

## نوآوری یا انقراض

مجموعه گزارش و یادداشت‌هایی با موضوع

- هوش مصنوعی در صنعت بانکداری
- تسهیلات تکلیفی در سال گذشته
- رویه‌های قانونی چک برگشتی
- چهار نوع واکنش مدیریتی
- زیست‌بوم کاروکسب در ایران
- بودجه و طرح‌های عمرانی دو دهه گذشته
- سرمایه‌گذاری خارجی در ایران



# آموزش در خدمت توسعه پایدار

ما در بانک خاورمیانه باور داریم که شکوفایی اقتصادی جامعه، وابسته به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های عمومی است. با این هدف و به منظور رفع مشکلات دانش‌آموزان مناطق کم‌برخوردار، تلاش کرده‌ایم با اقدام‌های مختلف برای بهبود شرایط تحصیل آنها کمک کنیم. بانک خاورمیانه تا کنون به‌طور مستقل و یا با مشارکت سایر نهادها در زمینه ساخت مدارس در استان‌های مختلف و همچنین حمایت از تحصیل دانشجویان و اهدای لوازم و تجهیزات به مراکز آموزشی اقدام کرده است. در این مسیر برای اثربخشی بیشتر همیاری‌ها از تجربه و مشاوره موسسات نیکوکاری متخصص در حوزه آموزش بهره‌مند بوده‌ایم.



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



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



## در فصل گرما در مصرف آب و انرژی صرفه جویی کنیم.

تصویر با هوش مصنوعی تولید شده است.

# مطالب این شماره

شماره ۳۵ | تیر ۱۴۰۳

## سرمقاله

هم‌زیستی نسل‌ها

۵

## بانک

۶

ماسکت را بردار



## کارنامه ربات‌ها

۸

نمره تکلیف بانک‌ها

۱۰

## اینفوگرافیک

چک برگشتی

۱۲



۱۴

## کسب‌وکار

نگرانی پیش از طوفان



شناسایی بحران

۱۶

زیست‌بوم کاروکسب

۲۰

رقابت با ماشین

۲۳

بهبود شهرت تجاری

۲۶

در بحر صفر و یک

۲۸

یک عمر کارآفرینی

۲۹

## اخبار

۳۸

انحصارزدایی دولتی از پول

۴۰

سرمایه فراسرزمینی

اقتصاد

۳۰

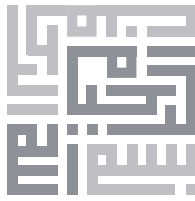
غفلت از زیرساخت

۳۲

یاری از کیسه مهمان

۳۵

۳۸



نویسندگان این شماره به ترتیب حروف الفبا



غزل بشیرزاده



سهیل بانی



آرین آقابیگی



فاطمه رضائی



مریم ذوالفقار



میترا دهقانی



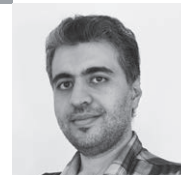
مریم علم‌الهدی



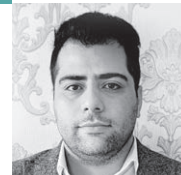
هادی سهرابی



قاسم سرافرازی



نیما نجفی



باقر قاندى

شرکت در نظرسنجی

با اسکن کردن کد روبرو می‌توانید در نظرسنجی نشریه آفتاب خاورمیانه شرکت کنید. از شما سپاسگزاریم که با پاسخ‌گویی به سوالات نظرسنجی، به ارتقای کیفیت این نشریه کمک می‌کنید.



دانلود نشریه

برای دانلود نشریه آفتاب خاورمیانه QR کد را اسکن کنید.

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

سردبیر: محسن کریمی

دبیر تحریریه: محمدحسن هاشم‌خانلو

گرافیکست و صفحه‌آرا: میترا دهقانی

- 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 با ذکر منبع مانعی ندارد.
- منابع در آرشيو نشریه موجودند.

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

نشانی: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲  
ساختمان مرکزی بانک خاورمیانه  
کد پستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷  
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵-۱۵۸۷۵  
تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۴۲۱۷۸۵۵۶ (۰۲۱)

بانک خاورمیانه

تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)

فکس: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)

پیام کوتاه: ۳۰۰۴۲۱۷۸

امور سهامداران: ۴۲۱۷۸۰۲۰ (۰۲۱)

آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)

رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی): ۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)

- www.middleeastbank.ir
- info@middleeastbank.ir
- twitter.com/MiddleEastbank
- telegram.me/ME\_Bank
- instagram.com/ME.Bank
- linkedin.com/company/middleeastbank

# هم‌زیستی نسل‌ها



محسن کریمی

مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

بنابراین فرصت‌های بازاریابی مناسبی برای کسب‌وکارها ایجاد کرده‌اند که با هزینه کمتری، نسبت به روش‌های تبلیغ سنتی، روی مشتریان‌شان تاثیر بگذارند.

این نسل، آگاهی اجتماعی بیشتری دارند و به همین دلیل به ارزش‌های مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار بیشتر اهمیت می‌دهند و علاقه دارند که به سمت محصولات و خدماتی بروند که با توجه به محیط زیست و پایداری، آسیب‌های جانبی کمتری دارند؛ بنابراین کسب‌وکارها باید در حوزه تولید و فعالیت‌شان به مسائل زیست محیطی اهمیت بیشتری بدهند و حتی در تبلیغات‌شان به این موضوع تاکید کنند.

با توجه به اینکه افراد نسل زد به فردیت اهمیت می‌دهند کسب‌وکارها باید محصولات، خدمات و پیام‌های بازرگانی و بازاریابی خود را طوری طراحی کنند که نیازهای منحصر به فرد، آنها را مورد توجه قرار دهند؛ بنابراین لازم است محصولات و خدمات شخصی‌سازی‌شده‌ای ارائه دهند که بتوانند با جذب این مشتریان در آنها وفاداری ایجاد کنند.

با توجه به گسترش کارکردهای هوش مصنوعی در صنایع و مشاغل مختلف، این نسل آمادگی و هماهنگی بیشتری برای تعامل و ارتباط مفید با این ابزارهای هوشمند داشته و بهره‌برداری مناسب‌تری از این فناوری‌ها خواهد داشت. در صورت رفع تحریم‌ها و باز شدن فضای فعالیت بین‌المللی نیز این نسل آمادگی بیشتری برای دسترسی به بازارهای جهانی دارد و فرصت‌های کارآفرینی و ارتباط کاری بر بستر دیجیتال با سرعت و انعطاف بیشتر، برای آنها مهیاست.

کسب‌وکارهایی که نسل زد را به‌عنوان همکاران خود جذب می‌کنند باید آگاهی داشته باشند که این افراد نیازمند محیط کاری بازتر و متنوع‌تری هستند و به آزادی عمل و رشد فردی اهمیت می‌دهند. تعامل و تشویق فردی آنها و ارائه بازخورد برای آنها ضروری است و با این نسل نمی‌توان با روش تحکم و موضع بالا و لحن آمرانه صحبت کرد. برای تعامل با این نسل، کسب‌وکارها باید سرمایه‌گذاری روی پلتفرم‌های آنلاین، اپلیکیشن‌های موبایلی و استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال را تقویت کنند. یکی دیگر از چالش‌های کسب‌وکارها این است که افراد نسل زد باید در کنار نسل‌های پیش از خود فعالیت کنند و در محیط کار حضور داشته باشند؛ بنابراین ایجاد فضایی که افراد این نسل‌ها بتوانند در کنار هم با تعامل مثبت کار بکنند، اهمیت زیادی دارد.

پذیرش این تحول از آنجا ضروری‌تر می‌شود که توجه کنیم، دیری نخواند گذشت که نسل آلفا (متولدین سال‌های ۲۰۱۰ به بعد) نیز به بازار کار وارد شود و تا آن زمان کسب‌وکارها باید پذیرای نسل متفاوتی با ویژگی‌های متفاوت، باشند. ■

در سال‌هایی که در کشورهای همسایه شاهد ظهور و قدرت‌نمایی طالبان و حمله آمریکا به افغانستان و عراق پس از حمله‌های یازده سپتامبر بودیم، در سوی دیگر جهان، کشورها با فاجعه سونامی و زلزله مقابله می‌کردند. در آن دوره دسترسی همگانی به اینترنت و فناوری‌های نوین رواج پیدا کرد و شبکه‌های اجتماعی به جهان معرفی شدند. فیسبوک، یوتیوب، توییتر و (با ظهور گوشی‌های هوشمند) اینستاگرام با ابزارها و شبکه‌های تعاملی، انقلابی را در فضای ارتباطی و اجتماعی رقم زدند.

در همین دوران نسلی به دنیا آمد، بالید و بزرگ شد که نسبت به نسل‌های پیش از خودش فضای متفاوتی را تجربه کرد و به دلیل شرایط خاص اجتماعی، فرهنگی، فناوری و اقتصادی، کیفیت ارتباطات و انتخاب‌های او با نسل‌های پیش از خودش متفاوت شد. نسل زد (Generation Z) که متولدین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ میلادی (تقریباً سال‌های ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۸) را در برمی‌گیرد، سبک زندگی ویژه خودش را دارد؛ این نسل یکی-دو سالی هست که وارد دنیای کسب‌وکار شده و با توجه به فضای ذهنی، نیازها و ویژگی‌های افرادش با چالش‌های جدیدی مواجه شده است.

این افراد چون به فناوری‌های جدید تسلط زیادی داشته و از ابزارهای هوشمند و خدمات آنلاین و شبکه‌های اجتماعی به‌خوبی استفاده می‌کنند، نوع برخورد و تعامل‌شان در فضای کسب‌وکار با نسل‌های پیشین متفاوت است. نسل زد، سبک زندگی متفاوتی نسبت به نسل‌های پیش از خود دارد، فعالیت تیمی و روابط اجتماعی‌اش گسترده‌تر است و در حوزه کسب‌وکار کمتر از خود محافظه‌کاری نشان داده و به‌راحتی شغل و محل کار خود را تغییر می‌دهد؛ بیشتر افراد این نسل با روحیه کارآفرینی، علاقه دارند کسب‌وکار و فعالیت مخصوص خودشان را داشته باشند. الگوی مصرف نسل زد نیز متفاوت است؛ این افراد تمایل زیادی به تجربه کردن دارند و نسبت به نسل‌های پیشین به سفر، رستوران‌گردی، سرگرمی و کارآفرینی، علاقه‌مندترند. با توجه به این ویژگی‌ها، این نسل بازار مناسبی را برای بعضی از کسب‌وکارها مانند گردشگری، رستوران‌ها، کافی‌شاپ‌ها، مراکز تفریحی و همچنین تولیدکنندگان ابزارهای دیجیتال و خدمات موبایلی و آنلاین، فراهم می‌کند. افراد نسل زد از فناوری‌های جدید به‌عنوان اولین پذیرندگان استفاده می‌کنند و این نوع کسب‌وکارها فرصت رشد اقتصادی و فرصت شغلی بیشتری در دوره جدید در پیش خواهند داشت. در عمل نیز شاهد هستیم که حوزه نوآوری این نسل را هدف گرفته و شرکت‌ها فرآیندهای دیجیتالی شدن و بهبود تجربه مشتری را با هدف جذب این نسل مدنظر قرار داده‌اند.

افراد نسل زد، حضوری گسترده و قوی در پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی دارند و ترجیح می‌دهند که تجربه‌های آنلاین خودشان را داشته باشند؛

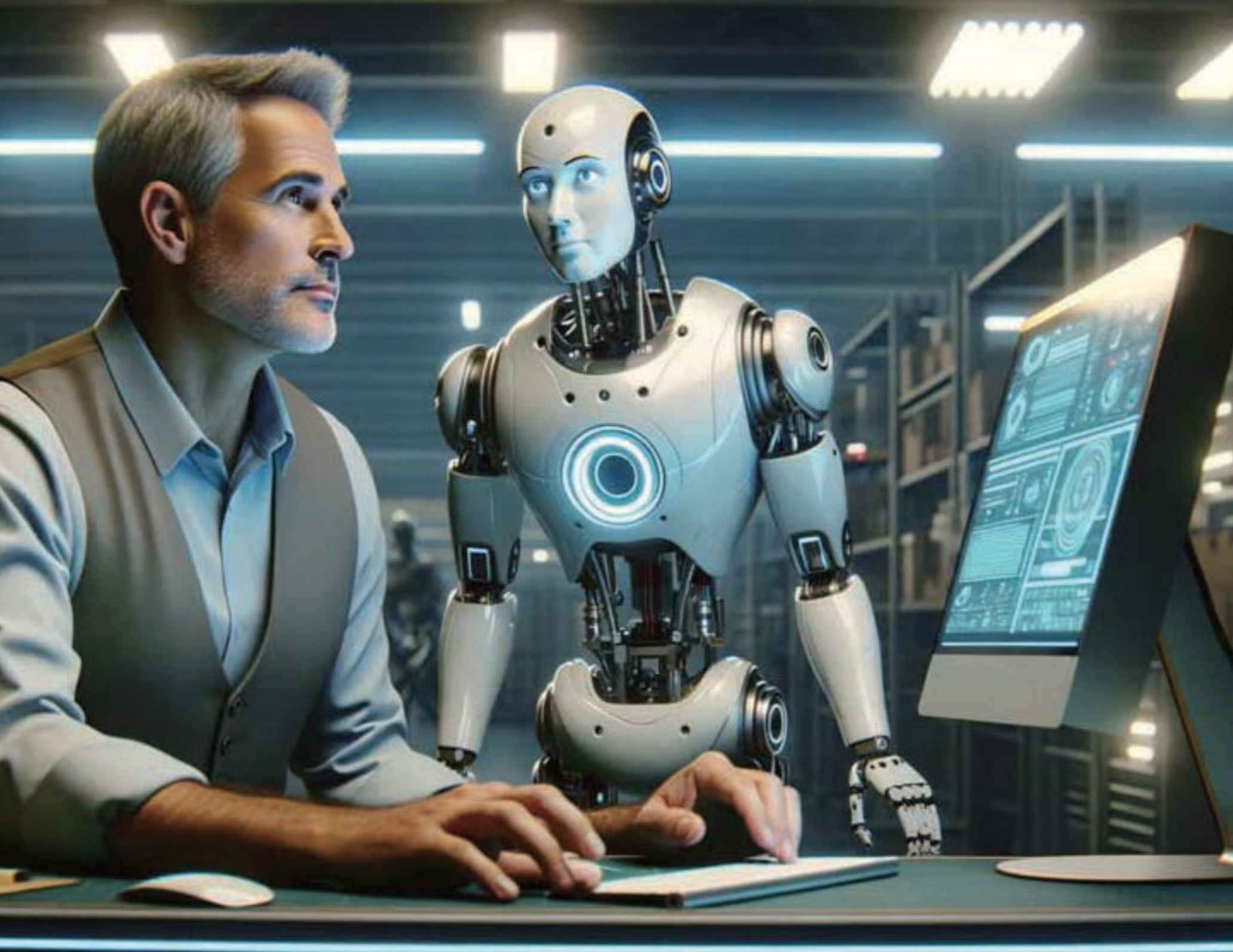
# ماسکت را بردار



محمدحسن هاشم‌خانلو  
کارشناس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

حدوداً چهار سال پیش، بیماری کووید-۱۹ آن قدر در دنیا رواج داشت که اگر خود ما یا اشخاصی که در هر اتاق با آنها بودیم به آن مبتلا نبودند، حتماً همکاران، خویشاوندان یا دوستانمان این بیماری را در خود داشتند. ویروس کرونا در مدت زمان بسیار کوتاهی، به اندازه‌ای گسترش پیدا کرد که ما را با مرحله بعد از "اپیدمی" آشنا کرد.

"پاندمی" هوش مصنوعی نیز امروز شرایط مشابهی پیدا کرده و حتی اگر خود ما به‌طور مستقیم با ابزارهای آن سروکار نداریم، شرکت‌ها و اشخاصی که با آنها تعامل داریم، از امکانات این فناوری برای افزایش بهره‌وری خود استفاده می‌کنند. هوش مصنوعی در مدت کوتاهی که با ابزارهای قدرتمند و کاربرمحور خود رواج گسترده‌ای پیدا کرده، توانسته است در همه صنایع در بخش‌های گوناگون وارد شود. صنعت مالی و بانک‌های اقصی نقاط جهان نیز از این روند مستثنا نبوده و ربات‌ها را هرچه بیشتر به عملیات‌های روزمره خود وارد کرده‌اند. در سلسله مطالب "هوش مصنوعی در صنعت بانکداری" مصادیقی اجرا شده از خودکارسازی با این فناوری را گردآوری کرده‌ایم؛ مصادیقی که نشان می‌دهند شرکت‌هایی که تاکنون به فکر استفاده هوشمند و گسترده از هوش مصنوعی نیفتاده‌اند، از رقبای خود جا خواهند ماند. ■



چک برگشتی

۱۲

نمره تکلیف  
بانک‌ها

۱۰

کارنامه ربات‌ها

۸

## هوش مصنوعی در صنعت بانکداری

# کارنامه ربات‌ها



غزل بشیرزاده

کارشناس اداره روابط کارگزاری و سوئیفت  
معاونت بین‌الملل • بانک خاورمیانه

در عصر دیجیتال صنعت بانکداری همچون سایر صنایع تحت‌تأثیر فناوری هوش مصنوعی قرار گرفته است. این فناوری، با قدرتمند کردن بانک‌ها برای ارائه خدمات نوآورانه، افزایش کارایی و بهبود تجربه مشتریان، به یک عامل کلیدی در شکل‌دهی به آینده بانکداری تبدیل شده است. در ادامه سلسله مقاله‌های هوش مصنوعی در صنعت بانکداری، در این شماره به چند مورد از تجربیات موفق استفاده از هوش مصنوعی در صنعت بانکداری می‌پردازیم.

### چت‌بات‌ها و ارتباط با مشتریان

هوش مصنوعی این امکان را به بانک‌ها می‌دهد که تجربه مشتری را از طریق چت‌بات‌ها (ربات‌های گفتگویی) بهبود ببخشند. چت‌بات‌ها قادر به پاسخ‌گویی به سوالات رایج، ارائه اطلاعات مربوط به حساب و حتی انجام تراکنش‌های ساده، بدون نیاز به مداخله انسانی هستند. برخی از چت‌بات‌های فعال در بانک‌های دنیا به شرح زیر، فعالیت می‌کنند:

- "نومی" چت‌بات رویال بانک کانادا هشدارها، یادآوری‌ها و تحلیل‌های شخصی‌سازی‌شده بر اساس رفتارهای بانکی فرد ارائه می‌دهد. نومی همچنین در مورد مدیریت هزینه‌های روزمره افراد براساس بودجه آنها، توصیه‌هایی را ارائه می‌کند. این فرآیند شخصی‌سازی بر اساس عادات افراد، نومی را به یکی از محبوب‌ترین چت‌بات‌های بانکی تبدیل کرده است.
- "استیسی" چت‌بات بانک استاندارد چارترد می‌تواند با مشتریان در مورد خدمات و محصولات بانکی، امتیازات کارت اعتباری و مکان شعب و خودپردازهای بانک صحبت کند. استیسی به‌عنوان یک دستیار شخصی به مشتریان در مدیریت منابع مالی، پرداخت هزینه خدمات و محصولات و تحلیل رفتار مالی خود، کمک می‌کند. تمام این خدمات از طریق گفتگوهایی روان و منعطف، ارائه می‌شود.

- "کورا" چت‌بات رویال بانک به درخواست‌ها در بیش از ۲۰۰ موضوع پاسخ می‌دهد، که شامل انجام پرداخت‌ها تا سفارش یک کارت جدید می‌شود. کورا توانایی رصد و جستجوی تراکنش‌های مشتریان را در بستری امن دارد که آن را به ابزاری جامع برای مدیریت خدمات بانکی تبدیل می‌کند.
- "گوبین" چت‌بات بانک جی‌پی مورگان چیس قادر است قراردادهای مالی را با سرعت و دقتی بسیار بیشتری نسبت به انسان‌ها تجزیه و تحلیل کند.
- "ایوا" چت‌بات امارات ان‌بی‌دی با قابلیت تشخیص صدا، به کاربران اجازه می‌دهد تا با استفاده از زبان انگلیسی محاوره، از تجربه مشتری شخصی‌تری بهره‌مند شوند.

- "اریکا" چت‌بات بنک آو آمریکا، یک دستیار دیجیتال است و توصیه‌های مالی شخصی‌سازی‌شده را به مشتریان ارائه می‌دهد.

چت‌بات‌ها تجربه فوق‌العاده راحتی در اختیار کاربران قرار می‌دهند و نکته جالب اینجاست که هرچه بیشتر مشتریان با آنها تعامل داشته باشد، در کنار افزایش مهارت و دانش آنها، اشتباهات این ربات‌ها نیز کمتر می‌شود.

### خودکارسازی اعتبارسنجی

خودکارسازی فرآیندهایی مانند پرداخت وام و مدیریت دارایی‌ها با هوش مصنوعی، موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی در فرآیندهای بانکی شده است. ابزارهای هوش مصنوعی با ایجاد مدل‌های پیش‌بینی، امکان پاسخ‌گویی دقیق‌تر و سریع‌تر به متقاضیان وام را فراهم آورده‌اند. برخی نمونه‌های این کاربرد هوش مصنوعی به شرح زیر است:

- بانک‌های اچ‌اس‌بی‌سی و ولز فارگو از هوش مصنوعی برای تجزیه و تحلیل پیچیده داده‌های مالی مشتریان برای تعیین ریسک اعطای وام و تایید یا رد درخواست‌ها استفاده می‌کنند. این امر به کاهش زمان لازم برای پردازش و کاهش خطر اعطای وام به مشتریان با ریسک بالا کمک کرده است.

- بارکلیز نیز جهت تسریع در فرآیند اعتبارسنجی و کاهش خطر اعطای وام به مشتریان با ریسک بالا، رویکردی مبتنی بر داده و هوش مصنوعی را اتخاذ کرده است؛ این فرآیند شامل استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای تحلیل داده‌های مالی مشتریان، از جمله سابقه اعتباری، درآمد، هزینه‌ها و سایر عوامل مرتبط است.

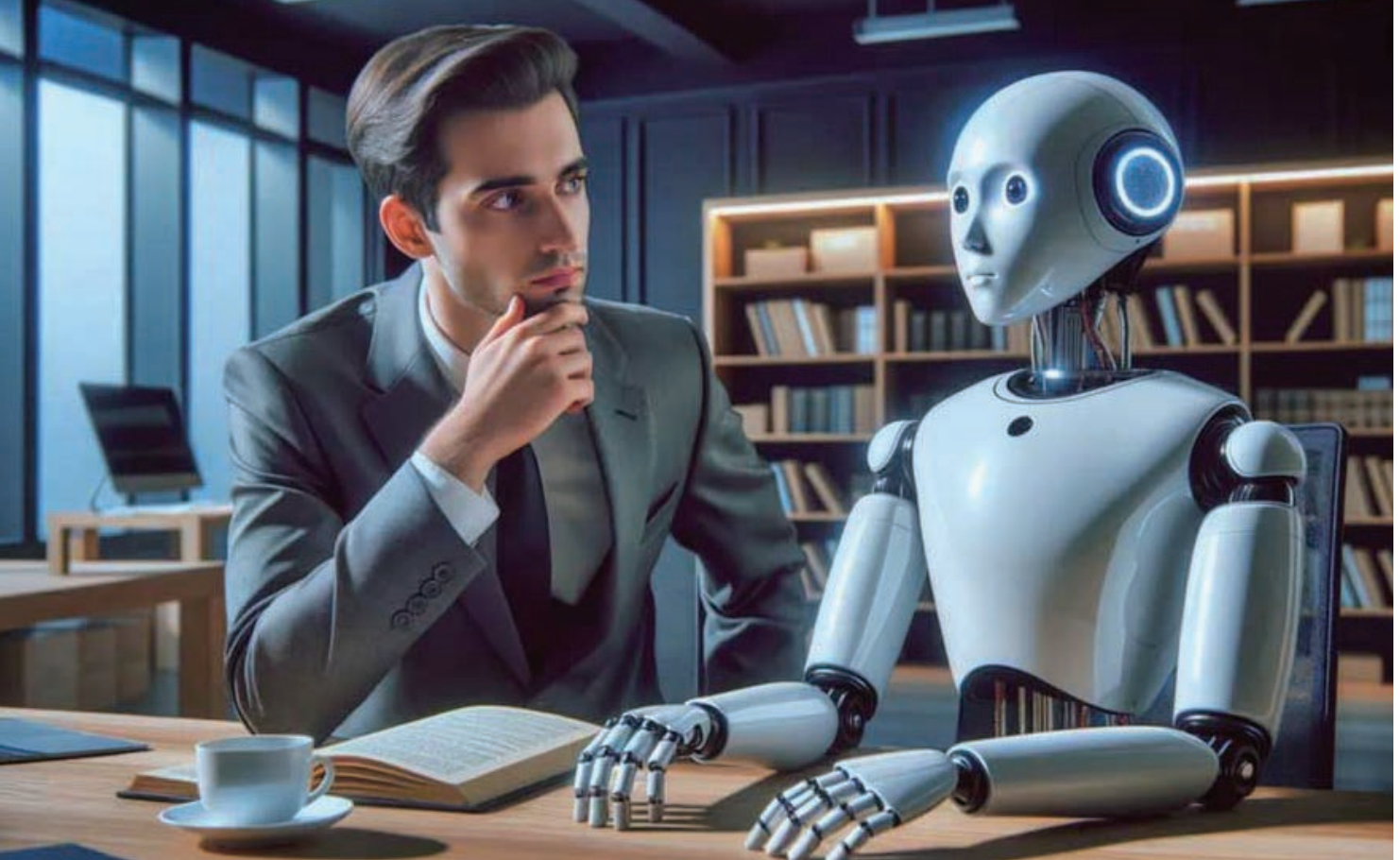
- وستپک از هوش مصنوعی برای ساده‌سازی فرآیند درخواست وام مسکن استفاده می‌کند. این بانک با آموزش مدل‌های زبانی بر اساس داده‌های بانکی، فرآیند بررسی و تایید مدارک را بهبود بخشیده است. همچنین وستپک با استفاده از هوش مصنوعی سیستم‌های پیچیده تشخیص کلاهبرداری را راه‌اندازی کرده است تا به شناسایی نشانه‌های هشداردهنده کمک کند بدون اینکه در روال پرداخت‌های معتبر مشکلی ایجاد شود.

- سانتاندر نیز در بخش بانکداری سرمایه‌گذاری و شرکتی خود، یک موتور مشاوره‌ای به نام "کایروس" را توسعه داده است که تأثیر اقتصادی رویدادهای خرد و کلان را برای مشتریان خود، پیش‌بینی می‌کند. این ابزار به کارمندان کمک می‌کند تا تصمیمات سرمایه‌گذاری و وام‌دهی آگاهانه‌تری بگیرند.

- خدمات مالی دیسکاور با شرکای نرم‌افزاری هوش مصنوعی همکاری می‌کند تا فرآیندهای اعتبارسنجی خود را بهبود بخشیده و نرخ‌های پیش‌فرض را کاهش دهد. خدمات مالی دیسکاور با استفاده از هوش مصنوعی تولیدی گوگل کلود، خدمات مشتریان را متحول کرده است.

### تشخیص تقلب و کلاهبرداری

الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند الگوهای پیچیده‌ای که به چشم انسان قابل مشاهده نیستند را تشخیص دهند و در نتیجه تراکنش‌های غیرمعمول و موارد مشکوک به کلاهبرداری را به سرعت شناسایی می‌کنند. به‌عنوان مثال، اگر فردی که معمولاً تراکنش‌های کوچک داخلی دارد، ناگهان تراکنش بزرگی را به خارج از کشور انجام دهد، این تراکنش به‌عنوان مورد



هوش مصنوعی با توانایی تجزیه و تحلیل داده‌های گسترده و پیچیده، امکان شناسایی الگوها و هویت‌های مشتریان را با سرعت و دقت بی‌نظیری فراهم می‌آورد، که نتیجه آن کاهش خطای انسانی، بهبود تجربه مشتری و افزایش اطمینان در این فرآیند و جلوگیری از تقلب و پولشویی است.

سانتاندر بانک یکی از بانک‌هایی است که از راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای خودکارسازی فرآیند احراز هویت مشتریان استفاده می‌کند. این فرآیند شامل تحلیل اسناد شناسایی مشتری و تطابق اطلاعات با پایگاه‌های داده شده و اطمینان حاصل می‌شود که بانک با قوانینی مانند مبارزه با پولشویی انطباق داشته باشد. با استفاده از تکنولوژی تشخیص کاراکتر نوری (OCR) و الگوریتم‌های تحلیل داده، این فرآیند به‌طور قابل توجهی سریع‌تر و دقیق‌تر از روش‌های دستی انجام می‌شود.

#### توانمندسازی کارکنان

مانند سایر کسب‌وکارها، بانک‌ها نیز توانسته‌اند از هوش مصنوعی برای بهبود فرآیندهای داخلی، آموزش و توانمندسازی کارکنان خود استفاده کنند. ساوت‌استیت یکی از بانک‌هایی است که از هوش مصنوعی برای بهبود مدیریت اسناد و ارتباطات داخلی خود استفاده می‌کند. با کمک یک مدل زبانی بر اساس اسناد و داده‌های بانک، ابزار هوش مصنوعی به کارمندان آنها، این امکان را می‌دهد که با جستجو در سامانه تفسیرهایی خلاصه‌شده از سوابق اسناد دریافت کنند. این کاربرد هوش مصنوعی برای کارمندان جدیدی که نیاز به تسلط سریع بر موضوعاتی مشخص و مقررات دارند، بسیار مفید است. همچنین وظایف روزمره مانند نوشتن ایمیل‌های رسمی یا تولید گزارش‌ها، آسان‌تر شده و بهره‌وری کارکنان به‌طور چشمگیری افزایش داشته است.

گلدمن ساکس نیز از هوش مصنوعی برای خودکارسازی فرآیندهایی مانند کدنویسی استفاده می‌کند. استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی تولیدی به مهندسان نرم‌افزار در گلدمن ساکس کمک می‌کند تا ۴۰ درصد از وظایف کدنویسی را خودکار کنند. این کاربرد هوش مصنوعی تنها به نوشتن خطوط کد ختم نشده و شامل تست کردن نیز می‌شود. این امکان به ایجاد سیستمی می‌انجامد که در آن ماشین، نه تنها کارها را برعهده می‌گیرد، بلکه بر کیفیت انجام آنها نیز نظارت می‌کند. ■

مشکوک شناسایی شده و برای بررسی بیشتر علامت‌گذاری می‌شود. اج‌اس‌بی‌سی یکی از بانک‌هایی است که سیستم تشخیص تقلب مبتنی بر هوش مصنوعی را در تراکنش‌های مالی به کار می‌برد. این بانک از پلتفرمی به نام "کوانتوم" استفاده می‌کند که نحوه کارکرد آن به شرح زیر است:

(۱) **تجمیع داده‌ها:** کوانتوم ابتدا داده‌های مربوط به مشتریان، از جمله تاریخچه تراکنش‌ها، نوع حساب‌ها و داده‌های جمعیت‌شناختی را جمع‌آوری می‌کند.

(۲) **تحلیل رفتاری:** با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین، الگوهای رفتاری مشتریان تجزیه و تحلیل می‌شود تا رفتارهای نرمال تشخیص داده شود.

(۳) **شناسایی تراکنش‌های مشکوک:** زمانی که یک تراکنش خارج از الگوی رفتاری معمولی شناسایی شود، سیستم آن را به‌عنوان مشکوک معرفی کرده و برای بررسی بیشتر هشدار می‌دهد.

(۴) **پاسخ به کلاهبرداری:** در صورت تایید تقلب، اقدامات لازم برای جلوگیری از خسارت‌های احتمالی (مانند مسدود کردن تراکنش یا ارتباط با مشتری) انجام می‌شود.

#### شناخت بازار

هوش مصنوعی با توانایی تجزیه و تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها، به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که الگوهای پیچیده مشتریان و بازار را شناسایی کنند. بانک‌های پیشرو مانند جی‌پی‌مورگان چیس و اج‌اس‌بی‌سی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل داده، توانسته‌اند درک بهتری از نیازهای مشتریان خود به دست آورند و خدماتی متناسب با این نیازها ارائه دهند.

بنک آو آمریکا نیز از پلتفرمی به نام "گلس" استفاده می‌کند که به کارمندان بخش فروش و معاملات کمک می‌کند تا الگوهای پنهان بازار را کشف کنند. این ابزار، داده‌های بازار را با مدل‌های داخلی بانک و تکنیک‌های یادگیری ماشین تلفیق می‌کند تا نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کند.

#### فرآیند احراز هویت مشتریان

استفاده از هوش مصنوعی در شناخت و احراز هویت مشتریان (KYC: Know Your Client/Customer)، با افزایش دقت و کارایی، به انقلابی در زمینه امنیت و سهولت خدمات بانکی منجر شده است.

# نمره تکلیف بانکها

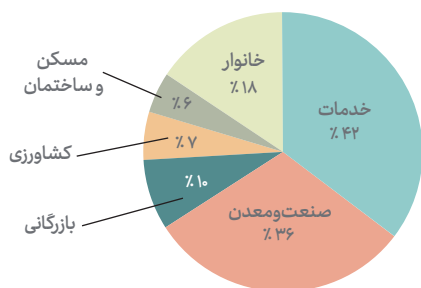
## تسهيلات تکلیفی در سالی که گذشت



مریم علم‌الهدی  
روزنامه‌نگار اقتصادی

دریافت‌کننده تسهیلات کسب‌وکارها در بین سایر بخش‌های اقتصادی بوده است. بیشترین تسهیلات پرداختی به خانوارها نیز مربوط به خرید کالای شخصی بوده است.

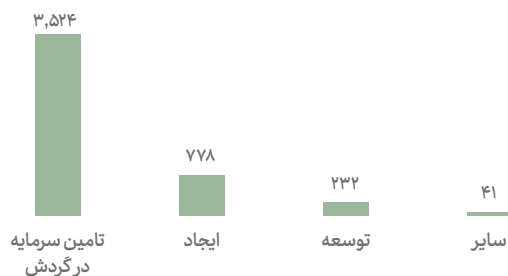
### تسهيلات پرداختی سال ۱۴۰۲ به تفکیک گیرندگان



### بهره‌کسب‌وکارها از تسهیلات تکلیفی

در سال ۱۴۰۲ در مجموع حدود ۴۶۰۰ هزار میلیارد تومان از تسهیلات شبکه بانکی به کسب‌وکارها پرداخت شده است. کسب‌وکارها به‌طور کلی به سه دلیل، متقاضی دریافت تسهیلات بانکی هستند.

### تسهيلات پرداختی به کسب و کار در سال ۱۴۰۲ بر اساس هدف (هزار میلیارد تومان)



دولت برای اجرای برخی از سیاست‌های خود، به هدایت منابع مالی نیاز دارد. به‌عنوان مثال، دولت برای رسیدن به اهداف خود در سیاست‌های جمعیتی، تصمیم می‌گیرد تا از ازدواج و فرزندآوری حمایت کند. این حمایت‌ها در قالب تخصیص منابع مالی انجام می‌شود وقتی از منابع صحبت می‌کنیم علاوه بر دولت و بخش هدف، بازیگر سومی هم به صحنه می‌آید: شبکه بانکی. بانک‌ها هر سال در قوانین بودجه مکلف می‌شوند بخشی از تسهیلات پرداختی را به گروه‌های هدفی که دولت برای پیشبرد سیاست‌های خود تعیین می‌کند، اختصاص بدهند. در این مقاله به این نوع تسهیلات که به "تسهيلات تکلیفی" معروفند، می‌پردازیم.

### تسهيلات تکلیفی در بودجه سالانه

موضوع تسهیلات تکلیفی در تبصره ۱۶ قانون بودجه بررسی می‌شود و در بودجه سال ۱۴۰۲، بانک مرکزی مکلف شد مطابق با قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت و قوانین مربوط به ایثارگران، حداقل ۲۰۰ هزار میلیارد تومان از محل سپرده‌های قرض‌الحسنه اعم از جاری و پس‌انداز شبکه بانکی (غیر از بانک‌های قرض‌الحسنه) را پس از کسر سپرده قانونی به قرض‌الحسنه ازدواج، فرزندآوری و ودیعه یا خرید یا ساخت مسکن اختصاص دهد. این تخصیص، از طریق بانک‌های عامل و به‌تشیص شورای پول و اعتبار، انجام می‌شود.

بانک مرکزی به‌تازگی گزارشی از عملکرد بانک‌ها در پرداخت تسهیلات در سال گذشته منتشر کرده است. کنار هم قرار دادن این گزارش و تکالیف بودجه‌ای پرداخت تسهیلات، می‌تواند تصویری کلی از عملکرد تسهیلات‌دهی شبکه بانکی و جزئیاتی درباره تسهیلات تکلیفی در سالی که پشت سر گذاشتیم، ارائه دهد.

### تسهيلات تکلیفی در سال ۱۴۰۲

بر اساس گزارش بانک مرکزی، ارزش تسهیلات پرداختی بانک‌ها در سال ۱۴۰۲ بیش از ۵۶۰۰ هزار میلیارد تومان بوده که در مقایسه با سال ۱۴۰۱ افزایش ۲۴/۷ درصدی داشته است. در حدود ۸۰ درصد از این تسهیلات به صاحبان کسب‌وکارها و حدود ۲۰ درصد به خانوارها تخصیص گرفته است. بیشترین تسهیلات پرداختی به صاحبان کسب‌وکار با هدف تامین سرمایه در گردش بوده است. همچنین بخش خدمات، بیشترین

### تسهیلات تکلیفی بر کفه ترازو

معمولا کسب‌وکارها کمبود سرمایه در گردش و دسترسی نداشتن به منابع مالی را به‌عنوان یکی از چالش‌های فعالیت خود شناسایی می‌کنند. تقاضای بالا برای تسهیلات سرمایه در گردش، در آمارهای تسهیلات پرداختی نیز خود را نشان داده است. حال پرسش اینجاست که چرا چنین تقاضایی برای دریافت این تسهیلات از سمت کسب‌وکارها وجود دارد؟ برخی از عواملی که موجب این تقاضا از سمت بنگاه‌های اقتصادی می‌شوند، عوامل محیط کلان اقتصاد و خارج از کنترل بنگاه هستند. تورم، افزایش نرخ ارز و کاهش ارزش پول ملی از جمله این عوامل هستند از طرف دیگر، در شرایط تورمی، با کاهش تقاضا برای کالاها و خدمات، درآمد و سودآوری بنگاه‌ها نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرد و بازپرداخت تسهیلات را برایشان دشوار می‌کند در نتیجه احتمال معوق شدن تسهیلات وجود دارد.

در حوزه خانوار نیز آمارها نشان می‌دهند بیشترین تقاضا برای تسهیلات خرید کالا است در صورتی که می‌توان به شیوه‌هایی غیر از تسهیلات دهی به این تقاضا پاسخ داد؛ به‌عنوان مثال، پلتفرم‌های آنلاین خرید اقساطی از شیوه‌هایی هستند که به نیاز خانوار به دریافت اعتبار برای خرید کالا پاسخ می‌دهند.

زمانی که خانوار را به‌عنوان دریافت‌کننده نهایی تسهیلات در نظر می‌گیریم، میزان تسهیلات تکلیفی حوزه مسکن چه برای خرید و چه برای اجاره، قابل توجه است. گفته شد که تسهیلات تکلیفی در واقع تامین‌کننده منابع مالی سیاست‌های دولت هستند، اما آیا تسهیلات مسکن، می‌توانند پاسخ‌گوی این هدف باشند؟ سقف تسهیلات خرید و ودیعه مسکن، به‌طور معمول هر چند سال یک بار تغییر می‌کند اما قیمت‌ها هر سال به‌روز می‌شوند و تورم، قدرت خرید این تسهیلات را کاهش می‌دهد. بنابراین تسهیلات ودیعه مسکن، چندان راهگشا نیست.

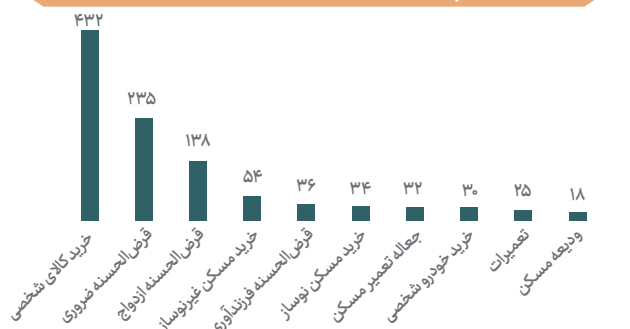
موضوع تسهیلات تکلیفی را می‌توان از نگاه بانک‌های عامل نیز مورد بررسی قرار داد؛ یکی از شاخص‌هایی که می‌توان در این خصوص بررسی کرد، نسبت تسهیلات به سپرده است؛ این نسبت نشان می‌دهد چند درصد از سپرده‌های بانکی، صرف پرداخت تسهیلات شده‌اند. پایین بودن این نسبت، به‌معنای پایین بودن دسترسی افراد به منابع بانکی است. با این حال، بالا بودن این نسبت نیز لزوماً مثبت نیست چرا که می‌تواند بانک‌ها را با کمبود وجوه نقد یا کسری نقدینگی مواجه کند. به نظر می‌رسد تسهیلات تکلیفی، در بالا بردن این نسبت نقش دارند و در نتیجه، ممکن است با این تسهیلات، بانک‌ها با چالش کسری نقدینگی مواجه باشند که برای گذر از آن، یا به اضافه برداشت از بانک مرکزی رو خواهند آورد که موجب زیانشان می‌شود یا با افزایش نرخ سود جبران می‌شود. ■

برخی کسب‌وکارها در مرحله نخست شکل‌گیری از تسهیلات بانکی استفاده می‌کنند و در واقع هدف آنها از دریافت تسهیلات، «ایجاد» کسب‌وکار است؛ در سال گذشته حدود ۸۰۰ هزار میلیارد تومان از تسهیلات بانکی، به این هدف تخصیص پیدا کرده است. این رقم معادل ۱۷ درصد کل تسهیلات پرداختی به کسب‌وکارها در این سال است. کسب‌وکارها پس از آغاز فعالیت خود به منابعی برای «تامین سرمایه در گردش» نیاز دارند؛ در سال ۱۴۰۲، تسهیلات پرداختی به کسب‌وکارها با هدف تامین سرمایه در گردش، بیش از ۳۵۰۰ هزار میلیارد تومان بوده است یعنی ۷۷ درصد از کل تسهیلات پرداختی به صاحبان کسب‌وکار. دلیل دیگری که صاحبان کسب‌وکار را به استفاده از تسهیلات بانکی متمایل می‌کند، «توسعه» کسب‌وکار است؛ یکی از راه‌های پیش روی کسب‌وکارها برای تامین مالی طرح‌های توسعه، دریافت تسهیلات بانکی است. در سال گذشته، بیش از ۲۰۰ هزار میلیارد تومان تسهیلات بانکی با هدف توسعه به کسب‌وکارها پرداخت شده است که حدود پنج درصد از کل تسهیلات پرداختی به آنها را در این سال به خود اختصاص داده است. سایر تسهیلات پرداختی به کسب‌وکار نیز انواع تسهیلات قرض‌الحسنه مانند قرض‌الحسنه اشتغال، ایثارگران، بهزیستی و کمیته هستند که در مجموع ۴۱ هزار میلیارد تومان از کل تسهیلات پرداختی به کسب‌وکارها یعنی حدود یک درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

### سهم خانوارها از تسهیلات بانکی

مجموع تسهیلات پرداخت‌شده به خانوارها در سال ۱۴۰۲ بیش از ۱۰۰۰ هزار میلیارد تومان بوده است. بیشترین تسهیلات دریافتی خانوارها با هدف خرید کالا بوده است. خرید کالا در مجموع حدود ۴۳۲ هزار میلیارد تومان از تسهیلات پرداختی به خانوارها را به خود اختصاص داده است؛ یعنی حدود ۴۲ درصد از کل تسهیلات پرداخت‌شده به خانوارها.

تسهیلات پرداختی به خانوارها در سال ۱۴۰۲ (هزار میلیارد تومان)



خانوارها در زمینه ازدواج، فرزندآوری، خرید و ودیعه مسکن، هدف تسهیلات تکلیفی هستند که در قانون بودجه تعیین شده است. تسهیلات قرض‌الحسنه ازدواج، بیشترین سهم را در بین انواع تسهیلات تکلیفی داشته و در سال ۱۴۰۲ در مجموع حدود ۱۳۸ هزار میلیارد تومان وام ازدواج پرداخت شده است.

وام قرض‌الحسنه فرزندآوری، تسهیلات دیگری است که دولت برای حمایت از خانوار و جوانی جمعیت در قانون بودجه سال گذشته تعیین کرده بود؛ در مجموع در سال ۱۴۰۲ حدود ۳۶ هزار میلیارد تومان از تسهیلات پرداختی به خانوارها، مربوط به تسهیلات فرزندآوری بوده است. حوزه دیگر تسهیلات تکلیفی، مسکن است. دریافت‌کننده این تسهیلات، خانوارهایی هستند که قصد خرید یا اجاره خانه دارند. در بخش خرید، در مجموع حدود ۸۸ هزار میلیارد تومان از تسهیلات پرداختی به خرید مسکن، اعم از نوساز و غیرنوساز، اختصاص یافته است تسهیلات ودیعه مسکن نیز، خانوارهای اجاره‌نشین را هدف قرار داده است. در مجموع در سال گذشته حدود ۱۸ هزار میلیارد تومان وام ودیعه مسکن به خانوارها پرداخت شده است که کمترین سهم را در بین سایر انواع تسهیلات پرداختی به خانوارها داشته است.



## چک برگشتی

اصلاحیه قانون چک (مصوب سال ۱۳۹۷ که از سال ۱۴۰۰ اجرا شده است) اختیارات و الزامات جدیدی را برای فرآیندهای صدور، تایید یا رد دریافت و مسائل مربوط به چک برگشتی، در نظر گرفته است. در این اینفوگرافیک به مسیر پیگیری پرداخت چک برگشتی، محدودیت‌هایی که برای صادرکننده ایجاد می‌شود و راه‌های برطرف کردن این محدودیت‌ها، می‌پردازیم.

## مراحل پیگیری و وصول چک برگشتی

- دریافت گواهی نامه عدم پرداخت توسط دارنده چک
- مراجعه به یکی از دفاتر خدمات الکترونیک قضایی یا دفترخانه اسناد رسمی توسط دارنده چک
- صدور اجرائیه توسط مرجع قضایی پس از بررسی مستندات
- اعطای مهلت ۱۰ روزه به صاحب حساب و صادرکننده چک برای تعیین تکلیف وجه چک
- شناسایی و توقیف اموال (خودرو، سهام، حساب‌های بانکی و اموال غیرمنقول) صاحب حساب و صادرکننده (و در صورت درخواست دارنده چک ممنوع الخروج کردن صادرکننده)
- صدور حکم جلب در صورت عدم شناسایی و بازداشت اموال توسط مرجع قضایی

## محدودیت‌های دارندگان چک برگشتی

پس از ۲۴ ساعت از ثبت قابل پرداخت نبودن یا کسری مبلغ چک در سامانه یکپارچه بانک مرکزی، تمام بانک‌ها و موسسات اعتباری تا زمانی که از چک برگشتی رفع سوءاثر نشده است، محدودیت‌های زیر را نسبت به صاحب حساب و صادرکننده چک برگشتی اعمال می‌کنند:

- عدم افتتاح هرگونه حساب و صدور کارت بانکی جدید (حتی صدور المثنی یا تمدید اعتبار کارت یا کارت اعتباری)
- عدم گشایش اعتبار اسنادی ارزی یا ریالی
- عدم پرداخت هرگونه تسهیلات بانکی و صدور ضمانت‌نامه‌های ارزی یا ریالی
- مسدود شدن وجوه کلیه حساب‌ها و کارت‌های بانکی متعلق به صادرکننده در بانک‌ها یا موسسات اعتباری به میزان کسری مبلغ چک و به ترتیب اعلامی از سوی بانک مرکزی

## شیوه‌های رفع مسدودی

در هر یک از موارد زیر، بانک‌ها مکلف هستند که مراتب را در سامانه یکپارچه بانک مرکزی اعلام کند تا فوراً و به صورت برخط از چک رفع سوءاثر شود:

- واریز کسری مبلغ چک به حساب جاری و ارائه درخواست مسدود کردن آن به مدت یک سال
- ارائه رضایت نامه رسمی (تنظیم شده در دفاتر اسناد رسمی) از دارنده چک یا نامه رسمی از اشخاص حقوقی دولتی یا عمومی دارنده چک
- ارائه اصل چک به بانک توسط صادرکننده
- ارائه نامه رسمی از مرجع قضایی یا ثبتی ذی صلاح مبنی بر اتمام عملیات اجرایی در خصوص چک
- ارائه حکم قضایی مبنی بر برائت ذمه صاحب حساب در خصوص چک و رفع سوءاثر از سوابق چک برگشتی
- سپری شدن ۳ سال از تاریخ صدور گواهی نامه عدم پرداخت (مشروط بر عدم طرح دعوی حقوقی و کیفری در خصوص چک)

گردآوری داده و تنظیم: هادی سهرابی  
معاون مدیریت حقوقی - بانک خاورمیانه



# نگرانی پیش از طوفان

شاید همه نتوانند با آموزش دیدن مدیر شوند، اما همه مدیران به آموزش نیاز دارند. بخشی از این آموزش، با آزمون و خطا و یاد گرفتن از شکست‌ها به دست می‌آید. بخشی دیگر نیز با الهام گرفتن از دیگران (معلمان و مدیران خود یا کارآفرینان معروف) فراگرفته شده است. اما همه مدیران به جعبه‌ابزار راهکارهای مقابله با بحران نیاز دارند.

این راهکارها هیجان مدیران را کنترل می‌کنند؛ معمولاً مدیران در صورتی که خوشحال یا عصبانی باشند، برای کوچکترین مشکلات وقت زیادی می‌گذارند و اگر ناراحت و افسرده باشند، ممکن است بزرگترین چالش‌ها را رها کنند یا به دیگران بسپارند. راهکارهایی که از آنها صحبت خواهیم کرد با جلوگیری از هدر رفتن انرژی مدیران در مواجهه با بحران‌های کم‌اهمیت، روحیه آنها را برای مشکلات خطرتر حفظ می‌کنند و به مدیران نشان می‌دهند که کجا لازم است مشکلی را که می‌توانند خودشان به تنهایی حل کنند رها کنند و کجا نیاز است با وجود ناامیدکننده بودن موقعیت، تمام توان خود را برای یک بحران خرج کنند.

در پرونده کسب و کار این شماره، ماتریسی از یکی از استادان دانشکده کسب و کار هاروارد ارائه کرده‌ایم که می‌تواند برای شناسایی انواع بحران و راهکارهای مناسب آنها، مفید باشد.

در مطلب ری‌برندینگ نیز به شرایطی پرداخته‌ایم که مدیران یک شرکت، باید کمابیش، محصولات، ساختار یا هر آنچه از خود در ذهن مشتریان دارند را تغییر دهند. ■



یک عمر  
کارآفرینی

۲۹

در بحر  
صفر و یک

۲۸

بهبود  
شهرت تجاری

۲۶

رقابت  
با ماشین

۲۳

شناسایی  
بحران

۱۶

ویژگی‌های چهار نوع واکنش مدیریتی

# شناسایی بحران



در طی سال‌هایی که به‌عنوان استاد مدیریت و رهبری در دانشگاه هاروارد تدریس کرده‌ام، از من مرتب پرسیده‌اند که آیا اصلاً می‌شود مدیریت را آموزش داد یا مدیر شدن یک توانایی ذاتی و غیراکتسابی است؟ قبلاً من برای این سوال پاسخی همیشگی داشتم که می‌گفتم «مانند استعداد ورزشی و موسیقایی، استعداد افراد برای مدیریت و رهبری متفاوت است، اما همانطور که یک مربی یا معلم، می‌تواند به شکوفا شدن استعداد هنری و ورزشی کمک می‌کند، توانایی رهبری و مدیریت نیز با آموزش، بهبود پیدا خواهد کرد.» با این رویکرد ما در دانشکده کسب‌وکار هاروارد از مدل «جان کوتر (John Kotter)» استفاده کرده‌ایم که وظایف کلیدی مدیران را این سه مورد می‌داند: ارائه یک چشم‌انداز متقاعدکننده، توجیه و همسو کردن افراد و ایجاد انگیزه در میان کارکنان. اما چند وقت پیش یکی از مدیران برجسته، پاسخ من را به چالش کشید و گفت: «شما موضوعی را نادیده گرفته‌اید که می‌تواند مدیران را به قهرمان تبدیل کرده یا آنها را نابود کند: چگونگی واکنش مدیران به بحران‌های غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده.»

او ولودیمیر زلنسکی، رئیس‌جمهور اوکراین را مثال زد که به‌خاطر بی‌تجربگی‌اش، کسی او را دوران‌دیش و توانمند نمی‌دانست، اما نحوه واکنش زلنسکی به جنگ روسیه او را به یک قهرمان ملی تبدیل کرد. از سوی دیگر به جیمی کارتر، رئیس‌جمهور سابق آمریکا که بسیاری او را رئیس‌جمهوری باهوش می‌دانستند اما در مواجهه با ماجرای سفارت آمریکا در ایران، نابود شد!

این مدیر باتجربه اعتقاد داشت، قدرت مدیریت و رهبری افراد، با توانایی پیش‌برد اهداف خود در میانه بحران‌های پیش‌بینی‌نشده، مشخص می‌شود؛ به‌نظر او، برنامه‌ریزی و اجرا در شرایط عادی، فقط نیمی از مهارت‌هایی است که مدیران باید آموزش ببینند.

## انعطاف مدیران بزرگ

در سال ۲۰۱۸ در یک پژوهش، فعالیت ۲۷ مدیرعامل شرکت‌های بزرگ را بررسی کردم تا ببینم که وقت‌شان را در طول روز چگونه می‌گذرانند. من متوجه شدم که این مدیران به‌طور متوسط ۳۶ درصد از زمان خود را برای واکنش به اتفاقات پیش‌بینی‌نشده اختصاص می‌دهند؛ زمان قابل توجهی که اگر می‌توانستند، برای برنامه‌ها و اهداف خود صرف می‌کردند.

بحران‌های پیش‌بینی‌نشده، می‌توانند منشا بیرونی داشته باشد (مانند نوسانات بازار سهام، رفتار غافلگیرکننده رقبای، تامین‌کنندگان و مقامات دولتی) یا دارای منشا داخلی باشند (مانند سوانح محیط کار،



ترجمه: قاسم سرافرازی  
مترجم حوزه فناوری

نویسنده: نیتین نوهریا

استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد

Nitin Nohria

Harvard Business Review January – February 2024



کشف ایراد در محصولات، استعفاهای ناگهانی و تصمیمات ناگهانی هیات مدیره). بسیاری از مدیران، از این مساله ناراحتند که بحران‌های غیرمنتظره بخش قابل توجهی از وقت آنها را هدر می‌دهند. این مدیران احساس می‌کنند به خاطر ناتوانی از پیش بردن برنامه‌های اصلی خود، شبیه افسانه سیزیف (که محکوم بود تا ابد، سنگ بزرگی را تا قله کوه بالا برد و آنجا به سمت دامنه بغلتاند)، مجبور به تکرار یک دور باطل هستند!

### مدل مدیریت واکنش

من برای کمک به مدیران برای شناخت اینکه به چه موضوعاتی باید اهمیت دهند و چه موضوعاتی را باید عامدانه، نادیده بگیرند یک ماتریس دو در دو پیشنهاد می‌کنم که به چگونگی پیشرفت اتفاق‌ها می‌پردازد تا مدیران بتوانند با طبقه‌بندی مسائل، بهترین واکنش را با همراهی کارکنان، پیدا کنند.

|             |                 |                                     |                                   |
|-------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ظاهر اولیه  | مهم و قابل توجه | آوازه‌های فریبنده با دقت تماشا کنید | شیپورهای بیدارباش کامل درگیر شوید |
|             | کم‌اهمیت        | زمنه‌های معمولی خود را درگیر نکنید  | سوت‌های هشدار سریع برخورد کنید    |
|             |                 | کم‌اهمیت                            | مهم و قابل توجه                   |
| نتیجه نهایی |                 |                                     |                                   |

بباید به هر یک از موارد فوق نگاهی بیندازیم و نحوه واکنش مدیران به هر کدام از آنها را بررسی کنیم.

### زمنه‌های معمولی

مسائل کوچکی که کوچک می‌مانند

**وظیفه مدیر: خود را درگیر نکنید**

میزان محدودی از اختلال و بی‌ثباتی پیش‌بینی نشده برای هر سازمانی طبیعی است و نتایج مثبت و منفی محدودی به دنبال دارد؛ اتفاقاتی مانند تغییر جزئی بودجه و تعداد مشتریان، اشتباهات اجرایی کوچک، نوسانات قیمت سهام یا برخی رفتارهای هیجانی در این دسته قرار می‌گیرند.

مدیران باید بیاموزند که به این قبیل مسائل بها ندهند و دخالت نکنند؛ آنها باید به همکاران خود برای رفع و رجوع این مسائل اعتماد کرده و سعی کنند این مسائل را به‌عنوان امور روزمره در نظر بگیرند. این مدیران می‌توانند با رویه «اعتماد کن اما نظارت کن» به کارکنان خود نشان دهند، متوجه وقوع مساله شدند، اما در حل شدن آنها دخالتی نمی‌کنند. با این رویه، مدیران می‌توانند با پیگیری‌های پراکنده (بازخوردگیری از مشتریان و نظرسنجی از کارکنان) مطمئن شوند که کارکنانشان به‌خوبی اوضاع را تحت‌کنترل خود دارند و مشکلات، رها نشده‌اند.

### شیپور بیدارباش

مسائل مهمی که مهم باقی می‌مانند

**وظیفه مدیر: کامل درگیر شوید**

برخی اوقات، مشکلاتی که به عملکرد، اعتبار و دارایی‌های یک شرکت آسیب خواهند زد، از همان ابتدا کاملاً واضح و روشن هستند؛ اتفاقات داخلی مانند اشتباهات فاجعه‌بار در تولید محصولات یا سانحه‌های منجر به فوت کارکنان و اتفاقات بیرونی مانند جنگ اوکراین یا تصویب مقررات سختگیرانه جدید برای رفع انحصار یا ممنوعیت تجارت با بعضی کشورها، به‌محض وقوع، خبر از بحران‌های شدید

آتی می‌دهند. ما به این نوع مسائل، "شیپور بیدارباش" می‌گوییم. چند رویداد تاریخی را می‌توان تحت‌عنوان شیپور بیدارباش قرار داد: اتفاقاتی مانند افشای آلاینده‌های خودروهای فولکس‌واگن، نشت نفت‌کش‌های بریتیش پترولیوم، سوءاستفاده از اطلاعات کاربران فیس‌بوک و سوانح هواپیماهای بوئینگ، جزو این دسته هستند. در این بحران‌ها، مدیران باید شخصاً با مساله درگیر شده و از همه کارکنان برای ارائه پیشنهاد و راهکار کمک بگیرند؛ البته لازم است به این نکته توجه کنند که هر کدام از کارکنان، با توجه به تخصص و جایگاه خود به بخشی از مسائل نگاه می‌کنند و وظیفه مدیر، جمع‌بندی همه نظرها و کنترل وضعیت آشوبناک و هیجانی است. در این شرایط، مدیران از یک سو باید به دنبال جبران خسارت و دلجویی از آسیب‌دیدگان باشند و از سوی دیگر، لازم است آرامش درون سازمان را حفظ کنند. فراتر از این، باید از اقدامات محافظه‌کارانه دوری کرده و درست‌ترین تصمیم را اتخاذ کنند.

مسائل شیپور بیدارباش، چالش کمتری نسبت به دو نوع مساله که در ادامه می‌گوییم، دارند؛ بحرانی بودن این مسائل، از همان ابتدا، آشکار و مشخص هستند و همراه کردن کارکنان برای پاسخ‌گویی به آنها کار دشواری نیست. برای حل چنین بحران‌هایی محدودیت‌های معمولی (مانند سقف بودجه) نادیده گرفته می‌شوند و مدیران شرکت داوطلبانه بخش قابل‌توجهی از زمان خود را صرف حل آنها می‌کنند.

### سوت‌های هشدار

مسائل کوچکی که مهم می‌شوند

**وظیفه مدیر: سریع برخورد کنید**

خطرناک‌ترین نوع بحران‌ها، بحران‌هایی هستند که در ابتدا جزئی و کم‌اهمیت به نظر می‌رسند اما قابلیت تبدیل شدن به یک چالش بزرگ را دارند؛ این بحران‌ها در ابتدا شبیه بی‌نظمی‌های معمولی و روزمره به نظر می‌رسند، اما این توانایی را دارند که به تهدیدی اساسی برای یک شرکت تبدیل شوند. این بحران‌ها را ما به‌عنوان "سوت‌های هشدار" طبقه‌بندی می‌کنیم.

شاید معروف‌ترین نمونه سوت‌های هشدار در ماه‌های قبل از واقعه ۱۱ سپتامبر رخ داد؛ زمانی که سازمان‌های امنیتی ایالات متحده اطلاعات پراکنده‌ای در مورد ثبت نام افرادی مشکوک در آموزشگاه‌های خلبانی و احتمال حمله قریب‌الوقوع با استفاده هواپیما را دریافت کردند، اما این اطلاعات را به‌عنوان شایعه‌های کم‌اهمیت در نظر گرفتند.

سوت‌های هشدار می‌تواند انواع مختلفی داشته باشند. آنها ممکن است رقبای نوظهوری باشند که نظم بازار را به هم می‌ریزند یا سوت‌های ناراضی کارکنان، تصویب مقررات جدید کوچک (که ممکن است ابعاد جدیدی پیدا کنند) و مشکلات عملیاتی کم‌اهمیت باشند. در بیشتر موارد، فاجعه‌هایی که در تولید محصولات به وجود می‌آیند، در ابتدا به‌صورت سوت بوده‌اند؛ در میانه دهه ۱۹۹۰، شکایت‌های پراکنده از لاستیک‌سازی فایراستون برای محصول این شرکت برای فورد اس‌بی‌وی شد. بی‌توجهی مدیران فایراستون و فورد، باعث شد تا سال ۲۰۰۳، ۳۰٪ نفر به‌علت این نقص در سوانح کشته شوند و ضربه‌ای اساسی به اعتبار دو شرکت وارد شود.

شکایت از رفتار ناشایست برخی کارکنان در محیط کار نیز از این نوع بحران هستند که اگر در همان ابتدا به آنها رسیدگی نشود، می‌توانند شرکت‌ها را چندین سال درگیر خود کنند. بعد از اینکه کمپین #MeToo راه افتاد، شرکت اوبر که پیشتر با تکبر ادعا می‌کرد هیچ مشکلی در محیط اداری آنها وجود ندارد، با پست‌های وبلاگ یکی از کارکنان پیشین خود مواجه شد؛ یک خانم مهندس اعلام کرد که شکایت خود را در منابع انسانی شرکت ثبت کرده، اما نتیجه نگرفته است. این رسوایی به برکناری هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل اوبر منجر شد و لطمه‌ای که به اعتبار و فرهنگ سازمانی اوبر زد تا چند سال، تداوم پیدا کرد.



۲۰۰۷ است. اغلب کارشناسان حوزه فناوری، ویستا را سیستم عاملی کند با باگ‌های زیاد، معرفی کردند. مدیران مایکروسافت به جای اینکه تحت تاثیر انتقادات قرار بگیرند، محصولات دیگری به بازار عرضه کردند و اجازه ندادند مشکلات ویستا تمرکزشان را بیش از حد به خود جلب کند.

اگرچه این موقعیت‌ها ممکن است به صورت جنجالی در رسانه‌ها مطرح شده و برای کارکنان، نگرانی ایجاد کنند، با این حال تأثیری در روند بلندمدت شرکت‌ها ندارند. کلید موفقیت در مواجهه با آوازه‌های فریبنده، حفظ آرامش و تماشا کردن موقعیت است. گاهی اوقات لازم است مدیران پیش از واکنش، یکی-دو روز به آن فکر کنند چون ممکن است در همین فاصله از میزان تب‌وتاب مساله کم شود. از این مهمتر، باید همیشه به کسب اطلاعات لازم در مورد مشکل پردازند و از هرگونه رفتار شتابزده که ممکن است به بحران دامن بزند، خودداری کنند.

مدیران باید همیشه نسبت به کوچکترین نشانه‌های نارضایتی (مخصوصاً از جانب هیات‌مدیره، مدیران ارشد یا تعداد زیادی از کارکنان) حساس باشند. در هنگام بروز چنین نشانه‌هایی، لازم است به سرعت وارد عمل شده و مشکل را در همان ابتدا برطرف کنند. در بیشتر موارد، مدیران می‌توانند اقداماتی را در راستای بهبود اوضاع قبل از بحرانی شدن انجام دهند؛ آنها می‌توانند داوطلبانه محصولات خود را از بازار جمع کنند، شخص خاصی را اخراج کنند یا برای گفتگو و دلجویی از افراد پیش‌قدم شوند. درحالی‌که شتاب مدیران ممکن است باعث فروکش کردن مشکلات شود، لازم است با توجه به احتمال موفق نشدن در این کار و گسترش مساله، برنامه‌هایی برای کنترل شرایط بحرانی داشته باشند.

لازم نیست مدیرعامل‌ها به همه مشکلات کوچک و پراکنده توجه کنند؛ اما آنها باید این قدرت تشخیص را داشته باشند که کدام مشکلات ممکن است، شدیداً بزرگ و بحرانی شوند.

### آوازه‌های فریبنده

مسائل مهمی که اهمیت خود را از دست می‌دهند  
وظیفه مدیر: بدون عجله و با دقت تماشا کنید

در داستان اودیسه هومر، آوازه‌های فریبنده پری‌های دریایی، دریانوردان را مجذوب کرده و باعث می‌شدند کشتی‌هایشان را به صخره‌ها بکوبند و غرق شوند. در دنیای کسب‌وکار نیز، مدیران با وسوسه‌های زیادی مواجه می‌شوند که نتیجه‌ای جز زیان برای آنها ندارند. این مدیران ممکن است توجهشان را صرف حل کردن مشکلاتی کنند که با گذشت زمان بی‌اهمیت شوند، یا حتی با پروبال دادن به یک شعله کوچک، کل شرکت خود را به آتش بکشند!

بحران «آنتن‌گیت (Antennagate)» که برای شرکت اپل ایجاد شد، یک نمونه کلاسیک از آوازه‌های فریبنده است؛ بلافاصله پس از عرضه آیفون ۴ در سال ۲۰۱۰، برخی مشتریان گزارش کردند که وقتی دستگاه موبایل خود را به روش خاصی در دست می‌گیرند، تماس‌هایشان قطع می‌شود. رسانه‌های حوزه فناوری به شدت به این موضوع پرداختند، اما استیو جابز، مدیرعامل اپل، به این موضوع بهای چندانی نداد و [ضمن اینکه به مشتریان گفت "گوشی‌های خود را درست به دست نمی‌گیرند"، برای جبران به مشتریان، قاب گوشی رایگان داد]. مثال دیگر راه‌اندازی سیستم عامل ویستای مایکروسافت در سال

**مدیران موفق به‌جای پیروی از یک سناریوی ثابت، نگاه‌ها و راهکارهای متعدد و حتی مخالف خود را می‌پذیرند. آنها مانند شطرنج‌بازان بزرگ، موقعیت‌های مختلف را در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا زمانی که ممکن است، حق انتخاب میان چندین استراتژی را حفظ کنند.**

### چارچوب در عمل

برای دسته‌بندی مسائل در چهار دسته بالا، مدیران باید فرآیند سه‌مرحله‌ای "فیلتر کردن"، "اندازه‌گیری" و "واکنش" را طی کنند:

#### فیلتر کردن

مدیران موفق نیاز دارند جریان اطلاعات را به نحوی مدیریت کنند که در عین آگاه شدن از مهم‌ترین اتفاقات، در میان اطلاعات جزئی و غیرضروری، گم نشوند. آنها باید در جلسات، با هوشیاری کامل حاضر شوند و به نکات ریز (حتی زبان بدن سایر افراد) توجه کنند. این مدیران، شبکه‌ای گسترده از کارکنان (با تنوع و خودداری از گردآوری افراد چاپلوس) دارند

ممکن است، حق انتخاب میان چندین استراتژی را حفظ کنند. در جهان غیرقابل پیش‌بینی ما، تمرکز بیش‌ازحد بر روی یک استراتژی واحد، فرصت‌ها و مسیرهای بالقوه را محدود می‌کند، درحالی‌که انعطاف‌پذیری، توانایی سازگاری با چالش‌های جدید را افزایش می‌دهد. هدف مدیر نباید این باشد که زمان صرف‌شده برای بحران‌های غیرمنتظره را به حداقل برساند و به آن کم‌توجهی کند، چراکه ضعف در مدیریت این بحران‌ها هزینه‌های گزافی دارد. مهم نیست که برنامه‌ریزی‌های یک مدیر چقدر درخشان و دقیق باشد، مسائل غیرمنتظره ناگزیر به وجود می‌آیند و مواجهه صحیح با آنها برای دستیابی به اهداف شرکت حیاتی است.

مدیریت، بیشتر مواقع نیازمند انتخاب بین دوگانه‌های متضاد است؛ استراتژی یا اجرا، عملکرد کوتاه‌مدت یا بلندمدت، سود یا رشد، استمرار یا تغییر و فعال بودن یا منفعل تماشاکردن. همان‌قدر که باید مدیران چشم‌اندازی برای شرکت خود داشته و برای رسیدن به آن به سازمان خود انگیزه دهند، لازم است بتوانند بحران‌های پیش‌بینی‌نشده را نیز تشخیص داده و به آنها واکنش مناسب نشان دهند. ■



که به‌طور منظم به آنها اخبار واقعی و حتی تلخ را گزارش می‌دهند. لازم است مدیران با توجه به زمان محدود خود، باید براساس اولویت‌بندی به مشکلات بپردازند، اما این خطر وجود دارد که مسائل را بیش‌ازحد فیلتر کرده و از برخی از مشکلات مهم بی‌خبر بمانند. دستورات صریح یا ضمنی به دستیاران و مسئول دفترها برای گزینش افراد برای وقت ملاقات یا حتی نادیده گرفتن بعضی از ایمیل‌ها و تماس‌ها، می‌تواند از هدر رفتن وقت و انرژی مدیرعامل جلوگیری کند؛ با این حال همین کار باعث می‌شود که بخشی از اطلاعات مهم به مدیرعامل نرسیده و او را در ناآگاهی از اتفاقات درون و بیرون شرکت نگه دارد.

در میان انبوهی از اتفاقات و اظهارنظرها، مدیران باید با "فیلتر کردن"، اطلاعات مهم را در میان داده‌های پراکنده پیدا کنند و وضعیت موجود خود و شرکت را تشخیص دهند؛ این فرآیند با بررسی دیدگاه‌های گوناگون و رویکردی علمی، به ذهن مدیران نظم می‌دهد.

#### اندازه‌گیری

برای تشخیص نوع واکنش به یک مساله، مدیران باید دامنه و وسعت آن را در حال حاضر و در آینده تخمین بزنند. این برآورد به شناخت الگوها و مهارت در پیش‌بینی نیاز دارد. مدیران همچنین باید از هوش هیجانی برای سنجش اهمیت مسائل داخلی و از هوش زمینه‌ای (توانایی شناخت و همراه شدن با اتفاقات) برای ارزیابی سطح اهمیت بحران‌های بیرونی استفاده کنند.

اگرچه مدیران باید هنگام تخمین ابعاد مسائل از همکاران خود کمک بگیرند، اما لازم است به تأثیر تخصص و جایگاه افراد، در اظهارنظر در مورد اتفاقات توجه داشته باشند؛ به‌عنوان مثال، تیم شبکه‌های اجتماعی شرکت به احتمال زیاد یک بحران مرتبط با شبکه‌های اجتماعی (مانند یک پست اینستاگرامی) را بزرگ جلوه می‌دهد و تیم فروش ممکن است نسبت به بازخورد مشتریان بیش‌ازحد حساس باشد.

در نهایت، این مسئولیت مدیرعامل است که تشخیص دهد که آیا یک مشکل کوچک، زمره‌ای معمولی یا سوت هشدار خواهد بود. این امر مستلزم برخورداری از یک توانایی است که ماکس ویر به آن «حس نسبت» می‌گوید و به معنی تشخیص اهمیت چیزها، شناسایی شبکه موجود میان مولفه‌ها، توجه به جزئیات و کلیت پدیده‌ها و برآورد میزان وقوع یک اتفاق احتمالی است. برخورداری از حس نسبت برای مدیران، ضروری است و حتی اگر بخواهند بخشی از وظایف خود را به دیگران بسپارند، همچنان لازم است بتوانند اهمیت مسائل را تشخیص دهند.

#### واکنش

اقدامات یک مدیر در واکنش به بحران‌ها ممکن است روندی روتین و تکراری شامل ارائه یک برنامه، تفویض مسئولیت و نظارت بر اجرا به نظر برسد؛ با این حال، یکی از عوامل موفقیت برخورد با بحران‌های پیش‌بینی‌نشده، انعطاف‌پذیری و تطبیق رویه‌ها با توجه به نیاز مساله است. در این شرایط که برنامه‌های میان‌مدت کافی نیستند، مدیران ممکن است هر روز از زیردستان خود آخرین اخبار را جویا شوند تا مطمئن شوند اقدامات دیروزشان مفید بوده یا لازم است تصمیم دیگری بگیرند. این به‌روزرسانی مرتب، همچنین به مدیران نشان می‌دهد مشکل کوچکی که دیروز به‌عنوان سوت هشدار در نظر گرفته بودند، زمره‌ای معمولی بوده یا برعکس، بحرانی‌تر شده است.

#### انعطاف‌پذیر باشیم

مدیران موفق به‌جای پیروی از یک سناریوی ثابت، نگاه‌ها و راهکارهای متعدد و حتی مخالف خود را می‌پذیرند. آنها مانند شطرنج‌بازان بزرگ، موقعیت‌های مختلف را در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا زمانی که

"زیست‌بوم کار و کسب" عنوان پرونده جدیدی است که در نشریه آفتاب خاورمیانه گشوده‌ایم تا از دیدگاه‌های فعالان بخش خصوصی بهره‌مند شویم. در گام دوم این مسیر به سراغ اعضای اتاق بازرگانی تهران و مجمع کارآفرینان ایران رفته‌ایم تا گوشه‌ای از وضعیت بخش خصوصی را شرح دهند.



## زمینه جهش تولید

حسین سلیمی

رئیس انجمن سرمایه‌گذاری خارجی اتاق ایران

شرکت‌هایی که قیمت فروش کالاهایشان تثبیتی بوده، دریافت چنین تسهیلاتی با نرخ بالا برایشان میسر نیست و با زیان مواجه می‌شوند. البته شرکت‌هایی که قیمت‌گذاری کالاهای آنها آزاد بود و می‌توانستند پرداخت بهره بالاتر داشته باشند و تسهیلات بالاتر بگیرند، مشکل چندانی نداشته‌اند.

مشکلات تخصیص ارز، اقتصاد کلان را نیز با محدودیت‌هایی مواجه کرده و اقتصاد ما دچار روندی رکودی شده که از سال گذشته به امسال کشیده شده است. به دلیل کمبود نقدینگی و ارز کافی، واردات مواد اولیه با مشکل مواجه شده و تولید کاهش یافته است.

### تسهیلات برای رفع نیاز روزمره

مشکلات اقتصادی باعث شده، اکنون شاهد نیاز صنایع برای دریافت تسهیلات جهت حل مسائل روزمره باشیم که تداوم این شرایط برای مواد اولیه و تولید، اقتصاد کشور را وارد رکود تورمی می‌کند. قطع برق در تابستان و قطع گاز در زمستان نیز می‌تواند از دیگر تهدیدات مهم رشد اقتصادی سال ۱۴۰۳ باشد. این شرایط به‌ویژه برای کسب‌وکارهایی که به منابع داخلی وابسته هستند، چالش‌های جدی‌تری را به همراه دارد. کمبود نقدینگی در اکثر واحدهای صنعتی، تامین مواد اولیه داخلی و خارجی صنایع را با چالش جدی مواجه کرده است چراکه این رویه نیازمند منابع ارزی و ریالی است و تداوم این تنگنا، احتمال کاهش رشد اقتصادی و عدم تحقق اهداف برنامه هفتم را در پی دارد. اثرات منفی این روند موجبات یک اقتصاد تورمی و وقوع پدیده استگنیشن (Stagnation) را پدید خواهد آورد که نتیجه‌ای جز کاهش تعداد پرسنل و افزایش بیکاری نخواهد داشت.

مشکلات مذکور با توجه به چالش تشکیل سرمایه خبر از یک بحران حاد می‌دهد؛ اینکه میزان سرمایه‌گذاری چه در داخل و چه در خارج کمتر از استهلاک سالانه دارایی‌هاست، معضل اقتصاد ایران است که بدون اتخاذ تصمیمات ساختاری حل نخواهد شد. می‌توان ادعا کرد عدم تناسب سرمایه‌گذاری و استهلاک دارایی در کشور، به رکود قطعی منجر خواهد شد. (ادامه یادداشت در صفحه ۲۲)

نگاهی به وضعیت کنونی کشور نشان می‌دهد سیاست‌های اقتصادی فعلی تناسبی با شعار سال و اهداف برنامه هفتم در زمینه رشد تولید، جهش صادرات و ارتقا رشد اقتصادی ندارند و اگر این سیاست‌ها اصلاح نشوند وضعیت کسب‌وکارها در سال ۱۴۰۳ خوشایند نخواهد بود. اگرچه برخی از بخش‌های اقتصاد کشور و واحدهایی که به سرمایه‌گذاری خارجی دسترسی دارند، وضعیت مناسبی دارند اما برای بخش وسیعی از کسب‌وکارها فضای سرمایه‌گذاری و توسعه مهیا نیست. مساله نقدینگی و چالش‌های ارزی برای این کسب‌وکارها وضعیت بغرنجی را ایجاد کرده که نمی‌توان انتظار داشت از دل آن جهش تولید یا رشد اقتصادی بالا، فراهم شود.

به‌استثنای صنایع غذا و دارو که تا مدت‌ها از ارز ترجیحی ارزان (ارز ۴۲۰۰ تومانی که اکنون حذف شده است) استفاده می‌کردند، کمبود نقدینگی و کمبود ارز نیمایی برای واردات مواد اولیه موضوعی است که در ماه‌های اخیر به‌شدت کسب‌وکارها را آزار داده است. سیاست‌هایی که موجب این وضعیت شده‌اند نه تنها اقدامی ضد رشد هستند، بلکه انگیزه سرمایه‌گذاری را تحلیل برده و کسب‌وکارها را بدون افق ساخته‌اند. امروز اولویت عمده تولیدکنندگان دیگر توسعه کسب‌وکار خود نبوده، بلکه دغدغه دریافت ارز برای واردات مواد اولیه را دارند. در این شرایط می‌توان برآورد کرد که در سال جاری با پدیده رکود تورمی مواجه شویم.

### مشکل تامین نقدینگی و ارز

تداوم دو مشکل چشم‌گیر که از سال گذشته وجود دارد، می‌تواند کاتالیزور رکود تورمی باشد. نخست، مساله کمبود نقدینگی است که اکثر شرکت‌ها با آن روبرو هستند. با توجه به محدودیت منابع بانک‌ها، دریافت نقدینگی از آنها یکی از سخت‌ترین ماموریت‌های بنگاه‌ها در سال جدید است که بالا بودن نرخ بهره که اخیراً تا ۳۰ درصد نیز رشد کرده، شدت آن را دوچندان می‌سازد. از سوی دیگر افزایش نرخ ارز نیز نمی‌تواند رقمی بسیار کمتر از این باشد. برای اینکه بانک‌ها بتوانند پاسخ‌گوی تعهدات خود باشند این ارقام تثبیت شده است، اما این تدبیر در اقتصاد ما چندان جواب نمی‌دهد؛ با توجه به نرخ تورم،



## حمایت یادخالت در فضای کسب و کار

حسین سلاح‌ورزی

رئیس سازمان ملی کارآفرینی ایران

بررسی و رتبه‌بندی می‌کنند. در این گزارش‌های سالیانه معمولاً سعی بر این است که وضعیت کسب و کارها در کشورهای مختلف براساس شاخص‌های کمی به تصویر درآید، قابلیت تطبیق و مقایسه کشورها با یکدیگر فراهم شده و پیشنهادهایی به منظور اصلاح محیط کسب و کار کشورها ارائه شود. در ادامه به تصویری که این موسسات از کشور ما ترسیم می‌کنند، می‌پردازیم.

### چالش‌های کسب و کارها در کشور

میزان سهولت فعالیت در فضای کسب و کار در ایران چگونه است؟ جایگاه ایران در رتبه‌بندی بین‌المللی سهولت فضای کسب و کار کجاست؟ روند بهبود مقررات در محیط کسب و کار راضی‌کننده است یا خیر؟ در کدام مولفه‌ها جایگاه ایران نامناسب‌تر و نامساعدتر است؟ برای بهبود قابل توجه محیط کسب و کار ایران چه اصلاحاتی لازم است صورت بگیرد؟ در چند سال گذشته شرایط کسب و کار برای بنگاه‌های اقتصادی دشوارتر شده و شرکت‌های ایرانی نسبت به قبل با تنگناها و موانع بیشتری مواجه هستند. بر اساس یک دسته‌بندی کلی می‌توان مجموع عوامل و زمینه‌های نامساعدکننده محیط کسب و کار در اقتصاد ایران را به سه گروه تقسیم کرد:

**گروه اول:** مجموعه‌ای از مشکلات و ضعف‌های تاریخی و ساختاری مانند تعدد و تکرر قوانین و مقررات و تعارض آن‌ها با کسب و کارها، عدم شفافیت، انحصارات، تسلط بخش عمومی بر اقتصاد، بی‌ثباتی اقتصاد کلان، ضعف زیرساخت‌ها، ناکارایی بازارهای مالی و نظایر آن.

**گروه دوم:** روند روبه‌رشد سیاست‌های بی‌قاعده و دخالت‌های غیراصولی دولت در اقتصاد که به بهانه مدیریت بازار و حمایت از مصرف‌کنندگان صورت می‌گیرد ولی در عمل منجر به اختلال در بازارها و تشدید مشکلات تولیدکنندگان می‌شود.

**گروه سوم:** مصائب و مشکلاتی که در اثر تشدید تحریم‌های خارجی برای بنگاه‌های اقتصادی به وجود آمده است؛ از قبیل افزایش نااطمینانی، موانع مبادلات بانکی با خارج از کشور، محدودیت تامین مالی خارجی، تنگناهای تجارت خارجی و مانند آن.

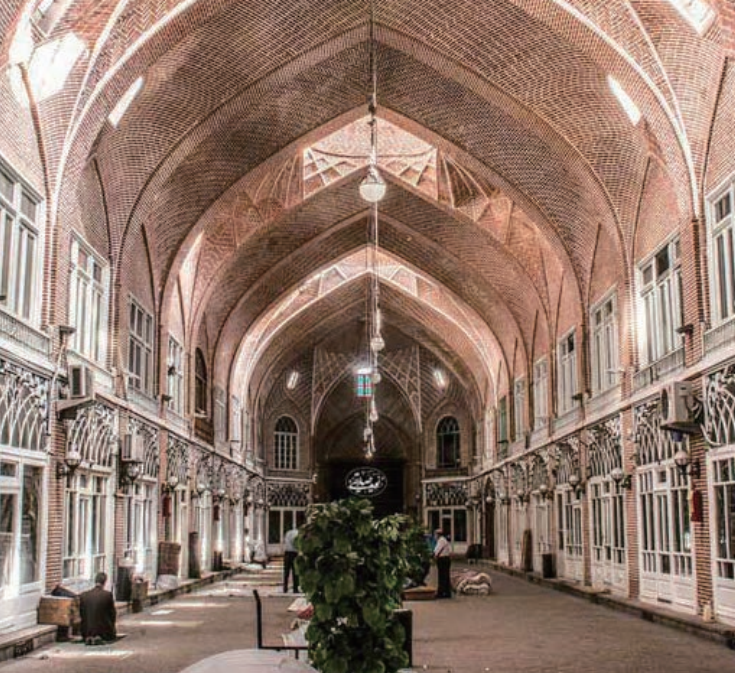
(ادامه یادداشت در صفحه ۲۲)

شاخص سهولت کسب و کار چیست و چرا مهم است؟ حقوق مالکیت خصوصی و فضای کسب و کار چه ارتباطی با هم دارند؟ فضای کسب و کار و بهبود مقررات چه تاثیری بر رشد اقتصادی دارد؟ محیط کسب و کار مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شرایط حقوقی، نهادی و مقرراتی است که بر فعالیت‌های شرکت‌های آن حاکم است؛ به عبارت دیگر به مجموعه عوامل موثر بر عملکرد بنگاه‌های اقتصادی، که مدیران و مالکان بنگاه نمی‌توانند آنها را تغییر داده و بهبود ببخشند، محیط کسب و کار گفته می‌شود. فضای کسب و کار نامساعد موجب افزایش هزینه عملکرد بنگاه‌های اقتصادی، از بین رفتن انگیزه سرمایه‌گذاری و عقب ماندن تولیدکنندگان یک کشور از رقبای جهانی می‌شود.

در اوایل دهه ۸۰ میلادی مطالعات "هرناندو دسوتو" نشان داد که موانع و مقررات سخت و دیوان‌سالارانه در کشورهای گوناگون باعث می‌شود بخش خصوصی به سمت اقتصاد زیرزمینی غیررسمی و غیرمولد سوق پیدا کرده، رشوه و فساد افزایش یابد و نهایتاً تبانی در قراردادهای خریدها زیاد شود. از این رو کشورهایی که به اهمیت این مساله پی برده‌اند تلاش‌های زیادی برای بهبود و گسترش فضای کسب و کار و شاخص‌های مرتبط با آن در اقتصاد ملی به کار برده‌اند. دسوتو اثبات کرد بهبود فضای کسب و کار یکی از مهم‌ترین راه‌های ایجاد توسعه حتی با تکیه بر سرمایه‌های کوچک است. کتاب راز سرمایه این اقتصاددان پرویی، با تشریح وضعیت فقرا و راه‌های برون‌رفت از فقر بر این باور است که مقررات ساده‌تر و کمتر از جانب دولت و اتکای بیشتر بر حکومت قانون می‌تواند شرایط اشتغال را آسان‌تر کند.

### ارزیابی فضای کسب و کار

هر سال موسسات بین‌المللی، تحقیقات جامع مستمر و دقیقی را برای شناسایی موانع تولید و سرمایه‌گذاری و توسعه کسب و کارها انجام داده و بهبود محیط کسب و کار را (به‌عنوان یکی از استراتژی‌های توسعه اقتصادی) مورد بررسی قرار می‌دهند. بسیاری از این نهادها بین‌المللی از جمله موسسه Doing Business (وابسته به بانک جهانی)، مجمع جهانی اقتصاد، بنیاد هریتیج موسسه فریزر و بخش اطلاعات اقتصادی اکونومیست محیط کسب و کار کشورها را از حیث مولفه‌های مختلف



### فضای کسب و کار در ایران

برای ارزیابی وضعیت کسب و کارهای بخش خصوصی و بنگاه‌های فعالان اقتصادی، شاید بهترین شاخص و معیار، وضعیت عمومی تشکیل سرمایه در اقتصاد کشور باشد. با توجه به شرایط حاکم بر اقتصاد کلان، غیرقابل پیش‌بینی بودن مقررات و سیاست‌ها و محترم نشمردن حقوق مالکیت و سایر قوانین، تقریباً کمتر بنگاهی وجود دارد که تمایل و رغبتی برای سرمایه‌گذاری جدی و توسعه گسترده داشته باشد. به‌طور نمونه شرکت‌هایی که از گذشته در دو حوزه فرآوری مواد معدنی و گردشگری فعال بوده‌اند، عملاً در طول ده سال گذشته توسعه چندانی در این حوزه‌ها نداشته‌اند. بعضی از فعالان این حوزه‌ها به‌واسطه شرایط در حال تغییر دنیا و ضرورت تحول دیجیتال، فعالیت‌های مختصری را در حوزه نوآوری و هوش مالی دنبال کرده‌اند، اما به‌خاطر همان دلایل پیش‌گفته و به‌خاطر نااطمینانی و ریسک‌های موجود در محیط، سهامداران آنها تمایل چندانی برای توسعه ندارند. در ماه‌های اخیر دشواری‌های تامین مالی تشدید شده و از سیستم بانکی و بازار سرمایه، امکان تامین مالی کافی وجود نداشته است. از یک سو گردشگری خارجی به‌واسطه شرایط سیاست خارجی و وقوع بعضی تنش‌ها، به حداقل رسیده و از سوی دیگر تورم لجام‌گسیخته و از دست رفتن قدرت خرید، گردشگری داخلی را نیز در سبب خانوار ایرانی کم‌رنگ کرده است.

در بخش معدن و فرآوری معدنی نیز تغییرات مکرر در مقررات تجاری مربوط به صادرات و حتی سیاست‌های ارزی مانند پیمان‌سپاری، انگیزه را برای فعالیت کاهش داده است. ایجاد موانع متعدد و مستمر بر سر راه واردات ماشین‌آلات و تجهیزات و مواد اولیه و توقف ثبت سفارش‌ها به‌دلیل گوناگون نیز، عادت و رویه معمول و مرسوم شده است! اگر بخواهیم صریح و مختصر نتیجه‌گیری کنیم، شرایط کسب و کارها نسبت به ده سال گذشته سخت‌تر و چشم‌انداز پیش‌رو مبهم‌تر شده است. به باور نگارنده، مادامی که حکمرانان اقتصادی به ضرورت بهبود محیط کسب و کار باور پیدا نکنند و اراده کافی برای تسهیل به وجود نیاید، نمی‌توان انتظار داشت که شاهد تقویت و رشد سرمایه‌گذاری در کشور باشیم. ■



### لزوم سرمایه‌گذاری خارجی

کشورهایی که با کمبود ارز و نقدینگی و رشد اقتصادی پایین مواجهند ضمن اینکه صنعت و تولید داخلی دارند تدابیری اتخاذ می‌کنند تا در برنامه‌هایشان به رشد اقتصادی لطمه‌ای وارد نشود. برای نمونه کشورهای آسیای شرقی

همچون مالزی و چین توانسته‌اند با جذب سرمایه‌گذاری خارجی شکاف ارزی خود را جبران کنند. ما نیز در ایران با کمبود ۵۰ تا ۱۰۰ میلیاردی در سال مواجهیم. این پول در حال حاضر در مملکت نیست اما قابل تامین است؛ پرسش مهم این است که چطور باید آن را تامین کرد؟ یکی از بهترین راه‌ها جذب سرمایه‌گذاری خارجی است که می‌تواند مانند خون در اقتصاد ایران به جریان بیفتد. راهکار تحقق این هدف ایجاد تعاملات سیاسی با دیگر کشورهاست. تسهیل "سرمایه‌گذاری" یکی از موارد در دستور کار دولت است اما جزء قوانینی بوده که بلا تکلیف مانده و امروز سرمایه‌گذار خارجی با مشکلات آوردن سرمایه و گرفتن منافعهش مواجه است. تصویب این قوانین و اصلاح ارتباطات سیاسی برای جذب سرمایه خارجی، حیاتی است و دلیلی وجود ندارد کشور ما خودش را از حمایت بانک‌ها و سازمان‌های جهانی محروم کرده و مانند ترکیه پیشرفت نکند. یکی از افتخارات ما این است که ما هیچ بدهی خارجی نداریم، درحالی‌که می‌توانیم بدهی داشته باشیم و بعد آن را با گردش اقتصاد و ارز حاصل از صادرات بازپرداخت کنیم. جهش تولید با تامین نیازهای داخلی از منابع خارجی میسر می‌شود و به تزریق خون جدید نیاز دارد. اگر ما بخواهیم مانند ترکیه میلیون‌ها توریست در سال جذب کرده و جهش اقتصادی داشته باشیم، نیاز به نگرش‌های جدید نسبت به این جهش داریم و باید بدانیم که چه ابزارهایی برای تحقق این هدف نیاز است.

### امید رونق تولید

در شرایط کنونی، کاهش چهار ساعته زمان کار پرسنل نیز می‌تواند برای واحدهای تولیدی، زیان‌بار باشد؛ این واحدها که شیفت کار دارند، در صورت تصویب و نهایی شدن طرح تعطیلات دو روز آخر هفته، باید در سال، ۱۴ درصد پرداخت هزینه بیشتر را در ازای زمان کار کمتر تقبل کنند. این وضعیت نه تنها هزینه‌زاست بلکه به کاهش تولید نیز منجر می‌شود. امروز که سه ماه از سال جدید گذشته است، ما همچنان افق گشاده‌ای پیش روی خود در اقتصاد نمی‌بینیم. این در حالی است که جهش تولید به‌عنوان شعار سال انتخاب شده و در راستای برنامه هفتم، کشور نیازمند افزایش رشد اقتصادی است. باور نگارنده این است که تا اتحاد و اجماعی بر سر لزوم رشد اقتصادی بالا (آن هم مبتنی بر تقویت توان صنایع تولیدی کشور) صورت نگیرد نه تنها سرمایه مناسب و کافی به سمت اقتصاد سرازیر نمی‌شود، بلکه اقتصاد کشور رونق نمی‌گیرد. ■

# رقابت با ماشین

## سرمایه انسانی در دوره هوش مصنوعی



نیما نجفلی

کارشناس فناوری اطلاعات • بانک خاورمیانه

دانش بوده و آنها الهام‌بخش، مشاور و راهنمای دانش‌آموزان هستند. تعاملات انسانی و احساسی که در فرآیند یادگیری وجود دارد، توسط هوش مصنوعی قابل جایگزینی نیست.

پژوهش: اگرچه هوش مصنوعی می‌تواند اطلاعات را گردآوری و تحلیل کند، اما توان داوری این تحلیل‌ها را ندارد.

### ۲. مدیریت سرمایه انسانی

سیاست‌گذاری: هوش مصنوعی نمی‌تواند در جایگاه سیاست‌گذاری برای شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار بگیرد، چرا که این کار نیازمند تصمیم‌گیری‌های اخلاقی با توجه به مسئولیت‌های مجموعه در قبال ذینفعان و جامعه است.

مدیران: رهبری و مدیریت انسان‌ها نیازمند درک عمیق از رفتار انسانی، انگیزش و توانایی حل تعارض است که اغلب فراتر از تحلیل‌های خطی و قواعد برنامه‌ریزی شده است؛ از سوی دیگر نیز، انسان‌ها به هوش مصنوعی به‌عنوان ابزار نگاه می‌کنند و حاضر نیستند از ابزارهای آن، به‌عنوان بالادست خود، فرمانبرداری کنند. کارشناسان سرمایه انسانی: وظایفی مانند استخدام، نگهداشت نیروی انسانی و مدیریت تعارضات، به توانایی‌های درک عمیق از نیازها و حالات روحی کارکنان بستگی دارد. کارکنان نیز در شرایط ملتهب، توقع دارند با شنونده‌ای صحبت کنند که توانایی همدلی و همدردی داشته باشد.

### ۳. درمان

مشاوره روانشناسانه: هوش مصنوعی این قابلیت را دارد که تحلیلی علمی و با توجه به پایگاه داده‌های خود، از رفتارهای انسانی ارائه دهند. با این حال، جدا از بینش انسانی که روانکاوان و روانشناسان دارند، پذیرش توصیه‌های آنها برای مراجعان، بیشتر از توصیه‌های یک ماشین است.

جراحی: با وجود پیشرفت‌های فناوری در پزشکی، تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای، دقت و مهارت‌های بین فردی جراحان اغلب بر اساس تجربه و دانش عمیق پزشکی است. ربات‌های مجهز به هوش مصنوعی می‌توانند دقت جراحان را بالا ببرند، با این حال یک انسان باید در اتاق عمل تصمیماتی بگیرد که ممکن است انتخابی خلاقانه بین بد و بدتر باشد.

پرستاری: انواع مشاغل پرستاری (از پرستار کودک تا پرستار سالمندان و پرستاری در بیمارستان) حتی در صورتی که ربات‌های

زمانی که با اختراع موتور بخار، دستگاه‌ها توانستند وظایف موجودات زنده را برعهده بگیرند، ماشینی شدن صنایع شروع شد؛ کارفرمایانی که تا دیروز، باید چندین جوان قدرتمند را قانع می‌کردند تا برای آنها کار کنند، کم‌کم توانستند با کارگران کمتر، کسب‌وکار خود را به‌شدت گسترش دهند. از سوی دیگر، درحالی‌که توان جسمانی و زور بازو، رفته‌رفته اهمیت کمتری پیدا کرد، استعداد ذهنی و قابلیت‌های محاسبه، هوش و ارتباطات انسانی، هرچه بیشتر مهم شد. این تشبیه تاریخی، شاید نقطه آغاز خوبی برای ترسیم آینده کسب‌وکارها پس از گسترش هوش مصنوعی باشد.

### انقلاب هوش مصنوعی

حداقل از زمان تیلور و فورد، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، به‌درستی، یکی از دغدغه‌های مدیران بوده است؛ در شرایط کنونی نیز، مدیران شرکت‌ها با توجه به وظایفی که در قبال ذینفعان دارند، باید با استفاده گسترده از هوش مصنوعی، به کاهش زمان و هزینه وظایف کارکنان خود کمک کنند.

در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان پیش‌بینی کرد، مشاغل گوناگون در دو سطح از گسترش هوش مصنوعی تأثیر بگیرند:

- برخی مشاغل، با استفاده از هوش مصنوعی آسانتر می‌شود، اما همچنان در اختیار کارکنان انسانی می‌مانند.
  - برخی مشاغل، به‌اندازه قابل‌توجهی توسط هوش مصنوعی اشغال شوند و یک اپراتور و ناظر انسانی، کار چندین کارشناس کنونی را با کمک هوش مصنوعی ایفا کند.
- در ادامه به هر دو گروه این مشاغل می‌پردازیم.

### شغل‌های انسانی

در میان تحولات گسترده‌ای که هوش مصنوعی به ارمغان آورده است، برخی شغل‌ها هستند که به‌دلیل پیچیدگی‌های انسانی، تخصصی و ابعاد عاطفی‌شان، احتمال کمتری دارد که به‌طور کامل توسط هوش مصنوعی جایگزین شوند. این شغل‌ها معمولاً به مهارت‌های ارتباطی عمیق، تحلیلی و خلاقانه بالایی نیاز دارند که هوش مصنوعی نمی‌تواند به‌طور کامل شبیه‌سازی کند. برخی از این مشاغل، به‌تفکیک حوزه‌های فعالیت، عبارتند از:

### ۱. آموزش

معلمان، مربیان و استادان: نقش معلمان و مربیان فراتر از انتقال

هوشمند وجود داشته باشد، لازم است توسط انسان‌ها صورت بگیرد؛ ناتوانی از همدردی و نگرانی از اینکه می‌آید، تصمیمی سنگدلانه و خونسرد در قبال یک شخص بیمار بگیرد، باعث می‌شود که انسان‌ها این ماشین‌ها را از بعضی موقعیت‌ها دور نگه دارند!

#### ۴. هنر و خلاقیت

پیشرفت فناوری تا کنون نیز کار هنرمندان را بسیار آسان‌تر و سریع‌تر کرده است؛ با این حال، از آنجا که ارزش مرموز و منحصر به فرد هنر، فراتر از تولید یک متن، تصویر یا آواست، بنابراین به نظر می‌رسد در آینده نیز جایگاه هنرمندان محفوظ بماند.

#### ۵. مشاغل قانونی و انتظامی

این مشاغل به تفکر نقادانه، توانایی برقراری ارتباط عمیق با انسان‌ها و درک پیچیدگی‌های قانونی و قضاوت‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری حیاتی، وابسته‌اند.

#### ۶. حرفه‌های مهارتی

از تعمیر و نگهداری تجهیزات رایانه‌ای تا نصب کاغذ دیواری، کاشی‌کاری و حتی نظافت، از مشاغلی هستند که از نفوذ هوش مصنوعی در امان هستند.

این مشاغل نشان‌دهنده این حقیقت هستند که با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در فناوری، بخش‌هایی از بازار کار همچنان به تعاملات انسانی، قضاوت‌های اخلاقی و توانایی‌های خلاقانه وابسته خواهند بود.



#### ماشین به جای انسان

پیشرفت‌های هوش مصنوعی و خودکارسازی به‌طور چشمگیری نقش‌های شغلی مختلف را دگرگون کرده و در برخی موارد جایگزین نیروی کار انسانی شده‌اند. این تغییرات در زمینه‌های متعددی مشاهده می‌شود:

#### ۱. کارشناسان ارتباط با مشتریان

با توجه به اینکه نیازها و سوالات بسیاری از مشتریان با یکدیگر یکسان بوده و پاسخی که کارشناس به یکی می‌دهد، قابل استفاده برای بسیاری از مشتریان دیگر نیز هست، چت‌بات‌های هوش مصنوعی می‌توانند در اینجا جایگزین انسان‌ها شوند. درحالی‌که هر کارشناس انسانی، در هر لحظه فقط می‌تواند پاسخگوی یک مشتری باشد، چت‌بات‌ها می‌توانند در هر ساعت شبانه‌روز همزمان با هزاران نفر چت یا حتی گفتگوی تلفنی (با شوخی و تقلید صمیمیت) داشته باشند.

#### ۲. بازاریابان و کارشناسان فروش

هوش مصنوعی می‌تواند با استفاده از پایگاه‌های داده غنی خود، بازاریابی دقیقی با توجه به نیازهای مشتریان انجام داده و بهترین محصول را با توجه به نیازهای آنها، پیشنهاد دهند.

#### ۳. مسئولان پذیرش و سفارش

هوش مصنوعی در هتل‌ها، رستوران‌ها و کسب‌وکارهای مشابه می‌تواند جایگزین مسئولین پذیرش شده و در هر ساعت شبانه‌روز، آنها را راهنمایی کند.

#### ۴. حسابداران، دفترداران و بایگان‌ها

خودکارسازی و یکپارچه‌سازی فرآیندهای خرید، فروش، جذب نیرو و غیره، سامانه‌هایی را ایجاد می‌کند که بسیاری از فرآیندهای حسابداری مانند ثبت سند، ثبت چک و غیره، در آن بی‌نیاز از کارشناسان انسانی رخ می‌دهد.

#### ۵. تحقیق و تحلیل

هوش مصنوعی بهینه‌سازی فرآیندهای تجزیه و تحلیل داده‌ها را ممکن ساخته و به شناسایی اطلاعات جدید کمک می‌کند، بدون نیاز به دخالت انسان.

#### ۶. برخی رانندگان و متصدیان حمل‌ونقل

ماشین‌های خودران می‌توانند وظیفه حمل بار برای مسیرهای طولانی و محموله‌های خطرناک را برعهده بگیرند. دستگاه‌های مشابه با کمک ربات‌ها می‌توانند در انبارها، وظایف کارگران را برعهده گرفته و فرآیندهای بارگیری و بارگذاری را بهینه کنند.

#### ۷. بیمه‌گران

خودکارسازی داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و از این داده‌ها در فرمول‌های بیمه‌گری استفاده می‌کند، که این ممکن است تعداد بیمه‌گران مورد نیاز را کاهش دهد.

#### ۸. کارگران کارخانه‌ها و انبارها

رشد هوش مصنوعی با همکاری پیشرفت رباتیک، امکان این تغییرات نشان‌دهنده گستردگی و تاثیر عمیق هوش مصنوعی و خودکارسازی بر بازار کار هستند، و نیاز به بازآموزی و تطابق نیروی کار را برجسته می‌سازند.

#### ویرانگری هوش مصنوعی

بر اساس گزارش‌های مختلف، پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی می‌تواند تاثیرات گسترده‌ای بر بازار کار داشته باشد. بانک سرمایه‌گذاری گلدمن ساکس اعلام کرده است که هوش مصنوعی قادر است شغل حداقل ۳۰۰ میلیون نفر را برعهده بگیرد، که این تعداد شغل تقریباً یک چهارم وظایف کاری در آمریکا و اروپا را شامل می‌شود. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهند که حدود دوسوم از شغل‌ها در آمریکا و اروپا تا حدی در معرض خودکارسازی هستند و تقریباً یک‌چهارم شغل‌ها می‌توانند کاملاً توسط هوش مصنوعی انجام شوند. این پدیده نه تنها وظایف کاری کم‌مهارت و تکراری را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه کارمندان با تحصیلات عالی و درآمد‌های بالاتر نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند.

فوربز و مطالعه مشترک از دانشگاه‌های ام‌آی‌تی و بوستون پیش‌بینی کرده‌اند که هوش مصنوعی تا سال ۲۰۲۵ ممکن است تا دو میلیون کارگر تولیدی را جایگزین کند. همچنین، موسسه جهانی مک‌کینزی گزارش می‌دهد که تا سال ۲۰۳۰، حداقل ۱۴ درصد از کارمندان در سراسر جهان ممکن است به دلیل دیجیتالی‌سازی، رباتیک و پیشرفت‌هایی در هوش مصنوعی، نیاز به تغییر شغل‌های خود داشته باشند.

تاثیر این تغییرات بر اساس جنسیت متفاوت است؛ زنان ممکن است به دلیل حضور بالاترشان در وظایف دفتری و سایر عملکردهای اداری در کوتاه‌مدت در معرض خطر بیشتری از خودکارسازی قرار داشته باشند. مردان نیز بیشتر در درازمدت تحت تاثیر قرار خواهند گرفت زیرا وسایل نقلیه خودران و دیگر ماشین‌ها بسیاری از وظایف دستی را که سهم بیشتری از اشتغال دارند، جایگزین خواهند کرد.

مصنوعی کمک کند. با تمرکز بر این موارد، شما نه تنها قادر خواهید بود خود را برای فرصت‌های جدید در عرصه هوش مصنوعی آماده کنید، بلکه می‌توانید نقش فعالی در شکل‌دهی آینده فناوری و تاثیر آن بر جامعه داشته باشید.

#### ۸. تخصص در حوزه خاص

داشتن تخصص در یک حوزه خاص می‌تواند شما را در بازار کار متمایز کند. با توجه به گسترش هوش مصنوعی، تخصص‌هایی مانند تجزیه و تحلیل داده، امنیت سایبری یا مدیریت پروژه‌های فناوری می‌تواند ارزشمند باشد.

#### وظایف مدیران کسب‌وکارها

همانطور که پیشتر اشاره شد، استفاده از هوش مصنوعی یکی از وظایف مدیران برای کاهش سرعت و هزینه‌هاست؛ با این حال، تغییر مدل کسب‌وکار شرکت‌ها، ممکن است به بیکار شدن بخش قابل‌توجهی از کارکنان کنونی و کاهش فرصت‌های شغلی برای جویندگان کار منجر شود.

از بنگاه‌های تجاری نمی‌توان توقع داشت برخلاف تعهد به ذینفعان خود، مشاغلی را حفظ کنند که می‌توان خودکارسازی کرد و افرادی را استخدام کنند که شرکت به آنها نیاز ندارد؛ با این حال نتایج زیانبار و فاجعه‌آمیز بیکاری گسترده نیروها، مسئولیت اجتماعی این شرکت‌ها را سنگین‌تر می‌کند. از سوی دیگر، با توجه به شناخت عمیقی که کارکنان فعلی از روند فعالیت شرکت و وظایف آن دارند، تجهیز آنها به مهارت‌های هوش مصنوعی بسیار کم‌هزینه‌تر از استخدام نیروهای جدیدی است که صرفاً دانش فنی داشته و از ویژگی‌های خاص شرکت موردنظر، آگاه نیستند.

اقدامات زیر برای کاستن از بار انقلاب ناگزیر هوش مصنوعی، مفید به نظر می‌رسد:

#### ۱. توجه به خلاقیت انسانی

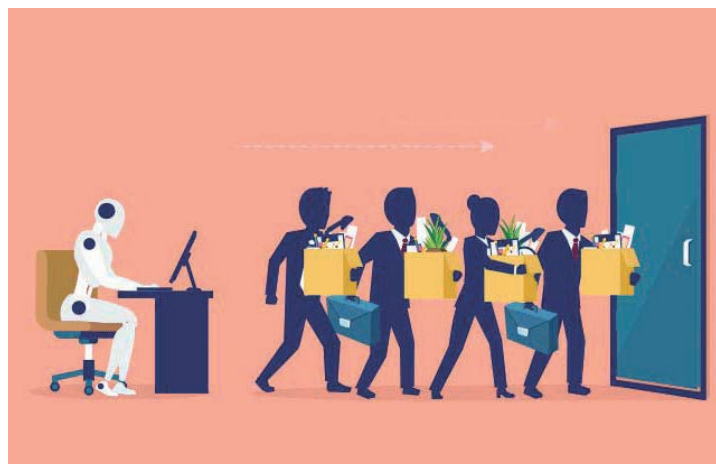
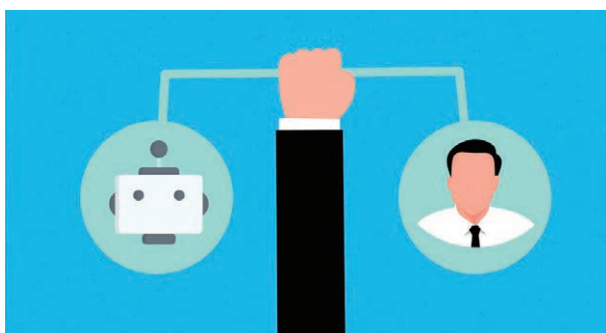
همین حالا نیز هوش مصنوعی می‌تواند نقاشی‌های خیره‌کننده، تصاویر واقع‌گرایانه و متن‌های نسبتاً جذاب خلق کند و برای شرکت‌ها از کپی‌رایت‌ها و طراحان، هزینه بسیار کمتری دارد. وظیفه مدیران آن است که در آینده، همچنان از کارشناسان هنرمند استفاده کنند که آثاری فراتر از محصولات خام هوش مصنوعی تولید کنند.

#### ۲. آموزش درون سازمانی

شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از نیروهای خود یا متخصصین بیرونی، دوره‌های عمومی یا تخصصی هوش مصنوعی را برگزار کنند. همچنین در صورتی که کارکنان بدانند، نفع کوتاه‌مدت و مشخصی برای فراگیری هوش مصنوعی دارند، انگیزه بسیار بیشتری برای آشنا شدن، پیدا خواهند کرد.

#### ۳. امکان تغییر تخصص

کارکنان باتجربه، با شناختی که از روندها و شرایط شرکت خود دارند، سرمایه‌های ارزشمندی هستند که به آسانی نمی‌توان آنها را جایگزین کرد. در دوره تحول آتی، مدیران می‌توانند زمینه آموزش و به‌کارگیری نیروها در شغل‌های دیگر در داخل مجموعه را فراهم کنند. ■



#### همگام شدن با تغییرات

همانطور که با تشبیه به انقلاب صنعتی شروع کردیم، لازم است به این نکته اذعان کنیم که مشابه آن تغییر، گسترش هوش مصنوعی نیز شغل‌های جدیدی در حوزه فناوری اطلاعات ایجاد خواهد کرد. برخی ملزومات این شغل‌ها عبارتند از:

#### ۱. افزایش آشنایی عمومی

اطلاع از قابلیت‌های ابزارهای هوش مصنوعی و حتی زیرساخت‌های فناورانه آنها، مزیت رقابتی خوبی برای بازار کار خواهند بود. شرکت در دوره‌های تخصصی می‌تواند به کسب این دانش کمک کند.

#### ۲. افزایش مهارت‌های فنی

یادگیری زبان‌های برنامه‌نویسی مانند پایتون، آر یا جاوا که برای توسعه هوش مصنوعی ضروری هستند. مهارت در کار با پلتفرم‌هایی مانند تانسورفلو (TensorFlow) یا پای‌تورچ (PyTorch) می‌تواند به شما در انجام پروژه‌های هوش مصنوعی کمک کند.

#### ۳. کسب تجربه عملی

شرکت در پروژه‌های مرتبط با هوش مصنوعی، خواه به صورت داوطلبانه یا از طریق کارآموزی‌ها، می‌تواند تجربه عملی ارزشمندی را در رزومه شما اضافه کند.

#### ۴. آگاهی از روندهای جدید

مطالعه و تحلیل روندهای جاری و پیش‌بینی‌های آینده در صنعت هوش مصنوعی می‌تواند به شما کمک کند تا فرصت‌های شغلی پنهان را شناسایی کنید و بهتر برای آنها آماده شوید.

#### ۵. توسعه مهارت‌های نرم

مهارت‌هایی مانند حل مساله، تفکر انتقادی، کار تیمی و ارتباط مؤثر می‌توانند شما را از سایر متخصصان هوش مصنوعی که تنها بر مهارت‌های فنی تمرکز دارند، متمایز سازند. علاوه بر مهارت‌های فنی، مهارت‌های نرم مانند حل مساله، تفکر انتقادی، ارتباط مؤثر و کار تیمی از اهمیت بالایی برخوردار هستند. هوش مصنوعی قادر به انجام بسیاری از وظایف تکراری است، اما توانایی‌های بین‌فردی و خلاقانه هنوز در انحصار انسان‌ها است.

#### ۶. افزایش انعطاف‌پذیری

با توجه به تغییرات سریع در فناوری و بازار کار، انعطاف‌پذیر بودن بسیار مهم است. آماده باشید تا مسئولیت‌های جدید را بپذیرید و حتی ممکن است لازم باشد مسیر شغلی خود را تغییر دهید تا با تغییرات صنعت هماهنگ شوید.

#### ۷. مشارکت با فناوری‌های موجود

آغاز کار با فناوری‌هایی که در دسترس شما هستند، مانند دستیارهای صوتی و برنامه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که در تلفن‌های همراه و ابزارهای روزمره شما وجود دارد، می‌تواند به درک بهتر و عملی از هوش

# بهبود شهرت تجاری

## REBRANDING

## بازسازی برند یا ری‌برندینگ



میترا دهقانی

کارشناس اداره روابط عمومی  
بانک خاورمیانه

- **عبور از بحران**  
ایجاد وفاداری در مشتریان از مهم‌ترین اهداف ری‌برندینگ است؛ در نتیجه در شرایطی که مشتریان اعتماد خود را به یک محصول یا شرکت از دست داده‌اند، ری‌برندینگ می‌تواند فرصت جدیدی برای نگه داشتن مشتریان کنونی و جذب مشتریان جدید، فراهم کند.
- **جذب مشتریان جدید**  
تغییر ذائقه مشتریان با تغییر نسل یا توجه به مشتریان جدید گاه یک کسب و کار را مجبور می‌کند برند خود را بازسازی کند. این تغییر می‌تواند در سطح بسته‌بندی محصولات و نحوه ارائه خدمات یا حتی تغییر هویت برای پذیرفته شدن توسط مشتریان جدید باشد.
- **تمایز با رقبا**  
زمانی که مشتریان نمی‌توانند تفاوتی بین یک کسب و کار با رقبایش قائل شوند، اقبال و توجه کمتری به آن خواهند داشت. در اینجا ری‌برندینگ و تشدید تمایز با رقبا، به کسب و کار مدنظر مزیت رقابتی می‌دهد.
- **اصلاح تصویر برند**  
گاهی اوقات اقداماتی که توسط واحدهای گوناگون (از واحد بازاریابی گرفته تا فروش و غیره) انجام می‌شود با استراتژی برند همسو نیستند و تصویر برند را دچار مشکل می‌کنند. در این شرایط، لازم است مدیران کسب و کار مدنظر نشان دهند که رویه‌های اشتباه‌شان را اصلاح کرده‌اند.
- **تغییر مأموریت شرکت**  
بسیاری از شرکت‌ها به‌عنوان کسب و کار کوچک شروع به کار می‌کنند و با گذشت زمان، خدمات و محصولات خود را توسعه داده و چالش‌های بزرگ‌تر را می‌پذیرند. به موازات این تغییرات، برند شرکت نیز باید تغییر کند تا ذهنیت مناسبی برای مشتریان بسازد.
- **تغییر در مالکیت شرکت‌ها**  
وقتی یک شرکت توسط شرکت دیگری خریداری شده یا با آن ادغام می‌شود، ممکن است شرکت مادر تصمیم به ری‌برندینگ بگیرد. در این شرایط، شرکت مادر، اجزایی از نام و نشان خود را در هویت شرکت خریداری شده قرار می‌دهد.
- **تغییر قیمت**  
زمانی که تغییر قیمت محصولات و خدمات، ضروری می‌شود،

برند در بازاریابی به یک محصول یا کسب و کار گفته می‌شود که هویت مجزایی را در مقایسه با رقبای خود، در ذهن مخاطبان ایجاد کرده است. برند می‌تواند به مشتریان این پیام را بدهد که خدمات یا محصولاتی که پیش رو دارند، شیک‌تر، ارزان‌تر، خوشمزه‌تر یا به‌روزتر بوده و کمتر به محیط زیست آسیب می‌رساند.

تاریخچه ری‌برندینگ (برندسازی) به ۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد که بازرگانان، برای فروش بهتر محصولات‌شان، آنها را از نمونه‌های رقیب، متمایز کردند. از سوی دیگر، تولیدکنندگان کالاها نیز نشان‌هایی را روی محصولات‌شان قرار دادند و مکان‌های پذیرایی نیز تابلوهای جذابی را در مقابل مغازه‌های خود قرار دادند.

با تعریفی که از ری‌برندینگ ارائه کردیم می‌توان گفت، ری‌برندینگ بازسازی هویت و تصویری است که مشتری در ذهن خود دارد.

### سطوح ری‌برندینگ

- **سطوح ری‌برندینگ**  
ری‌برندینگ با توجه به نیاز و اهداف هر کسب و کار، در سه سطح اتفاق می‌افتد:
- **تغییر محصول یا بسته‌بندی؛** عرضه مجدد یک محصول با کیفیت با بسته‌بندی جدید یا اعمال تغییرات در آن، می‌تواند نگرش مخاطبان را تغییر دهد. این تغییر می‌تواند با توجه به ضعف عملکرد یک محصول، تغییر نیاز مشتریان یا دوراندیشی مدیران رخ دهد.
- **در سطح استراتژی کسب و کار (بازارهای جدید)؛** کسب و کارها به دلایل گوناگون، مانند شکست در بازار، جذابیت بازارهای جدید، ادغام با سایر شرکت‌ها یا تغییر مدیران، انتخاب می‌کنند بازار خود را تغییر دهند. ری‌برندینگ به کسب و کارها کمک می‌کند با هویتی جدید در بازارهای مدنظر خود وارد شوند.
- **در سطح شرکت (شامل تغییر نام، شعار و غیره)؛** در بعضی موارد، یک کسب و کار نیاز می‌بیند بخش‌های اصلی هویت خود را تغییر دهد و از نو شروع کند. در این شرایط لازم است تغییر تا اندازه‌ای صورت بگیرد که مشتریان، تصور کنند با شرکت و مدیریت جدیدی مواجه شده‌اند.

### دلایل ری‌برندینگ

ری‌برندینگ می‌تواند دلایل گوناگونی از داخل یا بیرون از هر شرکت داشته باشد. برخی از این دلایل عبارتند از:

مشتریان کنونی، ناآشنا و گیج‌کننده نباشد. علاوه بر این، لازم است که به مشتریان توضیح داده شود که چرا این تغییرات صورت گرفته تا همچنان نسبت به شرکت، همدل و همراه بمانند.

#### ● گسترش بحران

ری‌برندینگ‌هایی که در واکنش به بحران‌ها اتفاق می‌افتند، در صورتی که نسبت به درخواست مشتریان بی‌اعتنا باشند، ممکن است تأثیری معکوس داشته و به بحران دامن بزند. به‌عنوان مثال، اگر یک شرکت محصولی را که به دلایل بهداشتی مورد انتقاد مشتریان قرار گرفته است، بدون برطرف کردن معایب آن، با بسته‌بندی جدیدی به بازار عرضه کند، اعتبار خود را از دست خواهد داد. برای جلوگیری از این مشکل، لازم است اقداماتی مانند "عذرخواهی رسمی و جبران خسارات"، "تعهد به اصلاح روندها" و "توضیح شفاف در مورد تغییرات جدید" با ری‌برندینگ همراه شود.

#### ● تغییر فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از داری‌های ارزشمند یک شرکت است که ممکن است با ری‌برندینگ‌های اساسی (به‌عنوان مثال دیجیتالی‌تر شدن)، دچار مشکل شود. برای حل این مساله، مدیران باید مطمئن شوند که تغییرات، با دقت اعمال شوند و مخصوصاً به کارکنان با سابقه، آسیب نرسد. ■

ری‌برندینگ می‌تواند مشتریان را برای قیمت جدید، آماده کند. ری‌برندینگ، این پیام را دارد که محصول جدیدی با قیمت‌گذاری متفاوت، عرضه شده است.

#### ریسک ری‌برندینگ

ری‌برندینگ با همه فواید خود، خالی از هزینه و ریسک نیست و گروه‌های متفاوت (از سهامداران گرفته تا رقبا) به ری‌برندینگ یک شرکت، واکنش نشان می‌دهند. برخی از این ریسک‌ها عبارتند از:

#### ● بی‌نظمی و بی‌برنامگی

در ری‌برندینگ، شرکت‌ها باید از متخصصان کمک بگیرند تا مولفه‌های گوناگون برند خود (از جمله نام، لوگو، رنگ و غیره) را تغییر دهند؛ این فرآیند نه تنها گران و پرهزینه بوده، بلکه طولانی و پیچیده نیز هست و فقط در صورتی به نتیجه مطلوب می‌رسد که همه افراد به‌صورت هماهنگ و مناسب کار کنند. اگرچه در نیای کسب‌وکار، نمی‌توان از همه ریسک‌ها خودداری کرد، اما اشتباه در فرآیند ری‌برندینگ ممکن است در کنار هزینه‌های نقدی، به اعتبار یک شرکت نیز ضربه بزند.

#### ● دفع مشتریان وفادار

برای هر کسب‌وکار مشتریان وفادار، گنجینه‌ای ارزشمند هستند که ری‌برندینگ و تغییر هویت، ممکن است آنها را دور کند. با توجه به این خطر، لازم است که ری‌برندینگ به‌نحوی صورت بگیرد که برای

#### بازسازی اساسی چوبانی

برخلاف بسیاری از ری‌برندینگ‌ها که بعد از بحران و در موضع ضعف رخ می‌دهند، چوبانی در موضع قدرت ری‌برندینگ خود را شروع کرد. چوبانی یک کارخانه تولید ماست چکیده است که توسط حمدی اولوکایا کارآفرین ترک‌تبار از سال ۲۰۰۵ در آمریکا تاسیس شد. این شرکت در سال ۲۰۱۷ همزمان با سرمایه‌گذاری کلان برای افزایش تولید، یک ری‌برندینگ کلی را شروع کرد.

این پروژه ری‌برندینگ شامل تغییر بسته‌بندی و شعار و تمرکز بر پروژه‌های مسئولیت اجتماعی می‌شد.

یکی از مولفه‌های این ری‌برندینگ، طراحی روی ظرف‌های آنها بود؛ آنها که قبلاً عکس توت‌فرنگی را در پس‌زمینه‌های سفید براق چاپ می‌کردند، حالا به تقلید از نقاشی‌های قرن هجدهمی، تصویری نامنظم از این میوه را در پس‌زمینه کدر قرار دادند. این تغییر، حس‌وحالی طبیعی‌تر به جلد ماست‌های چوبانی داد که در خدمت هویت جدید آنها برای طبیعی و ارگانیک معرفی شدن، بود.

در همین دوره، مخالفت علنی مدیرعامل ترکیه‌ای چوبانی با سیاست‌های ضد‌مهاجرتی ترامپ، اسم این شرکت را هرچه بیشتر بر سر زبان‌ها انداخت تا چوبانی، جان تازه‌ای بگیرد و در آمریکا به صدر جدول فروش برسد.

#### ری‌برندینگ‌های کوکاکولا

کوکاکولا در طول این سال‌ها بیش از یک ری‌برندینگ داشته و مدیران آن، کارنامه‌ای از اقدامات موفق و ناموفق در بازسازی برند خود دارند. شرح مختصری از تاریخچه برند کوکاکولا عبارت است از:

● ۱۸۸۶: کوکاکولا توسط کلنکل جان پمبرتون به‌عنوان یک نوع دارو با ترکیب اعتیادآور برگ کوکا (ماده اولیه مواد مخدر کوکائین) و دانه‌های کولا (یکی از منابع کافئین) اختراع شد؛ اولین تبلیغ این برند در همان سال منتشر شد و دو سال بعد، (احتمالاً) اولین کاپین تبلیغاتی منتشر شد. فرمول کوکاکولا در سال ۱۹۰۳ تغییر کرد و کوکا از آن حذف شد.

● ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۵: در این دوره، کوکاکولا محصولات خود را با معرفی نوشابه رژیمی و سپس طعم لیمو، گیلاس و وانیل گسترش داد. در سال ۱۹۸۵، کوکاکولا فرمول خود را با شعار "کوک جدید! (New! Coke)" تغییر داد. اگرچه در دوره آزمایشی، مصرف‌کنندگان طعم جدید را پسندیده بودند، با این حال بعد از عرضه عمومی، مشتریان (حتی رهبر کوبا، فیدل کاسترو!) از طعم جدید انتقاد کردند. کوکاکولا برای حل این مشکل، دوباره نوشابه با فرمول قبلی را تحت‌عنوان "کوکاکولای کلاسیک" توزیع کرد.

● ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵: کوکاکولا ضمن تغییر لوگو و ایجاد ظاهری مدرن‌تر در پیام‌های خود تجدیدنظر کرده و بر روی مفهوم خوشحالی، تمرکز کرد.

● ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱: در این فاصله، کوکاکولا ضمن تغییر مجدد لوگوی خود، تلاش کرد نشان دهد محصولات آن (از جمله نوشابه رژیمی و سایر طعم‌ها) به‌اندازه نوشابه کلاسیک‌شان، خوشمزه هستند.



بسته‌بندی قدیم



بسته‌بندی جدید



# در بحر صفر و یک

## معرفی کتاب ناخدایی دیجیتال



فاطمه رضانی  
کارشناس مالی

عاید کسب و کارها می‌کرد، امروزه کسب و کارها حتی برای حفظ بقا نیازمند شبکه‌ای از بازیگران هستند که بتوانند با هم‌افزایی، بازده کل اجزا را افزایش دهند.

### ساختار کتاب

کتاب ناخدایی دیجیتال از هشت فصل تشکیل شده که به موضوعاتی مانند "قابلیت‌های فناوریانه"، "مدل کسب و کار"، "تجربه"، "فرآیندها"، "محیط کار" و "قابلیت‌های رهبری" در رابطه با تحول دیجیتال می‌پردازد. مخاطبان کتاب، مدیران و کارشناسانی هستند که می‌خواهند بدون درگیر شدن با نظریه و پیچیدگی‌های غیرضروری، استفاده‌ای کاربردی از مطالعه کتاب داشته باشند؛ به‌خاطر همین، در کنار نثر ساده و مثال‌های به‌روز، اصطلاحات تخصصی نیز در پانویشت توضیح داده می‌شود تا خواننده احساس ابهام و از دست دادن محتوا را نداشته باشد.

یکی از ویژگی‌های این کتاب، استفاده قابل‌توجه از QR code برای پیوند دادن کتاب به سایت پشتیبان است؛ خوانندگان کتاب می‌توانند، در کنار بهره‌مند شدن از ویدئوها و مقالات مرتبط با محتوای کتاب، نظرات خوانندگان دیگر را بخوانند و نظرات خود را نیز به اشتراک بگذارند.

### بازبان‌ها را بکشید

اگرچه فقط چهار سال از انتشار این کتاب گذشته، اما در این فاصله، عرضه محصولات کاربرپسند هوش مصنوعی، آینده را برای همه ما نزدیک‌تر کرده است؛ برخی از شرکت‌ها که تا چند سال پیش، در دیجیتالی کردن اسناد یا خودکارسازی فرآیندهای خود تردید داشتند، حالا با رقاباتی مواجهند که با امکانات کمتر به‌سرعت جایگزین آنها می‌شوند و مشتریانی که نیازهایشان را با همین ابزارها برطرف می‌کنند. شاید اگر در همان دوره انتشار این کتاب، برخی از کسب و کارها به جنبه‌های ویرانگر و سازنده فناوری توجه می‌کردند، از نظر سهم بازار و سودآوری نیز تفاوت بسیاری با وضعیت کنونی خود می‌داشتند.

با این حال، تاخیر سازمان‌ها و شرکت‌ها، ذره‌ای از ضرورت حرکت به سمت تغییر بنیادین، نکاسته است. این کتاب ۲۵۰ صفحه‌ای اگرچه ادعا نمی‌کند که همه بحث‌های آینده دیجیتال و استراتژی‌های تحول هر نوع سازمان را پوشش می‌دهد، اما می‌تواند به تغییر نگرش صاحبان کسب و کارها کمک کند؛ تغییری بسیار ضروری برای ناخدهایی که هم‌اکنون نیز با امواج سهمگین تغییر مواجه شده‌اند.

### مولفان کتاب

دکتر مهدی شامی زنجانی عضو هیات‌علمی گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران و نویسنده کتاب‌هایی مانند "قطب‌نمای بانکداری دیجیتال"، "ماتریس دیجیتال"، "تحول دیجیتال"، "مدیریت دانش چابک" و "داستان‌سرایی سازمانی" است. فراز نبیی کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و مدیر مشاوره و آموزش دیتایجی (گروه تحول دیجیتال) دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و شادی ایران‌دوست، دارای دو کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات و روان‌شناسی است. ■

«آینده همه صنایع، دیجیتالی است و این آینده از آن چیزی که فکر می‌کنید به شما نزدیک‌تر است... فرقی نمی‌کند که در بانک کار می‌کنید یا در فروشگاه زنجیره‌ای، دارو تولید می‌کنید یا اتومبیل، در صنعت بیمه‌اید یا فولاد، رستوران دارید یا معدن‌کار. هر کجایی بدانید و آگاه باشید که دوره بیشتر پیش رو ندارید؛ تحول دیجیتال یا نابودی! داروین‌سیم دیجیتال به ما می‌آموزد آنهایی باقی خواهند ماند که بتوانند سریع و درست با اقتضائات عصر دیجیتال هماهنگ شوند.» این چند سطر، بخشی از پیشگفتار کتاب "ناخدایی دیجیتال: راهنمایی تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال" هستند که توسط مهدی شامی زنجانی، فراز نبیی و شادی ایران‌دوست نوشته شده و در سال ۱۳۹۹ به چاپ رسیده است. کتابی تالیفی که تلاش می‌کند ضرورت تغییر طرز تفکر در دوره سونامی تحول دیجیتال را نشان دهد؛ چراکه در عصر دیجیتال، فقط استفاده از ابزارهای فناوری کافی نیست، بلکه لازم است چارچوب تفکر در مورد مشتریان، کارکنان، محصولات و خدمات دگرگون شود.

### عصر دیجیتال

به تعبیر کتاب ناخدایی دیجیتال، عصر دیجیتال عصری است که فناوری همه چیز را در بر گرفته و بنگاه‌های تولیدی، دولت‌ها، جریان‌های مالی و حتی امور روزمره خانوارها را تغییر داده است. برخی از ویژگی‌های این عصر که در فصل صفر این کتاب معرفی شده‌اند، عبارتند از:

- **نوآوری محوری؛** در این عصر، چرخه عمر محصولات و خدمات به کوتاه‌ترین حد خود رسیده و تنها استراتژی ممکن برای موفقیت کسب و کارها، نوآوری است. از ابهام نباید ترسید و باید همواره حرکت را به سکون، ترجیح داد.
- **تجربه محوری؛** این روزها افراد توقع دارند در رستوران، کنسرت و سینما، تجربه‌ای به یادماندنی و خوشایند برای آنها ایجاد شود و به دنبال حس خوبند. علاوه بر مشتریان، کارکنان شرکت‌ها نیز همین توقع را دارند که تجربه شادی از فعالیت خود داشته باشند.
- **داده محوری؛** کسب و کارهای امروز برای شناخت بیشتر از مشتریان، رقبا، بازارهای هدف و حتی محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند به تحلیل داده نیاز دارند. این تحلیل‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا تصمیم‌های خود (از تدوین استراتژی کسب و کار تا تعیین حقوق و پاداش کارکنان) را بهبود ببخشند.
- **پلتفرم محوری؛** دنیای امروز، دنیای پلتفرم‌هایی است که بستری برای عرضه محصولات یا خدمات ارائه می‌کنند. کسب و کارهایی مانند نوکیا، از نمونه‌هایی هستند که با مقاومت در مقابل منطق پلتفرمی تا مرز نابودی پیش رفته‌اند.
- **الگوریتم محوری؛** الگوریتم‌ها سنگ‌سنگ زندگی ما را تسخیر کرده‌اند؛ برای مثال ما با توصیه آنها غذا سفارش می‌دهیم، خرید می‌کنیم، مقصد سفر یا مسیر رانندگی خود را انتخاب می‌کنیم و حتی در انتخابات، پیشنهادهای آنها روی ما تأثیر می‌گذارد.
- **اکوسیستم محوری؛** اگر در گذشته استراتژی تک‌روی، منافع بسیاری

# یک عمر کارآفرینی

مروری بر زندگی علی همدانیان



مریم ذوالفقار

رئیس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

مناسب و سرمایه در گردش، کارخانه همدانیان با چالش‌های متعددی روبرو شد. او در واکنش به اعتراضات کارگران، تلاش کرد وضعیت رفاهی آنها را بهبود ببخشد و به‌عنوان نمونه، برای تامین نان در کارخانه‌ها نانوايي راه‌اندازی کرد.

همدانیان در ۲۱ آذر ۱۳۲۹ کارخانه نساجی شهناز (بافناز فعلی) را تاسیس کرد که یکی از بزرگ‌ترین کارخانه‌های نساجی در آن زمان بود. در کارخانه‌های او به‌دلیل استفاده از کارشناسان خارجی و ماشین آلات مدرن و خودکار، محصولاتی مانند پارچه چیت، کودری، چلوار، پوپلین و فاستونی زنانه و مردانه با کیفیت بسیار بالا تولید می‌شد.

در سال ۱۳۳۴ علی همدانیان به‌عنوان سهامدار عمده، کارخانه سیمان را در حسن‌آباد لنجان اصفهان تاسیس کرد. این کارخانه، چهارمین کارخانه سیمان آن زمان بود که در آن سیمان ساختمانی، سیمان حفاری و سیمان ضدسولفات تولید می‌شد.

همدانیان فعالیت‌های صنعتی خود را علاوه‌بر نساجی توسعه داد و در سال ۱۳۱۱ که کاشت چغندر به‌دلیل نبود کارخانه قندسازی متوقف شده بود را گسترش داده و کارخانه قند نقش جهان را تاسیس کرد.

علی همدانیان از سال ۱۳۳۰ در کنار فعالیت‌های صنعتی خود به خرید و فروش ملک و زمین کشاورزی روی آورد و در سال ۱۳۳۹ به ریاست سندیکای صنایع اصفهان انتخاب شد. همدانیان سرانجام در سال ۱۳۴۲ بر اثر سکت قلبی درگذشت و در مقبره خانوادگی در تخت فولاد اصفهان به خاک سپرده شد.

او در زمان مرگ یکی از سرمایه‌داران بزرگ ایران بود که در مجموع بیشتر از شش هزار نفر در کارخانه‌های او مشغول به کار بودند. بعد از فوت علی همدانیان، برادرش حسین در ۲۴ خرداد ۱۳۴۴ موسسه خیریه‌ای با عنوان خیریه علی و حسین همدانیان تاسیس کرد و در سال ۱۳۵۳ تمامی سهام و اموال کارخانه‌ها را به موسسه خیریه واگذار کرد. ■

علی همدانیان در سال ۱۲۸۷ در فلاورجان اصفهان متولد شد. او یک برادر به نام حسین داشت که در سال ۱۲۸۹ به دنیا آمد. پدرش محمدرضا پسرانش را از همان ابتدا برای آموزش خواندن و نوشتن به مکتب فرستاد. علی توانست بعد از چند سال شاگردی در بازار به بعضی کسبه نزدیک شود و به‌کمک تعدادی از آنها یک دکه خرازی خریداری کرد. همدانیان در مدت کوتاهی دکه را به مغازه پارچه فروشی تبدیل کرد که در آنجا چیت اصفهان می‌فروخت. در ابتدا از کشاورزی که پول نقد برای خرید پارچه نداشتند گندم، جو و دیگر محصولات کشاورزی را به‌جای پول می‌گرفت. پس از چند سال در سال ۱۳۰۴ درحالی‌که تنها ۲۴ سال داشت برای فروش پارچه‌های پشمی کارخانه نساجی وطن (که در آن زمان به‌تازگی وارد بازار شده بود) داوطلب شد؛ این کار زمینه پیشرفت او در آینده را فراهم کرد.

همدانیان به‌تدریج در کار خود پیشرفت کرد و کارش رونق بسیاری گرفت و توانست مغازه بزرگتری در اصفهان خریداری کند؛ او با سود حاصل از فروش پارچه توانست در اطراف شهر اصفهان باغ و زمین خریداری کند و تا سی سالگی به یکی از سرشناس‌ترین تجار اصفهان تبدیل شد. همدانیان در این دوره به فکر تاسیس کارخانه نساجی در اصفهان افتاد. او در سال ۱۳۱۴ و در سن ۲۷ سالگی اولین سرمایه‌گذاری خود را در حوزه نساجی شروع کرد و به‌همراه فعالان این حوزه در زمینی پنجاه هزار متری در منطقه هزارجریب اصفهان "شرکت صنایع پشم اصفهان" را تاسیس کرد. ازجمله محصولات این کارخانه می‌توان به پارچه پشمی و پتو اشاره کرد. این کارخانه یکی از اولین تولیدکنندگان پارچه تترون در آن زمان بود که توانست برخی از تولیدات خود را به عربستان نیز صادر کند.

در خلال سال‌های ۱۳۳۰ تا ۱۳۳۲ و زمانی که حزب توده به‌شدت فعال بود، دبیرینی زیادی نسبت به صاحبان صنایع ایجاد شده و به‌دلیل نبود بازار

# سرمایه فراسرزمینی

حتی پیش از آن که اینترنت پرسرعت و شبکه‌های اجتماعی، اقاص نقاط جهان پهناور ما را هرچه بیشتر به هم بدوزند، دولت‌های مدرن در حال ساخت دهکده جهانی بودند. کشورهایی که در قرن‌های پیشین، به اصالت خون، نژاد و فرهنگ خود فخر می‌فروختند، حالا اولویت خود را این قرار دادند که نیروی کار و سرمایه را از همه جای جهان جمع کنند. برای رئیس این دولت‌ها که تعداد آرا و درآمد مالیاتی (به امید انتخاب شدن مجدد) اهمیت دارد، تفاوتی ندارد شخصی که به سرزمین آنها پول می‌آورد، یک مسلمان عرب است یا یک بودایی ژاپنی؛ در مقابل، برای سرمایه‌داران نیز در بعضی موارد مطلوب‌تر است سرمایه‌های خود (که گاه نتیجه نسل‌ها فعالیت و پس‌انداز بوده) را به سرزمین دیگری ببرند که در کنار شرایط بهتر زندگی، امکان بیشتری برای رشد سرمایه و توسعه کسب‌وکار خود دارند. در دنیای امروز که توانایی جنگل ساختن در دل کویر یا متحول کردن اقتصاد یک کشور در یک دوره نسبتاً کوتاه، کاری خارق‌العاده نیست، این انتقال سرمایه می‌تواند سرنوشت یک کشور را تغییر دهد.

در پرونده اقتصادی این شماره، به وضعیت سرمایه‌گذاری خارجی در ایران می‌پردازیم؛ منابعی که می‌توانند موضوع مقاله دیگر این پرونده (زیرساخت‌های عمرانی کشور) را نیز، متحول کند. ■

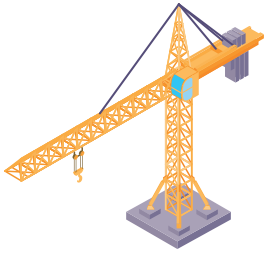
یاری از کیسه  
مهمان

۳۵

غفلت از  
زیرساخت

۳۲

# غفلت از زیرساخت



## بودجه و طرح‌های عمرانی دو دهه اخیر کشور



سهیل بانی  
روزنامه‌نگار اقتصادی

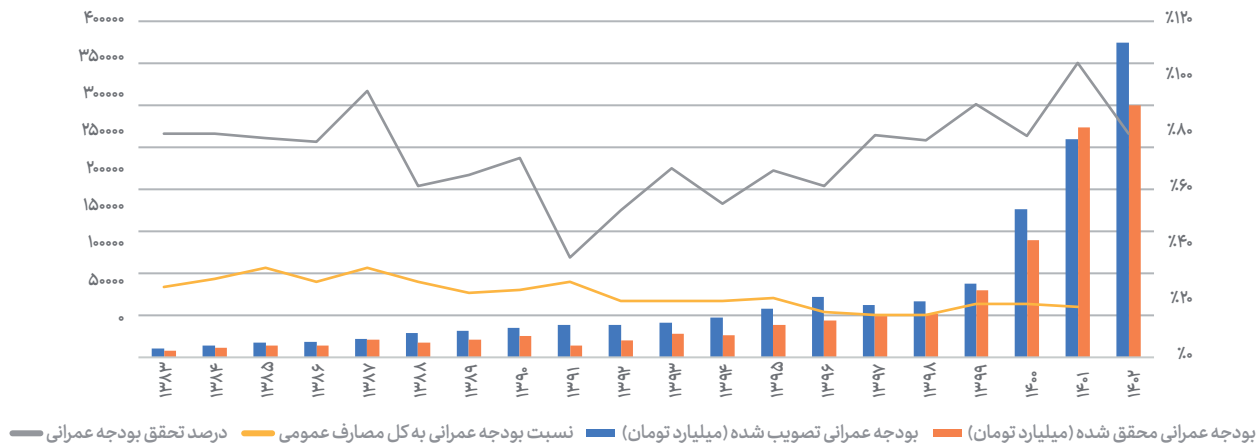
### بی‌توجهی بی‌پایان به بودجه عمرانی

بررسی عملکرد بودجه‌ریزی دولت‌ها در ۲۰ سال اخیر نشان می‌دهد که در این مدت، تنها در سال ۱۴۰۱ بودجه عمرانی محقق شده است؛ هرچند باید متذکر شد که همچنان گزارش تفریغ بودجه سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ از سوی دیوان محاسبات کل کشور منتشر نشده و در نتیجه نمی‌توان با اطمینان کامل از میزان تحقق بودجه عمرانی در این سال‌ها سخن گفت. بررسی‌ها نشان می‌دهند که با وجود رشد قابل توجه مبلغ اسمی بودجه عمرانی در طول ۲۰ سال گذشته، مشکل اصلی که محقق نشدن بودجه پیش‌بینی شده است، همچنان در جای خود باقی بوده و تنها شدت آن در سال‌های مختلف، متفاوت بوده است. اوج بی‌توجهی به بودجه عمرانی نیز به سال ۹۱ بازمی‌گردد؛ زمانی که تنها ۳۶ درصد از اعتبارات در نظر گرفته شده، در واقعیت پرداخت شد.

نکته قابل توجه دیگر، کاهش سهم بودجه عمرانی از کل مصارف عمومی بودجه در سال‌های اخیر بوده است. این رقم که در سال ۱۳۸۳ برابر با ۲۵ درصد بود، در اواخر دهه ۸۰ به ۳۲ درصد نیز رسید. با این حال، با تشدید قابل توجه کسری بودجه دولت دوازدهم، سهم بودجه عمرانی از مصارف عمومی بودجه در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ معادل تنها ۱۵ درصد بود. این رقم در سال‌های اخیر نیز رشدی اندک را تجربه کرد و به ۱۸ درصد در سال ۱۴۰۲ رسید.

یکی از پیش‌نیازهای رشد و توسعه کشورها، توجه به زیرساخت‌های عمرانی و رفاهی بوده و اصلی‌ترین چالش در این مسیر نیز تامین منابع مالی موردنیاز برای پروژه‌های زیرساختی است. به همین دلیل، کشورها نه تنها همواره بخشی از بودجه سالانه خود را به پروژه‌های عمرانی و توسعه‌ای اختصاص می‌دهند، بلکه سعی می‌کنند با جذب سرمایه داخلی و خارجی، زیرساخت‌های خود را تقویت کنند. در سال‌های اخیر، این موضوع در ایران کمی متفاوت بوده و تحریم‌ها سرمایه‌گذاری در اقتصاد ایران را به‌طور قابل توجهی کاهش داده و در چند سال اخیر میزان تشکیل سرمایه ثابت حتی برای پوشش استهلاک صنایع نیز کافی نبوده است. از سوی دیگر، کسری بودجه مزمن اقتصاد ایران باعث شده که بخش تملک دارایی‌های سرمایه‌ای در بودجه (بودجه عمرانی) در عمل به کلک دولت‌ها برای مخارج جاری آنها تبدیل شود. تداوم این روند در سال‌های طولانی باعث شده که حالا کشور، خانه انبوه پروژه‌های ناتمامی باشد که در طول این سال‌ها و با گذشت مدت زمانی طولانی از مطالعات توجیهی آنها، برخی از آنها حتی دیگر توجیه فنی، اقتصادی یا محیط‌زیستی برای بهره‌برداری نداشته باشند.

بودجه عمرانی ایران در ۲۰ سال گذشته





### جایگاه بودجه عمرانی در قانون بودجه ۱۴۰۳

در لایحه بودجه سال ۱۴۰۳ کل اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای برابر ۴۰۰ هزار میلیارد تومان بوده که در مقایسه با سال ۱۴۰۲ تنها ۶/۷ درصد افزایش پیدا کرده است. این در حالی است که این رشد، حتی افزایش تورم را نیز پوشش نداده و ارزش واقعی بودجه عمرانی در سال جاری کاهش یافته است. همچنین سهم بودجه عمرانی از مصارف عمومی دولت در سال ۱۴۰۳ به ۱۵/۶ درصد رسیده که کمترین رقم در چهار سال اخیر محسوب می‌شود. از کل ۴۰۰ هزار میلیارد تومان بودجه عمرانی سال ۱۴۰۳ حدود ۲۶۳ هزار میلیارد تومان به طرح‌های دستگاه‌های اجرایی ملی، ۷۱ هزار میلیارد تومان به دستگاه‌های اجرایی محلی در استان‌ها و ۶۶ هزار میلیارد تومان به ردیف‌های متفرقه اختصاص یافته است.

یکی از معهود نقاط قوت بودجه عمرانی سال ۱۴۰۳ افزایش شفافیت نحوه استفاده از منابع این بخش از بودجه است. امسال، برخلاف سال‌های گذشته، ردیف‌های متفرقه بودجه عمرانی کاهش یافته و اعتبارات مربوط به آن، در بخش‌های ملی یا استانی گنجانده شده است. ناگفته نماند که بخش مهمی از سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی کشور، به‌دست شرکت‌های دولتی انجام می‌شود که اعتبار تخصیص یافته برای آنها، ذیل بخش بودجه عمرانی محاسبه نمی‌شود. افزون بر آن، دستگاه‌های محلی و شهرداری‌ها نیز منابعی را خارج از این بخش بودجه به‌منظور توسعه زیرساخت‌های محلی استفاده می‌کنند.

در لایحه بودجه امسال، از ۲۳۲۵ طرح عمرانی نام برده شده که دستگاه‌های اجرایی ملی وظیفه افتتاح آن را بر دوش دارند. از این تعداد ۵۵۸ طرح با موضوع تعمیرات، تامین و تجهیز ماشین‌آلات و امکانات با مجموع اعتبار ۲۰ هزار میلیارد تومانی و ۱۷۶۷ طرح پروژه‌ای با اعتباری در حدود ۲۴۳ هزار میلیارد تومان هستند که زمان شروع و پایان مشخص دارند البته پیش‌بینی می‌شود که برای اتمام این ۱۷۶۷ پروژه، بیش از ۱۷۴۵ هزار میلیارد تومان اعتبار دیگر نیز لازم است.

### تکمیل پروژه‌های ناتمام چقدر طول می‌کشد؟

در لایحه بودجه سال جاری، نسبت به قانون بودجه سال قبل، ۷۳ طرح جدید اضافه شده، ۷۴ طرح حذف شده یا در سال گذشته به پایان رسیده‌اند و ۵۹ طرح هم در سایر ردیف‌ها ادغام شده‌اند تا بودجه عمرانی سال ۱۴۰۳ با ۸۰ طرح کمتر از سال قبل بسته شود.

اگرچه میانه عمر طرح‌هایی که قرار است برای اتمام آنها، اعتبار تخصیص داده شود، ۱۶ سال است، اما در میان آنها، طرح‌هایی مثل «ساختمان شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود و فومنات» به چشم می‌خورد که ۶۲ سال عمر دارد. همچنین عمر ۵۶۶ طرح به بیش از ۲۰ سال می‌رسد.

علاوه بر آن، پیش‌بینی‌های بودجه ۱۴۰۳ حاکی از آن هستند که در سال

جاری ۱۵۱ طرح عمرانی به اتمام می‌رسند اما زمان در نظر گرفته شده برای اتمام بخش عمده این پروژه‌ها، سال ۱۴۰۷ است. البته محاسبات مرکز پژوهش‌های مجلس، با رد این پیش‌بینی، نشان می‌دهند که زمان لازم برای تکمیل پروژه‌ها ناتمام، بیش از این است.

بر اساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، با فرض پیش‌بینی دقیق و واقع‌بینانه منابع لازم برای این طرح‌ها و همچنین تخصیص کامل منابع در نظر گرفته در بودجه عمرانی سال ۱۴۰۳ میانگین زمان اتمام طرح‌های عمرانی ناتمام، بیش از هشت سال است.

### جایابی پروژه‌های عمرانی در قوانین بودجه

بررسی کارنامه دولت‌ها در زمینه بودجه عمرانی نشان می‌دهد که به‌هیچ عنوان نمی‌توان به تحقق زمان پیش‌بینی‌شده برای اتمام پروژه‌های ناتمام خوش‌بین بود. مطابق آمارهای رسمی، از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۲، همواره بیش از ۷۰ درصد از طرح‌هایی که قرار بوده در قانون بودجه هر سال، در همان سال به اتمام برسند، پایان نیافته‌اند. این رقم حتی در سال‌های ۱۳۹۷، ۱۳۹۸ و ۱۴۰۱ به بیش از ۹۰ درصد رسیده است. این میزان در سال ۱۴۰۲ نیز معادل ۶۳ درصد ثبت شده که اگرچه نسبت به سال‌های قبل از آن کاهش یافته، اما همچنان رقم بالایی محسوب می‌شود.

مشکلات متعدد در مسیر تحقیق و مطالعه، انعقاد قراردادهای و تخصیص بودجه به پروژه‌های عمرانی باعث شده که روند توسعه و بهره‌برداری بسیاری از آنها به بن‌بست رسیده و برای سال‌های طولانی متوقف شوند. از سوی دیگر، مطالعات گیرکارشناسی درمورد بسیاری از این پروژه‌ها، آنها را به یک شکست بزرگ تبدیل کرده است، به‌طوری که بسیاری از پروژه‌های عمرانی در مقایسه با پروژه‌های مشابه در کشورهای همسایه، وضعیت اسفناک دارند.

### غیبت ایران در منابع گازی

یکی از طرح‌های عمرانی مهمی که حالا در انبوهی از پروژه‌های نیمه‌تمام گم شده، پروژه توسعه میدان گازی کیش است. پروژه‌ای که اولین قرارداد توسعه آن در زمستان سال ۱۳۸۶ منعقد شده و ۲/۲ میلیارد دلار برای آن در نظر گرفته شد. با این حال، این پروژه که قرار بود در سه فاز توسعه یابد، بیش از ۱۵ سال ادامه یافت و توسعه این میدان گازی بارها بین شرکت‌ها، کنسرسیوم‌ها و نهادها دست‌به‌دست شد تا این که در بهمن ماه سال ۱۴۰۱ قرارداد جدیدی به ارزش ۹۰۰ میلیارد دلار بین شرکت نفت‌وگاز پارس و شرکت تاسیسات دریایی امضا شد؛ قراردادی که بر اساس آن در طول ۱۴ ماه، فاز اول این پروژه باید به اتمام می‌رسید اما همچنان خبری از بهره‌برداری از این میدان گازی نیست.

درحالی‌که پروژه‌های توسعه میادین گازی ایران، در بلاتکلیفی به سر



می‌برند، کشور قطر، به سرعت طرح‌های توسعه میدان گازی "الشمال"، رقیب پارس جنوبی ایران را پیش می‌برد. در آخرین مورد، قطر در مهر ماه سال گذشته از آغاز توسعه فاز دوم میدان گازی الشمال با قراردادهایی به ارزش مجموعاً ۲۸,۷۵ میلیارد دلار خبر داد. با بهره‌برداری این طرح تا سال ۲۰۲۶ ظرفیت تولید سالانه گاز طبیعی مایع کشور قطر از ۷۷ میلیون تن در سال به ۱۲۶ میلیون تن در سال افزایش خواهد یافت. این نکته از آن جهت نگران‌کننده است که بررسی‌ها نشان می‌دهند که مخزن گازی پارس جنوبی که بین دو کشور مشترک است، شیبی به سمت قطر دارد و هرچه قطر برداشت بیشتری داشته باشد، سیر حرکت منابع گازی و میعانات به سمت قطر بیشتر می‌شود و سهم ایران از این منابع کاهش می‌یابد.

### اختلاف فاحش ایران و رقیب در شیرین‌سازی آب

قرارگیری بخش عمده ایران در منطقه خشک و نیمه‌خشک و تهدیدهای مهم اقلیمی از جمله خشکسالی و کاهش چشم‌گیر بارش‌ها در دهه‌های اخیر، تامین آب شیرین را به چالشی بسیار مهم در سال‌های آینده تبدیل خواهد کرد. از همین روی، در سال‌های گذشته احداث پروژه‌های تبدیل آب شور دریا به آب شیرین مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته است.

بر اساس آمارهای اعلام شده از سوی هاشم امینی، مدیرعامل شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، در حال حاضر در کشور تعداد ۱۰۱ پروژه آب شیرین‌کن با ظرفیت ۴۰۰,۶۷۲ مترمکعب در حال ساخت و بهره‌برداری است. به گفته او، از این تعداد، ۸۰ پروژه با ظرفیت ۵۰۰,۵۳۳ مترمکعب در روز به بهره‌برداری رسیده و تعداد ۲۱ پروژه با ظرفیت ۹۰۰,۱۴۸ مترمکعب در شبانه‌روز در حال ساخت است.

اگرچه به نظر می‌رسد که ایران در وضعیت احداث آب شیرین‌کن وضعیت مناسبی دارد، مقایسه طرح‌های شیرین‌سازی آب در ایران، امارات متحده عربی و عربستان سعودی، نشان می‌دهد که ایران، در این صنعت هم راه بسیاری برای رسیدن به رقبای بزرگ خود دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهند که در حال حاضر، بیش از ۱۴۰ کارخانه نمک‌زدایی با ظرفیت‌های مختلف در امارات متحده عربی وجود دارد که اکثر نیازهای آب شهری این کشور را تامین می‌کنند. تاسیسات آب شیرین‌کن جبل علی دبی، به‌عنوان تنها یکی از این تاسیسات، روزانه دو میلیون و ۲۲۷ متر مکعب آب شیرین تولید می‌کند که این رقم بیش از چهار برابر تولید ۸۰ پروژه در حال فعالیت ایران است.

پروژه آب شیرین‌کن "راس الخیر" عربستان سعودی نیز که در سال ۲۰۱۴ به بهره‌برداری رسید و بزرگ‌ترین کارخانه شیرین‌سازی آب شور به شمار می‌رود نیز روزانه بیش از یک میلیون و ۳۶ هزار متر مکعب آب شور را شیرین می‌کند و منبع اصلی تامین آب پایتخت عربستان سعودی یعنی شهر ریاض به شمار می‌رود.



### ۲۷ سال است که کارگران مشغول کارند!

یکی از مهم‌ترین و در عین حال پرحاشیه‌ترین پروژه‌های زیرساختی ایران در سال‌های اخیر، پروژه آزادراه تهران-شمال بوده است. آزادراهی که قرار بود تهران را به چالوس متصل کند تا از ترافیک و سوانح متعدد جاده چالوس که در ایام تعطیلات از جاده‌های پرتردد و پرخطر کشور محسوب

می‌شد بکاهد اما بخش قابل‌توجهی از آن همچنان به بهره‌برداری نرسیده است.

پروژه آزادراه تهران-شمال در سال ۱۳۷۳ تصویب و در سال ۱۳۷۶ آغاز شد. مسیر ۱۲۶ کیلومتری آزادراه، از تقاطع غیرهمسطح بزرگراه شهید همت و بزرگراه آزادگان شروع شده و با گذر از استان البرز در شهر چالوس به پایان می‌رسد. با توجه به محدودیت منابع مالی و به‌منظور تسریع در بهره‌برداری، مسیر ۱۲۶ کیلومتری آزادراه تهران-شمال به چهار منطقه عملیاتی به طول ۳۲ کیلومتر، ۲۲ کیلومتر، ۵۲ کیلومتر و ۲۰ کیلومتر تقسیم شد.

در حال حاضر که حدود ۲۷ سال از کلنگ‌زنی آزادراه تهران-شمال می‌گذرد، تنها مناطق اول و چهارم و بخشی از منطقه دوم این مسیر به بهره‌برداری رسیده و طبق وعده مهرداد بذریچاش، وزیر راه و شهرسازی، کار ساخت فاز دوم این آزادراه تا دهه فجر سال ۱۴۰۳ به پایان می‌رسد؛ با این حال به نظر می‌رسد که افتتاح منطقه سوم آزادراه تهران-شمال که طولانی‌ترین بخش آن نیز هست، سال‌ها به طول انجامد.

درحالی‌که در طول ۲۷ سال گذشته، ساخت آزادراه ۱۲۶ کیلومتری تهران-شمال، حدود ۵۰ درصد پیشرفت داشته، بزرگراه المجد قطر، به‌عنوان طولانی‌ترین بزرگراه این کشور، به طول ۱۹۵ کیلومتر، در طول تنها پنج سال به بهره‌برداری رسید. این بزرگراه که در ساخت آن در سال ۲۰۱۴ آغاز و در سال ۲۰۱۹ به بهره‌برداری کامل رسید، دارای هفت خط در هر دو جهت است و در هر ساعت می‌تواند ۱۶ هزار وسیله نقلیه را در خود جای دهد.

### لزم آشتی دولت‌ها با بودجه عمرانی

موارد ذکرشده، تنها مشتی از خروار پروژه‌های ناتمام ایران و مقایسه آنها با نمونه‌های مشابه در کشورهای همسایه هستند. بخش بزرگی از تفاوت وضعیت این پروژه‌های عمرانی در ایران و کشورهای همسایه، به دلیل شیوه تامین مالی و سرمایه‌گذاری دولت و بخش خصوصی در آنهاست. در سال‌های اخیر، اقتصاد ایران به‌طور مداوم جایگاه خود در اقتصاد جهانی را کم‌رنگ‌تر می‌بیند اما بسیاری از کشورهای خاورمیانه و به‌ویژه حاشیه خلیج فارس، سوار قطار سریع‌السير پیشرفت شده‌اند. در این شرایط، شاید اصلاح نظام بودجه‌ریزی و توجه دولت‌ها به بودجه عمرانی و زیرساخت‌ها، بتواند اولین قدم در تغییر مسیر اقتصادی کشور به سمت پیشرفت باشد. ■



# یاری از کیسه مهمان

سرمایه‌گذاری خارجی در ایران

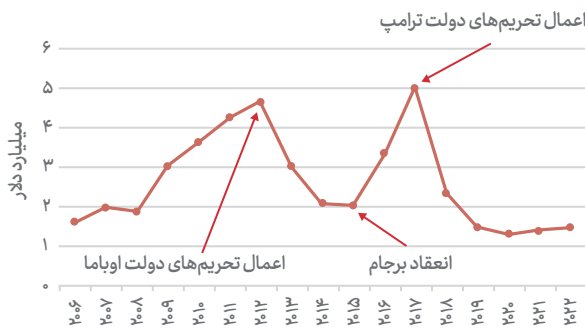


باقر قاضی

کارشناس تحقیقات اقتصادی  
بانک خاورمیانه

میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ به حدود ۲/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ کاهش داد. با انعقاد توافق برجام میان ایران و پنج قدرت بین‌المللی در سال ۲۰۱۵، محدودیت‌های اقتصادی-سیاسی برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش یافت. سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD) ریسک سرمایه‌گذاری کشورهای مختلف جهان را از عدد یک (کم‌ریسک‌ترین) تا هفت (پرریسک‌ترین) طبقه‌بندی می‌کند؛ طبق گزارش این نهاد، پیش از نهایی شدن برجام، شاخص ریسک سرمایه‌گذاری در اقتصاد ایران عدد هفت (شاخص کشورهای جنگ‌زده) بود و پس از انعقاد برجام به عدد پنج کاهش یافت؛ این شاخص تا قبل از تحریم‌های دولت اوباما، برای اقتصاد ایران، نمره چهار را اختصاص داده بود. انعقاد برجام ارزش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب‌شده را از ۲/۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ به بیش از ۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ افزایش داد. با این حال با خروج یک‌جانبه دولت وقت ایالات متحده آمریکا از برجام در سال ۲۰۱۷، ارزش سرمایه‌گذاری خارجی در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۲ به کمتر از ۲ میلیارد دلار کاهش یافت.

ارزش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب‌شده در ایران در خلال سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۲



ماخذ: مرکز تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکتاد)

سرمایه‌گذاری خارجی یکی از مهم‌ترین مظاهر جهانی شدن اقتصاد در عصر حاضر است که در طول سه دهه اخیر در یک مرحله پرفراز و نشیب از تکامل روند جهانی شدن شتاب گرفته است. اهمیت جذب سرمایه‌گذاری خارجی به حدی است که به جرات می‌توان ادعا کرد در سالیان اخیر کشوری را نمی‌توان پیدا کرد که بدون سرمایه‌گذاری خارجی به توسعه‌یافتگی پایدار رسیده باشد. با این حال، روند جذب سرمایه‌گذاری خارجی در کشور ما، داستان دیگری دارد.

## سرمایه‌گذاری خارجی در ایران

ایران به دلیل موقعیت جغرافیایی خاص خود در منطقه غرب آسیا، منابع طبیعی فراوان، بازار داخلی به نسبت بزرگ و دسترسی به بازار کشورهای منطقه، در طول ۱۵۰ سال گذشته همواره مورد استقبال سرمایه‌های خارجی بوده است؛ با این حال طبق گزارش آنکتاد سهم ایران از جذب سرمایه خارجی ورودی در آخرین آمارها (سال ۲۰۲۲) تنها در حدود ۰/۱ درصد جریان ورودی سرمایه خارجی جهان بوده است.

اگرچه پس از تصویب قانون تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی در سال ۱۳۸۱، روند متفاوتی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی در ایران آغاز شده، اما متوسط جذب سرمایه خارجی ایران در دو دهه اخیر حدود ۲/۶ میلیارد دلار در سال است. از سوی دیگر از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۲ بیشترین میزان جذب سرمایه‌گذاری خارجی با حدود ۵ میلیارد دلار متعلق به سال ۲۰۱۷ است.

ارزش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب‌شده ایران در یک روند صعودی از ۱/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۶ به ۴/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ رسید. در سال ۲۰۱۲ با اعمال تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران و به‌خصوص تحریم‌های دولت وقت ایالات متحده آمریکا، اقتصاد ایران با ریسک سیاسی و اقتصادی بی‌سابقه‌ای مواجه شد؛ تحریم‌های این دوره، نه تنها انتقال سرمایه از کشورهای خارجی به ایران را محدود کرد بلکه با محدودیت خدمات بانکی و اعتباری، تأمین مالی از سایر روش‌ها از جمله دریافت تسهیلات خارجی را نیز برای ایران را با مشکل مواجه کرد. تحریم‌های اولیه علیه ایران، ارزش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را از ۴/۶



### وضعیت رقبای منطقه‌ای؛ ترکیه و امارات

روند سرمایه‌گذاری خارجی رقبای ایران در منطقه در طول دو دهه گذشته، حاکی از ثبات در جذب سرمایه‌گذاری است. کشور ترکیه با حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی و موقعیت جغرافیایی مناسب توانسته است در خلال سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۲ به طور متوسط سالانه ۱۳/۲ میلیارد دلار سرمایه خارجی جذب کند. به عبارت دیگر ترکیه با وجود تکان‌های سیاسی و اقتصادی در سال‌های اخیر، به صورت قانونی حمایت‌های مهمی از حقوق مالکیت سرمایه‌های خارجی داشته است؛ به عنوان مثال در سال ۲۰۰۳ مجلس ملی ترکیه قانونی را تصویب کرد که با کلیه سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی رفتار یکسان انجام بگیرد. در این قانون تمام انتظارات سرمایه‌گذاران در زمینه انتقال رایگان سود سهام، خرید املاک، حفاظت در مقابل سلب مالکیت و اشتغال در نظر گرفته شده است.

از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری خارجی جذب شده در کشور امارات متحده عربی در روندی صعودی از حدود ۴٪ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۹ به حدود ۲۲/۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ افزایش یافته است؛ سرمایه‌هایی که متضمن رشد و توسعه اقتصادی این کشور در سالیان اخیر بوده است. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب شده امارات متحده عربی در سال ۲۰۲۲، بالاترین رقم سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در تاریخ این کشور محسوب می‌شود و امارات را به رتبه شانزدهم در رده‌بندی جهانی جذب سرمایه‌گذاری خارجی رسانده است. امارات متحده عربی با مجموع ۹۹۷ پروژه در سال ۲۰۲۲، رتبه نخست در جذب سرمایه‌گذاری خارجی بین کشورهای منطقه و چهارمین دریافت‌کننده بزرگ جهان در زمینه جذب سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سبز و دوستدار محیط‌زیست بوده است. توسعه مناطق آزاد این کشور به بیش از ۴۰ منطقه، معافیت‌های گسترده مالیاتی، زیرساخت‌های مناسب و آزادی عمل گسترده در ثبت انواع شرکت با مالکیت ۱۰۰ درصدی توسط سرمایه‌گذار خارجی را می‌توان از اهم اقدامات امارات متحده عربی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی در سال‌های اخیر قلمداد کرد.

عموما سرمایه‌گذاری خارجی در ایران در بخش نفت و گاز انجام می‌گیرد اما با اعمال تحریم‌های اقتصادی از ابتدای دهه ۹۰ شمسی، تقریباً سرمایه‌گذاری خارجی جدیدی در این صنایع دریافت نشده است. مدیران شرکت ملی نفت ایران اظهار داشته‌اند که برای افزایش ۵۰ درصدی ظرفیت تولید نفت و گاز کشور، به ۸۹ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در صنعت نفت و ۷۱ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در صنعت گاز نیاز داریم.

### نقش و اهمیت سرمایه‌گذاری خارجی در توسعه اقتصادی

مهم‌ترین کانال تاثیرگذاری سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بر رشد اقتصادی کشور میزبان است. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی علاوه بر اینکه فناوری روز دنیا را در قالب ماشین‌آلات، تجهیزات و دانش مدیریتی وارد کشور میزبان می‌کند، از طریق سرریز فناوری با بهره‌وری بالاتر باعث افزایش بهره‌وری شرکت‌های داخلی می‌شود. ورود شرکت‌های خارجی منجر به رقابت بیشتر بین صنایع محلی شده و انگیزه شرکت‌های محلی را برای استفاده کارا تر از فناوری‌ها و منابع موجود و خلق فناوری‌های جدید، افزایش می‌دهد. دو مورد از سرمایه‌گذاری‌های موفق همراه با سرریز فناوری قابل توجه در ایران، شرکت ایرانسل و رنوپارس بوده‌اند.



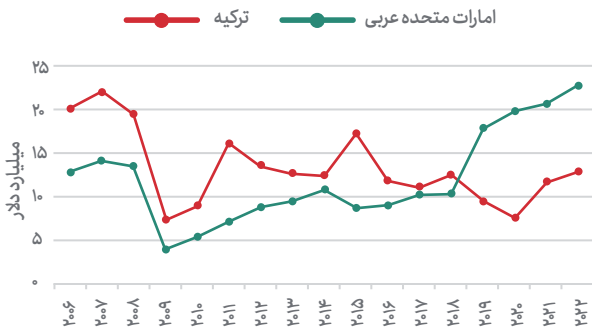
شرکت مخابراتی ام‌تی‌ان (MTN) آفریقای جنوبی در راستای پروژه ابراتور دوم تلفن همراه، بیش از ۵/۱ میلیارد دلار در زمینه تلفن همراه در سال ۱۳۸۴ در ایران سرمایه‌گذاری کرد. شرکت ام‌تی‌ان و شرکت گسترش الکترونیک ایران با نسبت سهام به ترتیب ۴۹ درصد و ۵۱ درصد، کنسرسیوم ایرانسل را تشکیل دادند. ایرانسل در پروانه خود متعهد شد در فاز اول، ۲۴۸ شهر و ظرفیت دو میلیون و ۳۰۰ هزار شماره همراه را پوشش دهد. تا پیش از سرمایه‌گذاری این شرکت به دلیل انحصار شرکت همراه اول نه تنها قیمت سیم‌کارت در ایران بسیار بالا بود بلکه خدمات ارتباطی شرکت همراه اول نیز در حداقل ممکن بود. سرمایه‌گذاری شرکت ام‌تی‌ان منجر به بهبود کیفیت خدمات ارتباطی، کاهش قیمت سیم‌کارت و حتی بهبود خدمات شرکت رقیب یعنی همراه اول در ایران شد. برای مثال از ۳۳ نوع خدمت پیشنهاد شده از جانب ایرانسل، ۲ مورد برای اولین بار در کشور ارائه شده بود.



تاسیس شرکت رنو پارس در سال ۱۳۸۲ در توافق مدیران شرکت رنو، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، گروه صنعتی ایران خودرو و گروه صنعتی سایپا صورت گرفت. طبق توافقات، ۵۱ درصد از سهام شرکت رنو پارس متعلق به رنو فرانسه و ۴۹ درصد در اختیار شرکت توسعه صنایع خودرو قرار گرفت و مقرر شد حداقل ۲۰ درصد محصولات خودروی ال-۹۰ ساخت ایران به حدود ۱۷ کشور صادر شود. شرکت رنو با طرح تولید ال-۹۰ در ایران قصد داشت نبض بازار غرب، جنوب آسیا و شمال آفریقا را در دست گیرد و به چهارمین خودروساز برتر جهان مبدل شود. در نهایت این شرکت با سرمایه ۵۸۷ میلیون دلاری وارد بازار ایران شد. همچنین توافق شد که تولید ال-۹۰ با حدود ۳۳ درصد داخلی‌سازی در سال ۲۰۰۶ آغاز شده و به مرور زمان تا سال ۲۰۱۰ به ۶۷ درصد افزایش یابد.

سرمایه‌گذاری شرکت رنو در خودروسازی ایران اگرچه به اهداف صادراتی خود دست نیافت اما نه تنها موجب ارتقای کیفیت ساخت تولید قطعات خودرو در ایران شد بلکه به اشتغال ۵ هزار نفر به صورت مستقیم و ارتقا کیفیت در تولیدات خودروسازان داخلی ایران انجامید.

ارزش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی جذب شده در کشورهای امارات متحده عربی و ترکیه در خلال سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۲



ماخذ: مرکز تجارت و توسعه سازمان ملل (آنکاد)

## چالش‌های عمده جذب سرمایه‌گذاری خارجی در ایران

چالش‌های عمده سرمایه‌گذاری در ایران ناشی از چالش‌های ساختاری اقتصاد ایران است. ریسک بالای اقتصادی کشور به دلیل تحریم‌های خارجی، فقدان ثبات اقتصادی، عدم شناخت سرمایه‌گذاران از جایگاه اقتصادی ایران، موانع حقوقی و ضعف در حمایت از سرمایه و سرمایه‌گذار خارجی از جمله موانع عمده جذب سرمایه خارجی در ایران برشمرده می‌شود.

به‌عنوان نمونه، چالش حقوقی یکی از مهم‌ترین موانع جذب سرمایه‌گذاری خارجی در ایران است. ضعف حمایت قانونی و ابهام، تعدد و پیچیدگی قوانین و مقررات مشکلات زیادی برای سرمایه‌گذاران ایجاد کرده است و منجر به انصراف آنها از سرمایه‌گذاری در ایران شده است. برای نمونه طبق اصل ۸۱ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران «دادن امتیاز تشکیل شرکت‌ها و موسسات در امور تجاری و صنعتی و کشاورزی و معادن و خدمات به خارجی‌ان مطلقاً ممنوع است». استناد به اصل فوق و تفاسیر مبهم و متعدد از این اصل قانون اساسی یکی از مهم‌ترین موانع جذب سرمایه‌گذاری خارجی در ایران شده است.

یکی دیگر از قوانین تاثیرگذار در این حوزه، قانون تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی در ایران است، اما براساس این قانون «تملك هر نوع زمین به هر میزان به نام سرمایه‌گذار خارجی مجاز نمی‌باشد»؛ به عبارت دیگر، سرمایه‌گذار خارجی جهت انجام پروژه حق تملك هیچ نوع زمینی را در ایران ندارد. همچنین در ماده دیگری از این قانون عنوان شده است که نرخ ارز موردعمل به هنگام ورود یا خروج سرمایه خارجی و همچنین کلیه انتقالات ارزی شرکت سرمایه‌گذار (در صورت تک‌نرخ نبودن نرخ ارز در بازار) توسط بانک مرکزی تعیین می‌شود. با توجه به

چند نرخ بودن نرخ ارز در بازار ایران در سال‌های اخیر، مشخص نبودن نرخ ارز مذکور و تعیین دستوری این نرخ توسط بانک مرکزی، ریسک سرمایه‌گذاری خارجی را در کشور افزایش خواهد داد. به عبارت دیگر، ممکن است سرمایه‌گذار جهت تبدیل دارایی ارزی خود به ریال یا جهت خروج بخشی از سرمایه و حتی سود خود با نرخ‌های متعدد ارزی مواجه شود که در نهایت به افزایش ریسک سرمایه‌گذاری ختم می‌شود.

در مجموع به نظر می‌رسد که قاعده نفی سبیل که در سیاست خارجی ایران (طبق اصل ۱۵۲ قانون اساسی) حاکم است، در قوانین بالادستی و پایین‌دستی اقتصاد کشور، مانعی مهم برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی در ایران باشد؛ در واقع، نگرانی از نفوذ و توطئه کشورهای خارجی در اقتصاد ایران، باعث شده در شرایطی که کشور ما به دلایلی از جمله تحریم‌های نفتی، هرچه بیشتر به ورود سرمایه‌گذاری خارجی نیاز دارد، از این امکان محروم بماند. ■

**سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی علاوه بر اینکه فناوری روز دنیا را در قالب ماشین‌آلات، تجهیزات و دانش مدیریتی وارد کشور میزبان می‌کند، از طریق سرریز فناوری با بهره‌وری بالاتر، باعث افزایش بهره‌وری شرکت‌های داخلی می‌شود.**



## گزارش مسؤلیت اجتماعی بانک خاورمیانه



در راستای ایفای مسؤلیت اجتماعی، بانک خاورمیانه در سال ۱۴۰۲ اقدامات گوناگونی انجام داده است که به تفکیک موضوع عبارتند از:

### امور خیریه و اجتماعی

- حمایت مالی طرح کیف مهربانی توسط موسسه مهرگیتی
- اعطای تسهیلات ازدواج، فرزندآوری و ودیعه مسکن
- حمایت مالی تهیه بن خرید کالا برای افراد کم‌برخوردار توسط بنیاد نیکوکاری سلام
- حمایت تحصیلی از دانشجویان تازه پذیرفته‌شده در مناطق کم‌برخوردار توسط موسسه مهرگیتی

### درمانی

- حمایت مالی تهیه اقلام بهداشتی، موسسه خیریه کهریرک، محمدمشهر
- حمایت مالی تهیه اقلام بهداشتی، کانون بیماران هموفیلی
- حمایت مالی تهیه دستگاه سونوگرافی، بیمارستان خیریه موسی‌بن‌جعفر، مشهد
- حمایت مالی تهیه دستگاه OPG، کلینیک آموزش و پرورش استثنایی، استان فارس
- حمایت مالی تجهیز اتاق عمل، بیمارستان کودکان مفید
- حمایت مالی تهیه دستگاه اکسیژن‌ساز سانترال، بیمارستان کودکان محک
- حمایت مالی پیوند کلیه

### تسهیلات مسؤلیت اجتماعی

بانک خاورمیانه همچنین در سال ۱۴۰۲ در مجموع چهار هزار و هشتصد و پنجاه و شش میلیارد و ششصد و هشتاد میلیون ریال به متقاضیان، تسهیلات ازدواج را اعطا کرد.

به‌عنوان تسهیلات فرزندآوری در این بازه زمانی، مبلغ هفتصد و بیست و پنج میلیارد و دویست میلیون ریال به متقاضیان، تسهیلات پرداخت شده است.

علاوه‌براین، در پنج ماه انتهایی این سال با هدف تسهیل ازدواج و فرزندآوری، صد و شش میلیارد و هشتصد و پنجاه میلیون ریال وام ودیعه مسکن به افراد واجد شرایط اعطا شده است.

در سه ماه ابتدایی ۱۴۰۳، نیز تسهیلات تکلیفی این بانک به این شرح بوده است:

- تسهیلات ازدواج: ۲,۷۴ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال
- تسهیلات فرزندآوری: ۱۶۰ میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال
- تسهیلات ودیعه مسکن: ۳۴ میلیارد و ۸۰ میلیون ریال



## رشد تسهیلات خانوار در بانکها و موسسات اعتباری خصوصی

بر اساس آمار بانک مرکزی میزان پرداخت تسهیلات در گروه مصرف‌کننده نهایی (خانوار) از جمله قرض‌الحسنه ازدواج، ضروری، فرزندآوری و اشتغال توسط بانکها و موسسات اعتباری خصوصی در سال ۱۴۰۲ نسبت به سال پیشین ۸۱ درصد افزایش یافته است.

به گزارش روابط عمومی کانون بانکها و موسسات اعتباری خصوصی، کل تسهیلات پرداختی شبکه بانکی طی ۱۲ ماهه سال ۱۴۰۲، مجموعاً ۵۶ میلیون و ۴۶۰ هزار و ۳۴۰ میلیارد ریال بوده است. سهم بانکها و موسسات اعتباری خصوصی نیز مجموعاً ۲۲ میلیون و ۲۵۸ هزار و ۶۲۴ میلیارد ریال است که این رقم ۳۹/۴ درصد از کل تسهیلات را شامل می‌شود. در مقابل سهم بانکهای دولتی ۲۳/۷ درصد و بانکهای خصوصی‌شده نیز ۳۶/۹ درصد است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد در مقایسه با عملکرد دوره مشابه سال ۱۴۰۱ این میزان برای بانکها و موسسات اعتباری خصوصی حدود ۲۵ درصد رشد داشته که با توجه به هدف‌گذاری و کنترل مقداری ترانزاکشن بانکها به میزان سالانه ۲۴ درصد، رشد قابل توجهی را نشان می‌دهد. مجموع تسهیلات پرداختی طی مدت مزبور ۱۷ میلیون و ۷۸۳ هزار و ۲۲۹ میلیارد ریال بوده است. علی‌رغم همه‌های وارده به بانکها و موسسات اعتباری خصوصی شاهد آن هستیم که این مراکز همواره در تلاش بوده‌اند تا همسو با سیاست‌های کلان کشور نقش مهمی در رونق تولید، ایجاد اشتغال و افزایش رشد اقتصادی کشور ایفا کنند.



## پیش‌بینی بانک جهانی از اقتصاد ایران

بانک جهانی پیش‌بینی رشد اقتصاد جهانی برای سال ۲۰۲۴ را اصلاح کرده و پیش‌بینی رشد اقتصادی ایران را برای سال ۲۰۲۳-۲۰۲۴ به میزان ۵/۰ درصد و برای سال ۲۰۲۴-۲۰۲۵ به میزان ۳/۲ درصد اعلام کرد.

به گزارش ایسنا بانک جهانی پیش‌بینی کرد که رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) در سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۲۶ به‌طور متوسط به ۲/۷ درصد افزایش یابد که کمتر از میانگین ۳/۱ درصد در دهه قبل از پاندمی کروناست. بانک جهانی اعلام کرد در میان صادرکنندگان نفت، برآورد می‌شود که رشد ایران در سال مالی ۲۰۲۳-۲۰۲۴ به پنج درصد افزایش یابد. از آنجا که این کشور از توافق اوپک‌پلاس مستثنی شده است، تولید و صادرات نفت افزایش یافته و رشد در بخش غیرنفتی از جمله خدمات نیز قوی بوده است.



## رشد پیش از دوبرابری تجارت جهانی

سه سازمان بزرگ اقتصادی بین‌المللی شامل صندوق بین‌المللی پول، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی و سازمان تجارت جهانی پیش‌بینی کردند که رشد تجارت جهانی در سال جاری می‌تواند بیش از دوبرابر شود.

به گزارش ایسنا، فایننشال تایمز گزارش می‌دهد که این پیش‌بینی که تجارت جهانی دوباره در حال افزایش است، پس از کاهش در سال ۲۰۲۳ به دلیل افزایش نرخ بهره، قیمت‌ها و تقاضای راکد صورت می‌گیرد. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی انتظار دارد تجارت جهانی کالا و خدمات ۲/۳ درصد در سال جاری و ۳/۳ درصد در سال ۲۰۲۵ رشد کند که بیش از دوبرابر رشد یک درصدی سال ۲۰۲۳ است. اولین چشم‌انداز اقتصادی سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در سال ۲۰۲۴ که در آوریل منتشر شد، انتظار دارد کاهش تورم بانکهای مرکزی را قادر سازد تا نرخ‌های بهره را کاهش دهند، اما اضافه می‌کند که احتمالاً نرخ‌های واقعی بالاتر از سطوح تخمینی باقی می‌مانند.

# انحصارزدایی دولتی از پول

راهکار فردریش هایک برای رفع تورم



آرین آقابیگی

پژوهشگر اقتصاد • بانک خاورمیانه

«گمان نمی‌کنم که اغراق‌آمیز باشد اگر بگویم بخش اعظمی از تاریخ، در واقع تاریخ تورم‌هایی است که دولت‌ها برای بهره‌بردن خودشان آنها را به راه انداختند.»



تصویرسازی: آرین آقابیگی (۱۳۹۷)

فضای رقابتی در بین خود ایجاد کرده‌اند، می‌پرسد چرا رقابت ارزهای مختلف به فضای بین‌المللی و میان کشورها محدود شده و درون هر کشور، باید استفاده از یک واحد پول ملی (آن هم پولی که توسط نهاد دولت منتشر می‌شود) اجباری باشد؟

به عقیده او مادامی که وظیفه چاپ پول با دولت‌هاست، این امکان تاریخی، ابزار مخربی در دست آنها بوده و رهایی از تورم‌هایی که زاییده خود دولت‌هاست امری ناممکن به نظر می‌رسد. بنابراین، تقویت یا تنزل ارزش پول ملی که براساس سیاست‌های دولت به وقوع می‌پیوندد به ملجا امنی برای کسب منافع برای آنها بدل می‌شود. طرح ایده انحصارزدایی از انتشار پول و بهره‌مندی جوامع از ارزهای همزمان یا موازی، طرحی است که به جرات می‌توان گفت کمتر اقتصاددانی در سال‌های اخیر مطرح کرده است.

اگرچه پول ملی و استفاده از یک ارز رایج همچنان موردقبول و دارای مزایایی نیز هست، اما به عقیده هایک در اقتصاد امروز معایب این نوع سیستم پولی از مزایای آن به مراتب بیشتر است. از جمله معایب این سیستم پولی، رابطه دستوری بین دولت و بانک مرکزی است که براساس آن دولت جهت رفع کسری بودجه خود یا سایر انگیزه‌ها با «استقراض از بانک مرکزی» موجب انتشار پول جدید و برهم زدن تعادل بین بازار کالا و بازار پول شده و نهایتاً این اقدام (که آسان‌ترین روش تامین کسری بودجه است) موجب ایجاد تورم می‌شود.

## رقابت پولی

به عنوان یک جایگزین برای سیستم فعلی، هایک آزادسازی انتشار پول از بند دولت را مطرح می‌کند، اگرچه او مطلع است امکان برقراری این سیستم در کوتاه‌مدت میسر نیست اما مانند بسیاری از تحولات نظام اقتصادی و اجتماعی غیرممکن نیز نخواهد بود. هایک پیشنهاد می‌دهد که به جای یک نهاد منتشرکننده پول (بانک مرکزی) نظام پولی کشورها محدود به یک پول ملی نبوده و پول‌های متفاوتی توسط بانک‌های فعلی، انتشار یابد.

در این شرایط رقابتی، هر بانک که ارز منحصر به فرد خود را منتشر می‌کند برای بقای خود در این رقابت ناگزیر از ارائه خدمات و تسهیلات با کیفیت به متقاضیان بوده و در صورت عدم توفیق در این بازار، نهایتاً از صحنه حذف خواهد شد؛ بنابراین نهادی که اقدام به چاپ پول کرده برخلاف رفتارهای غیراقتصادی دولت در بازار پول، ناگزیر از کنترل حفظ نشر و ارزش پول خود است. پیاده‌سازی این ایده اگرچه در شرایط امروزی دشوار به نظر می‌رسد اما ظهور رمازهایی که خارج از سلطه دولت‌ها و بانک‌های مرکزی هستند را می‌توان پیش‌درآمدی برای تحولات آتی قلمداد کرد. ■

تورم یا به عبارتی افزایش سطح عمومی قیمت‌ها یکی از شاخص‌های ارزیابی وضعیت اقتصادی کشورها در سطح کلان و نمایانگر چگونگی تغییرات سطح رفاه خانوارهاست. این شاخص اقتصادی دارای پیوندی عمیق با نظام‌های سیاسی است به نحوی که در کشورهای درگیر، تورم همواره کانون رقابت‌های انتخاباتی نمایندگان طیف‌های مختلف سیاسی است که درصدد تشکیل دولتند؛ به بیان دیگر خواه از روی خیرخواهی، خواه به قصد جلب آرای عمومی، مهار تورم که مترادف با حفظ قدرت خرید پول ملی است، به عنوان هدف اصلی دولت‌ها در نظر گرفته می‌شود. نکته بسیار مهم در این است که چرا این امر همواره در حیطه اختیارات دولت‌ها قرار داشته و ریشه آن را در کجا باید دنبال کرد؟

## مدیریت پول توسط دولت‌ها

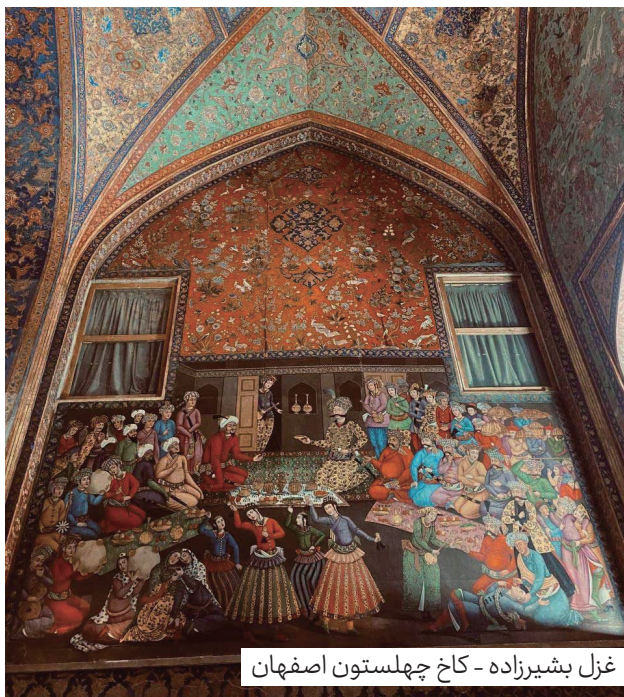
ریشه دخالت دولت در بازار پول که امروزه توسط بانک‌های مرکزی کشورها اجرا می‌شود به دوره معاصر محدود نبوده و دارای سابقه‌ای طولانی است. ضرب انواع سکه توسط دربار پادشاهان و مزایای ناشی از داشتن یک پول واحد و متحدالشکل (که شاید در زمان خود دارای مزایای انکارناپذیر بوده است) به تدریج دولت‌ها را به طور تاریخی به عنوان نهاد انتشار پول ملی بدل کرد و تا به امروز این نهادها از طریق بازوی اجرایی خود در بازار پول (بانک‌های مرکزی) سیاست‌های پولی را اعمال می‌کنند. اگرچه میزان استقلال بانک‌های مرکزی در کشورهای مختلف متفاوت است اما در نهایت این نهادها از تصمیمات دولت بالادستی خود، مستقل نیستند.

در مخالفت با پذیرش نقش دولت در مدیریت به عنوان امری بدیهی، جریان فکری بدیع و تجربه‌نشده‌ای توسط فردریش هایک در دهه ۱۹۷۰ میلادی سر برآورد. او که از پایه‌گذاران مکتب اقتصادی اتریشی و از منتقدین سرسخت دخالت دولت در اقتصاد است ادعا می‌کند که دلیل اصلی تورم و شکل‌گیری دوره‌های رونق و رکود در اقتصاد خود دولت است. هایک انحصار دولت در چاپ پول را عامل اصلی نوسانات اقتصادی می‌داند و بر این باور است که رهاسازی پول از دستان دولت و حذف پول ملی که توسط دولت چاپ می‌شود به رهایی از شر تورم منتهی خواهد شد. فارغ از اثرات مخرب اجتماعی تورم‌های شدید، فردریش هایک وجود تورم‌های ملایم را نیز بر نمی‌تابد و مدعی است تورم در هر سطحی اثرات منفی خود را دارد.

## پول غیردولتی

هایک، همانطور که توصیه می‌کند اقتصاد آزاد و رقابتی باشد و بنگاه‌ها در بستر اقتصاد آزاد به رقابت بپردازند، باور دارد که این فضای رقابتی باید برای «پول» هم به وجود بیاید. او با اشاره به اینکه کشورهای اروپایی و برخی کشورهای آمریکای شمالی با رفع محدودیت‌های تجاری و پولی،

## از نگاه شما



غزل بشیرزاده - کاخ چهلستون اصفهان



مسعود مقدم - مازندران



محمدرضا دلفان - قله دماوند



فرشته باغی - پارک پلیس تهران

### شعب بانک خاورمیانه



برای کسب اطلاعات  
بیشتر درباره شعب  
QR کد را اسکن کنید.

### ساختمان ادارات مرکزی

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲  
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)  
فکس: ۹۱۲۱۳۳۸۳ (۰۲۱)  
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷  
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵ - ۱۵۸۷۵  
www.middleeastbank.ir  
info@middleeastbank.ir  
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی): ۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)  
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)

بانک خاورمیانه علاوه بر ارائه تمامی خدمات یک بانک تجاری، سایر خدمات حوزه بازار پول و سرمایه را به صورت مستقیم یا از طریق شرکت های 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 دستگردی (ظفر غربی)، بین نلسون ماندلا و ولیعصر  
شماره ۲۷۷، طبقه اول  
تلفن: ۵۸۴۰۵ (۰۲۱)  
mebcco.com

### شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

تهران، خیابان خالد اسلامبولی (وزرا)، خیابان هفتم، شماره ۱۰  
تلفن: ۴۱۳۶۳۰۰۰ (۰۲۱)  
melico.ir

### شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان هفدهم  
(شفق)، شماره ۴، طبقه دوم و سوم  
تلفن: ۸۸۷۰۱۰۹۶ - ۷ (۰۲۱)  
exmeb.com



# بانکداری از شرکت

Open Banking



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



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

فناوری‌های جدید بانکی، مشتریان را از حضور در شعبه‌ها بی‌نیاز کرده است. بانکداری باز (Open Banking) خدمتی است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد خدمات بانکی را توسط بستر نرم‌افزاری خودشان (از جمله سامانه‌های مالی و حسابداری) در هر ساعت از شبانه‌روز، انجام دهند.

- انتقال وجه (داخلی، ساتنا، پایا و پل) به صورت تکی، گروهی و ترکیبی
- استعمال چک صیادی
- تطبیق کد ملی با شماره حساب یا شبیا
- مشاهده لیست چک‌های واگذارشده به حساب
- مشاهده جزئیات قبوض و پرداخت آنها
- خدمات مربوط به اعتبارسنجی