کسب و کار

# مدیر بیش از حد دلسوز چه آسیب‌هایی ایجادمی کند؟

در سال‌ها تجربه کاری‌ام، با نمونه‌های زیادی از مدیرانی مواجه شده‌ام که زیردستان خود را مورد سوءاستفاده و تحقیر قرار دادند. اما آیا ممکن است مدیری پیدا شود که بیش از حد خوب و مهربان باشد؟ بسیاری از مخاطبان که به پرسشنامه اخیر من پاسخ داده‌اند می‌گویند بله آنها دهها نمونه از مدیرانی را برایم مثال زدند که دوست‌داشتنی بودنشان مانع از برخورد موثرشان با مشکلات شده است. یکی از آنها با نام کاربری «لرمه» که در حوزه آموزش در ویسکانسین کار می‌کرد می‌گفت: «مدیری داشتم که آدم فوق‌العاده‌ای بود: انسانی عمیقا شریف. فقط مشکل اینجا بود که انجام دادن کارم را برایم بسیار سخت کرده بود. او تلاش می‌کرد دیدگاه همه را درک کند و این به حدی بود که نمی‌توانست هیچ تصمیمی بگیرد.»

این مدیر، یک بار در برگه ارزیابی عملکرد یکی از کارکنان، پیشنهادهایی برای بهبود عملکردش نوشته بود. کارمند مربوطه وقتی متوجه شد، به او اعتراض کرد. مدیر نیز برای آنکه مبادا به کارکنان برخورد، اعلام کرد که «او این به بعد، فرآیند ارزیابی استاندارد نداریم.» لرمه می‌گوید: «او از یکسو از من می‌خواست به مشکلات عملکرد آن نیروی کار رسیدگی کنم. اما از سوی دیگر، اجازه نمی‌داد مشکلات عملکرد کارکنان را مستند کنم.» بعضی دیگر از مخاطبان نیز می‌گفتند که خودشان، آن «ام خوبه» هستند. یکی از آنها به نام آمُدا که بازنشسته دانشگاه هولیتز بوده، می‌گفت: «متاسفانه، من آن شخص بودم.» او خودش را «خراری از درگیری» وصف می‌کند و می‌گوید: «من واقعا از مسوولیت و کنترل داشتن بر دیگران متنفرم و اگر کسی در انجام وظایفش کوتاهی کند، بلد نیستم به او بفهمانم که باید وظیفه‌اش را انجام دهد.» او زمانی که در دهه ۲۰ زندگی‌اش در یک شبکه رادیویی کار می‌کرد، مسوول نظارت بر دستیار نویسنده بود. آمُدا می‌گوید: «او از زیر کار در می‌رفت، به جای آنکه در اتاق تولید، کارش را انجام دهد روزانه می‌خواند و به طور کلی، آدم بی‌نظم و انضباطی بود.» وقتی مدیر شبکه تصمیم به اخراج آن کارمند گرفت، آمُدا دلش برای او سوخت و سعی کرد رای مدیر را بزند مدیر از اخراج او صرفنظر کرد. هرچند در نهایت، آن کارمند اخراج شد. و آمُدا نیز از آن به بعد دیگر هیچ‌وقت شغلی که نیاز به مدیریت آدم‌ها داشت را قبول نکرد.

من حس و حال آمُدا را می‌فهمم. من هم در دهه بیست زندگی‌ام مدیر بودم و خاطرم هست که اجازه می‌دادم کارکنان، کارهایی که کاملا از عهده‌شان برنمی‌آمد انجام ندهند. حاضر بودم از بی‌مسوولیتی‌شان چشم‌پوشی کنم اما ریسک نکنم که یک وقت از من ناراحت نشوند. ترجیح می‌دادم فرض کنم که دارند درست متّکل خودم، تمام تلاششان را می‌کنند و خب، من هم مثل آمُدا از درگیری بیزارم. «کیم اسکات» نویسنده کتابی به نام «صداقت بی‌پرده» این پدیده را «دلسوزی بی‌راگو» می‌نامد (مثل دوستی خاله خرسه!) او راگو را برخورد را به صورت نمودار ترسیم می‌کند که یک محور آن، نشان دهنده میزان «دلسوزی شخصی» و محور دیگر، «چه چالش کشیدن مستقیم» است. دلسوزی کم و به چالش کشیدن افراطی، متجر به چیزی می‌شود که او نامش را «بی‌خانمانگی زنده» می‌گذارد. برعکس آن، دلسوزی و اهمیت بیش از حد به احساسات مردم است تا حدی که او به چالش کشیدن آنها اجتناب کنید. حتی وقتی که به آن نیاز دارند. اما مسوول اینجاست که چطور ممکن است دلسوزی با همدلی، «بی‌راگو» باشد؟ مگر رهبری همدلانه، راه جدیدی برای پیدا کردن دوستان بیشتر و تاثیرگذاری بر دیگران نیست؟ همدلی به معنای اجتناب از بیان حقایق سخت نیست، بلکه یعنی حقایق را به شکلی دلسوزانه به «شنونده» انتقال دهیم، به طوری که احترامش حفظ شود و فضایی برای ارائه بازخورد و انعطاف‌پذیری ایجاد کند. این تفاوت میان «ام خوبه» و کسی است که کارش را درست انجام می‌دهد. اما چرا سبک مدیریتی «دلسوزی بدون به چالش کشیدن»، بیشتر آسیب‌زاست تا مفید؟

۱- این سبک هیچ کس را فریب نمی‌دهد. مردم معمولا وقتی یک بازخورد متینت، غیرصادقانه باشد یا بخشی از حقایق را پنهان کند، متوجه می‌شوند. «جونی بوش» پرستار است. او سابقا برای پزشکی کار می‌کرد که مهربان‌ترین پزشک دنیا بود و همیشه برای دیگران خودش را به آب و آتش می‌زد و فکر می‌کرد بقیه هم همین کار را می‌کنند اما بوش می‌گوید: «مشکل اینجا بود که رئیس من از ارائه بازخورد منفی و انتقاد، اجتناب می‌کرد. نمره ارزیابی من همیشه در همه زمینه‌ها «ا» بود. حرکت مهربانانه‌ای بود اما واقعا باز خورد نبود.»

۲- این رویه، کارکنان ممتاز را دلسرد می‌کند. گرچه رئیس بوش، فقط از کار او تعریف می‌کرد اما او تقریبا مطمئن بود که بقیه هم همان نمره بی‌نقص را گرفته‌اند. او می‌گوید: «حس می‌کردم کارهای اضافه‌ای که گاهی انجام می‌دادم اصلا دیده نمی‌شود.»

[Karla L. Miller, May 4, 2025 at 12:10] Nastaran

۳- بافت می‌شود شخص دیگری تبدیل به «ام بد» شود. «دلا» یکی از فعالان حوزه سرگرمی در لس‌آنجلس است. او مدیر سابقش را به مهمانداری بفرزه و خوش‌برخورد تشبیه می‌کند که در حالی که هواپیما در حال سقوط است و تمام موتورها در حال سوختن‌اند با مهمان‌ها خوش و بش می‌کند از آنها پذیرایی می‌کند و به آنها پتو می‌دهد. او می‌گوید: «بوش در کنارش لذت‌بخش بود اما از انجام سادترین کارهای اجرایی ناتوان بود.» وقتی آن مدیر اخراج شد دلا جایش را گرفت. وقتی تلاش کرد اوضاع کسب‌وکار را بهبود دهد، با مقاومت کارکنان مواجه شد او می‌گوید: «همه دلشان برای پذیرایی‌ها تنگ شده بود و با من مثل یک خائن رفتار می‌کردند.» «کوین دی آنجلیس»، مهندس برق بازنشسته، می‌گوید سابقا برای رئیسی کار می‌کرد که او را اینگونه توصیف می‌کند: «چه عنوان یک انسان، بسیار محبوب بود اما در زمینه مدیریت به شدت بی‌کفایت بود. او به یکی از کارکنان اجازه می‌داد به بقیه زور بگوید و نظرش را به همه تحمیل کند. بیشتر وقتش را در بیرون شرکت می‌گذراند تا مجبور نشود به این مشکل رسیدگی کند. سایر اعضای گروه یا به تیم‌های دیگر می‌رفتند یا یک شرکت دیگر. سپس مدیر جدید آمد که جسارت داشت و به مساله ورود کرد. رفتار کارمند زورگو مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایتا از تیم رفت» کوین در ادامه می‌گوید: «آنهایی جلبه‌جایی نیروها در تیم متوقف شد» به چالش کشیدن مستقیم کارمندی که عملکرد ضعیف دارد، محبتی در حق خودش نیز هست. هیچ‌کس انتقاد شنیدن را دوست ندارد اما تصور کنید چقدر سخت‌تر است اگر این حرف‌ها را از یک غریبه بشنوید که نه شما را می‌شناسد نه به شما اهمیت می‌دهد؟ به خصوص اگر مدیر «مهربانان» ما مدها یا حتی سال‌ها سکوت کرده باشد و اجازه داده باشد بدون هیچ تلنگری، روال اشتباه را ادامه دهید. طوری که اصلا متوجه نشده باشید که یک جای کارتان می‌لنگد. حالا چطور میان دلسوزی و به چالش کشیدن تعادل برقرار کنیم؟ اسکات پیشنهاد می‌کند که فرهنگ صداقت محترمانه را بین کارکنان ترویج کنید و خودتان هم بازخورد صریح را آنها بخواهید تا نشان دهید که این یک انتظار یکطرفه نیست و خودتان هم توانایی و ظرفیت شنیدن انتقاد را دارید. بازخورد سازنده اگر در فرهنگ شرکت نهادینه شود و بین لایه‌های از تحسین صادقانه مطرح شود، راحتتر پذیرفته می‌شود. و در پایان، درسی که خودم با سختی آموختم: بیذیرید که نقدها و تصمیماتتان همیشه با استقبال و تشویق روبه‌رو نخواهند شد اما گاهی همین مقاومت، یعنی رسیدگی به مشکل بسیار بهتر از حفظ آرامش ظاهری است. اگر این طور نبود، می‌توانستید همچنان در نقش «رئیس مهربان» باقی بمانید.

نویسنده: Karla L. Miller

مترجم: مریم مرادخانی

## هم‌زمان با سالروز آزادی خرمشهر

# پروژه‌های مسکن و شهرسازی طرح جوانی جمعیت بهره‌برداری و واگذار شد

**هم‌زمان با سالروز آزادی خرمشهر با حضور رئیس جمهور و وزیر راه و شهرسازی پروژه‌های مسکن و شهرسازی شامل ۳۴ هزار و ۵۲۱ واحد مسکونی، ۴ پروژه بازآفرینی و ۱۱ هزار و ۵۰۰ قطعه زمین طرح جوانی جمعیت بهره‌برداری و واگذار شد.**

**به گزارش پیام آشنا** دیروز ۳ خرداد هم‌زمان با آزادسازی خرمشهر با حضور مسعود پزشکیان رئیس جمهور، فرزانه صادق وزیر راه و شهرسازی و معاونان وزیر راه و شهرسازی و دیگر مسئولان، ۴۳ هزار و ۵۲۱ واحد مسکونی که ۱۴ هزار و ۵۲۱ واحد آن شهری و ۲۹ هزار واحد آن روستایی است، همچنین ۴ پروژه بازآفرینی و ۱۱ هزار و ۵۰۰ قطعه زمین طرح جوانی جمعیت با ارزشی معادل بالغ بر ۳۷ هفت افتتاح شد و به بهره‌برداری رسید.

### بهره‌برداری از ۴۳ هزار و ۵۲۱ واحد مسکن شهری و روستایی به ارزش ۳۵ هفت

بر اساس اعلام معاونت مسکن و ساختمان، جزئیات ۴۳ هزار و ۵۲۱ واحد مسکونی که ۱۴ هزار و ۵۲۱ واحد آن شهری و ۲۹ هزار واحد آن روستایی به ارزش ۳۵ هفت است شامل: افتتاح ۱۳ هزار و ۳۴۸ واحد مسکونی شهری به ارزش ۱۷۳ هفت، افتتاح یکهزار و ۱۷۳ واحد مسکونی در شهرهای جدید پردیس و پرند و یک باب کلانتری به ارزش ۱۵ هفت، افتتاح ۲۹ هزار مسکن روستایی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در ۳۱ استان کشور به ارزش ۱۵۹ هفت است.

### واگذاری ۱۱ هزار و ۵۰۰ قطعه زمین طرح جوانی جمعیت به ارزش ۲ هفت

همچنین، ۱۱ هزار و ۵۰۰ قطعه زمین طرح جوانی جمعیت به ارزش ۲ هفت و ۴ پروژه بازآفرینی شهری با مجموع ۲ هزار و ۵۰۰ مترمربع زیربنا به ارزش بالغ بر ۹۸ میلیارد تومان در بخش مسکن افتتاح شد و به بهره‌برداری رسید.

همچنین، بر اساس اعلام معاونت شهرسازی و معماری، ۱۶.۲ هزار هکتار زمین مورد نیاز بخش مسکن در قالب الحاق بیش از ۱۵۰ قطعه زمین در شهرهای کشور تامین شد.

### افتتاح ۴ پروژه بازآفرینی شهری به ارزش بیش از ۹۸ میلیارد تومان

۴ پروژه با مجموع ۲ هزار و ۵۰۰ مترمربع زیربنا به ارزش بالغ بر ۹۸ میلیارد تومان توسط شرکت بازآفرینی شهری ایران افتتاح شد. پروژه محوری این شرکت سرای محله فیض آباد به ارزش ۵۵ میلیارد تومان در شهر کرمانشاه است که با حضور عبدالرضا گلپایگانی معاون وزیر راه و شهرسازی و مدیرعامل شرکت بازآفرینی شهری ایران به بهره برداری رسید. پروژه‌های انجام شده توسط سازمان ملی زمین و مسکن شامل ۱۳ هزار و ۳۴۸ واحد مسکونی به ارزش ۱۷۳ هفت است که افتتاح شد علی نبیان معاون وزیر راه و شهرسازی و مدیرعامل سازمان ملی زمین و مسکن ۱۸۷ واحد مسکونی به ارزش ۲۴۳ میلیارد تومان از مجموع پروژه‌های احداث شده در بیرجند خراسان جنوبی بهره‌برداری و تحویل متقاضیان شد.

### پروژه‌های انجام شده توسط شرکت عمران شهرهای جدید نیز که به بهره‌برداری رسید

شامل یکهزار و ۱۷۳ واحد مسکن حمایتی در شهرهای جدید و یک باب ساختمان کلانتری در شهر جدید علوی به ارزش ۱۵ هفت است. شهرام ملکی معاون وزیر راه و شهرسازی و مدیرعامل شرکت عمران شهرهای جدید با حضور در پرند ۲۸۸ واحد مسکن حمایتی خانواده ایثارگران به ارزش ۳۷۵ میلیارد تومان را افتتاح کرد. از ۱۱۷۳ واحد حمایتی شهرهای جدید ۲۸۸ واحد مسکن حمایتی خانواده ایثارگران در پرند و ۸۸۵ واحد در فازهای مختلف شهر جدید پردیس است همچنین یک واک کلانتری نیز در شهر علوی توسط شرکت عمران شهرهای جدید احداث و تحویل همکاران نیروی انتظامی شد. همچنین، دیروز ۳ خرداد با حضور رییس جمهور، وزیر راه و شهرسازی و غلامرضا صالحی رییس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی ۲۹ هزار مسکن حمایتی به بهره‌برداری رسید.

واحدهای روستایی که در استان های سراسر کشور توسط بنیاد مسکن احداث شده و امروز به بهره برداری رسید شامل: یکهزار و ۷۷۷ واحد در آذربایجان شرقی ، آذربایجان غربی یکهزار و ۶۵۲ واحد، اردبیل ۷۷۵ واحد، اصفهان یکهزار و ۳۰۰ واحد، البرز ۸۰ واحد، ایلام ۴۲۱ واحد، بوشهر ۶۶۸ واحد، تهران ۱۲۲ واحد، چهارمحال و بختیاری ۷۷۰ واحد، خراسان جنوبی ۶۲۶ واحد، خراسان رضوی یکهزار و ۷۰۲ واحد، خراسان شمالی یکهزار و ۱۹۹ واحد، خوزستان یکهزار و ۴۸۶ واحد، زنجان ۹۱۷ واحد، سمنان ۲۷۴ واحد، سیستان و بلوچستان یکهزار و ۶۵۷ واحد، فارس ۳ هزار و ۴۰۰ واحد، قزوین ۶۲۴ واحد، قم ۵۷ واحد، کردستان ۴۸۷ واحد، کرمان یکهزار و ۶۸۷ واحد، کرمانشاه ۵۹۳ واحد، کهگیلویه و بویراحمد ۷۲۸ واحد، گلستان یکهزار و ۵۱ واحد، گیلان یکهزار و ۱۶۱ واحد، لرستان ۹۶۷ واحد، مازندران، یکهزار و ۳۶۶ واحد، مرکزی ۵۶۳ واحد، هرمزگان ۷۷۳ واحد، همدان ۸۹۸ واحد و یزد ۲۵۹ واحد است.

# دوره‌های تخصصی حفظ قرآن کریم ویژه فرزندان کارکنان آغاز شد

رئیس سازمان بسیج شهرداری کرج گفت: جشن افتتاحیه کلاس‌های حفظ قرآن کریم در باغ گل‌های پارک شهید چمران با حضور خانواده‌های پرسنل شهرداری کرج برگزار شد.

**به گزارش پیام آشنا**، سرهنگ پاسدار علی‌اکبر حشم‌فیروز ذعان کرد: این افتتاحیه جلسه تخصصی حفظ قرآن کریم با حضور ۱۷۰ نفر از خانواده‌های کارکنان شهرداری کرج، به همت سازمان بسیج شهرداری در محل باغ گل‌های پارک شهید چمران برگزار شد. حشم‌فیروز در حاشیه این مراسم گفت: برگزاری این دوره‌ها با هدف گسترش فضای معنوی و آموزش مفاهیم دینی برای فرزندان پرسنل برنامه‌ریزی شده و خوشبختانه استقبال چشمگیری از سوی خانواده‌ها صورت گرفت. وی تأکید کرد: ما تلاش داریم با استمرار این برنامه‌ها، فرهنگ انس با قرآن را در دل خانواده‌ها نهادینه کرده و زمینه‌ساز تربیت نسل مؤمن و مسئولیت‌پذیر باشیم.

رئیس سازمان بسیج شهرداری کرج بیان کرد: در این مراسم، ۱۳۰ نفر از فرزندان پرسنل در کلاس‌های حفظ قرآن ثبت‌نام کردند. در این مراسم علیرضا رحیمی، عضو شورای اسلامی شهر کرج نیز با حضور در محل، از روند ثبت‌نام و برگزاری کلاس‌ها دیدن کرد و فعالیت‌های فرهنگی سازمان بسیج را مورد تقدیر قرار داد.

# صفحه‌های گرامافون‌های قدیمی اینجا تولید می‌شد

**کارخانه صفحه‌سازی موزیکال در محله صفاییه حکایت جالب و پر ماجرایی دارد. کارخانه‌ای که روزی خانه‌ای ویلایی بود و بعدها تبدیل به کارخانه صفحه‌سازی شد و بسیاری از موزیک‌های نوستالژیک که خاطرات تهران قدیم با آنگره خورده است از دل صفحات تولیدی این کارخانه ماندگار شده‌است.**

**هفت‌شهری آنلاین- بهاره خسروی:** «حسن فراهانی» از اهالی قدیمی محله چشمه‌علی درباره ماجرای شکل‌گیری کارخانه موزیکال با به قول محلی‌ها صفحه‌سازی تعریف می‌کند: هر ضلع جنوبی کارخانه سیمان محله صفاییه یا همان چشمه‌علی خیابانی به نام قلعستان بود که در دل آن یک خانه ویلایی با صفایی متعلق به آقای شوری قرار داشت که خیابان ارتش بود. سال‌ها در خانه این خیابان برنامه‌های متاسبتی و مذهبی برای اهالی و همسایه‌های برگزار می‌شد این ماجرا آنقدر ادامه داشت تا روزی که نصرالله عشقی این خانه با صفا را خرید و تبدیل به کارخانه تولید صفحه‌های موزیکال کرد». اما این کارخانه چطور شکل گرفت تا چه سالی فعالیت داشت هم حکایت جالبی دارد: «کارگاه کوچک صفحه‌سازی آقای عشقی روزهای اول با همراهی همسرش شکل گرفت آقای عشقی چند سالی در کارخانه تولید صفحه کار کرده بود با چم و خم کار آشنا بود. مواد اولیه تولید صفحه را از آمریکا وارد می‌کردند این زن و شوهر با کمک تنها دستگاه پرسی که داشتند، صفحه تولید می‌کردند به مرور زمان وضع مالی‌شان بهتر شد و تعداد دستگاه‌ها را افزایش دادند و با بزرگ شدن دو پسرشان اوضاع کارخانه بهتر شد و تعدادی کارگر و سر کارگر هم به کارگاه اضافه شدند. تولیدات این کارخانه به روزی ۱۰۰۰ صفحه در روز می‌رسید تا آنجا که برای فروش، دفتری را در لاله‌زار راه‌اندازی کردند» به گفته این ساکن قدیمی دستمزد کارگران کارخانه در روز بین ۵تا ۷ تومان بود. کارخانه موزیکال تا سال ۱۳۵۳ فعالیت داشت اما به یکباره تعطیل شد و هیچ‌وقت خبری از صاحبانش نشد.

محیط زیست

# عکاس رنج‌های بشری و طبیعت درگذشت

سباستیائو سالگادو عکاس و فعال محیط زیست برزیلی که با عکس‌های تحسین‌شدهاش از طبیعت و بشریت شناخته می‌شد در سن ۸۱ سالگی بر اثر لنفوما به سرطان خون درگذشت.

**به گزارش پیام آشنا** به نقل از ایستل، رسانه‌های محلی گزارش دادند که او در پاریس، جایی که بیش از ۵۵ سال در آن زندگی می‌کرد، چشم از جهان فرو بسته است. سبک سالگادو با تصاویر سیاه و سفید، توانایی فنی و صحنه‌آیی عاطفی متمایز بود و بسیاری از بهترین عکس‌های او در جوامع محروم، به‌ویژه در آمازون و آفریقا گرفته شدهاند و اخیراً با مشکلات سلامتی نامشخص روبه‌رو بود. خانواده سالگادو در بیانیه‌ای اعلام کردند: «سباستیائو از طریق اثر دوربینش خستگی‌ناپذیر برای جهانی عادلانه‌تر، انسانی‌تر و زیست‌محورتر مبارزه کرد. او که به عنوان یک عکاس، پیوسته در حال سفر به سراسر جهان بود، در سال ۲۰۱۰ و در جریان کار بر روی پروژه‌ای در اتیوپی، به نوع خاصی از مالاریا مبتلا شد. ۱۵ سال بعد، عوارض این بیماری به سرطان خون شدید منجر شد که در نهایت جان او را گرفت.»

پیش‌تر، مؤسسه تیرا که توسط سالگادو و همسرش لیلیا وَلیک سالگادو تأسیس شده بود و آکادمی هنرهای زیبای فرانسه که او یکی از اعضای آن بود، خبر درگذشتش را اعلام کرده بودند. اما جزئیاتی از شرایط یا محل مرگ ارائه ندادند.

مؤسسه تیرا در بیانیه‌ای گفت: «سباستیائو بیش از آن که یکی از بهترین عکاسان زمانه‌مان باشد، با اقتدار دوربینش جهان و تناقضاتش را نمایان کرد.» سالگادو در دوران فعالیت حرفه‌ای‌اش جوایز بسیاری دریافت کرد و در سال ۱۹۹۲ به عضویت افتخاری آکادمی هنرها و علوم ایالات متحده و در سال ۲۰۱۶ به آکادمی هنرهای زیبای فرانسه انتخاب شده بود. مهم‌ترین آثار او شامل مجموعه اخیر «لازوئیا»، «کارگران» که به نمایش کارگران در سراسر جهان می‌پردازد و «هجرت‌ها» (که با نام‌های «مهاجرت‌ها» یا «ساحل» نیز شناخته می‌شود) است؛ مجموعه‌ای که مردمان در حال جابه‌جایی، از جمله پناهجویان و ساکنان زاغه‌ها را مستند کرده است.

زندگی و آثار سالگادو در مستند «کمک زمین» (The Salt of the Earth) محصول سال ۲۰۱۴ به تصویر کشیده شد؛ فیلمی که توسط ویم وندرس و ویرش جیاناوو رییزیو سالگادو به صورت مشترک کارگردانی شده و در سال ۲۰۱۵ نامزد جایزه اسکار بهترین مستند شد. سالگادو سال ۱۹۶۹ به فرانسه مهاجرت کرد؛ زمانی که برزیل تحت دیکتاتوری نظامی بود. او در سال ۱۹۷۳ در پاریس شروع به فعالیت تمام‌وقت در حوزه عکاسی کرد و سبک سیاه‌وسفید خود را توسعه داد.

نخستین پروژه‌های حرفه‌ای‌اش را در سال ۱۹۷۴ برای آژانس سیگما انجام داد. یک سال بعد، زندگی دهقانان و بومیان در آمریکای لاتین را برای آژانس گاما مستند کرد. پنج سال بعد به آژانس معتبر مگنوم پیوست و بعدها ریاست آن را بر عهده گرفت. سالگادو در سال ۱۹۹۴ از مگنوم خارج شد و همراه با همسرش آژانس عکاسی آماژونیا ایمیج (Amazonia Images) را تأسیس کرد. آژانسی که به‌طور انحصاری به آثار خودش اختصاص دارد.

لوئیس ایناسیو لولا دا سیلوا، رئیس‌جمهور برزیل که سالگادو در طول دوران سیاسی‌اش او را حمایت کرده بود، خواستار یک دقیقه سکوت در مراسمی در پایتخت کشور برای ادای احترام به «یکی از بزرگ‌ترین عکاسی که جهان تاکنون به خود دیده» شد.

لوئیس کارلوس بندت، رئیس‌جمهور فرانسه، تصویری از عکس سالگادو در الاسکا را در حساب اینستاگرام خود منتشر کرد تا به او ادای احترام کند. سالگادو تابعیت فرانسه را نیز داشت.

نمایشگاهی شامل حدود ۴۰۰ اثر از سالگادو هم‌اکنون در شهر دوییل در شمال فرانسه برپاست. سالگادو و همسرش از دهه ۱۹۹۰ برای احیای بخشی از جنگل بارانی آتلانتیک در ایالت میناس‌ژرایس برزیل فعالیت می‌کردند. در سال ۱۹۹۸ آن‌ها زمینی را که بر اثر اختیار داشتند به ذخیره‌گاه طبیعی تبدیل کردند در همان سال، مؤسسه تیرا را بنیان نهادند که به ترویج جنگل‌کاری و آموزش محیط زیستی می‌پردازد. این موسسه تا به امروز بیش از ۲ میلیون درخت در شهر آیمورس برزیل کاشته است. شهری در منطقه‌ای که پیش‌تر نیمه‌بیابانی بود. سالگادو در سال ۱۹۴۴ در همین منطقه متولد شده بود.

# دعوت‌نامه گران «شهرک‌سازی»

دولت با اصلاح ضوابط قدیمی «شهرک‌سازی در خارج از حریم شهرها»، به مالکان زمین‌های مشمول ساخت، فراخوان داد اما فعالان ساختمانی و ملکی، این فراخوان ساخت شهرک مسکونی را دست‌کم به دو علت، «دعوت‌نامه گران» برای سرمایه‌گذاری توصیف می‌کنند. عوارض تغییر کاربری زمین‌های شهرکی معادل ۸۵درصد ارزش ملک است.

**به گزارش پیام آشنا** به نقل از دنیای اقتصاد، دولت، پس از سیاست شکست خورده «مسکن ۹۹ ساله» برای ایجاد شهرهای جدید خارج از زمین‌های شهری، از «بخش خصوصی» جهت سرمایه‌گذاری در «شهرک‌سازی» دعوت کرد. شورای عالی شهرسازی مصوبه جدیدی به‌منظور حضور بخش خصوصی در جهت شهرک‌سازی ارائه کرد. اولین مصوبه «هدایت شهرک‌های دولتی» در دهه ۵۰ با قانون «تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن به وزارت مسکن و شهرسازی و تعیین وظایف آن» تصویب شد و ساخت شهرک خانه‌برید شهرک نمک‌آبرود و شهرک اکباتان، جزو اولین تجربه‌های شهرک‌سازی مسکونی و مسکونی-تفریحی و در عین حال جزو تجربه‌های موفق در ایران هستند. اما طی دهه‌های بعد، به‌ویژه از دهه ۷۰ به بعد، «ساخت شهرهای جدید» جای شهرک‌سازی را گرفت. زیرا شهرک مسکونی گنجایش پذیرش حداکثر ۳۰هزار نفر را در خود دارد و برای جمعیتی بالاتر از این میزان، باید شهرهای جدید ساخته شود. با مروری بر سیاست‌های دولت در طرح‌های ساخت شهرهای جدید باید گفت، طی دو دهه گذشته، سیاست مسکن‌سازی دولتی روی زمین‌های خارج از شهر به شکل اجاره ۹۹ ساله شکست خورد و ناکام ماند. این زمین‌ها فاصله زیادی تا روند تبدیل شدن به یک شهر دارند و همچنین برنامه‌های مربوط به ایجاد شهرهای جدید مطابق با اهداف پیش نرفت، زیرا دولت نه سازنده بود و نه بودجه کافی و لازم برای اجرای این ابرپروژه را داشت. در چند سال اخیر نیز وعده ساخت ۴ میلیون مسکن دولتی شدت گرفت. اما دولت تنها موفق به ساخت ۶۰۰هزار مسکن دولتی شد که با هدف اصلی فاصله زیادی دارد. پس از ۲۰ سال، دولت متوجه اشکالاتی که بر طرح‌های مربوط به مسکن ملی برآن وارد بوده، شده است و درصدد ایجاد اصلاحات اساسی بر روند مسکن‌سازی دولتی برآمده است. مهم‌ترین اشکال وارد شده بر ساخت شهرها و شهرک‌های جدید، جای خالی سرمایه‌گذاری و همکاری «بخش خصوصی» در این پروژه‌های کلان بوده که سرانجام دولت صدای بخش خصوصی را در جهت تعامل در شهرک‌سازی شنید. از این رو شرکت عمران شهرهای جدید در نشستی با عنوان «هم اندیشی با مشاوران، آبوه سازان، استاد و متخصصان بخش خصوصی در حوزه توسعه شهری و مسکن»، طرح واگذاری زمین شهرکی را در قالب دستورالعملی ۱۵۰ صفحه‌ای به بخش خصوصی ارائه کرد. اما دولت بنا به دلیل از بخش‌خصوصی برای ساخت شهرک مسکونی دعوت کرد. اول به‌دلیل، شکست سیاست «تامین مسکن از طریق مسکن‌سازی دولتی روی زمین‌های خام بیرون از شهرها به خاطر دخالت مستقیم دولت در ساخت به جای واگذاری مسوولیت به بخش‌خصوصی»؛ دوم انتقال سرریز جمعیت کلان‌شهرها به شهرک‌های مسکونی اطراف که با فاصله از کلان‌شهر ساخته شده‌اند و دلیل سوم جهت بازماندگی نسبت به زمین‌خواران به‌ویژه در مناطق شمالی که بخش زیادی از بافات و زمین‌های زراعی را با هدف ساخت از بین برده‌اند در حالی که با یک سازوکار درست، اهداف سرمایه‌گذاران می‌تواند در قالب یک شهرک تامین شود. این دستورالعمل به شکل سازوکاری در قالب فراخوان به بخش خصوصی ارائه شده است و از آنها خواسته شده تا با حمایت و تسهیل‌گری دولت اقدام به ساخت شهرک‌های مسکونی و تخصصی خارج از حریم شهری کنند. بر اساس آنچه در این دستورالعمل آمده، زمین‌های خارج از حریم می‌توانند به دو شکل «مالکیت برای ساخت شهرک‌های مسکونی اختصاصی پیدا کنند و بخش خصوصی می‌تواند هم روی زمین «دولتی» و هم «زمین خصوصی»، شهرک‌سازی کند. در نوع اول مالکیت، بخش خصوصی با ارائه زمین جهت ساخت شهرک، اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کند و در نوع دوم، دولت زمین‌های خود را به بخش خصوصی جهت شهرک‌سازی واگذار می‌کند. از این رو دولت در دعوت‌نامه خود سازوکارهایی را برای حضور بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در شهرک‌سازی ارائه کرده است که باید قرائت شش‌گانه درخواست متقاضی، تایید اداره کل استان، ارائه طرح توجیهی، ارائه طرح جامع شهرک، ارائه طرح آماده‌سازی زمین، صدور پروانه را طی کند. اما این روند صدور مجوزهای باید مورد تایید ۵ نهاد دولتی یعنی اداره کل استان، شورای برنامه‌ریزی استان، شورای عالی شهرسازی شهرهای جدید و ستاد شهرک‌سازی قرار بگیرد. در کنار اصلاح قوانین شهرک‌سازی جهت جذب سرمایه‌گذاران و توسعه‌گران بخش خصوصی، اما در حال حاضر مازاتن مجوزهی همچنان بزرگ‌ترین مانع برای ایجاد انگیزه در بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری است.

از این رو بخش خصوصی برای همکاری با دولت چه در شرایط سرمایه‌گذاری و چه شراکت ۹ شرط را برای مشارکت و همکاری برای شهرک‌سازی «خارج از حریم» مطرح کرده است. اول از همه با توجه به دعوت‌نامه گران‌قیمت دولت به بخش خصوصی این سوال مطرح می‌شود که آیا مالکان خصوصی زمین‌های بزرگ از این دعوت «استقبال» می‌کنند؟ ستاد مدیریت شهرک‌سازی در مصوبه جدید خود طرح «طرح هزینه تغییر کاربری» را پیش پای بخش خصوصی گذاشته است. در این دستورالعمل آمده در صورتی که سرمایه‌گذاری به عنوان مالک خصوصی زمین یا کاربری کشاورزی باشد، جهت تغییر کاربری باید معادل ۸۵درصد ارزش روز زمین با احتساب قیمت کاربری مسکونی، «به دولت عوارض بپردازد» این بند در این مصوبه بزرگ‌ترین دیوار شهرک‌سازی بین دولت و بخش خصوصی است، زیرا عوارض تغییر کاربری به معنای واگذاری کل زمین به دولت است. دومین شرط، مرغوب بودن زمین و جلمانیی درست آن است تا ارزش سرمایه‌گذاری داشته باشد. شرط سوم با توجه به طولانی‌بودن روند اخذ مجوز، باید تسهیل‌سازی پروسه‌ها و فرآیند ساخت شهرک صورت بگیرد. چهارمین شرط مهم اینکه، تعهد تامین آب و برق باید با دولت باشد. همچنین علاوه بر تحقق بخشیدن به این تعهدات، دولت مکلف به ایجاد حمل‌ونقل عمومی سریع به‌ویژه، متروو شهرک‌های جدید است. اگرچه شهرک‌های جدید مسکونی در حریم شهرها ساخته می‌شوند، اما امکان انتقال‌زایی در این شهرها برای همه وجود ندارد و همچنین بخش زیادی از جمعیت به شهرهای بزرگ تردد می‌کنند بتابراین، نیاز به حمل‌ونقل سریع یعنی مترو وجود دارد که باید توسط دولت ایجاد شود. در اینجا این سوال مطرح می‌شود که، اگر واگذاری زمین دولتی و شهرک‌سازی توسط بخش خصوصی صورت بگیرد، سیستم حمل‌ونقل عمومی آن به‌ویژه مترو چگونه تامین خواهد شد؟ پس، هر نوع شهرک‌سازی خارج از حریم شهرها باید تضمین «مترو کارآمد» را از دولت داشته باشد. علاوه بر این، ساخت شهرک با احتساب هزینه آماده‌سازی که متروبهی ۱۰۰ دلار در دنیاست، نیازمند تسهیلات بانکی و مشوق‌های مالیاتی است. بتابراین، متابع الحاقی قابل‌توجهی برای تحقق شهرک‌سازی توسط بخش خصوصی لازم است. شرط ششمی که بخش خصوصی مطرح می‌کند مربوط به تسهیل قوانین مالیاتی است. عمدتا از سرمایه‌گذاران عوارض و مالیات بسیاری گرفته می‌شود که این خود مانع جذب آنها در سرمایه‌گذاری‌های کلان است. بتابراین ارائه سیاست‌هایی مبتی بر معافیت‌های مالیاتی یا مشوق‌های قانونی در این زمینه می‌تواند منجر به ایجاد انگیزه در سرمایه‌گذاران شود. در شرط هفتم، بخش خصوصی ملزم به ایجاد یک سازوکار مشخص در جهت روند آماده‌سازی شهرک‌سازی است، زیرا دولت آماده‌سازی با فرآیند سنگینی همراه است. هشتمین شرط به موضوع انتقال زمین زمین به شرکت عمران شهرهای جدید بر اساس دستورالعمل اشاره می‌کند که بر اساس بند ۱ ماده ۷ دستورالعمل، حدود ۲۰درصد از اراضی مالکان خصوصی باید به دولت انتقال پیدا کنند. در حالی که مالکیت دادن به دولت جذابیتی برای ورود بخش خصوصی در جهت مشارکت شهرک‌سازی ندارد. و در نهایت، شرط آخری که مطرح می‌شود، اگرچه شهرک‌سازی یک ضرورت در سیاست‌های دولت و بخش خصوصی است اما با توجه به واقعیت امروز مبتی بر معیشت و اقتصاد خانوارها در رابطه با موضوع مسکن، امکان خرید حتی برای افراد با درآمد متوسط وجود ندارد و این یکی از موانع حضور بخش