول هزینه کرده است و پولی برای مابقی سال باقی نمانده. مشخص است در این شرایط باید ارز دونرخ از بین برود تا این رفتارهای نامعقول دیگر پیش نیاید. از سوی دیگر، باید توجه داشت اقتصاد ایران در شرایطی نیست که امکان توزیع ارز یارانه‌ای را داشته باشد.

حسین راغفر، عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء(س): دولت اعلام می‌کند برخی منابع ارزی کشور را در دسترس قرار داده و برخی حامیان دولت می‌گویند دولت ارز کافی برای پرداخت ارز ترجیحی در اختیار ندارد. از این‌رو مجبور است این اقدام را انجام دهد، اما باید توجه داشت اگر این نرخ دلار ۴۲۰۰ تومانی تغییر کند، نرخ بازار آزاد نیز افزایش می‌یابد و باید منتظر افزایش هزینه تمام‌شده بنگاه‌های تولیدی و افزایش سایر قیمت‌ها و درنهایت کاهش ارزش پول ملی و تورم باشیم



گزارش و خارزم از نقش ارتباطات و فناوری اطلاعات در بازار سرمایه

# رشد بازارهای مالی نیازمند اصلاحات نظام‌مند در فناوری اطلاعات

فصلنامه

غزال بابایی

هدف هماهنگ کردن و به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در بازار سرمایه، هماهنگی مجموعه این بازار با تحولات فناوری ارتباطات و اطلاعات، ترسیم رهنگاشت برای حرکت یک‌پارچه و منجسم بازار سرمایه در رابطه با فناوری ارتباطات و اطلاعات از مزیت‌های عملیاتی شدن این برنامه عنوان شد. این در حالی است که در جریان برگزاری نمایشگاه ال‌کامپ در یکم مرداد سال ۱۳۹۶ نیز خبری منتشر شد مبنی بر این که «سند الزامات زیرساخت فناوری اطلاعات بازار سرمایه کشور در جهت ارتقای پایداری، دسترس‌پذیری و کارایی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بازار سرمایه» تهیه و تدوین شده است و رسانه‌ها هم از رونمایی آن از سوی معاون وقت وزیر اقتصاد خبر دادند.

بر اساس این سند، سامان‌دهی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بازار سرمایه، ارائه چهارچوب به منظور ارتقای سطح پایداری سطح زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بازار سرمایه، بیان حداقل نیازمندی‌ها، اقدامات و کنترل‌های فنی مربوط به حوزه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات از مهم‌ترین اهدافی است که قرار بوده و هست در این حوزه به دنبال آن باشیم. ضمن این‌که برآیندهای کاری، امور کارکنان، زیرساخت فیزیکی، شبکه و امنیت ارتباطات، سرورها و سرویس‌ها، راهبری و پشتیبانی، پایش و گزارش‌گیری، ذخیره‌سازی، پشتیبان‌گیری و تداوم کسب‌وکار هم از جمله حوزه‌های تحت پوشش این سند است.

ارتباطات و فناوری اطلاعات به عنوان عمده‌ترین محور تحول و توسعه هزاره سوم مطرح شده است. از این‌رو درک نقش بنیادین این مهم و سازمان‌دهی مناسب برای نهادینه کردن آن، تضمینی مناسب برای حضور فعال و مقتدر کشورها در جامعه جهانی و تسریع روند جهانی شدن است. این در شرایطی است که هم‌گام با سایر حوزه‌ها، بهره‌گیری از این رویکردها تأثیرگذاری بر مقوله‌های مختلف اقتصادی، به‌ویژه بازار سرمایه و معاملات آن را تسهیل بخشیده و اثر قابل توجهی در رشد و توسعه این بازار دارد. بر این اساس در کشور ما نیز هم‌گام با دیگر کشورها، رفته رفته با رشد فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی اقدامات و اتفاقات خوبی در حوزه بازار سرمایه در حال رقم خوردن است. به عنوان نمونه، در زمستان ۱۳۸۹ مدیر وقت فناوری اطلاعات سازمان بورس و اوراق بهادار در گفت‌وگو با رسانه‌ها خبر از این داد که تدوین برنامه جامع توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات بازار سرمایه (Plan Master ICT) به‌زودی آغاز می‌شود و این برنامه با هدف تبیین چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بازار تدوین می‌شود و مسیر توسعه ICT در آینده برای مجموعه‌های مرتبط با بازار سرمایه را ترسیم خواهد کرد. ضمن این‌که ارائه برنامه جامع و کلان با

سند مورد اشاره از دو دیدگاه فرایندی و فنی در آن زمان تدوین شده است. در فصل اول، الزامات کلان و عمومی که عمدتاً با نگاه فرایندی طراحی شده، تشریح و در فصل دوم، الزامات کنترل فنی در موضوعات مهندسی زیرساخت به تفصیل بیان شده است.

بر این اساس، شرکت‌ها و نهادهای تحت ممیزی، باید با اجرا و تبعیت از مندرجات این سند و با بهره‌گیری از سایر استانداردها و بهترین تجارب در حوزه زیرساخت فناوری اطلاعات، در پی تحقق اهدافی همچون استقرار رویه‌هایی به منظور رسیدن به سطح مطلوب در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، پیاده‌سازی و اجرای الزامات و کنترل‌ها، بهبود مستمر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتقای سطح آگاهی و دانش فنی نیروی انسانی حوزه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات باشند.

در این میان اما موضوعی که اهمیت توسعه زیرساخت‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات و دسترسی فعالان بازار سرمایه به خدمات کارآمد اینترنتی برای رونق کسب‌وکارها و حمایت از استارت‌آپ‌ها را بیش از پیش پررنگ و پراهمیت جلوه می‌دهد، تعمیق بازار سرمایه و تأثیر آن بر اقتصاد کشور و هم‌چنین افزایش جامعه سهام‌داری در کشور طی سال‌های گذشته است.

### ترسیم نقشه راه برای بازار سرمایه

در این زمینه حسن شجاعی، رئیس کمیسیون اصل ۹۰ مجلس، در خصوص اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بازار سرمایه به «وخارزم» گفت: در اقتصاد کشور بازار سرمایه در میان بازارهای مالی، در زمینه‌های نوآوری و موضوعات مرتبط با مباحث علمی آن از جایگاه والایی برخوردار است و به نوعی می‌توان گفت فعالیت نهادهای مالی موجود در این بازار بدون استفاده از تکنولوژی و فناوری‌های نوین اطلاعاتی دیگر امکان‌پذیر نیست.

بدین منظور فراهم آوردن زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بازار سرمایه نیازمند ملزوماتی از جمله به‌روزرسانی و تدوین اسناد و الزاماتی است که بر اساس آن نقشه راهی برای بازار سرمایه در این حوزه ترسیم شود و متولیان امر نیز خود را ملزم به رعایت آن کنند. این در حالی است که با گسترش فناوری اطلاعات در جهان و به‌کارگیری آن در کسب‌وکارهای مختلف از یک سو و هم‌چنین تعمیق و گسترش نقش بازار سرمایه در اقتصاد کشور و نیز افزایش شمار فعالان این بازار، تأخیر زمانی در جهت استفاده از فناوری‌های نوین در معاملات موجب عقب‌ماندگی کشور در این حوزه خواهد شد.

شجاعی به «وخارزم» گفت: البته پیاده‌سازی گذرگاه امن

و کنترل‌شده در جهت دسترسی کاربران به سرویس‌ها و سامانه‌های بازار سرمایه به منظور حفاظت از اطلاعات و داده‌های کاربران هم یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که در این حوزه باید مورد دقت نظر قرار گیرد.

این نماینده مجلس معتقد است: یکی دیگر از موارد قابل تأمل در بسط و گسترش و به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در بازار سرمایه موضوع تحریم‌هاست که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. هرچند در این حوزه نیز با توجه به نیروی انسانی باذکاوت و متخصصی که در کشور وجود دارد، می‌توان با ترسیم یک نقشه راه حساب‌شده و هم‌چنین بومی‌سازی سامانه‌های معاملاتی از گذرگاه تحریم به‌سادگی عبور کرد.

نکته قابل توجه دیگر در این زمینه این است که باید متولیان امر در این حوزه به این باور برسند که توجه به دانش فنی موجود در حوزه به‌کارگیری و استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در بازار سرمایه در کنار هماهنگی نهادهای دست‌اندرکار و افزایش دانش عمومی، از ملزومات افزایش نقش مؤثر این فناوری‌ها در این بازار است.

بدین جهت لازم است بومی کردن ابزارها و نهادهای مالی داخلی به عنوان یکی از رسالت‌های مهم و خطیر در سرلوحه اقدامات و اهداف سازمان بورس قرار گیرد و این سازمان در به‌کارگیری از ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز علمی فعال در حوزه توسعه زیرساخت‌های فناورانه در بازار سرمایه فعالیت بیشتری داشته باشد. افزون بر این حوزه، تأمین مالی نوآورانه دستاوردهای نوظهور و استارت‌آپ‌ها هم باید به عنوان مقوله‌ای نو در اقتصاد و بازار سرمایه مورد حمایت قرار بگیرد.

نکته قابل بیان دیگر این‌که سازمان بورس و نهادهای اثرگذار در بورس باید تمرکز خود را در حوزه توسعه کسب‌وکار، بیشتر به سمت علوم مرتبط با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی سوق دهند و با ایجاد اپلیکیشن‌ها و حمایت از استارت‌آپ‌ها نقایص موجود در این حوزه را برطرف کرده و مدیریت ریسک کنند.

### ضرورت دسترسی فعالان بازار سرمایه به خدمات کارآمد اینترنتی

به گفته رئیس کمیسیون اصل ۹۰ مجلس، اتخاذ تدابیر و انجام اقدامات لازم در جهت ارائه سرویس و خدمات بالاترین کیفیت در تمامی سطوح زیرساختی و سامانه‌های نرم‌افزاری بازار سرمایه، مدیریت، راهبری و نظارت بر توسعه و نگهداری محصولات و خدمات حوزه فناوری‌های نوین در این بازار و هم‌چنین بهره‌برداری و بهینه‌سازی زیرساخت‌های

**اهمیت توسعه زیرساخت‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات و دسترسی فعالان بازار سرمایه به خدمات کارآمد اینترنتی از چند جنبه قابل دفاع و بررسی است. نخست این‌که هم‌زمان با رشد و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی در دنیا باید بتوان بازار سرمایه کشور را در این خصوص هم‌قد و قامت با دنیا پیش برد. از سوی دیگر، هم‌گام با نقش و تأثیرپذیری اقتصاد و سایر بازارهای مالی کشور، بورس نیز می‌باید هم‌تراز با این بازارها از فناوری ارتباطات و اطلاعات بهره‌مند شود**





ارتباطی در حوزه معاملات بازار سرمایه و ترسیم چشم‌انداز، اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای کلان توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بازار سرمایه در افق زمانی کوتاه و بلندمدت باید سرلوحه امور، اهداف و اقدامات سازمان بورس قرار گیرد.

در این زمینه، مهدی حاجی‌وند، کارشناس بازار سرمایه، معتقد است: طی سال‌های گذشته بسیاری از اقتصاددانان، بخشی از دلایل عدم رشد اقتصادی در بازارهای مالی در دنیا را به ناکارآمدی و توسعه‌نیافتگی بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات کشورها نسبت داده‌اند. به همین دلیل در این سال‌ها به اصلاحات نظام‌مند این بخش برای دستیابی به رشد اقتصادی بیشتر و سریع‌تر روی آورده و آن را سرلوحه سیاست‌های خود قرار داده‌اند. این در حالی است که در کشور ما نیز، به‌ویژه در حوزه بازار سرمایه، طی سال‌های گذشته شاهد رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده‌ایم، که نمود عینی آن را می‌توان در متغیرهایی همچون افزایش تعداد کاربران معاملات برخط، حجم معاملات برخط، تعداد اطلاعاتی منتشرشده روی سامانه‌های اطلاعاتی مرتبط با بازار سرمایه و کاربران مراجعه‌کننده به این سامانه‌ها، مقدار هزینه‌های انجام‌شده در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، نسبت فعالان بازار سرمایه به تعداد کاربران بازار سرمایه و نسبت معاملات برخط یا آن‌لاین به حجم کل معاملات و مقوله‌هایی از این دست مشاهده کرد.

به گفته حاجی‌وند، این در شرایطی است که ماهیت معاملات بورس، به‌ویژه در حوزه معاملات برخط نیز راه‌کاری جز گذر متولیان، فعالان و نیز سرمایه‌گذاران بازار سرمایه از بستر فناوری ارتباطات و اطلاعات ترسیم نمی‌کند. هم‌چنین شمار شرکت‌ها و نمادهای معاملاتی مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات و استارت‌آپ‌ها نیز در بازار سرمایه روزبه‌روز در حال افزایش است و از این منظر هم می‌توان به افزایش ضریب نفوذ فناوری ارتباطات و اطلاعات و توجه به توسعه زیرساخت‌های این حوزه در بازار سرمایه و نیز دسترسی فعالان این بازار به خدمات کارآمد اینترنتی پی برد. هرچند که در شرایط فعلی به دلایل مختلف، از جمله تحریم‌ها، افزایش نرخ ارز و تورم، مشکلات اقتصادی کشور و مواردی این دست شاهد بروز مشکلاتی در به‌کارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی در سازوکار و معاملات بازار سهام در کشور هستیم، که باید در این زمینه اقداماتی صورت گیرد.

بازار سرمایه فعال در حوزه توسعه زیرساخت‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات و دسترسی فعالان بازار سرمایه به خدمات کارآمد اینترنتی از چند جنبه قابل دفاع و بررسی است. نخست این‌که هم‌زمان با رشد و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی در دنیا نمی‌توان بازار سرمایه کشور را در این خصوص هم قد و قامت با دنیا پیش برد. از سوی دیگر، هم‌گام با نقش و تأثیرپذیری اقتصاد و سایر بازارهای مالی کشور، بورس نیز لاجرم می‌باید هم‌تراز با این بازارها از فناوری ارتباطات و اطلاعات بهره‌مند شود.

لازم است بومی کردن ابزارها و نهادهای مالی داخلی به عنوان یکی از رسالت‌های مهم و خطیر در سرلوحه اقدامات و اهداف سازمان بورس قرار گیرد و این سازمان در به‌کارگیری ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز علمی فعال در حوزه توسعه زیرساخت‌های فناورانه در بازار سرمایه فعالیت بیشتری داشته باشد. افزون بر این حوزه، تأمین مالی نوآورانه دستاوردهای نوظهور و استارت‌آپ‌ها هم باید به عنوان مقوله‌ای نو در اقتصاد و بازار سرمایه مورد حمایت قرار بگیرند



در این بخش می‌خوانید

صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر ابعادی خیره‌کننده پیدا کرده است  
**« سرمایه‌داری ماجراجویانه »**

مروری بر تجربه‌های موفق و ناموفق بهره‌گیری از سیاست ارز چندنرخ  
**« ابزار مالی به مثابه دم شیر! »**

کار بزرگی که نوبلیست‌های اقتصاد ۲۰۲۱ کردند  
**« پیش‌گامان اقتصاد جهان »**

سهم ثروتمندان دنیا از درآمدهای مالیاتی کشورها چقدر است؟  
**« همه با هم برابرند، اما برخی برابرتند! »**

پرونده «وخارزم» از چشم‌انداز اقتصاد جهان در سال جدید میلادی  
**« ۲۰۲۲ و جهان زیبای پساکرونايي! »**

# اقتصاد جهان

صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر ابعادی خیره‌کننده پیدا کرده است

## سرمایه‌داری ماجراجویانه

اقتصاد

مترجم: صدیقه ثنائی

با تجمیع و تقسیم نقدینگی بنگاه‌ها و دارایی‌های جالفتاده رفت، سرمایه‌گذاری خطرپذیر مسیری متفاوت را طی کرد و به دنبال تأمین مالی روی کارآفرینان عجیبی بود که به راحتی نمی‌توانستند در یک اتاق با بانکی‌های اهل حساب و کتاب بنشینند و ایده‌هایشان به حدی نو بود که فارغ‌التحصیلان ام‌بی‌ای نمی‌توانستند آن‌ها را در مدل‌های مالی خود درک کنند.

نتیجه این مسیر خیلی جالب بود. علی‌رغم این که سرمایه‌گذاری خطرپذیر طی این چند دهه مبالغ کوچکی سرمایه‌گذاری کرد، بنگاه‌هایی که از سید صندوق‌های این‌چنینی سر برآوردند، امروز در بازار دست‌کم ارزشی ۱۸ تریلیون دلاری دارند. چنین سابقه‌ای نشان‌دهنده اوج‌گیری خیره‌کننده پلتفرم‌های بزرگ فناوری مانند گوگل است. اخیراً استارت‌آپ‌های تک‌شاخی (یعنی آن‌هایی که بیش از یک میلیارد دلار ارزش دارند) که از حمایت سرمایه خطرپذیر برخوردارند، در جهانی فوق‌العاده از ورود به بازارهای سهام، به بلوغ رسیده‌اند. طی دهه طلایی اخیر، شاخصی از عملکرد صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر سوددهی ترکیبی سالانه ۱۷ درصدی را نشان می‌دهد و تعداد کمی هستند که عملکرد بهتری از آن داشته باشند.

این موفقیت در حال سرریز کردن به بازه گسترده‌تری از صنعت مالی است. حالا که بنگاه‌هایی با حمایت سرمایه خطرپذیر وارد بازار سهام می‌شوند، سرمایه به‌دست‌آمده مجدداً وارد صندوق‌هایی جدید می‌شود. در همین حال، درحالی که نرخ بهره هنوز هم پایین است، صندوق‌های مستمری، صندوق‌های ثروت ملی و بسیاری از شرکت‌ها به نوعی تب حسادت به سرمایه خطرپذیر پیدا کرده‌اند و به‌شدت به دنبال این هستند که بخشی از سرمایه خود را وارد این صنعت کنند، یا دست‌کم بازوهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر خود را به راه بیندازند. تا این‌جا سال جاری، تقریباً ۶۰۰ میلیارد دلار وارد این معاملات شده است که این رقم ۱۰ برابر سطح یک دهه پیش است.

با بیشتر شدن پول، سرمایه خطرپذیر به عمق و گستره بیشتری از اقتصاد نفوذ می‌کند. چیزی که زمانی تنها در آمریکا مرسوم بود، امروزه پدیده‌ای جهانی است و ۵۱ درصد از معامله‌ها به لحاظ ارزشی در خارج از آمریکا صورت می‌گیرند. صحنه سرمایه خطرپذیر چین اخیراً اندکی تنگ‌تر شده است، زیرا شی ژینپینگ، رئیس‌جمهوری این کشور، بر خوردی جدی با شرکت‌های فعال در زمینه فناوری مصرف‌کننده، کرده است. با این حال، این صنعت در باقی بخش‌های آسیا در حال اوج‌گیری است و در اروپا هم پس از دهه‌ها قحطی، باز هم نوآوری از راه رسیده است و در حال حاضر ۶۵ شهر، میزبان استارت‌آپ‌های تک‌شاخ هستند.

اوج‌گیری سرمایه خطرپذیر تا این‌جا کار روی مجموعه محدودی از بنگاه‌های فعال در عرصه فناوری مصرف‌کننده، مانند ایربی‌اندبی و دلیور، متمرکز بوده است. حالا که پول نقد بیشتری در این صنعت حاضر است، احتمالاً این منبع مالی

ولادیمیر لنین، رهبر انقلاب کمونیستی روسیه، بر این باور بود که یک گروه کوچک پیش‌تاز می‌تواند با تکیه بر قدرت اراده خود، تمام نیروهای تاریخی را جذب خود کرده و نحوه عملکرد سرمایه‌داری جهانی را دگرگون کند. حرف او درست بود، اما این گروه کوچک انقلابی هم‌زمان بلشویک او نبودند، بلکه چند هزار سرمایه‌گذاری بودند که عمدتاً در منطقه سیلیکون ولی حضور دارند و کمتر از دو درصد از دارایی‌های جهانی دنیا را تحت مدیریت خود گرفته‌اند. طی پنج دهه اخیر، صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر هزینه لازم برای ایده‌هایی قدرتمند را تأمین کرده است که بعدها کسب‌وکار و به طور کل اقتصاد جهان را متحول کرد.

از بین ۱۰ بنگاه بزرگ جهان، هفت بنگاه از حمایت سرمایه‌گذاری خطرپذیر برخوردار بودند. پول حاصل از این صندوق‌های سرمایه‌گذاری منابع مالی لازم برای موتورهای جست‌وجو، گوشی‌های آیفون، خودروهای الکتریکی و واکسن‌های ام‌آر‌ان‌آی را فراهم کرده است.

امروزه خود این ماشین روی‌پزدازی سرمایه‌داری هم از حیث ابعاد و هم نحوه عملکرد دچار تحول شده است و رقم بی‌سابقه ۴۵۰ میلیارد دلار پول نقد در عرصه فعالیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر جهانی در جریان است. این شکل توربوشارژ کردن دنیای سرمایه‌گذاری خطرپذیر مخاطرات خاص خود را هم دارد؛ از بنیان‌گذارهای خودشیفته‌ای که بخش زیادی از چنین سرمایه‌ای را به هدر می‌دهند، تا صندوق‌های مربوط به مستمری‌بگیران که در پای استارت‌آپ‌هایی ریخته می‌شوند، که بالاتر از ارزش واقعی خود ارزش‌گذاری شده‌اند. با این حال، اگر به چشم‌انداز بلندمدت این صنعت نگاهی بیندازیم، متوجه می‌شویم که مسیری به سمت جهانی‌تر شدن پیش پای آن قرار دارد و این نوع سرمایه را به سمت صنایع گسترده‌تری هدایت خواهد کرد. در واقع، قرار است سرمایه‌های خطرپذیر بیشتر در دسترس سرمایه‌گذاران عادی قرار بگیرند. مجموعه بزرگ‌تری از سرمایه اگر به دنبال جهان بزرگ‌تری از ایده‌ها برود، رقابت افزایش پیدا می‌کند و به احتمال زیاد نوآوری هم ارتقا می‌یابد و در نتیجه همه این‌ها شاهد شکلی پویاتر از سرمایه‌داری خواهیم بود.

### تافته جدا بافته

ریشه سرمایه‌گذاری خطرپذیر به دهه ۶۰ قرن بیستم میلادی بازمی‌گردد و از همان زمان این صنعت نوعی تافته جدا بافته در جهان امور مالی به حساب می‌آید. سرمایه‌گذاری خطرپذیر برخلاف کت‌وشلورهای کاکشنشین و باکلاس وال استریت به دنبال افراد عجیب و غریب و ویلاهای کالیفرنیا رفت. یکی دیگر از مسائل متمایزکننده این صنعت در عرصه مالی، تأکید ویژه آن بر نوعی فرهیختگی بود. درحالی‌که جریان اصلی امور مالی با رشد خود بیشتر به سمت عددی شدن و درگیری



وارد حیطه‌هایی شود که میزان «برهم‌خوردگی» آن‌ها پیشرفت کمتری کرده است. در سال جاری سرمایه‌گذاری روی انرژی پاک، هوافضا و فناوری زیستی نسبت به سال ۲۰۱۹، دوبرابر و صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر بیش از پیش گشوده شده است. در جایی که روزگاری معدودی از نخبه‌ها قدرت زیادی داشتند، امروزه بنگاه‌های مالی جریان اصلی حضور دارند که ابزار لازم برای دادن دسترسی به سرمایه‌گذاران عادی را هم فراهم می‌کنند. رقابت باعث شده است انواع صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر روی راهبردهایی جدید آزمایش کنند و برای مثال کارنامه افراد خلاق و سازنده منفرد را با دقت رصد کنند.

### سراشیبی

بدیهی است که این وضعیت خطراتی هم دارد، مثلاً این مسئله که شاید پول فساد تولید کند. بالا رفتن سطح ارزش‌گذاری‌ها و حجم بالای سرمایه می‌تواند منجر به این شود که بنگاه‌ها و حامیان‌شان به شکلی افراطی خودخواه شوند. از بین ۱۰۰ بنگاه برتری که در سال ۲۰۲۱ وارد بازار سهام شدند، ۵۴ بنگاه در وضعیت زیان‌دهی قرار دارند و روی‌هم‌رفته ۷۱ میلیارد دلار ضرر کرده‌اند. مدیریت این وضعیت بسیار ضعیف اجرا می‌شود. صندوق ویژن سافت‌بنک با حجم ۱۰۰ میلیارد دلار که عادت داشت چک‌های کلانی برای استارت‌آپ‌ها بکشد و آن‌ها را به

رشد سریع تشویق کند، حالا به خاطر تضاد منافع دچار مشکل شده است. در مورد بسیاری هم بنیان‌گذاران این استارت‌آپ‌ها هستند که به طور کل از مسیر پرت می‌شوند.

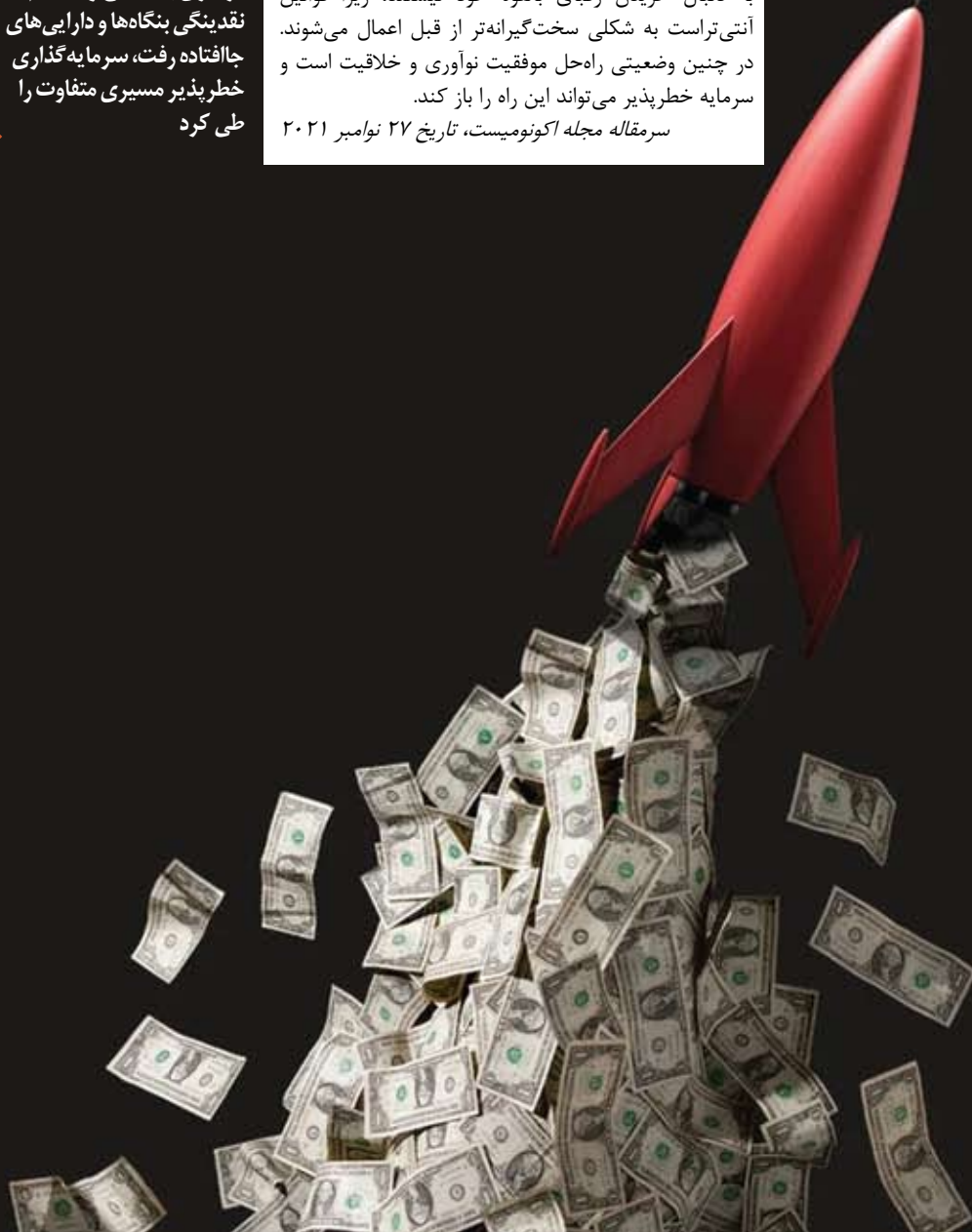
یکی دیگر از خطرهای این وضعیت، مانند باقی طبقه دارایی‌ها، این است که با ورود پول بیشتر، بازده سود کاهش پیدا می‌کند. صندوق‌های جریان اصلی قطعاً متوجه می‌شوند که در بلندمدت سوددهی پایین‌تر از چیزی خواهد بود که انتظار داشتند، و در کنار این باید با فرایند پرفرازونشیب صندوق‌های سرمایه خطرپذیری هم تطابق پیدا کنند.

بالین‌حال، چیزی که شاید برای سرمایه‌گذاران حوصله‌سریز باشد، کماکان می‌تواند در اقتصاد مفید از آب درآید. بهتر است که یک دلار مارجینال و نهایی خرج بنگاه‌ها شود تا وارد بازار مسکن و اوراق حباب‌دار. حتی اگر سقوط سرمایه‌های خطرپذیری به واسطه افزایش نرخ بهره رخ دهد، باز هم نظام مالی را بی‌ثبات نمی‌کند، زیرا استارت‌آپ‌ها بدهی‌های کمتری دارند. حتی اگر بنگاه‌هایی با پشتوانه سرمایه خطرپذیر، پول را بی‌احتیاط خرج کنند، حجم زیادی از آن به سمت مصرف‌کننده‌ها سرازیر می‌شود. به این صورت، دست‌کم این رونق منجر به افزایش رقابت می‌شود.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر در سال جاری از مجموع هزینه‌های سرمایه‌ای و هزینه‌های تحقیق و توسعه پنج بنگاه بزرگ فناوری بیشتر می‌شود. این پنج بنگاه هم دیگر مانند سابق به دنبال خریدن رقبای بالقوه خود نیستند، زیرا قوانین آنتی‌تراست به شکلی سخت‌گیرانه‌تر از قبل اعمال می‌شوند. در چنین وضعیتی راه‌حل موفقیت نوآوری و خلاقیت است و سرمایه خطرپذیر می‌تواند این راه را باز کند.

سرمقاله مجله اکونومیست، تاریخ ۲۷ نوامبر ۲۰۲۱

ریشه سرمایه‌گذاری خطرپذیر به دهه ۶۰ قرن بیستم میلادی بازمی‌گردد و از همان زمان این صنعت نوعی تافته جداافتاده در جهان امور مالی به حساب می‌آمد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر برخلاف کت‌وشلواری‌های کاخ‌نشین و باکلاس وال استریت به دنبال افراد عجیب و غریب و ویلاهای کالیفرنیا رفت. یکی دیگر از مسائل متمایزکننده این صنعت در عرصه مالی، تأکید ویژه آن بر نوعی فرهیختگی بود. در حالی که جریان اصلی امور مالی با رشد خود بیشتر به سمت عددی شدن و درگیری با تجمیع و تقسیم نقدینگی بنگاه‌ها و دارایی‌های جاافتاده رفت، سرمایه‌گذاری خطرپذیر مسیری متفاوت را طی کرد





مروری بر تجربه‌های موفق و ناموفق بهره‌گیری از سیاست ارز چندنرخ

## ابزار مالی به مثابه دم شیر!

کمی روشن‌تر می‌کند.

### از تجربه تایلند تا کاستاریکا

تایلند در فاصله سال‌های ۱۹۴۷ تا ۱۹۵۵ از ابزار ارز چندنرخ بهره گرفته و موفق بوده است. این کشور پس از جنگ جهانی دوم، در زمینه تراز پرداخت مالی با مشکلات جدی مواجه بود. این کشور به ذخایری اساسی نیاز داشت، اما سودآوری در صادرات مانع می‌شد. یکی دیگر از معضله‌های این کشور، بحث برنج بود؛ کالایی که مصرف آن در داخل این کشور اهمیت زیادی داشت و قیمت صادراتی آن روی بازار داخلی اثر می‌گذاشت. آن‌ها می‌خواستند قیمت برنج را به گونه‌ای به کنترل درآورند که برای صادرات گران باشد، اما فشاری به اقشار داخل کشور که مصرف‌کننده اصلی برنج بودند، وارد نیاید. یکی از راه‌کارها بهره‌گیری از ارز چندنرخ بود. البته تایلند پیش از اعمال ارز چندنرخ از سیاست محدودیت کمی و تعدادی بهره گرفته بود، اما این سیاست نتیجه‌ای در بر نداشت. در آن زمان در تایلند، دولت تنها هفت درصد از درآمد کل خود را از طریق مالیات به دست می‌آورد و اقتصاد کاملاً ضعف داشت. آخرین سلاح همین ارز چندنرخ بود. این کشور نرخ ارز خود را در برابر دلار، به صورت رسمی مشخص کرد و در بازار آزاد محدودهای شناور برای آن در نظر گرفت. هنگام صادرات از نرخ ارز رسمی بهره گرفته می‌شد و در داخل کشور هم نرخ ارز بازار آزاد مورد استفاده قرار می‌گرفت.

حتماً برای شما هم پیش آمده قیمت دلار را به کسی بگویید و با این سؤال مواجه شوید: «دلار دولتی یا بازار؟» در ایران، همیشه اختلافی میان نرخ دولت و دولتی و نرخ مبادله این ارز در بازار وجود دارد. گاهی این ارز حیاتی حتی بیش از دو نرخ دارد. به همین خاطر معامله‌گران و اهالی بازار را سردرگم می‌کند. اما بحث ارز چندنرخ مختص ایران نیست. بسیاری از اقتصادهای نوظهور و اصطلاحاً در حال توسعه، با مسئله ارز چندنرخ مواجه می‌شوند. برخی از دولت‌ها توانسته‌اند سیاست‌های پولی خود را به سمتی ببرند که ارز چندنرخ به نفع اقتصادشان تمام شود. اما برخی دیگر، صرفاً تجربه شکست در این زمینه داشته‌اند. عوامل زیادی در تجربه موفق یا ناموفق ارز چندنرخ دخیل است. عموماً اقتصادها در مواجهه با تورم یا برای تراز مالی از ارز چندنرخ به عنوان یک ابزار مالی بهره می‌گیرند. درحالی که معمولاً از پدیده ارز دوتنرخ و چندنرخ با بدنامی یاد می‌شود، بسیاری از اقتصادها به‌ویژه در دوران پس از جنگ جهانی اول و دوم، از این ابزار مالی بهره گرفته‌اند. خیلی‌ها تأکید دارند که ارز چندنرخ به سودآوری و بحران در اقتصاد دامن می‌زند. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد نظام مالی و پولی کشورها در مؤثر واقع شدن این ابزار مالی اثرگذار است. مروری بر تجربه کشورها در زمینه ارز چندنرخ، وضعیت را

اقتصاد جهانی

نسیم بنایی



این سیاست به دولت تایلد کمک کرد به درآمد خوبی دست پیدا کند و اقتصاد این کشور را از بحران نجات دهد. در فاصله سال‌های ۱۹۴۹ تا ۱۹۵۲ همین ارز چندنرخه در تایلد به افزایش ۱۰ تا ۱۵ درصدی درآمد دولت کمک کرد. در این بین، مشکلی برای تولید برنج و صادرات آن هم پیش نیامد. این کشور سال‌ها از افزایش قیمت برنج سود برد. البته تایلد تنها کشوری نبود که ارز چندنرخه به آن سود رساند.

کاستاریکا هم در فاصله سال‌های ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۶۲ سیاست ارز دونرخه را دنبال کرد. نیکاراگوئه هم از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۲ ارز چندنرخه داشت. این کشورها به قهوه به عنوان کالایی ضروری وابسته بودند و برای صادرات به‌صرفه آن، چنین سیاست‌هایی را در پیش گرفتند. نکته این‌جاست که هر دو کشور در این زمینه موفق شدند به نتایج خوبی دست پیدا کنند.

نکته مهم در مورد موفقیت این کشورها در زمینه اجرای ارز چندنرخه، این است که همه آن‌ها سیاست پولی رقابت‌پذیری داشتند و از ثبات در اقتصاد خود برخوردار بودند. این مسائل روی موفقیت آن‌ها در بهره‌گیری از این سیاست مالی اثر می‌گذاشت. در واقع ارز چندنرخه توانست به سکوی پرش و ابزاری برای رشد آن‌ها در بازار تبدیل شود. اما همه کشورها چنین تجربه موفق‌ی نداشته‌اند.

### تجربه ناموفق بولیوی

برخی از کشورها در مواجهه با مشکلات اقتصادی نظیر تورم، به سیاست ارز چندنرخه پناه می‌برند. یکی از این کشورها، بولیوی است که در زمان اصلاحات اقتصادی در سال ۱۹۵۶ این سیاست را مورد استفاده قرار داد. در واقع بولیوی به دنبال ثبات اقتصادی بود. ابزاری که این کشور برای نجات از بحران اقتصادی به آن پناه برد، سیاست ارز چندنرخه بود. از آن‌جا که تعادل میان ارزش صادرات و واردات در این کشور به هم ریخته بود، مسئولان انتظار داشتند با اقدام تازه‌شان، وضعیت را عادی کنند. اما این اقدام به قدری نامتناسب با شرایط اقتصادی این کشور بود که در نهایت دولت ناچار شد چند ماه بعد ارز تک‌نرخه را جایگزین ارز چندنرخه کند.

اصولاً وقتی کشورها از سیاست ارز چندنرخه بهره می‌گیرند، به یکی از مزایای اصلی آن توجه دارند. این مزیت، انعطاف‌پذیری است. در واقع، در عالم تئوری این‌طور گفته می‌شود که نظام ارز چندنرخه از مزیت انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است. اما همین مزیت می‌تواند در اقتصادهای آشفته به ابزاری برای بحران و آشفتگی بیشتر تبدیل شود. در واقع مزیت کاملاً معکوس می‌شود و به یکی از معایب این نظام مالی و پولی تبدیل می‌شود.

بسیاری از کشورها برای این‌که صادرات خود را تقویت کنند،

یا ارزش ارز خود را پایین می‌آورند، یا سیستم ارز چندنرخه را در پیش می‌گیرند. در هر دو صورت، صادراتشان برای مدتی رشد خواهد کرد، اما کمی بعد، اقتصاد از مدار عادی‌اش خارج می‌شود و حفظ و ادامه وضعیت به امری ناممکن بدل خواهد شد. یونان یکی از کشورهایی است که در سال ۱۹۵۱ تلاش کرد از این طریق صادرات خود را بهبود بخشد، اما پس از دو سال دریافت که این سیستم نمی‌تواند به صورت پایدار به افزایش صادراتش کمک کند. در نتیجه نهایتاً در سال ۱۹۵۳ سیاست ارز چندنرخه را حذف کرد.

### حصارگشایی دور یک سیاست

ساختار نظام ارزی، مستقل از کلیت اقتصاد یک کشور نیست. هر تصمیمی که در مورد آن گرفته می‌شود، روی کل بدنه اقتصاد اثر می‌گذارد. به همین خاطر است که طبق منطق اقتصادی، نمی‌توان به بهانه افزایش صادرات، ساختار نظام ارزی را دست‌کاری کرد و در هر شرایطی از سیستم ارز چندنرخه بهره گرفت. گاهی صرفاً مقابله با بازار سیاه می‌تواند جلوی بروز بحران برای صادرات را بگیرد.

به صورت کلی، افزایش تعداد تجربه‌های ناموفق در بهره‌گیری از سیاست ارز چندنرخه باعث شد رفته‌رفته کارشناسان نظر به حذف این سیاست بدهند. در حال حاضر، نظر عمده کارشناسان بر این است که سیاست ارز چندنرخه کمکی به بهبود شرایط اقتصادی نخواهد کرد و در نتیجه نباید آن را در اقتصاد به کار گرفت. بزرگ‌ترین تجربه شکست مربوط به ونزوئلا بود که در سال ۱۹۶۴ تصمیم گرفت برای وضعیت نرخ ارز، تعیین تکلیف کند. در واقع اکنون کارشناسان معتقدند که بهره‌گیری از این ابزار مالی باید محدود شود.

در دنیای اقتصاد، هیچ‌یک از مدل‌ها، الگوها و ابزارهای اقتصادی، مطلقاً بد نیستند و الزاماً به شکست ختم نمی‌شوند، و گرنه اصلاً پدید نمی‌آمدند. ارز چندنرخه هم یکی از همان ابزارهای مالی است که نمی‌توان آن را مطلقاً برای اقتصاد مضر دانست. این ابزار با توجه به سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی کشورها ثمربخش خواهد شد، یا عملاً به شکست می‌رسد. تجربه تایلد، کاستاریکا و نیکاراگوئه نشان می‌دهد که این ابزار مالی می‌تواند کشورها را از بحران اقتصادی هم نجات دهد و در عین حال تجربه کشوری مانند بولیوی نشان می‌دهد که این ابزار صرفاً اوضاع بحرانی اقتصاد را بدتر خواهد کرد. ارز چندنرخه مانند سایر پدیده‌های اقتصادی، امری نسبی است که با توجه به شرایط و سیاست‌های بهره‌گیری از آن اثرگذاری‌اش را بر اقتصادها نشان می‌دهد. در ایران این سیاست تاکنون نتیجه مطلوبی به همراه نداشته است و به همین خاطر کارشناسان اقتصادی به دنبال کنار گذاشتن ارز چندنرخه هستند.

در دنیای اقتصاد، هیچ‌یک از مدل‌ها، الگوها و ابزارهای اقتصادی، مطلقاً بد نیستند و الزاماً به شکست ختم نمی‌شوند، و گرنه اصلاً پدید نمی‌آمدند. ارز چندنرخه هم یکی از همان ابزارهای مالی است که نمی‌توان آن را مطلقاً برای اقتصاد مضر دانست. این ابزار با توجه به سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی کشورها ثمربخش خواهد شد، یا عملاً به شکست می‌رسد. تجربه تایلد، کاستاریکا و نیکاراگوئه نشان می‌دهد که این ابزار مالی می‌تواند کشورها را از بحران اقتصادی هم نجات دهد و در عین حال تجربه کشوری مانند بولیوی نشان می‌دهد که این ابزار صرفاً اوضاع بحرانی اقتصاد را بدتر خواهد کرد

منبع

گزارش صندوق بین‌المللی پول از تجربه اجرای ارز چندنرخه

لینک گزارش

www.elibrary.imf.org/view/journals/024002/1965/article-A005-en.xml



کار بزرگی که نوبلیست‌های اقتصاد ۲۰۲۱ کردند

## پیش‌گامان اقتصاد جهان

پیش‌گامانه بوده است. از جمله نتایج تحقیقاتشان این‌که آن‌ها نشان دادند که افزایش حداقل دستمزد لزوماً منجر به کاهش مشاغل نمی‌شود و منابع درسی مورد استفاده مدارس در موفقیت آتی دانش‌آموزان در بازار کار بسیار مهم‌تر از آن چیزی است که تصور می‌شده است.

برندگان نوبل اقتصادی سال جاری به ما بینش جدیدی در خصوص بازار کار داده و نشان داده‌اند که چگونه می‌توان از آزمایش‌های طبیعی برای نتیجه‌گیری در خصوص رابطه علت و معلول استفاده کرد. روش آن‌ها در زمینه‌های متعددی پذیرفته شده و تحقیقات تجربی را متحول کرده است. در ادامه بیشتر در مورد نظریات آن‌ها می‌خوانیم.

### اهمیت روابط علت و معلولی

بسیاری از سؤال‌ها و چالش‌های بزرگ در علوم اجتماعی با علت و معلول سروکار دارند. مهاجرت چگونه بر سطح دستمزد و اشتغال تأثیر می‌گذارد؟ تحصیل طولانی‌تر و کامل‌تر چگونه بر درآمد آینده یک فرد تأثیر می‌گذارد؟ پاسخ به این سؤالات دشوار است، زیرا ما چیزی برای مقایسه نداریم. ما نمی‌دانیم اگر مهاجرت کمتری وجود داشت، یا اگر آن فرد به تحصیل ادامه نمی‌داد، چه اتفاقی می‌افتاد.

با این حال، برندگان جایزه نوبل امسال نشان داده‌اند که ممکن است از آزمایش‌های طبیعی برای رسیدگی به این مسائل و مسائل دیگر استفاده شود. ایده این است که از سناریوهایی مشابه آزمایش‌های بالینی در پزشکی استفاده شود، خصوصاً زمانی که رویدادهای تصادفی یا تغییر خط مشی منجر به رفتار متفاوت گروه‌هایی از افراد شود.

### بهره‌گیری از آزمایش‌های طبیعی

دیوید کارد، استاد دانشگاه برکلی، متولد کانادا، که سال‌هاست در آمریکا فعالیت می‌کند، به عنوان یکی از برجسته‌ترین متخصصان حوزه بازار کار به همراه آلن کروگر (که در سال ۲۰۱۹ فوت شد) مقاله‌ای به نام «حداقل دستمزد و اشتغال: مطالعه موردی صنعت فست فود در نیوجرسی و پنسیلوانیا» منتشر کردند.

تا آن زمان، اقتصاددانان در مورد تأثیرات حداقل دستمزد مشابه موضوعات دیگر در شرایط نظری فکر می‌کردند. کارد و کروگر علاقه‌مند به یادگیری بیشتر در مورد چگونگی تأثیر حداقل دستمزد بر مشاغل در دنیای واقعی بودند. این دو محقق با استفاده از یک رویداد که می‌توانست بستر خوبی برای مطالعات میدانی باشد، روند صعودی یا نزولی اشتغال را در دو ایالت نیوجرسی و پنسیلوانیا در آمریکا بررسی کردند.

ایالت نیوجرسی، حداقل دستمزد را از ۴ دلار و ۲۵ سنت، به ۵ دلار و ۵ سنت افزایش داده بود. این در حالی بود که پنسیلوانیا حداقل دستمزد را ثابت نگه داشته بود. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که روند تولید شغل در ایالت نیوجرسی برای

برندگان جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۲۱ در تاریخ دوشنبه، ۱۱ اکتبر سال جاری معرفی شدند. جایزه نوبل اقتصاد سال جاری به طور مشترک به سه اقتصاددان ساکن آمریکا تعلق گرفته است؛ دیوید کارد، جاشوا انگریست و گیدو ایمبنس به عنوان برندگان جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۲۱ از سوی آکادمی سلطنتی علوم سوئد معرفی شدند. دیوید کارد به دلیل تحقیقاتش درباره اقتصاد کار و جاشوا انگریست و گیدو ایمبنس نیز به دلیل یافته‌هایشان درباره رویکرد روش‌شناختی در مورد روابط عالی متغیرهای اقتصادی برنده جایزه نوبل اقتصاد سال ۲۰۲۱ شده‌اند. این برندگان جایزه نوبل مدال طلا و ۱٫۱ میلیون دلار جایزه دریافت کردند. سال گذشته نیز رائل میلگورم و رابرت ویلسون از آمریکا در سال ۲۰۲۰ برنده جایزه نوبل اقتصاد شده بودند. این گزارش به تحقیقات این سه نوبلیست می‌پردازد. با ما همراه باشید.

### جایزه نوبل اقتصادی چیست؟

جایزه نوبل علوم اقتصادی که به طور رسمی به نام جایزه Sveriges Riksbank برای یادبود از آلفرد نوبل مشهور است، جایزه‌ای است که هر ساله به محققان علوم اقتصادی که گام‌های مهمی در این زمینه برداشته و راه‌گشای حل مشکلی شده‌اند، تعلق می‌گیرد. جایزه نوبل اقتصاد تنها جایزه‌ای است که در وصیت‌نامه آلفرد نوبل، پیش‌بینی نشده بود. این جایزه با این‌که از نظر فنی یک جایزه نوبل نیست، اما برندگان این حوزه نیز در مراسم اهدای جایزه نوبل تقدیر می‌شوند، در نتیجه به عنوان جایزه نوبل اقتصاد شناخته می‌شوند. آکادمی سلطنتی علوم سوئد برندگان جایزه یادبود اقتصاد را انتخاب می‌کند. این جایزه اولین بار در سال ۱۹۶۹ به اقتصاددان هلندی، یان تینبرگن، و اقتصاددان نروژی، راگنار فریش، به دلیل توسعه و به‌کارگیری مدل‌های پویا برای تحلیل فرایندهای اقتصادی اعطا شد.

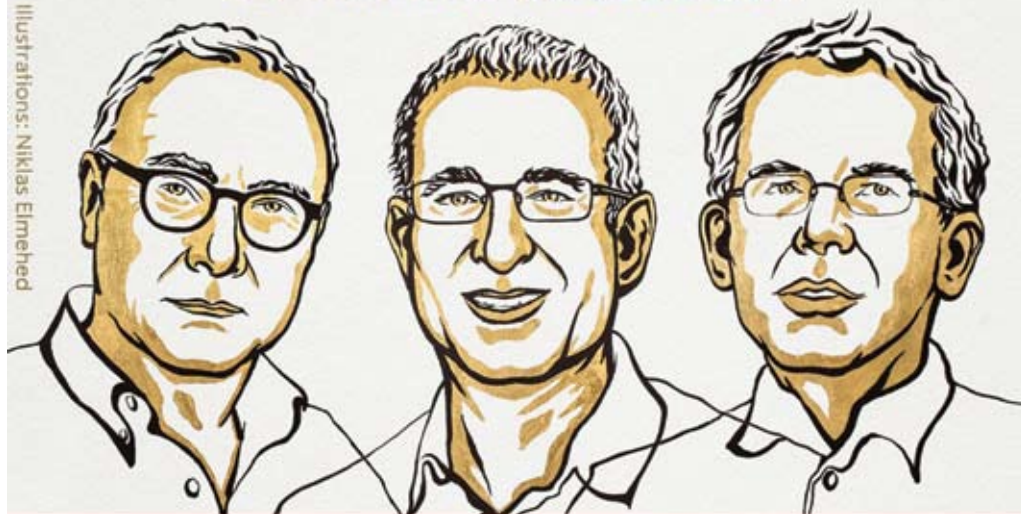
### جوایزی که تقسیم شد

در سال ۲۰۲۱ جایزه یادبود نوبل در علوم اقتصادی بین دیوید کارد از دانشگاه برکلی، جاشوا انگریست از مؤسسه فناوری ماساچوست و گیدو ایمبنس از دانشگاه استنفورد تقسیم شد و آن‌ها مبلغی معادل ۱۰ میلیون کرون سوئدی یا ۱٫۱۴ میلیون دلار را با هم شریک شدند. آقای کارد نیمی از جایزه را به خاطر مشارکت‌های تجربی خود در خصوص اقتصاد کار از آن خود کرد، در حالی که انگریست و ایمبنس به طور مشترک نیمی دیگر را به دلیل مشارکت روش‌شناختی خود در تجزیه و تحلیل روابط علت و معلولی متغیرهای اقتصادی شریک شدند. تحقیقات کارد در زمینه شناسایی آثار متقابل متغیرهایی همچون حداقل دستمزد، مهاجرت و تحصیلات در بازار کار

برندگان نوبل سال ۲۰۲۱ از روشی که محققان پزشکی از آزمایشات تصادفی برای نشان دادن علت و معلول استفاده کرده بودند، الهام گرفتند و در نهایت نشان دادند که خلاف آن چه در دنیای آکادمیک به عنوان «علم اقتصاد» تدریس می‌شود، اگر حداقل دستمزد در جایی افزایش یابد، این افزایش دستمزد نه سبب از بین رفتن شغل‌ها می‌شود و نه سبب توقف روند تولید شغل

# THE SVERIGES RIKSBANK PRIZE IN ECONOMIC SCIENCES IN MEMORY OF ALFRED NOBEL 2021

Illustrations: NIKLAS Elmehe



David  
Card

Joshua  
D. Angrist

Guido  
W. Imbens

گیدو ایمبنس، شهروند هلندی-آمریکایی، به علت تحقیقاتش در حوزه تحلیل روابط علت و معلولی در اقتصاد موفق به دریافت جایزه نوبل شد. او از جمله اساتید و محققان شناخته شده در زمینه ارتقای روش های نوین پردازش داده و تحلیل آمار و استخراج نتایج معنادار از مجموعه های بزرگ تحت تأثیر متغیرهای گوناگون است. دانش و تحقیقات او در نشریات تخصصی مختلف منتشر شده و به علت پیچیده و تخصصی بودن، بیشتر مورد مطالعه دانشجویان مقطع دکتری اقتصاد قرار می گیرد

از متغیرهای تصادفی و مستقل برای رسیدن به یک رابطه محکم و معنادار تا به کمک آن به تخمین احتمال یک واقعه ثانویه برسند (برای مثال، در این مورد، تفاوت میان احتمال فارغ التحصیل شدن یا ترک تحصیل کردن میان متولدین نیمه اول، در مقایسه با نیمه دومی ها).

گیدو ایمبنس، شهروند هلندی-آمریکایی، نیز به علت تحقیقاتش در حوزه تحلیل روابط علت و معلولی در اقتصاد موفق به دریافت این جایزه شد. او از جمله اساتید و محققان شناخته شده در زمینه ارتقای روش های نوین پردازش داده و تحلیل آمار و استخراج نتایج معنادار از مجموعه های بزرگ تحت تأثیر متغیرهای گوناگون است. دانش و تحقیقات او در نشریات تخصصی مختلف منتشر شده و به علت پیچیده و تخصصی بودن، بیشتر مورد مطالعه دانشجویان مقطع دکتری اقتصاد قرار می گیرد. نتایج تحقیقات او راه گشای بسیاری از تحقیقات علی در علوم اقتصاد است و تأثیر زیادی بر ارتقای کیفیت پژوهش های دیگر محققان حوزه پردازش داده و آمار داشته است.

به این ترتیب، این دو محقق که به صورت مشترک نیمی دیگر از جایزه نوبل اقتصاد ۲۰۲۱ را از آن خود کردند، نشان دادند که چگونه می توان نتایج دقیقی از روابط علی میان علت و معلول از آزمایش های طبیعی یا موقعیت هایی که از زندگی واقعی ناشی می شوند، گرفت. بنابراین آن ها جایزه نوبل را «به دلیل مشارکت روش شناختی خود در تجزیه و تحلیل روابط علی» دریافت کردند.

همان طور که مطالعات کرد درباره مشکلات اساسی اجتماعی و مشارکت روش شناختی آنگریست و ایمبنس نشان داده است، آزمایش های طبیعی منبع ارزشمندی از اطلاعات هستند. تحقیقات این دانشمندان به طور قابل توجهی ظرفیت ما را برای پاسخ گویی به مسائل مهم علی و معلولی افزایش داده که بسیار به نفع جامعه بوده است.

مدت کوتاهی کم رنگ شد، اما با گذشت زمان (خلاف آنچه در دانشگاه تدریس می شود) به روال پیشین خود بازگشت. آن ها از روشی که محققان پزشکی از آزمایشات تصادفی برای نشان دادن علت و معلول استفاده کرده بودند، الهام گرفتند و در نهایت نشان دادند که خلاف آنچه در دنیای آکادمیک به عنوان «علم اقتصاد» تدریس می شود، اگر حداقل دستمزد در جایی افزایش یابد، این افزایش دستمزد نه سبب از بین رفتن شغل ها می شود و نه سبب توقف روند تولید شغل. به این ترتیب، یک آزمایش از سوی کار، در مورد تأثیر افزایش حداقل دستمزد بر بخش بازار کار فست فود در ایالت نیوجرسی ایالات متحده در اوایل دهه ۱۹۹۰، این دیدگاه متعارف در اقتصاد را تغییر داد که چنین افزایش هایی همیشه باید به از دست دادن شغل منجر شود. این کار تحقیقاتی موجب انقلابی در عرصه اقتصاد بازار کار شد و در سال ۱۹۹۲ وارد عرصه آکادمیک شد.

چالشی که این دو محقق در آزمایش های خود داشتند، این بود که برخلاف پزشکی یا سایر علوم، اقتصاددانان نمی توانند آزمایش های بالینی کاملاً کنترل شده انجام دهند. در عوض، «آزمایش های طبیعی» از موقعیت های واقعی برای مطالعه تأثیرات بر جهان استفاده می کنند؛ رویکردی که به سایر علوم اجتماعی نیز گسترش یافت.

## تجزیه و تحلیل روابط علت و معلولی

جاشوا انگریست، استاد دانشگاه ام.آی.تی، مطالعات آماری و تحقیقاتی زیادی در حوزه های مختلف اقتصاد انجام داده است. او در کنار آلن کروگر روش های نوینی در عرصه بررسی تأثیر متغیرهای تصادفی و خارج از کنترل برای تخمین زدن متغیرهای مورد نظر (مانند تعداد سال هایی که یک فرد به تحصیل مشغول خواهد بود) به کار گرفت. تحقیقات آن ها که در سال ۱۹۹۱ به عرصه ظهور رسید، تلاشی بود برای استفاده

سهم ثروتمندان دنیا از درآمدهای مالیاتی کشورها چقدر است؟

## همه با هم برابرند، اما برخی برابرترند!

وضع و ارائه کنند. بالاین حال، هنوز بحث مالیات‌گذاری برای ثروتمندان جزو ماجراهای جنجالی در بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است. بسیاری معتقدند مالیات باید بر ثروت قرار بگیرد. اما تحلیل‌گران می‌گویند وقتی مالیات بر ثروت قرار می‌دهید، ثروتمندان را تشویق می‌کنید که دارایی‌هایشان را بین اطرافیان‌شان تقسیم کنند، یا حتی بخشی از آن را به خیریه‌ها بدهند تا از این طریق از زیر بار مالیات سنگین شانه خالی کنند. نکته این‌جاست که آن‌ها در نهایت ثروت بیشتری به دست می‌آورند و در نتیجه شکاف میان مردم زیادتر می‌شود. برخی از منتقدان در رابطه با مالیات‌گذاری بر ثروت و دارایی، معتقدند اصلاً از اساس اعمال چنین قانونی دشوار و حتی در برخی موارد نشدنی است. برای توضیح بیشتر در این زمینه ابتدا باید وارد مقوله IRS در آمریکا شویم و بعد می‌توانیم به جمع‌بندی دقیق‌تری درباره نظرات منتقدان دست پیدا کنیم.

### فرار مالیاتی از هر دری

در آمریکا سازمانی دولتی به نام IRS یا همان خدمات درآمد داخلی وجود دارد که زیرمجموعه وزارت خزانه‌داری است. خدمات درآمد حکومت فدرال در آمریکا بر عهده این نهاد است و به همین خاطر به بحث مالیات هم رسیدگی می‌کند. یکی از وظایف سختی که در صورت وضع مالیات بر ثروت و دارایی‌ها به گردن سازمان خدمات درآمد داخلی می‌افتد، این است که باید همه چیز را ارزش‌گذاری کند. برای مثال، حتی باید آثار هنری و عتیقه‌هایی را که در اختیار ثروتمندان است هم مورد بررسی و ارزش‌گذاری قرار دهد و به عبارتی، قیمت‌گذاری کند. به همین خاطر است که راه برای فرار مالیات هم امکان دارد از طریق همین ارزش‌گذاری‌ها باز شود.

به‌رغم همه صحبت‌هایی که موافقان و مخالفان مالیات‌گذاری درباره ثروت ثروتمندان می‌کنند، در سطح جهانی شاهد قانونی یک‌دست در این زمینه نیستیم. به‌ویژه در اقتصادهای بزرگ و پیشرفته که این ماجرا اهمیتی دوچندان دارد، شاهد سردرگمی‌هایی در این زمینه هستیم. به‌هرحال برای خیلی‌ها این پرسش مطرح است که ثروتمندان واقعاً چقدر در درآمدهای مالیاتی کشورها سهم دارند؟

### ثروتمندان مالیات چندانی نمی‌دهند

شیوع همه‌گیری کرونا باعث شده بحث مالیات بر ثروت و درآمد هم جدی‌تر از گذشته پی‌گیری شود. در واقع فشاری که بر دولت‌ها وارد آمده، باعث شده میزان دریافت مالیات افزایش پیدا کند. در این بین ثروتمندان با خودشان فکر می‌کنند که بیش از سایر افراد، مالیات می‌پردازند، اما مطالعات مدرسه

میزان درآمد میلیاردرها و سهم آن‌ها در مالیات، همیشه جزو مسائلی بوده که به‌ویژه در غول‌های اقتصادی نظیر آمریکا زیر ذره‌بین قرار گرفته است. تابستان سال ۲۰۲۱ بود که جزئیاتی درباره مالیات بر درآمد ثروتمندان در آمریکا در سایت‌های خبری منتشر شد. طبق این داده‌ها، ثروتمندان مالیات بسیار کمی از محل درآمدهای کلان خود پرداخت می‌کنند. عمده این داده‌ها علیه بزرگ‌ترین میلیاردرهای جهان نظیر جف بزوس، ایلان ماسک و وارن بافت است.

در بخشی از گزارش محرمانه گفته شده که جف بزوس، مدیرعامل شرکت خرده‌فروشی آمازون، در سال ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱ هیچ مالیاتی پرداخت نکرده است. ایلان ماسک، مدیرعامل شرکت خودروسازی تسلا، هم در سال ۲۰۱۸ هیچ مالیاتی از درآمد هنگفت خود پرداخت نکرده است. البته این داده‌ها محرمانه بوده و طبق گزارش‌های اف‌بی‌آی، عملی غیرقانونی صورت گرفته است. به همین خاطر، مقامات مالیاتی در آمریکا در حال تحقیق و بررسی در این زمینه هستند. اما همین گزارش کوتاهی که منتشر شده، این پرسش را ایجاد می‌کند که آیا ثروتمندان سهمی در درآمدهای مالیاتی کشورها دارند یا خیر؟

### مالیات بر ثروت یا درآمد؟

همان‌طور که می‌دانید، دارایی و ثروت با درآمد فرق دارد. درآمد در حقیقت همان پولی است که شما سالانه از طریق کار کردن به دست می‌آورید. البته مواردی نظیر اجاره‌بهای املاکی که در اختیار دارید، سود حاصل از سپرده‌ها، سود حاصل از سهام و رشد سرمایه هم جزو عایدی‌ها یا درآمدهای شما محسوب می‌شوند.

اما ثروت یا دارایی به ارزش چیزهایی گفته می‌شود که شما در اختیار دارید، یا تحت تملک شما قرار دارد. برای مثال املاک یا سهامی که در اختیارشان است، جزو ثروت شما به شمار می‌آید. دولت‌ها می‌توانند هم روی درآمد شما مالیات قرار دهند و هم روی ثروت و دارایی‌تان. مالیات‌گذاری بر این موارد اهمیت ویژه‌ای دارد.

بر اساس گزارش مؤسسه بروکینگز، برآوردها نشان می‌دهد که یک درصد از جمعیت، حدود ۳۱.۱ درصد از کل ثروت موجود در آمریکا را در اختیار دارند که در حقیقت همان ثروتمندان هستند. حدوداً ۹۰ درصد از جمعیت این کشور هم تنها ۲۹.۹ درصد از کل ثروت موجود در این کشور را در اختیار دارند. مابقی هم میان ۹ درصد دیگر تقسیم شده است.

همین امر باعث شده قانون‌گذاران در آمریکا، طرح‌ها و لایحه‌های مختلفی را برای مالیات‌گذاری بر ثروت ثروتمندان





دوران همه‌گیری توانسته‌اند ثروت بیشتری به دست آورند. ثروت‌اندوزی برای ثروتمندان در حالی صورت گرفته که طبق همان گزارش نابرابری جهانی، ۱۰۰ میلیون نفر به دنبال همه‌گیری کرونا تنها در سال ۲۰۲۰ وارد محدوده فقر مطلق شده‌اند. در حال حاضر، ۱۰ درصد از جمعیت جهان که جزو ثروتمندترین‌ها هستند، حدوداً ۵۲ درصد از درآمد جهانی را به دست می‌آورند. این در حالی است که نیمی از جمعیت جهان را فقرایی تشکیل می‌دهند که فقط هشت درصد از درآمد جهان را به خود اختصاص داده‌اند.

مطالعات توماس پیکتی، اقتصاددان معروف، نشان می‌دهد که از سال ۱۹۹۵ تا کنون، ثروت میلیاردرهای جهان از یک درصد به سه درصد افزایش یافته است. این روند در سال ۲۰۲۰ به دنبال همه‌گیری کرونا تشدید شده است، به طوری که گفته می‌شود ثروتمندان در این سال در زمینه ثروت‌اندوزی، رکورد زده‌اند. حالا با ادامه شیوع این بیماری، جهان بیش از هر زمانی، قطبی شده است. به همین خاطر است که عده‌ای به صورت جدی‌تر بحث مالیات بر ثروت را به میان کشیده‌اند. طبق گزارش‌ها در سال ۲۰۲۰، اروپا برابرترین منطقه جهان بود که در آن ثروتمندان سهم متعادل‌تری در زمینه کسب درآمد داشته‌اند. در این منطقه، ۱۰ درصد از ثروتمندان، در ۳۶ درصد از درآمدها سهم داشته‌اند. خاورمیانه و آفریقای شمالی هم بدترین مناطق هستند که ساکنان آن‌ها از نابرابری رنج می‌برند. حدوداً ۱۰ درصد از ثروتمندان در این مناطق، ۵۸ درصد از کل ثروت را در اختیار گرفته‌اند. اقتصاددان‌ها معتقدند برای حل بحران نابرابری در این شرایط، باید از ابزارهای مالیاتی بهره گرفت. درواقع، مالیات‌گذاری بر ثروت و درآمد می‌تواند به دولت‌ها کمک کند برابری از دست‌رفته را تا حدودی به مملکت خود بازگردانند. البته در این زمینه همه کشورهای جهان باید سازوکاری یک‌پارچه و دقیق تعریف کنند تا به نتیجه برسند.

اقتصاد لندن نشان می‌دهد آن‌ها الزاماً درست فکر نمی‌کنند. یکی از نکاتی که در مطالعات اندی سامرز و آرون آدوانی در مدرسه اقتصاد لندن مشخص شده، این است که همه ثروتمندان به یک اندازه مالیات نمی‌پردازند. برای مثال، برخی از آن‌ها مالیات کمتری می‌پردازند. به علاوه، طبق این مطالعات، مالیات بر درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری و به صورت کلی درآمد مالیاتی حاصل از سود سرمایه، نرخ بسیار پایینی دارد. این در حالی است که مالیات بر درآمد به صورت کلی، نرخ بالاتری دارد و به بخش زیادی از جامعه تعلق می‌گیرد. یعنی افرادی که ثروت چندانی ندارند، در این دسته قرار می‌گیرند. مسئله مالیات بر ثروت در مورد ثروتمندان امری است که به عنوان راه‌کار برای حل بحران‌های اقتصادی و شکاف‌های مالی میان مردم در کشورهای مختلف مطرح می‌شود. با این حال، بسیاری از کشورها تمایلی به اجرای آن نشان نداده‌اند. برای مثال، این مسئله سال‌هاست که در بریتانیا مطرح می‌شود. با این حال دولت رغبتی به اجرای آن نشان نداده است.

البته کشورهایی مانند سوییس، اسپانیا و نروژ، در سطوحی مختلف توانسته‌اند به شکلی موفقیت‌آمیز روی ثروت هم مالیات قرار دهند. به‌رحال هنوز کشورها و دولت‌ها سازوکار دقیق و منسجمی برای مالیات‌گذاری بر ثروت ندارند. طی سال‌های گذشته صحبت درباره مالیات ثروتمندان قدری بیشتر شده و اکنون به دلیل شیوع همه‌گیری کرونا و مشکلات اقتصادی ناشی از آن، افراد بیشتری درباره این مسئله بحث می‌کنند.

### همه‌گیری ثروت ثروتمندان را بیشتر کرد

یکی از دلایلی که باعث شده بحث مالیات بر ثروت در مورد ثروتمندان در شرایط همه‌گیری کرونا قدری جدی‌تر شود، داده‌هایی است که در رابطه با ثروت‌اندوزی آن‌ها در این دوره منتشر شده است. گزارش نابرابری جهانی در سال ۲۰۲۰ از طرف سازمان ملل نشان می‌دهد که میلیاردرهای جهان در

● مطالعات توماس پیکتی، اقتصاددان معروف، نشان می‌دهد که از سال ۱۹۹۵ تا کنون، ثروت میلیاردرهای جهان از یک درصد به سه درصد افزایش یافته است. این روند در سال ۲۰۲۰ به دنبال همه‌گیری کرونا تشدید شده است، به طوری که گفته می‌شود ثروتمندان در این سال در زمینه ثروت‌اندوزی، رکورد زده‌اند. حالا با ادامه شیوع این بیماری، جهان بیش از هر زمانی، قطبی شده است. به همین خاطر است که عده‌ای به صورت جدی‌تر بحث مالیات بر ثروت را به میان کشیده‌اند



## پرونده «وخارزم» از چشم‌انداز اقتصاد جهان در سال جدید میلادی ۲۰۲۲ و جهان زیبای پساکروناپی!

می‌شود، پیش‌نورد و شرایط کمی تغییر کند. با این حال، هم‌چنان امید جهانیان به بهبود است.

### تهدید تورم

در ابتدای سال ۲۰۲۱ پیش‌بینی می‌شد که آمریکا با نرخ تورم دو درصد آن سال را به پایان برساند. اما حالا در پایان این سال، آمریکا در حال تجربه نرخ تورم هفت درصد است. این نرخ تاکنون پیش‌بینی نشده بود و تقریباً در بزرگ‌ترین اقتصاد جهان، اتفاقی کم‌سابقه است.

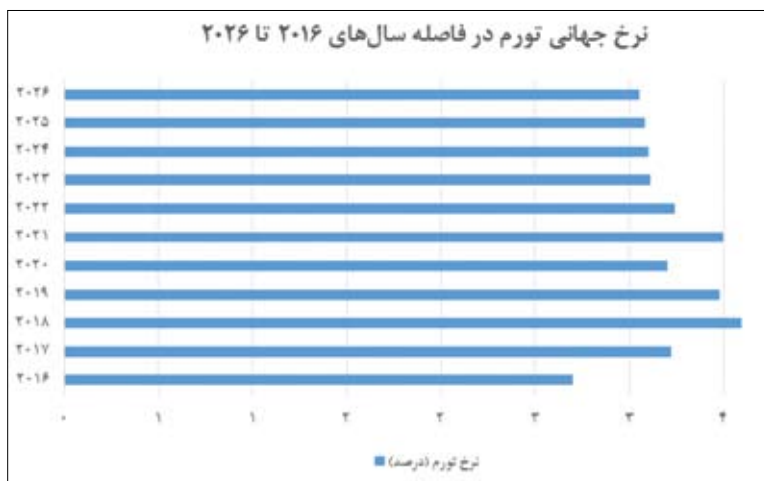
یکی از دلایل افزایش بی‌رویه نرخ تورم نه‌فقط در آمریکا، بلکه در سرتاسر اقتصاد جهان، شیوع سویه‌های جدید کروناس. جدیدترین سویه کرونا با عنوان اومیکرون، بحرانی جدی برای اقتصادها ایجاد کرده است. افزایش دستمزدها هم در آمریکا، خبر از افزایش نرخ تورم می‌دهند. برای مثال، تنش‌ها میان روسیه و اوکراین در حال افزایش است. این تنش‌ها می‌تواند به افزایش قیمت گاز دامن بزند و در نهایت نرخ تورم را در آمریکا افزایش دهد. حالا تصور کنید که در میانه همه این بحران‌ها،

همان‌طور که در ایران هر بار سفره هفت‌سین را پهن می‌کنیم، انتظار داریم سالی متفاوت و البته بهتر در انتظارمان باشد، در جهان هم هر بار درخت‌های کریسمس از انباری بیرون می‌آیند و ریشه‌های رنگی به آن‌ها آویزان می‌شود، مردم با امیدواری به سال جدید چشم می‌دوزند. حالا تقریباً سه سالی است که کرونا به مهمان دائمی زندگی انسان‌ها تبدیل شده و شرایط را چه برای کار و چه برای زندگی عوض کرده است. سویه‌های جدید آن، هر بار امید به آینده‌ای عادی را کم‌رنگ‌تر می‌کند.

حالا جهان به استقبال سال ۲۰۲۲ می‌رود به این امید که اقتصاد در آن، وضعیتی بهتر پیدا کند. پیش‌بینی‌ها هم مردم را ناامید نکرده‌اند. از بلومبرگ گرفته تا اکونومیست، همگی گفته‌اند که بهبود اقتصادی با قدرت در جریان خواهد بود. با این حال، خطرات و تهدیدهایی وجود دارد که می‌تواند هم‌چنان اقتصاد جهان را تضعیف کند. درواقع امکان دارد برخی امور، آن‌طور که تصور

اقتصاد جهانی  
نسیم بنایی

نرخ جهانی تورم در فاصله سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶



تغییرات اقلیمی هم شرایط را بدتر کرده است.

البته همه خطرات در رابطه با نرخ تورم، در یک مسیر پیش نمی‌روند. برای مثال، موج جدید ویروس کرونا می‌تواند اثری کاملاً متفاوت از تغییرات اقلیمی روی اقتصاد جهان داشته باشد. اما به صورت کلی، پیش‌بینی مورگان استنلی نشان می‌دهد که نرخ تورم جهان در سال ۲۰۲۲ رشد کمتری خواهد داشت. در واقع هر چند در سال ۲۰۲۱ با افزایش بی‌سابقه نرخ تورم روبه‌رو شدیم، اما در سال ۲۰۲۲ با بهبود شرایط اقتصادی می‌توان در انتظار بهبود نرخ تورم و سیر نزولی آن بود.

### سعود و سقوط بی‌کاری

یکی از مهم‌ترین فاکتورهای اقتصادی که می‌تواند بهبود در شرایط اقتصادی، به‌ویژه پس از شیوع همه‌گیری کرونا را نشان دهد، نرخ بی‌کاری است. بررسی‌ها نشان می‌دهد نرخ بی‌کاری در سال ۲۰۲۲ به حدود ۵.۷ درصد خواهد رسید. این یعنی ۲۰۵ میلیون نفر که واجد کار هستند، در سال ۲۰۲۲ به شغل مورد نیاز خود دسترسی پیدا نخواهند کرد. در سال ۲۰۱۹ این رقم حدوداً ۱۸۷ میلیون نفر بود. اما همه‌گیری کرونا چرخه بی‌کاری‌های بسیاری را در کشورهای مختلف زد.

البته مسئله فقط بی‌کاری نیست. بسیاری از کارگران به نوعی شاغل و مشغول به کار هستند، اما آن‌ها درآمد کافی ندارند و در نتیجه از فقر شدیدی رنج می‌برند. به این ترتیب، اشتغال کافی هم برخوردار نیست. این در حالی است که سازمان ملل طبق برنامه‌های توسعه هزاره، قصد دارد تا سال ۲۰۳۰ فقر مطلق را در جهان ریشه‌کن کند. در واقع می‌توان گفت که بحران کرونا شرایط را کاملاً وخیم کرده است. طبق بررسی‌های صورت‌گرفته تا سال ۲۰۲۳ نمی‌توان در انتظار بهبود در زمینه اشتغال بود. سازمان جهانی کار از نیمه دوم سال ۲۰۲۱ پیش‌بینی کرده بود که وضعیت اشتغال در جهان بهبود پیدا کند. به همین خاطر است که به صورت کلی پیش‌بینی می‌شود نرخ بی‌کاری در سال ۲۰۲۲ کاهش پیدا کند و پس از آن، روندی نزولی را در پیش بگیرد تا به حدود پیش از شیوع همه‌گیری کرونا برسد.

### سرعت‌گیرهای رشد اقتصادی

شاید بتوان با قاطعیت گفت که مهم‌ترین شاخص اقتصادی

در دنیای امروز، رشد تولید ناخالص داخلی است. طبق پیش‌بینی‌های مورگان استنلی، نرخ رشد اقتصادی در جهان در سال ۲۰۲۲ روندی صعودی را در پیش خواهد گرفت. البته تنها فیلی که باید در اتاق جای بگیرد، در زمینه اقتصاد جهان همین نرخ تورم است. اگر نرخ تورم دست از سر اقتصاد جهان بردارد، می‌توان در انتظار افزایش تولید ناخالص داخلی در جهان بود. نکته این‌جاست که رکود ناشی از همه‌گیری کرونا، شرایط را قدری دشوار کرده است.

به صورت کلی طبق پیش‌بینی‌های مورگان استنلی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی در سه‌ماهه سوم سال ۲۰۲۳ به سطوح خود در دوران پیش از همه‌گیری کرونا خواهد رسید. بی‌تردید، شیوع همه‌گیری کرونا، باری سنگین بر دوش اقتصادها گذاشته و باعث شده اقتصادهای مختلف و به صورت کلی، اقتصاد جهان، دچار بحران شوند. اکنون جهان در بحران و رکود قرار دارد. اما می‌توان انتظار داشت با کم‌رنگ شدن ویروس کرونا و دسترسی همگانی به واکسن، شرایط تا حدودی بهبود پیدا کند و به مرور به سمت عادی شدن برود. به نظر می‌رسد بازارهای آسیایی زودتر بتوانند در مسیر عادی قرار بگیرند و رشد اقتصادی را تجربه کنند. البته ناگفته نماند که بحران برای اقتصاد چین می‌تواند به معنای بحران برای اقتصاد جهانی باشد و اگر چین بتواند اقتصادش را مدیریت کند، مشکلات برای اقتصاد جهان هم کمتر خواهد بود.

### آشوب در دنیای خوراکی‌ها

گرسنگی و عدم دسترسی به مواد غذایی جزو مسائل پراهمیت در اقتصادهای جهان است. ترکیب بیماری کرونا و تغییرات اقلیمی دست به دست هم داده‌اند و باعث شده‌اند که وضعیت قیمت مواد غذایی نامساعد باشد و حتی به بالاترین میزان خود در یک دهه گذشته برسد. آخرین باری که قیمت مواد غذایی تا این اندازه افزایش را در جهان تجربه کرده بود، مربوط به سال ۲۰۱۱ می‌شد. در آن زمان، موجی از اعتراضات هم در میان مردم جهان به راه افتاد. به‌ویژه در کشورهای منطقه خاورمیانه شاهد خیزش‌ها و هم‌چنین بحران‌های سیاسی بودیم. اکنون شاهد وضعیتی مشابه در جهان هستیم.

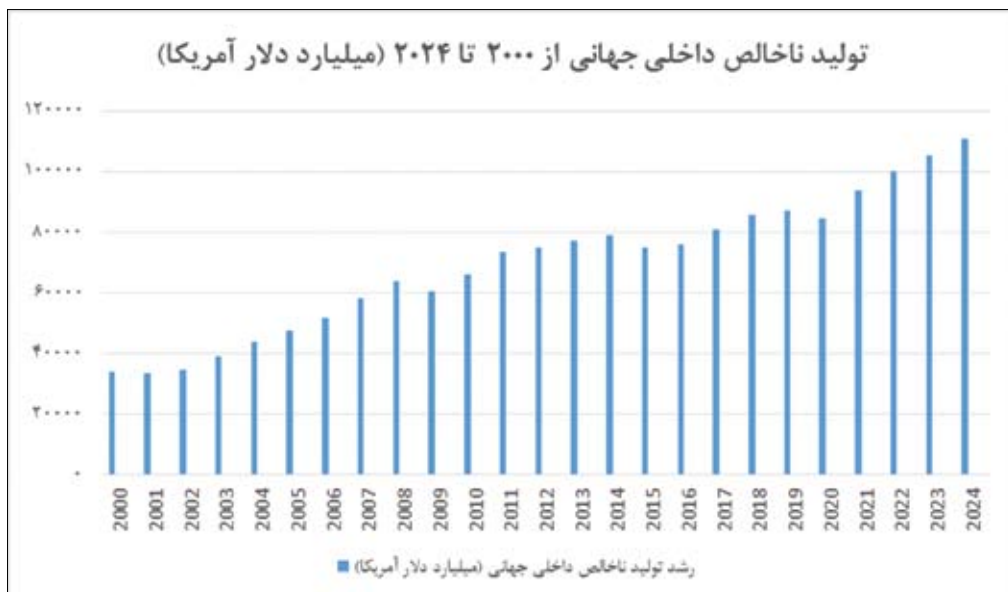
در حال حاضر سودان، یمن و لبنان جزو مناطقی به حساب می‌آیند که به صورت جدی با بحران افزایش قیمت مواد غذایی و عدم دسترسی به مواد خوراکی روبه‌رو هستند. مصر در آن زمان وضعیتی بدتر داشت و اکنون به آن اندازه در بحران نیست.

یکی از دلایل افزایش بی‌رویه نرخ تورم نه فقط در آمریکا، بلکه در سرتاسر اقتصاد جهان، شیوع سویه‌های جدید کروناست. جدیدترین سویه کرونا با عنوان اومیکرون، بحرانی جدی برای اقتصادها ایجاد کرده است. افزایش دستمزدها هم در آمریکا، خبر از افزایش نرخ تورم می‌دهند. برای مثال، تنش‌ها میان روسیه و اوکراین در حال افزایش است. این تنش‌ها می‌تواند به افزایش قیمت گاز دامن بزند و در نهایت نرخ تورم را در آمریکا افزایش دهد. حالا تصور کنید که در میانه همه این بحران‌ها، تغییرات اقلیمی هم شرایط را بدتر کرده است





## تولید ناخالص داخلی جهانی از ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ (میلیارد دلار آمریکا)



### بازار طلای سیاه

نفت یکی از کلیدی‌ترین کالاها در بازار است که می‌تواند وضعیت اقتصادی را هم به نمایش بگذارد. نکته خوش‌بینانه این است که تقریباً همه مؤسسه‌ها و نهادهایی که در زمینه نفت پیش‌بینی می‌کنند، گفته‌اند در سال ۲۰۲۲ می‌توان شاهد روند صعودی برای قیمت این کالا بود. برای مثال، بارکلیز جزو نهادهایی است که پیش‌بینی کرده قیمت نفت برنت به ۸۰ دلار در ازای هر بشکه برسد. این رقم می‌تواند اهالی بازار طلای سیاه را امیدوار و نسبت به آینده خوش‌بین کند.

البته تولید نفت از طرف آمریکا همیشه جزو تهدیدهای جدی بازار نفت بوده است. از سال ۲۰۱۴ تا کنون، تولید نفت شیل در آمریکا باعث شده بازار نفت به شدت دچار بحران شود. در واقع مازاد عرضه نفت از طرف آمریکا منجر به کاهش قیمت این کالا در بازارهای جهانی شده است. طی دو سال گذشته، همه‌گیری کرونا منجر به کاهش فعالیت‌های کارخانه‌ای و در نتیجه کاهش شدید تقاضا برای نفت شده بود. اما اکنون انتظار می‌رود با بهبود شرایط اقتصادی، تقاضا برای نفت هم افزایش پیدا کند. به این ترتیب، هم‌زمان با افزایش تقاضا برای نفت، شاهد افزایش قیمت آن هم خواهیم بود. شاخص قیمت نفت می‌تواند نشان‌دهنده بهبود اوضاع اقتصادی در جهان باشد.

### هنوز هم می‌توان به ۲۰۲۲ امید داشت

به‌رغم همه خطراتی که در سال ۲۰۲۲، اقتصاد جهان را تهدید می‌کند، باز هم می‌توان به اقتصاد جهان در سال جدید امید داشت. برای مثال، همه‌گیری کرونا علی‌رغم همه بدی‌هایی که برای اقتصاد داشته، باعث شده خانواده‌ها در خانه بمانند و در نتیجه از پس‌انداز خوبی برخوردار شوند. اکنون انتظار می‌رود با بهبود اوضاع، خرج کردن همین پس‌اندازها به بهبود شرایط اقتصادی، به‌ویژه در بزرگ‌ترین اقتصاد جهان یعنی آمریکا کمک کند. از طرف دیگر، می‌توان به اقتصاد چین و بهبود شرایط آن هم امیدوار بود. بسیاری از تحلیل‌گران تصور می‌کردند که بهبود اقتصادی در سال ۲۰۲۱ با کندی پیش برود. اما کشف واکسن کرونا و تزریق آن در میان جهانیان باعث شد برخی از کشورها خیلی زود به وضعیت عادی بازگردند. به همین خاطر است که می‌توان در سال ۲۰۲۲ هم به نکات مثبت امید داشت و خیال بهبود اقتصاد جهان را در سر پروراند.

تولید نفت از طرف آمریکا همیشه جزو تهدیدهای جدی بازار نفت بوده است. از سال ۲۰۱۴ تا کنون، تولید نفت شیل در آمریکا باعث شده بازار نفت به شدت دچار بحران شود. در واقع مازاد عرضه نفت از طرف آمریکا منجر به کاهش قیمت این کالا در بازارهای جهانی شده است. طی دو سال گذشته، همه‌گیری کرونا منجر به کاهش فعالیت‌های کارخانه‌ای و در نتیجه کاهش شدید تقاضا برای نفت شده بود. اما اکنون انتظار می‌رود با بهبود شرایط اقتصادی، تقاضا برای نفت هم افزایش پیدا کند

اما به صورت کلی می‌توان گفت همه کشورهای جهان به نوعی در معرض بحران شدید در زمینه قیمت مواد غذایی و تأمین آن هستند. به همین خاطر است که انتظار می‌رود به‌زودی شاهد خیزش‌هایی در نقاط مختلف جهان به دلیل مشکلات مربوط به مواد غذایی باشیم. در نمودار قابل مشاهده است که قیمت مواد غذایی روندی صعودی را طی دو سال گذشته پشت سر گذاشته است. اما انتظار می‌رود در سال ۲۰۲۲ با بهبود شرایط اقتصادی، قیمت مواد غذایی هم قدری از التهاب بیفتد و در نتیجه شاخص قیمت مواد غذایی در روند نزولی قرار بگیرد.

### شاخص قیمت جهانی مواد غذایی در فاصله سال‌های

۲۰۱۸ تا ۲۰۲۱

عدد ۱۰۰ در این نمودار برابر است با میانگین سطح قیمت در سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶



### بازار نفت دوباره در مسیر بهبود است





در این بخش می‌خوانید

بررسی تفاوت‌های معامله‌گری و سرمایه‌گذاری  
««« روی ارزش سرمایه‌گذاری کنید

نگاهی به فرایندهای آموزشی در سازمان‌های تجاری با تمرکز بر نقش مدیران  
««« فرهنگ سازمانی یادگیرنده

راه‌کارهایی برای مدیریت ابهام در سازمان  
««« رانندگی در مه

چند شغله‌ها چگونه وظایفشان را مدیریت کنند؟  
««« آداب چندپیشگی

خوب و بد کسب‌وکارهای خانوادگی  
««« خویشاوندسالاری سودآور

باید و نیایدهای بازاریابی صادرات  
««« تدابیر هوشمندانه برای صادرات موفق

# مدیریت و کسب‌وکار

مدیران بزرگ دنیا چگونه برنامه‌ریزی می‌کنند؟

## چه می‌شد اگر...

برای عملکرد بهتر تلاش کنند، یکی از جنبه‌های کلیدی فرایند برنامه‌ریزی است. اهداف باید تهاجمی، اما واقع‌بینانه باشند. سازمان‌ها نمی‌توانند به خود اجازه دهند که از عملکردی که در حال حاضر انجام می‌دهند، به طور کامل راضی باشند، چراکه در این صورت احتمالاً جایگاه خود را در مقابل رقبا از دست خواهند داد. فرایند تعیین هدف می‌تواند زنگ خطر برای مدیرانی باشد که مغرور و از خودراضی شده‌اند. مزیت دیگر هدف‌گذاری زمانی حاصل می‌شود که نتایج پیش‌بینی‌شده با نتایج واقعی مقایسه شود. سازمان‌ها تغییرات قابل توجه نسبت به مقدار پیش‌بینی‌شده را تجزیه و تحلیل می‌کنند و برای اصلاح موقعیت‌هایی که در آن‌ها هزینه‌ها بالا یا درآمدها کمتر از مقدار برنامه‌ریزی‌شده است، اقدام می‌کنند.

### مدیریت ریسک و عدم قطعیت

مدیریت ریسک برای موفقیت یک سازمان ضروری است. حتی بزرگ‌ترین شرکت‌ها نمی‌توانند محیط اقتصادی و رقابتی اطراف خود را کنترل کنند. قبل از این که پیامدهای مالی منفی ناشی از این رویدادها شدید شود، رویدادهای پیش‌بینی‌نشده‌ای رخ می‌دهد که باید به سرعت با آن‌ها برخورد کرد. برنامه‌ریزی، توسعه سناریوهای «چه می‌شد اگر» را تشویق می‌کند؛ جایی که مدیران سعی می‌کنند عوامل خطر احتمالی را کشف و برنامه‌ریزی‌هایی را برای مقابله با آن‌ها انجام دهند. سرعت تغییر در کسب‌وکارها سریع است و سازمان‌ها باید بتوانند به سرعت استراتژی‌های خود را با این شرایط در حال تغییر تنظیم کنند.

### تیم‌سازی و همکاری

برنامه‌محوری موجب تقویت تیم‌سازی و روحیه همکاری می‌شود. زمانی که یک پلن تکمیل و به اعضای سازمان ابلاغ شد، همه می‌دانند که چه وظایفی دارند و چگونه سایر بخش‌های

مدیران بزرگ دنیا از لحظه‌ای که از خواب بیدار می‌شوند، تا انتهای روز و حتی برای ساعت بیدار شدن خود نیز برنامه دارند. آن‌ها از اهمیت برنامه محوری در سازمان خود نیز آگاه‌اند و تمام امور زیر دست آن‌ها از قبل طبق برنامه و سازمان‌دهی شده پیش می‌رود. برنامه‌ریزی به سازمان‌ها و مدیران آن‌ها کمک می‌کند مسیری مشخص را برای دستیابی به اهداف خود ترسیم کنند. این فرایند با بررسی عملیات جاری سازمان و شناسایی مواردی که باید از نظر عملیاتی در سال آینده بهبود یابد، آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی شامل تجسم نتایجی که سازمان می‌خواهد به دست آورد، و تعیین گام‌های لازم برای رسیدن به مقصد مورد نظر است. این مقصد می‌تواند رسیدن به موفقیت، چه از نظر مالی باشد، چه گردآوری تیمی برای رسیدن به آن، یا اهدافی که شامل رضایت مشتری در بالاترین سطح ممکن باشند. در این گزارش ابتدا در مورد اهمیت برنامه‌محوری در سازمان نکاتی را می‌خوانید، سپس نگاهی به اهمیت برنامه‌ریزی در مسیر شغلی مدیران بزرگ دنیا می‌اندازیم.

### استفاده بهینه از منابع

همه سازمان‌ها، اعم از بزرگ و کوچک، منابع محدودی دارند. فرایند برنامه‌ریزی و برنامه‌محور بودن سازمان‌ها، داده‌هایی را فراهم می‌کند که مدیریت ارشد به آن‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر در مورد نحوه تخصیص منابع نیاز دارد تا سازمان را به اهداف خود برساند. در این حالت بهره‌وری به حداکثر می‌رسد و منابع برای پروژه‌هایی که شانس موفقیت کمی دارند، هدر نمی‌روند.

### تعیین اهداف سازمانی

تعیین اهدافی که همه افراد در سازمان را به چالش می‌کشد تا

مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی



سازمان برای انجام وظایف محوله به کمک و تخصص آن‌ها نیاز دارند. آن‌ها می‌بینند که چگونه وظیفه‌شان به موفقیت سازمان به عنوان یک کل کمک می‌کند و می‌توانند به مشارکت خود افتخار کنند. زمانی که مدیریت ارشد از مدیران تیم یا بخش‌ها در طول فرایند تعیین هدف درخواست کمک در برنامه‌ریزی می‌کند، تضاد بالقوه نیز می‌تواند کاهش یابد.

### ایجاد مزیت‌های رقابتی

برنامه‌محور بودن به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دیدی

واقع‌بینانه از نقاط قوت و ضعف فعلی خود نسبت به رقبای اصلی داشته باشند. تیم مدیریت مناطقی را می‌بیند که رقبا در آن آسیب‌پذیر هستند و سپس استراتژی‌های بازاریابی را برای استفاده از این نقاط ضعف به عنوان نقاط قوت خود ایجاد می‌کند. مشاهده اقدامات رقبا هم‌چنین می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرصت‌هایی را که ممکن است نادیده گرفته‌اند، شناسایی کنند؛ مانند بازارهای بین‌المللی در حال ظهور، یا فرصت‌هایی برای بازاریابی محصولات برای گروه‌های مشتریان کاملاً متفاوت.

## چنین کنند بزرگان

اکنون که با اهمیت برنامه‌محوری در سازمان بیشتر آشنا شدید، خوب است نگاهی به موارد مختلف استفاده از برنامه‌ریزی در شرکت‌های بزرگ دنیا از سوی مدیران مطرح آن‌ها بیندازیم.

### شماره یک: برنامه‌ریزی جف بزوس برای جانشین‌پروری

یکی از برنامه‌ریزی‌های اصلی که جف بزوس، مؤسس آمازون و مدیرعامل پیشین این شرکت، انجام داد، برنامه‌های جانشین‌پروری برای انتصاب فردی شایسته به جای خود بود. او که به‌تازگی این سمت را به اندی جسی داد، سال‌ها برای اجرای آن برنامه‌ریزی کرده بود. پنجم ژوئن ۲۰۲۱ تاریخی بود که برنامه‌های جانشین‌پروری جف بزوس سرانجام نتیجه داد و او از این سمت کنار رفت و به مدیر اجرایی آمازون تبدیل شد. اندی جسی، رئیس بخش محاسبات ابری آمازون، جایگزین بزوس در امر مدیرعاملی بود. این برنامه سالیان سال در حال اجرایی شدن بود. اوایل سال ۲۰۱۴ بزوس علناً در مورد طرح جانشین‌پروری خود و سایر مدیران ارشد آمازون صحبت کرده بود. او در مورد برنامه‌ریزی برای پرورش جانشینی به جای خود می‌گوید: «با رشد شرکت، شغل من نیز بسیار تغییر کرده است. کار اصلی امروز من این است که سخت کار کنم و به حفظ فرهنگ شرکت کمک کنم. من قرار نیست برای همیشه این‌جا باشم.»

نکته بعدی در این برنامه‌ریزی، اجرای آن دقیقاً در زمان تعیین‌شده بود. بزوس در حالی کناره‌گیری از سمت مدیرعاملی خود را اعلام کرد که در آن زمان موفقیت شرکت و درآمد آن به دلیل کرونا و فروش آنلاین چندین برابر همیشه شده بود. با این حال، زمینه برای انتقال سمت به جانشین مدت‌ها قبل از بحران کرونا و رشد شرکت برنامه‌ریزی شده بود و در همان زمان تعیین‌شده نیز اجرا شد.

### شماره دو: تیم کوک برای رشد استعدادها برنامه می‌چیند

برنامه محوری اهل برای رشد استعدادهای داخلی شرکت و اختصاص فضایی دانشگاهی برای آن‌ها در خور توجه است. این مؤسسه مأموریت دارد تا جایی که می‌تواند، استیو جابزهای آینده را شناسایی و رشد دهد. تیم کوک، مدیرعامل اهل که خود از سوی استیو جابز شناسایی شد، آشکارا در مورد اهمیت برنامه‌ریزی برای رشد این استعداد صحبت کرده است. او می‌گوید: «نقش من به عنوان مدیرعامل این است که تا آن‌جا که می‌توانم، افراد زیادی را برای مدیرعامل شدن آماده کنم و این جز در سایه برنامه‌ریزی ممکن نیست.»

### شماره سه: برنامه‌ریزی سناریوهای شکست احتمالی از جانب ایلان ماسک

ایلان ماسک نه تنها لزوم شکست در هر پروژه را تصدیق می‌کند، بلکه از آن استقبال می‌کند. او در شکست‌ها درس‌هایی را فرامی‌گیرد که به منزله پلی برای رسیدن او به موفقیت هستند. بخشی از فرایند پذیرش شکست و آماده شدن برای آن، به دلیل داشتن برنامه و سناریوچینی او برای روز مباداست. هیچ سازمانی انتظار شکست ندارد، به همین دلیل چیدن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مهم است. این کاری است که ایلان ماسک می‌کند. در مورد این‌که هر راه‌حل ممکن است با چه چالش‌ها و خطراتی مواجه شود و راه‌حل‌های جایگزین در صورت شکست احتمالی چیست، فکر می‌کند. در صورت برنامه‌محور بودن، هنگامی که سازمان با شکست مواجه شود نیز هیچ مدیری غافل‌گیر نمی‌شود و یک پلن B یا پشتیبان برای مقابله وجود خواهد داشت. ایلان ماسک قدرت برنامه‌ریزی حتی برای مواجهه با شکست را به ما یاد می‌دهد که به معنای آماده شدن برای سطوح مختلف شکست و اجرای یک برنامه از پیش تعیین‌شده به جهت مقابله با آن است.

برنامه‌محوری موجب تقویت تیم‌سازی و روحیه همکاری می‌شود. زمانی که یک پلن تکمیل و به اعضای سازمان ابلاغ شد، همه می‌دانند که چه وظایفی دارند و چگونه سایر بخش‌های سازمان برای انجام وظایف محوله به کمک و تخصص آن‌ها نیاز دارند. آن‌ها می‌بینند که چگونه وظیفه‌شان به موفقیت سازمان به عنوان یک کل کمک می‌کند و می‌توانند به مشارکت خود افتخار کنند. زمانی که مدیریت ارشد از مدیران تیم یا بخش‌ها در طول فرایند تعیین هدف درخواست کمک در برنامه‌ریزی می‌کند، تضاد بالقوه نیز می‌تواند کاهش یابد.

### برنامه‌محوری را در هیچ مرحله‌ای رها نکنید

یکی دیگر از رازهای مدیران در خصوص برنامه‌محور بودن سازمان این است که نباید برنامه‌ریزی را به دقیقه ۹۰ موکول یا آن را در هر مرحله‌ای از رشد سازمان حتی پس از رسیدن به هدف رها کرد. این نکته‌ای است که جو بارنارد، مدیر اجرایی شرکت مشاوره طراحی صنعتی Morrara، آن را گوشزد می‌کند. او می‌گوید: «درس اصلی که من به عنوان مدیر طی این سال‌ها یاد گرفتم، این است که برنامه‌ریزی را هرگز نمی‌توان تا لحظه آخر رها کرد. دانستن این‌که چه اتفاقی می‌افتد، مهم است. شما از همان ابتدا باید به این موضوع فکر کنید و هیچ مرحله و سطحی از سازمان را بدون برنامه‌ریزی رها نکنید، حتی اگر به هدف خود رسیدید. شما باید خودتان را در نقش یک برنامه‌ریز ببینید و به محض این‌که یک هدف یا پروژه تمام شد، هدف بعدی را برنامه‌ریزی کنید. در غیر این صورت پیشرفت متوقف و کسب‌وکارتان تعطیل خواهد شد.»



تنظیم برنامه طولانی مدت، میان مدت و کوتاه مدت برای سازمان

## آینده در دستان کیست؟

پرداخت.

مدیران کسب و کار برای رسیدن به اهداف کلی خود برنامه ریزی می کنند و معمولاً تفکیک برنامه ریزی به فازهای مختلف زمانی را مفید می دانند. این به شما امکان می دهد ضمن ارزیابی پیشرفت به سمت اهداف نهایی، پیشرفت های فوری را دنبال کنید. چهارچوب های زمانی مختلف فرایند برنامه ریزی، متمرکز بر جنبه های حساس به زمان، ساختار و محیط شرکت است. شما می توانید برنامه ریزی را بر اساس چهارچوب زمانی ورودی ها و نتایج مورد انتظار نیز متمایز کنید. در ادامه در مورد برنامه ریزی بر اساس چهارچوب های زمانی بیشتر خواهیم خواند.

گاهی اوقات برنامه ریزی آسان است؛ شما دقیقاً می دانید که برای ناهار کجا می خواهید بروید، یا برنامه سفر شما در آینده ای نزدیک چیست. اما اغلب اوقات، خصوصاً در محیط های حرفه ای و کاری برنامه ریزی دشوار است؛ از کمبود منابع گرفته تا کمبود چشم انداز، از ندانستن این که از کجا و چگونه شروع کنید، تا مشکل در تعیین اهداف مؤثر از عمده مشکلات سر راه شماست. آینده می تواند غیرقابل پیش بینی باشد و این امر برنامه ریزی کردن را دشوار می کند. با این حال، انجام این کار غیرممکن نیست. در این مقاله، به مفهوم برنامه ریزی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت با ذکر مثال، تفاوت آن ها و همچنین نحوه اجرای موفقیت آمیز آن ها خواهیم



### برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت چیست؟

معمولاً برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت ۱۲ ماه یا کمتر در نظر گرفته می‌شود. اهداف روزانه، هفتگی، ماهانه، حتی سه‌ماهه و سالانه شما - همه را می‌توان تحت «اهداف کوتاه‌مدت» ثبت کرد. آن‌ها پله‌هایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا به اهداف بزرگ خود برسید.

این نوع برنامه‌ریزی مستلزم این است که به وضعیت فعلی نگاه کنید و مشکلات احتمالی را در اسرع وقت برطرف کنید. گاهی اوقات «در اسرع وقت» بسته به پیچیدگی موضوع، یک روز، اما گاهی اوقات شش ماه طول می‌کشد. در این‌جا چند نمونه از اهداف کوتاه‌مدت آورده شده است که به چهار دسته تقسیم می‌شوند؛ شغل، تحصیلات، توسعه شخصی و امور مالی.

- اهداف شغلی: «برای شغلی درخواست دهید» «وب‌سایتی برای کسب‌وکار خود بسازید».
- اهداف آکادمیک: «یک دوره بازاریابی دیگر را بگذرانید» «گذراندن آزمون آیلتس و...».

- اهداف توسعه شخصی: «پیش از نیمه‌شب به رختخواب بروید»، «یک کتاب را طی یک ماه تمام کنید»، «به باشگاه بپیوندید».
- اهداف مالی: «پرداخت بدهی»، «قبل از پایان سال افزایش حقوق دریافت کنید».

### برنامه‌ریزی بلندمدت چیست؟

برنامه‌ریزی بلندمدت شامل اهدافی است که رسیدن به آن‌ها زمان طولانی‌تری را می‌طلبد و نیاز به تلاش و گام‌های بیشتری دارد. اهداف این نوع برنامه‌ریزی معمولاً حداقل یک یا دو سال طول می‌کشد تا تکمیل شوند. هدف این برنامه‌ریزی حل دائمی مسائل و دستیابی و حفظ موفقیت در یک دوره زمانی مستمر است. در ادامه این مقاله درباره یک استراتژی دقیق برای تعیین و تکمیل اهداف بلندمدت بحث خواهیم کرد. قبل از آن، اجازه دهید چند نمونه از اهداف بلندمدت را مرور کنیم.

- اهداف شغلی: «یک کسب‌وکار سودآور بسازید»، «علاقه خود را به شغل تبدیل کنید».
- اهداف تحصیلی: «دریافت مدرک لیسانس»، «دریافت مدرک کارشناسی ارشد در خارج از کشور».
- اهداف توسعه شخصی: «یادگیری یک زبان خارجی»، «سفر به یک کشور خارجی».
- اهداف مالی: «پس‌انداز برای بازنشستگی»، «میلیونر شدن».

### برنامه‌ریزی میان‌مدت چیست؟

این تمام ماجرا نیست و یک برنامه‌ریزی دیگر هم برای سازمان‌ها به نام برنامه‌ریزی میان‌مدت وجود دارد. این برنامه‌ریزی مستلزم به‌کارگیری راه‌حل‌های بلندمدت برای مشکلات کوتاه‌مدت و اجرای سیاست‌ها و رویه‌ها برای اطمینان از عدم تکرار آن مشکلات کوتاه‌مدت است. برای مثال، اگر در محیط کار قطعه‌ای از تجهیزات شرکت خراب شود، راه‌حل کوتاه‌مدت تعمیر آن است، درحالی‌که راه‌حل میان‌مدت سرمایه‌گذاری برای خرید قطعه جایگزین در آینده‌ای نزدیک است. نمونه دیگری از برنامه‌ریزی

در کسب‌وکار، اهداف کوتاه‌مدت بیشتر روی مسائل داخلی مانند شکایات مشتری یا مدیریت ناکارآمد متمرکز هستند، درحالی‌که اهداف بلندمدت هم مسائل بیرونی و هم داخلی را پوشش می‌دهد. هنگامی که در حال برنامه‌ریزی بلندمدت هستید، باید از عوامل خارجی مانند روندها و تغییرات جهانی، وضعیت سیاسی و اقتصادی، روش‌هایی که رویدادهای جاری ممکن است بر آن تأثیر بگذارد و... آگاه باشید







را پوشش می‌دهد. هنگامی که در حال برنامه‌ریزی بلندمدت هستید، باید از عوامل خارجی مانند روندها و تغییرات جهانی، وضعیت سیاسی و اقتصادی، روش‌هایی که رویدادهای جاری ممکن است بر آن تأثیر بگذارد و... آگاه باشید.

### تفاوت بین برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک

سؤال متداول دیگر این است: آیا برنامه‌ریزی استراتژیک همان برنامه‌ریزی بلندمدت است؟ اگر نه، تفاوت این دو چیست؟ برنامه‌ریزی استراتژیک شامل بیانیه‌ها و اهدافی است که موارد زیر را تعیین می‌کند:

- شرکت شما باید در چند سال آینده کجا باشد و چگونه به آنجا برسی.
- نحوه پاسخ‌گویی موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی
- عملکرد مالی پیش‌بینی شده چیست.
- مؤثرترین استراتژی کسب‌وکار چیست.
- برنامه‌های استراتژیک قابل اجرا نیستند. این‌جاست که لزوم اجرای برنامه‌ریزی بلندمدت مطرح می‌شود.
- برنامه‌ریزی بلندمدت فرایندها و اقدامات مشخص مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک را تعیین می‌کند.
- هم‌چنین بر تعیین اولویت‌ها، هم‌سویی منابع، پیش‌بینی و مدیریت تغییرات غیرمنتظره تمرکز دارد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین‌کننده چستی و برنامه‌ریزی بلندمدت تعیین‌کننده چگونگی آن است.

میان‌مدت، سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی کارکنان به جای سازمان‌دهی کارگاه آموزشی دوره‌ای است (که یک راه‌حل کوتاه‌مدت محسوب می‌شود).

تفاوت‌های کلیدی بین برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت، واضح‌ترین تفاوت بین برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت، مدت زمانی است که صرف هر کدام از آن‌ها می‌شود. درحالی‌که برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت شامل فرایندهایی است که ۱۲ ماه یا کمتر طول می‌کشد، برنامه‌ریزی بلندمدت همان‌طور که از نام آن پیداست، طولانی‌تر است. البته هیچ محدودیتی برای طول یک برنامه بلندمدت وجود ندارد.

حکایتی وجود دارد مبنی بر این‌که اینگوار کامپراد، بنیان‌گذار IKEA، به گروهی از مدیران گفته است: «مهم است که فکر کنیم در ۲۰۰ سال آینده کجا باید باشیم.» (لازم نیست خیلی جلوتر فکر کنید؛ یک برنامه پنج‌ساله کاملاً مناسب است.)

تفاوت دیگر پیچیدگی آن‌هاست. برنامه‌ریزی بلندمدت پیچیده‌تر، تاکتیکی‌تر و شامل مراحل بیشتری است. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برخلاف آن، اغلب ساده است. اهداف کوتاه‌مدت معمولاً به عنوان نقاط عطفی عمل می‌کنند که شما را به هدف بلندمدت می‌رساند.

در کسب‌وکار، اهداف کوتاه‌مدت بیشتر روی مسائل داخلی مانند شکایات مشتری یا مدیریت ناکارآمد متمرکز هستند، درحالی‌که اهداف بلندمدت هم مسائل بیرونی و هم داخلی

اگر از مسیری که می‌خواهید در پیش بگیرید، مطمئن هستید، زمان تعیین اهداف فرا رسیده است. اهداف شما باید چالش‌برانگیز، در عین حال دست‌یافتنی باشند، و مهم‌تر از همه، باید SMART باشند. این واژه مختصر کلمات «خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دست‌یابی، مرتبط و محدود به زمان» است که نیاز است هنگام چیدن اهداف به آن فکر کنید

## نحوه تعیین اهداف بلندمدت در پنج مرحله

که آن‌ها را به قطعات کوچک‌تر تقسیم کنید، که آن‌ها هم به نوبه خود مجدد به مجموعه‌ای از مراحل عملی تقسیم می‌شوند.

### مرحله ۴: اولویت‌بندی

فهرست اهداف خود را مرور کنید و آن‌ها را به ترتیب اولویت خود قرار دهید. این امر به ایجاد اهداف کوتاه‌مدت و سازمان‌دهی زمان، انرژی و هزینه خود به روش صحیح کمک می‌کند. ابتدا روی هدف(هایی) تمرکز کنید که بیشترین تفاوت را ایجاد می‌کند و با ارزش‌های شما هم‌سو تر است.

### مرحله ۵: اهداف را به‌روزرسانی کنید

اهداف و اولویت‌ها ممکن است در طول زمان تغییر کنند. به همین دلیل، خوب است که گه‌گاه فهرست خود را مرور کنید، مطمئن شوید که این اهداف به‌روز است و در صورت نیاز آن‌ها را تغییر دهید.

### جمع‌بندی

برنامه‌ریزی انواع مختلفی دارد؛ کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت بر حل مسائل موجود تمرکز دارد و ۱۲ ماه یا کمتر طول می‌کشد. برنامه‌ریزی بلندمدت پیچیده‌تر و تاکتیکی‌تر است و زمان بیشتری را می‌طلبد. برنامه‌ریزی میان‌مدت به معنای به‌کارگیری راه‌حل‌های بلندمدت برای مشکلات کوتاه‌مدت است. وجه مشترک آن‌ها این است که همه آن‌ها نیاز به فکر کردن به آینده، تعیین اهداف مؤثر و حل مشکلات دارند.

از آن‌جایی که تعیین اهداف بلندمدت خوب پایه و اساس هر برنامه‌ریزی دیگری است که می‌خواهید انجام دهید، مهم است که آن را به‌درستی انجام دهید. این اغلب می‌تواند سخت و طاقت‌فرسا باشد، به‌خصوص اگر برای آینده دور مثلاً ۱۰ سال بعد برنامه‌ریزی می‌کنید. به همین دلیل است که نیاز است این پنج گام را بشناسید.

### مرحله ۱: چشم‌انداز خود را تعریف کنید

از خود بپرسید: چشم‌انداز شما (یا شرکت شما) چیست؟ هدفش چیست؟ ارزش‌های اصلی شما چیست؟ به عنوان یک کسب‌وکار چه مشکلی را می‌خواهید حل کنید و جهان بدون آن مشکل چگونه به نظر می‌رسد؟ در حالت ایده‌آل، می‌خواهید ۳، ۵ و ۱۰ سال آینده کجا باشید؟

### مرحله ۲: اهداف SMART را تعیین کنید

اگر از مسیری که می‌خواهید در پیش بگیرید، مطمئن هستید، زمان تعیین اهداف فرا رسیده است. اهداف شما باید چالش‌برانگیز، در عین حال دست‌یافتنی باشند، و مهم‌تر از همه، باید SMART باشند. این واژه مختصر کلمات «خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دست‌یابی، مرتبط و محدود به زمان» است که نیاز است هنگام چیدن اهداف به آن فکر کنید.

### مرحله ۳: اهداف خود را به اهداف کوچک‌تر

#### تقسیم‌کنید

پس از تعیین اهداف SMART خود، زمان آن رسیده است



## بررسی تفاوت‌های معامله‌گری و سرمایه‌گذاری

# روی ارزش سرمایه‌گذاری کنید

### ترید چیست؟

ترید به طور مشخص با خرید و فروش سهام، کالا، انواع ارز مانند ارز دیجیتال، اوراق قرضه، یا سایر ابزارهای مالی در دوره‌های کوتاه‌تر مرتبط است و می‌تواند به صورت مستقیم یا از طریق یک کارگزاری یا صرافی انجام شود. ترید نیز به شکل حضوری، تلفنی یا از طریق یک پلتفرم معامله آن‌لاین امکان‌پذیر است. این امر در درجه اول به منظور کسب سود از تغییرات کوتاه‌مدت قیمت این اوراق بهادار است. در ترید، هدف کلی این است که با خرید در قیمتی پایین‌تر و فروش با قیمتی بالاتر، معمولاً در یک بازه زمانی کوتاه، سود حاصل شود. بنابراین، تریدرها اساساً از نوسانات قیمتی بهره می‌برند. آن‌ها معمولاً برای ارزیابی فرصت‌های معاملاتی خوب از سیستم‌های معاملاتی یا تکنیک‌های مبتنی بر نمودار برای تشخیص الگوهای کوتاه‌مدت قیمت‌ها استفاده می‌کنند. به این ارزیابی، تحلیل تکنیکال می‌گویند و شامل خرید و فروش مکرر سهام یا سایر ابزارهای مالی است. در ادامه تفاوت‌های کلیدی این دو حوزه با هم را خواهیم دید.

### بازه زمانی

ترید یک روش نگاه‌داری سهام برای مدت کوتاه است که ممکن است یک هفته یا بیشتر یا حتی یک روز باشد! تریدرها سهام را در کوتاه‌مدت با عملکرد بالا نگه می‌دارند، درحالی‌که سرمایه‌گذاری روشی است که بر اساس اصل خرید و نگاه‌داری عمل می‌کند. سرمایه‌گذاران پول خود را برای چند سال، چند دهه یا حتی برای مدت بیشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند. نوسانات کوتاه‌مدت بازار در رویکرد سرمایه‌گذاری بلندمدت ناچیز است و نباید به آن توجه کرد.

### رشد سرمایه

تریدرها به حرکت قیمت سهام در بازار توجه می‌کنند و در صورت افزایش قیمت ممکن است به‌سادگی سهام را بفروشند. شاید مشتاق باشید بدانید تریدرها چگونه آینده قیمت یک سهم را پیش‌بینی می‌کنند. آن‌ها معمولاً از دو روش تحلیل‌های فاندامنتال و تحلیل‌های تکنیکال استفاده می‌کنند و با استفاده از نمودارهای قیمتی آینده قیمت و رشد یک سهم را پیش‌بینی می‌کنند. ترید مهارت زمان‌بندی بازار است، درحالی‌که سرمایه‌گذاری هنر خلق ثروت با ترکیب سود و تقسیم آن در طول سال‌ها با نگاه‌داری سهام باکیفیت در بازار است.

### ریسک

بدون شک، هر دو نوع ترید و سرمایه‌گذاری با میزانی ریسک بر سرمایه شما همراه است. با این حال، تریدینگ در مقایسه با

دو دسته بازیگر در بازار سهام وجود دارد؛

سرمایه‌گذاران و تریدرها (معامله‌گران). این دو سمت اغلب با هم اشتباه گرفته می‌شوند و بسیاری فرض می‌کنند که سرمایه‌گذاران و تریدرها یکسان هستند. اما این‌طور نیست، چراکه تفاوت‌های کلیدی بین این دو گروه وجود دارد. درست است که ترید و سرمایه‌گذاری هر دو شامل کسب سود در بازار سهام است، اما این هدف به طرق مختلفی در این دو حوزه دنبال می‌شود. معامله‌گران با هدف سود کوتاه‌مدت، ظرف چند هفته، چند روز و حتی چند دقیقه سهمشان را می‌فروشند و از بازار سهام خارج می‌شوند. آن‌ها اغلب بر عوامل فنی سهام تمرکز می‌کنند تا چشم‌اندازهای بلندمدت شرکت. آن‌چه برای تریدرها اهمیت دارد، این است که سهام به چه سمتی حرکت می‌کند و آن‌ها چگونه می‌توانند از این حرکت سود ببرند. اما سرمایه‌گذاران چشم‌انداز بلندمدت‌تری دارند. پشت این کار آن‌ها سال‌ها فکر وجود دارد و اغلب سهام خود را در فراز و نشیب بازار نگه می‌دارند. سرمایه‌گذاری و ترید دو مکانیسم متفاوت برای ایجاد سود در بازارهای مالی است. اگرچه سرمایه‌گذاری و معامله ممکن برای افرادی که در بازار مالی نسبتاً بی‌تجربه هستند، به عنوان بخشی از یک فرایند به نظر برسد، اما درواقع این دو تا حد زیادی شبیه هم نیستند. در این مقاله در مورد تفاوت‌های این دو سمت بیشتر خواهید خواند.

### سرمایه‌گذاری چیست؟

سرمایه‌گذاری به طور سنتی مربوط به خرید سهام یا سایر ابزارهای مالی است که انتظار می‌رود در مدت زمان طولانی بازدهی داشته باشند. سرمایه‌ها اغلب مانند طلا و جواهرات خانوادگی برای چندین سال نگه داشته می‌شوند. به همین دلیل، مهم است که سرمایه‌گذاران سهام یا اوراق قرضه شرکت‌هایی را انتخاب کنند که انتظار می‌رود در بلندمدت رشد کنند. بنابراین، سرمایه‌گذاری مستلزم تحقیقات بنیادی زیادی در مورد هدف احتمالی سرمایه‌گذاری روی سهام یا اوراق قرضه بلندمدت است. هدف یک سرمایه‌گذار ایجاد سبد سهام متوازن از سهام و اوراق مختلف است که از طریق افزایش ارزش و سود و درآمد، بازدهی خوبی را برای فرد به همراه داشته باشد. این به سرمایه‌گذار امکان می‌دهد که از امنیت مالی برخوردار شود. در نتیجه، سرمایه‌گذاران دارایی‌های خود را به طور منظم و مداوم نمی‌فروشند، بلکه تنها در مواقع اضطراری یا زمانی که سهامشان به اهداف بلندمدت خود رسیده باشد، این کار را می‌کنند.

تریدرها سرمایه را در کوتاه‌مدت در بازار سهام قرار می‌دهند. آن‌ها سریع خرید و فروش می‌کنند تا سود بیشتری در بازار به دست آورند. از دست دادن زمان مناسب ممکن است منجر به ضرر آن‌ها شود. آن‌ها به عملکرد فعلی شرکت‌ها نگاه می‌کنند تا در کوتاه‌مدت به قیمت بالاتری برسند و سود خود را ثبت کنند. در عوض سرمایه‌گذاران خود را از ترندهای روز دور نگه می‌دارند و روی ارزش سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها برای مدت زمان بیشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند و سهام خود را تحت نظر دارند. آن‌ها صبورانه منتظر می‌مانند تا سهامشان به پتانسیل خود برسد



سرمایه‌گذاری با ریسک بیشتر و بازدهی بالقوه بیشتری همراه است، زیرا ممکن است قیمت در مدت کوتاهی بالا یا پایین برود. از آنجا که سرمایه‌گذاری یک هنر است، توسعه و کسب سود از آن کمی طول می‌کشد. سرمایه‌گذاری شامل ریسک نسبتاً کم و بازده کمتر در کوتاه‌مدت است، اما اگر برای مدت زمان طولانی‌تری نگه داشته شود، با افزایش سود، بازدهی بالاتری را به همراه خواهد داشت. چرخه‌های روزانه قیمتی بازار تأثیر چندانی بر سرمایه‌گذاری سهام باکیفیت برای مدت زمان طولانی ندارند.

### هنر در مقابل مهارت

بباید این دو حوزه را از طریق یادگیری مقایسه کنیم؛ ترید مانند مسابقه فوتبال است، درحالی‌که سرمایه‌گذاری یک لیگ فصلی است. در ترید شما بازیکنان ماهر تیم را که انتظار می‌رود در آن مسابقه گل می‌زنند، وارد ترکیب می‌کنید. درحالی‌که در سرمایه‌گذاری روی بازیکنانی سرمایه‌گذاری می‌کنید که در طول یک فصل فوتبال در حین برگزاری لیگ خود را نشان می‌دهند و کم‌کم به پختگی و مهارت می‌رسند و در نهایت تیم را قهرمان می‌کنند.

تریدرها افراد ماهر و فنی هستند که بازار را زمان‌بندی می‌کنند و روندهای بازار را یاد می‌گیرند تا در زمان مقرر اقدام کنند و به سود بیشتری برسند. این هنر به نوعی مربوط به روان‌شناسی بازار است. از سوی دیگر، سرمایه‌گذاران سهام مورد نظر خود را تجزیه و تحلیل می‌کنند و نیاز است با این مهارت آشنا باشند. سرمایه‌گذاری هم‌چنین شامل یادگیری

اصول کسب‌وکار و تعهد به سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت است. این هنر مربوط به فلسفه‌ای است که کسب‌وکار شما را اداره می‌کند.

### جمع‌بندی

تریدرها سرمایه را در کوتاه‌مدت در بازار سهام قرار می‌دهند. آن‌ها سریع خرید و فروش می‌کنند تا سود بیشتری در بازار به دست آورند. از دست دادن زمان مناسب ممکن است منجر به ضرر آن‌ها شود. آن‌ها به عملکرد فعلی شرکت‌ها نگاه می‌کنند تا در کوتاه‌مدت به قیمت بالاتری برسند و سود خود را ثبت کنند. در عوض سرمایه‌گذاران خود را از ترندهای روز دور نگه می‌دارند و روی ارزش سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها برای مدت زمان بیشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند و سهام خود را تحت نظر دارند. آن‌ها صبورانه منتظر می‌مانند تا سهامشان به پتانسیل خود برسد. در نهایت، از میان هر دو گروه، چه کسانی که در کوتاه‌مدت و چه کسانی که در بلندمدت به اهداف مالی خود می‌رسند، موفق هستند!

برایان شفر، مشاور ShankerValleau در Skokie ، می‌گوید: «ممکن است در ترید در کوتاه‌مدت احساس خوبی داشته باشید، اما به عنوان یک سرمایه‌گذار، زمان بهترین دوست شماست و باید صبور باشید.» بنابراین این شما هستید که تصمیم می‌گیرید آیا ترید با قیمت بالاتر و کسب سود کمتر در کوتاه‌مدت، هدف شماست، یا نگه داشتن و رشد بیشتر سهام برای فروش با قیمت بسیار بالاتر در درازمدت. هدف شما چیست؟

### هدف یک سرمایه‌گذار ایجاد

سبب سهام متوازن از سهام و اوراق مختلف است که از طریق افزایش ارزش و سود و درآمد، بازدهی خوبی را برای فرد به همراه داشته باشد. این به سرمایه‌گذار امکان می‌دهد که از امنیت مالی برخوردار شود. در نتیجه، سرمایه‌گذاران دارایی‌های خود را به طور منظم و مداوم نمی‌فروشند، بلکه تنها در مواقع اضطراری یا زمانی که سهامشان به اهداف بلندمدت خود رسیده باشد، این کار را می‌کنند



# فرهنگ سازمانی یادگیرنده

## نگاهی به فرایندهای آموزشی در سازمان‌های تجاری با تمرکز بر نقش مدیران

اشاره می‌کنند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب نیم‌نگاهی به فرایندهای جدید آموزشی در سازمان‌های تجاری داشته باشیم.

### مدل یادگیری ۷۰:۲۰:۱۰

یکی از مدل‌های جدید استفاده‌شده در موضوع یادگیری و توسعه منابع انسانی، مدل ۷۰:۲۰:۱۰ است. در این مدل، بیان می‌شود که کارمندان تنها ۱۰ درصد از طریق برنامه‌های آموزشی رسمی، ۲۰ درصد از طریق تعامل با دیگران و ۷۰ درصد از طریق کسب تجربه در محیط کار، دانش کسب می‌کنند. معمولاً آموزش‌های رسمی سازمان شامل شرکت در دوره‌های آموزشی، مطالعه کتاب و تماشای فیلم است. تعامل با دیگران شامل به اشتراک گذاشتن تجربیات با سایر افراد تیم، برقراری ارتباط با خبرگان موضوع و شبکه‌سازی، گرفتن بازخورد از مدیر مافوق، راهنمایی یک منتور با تجربه و الگوبرداری از نمونه‌های موفق است. کسب تجربه در محیط کار نیز شامل بررسی چالش‌های واقعی مرتبط با موضوع کار در محل کار، تمرین مستمر برای به‌کارگیری دانش کسب‌شده از دوره‌های آموزشی و انجام فعالیت شغلی با پروژه مرتبط با حوزه‌های بهبود شناسایی شده است. این مطالعات نشان می‌دهد نقش مدیران سازمان در فرایند آموزشی بسیار پررنگ است و بر این اساس باید استراتژی‌های لازم را اتخاذ کنند.

### نقش مدیران در فرایند یادگیری

#### ۱. ایجاد فرصت یادگیری حین کار

اولین نقش مدیران در فرایند یادگیری، ایجاد فرصت یادگیری در حین کار است. به این معنا که در شرح وظایف، فرایندهای کاری و... فرصت یادگیری برای کارمندان ایجاد کند. به عنوان نمونه، اگر قرار است مهارت اکسل در کارمندان تقویت شود، مدیران می‌توانند در راستای ایجاد فرصت یادگیری، فعالیت‌هایی مرتبط با شرح وظایف کاری کارمندان تعریف کنند و از طریق اکسل، کارمندان روزانه یا هفتگی گزارش‌های مختلفی مرتبط با حوزه فعالیت خود برای مدیران تهیه و ارسال کنند. مدل یادگیری اکسل نیز می‌تواند در ابتدا آموزش از طریق شرکت در کارگاه،

تا همین چند سال پیش، رویکرد سازمان‌های تجاری نسبت به مقوله آموزش، رویکردی سنتی و صرفاً مبتنی بر برگزاری دوره‌های آموزشی بود؛ به این معنا که در ابتدای هر سال، نیازسنجی آموزشی از واحدهای مختلف سازمانی می‌کردند و سپس برنامه‌ریزی در جهت برگزاری دوره‌های آموزشی در دستور کار قرار می‌گرفت. در پایان نیز نظرسنجی انجام می‌دادند و دوره برگزار شده را بررسی می‌کردند. اما مطالعات انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد که این فرایند، هزینه‌های سرسام‌آوری معمولاً بر دوش سازمان می‌گذارد و هم‌چنین بیش از ۵۰ درصد از سرمایه‌گذاری انجام‌شده در این زمینه تلف خواهد شد. اگرچه در برخی از سازمان‌های ایرانی نیز هنوز همین فرایند اتخاذ می‌شود، اما روندهای جهانی در حوزه آموزش‌های سازمانی دچار تغییرات شگفتی شده است و بر این اساس، سازمان‌های تجاری رویکردهای جدیدی مبتنی بر پررنگ شدن نقش مدیران اتخاذ می‌کنند. این که این رویکردهای جدید به چه نکاتی

یادگیری

آبتین ایزدی

کارشناس ارشد کسب‌وکار





فیلم‌های آموزشی ... باشد و سپس از طریق کسب تجربه از همکاران دیگر انجام شود. اما تجربه نشان می‌دهد هنگامی که افراد صرفاً در دوره آموزشی مانند اکسل شرکت کنند، پس از چند ماه تمامی این آموزش‌ها فراموش خواهد شد. به همین دلیل در راستای ایجاد فرصت یادگیری، کار مداوم با اکسل می‌تواند به موضوع یادگیری بسیار کمک کند. به عنوان نمونه‌ای دیگر، اگر قرار باشد مهارت‌های نرم مانند اصول و فنون مذاکره در کارمندان تقویت شود، برای ایجاد فرصت یادگیری در این موضوع نیز در ابتدا باید آموزش‌های مقدماتی و تئوریک انجام شود و سپس کارمندان در شرایطی قرار گیرند تا مجبور شوند با مذاکره مسائل واحد یا سازمان را پیش ببرند.

### ۲. حمایت، ترغیب و تشویق کارکنان به یادگیری

پس از ایجاد فرصت یادگیری، حمایت، ترغیب و تشویق کارکنان به یادگیری بسیار حائز اهمیت است. به همین دلیل مدیران باید در فرایند یادگیری دائماً این موضوع را مدنظر قرار دهند. به عنوان نمونه، در مثال یادگیری اکسل، مدیران می‌توانند گزارش‌های مختلفی را از کارمندان بخواهند. در صورتی که این گزارش‌ها اشتباه باشد، نقش مدیران در این موضوع بسیار اهمیت دارد و با ارائه بازخورد با کارمندان می‌توانند فرصت یادگیری به آن‌ها ارائه کنند. هم‌چنین در راستای تشویق و ترغیب آن‌ها در یادگیری اکسل، می‌توانند در صورت دریافت بازخورد مناسب، تشویقی در قالب موضوع‌های مالی یا معنوی برای کارمندان لحاظ کنند. این موضوع می‌تواند انگیزه بیشتری به کارمندان برای یادگیری بیشتر دهد.

### ۳. سنجش بهبود در عملکرد و رفتار فرد

فرایندهای یادگیری در نهایت باید منجر به بهبود در عملکرد و رفتار افراد شود. سنجش این موضوع باید به صورت دوره‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد و بر اساس شرایط سازمان، واحد، شرح وظایف و ... مدل‌های مناسبی برای سنجش عملکرد و رفتار افراد در نظر گرفته شود، تا از این طریق بتوان در صورتی که فرایند یادگیری دچار خللی شد، اقدامات انجام‌شده مورد بازنگری قرار گیرد.

### تعیین نیاز آموزشی

این‌که مدیران سازمان باید روی چه مسائلی برای یادگیری تمرکز کنند، دغدغه و چالشی جدی است که نیاز به تحلیل جدی دارد. در این رابطه توصیه می‌شود مسائل سازمان از چند جنبه مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد.

#### ۱. مشکل در فرایند

برخی از مشکلات سازمان که مدیران بر این باورند که با آموزش حل خواهد شد، مشکل فرایندی است و حتی اگر فرایند یادگیری مناسبی نیز در آن اتخاذ شود، اما بدون تغییر و بازنگری فرایندهای کاری دستاوردی ندارد. به همین دلیل یکی از جنبه‌های مورد بررسی در چالش‌ها، بررسی فرایند کاری مرتبط با آن است. به عنوان نمونه، اگر فرایند تصمیم‌گیری سازمان مشکل دارد، حتی اگر در این رابطه دوره‌های کاربردی نیز برگزار شود، امکان دستیابی به خروجی مورد نظر شاید دور از ذهن باشد. به همین دلیل، در این چالش باید بر فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی تمرکز شود.

#### ۲. مشکل در ابزار و تجهیزات

برخی از مشکلات سازمان نیازمند ابزار و تجهیزات مناسب است و در صورت عدم وجود آن‌ها، سازمان با مشکلات جدی

مواجه می‌شود. به عنوان نمونه، وقتی در یک سازمان تجاری مرکز تماس وجود ندارد، بیشتر مشتریانی که به سازمان زنگ می‌زنند، نمی‌توانند سؤالات و مشکلات خود را با سازمان در میان بگذارند. چون تماس‌ها به صورت مستقیم به سازمان متصل می‌شود و هنگامی که انبوهی از مشتریان با سازمان تماس می‌گیرند، نمی‌توان پاسخ‌گوی نیاز این مشتریان بود. در چنین شرایطی، پرداخت به این موضوع از طریق موضوع آموزشی امکان‌پذیر نیست و باید در این راستا تصمیم‌گیری دیگری اتخاذ شود.

### ۳. عوامل محیطی مزاحم

برخی از چالش‌های سازمان ناشی از محیط متغیر سازمان است و با تغییرات محیطی، سازمان با چالش‌های جدید مواجه می‌شود. در چنین شرایطی، صرفاً تمرکز و سرمایه‌گذاری روی آموزش نمی‌تواند مثمر ثمر واقع شود و باید درصدد بود تا عوامل محیطی مزاحم برطرف یا مدیریت شوند، تا از این طریق فعالیت‌های سازمان به‌خوبی انجام شود.

### چه باید کرد؟

با توجه به موضوع‌های مطرح‌شده، پیشنهاد می‌شود در فرایند یادگیری که نیاز به تحلیل دقیق نیازهای یادگیری وجود دارد، ابتدا مسائل و چالش‌های سازمان تعریف شود و بر اساس آن اطلاعات مناسب جمع‌آوری شود. سپس بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده، عوامل احتمالی و اصلی شناسایی شود و در نهایت نیز راه‌حل اجرایی مرتبط با موضوع یادگیری ارائه شود.

### روندهای یادگیری در سال ۲۰۲۱

بر اساس مطالعات انجام‌شده از سوی Forbes در این زمینه، یکی از روندهای حائز اهمیت در سازمان‌های بین‌المللی در حوزه آموزش و یادگیری که به عنوان استراتژی کلان سازمان باید مدنظر قرار گیرد، تمرکز بر آموزش و بازآموزی کارکنان و آماده ساختن آن‌ها در جهت هم‌گام شدن با تکنولوژی‌های نوین اعم از هوش مصنوعی است. به بیان دیگر، تا چند سال آینده هوش مصنوعی به جای بسیاری از کارمندان می‌تواند فعالیت‌های سازمان را در فرایندهای کاری انجام دهد و به همین دلیل نیاز است که کارمندان مهارت‌های جدید کسب کنند تا در این شرایط بتوانند برای سازمان مفید واقع شوند. از دیگر روندهای سال ۲۰۲۱، تمرکز بر یادگیری به روش میکرو آموزشی است. به این صورت که در طول روز، کارمندان بتوانند به صورت کوتاه‌مدت با موضوع‌های جدید در مواجهه آموزشی قرار گیرند و از این طریق آموزش‌های لازم برای آن‌ها انجام شود. در همین راستا، مطالعات نشان می‌دهد که آموزش‌های میکرو می‌تواند تا ۵۰ درصد از اثربخشی بیشتری برخوردار باشد. در پایان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که در حال حاضر سازمان‌های تجاری با تغییرات محیطی بسیار زیادی مواجه هستند و در چنین شرایطی تنها سازمان‌های تجاری می‌توانند موفق باشند که نسبت به رقبا میزان یادگیری خود را در تمامی سطوح افزایش دهند و از این طریق به مزیت رقابتی مناسبی دست پیدا کنند. از همین رو، علاوه بر اشاره به موضوع‌های پیش‌تر مطرح‌شده، لازم است سازمان‌ها روی فرهنگ سازمانی یادگیرنده سرمایه‌گذاری مناسبی انجام دهند تا از این طریق به سازمانی چابک تبدیل شوند.

فرایندهای یادگیری در نهایت باید منجر به بهبود در عملکرد و رفتار افراد شود. سنجش این موضوع باید به صورت دوره‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد و بر اساس شرایط سازمان، واحد، شرح وظایف و ... مدل‌های مناسبی برای سنجش عملکرد و رفتار افراد در نظر گرفته شود، تا از این طریق بتوان در صورتی که فرایند یادگیری دچار خللی شد، اقدامات انجام‌شده مورد بازنگری قرار گیرد



# وقتی کمال‌گرایی آسیب‌زا می‌شود

## PERFECTIONISM



کارها محدودیت‌هایی داریم و انجام بهترین حالت امور شدنی نیست. مثلاً در مورد همین نوشتن، می‌بایست محدودیت در حجم کلمات و تعداد ساعاتی را که می‌توان روی مقاله کار کرد و زمان تحویل آن به تحریریه، در نظر گرفت. به طور کلی، محدودیت‌هایی که ما داریم، به محدودیت‌های ذاتی انسان برمی‌گردد و می‌بایست با این قضیه کنار آمد. در غیر این صورت، تفکر کمال‌گرایی صرف می‌تواند آسیب‌هایی را که در ادامه آورده شده، به شما بزند.

### به تعویق انداختن کارها

ترس از شکست کافی است تا فرد کمال‌گرا را از شروع (با تکمیل) پروژه بازدارد. حتی اگر آن‌ها درک کنند که اشتباهات بخشی عادی و طبیعی از زندگی هستند، ممکن است انجام عمل را تا زمان نامعلوم به تعویق بیندازند. گاهی اوقات، تعلل می‌تواند شبیه بلا تکلیفی یا تنبلی به نظر برسد. اهمال‌کاری مزمن یکی از علایم رایج کمال‌گرایی است. بسیاری از کمال‌گرایان در حال بهبود هنوز هم با تعلل روبه‌رو هستند و برای انجام کارها به مهلت‌های زیاد نیاز دارند و در نهایت ممکن است در کار خود موفق نشوند و حس بدی نسبت به خود پیدا کنند.

### عزت نفس پایین

افراد کمال‌گرا استانداردهای فوق‌العاده بالایی را برای خود تعیین می‌کنند و وقتی از عملکرد خود در آن سطح باز می‌مانند، احساس وحشتناکی نسبت به خود پیدا می‌کنند. آن‌ها دچار شک و تردید و خودسرزنشی می‌شوند. بسیاری از مکالمات درونی آن‌ها با خودشان بیشتر منفی است تا مثبت. یک فرد به‌شدت کمال‌گرا به احتمال زیاد فرض می‌کند یک شکست خورده بی‌ارزش است تا یک عضو ارزشمند جامعه. با گذشت زمان، این انتقاد از خود، عزت نفس و اعتمادبه‌نفس

کمال‌گرا بودن یکی از خصیصه‌های رسیدن به موفقیت است، با این حال، کمال‌گراها به سیاه‌وسفید دیدن امور معروف هستند. آن‌ها بازدهی و عملکرد خود را در نهایت تلاش و بهترین حالت می‌خواهند و برای رسیدن به موفقیت هر کاری می‌کنند. در واقع آن‌ها برای خودشان ارزشی قائل نیستند، مگر آن‌ها که بتوانند بیشترین حد بازدهی و عملکرد را داشته باشند. باید نفر اول شوم، باید بهترین شغل را پیدا کنم و... از جملاتی هستند که از زبان این افراد می‌شنوید. مطمئناً گفتن این‌ها که شما یک فرد کمال‌گرا هستید، در رزومه و مصاحبه‌های شغلی خوب و ایده‌آل به نظر می‌رسد. اما آیا تلاش برای رسیدن به کمال موجب می‌شود احساس خوبی نسبت به خودتان داشته باشید؟ مطالعات نشان می‌دهد که بی‌گیری و تمرکز زیاد روی این موضوع می‌تواند به سلامت روان و رفاه زندگی شما آسیب جدی برساند. در این مقاله ما خطرات و آسیب‌های کمال‌گرایی و روش‌های مقابله با آن را با هم مرور خواهیم کرد.

پیش از نوشتن این مقاله، انبوهی از لینک‌های مختلف را در تب مرورگرم باز کرده و به صفحه کامپیوترم خیره شده بودم و احساس می‌کردم از میان این همه لینک، من باید بهترین محتوا را بنویسم. هرچه بیشتر در منابع مختلف می‌گشتم، انجام این کار را بیشتر به تعویق می‌انداختم تا این‌که آخر دست به قلم گرفتم تا بنویسم همه ما تا حدودی دچار کمال‌گرایی هستیم تا بهترین خود را ارائه کنیم و نقصی در کارمان نباشد. همه چیز در این حالت خوب است، اما ماجرا زمانی مشکل‌ساز می‌شود که این تفکر حالت وسواس‌گونه بگیرد و خواهان اجرای کامل‌ترین شکل انجام کار باشیم. بسیاری از ما حین وظایفمان فراموش می‌کنیم که برای انجام

کمال‌گرا را از بین می‌برد. گاهی اوقات تا حدی که فرد کمال‌طلب حتی برای انجام فعالیت‌های جدید هم زحمت نمی‌کشد.

### اضطراب و افسردگی

آیا اضطراب باعث کمال‌گرایی می‌شود، یا کمال‌گرایی باعث اضطراب می‌شود؟ در بسیاری از موارد، نمی‌توان به طور قطعی پاسخ این سؤال را گفت. ترس از اشتباه کردن یا عالی اجرا نکردن امور مطمئناً می‌تواند باعث ایجاد اضطراب شود و تعلل ناشی از کمال‌گرایی در امور نیز می‌تواند اضطراب را افزایش دهد.

کمال‌گرایی هم‌چنین با افسردگی ارتباط دارد. با این حال، برخی از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مهارت‌های مقابله‌ای افراد ممکن است بر این تأثیر بگذارد که آیا فرد کمال‌گرا نیز دچار افسردگی می‌شود یا خیر. افراد کمال‌گرا که فاقد مهارت‌های مقابله‌ای سالم برای مدیریت استرس هستند، بیشتر از افراد کمال‌گرا که نحوه برخورد با استرس را آموخته‌اند، از افسردگی رنج می‌برند.

### روش‌های مقابله با کمال‌گرایی

#### ۱. تشخیص دهید که چه زمان کمال‌گرایی شما را عقب می‌اندازد

همه اشکال کمال‌گرایی بد نیستند و همان‌طور که ابتدای مقاله گفته شد، این ویژگی می‌تواند شما را در جاده موفقیت یک‌ه‌تاز کند. تلاش برای انجام بهترین کار در برخی شرایط لازم است. اما هنگامی که با وجود خستگی و کاهش بازدهی و... به دنبال بازنگری و انجام مجدد و در جست‌وجوی کمال هستید، قضیه مشکل‌ساز می‌شود. کمال‌گرایی زمانی در دسرساز است که انتظارات شما از واقعیت موقعیتی که در آن قرار دارید، مهم‌تر می‌شود. یاد بگیرید که چه زمانی این سؤالات در ذهن شما رژه می‌روند، آن وقت است که باید قدمی به عقب بردارید و به آن‌ها پاسخ دهید:

- آیا نیاز به استراحت دارم و باید با انرژی بیشتر به کارم برگردم؟
- آیا من برای پیشرفت یا کمال زیادی تلاش می‌کنم؟
- آیا انتظارات من واقعی است؟
- آیا تلاش اضافی تفاوت معناداری در انجام کار ایجاد می‌کند؟
- آیا کاری که انجام دادم، به اندازه کافی خوب است؟

#### ۲. مهربانی با خود را تمرین کنید

کمال‌گرایی به دلیل محکومیت دائم خود غیرقابل تحمل است. تمام این انرژی منفی می‌تواند روی شما تأثیر بگذارد و انرژی شما را بگیرد. پس لازم است مهربانی با خود را تمرین کنید. شفقت و مهربانی با خود می‌تواند شما را از خودسرزنی و انتقادات به خود نجات دهد. خود را تأیید کنید و حس مثبتی در خود ایجاد کنید. به خود یادآوری کنید که سعی می‌کنید همیشه تلاشتان را در انجام کار درست در پیش بگیرید. جملات زیر را با خود تکرار کنید:

- هر کس می‌تواند اشتباه کند.

• هیچ‌کس کامل نیست.

• من همه تلاش‌م را می‌کنم و همین کافی است.

• من می‌توانم کم‌کم و گام به گام با این مسئله کنار بیایم. سعی کنید این جملات را صبح پس از بیدار شدن از خواب یا پیش از به خواب رفتن، در برنامه عادی و روزانه خود بگنجانید و ببینید که یک دیدگاه مثبت چه تغییری می‌تواند در زندگی شما ایجاد کند.

#### ۳. علت کمال‌گرایی را برطرف کنید

کمال‌گرایی یک طرز فکر است. چگونه می‌توان این طرز فکر را تغییر داد؟ روان‌شناسی در این خصوص می‌گوید: ممکن است فرد عملکرد کمال‌گرایانه خود را برای پذیرش اطرافیان و تأیید آن‌ها یا در جست‌وجوی عشق و ارزش در پیش گرفته است. می‌توانید علت این رفتار را پیدا کنید و تشخیص دهید که آیا باز هم نیاز به آن دارید؟ ایمنی احساسی می‌تواند ابزاری بسیار قدرتمند در غلبه بر کمال‌گرایی باشد. بنابراین به جای این که با موارد بیرونی درگیر شوید، علائم درونی را پیدا کنید و به اصل موضوع برسید. بهتر است سؤالات زیر را از خود پرسید:

- چه باورهایی موجب این رفتار می‌شوند؟
- از چه زمانی حس کمال‌گرایی در من شروع شد؟
- کدام احساس واقعی است؟
- این فکر به من چه احساسی می‌دهد؟

#### ۴. بایدها را کنار بگذارید و اولویت خود را مشخص کنید

برای این‌که از شر کمال‌گرایی خلاص شوید، ابتدا خودتان را از شر بایدها در زندگی‌تان خلاص کنید. بایدهای اضافی مانند باید اول شوم، باید بهترین شوم، باید کار بهتری پیدا کنم و... از جمله‌های مخربی هستند که مدام در ذهنتان حرکت می‌کنند و نمی‌گذارند شما لحظه‌ای آرام بگیرید. حجم زیاد این بایدها می‌تواند مانع رشد و حرکت شما شده و موجب شود به علت تعلل در کارها مدام درجا بزنید و دست آخر هم از خود ناراضی باشید و افسرده و مضطرب شوید.

به جای این‌که بگویید باید شغل بهتری پیدا کنم، بگویید: «خواستارم و آرزوی من این است که کار مناسبی پیدا کنم.» این جمله باعث می‌شود بتوانید راحت‌تر به دنبال شغل مناسب‌تان بگردید و آن را پیدا کنید. این جمله بیش از آن‌که به ترس‌ها و نگرانی‌ها اشاره کند، بر آرزوها و نیازهایتان تمرکز دارد و شما را برای حرکت باانگیزه می‌کند.

در نهایت این‌که اولویت خود را مشخص کنید. آیا واقعاً پیدا کردن شغل جدید اولویت شماست؟ به چه علت تمایل به محیط کار جدید دارید؟ حقوق؟ همکاران بهتر؟ درست است که به جای بایدها می‌بایست روی خواسته‌های زندگی‌تان تمرکز کنید، اما بهتر است آن‌ها را اولویت‌بندی کنید تا در میان انجام خواسته‌های زیاد انرژی کم نیاورید. این اولویت‌بندی می‌تواند شما را از سردرگمی نجات دهد و در مسیر اقدام و عمل مؤثر قرار دهد. پس از دست یافتن به هر اولویت، می‌توانید گزینه بعدی را آغاز کنید.

افراد کمال‌گرا استانداردهای فوق‌العاده بالایی را برای خود تعیین می‌کنند و وقتی از عملکرد خود در آن سطح باز می‌مانند، احساس وحشتناکی نسبت به خود پیدا می‌کنند. آن‌ها دچار شک و تردید و خودسرزنی می‌شوند. بسیاری از مکالمات درونی آن‌ها با خودشان بیشتر منفی است تا مثبت. یک فرد به شدت کمال‌گرا به احتمال زیاد فرض می‌کند یک شکست خورده بی‌ارزش است تا یک عضو ارزشمند جامعه. با گذشت زمان، این انتقاد از خود، عزت نفس و اعتمادبه‌نفس کمال‌گرا را از بین می‌برد

## راه کارهایی برای مدیریت ابهام در سازمان

# رانندگی در مه

مطابقت ندارد، یا برای یک نقش استخدام شده‌اید و وظایف نقش دیگری را انجام می‌دهید. مدیر هستید، اما تمام ریز امور زیردستان را باید نظارت و رسیدگی کنید و عملاً مسئولیت جزئیات کاری آن‌ها نیز با شماست، درحالی‌که شما به عنوان مدیر وظایف عمده و پیچیده دیگری چون ارتباطات خارج سازمانی و هماهنگی با مدیران تیم‌ها را نیز دارید. این نوع ابهام می‌تواند بر مسیر شغلی و حقوقی شما در آینده تأثیر بگذارد.

### • برنامه‌ریزی حول یک تغییر بزرگ

برخی از شرکت‌ها تغییرات بزرگ به منظور گام برداشتن برای پیشرفت‌های بزرگ را اعلام می‌کنند، سپس به آرامی تغییرات را برای دریافت بازخورد کارکنان اعمال می‌کنند. به عنوان یک مدیر یا کارمند، تغییر روش کار بدون دانستن نوع نتایجی که باید انتظارش را داشته باشید، می‌تواند چالش برانگیز باشد.

### هفت نکته طلایی برای مدیریت ابهام و مقابله با ابهام

#### در محل کار

نکات زیر را برای مدیریت ابهام در محل کار دنبال کنید:

#### • برای آینده برنامه‌ریزی کنید

در صورت امکان، برای آینده خود از نظر شغلی یک طرح کلی داشته باشید. مسیر شغلی می‌تواند به شما کمک کند تا اهداف قابل تعریف بیشتری ایجاد کنید که به پیشرفت شما کمک می‌کند، حتی اگر با موقعیت‌های مبهم در شغل یا شرکت فعلی خود روبه‌رو هستید. در نظر بگیرید که می‌خواهید در سال آینده، پنج سال و ۱۰ سال آینده به طور حرفه‌ای کجا باشید، سپس فهرستی از مراحل را که می‌توانید برای رسیدن به آن انجام دهید، تهیه کنید. به عنوان مثال، اگر می‌خواهید در یک سال آینده یک موقعیت مدیریتی داشته باشید، به توسعه مهارت‌های رهبری خود و درخواست فرصت‌های رهبری بیشتر فکر کنید. اگر مدیری هستید که به فکر توسعه کسب‌وکار خود است، به فکر توسعه تیم‌های مرتبط، جذب نیروها و شناسایی استعدادها و امکانات مدنظر باشید.

#### • اعتمادبه‌نفس و آرامش خود را حفظ کنید

اگر در محیطی مبهم کار می‌کنید، نیاز است آرامش خود را مدیریت را حفظ کنید تا بهتر بتوانید مسئولیت‌های خود را مدیریت کنید. اگر کارمند هستید، سعی کنید با اطمینان خاطر به هر وظیفه نزدیک شوید و بدانید که کارفرما یا مدیرتان شما را به خاطر مهارت‌ها، تجربه و تحصیلات شما انتخاب کرده است. از شایستگی‌های خود برای تکمیل وظایف خود به بهترین شکل ممکن استفاده کنید، حتی اگر مبهم به نظر برسند. اگر مدیر هستید نیز به کارمندانان اعتماد کنید و از نتیجه نترسید. پس از اتمام کار، همیشه می‌توانید در مورد کیفیت کار خود بازخورد بخواهید.

ابهام در محل کار می‌تواند شغل شما را چالش برانگیزتر کند، اما می‌توانید از تکنیک‌ها و استراتژی‌های خاصی برای غلبه بر بسیاری از موقعیت‌های مبهم در محیط کار استفاده کنید. مطمئن نیستید که چگونه با یک وظیفه یا کار خاص ادامه دهید؟ در عوض می‌توانید از مجموعه مهارت‌های خود برای اتخاذ بهترین تصمیم حتی بدون داشتن اطلاعات زیاد در خصوص آن استفاده کنید. یادگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های مختلف می‌تواند به شما در مدیریت یک محیط مبهم کمک کند. در این مطلب توضیح می‌دهیم که ابهام چیست، چند مثال برای کمک به شناسایی موقعیت‌های مبهم و نکاتی را برای غلبه بر ابهام ارائه می‌کنیم.

### ابهام چیست؟

ابهام عبارت از وظیفه یا هدف نامشخص است. هنگامی که با یک موقعیت مبهم روبه‌رو می‌شوید، ممکن است از نحوه ادامه کار مطمئن نباشید، زیرا هدف مبهم است، یا به تمام اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی ندارید. اگرچه ابهام می‌تواند چالش‌های زیادی را در محل کار ایجاد کند، اما می‌توانید یاد بگیرید که چگونه بر این موقعیت‌ها غلبه کنید و با اعتمادبه‌نفس بیشتر و حرفه‌ای‌تر عمل کنید.

### نمونه‌هایی از ابهام در محیط کار

شناسایی موقعیت‌های مبهم در محل کار برای غلبه موفقیت‌آمیز بر آن‌ها بسیار مهم است. برخی از این نمونه‌های رایج ابهام در محل کار را در نظر بگیرید:

• منتظر یک آپدیت مهم برای تکمیل یک پروژه باشید هنگامی که روی یک پروژه به صورت تیمی کار می‌کنید، ممکن است لازم باشد قبل از شروع کار خود، منتظر بمانید تا برخی از اعضای تیم کار خود را به پایان برسانند. در موارد دیگر، ممکن است منتظر باشید تا یک مدیر یا مشتری به یک سؤال مهم پاسخ دهد تا بتوانید دوباره شروع به کار کنید. در این حالت منتظر دیگران ماندن برای تکمیل کار می‌تواند موجب ابهام شود.

#### • کار برای رسیدن به یک هدف نامشخص

ممکن است یک هدف کلی داشته باشید که برای رسیدن به آن تلاش می‌کنید، اما در مورد نتیجه‌ای که باید به آن برسید، یا این‌که چه زمانی کار را متوقف کنید، مطمئن نیستید. این می‌تواند بهره‌وری یا توانایی شما را برای انجام کارهای دیگر تغییر دهد.

#### • کار در نقشی نامشخص

گاهی اوقات، عناوین شغلی و مسئولیت‌های شما با هم

مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به شما کمک کند با ذهنی تحلیلی‌تر به سناریوهای مبهم نزدیک شوید. ممکن است بهتر قادر باشید از ابزارها و اطلاعات محدودی که در اختیار دارید، برای روشن کردن ابهامات و ارزیابی وضعیت استفاده کنید. برای بهبود مهارت‌های حل مسئله، سعی کنید تا جایی که می‌توانید، موقعیت و نتایج ایده‌آل را تعریف کنید. اگر نیاز به انتخاب از بین چندین گزینه دارید، به این فکر کنید که هر کدام را چگونه تکمیل می‌کنید و انجام آن‌ها چقدر طول می‌کشد





به انتخاب از بین چندین گزینه دارید، به این فکر کنید که هر کدام را چگونه تکمیل می‌کنید و انجام آن‌ها چقدر طول می‌کشد. روند خود را مستند کنید تا بتوانید انتخاب‌های خود را بعداً دوباره بررسی کنید.

- جایگزین‌های احتمالی را برنامه‌ریزی کنید

ایجاد پلن‌های مختلف می‌تواند به شما کمک کند تا در حرفه خود موفقیت بیشتری کسب کنید. اگر در مورد مسیر شغلی انتخابی یا بالقوه خود مطمئن نیستید، به انواع دیگر مشاغلی که ممکن است برای شما جالب باشد، فکر کنید. به عنوان مثال، اگر در زمینه مارکتینگ فعال هستید و از جنبه طراحی بیشتر از وظایف بازاریابی خود لذت می‌برید، می‌توانید مشاغلی مرتبط را در طراحی گرافیک برای شبکه‌های اجتماعی کشف و امتحان کنید. تحقیق در مورد این فرصت‌ها می‌تواند به شما در ایجاد یک برنامه بلندمدت مشخص برای تغییر کمک کند.

- ارتباط برقرار کنید

برای کمک به رفع ابهام و جلوگیری از ابهام در شرایط مختلف، به طور مداوم با اعضای تیم یا مدیر خود در ارتباط باشید. پرسیدن سؤالات و توضیح برنامه‌ها و پیشرفت شما، موجب تشویق ارتباط تیمی می‌شود و می‌تواند به شما کمک کند تا در جهت اهداف و مقاصد یکسان تلاش کنید. هنگام برقراری ارتباط، صریح و شفاف باشید تا مطمئن شوید که پیام شما واضح و قابل درک است.

#### سخن آخر

شما می‌توانید ابهام را مدیریت کنید اگر...  
 • بتوانید بر اساس اطلاعاتی که دارید، تصمیم بگیرید، حتی اگر جزئیات و تصویر کاملی از آن نداشته باشید.  
 • بتوانید با عدم اطمینان و ریسک کنار بیایید.  
 • بتوانید خود را با تغییر وفق دهید.  
 • مهارت حل مسئله فوق‌العاده‌ای داشته باشید، یا آن را پرورش دهید.

حفظ آرامش راه خوبی برای مدیریت یک موقعیت مبهم است. برای حفظ آرامش در هنگام مواجهه با ابهام، لحظه‌ای به این فکر کنید که باید چه کاری انجام دهید و اقدامات شما چه نتایجی می‌تواند داشته باشد. در نظر گرفتن این عوامل می‌تواند به شما کمک کند با آرامش و اطمینان به موقعیت نزدیک شوید.

- تغییر را بپذیرید

تغییرات در گردش کار یا ساختار شرکت اغلب می‌تواند ابهام ایجاد کند. پذیرش این تغییرات و پرسیدن سؤال برای شفافیت بیشتر، می‌تواند به شما در عبور از این موقعیت‌های نامطمئن کمک کند. اگر مسئولیت‌های شما تغییر کرد، آن را راهی برای یادگیری مهارت‌های بیشتر و کمک بیشتر به اهداف تیم خود در نظر بگیرید و با ماهیت این کار چالش نداشته باشید.

- بدون دانستن تمام جزئیات تصمیم بگیرید

ممکن است با موقعیت‌های مختلفی روبه‌رو شوید که در آن نیاز به پیشرفت یا تصمیم‌گیری بدون دانستن همه جزئیات دارید. در چنین مواردی، تلاش برای جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات برای تصمیم‌گیری هدایت شده و یادداشت‌برداری برای توضیح استدلال‌تان مفید است. نتیجه تصمیم خود را به‌دقت زیر نظر داشته باشید تا مطمئن شوید در صورت مواجهه با وضعیت مشابه در آینده، داده‌ها و جزئیات بیشتری در اختیار دارید. هم‌چنین می‌توانید از دیگر کارمندان، سرپرستان یا مدیران دیگر در صورت در دسترس بودن، بازخورد و مشورت بخواهید.

- مهارت‌های حل مسئله خود را بهبود بخشید

مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به شما کمک کند با ذهنی تحلیلی‌تر به سناریوهای مبهم نزدیک شوید. ممکن است بهتر قادر باشید از ابزارها و اطلاعات محدودی که در اختیار دارید، برای روشن کردن ابهامات و ارزیابی وضعیت استفاده کنید. برای بهبود مهارت‌های حل مسئله، سعی کنید تا جایی که می‌توانید، موقعیت و نتایج ایده‌آل را تعریف کنید. اگر نیاز

در صورت امکان، برای آینده خود از نظر شغلی یک طرح کلی داشته باشید. مسیر شغلی می‌تواند به شما کمک کند تا اهداف قابل تعریف بیشتری ایجاد کنید که به پیشرفت شما کمک می‌کند، حتی اگر با موقعیت‌های مبهم در شغل یا شرکت فعلی خود روبه‌رو هستید. در نظر بگیرید که می‌خواهید در سال آینده، پنج سال و ده سال آینده به طور حرفه‌ای کجا باشید، سپس فهرستی از مراحل را که می‌توانید برای رسیدن به آن انجام دهید، تهیه کنید



نگاهی به چگونگی تدوین نقشه راه کسب‌وکارهای تجاری

## رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود...

نظر می‌گیرند. اما در تمامی انواع نقشه راه، یک ویژگی مشترک وجود دارد و آن هم ایجاد درک تصویر مشترک از نقشه راه کسب‌وکار تجاری است. به این معنا که تیم‌های مختلف در یک سازمان تجاری با مراجعه به نقشه راه می‌توانند به‌خوبی به درک یکسانی از مسیر تغییرات برسند.

### تفاوت‌های نقشه راه کسب‌وکار

یک Timeline View نقشه راه تجاری است که نمای کلی از پروژه‌های مهم و مهلت تعیین‌شده برای هر تیم ارائه می‌دهد. به بیان دیگر، این نقشه راه در یک نگاه، ظرفیت هر تیم از نظر زمان و منابع و حتی سهم هر یک از افراد در پیشبرد فعالیت‌های سازمان را در طی هفته‌ها، ماه‌ها و یک سال تقویمی نشان می‌دهد. این نقشه راه به تیم‌های مختلف سازمان نشان می‌دهد که چگونه کار آن‌ها منجر به رشد کسب‌وکار می‌شود.

در صورتی که کسب‌وکارهای تجاری آماده طراحی این نوع از نقشه راه نباشند، معمولاً توصیه می‌شود که از نقشه راه Swimlane View استفاده کنند تا در هر مرحله بتوانند ابتکارات خود و به صورت کلی فعالیت‌های باقی‌مانده برای تکمیل نقشه راه کلی را در حین انجام کار، پیش ببرند.

### تعیین استراتژی‌های نقشه راه

برای تکمیل و بهبود نقشه راه کسب‌وکارهای تجاری، در این بخش معمولاً به زبان ساده نقشه راه استراتژیک کسب‌وکارهای تجاری بیان می‌شود. به بیان دیگر، چشم‌انداز و مأموریت سازمان برای تحقق اهداف تعیین‌شده به چه صورت است و در چه بازه زمانی باید به این اهداف دست پیدا کرد. ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که در این بخش، نکته کلیدی

یکی از الزامات حیاتی در هر کسب‌وکار تجاری، داشتن نقشه راه کسب‌وکار است؛ به این معنا که برای این کسب‌وکار تجاری چه تجسمی از اهداف و استراتژی‌های اصلی وجود دارد تا بر اساس آن مشخص شود که سازمان به کجا می‌رود و چگونه به آن اهداف دست پیدا می‌کند. این که Business Roadmap یا نقشه راه کسب‌وکار باید چگونه تدوین شود، چه ویژگی‌های مختلفی می‌تواند داشته باشد و در نهایت می‌تواند منجر به چه دستاوردهای مختلفی برای سازمان‌های تجاری شود، موضوعاتی است که در این گزارش به آن پرداخته شده است.

### تعاریف و انواع نقشه راه

قبل از پرداختن به موضوع، لازم است به این نکته اشاره شود که یک برنامه و نقشه کاری، دست‌نوشته یا طرحی است که ساختار کسب‌وکار ایده‌آل ما را همراه با منابع و ریسک‌های آن ترسیم می‌کند. در حقیقت نقشه راه، دید گسترده‌تری به ما می‌دهد و مشخص می‌کند که چه باید بکنیم و چگونه باید آن را انجام دهیم. به بیان دیگر، نقش راه برای شرکتی است که به یک سند انعطاف‌پذیر نیاز دارد و بر اساس آن، اهداف کلیدی کسب‌وکار، تاریخ‌ها و برنامه‌های عملیاتی مربوط به همه ذی‌نفعان را به طور مؤثر مشخص می‌کند. به همین دلیل رویکردهای مختلفی نسبت به نقشه راه وجود دارد. به عنوان نمونه، برخی از کسب‌وکارهای تجاری در نقشه راه خود روی زمان‌بندی و اقدامات انجام‌شده از سوی تیم‌های مختلف تمرکز می‌کنند، برخی دیگر به واسطه شرایط محیطی متغیر، Swimlane View یا مسیر شنا را در نقشه راه خود به منظور ابتکار عمل در میان راه یا انجام کارهای عقب‌مانده در

مجله مدیریت

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب‌وکار

بلندمدت بودن نقشه راه است و معمولاً برای ذی‌نفعان سطح بالای سازمان کاربرد دارد.

در کسب‌وکارهای تجاری برای طراحی این بخش، مانند مسیر تدوین برنامه استراتژیک باید در گام اول اطلاعات جمع‌آوری و تحلیل‌های لازم داخلی و محیطی انجام شود. به بیان دیگر، نیاز است که در گام اول تحلیل درستی از وضعیت موجود انجام شود و ابزارهای تحلیلی نیز بسته به زمان و هزینه‌ای که قرار است در این بخش انجام شود، متفاوت است. به عنوان نمونه، اگر کسب‌وکار تجاری در حوزه دارویی مشغول به کار باشد، می‌تواند تحقیقات بازاریابی کمی و کیفی در بازار انجام دهد و به تحلیل درستی از آگاهی از برند، تصویر برند، سهم بازار، سهم شلف داروخانه‌ها، دلایل مصرف و بسیاری دیگر از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری دست پیدا کرد. از طرفی، از طریق این تحقیقات بازاریابی، شرکت دارویی می‌تواند به تحلیل مناسبی از وضعیت رقبا نیز دست پیدا کند. به صورت کلی، پس از تحلیل درست وضعیت موجود، می‌توان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش روی سازمان را مشخص کرد و بر اساس آن استراتژی‌های کلان، عملیاتی، اهداف و... مشخص شود. در نهایت نیز این موارد در طراحی نقشه راه کسب‌وکار تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### نقشه راه توسعه کسب‌وکار

در برخی از کسب‌وکارهای تجاری نقشه راه با تمرکز روی توسعه و رشد کسب‌وکار طراحی می‌شود. در این بخش، معمولاً تیم بازاریابی و فروش نقش پررنگ‌تری را در نقشه راه ایفا می‌کنند و بر اساس شاخص‌های مختلفی که تعیین شده است، نقشه راه طراحی می‌شود. در بازه‌های زمانی مشخص، بر اساس این شاخص‌ها، میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف تعیین‌شده در قالب شاخص‌های تعیین‌شده مشخص می‌شود.

#### ویژگی‌های مورد نیاز در نقشه راه کسب‌وکار

برای طراحی مناسب و کاربردی نقشه راه کسب‌وکارهای تجاری، باید اقدامات ذیل و ویژگی‌های مورد نظر در دستور کار قرار گیرد تا امکان پیاده‌سازی نقشه راه کسب‌وکار به بهترین شکل انجام شود.

**۱. تأکید بر حمایت مدیریت ارشد:** یکی از اقدامات اساسی در طراحی نقشه راه کسب‌وکار این موضوع است که حمایت مدیران ارشد سازمان در طراحی این نقشه راه وجود داشته باشد. چون بدون حمایت مدیران ارشد، نقشه راه تصاویر زیبایی خواهد بود که در سازمان‌های تجاری خاک می‌خورد.

**۲. تأکید بر توانمندی تدوین و اجرا:** یکی از مشکلات طراحی نقشه راه کسب‌وکار این است که چون مدت زمان قابل توجهی برای طراحی این موضوع وجود دارد، معمولاً سازمان‌ها از فرایندهای اجرایی خود دور می‌مانند. به همین دلیل توصیه می‌شود که تدوین و اجرا به صورت هماهنگ با هم در دستور کار قرار گیرد.

**۳. تأکید بر خروجی و ارائه اکشن پلن یا برنامه‌های عملیاتی (واقعی و اجرایی):** در بیشتر موارد دیده می‌شود که این‌گونه برنامه‌ها در حد استراتژی و اهداف کلان سازمان باقی می‌ماند و برنامه‌های عملیاتی مناسبی برای هر یک از واحدهای سازمانی طراحی نمی‌شود. به همین دلیل باید روی برنامه‌های عملیاتی تمرکز قابل توجهی شود.

**۴. تأکید بر بازه زمانی کوتاه‌مدت:** در حال حاضر دیگر برنامه‌های بلندمدت چندساله با توجه به تغییرات محیطی، قابلیت اجرایی شدن ندارد. به همین دلیل باید بازه زمانی کوتاه‌مدت در این برنامه‌ها مورد نظر ویژه‌ای قرار گیرد.

**۵. درگیری مستمر مدیران اجرایی و تمامی سطوح سازمان در این فرایند:** به غیر از حمایت مدیران ارشد، نیاز به مشارکت مدیران اجرایی سازمان برای طراحی نقشه راه کسب‌وکار وجود دارد تا از این طریق قابلیت اجرایی شدن این برنامه وجود داشته باشد.

**۶. یادگیری و مستندسازی:** با توجه به جابه‌جایی نیروهای کار در سازمان‌های تجاری، نیاز به یادگیری و مستندسازی نقشه راه بیش از گذشته احساس می‌شود. به این معنا که با تغییر پرسنل، فعالیت‌های سازمان با تکیه بر مستندات موجود، دچار مشکل نشود.

**۷. استمرار و به‌روز شدن مستمر نقشه راه:** در بسیاری از مواقع دیده می‌شود که هنگامی که نقشه راه کسب‌وکار طراحی می‌شود، دیگر سازمان تمایلی به به‌روزرسانی آن ندارد. این در حالی است که تغییرات محیطی و شرایط کسب‌وکارها ایجاب می‌کند دائماً برنامه‌ها به‌روزرسانی شود تا از این طریق بتوان به بهترین خروجی برای سازمان دست پیدا کرد.

**۵. فرایندی شدن اقدامات:** همان‌طور که وجود برنامه‌های عملیاتی در این موضوع حائز اهمیت است، طراحی فرایندها نیز برای اجرایی شدن موضوع مهم است. به این معنا که برای انجام هر یک از فعالیت‌های سازمانی باید طبق چه فرایندی کار را جلو برد.

**۶. تأکید بر کار تیمی:** در شرایط فعلی کسب‌وکارهای تجاری، بدون تمرکز بر کار تیمی امکان دستیابی به اهداف کلان سازمان وجود ندارد. به همین دلیل در حین تدوین و همچنین اجرای برنامه باید تمرکز لازم بر کار تیمی انجام شود و الزامات این موضوع نیز مدنظر قرار گیرد.

در پایان ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که نقشه راه کسب‌وکارهای تجاری برای کسب‌وکارهای نوپا کاربرد بسیار زیادی دارد، اما معمولاً برای کسب‌وکارهای نوپا، نقشه راه باید انعطاف‌پذیری بیشتر و ویژگی مقیاس‌پذیری داشته باشد. به این صورت که این نقشه راه تعمیم‌پذیر باشد. به صورت کلی نقشه راه مانند داستان رشد و پیشرفت شرکت است، به همین دلیل باید با دقت بسیار ساخته شود. بهتر است برای ساخت آن واقع‌بین باشید و با تمرکز تمام روی آن وقت بگذارید

نقشه راه کسب‌وکارهای تجاری برای کسب‌وکارهای نوپا کاربرد بسیار زیادی دارد، اما معمولاً برای کسب‌وکارهای نوپا، نقشه راه باید انعطاف‌پذیری بیشتر و ویژگی مقیاس‌پذیری داشته باشد. به این صورت که این نقشه راه تعمیم‌پذیر باشد. به صورت کلی نقشه راه مانند داستان رشد و پیشرفت شرکت است، به همین دلیل باید با دقت بسیار ساخته شود. بهتر است برای ساخت آن واقع‌بین باشید و با تمرکز تمام روی آن وقت بگذارید







نگاهی به روندهای بازاریابی دنیا در سالی که گذشت

## خدا حافظی با ویدیو سلام به پخش زنده

سال به این مدیران اضافه شدید؟ اگر نه، بهتر است بجنبید، چراکه ممکن است فروش خود را به رقبا از دست بدهید.

### بازاریابی داده‌محور

موفق‌ترین مدیران بازاریابی دنیا داده‌های خود را به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود به طور مداوم بررسی و به‌روزرسانی می‌کنند. کسب‌وکارها نسبت به قبل بیشتر در تلاش برای به دست آوردن داده‌های مشتریان هستند. داده‌ها به آن‌ها امکان دسترسی زیاد به بینش مصرف‌کننده را می‌دهد که می‌تواند برای هدایت استراتژی‌های تجاری مورد استفاده قرار گیرد. اگر از سیستم و هوش بازاریابی مناسبی برای تفسیر داده‌ها برخوردار هستید، در این دوره موفقیت از آن شماست. تجزیه و تحلیل معیارهای بازاریابی به یکی از محبوب‌ترین مهارت‌ها در بازاریابی دیجیتال تبدیل شده است. در گزارش وضعیت بازاریابی دیجیتال ۲۰۲۰، Altimeter، تجزیه و تحلیل داده‌ها ضروری‌ترین مهارت مورد نظر مدیران بازاریابی دیجیتال در استخدام‌های جدید است.

- داده‌های بازاریابی می‌تواند موارد زیر را در اختیار شما بگذارد:
- میزان بازدید وبسایت شما، مدت زمان ماندن آن‌ها در وبسایت شما و تعداد صفحاتی که بازدید می‌کنند.
  - چه محصولات یا خدماتی بهتر از سایرین به فروش می‌رسند.
  - کمپین‌های بازاریابی شما چقدر در جذب مشتریان جدید مؤثرند.
  - چه تعداد مشتری را حفظ می‌کنید و چه تعداد از آن‌ها را در یک دوره زمانی معین از دست می‌دهید.
  - نرخ کلیک روی ایمیل و باز کردن آن چقدر است.
  - چه محتوایی در رسانه‌های اجتماعی نرخ تعامل بالاتری را جذب می‌کند.
  - سطح رضایت مشتری شما و مناطقی که از آن راضی یا ناراضی هستند.
  - میزان درگیری کاربران با برند

در سال‌های کرونایی، استفاده مردم از پلتفرم موبایل برای دورکاری و سرگرمی بیشتر شد و قرنطینه‌ها و شیوع کرونا موجب افزایش ۹۳ میلیونی کاربران موبایلی در دنیا در سال ۲۰۲۰ شد. این مشتریان میلیونی بالقوه از گوشی هوشمند خود بیشتر برای جست‌وجو و خرید آن‌لین محصولات استفاده می‌کنند. با این حال، انقلاب دیجیتال هنوز به اوج خود نرسیده است. با ادامه تکامل مشتریان در این مسیر، بازاریابان همچنان به دنبال ترندها و راه‌های جدید برای جذب مشتریان و مخاطبان خود هستند. آیا با آخرین روندها یا ترندهای بازاریابی آشنا هستید تا برند خود را به این مشتریان دیجیتال جدید معرفی کنید؟ این مقاله را بخوانید تا دریابید که تلاش‌های بازاریابی کسب‌وکارها در سال ۲۰۲۱ در کدام قسمت‌ها بیشتر متمرکز بوده است.

### ویدیو دیگر یک گزینه نیست

ویدیو را می‌توان یکی از محتوایی دانست که سریع‌ترین میزان رشد را در میان مخاطبان دارد. از یوتیوب گرفته تا تیک‌تاک، محبوبیت و میزان انتشار ویدیوها نشان می‌دهد که کاربران محتوای ویدیویی را بیشتر می‌پسندند. به طور کلی، محتوای بصری مانند تصاویر، گرافیک و ویدیو بهتر از محتوای نوشتاری کاربران را جذب می‌کند. تماشای یک ویدیوی کوتاه، آسان‌تر از خواندن یک مقاله نوشتاری است. طبق یک نظرسنجی که از سوی مؤسسه Wyzowl انجام گرفته، ۸۴ درصد از کاربران پس از تماشای ویدیوی یک برند راحت‌تر متقاعد می‌شوند که آن محصول یا خدمت را بخرند. به همین دلیل است که بازاریابان در سال ۲۰۲۱ بیش از هر زمان دیگری روی بازاریابی ویدیویی سرمایه‌گذاری کردند. هم‌چنین در سال ۲۰۲۰، ۹۲ درصد از مدیران مارکتینگ بیان کرده‌اند که محتوای ویدیویی بخش مهمی از استراتژی بازاریابی محتوا آن‌ها بوده است، درحالی‌که این رقم در سال ۲۰۱۵، ۷۸ درصد بود. آیا شما هم یکی از آن کسب‌وکارها بودید که در این شش

بازاریابی

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

## بازاریابی نوستالژی

بسیاری از بازاریابان می‌دانند که احساسات در بازاریابی چقدر قدرتمند است. برای مثال، برانگیختن احساسات شادی، آزادی، غرور و حتی خشم می‌تواند در تحت تأثیر قرار دادن مشتریان بسیار مؤثر باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تبلیغاتی که احساسات نوستالژی را به همراه دارد، می‌تواند حتی قدرتمندتر از دیگر موارد باشد.

بازاریابی نوستالژی از تصاویر، ارجاعات فرهنگی و اجتماعی یا حتی استفاده از موسیقی نوستالژیک قدیمی استفاده می‌کند تا احساسات عاطفی مشتری را تحریک کند. این می‌تواند حول یک دوره زمانی، مد، موسیقی، غذا، جشنواره‌ها، یا یک رویداد فصلی مانند نوروز و کریسمس متمرکز شود. به عنوان مثال، به میزان موفقیت کمپین‌های تبلیغاتی کریسمس کوکاکولا نگاه کنید.

یک مطالعه تحقیقاتی نشان داد که مصرف‌کنندگان تمایل بیشتری به خرج کردن یا اهدای پول برای چیزی دارند که باعث ایجاد حس نوستالژیک در آن‌ها می‌شود. آن‌ها هم‌چنین حاضرند برای این حس بیشتر هزینه کنند. جالب این‌جاست که احساس نوستالژی در افرادی که برای دهه‌های دیگر هم هستند نیز رخ می‌دهد، حتی اگر برای به خاطر سپردن آن خیلی جوان باشند، یا بعد از آن زمان متولد شده باشند.

## تمرکز بیشتر بر حفظ حریم خصوصی و امنیت مشتری

در سال ۲۰۲۱ بیش از هر زمان دیگری، به امنیت و حریم شخصی مشتری توجه شد و این موضوع تبدیل به یکی از ترندهای این سال شد. نقض امنیت و نشت داده‌ها، حریم خصوصی و امنیت مصرف‌کننده را در سال‌های اخیر در کانون توجه قرار داده است. هنگامی که داده‌های خصوصی مشتری افشا می‌شود، اعتماد آن‌ها به شرکت شما به خطر می‌افتد و به دست آوردن مجدد آن دشوار است.

در سطح جهانی، بسیاری از شرکت‌ها پروتکل‌های امنیتی سخت‌گیرانه‌تری را برای ایمن نگه داشتن اطلاعات مشتریان اجرا می‌کنند. پروتکل‌هایی مانند احراز هویت دو مرحله‌ای، شناسایی بیومتریک و تأیید شناسایی مشتری در موارد رایج اجرا شده در این ترند هستند.

اتحادیه اروپا (EU) نحوه مدیریت کسب‌وکارها با داده‌های شخصی را با قانون مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها (GDPR) محدود کرد. پس از آن شرکت‌هایی که از مقررات GDPR پیروی نمی‌کنند، با جریمه‌های سنگین مواجه می‌شوند.

با توجه به قانون GDPR، بسیاری از شرکت‌ها اکنون بازدیدکنندگان وبسایت را نسبت به استفاده از نرم‌افزارهای ردیابی مانند کوکی‌ها آگاه می‌کنند و تنها در صورت تأیید آن‌ها می‌توان به گشت‌وگذار در سایت پرداخت. بازاریابی در سال ۲۰۲۱ هم‌چنین برای قرار دادن مشتریان در لیست اشتراک ای‌میل یا دریافت پیام‌های تبلیغاتی به مجوزهای بیشتری از آن‌ها نیاز دارد.

## گوش دادن به شبکه‌های اجتماعی

احتمالاً شما هم در توئیتر، توئیتهایی را دیده‌اید که

کسب‌وکارهایی مانند دیجی کالا و اسنپ و... را مستقیم مخاطب قرار داده و منشمن کرده‌اند و آن‌ها برند نیز پاسخ مشتری را مستقیم داده است. به این شیوه جدید سوشال لیسنینگ یا گوش دادن به مخاطب در شبکه‌های اجتماعی می‌گویند.

یکی از دلایلی که بسیاری از کسب‌وکارها مشتریان خود را شکست می‌دهند، این است که نمی‌دانند چه می‌خواهند یا علت شکستشان چیست. در حقیقت آن‌ها گوششان به حرف مشتری نیست. اگر متوجه شدید که استراتژی بازاریابی شما با مشتریان شما هم‌خوانی ندارد، وقت آن است که دلیل آن را بیابید.

باورهای خود را در مورد برند خود کنار بگذارید و با آن‌چه مشتریان در موردتان می‌گویند، هماهنگ شوید. گوش دادن به رسانه‌های اجتماعی (Social listening) و نظارت بر رسانه‌ها در مارکتینگ به هم مرتبط هستند. مانیتورینگ رسانه تمام منشمن‌هایی را که از سوی مشتریان در رسانه‌های اجتماعی مانند توئیتر به برند شده، ردیابی می‌کند. اما گوش دادن به رسانه‌های اجتماعی یک قدم فراتر می‌رود تا آن توئیتهای، منشمن‌ها و... را تجزیه و تحلیل و مشخص کند چه چیزی در پشت احساسات مثبت یا منفی مشتریان وجود دارد.

این یک راه عالی برای تکمیل تحقیقات بازار شماست. شما می‌توانید بررسی کنید که بازار به چه سمتی می‌رود و از موفقیت یا شکست رقبای خود یاد بگیرید. شما می‌توانید از این بینش‌ها برای هدایت استراتژی بازاریابی خود و ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود استفاده کنید. تنظیم دقیق مهارت‌های گوش دادن اجتماعی به این معنی است که می‌توانید بلافاصله به انتقادات یا شکایات پاسخ دهید و از یک بحران روابط عمومی بالقوه جلوگیری کنید. هر چه به انتقادات و شکایات در شبکه‌های اجتماعی سریع‌تر پاسخ دهید، ممکن است آسیب کمتری به اعتبار شما وارد شود.

راه‌های زیادی برای تعامل آن‌لاین با مشتریان وجود دارد. ممکن است همه آن‌ها برای مخاطبان شما کارساز نباشند و اگر بودجه بازاریابی شما متوسط باشد، ممکن است نتوانید همه آن‌ها را نیز اجرا کنید. تلاش‌های خود را روی مواردی متمرکز کنید که به بهترین وجه برای مخاطبان شما مناسب است و با کمک آن‌ها به بهترین نتایج دست خواهید یافت.

## جمع‌بندی

در انتها می‌توان از موارد دیگر مانند بازاریابی از طریق ابزارهای جدیدی مانند reels اینستاگرام نیز نام برد که یکی از ترندهای اصلی امسال بود. هم‌چنین از یکی از ترندهای سال ۲۰۲۱ می‌توان به جنگ میان استریم‌های لایو یا پخش زنده اشاره کرد. امسال گیمرها، اینفلوئنسرها، سلبریتی‌ها، کسب‌وکارها و... بیشتر از هر زمانی از این استریم‌ها برای برجسته کردن برند خود استفاده کردند. برندهای تجاری نیز جشنواره‌های مجازی لایو زیادی برپا کرده و اکثراً رونمایی محصولات جدید خود را به صورت آن‌لاین و مجازی از طریق همین استریم‌ها برگزار کردند.

موفق‌ترین مدیران بازاریابی دنیا داده‌های خود را به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود به طور مداوم بررسی و به‌روزرسانی می‌کنند. کسب‌وکارها نسبت به قبل بیشتر در تلاش برای به دست آوردن داده‌های مشتریان هستند. داده‌ها به آن‌ها امکان دسترسی زیاد به بینش مصرف‌کننده را می‌دهد که می‌تواند برای هدایت استراتژی‌های تجاری مورد استفاده قرار گیرد. اگر از سیستم و هوش بازاریابی مناسبی برای تفسیر داده‌ها برخوردار هستید، در این دوره موفقیت از آن شماست



کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

درس‌های کسب‌وکار از زبان شریل  
سندبرگ، مدیر ارشد عملیات  
فیس‌بوک

## اعتماد به نفس و خودباوری؛ ویژگی زنان موفق

بردن پرچم زنان در بیزینس‌ها بیشتر مشهور شده است. کتاب او به نام *Lean in* که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد، همواره الهام‌بخش زنان مختلف در دنیای کسب‌وکار است و او مدافع سرسخت حقوق زنان در محیط کار است. مدتی هم به عنوان فعال حقوق زنان در برخی نهادهای فعال برای حقوق زنان مشغول به کار شد. همه این‌ها باعث شد نام این زن به عنوان یکی از موفق‌ترین زنان کارآفرین در تاریخ به ثبت برسد. اکنون بسیاری از سرمایه‌گذاران جوان کتاب‌های موفقیت او را مطالعه می‌کنند تا به رمز موفقیتش پی ببرند.

### به اندازه‌ای که سزاوارید، به خود اعتماد کنید

سندبرگ در سخنرانی‌اش دلیل آن را که معتقد است تعداد کافی مدیر و رهبر زن در دنیای کسب‌وکار وجود ندارد، به طور خلاصه این‌طور بیان کرد:

اگر از مدیران مرد بپرسید که چرا کارشان را خوب انجام داده‌اند، می‌گویند: «چون من عالی هستیم» اما اگر از زنان بپرسید که چطور به این موفقیت رسیدند، آن‌ها می‌گویند که کسی به آن‌ها در این راه کمک کرده، خوش‌شانس بودند که به این مهم رسیدند، یا به‌سختی تلاش کردند.

زنان حتی در محیط کار برای دسترسی به امکانات مناسب یا جایگاه بهتر مذاکره نمی‌کنند. زنان موفقیت‌های خود را به عوامل خارجی نسبت می‌دهند، درحالی‌که مردان توانایی‌هایشان را به عنوان دلایل پیشرفت خود مطرح می‌کنند. موضوع بحث اعتمادبه‌نفس است. زنان آن‌طور که باید و به

شریل سندبرگ مدیر ارشد عملیات شرکت فیس‌بوک از سال ۲۰۰۸ تاکنون است. او پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده کسب‌وکار به مدت یک سال مشاور مدیر شرکت مک‌کنزی و سپس رئیس ستاد در وزارت خزانه‌داری آمریکا بود و پس از آن به گوگل پیوست. او در گوگل نیز سمت رئیس عملیات را بر عهده داشت و تلاش‌های او در راه‌اندازی بنیاد گوگل نیز برجسته بود. پس از این‌که به فیس‌بوک ملحق شد، در سال ۲۰۱۲ در فهرست سالانه ۱۰۰ نفر تأثیرگذار در سطح جهانی به انتخاب مجله تایم نیز قرار گرفت و بنیاد *Leanin.org* را نیز پس از فروش چشم‌گیر کتابش با همین نام تأسیس کرد. در سال ۲۰۱۴، او رتبه نهم از فهرست ۱۰۰ زن تأثیرگذار جهان از نگاه فوربز را به دست آورد و در سال ۲۰۱۷ به رتبه چهارم رسید. در ادامه، درس‌های کسب‌وکاری را که می‌توان از این زن قدرتمند فراگرفت، با هم می‌خوانیم.

### حمایت از هم‌نوعان

هنگامی که در سال ۲۰۰۸ او مدیر عملیات فیس‌بوک شد، این شرکت ۵۶ میلیون دلار ضرر را پشت سر گذاشته بود. پس از ۱۰ سال تحت رهبری او، در سال ۲۰۱۸ فیس‌بوک ۲۲.۱ میلیارد دلار سود کسب کرده بود. این در حالی بود که درآمد تبلیغات آن‌ها در آن سال تنها ۳۸ درصد افزایش یافته بود. باین‌حال، سندبرگ به دلیل فعالیت‌های خود برای بالا



اندازه‌ای که سزاوارش هستند، به خود اعتماد ندارند. سندبرگ معتقد است مردان عمدتاً در حرفه خود پیشرفت می‌کنند، زیرا اعتمادبه‌نفس و تمایل بیشتری برای موفقیت خود دارند، در حالی که زنان اعتمادبه‌نفس کمتری در این زمینه دارند. او به زنان گوشزد می‌کند که افتخار به دستاوردهایشان هیچ ایرادی ندارد. وقتی کار خوبی انجام می‌دهید، حتماً ابراز کنید، چون فوق‌العاده بوده‌اید و شایسته تقدیر و ارتقای رتبه هستید.

#### در برابر شکست‌ها مقاوم باشید

سندبرگ در ویدیوی Business Insider گفته است: «همه ما با چالش‌هایی روبه‌رو هستیم. برخی از آن‌ها بزرگ و آسیب‌زا هستند و برخی دیگر چالش‌های روزانه‌اند. اما ما برای همه آن‌ها به صبر و تاب‌آوری نیاز داریم. این یکی از جنبه‌های مهم دنیای کسب‌وکار است، زیرا بازه‌های زمانی وجود دارد که در آن کار سخت می‌شود و همه چیز اشتباه پیش می‌رود. برای مدیران بسیار مهم است که در دام کم‌تحملی نیفتند و نگذارند شکست‌ها بیش از حد به آن‌ها آسیب برساند. این موضوع می‌تواند مانعی برای اعتمادبه‌نفس باشد؛ اعتمادبه‌نفسی که برای پیشرفت بسیار مهم است. بنابراین روحیات خود را به گونه‌ای پرورش دهید که صبور و مقاوم باشید و به جای اجتناب از مشکلات و ریختن آن‌ها درون خود، با مشکلات و پیامدهای آن برخورد کنید. او می‌گوید: «هرگاه در موقعیت بدی قرار گرفتی، از خودت بپرس: اگر نمی‌ترسیدم، چه کاری را انجام می‌دادم؟ خب حالا همان کار را انجام بده.»

سندبرگ پیشنهاد می‌کند که بدون در نظر گرفتن چالش‌هایی که پیش رو دارید و تذکرات دل‌سردکننده دیگران، ریسک‌پذیر باشید و اهدافتان را دنبال کنید. او در این مورد توضیح می‌دهد: «نگذارید هیچ‌کس به شما بگوید که از عهده فلان کار برنمی‌آیید، یا نمی‌توانید. شما می‌توانید. بارها به شما خواهند گفت که نمی‌توانید، اما آن‌ها اشتباه می‌کنند، زیرا شما می‌توانید به هدفتان برسید و باید این کار را بکنید.»

#### مبارزه با تبعیض در محل کار

به نظر سندبرگ فرق نمی‌کند که به لحاظ سازمانی چه جایگاهی داشته باشیم، زمانی که با نوعی تبعیض و پیش‌داوری روبه‌رو می‌شویم، باید نسبت به آن واکنش نشان دهیم. سندبرگ می‌گوید: «اساساً این مسئله که عده بسیاری مسائل زیادی را به عنوان تبعیض در نظر نمی‌گیرند، سرچشمه اصلی مشکلات فراوانی در محل کار است.» برای مثال، آن‌ها در محیط کار صفت‌هایی مانند احساساتی و ضعیف را در مورد زنان به کار می‌برند. سندبرگ می‌گوید: «وقتی می‌بینید از این صفت‌ها

برای برجسب زدن و تیپ‌سازی از برخی زنان استفاده می‌شود، می‌توانید به فردی که این صفت را به یک زن می‌دهد، تذکر دهید.» به نظر او فرقی نمی‌کند در یک کسب‌وکار چه جایگاهی داشته باشید، قطعاً می‌توانید جلوی تبعیض را بگیرید.

#### به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها

شریل برای رسیدن به این جایگاه و این‌که تبدیل به یکی از بهترین مدیران دنیا شود، سختی‌های زیادی کشید و در کنار آن، مرگ همسرش در سال ۲۰۱۵ ضربه سختی به روحش وارد کرد. او در کتابی به نام «راه‌حل جایگزین» تجارب خود پس از این واقعه را نوشته که یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز شد. هم‌چنین شریل دوره‌ای را در لینکدین خود به اشتراک گذاشت که در مورد موضوعات مهم همین کتاب شامل نحوه تعامل و صحبت با کارمندان و دوستانی که عزیزی را از دست داده و آسیب دیده‌اند، نکاتی را بیان کرده است. این‌که چگونه سر صحبت را با آن‌ها باز کنید و چگونه ایده‌های کاری و دوستانه خود را با فردی که صدمه روحی دیده، به اشتراک بگذارید. چراکه این افراد احساس می‌کنند غم آن‌ها دائمی است، بنابراین باید کاری کنید که اجازه دهید دوباره شادی را تجربه کنند. این کتاب منبع مناسبی برای افرادی است که می‌خواهند زندگی عادی را پس از یک ضربه روحی از سر بگیرند، به محل کار خود برگردند، اما در این راه نیازمند کمک اطرافیان خود نیز هستند.

#### اشتباهات خود را بپذیرید

سندبرگ در جدیدترین کتاب خود، «راه‌حل جایگزین»، در مورد بازدید از پایگاه تفنگ‌داران دریایی ایالات متحده می‌نویسد که در آن شاهد گزارش‌های مأموریتی بود که در آن افراد معمولاً برای اشتباهاتی که مرتکب شده بودند، فراخوانده می‌شدند. این باعث شد او به این فکر کند که چگونه مسئولیت خطاها نباید مورد تحقیر قرار گیرد و اگر به‌درستی انجام شود، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شود.

اگر فضایی را پرورش دهید که در آن از اشتباهات خود در امان باشید، بهتر می‌توانید آن‌ها را برطرف کرده و اصلاح کنید. خود یا دیگران را به خاطر اشتباهات تنبیه نکنید. مهم این است که اشتباهات شناسایی و ثابت شوند. پذیرفتن شکست می‌تواند اعتمادبه‌نفس شما را افزایش داده و به احتمال زیاد شما را به سمت موفقیت در کسب‌وکار سوق دهد. اگر شما هم در آرزوی تأثیرگذاری و پیشرفت هستید، از نظر سندبرگ باید به این اصول ایمان داشته باشید و در عین پیشبرد اهداف خودتان، جاده موفقیت را برای آدم‌های توانمند دیگر هم صاف کنید.

**سندبرگ معتقد است مردان عمدتاً در حرفه خود پیشرفت می‌کنند، زیرا اعتمادبه‌نفس و تمایل بیشتری برای موفقیت خود دارند، در حالی که زنان اعتمادبه‌نفس کمتری در این زمینه دارند. او به زنان گوشزد می‌کند که افتخار به دستاوردهایشان هیچ ایرادی ندارد. وقتی کار خوبی انجام می‌دهید، حتماً ابراز کنید، چون فوق‌العاده بوده‌اید و شایسته تقدیر و ارتقای رتبه هستید.**

# Good News

ENCOURAGEMENT FOR A

## WORLD IN CRISIS

YouVersion

### بحران خبرهای فوری و پیشنهادهایی برای نحوه پی گیری اخبار این تیرهای دوست نداشتنی!

شاید به نظر برسد که وارد عصر اخبار بد شده ایم. در چند سال گذشته، روزنامه‌ها و وبسایت‌های خبری هر روز تیرهای پراسترسی را منتشر کرده‌اند. اخباری در مورد جنگ‌ها و ناآرامی‌های سیاسی، بلابای زیست‌محیطی قریب‌الوقوع، اقتصادهای در حال ورشکستگی، بیماری‌ها، کرونا و رویدادهای قتل و تجاوز زیادی طی سال‌های اخیر در ایران و سراسر دنیا وجود داشته است.

چرا پذیرش اخبار به این شکل صدمه‌زننده است؟ گاهی اوقات به صورت ناخودآگاه از سوی دیگران، رسانه‌ها و سلبی‌ها اخباری برجسته می‌شود که می‌تواند استرس‌زا باشد. حتی در مورد خبرهای سلامت و بهداشت، ممکن است قصد رسانه هدف مثبت و تنها هشدار دادن به خوانندگان خود در مورد خطرات احتمالی سلامتی و توانمندسازی مخاطبان برای اجتناب از آن‌ها باشد، اما این محتوا نیز ممکن است گاهی منجر به نگرانی و اضطراب شود. اگر در چرخه دائمی روزانه از اخبار منفی گیر افتاده‌اید و نیاز به نکاتی برای مقابله با نوع خاصی از اضطراب دارید، ادامه مطلب را بخوانید.

#### اختلال استرسی ناشی از خواندن اخبار

این واژه ابتدا در سال ۲۰۱۶ که رویدادهای مختلف منفی در سراسر دنیا به وقوع پیوست، آشکار شد؛ زمانی که مردم شروع به گزارش تنش و اضطراب خود به درمان‌گیشان کردند که ناشی از احساس بیماران شدن با تیرها و اخبار نگران‌کننده بود. برخی از روان‌شناسان این موضوع را به عنوان پدیده‌ای خاص توصیف کردند که نیاز به بررسی بیشتر دارد.

برای مثال، دکتر استیون استوسنی در یک مقاله نظری برای واشنگتن پست از این اختلال به عنوان «اختلال استرس تیرتی» نام برد و آن را به‌ویژه بر مخاطبان زن تأثیرگذار

این روزها خواندن خبرهای مختلف از طریق گوشی و پلتفرم رسانه‌های اجتماعی موجب شده در کمترین زمان ممکن تنها با اندکی اسکرول کردن صفحات خبری از تمام خبرهای موجود مطلع شویم. رسانه‌هایی مانند توئیتر، کانال‌های تلگرامی، استوری‌های اینستاگرام و نوتیفیکیشن خبرهای فوری که از جانب گوگل به گوشی و دیگر دیوایس‌های ما ارسال می‌شود، ممکن است نگذارد که لحظه‌ای آسایش داشته باشیم. خصوصاً اگر بحرانی در مقیاس وسیع مانند کرونا اتفاق افتد، حتی در پیج‌های اینفلوئنسرهای اینستاگرامی نیز از آن در امان نخواهید بود و مدام با استوری‌های زیاد بمباران خبری می‌شوید.

امروزه روشی که خبرها منتشر می‌شوند و روشی که به دست ما می‌رسند، نسبت به ۱۵ سال پیش به طور کلی تغییر کرده و موجب شده ما هر لحظه از اخبار مختلف مطلع باشیم. اما پی‌گیری لحظه‌ای خبرهای فوری به این شکل ممکن است به آسیب‌های روحی منجر شود. در این گزارش در مورد این بحران و پیشنهادهایی برای دریافت اخبار با شما خواهیم بود.

#### وقتی تیرهای خبری دشمن سلامتت می‌شوند

خواندن اخبار حتی در بهترین زمان نیز می‌تواند استرس‌زا باشد. هنوز نمی‌توان درک کرد که برخی چگونه روز خود را حین خوردن صبحانه با خواندن روزنامه و شنیدن اخبار اقتصادی و اجتماعی تنش‌زا شروع می‌کنند. اخبار نگران‌کننده می‌تواند موجب سطح بالای استرس و اضطراب در وجود ما شود. اما چگونه می‌توان بدون اضطراب ماند وقتی رسانه‌ها هر روز ما را با تیرهای وحشت‌انگیز بمباران می‌کنند.

مجله سلامت

هدی رضایی

دانست. پیش‌تر نیز مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۲ نشان داده بود که زنان نسبت به مردان به مدت طولانی‌تری اخبار منفی را در ذهن خود نگه می‌دارند و همین آن‌ها را شکننده‌تر می‌کند. بسیاری از آن‌ها این حس را به حالت طردشدگی، دیده نشدن، شنیده نشدن و ناامنی و عدم اعتماد به آینده تعبیر کرده‌اند.

### چه افرادی بیشترین آسیب را دیدند؟

نسل Y و Z یا همان دهه شصتی‌های معروف و دهه هفتادی‌های خودمان بیشترین آسیب را از پی‌گیری خبرهای فوری و استرس‌های ناشی از آن به خود زده‌اند. طبق یک تحقیق، از هر ۱۰ نفر بزرگسال ۷ نفر از آن‌ها با این جمله موافق هستند که «رسانه‌ها بیش از حد چیزی را بزرگ می‌کنند». بیش از نیمی از آن‌ها می‌گویند که می‌خواهند از اخبار مطلع بمانند، اما دنبال کردن این اخبار موجب استرس آن‌ها می‌شود.

گروه‌های سنی مختلف سطوح مختلفی از استرس را گزارش کرده‌اند که آن‌ها را به رسانه‌های خبری نسبت می‌دهند. افراد کمتر از ۳۰ سال و بالای ۵۰ سال به نسبت سطح کمتری از استرس چرخه اخبار روزانه را نسبت به سنین ۳۱ تا ۴۹ سال داشتند. همچنین از هر ۵ نفر ۲ نفر برای اجتناب از دریافت این اخبار اموری را انجام داده‌اند و بیان کرده‌اند که طی یک سال گذشته اقداماتی را برای کمتر قرار گرفتن در معرض اخباری فوری و منفی در پیش گرفته‌اند. اما چه راه‌کارهایی را می‌توان برای دوری از اخبار فوری منفی پیش برد؟

**راه‌کارهایی برای کاهش استرس بحران خبرهای فوری**  
در ادامه در مورد روش‌هایی که می‌توان اضطراب ناشی از خبرهای فوری را کاهش داد، مواردی را بیان می‌کنیم.

### اندکی از اخبار فاصله بگیرید

هنگامی که با نگرانی ناشی از گرفتار شدن در لوپ اخبار منفی مواجه می‌شوید، بهترین رویکرد ممکن کناره‌گیری و فاصله گرفتن از گزارش‌ها و تیتروهای خبری حداقل برای مدت زمانی کوتاه است. اگر احساس کردید که این استرس می‌تواند روی زندگی شخصی شما تأثیر بگذارد و موجب ناکارآمدی‌تان در محل کار شود، حتی بهتر است که از برخی شبکه‌های اجتماعی مانند توئیتر نیز فاصله بگیرید، یا اکانت خود در اینستاگرام را برای مدتی دی‌اکتیو کنید. خصوصاً اگر از جمله افرادی هستید که بلافاصله پس از بیدار شدن سراغ گوشی خود می‌روید و صفحات اجتماعی مختلف را بالا و پایین می‌کنید، نیاز است که اندکی از این صفحات خبری فاصله بگیرید.

یکی از اشخاصی که با این اختلال دست‌وپنجه نرم کرده، در این مورد می‌گوید: «برای من تنها راه‌حل فاصله گرفتن از اخبار برای مقابله با اضطراب ناشی از آن بود. من اضطراب شدیدی نسبت به خبرهای فوری دارم. چند سال پیش متوجه شدم که راه‌کار واقعی کنار آمدن با این مشکل در راستای سلامت روانم این است که اخبار را نخوانم، یا از تلویزیون آن را تماشا نکنم. این بدان معناست که پس از آن به‌ندرت می‌دانم که در دنیا چه می‌گذرد و هنگامی که خبرها را از اطرافیان می‌شنوم، احساس بد پیدا می‌کنم. اما در هر صورت از این که خواندن اخبار را کنار گذاشته‌ام، خوشحالم، چرا که حداقل صبح‌ها به‌راحتی می‌توانم از رختخواب بلند شوم.»

### شروع فعالیت‌های دیگر

کنار گذاشتن اخبار و آغاز فعالیت‌های دیگر می‌تواند تا حدودی ذهن شما را از تنش‌ها خالی کند. به این ترتیب، ذهن می‌تواند مدتی از سناریوهای منفی دوری کند و به تنظیم احساسات و ایجاد ارتباطات مثبت بیندیشد. یکی دیگر از افرادی که درگیر این نوع اضطراب بوده، می‌گوید: بسیار مهم است که گاهی اوقات عقب‌نشینی کنید و دوباره شارژ شوید. راه‌حل او رفتن به طبیعت، خواندن کتاب، گوش دادن به موسیقی و کنار گذاشتن گوشی همراه بوده است. مطالعات نشان می‌دهد که موارد دیگر مانند ورزش، گوش دادن به موسیقی و مدیتیشن می‌تواند به کاهش اضطراب ناشی از اخبار منفی کمک کند.

### پی‌گیری از منابع موثق

لازم است که اخبار را تنها از منابع موثق پی‌گیری کنید و برنامه‌های تلویزیونی را که مدام حاشیه‌های ناشی از یک خبر را پی‌گیری می‌کنند دنبال نکنید. شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های تلگرام این روزها پرند از این نوع اخبار. کافی است خبری دست به دست بچرخد تا با انواع و اقسام حواشی مختلف، تیترو رسانه‌های مختلف و گروه‌های تلگرامی شود. برای همین به‌ویژه در دوران کرونا روی این موضوع تأکید شد که اخبار را از منابع دست اول و معتبر پی‌گیری کنید تا منابع غیرمعتبر، خصوصاً در مورد خبرهای سلامت و بهداشت، موجب استرس شما نشوند.

### تمرکز روی چیزی که می‌توانید تغییرش دهید

به جای کنار گذاشتن اخبار، یکی از راه‌های مقابله با اضطراب ناشی از اخبار، تمرکز بر مسائلی است که می‌توانید به حل آن‌ها کمک کنید. به عنوان مثال، اخبار منفی جهان در مورد اعمال خشونت‌آمیز یا تأثیر یک توفان ویران‌گر یا زلزله، می‌تواند باعث شود مردم احساس ناتوانی و شکست کنند. اما هر کسی می‌تواند کاری کوچک برای بهتر کردن دنیا و محیط اطرافش انجام دهد؛ با کمک به تغییرات مثبت در جوامع، خانواده‌ها، یا حتی خودش.

یکی از مخاطبان تحقیق MNT در این باره بیان کرد که قرار گرفتن مداوم در معرض اخبار بد باعث شده او بخواهد در سطح محلی وارد عمل شود. او می‌گوید: «پس از یک تابستان که با خبرهای بد گذشت، احساس درماندگی و بی‌فایده بودن می‌کردم، بنابراین به یک گروه مردمی کوچک اما پرشور پیوستم. این می‌تواند وسوسه‌انگیز باشد، اما عقب‌نشینی باعث می‌شود احساس کنم به دیگران اجازه می‌دهم آینده‌ام را آن‌ها تعیین کنند.»

این تغییرات حتی می‌تواند در سطح خانواده و محل شما آغاز شود. اگر نگران کمبود آب هستید، خودتان از همین امروز صرفه‌جویی را آغاز کنید. اگر نگران کمبود منابع و انرژی هستید، در سطح خانواده خودتان رویکردهایی را برای تغییر شرایط ولو کوچک انجام دهید. اگر خبرهایی در مورد گسترش کرونا و قرمز شدن شهرها خوانده‌اید، سعی کنید رفت‌وآمد را محدود و پروتکل‌ها را رعایت کنید. به جای این که غصه بخورید که چرا هر روز این تعداد انسان به کرونا مبتلا می‌شوند، سعی کنید خودتان قطع‌کننده زنجیره باشید.

بنابراین سعی کنید روی چیزهایی تمرکز کنید که می‌توانید تغییرش دهید. تصمیم‌گیری آگاهانه برای دور شدن از اخبار و شروع تمرکز بر تغییرات مثبت در زندگی‌تان می‌تواند احساس قدرت به شما دهد و به کاهش اضطراب‌تان کمک کند.

شاید به نظر برسد که وارد عصر اخبار بد شده‌ایم. در چند سال گذشته، روزنامه‌ها و وبسایت‌های خبری هر روز تیتروهای پراسترسی را منتشر کرده‌اند. اخباری در مورد جنگ‌ها و ناآرامی‌های سیاسی، بلایای زیست‌محیطی قریب‌الوقوع، اقتصادهای در حال ورشکستگی، بیماری‌ها، کرونا و رویدادهای قتل و تجاوز زیادی طی سال‌های اخیر در ایران و سراسر دنیا وجود داشته است





مدیرانی که در شبکه‌های اجتماعی تاثیرگذار شدند

## باشگاه تأثیر گذارها

مدیریت

هدی رضایی

دلیل ستون‌هایی که در لینکدین می‌نویسد، محبوبیت بیشتری کسب کرده است. او هر روز صبح کانال‌های اجتماعی خود را بررسی می‌کند و به بسیاری از هوادارانش پاسخ می‌دهد. همچنین تونی فرناندز، مدیرعامل ایر آسیا، نیز ۱.۵ میلیون فالوئر در توییتر دارد و به دلیل واکنش‌های سنجیده‌ای که پس از حادثه پرواز ایر آسیا در سال ۲۰۱۴ در شبکه‌های اجتماعی انجام داد، بسیار مورد ستایش قرار گرفت. امروز شبکه‌های اجتماعی تبدیل به سلاح مدیران برای جلب توجه بیشتر کاربران و مخاطبان شده است. ساتیا نادلا، مدیرعامل مایکروسافت، که از سال ۲۰۱۴ این سمت را بر عهده گرفت نیز یکی دیگر از مدیران فعال در شبکه‌های اجتماعی است. او طی سه سال و نیم توانست به میزان ۲۵۰ میلیارد دلار ارزش بازار این برند را رشد دهد و سفری را که در این مسیر در پیش گرفت، در کتاب Hit Refresh خود شرح داده است. او روایت شخصی خود در خصوص مبارزات اولیه‌اش با فلج مغزی شدید پسرش را در این شبکه‌ها با مخاطبان‌اش به اشتراک گذاشت که با هم‌دلی کاربران سراسر دنیا مواجه شد. او بعداً در مورد اهمیت هم‌دلی برای فرایندهای نوآوری در یک شرکت نوشت.

### فرصتی برای نشان دادن جنبه‌های انسانی شرکت

رسانه‌های اجتماعی در این موارد تبدیل به فرصتی برای نشان دادن جنبه‌های انسانی شرکت و شخصیت بخشیدن به آن شده‌اند. به بیان دیگر، دنبال‌کنندگان این شخصیت‌ها، برند را در لباس این افراد می‌بینند. مدیران نیز از این تریبون برای نشان دادن جنبه‌های انسانی و نه نتایج مالی به کاربران استفاده می‌کنند. البته فکر نکنید این نوع فعالیت تنها مختص مدیران برندهای بزرگ است. حتی حضور مدیران کسب‌وکارهای کوچک‌تر در شبکه‌های اجتماعی نیز می‌تواند

اگر پی‌گیر دنیای مجازی باشید، حتماً می‌دانید ایلان ماسک با توییتهایی که می‌زند، می‌تواند بازار ارزهای دیجیتال را دست‌کاری کند و یکی از افراد سرشناسی است که حتی توییتهای کوتاه چندخطی او می‌تواند بر بازارها تأثیر بگذارد. بسیاری افراد رشد قیمت دوچ کوبین را ناشی از توییتهای حمایت‌های ایلان ماسک می‌دانند. این میلیاردر آمریکایی در دنیای شبکه‌های اجتماعی تبدیل به یک فرد تأثیرگذار یا اینفلوئنسر شده است که با توییتهایش حتی قیمت بیت کوبین را هم تغییر می‌دهد. این‌که یک شخص بتواند تنها با توییتهای خود، دارایی چنین قدرتمندی را تحت تأثیر قرار دهد، در نوع خود جای تأمل دارد.

امروزه مدیران و مدیرعاملان مشهور زیادی در فضای مجازی فعال هستند و محتوایی که به اشتراک می‌گذارند، آن‌چنان ارزشمند است که حتی فروخته می‌شود. برای مثال اولین توییتهای جک دورسی به عنوان یک دارایی NFT فروخته شد. در این گزارش تعدادی از مدیرانی را که در فضای مجازی فعال هستند، به شما معرفی خواهیم کرد. کافی است سری به صفحه توییتر یا لینکدین این اشخاص بزنید تا از آخرین محتوایی که آن‌ها منتشر کرده‌اند و ترندهایی که به واسطه آن در بازار ایجاد می‌کنند، باخبر شوید.

### حضور مدیرعاملان در شبکه‌های اجتماعی

حضور فعال مدیرعاملان مشهور دنیا در شبکه‌های اجتماعی تبدیل به یک ابزار مهم در نبرد تبدیل مشتریان به هواداران برند شده است. آن‌ها با این کار روی محتوای برندشده خود کار می‌کنند و ذهنیت مشتری را به سود خود جلب می‌کنند. برای مثال ریچارد برانسون کارآفرین و سرمایه‌گذار معروف به



افزایش درآمد قابل ملاحظه‌ای نصیب آنان کند. مؤسسه Hootsuite در یک نظرسنجی از بخش خدمات مالی استرالیا دریافت که سازمان‌هایی که مدیران و کارمندان آن‌ها از تریبون شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، ۵۱ درصد بیشتر به سود می‌رسند.

آیا شما مدیرعاملی هستید که از جنبه‌های مفید شبکه‌های اجتماعی غافل شده‌اید؟ بهتر است سری به شبکه‌های اجتماعی خود بزنید و آن‌ها را سر و سامان دهید. من در مورد استخدام کارمندی مبتدی که اطلاعات توییت‌ر کسب‌وکار شما را به‌روز و محتوای آن را اداره می‌کند، صحبت نمی‌کنم. منظور من خود شما به عنوان مدیرعامل هستید که می‌بایست در شبکه‌هایی چون فیس‌بوک، لینکدین، اینستاگرام و امثال آن اطلاعات عمومی برند خود را در اختیار عموم قرار دهید، با مخاطبان ارتباط برقرار کنید و به شرکت خود و شخص خودتان اعتماد کرده و این اعتماد را به مخاطب خود نیز منتقل کنید.

پس از این فعالیت‌ها در شبکه‌های اجتماعی به عنوان مدیرعامل، انواع گروه‌ها، از کارکنان احتمالی که به دنبال پیوستن به شرکت شما هستند، تا سرمایه‌گذارانی که مایل به همکاری با شما هستند، به برند شما توجه و به آن اعتماد خواهند کرد.

ایمون کالینز، مدیر بازاریابی PageGroup، در این باره جمله جالبی دارد. او می‌گوید: «شما نمی‌توانید حضور خود در شبکه‌های اجتماعی را بدون حضور و توجه کارمندان و هواداران فعال خود نشان دهید.» پس اگر در ابتدای کار هستید، جذب فالوورها را از میان کارمندان خود شروع کنید تا کم‌کم در این فضا دیده شوید.

#### مشهورترین مدیرانی که اینفلوئنسر شدند

مؤسسه تحقیقاتی GlobalData برترین مدیران اینفلوئنسر بر اساس عملکرد و مشارکت آن‌ها را گردآوری کرده است. در ادامه تعدادی از مدیران تأثیرگذار در شبکه اجتماعی توییت‌ر در سه ماهه دوم ۲۰۲۰ را معرفی

خواهیم کرد. این مقاله تنها برای معرفی این مدیرعاملان تأثیرگذار است و برای کسب آمار دقیق و به‌روز، شما می‌توانید با سرچ نام این اینفلوئنسرهای مدیر در شبکه‌های اجتماعی هم از محتوا و هم از به‌روزترین تعداد فالوئر و استوری‌های جدید آنان آگاه شوید.

#### ۱. ایلان ماسک (@elonmusk)

ایلان ماسک کارآفرین و طراح صنعتی است. او مؤسس، رئیس و مدیرعامل شرکت تسلا، شرکت سازنده خودروی الکتریکی و انرژی پاک، است. او هم‌چنین SpaceX (شرکت حمل‌ونقل هوایی و فضایی)، The Boring Company (شرکت ساختمانی) و Neuralink (شرکت فناوری عصبی) را تأسیس کرده است. همان‌طور که در مقدمه گزارش نیز ذکر شد، ایلان ماسک حضوری بسیار فعال در توییت‌ر و دیگر شبکه‌های اجتماعی دارد و با توییت‌هایی که می‌زند، بازارهایی چون بازار ارز دیجیتال را بالا و پایین می‌کند.

درحالی‌که رئیس‌جمهور آمریکا، جو بایدن، در مورد اهمیت مراقبت‌های درمانی در دوران شیوع کرونا و واکسیناسیون و اصلاح سیاست‌های ایالات متحده توییت می‌کند و جف بزوس از تلاش‌هایش برای مقابله با تغییرات آب‌وهوایی در توییت‌ر خبر می‌دهد، ماسک در مورد علاقه‌مندی‌های شخصی خود به پیام‌رسان‌ها، موسیقی، شرکت‌ها، رمزارزها و سرمایه‌گذاری‌های تازه‌اش می‌نویسد؛ نوشته‌هایی که گاه به چند کلمه خلاصه می‌شود، ولی موجی از نوسان قیمت‌ها را در بازارهای مالی رقم می‌زند.

ایلان ماسک در اوایل سال جاری میلادی توییتی را با این محتوا که «از سیگنال استفاده کنید» منتشر کرد. هر چند هدف او توصیه استفاده از پیام‌رسان سیگنال (Signal) بود، ولی قیمت سهام شرکت سیگنال که یک شرکت کوچک فعال در تگزاس است، ۵۱۰۰ درصد افزایش یافت. هم‌چنین ماسک در آخرین روز ژانویه هم از زمان حضورش در شبکه اجتماعی کلاب‌هاوس (Clubhouse) خبر داد، ولی در

حضور فعال مدیران مشهور دنیا در شبکه‌های اجتماعی تبدیل به یک ابزار مهم در نبرد تبدیل مشتریان به هواداران برند شده است. آن‌ها با این کار روی محتوای برندشده خود کار می‌کنند و ذهنیت مشتری را به سود خود جلب می‌کنند. برای مثال ریچارد برانسون کارآفرین و سرمایه‌گذار معروف به دلیل ستون‌هایی که در لینکدین می‌نویسد، محبوبیت بیشتری کسب کرده است. او هر روز صبح کانال‌های اجتماعی خود را بررسی می‌کند و به بسیاری از هوادارانش پاسخ می‌دهد

ایلان ماسک در اوایل سال جاری میلادی توییتی را با این محتوا که «از سیگنال استفاده کنید» منتشر کرد. هر چند هدف او توصیه استفاده از پیام رسان سیگنال (Signal) بود، ولی قیمت سهام شرکت سیگنال که یک شرکت کوچک فعال در تگزاس است، ۵۱۰۰ درصد افزایش یافت. هم‌چنین ماسک در آخرین روز ژانویه هم از زمان حضورش در شبکه اجتماعی کلاب‌هاوس (Clubhouse) خبر داد، ولی در نتیجه انتشار این توییت قیمت هر سهم شرکت رسانه‌ای کلاب‌هاوس که هیچ ارتباطی با این شبکه اجتماعی ندارد، از حدود ۸ دلار به ۱۳ دلار جهش کرد

نتیجه انتشار این توییت قیمت هر سهم شرکت رسانه‌ای کلاب‌هاوس که هیچ ارتباطی با این شبکه اجتماعی ندارد، از حدود ۸ دلار به ۱۳ دلار جهش کرد و در حال حاضر نیز بالای ۱۵ دلار معامله می‌شود. دنبال‌کنندگان توییت: ۶۰ میلیون نفر

### ۲. تیم کوک (@Tim\_cook)

تیم کوک مهندسی است که در حال حاضر به عنوان مدیرعامل شرکت اپل خدمت می‌کند. او قبل از این که در سال ۲۰۱۱ مدیرعامل این شرکت شود، مدیر عملیات شرکت اپل و مسئول مدیریت زنجیره تأمین شرکت در سراسر آمریکا بود. تیم قبلاً در شرکت‌هایی مانند Compaq و Intelligent Electronics نقش اجرایی داشت.

او در شبکه اجتماعی توییت اخبار فعالیت‌های عام‌المنفعه و هم‌چنین آخرین اخبار برند اپل را منتشر می‌کند. مثلاً آخرین توییت او که برای ۲۶ سپتامبر سال جاری است، در مورد افتتاح چند مرکز رسمی اپل در بروکس نیویورک است. او هم‌چنین نسبت به مسائل روز واکنش نشان می‌دهد. برای مثال، در جریان کنفرانس WWDC۲۰ از آغاز به کار اپلیکیشن‌هایی سخن گفت که در دوران پاندمی کرونا می‌توانند به دانشجویان و دانش‌آموزان در جلسات آنلاین کمک کنند و هم‌چنین به واسطه همین آنلاین بودن، میزان ردپای کربنی را کم کنند. او معتقد است چنین اپلیکیشن‌هایی می‌توانند تغییرات بزرگی در سراسر دنیا به وجود آورند.

دنبال‌کنندگان توییت: ۱۳ میلیون نفر

### ۳. آناند ماهیندرا (@anandmahindra)

آناند ماهیندرا یک تاجر هندی و مدیر هلدینگ ماهیندرا است که به عنوان شرکت تجاری در زمینه فولاد شروع به کار کرد و تبدیل به یک گروه چندملیتی شد که اکنون در صنایعی مانند املاک، خودرو و فناوری اطلاعات نیز فعالیت می‌کند. آناند هم‌چنین در هیئت مدیره Invest India، آژانسی که دولت هند تأسیس کرده نیز فعالیت می‌کند تا فرصت‌های سرمایه‌گذاری در این کشور را به نمایش بگذارد. او نیز توییت‌های ترند روز می‌زند. برای مثال، جدیدترین توییت او در مورد مسائل افغانستان را توییت شبکه بی‌بی‌سی با لحنی طنز پاسخ داده بود.

دنبال‌کنندگان توییت: ۸.۵ میلیون نفر

### ۴. جک دورسی (@jack)

جک دورسی یک کارآفرین حوزه فناوری و مدیرعامل توییت است. او هم‌چنین مدیرعامل Square، یک شرکت حوزه پرداخت است که با همکاری جیم مک کلوی آن را ایجاد کرده است. او قبل از تبدیل شدن به یک کارآفرین فناوری، ماساژور بود و به دنیای طراحی مد علاقه داشت.

او در توییت خود در مورد فعالیت‌های سیاسی مانند بستن اکانت ترامپ نیز صحبت کرده و از آن ابراز خشنودی می‌کند.







مارک بنیوف از دیگر اینفلوئنسرهای میلیونی توئیتر است که یک میلیون نفر فعالیت‌های او را در این شبکه اجتماعی دنبال می‌کنند. مارک کارآفرینی است که در حال حاضر به عنوان رئیس و مدیرعامل Salesforce، یک شرکت نرم‌افزاری مبتنی بر فضای ابری فعالیت می‌کند. او در زمینه‌هایی مانند مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و فناوری اطلاعات تخصصی دارد. قبل از Salesforce، او به عنوان نایب رئیس ارشد شرکت اوراکل فعالیت می‌کرد.

دنبال‌کنندگان توئیتر: ۱ میلیون نفر

#### ۸. مایکل دل (@MichaelDell)

مایکل دل، تاجر و نیکوکار، به عنوان مدیرعامل و رئیس شرکت Dell Technologies، یک شرکت فناوری رایانه‌ای فعالیت می‌کند. مایکل در گذشته نقش‌های رهبری مختلفی در شرکت‌ها بر عهده داشت و قبل از تأسیس Dell رئیس VMware، یک شرکت نرم‌افزاری بود.

او در توئیتی که آن را بالای صفحه‌اش پین کرده است، چنین نوشته: «من شرکت دل را ۳۷ سال پیش تنها با ۱۰۰۰ دلار استارت زدم. میزان درآمد در سال ۱۹۸۴ مبلغ ۶ میلیون دلار بود. این درآمد سال گذشته به ۹۴.۲ میلیون دلار رسید. ناممکن شدنی است.» این توئیٹ ۴۷ هزار بار لایک خورده و ۷.۵ هزار بار نیز ری‌توییت شده است.

دنبال‌کنندگان توئیتر: ۶۵۸ هزار نفر

#### ۹. جف بزوس (@JeffBezos)

جف بزوس، مؤسس و مدیرعامل آمازون، یک شرکت چندملیتی فناوری مستقر در سیاتل آمریکا است. قبل از آمازون، بزوس در D.E Shaw & Co، یک شرکت مدیریت سرمایه‌گذاری کار می‌کرد. او همچنین شرکت Blue Origin، تولیدکننده محصولات و خدمات هوافضا و شرکت خدمات فضایی مداری را در سپتامبر ۲۰۰۰ تأسیس کرد.

او در شبکه‌های اجتماعی‌اش از نگرانی‌ها نسبت به تغییرات آب‌وهوایی و لزوم استفاده از سوخت‌های عاری از کربن می‌گوید. جف بزوس همچنین نسبت به موفقیت‌های هم‌تایان خود واکنش نشان می‌دهد و برای مثال، ایلان ماسک را به سبب موفقیت‌های اخیر در توئیٹ خود تگ کرد و به او تبریک گفت. جف همچنین رسانه‌های فعال در زمینه فناوری را دنبال می‌کند و اخباری را که آن‌ها در خصوص پیشرفت‌ها و دستاوردهای آمازون منتشر می‌کنند، در صفحه خود بازنشر می‌کند.

دنبال‌کنندگان توئیتر: ۲.۶ میلیون نفر

بنیان‌گذار توئیتر که از سال ۲۰۰۶ هم‌زمان با آغاز فعالیت این پلتفرم روی توئیتر در حال توئیٹ زدن است، شاید نمی‌دانست که روزی اولین توئیٹ او را به مبلغ میلیون دلاری به صورت NFT خواهند خرید. دورسی روز ۲۱ مارس ۲۰۰۶ برای اولین بار در حساب شخصی‌اش نوشت: «دارم توئیترم را راه می‌اندازم.» او بعد از فروش اولین توئیٹش گفت که مبلغ دریافتی را به بیت‌کوین تبدیل می‌کند و به یکی از صندوق‌های خیریه آفریقا اهدا می‌کند.

این تنها کار خیری نیست که دورسی در آن مشارکت داشته است، چراکه او سال گذشته نیز در یکی از توئیٹ‌هایش از اهدا و ارسال میلیون‌ها ماسک و لوازم مراقبت در مقابل کرونا به زندان‌ها و زندانیان سراسر آمریکا به ارزش ۱۰ میلیون دلار خبر داد و تصاویر این بسته‌ها را هم با مخاطبان خود به اشتراک گذاشت.

دنبال‌کنندگان توئیتر: ۵.۷ میلیون فالوئر

#### ۵. ساندار پیچای (@sundarpichai)

ساندار پیچای تاجر و مدیرعامل Alphabet و شرکت زیرمجموعه آن، یعنی گوگل است. قبل از گوگل، او روی تلاش‌های نوآورانه مختلف برای محصولات مصرفی گوگل کار کرد. او همچنین با شرکت‌هایی مانند Applied Materials و McKinsey ارتباط نزدیک داشت.

ساندار پیچای که از سال ۲۰۰۸ وارد توئیتر شده، به‌تازگی پستی در مورد ۲۳ ساله شدن گوگل در توئیتر خود به اشتراک گذاشته است. او در اینستاگرام نیز ۱.۴ میلیون نفر دنبال‌کننده دارد و در این پلتفرم نیز در خصوص موضوعات مورد علاقه خود پست می‌گذارد.

دنبال‌کنندگان توئیتر: حدود ۴ میلیون نفر

#### ۶. ساتیا نادلا (@satyanadella)

ساتیا نادلا مدیرعامل شرکت مایکروسافت، یک شرکت نرم‌افزاری و تجهیزات رایانه‌ای است. نادلا قبل از تبدیل شدن به مدیرعامل، نقش‌های مختلف رهبری در تیم‌های مختلف را در این شرکت بر عهده داشت. نادلا قبل از پیوستن به مایکروسافت، بخشی از تیم فناوری Sun Microsystems، زیرمجموعه شرکت Oracle Corporation، یک شرکت نرم‌افزاری بود.

او در توئیتر خود آخرین اخبار و آپدیت‌های مرتبط با ویندوز، همکاری با دیگر شرکت‌ها و... را منتشر می‌کند و صفحه‌های کاملاً حرفه‌ای و تخصصی دارد.

دنبال‌کنندگان توئیتر: ۲.۶ میلیون نفر

#### ۷. مارک بنیوف (@Benioff)



## Standard Operating Procedure

نگاهی به چگونگی طراحی روش‌های عملیاتی استاندارد

### دستورالعمل گام به گام

چگونگی ارتباط با سایر بخش‌های سازمان صرفه‌جویی کنند. این روش‌های عملیاتی استاندارد می‌تواند برای کارمندان سازمان به عنوان یک نقطه مرجع برای دستورالعمل‌های گام به گام در مورد نحوه اجرای وظایف خاص تلقی شود. یک SOP خوب به‌وضوح بیان می‌شود و به‌راحتی قابل خواندن و فهم برای کارمندان سازمان است. با این‌که در شرکت‌های ایرانی تمایل به تفصیل پرداختن موضوع وجود دارد، اما در SOPهای استاندارد مراحل اتفاقاً کوتاه و ساده هستند و معمولاً در یک سند با برچسب واضح ارائه می‌شوند.

#### فرمت استاندارد SOP

هر سازمانی بر اساس نیاز و شرایط خود فرمت‌های استاندارد در خصوص SOP دارد. با این‌حال، در ادامه به فرمت استاندارد عمومی این موضوع اشاره خواهد شد.

• **عنوان:** SOPها همواره باید با عنوان شروع شوند و به طور خلاصه هدف رویه را بیان کنند. به عنوان نمونه، عنوان یک SOP می‌تواند «فرایند خرید خودرو جدید» برای سازمان باشد.

• **شناسنامه:** در SOP باید اطلاعاتی در بالای سند با هدف شناسایی سند قرار گیرد. این شناسنامه می‌تواند شامل شماره شناسایی، نام بخش و امضاها باشد.

• **هدف:** معمولاً اگر مخاطبان بخواهند قبل از مطالعه کامل SOP به درک عمیقی از این موضوع دست پیدا کنند، باید بخش اهداف SOP را مطالعه کنند تا از این طریق مشخص شود که به صورت خلاصه هدف از این SOP چه موضوعی است. معمولاً این بخش نیازی به طولانی‌تر شدن از یک پاراگراف را ندارد.

• **تعاریف:** در صورت لزوم باید در این بخش تعاریفی از اصطلاحات تخصصی آورده شود تا مخاطبان بتوانند متوجه شوند که معانی هر یک از کلمات تخصصی چه موضوعی است.

تصور کنید مدیر ارشد یک سازمان تجاری هستید و باید برای دستیابی به شاخص‌های مورد نظر خود مسیر تجاری خاصی را طی کنید تا از این مسیر، بتوانید اهداف سازمان را محقق کنید، اما در این مسیر، با چالش‌های اجرایی بسیار زیادی مواجه می‌شوید. به عنوان نمونه، در فرایندهای مختلف سازمان تصمیم‌گیری به‌سختی انجام می‌شود، بروکراسی اداری بسیار طولانی است و طی کردن فرایندهای ساده‌ای گاهی نیاز به ماه‌ها زمان دارد، یا این‌که واحدهای مختلف سازمانی در خصوص موضوع‌های کلان سازمان با یکدیگر اختلاف نظر شدید دارند. به نظر می‌رسد در چنین شرایطی، داشتن دستورالعملی که پرسنل سازمان نیز بر روی آن توافق داشته باشند، بسیار می‌تواند کارگشا باشد. با این مقدمه، می‌توان اذعان داشت که راه‌حل چیزی نیست جز طراحی روش‌های عملیاتی استاندارد. به این معنا که تمامی تیم‌های درگیر در این فرایندهای سازمان بتوانند بر اساس این دستورالعمل گامی اثربخش در راستای اهداف سازمان بردارند. این‌که روش‌های عملیاتی استاندارد چگونه باید طراحی شوند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب به برخی از بایدها و نبایدهای این موضوع بپردازیم.

#### SOP یا روش‌های عملیاتی استاندارد چیست؟

این روزها اگر در داخل سازمان حرف از SOP که مخفف standard operating procedure است، به میان می‌آید، منظور روش‌های عملیاتی استاندارد است که یک رویه عملیاتی استاندارد همراه با لیستی گام به گام از دستورالعمل‌هاست و نحوه اجرای یک رویه معمولی در سازمان را شرح می‌دهد. معمولاً SOP برای ارتباطات و بهره‌وری در داخل سازمان بسیار به کار می‌رود و مدیران می‌توانند پس از طراحی SOP و به اشتراک گذاشتن آن، در آموزش نیروهای جدید و هم‌چنین

مبارزین

امیر کاکایی

کارشناس ارشد کسب‌وکار

• **رویه:** قالب بخش رویه بر اساس پیچیدگی فرایندهای سازمان متفاوت خواهد بود، اما برای فرایندهای گام به گام ساده تر، یک لیست شماره گذاری باید مدنظر قرار داد؛ به این معنا که از بخش اول که فرایند شروع می شود، گام به گام به چه سمتی می رود و چه مرحله را طی می کند. از طرفی، در رویه های کمی پیچیده تر، افراد باید در چند مرحله تصمیم بگیرند. به همین دلیل نیاز است که مراحل فرعی رویه نیز مشخص شود. نکته حائز اهمیت دیگر این است که اگر رویه ها پیچیدگی بالایی دارند، فلوجارت در این خصوص می تواند گزینه مطلوبی باشد تا از این طریق رویه فعالیت های سازمانی به خوبی مشخص شود.

### چگونه SOP بنویسیم؟

#### ۱. ایجاد فهرست فرایندها

برای شروع ابتدا باید فهرستی از وظایفی که کارمندان برای مشاغل خود انجام می دهند، طراحی شود. جمع آوری دقیق این اطلاعات بسیار حائز اهمیت است و برای واحدهای سازمانی که پروتکل های سخت گیرانه ای دارند، این مهم بسیار حیاتی است. به عنوان نمونه، برای فردی که در واحد روابط عمومی کار می کند، شرح وظایف تولید محتوا، برگزاری رویدادها، مدیریت رسانه های اجتماعی، ارتباط با رسانه ها و... است. از طرفی، باید تمامی فرایندهای سازمانی نیز جمع آوری و فهرست بندی شود. به عنوان نمونه، در واحد روابط عمومی فرایند تولید محتوا به چه صورتی است؟

#### ۲. قالب بندی فرایندها

پس از جمع آوری تمامی شرح وظایف و فرایندها، حال باید تمامی این فرایندها در قالب یکسانی که فرمت مشخصی دارد، جاگذاری شود. پیش تر نیز گفته شد که فرمت رویه ها در هر سازمانی می تواند متفاوت باشد، اما در صورت تصویب قالب مشخص، تمامی فرایندها به صورت یکسان در قالب مشخص در نظر گرفته شوند. به عنوان نمونه، رایج ترین فرمت ها اسناد گام به گام، نمودارهای گردش کار و... هستند.

#### ۳. برقراری ارتباط

برای اطمینان از این که فرایندی که نوشته شده، دقیق باشد، نیاز به برقراری ارتباط با افرادی که هر روزه درگیر این فرایند هستند، وجود دارد. باید همواره نظر این افراد پرسیده شود، چون ویرایش یا اضافه کردن نکات مفید به فرایندها می تواند آن ها را ساده تر و عملیاتی تر کند. پیشنهاد می شود قبل از تهیه SOP هر بخش، با تمامی این افراد جلسه گذاشته شود و نظرات آن ها مکتوب و شفاهی دریافت شود. هم چنین برگزاری جلسات کانونی یا مصاحبه عمیق در صورت نیاز می تواند در این بخش مثر و ثمر واقع شود.

#### ۴. نوشتن

همواره توصیه می شود که SOP را با استفاده از روشی نوشت که برای سازمان بهترین موقعیت را ایجاد کند. باید به این موضوع فکر کرد که این SOP برای چه فردی نوشته می شود

و قرار است چه اطلاعاتی به آن فرد عرضه کند.

#### ۵. پیاده سازی و بازنگری

یک SOP خوب باید قابلیت پیاده سازی داشته باشد. پیاده سازی و جاری شدن آن در سازمان نیز از سوی کارمندان و مدیران سازمان انجام خواهد شد. با توجه به این موضوع، برگزاری جلسات منظم قبل از جاری سازی SOP از اهمیت بالایی برخوردار است تا از این طریق بتوان میزان مشارکت پرسنل در رویه های سازمان را بهبود بخشید. از طرفی، به واسطه تغییرات زیادی که در سازمان های تجاری رخ می دهد، حداقل سالی یک بار باید SOP ها به روزرسانی شوند. آن ها باید منعکس کننده نیازهای سازمان باشند.

### مزیت های جاری سازی SOP در سازمان

#### • شفافیت رویه های سازمان

هنگامی که کارمندان سازمان نسبت به رویه خاصی گیج شده اند و با ابهامات بسیار زیادی همراه هستند، بهترین گزینه پیش روی سازمان طراحی SOP است تا از این طریق با طراحی دقیق آن، به تمامی سوالات احتمالی کارمندان پاسخ دهند. پس می توان بیان کرد که یکی از مزیت های مهم جاری سازی SOP، ایجاد شفافیت برای کارمندان است.

#### • نتایج قابل اعتماد

با این که سازمان ها همواره باید به دنبال تغییر و بهبود شرایط خود باشند، اما برخی از رویه های سازمان اتفاقاً باید ثابت بمانند. به عنوان نمونه، کیفیت تولید محصولات از جمله مسائلی است که باید ثابت بمانند. برای این چنین مواردی SOP دقیق و شفاف می تواند نتایج قابل اعتمادی را برای سازمان به همراه داشته باشد و مجالی برای خطا و اشتباهات مهلک در سازمان را به حداقل می رساند.

#### • پیدا کردن سوراخ های سازمان

هنگامی که رویه های سازمان را طراحی می کنید، از این که چگونه بسیاری از مشکلات سازمان را حل می کنید، شگفت زده خواهید شد. چون بسیاری از چالش ها و مشکلات پیش پا افتاده سازمان به راحتی با طراحی مناسب SOP قابل حل است.

#### • افزایش ایمنی

محیط های صنعتی همواره با موضوع ایمنی پرسنل دست و پنجه نرم می کنند و در بسیاری از مواقع عدم توجه به این موضوع باعث بروز خسارات جانی و مالی بسیار زیادی می شوند. در این راستا طراحی SOP دقیق می تواند ریسک های موجود را کاهش دهد.

در پایان ذکر این نکته حائز اهمیت است که وقتی یک SOP خوب می نویسید، می توانید استخدام را بهبود بخشید، سودآوری را افزایش دهید، مشتریان خود را راضی نگه دارید و در کل، کسب و کار خود را بهتر کنید. اکنون می دانید که کسب و کار شما چگونه می تواند از SOP بهره مند شود.

### معمولاً SOP برای

ارتباطات و بهره وری در داخل سازمان بسیار به کار می رود و مدیران می توانند پس از طراحی SOP و به اشتراک گذاشتن آن، در آموزش نیروهای جدید و هم چنین چگونگی ارتباط با سایر بخش های سازمان صرفه جویی کنند. این روش های عملیاتی استاندارد می تواند برای کارمندان سازمان به عنوان یک نقطه مرجع برای دستورالعمل های گام به گام در مورد نحوه اجرای وظایف خاص تلقی شود



چند شغله‌ها چگونه وظایفشان را مدیریت کنند؟

## آداب چندپیشگی

### نه گفتن را یاد بگیرید

وقتی در کل ساعات روز مشغول کار هستید، باید از تک تک ساعات باقی‌مانده استفاده کنید و قدر آن‌ها را بدانید. اگر ساعت ۸، ۹ شب تازه به خانه می‌رسید و حوصله مهمان آمدن ندارید، مودبانه این موضوع را با نه گفتن رد کنید. اگر درحالی که خسته هستید و کودکان از شما تقاضای پارک رفتن می‌کند، با لحنی مهربان به او بگویید که این کار را به تعطیلات آخر هفته موکول می‌کنید و قول می‌دهید که کلی خوش خواهد گذشت. از چیزهایی که وقت شما را بیهوده می‌گیرند، مانند چت‌های طولانی دوستانتان در گروه‌های پیام‌رسان، مهمانی‌های زیاد در طول هفته و... دوری کنید. شما شرایط خاص زندگی خود را دارید و ملزم به انجام تمام خواسته‌های دیگران نیستید و آن‌ها نیز می‌بایست شرایط شغلی و زندگی شما را درک کنند.

### به بدن خود برسید

می‌دانیم که مدیریت چند شغل هم‌زمان و درست کردن و خوردن ناهار غیر فست‌فودی تقریباً یک چیز محال است. اما سعی کنید بدن خود را با مواد مغذی آشتی دهید تا به همان اندازه که از آن کار می‌کشید، سلامت خود را حفظ کنید و آن را به خطر نیندازید. پس به جای فست فودهای چاق‌کننده، سالاد و نوشیدنی‌های سالم را جایگزین کنید و در محل کار خود میان‌وعده‌هایی مانند میوه و غلات و قبل از شروع کار دوم، عصرانه‌های سبک مانند نان و پنیر به جای سبب‌زمینی سرخ‌شده بخورید. اگر دیروقت به خانه می‌رسید و وقت شام ندارید، سعی کنید مقداری سوپ از قبل آماده‌شده در یخچال داشته باشید تا هم وعده سبک بخورید و گرسنه به خواب نروید و هم ویتامین‌ها را راهی بدن خود کنید. سعی کنید چند غذا را آخر هفته در تایم فراغت خود فریز کنید تا در طول هفته نگران ناهار بردن سرکار و بدون شام ماندن پس از بازگشت از محل کار دوم یا سوم نباشید.

### پیاده‌روی کنید

درحالی‌که نمی‌توان هر روز به یک تمرین ورزشی متعهد بود، اما خوب است سطح انرژی بدن خود را حفظ کنید. حداقل کاری که می‌توانید انجام دهید، این است که در ساعات استراحت مانند خوردن ناهار و شام، پیاده‌روی کنید، یا به جای آسانسور از پله‌ها استفاده کنید. اپلیکیشن‌های زیادی

ساعت پنج بعدازظهر را نشان می‌دهد و زمان ترک محل کار است. البته شاید تنها برای دگران! اگر چندشغله هستید، پس از تایم کاری شغل اول به جای رفتن به خانه و استراحت و خوردن یک نوشیدنی خنک، زمان تمرکز مجدد و بازگشت به سر کار دوم و سوم تا شب رسیده است. پس از نیمه‌شب به خانه برمی‌گردید و چند ساعت فرصت استراحت دارید تا صبح دوباره بیدار شوید و روز از نو، روزی از نو!

این روزها تورم، دغدغه‌های مالی و حتی علائق شخصی و استفاده مفید از زمان فراغت، افراد زیادی را به سمت دوشغله بودن کشانده است. کارمندان زیادی پس از این که تایم کاری آن‌ها تمام می‌شود، با خودروی شخصی خود نقش راننده تاکسی را بازی می‌کنند، یا شب‌هنگام کارهای فریلنسری (به شکل خویش‌فرما) در خانه انجام می‌دهند، یا فروشندگان بسیاری در همان حال که در مغازه مشغول کارند، در ساعات بی‌کاری با انجام کارهای اینترنتی مانند ادمین بودن با گوشی خود کسب درآمد می‌کنند.

مهم نیست به چه دلیل شغل دوم دارید، مهم مدیریت و انجام درست آن‌هاست. چندشغله بودن گاهی با زندگی شخصی فرد تداخل پیدا می‌کند و پیامدهایی دارد. کار کردن در بیش از یک شغل، موقعیتی ایده‌آل نیست، اما اغلب برای آن‌ها ضروری است. با این حال، نیاز است پیامدهای کار کردن در بیش از یک جایگاه شغلی را تصور کنید تا بیشتر به اهمیت مدیریت وظایف خود پی ببرید. در ادامه راه‌کارهایی برای مدیریت هر چه بهتر این مهم برایتان گردآوری شده است.

### زمان خود را با برنامه‌ریزی مدیریت کنید

از دفترهای مخصوص برنامه‌ریزی (پلنر) یا اپلیکیشن‌های مخصوص مدیریت زمان برای این کار استفاده کنید تا به دلیل چندشغله بودن وظیفه‌ای خاص یا جلسه‌ای را فراموش نکنید. پی‌گیری برنامه روزانه در پلنر می‌تواند به شما کمک کند در هر مکان و هر شغل بدانید اکنون باید چه وظیفه‌ای را به پایان برسانید و پس از انجام آن کجا باشید و چه کار کنید. اگر برنامه شلوغی دارید، برای تمام ساعات شبانه‌روز خود برنامه بنویسید تا روز خود را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.

مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی



یک نامه محبت‌آمیز از زحمات او تشکر کنید.

### یک روز خاص در هفته را به خود اختصاص دهید

در زمان‌هایی که نیاز نیست، به کار فکر نکنید! لطفاً این کار را نکنید و به مغز خود استراحت دهید. سعی کنید هر هفته یک روز را به خود و علایقتان اختصاص دهید. هنگامی که چندشغله هستید، فراموش کردن خودتان آسان است. معمولاً آخر هفته آن قدر کار عقب‌افتاده دارید که باید به آن‌ها برسید و خودتان، علایقتان، گردشگری و تفریح فراموش می‌شود. اما مهم است که اطمینان حاصل کنید در آن روز با دوستان و خانواده خود ارتباط برقرار کنید، به اندازه کافی بخوابید و به کار مورد علاقه خود برسید. با خانواده‌تان بیرون بروید، فیلم ببینید، یا حتی اگر دوست دارید، با لباس خواب دراز بکشید و تمام روز بخوابید! لازم است که بین زندگی کاری و شخصی خود تعادل برقرار کنید و اگر در طول هفته به اندازه کافی خانواده را ندیدید، یا برای علایق خود وقت نگذاشتید، این کار را در روز تعطیل آخر هفته انجام دهید.

### مرزی برای انجام کارها تعیین کنید

حواستان باشد که در مورد زمان شروع و پایان کار برنامه‌ریزی کرده و حد و مرز تعیین کنید. اگر به کارهای فریلنسری (خویش‌فرمایی) رو بیاورید، خواهید دید که برای انجام یک پروژه حتی گاهی ممکن است در روزهای تعطیل رسمی و جمعه‌ها نیز کار کنید تا آن پروژه را به‌موقع برسانید. اگر شغل دوم شما در خانه است، حتماً برای انجام آن مرز تعیین کنید و در ساعت مشخص آن را به پایان ببرید و به فکر اعضای خانواده‌تان نیز باشید. اگر قرار بوده که امشب شام را در کنار هم درست کنید، یا با هم فیلم ببینید، یا به دیدار دوستی بروید، اجازه ندهید شغل دوستان به برنامه‌های زندگی شخصی شما اولویت داشته باشد. پس برای کار دوم یا سوم خود حد و مرز تعیین کنید و در زمان مناسب آن را به اتمام برسانید تا به دیگر امور خود برسید.

هستند که به شما تمرین‌های ورزشی حتی پشت میز کارتان را می‌دهند. اگر هر دو شغل شما با لپ‌تاپ و کامپیوتر است، استراحت دادن به چشم‌ها و انجام ورزش و ماساژ خاص این نواحی را فراموش نکنید.

### با رئیس خود صحبت کنید

ممکن است مدیر در مواردی از شما بخواهد اضافه کار بمانید و به دلیل حضور در شغل دوم انجام این کار برایتان ممکن نباشد و با استرس مواجه شوید و برای خروج از دفتر پافشاری کنید. اگر نیاز به شغل دوم دارید، خوب است این مسئله را به مدیر یا رئیس خود بگویید تا آن‌ها نیز در جریان باشند. مردم معمولاً کار کردن خود در شغلی خارج از ساعات کاری را از رئیس خود پنهان می‌کنند. اما کار کردن در ساعات فراغت غیرعادی نیست و هر فرد می‌تواند برای بقیه ساعات روز خودش تصمیم بگیرد. اتفاقاً اطلاع رئیس موجب حمایت و دل‌گرمی می‌شود و حتی ممکن است آن‌ها از شما بخواهند اضافه کار خود را نیز برای همان شرکت کار کنید و تمایل داشته باشند در برنامه‌ریزی‌شان ساعات کاری شغل دوم شما را نیز در نظر بگیرند.

### از دوستان و آشنایان خود کمک بخواهید

اصلاً اشکالی ندارد که اگر سرتان شلوغ است، برای انجام برخی کارها از دوستان و خانواده خود کمک بخواهید. اگر نیاز به خرید چیزی یا انجام کار بانکی دارید، آن را به یکی از اعضای خانواده‌تان بسپارید. برای تمیز کردن خانه کارگر استخدام کنید و اگر یک روز دیرتر به خانه می‌رسید و کودک و همسران تنها هستند، از خانواده خود بخواهید کنار آن‌ها باشند. در مواقع ضروری از دیگران کمک بگیرید و با انجام کارهای کوچک، حسن نیت و تشکر خود به محبتشان را نشان دهید. اگر این همسران است که در نبود شما تمام بار امور خانه را به دوش می‌کشد، می‌توانید حتی با یک شاخه گل و

درحالی که نمی‌توان هر روز به یک تمرین ورزشی متعهد بود، اما خوب است سطح انرژی بدن خود را حفظ کنید. حداقل کاری که می‌توانید انجام دهید، این است که در ساعات استراحت مانند خوردن ناهار و شام، پیاده‌روی کنید، یا به جای آسانسور از پله‌ها استفاده کنید. اپلیکیشن‌های زیادی هستند که به شما تمرین‌های ورزشی حتی پشت میز کارتان را می‌دهند. اگر هر دو شغل شما با لپ‌تاپ و کامپیوتر است، استراحت دادن به چشم‌ها و انجام ورزش و ماساژ خاص این نواحی را فراموش نکنید

## خوب و بد کسب و کارهای خانوادگی

# خویشاوندسالاری سودآور

### مزایای شرکت‌های خانوادگی

• ثبات: موقعیت خانوادگی به طور معمول تعیین می‌کند چه کسی کسب و کار را هدایت کند و در نتیجه معمولاً طول عمر بیشتری در رهبری مشاغل خویشاوندی وجود دارد که منجر به ثبات کلی در سازمان می‌شود. رهبران معمولاً سال‌ها در سمت خود می‌مانند، تا این که یک واقعه مانند بیماری، بازنشستگی یا مرگ منجر به تغییر شود.

• تعهد: از آن جا که نیازهای خانواده در معرض خطر است، احساس تعهد و پاسخ‌گویی بیشتری در این نوع کسب و کارها وجود دارد. ایجاد این سطح از تعهد در شرکت‌های غیرخانوادگی تقریباً غیرممکن است. این تعهد طولانی‌مدت منجر به مزایای اضافی مانند درک بهتر صنعت، سازمان و شغل، روابط قوی‌تر با مشتری و فروش و بازاریابی مؤثرتر می‌شود. گفته می‌شود هوشی ریوکان، مالک مسافرخانه ژاپنی که در سال ۷۱۸ تأسیس شده است، یکی از قدیمی‌ترین مشاغل خانوادگی در جهان است. اعضای خانواده این کسب و کار را برای ۴۶ نسل بعد نیز ادامه دادند. این سطح از تعهد خانواده منجر به درک درستی از کسب و کار شده است که افراد خارجی یا کسانی که نسبتاً تازه‌وارد در این حوزه هستند، به‌سادگی قادر به تکرار آن نیستند.

• انعطاف‌پذیری: در یک شغل خانوادگی، جمله «بخشید، اما انجام این کار در شرح وظایف من نیست» را نمی‌شنوید. اعضای خانواده حاضرند برای اطمینان از موفقیت شرکت نقش‌های مختلف انجام دهند و وظایفی خارج از شغل رسمی خود را بر عهده بگیرند. استی لودر که یکی از مشهورترین مشاغل خانوادگی در جهان را رهبری می‌کرد و در سال ۱۹۹۸ تنها زن در لیست نوابغ تجارت قرن در مجله تایم بود، در مورد موفقیت شرکت خود گفت: «من در زندگی‌ام هیچ روزی بدون تلاش کار نکرده‌ام.» لودر در همه کارها از ساخت تا تبلیغات و طراحی بسته‌بندی محصولات و آموزش فروشندگان مشارکت داشت.

• چشم‌انداز بلندمدت: شرکت‌های غیرخانوادگی طی مدت سه ماه به رسیدن به هدف فکر می‌کنند، درحالی که شرکت‌های

راه‌اندازی کسب و کاری که اغلب کارمندان عضو یک خانواده باشند، موضوعی وسوسه‌برانگیز و جذاب به نظر می‌رسد. اما قبل از این که راه‌اندازی یک کسب و کار خانوادگی به همراه خویشاوندان خود را به این امید که همه چیز آن به نفع اعضای خانواده است، مطرح کنید، بد نیست دوباره به این ایده فکر کنید. مشاغل خویشاوندی یک مسیر برد-برد است؛ هم از نظر اقتصاد محلی و هم جهانی سودده هستند. با این حال، به این حقیقت نیز توجه کنید که کمتر از ۱۰ درصد از این مشاغل در محیط اقتصادی زنده می‌مانند! همه مشاغل و مدیران در چرخه‌های مختلف مدیریت خود با چالش روبه‌رو هستند. این موارد شامل استخدام استعدادها، مدیریت منابع و جریان وجوه نقد، رقابت فزاینده، افزایش نوسانات در فضای اقتصادی و همچنین هزینه‌های مصرفی و وفاداری مصرف‌کنندگان است. کسب و کارهای خویشاوندی نیز مجموعه‌ای از مزایا و چالش‌های منحصر به فرد خود را دارند. برای موفقیت در این مشاغل باید از مزایای آن استفاده و بر چالش‌ها غلبه کرد. این گزارش شما را بیشتر با چالش‌ها و فرصت‌های کسب و کارهای خانوادگی آشنا خواهد کرد.

### چالش‌های کسب و کارهای خویشاوندسالاری

علاوه بر چالش‌هایی که در بالا مطرح شد، مشاغل خانوادگی با مجموعه‌ای از مسائل منحصر به فرد روبه‌رو هستند که می‌تواند پیامدهای قابل توجهی برای زندگی شخصی اعضای آن داشته باشد. هر چه میزان دارایی شرکت به افراد خانواده وابسته باشد، احتمال ایجاد تعارض و اختلاف بیشتر است. بنابراین درک این نکات ظریف از میزان پویایی مشاغل خانوادگی امری حیاتی است، تا زمانی که سازمان‌های خویشاوندسالار ناگزیر از رویایی با آن‌ها هستند، بتوانند تدابیر و استراتژی‌هایی را برای غلبه بر آن‌ها در نظر بگیرند.





تفرقه ایجاد کند.

• حکمرانی بدون ساختار: به دلیل سطح اعتماد ذاتی شرکت‌های خانوادگی، موضوعات حاکمیتی مانند سلسله مراتب، قوانین داخلی و همچنین توانایی پیروی و پیوستن به قوانین خارجی شرکت‌ها در مشاغل خانوادگی کمتر جدی گرفته می‌شوند. متأسفانه این موضوع نیز می‌تواند بسیار مضر باشد.

### پیشنهادهایی برای مدیریت بهتر کسب‌وکارهای خویشاوندی

نمونه‌هایی از مشاغل خانوادگی بسیار موفق عبارت‌اند از فیات، والمارت، کارگیل و کامکست. اما این مدیران چگونه به موفقیت رسیده‌اند؟ اداره کسب‌وکار خانوادگی مشکل است، اما اگر اعضای خانواده روابط کار و روابط شخصی را از هم جدا کنند، می‌توانند موفق شوند. به عنوان یک هدف طولانی‌مدت، مشاغل خانوادگی تمایل به داشتن استراتژی‌های دفاعی و نه تهاجمی دارند. وقتی نوبت به مدیریت یک کسب‌وکار خانوادگی می‌رسد، جدا کردن روابط کاری و شخصی می‌تواند سخت باشد، اما غیرممکن نیست.

نیاز است که آن‌ها خطوط روشنی را برای جلوگیری از تعارض و اختلافات میان اعضا ترسیم کنند. برخلاف مشاغل عادی، یک ضعف در مشاغل خانوادگی این است که میان دنیای حرفه‌ای و شخصی افراد تعارض پیش می‌آید. راز مشترک در غلبه بر تعارض در بین مشاغل خانوادگی موفق، تعریف صحیح نقش‌های هر یک از اعضای خانواده است. برای مثال، مدیرعامل Jayco که یک سازمان خویشاوندسالار است، به اعضای خانواده خود اجازه نمی‌دهد در خانه یا دورهمی‌ها در مورد مسائل کاری صحبت کنند، بلکه باید آن اتفاقات را در دفتر کارشان رها کنند و به این ترتیب میان نقش خود در خانه و محل کار تمایز قایل باشند.

درس دیگری که می‌توان از کسب‌وکارهای خویشاوندی موفق دنیا گرفت، این است که مشاغل خانوادگی معمولاً کسب‌بیشترین سود را در اولویت خود قرار نمی‌دهند. بنابراین آن‌ها تمایل به داشتن یک استراتژی تجاری دفاعی دارند. این به این معنی نیست که آن‌ها سود نمی‌کنند، بلکه آن‌ها به دنبال مدل تجاری جامع با کسب سود در طولانی‌مدت هستند. مشاغل خانوادگی روی محصول، مشتریان و کارمندی که در درازمدت به سود آن‌ها منجر می‌شود، تمرکز می‌کنند. شما نیز انتظار نداشته باشید به محض راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی به درآمد مطلوب برسید. برای این که شغلی که از صفر شروع کرده‌اید، رشد کند و روی ریل پیشرفت بیفتد، با توجه به این که چه نوع کاری را راه انداخته‌اید، ممکن است از چند ماه تا چند سال زمان لازم باشد.

اگر شما نیز به فکر راه‌اندازی یک کسب‌وکار خانوادگی هستید، نیاز است که ابتدا یک چشم‌انداز بلندمدت را که دارای جذابیت باشد، برای خود تعریف کرده و هدفتان از این کار را مشخص کنید. نوع ساختار خانوادگی را که می‌خواهید ایجاد کنید، در نظر بگیرید و ببینید آیا این ساختار می‌تواند برای حداقل سه نسل بعد نیز باقی بماند؟ در مورد نوع تعارضاتی که ممکن است در این‌گونه کسب‌وکارها ایجاد شود، بیشتر مطالعه کنید. در انتها این که اطمینان حاصل کنید همه ملزومات توسعه یک کسب‌وکار موفق را دارید و بدانید چگونه باید آن‌ها را کنار هم بچینید تا یک کسب‌وکار خویشاوندی قوی، ماندگار و موفق راه‌اندازی کنید.

خانوادگی سال‌ها و گاهی دهه‌ها آن را در ذهن می‌پرورانند. این «صبر» و چشم‌انداز بلندمدت امکان اجرای استراتژی و تصمیم‌گیری مناسب را برای آن‌ها فراهم می‌کند. مایکل اتو، مدیرعامل نسل دوم هامبورگ، خرده‌فروش ۱۸،۵ میلیارد دلاری آلمانی، در توصیف دلایل خود برای این که نمی‌خواست شرکت خود را عمومی کند، گفت: «لازم نیست هر سه ماه یک داستان فریبنده برای سرمایه‌گذاران و مطبوعات ارائه دهیم.»

• کاهش هزینه: برخلاف کارگران معمولی، اعضای خانواده‌ای که در شرکت‌های خانوادگی کار می‌کنند، مایل به کمک مالی به شرکت خود هستند تا موفقیت طولانی‌مدت سازمان را تضمین کنند. این می‌تواند به معنای کمک به سرمایه یا کاهش حقوق باشد. این مزیت به‌ویژه در مواقع چالش‌برانگیز، مانند رکود اقتصادی مفید است، زیرا برای زنده ماندن کسب‌وکار لازم است کمر بند همت را سفت ببندید، یا شخصاً متحمل سختی شوید.

### معایب کسب‌وکارهای خویشاوندی

از معایب شرکت‌های خانوادگی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• عدم علاقه در بین اعضای خانواده: گاهی اوقات، اعضای خانواده علاقه زیادی به پیوستن به مشاغل خانوادگی ندارند، اما به‌رحال اگر وارد این شغل شوند، از آن‌ها انتظار می‌رود که کار خود را به‌درستی انجام دهند. نتیجه این می‌شود که کارمندان کسب‌وکار خویشاوندی احساسی به شغل خود نخواهند داشت. در بخش دولتی، کارکنانی که در این گروه قرار می‌گیرند، به‌سادگی اخراج می‌شوند. اما در شرکت‌های خانوادگی روند اخراج اعضا به این سادگی نیست.

• تعارضات خانوادگی: درگیری و تعارض در هر شرکتی قطعاً اتفاق می‌افتد، اما تاریخچه طولانی تعارضات خانوادگی در کسب‌وکارهای خویشاوندی نشان می‌دهد که نوع تعارض در این شرکت‌ها متفاوت و گاه آن‌چنان عمیق است که منجر به فروپاشی و انحلال شرکت می‌شود. مشاجرات تلخ و عمیق و طولانی‌مدت می‌تواند بر تک‌تک افراد شرکت تأثیر بگذارد و

مشاغل خانوادگی معمولاً کسب بیشترین سود را در اولویت خود قرار نمی‌دهند. بنابراین آن‌ها تمایل به داشتن یک استراتژی تجاری دفاعی دارند. این به این معنی نیست که آن‌ها سود نمی‌کنند، بلکه آن‌ها به دنبال مدل تجاری جامع با کسب سود در طولانی‌مدت هستند. مشاغل خانوادگی روی محصول، مشتریان و کارمندی که در درازمدت به سود آن‌ها منجر می‌شود، تمرکز می‌کنند. شما نیز انتظار نداشته باشید به محض راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی به درآمد مطلوب برسید



روش‌هایی برای افزایش تمرکز در محیط کار

## خدا حافظی با حواس‌پرتی

افزایش دهد. در این‌جا چهار مزیت تمرکز به شرح زیر آورده شده است:

### ۱. سرعت و شتاب بیشتر در انجام وظایف

وقتی روی یک تکلیف متمرکز می‌شوید، می‌توانید آن را با کارایی بیشتر به اتمام برسانید. توانایی شما برای به پایان رساندن کارها با سرعت بیشتری پیش رفته و این می‌تواند شما را تشویق کند زودتر به سراغ وظایف بعدی بروید. دانستن این‌که توانایی انجام کارها را دارید، به شما کمک می‌کند مثبت بمانید و به شما انگیزه می‌دهد به هدف بعدی خود برسید.

### ۲. بهره‌وری را افزایش می‌دهد

هر چه بیشتر بتوانید در محیط کار متمرکز باقی بمانید و شلوغی‌های محیط کار شما را اذیت نکند، می‌توانید وظایف بیشتری انجام دهید. به حداقل رساندن حواس‌پرتی راهی عالی برای ماندن در منطقه امن تمرکز است و به مغز شما اجازه می‌دهد آن‌چه را که به توجه شما نیاز دارد، پردازش کند. به عنوان یک حرفه‌ای، زمانی که توجه خود را متمرکز می‌کنید، می‌توانید کار بیشتری انجام دهید. در ادامه مهارت‌های کاهش حواس‌پرتی در محل کار را نیز خواهیم گفت.

### ۳. کاهش استرس

با پیش بردن وظیفه و افزایش بهره‌وری، تنش و فشار ایجادشده را نیز به حداقل می‌رسانید. وقتی روی یک وظیفه متمرکز هستید، می‌توانید موارد بیشتری را از فهرست کارهایتان تیک اتمام بزنید و زمان بیشتری را در برنامه کاری خود آزاد کنید. توانایی شما برای هدایت انرژی‌تان تضمین می‌کند که از کار

در دنیای سریع و همیشه در حال پیشرفت امروزی، توانایی مغز ما برای تمرکز روی یک کار خصوصا در محیط‌های کاری سخت و سخت‌تر شده است. با تمرین صحیح ذهن، می‌توانید ذهن خود را طوری تربیت کنید که روی وظایف خود تمرکز بیشتری داشته باشد. درک مزایای متمرکز ماندن می‌تواند برای موفقیت شغلی ما بسیار مهم باشد و به ما کمک کند بفهمیم تا کجا می‌توانیم در تخصص شغلی خود پیشرفت کنیم. در این مقاله به تعریف تمرکز در محیط کار می‌پردازیم و راه‌کارهایی را برای پیاده‌سازی مهارت تمرکز با حداقل حواس‌پرتی در محیط کار ارائه می‌دهیم.

### مهارت تمرکز چیست؟

تمرکز عبارت است از چگونگی توجه یا تمرکز روی یک شخص یا چیز خاص. وقتی فردی متمرکز است، توجه او روی یک نقطه کانونی متمرکز می‌شود. در محیط کار، یک کارمند زمانی متمرکز می‌شود که توجه او به سمت تکمیل هدف یا هدف اصلی شرکت معطوف شود.

### فواید متمرکز ماندن روی وظایف

متعهد ماندن به یک هدف یا وظیفه می‌تواند در محل کار بسیار سودمند باشد. صرف نظر از صنعتی که در آن کار می‌کنید، افزایش دامنه توجه می‌تواند موفقیت حرفه‌ای شما را

ملاپیت

نجوا ناجی

عقب نمایند و برای رسیدن به ضرب‌الاجل‌های لحظه آخری عجله نکنید.

#### ۴. افزایش کیفیت کار

توانایی شما در تمرکز برای موفقیت شما در محل کار نقش مهمی دارد. هر چه بتوانید زمان و تمرکز بیشتری را به یک کار اختصاص دهید، کیفیت کار شما بیشتر خواهد بود. به این صورت نه تنها کارها را سریع‌تر تکمیل می‌کنید، بلکه از بی‌نقصی و بی‌خطا بودن آن‌ها نیز مطمئن خواهید شد.

#### چگونه در محل کار متمرکز بمانیم؟

در ادامه نکاتی که باید هنگام تلاش برای حفظ تمرکز در محل کار در نظر بگیرید، آورده شده است.

#### ۱. عوامل حواس‌پرتی را از بین ببرید

هر چیزی را که در محیط اطرافتان ممکن است موجب حواس‌پرتی شود، حذف کنید. به این ترتیب، بهره‌وری بیشتری خواهید داشت و شانس بیشتری برای متمرکز ماندن پیدا خواهید کرد. در صورت امکان، سعی کنید گوشی خود را کنارتان نگذارید، یا آفلاین بمانید تا حواس‌پرتی را به حداقل برسانید. کار به تنهایی یا در یک محیط آرام نیز باعث تمرکز بیشتر شما می‌شود؛ چیزی که ممکن است در محیط‌های کاری امروزی چیزی نایاب باشد و شما را به سمت دورکاری سوق دهد.

#### ۲. وظایف خود را اولویت‌بندی کنید

اگر تعداد زیادی کار برای تکمیل دارید، نه تنها ایجاد یک لیست کار، بلکه اولویت‌بندی هر کار بر اساس سطح اهمیت آن‌ها می‌تواند مفید باشد. این کار به شما این امکان را می‌دهد که به جای این‌که به‌سادگی در حواس‌پرتی و مشغله زیاد غرق شوید، به طور روشمند وظایف خود را انجام دهید.

#### ۳. ذهن خود را آموزش دهید

درگیر شدن در فعالیت‌های مختلف تمرینی ذهن یک راه عالی برای بهبود توانایی‌های شناختی و متعاقباً تمرکز شماست. هنگامی که به مغز خود دستور می‌دهید تا منظم‌تر شود، می‌توانید در توجه به وظیفه‌ای که پیش روی شماست، فعال‌تر شوید.

#### ۴. در فضایی آرام کار کنید

وقتی به تنهایی یا در یک ناحیه آرام کار می‌کنید، بیشتر مستعد سرعت بخشیدن به امور و انجام کارهای بیشتر هستید. یک محیط آرام تضمین می‌کند که همکاران یا سایر عوامل پرسروصدا در محیط کارتان مزاحم شما نمی‌شوند. اگر انجام چنین موردی در محیط کار شما ممکن نیست، از هدفون و گوش کردن به یک موسیقی آرام حین کار کردن استفاده کنید. اگر هم موسیقی خود همان چیزی است که شما را حواس‌پرت می‌کند، پس بهتر است به راه‌های دیگری مانند نشستن در اتاق‌های خلوت شرکت یا حتی دورکاری فکر کنید تا بتوانید بهره‌ورتر عمل کنید و مدیران خود را راضی نگه دارید.

#### ۵. مدیتیشن را امتحان کنید

وقت گذاشتن برای استراحت، تنفس و مدیتیشن می‌تواند تا حد زیادی توانایی‌های شناختی شما را بهبود بخشد. سعی

کنید یوگا را تمرین کنید تا توانایی خود را برای تمرکز در محل کار تقویت کنید.

#### ۶. ورزش کنید

ورزش منظم مغز شما را تحریک می‌کند و آن را سرچال نگه می‌دارد. درگیر شدن در فعالیت بدنی هم‌چنین ظرفیت حافظه و تمرکز کلی را بهبود می‌بخشد. این امر نه تنها به شما کمک می‌کند تا پرنرژی بمانید، بلکه به شما انرژی اضافی لازم برای ادامه کار در محل کار را نیز می‌دهد.

#### ۷. استراحت کنید

وقت گذاشتن برای خودتان یک راه عالی برای جلوگیری از فرسودگی است. درحالی‌که انجام مداوم وظایف مهم است، اما زمان دادن به ذهن خود برای شارژ مجدد و استراحت می‌تواند برای سلامت روان شما بسیار مفید باشد. اگر در وظیفه‌ای گیر کرده‌اید که پیش نمی‌رود و اعصاب شما را به هم ریخته، دور شدن برای مدت کوتاهی می‌تواند دیدگاه و چشم‌اندازی تازه به شما بدهد. استراحت کردن و اجازه دادن به زمان استراحت و خاموش شدن مغز نیز می‌تواند انرژی مورد نیاز شما را هنگام بازگشت به کار فراهم کند.

#### ۸. خواب شبانه خوب داشته باشید

حداقل هشت ساعت خوابیدن در شب راهی عالی برای اطمینان از این است که هنگام رسیدن به محل کار در بهترین وضعیت جسمی و روحی خود هستید. خواب‌آلود بودن باعث کاهش سرعت شما در انجام وظایف می‌شود. از طرف دیگر، استراحت شبانه خوب به شما این امکان را می‌دهد که هوشیار و بیدار بمانید، به‌خصوص در ساعات اولیه صبح.

#### ۹. در یک زمان روی یک چیز تمرکز کنید

وقتی توجه خود را به سمت یک کار معطوف می‌کنید، خطر حواس‌پرتی به حداقل می‌رسد. به جای انجام چند کار به طور هم‌زمان، مغز خود را به طور فعال در یک زمان درگیر یک چیز کنید. با تمرکز روی یک کار ابتدا کیفیت کار و دامنه توجه خود را افزایش دهید و سپس به سراغ تسک بعدی بروید.

#### ۱۰. برای کارهای خاص زمان بگذارید

هنگام اولویت‌بندی تعیین وظایف، مدت زمانی را که برای تکمیل هر کدام نیاز دارید، در نظر بگیرید. برنامه‌ریزی روزانه و به کار بردن مهارت‌های مدیریت زمان به شما کمک می‌کند تا کار خود را با کارآمدی بهتری انجام دهید و هم‌چنین روی آن کار متمرکز بمانید. به عنوان مثال، ساعت ۸ تا ۱۰ صبح را برای تکمیل کار یک، ۱۰ تا ۱۱ صبح برای تکمیل کار دوم و... اختصاص دهید.

#### سخن نهایی

یادگیری نحوه تمرکز با استفاده از تاکتیک‌های مفید برای بهبود دامنه توجه می‌تواند به شما کمک کند تا کارمند بهتری شوید. اگرچه از حواس‌پرتی‌ها گریزی نیست و دیر یا زود ممکن است به علت شلوغی محیط کار یا دغدغه‌های ذهنی شخصی این عدم تمرکزها به وجود آیند، اما یادگیری نحوه برخورد با آن‌ها و هم‌چنین تعیین این‌که انجام کدام راه‌کار برای افزایش تمرکز برایتان بهتر است، نقطه شروع خوبی است که باید در این موارد در نظر بگیرید.

با پیش بردن وظیفه و افزایش بهره‌وری، تنش و فشار ایجادشده را به حداقل می‌رسانید. وقتی روی یک وظیفه متمرکز هستید، می‌توانید موارد بیشتری را از فهرست کارهایتان تیک تمام بزنید و زمان بیشتری را در برنامه کاری خود آزاد کنید. توانایی شما برای هدایت انرژی‌تان تضمین می‌کند که از کار عقب نمانید و برای رسیدن به ضرب‌الاجل‌های لحظه آخری عجله نکنید





بازارپایه

مجتبی پیرزاد

کارشناس کارآفرینی  
و توسعه بازار، عضو هیئت  
علمی دانشگاه

باید و نبایدهای بازاریابی صادرات

## تدابیر هوشمندانه برای صادرات موفق

بنگاه‌های اقتصادی در ورود به عرصه صادرات یا عدم موفقیت آن‌ها در حفظ و گسترش بازارهای بین‌المللی برای محصولات یا خدمات، فقدان برنامه اجرایی برای پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی بنگاه یا شرکت است. از این رو شاید بتوان گفت کلید حل معما، یافتن پاسخی برای این پرسش است که برنامه اجرایی برای پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی چیست. برنامه اجرایی برای پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی، دربرگیرنده مجموعه‌ای از اقدامات در حوزه بازاریابی صادرات است که اجرای گام به گام و دقیق آن‌ها منجر به کسب موفقیت در آن حوزه می‌شود. با کمی تساهل و تسامح، می‌توان این اقدامات را در پنج گام کلی به شرح آن‌چه در ادامه خواهد آمد، بیان کرد. شاید اغراق نباشد اگر گفته شود اجرای دقیق مراحل زیر می‌تواند منجر به افزایش سود و رشد بازار فروش محصولات یا خدمات شرکت در بازارهای بین‌المللی هدف شود.

می‌توان این اقدامات را در پنج گام کلی بیان کرد. اجرای دقیق این مراحل منجر به افزایش سود و رشد بازار فروش محصولات یا خدمات شرکت در بازارهای بین‌المللی هدف می‌شود.

- گام نخست: شناسایی بازار هدف
  - گام دوم: تدوین استراتژی‌های بازاریابی صادرات
  - گام سوم: آماده‌سازی ابزارهای ارتباطات بازاریابی
  - گام چهارم: ترویج
  - گام پنجم: ایجاد درخواست
- این مراحل پنج‌گانه با یکدیگر مرتبط است و در صورتی منجر

شرکت‌ها و بنگاه‌هایی که در اندیشه گسترش بازارهای بین‌المللی برای محصول یا خدمات خود هستند، باید ابتدا در مورد ورود به بازار صادرات به قطعیت برسند و سپس در مورد انتخاب مقاصد صادراتی و روش‌های انجام صادرات به مقاصد تعیین شده، جمع‌بندی لازم را به عمل آورند.

بازاریابی صادرات در حقیقت مترادف با اجرای دقیق فرایند تدوین شده در قالب یک استراتژی بازاریابی با هدف کسب موفقیت در بازارهای بین‌المللی است.

سوالی که مطرح می‌شود، این است که برنامه اجرایی برای پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی چیست؟ این برنامه دربرگیرنده مجموعه‌ای از اقدامات در حوزه بازاریابی صادرات است که اجرای گام به گام و دقیق آن‌ها منجر به کسب موفقیت در آن حوزه می‌شود.

شرکت‌ها و بنگاه‌هایی که در اندیشه گسترش بازارهای بین‌المللی برای محصول یا خدمات خود هستند، باید ابتدا در مورد ورود به بازار صادرات به قطعیت برسند و سپس در مورد انتخاب مقاصد صادراتی و روش‌های انجام صادرات به مقاصد تعیین شده، جمع‌بندی لازم را به عمل آورند. باید توجه داشت که بازاریابی صادرات، تنها به معنی شناسایی خریداران یا واردکنندگان کشور مقصد و ترغیب آن‌ها به ارائه سفارش خرید نیست. بازاریابی صادرات در حقیقت مترادف با اجرای دقیق فرایند تدوین شده در قالب یک استراتژی بازاریابی با هدف کسب موفقیت در بازارهای بین‌المللی است. عازز موتیولا، بنیان‌گذار و مدیرعامل مشاوران بازاریابی هندوستان، بر این باور است که دلیل ناکامی بسیاری از



یک وبسایت مناسب می‌تواند به عنوان یک فروشگاه عمل کند. برای این فروشگاه مجازی باید ویترین مناسبی ایجاد کرد. این ویترین می‌بایست علاوه بر این که معرف یک وبسایت ایرانی باشد، با فرهنگ کشور مقصد نیز هم‌خوانی داشته باشد. از سویی، وبسایت می‌بایست معرفی کاملی را از محصولات و امکانات موجود در بنگاه اقتصادی برای راحتی بیشتر مصرف‌کنندگان در کشور مقصد معرفی کند. نکته مهم در وبسایت‌ها راحتی و جذابیت محیطی برای کاربران است و هم‌چنین وجود زبان کشور مقصد در وبسایت

برای شناخت کشور هدف مناسب عواملی را می‌بایست در نظر گرفت که برخی از آن‌ها معرفی می‌شود:

۱. تراز تجاری کشور مقصد
۲. تاریخچه واردات از کشور مبدأ
۳. روابط سیاسی و اقتصادی دو کشور
۴. هزینه‌ها و قوانین گمرکی و واردات
۵. فاصله بین دو کشور و راه‌های حمل‌ونقل تجاری
۶. میزان جمعیت و جغرافیای انسانی
۷. فرهنگ و رسوم و رفتارهای اجتماعی
۸. امکانات و شیوه‌های بازاریابی ممکن
۹. حجم واردات و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت اقتصادی
۱۰. محصولات وارداتی رقیب موجود در بازار
۱۱. محصولات تولیدی رقیب موجود در بازار
۱۲. ارزش پولی و برابری ارزی
۱۳. حجم مصرف داخلی

کشوری که از بوته بررسی این عوامل عبور کرده و انتخاب شده، آماده تعیین استراتژی حضور است و پس از آن، برای بازاریابی مهیاست، که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. هنگامی که کشور هدف مشخص شد، روش ورود به بازار می‌بایست تعیین شود و پس از آن، سایر استراتژی‌ها و راه‌کارهای عملیاتی تعیین خواهد شد، که از روش برندینگ تا نحوه قیمت‌گذاری و شیوه توزیع را در بر می‌گیرد. (با توجه به گستردگی موضوع، تبیین این استراتژی و سایر راه‌کارهای مطرح‌شده، نیازمند فضای مجزایی از این مقاله است.)

به نتیجه مطلوب می‌شود که هر یک به‌درستی انجام گیرد. بازاریابی صادرات فرایندی پیوسته و دائمی است که با در نظر گرفتن الزامات زمانی و شرایط کلی حاکم بر بازار و اقتصاد در عرصه بین‌المللی می‌توان مراحل گوناگون آن را مورد بازنگری قرار داد.

برنامه‌اجرائی برای پیاده‌سازی استراتژی بازاریابی، دربرگیرنده مجموعه‌ای از اقدامات در حوزه بازاریابی صادرات است که اجرای گام به گام و دقیق آن‌ها منجر به کسب موفقیت در آن حوزه می‌شود.

#### شیوه‌های نوین بازاریابی صادرات محور

پس از آن که استراتژی بازاریابی مشخص و هدف‌گذاری‌های اولیه نیز تعیین شد، مرحله بازاریابی در سطح بین‌الملل آغاز می‌شود. تجربه اینجانب در زمینه بازاریابی فرامرزی و بین‌المللی نشان می‌دهد که این زمینه لزوماً نیازمند هزینه‌های گزاف نیست و از روش‌های ارزان‌قیمت‌تر نیز می‌توان به نتایج خوب و در صورت طراحی هوشمندانه طرح بازاریابی‌های نوین حتی به نتایجی بهتر از شیوه‌های کلاسیک دست یافت. اما همان‌طور که گفته شد و در یادداشت‌های قبلی اشاره کردم، قبل از شروع به بازاریابی می‌بایست اهداف عملکرد و مهم‌تر از آن، بازار و کشور هدف تعیین شود. در صورتی که کشور هدف به‌درستی انتخاب شود، علاوه بر این که هزینه‌های جانبی به حداقل ممکن کاهش پیدا می‌کند، خطرهای تجاری نیز حداقل می‌شود و سود حاصل افزایش خواهد یافت.

متفاوتی می‌توان از آن‌ها بهره برد. این تبلیغات می‌تواند شناخت بازار نسبت به برند مزبور را هم برای مصرف‌کنندگان نهایی و هم برای واسطه‌ها افزایش دهند. البته آگهی‌نامه‌های اینترنتی نیز وجود دارند. این موارد همانند آگهی‌نامه‌های کاغذی به درج آگهی‌های متفاوت با قیمت‌ها و اندازه‌های متفاوت و گاهی رایگان می‌پردازند. انتخاب آگهی‌نامه مؤثر و کاربردی نیازمند تحقیق و بررسی کافی است.

ارسال پیام‌های تبلیغاتی از طریق نامه‌های الکترونیک یا شبکه‌های اجتماعی همچون واتس‌آپ یا تلگرام می‌تواند اثرگذار باشد. البته انتخاب شبکه اجتماعی صحیح با توجه به استفاده مخاطب در کشور مقصد و همچنین حفظ اختصار و جذابیت در متن و تصاویر می‌تواند تأثیرگذاری این نوع از تبلیغات را افزایش دهد.

این تبلیغات در جهان عمری تقریباً ۲۰ ساله دارند و هر روز در حال توسعه و نوآوری بیشترند. بنابراین همیشه می‌بایست در حال رصد نوآوری‌ها در این زمینه بود.

### اپلیکیشن‌ها

ورود گوشی‌های هوشمند به بازار و فراگیر شدن آن‌ها در دنیا، نوع جدیدی از بازاریابی و معرفی محصول را ایجاد کرد که بخشی از بازاریابی محتوای محور را شامل می‌شود. برای ورود به این عرصه از تبلیغات، بنگاه می‌بایست در ابتدا محتوای مناسبی را با توجه به محصول یا محصولاتی که قصد بازاریابی آن‌ها را دارد، تولید کند. این محتوا هرچقدر که کاربردی‌تر باشد، وظیفه بازاریابی خود را بهتر انجام خواهد داد. سپس اپلیکیشن متناسب با محتوا ایجاد و در اپلیکیشن‌هایی که به عرضه سایر اپلیکیشن‌ها می‌پردازند، قرار داده می‌شود. یادآور می‌شود که استفاده از زبان‌های کشورهای هدف در اپلیکیشن موضوعی بدیهی است. برای مثال، یک شرکت تولیدکننده کفش‌های ورزشی در آلمان، اپلیکیشنی را ارائه کرده است که ضربان قلب و سایر اطلاعات سلامت ورزشکاران را محاسبه و بررسی می‌کند. از آنجایی که این شرکت قصد دارد مشتریانی فراتر از مرزهای خود را جذب کند، بنابراین در این اپلیکیشن امکان استفاده از بیش از ۱۰ زبان بین‌المللی وجود دارد.

از سوی دیگر، برخی از توسعه‌دهندگان اپلیکیشن‌ها نیز اقدام به تولید اپلیکیشن‌های رایگانی می‌کنند که در بخشی از آن اپلیکیشن‌ها آگهی نمایش داده می‌شود. می‌توان برای ورود به اپلیکیشن‌ها از این شیوه آغاز کرد.

یلوپیج (صفحات زرد)

یلوپیج کتاب‌ها یا وبسایت‌هایی هستند که بانک اطلاعاتی مشاغل را در خود جای داده‌اند و نمونه‌هایی از آن در ایران رواج دارد. یلوپیج‌ها نیز گونه دیگری برای معرفی شرکت و همچنین یافتن واردکننده مناسب در کشور مقصد هستند. برای یافتن یلوپیج‌های یک کشور- البته اصولاً شهرهای بزرگ دنیا نیز دارای یلوپیج‌های اختصاصی‌اند- از موتورهای جست‌وجوگر می‌توان استفاده کرد. به عنوان مثال:

یلوپیج اتحادیه اروپا: [www.europages.com](http://www.europages.com)

یلوپیج بین‌المللی: [www.worldyellowpages.com](http://www.worldyellowpages.com)

### روش‌های نوین برای بازاریابی در بازارهای بین‌المللی

فضای مجازی فرصت‌های نوینی را برای معرفی محصولات در بازارهای بین‌المللی ایجاد کرده، که البته نیازمند عملکردی هوشمندانه‌تر است. فضای مجازی در شرایط اخیر به چند دسته تقسیم می‌شود:

#### راه‌اندازی وبسایت

یک وبسایت مناسب می‌تواند به عنوان یک فروشگاه عمل کند. برای این فروشگاه مجازی باید ویتترین مناسبی ایجاد کرد. این ویتترین می‌بایست علاوه بر این که معرف یک وبسایت ایرانی باشد، با فرهنگ کشور مقصد نیز همخوانی داشته باشد. از سویی، وبسایت می‌بایست معرفی کاملی را از محصولات و امکانات موجود در بنگاه اقتصادی برای راحتی بیشتر مصرف‌کنندگان در کشور مقصد معرفی کند. نکته مهم در وبسایت‌ها راحتی و جذابیت محیطی برای کاربران است و همچنین وجود زبان کشور مقصد در وبسایت. یا در حالت بهتر آن، با معرفی محلی در کشور مقصد به عنوان پایگاه، می‌توان تأثیرگذاری وبسایت را دوچندان افزایش داد.

#### شبکه‌های مجازی

اینستاگرام، فیس‌بوک، یوتیوب و سایر فضاهایی را نیز که امکان تعامل مجازی را ایجاد می‌کنند، نباید فراموش کرد. حضور در این شبکه‌ها در وهله اول می‌تواند مشتریان خرد را درگیر کند و پس از آن در ایجاد ارتباط با واردکنندگان کشور مقصد اثرگذار باشد.

جذابیت در طرح‌های گرافیکی، موجز بودن متون و همچنین پیام‌رسانی مناسب در حفظ اختصار، عامل موفقیت خواهد بود. از سوی دیگر، توجه به فرهنگ و آداب و رسوم کشور مقصد در کنار فرهنگ ایرانی نشان‌دهنده اصالت تولیدکننده و همچنین برقرارکننده ارتباط فرهنگی با کشور مقصد خواهد بود.

#### سایت‌های تجارت الکترونیک

در فضای مجازی وبسایت‌هایی وجود دارند که در زمینه تجارت الکترونیک فعالیت می‌کنند و در واقع پل ارتباطی مابین تجار صادرکننده و تاجر واردکننده هستند. اصطلاحاً به این وبسایت‌ها، وبسایت‌های «Business To Business» یا «B۲B» گفته می‌شود.

در این وبسایت‌ها شرکت‌های تجاری، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان و همان‌طور که گفته شد، تاجر می‌توانند به معرفی خود بپردازند و همچنین با جست‌وجو در بین اطلاعات موجود در این وبسایت‌ها مشتریان خوبی برای خود به دست آورند.

از آنجایی که اصولاً این وبسایت‌ها به بررسی مستندات و حتی در مواردی بازدید حضوری از بنگاه‌های اقتصادی می‌پردازند، بنابراین فضاهای مناسبی برای شروع مذاکرات تجاری شناخته شده‌اند و اعتبار خوبی را در دنیای تجارت جهانی کسب کرده‌اند.

#### تبلیغات اینترنتی

در وبسایت‌های جست‌وجو مانند گوگل یا یاهو، فضایی برای جذب تبلیغات مشخص شده است که با قیمت‌ها و شرایط



ورود گوشی‌های هوشمند به بازار و فراگیر شدن آن‌ها در دنیا، نوع جدیدی از بازاریابی و معرفی محصول را ایجاد کرد که بخشی از بازاریابی محتوای محور را شامل می‌شود. برای ورود به این عرصه از تبلیغات، بنگاه می‌بایست در ابتدا محتوای مناسبی را با توجه به محصول یا محصولاتی که قصد بازاریابی آن‌ها را دارد، تولید کند. این محتوا هرچقدر که کاربردی‌تر باشد، وظیفه بازاریابی خود را بهتر انجام خواهد داد. سپس اپلیکیشن متناسب با محتوا ایجاد و در اپلیکیشن‌هایی که به عرضه سایر اپلیکیشن‌ها می‌پردازند، قرار داده می‌شود. یادآور می‌شود که استفاده از زبان‌های کشورهای هدف در اپلیکیشن موضوعی بدیهی است





در این بخش می‌خوانید

نگاهی به جدیدترین تبلیغات روز دنیا  
◀◀◀ **کرکره‌ها را پایین بکشید!**

معرفی ۲۱ فیلم برتر از سال ۲۰۲۱  
◀◀◀ **سینما در سالی که گذشت**

معرفی پنج کتاب مفید در حوزه کسب‌وکار  
◀◀◀ **چراغ راه**

◀◀◀ **طنز | خردکن دالبری نبود و زغال گل می‌انداخت!**

# فرهنگ و جامعه

نگاهی به جدیدترین تبلیغات روز دنیا

# کررها را پایین بکشید!

با نزدیک شدن به بازه کریسمس تعدادی از تبلیغات روز دنیا رنگ و بوی کریسمسی به خود گرفته است، که بسیاری از آن‌ها در پلتفرم ویدیو تهیه شده‌اند. البته برندهایی چون توییت نیز تبلیغات کریسمسی خود را با استفاده از تکنیک داستان‌سرایی منتشر کردند. به دلیل محدودیت استفاده از تبلیغات ویدیویی در این‌جا، روی تبلیغات چاپی جدید برندها در سه ماهه چهارم سال جاری میلادی تمرکز کرده‌ایم که تعدادی از آن‌ها را در ادامه می‌بینید.



## تبلیغ ایرانی ساخت آژانس کرین

شعار روی تبلیغ جدید هایپ که به سفارش کارفرمای ایرانی نوشته شده، این است: «این همه انرژی جمع شده به جا». این شعار به سبک شعری به سبک هیپ پاپ اما به زبان فارسی برای ارتباط بهتر با مخاطبان برند هایپ طراحی شده است. هایپ درصدد بود تا محصول جدید خود را به بازار ایران عرضه کند؛ محصولی که یک نوشیدنی SKU جدید ۱۸۵ میلی‌لیتری بود. چالش آن‌ها در این حالت نشان دادن دقیق سایز محصول بود، زیرا هیچ تفاوت دیگری میان این محصول کوچک و سایزهای دیگر وجود نداشت. هم‌چنین آن‌ها در نظر داشتند که بگویند Hype MFP ۱۸۵ میلی‌لیتری همان انرژی را به شما در حد و اندازه‌های سایز اصلی می‌دهد. آن‌ها در این مورد می‌گویند: «بنابراین تصمیم گرفتیم محصول را در موقعیت مقایسه در کنار عنصر شناخته‌شده‌ای مانند دست هالک قرار دهیم تا پیام را منتقل کند و کوچک بودن محصول را نشان دهد.»

## کمک هاینز به کشاورزان

امسال جشنواره سالانه پرتاب گوجه‌فرنگی در اسپانیا انجام نشد. جشن گوجه با لاتوماتینا در اسپانیا یکی از مشهورترین و زیباترین جشنواره‌هایی است که هر ساله در برخی از مناطق اسپانیا برگزار می‌شود. برای برگزاری جشنواره جهانی گوجه هزینه‌های زیادی صرف می‌شود، با این حال، جشنواره لاتوماتینا هر سال با علاقه و هیجان بیشتری برگزار می‌شود. اما در سال جاری این جشنواره برگزار نشد و این خبر بدی برای کشاورزان محلی اسپانیا بود که هر ساله گوجه‌های زیادی را به دلیل برگزاری این جشن می‌فروختند. از آنجایی که رسالت برند هاینز این است که همه چیز را بهتر کند، تصمیم گرفت کاری در این خصوص انجام دهد و آن، خریداری محصولات گوجه‌فرنگی باقی‌مانده روی دست کشاورزان اسپانیایی و تبدیل آن به کچاپ نسخه محدود لاتوماتینا بود. آن‌ها در این محصول، با کمک مالی شرکت به کشاورزان اسپانیایی، تلاش کردند روح جشنواره هم‌چنان زنده بماند. نسخه محدود کچاپ Heinz Tomatina حتی با یک تگ گوجه‌فرنگی له‌شده برای تجلیل بصری این سنت محبوب اسپانیایی عرضه شد.

LA TOMATINA  
GOT CANCELLED.  
SO WE TURNED  
SPANISH TOMATOES  
INTO KETCHUP.





### نجات فیل‌ها

از فیل‌ها در مقابل خطر انقراض محافظت کنید. طی ۱۰۰ سال گذشته ۹۳ درصد از کل فیل‌های روی زمین کشته شده‌اند. با سرعت فعلی کشتار و بدون حفاظت از پارک‌های ملی، فیل‌ها تا سال ۲۰۳۰ منقرض خواهند شد. برای نجات جانوران وحشی در آفریقا، باید از هم‌اکنون قبل از منقرض شدن شناخته‌شده‌ترین حیوانات اقدام کنیم. بنابراین به نجات پارک ملی برای محافظت از آن‌ها در برابر شکارچیان غیرقانونی نیاز داریم. این نوشته‌ای هشداردهنده روی پوستری است که به حمایت از جمعیت حیوانات پارک ملی پرداخته است.

در دو پوستر دیگر نیز همین هشدار در مورد خطر انقراض کرگدن‌هایی که ۹۴ درصد آن‌ها کشته شده‌اند و شیرهایی که ۴۰ درصد آن‌ها کشته شده‌اند، وجود دارد. این آگهی هشدار داده که بدون حمایت از پارک‌های ملی به‌زودی نسل این حیوانات از کره زمین ناپود خواهد شد و بهتر است قدمی برای این کار برداشته شود. به این منظور لینک کمک مالی و بارکد مرتبط با آن روی آگهی برای کمک به نجات این گونه‌های حیوانی قرار داده شده است. این آگهی به سفارش سازمان غیردولتی nationalparkNGO هلند و از سوی آژانس Featuring Design طراحی و در تاریخ اول دسامبر ۲۰۲۱ به صورت آگهی چاپی منتشر شده است.



### کاستوم هالووین بر تن برگرکینگ

هالووین همیشه زمانی برای پوشیدن لباس مورد علاقه افراد است. آژانس اوگیلوی هم از این فرصت استفاده کرده و برای برگرکینگ کمپینی ایجاد کرده که با شعار نمادین این روز یعنی Trick or treat همراه شده که شعاری مرسوم از زبان کودکانی است که به رسم فاشق‌زنی پشت در خانه‌ها می‌پردازند. برگرکینگ هم لباسی بر تن لوگو و همبرگر نمادین خود پوشاند و به اصطلاح آن را استتار کرد.

این برند در سراسر دنیا به تزیین رستوران‌هایش در بازه هالووین، تغییر لوگوی خود و حتی لباس پوشاندن به کاراکتر اصلی خود برای جشن هالووین مشهور است. امسال نیز محصول نمادین خود یعنی همبرگر را با کاستوم یک آب‌نیات راهی پوسترهایی تبلیغاتی کرد. هم‌چنین برگرکینگ به اطلاع مشتریان رساند که آن‌ها می‌توانند یک نسخه محدود از این مینی همبرگرها را از طریق اپلیکیشن برنامه برگرکینگ در هالووین سفارش دهند.



### کرکره‌های فولکس واگن

خودروهای تجاری فولکس واگن و نهاد سلامت روان بریتانیا پیام #downtools خود را با مجموعه‌ای از نقاشی‌های هنری خیره‌کننده به عنوان بخشی از کمپین ایجادشده از سوی آژانس BBH به خیابان‌های بزرگ آورده است. این نقاشی‌ها را هنرمند برجسته نقاشی دیواری، پیتر باربر کشیده است و روی کرکره‌های یک خشک‌شویی، یک قصابی و یک نانواپی جا خوش کرده‌اند. آن‌ها هنگام پایین کشیده شدن پیام «بیایید کرکره‌ها را در هنگام کار زیاد پایین بیاوریم» همراه با هشنگ #downtools را به اشتراک می‌گذارند. این آگهی محیطی را آژانس BBH بریتانیا برای خودروهای تجاری فولکس واگن طراحی کرده است.



معرفی ۲۱ فیلم برتر از سال ۲۰۲۱

## سینما در سالی که گذشت

و گران قیمت ابرقهرمانی در گیشه‌ها خالی است، باز هم می‌توان فهرستی از فیلم‌های قابل توجه در سال ۲۰۲۱ ارائه کرد. در ادامه ۲۱ فیلم برتر سال ۲۰۲۱ را که مورد انتخاب منتقدان بوده‌اند، به شکلی خلاصه مرور می‌کنیم.

سال ۲۰۲۱ در حالی به پایان رسید که با فروکش کردن نسبی تعطیلی‌های کرونایی، جان دوباره‌ای به آهستگی به بدنه سینما بازگشت. در این سال هم مجموعه‌ای از آثار مستند و داستانی قابل توجه تولید شدند و گرچه هنوز هم جای فیلم‌های پریننده

۲۱

### در باب بی‌نهایت بودن

در این فیلم لحظاتی با اهمیت کمتر همان‌قدر اهمیت پیدا می‌کنند که وقایع مهم تاریخی. از شهر کلن آلمان که جنگ زیر و رویش کرده، تا یک جشن تولد و پدری که خم شده است تا بند کفش دخترش را ببندد و لشکری که در جنگ شکست خورده‌اند، همه چیز اهمیتی یک‌دست پیدا می‌کند.

فیلم سوئدی «در باب بی‌نهایت بودن» تأملی درباره زندگی انسان در تمام وجوه زشت و زیبای آن است که هم شکوه زندگی را نشان می‌دهد، هم اوقات بی‌معنای آن را. این فیلم هم که مانند دیگر آثار روی اندرسون، کارگردان مشهور سوئدی، است، مانند یک روایا، داستان زندگی را مثل داستان‌های هزارویک شب برای ما تعریف می‌کند.

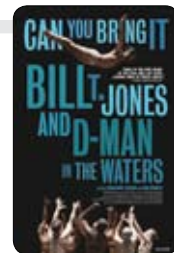


۲۰

### از پیشش برمی‌آیی؟

به نجاتی می‌پردازد که از سوی بیل جونز حس می‌شود، زیرا او و کمپانی آرنی زین درگیر شیوع ایدز بودند. در این اثر تعدادی از بالرین‌ها طی تمرینات خود رفته‌رفته متوجه می‌شوند که یک اثر هنری چه تأثیری در دوران همه‌گیری یک بیماری شوم می‌تواند داشته باشد.

مستند آمریکایی «از پیشش برمی‌آیی؟» به یکی از دوران سیاه تاریخ بشر، یعنی دوره شیوع بیماری ایدز، اشاره می‌کند و رجوع به این دوره را از خلال خلق شدن یکی از برجسته‌ترین آثار هنر باله، یعنی قطعه‌ای از بیل جونز، انجام می‌دهد. در سال ۱۹۸۹، این قطعه باله به ابراز ترس، خشم، اندوه و امید



۱۹

### ولوت آندرگروند

نام یکی از گروه‌های بسیار مشهور موسیقی راک‌اند رول است و در این فیلم به‌خوبی می‌بینیم که چطور این گروه موسیقی تبدیل به یکی از سنگ بناهای فرهنگ غربی شد و در این مسیر بر چه تضادها و تعارض‌هایی فائق آمد. قطعاً با دیدن این فیلم با ریشه‌های فرهنگ پاپ بیشتر آشنا می‌شویم.

این اثر مستند که به تاریخ موسیقی می‌پردازد، اثری از تاد هینز، کارگردان مشهور آمریکایی، است. گویا طی سال‌های اخیر پرداختن به تاریخچه موسیقی، چه در خلال اثر داستانی، چه مستند، محبوبیت فراوانی بین فیلم‌سازان آمریکایی پیدا کرده است. «ولوت آندرگروند»، یا همان «زیرزمین مخملی»



۱۸

### روزها

خود را سپری می‌کند. این فرد بیمار که در سرزمینی غیر از وطن خود به سر می‌برد، با کسی آشنا می‌شود و این آشنایی تحمل این دوران دردناک را برای او آسان‌تر می‌کند. این فیلم که بیش از دو ساعت با سرعتی بسیار آهسته پیش می‌رود، ارزش روابط را در تحمل رنج‌های فردی به تصویر می‌کشد.

اگر دنبال یک فیلم کاملاً هنری می‌گردید، شاید بهترین نمونه در این فهرست، فیلم تایوانی «روزها»، ساخته سای مینگ‌لیانگ، باشد.

در این فیلم هم که مانند دیگر آثار سای با سرعتی بسیار پایین و ساختاری به‌ظاهر ساده روبه‌رو هستیم، با داستان زجر کشیدن فردی بیمار روبه‌رو می‌شویم که مراحل درمان



۱۷

### صدای انسان

این اثر زنی در کنار یک چمدان نشسته و منتظر است تا شریک قبلی زندگی او سراغ این چمدان بیاید. باین حال، نه خبری از این فرد می‌شود و نه سگی که در این میان به این سو و آن سو می‌رود، می‌فهمد که صاحبش او را رها کرده است.

شاید بد نباشد در میان مجموعه‌ای از فیلم‌های بلند مستند و داستانی، نگاهی به یک فیلم کوتاه برجسته هم بیندازیم. تنها ۳۰ دقیقه از وقت شما لازم است تا با اثر جدید پدرو آلمادوار، یکی از مشهورترین کارگردانان جهان اسپانیایی‌زبان، روبه‌رو شوید. در





### پدر

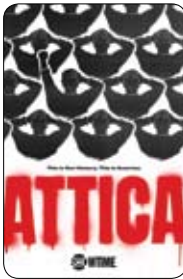


در این فیلم پراحساس با داستان پیرمردی فرهیخته روبه‌رو می‌شویم که حوادث عجیبی را اطراف خود حس می‌کند و رفته‌رفته متوجه می‌شود که کنترلی روی این حوادث تصادفی و غیرمنطقی ندارد. «پدر» سرودی پرکشش برای سالمندانی است که با بیماری آلزایمر دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

قطعاً مشهورترین فیلم این فهرست برای همه فیلم «پدر»، ساخته فلوریان زلر، است. دلیل مشهور شدن این فیلم یکی بازیگری خیره‌کننده آنتونی هاپکینز است که برای او جایزه اسکار را به همراه داشت، هم این نکته که «پدر» در ماه‌های ابتدایی سال ۲۰۲۱ اکران شد و فرصت کافی برای تماشا شدن طی سال را پیدا کرد.



### اتیکا



سالگرد ۵۰ سالگی آن رویداد تلخ ساخته شده است، متوجه می‌شویم که نظام قضایی آمریکا، به‌ویژه مسئله نگهداری از زندانیان، نیازمند اصلاح فراوانی بوده و این مسئله هنوز هم صادق است. شورش زندان اتیکا در سال ۱۹۷۱ دامنه‌ای از بحث‌های فراوان پیرامون حقوق زندانیان را در جهان غرب به راه انداخت.

در سال ۱۹۷۱ در زندانی به نام اتیکا، درگیری خونینی بین زندانیان و زندانبان‌ها پیش آمد. این درگیری از همان زمان تا کنون دست‌مایه فیلم‌های بسیاری بوده است؛ از فریاد «اتیکا اتیکا»ی آل پاچینو در فیلم «بعدازظهر سگی»، تا فیلمی به نام «اتیکا» در سال ۱۹۸۰ با بازیگری مورگان فریمن، تا همین مستند سال ۲۰۲۱. در این مستند که به مناسبت



### آزور



خود را رو می‌کند. این فیلم که در جشنواره برلین پخش شد، داستان یک کارمند بانک سویسی را تعریف می‌کند که برای جانشینی همکار خود به آرژانتین می‌رود. با این حال، فضای فیلم در تشنج حکومتی دیکتاتوری و ناپدید شدن مرموز همکار او پیش می‌رود.

با فیلمی فوق‌العاده از کارگردان جوان سویسی، آندرس فونتانو، روبه‌رو هستیم. اگر بخواهیم معنای تلویحی کلمه «آزور» را بفهمیم، باید نوعی «دست را رو نکردن» را در نظر بیاوریم. این فیلم هم با حس‌وحال تریلر خود به‌خوبی از معنای نام خود پیروی می‌کند و تا آخرین لحظه تماشاچی را به حدس زدن وامی‌دارد و در آخرین نقطه است که دست



### قدرت سگ‌خویی



و احترامی را به تصویر بکشد که دیگران نسبت به او دارند. این مرد سخت‌گیر در برخورد با نوعروس برادر خود رفته‌رفته از حالت ترسناک خود دست کشیده و خلق‌وخویی نرم‌تر و آسیب‌پذیرتر پیدا می‌کند. عبارت «سگ‌خویی» در عنوان این فیلم اشاره به تمام امیال غیرقابل کنترل انسان دارد.

این فیلم با همکاری چند کشور نیوزلند، استرالیا، انگلستان و آمریکا ساخته شده است و با ساختار وسترن خود داستان فردی پرجذبه به نام فیل برینک را تعریف می‌کند. بازیگری فوق‌العاده بندیکت کامبریج در نقش اصلی این فیلم، به‌خوبی می‌تواند چهره‌ای کاریزماتیک از فیل بسازد و داستان ترس



### سوغاتی: قسمت دوم

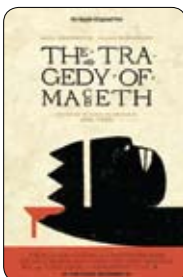


این فیلم، این دختر جوان دیگر به سن فارغ‌التحصیلی از دانشگاه رسیده است و قصد دارد احساسات پیچیده‌ای را که در آن رابطه داشت، تبدیل به فیلم پایان‌نامه خود کند و در این میان با تفکیک واقعیت و خیال دست‌وپنجه نرم می‌کند.

دو سال پیش بود که جوانا هاگ، با ساختن فیلم «سوغاتی» نظر بسیاری از منتقدان و علاقه‌مندان سینمای هنری را به خود جلب کرد. داستان قسمت اول این فیلم مربوط به یک دانشجوی جوان سینماست که با فردی غیرقابل اعتماد و پیچیده ارتباط برقرار می‌کند. در قسمت دوم



### تراژدی مکبث



این اثر دور هم جمع شده‌اند. از سیاه و سفید شدن فضای فیلم تا ساختار بصری به‌شدت مینی‌مالیستی و شاید از همه مهم‌تر، سیاه‌پوست شدن مکبث. بازی فوق‌العاده ستاره‌هایی چون دنزل واشنگتن و فرانسیس مک‌دورمند، «تراژدی مکبث» را به یکی از آثار دیدنی ۲۰۲۱ تبدیل کرده است.

شاید در این فهرست هیچ کارگردانی به شهرت برادران کوئن نباشد. با این حال، در فیلم «تراژدی مکبث» برای اولین بار تنها با یکی از این دو برادر نابغه روبه‌رو هستیم. جوئل کوئن با جرئت خیره‌کننده سراغ یکی از پرعظمت‌ترین آثار تاریخ ادبیات و نمایش، یعنی «مکبث» شکسپیر رفته است. تقریباً تمام نوآوری‌های ممکن در

## ۱۰

### حافظه

فیلم کن کرد. داستان فیلم مربوط به زنی گل‌فروش، با بازی تیلدا سوینتن، است که ناگهان شبی با یک صدا از خواب می‌پرد. از این لحظه به بعد زن درگیری عمیقی با زمین پیدا می‌کند و تاریخی که بر آن گذشته است.

اپیچاتیونگ ویراستاکول، کارگردان تایلندی، که در سال ۲۰۱۰ با فیلم «عمو بونمی زندگی‌های قبلی‌اش را به خاطر می‌آورد» به شهرتی جهانی دست پیدا کرد، در امتداد فیلم‌های هنری و پیچیده خود در سال ۲۰۲۱ فیلم «مموریا» یا همان «حافظه» و «خاطره» را روانه جشنواره



## ۹

### امید

خانواده شلوغ زندگی می‌کنند و به مرور زمان از یکدیگر فاصله گرفته‌اند. با این حال، اتفاقی که برای زن می‌افتد، باعث می‌شود آن‌ها بخواهند رابطه خود را بازسازی کنند. داستان این فیلم به سمت پذیرش این واقعیت پیش می‌رود که عشق یکی از ماندگارترین احساسات انسانی است.

گرچه این فیلم نوژی، به کارگردانی ماریا سودال، ساخته سال ۲۰۱۹ است، اما اکران عمومی آن در سال ۲۰۲۱ باعث می‌شود بتوانیم آن را در این فهرست بگنجانیم. این داستان مانند فیلم‌هایی چون «آمور» ساخته میشل هانکه، داستان عشق بین زوج‌های مسن را به تصویر می‌کشد. در این فیلم با زن و شوهری روبه‌رو می‌شویم که در یک

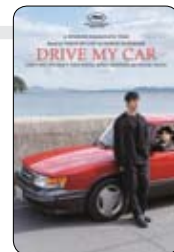


## ۸

### ماشین من را بران

بهترین فیلمنامه، در امتداد مسیر موفقیت سینمای آسیای شرقی گام برداشت. این فیلم سه ساعته، داستان هنرمندی غم‌زده را به تصویر می‌کشد که با پیشنهاد کاری جذاب روبه‌رو می‌شود؛ بازی کردن نقش «دایی وانیا» در جشنواره تئاتر معتبر هیروشیما.

هاروکی موراکامی، نویسنده مشهور ژاپنی، در سال ۲۰۱۴ مجموعه داستان کوتاهی به نام «مردها بدون زن‌ها» منتشر کرد که یکی از آن داستان‌های کوتاه مبنای فیلمنامه این فیلم را تشکیل داد. فیلم «ماشین من را بران» با برنده شدن سه جایزه در جشنواره فیلم کن، از جمله جایزه



## ۷

### لیکریش پیتزا

در این داستان شخصیتی ۱۵ ساله را می‌بینیم که خود را برای روز عکاسی دبیرستان آماده می‌کند. در این مسیر رابطه‌ای بین او و دختری شکل می‌گیرد که دستیار یک عکاس است. این ارتباط در مسیر رشد و بلوغ این شخصیت‌ها گره می‌خورد و هر یک از آن‌ها را به شهری جز محل اصلی زندگی‌شان می‌کشاند.

پل توماس اندرسون سال ۲۰۲۱ را با اکران فیلمی درباره زندگی نوجوان‌ها با ته‌مایه کمدی گذراند. «لیکریش پیتزا» به نوعی از صفحات ضبط موسیقی اشاره دارد که به لحاظ ظاهری شبیه آب‌نبات لیکریش هستند و به لحاظ ابعاد مشابه یک پیتزا. داستان به سال ۱۹۷۳ به دره سن‌فرانسیسکو کالیفرنیا برمی‌گردد.



## ۶

### قرار

نوبی قرار گرفته‌اند. نکته جالب این قصه این است که اتفاقات بسیار تلخی که طی آن دوران برای نوبی افتاده‌اند، تا این زمان برای کسی تعریف نشده‌اند و او این راز را به مدت ۲۰ سال برای خود نگه داشته است.

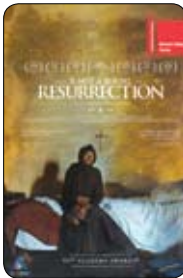
این مستند با استفاده از تکنیک انیمیشن داستان شخصیتی به نام امین نوبی را تعریف می‌کند. نوبی یک پناهنده افغان است که در دوران کودکی خود از افغانستان گریخته و به کشوری دیگر پناه برده است. این مستند قصه وقایعی را به شکل انیمیشن به تصویر می‌کشد که طی آن دوران بر مسیر







### این تدفین نیست، رستاخیز است



حال آماده کردن اقلام لازم برای مراسم تدفین خود است. این پیرزن درحالی که با امور دنیوی خود خداحافظی می کند، متوجه می شود که نمی تواند زندگی را در شهرش ادامه دهد، زیرا قرار است در این مکان یک سد ساخته شود و ساکنان باید از آن جا خارج شوند.

باز هم با فیلمی روبه رو هستیم که علی رغم ساخته شدن در سال ۲۰۱۹، اکران عمومی و کامل خود را در سال ۲۰۲۱ دید. این فیلم که محصول مشترکی از کشورهای لسوتو و آفریقای جنوبی است، داستان پیرزنی ۸۰ ساله را به تصویر می کشد که روزهای پایانی عمر خود را سپری می کند و در



### راهپیمایی



خود را درمان کنند. هر یک از این افراد با ساختن قطعات فیلمی کوتاهی، قصد دارد خاطرات و تجربیات خود را به شکلی بازنمایی کند، تا روان زخمی خود را التیام ببخشد. محصول نهایی فیلمی الهام بخش است که در سوی دیگر خود اعتراضی جدی به مقامات کلیسای کاتولیک دارد.

با مستندی مشارکتی، درمانی و اعتراض آمیز روبه رو هستیم. فیلم «راهپیمایی» که به کارگردانی شش فیلم ساز مجزا ساخته شده است، داستان شش مرد را به تصویر می کشد که در دوران کودکی خود مورد سوءاستفاده قرار گرفته اند و حالا که دیگر بزرگ شده اند، می خواهند روح آسیب دیده



### راکس



دارند که ناگهان مادر دو بچه را رها می کند. باکی باکاری که نقش راکس را بازی می کند، به خوبی دشواری هایی را به تصویر می کشد که یک دختر نوجوان باید تحمل کند تا خود و برادرش تحت سرپرستی سازمان خدمات اجتماعی قرار نگیرند.

این فیلم بریتانیایی هم به مصایب و مشکلات مربوط به دوران بلوغ می پردازد. البته مشکلاتی که در مسیر قهرمان داستان به نام راکس قرار می گیرند، از جمله مشکلات عادی نیستند که همه افراد نوجوان و در حال بلوغ با آن ها دست و پنجه نرم می کنند. راکس با مادر و برادر کوچک خود زندگی فقیرانه ای



### تابستان موسیقی سول



زمان فیلم هایی از این جشنواره ضبط شد، اما این فیلم ها به صورت آرشیو بیش از ۵۰ سال خاک خوردند تا نهایتاً این مستند از آن ها تهیه شد. با دیدن این فیلم می بینیم که چطور سبک موسیقی سول در سال های پایانی دهه ۶۰ به اوج امروزی خود رسید.

در این مستند دو ساعته با یک جشنواره موسیقی در سال ۱۹۶۹ آشنا می شویم که به فاصله ای نسبتاً کوتاه از جشنواره معروف وودستاک برگزار می شد. این مراسم که با نام «جشنواره فرهنگی هارلم» شناخته می شود، در آن سال بیش از ۳۰۰ هزار تماشاچی را در خود جا داد. در آن



### کجا می ری آیدا؟



دنبال پناهگاهی در کمپ های سازمان ملل می گردند. آیدا که به دلیل شغل خود به اطلاعات ارزشمندی در سازمان ملل دسترسی دارد، خانواده خود را در معرض پریشی بسیار اساسی می بیند؛ نجات پیدا می کنند یا کشته می شوند؟ و حالا او باید در مرحله بعدی چه کاری انجام دهد.

این فیلم بوسنیایی با داستان جنگی و پراحساس خود توانست جوایز زیادی را در سال ۲۰۲۱ از آن خود کند. داستان به سال ۱۹۹۵ برمی گردد و شخصیتی به نام آیدا که مترجم سازمان ملل متحد است. زمانی که ارتش صربستان شهر محل زندگی آیدا را تصرف می کند، خانواده او هم مانند هزاران شهروند بوسنیایی به

# چراغ راه

این روزها حرکت در مسیر تاریک، ناشناخته و ناهموار کسب و کار، جز با در اختیار داشتن چراغی که مسیر پیش رو را برای اهالی کسب و کار روشن کند، میسر نیست. در ادامه به معرفی کتاب‌هایی پرداخته‌ایم که می‌تواند مانند چراغ مسیر ناشناخته پیش رو را اندکی روشن‌تر کند.

معرفی کتاب

فرگس فرجی

## سه: راه‌اندازی استارت‌آپ از صفر تا صد



دنیای استارت‌آپ‌ها دنیای خیال و بازی‌های روی‌آفرین است. افق‌های خیال‌انگیز از موفقیت، دامگاهی است برای جوانان عاشق موفقیت و ثروت، که اکثراً با شگفتی‌های بزرگ همراه است. ضرب‌المثلی بین اهالی کسب و کار وجود دارد که می‌گوید از هر ۱۰۰ استارت‌آپ، ۹۰ تای آن‌ها ناموفق می‌شوند. این بدان معنا نیست که نباید استارت‌آپ‌های جدید تأسیس کرد، یا نباید به سمت این موج فراگیر حرکت کرد، بلکه شناخت قواعد و چهارچوب‌های بنا کردن استارت‌آپ و پیروی از اندیشه‌هایی که امکان موفقیت را افزایش می‌دهند، ضروری است. از این‌رو، در دنیای آکنده از وسوسه استارت‌آپ‌ها پیدا کردن یک ساحل امن و خلق یک مفهوم تجاری به عنوان زیربنای یک سازمان موفق، نیاز به دانش و شناخت عمیقی از شیوه‌ها و کارکردهای شرکت‌های نوپا دارد. کتاب راه‌اندازی استارت‌آپ از صفر تا صد منبع بسیار ارزشمندی درباره این موضوع جذاب و امروزی است. نویسندگان این کتاب، دو برادر جوان و البته نابغه‌اند (کورتنی ریوم و کارتر ریوم) که ده‌ها استارت‌آپ را یا راه‌اندازی کرده‌اند، یا کمک کرده‌اند که سرپا شوند. تجربه‌های فوق‌العاده این‌دو در این زمینه منجر به ایجاد تفکری استراتژیک برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها شده است. این کتاب نمایان‌گر تجارب ارزشمند این دو برادر است که بسیار جذاب و خواندنی نوشته شده و پر از مثال‌های واقعی از دنیای استارت‌آپ‌هاست و می‌تواند ما را قدم به قدم به موفقیت نزدیک کند. کتاب مورد نظر با ترجمه مجید نوربان به همت انتشارات مبلغان روانه بازار شده است.

## یک: نظریه کارها

کسب و کارها چطور باید مسیر رشدشان را هموار کنند؟ چطور می‌توانند با اطمینان محصولات و خدماتی ارائه کنند که مشتریان خواهند خریدشان باشند؟ آیا نوآوری بازی بخت و اقبال است؟ استاد فقید مدرسه کسب و کار هاروارد، کلیتون کریستنسن، پاسخ را در آستین دارد. کریستنسن در آستانه قرن بیست و یکم با طرح نظریه پیش‌گامانه نوآوری برهم‌زننده دنیای کسب و کار را متحول کرد. حالا او گام دیگری به پیش برداشته و با انتشار کتاب «نظریه کارها»، حکمت‌ها و دانسته‌هایی جدید را مطرح کرده است. نویسندگان کتاب «نظریه



کارها» (کلیتون ام کریستنسن، تدی هال، کرن دیلن، دیوید اس دانکن) بر این باورند که وقتی سازمانی بفهمد چه چیزی مشتریان را برمی‌انگیزد تا محصول یا خدمتی را «به خدمت بگیرند»، خواهد توانست فرایند نوآوری‌های خودش را بهبود دهد و محصولاتی تولید کند که مشتریان نه‌تنها خواهان به خدمت گرفتن آن‌ها هستند، بلکه حاضرند قیمت بیشتری بپردازند تا آن‌ها را وارد زندگی خودشان کنند. «نظریه کارها» مسیری جدید پیش پای شرکت‌هایی می‌گذارد که از تلاش‌های کورکورانه و تصادفی برای نوآوری سرخورده شده‌اند. کتاب مورد نظر به همت انتشارات آریانا قلم، با ترجمه محسن ربیعی به چاپ رسیده است.

## دو: نبرد در اتاق فرمان

چرا مدیران چپ‌ذهن نمی‌توانند با بازیاب‌های راست‌ذهن روبه‌رو شوند و راه‌حل چیست؟ ال ریس، استاد برتر حوزه بازاریابی، و دخترش لورا ریس، از فعالان بین‌المللی بازاریابی و برندسازی، کتاب «نبرد در اتاق فرمان» را بر اساس نزاعی همیشگی میان مدیریت و بازاریابی نوشته‌اند و این موضوع را یکی از اصلی‌ترین دلایل عدم اثربخشی بسیاری از کسب و کارها در صنایع مختلف دانسته‌اند. این کتاب از زاویه‌دیدهای مختلفی به تشریح این موضوع می‌پردازد.



کتاب مورد نظر در ۲۴ فصل به این موضوعات پرداخته است: مدیریت در پی ارتباط با مشتری است، بازاریابی در پی جایگاه‌سازی، مدیریت در پی مشتریان ماندگار است، بازاریابی به مشتریان مقطعی راضی است، مدیریت عاشق اهدای کوپن و درنهایت فروش است، بازاریابی از آن متنفر است، مدیریت در تلاش برای تقلید از رقباست، بازاریابی خلاف این عمل می‌کند، مدیریت از تغییر نام متنفر است، بازاریابی معمولاً از آن استقبال می‌کند، مدیریت چشم امید به خلاقیت‌های بی‌درپی دارد، بازاریابی تنها به یک خلاقیت راضی است، مدیریت شیفته رسانه‌هاست، بازاریابی به این قضیه چندان مطمئن نیست، مدیریت رویکردی کوتاه‌مدت دارد، بازاریابی رویکردی بلندمدت، مدیریت بر باور عمومی تکیه دارد، بازاریابی بر باور بازاریابی و... کتاب مورد نظر با ترجمه آتنا مقدم و سامان شاهین‌پور به همت انتشارات سپت در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است.

### پنج: چگونه در رسانه‌ها تبلیغ کنیم

از زمان پخش اولین تیزر تلویزیونی در آمریکا که دنیای تبلیغات را وارد مرحله جدیدی کرد و تلویزیون به عنوان بزرگ‌ترین بازیگر وارد صحنه شد، تاکنون حدود ۸۰ سال

می‌گذرد. طی این سال‌ها دنیای رسانه‌ها به شدت متحول شده است. یکی از مهم‌ترین عوامل این تحولات، پیشرفت فناوری بوده است. هم‌چنان که فناوری موجب پدید آمدن رادیو و تلویزیون شد، اینترنت نیز به عنوان یکی از پدیده‌های علمی معاصر از دل فناوری متولد شد. این همه، موجب تغییرات شگرف در دنیای تبلیغات شد. حال با چنین گستردگی که رسانه‌های تبلیغاتی پیدا کرده‌اند، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، انتخاب

رسانه‌های مناسب و برنامه‌ریزی آگاهانه برای تبلیغات در این رسانه‌هاست.

این کتاب در مورد یکی از مهم‌ترین و پرخرج‌ترین بخش‌های هر کمپین تبلیغاتی، یعنی انتخاب رسانه مناسب و برنامه‌ریزی برای آن است. کتاب «چگونه در رسانه‌ها تبلیغ کنیم»، نوشته خانم هلن کاتز، از معدود کتاب‌های نظری و عملی در این حوزه است که تاکنون در جهان نوشته شده و تا به امروز هفت ویرایش از آن انتشار یافته است. کتاب حاضر ترکیب دو ویرایش ششم و هفتم این اثر بسیار ارزشمند است.

با توجه به سرعت شگفت‌انگیز توسعه تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، ضرورت توجه به این بخش مهم موجب شد ویرایش هفتم کتاب بررسی و تمامی موضوعات مهم و جدید منتشر شده در آن به این کتاب اضافه شود. مطالعه این اثر برای مدیران و کارکنان آژانس‌های تبلیغاتی و رسانه‌های کشور، و نیز مدیران و کارکنان بخش‌های روابط عمومی و تبلیغات و بازاریابی بنگاه‌های تجاری، یک ضرورت جدی و حیاتی است. کتاب مورد نظر با ترجمه مجید نوریان و دکتر حسینی سلطانی به همت انتشارات مبلغان روانه بازار شده است.



### چهار: هنر دستیابی

در کتاب «هنر دستیابی» پروفسور برنارد راث، استاد با سابقه دانشگاه استنفورد، با بهره‌گیری از رویکرد تفکر طراحی و تجربه ۵۰ ساله معلمی خود، خردی ناب و راه‌کارهایی عملی در اختیارمان قرار می‌دهد تا بتوانیم از درجا زدن و به دور خود گشتن دست بکشیم و گامی عملی به سوی اهدافمان در زندگی برداریم.

برای بهره‌برداری از مطالب کتاب «هنر دستیابی» نیازی نیست با مباحث مدیریتی و تفکر طراحی آشنا باشید، زیرا نویسنده این مفهوم را به صورتی ساده توضیح می‌دهد و وارد مباحث پیچیده و تخصصی نمی‌شود. در این مسیر برنارد راث با زبان ساده و صمیمی و طرح داستان‌ها و مثال‌های زیاد از تجربیات زندگی شخصی خود و دانشجویانش در خواننده حس هم‌دلی ایجاد می‌کند. این کتاب به همت انتشارات آریانا قلم با ترجمه سیدساجد متولیان روانه بازار شده است.





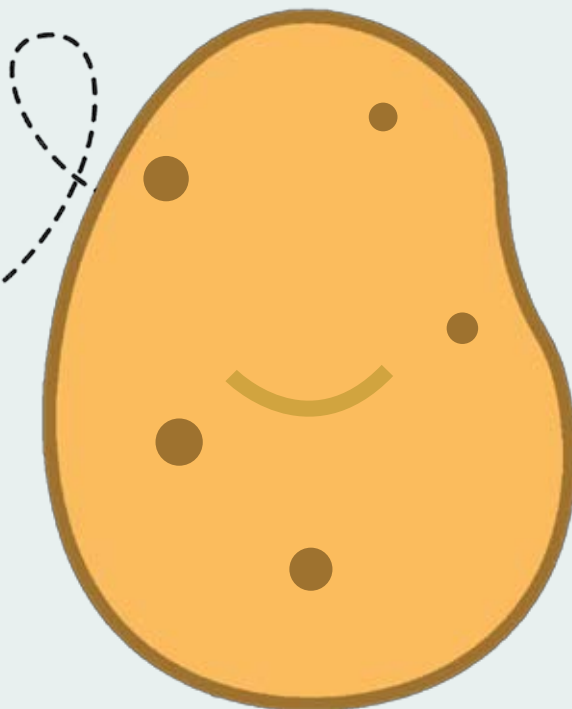
# خردکن دالبری نبود و زغال گل می انداخت!

## ما را برگرداندند به واقع!

حالا شاید هم تصادفی باشد، ولی خب هم‌زمان متوجه شدند هم سیب‌زمینی‌ها زیادی سم دارند و هم من زیادی مازوت و دی‌اکسید کربن و هر سم دیگری که در هوا ول است، دارم. روی جفتمان یک مهر «برگشت به همان جایی که آمده» زدند. قدم من توی هوا ماند و نرسید به زمین آن سوی مرز. کف گونی سیب‌زمینی‌ها هم همین‌طور. هنوز آن‌ها را روی زمین آن سوی مرز نگذاشته بودند که دادند دست من تا سر راه برگشت این‌ها را هم ببرم.

## ما زیادی مسمومیم!

من و سیب‌زمینی‌ها لب جدول خیابان ورودی فرودگاه نشسته بودیم و نمی‌دانم به خاطر حال کلی خودم بود، یا حال سیب‌زمینی‌ها که فکر می‌کردم دارند چه‌چه نگاهم می‌کنند. البته بیشتر که دقت می‌کنم، زاویه جدولی که ما رویش نشسته بودیم، بیشتر به خروجی می‌خورد تا ورودی. هنوز مشخص نیست اول من را گرفتند یا سیب‌زمینی‌ها را. بعد وقتی هنوز یک قدم در آن سوی مرز نگذاشته بودیم، به سمت دوربرگردان راهنمایی‌مان کردند.



### سوختن در حسرت‌های کوچک

چون زندگی پراتفاق و پرهیجان و سرشاری دارم، هیجان جدید زندگی‌ام آن ویدیوی آموزش سیب‌زمینی پنجره‌ای بود. جوری که به هر کسی می‌رسیدم، می‌پرسیدم: «از این دالبری خردکن‌ها داری؟» و بعد از ایجاد حس تعلیق و «خواهش می‌کنم بگو چیه ماجرا؟» می‌گفتم اگر یک بار این وری و یک بار آن وری دالبری ببرند، پنجره‌ای خواهد شد. جالبش این است که خودم در حسرت این اتفاق می‌سوختم. بعد به استعداد خودم در سوختن در حسرت‌ها فکر کردم و یک آفرین ۱۰ امتیازی به این استعداد دادم. واقعاً چرا از آن دالبری خردکن‌ها برای خودم نخریده بودم؟ نگاهم به سیب‌زمینی‌ها افتاد و یک‌دفعه زدم روی زانویم و گفتم: «سیب‌زمینی پنجره‌ای!»

بعد از یک ساعت روی جدول نشستن و هشتگ فیلم انگیزشی نگاه کردن، بالاخره با نعره‌های آخرین سخنران بلند شدم و ایستادم. گونی را روی دوش گذاشتم و رفتم که آن دالبری منتج به پنجره را برای خودم بگیرم. من و این سیب‌زمینی‌ها هم که کلا هم‌فاز و هم‌سفر و همراهیم تا آخرش.

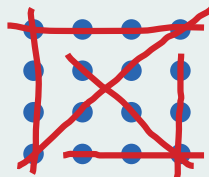
### یک چیزی را سالم بگذار!

تا آخر شب روی صندلی‌های ایستگاه مترو منتظر نشستم تا شاید یک نفر دالبری بفروشد. اما گویا تقاضای بازار فعلاً به سمت خلالی است. مأمور مهربان ایستگاه آمد و گفت که دیگر نمی‌توانند پذیرای ما برگشت‌خورده‌ها باشند و بهتر است بروم روی زمین. به‌رحال کسی که جمع کرده و رفته که برود آن طرف مرز، ممکن است هر چه پل و گذرگاه و جاده خاکی و هر گونه مسیر عبوری پشت سرش را خراب کرده باشد. یعنی حداقل من این کار را کرده بودم و هر چه را داشتم و نداشتم، داده بودم که بروم. بنابراین جایی نداشتم که شب خودم و سیب‌زمینی‌ها را ببرم.

دوباره یک جدول گیر آوردم نشستم رویش. کم‌کم دیدم به تعداد نفرات روی جدول دارد اضافه می‌شود. همه نیم‌نگاهی به سیب‌زمینی‌ها و من می‌انداختند و بعد هم زل می‌زدند به روبه‌رو. وقتی یک نفر استانبولی به دست و چوب در بغل از روبه‌رو آمد، فهمیدم که منتظر او بوده‌اند. چند دقیقه بعد همه دور آتش نشسته بودیم و خوش‌بختانه هیچ‌کس حوصله نداشت یک کلمه حرف بزند. تا این‌که مرد صاحب استانبولی گفت: «داداش هستی این‌جا؟» بعد یک جوری اشاره کرد به همه که یعنی مثل آن‌ها برنامه خاصی ندارم؟ گفتم: «بله هستم.» بعد دیدم دارد گونی سیب‌زمینی را نگاه می‌کند. به‌رحال زندگی همین است. هیچ‌وقت طبق میل ما دالبری و پنجره‌ای پیش نمی‌رود. گاهی هم زغالی او کی است. خوش‌مزه هم شد. همه هم سرحال شدند و یک «دمت گرم» کاسب شدم.

### ایده‌های دم صبح را جدی بگیر!

چند دقیقه بعد از این‌که ماجرای سیب‌زمینی آتشی به پایان رسید، اتوبوسی آمد و آن طرف جدول ایستاد. همه بلند شدند. دستشان را به شلوار کشیدند و شلوار را تکاندند و به صف سوار اتوبوس شدند. مرد صاحب استانبولی گفت: «داداش آگه هستی که بیا بقیه‌ش رو تو اتوبوس باش! یخ نزنن تا صبح.» با خودم فکر کردم چه امکانات خوبی می‌شود پیدا کرد و پریدم بالا تا ببینم چه سمی باید توی حلقم کنم که به این جور بودنم بیاید! الان که دم صبح است و اتوبوس دارد به سمت ایستگاه مترو می‌رود، فکر خوبی به سرم زده است. می‌روم هر طور شده یک دالبری می‌خرم و مستقیم به سمت فرودگاه می‌روم. شاید بخت یار بود و گونی بی‌پناهی آن دوروبر روی جدول منتظرم نشسته بود.



## جدول عادی

افقی:

- ۱- یکی از مهم ترین و محبوب ترین مرقد های زیارتی استان کهگیلویه و بویر احمد واقع در روستای «سادات» از توابع شهرستان چرام- بخشی از رایانه
- ۲- شهری در استان خراسان رضوی- واضح- ملایمت و نرمی
- ۳- مرغوبیت و مطلوبیت- بازگشت- پرده گوش
- ۴- صدا و نغمه- آب ترکی- دایر- هنگام، گاه
- ۵- پوز- حداد- کشوری در آفریقا
- ۶- صفار- ملخ دریایی- گفت و گو
- ۷- پس- سپاسگزار- ماری غیر سمی
- ۸- فرمان کشتی- زنان- سریال «کیومرث پورا احمد»
- ۹- سبزی نقلی- جمع مانع- گنجایش
- ۱۰- کلمه شگفتی- میوه سبز- صندلی چرخدار کودک
- ۱۱- بلند همت- نقاش ایرانی عهد تیموری و صفوی- زمین
- ۱۲- تاجریزی- جنگ و جدال- مارکی بر اجاق گاز- کامیون ارتشی

- ۱۳- نشان تجاری- ایجاد تغییرات در ساختارهای سیاسی- پشت سر هم داخل شدن
- ۱۴- مرحب- استواری و پایداری- نقد نیست
- ۱۵- خوشا- گلزن تیم «نفت مسجد سلیمان»

عمودی:

- ۱- سکنی گزیدن- سخی
- ۲- زیر دست- ناشناس- راحت و آسوده و در رفاه
- ۳- نهفتن- ساز قدیمی- شاه فرانسه
- ۴- جنس بادیه- دریاچه قزوین- چین زلف- دیروز
- ۵- آسان کردن- وسط- نه عامی
- ۶- واحد مساحت- گریه بچه- ماه میلادی
- ۷- چاره درد- شهر «قلعه استوناوند» در استان سمنان- جمع رفیق
- ۸- بیدار و متوجه- گلخن حمام- خدا حافظی
- ۹- میوه ای با خاصیت طبی- مسابقه شعر خوانی- مادر وطن
- ۱۰- عضو تیم ورزشی- سنگینی، ثقل- ام الخبائث
- ۱۱- سیب زمینی هندی- بعدی- زیرکی و نکته سنجی
- ۱۲- پنهان کردن- «شما» ی انگلیسی- تصنیف و ترانه- گنجشک
- ۱۳- موفق- عفوتی در دهان- موش خرما
- ۱۴- زین و برگ- کیسه کنفی- مخلص
- ۱۵- سازش و همدستی برای توطئه- از توابع تهران

## جدول ویژه

افقی:

- ۱- خانواده ای از گیاهان که گلدار و دولپه ای و از راسته گل میناهستند- راندن
- ۲- جمع رأس- کارد- معاوضه کردن
- ۳- یکی از نوشیدنی های محبوب- نوعی شنا- برآمدن خورشید
- ۴- مقدس ترین برکت الهی- مخفف هیچ- انس گیرنده- جشن یاستانی
- ۵- راست و افروخته- سنگ های گرانبها- انجمن تیزهوشان
- ۶- مالا مال- همسر مرد- پی نوشت
- ۷- زمین پر از ریگ- قلندر- قوم آریایی

۸- آبی سیر- زرگر- شعله

- ۹- روستای زیبای بخش «هزار جریب»- نکا- مکر- شهری در استان اصفهان
- ۱۰- گذشتن- خشکی بزرگ زمین- یکتا
- ۱۱- ورزشی در شبه قاره هند- کیاست- جشن ویتنام
- ۱۲- به جا آوردن عهد- چوب سوزاندنی- ساز قلمی- گلزن سابق «ویسل کوبه»
- ۱۳- عضو بویایی- دست راست- اصلی ترین مکانیزم دفاعی
- ۱۴- عقیده ها و اندیشه ها- ابزار نجاری- بهت و شگفتی
- ۱۵- با «هوی» آید- کتاب «الکساندر دوما»

عمودی:

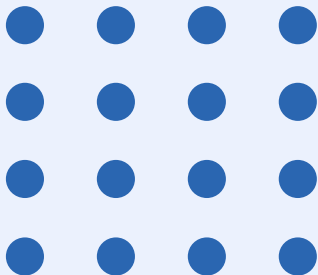
- ۱- راه سخت کوه- فیلمی از «مجید جوانمرد»
- ۲- فیلمی با بازی «حامد کیمیایی»- رزم- بازی رایانه ای فوتبال

- ۳- نام گلی- ضرورت داشتن- امریکایی
- ۴- نان صبحانه- هر چیز بی جان- پرنده مظهر وفا- حرف انتخاب
- ۵- اسب اصیل- بی موقع ادبی!- شهر پینوکیو
- ۶- دهمی حومه بیرجند- گودال- جذابیت و تأثیر
- ۷- فیلم «اسپیلبرگ»- معاصر- سنگ سبز قیمتی
- ۸- اعتراف- گرو- از جوایز ادبی
- ۹- پول قدرتمند آسیایی- با تهدید و قلندری تصاحب می کند- پشیمانی
- ۱۰- زرد روشن- لباس این روزها- ورود غیر مجاز رایانه ای
- ۱۱- پیش درآمد آشغال- اندازه گیری- پایه گذاری
- ۱۲- اردک- یک و دو- نرم شدن- مروت و بخشایش
- ۱۳- یکی از جاشنی های غذایی- گلوله فلزی- نماینده
- ۱۴- دوستدار- روشی در انتقال وجه- نظریه
- ۱۵- برجی به ارتفاع ۱۲ متر در منطقه «قاسم آباد» گیلان- لنگه به لنگه

	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱															
۲															
۳															
۴															
۵															
۶															
۷															
۸															
۹															
۱۰															
۱۱															
۱۲															
۱۳															
۱۴															
۱۵															

## معمای اتصال نقاط

شما باید از ۶ نقطه استفاده کنید و این ۱۶ نقطه را به هم وصل کنید.



پاسخ در صفحه ۹۵



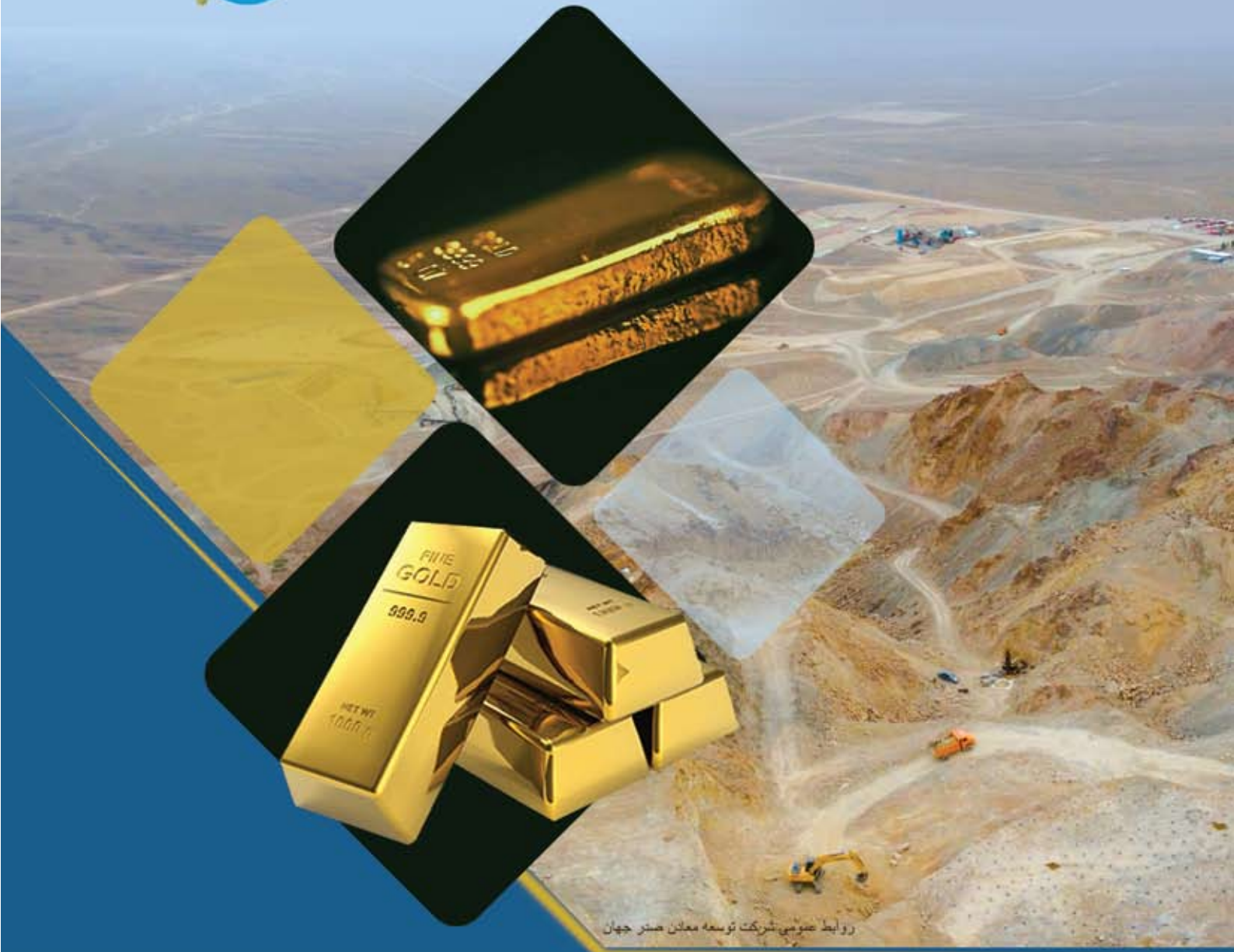
# فروش اولین محموله شمش‌های طلای مجتمع معدنی و صنعتی شادان



توسعه معادن  
صدر جهان (سهامی خاص)  
**Sadr Jahan**  
Mines Development Co.



شرکت معادن و صنایع معدنی  
کارند صدر جهان (سهامی خاص)  
شماره ثبت: ۴۷۶۰۸۸  
**Karand Sadr Jahan**  
Mines and Mineral Industries (PJS)



با حمایت‌های انجام شده توسط مدیران شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، توسعه معادن صدر جهان و شرکت معادن و صنایع معدنی کارند صدر جهان و مدیران و کارشناسان دست‌اندرکار طرح طلای شادان، پس از تامین و تدارک زیرساخت‌های بنیادی از قبیل برق و آب، واحد سنگ شکن، هیپ‌های استحصال طلا و راه‌اندازی تجهیزات صنعتی استحصال طلا، اولین محموله شمش طلای معدن شادان به فروش رسید.

مهم‌ترین ویژگی‌های منحصر به فرد طرح موصوف، سرعت طراحی و راه‌اندازی بخش‌های مختلف مجتمع، تامین داخلی کلیه ماشین‌آلات و تجهیزات و امکان‌پذیری تولید و فروش هم‌زمان طلا در زمان تجهیز و راه‌اندازی طرح می‌باشد.





شرکت سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

# شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در رتبه‌بندی اعتباری شرکت رتبه‌بندی پایا، دورنمای «**باثبات**» را کسب کرد

## پایا

### گواهی رتبه اعتباری

شماره: ۱۳۰۰/۲۰۰۷

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام)

شماره ثبت: ۱۳۱۷۲۲، شماره ملی: ۱۰۱۷۵۰۱۸۲

مطابق با شیوه‌نامه رتبه‌بندی شرکت رتبه‌بندی اعتباری پایا و بر اساس ارزیابی کمی و کیفی صورت گرفته و تأیید

نهایی کیت رتبه‌بندی، رتبه اعتباری بلند مدت

# BBB+

به آن شرکت تخصیص داده شد.

در صورت ارائه اطلاعات جدید طی مدت اعتبار، این رتبه ممکن است مورد بازنگری قرار گیرد.

مدیر عامل  
رنا عوض پور

تاریخ تخصیص رتبه: ۱۳۰۰/۰۷/۱۷

مدت اعتبار رتبه: یک سال

شرکت رتبه‌بندی اعتباری پایا  
شماره ثبت: ۵۳۲۶۹۸

برای بررسی اعتبار این گواهی به پیکار دسترسی [www.payacr.ir](http://www.payacr.ir) مراجعه کنید.