

بخشش به خروار،  
حساب به دینارعلی نظافتیان  
پژوهشگر حقوق بانکی

همراه با سایر دستگاه‌های اجرایی، بانک مرکزی هم تسهیلاتی برای بدهکاران غیرکلان بانک‌ها تدارک دید و به سیستم بانکی کشور ابلاغ کرد. بخشنامه بانک مرکزی (مورخ ۱۲ تیرماه ۱۴۰۴) در این باره می‌گوید: «تسهیلات ازدواج و فرزندآوری و سایر تسهیلات تا سقف ۷ میلیارد ریال (معیار اصل مبلغ تسهیلات) علاوه بر امکان استفاده از مساعدت موضوع تبصره ۲ ماده ۱۱ آیین نامه وصول مطالبات غیرجاری (ریالی و ارزی) مصوب سال ۱۳۹۴ شورای پول و اعتبار (تبصره ۲-مشترکانه) که مجموع بدهی غیرجاری آنها در تمام مؤسسات اعتباری، کمتر از ۵میلیارد ریال باشد، مشمول محرومیت‌های موضوع بندهای ۱۱-۲ الی ۱۱-۴ این ماده نمی‌شوند) از مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۰۱ تا ۱۴۰۴/۰۴/۳۱ با تشخیص هیأت مدیره موسسه اعتباری، مشمول بخشودگی وجه التزام تأدیه دین (بخش مازاد بر نرخ مصوب) می‌گردند.» در مورد این مصوبه بانک مرکزی، نکات مشروحه ذیل قابل توجه است: ادامه در همین صفحه

# فرصت امروز

## برای کسب و کار آفرینی

با خروج ۵۰۰ هزار تبعه خارجی از ایران

## بازار اجاره مسکن، نفس چاق کرد

واسطه‌های ملکی از کاهش فشار بر بازار اجاره و فرصت تنفس برای مستاجران ایرانی در پی خروج مهاجران افغانستانی، خبر می‌دهند. اتباع معمولاً به صورت چند خانوار در یک واحد مسکونی زندگی می‌کنند و با توجه به سرشکن شدن قیمت اجاره، توانایی پرداخت اجاره بهای بیشتری را دارند و این مسئله به ایجاد تورم در بازار ملک می‌انجامد. از سوی دیگر، گفته می‌شود در...

شوراهای مهارت‌بخشی می‌توانند کمبود نیروی کار ماهر و متخصص را برطرف کنند

# گسل مهارتی در بازار کار ایران

فرصت امروز: در دنیای امروز، تحولات شتابان در حوزه‌های دیجیتال و سبیز، به همراه تغییرات گسترده در بخش‌های تولیدی و خدماتی، به کمبود فزاینده نیروی کار ماهر در سطح جهانی منجر شده است. آمارهای سال ۲۰۲۴ نشان می‌دهد ۷۵ درصد از کارفرمایان در ۴۱ کشور جهان با مشکل یافتن نیروی کار ماهر مواجه هستند؛ درحالی که این رقم در سال ۲۰۱۴ تنها ۲۶ درصد بود. این وضعیت، لزوم همگام‌سازی نظام‌های مهارتی با سرعت دگرگونی‌ها و ایجاد مکانیزم‌هایی چابک، فراگیر و آینده‌نگر را بیش از پیش ضروری ساخته است. همکاری تنگاتنگ بخش خصوصی (اتاق‌های بازرگانی و کارفرمایان) و بخش دولتی (ارائه‌دهندگان آموزش‌های مهارتی) به عنوان راهکاری کلیدی برای مدیریت این چالش مطرح شده است. در همین راستا، تشکیل «شوراهای مهارتی بخشی» به عنوان یک اقدام اساسی برای تأمین نیروی کار ماهر از طریق مشارکت این دو بخش، راهگشا خواهد...

۲

معافیت‌های مالیاتی در مناطق آزاد کشور، موثر و هدفمند نبوده است

## توسعه مناطق آزاد در تنگنا

۳



### مدیریت و کسب و کار

## مدیریت استرس در توفان‌های کسب و کار

تصور کنید در اتاق فرمان یک کشتی غول‌پیکر نشسته‌اید. ناگهان آژیر خطر به صدا درمی‌آید. دریا توفانی شده، امواج سهمگین به بدنه کشتی می‌کوبند و از هر سو گزارش‌های نگران‌کننده‌ای از نقص فنی و شرایط پیش‌بینی نشده به سمت شما سرازیر می‌شود. خدشه وحشت زده به شما چشم دوخته‌اند و منتظر دستور بعدی هستند. در این لحظه مرگ و زندگی مهمترین مهارت شما چیست؟ دانش نقشه خوانی؟ توانایی کار با ابزارهای پیچیده؟ یا توانایی حفظ آرامش، متمرکز نگه داشتن ذهن و گرفتن بهترین تصمیم ممکن در بدترین شرایط؟ باور کنید یا نه، دنیای کسب و کار همان اتاق فرمان کشتی است. هر رهبر، مدیر یا کارآفرینی دیر یا زود با چنین توفان‌هایی روبه‌رو می‌شود: یک مذاکره حیاتی که در حال شکست خوردن است، یک پروژه بزرگ که از مسیر خارج شده، یک بحران ناگهانی در بازار یا یک رقیب که...

۸

سبزیپوشی ۵۷ درصدی نمادهای بورسی  
در معاملات شنبه

## ورق بورسی برگشت

## بخشش به خروار، حساب به دینار

فقط ۷ میلیارد ریال اصل تسهیلات منتهای سود است و مازاد بر آن قابل بخشش نیست. به نظر می‌رسد سقف اعلام شده توسط بانک مرکزی، بیشتر ناظر به تسهیلات مصرفی و شخصی است. در مجموع، اقدام بانک مرکزی در تجویز بخشش بخشی از وجه التزام تأخیر تعلق گرفته به بدهی تسهیلاتی مشتریان بانک‌ها قابل تقدیر است، اما نکته قابل توجه و قابل اصلاح مصوبه مورد بحث، آن است که سقف تسهیلات مقرر شده توسط بانک مرکزی عملاً ناظر به تسهیلات مصرفی است و تسهیلات پرداخت شده به بخش‌های تجاری، خدماتی و به‌ویژه بخش‌های صنعتی را شامل نمی‌شود. به بیان دیگر، ۷ میلیارد ریال برای واحدهای صنعتی یا تجاری در وضعیت فعلی اقتصادی، اصلاً مبلغ قابل توجهی نیست و حتی شاید ارزش پیگیری برای واحدهای صنعتی را نداشته باشد. وقتی یک واحد صنعتی برای ایجاد یا توسعه، میلیاردها تومان تسهیلات از بانک دریافت می‌کند چگونه می‌توان

معامله‌ناقله تحت هر عنوان نسبت به عین مورد وثیقه این قرارداد و یا استفاده از تسهیلات موضوع این قرارداد به‌نحو غیرمجاز، حسب مورد از تاریخ سررسید اقساط یا تبدیل دین به دین حال، تا تاریخ تسویه بدهی علاوه بر وجوه تأدیه نشده خود، مبلغی به عنوان وجه التزام تأخیر تأدیه دین که طبق دستورالعمل محاسباتی محاسبه می‌گردد به بانک/موسسه اعتباری پرداخت نماید. در وجه التزام تأخیر تأدیه همین ۶ درصد به علاوه نرخ سود متعلقه مجموعاً معادل...درصد می‌باشد.» در واقع، منظور از اصطلاح «وجه التزام تأدیه دین» (بخش مازاد بر نرخ مصوب) ظاهراً همین ۶ درصد است که در قراردادهای فرمت بانک مرکزی آمده است. بنابراین به نظر می‌رسد آنچه براساس مصوبه جدید بانک مرکزی قابل بخشش است، همین ۶ درصد وجه التزام تأخیر تأدیه است و سایر مبالغ را دربر نمی‌گیرد. بنابراین اصل و سود تسهیلات پرداخت شده، قابل بخشش نیست. چهارم؛ سقف پیش‌بینی شده برای بخشش وجه التزام

اول؛ براساس این مصوبه، فقط وجه التزام تعلق گرفته بر بدهی تسهیلات گیرنده در بازه زمانی یکم خرداد تا ۳۱ تیرماه اسفند قابل بخشش خواهد بود، اما باید توجه داشت که بخشش وجه التزام موردنظر بانک مرکزی در این مصوبه برای بانک‌ها الزامی نیست. بنابراین هیأت مدیره بانک‌ها و مؤسسات اعتباری بایدستی در مورد بخشش موضوع این بخشنامه تصمیم بگیرند، سیاستگذاری کنند و به شعب خود جهت اجرا ابلاغ کنند. دوم؛ این بخشنامه فقط ناظر به بدهی تسهیلاتی است. بنابراین شامل بدهی اشخاص حقیقی یا حقوقی به بانک‌ها ناشی از تعهدات و خدمات بانکی نمی‌شود. سوم؛ در بخشنامه بانک مرکزی، بخشش فقط شامل وجه التزام تأدیه دین (بخش مازاد بر نرخ مصوب) شده است. در این باره، ارائه توضیح بانکی موضوع، ضروری است. یکی از شروط مندرج در قراردادهای تسهیلات مصوب بانک مرکزی، چنین است: «مقتضای متعهد در صورت تخطی از مفاد این قرارداد از جمله هرگونه

توسط شبکه بانکی را در پایان هر فصل منتشر کند. در حال حاضر، اطلاعات ابربدهکاران مربوط به بانک‌های دولتی و خصوصی اقتصاد نوین، ایران زمین، ایران و ونزولادا، آینده، پارس‌سیان، پست بانک، تجارت، توسعه تعاون، توسعه صادرات، خاورمیانه، دی، رفاه، سامان، سرمایه، سینا، شهر، صادرات، صنعت و معدن، کارآفرین، کشاورزی، گردشگری، مسکن، ملت، ملل و ملی بر روی سایت بانک مرکزی قرار دارد. اطلاعات دو بانک پاسارگاد و سپه به‌روز نشده است.» در صنعت بانکداری، تلاش برای وصول مطالبات معوق، امری ضروری است؛ زیرا مطالبات معوق، توان تسهیلات‌دهی بانک‌ها را به شدت کاهش می‌دهد. در عین حال نمی‌توان نسبت به وضعیت اقتصادی بدهکاران بانک‌ها، آن هم در دوران جنگ بی‌تفاوت بود. سیاستگذاری در این زمینه برعهده بانک مرکزی و هیأت مدیره بانک‌ها است. شاید ضرب‌المثل معروف «بخشش به خروار، حساب به دینار» در این گونه موارد، مصداق داشته باشد.

تصور کرد که برای این واحد صنعتی یا تجاری، ۷ میلیارد ریال عددی قابل توجه است؟ درحالی که در این جنگ ظالمانه ممکن است واحدهای صنعتی و تجاری، بیشتر از سایر اشخاص دچار ضرر و زیان شده باشند. پس زیان واحدهای صنعتی آسیب دیده از جنگ نیز بایستی به نحوی جبران شود و نظام بانکی کشور برای واحدهای تجاری، صنعتی و خدماتی، مساعدت‌های بانکی را فراهم نماید. افزون بر بخشش، بانک مرکزی اخیراً اسامی بدهکاران کلان بانک‌ها را به‌روزآوری کرده است. رسانه‌های جمعی در این باره گزارش دادند: «بانک مرکزی، اسامی ابربدهکاران بانکی و تسهیلات‌گیرندگان کلان و اشخاص مرتبط با ۲۵ بانک و موسسه مالی و اعتباری را به‌روزرسانی کرد. بانک مرکزی طبق تکلیف مقرر در جزء ۱-۱ بند ۱۶ تبصره ۱۶ قانون بودجه سال ۱۴۰۲ کشور، موظف است اطلاعات تسهیلات و تعهدات کلان جاری، تسهیلات و تعهدات کلان غیرجاری و اطلاعات تسهیلات و تعهدات اشخاص مرتبط ارسالی

## از فرودهای دیپلماسی تافاق توسعه

اکنون که هوایم‌ای وزارت امور خارجه ایران پس از سال‌ها، بار دیگر و بارها در فرودگاه‌های پایتخت‌های عربی جنوب خلیج فارس فرود می‌آید، زمان آن رسیده است که این فرودها فقط تشریفاتی نباشد. ما باید در زمین تجربه هم پیاده شویم. شاید دیر رسیده‌ایم؛ شاید این مسیر باید ده‌ها پیش آغاز می‌شد؛ اما اکنون بهترین فرصت است که از آنچه همسایگان مان به‌درستی انجام داده‌اند، بیاموزیم، نه برای تقلید، بلکه برای اصلاح.

### توسعه، سیاست خارجی را زنده می‌کند

کشورهایی چون امارات متحده عربی و عربستان سعودی، توانسته‌اند ثبات داخلی را با توسعه اقتصادی و پرستیژ بین‌المللی، پیوند بزنند. آنها میان منافع ملی، رشد اقتصادی و اعتبار جهانی، توازن برقرار کرده‌اند که امروز، ثمره‌اش را در کیفیت زندگی شهروندان خود می‌بینند: مدارس بین‌المللی، دانشگاه‌های معتبر، دسترسی آزاد به علم و تکنولوژی و رفاهی که دغدغه معیشت را از ذهن نسل جوان زوده است. در مقابل، ایران ما با تمام ظرفیت‌های تمدنی و انسانی‌اش، با مهاجرت نخبگان و ناامیدی فزاینده نسل آینده روبه‌رو است. آنچه از ایران می‌رود، فقط نیروی کار یا مغز نیست؛ بلکه ایمان به امکان ساختن آینده‌ای

فرهنگی یک سیاست کلان بدل شده است؛ سیاستی که با اتکا بر منابع انرژی و هوشمندی دیپلماتیک، در پی بازتعریف جایگاه عربستان سعودی در معادلات جهانی است.

در همان روز، خبری دیگر نیز منتشر شد: چند مربی خارجی در ایران، به دلیل نگرانی از ناامنی، تصمیم به ترک کشور گرفتند. این تفاوت‌ها تصادفی نیست و مسئله فقط فوتبال نیست؛ مسئله، اعتماد، امنیت سرمایه‌گذاری و تصویری است که از ایران به جهان مخابره می‌شود.

### بیباید از همسایگان مان بیاموزیم

در سیاست، آموختن از دیگران آسان نیست؛ به‌ویژه زمانی که آن «دیگری»، رقیب منطقه‌ای باشد، اما هر ملتی که بخواهد فردایی بهتر از امروز بسازد، باید بیذیرد که یادگیری از دیگران، نشانه ضعف نیست؛ بلکه نشانه جزذ است. در جهان توسعه، این جمله «لسون ماندلا» نه توصیه‌ای اخلاقی، بلکه اصلی راهبردی است. آموختن در چنین لحظاتی، نه‌تنها نشانه ضعف نیست، بلکه جلوه‌ای از شجاعت حاکمان و عزت یک ملت است. چه بسیار کشورهایی که از تکرار اشتباهات گذشته فرسوده شدند و چه بسیار ملت‌هایی که با چرخش فکری، مسیر آینده را بازتعریف کردند.

## علی نقوی

**رئیس کمیسیون خدمات فنی و مهندسی اتاق ایران**  
نگارنده این یادداشت، سواد سیاسی ندارد، اما اندکی با مفهوم توسعه آشناست و عمیقاً دل‌مشغول آینده‌ای روشن برای ایران است. بیایید در میان تصمیم‌های بزرگ و پیچیده، توسعه را به مهمترین تصمیم ملی بدل کنیم. اگر قرار است امروز اراده‌ای تاریخی شکل بگیرد و اگر حاکمیت می‌خواهد مسیر آینده را بازتعریف کند، هیچ اولویتی شایسته‌تر از توسعه نیست؛ توسعه‌ای که نه‌تنها اقتصاد، بلکه جایگاه ایران را در جهان بازمی‌سازد و نباید فراموش کرد: روح یک جامعه پس از تجربه جنگ، حتی اگر کوتاه و ناتمام، دیگر به گذشته بازمی‌گردد؛ درست مانند زوجی که از آستانه جدایی بازگشته‌اند؛ دیگر مثل گذشته نمی‌خندند، به زندگی مانند قبل اعتماد ندارند و برق نگاهشان دیگر آن رنگ گذشته را ندارد.

### وقتی فوتبال هم نشانه‌ای از توسعه است

هفته گذشته در جام باشگاه‌های جهان، تیم فوتبال الهلال عربستان موفق شد تیم منچسترسیتی انگلیس و گواردیولا نایغه را شکست دهد. این یک بازی ساده نبود؛ نماد نوعی نگاه راهبردی بود: سرمایه‌گذاری در آرامش، تصویرسازی جهانی و دیپلماسی نرم. الهلال که روزگاری باشگاهی منطقه‌ای بود، امروز به بازی

در همین سرزمین است و این خطری است که دیگر نمی‌توان با بی‌اعتنایی از کنار آن گذشت.

### ایران در آستانه انتخابی سرنوشت‌ساز

ایران امروز بر لبه تیغ یک انتخاب ایستاده است؛ یا در حاشیه تحولات بزرگ منطقه‌ای باقی می‌ماند یا با بازتعریف نقش خود، به یکی از قطب‌های توسعه در جنوب‌غرب آسیا بدل می‌شود. جهان با شتابی بی‌سابقه در حال تغییر است و منطقه ما نیز شاهد نظم جدیدی در سطوح ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک است. کشوری که خود را با شاخص‌های توسعه هماهنگ نکند، نه‌تنها از قطار پیشرفت جا می‌ماند، بلکه از دایره امنیت و سرمایه‌گذاری نیز بیرون رانده خواهد شد. اکنون، بیش از هر زمان دیگری، ایران نیازمند تصمیم‌هایی شجاعانه و آینده‌نگر است؛ برای آنکه نه فقط با گذشته‌های پرافتخار، بلکه با نقشی نو، مؤثر و قابل اعتماد در نقشه توسعه جهانی بازتعریف شود.

### رای برای صلح، توسعه و بازگشت به جهان

آقای رئیس‌جمهور! شما بهتر از هر کسی می‌دانید که مردم ایران، در تمام لحظات سخت تاریخ، در کنار کشورشان ایستاده‌اند. امروز نیز اگر پای امنیت و تمامیت ارضی در میان باشد، تردید نکنید که جوانان این سرزمین، حتی دهه هشتادها و نودها،



## نگاه

گزارش «اکنونمیست» از بحران آوارگی یا طولانی شدن جنگ‌ها

### نظام پناهندگی در آستانه تغییر است؟

هفته‌نامه «اکنونمیست» در سرمقاله این هفته خود با اشاره به بحران آوارگی یا طولانی شدن جنگ‌ها، این سوال را مطرح کرده است که آیا نظام پناهندگی جهان در آستانه تغییر است؟ «اکنونمیست» در پاسخ به این پرسش، می‌گوید: نظام پناهندگی که در سال ۱۹۵۱ میلادی در جهان ایجاد شده است، با شرایط فعلی دیگر کار نمی‌کند و برخی سیاستمداران در حال سوءاستفاده از این شرایط هستند. با وجودی که اکثر کشورهای جهان، کنوانسیون پناهندگان سال ۱۹۵۱ سازمان ملل متحد را امضا کرده‌اند، ولی تعداد کشورهایایی که به آن عمل می‌کنند درحال کاهش است و به نظر می‌رسد نظام پناهندگی جهان با شرایط فعلی دیگر کار نمی‌کند و بسیاری از سیاستمداران در حال سوءاستفاده از این شرایط هستند.

به نوشته «اکنونمیست»، هرچند اکثر کشورهای جهان، کنوانسیون پناهندگان سازمان ملل متحد را امضا کرده‌اند ولی تعداد کشورهایی که به آن عمل می‌کنند در حال کاهش است. براساس این کنوانسیون، هر کسی که به دلیل ترس موجه از آزار و اذیت مجبور به فرار شود باید پناهگاهی داشته باشد و نباید بازگردانده شود. در حال حاضر، چین پناهندگان بسیار کمی را می‌پذیرد و پناهندگان کره شمالی را به کشورشان باز می‌گرداند. دونالد ترامپ نیز به جز سفیدپوستان آفریقای جنوبی، پذیرش پناهندگی را تقریبا برای همه افراد متوقف کرده است. نگرش‌های غربی سخت‌تر شده‌اند و در اروپا دیدگاه‌های سوسیال دموکرات‌ها و پوپولیست‌های راست‌گر در حال همگرایی است.

#### ناکارآمدشدن نظام پناهندگی سازمان ملل

از منظر «اکنونمیست»، سیستم پناهندگی گذشته دیگر کار نمی‌کند. این نظام که برای اروپای پس از جنگ طراحی شده است، نمی‌تواند با جهانی مملو از درگیری‌های فزاینده، سفرهای ارزان و نابرابری‌های عظیم دستمزدی کنار بیاید. تقریبا ۹۰۰ میلیون نفر مایل به مهاجرت دائمی هستند. از آنجایی که تقریبا غیرممکن است که شهروند یک کشور فقیر به طور قانونی به یک کشور ثروتمند نقل مکان کند، بسیاری بدون اجازه مهاجرت می‌کنند. در دو دهه گذشته، بسیاری متوجه شده‌اند که پناهندگی یک راه مخفی ارائه می‌دهد.

#### ظهور پوپولیسم در سایه ترس از هرج‌ومرج مرزی

اکثر درخواست‌های پناهندگی در اتحادیه اروپا کاملا رد می‌شوند. ترس از هرج و مرج مرزی، از برگزیت گرفته تا سیاست‌های دونالد ترامپ، به ظهور پوپولیسم دامن زده و بحث درباره مهاجرت قانونی را مسموم کرده است. برای ایجاد سیستمی که امنیت را برای کسانی که به آن نیاز دارند فراهم کند و جریان معقولی از مهاجرت نیروی کار را ایجاد کند، سیاستگذاران باید این دو را از هم جدا کنند.

#### آوارگی ۱۲۲ میلیون نفر با طولانی شدن جنگ‌ها

حدود ۱۲۲ میلیون نفر به دلیل درگیری، فاجعه یا آزار و اذیت آواره شده‌اند که سه برابر بیشتری از سال ۲۰۱۰ میلادی است. تا حدودی به این دلیل که جنگ‌ها طولانی‌تر شده‌اند. همه این افراد حق دارند که به دنبال امنیت باشند اما «ایمنی» لزوماً به معنای دسترسی به بازار کار یک کشور ثروتمند نیست.

#### راه حل واقع‌گرایانه؛ پناهگاه نزدیک‌تر به خانه

عمل‌گرایانه‌ترین رویکرد این است که به پناهندگان بیشتری در نزدیکی محل زندگی‌شان پناه داده شود. معمولا این به معنای اولین کشور امن یا بلوک منطقه‌ای است که در آن پا می‌گذارند. پناهندگانی که مسافت‌های کوتاه‌تری را طی می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که روزی به خانه خود بازگردند. همچنین احتمال بیشتری وجود دارد که میزبانان‌شان از آنها استقبال کنند. به همین دلیل است که اروپایی‌ها عمدتا از اوکراینی‌ها، ترک‌ها از سوری‌ها و چادی‌ها از سودانی‌ها استقبال کرده‌اند.

#### لزم کمک کشورهای به آژانس‌های پناهندگان

مراقبت از پناهندگان نزدیک‌تر به خانه اغلب بسیار ارزان‌تر است. آژانس پناهندگان سازمان ملل متحد، کمتر از یک دلار در روز برای هر پناهنده در چاد هزینه می‌کند. با توجه به بودجه محدود، کشورهای ثروتمند می‌توانند با تأمین مالی مناسب آژانس‌های پناهندگان به افراد بسندار بیشتری کمک کنند. آنها همچنین باید به کشورهای میزبان کمک کنند و آنها را تشویق کنند که به پناهندگان اجازه دهند با کار کردن از خودشان حمایت کنند.

#### تغییر انگیزه‌ها برای کاهش موج مهاجرت

اگر کشورهای ثروتمند می‌خواهند جلوی چنین ورودهایی را بگیرند باید انگیزه‌ها را تغییر دهند. مهاجرانی که از یک کشور امن به یک کشور ثروتمندتر می‌روند، نباید برای پناهندگی در نظر گرفته شوند. کسانی که می‌رسند باید برای پردازش به یک کشور ثالث فرستاده شوند. برخی از دادگاه‌ها می‌گویند که این امر اصل عدم بازگرداندن پناهندگان را نقض می‌کند اما اگر کشور ثالث امن باشد، نیازی به این کار نیست. جورجیا ملونی، نخست وزیر ایتالیا می‌خواهد پناهجویان را برای رسیدگی به پرونده‌های‌شان به آلبانی بفرستد، که واجد شرایط است. سودان جنوبی، جایی که دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور آمریکا می‌خواهد مهاجران غیرقانونی را در آنجا رها کند اما اینطور نیست.

#### ایجاد تعادل میان امنیت مرزها و مهاجرت کاری

این شرایط می‌توانند نظم را در مرزها برقرار کرده و فضای سیاسی را برای بحث آرام‌تر درباره مهاجرت نیروی کار ایجاد کند. کشورهای ثروتمند نیز از نتخبگان خارجی بیشتری بهره‌مند می‌شوند. هجوم منظم استعدادها، هم برای کشورهای میزبان و هم برای خود مهاجران رفاه بیشتری ایجاد خواهد کرد، اما رسیدگی به انبوه مهاجران غیرقانونی قبلی همچنان دشوار خواهد بود. سیاست‌های دونالد ترامپ در مورد اخراج دسته‌جمعی هم بی‌رحمانه و هم پرهزینه است. بهتر است به کسانی که در این کشور ریشه دوانده‌اند اجازه داده شود بمانند، درحالی که هم‌زمان مرزها تقویت شوند و انگیزه‌ها برای مهاجران آینده تغییر کند. اگر لیبرال‌ها نظام بهتری نسازند، پوپولیست‌ها نظام بدتری ایجاد خواهند کرد.



فرصت امروز: در دنیای امروز، تحولات شتابان در حوزه‌های دیجیتال و سبزی، به همراه تغییرات گسترده در بخش‌های تولیدی و خدماتی، به کمبود فزاینده نیروی کار ماهر در سطح جهانی منجر شده است. آمارهای سال ۲۰۲۴ نشان می‌دهد ۷۵درصد از کارفرمایان در ۴۱ کشور جهان با مشکل یافتن نیروی کار ماهر مواجه هستند؛ درحالی که این رقم در سال ۲۰۱۴ تنها ۳۶ درصد بود. این وضعیت، لزوم همگام‌سازی نظام‌های مهارتی با سرعت دگرگونی‌ها و ایجاد مکانیزم‌هایی چابک، فراگیر و آینده‌نگر را بیش از پیش ضروری ساخته است. همکاری تنگاتنگ بخش خصوصی (اتاق‌های بازرگانی و کارفرمایان) و بخش دولتی (ارائه‌دهندگان آموزش‌های مهارتی) به عنوان راهکاری کلیدی برای مدیریت این چالش مطرح شده است. در همین راستا، تشکیل «شوراهای مهارتی بخشی» به عنوان یک اقدام اساسی برای تأمین نیروی کار ماهر از طریق مشارکت این دو بخش، راهگشا خواهد بود. با توجه به کمبود شدید نیروی کار ماهر در ایران، ایجاد و تقویت این شوراها، حیاتی به نظر می‌رسد.

سرعت بالای تحولات تکنولوژیک، به‌ویژه ظهور فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، مشاغل سنتی را متحول کرده و نیاز به تخصص‌های نوین را افزایش داده است. این امر باعث شده که بسیاری از فارغ‌التحصیلان و نیروی کار موجود، فاقد مهارت‌های لازم برای پاسخگویی به نیازهای فعلی بازار کار باشند. همچنین تغییرات اقلیمی و حرکت به سمت اقتصاد سبز نیز مشاغل جدیدی در حوزه‌های انرژی‌های تجدیدپذیر، بازیافت و مدیریت پسماند ایجاد کرده که نیازمند مهارت‌های تخصصی زیست‌محیطی هستند. نظام‌های آموزشی سنتی در ایران متأسفانه اغلب در تطبیق با سرعت تغییرات بازار کار، کند عمل می‌کنند و برنامه‌های درسی ممکن است به‌روز نباشند، که این امر، شکاف بین آموزش و نیاز صنعت را تشدید می‌کند. تشکیل و تقویت شوراهای مهارت‌بخشی نه‌تنها مشکل کمبود نیروی کار ماهر در ایران را حل می‌کند، بلکه می‌تواند سنگ بنای یک نظام آموزشی و مهارتی پویا و آینده‌نگر را ایجاد کند.

#### نقش شوراهای مهارت‌بخشی در بازار کار

بازار کار ایران با چالش کمبود نیروی کار ماهر و متخصص مواجه است و به نظر می‌رسد ایجاد نهادهایی همچون شوراهای مهارت‌بخشی می‌تواند این بحران را برطرف نماید. این موضوع در گزارش اخیر مرکز پژوهش‌های اتاق ایران با عنوان «مدل‌ها و ساختار شوراهای تخصصی توسعه مهارت» مطرح شده است. طبق ارزیابی بازوی پژوهشی بخش خصوصی، شوراهای مهارت‌بخشی می‌توانند با مشارکت فعال دولت، بخش خصوصی و نهادهای آموزشی به شناسایی نیازهای مهارتی، طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند و تطبیق عرضه و تقاضای مهارت‌ها در بازار کار بپردازند. تجربه کشورهای بریتانیا، آلمان و هند، نشان می‌دهد که موفقیت در این مسیر، نیازمند همکاری ساختاریافته، انعطاف‌پذیری نهادی و سرمایه‌گذاری مداوم در توسعه مهارت‌هاست. نیروی کار ماهر به عنوان یکی از ارکان اصلی رشد اقتصادی کشورها محلی، تقویت مشارکت کارفرمایان و ایفای نقش واسطه میان بخش برخوردارند، توانایی بیشتری در تطبیق با چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های بازارهای داخلی و بین‌المللی در حال تحول دارند. سرعت بالای تحولات تکنولوژیک، به‌ویژه ظهور فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و رباتیک، مشاغل سنتی را متحول کرده و نیاز به تخصص‌های نوین را افزایش داده است. این امر باعث شده که بسیاری از فارغ‌التحصیلان و نیروی کار موجود، فاقد مهارت‌های لازم برای پاسخگویی به نیازهای فعلی بازار کار باشند.

متأسفانه نظام‌های آموزشی سنتی در ایران اغلب در تطبیق با سرعت تغییرات بازار کار کند عمل می‌کنند و برنامه‌های درسی ممکن است به‌روز نباشند، که این شکاف بین آموزش و نیاز صنعت

## اقتصاد امروز

شوراهای مهارت‌بخشی می‌توانند کمبود نیروی کار ماهر و متخصص را برطرف کنند

# گسل مهارتی در بازار کار ایران



که یک بخش صنعتی به آن نیاز دارد. تنها افرادی که با موفقیت در یک صنعت خاص کار می‌کنند و تحت فشار رقابتی بازارهای داخلی و بین‌المللی قرار دارند و با مقرراتی که شرکت‌ها در این بخش با آن روبه‌رو هستند، می‌توانند شرح واقعی و به روزی از مهارت‌های موردنیاز نیروی کار در آن بخش ارائه دهند. بنابراین تدوین کیفیت و استانداردهای آموزشی، وظیفه اصلی هر شورای مهارت بخشی است. با این حال، شورای مهارتی ممکن است وظایف دیگری در زمینه آموزش مهارت‌ها و توسعه نیروی کار انجام دهند. مثلا این شوراها ممکن است به فعالیت‌هایی نظیر پایش کمبود مهارت‌ها و مشاوره درباره میزان کلی آموزش مورد نیاز و به خصوص در مکان‌های خاص اقدام کنند. همچنین آنها می‌توانند فعالیت‌هایی نظیر توسعه «استراتژی‌های مهارت» در همکاری با دولت برای مقابله با مشکلات مداوم مهارت و نیروی انسانی در صنعت مربوطه را نیز در دستور کار خود قرار دهند. علاوه بر این دو مورد، این شوراها می‌توانند به انجام فعالیت‌هایی نظیر کمک به توسعه برنامه‌ها و آموزش فنی و حرفه‌ای متناسب و مرتبط در آموزش رسمی، انجام فعالیت‌های ترویجی برای تشویق افراد مناسب به ورود به مشاغل در بخش مربوطه، اعتبارسنجی سازمان‌های آموزشی، تعیین روش‌های ارزیابی برای آزمون یا تایید مهارت‌ها، تایید چارچوب‌های کارآموزی، اعطای گواهینامه آموزشی، ایفای نقش به مثابه نهادی برای مذاکره میان کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری در خصوص موضوعات آموزشی و در نهایت، سازماندهی و مدیریت طرح‌های مالیات بر حقوق و سایر کمک‌های دولتی که کارفرمایان را به مشارکت در امر آموزش تشویق می‌کند، مبادرت ورزند.

البته بدیهی است کشورها در اینکه کدامیک از این وظایف فوق توسط شوراها انجام می‌شود یا در اینکه آیا شوراها قدرت‌های نظارتی مستقیم از طریق قانون‌گذاری دارند یا صرفا نهادی مشورتی هستند، تفاوت‌های قابل توجهی دارند. همچنین معمولا برخی از شوروها در برخی از بخش‌ها نسبت به سایر شورواها، وظایف و قدرت بیشتری دارند و این موضوع به سطح توسعه و ماهیت بخش مورد نظر بستگی دارد. مطالعه تطبیقی تجارب جهانی نشان می‌دهد که کشورها با توجه به ساختارهای سیاسی و اداری متفاوت خود، مدل‌های متنوعی از شوراهای مهارت بخشی را پیاده‌سازی کرده‌اند. این شوراها با هدف تقویت مدیریت محلی، افزایش پاسخگویی و ارتقای کیفیت آموزش‌های مهارتی، نقش مشورتی و نظارتی کلیدی در توسعه مهارت‌های تخصصی ایفا می‌کنند.

#### نقشه تحول نظام مهارتی کشورها

در دنیای امروز که اقتصادهای ملی با سرعتی بی‌سابقه، دستخوش تغییرات فناورانه و ساختاری هستند، نقش نیروی انسانی ماهر و آموزش‌دیده بیش از هر زمان دیگری، اهمیت یافته است. یکی از مهمترین ابزارهای سیاستی برای پاسخ به این نیاز، شکل‌گیری و توسعه شوراهای مهارت بخشی است؛ نهادهایی که با هدف شناسایی، استانداردسازی و توسعه مهارت‌ها در بخش‌های مختلف اقتصادی ایجاد می‌شوند. این شوراها، پل ارتباطی میان صنعت، آموزش و سیاستگذاری هستند و می‌توانند نقش کلیدی در کاهش شکاف مهارتی، افزایش اشتغال و ارتقای کیفیت نیروی کار ایفا کنند. شوراهای مهارت بخشی به عنوان حلقه واسط میان صنعت، آموزش و سیاستگذاری، نقشی بی‌بدیل در توسعه سرمایه انسانی و ارتقای رقابت‌پذیری اقتصادی ایفا می‌کنند. موفقیت این شوراها نه تنها به ساختار و ترکیب اعضا؛ بلکه به میزان مشارکت واقعی ذی‌نفعان، انعطاف در پاسخ به تحولات بازار کار و حمایت سیاستی و مالی دولت بستگی دارد. تجربه جهانی به‌ویژه تجربه هند، نشان می‌دهد که با رویکرد تدریجی، مشارکت‌محور و مبتنی بر نیازهای واقعی، می‌توان نظام مهارتی کشورها را متحول و زمینه را برای رشد پایدار اقتصادی و اجتماعی فراهم کرد.

را تشدید می‌کند. در شرایط کنونی، اغلب کارفرمایان بر این باورند که بقا و موفقیت در بازارهای رقابتی، مستلزم برخورداری از نیروی انسانی شایسته و ماهر است و تداوم این شایستگی‌ها صرفا از طریق آموزش‌های شغلی و مهارت‌آموزی ممکن خواهد بود. تشکیل و تقویت شوراهای مهارت‌بخشی نه تنها به حل مشکل کمبود نیروی کار ماهر در ایران کمک می‌کند، بلکه می‌تواند سنگ بنای یک نظام آموزشی و مهارتی پویا و آینده‌نگر را در کشور بگذارد. این شوراها با اتکا به دانش و تجربه بخش خصوصی و حمایت دولت، قادر خواهند بود مسیر توسعه پایدار اقتصادی را هموار کرده و کشور را برای مواجهه با چالش‌های مهارتی آینده آماده سازند. ادامه تحقیقات و به‌روزرسانی مدل‌های اجرایی این شوراها براساس تجربیات جهانی و شرایط بومی ایران، می‌تواند به افزایش کارایی آنها و دستیابی به اهداف بلندمدت توسعه کمک شایانی کند.

#### صنعت، خالی از نیروی کار ماهر و متخصص

برآوردهای موسسات تأمین نیروی انسانی نشان می‌دهد که کسب‌وکارها در تأمین نیروی کار ماهر با چالش‌های فزاینده‌ای مواجه‌اند. اگرچه برخی از شکاف‌های مهارتی برآل‌هاست که وجود دارند، اما به نظر می‌رسد تقاضا برای نیروی کار ماهر با سرعتی هشداردهنده از عرضه پیشی گرفته است. به عنوان نمونه در سال ۲۰۲۴، حدود ۷۵ درصد از کارفرمایان در ۴۱ کشور جهان در تأمین نیروی کار ماهر موردنیاز خود با مشکل روبه‌رو بودند؛ در حالی که این رقم در سال ۲۰۱۴ تنها ۳۶ درصد بوده است. چالش مهمی که با توجه به تغییرات ناشی از انقلاب دیجیتال و پیشرفت‌های هوش مصنوعی، در آینده تشدید خواهد شد. کمبود نیروی کار ماهر، تاثیرات قابل توجهی بر کسب‌وکارها در صنایع مختلف دارد. برآوردها حاکی از آن است که بخش‌هایی همچون مراقبت‌های بهداشتی، فناوری اطلاعات و لجستیک بیشترین کمبود را تجربه می‌کنند. این روند با افزایش سن جمعیت و رشد تقاضا برای خدمات تخصصی بهداشتی، احتمالاً تشدید خواهد شد. در این میان، نیاز به مهارت‌های فنی همچنان در صدر قرار دارد. اما اهمیت مهارت‌های نرم مانند مسئولیت‌پذیری، قابلیت اطمینان، استدلال و حل مسئله، یادگیری فعال و کنجکاوی نیز روز به افزایش است.

گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی با عنوان «اتاق‌های بازرگانی و کسب‌وکار مهارت» که با همکاری انجمن اتاق‌های بازرگانی و صنعت اروپا، اتاق بازرگانی بین‌المللی بر پایه نظرسنجی سال ۲۰۲۴ از اتاق‌های بازرگانی سراسر جهان تهیه شده است، به نقش اتاق‌های بازرگانی و کارفرمایان در طراحی و اجرای سیاست‌های مهارتی می‌پردازد. براساس نتایج این مطالعه، مصاحبه با کارفرمایان و اتاق‌های بازرگانی کشورهای مختلف نشان می‌دهد که اتاق‌های بازرگانی در کنار سایر شرکای اجتماعی، نظیر انجمن‌های کارفرمایی و اتحادیه‌های کارگری، نقش مهمی در ارتقای نظام‌های مهارتی ایفا می‌کنند. این نهادها در شناسایی شکاف‌های مهارتی بازار کار محلی، تقویت مشارکت کارفرمایان و ایفای نقش واسطه میان بخش عمومی، ارائه‌دهندگان آموزش و کارفرمایان، جایگاه ویژه‌ای دارند. در راستای این اهداف و با توجه به توصیه‌های سازمان بین‌المللی کار، اقداماتی برای شناسایی نیازهای کارفرمایان و آموزش مهارتی نیروی کار صورت گرفته که یکی از مهمترین آنها، تشکیل شوراهای مهارت بخشی است. این شوراها با همکاری مشترک اتاق‌های بازرگانی و سازمان‌های آموزش فنی و حرفه‌ای ایجاد شده‌اند و در کشورهای مختلف با هدف ارتقای مهارت‌های نیروی کار در بخش‌های خاص اقتصادی، فعالیت می‌کنند.

#### کارکردهای مهم شوراهای مهارت‌بخشی

مهمترین نقش شوراهای مهارت‌بخشی، احصای مهارت‌هایی است

خرید پایدار گاوها و عقب‌نشینی خرس‌ها

## بیت‌کوین به قله ۱۱۸ هزار دلار رسید

«سر و شانه معکوس» را تکمیل کند. معمولا پس از آنکه یک الگوی قیمتی شکسته شد، قیمت این دارایی دیجیتال کاهش پیدا می‌کند و سطحی را که از آن عبور کرده بود، مورد آزمایش قرار می‌دهد. اگر قیمت بیت‌کوین از خط گردن فراتر رود، نشان می‌دهد که گاوها این سطح را به حمایت تبدیل کرده‌اند. این موضوع احتمال ادامه روند صعودی به سوی هدف قیمتی ۱۵۰ هزار دلار را افزایش می‌دهد. یک نشانه از تضعیف، بسته شدن زیر خط گردن است که سیگنال کسب سود در سطوح بالاتر به حساب می‌آید. خرس‌ها مجبور خواهند بود برای به دست آوردن دست بالاتر، قیمت را به زیر میانگین متحرک ساده ۵۰ روزه (۱۰۶ هزار و ۹۸۱ دلار) بیاورند.

همچنین قیمت اتریوم در روز سه‌شنبه به‌شدت از میانگین متحرک نمایی ۲۰ روزه (۲۶۱۲ دلار) افزایش پیدا کرد و در روز پنجشنبه از سطح مقاومت ۲۸۷۹ دلار فراتر رفت. میانگین متحرک نمایی ۲۰ روزه با افزایش همراه شده و شاخص قدرت نسبی در منطقه خرید

## اخبار



### آغاز پیش‌فروش بلیت قطارهای اربعین از سه‌شنبه

پیش‌فروش بلیت قطارهای مسافری اربعین و همچنین سفرهای مردادماه، برای بازه زمانی یکم تا ۲۶ مردادماه، از روز سه‌شنبه (۲۴ تیرماه) آغاز می‌شود. طبق اعلام راه آهن، پیش‌فروش بلیت در کلیه محورها (مسیرهای رفت تا تاریخ ۲۶ مردادماه و مسیرهای برگشت تا ۲۷ مردادماه)، از ساعت ۷:۳۰ تا ۱۰:۳۰ صبح سه‌شنبه (۲۴ تیرماه) از طریق سکوهای مجاز فروش اینترنتی بلیت آغاز می‌شود. پیش‌فروش حضوری بلیت‌های این بازه زمانی از ساعت ۱۰:۳۰ تا ۱۳:۳۰ روز سه‌شنبه (۲۴ تیرماه) از طریق مراکز مجاز فروش حضوری انجام می‌شود. لازم به ذکر است، از ساعت ۱۴ روز سه‌شنبه به بعد، به صورت هم‌زمان پیش‌فروش ادامه خواهد داشت. هموطنان برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانند به صورت شبانه‌روزی با سامانه اطلاع‌رسانی راه‌آهن به شماره ۰۲۱۵۱۴۹ تماس بگیرند یا به پایگاه اینترنتی Rail.ir مراجعه کنند.

### آغاز عرضه ارز اربعین از چهارم مردادماه

بانک مرکزی از آغاز عرضه ارز اربعین از چهارم مردادماه خبر داد و اعلام کرد عرضه ارز اربعین به متقاضیان از چهارم تا ۲۲ مردادماه صورت می‌گیرد. به منظور تسهیل سفرهای زبارتی عاشقان اباعبدالله الحسین (ع) در ایام اربعین حسینی، بانک مرکزی عرضه و فروش ارز اربعین را از روز شنبه چهارم مردادماه از طریق بانک‌های عامل منتخب آغاز می‌کند. این فرآیند تا ۲۲ مرداد ماه (روز قبل از اربعین حسینی) ادامه خواهد داشت و در این دوره قرار است به هر متقاضی خرید حداکثر تا ۲۰۰ هزار دینار (عراق) عرضه شود.
گفتنی است، دستنویس‌عمل نحوه عرضه ارز اربعین به زودی در پایگاه اطلاع‌رسانی بانک مرکزی منتشر می‌شود.

### معاملات بازار ارز تجاری به ۸ میلیارد دلار رسید

در اولین روز هفته جاری، حواله دلار در بازار ارز تجاری با نرخ ۶۹ هزار و ۵۵۴ تومان، حواله یورو با نرخ ۸۱ هزار و ۳۵۲ تومان و حواله درهم با نرخ ۱۸ هزار و ۹۲۹ تومان، از سوی تجار و بازرگان‌ها معامله و خریداری شد. همچنین از ابتدای سال جاری تا روز چهارشنبه (۱۸ تیرماه)، حجم کل معاملات بازار ارز تجاری به ۸ میلیارد دلار رسیده است. در روز شنبه (۲۱ تیرماه (۱۴۰۴) بازار ارز تجاری مرکز مبادله ایران شاهد معامله حواله دلار با نرخ ۶۹ هزار و ۵۵۴ تومان، حواله یورو با نرخ ۸۱ هزار و ۳۵۲ تومان، حواله درهم با نرخ ۱۸ هزار و ۹۲۹ تومان، حواله یوان با نرخ ۹۷۰۲ تومان و حواله روسل با نرخ ۸۹۱ تومان، توسط تجار و بازرگان‌ها بود. همچنین بازار ارز تجاری شاهد معامله اسکناَس دلار با نرخ ۷۱ هزار و ۵۰۲ تومان، اسکناَس یورو با نرخ ۸۳ هزار و ۶۳۰ تومان، اسکناَس درهم با نرخ ۱۹ هزار و ۴۶۹ تومان، اسکناَس یوان با نرخ ۹۹۷۴ تومان و اسکناَس روپل با نرخ ۹۱۶ تومان، بود که حاکی از تنوع دم تغییر نرخ حواله و اسکناَس ارزهای تجاری نسبت به روزهای گذشته است. از سوی دیگر، میانگین موزون نرخ ارز نیز که بر مبنای حجم معاملات ارزی انجام شده در یک ماه گذشته با نرخ‌های اعلامی در سامانه معاملات الکترونیک ارز در حوزه حواله، اسکناَس و حواله کالاهای اساسی و ضروری محاسبه می‌شود، روز شنبه برای اسکناَس دلار به ۵۹ هزار و ۶۴۷ تومان، یورو ۶۹ هزار و ۷۶۴ تومان، درهم ۱۶ هزار و ۲۴۱ تومان، یوان ۸۳۲۰ تومان و روپل به ۷۶۴ تومان رسیده است. طی ماه‌های اخیر، اسکناَس دلار در بازار ارز تجاری مرکز مبادله ایران در کانال ۷۱ هزار تومان و حواله دلار نیز در کانال ۶۹ هزار تومان برای معامله تجار و بازرگان‌ها تثبیت شده و حواله و اسکناَس یورو نیز به ترتیب در کانال ۷۹ تا ۸۰ برای حواله و ۸۱ تا ۸۳ هزار تومان برای اسکناَس یورو در نوسان بوده که بیش از هر چیز ریشه در تغییر نسبت دلار به یورو در سطح جهانی و بیش از هر چیز تقویت یورو در برابر سایر ارزها از سوی اتحادیه اروپا بوده است. طبق اعلام مرکز مبادله ایران، آخرین آمارها از حجم کل معاملات بازار ارز تجاری حاکی از آن است که در مرکز مبادله طی سه روز معاملاتی هفته گذشته (۱۶ الی ۱۸ تیرماه)، بازار ارز تجاری مرکز مبادله ایران شاهد معامله ۴۳۶ میلیون دلار انوع ارز بود و حجم کل معاملات اولین روز معاملاتی یعنی دوشنبه ۱۶ تیرماه معادل ۱۸۰ میلیون دلار ثبت شد. همچنین روزهای سه‌شنبه و چهارشنبه نیز به ترتیب ۱۶۵.۴ و ۹۰.۸ میلیون دلار انواع ارز از سوی بازرگانان دادوستد شد و بر این اساس، حجم کل معاملات بازار ارز تجاری از ابتدای اسمال تا روز چهارشنبه ۱۸ تیرماه به مرز ۸ میلیارد دلار رسید.

نرخ مشارکت اقتصادی هیچ تغییری نکرد

### افت اندک نرخ بیکاری در بهار

جمعیت شاغلین ۱۵ ساله و بیشتر در فصل بهار امسال، ۲۵ میلیون و ۱۲۲ هزار نفر بوده که نسبت به فصل مشابه سال قبل، تقریباً ۳۷۷ هزار نفر افزایش داشته است. طبق اعلام مرکز آمار ایران، نتایج طرح آمارگری نیروی کار در بهار ۱۴۰۴ و بررسی نرخ بیکاری افراد ۱۵ ساله و بیشتر نشان می‌دهد که ۷.۲ درصد از جمعیت فعال (شاغل و بیکار)، بیکار بوده‌اند. بررسی روند تغییرات نرخ بیکاری، حاکی از آن است که این شاخص، نسبت به فصل مشابه سال قبل (بهار ۱۴۰۳)، ۰.۴ درصد کاهش یافته است. در فصل بهار ۱۴۰۴، به میزان ۴۱.۲ درصد جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر از نظر اقتصادی فعال بوده‌اند؛ یعنی در گروه شاغلان یا بیکاران قرار گرفته‌اند. بررسی تغییرات نرخ مشارکت اقتصادی، حاکی از آن است که این نرخ نسبت به فصل مشابه سال قبل (بهار ۱۴۰۳) تغییری نیافته است.

جمعیت شاغلین ۱۵ ساله و بیشتر در این فصل، ۲۵ میلیون و ۱۲۲ هزار نفر بوده که نسبت به فصل مشابه سال قبل تقریباً ۳۷۷ هزار نفر افزایش داشته است. همچنین جمعیت غیرفعال از نظر اقتصادی (اعم از افراد محصل، خانه‌دار، دارای درآمد بدون کار مانند بازنشستگان و...) ۳۸ میلیون و ۷۳۹ هزار نفر بوده که نسبت به فصل مشابه سال قبل تقریباً ۵۱۰ هزار نفر افزایش داشته است. بررسی اشتغال در بخش‌های عمده اقتصادی، نشان می‌دهد که در بهار ۱۴۰۴، بخش خدمات با ۵۲.۴ درصد بیشترین سهم اشتغال را به خود اختصاص داده است. در مراتب بعدی، بخش‌های صنعت با ۳۳ درصد و کشاورزی با ۱۴.۶ درصد قرار دارند. نرخ بیکاری جوانان ۱۵ تا ۲۴ ساله، حاکی از آن است که ۱۹.۷ درصد از فعالان این گروه سنی در بهار امسال بیکار بوده‌اند. بررسی تغییرات فصلی نرخ بیکاری این افراد، نشان می‌دهد که این نرخ نسبت به فصل مشابه سال قبل (بهار ۱۴۰۳)، ۰.۳ درصد کاهش یافته است. بررسی نرخ بیکاری گروه سنی ۱۸ تا ۲۵ ساله نیز نشان می‌دهد که در بهار امسال، ۱۴.۵ درصد از جمعیت فعال این گروه سنی بیکار بوده‌اند. این در حالی است که تغییرات فصلی نرخ بیکاری این افراد نشان می‌دهد این نرخ نسبت به بهار ۱۴۰۳ به میزان ۰.۵ درصد کاهش یافته است.

بررسی سهم جمعیت دارای اشتغال ناخص جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر، نشان می‌دهد که در بهار امسال، ۶.۶ درصد جمعیت شاغل، به دلایل اقتصادی (فصل غیرکاری، رکود کار، پیدا نکردن کار، پیدا نکردن کار با ساعت بیشتر و...) کمتر از ۴۴ ساعت در هفته کار کرده و آماده برای انجام کار اضافی بوده‌اند. این در حالی است که ۴۰.۱ درصد از شاغلین ۱۵ ساله و بیشتر، بیش از ۴۹ ساعت در هفته کار کرده‌اند. نتایج تفصیلی این گزارش به زودی در درگاه ملی آمار منتشر خواهد شد.

معافیت‌های مالیاتی در مناطق آزاد کشور، موثر و هدفمند نبوده است

# توسعه مناطق آزاد در تنگنا



سرزمین اصلی در سال‌های مورد بررسی (۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸) حدود ۲.۳ درصد بوده که طبیعتاً درصد بسیار پایینی است. آمارها به وضوح نشان می‌دهد که مناطق آزاد ایران نتوانسته‌اند به اهداف اقتصادی خود دست یابند. متأسفانه با وجود معافیت‌های مالیاتی گسترده و حمایت‌های دولتی در سالیان اخیر، سهم این مناطق در صادرات غیرنفتی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی به هیچ وجه مورد قبول نبوده است. بنابراین با توجه به آمارهای مذکور، عملکرد مناطق آزاد ایران نسبت به سایر کشورهای جهان چندان مطلوب نبوده و نیازمند بازنگری است. سیاست‌های حمایتی فعلی بایستی بازنگری شوند و هدف‌گذاری واقع‌گرایانه‌تری برای مناطق آزاد کشور، صورت گیرد.

#### استقرار مناطق آزاد در نواحی مرزی و محروم

مناطق آزاد به منطقه‌ای گفته می‌شود که برخی محدودیت‌های داخل کشور را نداشته و محیط بهتری برای ایجاد روابط بین‌الملل آزاد، توسعه تجارت و توسعه صنعت فراهم می‌کند. دولت‌ها برای تحقق اهداف مذکور به سمت سرمایه‌گذاری و ایجاد ساختارهای مناسب در این مناطق قدم برمی‌دارند. با این حال در ایران براساس ماده یک قانون «چگونگی اداره مناطق آزاد»، اولویت اول هدف مناطق آزاد، توسعه زیرساخت‌ها و امور زیربنایی و عمران و آبادانی اعلام شده و در مرحله بعد به اهدافی مانند صادرات، اشتغال و جذب سرمایه‌گذاری، اشاره شده است. بر همین اساس، مناطق آزاد ایران در نواحی مرزی و محروم واقع شده‌اند. این مناطق تا قبل از منطقه آزاد شدن از حداقل سهمی در بودجه عمومی دولت برای آبادانی و محرومیت‌زدایی برخوردار بوده‌اند، اما به واسطه منطقه آزاد شدن این بودجه حذف شده است. از طرفی، زیرساخت‌ها و الزامات لازم برای چنین مناطقی هم از قبل فراهم نشده است و نمی‌توان انتظار داشت که مناطق آزاد به آبادانی و محرومیت‌زدایی آن جغرافیای کمکی کنند. بنابراین در گام اول بهتر است که در هدف‌گذاری‌های مناطق آزاد، رویکرد واقع‌گرایانه‌تری وجود داشته باشد. با توجه به تجربات کشورهای دیگر می‌توان گفت که اهداف کلان مانند محرومیت‌زدایی، عمران و آبادانی، اهداف مناسبی نیستند و تولید کالای صادراتی، جذب سرمایه خارجی و ایجاد اشتغال به مراتب اهداف مناسب‌تری هستند. همچنین در کنار رونق تجاری این مناطق قطعاً آثار سرریزی بر توسعه و عمران نیز اتفاق خواهد افتاد، ولی بهتر است محرومیت‌زدایی به‌عنوان هدف اصلی مناطق آزاد تلقی نشود.

#### معافیت مالیاتی مناطق آزاد نباید همگانی باشد

اعمال معافیت‌های مالیاتی از مولفه‌های ثابت اعطای مشفق در مناطق آزاد است و در نظام مالیاتی اکثر کشورهای جهان به‌عنوان یک ابزار کارآمد پذیرفته شده است. هدف از انجام این چنین مشوق‌هایی، تسهیل فرآیندهای تولید، صادرات و جذب سرمایه خارجی است، اما دامنه معافیت‌های مالیاتی و نحوه اعمال آن در مناطق آزاد اهمیت دارد و صرف معافیت مالیاتی عام لزوماً نمی‌تواند موفق باشد. به نظر می‌رسد معافیت مالیاتی عام تا زمانی که زیرساخت‌ها و سایر ملزومات نهادی در مناطق آزاد تکمیل نشده توجیه‌پذیر است، اما پس از آن باید مطابق با مأموریت‌ها و اهداف ایجاد این مناطق، میزان و شیوه معافیت مالیاتی انتخاب شود. معافیت مالیاتی در مناطق آزاد ایران براساس

فرصت امروز؛ عملکرد مناطق آزاد در ایران، زیر سوال است و چرایی این موضوع، فضای کارشناسی و سیاستگذاری کشور را به خود مشغول کرده است. به نظر می‌رسد دلایل بسیاری برای این عدم موفقیت وجود دارد که مهم‌ترین آنها به تعدد و گستردگی اهدافی برمی‌گردد که در قانون برای این مناطق تعیین شده است. از دیگر دلایل عدم موفقیت مناطق آزاد در ایران، نبود زیرساخت‌ها، امکانات فیزیکی و نهادی لازم است که باعث شده حمایت کافی از فعالیت‌ها، به‌ویژه فعالیت‌های تولیدی و صنعتی به عمل نیاید. همچنین نوع مشوق‌هایی که توسط سیاستگذار در مناطق آزاد کشور در نظر گرفته شده است، دلیل دیگری برای عدم موفقیت و ناکارآمدی این مناطق محسوب می‌شود. اعطای معافیت مالیاتی عام که مشمول هر نوع فعالیت تولیدی و خدماتی در مناطق آزاد می‌شود، از جمله این مشوق‌هاست که پرسش‌های زیادی را به وجود آورده است. سوال اینجاست که آیا مناطق آزاد کشور باید مشمول معافیت مالیاتی باشند و اگر آری، این مزیت چگونه باید به آنها اعطا شود؟ آیا این معافیت‌های مالیاتی باید به صورت عام باشد یا به شکل هدفمند و جهت‌دار در نظر گرفته شود؟ در یک کلام، سیاست‌های حمایتی برای توسعه مناطق آزاد باید چگونه طراحی شود و چرا این سیاست‌ها در ایران تاکنون موثر واقع نشده‌اند؟

در پاسخ به این سوالات، مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری در یک گزارش تحلیلی به آسیب‌شناسی «معافیت‌های مالیاتی مناطق آزاد ایران» پرداخته است. طبق ارزیابی بازاری پژوهشی سازمان برنامه و بودجه، سهم مناطق آزاد از تولید ناخالص داخلی کشور طی سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ فقط یک درصد بوده و همچنین ۳ درصد از تولیدی‌های فعال، ۱۰ درصد از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و ۴ درصد از اشتغال کشور را تشکیل داده است.

#### چرا مناطق آزاد کشور موفق نیستند؟

مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری در این گزارش به بررسی «معافیت‌های مالیاتی مناطق آزاد ایران» پرداخته و از سهم پایین این مناطق در اقتصاد کشور، انتقاد کرده است. یافته‌های این گزارش، نشان می‌دهد که مناطق آزاد ایران نتوانسته‌اند به اهداف اصلی خود دست یابند و علی‌رغم معافیت‌های مالیاتی گسترده و حمایت‌های دولتی، سهم این مناطق در صادرات غیرنفتی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی در اقتصاد ایران اصلاً مورد قبول نبوده است. بنابراین سیاست‌های حمایتی فعلی باید بازنگری شوند و طراحی جدیدی برای مناطق آزاد کشور صورت گیرد. موضوع مناطق آزاد در ایران، یکی از مسائل چالش‌برانگیزی است که دهه‌ها فضای کارشناسی و سیاستگذاری را به خود مشغول کرده است. همانطور که عنوان شد، سهم مناطق آزاد کشور در فاصله سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ از تولید ناخالص داخلی کشور فقط یک درصد بوده است. همچنین براساس آمارهای رسمی، حدود ۳ درصد از تولیدی‌های فعال کشور، حدود ۱۰ درصد از جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و حدود ۴ درصد از کل اشتغال کشور مربوط به مناطق آزاد بوده است. علاوه بر حجم اندک جذب سرمایه‌گذاری خارجی در مناطق آزاد ایران، سهم پایین این مناطق در تجارت خارجی کشور نیز عدم موفقیت این مناطق را نشان می‌دهد. طبق داده‌های آماری، حجم تجارت خارجی مناطق آزاد نسبت به

آمارهای مبادلات چک، نشان‌دهنده کمبود نقدینگی نزد فعالان اقتصادی است

## افزایش چشمگیر چک‌های برگشتی

این اساس، ۸۹.۹ درصد از تعداد چک‌ها وصول و ۱۰.۱ درصد از آنها برگشت خورده است. همچنین از نظر مبلغ، ۸۵.۶ درصد از ارزش ریالی چک‌ها وصول شده و ۱۴.۴ درصد از مبلغ و ارزش پولی آنها برگشت خورده است.

در اردیبهشت ماه امسال، استان تهران با ۳.۱ میلیون فقره چک به ارزش ۴۴۸ همت بیشترین آمار چک‌های مبادله‌ای را به خود اختصاص داده که ۳۱ درصد از سهم کل را نشان می‌دهد و پس از استان تهران، استان اصفهان با ۱۱.۲ درصد و استان خراسان رضوی با ۶.۹ درصد، بیشترین سهم را از تعداد چک‌های مبادله‌ای در میان سایر استان‌ها به خود اختصاص دادند. همچنین این سه استان در مجموع ۶۰.۹ درصد از ارزش ریالی چک‌ها را به خود اختصاص دادند که سهم استان تهران ۴۸.۲ درصد، سهم استان اصفهان ۷.۳ درصد و سهم استان خراسان رضوی ۵.۴ درصد بوده است.

اما چه میزان چک وصول و چه میزان برگشت خورد؟ در اردیبهشت ماه، بیش از ۸.۸ میلیون فقره چک بانکی به ارزش ۷۹۷ همت وصول شد که در قیاس با ماه قبل (فروردین) حدود ۲۱.۱ درصد در تعداد چک‌ها و ۴۶.۳ درصد در مبلغ چک‌های وصول شده را افزایش نشان می‌دهد و سهم استان تهران در این بخش ۲.۸ میلیون فقره چک به ارزش ۳۹۲ همت است که از لحاظ تعداد ۹۰.۱ درصد و از لحاظ ارزش ۸۷.۴ درصد از کل چک‌های مبادله‌ای در این استان وصول شده است. در ماه مذکور (اردیبهشت ماه) چهار استان گیلان با ۹۲.۲ درصد، قم با ۹۱.۵ درصد و خوزستان و کرمانشاه هر کدام با ۹۱ درصد بیشترین

آخرین آمارهای بانک مرکزی، نشان می‌دهد که ۱۰ درصد از چک‌ها در اردیبهشت امسال برگشت خورده است. براساس داده‌های بانک مرکزی، در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۴ بیش از ۹.۸ میلیون فقره چک در سراسر کشور مبادله شد که از این میزان نزدیک به یک میلیون فقره چک معادل ۱۰.۱ درصد از تعداد و ۱۴.۴ درصد از مبلغ آنها برگشت خورده است. در پایان اردیبهشت‌ماه امسال، بیش از ۹.۸ میلیون فقره چک با ارزش بالغ بر ۹۳۱ هزار میلیارد تومان مبادله شد که نسبت به ماه قبل خود (فروردینماه ۱۴۰۴) معادل ۲۲.۵ درصد در تعداد چک‌ها و ۴۷.۳ درصد در مبلغ و ارزش ریالی آن افزایش را نشان می‌دهد. بر

## خبرنامه

قیمت هر بشکه نفت برنت ۷۰ دلار شد

### صعود نفت با تحریم و تعرفه

قیمت جهانی نفت در معاملات روز گذشته، تحت تاثیر چشم‌انداز تحریم‌ها و تعرفه‌های آمریکا علیه روسیه و گزارش آژانس بین‌المللی انرژی درباره محدودتر بودن عرضه، بیش از ۲ درصد صعود کرد. قیمت هر بشکه نفت برنت با یک دلار و ۷۲ سنت معادل ۲.۵ درصد افزایش به ۷۰ دلار و ۳۶ سنت و نفت وست تگزاس اینترمدیت آمریکا با یک دلار و ۸۸ سنت معادل ۲.۸ درصد افزایش به ۶۸ دلار و ۴۵ سنت رسید. هر دو شاخص نفتی در کل هفته، بیش از ۲ درصد رشد هفتگی داشتند. آژانس بین‌المللی انرژی (IEA)، اعلام کرد که بازار نفت جهانی ممکن است از آنچه به نظر می‌رسد، دچار محدودیت عرضه بیشتری باشد. «فیلیپ فلاین» تحلیلگر ارشد گروه پرایس فیوجرز، گفت: بازار در حال درک این موضوع است که عرضه محدود است.

شرکت خدمات انرژی بیکر هیوز اعلام کرد که شرکت‌های انرژی آمریکا در هفته گذشته، تعداد دل‌های نفت و گاز طبیعی فعال را برای یازدهمین هفته متوالی کاهش دادند. آخرین باری که این اتفاق افتاد، ژوئیه ۲۰۲۰ بود که همه‌گیری کرونا، تقاضا برای سوخت را کاهش داده بود. با وجود محدودیت عرضه کوتاه مدت بازار، آژانس بین‌المللی انرژی پیش‌بینی کرد که رشد عرضه بالاتری در سال جاری وجود داشته باشد و در عین حال، چشم‌انداز خود را برای رشد تقاضا کاهش داد که نشان‌دهنده مازاد عرضه در بازار است. تحلیلگران کومرس بانک گفتند: اوپک پلاس به سرعت و به میزان قابل توجهی، شیر نفت را باز خواهد کرد. تهدید عرضه بیش از حد قابل توجه وجود دارد. با این حال، در کوتاه مدت، قیمت نفت همچنان پشتیبانی می‌شود. «الکساندر نواک»، معاون نخست‌وزیر روسیه با اشاره به چشم‌انداز قیمت کوتاه مدت، گفت که روسیه در سه ماهه اوت تا سپتامبر، مازاد تولید خود را در مقایسه با سهمیه اوپک پلاس امسال جبران خواهد کرد.

یکی دیگر از نشانه‌های تقاضای قوی در کوتاه مدت، احتمال ارسال حدود ۵۱ میلیون بشکه نفت توسط عربستان سعودی در ماه اوت به چین است که بزرگ‌ترین محموله از این نوع در بیش از دو سال گذشته محسوب می‌شود. با این حال، اوپک در گزارش چشم‌انداز جهانی نفت ۲۰۲۵ که پنجشنبه گذشته منتشر شد، پیش‌بینی‌های بلندمدت خود را برای تقاضای جهانی نفت در دوره ۲۰۲۶ تا ۲۰۲۹، به دلیل کاهش تقاضای چین، کاهش داد. وزارت انرژی عربستان سعودی روز جمعه اعلام کرد که این کشور کاملاً به هدف تولید دواطلبانه اوپک پلاس پایبند بوده است. دونالد ترامپ، رئیس‌جمهور آمریکا نیز روز پنجشنبه گذشته به بشکه «پی‌پی‌نیوز» گفت که روز دوشنبه «بیبانه مهمی» در مورد روسیه صادر خواهد کرد، اما توضیح بیشتری نداد. به گزارش «رویتز»، کمیسیون اروپا قصد دارد هفته جاری به عنوان بخشی از پیش‌نویس بسته تحریم‌های جدید، سقف شاور قیمت نفت روسیه را پیشنهاد دهد، اما روسیه اعلام کرد که «تجربه خوبی» در مقابله و به حداقل رساندن چنین چالش‌هایی دارد.

### خبر بد ترکیه برای صادرکنندگان گاز

ترکیه، یکی از بازارهای برق درخوردار از سریع‌ترین نرخ رشد در جهان است و صادرکنندگان گاز طبیعی و آل‌ان‌جی، به این کشور به عنوان یک بازار کلیدی با پتانسیل رشد چشم‌دوخته‌اند، اما گسترش سریع منابع انرژی پاک ترکیه ممکن است آنها را ناامید کند. افزایش ظرفیت خورشیدی، ماه گذشته برای اولین بار، تولید برق خورشیدی را از تولید برق گازی در ترکیه بالاتر برد. از سویی دیگر، قرار است تولید اولین نیروگاه هسته‌ای این کشور ظرف چند ماه آینده آغاز شود. ترکیه همچنین در حال استقرار باتری‌های در مقیاس بزرگ برای ذخیره برق مازاد از مزارع بادی و خورشیدی است که می‌توانند در زمان اوج تقاضا استفاده شوند و ذخیره ۸۰ گیگاوات ساعت باتری تا سال ۲۰۳۰ را هدف گرفته است. به نظر می‌رسد این ترکیب افزایش منابع انرژی پاک در کنار گسترش ظرفیت ذخیره‌سازی، استفاده ترکیه از گاز و سایر سوخت‌های فسیلی در تولید برق را محدود کند و ممکن است باعث شود که سرمایه‌گذاران بازار گاز برای یافتن پتانسیل رشد، به جست‌وجوی جای دیگری بپردازند. داده‌های اندیشکده انرژی «امبر» نشان می‌دهد که تقاضای ترکیه برای برق از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۴، به میزان ۱۴ درصد رشد کرده است، در حالی که تقاضا برای برق در سراسر اتحادیه اروپا در همین مدت، حدود ۵ درصد کاهش یافته است. طبق گزارش «امبر»، هزینه‌های دولت برای زیرساخت‌ها و گسترش صنایع سنگین و تولید، محرک‌های اصلی تقاضای ترکیه برای برق بوده‌اند که در سال ۲۰۲۴، به ۳۴۰ ترواوت ساعت رسید. انتقال برخی صنایع سنگین از سایر نقاط اروپا مانند برخی از صنایع فولاد و سیمان از آلمان نیز عامل افزایش مصرف انرژی در ترکیه در چند سال گذشته بوده است.

#### افزایش تولید برق از سوخت فسیلی در اروپا

براساس داده‌های اندیشکده انرژی پاک «امبر»، شرکت‌های برق در سراسر اتحادیه اروپا تولید برق از نیروگاه‌های گازی و زغال‌سوز را در نیمه اول سال ۲۰۲۵ نسبت به سال قبل ۱۳ درصد افزایش دادند که بزرگ‌ترین افزایش سالانه در پنج ماه اول سال از سال ۲۰۱۷ بود. نیروگاه‌های گازی شاهد افزایش ۱۹ درصدی تولید به بالاترین سطح در سه سال گذشته بودند. داده‌های گردآوری شده توسط روتنر نشان می‌دهد که تولید برق از زغال‌سنگ، ۲ درصد افزایش یافته و به بالاترین سطح در دو سال گذشته رسیده است. همزمان، تولید برق بادی به دلیل سرعت کم باد، ۹ درصد کاهش یافت که شدیدترین افت ثبت شده تاکنون است. افزایش تولید برق از سوخت‌های فسیلی در حالی روی داد که اروپا سردترین زمستان را در چهار سال گذشته پشت سر گذاشت و تولید برق بادی در بازارهای اصلی کاهش یافت. تولید برق آبی نیز در فاصله ژانویه تا ژوئن در مقایسه با مدت مشابه سال ۲۰۲۴، کمتر بود. در نتیجه افزایش تولید برق از سوخت‌های فسیلی، انتشار گازهای گلخانه‌ای در اروپا از بخش برق، ۹ درصد افزایش یافت و روند کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در چند سال گذشته را معکوس کرد. رکود در تولید انرژی‌های تجدیدپذیر، به ویژه انرژی بادی، در زمستان و اوایل بهار امسال به افزایش تولید برق از سوخت‌های فسیلی کمک کرد و چالش اتحادیه اروپا در اتکای فزاینده به منابع انرژی تجدیدپذیر را برجسته کرد. اروپا در چند ماه گذشته بیشترین آسیب را از کاهش سرعت باد دیده است، در حالی که تقاضا برای برق در سردترین ماه‌های زمستان بیشتر بود. برای مثال، آلمان برای چندین ماه متوالی، شاهد کمترین ملایم‌تر از حد معمول بود که باعث کاهش تولید برق بادی، افزایش قیمت برق و اتکا به سوخت‌های فسیلی شد. کاهش تولید برق بادی، بزرگ‌ترین منبع برق آلمان، از پایان سال ۲۰۲۴ تا ماه‌های اولیه ۲۰۲۵ ادامه یافت. براساس گزارش اوپل پرایس، طبق داده‌های اخیر «امبر»، انرژی خورشیدی برای اولین بار در ژوئن ۲۰۲۵، به بزرگ‌ترین منبع برق اتحادیه اروپا تبدیل شد، اما این برای جبران کاهش تولید برق بادی و حفظ تعادل سیستم‌های انرژی در طول زمستان سرد شش ماه اول سال کافی نبود.

سبزپوشی ۵۷ درصدی نمادهای بورسی در معاملات شنبه

# ورق بورس برگشت



دوره‌های مشابه، ورود صندوق توسعه ملی، تخصیص منابع به صندوق تثبیت و اعمال محدودیت بر فروش حقوقی‌ها و سایر سیاست‌های حمایتی می‌تواند اثرگذاری قابل‌توجهی در بازگشت تعادل به بازار داشته باشد، به شرط آنکه این اقدامات با سیاستگذاری رسانه‌ای مناسب و شفاف‌سازی در مورد آینده همراه باشند.

«بکایی» سپس به مولفه دوم، اشاره کرد و گفت: مؤلفه دوم، به‌طور مستقیم با فضای سیاسی و افق‌های استراتژیک کشور گره خورده است. تا زمانی که نشانه‌های روشن از پایان بحران نظامی و تغییر در استراتژی‌های کلان کشور در حوزه سیاست خارجی دیده نشود، بازگشت اعتماد عمومی به بازار دشوار خواهد بود. همچنین فعالان بازار به‌خوبی آگاهند که مسیر تعامل با جهان، ثبات سیاسی و امنیتی، از جمله عناصری هستند که به‌شکل مستقیم بر ارزش‌گذاری دارایی‌ها اثر می‌گذارند. بنابراین هرگونه گشایش در افق سیاسی کشور می‌تواند به‌عنوان یک کاتالیزور برای رشد بازار عمل کند؛ مشروط بر آنکه سایر ابزارهای حمایتی نیز به‌درستی فعال شده باشند.

#### حمایت شعارگونه نتیجه‌بخش نیست

این فعال بازار سرمایه، حمایت شعارگونه را نتیجه‌بخش ندانست و افزود: اکنون زمان آن رسیده است که دولت، نهادهای حاکمیتی و سیاستگذاران اقتصادی، تصمیمی جدی در قبال بازار سرمایه اتخاذ کنند. نمی‌توان از یک‌سو به جذب سرمایه‌های مردمی از طریق بورس امید بست و از سوی دیگر در بزنگاه‌های حساس، هیچ‌گونه حمایتی از این بازار جز جملات شعارگونه نکرد. بازار سرمایه یک بازیگر راهبردی در اقتصاد ملی است و حفظ آن، نه‌تنها وظیفه سازمان بورس، بلکه یک الزام امنیت اقتصادی برای کلیت حاکمیت به شمار می‌آید. بازسازی اعتماد از دست‌رفته، تنها از مسیر اقدام واقعی و سیاستگذاری مسئولانه می‌گذرد؛ وگرنه در غیر این صورت، باید منتظر تکرار چرخه‌های تلخ خروج سرمایه، رکود فراگیر و نهایتاً بی‌اثر شدن یکی از مهمترین ابزارهای تأمین مالی تولید در کشور باشیم.

«هناز اکبرپور»، دیگر کارشناس بازار سرمایه نیز گفت: معاملات شنبه را درحالی شروع کردیم که به نسبت روزهای گذشته وضعیت بازار کمی بهتر شد و به تعداد نمادهای مثبت و دارای صف خرید افزوده شد، ولی ارزش معاملات همچنان پایین است. در ادامه بازار می‌توان پیش‌بینی کرد که در کلیت بازار وضعیت تقاضا اندکی بهتر از عرضه باشد، اما همچنان ارزش معاملات پایین دنبال شود و صف‌های خرید نیز حجم بالایی نداشته باشند. از لحاظ ارزش معاملات می‌توان انتظار داشت که دو گروه صندوق‌های اهرمی و فلزات اساسی نسبت به سایر گروه‌ها، ارزش معاملات بیشتری داشته باشند.

تدابیر بازدارنده و برنامه‌ریزی برای یک بسته حمایتی چندوجهی، زمینه بازگشت آرامش به بازار را فراهم کنند. با این وجود به گفته این تحلیلگر بازار سرمایه، نشانه‌ای از مدیریت صحیح بازار در میان نبود. تعلیق چند روزه بازار، این انتظار را در ذهن بسیاری از فعالان شکل داد که هیأت مدیره سازمان بورس، صندوق تثبیت و سایر نهادهای تصمیم‌ساز در حال طراحی و آماده‌سازی اقداماتی برای مقابله با آثار بحران هستند؛ اقداماتی نظیر مداخله هوشمندانه در بازار، کنترل رفتار حقوقی‌ها، تنظیمات دامنه نوسان و حجم مینا؛ حتی حمایت روانی و رسانه‌ای از کلیت بازار، اما متأسفانه پس از بازگشایی بازار، نه‌تنها هیچ‌گونه نشانه‌ای از مدیریت فعال بحران دیده نشد، بلکه عملاً بازار به حال خود رها شد و فشارهای ناشی از ترس، هیجان و بی‌اعتمادی عمومی با قدرت بیشتری نمایان شد.

به گفته «بکایی»، آنچه در شرایط جنگی و بحرانی، حرف اول را می‌زند نه سودآوری شرکت‌ها و نسبت قیمت به سود است، بلکه پیام‌های حمایتی و سیاستگذاری‌های قاطع از سوی دولت و نهادهای بازارساز است. سرمایه‌گذاران به درستی درک کرده‌اند که در وضعیتی که فضای کلان کشور درگیر مسائل امنیتی، نظامی و دیپلماتیک است، ترازنامه شرکت‌ها نمی‌تواند ضامن بازدهی سهام باشد؛ در چنین فضایی، بازار بیش از هر چیز به «اطمینان» نیاز دارد؛ اطمینانی که می‌تواند از راه حمایت همه‌جانبه دولت و کاهش سطح ریسک‌های محیطی، حاصل شود.

#### روایت شفافی در بورس بیان نمی‌شود

او با بیان اینکه روایت شفافی در بورس بیان نمی‌شود، ادامه داد: نکته قابل تأمل این است که در برابر این حجم از تهدیدها، بازار سرمایه تنها مانده است؛ نه صدای فعالی از سوی متولیان آن به گوش می‌رسد، نه روایت شفافی از آینده ارائه می‌شود و نه حتی پاسخگوی سوالات ابتدایی فعالان بازار هستند. این وضعیت سکوت، نه‌تنها موجب تشدید نگرانی‌ها شده، بلکه منجر به تقویت این تصور شده است که بازار در اولویت سیاستگذاران نیست؛ این نگاه‌ها اگر اصلاح نشود، موجب خروج دائمی سرمایه‌ها از بازار خواهد شد؛ سرمایه‌هایی که بازگرداندن آنها با هزینه‌های سنگینی همراه خواهد بود. حال برای خروج از این وضعیت بفرنج، دو مؤلفه کلیدی و غیرقابل اغماض وجود دارد؛ نخست، مداخله فعال و قاطع دولت و نهادهای مالی در قالب یک بسته حمایتی چندلایه است؛ این بسته باید فراتر از اقدامات نمادین و تبلیغاتی باشد و از جنبه‌های نقدینگی، اعتمادسازی، تقویت سمت تقاضا و محدودکردن فروش‌های بی‌منطق طراحی شود. همچنین تجربه نشان داده که در

#### نود استراتژی در شرایط بحرانی بورس

«مهدی استاد بکایی»، فعال بازار سرمایه با اشاره به نبود استراتژی مشخص در شرایط بحرانی بورس به «اکوایران» گفت: بازار سرمایه ایران پس از حملات اخیر رژیم صهیونیستی و تشدید تنش‌های منطقه‌ای، وارد یکی از سخت‌ترین و شکننده‌ترین دوره‌های خود در سال‌های اخیر شده است. همچنین سقوط چشمگیر شاخص‌ها، صف‌های سنگین فروش، بی‌اعتمادی عمومی و فشار رعب‌آور روانی، همه و همه نشانه‌هایی از یک بحران عمیق هستند که نه‌تنها دلایل آن در تحولات سیاسی و امنیتی منطقه ریشه دارد، بلکه به‌شدت از نبود استراتژی و واکنش‌های مناسب از سوی متولیان بازار نیز تغذیه می‌شود. در روزهایی که آژیرهای خطر در منطقه به صدا درآمد و ریسک‌های ژئوپلیتیکی افزایش یافت، انتظار می‌رفت که سازمان بورس و نهادهای تابعه، به‌عنوان نهاد ناظر و سیاستگذار، دست‌کم با اتخاذ

با خروج ۵۰۰ هزار تبعه خارجی از ایران

## بازار اجاره مسکن، نفس چاق کرد

کشور خود ارسال کنند. از جمله پیامدهای این نوع مهاجرت‌ها را می‌توان کاهش فرصت‌های شغلی، افزایش نرخ بیکاری، کمبود مسکن و افزایش نرخ اجاره بهای مسکن در بسیاری از نقاط شهری دانست. در پی جنگ ۱۲ روزه تجملی بین ایران و رژیم صهیونیستی، روند اخراج اتباع بیگانه شکل جدی‌تری در مقایسه با گذشته به خود گرفت. در روزهای ابتدایی با اخراج هزاران تبعه افغان، فعالان بازار مسکن از تخلیه برخی خانه‌های قدیمی، کاهش اجاره بها و افزایش عرضه واحد استیجاری در مناطق جنوبی تهران خبر دادند. به تازگی نیز «کیانوش گودرزی»، رئیس اتحادیه مشاوران املاک با بیان اینکه مهاجران افغان بازار مسکن را به هم می‌زدند، گفته است: اکنون در مناطق ۱۵، ۱۶ و ۱۷ شهر تهران، عرضه بر تقاضا پیشی گرفته است. «مهدی کرباسیان»، عضو هیأت رئیسه اتحادیه مشاوران املاک نیز گفته است: طبق برآوردهای میدانی و گزارش‌های دریافتی از مشاوران املاک سطح شهر تهران، خروج افافغه باعث شده تا تابستان آramی را در بازار مسکن تجربه کنیم. به گفته وی، اتباع بیگانه معمولاً به صورت چند خانوار در یک واحد مسکونی زندگی می‌کنند و با توجه به سرشکن شدن قیمت اجاره، هر خانوار اجاره بهای ناچیزی پرداخت می‌کند و به همین دلیل توانایی آن را دارد که اجاره بالاتری بپردازد. در سوی مقابل، شهروند ایرانی با توجه به محدودیت مالی در این رقابت کنار گذاشته می‌شود. بنابراین حضور اتباع، اثر تومی بر بازار اجاره دارد اما در هفته‌های اخیر این رقابت منفی از بین رفته و به نوعی فرصت تنفس به بازار اجاره داده شده است. به گفته «کرباسیان»، در سال‌های اخیر اتباع غیرمجاز به تدریج وارد دلالتی سرپایی در بازار املاک شده‌اند. کارگران افغان برای ملک‌هایی که در حال ساخت آن هستند مشتری پیدا می‌کنند و از این بابت حق دلالتی دریافت می‌کنند. همچنین این واحدها را برای اجاره به هومطنان خودشان معرفی می‌کنند. کارشناسان، نقش اتباع را فراتر از اثرگذاری منفی بر بازار ملک می‌دانند. همواره در سال‌های اخیر بر احراز هویت و ساماندهی اتباع در راستای افزایش ضریب امنیتی در کشور تاکید می‌شده؛ هشدار می‌شود که بی‌توجهی به آن در جنگ ۱۲ روزه ایران و اسرائیل نمایان شد. نمایندگان مجلس در سال‌های اخیر طرحی را تحت عنوان «اصلاح قانون مربوط به ورود و اقامت اتباع خارجه در ایران» در دستور کار قرار

واسطه‌های ملکی از کاهش فشار بر بازار اجاره و فرصت تنفس برای مستاجران ایرانی در پی خروج مهاجران افغانستانی، خبر می‌دهند. اتباع معمولاً به صورت چند خانوار در یک واحد مسکونی زندگی می‌کنند و با توجه به سرشکن شدن قیمت اجاره، توانایی پرداخت اجاره بهای بیشتری را دارند و این مسئله به ایجاد تورم در بازار ملک می‌انجامد. از سویی دیگر، گفته می‌شود در سال‌های اخیر، اتباع غیرمجاز به تدریج وارد دلالتی سرپایی در بازار املاک شده‌اند. کارگران افغان برای ملک‌هایی که در حال ساخت آن هستند، مشتری پیدا می‌کنند و از این بابت، حق دلالتی دریافت می‌کنند. به گزارش «ایسنا»، ظاهراً خروج حدود ۵۰۰ هزار تبعه افغان، اثر کاهشی بر قیمت‌ها در بازار مسکن داشته است. خروج اتباع به شکل عرضه بیشتر واحدهای مسکونی اجاره‌ای به خصوص در کلانشهرها، نمود پیدا کرده است. خروج مهاجران افغانستانی از ایران با حفظ احترام آنان و ارائه خدماتی همچون فراهم کردن زیرساخت‌های رفاهی، کاهش هزینه‌های مهاجران، جابه‌جایی لوازم منزل آنها از مبدأ بارگیری تا نقطه صفر مرزی، تأمین غذا، آب‌معدنی، ساندویچ سرد، کانکس یخچال‌دار برای نگهداری مواد غذایی و همچنین خدمات درمانی برای آنها در حال انجام است. سازمان ملل نیز اعلام کرد که طی هفته‌های گذشته ۵۰۰ هزار مهاجر از ایران وارد افغانستان شدند و این روند ادامه دارد؛ موضوعی که با استقبال عمومی در ایران مواجه شده است. بخصوص آنکه آمار نشان می‌دهد تعداد مهاجران افغان در سال‌های اخیر و حتی ماه‌های اخیر رو به افزایش بوده و این مسئله در افزایش تقاضای مسکن، ایجاد تورم و تشدید تنش در بازار ملک اثرگذار است.

در سال ۱۴۰۲، «احمد وحیدی» وزیر کشور وقت، جمعیت افغانستانی‌های مقیم ایران را حدود ۵میلیون نفر اعلام کرد. در حال حاضر طبق آماري که «ابراهیم رضایی»، سخنگوی کمیسیون امنیت ملی مجلس اعلام کرده، این رقم به ۶میلیون و ۱۰۰ هزار نفر رسیده است. از بُعد اقتصادی، مهاجرت‌های غیرقانونی همان‌طور که نحوه زندگی مهاجران را تغییر می‌دهد، الگوهای اشتغال و فعالیت آنان را نیز دگرگون می‌کند. مهاجران دستمزدهای کمتری می‌گیرند، ساعات بیشتری کار می‌کنند و تلاش می‌کنند با انجام کارهای سخت، درآمد بیشتری را کسب کنند و قسمت اعظم آن را نیز پس‌انداز کرده یا به



هنر تبدیل اختلاف به سوخت پیشرفت در سازمان

# مدیریت اختلاف در سازمان؛ از ایده تا عمل



شما نمی توانید دو قطعه آهن گداخته را در اتاق نشیمن خانه به هم بچوبید. شما به یک کوره امن، یک چکش محکم و مجموعه ای از قوانین مشخص نیاز دارید. جلسه حل تعارض نیز همین کوره است و شما به عنوان رهبر، آهنگر و مسئول این فضا هستید. وظیفه شما ایجاد یک منطقه بی طرف و امن است که در آن، هر دو طرف بتوانند بدون ترس از حمله یا قضاوت، دیدگاه های خود را مطرح کنند. این جلسه، قوانین مشخصی دارد.

• **قانون اول:** به مشکل حمله کنید، نه به شخص. جملات باید با «من» شروع شوند، نه با «تو». به جای گفتن «تو همیشه پروژه ها را دیر تحویل می دهی»، بگویید «من نگرانم که اگر این پروژه در این

تاریخ تحویل داده نشود، به اعتبار تیم ما لطمه بخورد.» این تغییر ساده، فضا را از یک اتهام شخصی به یک گفت‌وگوی سازنده برای حل مشکل تغییر می دهد.

• **قانون دوم:** گوش دادن برای فهمیدن، نه برای پاسخ دادن. هر یک از طرفین باید پس از صحبت های دیگری، بتواند موضع و احساسات او را به زبان خود خلاصه کند تا جایی که طرف مقابل تایید کند: «بله، دقیقاً منظور من همین بود». این تکنیک، همدلی را به زور وارد معادله می کند و افراد را وادار می کند تا برای لحظه ای از سنسگر خود بیرون بیایند.

**هنر یافتن منافع مشترک: استخراج طلا**

مهم‌ترین مهارت مدیران در عصر دیجیتال:

## مدیریت انتظارات در تیم‌های کاری

قرار می گیرند که در آن، معیار موفقیت مشخص نیست، اولین کسانی هستند که سازمان را ترک خواهند کرد. آنها به دنبال محیطی می روند که در آن، قوانین بازی کاملاً روشن باشد.

**مسئولیت مدیر در ترسیم نقشه راه**

مدیریت انتظارات، یک خیابان یک طرفه نیست، اما با مسئولیت سنگین تری از سوی مدیر آغاز می شود. وظیفه یک رهبر، نه فقط تعیین مقصد، که ترسیم یک نقشه راه واضح برای رسیدن به آن است. این معماری نیازمند چند ستون بنیادین است.

• **از شرح شغل به تصویر موفقیت:** شرح شغل به شما می گوید که یک کارمند «چه کارهایی» باید انجام دهد اما تصویر موفقیت به او می گوید که «عملکرد عالی» در آن نقش، واقعا چه شکلی دارد. به جای گفتن «شما مسئول مدیریت شبکه های اجتماعی هستید»، بگویید: «موفقیت در این نقش یعنی در شش ماه آینده، نرخ تعامل ما ۱۵ درصد افزایش پیدا کند، ما به یک صدای معتبر در لینکدین تبدیل شویم و شما بتوانید به طور مستقل، دو کمیسن خلاقانه را از صفر تا صد اجرا کنید.» این تصویر، یک معیار عینی و الهام بخش برای هر دو طرف فراهم می کند.
• **از بازخورد سالانه به نض گیری مداوم:** جلسات ارزیابی سالانه برای مدیریت انتظارات، کاملاً بی فایده است. این کار مانند این است که یک کاپیتان کشتی، به جای اصلاحات کوچک و مداوم، یک بار در سال مسیر خود را بررسی کند. مدیریت انتظارات موثر، از طریق جلسات کوتاه و منظم هفتگی یا دو هفتگی اتفاق می افتد. در این جلسات، سوال کلیدی این نیست که «چه کارهایی انجام دادی؟»، بلکه این است که «کجا به کمک من نیاز داری؟» و «بزرگ‌ترین مانع پیش روی تو چیست؟». این رویکرد، فرهنگ «حل مسئله مشترک» را جایگزین فرهنگ «قضاوت» می کند.

• **قوانین نانوشته را به زبان بیاورید:** بزرگ‌ترین منشأ اصطکاک اغلب نه در «چه کاری» که در «چگونه انجام دادن کار» نهفته است. انتظارات خود را دربارہ سبک ارتباطی شفاف کنید. «من انتظار دارم که ایمیل های فوری در عرض دو ساعت پاسخ داده شوند، اما برای کارهای غیرفوری، ۲۴ ساعت زمان مناسیب است.» یا «با تیم ما، به مشکلات را در گفت‌وگوی خصوصی حل می کنیم، نه در کاتال عمومی اسلک.» این قوانین به ظاهر ساده، از بروز ده ها سوءتفاهم در آینده جلوگیری می کنند. فرهنگ معروف «آزادی و مسئولیت» در نتفلیکس (Netflix) بر پایه همین سطح از شفافیت رادیکال بنا شده است.

**نقش کارمند در مسیر شغلی**

یک کارمند حرفه ای و جاه طلب، هرگز به صورت منفعل منتظر نمی ماند تا مدیر، تمام انتظارات را برایش دیکته کند. او فرآیند را به صورت فعالانه مدیریت کرده و سکان مسیر شغلی خود را به دست می گیرد.
• **هنر مدیریت به بالا را بیاموزید:** اگر مدیر شما در شفاف سازی انتظاراتش ضعف دارد، این وظیفه شماست که آن شفافیت را استخراج کنید. با سوالات هوشمندانه، او را به سمت شفافیت هدایت کنید. «برای اینکه این پروژه یک موفقیت کامل محسوب شود، سه معیار اصلی از نظر شما چه خواهد بود؟» یا «اولویت اصلی شما برای این هفته چیست تا

**نویسنده: علی آل‌علی**

در سکوت سنگین یک جلسه، در پیج پیج‌های راهروها یا در ایمیل هایی که با دقت و وسواس کلمات شان انتخاب شده تا خشم پنهان شان را فریاد بزنند؛ تعارض مانند یک شبح نامرئی در رگ های هر سازمانی جریان دارد. اکثر مدیران و رهبران با دیدن اولین نشانه از اختلاف دچار وحشت می شوند. آنها تعارض را یک بیماری، نشانه ضعف در فرهنگ سازمانی و آتش ویرانگر می بینند که باید قبل از سوزاندن همه چیز فوراً خاموش شود. رویکرد آنها سرکوب، نادیده گرفتن یا پیدا کردن یک مقصر و قربانی کردن او برای بازگرداندن یک صلح شکننده و مصنوعی است.

اما اگر این تمام ماجرا نباشد چه؟ اگر تعارض نه یک آتش ویرانگر، بلکه حرارت یک کوره آهنگری باشد چطور؟ کوره ای که برای شکل دادن به قوی ترین و بهترین شمشیرها ضروری است.

رهبران بزرگ این حقیقت را دریافته اند. آنها می دانند که در یک محیط کاری که افراد بااستعداد، باتalگیزه و صاحب نظر گردهم آمده اند، عدم وجود اختلاف نه نشانه هماهنگی، که نشانه بی تفاوتی و رکود است. تضاد انرژی خالص است. اگر این انرژی رها شود، می تواند سازمان را متلاشی کند، اما اگر مهار شده و به درستی هدایت شود، می تواند به قدرتمندترین سوخت برای نوآوری، پیشرفت و ساختن تیم های مستحکم تبدیل گردد.

این مقاله یک دفترچه راهنما برای هنر کیمیاگری تضاد است. سفری برای یادگیری مهارت هایی که به یک رهبر اجازه می دهد تا از حرارت سوزان اختلاف، یک فرصت طلایی برای رشد خلق کند. ما یاد خواهیم گرفت که چگونه مانند یک آهنگر ماهر، پتک را به دست بگیریم و از دل برخورد ایده ها، یک نتیجه درخشان و ارزشمند را بیرون بکشیم.

**شناسایی ماهیت واقعی اختلاف: فراتر از نوک کوه یخ**

اولین و بزرگ‌ترین اشتباه در مواجهه با تعارض تلاش برای حل کردن آن چیزی است که روی سطح دیده می شود. دو مدیر بر سر تاریخ تحویل یک پروژه با هم جر و بحث می کنند. در نگاه اول مشکل یک اختلاف نظر ساده زمانی است، اما این فقط نوک کوه یخ است. یک رهبر تجاری حرفه ای می داند که باید به زیر آب شیرجه بزند. شاید تعارض اصلی نه بر سر تاریخ که بر سر عدم شفافیت در تقسیم وظایف باشد. شاید یکی از طرفین حس می کند که به منابع کافی دسترسی ندارد یا دیگری احساس می کند که نظراتش به طور مداوم نادیده گرفته می شود.

وظیفه اولیه شما به عنوان رهبر تجاری نقش یک قاضی عجول نیست، بلکه نقش یک کارآگاه صبور و کنجکاو است. قبل از هر اقدامی با هر دو طرف به صورت جداگانه و در یک فضای امن صحبت کنید و هنر گوش دادن فعال را تمرین نمایید. هدف شما در این مرحله قضاوت یا پیدا کردن راه حل نیست، بلکه صرفاً درک کردن است. سوالاتی بپرسید که از «چه چیزی» فراتر رفته و به «چرا» می رسند. سوالاتی مانند «چرا این تاریخ برای تو تا این حد حیاتی است؟» و «چه چیزی باعث می شود که احساس کنی این فرآیند منصفانه نیست؟» تنها زمانی که شما ریشه اصلی اختلاف (و نه علائم سطحی آن) را پیدا کنید، می تواند راهگشا باشد.

**ایجاد یک منطقه امن برای گفت‌وگو: قوانین کوره آهنگری**

**نویسنده: علی آل‌علی**

آن جلسه ارزیابی عملکرد شش ماهه که مدت ها منتظرش بودید را تصور کنید. شما به عنوان مدیر با لیستی از پروژه های ناتمام و اهداف محقق نشده وارد جلسه می شوید و آماده یک گفت‌وگوی سخت هستید، اما در کمال تعجب کارمندان با لبخندی حاکی از رضایت در مقابل شما نشست و منتظر تقدیر و تشویق است. در ذهن آنها تلاش و ساعت های طولانی که کار کرده اند، شایسته بهترین امتیاز است. در آن لحظه، یک سکوت سنگین اتاق را فر می گیرد. هر دو طرف احساس می کنند که در دو سیاره کاملاً متفاوت زندگی کرده اند.

این شکاف ویرانگر میان واقعیت و انتظارات یکی از رایج ترین و در عین حال کم صحبت ترین مشکلات در دنیای کسب و کار است. ما آن را به حساب «عملکرد ضعیف» کارمند یا «عدم قدردانی» مدیر می گذاریم، اما ریشه مشکل جای دیگری است. ریشه آن در شکست یک فرآیند نامرئی اما حیاتی نهفته است: فرآیند مدیریت انتظارات.

هر رابطه ای در محیط کار، از مدیر و کارمند گرفته تا همکاران یک تیم، بر پایه یک قرارداد روانشناختی نانوشته بنا شده است. این قرارداد مجموعه ای از باورها و فرضیات مسا درباره وظایف، تعهدات و پاداش های متقابل است. وقتی این قرارداد نانوشته، مبهم، یک طرفه یا پر از سوءتفاهم باشد، بستر مناسبی برای رشد سرخوردگی، بی اعتمادی و فرسودگی شغلی فراهم می شود. این مقاله، راهنمای تبدیل آن قرارداد مبهم و نانوشته به یک توافق شفاف و قدرتمند است.

ما در این مقاله قصد داریم اصول مدیریت انتظارات در تیم های کاری و به طور کلی سازمان را با شما در میان بگذاریم. پس ما با همراه باشید تا برخی از مهم‌ترین نکات در این راستا را مرور کنیم.

**چرا انتظارات مدیریت نشده یک بمب ساعتی است؟**

بسیاری از مدیران به خصوص در فرهنگ هایی که از تقابل مستقیم برهیز می کنند، از شفاف کردن انتظارات خود طفره می روند. آنها گمان می کنند که «کار خوب، خودش گویای همه چیز است» یا نمی خواهند با بیان صریح خواسته های‌شان، به عنوان یک مدیر سختگیر یا ذره بین (Micromanager) شناخته شوند. این سکوت هزینه های پنهان و گزافی را به سازمان تحمیل می کند. اولین هزینه، اتلاف منابع است. یک کارمند باتalگیزه ممکن است هفته ها بر روی یک پروژه کار کند و تمام انرژی خود را صرف جزئیاتی کند که از نظر مدیر، هیچ اولویتی نداشته است. این انرژی و زمان، برای همیشه از دست رفته است.

در هزینه دوم، فرسایش تدریجی روحیه است. کارمندی که به طور مداوم احساس می کند که نمی تواند مدیرش را راضی کند و هرگز دلیل واقعی آن را نمی فهمد، به تدریج دچار بدبینی و احساس بی کفایتی می شود. او دست از تلاش خلاقانه برمی دارد و به انجام حداقل ها قناعت می کند تا فقط توییح نشود.

هزینه سوم که از همه خطرناک تر است، از دست دادن استعدادهاست. بهترین و متمهذترین کارمندان، آنهایی هستند که بیش از همه به دنبال تاثیرگذاری و رشد هستند. وقتی آنها در یک محیط مبهم و غیرشفاف

مطمئن شوم که انرژی خود را در جای درستی متمرکز می‌کنم؟».
• **از یک گزارش دهنده به یک پیشنهاددهنده:** به جای اینکه فقط مشکلات را به مدیر خود گزارش دهید، همیشه با یک یا دو راه حل پیشنهادی به سراغ او بروید. این کار نشان می دهد که شما مالکیت، چالش ها را برعهده گرفته اید و فقط منتظر دستور نیستید. این رویکرد، به سرعت اعتماد مدیرتان را جلب کرده و به او نشان می دهد که می تواند مسئولیت های بزرگ‌تری را به شما بسپارد.

• **خلق حلقه ارتباط:** پس از هر جلسه یا دستور کار مهمی یک ایمیل کوتاه برای جمع بندی بفرستید. «فقط برای اطمینان از اینکه درست متوجه شدم ام، قرار است تا چهارشنبه نسخه اولیه را تحویل دهم و تمرکز اصلی بر روی بخش تحلیل رقبا باشد. آیا درست است؟». این اقدام ساده، یکی از قدرتمندترین ابزارها برای جلوگیری از هفته ها کار اشتباه براساس یک برداشت نادرست است.

**سخن پایانی**

مدیریت انتظارات، هسته اصلی ارتباطات موثر و سنگ بنای یک

در قلب هر تعارضی اغلب یک سری منافع مشترک پنهان شده است که طرفین به دلیل تمرکز روی مواضع متضاد خود، قادر به دیدن آن نیستند. مواضع چیزهایی هستند که افراد می گویند می خواهند. منافع، دلایل پنهانی هستند که چرا آنها آن چیزها را می خواهند. یک آهنگر ماهر می داند که در دل سنگ معدن بی شکل و زرمخت، طلای خالص نهفته است.

نقش شما به عنوان رهبر کمک به طرفین برای کشف این طلای مشترک است. از آنها بپرسید: «فارغ از این اختلاف، هدف نهایی هر دوی ما در این پروژه چیست؟».

به احتمال زیاد، هر دو به یک پاسخ مشترک خواهند رسید: «موفقیت پروژه»، «رضایت مشتری» یا «رشد شرکت». وقتی این هدف مشترک بزرگ تر، مانند یک ستاره قطبی در آسمان جلسه پدیدار شد، آن اختلاف نظر زمینی کوچک تر و بی اهمیت تر به نظر می رسد. حالا دیگر آنها دو دشمن در مقابل هم نیستند؛ بلکه دو هم‌زمر هستند که بر سرر انتخاب بهترین تاکتیک برای رسیدن به یک هدف مشترک، اختلاف نظر دارند. این تغییر زاویه دید، یک نقطه عطف حیاتی در فرآیند است.

**شکل دهی به راه حل جدید؛ چکش کاری توافق**

اکنون که حرارت کوره فراهم، قوانین مشخص و هدف مشترک نمایان شده است، زمان چکش کاری نهایی فرا رسیده است. در این مرحله از طرفین بخواهید که به جای دفاع از راه حل های قدیمی خود، با هم یک راه سوم جدید را خلق کنند. یک راه حلی که شاید از راه حل اولیه هر دو نفرشان بهتر باشد.

جلسه را به یک کارگاه توفان فکری تبدیل کنید. تمام ایده ها را روی تخته بنویسید، بدون آنکه در ابتدا قضاوتی انجام دهید. این همکاری اجباری، اغلب منجر به نوآوری های شگفت انگیزی می شود. شاید راه حل نهایی، یک فرآیند کاری کاملاً جدید، یک سیستم ارتباطی شفاف تر یا یک بازتعریف دقیق تر از وظایف باشد. نتیجه نهایی باید یک توافق نامه واضح باشد که قدم های بعدی، مسئولیت ها و نحوه سنجش موفقیت را به طور کامل مشخص کند. این محصول نهایی، دیگر متعلق به یک نفر نیست؛ شمشیری است که هر دو آهنگر در ساخت آن نقش داشته اند و حالا هر دو برای کارایی آن، احساس مسئولیت می کنند.

**سخن پایانی**

توانایی مدیریت تعارض یکی از کمیاب ترین و در عین حال ارزشمندترین مهارت های یک رهبر است. این مهارت یک فرهنگ سازمانی را از فرهنگ ترس از اشتباه به فرهنگ یادگیری از تضاد تبدیل می کند. سازمانی که از تعارض فرار می کند، یک سازمان شکننده و راكد است که در برابر تغییرات آینده، فرو خواهد پاشید. اما سازمانی که تعارض را در آغوش می گیرد و آن را به یک فرصت برای گفت‌وگو، بازنگری و نوآوری تبدیل می کند، یک سازمان زنده، پویا و ضد شکننده (Antifragile) است که با هر ضربه، قوی تر از قبل می شود. انتخاب با شماست که از حرارت این کوره فرار کنید یا اینکه پتک را به دست بگیرید و آینده درخشان تری را برای تیم و سازمان خود بسازید.

منابع:

https://www.mtdtraining.com/blog/turn-workplace-conflicts-into-positive-outcomes.htm

فرهنگ سازمانی سالم است. این فرآیند، درباره کنترل ذره بینی یا گرفتن آزادی از افراد نیست؛ برعکس، این فرآیند با ایجاد یک چارچوب شفاف و قابل فهم، به افراد «آزادی عمل واقعی» در درون آن چارچوب را می دهد. وقتی همه بدانند که از آنها چه انتظاری می رود، موفقیت چگونه تعریف می شود و چگونه ارزیابی خواهد شد، می توانند تمام انرژی ذهنی خود را به جای نگرانی و حدس زدن، بر روی نوآوری و انجام بهترین کار ممکن متمرکز کنند. قراردادهای نانوشته و مبهم، بستری بی اعتمادی و اضطراب هستند، اما قراردادهای شفاف و مورد توافق طرفین، شالوده‌ای هستند که بر روی آن، می توان تیم های قدرتمند، روابط کاری پایدار و کسب و کارهای موفق را بنا کرد. سوال بزرگ این نیست که آیا برای مدیریت انتظارات وقت دارید یا نه. سوال این است: آیا توان پرداخت هزینه های سنگین نپرداختن به آن را دارید؟

منابع:

how-to-۱۰۹۷۹۵۳۷https://www.fastcompany.com-manage-and-improve-expectations-at-work

شماره آگهی: ۱۹۰۰۶۷۸

نوبت دوم

**فراخوان مناقصه عمومی (ارزیابی کیفی)**

لایم لت هورت حضوری به دفتر کمیسیون مناقصات در امور، آرای کوی فدائیان اسلام مجتمع تندگوین، واقع در زویری بولگ دو ساختمان طرح‌های راه و ساختمان در محله طبر مزور مراجعه و نشمن را رسیدن نمایند. توجه: خدمات ارائه فرایند رایج کار و ارائه خدمات حاضر توسط بانک پاسارگاد و سامانه قابل پذیرش نمی‌باشد.
**هدف محل:** مهلت دریافت امتیاز
**از کلیه مناقصاتیان** باید شرایط دعوت بعمل می‌آید طرف مهلت: **مقرر در این فراخوان جهت دریافت اسناد و اعلام آمادگی** از طریق سامانه ستاد و به نشانی [www.seadran.ir](http://www.seadran.ir) مراجعه نمایند تا آرایزی‌های لازم و نقل آیین‌نامه اجرایی بند ج ماده ۱۲ قانون برگزاری مناقصات ارزیابی کیفی بر روی مدارک آرایزی مناقصه‌گران بعمل آید.
**۱- مهلت اعلام آمادگی:** بصورت الکترونیکی (فقر حضوری) و از ساعت ۸:۰۰ تاریخ ۱۴۰۴/۰۴/۰۱ لغایت ساعت ۱۹:۰۰ تاریخ ۱۴۰۴/۰۴/۰۲
**۲- مبلغ خرید اسناد و شماره حساب وریز مبلغ:** ۱۰۰۰۰ ریال از طریق درگاه موجود در سامانه به نشانی [www.seadran.ir](http://www.seadran.ir)
**معملاً می‌بایستی** جداول طرف مدت ۱۴ روز مدارک ارزیابی کیفی خود را مطابق با اطلاعات درخواست شده در اسناد ارزیابی کیفی از طریق سامانه ستاد بارگذاری نمایند. بدیهی است کارفرما این حق را برای خود محفوظ می‌دارد که به مدارکی که شرایط منحصر در متن آگهی و اسناد ارزیابی کیفی را لحاظ ننموده‌اند ترتیب اثر ندهد.
**محل زمان تحویل وگشایش پیشنهادها:** مناقصات واحد قرارداد در مرحله ارزیابی کیفی مکلفند پیشنهادات خود را حداکثر تا ساعت ۱۲:۰۰ روز یکشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۴/۰۲ به صورت الکترونیکی و از طریق سامانه ستاد تسلیم نمایند. ضمناً پیشنهادات در ساعت ۸:۰۰ روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۴/۰۳ کتبیات و فراتر خواهد شد و حضور نماینده مناقصه‌گران با معرفی نامه و کارت شناسایی معتبر بلامعل است.
**عجین مناقصه** گران می‌بایست ضمن بارگذاری الکترونیکی تصویر نشمن شرکت در فرایند رایج کار در سامانه تا ساعت ۱۲:۰۰ روز یکشنبه مورخ ۱۴۰۴/۰۴/۰۳ اصل نشمن مذکور را به صورت فیزیکی به کمیسیون مناقصات شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب در آرایسن اعزام: **کوی فدائیان اسلام مجتمع تندگوین، واقع در زویری بولگ دو ساختمان طرح‌های راه و ساختمان تسلیم نمایند.**
**عمران** از راه معرفی نامه و کارت ملی برای مناقصات شرکت در مناقصه و نمایندگان شرکتها در همه مراحل لازم و ضروری می‌باشد.
**تذکر:** حسب مورد راه که یک نسخه اضافی از سند مناقصه شرکتها آگهی نشمن، آخرین تغییرات کتبی و هرگونه کواهی منعی بر واحد شرایط بودن شرکت متعلق با مقام آگهی‌رانی می‌باشد.
[www.nisoc.ir](http://www.nisoc.ir) <http://ets.mporj.ir>

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲

۹۲

## اخبار



### ارزیابی مثبت نماینده ویژه مدیرعامل توانیر از عملکرد مدیریت شرکت توزیع نیروی برق مازندران



ساری – دهقان : دکتر مقیمی نماینده ویژه مدیرعامل توانیر، طی بازدیدی از استان مازندران، عملکرد مدیریت توزیع برق این استان را در چندین حوزه کلیدی «مطلوب» ارزیابی کرد و از اقدامات صورت گرفته در راستای پایداری شبکه و مدیریت مصرف تقدیر به عمل آورد. به گزارش خبرنگار مازندران به نقل روابط عمومی ۰ بر اساس این گزارش، وی با اشاره به ظرفیت نصب‌شده ۲۰۰ مگاواتی مولدهای برانکند در استان، این ظرفیت را نقطه قوت مهمی در تأمین برق پایدار در ایام اوج مصرف دانست. همچنین اقدامات مدیریت مصرف برق مازندران در مقابله با سرق انرژی به‌ویژه در حوزه استخراج غیرمجاز رمزارزها نیز مورد توجه و تأیید قرار گرفت. از دیگر محورهای مورد ارزیابی، مدیریت مؤثر مصرف در بخش‌های اداری، کشاورزی و صنعتی بود که نقش قابل توجهی در تعادل شبکه ایفا کرده است. همچنین اجرای طرح‌های تعدیل روشنایی معابر بین‌راهی و فعالیت‌های قرار گاه رصد و پایش مصرف برق از دیگر اقدامات موفق استان عنوان شد. «در این بازدید، پیام سلام و خداحوت آقای دکتر رجبی مشهدی،مدیرعامل شرکت توانیر نیز به تمامی همکاران صنعت برق استان مازندران ابلاغ شد.ایشان از تلاش‌های شبانه‌روزی مجموعه مدیریت توزیع نیروی برق مازندران در تأمین پایدار انرژی در شرایط سخت گرمای تابستان قدردانی کردند». در ادامه این برنامه، دکتر مقیمی، با تأکید بر همراهی و مشارکت مردم، از شهروندان فهیم استان خواست تا در روزهای گرم پیش رو با مدیریت بهینه مصرف برق، یاری‌گر صنعت برق باشند. وی افزود: «با رعایت نکات ساده‌ای چون استفاده نکردن از وسایل برقی پرمصرف در ساعات اوج مصرف امکان عبور از پیک تابستان بدون خاموشی وجود خواهد داشت.

### دیدار سرپرست اداره کل تعزیرات حکومتی یزد با رئیس کل دادگستری استان



دادگستری ضمن تسلیت ایام سوگاری و شهادت اباعبدالله الحسین علیه السلام و تبریک عنوان سرپرست اداره کل تعزیرات حکومتی یزد و خوش آمد گویی به این استان، مسائل و مشکلات بین تعزیرات حکومتی و دستگاه قضا عنوان کرد
طهماسبی گفت: در این برهه خاص، تخلفات اقتصادی ازجمله احتکار، گرانفروشی مواد غذایی و کالاهای اساسی مردم باید مدنظر مسئولان قرار گیرد و دستگاه قضا نیز در این راستا حامی و وظیفه خود می‌داند که در کنار مردم و مسئولان باشد رئیس کل دادگستری استان هماهنگی لازم بین دادگستری و ضابطان و تعزیرات حکومتی و دولت مهم دانست و گفت: هماهنگی های لازم در بین دستگاه‌ها باعث کنترل بازار مواد غذایی و کالاهای اساسی مردم از ابتدا تا انتها که به دست مصرف کننده می‌رسد می‌شود و سود جوانان فرصت سود جویی پیدا نخواهند کرد لذا این هماهنگی ها باید تقویت شود در ادامه این دیدار سرپرست اداره کل تعزیرات حکومتی ضمن تسلیت شهادت امام حسین علیه السلام در ماه محرم گفت: در این ایام حتی روزهای تعطیل تداوم بیشتر گشت های مشترک با دستگاه های نظارتی در پایش و نظارت بر عمده فروشان مواد غذایی و فروشگاه های زنجیره ای که با کالاهای اساسی مردم سروکار دارند مد نظر قرار گرفته و با تشکیل پرونده ها و رسیدگی و برخورد قانونی به موقع وظیفه تعزیرات حکومتی دانست

### پایان موفق تعمیرات اساسی ایستگاه گاز اهواز ۴ پیش از موعد

اهواز – شبنم قباوند: عملیات تعمیرات اساسی ایستگاه تقویت فشار گاز اهواز ۴ با همکاری مدیریت تعمیرات تجهیزات صنعتی، شرکت‌های نفت و گاز کارون و مارون و پیمانکاران تخصصی، ۲۵ روز زودتر از برنامه‌ریزی انجام شد و تنها در ۱۰ روز به پایان رسید. این اقدام منجر به تثبیت انتقال روزانه ۲۰ میلیون فوت مکعب گاز به کارخانجات گاز و جلوگیری از سوزاندن ۵۰۰ میلیون فوت مکعب گاز غنی شد که صرفه‌جویی ۱۴۰ میلیارد تومانی به همراه داشت. در مجموع، با صرفه‌جویی ۳۵ روزه در دو پروژه مرتبط، از هدررفت ۸۵۰ میلیون فوت‌مکعب گاز و ۲۳۶ میلیارد تومان خسارت جلوگیری شد. در جریان این تعمیرات، ده‌ها تجهیز کلیدی شامل مخازن، میدل‌ها، شیر آلات، الکتروموتورها و هزاران متر داربست‌بندی تحت تعمیر و بازرسی قرار گرفت. این پروژه نمونه‌ای موفق از هم‌افزایی درون‌سازمانی و بهره‌گیری از توان متخصصان داخلی در اجرای سریع، ایمن و اثربخش پروژه‌های راهبردی بود.



اهواز – شبنم قباوند: عملیات تعمیرات اساسی ایستگاه تقویت فشار گاز اهواز ۴ با همکاری مدیریت تعمیرات تجهیزات صنعتی، شرکت‌های نفت و گاز کارون و مارون و پیمانکاران تخصصی، ۲۵ روز زودتر از برنامه‌ریزی انجام شد و تنها در ۱۰ روز به پایان رسید. این اقدام منجر به تثبیت انتقال روزانه ۲۰ میلیون فوت مکعب گاز به کارخانجات گاز و جلوگیری از سوزاندن ۵۰۰ میلیون فوت مکعب گاز غنی شد که صرفه‌جویی ۱۴۰ میلیارد تومانی به همراه داشت. در مجموع، با صرفه‌جویی ۳۵ روزه در دو پروژه مرتبط، از هدررفت ۸۵۰ میلیون فوت‌مکعب گاز و ۲۳۶ میلیارد تومان خسارت جلوگیری شد. در جریان این تعمیرات، ده‌ها تجهیز کلیدی شامل مخازن، میدل‌ها، شیر آلات، الکتروموتورها و هزاران متر داربست‌بندی تحت تعمیر و بازرسی قرار گرفت. این پروژه نمونه‌ای موفق از هم‌افزایی درون‌سازمانی و بهره‌گیری از توان متخصصان داخلی در اجرای سریع، ایمن و اثربخش پروژه‌های راهبردی بود.

### برگزاری چهارمین جلسه کمیسیون ماده ۴۲ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد در گلستان

گرگان – خبرنگار فرصت امروز: مدیرکل استاندارد گلستان از برگزاری چهارمین جلسه کمیسیون ماده ۴۲ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد در سال جاری خبر داد و گفت: در این جلسه، ۹ فقره پرونده مربوط به محصول یا خدماتی نظیر خوراک دام و طیور، ترازوهای سبک، اجاق گاز رومیزی، بلوک سفقی پلی‌استایرن، لامپ کم‌مصرف و مصنوعات پلا، به دلیل ممانعت از بازرسی، عرضه بدون علامت استاندارد، معایرت نتایج آزمون با ضوابط استاندارد و یک مورد فک پلمب غیر قانونی مورد بررسی قرار گرفت و با حضور اعضای کمیسیون، تصمیمات لازم در چارچوب ضوابط قانونی اتخاذ شد.مدی خاطر نشان کرد: از ابتدای سال‌جاری تاکنون، مجموعاً ۳۶ پرونده در جلسات کمیسیون ماده ۴۲ بررسی شده است که این موضوع نشان‌دهنده رویکرد جدی این اداره‌کل در نظارت بر اجرای دقیق استانداردها در حوزه تجهیزات سنسجش و اندازه‌گیری است.سوی افزود: هدف اصلی از تشکیل این کمیسیون، حفظ حقوق مصرف‌کنندگان، ارتقاء سلامت مبادلات تجاری، و اطمینان از صحت عملکرد وسایل اندازه‌گیری در مراکز فروش، جایگاه‌های عرضه سوخت و سایر مراکز خدماتی است.دبیر شورای استاندارد استان اظهار داشت: کمیسیون ماده ۴۲ مرکب از یکی از قضات دادگستری به انتخاب رئیس قوه قضاییه، مدیر کل استاندارد استان، نماینده سازمان سازمان حمایت از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، نماینده اتاق‌های بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی و تعاون مرکزی و اصناف ایران حسب مورد می‌باشد که با ملاحظه شرایط و امکانات خاطی و دفعات تخلف، مراتب را به مرجع قضایی ذیصلاح ارجاع می‌کنندوی در پایان تأکید کرد: اداره‌کل استاندارد گلستان با بازرسی‌های مستمر و تشکیل جلسات منظم کمیسیون ماده ۴۲، با هر گونه تخلف در حوزه استاندارد و کیفیت برخورد قانونی خواهد کرد.

مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان مرکزی خبر داد:

### برگزاری بیش از ۵۰ برنامه فرهنگی و هنری در هفته عفاف و حجاب در استان مرکزی



اراک- فرناز امیدی: مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان مرکزی، از برنامه ریزی و اجرای رویدادهای متنوع فرهنگی و هنری همزمان با هفته عفاف و حجاب خبر داد.
علی ایزدی ضمن تبریک فرارسیدن هفته عفاف و حجاب افزود: برپایی کارگاه‌های آموزشی طراحی و دوخت و نمایشگاه مد و لباس با همکاری انجمن طراحان مد و لباس استان و موسسه مد و لباس نقش دیبای کوثر، برپایی نمایشگاه عکس و پوستر،برگزاری شب شعر و نمایشگاه تجسمی، تجلیل از فعالان عرصه عفاف و حجاب در سطح استان و... از جمله برنامه های تدارک دیده شده برای این هفته می باشد.
وی خاطر نشان کرد: این برنامه‌ها با هدف ترویج و گسترش فرهنگ عفاف و حجاب طراحی و پیش بینی شده‌اند.
مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان مرکزی، با بیان اینکه مسئله حجاب و زیست عقیقانه، یکی از مسائل ضروری در زندگی مسلمانان بوده و در فرهنگ دینی و اجتماعی ما از جایگاه و منزلت بالایی برخوردار است، تصریح کرد: فضای سازی شهری و تبلیغات محیطی نیز باید متناسب با هفته عفاف و حجاب و فعالیت های اثر گذار، نمود فرهنگی داشته باشد. به همین منظور طرح‌ها و بنرهای مختلف حاوی جملات کوتاه در مورد حجاب و عفاف، در سطح مراکز مختلف، تهیه و نصب خواهد شد.
ایزدی بر گسترش فرهنگ عفاف و حجاب با هدف تحکیم بنیان خانواده در جامعه تأکید کرد و افزود: مسأله حجاب، شانزگر حفظ عفت عمومی در جامعه است و این امر می‌تواند بر تقویت و رعایت حیا، عفت و پاکدامنی و همچنین ارتقای سطح فرهنگی جامعه مؤثر باشد.
مدیرکل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان مرکزی، موضوع عفاف و حجاب را یکی از دغدغه‌ها و تأکیدات مقام معظم رهبری و مسئولان کشور عنوان کرد و ادامه داد: یکی از مسائلی که در سال‌های اخیر به شکل گسترده مورد توجه دشمنان قرار گرفته، ترویج فرهنگ بی حجابی و بد پوششی در بین جوانان و نوجوانان کشور،های اسلامی است که رسانه‌های غربی با استفاده از بستر و فضای مجازی و شبکه های متعدد ماهواره‌ای روی این موضوع متمرکز شده‌اند.
وی اضافه کرد: لازم است متولیان فرهنگی در سطح کشور برنامه های مختلف و کاربردی را برای رفع اینگونه تهدیدها برنامه ریزی کنند و در راستای ترویج فرهنگ عفاف و حجاب و پوشش ایرانی اسلامی در جامعه تلاش نمایند.

فرصت امروز - ماهان فلاح: در تازه‌ترین گزارش منتشر شده از عملکرد تجاری مناطق آزاد، شاهد رشد قابل توجه ترزاز تجاری منطقه آزاد ارس در سه‌ماهه نخست سال جاری هستیم، رشدی که حکایت از افزایش چشمگیر صادرات و بهبود شاخص‌های اقتصادی در این منطقه دارد.
ترزاز تجاری که نشان‌دهنده تفاوت ارزش صادرات و واردات است، از شاخص‌های کلیدی تحلیل عملکرد اقتصادی و پتانسیل‌های تجاری مناطق آزاد به شمار می‌آید و بر اساس آمار اعلام شده، ترزاز تجاری منطقه آزاد ارس در سه ماه ابتدایی سال با نیت ۴۸.۷ میلیون دلار مثبت است. منطقه آزاد ارس با صادرات ۷۷.۹ میلیون دلار کالا و خدمات و واردات ۲۹.۲ میلیون دلار، طی سه ماه ابتدایی سال گذشته ۳۴.۲ میلیون دلار ثبت شده بود، این آمار در مدت مشابه سال جاری بارشد چشمگیر به عدد ۷۷.۹ میلیون دلار افزایش یافته است.
بررسی عملکرد صادرات خرداد ماه ۱۴۰۴ این منطقه نیز نشان می‌دهد که مجموع میزان صادرات در خرداد ماه ۲۹.۱ میلیون دلار به ثبت رسیده است. منطقه



آزاد ارس، یکی از مناطق مهم تجاری و اقتصادی کشور است که به دلیل موقعیت جغرافیایی و استراتژیک خود، نقش قابل توجهی در تجارت، صادرات و واردات ایفا می‌کند. این منطقه در شمال غربی کشور و در مرز مشترک با ارمنستان، آذربایجان و نخجوان قرار دارد که آن را به یکی از مهم‌ترین کریدورهای تجاری و ترانزیتی ایران

## نقشه جدید شهر برای حریم / از حفاظت تا تفریح

امکان مدیریت هوشمندن تخلفات در حریم شهر را نیز فراهم خواهد کرد و گامی مؤثر در به‌روزرسانی زیرساخت‌های نظارتی حوزه شهرسازی محسوب می‌شود.

**تدوین نقشه راه مدیریت حریم شهری با تکیه بر ظرفیت داخلی**
سعیدی‌کیا در بخش دیگری از سخنان خود، به یکی از پروژه‌های مطالعه‌ای در حال اجرا اشاره کرد و گفت: پروژه‌های تحت عنوان "آسیب‌شناسی قوانین و فرایندهای مؤثر در مدیریت حریم شهری و تدوین نقشه راه" با آنکا به توان کارشناسان داخلی آغاز شده که تاکنون حدود ۴۰ درصد پیشرفت فیزیکی داشته است. وی با اشاره به نیود رویکرد یکپارچه در مدیریت حریم شهرها افزود: در این طرح، مجموعه قوانین و ضوابط فعلی، همچنین نقش دستگاه‌های مختلف در حوزه حریم شهری مورد بررسی قرار می‌گیرد و سعی می‌کنیم با بهره‌گیری از تجربیات کلان‌شهرها و همچنین مطالعات تطبیقی بین‌المللی، راهکارهای نوینسی برای مدیریت بهتر این حوزه ارائه دهیم. به گفته معاون شهرسازی کرج، خروجی این طرح می‌تواند مبنایی برای ارائه پیشنهادات اصلاحی در سطح قوانین بالادستی نیز قرار گیرد، موضوعی که سایر شهرداری‌ها نیز با آن درگیر هستند و نیاز به بازنگری جدی در ساختارهای قانونی و اجرایی در زمینه مدیریت حریم وجود دارد.

## افزایش ۱۰۰ درصدی ظرفیت پست برق فوق توزیع شیرین‌شهر

حومه شهرستان کارون، از پایداری مناسبی برخوردار شده است. اسدی با توجه به این موضوع که افزایش ظرفیت پست شیرین‌شهر با توجه به پیچیدگی‌های فنی و عمرانی بنا بود در مدت زمان ۲ ماه انجام شود اما تا تلاش شبانه‌روزی گروه‌های فنی و عملیاتی ظرف ۲۰ روزه به پایان رسید، از مدیران مربوطه و همه دست‌اندرکاران این پروژه، به طور ویژه قدردانی کرد. وی در ادامه، با اشاره به پیش‌بینی وقوع دماهای ۵۰ درجه و بالاتر، از مدیران این شرکت خواست که با هوشیاری و با آمادگی کامل، شبکه برق انتقال و فوق توزیع را رصد کنند و از بروز حوادث ناخاسته جلوگیری به‌عمل آورند.
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای خوزستان همچنین از مردم درخواست کرد که با رعایت الگوی مصرف و پیوستن به پوشش «۲۵درجه» و «خانه، یخچال نیست»، صنعت برق را در گذر از پیک مصرف یاری نمایند. شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، مسئولیت تأمین و انتقال برق در استان‌های خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد را به عهده دارد.



مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای خوزستان در این بازدید بیان کرد: با افزایش ظرفیتی که انجام شد، شبکه برق فوق توزیع شهر جدید شیرین‌شهر و قسمتی از

در ۳ ماهه نخست سال جاری محقق شد:

### ۱۰ پروژه توسعه‌ای با ارزش ۱۱۸۸ میلیارد تومان به بهره برداری رسید

فوق توزیع سیاهکلده لنگرود با ظرفیت ۱۰۰ مگاوات آمپر»، «پروژه افزایش ظرفیت بخش انتقال پست ۲۰/۶۲/۲۳۰ کیلوولت رشت شمالی به میزان ۳۵ مگاولت آمپر ». «پروژه احداث خط چهارمدار ۶۳ کیلوولت قلی پور- تنگ- طالقانی حق بین به طول ۱۴ کیلو متر مدار»، «فاز اول پروژه افزایش ظرفیت پست ۶۲/۲۳۰ کیلوولت شهید عضدی رشت به میزان ۴۰ مگاوات آمپر «، «پروژه احداث ۲ قیدر ۶۳ کیلوولت در پست انتقال سیاهکلده لنگرود»، «افزایش ظرفیت خط ۳۳ کیلوولت دومداره سیاهکلده-انصاری به طول ۴.۵ کیلو متر مدار»، «پروژه افزایش ظرفیت بخش انتقال پست ۲۰/۶۲/۲۳۰ کیلوولت استارا به میزان ۸۵ مگاوات آمپر «و «پروژه کنترل پذیری ۵۰ ترانسفورماتور پست‌های فوق توزیع» از پروژه‌هایی است که با ارزش بیش از یک همت در ۳ ماهه نخست سال جاری به بهره‌برداری رسید.



پولن- صومعه سرا در پست شهرک صنعتی صومعه‌سرا»، «پروژه احداث پست

شتاب در مسیر عدالت آبی؛

### نشست راهبردی آبفا آذربایجان شرقی با قرارگاه امام حسن مجتبی (ع)

گام‌های مؤثری برای آبرسانی به مناطق محروم برداشته شد.
سلیمانی افزود: این جلسه فرصتی بود برای تحلیل دقیق چالش‌های قرارداد اول، شناسایی گره‌های اجرایی و هماهنگی عملیاتی جهت ورود منسجم به فاز دوم.
مدیرعامل شرکت آبفای آذربایجان شرقی ادامه داد: رویکرد ما حرکت به سوی عدالت آبی، خدمت‌رسانی بی‌وقفه و روستاها و مناطقی است که سال‌ها با کمبود آب پایدار مواجه بوده‌اند.
سلیمانی با اشاره به عزم جدی دولت در زمینه محرومیت‌زدایی، تأکید کرد: با آغاز مرحله دوم، دامنه خدمات آبرسانی گسترش خواهد یافت و تلاش می‌کنیم تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های قرارگاه امام حسن مجتبی (ع)، سرعت و کیفیت اجرای پروژه‌ها را به‌طور چشمگیری ارتقاء دهیم. لازم به ذکر است در پایان این نشست، طرفین بر تداوم تعامل، رفع موانع اجرایی و تقویت زیرساخت‌های آبرسانی پایدار برای مناطق محروم تأکید کردند.



و محدودیت‌های لجستیکی، با تلاش جهادی همکاران و پشتیبانی قرارگاه،

رئیس اداره دامپزشکی اراک:

### بیش از ۷ میلیون و ۲۰۰ هزار قطعه طیور در شهرستان اراک ایمن سازی شد



مدت سه ماه توسط اکپ‌های واکسیناسیون این اداره نسبت به بیماری‌هایی نظیر تب برنکی و PPR و بیماری‌های قابل انتقال از دام به انسان ایمن‌سازی

تبدیل کرده است. بنا به گفته کارشناسان امر، اعطای مشوق‌های مالیاتی، کاهش بروکراسی‌ها، تسهیلات بانکی ویژه واحدهای تولیدی و سرمایه‌گذاری گسترده در حوزه انرژی، صنایع غذایی، کشاورزی، گلخانه‌ها، پتروشیمی و ماشین‌آلات، موجب افزایش ظرفیت تولید و صادرات منطقه شده است. همچنین ایجاد زنجیره کامل از تولید تا صادرات، برندیگ محصولات منطقه آزاد ارس در بازارهای بین‌المللی و رعایت استانداردهای جهانی، نقش بسزایی در جذب مشتریان جدید و افزایش صادرات داشته است. طی چند ماه اخیر نیز مذاکرات وسیعی با کشورهای همسایه صورت گرفته که سهم مهمی در افزایش صادرات صنایع منطقه داشته است و با ادامه روند کنونی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای، پیش‌بینی می‌شود رشد ترزاز تجاری منطقه در نیمه دوم سال نیز تداوم پیدا کند و ارس همچنان به‌عنوان یکی از پیشروان اقتصاد صادرات محور کشور مطرح باشد. کاهش زمان ترخیص کالا راه‌اندازی سامانه انبوتس ارس، بهبود فرآیندهای اداری و همکاری نزدیک با گمرک جمهوری اسلامی، باعث افزایش رضایت فعالان اقتصادی و تولیدکنندگان و تسریع صادرات کالا از منطقه شده است.

امکان مدیریت هوشمند تخلفات در حریم شهر را نیز فراهم خواهد کرد و گامی مؤثر در به‌روزرسانی زیرساخت‌های نظارتی حوزه شهرسازی محسوب می‌شود.

**تدوین نقشه راه مدیریت حریم شهری با تکیه بر ظرفیت داخلی**
سعیدی‌کیا در بخش دیگری از سخنان خود، به یکی از پروژه‌های مطالعه‌ای در حال اجرا اشاره کرد و گفت: پروژه‌های تحت عنوان "آسیب‌شناسی قوانین و فرایندهای مؤثر در مدیریت حریم شهری و تدوین نقشه راه" با آنکا به توان کارشناسان داخلی آغاز شده که تاکنون حدود ۴۰ درصد پیشرفت فیزیکی داشته است. وی با اشاره به نیود رویکرد یکپارچه در مدیریت حریم شهرها افزود: در این طرح، مجموعه قوانین و ضوابط فعلی، همچنین نقش دستگاه‌های مختلف در حوزه حریم شهری مورد بررسی قرار می‌گیرد و سعی می‌کنیم با بهره‌گیری از تجربیات کلان‌شهرها و همچنین مطالعات تطبیقی بین‌المللی، راهکارهای نوینسی برای مدیریت بهتر این حوزه ارائه دهیم. به گفته معاون شهرسازی کرج، خروجی این طرح می‌تواند مبنایی برای ارائه پیشنهادات اصلاحی در سطح قوانین بالادستی نیز قرار گیرد، موضوعی که سایر شهرداری‌ها نیز با آن درگیر هستند و نیاز به بازنگری جدی در ساختارهای قانونی و اجرایی در زمینه مدیریت حریم وجود دارد.

## افزایش ۱۰۰ درصدی ظرفیت پست برق فوق توزیع شیرین‌شهر

حومه شهرستان کارون، از پایداری مناسبی برخوردار شده است. اسدی با توجه به این موضوع که افزایش ظرفیت پست شیرین‌شهر با توجه به پیچیدگی‌های فنی و عمرانی بنا بود در مدت زمان ۲ ماه انجام شود اما تا تلاش شبانه‌روزی گروه‌های فنی و عملیاتی ظرف ۲۰ روزه به پایان رسید، از مدیران مربوطه و همه دست‌اندرکاران این پروژه، به طور ویژه قدردانی کرد. وی در ادامه، با اشاره به پیش‌بینی وقوع دماهای ۵۰ درجه و بالاتر، از مدیران این شرکت خواست که با هوشیاری و با آمادگی کامل، شبکه برق انتقال و فوق توزیع را رصد کنند و از بروز حوادث ناخاسته جلوگیری به‌عمل آورند.
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای خوزستان همچنین از مردم درخواست کرد که با رعایت الگوی مصرف و پیوستن به پوشش «۲۵درجه» و «خانه، یخچال نیست»، صنعت برق را در گذر از پیک مصرف یاری نمایند. شرکت برق منطقه‌ای خوزستان، مسئولیت تأمین و انتقال برق در استان‌های خوزستان و کهگیلویه و بویراحمد را به عهده دارد.



پولن- صومعه سرا در پست شهرک صنعتی صومعه‌سرا»، «پروژه احداث پست

شتاب در مسیر عدالت آبی؛

### نشست راهبردی آبفا آذربایجان شرقی با قرارگاه امام حسن مجتبی (ع)

گام‌های مؤثری برای آبرسانی به مناطق محروم برداشته شد.
سلیمانی افزود: این جلسه فرصتی بود برای تحلیل دقیق چالش‌های قرارداد اول، شناسایی گره‌های اجرایی و هماهنگی عملیاتی جهت ورود منسجم به فاز دوم.
مدیرعامل شرکت آبفای آذربایجان شرقی ادامه داد: رویکرد ما حرکت به سوی عدالت آبی، خدمت‌رسانی بی‌وقفه و روستاها و مناطقی است که سال‌ها با کمبود آب پایدار مواجه بوده‌اند.
سلیمانی با اشاره به عزم جدی دولت در زمینه محرومیت‌زدایی، تأکید کرد: با آغاز مرحله دوم، دامنه خدمات آبرسانی گسترش خواهد یافت و تلاش می‌کنیم تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های قرارگاه امام حسن مجتبی (ع)، سرعت و کیفیت اجرای پروژه‌ها را به‌طور چشمگیری ارتقاء دهیم. لازم به ذکر است در پایان این نشست، طرفین بر تداوم تعامل، رفع موانع اجرایی و تقویت زیرساخت‌های آبرسانی پایدار برای مناطق محروم تأکید کردند.



مدت سه ماه توسط اکپ‌های واکسیناسیون این اداره نسبت به بیماری‌هایی نظیر تب برنکی و PPR و بیماری‌های قابل انتقال از دام به انسان ایمن‌سازی

# مدیریت استرس در توفان های کسب و کار



**نویسنده: علی آل‌علی**
تصور کنید در اتاق فرمان یک کشتی غول پیکر نشسته اید. ناگهان آژیر خطر به صدا درمی آید. دریا توفانی شده، امواج سهمگین به بدنه کشتی می کوبند و از هر سو گزارش های نگران کننده ای از نقص فنی و شرایط پیش بینی نشده به سمت شما سرازیر می شود. خدمه وحشت زده به شما چشم دوخته اند و منتظر دستور بعدی هستند. در این لحظه مرگ و زندگی مهمترین مهارت شما چیست؟ دانش نقشه خوانی؟ توانایی کار با ابزارهای پیچیده؟ یا توانایی حفظ آرامش، متمرکز نگه داشتن ذهن و گرفتن بهترین تصمیم ممکن در بدترین شرایط؟

باور کنید یا نه، دنیای کسب و کار همان اتاق فرمان کشتی است. هر رهبر، مدیر یا کارآفرینی دیر یا زود با چنین توفان هایی روبه‌رو می شود: یک مذاکره حیاتی که در حال شکست خوردن است، یک پروژه بزرگ که از مسیر خارج شده، یک بحران ناگهانی در بازار یا یک رقیب که با حرکتی غیرمنتظره تمام قواعد بازی را تغییر داده است. در این لحظات است که مرز بین رهبران موفق و مدیران شکست خورده مشخص می شود. این مرز، نه در میزان دانش فنی بلکه در عمق یک توانایی درونی به نام مدیریت استرس نهفته است.

استرس آن نیروی مخربی است که اتاق فرمان ذهن شما را به هم می ریزد، قضاوت تان را مختل می کند و شما را وادار به گرفتن تصمیم های هیجانی و اغلب فاجعه بار می نماید اما آرامش، یک استعداد ذاتی یا یک ویژگی شخصیتی نیست. آرامش، یک مهارت اکتسابی و یک عضله ذهنی است که می توان آن را با تمرین و تکنیک، پرورش داد. این مقاله یک راهنمای عملی برای ساختن و تقویت همین عضله است؛ مجموعه ای از استراتژی های روانشناختی که به شما کمک می کند تا در سهمگین ترین توفان ها نیز کنترل اتاق فرمان ذهن خود را از دست ندهید و کشتی کسب و کارتان را با صلابت به ساحل امن هدایت کنید.

**ایجاد یک فاصله استراتژیک میان بحران و واکنش**
بزرگ‌ترین خطری که در لحظات استرس‌زا ما را تهدید می کند، واکنش آنی و غریزی است. یک ایمیل تند، یک انتقاد غیرمنتظره یا یک خیر بد مانند یک جرقه عمل می کند و ذهن ما را به یک انبار باروت تبدیل می نماید. واکنش فوری اغلب یک واکنش احساسی و دفاعی است که تقریباً همیشه اوضاع را بدتر می کند. رهبران بزرگ هنر ایجاد یک وقفه آگاهانه بین بحران و واکنش خود را به خوبی بلدند. آنها به مغز خود فرصت می دهند تا از حالت جنگ یا گریز خارج شده و به حالت تفکر منطقی بازگردد.

ساده ترین و در عین حال قدرتمندترین ابزار برای ایجاد این وقفه، تمرکز بر تنفس است. این یک توصیه اخلاقی نیست، بلکه یک واقعیت پزشکی است. وقتی شما به آرامی و عمیق نفس می کشید، به سیستم عصبی خود فرمان آرام باش را ارسال می کنید. ضربان قلب شما کاهش می یابد و اکسیژن بیشتری به مغزتان می رسد.

قبل از پاسخ دادن به آن ایمیل تند، قبل از وارد شدن

#### نویسنده: علی آل‌علی

در دنیای پرهیاهوی کسب و کار بسیاری از شرکت ها شبیه یک خوددروی مسابقه ای پر سر و صدا هستند. تمام تمرکزشان روی غرش موتور (کمپین های تبلیغاتی) و سرعت لحظه ای (آمار فروش فصلی) است. این رویکرد هیجان انگیز و قابل مشاهده است، اما داستان کامل موفقیت نیست. برندهای واقعا بزرگ و پایدار مانند اپل، آمازون یا استارباکس یک راز بزرگ دارند: موفقیت اصلی آنها نه در صدای بلند موتور، بلکه در طراحی هوشمندانه و بی صدای موتورخانه پنهان کسب و کارشان نهفته است.

این موتورخانه مجموعه ای از سیستم ها و استراتژی های نامرئی است که بدون جلب توجه به صورت مداوم و پیش بینی پذیر چرخ های درآمد را به حرکت درمی



به آن جلسه پرتنش، فقط برای یک دقیقه از صحنه خارج شوید. به اتاقی دیگر بروید، چند نفس عمیق بکشید و آگاهانه، یک فاصله کوتاه بین خودتان و بحران ایجاد کنید. همین وقفه چند ثانیه ای، می تواند تفاوت بین یک پاسخ یخته و یک واکنش فاجعه بار را رقم بزند.

#### تغییر زاویه دید

استرس یک استاد ماهر در ایجاد چشم انداز تیره و تار است. وقتی تحت فشار هستیم، مشکلی که با آن روبه‌رو هستیم در ذهن ما آنقدر بزرگ می شود که تمام دنیای ما را اشغال می کند. ما در جزئیات غرق می شویم و تصویر بزرگ تر را به کلی فراموش می کنیم. یکی از موثرترین تکنیک ها برای بازیابی آرامش، تغییر

نگاه می کنید، آن بحران لحظه ای کوچک تر و قابل مدیریت تر به نظر می رسد. این کار به شما چشم انداز می دهد و چشم انداز، پادزهر قدرتمند استرس است.

#### هنر جداسازی مسئله از امور شخصی

بخش بزرگی از استرس ما از این نشأت می گیرد که مشکلات کاری را به شخصیت خودمان گره می زمیم. وقتی یک پروژه شکست می خورد، ما احساس می کنیم «ها» شکست خورده ایم. وقتی کسی از کار ما انتقاد می کند، حس می کنیم به «ما» حمله شده است. این

شخصی سازی، ما را در موضع یک متهم قرار می دهد که دائماً در حال دفاع از خود است. یک رهبر کارآمد، باید این عادت ذهنی را با یک رویکرد جدید جایگزین

## استراتژی‌هایی برای افزایش درآمد برند

خواسته یا ناخواسته در اختیار برندها قرار می دهد. سرویس پخش موسیقی اسپاتیفای را در نظر بگیرید. کمپین سالانه «**Wrapped**» این شرکت، یک شاهکار شخصی سازی است. اسپاتیفای به هر کاربر یک گزارش اختصاصی و جذاب از عادات موسیقیایی اش در طول سال ارائه می دهد. این کار باعث می شود کاربر احساس کند که برند، او و سلیقه اش را به صورت منحصربه فرد می شناسد. این حس درک شدن، یک پیوند عاطفی قوی ایجاد می کند.
تفلیکس نیز با پیشنهاد فیلم ها و سریال ها براساس تاریخچه تماشای شما، همین کار را انجام می دهد. این برندها از داده ها نه برای جاسوسی، بلکه برای خدمت رسانی بهتر و ایجاد یک حس صمیمیت استفاده می کنند.
وقتی مشتری احساس کند که شما او را می فهمید و برایش ارزش قائل هستید، نه تنها به خرید ادامه می دهد، بلکه حاضر است اطلاعات بیشتری در اختیار شما بگذارد و این، یک چرخه مثبت و سودآور او خلق می کند.

#### فراتر از مرزهای خود: معماری مشارکت های استراتژیک هوشمند

گاهی اوقات سریع ترین راه برای رشد، این است که به جای تلاش برای ساختن یک جاده جدید، به یک بزرگراه موجود متصل شوید. برندهای هوشمند درک می کنند که همیشه نیازی نیست همه کارها را به تنهایی انجام دهند. آنها با شناسایی برندهای دیگری که مشتریان هدف مشابهی دارند اما رقیب مستقیم‌شان نیستند، «مشارکت های استراتژیک» هوشمندانه ای را شکل می دهند. این کار مانند پیوستن دو رودخانه به یکدیگر است؛ هر دو با هم یک رودخانه بسیار بزرگ تر و قدرتمندتر را تشکیل می دهند. اتحاد افسانه ای بین شرکت دوربین های ورزشی گو پرو و نوشیدنی انرژی زای ردبول یک مثال کلاسیک است. ردبول با برگزاری رویدادهای ورزشی هیجان انگیز و نفسگیر، محتوایی عالی برای نمایش قابلیت های دوربین های گوپرو فراهم می کند. گوپرو نیز با ثبت این لحظات شگفت انگیز، به تقویت تصویر برند ردبول به عنوان نماد شجاعت و ماجراجویی کمک می کند. هر دو برند به مخاطبان یکدیگر دسترسی پیدا می کنند و پیام های‌شان را تقویت می نمایند، بدون آنکه هزینه های بازاریابی خود را دو برابر کرده باشند. یک مشارکت استراتژیک موفق، یک بازی برد-برد-برد است: هر دو برند برنده می شوند و مشتری نیز از ارزش افزوده ای که از این همکاری خلق شده، بهره مند می گردد.

#### هنر استخراج طلا از مشتریان فعلی

بزرگ‌ترین و در عین حال نادیده گرفته شده ترین منبع درآمد هر کسب وکاری، در حیطات خلوت آن، یعنی در میان مشتریان فعلی اش، پنهان شده است. بسیاری از شرکت ها تمام بودجه و توان خود را صرف یک مسابقه بی پایان برای جذب مشتریان جدید می کنند، در حالی که در پشتی کسب و کارشان باز است و مشتریان فعلی یکی یکی از آن خارج می شوند. این پدیده که به آن «سطل سوراخ» می گویند، بزرگ‌ترین قاتل رشد پایدار است. تحقیقات به طور مداوم نشان می دهد که هزینه جذب یک مشتری جدید، پنج تا بیست و پنج برابر بیشتر از هزینه حفظ یک مشتری فعلی است. برندهای هوشمند این ریاضیات ساده را درک کرده اند. آنها می دانند که یک مشتری راضی و فعلی، فقط یک معامله موفق در گذشته نیست، بلکه یک پتانسیل عظیم برای آینده است. استراتژی هایی مانند فروش مکمل و فروش گران تر دقیقاً برای بهره برداری از همین پتانسیل طراحی شده اند. وقتی شما از سایت آمازون یک دوربین عکاسی می خرید، الگوریتم هوشمند آن فوراً به شما پیشنهاد لنز، سه پایه و کیف مخصوص همان دوربین را می دهد. این یک فروش مکمل است. وقتی می خواهید اشتراک یک نرم‌افزار را بخرید و شرکت به شما یک نسخه پیشرفته تر با امکانات بیشتر و قیمت کمی بالاتر را پیشنهاد می کند، این یک فروش گران تر است. این استراتژی ها به این دلیل موفق هستند که بر پایه اعتماد از پیش ساخته شده عمل می کنند. مشتری دیگر نیازی به تحقیق درباره برند شما ندارد؛ او فقط باید درباره یک محصول اضافی تصمیم بگیرد. تمرکز بر مشتریان فعلی، اولین و قدرتمندترین چرخ دنده در موتورخانه درآمدزایی است.

#### شخصی سازی در مقیاس بزرگ

در گذشته بازاریابی مانند شلیک با یک تفنگ ساچمه ای بود: یک پیام واحد برای همه شلیک می شد به امید اینکه به چند نفر اصابت کند، اما امروز برندهای پیشرو مانند تک تیراندازهای ماهری عمل می کنند که هر مشتری را با یک پیام شخصی سازی شده و دقیق هدف قرار می دهند. آنها فهمیده اند که در دنیای شلوغ امروز تنها راه برای جلب توجه صحبت کردن مستقیم با فرد است، نه با توده مردم. این هنر «شخصی سازی در مقیاس بزرگ» نام دارد.

ابزارهای این کار داده هایی هستند که مشتریان

کند: رویکرد یک کارآگاه.

وظیفه کارآگاه پیدا کردن حقیقت است، نه دفاع از خود یا دیگران. وقتی مشکلی پیش می آید، به جای پرسیدن «چه کسی مقصر است؟» یا «چرا این اتفاق برای من افتاد؟»، این سوالات را بپرسید: «دقیقاً چه اتفاقی افتاده است؟ چرا این اتفاق افتاده است؟ و چگونه می توانیم از تکرار آن جلوگیری کنیم؟».

این رویکرد، احساسات را از معادله حذف می کند و تمام انرژی شما را به سمت حل مسئله هدایت می نماید. این تکنیک همچنین شامل تلاش برای درک دیدگاه طرف مقابل نیز می شود. شاید انتقاد همکاران، یک حمله شخصی نبوده، بلکه تلاشی ناشیانه برای بیان یک نگرانی واقعی بوده است. جداسازی مشکل از هویت فردی، شما را از یک قربانی احساساتی، به یک حلال مشکلات منطقی و قدرتمند تبدیل می کند.

#### تکنیک های آزادسازی ذهنی

ذهن ما مانند یک دیگ بخار است. اگر فشار درون آن بیش از حد زیاد شود و هیچ سوپایی برای تخلیه وجود نداشته باشد، دیر یا زود منفجر خواهد شد. نگه داشتن تمام افکار، نگرانی ها و سناریوهای منفی در داخل سر، به مرور زمان انرژی ذهنی شما را تحلیل می برد. یکی از سالم ترین راه ها برای مدیریت این فشار، «خارج کردن» افکار از ذهن و ریختن آنها روی کاغذ است.

نوشتن یک ابزار مدیریتی قدرتمند است. وقتی نگرانی های خود را روی کاغذ می آورید، در واقع آنها را از یک توده ابر آشفته و درهم تنیده در ذهن تان، به چند جمله مشخص و قابل مدیریت تبدیل می کنید. این کار به شما اجازه می دهد تا افکارتان را از فاصله ببینید، و الگوهای فکری منفی خود را شناسایی کنید و با وضوح بیشتری برای قدم بعدی برنامه ریزی نمایید. این یک تکنیک ساده برای مرتب سازی اتاق فرمان ذهن است. صحبت کردن با یک مشاور، یک مربی یا یک دوست قابل اعتماد نیز می تواند همین نقش را ایفا کند. هدف، خالی کردن ذهن از فشارهای انباشته شده است تا فضا برای تفکر خلاق و حل مسئله باز شود.

#### سخن پایانی

در نهایت، توانایی حفظ آرامش در میانه آشوب، نه نشانه بی تفاوتی، بلکه نشانه ی تسلط کامل بر خود است. این آن ابرقدرت نامرئی است که به رهبران اجازه می دهد تا در تاریک ترین لحظات، مانند یک قانوس دریایی عمل کرده و تیم خود را به سلامت از توفان عبور دهند. این مهارت، چیزی نیست که با آن به دنیا بباییم، اما چیزی است که می توانیم با تمرین مستمر، در خود پرورش دهیم. به یاد داشته باشید، دریا همیشه آرام نخواهد بود. هنر یک ناخدای بزرگ، نه در پیش بینی آب و هوای آرام، بلکه در ساختن یک کشتی ذهنی آنقدر قدرتمند است که توانایی مقاومت در برابر هر موج سهمگینی را داشته باشد. این، تعریف واقعی رهبری در دنیای پرتلاطم امروز است.

منابع:

https://www.mtdtraining.com/blog/how-to-keep-calm-in-stressful-situations.htm

#### ایجاد نردبان ارزش؛ روانشناسی انتخاب و قیمت گذاری

آخرین چرخ دنده کلیدی در موتورخانه، طراحی هوشمندانه ساختار قیمت گذاری و ارائه محصولات است. برندهای برتر به ندرت فقط یک محصول با یک قیمت ارائه می دهند. در عوض، آنها یک «نردبان ارزش» می سازند که به مشتریان اجازه می دهد سفر خود را با برند، از یک پله کوچک و کم ریسک شروع کنند و به تدریج به پله های بالاتر و گران تر صعود نمایند. بسیاری از شرکت های نرم افزاری از این استراتژی استفاده می کنند. آنها یک نسخه رایگان یا بسیار ارزان با امکانات محدود ارائه می دهند (پله اول نردبان). این کار به مشتری اجازه می دهد تا بدون ریسک، با محصول آشنا شود. زمانی که مشتری به محصول عادت کرد و به امکانات بیشتری نیاز پیدا کرد، به او یک نسخه استاندارد با قیمت بالاتر پیشنهاد می شود (پله دوم). و در نهایت، به مشتریان حرفه ای و شرکت های بزرگ، یک نسخه کامل و گران قیمت با تمام امکانات و پشتیبانی ویژه ارائه می گردد (پله آخر). این ساختار، موانع روانی خرید را از بین می برد و به هر نوع مشتری، با هر بودجه و نیازی، اجازه می دهد تا به نحوی با برند تعامل کند. ساختن این نردبان، یک استراتژی قدرتمند برای افزایش «ارزش طول عمر مشتری» و به حداکثر رساندن پتانسیل درآمدی از هر فرد است.

#### سخن پایانی

افزایش درآمد پایدار، نتیجه یک عملیات پرسر و صدا و ناگهانی نیست، بلکه محصول جانبی یک موتورخانه آرام، منظم و هوشمند است. این رویکرد، تمرکز را از تلاش های کوتاه مدت برای بقا، به سرمایه گذاری های بلندمدت برای ساختن یک دارایی ارزشمند تغییر می دهد. برندهایی که این چهار استراتژی را در هسته کسب و کار خود پیاده سازی می کنند، نه تنها درآمد خود را افزایش می دهند، بلکه روابطی عمیق تر با مشتریان‌شان برقرار کرده و جایگاه خود را در بازار به نحوی مستحکم می کنند که رقبا به سادگی نمی توانند آن را متزلزل سازند. موفقیت بلندمدت، در شنیدن صدای آرام و منظم این موتورخانه است، نه در غرش لحظه ای یک کمپین تبلیغاتی.

منابع:

https://mailchimp.com/resources/how-top-brands-boost-revenue

## فرصت امروز

#### روزنامه مدیریتی –اقتصادی

**|** یکشنبه **|** ۲۲ تیر ۱۴۰۴ **|** شماره ۲۷۲۳ **|** صفحه ۸ **|**

#### صاحب امتیاز: موسسه مطبوعاتی فرصت سازان امروز

#### مدیر مسئول و سردبیر: محمدرضا قدیمی

#### چاپ: صمیم

#### دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولیعصر، خیابان زرتشت غربی، روبروی بیمارستان مهر

پلاک ۴۵، طبقه سوم شرقی

#### دفتر مرکزی: ۸۸۹۹۱۹۲۷

#### آیین نامه اخلاقی حرفه ای روزنامه: WWW.FORSATNET.IR/REGULATIONS

WWW.FORSATNET.IR

INFO@FORSATNET.IR