

## یادداشت

**هزینه‌های پنهان یک قانون**

**محمود نجفی عرب**  
**رئیس اتاق تهران**  
 «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» با هدف مقابله با یکی از مزمن‌ترین آسیب‌های اقتصاد ایران، تدوین شده؛ پدیده‌ای که سال‌هاست تولید، اشتغال و شفافیت اقتصادی را تحت تأثیر قرار داده است. بدون تردید، اصل مقابله با قاچاق یک ضرورت انکارناپذیر است، اما آنچه امروز محل بحث و نقد جدی بخش خصوصی قرار دارد، نحوه اجرا و آثار جانبی این قانون بر فعالیت‌های رسمی و شفاف اقتصادی است. در سال‌های اخیر، فعالان اقتصادی بارها تأکید کرده‌اند که «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» به‌رغم نیت خیرخواهانه، در عمل به یکی از عوامل افزایش ریسک و هزینه کسب‌وکار تبدیل شده است. این دغدغه به‌تازگی نیز در جلسه فعالان اقتصادی با رئیس‌جمهور به‌صراحت مطرح شد؛ جایی که نمایندگان بخش خصوصی بسر ضرورت بازنگری و اصلاح این قانون تأکید کردند و خواستار توجه دولت به پیامدهای اجرایی آن بر تجارت رسمی شدند. یکی از چالش‌های اصلی اجرای این قانون، تبدیل خطاهای اداری و ناهماهنگی‌های نهادی به پرونده‌های شبه‌قاچاق است. در شرایطی که فرآیندهای تجاری کشور با تعدد بخشنامه‌ها، سامانه‌های ناهمگن و تصمیمات متغیر مواجه است، فعال اقتصادی ممکن است بدون قصد تخلف، صرفاً به دلیل تأخیر یا نقص سیستمی، در معرض اتهام قاچاق قرار گیرد. ادامه در همین صفحه

# فرصت امروز

برای کسب وکار آفرینی

مصوبه جدید چین، مانع واردات خودرو به ایران می‌شود؟

## چالش چینی واردات خودرو

براساس قانون جدیدی که چندی پیش، دولت چین در زمینه صادرات خودرو با عنوان «تقویت بیشتر مدیریت صادرات خودروهای دست دوم» تصویب کرده، از اول ژانویه ۲۰۲۶، یعنی ۱۱ دی‌ماه امسال، صادرات خودروهای داخلی نویلاک یا صفر کیلومتر، مشروط به تأییدیه رسمی خدمات پس از فروش شرکت سازنده است. به عبارت بهتر، براساس این قانون، صادرات خودروهای نو...

داده‌های مرکز آمار، مهر تأییدی بر تورم بالای ۵۰ درصد است

# واکاوی تورم در پایان پاییز

فرصت امروز: آخرین گزارش مرکز آمار ایران، نشان می‌دهد که تورم خوراکی با ثبت رکورد تاریخی در پایان پاییز، بیشترین نقش را در شتاب تورم داشته و بار اصلی این فشار بر دوش دهک‌های پایین و استان‌های کم‌برخوردار افتاده است. هم‌زمانی جهش تورم ماهانه، نقطه‌به‌نقطه و سالانه، به نگرانی‌های تورمی پایان سال، دامن زده است. داده‌های تورمی آبان و آذرماه ۱۴۰۴، صرفاً افزایش چند عدد در جداول رسمی نیست، بلکه تصویر نسبتاً کامل و نگران‌کننده‌ای از ورود اقتصاد ایران به مرحله‌ای عمیق‌تر از فشار تورمی است؛ مرحله‌ای که در آن، هم سطح عمومی قیمت‌ها با شتاب بیشتری افزایش می‌یابد، هم ترکیب تورم به زیان معیشت خانوارهای کم‌درآمد تغییر می‌کند و هم توزیع جغرافیایی تورم، نابرابرتر از قبل می‌شود. در سطح کلان، نخستین نکته قابل توجه، هم‌زمانی افزایش تورم در هر سه شاخص اصلی است؛ تورم ماهانه از ۳.۴ درصد در آبان به ۴.۲ درصد...

۲

شورای روابط خارجی از مهمترین وقایع سال گذشته، گزارش داد

## ۱۰ رخداد تکان‌دهنده ۲۰۲۵

۴

### مدیریت و کسب‌وکار

## پیش‌بینی گوگل از ترندهای بازاریابی دیجیتالی

دنیای دیجیتال روزگاری یک کتابخانه عظیم و منظم بود. گوگل در نقش یک کتابدار همه‌چیزدان در سکوت پشت پیشخوان خود می‌نشست و در پاسخ به هر پرسش فهرستی دقیق از منابع مرتبط را در اختیار ما قرار می‌داد. وظیفه بازاریاب‌ها در آن جهان ساده بود؛ تلاش برای گرفتن در بالاترین قفسه این کتابخانه، اما آن سکوت شکسته شده و آن نظم، جای خود را به یک گفت‌وگوی بی‌پایان و پرسروصدا داده است. خود کتابدار اکنون از پشت پیشخوان بیرون آمده، در راهروهای این کتابخانه قدم می‌زند و به جای ارجاع دادن به کتاب‌ها، شروع به پاسخ دادن مستقیم به سوالات کرده است. این دگرگونی، که توسط هوش مصنوعی مولد رهبری می‌شود، یک به روزرسانی فنی ساده نیست، این یک بازنویسی بنیادین در قرارداد اجتماعی میان انسان، اطلاعات و برند است. در این چشم‌انداز جدید، بازاریابی دیگر هنر بهینه‌سازی برای فهرست‌ها نیست، بلکه علم پیچیده و ظریف تبدیل شدن به یک طرف‌گفت‌وگوی قابل...

۸

### هزینه‌های پنهان یک قانون

در حوزه صادرات نیز ناهماهنگی میان «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» و سیاست‌های ارزی کشور، مشکلات قابل توجهی ایجاد کرده است. الزامات سخت‌گیرانه و البته بعضاً غیرمنعطف درباره بازگشت ارز، بدون توجه به واقعیت‌های تجارت خارجی و محدودیت‌های بانکی، فشار مضاعفی بر صادرکنندگان واقعی، وارد کرده و حتی در برخی موارد، آنها را از ادامه فعالیت رسمی بازداشته است. بر همین اساس، بخش خصوصی معتقد است که اصلاح «قانون مبارزه با قاچاق کالا و

قاچاق منجر نشده، بلکه هزینه فعالیت شفاف را افزایش داده است. از سوی دیگر، تعدد سامانه‌ها و نبود انسجام میان دستگاه‌های اجرایی، چالش جدی دیگری برای بخش خصوصی ایجاد کرده است. الزام به ثبت اطلاعات مشابه در سامانه‌های مختلف، در حالی که این سامانه‌ها به‌صورت کامل با یکدیگر ارتباط ندارند، موجب اتلاف زمان، رسوب کالا و افزایش هزینه‌های عملیاتی شده است و به تعبیری، فعال اقتصادی، قربانی ناهماهنگی در ساختار اجرایی دولت می‌شود.

این وضعیت، فضای فعالیت اقتصاد را ناامن و غیرقابل پیش‌بینی کرده و انگیزه سرمایه‌گذاری را کاهش داده است. مسئله‌ناگه، غلبه نگاه کنترلی و امنیتی بر رویکرد اقتصادی در اجرای این قانون است. در حالی که قاچاق سازمان‌یافته به طور عمده از مسیرهای غیررسمی و خارج از شبکه شفاف تجارت انجام می‌شود، فشار اصلی قانون در بسیاری از موارد بر بنگاه‌های رسمی وارد می‌شود؛ بنگاه‌هایی که اطلاعات آنها در سامانه‌های دولتی ثبت شده و قابل ردیابی است. این رویکرد، نه‌تنها به کاهش

#### مجتبی قاسمی، استاد حقوق دانشگاه شهید بهشتی نرگس مرادی، پژوهشگر اقتصادی

پدیده «قاچاق کالا و ارز» سال‌هاست که به عنوان یکی از چالش‌های مزمن اقتصاد ایران مطرح است؛ پدیده‌ای که گاه با شدت بیشتری بروز کرده و گاه در مقاطعی کاهش یافته، اما هیچ‌گاه به طور کامل، مهار نشده است. در راستای مبارزه با این معضل پرسابقه در کشور، مجموعه‌ای از تلاش‌ها از قبیل تدوین «چارچوب حقوقی مبارزه با قاچاق کالا و ارز» توسط قانونگذار به شکل تصویب قوانینی همچون «قانون انحصار تجارت خارجی، مصوب ۱۳۰۹»، «قانون مجازات مرتکبین قاچاق، مصوب ۱۳۱۲» در نهایت، «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، مصوب سال ۱۳۹۲ و اصلاحات بعدی» و طراحی و به کارگیری مجموعه‌ای از ابزارها، نهادها و سازوکارها توسط قوای مجریه و قضائیه برای عملیاتی نمودن قوانین مصوب، صورت پذیرفته است. با این حال، بررسی روندها و آمارهای رسمی، حاکی از آن است که علی‌رغم اقدامات مورداشاره و تحمیل هزینه‌های سنگین اجرایی، ستادی، نظارتی و کیفری مختلف، توفیق چندانی در مهار قاچاق کالا و ارز، حاصل نشده است و به نظر می‌رسد حتی در برخی موارد، بخشی از سیاست‌های ارزی و تجاری، با ایجاد نارضایتی، خود به شکلی ناخواسته، انگیزه‌های قاچاق را تقویت کرده‌اند. در این خصوص می‌توان به عنوان نمونه به فرآیندهای اداری و بوروکراسی‌های پیچیده مرتبط با رفع تعهدات ارزی، به ویژه در سال‌های اخیر، اشاره نمود که موجب نارضایتی فعالان اقتصادی و حتی تشدید برخی مصادیق قاچاق غیرمستقیم شده‌اند. با توجه به آنچه مطرح شد، یادداشت حاضر در ادامه، ابتدا زمینه‌های اقتصادی وقوع قاچاق کالا و ارز در کشور را بررسی می‌کند و سپس به ارائه تحلیل حقوقی مبارزه با این پدیده می‌پردازد. در پایان نیز جمع‌بندی و پیشنهادها ارائه خواهد شد.

#### وقوع قاچاق کالا و ارز از منظر اقتصادی

در این قسمت از یادداشت به زمینه‌های اقتصادی وقوع قاچاق کالا و ارز پرداخته می‌شود. شناخت و بررسی این زمینه‌ها از آنجایی مهم است که بدون لحاظ و واکاوی آنها، امکان برخورد مؤثر و کارا با این پدیده وجود نخواهد داشت. اگر نیک بنگریم، پدیده قاچاق اساساً ریشه در سیاست‌هایی دارد که توسط خود دولت اتخاذ می‌شود؛

### قانون قاچاقچی‌ساز

(که نقض آشکار حقوق مالکیت است)، انگیزه برای قاچاق کالا به صورت خروج کالا (بخوانید صادرات ممنوعه) را افزایش خواهد داد؛ زیرا در این صورت، سود بیشتری نصیب تولیدکننده مزبور خواهد شد. حال آنکه این ممنوعیت‌ها به هر دلیلی (تنظیم بازار، نظم عمومی و امثالهم) به هزینه از دست رفتن رفاه گروهی از تولیدکنندگان که صادرات کالاهای‌شان ممنوع شده است، تمام خواهد شد.

به این ترتیب، همانطور که مشاهده می‌شود، بخشی از قاچاق کالا و ارز (ارز موردنیاز برای واردات ممنوعه و ارز حاصل از صادرات ممنوعه)، ریشه در سیاست‌های تجاری دارد که در طول دهه‌های گذشته علی‌رغم صرف هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی قابل توجه، توفیق معناداری در ایجاد اشتغال کارا و رفاه اجتماعی نداشته است. هرچه میزان تعرفه‌های اعمالی بیشتر باشد، انگیزه ارتکاب قاچاق کالا و به تبع آن، ارز نیز بیشتر خواهد بود. ناگفته نپیادست، بدترین نوع سیاست نیز ممنوعیت است که نه تنها به انحصارگرایی تولیدکننده داخلی ناکارا دامن می‌زند؛ بلکه انگیزه‌ها برای قاچاق را نیز افزایش خواهد داد.

#### قاچاق کالا و ارز از منظر سیاست ارزی

سیاست‌های ارزی دولت، یکی دیگر از سیاست‌هایی است که زمینه قاچاق کالا و ارز را فراهم کرده است. سیاست چندنرخی ارز، تخصیص ارز ترجیحی به کالاهایی خاص و الزام قانونی صادرکنندگان به بازگرداندن ارز به کشور با قیمت مبادله ای، دست به دست یکدیگر داده‌اند تا انگیزه‌های قاچاق ارز بالا و کالا به کشور بیش از پیش افزایش یابد. نخست آنکه موجب شگفتی است که دولتی، سیاست‌های رفاهی خود را در قالب تخصیص ارز ارزان قیمت به کالاهایی خاص و ارائه آن به عموم مردم دنبال کند. اختلاط سیاست ارزی با سیاست‌های رفاهی که قاعدتاً باید در قالب دولت رفاه و به صورت هدفمند دنبال شود، نه تنها زمینه فساد را در تخصیص ارز ایجاد کرده است؛ بلکه زمینه تأمین ارز برای واردات کالاهای دیگر را نیز پدید آورده که در قانون به دلیل عدم تخصیص درست به عنوان مصداقی از قاچاق کالا شناسایی شده است. در واقع، به دلیل اختلاف معنادار قیمت ارز ترجیحی و قیمت ارز در

اهداف ادعایی یا بررسی آثار اقتصادی آنها علی‌رغم اهمیتی که دارند در این مقال نمی‌گنجد. با این حال، تجربه زیسته مصرف‌کنندگان ایرانی، حاکی از آن است که صنایعی که با دیوار تعرفه یا ممنوعیت‌های وارداتی طی دهه های گذشته، مورد حمایت دولت بوده‌اند، توفیقی در ایجاد اشتغال کارا و رفاه اجتماعی نداشته‌اند. از منظر اقتصاد سیاسی نیز این سیاست‌ها به جای تمرکز بر کارایی صرفاً سازوکاری برای بازتوزیع منابع به نفع تولیدکننده داخلی ناکارا و در بهترین حالت، گروه‌های خاص و اندکی از مصرف‌کنندگان بوده است.

آنچه در این‌مقال و بحث، مهم می‌نماید، تأثیر سازوکار انگیزشی این سیاست‌های تجاری بر قاچاق کالا و ارز است. زمانی که دولت با دیوار بلند تعرفه یا بدتر از آن با ممنوعیت به دنبال ایجاد بازار برای تولیدکننده داخلی ناکارا است که به دلیل نبود رقابت، انگیزه ای برای کارراتر شدن نیز ندارد، مصرف‌کنندگانی هستند که حاضرند قیمت‌های بالاتری را برای کالاهای باکیفیت خارجی ممنوعه بپردازند. همین تمایل به پرداخت مصرف‌کنندگان ناراضی از کالاهای بی‌کیفیت داخلی، کافی است تا کنشگرانی در اقتصاد نیز اقدام به عرضه این کالاها نمایند. با این حال، دولت در اقدامی ناکارا در ادامه سیاست غلط قبلی در قالب قانون، سعی می‌کند تا این تلاش مشروع مصرف‌کنندگان برای دستیابی به کالاهای باکیفیت‌تر و تلاش عرضه‌کنندگان این کالاها برای کسب سود را جرم انگاری کند که در قالب «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» به منصفه ظهور می‌رسد. به طرز جالبی و از منظر اقتصاد سیاسی، نظام قضایی کشور نیز در خدمت تولیدکنندگان داخلی ناکارا خواهد بود تا از انحصار نامطلوب و نامشروع آنها مراقبت کامل به عمل آید. در واقع، در پدیده ای عجیب، شاهد آن هستیم که در اتحادی نامبارک، نظام اجرایی، تقنینی و قضایی کشور در خدمت ناکارایی و مراقبت از تولیدکنندگان ناکارا هستند. امری که خلاف آموزه‌های علم اقتصاد است که بر کارایی و مراقبت از مصرف‌کنندگان تأکید دارد؛ چراکه در نهایت، هدف غایی در اقتصاد، نه تولید و اشتغال بلکه مصرف است. به عبارت دیگر، در یک فضای رقابتی، اشتغال و تولیدی بقا خواهد داشت که در خدمت مصرف و رفاه جامعه باشد. در سوی دیگر ماجرا نیز ممنوعیت‌های صادراتی

از هر نهاد دیگری می‌توانند آثار اجرایی قوانین را ارزیابی و راهکارهای عملی ارائه کنند.

مبارزه مؤثر با قاچاق زمانی محقق می‌شود که تجارت رسمی، کم‌هزینه، قابل پیش‌بینی و سودآور باشد. اگر اصلاح «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» با نظر و تجربه بخش خصوصی انجام گیرد، علاوه بر تقویت اقتصاد رسمی، پدیده قاچاق نیز قابل مدیریت خواهد بود؛ مسیری که گام نهادن در آن، در نهایت به نفع دولت، تولیدکننده و مصرف‌کننده خواهد بود.

بازار آزاد (به عنوان بازاری جهت تأمین ارز موردنیاز برای واردات سایر کالاها)، همواره این انگیزه قوی در برخورداران ارز ترجیحی وجود دارد که بخشی از آن را به طرق مختلف از جمله بیش‌اظهاری در واردات در این بازار عرضه نمایند.

در مورد صادرکنندگان نیز الزام قانونی آنها به بازگرداندن ارز به قیمت مبادله ای، که اختلافی معنادار با قیمت ارز در بازار آزاد دارد، همواره این انگیزه قوی را در آنها ایجاد خواهد کرد که به طرق مختلف از بازگرداندن ارز حاصل از صادرات امتناع ورزند. در این مورد نیز شاهد کم‌اظهاری یا در صورت بازگرداندن ارز در قالب واردات توسط خود، شاهد بیش‌اظهاری خواهیم بود. به این ترتیب، بخش مهمی از قاچاق ارز، ناشی از سیاست‌های ارزی اشتباه دولت بوده که به باور خود از طریق آن به دنبال کنترل تورم یا پیگیری سیاست‌های رفاهی بوده است؛ سیاست‌های غلط و اشتباهی که قواعد حقوقی را نیز با خود همراه کرده است و در موادی از «قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز» به منصفه ظهور رسیده است.

#### قاچاق کالا و ارز از منظر سیاست پارانه‌ای

سیاست‌های پارانه‌ای ناکارای دولت، یکی دیگر از مبادی قاچاق کالا و ارز است. مثال بارز در این خصوص، پرداخت یارانه‌های گمسترده به بنزین است که با توجه به اختلاف بسیار معنادار قیمت آن با کشورهای همسایه، انگیزه قاچاق این فرآورده نفتی را به آن کشورها ایجاد کرده است. فارغ از سایر آثار اجتماعی و اقتصادی مخرب این سیاست یارانه ای غلط، است که نه از نظر توزیعی و نه از منظر تخصیصی قابل دفاع است، به روایت آمارهای رسمی و غیررسمی، قاچاق این کالا به کشورهای همسایه را به امری مرسوم و متداول تبدیل نموده است. درآمد حاصل از قاچاق این کالا (صادرات غیرقانونی) نیز یا به صورت ارز غیرقانونی یا به صورت تهاتر با کالاهای دیگر، وارد کشور می‌شود که به معنای قاچاق بیشتر کالا و ارز به کشور است. سیاستگذار و مقنن ایرانی نیز با ساده‌انگاری مغرط و نفسی انگیزه‌های مادی قاچاق بنزین، بر این تصور و باور غلط بوده است که با تصویب قانون، می‌تواند مانع از قاچاق این کالا شود. امری که به گواه شواهد رسمی و غیررسمی، اکنون محقق نشده است.

## خبرنامه



رکورد تورم تا پایان سال خواهد شکست؟

### موعد رکورد تاریخی تورم

مرکز آمار ایران، گزارش تورمی آذرماه ۱۴۰۴ را منتشر کرد که نشان می‌دهد نرخ تورم ماهانه از ۳.۴ درصد در آبان به رقم ۴.۲ درصد در آذر رسیده است. به نظر می‌رسد نرخ تورم در مسیر ثبت بالاترین سطح تاریخی خود قرار گرفته است. اگر روند تورم در سه ماه پایانی امسال، همچون سه ماه اخیر ادامه یابد، تورم نقطه‌ای تا پایان سال ۱۴۰۴ به حدود ۵۵.۶ درصد خواهد رسید. همچنین در سناریویی که رفتار تورم در ماه‌های پایانی، مشابه آذرماه باشد، نرخ تورم حتی می‌تواند به ۵۶ درصد برسد که رکوردی تاریخی است. به گزارش «اقتصاد نیوز»، در سناریوی خوش‌بینانه‌تر نیز اگر الگوی تورم سه ماهه پایانی امسال، منطبق با میانگین ۹ ماه ابتدای سال ۱۴۰۴ حرکت کند، تورم در سطح ۵۳.۱ درصد قرار خواهد گرفت. در مجموع، همه سناریوهای تورمی، حاکی از آن است که تغییر معناداری در نرخ تورم، رخ نخواهد داد و سال ۱۴۰۴ به‌عنوان یکی از سال‌های شاخص در رشد شاخص قیمت مصرف‌کننده ثبت می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، رشد متغیرهای پولی بر اثر استقراض دولت از بانک مرکزی، افت درآمدهای ارزی و افزایش ریسک‌های سیاسی، از مهمترین عوامل تداوم تورم بالا در سال جاری هستند.

آخرین داده‌های آماری مرکز آمار ایران، نشان می‌دهد نرخ تورم ماهانه در آذر به رقم ۴.۲ درصد رسیده که این رقم در آبان‌ماه معادل ۳.۴درصد گزارش شده بود. نرخ تورم نقطه به نقطه نیز با ثبت رقم ۵۲.۶ درصد، نسبت به ماه قبل، افزایش ۳.۲ واحد درصدی را ثبت کرده و احتمالاً تا پایان سال از مرز ۵۵.۵ درصد عبور خواهد کرد. براساس گزارش مرکز آمار ایران، نرخ تورم متوسط در آذرماه ۴۲.۲ درصد گزارش شده که این رقم نیز ۱.۸ واحد درصد بیشتر از ماه قبل است.

بررسی‌های بیشتر، حاکی از آن است که افزایش روند متغیرهای پولی در نیمه نخست سال جاری، در نرخ تورم منعکس شده است. آخرین آمارها نشان می‌دهد که رشد نقدینگی که مرادماه به ۳۶.۶ درصد رسیده که احتمال دارد این رقم در حال حاضر از سطح ۴۰ درصد نیز عبور کرده باشد. دولت به دلیل هزینه‌های جاری خود، استقراض قابل‌توجهی انجام داده و یاید بخشی از منابع خود را تا پایان سال با بانک مرکزی تسویه کند. از سوی دیگر، کاهش درآمدهای ارزی در سال جاری به دلیل افت قیمت جهانی نفت و افزایش محدودیت‌ها نیز باعث افزایش نرخ از در سالل جاری شده که این موضوع، اثر خود را بر نرخ کالاها‌ی مصرفی گذاشته است. علاوه بر این، ریسک‌های سیاسی به‌خصوص در شرایط پاسخگویی دولت باعث تشدید روند صعودی افزایش انتظارات تورمی شده است. در مجموع، برآیند این عوامل باعث شده است که در نهایت، نرخ تورم در ماه‌های اخیر، شارژ قابل‌توجهی داشته باشد.

داده‌های مرکز آمار ایران همچنین مهر تاییدی بر تورم بالای ۵۰ درصد است. براساس اطلاعات مرکز آمار ایران، تورم نقطه به نقطه آذرماه از مرز ۵۰ درصد عبور کرد و ۵۲.۶ درصد ثبت شد. آخرین بار، تورم نقطه‌ای در ماه پایانی سال ۱۴۰۱ و در ماه نخست سال ۱۴۰۲، از مرز ۵۰ درصد عبور کرده بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بازگشت تورم به ارقامی پایین‌تر از ۵۰ درصد در هیچ‌کدام از برآوردهای تورم نقطه به نقطه مربوط به سال جاری ظاهر نشده است. با توجه به تورم‌های ثبت شده در حالت امسال، یعنی اگر تورم ماهانه ۴.۱ درصد باشد، تورم نقطه به نقطه دی‌ماه ۵۴.۴ درصد و تورم پایان سال در رقم ۵۵.۶ درصد قرار خواهد گرفت. با این حال، اگر روند تورم همچون شش ماه منتهی به آذرماه رقم بخورد، یعنی تورم ماهانه ۳.۷ باشد، تورم دی‌ماه ۵۳.۸ درصد خواهد بود و تا پایان سال نیز تورم نقطه به نقطه به ۵۴ درصد نخواهد رسید. اگر تورم ماهانه در دی‌ماه به میانگین خود از ابتدای سال تا انتهای آذر یعنی ۳.۶ درصد قنقب‌نشینی کند، تورم دی‌ماه ۵۳.۶ رقم خواهد خورد. بنابراین براساس روندهای سه ماهه، شش ماهه و ۹ ماهه اخیر، تورم در انتهای سال جاری در ارقامی بیش از ۵۳ درصد قرار خواهد گرفت. همچنین به تازگی فابلی با عنوان اسناد پشتیبان بودجه ۱۴۰۵ منتشر شده که در این فایل، میانگین تورم پیش‌بینی شده برای انتهای سال ۱۴۰۴، توسط نهاد اقتصادی و پژوهشی، پژوهشی ۵۳.۸ درصد اعلام شده است. طبق برآوردهای این فایل، تورم در پایان سال براساس اطلاعات سازمان برنام‌ه و بودجه ۵۱.۱ درصد، براساس اطلاعات بانک مرکزی ۵۶۶ درصد و براساس اطلاعات موسسه عالی آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی که زیر نظر سازمان برنامه و بودجه فعالیت می‌کند، ۵۳.۸ درصد اعلام شده است.

در آخرین ماه پاییز، اقلام خوراکی، رشد شاخص قیمت بالاتری نسبت به سایر اقلام ثبت کرده‌اند؛ به طوری که در میان تمامی گروه‌های کالایی، بالاترین تورم نقطه به نقطه آذرماه، ۷۲.۳ درصد مربوط به گروه خوراکی‌ها و آشامیدنی‌ها بوده است. در این ماه، تورم نقطه‌ای خوراکی‌های تازه ۶۳.۳ و تورم نقطه‌ای سایر اقلام خوراکی‌ها ۵۵.۴ درصد اعلام شده است. در میان اقلام خوراکی، تورم گروه نان و غلات ۱۱۲.۷ درصد و تورم نقطه‌ای گروه میوه و خشکبار ۱۱۳.۳ درصد ثبت شده است. در رتبه بعدی تورم نقطه‌ای، شاخص قیمت مربوط به گروه آب، برقی و سوخت با ثبت تورم ۷۸.۴ درصد قرار گرفته است. از نظر تورم ماهانه نیز یکی از بالاترین تورم‌ها مربوط به برخی اقلام خوراکی بوده است. شاخص قیمت گروه کالایی (اعم از شیر، پنیر و تخم‌مرغ) ۱۰.۱ درصد و گروه نان و غلات، ۷.۷ درصد نسبت به ماه قبل افزایش یافته‌اند. به طور کلی در آذرماه امسال، سه گروه کالایی خرید وسایل نقلیه با ۱۰.۸ درصد، شیر، پنیر و تخم‌مرغ با ۱۰.۲ درصد و ارتباطات با ۱۰.۱ درصد، تورم ماهانه بیش از ۱۰ درصد را تجربه کرده‌اند. نکته قابل‌توجه دیگر درخصوص تورم ماهانه آذرماه، آن است که تورم اقلام خوراکی، آشامیدنی و دخانیات در مناطق روستایی تقریباً یک واحد درصد بیشتر از مناطق شهری بوده است؛ به طوری که تورم ماهانه این اقلام در مناطق شهری، ۵.۳ درصد و در مناطق روستایی، ۶.۲ درصد ثبت شده است.

در مجموع، با توجه به آمارهای تورمی اعلام‌شده در آذرماه امسال، به نظر می‌رسد که سقف تاریخی تورم در یکی از ماه‌های زمستان، شکسته خواهد شد. حال سوال اینجاست که در کدام یک از ماه‌های زمستان امسال گذر خواهد کرد. در سناریو دیگر، اگر تورم در سه ماه باقی‌مانده از سال جاری، با میانگین تورم سه ماه اخیر رشد داشته باشد، ماه پایانی سال یعنی اسفندماه، میزان تورم تاریخی خواهد بود. در نهایت در سناریوی پایانی، در صورتی که دو ماه دی و بهمن، تورم ماهانه میانهای (۴.۶ درصد) ثبت شود، در بهمن‌ماه امسال رکورد تاریخی تورم در رقم ۵۵.۸ درصد قرار خواهد گرفت. پیش از آنکه مرکز آمار ایران، گزارش تورمی آذرماه ۱۴۰۴ را منتشر کند، اغلب کارشناسان، تورم ماهانه حداکثر ۴ درصد را برای آذرماه پیش‌بینی کرده بودند. با این حال، تورم ماهانه در آخرین ماه فصل پاییز از سطح ۴ درصد گذشت و ۴.۲ درصد اعلام شد.



فرصت امروز: آخرین گزارش مرکز آمار ایران، نشان می‌دهد که تورم

خوراکی با ثبت رکورد تاریخی در پایان پاییز، بیشترین نقش را در

شتاب تورم داشته و بار اصلی این فشار بر دوش دهک‌های پایین

و استان‌های کم‌برخوردار افتاده است. هم‌زمانی جهش تورم ماهانه،

نقطه‌به‌نقطه و سالانه، به نگرانی‌های تورمی پایان سال، دامن زده

است. داده‌های تورمی آبان و آذرماه ۱۴۰۴، صرفاً افزایش چند عدد در

جداول رسمی نیست، بلکه تصویر نسبتاً کامل و نگران‌کننده‌ای از ورود

اقتصاد ایران به مرحله‌ای عمیق‌تر از فشار تورمی است؛ مرحله‌ای که در

آن، هم سطح عمومی قیمت‌ها با شتاب بیشتری افزایش می‌یابد، هم

ترکیب تورم به زیان معیشت خانوارهای کم‌درآمد تغییر می‌کند و هم

توزیع جغرافیایی تورم، نابرابرتر از قبل می‌شود.

در سطح کلان، نخستین نکته قابل توجه، هم‌زمانی افزایش تورم

در هر سه شاخص اصلی است؛ تورم ماهانه از ۳.۴ درصد در آبان به

۴.۲ درصد در آذر افزایش یافته است؛ رشدی ۰.۸ واحد درصدی که

در مقیاس ماهانه، رقم قابل توجهی محسوب می‌شود. این افزایش،

زمانی معنادارتر می‌شود که بدانیم تورم نقطه‌به‌نقطه نیز از ۴۹.۴ درصد

به ۵۲.۶ درصد رسیده و تورم سالانه از ۴۰.۴ درصد به ۴۲.۲ درصد

افزایش یافته است. تخری که برای تورم نقطه‌ای ثبت شده، بالاترین

رقم از اردیبهشت ۱۴۰۲ به بعد به شمار می‌رود. بدین ترتیب، قیمت‌ها

نه‌تنها نسبت به ماه قبل سریع‌تر رشد کرده‌اند، بلکه نسبت به سال قبل

نیز با شتاب بیشتری بالا رفته‌اند و میانگین تورم سالانه هم در حال

افزایش است. چنین هم‌راستایی‌ای معمولاً نشانه آن است که تورم از

حالت نوسانی و مقطعی، خارج شده و در حال تثبیت در سطوح بالاتر

است.

### بازگشت تورم ۳رقمی به سفره خانوار

همانطور که از آمارهای تورمی پاییز پیداست، تورم خوراکی همچنان

نقش سوخت موتور تورم را ایفا می‌کند. به گزارش «اكوايران»، تورم

ماهانه خوراکی از ۴.۷ درصد در آبان به ۵.۵ درصد در آذر رسیده

که به‌مراتب بالاتر از تورم ماهانه کل است. در بعد نقطه‌به‌نقطه، تورم

خوراکی‌ها از ۶۶ درصد به ۷۲ درصد افزایش یافته و در بعد سالانه نیز

از ۴۶.۱ درصد به ۵۰ درصد رسیده است. این ارقام نشان می‌دهد که

فشار تورمی در خوراکی‌ها نه‌تنها شدید، بلکه پایدار و انباشته است. از

میان اقلام خوراکی، «نان و غلات» بحرانی‌ترین وضعیت را دارد. تورم

نقطه‌به‌نقطه این گروه در آذرماه به ۱۱۲.۷ درصد رسیده که بالاترین

رقم در میان تمام اقلام جدول بوده و پس از مدت‌ها پای «تورم سه

رقمی» را به آمارهای رسمی باز کرده است. قیمت نان و غلات در آذر

امسال نسبت به آذر سال قبل، بیش از دو برابر شده که ناشی از افزایش

قیمت رسمی نان و بالا رفتن قیمت برنج در ماه‌های اخیر است. تورم

سالانه این گروه نیز ۷۱.۴ درصد است که آن را در زمره تورمی‌ترین

کالا‌های آذر قرار می‌دهد. از منظر ماهانه نیز جهش از ۴.۳ درصد به

۷.۷ درصد نشان‌دهنده یک شوک قیمتی جدی در یک بازه کوتاه است.

در کنار نان و غلات، گروه «شیر، پنیر و تخم‌مرغ» یکی از شدیدترین

افزایش‌ها را تجربه کرده و تورم ماهانه این گروه از ۶ درصد در آبان به

۱۰.۲ درصد در آذر رسیده که یکی از بالاترین تورم‌های ماهانه در کل

داده‌های مرکز آمار، مهر تاییدی بر تورم بالای ۵۰ درصد است

# واکاوی تورم در پایان پاییز



لزوماً به معنای کاهش فشار بلندمدت نیست. در بخش مسکن، تصویر دوگانه‌ای مشاهده می‌شود. تورم ماهانه اجاره مسکن از ۲.۷ درصد به ۲.۵ درصد کاهش یافته و تورم نقطه‌به‌نقطه آن بدون تغییر در سطح ۳۳.۴ درصد باقی مانده است. این ثبات نسبی در ظاهر می‌تواند نشانه آرامش باشد، اما باید توجه داشت که اجاره مسِکن از قبل در سطح بالایی قرار داشته و کاهش جزئی تورم ماهانه لزوماً فشار معیشتی را کم نمی‌کند. در مقابل، خدمات نگهداری و تعمیر مسکن و مبلمان و لوازم خانگی، افزایش تورم ماهانه را تجربه کرده‌اند که نشان‌دهنده تداوم فشار هزینه‌ای در حوزه مسکن به‌صورت غیرمستقیم است.

### جغرافیای استانی تورم در پایان آذرماه

بررسی تورم ماهانه به تفکیک استان‌ها، یکی از نابرابرترین تصاویر تورمی را نشان می‌دهد. کم‌ترین تورم ماهانه مربوط به استان مازندران با ۳.۲ درصد است، در حالی که بیشترین تورم ماهانه در استان کرمانشاه با ۷.۵ درصد ثبت شده است. اختلاف میان بالاترین و پایین‌ترین تورم استانی به ۴.۳ واحد درصد می‌رسد که شکاف بسیار بزرگی در یک ماه محسوب می‌شود. نرخ ماهانه تورم خوراکی برای این استان نیز به بالای ۹ درصد رسیده که در سایر استان‌ها دیده نشده است. استان‌هایی مانند ایلام با ۵.۹ درصد، سیستان و بلوچستان با ۵.۵ درصد، کردستان و لرستان با ۵.۲ درصد نیز تورم‌هایی به‌مراتب بالاتر از میانگین کشور دارند. این الگو نشان می‌دهد که استان‌های کمتر برخوردار یا دارای ساختار اقتصادی شکننده‌تر، بیشتر در معرض شوک‌های قیمتی قرار دارند. در مقابل، استان‌هایی مانند اردبیل، اصفهان و مازندران، تورم‌های پایین‌تری ثبت کرده‌اند که می‌تواند ناشی از تفاوت در ساختار مصرف، دسترسی به کالاها یا سیاست‌های محلی باشد.

بعد دهکی تورم، شاید گویاترین بخش این داده‌ها از منظر عدالت اجتماعی باشند. تورم ماهانه کل در دهک اول ۴.۵۹ درصد و در دهک دوم ۴.۶۳ درصد ثبت شده که بالاتر از تورم ماهانه دهک‌های میانی و بالایی است. مهم‌تر از آن، سهم خوراکی‌ها از تورم کل دهک است. در دهک اول و دوم، ۶۸ درصد تورم ماهانه ناشی از خوراکی‌هاست، در حالی که این سهم در دهک دهم، تنها ۳۱ درصد است. این تفاوت نشان می‌دهد که خانوارهای فقیر، بخش عمده تورم را از مسیر کالا‌های اساسی تجربه می‌کنند؛ کالا‌هایی که امکان جایگزینی یا کاهش مصرف آنها محدود است. در دهک دهم، تورم غیر خوراکی حتی بالاتر از تورم خوراکی است که نشان‌دهنده تفاوت بنیادین در الگوی مصرف است.

در مجموع، داده‌های آذر ۱۴۰۴ نشان می‌دهد که تورم در حال تبدیل شدن به پدیده‌ای عمیق‌تر، نابرابرتر و معیشت‌محورتر است. افزایش هم‌زمان تورم ماهانه، نقطه‌به‌نقطه و سالانه، جهش‌های شدید در اقلام کلیدی مانند نان، لبنیات، حمل‌ونقل و ارتباطات، اختلاف قابل توجه میان استان‌ها و فشار نامتناسب بر دهک‌های پایین، همگی نشانه‌هایی از تشدید ریسک‌های اقتصادی و اجتماعی هستند. بدون سیاست‌های هدفمند برای مهار تورم خوراکی، کاهش شوک‌های قیمتی خدماتی و حمایت مؤثر از مناطق و دهک‌های آسیب‌پذیر، این روند می‌تواند به فرسایش جدی قدرت خرید و تعمیق نابرابری در ماه‌های آینده بینجامد.

مصوبه جدید چین، مانع واردات خودرو به ایران می‌شود؟

## چالش چینی واردات خودرو

مصوبه جدید چین، مانع واردات خودرو به ایران نمی‌شود. به گفته «مهدی دادفر»، نکته دیگری که وجود دارد، این است که برای دور زدن قانون جلوگیری از صادرات خودروهای صفر کیلومتر دارای برند در کشور چین، معمولاً خودروهایی که وارد می‌شوند، از آنجایی که ممنوعیت صادرات داشتند باید یکبار پلاک می‌شدند (در ظاهر)

و دوباره «فک‌پلاک» می‌شدند و صادرات آنها انجام می‌شد. بر این اساس و متعاقب این مصوبه چین، شرکت‌های چینی که صاحب برند هستند، پیگیر ارائه خدمات پس از فروش مناسب به مشتریان نهایی خود خواهند بود. با وجود اینکه برندهای چینی در ایران نمایندگی رسمی ندارند، اما شرکت‌های چینی که در ایران فعالیت دارند، همگی نمایندگی رسمی و تایید شده هستند و حتی این‌ موضوع دلیلی نمی‌شود که یک برند، کالا و خدمات پس از فروش را ارائه ندهد؛ چراکه لطمه به برند وارد می‌شود و برای اعتبار آن مناسب نیست؛ بنابراین باید گفت که برخلاف برخی گفته‌ها، تصویب این قانون از سوی چین، منجر به مشکلی در واردات خودرو به کشور نخواهد شد و این مسئله توسط تجار و بازرگانان دو طرف به راحتی تسهیل خواهد شد.

این فعال بازار خودرو در پایان، خواستار عدم افزایش تعرفه‌های واردات خودرو از سوی دولت شد و گفت: دولت باید در تسهیل اجرای قانون واردات خودرو توسط ایرانیان خارج از کشور، جدیت داشته باشد و هیچ‌گونه اهمال کاری در این زمینه صورت نگیرد. همچنین لازم است که تعرفه‌های واردات خودرو، بیش از این افزایش نیابد و از ایجاد بازار گلخانه‌ای در حوزه واردات خودرو، جلوگیری شود تا اثرات روانی منفی آن، کاهش یابد.

براساس قانون جدیدی که چندی پیش، دولت چین در زمینه صادرات خودرو با عنوان «تقویت بیشتر مدیریت صادرات خودروهای دست دوم» تصویب کرده، از اول ژانویه ۲۰۲۶، یعنی ۱۱ دی‌ماه امسال، صادرات خودروهای داخلی نولپاک یا صفر کیلومتر، مشروط به تاییدیه رسمی خدمات پس از فروش شرکت سازنده است. به عبارت بهتر، براساس این قانون، صادرات خودروهای نو پلاک با عمر کمتر از شش ماه (۱۸۰ روز) در صورتی مجاز است که خودروساز اصلی، دارای تاییدیه رسمی خدمات پس از فروش باشد و این تاییدیه باید شامل کشور مقصد، مشخصات خودرو و ضمانت خدمات پس از فروش باشد و تنها توسط شرکت سازنده، قابل صدور خواهد بود و بدون این سند، گمرک چین، اجازه خروج هیچ خودروی نو پلاکی را نخواهد داد.

در بند ششم این مصوبه، آمده است: «ادارات بازرگانی محلی باید بر توسعه بلندمدت تمرکز کنند و شرکت‌های صادراتی را برای همکاری با تولیدکنندگان خودرو و واردکنندگان خارجی برای ارائه خدمات پس از فروش، تضمین تأمین قطعات تعمیر و پشتیبانی فنی هدایت کنند. تبادلات و همکاری بین شرکت‌های صادراتی و شرکای زنجیره تأمین مانند لجستیک، امور مالی و اژانس‌های تضمین کیفیت شخص ثالث باید ترویج شود. توسعه بازاری‌های تجاری تخصصی برای صادرات خودروهای دست دوم باید بررسی شود و خدمات «یک مرحله‌ای» برای آماده‌سازی، آزمایش، اظهارنامه گمرکی و لجستیک خودروهای دست دوم برای صادرات ارائه شود و پشتیبانی و تضمین‌هایی برای توسعه سالم و پایدار صادرات خودروهای دست دوم فراهم شود.»

در همین ارتباط، دبیر انجمن واردکنندگان خودرو ایران، می‌گوید:

## اخبار

جای خالی مبلغ وام‌ها در لایحه بودجه ۱۴۰۵

### وام ازدواج و فرزندآوری پابر جاست

در حالی که بانک مرکزی از ادامه پرداخت وام ازدواج و فرزندآوری صحبت می‌کند، مبلغ آن در لایحه بودجه ۱۴۰۵ تعیین نشده و باید توسط مجلس در قانون بودجه، مشخص شود. هرچند بانک مرکزی، اعلام کرد که به استناد مواد ۱۰ و ۶۸ قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت، روند پرداخت تسهیلات قرض‌الحسنه ازدواج و فرزندآوری در سال آینده توسط شبکه بانکی تداوم خواهد یافت، اما دولت برای وام ازدواج و فرزندآوری در لایحه بودجه سال ۱۴۰۵، مبلغ مشخصی را تعیین نکرده و به نظر می‌رسد مبلغ این وام‌های قرض‌الحسنه توسط مجلس شورای اسلامی تعیین خواهد شد. به گزارش «ایسنا»، «غلامرضا تاجگردون»، رئیس کمیسیون تلفیق درباره این موضوع، گفت: «وام‌های ازدواج و فرزندآوری در بودجه سال آینده حذف نشده‌اند. دولت سهمی برای تسهیلات تکلیفی، اشتغال‌زایی و حمایتی در لایحه بودجه پیش‌بینی کرده است. در حال حاضر بررسی‌ها در سطح کلان انجام می‌شود و پس از ورود به جزئیات، اعداد مربوط به وام‌های قرض‌الحسنه و الزامات بانک‌ها بررسی خواهد شد.»

بررسی‌ها نشان می‌دهد که دولت در لایحه جدید، به جای تصریح نام این تسهیلات، رویکردی کلی‌تر در حوزه حمایت‌های اجتماعی و جمعیتی در پیش گرفته و بخش قابل توجهی از احکام مرتبط را در قالب سیاست‌های عمومی حمایت از خانواده، تسهیل ازدواج و تشویق به فرزندآوری تجمیع کرده است؛ رویکردی که می‌تواند اجرای عملی این سیاست‌ها را بیش از گذشته به تصمیمات اجرایی دستگاه‌ها و شبکه بانکی وابسته کند. دولت در لایحه ۱۴۰۵ در جدول شماره ۱۱، تنها به تسهیلات بانکی و سایر وام‌های داخلی، اشاره داشته که مبلغی بالغ بر ۲۶۶ میلیارد و ۲۸۶ میلیون و ۶۰۲ هزار ریال جدید (بیش از ۲۶۶٫۲۸۶ هزار میلیارد تومان قدیم) برای این بخش در نظر گرفته شده است. کارشناسان معتقدند حذف عنوان مشخص وام ازدواج و فرزندآوری از متن بودجه، در عمل می‌تواند بر شفافیت تخصیص منابع، میزان تعهد شبکه بانکی و قابلیت نظارت مجلس بر اجرای این سیاست‌ها اثر گذار باشد. به گفته آنان، زمانی که یک سیاست حمایتی به طور دقیق در متن بودجه قید می‌شود، هم میزان منابع آن روشن‌تر است و هم دستگاه‌های مجری در قبال اجرای آن پاسخگوتر خواهند بود. این در حالی است که طی سال‌های اخیر، وام ازدواج و فرزندآوری به یکی از مهم‌ترین ابزارهای سیاسی دولت‌ها برای حمایت از تشکیل خانواده و تقویت شاخص‌های جمعیتی، تبدیل شده و همواره در کانون توجه افکار عمومی، مجلس و رسانه‌ها قرار داشته است. اکنون باید دید که در جریان بررسی لایحه بودجه ۱۴۰۵ در مجلس شورای اسلامی (در روز ۹ دی‌ماه) آیا نمایندگان بار دیگر این تسهیلات را به صورت شفاف به متن بودجه بازخواهند گرداند یا، رویکرد کلی دولت در حوزه حمایت‌های جمعیتی بدون تصریح این عناوین، ادامه خواهد داشت.

یکی از دلایلی که شاید بتوان به این موضوع ارتباط داد، ادعای بانک مرکزی است که بارها اعلام کرده، یکی از دلیل اصلی افزایش میزان نقدینگی و نتیجه، نرخ تورم کشور در سال ۱۴۰۴، افزایش میزان پرداخت وام‌های ازدواج و فرزندآوری توسط بانک‌ها بوده است. در لایحه بودجه ۱۴۰۴، وام ازدواج و وام فرزندآوری به صورت شفاف در جداول و احکام بودجه‌ای درج شده و حتی منابع، سازوکار تأمین و تکالیف شبکه بانکی در این زمینه مشخص شده بود. این در حالی است که در لایحه بودجه ۱۴۰۵، هرچند در برخی احکام کلی به «حمایت از خانواده و جوانی جمعیت» اشاره شده، اما دیگر خبری از ذکر نام مستقل و مشخص وام ازدواج و فرزندآوری نیست و این تسهیلات به صورت مجزا در احکام و جداول بودجه‌ای قابل شناسایی نیستند.

هشدار اتاق بازرگانی تهران:

### فشار مالیاتی، بیکاری می آورد

نایبرئیس اتاق بازرگانی تهران از افزایش فشارهای مالیاتی بر بخش خصوصی در شرایط رکود و نااطمینانی اقتصادی، انتقاد کرد و هشدار داد که تداوم این سیاست‌ها نتهتیا به بهبود محیط کسب‌وکار منجر نمی‌شود، بلکه موج جدیدی از تعطیلی بنگاه‌ها و افزایش بیکاری را به‌دنبال خواهد داشت. «فریال مستوفی» با اشاره به شرایط حاکم بر اقتصاد کشور، توضیح داد، در وضعیت این اقتصاد با رکود عمیق و عدم پیش‌بینی‌پذیری مواجه است، افزایش فشارهای مالیاتی بر کارمندان و شرکت‌های بخش خصوصی، عملاً بنگاه‌ها را از چرخه فعالیت اقتصادی خارج می‌کند. در حالی که از حقوق کارمندان و شرکت‌های شفاف و رسمی، مالیات اخذ می‌شود، برخی نهادها و مؤسسات بزرگ و اثرگذار اقتصادی که بخش قابل توجهی از سهم بازار کشور به آنها وابسته است، عملاً از پرداخت مالیات معاف هستند یا سهمی در این زمینه ندارند. این تبعیض، فشار را به طور کامل بر دوش بخش خصوصی ضعیف، بنگاه‌های کوچک و متوسط و نیروی کار می‌اندازد.

رئیس مرکز خدمات سرمایه‌گذاری اتاق تهران با تأکید بر پیامدهای این سیاست‌ها، گفت: شرکتی که در شرایط رکود مجبور به پرداخت مالیات سنگین است، نمی‌تواند با زبان بیه فعالیت خود ادامه دهد. نتیجه طبیعی این روند، تعطیلی بنگاه‌ها و خروج آنها از بازار است و این یعنی افزایش بیکاری و تضعیف اشتغال. هر بنگاه اقتصادی، حتی کوچک‌ترین آن، چندین نیروی کار دارد. وقتی این بنگاه‌ها یکی‌یکی از چرخه فعالیت خارج می‌شوند، فشار بیکاری افزایش پیدا می‌کند و این مسئله، تبعات اجتماعی و اقتصادی گسترده‌ای به همراه خواهد داشت.

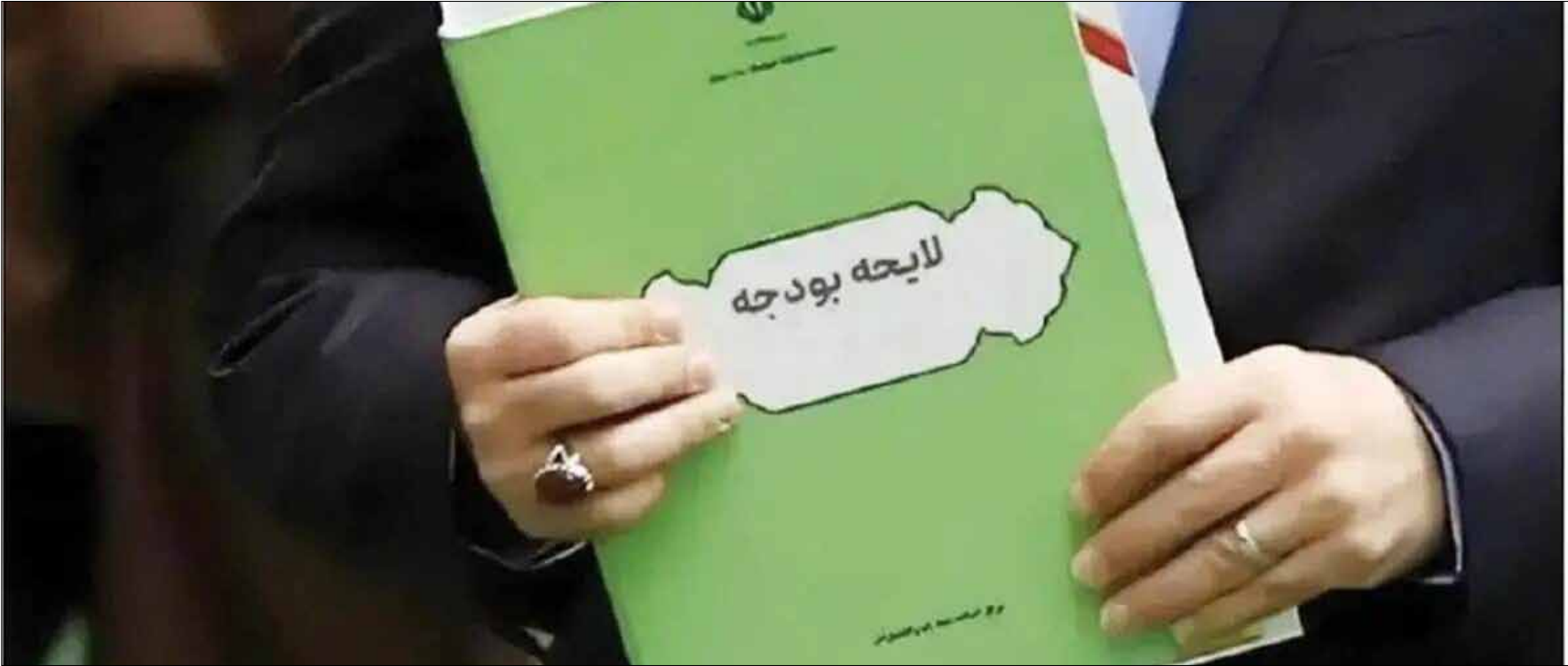
این فعال اقتصادی بخش خصوصی از ترکیب بودجه‌ای کشور، انتقاد کرد و با اشاره به لزوم کوچک‌سازی دولت، گفت: در شرایطی که اقتصاد کشور با محدودیت منابع، کاهش درآمدهای آری و تشدید تحریم‌ها روبه‌روست، شاهد افزایش بودجه‌نهادها و تشکیلاتی هستیم که خروجی اقتصادی مشخصی ندارند؛ از جمله بودجه‌های سنگین تبلیغاتی مانند صدواسه‌سما و برخی سازمان‌های مشابه. در مقابل، سهم بودجه‌های عمرانی و توسعه‌ای در مقایسه با سایر ردیف‌ها ناچیز است. این در حالی است که اگر هدف سیاستگذار، بهبود محیط کسب‌وکار و رشد اقتصادی است، باید اولویت به سرمایه‌گذاری، تولید و توسعه زیرساخت‌ها داده شود، نه افزایش هزینه‌های غیرضروری.

به گفته «مستوفی»، دولت به جای کوچک‌تر شدن، در حال بزرگ‌تر شدن است و هزینه‌های خود را از طریق افزایش مالیات از بخش خصوصی و مردم، جبران می‌کند. این رویکرد در شرایط فعلی اقتصاد، نه‌تنها کمکی به بهبود وضعیت نمی‌کند، بلکه شرایط را وخیم‌تر خواهد کرد. با تشدید تحریم‌ها، هزینه‌های نقل‌وانتقال پول، حمل‌ونقل، تأمین مواد اولیه و مبادلات مالی به‌شدت افزایش یافته است. در شرایط عادی، این هزینه‌ها از طریق سیستم بانکی و سازوکارهای متعارف جهانی انجام می‌شود، اما امروز فعال اقتصادی ناچار است که چندین برابر هزینه بپردازد. همچنین افزایش قیمت سوخت و هزینه‌های حمل‌ونقل نیز به طور مستقیم روی قیمت تمام‌شده کالاها اثر می‌گذارد، در حالی که درآمد بنگاه‌ها و قدرت خرید مردم، متناسب با این افزایش، رشد نکرده است. در چنین شرایطی، اعمال مالیات‌های سنگین، فشار مضاعفی بر تولیدکننده وارد می‌کند.

نایبرئیس اتاق بازرگانی تهران با تأکید بر اینکه فشار مالیاتی، بیکاری می آورد، گفت: اگر سیاست‌های مالی و بودجه‌ای اصلاح نشود و فشارها همچنان بر بخش خصوصی، بنگاه‌های کوچک و متوسط و نیروی کار متمرکز بماند، نمی‌توان انتظار بهبود محیط کسب‌وکار را داشت. نتیجه این مسیر، تشدید رکود، افزایش بیکاری و تضعیف بیش‌ازپیش اقتصاد کشور خواهد بود.

هیچ کدام از ارقام مصوب قانون بودجه امسال محقق نشد

# عملکرد بودجه‌ای دولت چهاردهم



جاری، که فروش نفت را دربر می‌گیرد، تحقق درآمدها بسیار پایین بوده و تنها ۳۳ درصد از رقم مصوب در واقعیت اتفاق افتاده است. در این مدت، واگذاری دارایی‌های مالی یا همان فروش اوراق دولتی نیز کمتر از میزان تعیین شده در قانون رخ داده و معادل ۶۸ درصد گزارش شده است. در مجموع نیز رقم مصوب درآمدهای دولت برابر با ۳ هزار و ۳۰۴ همت در قانون بودجه سال جاری، معین شده بود که ۲ هزار و ۲۴۵ همت از این رقم توسط نهاد اجرایی کشور محقق شده است. به بیان دیگر، دولت توانسته ۶۸ درصد از درآمد مشخص شده در قانون بودجه سال جاری را دریافت کند.

برآوردها همچنین از تحقق ۷۵ درصدی مخارج دولت تا آبان ۱۴۰۴ حکایت دارد. درصد تحقق اعتبارات هزینه‌ای که عمدتاً شامل حقوق و دستمزد هستند در ۸ ماهه ابتدای امسال معادل ۸۶ درصد بوده است. رقم پرداخت شده توسط دولت در این مدت معادل یک هزار و ۹۳۵ همت گزارش شده است. در مورد اعتبارات مربوط به تملک دارایی‌های سرمایه‌ای که عمدتاً شامل هزینه‌های عمرانی است، مقدار پرداخت شده توسط دولت تا آبان سال جاری، ۳۲۸ همت بوده که به معنای تحقق ۸۲ درصد از رقم تعیین شده در قانون بودجه است. همچنین در زمینه تملک دارایی‌های مالی که به بحث بازخرید اوراق دولتی مرتبط است، اعتباری برابر با ۲۱۶ هزار میلیارد تومان توسط دولت پرداخت شده که معادل ۳۲ درصد از اعتبارات مشخص شده در قانون است. در مجموع، از کل رقم ۳ هزار و ۳۰۴ همت مخارج تعیین شده در ۸ ماهه ابتدای سال جاری، دولت اقدام به هزینه‌کرد ۲ هزار و ۴۷۹ همت کرده که برابر ۷۵ درصد از میزان مصوب است. بنابراین همانطور که داده‌ها نشان می‌دهد، هزینه دولت از درآمدهای آن پیشی گرفته و این امر، منجر به کسری بودجه و احتمالاً تورم شده است.

#### فقدان برنامه‌محوری در بودجه ۱۴۰۴

یکی از نکات مهم در بررسی لویاج بودجه، مسئله رابطه و تطابق لایحه بودجه با قانون برنامه پنج ساله است؛ زیرا یکی از کارکردهای اصلی بودجه، به‌ویژه از زمانی که دولت‌ها علاوه بر وظایف کلاسیک خود، وظیفه توسعه را نیز برعهده گرفتند، کارکرد تأمین مالی‌کنندگی برنامه است. سازمان برنامه و بودجه برای اینکه نشان دهد تلاش کرده بودجه سال ۱۴۰۴ را مطابق قانون برنامه هفتم تدوین کند، در فصل سوم «گزارش‌های پشتیبان تنظیم لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور» به ارائه جدول تطابق اقدام کرده و مدعی شده است که ۸۳ حکم قانون برنامه هفتم، مبنای تدوین بخشی از احکام بخش اول لایحه بودجه ۱۴۰۴ بوده است. با این حال،

فرصت امروز: به نظر می‌رسد هیچ‌کدام از ارقام مصوب بودجه ۱۴۰۴ در زمان مقرر، محقق نشده است. نه در سمت منابع و نه در سمت مصارف بودجه، دولت نتوانسته به آنچه در قانون بودجه پیش‌بینی شده بود، دست یابد. این مهم، حتی در درآمدهای عمومی و واگذاری دارایی‌های مالی نیز دیده می‌شود. نکته‌ای که با توجه به بودجه سال آینده و اتکای بیشتر دولت به مالیات و فروش اوراق، زنگ‌های خطر را به صدا درآورده است. لایحه بودجه سال ۱۴۰۵ درحالی‌سه‌شنبه هفته گذشته (۲ دی‌ماه) تقدیم مجلس شد که عملکرد دولت در قانون بودجه امسال از منظر آمارها نگران‌کننده است؛ تا جایی که درصد تحقق هزینه‌ها از درآمدها پیشی گرفته و دولت برای پوشش کسری بودجه به بانک مرکزی متوسل شده و از تنخواه کمک گرفته است. درآمدهای عمومی دولت که عمدتاً شامل مالیات است در قانون بودجه امسال، یک هزار و ۶۳۱ هزار میلیارد تومان (۸ ماهه) پیش‌بینی شده بود. با این حال، طبق برآوردهای سازمان برنامه و بودجه، ۸۱ درصد از این رقم محقق شده و حدود ۲۰ درصد از این درآمدها هنوز محقق نشده است. البته این عدم تحقق ۲۰ درصدی، مربوط به کل سال نیست و مربوط به ۸ ماه ابتدای امسال است. بنابراین با وجود باقی‌ماندن سه ماه از سال ۱۴۰۴، دولت از برنامه هشت ماهه خود در این بخش عقب است. در بخش واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای تا آبان امسال، که فروش نفت را دربر می‌گیرد، تحقق درآمدها بسیار پایین بوده و تنها ۳۳ درصد از رقم مصوب در واقعیت اتفاق افتاده است. در این مدت، واگذاری دارایی‌های مالی یا همان فروش اوراق دولتی نیز کمتر از میزان تعیین‌شده در قانون بوده و معادل ۶۸ درصد گزارش شده است. در مجموع، رقم مصوب درآمدهای دولت، ۳ هزار و ۳۰۴ همت در قانون بودجه امسال تعیین شده بود که ۲ هزار و ۲۴۵ همت از این رقم، محقق شده است. این یعنی دولت توانسته ۶۸ درصد از درآمد مشخص شده در قانون بودجه ۱۴۰۴ را دریافت کند.

#### هیچ‌کدام از ارقام مصوب محقق نشد

درآمدهای عمومی دولت که عمدتاً شامل مالیات است در قانون بودجه امسال معادل یک هزار و ۶۳۱ هزار میلیارد تومان در ۸ ماهه ابتدای سال پیش‌بینی شده بود. با این حال، براساس برآوردهای سازمان برنامه و بودجه، ۸۱ درصد از این رقم محقق شده و حدود ۲۰ درصد از این درآمدها هنوز محقق نشده است. لازم به تأکید است که این عدم تحقق ۲۰ درصدی، مربوط به کل سال نیست و مربوط به ۸ ماه ابتدای سال است. لذا با وجود باقی‌ماندن سه ماه از سال ۱۴۰۴، دولت از برنامه هشت ماهه خود در این بخش عقب است. در بخش واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای تا آبان سال

در بازار طلا و سکه چه خبر است؟

## پر ش ۱۰ میلیونی قیمت سکه

قیمت جهانی طلا در کنار افزایش مداوم دلار آزاد طی هفته‌های اخیر، به رها شدن قیمت طلا در بازار داخلی منجر شده و اگر سیاستگذار پولی، بازار طلا و ارز را مدیریت نکند، احتمال اصلاح قیمت‌ها دور از انتظار است. «محمد کشتی‌آری»، رئیس پیشین اتحادیه طلا و جواهر تهران به «ایسنا» گفت: در چند روز گذشته، قیمت‌های جهانی، رکوردهای جدیدی را به ثبت رسانده‌اند و نرخ‌ها به بالای ۴۵۰۰ دلار رسیده است. علاوه بر طلا، سایر فلزات گرانبها مانند نقره، پلاتین و پالادیوم نیز وضعیت قابل توجهی دارند و بیشترین رشد را در بازار جهانی تجربه کرده‌اند. البته نمود این افزایش قیمت در بازار طلا بیشتر به چشم می‌آید و جلوه آن پررنگ‌تر است. یکی از دلایل اصلی این افزایش قیمت، بحث تقاضا در بازارهای جهانی است. فلزاتی مانند نقره، پالادیوم و پلاتین، کاربرد گسترده‌ای در صنایع مختلف دارند و همین کاربردها باعث شده تا تقاضا برای آنها افزایش یابد. طلا در بسیاری از کشورها به دلیل نقش پشتوانه مالی و تبدیل ذخایر ارزی، متقاضی خرید بسیاری دارد اما در مورد نقره، پلاتین و پالادیوم، هدف اصلی جذب سرمایه‌گذاری نیست؛ بلکه بیشتر جنبه کاربردی-صنعتی دارد. او افزایش قیمت طلا و سکه در بازار داخلی را بی سابقه خواند و افزود: چنین وضعیتی تا امروز سابقه نداشته و از شب شنبه تا ظهر یکشنبه، قیمت تمام سکه بالا رفته و حتی حباب سکه مجدداً به بالای ۱۰ میلیون تومان برسد. به گفته «کشتی‌آری»، همه این ارقام، رکورد محسوب می‌شوند و سابقه نداشته‌اند. چه در تاریخ قیمت‌های جهانی طلا و چه در قیمت‌های داخلی طلا و سکه، این ارقام بی‌سابقه هستند و رکورد به حساب می‌آیند. به احتمال زیاد تا زمانی که عوامل اصلی، یعنی روند صعودی نرخ ارز و افزایش اونس جهانی، ادامه داشته باشد، این وضعیت نیز ادامه خواهد داشت. حدود دو سوم این افزایش قیمت، مربوط به رشد

از دلار آزاد گرفته تا طلای آب‌شده و سکه امامی، تقریباً تمام دارایی‌های امن با جهش میلیونی و چند کاناله، رکوردهای تازه‌ای در دومین روز هفته ثبت کرده‌اند. روندی که نشان می‌دهد هیچ‌جان تقاضا، تشدید انتظارات تورمی، نگرانی‌های سیاسی و افت قدرت مداخله بازارساز همچنان موتور محرک قیمت‌هاست و معامله‌گران بیش از هر زمان دیگری به سمت خریدهای محافظتی، هجوم برده‌اند. به نظر می‌رسد بازار در وضعیت ملتهب و کم‌اعتماد نسبت به آینده اقتصادی قرار گرفته و کوچک‌ترین سیگنال سیاسی یا ارزی، به چرقه‌ای برای جهش‌های قیمتی تبدیل می‌شود. دلار آزاد، معاملات یکشنبه را با گپ مثبت ۲۹۴۰ تومانی سه کانال بالاتر در نرخ ۱۴۱ هزار و ۴۰۰ تومان بازگشایی کرد و در مسیر صعودی، وارد کانال ۱۴۳ هزار تومان شد. قیمت طلای آبشده نیز معاملات روز گذشته را با گپ مثبت ۲ میلیون و ۹۲۰ هزار تومانی سه کانال بالاتر در نرخ ۶۸۷ هزار تومانی ۶ کانال بالاتر در نرخ ۱۵ میلیون و ۷۹۴ هزار تومان استارت زد و با افزایش سریع تا سطح ۱۶ میلیون و ۱۲۶ هزار تومان بالا رفت. قیمت سکه امامی نیز معاملات یکشنبه را با گپ مثبت ۷ میلیون و ۹۰۰ میلیون و ۶۸ میلیون و ۴۲۰ هزار تومان بازگشایی کرد و با افزایش وارد کانال ۶۹ میلیون تومان شد. هر گرم طلای ۱۸ عیار، معاملات خود را با گپ مثبت ۶۷۴ هزار تومانی ۶ کانال بالاتر در نرخ ۱۵ میلیون و ۷۹۴ هزار تومان استارت زد و با افزایش سریع تا سطح ۱۶ میلیون و ۱۲۶ هزار تومان بالا رفت. قیمت سکه امامی نیز معاملات یکشنبه را با گپ مثبت ۷ میلیون و ۹۰۰ و ۶۸ میلیون و ۵۴ میلیون و ۷۰۰ هزار تومان رسید. به نظر می‌رسد رشد مداوم قیمت دلار آزاد باعث شده بازار طلا و سکه با شتابی کم‌سابقه صعود کند و قیمت سکه فقط طی یک روز بین هشت تا ۱۰ میلیون تومان گران شود. از شامگاه شنبه که معاملات بازار طلا به پایان رسید تا ظهر یکشنبه که مجدداً بازار طلا بازگشایی شد، روند صعودی افزایش قیمت‌ها بسیار چشمگیر بود و تاکنون در اقتصاد کشور، سابقه نداشته که قیمت سکه طرح جدید در کمتر از یک روز تا بیش از ۱۰ میلیون تومان افزایش قیمت را تجربه کند و در کنار آن، قیمت دلار آزاد به مرز ۱۴۴ هزار تومان برسد. بسیاری از کارشناسان معتقدند که افزایش



اداره کل ثبت اسناد و املاک استان همدان اداره ثبت اسناد و املاک حوزه ثبت ملک اسدآباد هیات موضوع قانون تعیین وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقدسندرسمی

**آگهی موضوع ماده ۳ قانون وماده ۱۳ آیین نامه قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی وساختمانهای فاقد سندرسمی**

برابرآرای شماره های ۱۴۰۴/۱۰۶۸۹ و ۱۴۰۴/۱۰۶۹۰ مورخه ۱۴۰۴/۰۸/۲۲ هیات اول موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقدسندرسمی مستقردرواحدثبتی حوزه ثبت ملک اسدآبادتصرفات مالکانه بلامعارض متقاضی رسول متقی فرزندانحمراد بشماره ۲۱۷شماره ۲۱۷صاحبه ازاسداباددرششدانگ دو قطعه باغ به مساحت های ۱۴۳۱/۱۲مترمربع و ۸۵/۰۸۵مترمربع در قسمتی از پلاک ۶کاشلی واقع در بخش ۶ همدان حوزه ثبت ملک اسداباد اراضی روستای هلورعلیا خریداری از مالک رسمی خوشیار فرزند رمضان واله بار عباسی فرزند رمضان محرزگردیده است.لذا به منظوراطلاع عموم مراتب در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شوددورهورتی که اشخاص نسبت به صدورسند مالکیت متقاضی اعتراضی داشته باشندمی تواننذاتاریخ انتشاراولین آگهی به مدت دوماه اعتراض خودرا به این اداره تسلیم وپس ازخاتردسیدطرف مدت یک ماه ازتاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود رایه مراجع قضایی تقدیم نمایند. بدیهی است درصورت نقضای مدت مذکوروعدم وصول اعتراض طبق مقررات سندمالکیت صادر خواهدشد.م الف ۱۱۹۲ محسن حضرتی رئیس ثبت اسناد واملاک اسداباد

نوبت چاپ اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

نوبت چاپ دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

اداره کل ثبت اسناد و املاک استان همدان اداره ثبت اسناد و املاک حوزه ثبت ملک اسدآباد هیات موضوع قانون تعیین وضعیت ثبتی اراضی وساختمان های فاقد سندرسمی

**آگهی موضوع ماده ۳ قانون وماده ۱۳ آیین نامه قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی وساختمانهای فاقد سندرسمی**

برابرآرای شماره های ۱۴۰۴/۱۰۰۰۲ و ۱۴۰۴/۱۰۰۰۳ مورخه ۱۴۰۴/۰۸/۰۸ هیات اول موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقدسندرسمی مستقردرواحدثبتی حوزه ثبت ملک اسدابادتصرفات مالکانه بلامعارض متقاضی رحمت اله نرگسی اعظم فرزندانشمس اله بشماره ۲۱۲۵صاحبه ازاسداباددرششدانگ دو باب معازر دادای کزری مسکنی به مساحت های ۲۲/۵۹مترمربع و ۱۲۶مترمربع در قسمتی از پلاک ۴۹اصلی واقع در بخش ۶ همدان حوزه ثبت ملک اسداباد شهرپایر جنت اباد خریداری از مالک رسمی قدرت اله سلاطی فرزند محمد محرزگردیده است.لذا به منظوراطلاع عموم مراتب در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شوددورهورتی که اشخاص نسبت به صدورسند مالکیت متقاضی اعتراضی داشته باشندمی تواننذاتاریخ انتشاراولین آگهی به مدت دوماه اعتراض خودرا به این اداره تسلیم وپس ازخاتردسیدطرف مدت یک ماه ازتاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود رایه مراجع قضایی تقدیم نمایند. بدیهی است درصورت انقضای مدت مذکوروعدم وصول اعتراض طبق مقررات سندمالکیت صادر خواهدشد.م الف ۱۱۸۳ محسن حضرتی رئیس ثبت اسناد واملاک اسداباد

نوبت چاپ اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

نوبت چاپ دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

اداره کل ثبت اسناد و املاک استان همدان اداره ثبت اسناد و املاک حوزه ثبت ملک اسدآباد هیات موضوع قانون تعیین وضعیت ثبتی اراضی وساختمان های فاقد سندرسمی

**آگهی موضوع ماده ۳ قانون وماده ۱۳ آیین نامه قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی وساختمانهای فاقد سندرسمی**

برابرای شماره ۱۴۰۴/۱۹۰۱۲ مورخه ۱۴۰۴/۰۸/۱۲ هیات اول موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقدسندرسمی مستقردرواحدثبتی حوزه ثبت ملک اسدابادتصرفات مالکانه بلامعارض متقاضی محمدکریم احمدی افشاری فرزندموسی بشماره ۷۴صاحبه ازاسداباددرششدانگ یک قطعه زمین مزروعی به مساحت ۲۷۹۱/۰۴مترمربع در قسمتی از پلاک ۲۳اصلی واقع در بخش ۶ همدان حوزه ثبت ملک اسداباد اراضی روستای پیرملو خریداری از مالک رسمی مظفرلطیفی فرانزه فرزند محمد محرزگردیده است.لذا به منظوراطلاع عموم مراتب در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شوددورهورتی که اشخاص نسبت به صدورسند مالکیت متقاضی اعتراضی داشته باشندمی تواننذاتاریخ انتشاراولین آگهی به مدت دوماه اعتراضی خودرا به این اداره تسلیم وپس ازخاتردسیدطرف مدت یک ماه ازتاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود رایه مراجع قضایی تقدیم نمایند. بدیهی است درصورت انقضای مدت مذکوروعدم وصول اعتراض طبق مقررات سندمالکیت صادر خواهدشد.م الف ۱۱۸۹ محسن حضرتی رئیس ثبت اسناد واملاک اسداباد

نوبت چاپ اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

نوبت چاپ دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

اداره کل ثبت اسناد و املاک استان همدان اداره ثبت اسناد و املاک حوزه ثبت ملک غرب امهفهان هیات موضوع قانون تعیین وضعیت ثبتی اراضی وساختمان های فاقد سندرسمی

**آگهی موضوع ماده ۳ قانون و ماده ۱۳ آیین نامه قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی و ساختمان های فاقد سند رسمی**

برابر ار صادره هیاتهای هیات موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی و ساختمان های فاقد سند رسمی مستقر در واحد ثبتی منطقه غرب اصفهان تصرفات مالکانه بلامعارض متقاضیان محرز گردیده است لذا مشخصات متقاضیان و املاک مورد تقاضا به شرح زیر به منظور اطلاع عموم در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شود در صورتی که اشخاص نسبت به صدور سند مالکیت متقاضیان اعتراضی داشته باشند میتوانند از تاریخ انتشار اولین آگهی به مدت دو ماه اعتراض خود را به اداره ثبت اسناد و املاک تسلیم و پس از اخذ رسید طرف مدت یکماه از تاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود را به مرج قضایی تقدیم نمایند.

ردیف ۱ – برابر آرای شماره ۱۸۵۶ مورخ ۱۴۰۴۰۸۲۷ هیأت اول مالکیت خانم عسل شیرانی به شناسنامه شماره ۷۳۷ کدملی ۱۲۸۴۹۹۱۸۲۳ فرزند هوشنگ نسبت به سه دانگ مشاع از ششدانگ یکباب ساختمان به مساحت ۱۰۳۰۰ متر مربع پلاک شماره ۶۷ اصلی واقع در بخش ۱۴ حوزه ثبت ملک غرب اصفهان از مالکیت همایون ویستا مهر فرزند ابوالقاسم سند ۹۲۰۹۶ مورخ ۵۲۰۹۱۰ دفترخانه دو اصفهان تأیید و محرز گردیده است.

ردیف ۲ – برابر رای شماره ۱۸۵۶ مورخ ۱۴۰۴۰۸۲۷ هیأت اول مالکیت خانم فاطمه طهمینی پید آبادی به شناسنامه شماره ۶۵۲۰ کدملی ۱۲۸۰۸۷۶۱۰ فرزند میرزا آقا نسبتی به سه دانگ مشاع از ششدانگ یکباب ساختمان به مساحت ۱۰۳۰۰ متر مربع پلاک شماره ۶۷ اصلی واقع در بخش ۱۴ حوزه ثبت ملک غرب اصفهان از مالکیت همایون ویستا مهر فرزند ابوالقاسم سند ۹۲۰۹۶ مورخ ۵۲۰۹۱۰ دفتر خانه دو اصفهان تأیید و محرز گردیده است.

تاریخ انتشار نوبت اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۶۹۳

## آگهی تحدید حدود اختصاصی

با توجه به انتشار آگهی موضوع مواد ۳ و ۱۳ قانون تکلیف وضعیت ثبتی اراضی و ساختمانهای فاقد سند رسمی موضوع رای های شماره ۱۴۰۰۱۳۳۱-۱۴۰۰۱۳۳۰ و ۱۴۰۰۱۳۳۰-۱۴۰۰۱۳۳۰ مورخ ۱۴۰۴/۰۶/۱۷ هیات قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی و ساختمانهای فاقد سندرسمی مستقر در واحد ثبتی اشتهارد در رابطه با تصرفات مالکانه و بلامعارض ازایان محمد شاه بختی فرزند حسین و رسید رسول موسوی فرزند سید حسن هر کدام نسبت به سه دانگ مشاع در رابطه با ششدانگ یک قطعه زمین با بنای احدائی در آن به مساحت ۵۶۹۰/۸ متر مربع در پلاک ۲ فرعی ۸۱۳ اصلی واقع شهر اشتهارد جزء بخش مرکزی حوزه ثبتی شهرستان اشتهارد خریداری شده از مالک رسمی مرحوم آقای مسیب محمدی موضوع رای صدرالذکر حسب درخواست مالک و بااستناد تبصره ذیل ماده ۱۳ قانون مذکور در روز چهارشنبه مورخ ۱۴۰۴/۱۱/۰۱ رأس ساعت ۱۱ صبح در محل وقوع ملک و به عمل خواهد آمد بدینوسیله به اطلاع کلیه مالکین املاک مجاور می رساند که در روز و ساعت مقرر در این آگهی در محل وقوع ملک حاضر و چنانچه نسبت به حدود و ارفاقی اعتراض دارند اعتراض خود و یا تصدیق مرجع قضایی مستقر در طرح دعوی را از تاریخ تحدید حدود به مدت سی روز کتبا به اداره ثبت اشتهارد تسلیم و رسید دریافت دارند معترضین مکلفند در اجرای ماده ۸۶ آیین نامه قانون ثبت طرف مدت یک ماه از تاریخ تسلیم اعتراضی به اداره ثبت دادخواست تسلیم و به مراجع قضایی ذیصلاح تقدیم گواهی مبروهه را به اداره ثبت مذکور تسلیم و رسید دریافت دارند بدیهی است در غیر اینصورت حق واخواهی از آنان ساقط خواهد شد.

تاریخ انتشار آگهی:دوشنبه مورخه ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۲۰۵

م الف ۲۰۶۴ رئیس اداره ثبت اسناد و املاک اشتهارد – مسیب محمدی

## آگهی قانون تعیین تکلیف اراضی وساختمانهای فاقد سند رسمی شهرستان خرم آباد-سری (۹۸۰) جمعی

نظر به دستور مواد ۱ و ۳ قانون تعیین تکلیف وضعیت اراضی و ساختمان های فاقد سند رسمی ،املاک متقاضیانی که در هیات موضوع ماده یک قانون مذکور مستقر در واحد ثبتی خرم آباد مورد رسیدگی و تصرفات مالکانه و بلا معارض آنان محرز و رای لازم صادر گردیده جهت اطلاع عموم به شرح ذیل در دو نوبت آگهی می گردد. در صورتی که هرکس نسبت به صدور سند مالکیت بنام متقاضیان اعتراض داشته باشد می تواند از تاریخ انتشار اولین آگهی به مدت دو ماه اعتراض خود را کتبا به اداره ثبت اسناد و املاک محل تسلیم وپس از اخذ رسید طرف مدت یکماه از تاریخ تسلیم اعتراض دادخواست خودرا به مراجع محترم قضایی تقدیم و گواهی تقدیم دادخواست را به اداره ثبت محل متعوی نماید، در صورتی که اعتراض در مهلت قانونی واصل نگردد یا متعوی گواهی تقدیم دادخواست به دادگاه عمومی محل ارائه نکند اداره ثبت مبادرت به صدور سند مالکیت می نماید و صدور سند مالکیت مانع از مراجعه متضرر به دادگاه نیست .

۱ – تقاضای «آقای حیدر قربانی» فرزند «پابی علی» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۱۰۳۴۳/۱» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۴۸۹» فرعی از «۷۶» اصلی واقع در بخش «۹» خروجی از مالکیت مالک اولیه «پابی علی قربانی»

۲- تقاضای «آقای عدیی دهقانی» فرزند «عزیز» نسبت به «ششدانگ یک قطعه باغ» بمساحت «۱۰۴۲،۳۶» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۵۹۸۷» فرعی از «۵» اصلی واقع در بخش «۴» خروجی از مالکیت مالک اولیه «پابی حسین دهقانی»

۳- تقاضای «آقای حمید صفر بیرانوند» فرزند «یار» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۶۳۰۸،۶۱» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۸۷» فرعی از «۵۲» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «پارصفر بیرانوند»

۴ – تقاضای «آقای سعید صفر بیرانوند» فرزند «پیار» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۶۲۹۸،۸» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۸۶» فرعی از «۵۲» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «پیار صفر بیرانوند»

### آگهی مفقودی – نوبت دوم

بروانه نمایندگی بیمه پارسیان با کد ۵۰۲۰۳ به نام سیده مهرانه سانائی مفقود گردیده و از درجه اعتبار ساقط می باشد.
مازندران
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

### مفقودی

شناسنامه (پر گیز) و کارت خودرو سواری پژو رُوا مدل ۱۳۸۵ به رنگ نوک مدادی بشماره موتور ۱۶۲۱۰۰۱۶۲۱۷ شناسه شاسی ۱۱۶۸۵۰۳۳۱ شماره ۱۵۴۱۶۲۸۳ بنام حدیث حاله کیودی مفقود گردیده واز درجه اعتبار ساقط می باشد.
۱۳/۰

تاریخ انتشار نوبت اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۶۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک اشتهارد – مسیب محمدی

## آگهی موضوع ماده ۳ قانون و ماده ۱۳ آئین نامه قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی و اراضی و ساختمانهای فاقد سند رسمی

برابر رای شماره ۱۴۰۴۰۳۲۱۶-۱۴۰۴۰۳۲۱۰۰۵۷ مورخ ۱۴۰۴/۰۷/۲۳ هیات اول موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی و ساختمانهای فاقد سند رسمی مستقر در واحد ثبتی حوزه ثبت ملک شهرپایر متقاضی و بلامعارض متقاضی آقای علی زندیه فرزند حسن بشماره شناسنامه ۶۰۴۲۹ صداره از تهران با کد ملی ۰۰۳۶۹۷۸۰۰ بصورت ششدانگ یک قطعه باغچه به مساحت ۹۸۷۰۱ مترمربع قسمتی از پلاک ۱۲۳ اصلی واقع در شهرستان شهرپایر خریداری از مالک رسمی خانم زیلا نوب محرز گردیده است.لذا به منظور اطلاع عموم مراتب در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شود در صورتی که اشخاص نسبت به صدور سند مالکیت متقاضی اعتراضی داشته باشند می توانند از تاریخ انتشار اولین آگهی به مدت دو ماه اعتراض خود را به این اداره تسلیم و پس از اخذ رسید طرف مدت یک ماه از تاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود را به مراجع قضایی تقدیم نمایند. بدیهی است در صورت نقضای مدت مذکور و عدم وصول اعتراض طبق مقررات سند مالکیت صادر خواهد شد.

تاریخ انتشار نوبت اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۱۳۳۵ مهدی ناصری – رئیس ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۶۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک اشتهارد – مسیب محمدی

تاریخ انتشار نوبت اول: ۹/۲۳/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۶۹۳

برابر رای شماره ۱۴۰۴۰۳۲۱۶-۱۴۰۴۰۳۲۱۰۰۱۰۷۱۶ مورخ ۱۴۰۴/۰۹/۱۶ هیات اول موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقد سندرسمی مستقر در واحد ثبتی حوزه ثبت ملک همدان ناحیه یک

هیات موضوع قانون تعیین تکلیف وضعیت ثبتی اراضی وساختمانهای فاقد سندرسمی مستقر در واحد ثبتی حوزه ثبت ملک همدان ناحیه یک تصرفات مالکانه بلامعارض متقاضی آقای عیاس رسولی فرزند کوچک علی بشماره شناسنامه ۸۹۶ صداره از در ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی به مساحت ۱۵۹۸۰۰۲ مترمربع پلاک ۱۳۲۴ فرعی از ۹۲ اصلی واقع در بخش چهار حوزه ثبت ملک بهار اراضی نوبراد خریداری از مالک رسمی آقای علی رسولی محرز گردیده است. لذا به منظور اطلاع عموم مراتب در دو نوبت به فاصله ۱۵ روز آگهی می شود در صورتی که اشخاص نسبت به صدور سند مالکیت متقاضی اعتراضی داشته باشند می توانند از تاریخ انتشار اولین آگهی به مدت دو ماه اعتراض خود را به این اداره تسلیم و پس از اخذ رسید طرف مدت یک ماه از تاریخ تسلیم اعتراضی دادخواست خود را به مراجع قضایی تقدیم نمایند. بدیهی است در صورت نقضای مدت مذکور و عدم وصول اعتراض طبق مقررات سند مالکیت صادر خواهد شد.م الف ۱۴۰۴/۱۱/۰۸

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۲/۰۱/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۲/۰۱/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۲/۰۱/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۰/۰۸/۱۴۰۴

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۲/۰۱/۱۴۰۴

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس ثبت اسناد و املاک

## آگهی قانون تعیین تکلیف اراضی وساختمانهای فاقد سند رسمی شهرستان خرم آباد-سری (۹۸۰) جمعی

۵- تقاضای «آقای کوچک علی صفائی» فرزند «سبزعلی» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۸۰۸۳۶۱» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۸۸» فرعی از «۵۲» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «باقر بیرانوند»

۶- تقاضای «آقای رحمت الله دالوند» فرزند «علی داد» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۱۰۱۹۸۱» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۱۲۳» فرعی از «۲۴» اصلی واقع در بخش «۱۰» خروجی از مالکیت مالک اولیه «علی داد دالوند»

۷- تقاضای «آقای محمدصادق بیرانوند» فرزند «کرمعلی» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۸۵۱۶،۳۹» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۴۳۶» فرعی از «۱۰» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «صدیحسن بیرانوند»

۸- تقاضای «آقای محمدصادق بیرانوند» فرزند «کرمعلی» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۲۴۲۰،۹۳» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۴۳۸» فرعی از «۱۰» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «صدیحسن بیرانوند»

۹ – تقاضای «آقای محمدصادق بیرانوند» فرزند «کرمعلی» نسبت به «ششدانگ یک قطعه زمین مزروعی» بمساحت «۸۰۷۸،۳۶» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۴۳۷» فرعی از «۱۰» اصلی واقع در بخش «۵» خروجی از مالکیت مالک اولیه «صدیحسن بیرانوند»

۱۰- تقاضای «آقای سعید صوفیوند» فرزند «گودرز» نسبت به «سه دانگ مشاع از ششدانگ یکباب ساختمان» و «آقای مهدی صوفیوند» فرزند «گودرز» نسبتی به «سه دانگ مشاع از ششدانگ یکباب ساختمان» بمساحت «۱۰۱،۴۵» مترمربع مجزی شده از پلاک شماره «۳۸۷۷» فرعی از «۴۱» اصلی واقع در بخش «۲» خروجی از مالکیت مالک اولیه «سید شیرخدا حسینی»

فرشاد بازوندی نژاد

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک خرم آباد

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۰۱

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۲۳

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۰۱

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک خرم آباد

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۲۳

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۰۱

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک خرم آباد

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار نوبت دوم: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

شناسه آگهی: ۲۰۸۱۹۳

رئیس اداره ثبت اسناد و املاک

تاریخ انتشار نوبت اول: ۱۴۰۴/۱۰

فرا تر از استعداد فردی و رهبری کاربزماتیک

# پشت پر ده تیم‌های برنده

شده، به یک نتیجه خیره‌کننده و قطعی رسید، امنیت روانی، بیش از هر عامل دیگری، حتی هوش یا تجربه به آنها اعضا، مهم‌ترین پیش بینی کننده موفقیت یک تیم است. تیم هایی که در فرآیند مسطح بالایی از امنیت روانی وجود داشت، به طور مداوم در زمینه هایی مانند نوآوری، رسیدن به اهداف و حتی تولید درآمد، از سایر تیم ها بهتر عمل می کردند.

دلیل این امر ساده بود، در این تیم ها، ایده ها آزادانه جریان داشت، بازخوردها صادقانه و بدون ترس از دلخوری ارائه می شد و اعضا، انرژی ذهنی خود را به جای مدیریت وجهه شخصی، صرف حل مسائل واقعی می کردند.این یافته، فرهنگ گوگل را به گونه ای شکل داد که رهبران تجاری، خود را نه مدیران وظایف، بلکه معماران فضاهای امن برای گفت‌وگو و آزمایشگری می بینند.

**قطب نمای مشترک تیم**

امنیت روانی به تنهایی کافی نیست. یک تیم می تواند محیطی بسیار امن و پر از احترام متقابل داشته باشد، اما اگر اعضای آن ندانند که دقیقاً به کدام سو حرکت می کنند، این انرژی مثبت در مسیرهای متناقض و خنثی کننده به هدر خواهد رفت. عملکرد بالا، نیازمند یک قطب نمای مشترک است که از دو عنصر حیاتی تشکیل شده است، وضوح در مورد اهداف و شفافیت در مورد نقش ها.

وضوح هدف، به این سوال پاسخ می دهد که «ما به عنوان یک تیم، دقیقاً در تلاش برای رسیدن به چه چیزی هستیم و چرا این هدف اهمیت دارد؟». این هدف مشترک، به کار افراد معنا می بخشد و یک معیار عینی برای تصمیم گیری فراهم می کند. شفافیت در مورد نقش ها، به این سوال پاسخ می دهد که «هر یک از ما، چگونه به طور منحصr به فرد به این هدف مشترک کمک می کنیم؟». این شفافیت، از دایره کاری، اصطلاحات ناشی از تداخل مسئولیت ها و ایجاد شکاف در فرآیند کار جلوگیری می کند.

شاید هیچ کجا به اندازه واحدهای عملیات ویژه نظامی، اهمیت این قطب نمای مشترک واضح تر نباشد. در تیمی مانند نیروی دریایی ویژه ایالات متحده بقا و

**نویسنده: علی آل علی**

افسانه‌های کسب و کار مملو از قهرمانان نهنا هستند، آن مدیرعامل کاربزماتیکی که با یک سخنرانی الهام بخش، درس‌نوش یک شرکت را تغییر می دهد یا آن مهندس نابغه ای که در یک گازو، به تنهایی، آینده را کدنویسی می کند. ما به این داستان ها علاقه مندیم، زیرا ساده، دراماتیک و رضایت بخش هستند. آنها این توهم را ایجاد می کنند که موفقیت، نتیجه مستقیم انباشت استعدادهای درخشان یا حضور یک رهبر بی نقص است، اما این یک سراب استراتژیک است. در دنیای واقعی و پیچیده کسب و کار امروز، عملکرد استثنایی، به ندرت از نبوغ فردی نشأت می گیرد.

در عوض این پدیده، مانند یک واکنش شیمیایی پیچیده، از فعل و انفعالات نامرئی اما قدرتمندی که در فضای «میان» اعضای یک تیم رخ می دهد، زاده می شود. این مقاله، به کالبدشکافی این شیمی پنهان می پردازد و نشان می دهد که چرا معماری یک سیستم تعاملی هوشمند، بی نهایت ارزشمندتر از شکار ستاره های فردی است.

**معماری زمین بازی امن**

بنیادی ترین عنصر در شیمی یک تیم برنده امنیت روانی است. این مفهوم، که اغلب به اشتباه با مهربان بودن یکسان پنداشته می شود، در واقع به معنای ایجاد یک محیط کار است که در آن، اعضا احساس می کنند می توانند بدون ترس از تحقیر، تنبیه یا منزوی شدن، ریسک‌های بین فردی را بپذیرند. در چنین محیطی، پرسیدن یک سوال به ظاهر ساده، به چالش کشیدن یک ایده غالب (حتی اگر ایده مدیر باشد)، اعتراف به یک اشتباه یا ارائه یک پیشنهاد جسورانه و آزمایش نشده، نه به عنوان یک ضعف، که به عنوان یک رفتار سازنده تلقی می شود.

وقتی این امنیت وجود داشته باشد، اشتباهات از یک تهدید برای اعتبار فردی، به یک داری ارزشمند برای یادگیری جمعی تبدیل می شوند. در واقع، امنیت روانی، زیرساخت نامرئی نوآوری است، زیرا هیچ کس در زمینی که از لغزیدن در آن می ترسد، هرگز تانگی برای نویدن نخواهد کرد.

تحقیقات داخلی گسترده شرکت گوگل، که تحت عنوان «پروژه ارسطو» انجام

نویسنده: علی آل علی

فضای دیجیتال تا به امروز یک میدان بزرگ و پرهیاهو برای جلب توجه بوده است. برندها، مانند فروشندهگانی که در یک بازار شلوغ فریاد می زنند، با استفاده از بیلبوردهای دیجیتال، وقفه های تلویزیونی (تبلیغات ویدئویی) و پست های تبلیغاتی تاشن کرده اند تا صدای خود را به گوش مخاطبان برسانند. این مدل، که اساساً بر پایه وقفه استوار است، برای دهه ها بر اینترنت حاکم بوده است، اما اکنون در سکوت نسبی یک پارادایم کاملاً جدید در حال ظهور است، پارادایمی که قصد ندارد با فریاد زدن توجه ما را جلب کند، بلکه می خواهد با ما به گفت‌وگو بنشیند.

ظهور چت بات های هوش مصنوعی پیشرفته، نه تنها یک ابزار جدید برای جست‌وجو یا تولید محتوا، بلکه یک پوم نقاشی کاملاً جدید برای صنعت تبلیغات است. تبلیغات برنامه ریزی شده (Programmatic Ads) که برای سال ها به بهینه سازی نمایش بنرها در وب سایت ها مشغول بود، اکنون در آستانه ورود به این فضای محاوره ای است و این اتفاق، چیزی فراتر از یک تغییر تاکتیکی است، این یک انقلاب بنیادین در نقطه تماس میان برند و مصرف کننده است که پتانسیل بازنویسی تمام قوانین بازی را دارد.

گفت‌وگوی یک به یک در مقیاس انبوه

قدرت واقعی تبلیغات در چت بات ها، در توانایی آنها برای شخصی سازی در لحظه و براساس قصد صریح کاربر نهفته است. مدل های تبلیغاتی فعلی، عمدتاً براساس رفتار گذشته شما عمل می کنند، کوکی هایی که نشان می دهند شما هفته گذشته به دنبال خرید یک کفش بوده اید، اما تبلیغات در یک محیط محاوره ای، براساس اینز عمل می کند که شما همین الان، با کلمات خودتان، در حال بیان آن هستید. این تفاوت مانند تفاوت میان دیدن یک بیلبورد تصادفی برای یک رستوران و پرسیدن از یک راهنمای محلی خبره است که «بهترین رستوران ایتالیایی در این محدوده برای یک قرار ملاقات مهم کجاست؟». راهنمای خبره، نه تنها کلمات شما را می شنود، بلکه لحن، زمینه و قصد پشت آن را نیز درک می کند. هوش مصنوعی محاوره ای نیز همین نقش را ایفا می کند. این فناوری می تواند یک گفت‌وگوی پیچیده را تحلیل کرده، نیازهای بیان شده و نشده کاربر را استنباط نماید و سپس، به جای نمایش یک تبلیغ بی ربط، یک راه حل، محصول یا خدمت کاملاً مرتبط

**نویسنده: علی آل علی**

یک ارکستر سمفونی را تصور کنید؛ هماهنگی بی نقص ده ها نوازنده که با پیروی از یک رهبر قطعه ای باشکوه را اجرا می کنند، اوج هنر همکاری است اما پیش از آنکه حتی یک نت در سالن اجرا طنین انداز شود، یک فرآیند کاملاً متفاوت و عمیقاً انفرادی رخ داده است. در سکوت یک اتاق، یک آهنگساز به تنهایی با آشفستگی خلاقانه خود دست و پنجه نرم کرده، ملودی ها را آزمونده، هارمونی ها را ساخته و کل معماری آن قطعه را بر روی یک صفحه کاغذ خالی بنا نهاده است. دنیای کسب و کار مدرن، با شیفتگی تمام ارکستر را ستایش کرده و تمام زیرساخت های خود را برای تسهیل همکاری بی وقفه طراحی نموده است، از دفاتر کار با پلان باز گرفته تا پلتفرم های پیام رسان آنی که سکوت را به یک کالای لوکس تبدیل کرده اند، اما در این ستایش که‌کننده از ما، ما در حال فراموش کردن یک حقیقت بنیادین هستیم، خلاقیت اصیل و ایده های برهم زنده، تقریباً هرگز در هیاهوی ارکستر متولد نمی شوند. آنها در سکوت اتاق آهنگساز جوانه می زنند.

**خطر توفان فکری گروهی**

جلسات توفان فکری برای دهه ها به عنوان آیین مقدس خلاقیت در سازمان ها پرستش شده اند. منطق ظاهری آن ساده است، اگر چند ذهن هوشمند را در یک اتاق قرار دهیم، انرژی خلاقانه آنها با یکدیگر ترکیب شده و به ایده هایی درخشان تر منجر خواهد شد، اما تحقیقات گسترده و تجربیات واقعی، تصویری کاملاً متفاوت و اغلب معکوس را نشان می دهند.

در یک محیط گروهی نیروهای روانی قدرتمندی مانند فشار برای همرنگی، ترس از قضاوت و اثر صدای بلندترین فرد به طور ناخودآگاه تفکر واگرا و جسورانه را سرکوب می کنند. افراد از ترس احمقانه به نظر رسیدن، ایده های خام و عجیب خود را سانسور کرده و به سمت راه حل امن تر و قابل قبول تر برای جمع گرایش پیدا می کنند. در نهایت، خروجی چنین جلساتی، اغلب نه بهترین ایده، که کمترین مخرج مشترک ایده هاست، یک راه حل میانه و بی خطر که هیچ کس را به وجد نمی آورد.

استیو جابز در دوران رهبری افسانه ای خود در اپل، به شدت نسبت به این نوع از خلاقیت مبتنی بر اجماع، بدبین بود. او به جلسات بزرگ توفان فکری اعتقاد نداشت. در عوض، فرآیند خلاقیت در اپل، باتالی از ذهنیت خود او بود، یک فرآیند به شدت گزینشی، کوچک و مبتنی بر یک چشم انداز مرکزی قدرتمند.

جابز با یک دایره بسیار کوچک از طراحان و مهندسان مسود اعتماد خود کار می کرد و به جای درخواست ایده های بی شمار، دیدگاه های آنها را درباره یک مسیر مشخص و از قبل تعیین شده جویا می شند. او به دنبال اجماع نبود، او به

موفقیت ماموریت به طور مستقیم به این دو اصل وابسته است. پیش از هر عملیات، هر عضو تیم دقیقاً می داند که نقش او چیست، نقش هم تیمی هایش چیست و چگونه این نقش ها در کنار یکدیگر قرار می گیرند، اما مهمتر از آن، همه اعضا هدف فرمانده را درک می کنند، یعنی تصویر کلی و نتیجه نهایی مطلوب ماموریت. این وضوح دوگانه، به تیم اجازه می دهد تا در شرایط غیرمنتظره و پر از آشوب، به طور مستقل اما هماهنگ عمل کنند. اگر فرمانده از دسترس خارج شود، تیم از هم نمی پاشد، زیرا هر عضو، قطب نمای درونی لازم برای اتخاذ بهترین تصمیم در راستای رسیدن به هدف نهایی را در اختیار دارد. این همان سطحی از همسویی است که تیم های کسب و کار استثنایی نیز برای موفقیت در بازارهای پر تلاطم به آن نیاز دارند.

**آینه کاری تیمی**

تیم های برنده، ایستا نیستند، بلکه سیستم های یادگیرنده و تطبیق پذیر ی هستند که به طور مداوم در حال کالیبره کردن خود هستند. این فرآیند کالیبراسیون، از طریق یک فرهنگ «بازخورد» سالم و سازنده امکان پذیر می شود. در بسیاری از سازمان ها، بازخورد یک رویداد رسمی، سالانه و اغلب ترسناک است اما در تیم های با عملکرد بالا، بازخورد یک جریان مداوم، غیررسمی و دوسویه است که در تار و پود تعاملات روزمره تنیده شده است.

اعضای تیم یاد گرفته اند که چگونه بازخورد صادقانه اما محترمانه را به یکدیگر ارائه دهند و مهمتر از آن، چگونه این بازخورد را با گشاده رویی و به عنوان یک هدیه برای رشد، دریافت کنند. رهبر در اینجا نقشی حیاتی دارد، او باید در خواست فعالانه بازخورد در مورد عملکرد خودش، این رفتار را الگوسازی کرده و نشان دهد که هیچ کس، حتی رهبر، از فرآیند یادگیری و بهبود مستثنی نیست.

استودویهای انیمیشن پیکسار، با ایجاد جلسات مشهور خود به نام برین تراست این فرهنگ را به یک هنر تبدیل کرده اند. در این جلسات، کارگردان و تیم اصلی یک فیلم در حال ساخت، نسخه ناتمام فیلم خود را به گروهی از باتجربه ترین و خلاق ترین کارگردانان و رهبران خلاق استودیو نمایش می دهد. هدف این جلسه،

## تبلیغات برنامه‌ریزی‌شده در عصر هوش مصنوعی

می شوند، باید با سواس شدیدی از این مزر محافظت کنند، زیرا یک تجربه منفی و احساس قریب خوردن در این محیط صمیمی، می تواند آسیبی به مراتب عمیق تر از نادیده گرفتن یک بنر تبلیغاتی به شهرت برند وارد کند.

برای درک اهمیت این موضوع، برند لوسو را در نظر بگیرید. این برند برای دهه ها، تمام هویت خود را بر روی مفهوم «ایمنی» بنا کرده است. حال تصور کنید یک خریدار بالقوه از چت بات هوش مصنوعی ولوو پرسد، «من به دنبال امن ترین خودرو برای خانواده ام هستم، کدام مدل را پیشنهاد می‌کنید؟»

اگر چت بات، به جای ارائه یک تحلیل صادقانه از ویژگی های ایمنی مدل های مختلف، به طور خودکار کاربر را به سمت گران‌ترین مدل با آپشن های اضافی که لزوماً ایمنی را افزایش نمی دهند سوق دهد، آن اعتماد مقدسی که ولوو دهه ها برای ساختن آن حوض کشیده است، در یک لحظه ترک برمی دارد. موفقیت در این حوزه، نه تنها به هوش الگوریتم ها، که به خرد و اخلاق انسانی که آن الگوریتم ها را هدایت می کند، بستگی دارد. برندهای پرپوز، آنهایی خواهند بود که درک می کنند در این بازی جدید، سود بلندمدت از حفظ اعتماد، بسیار ارزشمندتر از سود کوتاه مدت از یک فروش فریبنده است.

شخصیت برند در قامت یک هم‌صحت

فرا تر از جنبه های فنی و اخلاقی، این پارادایم جدید یک فرصت خلاقانه بی نظیر را برای برندهایی می‌گشاید. برای اولین بار، «شخصیت برند» می تواند به معنای واقعی کلمه، به یک هم‌صحت تبدیل شود. تا به امروز، شخصیت برند از طریق عناصر غیرمستقیمی مانند لحن نوشتاری، طراحی بصری و نوع داستان هایی که تعریف می کند، بیان می شد، اما یک چت بات هوش مصنوعی، تجسم زنده و تعاملی آن شخصیت است.

آیا زبان این چت بات، شوخ طبع و غیررسمی است یا جدی و حرفه ای؟ آیا از استعاره های پیچیده استفاده می کند یا از زبانی ساده و مستقیم؟ آیا در پاسخ هایش همدلی نشان می دهد یا صرفاً بر روی ارائه داده های خشک تمرکز می کند؟ اینها دیگر انتخاب های سبکی نیستند، بلکه تصمیمات استراتژیک برندهاساز هستند. این فناوری به برندها اجازه می دهد تا یک تجربه کاملاً منسجم و غوطه ور کننده را خلق کنند که در آن، شخصیت برند در هر کلمه ای که تایپ می شود، احساس گردد.

## پارادوکس همکاری تجاری و زوال خلاقیت

رخ دهد. تنها پس از آنکه ایده به یک سطح مشخص از پختگی و قدرت رسید، می توان آن را برای بهبود و توسعه بیشتر، در معرض همکاری و بازخورد هوشمندانه گروهی قرار داد. استودیوی انیمیشن سازی پیکسار، این جداسازی را به یک فرآیند هنرمندانه و رسمی تبدیل کرده است. در این شرکت، هر فیلم، محصول چشم انداز و داستان شخصی یک کارگردان است. این کارگردان برای ماه ها یا حتی سال ها، در یک محیط محافظت شده، ایده اولیه خود را پرورش می دهد. تنها پس از شکل گیری این هسته اولیه، او فیلم ناتمام خود را به «هیأت امنای هنر ارائه می دهد، گروهی از باتجربه ترین کارگردانان و خلاقان استودیو، وظیفه این گروه، نه تولید ایده، که ارائه بازخوردهای بی رحمانه اما سازنده برای تقویت چشم انداز کارگردان است.

آنها به کارگردان نمی گویند چه کار کند، بلکه با شناسایی نقاط ضعف داستان، به او کمک می کنند تا راه حل های بهتری را در چارچوب دیدگاه خود پیدا کند. این مدل، به تأمین ایده انفرادی احترام گذاشته و در عین حال از قدرت خرد جمعی برای تعالی آن بهره می‌برد.

**طراحی فضا برای تنهایی هدفمند**

یکی از بزرگ ترین تناقضات در معماری دفاتر مدرن، ظهور دفاتر کار با پلان باز بود که با وعده افزایش همکاری، به بازار عرضه شدند، اما تحقیقات متعدد نشان داده است که این فضاها اغلب نتیجه معکوس می دهند. در غیاب حریم خصوصی، افراد از ترس شنیده شدن مکالماتشان، تعاملات چهره به چهره معنادار را کاهش داده و به پیام رسان های دیجیتال پناه می برند.

این دفاتر به مانسین های تولید حواس‌پرتی تبدیل شده و توانایی تمرکز عمیق را به طور کامل از بین می برند. طراحی یک محیط کار خلاق، نیازمند درک این واقعیت است که انسان ها به هر دو حالت نیاز دارند، هم فضاهایی برای همکاری پرانرژی و هم پناهگاهی هایی برای تنهایی هدفمند و تفکر عمیق. یک معمار ی هوشمند، باید این تنوع در نیازهای شناختی را به رسمیت بشناسد.

بسیاری از شرکت های فناوری پیشرو که زمانی قهرمان دفاتر پلان باز بودند، اکنون در حال بازنگری در طراحی فضاهای خود هستند. مایکروسافت، به عنوان مثال، در پردیس های جدید خود، سرمایه گذاری سنگینی بر روی ایجاد فضاهای کاری متنوع کرده است. در کنار فضاهای باز برای همکاری تیمی، تعداد زیادی اتاق های تمرکز کوچک، کتابخانه های ساکت و حتی فضاهای استراحت شبیه به کافه وجود دارد که در آنها صحبت کردن با تلفن ممنوع است.

این طراحی به کارکنان اجازه می دهد تا براساس ماهیت کاری که در هر لحظه انجام می دهند، فضای مناسب خود را انتخاب کنند. این یک پذیرش سازمانی است که مهندسی یک نرم افزار پیچیده یا طراحی یک استراتژی بلندمدت، به همان اندازه

دو مثال متضاد را در نظر بگیرید. برند لگو می تواند یک چت بات هوش مصنوعی بسازد که شخصیت آن، بازیگوش، خلاق و مملو از تشویق باشد. وقتی یک کاربر در مورد یک ایده ساخت و ساز پیچیده سوال می پرسد، چت بات می تواند با هیجان پاسخ دهد، «چه ایده فوق‌العاده‌ای! این یک چالش بزرگ است، اما هر سازنده ماهری از پس آن برمی‌آید.» برای شروع، بیایید مطمئن شویم که اجزهای پایه را محکم به هم متصل کرده‌ایم». در مقابل، یک موسسه مالی مانند جی پی مورگان چیس به یک چت بات با شخصیتی کاملاً متفاوت نیاز دارد. شخصیتی که آرام، مطمئن، دقیق و به شدت حرفه ای باشد. این چت بات باید در پاسخ به سوالات مربوط به بازار سهام، زبانی دقیق و مبتنی بر داده استفاده کند و از هرگونه حدس و گمان یا زبان احساسی برهیزر نماید. در هر دو مورد، چت بات به یک نقطه تماس قدرتمند برای تقویت و تجسم هویت برند تبدیل شده است.

سخن پابانی

ما در اولین ثانیه های یک دوران جدید قرار داریم. تبلیغات محاوره ای مبتنی بر هوش مصنوعی، مانند هر فناوری قدرتمند دیگری، هم پتانسیل خلق ارزش عظیم و هم ظرفیت ایجاد آسیب های جدی را دارد. مسیر آینده توسط تکنولوژی به تنهایی تعیین نخواهد شد، بلکه توسط انتخاب های استراتژیکی که رهبران تجاری امروز انجام می دهند، شکل خواهد گرفت. برندهایی که با عجله و بدون فکر صرفاً به دنبال جایگزین کردن بنرهای تبلیغاتی خود با لینک های پولی در پاسخ چت بات ها باشند، نه تنها شکست خواهند خورد، بلکه به این اکوسیستم نوظهور نیز آسیب خواهند زد. اما سازمان هایی که با یک دیدگاه بلندمدت، بر روی ارائه «ارزش واقعی» در بستر گفت‌وگو تمرکز کنند و از این فناوری برای تبدیل شدن به یک دستیار مفید، یک مشاور قابل اعتماد و یک هم‌صحت جذاب برای مشتریان خود بهره ببرند، نه تنها قواعد بازی تبلیغات را بازنویسند خواهند کرد، بلکه روابطی عمیق تر و پایدار تر با مخاطبان خود در جهانی خواهند ساخت که بیش از هر زمان دیگری، تشنه تعاملات انسانی و معنادار است.

منبع:

https://www.adexchanger.com/publishers/programmatic-ads-are-coming-to-ai-chatbots

که به تخته سفید و جلسات گروهی نیاز دارد، به سکوت و تنهایی نیز محتاج است.
منبع:

how-too-much-۹۱۴۵۰۳۰۶/https://www.fastcompany.com/collaboration-destroys-creativity-and-how-to-fix-that-creativity-collaboration-advice
how-too-much-۹۱۴۵۰۳۰۶/https://www.fastcompany.com/collaboration-destroys-creativity-and-how-to-fix-that-creativity-collaboration-advice

ششماه آگهی: ۲۰۸۰۸۲۲

**آگهی**

پاکستان

**آقای احسان خسروی کارمند بانک ملی ایران، به موجب رأی قابل پژوهش شماره ۲۶۰۹۱۳ مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۲۵ هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان به بازخرید خدمت با پرداخت ۳۰ روز حقوق مبنای مربوط در قبال هر سال خدمت محکوم گردیده‌اید.**

مقتضی است چنانچه نسبت به رأی صادره اعتراضی دارید موارد اعتراض کتبی خود را بطور مشروح و مستدل حداکثر ظرف مدت سی روز از تاریخ درج این آگهی به اداره امور شعب استان بوشهر تسلیم نمایید. بدیهی است درصورت عدم اعتراض ، رأی صادره در مورد شما قطعیّت یافته و به مرحله اجرا در خواهد آمد.

**لذا مراتب طبق ماده (۷۳) قانون آئین دادرسی دادگاه‌های عمومی و انقلاب در امور مدنی، یک نوبت در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار برای اطلاع شما درج می‌گردد.**

م ۴۶۱۸۸

**بانک ملی ایران**

## اخبار

تأکید استاندار گیلان بر بهبود معیشت رانندگان

### نوسازی ناوگان حمل‌ونقل عمومی، زمینه‌ساز ارتقای رضایت مردم است

رشت - زهرا ارشاده: مراسم تجلیل از فعالان و دست‌اندرکاران ناوگان حمل‌ونقل عمومی شهری رشت، با حضور دکتر هادی حق‌شناس استاندار گیلان، جمعی از مدیران استانی و شهری و رانندگان ناوگان حمل‌ونقل عمومی در تالار مرکزی رشت برگزار شد. استاندار گیلان در این آیین با قدردانی از تلاش‌های رانندگان و کارکنان حوزه حمل‌ونقل عمومی، اظهار کرد: ناوگان حمل‌ونقل عمومی نقش بی‌بدیلی در کاهش ترافیک شهری، صرفه‌جویی در مصرف انرژی و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان دارد و حمایت از این بخش، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مدیریتی است. دکتر حق‌شناس با اشاره به جایگاه ویژه شهر رشت به‌عنوان مرکز استان گیلان افزود: توسعه و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل عمومی شهری، علاوه بر کاهش آلودگی هوا، موجب افزایش رضایتمندی مردم و بهبود سیمایی شهری می‌شود و این موضوع به‌صورت ویژه در دستور کار مدیریت استان قرار داردی با تأکید بر لزوم توجه ویژه به معیشت فعالان این حوزه گفت: رانندگان حمل‌ونقل عمومی از اقبال پر تلاش و خدمت‌گزار جامعه هستند و لازم است با برنامه‌ریزی منسجم و حمایت هدفمند، زمینه ارتقای امنیت سسغلی و بهبود وضعیت معیشتی آنان فراهم شود. نماینده عالی دولت در گیلان در ادامه با اشاره به برنامه‌های استان برای توسعه و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل عمومی تصریح کرد: تأکید ما بر نوسازی اتوبوس‌ها، مینی‌بوس‌ها و تاکس‌های شهری است تا خدمات‌رسانی به مردم با کیفیت بالاتر، ایمنی بیشتر و در عین حال، صرفه اقتصادی مناسب برای رانندگان انجام شود.



مدیرکل کمیته امداد امام خمینی(ره) استان مرکزی:

### نشست شیوه های دعوت به نماز در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان مرکزی برگزار شد

اراک- فرزان امیدی: نشست آموزشی شیوه های دعوت به نماز، ویژه انمه جماعات، رابطین و دبیران اقله نماز اراک دل و شهرستان ها، با حضور مهدی عبادی مدیر کل، مهدی صالحی قائم مقام کمیته امداد امام خمینی (ره)، حجت الاسلام و المسلمین رودبارانی مدیر ستاد اقله نماز استان در محل سالن جلسات اداره کل برگزار شد. در این نشست مهدی عبادی، مدیرکل کمیته امداد امام خمینی (ره) استان مرکزی بوقت روحانیت در دستگله های اجرایی با ایجاد واقفت و صمیمیت در محیط اداری، می توانند محیطی سرشار از آرامش را فراهم کرده و زمینه حل مشکلات برای حضور کارکنان در نماز جماعت را فراهم کنند. مدیر ستاد اقله نماز استان مرکزی مطالبی را در خصوص اهمیت نماز بیان کرد و گفت: شیوه‌های دعوت به نماز دارای سه محور نمازشناسی، نماز باوری و نماز باوری می باشد، که باید در دعوت دیگران به نماز، این سه محور مد نظر باشد. رودبارانی افزود: یکی از مصادیق مهم یاری نماز، دعوت دیگران به نماز به ویژه نماز جماعت است، پس ما باید با تمام توان از همه ظرفیت های موجود از جمله فضای مجازی، جهت دعوت به نماز بهره لازم را ببریم. وی ادامه داد: ما برای دعوت احاد جامعه به اقله نماز، باید نسبت به آن شناخت پیدا کنیم، و برای این شناخت باید منبع داشته باشیم، که بهترین منابع شناخت ما از نماز، آیات و روایات، سیره نبوی و اهل بیت می باشد. در ادامه این نشست فاطمه رستمی معاون فرهنگی و دبیر شورای اقله نماز اراک دل کمیته امداد امام خمینی (ره) به ارائه گزارشی مختصر از فعالیت های توسعه و ترویج فرهنگ نورانی نماز در اداره کل و در دو بخش پرسنلی و مددجویی پرداخت. در پایان از تلاش و فعالیت‌انمه جماعات در جهت توسعه و ترویج فرهنگ نماز تجلیل و تقدیر به عمل آمد و نماز ظهر و عصر در محل نمازخانه اداره کل به جماعت اقامه شد.



در محیط اداری، می توانند محیطی سرشار از آرامش را فراهم کرده و زمینه حل مشکلات برای حضور کارکنان در نماز جماعت را فراهم کنند. مدیر ستاد اقله نماز استان مرکزی مطالبی را در خصوص اهمیت نماز بیان کرد و گفت: شیوه‌های دعوت به نماز دارای سه محور نمازشناسی، نماز باوری و نماز باوری می باشد، که باید در دعوت دیگران به نماز، این سه محور مد نظر باشد. رودبارانی افزود: یکی از مصادیق مهم یاری نماز، دعوت دیگران به نماز به ویژه نماز جماعت است، پس ما باید با تمام توان از همه ظرفیت های موجود از جمله فضای مجازی، جهت دعوت به نماز بهره لازم را ببریم. وی ادامه داد: ما برای دعوت احاد جامعه به اقله نماز، باید نسبت به آن شناخت پیدا کنیم، و برای این شناخت باید منبع داشته باشیم، که بهترین منابع شناخت ما از نماز، آیات و روایات، سیره نبوی و اهل بیت می باشد. در ادامه این نشست فاطمه رستمی معاون فرهنگی و دبیر شورای اقله نماز اراک دل کمیته امداد امام خمینی (ره) به ارائه گزارشی مختصر از فعالیت های توسعه و ترویج فرهنگ نورانی نماز در اداره کل و در دو بخش پرسنلی و مددجویی پرداخت. در پایان از تلاش و فعالیت‌انمه جماعات در جهت توسعه و ترویج فرهنگ نماز تجلیل و تقدیر به عمل آمد و نماز ظهر و عصر در محل نمازخانه اداره کل به جماعت اقامه شد.

### تأیید عملکرد مالی آبفای ایلام در مجمع شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور؛ پیشرو در تهیه صورتهای مالی و برگزاری منظم مجامع

ایلام- خبرنگار فرصت امروز: مجمع بررسی صورتهای مالی طرحهای تملک داراییهای سرمایهای سال ۱۴۰۳ شرکت آب و فاضلاب استان ایلام به ریاست دکتر هوشنگ ملایی، معاون توسعه مدیریت، منابع انسانی و پشتیبانی شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور و با حضور نمایندگان سهامداران، اعضای هیئتمدیره و مدیران مرتبط تشکیل شد و عملکرد مالی این شرکت مورد تأیید قرار گرفت. محمد محمدی، مدیرعامل شرکت آب و فاضلاب استان ایلام، در این نشست گزارش جامعی از عملکرد هیئتمدیره و وضعیت صورتهای مالی طرحهای تملک داراییهای سرمایهای ارائه کرد. پس از بررسیها، شرکت آب و فاضلاب استان ایلام برای چندمین سال متوالی موفق به دریافت گزارش مقبول بازرس قانونی شد و صورتهای مالی سال ۱۴۰۳ به تصویب مجمع رسید. هوشنگ ملایی، رئیس مجمع، ضمن تقدیر از مدیریت هدفمند و مسو با اهداف عالی شرکت و تلاش وی در ارتقای انضباط مالی و دقت در تهیه صورتهای مالی را از شاخصهای برجسته عملکرد او عنوان کرد و از کارکنان شرکت نیز تقدیر نمود. مهندس بهرامی، مدیرکل دفتر مجمع، با تأکید بر جایگاه آبفای ایلام اظهار داشت: این شرکت برای دومین سال متوالی در زمره شرکت‌های موفق در دریافت گزارش مقبول و برگزاری به‌موقع مجامع قرار دارد. در ادامه، رئیس مجمع بر پیگیری و جذب اعتبارات استانی و ملی برای اجرا و تکمیل پروژه‌های اولویتدار از جمله پروژه‌های آب‌رسانی روستایی، طرحهای محرومیت‌زدایی، تصفیهخانه‌های آب و فاضلاب و تکمیل پروژه‌های حوزه آبرین تأکید کرد. همچنین، پیگیری طرح آب‌رسانی به شهرهای ایلام، مهران و چوار، تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام و بهسازی ناوگان ماشینآلات آب‌رسانی از دیگر محورهای مجمع بود. در پایان، صورتهای مالی طرحهای تملک داراییهای سرمایهای سال ۱۴۰۳ شرکت آب و فاضلاب استان ایلام به تصویب نهایی رسید.

### آغاز عملیات اجرایی پروژه احداث ابنیه فنی جاده دسترسی به چاه ۱۵ ذیلیای

اهواز – ششم قیاونده: عملیات اجرایی پروژه احداث ابنیه فنی جاده دسترسی به چاه شماره ۱۵ ذیلیای توسط شرکت بهره برداری نفت و گاز مسجدسلیمان آغاز شد. این پروژه با اعتباری بالغ بر ۲۳ میلیارد تومان اجرا می‌شود و عملیات اجرایی آن شامل احداث ابنیه فنی به طول ۷۰۰ متر است. در چارچوب این طرح، اقداماتی از جمله احداث کانال سنگی، ترمیم دو دستگاه آب‌نما، احداث یک دستگاه آب‌نمای جدید، احداث یک دهانه پل بتنی به طول ۱۲ متر، احداث دیوار حائل سنگی، انجام عملیات خاکبرداری، ریزش‌برداری و اصلاح ترانشه پیش‌بینی‌شده است. اجرای این پروژه که با نظارت مدیریت مهندسی و ساختمان این شرکت انجام خواهد شد نقش مهمی در ارتقای ایمنی مسیر، تسهیل تردد خودروهای عملیاتی و بهبود دسترسی شنایر منطقه به محورهای ارتباطی خواهد داشت و پس از تکمیل، زمینه توسعه و ارتقای زیرساخت‌های منطقه را فراهم می‌کند.

### نشست مشترک اداره گاز و دادستانی کردکوی برای بهبود خدمات و پیگیری مطالبات معوق

گرگان – خبرنگار فرصت امروز: جلسه‌ای با حضور دادستان شهرستان کردکوی و رئیس بهره برداری گاز مرکز و غرب استان و همراهان با هدف بررسی وضعیت کارخانه‌های آجر و پیگیری وصول مطالبات معوق شرکت گاز برگزار گردیده.ب گزارش روابط عمومی شرکت گاز استان گلستان، دراین نشست، کمال غربیی رئیس بهره برداری گاز مرکز و غرب استان گزارشی جامع از وضعیت گزارسانی در سطح شهرستان و خدمات ارائه‌شده به مشترکین را ارائه نمود. وی همچنین به اقدامات انجام‌شده در خصوص کارخانه‌های آجر و مطالبات معوق شرکت گاز اشاره کرد و خواستار مساعدت دادستانی در زمینه وصول مطالبات شد.در ادامه، دادستان شهرستان کردکوی ضمن تقدیر از خدمات و تلاش‌های اداره گاز در راستای خدمت‌رسانی به مردم، ضمن بیان رهنمودهایی ارزشمند، بر تسریع در اجرای پروژه‌ها و رفع مشکلات موجود در حوزه گزارسانی تأکید نموده و آمادگی مجموعه دادستانی برای همکاری در زمینه‌های مختلف و پیگیری وصول مطالبات شرکت گازاعلام کرد.این جلسه در فضایی صمیمی و با هدف تعامل سازنده میان دستگاه‌های اجرایی و قضایی شهرستان برگزار شد و نتایج آن، گامی مؤثر در جهت بهبود روند خدمت‌رسانی و ساماندهی امور مرتبط با گازرسانی صنعتی خواهد بود.

به همت شرکت بهره برداری نفت و گاز مسجدسلیمان:

### پروژه بهسازی جاده دسترسی به چاه ۳۳ هفتکل تکمیل شد

اهواز – ششم قیاونده: عملیات اجرایی پروژه بهسازی و بازسازی جاده دسترسی به چاه شماره ۳۳ هفتکل توسط این شرکت در حال اجرا بود، با موفقیت به اتمام رسید. این پروژه با اعتباری بالغ بر ۱۴ میلیارد تومان و با نظارت مدیریت مهندسی و ساختمان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مسجدسلیمان اجرا شد. در چارچوب این طرح، اقداماتی از جمله ترمیم و بهسازی مسیر به طول تقریبی ۵ کیلومتر و عرض ۶ متر، احداث یک دهانه پل به طول ۲ متر، احداث دیوار حائل سنگی به طول ۴۰۳ متر، اجرای کانال سنگی هدایت آب‌های سطحی به طول ۲۳۰۰ متر، همچنین آماده‌سازی بستر و اجرای یک لایه زیراساس به طول ۵۰۰ متر، عرض ۶ متر و ضخامت ۱۵ سانتی‌متر انجام شده است. این پروژه هم‌اکنون به طور کامل به پایان رسیده و در آستانه بهره‌برداری قرار دارد.

کرج – اباضت عابد: شهردار کرج در دیدار با دکتر محمدباقر قالیباف رئیس مجلس شورای اسلامی، ضمن قدردانی از حمایت‌های مجلس از مدیریت شهری، بر تخصیص ردیف‌های ویژه اعتباری در بودجه ۱۴۰۵ از محل درآمدهای مالیاتی در جهت تقویت حوزه های عمرانی و زیرساختی و بهبود حمل و نقل عمومی در کلاشهرها تأکید کرد. به گزارش پایگاه خبری کرج امروز، در این دیدار، دکتر قالیباف با تأکید بر نقش حیاتی مدیریت شهری در پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشور، اظهار داشت: مجلس به عنوان نهاد قانونگذار کشور نگاه ویژه‌ای به تقویت مدیریت شهری و حمایت از شهرداری‌های کلاشهرها دارد تا بتوانند در مسیر محرومیت زدایی، خدمتگزاری و تحقق اهداف نظام به خوبی گام بردارند. رئیس مجلس شورای اسلامی همچنین گفت: پروژه ملی کنارگذر شمالی به عنوان یکی از طرح‌های کلان کشور که در استان البرز و شهر کرج در حال احداث است، به نمادی از تخصص و خودباوری متخصصین داخلی تبدیل شده است. اجرای این پروژه در شرایط سخت تحریم ها و مشکلات اقتصادی نمادی از اراده مدیریت شهری کرج برای خدمت به مردم به شمار می رود.

#### سلام بنده را به مردم فهیم کرج ابلاغ کنید

وی همچنین ابراز امیدواری کرد که انتخابات آتی شوه‌اها در اردیبهشت ماه سال آینده با شور و نشاط، و در بستری رقابتی و مشارکتی برگزار شود؛



دکتر قالیباف از همه ی دستگاه های کشور و رسانه ملی تقاضا کرد که در مسیر امیدافزایی، نشاط آفرینی اجتماعی و تقویت همدلی و همبستگی ملی قدم بردارند و مردم را به حضور حداکثری در فریضه ی انتخابات دعوت کنند. دکتر قالیباف با اشاره به برگزاری باشکوه و موفق کنگره ملی شهدای استان البرز، آن را اقدامی بزرگ در جهت تقویت همدلی و تکریم خانواده های معظم شهدای والا مقام و انتقال مفاهیم ارزشی و معرفتی به نسل جدید دانست و خطاب به شهردار کرج گفت که «سلام و ارادت قلبی بنده را به مردم فهیم و خونگرم و ولایتمدار کرج به ویژه خانواده های معظم شهیدان ابلاغ کنید.»

«هفته‌نامه‌اشاره» قهرمان فوتسال هفته مقاومت شد

### محمدحسین ماهوتیان بازیکن اخلاق این دوره از مسابقات



یک دوره مسابقات فوتسال گل کوچک (اصحاب رسانه) به مناسبت هفته مقاومت در مجموعه ورزشی بعثت سه همت معاونت ورزش سپاه حضرت نبی‌اکرم (ص) استان کرمانشاه برگزار شد. به گزارش خبرنگار فرصتامروز در کرمانشاه؛ در این دوره از مسابقات تیم های شهدای رسانه، هفته‌نامه‌اشاره، مژده خیر، خیرگزاری بسیج و بسیج صدا و سیما حضور داشتند که در پایان این دوره از مسابقات تیم فوتسال هفته‌نامه اشاره با ۴ برد بیایی قهرمان این دوره از مسابقات شد. حضور و نظارت سرهنگ رضا کولانی معاون ورزش سپاه حضرت نبی اکرم ( ص ) استان، همچنین مسئول برگزاری مسابقات، علی ضیاء فرکه تلاش های بسیاری برای برگزاری این دوره از مسابقات انجام داده بود و سایر مسئولینی که باعث ارتقای سطح کیفی مسابقات گردیدند حائز اهمیت می‌باشد. در این دوره از مسابقات تیم فوتسال « هفته‌نامه اشاره » با اقتدار قهرمان این دوره از مسابقات شد. تیم های خیرگزاری بسیج و مژده خیر به ترتیب دوم و سوم شدند. در پایان این مراسم، محمدحسین ماهوتیان بازیکن هفته‌نامه اشاره به‌عنوان «بازیکن اخلاق » این دوره از مسابقات انتخاب و از وی تجلیل به عمل آمد. ماهوتیان بازیکن پیش‌سکوت فوتبال استان بوده و علاوه بر فوتبال و فوتسال در فوتبال ساحلی هم دارای عناوین قهرمانی می‌باشد. همچنین عنوان اولین کاپیتان فوتبال ساحلی در استان کرمانشاه سال ۱۳۸۸ را به خود اختصاص داده و نیز بازی گذار فوتبال ساحلی در استان به همراه محمدصالحی بوده است.

رئیس محیط‌زیست گروه فولاد مبارکه در نمایشگاه انرژی پاک گفت:

## حضور فولاد مبارکه در نمایشگاه فناوری سبز؛ از فرهنگ‌سازی تا کاهش آلاینده‌گی ها / گواهی‌های بین‌المللی و مسیر کاهش ردپای کربن



ندیمی اسفهان- رئیس محیط‌زیست گروه فولاد مبارکه گفت: حضور فولاد مبارکه در نخستین نمایشگاه فناوری‌های سبز، فقط نمایش تجهیزات نبوده، این شرکت تلاش دارد مسیر تازه‌ای از مدیریت منابع، کاهش آلاینده‌گی و فرهنگ‌سازی زیست‌محیطی را معرفی کند؛ مسیری که از نیروگاه‌ها تا زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد. به گزارش خبرنگار اکوانرژی، بهنام کولایی، رئیس محیط‌زیست گروه فولاد مبارکه در گفت‌وگوی اختصاصی با اکوانرژی، درباره اهداف حضور شرکت در نخستین دوره نمایشگاه فناوری‌های سبز و انرژی‌های پاک توضیح داد. به گفته او، فولاد مبارکه با این رویکرد در نمایشگاه شرکت کرده است که ضمن معرفی دستاوردهای زیست‌محیطی، به ترویج فرهنگ حفاظت از محیط‌زیست در استان، کشور و حتی میان کارکنان خود کمک کند. کولایی در ادامه تصریح کرد: حضور شرکت‌های پیشرو در چنین رویدادهایی ضروری است؛ زیرا آشنایی عموم ذی‌نفعان با وضعیت زیست‌محیطی فولاد مبارکه و اقدامات انجام‌شده، به ارتقای آگاهی عمومی و توسعه فرهنگ کاهش کربن کمک می‌کند. وی ادامه می‌دهد: حرکت به سمت انرژی‌های پاک، از جمله انرژی خورشیدی، امروز یک ضرورت جهانی است و ایران نیز باید سهم خود را در این مسیر افزایش دهد تا در آینده محیط‌زیست پاک‌تر و ثروت پایدارتری داشته باشد.

#### اقدامات فولاد مبارکه در کاهش آلاینده‌گی و مدیریت منابع

رئیس محیط‌زیست فولاد مبارکه در ادامه به مجموعه اقدامات این شرکت در حوزه محیط زیست اشاره کرد و گفت: این شرکت طی سال‌های گذشته برای مدیریت اثرات زیست‌محیطی انجام داده است. به گفته او، توجه به محیط‌زیست در همان ابتدای راه‌اندازی کارخانه در دستور کار بوده و مطالعات گسترده‌ای در حوزه ارزیابی اثرات زیست‌محیطی پروژه‌ها انجام شده است. از جمله این اقدامات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: توسعه گسترده فضای سبز در محدوده کارخانه؛

اجرای طرح‌های بازچرخانی آب و کاهش برداشت از منابع آبی؛ استفاده از سیستم‌های ریکلوری و بازیافت حرارتی در نیروگاه‌ها؛ بهبود راندمان نیروگاه ترکیبی و بازیابی حدود ۳۰۰ مگاوات انرژی. کولایی در ادامه این بخش از صحبت‌های خود می‌گوید: این اقدامات نشان می‌دهد فولاد مبارکه تلاش کرده است فراتر از وظایف متعارف خود حرکت کند و بخشی از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی را به کاهش کربن و حفاظت از محیط‌زیست اختصاص دهد.

مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی خبر داد:

## آغاز اجرای طرح ملی سفیران بهینه سازی انرژی «سبا» در استان مرکزی با امضای



اراک- فرزان امیدی: مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی گفت: تفاهنامه همکاری اجرای طرح ملی سبا (سفیران بهینه‌سازی انرژی) با هدف ترویج فرهنگ مدیریت مصرف برق و آموزش نسل آینده، با امضای معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری مرکزی ، مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی ، مدیرکل آموزش‌وپرورش استان مرکزی و مدیر عامل شرکت گاز به مرحله اجرا درآمد. محمود محمودی افزود: این تفاهنامه با محوریت همکاری مشترک میان شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی و اداره کل آموزش‌وپرورش استان مرکزی و شرکت گاز استان و با حمایت استانداری مرکزی، زمینه اجرای منسجم برنامه‌های آموزشی و فرهنگی بهینه‌سازی مصرف انرژی در سطح مدارس، خانواده‌ها و جامعه را فراهم می‌کند.علی میرزایی، معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری استان مرکزی در این نشست با اشاره به مدیریت مصرف انرژی با اشاره به نقش بنیادین نظام آموزشی در آینده کشور، اظهار کرد: آموزش‌وپرورش مسئولیت بسیار سنگینی در تربیت نسل آینده، مدیران انقلابی و متعهد بر عهده دارد و ما در این مسیر بار بزرگی از مسئولیت را پذیرفته‌ایم.وی با تأکید بر ظرفیت‌های بومی استان مرکزی افزود: همه ما فرزندان همین استان هستیم؛ استانی که مشاهیر و مفاخر بزرگی را

مدیرعامل شرکت گاز گلستان:



خانواده تنها ۱۰ درصد صرفه‌جویی می‌کرد، بخشی از این صابع در مدار می‌ماند و به اقتصاد کشور کمک می‌کرد.نرسی با اشاره به سهم بالای گاز در سبد انرژی کشور، گفت: ۷۶ درصد انرژی کشور از گاز تأمین می‌شود و در استان گلستان این عدد

افزایش سهم شهرداری‌های کلاشهرها در درآمدهای مالیات بر ارزش افزوده در این دیدار، مهرداد کیانی، شهردار کرج، ضمن تشکر از فعالیت‌های جهادی مجلس به ویژه در شرایط خاص کنونی کشور و نقش ویژه دکتر قالیباف برای ایجاد وفاق و همدلی در روزهای جنگ ۱۲ روزه، گ گزارشی جامع از فعالیت‌ها و اقدامات شهرداری کرج را به ایشان ارائه داد. وی همچنین با اشاره به قرار داشتن در فصل بررسی بودجه سال آینده کشور در مجلس، از دکتر قالیباف تقاضا کرد در ادامه حمایت های خود از مدیریت شهری های کلاشهرها، تباصر و ردیف‌هایی را از محل درآمدهای مالیات بر ارزش افزوده در راستای توسعه ناوگان اتوبوسرانی، مترو و تکمیل طرح های زیرساختی تخصیص دهند.

**دعوت از مجلس شورای اسلامی برای سفر به شهر کرج**
شهردار کرج در ادامه از رئیس مجلس تقاضا نمود که «اعتبار ویژه‌ای در بودجه سال آینده کشور برای خریداری و واردات واگن‌های مترو مصوب شود تا امکان بهره‌برداری کامل از قطار شهری در کرج و دیگر کلاشهرها مهیا گردد.» کیانی در پایان همچنین از دکتر قالیباف رئیس مجلس شورای اسلامی برای سفر به شهر کرج و دیدن از روند اجرای پروژه های کلان و زیرساختی در دست اقدام همچون قطار شهری و کنارگذر شمالی و دیدار با افسار مختلف مردم این خطه دعوت به عمل آورد.

«هفته‌نامه‌اشاره» قهرمان فوتسال هفته مقاومت شد

### محمدحسین ماهوتیان بازیکن اخلاق این دوره از مسابقات

استان در مصاحبه با سرهنگ رضا کولانی
- برگزاری مسابقات ورزشی در مناسبت های مختلف برای اکثریت اقسار جامعه در حوزه های خواران و برادران
- حضور گروه های جهادی تخصصی ورزش محروم،مناطق کم برخوردار،واژه خدمات - توسعه وترویج پایگاه های استعدادیابی در سطح استان کرمانشاه از لحاظ کیفی وپایوجه به آمایش سرزمینی برای شناسایی و سهولت دسترسی ورزشکاران
- پیگیری وآماده بکارداشتن اماکن وابنه ورزش وراه اندازی خانه های تخصصی ورزشی توسعه وترویج ورزش های بومی محلی باهدف احیاء - تلاش درجهت ایجادرقابت سالم و نشاط اجتماعی در جامعه
- برگزاری برنامه های پیاذه‌روی،کوهپیمایی وگلگشت در مناسبت های مختلف
- تلاش برای ایجاد بستری آسان سهولت در ورزش
- برگزاری برنامه‌های پیاذه‌سازی،کارگاه های ورزشی،دوره های مربیگری،داوری،استازوارتقایان
- بهره گیری از ظرفیت های موجود دراستای بسط و گسترش ورزش در جامعه
- ایجاد ارتباط با سایر ادارات و دستگاه هادراستای هم افزایی و تعامل سازنده قسمتی از فعالیت معاونت ورزش سپاه حضرت نبی اکرم (ص) می باشد.

رئیس محیط‌زیست گروه فولاد مبارکه در نمایشگاه انرژی پاک گفت:

## چشم‌انداز آینده: از انرژی‌های تجدیدپذیر تا هیدروژن کولایی درباره برنامه‌های پیشنهادی برای آینده مبارکه نیز توضیح داد.

به اعتقاد او، این شرکت باید:
سهم انرژی‌های تجدیدپذیر خود را افزایش دهد؛

حمل‌ونقل داخلی را به سمت استفاده از برق پاک هدایت کند؛
از سرنگ‌سنگ‌ها ن با خلوص بالاتر و میزان کربن و گوگرد کمتر استفاده نماید؛
مصرف آب انتقال‌یافته از دریای عمان را بهینه کرده و از هدررفت جلوگیری کند.
رئیس محیط‌زیست گروه فولاد مبارکه یکی از محورهای مهم آینده صنعت فولاد را به‌کارگیری هیدروژن به‌عنوان سوخت پاک در فرایندهای تولید دانست و گفت: شرط موفقیت در این زمینه، تولید هیدروژن ارزان‌قیمت و مقرون‌به‌صرفه است؛ موضوعی که باید در دستور کار پژوهشی کشور قرار گیرد.

**اقتصاد چرخشی، قراضه و زنجیره تأمین سبز**
این مقام مسئول در حوزه محیط زیستی بر ضرورت تقویت اقتصاد چرخشی تأکید کرد و گفت: استفاده بیشتر از قراضه در فرایند تولید، هم مصرف انرژی را کاهش می‌دهد و هم آلاینده‌گی کمتری ایجاد می‌کند. به گفته او، ایجاد یک زنجیره کامل و منسجم برای جمع‌آوری و بهره‌برداری از قراضه، می‌تواند به کاهش اتلافات و افزایش بهره‌وری کمک کند. وی اذعان کرد: همچنین، نظارت بر شرکت‌های زنجیره تأمین و توزیع و ارائه آنها به رعایت استانداردهای محیط‌زیستی، از دیگر محورهایی است که باید جدی‌تر دنبال شود.

**نقش تحول دیجیتال و داده‌محوری**
کولایی در پایان به اهمیت تحول دیجیتال، داده‌کوی و کاربرد هوش مصنوعی اشاره کرد و گفت: هرگونه تعادل در این حوزه می‌تواند بهره‌وری و مزیت رقابتی شرکت را کاهش دهد. او معتقد است استفاده هدفمند از داده‌های موجود در صنعت، به تصمیم‌گیری بهتر و کاهش بیشتر آلاینده‌گی‌ها کمک خواهد کرد.

مدیرعامل شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی خبر داد:

### تفاهم‌نامه مشترک دستگاه‌های اجرایی

تحقق این هدف نیازمند عزم جدی، هماهنگی و تصمیم‌سازی عملی است.معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری مرکزی با پیشنهاد تشکیل ساختار مشخص در آموزش‌وپرورش تصریح کرد: لازم است کمیته‌ای با عنوان «کمیته مدیریت و بهینه‌سازی مصرف انرژی» در آموزش‌وپرورش تشکیل شود تا به‌صورت منظم و عملکرد مدارس، گزارش‌های مصرف و همکاری اجتم‌های اولیا و مربیان را رصد کند.وی ادامه داد: مدیران مدارس باید نسبت به مصرف انرژی پاسخگو باشند و افزایش غیرمتعارف مصرف، بدون ارائه راهکار و برنامه اصلاحی، قابل پذیرش نباشد. مدیریت مصرف نیازمند فرهنگ‌سازی، نظارت و در عین حال الزام اجرایی است. میرزایی در پایان با تأکید بر افزایش رستگاه‌ها خاطر نشان کرد: استانداری مرکزی از هرگونه برنامه آموزشی، همایش تخصصی و اقدام عملی در حوزه مدیریت مصرف انرژی حمایت می‌کند و این مسیر با همکاری شرکت توزیع نیروی برق، شرکت گاز و آموزش‌وپرورش با جدیت دنبال خواهد شد.بر اساس این توافق، دانش‌آموزان مقاطع مختلف تحصیلی به‌عنوان «سفیران سبا» آموزش دیده و مفاهیم مدیریت مصرف انرژی از طریق کتاب‌های آموزشی، برنامه‌های درسی، آزمون‌های سراسری و فعالیت‌های فرهنگی در مدارس استان نهادینه خواهد شد.

### صرفه‌جویی ۱۰ درصدی گاز؛ کلید حفظ تولید و جلوگیری از خسارت‌های میلیاردی

حدود ۷۲ درصد است؛ بنابراین مدیریت مصرف مستقیماً با رونق تولید و صادرات پیوند دارد.وی همچنین به اجرای «پوشش ۱۰ درصدی صرفه‌جویی» اشاره کرد و افزود: مردم با مشارکت در این پوشش علاوه بر دریافت جایزی مانند بخاری‌های کم‌مصرف، در کارهای خیرخواهانه از جمله کمک به کودکان معلول سهمی می‌شوند. مدیرعامل شرکت گاز گلستان در بخش دیگری از سخنان خود بر ایمنی مصرف گاز تأکید کرد و گفت: دو عامل اصلی بروز حوادث گاز، ایراد در دودکش و نشتی اتصالات است.وی افزود: سرد بودن دودکش بخاری می‌تواند به مسمومیت و حتی مرگ منجر شود و نشت گاز نیز در مدت کوتاهی خانه را به یک مرف تبدیل می‌کند. نرسی از شهروندان خواست هرگونه نشتی یا مشکل دودکش را جدی گرفته و در صورت نیاز از نیروهای آتش‌نشانی یا شرکت گاز کمک بگیرند.وی خاطر نشان کرد: صرفه‌جویی در گاز یک کار جهادی است؛ با کنترل مصرف، هم جان خود را حفظ می‌کنیم و هم به تداوم تولید و رشد اقتصادی کشور کمک خواهیم کرد.

**نویسنده: علی آل‌علی**

دنیای دیجیتال روزگاری یک کتابخانه عظیم و منظم بود. گوگل در نقش یک کتابدار همه چیزان در سکوت پشت پیشخوان خود می نشست و در پاسخ به هر پرسش فهرستی دقیق از منابع مرتبط را در اختیار ما قرار می داد. وظیفه بازاریاب ها در آن جهان ساده بود؛ تلاش برای قرار گرفتن در بالاترین قفسه این کتابخانه، اما آن سکوت شکسته شده و آن نظم، جای خود را به یک گفت‌وگوی بی پایان و پرسروصدا داده است.

خود کتابدار اکنون از پشت پیشخوان بیرون آمده، در راهروهای این کتابخانه قابل می زند و به جای ارجاع دادن به کتاب ها، شروع به پاسخ دادن مستقیم به سوالات کرده است. این دگرگونی، که توسط هوش مصنوعی مولد رهبری می شود، یک به روزرسانی فنی نیست، این یک بازتوسسی بنیادین در قرارداد اجتماعی میان انسان، اطلاعات و برند است. در این چشم انداز جدید، بازاریابی دیگر هنر بهینه سازی برای فهرست ها نیست، بلکه علم پیچیده و ظریف تبدیل شدن به یک طرف گفت‌وگوی قابل اعتماد، معتبر و ارزشمند است.

**گذار از بهینه‌سازی برای کلیک به بهینه‌سازی**

**برای هوش مصنوعی**

برای بیش از دو دهه، هدف اصلی در بهینه سازی موتورهای جست‌وجو یک بازی مشخص بود، رسیدن به جایگاه شماره یک در صفحه نتایج. این جایگاه، تضمین کننده دیده شدن و دریافت کلیک بود، اما ظهور تجربه مولد جست‌وجو از سوی گوگل در حال فروپاشاندن این پارادایم است.

در مدل جدید گوگل به جای ارائه فهرستی از لینک ها برای اینکه کاربر خودش پاسخ را پیدا کند، با استفاده از هوش مصنوعی یک پاسخ جامع، خلاصه شده و مستقیم را در بالای صفحه ارائه می دهد. این پاسخ، از ترکیب اطلاعات معتبرترین منابع موجود در وب ساخته می شود. این تحول، به طور بالقوه

**نویسنده: علی آل‌علی**

یک شهر ساحلی باشکوه را در ذهن خود مجسم کنید که بر اقتصاد و شهرت خود می بالد. حیات این شهر به دو شخصیت کلیدی وابسته است که در ظاهر، هیچ ارتباطی با یکدیگر ندارند و در دو دنیای کاملا متفاوت زندگی می کنند. شخصیت اول، نگهبان برج مراقبت است. او مردی دقیق، فنی و درون گراست که در بالاترین نقطه شهر، در یک برج سنگی و بلند، زندگی و کار می کند. دنیای او، دنیای نقشه ها، محاسبات دقیق و سیگنال های نوری است. وظیفه او این است که مطمئن شود هر کشتی ای که در دریا به دنبال این شهر می گردد، بتواند به امن ترین و سریع ترین شکل ممکن به اسکله برسد. او با تنظیم قدرت نور، بهینه سازی مسیرهای ورودی و اطمینان از استحکام اسکله، این کار را انجام می دهد. او با هیچ کس مستقیما صحبت نمی کند. قدرت او در ساختار، منطق و دیده شدن در لحظه نیاز است. این، دنیای ستو (بهینه سازی برای موتورهای جست‌وجو) است. شخصیت دوم، سفیر پرچنب و جوش شهر است. او در کوچه ها، میدان ها و کافه های شهرهای دیگر پرسه می زند. او یک قسه گوی ماهر، یک شخصیت کاریزماتیک و یک شبکه ساز بی نظیر است. کار او صحبت کردن، خندیدن، داستان تعریف کردن و ساختن تصویری رؤیایی از شهرش در ذهن دیگران است. او درباره نان داغی که هر صبح در نانوائی شهر پخته می شود، موسیقی زنده ای که شب ها در میدان اصلی نواخته می شود و مهربانی مردمانش برای همه قسه می گوید. او مستقیما هیچ کشتی ای را به سمت شهر هدایت نمی کند، اما باعث می شود کاپیتان ها و ملوانان در سراسر جهان، آرزوی دیدن شهر او را در سر بپروارند. این، دنیای شبکه های

**نویسنده: علی آل‌علی**

پارادایم حاکم بر دنیای کار برای بیش از یک قرن بر پایه یک منطق صنعتی و ماشینی استوار بود: بهینه‌سازی فرایندها، افزایش بهره‌وری و به حداقل رساندن خطا. در این مدل، انسان ها اغلب به عنوان اجزای قابل تعویض در یک سیستم بزرگ تر در نظر گرفته می شدند و ارزش آنها با میزان خروجی و کارایی شان سنجیده می شد، اما با طلوع عصر هوش مصنوعی و اتوماسیون پیشرفته، این معادله در حال

ترافیک ارگانیک را از بسیاری از وب سایت ها خواهد دزدید، اما یک فرصت استراتژیک جدید خلق می کند.

هدف دیگر رتبه یک بودن نیست، بلکه تبدیل شدن به یکی از منابع اصلی است که هوش مصنوعی گوگل به آن «اعتماد» کرده و از آن برای ساختن پاسخ هایش استفاده می کند. این امر نیازمند خلق محتوایی عمیق، به شدت ساختاریافته، معتبر و پاسخ محور است.

وب سایت مرجع پزشکی وب مد (WebMed) یک نمونه کامل از سازمانی است که ناخواسته، سال ها برای این آینده آماده شده است. این پلتفرم، مدل کسب و کار خود را بر پایه تولید محتوای فوق العاده معتبر و قابل اعتماد بنا کرده است. هر مقاله در این وب سایت توسط پزشکان و متخصصان بازرینی می شود، منابع علمی آن به وضوح ذکر شده و اطلاعات به شکلی بسیار ساختاریافته (با تیترها، زیر تیترها و پاسخ های کوتاه و مستقیم به سوالات رایج) ارائه می گردد. این تعهد وسواس‌گونه به اعتبار و ساختار، محتوای وب مد را به یک خوراک ایده آل برای هوش مصنوعی گوگل تبدیل کرده است. وقتی یک کاربر سوالی پزشکی می پرسد، الگوریتم های گوگل با اطمینان بالایی می توانند به این منبع به عنوان یک مرجع حقیقت استناد کنند. در واقع وب مد دیگر صرفا برای انسان ها نمی نویسد، بلکه به یکی از معماران اصلی پایگاه دانش هوش مصنوعی گوگل تبدیل شده است.

**ساخت قلعه داده در جهان بدون کوهی**

عصر طلایی و نسبتی ی قانون ردیابی کاربران در سراسر وب، به پایان خود نزدیک می شود. حذف تدریجی کوکی های شخص ثالث توسط مرورگرهای اصلی، مانند برداشتن داربست از یک ساختمان نیمه کاره است، بسیاری از استراتژی های تبلیغاتی که بر پایه این داده ها بنا شده بودند، در حال ریختن هستند.

برندها دیگر نمی توانند به راحتی ردیابی دیجیتالی یک

گوگل دنیای بازاریابی ۲۰۲۶ را چطور می‌بیند؟

# پیش‌بینی گوگل از ترندهای بازاریابی دیجیتال

فرد را از وب سائیتی به وب سائیت دیگر دنبال کرده و او را با تبلیغات هدفمند بمباران کنند. این تغییر، اگرچه یک چالش بزرگ است، اما یک فرصت بی نظیر برای ساختن یک مدل بازاریابی سالم تر و پایدارتر را نیز فراهم می آورد. اولویت اصلی در این دنیای جدید، ساختن یک «قلعه داده شخصی اول» است. این به معنای ایجاد یک معامله ارزشی شفاف و قانع کننده با مشتریان است تا آنها با میل و رضایت کامل، داده های خود را مستقیما در اختیار برند قرار دهند.

برنامه وفاداری شرکت سفورا یک کلاس درس در زمینه معماری یک قلعه داده شخص اول است. این برنامه فراتر از یک کارت تخفیف ساده عمل می کند، این یک اکوسیستم کامل از ارزش است. مشتریان در ازای به اشتراک گذاشتن اطلاعات تماس، ترحیحات و مهمتر از همه، تاریخچه کامل خرید خود، مجموعه ای از مزایای انحصاری مانند دسترسی به محصولات جدید، هدایای تولد، ویدئوهای ویژه و توصیه های کاملا شخصی سازی شده دریافت می کنند.

سفورا با این داده های غنی و با رضایت کامل مشتری، دیگر نیازی به ردیابی کاربران در سراسر اینترنت ندارد. این شرکت می تواند کمپین های بازاریابی فوق العاده دقیقی را طراحی کند که نه تنها آزاردهنده نیستند، بلکه به عنوان یک سرویس مفید و خوشایند از سوی مشتریان تلقی می شوند. این استراتژی، وفاداری را عمیق تر کرده و یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کند که بر پایه اعتماد بنا شده است، نه بر پایه ردیابی.

**تسلط بر زبان جدید ویدئوهای کوتاه**

منظور رسانه ای امروز، دیگر با برنامه های تلویزیونی ۳۰دقیقه ای یا ویدئوهای یوتیوب ۱۰ دقیقه ای تعریف نمی شود. واحد اصلی توجه در دنیای معاصر، یک ویدئوی عمودی، کوتاه و اغلب چند ۱۰ ثانیه ای است که در یک گزندی بی پایان در پلتفرم هایی مانند یوتیوب شورتس یا تیک تاک

مصرف می شود. این تغییر در رفتار مصرف کننده، نیازمند یادگیری یک زبان صری و روایی کاملا جدید از سوی بازاریاب ها است.

موفقیت در این قلمرو، با بازنشر یک تبلیغ تلویزیونی کوچک شده حاصل نمی شود. این نیازمند درک عمیق فرهنگ این پلتفرم ها است، فرهنگی که بر پایه اصالت، سرگرمی، مشارکت در روندهای روز و یک حس کلی ساخته نشده بودن استوار است. برندهایی که در این فضا موفق می شوند، آنهایی هستند که از ذهنیت یک تبلیغ کننده فاصله گرفته و ذهنیت یک خالق محتوای بومی را اتخاذ می کنند.

برند ایلپیکیشن آموزش زبان دولینگو با استادی کامل بر این زبان جدید مسلط شده است. حساب تیک تاک این شرکت به ندرت به طور مستقیم درباره یادگیری زبان صحبت می کند. در عوض آنها جغد سبز رنگ و نمادین خود (Duo) را به یک شخصیت اینترنتی کامل تبدیل کرده اند. یک شخصیت باهززه، کمی عجیب و غریب و همیشه در حال تلاش برای مشارکت در آخرین روندهای پلتفرم. ویدئوهای آنها نشان می دهد که در حال انجام چالش های رقص، شوخی با دیگر برندها یا ابراز علاقه وسواس گونه به یک خواننده مشهور است. این رویکرد، دولینگو را از یک ابزار آموزشی به یک چهره سرگرم کننده در فرهنگ عامه اینترنت تبدیل کرده است. نتیجه این استراتژی، ایجاد یک سطح از آگاهی و علاقه به برند در میان نسل جوان است که با هیچ کمپین تبلیغاتی سنتی قابل دستیابی نبود.

**تبدیل بازاریابی به یک گفت‌وگوی دوطرفه**

تجربه کاربری سنتی در وب، یک خیابان یک طرفه و ساکت بوده است. کاربران بر روی منوها کلیک کرده، متن ها را خوانده و در نهایت با خریدی انجام داده یا وب سایت را ترک می کنند اما هوش مصنوعی مکالمه محور در حال شکستن این سکوت و تبدیل وب سایت ها از یک بروشور دیجیتال به

## سئو محتوا در شبکه های اجتماعی: کلاس درس بازاریاب ها

ظاهر بیگانه، شروع به همکاری پنهانی با یکدیگر می کنند. این همکاری به چند شکل کلیدی رخ می دهد:

۱. سفیر ماموریت را برای برج تعریف می کند: سفیر آنقدر داستان های جذابی درباره «چشمه آب معدنی شفابخش» در حومه شهر تعریف می کند که مردم کنجاکو می شوند. آنها به شهرهای خود بازمی گردند و در نقشه های شان (گوگل جست‌وجو می کنند: «آدرس چشمه شفابخش شهر فلان». در این لحظه، برج مراقبت که از قبل توسط پادشاه آماده شده، با یک نور قوی وارد عمل شده و دقیق ترین مسیر را به آنها نشان می دهد. شبکه های اجتماعی (سفیر) «آگاهی از برند» و «جست‌وجوی نام برند» را ایجاد می کنند و سئو (برج مراقبت) این جست‌وجوگران علاقه مند را به نتیجه می رساند. ۲. سفیر اعتبار برج را افزایش می دهد: سفیر، نقشه ها و راهنماهای دقیقی را که توسط نگهبان برج تهیه شده (محتوای وبلاگ، راهنمای جامع، در کوله پشتی خود گذاشته و در شهرهای دیگر توزیع می کند، مسافران و جهانگردان دیگر (وب سایت ها و وبلاگ نوسان دیگر) با دیدن این راهنماهای ارزشمند، تصمیم می گیرند در سفرنامه خود به شهر شما و برج مراقبت دقیق آن اشاره کنند (لینک‌سازی). هر اشاره جدید، مانند یک نامه تأییدیه از یک کاپیتان معتبر است که قدرت و اعتبار برج مراقبت شما را در نظر همه افزایش می دهد. ۳. چهره سفیر در تالر ورودی شهر آویخته می شود: وقتی یک کشتی به نزدیکی شهر می رسد و کاپیتان نام شهر شما را جست‌وجو می کند، اولین چیزی که در کنار برج مراقبت بلند شما می بیند، چیست؟ یک پرتره بزرگ و قابل اعتماد از سفیر خندان شما (بروفایل شبکه های اجتماعی شما در نتایج جست‌وجو). دیدن

استعدادهای فردی نیز مهمتر است.

**توسعه انعطاف‌پذیری شناختی**

مدل آموزشی سنتی، ذهن ما را برای یافتن پاسخ های «صحیح» در یک چارچوب از پیش تعریف شده تربیت کرده است، اما در دنیای واقعی کسب و کار امروز، مسائل به ندرت دارای یک راه حل مشخص هستند و چارچوب ها به طور مداوم در حال تغییرند. انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی ذهنی برای رها کردن الگوهای فکری قدیمی، نگاه کردن به یک مسئله از زوایای کاملا جدید و سازگار شدن سریع با اطلاعات و شرایط متغیر است. این مهارت به معنای یادگیری زدایی به همان اندازه یادگیری است؛ افراد و سازمان هایی که از این مهارت برخوردارند، در برابر تغییرات ناگهانی بازار شکستنده نیستند؛ در عوض، آنها تغییر را به عنوان یک فرصت برای رشد و نوآوری می بینند و می توانند مدل های کسب و کار و استراتژی های خود را با چابکی مثال زدنی بازآفرینی کنند.

این ظرفیت، مهمترین پادتن در برابر منسوخ شدن در یک اقتصاد دانما در حال تحول است.

تحول فرهنگی عظیم مایکروسافت تحت رهبری ساتیا نادلا یکی از قدرتمندترین نمونه های سازمانی را به کارگیری انعطاف‌پذیری شناختی است. مایکروسافت برای دهه ها در یک فرهنگ همه چیزدان فعالیت می کرد که برتری سیستم عامل ویندوز را ترویج کرده و با مفاهیمی مانند منبع باز (open source) دشمنی می ورزید. نادلا با درک اینکه این ذهنیت دیگر در دنیای ابری و متصل امروزی پاسخگو نیست، یک تغییر بنیادین به سمت فرهنگ یادگیرنده را مهندسی کرد. این چرخش استراتژیک نیازمند آن بود که هزاران مهندس و مدیر، پیش‌فرض‌های قدیمی خود را کنار بگذارند، همکاری با رقبای سابق را بپذیرند و مفاهیم کاملا جدیدی را بیاموزند. این نمایش خیره کننده از انعطاف‌پذیری شناختی در مقیاس سازمانی، مایکروسافت را از یک غول در حال افول به یکی از ارزشمندترین و نوآورترین شرکت های فناوری جهان تبدیل کرد.

**اتصال وظایف روزمره به چشم‌انداز کلان**

یکی از بزرگ ترین عوامل فرسودگی شغلی و بی انگیزگی

یک فروشنده هوشمند و همیشه حاضر است. چت بات های پیشرفته و دستیارهای مجازی، دیگر ابزارهای ساده ای برای پاسخ به سوالات متداول نیستند.

آنها به نقطه اصلی تعامل با مشتری تبدیل شده اند و قادرند تا نیازهای کاربر را به صورت لحظه ای درک کنند، توصیه های شخصی سازی شده ارائه دهند، او را در یک فرآیند خرید پیچیده راهنمای نمایند و حتی معامله را به سرانجام برسانند. این گذار از یک رابط کاربری گرافیکی به یک رابط کاربری مکالمه محور، اصطکاک را در سفر مشتری به شدت کاهش داده و تجربه او را انسانی تر و کارآمدتر می سازد.

گروه لگو این رویکرد را به شکلی هوشمندانه برای حل یکی از بزرگ ترین چالش های مشتریان خود به کار گرفته است، پیدا کردن هدیه عالی در میان هزاران محصول مختلف. چت بات این شرکت که با نام لئو (Leo) شناخته می شود، به عنوان یک راهنمای خرید مجازی و دوستانه عمل می کند. به جای اینکه کاربر را با فیلترها و منوهای پیچیده تنها بگذارد، لئو یک گفت‌وگوی ساده را آغاز می کند.

او سوالاتی مانند سن کودک، علایق او و حتی بودجه موردنظر را می پرسد. براساس پاسخ ها، لئو مجموعه ای از گزینه های کاملا مرتبط را پیشنهاد می کند و به این ترتیب، یک فرآیند جست‌وجوی بالقوه خسته‌کننده را به یک تجربه سرگرم کننده، تعاملی و بسیار کارآمد تبدیل می کند. این ابزار نه تنها رضایت مشتری را افزایش می دهد، بلکه مستقیما به افزایش نرخ تبدیل فروش نیز کمک می کند.

https://www.brandvm.com/post/googles-top-digital-marketing-trends-۲۰۲۶

https://business.google.com/uk/think/consumer-insights/digital-marketing-trends-۲۰۲۶

این چهره آشنا و معتبر، آخرین ذره شک را در دل کاپیتان از بین می برد و به او اطمینان می دهد که به یک شهر واقعی و پویا نزدیک می شود، نه یک بندر متروکه.

**سختن پایانی**

برای سال ها، ما به اشتباه این دو را در مقابل یکدیگر قرار داده ایم. برخی تمام بودجه خود را صرف بلندتر کردن برج مراقبت خود کردند، در حالی که شهرشان یک شهر گمنام باقی ماند. برخی دیگر بهترین سفیران را استخدام کردند، اما وقتی کشتی ها به نزدیکی شهرشان می رسیدند، با یک بندرگاه درهم ریخته و بدون راهنما مواجه می شدند.

دوران این تفکر جداگانه به پایان رسیده است. یک استراتژی دیجیتال موفق، مانند یک شهر پررونق، به هر دوی این شخصیت ها نیاز دارد. سئو، زیرساخت قدرتمند و قابل اعتماد شمامت، شبکه های اجتماعی، روح داستان و شخصیت برند شما هستند. یکی بدون دیگری ناقص است. سفیر شما باید داستان هایی برای گفتن داشته باشد و چه داستانی بهتر از استحکام و شایستگی های برج مراقبت شما؟ و برج مراقبت شما باید برای کشتی هایی بدرخشد که سفیرتان، آرزوی رسیدن به آن را در دل‌شان کاشته است. پادشاهی موفق است که درک کند این دو، دو بازوی یک بدن هستند و موفقیت شهر، در هماهنگی کامل آنها نهفته است.

منابع:

https://sproutsocial.com/insights/seo-and-social-media
https://www.semrush.com/blog/social-media-seo

در محیط کار، احساس بهبودگی و عدم درک تاثیر واقعی فعالیت های روزانه است. کارمندی که ساعت ها صرف ورود داده به یک صفحه گسترده می کند، اگر نداند این داده ها چگونه در یک تصمیم استراتژیک بزرگ به کار گرفته می شوند، به سرعت معنای کار خود را از دست می دهد. مهارت ایضاد اتصال میان وظایف روزمره و چشم‌انداز کلان، عمدتا یک مسئولیت رهبری است، اما پرورش آن در تمام سطوح سازمان حیاتی است.

این مهارت به افراد کمک می کند تا چرای پشتت چه را درک کنند. وقتی یک فرد می داند که کار به ظاهر کوچک او، بخشی از یک پازل بزرگ تر و معنادار است، مستقیما به تحقق یک هدف مهم کمک می کند، سطح تعهد، انگیزه و کیفیت کار او به شکل چشمگیری افزایش می یابد. این حس هدفمندی، قدرتمندترین نیروی محرکه درونی برای دستیابی به نتایج فوق‌العاده است.

گروه لگو استادی بی بدیل در جاسازی حس هدفمندی در تار و پود فرهنگ سازمانی خود است. ماموریت این شرکت، فراتر از فروش آجرهای پلاستیکی رنگارنگ است؛ ماموریت آنها الهام بخشی و توسعه سازندگان فرداست. این چشم انداز کلان به طور مداوم به تمام کارکنان، از طراحان محصول گرفته تا کارگران خط تولید، یادآوری می شود. یک کارمند در کارخانه لگو تنها در حال قالب گیری پلاستیک نیست؛ او در حال ساختن ابزاری است که خلاقیت و مهارت حل مسئله را در یک کودک پرورش می دهد. این اتصال قدرتمند میان وظیفه روزمره و یک ماموریت اجتماعی والا، به کارکنان لگو حسی عمیق از معنا و افتخار می بخشد و تضمین می کند که تعهد به کیفیت در تمام مراحل تولید، نه یک الزام از بالا به پایین، بلکه یک باور درونی باشد.

منابع:

https://www.psychologytoday.com/us/blog/three-skills-to-make-work-more-meaningful-in-ways-to-make-۴۱۸۰۲۰۲۳/https://hbr.org/work-more-meaningful