

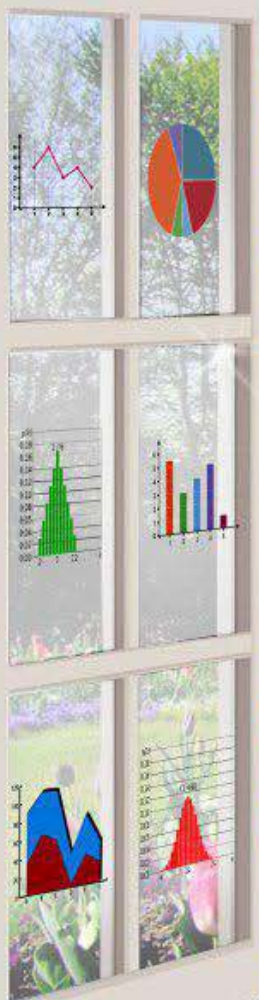
سخن نخست

تولدی تازه در بهار



خوارزم - ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی  
برای خانواده بزرگ شرکت سرمایه گذاری خوارزمی  
شماره ۴۹ - فروردین ۱۳۹۷

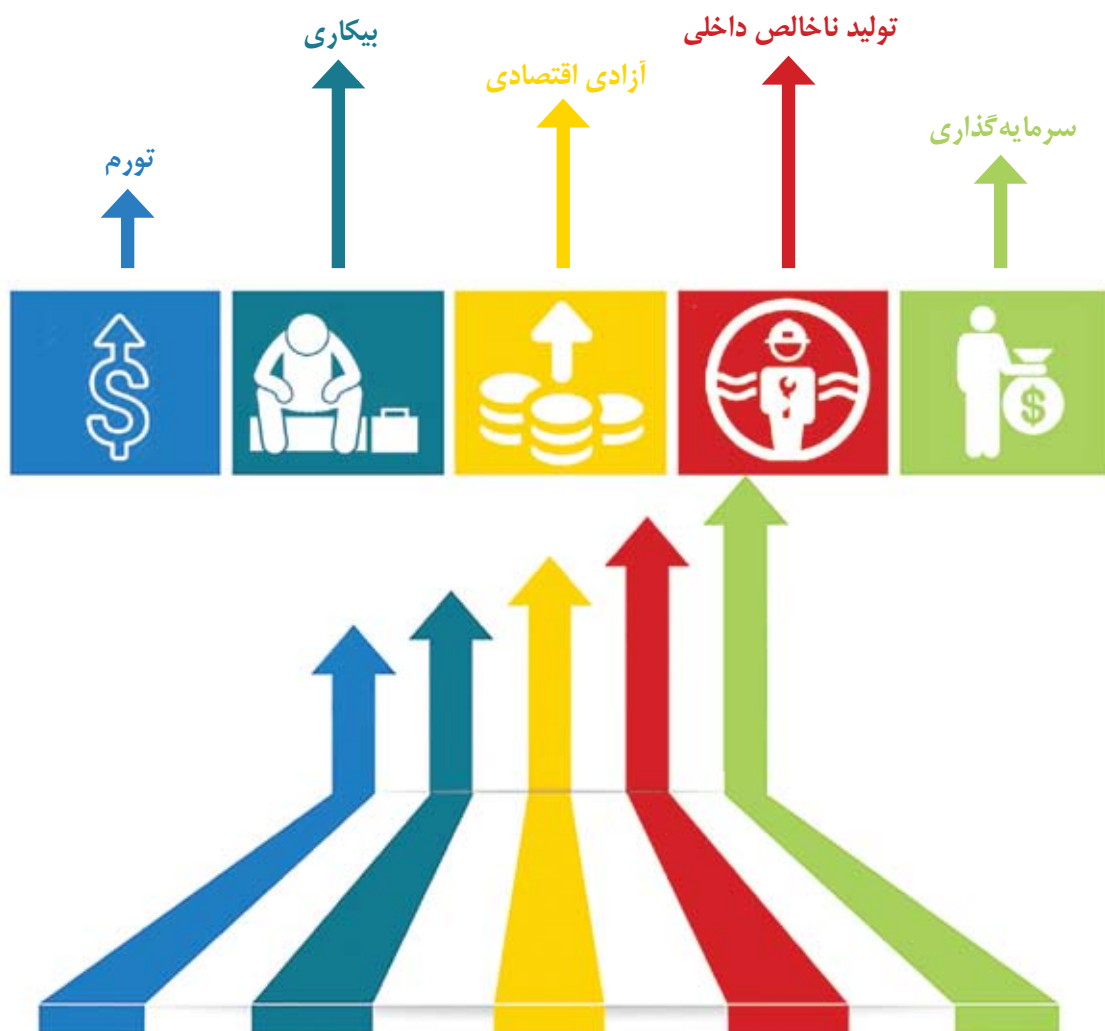
سال نو و بهار نو مبارک!



قطب نمای استراتژی های سرمایه گذاری

راه و بیراهه سرمایه گذاری

توسعه تجارت برون مرزی، نیازمند نقشه راه



بررسی مهم ترین شاخص های اقتصادی ایران و جهان در سال ۹۶

## شاخص های اقتصادی با ما حرف می زنند!



## زیر نظر شورای سردبیری

**دبیر تحریریه:** مریم عربی

**همکاران این شماره:** بنفشه چراغی، نرگس فرجی،

نسیم بنایی، امیر کاکایی، فرید دانش‌فر، محمدحسین

علی‌اکبری، صدیقه ثنائی، غزال بابایی، نیما بابایی و

مجید اعزازی

**با تشکر از:** محسن وطنی و نسترن سادات موسوی

محسنی

**طراح جلد:** مسعود ربیسی

**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

## ضوابط درج مقالات در ماهنامه «خوارزم»

ماهنامه و خوارزم از دریافت مقالات علمی، تخصصی و کارشناسی در حوزه‌های مرتبط با اهداف راهبردی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی به‌ویژه 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 ماهنامه و خوارزم، در ویرایش محتوایی و شکلی مطالب

واضحه آزاد است و اصل مقاله نیز به ارسال‌کنندگان محترم

مسترد نمی‌شود.

مسئولیت محتوای علمی - حقوقی مطالب با نویسنده یا نویسندگان است و ماهنامه از انتشار مقالات منتشرشده در سایر نشریات و رسانه‌ها معذور است.

vakharazm@kharazmi.ir

## در این شماره می‌خوانید:

۲

### تولدی تازه در بهار

۳ گفت‌وگو با مرتضی سامی، معاون شرکت‌ها و مجامع گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

### در سال گذشته چابک‌تر شده‌ایم

۵ پرونده‌ای درباره افت و خیز بازارهای مختلف در سال گذشته

### راه و بیراهه سرمایه‌گذاری

۶ بازار ارز در سالی که گذشت و در سالی که پیش روست

### سال مصادف با خیزش دلار!

۸ بازار فلز زرد در سال ۹۶ چه نوساناتی را پشت سر گذاشت؟

### ردپای نوسان ارز بر بازار طلا و سکه

۱۰ بازار مسکن در سالی که گذشت و سالی که پیش روست

### خروج تدریجی مسکن از رکود طولانی

۱۲ گزارش خارزم از پیش‌بینی بازار سرمایه در سال ۹۷

### جاده هموار بورس برای سرمایه‌گذاری

۱۴ نگاهی به چشم‌انداز سرمایه‌گذاری با توجه به بهبود رتبه اعتباری ایران

### فرصت‌ها و چالش‌های جذب سرمایه‌های خارجی

۱۶ گزارش خارزم از وضعیت پروژه‌های نیمه‌تمام

### پروژه‌های نیمه‌تمام عمرانی در انتظار

### غیردولتی‌ها

۱۸ گزارش خارزم از وضعیت رشد اقتصادی و تورم در سال ۹۷

### اقتصاد روی مدار صعود

۲۰ «خوارزم» مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی ایران و جهان را در پایان ۹۶ مقایسه می‌کند

### شاخص‌های اقتصادی با ما حرف می‌زنند!

۲۴ تراز تجاری در سال ۹۶ چه وضعیتی داشت؟

### توسعه تجارت برون‌مرزی، نیازمند نقشه راه

۲۶ گفت‌وگو با دکتر مجتبی پیرزاد مشاور ارشد کسب‌وکار و بازاریابی

### قطب‌نمای تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری

۲۸ توصیه‌هایی برای مدیریت گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های تجاری

### فرصت یا تهدید؛ مسئله این است

۳۰ باید‌ها و نباید‌های بهبود برند شخصی مدیران هلدینگ‌های تجاری

### اعتمادسازی از طریق مدیران ارشد

سازمان

۳۲

### صحبت با مشتریان کافی نیست، آن‌ها را

در گیر کنید

۳۴ نگاهی به برخی از تکنیک‌های مدیریتی در ایجاد

تعادل بین کار و زندگی شخصی

### کار برای زندگی یا زندگی برای کار؟

۳۶ باید‌ها و نباید‌های طراحی و انتخاب هدایای

تبلیغاتی در هلدینگ‌های تجاری

### برقراری ارتباطات اثربخش

۳۸

### آیا باید با ریاستان دوست باشید؟

۴۰ اهمیت مدیریت ریسک در سازمان‌ها

### اِزازی کارآمد برای حفاظت از کسب‌وکار

۴۲

### راهنمای سفرهای کاری زنانه

## مجله فرهنگ و خانواده

۴۴

### آفتاب به امید آمدن طلوع می‌کند...

۴۵

### مدیریت که حلال قضااست (شعر طنز)

۴۶ پیشنهادهایی برای گذران مفید تعطیلات

### تعطیلات تان را پر خیر و برکت کنید

۴۸

### بازگشت به کار، بدون کسالت!

۵۰

### گردشگری در خلیج فارس را دریابیم

۵۲ دنیای مجازی چگونه بر صنعت گردشگری تأثیر گذاشته است؟

### سیاحت واقعی با ابزارهای مجازی

۵۴

### سینمای جهان در سالی که گذشت

۵۶

### راهنمای فیلم‌بینی روی کاناپه!

۵۸

### عید دیدنی با کتاب

۶۰

### یک سال صد درصد دلخواه برای یک

مثبت‌اندیش بی‌نام

۶۰

### مروارید مهم‌ترین اتفاقات فوتبال جهان

در سال ۱۳۹۶

# تولدی تازه در بهار

سخن نخست

برآمد باد صبح و بوی نوروز  
به کام دوستان و بخت پیروز  
مبارک بادت این سال و همه سال  
همایون بادت این روز و همه روز  
(سعدی)

شهید منتظر قائم به عنوان بزرگ‌ترین دارایی خود افزود.  
سرمایه‌گذاری خوارزمی هم‌چنین در فصل اول و سوم سال  
۹۶ در میان فهرست ۵۰ شرکت فعال تر بورس اوراق بهادار  
تهران قرار گرفت.

سال ۹۶ هم‌چنین فرصتی شد تا «خوارزم» در رتبه بیستم  
دارندگان بیشترین سهام شناور قرار بگیرد.

هم‌چنین سهام شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در مقایسه  
با ۳۲ شرکت سرمایه‌گذاری و هلدینگ لیست‌شده در بورس  
اوراق بهادار تهران، در رتبه دوم شناوری قرار دارد. این موضوع  
در حالی است که تنها شرکت دارای درصد سهام شناور آزاد  
بیشتر که رتبه پانزدهم شناوری در میان شرکت‌های بورسی  
را به خود اختصاص داده است، از سرمایه به‌مراتب کمتری  
(۱,۶۵۰ میلیارد ریال معادل حدود ۱۳ درصد سرمایه شرکت  
سرمایه‌گذاری خوارزمی به مبلغ ۱۲,۵۰۰ میلیارد ریال)  
برخوردار است.

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی هم‌چنین در سال ۹۶ همچون  
سال قبل از آن، به‌عنوان یکی از اعضای فهرست ۱۰۰ شرکت  
برتر معرفی شد و رتبه هشتم گروه شرکت‌های چند رشته‌ای  
صنعتی را نیز از آن خود کرد.

در چنین شرایطی، برخلاف وجود تمام موانع قابل پیش‌بینی  
بر سر راه اقتصاد ایران و منطقه خاورمیانه، مدیران و کارکنان  
گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی عزم خود را جزم کرده‌اند تا بر  
مدار برنامه راهبردی هفت ساله با امید، قوت و قدرت بیشتر به  
فعالیت‌های خود برای تحقق شعار «ثروت‌آفرینی پایدار برای  
نسل‌ها» در سال جدید ادامه دهند.

در ماه‌های پایانی ۹۶، اگرچه گروه خوارزمی در چهارچوب  
تحولات مدیریت اقتصادی کشور، با دکتر حجت‌اله صیدی،  
مدیرعامل فرهیخته، توسعه‌گرا و کارآمد خود، وداع کرد، اما  
حضور این مدیر تحول‌خواه در رأس بانک صادرات ایران را  
فرصتی تازه برای همکاری و تعامل برد-برد با این بانک بزرگ  
و صاحب‌نام کشور قلمداد و آرزو می‌کند ایشان در جایگاه  
مدیریتی جدید و حساس خود همچون گذشته پیروز و موفق  
باشند.

گروه خوارزمی هم‌چنین در آستانه بهار و تحول زمین و زمان،  
انتصاب مدیریت عامل جدید، برنامه‌محور و مجرب تازه را در  
رأس این گروه به فال نیک می‌گیرد و امید دارد با این تغییر  
و تحول، شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی با روحیه و عزمی نو  
کماکان در مسیر خلق سود پایدار برای سهام‌داران خود و نیز  
کمک به توسعه همه‌جانبه ایرانی سرفراز گام بردارد.

نوازش زمین و زمان بهانه‌ای است برای رویش جوانه‌های تازه  
تدبیر و امید و تلاش بر پیکره تنومند درخت گروه خوارزمی.  
فرصتی است برای درنگ و تأمل درباره راه‌های طی‌شده در  
مسیر «ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها» و راه‌هایی که قرار  
است در این مسیر طی شود.

بهار ۹۷، پنجمین بهار با نشاط برنامه راهبردی هفت ساله  
خوارزمی را جشن خواهیم گرفت و با نفسی تازه به استقبال  
پنجمین سال اجرای این برنامه راهبردی خواهیم رفت.  
سالی که گذشت اما یکی از پرفرازونشیب‌ترین و در عین حال  
پرهیجان‌ترین سال‌ها برای ایرانیان بود. در بهار ۹۶، از پس  
رقابت‌های نفس‌گیر انتخاباتی، بار دیگر دولت تدبیر و امید با  
رأی اکثریت مردم برگزیده شد و به همین دلیل، بخش‌هایی از  
نااطمینانی‌های حاکم بر اقتصاد و بازارها، با مشارکت گسترده  
و آگاهانه شهروندان رفع شد و روند مثبت رونق غیرتورمی  
با ادامه صعود ملایم نرخ رشد اقتصاد تداوم یافت. با وجود  
این، هم‌چنان ابرهای تیره در آسمان توسعه همه‌جانبه ایران  
وجود دارد. از سویی، ریسک ترامپ و ریسک تحولات سیاسی  
و اقتصادی خاورمیانه از سال ۹۶ به سال ۹۷ کوچ کرده  
است و از سوی دیگر، مشکلات ساختاری اقتصاد ایران که  
در ابرچالش‌های نظام بانکی، بحران صندوق‌های بازنشستگی،  
بی‌کاری، محیط زیست و... تبلور یافته، در انتظار تدابیر جدی  
و اصلاح قرار دارند.

در سال ۹۶، گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز با وجود  
دشواری‌های راه، پر قدرت در مسیر برنامه راهبردی هفت  
ساله خود گام برداشت و در همین حال، هم‌چنان به اصلاح  
مستمر پرتفوی خود، متناسب با مقتضیات زمان، وفادار باقی  
ماند. در این چهارچوب، سهام شرکت‌های ارزآور به پرتفوی  
افزوده شد. اصلاح فرایندهای داخلی، «آی‌تی» و «آی‌سی‌تی»  
صورت گرفت و قدم‌های مثبتی برای توسعه عملیات بازرگانی  
بین‌المللی برداشته شد.

شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در سال ۹۶ گام پر قدرتی در  
جلب مشارکت شرکت‌های خارجی در امر استخراج و فرآوری  
مواد در معدن طلای شادان برداشت. گروه خوارزمی هم‌چنین  
بر تلاش هدفمند خود برای تقویت بنیه و ظرفیت نیروگاه



گفت و گو با مرتضی سامی، معاون شرکت‌ها و مجامع گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی

## در سال گذشته چابک‌تر شده‌ایم

حل و فصل مشکلات و ارائه راه‌کارهای بهینه در این حوزه، دریافت ماهانه اطلاعات مالی و عملیاتی و تحلیل وضعیت ساختار مالی و عملکردی شرکت‌ها، دریافت و بررسی صورت‌جلسات هیئت‌مدیره شرکت‌ها و پی‌گیری مهم‌ترین موارد مطروحه، مدیریت و نظارت بر ترکیب نمایندگان شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه برمی‌گردد. بخش آخر از مجموعه اهداف این معاونت به مدیریت مجامع و امور سهام برمی‌گردد که مواردی نظیر هماهنگی با شرکت‌های تحت پوشش جهت پی‌گیری انجام تکالیف تعیین‌شده در مجامع عمومی، راهبری فعالیت‌های مربوط به افزایش سرمایه شرکت‌ها، برنامه‌ریزی مناسب جهت حضور نمایندگان شرکت در مجامع عمومی شرکت‌ها و پی‌گیری و اخذ گزارشات بازرس قانونی و حساب‌رسان مستقل شرکت‌های سرمایه‌پذیر و تهیه تکالیف مجمع به منظور ارائه توصیه‌های لازم به هیئت‌مدیره شرکت‌ها جهت رفع ایرادات و اشکالات احتمالی را شامل می‌شود.

### چه چشم‌انداز و برنامه‌هایی برای آینده تدوین کرده‌اید؟

با توجه به رسالت تعریف‌شده در گروه بزرگ سرمایه‌گذاری خوارزمی، برنامه‌های این معاونت در سال آتی شامل مواردی همچون حصول اطمینان از استقرار حاکمیت شرکتی، اثربخشی نظام‌های کنترلی، تطبیق هرچه بیشتر عملکرد جاری شرکت‌های تابعه با برنامه‌های ارائه‌شده در راستای تحقق برنامه استراتژیک گروه، تعامل بیشتر با نمایندگان شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی در هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه و دریافت گزارشات ادواری در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت است، تلاش برای استقرار و تقویت کمیته‌های تخصصی در راستای رسالت حاکمیت شرکتی، توسعه برنامه‌های نظارتی و هماهنگی سیستماتیک با شرکت‌های تابعه در راستای اهداف بلندمدت گروه، استقرار فضای نظارت تخصصی برای کلیه شرکت‌های موجود در سبد سرمایه‌گذاری‌ها به تفکیک صنعت و ایجاد ارتباط اثربخش میان کمیته‌های تخصصی مستقر در شرکت‌ها و واحدهای ستادی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی جهت تسریع در اجرای فعالیت‌های مرتبط است.

### آیا در سال ۹۶ تغییر و تحولات خاصی در بخش منابع انسانی انجام شده؟

با توجه به توسعه و گسترش شرح وظایف معاونت شرکت‌ها و مجامع نسبت به سال‌های اخیر، در سال جاری این معاونت ساختار نیروی انسانی خود را از منظر کمی چابک‌تر کرده و برای نظارت بهتر و بیشتر درصدد استفاده از خدمات مشاوره‌ای متخصصین خارج از شرکت است.

### چه میزان از اهداف پیش‌بینی شده‌تان در این سال محقق شده است؟

این سؤال از دو جنبه قابل بحث است؛ از منظر انجام کامل فرایند تحقق اهداف مالی شرکت‌های تابعه که مستقیم از طریق این معاونت مورد پایش قرار گرفته، تا حدود زیادی به اهداف خود دست یافته‌ایم، ولی از منظر تحقق اهداف مالی مجموعه، برخی از شرکت‌های گروه با توجه به شرایط اقتصاد کلان کشور، موفق به تحقق کل اهداف برنامه و بودجه‌ای خود نشده‌اند.

### تحولات مدیریت بانک صادرات را تا چه اندازه در حمایت جدی‌تر از گروه خوارزمی

#### اثرگذار ارزیابی می‌کنید؟

به دلیل ترکیب سهام‌داران شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، علیرغم این که بانک صادرات ایران حتی یک سهم این شرکت را در مالکیت ندارد، از گذشته تاکنون پیوند محکمی با یکدیگر داشته و در آینده نیز خواهند داشت. این دو شرکت در قالب یک مجموعه منسجم و هم‌سو با یکدیگر همیشه درصدد ایجاد تعاملات سازنده و منافع مشترک بوده‌اند. امید است با حضور مدیریت جدید بانک صادرات ایران این هم‌افزایی و همکاری بیش از پیش میان دو شرکت توسعه یافته و موجبات رشد و توسعه پایدار را برای این دو مجموعه بزرگ به همراه داشته باشد.

معاونت شرکت‌ها و مجامع از واحدهای فعال گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی است که از کنترل استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه تا نظارت بر اجرای برنامه‌های عملیاتی شرکت‌ها را در دستور کار خود دارد. برای مرور آن چه در سال ۹۶ در این واحد انجام شده، گفت‌وگویی کوتاه با مرتضی سامی، معاون شرکت‌ها و مجامع سرمایه‌گذاری خوارزمی، داشته‌ایم که چکیده آن را در ادامه می‌خوانید.

### کمی درباره رسالت و اهداف معاونت تحت مدیریتتان صحبت کنید.

رسالت معاونت شرکت‌ها و مجامع، نظارت، هماهنگی و پایش مالی و عملیاتی شرکت‌های سرمایه‌پذیر و همچنین راهبری و مدیریت مجامع شرکت‌ها تعریف شده است. این واحد همواره در روند حرکت اجرایی خود سعی بر شکل‌گیری، استقرار و اداره محیطی تکاملی و اثربخش در راستای اهداف تعریف‌شده داشته است. هدف کلان این معاونت، راهبری استراتژیک و نظارت هدفمند بر کلیه امور مربوط به شرکت‌های فرعی و وابسته موجود در پرتفوی، جهت تحقق اهداف شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی است. در این راستا تلاش شده است ضمن هماهنگی و همکاری لازم با سایر معاونت‌های ستادی، از طریق تأکید بر ارتقای هم‌افزایی و ایجاد خودکنترلی اثربخش در مجموعه گروه خوارزمی، این هدف محقق شود.

### در سال ۹۶ چه اقداماتی در واحد شما صورت گرفته و چه دستاوردهایی داشته است؟

اقدامات این معاونت در راستای رسالت تعریف‌شده در چند بخش صورت می‌پذیرد. بخش اول به مباحث راهبری و کنترل استراتژیک شرکت‌ها برمی‌گردد، که سعی می‌شود به برخی از موارد اشاره شود. موضوعاتی نظیر تبیین اهداف، سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی برای شرکت‌های سرمایه‌پذیر و ابلاغ به آن‌ها، پایش مستمر برنامه‌ها و میزان پوشش اهداف اعلامی، تعامل اثربخش با شرکت‌های تابعه جهت دریافت برنامه‌های اجرایی و نهایی کردن گزارشات عملیاتی شرکت‌ها، پی‌گیری و نظارت بر اجرای برنامه‌های عملیاتی مربوط به تحقق اهداف، سیاست‌ها و در نهایت راهبری فعالیت‌های مربوط به بررسی الگوهای شرکت‌داری و استقرار سیستم بهینه مدیریت در شرکت‌ها. بخش دیگری از امور به بحث بودجه‌ریزی و فرایند آن ارتباط دارد، نظیر انجام نیازسنجی‌های لازم به منظور تعیین نیازهای بودجه‌ای در زیربخش‌های مختلف در چهارچوب اهداف، سیاست‌ها و خط‌مشی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، ابلاغ دستورالعمل‌های لازم در خصوص نحوه تنظیم بودجه سالانه شرکت‌ها، توجیه و هدایت کلیه شرکت‌های سرمایه‌پذیر به منظور پیش‌بینی و تنظیم بودجه سال‌های آتی، دریافت بودجه پیشنهادی تنظیم‌شده توسط شرکت‌ها و بررسی و تجزیه و تحلیل آن‌ها و پی‌گیری تصویب بودجه شرکت‌ها توسط مدیریت شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی و ابلاغ برنامه و بودجه مصوب به شرکت‌ها. بخش بعدی فرایند مطروحه، به نظارت بر برنامه‌ها، ارزش‌یابی و کنترل عملکرد می‌پردازد که شامل مواردی نظیر نظارت بر برنامه‌های عملیاتی سالانه شرکت‌ها جهت تحقق اهداف مصوب و تطبیق با قوانین و چهارچوب‌های تعیین‌شده، نظارت مستمر بر اجرای بودجه سالانه و گزارش‌گیری، بررسی و تحلیل مستمر اطلاعات مربوط به عملیات و عملکرد مالی حاصل از اجرای بودجه، تهیه گزارش جامع و شفاف عملکرد مبتنی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات مالی و عملیاتی برای هر یک از شرکت‌ها در بازه‌های مختلف زمانی، نظارت بر عملکرد شرکت‌های سرمایه‌پذیر در توسعه بازار با مشارکت آن‌ها، بازدهی‌های دوره‌ای در پروسه‌های زمانی کوتاه‌مدت و ارزیابی آخرین تغییر و تحولات در شرکت‌های تابعه و تلاش برای

## سرمایه‌گذاری خوارزمی در بین ۱۰ شرکت برتر چندرشته‌ای صنعتی

در پی اجرایی شدن برنامه راهبردی هفت ساله شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی از سال ۹۲، این شرکت در سال ۱۳۹۴ از سوی سازمان مدیریت صنعتی ایران به‌عنوان یکی از ۱۰ شرکت پیش‌روی کشور معرفی شد. همچنین شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی که در سال ۱۳۹۳ در میان شرکت‌های ایرانی جایگاه ۱۰۷ را به خود اختصاص داده بود، در سال ۹۴ با ۳۶ پله جهش در میان ۱۰۰ شرکت برتر کشور به رتبه ۷۱ دست یافت.



شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (هلدینگ) رتبه هشتم گروه شرکت‌های چندرشته‌ای صنعتی را دریافت کرد. لیست ۵۰۰ شرکت برتر اقتصاد ایران برای بیستمین سال پیاپی به همت سازمان مدیریت صنعتی اعلام شد. شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (هلدینگ) با فروش ۱۱ هزار و ۴۵۱ میلیارد ریالی در رتبه ۹۶ این فهرست قرار گرفت و همچنین در بین گروه شرکت‌های چندرشته‌ای صنعتی، رتبه هشتم را به خود اختصاص داد.



## نگاه برنامه‌محور در گروه خوارزمی

دکتر سیداصغر ابن الرسول

معاون طرح و برنامه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی



در سال ۱۳۹۶ معاونت طرح و برنامه گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی در راستای بهبود عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه، جلسات و نشست‌های تخصصی را با عنوان «جلسات هم‌افزایی برنامه راهبردی» با نمایندگانی از شرکت‌ها در حوزه طرح و برنامه به صورت ماهانه برگزار کرد. در جلسات برگزار شده، مفاهیم و روش‌های به‌روزرسانی برنامه شرکت، ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن، عرضه‌یابی و بررسی روندهای برنامه‌ای مورد تحلیل و بحث قرار گرفت.

هم‌چنین پیرو این جلسات، جلساتی به صورت جداگانه با شرکت‌ها برگزار و تحلیل روندها و به‌روزرسانی برنامه‌ها مورد نظر قرار داده شد. در راستای اجرایی‌سازی برنامه‌ها، تدوین طرح کسب‌وکار شرکت‌ها مورد نظر قرار گرفت که در این راستا شرکت زیما به‌عنوان اولین شرکت مجری در راستای تدوین برنامه راهبردی، مدل کسب‌وکار آن نهایی و مورد تصویب واقع شد. در این راستا تدوین مدل کسب‌وکار برای تمامی شرکت‌ها در سال ۱۳۹۷ به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی و نهایی‌سازی آن‌ها مورد نظر قرار خواهد گرفت. در پی فعالیت‌های این معاونت در سال ۱۳۹۶، پیرو همایش‌های برگزار شده در شهرهای شیراز و ارومیه و طی بحث و گفت‌وگوهایی که انجام شد، ۲۱ پروژه برای

سال ۹۶، توسط معاونین گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی مشخص شد که پس از اولویت‌بندی این پروژه‌ها، ۱۱ پروژه در اولویت قرار گرفت که در حال بررسی است. از این ۱۱ پروژه، دو پروژه «بررسی و بازبینی و بهبود پرتفوی هدف» و «توسعه استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات» از پروژه‌های مهم این معاونت هستند که در حال انجام است. در این راستا اقداماتی به شرح زیر در سال ۱۳۹۶ صورت پذیرفت:

ارائه گزارش اولیه از پرتفوی هدف مبنی بر آینده‌نگاری کسب‌وکارهای اقتصادی در ایران  
به‌روزرسانی و ایمن‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات شرکت  
توسعه سیستم‌های میل شرکت و انتقال تمامی پایگاه داده‌ها به سرورهای شرکت

تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط

اجرای آزمایشی طرح شبکه اجتماعی سازمانی در شرکت  
یکی دیگر از فعالیت‌های بسیار مهم این معاونت در سال ۱۳۹۶، پی‌گیری برای دانش‌بنیان کردن شرکت‌های گروه بوده که از این‌رو با تمامی شرکت‌ها جلسات جداگانه برگزار گردید. برای سال ۱۳۹۶ پی‌گیری دانش‌بنیان کردن شرکت سینادارو در حال انجام است و ان‌شاءالله بقیه شرکت‌ها در سال ۱۳۹۷ انجام خواهد شد.

## راهبری شرکتی اثربخش با ابزار حسابرسی داخلی

حاصل گردد:

سمیرا برزیمهر

رئیس اداره حسابرسی داخلی گروه سرمایه‌گذاری خوارزمی



بدون شک بررسی و نظارت مستمر بر فعالیت‌های سازمان برای کسب اطمینان از رعایت حقوق تمامی ذی‌نفعان امری است که اگر مدیران بخواهند به‌تنهایی آن را اداره کنند، از دیگر فعالیت‌ها و وظایف اصلی خود باز می‌مانند، در نتیجه برای رعایت منافع سهام‌داران شرکت و هم‌چنین برای استفاده موثر از منابع، مدیران نیازمند سازوکارهای عملیاتی هستند که وظیفه نظارتی آن‌ها را به‌خوبی ایفا کند.

اغلب از حسابرسی داخلی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای راهبری شرکتی اثربخش نام برده می‌شود. وظیفه حسابرسان داخلی به‌طور کامل واضح است: کمک به مدیران سازمان جهت دستیابی به اهداف راهبردی کوتاه‌مدت و بلندمدت، درواقع حسابرسی داخلی یک فعالیت مستقل، اطمینان‌بخش، واقع‌بینانه و مشاوره‌ای است که برای ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی می‌شود. حسابرسی داخلی با فراهم ساختن رویکردی سیستماتیک و روشمند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای رهبری، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌کند.

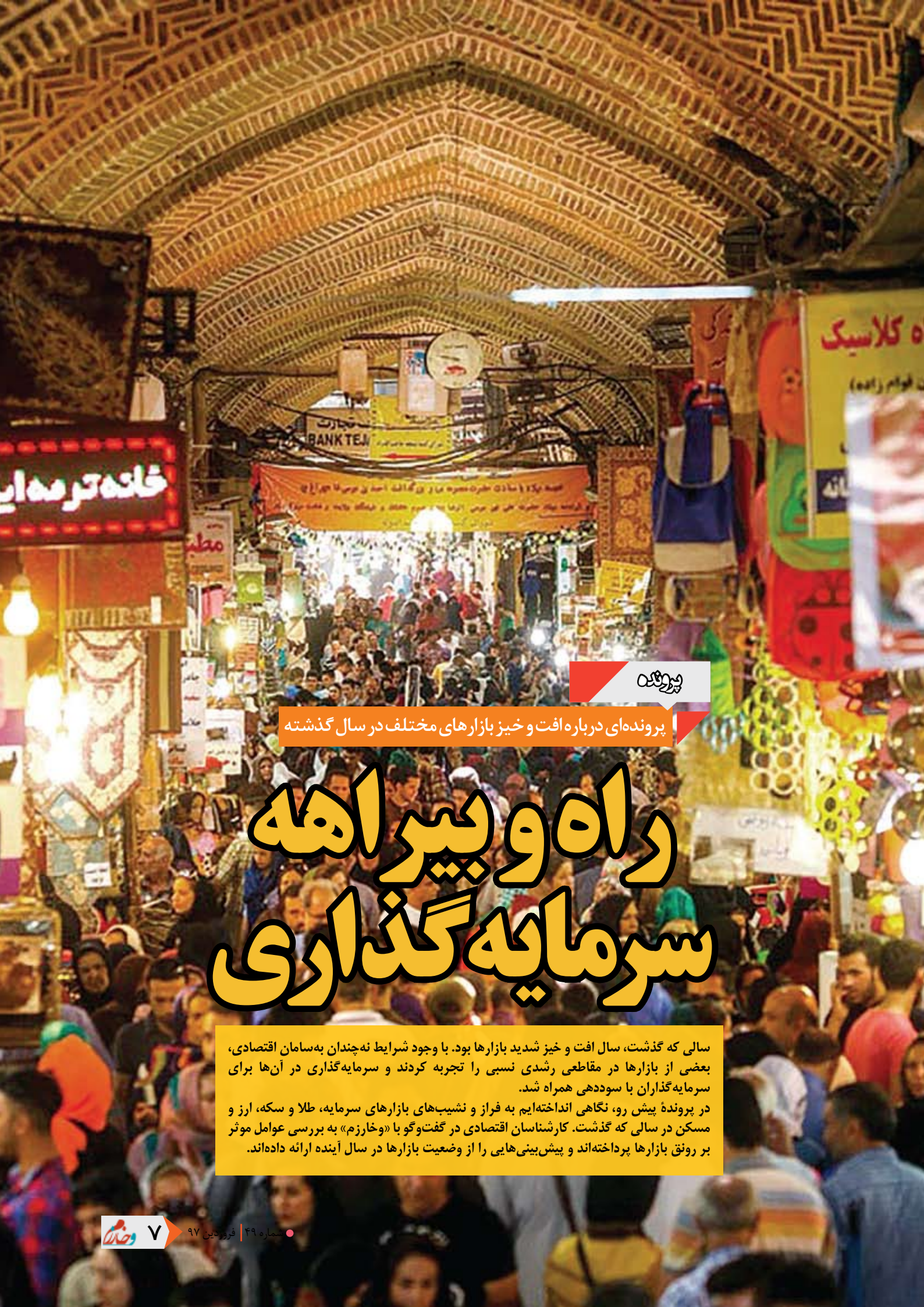
مدیریت ارشد شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی، کمیته حسابرسی را زیر نظر هیئت‌مدیره تشکیل داده که متشکل از اعضای مستقل و دارای تخصص مالی هستند و واحد حسابرسی داخلی زیر نظر کمیته حسابرسی تشکیل شده و به‌طور مستمر اثربخشی کنترل‌های داخلی را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد و نتایج را به کمیته حسابرسی و هیئت‌مدیره گزارش می‌کند.

دامنه عملیات اداره حسابرسی داخلی به نحوی است که نسبت به موارد زیر اطمینان

اطلاعات مالی، مدیریتی و عملیاتی بااهمیت شرکت، درست، قابل اعتماد و به‌موقع باشد. فعالیت‌های کارکنان مطابق با خط‌مشی‌ها، استانداردها، رویه‌ها و قوانین و مقررات باشد.  
تحصیل منابع به‌صرفه باشد و از منابع کارا و اثربخش استفاده شده و از منابع به نحو مناسب حفاظت شود.  
برنامه‌ها، طرح‌ها و اهداف شرکت قابل تحقق باشد.  
کیفیت و بهبود مستمر در فرایندهای کنترلی شرکت ترویج شود.  
موضوعات قانونی و حقوقی بااهمیت موثر بر شرکت به نحو مناسب شناسایی می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد.

حسابرسی داخلی از طریق خدمات خود با پشتیبانی کمیته حسابرسی به ایفای مسئولیت راهبری مدیران در سازمان کمک می‌کند. به عبارت دیگر، یک کمیته حسابرسی کارا با فراهم آوردن محیطی مستقل و حمایتی و بازبینی مستمر اثربخشی عملکرد حسابرسی داخلی، باعث تقویت جایگاه حسابرسان داخلی در سازمان می‌شود. به همین منظور در کلیه شرکت‌های فرعی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی نیز کمیته‌های حسابرسی با افراد حرفه‌ای و متخصص در حرفه تشکیل شده و حسابرسان داخلی تحت نظر آن‌ها مشغول فعالیت هستند و کلیه گزارش‌های مالی، صورت‌های مالی میان‌دوره‌ای و سالانه، گزارش‌های فعالیت هیئت‌مدیره، پیش‌بینی بودجه‌ها، پیش‌نویس گزارش‌های حسابرسان مستقل، نامه مدیریت و کلیه فرایندها و چرخه‌های عملیاتی شرکت‌ها در کمیته‌های مذکور تحت بررسی قرار می‌گیرد و گزارش‌های آن به اداره حسابرسی داخلی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (شرکت اصلی) ارسال می‌شود و سپس در کمیته حسابرسی شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی مورد بررسی حرفه‌ای قرار گرفته و به هیئت‌مدیره ارسال می‌شود.





پرونده

پرونده‌ای درباره‌افت و خیز بازارهای مختلف در سال گذشته

# راه و پیراهه سرمایه‌گذاری

سالی که گذشت، سال افت و خیز شدید بازارها بود. با وجود شرایط نه‌چندان به‌سامان اقتصادی، بعضی از بازارها در مقاطعی رشدی نسبی را تجربه کردند و سرمایه‌گذاری در آنها برای سرمایه‌گذاران با سوددهی همراه شد.

در پرونده پیش رو، نگاهی انداخته‌ایم به فراز و نشیب‌های بازارهای سرمایه، طلا و سکه، ارز و مسکن در سالی که گذشت. کارشناسان اقتصادی در گفت‌وگو با «وخارزم» به بررسی عوامل موثر بر رونق بازارها پرداخته‌اند و پیش‌بینی‌هایی را از وضعیت بازارها در سال آینده ارائه داده‌اند.



بازار ارز در سالی که گذشت و در سالی که پیش روست

# سال مصاف با خیزش دلار!

پرونده

المیرا اکرمی

و پلمپ چند صرافی و تدابیری که بانک مرکزی اتخاذ کرد، قیمت این ارز کمی فروکش کرد. حالا در شرایطی که برخی تحلیل‌گران، برای سال ۹۷ شرایط آرامی را پیش روی بازار دلار می‌بینند و برعکس برخی دیگر پیش‌بینی نوسان و افزایش قیمت می‌کنند، گروه دیگری بر این باورند که وضعیت دلار در سالی که پیش رو داریم، غیرقابل پیش‌بینی است.

در نیمه نخست سال ۹۶ بازار ارز روزهای نسبتاً آرامی را پشت سر گذاشت و به گفته کارشناسان، تلاش دولت برای حفظ دستاوردش در زمینه تورم و پیروزی در انتخابات موجب شد که بازار ارز را مدیریت و کنترل کند. اما در زمستان ۹۶ شرایط متفاوتی برای ارز و به‌ویژه دلار رقم خورد؛ قیمت دلار که در آذرماه تا حدود ۴۲۰۰ تومان پیش رفته بود، از دی ماه خیز برداشت و در بهمن ماه تا مرز پنج‌هزار تومان هم پیش رفت. البته اواخر بهمن ماه به دنبال بازداشت تعدادی از دلالان

## در نیمه اول ۹۶ دولت بازار ارز را آرام نگه داشت

اما در مورد این که بازار ارز چه وضعیتی در سال ۹۶ داشته است، اباذر نجمی، کارشناس و تحلیل‌گر بازار ارز در گفت‌وگو با وخارزم می‌گوید: با توجه به این که اردیبهشت ماه ۹۶ انتخابات ریاست جمهوری برگزار می‌شد، دولت سعی کرد با همه محدودیت‌ها و مشکلات موجود، حداقل در چهار پنج ماه اول سال بازار ارز را آرام نگه دارد که هم برنده انتخابات باشد و هم دستاوردهای اقتصادی را که مهم‌ترین آن‌ها نرخ تورم بود، حفظ کند.

آن‌طور که نجمی می‌گوید، سال ۹۶ در حالی شروع شد که کماکان مشکلات ارزی پابرجا بود و محدودیت‌هایی برای دسترسی به منابع وجود داشت، اما دولت توانست با استفاده از روش‌هایی که بحث تکنیکال پیچیده‌ای دارد، برخی گره‌ها

را باز کند و نقل و انتقالات ارز را فعال نگه دارد. به گفته این کارشناس با نزدیک شدن به نیمه دوم سال و در شهریور ماه، بحث مشکلات حساب‌های ایران در چین و نقل و انتقالات حساب شرکت‌های ایرانی به وجود آمد و شرکت‌های صادرکننده با مشکلات جدی‌تری مواجه شدند که منجر به مسدود شدن بعضی از حساب‌ها شد. درواقع بانک‌های چینی به بهانه اصالت منشأ پول که ارز پتروشیمی‌ها بود، این حساب‌ها را تحت کنترل درآوردند و مسدود کردند.

نجمی در ادامه می‌افزاید: این موضوع هم‌زمان با اجرایی شدن بحث مالیات بر ارزش افزوده در دبی بود که به تدریج صراف‌ها و تجار ایرانی در این کشور هم برای نقل و انتقال ارز با مشکل مواجه شدند.

به گفته او این اتفاقات در حالی رخ داد که دو کانال اصلی نقل و انتقالات ارز ایران





در خارج از کشور، دبی و چین هستند و با محدود شدن این دو کانال به تدریج نرخ ارز حواله افزایش پیدا کرد که این موضوع همزمان با کاهش نرخ سود بانکی در شهرپورماه شدند و به تدریج بعضی از سرمایه‌گذاران خرد و کلان به این نتیجه رسیدند که باید آلترناتیوهای را به جای سپرده بانکی پیدا کنند.

آنطور که نجمی می‌گوید، پول‌هایی که از بانک‌ها خارج شده بود، در ماه‌های مهر و آبان و آذر با ورود به بازار بورس و مسکن، موجب رونق این بازارها شد، اما به تدریج با ملتهب شدن بازار سکه و دلار، ترس از کاهش ارزش دارایی‌ها باعث

شد که عمده این پول‌ها وارد جریان دلار و سکه شود که دلار به دلیل نقدشوندگی و حساسیتی که روی نرخ آن وجود دارد، این افزایش را بیشتر تجربه کرد.

به گفته این کارشناس در دی ماه با نزدیک شدن به پایان سال میلادی که باید تسویه حساب‌های خارج از کشور با بعضی از شرکت‌ها انجام می‌شد و در بهمن ماه که همزمان با سال نو چینی و تسویه با شرکت‌های چینی مطرح است، ارز درخواستی برای حواله هم افزایش پیدا کرد و این موضوع موجب ایجاد جو روانی برای افزایش دلار شد که به محدودیت‌های نقل و انتقال ارز در خارج از کشور دامن زد و رشد مداوم نرخ دلار را منجر شد. اما در نهایت با جو امنیتی و دستگیری تعدادی از دلان و

پلمب شدن برخی از صرافی‌ها و اقدام بانک مرکزی برای بازکردن گواهی سپرده ارزی و ربالی با نرخ ۲۰ درصد ارزی، اندکی بازار دلار آرام شد.

### وضعیت دلار در سال ۹۷ بستگی به عملکرد دولت دارد

اما حال سوال این است که با توجه به اتفاقات بازار ارز در سال ۹۶ چه پیش‌بینی‌ای را می‌توان از وضعیت بازار ارز در سال ۹۷ انجام داد؟ نجمی در پاسخ به این سوال می‌گوید: پیش‌بینی زمانی مقدور است که بتوانیم تعدادی از متغیرها را شناسایی کنیم، اما در شرایط فعلی به دلیل آن‌که برخی از مشکلات، ساختاری است، یک‌سری بحث‌های تکنیکال وجود دارد و عامل روانی و انتظارات هم مطرح است، که هیچ‌کدام از این سه مورد قابل پیش‌بینی نیست.

این کارشناس در توضیح این موضوع می‌گوید: مثلاً ما نمی‌دانیم در سال آینده دولت می‌خواهد چه سیاستی را در بازار ارز در پیش بگیرد. آیا بانک مرکزی به دنبال تثبیت نرخ ارز می‌رود، یا تصمیم به کاهش قیمت می‌گیرد، کما این‌که می‌دانیم قیمت دلار در بودجه ۳۵۰۰ تومان در نظر گرفته شده است. از سوی دیگر مذاکراتی با چین، امارات و ترکیه در جریان است تا راه‌های نقل و انتقالات ارز به ایران افزایش پیدا کند و از این بن‌بست بیرون بیاییم و این‌که آیا این مذاکرات به نتیجه می‌رسد یا نه، یک عامل تاثیرگذار است.

به گفته نجمی، سومین موضوع هم این است که آیا دولت می‌تواند با برخورد امنیتی و مجوز دادن برای افزایش سود گواهی سپرده‌ها، عامل روانی و انتظارات را کنترل کند یا خیر، و از آن‌جا که هنوز جواب مشخصی برای هیچ‌کدام از این موارد نداریم، بنابراین هیچ‌گونه پیش‌بینی حتی برای یک ماه آینده نمی‌توان انجام داد. این تحلیل‌گر در عین حال تاکید می‌کند که اگر دولت بتواند برای سه مورد مذکور چاره‌ای بیابد، قیمت ارز کاهش می‌یابد، اما اگر نتواند، قیمت‌ها بسیار بالاتر از این خواهد شد.

### اتفاقات بازار ارز متاثر از بخش واقعی اقتصاد بود

اما در رابطه با وضعیت بازار ارز در سالی که پشت سر گذاشتیم، هادی حق‌شناس،

تحلیل‌گر مسائل اقتصادی، به خبرنگار ما توضیح می‌دهد که یک اصل کلی در اقتصاد وجود دارد مبتنی بر این نکته که بازارها با یکدیگر مرتبط هستند؛ یعنی در میان مدت سود و نرخ بازدهی در بازارهایی مانند بازار پول، مسکن، ارز و طلا باید با یکدیگر برابر باشد. به عنوان مثال اگر یک بازه زمانی میان مدت پنج ساله را در نظر بگیریم، افرادی که در بازارهای مذکور سرمایه‌گذاری کرده باشند، در طول این پنج سال، سود یکسانی را کسب می‌کنند.

به گفته حق‌شناس، نکته‌ای که مخصوص بازار ارز است، این است که بازار ارز باید متناسب با نرخ تورم تعدیل شود، به این معنی که باید نرخ ارز در سال ۹۶ با سال ۹۵ تفاوت داشته باشد، زیرا تورم میانگین اقتصاد ایران بیش از میانگین تورم کشورهایی است که با آن‌ها مبادله تجاری داریم. در همین رابطه اگر فرض کنیم میانگین تورم اقتصاد ایران ۱۰ درصد باشد و نیز اگر فرض کنیم که ایران با یک کشور در دنیا مبادله تجاری داشته باشد که تورم آن کشور پنج درصد باشد، در این حالت هر سال پول ملی ایران باید پنج درصد تعدیل شود، یا به زبان ساده دلار باید سالی پنج درصد گران شود.

آنطور که این کارشناس عنوان می‌کند، بنابراین به لحاظ این‌که دلار از سال ۹۲ تا اواخر ۹۵ حداقل

نوسانات را داشت، باید در ابتدای سال ۹۶ نرخ این ارز معادل تورم تجمیعی سال ۹۲ تا پایان ۹۵ تعدیل می‌شد، یا به زبان ساده قیمت پول ملی تضعیف می‌شد. اما به دلیل دخالت بانک مرکزی در بازار، این امر با تاخیر در سال ۹۶ انجام شد.

درحالی‌که کارشناسان معتقدند در کشورمان به‌طور کلی دولت‌ها تمایل به گران شدن ارز ندارند، حق‌شناس هم با تایید این موضوع می‌گوید: البته واقعیت امر این است که بازارها بر اساس تمایلات دولت‌ها حرکت نمی‌کنند، بلکه بر اساس عرضه و تقاضا حرکت می‌کنند و تنها نقشی که دولت‌ها دارند، این است که نگذارند شوک‌های خارجی به بازار وارد شود. اما در حال پارامترهای واقعی اقتصاد حتماً منجر به تعدیل شاخص‌های اقتصادی می‌شود، بنابراین آن‌چه در سال ۹۶ در بازار ارز اتفاق افتاد، قابل پیش‌بینی و متاثر از بخش واقعی اقتصاد بود.

او معتقد است که در نیمه اول سالی که پشت سر گذاشتیم، بازار ارز متاثر از فضای سیاسی کشور و در نیمه دوم سال متاثر از شاخص‌های واقعی اقتصادی بود.

اما از دی ماه سال ۹۶ بازار ارز و به خصوص دلار، دستخوش نوسانات چشم‌گیری شد؛ نوساناتی که قیمت دلار را تا مرز پنج‌هزار تومان هم نزدیک کرد. حق‌شناس در تحلیل اتفاقات بازار ارز در ماه‌های دی و بهمن می‌گوید: در سال‌های ۹۱ و ۹۲ هم شاهد اتفاقات مشابه دی و بهمن ۹۶ در بازار ارز بودیم و هر دوی این اتفاقات ویژگی‌های مشترکی داشت و آن ویژگی‌ها این بود که تورم انباشته‌شده در شاخص دلار تخلیه شد. در هر دو حالت هم دولت‌ها سعی کردند که دخالت کنند، در هر دو حالت یک جمشید بسم‌الله پیدا شد، در هر دو حالت یک عده دستگیر شدند و در هر دو حالت قیمت دلار که افزایش پیدا کرده بود، تنها اندکی کاهش پیدا کرد و بنابراین ما باید از این دو اتفاق یک درس بگیریم و آن این‌که بایستی با پارامترهای اقتصادی برخورد اقتصادی کرد.

به گفته این تحلیل‌گر مسائل اقتصادی، در سال ۹۷ بازار باثباتی را طی خواهد کرد، زیرا نوسانات آن در سال ۹۶ انجام شد. به عبارت دیگر، افزایش قیمتی که در سال ۹۶ اتفاق افتاد، دیگر در سال ۹۷ شاهد آن نخواهیم بود، بلکه هم‌چنان‌که در سال ۹۳ و ۹۴ شاهد ثبات بازار ارز بودیم، در سال ۹۷ هم ثبات بازار ارز رقم خواهد خورد و جهش شدید نرخ ارز رخ نخواهد داد.

در نیمه اول سالی که پشت سر گذاشتیم، بازار ارز متاثر از فضای سیاسی کشور و در نیمه دوم سال متاثر از شاخص‌های واقعی اقتصادی بود





پرونده

بازار فلز زرد در سال ۹۶ چه نوساناتی را پشت سر گذاشت؟

## ردپای نوسان ارز بر بازار طلا و سکه

بیش از ۱۶۰ هزار تومان و قیمت سکه تمام بهار آزادی به رکورد یک میلیون و ۶۰۰ هزار تومان هم رسید.

اما کارشناسان یک عامل دیگر را هم در روند نوسانی قیمت طلا و سکه در ماه‌های پایانی موثر می‌دانند و آن، افزایش قیمت اونس طلا در بازارهای جهانی هم‌زمان با پایان سال ۲۰۱۷ میلادی است.

هر چند که در اواخر بهمن ماه به دنبال کاهش تدریجی قیمت دلار، نرخ طلا و سکه هم تا حدودی کاهش یافت، اما تحلیل‌گران معتقدند که در همین نوسانات آن‌هایی که به دنبال سود بودند، به هدف خود رسیدند و در سال ۹۷ هم به احتمال فراوان، این سوددهی برای عده‌ای تداوم خواهد داشت. کارشناسان بر این باورند که در سال آینده هم نوسان قیمت طلا و سکه از جنس افزایشی خواهد بود و البته ممکن است این افزایش قیمت در نیمه دوم سال ۹۷ بیشتر از نیمه اول باشد.

به گفته رادپور عوامل عمده موثر در نوسانات طلا و سکه در سال ۹۶، دلار و اونس طلا بودند که البته در این میان نقش عمده‌تر را دلار بر عهده داشت، زیرا در شرایطی که اونس به‌طور متوسط چهار تا پنج درصد تقویت شد، دلار تقویت بیش از ۲۰ درصدی داشت. به‌خصوص این‌که در نیمه دوم سال ۹۶ افزایش جنبش‌های ارزی و نوسانات رو به بالای ارزی موجب شد که قیمت طلا و سکه، به طرز جدی‌تری افزایش پیدا کند.

آن‌طور که این کارشناس می‌گوید، در ماه‌های پایانی سال ۹۶ افزایش قیمت دلار اثر مستقیم‌تری در بازار طلا بر جا گذاشت، به‌طوری‌که قیمت دلار که در بازه

طلا و سکه در ابتدای سال ۹۶ که حالا روزهای پایانی آن را پشت سر می‌گذاریم، بازار آرامی را پشت سر گذاشت. درواقع می‌توان گفت که در نیمه نخست سال ۹۶، طلا و سکه نوسان و التهابی را تجربه نکرد و قیمت هر گرم طلا از حدود ۱۲۵ هزار تومان و قیمت هر سکه تمام بهار آزادی از حدود یک میلیون و ۲۶۰ هزار تومان عبور نکرد. اما در نیمه دوم سال شرایط بازار طلا و سکه به تدریج دستخوش نوسانات و تحولاتی شد؛ نوساناتی که به گفته کارشناسان بازار طلا و سکه، افزایش قیمت ارز و به‌ویژه دلار بر آن تأثیر گذاشت.

هم‌زمان با افزایش قیمت دلار و نوساناتی که در بازار ارز به وجود آمد، طلا و سکه هم روند صعودی قیمت را آغاز کرد و به زعم تحلیل‌گران می‌توان ردپای گرانی و صعود نرخ دلار را در بازار طلا و سکه به‌وضوح دید. این افزایش قیمت به گونه‌ای بود که اواسط بهمن ماه قیمت هر گرم طلا تا

### نوسانات دلار، طلا و سکه را گران کرد

اما در مورد این موضوع که بازار طلا و سکه در سال ۹۶ چه وضعیتی داشته است، میثم رادپور، کارشناس بازار طلا و سکه، در گفت‌وگو با «وُخارزم» می‌گوید: در چند ماه اول سال، بازار طلا و سکه به‌نسبت آرام بود، اما این وضعیت حفظ نشد و از اوایل دی ماه که التهابات و نوسانات بازار ارز جدی شد و با شروع جنبش‌های دلار، بازار سکه و طلا هم شروع به نوسانات جدی کرد و متناسب با نوسانات دلار، قیمت‌ها تغییر کرد.

۳۸۰۰ تا ۳۹۰۰ تومان بود، با افزایش حدود هزار تومانی به مرز پنج هزار تومان هم نزدیک شود.

وی با اشاره به این که بازار اونس طلا هم در سالی که گذشت، صعودی بوده است، اظهار می‌دارد: از دسامبر ۲۰۱۷ میلادی افزایش قیمت اونس طلا آغاز شد و البته بعد از مدتی، اندکی قیمت‌ها تعدیل شد، اما همچنان قیمت اونس جهانی بالاست. بنابراین در سال ۹۶ علاوه بر طلا، اونس جهانی هم تقویت شد و این دو عامل موجب شد که قیمت هر سکه تمام بهار آزادی از یک میلیون و ۲۰۰ هزار تومان به یک میلیون و ۶۰۰ هزار تومان هم برسد.

به گفته رادپور، سقوط بازار سرمایه به‌خصوص سقوط بازار سرمایه در آمریکا به افزایش قیمت اونس کمک کرد، به این علت که ایجاد تنش و نگرانی در بازارهای سهام جهان، بازی را به نفع اونس تغییر می‌دهد و بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند بخشی از نوسانات سبد سهام خود را از ریسک بازار خلاص کنند و به همین دلیل به سمت اونس می‌آیند.

این کارشناس با ابراز اطمینان نسبت به این که قیمت دلار در آینده همچنان رو به بالا خواهد بود، می‌گوید: علت این موضوع آن است که دلار مشکلاتی از جنبه فنی دارد و از تنگ‌تر شدن دسترسی‌های ما در بازار حواله ارز به‌خصوص در دو بازار دبی و ترکیه نشأت می‌گیرد و این مسئله‌ای نیست که در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت، حل‌شدنی باشد و بنابراین بر قیمت طلا و سکه هم موثر خواهد بود.



### نوسان طلا و سکه در سال ۷۹ از جنس افزایشی خواهد بود

اما رادپور در پاسخ به این سوال که در سال آینده وضعیت بازار طلا و سکه چگونه خواهد بود، این موضوع را وابسته به قیمت دلار و اونس و تحرکات این بازارها می‌داند و می‌گوید: تصور من این است که دوره‌ای قرار داریم که قیمت اونس می‌تواند افزایش جدی و قابل ملاحظه‌ای داشته باشد، به‌ویژه این که به دلیل تحرکاتی که در بازار سهام دنیا به‌ویژه بازار سهام آمریکا ایجاد شده، اقبال به سرمایه‌گذاری در اونس به این عنوان که می‌تواند بخشی از نوسانات سبد سرمایه‌گذاری را پوشش دهد، بیشتر شده است. همچنین از سوی دیگر در دوره پرنوسان ارزی قرار

داریم و چنانچه این گزاره‌ها درست باشد و اگر افق بلندمدت را در نظر بگیریم، قیمت طلا و سکه در آینده افزایش خواهد داشت.

به گفته این کارشناس، در سال ۹۷ قیمت طلا و سکه افزایش پیدا خواهد کرد، اما احتمال افت آن وجود دارد. ولی به‌هر حال رشد قیمت طلا و سکه به سال بعد هم تسری پیدا می‌کند و سال آینده این بازار، نوسان از جنس افزایش را تجربه خواهد کرد.

### آرامش قبل از توفان طلا و سکه در نیمه اول ۶۹

علی حیدری، کارشناس بازار طلا و سکه، هم در گفت‌وگو با خبرنگار ما سال ۹۶ را سال پرنوسانی برای سکه و طلا و سوددهی برای افرادی که به دنبال سوددهی در این بازار هستند، ارزیابی می‌کند و می‌گوید: در نیمه اول سال ۹۶ همان‌طور که برخی از کارشناسان اقتصادی هشدار داده بودند، از آنجا که دولت به صورت دستوری تثبیت نرخ ارز را دنبال می‌کرد، بازار طلا و سکه در حالت آرامش

قبل از توفان قرار داشت، اما در نیمه دوم سال اگر بودجه و تورم و بسیاری از مسائل اقتصادی را کنار هم قرار دهیم، ورود به بازار و دخالت در بازار برای دولت غیرممکن بود و از همین رو در نیمه دوم سال ۹۶، قیمت‌ها به سوی اهداف تورمی یا قیمت واقعی حرکت کرد.

حیدری با اشاره به این که در کشورمان طلا و سکه از بازار داخلی و اونس طلا تأثیر می‌پذیرد، می‌گوید: از دی ماه به بعد که مصادف با آغاز سال میلادی جدید است، معمولاً بازار وارد سکون یا کمبود نقدینگی می‌شود که در اصطلاح غلط، به آن اصلاح قیمتی گفته می‌شود. اما همین کاهش قیمت دلار جهانی موجب شد که بیشتر سرمایه‌گذاران به سمت بازار اونس حرکت کنند و هم‌زمان با آن، افزایش قیمت اونس جهانی و نوسان افزایشی قیمت دلار در ایران موجب شد که قیمت سکه رشد قابل توجهی داشته باشد.

آن‌طور که این کارشناس می‌گوید، در نیمه دوم سال ۹۶، نوسانات داخلی ۶۰ درصد و نوسانات بیرونی طلا و اونس ۴۰ درصد بر قیمت طلا و

سکه در کشور تأثیرگذار بوده است.

به گفته حیدری، در سال ۹۶ هر چقدر که به نیمه دوم سال نزدیک‌تر شدیم، نوسان‌ها و روندها در بازار طلا و سکه، شکل صعودی به خود گرفته بود و به نظر می‌رسد که کماکان روند صعودی قیمت طلا و سکه تا شب عید برقرار باشد، اما برای ۱۵ روز عید نوروز، تثبیت قیمت و سکون بازار را شاهد خواهیم بود.

### قیمت طلا و سکه در نیمه دوم ۷۹ صعودی می‌شود

اما سوال این است که بعد از پایان عید نوروز، چه اتفاقاتی در انتظار بازار طلا و سکه خواهد بود؟ حیدری در پاسخ به این سوال توضیح می‌دهد که طلا و سکه از ابتدای اردیبهشت ماه صعود خیلی آرامی تا اواخر خرداد ماه خواهد داشت و بعد از آن بازار وارد فاز اصلاحی خواهد شد و این موضوع هم‌زمان با اصلاح قیمت یا کاهش قیمت اونس طلا در بازارهای جهانی خواهد بود. بعد از این دوره، پروسه یکنواختی قیمت تا اواسط مهرماه در بازار طلا و سکه حاکم خواهد بود.

این کارشناس در عین حال معتقد است که اگر روند کسری بودجه دولت در سال ۹۷ ادامه پیدا کند، یا مسائل سیاسی موجب افزایش قیمت دلار نشود، می‌توانیم به این نتیجه برسیم که طلا و سکه یک روند صعودی آرام را در نیمه نخست سال ۹۷ خواهد داشت، اما در نیمه دوم سال روند صعودی چشم‌گیری خواهد داشت. از همین رو می‌توان گفت که در سال ۹۷، سودآوری برخی افراد در بازار طلا و سکه ادامه خواهد داشت، اما در اوایل سال، طلا و سکه با بازه آرام‌تری، سوددهی خواهد داشت.

حیدری با اشاره به این که با توجه به رویه فعلی اقتصاد و بودجه سال ۹۷ و احتمال بروز برخی مسائل سیاسی می‌توان چنین پیش‌بینی‌هایی را برای بازار طلا و سکه انجام داد، می‌گوید: با توجه به حمله به جلویی که رئیس‌جمهوری آمریکا در نظر گرفته و سیاست‌گذاری غلط در اقتصاد داخلی، در سال آینده انتظار نوسانات بیشتری هم در بعد داخلی و هم در سایر بخش‌ها وجود دارد و بنابراین این انتظار وجود دارد که دولت تغییر رویه مناسبی در اقتصاد داشته باشد، زیرا به نظر می‌رسد این نوع سیاست‌گذاری حداقل ۳۰ سال عقب‌تر از آن چیزی که باید باشد، هست.





بازار مسکن در سالی که گذشت و سالی که پیش روست

# خروج تدریجی مسکن از رکود طولانی

پرونده

سلطان محمدی، کارشناس و تحلیل‌گر بازار مسکن، در گفت‌وگو با خبرنگار ما می‌گوید: بعد از یک دوره رکود طولانی که از سال ۹۲ در بازار مسکن وجود دارد و یکی از طولانی‌ترین و دیرپاترین رکودهایی بود که مسکن در دهه‌های اخیر به خود دیده، انتظار بر این بود که در سال ۹۶ این بازار به تدریج از رکود خارج شود.

آن‌طور که سلطان محمدی می‌گوید، اولین علایم خروج از رکود بازار مسکن در زمستان سال ۹۵ به صورت خیلی خفیف دیده شد و این روند در طول سال ۹۶ تداوم پیدا کرد و به مرور در نیمه دوم سال، افزایش قیمت مسکن برای اولین بار بعد از چهار سال به نرخ تورم رسید و آرام آرام از تورم پیشی گرفت؛ به‌طوری‌که در پایان سال بیش از ۱۵ درصد افزایش قیمت مسکن در شهر تهران رخ داد که فاصله قابل توجهی با تورم داشت.

به گفته وی عامل مشوق و تقویت‌کننده این موضوع، کاهش نرخ سود بانکی در سال ۹۶ بود و دستورالعملی که بانک مرکزی در شهریور ماه به بانک‌ها ابلاغ کرد و به موجب آن نرخ سود سپرده‌ها تا ۱۵ درصد کاهش یافت، باعث شد که به مرور سپرده‌ها از بانک‌ها خارج شود و به سمت بازارهایی مانند مسکن برود، بنابراین این بازار یک روند بهبود آرام را طی کرد. البته عقب‌گردی که اواخر بهمن

بیشتر از پنج سال است که بازار مسکن در رکود عمیقی فرو رفته و جنب‌وجوشی در این بازار به شکلی که باید باشد، وجود ندارد. بعد از برجام پیش‌بینی کارشناسان این بود که از اواخر سال ۹۵ بازار مسکن به تدریج از رکود خارج شود، اما علایم این خروج از رکود بسیار خفیف بود. اما این خروج تدریجی از رکود به شکل آرامی از شهریور ماه ۹۶ کلید خورد و رونق نسبی در این بازار به وجود آمد.

حالا در شرایطی که در روزهای پایانی سال ۹۶ قرار داریم، پیش‌بینی‌های متفاوتی در مورد وضعیت بازار مسکن در سال ۹۷ ارائه می‌شود. در حالی که برخی کارشناسان معتقدند جنب‌وجوش آرام بازار مسکن در نیمه دوم سالی که پیش رو داریم، تداوم پیدا می‌کند، برخی دیگر بر این باورند که اگر شرایط سیاسی و اقتصادی کشور دچار شوک یا تغییر غیرمنتظره‌ای نشود و در صورتی که دولت تدابیر لازم را بیندیشد، می‌توان انتظار رونق نسبی را در سال ۹۷ داشت.

**افزایش ۱۵ درصدی قیمت مسکن در سال ۹۶**

اما در رابطه با آن‌چه در سال ۹۶ در بازار مسکن رخ داده است، مهدی

ماه بانک مرکزی از دستورالعمل نرخ سود داشت و انتشار اوراق ۲۰ درصدی، اثر کاهنده‌ای بر بازار مسکن خواهد داشت، ولی نمی‌تواند روند را تغییر دهد.

سلطان محمدی خاطرنشان می‌کند که اگر نرخ بهره بانکی بالا برود، اثر منفی روی بخش مسکن دارد، ولی نمی‌تواند روند را تغییر دهد و روند افزایش قیمت مسکن و رونق نسبی بازار، علی‌رغم سکتها یا توقف‌های کوتاه‌مدتی که ممکن است به دلایل خاصی بروز کند، تداوم پیدا خواهد کرد.

وی معتقد است که روند بازار مسکن با یک سکت در ماه پایانی سال ۹۶ هم تداوم پیدا می‌کند و انتظار بر این است که همین روند در سال ۹۷ هم ادامه داشته باشد، البته اگر شرایط سیاسی و اقتصادی کشور دچار شوک یا تغییر غیرمنتظره‌ای نشود.

آن‌طور که این کارشناس عنوان می‌کند، می‌توان از زوایای مختلف به رونق بازار مسکن نگاه کرد، اما معمولاً سه مولفه، مشخصه دوره رونق هستند؛ افزایش حجم معاملات، افزایش قیمت مسکن و زمین و افزایش تعداد پروانه‌های ساختمانی، و این سه عامل معمولاً با هم شکل می‌گیرد و هم‌بستگی خیلی بالایی دارد.

سلطان محمدی در توضیح دلایل این موضوع می‌گوید: زمانی که قیمت مسکن افزایش پیدا می‌کند، بازار سودبخش می‌شود و وقتی حجم معاملات رشد می‌کند، موجودی مازاد بازار به مرور جذب شده و تقاضا هجومی می‌شود و بازار مستعد افزایش قیمت می‌شود. در این شرایط زمانی که فروشنده‌ها می‌بینند املاکشان بعد از مدت‌ها ماندگاری و رکود به فروش می‌رود، ترغیب می‌شوند که قیمت‌های بیشتری را پیشنهاد دهند و به مرور قیمت‌ها افزایش می‌یابد و رشد قیمت‌ها سرمایه‌گذاران را وسوسه می‌کند که مجدداً برای شروع عملیات ساختمانی اقدام کنند. مضاف بر این که سرمایه آزاد افراد با فروش واحدهایی که قبلاً ساخته‌اند، آزاد می‌شوند و انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند برای این که مجدداً در سرمایه‌گذاری ساختمان فعال شوند و از همین روست که معمولاً در بازار مسکن این سه اتفاق با هم رخ می‌دهد.

به گفته وی در سال ۹۶ بعضاً شاهد افزایش هر سه عامل حجم معاملات، قیمت مسکن و زمین و تعداد پروانه‌های ساختمانی بودیم، به‌طوری‌که طبق آمار در دی ماه حجم معاملات مسکن نزدیک به ۵۰ درصد افزایش پیدا کرد، قیمت‌ها هم بیشتر از ۱۵ درصد رشد داشت و تعداد پروانه‌های صادره هم افزایش قابل توجهی پیدا کرد.

این تحلیل‌گر معتقد است که در سال ۹۷ به احتمال زیاد رشد قیمت مسکن بیش از میزان تورم خواهد بود و بازار آرام آرام به رونق مجدد ولی نه به‌شدت رونق دوران قبل بازخواهد گشت؛ هر چند که بعید به نظر می‌رسد این افزایش قیمت به صورت رادیکال یا شدید باشد.

### جنب‌وجوش آرام بازار مسکن در نیمه دوم ۹۶

بیت‌الله ستاریان، تحلیل‌گر و کارشناس بازار مسکن، در گفت‌وگو با خبرنگار ما در مورد وضعیت بازار مسکن در سال ۹۶ می‌گوید: رکودی که تا شهریور ماه در بخش مسکن وجود داشت، تقریباً کل اقتصاد کلان را درگیر کرد؛ به‌گونه‌ای که تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی موجود، سبب شد که مسکن در یک رکود عمیق فرو برود و نه فقط واحدهای مسکونی، بلکه تمام بخش‌های مسکن و صنایع وابسته به آن را



**اولین علایم خروج از رکود بازار مسکن در زمستان سال ۹۵ به صورت خیلی خفیف دیده شد و این روند در طول سال ۹۶ تداوم پیدا کرد و به مرور در نیمه دوم سال، افزایش قیمت مسکن برای اولین بار بعد از چهار سال به نرخ تورم رسید و آرام آرام از تورم پیشی گرفت**

هم به‌طور کامل در رکود عمیقی فرو ببرد.

به گفته ستاریان در گذشته که شرایط تجارت مهیاتر بود، زمانی که تولیدات داخلی صنعت ساختمان جذب نمی‌شد، این تولیدات صادر و به بازارهای جهانی عرضه می‌شد، اما مدتی است که این امکان هم وجود ندارد و موجب رکود بسیار عمیق در صنعت ساختمان شده است.

اما درحالی‌که پیش‌بینی‌ها مبتنی بر این بود که نتایج حاصل از برجام پس از مدتی اثرات خود را در بازار مسکن بر جا می‌گذارد، این پیش‌بینی تا این‌جا کار درست نبوده است. به گفته ستاریان بر اساس نتایج برجام پیش‌بینی می‌شد که رفع تحریم‌ها و رونق معاملات تجاری، رونق محسوسی را در انتهای سال ۹۵ در بازار مسکن به وجود بیاورد، ولی از آن‌جا که نتایج برجام بسیار کند پیش رفت و اختلافاتی پیش آمد، کارشناسان پیش‌بینی کردند که این رونق در شهریور ماه و با شش ماه تأخیر اتفاق بیفتد. البته در شهریور ماه شیب بسیار کمی در بازار مسکن ایجاد شد و در مهر ماه هم به همین ترتیب ادامه پیدا کرد.

آن‌طور که این تحلیل‌گر عنوان می‌کند، در آبان ماه به دلیل موضوعات سیاسی مانند سخنان ترامپ و مسائل عربستان سعودی، مقداری بازار مسکن خودش را جمع کرد، اما مجدداً در آذر ماه و دی ماه و حتی در بهمن ماه همان خیز را داشت. درواقع از آن‌جا که در کشورمان رشد اقتصادی به‌آرامی پیش می‌رود، مسکن هم همین رویه آرام را دارد.

پیش‌بینی این استاد دانشگاه آن است که این منحنی آرام در بازار مسکن تا اوایل سال ۹۷ ادامه پیدا کند و این رویه در فصل بهار هم چنان حاکم باشد و احتمالاً در فصل دوم خیز بلندتری به خود بگیرد و این بازار رونق بیشتری بگیرد و محتمل است که این روند تا انتهای سال ادامه پیدا کند، مگر این‌که اتفاقات ویژه و خاصی بیفتد که مانع از این موضوع شود.

ستاریان در عین حال با تأکید بر این که اگر تا انتهای سال ۹۷ تدابیری اندیشیده نشود، ممکن است دوباره بازار مسکن وارد رکود جدیدی شود، در مورد این که این تدابیر چه باید باشد، می‌گوید: عموماً دولت‌ها شناسایی درستی از بازار ندارند و این به دلیل فقری است که از نظر اطلاعاتی در بدنه دولت‌ها وجود دارد و این در حالی است که نه در وزارت راه و شهرسازی و نه در بانک مرکزی در مورد بخش مسکن، مطالعات ویژه و مشخصی وجود ندارد. در وزارت راه و شهرسازی تنها یک معاونت در حوزه مسکن وجود دارد؛ آن هم با دخالت بسیار محدود، و این در شرایطی است که بخش مسکن و ساختمان تقریباً نیمی از اقتصاد کشور را در اختیار دارد و بیش از ۶۶ درصد شاغلان در کشور، در بخش صنعت ساختمان مشغول به کار هستند.

به گفته وی دولت باید سیاست‌گذاری قوی و مشخصی در بخش مسکن برای سال ۹۷ داشته باشد و نباید مانند سال‌های اخیر این بخش را به حال خود رها کند. زیرا تجربه‌های سنوات گذشته نشان داده که سیاست‌گذاری درست و دقیقی در بخش مسکن انجام نمی‌شود و حتی گاهی اوقات تصمیماتی اتخاذ می‌شود یا صحبت‌هایی مطرح می‌شود که درنهایت منجر به افزایش شدید قیمت مسکن می‌شود.

ستاریان در عین حال در مورد این موضوع که خیزش آرام بازار مسکن در نیمه دوم سال ۹۶ در چه ابعادی اتفاق افتاده است، می‌گوید: ماهیت و شرایط اقتصاد ما به‌گونه‌ای است که رونق در بازار مسکن در چهار بعد افزایش معاملات، افزایش قیمت، رشد تولیدات و افزایش میزان سرمایه‌گذاری اتفاق می‌افتد که در نیمه دوم سالی که پشت سر گذاشتیم هم همین اتفاق رخ داد و تا انتهای سال ۹۷ این چهار عامل در کنار هم خواهد بود و احتمال دارد به رونق نسبی بازار مسکن کمک کند.



گزارش وخارزم از پیش‌بینی بازار سرمایه در سال آینده

# جاده هموار بورس برای سرمایه‌گذاری

وضعیت مناسب نباشد، هر روز باید شاهد قرمز بودن شاخص باشیم. برای بررسی این‌که در سال آینده وضعیت بازار سرمایه چگونه خواهد بود، با دو کارشناس ارشد اقتصادی و بازار سرمایه گفت‌وگو کردیم که نظرات آن‌ها را در ادامه گزارش می‌خوانید.

## عمل به وعده‌ها

دکتر بهمن آرمان، کارشناس اقتصادی، با بیان این‌که وضعیت بازار سرمایه امسال بهتر از گذشته بود، در گفت‌وگو با «وخارزم» تاکید کرد: دولت دوازدهم در زمان انتخابات وعده‌هایی مبنی بر بهبود محیط کسب‌وکار و همچنین کاهش هزینه‌های تولید داد که اگر محقق شود، بازار سرمایه در سال آینده به بلوغ خواهد رسید.

آرمان اضافه کرد: دولت در زمان انتخابات وعده ایجاد اشتغال و همچنین کاهش بهای تولید را داد که در لایحه بودجه سال آینده این موضوع گنجانده شده و امیدواریم در همه ابعاد به بار بنشیند تا شاهد تحولات اقتصادی باشیم.

## چالش تعیین نرخ سود سپرده‌های بانکی

وی افزود: دولت بهتر است در کارشناسی و اقتصادی از افراد خبره‌تری بهره‌برد. یکی از عواملی که می‌تواند روی بهای تولید تاثیر بگذارد، نرخ سود سپرده‌های بانکی و تسهیلات است. در همه اقتصادهای بزرگ شاهد هستیم که نرخ سود سپرده‌های بانکی نهایتاً سه درصد با نرخ تورم فاصله دارد و طبق آخرین گزارش بانک مرکزی نرخ تورم ۹،۹ درصد بود که در این صورت نرخ سپرده‌های بانکی باید حداکثر ۱۳ درصد عنوان شود.

معاون سابق بورس تاکید کرد: بازار سرمایه همان‌طور که از نامش پیداست، باید بازاری برای جذب سرمایه باشد، اما متأسفانه در طول سال‌های گذشته مردم عادت به سپرده‌گذاری در بانک کردند و این تغییر عادت مشمول گذر زمان خواهد بود.

آرمان با بیان این‌که بازار سرمایه باید سرمایه‌گذاران خرد را جذب خود کند، تصریح کرد: دولت در این زمینه می‌تواند نقش اساسی ایفا کند. یکی از اقداماتی که دولت می‌تواند در این مسیر انجام دهد، معافیت‌های مالیاتی برای شرکت‌های بورسی است که بیشترین سرمایه‌های خرد را جذب کرده‌اند. در این صورت شرکت‌ها به دنبال سرمایه خواهند رفت و شاید نیازی به تسهیلات بانکی

سال گذشته، بازار سرمایه ماه‌هایی پرفرازونشیب را طی کرد؛ به‌طوری‌که در ابتدای سال، شاخص به دلیل بسته بودن نماد بانک‌ها روند کاهشی به خود گرفت، اما اکنون که این نمادها هنوز باز نشده، آمارها نشان‌دهنده وضعیت مطلوب این بازار است.

بورس کالا در گزارش اخیر خود اعلام کرد که رکورد ارزش معاملات در این بورس شکسته شده و ۴۸ درصد معاملات بازار سرمایه را به خود اختصاص داده است. شاید همین یک جمله کافی باشد تا وضعیت مطلوب بازار سرمایه به اطلاع همه مردم برسد. در طول سال‌های پس از برجام یکی از بازارهایی که توانست از شرایط بین‌المللی بهره‌برد، بازار سرمایه بود. این اتفاق تا جایی پیش رفت که برخی شرکت‌های خارجی آمادگی خود برای سرمایه‌گذاری در بورس تهران را اعلام کردند. پیش‌بینی برخی کارشناسان این است که سال آینده ضربه‌پذیری شرکت‌های مصرف‌کننده مواد اولیه بیشتر می‌شود، اما در مقابل، شرکت‌های صادرکننده مواد اولیه وضعیت بهتری خواهند داشت. نوسان بورس نیز شدیدتر از سال ۹۶ است، که این نوسان به دلیل افزایش قیمت نفت و مواد اولیه خواهد بود.

از سوی دیگر برخی کارشناسان تحلیل می‌کنند که شاخص بورس سال آینده به ۱۲۰ هزار واحد برسد که این وضعیت نشان‌دهنده مطلوبیت بازار سرمایه است. بازار بورس سوددهی مناسبی دارد که هم‌چنان برای افراد مطلع یکی از بهترین بازارهاست. سایرین هم می‌توانند از صندوق‌های سرمایه‌گذاری استفاده کنند؛ البته با بررسی دقیق سوابق صندوق‌ها تا با مشکل روبه‌رو نشوند. در این میان

نباید از نقش کشورهایی مانند آمریکا در اقتصاد ایران، خصوصاً بازار سرمایه، غافل شد. احتمال خروج آمریکا از برجام ریسک‌های سیستماتیک را افزایش می‌دهد و می‌تواند اقتصاد ایران و بازار سرمایه را تحت‌الشعاع قرار دهد. اما به گفته برخی کارشناسان اگر سرمایه‌گذاری در این حوزه به میزان کافی اتفاق بیفتد و سودآوری تولید تضمین شود و میزان صادرات از واردات پیشی بگیرد، می‌توان از تاثیرات تحریم‌های احتمالی و همچنین نقش این کشور بر اقتصاد ایران کاست.

بازار سرمایه بیان‌گر وضعیت اقتصاد یک کشور است و اگر شرایط مطلوب حاکم باشد، رشد شاخص و سرمایه‌گذاری را در این بازار شاهد هستیم و اگر هم

شرکت‌های بورسی ما دارای  
توان تولید بالا با بهای  
تمام‌شده پایین هستند.  
قطعا سرمایه‌گذاری در بازار  
سرمایه نسبت به سایر  
بازارهای موازی بورس اوراق  
بهادار از توجیه بیشتری  
برخوردار است



پیدا نکنند.

این کارشناس اقتصادی افزود: تسهیلات بانکی اکنون برای تولید بالاست و برای تامین سرمایه در گردش باید سود زیادی پرداخت شود، اما با جذب سرمایه‌های عامه مردم می‌توان این بخش را به‌خوبی پوشش داد.

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی با بیان این‌که شرایط جهانی قیمت محصولات رو به بالاست و ذخایر استراتژیک جهانی با کاهش روبه‌روست، گفت: شرکت‌های بورسی ما دارای توان تولید بالا با بهای تمام‌شده پایین هستند. قطعا سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه نسبت به سایر بازارهای موازی بورس اوراق بهادار از توجه بیشتری برخوردار است.

در سال آینده شرکت‌های بورسی که در زمینه صادرات فعالیت دارند، می‌توانند سود خوبی کسب کنند و برخلاف برخی کارشناسان اقتصادی که معتقدند افزایش نرخ دلار باعث تضعیف پول ملی و افزایش هزینه‌های تولید می‌شود، معتقدم باید سالانه به میزان نرخ تورم نرخ دلار هم اضافه شود تا شرکت‌های صادراتی از این محل منتفع شوند. با ورود ارز به کشور افزایش قیمت جبران خواهد شد و دیگر کسی سرمایه‌های خود را به بازارهای دلالی مانند ارز وارد نخواهد کرد.

آرمان به میزان نقدینگی در کشور اشاره کرد و افزود: میزان نقدینگی به حدی است که اگر به سمت تولید هدایت نشود، یک تهدید بزرگ برای تورم به حساب می‌آید و بهترین مکان برای این‌که بازار به‌خوبی در کنترل باشد و سرمایه‌گذاران از سرمایه‌های خود سود کافی کسب کنند، بازار سرمایه است.

### شفافیت: ارمان بازار سرمایه در دولت تدبیر و امید

دکتر سیدحمید میرمعینی، کارشناس بازار سرمایه، در این‌باره می‌گوید: در گذشته اقدامات نامطلوب دولت‌ها باعث شد تا همه بازارهای اقتصادی، از جمله بازار سرمایه، با رکود مواجه شود، اما اقدامات اخیر دولت خصوصا در دو سال گذشته باعث شد شفافیت به این بازار برگردد. در طول سال‌های گذشته هیچ زمانی شاهد شفافیت در بازار سرمایه نبودیم، اما اکنون اقدامی که بانک مرکزی در این حوزه انجام داده و بانک‌ها را موظف به تهیه ترازنامه کرده تا میزان سود

و زیان به صورت واقعی مشخص شود، بسیار موثر بوده و تا حدی در روند جذب سرمایه در بازار نقش ایفا کرده است.

وی تاکید کرد: از سوی دیگر، باید توجه داشت که بازار سرمایه یکی از بازارهایی است که هر کسی وارد آن نمی‌شود، اما در طول فعالیت دولت یازدهم این روند با تغییراتی همراه بود که نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد.

میرمعینی اضافه کرد: اتفاق مناسب دیگری که افتاده، کاهش نرخ سود بانکی است. با کاهش این نرخ فضا برای جذب سرمایه، خصوصا برای بخش‌های تولیدی، فراهم شد، اما زمانی که دولت نرخ سود بالای ۲۰ درصد به سپرده‌گذاران پرداخت می‌کرد، در شرایطی که سود تولید به‌زحمت به ۱۵ درصد می‌رسید، هم حیات بانک به خطر می‌افتاد و هم کاهش تولید را شاهد بودیم. شاید یکی از معضلاتی که دولت یازدهم نتوانست به‌طور کامل آن را رفع کند، رکود اقتصادی ناشی از سود بالای سپرده‌های بانکی بود.

این کارشناس بازار سرمایه به اقدامات مناسب دولت در راستای بهبود بازار سرمایه اشاره کرد و افزود: یکی از اقدامات مثبت دولت یازدهم اجرای کاهش نرخ سود بانکی بود که در شش ماهه گذشته روند همواره مثبت بازار سرمایه را شاهد بودیم و اگر این روند ادامه داشته باشد و سیاست‌های ضدتورمی راه قبلی خود را طی کنند، وضعیت بهتری را هر روز شاهد خواهیم بود.

میرمعینی در ادامه صحبت‌های خود با خبرنگار ما، به پیش‌بینی بازار سرمایه در سال آینده پرداخت و گفت: یکی از سخت‌ترین پیش‌بینی‌های اقتصادی در حوزه بازار سرمایه است و همه چیز بستگی به سیاست‌های دولت دارد. دولت چندی پیش با آشفتنگی در بازار ارز روبه‌رو شد و نرخ گواهی سپرده را از ۱۵ به ۲۰ درصد به مدت محدود افزایش داد. همین امر موجب می‌شود تا هزینه تمام‌شده پول در بانک بالا برود و روی نرخ سود تسهیلات تاثیر بگذارد و در نهایت بانک‌ها مجبور به افزایش نرخ سود تسهیلات خواهند شد، که در این صورت هزینه‌های تولید نیز بالا می‌رود.

به گفته وی اگر سیاست ضدرکودی و ضدتورمی هم‌زمان اجرا شود، می‌توان به آینده بازار ایران امیدوار بود، که بهبود این وضعیت دور از ذهن نیست.



نگاهی به چشم‌انداز سرمایه‌گذاری در سال آتی با توجه به بهبود رتبه اعتباری ایران

# فرصت‌ها و چالش‌های جذب سرمایه‌های خارجی

دستاوردهای اقتصادی و به‌ویژه موفقیت‌های حاصل در انجام توافقات مالی با کشورهای مختلف دنیا که خود حاکی از کاهش ریسک‌های سیاسی و اقتصادی کشور است، نهایتاً سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) موضوع را مجدداً مورد بحث قرار داد و رتبه ایران را به ۵ ارتقا داد. اما کاهش رتبه ریسک در ایران چه تاثیری در اقتصاد خواهد داشت؟

بسیاری از کارشناسان معتقدند با کاهش ریسک افزایش سرمایه‌گذاری در کشور اتفاق می‌افتد و از این فرصت باید به‌خوبی استفاده کرد تا میزان اشتغال پایدار را رشد داد. هم‌چنین این شرایط می‌تواند تضمین‌کننده سود برای سرمایه‌گذاران داخلی باشد که به نتیجه رسیدن آن ممکن است یک تا دو سال به طول بینجامد. اگر نگاهی به روند بازار در طول سال‌های گذشته بیندازیم، متوجه خواهیم شد که در دهه ۸۰ سرمایه‌گذاری در مسکن، سودآورترین سرمایه‌گذاری تلقی می‌شد و دو بخش ارز و سپرده‌گذاری در بانک قادر به رقابت با آن نبود. از ابتدای سال ۹۲ تا پایان ۹۶ سپرده‌گذاری در بانک بسیار سودآورتر از ورود به بخش مسکن و خرید ارز است. این در حالی است که برخی کارشناسان عنوان می‌کنند از ابتدای سال ۱۳۹۷ به مدت ۱۰ سال خرید ارز، سودآورتر از ورود به بخش مسکن و سپرده‌گذاری در بانک است.

## بذر امروز و برداشت فردا

دکتر مهدی تقوی، اقتصاددان، درباره وضعیت سرمایه‌گذاری در سال آینده گفت: این‌که بخواهیم مشاهده کنیم در سال آینده چه میزان سرمایه‌گذاری نصیب اقتصاد ایران خواهد شد، باید به تفاهم‌نامه‌های منعقدشده در امسال نگاهی بیندازیم. کشورهای دارای سرمایه زمانی که قصد سرمایه‌گذاری دارند، حدود یک سال تحقیقات میدانی و عملی و اقتصادی‌شان طول می‌کشد، در نتیجه برای مشاهده وضعیت سرمایه‌گذاری در سال آینده باید به اقداماتی که امسال در این زمینه انجام شده، نگاه کنیم. تقوی با تأکید بر این‌که هر کشوری نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی دارد، تصریح کرد: اقتصادهای بزرگ حتی چین و هند هم از سرمایه‌گذاران خارجی استقبال

این روزها ایران در حالی مشغول انجام رایزنی‌های اقتصادی به منظور جذب سرمایه‌های خارجی است که برخی کشورهای غربی تا می‌توانند در این زمینه سنگ‌اندازی می‌کنند. آمریکا هر روز به بهانه‌های مختلف قصد دارد ایران را کشوری غیرمتعهد در برجام جلوه دهد و برای اثبات صحبت‌های خود سعی می‌کند از کشورهای دیگر نیز کمک بگیرد. در چنین فضایی سرمایه‌گذاری خارجی در ایران با کمی چالش همراه می‌شود.

در همه اقتصادهای جهان برای پیشبرد اهدافی مانند تولید و اشتغال، به سرمایه‌گذاری نیاز است که اگر این سرمایه‌گذاری از خارج تامین شود، هزینه‌های داخلی را خواهد کاست. بر همین اساس اقتصاد ایران نیز از این موضوع مستثنا نیست و برای پیشبرد اهداف خود نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. کشورها برای این‌که در کشور دیگر سرمایه‌گذاری کنند، به رتبه جهانی ریسک آن کشور نگاه می‌اندازند. شواهد نشان می‌دهد پس از برجام، ریسک سرمایه‌گذاری در ایران کاهش یافته و همین موضوع می‌تواند نویدبخش یک آینده روشن از اقتصاد باشد.

## صعود از نردبان رتبه اعتباری

براساس اعلام رسمی کمیته مسئول رتبه‌بندی ریسک کشورهای دنیا در OECD، مبتنی بر تصمیم آن سازمان، رتبه اعتباری کشورمان به ۵ ارتقا پیدا کرد. کاهش رتبه ریسک ایران در کاهش هزینه‌های تامین سرمایه از نظر مالی معمولاً تا حدود ۱۰ درصد و از نظر جلب سرمایه‌گذاران خارجی و اساساً بهبود اعتبار کشور در محافل مالی و بین‌المللی بسیار موثر است. گفتنی است که درجه‌بندی رتبه‌ها در OECD از ۱ تا ۷ است و ایران در بهترین حالت در دهه ۸۰ به رتبه ۴ دست یافته بود. از سال ۲۰۱۷ مجدداً رایزنی‌ها توسط سازمان سرمایه‌گذاری در وزارت امور اقتصادی و دارایی و با همکاری صندوق و به‌ویژه وزارت امور خارجه (سفارت کشورمان در اتریش) از سر گرفته شد و پس از انجام مذاکرات لازم و تشریح



**اقدام مثبتی که دولت در زمینه کاهش نرخ سود بانکی انجام داد، توانست آرامش را به بازار پول بازگرداند و به نظر می‌رسد اعطای سود ۲۰ درصد به منظور کنترل بازار ارز از جمله انتقاداتی است که می‌توان در این راستا مطرح کرد**

### ارتباط سرمایه‌گذاری و برجام

از سوی دیگر، دکتر کامران ندری، کارشناس ارشد اقتصادی، درباره وضعیت سرمایه‌گذاری در سال آینده به خبرنگار ما می‌گوید: قطعاً همه افراد برای سرمایه‌گذاری میزان سود را در نظر می‌گیرند و اگر سود کافی در یک بازار وجود داشته باشد، وارد آن می‌شوند.

این استاد دانشگاه افزود: همواره پیش‌بینی بهترین سرمایه‌گذاری در بازار فعلی یا انتخاب بهترین بازار برای سرمایه‌گذاری در سال‌های آینده مشکل است، زیرا این موضوع به عوامل بسیاری بستگی دارد. گاهی مسائل

داخلی و خارجی موجب اوج‌گیری و سوددهی یک بازار می‌شود و برخی اوقات زمینه‌ساز زیان‌ده شدن برخی بازارهای دیگر می‌شود.

وی تأکید کرد: برخی کارشناسان معتقدند برای سرمایه‌گذاری ابتدا باید به داخلی‌ها توجه کرد، اما واقعیت این‌جاست که در شرایط فعلی اگر هم ما به آن‌ها توجه کنیم، آن‌ها به ما توجه نمی‌کنند. اکنون سود سپرده‌های بانکی ۱۵ درصد است و این در حالی است که سود تولید سالانه ۱۲ درصد محاسبه می‌شود. از سوی دیگر، سود واردات نزدیک به ۵۰ درصد است و تولیدکنندگانی که نتوانند طی چند سال سود کسب کنند، مسیر خود را به واردات تغییر می‌دهند، که در این صورت سرمایه‌گذاری نیز از بین خواهد رفت.

ندری با اشاره به کاهش نرخ سود بانکی افزود: اقدام مثبتی که دولت در زمینه کاهش نرخ سود بانکی انجام داد، توانست آرامش را به بازار پول بازگرداند و به نظر می‌رسد اعطای سود ۲۰ درصد به منظور کنترل بازار ارز از جمله انتقاداتی است که می‌توان در این راستا مطرح کرد.

وی با بیان این‌که سرمایه‌گذاری و دریافت بیشترین سود از سرمایه، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری مجدد برای دریافت سود بیشتر خواسته هر شخص یا بنگاه اقتصادی است، تصریح کرد: برای این‌که بتوانیم بازار جذابی برای سرمایه‌گذاران فراهم کنیم، باز هم نرخ سود بانکی باید کاهش یابد، تا این سرمایه‌ها به تولید تبدیل شوند.

این استاد دانشگاه به تأثیر فضای بین‌الملل برای سرمایه‌گذاری اشاره کرد و گفت: اکنون برخی کشورهای غربی با وانمود کردن پای‌بند نبودن ایران به توافق هسته‌ای قصد دارند این فرصت سرمایه‌گذاری را از ایران بگیرند. ایران در این زمینه باید ارتباط خود را با کشورهای اروپایی بیشتر کند و توجه بیشتری به سرمایه‌گذاران داخلی داشته باشد تا پروژه‌های خود را بتواند به‌خوبی اجرا کند. در پروژه‌های دولتی به منظور سرمایه‌گذاری خارجی نیز باید شرط انتقال دانش فنی ذکر شود تا در صورت تحریم علیه کشور ایران معضلات گذشته به وجود نیاید.

می‌کنند، اما در عین حال سرمایه‌گذاران داخلی خود را فراموش نمی‌کنند. متأسفانه دولت‌ها برای این‌که بتوانند سرمایه‌گذاران خارجی را مجذوب اقتصاد دولتی کنند، داخلی‌ها را کنار می‌زنند، که در نهایت زیان آن به بخش دولتی خواهد رسید.

این کارشناس ارشد اقتصادی در این‌باره افزود: تسهیلات کم‌بهره و همچنین اجرای قانون رفع موانع کسب‌وکار می‌تواند نقش مهمی در سرمایه‌گذاری‌های داخلی ایفا کند، اما اغلب این مزایا نصیب خارجی‌ها می‌شود، که در این زمینه بیشتر باید توجه کرد. راه‌کاری که در این زمینه وجود دارد و دولت در قراردادهای منعقدشده آن

را اجرا کرده، همکاری سرمایه‌گذاران ایرانی و سرمایه‌گذاران خارجی در کنار هم است. وی ادامه داد: اکنون شرکت‌های خارجی با تأسیس یک شرکت در ایران و تعیین سهم خود و سهم بخش ایرانی فعالیت خود را در ایران آغاز می‌کنند، اما نکته قابل توجه این‌جاست که سرمایه‌گذاری خارجی همان‌قدر که جذاب است، نباید به آن دل بست. در شرایط تحریم شاهد بودیم که همه سرمایه‌گذاران خارجی از ایران رفتند و همه پروژه‌های ایران مسکوت ماند، درحالی‌که اگر در آن زمان سرمایه‌گذاران و فعالان اقتصادی ایران در این بخش‌ها فعالیت داشتند، می‌توانستیم تا حدی امورات خود را پاسخ‌گو باشیم.

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی با بیان این‌که کاهش رتبه ریسک در ایران منجر به رشد سرمایه‌گذاری خواهد شد، تصریح کرد: در فضای پس از برجام تفاهم‌نامه‌های زیادی میان دولت، بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران خارجی منعقد شد، که برخی از آن‌ها به مرحله قرارداد رسید و برخی دیگر هنوز در مرحله بررسی است. اگر ایران بتواند سرمایه‌گذاران خارجی را جذب اقتصاد ایران کند، رتبه ریسک اعتباری دوباره روند نزولی خواهد داشت و در این شرایط رشد اقتصادی و همچنین اشتغال پایدار نصیب کشور خواهد شد.

وی تأکید کرد: پیش‌بینی می‌شود در سال آینده بیشتر از این‌که شبه پول‌ها نقش سودآور در اقتصاد ایفا کنند، بازارها بتوانند خودی نشان دهند. قطعاً در سال آینده شاهد رشد سرمایه‌گذاری در بازارهایی مانند مسکن و بورس خواهیم بود و در صورت ادامه سیاست‌های ضدتورمی و ضدکودی دولت رشد اقتصادی هم با شیب ملایم ادامه خواهد داشت.

تقوی گفت: اکنون مانند سال‌های گذشته رشد اقتصادی نصیب اقتصاد نخواهد شد، به این دلیل که بخش‌های خالی اقتصاد در سال‌های پس از برجام تقریباً پر شد و باید از دیگر ظرفیت‌ها بهره برد. رشد اقتصادی سال گذشته که دو رقمی بود، ناشی از فروش نفت بود که یک‌باره از یک‌میلیون بشکه به دو میلیون و ۴۰۰ هزار بشکه رسیدیم.





# پروژه‌های نیمه‌تمام عمرانی در انتظار غیردولتی‌ها

اقتصاد

سهراب اکبری

مجموعه عواملی از قبیل تصمیمات غیرکارشناسی و تصویب و تعریف سیاسی پروژه‌های فاقد کارایی، کار را به جایی رسانده که بخش خصوصی تمایل و بخش عمومی (دولت) توان مالی تکمیل این پروژه‌ها را ندارد. بر اساس برآورد دولت، برای تکمیل این پروژه‌های نیمه‌تمام به چهار هزار میلیارد ریال اعتبار نیاز است. چنانچه روند اختصاص بودجه عمرانی مشابه روند چند سال اخیر باشد، اتمام این طرح‌ها به‌طور متوسط ۱۲ سال به طول می‌انجامد. این مدت زمان برای برخی پروژه‌ها مانند طرح‌های آب ممکن است حتی به ۲۰ سال هم برسد، که فرایند بسیار ناامیدکننده‌ای است.

## معجزه مشارکت عمومی-خصوصی

دولت برای غلبه بر این معضل، رویکرد جدیدی به نام مشارکت عمومی-خصوصی را مدنظر قرار داده است که مبتنی بر اصل ۴۴ قانون اساسی و تفسیر جدید آن است که دولت را موظف می‌کند تا ۸۰ درصد سهام بخش‌های دولتی را به بخش خصوصی واگذار کند. مشارکت عمومی-خصوصی، مکانیسمی است که در آن بخش عمومی (دولت و سایر نهادهای حکومتی) به منظور تامین خدمات زیربنایی از ظرفیت‌های بخش خصوصی (دانش، تجربه و منابع مالی) استفاده می‌کند. در این رویکرد ابتدا کل پروژه‌های عمرانی به پروژه‌های حوزه حاکمیتی و تصدی‌گری تقسیم شده و سپس پروژه‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی و پروژه‌های قابل اجرا با مشارکت بخش خصوصی و دولتی مشخص شده‌اند. دولت هم‌چنین اولویت تخصیص منابع مختلف شامل منابع طرح تملک دارایی سرمایه‌ای به‌عنوان یارانه سود و وجوه اداره‌شده، منابع ارزی و ریالی صندوق توسعه ملی، منابع منتج از بازارهای مالی و پولی و آورده سرمایه‌گذار را به طرح‌های مشارکت عمومی-خصوصی داده است. اما چالشی که دولت با آن مواجه است، غیررقابیتی بودن بخش خصوصی برای تولید خواهد بود که در طرح‌های مشارکت عمومی - خصوصی نمی‌توان به راحتی طبقه‌بندی‌های لازم را انجام داد. به بیان بهتر، پروژه‌های دولتی لزوماً دارای سود

زمانی که بودجه سال ۹۷ به مجلس رفت، انتقادات زیادی در مورد افزایش نرخ بنزین و هم‌چنین قطع یارانه غیرنیازمندان مطرح شد، اما در میان همه این موضوعات برخی کارشناسان و نمایندگان مجلس عنوان می‌کردند که این بودجه نکات مثبتی هم دارد، که یکی از آن‌ها اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام عمرانی با همکاری بخش خصوصی بود.

یکی از ویژگی‌های مثبت لایحه بودجه ۱۳۹۷، پیش‌بینی سازوکارهایی برای اتمام پروژه‌های عمرانی نیمه‌تمامی است که سال‌ها از شروع آن‌ها می‌گذرد، اما دولت به دلیل کمبود منابع مالی توانایی تکمیل آن‌ها را ندارد. دولت امیدوار است با این سازوکارها به بخش خصوصی انگیزه مشارکت بدهد، تا از یک سو طرح‌های نیمه‌تمام هر چه زودتر به پایان برسند و کمیت و کیفیت کالاها و خدمات عمومی به مردم افزایش پیدا کند و از سوی دیگر بخش خصوصی تقویت شود. با تمهیدات اندیشیده‌شده در لایحه بودجه ۱۳۹۷، تمامی طرح‌های عمرانی جدید، نیمه‌تمام، آماده بهره‌برداری یا به بهره‌برداری رسیده در حوزه‌های مختلف اعم از حمل‌ونقل، انرژی، آب و فاضلاب، ارتباطات و فناوری اطلاعات، کشاورزی، میراث فرهنگی و گردشگری، ورزش، فرهنگی و هنری و آموزش در چهارچوب طرح‌های عمومی-خصوصی قابل اجرا هستند. بر اساس لایحه بودجه ۱۳۹۷، برای طرح‌های عمرانی نیمه‌تمامی که به صورت عمومی-خصوصی اجرا می‌شوند، اعتباری بالغ بر ۶۸۱ هزار و ۲۶۰ میلیارد ریال در نظر گرفته شده است.

## نیمه‌کاره‌ها در انتظار اعتبار چهار هزار میلیاردی

طبق بررسی‌های انجام‌شده در این حوزه و هم‌چنین با نگاهی به فهرست بلندبالای پروژه‌های نیمه‌تمام که شامل حدود شش هزار پروژه نیمه‌تمام ملی و ۶۵ هزار پروژه نیمه‌تمام استانی است، مشخص خواهد شد که واگذاری بسیاری از این پروژه‌ها به بخش خصوصی برای تکمیل تقریباً غیرممکن است. درحقیقت،



شد تا اصل و هدف این کار دیده نشود و مسیر دیگری را طی کند. پروژه‌های نیمه‌تمام دولتی در بخش اولویت‌دار که زودتر به سود می‌رسد، می‌تواند در سر لیست‌های واگذاری قرار گیرد و به جای این‌که دولت خود را ملزم به پرداخت هزینه در این بخش کند، شرکت همکار را در سود شریک کند. در این صورت هم بخش خصوصی می‌تواند اقدام به جذب نیرو کند و هم دولت هزینه اضافی در این بخش نمی‌پردازد.

رزاقی تاکید کرد: اگر یک پروژه جاده‌سازی و راه‌سازی را در نظر بگیرید، بخش خصوصی می‌تواند با دریافت عوارض پنج یا ۱۰ ساله سرمایه خود را در این بخش وارد کند و این موضوع هم به نفع بخش خصوصی است و هم به نفع دولتی‌ها.

### نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی

دکتر عباسعلی ابونوری، کارشناس اقتصادی، در این باره می‌گوید: بهترین شرایط این‌جاست که بخش خصوصی ایران با سرمایه‌گذاران خارجی بتوانند در پروژه‌های دولتی شرکت کنند.

وی افزود: در این وضعیت که اقتصاد ایران نیاز به سرمایه‌گذاری دارد، به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاران خارجی با مشاهده همکاری شرکت‌های داخلی میل بیشتری به سرمایه‌گذاری خواهند داشت، در غیر این صورت ممکن است اظهار کنند وقتی شرکت‌های داخل ایران حاضر به همکاری در پروژه‌های دولتی خودشان نیستند، چگونه می‌توان ریسک این کار را پذیرفت و سرمایه به این کشور منتقل کرد.

ابونوری با اشاره به این‌که بخش خصوصی ایران هنوز آمادگی فعالیت پروژه‌های دولتی را ندارد، تصریح کرد: طبق قانون ابتدا بخش خصوصی باید تقویت شود و بعد در اقتصاد شریک باشد، اما در طول سال‌های گذشته به دلیل حضور گسترده دولت در اقتصاد این بخش نتوانست آن‌طور که باید و شاید، رشد کند، اما آن‌چه مهم است، اقدام دولت در استفاده از توانمندی‌های این بخش در راستای پروژه‌های نیمه‌تمام دولتی است که می‌تواند آینده روشنی را به اقتصاد ایران نشان دهد.

این استاد دانشگاه به فعالیت‌های اقتصادی دولت یازدهم و سیاست‌هایی که دولت دوازدهم در پیش گرفته، اشاره کرد و افزود: در دولت گذشته سیاست‌های ضد تورمی به کار گرفته شد که تا حدی رکود را به دنبال داشت، اما شرایط فعلی اقتصاد بیان‌گر رشد سرمایه‌گذاری و همچنین ضرورتی است که احتمال دارد بین دو تا سه درصد روی نرخ تورم تاثیر بگذارد.

نخواهند بود و ممکن است قراردادهایی که منعقد می‌شود، اختصاص بخشی از سود پس از اتمام پروژه است. البته دولت در این زمینه اقدامات لازم را انجام خواهد داد و بخش خصوصی با حساسیت بیشتری در این زمینه گام برمی‌دارد، اما به نظر می‌رسد پروژه‌های اولویت‌دار کشور بیشتر مدنظر بخش خصوصی باشد تا پروژه‌هایی که یک بار هم نامشان به گوش این بخش نخورده است.

البته می‌توان این اقدام دولت را تحسین کرد و برای اولین بار است که در لایحه بودجه میزان مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های دولتی تا ۸۰ درصد در نظر گرفته شده است. این رویه اگر ادامه داشته باشد، خصوصی‌سازی به معنای واقعی اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، بخش خصوصی مایل است به پروژه‌هایی وارد شود که قیمت‌گذاری در آن‌ها از طریق عرضه و تقاضا انجام می‌شود.

### اقتصاد برای بخش خصوصی است

دکتر ابراهیم رزاقی، اقتصاددان، اقدام دولت را گامی در راستای تقویت بخش خصوصی دانست و گفت: در حال حاضر حدود ۶۴ هزار پروژه دولتی در کشور است و اگر دولت تصمیم دارد ۸۰ درصد آن‌ها را به بخش خصوصی واگذار کند، باید نقدینگی را به سمت فعالیت‌های سودآور تولیدی هدایت کند.

وی با اشاره به تامین مالی این پروژه‌ها توسط بخش خصوصی افزود: اجرای این پروژه‌ها حدود ۴۰۰ هزار میلیارد تومان اعتبار نیاز دارد، اما دولت می‌تواند با جلب اعتماد، نقدینگی بین مردم، بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران خارجی را در راستای اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام جذب کند.

رزاقی با تاکید بر این‌که در واگذاری پروژه‌ها حتما باید سوددهی پروژه‌ها برای مردم و بخش خصوصی روشن باشد تا اعتماد پایدار ایجاد کنیم، تصریح کرد: اگر از ابتدا بخش خصوصی را شریک اقتصاد کرده بودیم، دیگر نه دولت با مشکل کمبود منابع روبه‌رو بود و نه بخش خصوصی ضعیفی داشتیم. برخی پروژه‌های دولتی هستند که نزدیک به دو دهه است تکمیل نشده‌اند، اما اگر بخش خصوصی پا به میدان می‌گذاشت، به دلیل این‌که این بخش سرمایه‌های خود را مسکوت نمی‌کند، در اولین فرصت تمام می‌شد.

این استاد بازنشسته دانشگاه تهران با بیان این‌که اقتصاد ایران از چالش دولتی بودن رنج می‌برد، تصریح کرد: همه دولت‌های بعد از انقلاب اسلامی با مشکلاتی مانند هزینه‌های بالا روبه‌رو بودند، تا زمانی که رهبر معظم انقلاب اصل ۴۴ قانون اساسی را که مبتنی بر خصوصی‌سازی و سپردن اقتصاد به دو بخش خصوصی و تعاونی بود، صادر کردند. اما اجرای نادرست این اصل در دولت‌های گذشته موجب

## معرفی محصولات سینادارو به چشم‌پزشکان یزدی



### میزبانی از ۱۲۰ متخصص آسم در یزد

یازدهمین کنگره ملی آسم، آلرژی و ایمونولوژی دوم تا چهارم اسفندماه در سالن دکتر جوادی بیمارستان شهید صدوقی یزد برگزار شد. شرکت سینادارو در این سمینار نیز میزبان حدود ۱۲۰ نفر از متخصصان آسم و آلرژی و متخصصان کودکان بود. در این کنگره متخصصان آسم و آلرژی ضمن اظهار رضایت از اسپری‌های بینی اولانتین و رستانکس، از تولید اسپری تنفسی کاتوسین پلاس استقبال کردند. سینادارو یکی از شرکت‌های متعلق به شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی (سهامی عام) است.

شرکت لابراتوارهای سینادارو با برگزاری سمیناری یک روزه، ضمن معرفی محصولات سینگل دوز به متخصصان چشم، داروسازان و مدیران شعب توزیع دارو در یزد، بازخورد دستاورد و محصولات اخیر خود و بازخورد آن در جامعه پزشکی را نیز به بحث گذاشت.

در این گردهمایی که با حضور ۷۰ تن از متخصصان چشم، داروسازان و مدیران شعب توزیع شرکت‌های طرف قرارداد در استان یزد برگزار شد، دکتر واصفی، مدیرعامل سینادارو، به شرح اهم فعالیت‌های سینادارو پرداخت و ارائه محصول باکیفیت متناسب با نیاز جامعه را رسالت سینادارو خواند.

دکتر شجاع، رئیس انجمن چشم استان یزد، نیز با حمایت کامل از محصولات سینادارو، تمامی متخصصان را به برندنویسی محصولات این شرکت دعوت کرد.

دکتر آل نبی، معاون طرح و نوسازی شرکت سینادارو، نیز با تشریح کامل محصولات سینگل دوز، از توزیع موفقیت‌آمیز سینالون ادونسد و لوفولکوساسین به بازار دارویی خبر داد و سایر محصولات سینگل دوز را که در سال ۹۷ به بازار عرضه خواهند شد، معرفی کرد.

دکتر هراتی نیز با تشکر از پزشکان، داروسازان و مدیران حاضر در سمینار از همکاری ایشان با نمایندگان علمی شرکت سینادارو، اظهار کرد: تعامل متخصصان با نمایندگان علمی این شرکت می‌تواند گامی برای ارتقای کیفی محصولات سینادارو باشد. در این سمینار همچنین پروژه عظیم نوسازی و انتقال سینادارو به حاضران معرفی شد.





گزارش وخارزم از وضعیت رشد اقتصادی و تورم در سال ۹۷

# اقتصاد روی مدار صعود

رشد دو رقمی را هم در سال آینده می‌دهد. سازمان برنامه و بودجه و مرکز آمار ایران، رشد تولید ناخالص داخلی را برای سال آینده با احتساب نفت ۵.۵ درصد و بدون احتساب نفت ۵.۸ درصد پیش‌بینی کردند. طبق قانون برنامه ششم توسعه، پیش‌بینی شده رشد اقتصادی در هر سال به‌طور متوسط هشت درصد است تا اهداف متصور و مفروضات تعیین‌شده محقق شود. طبق پیش‌بینی سازمان برنامه و بودجه کشور و بر پایه اطلاعات مرکز آمار ایران، رشد تولید ناخالص داخلی با احتساب نفت در سال آینده ۵.۵ درصد و بدون نفت ۵.۸ درصد پیش‌بینی شده است. هم‌چنین طبق برآوردها نرخ تورم ۹.۱ درصد و نرخ بی‌کاری ۱۱.۳ درصد خواهد بود. پیش‌تر مرکز پژوهش‌های مجلس نرخ تورم لایحه بودجه سال آینده بدون در نظر گرفتن افزایش حامل‌های انرژی را ۱۰.۵ درصد و با احتساب آن حدود ۱۴.۵ درصد برآورد کرد. بانک مرکزی نیز نرخ تورم در ۱۲ ماه منتهی به بهمن ماه ۱۳۹۶ را نسبت به ۱۲ ماه منتهی به بهمن ماه ۱۳۹۵ معادل ۹/۹ درصد اعلام کرده است.

## تهدیدی به نام نقدینگی

دکتر جمشید پژویان، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، با بیان این‌که اقتصاد ایران در سال آینده چالش‌هایی دارد، به «وخارزم» گفت: در سال ۹۶ اتفاقاتی در حوزه کلان کشور افتاد که آن هم رشد لجام‌گسیخته نقدینگی است که طبق آخرین آمار به هزار و ۴۴۵ هزار میلیارد تومان رسیده است و احتمال دارد هر لحظه وارد بازارها شود و افزایش قیمت را به دنبال داشته باشد.

رشد اقتصادی، نرخ تورم و نرخ بی‌کاری سه مولفه‌ای است که تأثیرات اجتماعی زیادی دارد و آمارهایی که در این باره داده می‌شود، خیلی زود در ذهن مردم نقش می‌بندد. در این صورت است که نرخ تورم زودتر از آن چیزی که باید، بر جامعه تأثیر می‌گذارد و موجب می‌شود وضعیت به‌وجودآمده تشدید شود.

تورم در مفهوم کلی اقتصاد به دو بخش واقعی و احساسی تقسیم می‌شود. در تورم واقعی سطح عمومی قیمت‌ها با در نظر گرفتن کالاهای مورد نیاز خانوار محاسبه می‌شود، اما در تورم احساسی افراد خیلی زود احساس گرانی می‌کنند و تقاضای خود را در بازار افزایش می‌دهند. این موضوع باعث رشد تقاضا و رشد قیمت خواهد شد که در آمارگیری ادوار بعدی تورم موثر است. با این حال به‌طور کلی معنای تورم به معنای افزایش سطح عمومی قیمت‌هاست و زمانی که از کاهش آن صحبت می‌شود، بدین معناست که گرانی با شیب کمتری اتفاق می‌افتد و ارزان شدن در کار نیست.

## آمارها چه می‌گویند؟

محمدباقر نوبخت، رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور، رشد اقتصادی کشور در سال آینده را بین هفت تا هشت درصد پیش‌بینی کرده است. این در حالی است که برخی کارشناسان اقتصادی رشد اقتصادی سال آینده را در بهترین شرایط شش درصد می‌دانند، اما برخی دیگر هم معتقدند ظرفیت اقتصادی ایران اجازه

وی با اشاره به این که نقدینگی در جامعه یک تهدید برای تورم محسوب می‌شود، تصریح کرد: دولت در سال آینده باید اقدامات خود را به صورت کنترل شده انجام دهد، در غیر این صورت احتمال دارد ناخواسته وارد جاده تورم شود که خارج شدن از آن نیاز به سیاست‌های اقتصادی خاصی دارد. با این که بازگرداندن و کاهش تورم ممکن است، اما در همان مدت نقش خود را ایفا می‌کند و سطح عمومی قیمت‌ها را افزایش می‌دهد. در این صورت احتمال می‌رود کاهش قدرت خرید خانوار را به دنبال داشته باشد.

پژوین با تاکید بر این که سیاست‌های اقتصادی در دولت یازدهم با وجود همه چالش‌هایی که داشت، موفق بود، افزود: در دولت یازدهم سیاست‌های انقباضی به کار گرفته شد و تورم از همان سال اول روند کاهشی را پیش گرفت. یکی از معضله‌های اقتصاد ایران همواره وجود تورم بالا بود که دولت یازدهم توانست با

بهره‌گیری از سیاست‌های خاص اقتصادی تورم را در دوره‌ای تک‌رقمی کند.

وی در پاسخ به این پرسش که تورم در سال ۹۷ حوالی چه رقمی خواهد بود، گفت: سیاست‌های دولت در زمینه کنترل‌های اقتصادی نشان می‌دهد روال فعلی سال ۹۶ ادامه خواهد داشت و به نظر می‌رسد که در سال آینده هم نرخ تورم بین ۱۰ تا ۱۲ درصد باشد. البته برای نرخ تورم و رشد اقتصادی نمی‌توان رقم دقیقی تعیین کرد و همه چیز بستگی به سیاست‌های اجرایی دولت در زمینه اقتصاد دارد.

این کارشناس اقتصادی افزود: با توجه به سیاست‌هایی که دولت در بودجه سال آینده در نظر گرفته، به نظر می‌رسد خوش‌بینانه بین چهار تا شش درصد رشد اقتصادی بدون نفت داشته باشیم. هر درصد رشد اقتصادی منجر به چندین هزار اشتغال پایدار خواهد شد. از سوی دیگر رشد اقتصادی با احتساب نفت به دلیل افزایش صادرات نفت خام بیشتر خواهد بود و به نظر می‌رسد حتی دو رقمی شود.

پژوین با ارائه راه‌کاری برای هدایت نقدینگی به سمت بازارهای تولیدی گفت: کاهش نرخ سود بانکی و همچنین سودآور کردن تولید می‌تواند از بروز گردش نقدینگی و همچنین ورود پول به بازارهای سوداگری و افزایش تورم جلوگیری کند. از نظر اقتصادی در همه بازارها نقدینگی وجود دارد، اما اگر نقدینگی یک بازار کاهش و بازار دیگر افزایش داشته باشد، موجب رشد تقاضا خواهد شد، که در نهایت افزایش قیمت کالاها را به دنبال خواهد داشت.

به گفته وی تولید در شرایط سودآور خواهد شد که بازگشت نقدینگی به راحتی انجام شود و بیشتر از سود بانکی بتواند سود نصیب افراد کند. در طول سال‌های گذشته بازار سرمایه هنوز به یک بازار مولد برای سرمایه‌گذاران خرد تبدیل نشده، با این که اقدامات و سودآوری در این بازار تقریباً صد درصد است، اما افراد عادی از ورود به این بازار هراس دارند.

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی ادامه داد: اگر بازار سرمایه بتواند اقداماتی انجام دهد که مردم عادی به آن ورود کنند، دیگر شاهد نوسان نرخ طلا،

**با توجه به سیاست‌هایی که دولت در بودجه سال ۹۷ در نظر گرفته، به نظر می‌رسد خوش‌بینانه بین چهار تا شش درصد رشد اقتصادی بدون نفت داشته باشیم. هر درصد رشد اقتصادی منجر به چندین هزار اشتغال پایدار خواهد شد. از سوی دیگر رشد اقتصادی با احتساب نفت به دلیل افزایش صادرات نفت خام بیشتر خواهد بود و به نظر می‌رسد حتی دو رقمی شود**

ارز و سکه نخواهیم بود و افراد برای سودآوری پول خود به بازار سرمایه رو خواهند آورد.

### تورم تک رقمی

از سوی دیگر، دکتر مسعود دانشمند، دبیر کل خانه اقتصاد ایران، در گفت‌وگویی که با خبرنگار ما داشت، به نرخ تورم در سال آینده اشاره و اظهار کرد: نرخ تورم در سال آینده را باید در پایان آن سال بررسی کنیم، اما اگر بخواهیم به صورت فصلی پیش‌بینی کنیم، باید اقدامات اکنون دولت را رصد کنیم. به نظر می‌رسد در بهار سال آینده نرخ تورم تغییری نداشته باشد و نرخ هم‌چنان تک رقمی باشد.

وی با بیان این که تورم تک رقمی نه تنها برای اقتصاد مضر نیست، بلکه مزایایی دارد، تصریح کرد: اگر نرخ تورم بین چهار تا پنج درصد باشد، برای اقتصاد مفید است، اما آن چه فعالیت‌های اقتصادی را کند و ضررهایی

را به دنبال دارد، تعیین قیمت در محصولات برای تولید است.

دبیر کل خانه اقتصاد ایران با تاکید بر این که بازار رقابتی می‌تواند اقتصاد را شکوفا کند، افزود: اگر دولت به جای تعیین قیمت در بازار، به اقدامات نظارتی که وظیفه اصلی اوست، بپردازد، اقتصاد ایران وضعیت بسیار مطلوبی را به خود خواهد دید.

همه دولت‌ها حاضر به از دست دادن حاکمیت خود در اقتصاد نیستند و قصد دارند هم مجری باشند و هم ناظر. اگر بخواهیم در این زمینه مثالی بزنیم، می‌توان گفت که در یک بازی فوتبال یک نفر، هم بازیکن باشد، هم مربی و هم داور. در این صورت تیم مقابل هیچ توانی برای رقابت نخواهد داشت.

دانشمند ادامه داد: اگر دولت اجازه تعیین قیمت به صورت عرضه و تقاضا را بدهد، وضعیت اقتصادی ایران بسیار مطلوب خواهد شد. اکنون بزرگ‌ترین چالش اقتصاد ایران تعیین قیمت برای کالاهاست، که اگر در سال آینده این روال ادامه یابد، می‌تواند منجر به کاهش تولید شود که در این صورت رشد اقتصادی و تورم را به چالش می‌کشد.

وی اقدامات دولت در طول چهار سال گذشته را مطلوب دانست و گفت: اکنون بخشی از اقتصاد ایران تعیین قیمت به صورت عرضه و تقاضاست. به عنوان مثال در بخش بلیت‌های هواپیما این اتفاق افتاد که در زمان پرتقاضا و کم‌تقاضا قیمت‌ها بسیار متفاوت است. این اتفاق اگر با نظارت کلی دولت بیفتد، رضایت مردم را به دنبال خواهد داشت.

دبیر کل خانه اقتصاد ایران با بیان این که رشد اقتصادی در سال آینده دو رقمی خواهد بود، تصریح کرد: دولت سیاست‌های مناسبی را در زمینه‌های اقتصادی در نظر گرفته و اگر تسهیلات ارزان قیمت را برای گسترش واحدهای تولیدی اختصاص دهد، هم اشتغال را تضمین کرده و هم تولید ناخالص داخلی را رشد می‌دهد، که این موضوعات منجر به رشد اقتصادی خواهد شد. دولت در بودجه سال آینده حدود یک میلیون اشتغال در نظر گرفته که در صورت اجرای درست قانون بودجه، می‌توان رشد اقتصادی ۱۰ درصدی را شاهد بود.



«وخارزم» مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی ایران و جهان را در پایان سال مقایسه می‌کند

## شاخص‌های اقتصادی با ما حرف می‌زنند!

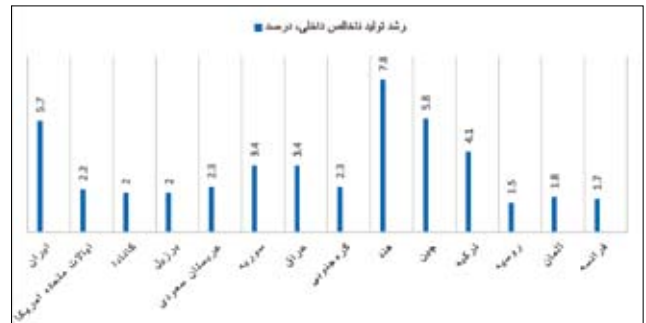
وابستگی اقتصاد به نفت نیز می‌تواند روی رشد تولید ناخالص داخلی اثرگذار باشد، که این اتفاق در زمینه ایران رخ داده است. بر اساس گزارش اکونومیست رشد تولید ناخالص داخلی ایران برای سال ۲۰۱۸ روی ۵٫۷ درصد پیش‌بینی شده است. البته آمار بانک مرکزی در این زمینه قدری متفاوت است. برای مثال، بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد بانک مرکزی در سال ۱۳۹۵ رقم ۱۲٫۵ درصد را به‌عنوان رشد تولید ناخالص داخلی کشور اعلام کرده است. آمار و ارقام بین‌المللی با آمار رسمی که در هر کشوری اعلام می‌شود، عموماً تفاوت دارد. این مسئله درباره اقتصادهای نوظهور و اقتصادهای در حال توسعه نظیر ایران بیشتر قابل مشاهده است. به‌هرحال آمار مربوط به رشد اقتصادی تنها شاخص مهم در اقتصاد نیست، اما یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی در هر کشور به شمار می‌آید و تا حدود زیادی می‌تواند وضعیت سلامت آن اقتصاد را نشان بدهد. «وخارزم» پیش‌بینی اکونومیست از رشد تولید ناخالص داخلی برخی از کشورهای جهان از جمله ایران را در سال ۲۰۱۸ روی نمودار آورده است.

ایران کشوری با بیش از ۸۰ میلیون نفر جمعیت است. مجموعه‌ای از شاخص‌ها و سیاست‌ها، وضعیت اقتصادی این کشور را رقم زده است. از نفت گرفته تا صادرات گاز، همه این‌ها دست به دست هم داده‌اند و وضعیت اقتصادی این کشور را شکل داده‌اند. «وخارزم» در پایان سال شمسی تلاش کرده در گزارشی به بررسی عمده‌ترین و مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی در این کشور و مقایسه آن‌ها با سایر کشورها بپردازد و از این طریق فضای اقتصادی این کشور را در پایان سال ترسیم کند. مهم‌ترین شاخص‌ها نظیر نرخ رشد تولید ناخالص داخلی، نرخ تورم، نرخ بی‌کاری، نرخ بهره بانکی و شاخص آزادی اقتصادی مورد بررسی قرار گرفته و در کنار آن آمار برخی از دیگر کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه جهان نیز آورده شده است. البته شاخص‌های اقتصادی بسیاری وجود دارند که باید برای بررسی وضعیت اقتصادی یک کشور آن‌ها را مورد بررسی قرار داد. شاخص‌هایی نظیر برابری قدرت خرید، میزان درآمد، نرخ ارز و بسیاری از دیگر موارد که در این گزارش مجال پرداخت به آن‌ها نبود. به صورت کلی بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد اقتصاد ایران هرچند در وضعیت بحران قرار ندارد، اما به اصلاحات ساختاری عمیقی نیاز دارد تا بتواند به توسعه و بالندگی دست پیدا کند.

### شاخصی برای اندازه‌گیری اقتصاد کشور

«تولید ناخالص داخلی»: این عبارت برای آن‌ها که با اقتصاد سروکار دارند، کاملاً آشناست. آن‌ها می‌دانند که میزان رشد تولید ناخالص داخلی در هر کشور می‌تواند نشان‌دهنده میزان رشد اقتصادی آن و در نتیجه میزان رفاه مردم آن کشور باشد. اکثر اقتصاددان‌ها در نخستین قدم برای نقد وضعیت اقتصادی یک کشور یا یک منطقه، این شاخص را مورد بررسی قرار می‌دهند. شاخص تولید ناخالص داخلی درحقیقت اندازه اقتصاد یک کشور و ظرفیت‌های تولیدی آن را نشان می‌دهد. تعریفی که عموماً از تولید ناخالص داخلی ارائه می‌دهند، «ارزش مجموع کالاها و خدماتی است که طی یک سال در یک کشور تولید می‌شود» است. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد رشد تولید ناخالص داخلی جهان در پایان سال ۲۰۱۷ برابر با ۲٫۹ درصد بوده و در سال ۲۰۱۸ بر اساس پیش‌بینی اکونومیست به ۲٫۷ درصد خواهد رسید. نکته قابل تأمل این‌جاست که تولید ناخالص داخلی در شرایط مطلوب باید بالای سه درصد باشد، اما از زمان بحران بزرگ اقتصادی تا کنون این رقم زیر سه درصد بوده است. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد هند سریع‌ترین رشد اقتصادی را در سال ۲۰۱۷ تجربه کرده است؛ بر اساس گزارش اکونومیست رشد تولید ناخالص داخلی این کشور در سال ۲۰۱۷ معادل ۷٫۸ درصد بوده است. تحلیل‌گران معتقدند افزایش حجم سرمایه‌گذاری‌ها در بخش‌های دولتی باعث رشد و بالندگی اقتصاد هند شده است. به صورت کلی عوامل و فاکتورهای مختلفی می‌توانند دست به دست هم بدهند و در رشد تولید ناخالص داخلی یک کشور اثرگذار باشند. پیشرفت تکنولوژی، روابط خارجی، نرخ ارز و نرخ سود بانکی، حجم نقدینگی، سیاست‌های پولی و مالی دولت و بسیاری از دیگر عوامل در رشد تولید ناخالص داخلی یک کشور اثرگذار است. حتی

بزرگ اقتصادی مواجهه است. بر اساس گزارش اکونومیست قیمت‌ها در این کشور با نرخ سالانه چهار رقی در حال افزایش است. به همین خاطر است که در این کشور روزهای خوب قدیم، دیگر مربوط به چند سال پیش نیست، بلکه به همین چند ماه پیش مربوط می‌شود. یعنی تورم در عرض یک ماه چنان رشد می‌کند که همه چیز در ماه پیش به نظر خوب و رویایی می‌آید. مروری بر وضعیت نرخ تورم جهانی نشان می‌دهد این شاخص به صورت پیوسته در حال افزایش است، اما وقتی بحرانی در اقتصاد رخ می‌دهد، نرخ تورم با سرعت بیشتری افزایش پیدا می‌کند. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد نرخ تورم جهانی در سال ۲۰۱۷ معادل ۳،۱۵ درصد بوده؛ پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد این رقم در سال ۲۰۱۸ به ۳،۳۱ درصد برسد. به این ترتیب متوسط نرخ تورم جهانی نیز با کمی بالا و پایین مسیری صعودی را طی می‌کند. در ایران جریان نرخ تورم قدری پیچیده است. یعنی در برخی مقاطع تاریخی، نرخ تورم سر به فلک گذاشته و در برخی دیگر از مواقع نیز تک رقی شده است. طبق آمار بانک مرکزی، بالاترین نرخ تورم در تاریخ معاصر ایران مربوط به سال ۱۳۷۴ است که به رقم ۴۹،۴ درصد رسیده است. مروری بر تاریخ نشان می‌دهد این دوره همراه با اجرای برنامه‌های تعدیل ساختاری در دولت‌های گذشته بوده که در نهایت با شکست مواجه شده است. درواقع هر بار اقتصاد عملکرد ضعیفی داشته، نرخ تورم به‌عنوان شاخص حیاتی دستخوش تغییر شده و همانند چراغ خطری در اقتصاد خودش را نشان داده است. اقتصاد ایران در گذشته‌های نه‌چندان دور، نرخ تورم منفی را نیز تجربه کرده است؛ به‌گواه آمار بانک مرکزی ایران، نرخ تورم کشور در سال ۱۳۲۹ معادل منفی ۱۷،۲ درصد بوده است. در سال‌های اخیر، کمترین نرخ تورم مربوط به سال ۱۳۹۵ بوده که بر اساس آمار بانک مرکزی رقم ۹ درصد را نشان می‌دهد. البته باز هم تفاوت‌هایی میان آمارهای داخلی و آمارهای بین‌المللی وجود دارد. برای مثال اکونومیست برآورد کرده نرخ تورم در اقتصاد ایران در سال ۲۰۱۸ میلادی به ۱۳،۵ درصد برسد. «وخارزم» در دو نمودار مروری بر دو دهه تورم در ایران و مقایسه نرخ تورم در ایران با چند کشور جهان داشته است.



نمودار ۱-  
پیش‌بینی رشد تولید ناخالص داخلی ایران و چند کشور جهان در سال ۲۰۱۸:  
منبع: هفته‌نامه اکونومیست

### شاخصی که چراغ خطر اقتصاد است

«۱۰ سال پیش با همین پول می‌توانستم یک خانه ویلایی بخرم، حالا پول یک پراید هم نمی‌شود.» مشابه این جملات زیاد از زبان افراد شنیده می‌شود؛ هرچه سن افراد بالاتر می‌رود، خاطراتشان نیز در این زمینه بیشتر می‌شود. آن‌ها از روزهای خوب قدیم می‌گویند و از تغییر قیمت‌ها متعجب می‌شوند. پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها با رقم‌هایی خانه خریده‌اند که امروزی‌ها با آن چپیس و پفک هم نمی‌توانند بخرند. آن‌چه در این میان مطرح می‌شود، «نرخ تورم» است. تورم در حقیقت افزایش قیمت کالاها و خدمات مصرف‌کننده است. در همه جای دنیا هزینه کالا و خدمات به صورت آهسته و پیوسته افزایش پیدا می‌کند. هرگاه بحران اقتصادی ایجاد می‌شود، این شاخص اقتصادی بیش از سایر شاخص‌ها خودش را نشان می‌دهد. برای مثال کشور ونزوئلا این روزها با بحران



نمودار تورم ۱:  
مروزی بر دو دهه نرخ تورم در ایران  
منبع: بانک مرکزی ایران



نمودار تورم ۲:  
پیش‌بینی نرخ تورم در ایران و چند کشور جهان در سال ۲۰۱۸:  
منبع: هفته‌نامه اکونومیست و صندوق بین‌المللی پول





مخدر، سرقت و جرایم علیه اشخاص اعلام شده است.



نمودار:

نگاهی به نرخ بی‌کاری در ایران و چند کشور جهان  
منبع: صندوق بین‌المللی پول

### شاخصی برای بهره‌برداری

سرمایه‌گذاری در تمام دنیا به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد؛ برخی روی خانه و ملک سرمایه‌گذاری می‌کنند، برخی روی طلا. اما عمده‌ترین شیوه سرمایه‌گذاری در بازار سهام است. یعنی سرمایه‌گذاران پول خود را روانه بورس می‌کنند، سهام شرکت‌های مختلف را خریداری می‌کنند و از این طریق سرمایه خود را چند برابر می‌کنند. در ایران اما قصه قدری متفاوت است. بسیاری از افراد در بانک سرمایه‌گذاری می‌کنند. اما چرا این اتفاق می‌افتد؟ دلیل آن نرخ بهره است. درحالی‌که بانک‌ها در تمام دنیا جایی برای ارائه خدمات و تسهیلات به شمار می‌آیند، در ایران نقش بنگاه‌های مالی را ایفا می‌کنند؛ نرخ بهره‌های بالا باعث می‌شود سرمایه‌گذاران به جای ریسک کردن و سرمایه‌گذاری در بازار سهام، پول خود را در بانک‌ها بخواهند و سود آن را دریافت کنند. به همین خاطر است که «نرخ بهره بانکی» یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی به شمار می‌آید. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته جهان نرخ بهره بانکی نه تنها پایین است، بلکه منفی نیز هست، به این معنا بانک بابت نگهداری پول اشخاص مبلغی نیز از آن‌ها دریافت می‌کند. به‌هرحال درست یا غلط، سرمایه‌گذاری در بانک یکی از شیوه‌های مهم سرمایه‌گذاری در ایران به شمار می‌آید. البته پس‌انداز بانکی می‌تواند زمینه‌ساز توسعه ظرفیت‌های تولیدی در اقتصاد یک کشور نیز باشد. نرخ بهره رابطه پیچیده‌ای نیز با نرخ تورم دارد. درواقع بسیاری از کشورها برای مهار تورم از نرخ بهره نیز به‌عنوان ابزاری کنترلی استفاده می‌کنند. برای مثال چین سال‌ها پیش برای مقابله با تورم، نرخ بهره کوتاه‌مدت

### از بی‌کاری تا بزه‌کاری

«۹۵ درصد از مردم در زیمبابوه بی‌کار هستند.» این آمار مربوط به سال ۲۰۰۹ است. این کشور با این رقم رکوددار بی‌کاری در جهان شده است. شاخص بی‌کاری یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی به شمار می‌آید. درواقع همه کشورهای تلاش می‌کنند این نرخ را به حداقل برسانند و تا جای ممکن از نیروی کار خود بهره بگیرند تا بتوانند اقتصاد خود را توسعه بدهند. در ایران نیز مسئولان بیشترین تلاش را برای به کار گرفتن نیروهای کار در کشور دارند. مرکز آمار و اطلاعات راهبردی کشور به صورت مستمر به بررسی نرخ بی‌کاری در کشور می‌پردازد. درواقع از یک‌سو جمعیت فعال اقتصادی در کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد و از سوی دیگر آمار بی‌کاری مشخص می‌شود. بر اساس آماری که از سرشماری نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵ در کشور صورت گرفته، ۸۳.۱ درصد از جمعیت کشور در سن کار قرار دارند و باید شغلی برای آن‌ها فراهم شود. استان‌های مختلف، آمار مختلفی در زمینه این نرخ دارند. برای مثال در استان کرمانشاه ۲۵.۱ درصد از کل جمعیت استان بی‌کار هستند. یعنی یک‌چهارم از مردم شغل ندارند. کرمانشاه بیشترین نرخ بی‌کاری را در کشور دارد. بر اساس بررسی‌های «خارزم» حدود ۳.۵ میلیون نفر در کشور بی‌کار هستند که بخش عمده آن‌ها را جوانان تشکیل می‌دهند. مشکل بزرگی که در زمینه بی‌کاری جوانان وجود دارد، این است که می‌تواند زمینه را برای بزه‌کاری و تخریب اجتماعی فراهم کند. به عبارتی، می‌توان گفت بی‌کاری با بزه‌کاری نسبت مستقیم دارد و می‌تواند زمینه‌ساز آسیب‌های اجتماعی دیگری نظیر خودکشی و اعتیاد نیز بشود. به همین خاطر است که نرخ بی‌کاری به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم اقتصادی به صورت مستمر مورد بررسی قرار می‌گیرد. کشورهایی که بالاترین نرخ بی‌کاری را دارند، معمولاً با بیشترین مشکلات اقتصادی و اجتماعی مواجه هستند. در مقابل کشورهایی که نرخ بی‌کاری را تک‌نرخ و به صفر نزدیک می‌کنند، به سمت توسعه‌یافتگی قدم برمی‌دارند. کشور آمریکا یکی از موفق‌ترین اقتصادهای جهان در زمینه بی‌کاری است. بر اساس گزارش ماهانه فدرال رزرو (بانک مرکزی آمریکا) نرخ بی‌کاری در این کشور در سال ۲۰۱۷ به زیر پنج درصد رسیده و در حال حاضر ۴.۱ درصد است. آلمان نیز از دیگر کشورهای موفق جهان در زمینه کاهش نرخ بی‌کاری است. نرخ بی‌کاری در این کشور در ژوئیه ۲۰۱۷ رقم ۳.۷ درصد را نشان داده است. بدون تردید همین کاهش نرخ بی‌کاری باعث شده این کشورها وضعیت اقتصادی مساعدتری نیز نسبت به سایر کشورهای جهان داشته باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد بی‌کاری روی شاخص ازدواج نیز تاثیر منفی دارد. روی‌هم‌رفته نرخ بی‌کاری یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اقتصادی به شمار می‌آید که در همه نقاط دنیا به صورت مستمر رصد می‌شود.

جدول - جرم‌خیزترین استان‌های کشور (۹ ماه ابتدایی ۹۵)

| استان       | نرخ بی‌کاری | تعداد زندانیان | سه جرم اول                        |
|-------------|-------------|----------------|-----------------------------------|
| تهران       | ۱۰.۵        | ۲۱ هزار نفر    | مواد مخدر، سرقت، جرایم علیه اشخاص |
| خراسان رضوی | ۱۱.۲        | ۱۸ هزار نفر    | مواد مخدر، سرقت، جرایم علیه اشخاص |
| اصفهان      | ۱۲.۷        | ۱۴ هزار نفر    | مواد مخدر، سرقت، جرایم علیه اشخاص |

نرخ بی‌کاری نسبت مستقیمی با آمار جرم و جنایت دارد. روزنامه سازندگی در گزارشی به بررسی این مسئله پرداخته و جدولی را در این زمینه ارائه کرده که جالب توجه است. بر اساس تحقیقات نیروی انتظامی در ۹ ماه ابتدای سال ۹۵، سه استان جرم‌خیز کشور، استان‌های تهران، خراسان رضوی و اصفهان بوده‌اند. نرخ بی‌کاری در این سه استان به ترتیب ۱۰.۵، ۱۱.۲ و ۱۲.۷ درصد و سه جرم اول در آن‌ها مواد

را پنج مرتبه در یک سال افزایش داد. حامد قدوسی اقتصاددان در این باره اظهار نظر کرده و معتقد است این سیاست در علم اقتصاد برای مه‌ارم تورم در کوتاه‌مدت بسیار کاربردی است. به صورت کلی در دنیای اقتصاد این‌طور می‌گویند که همیشه نرخ بهره باید دو تا سه درصد بیشتر از نرخ تورم باشد تا اقتصاد در وضعیتی متعادل قرار بگیرد. به‌رحال کنترل نرخ بهره یکی از دغدغه‌های مهم اقتصادی در همه کشورهای جهان به شمار می‌آید، که همیشه نیز بر سر آن بحث و جدل وجود دارد. برای مثال در آمریکا مدت‌هاست که فدرال رزرو برای افزایش نرخ بهره در جدال است. هر بار نیز که صحبت از افزایش نرخ بهره در این کشور به میان می‌آید، بازار سهام با تنش و آشوب مواجه می‌شود. بانک‌های مرکزی در تمامی نقاط دنیا تلاش می‌کنند با کنترل نرخ بهره بانکی، به اهدافی مثل اشتغال حداکثری، ثبات قیمت و افزایش رشد اقتصادی دست پیدا کنند. اقتصاددان‌ها بر این باورند که مقایسه نرخ بهره در کشورها تنها در صورتی معنادار است که نرخ تورم نیز در آن‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. به عبارتی، نرخ بهره به‌تنهایی نمی‌تواند چیزی را به اثبات برساند، بلکه در کنار نرخ تورم معنادار می‌شود. از آن‌جا که در این گزارش به نرخ تورم اشاره شده است، در این بخش نرخ بهره به‌تنهایی در ایران و چند کشور جهان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این آمار برگرفته از گزارشی از خبرگزاری مهر است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ایران جزو کشورهایی است که بالاترین نرخ بهره را دارد، هرچند این نرخ بهره باید در رابطه با نرخ تورم مورد بررسی قرار بگیرد. به‌رحال همین نرخ بهره‌های بالا باعث شده سرمایه‌گذاری‌ها به جای بازار سهام راهی بانک‌ها شود.



نمودار:  
مقایسه نرخ بهره در ایران و چند کشور دیگر در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶

### شاخصی برای آزادی اقتصادی

انسان‌ها در دنیای مدرن بدون مرز و دیوار زندگی می‌کنند؛ آن‌ها مدعی آزادی هستند و در این بین آزادی اقتصادی جزو مهم‌ترین مسائلی است که برای دست یافتن به آن تلاش می‌کنند. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد بنیاد هریتیج هر

سال به صورت مستمر شاخصی را بررسی می‌کند که شاخص «آزادی اقتصادی» نام دارد. ریشه‌کنی فقر و توسعه اقتصادی در دنیای امروزی تا حدود زیادی وابسته به آزادی اقتصادی است. مولفه‌ها و فاکتورهای بسیاری وجود دارند که میانگین آن‌ها آزادی اقتصادی را مشخص می‌کند. همان‌طور که آزادی جزو حقوق اولیه انسان‌ها محسوب می‌شود، آزادی اقتصادی نیز جزو حقوق انسانی است. در یک اقتصاد آزاد افراد آزادانه کار می‌کنند، آزادانه تولید می‌کنند، آزادانه مصرف می‌کنند و آزادانه سرمایه‌گذاری می‌کنند. درواقع هر عمل و اقدام اقتصادی به صورت کاملاً آزادانه صورت می‌گیرد. بررسی‌های اقتصاددانان نشان می‌دهد آزادی اقتصادی می‌تواند انسان‌ها را در جوامع به سمت رفاه بیشتر هدایت کند. برای بررسی میزان آزادی اقتصادی هر کشور چند مورد مطالعه می‌شوند. حاکمیت قانون، اندازه دولت، کارآمدی قوانین و بازار آزاد از جمله مهم‌ترین فاکتورهای سنجش آزادی اقتصادی هستند. برای مثال در زمینه بازار آزاد مسائلی نظیر آزادی تجارت، آزادی سرمایه‌گذاری و آزادی مالی مورد بررسی قرار می‌گیرد. یا در زمینه کارآمدی قوانین مسائلی نظیر آزادی کسب‌وکار، آزادی کارگران و آزادی پولی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به این ترتیب شاخص آزادی اقتصادی می‌تواند نقشی حیاتی در اقتصاد هر کشور ایفا کند. بنیاد هریتیج این شاخص را به صورت فصلی مورد بررسی قرار می‌دهد و افراد می‌توانند با مراجعه به سایت آن به صورت آن‌لاین این آمار و ارقام را مشاهده کنند. بررسی‌های «وخارزم» نشان می‌دهد هنگ‌کنگ، سنگاپور و نیوزیلند آزادترین اقتصادهای جهان را دارند. به دنبال آن‌ها کشورهایی نظیر استونی، بریتانیا، کانادا، امارات متحده عربی، ایسلند و دانمارک نیز رتبه‌های بسیار خوبی در این زمینه دارند. در مقابل کره شمالی، ونزوئلا و کوبا بسته‌ترین اقتصادهای جهان به شمار می‌آیند. همچنین بسیاری از کشورهای آفریقایی نظیر نیجر، سودان، چاد و آنگولا نیز وضعیت وخیمی در این زمینه دارند. درباره کشورهای عراق، لیبی و لیختن‌اشتاین نیز آمار دقیقی در دسترس نیست. ایران در میان ۱۸۰ کشور جهان رتبه ۱۵۶ را به خودش اختصاص داده که نسبتاً بسته به شمار می‌آید. امتیاز ایران از ۱۰۰ امتیاز ۵۰٫۹ است. به نظر می‌رسد مسیری طولانی برای آزادی اقتصادی در ایران در پیش است.



نمودار:  
امتیاز ایران و چند کشور دیگر از شاخص آزادی اقتصادی  
منبع: بنیاد هریتیج

### دنیای بی‌پایان شاخص‌های اقتصادی

شاخص‌های اقتصادی در دنیای اقتصاد کم نیستند، برابری قدرت خرید، نرخ ارز، تراز بودجه، سطح درآمد و بسیاری از دیگر شاخص‌ها در دنیای اقتصاد وجود دارند که می‌تواند ساختار اقتصاد را دگرگون کنند. نکته قابل تامل این است که در بررسی اقتصاد یک کشور نباید تنها یک شاخص را مورد نظر قرار داد و از وضعیت دیگر شاخص‌ها غافل شد. درحقیقت مجموعه شاخص‌ها روی هم رفته می‌تواند وضعیت اقتصادی را در یک کشور رقم بزند. گاهی نرخ تورم در یک کشور بالاست، ولی نرخ رشد اقتصادی آن مساعد است. یا در بسیاری از مواقع نرخ بهره و نرخ بی‌کاری وضعیت مطلوبی دارند، اما نرخ رشد اقتصادی رقم دندان‌گیری را نشان نمی‌دهد. درواقع توسعه اقتصادی حاصل مجموعه‌ای از عوامل است که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند.







تراز تجاری در سال ۹۶ چه وضعیتی داشت؟

# توسعه تجارت برون مرزی، نیازمند نقشه راه

استخراج می‌شوند، می‌گویند: به‌هرحال ما هم نفت و هم مواد معدنی را به شکل خام می‌فروشیم و اگر ایرادمان این است که خام‌فروشی می‌کنیم، بایستی یک استراتژی مشخص برای آن داشته باشیم. هر چند که فروش مواد اولیه خام فی نفسه عیب نیست. آن‌طور که حریری می‌گوید، بسیاری از کشورها مانند استرالیا و برزیل با فروش مواد معدنی خام، اقتصاد خود را اداره می‌کنند و این موضوع ایراد و اشکالی ندارد، البته اگر کشوری که دست به چنین کاری می‌زند، برنامه مشخصی داشته باشد.

به گفته این عضو اتاق بازرگانی نه فقط در سال ۹۶، بلکه در تمام سال‌هایی که پشت سر گذاشته‌ایم، بخش عمده‌ای از صادرات غیرنفتی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به نفت برمی‌گردد و حتی فولاد و سیمانی که در دنیا می‌فروشیم، به‌خاطر این است که قیمت انرژی در کشورمان ارزان است. به عبارت دیگر، زمانی که فولاد می‌فروشیم، درواقع در حال فروختن سوپسید انرژی هستیم و این به دلیل نقص‌های موجود در تجارت فرامرزی و فقدان یک نقشه راه مشخص در این زمینه است.

حریری معتقد است این مسائل موجب شده به رغم این که هر سال اهدافی برای صادرات غیرنفتی مشخص می‌شود، اما تقریباً در هیچ سالی این اهداف محقق نشود و بررسی‌ها نشان می‌دهد که در دو دهه اخیر این اهداف به‌طور کامل تحقق نیافته است.

## ۴۳ میلیارد دلار صادرات غیرنفتی در سال ۹۶

به گفته این فعال حوزه تجارت، برای سال ۹۶ هدف‌گذاری صادرات غیرنفتی به میزان ۵۵ میلیارد دلار در نظر گرفته شده که بعید است این هدف محقق شود و میزان صادرات غیرنفتی تا پایان سال ۹۶ حدود ۴۳ میلیارد دلار خواهد بود. در همین حال در سال ۹۶ میزان واردات رشد داشته و تا پایان سال میزان واردات به رقم ۵۴ میلیارد دلار خواهد رسید، به این دلیل که قیمت کالاها در دنیا بالا رفته؛ همان‌طور که قیمت مواد معدنی هم که کشورمان صادر می‌کند، افزایش یافته است.

اما درحالی که برخی کاهش میزان واردات را اتفاق خوب و مثبتی ارزیابی می‌کنند، حریری نظری متفاوت در این زمینه دارد و می‌گوید: بیش از ۸۰ درصد محصولات از طریق مرزهای رسمی وارد کشورمان می‌شود، مواد اولیه، کالاهای واسطه‌ای،

تراز تجاری کشورمان در سال ۹۶ هم مانند سنوات گذشته منفی بود و اگر صادرات نفتی را کنار بگذاریم، میزان واردات بیش از صادرات غیرنفتی بود. در سالی که پشت سر گذاشتیم، میزان تجارت ایران بالغ بر ۱۵۰ میلیارد دلار بود که به گفته فعالان اقتصادی ۴۳ میلیارد دلار آن مربوط به صادرات غیرنفتی است و سهم واردات هم ۵۴ میلیارد دلار است. این در حالی است که کارشناسان معتقدند با توجه به جمعیت ایران و وضعیت اقتصاد کشورمان، باید میزان تجارت ایران سه برابر شود و به رقم ۴۵۰ میلیارد دلار برسد، که البته این موضوع در سال ۹۶ محقق نشد.

## تجارت ۱۵۰ میلیارد دلاری ایران در سال ۹۶

در مورد وضعیت صادرات و واردات در سال ۹۶، مجیدرضا حریری، عضو اتاق بازرگانی ایران و فعال حوزه تجارت، در گفت‌وگو با خبرنگار ما می‌گوید: در تجارت فرامرزی تفاوت سال‌های مختلف نسبت به هم را نمی‌توانیم حس کنیم، به دلیل این که کشورمان نسبت به آن چه از تجارت جهانی سهم دارد، بسیار عقب است. به این معنا که جمعیت کشورمان ۱/۲ درصد جمعیت جهانی است و اقتصاد کشورمان جزو ۲۰ اقتصاد بزرگ دنیا محسوب می‌شود و تمام این‌ها یک جایگاهی را برای ایران تعریف می‌کند که سهم درخوری از تجارت جهانی داشته باشد. به گفته حریری، در حال حاضر و در سال ۹۶ میزان کل تجارت ایران ۱۵۰ میلیارد دلار بود و باید این رقم سه برابر شود و به ۴۵۰ میلیارد دلار برسد تا بتوانیم بگوییم که سهممان را از تجارت جهانی گرفته‌ایم. اما در شرایطی که به این حد نرسیده‌ایم، اگر یک سال هم تراز تجاری‌مان مثبت شود، نباید این موضوع را در بوق و کرنا کنیم، زیرا کار فایده‌داری نیست و بیشتر به درد پروپاگانداهای سیاسی می‌خورد.

وی با بیان این که در کشورمان دو نوع صادرات نفتی و صادرات غیرنفتی تعریف شده است، اظهار داشت: می‌توان گفت که در دنیا، هیچ کشوری مشابه کاری را که ما کرده‌ایم، انجام نداده و ما از این جهت، چنین تفکیکی قائل شده‌ایم که تصور می‌کنیم نفت یک منبع زیرزمینی بین نسلی است که نباید آن را خرج کنیم. اما مگر وضعیت معادن غیر از این است و نباید تفاوتی بین سنگ آهن و مس و نفت وجود داشته باشد.

این فعال حوزه تجارت با اشاره به این که هم نفت و هم مواد معدنی از عمق زمین



**نه فقط در سال ۹۶، بلکه در تمام سال‌هایی که پشت سر گذاشته‌ایم، بخش عمده‌ای از صادرات غیرنفتی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به نفت برمی‌گردد و حتی فولاد و سیمانی که در دنیا می‌فروشیم، به‌خاطر این است که قیمت انرژی در کشورمان ارزان است**

هم در رابطه با وضعیت تراز تجاری کشورمان به خبرنگار ما توضیح می‌دهد که در سال ۹۶ تراز تجاری صرف‌نظر از صادرات نفت، منفی بوده و این در حالی است که بخش عمده‌ای از صادرات کشورمان شامل نفت و مواد پتروشیمی است.

به گفته او اگر صادرات نفت و صادرات غیرنفتی را با هم در نظر بگیریم و با میزان واردات مقایسه کنیم، در سال ۹۶ تراز تجاری کشورمان مثبت می‌شود، اما معمولاً به این روش تراز تجاری را محاسبه نمی‌کنند. مقیمی با بیان این‌که در سال ۹۶ هم مانند سال‌های اخیر، صادرات به چند دلیل شرایط مطلوبی نداشت، می‌گوید: قاعدتاً پایین بودن کیفیت کالای صادرشده

به بازارهای بین‌المللی و نداشتن قابلیت لازم برای جذب مشتریان بین‌المللی، تنها عامل موثر در این موضوع نیست.

به گفته این فعال اقتصادی، عامل مهم‌تر این است که در سال ۹۶ به دلیل وجود سایه تحریم‌ها که هم‌چنان برقرار بود، انتقال ارز حاصل از فروش کالاهای در بازارهای بین‌المللی به‌راحتی به ایران برگشت و زمانی که این اتفاق نیفتاد، تولیدکنندگان و صادرکنندگان هم نتوانستند وضعیت مطلوبی داشته باشند و ارز حاصل از کالای صادرشده را به کشور برگردانند، بنابراین نفع اقتصادی تولیدکنندگان و صادرکنندگان تامین نشد.

آن‌طور که مقیمی عنوان می‌کند، در سال ۹۶ اثرات حاصل از برجام درکل، تاثیر مثبت بر صادرات داشته، که این موضوع روی ترازها مشخص می‌شود. البته یکی از تاثیرات برجام، تاثیر مثبت روانی است که واقعا اتفاق افتاد و دیگری تاثیر اقتصادی است که به اندازه‌ای که انتظار داشتیم، نبود.

### لزوم محدودیت واردات

عضو هیئت رئیسه اتاق بازرگانی تهران در مورد وضعیت واردات در سال ۹۶ هم می‌گوید: قاعدتاً در سال ۹۶ که ارز به اندازه کافی وجود نداشت، واردات با محدودیت انجام شد، بنابراین باید برای سال‌های آینده امکانی را ایجاد کنیم که فقط مواد اولیه‌ای که قابلیت تولید کالا یا محصول در کشورمان داشته باشد، وارد شود، زیرا اگر کالای ساخته‌شده و مصرفی وارد کنیم، موجب بی‌کاری‌هایی می‌شود که متأسفانه همین حالا هم شاهد آن هستیم. به همین علت باید کالایی به کشور وارد شود که عامل محرک و اثربخش تولید باشد، ایجاد اشتغال کند، مانع از تولید داخلی نشود و ارزش افزوده ایجاد کند.

مقیمی معتقد است در عین حال باید تولید داخلی، صادرات‌محور باشد و کالاهایی تولید شود که هم تقاضای داخلی را پوشش دهد و هم صادرات آن درآمدزایی برای کشور ایجاد کند.

کالاهای سرمایه‌ای و کالاهای اساسی است، بنابراین تنها حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد آن کالای مصرفی است و با توجه به این موضوع، واکنش برخی افراد نسبت به میزان واردات غیرمنطقی به نظر می‌رسد.

آن‌طور که وی عنوان می‌کند، در سال ۹۶ هم ۱۰ تا ۱۵ درصد از واردات رسمی، مربوط به کالاهای مصرفی بوده و مابقی کالاهای وارداتی به منظور استفاده در کارخانه‌ها و خطوط تولیدی وارد کشور شده است. در این شرایط هر چقدر که میزان واردات کاهش بیابد، نباید سرخوش شویم، زیرا مفهوم اصلی آن این است که خطوط تولید ما که عمدتاً واردات‌محور هستند، فعالیت نمی‌کنند و مشتری ندارند و این همان رکودی است که

در پنج سال اخیر از ناحیه تقاضا در کشورمان وجود دارد و در این مدت یک رکود دائمی در حوزه تقاضا داشته‌ایم.

به گفته حریری اگر یک مصرف‌کننده در سال ۹۰ می‌توانست با پنج هزار تومان حول و حوش پنج و نیم دلار خرید کند، امسال با پنج هزار تومان می‌تواند ۱/۲ دلار خرید کند و بنابراین قدرت خرید مردم پایین آمده و سفره و معاش مردم روزبه‌روز کوچک‌تر شده است.

این عضو اتاق بازرگانی ایران با اشاره به این‌که نکات جالب توجهی در واردات سال ۹۶ وجود دارد، اظهار می‌دارد: در سالی که پشت سر گذاشتیم، واردات قطعات منفصله اتومبیل به‌شدت رشد داشت و نسبت به سال ۹۵ حدود دو و نیم برابر سال گذشته افزایش پیدا کرد که این موضوع نشان می‌دهد در زمانی که واردات خودروی ساخته‌شده ممنوع بود، قطعات ساخته‌شده خودرو جای خودروی ساخته‌شده را گرفته و برخی سودهای بسیار زیادی از این راه برده‌اند.

به گفته حریری در سال ۹۶ هم مانند سال‌های گذشته، یک رانت در برخی تصمیم‌گیری‌ها در حوزه تجارت خارجی وجود دارد، بنابراین نکته مهم این است که به یک ثبات قوانین و مقررات در حوزه صادرات و واردات نیاز داریم و به‌خصوص در حوزه واردات، قوانین و مقررات بسیار متزلزل است.

آن‌طور که این فعال حوزه تجارت می‌گوید، اگر صادرات غیرنفتی را از صادرات نفت جدا کنیم، در سال ۹۶ میزان صادرات غیرنفتی نسبت به واردات کمتر بود و این اتفاقی است که تقریباً هر سال به جز یک سال در مورد تراز تجاری رخ داده و این تراز منفی بوده است.

به گفته حریری، مهم‌تر از منفی یا مثبت بودن تراز تجاری، مهم و قابل افتخار این است که کالاهایی صادر کنیم که ارزش افزوده ناشی از نیروی کار بومی یا تکنولوژی بومی داشته باشد.

### تراز تجاری منفی ایران در سال ۹۶

سیده فاطمه مقیمی، عضو هیئت رئیسه اتاق بازرگانی تهران و فعال اقتصادی



گفت‌وگو با دکتر مجتبی پیرزاد  
مشاور ارشد کسب‌وکار و بازاریابی

# قطب‌نمای تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری

گپ

نرگس فرجی

فاکتورهایی برنامه‌ریزی کنند. در این‌باره مواردی از شیوه‌های استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مبتنی بر فرضیه‌ها و تاکتیک‌های اقتصادی تدوین شده که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد. در این راستا؛ می‌توان به شیوه‌ی مبتنی بر تجزیه و تحلیل بنیادی اشاره کرد. تجزیه و تحلیل بنیادی یکی از استراتژی‌های سرمایه‌گذاری متداول تجزیه و تحلیل بنیادی و اساسی است. با این روش، سرمایه‌گذار قادر به پیش‌بینی قیمت ارز و تغییرات آن با تغییر شاخص‌های اقتصادی متنوع، اخبار، گزارش‌های دولتی و حتی شایعات خواهد بود. این استراتژی برای پیش‌بینی‌های بلندمدت کاربرد دارد. با توجه به نوسانات ارزی در کشورمان، باید بر این استراتژی تمرکز بیشتری داشت.

**براساس صحبت‌های شما آیا می‌توان به استراتژی‌ای اشاره کرد که نیازی به پیش‌بینی نداشته باشد؟**

بله، در روش سرمایه‌گذاری ارزشی افراد دیگر نیازی به پیش‌بینی ندارند. در این روش، سرمایه‌گذار برای خرید سهام و سایر فعالیت‌های کنونی بازار هر شرکت باید دو نوع ارزش را در نظر بگیرد. این دو ارزش عبارتند از: ارزش دفتری و

بازار پرتالطم ایران نیاز به بررسی‌های دقیقی برای سرمایه‌گذاری دارد؛ این مسئله هم درباره‌ی سرمایه‌گذاران خرد و هم کسب‌وکارها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری صادق است. بدون بررسی و تعیین استراتژی مشخص، حرکت در این مسیر سنگلاخی سخت، امکان‌پذیر نیست. بنابراین در این راه، مسیریابی با تکیه بر اجرای استراتژی‌های مناسب سهل‌تر بوده و افراد می‌توانند با تعیین جهت مناسب برای خود، بهترین دستاورد را به دست بیاورند. برای بررسی و تحلیل استراتژی‌های مختلف سرمایه‌گذاری، با دکتر مجتبی پیرزاد، مشاور ارشد کسب‌وکار و بازاریابی و عضو هیئت علمی دانشگاه، گفت‌وگویی داشته‌ایم که حاصل آن را در ادامه می‌خوانید.

**شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای تدوین استراتژی‌های بازاریابی خود باید چه روندی را طی کنند؟**

برای یافتن استراتژی‌های مناسب، شرکت‌های سرمایه‌گذاری باید شخصیت، هویت، اهداف و بودجه‌ی مورد نظرشان را در نظر گرفته و براساس چنین

ارزش بازاری. ارزش دفتری یعنی تقسیم دارایی‌ها و موجودی‌ها بر تعداد سهم‌ها و ارزش بازاری یعنی حاصل ضرب هر سهم در تعداد آن. پس از محاسبه این ارزش‌ها، اگر ارزش بازاری شرکتی از ارزش دفتری آن کمتر شد، یعنی قیمت سهام آن کم و برای خرید مناسب است. البته برای اجرای این شیوه باید از نظر یک متخصص نیز بهره‌برداری کرد.

### چنین روش‌هایی، نیازمند محیط‌های اقتصادی سالم و در حال رشد هستند؟

محیط‌های اقتصادی سالم و در حال رشد نیازمند اجرای استراتژی سرمایه‌گذاری رشد هستند. در این استراتژی تمامی ذی‌نفعان اعم از شرکت‌ها، مشتریان و سرمایه‌گذاران به دنبال رشد بیشتر هستند و برای دست یافتن به این رشد حاضر به صرف هزینه و سرمایه‌گذاری‌اند (مثل شرکت‌های پیش‌گام در زمینه فناوری). در محیط سالم و

مناسب اقتصادی این شرکت‌ها با نگاه به آینده، پیوسته به دنبال سرمایه‌گذاری بیشتر برای ایجاد فناوری‌های جدید و تغییرات آتی هستند. در این باره می‌توان شعار «با قیمت بالا خرید و گران تر فروخت» را مثال زد.

### آیا براساس استراتژی مشخصی می‌توان تحرکات آینده بازار را حدس زد؟

در همین راستا، می‌توان به استراتژی تجزیه و تحلیل فنی اشاره کرد. این استراتژی در نقطه مقابل تجزیه و تحلیل بنیادی است. در این روش سرمایه‌گذاران از الگوهای قیمتی اخیر و روندهای جاری بازار برای پیش‌بینی الگوها و روندهای آتی استفاده می‌کنند. درواقع الگوها و روندها براساس شاخص‌های معین و تعریف‌شده‌ای تحرکات آتی بازار را پیش‌بینی می‌کنند. در این استراتژی روش‌های تعریف‌شده از قبل و شاخص‌های قطعی، الگوی بعدی بازار را پیش‌بینی می‌کنند.

### سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری به چه مواردی توجه می‌کنند؟

سرمایه‌گذاران با شعار خرید ارزان و فروش گران سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها دنبال سهام شرکت‌هایی هستند که کمتر از ارزش واقعی، ارزش‌گذاری شده‌اند و خرید آن‌ها با این قصد انجام می‌گیرد که سهام خود را برای ماه‌ها نگه دارند. این روش اطمینان را جایگزین آشوب‌ها و تغییرات بازار می‌کند و افزایش قیمت‌ها در بلندمدت، پاداش صبور در این روش سرمایه‌گذاری است. سبدهای سرمایه‌گذاری در این حالت به‌خاطر حالت انفعالی موجود در طبیعتشان، سبدهای سرمایه‌گذاری تنبل نام دارند.

### سرمایه‌گذاران چگونه می‌توانند خطرات احتمالی را کاهش دهند؟

هسته و ماهواره استراتژی متشکل از هسته‌ای مثل صندوق مشترک شاخص سهام با سرمایه کلان و انواع صندوق‌ها یا همان صندوق‌های ماهواره‌ای است. صندوق هسته‌ای نشان‌دهنده وسیع‌ترین بخش سبد سرمایه‌گذاری است و صندوق‌های ماهواره‌ای هر کدام بخش‌های کوچک‌تری از سبد سرمایه‌گذاری را تشکیل می‌دهند. در این استراتژی همان جمله معروف «تمام تخم‌مرغ‌ها را



در روش سرمایه‌گذاری ارزشی افراد دیگر نیازی به پیش‌بینی ندارند. در این روش، سرمایه‌گذار برای خرید سهام و سایر فعالیت‌های کنونی بازار هر شرکت باید دو نوع ارزش را در نظر بگیرد. این دو ارزش عبارت‌اند از: ارزش دفتری و ارزش بازاری

در یک سبد نگذاریم» رعایت می‌شود. در این سیستم، خطرات و ریسک‌های احتمالی کاهش یافته و شکست در یک بخش، تمام چکیده سرمایه‌گذاری را یک جا بر زمین نخواهد زد. دقت داشته باشید، سرمایه‌گذار در اجرای هر استراتژی باید موقعیت بازار و شرایط موجود اقتصادی را نیز لحاظ کند.

### آیا در زمینه اجرای استراتژی مناسب، الگوی مشخص یا دستورالعمل کلی خاصی وجود دارد؟

دیو رمزی، متخصص زبده در امور مالی و مجری معروف برنامه‌های گفت‌وگو محور است. او به استراتژی سبد سرمایه‌گذاری چهار صندوقه اعتقاد دارد. به این معنا که می‌گوید: سرمایه‌گذاری‌تان را به شکل برابر به چهار نوع صندوق طبقه‌بندی کنید؛ رشد، رشد و درآمد، رشد تهاجمی، رشد بین‌المللی. این سرمایه‌گذاری خطرپذیری و ریسک سرمایه‌گذاری پایینی داشته، یعنی مدت زمان کمتری برای حفظ مبلغ سرمایه‌گذاری‌شده در اختیار دارید و درصد کمتری به صندوق رشد تهاجمی تخصص

دارد.

### آیا سرمایه‌گذاران حین سرمایه‌گذاری خطر هم می‌کنند؟ در این باره استراتژی مشخصی تدوین شده است؟

بله، در این باره نیز شیوه استراتژی تدوین شده است. در سبد سرمایه‌گذاری مدرن (MPT) سرمایه‌گذار می‌کوشد برای سبد سرمایه‌گذاری، کمترین ریسک و خطر در بازار را بپذیرد تا بیشترین نرخ بازگشت را به دست بیاورد. در این روش سرمایه‌گذار می‌تواند نوعی از دارایی یا اوراق بهادار خاص را که به‌تنهایی ریسک بالایی دارد، نگه دارد و آن را با انواع دیگری از دارایی‌ها یا سرمایه‌گذاری ترکیب کند و از خطری که سرمایه را تهدید می‌کند، دور بماند.

### شیوه‌های استراتژی دیگری نیز در این باره می‌توان مثال زد؟

در این راستا می‌توان به استراتژی سبد پست‌مدرن و تشخیصی دارایی تاکتیکی اشاره کرد. سبد سرمایه‌گذاری از چندین سرمایه‌گذاری متنوع با سطوح ریسک متفاوت تشکیل می‌شود و سرمایه‌گذار به دنبال بازگشت معقول سرمایه است. در این روش، علاوه بر مدل‌های ریاضی، ابعاد رفتاری سرمایه‌گذاری و شرایط محیطی را نیز در نظر دارد و تنها به روندها و آمارها تکیه نمی‌کند. چون گاهی اوقات سرمایه‌گذاران معقول عمل می‌کنند و غیرقابل پیش‌بینی بودن آن‌ها را باید در پیش‌بینی‌های سرمایه‌گذاری اضافه کرد. هم‌چنین استراتژی تشخیص دارایی تاکتیکی، ترکیبی از استراتژی‌های سرمایه‌گذاری قبلی است. در این روش سه گروه دارایی اصلی یعنی سهام، اوراق قرضه و نقدینگی با نیت حداکثرسازی بازگشت سبد سرمایه و حداقل کردن ریسک، طراحی و برنامه‌ریزی می‌شوند. این روش سرمایه‌گذاری، تمرکز به اختصاص دارایی در گام اول و انتخاب استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در گام‌های بعدی است. درمجموع سرمایه‌گذاران قبل از هر اقدامی باید جوانب مختلف بازار و استراتژی‌های متفاوتی را در نظر بگیرند تا بهترین نتیجه را برای سودآوری به دست بیاورند. سودآوری که ماندگاری آن در بازار فعلی سخت شده است. اما این سختی با داشتن یک قطب‌نمای مطمئن مانند یک استراتژی درست آسان خواهد شد. قطب‌نمایی که مسیر را برای سرمایه‌گذاران مشخص کرده و آن‌ها را به هدف مورد نظرشان می‌رساند.



# فرصت یا تهدید مسئله این است!

توصیه‌هایی برای مدیریت گروه‌های  
غیررسمی در سازمان‌های تجاری



مکتب

آبتین ایزدی  
کارشناس ارشد کسب و کار

از مرزهای رسمی سازمان به روابط با یکدیگر می‌پردازند و گروه‌های غیررسمی را تشکیل می‌دهند. با توجه به این موضوع، گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های تجاری به گروهی از کارمندان گفته می‌شود که نوع مواجهه آن‌ها در بسیاری از مسائل یکسان است و علایق و نیازهای یکسانی دارند. درحقیقت افرادی که در این گروه‌های غیررسمی حضور دارند، رفتارها و احساسات مشابهی دارند. گروه‌های غیررسمی بر اساس گروه‌های مبتنی بر علایق مشترک و گروه‌های دوستی تقسیم می‌شوند. به عبارت دیگر، برخی از گروه‌های غیررسمی شامل دوستانی می‌شوند که با یکدیگر روابط صمیمی دارند و برخی از گروه‌های غیررسمی اگرچه روابط دوستانه‌ای با یکدیگر ندارند، اما علایق مشترکی دارند که نوع مواجهه آن‌ها به مسائل شباهت فراوانی با یکدیگر دارد.

## تاثیرپذیری افراد در گروه‌های غیررسمی

بر اساس مطالعات انجام‌شده در حوزه روان‌شناسی، هنگامی که افراد در گروه هستند، تحت تاثیر افراد دیگر گروه قرار می‌گیرند؛ به معنای دیگر افراد همواره به دنبال کسب هویت هستند و در قرار گرفتن در گروه یا به صورت کلی در جامعه هویت کسب می‌کنند. به‌عنوان نمونه آداب، رسوم، ارزش‌ها و... افراد گروه بسیار می‌تواند روی آن‌ها تاثیر بگذارد.

## مزایای وجود روابط غیررسمی در سازمان‌های تجاری

طبق مطالعات انجام‌شده فورس در حوزه منابع انسانی، وجود روابط غیررسمی در سازمان‌های تجاری منجر به کاهش استرس شغلی، افزایش امنیت و رضایت شغلی، نگرش کارمندان، خلاقیت، مشارکت کارمندان و... می‌شود که این موضوع نیز باید مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گیرد.

## مدیریت گروه‌های غیررسمی

این واقعیت وجود دارد که جهت مدیریت گروه‌های غیررسمی باید در وهله اول به شناسایی این افراد و گروه‌های غیررسمی پرداخت و سپس اهداف و ارزش‌های

در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌های تجاری داخلی، ورود و خروج مداوم کارمندان به سازمان بسیار رایج است؛ به این معنا که هر سال تعداد زیادی از جایگاه‌های شغلی سازمان با افراد مختلف پر یا از آن‌ها خالی می‌شود. این رفت‌وآمدها در پست‌های مدیریتی و برای مدیران سازمان نیز بسیار رخ می‌دهد. با ورود مدیران جدید به هر سازمانی، قطعاً آن‌ها با گروه‌های غیررسمی مختلفی مواجه می‌شوند که در صورت عدم مدیریت این گروه‌های غیررسمی، حتی ممکن است اثربخشی فعالیت‌های این مدیران تحت‌الشعاع قرار گیرد.

اگرچه بیشتر مدیران ایرانی، گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های تجاری را به‌عنوان چالش پیش روی خود می‌بینند، اما تحقیقات و مطالعات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد که گروه‌های غیررسمی در صورت مدیریت صحیح، می‌توانند برای سازمان مثر نیز واقع شوند. طبق پژوهش التون مایو در سال ۱۹۳۳ درباره روابط غیررسمی در سازمان‌ها، میزان رضایت اجتماعی کارمندان از محیط کار تاثیرگذارترین عامل بهره‌وری شناخته می‌شود که این موضوع باید مورد توجه مدیران سازمان‌های تجاری قرار گیرد. این‌که مدیران سازمان‌های تجاری با چه مشکلاتی در این حوزه دست‌وپنجه نرم می‌کنند و چگونه می‌توان از گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های تجاری در راستای اهداف کلان سازمان استفاده کرد، مسئله‌ای است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

## گروه‌های غیررسمی به چه معناست؟

قبل از ورود به هر بحثی نیاز به رسیدن به تعریف مشترکی درباره گروه‌های غیررسمی وجود دارد. در حال حاضر با بروز سبک زندگی مدرن در شهرها، محیط کار به خانه اول برخی از انسان‌ها تبدیل شده است؛ به این معنا که افراد بیشتر ساعات مفید روزانه خود را در محیط کار سپری می‌کنند. این موضوع سبب شده کارمندان در تلاش باشند محیط کار خود را متنوع سازند و با دیگر کارمندان سازمان به روابط اجتماعی مناسبی دست پیدا کنند. درحقیقت کارمندان فراتر

این گروه‌های غیررسمی که شناسایی شده است، بر اساس اهداف و ارزش‌های رسمی سازمان تغییر داده شوند. منظور از تغییر، استفاده از این اهداف و ارزش‌ها در راستای نیل به اهداف کلان سازمان است. به صورت کلی جهت مدیریت گروه‌های غیررسمی مراحل ذیل باید انجام شود.

### شناسایی اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی

جهت شناسایی اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی، مدیران باید در تلاش باشند روابط کاری خود را با این افراد بهبود ببخشند و این موضوع می‌تواند از طریق سلسله جلسات آموزشی، جشن‌های سالگرد سازمانی و پایان سال، حضور گروه در مجموعه‌های رفاهی و تفریحی و... انجام شود.

### نشان دادن اهمیت گروه‌های غیررسمی در سازمان به خود آن‌ها

پس از سلسله جلسات آموزشی و... که مدیران با ارزش و اهداف گروه‌های غیررسمی آشنا شدند، می‌توان دارای اهمیت بودن نقش آن‌ها در معادلات سازمان را به این افراد نشان داد. البته این موضوع باید به صورت کنترل‌شده باشد. چون در صورت بهای نامتعارف به این گروه‌های غیررسمی، سیطره تأثیرگذاری مدیران زیر سوال می‌رود. به صورت کلی مدیران باید در تلاش باشند به افراد حاضر در این گروه‌های غیررسمی بقبولانند که آن‌ها را نادیده نگرفته‌اند و اتفاقاً در مواردی که ارزش‌ها و اهداف این گروه‌های غیررسمی هم‌راستا با سازمان هستند، مورد تشویق و حمایت قرار گیرند.

### مقایسه اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی با ارزش‌ها و اهداف رسمی سازمان

مدیران باید به خوبی به میزان تطابق و عدم تطابق ارزش‌ها و اهداف گروه‌های غیررسمی با اهداف و ارزش‌های رسمی و کلان سازمان آگاه شوند. این موضوع زمانی تحقق پیدا می‌کند که اهداف و ارزش‌های کلان و رسمی سازمان نیز به صورت شفاف در دسترس مدیران باشد.

### تعریف اهداف و ارزش‌های جدید به جای اهداف غیرقابل قبول

هنگامی که اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی مطابق با اهداف و ارزش‌های رسمی سازمان نباشد، مدیران باید در تلاش باشند با روش‌های مختلف آن را تغییر دهند. این موضوع می‌تواند از طریق منتورینگ (مری‌گری)، آموزش، کوچینگ، تشویق رسمی، پاداش و... صورت پذیرد. نوع مواجهه مدیران با این گونه مسائل بستگی به نوع موضوع دارد. البته پیش از هر اقدامی مدیران باید دلایل تغییر این اهداف و ارزش‌های گروه‌های غیررسمی را برای افراد حاضر در این گروه‌ها بیان کنند.

### بهبود جریان اطلاعات افقی در سازمان

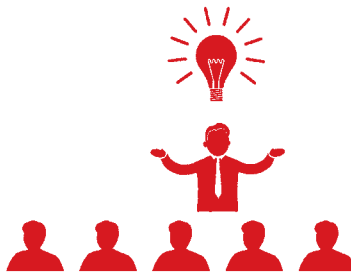
هنگامی که گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های تجاری حضور قدرتمندی داشته باشند، جریان اطلاعات در سازمان تقویت می‌شود و کارمندان می‌توانند به یکدیگر کمک‌های اثربخشی کنند. البته این موضوع در زمانی محقق می‌شود که دغدغه‌های افراد گروه‌های غیررسمی هم‌راستا با اهداف کلان سازمان باشد. چون در زمانی که این تفاوت در اهداف وجود داشته باشد، این گروه‌های غیررسمی منجر به کارشکنی در سازمان‌ها خواهند شد. به همین دلیل مدیران سازمان‌های تجاری باید برای گروه‌های غیررسمی مدل ذهنی و برنامه‌ای مناسب داشته باشند تا با مدیریت آن‌ها بتوانند این تهدید را به فرصت تبدیل کنند.

### استفاده از گروه‌های غیررسمی جهت تقویت روحیه کار تیمی

در حال حاضر برای بسیاری از مدیران این موضوع کاملاً مبرهن است که باید فعالیت‌های سازمانی را به سمت کار تیمی پیش ببرند؛ به این معنا که با افزایش روحیه کار تیمی می‌توانند با افزایش اثربخشی فعالیت‌های جاری سازمان مواجه شوند. با توجه به این موضوع که گروه‌های غیررسمی روابط مناسب با یکدیگر دارند، مدیران از این فرصت می‌توانند جهت بهبود کار تیمی استفاده کنند.

### مواجهه مدیران با مدیران

پیشرفت و بهبود در فعالیت‌های جاری هر واحد سازمانی مستلزم تعامل و همکاری با واحدهای دیگر سازمانی است. به عنوان نمونه واحد بازاریابی جهت پیشبرد فعالیت‌های جاری خود نیازمند تعامل جدی با واحد مالی، منابع انسانی، روابط عمومی و... است. اما در برخی از سازمان‌های ایرانی دیده می‌شود که به دلایل مختلف مدیران با مواضع متفاوت با یکدیگر اختلاف نظر جدی دارند، و به همین دلیل نمی‌توانند به نحو اثربخشی فعالیت‌های جاری خود را پیش ببرند. درحقیقت توصیه می‌شود مدیران تازه‌وارد حتماً به سازمان‌های غیررسمی که متشکل از دیگر مدیران سازمان است، توجه ویژه‌ای داشته باشند و نوع مواجهه آن‌ها با این مدیران را متفاوت با دیگر کارمندان سازمان در نظر بگیرند. در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که ایجاد تغییر در برندهای تجاری که اندازه سازمانی بزرگی دارند، به سختی صورت می‌پذیرد، چون هر گونه تغییر ممکن است سرنوشت تمامی افراد مجموعه را تحت الشعاع قرار دهد. به همین دلیل معمولاً در برابر تغییرات مقاومت صورت می‌پذیرد، بنابراین برای هم‌گام کردن افراد یک سازمان تجاری با تغییرات پیش روی، باید به گروه‌های غیررسمی توجه ویژه‌ای کرد تا از این طریق بتوان ریسک‌های احتمالی و مقاومت‌ها را به حداقل رساند.



مدیران باید به خوبی به میزان تطابق و عدم تطابق ارزش‌ها و اهداف گروه‌های غیررسمی با اهداف و ارزش‌های رسمی و کلان سازمان آگاه شوند. این موضوع زمانی تحقق پیدا می‌کند که اهداف و ارزش‌های کلان و رسمی سازمان نیز به صورت شفاف در دسترس مدیران باشد



بایدها و نبایدهای بهبود برند شخصی مدیران هلدینگ‌های تجاری

# اعتمادسازی از طریق مدیران ارشد سازمان

جایگاه مناسبی را در ذهن مشتریان سازمان‌های B2B ایجاد کرد و تصویر مناسبی از برند این سازمان‌ها را به مخاطبان بیرونی ارائه داد؛ به همین دلیل برخی از این سازمان‌های تجاری روی برند شخصی مدیران ارشد سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند تا از این طریق بتوانند ارتباطات موثر و یکپارچه‌ای را از طریق برند شخصی مدیران سازمان با مخاطبان بیرونی که افراد تأثیرگذاری در سازمان‌های بازار هدف هستند، برقرار کنند. این که مدیران ارشد هلدینگ‌های تجاری چگونه می‌توانند گام‌های موثری در راستای برند شخصی خود بردارند و چه اصولی را در این راستا رعایت کنند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب به بایدها و نبایدهای بهبود برند شخصی مدیران ارشد هلدینگ‌های تجاری اشاره کنیم.

طی سال‌های گذشته با افزایش رقابت در بازارهای مختلف، بسیاری از سازمان‌های تجاری روی فعالیت‌های ارتباطاتی برند خود سرمایه‌گذاری جدی انجام داده‌اند تا از این طریق بتوانند جایگاه مناسبی را در ذهن مخاطبان بیرونی سازمان کسب کنند، اما بسیاری از این سازمان‌های تجاری که فعالیت‌های خود را به صورت B2B پیش می‌برند و مشتریان آن‌ها سازمان‌های تجاری دیگر و نه مصرف‌کنندگان نهایی هستند، با مشکلات مختلفی جهت برند شدن مواجه شده‌اند؛ چون مشتریان این هلدینگ‌های تجاری سازمان‌های دیگری هستند و باید بتوان در ذهن افراد تأثیرگذار این سازمان‌ها جایگاه مناسبی را ایجاد کرد. این واقعیت وجود دارد که از طریق برخی از روش‌های برندسازی نمی‌توان

## ضرورت برندسازی داخلی در هلدینگ تجاری

طبق مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در زمینه برندسازی داخلی توسط Nielson، ۹۲ درصد از مخاطبان از توصیه افراد بیشتر از برندهای تجاری استفاده می‌کنند. کارمندی که روی برندسازی شخصی سرمایه‌گذاری می‌کند، ۲۷ درصد بیشتر از سایر کارمندان به آینده کاری خود در سازمان خوش‌بین هستند، ۲۰ درصد احتمال بیشتری دارد که در شرکت به فعالیت‌های کاری خود ادامه دهند و ۴۰ درصد بیشتر از سایر کارمندان به این موضوع باور دارند که سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، بیشتر از رقبا، متمایز و رقابتی‌تر است.

## داستان برند شخصی مدیران ارشد سازمان

طبق تحقیقات و مطالعات انجام‌شده Quirk، مخاطبان در مواجهه با برندها تمایل دارند روابط عاطفی را با آن‌ها برقرار کنند. به بیان دیگر، مخاطبان بیرونی همواره تمایل دارند حس مثبتی با برندها داشته باشند و این حس معنا و مفهومی عاطفی داشته باشد. به همین دلیل بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌های تجاری برای برند شخصی خود داستان و روایتی قوی می‌سازند. چون این واقعیت وجود

دارد که مخاطبان راحت‌تر با داستان‌های احساسی قوی ارتباط برقرار می‌کنند. درحقیقت یک روایت قدرتمند می‌تواند به‌عنوان راهی برای نمایش اعتبار برندها به شمار رود و گامی موثر در برقراری ارتباطات اثربخش با مخاطبان بیرونی سازمان باشد. به عبارت دیگر، موفقیت‌های برندهای شخصی جزئی ضروری از نام‌های تجاری به شمار می‌رود و برای مخاطبان بیرونی سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد. در ساخت داستان برندهای شخصی باید این موضوع مدنظر قرار گیرد که نقاط احساسی و انگیزشی در روایت تدوین‌شده برجسته شود تا از این طریق

مخاطبان با مواجهه با داستان برندهای شخصی احساس مثبتی داشته باشند. فرایند تدوین داستان برند باید با بهره‌گیری از خود شخص انجام شود تا از این طریق بتوان به داستانی واقعی دست پیدا کرد.

## برند شخصی خاص

خاص بودن برندهای شخصی به معنای تمایزات آن‌ها نسبت به سایر برندهای شخصی است. نشان دادن تمایزات برندهای شخصی می‌تواند از طریق دستاوردهای این افراد انجام شود؛ به این معنا که هر یک از مدیران ارشد سازمان‌های تجاری طی تجربیات چندساله خود دستاوردهای متمایزی داشته‌اند که اشاره کردن به این دستاوردها و ارائه توضیحات درباره آن‌ها بسیار می‌تواند به ایجاد تمایز در برند شخصی این افراد کمک کند. به همین دلیل برندهای شخصی باید دستاوردهای مرتبط با کسب‌وکاری را که در آن مشغول به کار هستند، برجسته سازند تا از این طریق بتوانند برای بازار هدف خود خاص و جذاب به نظر رسند. شایان ذکر است که دستاوردهای هر برند شخصی باید در نقاط تماس این افراد با مخاطبان بیرونی سازمان مطرح شود؛ به‌عنوان نمونه در لینکدین، وبسایت شخصی و... به این دستاوردها اشاره شود.

## حضور فعالانه در رسانه‌های اجتماعی

هر برند شخصی باید در رسانه‌های اجتماعی حضور فعالانه‌ای داشته باشد. حضور در رسانه‌های اجتماعی به معنای طراحی وبسایت یا ساختن صفحه‌ای در لینکدین و... نیست، بلکه باید برندهای شخصی برای حضور خود در رسانه‌های اجتماعی برنامه‌ای تدوین‌شده داشته باشند تا از این طریق بتوانند با اتخاذ استراتژی مناسب ارتباطات موثری را با مخاطبان برقرار کنند. در حال حاضر برخی از مدیران ارشد در رسانه‌های

برندهای شخصی باید روی فعالیت‌های روابط عمومی سرمایه‌گذاری جدی انجام دهند. فعالیت‌های روابط عمومی برندهای شخصی باید متناسب با هویت برند اشخاص باشد تا از این طریق بتواند اثربخشی لازم را داشته باشد



دریافت می‌کنند و تاثیرگذاری جایگاه برند شخصی در ذهن این مخاطبان بیشتر خواهد شد. به همین دلیل توصیه می‌شود که برندهای شخصی باید از طریق فعالیت‌های روابط عمومی و حضور در جلسات، رویداد و... مختلف برای برقراری ارتباطات حضوری خود تلاش کنند. شایان ذکر است، در صورتی حضور برندهای شخصی در فضای دیجیتال اثربخش‌تر خواهد شد که پس از برندسازی و افزایش آگاهی از برند از طریق فعالیت روابط عمومی، برندهای شخصی در رسانه‌های اجتماعی حضور پیدا کنند و باعث استمرار روابط برند با مخاطبان شوند.

### ارائه اطلاعات معتبر آموزشی

یکی از روندهای بسیار دارای اهمیت در حوزه برندسازی شخصی در سال ۲۰۱۸، توجه به تولید محتوای آموزشی معتبر است. بسیاری از صاحب‌نظران حوزه برندسازی بر این باورند که برندهای شخصی با ارائه اطلاعات معتبر آموزشی به مخاطبان می‌توانند در ذهن این افراد کسب اعتماد کنند. در حال حاضر، در عصر بی‌اعتمادی مخاطبان به برندها قرار داریم و بسیاری از مخاطبان نسبت به برندها احساس عدم اعتماد دارند. بنابراین کسب اعتماد از طریق برنامه‌های آموزشی معتبر می‌تواند در ایجاد اعتماد بسیار مثر ثمر واقع شود و تاثیرگذاری در ذهن مخاطبان را بیشتر و اثربخش‌تر خواهد کرد. برندهای شخصی می‌توانند با تکیه بر تحقیقات، مطالعات، آمار و... در حوزه‌های مرتبط با صنعتی که در آن مشغول به کار هستند، به تولید محتوا و اظهار نظر بپردازند.

در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در حال حاضر تبلیغات دهان‌به‌دهان یکی از اثربخش‌ترین ابزارهای موجود جهت اطلاع‌رسانی از محصولات و ترغیب به خرید آن‌ها به شمار می‌رود. به همین دلیل برندهای شخصی می‌توانند در ایفای این نقش هنگام ارتباط با مخاطبان بیرونی سازمان بسیار تاثیرگذار باشند و افراد تاثیرگذار را در سازمان‌هایی که مشتری آن‌ها هستند، ترغیب به خرید از محصولات سازمان کنند.

اجتماعی حضور دارند، اما یا حضور مستمری ندارند، یا درباره موضوعاتی اظهار نظر می‌کنند که به حوزه تخصصی آن‌ها ارتباطی ندارد. به همین دلیل توصیه می‌شود پس از مشخص شدن هویت برند شخصی مدیران، محتواهای منتشرشده در رسانه‌های اجتماعی بر اساس هویت این افراد تولید شود. به‌عنوان نمونه باید اظهار نظر برندهای شخصی در رسانه‌های اجتماعی تخصصی و مرتبط با حوزه کاری و تجربی آن‌ها باشد تا بتواند تاثیرگذاری لازم را داشته باشد.

### فعالیت‌های روابط عمومی برندهای شخصی

برندهای شخصی باید روی فعالیت‌های روابط عمومی سرمایه‌گذاری جدی انجام دهند. فعالیت‌های روابط عمومی برندهای شخصی باید متناسب با هویت برند اشخاص باشد تا از این طریق بتواند اثربخشی لازم را داشته باشد. به‌عنوان نمونه برندهای شخصی می‌توانند در حوزه تخصصی و تجربی خود تعامل جدی با رسانه‌های مرتبط داشته باشند و در قالب مصاحبه و یادداشت به تقویت برند شخصی خود بپردازند. به‌عنوان نمونه‌ای دیگر حضور برندهای شخصی در رویدادهای مختلف اعم از همایش، نمایشگاه و... به‌عنوان سخنران می‌تواند در تقویت برند شخصی مدیران ارشد سازمان‌ها بسیار تاثیر بگذارد. شایان ذکر این‌که فعالیت‌های روابط عمومی باید به صورت مستمر باشد تا بتوان از آن بازخوردهای مناسبی را دریافت کرد.

### دیدار حضوری و نه صرفاً آنلاین

بسیاری از برندهای شخصی نقاط تماس خود با مخاطبان را از طریق فضای دیجیتال برنامه‌ریزی می‌کنند. این در حالی است که برقراری ارتباطات حضوری با مخاطبان قدرت ماندگاری بیشتری در ذهن این افراد دارد و منجر به اثربخشی ارتباطات می‌شود. درحقیقت مخاطبان تمایل دارند با برندهای شخصی قوی ارتباطات نزدیک‌تری برقرار کنند و وقتی به صورت حضوری برند شخصی را می‌بینند و با او به صحبت و به اظهار نظر می‌پردازند، حس مثبت‌تری را





مدیریت

هدی رضایی  
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

# صحبت با مشتریان کافی نیست، آن‌ها را درگیر کنید

## صحبت با مخاطب

چندین لایه پیچیدگی در صحبت با مشتریان وجود دارد. انسان‌ها، حیوانات اجتماعی هستند که دوست دارند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. پس مشخص است که چرا مشتریان دوست دارند جواب سوال آن‌ها را بدهید. آن‌ها می‌خواهند واکنش شما را به درک آن‌چه آن‌ها می‌گویند، بسنجند. این نگرانی‌ها مرتبط با مطلوبیت اجتماعی است، به این معنی که در وهله اول به آن‌چه مشتری می‌گوید، باید گوش دهیم.

انسان‌ها علاوه بر حیوانی اجتماعی بودن، به صورت نامعقولی قابل پیش‌بینی هستند. حتی اگر انگیزه‌ای برای تصمیمات عقلانی داشته باشند، بیشتر آن‌ها نمی‌دانند چرا همیشه دست به انتخاب‌های معینی می‌زنند. بیشتر مردم اطلاع ندارند چقدر پیش‌زمینه ذهنی آن‌ها بر تصمیماتشان تأثیر می‌گذارد. به علاوه آن‌ها بیشتر تمایل به دلایل قلبی خود برای انتخاب محصولات دارند که می‌تواند مدیران تازه‌کار را گمراه کند. انسان‌ها قادر نیستند رفتارهای آتی خود را پیش‌بینی کنند، بنابراین بعد از تولید محصول نمی‌توان پیش‌بینی کرد که آیا این محصول به‌خوبی در بازار فروش می‌رود یا خیر. مدیران ترجیح می‌دهند به این مسئله مثبت فکر کنند، چراکه به‌رحال مخارجی را صرف محصول و بازاریابی آن کرده‌اند.

## ارتباط درست ایجاد کنید

هنگام صحبت با مشتری لازم است نکاتی را مدنظر قرار دهید تا او احساس نکند مورد بازجویی قرار گرفته است. مشتریان معمولاً از محدودیت‌ها و توانایی‌های خود در مورد یک مسئله و مشکل خاص آگاه هستند، ولی توان بیان آن‌ها را به‌طور صریح ندارند. درکل باید بتوانید مشتریان را از پاسخ‌های سطحی به پاسخ‌های عمیق هدایت کنید. در این‌جا یک نکته کلیدی وجود دارد و آن این است: شاید مشتریان نتوانند خیلی صریح آن چیزی را که می‌خواهند، بیان کنند، ولی می‌توانند نیازهای خود را صراحتاً به زبان آورند. به عبارتی، شما باید در یک فرایند، گام به گام با آن‌ها همراه شوید تا نیازهای درونی کنونی آن‌ها را استخراج کنید.

نوآوری‌های موفق از ترکیب ایده‌های بزرگ با بیزینس مدل‌های پایدار و سودده به وجود خواهد آمد. در بطن این مدل‌های کسب‌وکار، انتقال ارزش به مشتریان وجود دارد. بدون رضایت مشتریان شاید بتوانید اندکی سود به دست آورید، اما باید بدانید که این سود در بلندمدت پایدار نخواهد بود. این بدین معنی است که مدیران نوآور می‌بایست مشتریان را به منظور بررسی ایده‌ها به‌عنوان یک نیاز حقیقی ببینند و درصدد ارضای آن چیزی باشند که آن‌ها نیاز دارند. برای این منظور نه تنها با آن‌ها ارتباط برقرار کرده، بلکه باید آن‌ها را درگیر هم بکنند.

## پیچیدگی ارتباط با مشتریان

اما ارتباط با مشتریان دشواری‌های خاص خود را دارد. بیشتر مدیران نوآور و نیم‌های استارت‌آپی ترجیح می‌دهند چنین ارتباطی ایجاد نشود. آن‌ها تنها می‌خواهند محصولشان را تولید کرده و آن را به دست مشتری برسانند. به‌عنوان رهبر تیمی که به نوآوری اهمیت می‌دهد، باید بتوانید اعضای تیمتان را از ساختمان خارج کرده و آن‌ها را متقاعد و ترغیب به ایجاد ارتباط با مشتری کنید. انجام این فرایند نیز دشوار است، چراکه اعضای تیم پس از خارج شدن از دفتر خود، هم‌چنان فکر می‌کنند که نمی‌توانند ارزشی در این فرایند ایجاد کنند. یک مثال در این زمینه هنگامی است که مشتری بیان می‌کند به چه چیزی نیاز دارد و نیت خود برای خرید را نشان می‌دهد. تیم با استفاده از تجاربی که کسب کرده است، می‌تواند اقدام به ایجاد آن محصول کند، اما یاد گرفته است که در مرحله اول مشتریان ممکن است هیچ‌گاه محصولی را که جدیداً به بازار آمده است، نخرند. این همان پیچیدگی‌هایی است که سبب می‌شود اعضای تیم انگیزه کافی برای ارتباط با مشتری نداشته باشند. گفتیم که اعضای تیم باید از دفتر خود بیرون بیایند و با مشتری در مورد نیازهایش صحبت کنند، فیدبک‌ها را گرفته و آن محصول را ایجاد کنند. اما با انجام این کار هم‌چنان موفقیتی در کار خود نمی‌بینند. چگونه این اتفاق می‌افتد؟



تکیه کردن تنها به سخنان مشتری می‌تواند ریسک‌آمیز بوده و به شکست منجر شود. مهم است که نتایج ارتباط و مکالمه شما با داده‌های رفتاری مشتری مورد تایید قرار گیرد تا صحت آن مشخص شود

### کسب داده از مشتری

حس درگیری سبب می‌شود داده‌های جدید از مشتری بگیریم و از مکالمه با او تجربه کسب کنیم. با این حال ممکن است بسیاری از مدیران صحبت مشتری را تنها مبنای حرکت خود در نظر بگیرند، که کار اشتباهی است. تکیه کردن تنها به سخنان مشتری می‌تواند ریسک‌آمیز بوده و به شکست منجر شود. مهم است که نتایج ارتباط و مکالمه شما با داده‌های رفتاری مشتری مورد تایید قرار گیرد تا صحت آن مشخص شود. درواقع ابتدا می‌آموزیم که مشتری به چه چیزی نیاز دارد و سپس تایید می‌کنیم که برای حل آن نیاز باید چه اقداماتی انجام دهیم. این بدین معنی است که باید فراتر از رفتارها و واکنش‌های مشتری فکر کنیم. این تجارب می‌تواند دربرگیرنده امر ثبت‌نام مشتری در صفحات سایت تا پیش فروش و توصیه محصول به دیگری باشد. همه این تجربه‌ها به مدیران کمک می‌کند پیش از آن که اقدامی برای طراحی محصول کنند، تمام جوانب نیاز مشتری و بازار را سنجیده باشند. اگر دیدند اطلاعاتشان ناقص است، باید پروسه را متوقف کرده، دوباره به میان مشتریان بروند و آن‌ها را درگیر پروسه خود کرده و دیتا جمع‌آوری کنند.

### تعامل مثبت، وفاداری دائمی

تعامل با مشتریان اگر به روشی درست انجام شود، می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند باشد. اگر تیم شما هم‌چنان روی اصول مدیریتی هنری فورد و ادامز تاکید می‌کند، شما روی نوآوری‌ای تاکید کنید که بدون کسب ورودی و اطلاعات از مشتری به دست نخواهد آمد. همان‌طور که استیو بلانک می‌گوید، هیچ پلن کسب‌وکاری به بقا نمی‌رسد، مگر این‌که به‌درستی با مشتریانش ارتباط برقرار کرده باشد. اگر چنین ایدئولوژی‌ای در سازمان شما وجود ندارد، همین امروز از پشت میز خارج شوید و شروع به کسب اطلاعات و یادگیری از مشتریان‌تان کنید. مشتریان از این‌که کسب‌وکارها با آن‌ها ارتباط برقرار و آن‌ها را به درگیری و مشارکت بیشتر دعوت کنند، حس خوبی پیدا می‌کنند. بنابراین یکی از موثرترین روش‌های مارکتینگ این است که تجربیاتی خلق کنید که درگیری و تعامل مشتریان را افزایش دهند و منجر به وفاداری دائمی آن‌ها شوند.

### درک نیازهای کنونی

هم‌چنین نباید از آن‌ها بپرسید که در آینده به چه محصولی احتیاج پیدا خواهند کرد، زیرا آن‌ها به نیازهای کنونی خود فکر می‌کنند و مدیران نیز به راه‌حل درآمدی خود. آن‌ها باید تنها روی مکالمه با مشتریان در مورد چالش‌های کنونی و آن‌چه اکنون درگیرش هستند، صحبت کنند، نه نیازهای آینده. چیزی که در فکر مشتری آینده ما می‌گذرد، با چیزی که در قلبش هست و عملی که انجام می‌دهد، سه چیز متفاوت هستند. بسیار مهم است که در مکالمه با مشتری به داده‌های واقعی دست پیدا کنید و دلیل تصمیم‌ها و رفتارهای آینده مشتریان را به جای این‌که از آن‌ها بپرسید، خودتان کشف کنید. به‌طور کلی دو ریسک اصلی همیشه باعث تهدید استراتژ آپ یا کسب‌وکار شما می‌شود: اول این‌که نمی‌توانید مشکل اصلی مشتری را حل کنید؛ یعنی مشکل درستی را برای حل کردن تشخیص نداده‌اید، یا اصلاً این مشکل واقعاً مشکل نیست و اهمیت ویژه‌ای ندارد. دوم این‌که مشکل را درست تشخیص داده‌اید، ولی راه‌کاری که انتخاب کرده‌اید، راه‌کار جذاب و کاربردی برای مشتری نیست.

### مشتری را درگیر کنید

برای یک مکالمه حرفه‌ای باید کاری کنید که خریدار زیاد صحبت کند تا شما بتوانید نیازهای آشکار او را شناسایی و به او نشان دهید. برای این منظور خریدار باید صحبت کند و باید بتوانید او را ترغیب به مشارکت و درگیری در فرایند خرید خود کنید. هنگامی که سوالی می‌پرسید و خریدار خیلی خلاصه جواب می‌دهد، با استفاده از واژگانی چون «می‌تونم بیشتر بدونم» یا «لطفاً بیشتر توضیح دهید» ... او را تشویق کنید تا به صحبت ادامه دهد. امروزه درگیر کردن مشتری به موضوع اساسی سازمان‌ها تبدیل شده که در آن تعامل با مشتری نشان‌گر رفتار مشتریان نسبت به یک نام تجاری یا شرکت پس از خرید و حاصل از محرک‌های نگرشی است. شرکت‌ها با ارائه پاداش و سایر انگیزه‌ها برای خرید، می‌توانند رفتارهای مربوط به درگیر کردن مشتری را تحت تاثیر قرار دهند.



نگاهی به برخی از تکنیک‌های مدیریتی در ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی

# کار برای زندگی یا زندگی برای کار؟

ایجاد تعادل در زندگی کاری و شخصی شاید اهمیت چندانی نداشته باشد. صحت این ادعا را گزارش‌های Flex Jobs به‌خوبی بیان می‌کند؛ طبق این گزارش، ۷۹ درصد از کارمندان بدون فرزند، انعطاف‌پذیری را بهتر از تعادل در کار و زندگی می‌دانند و برای آن‌ها اولویت دارد. در این میان برخی از افراد به اندازه‌ای در کار خود غرق شده‌اند که اصلاً به این موضوع که باید تعادلی بین کار و زندگی شخصی ایجاد کنند، فکر هم نمی‌کنند. به همین دلیل توصیه می‌شود در صورتی که در اطراف خود چنین افرادی وجود دارند، آن‌ها را از مزایای ایجاد تعادل در زندگی شخصی و کاری باخبر سازید.

## تفویض اختیار در سازمان

یک اپیدمی در بین برخی از مدیران ارشد سازمان‌های تجاری در ایران وجود دارد که تمایل دارند تمامی فعالیت‌های جاری سازمان را خودشان انجام دهند. این موضوع باعث می‌شود تمامی کارها را به صورت نیمه‌کاره انجام دهند، یا

اگرچه زندگی شهرونشینی با سبکی مدرن با خود مزایای مختلفی برای شهروندان به همراه دارد، اما معایبی همچون سپری کردن بخش اعظمی از زمان مفید روزانه افراد در محیط کار را نیز به دنبال داشته است. این موضوع باعث شده حضور و استراحت در محیط خانه به اولویت دوم بسیاری از افراد تبدیل شود. به بیان دیگر، در حال حاضر مخصوصاً در کلان‌شهرها، افراد در طول هفته فقط برای خوابیدن به خانه بازمی‌گردند و زمان زیادی برای استراحت و تفریح در خارج از محیط کاری خود ندارند.

اگرچه بسیاری از این افراد به این‌گونه زندگی کردن در کلان‌شهرها عادت کرده‌اند و ناگزیر به صرف ساعات طولانی در روز برای کار کردن در محیط کاری خود هستند، اما قطعاً این موضوع چالش‌هایی را در زندگی این افراد به همراه آورده است. بماند که مدیران ارشد سازمان‌های تجاری مخصوصاً در بخش خصوصی با مشکلات بیشتری در این حوزه مواجه هستند و زمان زیادی در روز را نمی‌توانند به فعالیت‌های غیرکاری بپردازند. این‌که در چنین شرایطی افراد باید چگونه زمان روزمره خود را مدیریت کنند و چرا باید برای فعالیت‌های غیرکاری خود زمانی مناسب اختصاص دهند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب نگاهی داشته باشیم به برخی از تکنیک‌های مدیریتی در ایجاد تعادل بین کار و زندگی.

## تعادل بین کار و زندگی شخصی مهم است؟

با این‌که بسیاری از افراد بخش اعظمی از ساعات مفید روزانه خود را به کار کردن می‌پردازند، اما با این‌حال همواره از این موضوع گلایه دارند و تمایل دارند بتوانند به نوعی تعادل بین کار و زندگی شخصی خود را ایجاد کنند. ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی می‌تواند در افزایش بهره‌وری سازمان‌های تجاری نیز مثرم‌ثر واقع شود. اهمیت این موضوع تا اندازه‌ای است که بر اساس مطالعات انجام‌شده گالوپ در سال ۲۰۱۷، ۵۳ درصد از کارمندانی که توانسته‌اند تعادل مناسبی را در زندگی کاری و شخصی خود ایجاد کنند، با عملکرد بهتری همراه هستند و نقش موثرتری را در سازمان ایجاد می‌کنند. از طرفی میل به دریافت حقوق بیشتر و کسب درآمد بالاتر همواره در بین افراد مختلف جامعه وجود دارد، اما این موضوع نباید منجر به عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی شود. با توجه به این موضوع، بر اساس مطالعات دیگری در این حوزه، برای ۴۵ درصد از کارمندان پس از پرداخت حقوق و امنیت شغلی، تعادل در زندگی کاری و شخصی بسیار دارای اهمیت تلقی می‌شود. البته این موضوع در بین افراد مختلف قطعاً متفاوت خواهد بود. چون ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری زمانی از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود که این افراد دارای فرزند باشند و نسبت به افرادی احساس مسئولیت داشته باشند. این در حالی است که برای افراد بدون فرزند یا مجرد



**بدترین نوع اتلاف وقت، انجام عادی اموری است که اصلا نیازی به انجام دادن آن نیست. در برخی از مواقع مدیران سازمان‌های تجاری درگیر انجام امور روزانه‌ای می‌شوند که هیچ‌گونه خروجی مناسب برای سازمان ندارد**

واندکام، متخصص مدیریت زمان بر این باور است که افراد جهت ایجاد تعادل در زندگی کاری و شخصی خود باید اولویت‌بندی روزانه و هفتگی داشته باشند؛ به این معنا که مهم‌ترین امور روزانه را در اولویت قرار دهند و فعالیت‌های غیرضروری را در اولویت‌های روزانه و هفتگی خود قرار ندهند. از طرفی در بین اولویت‌بندی فعالیت‌های روزانه باید زمان مناسبی هم برای رسیدگی به فعالیت‌های زندگی شخصی خود اختصاص دهند و خود را ملزم به اجرای آن امور کنند. به‌عنوان نمونه حداقل یک ساعت رسیدگی به فرزندان یا چند ساعت تفریح در طول هفته همراه با خانواده و دوستان ازجمله اموری است که باید مدنظر قرار گیرد.

### پرهیز از اتلاف وقت در انجام امور روزانه

بر اساس مطالعات انجام‌شدهٔ فورس، بدترین نوع اتلاف وقت، انجام عادی اموری است که اصلا نیازی به انجام دادن آن نیست. در برخی از مواقع مدیران سازمان‌های تجاری درگیر انجام امور روزانه‌ای می‌شوند که هیچ‌گونه خروجی مناسب برای سازمان ندارد. درحقیقت حتی اگر این فعالیت‌ها به بهترین شکل ممکن نیز انجام شود، اما فایده‌ای برای مدیران و سازمان ندارد و فقط باعث اتلاف وقت می‌شود. از طرفی این مطالعات نشان می‌دهد که افراد باید فعالیت‌هایی که وقت و انرژی زیادی را از آن‌ها می‌گیرد، رها کنند. جهت مدیریت این موضوع، پیشنهاد می‌شود که قبل از انجام امور، به اهداف و نتایج احتمالی آن‌ها و تاثیر انجام این فعالیت‌ها در زندگی کاری و شخصی فکر شود تا از این طریق بتوان ریسک‌های ناشی از انجام چنین فعالیت‌های کاری را به حداقل رساند.

### لذت بردن از تعطیلات و آخر هفته‌ها

برخی از افراد به دلیل انبوه فعالیت‌های کاری مجبور هستند انجام بخشی از این امور را به داخل خانه ببرند؛ به‌عنوان نمونه در آخر هفته‌ها به برخی از فعالیت‌های عقب‌افتادهٔ هفتگی می‌پردازند. اگرچه بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه بر این باورند که نباید در آخر هفته و تعطیلات به انجام امور کاری پرداخت، اما درواقع برای برخی از افراد این موضوع غیرقابل انجام است. باین‌حال توصیه می‌شود مکان انجام امور کاری با زندگی شخصی متفاوت باشد. به‌عنوان نمونه در منزل اتاق یا فضای دیگر برای انجام امور کاری در نظر گرفته شود تا از این طریق بتوان بین امور کاری و شخصی در زندگی تفکیک قائل شد. از طرفی افراد باید مرزبندی مناسبی جهت تعادل در زندگی شخصی و کاری اتخاذ کنند. به‌عنوان نمونه در روزهای خاصی که تعطیل هستند، تحت هیچ شرایطی به فعالیت‌های کاری خود نپردازند، مگر در صورت بروز اتفاقات و بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی که مجبور به رفع و رجوع کردن آن هستند.

در پایان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که همواره باید خانواده اولویت اول افراد در زندگی باشد. این موضوع باید مدنظر مدیران ارشد و مخصوصا کارآفرینان قرار گیرد، چون معمولا این افراد نمی‌توانند زمان مناسبی را برای خانواده خود اختصاص دهند. به همین دلیل باید افراد اولویت‌های خود را تغییر دهند و بودن در کنار خانواده خویش را در اولویت اول خود قرار دهند تا از این طریق بتوانند تعادل مناسبی بین زندگی کاری و شخصی خود برقرار کنند.

در صورت انجام آن‌ها، زمان زیادی را روزانه برای انجام این امور صرف کنند. این در حالی است که در صورت تفویض اختیار به نیروی‌های زیردست، این فعالیت‌ها به‌خوبی می‌تواند انجام شود. البته تجربه نشان می‌دهد در تفویض اختیار همواره انجام کار به صورت صددرصدی ممکن است توسط زیردستان انجام نشود، اما باین‌حال مدیران می‌توانند با اعتماد به زیردستان خود، فرصتی به کارمندان برای نشان دادن شایستگی‌های خودشان بدهند. به صورت کلی

با تفویض اختیار، مدیران سازمان‌های تجاری می‌توانند وقت بیشتری برای سایر امور سازمانی و زندگی شخصی‌شان داشته باشند. در این میان ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در ایران کنترل یکی از مهم‌ترین وظایف هر مدیری است، به همین دلیل در صورت تفویض اختیار می‌توان با ابزارهای مناسب کنترلی بازدهی فعالیت‌های کارمندان سازمان را به حداکثر رساند.

### اولویت‌بندی و اختصاص زمان مناسب

برخی از افراد پرمشغله حتی اگر ۴۸ ساعت نیز به جای ۲۴ ساعت در شبانه‌روز زمان داشته باشند، باز هم برای انجام امور کاری خود زمان کم می‌آورند و نمی‌توانند زمان مناسبی را برای زندگی شخصی خود اختصاص دهند. به نظر می‌رسد مشکل این افراد عدم اولویت‌بندی فعالیت‌های روزانهٔ خود است. لورا





بایدها و نبایدهای طراحی و انتخاب هدایای تبلیغاتی در هلدینگ‌های تجاری

# برقراری ارتباطات اثربخش

## تحقیقات بازار چه می‌گوید؟

طبق تحقیقات بازار انجام‌شده در این حوزه، هدایای تبلیغاتی نسبت به دیگر ابزارهای تبلیغاتی مانند رسانه‌های محیطی، تلویزیونی و... از تأثیرگذاری بیشتری در ذهن مشتریان برخوردار است و نقش جدی‌تری را ایفا می‌کند. طبق همین تحقیقات، ۷۹ درصد از دریافت‌کنندگان هدایای تبلیغاتی با شرکت ارائه‌کننده هدایای تبلیغاتی همکاری می‌کنند و ۶۶ درصد از دریافت‌کنندگان هدایای تبلیغاتی می‌توانند نام برند تجاری عرضه‌کننده هدایای تبلیغاتی را به یاد آورند.

## تفاوت پاداش‌های نقدی با هدایای تبلیغاتی

بسیاری از سازمان‌های تجاری برای مشتریان و مخصوصاً کارمندان خود هدایای نقدی و شبه‌نقدی مانند بن خرید از فروشگاه‌ها و... در نظر می‌گیرند تا از این طریق بتوانند ارتباطات برند خود را با مخاطبان اثربخش‌تر کنند، اما تحقیقات در این حوزه نشان می‌دهد که در ذهن مخاطبان پاداش‌های نقدی در سرفصل‌های درآمد ذخیره می‌شود و به‌عنوان هدیه ثبت نخواهد شد. به همین دلیل پاداش‌های نقدی و مالی نمی‌تواند جایگزین هدایا باشد. به همین دلیل توصیه می‌شود هدایای تبلیغاتی بیش از این‌که ارزش مادی داشته باشد، ارزش معنوی برای مشتریان داشته باشد تا از این طریق بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

## طراحی کمپین‌های خلاق

ارائه هدایای تبلیغاتی متمایز به مشتریان و شبکه تجاری ارزشمند سازمان مهم‌ترین اصل در طراحی کمپین هدایای تبلیغاتی است. درحقیقت هنگامی که حرف از هدایای تبلیغاتی در سازمان‌های تجاری به میان می‌آید، بسیاری

بسیاری از شرکت‌های ایرانی در پایان هر سال میلیون‌ها تومان صرف طراحی و خرید هدایای تبلیغاتی می‌کنند. از نظر این شرکت‌ها، ارائه هدایای تبلیغاتی به مشتریان و شبکه تجاری ارزشمند سازمان، برنامه تأثیرگذار

ارزشمندی است، اما هدایای تبلیغاتی برندهای تجاری مختلف اغلب هیچ تفاوتی با هم ندارد و همین مسئله، اهدای هدایای تبلیغاتی را به اقدامی بی‌فایده تبدیل کرده است. باین‌حال، سازمان‌های تجاری که فعالیت‌های خود را به صورت B2B پیش می‌برند و با مشتریان سازمانی سروکار دارند، نیازمند برقراری ارتباطات اثربخش با افراد تأثیرگذار در میان مشتریان بازار هدف خود هستند تا از این طریق بتوانند فعالیت‌های جاری سازمان را به بهترین شکل ممکن پیش ببرند. به همین دلیل، جهت برقراری ارتباطات اثربخش با این مشتریان، دائماً باید برنامه‌های وفاداری مناسبی را اتخاذ کنند. یکی از این برنامه‌های مناسب و تأثیرگذار برای هلدینگ‌های تجاری، استفاده از کمپین‌های اهدای هدایای تبلیغاتی در طول سال و نه فقط انتهای سال است. این‌که سازمان‌های تجاری چگونه باید کمپین‌های هدایای تبلیغاتی خود را طراحی و راه‌اندازی کنند و چگونه می‌توانند در این بازار رقابتی بر مشتریان خود تأثیر بگذارند، بهانه‌ای شد تا در این مطلب به بایدها و نبایدهای طراحی کمپین‌های هدایای تبلیغاتی بپردازیم.

## سنجش اثربخشی

قطعا راه اندازی کمپین هدایای تبلیغاتی برای سازمان های تجاری به صورت سالانه هزینه های مالی زیادی می تواند داشته باشد و اقناع مدیران ارشد سازمان جهت پیاده سازی چنین برنامه های وفاداری در برخی از سازمان ها به سختی صورت می پذیرد. به همین دلیل توصیه می شود در فاز اول اجرای کمپین هدایای تبلیغاتی، این موضوع به صورت آزمایشی طراحی و اجرا شود. به عنوان نمونه اگر سازمان ۱۰۰۰ نفر مشتری و شبکه تجاری ارزشمند دارد، در گام اول ۱۰۰ نفر از این افراد را انتخاب کرده و با هزینه ای بسیار پایین تر شروع کمپین هدایای تبلیغاتی را آغاز کنند و در مقابل بر اساس مطالعات و تحقیقات انجام شده اثربخش این اقدام را با ۱۰۰ نفر دیگر از مشتریان سازمان که هیچ گونه برنامه وفاداری برای آن ها اجرا نشده است، مقایسه کنند. نتایج نظرسنجی ها و مطالعاتی که روی این مشتریان انجام می شود، به خوبی می تواند بیان کننده اثربخشی کمپین هدایای تبلیغاتی باشد. البته ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در صورت دریافت گزارش های مقایسه ای که بیان کننده این موضوع است که تفاوتی بین این دو گروه ۱۰۰ نفره ایجاد نشده است، قطعا باید کمپین هدایای تبلیغاتی دستخوش تغییراتی قرار گیرد. چون در صورت عدم اثربخشی، قطعا باید کمپین مورد بازنگری قرار گیرد.

## چند نکته مهم درباره طراحی هدایای تبلیغاتی

هدایای تبلیغاتی نباید بیش از اندازه گران قیمت باشد. تجربه نشان می دهد که وقتی هدایای تبلیغاتی بیش از اندازه گران قیمت باشد، این سوال در ذهن دریافت کننده آن پیش می آید که به چه دلیل سازمان باید برای من تا این اندازه هزینه کند؟ به معنای دیگر، حس مثبتی در گیرنده ایجاد نمی شود و اتفاقا ممکن است نسبت به هدایای تبلیغاتی مشکوک شود. از طرفی عرضه هدایای تبلیغاتی گران قیمت هزینه های بسیار زیادی را بر دوش سازمان می گذارد.

## عدم عرضه محصولات سازمان به عنوان هدایای تبلیغاتی

الزاما عرضه محصولات سازمان به مشتریان، مخصوصا مشتریان B2B، برای این افراد جذاب نیست. به عبارت دیگر، تجربه نشان می دهد که محصولات سازمان به عنوان هدایای تبلیغاتی برای افراد از جذابیت بالایی برخوردار نیست و الزاما حس مثبتی را بین این افراد ایجاد نمی کند. از طرفی برخی از دریافت کنندگان محصولات سازمان به عنوان هدایای تبلیغاتی بر این باورند که این هدایا از ارزش کمتری از میزان واقعی آن برخوردار است.

در پایان، ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که در طراحی کمپین های هدایای تبلیغاتی باید این موضوع مورد توجه قرار گیرد که این هدایا باید برای مشتریان مختلف متفاوت باشد. به عبارت دیگر، همه مشتریان برای سازمان های تجاری جایگاه یکسانی ندارند. به همین دلیل توصیه می شود قبل از اجرای کمپین هدایای تبلیغاتی رتبه بندی از مشتریان انجام شود و برای هر گروه از مشتریان هدایای خاصی طراحی شود که ارزش معنوی مناسبی داشته باشد.

یکی از روندهای بسیار دارای اهمیت در کمپین های هدایای تبلیغاتی در سال ۲۰۱۸، شخصی سازی است؛ به این معنا که بسیاری از مشتریان تمایل دارند هدایای تبلیغاتی ای را دریافت کنند که خاص آن ها تولید شده باشد. این موضوع می تواند حس مثبتی را در گیرندگان هدایای تبلیغاتی ایجاد کند

از سازمان های تجاری این موضوع را به انتهای سال و عرضه تقویم و رسید، فلش و... خلاصه می کنند که روی آن ها لوگوی سازمان درج شده است؛ این در حالی است که این گونه هدایای تبلیغاتی کارکرد خود را از دست داده است. به همین دلیل توصیه می شود در درجه اول سازمان در تلاش باشد هدایای تبلیغاتی طراحی کند که برای گیرنده آن مفید باشد و در درجه بعدی مرتبط با فعالیت های سازمان باشد؛ به معنای دیگر هدایای تبلیغاتی در عین مفید بودن برای گیرنده آن باید تداعی برند تجاری را در ذهن مخاطبان انجام دهد. به عنوان نمونه بسیاری از سازمان های تجاری در تلاش هستند در وهله اول هدایای تبلیغاتی خلاقانه ای را تولید کنند و این هدایا ارزش معنوی بالایی برای دریافت کنندگان آن داشته باشد و در وهله بعدی مرتبط با هویت برند سازمان باشد. با توجه به مواردی

که مطرح شد، سازمان های تجاری جهت طراحی کمپین هدایای تبلیغاتی باید به شناسایی درستی از مشتریان بازار هدف خود دست پیدا کرده و بر اساس این شناخت هدایای تبلیغاتی خلاقانه ای را طراحی کنند که حاوی پیام مشخص و شفافی از سازمان باشد؛ به عبارت دیگر، کمپین هدایای تبلیغاتی باید ارائه کننده پیام های مشخصی به دریافت کنندگان آن باشد و در فواصل زمانی مختلف این پیام ها از طریق ارائه هدایای تبلیغاتی در ذهن مخاطبان بیرونی سازمان تکرار شود.

## شخصی سازی در هدایای تبلیغاتی

یکی از روندهای بسیار دارای اهمیت در کمپین های هدایای تبلیغاتی در سال ۲۰۱۸، شخصی سازی است؛ به این معنا که در سال ۲۰۱۸ بسیاری از مشتریان تمایل دارند هدایای تبلیغاتی ای را دریافت کنند که خاص آن ها تولید شده باشد. این موضوع می تواند حس مثبتی را در گیرندگان هدایای تبلیغاتی ایجاد کند. جهت شخصی سازی هدایای تبلیغاتی می توان نام این افراد را به جای درج لوگو روی هدایای تبلیغاتی انجام داد. این موضوع می تواند هدایای تبلیغاتی را برای این افراد بسیار مهم تلقی و دریافت کنندگان آن را ترغیب به استفاده از آن کند. ذکر این نکته بسیار دارای اهمیت است که بسیاری از مخاطبان تمایلی به استفاده از هدایای تبلیغاتی که نام برندهای دیگر روی آن ها درج شده است، ندارند. ارائه هدایای تبلیغاتی شخصی سازی شده به مشتریان می توان تجربه منحصر به فردی را برای این افراد ایجاد کند؛ چون خلق تجربه مناسب و منحصر به فرد برای مشتریان یکی دیگر از روندهای دارای اهمیت در حوزه بازاریابی در سال ۲۰۱۸ است که از طریق ارائه هدایای تبلیغاتی می توان این مهم را ایجاد کرد.

## برنامه زمان بندی

توصیه می شود کمپین هدایای تبلیغاتی به صورت سالانه طراحی شود. به این معنا که در فواصل زمانی مشخص هدایای تبلیغاتی مناسب با پیام مشخص و شفاف طراحی و به بهانه های مختلف برای مشتریان ارسال شود. به بیان دیگر، کمپین های هدایای تبلیغاتی می تواند در فرایند پی گیری بازاریابی و فروش نیز مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان نمونه وقتی سازمان های تجاری B2B در تلاش هستند با مشتریان ارتباطات یکپارچه ای را ایجاد کنند، می توانند با ارسال هدایای تبلیغاتی پی گیری فرایند فروش خود را انجام دهند.



# آیا باید با رئیس‌تان دوست باشید؟

## معایب: همکارانتان از شما متنفر می‌شوند

در بهترین حالت ممکن، نگاه‌های تنفر همکارانتان است که با این نگاه‌ها به شما می‌گویند چطور رئیس همیشه با تو کنار می‌آید و سخت‌گیری نمی‌کند. اما در یک محیط رقابتی، همکارانتان احتمالا اتهاماتی را به شما وارد می‌کنند. وقتی یک تیم کاری احساس کند فردی برایش یک تهدید محسوب می‌شود، جوی مسموم به سرعت شروع به رشد می‌کند.

اگر رئیس‌تان از این مسئله آگاه شود، مسلماً روی رشد و پیشرفت کاری‌تان تاثیر منفی خواهد داشت. برای متوقف کردن چنین اتهاماتی، آن‌ها می‌توانند رویکرد کار نکردن درست را در پیش بگیرند، تا بتوانند روی کار شما هم تاثیرگذار باشند. همین مسئله باعث می‌شود حتی زمانی که واقعا شایستگی ارتقا را دارید، نادیده گرفته شوید.

## مزایا: می‌توانید یک دوست جدید برای سرگرمی‌هایتان داشته باشید

همه ما مایلیم دوست جدید پیدا کنیم، حتی اگر این دوست رئیس‌مان باشد، به خصوص وقتی قرار باشد علایق مشترکتان را نیز به اشتراک بگذارید. به عنوان مثال ممکن است رئیس‌تان به بازی فوتبال علاقه‌مند باشد و صرف نظر از سلسله مراتب کاری، این شما باشید که او را همراهی کنید و این هیچ اشکالی ندارد. چراکه نه؟

## معایب: ممکن است انگیزه‌هایتان کاملاً صادقانه نباشند

دوست شدن با رئیس برای این‌که با او وقت بگذرانید، مسئله‌ای است، و نزدیک شدن به او برای ارتقا گرفتن بحث دیگری است. اگر هدف‌تان از دوست شدن با

همه ما می‌خواهیم در محل کارمان دوستانی داشته باشیم. با وجود ساعات زیادی که هر روز در محیط کاری و با همکارانمان سپری می‌کنیم، مهم است اطرافمان را کسانی احاطه کنند که واقعا به آن‌ها علاقه داریم. همین امر باعث می‌شود که روزهای کاری‌تان قابل تحمل‌تر باشد و در عین حال فضای گروهی گرمی در محیط کار ایجاد می‌شود.

حالا اگر رئیس‌تان نیز وارد این فضا شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ داشتن یک رابطه کاری مستحکم خیلی خوب است، اما آیا می‌خواهید این رابطه را خارج از فضای کاری هم ادامه دهید؟ اگر این‌طور است، این رابطه چه اثراتی را به همراه خواهد داشت؟

خوش‌بختانه ما جواب این پرسش‌ها را داریم. شغل‌تان خودبه‌خود تحت تاثیر روابطی که ایجاد می‌کنید، قرار می‌گیرد. بسیار دقت کنید، این روابط مزایا و معایبی را به همراه دارند. بنابراین قبل از این‌که بخواهید با رئیس‌تان رابطه دوستی برقرار کنید، این مزایا و معایب را سبک و سنگین کنید.

## مزایا: پیشرفت کردن در کار برایتان آسان‌تر خواهد شد

ذات انسان این‌گونه است که نسبت به کسانی که دوستش دارد، مهربان‌تر از کسانی است که دوست ندارد. محیط کار نیز از این قاعده مستثنا نیست. اگر رئیس‌تان بداند که به دلیل یک پروژه خاص یا گرفتن اطلاعاتی که می‌تواند به نفع‌تان باشد، با او رابطه دوستی برقرار کرده‌اید، درست یا غلط، می‌توانید به هدف‌تان برسید.



اگر رئیس‌تان شما را به نوشیدن یک قهوه بعد از ساعت کاری دعوت می‌کند، می‌توانید از سایر همکارانتان نیز دعوت کنید تا با شما همراه شوند. به این ترتیب روحیه تیمی قدرتمندتری نیز در محیط کارتان ایجاد خواهید کرد. همچنین همکارانتان نگاه مثبت‌تری نسبت به شما خواهند داشت و می‌فهمند که هیچ امتیاز غیرمنصفانه‌ای به شما تعلق نگرفته است

### معایب: برداشتن موانع در ارتباط با رئیس می‌تواند روابط را تار کند

تا زمانی که دوست شما رئیس‌تان است، جنبه‌هایی از دوستی وجود دارند که این رابطه را محدود می‌کنند. به عنوان مثال، بعد از این که با رئیس‌تان به یک رستوران رفتید و گرم صحبت صمیمانه شدید، ممکن است بخواهید از وظایف کاری‌تان یا حتی افرادی که در محیط کار از آن‌ها خوششان نمی‌آید،

صحبت کنید. مشکل این است؛ گفتن چیزهایی از این قبیل، رئیس‌تان را در این موقعیت قرار می‌دهد که شما قصد دارید با دیگران تسویه حساب کنید. همیشه به‌خاطر داشته باشید که این افراد ابتدا رئیس‌تان هستند، در وهله دوم دوست شما محسوب می‌شوند. بنابراین همیشه باید چهارچوب روابط حرفه‌ای را با آن‌ها رعایت کنید.

### مزایا: می‌توانید سایرین را نیز در رابطه دوستی‌تان شریک کنید

اگر رئیس‌تان شما را به نوشیدن یک قهوه بعد از ساعت کاری دعوت می‌کند، می‌توانید از سایر همکارانتان نیز دعوت کنید تا با شما همراه شوند. به این ترتیب روحیه تیمی قدرتمندتری نیز در محیط کارتان ایجاد خواهید کرد. همچنین همکارانتان نگاه مثبت‌تری نسبت به شما خواهند داشت و می‌فهمند که هیچ امتیاز غیرمنصفانه‌ای به شما تعلق نگرفته است. با انجام این کار قضاوت‌های نادرست و منفی را نیز از خودتان دور می‌کنید.

### معایب: ممکن است همکارانتان نخواهند شریک دوستی‌تان شوند

مطمئنأ اگر دوستی‌تان با رئیس را در دفتر محل کارتان به رخ کشیده باشید، هیچ‌کس شریک این دوستی نخواهد شد. هیچ کارمندی دوست ندارد نقش سپاهی‌لشکر را بازی کند. در عین حال که نباید رابطه دوستی‌تان را با رئیس مخفی کنید، آخرین چیزی که می‌خواهید، نگاه‌های معنادار همکاران و تمسخر آن‌هاست. همه آن‌ها شما و رابطه‌تان را سرزنش خواهند کرد. با مطرح کردن این مزایا و معایب، پرسشی که در ابتدا مطرح کردیم، باقی می‌ماند؛ آیا باید با رئیس‌مان دوست باشیم یا نه؟

در واقعیت، سوال این نیست که باید با رئیس‌تان دوست شوید، درواقع پرسش این‌جاست که آیا ظرفیت درک موانعی را که بر سر راهتان قرار می‌گیرد و ممکن است بر حرفه‌تان تأثیر بگذارد، دارید یا خیر. به عنوان مثال اگر روز جمعه با رئیس‌تان به تماشای مسابقه فوتبال رفتید و به جای صحبت درباره کار درباره بازی حرف زدید و روز شنبه به جای صحبت درباره بازی، به مسائل کاری پرداختید، نشان می‌دهد که ظرفیت برقراری یک ارتباط سالم کاری و دوستانه در شما وجود دارد. بنابراین می‌توانید روی دوستی‌تان با رئیس شرکتان حساب کنید، در غیر این صورت به‌دقت نکات منفی چنین دوستی‌ای را مطالعه کنید، سپس تصمیم بگیرید که آیا شما همان فرد مورد نظر هستید یا خیر. به عواقب این دوستی خوب فکر کنید، اگر شما آن فرد مورد نظر نباشید، نه‌تنها اعتماد رئیس، بلکه همکارانتان را نیز از دست خواهید داد و به جای این‌که در محیط کار که ساعت‌های طولانی را در آن سپری می‌کنید، دوستان جدیدی پیدا کنید، دوستان قبلی‌تان را هم از دست خواهید داد. درنهایت کار کردن در چنین محیطی که نه اعتماد رئیس برایتان باقی مانده است نه اعتماد همکاران، کار بسیار دشواری خواهد بود.

رئیس‌تان تنها رسیدن به اهداف‌تان است، بعید به نظر می‌رسد که این دوستی پایان خوشی داشته باشد. اگر رئیس‌تان نسبت به این موضوع آگاه شود، ارزش‌تان را پیش او از دست خواهید داد.

### مزایا: در تئوری می‌توانید توانایی‌هایتان را آسان‌تر اثبات کنید

در حالت عادی کار دشواری است که بتوانید توانایی‌تان را به رئیس‌تان اثبات کنید. این کار زمان‌بر و استرس‌زاست، اما وقتی با رئیس‌تان دوست باشید، این کار آسان‌تر خواهد بود. حتی می‌توانید به‌راحتی درباره کارها و پروژه‌های گذشته‌تان با او صحبت کنید، زیرا می‌دانید که دوست‌تان شما را اخراج نخواهد کرد. درست است؟

### معایب: در واقعیت این‌گونه نیست

شاید رئیس‌تان دوست شما باشد، اما درواقع مسئولیت حرفه‌ای سازمان یا شرکت برعهده اوست و به همین دلیل سعی دارد مطمئن شود هر یک از اعضای تیم کاری‌اش بهترین کار ممکن را ارائه می‌دهد. اگر شما جزو این افراد نیستید، رئیس‌تان از کنار آن به‌سادگی نخواهد گذشت و واقعا بی‌انصافی است اگر انتظار داشته باشید چنین کاری انجام دهد.

مشکل این‌جاست که همه نمی‌توانند بین روابط کاری و شخصی‌شان تفاوت قائل شوند و انتقاد همیشه ناراحت‌کننده است. اگر نمی‌توانید تحمل کنید که با شما نیز مانند سایر کارمندان شرکت رفتار شود، زیاد روی دوستی‌تان با رئیس حساب باز نکنید و سعی کنید روی مهارت‌های کاری‌تان تمرکز بیشتری داشته باشید.

### مزایا: از مسائل درون شرکت آگاه خواهید شد

علاوه بر این‌که با دوست شدن با رئیس شرکتان احساس خاص بودن خواهید کرد، از اتفاقاتی که در مدیریت رخ می‌دهد نیز آگاه می‌شوید. از این‌رو می‌توانید تصمیمات بهتری در شغل‌تان بگیرید، و این مسئله برای شما نسبت به سایر کارمندان شرکت یک مزیت محسوب می‌شود. از طرف دیگر، می‌توانید تمام نکات مثبت و منفی را که رئیس‌تان درباره همکارانتان در ذهنش دارد، بدانید.

### معایب: در موقعیت سخت قرار خواهید گرفت

برقراری روابط صمیمانه با رئیس از طرفی به نفع‌تان خواهد بود و از طرفی همکارانتان دیگر اطمینان نخواهند کرد تا مسائل‌شان را با شما در میان بگذارند. دوست شدن با رئیس شرکت باعث می‌شود سایر کارکنان نه‌تنها با شما احساس راحتی نداشته باشند، بلکه شهرت‌تان نیز در میان آن‌ها خدشه‌دار شود.

حتی از طرفی، اگر خبری را از جانب سایر کارمندان به رئیس‌تان بدهید، او تحت تأثیر خیانت شما به همکارانتان قرار نخواهد گرفت. وقتی در این میان قرار بگیرید، تشخیص این‌که به کدام طرف باید وفادار باشید، کار سختی است، می‌تواند درگیری ایجاد کرده و شما را وارد یک مخمصه کند.

### مزایا: می‌توانید زندگی شخصی رئیس‌تان را نیز ببینید

وقتی با رئیس‌تان به یک رستوران یا مسابقه فوتبال می‌روید، موانعی که در سلسله مراتب کاری بر سر راهتان قرار دارند، برداشته می‌شوند و بیشتر درباره زندگی شخصی و خصوصیات اخلاقی او خواهید دانست. حتی گاهی آن‌قدر به رئیس‌تان نزدیک می‌شوید که به خانه‌اش رفت‌وآمد خواهید کرد و با خانواده‌اش نیز آشنا می‌شوید. البته کمتر پیش می‌آید که یک کارمند این‌چنین وارد زندگی شخصی رئیس‌ش شود.





مدیریت

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

اهمیت مدیریت ریسک در سازمان‌ها

# ابزاری کارآمد برای حفاظت از کسب و کار

تصمیم می‌گیرد که سیاست بیمه برای مشتریانی را که ۳۵ سال برای آن‌ها بیمه رد کرده بود، متوقف کند. این ریسک بسیار خطرناک و سود ناشی از انجام این کار نیز ناچیز است. در چنین مواقعی مدیر ریسک باید به تصمیم‌گیری مدیر ارشد کمک کند تا چنین ریسکی را که نارضایتی‌های بی‌شماری در پی خواهد داشت، اعمال نکند.

## انواع ریسک

انواع مختلفی از ریسک در سازمان‌ها وجود دارد که عبارت‌اند از:

ریسک مالی؛ ریسک مالی به خطر بالا رفتن بودجه بیش از آن چیزی که مدیر تعیین کرده است، تلقی می‌شود.

ریسک کارکنان؛ کارکنان ناراضی همان‌طور که می‌دانید، می‌توانند به‌عنوان یک ریسک فیزیکی برای سازمان و دیگر کارکنان خطرآفرین باشند. کارمندان اخراج‌شده می‌توانند به‌سادگی بی‌ثبات شوند و اسرار شرکت را به رقیبان لو دهند.

هنگام اخراج و فسخ قرارداد خود با این کارمندان مراقب باشید و ریسک‌های ناشی از آن را بپذیرید. برای این منظور بهتر است که حین مصاحبه‌های استخدامی کاملاً جریان مصاحبه را با دقت و وسواس و از فیلترهای مختلف عبور دهید تا درنهایت مجبور نشوید بعد از چند سال آن کارمند را از جمع کارمندان خود اخراج کنید و آن را به یک عامل ریسک بالقوه در شرکتان تبدیل کنید. امنیت در محل کار یک ارزش واقعی برای کارمندان است.

ریسک اطلاعات؛ خطر لو رفتن اطلاعات می‌تواند یکی از خطرات نامطلوب هر سازمانی باشد. تنها داشتن یک سیستم گسترده که همه اطلاعات شرکت در آن به ثبت رسیده باشد، مهم نیست، بلکه چگونگی حفظ و نگهداری از این اطلاعات نیز مهم است. هر مدیر باید مسئولی جهت حفاظت از این اطلاعات بگمارد.

ریسک عملیاتی؛ ریسک‌ها و خطراتی که در حین عملیات و ناشی از دیگر عوامل به وجود می‌آید، خود یکی از عوامل ایجاد ریسک در سازمان است. برای مثال حتی گاهی تغییرات جوی و آب‌وهوا نیز می‌تواند برای برخی از کسب‌وکارها به‌عنوان خطر محسوب شود. توفان‌های شدید، آسیب به شبکه‌های برق و خراب شدن دستگاه‌ها حین عملیات، هر کدام از این موارد خود می‌تواند یک خطر

معمولاً پس از یک بحران، مجریان و مدیران به‌طور طبیعی اقداماتی همراه با ریسک را برای پیش‌گیری مجدد آن مسئله به انجام می‌رسانند. برای مثال پس از این‌که در سال ۲۰۰۲ انرون و شرکت WorldCom به تقلب گسترده در حسابداری و کلاهبرداری از شرکت متهم شدند، قانون‌گذاران ایالات متحده قانونی مختص این امر به تصویب رساندند که طی آن مسئولیت‌های نظارتی جدیدی به مدیران اجرایی و ارشد محول می‌شد. هم‌چنین در پی بحران مالی سال ۲۰۰۸، بسیاری از بانک‌ها بیزینس مدل (مدل کسب‌وکار) خود را تغییر دادند و شرکت‌های دیگر نیز سیستم‌هایی را برای مدیریت بهتر ریسک‌های اعتباری یا حذف بیش از حد وابستگی به مدل‌های ریاضی اجرا کردند. بدین ترتیب نقش ریسک کردن خصوصاً در بحران‌های شرکت‌ها در مدیران برجسته و دارای اهمیت است. در این گزارش به همین مقوله مهم یعنی مدیریت ریسک در سازمان‌ها خواهیم پرداخت.

## مدیریت ریسک چیست؟

مدیریت ریسک به فرایند شناسایی، تحلیل و پاسخ به عوامل خطرناک گفته می‌شود که در طول عمر یک پروژه ممکن است رخ بدهند. اگر مدیریت ریسک به‌طور منظم برای شناسایی مشکلات احتمالی و یافتن راه‌حل آن‌ها انجام شود، به‌راحتی فرایندهای دیگر از جمله سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، بودجه و کنترل هزینه را کامل خواهد کرد و با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی پیش‌گیری می‌کند. مدیر پروژه‌ای که در این زمینه پیش‌گام باشد، می‌تواند تا حد زیادی از وقوع اتفاقات غیرمنتظره در طول عمر پروژه پیش‌گیری کند.

مدیریت ریسک اغلب مترادف با پیش‌گیری از ریسک است. هر مدیری که وارد سرمایه‌گذاری می‌شود، می‌داند که ریسک پایین‌تر به معنای بازده پایین‌تر و سودآوری کمتر است. امروزه مدیران ریسک نقش خود را کمک به شرکت‌ها در تعیین و شفافیت اشتیاق آن‌ها به ریسک و ارتباط آن در سراسر شرکت برای هدایت تصمیم‌گیری می‌دانند. در بعضی موارد نیز آن به معنی کمک به مدیران خط تولید برای کاهش میزان ریسک است. برای مثال، یکی از شرکت‌های بزرگ



بالقوه تلقی شود که پیش از رسیدن به بحران باید در مورد آن چاره اندیشید. مثلاً مدیر کارخانه‌ای که در منطقه‌ای کوهستانی وجود دارد، باید دارای مرکزی مجهز به سیستم برق ذخیره باشد تا در چنین مواقعی، عملیات آن‌ها دچار بحران نشود. مدیران باید امکانات لازم برای انجام عملیات را به صورت دقیق زیر نظر داشته باشند. تنها فکر کردن به این که مسئله‌ای کوچک می‌تواند به بحرانی بزرگ تبدیل شود، کافی نیست. بلکه باید پیش از وقوع، به اقدامات لازم درخصوص آن اندیشیده شود.

**مدیران ریسک در مصاحبه‌های خروج کارمندان از شرکت نیز دخیل هستند، زیرا افرادی که از سازمان خارج می‌شوند، اغلب می‌توانند خطراتی را که دیگران قادر به دیدن آن نبوده‌اند، شناسایی و احساس خطر کنند؛ خطراتی که به دلیل آن می‌خواهند از سازمان خارج شوند**

بهبود نخواهند داشت و در هزینه‌های مربوط به این مورد نیز صرفه‌جویی خواهد شد. شرکت‌ها نیز سعی می‌کنند انواع مشاغل یا واحدهایی را که با سهم ریسک بالا در تصمیمات مشارکت دارند، شناسایی کنند و کارمندان آن بخش را آموزش دهند. آن‌ها باید در این آموزش بیشتر روی شبیه‌سازی سناریوهای ریسک‌ساز تمرکز کنند تا آگاهی‌دهی در مورد تئوری ریسک، چراکه بدین ترتیب کارمندان می‌توانند خود را در آن موقعیت حس کنند و گام‌های درست درخصوص یک تصمیم درست را بردارند. درنهایت این که، مدیران ریسک در مصاحبه‌های خروج کارمندان از شرکت نیز دخیل هستند، زیرا افرادی که از سازمان خارج می‌شوند، اغلب می‌توانند

خطراتی را که دیگران قادر به دیدن آن نبوده‌اند، شناسایی و احساس خطر کنند؛ خطراتی که به دلیل آن می‌خواهند از سازمان خارج شوند.

بسیاری از سازمان‌ها برای هدایت مدیران ریسک به فعالیت‌های مرتبط، ساختار سازمانی خود را تغییر می‌دهند. به‌عنوان مثال اکنون در بعضی از شرکت‌ها، مدیران ریسک به مدیر استراتژی یا مدیر عملیات به جای مدیرعامل ارشد گزارش می‌دهند. شرکت‌های دیگر که مسئولیت گسترده‌ای برای مدیریت ریسک دارند، دارای واحدهای چندگانه همانند امنیت، شکایات، واحد حسابرسی، واحد ایمنی و کیفیت و... هستند تا برای ایجاد هماهنگی، توابع مدیریت ریسک را در سازمان سازمان‌دهی کنند.

## مدیریت ریسک یک سپر محافظتی

هدف کلی سازمان‌ها و سیاست آن‌ها در این قضیه این است که مدیریت ریسک را از یک عملکرد جانبی محصور به یک فرایند یکپارچه و همگانی در مدیریت هر روزه تبدیل کنند. شرکت‌های پیش‌رو هر تصمیمی که می‌گیرند، به‌عنوان یک تصمیم جدید و ریسک‌آفرین محسوب می‌شود و آن‌ها این ریسک را با نتایج بزرگ بعدی انتخاب می‌کنند. برای کاهش میان‌زیان و ارزیابی آن از مدیریت ریسک به‌عنوان یک سپر محافظتی استفاده می‌کنند، نه یک اقدام بازدارنده. کلمه انگلیسی ریسک، ریشه‌ای ایتالیایی به معنای جرئت کردن دارد. حفظ معنای این لغت در ذهن مدیران این نکته را متبادر می‌سازد که برای رسیدن به سود بیشتری، باید جرئت بیشتری به خرج دهند و مسئولیت آن را با کمک مدیریت ریسک بسنجند.

## تمرکز بر تصمیم‌گیری، نه فرایندها

بسیاری از کارمندان از طریق مشاغل مستلزم نظارت و انطباق همانند سولات امنیتی IT با مدیریت ریسک ارتباط پیدا می‌کنند. امنیت سایبری اهمیت دارد و چنین اقداماتی می‌تواند تا حدودی ریسک را کم کند. به‌علاوه مدیران ریسک به ابزارهایی همانند داشبوردها نیاز دارند که خطر را در زمان واقعی به آن‌ها نشان می‌دهد. آموزش به کارمندان در ارزیابی ریسک نیز می‌تواند کمک‌کننده باشد. کارمندان هم‌چنین می‌توانند به شرکت کمک کنند تا در تصمیم‌گیری خود به درک بهتری از ریسک برسد. برای مثال در شرکت لگو، مدیر ارشد ریسک استراتژیک در تمام تصمیمات مربوط به تمام عملیات شرکت، میزانی سرمایه برای ریسک و بحران در نظر گرفته بود. او به کارمندان کمک کرد که مشکلات بالقوه را شناسایی کنند تا مدیران هر بخش آن‌ها را با ریسک خاص خود متناسب با اهداف شرکت بهبود بخشند. این دیدگاهی پیش‌نگر است.

## کارمندان اولین خط دفاع هستند

تصمیمات به خودی خود گرفته نمی‌شوند، مردم آن‌ها را می‌گیرند و همیشه هم یک مدیر ریسک هنگام گرفتن این تصمیمات وجود ندارد. بنابراین شرکت‌های هوشمند برای بهبود توانایی کارمندان در مشارکت

در سطوح ریسک‌پذیری هنگام تصمیم‌گیری تلاش می‌کنند. این کار می‌تواند از زمان فرایند استخدام شروع شود. بعضی شرکت‌ها اکنون از «ناظرین ریسک» یا دیگر انواع سیستم‌های ارزیابی برای سنجش میل به ریسک‌پذیری کارمندان استفاده می‌کنند. این افراد در آینده نیاز به آموزش یا







# راهنمای سفرهای کاری زنان

زنگ

هدی رضایی

مهم سفر است. اصولاً بانوان به سبب محدودیتهایی که دارند، باید برنامه سفر را از قبل مشخص کرده و هتل و وسیله نقلیه سفر امن و بلیت‌های رفت و برگشت را از قبل تهیه کنند تا حین سفرهای کاری تنها به مشکلی برخورد نکنند. در زیر نکاتی در خصوص سفرهای کاری زنان شاغل ذکر می‌شود.

سفرهای کاری بخشی جدایی‌ناپذیر از بعضی مشاغل است و هم برای مدیران و کارمندان زن و هم مردان پیش می‌آید. سفر می‌تواند باعث گسترش افق دیدگاه و تقویت مهارت شما در حرفه‌تان شود، اما دانستن این که چگونه برای یک سفر کاری آماده شویم، خصوصاً برای زنان شاغل، یکی از نکات

## امنیت زنان در سفر

اگر ضرورتاً به آن احتیاج داشتید، در تاریکی اتاق بتوانید به راحتی به آن دسترسی داشته باشید. گوشی و لپ‌تاپ و کابل‌های شارژ آن‌ها را نیز در مکانی آماده به شارژ نگه دارید تا با خانواده و بستگان خود در طول سفر از طریق اسکایپ و شبکه‌های اجتماعی ارتباط داشته باشید. از اتوبوس‌های عمومی و تاکسی‌ها برای تردد در شهر استفاده کنید. در اتاق هتل‌تان را قفل کنید و برای چمدان خود رمز بگذارید. زنان و دخترانی که در تنهایی سفر می‌کنند، ممکن است در طول سفر نتوانند هتلی امن را پیدا کنند و وارد یک مهمان‌خانه یا هاستل شوند. در این مواقع اطمینان از در، یکی از مشکلاتی است که شما را نگران می‌کند. ولی شما می‌توانید با حمل یک وسیله کوچک و بسیار کاربردی به نام قفل در قابل حمل این مشکل را حل کنید. با توجه به فرهنگ هر منطقه، از تردد در ساعت‌های کم‌رفت‌وآمد خودداری کنید تا امنیت خود را حفظ کرده باشید. اعتماد به نفس داشتن خود یکی از بهترین راهکارهای دفاعی در سفرهای تنهایی است. به خود این اعتماد را بدهید که از پس این سفر برمی‌آیید و مشکلی پیش نمی‌آید.

گاهی سفرهای کاری برای مدیران زن اجتناب‌پذیر است. این سفرهای تنهایی می‌تواند به تجربه‌ای لذت‌بخش یا تجربه‌ای نامطلوب تبدیل شود. برای زنانی که به تنهایی مسافرت می‌کنند، همیشه خطراتی وجود دارد که بهتر است از آن مطلع باشند تا بتوانند در طول سفر امنیت خود را تأمین کنند. آگاه شدن در مورد خطرات مرتبط با سفر به این معنا نیست که زنان ضعیف‌تر از همکاران مرد خود هستند، بلکه به معنای هوشمند و آماده شدن است. ایمنی در مسافرت‌های منفرد یکی از اولویت‌هاست. برای جلوگیری از سرقت، از کارت‌های اعتباری به جای حمل مبالغ زیادی پول استفاده کنید. یک چراغ قوه کوچک یا یک چراغ LEDدار در چمدانتان قرار دهید تا در خیابان‌های تاریک و راه‌پله‌ها از آن استفاده کنید. چراغ‌های LEDدار روشن‌تر هستند و نیاز به باتری دارند. از این چراغ‌ها برای پیدا کردن کلیدهای اتاق خود در راهروهای تاریک هتل‌ها استفاده کنید. سعی کنید تلفن همراهتان را در کنار تخت‌خوابتان هنگام خواب نگه دارید تا

## ارتباط آن لاین با خانواده در سفر

اگر قرار است زمان زیادی را در شهری دیگر که بستگانی در آن جا دارید، بگذرانید، بهتر است سری به این بستگان و دوستان خود بزنید تا احساس تنهایی در طول سفر نکنید، یا اگر کمک ضروری احتیاج داشتید، از آن‌ها کمک بخواهید. حتی برای سفرهایی که مقدور است، می‌توانید فرزند یا مادر خود را همراه ببرید. مطمئناً ماجراجویی با مادر می‌تواند بهترین سوگاتی برای او باشد. اعضای خانواده نیز می‌توانند در کنفرانس‌های شما شرکت کنند، بنابراین اگر امکان و وقت آن برای شما وجود دارد، از موهبت خانواده در کنار خود غافل نشوید. اما اگر این امکان فراهم نبود که آن‌ها را با خود ببرید، می‌توانید با استفاده از اپلیکیشن‌هایی همانند اسکایپ یا Time Face هر لحظه از سفر به اینترنت متصل شوید و با آن‌ها به گفت‌وگو بپردازید و جاذبه‌های گردشگری آن شهر را نیز به آن‌ها نشان دهید. همچنین می‌توانید یک هم‌اتاقی خانم نیز در طول سفر برای خود انتخاب کنید تا از تنهایی درآیید.

## لیست اقلام ضروری

اگر فکر می‌کنید بدون کیف دستی همیشگی خود نمی‌توانید به سفر بروید، کیف دستی خود به همراه کیف لپ‌تاپ را در یک چمدان جادار بگذارید تا کیف‌های متعدد بار سنگینی روی کتف و شانه شما ایجاد نکند. حواستان به لوازم ضروری که در سفر نیاز دارید، باشد. برای مثال لوازم شخصی و بهداشتی مورد نیاز به همراه یک لباس کاری مناسب ضروری است. یک کیسه پارچه‌ای کوچک که برای لوازم آرایش دوخته شده است، می‌تواند دربرگیرنده لوازم آرایشی مورد نیاز، کرم‌های مرطوب‌کننده و ضدآفتاب شما باشد. با خود عینک آفتابی و کلاه نیز همراه داشته باشید و با چک کردن هوای کشور مقصد، مطمئن شوید اگر طی روزهایی که آن‌جا هستید، قرار است باران بیاید، یک کت گرم و چتر نیز با خود به همراه داشته باشید. کلیدهای اتاق، پول، کارت‌های اعتباری و کارت‌های بیزینس خود را در یک کیف کوچک قرار دهید و در جایی امن نگاه‌داری کنید. دستمال مرطوب نیز یکی از اقلام ضروری بانوان در سفر برای پاک کردن آرایش صورت و تمیزی دست‌ها قبل از خوردن غذا در رستوران است. قرص‌هایی که همیشه مصرف می‌کنید، به همراه تعدادی مسکن نیز بهتر است در طول سفر همراه شما باشد تا اگر با دردهای جسمی مواجه شدید، بتوانید موقتاً آن‌ها را برطرف کنید و به کنفرانس یا جلسه کاری خود برسید. نقشه و مسیرهای کاری خود را به همراه داشته باشید و مطمئن شوید که حمل‌ونقل عمومی برای رفتن به آن مسیر وجود دارد. در غیر این صورت از آژانس یا

اعتماد به نفس داشتن خود یکی از بهترین راهکارهای دفاعی در سفرهای تنهایی است. به خود این اعتماد را بدهید که از پس این سفر برمی‌آیید و مشکلی پیش نمی‌آید

ماشین‌های کرایه‌ای آن لاین برای رفت‌وآمد استفاده کنید که امنیت بیشتری دارند. از رفتن به مکان‌های دور و ناشناخته در شهر خودداری کنید، چون ممکن است گم شوید. اگر حس کردید گم شدید، به یک مکان عمومی که خلوت نیست، بروید و از آن‌ها آدرس بپرسید.

## ورزش و شادابی در سفر

در اوقات فراغتی که در حین سفرهای کاری برایتان پیش می‌آید، پیاده‌روی کنید و با جاذبه‌های شهر آشنا شوید. یک تی‌شرت راحت بپوشید و در هتل محل اقامتتان حرکات یوگا را تمرین کنید. کفش ورزشی بپوشید و در یک پارک کوچک اطراف محل اقامتتان کمی بدوید. اگر فرصت آشپزی برایتان فراهم است و امکانش وجود دارد، برای خودتان غذاهایی که دوست دارید، بپزید. این امر خصوصاً در کشورهایی که ذائقه غذایی آن‌ها با ما متفاوت است، بسیار دارای اهمیت است. زنان وقتی به تنهایی سفر می‌کنند، زمان بیشتری برای فکر کردن به خودشان و علایقشان دارند. شک نکنید هنگامی که تصمیم به سفر تنهایی می‌گیرید، مملو از حس استقلال و آزادی خواهید شد و سطح جدیدی از اعتماد به نفس را تجربه خواهید کرد. چنین سفری به شما کمک می‌کند تا از حاشیه امن اطراف‌تان خارج شوید و هویت جدیدی از خودتان را کشف کنید. شک نکنید که پس از بازگشت از چنین سفری، از خودتان شگفت‌زده خواهید شد.

## استفاده از فرصت‌های سفر کاری و افزایش اعتماد به نفس

جنبه‌های مثبت سفر تنهایی برای بانوان نیز کم نیستند. احساس ناب استقلال و آشنایی با فرهنگ‌های شهر یا کشور دیگر تنها بخشی از این جنبه‌هاست. از فرصت‌هایی که این سفرهای کاری برای شما پیش می‌آورد، استقبال کرده و از آن‌ها استفاده کنید. این سفرها اغلب سبب آشنایی با نگرش افراد مختلف و منجر به ایده‌های جدید می‌شود. سعی کنید چیزی جدید را امتحان کنید. به اقتضای شرایط، با آدم‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوید که بعدها می‌بینید تا چه حد از جهان‌بینی آن‌ها تاثیر گرفته‌اید و همین در زندگی‌تان مشکل‌گشا خواهد بود. بنابراین از این ماجراجویی نترسید و آن را به منزله تجربه‌ای در زندگی خود قلمداد کنید. همه این موارد در نهایت به افزایش اعتماد به نفس شما منجر می‌شود؛ اعتماد به نفسی که یک زن برای پیمودن پله‌های موفقیت در تحصیل و حرفه‌اش به آن نیاز دارد.



مجله فرهنگ و خانواده

یاکمالی

الهام متقی فرد

ميلاد امام علی (ع) الگوی والای شهامت و دیانت  
بر عاشقانش مبارک باد

## آفتاب به امید آمدنت طلوع می کند...

چهار دیوار به طول چند متر و وسعت یک جهان.

\*\*\*

شادی از پرده سیاه آویزان شده بود و بی قرار تاب می خورد.  
کعبه دل تو دلش نبود انگار انتظار پشت به دیوار در دل کعبه  
نشسته بود و روزها را برای آمدنش می شمرد.  
آفتاب به امید آمدنش طلوع می کرد؛ تمام روز از پشت ابرها به  
خانه کعبه زل می زد... تا غروب اجباری.  
ماه تمام شب چشم به راهش بود و زیارت او را می خواند.

\*\*\*

زن با چهره های درهم و سنگین قدم برمی داشت، درد را با خود  
حمل می کرد، سنگین بود، شاید بیشتر از تن بی جانیش.  
کعبه صدای قلب او را آرام و ضعیف از درون زن می شنید که  
به سختی نزدیک می شد. خورشید همه چیز را می دید؛ از انتظار  
که کم کم بساطش را جمع می کرد تا بی قراری شادی بر روی  
پرده سیاه کعبه.

کعبه با لبخندی به چهره خسته زن او را در آغوش کشید تا جان  
این جهان را از تن خسته زن بگیرد و علی متولد شود.  
روز و شب می دانند دیوارهای کعبه مهمان دارند، صدای قلب  
علی را می شنوند.

ماه و خورشید نگرهبانی می دهند تا به روی روشن علی برای  
نخستین بار بتابند.

چند شب می آید و روز می رود و شبانه روز آفتاب و مهتاب چشم  
به کعبه می دوزند. تا مهمان کعبه به در آید.

\*\*\*

آمدنش شبانه رخ نمی دهد و چشم مهتاب به دیدنش روشن  
نمی شود.

و آن «روز» می رسد.

آفتاب طلایی می شود.

شادی بر پرده کعبه می رقصد.

انتظار چمدانش را می بندد، وقت رفتن است. امید آمده است در

دل کعبه بنشیند و علی را بنویسد.

از خانه محمد تا امیر مؤمنین.

\*\*\*

امید بر تن تاریخ، علی را حک می کند؛

علی، ولی محمد.

علی فاطمه.

پدر حسین.

«شیر خدا... شاه عرب»

و امیر همیشگی مؤمنان.

\*\*\*

امید هنوز پشت به دیوار کعبه مسلمانان نشسته و

آمدن مهدی را می نویسد؛ او امید جهانیان است.



# مدیریت که حلال قضایاست

شعر طهری

علی معروفی

بیا تا از مدیریت برایت  
بخوانم قصه و حکایت

مدیریت عجایب فن دوران  
مدیریت پدال و چرخ و فرمان

مدیریت که امری بس شگفت است  
اصولش چون بتون بسیار سفت است

مدیریت که حلال قضایاست  
مدیریت که بنیان مزایاست

تمام گریه ما در غم اوست  
هزاران فتنه در پیچ و خم اوست

اگر بینی که حال ما خراب و  
شده آینده ما چون سراب و

به خون آغشته شد نان من و تو  
پر از اشک است چشمان من و تو

هواپیمایمان اندر سقوط است  
به جای اوج کار ما مهبوط است

همه پروازها تاخیر دارند  
تمام کارهامان گیر دارند

اگر کشتی‌مان سوراخ گشته  
ترافیک از برامان شاخ گشته

صنایع کلهم بیچاره هستند  
اگر سرمایه‌ها آواره هستند

اتوپیای ما اکنون دبی شد  
بهار ما اگر مانند دی شد

اگر رانندگی‌مان افتضاح است  
همه قافیه‌هامان اشتباه است!

اگر بد پيله و پر کینه هستیم  
رکورد خشمگینی را شکستیم

فقط با فحش با هم روبه‌رویم  
میان فحش‌ها در گفت‌وگویم

برای بوق اول ابله و خر  
به وقت بوق دوم گاو و عنتر

دگر از بعد آن باشد مقدر  
حدیث آشنای خوار و مادر!

اگر در ورزش تیمی ضعیفیم  
وگر در انفرادی‌ها ردیفیم

تمام مشکل ما سیستم ماست  
طلسم باطل ما سیستم ماست

مهارت‌هایمان تک تک بدک نیست  
نیازی بهر اصلاح و بزک نیست

به فن خود به رندی کار داریم  
خر لنگان به مقصد می‌رسانیم

ولی در کار تیمی لنگ لنگیم  
هونگیم و شلنگیم و کلنگیم!

اهم مشکل ما حرف ذیل است:  
ندانم‌کاری است و حیف و میل است

فساد و رشوه در کار اداری  
روابط‌های! پر بی بند و باری

مدیریت اگر کم‌کار باشد  
فساد و رشوه بی افسار باشد

اگر سوراخ دارد طرح و نقشه  
همان گردد شروع لرز و رعشه

به یک تصمیم در بعضی محافل  
فرو ریزد بنای برج ایفل!

اگر تصمیم‌گیری خوب باشد  
فساد و رشوه هم مغلوب باشد

ز طرح خوب کم‌مشکل همیشه  
شود بهتر امور ما ز ریشه

مدیر کاردان خوب دانا  
کند ایران ما آخر شکوفا



پیشنهادهایی برای گذران مفید تعطیلات

زندگی

هدی رضایی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

# تعطیلاتتان را پر خیر و برکت کنید

می‌کنند. افراد موفق تشخیص می‌دهند چه چیزی مهم است و چگونه می‌توانند از مزایای آن در تعطیلات بهره‌مند شوند و هم‌زمان خود را نیز شارژ کنند. آن‌ها ساعت‌های زیادی را در هفته کار می‌کنند تا به تعطیلات برسند و نهایت استفاده را از آن ببرند. برنامه‌ریزی برای تعطیلات مهم است و باید نهایت استفاده از آن را ببرید. در زیر به تعدادی از اموری که مدیران بزرگ دنیا در تعطیلات انجام می‌دهند، اشاره می‌کنیم.

بیشتر سازمان‌ها در بازه تعطیلات سال نو تعطیل هستند و به کارمندان و مدیران فرصت تجدید قوا می‌دهند. مدیران بزرگ و موفق دنیا همان‌قدر که از اهمیت کار کردن درست و به‌موقع آگاه‌اند، به همان اندازه به تعطیلات و استراحت نیز توجه نشان می‌دهند. شاید فکر کنید که آن‌ها نیز همانند شما پای تلویزیون می‌نشینند و برنامه می‌بینند، اما حقیقت این است که آن‌ها در تعطیلات خود به امور مهم‌تر دیگری نیز فکر

## وقت‌گذرانی با خانواده و انجام امور خیریه

در تعطیلات نیز از ورزش غافل نمی‌شوند و در این بازه به تفریحاتی خاص مانند جت اسکی و گلف و... روی می‌آورند. افراد موفق از تاثیر مثبت ورزش روی سلامت جسمی و روحی خود آگاه‌اند و به همین علت از تنبلی بیزارند و تمرینات خود را حتی هنگام تعطیلات نیز فراموش نمی‌کنند. کالین گرانت، مدیر گروه زنجیره‌ای و بین‌المللی پیور، در اوقات فراغت خود به تمرینات یوگا می‌پردازد و در این باره می‌گوید: هنگامی که یوگا کار می‌کنم، سبب می‌شود که ذهنم به سمت دنیایی دیگر رود. یوگا به من کمک می‌کند که از نظر روحی و جسمی تغییر کنم و آماده بازگشت به کار شوم. شوان لیچ، مدیر ارتباطات شرکت Quintessentially در آسیا، نیز می‌گوید که گلف را به‌عنوان ورزش روزهای تعطیل خود دنبال می‌کند. آنا وینتور، سردبیر مجله VOGUE، روزانه یک ساعت تنیس بازی می‌کند. و او تنها آدم سرشناسی نیست که زمانش را برای فعالیت بدنی اختصاص می‌دهد. او سردبیر مجله مُد و سبک زندگی VOGUE از سال ۱۹۸۸ و هم‌چنین مدیر هنری انتشارات Nast Conde از سال ۲۰۱۳ است.

## لوازم الکترونیکی را کنار گذاشتن

اصطلاح unplug شدن در میان مدیران بزرگ دنیا وجود دارد و آن به معنی آنلاین نبودن و کنار گذاشتن دستگاه‌های الکترونیکی و عدم استفاده از وای‌فای یا چک کردن ایمیل و شبکه‌های اجتماعی است. آن‌ها در این حالت به تجدید قوای روحی، جسمی و تغذیه روح خود می‌پردازند. حتی یک تعطیلات ملی در بعضی از کشورها وجود دارد که اختصاص به همین مسئله دارد. در کشور ما نیز فرهنگ‌سازی در این کار به‌خصوص در شب‌هایی مانند شب یلدا و نوروز به جهت کنار گذاشتن گوشی و در کنار یکدیگر بودن، به انجام رسیده است. تسانگ فین، نویسنده کتاب Abroad Living، نیز یکی دیگر از افراد موفق است که توصیه می‌کند در کنار توسعه و کشف چیزهای جدید در اوقات فراغت، مدیران بهتر است مرزی بین زندگی حرفه‌ای و شخصی خود ایجاد کنند و در تعطیلات مدام به مسائل کاری فکر نکنند. او این کار را با کنار گذاشتن گوشی و جواب ندادن به تماس‌های کاری و غیرضروری در بازه تعطیلات پیشنهاد می‌کند. اپرا وینفری، مجری معروف، در این باره می‌گوید که زمانی را به ریلکس کردن و کتاب خواندن به جای استفاده از گوشی در تعطیلات اختصاص می‌دهد و اصطلاحاً زمان‌های عاری از تکنولوژی یا free-Tech را در منزل یا هتل محل

بسیاری از مدیران موفق در بازه تعطیلات در کنار خانواده بودن را ترجیح می‌دهند و بسیاری از آن‌ها همانند فیل هریسون، مدیر سابق ایکس باکس و آتاری، حتی به‌خاطر اختصاص دادن زمان بیشتر به خانواده و فرزندان تازه به دنیا آمده، شغل خود را برای مدتی کنار گذاشتند. تونی فرناندز، مدیر ایرآسیا، نیز ترجیح می‌دهد زمان فراغت خود را با افرادی بگذراند که به او حس خوب می‌دهند. او در سال ۲۰۰۸ یک وبلاگ راه انداخت و از مخاطبان خود خواست اگر حرفی با او دارند، در این وبلاگ با او به اشتراک بگذارند. همه ما کار می‌کنیم که در کنار خانواده‌مان زندگی بهتری داشته باشیم. مدیران بزرگ مهم‌ترین اولویت خود را خانواده‌شان می‌دهند و از تعطیلاتی که برایشان پیش می‌آید، به‌عنوان فرصتی با ارزش برای گذراندن وقت در کنار خانواده‌شان بهره می‌برند. کنی ویچر، بنیان‌گذار و مدیرعامل یک شرکت هواپیمایی خصوصی، آخر هفته را با خانواده سپری می‌کند، اما همان موقع هم رویاهای بزرگش در زمینه کسب‌وکار را در سر می‌پروراند. این مدیران هم‌چنین تعطیلات خود را در کنار گروه‌های خیریه‌های مهم می‌گذرانند. در یک آشپزخانه محلی غذایی معمولی می‌خورند و به سالمندانی که ممکن است در تعطیلات تنها باشند، سر می‌زنند. بسیاری از آن‌ها نیز در فستیوال‌های خیریه شرکت می‌کنند تا در حین گذراندن لحظات خوش، وقت خود را صرف امور خیریه نیز کرده باشند. ریچارد برانسون اعتقاد دارد که تعطیلات آخر هفته زمان بسیار مناسبی است جهت شرکت در کارهای داوطلبانه محلی و اجتماعی. ریچارد برانسون سرمایه‌گذار و فعال حقوق بشر است که بیشترین شهرت او به‌خاطر بنیان‌گذاری گروه ویرجین (Group Virgin) است که ۴۰۰ کمپانی را دربر می‌گیرد. او می‌گوید: هیچ‌چیز بیش از کمک کردن به افرادی که در زندگی کمتر از شما خوش‌شانس بوده‌اند، به شما در تسلط بر امور و کاهش استرس کمک نخواهد کرد.

## ورزش و گردش در طبیعت

یک تعطیلات طولانی زمان مناسبی برای بیرون رفتن و نفس تازه کردن است، خصوصاً در تعطیلات سال نو که بسیاری از مدیران از مدت‌ها قبل برنامه سفر خود را می‌چینند و چمدان خود را می‌بندند. هم‌چنین آن‌ها نه تنها در طول سال، بلکه



کافی برای انجام آن را داشتید و به این فکر کنید که اکنون این فرصت برای شما مهیاست. فعالیت‌هایی را که در طول هفته، زمان کافی برای انجام دادن آن‌ها ندارید، می‌توانید به این زمان موکول کنید.

### فرصت تفکر و شارژ مجدد

همه ما به استراحت و شارژ مجدد ذهنی و روحی نیاز داریم و مدیران نیز از این مسئله مستثنا نیستند. افراد موفق از تعطیلاتی چون تعطیلات سال نو و تعطیلات آخر هفته برای این کار استفاده می‌کنند. در عین حال آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند که از این تعطیلات بهره‌مندی هم ببرند و چیزی یاد بگیرند و به پیشرفت و آینده خود نیز فکر کنند. در آخرین شب از تعطیلات سال نو یا آخر هفته، بسیاری از افراد موفق به هفته پیش رو و اهداف اصلی مورد نظر خود در این هفته فکر می‌کنند، بدون این‌که کوچک‌ترین فشار یا استرسی به خود تحمیل کنند. ایلر سلا، مدیرعامل Slice، هم این گفته را تایید کرده و می‌گوید درباره چالش‌هایی که با آن مواجه است، حل مشکلات، بهبود هرچه سریع‌تر شرکت و حذف مواردی که مشتریان نمی‌پسندند، در اوقات فراغت در جهت پیشرفت بهتر فکر می‌کند.

اقامتش سپری می‌کند. او همچنین تمرین سکون را نیز انجام می‌دهد، یعنی ۲۰ دقیقه از وقتش را برای نشستن در بی‌حرکتی محض می‌گذراند و اعتقاد دارد که مدیریت بر تمرکز حواس در کاهش استرس، افزایش بهره‌وری، تسهیل خلاقیت و حفظ سلامت عمومی تاثیر دارد. وارن بافت، مدیرعامل اجرایی برکشایر و یکی از موفق‌ترین و معروف‌ترین کارآفرینان دنیا، که ممکن است او را موفق‌ترین سرمایه‌گذار قرن بیستم بدانند، در اوقات فراغتش دوست دارد گیتار بنوازد. این قبیل امور می‌تواند با پرورش خلاقیت و کاهش استرس، آن‌ها را در راه رسیدن به موفقیت یاری دهد.

### شرکت در تفریحات دسته‌جمعی

بسیاری از مدیران در فعالیت‌هایی که برای آن اشتیاق دارند، شرکت می‌کنند. برای مثال چهره شاخص بیزینسی بسیاری را در جایگاه VIP استادیوم‌های مطرح جهان حین تماشای فوتبال می‌بینیم که نشان می‌دهد این چهره‌ها در تعطیلات علائق خود را دنبال می‌کنند. تیلور در این باره می‌گوید: تعطیلات فرصت مناسبی است که به سمت چیزی که مدت‌هاست دوست دارید انجام دهید، بروید. این کار می‌تواند خرید کردن، در اجتماع و مهمانی‌ها ظاهر شدن، کتاب خواندن، نقاشی، رفتن به کنسرت یا دیگر موارد باشد. کاری را انجام دهید که شما را خوشحال کند. کاری که در طول سال یا هفته آرزو می‌کردید که ای کاش وقت



راه‌های برطرف کردن حس رخوت بعد از یک تعطیلات طولانی

# بازگشت به کار، بدون کسالت!

خواب‌آلود و کسل وارد محیط کار شده و تمرکز کافی در انجام وظایف خود ندارند. این موضوع بهانه‌ای شد تا در ادامه راه‌کارهایی برای مواجهه و رفع این کسالت برای بازگشت سریع‌تر به محیط کاری پیشنهاد شود. اگر شما نیز فکر می‌کنید فردای سیزده به‌در ممکن است حوصله رفتن به سرکار را نداشته باشید، با مقاله زیر همراه باشید.

تعطیلات، فرصتی برای استراحت و انرژی گرفتن است. گاه طی این بازه این‌قدر به کارمندان و مدیران خوش می‌گذرد که برگشت به کار و انجام کارهای روتین همیشگی و پشت میز نشستن تبدیل به یک کابوس می‌شود. تعطیلات هر چقدر هم طولانی باشد، بالاخره یک روز به پایان می‌رسد و کارمندان و مدیران باید آماده بازگشت به محل کار شوند. اکثراً دیده شده که کارمندان روز بعد از تعطیلات با چهره‌ای

## با حس کسالت کنار بیاوید

هیچ‌کس دوست ندارد تعطیلات تمام شود! و با پایان یافتن حس افسردگی به او دست دهد. قدم اول در برطرف کردن این حس، پذیرفتن آن است. به وجود آمدن چنین روحیه‌ای در شما طبیعی است و باید بپذیرید که اندکی زمان می‌برد تا به روزهای پیش از تعطیلات برگردید و خودتان به خود کمک کنید تا آن را برطرف کنید. تداوم این حالت می‌تواند روی وظایف شما نتیجه منفی داشته باشد و باید دیدگاهی مثبت برای برطرف کردن آن داشته باشید.

## برنامه‌ریزی کنید و به آن پای‌بند باشید

اپلیکیشن‌های زیادی برای برنامه‌ریزی وجود دارند که می‌توانند در لیست اپلیکیشن‌های محبوب شما باشند. بهتر است شما نیز یکی از این اپلیکیشن‌های do-To را نصب کنید و لیستی از مواردی را که باید در اولین روز بازگشت به کار انجام دهید، در آن یادداشت کنید. بدین ترتیب، از حجم کار خود پس از بازگشت از تعطیلات مطلع بوده و با حجم ناراحت‌کننده‌ای از وظایف روی میز کار خود مواجه نمی‌شوید. این یک راه عالی در جهت تلاش برای تمرکز در شروع وظایفی است که حتی نمی‌دانید کدام‌یک را ابتدا شروع کنید. اولویت‌بندی وظایف همین‌طور روشی عالی برای انجام یک به یک وظایف است. اگر قرار است کاری را به بعد از تعطیلات واگذار کنید، به انبوه دیگر امور انجام‌نشده فکر کنید و بخشی از آن را همین اکنون انجام دهید.

## چک کردن ای‌میل‌ها

گاهی اوقات بیشتر تاییمی که کارمندان به محل کار خود برمی‌گردند، به چک کردن ای‌میل‌های کاری می‌گذرد. شاید بهتر باشد که این کار را به شب قبل از تعطیلات اختصاص دهید تا صبح با حجمی از ای‌میل‌های خوانده‌نشده مواجه نشوید. دیدن این حجم از ای‌میل و پاسخ‌گویی به آن‌ها خود می‌تواند شما را دچار اضطراب کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در آخرین شب تعطیلات چند ساعتی را صرف خواندن و چک کردن ای‌میل‌های خود کنید تا بدین ترتیب از حجم وظایف فردای خود کاسته باشید. اگر ای‌میل مهم کاری دارید که نیازمند تمرکز بیشتری برای پاسخ‌دهی است، آن را ستاره‌دار کرده و پاسخ آن را به زمان دیگری موکول کنید.

## زودتر بیدار شوید و لباس محبوبتان را بپوشید

شاید برایتان سخت باشد که روز بعد از تعطیلات صبح زود



از خواب بیدار شوید و به این فکر کنید که چه خوب بود دوباره تا لنگ ظهر می‌خوابیدید! اما به هر حال باید این موضوع را بپذیرید و حتی برای این که اطمینان حاصل کنید به ترافیک نمی‌خورید و به موقع سرکار می‌رسید، اندکی زودتر از روزهای متداول کاری دیگر از خانه خارج شوید. این کار کمک می‌کند که با حال گرفته ناشی از ترافیک به محل کار وارد نشوید. هم‌چنین سعی کنید لباسی را که به شما حس خوبی می‌دهد و آن را دوست دارید، تن کنید؛ لباسی که با آن راحت هستید و با توجه به شرایط آب‌وهوایی شما را گرم یا خنک نگه می‌دارد. مثلاً اگر هوا آفتابی است، لباسی کلفت نپوشید که باعث گرما و کلافه شدن شما شود.

### خوردن ناهار در زمان طولانی‌تر

اگر همیشه در محل کار خود ناهار را سریع می‌خوردید که زودتر به وظایف‌تان برسید، اشکالی ندارد که در روز بازگشت به محل کار اندکی زمان ناهار خود را طولانی‌تر کنید تا حس استرس و اضطراب انجام وظایف به شما دست ندهد. طولانی شدن تایم ناهار به شما یادآور روزهای ناهار خوردن کنار خانواده و دوستان در مسافرت یا خانه در تعطیلات است و می‌تواند حس خوبی به شما دهد. این کار برای عادت کردن مجدد به محیط کار اشکالی ندارد و کسی شما را بابت یکی دو روز طولانی شدن تایم ناهار مواخذه نخواهد کرد. می‌توانید از همکاران نیز دعوت کنید که با شما ناهار بخورد و با هم صحبت کنید. حتی اگر مقدور است و شرکت شما دارای محیط بیرونی است، فضایی دنج را پیدا کرده و ناهارتان را بیرون از محیط اداره یا شرکت صرف کنید. هواخوری و بیرون غذا خوردن می‌تواند به شما حس شادابی بدهد و این‌طور تصور کنید که هنوز در تعطیلات هستید!

با ورود به محل کار به این فکر نکنید که باید بلافاصله پشت میز بنشینید و کارها را انجام دهید. به خود اندکی فرصت دهید تا دوباره با جو کاری هماهنگ شوید، به همین دلیل چند دقیقه‌ای را با همکارانتان در مورد تعطیلات و سفری که پشت سر گذاشته‌اید، صحبت کنید

### سوغاتی بیاورید

هیچ چیز مانند خوراکی نمی‌تواند آدم‌ها را در محل کار سرحال کند! چه خوب است که اگر به شهر یا کشوری دیگر برای مسافرت رفتید، از خوراکی‌های محبوب آن‌ها مقداری را به عنوان سوغاتی با خود به محل کار بیاورید و آن را میان همکارانتان بخش کنید. این کار علاوه بر حس خوبی که به شما در بازه پس از تعطیلات و برگشت به کار می‌دهد، باعث می‌شود باب صحبت با همکارانتان در این خصوص باز شود و آن‌ها را با فرهنگ کشور یا شهر دیگری که به آن‌جا سفر کرده بودید نیز آشنا کنید.

### موسیقی گوش کنید

موسیقی یکی از راه‌کارهای آرامش‌بخش برای ایجاد جوی مثبت است که به شما کمک می‌کند انگیزه بگیرید. هنگامی که روز پس از تعطیلات در حال رفتن به محل کار خود هستید، مسیر خلوت‌تری را انتخاب کنید و بگذارید موسیقی مورد علاقه‌تان جریانی از روح شما شود. از موسیقی انرژی بگیرید و آن را به محل کارتان نیز منتقل کنید. اگر احساس خواب‌آلودگی می‌کنید، صدای هندزفری یا ضبط ماشین را بلندتر کنید تا خواب از سرتان بیرون بیفتد و آماده یک روز با انرژی شوید. اگر بخواهید، حتی می‌توانید حین انجام وظایف در محیط کارتان نیز موسیقی گوش کنید، به شرطی که از هدفون استفاده کنید و تمرکز حواستان نسبت به وظایف را از بین نبرد.

### در مورد تعطیلات صحبت کنید

با ورود به محل کار به این فکر نکنید که باید بلافاصله پشت میز بنشینید و کارها را انجام دهید. به خود اندکی فرصت دهید تا دوباره با جو کاری هماهنگ شوید، به همین دلیل چند دقیقه‌ای را با همکارانتان در مورد تعطیلات و سفری که پشت سر گذاشته‌اید، صحبت کنید و از آن‌ها نیز تجربیاتشان را بپرسید. ممکن است رویدادی خنده‌دار و هیجان‌انگیز برای آن‌ها طی سفر پیش آمده باشد که خواهان به اشتراک گذاشتن آن با شما باشند. بنابراین این فرصت را از خود و همکارانتان دریغ نکنید. اگر فردی هم سفر نرفته، از او بپرسید که تعطیلات چگونه بوده و دوست دارد تعطیلات بعدی را چگونه بگذراند؟ باز کردن سر صحبت با همکارانی که آن‌ها نیز همانند شما دچار رخوت بعد از

### برنامه‌ای برای بعد از کار بچینید

بهتر است روز کاری بعد از تعطیلات را نیز صرف کار مورد علاقه‌تان کنید، یا با دوستان و همکاران و خانواده خود برنامه‌ای مفرح بچینید. این کار کمک می‌کند تصویری که در ذهن شما درخصوص شروع روزهای کاری تکراری و کسالت‌بار وجود دارد، کم‌رنگ شود. می‌توانید به این دیدگاه برسید که حتی با وجود شروع روزهای کاری، شما همچنان تفریح خود را خواهید داشت. شب به یک رستوران بروید، یا در پارک قدم بزنید و ساعتی را با دوستانتان در کافه بگذرانید. برنامه‌ریزی برای انجام امور غیرکاری می‌تواند نویدبخش روزی مفید برای شما باشد. اگر بدانید فردای سیزده به‌در که به سرکار برمی‌گردید، هیچ تفریحی ندارید، این تصور خود باعث رخوت شما می‌شود، اما اگر برنامه ریخته باشید که همان شب به سینما یا استخر بروید، در ذهنتان این تصور به وجود می‌آید که باز هم یک روز هیجان‌انگیز دیگر در بازه پس از تعطیلات انتظارتان را می‌کشد.

### تعیین اهداف جدید در زندگی

چه خوب است که سال جدید را با تعیین اهداف جدیدی در زندگی خود شروع کنید. وجود این اهداف در ذهنتان به شما انگیزه می‌دهد و می‌تواند روحیه شما را تا تعطیلات بعدی حفظ کند. نداشتن هدف در زندگی خود یکی از عوامل کسالت خصوصاً در محیط کار است. هنگامی که به سرکار برمی‌گردید، به این فکر کنید که امسال این اهداف جدید را در زندگی‌تان دارید و برای رسیدن به آن باید تلاش کنید. تنها راهی که شما را از این رخوت خارج می‌کند، فکر کردن به این موضوع و حرکت و تلاش برای رسیدن به این اهداف است. این هدف‌ها می‌تواند از خانه خریدن گرفته تا شروع یک زبان جدید یا ورزش روزانه باشد. بخشی از زندگی خود را که به پیشرفت در آن بخش نیاز دارید، مدنظر قرار دهید و برای آن هدف بچینید.



# گردشگری در خلیج فارس را دریابیم

دیرینه هستند. از جمله جزایر ایرانی خلیج فارس می‌توان از موارد زیر نام برد: هرمز، لارک، قشم، هنگام، تنب بزرگ، تنب کوچک، ابوموسی، فرور بزرگ، فرور کوچک، سیری، کیش، هندورابی، لاوان، ام الکریم، نخیلو، خارک، خارگو، ام مسیله، دوبه، حاج صلیوخ، دارا، مینو و جزیره فارسی و...

جنوبی‌ترین جزیره ایرانی آب‌های خلیج فارس، جزیره ابوموسی است. نکته قابل توجه در مورد جزیره ابوموسی نزدیک‌ترین خشکی از خاک ایران به خط استوا است که آب‌وهوای مرطوب و گرم‌تری دارد. این جزیره فاقد آب و اراضی مناسب کشاورزی است، ولی کشت و زرع محدودی در آن صورت می‌گیرد و بیشتر مردم بومی محل به صید ماهی اشتغال دارند.

جزایر شیف و خارک مهم‌ترین جزایر مسکونی این استان هستند که شیف ۱۹۸۷ نفر جمعیت دارد که اغلب به ماهی‌گیری و لنج‌سازی می‌پردازند. جزیره مرجانی خارک نیز با مساحت حدود ۳۱ کیلومترمربع در شمال غرب بندر بوشهر و در ژرف‌ترین نقطه خلیج فارس واقع شده. این جزیره در واقع پایانه نفتی ایران در خلیج فارس محسوب می‌شود و مهم‌ترین منطقه صدور نفت ایران است. هم‌چنین در این جزیره یک مجتمع شیمیایی با تولیداتی چون بنزین، گوگرد و گاز مایع مشغول به کار است. جزایر ام الکریم، جبرین، خارگو-خان، شیخ کرامه، گرم، متاف و دخیلو همگی فاقد آب شیرین و خالی از سکنه هستند. جزایر عباسک و فارسی با وجود این‌که در حال حاضر فاقد سکنه‌اند، ولی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. جزیره فارسی به دلیل دارا بودن ایستگاه هواشناسی که اطلاعات هواشناسی را به تمام شرکت‌های کشتی‌رانی می‌رساند و جزیره عباسک به دلیل نزدیکی به ساحل و دارا بودن

خلیج فارس علاوه بر اهمیت استراتژیک و سیاسی که برای کشور ما دارد، دارای جایگاه ویژه‌ای در امر گردشگری است. این دریا که از دیرباز به نام خلیج فارس شناخته می‌شده است، علاوه بر این‌که تامین‌کننده بخش بزرگی از انرژی جهان است، به‌خاطر موقعیت ژئوپلیتیکی خاصی که دارد، از نظر سیاسی و امنیتی نیز برای کشور ما اهمیت دارد. اما در این بین به‌خاطر وضعیت خاص اجغرافیایی آن دارای جاذبه‌های طبیعی و انسانی برای گسترش گردشگری است. اگر یک برنامه‌ریزی درست در این زمینه شود، می‌تواند به یکی از قطب‌های مهم گردشگری در جهان تبدیل شود. البته کشورهای حاشیه جنوبی تاکنون از این پتانسیل استفاده کرده‌اند، اما ایران چندان از این ظرفیت بالقوه استفاده نکرده است که این لزوم برنامه‌ریزی گردشگری در این منطقه را بیش از گذشته آشکار می‌کند.

## جزایر خلیج فارس، مرواریدهای غلتان

در خلیج فارس حدود ۱۳۰ جزیره بزرگ و کوچک وجود دارد که جزایر شمالی آن همگی در مالکیت و حاکمیت ایران هستند. بسیاری از این جزایر مسکونی و آباد است، اما جزایر جنوب و شمال غرب که در مرز آبی به کشورهای عربی قرار دارند، بیشتر مرجانی و سنگی و غیرمسکونی هستند. بزرگ‌ترین جزیره خلیج فارس قشم است که ۱۱۵ کیلومتر طول و بین ۳۵-۱۰ کیلومتر عرض دارد. پس از قشم به ترتیب جزایر بوبیان (کویت) و بحرین بزرگ‌ترین جزایر منطقه هستند. جزایری مانند هرمز، قشم، خارک، کیش، بحرین و فیلکه (کویت) دارای سابقه تاریخی



استعداد توریستی ویژه، از جایگاه برتری برخوردار شده‌اند.

جزیره شتور در فاصله حدود یک و نیم کیلومتری جنوب شرقی جزیره لاوان قرار دارد. طول جزیره ۷/۱ کیلومتر و عرض آن ۸۰۰ متر است. جزیره شتور غیرمسکونی است و هیچ‌گونه فعالیتی در آن دیده نمی‌شود. این جزیره از باارزش‌ترین و مهم‌ترین پناهگاه‌های حیات وحش (پرندگان، لاک‌پشت‌های دریایی، ماهی‌ها و دلفین‌ها) در خلیج فارس است و جزو مناطق حفاظت‌شده کشور است.

### لاک‌پشت‌ها، موجودات پیر دریا

پنج گونه از هشت گونه لاک‌پشت موجود در جهان در آب‌های خلیج فارس و دریای عمان زندگی می‌کنند که دو گونه لاک‌پشت عقابی و لاک‌پشت سبز در سواحل و جزایر ایران تخم‌گذاری می‌کنند. این دو لاک‌پشت در سواحل جزایری چون هرمز، لارک، قشم، فارور و بنی فارور و مکان‌های کم‌عمق ساحلی سکونت دارند و عمده مکان‌های تخم‌ریزی آن‌ها در جزایر هرمز، هنگام، فرور، شیدور، لاوان، کیش، نخیلو و ام‌الکرم گزارش شده است. علاوه بر این‌که وارد شدن نفت به آب‌های خلیج فارس می‌تواند باعث ایجاد مسمومیت در این لاک‌پشت‌ها شود، فعالیت‌های صیادی، وجود زباله، فاضلاب‌ها، تردد شناورها، انفجارات جهت اکتشاف معادن و آلودگی حرارتی تهدیداتی برای زندگی آن‌ها محسوب می‌شود.

### دلفین‌ها و نهنگ‌های سلاطین خلیج فارس

دلفین‌ها و نهنگ‌ها از جمله پستان‌داران آبی هستند که در خلیج فارس و دریای عمان زندگی می‌کنند. دلفین‌هایی با نام پورپویز و هم‌چنین دلفین‌های بینی بتری در جنوب قشم و در جوار جزیره‌های هنگام، سالارک و هرمز زندگی می‌کنند که در معرض مخاطرات گوناگون هستند. نبود تحقیقات کافی و نبود متخصص زبده باعث کاهش تعداد دلفین‌های گوژپشت و نهنگ‌های خاکستری شده است. برخورد دلفین‌ها و نهنگ‌ها با شناورها و پروانه موتورها قایق‌ها و همین‌طور آلودگی برخی از نقاط آب‌های خلیج فارس به آلاینده‌های نفتی و شیمیایی زندگی این پستان‌داران را تهدید می‌کند. طبق برخی گزارش‌ها نهنگ خلیج فارس در معرض خطر انقراض قرار دارد.

### کوسه‌های شورشی

هفت گونه کوسه در آب‌های خلیج فارس زندگی می‌کنند که از میان آن‌ها می‌توان به کوسه ماهی درنده، کوسه گربه ماهی، نهنگ کوسه یا کوسه کر، کوسه سرچکشی، کوسه ماهی شکاری و کوسه ماهی گورخری اشاره کرد. به دلیل گرانی قیمت کوسه در مقایسه با دیگر ماهیان خلیج فارس، صید بی‌رویه این آبی در سال‌های اخیر افزایش چشم‌گیری یافته و نسل آن‌ها را در معرض انقراض قرار داده است. از آنجایی که اغلب گونه‌های کوسه ساکن خلیج فارس زنده‌زا هستند،

نمی‌توان برنامه‌های مناسبی برای احیای نسل آن‌ها به روش پرورشی انجام داد. هم‌چنین این کوسه‌ها در زمان زاد و ولد به سوی آب‌های با عمق کمتر (که کمینه دما را برای بچه‌های آن‌ها فراهم می‌کند) می‌آیند. افزایش تخریب مناطق ساحلی خطری دیگر برای تداوم نسل آن‌ها به حساب می‌آید.

### جنگل‌های حرا

در سواحل شمالی جزیره قشم، مجموعه‌ای از درختان سرسبز شناوری روی آب دیده می‌شود که آبراهه‌های تودرتو و پرندگان زیبا و طبیعت بکر وحشی‌اش از منابع توریستی و دیدنی هرمزگان محسوب می‌شود و هر ساله افراد زیادی را برای تماشای آن فرا می‌خواند.

بافت ساقه، تنه و ریشه درختان حرا از نوع گیاه مانگرو به گونه‌ای است که آب شور دریا را تصفیه، مواد مورد نیاز آن را جذب و بقیه را دفع می‌کند. دانه آن روی درخت مادر می‌روید و نهال تولید می‌کند. سپس از درخت جدا می‌شود و داخل مرداب می‌افتد. این جنگل‌ها نه فقط در سطح ملی اهمیت دارند، بلکه دارای دو نوع ذخیره‌گاه زیست کره و تالاب بین‌المللی نیز هستند. به همین دلیل به جنگل‌های حرا در منطقه قشم، سه عنوان جهانی منطقه حفاظت‌شده بین‌المللی، ذخیره‌گاه زیست کره و تالاب بین‌المللی نام داده‌اند، چراکه ۸۰ درصد آبیان خلیج فارس دوره تخم‌ریزی خود را در این منطقه می‌گذرانند. حرا مهد زندگی انواع گوناگون آبیان، پرندگان و دوزیستان است. از پرندگان می‌توان به مرغ ماهی‌خوار، حواصیل، لک‌لک، پلیکان، مرغابی و مرغ دریایی، و از ماهی‌ها به خرچنگ، مار دریایی، شیلو، کلینگ (نوعی از صدف) و انواع مختلف قورباغه اشاره کرد.

### جاذبه‌های گردشگری ساخت دست انسان

از جمله جاذبه‌های مهم گردشگری، معماری و شهرسازی بومی یک منطقه است که کشور ما از این لحاظ بسیار غنی است. سواحل خلیج فارس به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از پیکره ایران بزرگ دارای آثار معماری و خصوصاً سکونتگاه‌های بومی و ارگانیک ارزشمند است. به این ترتیب این مناطق علاوه بر جاذبه‌های بی‌شمار طبیعی در زمینه توسعه گردشگری می‌تواند از معماری و شهرسازی ارزشمند خود نیز بهره‌گیرد. معماری و شهرسازی بومی بندر تاریخی لافت، یک جاذبه گردشگری مهم و موثر در کنار سایر جاذبه‌ها و قابلیت‌های گردشگری در سواحل است. معماری و بافت بومی لافت در صورت حفاظت و سامان‌دهی به‌عنوان یک جاذبه گردشگری مهم و موثر در کنار جاذبه‌های طبیعی منحصربه‌فرد آن قرار گرفته و می‌تواند عاملی در توسعه گردشگری این نقطه به شمار رود. این موضوع در کنار قابلیت‌ها و جاذبه‌های گردشگری متنوع و متعدد دیگر، نشان‌دهنده قابلیت بسیار بالای این منطقه در توسعه گردشگری است.





گردشگری

آرین طاهری

دنیای مجازی چگونه بر صنعت گردشگری تاثیر گذاشته است؟

# سیاحت واقعی با ابزارهای مجازی

فعالیت‌های مرتبط با سفر، ۲۱ درصد جاذبه‌های گردشگری و ۱۷ درصد اطلاعات در مورد رستوران‌ها و غذاها، همچنین در طول سفر نیز از این سایت‌ها و رسانه‌ها برای پیدا کردن مسیر، چک کردن قیمت بلیت، هتل و نقدهای کاربران از کیفیت هتل و مقایسه قیمت خدمات مختلف در آن نقطه استفاده می‌کنند. همچنین ۷۲ درصد از این افراد از رسانه‌های اجتماعی برای پست گذاشتن در مورد تعطیلات و به اشتراک گذاری عکس‌های سفر خود استفاده می‌کنند و ۷۰ درصد آن‌ها نیز استتوس خود در مورد مسافرتشان را اپدیت می‌کنند.

## ارزش فضای مجازی برای صاحبین مشاغل گردشگری

تحقیقات نشان می‌دهد که رسانه‌های اجتماعی به طور قابل ملاحظه‌ای بر برنامه‌های سفر تاثیرگذار است. درحقیقت ۵۲ درصد از تصاویر فیس‌بوک متعلق به سفر است. همچنین ۵۵ درصد مخاطبان این شبکه نیز صفحات مرتبط با سفر و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با سفر را نیز لایک و فالو کرده‌اند. این نشان‌دهنده یک فرصت ارزشمند برای برندهای گردشگری و مدیران بازاریابی این برندهاست که مشتری بیشتری جمع کنند. استفاده از این مسیر برای برندها نیز به پیدا کردن مخاطبین وفادار کمک می‌کند و اموری همانند رزرو کردن را برایشان ساده می‌کند. برای مثال ۵۰ درصد از شرکت‌های هتل‌داری دارای یک موتور جست‌وجوی رزرو آن‌لاین یا صفحه مخصوصی برای این کار در صفحات اجتماعی بوده‌اند.

فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی راه خود را به صنعت‌های مختلف باز کرده‌اند و مدیران کسب‌وکارها، استراتژی‌های بازاریابی متنوعی را بر مبنای محبوبیت این شبکه‌ها برای جلب مخاطب پیاده می‌کنند. صنعت گردشگری و سفر نیز از این قاعده مستثنا نیست و گردشگران و مسافران زیادی در سراسر دنیا برای برنامه‌ریزی، تهیه بلیت و انتخاب هتل خود، از رویکرد مجازی و منابع آن‌لاین استفاده می‌کنند. اما این فضای مجازی تا چه حد نوع برنامه‌ریزی سفرها را تغییر داده و تا چه حد می‌توان به آن اعتماد کرد؟

## اهمیت رسانه‌های اجتماعی برای برنامه‌ریزی‌های سفر

کشف مقاصد گردشگری ناشناخته تا شرکت در فستیوال‌ها و تفریح‌های متنوع در بعضی کشورها و اطلاع از سوغاتی‌ها، یکی از دلایلی است که گردشگران را به سمت استفاده از ابزارهای فضای مجازی برای انتخاب مقصد سفر سوق داده است. بیش از نیمی از افراد عکس‌ها و فیلم‌های تجربه سفر خود را در شبکه اجتماعی محبوبشان به اشتراک می‌گذارند و این میزان محبوبیت، اینترنت را در حال حاضر به عنوان یک عنصر بصری و تفسیری از محتوای قابل دسترس برای الهام‌بخشی به گردشگران تبدیل کرده است. بیشتر گردشگران پیش از سفر از رسانه‌های اجتماعی و فضای آن‌لاین برای مقاصد زیر استفاده می‌کنند: ۲۷ درصد کسب اطلاعات در خصوص مقصد، ۲۳ درصد اطلاعات در مورد هتل‌ها، ۲۲ درصد

## استفاده از تولید محتوا برای جلب اعتماد

تجارب شخصی سفر در زمان واقعی و ثبت آن به شکل عکس و فیلم و به روزرسانی آن سبب شده که شرکت‌های صنعت گردشگری نیز مجبور به تحرک در کانال‌های مجازی و استفاده از اینفلوئنسرها شوند تا نیازهای مشتریان خود را به شیوه‌ای نوین برآورده سازند و درآمد خود را در مقابل رقبا افزایش دهند. این شرکت‌ها از تولید محتوا برای برقراری ارتباط با مشتریان خود استفاده می‌کنند. برای مثال هتل‌های زنجیره‌ای هیت از محتوای تولیدشده توسط کاربران به عنوان راهی برای درگیر کردن دیگر مشتریان رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. آن‌ها همچنین کمپینی با هشتگ خاص را طراحی کردند تا ارزش برند هتل خود در زمینه مهمان‌نوازی و خدمات مطلوب را برجسته سازند. خود کارکنان نیز اقداماتی را که از روی مهربانی به مهمانان هتل می‌دادند، به عنوان فعالیت‌های روزانه در پیج فیس‌بوک و اینستاگرام قرار می‌دادند. دیری نپایید که هشتگ طراحی‌شده آن جهانی شد و افراد بسیاری از خدمات این هتل استفاده کردند. بیش از ۸۹۰۰۰ تصویر در اینستاگرام با آن هشتگ اختصاصی از جانب ۵۷۵ شعبه این هتل در سراسر دنیا به اشتراک گذاشته شد. این مثالی از استفاده از محتوا برای ایجاد اعتماد در میان مشتریان موجود و گسترش دامنه برند و تشویق مشتریان بالقوه به رزرو خدمات بود. مسلمان درگیری مخاطب به چنین شکل گسترده‌ای می‌تواند اعتماد دیگر مشتریان را جلب و آن‌ها را به سمت استفاده از خدمات این هتل سوق دهد. به همین سادگی برند می‌تواند نظر مشتریان بالقوه خود را جلب و آن‌ها را به مشتری بالفعل تبدیل کند. در ادامه تعدادی از سایت‌ها و اپلیکیشن‌های معروف سفر را گرد آورده‌ایم که به هم از نظر می‌گذرانیم.

## سایت رتبه‌بندی Tripadvisor

اشتراک تجربیات سفر در رسانه‌های اجتماعی، منجر به مشارکت دیگران و کامنت‌گذاری آن‌ها نیز می‌شود. یک بررسی آنلاین از مسافران آمریکایی نشان داد که بیشتر آن‌ها از سایت‌هایی چون Tripadvisor به عنوان منبع مهمی برای برنامه‌ریزی سفرهای تعطیلات خود استفاده می‌کنند. چنین سایت‌هایی به عنوان یک سایت سوم شخص برای رتبه‌بندی موارد مربوط به سفر همانند هاستل‌ها و مهمان‌پذیرها عمل می‌کند و دیگران نیز می‌توانند بازخورد واقعی و بی‌طرفانه خود را در فروم‌ها و محل گفت‌وگوی این سایت‌ها وارد کنند. سایت Tripadvisor دارای بیش از نیم میلیارد نظر در خصوص مکان‌های مختلف و ۳۶۰ میلیون بازدیدکننده در ماه است. کاربران در این سایت می‌توانند نظرات دقیق در مورد تجارب مسافران را

همراه با رتبه‌بندی‌های ستاره‌دار و عکس‌ها مشاهده کنند. سایت Hotels.com نیز یکی دیگر از سایت‌ها و اپلیکیشن‌های معروف جهت مشاهده رتبه‌بندی و نظرات کاربران و رزور هتل‌ها در سراسر دنیاست. در این برنامه می‌توانید مشخص کنید که سفر شما گروهی، انفرادی، خانوادگی و... است و بر طبق شرایط و سن شما مطلوب‌ترین انتخاب از نظر تسهیلات و قیمت و نزدیکی و امنیت و... به شما ارائه شود.

## آگاهی از میزان محبوبیت اقامتگاه‌ها با سایت booking.com

یکی دیگر از سایت‌های معروف جهت اطلاع از سفر و رتبه‌بندی مقاصد گردشگری، سایت Booking.com است که با ظاهری ساده و آسان، لیست مکان‌هایی را که می‌توانید برای سفر خود رزور کنید، به شما ارائه می‌دهد. همچنین این سایت علاوه بر ارائه اقامتگاه‌های مسافرتی متنوع و برنامه‌ریزی که برای رزور آن‌ها انجام می‌دهد، بهترین مکان برای سفر شما را نیز مشخص می‌کند. این سایت از میزان محبوبیت اقامتگاه‌هایی که جست‌وجوی آن‌ها در گوگل بیشتر بوده است نیز بهره می‌گیرد. در این سایت می‌توانید رتبه‌بندی همه هتل‌ها، از هتل‌های پنج ستاره گرفته تا هاستل‌ها و خوابگاه‌های مسافرتی کمتر شناخته‌شده در سراسر دنیا را مشاهده کنید. مسافرانه‌هایی که از طریق این سایت رزور می‌شوند، دارای تخت‌خواب و صبحانه است و می‌توانید جست‌وجوی خود را محدودتر کنید که مثلاً دارای هم‌اتاقی باشید یا خیر. این سایت بهترین اپلیکیشن‌های سفر موجود روی اندروید و ios و ویندوز را نیز در خود جای داده است و خود نیز دارای اپلیکیشنی جهت نصب روی گوشی است. برای ورود به این اپلیکیشن می‌توانید از اکانت خود که در این سایت ثبت کرده‌اید، وارد شوید و از تجربیات دیگران بهره‌مند گردید و با استفاده از قابلیت جست‌وجو از نزدیک‌ترین مکان‌های اقامتی و هتل‌ها در اطراف خود آگاه شوید.

## با اپلیکیشن Expedia سفر گروهی ترتیب دهید

اپلیکیشن اکسپدیا که سایتی نیز به همین نام دارد، یکی دیگر از رسانه‌های معروف خصوصاً برای مسافرت‌های گروهی و تورهاست. این برنامه به شما پیشنهاد پکیج‌های تعطیلات در ظرفیت‌های مختلف می‌کند. برنامه‌های این اپلیکیشن بسیار جذاب است. ممکن است شما هوس یک شکار زمستانی به سرتان زده باشد، یا میل به ماهی‌گیری در تعطیلات آخر هفته را داشته باشید، اکسپدیا این کار را برای شما ممکن می‌کند و حتی می‌تواند هم‌سفرانی را نیز که دوست دارند در این برنامه به شما ملحق شوند، پیدا کند.

لیستی هم از سفرهای گروهی پیشنهادی که اکثراً در سراسر آمریکاست، در این اپلیکیشن وجود دارد. این اپلیکیشن به عنوان منبعی برای سفرهای کوتاه و مکان‌های ناشناخته، لیست کرایه خودروها، قیمت بلیت‌های هوایی و زمینی و صرفه‌جویی در سفر... نیز استفاده می‌شود. می‌توانید در این سایت مبدا و مقصدتان را وارد کنید و لیستی از هتل‌ها و بلیت‌های تخفیف‌خورده و ارزان‌تر به شما پیشنهاد می‌شود که برای خرید مستقیماً به سایت آن ایرلاین یا هتل مربوط هدایت می‌شود. همچنین قسمتی جذاب به نام Cruises در این برنامه و سایت آن وجود دارد که مختص سفرهای دریایی با کشتی است. در این قسمت نیز می‌توانید پیشنهادهای اکسپدیا را درخصوص مقاصد گردشگری که با کشتی می‌توان به آن‌جا رسید، ببینید و سفر خود را ترتیب دهید.

اشتراک تجربیات سفر در رسانه‌های اجتماعی، منجر به مشارکت دیگران و کامنت‌گذاری آن‌ها نیز می‌شود. یک بررسی آنلاین از مسافران آمریکایی نشان داد که بیشتر آن‌ها از سایت‌هایی چون Tripadvisor به عنوان منبع مهمی برای برنامه‌ریزی سفرهای تعطیلات خود استفاده می‌کنند





# از عشق به هیولا تا انتقام فرزند!

سینمای جهان در سال ۲۰۱۷ میزبان فیلم‌های جذابی بود. یکی پشت فرمان می‌نشست و همکارانش به سرقت بانک می‌رفتند، دیگری درگیر نبردی در جنگ جهانی دوم بود، یکی نوجوان بود و به فکر آینده، دیگری در میان سالی عاشق یک هیولای عجیب و غریب شده بود. از این میان، هفت فیلم را برای شما انتخاب کردم و پیشنهاد می‌کنم در میان تعطیلات سال نو، زمانی هم برای تماشای آن‌ها کنار بگذارید.



## ششم: Dunkirk

در شمالی‌ترین نقطه فرانسه و در نزدیکی مرز بلژیک شهری کوچک وجود دارد به نام دانکرک. این شهر در کنار دریا قرار دارد و آن سوی دریا ساحل کشور انگلستان در فاصله کمتر از ۱۰۰ کیلومتری قرار دارد. سال ۱۹۴۴ و در مرحله‌های انتهایی جنگ جهانی دوم، متحدین تمام نیروهای خود را به سمت این منطقه متمرکز کردند تا از طریق آن پیوند انگلستان با بقیه اروپا را قطع کنند. سربازان فرانسوی و بریتانیایی که در این شهر تحت محاصره قرار گرفته بودند، هیچ راهی نداشتند، مگر این‌که از طریق دریا به سمت انگلستان فرار کنند، اما نه امکانات به اندازه کافی بود و نه آتش مداوم هواپیماهای آلمانی اجازه عمل به آن‌ها می‌داد. این چند خط فضای کلی فیلم سینمایی «دانکرک» آخرین اثر کریستوفر نولان است. در سالی که گذشت، این فیلم یکی از ستوده‌شده‌ترین فیلم‌ها در میان منتقدان بین‌المللی بود. این فیلم تصویری جذاب است از مقاومت و مبارزه و دست روی داستانی از جنگ جهانی دوم می‌گذارد که تاکنون کمتر دیده شده. پس اگر می‌خواهید بیش از ۱۰۰ دقیقه هیجان و اضطراب و جنگ، آن هم از نوع زمینی و دریایی و هوایی را ببینید، اگر می‌خواهید داستانی از شجاعت‌ها و رذالت‌های انسانی هنگام بحران را در کنار صدای بلند توپخانه‌ها تماشا کنید، «دانکرک» گزینه خوبی برای شماست.



## هفتم: Baby Driver

داستان مربوط به پسر جوانی است با دست‌فرمانی که حرف ندارد. این پسر به یک گروه خلاف‌کار در انجام پروژه‌هایی مانند سرقت مسلحانه کمک می‌کند. تا این‌جا همه چیز عادی پیش می‌رود، اما کافی است به این تصویر دو مولفه دیگر هم اضافه کنید: اول این‌که این پسر عادت دارد دائما با هدفن مشغول گوش کردن آهنگ باشد و حرف‌های دیگران را از طریق لب‌خوانی بسیار دقیقی متوجه می‌شود، و دوم این‌که این پسر عاشق یک دختر شده و خودتان می‌دانید که عشق و کار خلاف آیشان در یک جوی نمی‌رود. اگر به دنبال صحنه‌های رانندگی جذاب در کنار یک شخصیت مرموز و عجیب هستید، این فیلم را به هیچ‌وجه از دست ندهید. اگر هم بدتان نمی‌آید که چند بازیگر خوش تیپ با پیشرفته‌ترین تفنگ‌ها به سمت یکدیگر شلیک کنند، که دیگر با این فیلم جنستان جور می‌شود. اما دلیل اصلی پیشنهاد دادن این فیلم همان‌طور که حدس می‌زنید، عشقی است که باید در میانه جنگ و تیراندازی رشد کرده و جان سالم به در ببرد. شاید هم مسئله «جان سالم به در بردن» نیست. شاید این عشق باید مانند یک ققنوس از این شعله‌ها به دنیا بیاید. نمی‌دانم! فیلم را ببینید و باقی قضاوت با خودتان!

بیاید که چنین ملغمه‌ای چطور دور هم جمع می‌شود؟ پاسخ خیلی ساده است: کمدی!

یک پسر سیاه‌پوست و یک دختر سفیدپوست برای یک تعطیلات آخر هفته به خانه پدری دختر می‌روند. خانه ویلایی این خانواده سفیدپوست بسیار مرفه در ابتدا به یک قصر شبیه است، اما رفته‌رفته تبدیل به محیطی مرموز و ترسناک می‌شود. سیاه‌پوست‌هایی که در این خانه هستند، رفتار عجیبی از خود نشان می‌دهند. اما به من اجازه بدهید که داستان را بیش از این لو ندهم. در این تریلر روانی هیجان‌انگیز یک پارامتر وجود دارد که فیلم را بسیار دیدنی می‌کند و آن هم دوست این پسر سیاه‌پوست است. پسر داستان ما که از موضوعات این خانه متعجب است، دائما با دوست خود تماس می‌گیرد و برخی مکالمات آن‌ها تا حد جنون خنده‌دار است. عاملی که این فیلم را از دیگر فیلم‌هایی که به مسئله سیاه‌پوستان می‌پردازند، متمایز می‌کند، همین وجهه کمیک آن است. ترجمه عنوان این فیلم می‌شود «بزن به چاک!» اما شما سر جای‌تان بنشینید و تا انتها آن را تماشا کنید.



## پنجم: Get Out

این فیلم را می‌توان به صورت خلاصه این‌طور توصیف کرد: «شوخی شوخی جدی می‌شود!» فیلم مخلوطی است از مسائل مربوط به تبعیض نژادی، رابطه عاطفی بین دو جوان و جنایت. شاید همین‌جا این سوال برایتان پیش

## سوم: A Ghost Story



نمی‌خواهم فکر تلخی به ذهنتان ورود کند، اما پس از مرگ چه بر سر خاطراتمان می‌آید؟ هم خاطراتی که ما از این جهان داریم و هم خاطراتی که این جهان از ما دارد. چقدر طول می‌کشد تا زندگی عزیزانمان به حالت عادی بازگردد؟ روح‌های دیگر را هم می‌بینیم یا تنه‌ای تنه‌اییم؟ این‌ها تنها بخشی از سوالاتی است که این فیلم به آن‌ها دامن می‌زند. سرتاسر این فیلم آغشته به طعمی گس است.

زمانی که کودک بودیم، چه تصویری از یک روح داشتیم؟ پیکری که یک ملحفه سفید بر سر خودش کشیده و جای چشم‌هایش دو سوراخ بزرگ حفر شده‌اند. این فیلم از همین

ایده زیبا و ساده و کودکانه بهره گرفته تا پیچیده‌ترین مطالب و احساسات را برای تماشاچیان به تصویر بکشد. داستان زندگی یک روح هم‌زمانی است که ما در زندگی عادی خودمان تجربه کرده و از سر می‌گذرانیم؛ انتظار! همان‌قدر که ما در این جهان در انتظار رستگاری و کامروایی هستیم، شاید پس از مرگ روحمان هم به دنبال رستگاری و رهایی باشد. اگر می‌خواهید یک ساعت و نیم را در خیال‌هایتان غوطه‌ور شوید، «داستان یک روح» را از دست ندهید.

## دوم: The Shape Of Water



بیش از ۱۰ سال پیش این کارگردان فیلمی ساخت به اسم «Pan's Labyrinth». اگر آن فیلم را ندیده‌اید، حتما به تماشایش بنشینید، شاید اندکی سختی این روزگار را بشوید و پایین ببرد. اگر هم حوصله آن کار را ندارید، همین فیلم جدید را ببینید. اواخر تابستان همین امسال بود که در اخبار آمد: «فیلم جدید دل‌تورو، برنده شیر طلای جشنواره ونیز شد!» چند ماه بعد در جایزه گلدن گلوب و بفتا هم جایزه بهترین کارگردانی به این فیلم رسید و احتمالا همین موفقیت را در جوایز اسکار هم تکرار کند.

چقدر خوب می‌شود فردی که دوستش دارید، در شما عیبی

نبیند؟ حتی می‌شود پا را یک گام فراتر گذاشت. چقدر خوب می‌شود فردی که دوستش دارید، عیب شما را به‌عنوان نقطه قوتتان برداشت کند؟ احتمالا خیلی رویایی باشد. اما برای به واقعیت پیوستن این رویا بلافاصله یک سوال دیگر پیش می‌آید: برای چنان فردی چقدر حاضرید از خودگذشتگی کنید؟ عشق وقوعش سهل است و بقایش دشوار، احساسش ساده است و عملش پیچیده و در یک کلام «منطقش بی‌منطقی است!» اگر می‌خواهید فیلمی را ببینید که احساساتتان را تا حدی رقیق می‌کند که اشک مانند آب چشمه از چشم‌هایتان جاری شود، «شکل آب» را به‌هیچ‌وجه، به‌هیچ‌وجه و به‌هیچ‌وجه از دست ندهید.

## اول: Three Billboards Outside Ebbing, Missouri



مادر! مادر تنها یک کلمه نیست، یک هویت است. هویتی است که می‌تواند تمام راه‌های مسدود و بن‌بست‌ها را به چشم‌برهم‌زدنی، سهل، ساده و گشودنی کند. این را هم من می‌دانم، هم شما. سوال اما از این‌جا آغاز می‌شود که اگر یک مادر بخواهد انتقام فرزندش را بگیرد، چه می‌شود؟ اگر بخواهد عدالت را بر جنایت‌کاری که جان فرزندش را به خشن‌ترین شکل گرفته، جاری کند، باز هم لبخندی مهربان بر صورت دارد؟ سه بلبوردی که در محوطه خارجی شهر ایبینگ ایالت میزوری آمریکا قرار دارند، هم شاهد و هم محمل این فرایند پیچیده واقع می‌شوند. در این فیلم دیگر خبری

از کلیشه‌های اجتماعی-سیاسی سینمای هالیوود نیست، با این‌که به همه آن‌ها اشاره‌ای گذرا می‌شود. فیلم تصویر کامل و بی‌نقصی است از «سمج و مصمم بودن». خشم عنصر اصلی سازنده این فیلم است و افراد و گروه‌های مختلف آن را به هم روا می‌دارند. مادر برای رسیدن به عدالتی که مدنظرش است، خشم خود را به شکلی ابراز کرده و مردم هم که با وجود هم‌دلی صوری و ظاهری با او از این عملکردش خشمگین شده‌اند، حساسی از خجالتش درمی‌آیند. حواستان باشد که وقتی فیلم را می‌بینید، به نفع چه کسی موضع می‌گیرید، شاید با فرد کنار دستی دعوایتان شود.

## چهارم: Lady Bird

جوان‌ها در نقطه‌ای از زندگی‌شان باید تصمیماتی بگیرند که شاید به مذاق خانواده خوش نیاید. یکی از این تصمیمات شاید تغییر نام باشد. کریستین مک‌فیرسن نام نوجوان مدنظر ماست، اما او خودش را «لیدی‌برد» نامیده است. مادر جدی و سخت‌گیرش هم مشکلی با این تغییر نام ندارد و حتی او را «لیدی‌برد» صدا می‌کند. اما داستان به همین‌جا ختم نمی‌شود. خودتان مرحله کنکور، انتخاب رشته دانشگاه یا حتی انتخاب رشته دبیرستان را در ایران متصور شوید، تا دقیقاً درک کنید اختلاف نظری که بین والدین و فرزند مدنظر است، چیست.

داستان فیلم اما فقط به یک تنش خانوادگی محدود نمی‌شود. داستان در شهر ساکرامنتو ایالت کالیفرنیا آمریکا می‌گذرد. این شهر که نسبت به شهرهای بزرگی نظیر لس‌آنجلس، شیکاگو و نیویورک شهری بسیار کوچک و گرفتار مشکلات اقتصادی بی‌کاری، به حساب می‌آید، محیطی را پیرامون «لیدی‌برد» ما پدید آورده که او را هم برای مهاجرت به شهری بزرگ‌تر بیشتر تحریک کرده و هم در کنار هم کلاسی‌های پول‌دارترش، دچار انواع احساس فقدان و حسادت می‌کند. «لیدی‌برد» شاید یکی از مهم‌ترین فیلم‌هایی باشد که دیدنش برای همه مخاطبان ایرانی واجب است.



معرفی تازه‌ترین محصولات شبکه نمایش خانگی

# راهنمای فیلم‌بینی روی کاناپه!

سینما رفتن و تماشای برنامه‌های تلویزیونی را ندارند و ترجیح می‌دهند هر زمان که دلشان خواست، دکمه کنترل تلویزیون را روشن کنند و فیلم مورد علاقه‌شان را داخل دستگاه بگذارند و تماشا کنند. در ادامه به معرفی تعدادی از فیلم‌ها و سریال‌های ایرانی که به‌تازگی به شبکه نمایش خانگی راه پیدا کردند، پرداخته‌ایم.

با نزدیک شدن ایام نوروز، همه به فکر سفر و دیدن جاهای مختلف هستند، اما هستند کسانی که ترجیح می‌دهند در این تعطیلات و شلوغی‌ها به سفر نروند و در عوض از این زمان در منزل لذت ببرند و با فیلم دیدن و کتاب خواندن خودشان را مشغول کنند. تعطیلات نوروز فرصت مناسبی برای تماشای فیلم و سریال است، خصوصاً برای کسانی که حال و حوصله



## داستان دردناک زندگی مهاجران افغان در ایران

«شنل» ساخته حسین کندی، فیلمی است که علیرضا شجاع نوری در مقام تهیه‌کننده و کمال تبریزی به‌عنوان مشاور پروژه در آن حضور داشتند. این فیلم به‌رغم همه حاشیه‌هایی که در مورد باران کوثری، بازیگر اصلی آن و عدم پخش چهره او در تیزرهای تلویزیونی داشت و می‌توانست تبلیغی غیرمستقیم برای گیشه فیلم باشد، اما نتوانست موفقیت چندانی در این زمینه به دست بیاورد. «شنل» روایت‌گر داستان زندگی یک زن پرستار است که با شرایط خاصی با فرزندش زندگی می‌کند و اتفاقات و ماجراهایی برای او رخ می‌دهد. «شنل» داستان دردناک و مخوف مهاجران افغان به سرزمینمان است.

رضا بهبودی، بابک انصاری، بهار کاتوزی و فهیمه رحیم‌نیا دیگر بازیگران این فیلم هستند.

## اثر متفاوت دیگری از خالق فیلم «خفگی»

«خفگی» به کارگردانی، نویسندگی و تهیه‌کنندگی فریدون جیرانی، محصول سال ۱۳۹۵ است و به صورت سیاه‌وسفید تولید شده است. «خفگی» که در گونه فیلم‌های نوآر طبقه‌بندی می‌شود، داستانی پرتعلیق از یک ماجرای جنایی را روایت می‌کند. این فیلم به دلیل فضا و ساختار غیرمتعارفی که دارد، با فیلم‌های معمولی که در سینمای ایران می‌بینیم، کمی متفاوت است و مخاطب اصلی‌اش نه عامه مردم، بلکه عشق فیلم‌ها و مخاطبان تخصصی‌تر سینما هستند. «خفگی» داستان صحرا مشرقی (با بازی الناز شاکردوست) را روایت می‌کند که در تیمارستانی در مقام سرپرستار فعالیت می‌کند. یکی از بیماران نسیم سازگار (با بازی پردیس احمدیه) است که شوهرش مسعود سازگار (با بازی نوید محمدزاده) ادعا بر روانی بودنش می‌کند. در همین میان مشخص می‌شود مسعود رفتارهای وحشیانه‌ای دارد و به دلیل بالا کشیدن ارث دختر دست به چنین عملی زده است نوید محمدزاده در «خفگی» با سیمایی متفاوت ایفای نقش کرده است و الناز شاکردوست هم شمایلی تازه از بازیگری خود را ارائه داده است.

## فقط برای خندیدن

کسانی که دنبال تماشای فیلم‌های خنده‌دار هستند و دوست دارند یک ساعت بدون تشویش و همراه با شادی و هیجان را سپری کنند، «خالتور» گزینه مناسبی می‌تواند باشد. «خالتور» فیلمی به کارگردانی آرش معیریان و تهیه‌کنندگی محمدحسین فرحبخش و عبدالله علیخانی است. این فیلم که در گیشه سینمای امسال با استقبال مخاطبان مواجه شد، یک کمدی موزیکال است که روایتی ارائه می‌دهد از زندگی سه جوان موزیسین که سعی زیادی دارند اسیر موسیقی بازاری نشوند و به اجرای قطعات موجه بپردازند. اما عدم اقبال مخاطبان موجب می‌شود به سراغ نوعی از موسیقی بروند که با وجود جدی گرفته نشدن از سوی کارشناسان، مخاطبان فراوانی دارد. در این فیلم محمدرضا شریفی‌نیا، پوریا پورسرخ، مهران غفوریان، علی صادقی، سحر قریشی و... به ایفای نقش پرداختند.



## آرزوهای دست‌نیافتنی



«بیست و یک روز بعد» فیلمی به کارگردانی سیدمحمدرضا خردمندان، محصول سازمان توسعه سینمایی سوره، تولیدشده در پاییز سال ۱۳۹۵ است. در نسخه شبکه نمایش خانگی این فیلم برای نخستین بار پشت‌صحنه تولید فیلم و نماهنگ «بیست و یک روز بعد» با صدای مهدی یراحی عرضه شده است. هم‌چنین زیرنویس انگلیسی فیلم، نسخه اصلی نماهنگ اختصاصی فیلم، تصاویر صحنه و پشت‌صحنه از دیگر بخش‌های لوح فشرده این فیلم است. در این فیلم ساره بیات، حمیدرضا آذرنگ، امیرحسین صدیق، جلال فاطمی، رضا استادی، سینا رازانی به همراه دو بازیگر نوجوان سینمای ایران مهدی قربانی و حسین شریفی نقش‌آفرینی می‌کنند. در خلاصه داستان «بیست و یک روز بعد» آمده است: مرتضی نوجوانی پرشور و ماجراجوست که آرزوی فیلم‌ساز شدن دارد. او به دنبال تحقق آرزویش، دست به نگه داشتن قطار می‌زند! اما بیماری ناگهانی مادرش، سرنوشت آرزویش را تغییر می‌دهد... این فیلم نامزد بهترین فیلم از نگاه تماشاگران در سی و پنجمین جشنواره فیلم فجر، برگزیده پنج پروانه زرین از سی‌امین جشنواره فیلم‌های کودکان و نوجوانان اصفهان و نامزد جایزه خلاقیت و استعداد درخشان یازدهمین جشن انجمن منتقدان سینما شده و دیپلم افتخار بخش فیلم‌های سینمایی دومین جشنواره فیلم سلامت را نیز دریافت کرده است.



## یک عاشقانه تراژیک

«رگ خواب» چهارمین ساخته حمید نعمت‌الله پس از فیلم‌های «بوتیک»، «بی‌پولی» و «آرایش غلیظ» است. این فیلم در سی و پنجمین جشنواره فیلم فجر توانست توجه منتقدان بسیاری را به خود جلب کرده و جایزه بهترین بازیگر نقش اول زن را نصیب لیلا حاتمی کند. «رگ خواب» یک عاشقانه تراژیک است و زندگی زنی به نام مینا را روایت می‌کند که با رهایی از ازدواجی ناموفق، برای اداره زندگی خود و پدرش به دنبال شغلی می‌گردد. او در مسیر زندگی‌اش با مردی به نام کامران برخورد می‌کند و ناکامی در این ماجرای عاشقانه در او احساس شکست و بی‌پناهی ایجاد و زندگی او را با بحران‌های تازه‌ای مواجه می‌کند. صراحت فیلم‌ساز و البته فیلم‌نامه‌نویس (معصومه بیات) در طرح برخی از مسائل، از نکات مهم این فیلم است؛ مسائلی که شاید سال‌هاست کمتر فیلم‌سازی به سراغش رفته باشد؛ نزدیک شدن به دنیای زنی آسیب‌دیده و دردمند که در شرایطی کاملاً بحرانی قرار گرفته است. کوروش تهامی، الهام کردا، بامداد نعمت‌الله، لیلا موسوی از دیگر بازیگران «رگ خواب» هستند. همایون شجریان، خواننده سنتی ایران، آوازخوانی «رگ خواب» را بر عهده داشته است. این فیلم اقبال خوبی در اکران عمومی نیز داشت و با فروشی نزدیک به پنج میلیارد تومان جزو آثار پرمخاطب سینمای ایران در سال ۹۶ به حساب می‌آید.



## ترک‌ببی از ستاره‌های موفق سینما

سریال «گلشیفته» به کارگردانی بهروز شعبی و تهیه‌کنندگی علی‌اکبر نجفی، جدیدترین محصول شبکه نمایش خانگی است که از ۹ اسفند ماه وارد بازار شده است. فیلم‌نامه این مجموعه توسط خشایار الوند به نگارش درآمده است. الوند تاکنون نویسندگی مجموعه‌های موفق همچون «قهوه تلخ»، «مرد هزارچهره»، «دیواربه‌دیوار» و ... را بر عهده داشته است. «گلشیفته» که یکی از پربازگرتترین مجموعه‌های ویژه شبکه نمایش خانگی است، در ژانر کمدی-اجتماعی ساخته شده است. در خلاصه داستان این مجموعه کمدی اجتماعی آمده است: حبیب علاقه‌ای ندارد دخترش برای ادامه تحصیل به تهران بیاید و این آغاز دردسرهای این خانواده است. مهدی هاشمی، مهناز افشار، سیامک انصاری، نازنین بیاتی، بهاره کیان افشار، امیرمهدی ژوله، محمد بحرانی، نیما شعبان‌نژاد و شیلا خداداد، با حضور هومن سیدی از بازیگران این مجموعه هستند. مهناز افشار که ایفاگر نقش مرحله گلشیفته در این سریال است، یکی از متفاوت‌ترین نقش‌هایش را در این مجموعه بازی کرده است.



## احیای دوباره یک سریال پرطرفدار

«شهرزاد» به کارگردانی حسن فتحی، مجموعه‌ای نمایشی است که فصل اول آن در سال ۱۳۹۴ در ۲۸ قسمت و فصل دوم آن نیز تابستان و پاییز امسال در ۱۵ قسمت پخش شد. فصل سوم این سریال نیز چند ماه پس از پایان فصل دوم، بهمن ماه امسال به شبکه نمایش خانگی راه پیدا کرد که تاکنون پنج قسمت از آن توزیع شده است. فصل سوم این سریال حاوی بخش‌های مهم و تاثیرگذاری نسبت به فصل دوم هستند. این قسمت‌ها شامل بخش‌هایی از جمله افشای رابطه قباد با اکرم، کشته شدن امین شروانی به دست افراد خانواده دیوان‌سالار، فرار شیرین از آسایشگاه، آشکار شدن راز قتل بزرگ، جنگ فرهاد و شهرزاد با قباد و... است. این ویژگی‌ها باعث شده است که رخدادهای سریال به صورت منطقی پی‌گیری شده و ضعف‌ها و نقصان‌های فصل دوم و هم‌چنین قسمت یک فصل سوم تا حدودی جبران شود.

# عید دیدنی با کتاب

و با خیال آسوده استراحت کنیم. نگران انتخاب کتاب هم نباشید؛ ما در این‌جا برای شما کتاب تدارک دیدیم و برای هر سلیقه‌ای هم کتاب داریم، تا جای هیچ بهانه‌ای باقی نگذاریم. حالا که چند نرم‌افزار بسیار خوب برای گوشی‌های هوشمند آمده، دیگر بهانه نزدیک نبودن به کتاب‌فروشی هم مانع کتاب خواندن نمی‌تواند شود. کافی است گوشی را لمس کنید تا کتاب مورد نظر را پیدا کنید و با تخفیف بخرید و بخوانید. پس این کتاب‌ها را یادداشت کنید.

برای دقیقه به دقیقه روزهای فروردین باید برنامه‌ریزی کنید؛ آمدن عید نوروز به همین سادگی نیست، باید سیصد و شصت و پنج روز منتظرش بمانیم، سفره بچینیم و رخت و لباس نو بپوشیم و حسابی خودمان را آماده کنیم تا بیايد. پس نباید به سادگی هم از سر رد شویم. حیف است این لحظه‌ها را از دست بدهیم. بین برنامه‌ای که دارید، یک گوشه‌ای هم بگذارید برای کتاب خواندن. کتاب، لذت تنهایی است. و ما گاهی نیاز داریم از شلوغی‌ها فرار کنیم و بخیزیم کنج خلوت خودمان

## هرگز ترکم مکن / ایشی گورو / مترجم: مهدی غبرایی

نویسنده‌ای که توانست نوبل ادبیات امسال را به دست بیاورد، قبل از این هم طرفدار داشت و حالا با این جایزه، قطعا مخاطبان بیشتری در کشورمان خواهد داشت. بدون شک یکی از بهترین نویسنده‌های ژاپنی است؛ البته با وجود این که در ژاپن به دنیا آمده، اما داستان‌هایش سبک و سیاق داستان‌های آمریکایی را دارد، چون محل زندگی‌اش در اروپاست، به انگلیسی می‌نویسد و به‌ندرت حال‌وهوای شرق آسیا را در کارهایش می‌بینیم. ایشی گورو نویسنده‌ی حرفه‌ای را در سال ۱۹۸۲ آغاز کرد و چهار سال بعد برای کتاب «هنرمندی در دنیای شناور» جایزه ادبی «وایت برد» را به دست آورد. تنها سه سال بعد برای رمان «بازمانده روز»، که معروف‌ترین اثرش به حساب می‌آید، جایزه ادبی بوکر را از آن خود کرد. جایزه بوکر یکی از مهم‌ترین جوایز ادبی دنیاست که هر ساله به بهترین رمان جدید انگلیسی‌زبان که نوشته شهروندان کشورهای مشترک‌المنافع بریتانیا یا جمهوری ایرلند باشد، اعطا می‌شود. براساس رمان «بازمانده روز» فیلمی با نقش‌آفرینی آنتونی هاپکینز، بازیگر مطرح سینمای هالیوود، ساخته شد که در گیشه هم موفق بود. در بخشی از این رمان می‌خوانیم: «حالا که توی در و دشت رانندگی می‌کنم، هنوز چیزهایی را می‌بینم که مرا یاد هیلشام می‌اندازد. شاید از کنج مزرعه‌ای مه‌آلود بگذرم یا قسمتی از خانه‌ی بزرگی را هم‌چنان که از دامنه‌ی تپه‌ای پایین می‌آیم، یا حتی دسته‌ای سپیدار را با ترتیب خاصی در کمرکش تپه‌ای ببینم و با خود بگویم: «شاید همین باشد! پیدایش کردم!» این کتاب را به کسانی که به ادبیات داستانی علاقه جدی دارند، پیشنهاد می‌کنیم.



## بال‌های بایگانی / سیدحسن حسینی

یکی از بهترین شاعران معاصر ما سیدحسن حسینی است که خیلی زود از میان ما رفت و فرصت نشد تا آثار بیشتری از او بخوانیم و از این احساس‌های شاعرانه لذت ببریم. این کتاب آخرین اثری از او است که چند سال پیش منتشر شده؛ هرچند خود شاعر علاقه‌مند به چاپ آثارش نبود، و شاید در بند این چیزها نبود، اما برای دل خودش شعر می‌نوشت و شاعرانه بودن را فراموش نمی‌کرد. این کتاب توسط سهیل محمودی و ساعد باقری گردآوری شده و توسط نشر افق به چاپ رسیده است. این کتاب شش بخش دارد؛ بخش اول به اسم «رستخیز روح» مجموعه‌ای از غزل‌های او است. بخش دوم «زبان لحظه‌ها» است و مجموعه‌ای از قطعه‌ها. شاید بعضی‌ها ندانند که این شاعر توانمند، ترانه هم می‌نوشت؛ بخش سوم «بخوان برای دل من» نام دارد و شامل ترانه‌های سیدحسن حسینی می‌شود. بخش چهارم «رباعی‌ها و دوبیتی‌ها» هستند که آن‌قدر زیبا و دل‌نوازند که ارزشش را دارد چندین و چند بار خوانده شوند. بخش پنجم نیز «تک افتاده‌های قفسی» نام دارد که مفردات سیدحسن هستند و درنهایت هم در بخش پایانی کتاب با نام «بیداری تو محرابی مقدس» است، مجموعه‌ای از اشعار سپید و نیمایی این شاعر آمده است. برای آشنایی بیشتر، یک چکه از شعر او را با هم می‌خوانیم:

«ظاهر را مبین که خندانم/ در دلم زار زار می‌گیرم/ روز روشن به خنده مشغولم/ لیک شب‌های تار می‌گیرم/ اشک بیپوده‌ام نمی‌گوید/ که برای چه کار می‌گیرم...»

این کتاب به کسانی که شعر دوست هستند، به‌شدت توصیه می‌شود.



## آدم‌های عوضی / پوریا عالمی

به خلاف اسمش که کمی غلط‌انداز است، کتاب بسیار ساده، روان و نرم و نازکی است که کمی هم چاشنی طنز دارد؛ طنزی که مخصوص خود پوریا عالمی است؛ کسی که در نشریه‌های مختلف ستون طنز داشته و آن بخش از نوشته‌هایش هم در قالب کتاب چاپ شده‌اند. پس ما با یک تیر چند نشان زدیم؛ کافی است اسمش را در یکی از همین اپلیکیشن‌های موبایلی جست‌وجو کنید تا کتاب‌های طنزش را هم ببینید. اما این کتاب شامل هشت داستان کوتاه است که سعی دارد با لحنی ساده و صمیمی، حرفی جدی به مخاطبش بزند، بی‌این‌که ژستی بگیرد و وارد فضاهای پر از ابهام و پیچیده شود. هرچند ممکن است گاهی هم حرف خیلی خاصی نداشته باشد، اما فضاها به قدری نزدیک و خوب روایت شده‌اند که خواندن کتاب را راحت می‌کند. در بخشی از داستان اول که از زبان یک پسر بچه نوشته شده، می‌خوانیم: «لیلا موهاش را دم‌موشی بسته، با روبان آبی. خودش می‌گوید خرگوشی. اما شبیه موش‌ها شده است. من عاشق لیلا شده‌ام. می‌خواهم باهاش ازدواج کنم و بگذارم بروم. اسم بچه‌مان را هم بگذارم صنوبر. اگر پسر بود باهاش طلاق می‌گیرم. پسر خوب نیست، مایه دردسر است. مامانم می‌گوید.» خواندن این کتاب برای همه ساده است و تقریباً هر کسی با آن احساس نزدیکی می‌کند. در نتیجه خواندنش را به همه توصیه می‌کنم؛ دختر و پسر جوان، میان‌سال‌ها یا پدربزرگ‌ها. یادتان باشد ویژگی طنز در هر اثری، آن را خواندنی می‌کند.



## پرت و پلا / ابراهیم رها

مگر می‌شود کتاب معرفی کنیم و بینشان یک اثر طنز نباشد. اصلاً بهار و عید وقت شادی است؛ فرصتی برای دور شدن از زندگی روزمره و انجام دادن کارها و تفریح‌هایی که در روزهای دیگر سال امکان‌شان را نداشته‌اید. طنزهای خوبی داریم و برای همین انتخاب از میان آثار مختلف، کار ما را سخت می‌کند. اما یکی از کسانی که آثارش با استقبال بسیار خوبی روبه‌رو شده و توانسته دل مخاطب را به دست بیاورد، ابراهیم رها است؛ که دیگر نبض مخاطبش را به‌خوبی می‌شناسد و کارش را هم بلد است. ابراهیم رها تا به حال چند کتاب در همین موضوع منتشر کرده که در بین آن‌ها، کتاب «چقدر خوبیم ما» (که عنوانش قسمتی از گزارش عادل فردوسی‌پور در جریان بازی ایران و آرژانتین است) بیشتر شناخته شده. ولی ما از آن‌جا که می‌خواهیم کتاب‌های سال جاری را معرفی کنیم، می‌رویم سراغ «پرت و پلا»؛ البته نمی‌خواهیم پرت و پلا بگوییم، اسم کتاب همین است. پشت جلد کتاب نوشته شده: «دو چیز در حال حاضر از واجب‌ترین امور به شمار می‌روند، اول رمان طنز دنباله‌دار نوشتن و دوم دری‌وری و ایضا پرت و پلا گفتن». درواقع با نوشتن این چند جمله، نویسنده با خودش هم شوخی کرده، چون همان‌طور که بعدها خودش در مصاحبه‌ای گفت، «پرت و پلا» قسمت دوم از رمانی است که پیش از این قرار بود در سه قسمت و در سه کتاب مختلف چاپ و منتشر شود. قسمت اول این رمان، «دری‌وری» نام دارد که سال ۱۳۹۵ منتشر شد. «پرت و پلا» هم ادامه این رمان است، اما در عین حال یک قصه مستقل دارد، یعنی برای خواندن و لذت بردن ازش نیاز نیست حتماً کتاب قبلی را خوانده باشید. این کتاب توسط نشر چشمه و در ۱۲۴ صفحه منتشر شده.



## امشب نه شهرزاد / حسین یعقوبی

رمان «امشب نه شهرزاد...» اولین رمان حسین یعقوبی است که به روابط انسانی می‌پردازد. ماجرا درباره آدمی است که به یک دستگاه پخش دی‌وی‌دی رو می‌آورد و سعی دارد با دیدن فیلم از این وضعیتی که دارد، رد شود. این رمان در عین کوتاه بودن، شخصیت‌های زیادی دارد و در اصل خرده داستان‌هایی را هم روایت می‌کند. اگر اهل سینما هستید و فیلم‌بین حرفه‌ای، حس این کتاب و حال شخصیت اصلی را بهتر درک می‌کنید. رمان «امشب نه شهرزاد...» خیلی صمیمی و خودمانی روایت می‌شود و لحن نوشته‌شده همانی است که ما روز و شب استفاده می‌کنیم. برای مثال، در بخشی از کتاب می‌خوانیم: «می‌دونی آخر هر عشق، ته تهش چییه؟ یا مرگه یا جدایی یا عادت. یه وقتی هم نفرت. خیلی وقتاً. اونا که عشقشون با مرگ تموم می‌شه خوشبختن، اونا که عشقشون با جدایی تموم بشه غمگینن، اونا که به عادت برسن محتاجن معتادن. اونایی هم که عشقشون به نفرت برسه بدبختن. از هر بیچاره‌ای بیچاره‌ترن. تا حالا فکرشو کردی قراره ما به کدومشون برسیم؟» موضوع و تم اصلی این رمان روابط انسان‌ها و به‌ویژه رابطه زن و شوهر است. ایده نوشتن این رمان آن‌قدری جذاب بوده که حتی مخاطب سخت‌گیر هم به‌خاطر این فضای جالب و درگیر با سینما، آن را می‌خواند. ضمن این‌که حجم کتاب هم زیاد نیست و حوصله‌تان را سر نمی‌برد.



## اجازه می‌فرمایید گاهی خواب شما را ببینم / محمد صالح علاء

نویسنده‌ها معمولاً چون مثل بازیگرها و سوپر استارها جذابیت ندارند و در برنامه‌های پرمخاطب تلویزیونی نیستند، در جامعه ما چندان شناخته نمی‌شوند، اما این نویسنده عزیز را دیگر باید بشناسید؛ محمد صالح علاء. او که این روزها اجرای برنامه تلویزیونی «چشم شب روشن» را برعهده دارد، پیش از این هم با برنامه‌های دیگر در صدا و سیما حضور داشته و شناخته شده. ضمن این‌که سال‌ها قبل هم در چند فیلم بازیگری کرده که یکی از آن‌ها فیلم «تیغ و ابریشم» مسعود کیمیایی است. بهتر است از عالم سینما و تلویزیون بیرون بیاییم و برسیم به کتاب. مجموعه داستان «اجازه می‌فرمایید گاهی خواب شما را ببینم» شامل هفت داستان کوتاه است با نام‌های «روزی که من عاشق شدم»، «تابستان جان است»، «جلال آباد»، «ز دانه‌ی جغور بغوری تا شرمی گل‌بهی»، «پشت پلک تر پاییز»، «به حجله رفتن زن بیوه» و «بن‌بست آینه». لحن داستان‌ها، همان‌طور که از عنوان کتاب مشخص است، لحن خود محمد صالح علاء است؛ همان‌قدر شیرین، جذاب، گیرا، صمیمی و زیبا. شما می‌توانید برای خواندن هر کدام از این کتاب‌ها یک دلیلی بیاورید، اما قصه‌هایی که در این کتاب هستند، آن‌قدر ساده روایت می‌شوند که شما دوست دارید مثل یک قصه شب بخوانید و به خواب بروید. نویسنده، نوع نگاه خاص خودش را به هر موضوعی دارد. این خاص بودن زاویه دیدش است که ما را جذب خودش می‌کند. به این بخش از کتاب توجه کنید: «شاید یک روز کتابی بنویسم و در آن ثابت کنم که به‌عکس تصور انسان‌ها، گاوها گاو نیستند. گاوها شخصیت پیچیده‌ای دارند. برخی احساساتی، گوشه‌گیر، خجالتی و فروتن‌اند؛ برخی ریاست‌طلب، پرخاش‌گر و زودرنج‌اند. اندام بزرگی دارند، ولی بسیار مهربان، متین و بی‌آزارند. گاوها اغلب بیماری قلبی دارند، و آن تنها به خاطر جثه‌ی بزرگشان نیست، به خاطر رنج‌هایی است که در طول زندگی می‌کشند.» شما هم اگر یک چکه از این کتاب بخوانید، به چشم خود می‌بینید که یک نفر نشسته است کنارتان و با شما حرف می‌زند؛ انگار خودتان کتاب را نمی‌خوانید، گویی یکی دیگر برای شما تعریف می‌کند. دلیلی هم این است که داستان‌ها «لحن» دارند. حالا پیش خودتان فکر می‌کنید می‌شود از این کتاب گذشت؟! من که نمی‌توانم.





# یک سال صد در صد دلخواه برای یک مثبت‌اندیش بی‌نام

مثبت‌اندیشی. اوایل امسال بود...

اوایل اردیبهشت بود که پرسپولیس قهرمان لیگ برتر شد. همه‌مان می‌ترسیدیم توی کانال چیزی از قهرمانی پرسپولیس بنویسیم. خان‌عمو از استقلالی‌های قدیمی بود. از همان‌ها که معتقدند خدا یکی، تیم هم یکی. همه‌مان منتظر بودیم یکی یک چیزی بنویسد که به خان‌عمو دل‌داری بدهد. اما یک‌هوا اول صبح دیدیم خودش پیام داد: «این درست است که پرسپولیس قهرمان لیگ شده است، اما آسمان هنوز هم آبی است. بیایید به زیبایی‌های زندگی فکر کنیم.»

اول همه‌مان این را گذاشتیم به حساب این‌که از یک جایی این پیام را فوراً وارد کرده است، اما چند روز بعد که به ایام انتخابات رسیدیم، دیگر مطمئن شدیم

ما که دست آخر نفهمیدیم کی این فکر را انداخت توی سر خان‌عمو ما که برود یکی از این کلاس‌های روان‌شناسی مثبت‌اندیشی ثبت‌نام کند. از وقتی باز نشست شده بود، نشسته بود توی خانه و هر روز روزنامه می‌خواند. اوایل فقط صفحه حوادث را می‌خواند و تسلیت‌ها. با هر خبری هم یک بار سرش را به تاسف تکان می‌داد و لبش را می‌گزیذ. بعد یک مدت که گذشت، متوجه شد بقیه صفحات هم دست‌کمی از صفحه حوادث و تسلیت‌ها ندارد. از آن به بعد مدت سر تکان دادن و لب‌گزیذدن روزانه خان‌عمو شده بود یک ساعت و نیم. بعد از این یک ساعت و نیم شروع می‌کرد همان خبرها را بگذارد توی کانال تلگرامی خانوادگی‌مان. این قضیه بود تا این‌که یک شیر پاک خورده‌ای فرستادش یکی از این دوره‌های



که یک‌طوری‌اش شده است. یعنی وقتی صبح انتخابات توی گروه پیام گذاشت: «به امید خدا که امروز بزرگ‌ناجی ایران، تنها راه نجات کشور از غرق شدن و پدر صنعت مدرن ایران مصطفی میرسلیم را به صندلی ریاست‌جمهوری خواهیم رساند.» این که خان‌عمو از قدیم طرفدار این کت‌های یک‌سره بود را می‌دانستیم، اما این که تخیلش این‌قدر خوب کار می‌کند، توی کتمان نمی‌رفت.

همان وقت من یک گروه دیگر راه انداختم به اسم «آسیب‌شناسی خان‌عمو» و همه فامیل را اضافه کردم تا ببینیم چه خاکی بر سرمان شده است. بالاخره معلوم شد خان‌عمو مدتی است دارد سعی می‌کند به آسمان‌ها انرژی مثبت بفرستد تا کارش راه بیفتد. زن خان‌عمو توی گروه نوشته بود نشست است رو به آسمان و روزی ۱۰۰ بار اسم میرسلیم را رو به آسمان صدا می‌زند. بالاخره روز انتخابات شد و معلوم شد انرژی‌هایی که خان‌عمو فرستاده است آسمان زورشان به رأی‌های رئیس‌جمهور روحانی نرسیده است و احتمالاً آن بالا یک جایی گیر کرده‌اند. به‌هرحال ما خیلی نگران بودیم که مبدا شکست خوردن رابطه عاشقانه خان‌عمو و میرسلیم باعث افسردگی‌اش شود. اما برای آن که ما شک نکنیم که حالش خوب است، بلافاصله توی گروه نوشت: «برای کسانی که از تاریخ جلو افتاده‌اند، طبیعی است که تنها بمانند. گاهی باید سر جاییت بمانی تا دیگران به تو برسند. من و آن غریق نجات بزرگ منتظران هستیم.» یکی از پسرعموها زیرش نوشت: «به تئو هم سلام برسانید.» خان‌عمو بلافاصله بلاکش کرد.

\*\*\*

کم‌کم اوضاع طوری شده بود که عمو روزی یک پیام مثبت توی گروه می‌داد. وقتی شورلتش را کوبید به درخت، پیام داد: «چه بسیار آدم‌ها که شورلتشان سالم است، اما خودشان مرده‌اند، پس من خوش‌بختم.» روزی که معلوم شد چربی خونس بالاست و دیگر نمی‌تواند کله‌پاچه بخورد، پیام داد: «بسیار انسان‌ها هستند که هیچ‌وقت کله‌پاچه نخورده‌اند، درحالی‌که من شصت سال کله‌پاچه خورده‌ام، پس من خوش‌بختم.» یک روز توی گروه نوشت: «قرار است فردا به دیدار نماینده محترم شهرستان بروم و به او بگویم که چقدر خوش‌بختم که او نماینده شهرستان است.» فردا صبحش نوشت: «متأسفانه اوضاع مزاجی‌ام خوب نیست و با توجه به فاصله زیاد محل ملاقات‌های مردمی با محل اجابت مزاج من امروز به دیدار نماینده‌مان نمی‌روم.»

یکی از پسرعموها زیرش نوشت: «پس زیاد خوش‌بخت نیستید.» عمو درست قبل از آن که او را هم بلاک کند، جواب داد: «چه بسا اگر به مجلس می‌رفتم، اتفاق بدی برایم می‌افتاد. من بسیار خوش‌بختم.» همه ما توی آن یکی گروه یعنی گروه «آسیب‌شناسی خان‌عمو» کلی استیکر خنده و قهقهه برای هم فرستادیم، اما یک ساعت بعدش متوجه شدیم که به ساختمان مجلس حمله ترویرستی کرده‌اند و تعدادی از مردم را به شهادت رسانده‌اند. همان وقت عمو پیام صبحش را دوباره توی گروه فوروارده کرد و بعد ساکت منتظر ماند ببیند کسی چیزی برای گفتن دارد یا نه. پدر من که تا آن روز علاقه‌ای به این موج تازه مثبت‌اندیشی نشان نداده بود، نوشت: «خان‌داداش شما چه ساعتی می‌ری مثبت می‌اندیشی؟»

\*\*\*

ما تا آن موقع نمی‌دانستیم مثبت‌اندیشی ممکن است مثل ویروس مسری باشد و از روی این آدم پپرد روی آن یکی و رفته رفته یک جمع را آلوده کند. اما وقتی صبح یک روز گرم تابستان پدرم توی گروه خانوادگی‌مان نوشت «درست است که زن خوبی در رگ‌هایمان نمی‌چنید، اما زن خوبی داریم که رگ‌هایمان را می‌چنید»، فهمیدیم که خطر از چیزی که گمان می‌کردیم، به ما نزدیک‌تر است. خان‌عمو زیرش نوشت: «آفرین داداش. حتی من هم نتوانسته بودم به این ماجرا مثبت ببیندیشم.» یکی از پسرعموها شروع کرد یک چیزی تایپ کند. خان‌عمو قبل از این که او پیامی را که داشت می‌نوشت ارسال کند، بلاکش کرد و بلافاصله اسم گروه را عوض کرد گذاشت: «حال‌خوب‌های مثبت‌اندیش بی‌نیاز به زن خوب»

\*\*\*

یکی دو روزی بود که اثری از خان‌عمو در گروه نبود. نگرانش بودیم. هیچ‌کس از حالش خبر نداشت. در گروه آسیب‌شناسی نظرات زیادی مطرح بود. بالاخره

مجبور شدیم از زن خان‌عمو سراغش را بگیریم. معلوم شد رفته است ببیند می‌تواند یک قسمت از پول بازنشستگی‌اش را که در یکی از این موسسات مالی سرمایه‌گذاری کرده بود، زنده کند یا نه. زن عمو می‌گفت سه روز است خانه نیامده. با یک پتو و یک فلاسک چای بست نشسته است در موسسه و اعتراض مدنی می‌کند. بالاخره روز چهارم به اصرار ما حاضر شد یک عکس سلفی از خودش بفرستد که ما خیالمان راحت شود تمامیت عرضی‌اش (همان عرضی منظورم است نه ارضی. منظورم تمام عرض شکمش است) سر جایش است. دیدیم نشست است بین بقیه مال‌باختگان و یک مقوا هم گرفته است دستش. روی مقوا نوشته بود: «مطمئنم پول‌هایمان را بهمان می‌دهید. مطمئنم آدم‌های خوبی هستید.»

یکی از پسرعموها زیرش نوشته بود: «به‌هرحال برای کسی که امیدوار بود میرسلیم رئیس‌جمهور شود، آن قدرها عجیب نیست.» پدرم به نیابت از خان‌عمو بلاکش کرد.

\*\*\*

عمو توی گروه نوشت: «به نام آن که هستی نام از او یافت/ فلک جنبش زمین آرام از او یافت»

یکی از پسرعموها زیرش نوشت: «فعلاً که زمین دارد در همه جای مملکت می‌جنبد. فلک هم آن قدر آرام گرفته است که هوا دارد از فلان هم قهوه‌ای‌تر می‌شود.»

خان‌عمو نوشت: «به این فکر کنید که ممکن بود زلزله کرمانشاه تهران بیاید؛ زلزله تهران کرمانشاه.» یکی از عمه‌ها ساکن کرمانشاه است؛ شوهرش همان زیر نوشت: «خب؟» خان‌عمو که فهمید شوهرعمه‌ام خیلی مثبت فکر نمی‌کند، نوشت: «عوضش امنیت داریم.» تا سه روز خبری از خان‌عمو نبود.

\*\*\*

خان‌عمو و پدرم رفته بوده‌اند کلاس مثبت‌اندیشی. پدرم گفته است وقتی هر روز یک گوشه مملکت دارد زمین‌لرزه می‌آید، در اهواز مردم دارند به‌خاطر بدی هوا خفه می‌شوند، در بیشتر شهرها مردم به‌خاطر وضع بد مالی حال و روزشان بد است و سی و چند نفر آدم وسط آب‌های غریب توی یک کشتی نفت‌کش کشته شده‌اند، مثبت‌اندیشی کمی سخت است.

استاد مثبت‌اندیششان توضیح داده است که راه‌حل درست برای این‌طور مسائل این است که به این فکر کنند که همه چیز ممکن بود از این هم بدتر باشد. مثلاً ممکن بود هر ساعت یک گوشه مملکت زلزله بیاید، یا در اهواز همراه گرد و خاک دود تهران هم وجود داشته باشد، یا مردم شهرهای مختلف علاوه بر گرسنگی فلج اطفال هم داشته باشند، یا آن کشتی وسط تهران منفجر می‌شد. این‌طوری متوجه می‌شوید که اوضاع آن قدرها هم بد نیست. همان وقت با موبایل به استادشان خبر داده‌اند که برادرش در پرواز تهران یاسوج از دنیا رفته است. استاد بلافاصله زده است زیر گریه. همان وقت خان‌عمو به قصد دل‌داری گفته است: «به جنبه‌های مثبت قضیه فکر کنید. به این فکر کنید که ممکن بود همه برادرها و خواهرایان در هواپیمای تهران-یاسوج باشند.»

استادشان در جواب یک چیزهایی گفته است که حتی خان‌عمو هم رویش نمی‌شود برای ما تعریف کند.

\*\*\*

معلوم شد وضع چربی خون خان‌عمو خراب‌تر از چیزی است که فکر می‌کند. یعنی علاوه بر کله‌پاچه باید قید هر رقم گوشت قرمز دیگر را هم بزند. توی گروه عکس یک کاسه آبگوشت را گذاشت و زیرش چند تا شکلک گریه فرستاد.

پدرم زیرش نوشت: «به این فکر کن که همه چیز می‌توانست بدتر از این هم باشد.»

عمو نوشت: «چطور ممکن است از این بدتر باشد؟»

یکی از پسرعموها نوشت: «به این فکر کن که ممکن بود واقعا میرسلیم رئیس‌جمهور شود.»

خان‌عمو کلاً گروه خانوادگی‌مان را پاک کرد. من نمی‌دانم مثبت‌اندیش‌ها چرا تازگی‌ها این قدر بی‌جنبه شده‌اند.

مرور مهم‌ترین اتفاقات فوتبال جهان در سال ۱۳۹۶

# اشک‌ها و لبخندها

بازی را به نفع تیمشان تمام کنند، تمام شدند؛ از فرانچسکو توتی تا آندره پیرلو و الساندرو دل‌پیرو و اینزاگی. بازی با تساوی به پایان رسید؛ اشک‌های کاپیتان بوفون در انتهای این دیدار، و البته خداحافظی‌اش از تیم ملی، تلخی شکست را دو برابر کرد.

وضعیت هلند حتی از ایتالیا هم بدتر بود؛ در گروهشان نتوانستند نتایج خوبی بگیرند و به پلی‌آف هم نرسیدند. فرانسه به‌عنوان تیم اول راهی روسیه شد و سوئد هم که دوم بود، بعد از پیروزی مقابل ایتالیا مسافر جام جهانی شد. ستاره‌هایی چون آربین روبین و ممفیس دیپای هم نتوانستند به تیم کمک کنند و یک ناکامی بزرگ برای تیمشان رقم خورد. بدون شک یکی از مهم‌ترین رویدادهای امسال، صعود نکردن این دو تیم بزرگ اروپا به جام جهانی بود. خبر حذف این دو آن‌قدر تیترو یک و پررنگ شد، که دیگر کسی حواسش نبود از آمریکای جنوبی هم شیلی، قهرمان کوبا آمریکا نتوانست جواز صعود را بگیرد؛ شیلی حتی به پلی‌آف هم نرسید.

## پنجمین توپ طلای رونالدو

احتمالا ستاره‌هایی که امروز و در این دوره از تاریخ فوتبال بازی می‌کنند، جزو بدشانس‌ترین بازیکنان تاریخ فوتبال هستند! چون راستش را بخواهید، شاید اگر کریس رونالدو و لئو مسی نبودند، هرکدامشان می‌توانستند دست‌کم یک بار آن توپ طلا را بالای سر ببرند و به افتخاراتشان اضافه کنند. ستاره‌هایی نظیر نیمار، ابراهیموویچ، ژاوی، اینیستا و چندین و چند بازیکن دیگر. طی یک دهه اخیر، این دو فوق ستاره پرتغالی و آرژانتینی بودند که توپ‌ها را بین خودشان تقسیم کردند. این بار هم نوبت رونالدو بود که توپ طلا را از آن خودش کند و در این زمینه هم با مسی برابر شود. این دو که رقابت تنگاتنگی با هم دارند و مدام در حال رکوردشکنی هستند، در کسب توپ طلا اجازه نفس کشیدن هم به بازیکنان

سال ۱۳۹۶ هم بار و بندیش را جمع کرد و رفت و برای ما فوتبالی‌ها یک مشت خاطره به جا گذاشت. سالی که گذشت، با وجود این‌که نه جام جهانی داشت، نه جام ملت‌های اروپا و آسیا، اما پر بود از اتفاقات مهم در مستطیل سبز. فوتبال همین است، غافل‌گیر می‌کند؛ برای تیم‌های بزرگ نتیجه‌هایی اتفاق می‌افتد که انتظارتان را ندارد، و گاهی تیم‌های بی‌نام‌ونشان دست به خلق شگفتی می‌زنند. سال قبل هم نتیجه‌های غیرقابل تصور و اتفاقات عجیب کم نداشت. حالا قرار است سری بزنیم به همین رویدادها و مهم‌ترین‌هایش را برایتان تعریف کنیم.

## دبل مادریدی‌ها

سه ماه بعد از سال ۹۶ نشستیم پای تماشای فینال لیگ قهرمانان اروپا تا ببینیم مدافع قهرمانی فصل قبل می‌تواند قهرمان سری آ ایتالیا را از پیش رو بردارد یا نه. یوونتوسی‌ها لباس همیشگی خودشان را بر تن داشتند، ولی رئالی‌ها با پیراهن و شورت ورزشی بنفش به زمین آمدند. اما نکته بازی رنگ جالب توجه رئالی‌ها نبود؛ ویژگی مهم این دیدار آخرین فرصت جی‌جی بوفون برای به دست آوردن این جام به حساب می‌آمد. دروازه‌بان متعصب یووه با توجه به بالا رفتن سنش و زمزمه‌های خداحافظی‌اش، خیلی سخت بود که بتواند باز هم در چنین موقعیتی قرار بگیرد. در نتیجه این به نوعی آخرین شانسش برای فتح لیگ قهرمانان بود. کاپیتان درون دروازه ایستاد تا مانع گل‌زنی ستاره‌های تیم کهکشانی‌ها شود.



رئال همیشه نشان داده که بازی‌هایش در لیگ قهرمانان متفاوت و البته درخشان‌تر از هر رقابت دیگری است. چندان اهمیت ندارد در کجای جدول لالیگا ایستاده‌اند یا در جام حذفی مانده‌اند یا نه؛ عرصه اصلی آن‌ها در جام باشگاه‌های اروپاست. در این بازی هم گل اول را آن‌ها زدند و پیش افتادند. اما چند دقیقه بعد بازیکنان یووه با چند پاس خوب و درنهایت مانژوکیچ با حرکتی آکروباتیک به زیبایی دروازه ناواس را باز کرد. امیدها برای کاپیتانشان یک بار دیگر جان گرفت. اما در نیمه دوم شوت کاسمیرو با تغییر جهت وارد دروازه بوفون شد. کریس رونالدو با زدن گل سوم، نسخه یووه را پیچید. گل دقایق پایانی هم فقط شکست را سنگین‌تر کرد. رئال با تکرار قهرمانی‌اش باز هم رکورد زد و این بار در لیگ قهرمانان اروپا دبل کرد. ناامیدی و چهره خسته بوفون در پایان این بازی، یکی از قاب‌های مهم و البته ناخوشایند برای هواداران او و یووه بود.

## ناکامی و شگفتی

سالی که گذشت، برای بوفون با خاطره‌های خوبی همراه نبود. تیم ملی ایتالیا برای صعود به جام جهانی ۲۰۱۸ روسیه در گروه سختی قرار گرفت و نتوانست تیم فوق‌العاده اسپانیا را کنار بزند و با ایستادن در مقام دوم، برای صعودش دل‌خوش به مرحله پلی‌آف شد. قرعه بد یک بار دیگر هم نصیب آن‌ها شد؛ این بار باید روبه‌روی سوئد می‌ایستادند. سوئد با این‌که ستاره بی‌نظیرش، ابراهیموویچ را در ترکیب نداشت، در بازی رفت موفق به کسب پیروزی شد. تمام امیدهای لاجوردی‌پوشان ماند برای بازی برگشت. ولی در این بازی خبری از آن ایتالیایی که ما می‌شناختیم، نبود. آن نسل از ستاره‌هایی که به‌تنهایی می‌توانستند





دیگر نمی‌دهند! هرچند رونالدو در اواخر سال ۲۰۱۷ کمی دچار افت شد و موتور گل‌زنی‌اش درست کار نکرد و تیمش هم به رده چهارم و پنجمی در لالیگا رسید، اما به دلیل افتخارات تیمی (قهرمانی در لالیگا و لیگ قهرمانان اروپا) موفق شد برای پنجمین بار توپ طلا را به دست بیاورد. از همین حالا چشم‌ها منتظرند تا این دو را در میدان جام جهانی ببینند؛ مهم‌ترین افتخاری که یک بازیکن می‌تواند به دست بیاورد، قهرمانی در این بازی‌هاست که هیچ‌کدام از این دو فعلاً نتوانسته‌اند به چنگ بیاورند. هرچند مسی در دوره قبلی تا یک قدمی‌اش هم رفت، اما باز هم در فینال ناکام ماند. موفقیت هر کدام از تیم‌های این دو اعجوبه فوتبال نقش تعیین‌کننده‌ای در اهدای توپ طلای بعدی به هر یک دارد. رونالدو با توجه به بالا رفتن سنش، این دوره آخرین فرصت و شانس او برای فتح جام جهانی است. ضمن این‌که پرتغالی‌ها هم چشم امیدشان به اوست، چراکه اگر او از تیم خداحافظی کند، معلوم نیست چندین سال دیگر باید انتظار بکشند تا بازیکنی شبیه به او در پرتغال زاده شود.

### معجزه نیوکمپ

من مدام تعجب می‌کنم وقتی بعضی‌ها می‌پرسند چرا فوتبال تا این حد طرفدار دارد. جواب دادن به این سوال از گل زدن به یک دروازه خالی هم ساده‌تر است و تعداد جواب‌ها آن‌قدر زیاد است که در این‌جا نمی‌شود تمامشان را گفت. این‌بار بگذارید یک طرفدار فوتبال سوال بپرسد؛ کدام ورزش در جهان تا این حد به زندگی نزدیک است؟ این غیرقابل پیش‌بینی بودن، این در لحظه اتفاق افتادن و این شگفتی تنها در مستطیل سبز رقم می‌خورد. زمانی که پاریسن ژرمن در زمین خودش و مقابل تماشاگران پرشورش، درحالی‌که خودشان هم باورشان نمی‌شد، با چهار گل بارسلونا را در هم کوبیدند، خود را در مرحله بعد می‌دیدند. آن‌ها فقط باید یک نوک پا می‌آمدند بارسلون و ۹۰ دقیقه منتظر می‌ماندند تا صعودشان را نهایی کنند. هواداران آبی‌اناری‌ها شاید در بهترین حالت به فکر یک پیروزی خفیف بودند تا کمی از رنج آن شکست بکاهد.

سوت شروع بازی که زده شد، بارسلونا مثل همیشه توپ و میدان را در دست گرفت و در همان دقایق ابتدایی بازی اولین گل را وارد دروازه کرد. با آن شور و حرارتی که در سوارز برای بازگشت سریع به میدان برای شروع دوباره بود، همه با خودشان می‌گفتند یعنی امکان دارد بتوانند سه گل دیگر هم بزنند؟ یک گل دیگر در نیمه اول، این امید را پررنگ‌تر کرد. بازیکن‌ها به رختکن رفتند. معلوم نیست در این فاصله و در رختکن، سرمربی پاریسی‌ها چه حرف‌هایی به شاگردانش زد و چه گفت. آیا واقعا ترسیده بود؟ به‌هرحال نیمه دوم با امید و ترس دو طرف شروع شد. حمله بارسای‌ها ادامه داشت تا این‌که یک پنالتی برایشان گرفته شد. مسی با گل کردن این ضربه اختلاف را به حداقل رساند. حالا دیگر چیزی تا جبران آن شکست باقی نمانده بود. اما ادینسون کاونانی همه معادله‌ها را بر هم زد؛ گل او باعث شد بارسای‌ها برای صعود نیاز به سه گل دیگر داشته باشند. لحظه‌ای که توپ را به تور چسباند، معنی «سکوت مرگ‌بار» در ورزشگاه را با تمام وجود می‌شد حس کرد. در دقیقه ۸۸ نیمار توانست روی یک ضربه زیبا دروازه پاریسی‌ها را باز کند. چند دقیقه بعد روی تیزهوشی و اشتباه مدافع، یک پنالتی دیگر به نفع بارسا گرفته شد و گل پنجم هم رقم خورد. و مگر می‌شود آن لحظه ارسال نیمار و پرش سرخیو روبرتو در دقیقه ۹۶ را فراموش کرد؟ وقتی فردوسی‌پور گفت تمام تنم دارد می‌لرزد، حرف دل خیلی از هواداران فوتبال را به زبان آورده بود. بارسا یک بازگشت

تاریخی و ماندگار را به نمایش گذاشت؛ کاری که برای اولین بار یک تیم توانست انجام دهد. یادتان باشد هروقت در زندگی احساس ناامیدی کردید، خلاصه بازی برگشت بارسلونا و پاریسن ژرمن را ببینید.

### گران‌ترین انتقال تاریخ

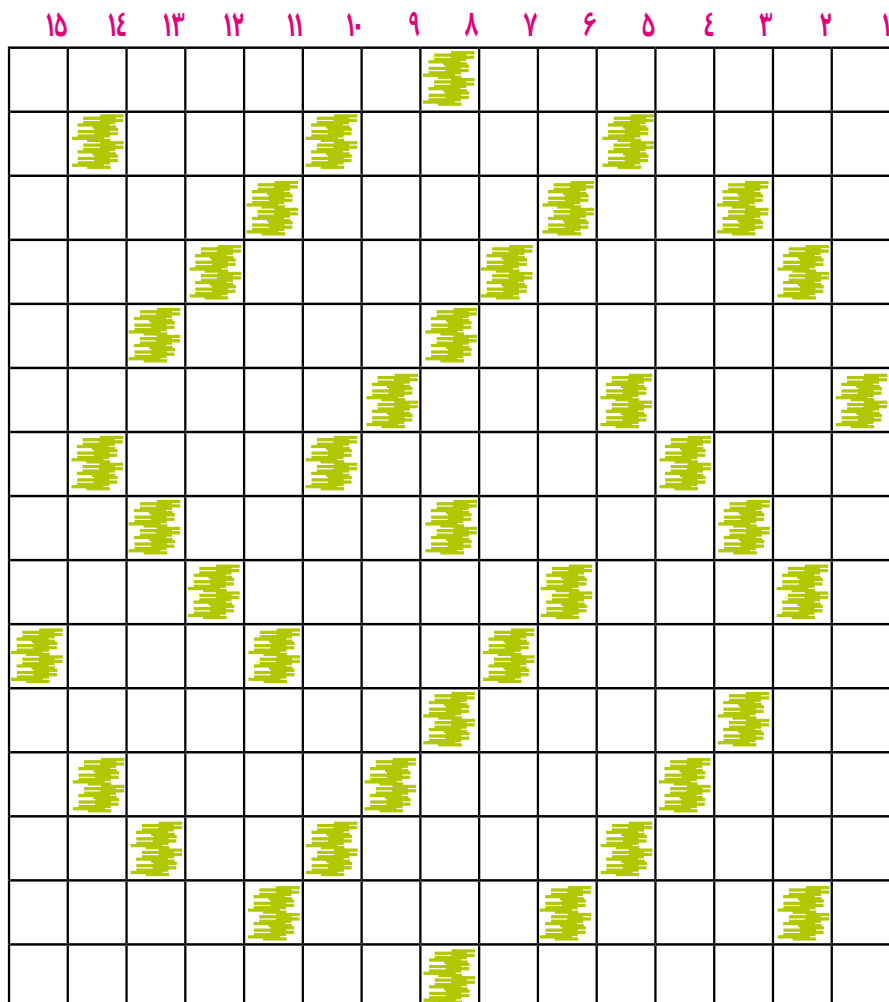
خیلی عجیب است همان باشگاهی که نیمار در آن بازی فوق‌العاده جذاب و تماشایی روز تلخی برایش رقم زد، بیاید سراغ خریدنش. جادوی پاهای این بازیکن تکنیکی برزیلی، چشم پاریسی‌ها را گرفت. مدت‌ها شایعه و حرف و حدیث درباره پیوستن نیمار یا نرفتنش شکل گرفته بود. موضوع اصلی هم مثل همیشه پول بود و هزینه بالایی که باشگاه متمول می‌بایست به بارسا پرداخت می‌کرد. رقم آن‌قدر نجومی بود که کسی باور نمی‌کرد چنین اتفاقی بیفتد. اما مالک باشگاه ظاهراً دست‌بردار نبود و می‌خواست این‌بار پاریسن ژرمن ثابت کند هیچ چیزی غیرممکن نیست؛ حتی این انتقال گران. آن‌ها مبلغی بیشتر از ۲۰۰ میلیون یورو به بارسلونا پرداخت کردند تا این انتقال شکل واقعی به خودش بگیرد. نیمار رفت و شماره ۱۰ را بر تن کرد. مقدار بالای هزینه انتقال او، تا حدی بود که روی بازار خرید و فروش بازیکنان دیگر هم تاثیر گذاشت. در آخرین روزهای سال ۲۰۱۷ باشگاه لیورپول برای مدافع ساهمپتون ۷۵ میلیون پوند هزینه کرد و ویرجیل فن‌دایک به گران‌ترین مدافع تاریخ فوتبال تبدیل شد. هرچند نیمار در ابتدای ورودش به این تیم با کاونانی کمی به مشکل خورد، اما کم‌کم این تنش‌ها هم برطرف شد و حالا جزو بهترین گل‌زنان لیگ یک فرانسه است.

### خداحافظی طولانی

سالی که گذشت، یک ویژگی و نکته دیگر هم داشت، و آن هم خداحافظی چند ستاره فراموش‌نشده دنیای فوتبال است. بازیکنانی که هر تماشاگری با بازی‌شان زندگی کرد، با هر گلی که می‌زدند، خاطره می‌ساخت و بعد از هر بازی، چند روز انتظار می‌کشید تا بازی چشم‌نوازش را باز هم ببیند. معلوم نیست چه مدت باید صبر کنیم تا کسی مثل کاکا در برزیل پیدا شود؛ با آن تکنیک نایش و آن پا به توپ شدن‌های بی‌نظیر. بیشتر از ما، میلانی‌ها منتظرند چنین بازیکنی دوباره پیراهن قرمز و مشکی را بر تن کند و روزهای اوج آن‌ها را به یادشان بیاورد. یا به‌طور مثال، ایتالیایی که حالا باید حسرت یادش نماند حضور نداشتن در جام جهانی را بخورد، چقدر باید منتظر بماند تا یک بازیکن مهندس مانند آندره پیرلو متولد شود و در میانه میدان همه چیز را به دست بگیرد و هر ضربه آزادش و هر پاس در عمقش بوی گل بدهد. این‌ها کسانی هستند که نبودنشان بدجور توی ذوق می‌زند. در سالی که گذشت، گلابداتور رم هم کفش‌هایش را آویخت و رفت تا شاید او را در قامت سرمربی تیم ببینیم، بلکه از دل‌تنگی‌مان کم شود. فرانچسکو توتی کاری کرد که نتوانی دوستش نداشته باشی، نتوانی در روز خداحافظی‌اش با دیدن اشک‌هایش، احساساتی نشوی. انگلیس و چلسی هم با لمپارد خداحافظی کردند. راستی مگر می‌شود هافبک باشی و این‌قدر گل‌زن؟! فرانک به ما ثابت کرد می‌شود. در فوتبال هیچ چیزی غیرممکن نیست؛ فقط گاهی لازم است بازیکنی این موضوع را به ما یادآوری کند. این بازیکن می‌تواند یک مهاجم باشد، یا یک مدافع مثل فیلیپ لام. یک آلمانی تمام‌عیار. عقاب‌ها در جام جهانی روسیه باید به فکر یکی باشند تا قدری جای خالی او را پر کند.



## افقی



۱. آلی - دارای تخصص با مدرک کاردانی
۲. آبی بسیار بزرگ - شکلی هندسی - بانگ
۳. میوه خوب - خون - مقصود - طلاساز
۴. ابریشم - مضحک - فلز لحیم کاری
۵. تربیت معلم سابق - رخت - پهلوان
۶. معدنچی دنبال آن است - برای، جهت - باغ معروف افلاطون
۷. ابوی - دستبند زینتی خانمها - دام
۸. زرد آب، صفر - مخفف و بلاگ - پایه، رکن - آب آذری
۹. میوه تلفنی - رنگ گیاهی - صواب
۱۰. بلدراه - خو گرفته، آموخته - پاره آتش
۱۱. اساس - سویچ ساعتی - مبحث حرکت اجسام
۱۲. مخفف لیکن - تیر - گلی زیبا
۱۳. قانون جنگیزی - معاون مدرسه - من و شما - راز نهفته
۱۴. بخشیدن - از توابع اردیبل - وسیله ای در آزمایشگاه
۱۵. مخترع ایتالیایی رادیو - پایانه

## عمودی:

۱. سد - نظریه ای که به لزوم کثرت عناصر و عوامل در جامعه و مشروعیت منافع آنها باور دارد
۲. جاده - محل تمرین یا تفریح دانش آموزان یا ورزشکاران - قاره زرد
۳. مظهر زیبایی طبیعت - جان پناه - سودای ناله - جمع کسر
۴. تفکر - دراز، کشیده - از مصالح
۵. مژه ترش و شیرین - یکی از ترکیبات آلومینیوم که در طبیعت به صورت بلورین موجود است - شامه نواز
۶. دریا - شهری مذهبی در عراق - مرکز کشور اردن
۷. رنگی ترکیبی - حداد - منسوب به روان
۸. ستاره سهیل - جوی خون - سمت و سو - فرو خوردن خشم
۹. با یکدیگر داد و ستد کردن - فراوان، بسیار - مرده
۱۰. ابریشم رنگین - از نژادهای هندو - متضاد ماده
۱۱. بوی رطوبت - از گیاهان بومی قاره آمریکا - همه دارند
۱۲. گونه ای از گربه سانان - محوطه ای برای اجتماع افراد زیاد - طراوت

۲- در تصویر چند چهره می بینید؟



۱۳. دزد - عدد روستا - هاله ماه - کاروانه

۱۴. نوعی فرش پشمی - جزیرهای در جنوب - خانه

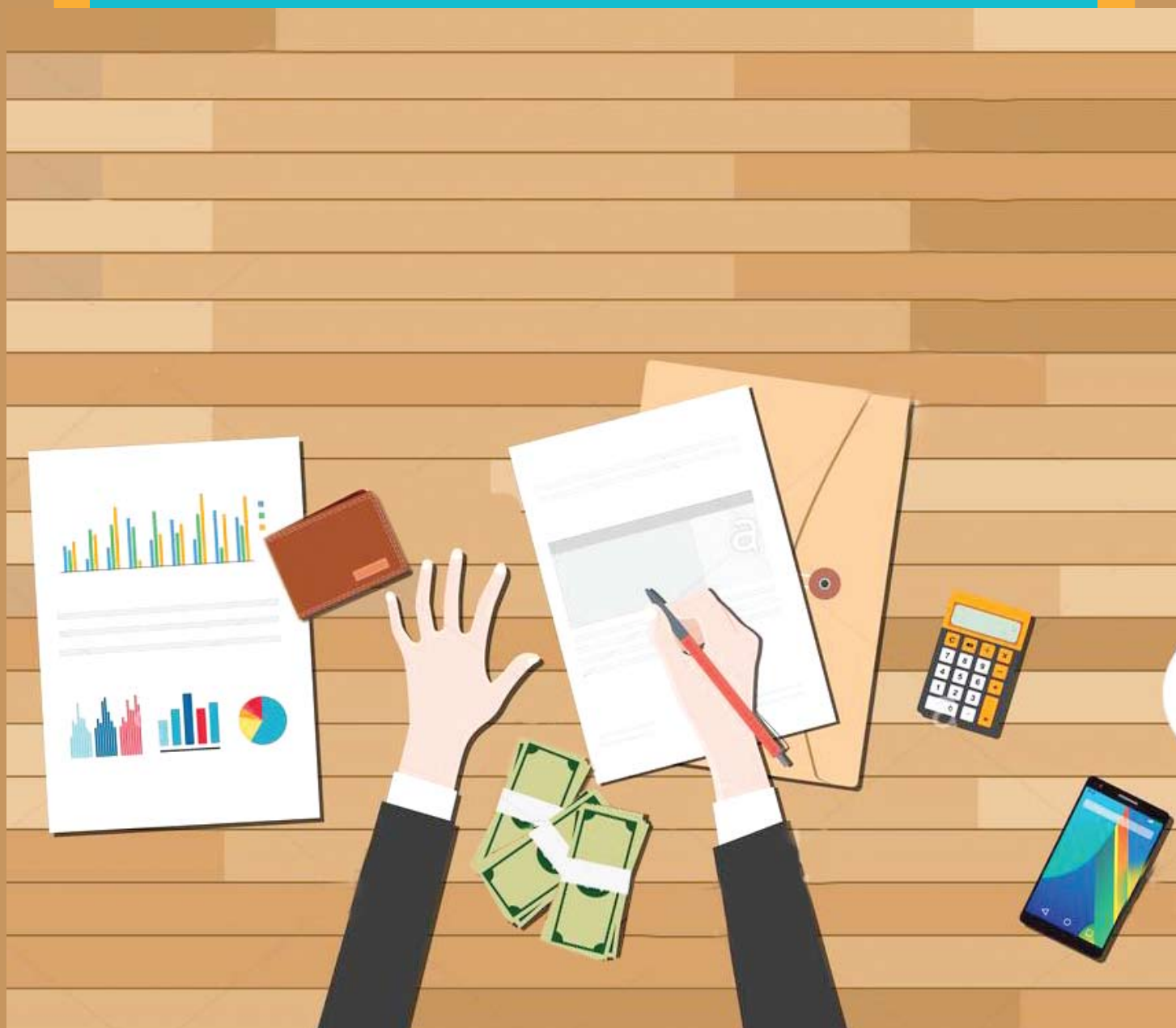
۱۵. دارای مزیتی علاوه بر مزیت سابق - اتحادیه ای مرکب از چند شرکت یا موسسه اقتصادی برای در دست گرفتن بازار و نرخها

## ۱ معمای درصد مساحت رنگی!

چند درصد از این ۱۰ ضلعی منتظم، رنگ شده است؟



- الف) ۳۰٪
- ب) ۳۵٪
- ج) ۴۰٪
- د) ۴۵٪
- ه) ۵۰٪



## قطب‌نمای تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری

مربوط به مطلب صفحه ۲۶ و ۲۷ همین شماره





شرکت سرمایه‌گذاری  
خوارزمی (سهامی عام)

## ثروت‌آفرینی پایدار برای نسل‌ها

فعال در حوزه‌های:

- ♦ انرژی
- ♦ نفت، گاز و پتروشیمی
- ♦ بانکداری
- ♦ واسطه‌گری مالی
- ♦ فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ♦ صنعت ساختمان
- ♦ صنایع دارویی
- ♦ بیمه
- ♦ صنایع معدنی
- ♦ بازرگانی
- و سایر بازارهای کسب و کار

تهران • سعادت آباد • بلوار فرهنگ

• بعد از تقاطع نیایش • پلاک ۱۸ • کد پستی: ۱۹۹۸۸۳۳۷۱۷

تلفن: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۸۳

فاکس: ۰۲۱-۸۸۵۶۹۲۷۹

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

[info@kharazmi.ir](mailto:info@kharazmi.ir)