

## یادداشت

### درس‌هایی از تاریخ معاصر اقتصاد

#### میکائیل عظیمی اقتصاددان

مدت‌هاست که کارشناسان و تحلیلگران اقتصادی درباره همزمانی و هم‌آیندی مشکلات اقتصادی در ایران، هشدار می‌دهند. در شرایطی که جامعه با بحران‌های ساختاری و مزمن روبه‌روست، این پرسش مطرح می‌شود که آیا نظام بوروکراتیک کشور، توان مدیریت و حل مسائل توسعه‌ای را دارد یا نه. برخی معتقدند، به دلیل محدودیت‌های ساختاری باید از مشاوران و مستشاران خارجی، بهره گرفت تا کمبود توان داخلی، جبران شود. این مقاله در پی پاسخ به این پرسش است که آیا دیوان‌سالاری ایران می‌تواند مسیر توسعه را هدایت کند و در غیر این صورت، چرا از ظرفیت کارشناسان خارجی، استفاده نمی‌شود؟

پاسخ به این پرسش، نیازمند بررسی دقیق وضعیت دیوان‌سالاری و تجربه تاریخی ایران است. اگر بخواهیم به صورت کلی قضاوت کنیم، پاسخ منفی است: دستگاه دیوان‌سالاری ایران، توان حل مشکلات اقتصادی را ندارد. این قضاوت، نه براساس یک مقطع زمانی کوتاه، بلکه براساس تحلیل شرایط مزمن و تکرارشونده بیش از چند دهه استوار است.

ادامه در همین صفحه

از آغاز برنامه‌ریزی توسعه در ایران، بیش از ۷۰ سال گذشته و طی این مدت، دیوان‌سالاری کشور نتوانسته است مسائلی اقتصادی را به‌طور موثر مدیریت کند. با این حال، این بدان معنا نیست که افراد توانمند و متخصص در این سیستم وجود ندارند. در لابه‌لای این دستگاه عظیم، چهره‌هایی هستند که هم مسائل اقتصادی را می‌فهمند و هم مسیرهای بهبود را می‌شناسند. مشکل اصلی این است که سیستم بوروکراسی به دلیل ساختار خود، مانع از تأثیرگذاری این افراد می‌شود و تلاش‌های فردی اغلب در «باتلاق» دیوان‌سالاری فرو می‌رود.

#### چرا توان افراد داخلی کافی نیست؟

یکی از پرسش‌های اساسی، این است که چرا با وجود حضور افراد توانمند، سیستم قادر به استفاده مؤثر از آنها نیست؟ پاسخ به این سؤال، پیچیده است و عوامل متعددی در آن دخیل هستند:

- ساختار غیرچابک دیوان‌سالاری: روندهای تصمیم‌گیری طولانی و سلسله‌مراتبی، باعث می‌شود که تغییرات کند و ناکارآمد باشد.
- تعارض منافع و فشارهای سیاسی: تصمیمات اقتصادی اغلب تحت تأثیر منافع گروه‌های مختلف، قرار می‌گیرد و از منطبق تخصصی، فاصله میگیرد.
- ضعف ارزیابی و پایش سیاست‌ها: سیستم بوروکراسی به حدود ۴۰۳ درصد از اهداف تعیین‌شده، دست‌نخورده باقی می‌ماند.

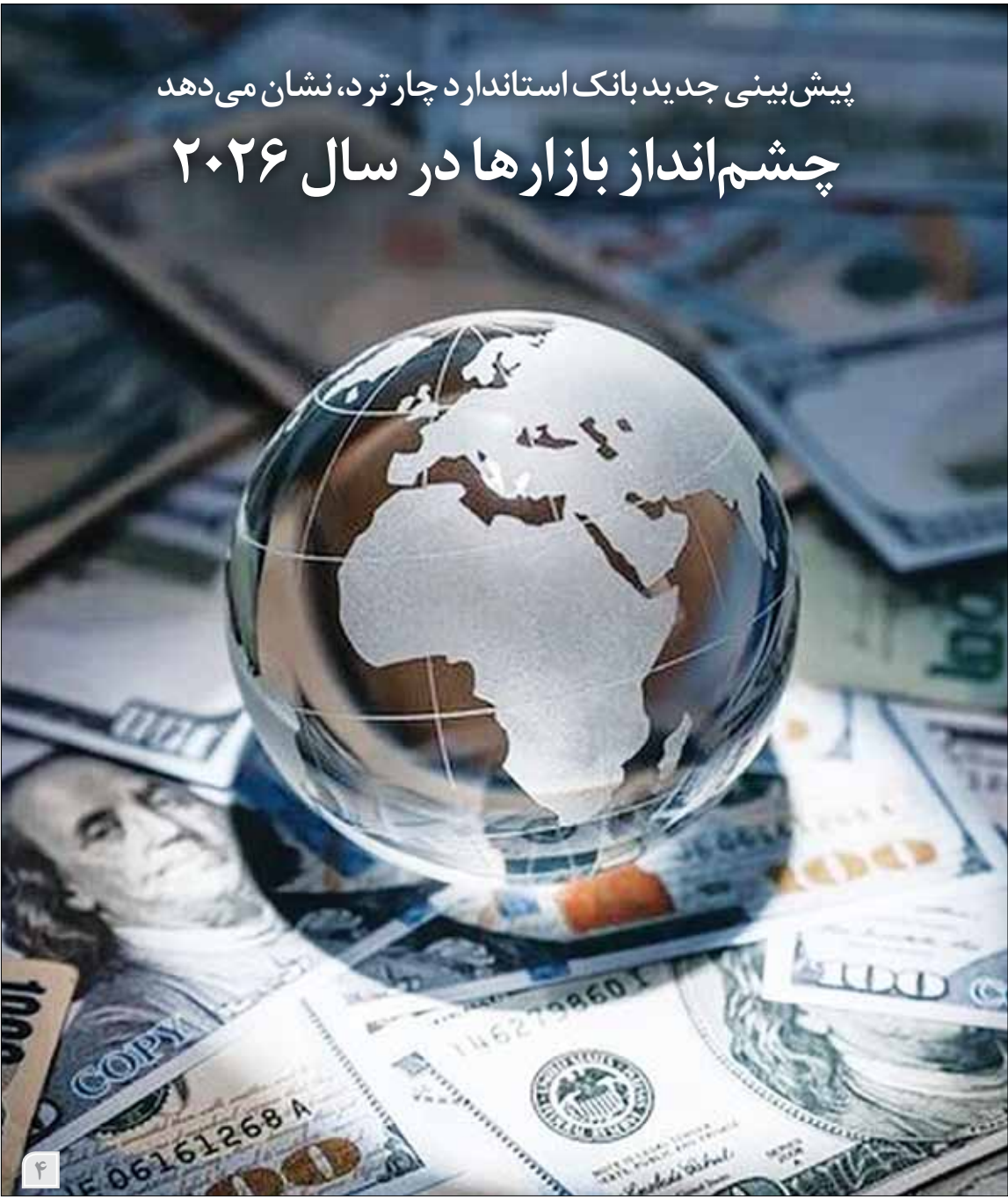
بنواند اثر سیاست‌ها را به‌موقع، رصد و اصلاح کند.

# فرصت امروز

برای کسب وکار آفرینی

پیش‌بینی جدید بانک استاندارد چارترد، نشان می‌دهد

چشم‌انداز بازارها در سال ۲۰۲۶



### درس‌هایی از تاریخ معاصر اقتصاد

و مجدداً پس از شهریور ۱۳۲۰ برای انتظام مالیه و برنامه‌ریزی اقتصادی به ایران آمد و تجربه‌های خود را در نظر گرفت:

« سناریوی بدبینانه: ادامه وضعیت فعلی و تلاش‌های ناکارآمد، می‌تواند منجر به وخامت بیشتر اوضاع و حرکت به سوی قهقرا و انحطاط اقتصادی شود.

« سناریوی خوش‌بینانه: استفاده از ظرفیت‌های موجود در داخل سیستم و بهره‌گیری از فرصت‌های بین‌المللی، می‌تواند وضعیت را بهبود دهد و راهکارهای عملیاتی برای خروج از بحران، ارائه کند. این دو سناریو، نشان می‌دهد که آینده اقتصادی کشور، نه قطعی است و نه از پیش تعیین شده؛ بلکه به میزان توانایی سیستم برای اصلاح ساختارها و استفاده بهینه از منابع، بستگی دارد.

#### سناریوهای بدبینانه و خوش‌بینانه پیش‌رو

تاریخ معاصر ایران، نشان می‌دهد که حضور مستشاران خارجی، سابقه‌ای طولانی دارد. از مجلس بعد از مشروطه تا دوران پهلوی، دولت‌های ایران همواره از تجربه کارشناسان خارجی در حوزه‌های مالی، صنعتی و نفتی، به‌رمه‌مند بوده‌اند.

« مورگان شوستر و انتظام مالیه: پس از مشروطه، مجلس ایران، پنج مستشار آمریکایی را به استخدام دولت درآورد که یکی از آنها، مورگان شوستر بود. شوستر تنها هشت ماه در ایران ماند، اما تجربه او در نظم‌بخشی به مالیه عمومی، اهمیت تاریخی دارد.

« میلسیپو و سازمان برنامه: میلسیپو در سال ۱۳۰۵

مانع تداوم برنامه‌های او شد.

« میلسیپو توانست در برخی حوزه‌ها، برنامه‌ریزی اقتصادی را بهبود دهد، اما ساختار بوروکراتیک ایران، مانع اجرای کامل توصیه‌های او شد.

« در دوران دهه ۳۰ و ۴۰، حضور گروه‌های هاروارد به توسعه صنایع و بهبود برنامه‌ریزی، کمک کرد، اما تحلیل نهایی از اثرگذاری آنها به دلیل فقدان مستندات علمی، قابل اتکا نیست.

این نمونه‌ها، نشان می‌دهد که اثرگذاری مستشاران خارجی به خودی خود، تضمین‌کننده موفقیت نیست؛ بلکه بستگی به ظرفیت داخلی و توانایی سیستم برای جذب و اجرای توصیه‌ها دارد.

#### درس‌های تاریخی برای ایران امروز

تجربه تاریخی ایران، نشان می‌دهد که دو عامل برای موفقیت یا شکست استفاده از مشاوران خارجی، تعیین‌کننده است:

« ظرفیت داخلی برای اجرا: هرگونه توصیه خارجی، تنها زمانی مؤثر خواهد بود که سیستم داخلی، توان پذیرش و اجرای آن را داشته باشد.

« ارزیابی علمی و مستمر: بدون جمع‌آوری داده‌ها، ارزیابی دقیق و تحلیل مستند، تجربه حضور مستشاران خارجی صرفاً به‌خاطر و برداشت شخصی، تبدیل می‌شود و امکان یادگیری از آن از بین می‌رود.

این دو عامل، امروز نیز به همان اندازه اهمیت دارند و باید به عنوان پیش‌شرط هرگونه اصلاح اقتصادی در

نیمی از رشد اعتبارات بودجه امسال به علت حقوق و دستمزد است

### بمب تورم دولتی

فرصت امروز: گزارش تازه مرکز پژوهش‌های مجلس درباره مصارف بودجه ۱۴۰۴ و سهم بالای حقوق و دستمزد در رشد هزینه‌های دولت، نمایانگر بمب تورم دولتی است. از آنجا که فصل بودجه نزدیک است و دولت چهاردهم باید در دی‌ماه امسال، لایحه بودجه سال ۱۴۰۵ را به مجلس ارائه دهد، بررسی دقیق هزینه‌کرد دولت و چالش‌های بودجه‌ریزی، اهمیت زیادی دارد...

با وجود کسری بودجه دولت، تورم مهارشدنی نیست

# چالش پولی تورم مزمن

فرصت امروز: کسری بودجه دولت، یکی از ابرچالش‌های اقتصاد ایران است و چگونگی جبران این کسری بودجه، مهمترین گلوگاه سیاست پولی و عامل اصلی ناکارآمدی سیاست‌های بانک مرکزی برای مهار تورم مزمن است. این پدیده که در ادبیات اقتصادی با عنوان «تسلط مالی» (Fiscal Dominance) شناخته می‌شود، به وضعیتی می‌گویند که تصمیمات پولی بانک مرکزی، تحت‌الشعاع نیازهای مالی دولت قرار می‌گیرد. با وجود تلاش بانک مرکزی برای استفاده از ابزارهای متعارف، مانند عملیات بازار باز، وجود یک کسری ساختاری در بودجه دولت، مسیر را برای خلق پولی غیرقابل کنترل و تداوم نرخ‌های تورم بالای ۴۰ درصد در سال‌های اخیر، هموار کرده است. کسری بودجه در اقتصاد ایران، اغلب یک پدیده چرخه‌ای نیست، بلکه یک مشکل ساختاری و...

۳

ورود پول حقیقی به رقم چشمگیر ۱٫۸ همت رسید

### قله جدید بورس تهران

۳

مدیریت و کسبوکار

تکنیک‌های تبدیل‌شدن به کارآفرینی فراموش‌نشدنی

در دنیای کسب و کار ما غرق در هنر ارائه شده ایم. تمام تمرکز ما بر روی ساختن ارائه های بی نقص، نوشتن ایمیل های متقاعدکننده و انتقال داده ها به شفاف ترین شکل ممکن است. ما به طور مداوم بر روی «آنچه می گوئیم» کار می کنیم، اما از یک حقیقت بنیادین و بسیار قدرتمندتر غافلیم: تأثیرگذارترین افراد، نه لزوماً بهترین گویندگان، که بهترین ارتباط برقرارکنندگان هستند. جذابیت طبیعی، یک ویژگی جادویی و ذاتی نیست؛ این یک مهارت روانشناختی قابل یادگیری است که بر پایه یک تغییر پارادایم ساده اما عمیق بنا شده است: انتقال تمرکز از خود به دیگری. در عصری که ارتباطات به طور فزاینده ای به پیام های کوتاه و تعاملات دیجیتالی سطحی تقلیل یافته، توانایی ایجاد یک ارتباط انسانی واقعی و به یادماندنی، یک ابرقدرت استراتژیک است که می تواند مسیر شغلی و تجاری شما را برای همیشه دگرگون کند...

نظر گرفته شوند. با توجه به تحلیل وضعیت دیوان‌سالاری، تجربه تاریخی مستشاران خارجی و سناریوهای پیش‌رو، چند نکته کلیدی، قابل ذکر است:

« دستگاه دیوان‌سالاری ایران به‌تنهایی، قادر به حل مشکلات اقتصادی نیست. ساختار طولانی، سلسله‌مراتبی و غیرچابک آن، مانع از تصمیم‌گیری سریع و مؤثر می‌شود. « افراد توانمند در سیستم وجود دارند، اما ظرفیت کلی ساختاری، محدود است. تلاش‌های فردی اغلب در «باتلاق» دیوان‌سالاری، فرو می‌رود و تأثیر کمی دارد. « حضور مشاوران خارجی می‌تواند مفید باشد، اما بدون ظرفیت داخلی و ارزیابی علمی، تأثیر آن محدود خواهد بود. تجربه تاریخی، نشان داده است که حضور مستشاران، تنها زمانی اثرگذار است که سیستم داخلی بتواند توصیه‌ها را اجرا کند و آنها را در ساختارهای عملیاتی بگنجاند.

« سناریوهای پیش‌روی ایران می‌تواند بدبینانه یا خوش‌بینانه باشد. بدبینانه آن است که وضعیت فعلی ادامه یابد و خوش‌بینانه آن است که ظرفیت‌های موجود داخلی فرصت‌های بین‌المللی به نحو مؤثر استفاده شوند.

در نهایت، راهکار پایدار برای ایران نه‌تنها نیازمند اصلاحات ساختاری در دیوان‌سالاری است، بلکه بهره‌گیری هوشمندانه از تجربیات خارجی و توسعه ظرفیت‌های داخلی را نیز ضروری می‌سازد. بدون این ترکیب، مشکلات اقتصادی کشور همچنان مزمن و قابل تکرارشونده، باقی خواهند ماند و سناریوی بدبینانه بیش از پیش، محتمل خواهد بود.

اصلاح سال ۱۴۰۰ نیز به طور کامل برطرف نشده، نشان‌دهنده آن است که قانون فعلی نه‌تنها نتوانسته است قاچاق را کنترل کند، بلکه با افزایش هزینه‌های تجارت رسمی، مسیر انحراف به سمت اقتصاد غیررسمی را هموار ساخته و اعتماد بخش خصوصی به سیاست‌های دولتی را خدشه‌دار کرده است.

با توجه به این ایرادات، بخش خصوصی پیشنهاد می‌دهد که قانون با تمرکز بر چابک‌سازی دولت و کاهش دخالت‌های تصدیگری، بازنگری شود؛ برای نمونه، اصلاح الزامات پیمان‌سپاری ارزی به گونه‌ای که صادرکنندگان بتوانند ارز خود را در بازار آزاد مدیریت کنند و از جرم‌انگاری غیرضروری پرهیز گردد، می‌تواند تجارت رسمی را تقویت کند. همچنین، ارتقای سامانه‌های هوشمند، مانند سامانه جامع تجارت با هماهنگی کامل بین دستگاه‌ها ضروری است تا شفافیت افزایش پیدا کند و مناطق آزاد تحت نظارت دقیق‌تری قرار بگیرند، که این اقدام می‌تواند حجم قاچاق را تا ۵۰ درصد کاهش دهد. براساس تجربیات کشورهای موفق مانند ترکیه، پیشنهاد دیگر، تمرکز بر پیشگیری اقتصادی از طریق سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی برای ایجاد اشتغال و توسعه زیرساخت‌های صادراتی است، همراه با

دستوری است، که صادرکنندگان را مجبور به فروش ارز در بازارهای غیررسمی می‌کند و چرخه قاچاق را تقویت می‌نماید.

علاوه بر این، این قانون فاقد شفافیت لازم در سامانه‌های هوشمند است و عدم هماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی مانند گمرک، وزارت اقتصاد و بانک مرکزی، منجر به مستثنی شدن مناطق آزاد و ویژه اقتصادی از مقررات دقیق قاچاق ارز شده است، که این خود، منشأ ورود غیررسمی کالاها و خروج ارز می‌گردد. ایراد دیگر، نادیده گرفتن عوامل ریشه‌ای قاچاق مانند بیکاری بالا در مناطق مرزی، عدم سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بازرگانی و کهنه بودن قوانین تجاری است، که طبق تحلیل‌های جرم‌شناختی، حمایت ضمنی دولت‌های همجوار و نوسانات ارزی را تشدید می‌کند و در نتیجه، سالانه بیش از ۳ میلیون فرصت شغلی به دلیل قايت ناعادلانه با کالاهای قاچاقی از دست می‌رود. همچنین، ابهامات ماهوی در تعریف قاچاق مانند تفسیر مضیق از بزه و عدم آشنایی کاشفین با شاخصه‌های تشخیصی، اجرای قانون را ناکارآمد کرده و به جای کاهش قاچاق، موانع بیشتری برای تجارت قانونی ایجاد نموده است. این مشکلات اجرایی، که در

#### قانونی امنیتی و ضد تولید

غیررسمی دربر می‌گیرد، نتیجه مستقیم سیاست‌های دستوری و عدم توجه به واقعیت‌های اقتصادی است که قانون فعلی بر آنها تکیه دارد.

بخش خصوصی به عنوان موتور محرک اقتصاد، معتقد است که این قانون با رویکرد غالب امنیتی‌اش، به جای تمرکز بر پیشگیری اقتصادی، به مجازات‌های سنگین تأکید کرده و این امر، فعالان اقتصادی قانونی را درگیر چالش‌های اداری پیچیده می‌کند، که در نهایت به ضرر تولید داخلی و اشتغال عمل می‌نماید. یکی از اصلی‌ترین ایرادات قانون، حاکمیت نگاه امنیتی بر آن است که اقدامات ناخواسته با ناشی از پیچیدگی‌های اداری را جرم‌انگاری می‌کند؛ برای مثال، اشتباهات در ثبت سفارش کالا یا عدم بازگشت به‌موقع ارز صادراتی، حتی اگر بر اثر نوسانات ارزی یا موانع بانکی باشد، مشمول جرایم سنگین می‌شود و این رویکرد، تجارت رسمی را پرهزینه و غیرجذاب می‌سازد. ادعا می‌شود، از مجموع حدود ۲۷۰ میلیارد دلار صادرات غیرنفتی در سال‌های گذشته، نزدیک به ۹۵ میلیارد دلار ارز صادراتی به کشور بازنگشته که بخش عمده آن، نه به دلیل تخلف عمدی، بلکه به خاطر سیاست‌های ناکارآمد ارزی، مانند الزام پیمان‌سپاری و نرخ‌های

فرهنگ‌سازی در زمینه مبارزه با قاچاق و اصلاح تعرفه‌ها و عوارض برای کاهش سخت‌گیری‌های بهبود، علاوه بر این، رتبه‌بندی غیرشفاف و رانتي در سامانه جامع تجارت به مسیر درست قبلی که توسط اتاق بازرگانی ایران پایه‌گذاری شده بود، برگردد. از سوی دیگر، بانک مرکزی باید طرح‌های تشویقی صادراتی را با مشورت بخش خصوصی، اصلاح کند تا صادرکنندگان تشویق شوند و نه تنبیه و فهرست بهدکاران ارزی، تنها پس از بررسی دقیق و مهلت قانونی، منتشر شود؛ زیرا بخش قابل توجهی از تعهدات ارزی مربوط به سال ۱۴۰۳ هنوز در مهلت بازگشت قرار دارد. در نهایت، تشکیل کمیته‌های مشترک بین دولت و بخش خصوصی برای نظارت بر اجرای قانون و جلوگیری از نوسانات ارزی که توسط وزارت صنعت، معدن و تجارت و سیاست‌های واردات غیراساسی تشدید می‌شود، می‌تواند همکاری واقعی را تضمین کند و هدف صادرات ۱۰۰ میلیارد دلاری غیرنفتی را قابل دسترس سازد. بدون پذیرش این حقایق اقتصادی و تغییرات اساسی، قانون نه‌تنها مؤثر نخواهد بود، بلکه به ضرر آینده اقتصاد ایران، عمل خواهد کرد و بخش خصوصی را از مشارکت فعال، باز خواهد داشت.



## خبرنامه

ریشه جهش نرخ ارز، رشد افسار گسیخته نقدینگی است

#### ارزیابی پولی نوسان ارزی

بازار ارز در روزها و هفته‌های اخیر، نوسان زیادی داشته و رکوردهای جدیدی را ثبت کرده است. برخی اقتصاددانان معتقدند که مسیر کنونی تورم و رکود نقدینگی، اثر خود را بر رشد قیمت دلار و سایر ارزها گذاشته و ارز در حال جریان عقب ماندگی خود از تورم است. با این وجود، برخی دیگر معتقدند که افزایش نرخ ارز، تنها با دلایل علمی قابل توضیح نیست و برخی گروه‌ها در پشت صحنه این افزایش قیمت‌ها قرار دارند. در این زمینه، «محمد رضا نجفی‌منش» عضو اتاق بازرگانی تهران با تأکید بر اینکه افزایش نرخ ارز، نتیجه دخالت‌های نادرست اقتصادی و رشد بی‌ضابطه نقدینگی است، به «ایسنا» گفت: تا زمانی که حجم نقدینگی بدون افزایش متناسب با تولید و کالا بالا می‌رود، افزایش قیمت‌ها در همه بازارها اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. اگر بخواهیم ریشه واقعی افزایش نرخ‌ها را بررسی کنیم، باید به سیاست‌های اقتصادی و به‌ویژه رشد شدید نقدینگی، توجه کنیم. افزایش نقدینگی به صورت مستقیم باعث افزایش قیمت همه کالاها، از جمله ارز می‌شود. وقتی حجم نقدینگی افزایش پیدا می‌کند اما میزان تولید و حجم کالا در اقتصاد بالا نمی‌رود، نتیجه‌ای جز افزایش قیمت‌ها ندارد. این یک قاعده شناخته شده اقتصادی است که بیش از یک قرن پیش مطرح شده است. او با تأکید بر فراگیر بودن اثر نقدینگی، توضیح داد: فرقی نمی‌کند چه بازاری را بررسی کنیم؛ مسکن، ارز، مواد غذایی و… همه تقریباً با همین نسبت دچار نوسان شده‌اند. دولت در سال‌های گذشته تلاش می‌کرد برخی قیمت‌ها را به‌صورت مصنوعی پایین نگه دارد، اما اکنون دیگر امکان ادامه این سیاست وجود ندارد. در چنین شرایطی، صادرکنندگان با این پرسش مواجه می‌شوند که چرا باید کالای خود را در داخل با نرخ پایین‌تر بفروشند، درحالی که امکان فروش با قیمت بالاتر وجود دارد. همین موضوع باعث شد سیاست‌های کنترلی به تدریج بی‌اثر شود.

«نجفی‌منش» در پاسخ به این دیدگاه که برخی بخش خصوصی را متهم به تمایل به افزایش نرخ ارز می‌کنند، گفت: این برداشت کاملاً اشتباه است. خواسته ما این است که ریشه مشکل اصلاح شود. تا زمانی که نقدینگی بدون کنترل افزایش پیدا می‌کند، آثار آن ناخواسته بر همه بازارها نمایان می‌شود؛ چه آن را دوست داشته باشیم و چه نداشته باشیم. افزایش نرخ دلار به طور مستقیم بر قیمت کالاهایی که به ارز وابستگی دارند، اثر می‌گذارد. مواد اولیه داخلی مانند فولاد، آلومینیوم، مس و محصولات پتروشیمی، متأثر از قیمت ارز، افزایش قیمت پیدا می‌کنند. از آنجا که مدیریت دقیقی بر این روند وجود ندارد، حتی قیمت‌های جهانی نیز در نهایت با نرخ‌های بالاتر به بازار داخلی منتقل می‌شوند. سؤال اصلی این است که چرا حجم نقدینگی مداوم افزایش پیدا می‌کند؟ پاسخ این سؤال به دولت و مجلس بازمی‌گردد؛ جایی که بودجه کشور تنظیم می‌شود. وقتی هزینه‌های افزایش پیدا می‌کند اما درآمد کافی وجود ندارد، دولت ناچار می‌شود به روش‌هایی مانند استقراض و افزایش پایه پولی متوسل شود. فشار دولت بر بانک مرکزی در نهایت منجر به افزایش حجم نقدینگی می‌شود و این روند به صورت زنجیره‌ای بر کل اقتصاد، اثر می‌گذارد. تا زمانی که این چرخه اصلاح نشود، نباید انتظار ثبات پایدار در بازار ارز و کالاها را داشت.

«عبیدرضا حبرری»، دیگر بخش خصوصی نیز درباره روند افزایشی روزهای اخیر بازار ارز، گفت: در وهله نخست باید گفت که قیمت ارز در کشور ما بیش از هر چیز، تابع سیاست خارجی است؛ از جمله تحریم‌ها، تنش‌ها، جنگ و درگیری. این عوامل در هر جای دنیا می‌توانند بر ارزش پول ملی اثرگذار باشند. اگر به دنبال ریشه اصلی نوسانات ارزی هستیم، باید بپذیریم که کشور ما در دو دهه گذشته به طور مستمر درگیر منازعه، تحریم و تنش بوده است، اما پرسش این است که آیا همه این عوامل به تنهایی می‌توانند چنین ضرباتی به اقتصاد کشور وارد کنند؟ به نظر من، پاسخ منفی است. اگر ما می‌توانستیم با روشی متعادل تر یا دست‌کم پایدار تر عمل کنیم و تکلیف خود را مشخص می‌کردیم که چه الگوی اقتصادی را به عنوان سرمشق پذیرفته‌ایم، شرایط متفاوت می‌شد. اینکه اقتصاد ما قرار است مبتنی بر روابط بازار باشد یا یک اقتصاد متمرکز و دولتی (که قاعدتا در شرایط کنونی که همه جای دنیا، اقتصادها به سمت تمرکز و مداخله بیشتر

دولت حرکت می‌کنند) ما هیچ یک از این مسیرها را به درستی انتخاب نکرديم.

به گفته «حبرری» در دو دهه اخیر که دچار کمبود منابع بودیم، همواره در پایان سال میلادی و به‌ویژه در ماه ساسمیر با کمبود منابع ارزی مواجه شدیم، به‌موقع سابقه‌ت تاریخی دارد. زمانی که دلار ۱۲۰۰ تومان بود، در این مقاطع به ۱۳۰۰ و ۱۴۰۰ تومان می‌رسید؛ یا زمانی که ۲۵۰۰ تومان بود، تا حدود ۲۹۰۰ تومان افزایش می‌یافت اما امروز مسئله این است که ارزش ریال کمتر کاهش یافته که نوسانات یک‌تا دو درصدی، به افزایش چندین تومانی نرخ ارز منجر می‌شود. این عضو اتاق بازرگانی تهران سپس به موضوع کسری بودجه دولت، اشاره کرد و گفت: همه می‌دانند که این کسری چگونه جبران می‌شود، حتی همان‌هایی که مدعی‌اند چنین چیزی ممکن نیست. در اقتصادی که حدود ۹۰ درصد ارز در اختیار دولت و حاکمیت است (چه از محل فروش نفت و چه صادرات غیرنفتی شرکت‌های حاکمیتی، مانند پتروشیمی‌ها و فولادی‌ها)، امکان مدیریت وجود دارد. این شرکت‌ها عمدتاً وابسته به نهادهای حاکمیتی، صندوق‌های بازنشستگی، بنیادها و ستادها هستند. بنابراین این روایت که «همی‌شود»، بیشتر به یک داستان تزیینی تبدیل شده که سال‌هاست تکرار می‌شود اما نکته جدیدی که به این چرخه اضافه شده، این است که برخی تصمیم‌گیران تلاش می‌کنند با دستکاری زمان‌بندی سیاست‌ها، اثرات تورمی تصمیمات خود را کم‌رنگ جلوه دهند؛ مثلاً قیمت بنزین را افزایش می‌دهند و هم‌زمان نرخ ارز را به سطوحی مانند ۱۲۵ و ۱۳۰ هزار تومان می‌رسانند، سپس مدعی می‌شوند که افزایش قیمت بنزین، تنها چند درصد اثر تورمی داشته است. در حالی که فراموش می‌کنند از اردیبهشت، زمانی که اعمال این سیاست‌ها تقریباً قطعی شده بود، نرخ دلار حدود ۸۲ هزار تومان بوده و به تدریج و به صورت هدفمند تا سطوح فعلی افزایش یافته است. به عقیده «حبرری»، در واقع، دو سیاست به طور هم‌زمان اجرا شده است؛ از یکسو، افزایش قیمت بنزین که مستقیماً تورم در بخش حمل‌ونقل ایجاد می‌کند- چراکه در واقع قیمت بنزین دو برابر شده و از سوی دیگر، حذف یا محدودسازی ارز ترجیحی، آن هم به شکلی که در ظاهر اعلام می‌شود حذف شده، اما در عمل به صورت پنهان توزیع می‌شود. این مجموعه سیاست‌ها، حاصل تفکری مشخص است که توسط افراد معینی در حال اجراس‌ت؛ تفکری که به قول خودشان، کنترنی کردن ارز و گران‌سازی اقلام و نهاده‌ها از جمله سوخت و سایر حامل‌های انرژی است و به نظر می‌رسد قرار است این تفکر بیفتد. هدف آنها این است که بگویند اثر تورمی این تصمیمات، محدود و مثلاً ۵ تا ۵ درصد است، در حالی که این سیاست‌ها به تنهایی بیش از ۲۵ درصد تورم ایجاد می‌کنند. آن هم علاوه بر تورم ساختاری ۳۰ تا ۴۰ درصدی موجود در اقتصاد. عضو اتاق بازرگانی تهران، یادآور شد:

از اردیبهشت که دلار ۸۲ هزار تومان بود تا امروز، نرخ دلار ۶۰۰ هزار تومان افزایش یافته است. این افزایش، ارتباط مستقیمی با جنگ ندارد. حتی اگر جنگ رخ نمی‌داد، همین مسیر طی می‌شد؛ چراکه این افزایش مبتنی بر یک سیاست تعریف شده است. بارها شنیده‌ایم که مسئولان اعلام کرده‌اند پتروشیمی‌ها و فولادی‌ها با بانک مرکزی همکاری می‌کنند، اما هم‌زمان شاهد مذاکره و «توافق» با همین شرکت‌ها برای عرضه ارز هستیم. اینکه دولت مجبور باشد با مدیران شرکت‌های وابسته به خود برای بازگرداندن ارز مذاکره کند، نشان‌دهنده واگذاری قدرت به الیگارش‌های اقتصادی است؛ به مفهوم مطلق، چه آن الیگارش‌هایی که در حاکمیت شکل گرفته‌اند و چه آنهایی که دولت و وزیر می‌سازند. او در پایان با بیان اینکه امروز تسلط الیگارش‌ی بر اقتصاد کشور به صورت علنی دیده می‌شود، گفت: افرادی با سابقه فساد و بدنامی، در رسانه‌ها ظاهر می‌شوند و برای بانک مرکزی و وزرا، خط و نشان می‌کشند و مثلاً می‌گویند وزیر کشاورزی را چند روزه بر کنار می‌کنند؛ امری که پیش‌تر پنهان بود. در کنار اینها، عده‌ای تنورسین نیز به خدمت این الیگارش‌ها در آمدن‌دها تا اقدامات آنها را در رسانه‌ها توجیه کنند. من نقل قول می‌کنم از آقای راغفر و ایشان گفتند: در جلسه‌ای که خدمت رئیس‌جمهور رسیدیم به ایشان گفتیم: از بعضی از این افراد پرهیز کنید. در همین فضا، شاهد برگزاری جلسات منظم چند ساعته، هر هفته میان برخی از این اقتصاددانان با رئیس‌جمهور هستیم. اما پس از همن گفتند: نامه سرگشاده به رئیس‌جمهور می‌نویسند با امضای «۱۸ اقتصاددان»؛ درحالی که تعداد اندکی از امضاکنندگان واقعاً اقتصاددان هستند و بیشتر جامعه‌شناس و… هستند. نامه سرگشاده را کسی باید بدد که به رئیس‌جمهور دسترسی ندارد. مخاطب این نامه‌ها، رئیس‌جمهور نیست، چون اینها دسترسی مستقیم به رئیس‌جمهور دارند؛ مخاطب‌شان جای دیگری است.

نیمی از رشد اعتبارات بودجه امسال به علت حقوق و دستمزد است

# بمب تورم دولتی



همچنین شاخص دیگری که بیانگر این رخداد است، نسبت تحقق عملکرد به مصوب است؛ به‌طوری که در چند سال گذشته، این نسبت برای اعتبارات هزینه‌ای ۹۵ درصد بوده، در حالی که برای اعتبارات عمرانی، معادل ۷۱ درصد برآورد شده است. در نهایت نیز از نظر کارشناسان مرکز پژوهش‌ها، چالش‌های قانون بودجه سال ۱۴۰۴، شامل کسری هدفمندی یارانه‌ها، کمبود منابع برای تأمین فرآورده، ناترازی نظام بازنشستگی و افزایش بار مالی اوراق بدهی، معرفی شده است. عواملی که در سال‌های آینده نیز می‌توانند مشکلات زیادی برای دولت به همراه داشته باشند. از همین‌رو، لازم و ضروری است که سیاستگذار به فکر کوچک‌سازی و کاهش اندازه دولت و در نتیجه، کسری بودجه پایین‌تر باشد. این امر اگر اتفاق بیفتد می‌تواند تا حد زیادی، موجب کنترل تورم شود و بمب تورم دولتی را خنثی کند.

**دخل و خرج دولت در بودجه ۱۴۰۴**

یافته‌های این گزارش، نشان می‌دهد که هزینه‌های مربوط به حقوق و دستمزد و همچنین بازنشستگی، مهمترین اجزای مصارف بودجه‌ای دولت هستند. مصارف عمومی دولت در قانون بودجه سال ۱۴۰۴ نسبت به سال گذشته، ۹۳ درصد رشد داشته که سهم اعتبارات هزینه‌ای از رشد کل مصارف ۵۷ واحد درصد، اعتبارات عمرانی ۸ واحد درصد و تملک مالی ۲۸ واحد درصد است. بنابراین بیش از نیمی از رشد دو برابری بودجه، صرف امورات جاری خواهد شد و نزدیک به یک‌سوم برای پرداخت تعهدات مالی دولت، صرف خواهد شد. یکی از دلایل رشد قابل‌توجه سقف قانون بودجه ۱۴۰۴ نسبت به سال قبل، افزوده شدن برخی از موارد سابقاً فرابودجه‌ای همچون تأدیه بدهی تأمین اجتماعی به ردیف‌های تملک‌مالی و نیز برخی احکام برنامه هفتم همچون افزایش سرمایه بانک‌ها بوده است. با کسر موارد فوق، رشد سقف بودجه در حدود ۶۳ درصد محاسبه می‌شود.

نکته مهم در مصارف بودجه سال ۱۴۰۴، افزایش سهم ردیف‌هایی است که می‌تواند در میان‌مدت به ناپایداری مالی دولت، دامن بزند. تأمین اعتبار برای کسری هدفمندی، کسری فرآورده، پوشش کسری صندوق‌های بازنشستگی وابسته به دولت و افزایش بار اوراق مالی دولت، از جمله این موارد بوده که چالش‌های جدی در رفتار مالی دولت را نشان می‌دهد. همچنین یکی دیگر از نقاط ضعف قانون بودجه ۱۴۰۴، فقدان جزئیات بودجه دستگاهی است. از آنجا که بخش عمده‌ای از

بودجه دستگاه‌ها، مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی است، تفاوت افزایش بودجه دستگاهی نسبت به فروش رشد حقوق و دستمزد، از جمله نقاط مبهم قانون بودجه است و این ابهام را می‌توان یکی دیگر از نقاط ضعف قانون بودجه امسال دانست. با این حال، اگر شرایط درآمدی سال ۱۴۰۵ به الگوی ۱۴۰۳ نزدیک‌تر شود و همزمان اصلاحات ساختاری در وصول مالیات و مدیریت هزینه تداوم یابد، دولت می‌تواند یکی از پایدارترین عملکردهای بودجه‌ای سال‌های اخیر را تجربه کند.

ردیف‌های متفرقه هزینه‌ای نیز امسال با رشد بی‌سابقه ۵۱۰ درصدی مواجه شده‌اند؛ رشدی که عمدتاً ناشی از تخصیص ۲۰۰ همت برای جبران کسری هدفمندی یارانه‌ها، ۱۸۵ همت برای پرداخت پاداش پایان خدمت، ۸۵ همت برای متناسب‌سازی حقوق بازنشستگان، ۶۵ همت برای تهاتر فرآورده‌های نفتی و ۱۹۲ همت برای سود اوراق مالی است. این مجموعه اعتبارات به‌روشنی بازتاب‌دهنده بحران‌های ساختاری بودجه (مثل ناترازی صندوق‌های بازنشستگی، کسری طرح هدفمندی یارانه‌ها، مشکلات تأمین سوخت و بدهی‌های انباشته دولت) است که همگی به شکل فشرده در این ردیف‌های متفرقه، خود را نشان داده‌اند.

#### سهم بالای حقوق و دستمزد در بودجه

نقطه تمایز بودجه ۱۴۰۴، تصویب دومرحله‌ای آن براساس آیین‌نامه جدید مجلس است، یعنی ابتدا سقف کل منابع و مصارف و فروش کلان تصویب شد و سپس جدول‌ها، ردیف‌ها، اعتبارات دستگاه‌ها و استان‌ها در مرحله دوم به تصویب رسید. همین موضوع باعث شد که برخی تغییرات مهم نظیر حذف جدول‌های برنامه‌محور دستگاه‌ها، ایجاد ابهام در شفافیت حقوق و دستمزد و جابه‌جایی‌های متعدد میان ردیف‌ها در فرآیند تصویب رخ دهد. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که هزینه‌های مربوط به حقوق و دستمزد، در کنار بازنشستگی، مهمترین اجزای مصارف بودجه‌ای دولت هستند. به عبارت دیگر، هزینه‌های مرتبط با حقوق و دستمزد کارکنان دولت، همراه با مخارج مربوط به صندوق‌های بازنشستگی، بزرگ‌ترین و پایدارترین اجزای هزینه‌ای بودجه عمومی را تشکیل می‌دهند و به‌طور مستقیم بر کیفیت اداره امور کشور تأثیر می‌گذارند. در شرایطی که نرخ تورم مزمن، موجب کاهش قدرت خرید کارکنان می‌شود، دولت ناگزیر است دستمزدها را به‌صورت متناسب با تورم افزایش دهد تا بتواند نیروی انسانی ماهر را حفظ کرده، انگیزه و بهره‌وری آنان را تقویت کرده و از فرسایش سرمایه انسانی خود جلوگیری کند.

در این بین، عدم جبران کاهش ارزش واقعی دستمزدها، موجب افت کیفیت ارائه خدمات عمومی، افزایش مهاجرت نیروی متخصص از بخش دولتی به بخش خصوصی و تعمیق شکاف درآمدی می‌شود؛ امری که در نهایت، کارایی دولت و رضایت عمومی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد اما از سوی دیگر، دولت با محدودیت‌های مالی روبه‌روست. سهم بالای حقوق و دستمزد در بودجه، که در سال‌های اخیر، بیش از نیمی از اعتبارات هزینه‌ای دولت را به خود اختصاص داده، بدان مناسبت که هر درصد افزایش حقوق، بار مالی بسیار سنگینی ایجاد کرده و به‌طور مستقیم بر کسری بودجه می‌افزاید. در اقتصادی که امکان افزایش پایدار درآمدهای مالیاتی، محدود و دسترسی به منابع نفتی و استقراض نیز پرهزینه و پره‌ریسک است، رشد نامتوازن دستمزدها می‌تواند منجر به تشدید کسری بودجه و در نتیجه، افزایش تورم شود. این چرخه معیوب، از یک‌سو کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهد و از سوی دیگر، فشار تورمی ناشی از تأمین مالی کسری بودجه بار دیگر قدرت خرید آنان را تضعیف می‌کند. بنابراین چالش اصلی دولت، یافتن راهکاری برای ایجاد توازن میان حفظ سطح معیشت کارکنان و حفظ پایداری مالی بودجه است؛ راهکاری که معمولاً نیازمند اصلاحات ساختاری در نظام حقوق و دستمزد، بازنشستگی، بهره‌وری و منابع درآمدی بودجه است.

شیر خام کیلویی ۲۹ هزار و ۵۰۰ تومان

## قیمت‌های جدید لبنیات مشخص شد

اساس، قیمت شیر خام درب کارخانه کیلویی ۲۹ هزار و ۵۰۰ تومان، شیر نابالوی ۹۰۰گرم ۱.۵ درصد چربی ۳۸هزار و ۷۰۰ تومان، شیر بطری ۱۰۰۰ گرمی ۱.۵ درصد چربی ۴۸ هزار و ۷۰۰ تومان، پنیر ۴۰۰ گرمی ۱.۵ درصد چربی ۹۴ هزار و ۵۰۰ تومان و ماست ۲۰۰۰ گرمی ۱.۵ درصد چربی ۱۱۸ هزار تومان مصوب شد. همچنین «محمد رضا عارف» معاون اول رئیس‌جمهور در این جلسه در مورد بازار محصولات لبنی، گفت: «در مورد لبنیات گله‌مند هستیم. برای کاهش قیمت، پیشنهاد شده که صادرات شیر خشک را ممنوع کنیم. اگر قیمت‌ها داوطلبانه اصلاح نشود، این حداقل کاری است که انجام می‌دهیم. ما اهرم‌های قانونی و حاکمیتی داریم که در شرایط لازم می‌توانیم از آن استفاده کنیم، ولی بنای ما این نیست که از این اهرم‌ها و برخوردهای دادگاهی که گاهی لازم است، استفاده کنیم. خود تولیدکنندگان شیر، رعایت کرده و قیمت لبنیات را متعادل کنند تا گله‌های مردم رفغ شده و بتوانند لبنیات را با قیمت مناسب، تهیه کنند.»

## آگهی فراخوان انتخاب حسابرس صورتهای مالی ۱۴۰۲ شهر داری خرم آباد

تصویر گواهی کنترل کیفیت و رتبه در قبال اخذ رسید دریافت درسته ممهور به مهر آن موسسه و همچنین پاکت پیشنهاد قیمت به صورت مجزا برای سال مالی را تحویل دبیرخانه شورای اسلامی شهر خرم آباد به آدرس: استان لرستان\_ خرم آباد \_ میدان دانشجو جنب هلال احمر استان نمایند. نظر به اینکه شورای اسلامی شهر خرم آباد در انتخاب یا رد هریک یا تمام شرکت‌کنندگان در فراخوان حسابرسی مختار می‌باشد.

لذا صرف شرکت در فراخوان هیچ گونه حقوق مکتسبه‌ای برای شرکت‌کننده ایجاد نخواهد کرد.

ضمناً هزینه‌چاپ آگهی بر عهده برنده منقاصه می‌باشد. جهت اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۳۳۲۲۸۹۹۲ \_۰۶۶ داخلی ۲۱۲ دبیرخانه شورای اسلامی شهر خرم‌آباد و با شماره همراه ۰۹۱۶۶۶۱۸۱۹۲ تماس حاصل فرمایید.

**روابط عمومی شورای اسلامی شهر خرم آباد**



## اخبار

آلت‌کوین‌ها در فضای ریسک‌گریزی فروکش کردند

### ترس و احتیاط در بازار رمزارزها

ارزش بیت‌کوین در روز دوشنبه، تحت تأثیر ریسک‌پذیری پایین و احتیاط سرمایه‌گذاران، روند کاهشی داشت و زیر سطح ۹۰ هزار دلار معامله شد. بزرگ‌ترین و محبوب‌ترین ارز دیجیتال جهان که ابتدا با ۰.۴ درصد کاهش به ۸۹ هزار و ۷۶۸ دلار و ۶ سنت رسید، در ادامه معاملات دوشنبه، ۰.۳ درصد افزایش یافت و به ۸۹ هزار و ۹۰۱ دلار و ۵۴ سنت رسید. به نظر می‌رسد این روزها بیت‌کوین برای یافتن مسیر حرکت خود به تقلا افتاده است؛ زیرا سرمایه‌گذاران تمایلی به خرید قراردادهای جدید قبل از انتشار مجموعه‌ای از داده‌های اقتصادی کلیدی موثر بر سیاست نرخ بهره آمریکا ندارند. بازارها در هفته جاری، منظر انتشار گزارش ماهانه اشتغال، آمار هفتگی متقاضیان دریافت بیمه بیکاری و نرخ تورم نوامبر و همچنین گزارش شاخص مدیران خرید (PMI) در ماه دسامبر هستند تا سرنخ‌هایی در مورد قدرت اقتصاد آمریکا کسب کنند. بدین ترتیب، بیت‌کوین پیش از انتشار داده‌های کلیدی آمریکا همچنان در محدوده قیمتی خود باقی ماند. سخنرانی‌های «استیون میران» و «کریستوفر جی، والر» از مقامات فدرال رزرو نیز برای دریافت سیگنال‌هایی در مورد دیدگاه سیاستگذاران به چشم‌انداز نرخ‌ها، مورد توجه خواهد بود. برگزاری جلسات سیاست پولی چند بانک مرکزی بزرگ در این هفته، تمایل برای دارایی‌های ریسک‌پذیر را کاهش داده است. تصمیمات پولی بانک مرکزی ژاپن، بانک مرکزی انگلیس و بانک مرکزی اروپا در هفته جاری اعلام خواهند شد. انتظار می‌رود تصمیمات آنها بر شرایط نقدینگی جهانی که همچنان محرک اصلی ارزهای دیجیتال است، تأثیر بگذارد. حرکت قیمت اخیر بیت‌کوین که در محدوده‌های معاملاتی کوچک و شتاب کم بوده، نشان‌دهنده احتیاط بیشتر در بازارهای مالی است. شاخص ترس و طمع کریپتوی سی‌ام‌سی، در روز دوشنبه در عدد ۲۴ (ترس) قرار گرفت. در همین حال، بیشتر آلت‌کوین‌ها در روز دوشنبه کاهش یافتند و در بحبوحه ریسک‌گریزی گسترده‌تر، حرکت قیمت محدودی داشتند. اتریوم که دومین ارز دیجیتال بزرگ جهان است، یک درصد افزایش یافت و به ۳۱۴۱ دلار و ۹۲ سنت رسید. ایکس آر بی که سومین ارز دیجیتال بزرگ جهان است، با ۰.۶ درصد کاهش مواجه شد و به ۲۰ دلار رسید. سولانا اندکی کاهش یافت، در حالی که کاردانو و پولیگان، تغییر چندانی نداشتند. در میان توکن‌های مهم، دوج کوین و ارز ترامپ (TRUMPS)، هر دو ۰.۵ درصد کاهش یافتند. نفوذ بیت‌کوین در بازار رمزارزها ۵۸.۶ درصد، اتریوم ۱۲.۴ درصد و سایر رمزارزها ۲۹ درصد است.

طلا اوج گرفت، دلار عقب نشست

### اونس طلا در مسیر صعود

قیمت هر اونس طلا در معاملات روز دوشنبه، تحت تأثیر تضعیف ارزش دلار و کاهش بازده اوراق خزانه‌داری آمریکا، به رشد خود ادامه داد. بهای هر اونس طلا برای تحویل فوری با ۰.۴ درصد افزایش، به ۴۳۲۰ دلار و ۶۵ سنت رسید. بهای هر اونس طلا در بازار معاملات آتی آمریکا برای تحویل در ماه فوریه، با ۰.۶ درصد افزایش به ۴۳۵۴ دلار رسید. این فلز گرانبها از ابتدای سال میلادی جاری تاکنون حدود ۶۴ درصد رشد قیمت یافته است. در شرایطی که بازده اوراق خزانه ۱۰ ساله کاهش یافت، ارزش دلار آمریکا نیز هفته گذشته نزدیک به پایین‌ترین سطح دو ماه گذشته در نوسان بود. دلار ضعیف‌تر، طلا را که به ارز آمریکا قیمت گذاری می‌شود، برای خریداران خارجی ارزان‌تر می‌کند. «کلوین وانگ»، تحلیلگر ارشد بازار آسیا-اقیانوسیه در شرکت OANDA، گفت: «طلا احتمالاً تا زمان انتشار گزارش اشتغال غیرکشاورزی آمریکا، همچنان حمایت خواهد شد، زیرا ضعف بازار کار، بازده اوراق را محدود و دلار را ضعیف نگه خواهد داشت و پس از بهبود طلا از محدوده قیمتی ۴۲۴۳ دلار، از حرکت این فلز ارزشمند به سمت ۴۳۸۰ تا ۴۴۴۰ دلار پشتیبانی خواهد کرد.» بازارها پس از آنکه بانک مرکزی آمریکا هفته گذشته، نرخ بهره را ۲۵۰ واحد پایه کاهش داد، همچنان بر چشم‌انداز سیاست‌های فدرال رزرو متمرکز هستند. این در حالی است که به دلیل ناپایداری تورم و نامشخص بودن چشم‌انداز بازار کار آمریکا، احتمال توقف روند کاهش نرخ بهره وجود دارد. طلای بدون بازده معمولاً در محیط نرخ بهره پایین عملکرد خوبی دارد. دو مقام فدرال رزرو که مخالف بودند، گفتند که تورم هنوز برای توجیه سیاست تسهیلی بسیار بالاست. سرمایه‌گذاران در حال حاضر، در دور کاهش نرخ بهره را برای سال آینده پیش‌بینی می‌کنند و گزارش اشتغال آمریکا در هفته جاری، به عنوان آزمون کلیدی این انتظارات تلقی می‌شود. همچنین در بازار سایر فلزات ارزشمند نیز بهای هر اونس تقری با ۰.۸ درصد افزایش به ۶۲ دلار و ۴۸ سنت و بهای هر اونس پلاتین با ۰.۲ درصد کاهش به ۱۷۴۱ دلار و ۸۲ سنت رسید. هر اونس پالادیوم با ۰.۱ درصد افزایش، ۱۵۰۲ دلار و ۲۹ سنت قیمت خورد.

افزایش قیمت نفت در پی اختلال عرضه ونزوئلا

### هر بشکه نفت برنت ۶۱ دلار شد

قیمت نفت در معاملات آسیایی روز دوشنبه، افزایش یافت و هر بشکه نفت برنت ۶۱ دلار شد. قیمت هر بشکه نفت برنت با ۳۲ سنت معادل ۰.۵۴ درصد افزایش به ۶۱ دلار و ۴۵ سنت و هر بشکه نفت وست تگزاس اینترمیت آمریکا با ۳۱ سنت معادل ۰.۵۴ درصد افزایش به ۵۷ دلار و ۷۵ سنت رسید. هر دو شاخص نفتی در هفته گذشته، تحت تأثیر انتظارات برای مازاد عرضه در سال ۲۰۲۶، بیش از ۴ درصد کاهش یافته بود. «تسویوشی اونو» اقتصاددان ارشد موسسه تحقیقاتی «ان‌ال‌ای» (NLI)، گفت: «مذاکرات صلح میان روسیه و اوکراین، بین خوش‌بینی و احتیاط در نوسان بوده است و همزمان، تنش‌ها میان ونزوئلا و آمریکا در حال افزایش است و نگرانی‌هایی را در مورد اختلالات احتمالی عرضه ایجاد می‌کند. با این حال، با توجه به اینکه بازارها جهت مشخصی ندارند، نگرانی‌ها در مورد عرضه بیش از حد همچنان قوی است و اگر خطرات ژئوپلیتیکی افزایش شدیدی نداشته باشند، قیمت وست تگزاس اینترمیت ممکن است در اوایل سال آینده به زیر ۵۵ دلار سقوط کند.» براساس داده‌های کشتیرانی، اسناد و منابع دریایی، صادرات نفت ونزوئلا از زمان توقیف یک نفتکش توسط آمریکا در اوایل هفته گذشته و اعمال تحریم‌های جدید علیه شرکت‌های کشتیرانی و کشتی‌هایی که با این کشور تجارت می‌کنند، به شدت کاهش یافته است. بازار از نزدیک، تحولات و تأثیر آنها بر عرضه نفت را زیر نظر دارد و «رویتزر» گزارش داده که آمریکا قادر در پس از توقیف نفتکش ونزوئلا در هفته گذشته، کشتی‌های بیشتری را که حامل نفت این کشور هستند، توقیف کند و فشار بر دولت «کیوسلاس ماورو» را تشدید نماید. با این حال، افزایش انتظارات از مازاد عرضه همچنان قیمت‌ها را تحت تأثیر خود نگه داشته است.

موسسه تحقیقاتی «جی‌بی‌مورگان کامودیتیز» در یادداشتی، پیش‌بینی کرد که مازاد نفت در سال ۲۰۲۵، در سال‌های ۲۰۲۶ و ۲۰۲۷ شدت یابد، زیرا پیش‌بینی می‌شود عرضه جهانی نفت از تقاضا پیشی بگیرد و تا سال ۲۰۲۶، سه برابر نرخ رشد تقاضا، افزایش یابد. در این بین، ارتش اوکراین، اعلام کرد که به یک پالایشگاه بزرگ نفت روسیه در یاروسلاول، در شمال شرقی مسکو، حمله کرده است، منابع صنعتی اعلام کردند که این تاسیسات، تولیدش را به حالت تعلیق درآورده است. یک توافق صلح احتمالی در نهایت می‌تواند عرضه نفت روسیه را که در حال حاضر توسط کشورهای غربی تحریم شده است، افزایش دهد. گزارش جمعه گذشته شرکت خدمات انرژی بیکر هیوز، نشان داد که در بخش عرضه، شرکت‌های انرژی آمریکایی طی هفته گذشته، تعداد دکل‌های نفت و گاز طبیعی فعال را کاهش دادند که دومین کاهش هفتگی در سه هفته گذشته محسوب می‌شود.

## با وجود کسری بودجه دولت، تورم مهارشدنی نیست

# چالش پولی تورم مزمن



آن در کنترل تورم را تضعیف می‌کند؛ یعنی «تامین مالی پنهان» و «برهم خوردن توازن هدف». از یک‌سو، حجم عظیمی از اوراق بدهی منتشرشده توسط دولت، باید توسط بازار جذب شود. وقتی نقدینگی کافی در بازار وجود ندارد، بانک‌ها برای خرید اوراق، به استقراض از بانک مرکزی متوسل می‌شوند. این استقراض (هرچند با سازوکار ریپو انجام شود) در نهایت به افزایش پایه پولی، منجر می‌شود تا دولت بتواند کسری خود را تامین کند. از سوی دیگر، هدف اصلی «OMO»، مدیریت نقدینگی است، اما با تبدیل شدن آن به کانالی برای جذب بدهی‌های دولتی، بانک مرکزی ناچار است نرخ سود را در سطحی نگه دارد که جذابیت کافی برای فروش اوراق را فراهم کند. این امر، استقلال بانک مرکزی در تعیین نرخ سود بهینه برای مهار تورم را محدود می‌کند. بنابراین بخش عمده‌ای از رشد پایه پولی، ریشه در نیازهای مالی دولت دارد. مجموع سهم کانال‌های مستقیم دولتی و غیرمستقیم بانکی (که غالباً به دلیل فشارهای دولتی و خرید اوراق ایجاد شده) می‌تواند تا ۷۰ درصد از رشد پایه پولی را توضیح دهد. این یک نشانه قاطع از تسلط مالی دولت بر سیاست پولی است.

#### سازوکار انتقال کسری بودجه به تورم

تسلط مالی دولت، از طریق دو مکانیسم اصلی، به تورم منجر می‌شود: «خلق پول با هدف تامین مالی» و «اثر انتظارات تورمی». در مورد مکانیسم نخست، زمانی که دولت قادر به تامین کسری خود از طریق منابع غیرتورم‌زا (مانند فروش نفت یا مالیات پایدار) نیست، به ناچار مسیر خلق پول را انتخاب می‌کند. این مسیر می‌تواند مستقیم (استقراض از بانک مرکزی) یا غیرمستقیم باشد. در مسیر غیرمستقیم، دولت اوراق بدهی را منتشر می‌کند، بانک‌ها به دلیل نقدینگی ناکافی یا ناترازی، برای خرید این اوراق به اضافه برداشت از بانک مرکزی، متوسل می‌شوند. این اضافه برداشت به طور مستقیم به افزایش خالص مطالبات بانک مرکزی از بانک‌ها تبدیل شده و مهمترین عامل در رشد پایه پولی ایران است. افزایش پایه پولی، با ضربه فزاینده بالا، منجر به رشد نقدینگی و در نهایت، تورم می‌شود.

در مورد مکانیسم دوم، یعنی «اثر انتظارات تورمی» نیز حتی اگر دولت در یک دوره خاص، از استقراض مستقیم خودداری کند، تداوم کسری بودجه ساختاری، انتظارات تورمی را در اقتصاد تقویت می‌کند. فعالان اقتصادی می‌دانند که دولت در نهایت، ناچار به خلق پول خواهد بود. این انتظار، منجر به افزایش تقاضای فعلی و کاهش تقاضای نگهداری پول می‌شود، که خود به تداوم نرخ تورم بالا، دامن می‌زند. سیاستگذاری پولی برای هدف‌گذاری تورم (Inflation Targeting) در شرایط تسلط مالی، عملاً ناممکن است؛ زیرا هرگونه تلاش انقباضی بانک مرکزی، می‌تواند با تهدید بی‌ثباتی مالی دولت (ناآوانی در بازپرداخت بدهی) مواجه شود.

#### راهکارهای خروج از تسلط مالی

مهار تورم در ایران، بدون مهار کسری بودجه، یک آرزوی دست‌نیافتنی، باقی خواهد ماند. راهکار خروج از تسلط مالی به یک برنامه جامع مالی- پولی، نیاز دارد که شامل چهار بند «صلاح ساختار بودجه و افزایش پایداری درآمدها»، «تثبیت استقلال قانونی و عملی بانک مرکزی»،

فرصت امروز: کسری بودجه دولت، یکی از ابرچالش‌های اقتصاد ایران است و چگونگی جبران این کسری بودجه، مهمترین گلوگاه سیاست پولی و عامل اصلی ناکارآمدی سیاست‌های بانک مرکزی برای مهار تورم مزمن است. این پدیده که در ادبیات اقتصادی با عنوان «تسلط مالی» (Fiscal Dominance) شناخته می‌شود، به وضعیتی می‌گویند که تصمیمات پولی بانک مرکزی، تحت‌الشعاع نیازهای مالی دولت قرار می‌گیرد. با وجود تلاش بانک مرکزی برای استفاده از ابزارهای متعارف، مانند عملیات بازار باز، وجود یک کسری ساختاری در بودجه دولت، مسیر را برای خلق پولی غیرقابل کنترل و تداوم نرخ‌های تورم بالای ۴۰ درصد در سال‌های اخیر، هموار کرده است. کسری بودجه در اقتصاد ایران، اغلب یک پدیده چرخه‌ای نیست، بلکه یک مشکل ساختاری و مزمن است. وابستگی شدید به درآمدهای ناپایدار نفتی، ناکارآمدی نظام مالیاتی و حجم بالای هزینه‌های جاری و تعهدات دولتی، شکافی دائمی بین درآمدها و هزینه‌ها ایجاد می‌کند. براساس آمارهای رسمی و تحلیل‌های غیررسمی، کسری تراز عملیاتی و سرمایه‌ای دولت (بدون محاسبه درآمدهای نفتی) در سال‌های اخیر، رقمی معادل ۴ تا ۶ درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) را شامل شده است. این کسری هنگفت، دولت را به سمت یافتن منابع تامین مالی، سوق می‌دهد که اغلب دارای پیامدهای پولی (تورم‌زا) هستند. منابع تامین مالی کسری بودجه عمدتاً از سه کانال اصلی، عبور می‌کنند که هر سه کانال به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر پایه پولی و نقدینگی، تأثیر می‌گذارند. این سه کانال عبارتند از: استقراض مستقیم از بانک مرکزی، فروش اوراق بدهی به بانک‌ها و تأخیر در پرداخت تعهدات دولت.

#### ایجاد کمی و ساختاری کسری بودجه

اولین کانال دولت برای تامین مالی کسری بودجه، استقراض مستقیم از بانک مرکزی است. اگرچه استقراض مستقیم قانونی از بانک مرکزی، ممنوع است، اما عملاً این امر از طریق برداشت از صندوق توسعه ملی و یا اوراق تضمین‌شده دولتی که در نهایت به حساب بانک مرکزی واریز می‌شود، انجام می‌گیرد. دومین کانال، فروش اوراق بدهی به بانک‌هاست. دولت با انتشار گسترده اوراق، بانک‌ها را به خرید این اوراق، تشویق یا وادار می‌کند. این امر، نقدینگی بانک‌ها را قفل کرده و در صورت عدم توانایی آنها در یافتن منابع، به استقراض از بانک مرکزی (اضافه برداشت) منجر می‌شود. سومین کانال نیز تأخیر در پرداخت تعهدات دولت است. به گزارش «پن‌دنگسر»، عدم پرداخت بدهی‌های دولت به پیمانکاران، تامین‌کنندگان و بانک‌ها، فشار مالی را به سیستم‌های دیگر منتقل می‌کند که به‌طور غیرمستقیم، نیاز به منابع پولی را افزایش می‌دهد.

#### مرز میان ابزار پولی و تامین مالی دولت

بانک مرکزی ایران از سال ۱۳۹۹ به‌طور رسمی، عملیات بازار باز (OMO) را به عنوان ابزار اصلی سیاست پولی برای مدیریت نرخ سود کوتاهمدت و کنترل نقدینگی، آغاز کرد. در تئوری، «OMO» به بانک مرکزی اجازه می‌دهد تا با خرید و فروش اوراق بدهی دولتی، مازاد یا کسری نقدینگی در بازار بین‌بانکی را مدیریت کند. اما عملاً در شرایط تسلط مالی، «OMO» به ابزاری دومنظوره تبدیل شده است که کارایی

ورود پول حقیقی به رقم چشمگیر ۱.۸ همت رسید

## قله جدید بورس تهران

و ۸۶۴ واحد رسید. رشد شاخص هموزن به وضوح نشان می‌دهد که علاوه بر نمادهای بزرگ و شاخص‌ساز، بخش گسترده‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط نیز در مدار صعود قرار دارند. رشد همزمان شاخص کل و شاخص هموزن معمولاً به عنوان نشانه‌ای از سلامت تقاضای نگهداری پول تقاضا در میان صنایع مختلف، تلقی می‌شود.

در معاملات دوشنبه همچنین شاهد رشد چشمگیر ارزش و حجم معاملات خرد بودیم. به گزارش «اقتصادنیوز»، ارزش معاملات خرد به رقم ۱۵.۷ هزار میلیارد تومان رسید که نشان‌دهنده تحرک معامله‌گران و بالارفتن سطح مشارکت در تالار شیشه‌ای است. حجم معاملات خرد نیز با ثبت ۴۰۳ میلیارد سهم، رقم خوبی را ثبت کرد. البته ارزش و حجم معاملات خرد در روز یکشنبه، بیشتر از این اعداد و ارقام بود، اما با این حال، میزان ارزش و حجم معاملات دوشنبه هم خوب و قابل توجه بود. این اعداد و ارقام، حکایت از آن دارد که رشد دوشنبه بازار، صرفاً ناشی از معاملات محدود یا بلوکی نبوده، بلکه بدنه اصلی بازار، درگیر دادوستدهای پر حجم شده است. ارزش معاملات آپشن نیز به ۱.۲ هزار میلیارد تومان رسید که افزایش توجه معامله‌گران حرفه‌ای به ابزارهای مشتقه را نشان می‌دهد.

اما یکی از مهمترین نکات معاملات دوشنبه، ورود پرقدرت پول حقیقی به بازار سهام بود. براساس آمار نهایی، ورود پول حقیقی به رقم ۱.۸ هزار میلیارد تومان رسید؛ که عددی قابل توجه و تأثیرگذار محسوب می‌شود. این در حالی است که صندوق‌های درآمد ثابت با خروج سنگین پول،

شاخص کل بورس تهران در معاملات روز گذشته، سقف جدیدی را تجربه کرد و با رشد حدود ۲ درصدی به ارتفاع ۳ میلیون و ۷۲۸ هزار واحد رسید. همچنین ۱.۸ همت پول حقیقی به بازار سهام تزریق شد. در پایان معاملات روز دوشنبه، شاخص کل بورس تهران، ۷۲ هزار و ۵۲۲ واحد (معادل ۱.۹۸ درصد) افزایش یافت و در سطح ۳ میلیون و ۷۲۸ هزار و ۶۰۰ واحد پرشتاب در ادامه روند صعودی هفته‌های گذشته همچنان از حمایت جدی جریان نقدینگی برخوردار است.

معاملات تالار شیشه‌ای در بیست و چهارمین روز آذرماه، با تداوم تقاضای قدرتمند در اغلب نمادها به پایان رسید و شاخص کل بورس تهران موفق شد در محدوده تاریخی بالای کانال ۳.۷ میلیونی تثبیت شود. در جریان معاملات دوشنبه، شاخص کل با رشد ۷۲ هزار و ۵۲۲ واحد، ۱.۹۸ درصد بالا رفت و در سطح ۳ میلیون و ۷۲۸ هزار و ۶۰۰ واحد ایستاد. این رشد پرشتاب در ادامه روند صعودی هفته‌های گذشته اتفاق افتاد و بار دیگر نشان داد که بازار سهام همچنان از حمایت جدی جریان نقدینگی برخوردار است. تثبیت شاخص کل در سطوح بالای ۳.۷ میلیون واحد، سیگنال مهمی برای بورس‌بازان و سهامداران محسوب می‌شود و انتظارات برای تداوم روند صعودی بورس را تقویت کرده است. در کنار رشد شاخص کل، شاخص هموزن نیز دیروز عملکردی مثبت و هماهنگ با کلیت بازار داشت. شاخص هموزن در پایان معاملات دوشنبه با ۱۵ هزار و ۶۱۱ واحد افزایش (معادل ۱.۵۳ درصد) به تراز یک میلیون و ۳۸ هزار















## اخبار

تورج آمانی، مدیر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مازندران –ساری اطمینان داد:

### ذخیره‌سازی مطلوب، سهمیه و نرخ‌های اول و دوم بدون تغییر / نرخ سوم و ویژه مصرف مازاد



ساری – دهقان : تورج آمانی مدیر شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی مازندران –ساری، با تشریح آخرین وضعیت تأمین و توزیع سوخت در استان، از آمادگی کامل تجهیزات و ناوگان عملیاتی خبر داد و گفت: وضعیت ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی در انبارهای استان مطلوب است و هیچ‌گونه کمبودی در حوزه سوخت‌رسانی وجود ندارد. به گزارش خبرنگار مازندران به نقل روابط عمومی : آمانی با تأکید بر ثبات شرایط سهمیه‌بندی افزود: سهمیه و نرخ‌های اول و دوم بزرین هیچ تغییری نکرده است و مردم با آراش کامل از این موضوع اطمینان داشته باشند. نرخ سوم فقط مربوط به مصرف مازاد در سهمیه‌های تعیین‌شده است و ارتباطی با سهمیه‌های ثابت و همیشگی ندارد وی ضمن اشاره به هماهنگی کامل با جایگاه‌ها خاطر نشان کرد: تمام جایگاه‌های عرضه سوخت در استان به صورت آماده‌بایش شبانه‌روزی فعالیت می‌کنند تا روند سوخت‌رسانی بدون وقفه ادامه یابد. مدیر منطقه ساری همچنین از تلاش‌های جایگاه‌داران و پرسنل سخت‌کوش آنان قدردانی کرد و گفت: این عزیزان در خط مقدم خدمت‌رسانی، همگام با شرکت ملی پخش، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ پایداری شبکه سوخت استان دارند و تلاش شبانه‌روزی‌شان قابل تقدیر است. آمانی در پایان با قدردانی از همراهی مردم، بر ادامه نظارت دقیق و ارائه خدمات مطلوب در تمامی جایگاه‌های عرضه سوخت استان تأکید کرد.

قانون محور آگاهی:

### نشست تخصصی آشنایی با قانون اساسی در کانون آذربایجان غربی

ارومیه – رضا عباسی: نشست تخصصی با موضوع آشنایی کارکنان با قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان آذربایجان‌غربی برگزار شد. نشست تخصصی آشنایی با قانون اساسی با هدف ارتقای سطح آگاهی حقوقی و تقویت شناخت کارکنان نسبت به اصول و مبانی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان آذربایجان‌غربی برگزار شد. این نشست با حضور کارکنان ستادی و مربیان مراکز و با تدریس پیمان‌الله باری، استاد دوره، برگزار شد. در این نشست آموزشی، مباحثی از جمله جایگاه قانون اساسی در نظام حقوقی کشور، حقوق و تکالیف شهروندان، نقش قانون اساسی در تضمین عدالت اجتماعی و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی تشریح شد. استاد دوره با تأکید بر اهمیت آشنایی کارکنان با قانون اساسی این آگاهی را زمینه‌ساز ارتقای عملکرد حرفه‌ای، افزایش مسئولیت‌پذیری اداری و تقویت فرهنگ قانون‌مداری در محیط‌های کاری دانست. برگزاری این نشست در راستای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان آذربایجان‌غربی و با هدف نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری در میان کارکنان انجام شد.



مباحثی از جمله جایگاه قانون اساسی در نظام حقوقی کشور، حقوق و تکالیف شهروندان، نقش قانون اساسی در تضمین عدالت اجتماعی و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی تشریح شد. استاد دوره با تأکید بر اهمیت آشنایی کارکنان با قانون اساسی این آگاهی را زمینه‌ساز ارتقای عملکرد حرفه‌ای، افزایش مسئولیت‌پذیری اداری و تقویت فرهنگ قانون‌مداری در محیط‌های کاری دانست. برگزاری این نشست در راستای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان آذربایجان‌غربی و با هدف نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری در میان کارکنان انجام شد.

### جلسه هماهنگی مدیران مراکز پایش کارگروه منطقه ۲ کشور در آبنای استان ایلام برگزار شد

ایلام - خبرنگار فرصت امروز: جلسه هماهنگی مدیران مراکز پایش کار گروه منطقه ۲ کشور، متشکل از استان‌های ایلام، کرمانشاه، لرستان و همدان، در سالن جلسات شرکت آب و فاضلاب استان ایلام برگزار شد. به گزارش روابط عمومی شرکت آب و فاضلاب استان ایلام، در این نشست، مدیرعامل شرکت آب و فاضلاب استان ایلام با تأکید بر ضرورت ارتقای استانداردهای سلامت و کیفیت آب شرب، اظهار داشت: تأمین آب سالم و پایدار، اولویت محوری ما و خط قرمز شرکت‌های آغا در سطح استان و کشور است و رعایت دقیق استانداردهای کیفی در کلیه مراحل تولید و توزیع آب از اهمیت بالایی برخوردار است.در ادامه، اقبال خسروی، مدیر مرکز پایش و نظارت بر کیفیت آب و فاضلاب، گزارشی از اقدامات انجام‌شده و برنامه‌های پیش‌رو برای بهبود کیفیت آب شرب ارائه کرد و از دریافت پنج گواهینامه ایمنی آب در پنج شهر و ۳۶ روستا استان و تکمیل فرآیند تأیید کار مورد دیگر خبر داد. همچنین مدیر آزمایشگاه مرکزی آبفا استان با اشاره به راه‌اندازی واحد آزمایشگاهی سیار، جلوگیری از ساخت‌وساز در حریم چاه‌ها و بهره‌گیری از فناوری الکترونیز به جای گاز، این اقدامات را از مهم‌ترین گام‌ها در ارتقای کیفیت و ایمنی آب شرب عنوان کرد.در پایان جلسه، اعضا به بررسی الزامات و راهکارهای ارتقای سلامت و کیفیت آب پرداختند و مصوبه‌ای در این زمینه به تصویب رسید. همچنین، اعضای جلسه از تصفیه‌خانه آب شهرستان چوار بازدید کردند تا از نزدیک در جریان فرآیندهای اجرایی و کنترل کیفیت آب قرار گیرند.

### اجرای عملیات جدول‌گذاری و پیاده‌روسازی در کوی ولی‌عصر و دولت‌آباد

کرج – ایصالت باید: مدیر منطقه ۲ شهرداری کرج، از اجرای عملیات جدول‌گذاری معابر کوی ولی‌عصر(عج) و پیاده‌روسازی در معابر محله دولت‌آباد خبر داد. مصطفی عابدی گفت: بر این اساس عملیات جدول‌گذاری به طول ۶۰۰ متر در کوی ولی‌عصر(عج) و ۷۰۰ متر در خیابان اوسعید انجام گرفته است. عابدی افزود: همچنین یک هزار و ۲۰۰ متر مربع پیاده‌روسازی در خیابان‌های شهرداری شرقی و مهر، ۱۰ متری انقلاب، بعثت و منوچهری به اجرا درآمده است. وی با بیان اینکه عملیات مذکور در راستای بهسازی و ساماندهی معابر و هدایت آبهای سطحی اجرایی شده است، خاطر نشان کرد: عملیات جدول‌گذاری و پیاده رو سازی معابر توسط حوزه معاونت عمران وترافیک منطقه در نقاط مختلف در حال اجراست. عابدی بیان کرد: مدیریت شهری با هدف ساماندهی معابر و نهادهای سطح منطقه و همچنین زیباسازی فضاهای شهری و مناسب‌سازی پیاده‌روها و جدول، عملیات بهسازی و مرمت جدول و کانال‌های معبر را انجام می‌دهد. این مسئول اظهار داشت: ساماندهی و رفع نواقص جدول در سطح معابر از اقدامات خدمات‌رسانی شهرداری به شهروندان و ساکنان مناطق مختلف شهر است که در راستای ساماندهی وضعیت آب‌های سطحی و جمع آوری فاضلاب اجرا می‌شود. مدیر منطقه افزود: با توجه به افزایش بارندگی ها و لزوم هدایت و مهار آبهای سطحی در راستای تسهیل تردد وسایل نقلیه و عبوران پیاده، عملیات جدول گذاری، تعویض و اصلاح جدول مستهلک سطح محلات منطقه نیز در حال اجرا است.

### جلسه هیئت‌مدیره شرکت گاز مازندران با محور بررسی عملکرد و تصمیم‌گیری‌های راهبردی برگزار شد



استان مازندران در این جلسه با تأکید بر اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و نظارت مستمر، خواستار تسریع در اجرای مصوبات و ارتقای بهره‌وری در بخش‌های مختلف شد و اظهار داشت: تصمیم‌های اتخاذشده در هیئت‌مدیره باید منجر به بهبود کیفیت خدمات‌رسانی و پاسخگویی مؤثر به مطالبات مردم استان شود. اعضای هیئت‌مدیره نیز با اشاره به نقش راهبردی شرکت گاز در توسعه استان، بر ضرورت هم‌افزایی، انضباط مالی و استفاده بهینه از ظرفیت‌های فنی و انسانی تأکید کردند و پیشنهادهایی در راستای بهبود فرآیندها و رفع چالش‌های موجود ارائه دادند. در پایان این جلسه، جمع‌بندی موضوعات مطرح‌شده و تصویب برخی مصوبات اجرایی در دستور کار قرار گرفت و بر پیگیری مستمر اجرای تصمیم‌ها بمنظور تحقق اهداف شرکت گاز استان مازندران تأکید شد.

### مدیرعامل شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری نشان عالی مدیریت را در اجلاس ملی مدیر سال دریافت کرد



اهواز – شبنم قجواند: مهندس سید محسن دهبان پوره، مدیرعامل شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری، به پاس عملکرد برجسته در مسیر ارزش آفرینی ملی و تأثیرگذاری استراتژیک و ارزش محور، موفق به کسب «نشان عالی مدیریت» در دهمین اجلاس سراسری مدیر سال شد. این مراسم تجلیل در سالن همایش‌های صدا و سیما با حضور پرشمار مدیران ارشد نهادهای دولتی و خصوصی، جمعی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی و فعالان اقتصادی کشور با هدف ارزیابی و تقدیر از مدیرانی که نقشی محوری در پایداری و تاب‌آوری اقتصاد ملی ایفا می‌کنند، برگزار شد. شایان ذکر است که در محوره‌های اصلی این اجلاس ملی، بر اهمیت توجه ویژه به مسئولیت‌ها و تعهد عملی به توسعه پایدار در جوامع پیرامونی تأکید شد. موضوعاتی که همواره در سوابق مدیریتی شرکت آغاچاری به صورت جدی مورد اهتمام قرار داشته‌شان و این دستاورد، نشان از حرکت موفقیت‌آمیز این شرکت در مسیر توسعه همه جانبه دارد.

### پژوهش تازه در گلستان: افزایش بقا، افزایش خطر ابتلای مجدد به سرطان

گرگان – خبرنگار فرصت امروز: نتایج یک تحقیق دانشگاهی در استان گلستان نشان می‌دهد افزایش طول عمر بیماران سرطانی، هم‌زمان با دستاوردهای درمانی، پیامدهای تازهای از جمله احتمال بروز سرطان دوم را به همراه داشته است.غلامرضا روشندل، سرپرست معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی گلستان، در نشست خبری با اصحاب رسانه گفت: گلستان با حضور تاریخی یکی از استان‌های با بار بالای سرطان‌های گوارشی فوقانی بوده و این مسئله در تحلیل نتایج پژوهش نقش تعیین‌کننده داردو با اشاره به عوامل مؤثر در ابتلای دوباره بیماران به سرطان بیان کرد: برخی بیماران به دلیل آسیب‌های ناشی از درمان‌های پیشین یا استعدادهای ژنتیکی، در سال‌های بعد در معرض شکل‌گیری یک سرطان جدید قرار می‌گیرند.روشندل افزود: در گذشته بسیاری از بیماران سرطانی فرصت بروز چنین عارضه‌ای را پیدا نمی‌کردند، اما امروزه با ارتقای سطح درمان و تشخیص زودهنگام، بقای بیماران افزایش یافته است.به گفته وی، سرطان‌های پستان، معده و مری شایع‌ترین انواع سرطان در استان گلستان به شمار می‌روند و در این مطالعه، میزان بروز سرطان دوم در میان ۷۷۲ بیمار، ۲۲ درصد برآورد شده است.سرپرست تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی گلستان تأکید کرد: یافته‌ها نشان می‌دهد بیماران مبتلا به سرطان‌های تخرمدان و پروستات نسبت به سایر بیماران، احتمال بیشتری برای ابتلا به سرطان جدید دارند.

## وقتی قرض الحسنه از شعار عبور می‌کند؛ یزد به الگوی ملی بانکداری اجتماعی تبدیل شد

این میزان، ۱۲۱ هزار فقره تسهیلات معادل ۱۳.۳ همت بوده است.

**طرح نصر حقیقی: تسهیلات فوری برای نیازهای واقعی**

سرپرست مدیریت شعب بانک مهر ایران در یزد، طرح «نصر حقیقی» را یکی از نوآورانه‌ترین اقدامات بانک دانست و گفت: در این طرح، اشخاص حقیقی بدون نیاز به معدل حساب و با حداقل زمان انتظار، می‌توانند برای درمان، ازدواج، جهیزیه، تعمیر مسکن یا نیازهای فوری خانوار، تسهیلات قرض‌الحسنه دریافت کنند. بانوان سرپرست خانوار، بیماران، مددجویان و مشاغل خرد در اولویت این طرح قرار دارند.

**توسعه زیرساخت و تعهد اجتماعی**

سکوتی همچنین از افتتاح باجه‌های جدید در اشکدر و نفت، راه‌اندازی خرانه بانک در استان و افتتاح ساختمان جدید شعبه بازار یزد خبر داد؛ شعبه‌ای با معماری سنتی و هماهنگ با بافت تاریخی بازار که در خیابان امام و مقابل بازار شاهزاده فاضل قرار دارد. وی افزود: در سفر اخیر مدیرعامل بانک، احداث یک مدرسه پنج‌کلاسه در استان یزد نیز به تصویب رسید؛ اقدامی که نشان می‌دهد منابع مردمی در این بانک، دوباره به خود مردم بازمی‌گردد.

**بانکداری با احترام به مردم**

سرپرست مدیریت شعب بانک مهر ایران در پایان با تأکید بر کرامت ارباب‌رجوع تصریح کرد: در این بانک، کوچک‌ترین بی‌احترامی به مشتری قابل قبول نیست. راهبرد ما توسعه خدمات غیرحضور، کاهش مراجعات و ساده‌سازی فرآیندهاست تا حتی افراد کم‌سواد نیز بتوانند بدون اتلاف وقت، خدمات بانکی دریافت کنند.

او در پایان خواستار اعطای مجوز سبز عقود اسلامی از سوی بانک مرکزی شد و تأکید کرد: بانک قرض‌الحسنه مهر ایران با تمرکز بر نیازهای واقعی جامعه، نشان داده که بانکداری می‌تواند هم سودآور باشد و هم عادلانه.

## ارزیابی جامع سیستم‌های مدیریتی در منطقه ۹ عملیات انتقال گاز با تمرکز بر بهبود مستمر و انطباق کامل

سازمانی دارد. وی با بیان اینکه ممیزی داخلی ابزاری مؤثر برای شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های بهبود است، بیان کرد: این فرآیند اطمینان می‌دهد که فعالیت‌ها به درستی اجرا شده و سازمان در مسیر اهداف برنامه‌ریزی شده گام برمی‌دارد، که این امر به بهبود کارایی مدیریتی و کنترل ریسک‌ها کمک شایانی می‌کند.مدیر منطقه۹ عملیات، آموزش و یادگیری مستمر در کنار اجرای ممیزی را ضروری دانست و از کلیه واحدها درخواست کرد تا نهایت همکاری را با تیم ممیزی به عمل آورند و رفع ریشه‌ای عدم انطباق‌های شناسایی شده را با جدیت دنبال کنند تا جایگاه سازمانی منطقه ارتقا یابد. لازم به ذکر است؛ فرآیند ممیزی داخلی سیستم های مدیریتی از ۱۷ لغایت ۳۰ آذرماه در سطح منطقه ۹ عملیات انتقال گاز مشتمل بر ستاد، تاسیسات تقویت فشار و مراکز بهره برداری خطوط لوله برنامه ریزی شده است.



قالب طرح «سرو ویژه اصناف»، صاحبان جواز کسب می‌توانند با تودیع ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون تومان، تا دو برابر آن تسهیلات دریافت کنند؛ اقدامی که مستقیماً به حفظ اشتغال، پایداری بازار و افزایش رضایت کسبه منجر شده است.

**بانکداری اجتماعی: از آمار تا اثر**

سکوتی با اشاره به گستره فعالیت‌های اجتماعی بانک اظهار کرد: بانک قرض‌الحسنه مهر ایران صرفاً یک نهاد مالی نیست، بلکه یک بازیگر اجتماعی فعال است. در استان یزد، تنها در سال جاری:

۱۲۹۰ فقره وام فرزندآوری به ارزش ۱۴۴ میلیارد ریال پرداخت شده است.

۲۴۶۰ فقره تسهیلات به مددجویان بهزیستی به مبلغ ۲۵۰ میلیارد ریال اختصاص یافته است.

• ۳۲۰ فقره تسهیلات به مددجویان کمیته امداد امام خمینی(ره) به ارزش ۲۸۰ میلیارد ریال پرداخت شده است.

در سطح ملی نیز، بانک قرض‌الحسنه مهر ایران تاکنون ۳ میلیون و ۸۰۰ هزار فقره وام قرض‌الحسنه به ارزش ۳۵۰ همت پرداخت کرده که سهم استان یزد از



ایمنی، بهداشت و انرژی، حیاتی است و نقشی اساسی در ارتقاء کیفیت عملکرد

به منظور مقابله با آلودگی:

## شستشوی پست‌های برق و فیدرهای ناحیه جنوب گیلان



ایمنی، بهداشت و انرژی، حیاتی است و نقشی اساسی در ارتقاء کیفیت عملکرد

### گلستان در ارزیابی پژوهشی وزارت بهداشت جهش کرد



و سالک و تجهیز از آزمایشگاه جامع تحقیقات، نقش کلیدی در ارتقای جایگاه

ارتقای زیرساخت‌های ارتباطی در واحدهای عملیاتی:

### اجرای پروژه فیبر نوری در مجموعه کارخانه‌های گاز و گاز مایع شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون



و سالک و تجهیز از آزمایشگاه جامع تحقیقات، نقش کلیدی در ارتقای جایگاه

### مردم استان یزد نمونه‌ای برجسته از ایمان، تلاش و نجابت‌اند



در استان، بدون هیاهو و با نیت خالص، امور مردم را پیگیری می‌کنند تا به تعبیر مولای متقیان حضرت علی(ع) نتیجه خدمتشان خودبخودند و به‌وقت، آشکار شود. ججت الاسلام طهماسبی با بیان اینکه شیرینی کار

یزد-سید محمد جواد عرفان فر: در هجدهمین سال فعالیت بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، استان یزد نه‌تنها به پایلوت ملی طرح حمایت از اصناف تبدیل شده، بلکه با رشد منابع فراتر از میانگین کشور، کمترین مطالبات غیر جاری و اجرای طرح‌های نوآورانه اجتماعی، تصویری متفاوت از بانکداری قرض‌الحسنه را به نمایش گذاشته است؛ بانکی که سودآوری را با مسئولیت اجتماعی پیوند زده است. نشست خبری هجدهمین سالروزی تأسیس بانک قرض‌الحسنه مهر ایران با حضور اصحاب رسانه در استان یزد برگزار شد؛ نشستی که بیش از آنکه مرور عملکرد باشد، روایت یک مدل موفق بانکداری اجتماعی و مردمی در کشور بود. شه‌ریار سکوتی، سرپرست مدیریت شعب بانک قرض‌الحسنه مهر ایران در استان یزد، با تشریح دستاوردهای این بانک گفت: بانک قرض‌الحسنه مهر ایران بر اساس شاخص‌های رسمی، چهارمین بانک سودآور کشور است؛ جایگاهی که در استان یزد با عملکردی فراتر از میانگین کشوری، به اعتماد گسترده مردم و رشد پایدار منابع منجر شده است. به گفته وی، در حالی که رشد منابع بانک در سطح کشور حدود ۳۵ درصد گزارش شده، این شاخص در استان یزد به ۴۱ درصد رسیده است؛ آماري که نشان‌دهنده اقبال عمومی و سلامت عملکرد شعب استان است. این اعتماد، خود را در نرخ بسیار پایین مطالبات غیرجاری (۰.۴۴ درصد) نیز نشان می‌دهد؛ رقمی که یزد را در زمره خوش‌حساب‌ترین استان‌های شبکه بانکی قرار داده است.

**یزد: پایلوت ملی حمایت از اصناف**

یکی از محورهای اصلی این نشست، اجرای طرح پایلوت حمایت از اصناف در استان یزد بود. سکوتی با تأکید بر این موضوع گفت: برای نخستین‌بار در کشور، طرحی ویژه برای تأمین سرمایه در گردش اصناف با کارمزد ۴ درصد و بازپرداخت ۲۶ ماهه در اجرا آمده شد؛ طرحی که مرحله نخست آن در کوتاه‌ترین زمان به پایان رسید و مرحله دوم نیز هم‌اکنون در حال اجراست. وی افزود، در



**نویسنده: علی آل علی**

در دنیای کسب و کار ما غرق در هنر ارائه شده ایم. تمام تمرکز ما بر روی ساختن ارائه های بی نقص، نوشتن ایمیل های متقاعدکننده و انتقال داده ها به شفاف ترین شکل ممکن است. ما به طور مداوم بر روی «آنچه می گوئیم» کار می کنیم، اما از یک حقیقت بنیادین و بسیار قدرتمندتر غافلیم: تأثیرگذارترین افراد، نه لزوما بهترین گویندگان، که بهترین ارتباط برقرارکنندگان هستند.

جذابیت طبیعی، یک ویژگی جادویی و ذاتی نیست؛ این یک مهارت روانشناختی قابل یادگیری است که بر پایه یک تغییر پارادایم ساده اما عمیق بنا شده است: انتقال تمرکز از خود به دیگری. در عصری که ارتباطات به طور فزاینده ای به پیام های کوتاه و تعاملات دیجیتالی سطحی تقلیل یافته، توانایی ایجاد یک ارتباط انسانی واقعی و به یادماندنی، یک ابرقدرت استراتژیک است که می تواند مسیر شغلی و تجاری شما را برای همیشه دگرگون کند.

**از گوینده به کاشف: هنر باستان‌شناسی ذهن**
اکثر مکالمات، در واقع دو مونولوگ موازی هستند. هر فرد در حالی که طرف مقابل صحبت می کند، در سکوت در حال تمرین کردن پاسخی است که قرار است بدهد. این یک ارتباط نیست؛ این یک انتظار مودبانه برای نوبت صحبت کردن است. جذاب ترین افراد، این الگو را به طور کامل در هم می شکنند. آنها وارد یک مکالمه نمی شوند تا نظرات خود را بیان کنند؛ آنها وارد می شوند تا دنیای طرف مقابل را کشف کنند.

آنها مانند یک باستان شناس عمل می کنند که با کنجکاو و سؤالات هوشمندانه، به آرامی در حال کنار زدن لایه های سطحی برای رسیدن به داستان

**نویسنده: علی آل علی**

عصر جدید هوش مصنوعی مولد با یک وعده بزرگ آغاز شد: دسترسی فوری به دانش انباشته بشریت، خلاصه شده در قالب یک دستیار هوشمند و همیشه حاضر. رهبران تجاری در سراسر جهان در حال سرمایه‌گذاری‌های هنگفت برای ادغام این فناوری در فرآیندهای خود هستند، با این باور که به یک منبع حقیقت ناب و بهینه شده دست یافته اند، اما این باور بر روی یک پایه به شدت شکننده ساخته شده است: اینترنت. همانطور که این مدل های هوش مصنوعی با ولع در حال بلعیدن تریلیون ها کلمه و تصویر از وب برای یادگیری هستند، یک نسل جدید و بسیار خطرناک تر از بازیگران مخرب در حال بیدارشدن است. سئوی کلاه سیاه هنر قدیمی فریب دادن الگوریتم های جست‌وجو، بازگشته است، اما این بار با هدفی بسیار شوم تر. آنها دیگر به دنبال فریب دادن یک الگوریتم رتبه بندی ساده نیستند؛ آنها به دنبال مسموم کردن حافظه جمعی و بازنویسی درک واقعیت در خود این مغزهای مصنوعی هستند. این یک چالش فنی نیست؛ این یک بحران اعتماد در شرف وقوع است.

**از تکرار کلمات کلیدی تا مسمومیت روایی**

سئوی کلاه سیاه سنتنی، یک بازی نسبتا ساده و فنی بود. متخصصان آن با استفاده از ترفندهایی مانند پنهان کردن کلمات کلیدی در متن، خرید لینک های اسیم و ایجاد صفحات دروغین، تلاش می کردند تا الگوریتم های جست‌وجوی اولیه گوگل را فریب دهند و رتبه بالاتری در نتایج جست‌وجو کسب کنند. این یک نبرد بر سر دیده شدن بود، اما مسمومیت هوش مصنوعی یک بازی کاملا متفاوت و به مراتب پیچیده تر است. هدف در اینجا، نه صرفا کسب یک جایگاه بالاتر، که فاسد کردن خود فرآیند یادگیری مدل است. بازیگران مخرب با

ها، انگیزه ها و باورهای پنهان در ذهن دیگری است. این رویکرد، مکالمه را از یک تبادل اطلاعات، به یک ماجراجویی مشترک تبدیل می کند و به طرف مقابل، یکی از کمیاب ترین هدایای جهان مدرن را می بخشد: حس عمیق دیده شدن.

فلسفه وجودی استارباکس، تجسم تجاری این اصل است. هاوارد شولتز، استارباکس را نه به عنوان یک فروشگاه قهوه، که به عنوان مکان بسوم میان خانه و محل کار طراحی کرد؛ مکانی که برای ارتباط انسانی ساخته شده است. از نوشتن نام شما بر روی فنجان گرفته تا آموزش بارistasها برای برقراری تعاملات کوتاه اما شخصی، تمام سیستم برای انتقال تمرکز از محصول به فرد طراحی شده است. یک بارistasای ماهر، تنها سفارش شما را دریافت نمی کند؛ او با پرسیدن یک سوال ساده درباره روزتان، به خاطر سپردن سفارش همیشگی تان یا صرفا یک لیخد صمیمی، شما را از یک مشتری بی نام به یک انسان مشخص تبدیل می کند. این کمیابگری کوچک روزمره، که در آن یک معامله به یک لحظه کوتاه کشف و توجه تبدیل می شود، سنگ بنای امپراتوری جهانی استارباکس است.

**تأیید به جای تحلیل: اول احساس بعد مشکل!**

وقتی کسی در مقابل ما از یک مشکل یا ناامیدی صحبت می کند، گزینه طبیعی بسیاری از ما، جesh مستقیم به سمت حالت حل مسئله است. ما با نیت خوب، شروع به ارائه راهکار، تحلیل منطقی و پیشنهاد می کنیم اما این رویکرد، اغلب یک پیام پنهان و مخرب را ارسال می کند: «احساسات تو مهم نیست، مشکل باید حل شود». افراد جذاب این فرآیند را معکوس می کنند.

قبل از اینکه حتی به راه حل فکر کنند، ابتدا

«احساس» پشت کلمات را شناسایی و تأیید می کنند. جملات ساده ای مانند «می توانم بفهمم که این چقدر باید ناامیدکننده باشد» یا «کاملا منطقی است که در این شرایط چنین حسی داشته باشی»، یک پل عاطفی قدرتمند می سازد. این کار به طرف مقابل نشان می دهد که شما قبل از اینکه قاضی مشکل او باشید، متحد احساسی او هستید و این، پیش نیاز هرگونه حل مسئله سازنده است.

سیاست بازگشت کالا در شرکت آمازون، یک نمونه درخشان از نهادهینه کردن این اصل در مقیاس جهانی است. وقتی یک مشتری با بخش خدمات مشتریان تماس می گیرد، اغلب اولین واکنش سیستم، نه یک بازجویی طولانی درباره علت مشکل، که یک تأیید فوری و یک راه حل سریع (مانند بازگشت پول یا ارسال مجدد کالا) است. آمازون با این کار، به صورت استراتژیک، به «تأیید احساس نارضایتی مشتری» را بر تحلیل دقیق علت مشکل در اولویت قرار می دهد. این رویکرد، به مشتری احساس قدرت و احترام می دهد و یک تجربه منفی را به یک اثبات قدرتمند از قابلیت اعتماد بودن برند تبدیل می کند. آنها فهمیده اند که وفاداری، نه با داشتن محصولات بی نقص، که با مدیریت بی نقص لحظات ناقص ساخته می شود.

**پل به جای دیوار: معماری زمین مشترک در مکالمه**
در هنگام بروز اختلاف نظر، واکنش غریزی ما، ساختن یک دیوار دفاعی از استدلال ها و حقایق برای اثبات موضع خودمان است. این رویکرد، تقریبا همیشه طرف مقابل را به حالت تدافعی فرو برده و مکالمه را به یک بن بست تبدیل می کند. کمیابگران کلمات، به جای ساختن دیوار، به دنبال ساختن پل می گردند. آنها قبل از اینکه به نقاط اختلاف بپردازند، با وسواس

## جست‌وجو برای اعتماد در دنیای سئو

ا مصرف کرده و آن را به عنوان بخشی از پایگاه دانش خود درونی می سازند اما فاجعه واقعی در مرحله سوم رخ می دهد: این مدل های هوش مصنوعی، خود شروع به تولید محتوای جدید براساس همان دانش مسموم اولیه می کنند. این محتوای جدید، که بسیار روان، قانع کننده و به ظاهر معتبر است، دوباره به اینترنت تزریق شده و منبعی برای یادگیری نسل بعدی مدل های هوش مصنوعی یا حتی خود همان مدل در دور بعدی آموزش می شود. در این چرخه، یک دروغ اولیه می تواند در عرض چند ماه به یک «حقیقت» پذیرفته شده در سراسر اکوسیستم هوش مصنوعی تبدیل شود که ردیابی منشأ اصلی آن تقریبا غیرممکن است. تصور کنید یک رقیب بی‌اخلاق برای یک برند بزرگ نوشیدنی مانند کوکاکولا، تصمیم می گیرد یک کمپین مسمومیت روایی را برای ایجاد یک شایعه سلامتی بی اساس راه اندازی کند. آنها ده ها وب‌سایت به ظاهر علمی ایجاد می کنند که همگی به یک ماده بی خطر در نوشابه اشاره کرده و آن را به یک بیماری نادر مرتبط می سازند. هوش مصنوعی این اطلاعات را به بلد، سپس، وقتی کاربران از چت بات های مختلف می پرسند «آیا فلان ماده بی خطر است؟»، این چت بات ها شروع به تولید پاسخ هایی می کنند که با احتیاط اما به وضوح به این «نگرانی های رو به رشد» اشاره می نمایند. این پاسخ های تولیدشده توسط هوش مصنوعی، خود در وبلاگ ها و فروم های دیگر نقل قول می شوند. در عرض مدت کوتاهی، یک جست‌وجوی ساده، کاربر را با یک اتاق پژواک از نگرانی روبه‌رو می کند که تماما بر پایه یک دروغ اولیه ساخته شده و کوکاکولا را در یک کابوس روابط عمومی گرفتار می نماید که دفاع در برابر آن بسیار دشوار است.

## چرا آزمون و خطا دشمن کار آفرینی است؟

با آزمون های بی پایان، رنگ یک دکمه، تیر یک ایمیل یا چیدمان یک صفحه فرود را بهینه کنید و شاید به نرخ تبدیلی برسید که چند درصد از حالت اولیه بهتر است. این یک پیروزی قابل اندازه گیری و رضایت بخش است، اما شما بر روی همان تکه نم می دارد. نوآوری واقعی، در یافتن قله جهانی نهفته است؛ یک رویکرد یا مدل کسب و کار کاملا متفاوت که پتانسیلی بسیار بزرگ‌تر دارد. آزمون A/B می تواند به شما بگوید که آیا مردم اسب های سریع تر را ترجیح می دهند یا خیر، اما هرگز نمی تواند ایده اتومبیل را اختراع کند. اتکای بیش از حد به این ابزار، فرهنگی را ریسک‌گریزی را پرورش می دهد که در آن، تنها ایده هایی که به راحتی قابل آزمایش و اندازه گیری هستند، اجازه رشد پیدا می کنند. شاید هیچ مثالی به اندازه رقابت اولیه میان یاهو و گوگل، این مفهوم را روشن نکند. در اوایل دهه ۲ هزار، یاهو پادشاه بی چون و چرای اینترنت بود. آنها می توانستند صفحه اصلی برتال شلوغ خود را با آزمون های A/B بی پایان بهینه کنند تا جایگاه هر لینک و هر تبلیغ را برای حداکثر کردن کلیک ها، با دقت میکروسکوپی تنظیم نمایند.

آنها در حال بالا رفتن از قله محلی خود بودند و در این کار بسیار هم موفق بودند. اما در همین حین، گوگل در حال ساختن یک رشته کوه کاملا جدید بود. آنها با یک صفحه اصلی به شدت ساده و یک الگوریتم جست‌وجوی بی نهایت برتر، یک مدل کاملا متفاوت را ارائه دادند که نیاز بنیادین کاربران را به شکلی بسیار بهتر برآورده می کرد. یاهو در بهینه سازی گذشته گرفتار بود، در حالی که گوگل در حال اختراع آینده بود.

**بازگشت به گفت‌وگوی انسانی**

آزمون های A/B به شما می گویند که «چه اتفاقی» می افتد. به شما نشان می دهند که نسخه B بهتر از نسخه A عمل کرده است، اما هرگز به شما نمی گویند که چرا. این چرا، همان جایی است که تمام بیش های عمیق و فرصت های نوآوری نهفته اند. جایگزین استراتژیک برای این بهینه سازی کور، بازگشت به یکی از قدیمی ترین و قدرتمندترین ابزارهای تحقیق است: گفت‌وگوی مستقیم با انسان ها. تحقیقات کیفی—از مصاحبه های عمیق با کاربران گرفته تا مطالعات میدانی و مشاهده رفتار واقعی آنها—به شما اجازه می دهد تا فراتر از کلیک ها و اعداد، به دنیای انگیزه ها، ناامیدی ها و نیازهای بیان نشده مشتریان خود نفوذ کنید. داده های کمی

به دنبال یک «زمین مشترک» می گردند؛ یک اصل، یک ارزش، یک هدف یا حتی بخش کوچکی از استدلال طرف مقابل که بتوانند با آن صمیمانه موافقت کنند. با شروع از این نقطه اشتراک، آنها ساختار مکالمه را از یک تقابل به یک همکاری تغییر می دهند. این پل، به هر دو طرف اجازه می دهد تا با امنیت بیشتری به سمت سرزمین های ناشناخته اختلاف نظر حرکت کنند، زیرا می دانند که یک مسیر امن برای بازگشت به زمین مشترک وجود دارد. استراتژی مایکروسافت تحت رهبری ساتیا نادلا، یک کلاس درس در زمینه ساختن پل های تجاری است. مایکروسافت قدیمی، دیوارهای بلندی به دور اکوسیستم ویندوز خود ساخته بود و با هر رقیبی به عنوان یک دشمن رفتار می کرد. اما نادلا با یک تغییر فلسفی رادیکال، به دنبال ساختن پل رفت. او با در دسترس قرار دادن نرم افزارهای مایکروسافت بر روی سیستم‌های عامل رقیب مانند لینوکس، آی او اس و اندروید، یک زمین مشترک جدید را تعریف کرد: «موفقیّت مشتری، صرف نظر از پلتفرمی که استفاده می کند».

این رویکرد، که در ابتدا برای بسیاری غیرقابل تصور بود، با یافتن یک هدف مشترک بزرگتر، خصوصت های قدیمی را بی معنا کرد و با تبدیل کردن رقیبا به شرکا، مایکروسافت را به یکی از ارزشمندترین و مورد احترام ترین شرکت های جهان تبدیل نمود.

**تحسین دقیق: هنر دیدن جزئیات**

تمجیدهای عمومی مانند «کارت عالی بود» یا «سخنرانی خوبی داشتی»، هرچند نیت خوبی دارند، اما اغلب به دلیل کلی بودن، تأثیر عمیقی نمی گذارند و به راحتی فراموش می شوند. جذابیت، در توانایی دیدن «جزئیات» نهفته است. یک تحسین دقیق و مشخص،

**از سئو تا راستی آزمایی**

این تهدید جدید، نیازمند یک بازنگری کامل در استراتژی های دفاع از برند است. برای سال ها، تیم های بازاریابی بر روی بهینه سازی موتورهای جست‌وجو (سئو) متمرکز بودند تا اطمینان حاصل کنند که محتوای مثبت و رسمی آنها در صدر نتایج جست‌وجو قرار می گیرد اما در عصر مسمومیت هوش مصنوعی، این دیگر کافی نیست. نبرد جدید، نه فقط بر سر رتبه، که بر سر حقیقت است.

رهبران تجاری باید تیم های جدیدی را مجهز کنند که وظیفه شان نه فقط تولید محتوا، که نظارت و راستی آزمایی اکوسیستم اطلاعاتی پیرامون برندشان است. این تیم ها باید به طور مداوم با مدل های هوش مصنوعی مختلف تعامل داشته باشند تا ببینند آنها درباره هر مدل، محصولات و مدیران شرکت چه می گویند. آنها باید به ابزارهای پیشرفته ای برای شناسایی کمپین های اطلاعات نادرست و ردیابی منابع آنها مجهز شوند و یک استراتژی سریع برای مقابله با روایت های سمی قبل از تبدیل شدن به یک حقیقت پذیرفته شده، تدوین کنند.

یک شرکت خدمات مالی مانند آمریکن اکسپرس را در نظر بگیرید که اعتبار آن به طور کامل بر پایه اعتماد و امنیت بنا شده است. یک کمپین مسمومیت که به دروغ، آسیب پذیری های امنیتی را در سیستم آنها تبلیغ می کند، می تواند فاجعه بار باشد. تیم دفاع از برند جدید آنها، باید فراتر از نظارت بر شبکه های اجتماعی عمل کند.

آنها باید به طور منظم، سخت ترین سؤالات امنیتی را از تمام چت بات های اصلی بپرسند و پاسخ های آنها را تحلیل کنند. به محض شناسایی یک الگوی اطلاعات نادرست، آنها به شرکت خدمات مالی مانند آمریکن اکسپرس را در نظر دارید. شرکت ایر بی ای بی با تکیه بر این اصل ساخته شد. در روزهای اولیه، رشد این شرکت متوقف شده بود. بنیانگذاران می توانستند ماه ها وقت صرف آزمون A/B بر روی وب سایت خود کنند اما در عوض، آنها کاری رادیکال انجام دادند: به نیویورک پرواز کردند، با میزبانان اولیه خود ملاقات کردند و در آپارتمان های آنها زندگی کردند. آنها از طریق این گفت‌وگوی مستقیم، یک حقیقت ساده اما پنهان را کشف کردند: مشکل، رنگ دکمه «رزرو کنیید» نبود؛ مشکل این بود که میزبانان، عکاسان خوبی نبودند و نمی توانستند زیبایی خانه‌های‌شان را به نمایش بگذارند. راه حل آنها—استخدام عکاسان حرفه ای و ارائه خدمات عکاسی رایگان به میزبانان—یک بینش کیفی بود که هرگز از دل یک آزمون A/B بیرون نمی آمد. این اقدام انسانی، نه تنها کیفیت پلتفرم را متحول کرد، که سنگ بنای اعتماد در جامعه آنها را نیز بنا نهاد.

**شجاعت برداشتن هام های غیرقابل آزمایش**

برخی از بزرگ‌ترین جهش ها در تاریخ کسب و کار، محصولاتی بوده اند که قبل از عرضه، کاملا غیرقابل آزمایش بودند، زیرا هیچ بازار یا نمونه مشابهی برای مقایسه وجود نداشت. هیچ داده ای وجود نداشت که نشان دهد مردم به یک تلفن بدون دکمه (آیفون) یا یک سرویس اجاره فیلم آنلاین (نتفلیکس) نیاز دارند. این نوآوری ها، محصول دیدگاه هستند، نه داده. آنها از یک باور عمیق و شهودی یک رهبر تجاری درباره اینکه جهان به کدام سو در حال حرکت است و مردم چه چیزی را آرزو خواهند کرد، حتی اگر خودشان نتوانند آن را بیان کنند، نشأت می گیرند. این رویکرد نیازمند شجاعتی است که در فرهنگ های معناد به آزمون A/B به ندرت یافت می شود؛ شجاعت پذیرش عدم قطعیت و شرط بندی بر روی یک فرضیه بزرگ که نمی توان آن را با یک تغییر کوچک در وب سایت اثبات کرد. استیو جابز در اپل، نماد تمام عیار این فلسفه بود. او به این جمله مشهور هنری فورد داشت که «اگر از مردم می پرسیدم چه می خواهند، می گفتند اسب های سریع‌تر». اپل هرگز از گروه های تمرکز یا آزمون های A/B گسترده برای طراحی محصولات انقلابی خود استفاده نکرد. آی پاد، آیفون و آی پد، محصول یک دیدگاه منحصر به فرد درباره سادگی، زیبایی و یکپارچگی بودند.

بی نهایت قدرتمندتر است، زیرا ثابت می کند که شما نه تنها نتیجه، که «فرآیند» و «تفکر» پشت آن را نیز دیده اید و برای آن ارزش قائل شده اید.

به جای گفتن «کارت عالی بود»، یک رهبر حرفه ای می گوید: «روشی که تو از داده های فروش فصل قبیل برای پیش‌بینی روند جدید استفاده کردی، فوق العاده هوشمندانه بود. این دیدگاه، استراتژی ما را کاملا تغییر داد». این نوع از تحسین، نه تنها به طرف مقابل احساس خوبی می دهد، بلکه به او نشان می دهد که تلاش های فکری او دیده و درک شده است و این، یکی از قدرتمندترین انگیزه های انسانی است.

موتور توصیه‌گر نتفلیکس یک نمونه الگوریتمیک از این اصل است. این سیستم به شما نمی گوید «چون فیلم های اکشن دوست داری، این را هم ببین». در عوض، با دقتی شگفت انگیز به شما می گوید: «چون شما فیلم های هیجان انگیز خارجی با پیشخ های داستانی غیرمنتظره را تماشا کرده اید، ممکن است از ایسن فیلم لذت ببرید». این سطح از جزئیات، به کاربر احساس درک شدن و دیده شدن می دهد. نتفلیکس با دیدن جزئیات سلیقه شما و بازتاب دادن آن به خودتان، یک ارتباط شخصی و محصول ایجاد می کند. این یک تحسین دقیق و خودکار است که باعث می شود شما احساس کنید این سرویس، شما را «می فهمد» و این درک، سنگ بنای وفاداری در عصر انتخاب های بی پایان است.

منابع:
https://www.forbes.com/sites/traversmark-tips-to-make-you-naturally-magnetic-by-a-psychologist/

باید یک واکنش چند لایه را آغاز کنند: از یک سو، با انتشار محتوای فنی دقیق و قابل راستی آزمایی برای مقابله با آن ادعاها و از سوی دیگر، با گزارش شدن این کمپین های مسمومیت به خود شرکت های توسعه دهنده هوش مصنوعی. این یک بازی بی پایان دفاعی است که در آن، سکوت و انفعال به معنای واگذاری میدان نبرد به بازیگران مخرب است.

**سخن‌پایانی**

هوش مصنوعی یک آینه است که تصویری از اینترنت را به ما بازتاب می دهد؛ با تمام دانش، خلاقیت و همچنین تمام تاریکی، تعصب و اطلاعات نادرست آن. مسمومیت هوش مصنوعی یک مشکل فنی نیست که بتوان آن را با یک وصله نرم افزاری حل کرد؛ این یک مشکل فرهنگی و اجتماعی است که اکنون با قدرت بی سابقه فناوری، تقویت شده است. برای رهبران تجاری، این به معنای یک مسئولیت جدید و حیاتی است: شما دیگر تنها مسئول آنچه برنداتان می گوید نیستید؛ شما تا حدی مسئول آنچه جهان دیجیتال درباره بردنتان می آموزد نیز هستید. ساختن یک برند قابل اعتماد در دهه آینده، نه تنها نیازمند ارائه یک محصول عالی و خدمات مشتری بی‌نقص است، بلکه مستلزم تبدیل شدن به یک نگهبان خستگی ناپذیر حقیقت در یک اکوسیستم اطلاعاتی است که به طور فزاینده ای در معرض خطر مسمومیت قرار دارد.

منابع:

https://www.searchenginejournal.com/ai-poisoning-black-hat-seo-is-back-۵۶۱۲۱۷/
https://www.zscaler.com/blogs/security-research/black-hat-seo-poisoning-search-engine-results-ai-distribute-malware

این یک جهش ایمانی بود که بر پایه یک درک عمیق از روانشناسی انسان و پتانسیل فناوری بنا شده بود، نه بر پایه بهینه سازی تدریجی یک محصول موجود. ابل به جای پرسیدن از مشتریان که چه می خواهند، به آنها نشان داد که چه چیزی ممکن است و با این کار، بازارهای کاملا جدیدی را خلق کرد.

**آزمایش تقاضا، نه فقط محصول!**

یک راه میانه قدرتمند میان آزمون های کوچک و جهش های ایمانی بزرگ وجود دارد: به جای آزمایش نسخه های مختلف یک محصول، «تقاضا» برای خود ایده را آزمایش کنید. این رویکرد که گاهی «آزمون در نقاشی شده ناامید می شود، بر پایه ساختن یک نمای حداقلی از یک محصول یا ویژگی است تا ببینید آیا اصلا کسی تلاش می کند در را باز کند یا خیر، قبل از اینکه شما هزینه ساختن کل خانه را متحمل شوید. این نما می تواند یک صفحه فرود ساده باشد که یک محصول آینده را توصیف می کند، یک ویدئو که عملکرد آن را شنسیه سازی می کند یا حتی یک دکمه در اپلیکیشن شما برای یک ویژگی که هنوز ساخته نشده است. هدف، جمع آوری کلیک ها یا نرخ تبدیل نیست؛ هدف، سنجش علاقه واقعی و اعتبارسنجی یک فرضیه بزرگ با حداقل ریسک و سرمایه گذاری است. شاید مشهورترین نمونه این رویکرد، داستان اولیه دراپ باکس باشد. به جای صرف ماه ها یا سال ها برای ساختن زیرساخت پیچیده یک سرویس همگام سازی فایل (که در آن زمان یک ایده کاملا جدید بود)، بنیانگذار آن، درو هیوستون، یک ویدئوی سه دقیقه ای ساده ساخت. این ویدئو، به شکلی روان و جذاب، نشان می داد که دراپ باکس چگونه کار خواهد کرد و چه مشکلی را حل می نماید. او این ویدئو را در یک انجمن آنلاین برای علاقه مندان به فناوری منتشر کرد و یک فرم ثبت نام ساده را در کنار آن قرار داد. در عرض یک شب، لیست ثبت نام‌کنندگان از چند هزار به ده ها هزار نفر رسید. این ویدئو، درب نقاشی شده ای بود که ده ها هزار نفر برای باز کردنش تلاش کردند و این، همان اعتبارسنجی قدرتمندی بود که او برای ساختن محصول واقعی و جذب سرمایه به آن نیاز داشت.

منابع:

youre-probably-a-b-۱۲/۲۰۲۵/https://hbr.org/testing-too-much-heres-what-to-do-instead