

## سال کرونا

- مقصد نظام بانکداری در سال ۱۳۹۹
- بانکداری سنتی و کرونا
- راه و رسم دورکاری
- تاثیر کرونا بر اقتصاد
- اینفوگرافیک ایران و جهان در ۳ ماهه اول کرونا
- مصاحبه اختصاصی با دکتر علی اکبر کمیجانی؛ قائم مقام رئیس کل بانک مرکزی





## همراه شما می مانیم

برای جلوگیری از انتشار هر چه بیشتر کرونا، در مراودات مالی خود به جای اسکناس از ابزارهای جایگزین مانند پرداخت آنلاین، کارتخوان کارت به کارت و... استفاده کنیم.



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank

[www.middleeastbank.ir](http://www.middleeastbank.ir)  
[info@middleeastbank.ir](mailto:info@middleeastbank.ir)

شیوع ویروس کرونا شرایط اقتصادی را برای همه افراد و شرکتها سخت کرده است ولی ما در این شرایط سخت اقتصادی نیز در کنار تمامی ذینفعانمان خواهیم ماند و حداکثر تلاش خود را برای حمایت از کسب و کارها انجام می دهیم. ما با عمل به مسوولیت اجتماعی خود در قبال کسب و کارهایی که بدلیل شیوع کرونا در معرض آسیب هستند؛ تلاش می کنیم در تامین مالی سرمایه در گردش آنها کمک کرده و بازپرداخت تسهیلات را متعادل کنیم.

همچنین سعی می کنیم روش های مبادله وجوه بین المللی را تقویت کرده و مسیرها را فعال نگه داریم.

امیدواریم با همکاری همه افراد جامعه و رعایت دستورالعمل های ایمنی و بهداشتی به زودی شاهد کاهش آمار ابتلا و بازگشت شرایط جامعه به حالت عادی باشیم.

# مطالب این شماره

۵ سرمقاله  
آزمون مسؤلیت اجتماعی

۶ بانک

تاثیر بزرگ  
یک ویروس کوچک

۸ مقصد  
نظام بانکداری  
در سال ۱۳۹۹

۱۰ آخرین تیر  
بر پیکر  
بانکداری سنتی

۱۲ صورت عملکرد  
سپرده‌های  
سرمایه گذاری



شهر خالی  
جاده خالی، کوچه خالی

۱۴ کسب و کار

۱۶ اهمیت بیرون زدن از  
محدوده امن در محل کار

۱۸ راه ورسم دوکاری

۲۰ خط و نشان  
کرونا برای  
کسب و کارها



۲۳ کامیون سازی  
بادرفش کاوه

۲۶ سایه کرونا  
بر اقتصاد

۲۴ اقتصاد

سم کرونا

۲۸ کرونا ویروس  
نفت و کسری بودجه  
در ایران



۳۰ اینفوگرافیک  
ایران و جهان در  
۳ ماهه اول کرونا

۳۲ کرونا چشم در چشم  
اقتصاد جهان

۳۶ حقوق مالکیت  
از نگاه  
هرناندو دوسوتو

۳۴ اخبار

۳۴ اخبار

سردبیر: محسن کریمی

دبیر اجرایی: سینا زارعی

طراح ساختار بصری: حنا نیا نیا

گرافیکست و صفحه آرا: میترا دهقانی

همکاران این شماره به ترتیب حروف الفبا:



آرین آقابیگی | معصومه اکبری زاده | آرمان پیکران



مریم ذوالفقار | زهرا رسول پور فرزین | سید حمیدرضا سلیمی



هادی فرامرزی | علی طهماسبی | نادی صبوری



محمد کوثری



برای دانلود نشریه  
QR Code را اسکن کنید.

- [www.middleeastbank.ir](http://www.middleeastbank.ir)
- [info@middleeastbank.ir](mailto:info@middleeastbank.ir)
- <https://twitter.com/MiddleEastbank>
- [https://telegram.me/ME\\_Bank](https://telegram.me/ME_Bank)
- <https://instagram.com/ME.Bank>
- <https://www.linkedin.com/company/middleeastbank>

- آفتاب خاورمیانه یک نشریه داخلی و مستقل است که تمامی حقوق آن به بانک خاورمیانه تعلق دارد.
- مسئولیت مطالب نشریه با پدیدآورندگان است و انتشار آنها لزوماً به معنی تایید تمام یا بخشی از مطالب نیست.
- نقل مطلب از نشریه یا ذکر منبع مانعی ندارد.
- منابع در آرشيو نشریه موجودند.

بانک خاورمیانه با توجه به شرایط جاری کشور و برای جلوگیری از شیوع ویروس کرونا، از چاپ کاغذی این شماره نشریه آفتاب خاورمیانه خودداری کرده است.

نشانی: تهران، خیابان احمد قسیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲، ساختمان مرکزی بانک خاورمیانه  
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷  
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵-۱۵۸۷۵  
تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۴۲۱۷ ۸۵۵۶

بانک خاورمیانه

تلفن: ۴۲۱۷ ۸۰۰۰

دورنگار: ۸۸۷۰ ۱۰۹۵

پیام کوتاه: ۳۰۰۰۴۲۱۷۸

مرکز ارتباط با مشتریان: ۸۸۷۲ ۶۶۹۰

امور سهامداران: ۴۲۱۷ ۸۰۲۰

برای دریافت فایل الکترونیکی نشریه لطفاً یک ایمیل با عنوان اشتراک آفتاب خاورمیانه به نشانی [info@middleeastbank.ir](mailto:info@middleeastbank.ir) ارسال فرمایید.

دیدگاه‌ها و مقالات خود را از طریق پست الکترونیک یا نشانی پستی برای ما ارسال نمایید و یا با ما تماس بگیرید.

# آزمون مسؤولیت اجتماعی



محسن کریمی

مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

هر روز صبح که به محل کار می‌رسیدیم به نگرهبان ساختمان لبخند می‌زدیم و هنگام سلام و احوالپرسی با همکاران به هم دست می‌دادیم. در طول روز با همکاران و مشتریان در جلسه‌های کاری ارتباط مستقیم داشتیم. روزهای تعطیل با خانواده به پارک، مراکز خرید و رستوران می‌رفتیم. اگر فرصتی می‌شد سفر چند روزه‌ای برنامه‌ریزی می‌کردیم. ناگهان شرایط زندگی‌مان تغییر کرد. لبخندها پشت ماسک‌ها پنهان شد. از فاصله دو متری به هم سلام کردیم. ظرفیت حضور در آسانسورها را کاهش دادیم. سبک کار، روابط اجتماعی و خانوادگی، استفاده از وسایل ارتباطی، مراجعه به ابزارها و رسانه‌های ارتباط جمعی دگرگون شد.

در حوزه کسب‌وکارها بسیاری از رفتارها تغییر کرد. همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، کمپین‌ها و سایر رویدادها تعطیل شدند. دیدارهای بازرگانی، سفرهای تجاری و ماموریت‌های کاری لغو شدند. مسابقه‌های ورزشی، نمایش‌های تئاتر و سینما، کنسرت‌های موسیقی، سفرهای سیاحتی و زیارتی، کلاس‌های آموزشی برگزار نمی‌شوند و کسب‌وکارهای مبتنی بر حمل‌ونقل، گردشگری، فعالیت‌های هنری و تفریحات به شدت با مشکل مواجه شدند. ابتدا کسی باور نمی‌کرد که فراگیری ویروس کرونا موجب تغییرات خیلی گسترده و بلندمدت باشد. وقتی خبرهای ووهان را می‌شنیدیم تصور نمی‌کردیم که این شرایط به زندگی ما هم تحمیل شود. حتی گمان نمی‌کردیم بحران به سرعت به اروپا برسد و آمریکا را درنوردد.

بعد از پایان جنگ دوم جهانی کمتر سابقه داشته موضوعی با چنین وسعتی مورد توجه همه مردم جهان قرار گیرد و روزانه در مورد آن هزاران خبر، گزارش و مصاحبه تولید و منتشر شود. کمتر سابقه داشته که کشورهای مختلف به طور همزمان در مورد یک پدیده پژوهش و آزمایش انجام دهند و یافته‌های علمی خود را به سرعت به اشتراک بگذارند. این حجم از توجه، همدلی، همیاری، مشارکت، یاری‌رسانی، اطلاع‌رسانی در قرن حاضر تجربه بی‌نظیری است.

واقعیت این است که کووید ۱۹ آمده و همه‌گیر شده. هنوز هیچ راه‌حل قطعی برای جلوگیری و درمان آن شناخته نشده است. هنوز نمی‌توان تاریخ را برای برون‌رفت از بحران آن پیش‌بینی کرد. گفته می‌شود که لازم است برای جلوگیری از انتشار و مقابله با این ویروس تا مدت طولانی اقدام‌های کنترلی و ایمنی ادامه داشته باشد. با این شرایط لازم است در استراتژی‌های کسب‌وکار تجدیدنظر کنیم.

بحران کرونا صرفاً بهداشت و سلامت جامعه را تهدید نمی‌کند. تأثیرات اقتصادی و اجتماعی آن بسیار گسترده‌تر و ماندگارتر است. بانک جهانی بروز بحران‌هایی را بر اثر شیوع کووید ۱۹ برای کشورها پیش‌بینی کرده است؛ افزایش بدهی، کسری بودجه، بیکاری، افزایش فقر و نابرابری.

مردم کسانی را که در هنگام سختی در کنارشان بوده‌اند فراموش نمی‌کنند. به مشتری‌انمان نشان دهیم که برای بحران آمادگی و برای مشکلات راه‌حل داریم. به آنها نشان دهیم که برای عبور از بحران در کنار آنها می‌مانیم و رفع مشکلات آنها برای ما اهمیت دارد.

در شرایط بحران موفقیت با سازمان‌هایی است که ارتباط خود را با مخاطبان و ذینفعان حفظ کنند و گسترش دهند. در این دوره دشوار مشتریان به توجه، راه‌حل و پشتیبانی بیشتر نیاز دارند. اگر سازمان بتواند این تصویر را در ذهن مشتری ایجاد کند که وجود او و ادامه فعالیتش برای سازمان مهم است موفقیت بزرگی کسب کرده و برای دوران پساکرونا نیز سرمایه اجتماعی مناسبی ذخیره می‌کند. در واقع اینجا بزرگانی است که مسؤولیت اجتماعی سازمان می‌تواند خودنمایی کند. اکنون همان روز می‌آید که قرار بوده یک سری اقدام‌های ویژه انجام بدهیم. آن اهداف والا و ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی که دائم از آن دم می‌زدیم اکنون باید به عمل درآید. رفتار امروز ما تا سال‌ها در حافظه مخاطبانمان باقی خواهد ماند. باید به فرصتی که بحران در اختیارمان می‌گذارد فکر کنیم. شاید در شرایط عادی سازمان ما بهانه‌های زیادی برای مطرح کردن خود در جامعه و ارسال پیام به مخاطبان نداشته باشد ولی در شرایط بحران کرونا یادآوری و عمل به مسؤولیت‌های اجتماعی، ترویج پیام‌های ایمنی و بهداشتی و نمایش اهمیت دادن به منافع عمومی و سلامت جامعه برای سازمان نقش موثری خواهد داشت. اکنون لازم است به نیازهای مشتری‌انمان بیشتر توجه کنیم و ارتباطمان با آنها را حفظ کنیم. نشان دهیم که قابل اعتماد هستیم و دغدغه‌های مشتریان برای ما مهم است.

# تاثیر بزرگ یک ویروس کوچک

کرونا آمد؛ سریع هم آمد و با آمدنش به انسان‌ها یادآور شد که آنچه به عنوان نظم طبیعی، طبیعی و ثابت می‌پندارند چقدر می‌تواند سریع تغییر کند و ساختارهای اجتماعی و اقتصادی، نظام ارتباطات، مبادلات، کنش‌های بشری نه نظمی ازلی هستند و نه ابدی.

کرونا یادآور شد که بشر باید هنوز خود را بر اساس جبر طبیعی منطبق کند تا زنده بماند. حالا چه به صورت شخصی و چه به صورت سازمانی باید یاد بگیریم با چالش‌های بزرگ‌تری دست‌وپنجه نرم کنیم. باید یاد بگیریم چگونه منعطف باشیم و خود را تطبیق دهیم. در این پرونده درباره لزوم تطبیق و انعطاف نظام بانکداری با چالش‌های پیش رو صحبت کرده‌ایم.

علاوه بر کرونا، تورم، کاهش سود سپرده‌های بانکی و رشد بورس در سال ۱۳۹۹ جز تهدیدها و فرصت‌های نظام بانکداری محسوب می‌شوند و به‌همین دلیل درباره ربط این موضوعات به نظام بانکداری با علی اکبر کمیجانی، قائم مقام رئیس کل بانک مرکزی گفت‌وگو کرده‌ایم. در انتها نیز صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری را از زاویه‌ای دیگر به چالش کشیده‌ایم.

صورت عملکرد  
سپرده‌های  
سرمایه‌گذاری

۱۲

آخرین تیر  
بر پیکر  
بانکداری سنتی

۱۰

مقصد  
نظام بانکداری  
در سال ۱۳۹۹

۸

# مقصد نظام بانکداری در سال ۱۳۹۹



دکتر علی اکبر کمیجانی استاد تمام دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران است که مدرک دکتری خود را در رشته اقتصاد از دانشگاه ویسکانسین میلوای آمریکا دریافت کرده است. او در حال حاضر قائم مقام رئیس کل بانک مرکزی است و سابقاً سمت‌های پژوهشی و مشاوره‌ای متعددی در دانشگاه تهران و دولت‌های پیشین داشته است. از تحریریه آفتاب خاورمیانه با او تماس می‌گیریم تا چشم‌انداز نظام بانکی در سال ۱۳۹۹ را با توجه به شیوع کرونا، رونق بورس، کاهش سود سپرده‌ها و... جویا شویم. به خاطر کرونا قرار می‌شود مصاحبه به صورت ایمیلی انجام شود و آنچه در زیر می‌خوانید حاصل همین پرسش و پاسخ‌های ایمیلی با او است.

## به نظر شما چشم‌انداز نظام بانکداری ایران با توجه به شیوع کرونا و رکود کسب‌وکارها چگونه است؟

در ابتدا لازم است از مشارکت و همراهی بانک‌ها در اجرای برنامه‌های حمایتی ناشی از شرایط خاص اقتصادی و به خصوص در شرایط ناشی از شیوع ویروس کرونا تشکر و قدردانی نمایم. برای پاسخ به این سوال بهتر است اول مقدمه‌ای مختصر از وضعیت اقتصاد کلان در سال گذشته (که شبکه بانکی نیز از آن متأثر است) خدمتان عرض کنم. علیرغم تحریم‌های ظالمانه بین‌المللی که کشور با آن مواجه بود و همچنین حوادث طبیعی که در سال گذشته بخشی از استان‌های کشور را درگیر خود نمود، عملکرد اقتصادی کشور در نه‌ماه نخست سال ۱۳۹۸ به سمت بهبودی حرکت می‌کرد و انتظار می‌رفت که در سایه اقدامات مجموعه سیاست‌گذاری اقتصادی کشور، رشد اقتصادی مثبت تا پایان سال ۱۳۹۸ و سال ۱۳۹۹ استمرار یابد، لیکن با شیوع ویروس کرونا از اسفندماه ۱۳۹۸ اقتصاد کشور با شوک جدیدی مواجه گردید که به دنبال آن فعالیت‌های آحاد اقتصادی را با محدودیت‌های جدیدی روبرو کرد. به پیشنهاد بانک مرکزی و بر اساس مصوبه ستاد هماهنگی اقتصادی دولت مقرر شد با هدف حمایت از کسب‌وکارها و تداوم اشتغال بنگاه‌های آسیب‌دیده از بیماری کرونا تا سقف ۷۵۰ هزار میلیارد ریال به خانوارها و واحدهای کسب‌وکار تولیدی و خدماتی تسهیلات اعطا نماید. در این راستا مقرر شد که ۲۵۰ هزار میلیارد ریال از طریق کاهش نسبت سپرده قانونی بانک‌ها و موسسات اعتباری تامین شده و ۵۰۰ هزار میلیارد ریال دیگر از

طریق منابع بانک‌ها تامین گردد. در رابطه با کاهش نسبت سپرده قانونی باید به این موضوع اشاره کنم که بر اساس بند «۱» از یک‌هزار و دویست و نود و یکمین صورت‌جلسه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۹ شورای پول و اعتبار مبنی بر تفویض اختیار تعیین نسبت سپرده قانونی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری در دامنه ۱۰ تا ۱۳ درصد به رئیس‌کل محترم بانک مرکزی در راستای اجرای برنامه‌های حمایتی ناشی از شرایط خاص اقتصادی و به خصوص در شرایط ناشی از شیوع ویروس کرونا و با اشاره به بند «۱» از یکمین صورت‌جلسه مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۲ هیئت عامل بانک مرکزی، نسبت سپرده قانونی انواع سپرده‌های ۲۱ بانک و موسسه اعتباری مشارکت‌کننده در طرح مذکور (به جز انواع سپرده‌های قرض‌الحسنه پس‌انداز)، معادل ۱۰/۴۸ درصد تعیین و ابلاغ گردید. از این رو ملاحظه می‌شود که بانک مرکزی با در پیش گرفتن رویکردی هماهنگ به دنبال آن بوده است که ضمن تامین مالی به هنگام خانوارها و بنگاه‌های آسیب‌دیده، حداقل فشار بر منابع بانک‌ها وارد آید.

لازم به ذکر است، بخش قابل توجهی از منابع مالی پیش‌بینی‌شده جهت مواجهه با کرونا، مربوط به وام قرض‌الحسنه یک‌میلیونی به سرپرست خانوارها بود که تقریباً به‌صورت کامل انجام گرفته است. امیدواریم بانک‌ها و موسسات اعتباری در اجرای بخش دوم این مساعدت‌ها که همانا اعطای وام به بنگاه‌های اقتصادی است، کمال همکاری را با مجموعه اقتصادی کشور به‌ویژه بانک مرکزی انجام دهند.

حال با عنایت به شرایط پیش آمده در اقتصاد کشور انتظار می‌رود در کوتاه‌مدت فعالیت‌های اقتصادی با تنگنانهایی مواجه باشد که به تبع آن ممکن است شبکه بانکی از مسیر انباشت مطالبات غیر جاری و کاهش توان تسهیلات‌دهی با چالش‌هایی روبرو گردد. علی‌ایحال، انتظار می‌رود که این وضعیت تداوم نیافته و با عادی شدن شرایط اقتصاد و بهبود کسب‌وکارها، شبکه بانکی نیز بتواند به شرایط پیش از شیوع این بیماری باز گردد.

**کاهش سود بانکی چه تاثیری بر اقتصاد کلان و نحوه فعالیت بانک‌ها می‌گذارد؟**  
تحولات رخ داده در ماه‌های اخیر نظیر واریز وجوه دولتی به حساب بانک‌ها در قالب هزینه‌کرد تنخواه خزانه، پرداخت‌های یارانه معیشتی به اقشار آسیب‌پذیر و طرح‌های حمایتی در خصوص مبارزه با آثار اقتصادی کرونا و غیره باعث بروز مازاد عرضه وجوه در بازار بین‌بانکی و کاهش نرخ‌های سود بازار بین‌بانکی گردید. هم‌زمان میان بانک‌ها نیز این توافق به عمل آمد که نرخ سود سپرده‌ها کاهش یابد. انتظار می‌رود با توجه به کاهش هزینه تجهیز پول در شبکه بانکی بخشی از ناترازی‌های درآمد هزینه‌ای بانک‌ها بهبود یابد و بانک‌ها با در پیش گرفتن سیاست‌های اعتباری مناسب اقدام به تامین مالی بخش واقعی اقتصاد نمایند.

## اولویت بانک مرکزی برای کنترل تورم بر روی کدام برنامه‌های ضد تورمی است و در هرکدام از برنامه‌ها چقدر توفیق داشته است؟

به طور کلی رویکرد بانک مرکزی در زمینه مدیریت بازار پول و ارز بر این اساس بوده تا ضمن مهار و کاهش نرخ تورم، مساعدت‌های لازم در زمینه رشد اقتصادی و رونق تولید را نیز به عمل آورد. در این راستا بانک مرکزی ضمن تمرکز بر ثبات بازار ارز، بر کنترل رشد نقدینگی از طریق تأثیرپذیری حداقلی پایه پولی از بودجه دولت تأکید داشته است. یکی از مهم‌ترین اقدامات بانک مرکزی در سال گذشته، راه‌اندازی عملیات بازار باز بود که برای اولین بار در تاریخ اقتصادی ایران و نظام بانکی به وقوع پیوست. این ابزار، ظرفیت قابل توجهی را برای بانک مرکزی به وجود می‌آورد تا از طریق هدایت نرخ سود در بازار بین‌بانکی، چارچوبی پیشرفته از سیاست‌گذاری پولی را جهت پیشبرد اهداف سیاستی خود و کنترل تورم اجرا نماید. البته به منظور استفاده از ظرفیت قابل توجه عملیات بازار باز، ضروری است که بانک‌ها از شرایط به وجود آمده در حوزه بازار بدهی دولتی استفاده کرده و با اختصاص بخشی از دارایی‌های خود به اوراق بدون ریسک نقدشونده دولتی، علاوه بر بالا بردن کیفیت ترانزاکشن خود، مدیریت نقدینگی خود را نیز بهبود بخشند.

## اخیراً استقبال عمومی برای حضور در بازار سرمایه به شدت افزایش یافته است؛ به نظر شما این تغییر نگاه به سرمایه‌گذاری چه تاثیری بر سیستم بانکی کشور می‌گذارد؟

بازار پول و سرمایه به عنوان مهم‌ترین بازارهای تامین مالی داخلی برای خانوارها و بنگاه‌های اقتصادی شناخته می‌شوند. تامین مالی از بازار پول عمدتاً از طریق اخذ تسهیلات از سیستم بانکی امکان‌پذیر است. همچنین بنگاه‌های اقتصادی قادرند در بازار سرمایه از طریق مکانیزم‌های پذیره‌نویسی سهام، عرضه اولیه سهام، افزایش سرمایه و انتشار اوراق بدهی تامین مالی نمایند. اگرچه بازار سرمایه طی سال‌های اخیر با پیشرفت‌های فراوانی در زمینه گسترش ابزارهای نوین تامین مالی همراه بوده است و سهم تامین مالی این بازار افزایش یافته

است؛ لیکن هنوز بار اصلی تامین مالی داخلی اقتصاد کشور طی سال‌های اخیر بر عهده نظام بانکی بوده است. به طوری‌که برآوردهای اولیه سهم بازار پول از تامین مالی اقتصاد در سال ۱۳۹۸ را حدود ۸۰ درصد نشان می‌دهد.

یکی از نکاتی که همواره از سوی بانک مرکزی مورد تأکید قرار گرفته است، لزوم اصلاح نظام تامین مالی اقتصاد و حرکت به سمت تامین مالی بلندمدت بنگاه‌های اقتصادی از مسیر بازار سرمایه و تامین مالی کوتاه‌مدت بنگاه‌های کوچک و متوسط از مسیر شبکه بانکی بوده است. حال استقبال اقشار مختلف مردم از بازار سرمایه را می‌توان به فال نیک گرفت و با در نظر گرفتن ملاحظات این امر می‌تواند گام مهمی در بهبود نظام تامین مالی اقتصاد کشور قلمداد شود. مهم‌ترین ملاحظه این است که باید توجه داشت مراد از تعمیق بازار سرمایه صرفاً افزایش قیمت انواع سهام و اوراق بهادار نیست، بلکه هدف از تعمیق و گسترش بازار سرمایه، افزایش ظرفیت تامین مالی بنگاه‌های اقتصادی کشور از بازار سرمایه است.

## به‌طور کلی نظراتان درباره «طرح بانکداری جمهوری اسلامی ایران» که در مجلس در حال بررسی بود چیست و اکنون در چه مرحله‌ای قرار دارد؟

«طرح بانکداری جمهوری اسلامی ایران» حاصل بازنگری، اصلاح و ترفیق «طرح بانکداری جمهوری اسلامی ایران»، «طرح عملیات بانکی بدون ربا»، «طرح بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران»، «طرح تأسیس بانک توسعه جمهوری اسلامی ایران» و «لایحه اصلاح قانون پولی و بانکی کشور مصوب ۱۳۵۱» است که پیش‌تر و در سال‌های اخیر در مجلس شورای اسلامی در دست بررسی و کارشناسی بوده است. بانک مرکزی علیرغم نقدهایی که به «طرح بانکداری جمهوری اسلامی ایران» دارد به طور پیوسته در جلسات کارشناسی طرح مذکور شرکت داشته و نقطه نظرات خود را مطرح نموده است. همچنین، بانک مرکزی با دوره جدید مجلس شورای اسلامی همکاری و هماهنگی خوبی را در خصوص اصلاح نظام پولی و بانکی (و به طور خاص اصلاح قوانین و مقررات ناظر بر آن) خواهد داشت. ■

# آخرین تیر بر پیکر بانکداری سنتی



معصومه اکبری زاده

کارشناس مدیریت بازرسی • بانک خاورمیانه

بیراه نیست اگر عده‌ای عالم‌گیری ویروس کرونا ۲۰۱۹ را زنگ پایان یک دوره تلقی می‌کنند. این بیماری، در همین چند ماه، کم و بیش بر تمام جنبه‌های زندگی‌مان اثرگذار بوده است و بسیاری از مشاغل و خدمات دوران پیشاکرونا، محض بقا، خود را مستلزم ایجاد تغییراتی بعضاً شگرف دیده‌اند؛ بانک‌ها هم از این قاعده مستثنی نیستند. این در حالی است که بر خلاف بسیاری از کسب‌وکارها و خدمات که پیش‌تر زیرساخت‌های دیجیتالیزه شدن را فراهم آورده بودند و امروز با رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی سعی در بقای کسب‌وکارشان و ادامه خدمت‌رسانی به نحو احسن را دارند، بانک‌ها همچنان مجبورند برای ایجاد یک حساب بانکی یا انجام تراکنش‌های روزمره مشتریان مانند «افزایش سقف تراکنش‌های بانکی، دریافت وام، سرمایه‌گذاری مشترک و اعتبارسنجی» آنها را به شعب فیزیکی خود فراخوانند که این روند، مخصوصاً در حال حاضر، امری دشوار و خطرناک است. حضور مشتریان در شعب بانکی با طرح قرنطینه و فاصله‌گذاری اجتماعی متناقض است و علاوه بر جان مشتریان، جان کارکنان بانکی را در معرض خطر قرار می‌دهد.

اما بزرگ‌ترین مشکل بر سر راه غیرحضوری شدن خدمات بانک‌ها چیست؟ احتمالاً بزرگ‌ترین مانع، مسئله احراز هویت غیرحضوری مشتریان است؛ مشکلی که قدمتی به درازای اینترنت دارد. هرچند به نظر می‌رسد که بانک‌ها هم در نهایت ناگزیر از تغییرند، چرا که پیش‌بینی‌ها حاکی از این است که طی ده سال آینده تعداد بانک‌ها، دست‌کم از طریق ادغام آن‌ها، نصف خواهند شد. بنابراین بدیهی است که رقابت بانک‌ها بر سر خدمت‌رسانی دیجیتال طی این سال‌ها رو به شدت خواهد گذاشت. باری، حال که نیاز به شعب فیزیکی در حال کم‌رنگ شدن است و می‌دانیم که به دلیل فراگیری کرونا و استفاده عمومی از اینترنت و اپلیکیشن‌های خدمات‌رسانی آنلاین، انتظارات مشتریان از بانکداری دیجیتال تغییر کرده است، چاره احراز هویت بانک‌ها چیست؟

پیش از هر چیز مروری بر سه مؤلفه‌ای داشته باشیم که مشتری در دنیای دیجیتال با آن‌ها احراز هویت می‌شود:

۱. مؤلفه‌های دانشی؛ که شامل اطلاعات مشتری، یعنی اطلاعاتی که درحفاظت اوست می‌شود، مانند رمزهای عبور.
۲. مؤلفه‌های مالکیتی؛ که به معنای احراز هویت از طریق وسایلی است که مالکیت



آن‌ها پیش‌تر به اثبات رسیده است، مثل سیم‌کارت، تلفن همراه یا توکن‌ها.

۳. مؤلفه‌های ذاتی؛ که به معنی احراز هویت مبتنی بر ویژگی‌های بیومتریک و منحصر به فرد افراد مانند اثر انگشت، چهره و صدا است.

امروزه بیشتر گوشی‌های هوشمند یا حتی دستگاه‌های حضور و غیاب سازمان‌ها از اثر انگشت یا تشخیص چهره برای احراز هویت بهره می‌برند. البته در سطح بالای امنیتی، نمی‌توان با اتکا به مؤلفه‌های دانشی و مالکیتی احراز هویت مشتری را انجام داد و نیاز است که از مؤلفه‌های ذاتی استفاده گردد. رویکردی که بسیاری از بانک‌های دیجیتالی دنیا مانند مونزو<sup>۱</sup> از آن بهره می‌گیرند. مونزو یکی از شناخته‌شده‌ترین بانک‌های بریتانیاست که خدماتش را فقط از طریق روش‌های دیجیتالی عرضه می‌کند. مونزو از سال ۲۰۱۵ تاکنون حدود ۲.۷ میلیون کاربر جذب کرده است و ۱۵٪ حساب‌های بانکی افتتاحی در انگلستان توسط مونزو انجام شده‌اند. خدمات این بانک، همانند سایر خدمات دیجیتالی، بدون کارمزد و مبتنی بر تلفن همراه است. مونزو، شعبه فیزیکی، چک و دیگر خدمات مشکل‌ساز بانکداری سنتی را به طور کامل حذف کرده است. علاوه بر مونزو، N26 در آلمان، از دیگر بانک‌های دیجیتالی معروف دنیاست که از این راهکار استفاده می‌کند. بنابراین می‌توان دل مطمئن داشت که با استفاده از شیوه‌های احراز هویتی که از تکنولوژی‌های روز دنیا در سراسر جهان بهره می‌برند، می‌توان هر گونه خدمتی را به مشتری ارائه کرد بدون اینکه نیازی باشد وی برای انجام کارهای پیش پا افتاده‌ای مثل باز کردن حساب و دریافت وام و... به شعب مراجعه کند.

اما مشکلات احراز هویت‌های این چنینی چیست؟ به طور کلی می‌توان سه نوع خطا برای شیوه‌های احراز هویت غیرحضوری برشمرد. اولی برای احراز هویت از طریق چهره است که بر اساس آمار از هر صد مورد، احتمال پنج مورد خطا وجود دارد که معمولاً در شرایطی به وجود می‌آید که برای احراز هویت از یک عکس یا ویدیوی از پیش ضبط شده استفاده شود. خطای دیگر در مورد تشخیص عکس کارت ملی است که دقت آن تا ۹۸٫۹٪ است. حال اگر برای احراز هویت از هر دوی این شیوه‌ها استفاده شود، احتمال خطا به شدت کاهش می‌یابد؛ باید در نظر داشت که این شیوه‌ها در مقابل احتمال ۱۴٪ ای خطای انسانی ناچیزند.

با توجه به الگوهای رایج بانکداری سنتی اگر بنا باشد برای بانکداری دیجیتال از همان الگوهای قدیمی استفاده شود، لاجرم نتیجه‌ای جز تضعیف بانکداری دیجیتال در پی ندارد و در نتیجه نمی‌توان انتظار موفقیت چشم‌گیری در این حوزه داشت. از همین رو ضروری می‌نماید که به برخی از اشتباهات رایج در دیجیتالیزه کردن بانک‌ها نگاهی داشته باشیم:

یکی از اولین و بزرگ‌ترین اشتباهات، دیجیتالی کردن فرایندهای قدیمی است. برای مثال اگر بنا باشد بر اساس مدل‌های رایج قدیمی که برای ایجاد هر محصول، خدمت یا سرویس جدید به مشتریان، کاربران را احراز هویت کنید و فرم‌های جدیدی را در اختیار آنها قرار دهید که نیازمند زمان زیادی برای تکمیل باشند، نمی‌توان از مشتری امروزی که مشغله کاری زیادی دارد انتظار داشت که با رضایت خاطر به آن‌ها تن دهد. بهتر است بجای بازآفرینی الگوهای قدیمی در دنیای دیجیتال، تجربه کاربری جدیدی برای مشتریان به وجود بیاید که محوریت آن صرفه‌جویی در وقت مشتری باشد. از همین رو بهتر است تلاش بر این باشد که برای مشتری‌ای که از موبایل بیشترین استفاده را می‌کند، اطلاعات تکراری را از طریق API‌ها گرفت تا هیچ‌گاه مشتری در موقعیتی قرار نگیرد که از او بارها و بارها اطلاعاتی تکراری درخواست شود.

بی‌شک لازمه چنین کاری این است که بیشتر از نظرگاه مشتری به خدمات ارائه شده نگریده شود. بدیهی است که چنین پیشنهادی تنها در مورد بانک دیجیتال کارآمد نیست و برای راه‌اندازی هر کار جدید موقتی می‌بایست به تجربه مشتری رجوع کرد که البته رویکردی است متفاوت از نحوه عملکرد بانک‌ها در گذشته. خبر خوب این است که در دنیای دیجیتال امروز می‌توان مرزهای دست و پا گیر قدیمی را کنار گذاشت و تعامل مستقیمی با مشتری داشت، می‌توان از مشتری‌ها به شیوه‌های گوناگونی نظرسنجی کرد و پرسید که چه چیزهایی برای ایشان جذاب است و موجب جلب رضایت و ترغیب آن‌ها به استفاده از آن خدمات می‌گردد.

شاید بهتر باشد برای دسترسی راحت‌تر مشتری، بر روی اپلیکیشن موبایل متمرکز شد. تحقیقات نشان می‌دهد که بیش از ۹۰٪ تعامل مشتریان با بانک‌ها، به خاطر انجام کارهای روزمره است. کارهایی که نه تنها به دلیل شکل زندگی مدرن، بلکه در شرایط بحرانی مثل همه‌گیری ویروس کرونا، اگر از طریق یک برنامه موبایل انجام شوند، کار را به مراتب برای مشتری و به علاوه برای کارکنان بانکی راحت‌تر و ایمن‌تر می‌کند. اما توجه به نکات به ظاهر کوچک و کم‌اهمیت را هم نباید از یاد برد؛ برای مثال بهتر است ضروری‌ترین اطلاعات در صفحه اول در مقابل مشتری قرار نگیرد، یا برای مثال بهتر است در نظر داشته باشیم که ممکن است مشتری، تلفن هوشمندی با کوچک‌ترین صفحه نمایش داشته باشد. به همین ترتیب بهتر است از اطلاعات اضافی و کلیک‌های متعدد که موجب سردرگمی کاربران می‌شود اجتناب شود. به این منظور می‌بایست برای شناسایی نقاط کلیدی از ابزارهای کشف رفتار کاربران استفاده شود. مشخص کنید فعالیت آنها در کدام بخش‌های محصول متوقف و از کدام صفحات از برنامه شما خارج شده‌اند. تغییرات کوچک و افزایشی را در سریع‌ترین زمان ایجاد کنید

منابع اصلی

https://way2pay.ir

و آنها را مورد ارزیابی قرار دهید. یکی از معیارهای موفقیت شما این است که کاربران با صرف کم‌ترین زمان ممکن، کاری را که می‌بایست انجام دهند، تکمیل کنند. به این منظور می‌بایست تجربیات مشتریان را شخصی‌سازی کنید. البته همیشه می‌توان با تعاملی مستقیم از نظریات مشتریان آگاه شد. چنین چیزی حائز اهمیت بسیار است چرا که در واقع بانک‌های دیجیتالی موفق، اولویت خود را بر رضایت‌مندی مشتریان قرار می‌دهند و از ابزارهای تحلیلی برای بهینه‌سازی تجربیات کاربران استفاده می‌کنند.

تست‌های کاربری برای اطمینان از اینکه محصول یا خدمت و سرویس شما چقدر مورد توجه کاربران قرار گرفته است، حائز اهمیت است، اما این آزمایش‌ها نمی‌بایست فقط به دوستان و آشنایان محدود شود. این تست‌ها می‌بایست در جامعه مشتریان متفاوت مورد بررسی قرار بگیرد و نظرات مختلف ارزیابی شود. به علاوه ضروری می‌نماید که این آزمایش‌ها را چندین باره تکرار کرد تا نتایج دقیق‌تری به دست آید. در نهایت می‌توان تغییرات کوچک را توسعه داد و سپس دوباره آن‌ها را آزمایش و بازخورد مشتریان را دریافت کرد و آن‌ها را بهبود بخشید. این رویکرد همواره در سیستم‌های بزرگ و موفق به‌کار گرفته می‌شود و بسیار موفقیت آمیز بوده است.

توجه داشته باشید که قصد این سطور به هیچ روی ترغیب نگاهی ساده‌انگارانه به مقوله دیجیتالیزه کردن بانک‌ها نیست؛ حتی برعکس، چرا که برای رسیدن به این مهم، می‌بایست در نظر داشت که هرچند بانک دیجیتال جذاب می‌نماید اما احتیاج به توسعه کاربردی زیرساخت‌هایی دارد که گرچه از نظر مشتریان پنهان است، اما نتایج وجود یا عدم وجود آن را مستقیماً احساس خواهند کرد. بنابراین مسئله مهم دیگر این است که بانک بتواند با سرویس‌دهنده‌های قابل اعتماد همکاری کند. برای رسیدن به یک بانک دیجیتال تأثیرگذار و قابل رقابت، به تخصص‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های زیادی نیاز است که تلاش برای دستیابی و ساخت آنها به تنهایی فعالیت بانک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. خدماتی مثل احراز هویت کاربران، سیستم‌های امتیاز و اعتباردهی، سامانه‌های تشخیص کلاهبرداری و... باید در یک راه‌حل جامع و یکپارچه سازماندهی شوند.

مخلص کلام اینکه عالم‌گیری کرونا بار دیگر و این بار با شدت و قدرت بیشتری، به یادمان آورد که بانک دیجیتال دیگر نه یک مزیت که یک الزام است و بانک‌ها نیز همانند سایر شرکت‌ها، ناگزیر از دیجیتالیزه شدن هستند که در غیر این صورت به دلیل افزایش هزینه‌ها و رشد کسب‌وکارهای رقیب، اندک‌اندک بازار و منابع درآمدشان را از دست خواهند داد.

البته چالش‌های بانکداری در ایران بر کسی پوشیده نیست که برخی مسائل، مربوط به کلیت اقتصاد سیاسی ایران است. فضای کسب‌وکار نامناسب، ابهام در سیاست‌های پولی، عدم بهبود و توسعه زیرساخت‌ها، چالش اتصال و ارتباط با سیستم‌های پرداخت بین‌المللی، عدم سامان‌دهی بازار بین‌بانکی، نادیده گرفتن اقتصاد مقاومتی، وضعیت لجام‌گسیخته نقدینگی، بی‌ثباتی نرخ ارز، عدم تعامل سازنده با رسانه‌ها، چالش جدی امنیت و عدم ارتقای جایگاه پژوهش در تصمیم‌گیری‌ها تنها برخی مسائلی هستند که همه کسب‌وکارها، من جمله بانک‌ها، با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند. باری، در این میان مشکلاتی هم هست که منحصر به بانکداری در ایران است، برای مثال ساختار ناقص کارمزد خدمات بانکی و پرداختی، عدم توسعه کارت اعتباری، چالش جدی احراز و تأیید هویت، استفاده غیر اثربخش از پول خرد، سکه و اسکناس، توسعه ناکافی کیف پول و پرداخت‌های موبایلی و چالش ارتباط نامناسب بین رگولاتورهای پولی، سرمایه، بیمه، مخابرات و... با وجود اینکه در چند سال اخیر جریان‌های جدیدی در فضای بانکداری ایران ایجاد شده است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به فین‌تک و بانک دیجیتال اشاره کرد اما آنچه به نظر بلا تغییر مانده است، مدل ذهنی بانکداری سنتی در ایران است که به صورت خلاصه بانکداری مبتنی بر شعبه است. این در حالی است که در دنیای بانکداری امروز، با ابداع ابزارها و روش‌های پرداخت متنوع و نوین، می‌توان از اختراع دوباره چرخ اجتناب نمود تا بانک‌ها با برنامه‌ریزی طولانی‌مدت برای استفاده بهتر از فناوری‌های روز دنیا، بتوانند خود را برای شرایط بحرانی پیش‌بینی نشده‌ای شبیه به شیوع یک بیماری، آماده کنند. ■

http://www.ibena.ir/news/111626



علی طهماسبی

کارشناس مدیریت اعتبارات • بانک خاورمیانه

پی‌نوشت:

در نگارش این مقاله به دفعات از مقالات و راهنمایی‌های استاد ارجمندم جناب آقای دکتر احمد بدری، دانشیار دانشگاه شهید بهشتی استفاده شده است.

# صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری

با نگاهی گذرا بر صورت‌های مالی برخی بانک‌ها، فارغ از تفاوت‌های شکلی و محتوایی صورت‌های مالی اساسی سه‌گانه (صورت وضعیت مالی، سود و زیان و جریان‌های نقدی) متوجه صورت مالی می‌شویم که تا چند سال قبل نه تنها در صنعت بانکداری کشور که در گزارشگری مالی دنیا نیز سابقه‌ای نداشته است و برای آن نیز استانداردهای حسابداری مشخصی توسط کمیته‌های استانداردگذار وضع نشده است. این صورت مالی که در راستای اصلاح ساختار نظام گزارشگری مالی ایران نقطه عطفی به شمار می‌رود، «صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری» نام دارد که منطبق با «مدل کسب‌وکار بانکداری بدون ربا» و «الزامات قانونی ایران» طراحی شده است. این صورت خاص سپرده‌های سرمایه‌گذاری است و حساب‌های قرض‌الحسنه جاری و پس‌انداز را که بخت سود درباره آنها موضوعیت ندارد، در بر نمی‌گیرد.

قبل از شرح این صورت مالی، باید به توضیح مختصر سرفصل مابه‌التفاوت سود قابل پرداخت (مازاد سود پرداختی) به سپرده‌گذاران در گزارشگری مالی بانک‌ها اشاره کرد. این سرفصل مابه‌التفاوت «سود قطعی تعلق‌گرفته به سپرده‌های سرمایه‌گذاری» و «سود علی‌الحساب پرداختی به سپرده‌های سرمایه‌گذاری» است. در شرایط عادی و با توجه به ماهیت، این مابه‌التفاوت اصولاً باید مثبت باشد، یعنی مبلغی را نشان دهد که در پایان دوره مالی و پس از انجام محاسبات لازم باید علاوه بر علی‌الحساب پرداختی، به سپرده‌گذاران پرداخت و با آنان تسویه حساب شود. منفی بودن مبلغ مذکور نشان‌دهنده این است که بانک حتی قادر به کسب بازدهی در حد سود علی‌الحساب پرداختی از منابع سپرده‌گذاران نبوده است. با توجه به محدودیت قانونی موجود، این مبلغ قابل مطالبه از سپرده‌گذاران نیست و قهراً هبه شده به آنان تلقی می‌شود و در واقع این مبلغ از منافع سهامداران برداشت شده است.

به دلیل فقدان صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری و طبیعتاً افشای ناقص یا نامناسب (غیرقابل فهم) توزیع درآمدهای مشاع که طبق نمونه سال‌های دور صورت‌های مالی که بخشی از آن در متن صورت سود و زیان و بخش‌هایی از آن در لابه‌لای یادداشت‌های پیوست صورت‌های مالی پنهان می‌شد، انتقال ثروت قابل ملاحظه‌ای بین سهامداران و سپرده‌گذاران ممکن شده بود. این انتقال ثروت عمدتاً از جیب سهامداران و به نفع سپرده‌گذاران صورت گرفته است، اما در سال‌های قبل‌تر شواهد مقابل آن نیز وجود دارد. اما چگونه؟ برای پاسخ به این سوال باید نگاهی دقیق‌تر به صورت‌های مالی پیش از طراحی صورت مالی اساسی چهارم در بانک‌ها داشت. ابزار این اقدام از طریق انواع دستکاری‌ها برای پوشاندن مابه‌التفاوت ناشی از مازاد پرداخت به سپرده‌گذاران از قبیل دستکاری نرخ حق‌الوکاله و صفر کردن مابه‌التفاوت سود علی‌الحساب و قطعی مشاهده شده است. عکس ذیل که از صورت‌های مالی حسابرسی شده یکی از بانک‌های

کشور در سال‌های گذشته گرفته شده است، به خوبی گویای واقعیات این موضوع است.

سود قطعی قابل پرداخت به سپرده‌گذاران	۱۱۶,۴۸۷,۸۱۱	۸۶,۲۱۸,۰۴۱
سود علی‌الحساب پرداختی به سپرده‌گذاران	۳۵	(۱۲۵,۰۵۶,۳۳۶)
تفاوت سود قطعی و علی‌الحساب سپرده‌گذاران	-	-

این در حالی است که تقریباً همه بانک‌ها حق‌الوکاله خود را در ابتدای سال معادل سقف مقرر بانک مرکزی اعلام می‌کنند. مبلغی که پس از اعلام بانک، به‌عنوان بخشی از سود مورد انتظار سهامدار محسوب می‌شود. (در این رابطه بررسی یادداشت مربوطه در خصوص حق‌الوکاله اعمال شده و اعلام شده نیز خالی از لطف نیست) همچنین باید توجه کرد که بخش قابل‌ملاحظه‌ای از این انتقال ثروت مربوط به بانک‌های دولتی است که سهامدار آن دولت بوده و حقوق مرتبط با آن عمومی است.

## صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری چیست؟

صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری یک صورت مالی مجزا و مکمل است که به نظر می‌رسد با سه هدف «ارتقای سطح افشا» و «پاسخگویی بانک به صاحبان سپرده‌های سرمایه‌گذاری» و «ایجاد بستر اجرای IFRS در صنعت بانکداری ایران» شکل گرفته است. روح حاکم بر صنعت بانکداری ایران، قانون بانکداری بدون ربا مصوب سال ۱۳۶۲ است. فارغ از اینکه این قانون چه نقاط ضعف و قوتی دارد و چه تعدیلاتی برای به‌روزرسانی مواد این قانون لازم است، صورت عملکرد در چارچوب حاکم حال حاضر تعریف شده است. بانکداری بدون ربا نیز مدل کسب‌وکار این صنعت را در ایران با مدل کسب‌وکار صنعت بانکداری رایج دنیا تمیز داده است. همچنین این مدل کسب‌وکار با بانکداری سایر کشورهای اسلامی نیز به دلیل تفاوت‌های فقهی دربردارنده وجوه افتراقی است. طبق ذات این مدل در سپرده‌های سرمایه‌گذاری، بین بانک و سپرده‌گذار رابطه وکیل و موکل وجود دارد که در قالب قراردادی استاندارد میان آنها ایجاد می‌شود. منافع حاصل از این فعالیت‌ها درآمد مشاع نامیده می‌شود که باید به نسبت منابع، بین بانک و صاحبان سپرده‌های سرمایه‌گذاری تقسیم شود. طبق استانداردهای پذیرفته‌شده حسابداری از سوی دو نهاد مهم استانداردگذار حسابداری دنیا یعنی IASB و FASB، گزارشگری مالی با مقاصد عمومی (General Purpose Financial Reporting) باید به کاهش شکاف اطلاعاتی بین مدیران و تأمین‌کنندگان منابع مالی منجر شود. سوال اینجاست که تأمین‌کنندگان منابع بانکی عمدتاً سپرده‌گذاران هستند یا سهامداران؟ نقش سپرده‌گذاران در تأمین منابع بانک‌ها بسیار چشمگیرتر از نقش سهامداران است. اما تا همین چند سال قبل شاهد بوده‌ایم که برای این سرمایه‌گذاران اطلاعات به صورت جداگانه منتشر نشده است و فقط سهامداران بانک بوده‌اند که توانسته‌اند در جریان عملکرد بانک قرار بگیرند. این در حالی است که هر دو طیف سرمایه‌گذار بانکی در عملیات بانک دچار ریسک می‌شوند و لذا ارائه اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری‌های اقتصادی برای صاحبان سپرده‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها نیز ضرورت می‌یابد. اما شاید این سوال مطرح شود که چرا صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری تنها در ایران منتشر می‌شود و اصولاً چرا چنین صورت مالی مهمی پیش‌تر سابقه انتشار در دنیا را نداشته است؟ پاسخ این است که در بانکداری رایج دنیا، نرخ سود (بهره) وام‌دهندگان، قطعی و از پیش تعیین‌شده است و ساختار سود و زیان بانک‌ها مطابق نمونه IFRS شکل مناسبی از گزارشگری عملکرد مالی است. بنابراین ارائه گزارش عملکرد جداگانه‌ای که نشان‌دهنده منافع اعتباردهندگان (شامل سپرده‌گذاران) باشد، در بانکداری رایج دنیا اصولاً ضرورت ندارد.

اما در مدل کسب‌وکار بانکداری بدون ربا در ایران، سود سپرده‌گذاران از قبل معلوم (قطعی) نیست و آنان حق دارند با دریافت گزارش جداگانه‌ای نسبت به

منافع خود از درآمدهای مشاع بانک، آگاهی یافته و بانک را در مقام پاسخگویی به خود قرار دهند.

کارکرد دیگر این صورت نیز همچنین ارتقای سطح افشای چگونگی محاسبه و توزیع درآمدهای مشاع، حلقه ارتباطی اجرای گزارشگری مالی مطابق با الزامات ساختاری صورت سود و زیان در IFRS خواهد بود. پاسخگویی مدیریت بانک به دو گروه عمده تأمین مالی‌کننده فعالیت‌های بانک شامل سپرده‌گذاران و سهامداران در ارتباط با توزیع منصفانه منافع مشاع میان آنان است. از طرفی به دلیل مخاطره اخلاقی پیش‌آمده از سوی مدیران بانکی که عمدتاً به دلیل دوره مدیریت کوتاه و پرتلاطم ایشان بر بانک‌هاست، سرمایه‌تأمین‌شده چه از جانب سهامداران و چه از جانب سپرده‌گذاران احتمال مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های پرریسک را پیدا می‌کند.

آنچه تاکنون دیده شده این بوده است که سهامداران از سود احتمالی حاصل از پروژه‌های پرریسکی که مدیران بانکی در آن مشارکت می‌کنند، منفعت بیشتری نسبت به سپرده‌گذاران دریافت می‌کنند. چرا که سود سپرده‌گذاران به نوعی دربردارنده یک سقف ذهنی برای مدیران بانکی است ولی سود تخصیص‌یافته به سهامداران غالباً دارای حد و مرز مشخصی نیست. این در حالی است که سپرده‌گذاران در زیان احتمالی ناشی از پروژه‌های پرریسک بیشتر از سهامداران سهیم بوده‌اند. نمونه آن را می‌توان در سرمایه‌گذاری‌های موسسات غیرمجاز منحل‌شده مشاهده کرد که نهایتاً به ناتوانی مالی و ورشکستگی آنها انجامید. بنابراین مدیران بانکی که از جانب سهامداران در مجامع عمومی منصوب می‌شوند، تمایل بیشتری به کسب رضایت آنها دارند و دست به فعالیت‌های پرخطر می‌زنند.

## منافع سپرده‌گذار و سهامدار

صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری صرفاً دربردارنده منافع سپرده‌گذاران نیست، بلکه سهامداران خرد بانک نیز از آن منفعت خواهند برد. صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری با افشای مازاد پرداختی به سپرده‌گذاران، راه را بر انتقال ثروت از سهامداران به سپرده‌گذاران و بالعکس می‌بندد. عرف رایج پرداخت سود علی‌الحساب به سپرده‌های سرمایه‌گذاری در صنعت بانکداری ایران چندان مطلوب نبوده است و کارکرد خود را از دست داده و رقابت سالمی هم بین بانک‌ها به وجود نیاورده است. بدین ترتیب در شرایطی که نرخ سود علی‌الحساب بانک پایین‌تر از بازده واقعی قرار بگیرد، ریسک ناشی از مخاطره اخلاقی عبارت از احتمال تورش محاسبات به سمت تخصیص کمتر از واقع سود به سپرده‌گذاران است. متقابلاً در شرایطی که نرخ سود علی‌الحساب بالاتر از بازده واقعی قرار گیرد، به لحاظ محدودیت موجود در بازگرداندن مازاد پرداختی به سپرده‌گذاران، به طور قهری تضییع حقوق سهامداران به نفع سپرده‌گذاران به وقوع می‌پیوندد. اگرچه حالت اخیر به طور اصولی و نظری نباید واقع شود. بررسی تاریخی ارقام عملکردی سال‌های اخیر در صنعت بانکداری ایران حاکی از وقوع این حالت در عمل است. این ارقام آن زمان مهم می‌شود که بدانیم حتی تفاوت یک یا دو درصدی بین سود قطعی بانک‌ها و سود علی‌الحساب می‌تواند جابه‌جایی بزرگی را رقم بزند. این صورت مالی قادر است جلوی این اقدام را توسط بانک‌ها بگیرد و حافظ منافع سهامداران نیز باشد. از این لحاظ این افشا دارای پیامدهای اقتصادی آینده‌نگر نیز است، به نحوی که بر رفتار بانک‌ها در تعیین نرخ سود علی‌الحساب تأثیر گذاشته و این رفتار را متناسب با شرایط اقتصادی و در جهت رعایت منصفانه حقوق سپرده‌گذاران و سهامداران تعدیل می‌کند. در حال حاضر به دلیل غیرقابل برگشت بودن سود علی‌الحساب، افشای این مبلغ هر چند که قابل برگشت به حساب سهامداران نباشد، موجبات پاسخگویی مدیریت به سهامداران را فراهم آورده و انتظار می‌رود به تصحیح رفتار آتی مدیریت در تعیین نرخ‌های سود علی‌الحساب بینجامد. در مجموع ارائه این صورت، بالقوه در راستای ایجاد شفافیت در پاسخگویی و صیانت از حقوق هر دو طبقه یعنی سپرده‌گذاران و سهامداران است و انتظار می‌رود تا با اصلاحات آتی، بانکداری را به یک عرصه رقابتی سالم هدایت کرده و موجب ظهور بانکداران واقعی شود. ■

# شهر خالی جاده خالی کوچه خالی

وقتی خبر انتشار ویروس کرونا در چین منتشر می‌شد تقریباً همه خیالمان راحت بود که این خبر مانند همه خبرهای بد دیگر، دامن ما را نخواهد گرفت. اما قضیه جور دیگر پیش رفت. کرونا تقریباً تمام خاکریزهای نبرد را یکی یکی فتح کرد و پشت در خانه تک‌تکمان آمد. همگی منزوی شدیم و شهر و جاده و کوچه را خالی کردیم. ما باید یاد می‌گرفتیم چگونه در خانه، کار کنیم؛ چگونه شرکت خود را بیشتر مجازی کنیم و با تبدیل تهدید به فرصت، محصول خود را توسعه دهیم.

ما در این پرونده کوشیده‌ایم بخشی از آنچه باید در روزهای بحرانی کرونا یاد می‌گرفتیم را یادآوری کنیم و راهکارهایی برای دورکاری، تبدیل تهدید کرونا به فرصت توسعه محصول را ارائه دهیم. همچنین با ترجمه یک مقاله از HBR اهمیت بیرون زدن از محل امن کار را یادآور شده‌ایم.



کامیون‌سازی  
با درفش کاوه

۲۳

خط و نشان  
کرونا برای  
کسب‌وکارها

۲۰

راه و رسم  
دورکاری

۱۸

اهمیت بیرون  
زدن از محدوده‌ی  
امن در محل کار

۱۶

# اهمیت بیرون زدن از محدوده امن در محل کار



مترجم: نادى صبوری

**نویسنده:**  
**کن بنتا و اورلان بوستون**  
**Ken Banta**  
**Orlan Boston**

**تصور غالب این است که وقتی مدیر یک شرکت هستی باید روی این شغل و روی سازمانتان تمرکز زیادی بکنید. خیلی‌ها باور دارند که اساسا در حالتی غیر از این موفق نخواهند بود. البته هستند افراد زیادی که اعتقاد دارند برای پیشرفت در کار باید تجربه‌های متنوعی در جغرافیایها و صنایع و عملکردهای مختلف به دست آورد اما در نهایت باور عمومی این است که وقتی در یک سمت چالشی قرار گرفتید، باید تمام توجه را به این سمت منططف کنید. چنین رویکردی در کوتاه مدت جواب می‌دهد. اگرچه نتیجه کار مشترک ما با هزاران مدیر ارشد به ما نشان می‌دهد که این روش می‌تواند در دراز مدت مانع توسعه بشود.**

چرا؟ این روزها بیشتر از هر وقت دیگری، مشغول بودن به کارهای داوطلبانه لازمه‌ی کار یک مدیر ارشد است. به خاطر تغییرات و اختلالاتی که خیلی سریع اتفاق می‌افتند، موسسات آموزشی مدیریتی نمی‌توانند برنامه‌های تحصیلی را سریعاً به روز کنند. در نتیجه، مدیرانی که می‌خواهند رشد کنند و سازمانشان را هم شکوفا کنند، باید دنبال راه‌هایی باشند که از طریق آن‌ها گستره‌ی دیدشان را وسعت ببخشند. باید بدانیم وقتی از وسعت دادن به گستره‌ی دید حرف می‌زنیم، منظورمان چیزی فراتر از صرف شرکت کردن در کنفرانس‌های صنعتی یا رویدادهای شبکه‌ای یا مثلاً برداشتن کلاس‌های آموزشی شبانه است. در واقع ما از مشغول شدن معنا دار در فعالیتهای بیرونی‌ای حرف می‌زنیم که شما را در معرض آدم‌های مختلف، اطلاعات و فرهنگ‌ها قرار می‌دهد اما از طریقی با علایق فردی و اولویت شغلی فعلی یا آینده‌تان هم هم‌افزایی دارند. چه فعالیتهایی؟ تدریس، فلووشیپ، منتشر کردن مقاله یا تولید کردن فیلم؛ خدمات عمومی برای فرمانداری‌ها و شهرداری‌ها، مشاوره یا سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، سمت‌های رهبری در انجمن‌های تخصصی و باشگاه‌ها و صحبت کردن و ترتیب دادن کنفرانس و فستیوال و فرم‌های ایده‌پردازی. در واقع به خودتان مثل صاحب یک پورتفولیو نگاه کنید که شغل کاملاً وسط این سید قرار دارد و فعالیتهای بیرونی دیگرتان متمم آن هستند. شما هر چیزی که یاد می‌گیرید را به قلمروهای مختلفتان تسری می‌دهید. ۱۲۲ مدیر ارشد در صنایع مختلف در نظرسنجی ما همه موافق بودند که مشغله‌های بیرونی برای موفقیت مدیران در این روزها حیاتی است. همه باور داشتند که داشتن چنین تجربه‌هایی میان کارکنان، سازمان‌ها را هم منتفع خواهد

کرد. بیش از ۱۰۰ نفر از آن‌ها گفتند که فعالیتهای بیرونی کارکنان را در بررسی میزان موفقیت آن‌ها لحاظ می‌کنند.

برای اینکه بفهمیم رهبران سازمان‌ها چطور فرصت‌های درست را پیدا می‌کنند و از دل آن‌ها چه چیزی به دست می‌آورند ما مصاحبه‌هایی با مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی در گستره‌ی سنی و شغلی متفاوت ترتیب دادیم.

برنامه‌ی کاری از پیش تعیین شده یکی از بزرگ‌ترین محدودیت‌هایی است که بیشتر مدیران رده‌بالا با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. با در نظر گرفتن نیازهای تخصصی و شخصی دیگر تقریباً غیر ممکن است که چیز دیگری را هم به این برنامه اضافه کنید. ولی تجربه‌ی مشترک ما نشان می‌دهد اگر برای چیزی اولویت قائل شوید می‌توانید برایش وقت هم پیدا کنید. مثلاً می‌توانید از خانواده و دوستانتان دعوت کنید که در این فعالیت به شما بپیوندند تا یک جور نتیجه برد-برد گرفته باشید. اگر بتوانید جوان‌ترها یا افراد متخصصی که از نظر فکری با هم اشتراک دارید را هم وارد ماجرا کنید که چه بهتر! به این ترتیب در ادامه می‌توانید با هم بحث و تبادل نظر هم داشته باشید. اگر نظر رئیس‌تان را به موضوع جلب کنید حتی ممکن است به شما برای اینکه از ساعت کاری برای وقت گذاشتن روی فعالیت بیرونی استفاده کنید هم چراغ سبز نشان بدهد.

چقدر روی این فعالیتهای بیرونی وقت بگذاریم؟ کسانی که در نظر سنجی ما شرکت کردند بین ۱۰ درصد تا ۲۰ درصد را پیشنهاد می‌کنند اما این زمان لازم نیست هر روز پشت سر هم باشد. در نهایت باید تعادلی بین زمانی که مشغله‌های کاری و شخصی بیشتری می‌شود با وقتی که آزادتر هستید ایجاد کنید. مثلاً وقتی خیلی سرتان شلوغ است می‌توانید این فعالیت‌ها را به ۲ درصد از کل روزتان برسانید یا وقتی سبک‌تر هستید آن را تا ۳۰ درصد بالا ببرید. به زبان دیگر قطعاً شما باید اول کارتان را درست تحویل بدهید و به خانواده‌تان رسیدگی کنید تا مسؤولیتهای اضافه بپذیرید. اما هر وقت مسیر باز شد سریع کاری را چنگ بزنید.

کارا مدوف یکی از مدیران ارشد تئاتر باله‌ی آمریکا و مادر سه دختر ۱۰، هشت و چهار ساله است. اما او خودش را در یکی از سازمان‌های آموزشی تئاتر هم مشغول کرده است تا به شکل دیگری از اجرا هم متصل باشد. خودش می‌گوید: «من خیلی به این فکر کردم که چه کارهای بیرون از شغلم را می‌توانم هندل بکنم و چه کارهایی را نمی‌توانم. این نه فقط شامل نه گفتن بلکه شامل گفتن «در حال حاضر نه» به خیلی از گروه‌ها می‌شود. از طرف دیگر او در خصوص برنامه‌اش خیلی حساب شده عمل می‌کند. برای مثال همیشه شب جمعه را برای صرف شام با همسر و فرزندان‌ش رزرو می‌کند. مدوف در این باره می‌گوید: «نکته اصلی این است که در اتافی که هستی واقعا حاضر باشی، در محل کارت با تمام وجود حاضر باشی و وقتی کنار همسر و فرزندان‌ت هستی گوشی تلفنت را کنار بگذاری تا بتوانی قصه‌ی شب را برای بچه‌ها بدون اینکه هم‌زمان ایمیلت را چک کنی بخوانی. و همین‌طور درباره‌ی فعالیتهای جانبی. سراغ کارهایی بروید که کنجکاوی فکری شما را برمی‌انگیزد، شما را در معرض افرادی قرار می‌دهد که در محل کار یا صنعتی که مشغولش هستید پیدا نمی‌شوند. روزنه‌هایتان را باز کنید.»

### دست از یادگیری نکشید

مرحوم دیوید استرن، وکیلی که بعدها کمیسیونر انجمن ملی بسکتبال آمریکا شد، در طول دوران خدمتش عضو هیات مدیره سازمان‌های زیادی بود و موافق بود که گنجاندن این فعالیت‌های معنادار در برنامه‌کاری‌ای که همان موقع هم زیاد بود، بسیار اهمیت دارد. او اشاره می‌کند که تجربه‌اش از قرار گرفتن در معرض انسان‌های مختلف و مسائلی که باید با روش‌های گوناگونی حلشان می‌کرد، او را برای اینکه بتواند در سال ۲۰۱۱ به یک توافق جمعی پیشرو بین بازیکنان ان بی ای و صاحبانش برسد مجهز کرده بود. او می‌گوید: «مهم نیست سر شما چقدر شلوغ است. شما نباید دست از یادگیری بکشید. این چیزی است که من همیشه خودم را برای انجام دادنش مجبور می‌کردم. از خودم می‌پرسیدم: امروز برای اینکه یاد بگیرم چه کرده‌ام؟ به نظرم بیرون از دفتر کار چیزهای خیلی زیادی برای یاد گرفتن وجود دارد.»

خب شما چطور باید این جور فعالیتهای درست، این‌ها که نوعی چرخه‌ی فضیلت ایجاد می‌کنند را پیدا کنید؟ گام اول این است که در محل کار شروع به صحبت کردن درباره‌ی علایقتان به انجام دادن فعالیت‌هایی بیرون از دفتر بکنید، فعالیتی که یا به کارتان یا به توانایی‌ای که در آن لازم است مربوط می‌شود. میل‌تان

را که کشف کردید وقت این است که ببینید آیا گروه‌هایی که در آن راستا فعالیت می‌کنند برای شما جای خالی دارند یا نه. به دوستان و همکارانی که در حال انجام این دست فعالیت‌های داوطلبانه هستند دو دستی بپسیدید و به آن‌ها پیشنهاد کمک کنید. از طریق سخنرانی‌های عمومی و شبکه‌های اجتماعی و نوشتن مطلب در مجله‌ها اسمتان را به گوش مردم برسانید تا بقیه شروع به سپردن مسؤولیتهایی به شما کنند.

محمود خان که اکنون مدیرعامل شرکت بیوساینس است می‌گوید: «در اوقات فراغت کلی کار هست که می‌توانید انجام دهید. مثلاً کمک کردن به گروه‌های غیرانتفاعی که در جامعه محل زندگی شما فعال هستند. دنبال این جور فرصت‌ها بگردید. هر فعالیتی می‌تواند یک ارزش افزوده باشد.»

بعد از اینکه دوران آزمون و خطا گذشت، شما دیگر می‌خواهید که گزیده عمل کنید تا در فعالیت داوطلبانه جدی‌تر حاضر باشید. کاترین وایلد که مدیرعامل یک شرکت بزرگ در نیویورک است می‌گوید: «بی‌نهایت مهم است که شما خودتان را درگیر فعالیت‌هایی بیرون از کار بکنید که دلایل خالصانه‌ای برای انجامشان دارید. نه اینکه صرفاً آن‌ها را از این جهت انجام بدهید که نام خودتان را بر سر زبان‌ها بیندازید یا از طریق آن‌ها به افراد خاصی که مد نظر‌تان است نزدیک بشوید و با آن‌ها رابطه پیدا کنید.»

اگر دارید وقتتان را در کار و فعالیتی که میل زیادی به انجامش ندارید یا به شما انرژی نمی‌دهد صرف می‌کنید، در واقع فرصت سود بردن از این موقعیت را هم برای خودتان و هم دیگران از بین برده‌اید.

همچنین مهم است در آن فعالیت نقشی را انتخاب کنید که مشارکت شما در آن ارزش افزوده‌ای نسبت به دیگران دارد. کن مهلمان که سابقاً سیاستمدار بوده اما حالا یک مدیر رده بالا در روابط عمومی است می‌گوید: «همیشه دنبال این بودم وارد جا و فعالیتی بشوم که بودنم در آنجا بتواند یک تفاوت محسوس ایجاد بکند.»

### نشان بدهید که تعهدات درستی دارید

عاقلانهاش این است که وقتی یک فعالیت داوطلبانه را تقبل می‌کنید از کارفرما و خانواده‌تان اجازه بگیرید. کلید کار این است که ارتباط این فعالیت و نفعی که برای زندگی شخصی و کاری شما دارد را به آن‌ها اثبات کنید. مثلاً اینکه انجام این فعالیت از شما انسانی با انرژی‌تر می‌سازد یا ارتباطات کاری شما را افزایش می‌دهد. محمود خان این نصیحت مفید را می‌کند: «سازمانی که در آنجا مشغول به کار هستید را به یک شکل درخور به چالش بکشید. شفاف و کامل تعریف بکنید که چطور فعالیت شما شرکتتان را هم متغی می‌کند، اینکه باعث توسعه فردی شما می‌شود و این با ارزش‌های سازمانتان هم‌تراز است. آن‌ها را متقاعد کنید که فعالیتی که می‌خواهید درگیرش شوید با کار و اهداف شرکت شما هم‌افزایی دارد.»

مدوف را که خاطرتان هست؟ مدیر تئاتر باله‌ی آمریکا. چندین سال پیش که او در سازمان دیگری کار می‌کرد و دخترانش از حالا هم کوچک‌تر بودند برای یک بورس آموزشی انتخاب شد که لازم بود در یک بازه زمانی دو ساله هر چند وقت به مدت چهار هفته از خانه دور باشد. او یک مادر جوان بود که همان موقع هم شغل خیلی بزرگی داشت اما می‌دانست که این تجربه یک دگرگونی بزرگ در زندگی کاری و شخصی‌اش به ارمغان می‌آورد. پس برای اینکه بتواند از آن استفاده بکند شروع کرد به مذاکره و متقاعد کردن رئیسش، همکارانش و همسرش که خودش او را یک تیم پشت صحنه‌ی فوق‌العاده در خانه وصف می‌کند. این طور بود که مدوف توانست از بورس استفاده بکند.

حالا اگر شما وقت زیادی را صرف مذاکره و متقاعد کردن کارفرمایتان برای اینکه به شما اجازه بدهد در این فعالیت مشغول شوید کردید و باز هم جوابتان مخالفت بود چه؟ خب باید گفت این یک جور خط قرمز است. به قول محمود خان: «اگر سازمانی که برایش کار می‌کنید ارزش فعالیت داوطلبانه‌ی شما را متوجه نمی‌شود اصلاً چه دلیلی وجود دارد بخواهید همچنان آنجا بمانید؟»

### مزایای دراز مدت

کیث کرچ کارآفرین است که به تازگی عهده‌دار یکی از سمت‌های رده بالای سیاست‌گذاری در بخش انرژی و محیط زیست آمریکا هم شده است. او اعتقاد دارد: «در واقع هر چقدر به فعالیتهای داوطلبانه و بیرون از کار بیشتر مشغول باشی احتمال اینکه وقتت را در محل کار هدر بدهی کمتر می‌شود. من این را متوجه شدم که هر چقدر مشغول‌تر باشی کارآمدی بیشتری داری و طبیعتاً در



کارت هم بهتر هستی.» کرچ از شروع کارش که با جنرال موتورز بوده همیشه در هیات‌مدیره‌های مختلفی عضو بوده. او به شکل‌گیری برنامه‌های آموزشی مدیریتی انجمن اخوت دانشگاه پوردون کمک کرده است. جایی که هنوز هم به عنوان مشاور کمکشان می‌کند. خودش می‌گوید: «هر دفعه که یک هفته برای رسیدگی به برنامه آموزشی این بچه‌ها می‌روم باطری‌هایم دوباره شارژ می‌شود. انگیزه می‌گیرم و فکریایی به ذهنم می‌رسد که در غیر این حالت اصلاً نمی‌داشتم. این کار دامنه‌ی همدلی و درک من را وسیع‌تر می‌کند. مادرم همیشه به من می‌گفت بهترین راه برای یادگیری «تاد» است: تجربه‌ی آدم‌های دیگر.»

در حالت ایده‌آل، فعالیتهای بیرون از کار به شما چیزی می‌دهند که کار شرکتتان را با آن متحول می‌کنید. یک مثال جالب در این موضوع قصه‌ی روزان هگرتی است. او سی سالش بود که اولین شغل غیرانتفاعی‌اش را شروع کرد و همان وقت‌ها بود که عضو هیات امنای مدرسه‌ای شد که در آن درس خوانده بود. پذیرفتن هم‌زمان دو مسؤولیت دلهره‌آور بود اما خودش می‌گوید مثل این بود که سر کلاس‌های دوره کارشناسی ارشد مدیریت نشسته باشی. عضویت در آن هیات امانا برای او پر بود از یادگیری. هگرتی می‌گوید مهم نیست چند سال از شروع کارتان می‌گذرد هر وقت که بتوانی چیزهای جدید یاد بگیری، پروژه‌های پیچیده را مدیریت کنی و حتی چند اشتباه بکنی که از آن‌ها درس بگیری، ارزش‌هایی خارق‌العاده خواهند بود.»

### شکل دادن چشم‌اندازی وسیع‌تر

وقتی در جایی غیر از محل کار خودتان وظیفه مهمی بر عهده می‌گیرد در واقع فرصت‌هایی دست‌نخورده را برای خودتان و سازمانتان پیدا می‌کنید. ممکن است روابطی پیدا کنید که از شما سرمایه‌گذار یا مدیر بهتری بسازد. هگری ده سال بعد از اینکه مدیرعامل یک سازمان غیرانتفاعی در زمینه‌ی کاهش بی‌خانمانی در امریکا شده بود به توکیو رفت تا روی صنعت مسکن پیش ساخته‌ی ژاپن تحقیق بکند و ببیند چطور جوامع مختلف به بی‌خانمانی واکنش‌های مختلفی نشان می‌دهد. خودش می‌گوید: «این تجربه چنان طرز فکر من را به جهت جدید هدایت کرد که هنوز هم در فکرم طنین‌انداز است.»

دیوید پایوت که از مدیران سرشناس صنعت دارو است در طول سال‌های کاری‌اش در هیات امنای سازمان‌ها و گروه‌های مختلفی بیرون از صنعت دارو کار کرده و همیشه کارکنانش را هم تشویق کرده همین کار را بکنند. خودش این طور می‌گوید: «ناگهان می‌بینید دنیا از زوایای دیگر چقدر متفاوت به نظر می‌رسد.» پایوت می‌گوید نقش‌های اضافی که آن‌ها را می‌پذیرفته به او کمک می‌کرده شرکای تجاری بیشتری پیدا کند و حتی چشم‌انداز بازار برای محصولات و خدماتی مانند بوتاکس را بهتر درک کند. به همه‌ی این‌ها باید طرز فکر مدیریتی که بهتر شکل می‌گیرد را هم اضافه کرد. به قول مهلمان: «هر روز تفکر جانبی با تفکر خطی دست به یقه می‌شود. این روزها چیزی که حیاتی است این است که به چشم‌انداز متفاوت بیافرینی و آن را روی هر کاری که داری انجام می‌دهی منطبق کنی. چنین چیزی اگر خودت را محصور چهاردیواری شرکت و سازمان بکنی شدنی نیست.»

### نتیجه

پیدا کردن فعالیتهایی که داوطلبانه بیرون از کارمان انجام بدهیم همیشه راحت نیست. ولی کافی است که پیدایش کنی و آن وقت است که درهای زیادی به فرصت‌هایی باورنکردنی باز می‌کند. و دقیقاً همین تجربه‌ها هستند که تبدیل به مزیت رقابتی شما می‌شوند. هر چقدر دنیای کسب و کار پیچیده‌تر می‌شود پیدا کردن راه حل‌های تک‌بعدی هم سخت‌تر می‌شود. به عنوان یک رهبر و مدیر ارشد باید محدوده‌ی امن را ترک کنید. رشد فردی این طور رقم می‌خورد. ■

این مطلب تلخیص و ترجمه مقاله The right kind of outside work can boost your Career است که ژوئن ۲۰۲۰ در نشریه Harvard Business Review به چاپ رسیده.

# راه ورسم دورکاری



سید حمیدرضا سلیمی

کارشناس حواله‌جات ارزی • شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

ویروس کرونا، کار از راه دور (دورکاری) را در یک آزمایش غول‌پیکر و در مقیاس کاملاً بی‌سابقه‌ای قرار داده است. در سرتاسر چین، ایتالیا، ژاپن و کره جنوبی، کارگران به بن‌بست رسیده‌اند. هفته‌های گذشته، در سیاتل نیز همین اتفاق افتاد. آمازون، فیس بوک، مایکروسافت و گوگل همه به کارمندان‌شان گفتند که در خانه بمانند و ادارات منابع انسانی در همه جا برنامه‌های احتمالی را که شامل نگه‌داشتن کارگران در خانه است در نظر گرفته‌اند. در واقع، کار از راه دور همیشه و برای همه مشاغل ممکن نیست. طبق نظرسنجی گالوپ، در شرایط عادی کمتر از نیمی از مشاغل می‌توانستند در برخی از زمان‌ها این کار را انجام دهند. در صورت عدم کار فیزیکی، کارگران ساعتی حقوق دریافت نمی‌کنند و همین‌طور افراد خرده فروش، تولید کننده یا مشاغل مرتبط با خدمات عمومی معمولاً برای کار باید از نظر جسمی حضور داشته باشند. اما در شرایط پیش آمده، همان‌طور که دولت‌ها و مشاغل در سرتاسر جهان به افراد دارای علائم بیماری می‌گویند که خود را به قرنطینه خانگی ببرند و به همه افراد دیگر توصیه به حفظ فاصله اجتماعی می‌کنند، بسیاری از مشاغل، دورکاری را نیز به‌عنوان واقعیت جدید روزهای پیش رو پذیرفته‌اند. حال رهبران شرکت‌ها، مدیران و کارمندان چگونه در این تغییر ناگهانی شرکت می‌کنند؟ بیش از ۱۰,۰۰۰ کتاب به زبان انگلیسی در سایت آمازون در مورد واقعیت و نحوه هدایت از راه دور کار یا کار از راه دور وجود دارد. چرا؟ زیرا انجام این کار بسیار دشوار است و مدیران مجبورند به‌طور جدی روی آن کار کنند. Tsedal Neeley، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد، دو دهه را صرف کمک به شرکت‌ها برای یادگیری نحوه مدیریت تیم‌های پراکنده کرده است. در پرسش و پاسخ ویرایش شده زیر که از تماس ویدیویی مشترک اخیر ایشان گرفته شده است و در آن شنوندگان قادر به سؤال بودند، او راهنمایی می‌کند که چگونه می‌توان در خانه کار سازنده، مدیریت جلسات مجازی و هدایت تیم‌ها را در این زمان بحران انجام داد.

## • آیا سازمان‌ها برای این انتقال ناگهانی آماده هستند؟

مقیاس و دامنه آنچه می‌بینیم، با سازمان‌هایی با ۵,۰۰۰ یا ۱۰,۰۰۰ کارمند که از مردم می‌خواهند خیلی سریع از خانه کار کنند، بی‌سابقه است. بنابراین، نه زیرساخت‌های سازمانی برای این کار ایجاد نشده است.

## • اولین کاری که رهبران و مدیران می‌توانند برای آماده‌سازی کارمندان خود انجام دهند چیست؟

زیرساخت‌ها را به‌درستی به دست آورند. آیا مردم از فناوری لازم برخوردار هستند یا به آن دسترسی دارند؟ چه کسی لپ‌تاپ دارد؟ آیا کسانی که دارای لپ‌تاپ هستند می‌توانند به‌راحتی در سازمان‌های خود ارتباط برقرار کنند؟ آیا آنها نرم‌افزاری را که باید برای انجام کار، تماس‌های کنفرانس و غیره داشته باشند، دارند؟ در مورد کارمندی که لپ‌تاپ یا دستگاه تلفن همراه ندارند، چگونه

مطمئن شویم که آنها به منابعی که برای انجام کار نیاز دارند دسترسی دارند؟ مدیران مستقیم باید خیلی سریع اطمینان حاصل کنند که دسترسی به همه کارمندان وجود دارد، در این صورت هیچ کس احساس عقب ماندگی نمی‌کند. **• افرادی که عادت به کار از راه دور ندارند باید چه کاری انجام دهند تا از نظر ذهنی و روان‌شناختی برای آن آماده شوند؟**

توصیه می‌شود، ضوابط و تشریفات را توسعه داده و یک روش منضبط برای مدیریت روز داشته باشید. زمان شروع و پایان را برنامه‌ریزی کنید. ریتم داشته باشید دوش بگیرید، لباس بپوشید، حتی اگر آن لباس، چیزی نیست که معمولاً در محل کار می‌پوشید، سپس فعالیت‌های روزانه را شروع کنید. اگر عادت دارید فرد برون‌گرا هستید و به تماس و همکاری زیادی با دیگران عادت کرده‌اید، اطمینان حاصل کنید که هنوز هم این اتفاق می‌افتد.

به یاد داشته باشید که در واقع ممکن است از کار در خانه لذت هم ببرید. می‌توانید موسیقی مورد نظر خود را پخش کنید. می‌توانید درباره زمان خود انعطاف‌پذیر باشید. این قضیه می‌تواند برای مدیران سرگرم کننده باشد، آنها باید افراد را بررسی کنند. اطمینان حاصل کنید که آنها نه تنها تنظیم شده‌اند، بلکه ریتم خوبی در روز خود دارند و با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. بپرسید: من چه کاری می‌توانم انجام دهم تا مطمئن شوم که این انتقال ناگهانی و سریع برای آنها مؤثر است؟

## • چگونه باید این کنترل‌ها اتفاق بیفتد؟ گروهی، تک به تک، از طریق تماس تلفنی یا گفتگوهای ویدیویی؟

در مرحله اول، شما باید یک گفتگوی گروهی در مورد وضعیت جدید کارها داشته باشید. بگویید، «این وضعیت، ورود به یک دنیای دیگر است. ما نمی‌دانیم این روند چه مدت ادامه خواهد داشت. اما می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که همه شما احساس کنید که آنچه را که لازم دارید فراهم است. سپس بفهمید چند بار باید با آنها ارتباط برقرار کنیم؟ راه ارتباطی می‌تواند فیلم، تلفن، یا شبکه‌های اجتماعی باشد. بپرسید که اگر شما از یکی از سیستم‌های رسانه‌های اجتماعی استفاده نمی‌کنید، بهترین راه برای همکاری با ما چیست؟ شما باید به مردم کمک کنید تا درک کنند که چگونه کار از راه دور انجام دهند و به آنها اطمینان دهید که این کار موثر است.»

پس از ترتیب دادن این موارد، حداقل یک‌بار در هفته با گروه خود ملاقات کنید. در یک محیط از راه دور، دفعات تماس نباید کم شود. اگر عادت دارید جلسات داشته باشید، این کار را ادامه دهید. در حقیقت، احتمالاً تماس باید برای کل تیم و اعضای آن زیاد شود. کارمندان جدیدتر، افرادی که در پروژه‌های مهم کار می‌کنند و افرادی که نیاز به تماس بیشتر دارند، به موارد اضافی نیاز دارند. همچنین به یاد داشته باشید که می‌توانید کارهای سرگرم کننده را به‌طور عملی انجام دهید: یک ساعت خوش بودن، نوشیدن قهوه، ناهار با هم. همه این موارد می‌تواند به حفظ ارتباطاتی که در دفتر داشتید کمک کند. تحقیقات کافی وجود دارد که نشان می‌دهد تیم‌های مجازی از نظر اعتماد و همکاری

می‌توانند کاملاً برابر تیم‌های مستقر باشند. اما فقط به نظم و انضباط نیاز دارد. **• این تغییرات کاری چگونه بر بهره‌وری تأثیر خواهد گذاشت؟** بهره‌وری می‌تواند حفظ شود، حتی افزایش یابد، زیرا رفت و آمد و حواس‌پرتی دفتر از بین رفته است. البته ممکن است شما در کنار شریک زندگی یا بچه‌های خود در خانه باشید و برای حل آن مسائل توجه لازم است. مشکل دیگر ممکن است توانایی شما برای حل سریع مشکلات هنگام عدم دسترسی به صورت حضوری، کمتر از زمان واقعی باشد. این ممکن است تأخیر ایجاد کند. اما به غیر از این، لزومی ندارد که بهره‌وری کاهش می‌یابد.

## • اگر سیاست‌های دورکاری مدت زیادی ادامه یابد، چگونه می‌توانید میزان بهره‌وری کارمندان خود را اندازه بگیرید و در نهایت آن را در مورد کار آنها بررسی کنید؟

شما باید به کارمندان خود اعتماد کنید. این دوره زمانی است که ما باید به توصیه‌های ارنست همینگوی گوش دهیم که: «بهترین راه برای فهمیدن اینکه آیا می‌توانید به کسی اعتماد کنید، اعتماد به آنها است.» شما نمی‌توانید ببینید مردم چه می‌کنند. اما آنها را به روش‌های درست تجهیز کنید، به آنها وظایف خود را محول کنید، آنها را مانند همیشه بررسی کنید و امیدوار باشید که آنها به روشی که می‌خواهید آنها را انجام دهند. شما نمی‌توانید روند کار را زیر نظر بگیرید، بنابراین بررسی شما باید مبتنی بر نتیجه باشد.

## • بیایید در مورد جلسات مجازی صحبت کنیم. بهترین روش‌ها، (فراتر از توصیه‌های کلی برای روشن شدن هدف شما)، گردش دستور کار، آماده‌سازی افراد برای فراخواندن و غیره چیست؟

اول، شما باید برخی از قوانین صریح و روشن را وضع کنید. بگویید، «افراد، وقتی این جلسات را داریم، این کار را به شکلی خوب انجام می‌دهیم، تلفن را خاموش می‌کنیم، ایمیل یا موارد مانند آن را بررسی نمی‌کنیم.» اگر توانایی انجام این کار را دارید، کنفرانس ویدیویی را به شدت توصیه می‌کنم. وقتی افراد قادر به دیدن یکدیگر هستند، واقعا تفاوت ایجاد می‌کند. و سپس به مردم اعتماد می‌کنید تا از قوانین اساسی پیروی کنند.

دوم، شش تا هفت دقیقه اول یک جلسه را صرف ورود به سیستم کنید. مستقیماً به موارد برنامه خود نروید. در عوض، به اطراف بروید و از همه بپرسید، «شما بچه‌ها چطور هستید؟» یا هر کس جدید یا پایین‌ترین مقام یا کسی که معمولاً کمترین حرف را می‌زند شروع کنید.

نکته آخر این است که شما باید این جلسات مجازی را با ارتباطات اضافه پیگیری

کنید تا اطمینان حاصل شود که همه شما را شنیده‌اند. بگویید که شما یک کنفرانس ویدیویی در مورد یک موضوع دارید و آن را با ایمیل یا پیامک یادآوری کنید. باید چندین تماس از طریق رسانه‌های مختلف داشته باشید.

## • با توجه به تعطیلی مهدکودک‌ها و مدرسه، شما درمورد کودکان و مراقبت از کودکان چگونه رفتار می‌کنید؟

رهبران باید برای این موضوع آمادگی داشته باشند و به مردم کمک کنند که به آنها فکر کنند. کم‌رنگ شدن مرز بین کار و خانه به‌طور ناگهانی ایجاد شده است، بنابراین مدیران برای پشتیبانی از تیم‌های خود باید مهارت‌ها و سیاست‌ها را توسعه دهند. این ممکن است شامل انعطاف‌پذیری بیشتر در مورد ساعات کار کارمندان باشد. لازم نیست ناهار را راس ساعت ۱۲ عصر بخورید. ممکن است ساعت دو بعد از ظهر کار شخصی انجام دهید. کارها باید بسیار روان‌تر انجام شود و مدیران فقط باید اعتماد کنند که کارمندان تمام تلاش خود را برای انجام کار خود انجام دهند.

## • در مورد افراد در ارتباط نزدیک با مشتری چه توصیه‌ای دارید؟

ما شاهد تماس‌های فروش مجازی و تعامل با مشتری بوده‌ایم. شما دقیقاً همان کارها را انجام می‌دهید. اما در اینجا، استفاده از رسانه‌های تصویری مهم‌تر است. هر کاری را که به صورت چهره به چهره انجام می‌دادید را به کمک آنها انجام داده و این کار را ادامه دهید. می‌توانید کارهای زیادی انجام دهید. خلاق باشید.

## • آیا به نظرتان این بحران؛ شیوه عملکرد همه تیم‌ها و سازمان‌ها را تغییر می‌دهد؟

در این شرایط سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد، بیشتر در زمینه کار مجازی آزمایش می‌شوند. بسیاری از آنها همیشه می‌خواستند آن را به‌عنوان روش توسعه نیروی کار خودشان آزمایش کنند. این طور نیست که مردم قصد دارند این قالب جدید کار را به‌طور دائم اتخاذ کنند، اما این تجربه باعث افزایش ظرفیت همه خواهد شد. اگر جنبه مثبتی برای این آشفتگی که خودمان در آن پیدا می‌کنیم وجود داشته باشد، این است که ما مهارت‌های خاصی را توسعه می‌دهیم که می‌توانند در آینده مفید باشند. این عمیق‌ترین امید من است. ■

منابع اصلی

1. NPR Daily Newsletter: "From Home Goes Viral In The Time Of Coronavirus (by: YUKI NOGUCHI - March 9, 2020)"  
2. Harvard Business Review: "15 Questions About Remote Work, Answered by: Tsedal Neeley - March 16, 2020"

# خط و نشان کرونا برای کسب و کار



آرمان پیکران

متصدی امور بانکی شعبه تبریز  
بانک خاورمیانه

## تهدید ناشی از کرونا در سطح جهانی

در مقایسه با رخدادهای مشابه گذشته، اقتصاد جهان در زمان حال دارای ارتباطات بسیار گسترده‌تر و در هم تنیده‌تر است و چین نقش بسیار بزرگ‌تری در بازارهای کالا، تولید، تجارت و گردشگری جهان دارد، لذا شوک منفی در چین، سایر کشورهای جهان را با مشکلات بیشتر مواجه خواهد ساخت. در یک سناریو خوش‌بینانه حتی اگر دوره شیوع این بیماری کوتاه باشد و طی چند ماه آینده تولید و عرضه و تقاضا به تدریج بهبود یابند، باز هم رشد اقتصادی جهان در سال ۲۰۲۰ در سطح مناسبی نخواهد بود.

مطالعه OECD نشان می‌دهد که کاهش تولیدات در چین برای کشورهای دیگر پیامدهای منفی قابل توجهی دارد. نوسان در زنجیره تامین جهانی، تقاضای نهایی کمتر برای کالاها و خدمات وارداتی و محدودیت‌های سفرهای تجاری و گردشگری و محافظه‌کاری در بازارهای مالی افزایش یافته است. شروع بحران از چین زنجیره تامین جهانی را با نوسان و کاهش توان تولید مواجه ساخته است. بخش تولیدات صنعتی به دلایلی مانند اختلال در عرضه مستقیم مشکلات مربوط به زنجیره ارزش و کاهش میزان کلی تقاضا با چالش مواجه است. کاهش تولید دلایل دیگری مانند کاهش حضور نیروی کار، تعدیل نیروی کار و کاهش بهره‌وری نیز دارد. البته در صنایعی مانند صنایع دارویی، بهداشتی و غذایی، افزایش فروش منجر به افزایش تولید هم شده است، ولی با گذشت زمان این احتمال وجود دارد که به دلیل مشکلات زنجیره تامین، قیمت مواد اولیه بالاتر برود و تولید در کل کاهش یابد. شوک کرونا از طرفی یک شوک به عرضه نیروی کار است (به دلیل سیاست‌های قرنطینه‌خانی برای کنترل شیوع بیماری) و از طرفی شوک به تقاضای کالاها و خدمات (کاهش تقاضا و به تعویق افتادن خریدهای غیرضروری و جایجایی تقاضا بین صنایع مختلف) است. از سوی دیگر، در تامین مواد اولیه تولید نیز، مشکلاتی ایجاد شده است. شوک عرضه، شوک تقاضا را به همراه خواهد داشت. تعطیلی کسب‌وکارها، منجر به تعدیل نیروی کار، کاهش درآمد افراد و کاهش تقاضا می‌گردد و همچنین، عدم اطمینان نسبت به آینده، خانواده‌ها را به پس‌انداز بیشتر و به تعویق انداختن خرید اقلام غیرضروری تشویق می‌کند. همین امر کاهش تقاضای کل بیشتری را موجب می‌شود.

## تهدید ناشی از کرونا در سطح کشور

مهم‌ترین موضوع در شوک سمت عرضه ناشی از اختلال در زنجیره تامین است. بسته شدن مرزهای زمینی توسط کشورهای منطقه از جمله عراق، افغانستان و ترکیه و مرزهای هوایی به ویژه ترکیه، گرجستان و امارات به بهانه کرونا نیز بر افزایش قیمت ارز، کاهش صادرات و واردات تاثیر داشت و در نتیجه، کاهش و توقف صادرات محصولات به دلیل بسته شدن مرزها یا ممنوعیت واردات از

سایر کشورها که به کاهش تولید و فروش منجر می‌گردد.

میزان تاثیر این بیماری بر صنایع مختلف، تفاوت دارد، به‌طور مثال برای آن دسته از صنایع یا شرکت‌هایی که دارای درجه اتوماسیون بالایی هستند، فعالیت‌های تولیدی نسبتاً عادی بوده و خیلی تحت تاثیر این بیماری قرار نگرفته‌اند و در طرف مقابل، صنایعی با نیروی کار بزرگ و سطح اتوماسیون پایین با چالش‌های اساسی روبرو شده‌اند. در طرف دیگر، شیوع این بیماری تاثیر مثبتی بر درآمد شرکت‌های دارویی، تجهیزات پزشکی و بهداشتی و محافظتی دارد که در صورت های مالی و قیمت سهام این شرکت‌ها مشهود است.

برخی از مهم‌ترین تهدیدهای بیماری کرونا برای بنگاه‌های تولیدی و کسب‌وکارهای مختلف بدین شرح است:

- شوک در سمت عرضه زنجیره تامین مواد اولیه به دلیل وابستگی به واردات از کشورهای مختلف به ویژه چین
- افزایش هزینه‌های تولید به دلیل کاهش بهره‌وری، فروش، منابع انسانی و هزینه‌های ثابت
- الکترونیکی و آنلاین نبودن برخی کسب‌وکارها در شرایط فعلی و کاهش فروش
- تعطیلی برخی کسب‌وکارهای خدماتی و استارت‌آپ‌ها و تعدیل نیروی کار
- کاهش فیزیکی تعداد نیروی کار فعال به دلیل تعطیلی و شیفتی شدن
- کاهش نقدینگی بسیاری از کسب‌وکارها به دلیل کاهش درآمد ماه اسفند و عدم دریافت مطالبات
- ناکارآمد بودن روش‌های فعلی در حل چالش‌ها و نیاز به راهکارهای خلاقانه و کارآفرینانه و جدید
- افزایش فروش بیش از حد برخی از شرکت‌ها مانند صنایع غذایی و دارویی و افزایش قیمت مجدد و کاهش موجودی انبارها
- جهت‌گیری ناخواسته فضای کسب‌وکار به سمت احتکار

یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کارایی ایران با برگزاری یک نظرسنجی سراسری در میان شرکت‌ها، اقدام به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در خصوص اوضاع شرکت‌ها در ایام شیوع کرونا نموده است. نتایج این نظرسنجی در نمودار زیر نمایش داده شده است:

در نمودار، همان‌طور که مشاهده می‌شود کاهش بهره‌وری کارمندان، دشواری سفر کاری و کاهش تقاضا برای محصولات/خدمات جزو مهم‌ترین دغدغه مدیران در دوران کرونا است.

شیوع این بیماری باعث شد که شرکت‌ها بیشتر در اندیشه گسترش استفاده از خطوط تولید انعطاف‌پذیر، اتوماتیک و چاپک باشند که این به بهبود لجستیک در زنجیره تامین و محافظت بیشتر از خطرات آینده باعث خواهد شد.

## ظهور تغییرات در سایه این بیماری

دوران کرونا، صنایع و کسب‌وکارها را به سمت

تغییراتی اجتناب‌ناپذیر کشانده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

- مدل‌های جدید کسب‌وکار به‌ویژه در بخش‌هایی مانند بهداشت، تدارکات، اتوماسیون، دفتر آنلاین، سرگرمی، خرده‌فروشی و آموزش.
- حرکت مشاغل و کسب‌وکارهای آنلاین محور به سمت آنلاین محور بودن.
- تمرکز بیشتر بر تجارت الکترونیکی (B2C) (بخصوص مدل‌های درب به درب)، خدمات جلسات از راه دور، رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های نوظهور.

**دیجیتالی شدن؛ گامی برای تبدیل تهدیدها** یکی از راه‌های مناسب و معقول تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها برای بنگاه‌های تولیدی که تحت تاثیر ویروس کرونا هستند، حرکت این بنگاه‌ها به سمت دیجیتالی شدن (تحول دیجیتال) و استفاده از فناوری‌های نوظهور بخصوص اینترنت اشیا است. دیجیتالی شدن در آینده اجتناب‌ناپذیر است و شیوع این بیماری فرصتی برای تغییر شکل

و پیاده‌سازی استراتژی‌های دیجیتال است. این موضوع به‌نوبه خود، فرصت‌های جدیدی را ایجاد نموده و منجر به خلق ارزش در بنگاه‌های تولیدی خواهد شد. با گسترش روزافزون ویروس کرونا، فناوری‌های دیجیتال نسبت به گذشته بسیار مهم و حیاتی گشته‌اند.

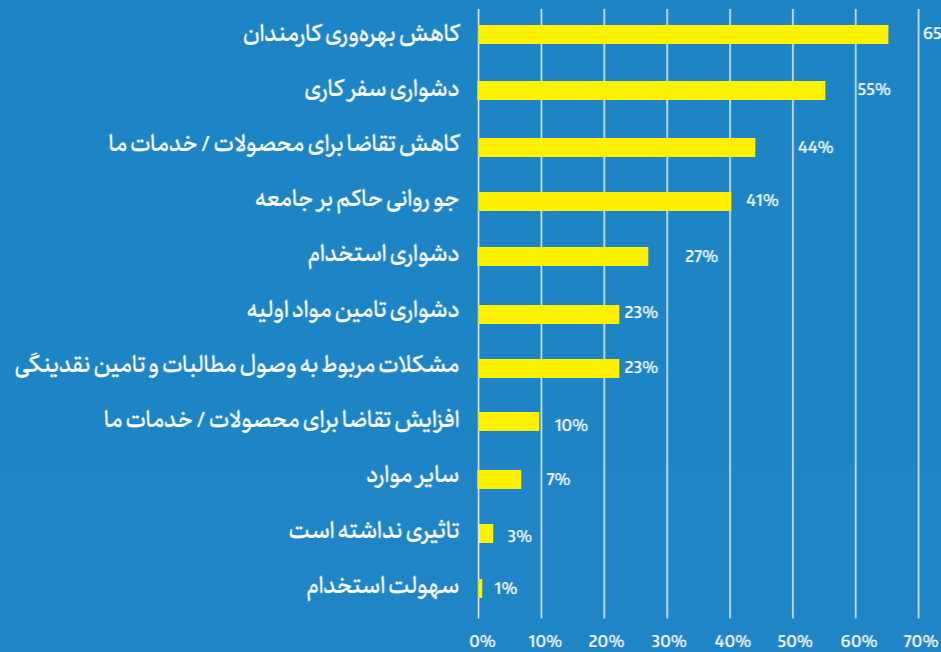
این فناوری‌ها تاثیر چشمگیری در نحوه تعامل سازمان‌ها با کارکنان، کسب‌وکارها، تامین‌کنندگان و مشتریان دارد. شرکت‌هایی که در استراتژی دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌نمایند و در حالی که تلاش‌های کوتاه‌مدت را با اقدامات بلندمدت متعادل می‌سازند، از این بیماری هم‌گیر مصون خواهند ماند. در تولید، با استفاده از یکپارچه‌سازی داده دستگاه‌ها و سیستم‌های مدیریت دستگاه از طریق اتصال به پلتفرم اینترنت اشیا، می‌توان پشتیبانی از نظارت راه دور و اشکال‌زدایی تجهیزات توسط متخصصین دستگاه و امکان تشخیص خطا بر اساس داده را انجام داد.

## حرکت به سمت نوآوری

بنگاه‌های تولیدی بخصوص SME به‌طور جدی نیاز به ابتکار عمل دارند. در کنار کنترل هزینه بایستی مزیت‌های رقابتی تا حد امکان توسعه یابد. در عصر کرونا ممکن است بسیاری از بنگاه‌های تولیدی بر روی استراتژی و رویکردهای دفاعی متمرکز شوند اما بنگاه‌هایی در این عصر موفق ظاهر می‌شوند که از فرصت‌های نوظهور بهره‌مند شوند.

بنگاه‌های تولیدی برای کاهش تهدیدهای کرونا بایستی به سرعت در مورد نیازهای جدید نوآوری کنند، به عبارت دیگر، بنگاه‌ها در کنار متعادل نمودن سبد محصولات خود، بایستی از طریق نوآوری، از فرصت‌های ناشی از نیازهای جدید مشتریان نهایت استفاده را نمایند. نمونه بارز این مطلب، کارخانه‌هایی می‌باشند که با اعمال تغییرات در خطوط تولید خود، مواد ضدعفونی را تولید نمودند.

## مسائلی که شرکت‌ها با شیوع کرونا با آن مواجه شدند



# کامیون سازی با درفش کاوه



مریم ذوالفقار

کارشناس مدیریت ارتباطات • بانک خاورمیانه

شد و بر اساس روحیاتش نام کارخانه را از شخصیت کاوه آهنگر گرفت و به عشق وطنش برای تولید ماک آن را شرکت «ایران کاوه» نام‌گذاری و تاسیس کرد. شرکت ماک آمریکا هم برای اولین بار خارج از خاک آمریکا، حاضر به همکاری با اصغر قندچی شد. قندچی پس از سال ۱۳۴۰ نهضت تولید خودرو کامیون را در ایران راه انداخت و سبب ایجاد موج گسترده‌ای در صنایع ایران شد. قندچی کامیون‌های ایران را مطابق با شرایط آب و هوایی ایران و وضعیت جاده‌ای ایران تقویت کرد به همین علت در آن زمان کامیون‌های تولیدی در ایران مشتریان بیشتری نسبت به محصولات مشابه خارجی داشتند.

قندچی در این سال‌ها صنعتگران بسیاری را تربیت کرد و تلاش کرد تا کامیون‌های ماک را تا حد بالایی ساخت داخل کند، کاری که تا آن زمان کسی نتوانسته بود انجام دهد. در سال ۱۳۵۷ در حال تولید آخرین قطعات ماک در ایران از جمله موتور بود که وقوع انقلاب شرایط را به کلی تغییر داد. در جریان ملی شدن صنایع در سال ۱۳۵۸، کارخانه ایران کاوه از او گرفته شد اما قندچی کارش را در کارگاهی در جنوب تهران ادامه داد و همچنان به کامیون‌های ماک خدمات ارائه می‌داد. او در دوران جنگ هم کارگاهی را در اهواز برای تعمیر کامیون‌های ماک راه‌اندازی کرد. پس از جنگ دوباره به کارگاهش بازگشت و تا روزهای پایانی عمرش همچنان در این کارگاه کار می‌کرد. کارخانه ایران کاوه در نهایت به شرکت سایپا واگذار شد و نام آن به سایپادیزل تغییر کرد.

سایپا بعد از ماک به تولید محصولات ولوو پرداخت و در سال‌های اخیر به مونتاژ کامیون‌های چینی می‌پردازد و همچنان چندین هزار دستگاه ماک ساخته شده در کارخانه ایران کاوه در جاده‌های ایران فعال است.

سرانجام اولین سازنده کامیون در ایران در ۷ مرداد ۱۳۹۸ در سن ۹۱ سالگی درگذشت. ■



1. www.sazandeginews.com

2. www.otaghiranonline.ir

3. www.entekhab.ir

منابع اصلی

اصغر قندچی در سال ۱۳۰۷ در منطقه قنات آباد تهران در حاشیه میدان اعدام در خانواده‌ای پرجمعیت (۵ برادر و ۳ خواهر) که اصالت بازاری داشتند به دنیا آمد. پدرش وکیل و مادرش خانه‌دار بود که اهمیت زیادی به درس و مدرسه می‌داد اما از همان ابتدا او همیشه از درس و مدرسه فراری بود تا جایی که چند روز به مدرسه نمی‌رفت و تلاش‌های پدر برای فرستادن او به مدرسه بی‌اثر بود. سرانجام یک روز که به تماشای کار مستاجرشان که آهنگری و مکانیکی را در کارگاه کوچکی انجام می‌داد رفت و از همان زمان به این حرفه علاقه‌مند شد.

پس از سال‌ها کار در این حرفه جذب مجموعه‌ای شد که استادکارهای خارجی از کشورهای آلمان، روسیه و چک در آنجا تعمیرات انواع موتورهای آسیاب، لوکوموتیو و ... انجام می‌دادند. او در آن مجموعه کار مکانیکی و آهنگری انجام می‌داد و به خاطر علاقه زیادی که به این حرفه داشت توانست خیلی زود با فوت و فن‌های این کار آشنا شود. در آن زمان چون تعمیرگاه بزرگ و استادکارهای حرفه‌ای در کشور نداشتیم کارهای زیادی به آن مجموعه ارجاع می‌شد. قندچی در ۱۶ سالگی اولین کارگاه خود را در اندازه سه متر در سه متر در خیابان قزوین باز کرد و کم‌کم سراغ ماشین‌های سنگین به خصوص ماک رفت. او در این کار از موتورهای انگلیسی‌کامنز که از آن برای چاه آب استفاده می‌شد بهره گرفت و در کارگاهش با تلفیق قطعات کامیون‌های ماک، بدنه‌های دست‌ساز و استفاده از موتورهای چاه، اولین کامیون‌ها را در ایران ساخت. او معتقد بود به دلیل تنوع کار در زمینه مکانیکی باید خیلی تلاش کرد تا استادکار شد و قندچی بعد از مدت‌ها کار در زمینه تعمیر و نگهداری ماک به تخصص رسیده بود.

جنگ جهانی دوم نقطه عطفی در فعالیت‌های قندچی بود. بعد از جنگ جهانی ماشین‌های اسقاطی آمریکایی مثل ماک در کشور رها شده بودند و او توانست با خرید اجناس و قطعات مورد نیاز خود از سایر کشورها آن‌ها را روی ماشین‌های تعمیر شده سوار کند و با همان قطعات کارش را توسعه دهد. در همین سال‌ها به دلیل آشنایی وی با آهنگری از جمله شناخت فولاد و فلزات توانست به ساخت بعضی از قطعات و ارتقای کیفیت آن‌ها بپردازد تا جایی که گاراژ او آن قدر شهرت پیدا کرد که بیشتر ماشین‌های تصادفی و چپ کرده را برای تعمیر به آن جا می‌آوردند. به گفته قندچی او در ابتدای کار همه چیز را کپی می‌کرد و می‌ساخت اما با گذشت زمان و تسلط بر این حرفه توانست قطعات زیر بندی ماک را مطابق با جاده‌های ایران تغییر دهد. در آن زمان چون جاده مناسب در کشور نداشتیم و همگی خاکی بودند او رادیاتورهای کامیون‌ها را بزرگ می‌کرد یا حتی موتور را جا به جا می‌کرد. یعنی یک موتور ماک ۱۲۰ اسب را با موتور ۱۵۰ اسب جا به جا می‌کرد که تقویتش کند تا در جاده جوش نیاورد.

رونق فعالیت او زمانی بود که در اوایل دهه ۱۳۴۰ نماینده شرکت مرسدس بنز برای راه‌اندازی خط تولید این خودرو به ایران آمده بود ولی به این دلیل که صرفاً به دنبال مونتاژ بود نه تولید با مخالفت دکتر رضا نیازمند معاون وزیر اقتصاد آن زمان و اولین رییس سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران روبرو شد.

نیازمند به دنبال فردی برای تولید خودرو بود که به دلیل شهرتش با قندچی آشنا شد و دولت در آن زمان به او اولین مجوز تولید خودرو را اعطا کرد و اصغر قندچی با پروانه ساخت کامیون در ایران کار خود را آغاز کرد و تبدیل به صنعتگر

## اقدامات پیشنهادی برای بنگاه‌های تولیدی در دوره کرونا

برای تبدیل تهدید به فرصت در دوره کرونا، برخی اقدامات پیشنهادی برای حوزه‌های مهم بنگاه‌های تولیدی در جدول زیر نمایش داده شده است.

حوزه	اقدامات پیشنهادی
مشتریان	تلاش برای کاهش قیمت محصولات و بررسی احتمال اجرای سیاست قیمت‌گذاری نفوذی
	تدوین برنامه‌های پیشبرد فروش (تحقیق، قرعه‌کشی، اشانسیون خرید عمده و هدایای تبلیغاتی) و فروش با شرایط خاص و به صورت اقساطی
	تقویت تیم بازاریابی و فروش
	راه‌اندازی و توسعه فروش آنلاین
	انجام تحقیقاتی بازاریابی ساختاریافته و ایجاد کانال توزیع جدید برای مشتریان جدید
	ارتباط آنلاین با مشتریان و توزیع‌کنندگان و دریافت و بررسی سریع نظرات مشتریان
کارکنان	استفاده از تبلیغات اطلاعات محور و طراحی کمپین‌ها و پروژه‌های خلاقانه بازاریابی
	انعطاف‌پذیری در تحویل به‌موقع محصولات و تقویت خدمات پس از فروش
	توسعه مشتری‌مداری
	شناسایی الگوی رفتاری مصرف‌کنندگان در زمان بروز بیماری
	شفافیت در اطلاع‌رسانی سیاست‌ها به کارکنان و پرهیز از بزرگ‌نمایی سختی‌ها، ایجاد فضای مثبت‌اندیشی و تقویت حس همکاری و وفاداری
	اجرای دستورالعمل‌های بهداشتی و پیشگیرانه
مالی	ارائه آموزش‌های ضروری به کارکنان
	اعمال ساعت کاری انعطاف‌پذیر و دورکاری و کاهش ساعت کاری روزانه و هفتگی در صورت لزوم
	تشکیل کارگروه‌های حل مسئله و بسترسازی و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات کاربردی
	بازنگری در استراتژی کسب‌وکار و استراتژی مالی بنگاه
	مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری و سربار بنگاه
	تدوین استراتژی تامین مالی کوتاه‌مدت و میان‌مدت بنگاه
زنجیره تامین	بررسی امکان جذب سرمایه‌گذاران جدید
	بررسی امکان ادغام با سایر شرکت‌ها و تامین‌کنندگان
	تشکیل تیم پایش بحران با محوریت زنجیره تامین
	به‌کارگیری راه‌های ابتکاری
	تخمین و برنامه‌ریزی در خصوص تقاضای واقعی مشتریان
	همکاری با کانال‌های توزیع معتبر
منابع اصلی	هماهنگی با تامین‌کنندگان در راستای تسریع در تحویل مواد اولیه
	دریافت و بررسی سریع نظرات تامین‌کنندگان

1. www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/inclusive-systems/Corona-opportunities  
 2. www.technology.informa.com/621435/chinas-coronavirus-brings-challenges-and-opportunities  
 3. www.fastcompany.com/90483225/how-to-keep-your-business-thriving-during-and-after-the-coronavirus

4. www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-china-opportunities-change/  
 5. hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus  
 6. www.controleng.com/articles/coronavirus-will-force-manufacturers-to-enhance-automation-digitalization/  
 7. www.irantalent.com/blog/coronavirus-impact-on-iranian-companies/  
 8. www.irna.ir/news/83730970/



## سم کرونا

تأثیر کوتاه‌مدت کرونا بر اقتصاد آن قدر بود که همه را نسبت به تأثیرات میان‌مدت و بلندمدت آن بیمناک‌تر کند. کرونا در ۳ ماهه اول خود بر بازارهای مالی، نیروی کار، نرخ رشد، قیمت نفت، طلا، گردشگری و... تأثیرات عمیقی گذاشت. تقریباً تمامی بازارهای بورس در دنیا به علت ترس از تأثیرهای اقتصادی این ویروس، سقوط کردند. با یک وقفه کوتاه، سرمایه‌داران به آخرین پناهگاه امن سرمایه یعنی طلا پناه بردند و قیمت اونس جهانی طلا افزایش یافت. به دلیل تعطیلی بسیاری از شرکت‌ها، نرخ جهانی بیکاری افزایش یافت و نفت مانند ریگ بیابان بی‌ارزش شد. تعداد پروازها نزدیک به ۱۰۰٪ کاهش یافت و بانک‌های سرمایه‌گذاری بزرگ دنیا حدود ۵۰٪ از میزان سرمایه‌گذاری خود را کم کردند.

در این پرونده به تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدت کرونا بر اقتصاد جهان و ایران می‌پردازیم و نشان می‌دهیم چقدر این ویروس می‌تواند در کسری بودجه دولت، نرخ تورم و... تأثیرگذار باشد.

سایه کرونا  
بر اقتصاد

۲۶

کرونا و ویروس،  
نفت و کسری  
بودجه در ایران

۲۸

ایران و جهان  
در ۳ ماهه اول  
شیوع کرونا

۳۰

کرونا  
چشم در چشم  
اقتصاد جهان

۳۲

حقوق مالکیت  
از نگاه  
هرناندو دوستو

۳۶



# سایه کرونا بر اقتصاد



محمد کوثری

کارشناس مدیریت تحقیقات اقتصادی • بانک خاورمیانه

چند ماه پیش وقتی برای اولین بار خبر شیوع یک بیماری ویروسی جدید در یکی از شهرهای چین شنیده شد، کمتر کسی ابعاد آن را به شکلی که اکنون با آن مواجه هستیم تصور می‌کرد. ویروس جهش یافته‌ای که به خاطر ویژگی‌های عجیب و پیشرفته خود به راحتی قابلیت منتقل شدن را دارد و هر نوع تجمع یا تراکم انسانی می‌تواند به شدت و حدت آن بیفزاید و درصدی از مبتلایان را به سرعت به پایان زندگی نزدیک کند. همین ویژگی‌ها کافی بود که تقریباً تمامی مناسبات اجتماعی-اقتصادی کشورها به صورت بی‌سابقه‌ای تحت تأثیر قرار بگیرد و علاوه بر یک بحران سلامت، بحران اقتصادی بزرگی را پیش روی کل دنیا قرار دهد.

بسیاری در ابتدا به این فکر می‌کردند که کدام بخش‌های اقتصاد بیشتر ممکن است با آسیب روبه‌رو شوند و تحت‌الشعاع قرار بگیرند اما به مرور سؤال اصلی این‌طور تغییر کرد که کدام بخش‌ها ممکن است در امان بمانند. از صنایعی مثل گردشگری و حمل‌ونقل گرفته که اولین قربانیان این

ویروس بودند تا ساختمان‌سازی و صنایع غذایی و حتی مسابقات ورزشی همه ضررهای هنگفت و آسیب‌های جدی دیدند. این ویروس موجبات برخی اتفاقات اقتصادی را فراهم آورد که پیش از این تجربه نشده بود و یا حداقل بسیار نادر بود. یکی از این اتفاقات عجیب در بازار نفت رخ داد. صنایعی که نفت خام را به عنوان ماده اولیه استفاده می‌کردند تحت تأثیر شیوع کرونا آن‌قدر تضعیف شده بودند که نیاز آن‌ها به نفت به کمترین میزان خود در دهه‌های اخیر رسیده بود و لذا تقاضا برای نفت به شدت افت کرد. اما از طرف دیگر تولید و عرضه نفت به خاطر ماهیتی که دارد امکان توقف و کاهش سریع نداشت و لذا تعادل بازار آن‌چنان به هم خورد که در اواخر ماه آوریل سال ۲۰۲۰ قیمت آتی نفت تگزاس برای لحظاتی به منفی ۴۰ دلار رسید. در واقع چون برای مدتی تقاضایی برای نفت نبود و امکان بستن چاه‌های نفت و راه‌اندازی مجدد آن‌ها هم تقریباً وجود ندارد، نفت چاه‌هایی در آمریکا که به انبارهای دارای ظرفیت و قابلیت ذخیره‌سازی

نیروی کار است و فاصله‌گذاری اجتماعی یا فیزیکی در هنگام کار عمدتاً امکان‌پذیر نیست. همچنین، به دلیل کار با مصالح و ابزارآلات متعدد و فضای کاری غیرایمن، رعایت اصول بهداشتی نیروی کار ساختمانی معنای چندانی ندارد و در نتیجه کارگران ساختمانی در صورت فعالیت ریسک بزرگی را از لحاظ ابتلا به ویروس خواهند داشت. علاوه بر این، از آنجا که ساخت مسکن نیازمند تعداد پرشماری از نهاده‌های تولید مثل مصالح و تجهیزات ساختمانی است، تأمین آنها نیز با چالش بسیار جدی مواجه است. بسیاری از این نهادها خود با توقف یا کاهش تولید همراه شده‌اند و حتی اگر تولید هم شوند حمل‌ونقل آنها با مشکل و قطعاً هزینه بالاتری همراه است. این شرایط به مراتب برای کالاهای وارداتی و تجهیزاتی که تا قبل از این از خارج وارد می‌شده سخت‌تر هم خواهد بود. بنابراین عرضه واحدهای نوساز و ساخت‌وساز مسکن نیز با شوک مهم و قابل توجهی مواجه شد که تکمیل ساختمان‌های نیمه‌کاره و شروع پروژه‌های جدید را زیر سؤال می‌برد. در مورد ایران، مدت‌ها بود که اقتصاددانان چالش‌ها و ایرچالش‌های متعددی را برای کشور ما شناسایی می‌کردند و مدت‌ها بود که اکثر ما در فضای نا اطمینانی اقتصادی شدیدی به سر می‌بردیم و هر روز را با یک شوک کوچک یا بزرگ شروع می‌کردیم. اما شاید کمتر کسی حتی فکرش را می‌کرد که مسئله‌ای بروز کند که تمامی چالش‌های مهم قبلی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد و برای مدتی حتی به فراموشی بسپارد. کمتر کسی فکر می‌کرد که ممکن است در سال ۲۰۲۰ میلادی اتفاقی بیافتد که علاوه بر ایران حتی کشورهای توسعه‌یافته هم درگیر

یک بحران اقتصادی شاید کم‌سابقه شوند. بحرانی که ابعاد آن به هیچ وجه در شرایط فعلی قابل پیش‌بینی نیست ولی این پتانسیل را دارد که به بزرگ‌ترین و عمیق‌ترین رکود اقتصادی قرن اخیر تبدیل شود. بحرانی که این بار دامن همه کشورها را گرفته و حل آن بیش از اقتصاددانان به عملکرد دانشمندان حوزه پزشکی در تهیه یک واکسن مؤثر و قابل دسترسی برای عموم مردم وابسته است.

**• دوران پساکرونا**

بررسی ابعاد اقتصادی شیوع ویروس کرونا و تأثیرگذاری آن بر بازارها به سناریوهای مختلف زمان کنترل آن بستگی دارد. شوکی که این بار به اقتصاد جهان وارد شده تنها در سمت عرضه یا سمت تقاضا نیست و هر دو سمت اقتصاد را به شدت درگیر کرده است. از یک سو بسیاری از کالاها و خدمات حتی کارکرد خود را از دست داده‌اند و تقاضایی برای آن در شرایط فعلی وجود ندارد و از سوی دیگر نه تنها بخشی از نیروی کار به دلیل بیماری از بازار کار حذف شده‌اند، محدودتری دارد و در نتیجه سمت عرضه اقتصاد افت کرده است. علاوه بر نهاده نیروی کار، با محدود شدن حمل‌ونقل بسیاری از تولیدات با مشکل مواد اولیه، کالاهای واسطه و تجهیزات تولید روبه‌رو می‌شوند و شرایط اولیه برای تولید را از دست می‌دهند. با کاهش تولید و افزایش سطح بیکاری، طبیعتاً گردش مالی و اعتباری نیز دچار مشکل می‌شود و سرمایه‌گذاری نیز افت می‌کند که در مجموع شوک سمت عرضه را شدت می‌بخشد. در این بین هر چه کالا یا خدمات مورد نظر نیاز بیشتری به جابه‌جایی و به خصوص

واردات نهاده‌های تولید از کشورهای خارجی را داشته باشد، هر چه تولید به حضور نیروی کار در محل کار بیشتر وابسته باشد و امکان دورکاری کمتر باشد، و هر چه نیاز مالی بنگاه به منابع خارج از بنگاه بیشتر باشد، آسیب‌پذیری آن در این شرایط بیشتر خواهد بود. به بیان دیگر، میزان تأثیر این ویروس بر کشورها، اقتصادها و بازارهای مختلف متغیر خواهد بود و وابسته به متغیرهایی مثل پیوندهای زنجیره‌ی تأمین تولید، خدمات داخلی، خدمات قابل تجارت با دنیای بیرون و نیز قیمت انرژی و کالاهای اولیه است. توصیفاتی که از ابعاد این بحران مطرح شد به خوبی نشان می‌دهد که تقریباً تمامی بازارها کم یا زیاد با آن درگیر شده‌اند. اولویت تقاضای خانوار در این شرایط به طور طبیعی به سمت نیاز اولیه زندگی یعنی زنده ماندن رفته و به طور کلی می‌توان گفت که سبد مصرفی خانوار دچار تغییر ساختاری بزرگی شده که معلوم نیست حتی پس از اتمام بحران به حالت قبل بازگردد. همین امر باعث می‌شود که حتی با فرض بازگشت به شرایط عادی هم نتوان شرایط بازارها در چند ماه آینده را با همان اصول و فروض قبلی بررسی کرد، چه برسد به آنکه حتی نمی‌دانیم اوج فراگیری و گسترش آن چه زمانی خواهد بود. اما می‌توان گفت که هر چه بازه زمانی این شرایط طولانی‌تر شود، بیکاری بیشتر، تولید کمتر، خسارات اقتصادی هنگفت‌تر، و تغییر ساختاری بازارها و حتی تغییر الگوی رفتاری افراد و خانوارها عمیق‌تر خواهد بود.

این در حالی است که در این شرایط خاص حتی به قیمت رشد بیشتر پایه پولی و نقدینگی هم نمی‌توان گفت که به ورود دولت برای حمایت از کسب‌وکارها نیاز نیست و حتی شاید قابل توصیه هم باشد. چه بسا سیاست‌های انبساطی پولی و مالی لازمه سرپا ماندن بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی باشد که اگر از بین ببرند هزینه بسیار بیشتری را متحمل اقتصاد کل جامعه کنند. علاوه بر این حمایت و یارانه دولت در امور سلامت افراد هم که اجتناب‌ناپذیر خواهد بود، چراکه اثرات بیرونی منفی ابتلای افراد جامعه و البته نیروی کار بسیار گسترده است. بنابراین، انتظار افزایش قابل توجه نقدینگی و در نتیجه آن تورم عمومی و سطح عمومی قیمت‌ها در حداقل یکی دو سال پیش‌رو کاملاً به جا خواهد بود. اما به کرونا به دید یک انقلاب اقتصادی و صنعتی هم می‌توان نگاه کرد. کرونا روش زندگی، کار و حتی نوع ارتباط انسان‌ها را برای مدت طولانی از اساس تغییر داده است. بسیاری بر این باورند که مناسبات انسان‌ها بعد از کرونا تفاوت‌های زیادی با قبل از آن خواهد داشت و هیچ‌گاه همان قبلی نخواهد شد. این ویروس حتی این پتانسیل را دارد که فرهنگ کسب‌وکارها و سبد و روش مصرفی آنها، جهان پس از کرونا فرصت بی‌نظیری برای رشد تجارت الکترونیکی و کسب‌وکارهای اینترنتی خواهد بود و در مقابل، بازارها و کسب‌وکارهای سنتی رفته‌رفته تضعیف خواهند شد. جهان پساکرونا اگرچه برای برخی تهدید است اما قطعاً فرصت‌هایی را نیز به همراه خواهد داشت. ■

# کرونا و ویروس، نفت و کسری بودجه در ایران



هادی فرامرزی  
دانشجوی دکتری اقتصاد  
دانشگاه تربیت مدرس

کورونا ویروس یا کووید-۱۹ با ایجاد ترس و نگرانی آسیب‌هایی را به اقتصاد جهانی وارد آورده و بازارهای مالی را دچار نوسان کرده است. ۴۹ روز پس از اولین گزارش ابتلا به بیماری کووید-۱۹ در تاریخ ۹ مارس ۲۰۲۰، توسط سازمان جهانی بهداشت، سیل عظیم نفت عربستان سعودی بازار نفت را با پیامدهای نامطلوبی روبرو کرد. در این تاریخ قیمت نفت به یکباره ۲۰ درصد کاهش یافت.

کووید-۱۹ تقاضای کل جهانی را با شوک منفی روبرو کرد و نوسانات کوتاه‌مدت در قیمت خوراک انسانی و دامی پدید آورد و از سویی تقاضا برای نیروی کار را نیز کاهش داد. اما در عین حال عربستان سعودی نیز با ایجاد یک جنگ قیمت نفت در ۹ مارس ۲۰۲۰ تامین انرژی در بازار جهانی را با مشکلات متعدد روبرو کرد. در تاریخ ۲۰ آوریل ۲۰۲۰ برای اولین بار قیمت معاملات آتی نفت به زیر صفر دلار رسید. قیمت منفی نفت که به لحاظ نظری با منطق اقتصاد خرد همخوانی ندارد، به دلیل کاهش تقاضای ناشی از پاندمی کرونا رقم خورد. با ماندن مردم در منزل و کاهش شدید حمل‌ونقل شهری و برون‌شهری شامل اتوبوس، اتومبیل شخصی و کشتی‌ها و هواپیماها در سراسر جهان، عملاً تقاضای سوخت نیز کاهش داشت و تمایل دولت‌ها برای خرید سوخت سیری نزولی پیدا کرد. به‌هرحال عرضه بیش از حد نفت توسط عربستان سعودی و کاهش تقاضای سوخت هر دو دلیل مستقیم کاهش قیمت نفت و مبادلات آن در بازار بودند.

تولید نفت ایران نیز به واسطه کاهش تولیدات جهانی به شکلی قابل توجه کاهش یافت به گونه‌ای که در اردیبهشت سال ۱۳۹۹ کل تولیدات نفت ایران به کمتر از یک و نیم میلیون بشکه در روز رسید. در این شرایط دولت ایران که همچنان پس از تحریم‌های اقتصادی سال ۱۳۹۷ به درآمدهای نفتی وابسته است، بودجه خود را با شرایط ریاضتی ویژه‌ای بسته است. بودجه‌ای که در سال ۱۳۹۸ بیش از ۱۹۰ هزار میلیارد تومان کسری داشته است، پس از کاهش شدید قیمت‌های نفتی به واسطه شیوع ویروس کرونا و در پی آن کاهش درآمدهای مالیاتی (به دلیل کاهش تولید و تقاضای کل) احتمالاً کسری دو برابر یا بیشتری را تجربه خواهد کرد.

در سال ۲۰۲۰ صادرات نفت ایران به کمتر از ۳۰۰ هزار بشکه در روز رسید که در مقایسه با دو و نیم میلیون بشکه در اوایل سال ۲۰۱۸ بسیار اندک است و با توجه به اینکه قیمت نفت از بالای ۶۰ دلار در سال ۲۰۱۸ به کمتر از ۲۵ دلار رسیده است، نفت و گاز عملاً منبع مناسبی برای تامین مخارج عمومی دولت در ایران حداقل تا افزایش مجدد قیمت نفت و یا رفع تحریم‌ها نخواهد بود. از ماه مارس سال ۲۰۱۹ تا ژانویه ۲۰۲۰ تولید ناخالص داخلی ایران ۷.۶ درصد کاهش داشته است. با توجه به اینکه این رشد منفی تا قبل از اعلام رسمی شیوع کرونا در ایران رقم خورده است، به نظر می‌رسد با گسترش این بیماری در ایران و افزایش مرگ‌ومیر و بیکاری ناشی از آن، وضعیت تولید کل در ایران بدتر از قبل شود. با شوک منفی طرف تقاضا و عرضه در اقتصاد ایران پس از شیوع ویروس کرونا بسیاری از کسب‌وکارها به دلیل خانه‌نشینی مردم ورشکسته و یا مختل شد. دولت ایران برای پشتیبانی از شغل‌های از دست رفته ۳۰۵ میلیون دلار تخصیص داده است. تحمیل چنین هزینه‌ای به همراه برخی وام‌ها مانند وام یک میلیون تومانی برای تامین معاش خانوارها فشار اقتصادی بالایی را به دولت وارد کرده و خواهد کرد. با توجه به اینکه دولت ایران نسبت به سال قبل منابع پس‌انداز شده و راکدی نیز ندارد، تامین مالی این هزینه عملاً ممکن نخواهد بود. بر اساس برخی تخمین‌های مرکز پژوهش‌های مجلس و سازمان برنامه‌بودجه ایران به نظر می‌رسد که تا پایان سال ۱۳۹۹ در حدود ۴ میلیون نفر، شغل خود را از دست بدهند. بر مبنای این تخمین نرخ بیکاری از یازده درصد در ابتدای سال ۲۰۲۰ احتمالاً به بیش از ۲۵ درصد در اواخر سال ۲۰۲۰ خواهد رسید. بر همین اساس با وجود توصیه‌های فراوان وزارت بهداشت ایران و دیگر نهادهای سلامت، دولت ایران مکرراً خواستار بازگشایی هرچه زودتر نهادهای اقتصادی به ویژه بازار برای بازگشت به وضعیت پیشا کرونا است.

در سند بودجه سال ۱۳۹۹ پیش‌بینی شده است که ۳۸ درصد منابع دولت از محل درآمدهای نفتی تامین خواهد شد. با توجه به اینکه در سایه کرونا بسیاری از مشاغل به ویژه خرده‌فروشی در بازار تعطیل شده است، عملاً درآمدهای

مالیاتی نیز محقق نخواهد شد. در شرایطی که دولت از واحدهای بزرگ تجاری و صنعتی مالیات چندانی اخذ نمی‌کند و حتی مناسبات مالیات بر تجمیع درآمد یا ثروت نیز در اقتصاد ایران رایج نیست و سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی کمتر از ۴ درصد است، منبع مالی دیگری برای تامین بودجه وجود ندارد. از طرفی در سند بودجه سال ۱۳۹۹ قیمت تخمینی پیش‌بینی شده برای هر بشکه نفت ۵۰ دلار بوده است در صورتی که قیمت نفت تا کمتر از ۱۵ دلار برای هر بشکه در سال ۲۰۲۰ هم آمده است. به‌رحال وقوع پاندمی کرونا در سال ۲۰۲۰ هم صادرات نفت ایران را کاهش داده است و هم قیمت آن را. با محاسبه‌های سرانگشتی می‌توان فهمید که با کاهش صادرات و قیمت نفت درآمد انتظاری دولت از نفت ۶۴ درصد کاهش خواهد یافت.

مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارش مختصری که به بررسی راهکارهای تامین بودجه با توجه به منفعت ذی‌نفعان پرداخته است، به عدم تحقق بیش از ۱۵۰ هزار میلیارد تومان منابع بودجه سال ۱۳۹۹ اشاره کرده است. این گزارش همچنین وابستگی ۹۶ هزار میلیاردی به اوراق مالی را عامل دیگر آسیب‌پذیر بودن بودجه عمومی دولت در کنار کاهش عایدات نفتی می‌داند. در شرایط فعلی که اوراق مشارکت دولتی چندان مورد استقبال واحدهای اقتصادی نبوده است، تحقق درآمد حاصل از اوراق مالی نیز در هاله‌ای از ابهام است. در ادامه بر اساس سناریوسازی این گزارش، که البته به مانند تمامی گزارش‌های دیگر این نهاد بسیار خوش‌بینانه هستند، پیش‌بینی شده است که حدود ۱۰ تا ۱۳ هزار میلیارد تومان از محل مالیات بر سود سپرده بانکی اشخاص حقوقی، ۲ تا ۵.۵ هزار میلیارد تومان از مالیات بر سود سهام و ۱۵ تا ۲۲ هزار میلیارد تومان از عوارض انتقال بانکی قابل حصول خواهد بود. اما از سوی دیگر منابع مالی مانند واگذاری سهام، معادل ۵ تا ۱۰ هزار میلیارد تومان، ایجاد بدهی، اصلاح نرخ ارز، کاهش فرار مالیاتی، مولدسازی زمین‌های منابع طبیعی، حذف یا کاهش ارز ۴۲۰۰ تومانی و مدیریت هزینه‌های دولت مدنظر قرار گرفته است. همان‌طور که در این گزارش نیز قابل مشاهده است، هنوز هم اخذ درآمدهای تحت عنوان مالیات بر ثروت یا تجمیع درآمد از طریق اظهارنامه قانونی مالیاتی به مانند کشورهای اروپایی برای تامین درآمدهای دولت در ایران در نظر گرفته نشده است. در ایران به مانند دیگر کشورهای در حال توسعه، سهم مالیات بر مصرف و تجارت جمعاً بیشتر از مالیات بر ثروت است. این وضعیت برای کشورهای نفتی به مراتب بدتر است.

به این دلیل که در کشورهای نفتی درآمدهای حاصل از منابع طبیعی اولویت بالاتری نسبت به دیگر درآمدها دارند. در بین کشورهای تولیدکننده نفت ناحیه خلیج فارس یا خاورمیانه، تنها معادل ۵ درصد تولید ناخالص داخلی به طور میانگین، مالیات اخذ می‌شود. در حالی که در کشورهای ایتالیا و آلمان این میزان بین ۴۱ تا ۳۹ درصد است. به‌رحال نوع مالیات و شیوه و میزان آن، سلسله مراتب قدرت را نیز در اقتصاد یک کشور شکل می‌دهد.

با توجه به اینکه درآمد مالیاتی به ویژه مالیات بر ثروت هنوز در ایران به شکلی منطقی و ساختاری به مهم‌ترین منبع درآمدی دولت تبدیل نشده است، به نظر نمی‌رسد منابع مالی اشاره شده در گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس قابلیت تامین مالی مخارج دولت تا پایان سال ۱۳۹۹ را داشته باشد. در این شرایط ساده‌ترین راهکار پیش روی دولت که البته همیشه تنها راهکار بوده است،

کاهش مخارج عمومی دولت از طریق حذف یارانه‌ها و کاهش مخارج عمومی مانند مخارج مدارس و دانشگاه‌هاست. واگذاری دارایی‌های عمومی نیز همواره یکی از راهکارهای تامین بودجه در ده‌الی بیست سال گذشته بوده است. با توجه به اینکه دارایی‌های دولت نامحدود نیست، چنین منبعی برای تامین مالی نیز پایدار نخواهد بود و دوباره پس از پایان تحریم‌ها و ریشه‌کن شدن پاندمی کرونا، نفت خوراک اصلی دولت برای بودجه عمومی خواهد بود. به‌رحال وضعیت اشاره شده دولت تنها دامن خود وی را نمی‌گیرد. بخش مهمی از مشاغل در تهران و دیگر شهرهای ایران به درآمدهای دولت وابسته است. بیش از ده درصد مشاغل شامل ۲.۳ میلیون شغل به شدت به درآمدهای دولت وابسته هستند. بیشتر این مشاغل شامل خدمات، آموزش، مدیریت عمومی، صنایع و خدمات دفاعی و بهداشت می‌شود که بیش از ۵۰ درصد درآمدهای دولت را مصرف می‌کنند. دولت در ایران بیش از سی درصد کارگران (در حدود ۷ میلیون شغل) را تحت پوشش خود دارد. بیش از ۳۰ درصد مخارج دولت یارانه‌های پرداختی دولت هستند و اگر دولت منابع لازم برای تامین شغل و یارانه را نداشته باشد، بیش از ۹ میلیون کارگر در خطر از دست دادن شغل خود قرار می‌گیرند.

در شرایط فعلی راهکار افزایش نرخ رسمی ارز و حذف یارانه ارزی اقلام ضروری نیز میسر نخواهد بود به این دلیل که با افزایش قیمت ارز رسمی، قیمت ارز غیررسمی نیز افزایش یافته و تورم شدیدی را در پی خواهد داشت. حتی با فرض شدنی بودن چنین سیاستی، باز هم درآمد حاصل از تغییرات نرخ ارز و کاهش مخارج دولت پاسخگوی تامین منابع عمومی دولت نخواهد بود. به این ترتیب در ساده‌ترین حالت ممکن تنها راه دولت در ایران چاپ پول و یا افزایش پایه پولی است. پر واضح است که چاپ پول همان‌گونه که در طول ۶ سال اول دولت یازدهم و دوازدهم بیش از ۶ برابر شده است، در دو سال پس از تحریم و دوران شیوع کرونا حتی با ضریب بیشتری افزایش خواهد یافت.

مساله افزایش پایه پولی برای دولت و دولت‌مردان پوشیده نیست. عموم مردم و سیاستمداران از تورم‌زایی افزایش عرضه پول آگاهی دارند. به همین دلیل، به جهت کاهش شوک روانی ناشی از افزایش عرضه پول، دولت تصمیم گرفت تا با کاهش تعداد صفر اسکناس‌ها و تبدیل ریال به تومان، ریال را در وضعیت بهتری قرار دهد. اما به نظر نمی‌رسد این فرایند اسمی و نه حقیقی راهکار مناسبی حتی برای انتظارات مردم باشد.

درخواست وام از سازمان‌های جهانی مانند صندوق بین‌المللی پول نیز با محقق نشده‌اند و یا معلوم نیست که دقیقاً در چه زیر بخش‌هایی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. به‌رحال استقراض از دولت‌های خارجی یا سازمان‌های جهانی نیز به دلیل اینکه نوعی بیماری هلندی در اقتصاد ایران ایجاد می‌کند و یا به عبارتی منابع پایدار نیستند شاید در بلندمدت مضر نیز باشند.

در هر صورت اقتصاد ایران در شرایط تحریم و کرونا نیازمند راهکاری منسجم، شدنی و قابل اعتماد برای مردم است تا با ایجاد سرمایه اجتماعی توان کنترل مجدد اقتصاد و ارتقای آن افزایش یابد. در شرایطی که بخش زیادی از جامعه ثروت خود را از کشور خارج کرده‌اند و از طرفی بهره‌بردار از رانت یکی از راهکارهای واحدهای اقتصادی برای کسب سود است، تنها راهکار مفید، شدنی و قابل اعتماد دولت، اخذ مالیات از ثروتمندان و توزیع آن بین فقراست. ■

# ایران و جهان در ۳ ماهه اول کرونا

جمع آوری داده و تنظیم: سینا زارعی  
کارشناس مدیریت ارتباطات • بانک خاورمیانه

**افزایش مصرف اینترنت در کشور**

**۱۰۰%**

**افزایش ترافیک درون شهری اصفهان**

**۳۰%**

**کاهش تعداد پروازهای داخلی (ایران)**

**۷۵%**

**افزایش مرسوله‌های پستی به علت خرید اینترنتی**

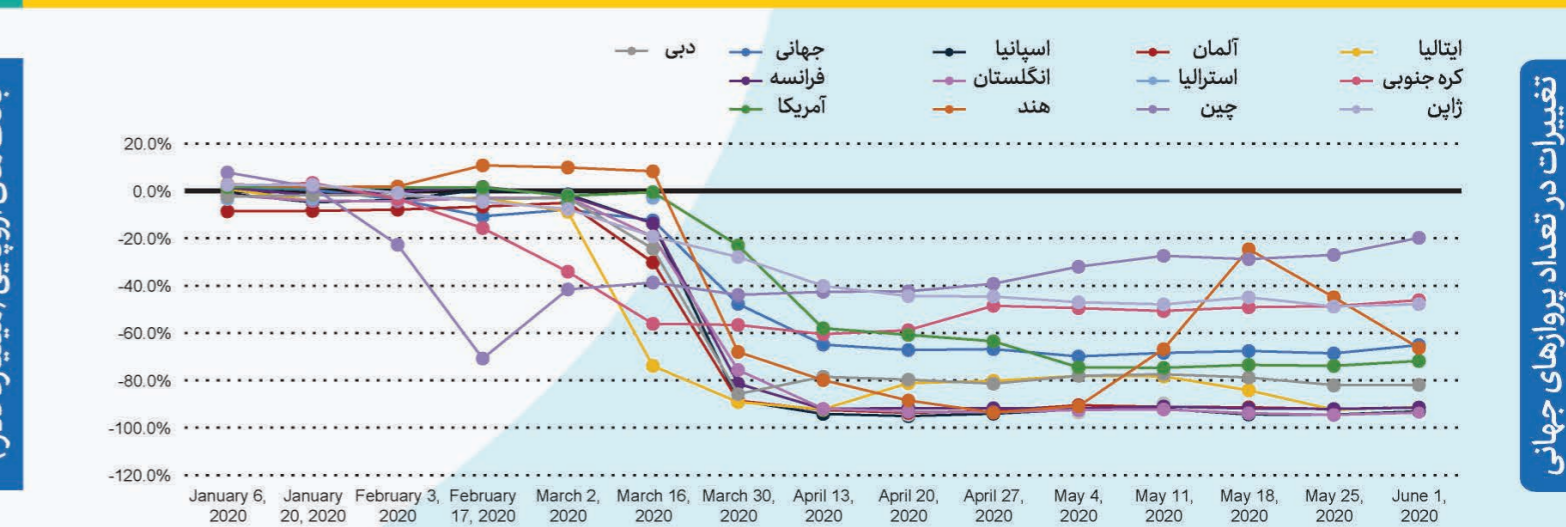
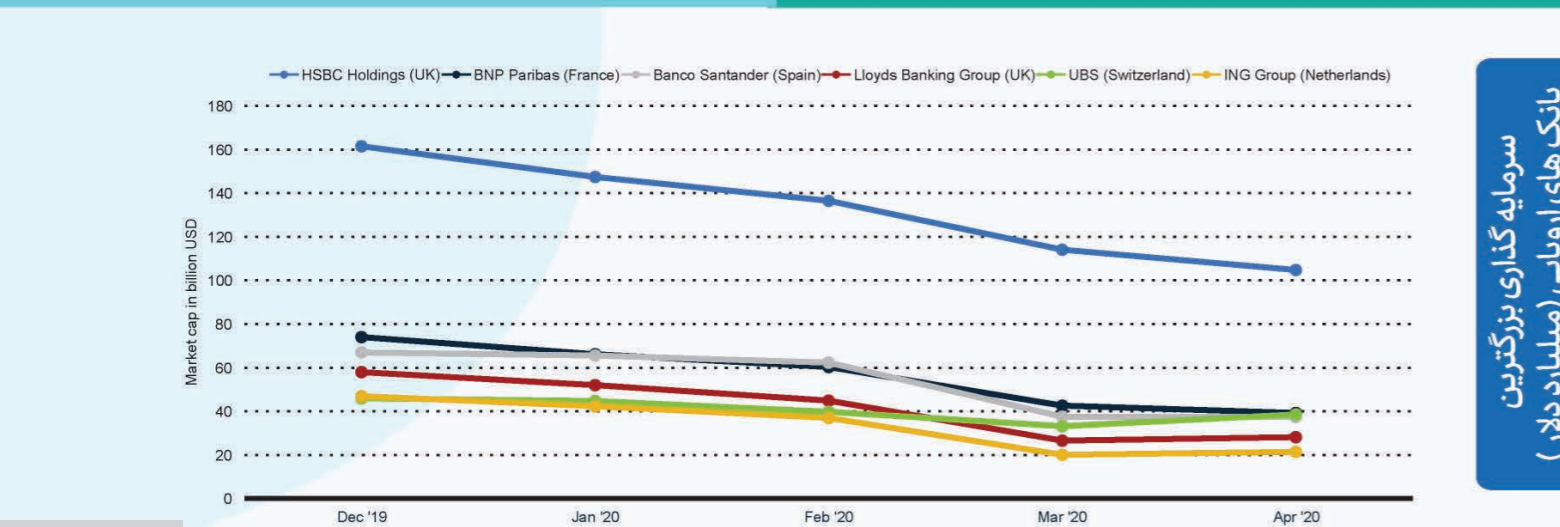
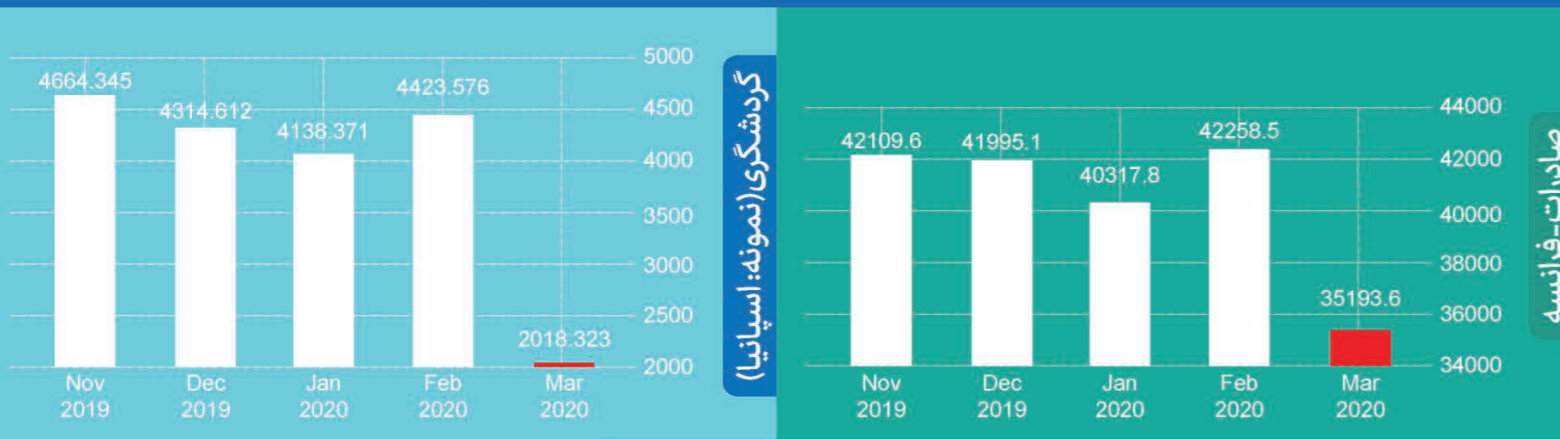
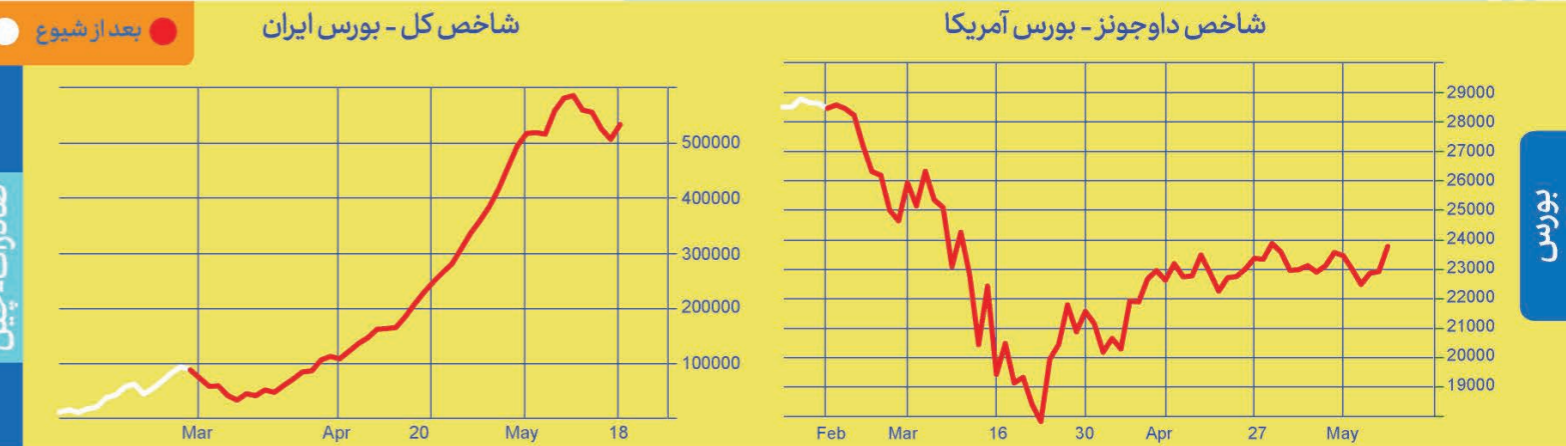
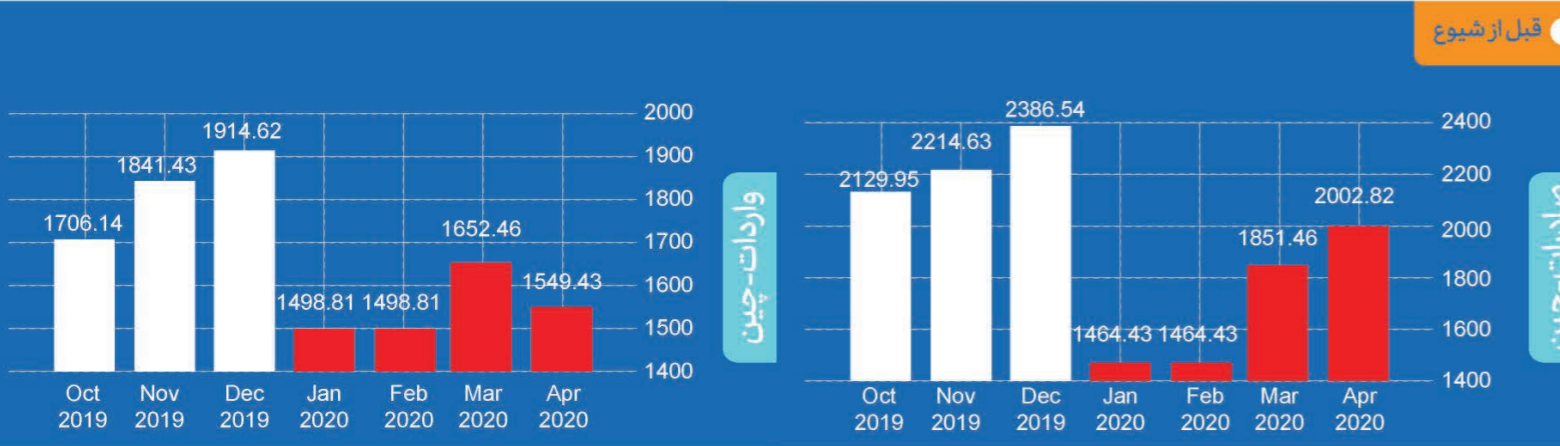
**۱۶%**

**افزایش تعداد مسافران مترو در شهر تهران**

**۷۰%**

ابعاد آنچه کرونا بر سر اقتصاد دنیا آورده هنوز کاملاً مشخص نیست. اکثر کشورها داده‌های صنعتی خود را با تاخیر منتشر می‌کنند بنابراین بسیاری از جنبه‌های تاثیر کرونا بر اقتصاد و صنعت نامشخص مانده است. از لحظه اعلام ورود کرونا (ژانویه در چین، فوریه در ایران، مارس سایر کشورها) بورس اکثر کشورها (به جز ایران به علت افزایش نقدینگی) سقوط کرد و قیمت طلا به عنوان آخرین پناهگاه امن سرمایه افزایش یافت.

قیمت نفت، نرخ گردشگری، صادرات، واردات، میزان مسافرت کاری و تفریحی، مراجعه به سینما و استادیوم‌های ورزشی و... همگی تا مرز صفر پایین آمد و میزان استفاده جهانی از اینترنت، مواد شوینده، ماسک و... به طور فزاینده‌ای افزایش یافت. آنچه در این اینفوگرافیک می‌بینید از داده‌های صنعتی و اقتصادی موجودی است که تعداد معدودی کشور و با تاخیر چندماهه اعلام کرده‌اند. بنابراین میزان تاثیر جهانی کرونا نامشخص است ولی اگر مشت را نمونه خروار بدانیم، با همین داده‌ها نیز می‌توان تا حدودی به میزان وخامت اوضاع در ۳ ماهه اول شیوع کرونا پی برد.



## کرونا

چشم در چشم  
اقتصاد جهان

زهرا رسول پور فرزین

متصدی امور بانکی شعبه تبریز

بانک خاورمیانه

بیماری کرونا تاثیر اقتصادی گسترده‌ای در جهان ایجاد کرده است. اقتصاددان‌ها از چند سال گذشته پیش‌بینی کرده بودند که اقتصاد جهانی در سال ۲۰۲۰ یا ۲۰۲۱ وارد رکودی دیگر خواهد شد، اما بیماری کرونا باعث تشدید و همچنین تسریع این رکود می‌شود. علیرغم اینکه هیچ راهی برای مشخص کردن آسیب‌های اقتصادی ناشی از همه‌گیری کرونا و ویروس<sup>۱</sup> در سطح جهانی وجود ندارد، اما اقتصاددانان توافق دارند که تاثیر منفی شدیدی بر اقتصاد جهانی خواهد گذاشت.

ویروس کرونا جدا از گرفتن جان انسان‌ها، در کشورهای مختلف اقتصاد جهانی از آسیای جنوب شرقی، خاورمیانه تا قلب اروپا و این اواخر آمریکا و استرالیا و آفریقا را درگیر خود کرده است. شیوع بیماری کرونا در چین تبدیل به سم مهلکی برای رشد اقتصاد جهانی شده و پیش‌بینی رشد تولید ناخالص داخلی جهانی فصل اول امسال را به ضعیف‌ترین حد ممکن کاهش داده است.

مطالعات اولیه پیش‌بینی می‌کردند که اگر ویروس به یک بیماری همه‌گیر جهانی تبدیل شود، اکثر اقتصادهای جهان حداقل ۲/۴ درصد از ارزش تولید ناخالص داخلی خود را در طول سال ۲۰۲۰ از دست خواهند داد، اقتصاددانان پیشرو در حال حاضر پیش‌بینی می‌کنند که رشد اقتصادی جهانی بین ۲/۴ تا ۳ خواهد بود.

شوگ اقتصاد جهانی ناشی از COVID19 سریع‌تر و شدیدتر از بحران مالی جهانی 2008 (GFC) و حتی رکود بزرگ<sup>۲</sup> است که در آن ارزش سهام بورس ۵۰ درصد یا بیشتر کاهش یافت، بازارهای اعتباری فریز شده<sup>۳</sup> منجر به ورشکستگی‌های گسترده شد. نرخ بیکاری حدوداً ۱۰ درصد افزایش یافت و تولید ناخالص داخلی با نرخ سالانه ۱۰ درصد یا بیشتر متعقد شد. اما همه این موارد در حدود سه سال رخ داد. حال باید توجه کرد که در بحران فعلی، نتایج وخیم‌تری برای کلان اقتصادی و مالی مشابه با دو بحران قبلی در طول سه هفته تحقق یافته است. در اوایل ماه جاری، فقط ۱۵ روز طول کشید تا بازار سهام ایالات متحده در قلمرو بازار خرس<sup>۴</sup> سقوط کند (کاهش ۲۰ درصدی از اوج خود)

سریع‌ترین سقوط تاکنون. حتی شرکت‌های اصلی جریان مالی مانند گلدمن ساکس، جی پی مورگان و مورگان استنلی انتظار دارند که تولید ناخالص داخلی ایالات متحده با نرخ سالانه ۶٪ در سه ماهه اول و از ۳۰٪ به ۲۴٪ در سه ماه دوم کاهش یابد. وزیر خزانه‌داری آمریکا استیو منوچین<sup>۵</sup> هشدار داده است که نرخ بیکاری می‌تواند به بالای ۲۰٪ برسد (دو برابر اوج در طول GFC). با توجه به کاهش مؤلفه‌های تقاضای کل، مصرف کل، هزینه‌های سرمایه‌گذاری و صادرات اقتصاددانان پیش‌بینی یک رکود ۷ شکل داشتند؛ اما اکنون شواهد حاکی از آن است که بحران COVID19 کاملاً متفاوت است. انقباضی که هم اکنون در حال انجام است به نظر می‌رسد نه ۷ و نه U و نه L شکل باشد (رکود شدید به دنبال رکود). در عوض به نظر می‌رسد شکل، یک خط عمودی که بازارهای مالی را نشان می‌دهد و اقتصاد واقعی در حال سقوط است.

حتی در دوران رکود بزرگ و جنگ جهانی دوم، بخش عمده‌ای از فعالیت‌های اقتصادی به معنای واقعی، به شکلی که امروز در چین، ایالات متحده و اروپا وجود دارد، تعطیل نشد. محدودیت مسافرتی که صنعت توریسم را تحت تاثیر قرار داده و تعطیلی گسترده کارخانه‌ها، نمایانگر شوک عرضه و تقاضای منفی است.

خسارت اقتصادی ناشی از بیماری همه‌گیر COVID19 تا حد زیادی با کاهش تقاضا همراه است. به این معنی که مصرف‌کننده‌های برای خرید کالاها و خدمات موجود در اقتصاد جهانی وجود ندارد.

این شرایط را می‌توان به وضوح در صنایع تحت تاثیر مانند سفر و جهانگردی مشاهده کرد. برای کاهش سرعت ویروس، کشورها محدودیت‌هایی در سفر لحاظ کرده‌اند. این کاهش تقاضای مصرف‌کننده باعث می‌شود خطوط هوایی درآمد برنامه‌ریزی شده خود را از دست داده، به این معنی که آنها باید با کاهش تعداد پروازهایی که انجام می‌دهند؛ هزینه‌های خود را کاهش دهند. بدون کمک دولت، در نهایت خطوط هوایی نیز برای کاهش بیشتر هزینه‌ها مجبور به اخراج

کارمندان خود خواهند بود. همین شرایط در مورد سایر صنایع نیز اعمال می‌شود، به عنوان مثال با کاهش رفت و آمدهای روزانه و تعطیلی بسیاری از رویدادهای اجتماعی، تقاضای نفت و اتومبیل‌های جدید کاهش می‌یابد. لذا شرکت‌ها جهت جبران درآمد از دست رفته شروع به تعدیل نیروهای خود می‌نمایند، نگرانی این است که وقتی این کارگران تازه بیکار شده قادر به خرید کالاها و خدمات بی‌رویه نباشند، یک مارپیچ اقتصادی نزولی ایجاد می‌کند.

این پویایی است که اقتصاددانان در نظر دارند که آیا بیماری همه‌گیر COVID19 می‌تواند به رکود جهانی در مقیاس رکود بزرگ منجر شود. علیرغم خطر آشکاری که اقتصاد جهانی در آن قرار دارد، دلایلی نیز وجود دارد که امیدواریم از این سناریوی بدترین حالت جلوگیری شود. دولت‌ها از بحران‌های قبلی آموخته‌اند که اثرات رکود ناشی از تقاضا را می‌توان با هزینه‌های دولت جبران کرد. در نتیجه بسیاری از دولت‌ها در حال افزایش رفاه پولی برای شهروندان هستند و اطمینان می‌دهند که شرکت‌ها به منابع مورد نیاز برای نگه داشتن کارمندان خود در طول این همه‌گیری دسترسی دارند.

در صورت متوقف شدن بیماری همه‌گیر، اقتصادها و بازارها در سرتاسر جهان سقوط خود را ادامه خواهند داد. اما حتی اگر همه‌گیری کم و بیش وجود داشته باشد، ممکن است رشد کلی تا پایان سال ۲۰۲۰ برنگردد. از این گذشته تا آن زمان، احتمالاً یک فصل ویروس با جهش‌های جدید شروع می‌شود. مداخلات درمانی که بسیاری از آنها ممکن است کمتر از حد انتظار مؤثر باشد. بنابراین، اقتصاد دوباره ضعیف‌تر و بازارها دوباره سقوط خواهند کرد.

با این حال حتی اگر همه‌گیری و عواقب اقتصادی تحت کنترل گرفته شود، اقتصاد جهانی همچنان می‌تواند در معرض خطرات باشد. با نزدیک شدن به انتخابات ریاست جمهوری آمریکا، بحران COVID19 جای خود را برای تجدید اختلافات بین غرب و چین، روسیه، ایران و کره شمالی که همه

این‌ها از جنگ سایبری نامتقارن برای تضعیف آمریکا استفاده می‌کنند ایجاد می‌نماید. از درون حملات سایبری اجتناب‌ناپذیر بر روند انتخابات ایالات متحده ممکن است به اتهام تقلب و احتمال خشونت آشکار و بی‌نظمی مدنی منجر به نتیجه نهایی بحث برانگیز شود.

بدر شدن روابط چین و آمریکا در حال افزایش است زیرا هر یک از طرفین همدیگر را مقصر همه‌گیری COVID19 می‌دانند. از طرف دیگر بازارهای نفت وابسته به تقاضای چین برای نفت هستند. تقاضای نفت مهم‌ترین عامل تغییر قیمت آن در سال ۲۰۱۹ بود. کاهش تقاضا از طرف دومین مصرف‌کننده بزرگ نفت در جهان نیز می‌تواند تاثیر شگرفی بر اقتصاد دنیا و از جمله ایران بگذارد. مجموع صادرات نفتی و غیرنفتی ایران به چین بالغ بر ۱/۵ تا ۲ میلیارد دلار در ماه برآورد می‌شود. در حالی که طی یک ماه اخیر، قیمت نفت، فرآورده‌های نفتی، مواد پتروشیمی، مواد معدنی، مواد خام و سایر کالاهای صادراتی ایران به چین، افت ۱۰ تا ۲۰ درصدی را تجربه کرده است.

خسارت‌های اقتصادی فراگیر شدن بیشتر این ویروس برای کل اقتصاد جهانی بسیار حائز اهمیت است؛ اما برای اقتصاد ایران که با تحریم‌ها از یک سو و ورود به لیست سیاه FATF از سوی دیگر دست‌وپنجه نرم می‌کند؛ چه بخواهیم چه نخواهیم این تاثیر بیشتر خواهد بود. یکی از مهم‌ترین تاثیرات کرونا بر صنعت گردشگری است. بدون شک بحران موجود از حجم مسافرت‌های داخلی و خارجی می‌کاهد و فعالیت آژانس‌های گردشگری و تمامی فعالان صنعت توریسم را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به طور حتم از نظر درمانی و پزشکی یک‌سری هزینه‌هایی در پی دارد. از سوی دیگر خرده‌فروشی نیز با زیان‌های شدیدی روبه‌رو خواهد شد. بدون شک بسیاری از کسب‌وکارها در این شرایط آسیب جدی می‌بینند. هتل‌ها و رستوران‌ها در سراسر کشور متحمل خسارات و آسیب‌های جدی مالی می‌شوند.

در خصوص بخش کشاورزی یکی از پیامدهای نامطلوب شیوع ویروس کرونا، ممنوعیت صادرات

محصولات کشاورزی و غذایی است. این موضوع در شرایطی که کشور ایران تمهیدات مقابله با شیوع کرونا را طبق استانداردهای جهانی رعایت ننماید، عمق بیشتری خواهد یافت یعنی کشورهای بیشتری ممنوعیت صادرات به کشورشان را اعلام نموده و زمان ممنوعیت نیز طولانی‌تر می‌شود.

از دست دادن بازارهای صادراتی بخش کشاورزی یکی از آثار منفی شیوع این بیماری است. از دست دادن اطمینان و اعتماد مصرف‌کننده بازارهای صادراتی ایران نسبت به سلامت غذای مصرف‌کننده بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر است.

اینکه چقدر مدیریت و تدبیر کشورهای جهان در جلوگیری از شیوع هر چه بیشتر این ویروس به موقع و اساسی باشد در جلوگیری از بروز یک بحران فلج‌کننده اقتصادی در جهان می‌تواند موثر باشد. در صورتی که مدیریتی جدی و پیشگیرانه نباشد آسیب‌هایی که ویروس کرونا به اقتصاد کشور و جهان وارد می‌نماید، در کوتاه‌مدت غیرقابل جبران است. ■

منابع

- روزنامه دنیای اقتصاد

- Nicola Cantore (lead), Frank Hartwich, Alejandro Lavopa, Keno Haverkamp, Andrea Laplane, and Niki Rodousakis. Coronavirus: the economic impact. By the Policy, Research and Statistics Department, UNIDO

## گزارش ۹ ماهه مسؤولیت‌های اجتماعی بانک خاورمیانه

### صرف ۴۲ میلیارد ریال در فعالیت‌های نیکوکاری



ما در بانک خاورمیانه به منظور عمل به بخشی از مسؤولیت‌های اجتماعی خویش، فعالیت‌های نیکوکاری خود را در ۵ بخش ساخت مدرسه، مشارکت در ساخت مدرسه، اهدای تجهیزات، کمک مالی برای تامین اقلام بهداشتی و کمک‌هزینه تهیه اقلام معیشتی و آموزشی انجام داده‌ایم و در ۹ ماهه اخیر مبلغ ۴۲ میلیارد ریال صرف این امور کرده‌ایم.

تامین اعتبار فعالیت‌های نیکوکاری بانک با تصویب سهامداران در مجامع سالانه صورت می‌گیرد و بر این اساس ۴ مدرسه به صورت مستقیم و ۲ مدرسه به صورت مشارکتی در استان‌های گلستان، خوزستان، سیستان و بلوچستان و لرستان در حال ساخت است.

بانک خاورمیانه همچنین تعداد ۱۰ دستگاه کانکس مسکونی به روستاهای زلزله‌زده شهر میانه تحویل داده و به منظور تجهیز مدارس در استان سیستان و بلوچستان نیز تعداد ۵ دستگاه پکیج حرارتی به انجمن خیرین مدرسه‌ساز این استان اهدا کرده است. همچنین مجموعه‌ای از میلمان و میز اداری و آموزشی و تجهیزات کتابخانه توسط بانک به موسسه خیریه رد اهدا شده است.

بانک خاورمیانه با توجه به شیوع ویروس کووید ۱۹، معادل ده میلیارد ریال تجهیزات بهداشتی تهیه و در اختیار بیمارستان‌ها و مراکز درمانی قرار داده است و در اقدامی جداگانه کمک مالی به موسسه خیریه کهریزک محمد شهر برای تهیه تجهیزات بهداشتی و ضدعفونی کننده پرداخت کرده است.

بانک همچنین در قالب کمک‌هزینه، اقلام آموزشی، پوشاک و مواد غذایی را برای خانواده‌های کمتر برخوردار در استان‌های خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان تامین کرده است.

## بانک خاورمیانه در سال مالی ۱۳۹۸ به ازای هر سهم ۸۶۵ ریال سود محقق کرد

ترتیب معادل ۲۹ و ۲۵ درصد می باشد. همچنین مجموع درآمدهای مشاع بانک از مبلغ ۱۱۳۱ میلیارد تومان در سال ۱۳۹۷ با ۳۳ درصد رشد به مبلغ ۱۵۰۰ میلیارد تومان در سال ۱۳۹۸ رسیده است. گفتنی است سود تلفیقی محقق شده برای بانک در سال مالی ۱۳۹۸ معادل ۹۲۳ ریال به ازای هر سهم گزارش شده است.

بر اساس صورت های مالی حسابرسی شده سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۹۸، سود هر سهم بانک خاورمیانه با رشدی معادل ۳۵ درصد از مبلغ ۶۴۰ ریال در سال ۱۳۹۷ به مبلغ ۸۶۵ ریال در سال ۱۳۹۸ رسیده است. شایان ذکر است میزان رشد درآمدها و هزینه‌ها (شامل هزینه مالیات) نسبت به سال گذشته به

## اعلام نرخ حق‌الوکاله در سال ۱۳۹۹

نرخ حق‌الوکاله انواع سپرده‌های بانک خاورمیانه در سال ۱۳۹۹ معادل ۳ درصد اعلام می‌گردد.

این نرخ بر اساس قانون عملیات بانکداری بدون ربا و با توجه به سقف تعیین شده ماده ۴ دستورالعمل نحوه محاسبه و تقسیم سود مشاع (ریالی) صادره توسط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تعیین شده است.

حق‌الوکاله مبلغی است که بانک‌ها در قبال به کارگیری منابع سپرده شده توسط سپرده‌گذاران دریافت می‌کنند.

در ضمن نرخ سود علی‌الحساب سپرده های سرمایه‌گذاری طبق بخشنامه‌های بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران خواهد بود.



## در شرایط حساس در کنار مشتریان هستیم

### مشتریان، سهامداران و همکاران محترم

با آرزوی سلامتی برای تمام افراد جامعه، با توجه به شیوع ویروس کرونا در جهان و کشورمان، ضمن ادای احترام به قربانیان این بیماری و بزرگداشت جان‌باختگان نظام بانکی، با تاکید بر لزوم رعایت دستورالعمل‌های بهداشتی و ایمنی فردی و اجتماعی، بانکداران شما در بانک خاورمیانه با عمل به تصمیمات ستاد ملی مدیریت کرونا و رعایت حداکثری توصیه‌های بهداشتی به خدمت‌رسانی ادامه داده و به منظور مراقبت از کارکنان و مراجعان موارد ایمنی را انجام می‌دهند.

## خدمات به سپرده‌گذاران

خدمات آنلاین از طریق موبایل بانک (برای مشتریان حقیقی و حقوقی) و بانکداری باز (برای مشتریان حقوقی) پاسخگوی ۹۰ درصد مراجعات مشتریان به بانک است. امکان افزایش سقف جابجایی وجه از طریق خدمات آنلاین برای مشتریان فراهم و محدودیت‌های انتقال وجه بیشتر از سقف را برای شرکت‌ها با رعایت دستورالعمل‌ها رفع کرده‌ایم.

- زمان اعتبار کارت‌های بانکی را ۳ ماه تمدید و سقف برداشت نقدی با کارت خاورمیانه از خودپردازهای بانک خاورمیانه تا ۵ میلیون ریال در شبانه روز افزایش داده‌ایم.

- با توجه به ارائه اکثر خدمات بانکی به صورت آنلاین و از طریق اینترنت بانک و موبایل بانک به مشتریان محترم توصیه می‌شود تا حد امکان به شعب بانک مراجعه نفرمایند و از خدمات بانکداری الکترونیک استفاده کنند.

- با توجه به این که اسکناس و چک پول یکی از عوامل انتشار ویروس است اکیدا توصیه می‌شود هنگام خرید یا پایانه فروش یا پرداخت اینترنتی استفاده نمایید.

- هنگام استفاده از دستگاه‌های خودپرداز و پایانه‌های فروش لطفا رعایت نکات ایمنی را رعایت فرمایید.

## اقدام‌های ایمنی برای کارکنان و مشتریان

ما در بانک خاورمیانه پروتکل بهداشتی برای کارپردازان بانک تعریف کرده و ارائه خدمات سیار به مشتریان را توسعه داده‌ایم. همچنین سرعت پاسخگویی به ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی مشتریان را افزایش داده‌ایم.

- از ابتدای اعلام وزارت بهداشت کارگروه بحران کرونا در بانک خاورمیانه تشکیل شده است و به صورت مستمر با پیش شرایط و دستورالعمل‌های وزارت بهداشت و بانک مرکزی نسبت به کنترل موارد ایمنی و بهداشتی و ارائه دستورالعمل اقدام می‌کند.

۱- شعب بانک و اداره‌های ستادی ضمن رعایت استانداردهای بهداشتی، به صورت روزانه ضدعفونی می‌شوند و مواد ضدعفونی کننده هنگام ورود در اختیار مشتریان و مراجعان محترم قرار می‌گیرد.

- تا اطلاع ثانوی حضور همکاران بانک به صورت چرخشی خواهد بود و سایر همکاران به صورت دورکاری فعالیت خواهند داشت.



۲- هنگام ورود همکاران و مشتریان به اداره‌های ستادی و شعب تب‌سنجی انجام و در صورت مشاهده تب بالا از ورود افراد جلوگیری می‌شود.

۳- از کارکنان بانک تست آلودگی ویروسی گرفته شده و در صورت آلودگی

همکاران ۳ هفته در قرنطینه قرار می‌گیرند.

۴- ماموریت‌ها و سفرهای همکاران تا عادی شدن شرایط جامعه لغو شده است.

۵- برگزاری جلسه‌های حضوری لغو و جلسه‌ها به صورت ویدیو کنفرانس تشکیل می‌شود.

شرایط سخت اقتصادی در کنار تمامی ذینفعانمان خواهیم ماند و حداکثر تلاش خود برای حمایت از کسب و کارها را انجام خواهیم داد. خواهشمندیم، به منظور حفظ سلامتی و جلوگیری از انتقال بیماری لطفا جز در موارد ضروری از منزل خارج نشوید.

ما در بانک خاورمیانه به قول سهراب سپهری معتقدیم: «تا شقایق هست زندگی باید کرد» و امیدواریم با همکاری همه افراد جامعه و رعایت دستورالعمل‌های ایمنی. بهداشتی به زودی شاهد کاهش آمار ابتلا و بازگشت شرایط جامعه به حالت عادی باشیم. ما به عنوان یک بانک شرکتی در این

# حقوق مالکیت

## از نگاه هرناندو دوسوتو



آرین آقابییگی  
معاون شعبه دروس • بانک خاورمیانه



"من یک طرفدار جان سخت سرمایه‌داری نیستم.  
سرمایه‌داری آیین من نیست. آنچه برای من اهمیت دارد  
آزادی، همدردی با فقرا، احترام به قراردادهای اجتماعی و  
فرصت‌های برابر است و آنچه اکنون می‌تواند به این اهداف  
تحقق بخشد نظام اقتصاد آزاد است."

این کسب‌وکارها و ثروت‌های خرد به چرخه متعارف اقتصاد شود و به موتور محرکه اقتصاد ملی مبدل شود. ناگفته پیداست که دو سوتو بر نوعی خاص از اصلاح و توسعه نهادها که در اینجا مراد وی نهاد مالکیت خصوصی و تقویت آن است توجه ویژه‌ای دارد. برای نیل این مهم، وی معتقد است برای تبدیل مالکیت ثروت‌های خرد به مالکیت رسمی و قانونی به شکلی از حقوق ناشی از آنها انتفاع به دست آید، باید یک نظام حقوق مالکیت رسمی کارآمد ایجاد شود. نقطه آغازین این امر کاهش نقش دولت در نظام اقتصادی و حذف مقررات دست و پاگیر است. با بررسی تاریخ جوامع صنعتی دو سوتو نشان می‌دهد که کشورهای مبتنی بر نظام بازار آزاد امروز که در زمره اقتصادهای پیشرفته هستند نیز این دوره گذار را طی کرده‌اند. به عنوان مثال وی به بررسی تاریخ شکل‌گیری نظام مالکیت در ایالات متحده آمریکا در طی ۱۷۰ سال گذشته می‌پردازد و نشان می‌دهد چگونه مقامات این کشور در نهایت ناچار شدند تا با تغییر قوانین به قصد انطباق با ترتیباتی و مناسباتی که خارج از قانون شکل گرفته بود داری‌های مهاجران را به سرمایه قانونی تبدیل کنند. تحولات شکل گرفته در این کشور و گذار به تحکیم حقوق مالکیت تا جایی پیش رفت که یکی از نمایندگان کنگره آمریکا در رد دخالت دولت در امر قانون‌گذاری اعلام کرد که از این پس بهتر است برای کوه‌ها و اقیانوس‌ها قانون بگذاریم. این نقل قول دال بر پذیرش حاکمیت آن دوران مبنی بر به رسمیت شناختن مالکیت خصوصی بود. به عقیده دو سوتو ایالات متحده نیز در آن سال‌ها کشوری جهان سومی بود اما در نهایت از این مرحله عبور کرد. فارغ از مثال دو سوتو حرکت نظام‌های کمونیستی بلوک شرق مانند چین به سمت اقتصاد بازار در دهه‌های گذشته نیز موید اهمیت نهاد مالکیت در رشد و توسعه اقتصادی بوده است.

به علاوه، دو سوتو در راز سرمایه با ذکر مثال‌هایی از فرایندهای بسیار طولانی و زمان‌بر دریافت سند رسمی برای املاک و کسب مجوز برای کسب‌وکارها که در برخی اقتصادهای دولتی ممکن است به طور متوسط بیش از ۵ تا ۱۰ سال به طول انجامد به این سوال اساسی پاسخ می‌دهد چرا سرمایه‌داری در غرب پیروز و موفق است اما در جاهای دیگر با شکست مواجه می‌شود. به طور کلی هرناندو دو سوتو تقویت نهاد مالکیت خصوصی را دارای شش اثر مثبت می‌داند که عبارت‌اند از: تعیین قدرت بالقوه اقتصادی داری‌ها، تجمیع اطلاعات پراکنده، پاسخگو کردن افراد، معاوضه پذیر کردن داری‌ها، شبکه‌بندی مردم، حمایت از معاملات. ■

در بررسی راهکار نیل به توسعه اقتصادی به ویژه در اقتصادهای در حال توسعه، نگاه به مدل‌های توسعه اقتصادی بدون توجه به سایر ابعاد توسعه جوامع ممکن است راه به جایی نبرد. به بیان دقیق‌تر نبود توجه کافی به مسائل حقوقی و قانونی و نقش آنها در نظام اقتصادی می‌تواند به‌کندی حرکت رو به جلوی اقتصاد منجر شود. با توجه به ماهیت علم اقتصاد و سایر علوم اجتماعی و همچنین نبود مرزهای روشن بین آنها، علم اقتصاد را به‌سان پرنده‌ای می‌توان تشبیه کرد که حقوق و سیاست دو بال اصلی آن بوده و نقصان یکی از این بال‌ها توان پرواز را از این پرنده سلب می‌کند. با این توضیح یکی از ارکان توسعه اقتصادی کشورها را می‌توان در نهاد حقوق مالکیت یافت. به عبارت دقیق‌تر میزان به رسمیت شناختن حقوق مالکیت در هر نظام قضایی یکی از قواعد اصلی بازی در میزان رشد و توسعه اقتصادی جوامع به شمار می‌رود.

بررسی ادبیات اقتصاد توسعه در دست‌کم سه دهه اخیر نشان می‌دهد برخی اقتصاددانان و صاحب‌نظران این حوزه با رویکردی متفاوت به بحث توسعه اقتصادی در جوامع در حال توسعه به نقش و اهمیت نهادهای حقوقی نیز نظر افکنده‌اند. از مشهورترین این افراد می‌توان به ارناندو دوسوتو، اقتصاددان اهل پرو اشاره کرد که در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی با ارائه نظریات خود شهرتی جهانی یافت. وی که ریاست موسسه آزادی و دموکراسی را در کشور زادگاهش پرو به عهده دارد به واسطه پژوهش در حوزه‌های «اقتصاد غیررسمی» و اهمیت «تجارت و حقوق مالکیت» اقتصاددان شناخته شده است. دو سوتو که با انتشار کتاب «راه دیگر» در سال ۱۹۸۶ مشهور شد، به نقد دیوانسالاری دولتی و قوانین و مقررات دست و پاگیر وضع شده توسط دولت‌ها می‌پردازد. وی معتقد است که نگاه جامعه به فقرا در کشورهای در حال توسعه باید اصلاح شود زیرا از نگاه او فقرا نه تنها مانع توسعه اقتصادی نیستند بلکه تسهیل ورود آنها به چرخه فعالیت‌های اقتصادی می‌تواند به بهبود وضع معیشتی آنان نیز کمک کند. به زعم دو سوتو، موجود مقررات دست و پاگیر و حاکمیت بیش از حد دولت و هزینه‌های بالای پیوستن به اقتصاد رسمی، فقرا را ناگزیر به سوی اقتصاد غیررسمی سوق می‌دهد که خود هزینه‌های اجتماعی دیگری به همراه خواهد داشت. برخلاف آنچه ممکن است در افکار عمومی وجود داشته باشد، از نقطه نظر دو سوتو افراد فقیری که در جوامع در حال توسعه به سختی گذران زندگی می‌کنند را نباید افرادی با بهره‌وری پایین قلمداد کرد. برعکس دو سوتو بر این باور است که در میان این اقشار افراد کاردان و عقلایی فراوانی می‌توان یافت که در صورت تسهیل ورود آنها به اقتصاد رسمی فرایند رشد و توسعه اقتصادی تسریع می‌شود. آنچه دو سوتو در اوایل هزاره جدید و در قالب کتاب راز سرمایه بیان کرد بر این ایده استوار است که اقشار فقیر و کم درآمدی که به دلیل قوانین و مقررات دست و پاگیر در اقتصادهای دولتی نتوانسته‌اند به روش‌های متعارف وارد چرخه اقتصاد شوند، لاجرم به راه‌های غیر متعارف و فعالیت‌های زیرزمینی کشانده شده‌اند. به عقیده وی همین ثروت‌های اندک و کسب‌وکارهای کوچکی که به دلیل هزینه‌های بالا و مقاومت‌های حاکمیت دولتی در برابر این اقشار وجود دارد به وجود آمده‌اند و به طور رسمی به چشم نمی‌آیند، در صورت استقرار یک نظام مالکیتی کارآمد می‌تواند منجر به ورود

شهر	شعبه	کد	نشانی	تلفن
تهران	آفتاب	۷۸۱۰۰۱۸	میدان ونک، خیابان شهید خدای، تقاطع خیابان آفتاب، شماره ۱۱۸	۰۲۱-۸۸۶۲ ۳۷۵۰
تهران	نوبخت	۷۸۱۰۰۲۷	خیابان خرمشهر(آبادانا)، خیابان شهید عربعلی، نبش خیابان یازدهم، شماره ۵۸	۰۲۱-۸۶۰۸ ۹۷۰۳
تهران	نیواران	۷۸۱۰۰۳۶	خیابان شهید باهنر(نیواران)، بعد از سه راه یاسر، شماره ۲۹۹	۰۲۱-۲۲۷۵ ۹۳۹۸
تهران	الهییه	۷۸۱۰۰۴۵	خیابان شهید فیاضی(فرشته)، خیابان شهید آقابزرگی، نبش بن بست بیژن، شماره ۳۳	۰۲۱-۲۲۳۹ ۰۹۹۱
تهران	مهستان	۷۸۱۰۰۵۴	شهرک قدس(غرب)، خیابان ایران زمین، شماره ۲۲۰۲	۰۲۱-۸۸۵۶ ۱۶۵۶
تهران	سعادت آباد	۷۸۱۰۰۶۳	سعادت آباد، میدان سرلشگرشهید طهرانی مقدم(کاج)، نبش کوچه هفتم، شماره ۸۶	۰۲۱-۲۲۳۸ ۲۹۳۸
تهران	بخارست	۷۸۱۰۰۷۲	خیابان احمد قصیر(بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲	۰۲۱-۸۸۷۲ ۹۹۲۵
تهران	زعفرانیه	۷۸۱۰۰۸۱	زعفرانیه، خیابان مقدس اردبیلی، مرکز خرید بالادیوم، بلوک ۱، طبقه نهم شمالی، شماره ۹۰۷	۰۲۱-۲۶۳۵ ۵۷۰۴
تهران	ظفر	۷۸۱۰۰۹۹	خیابان شهید دستگردی(ظفر)، بین بلوار نلسون ماندلا و خیابان ولیعصر، شماره ۲۷۷	۰۲۱-۸۶۰۸ ۲۳۸۵
تهران	دروس	۷۸۱۰۱۱۳	خیابان یخچال، خیابان هدایت، نبش میدان هدایت، شماره ۶۵	۰۲۱-۲۲۵۶ ۰۶۷۷
اصفهان	اصفهان	۷۸۳۰۰۱۴	میدان فیض، نبش خیابان میر، شماره ۵	۰۳۱-۳۶۶۴ ۴۶۸۳
تبریز	تبریز	۷۸۴۵۰۱۳	شهرک ولی عصر، فلکه رودکی، خیابان رودکی، نبش کوچه سحر، شماره ۵۶۰	۰۴۱-۳۳۲۷ ۲۶۰۵
شیراز	شیراز	۷۸۷۲۰۱۹	بلوار ستارخان، نبش خیابان عقیف آباد، شماره ۱۳۷	۰۷۱-۳۶۲۶ ۸۸۰۷
مشهد	مشهد	۷۸۸۵۰۱۴	مشهد، بلوار سجاد، بین چهارراه بهار و چهارراه گلریز، شماره ۴۸	۰۵۱-۳۷۶۵ ۰۶۲۲۲
کرج	کرج (شعبه غیرنقدی)	۷۸۶۲۴۱۹	کرج، مهرویلا، خیابان درختی، مرکز خرید درختی، طبقه ۶، واحد ۵	۰۲۶-۳۳۵۳ ۸۲۵۹
Munich	Munich	-	Middle East Bank, Munich Branch, Landsberger Straße 406, D-81241 München, Germany	(+49-89) 2153 9820

بانک خاورمیانه علاوه بر ارائه تمامی خدمات یک بانک تجاری، سایر خدمات حوزه بازار پول و سرمایه را به صورت مستقیم و یا از طریق شرکت‌های زیرمجموعه یا وابسته با رعایت مقررات و ضوابط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان بورس و اوراق بهادار فراهم کرده است.

### ■ شرکت کارگزاری بانک خاورمیانه

تهران، خیابان نلسون ماندلا (آفریقا)، خیابان دستگردی (ظفر) به سمت ولیعصر، شماره ۲۷۷  
مببco.com  
تلفن: ۰۲۱ ۸۶۰۸ ۳۵۶۴

### ■ شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر(بخارست)، خیابان هفتم شماره ۱۰  
melico.ir  
تلفن: ۰۲۱ ۴۱۳۶ ۳۰۰۰

### ■ شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر(بخارست)، نبش خیابان نهم برج بخارست، طبقه دوم  
exmcb.com  
تلفن: ۰۲۱ ۴۱۲۶ ۱۰۰۰

### ■ ساختمان ادارات مرکزی

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲  
تلفن: ۰۲۱ ۴۲۱۷ ۸۰۰۰  
دورنگار: ۰۲۱ ۸۸۷۰ ۱۹۵  
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷  
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵ - ۱۵۸۷۵  
www.middleeastbank.ir  
info@middleeastbank.ir  
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی)  
تلفن: ۰۲۱ ۴۲۱۷ ۸۸۸۸





بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



زیستن را به محیط زیست برگردانیم.

