

- ✓ چستی بانکداری دیجیتال و نمونه‌های موفق آن در دنیا
- ✓ راه‌های مقابله با فساد در سازمان
- ✓ ویژگی ممتاز مدیران بزرگ
- ✓ اصول مالیات ستانی
- ✓ وضعیت بازار مسکن
- ✓ نرخ بهره





## خودتان بانکداری کنید

ما در بانک خاورمیانه معتقدیم هیچ چیز نباید شرکت شما را از توسعه باز دارد به خصوص مسائل کم اهمیتی نظیر مسائل مالی و بانکی! ما به عنوان پربازده ترین بانک ایران باور داریم با فراتر رفتن از دو عنصر "مکان" و "زمان" می توان وسیع ماند و با همین رویکرد "بانکداری باز" را برای شرکت ها طراحی کرده ایم.

در بانکداری باز بانک خاورمیانه که مخصوص شرکت ها طراحی شده است می توانید به جای انجام تراکنش های ساده در اینترنت بانک، سایر امور بانکی خود را با نرم افزار شرکت خودتان انجام دهید.



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



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

## فعال سازی اپلیکیشن



## نحوه استفاده



**به یاد داشته باشیم**

برای دانلود اپلیکیشن  
رمز پویای خاورمیانه  
QR Code را اسکن کنید.



با استفاده از رمز پویا امنیت حساب مرتبط به کارت شما افزایش می یابد.

به زودی استفاده از رمز پویا برای پرداخت غیرحضوری در همه بانک ها اجباری خواهد شد.

رمز دوم پویا برای تمام تراکنش هایی است که حضور کارت در آن ضرورتی ندارد مانند پرداخت قبض خدمات شهری، خریدهای اینترنتی، انتقال وجه کارت به کارت و...

به دلیل محدودیت زمان استفاده از رمز دوم پویا پیشنهاد می شود هنگام ورود اطلاعات کارت در خریدهای اینترنتی ورود رمز دوم کارت را در آخرین مرحله و پس از تکمیل سایر اطلاعات مورد نیاز وارد نمایید.

۵

سرمقاله

بانکداری برای نسل جدید مشتریان

# مطالب این شماره

سال ششم - شماره ۲۰ - آذر ۹۸

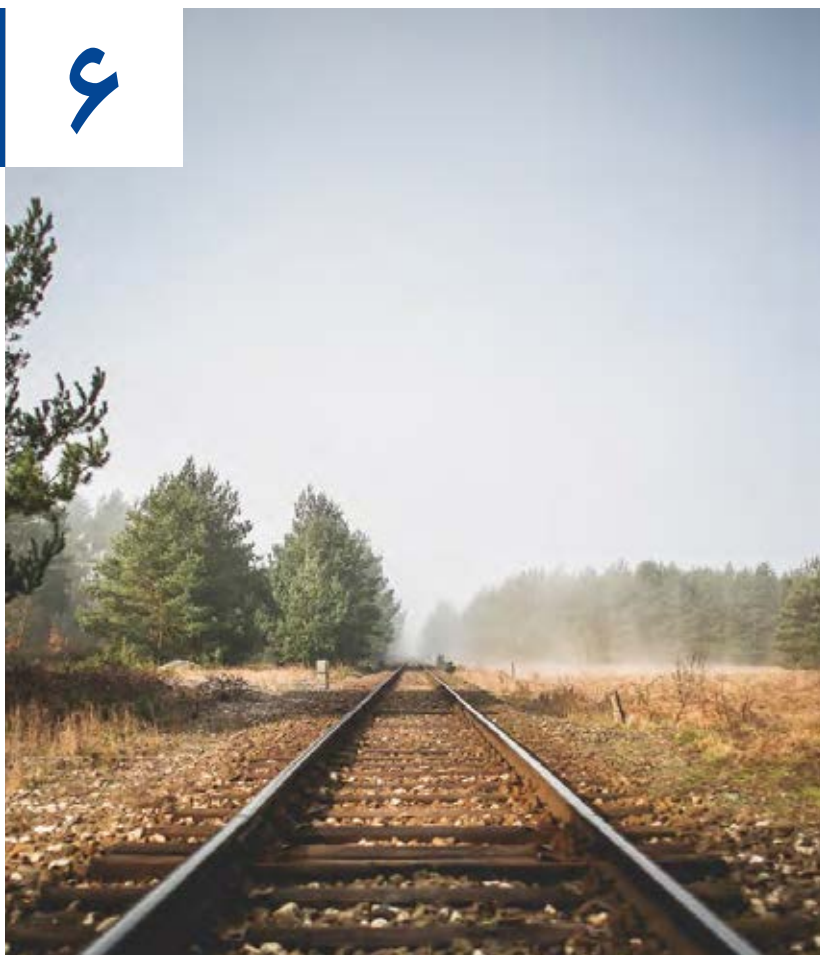
بانک

۶

سوار بر قطار آینده

۸

هنر بانکداری  
دیجیتال



۱۴

بانکداری دیجیتال و  
نمونه‌های موفق جهانی

۱۱

بانکداری دیجیتال و موانع قانونی و  
فرهنگی پیش روی آن در ایران  
زنجیره صفر و یکی برای  
مشارکت مشتری



۱۶

کسب و کار

مدیریت همه چیز  
به دست همه

۱۸

علیه فساد

۲۳

کار آفرین باشیم یا کارمند؟

خلاقیت  
و توسعه  
محصول

۲۷

داستان خلاقیت یک کارآفرین

کارکنان و  
احساسشان  
به سازمان

۲۵

اینفوگرافیک

۱۲ صفت ممتاز مدیران بزرگ



۲۸

ترس از آرامش

اقتصاد

۳۰

۳۲

اصول اقتصاد سیاسی  
و مالیات ستانی



۳۴

بی بهره از بهره

چرا نرخ سود کنونی تعیین شده از سوی  
بانک مرکزی کمکی به اقتصاد ما نمی‌کند؟

۳۶

آنچه بر بازار مسکن  
می‌گذرد!

فریدمن،  
دولت،  
اقتصاد

۴۰

اخبار

۳۸

خاورمیانه

# آفتاب

نشریه داخلی بانک خاورمیانه  
سال ششم | شماره ۲۰ | آذر ۹۸

سردبیر: محسن کریمی

دبیر اجرایی: سینا زارعی

طراح ساختار بصری: حنا نیا زمند

گرافیکست و صفحه آرا: میترا دهقانی

- آفتاب خاورمیانه یک نشریه داخلی و مستقل است که تمامی حقوق آن به بانک خاورمیانه تعلق دارد.
- مسوولیت 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.
- بانک خاورمیانه به منظور عمل به بخشی از مسوولیت اجتماعی خود و جلوگیری از قطع درختان و مصرف بی‌رویه آب به جای کاغذ معمولی از «کاغذ سنگ»\* برای چاپ نشریه آفتاب خاورمیانه استفاده می‌کند.

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

تلفن: ۰۲۱ ۸۰۰۰ ۴۲۱۷  
دورنگار: ۰۲۱ ۱۰۹۵ ۸۸۷۰  
پیام کوتاه: ۳۰۰۰۴۲۱۷۸  
مرکز ارتباط با مشتریان: ۰۲۱ ۶۶۹۰ ۸۸۷۲  
امور سهامداران: ۰۲۱ ۸۰۲۰ ۴۲۱۷  
تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۰۲۱ ۸۵۵۶ ۴۲۱۷

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

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

همکاران این شماره به ترتیب حروف الفبا:



معصومه اکبری زاده



فرداد احمدی



آرین آقابیگی



سید حمیدرضا سلیمی



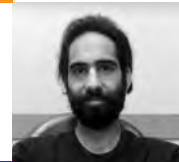
حسین سلطان آبادی



زهرا رسول پور فرزین



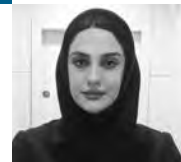
محمد کوثری



هادی فرامرزی



نادی صبوری



سوگل گنجور



برای دانلود نشریه  
QR Code را اسکن کنید.

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

\* کاغذ سنگ محصولی شبیه کاغذ است که ماده اصلی تشکیل دهنده آن کربنات کلسیم است و تاکنون به عنوان یک محصول دوستدار طبیعت شناخته می‌شود. با استفاده از کاغذ سنگ به جای کاغذ معمولی در هر یک تن تولید کاغذ، ۲۰ درخت و ۱۶۰۰ گالن آب صرفه جویی می‌شود.

# بانکداری برای نسل جدید مشتریان



محسن کریمی  
مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

با توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات بیشتر صنایع و کاروکسبها برای افزایش رضایت مشتریان خود ارائه خدماتشان را بر پایه استفاده از رایانه و تلفن همراه توسعه داده‌اند.

صنعت بانکداری هم از این تغییرات استقبال و شیوه‌های سنتی و کلاسیک ارائه خدمات بانکی را با خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات و ابزارهای نوین ارتباطی به‌روزرسانی کرده است. این روزها اصطلاحها بانکداری آنلاین، بانکداری مجازی و یا بانکداری دیجیتال را زیاد می‌شنویم و معمولا سوال می‌شود که آیا اینها بیانگر یک مفهوم هستند یا با هم تفاوت دارند و وجه تمایزشان در چیست؟

به طور خلاصه می‌توان تفاوتها را این‌طور بیان کرد که در بانکداری آنلاین اطلاعات مربوط به حسابها نظیر مانده موجودی یا گردش حساب در اختیار مشتری قرار می‌گیرد. در بانکداری مجازی امکانات بیشتری مانند امکان انتقال پول به حسابهای دیگر، پرداخت قبض خدمات شهری و به طور کلی مدیریت پرداخت به امکانات بانکداری آنلاین اضافه می‌شود. در بانکداری دیجیتال تمام امکانات و خدمات بانکی شامل بانکداری مجازی و خدمات حضوری در شعبه بانک به صورت غیرحضوری در اختیار مشتری قرار می‌گیرد یعنی از افتتاح حساب تا درخواست کارت و دسته‌چک تا درخواست تسهیلات، ضمانت‌نامه یا گواهی تمکن مالی بدون نیاز به مراجعه حضوری به شعبه انجام می‌شود. از نظر ابزاری بانکداری آنلاین بیشتر مبتنی بر تلفن بود؛ بانکداری مجازی با رایانه و بعدها تلفن همراه قابل استفاده بود ولی رویکرد استفاده از بانکداری دیجیتال بر پایه استفاده از تلفن همراه هوشمند است.

سابقه حضور و خدمت‌رسانی بانکداری آنلاین به دهه ۸۰ میلادی بازمی‌گردد که مشتریان را قادر می‌ساخت با استفاده از تلفن از موجودی حساب بانکی‌شان آگاه شوند. خدمات آنلاین بانکی به مرور افزایش و توسعه پیدا کرد تا این که در سال ۱۹۹۶ بانک تمام اینترنتی "نت‌بانک" NetBank در آمریکا آغاز به کار کرد و فصلی جدید در بانکداری آنلاین و بانکداری مجازی گشوده شد. از آن زمان تاکنون تقریبا همه بانکها به راه‌اندازی بانکداری مجازی و آنلاین علاقه‌مند شده‌اند و توسعه خدمات غیرحضوری را جزو اهداف خود قرار داده‌اند. این شیوه در بسیاری کشورها موجب کاهش هزینه کارمزدها و همچنین کاهش نرخ سود تسهیلات بانکی شده است. بانکها نیز از این فناوری برای کاهش هزینه‌های عملیاتی و پرسنلی خود بهره بردند.

در سال ۲۰۰۷ با معرفی گوشی‌های هوشمند تحول جدیدی در عرصه دیجیتال رخ داد و هر فرد با تهیه یک گوشی هوشمند عملا به یک کامپیوتر همراه مجهز شد. بانکداری آنلاین با شتاب زیادی توسعه یافت و تمایل به ارائه خدمات بانکداری مجازی افزایش یافت. در نتیجه این تحول، مراجعه مشتریان به شعب بانکها کاهش یافت و بانکها با سرمایه‌گذاری در بانکداری مجازی نه تنها نیازی به افزایش شعب نداشتند بلکه توانستند خدمات خود را به صورت ۲۴ ساعته و بدون محدودیت مکانی ارائه دهند. مشتریان عملیات بانکی مورد نظر خود را با تلفن همراه یا رایانه انجام می‌دهند و کاری که با ۲۰ تا ۳۰ دقیقه حضور در شعبه انجام می‌شد در چند دقیقه و در تمام ساعات‌های شبانه‌روز امکان‌پذیر است.

در رویکرد جدید، بانکها در حال توسعه فناوری هوش مصنوعی برای انجام خدمات بانکی بدون نیاز به کارکنان هستند و با آموزش ابزارهای هوشمند، تجربیات و رفتارهای مشتریان را به وسیله نرم‌افزار تحلیل می‌کنند تا مشتریان بتوانند با کمک بانکداری تمام ماشینی و دیجیتالی، برای خود بانکدار اختصاصی داشته باشند. پیش‌بینی می‌شود در آینده نزدیک با گسترش بانکداری دیجیتال، بانکها سالانه تا یک بیلیون دلار در هزینه‌های خود صرفه‌جویی خواهند کرد. افزایش دقت و سرعت در حسابرسی، کنترل و تطبیق مقررات، اعتبارسنجی و وصول مطالبات از مزایای دیگر بهره‌برداری از بانکداری دیجیتال است. بانکها نیز می‌توانند با شخصی‌سازی خدمات برحسب شرایط مشتریان ضمن بازاریابی محصولات خود با گروه‌بندی مشتریان و نیازهایشان محصولات جدید طراحی کنند و محصولات سایر شرکت‌های هولدرینگشان نظیر بیمه و لیزینگ را نیز به فروش رسانند.

یکی از امکاناتی که بانکداری دیجیتال در اختیار مشتریان قرار می‌دهد قابلیت پرداخت وام شخص به شخص است. طبق آمار سال ۲۰۱۷ این نوع وام با ۸ میلیون تراکنش بیش از یک تریلیون دلار حجم مبادله داشته است. اگر بانکها برای مدیریت وام شخص به شخص تمهیداتی فراهم نکنند سایر اپلیکیشن‌های پرداخت این بازار را تصاحب خواهند کرد زیرا مشتریان منتظر بانکها نخواهند شد و همان‌طور که خرید بلیت هواپیما و رزرو هتل از انحصار دفترهای خدمات مسافرتی خارج شده، بانکداری نیز از انحصار بانکها خارج خواهد شد. پیش‌بینی می‌شود این رقابتی تازه حدود ۳۰ درصد درآمد بانکها را از آنها خواهد ربود. بنابراین بانکهایی که بتوانند سریع‌تر خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند موفق خواهند شد خیل مشتریان مشتاق تکنولوژی را جذب کنند. ■

# بانکداری دیجیتال

## سوار بر قطار آینده



سینا زارعی

کارشناس مدیریت ارتباطات • بانک خاورمیانه

در این پرونده می‌خواهیم درباره بانکداری دیجیتال صحبت کنیم. اگر بخواهیم خیالتان را راحت کنیم باید گفت دقیقا ما هم نمی‌دانیم درباره چه چیزی صحبت می‌کنیم!

همان‌طور که در ادامه خواهید خواند، تعاریف بانکداری دیجیتال زیاد است اما هر کسی از ظن خود این تعاریف را ارائه داده است و ممکن است حتی این تعاریف با یکدیگر تناقض داشته باشند. شاید با ارائه یک مثال، دلیل این تناقضات مفهومی بیشتر آشکار شود. امروز همه می‌دانیم خودروی شخصی چیست؛ چه کارایی دارد و تصویری روشن از آن در ذهن خود داریم. اما زمانی نه چندان دور آن‌هایی که خودرو را در شهری بزرگ دیده بودند تلاش می‌کردند این موجود عجیب را برای دیگران توصیف و تعریف کنند. اتفاقی که پس از این توصیفات می‌افتاد این بود که هر کس برداشتی کاملا متفاوت با آنچه واقعیت داشت در ذهنش متصور می‌شد و همه پس از اولین مواجهه با خودرو از دیدن آن مبهور شدند. حتی برای نسل جدیدتر نیز درباره پدیده‌های نوظهوری مانند سینما، رادیو، تلویزیون، موبایل، اینترنت، تماس اینترنتی، تلویزیون اینترنتی، بلاک چین و... نیز کم و بیش همین اتفاق افتاده است و تا خودمان از این محصولات استفاده نکردیم دقیقا نفهمیدیم این‌ها چه چیزی هستند.

حکایت بانکداری دیجیتال هم شاید همین باشد. عده‌ای می‌گویند بانکداری دیجیتال یعنی همین موبایل بانک، اینترنت بانک، ستاره مربع‌ها و ما خیلی وقت است که وارد بانکداری دیجیتال شده‌ایم. اما برخی که این سرویس را در دیگر کشورها تجربه کرده‌اند، می‌گویند: این‌ها بانکداری الکترونیک و آنلاین است و بانکداری دیجیتال یعنی برای افتتاح حساب، احراز هویت افراد غیر حضوری انجام شود و بدون نیاز به حضور در شعبه، افتتاح حساب صورت گیرد؛ یعنی این هوش مصنوعی و کدها هستند که تعیین می‌کنند شما چقدر اعتبار مالی داری و چقدر می‌توانی تسهیلات دریافت کنی و نه نظر شخصی رئیس یک شعبه؛ چک را می‌توانی دیجیتالی صادر کنی و حتی چک‌های کاغذی را می‌توان دیجیتالی وصول کرد و هزاران مثال دیگر.

اگر کمی آینده‌نگری را هم چاشنی بانکداری دیجیتال کنیم شاید در آینده نزدیک نیازی نباشد بعد از هر خرید برای حساب و کتاب نزد صندوق‌دار رفت، کارت بانکی کشید و بیرون آمد. چشم‌های

الکترونیک خرید شما را محاسبه می‌کنند و از حساب بانکی شما برداشت می‌شود. شاید بر اساس مدل رفتاری شما نرم‌افزار بانکی بگوید شما هفته اول بعد از دریافت حقوق عادت دارید برای خانه خود گوشت بخرید و هفته اول هر ماه لیست فروشگاه‌هایی که گوشت را با تخفیف می‌فروشند، برای شما ارسال کند. شاید بر اساس مدل رفتاری گروهی به کارفرمایان بگوید در سالی که گذشت کارمندانان خرج بیشتری بابت اجاره‌بهای مسکنشان انجام داده‌اند، بیشتر هزینه پزشکی پرداخته‌اند و سفر کمتری رفته‌اند؛ بنابراین توصیه می‌کنیم با تسهیلات مالی و غیرمالی، فکری بابت سلامت روحی و جسمی آن‌ها انجام دهید.

همه چیز روزی از یک تخیل ساده شروع شده است. پس بگذارید درباره بانکداری دیجیتال هم کمی تخیل کنیم. ■



بانکداری دیجیتال  
و نمونه‌های  
موفق جهانی

۱۴

زنجیره صفر  
و یکی برای  
مشارکت مشتری

۱۱

هنر بانکداری  
دیجیتال

۸



# هنر بانکداری دیجیتال



معصومه اکبری زاده

کارشناس مدیریت بازرسی • بانک خاورمیانه

هستند و این موضوع باید با تکیه بر فناوری‌های تحول‌آفرین صورت پذیرد. ارائه پیشنهادات مشخص در خصوص فرصت‌های سرمایه‌گذاری و رویکردهای پس‌انداز توسط هوش مصنوعی و با استفاده از اطلاعات مشتری می‌تواند مورد توجه باشد. پژوهشی از دانشگاه استنفورد نشان می‌دهد که وقتی مشتریان پیامدهای رفتارهای مالی امروز خود، در دوران بازنشستگی را با استفاده از واقعیت مجازی مشاهده کنند، آنگاه دو برابر در حساب‌های پس‌انداز طولانی مدت سرمایه‌گذاری می‌نمایند. در حال حاضر و از طریق تلفن‌های هوشمند امکان دسترسی به اپلیکیشن‌های مختلف مالی در شبکه‌های اجتماعی با سرعتی بیش از قبل امکان‌پذیر است. هر مشتری ناراضی به‌سادگی می‌تواند از خدمات بانک دیگری استفاده کند و دیگران را هم به این کار تشویق کند.

گسترده‌ی شعب متمرکز بوده و بانک‌هایی که شبکه‌ی گسترده‌ای از شعب را در اختیار داشتند از مزیت بهتری نسبت به رقبا برخوردار بودند. اما به نظر، عاملی که در دنیای امروز برنده رقابت را مشخص می‌کند برتری در تجربه‌ی دیجیتالی مشتری است. تحول در ارائه خدمت و توجه به نیازها و عادت‌های تغییر یافته آنها، به همراه تلاش برای ابداع فرصت‌های جدید از جمله چالش‌هایی است که بانک‌ها در حال حاضر با آن روبرو هستند. در این مقاله در مورد گذار از بانکداری الکترونیک به دیجیتال و تبدیل بانک‌های شعبه محور امروزی به بانک‌های چندکاناله هوشمند، بانک‌های اجتماعی جذاب و بانک‌های با اکوسیستم دیجیتالی صحبت می‌کنیم. موسسات مالی نیازمند شناسایی نقاط ناخوشایند و کشف فرصت‌های جدید برای ارائه خدمت

احتمالاً زمان نه چندان دوری را به یاد دارید که برای انتقال یا واریز وجه، مجبور بودیم به شعب بانک مراجعه کرده و ضمن پرکردن فیش مخصوص، مدتی از وقت خود را هم در صف بگذرانیم؛ سبکی از زندگی که احتمالاً با نیم‌نگاهی به شلوغی زندگی انسان مدرن، حتی تصور تکرارش هم کم‌از‌کابوس نداشته باشد. باری، امروزه به لطف فناوری‌های تحول‌آفرین، دسترسی به بسیاری از خدمات بانکی در هر مکان و زمانی امکان‌پذیر است. ما در یک جهان دیجیتالی زندگی می‌کنیم و محیط اطراف ما به سرعت در حال هوشمندتر شدن و سریع‌تر شدن پیش می‌رود. تاثیرات دیجیتالی شدن در بخش خدمات مالی حائز اهمیت بسیار بوده و برخلاف کندی تغییرات در زمانی نه چندان دور، بانک‌ها هم پایه‌پای باقی جهان اطرافمان به سرعت در حال تحولند. بانکداری سنتی به طور عمده بر روی

همانطور که فناوری‌های دیجیتال به بانکها کمک می‌کنند تا کارایی و رضایت مشتری را بهبود بخشند، ارتباطات چهره به چهره هنوز یکی از عوامل مهم ایجاد ارزش به‌شمار می‌روند.

فناوری‌های جدید از یک سو امکان خودکارسازی فرآیندها را تسریع بخشیده‌اند و بانکها را چابک‌تر نموده‌اند و از سوی دیگر از طریق کاربردهای برخط و تعاملی مبتنی بر عادات و تجارب مشتریان، انگیزه تعامل مشتریان با بانک را به شدت افزایش داده‌اند. فناوری‌هایی نظیر بیومتریک، امکان یکپارچگی و امنیت در فرایند احراز هویت مشتری را فراهم نموده‌اند و به موازات آن فناوری‌هایی چون بلاک‌چین و رمز ارزها، به طور کلی عملیات پرداخت و انتقال وجه را متحول ساخته‌اند.

خودکارسازی فرآیندها، بکارگیری کارکردهای هوش مصنوعی و تحلیل کلان داده به‌منظور شناسایی انتظارات و رفتارهای مشتریان، باعث شده است که عوامل هزینه یا قیمت تمام شده ارائه خدمت تغییر یافته و میزان آن نیز بشدت کاهش یابد. این واقعیت، به این معناست که در فضای فزاینده بازار رقابتی، بانک‌هایی که دیجیتالی شده‌اند نسبت به بانک‌های دارای رویکرد سنتی، بین ۲ تا ۴ برابر هزینه تمام شده ارائه خدمتشان پایین‌تر خواهد بود و در نتیجه، مجال رقابت برای دارندگان تفکر بانکداری الکترونیکی متداول باقی نمی‌ماند.

بانک‌های ایرانی در مواجهه با این دگرگونی دو راه در پیش رو دارند، یا سعی کنند با نگاه به تجربیات موفق بین‌المللی و بهره‌گیری از مدل‌های جدید کسب‌وکار بانکی، خود را با الزامات این دگرگونی تطبیق دهند و یا به انکار تأثیرات این پدیده بپردازند و با تکیه بر مدل‌های کسب‌وکار فعلی، به فعالیت خود ادامه دهند. شواهد به دست آمده از بانک‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که انتخاب راه دوم و عدم همسویی با تحول دیجیتال، ضمن کاهش سودآوری و ارزش آفرینی، بقای این موسسات مالی را نیز با مخاطره روبرو خواهد ساخت.

بانکداری دیجیتال، ارائه محصولات و خدمات مناسب، شخصی و سفارشی‌سازی شده در زمان مناسب و به طور آبی از طریق ابزار یا کانال‌های متناسب و یکپارچه و ارائه خدمت به مشتریان مبتنی بر تحلیل‌های پیشرفته و در لحظه از داده‌های مشتریان، می‌باشد.

**بانکداری دیجیتال** از یک سو، با ایجاد فرصت‌های جدید درآمدی که بواسطه افزایش فروش بر اساس تحلیل داده‌ها و نیازهای مشتریان فراهم می‌شود، آثار درآمدی را به همراه خواهد داشت و از سوی دیگر، با بهبود بهره‌وری شبکه فروش و کاهش هزینه‌های زیرساختی، موجبات کاهش هزینه‌ها را فراهم می‌نماید و همچنین با امکان اعتبارسنجی‌های دقیقتر مبتنی بر تأمین داده‌ها و اطلاعات کسب‌وکارها زمینه مناسبی را برای کاهش نسبت معوقات و دارایی‌های بدون بازده، ایجاد می‌نماید.

## سیر تحول بانکداری دیجیتال

امروزه بانکداری به مثابه آشنایی از تکنولوژی‌های چندگانه، قوانین و مقررات و عوامل جمعیتی است که طول و عرض زنجیره ارزش، آترا قطع می‌کنند. این عوامل بر روی شیوه هدایت کسب‌وکار توسط بانک‌ها تأثیر می‌گذارند، به گونه‌ای که شیوه‌های متداول بانکداری برای برآورده ساختن انتظارات روزافزون مشتریان و همچنین ارتقاء سطح سودآوری، کفایت نمی‌کنند. با ظهور نوآوری‌های جدید، محتمل‌ترین سناریوهای بانکداری آینده به شرح ذیل می‌باشند:

**سلطه بانک‌ها:** در این مرحله بانک‌ها به پشتوانه مقررات سخت‌گیرانه، از کسب‌وکار کنونی خود حمایت کرده و تا جایی که در توان آن‌ها باشد به روند فعلی خود ادامه می‌دهند، تنها هر از گاهی با استفاده از فناوری‌های جدید کسب وکارهای خود را توسعه می‌دهند.

**بازتعریف بانکداری:** بانک‌هایی که موفق به استفاده از فناوری‌های جدید نمی‌شوند توسط بانک‌هایی که بانکداری دیجیتال جدید را بر اساس بسترهای پیشرفته ایجاد کرده‌اند جایگزین می‌گردند.

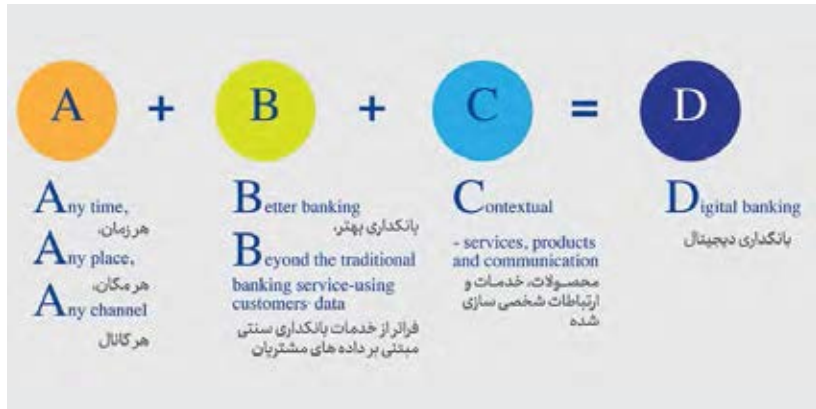
**اکوسیستم بانکداری:** تازه‌واردان، سهم چشمگیری از بازار را در بعضی از بخش‌ها بدست می‌آورند و اکوسیستمی جدید (شبیه اپ استور آیفون) ایجاد می‌کنند.

از سوی بانک‌ها ارائه می‌شد را به مشتریان ارائه نمایند. این بدان معناست که در آینده‌ای نزدیک، مشتریان قادر خواهند بود از طریق فیس بوک و گوگل، قبوض خود را پرداخت کنند، انتقال وجه به سایر حساب‌ها انجام دهند و مخارج خود را تجزیه و تحلیل کنند، در حالی که کماکان حساب آن‌ها در شرایطی امن نزد بانک قرار دارد.

### ابعاد، دستاوردها و ویژگی‌های بانکداری دیجیتال

**تأثیر بر رفتار مشتری:** امروزه بسیاری از مشتریان کلیدی بانک‌ها، افرادی در بازه سنی ۲۴ تا ۴۵ سال هستند که انتظارات و ترجیحات بسیار متفاوتی نسبت به نسل گذشته خود از محصولات و خدمات بانکی دارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مشتریان ترجیح می‌دهند بسیاری از خدمات بانکی مانند پرداخت، انتقال وجه، گزارش‌گیری و بررسی مانده حساب را به جای شعب فیزیکی از کانال‌های دیجیتال دریافت کنند.

در گذشته شعب فیزیکی نقش بسیار مهم و سایر کانال‌ها نقش مکمل شعب را در حوزه‌های تراکنشی و ارتباطی ایفا می‌کردند. با ظهور بانکداری دیجیتال، بسیاری از تراکنش‌های مشتریان به کانال‌های دیجیتال مهاجرت کرده و شعب عمدتاً در حوزه ارتباط با مشتری متمرکز می‌گردند. زمانی که مشتریان تجربه خوبی از دریافت خدمات و محصولات مناسب و شخصی‌سازی شده با بیشترین سرعت و ساده‌ترین روش ممکن با



امکان دسترسی به بانک، در یک بانک دیجیتال داشته باشند، وفاداری آنها نسبت به یک بانک کلاسیک که هیچ طراحی دیجیتالی ندارد بیشتر می‌شود. بنابراین بانکداری دیجیتال در حوزه رفتار مشتری، بر **تعهد پیوسته و وفاداری به بانک** اثرگذار است.

### تأثیر بر عملکرد بانک: این تأثیر از چند جنبه قابل بررسی می‌باشد:

■ کاهش نسبت هزینه به درآمد: همزمان با افزایش پذیرش ابزارهای دیجیتال توسط مشتریان، نقش شعب بانک‌ها در بعد تراکنشی کم‌رنگ‌تر شده و به ارائه دهنده مشاوره به مشتری تغییر می‌یابد.

بر اساس مطالعات موسسه تحقیقاتی مکنزی، مهم‌ترین زمینه‌های کسب‌وکاری که بازیگران جدید و غیربانکی درصد جداسازی از بانک‌ها هستند، حوزه پرداخت می‌باشد. صنعت پرداخت در سال‌های اخیر به دلیل تحولات عظیم تکنولوژیک در حال گذار از یک تغییر دو وجهیست، در حالی که مشتریان به عنوان یکی از وجوه زنجیره ارزش این صنعت، شاهد نوآوری‌های زیادی هستند.

در فصل جدید روابط مشتریان و بانک‌ها، مشتریان قادر خواهند بود که از ارائه‌دهندگان خدمات عامل برای مدیریت امور مالی خود بهره بگیرند. به عبارت دیگر تا زمانی که مشتری رضایت داشته باشد، سایر موسسات می‌توانند خدماتی را که پیش‌تر

این امر با کاهش هزینه‌های عملیات شعب فیزیکی و هزینه دارایی‌های ثابت، موجب کاهش نسبت هزینه به درآمد گردیده و همین موضوع، امکان رقابت‌پذیری بیشتری برای بانک‌ها ایجاد می‌نماید.

■ افزایش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام: بانک‌ها با راه‌اندازی بانکداری دیجیتال، می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را از طریق کاهش زمان پردازش فعالیت‌های مختلف و بهینه‌سازی استفاده از کانال‌های متنوع، به حداقل برسانند و همچنین برخی از هزینه‌های سرمایه‌ای خود را نیز کاهش دهند. بعلاوه امکان خلق درآمدهای جدید نیز برای بانک‌ها فراهم می‌گردد.

**تأثیر بر سودآوری:** دگرگونی دیجیتال به مثابه یک شمشیر دو لبه است که یک سوی آن با ایجاد مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌ها منجر به افزایش سودآوری بانک‌ها خواهد شد و از سوی دیگر با توانمند ساختن رقبا و فشار برای کاهش حاشیه سود و افزایش برخی ریسک‌های عملیاتی، ممکن است به کاهش سودآوری منتهی گردد.

در دنیای جدید، بانک‌ها قادر خواهند بود از طریق نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و ارائه خدمات نوین، درآمدهای خود را افزایش دهند. البته در سوی مقابل این فرصت، یکی از مهمترین تهدیدهای نوآوری دیجیتال یعنی احتمال ارائه خدمات نوآورانه جدید از سمت رقبا و گرایش مشتریان به سمت

آنان قرار دارد. در واقع عرصه نوآوری، کم‌وبیش برای تمامی بازیگران فراهم خواهد بود و البته احتمال پیشی گرفتن رقبا به دلیل تعدد و تنوع بازیگران، بیشتر به نظر می‌رسد. علاوه بر بانک‌های سنتی، بازیگرانی مانند اپراتورهای موبایل، خرده‌فروشی‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی و البته فین‌تک‌ها، سعی دارند تا بخشی از درآمدهای بانک را به خود اختصاص دهند. این موضوع سبب افزایش رقابت در صنعت بانکداری شده و حاشیه سود این صنعت را کاهش خواهد داد. البته بانک‌ها قادر خواهند بود با استفاده از ابزارهای نوظهور تحلیل داده، امکان فروش محصولات نوین، جریان‌های درآمدی جدیدی فراهم سازند.

فروش سایر محصولات و خدمات مالی مانند بیمه، خدمات کارگزاری، صرافی و لیزینگ در کنار خدمات بانکی نیز از طریق استفاده از ابزارهای تحلیل داده با احتمال بیشتری مقدور خواهد بود. البته دیجیتالی شدن و استفاده از نوآوری‌های دیجیتال، افزایش ریسک عملیاتی را برای بانک‌ها به همراه خواهد داشت و ممکن است منجر به درصدی کاهش در سودآوری گردد.

#### **تأثیر بر تغییر ذهنیت بانک و حرکت به سمت مشتری محوری:**

در بانکداری دیجیتال، طراحی مدل کسب‌وکار با

هدف سهم از بازار صورت نمی‌پذیرد بلکه با این هدف صورت می‌پذیرد که چگونه می‌توان توجه مشتری را بدست آورد و ترجیح او شد و از این طریق به اهداف کسب‌وکار دست یافت. لذا بانک‌ها بیش از پیش به بینش‌های نشات گرفته از اطلاعات وابسته خواهند بود تا از این طریق استراتژی کسب‌وکار خود و تصمیم‌های حیاتی را اتخاذ نموده و خدمات شخصی‌سازی شده‌تری را به مشتریان ارائه نمایند. آگاهی در لحظه نسبت به مشتری، بانک را قادر به ارائه خدمات شخصی و اختصاصی به مشتریان در زمان درست و از طریق ابزار درست می‌نماید.

به عنوان مثال، یک مشتری بانکی ممکن است بخواهد یک انگشتر الماس برای همسرش بخرد. طبق مدل سنتی، بانک تا زمان پرداخت ارتباطی با معامله ندارد اما در بانکداری دیجیتال، بانک‌ها می‌توانند با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده در عادات خرید جواهرات مشتری خود، پیشنهادات و قیمت‌های بهتری ارائه دهند یا فروشگاه‌های جواهرات محلی را برای مشتریان خود رتبه‌بندی کنند. پس از خرید نیز می‌توانند در صورت تمایل مشتری پوشش بیمه‌ای اموال وی را تنظیم کنند؛ بیمه‌ای که شامل این هدیه جدید همسرش نیز باشد. این ملاحظات باعث می‌شود بانک‌ها بیشتر به مشتریان خود اهمیت داده و از وفاداری آنها الهام گیرند. ■



عکس: balazs busznyak

# زنجیره صفر و یکی برای مشارکت مشتری



فرداد احمدی

پژوهشگر حوزه علوم اجتماعی و اقتصاد

هفت بیست و چهار می‌شوند. در این مرحله مکان محوریت خود را از دست می‌دهد و شعبه معنای فیزیکی خود را از دست می‌دهد. این مرحله، بلوغ در بانکداری آنلاین است. وی در ادامه بیان می‌کند که پارادایمی به نام «اقتصاد هوشمند» زمینه‌ای برای فراتر رفتن از مراحل بلوغ سه‌گانه گفته شده در بالا را فراهم می‌کند. به گفته رئیس مرکز فناوری اطلاعات و

مذکور تکیه آنها بر گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات است که امکان دریافت خدمات در هر مکان و زمانی را برای مشتریان فراهم می‌کند. اما «در مسیر استفاده هر چه بیشتر از بسترهای فناوری اطلاعات و ارتباطات مراحل بلوغی وجود دارد که هر کدام از واژه‌های بانکداری الکترونیک، بانکداری دیجیتال و بانکداری آنلاین در این مراحل بلوغ معنا پیدا کرده و از هم متمایز می‌شوند.»

با وجود آنکه هنوز کمتر از ۴ دهه از آشنایی بانکداری ایران با پتانسیل‌های بستر الکترونیک می‌گذرد، تصور نحوه انجام بسیاری از عملیات بانکی پیش از دیجیتالی شدن برای شهروندان امروزی بسیار مشکل است. تصور کنید که ۴۰ سال پیش انتقال وجه را باید چگونه انجام می‌دادید؟ برای خرید کالا یا پرداخت حقوق کارگران/کارمندان چه مصیبتی در دریافت و حمل پول نقد باید متحمل می‌شدید؟ یا اصلاً بانک‌ها در آن زمانه دقیقاً چه خدمات مهمی ارائه می‌دادند؟ به هر روی بانک‌های ایرانی از دهه ۶۰ شمسی با نصب چند خودپرداز شروع به استفاده‌های محدود از بستر الکترونیک کردند و در دهه ۸۰ بر سرعت روند دیجیتالی شدن آنها افزوده شد. با همه‌گیر شدن تلفن همراه و اینترنت، سال‌های نخست دهه ۹۰ زمان شکوفایی خدمات آنلاین بود و بدین ترتیب بانک‌ها با مفاهیم نزدیک به هم و گیج‌کننده‌ای (برای عموم) مانند بانکداری الکترونیک، بانکداری دیجیتال و بانکداری آنلاین سر و کار پیدا کردند. اما نسبت این مفاهیم با هم چیست و چه فرقی با یکدیگر دارند؟ علی عبداللهی، رئیس مرکز فناوری اطلاعات و توسعه اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصاد و دارایی در گفت‌وگو با «آفتاب خاورمیانه» هر سه مدل بانکداری الکترونیک، بانکداری دیجیتال و بانکداری آنلاین را شکل گرفته مبتنی بر بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات معرفی می‌کند که هدف همه آنها استفاده از زیرساخت‌های آیتی و پتانسیل‌های فراهم شده در این بستر برای ارائه خدمات بانکداری به صورت منسجم‌تر و یکپارچه است تا خدمات با درک بهتر مشتری و جلب رضایت او ارائه شود. به منظور درک نقاط اشتراک و افتراق بانکداری دیجیتال با بانکداری الکترونیک و بانکداری آنلاین باید این انواع را در یک کلیت مرحله به مرحله نگریست و جایگاه هر کدام را در بلوغ بانکداری مشخص کرد.



عبداللهی می‌افزاید: «در گام نخست، حضور در وب، مکانیزه کردن فرایندهای داخلی بانک‌ها و شکل‌گیری سیستم‌های غیریکپارچه آیتی فرایندهای بلوغ الکترونیک را شکل می‌دهند. در گام دوم این فرایند با شکل‌گیری سیستم Core Banking (سیستم متمرکز اطلاعات مشتریان)، سیستم‌های یکپارچه، شکل‌گیری دیتابیس‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی ادامه می‌یابد که در حیطه دیجیتالی شدن قرار می‌گیرد.

در این اساس، در فرایند مرحله به مرحله بلوغ در پارادایم اقتصاد هوشمند، بانک‌ها باید مرحله دیجیتالی شدن را سپری کنند.

در گام سوم ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات از طریق موبایل و وب شکل می‌گیرد و خدمات

از نظر علی عبداللهی، رئیس مرکز فناوری اطلاعات و توسعه اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصاد و دارایی، وجه اشتراک هر سه مدل

## جایگاه ایران در بُعد اجرا

اگر چه ایران در مقایسه با کشورهای پیشرفته‌تر در طی مراحل بانکداری دیجیتال هنوز به بلوغ بیشتری نیازمند است، اما در مقایسه با کشورهای منطقه از جایگاه خوبی برخوردار است. عبداللهی در این باره می‌گوید: «با رقابتی که بین بانک‌های خصوصی و به تبع آن در بانک‌های دولتی ایران ایجاد شده است که هر چه سریع‌تر در مسیر بانکداری دیجیتال حرکت کنند، روند پیشرفت بانک‌های ایرانی در این حوزه قابل قبول است. با این وجود، محدودیت‌هایی نیز پیش روی بانکداری دیجیتال وجود دارد و بانکداری دیجیتال برای فعالیت‌های داخلی پیشرفت بهتری نسبت به استفاده از این حوزه در فعالیت‌های بین‌المللی دارد» و اثر تحریم‌های بانکی علیه ایران که ارتباط بانکی با کشورهای دیگر را با اختلال روبرو کرده، باعث شده است که توازن در پیشرفت بانکداری دیجیتال بانک‌های ایران در داخل و عرصه بین‌الملل نامتعادل شود. با این وجود، به نظر می‌رسد که اتفاقات خوبی در حوزه بانکداری دیجیتال در ایران رخ داده است و «بانکداری در ایران در این سال‌ها به سمت بانکداری مبتنی بر تلفن همراه، استفاده از فین‌تک‌ها (ارائه خدمات مالی با استفاده از فناوری‌های نوین) و شکل‌گیری کیف پول مجازی حرکت کرده و سرمایه‌گذاری‌هایی نیز بر روی بلاکچین‌ها انجام شده است».

## مقاومت‌ها در برابر دیجیتالی شدن

تجربه تاریخی ایران نشان داده است که ورود پدیده‌های نو همواره با موانع قانونی و فرهنگی در مراحل نخست روبرو شده است. سابقه نزدیک به ۴۰ ساله بانکداری دیجیتال در ایران نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین مانع بر سر راه پیشرفت آن نبود بسترهای تکنولوژیکی و مناسبات سیاسی بین‌المللی بوده و در حال حاضر موانع قانونی قابل توجهی در برابر پیشرفت بانکداری دیجیتال وجود ندارد. عبداللهی در این باره می‌گوید: «تا جایی که بنده اطلاع دارم، از نظر قانونی تقریباً مانعی در برابر بانکداری دیجیتال وجود ندارد. ممکن است گاهی

بر سر تکنولوژی‌های نوین بحث‌هایی باشد، اما درباره تکنولوژی‌هایی مثل Core Banking یا سیستم‌های یکپارچه یا ارتباط با مشتری و تحلیل داده‌های مشتریان و... دست بانک‌ها باز است و منع قانونی وجود ندارد. البته ممکن است درباره رمز ارزها و رمز پول‌ها که در حیطه مرحله بانکداری آنلاین قرار دارند، موانع قانونی وجود داشته باشد، اما در سیستم‌های پایه و اصلی که بانک‌ها را به بلوغ بانکداری دیجیتال می‌رساند، تا جایی که من اطلاع دارم به جز مواردی که به امنیت خود کاربران مربوط می‌شود، محدودیتی وجود ندارد.» به گفته عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی، از جمله موارد محدود برقراری محدودیت در بانکداری دیجیتال می‌توان به احراز هویت و تعیین سقف برای تراکنش‌ها در دستگاه‌های خودپرداز، دستگاه‌های پوز و مبادلات مالی اینترنتی اشاره کرد: «شاید اکنون محدودیت‌ها درباره میزان تراکنش‌هایی که می‌توان از طریق فضای دیجیتال (یعنی کارت‌های بانکی و اینترنت) یا در بحث احراز هویت وجود داشته باشد که به خاطر بحث‌های مبارزه با پولشویی و ایجاد امنیت برای خود مشتری و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی اعمال می‌شوند. اما اینکه به صورت رسمی و قانونی محدودیتی برای بانک‌ها وجود داشته باشد که آنان را از رفتن به سطح بالاتر بلوغ در دیجیتالی شدن یا هوشمند شدن منع کند، درست نیست.»

اما عبداللهی محدودیت‌های فرهنگی را بیشتر از محدودیت‌های قانونی به عنوان مانع رهسپاری بانک‌ها به سمت دیجیتالی شدن تشخیص داده است. از نظر او در زمینه موانع فرهنگی، دو دسته مسئله وجود دارد. یکی «بحث آشنایی و استفاده مردم از تکنولوژی‌ها است که هر چه بیشتر در این زمینه تلاش کنیم بهتر است». به گفته او در زمینه آشنایی و استفاده مردم از تکنولوژی‌های نوین در صنعت بانکداری مهم‌ترین ملاک بحث «اعتماد» است و «هرچه قوانین سفت و سخت‌تری در این بخش وضع شود، بانک‌ها راحت‌تر می‌توانند اعتماد مردم را جلب کرده و آنها را به استفاده از این تکنولوژی‌ها تشویق کنند». مانع فرهنگی دوم به امور داخلی خود بانک‌ها برمی‌گردد. رئیس مرکز فناوری اطلاعات و توسعه اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصاد و دارایی در این باره



می‌گوید: «در برخی بانک‌ها مشاهده می‌شود که مسائلی مثل مقاومت برخی از مدیران و کارکنان برای رهسپار شدن به سمت دیجیتال شدن وجود دارد، زیرا آنها فکر می‌کنند که فرایند دیجیتال شدن بانک‌ها باعث می‌شود که آنها کار خود را از دست بدهند. برخی تفکرات سنتی هنوز نتوانسته‌اند خود را با تحولات جدید وفق دهند و همچنان در بانک‌ها قدرت دارند». از نظر او بانک‌ها باید برای این موانع فکری کنند و دوره‌های آموزشی برای پرسنل برگزار کنند. با وجود آنکه پیش از این برای پرسنل بانک‌ها دوره‌های آموزشی برگزار شده است، اما «هنوز هم در لایه‌های مختلف سازمانی بانک‌ها بنا به دلایل مختلف، مقاومت‌هایی در برابر تکنولوژی‌های نوین دیده می‌شود».

مقاومت در برابر دیجیتال شدن به دلیل خطر از دست دادن شغل به سبب گسترش بانکداری دیجیتال یکی از موانع انسانی حال حاضر برخی از بانک‌های ایرانی است. عبداللهی می‌گوید: «گاهی رفتن به سمت بانکداری دیجیتال ممکن است باعث حذف شدن برخی مشاغل یا جمع شدن برخی از شعبه‌ها شود، اما باید توجه داشت که در ازای این حذف شدن‌ها مشاغل جدیدتر و پیشرفته‌تری به وجود می‌آید و مهم است که خود بانک‌ها از پس چنین چالش‌هایی که مانع پیشرفت آنها می‌شود بربایند. اینکه بانک‌ها به توسعه فیزیکی نپردازند و بپذیرند برخی از شعب خود را جمع کنند، به معنای روبرو شدن با چالش‌های مربوط به نیروی انسانی و مقاومت‌های فرهنگی این چنینی است». قرار گرفتن بخشی از این مسئله در زمره موانع فرهنگی بانکداری دیجیتال به دلیل آن است که با آموزش می‌توان بخشی از نیروی کار را با شرایط جدید بانکداری سازگار کرد.

### چشم‌انداز بانکداری دیجیتال در دهه ۱۴۰۰

صحبت از آینده را باید از وضع موجود آغاز کرد. به گفته عبداللهی در حال حاضر ایران پذیرای طیفی از بانکداری دیجیتال از حیث پیشرفت در مراحل است. «وقتی بانک‌ها رتبه‌بندی می‌شوند، در یک سر طیف بانک‌هایی هستند که Core banking دارند، به تکنولوژی مسلط هستند، به سمت سیستم‌های

ارتباط با مشتریان رفته‌اند، تحلیل داده‌های مشتریان را انجام می‌دهند و سعی می‌کنند به صورت منسجم کانال‌های دسترسی گوناگون را برای مشتریان فراهم کنند. در کنار همه این موارد سعی می‌کنند خدمات جامع‌تری را به مشتریان ارائه دهند. در سر دیگر طیف برخی بانک‌ها هستند که هنوز درگیر سیستم‌های قدیمی غیریکپارچه هستند و هنوز درگیر این موضوع هستند که سیستم Core Banking را استقرار دهند. برخی از بانک‌ها هم در میانه‌های این طیف قرار دارند».

از نظر رئیس مرکز فناوری اطلاعات و توسعه اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصاد و دارایی، با وجود آنکه انتظار تغییرات خیلی سریع در حوزه بانکداری نمی‌رود، اما همه بانک‌ها باید به سمت سیستم‌های یکپارچه حرکت کنند و در این راستا «بانک‌های پیشرو باید به سمت سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های نو حرکت کنند که البته دارند این کار را انجام می‌دهند و در حال سرمایه‌گذاری در زمینه‌های فناوری‌های نوین مالی، بلاک‌چین، تحلیل داده‌های مشتریان با استفاده از هوش مصنوعی، ابزارهای تلفن همراه و یکپارچگی آن با سایر کانال‌های دسترسی به مشتریان و پلتفرم‌ها هستند. بانک‌هایی که از این فرایند عقب هستند نیز باید هر چه سریع‌تر در استفاده از سیستم‌های آی‌تی حرکت کرده و به سمت یکپارچگی عمودی و افقی پیش بروند».

عبداللهی در توضیح یکپارچگی عمودی و افقی اضافه کرد: «در یکپارچگی عمودی سیستم و روش‌های خدمات‌رسانی اصلاح می‌شود. طی این مرحله اغلب بانک‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی خاص خود را داشته و طراحی و فرایندهای مشابهی ندارند. لذا ادغام عمودی آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. به همین منظور بعضی از وظایف مشابه ابتدا همسان می‌شوند و بانک‌ها با زمینه‌سازی مشابه، عملیات خود را منسجم می‌کنند. مرحله آخر، یکپارچگی افقی است. در این مرحله، حوزه‌های کارکردی گوناگون درون سیستم الکترونیکی یکپارچه شده و از درگاهی مرکزی استفاده می‌کنند. در حقیقت در این مرحله بانک‌های مختلف با حوزه‌های وظیفه‌ای متفاوت می‌توانند با همدیگر همکاری کرده و در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند».



# بانکداری دیجیتال و نمونه‌های موفق جهانی



زهره رسول پور فرزین

متصدی امور بانکی شعبه تبریز  
بانک خاورمیانه

رشد فناوری اطلاعات و نفوذ آن به عرصه کسب‌وکار، سبب ایجاد تغییرات شگرفی در صنایع مختلف شده است؛ تا جایی که بقای یک سازمان بدون بهره‌گیری از این فناوری غیرممکن خواهد بود. کسب‌وکارهای متعدد اهمیت این موضوع را درک کرده و فناوری مذکور را در سطوح مختلف سازمانی به کار گرفته و در نتیجه خدمات خود را به صورت دیجیتالی عرضه می‌نمایند. این مسائل سبب پیدایش مفهوم جدیدی در صنعت بانکداری، با نام بانکداری دیجیتال گردید.

## توضیحات

۱. به یک دستگاه الکترونیکی یا یک سرویس آنلاین گفته می‌شود که به شخص این امکان را می‌دهد تا تراکنش الکترونیکی انجام دهد؛ که می‌تواند شامل خرید اقلام از یک فروشگاه به صورت آنلاین یا استفاده از یک کامپیوتر یا یک گوشی هوشمند باشد.

2. person

## منابع

۱) مسعود عسکری‌مهر و مرتضی ترک تبریزی. 'شناسایی مولفه‌های استراتژیک برای پیاده‌سازی موفق مدل بانکداری دیجیتال'. هفتمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت (۱۳۹۶).

2) Alex Lipton, David Shrier, Alex Pentland. 'DIGITAL BANKING MANIFESTO: THE END OF BANKS? Connection Science & Engineering Massachusetts Institute of Technology (2016).

ارائه یک دید جامع و قابل برنامه‌ریزی از پول و زندگی مالی مشتریان از جمله اطلاعات حساب‌های جاری، مانده سپرده، تراکنش‌ها، وام‌ها و حقوق بازنشستگی است. به این صورت که با برنامه‌ریزی مالی دیجیتالی به سازماندهی زندگی مالی مشتریان از جمله ابزارهای صرفه‌جویی، هزینه‌های پزشکی، بیمه، آموزش مدیریت مالی مشتریان می‌پردازد. استفاده از فناوری بیومتریک برای برقراری امنیت بیشتر کارت‌های الکترونیک بانکی با پیش تنظیمات و محدودیت‌های تعریف شده از جانب مشتری برای انجام امور مالی و برقراری امنیت دسترسی به همه چیز از جمله پرداخت‌ها و وام‌های فرد به فرد از موارد لازم برای گسترش بانکداری دیجیتال از منظر مشتری است. از منظر سرمایه‌گذاران می‌توان به پرداخت دیجیتال اشاره داشت. پرداخت دیجیتال هسته اصلی کسب درآمد است. پرداخت دیجیتال بانک‌ها را قادر می‌سازد تا هزینه‌های خود را کاهش داده و درآمد و بهره‌وری و همچنین سهم نسبی بازار را افزایش داده و به مجموعه وسیع‌تری از مشتریان خدمت رسانند. کیف پول دیجیتال برای تجارت دیجیتال و اکوسیستم‌های مبتنی بر خدمات ارزش افزوده ضروری است. کیف پول دیجیتال<sup>۱</sup> هزینه‌های معامله را برای مشتریان و هزینه‌های مالی را برای عملیات بانکی بهینه می‌نماید. هوش مصنوعی به ارائه محصولات بانکی همچون سپرده‌ها، وام‌ها و ... از طریق کانال‌های مستقیم همچون رسانه‌های اجتماعی، کمک می‌نماید.

این امر هم‌راستا با تغییر رفتار و اولویت‌های مشتری در تجارت الکترونیک است. گسترش برنامه‌ریزان و مشاوران مالی دیجیتال مبتنی بر فناوری هوش مصنوعی جهت ارائه خدمات مشاوره درخصوص درآمد مالی، پرداخت‌ها و پرداخت‌های دوره‌ای، پس‌اندازها، سرمایه‌گذاری‌ها. ساخت یک بانک دیجیتال از ابتدا امکان ایجاد یک زیرساخت منعطف فناوری اطلاعات را فراهم می‌نماید که این امر منجر به ایجاد حالت ایده‌آل مدیریت ریسک می‌گردد. همچنین به بهینه‌سازی ترازنامه بانکی برای دستیابی به بازگشت سرمایه بیشتر از درآمدها کمک نموده و تطبیق با تغییرات مداوم قوانین بانکی را به صورت آبی تضمین

بانکداری دیجیتال به معنای دیجیتالی نمودن تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های بانکداری سنتی است که پیش از این تنها در شعب فیزیکی، در اختیار مشتریان قرار می‌گرفت. بر خلاف تصور همگان بانکداری دیجیتال مترادف با بانکداری آنلاین یا بدون شعبه نمی‌باشد. بانکداری دیجیتال مفهوم جدیدی در صنعت بانکداری است که هدف آن، غنی‌سازی سرویس‌های استاندارد برخط و موبایلی از طریق به کارگیری فناوری‌های دیجیتال می‌باشد. در این نوع بانکداری شعب فیزیکی بانک‌ها حذف نشده بلکه از وضعیت تراکنش محوری به سمت مشاوره محوری پیش خواهند رفت.

بانک‌های مختلف در سراسر جهان در مسیر دیجیتالی شدن قدم گذاشته و استراتژی‌های خود را متناسب با این هدف تدوین می‌نمایند. عدم شناخت و درک مناسب ساختار تحول دیجیتال و تأثیری که بر فضای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و امنیت کشور دارد و همچنین عدم برنامه‌ریزی صحیح در سطح برنامه‌ریزی کلان، به عنوان مهمترین مسئله مدیران کشور است. بر اساس گزارش بانکداری دیجیتال در آسیا (۲۰۱۵)، طی سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴ میلادی، استفاده از کانال‌های بانکداری دیجیتال در آسیا به طرز چشمگیری افزایش یافته است. کاربران برای انجام امور بانکی و مالی خود کمتر به شعب فیزیکی مراجعه نموده و عملیات خود را از طریق اینترنت و تلفن‌های هوشمند انجام می‌دهند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته در این گزارش، چهار ویژگی کیفیت خدمات اساسی، قدرت محصولات و خدمات مالی، شهرت و اعتبار برند و تجربه مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. مشتریان به ویژگی‌های خاصی از جمله برنامه‌های وفاداری و تخفیفات ویژه علاقه‌مند بوده و این موارد، آنان را در انتخاب یک بانک برای انجام خدمات مالی ترغیب می‌نماید. ما در حال ورود به عصر جدید از نوآوری و دیجیتال هستیم که روابط بین مشتریان و بانک‌ها را تغییر شکل می‌دهد. موسسه تکنولوژی ماساچوست در سال ۲۰۱۶ میلادی، الزامات کلیدی بانکداری دیجیتال را از منظر مشتریان، سرمایه‌گذاران و بانک بیان نمود. از مهمترین این موارد از منظر مشتریان،



در مورد عادت‌های خرج، انتقال پول سریع توسط موبایل و ادغام با تکنولوژی‌های روز دنیا هم چون اوبر اشاره کرد.

#### بانک Moven

موون یکی دیگر از بانک‌های دیجیتالی شناخته شده در جهان است که خدمات مختلفی را در حوزه مالی ارائه می‌کند. این بانک در سال ۲۰۱۵ در انگلستان تاسیس گردید. موون دارای ابزارهای هشدار دهنده و بودجه‌بندی در زمینه مدیریت مالی شخصی است. موون به تازگی در حال بررسی مشارکت با موسسات سنتی هم چون بانک تی‌دی (TD) در کانادا است.

#### بانک Revolut

این بانک فعالیت‌های خود را از سال ۲۰۱۴ در انگلستان آغاز کرد. ارائه مسترکارت‌های بدون تماس در بیش از ۱۳۰ کشور جهان، پرداخت جهانی و انتقال وجه فرد به فرد از ویژگی‌های آن است. این تک‌شاخ مشهور فین تک هم چنین امکان خرید و مبادله ارزهای رمزنگاری شده هم چون بیت‌کوین و اتریوم را نیز فراهم نموده است.

با توجه به اینکه بانک‌ها دارای منابع غنی از اطلاعات رفتاری مشتریان می‌باشند، می‌توانند بینش و پیشنهادات ارزشمندی در خصوص انتخاب آینده مشتریان ارائه نموده و ارزش ارائه شده به مشتریان را با بانکداری دیجیتال گسترش دهند. با استفاده از داده‌های مشتری، بانک‌های دیجیتال پیشنهاداتی در خصوص راه‌حل‌های پرداخت و خدمات اطلاعاتی، صرفه‌جویی و سپرده‌گذاری از طریق بانکداری آنلاین و خدمات مشاوره را ارائه می‌نمایند.

بایستی مجموعه تراکنش‌های مشتریان به صورت آنی بررسی و ارزیابی شده و برای پیش‌بینی رفتار آتی مشتریان از طریق الگوریتم‌های احتمالی مورد استفاده قرار گیرند. هوش مصنوعی به صورت پویا سبب افزایش استفاده از داده‌ها می‌گردد.

ویژگی امنیت و اختیار در یک معماری فناوری اطلاعات ایمن از زمان شروع وجود داشته و مانع از سوء استفاده و فروش داده به اشخاص ثالث می‌گردد. مولفه مذکور به طور طبیعی شامل اجرای مدیریت داده توزیع شده امن رمزنگاری می‌باشد. ■

قابل مدیریت هستند. این بانک به کاربران امکان خرج، پس‌انداز و قرض را در یک پلتفرم واحد فراهم می‌کند.

#### بانک Bank Mobile

این بانک در سال ۲۰۱۵ در آمریکا تاسیس و یکی از بانک‌های دیجیتالی است که سریع‌ترین رشد را شاهد بود. ماموریت آن‌ها ارائه خدمات بانکداری مقرون به صرفه و قدرتمند برای میلیون‌ها آمریکایی و توانمندسازی آنان است. از جمله ویژگی‌های بانک موبایل می‌توان به پرداخت صورت‌حساب‌ها از طریق عکس، دارای ابزارهای مدیریت مالی شخصی، ارائه ۰.۷۵٪ بهره سالانه به پس‌اندازها و پرداخت‌های موبایلی نظیر به نظیر (P2P) اشاره کرد.

#### بانک Chime

این بانک در سال ۲۰۱۳ در آمریکا تاسیس شد. از ویژگی‌های آن صدور کارت بدهی ویزا، برنامه‌های پس‌انداز اتوماتیک، بدون هزینه، هشدارهای آنی و روزرسانی‌های روزانه موجودی، ارائه پاداش نقدی به هنگام خرید و ۰.۷۵٪ سود برای پس‌اندازها است.

#### بانک Fidor

این بانک دیجیتال در سال ۲۰۰۹ در آلمان تاسیس گردید. یک حساب جاری که نرخ بهره آن تحت تاثیر میزان لایک‌های فیسبوک قرار دارد و دارای یک پلتفرم هوشمند برای بحث در مورد مسائل مالی است.

#### بانک Finn

یکی دیگر از بانک‌های دیجیتال ایالت متحده آمریکا محسوب می‌شود که در سال ۲۰۱۷ تاسیس شده است. کاربران می‌توانند با استفاده از یک تلفن همراه برای باز کردن حساب، ایجاد سپرده، صدور چک، پیگیری هزینه‌ها و پس‌انداز اقدام کنند. هم چنین فین دارای ابزارهایی برای ارزیابی تراکنش‌ها است.

#### بانک Monzo

مونزو از مشهورترین بانک‌های دیجیتال جهان است که در سال ۲۰۱۵ در انگلستان فعالیت خود را شروع کرده است. به دلیل خدمات و ویژگی‌های خاصش بیشتر مورد توجه بوده است. از ویژگی‌های مهم مونزو می‌توان به تحلیل‌های فوق‌العاده‌اش

می‌نماید. از آنجایی که بانک‌ها دارای منابع غنی از اطلاعات رفتاری مشتریان می‌باشند، می‌توانند بینش و پیشنهادات ارزشمندی در خصوص انتخاب آینده مشتریان ارائه نموده و ارزش ارائه شده به مشتریان را با بانکداری دیجیتال گسترش دهند. با استفاده از داده‌های مشتری، بانک‌های دیجیتال می‌توانند، پیشنهاداتی در خصوص راه‌حل‌های پرداخت و خدمات اطلاعاتی، صرفه‌جویی و سپرده‌گذاری از طریق بانکداری آنلاین، خدمات مشاوره و... را ارائه نمایند. از این رو بایستی مجموعه تراکنش‌های مشتریان به صورت آنی بررسی و ارزیابی شده و برای پیش‌بینی رفتار آتی مشتریان از طریق الگوریتم‌های احتمالی، مورد استفاده قرار بگیرند. ساخت یک بانک دیجیتال از ابتدا، امکان ایجاد یک زیرساخت منعطف فناوری اطلاعات را فراهم می‌نماید که این امر منجر به ایجاد حالت ایده‌آل مدیریت ریسک می‌گردد. همچنین به بهینه‌سازی ترانزاکشن بانکی برای دستیابی به بازگشت سرمایه بیشتر از درآمدها کمک نموده و تطبیق با تغییرات مداوم قوانین بانکی را به صورت آنی تضمین می‌نماید. فناوری اطلاعات بانک مبتنی بر فناوری پایگاه داده پیشرفته است که می‌تواند از عهده رشد چشمگیر داده‌ها، تکنولوژی‌های جدید اینترنت و روش‌های تحلیل برآیند.

از نمونه‌های موفق بانکداری دیجیتال می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

#### بانک Ally

یک بانک آنلاین محبوب در بین افرادی است که به دنبال نرخ‌های قوی و خدمات متنوع به مشتریان است. این بانک در سال ۲۰۱۰ در آمریکا تاسیس شده و یکی از بهترین ارائه‌کنندگان خدمات مالی دیجیتال بدون هزینه اشتراک ماهانه، پشتیبانی ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته است. محصولات آن شامل بانکداری، سرمایه‌گذاری، وام مسکن و کارت اعتباری است.

#### بانک B

این بانک در سال ۲۰۱۶ در انگلستان تاسیس شد. می‌توان اقدام به افتتاح یک حساب جاری و یک حساب پس‌انداز کرد. هم چنین کارت اعتباری و کارت بدهی که همه آن‌ها از طریق یک اپلیکیشن

کارآفرین باشیم  
یا کارمند؟

۲۳

علیه فساد

۱۸

خلاقیت و  
توسعه محصول

۲۷

کارکنان و  
احساسشان به  
سازمان

۲۵



اینفوگرافیک  
۱۲ صفت ممتاز  
مدیران بزرگ

۲۸

# مدیریت همه چیز به دست همه

مدیریت کسب و کار یعنی تحلیل بازار رقیب، مراقبت از سرمایه انسانی، انتخاب مدیران و رهبران، مقابله با رسوایی‌ها، بازاریابی، تعیین استراتژی‌های شرکت و صدها چیز دیگر. از آنجا که سازمان‌دهی منابع برای رسیدن به این همه مقصود تنها به دست یک نفر نمی‌تواند صورت بپذیرد و باید طیف وسیعی از مدیران بالادستی، میانی و کارکنان درگیر تحقق این اهداف شوند؛ مدیریت کسب و کار یعنی مدیریت همه چیز به دست همه!

در پرونده کسب و کار این شماره نشریه آفتاب خاورمیانه به عواملی که باعث افزایش بهره‌وری کارمندان می‌شود پرداخته‌ایم. همچنین با ترجمه مقاله یکی از معتبرترین نشریات حوزه کسب و کار (Harvard Business Review) نشان داده‌ایم که چگونه می‌توان از بروز فساد و رسوایی درون شرکت جلوگیری کرد و چرا سیستم بازرسی شرکت‌ها برای مقابله با فساد کافی نیستند. همچنین در اینفوگرافیک نشریه خصوصیات بارز یک مدیر و رهبر شرکت را نشان داده‌ایم که می‌تواند راهنمای انتخاب مدیران توسط مدیران بالادستی باشد.

مطلب دیگر مناسب برای افرادی است که سودای راه‌اندازی کسب و کار شخصی دارند و می‌خواهند به جای کار برای دیگران، کارآفرینی کنند. در این مقاله تلاش شده است که بفهمیم ما برای کارآفرینی ساخته شده‌ایم یا خیر و چگونه می‌توان کار فعلی خود را به قصد کارآفرینی ترک کرد.

# علیه فساد



مترجم: نادى صبوری

هاروارد بیزینس ریویو  
جولای-آگوست ۲۰۱۹  
نویسندگان: پل هیلی، جرج سرفم<sup>۲</sup>

اواخر تابستان سال ۲۰۱۶ بود که یک ادعا سر و صدای زیادی را در میان انبوه خبرها به پا کرد، این خبر مدعی بود که کارکنان بانک خرده فروش ولزفارگو با گشایش بیش از یک میلیون حساب غیر مجاز، هزاران محصول غیر ضروری به مشتریان فروخته‌اند. این رسوایی برای ولزفارگو خیلی گران تمام شد. ۸ سپتامبر دفتر مالی حمایت از مصرف‌کنندگان در کنار دفتر کنترل ارز و شهر لس‌آنجلس، غرامتی ۱۸۵ میلیون دلاری برای این هلدینگ برید و در ادامه وقتی مشخص شد مصرف‌کنندگان خیلی بیشتری مورد سوءاستفاده قرار گرفتند ۱ میلیارد دلار غرامت دیگر هم روی دست ولزفارگو ماند. در این بین فرآیندهای حقوقی که طی شد هم ۵۷۵ میلیون دلار آب خورد. تا آخر سپتامبر ارزش سهام ولزفارگو ۱۳ درصد افت کرد که باعث شد سرمایه این شرکت ۲۰ میلیارد دلار کم شود، در ادامه تا مدت‌ها حتی وقتی بازار صعودی بود سهم ولزفارگو هیچ تکانی نمی‌خورد.

جان استامپف که اکتبر به عنوان مدیرعامل منصوب شده بود و کری تولستد که رئیس بخش خرده‌فروشی بود و جولای آن سال بازنشستگی‌اش را اعلام کرده بود از طرف هیات مدیره مجبور شدند ده‌ها میلیون دلار جریمه پرداخت کنند. چهار نفر از مدیران ارشد این واحد هم از کار برکنار شدند. وجهه ولزفارگو به طرز ناگواری صدمه دیده بود، یک تحقیر تمام عیار برای نهادی که ۱۶۰ سال سابقه فعالیت داشت.

سوءرفتار در حالی در واحد خرده‌فروشی ولزفارگو رخنه کرده و دامن گسترانده بود که این هلدینگ سیستم‌های کنترل ریسک و مدیریتی دارد که مستقیماً توسط هیات مدیره نظارت می‌شود. پس مشکل از کجا آب می‌خورد؟ یک کمیته از هیات مدیره بعد از بررسی فهمید که فرهنگ همکاری منحرف، ساختار سازمانی غیر متمرکز و رهبری ضعیف چیزهایی بودند که مقصر مسئله به نظر می‌رسیدند. کالبد شکافی ماجرا روشن می‌کرد که فشار برای اهداف شدیداً تهاجمی در فروش مثل هیئتی پای

آتش رفتارهای غیر قانونی میان کارکنان عمل کرده است. علائم اخطار زیادی جلوی چشم مدیریت اتفاق می‌افتاد از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ تعداد مواردی که کارکنان اهداف فروش را به بازی گرفته بودند ۱۰ برابر شده بود، مقاله‌های انتقادی که حساب‌های جدید، فشار بر نیروی فروش و گردش مالی روزافزون کارکنان را زیر سوال می‌برد در سال ۲۰۱۱ در وال استریت ژورنال و در سال ۲۰۱۳ در لوس‌آنجلس تایمز نمایان شدند. هنوز ولی مدیران بخش خرده‌فروشی کاسه‌کوزه‌ها را بر سر چند پرسنل بد این واحد می‌شکستند. استامپف که به سر خم کردن جلوی واحد تجاری خو گرفته بود، به سادگی این توضیحات را قبول می‌کرد.

متاسفانه حماسه ولزفارگو یگانه نمونه در این نوع نیست. ارزش سهام سهام‌داران شرکت‌های زیادی مثل آلستوم، اودربرجت، پتروبراس، رولزرویس، زمینس، تلیا، صنایع دارویی تیوا، ویمیلکام و فولکس‌واگن مورد گزند جرائم یقه‌سفید مثل کلاهبرداری، اختلاس، رشوه‌خواری و پول‌شویی قرار گرفته است. اگر همه این ضررها را با هم جمع بزنیم به میلیاردها دلار خواهد رسید. زمینس به خاطر همچنین مسائلی ۱٫۶ میلیارد دلار، اودربرجت ۳٫۵ میلیارد دلار و فولکس‌واگن ۲۰ میلیارد دلار غرامت پرداخت. این فقط هزینه‌های غرامت بوده و به غیر از این، کسب‌وکار این شرکت‌ها هزینه فراوانی را متحمل شده است؛ وقت و انرژی که مدیریت باید به جای استراتژی‌های رقابتی صرف رفع و رجوع گندی که به بار آمده بود می‌کردند، آسیبی که وجهه شرکت متحمل شده بود، اثر روی فروش، سود و ارزش سهام، کم شدن سطح تعهد شغلی و کارایی و افزایش گردش مالی کارکنان.

تحقیقاتی که از طرف جاناتان کارپوف و چند نفر دیگر در دانشگاه واشنگتن انجام شده است نشان می‌دهد که عملاً هزینه اصلی ماجرا نه هزینه‌های قانونی بلکه همین تبعات هستند. رگولاتورها در آمریکا و کشورهای دیگر در واکنش به کشیده شدن این نگرانی‌ها به میان افکار عمومی تلاششان را برای افزایش بازدارندگی‌ها از این اعمال خلاف افزایش دادند. در نتیجه همین تلاش‌ها، اغلب شرکت‌های چند ملیتی سرمایه‌گذاری‌های سنگینی را روی این کردند که عمل غیر قانونی کارکنان به هیچ وجه مورد اغماض قرار نگیرد. با این حال قوانین کنترلی سفت و سخت‌تر به تنهایی نمی‌توانند تضمین کنند که از جرائم پیشگیری شود یا مسیر آن‌ها برگردانده شود. هم شواهد حکایت می‌کنند و هم داده‌ها نشان

## خلاصه ایده

### مشکل

با وجود الزامات و قوانین حاکمیتی نسبت به صرف هزینه شرکت‌ها برای پیشگیری از جرائم یقه‌سفیدان، داده‌ها و شواهد حاکی است که این جرائم در حال افزایش هستند.

### عوامل

تحقیقات جامع نشان می‌دهد چیزی که باید گریبانش را برای جرائم یقه‌سفید گرفت سیستم نیست، رهبری ضعیف و فرهنگ ناقص شرکت است که می‌خواهد کارکنان به هر قیمتی که شده درآمد بیشتری کسب کنند.

### راه حل

رهبران باید این موضوع را بین همه جا بیاندازند که این جرائم به همه آسیب می‌زند، آن‌ها باید افراد مجرم را بدون در نظر گرفتن جایگاهشان به یک اندازه تنبیه کنند، مدیرانی را استخدام کنند که امانت‌دار هستند، پروسه‌هایی که به تصمیم‌گیری خلق می‌شوند را به نحوی ترتیب دهند که زمینه اعمال غیرقانونی در آن کمتر بشود و از شفافیت پشتیبانی کنند.



عکس: joanna kosinska

داشتند که امکان اینکه جلوی این اتفاق‌ها گرفته شود وجود نداشته است. با وجود اینکه ارشدهای شرکت‌ها اهمیت سرمایه‌گذاری روی سیستم‌های CMS را پذیرفتند و انتظار داشتند کارکنانشان با امانت‌داری رفتار کنند در واقع چشمشان به پیشرفت‌های رقیبان بوده و اولویتشان در واقع نه رعایت استانداردهای اخلاقی و موازین قانونی بلکه سرمایه‌گذاری بوده است.

حتی بدتر از این مدیران عامل شرکت‌ها در اغلب موارد ترجیح می‌دادند از دیدن رویه‌های مشکوکی که در تمرین‌های کسب و کار دنبال می‌شده غافل بمانند و در قبال ارتکاب جرم هم‌کلاسی‌های سابق که حالا همکارانشان شده‌اند ملایم رفتار کنند. این سهل‌انگاری به بدنه کارمندان هم کم‌کم رسوخ کرده است. این وضعیت آن‌ها را به سمت ذهنیت «تمومش کن بره» سوق داد؛ آن‌ها بدون اینکه استانداردهایی که قرار بود سیستم‌های انطباقی آرام آرام ایجاد کنند داخلی‌سازی کرده باشند، داده‌های مورد نیاز را گزارش می‌کردند.

تحقیقات ما نشان می‌دهد مدیران ارشدی که به شکلی موثر توانستند با کارکنانی که اعمال غیرقانونی داشتند در بیافتند، در جانداختن هنجارها در سازمانشان و مدیریت ریسک عمیقاً متمرکزتر و درگیرتر بوده‌اند. آن‌ها این کار را از طریق ترویج این باور به صورت جدی و فراگیر پیش بردند که این نوع جرائم به همه در آن سازمان آسیب می‌زند. آن‌ها در برخورد با متخلفان استثنایی قائل نمی‌شدند. مدیرانی که آن‌ها استخدام کردند کسانی هستند که برای امانت‌داری ارزش قائلند و این نوع مدیران هستند که حمایت شده و ترفیع می‌گیرند. آن‌ها در نهایت پروسه تصمیم‌گیری را به نحوی ترتیب دادند که احتمال بروز اعمال خلاف اخلاق یا خلاف قانون در آن به کمترین مقدار ممکن برسد. آن‌ها در نهایت در قبال شفاف کردن معاملاتشان در کشورهایی که در زمینه فساد چندان خوشنام نیستند خیلی بیش از مقدار رایج اقدام کردند، وقتی پای رفتارهای بعضاً کثیفی که در صنعتشان رایج است به میان می‌آید بسیار پیشرو و کنشگر هستند و از موسسه‌های اجتماعی که به رفتار هر چه مسوولانه‌تر شرکت‌ها و رفتار هر چه صادقانه‌تر سازمانی اهمیت می‌دهند؛ حمایت می‌کنند.

باید جا ببندازید جرائم به فایده هیچ کس نیست ما در طول کارمان دو چیز شکفت‌آور را متوجه شدیم: کسب‌وکاری که با کارهای غیرمشموع اموراتش را

می‌دهد که جرائم بقیه سفید نه تنها هنوز کاملاً شایع و فراگیر است بلکه افزایش هم پیدا کرده است. در یک نظرسنجی که سال ۲۰۱۸ توسط PWC انجام شد، از بین ۷ هزار و ۲۲۸ سازمان شرکت کننده ۴۹ درصد گزارش کردند که در سالی که گذشت با جرائم اقتصادی و کلاهبرداری روبرو بوده‌اند، آماري که نسبت به نظرسنجی مشابهی که سال ۲۰۰۹ انجام شده بود ۳۰ درصد افزایش نشان می‌داد و بیشتر از نیمی از کسانی که مرتکب جرائم شده بودند بازیگران داخلی مجموعه‌ها بودند. همچنان خبرهایی مثل اینکه کارکنان گلدمن ساکس در یک کلاهبرداری مولتی میلیارد دلاری در مالزی دست داشتند یا دوپچه‌بنک به مشتریان کمک کرده پول حاصل از فعالیت‌های مجرمانه را به بهشت‌های مالیاتی منتقل کند یا ایرپاس در قراردادهای فاسد درگیر بوده؛ این سو و آن سوی دیده می‌شود.

عامل ریشه‌ای این مشکل، سست بودن قوانین کنترل‌کننده و سیستم‌های انطباقی نیست، بلکه رهبری ضعیف و فرهنگ همکاری‌ست که حکمفرمایی می‌کند. در حقیقت تحقیقات ما نشان می‌دهند خیلی از شرکت‌هایی که گرفتار رسوایی‌های بزرگ شده‌اند از نظر سفت و سختی قوانین نظارتی در حد شرکت‌های هم‌تایشان بوده‌اند و مثل مورد ولزفارگو نشانه‌های خطر هم دریافت کرده بودند. ولی بین تک تک این شرکت‌ها موضوع رسیدن به اعداد و ارقام به هر قیمتی، روی این بحث که قرار است این ارقام از چه روشی محقق شوند سایه افکنده بود.

حتماً برنامه‌های جامع موسوم به CMS که به شرکت‌ها کمک می‌کند الزامات قانونی را به صورت سیستماتیک رعایت کنند اینجا موثراند ولی نقش کلیدی را در این میان رهبران بازی می‌کنند، آن‌ها شکل‌دهنده نگرش سازمان‌ها در پیشگیری از وقوع جرم و پاسخی که هنگام دیده‌شدن یک عمل نادرست قرار است اتخاذ شود هستند. ولی همچنان در بیشتر موارد مدیران عامل از سمتشان کناره‌گیری می‌کنند.

ما در مصاحبه‌هایی که داشتیم یک عقیده را بسیار شنیدیم: در اغلب کمپانی‌هایی که از تخلفات گسترده رنج برده‌اند، مدیران عامل در مورد این وضعیت مسوولیتی برای خودشان نمی‌دیدند که بخواهند به آن رسیدگی کنند یا باور نداشتند که این اتفاق نشان می‌دهد چیزی در سازمانشان از اساس، غلط پایه گذاشته شده است. آن‌ها در مقابل، این اتفاق‌ها را از چشم چند نفر از افراد بدذات می‌دیدند و اصرار

## توضیحات

۴- توضیح مترجم: ولزفارگو، شرکت هلدینگ خدمات مالی و بانکداری آمریکایی و چندملیتی است، که چهارمین بانک بزرگ ایالات متحده آمریکا، بر پایه مجموع دارایی‌ها به‌شمار می‌آید. (ویکی پدیا).

۳- توضیح مترجم: جرم بقیه سفید در اشارات حقوقی و قانونی دلالت بر سوءاستفاده افراد بلندپایه از موقعیت و مقام خود است که بیشتر با جرایم مالی همراه است (ویکی پدیا).

۱- پرفسور مدیریت کسب و کار هاروارد بیزنس اسکول  
۲- پرفسور مدیریت کسب و کار در هاروارد بیزنس اسکول است، او یکی از پایه‌گذاران کی‌کی اس ادوینوروز و یکی از اعضای شورای همکاری ملی یونان است.

## در شرکتهایی که گرفتار رسوایی های بزرگ شده اند یک منش مشترک دیده می شود: بالا بردن اعداد و ارقام به هر قیمتی و بدون توجه به روش دست یافتن به این ارقام.

همه باید با آن بجنگند. چیز دیگری که اهمیت دارد این است که مدیران ارشد و رهبرها باید هر سطحی از نگرانی که در میان کارکنان در مورد وجود یک رفتار نادرست ایجاد شده را جدی بگیرند. اگر مدیران در نشان دادن چنین منشی شکست بخورند ماجرا به سمتی خواهد رفت که افراد خوب خودشان را موقعیتی می بینند که با آن ها هم باید بد رفتار کنند یا با سرپیچی کنار بیایند. شاخص ها از این حکایت دارند که مدیران در اغلب موارد وقتی که کسی از میان کارکنان توجهشان را به یک عمل خطا در سازمان جلب کرده است، در قبالتش اقدامی نکرده اند.

اطمینان حاصل کردن از اینکه برنامه های افشاگرانه whistle-blower به خوبی عمل می کنند حیاتی است. مدیران باید رفتاری بسیار محترمانه با افشاگران داشته باشند یا دست کم از آن ها که اغلب از همکارانشان به خاطر این باور که دارند جاسوسی می کنند خیلی خوش رفتاری نمی بینند؛ حمایت کنند. حتی پاداش های گشاده دستانه مالی برای افشاگران که البته سال ها زمان می برد تا آن را به دست بیاورند در مقابل شیب تندی که هزینه های این شغل برایشان دارد رنگ می بازد؛ روابط از دست رفته، استرس روی افراد و خانواده های ایشان و

که کمتر به آن توجه می شود هزینه این مسائل برای کارکنانی است که کمترین ارتباطی به این جرائم نداشته اند.

وقتی ما بیشتر از ۲۰۰۰ مدیر ارشد که با سطح C یا رهبر واحدهای تجاری بودند و کارفرمایان را تغییر داده بودند بررسی کردیم، متوجه شدیم که سطح دستمزد کسانی که از یک کمپانی با یک رسوایی جرم مالی رفته اند در کمپانی جدید ۴ درصد کمتر از همتایان خودشان بوده است. این تفاوت در دستمزد تا سال ها دیده شده که باعث شده است ثروت قابل توجهی از مدیرانی که درگیر این ماجرا شده اند از دست برود. این حتی برای کسانی که کمپانی درگیر رسوایی را پیش از این اتفاق ترک کرده اند هم صدق می کند.

تمامی این یافته ها با صرف نظر از هزینه های حقوقی و جریمه هایی که روی دست شرکت ها می گذارد باید رهبران را متقاعد کند که یک موضع شخصی سرسخت جلوی فساد داشته باشند. آن ها باید با استفاده از داده های ما و دیگری که در این زمینه کار کرده اند به تمام افراد در سرتاسر سازمان هایشان نشان بدهند که جرایم به ضرر کل مجموعه و به ضرر پیشینه شغلی هر کدام از آن ها تمام می شود و

جلو می برد، بر میزان پول و ثروت مرتکبان جرائم اضافه نمی کند و اثر آن بر میزان پولی که کل شرکت عائدش می شود نیز تقریباً صفر است. این اتفاق باعث رنج و مصیبت مدیران ارشد و سوپروایزرهای مختلف می شود و رهبران شرکت ها باید این را دقیقاً به همین ترتیب بین همه کارکنان جا بیاندازند.

کسبوکارهای غیرقانونی آن قدر هم سودآور نیستند. رهبران شرکت های چند ملیتی وقتی پای صحبت در ملاعام در میان باشد تاکید می کنند که در مجموعه هایشان به هیچ وجه فساد تحمل نمی شود ولی وقتی پای کار کردن در اقتصادهای در حال توسعه که قوانین ضدفساد ضعیف تری دارند در میان باشد آن ها حاضرند در مقابل رشوه دادن مدیران زیر دستشان مستقیم یا از طریق یک شریک محلی، بگویند شتر دیدی ندیدی! استدلالشان هم این است که چاره دیگری ندارند. «اگر رشوه ندهیم نمی توانیم اموراتمان را در چنین بازاری پیش ببریم و از نظر اقتصادی صدمه می بینیم». واقعیت ولی تصویری از اساس متفاوت را ترسیم می کند. دو مورد در همین زمینه زمینس و اس ان سی-لاوین شرکت های مهندسی و سازنده هستند که هر دو طی ۱۲ سال گذشته به صورت جداگانه با اتهام پرداخت رشوه روبرو بوده اند. مدیران هر دوی این شرکت ها در گفت و گو با ما این مسئله را مطرح کردند که حسابرسی هایی که بعداً انجام شده نشان داده است با توجه به هزینه رشوه که تقریباً ۱۰ درصد قیمت کل قرارداد بوده است، سود حاصل از قراردادهایی که پرداخت غیرقانونی در آن وجود داشته بسیار کم بوده است.

سود مازادی که در فروش به واسطه کارهای غیرقانونی مولد می شود هم در نهایت موجب جهش خاصی روی ارزش سهم سهام داران نمی شود. ما با استفاده از مدل های ارزش گذاری استاندارد متوجه شدیم که در بین کمپانی های رده پایین در زمینه قوانین ضدفساد، رشدی که ارزش سهام به صورت هفتگی به واسطه سود مازاد فروش کسب کرده با کارآمدی پایین تعدیل شده است.

از آن طرف ماجرا اما اگر دست شرکت ها در پرداخت رشوه یا کارهایی مثل این رو بشود سهامشان سقوط می کند. این روی سکه اصلاً جای ریسک ندارد: وقتی ما داده های سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰ را بررسی کردیم متوجه شدیم که کمپانی هایی که قوانین ضدفساد ضعیف تری دارند ۲۸ درصد بیشتر احتمال دارد که پایشان به یک رسوایی عمومی در رسانه ها باز شود. در واقع مهم است که در سازمان جا بیافتد که همه از جرایم آسیب می بینند. مجازاتی که مرتکبان این جرایم با آن روبرو می شوند هم از نظر مالی و هم از نظر حرفه ای برایشان گران تمام می شود، اما چیزی



همکاران مردشان در بین کشورهایی که محیط کاری با نابرابری‌های بزرگ‌تر جنسیتی دارند (مثل هند، ترکیه، کشورهای خاورمیانه، اندونزی و ایتالیا) بیشتر دیده شده است. بررسی‌های ما همچنین نشان می‌دهد که بین نبود یک سیستم قوی داخلی برای گزارش به موقع فساد و برخورد شدیدتر با زنان یک رابطه مستقیم وجود دارد. در نبود سیستمی که جرایم را به موقع منعکس کند دست رهبران برای رفتارهای متناقض بازر بوده است.

برای اینکه در سازمانی که فساد به صورت سیستماتیک در آن رخنه کرده تغییر ایجاد کنید باید مدیرانی را روی کار بیاورید که به درستکاری شهره هستند. اگر این کل یک صنعت است که با فساد مملو شده شاید چیزی که لازم باشد آوردن مدیران ارشد از یک صنعت دیگر است که دیدگاه‌های متفاوتی دارند و می‌توانند به وضع موجود تکان حسابی بدهند.

#### از کارکنان بخواهید تصمیم‌های سخت را بگیرند

مدیران شرکت استات‌اویل، کمپانی نروژی فعال در حوزه انرژی (که اخیراً به اکوینور تغییر نام داده) وقتی که تصمیم گرفتند حضوری پررنگ در بازار آنگولا داشته باشند، می‌دانستند که ممکن است کارکنانشان مجبور شوند در این کشور رشوه پرداخت کنند (سازمان‌های بین‌المللی شفافیت، آنگولا را در میان فاسدترین کشورها رده‌بندی می‌کنند). رهبران با هدف کم کردن موقعیت‌هایی که تحت آن‌ها افراد ممکن است تسلیم شوند، از کارکنانشان خواستند که تصمیم‌های سخت را به صورت گروهی بگیرند. گرفتن تصمیم‌های سخت به صورت گروهی این معنای ضمنی را دارد که افراد باید مذاکرات شفاف و صادقانه‌ای را داشته باشند که این البته چیزی نیست که خودبه‌خودی اتفاق بیافتد. کارکنان باید اعتقاد کامل داشته باشند که دیگر اعضای گروه متعهد به شنیدن و احترام گذاشتن به ارزش‌های دیگران هستند و تصمیم‌های گروه هر چه که باشد توسط رهبران حمایت می‌شود حتی اگر تبعات مالی داشته باشد. اگر رهبران الهام‌بخش مورد اعتماد در گروه‌ها نباشند، صرف اینکه تصمیم‌سازی‌ها به گروه محول شود چیزی را حل نخواهد کرد.

رهبران باید به صورت فعالانه نوعی از رفتار که انتظار دارند مورد پذیرش کارکنانشان باشد را ترویج بدهند، برای مثال نشان بدهند هیچ مشکلی در اینکه سوالات سخت پرسیده شود وجود ندارد، افراد می‌توانند نظراتشان را در حالی که با نظر رسمی سازمان در تضاد است بیان کنند، نیروهایی که با مشتریان در ارتباط هستند آن قدر قدرت دارند که هر دردسر احتمالی را به مافوقشان گزارش کنند، رهبران در مورد خطاهای سابق سازمان و بحث

شرکت‌ها نخواستند مدیران ارشد که متهم به رفتار در گفت‌وگوها با ما عنوان کردند که از اینکه رهبران نادرست بوده‌اند را حذف کنند؛ احساس استیصال و عجز کرده‌اند. آن‌ها از روحیه‌های خدشه‌دار شده و از افرادی صحبت کردند که به دنبال این اتفاق‌ها استعفا داده‌اند.

موضوع دردناک دیگری که یافته‌های ما نشانگر آن است نبود یک الگوی واحد در برخوردها و مجازات‌ها است. حتی وقتی جرایم یکسان بوده است وقتی پای یک مدیر ارشد در میان بوده به جابه‌جایی داخلی یا دادن تذکر و هشدار به او کفایت شده اما مدیران رده پایین‌تر در شمار بیشتری با عزل روبرو شده‌اند. شکی نیست که رهبران به دو دلیل که یکی رابطه نزدیک مدیران ارشد با مشتریان و دیگری تخصص احتمالی آن‌ها که جایگزین کردن را سخت می‌کند چندان مایل به اخراج آن‌ها نیستند. ولی بررسی تفاوتی که در برخورد با موارد مشابه مرد و زن وجود داشته نشان می‌دهد که این تمام ماجرا نیست و جانب‌گرایی و رفیق‌بازی هم فاکتورهای بسیار مهمی در نحوه برخورد هستند. مدیران ارشد زن که بیشتر وقت‌ها درون بازی همکاران مردشان راه داده نمی‌شوند و خودشان هم کمتر تمایلی به داشتن روابط نزدیک و شخصی با تصمیم‌گیرندگان مرد در سازمانشان نشان می‌دهند، هنگام انجام یک جرم با مشخصات یکسان با برخوردهای شدیدتری در قیاس با همکاران مردشان روبرو شده‌اند. تنبیه‌های شدیدتر برای مدیران زن در قیاس با

دشواری‌ها در دست و پا کردن یک شغل دیگر. در نهایت، مدیران باید صاف و پوست کنده به کارکنان مجموعه بگویند که با چه رفتارهایی کنار نمی‌آیند.

#### با همه یک جور رفتار کنید

مدیران برای اینکه این را ملکه ذهن کارکنانشان کنند که جرایم مرتبط با فساد واقعا تحمل نمی‌شود باید نشان بدهند برخوردشان با این جرائم قاطعانه و بدون در نظر گرفتن رده شغلی کسی است که در ماجرا دست دارد. با این وجود شواهد حکایت می‌کنند و بررسی‌های ما نیز تایید می‌کنند که بسیاری از مدیران از پس چنین رویکردی بر نمی‌آیند.

نرخ پایین اقدام‌های حقوقی که علیه جرائم سفید انجام گرفته احتمالاً بازتاب دهنده چالش‌های عملی است که پیش روی تحت تعقیب قراردادن مرتکبان این دست جرائم قرار دارد صرف اینکه شواهد حاکی از این باشند که یک نفر کاری را انجام داده است کفایت نمی‌کند بلکه باید ثابت شود که او برای این کار قصد داشته و از غلط بودن آن هم آگاه بوده است. وکلای شرکت‌ها بیشتر وقت‌ها با توجه به مجازات‌های احتمالی، به مدیران ارشد پیشنهاد می‌کنند فرد خاطی را بی سر و صدا بیرون کنند و پای اقدامات قانونی را وسط نکنند.

برخورد ملایم با خطاکاران ولی این پیغام را می‌دهد که این جرایم هزینه یا ریسکی ندارند، از طرف دیگر هم روحیه صداقت دیگر کارکنان را خدشه‌دار می‌کند. کارکنان چندین شرکت که با فساد روبرو بوده‌اند





نمی‌شود کار کرد»، «ما نمی‌توانیم هزینه از دست دادن این کسب و کار را بپردازیم». در مقابل رهبران دیگری که بسیاری از آنان در کشورهای با ریسک بالا یا صنعتی که حرف و سخن در آن‌ها زیاد است فعالیت می‌کنند، رویکردی متفاوت دارند. آن‌ها استانداردهای بالا وضع می‌کنند و مواضعشان را در عمل پیاده می‌کنند. آن‌ها نه تنها قوی‌ترین سیستم‌های انطباق را نصب می‌کنند بلکه از برنامه‌های آموزشی و سیستم‌های بازخورد-عملکرد و سازوکارهای افشاگر حمایت می‌کنند. آن‌ها فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن افراد از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند که اگر چیزی دارد اشتباه انجام می‌شود با صدای بلند بیان کنند،

چیز دیگری که در اینجا اهمیت دارد نقش رسانه‌های آزاد است. تحقیقی که در دانشگاه برن انجام شده نشان می‌دهد آزادی رسانه فساد را پایین می‌آورد. ولی آزادی رسانه اکنون زیر حمله است؛ این تنها به کشورهای بسته خلاصه نمی‌شود بلکه گزارش سازمان گزارشگران بدون مرز نشان می‌دهد به کشورهای دموکراتیک هم گسترش پیدا کرده که تلاش می‌کنند رسانه‌ها را تهدید کنند و از اختیاراتشان کم کنند. رهبران کسب‌وکاری که در مبارزه با فساد جدی هستند هم می‌توانند و هم باید از ژورنالیست‌ها حمایت کنند، این حمایت از طریق تایید حقانیت عمومی آن‌ها و پشت آن‌ها درآمدن زمانی که تحت حمله هستند انجام می‌شود. امکان اشتباه در سازمان‌های بزرگ وجود دارد، دنیا جای کثیفی است و بشر کامل نیست. اما رهبران موقعیت‌هایی که طی آن یک رسوایی تمام عیار می‌تواند برای کمپانی رخ بدهد را با خلق فرهنگی که کارکنان را به اخلاقی و قانونی رفتار کردن تشویق

صریح درباره آن کاملا روشن فکر می‌کنند و اذعان دارند که حوزه‌ها و بخش‌هایی وجود دارد که آن‌ها در آن متخصص نیستند. حمایت از نهادهای شفاف‌ساز راه دیگری است که رهبران شرکت‌ها از طریق آن می‌توانند به کارکنانشان به‌طور عملی ثابت کنند که درباره پیش بردن کسب‌وکارشان از روش‌های اخلاقی جدی هستند. کار این طور نهادها فضای عادلانه را ترویج می‌کند و اعتماد عمومی را نسبت به اینکه جرایم توسط شرکت رصد شده و با آن مبارزه می‌شود بالا می‌برد؛ و به همان میزانی که این موقعیت فساد را کاهش می‌دهد انگیزه‌بخش توسعه اقتصادی می‌شود. تحقیقات تجربی ما از ۱۸۶ کشور در طول بیشتر از ۱۰ سال نشان می‌دهد کشورهایی که از گزارش‌های EITI (پیشگامی در شفافیت فعالیت‌های استخراجی) استفاده کردند به‌ویژه آن‌هایی که از همان آغاز با سطوح بالای پیش‌جلو رفتند تغییری محسوس در کاهش سطح فساد را تجربه کردند.



این مدیران همتایان خودشان در صنعت را هم به جبهه مقابله با فساد می‌آورند. بر اساس تحقیقات ما یکپارچگی در سازمان برای رهبران این سازمان‌ها هزینه مالی سنگینی نداشته است. درست است که در قیاس با شرکت‌هایی که رویکرد کمتر موشکافانه‌ای دارند این شرکت‌ها سرعت رشد کمتری دارند اما رشد این‌ها سود ده‌تر است و مزایای زیادی هم وجود دارد که از آن‌ها کمتر صحبت به میان می‌آید. بسیاری از افرادی که قبول کردند در یک کشور ریسک بالا یا یک صنعت ماجراجار برای یک شرکت با یکپارچگی بالا کار کنند دلیل قبول این شغل را ارزش‌های آن مجموعه عنوان کرده‌اند. در گفت‌وگوهایی که ما با این افراد داشتیم حتی مواردی به چشم می‌خورد که گفته‌اند از این دست کارفرماها دستمزد پایین‌تری را نیز پذیرفته‌اند. این دست سازمان‌ها و رهبرانشان احترام مشتریان، سازمان‌های تنظیم‌گر و جامعه‌شان را دارند. این شرکت‌ها خیلی بیشتر ممکن است به رونق برسند و در سختی‌ها مقاومت به خرج دهند. ■

می‌کند، به حداقل میزان ممکن می‌رسانند و شانس اینکه شرکتشان بتواند از دردمسری که قبلا به آن گرفتار شده بیرون بیاید را بالا می‌برد. برای اینکه در این زمینه به بهترین عملکرد برسند آن‌ها باید استانداردهای سطح بالایی را هم در زندگی کاری و هم در زندگی شخصی‌شان به کار ببندند. بر خلاف تصور هنوز بسیاری از رهبران شرکت‌ها در تاکید بر اهمیت یکپارچگی سازمانی عملکردی شکست‌خورده دارند، خیلی اوقات روی سیستم‌های انطباق که کارشان گزارش بر خط فساد است سرمایه‌گذاری کمی می‌کنند و ذهنیتشان در قبال مدیریت ریسک خلاص شدن از شر مسوولیت آن با واگذاری آن به نماینده‌ها و وکلا است. به این ترتیب آن‌ها علائم هشداردهنده را نادیده می‌گیرند. وقتی هم که جرائم کشف می‌شود با آن در خفا و به صورت نابرابر برخورد می‌کنند. آن‌ها برخورد خودشان را با استدلال‌هایی از این دست توجیه می‌کنند: «فساد مشکل این صنعت است، ما نمی‌توانیم برایش کاری کنیم»، «در این کشور بدون دادن رشوه

زیمنس بین رقبا، حاکمیت‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد و دیگر گروه‌های ذینفع به یک نمونه برای تغییرات گسترده تبدیل شد. سال ۲۰۰۹ در راستای توافق این شرکت با بانک جهانی به خاطر سوءرفتار گذشته‌اش، زیمنس طی ۱۵ سال ۱۰۰ میلیون دلار را به حمایت از سازمان‌ها و پروژه‌هایی اختصاص داد که از طرقی مثل جمع‌آوری داده و آموزش، نوری به فساد می‌تاباندند. تا پایان سال ۲۰۱۷ این شرکت ۷۳ میلیون دلار را به ۵۵ پروژه اختصاص داد به علاوه زیمنس عضو همکاری مشترک مجمع جهانی اقتصاد در پیشگیری از فساد (PACI) شد که ۷۸ کمپانی بزرگ را شامل می‌شود. شفافیت بین الملل و بانک جهانی (که از سال ۱۹۹۶ برنامه‌های مفصلی برای آموزش و آگاه‌سازی کمپانی‌ها و عموم مردم درباره فساد دارند. این سازمان‌ها از تحقیقات در مورد فساد حمایت می‌کنند و مرتباً کشورها را بر اساس میزان فساد که به‌صورت عمومی در آن‌ها وجود دارد رتبه‌بندی می‌کنند.

# کار آفرین باشیم یا کارمند؟



سید حمیدرضا سلیمی

کارشناس حواله جات ارزی

شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

شاید شما هم با افراد باهوش و با استعدادی مواجه شده باشید که مدعی‌اند که اگر برای خودم کار کنم چنان خواهم کرد و یا مدام از ایده‌هایی که دارند و فرصت اجرای آن‌ها به دست نیامده می‌گویند.

جمله معروفی هست که می‌گوید: "تا وقتی که کاری را به خوبی انجام می‌دهید، مهم نیست چه کار می‌کنید." این کاملا غلط است چرا که مهم است چه کاری را انجام می‌دهید و باید به طرز خستگی ناپذیری بر روی چیزهایی که در آن‌ها خوب هستید تمرکز کنید، اما قبل از آن، باید فکر کنید که آیا این کار در آینده ارزشمند خواهد بود یا نه؟

معنی این حرف در دنیای کسب‌وکار این است که الزاما نباید شرکت خودتان را تاسیس کنید، حتی اگر به طرز خارق‌العاده‌ای با استعداد هستید.

این روزها خیلی‌ها در فکر این هستند که کسب‌وکار و یا شرکت خودشان را راه بیندازند. اما برخی از کسانی که بیشتر از دیگران در راه‌اندازی این مخاطره جدید مردد هستند، با وجود توانمندی‌های خود، به این فکر می‌کنند که اگر به بهترین شرکتی که در حال رشد سریع است بپیوندند، ممکن است در آینده چه موفقیت فوق‌العاده‌ای داشته باشند.

به طور مثال در نظر بگیرید که اگر در شرکت خودتان سرمایه‌گذاری کنید می‌توانید ۱۰۰ درصد سهام را داشته باشید. اما اگر این شرکت شکست بخورد، شما مالک ۱۰۰ درصد از هیچ خواهید بود. برعکس تصور کنید، مالکیت ۱ درصد از گوگل چقدر ارزشمند خواهد بود.

پیش از اینکه وارد چالش مطرح شده شویم، شاید این سوال به ذهن شما بیاید که کار کردن در یک شرکت کوچک در کجای این چالش قرار می‌گیرد؟ به طور خلاصه شرکت‌های کوچک نه از مزایای شرکت‌های بزرگ برخوردارند و نه جذابیت‌های کسب‌وکار شخصی را می‌توانند داشته باشند. یک

شرکت کوچک گاهی ممکن است همان کسب و کار شخصی باشد با این تفاوت که شما مالک آن نیستید. در این صورت شما کارمند کسب و کاری شده‌اید که مراحل رشد خود را سپری می‌کند و ممکن است هنوز وارد مرحله بلوغ نیز نشده باشد. آینده شغلی مبهم، پرداخت‌های نامنظم و حداقلی، حجم کار زیاد و در بعضی مواقع بی‌کاری طولانی، همه و همه از مخاطرات این نوع فعالیت می‌باشند.

گاهی نیز این شرکت کوچک یک مجموعه کوچک بلوغ یافته است که بعضا مزایای نسبتا مناسبی نیز برای کارمندان خود در نظر می‌گیرند. در این صورت با اینکه این شرکت‌ها از چابکی بیشتری نسبت به شرکت‌های بزرگ برخوردارند و فعالیت‌های کارمندان آن بیشتر مورد توجه واقع می‌شود، اما به دلیل اینکه ساختار سازمانی لایه‌های متعددی ندارد و پیشرفت شغلی بخصوصی در انتظار کارمندان نیست، معمولا کارکنان (به‌ویژه کارکنان مستعد و توانمند) مترصد موقعیت‌های بهتری در خارج از این شرکت‌ها هستند و در نتیجه این شرکت‌ها معمولا با خروج منابع انسانی و جذب نیروهای جایگزین مواجه‌اند. حال توجه داشته باشید زمانی که شما به یک سازمان بزرگ وارد می‌شوید، در حقیقت به یکی از چرخ‌دنده‌های این ماشین بزرگ بدل می‌شوید و به محض اینکه به این سازمان پا می‌گذارید، کار و وظایف شما معین شده و به مرور زمان با مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنید آشنا شده و راه پیشرفت را در خواهید یافت. هر چند ممکن است بسیاری از شما چنین محیطی را نپسندید اما کسانی که به دنبال کاری مشخص با محیط ایزوله و ثبات کاری و مسیر مشخصی برای پیشرفت هستند، شرکت‌های بزرگ قالب بهتری برایشان به شمار می‌روند.

## مزایا و معایب کارکردن در شرکت‌های بزرگ:

به‌طور کلی شرکت‌های بزرگ مزایای شغلی بهتری نظیر بیمه درمان یا بازنشستگی را برای کارکنان خود در نظر گرفته‌اند. البته این موضوع زمانی اهمیت پیدا می‌کند که داشتن مزایای شغلی برای شما مهم باشد.

شرکت‌های بزرگ نیازمند گروه بزرگی از کارکنان در حوزه‌های گوناگون و با مسوولیت‌های متنوع هستند و در حالی که هر یک از پست‌ها تعریف شده است، این امکان وجود دارد که بتوان بدون نیاز به ترک سازمان در بخش‌های دیگری از آن مشغول به کار شد و تغییر کار داد. به‌طور مثال، توسعه‌دهندگان

می‌توانند به مدیر پروژه تغییر وضعیت دهند، طراحان می‌توانند بازاریاب شوند، یا معاون بخش مرورگرهای وب می‌تواند به عنوان رئیس بخش سیستم عامل‌های موبایل مشغول به کار شود. هر چند این کار نیازمند جستجوی کار جدید در درون سازمان است، اما همچنان عضو همان سازمان بزرگ هستید و نیازی به نگرانی از بابت ترک کار نخواهید داشت.

با اینکه هیچ شغلی در هیچ سازمانی دائمی نیست و حفظ و بقای آن شغل به میزان فعالیت و عملکرد خود شخص بستگی دارد، اما می‌توان ادعا کرد که امنیت شغلی در سازمان‌های بزرگ بسیار بالاتر از شرکت‌های کوچک و یا کسب‌وکارهای شخصی است و امنیت شغلی به اعتقاد بسیاری از روان‌شناسان صنعتی و سازمانی، یکی از عوامل مهم به وجود آورنده رضایت شغلی است.

یکی از برجسته‌ترین امتیازات کار کردن در شرکت‌های بزرگ، فرصت و امکان آموزش در زمینه‌های تخصصی است که معمولا توسط سازمان برای کارکنان بخش‌های مختلف فراهم می‌شود. این سازمان‌ها به منظور پوشش تخصص‌های مورد نیاز مجموعه خود، دوره‌های تخصصی را برای افراد شایسته برگزار می‌کنند و یا اینکه تسهیلاتی را فراهم می‌کنند تا آن‌ها بتوانند در کنار اشتغال به کار، در رشته‌ها و یا دوره‌های حرفه‌ای شرکت کنند و علاوه بر رشد فردی نیازهای تخصصی سازمان را نیز برآورده سازند. این کار اگرچه هزینه‌های زیادی را به سازمان وارد می‌کند اما امروزه سازمان‌ها به دید سرمایه‌گذاری به آن نگاه می‌کنند.

در کنار تمام مزایای ذکر شده، نباید فراموش کنیم که کار کردن برای شرکت‌های بزرگ مشکلات خاص خود را نیز به همراه دارد و همیشه همه چیز بر وفق مراد نیست. به خصوص اینکه اگر برای یکی از چند صد شرکت برتر کشور خود، کار می‌کنید احتمالا با برخی از این نقاط ضعف مواجه خواهید شد:

بهبود مشکلات احتمالی در برخی قسمت‌های سازمان‌های بزرگ بسیار دیر به وقوع می‌پیوندد. حتی اگر سازمان شما نسبت به پذیرش ایده‌های نو مشتاق باشد (موضوعی که لزوما همیشه درست نیست)، تغییر رویکرد آن مجموعه به راهکاری نوین یا تولید محصولی تازه، احتمالا زمان زیادی می‌برد. یکی دیگر از مشکلات چنین سازمان‌هایی آن است که موفقیت یا شکست شما می‌تواند تحت تاثیر جایگاه سازمانی و نوع وظایف شما قرار گیرد. یعنی اگر در گروهی کار می‌کنید که کارشان نتیجه بخش نیست، حتی اگر سخت تلاش کنید باز هم کیفیت

کار شما پایین می‌آید. این موضوع حتی می‌تواند مانع از پیشرفت شما در شرکت شود و انگیزه‌های شما را کم‌رنگ کند.

مسئله دیگری که در یک سازمان بزرگ با آن روبرو هستید این است که در شرکتی که صدها یا هزاران کارمند دارد، آشنایی با همه آن‌ها غیر ممکن به نظر می‌رسد. و جالب اینکه ممکن است بخشی از کار شما تحت تأثیر شخصی باشد که هرگز او را ندیده‌اید؛ آن شخص در سایه می‌تواند مدیرعامل، مدیر مالی یا واحد حقوقی باشد. از طرف دیگر آن شخص، کسی است که وظایف شما و نحوه کارکردتان را تعیین می‌کند و باز هم آشنایی یا صحبت با وی کار چندان راحتی نخواهد بود. در این زمینه گرچه شرکت‌های خوب، راهکارهای مناسب برای ارتباط و تعامل درون سازمانی خود دارند، به نحوی که می‌توان تمامی نقاط ضعف را به سادگی به تصمیم‌گیران اطلاع داد، اما کارایی این روش را نیز نمی‌توان تضمین کرد.

## مزایا و معایب راه‌اندازی کسب‌وکار خودتان:

همان‌طور که در ابتدا اشاره کردیم، رویای بسیاری از افراد، نقطه مقابل کار کردن برای یک سازمان و تشکیلات، یعنی راه‌اندازی یک کسب‌وکار شخصی جدید و یا یک استارت‌آپ است. اما سوال اینجاست که آیا همه می‌توانند یک کارآفرین باشند و کسب و کار موفق را راه بیندازند؟ کارآفرین موفق می‌تواند به چیزی نگاه کند و در آن فرصتی ببیند، چیزی که من یا شما به‌طور عادی صرفاً از کنار آن می‌گذریم. از نظر من این واقعا اعجاب‌آور است. "کالین گری.

مزایای متعددی برای شروع یک کسب‌وکار جدید وجود دارد، اولین مزیت راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید این است که شما می‌توانید کاری را که همیشه آرزوی شما را داشتید انجام دهید. مهم نیست آرزوی شما چقدر بزرگ بوده باشد، زمانی که به انجام کار مورد علاقه‌تان مشغول شوید از زندگی خود نهایت لذت را خواهید برد.

هنگامی که برای خودتان کار می‌کنید، ساعات کاری کاملا در اختیار شماست و شما می‌توانید به هر روشی که برایتان راحت‌تر است برای خود برنامه ریزی کنید. اگر به زود بلند شدن عادت دارید می‌توانید صبح زود کار خود را شروع کنید و یا اگر به بیدار ماندن در شب تمایل دارید، مختارید کار خود را از نیمه روز آغاز کنید. و این یعنی بسته به کسب‌وکار خودتان پیدا کردن بهترین ساعات کاری که با روش زندگی شما سازگارتر باشد کاملا در اختیار خودتان است. زمانی که شما صاحب کسب‌وکار خود هستید، اداره تمام امور در دست شماست، شما می‌توانید با هر روشی که مناسب می‌دانید کارهایتان را اداره کنید. علاوه بر آن قابلیت ایجاد هر نوع محیط کاری را که مناسب با شرایط شماست خواهید داشت.

یکی دیگر از بزرگ‌ترین مزیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکار این است که دیگر نگران اخراج شدن و از دست دادن شغلتان نخواهید بود.

ممکن است در ابتدای راه‌اندازی کسب‌وکارتان احتمال شکست زیاد باشد، اما هیچ چیز گران‌بهایی آسان به دست نمی‌آید. وقتی که فعالیت تجاری تازه‌ای را آغاز می‌کنید، برخلاف شغل‌های سنتی و رایج که در آن فرد دیگری کار می‌کنید هیچ محدودیتی برای میزان موفقیت شما وجود ندارد. علاوه بر میزان موفقیت، مقدار درآمد ماهیانه شما نیز بسته به نوع کسب‌وکار و میزان تلاش شما افزایش می‌یابد و از پیش تعیین شده نیست.

خیلی از افراد به این دلیل به کسب و کار شخصی روی می‌آورند که فکر می‌کنند اگر برای خود و رسیدن به آرزوهایشان کار کنند و به نتایج و تجربیات منحصر به فردی نیز برسند، احساس رضایت بیشتری از مسیر زندگی خود خواهند داشت.

با این حال اگر به اطراف خود نگاه کنید، افراد زیادی را نمی‌یابید که حاضر به تحمل سختی‌های کارآفرینی و رویارویی با چالش‌های ایجاد یک کسب و کار جدید باشند. حتی اگر اهداف والا و بلندپروازانه و انگیزه زیادی برای رسیدن به رویاهایتان داشته باشید، باید قبل از هر چیز از مشکلات ایجاد یک کسب و کار آگاه شوید: راه‌اندازی یک کسب‌وکار مانند یک شمشیر دو لبه است. با این که ممکن است در نهایت به تحقق رویاهای شما منجر می‌شود، اما باید خود را برای رویارویی با چالش‌های زیادی آماده کنید: در بیشتر موارد کسانی که بر روی کسب‌وکار خود فعالیت می‌کنند مجبورند گاه تا بیش از ۴۰ ساعت در هفته که ساعت کاری معمولی برای مشاغل سنتی است کار کنند. تبدیل به یک کارآفرین شدن انتخاب مناسبی برای همه‌ی افراد نیست، ولی اگر در تصمیم خود مصمم هستید باید خود را برای ساعات کاری طولانی آماده کنید.

شروع یک کسب‌وکار به هیچ‌وجه سرمایه‌گذاری ارزانی نیست. گاهی اوقات ممکن است تا چند ماه درآمدی کسب نکنید، به خصوص در زمان راه‌اندازی و شروع فعالیتتان. قبل از آن که به طور کامل شغل قبلی خود را رها کنید، از طریق جذب سرمایه‌گذار، دریافت وام و یا ایجاد حساب مخصوص برای کارتان منابع مالی کافی برای کسب‌وکارتان پیدا کنید. رئیس بودن کار آسانی نیست. باید خود را برای مواجهه با شرایط و تصمیم‌های سخت آماده کنید و در زمان‌های حساس مسوولیت کار را بر عهده بگیرید. این شما هستید که در صورت نارضایتی از کارمندانان باید آنان را سرزنش کنید و اگر در کار خود مرتکب اشتباهی شدند، خبراخراجشان را به آنان بدهید. زمانی که برای ایجاد کسب و کار خود، تمام پول و زمانتان را سرمایه‌گذاری می‌کنید، ممکن است در صورتی که هیچ‌کس از شما حمایت و پشتیبانی نکند

احساس تنهایی و انزوا کنید. بر اساس آمار، بیش از نیمی از کسب‌وکارهای جدید در ۵ سال اول فعالیتشان با شکست مواجهه می‌شوند. اگر به دنبال موفقیت در کسب‌وکار خود هستید، باید به کارتان ایمان داشته باشید و دورنمای کارتان را در نظر بگیرید. افراد موفق پس از چشیدن طعم شکست تسلیم نمی‌شوند، بلکه از اشتباهاتشان درس می‌گیرند و مسیر خود را ادامه می‌دهند. به‌عنوان صاحب یک کسب‌وکار، باید هر روز با انگیزه تمام به دنبال رویاهایتان باشید، به خصوص هنگامی که هیچ تضمینی برای موفقیت کسب‌وکار شما وجود ندارد.

در نهایت انتخاب نوع شرکتی که مایل به همکاری در آن هستید نه تنها به علایق و سلیقه شما بلکه گاهی به جبر بیرونی و شرایط مالی و اجتماعی‌تان وابسته است. چه بسا پس از دوره‌ای بی‌کاری طولانی به ناچار هر پیشنهاد همکاری را دریابید.

اما نکته اینجاست که همه ما برای کار در سازمان‌های بزرگ یا برعکس شرکت‌های کوچک با کسب‌وکار شخصی مناسب نیستیم. شاید لازم باشد با توجه بیشتری به توانایی‌ها و شخصیت خود ابتدا در چند جا کار کنید تا بیشتر با خودتان آشنا شوید. اما فراموش نکنید که زمان برای این تصمیم شما متوقف نخواهد شد. ■



### منابع

۳- www.mahakwallet.ir

۲- کتاب «صفر تا یک» نوشته کارآفرین موفق پیتیر تیل - ترجمه علی بهزادیان نژاد

۱- مقاله «شرکت‌های بزرگ یا کوچک: کار کردن در کدامیک بهتر است؟» - نویسنده: حسین ملک محمدی - اردیبهشت ۹۲

# کارکنان و احساسشان به سازمان

تحریریه آفتاب خاورمیانه



## حمایت سازمانی ادراک شده

عبارت است از درک کارکنان از ارزشی که سازمان برای آنها قائل است. کارکنان همیشه بر اساس میزان رفاه، آسایش و امنیتی که سازمان برایشان فراهم می‌کند، اعتقاد و علاقه‌ای به سازمان پیدا می‌کنند.<sup>۳</sup> «عدالت سازمانی» مولفه‌ای برای اندازه‌گیری درک کارکنان نسبت به حمایت‌های سازمان از آنان است.

## عدالت سازمانی

شاخصه‌ای برای سنجش درک کارکنان از اهمیتی که سازمان برای آنها قائل است. اگر افراد احساس کنند که در محیط کار رفتار عادلانه‌ای با آنان انجام شده و از حمایت سازمانی برخوردار هستند، در می‌یابند که وجود آنها برای سازمان اهمیت دارد.

عدالت سازمانی از دو راه «عدالت توزیعی» و «عدالت هم‌تراز با اعمال کارکنان» پیگیری می‌شود.<sup>۴</sup>

«عدالت توزیعی» مبتنی بر برابری و نه کیفیت انجام کار است و به معنای آن است که با همه کارمندان بدون در نظر گرفتن کارایی و یا تلاش‌های آنها یکسان رفتار شود. تحقیقات نشان داده است که کارکنان، مزایای مالی و دستمزدی که دریافت می‌کنند را با این نوع از عدالت می‌سنجند.<sup>۵</sup>

«عدالت هم‌تراز با اعمال کارکنان» اما بر تمایزها تمرکز دارد تا اعمالی که سزاوار تشویق هستند، به شکل عادلانه‌ای مورد قدردانی قرار بگیرند.<sup>۵</sup> این مفهوم به درک کارکنان از منصفانه بودن درجه‌بندی‌ها و سلسله‌مراتب در سازمان می‌پردازد.<sup>۴</sup>

## تعهد سازمانی

این مفهوم رابطه تنگاتنگی با میزان هویت‌بخشی سازمان برای کارکنان دارد. «اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان»، «اشتیاق فراوان برای تلاش چشمگیر در سازمان» و در نهایت «تمایل برای تداوم عضویت فرد در سازمان» سه عامل تعریف کننده ابعاد تعهد سازمانی هستند.<sup>۶</sup> در اینجا به صورت مختصر تحت عناوین «تعهد عاطفی»، «تعهد هنجاری» و «تعهد مستمر» از آنها یاد می‌کنیم. تعهد عاطفی شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن

در فعالیت‌های سازمانی است. تعهد هنجاری شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. افرادی که تعهد هنجاری قوی دارند، در سازمان می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که از نظر اخلاقی باید اینطور باشند. تعهد مستمر عبارت است از تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. آنها که تعهد مستمر خوبی دارند، با سازمان می‌مانند، زیرا به آن نیاز دارند.<sup>۳</sup>

بر اساس پژوهشی که درباره اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی<sup>۳</sup> صورت گرفته است، اگر کارکنان احساس کنند که سازمان حامی قوی آنهاست، می‌توانند مشارکت واقعی در روند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و همچنین احساس کنند سازمان برای فعالیت‌های آنها ارزش قائل است، در نتیجه فعالیت‌هایشان در سازمان را تأثیرگذار بر سرنوشت خود قلمداد می‌کنند و اهداف و ارزش‌های سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند کرد و نسبت به سازمان متعهد می‌شوند. بنابراین، در صورت وجود حمایت سازمانی، تمام کارکنان وجود خود در سازمان را محترم، با ارزش و کارساز دانسته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر پیدا می‌کنند.

بر اساس پژوهشی درباره تأثیر عدالت توزیعی و عدالت هم‌تراز با اعمال کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان موسسات اصلاح تربیت<sup>۴</sup> نیز عدالت هم‌تراز با اعمال کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد و هر دو نوع از عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذارند.

## رفتار شهروندی سازمانی

بر اساس نظریات «دی.دبلیو.اورگان» که مبدع مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» است، این مفهوم رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد سازمان موثر بوده و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود.<sup>۷</sup>

چه می‌شود که خلاقیت در سازمان‌های پیشرویی مانند اپل موج می‌زند، اما در جایی مانند یک اداره دولتی سکون پابرجاست؟ دست کم بخش مهمی از این تفاوت‌ها را می‌توان در رابطه سازمان‌ها با نیروی انسانی جست‌وجو کرد؛ چرا که هم به لحاظ تجربی و هم به لحاظ تحقیقی اجماع نظری درباره اهمیت بالای نیروی انسانی در نحوه عملکرد سازمان‌ها وجود دارد.<sup>۸</sup> روزگاری نظریه تیلوریسم که به دنبال افزایش بهره‌وری سازمانی با استفاده از تقسیم کار فراوان و تقلیل ساحت انسانی کارکنان به ماشین بود، بر سازمان‌ها فرمانروایی می‌کرد. اما کم‌کم با بروز پدیده‌ای به نام «از خود بیگانگی» کارکنان (عمدتاً کارگران)، تیلوریسم در اهدافش مبنی بر افزایش کارایی سازمان شکست خورد و جای خود را به مفاهیمی مثل رضایت شغلی و «حمایت سازمانی ادراک شده» داد.

بدین ترتیب مدیران برای بهبود عملکرد سازمان خود، به جای تاکید بر سیاست‌های قهری و ماشینی، تلاش کردند با برقراری «عدالت سازمانی»<sup>۹</sup>، احساس کارکنان نسبت به سازمان را بهبود بخشیده و موجبات شکل‌گیری «تعهد سازمانی» و «رفتار شهروندی سازمانی» را فراهم کنند. در ادامه می‌کشیم هر یک از مفاهیم گفته شده را ساده و به شکلی مصداقی ارائه دهیم.



سازمانی که با کارکنان خود رابطه‌ای انسانی دارد، این احساس را به کارکنان القا می‌کند که سازمان از آنها حمایت می‌کند، آنها در مقابل سازمانی که برای آنها ارزش قائل است، احساس دین می‌کنند و درصدد عمل متقابل برمی‌آیند. بنابراین کیفیت روابط تبادلی، کارکنان را از طریق افزایش احساس تعلق، تمایل به جبران متقابل و اعتماد، به انجام رفتار شهروندی ترغیب می‌کند. تحلیل‌ها نشان داد که «نوع دوستی» از جمله مولفه‌های مهم رفتار شهروندی است و با افزایش حمایت سازمانی و احساس دلسوزی از جانب مدیران و همکاران، کارکنان تشویق می‌شوند تا ارتباط صمیمانه‌ای با همکاران برقرار کنند.

این پژوهش همچنین نشان داد که تعهد سازمانی کارکنان بر رفتار شهروندی آنان اثرگذار است و از میان تعهدات سه‌گانه، تعهد عاطفی بیشترین اثرگذاری را بر رفتار شهروندی آنان دارد. ■

به عبارت دیگر همانطور که در یک جامعه سالم، مردم به یکدیگر اهمیت می‌دهند، نوع دوستی به خرج می‌دهند، منصف هستند و رفتارهای خود را صرفاً با احتساب ضرر و منفعت شخصی تنظیم نمی‌کنند، رفتار شهروندی سازمانی نیز وضعیت ایده‌آلی است که در آن کارکنان برای تامین آسایش و رفاه دیگران اقدامات ایثارگرانه انجام داده و تمایل به از خودگذشتگی از خود نشان می‌دهند. محیط‌های رقابتی کسب و کار امروزی کارکنانی را می‌طلبد که شهروندان خوبی باشند و تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع را از خود بروز دهند.

رفتارهایی از قبیل «نوع دوستی»، «تکریم و تواضع»، «جوانمردی»، «وجدان کاری» و «رفتار مدنی» از جمله مصداق‌های رفتار شهروندی سازمانی است.<sup>۳</sup> بر اساس پژوهشی که درباره اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی<sup>۳</sup> صورت گرفته است،

5. Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In J. Greenberg, & R. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 435-389). New York: Academic Press.

6. Organ, D.W., (1988). 'Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington'. MA: Lexington Books.

7. Paglis, L. and Green S (2002). 'Leadership self - efficacy and manger, motivation for leading change'. *Journal of organizational behavior*, 23, PP: 235-215

#### منابع

1. Zeithaml, V. A. Berry, L. L., and Parasuraman, A., et al. (1996). 'The behavioral consequence of service quality'. *Journal of marketing*, 60, PP: 31-46.

2. Rust, R. T., Zahorik, a. J., and Keiningham, T.L. (1995). 'Return on quality (ROQ): role behavior'. *NASSM*, PP: 321-323.

۳. نوروزی سیدحسینی، رسول (۱۳۹۱). اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۵

4. Eric G. Lambert, Linda D. Keena, Matthew Leone, and others (2019). 'The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff'. *The Social Science Journal*. ISSN: 3319-0362

# خلاقیت و توسعه محصول

## داستان خلاقیت یک کارآفرین

سوگل گنجور

متصدی امور بانکی شعبه شیراز • بانک خاورمیانه



تولید قرار داده است. یکی دیگر از مشکلات شرایط اخذ مجوزها و تاییدیه‌ها است. بحث سرمایه در گردش نیز از مواردی است که هر کارآفرین و تولیدکننده‌ای با آن مواجه است، مشکلات و قوانین مالیاتی و همچنین مالیات ارزش افزوده بر برنامه‌ریزی‌های صاحبان صنایع می‌افزاید. بحث تصمیم‌ها و بخش‌نامه‌های یک‌شبه‌ای که دولت اتخاذ می‌کند نیز طبیعتاً موانع زیادی را برای کارآفرین ایجاد می‌کند.

ابراهیمی می‌گوید: وقتی سرویس‌های کارخانه را می‌بینم که کارگران را برای تعویض شیفت پیاده می‌کنند و پرسنل شیفت قبل را راضی از کار خود سوار می‌کنند، انرژی می‌گیرم. او رمز موفقیت خود را ارائه کیفیت برتر، قیمت مناسب‌تر و مشتری مداری می‌داند و معتقد است در شرایط کنونی شاید مناسب‌ترین روش برای حفظ و بقا این هست که فارغ از فعالیتی که کارآفرین در حال انجام آن است، نباید فقط به کسب سود توجه داشت و بهتر است به حفظ کسب‌وکار در شرایط کنونی و مدیریت و برنامه‌ریزی برای برون رفت از بحران‌های جاری توجه کرد. در شرایط فعلی مهم‌ترین مشکلات نوسانات ارزی و تحریم هست که در بسیاری از حوزه‌ها از جمله تامین مواد اولیه برای صنعتگران چالش برانگیز شده است. ■

رضا ابراهیمی در سال ۱۳۳۱/۰۱/۱۳ در شهرستان ارسنجان متولد شد. او تحصیلات خود را در شهر شیراز گذراند. در طول تحصیل کار هم می‌کرد و در پایان دوره دبیرستان با تجربه‌ای که در شغل‌های مختلف مانند نجاری، حسابداری به دست آورده بود به فعالیت در بخش پیمانکاری ماشین‌آلات ساختمانی وارد شد. در سال ۱۳۵۸ "شرکت صنایع فلزی نوید پی" را تاسیس کرد که در زمینه ساخت اسکلت‌های فلزی، سوله‌های صنعتی و انواع ملزومات فلزی ساختمان فعال شد. ابراهیمی با تاسیس "شرکت تولید محصولات لبنی زرین غزال" به صنعت مواد غذایی وارد شد. این شرکت با برند تجاری دایتی در زمینه تولید بستنی و برند آپادا در زمینه تولید انواع لبنیات فعالیت می‌کند. او پیش از تاسیس شرکت شرایط و نیازهای روز آن موقع را بررسی کرده متوجه شد که بازار تولید و فروش بستنی به اندازه کافی گسترده نیست، شرکت‌های محدودی وجود داشتند که به صورت نیمه صنعتی محصولات خود را از پای خط تولید با هر وسیله‌ای به دست مصرف‌کننده می‌رساندند، او مشتاق بود محصول باکیفیتی برای مصرف‌کننده مهیا کند. با بررسی بازار بستنی و لبنیات او متوجه شد شرکت‌های دیگر به کیفیت تولید توجه می‌کنند اما آنچه را فراموش کرده‌اند کیفیت و دسترسی محصول برای مصرف‌کننده است. شرکت‌ها محصولاتشان را توزیع می‌کردند، بستنی در یخچال مواد پروتئینی قرار داشت و هیچ‌کس به شک‌های حرارتی حین حمل و نقل بستنی که به شدت به کیفیت و بافت محصولات لطمه می‌زند اهمیتی نمی‌داد، به این خاطر، ناوگان حمل و نقل زیر صفر درجه نیز در ایران شروع به فعالیت کرد، تیم‌های بازرسی محصول برای نظارت بر عملکرد فروشندگان و توزیع‌کنندگان تشکیل شد و به تمام فروشندگان محصولات دایتی، فریزر استاندارد ارسال شد تا محصول با همان کیفیتی که از خط تولید خارج می‌شود به دست مصرف‌کننده برسد. یکی از تجربیات موفق مجموعه دایتی تاسیس شرکت حمل و نقل "دایتی ران" بود، این سرویس پیش از شروع با مخالفت‌های زیادی رو به رو شد. خیلی‌ها نظر مثبتی در مورد انجام این پروژه نداشتند و معتقد بودند شکست خواهد خورد. اما این طرح، ریسک موفق بود.

ابراهیمی به عنوان یکی از کارآفرینان نمونه استان معتقد است: کارآفرینی یعنی ایجاد اشتغال مناسب، محصول جدید با تکنولوژی جدید و یا ارائه خدمات با بهترین کیفیت. یکی از پایه‌های اساسی کارآفرینی که همواره باید در نظر داشت ریسک پذیری است. به هر حال شرایط محیطی، اجتماعی و اقتصادی برای کاری که می‌خواهیم شروع کنیم تاثیر خواهند داشت، پس باید ریسک هر یک از این موارد بر روی کار خودمان را از قبل در نظر گرفته باشیم.

او معتقد است کارآفرینان با نگاه بلند مدت به مشکلات و مسائل جاری، با چشم باز آینده‌ای که وجود دارد را متصور شوند و برای آن برنامه‌ریزی کنند تا چالش‌ها را پشت سر بگذارند. او می‌گوید کارآفرین می‌بایست توان مدیریت داشته باشد. اگر کارآفرینی نتواند شرایط را مدیریت کند دیگر نمی‌توان نام کارآفرین را برای آن برگزید. مدیریت بحران و برون رفت از مشکلات است که تفاوت انسان‌ها را نشان می‌دهد لازمه‌هایی از مشکلات و چالش‌ها یک اتفاق نظر جمعی است.

یکی از بزرگ‌ترین موانع در بحث کارآفرینی سیاست‌های متناقض دولت است که علیرغم شعار حمایت از تولید، وجود بروکراسی‌های اداری و قوانین دست و پا گیر حاکم در ادارات و وزارتخانه‌ها و عدم همکاری‌های لازم، مسیر ناهمواری پیش پای



# ۱۲ صفت ممتاز مدیران بزرگ

تحریریه آفتاب خاورمیانه

## مثبت اندیشی



قدرت مثبت اندیشی را درک کنید و هر وضعیتی را به چشم موقعیت یادگیری ببینید.

## صداقت



صادق باشید و واقعیت را به کارمندانان بگویید؛ حتی اگر واقعیت تلخ باشد.

## تفویض اختیار



یاد بگیرید که چه زمانی باید کارمندانان را به حال خود رها کنید. در مقابل وسوسه مدیریت خرد، مقاوم باشید.

## ارتباط گیری



بسیاری از مشکلات در سازمان ها نتیجه کمبود ارتباط موثر است.

## الهام بخشی



الهام بخش و برانگیزاننده شور و اشتیاق کارمندان نسبت به هویت شرکت باشید.

## هدایت تیم



تیم زیر مجموعه خود را متمرکز نگه دارید و آنان را در راستای یک هدف بلند مدت هدایت کنید.

## تعادل



افراد زمانی که بتوانند بین زندگی و کار تعادل ایجاد کنند در انجام وظایف محوله نیز عملکرد بهتری به نمایش می گذارند.

## اعتبار بخشی



اعتبار بخشی به کارکنان اعتماد به نفس آنان را افزایش می‌دهد.

## تشویق به رشد



تشویق به رشد در کارکنان آن‌ها را خلاق‌تر می‌کند.

## تحسین و تشویق



حس قدردانی خود را حتی در امور کوچکی که کارمندانان انجام می‌دهند، نشان دهید.

## مربی‌گری



بیشتر شبیه مربی عمل کنید تا رئیس. بیشتر از آنکه به کارمندانان بگویید (و دستور دهید) چه کاری انجام دهند، به آن‌ها نشان دهید چه کاری می‌خواهید.

## انصاف



سوگلی پروری و توجه بیش از حد به یک نفر در تیم باعث تحقیر و از بین رفتن اعتماد به نفس دیگر افراد تیم می‌شود.



### گرگ ساتل

”مدیریت، سازمان‌دهی امور نیست بلکه در مسیر قرار دادن اشتیاق افراد در خدمت اهداف است.“



### استیو جابز

”اینکه افراد باهوش را استخدام کنیم و به آن‌ها بگوییم چه کاری انجام دهند، بی‌معنی است. ما آن‌ها را استخدام می‌کنیم که آن‌ها به ما بگویند چه کاری انجام دهیم.“



### لی لوکا

”مدیریت چیزی نیست جز ایجاد انگیزه در دیگران.“



### پیتر دراکر

”مدیریت درباره این است که کارها درست انجام شوند اما رهبری درباره این است که کار درست انجام شود.“



### دیوید فریمانتل

”مدیریت نوعی هنر است و هنر یعنی خلاقیت و خلاقیت اساس پیشرفت است.“



### جواهر لعل نهرو

”می‌توان در ظرف دو سال یک کارخانه ذوب‌آهن ساخت، ولی برای تربیت یک مدیر برای این صنعت باید بیست سال وقت صرف کرد.“

[www.officevibe.com](http://www.officevibe.com)

[www.fitsmallbusiness.com](http://www.fitsmallbusiness.com)

[www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)

[www.brainyquote.com](http://www.brainyquote.com)

منابع

# ترس از آرامش

در حال حاضر شاخص‌های کلی اقتصاد ایران نسبت به ماه‌های مشابه سال قبل از ثبات بیشتری برخوردار است. مدتی است از تلاطم‌های شدید ارزی خبری نیست و قیمت کالاهایی نظیر خودرو و مسکن که به طور تجربی سیگنال دهنده بازارهای دیگر هستند؛ رشد پایین یا حتی منفی را تجربه کرده‌اند. اما حافظه تاریخی اقتصادی ما ایرانیان باور دارد پس از هر آرامش، طوفانی در راه است و حدوداً هر ۸ سال یک بار فنرهای اقتصادی آزاد می‌شوند و آتش فشان‌ها نیروی ذخیره شده چند ساله‌ی خود را رها می‌کنند. به عبارتی چشم ما از ساحل آرامش ترسیده است و هر لحظه منتظریم طوفان بلا آید. ما در پرونده اقتصادی این شماره تلاش کرده‌ایم وضعیت فعلی بازار مسکن را بررسی کنیم و با اشاره به بحث‌های مالیاتی و بهره بانکی، راه‌هایی کوچک برای عدم تکرار بروز طوفان و آتش در اقتصاد ایران بیابیم.



آنچه بر بازار  
مسکن  
می‌گذرد!

۳۶

بی بهره از بهره

۳۴

اصول اقتصادی  
سیاسی و  
مالیاتی ستانی

۳۲

# اصول اقتصاد سیاسی و مالیات ستانی

## هادی فرامرزی

دانشجوی دکتری اقتصاد  
دانشگاه تربیت مدرس



گفتمان‌های اقتصادی از اوایل ظهور علم اقتصاد به واسطه کتاب تاریخ‌ساز آدام اسمیت پس از تفکرات مرکانتیلیست‌ها همواره مقدم بر کنش‌های اقتصادی بوده است. شاید در وجه مقابل، عده‌ای اقتصاد را به‌عنوان زیربنای فعالیت‌های انسانی لحاظ کنند. اما ریشه تفاوت‌گذار تفکرات اقتصادی به ویژه در دوره پسامدرنیته که با کثرت قدرت همراه بوده است را نمی‌توان از درون چیزی جز گفتمان‌های اقتصادی بیرون کشید.

چه گفتمان‌ها، چه دانش‌ها و چه نهادهایی به روند اقتصادی یک سرزمین شکل می‌دهند؟ هرکدام از این گفتمان‌ها چگونه حکمرانی اقتصادی سیاسی یک سرزمین را شکل می‌دهد؟ برای پاسخ به این سوال باید به سیاست‌های اقتصادی رجوع کرد. سیاست‌های اقتصادی تحت عنوان گفتمان اقتصاد سیاسی با دیوید ریکاردو اقتصاددان بریتانیایی و کتابش تحت عنوان اصول اقتصاد سیاسی و مالیات‌ستانی شروع شد. سیاست‌های مالیاتی پیشنهادی اقتصاددانان کلاسیک مانند ریکاردو، پیگو و مارشال از منبعی شروع شد که اولین بار مالکیت خصوصی را نهادمند می‌کرد. منبعی تحت عنوان زمین که اساس کار کشاورزی در دوران شروع انقلاب صنعتی بود. مالیات‌ستانی نه تنها ابزاری برای دولت‌ها در جهت کسب منابع مالی بود، بلکه حکمرانی اقتصادی حاکمان را در جوامع اروپایی نظام‌مند می‌کرد. از سویی نظام عرضه و تقاضا به واسطه سیاست‌های مالیاتی از حالت افسارگسیخته خود خارج می‌شد.

به‌طورکلی مالیات بخشی از درآمدهای دولت است که از دوران امپراتوری‌ها تحت عناوین مختلف مانند باج، خراج و مالیه مطرح بود. دولت‌ها از طریق درآمدهای مالیاتی می‌توانند یک منبع پایدار برای مخارج جاری و عمرانی خود داشته باشند. مالیات پشتوانه مهمی را برای حاکمیت خلق کرده و به دولت‌ها اجازه می‌داد تا بر سرزمین و جمعیت خود کنترل داشته باشند. اطلاعات جمعیتی، مصرف و تولید را ثبت و ضبط کنند. با اخذ مالیات این اطمینان حاصل می‌شد که دولت‌های مختلف قادر نخواهند بود ثروت ملی را مصرف کنند. نظام مالیاتی در واقع توزیع قدرت را به همراه دارد. در عین حال که دولت‌ها بر مردمان نظارت و کنترل پیدا می‌کنند، مردم نیز بر عملکرد دولت نظارت می‌کنند. در یک کلام مالیات اقتصاد را تصفیه می‌کند.

مالیات به شهروندان یک کشور قدرت و آزادی می‌دهد تا بتوانند فعالیت اقتصادی، سیاسی و مدنی داشته باشند. در صورتی که دولت‌ها توانایی لازم را در اداره کشور نداشته باشند، مردم می‌توانند آن‌ها را ارزیابی کرده و حتی در مورد ماندن یا نماندن دولت‌ها بر منصب قدرت اظهار نظر کنند.

همه دولت‌ها نیاز به درآمد دارند، اما چالش این است که نه تنها سطح مالیات، بلکه پایه مالیاتی نیز به دقت انتخاب شود. دولت‌ها همچنین نیاز به طراحی یک سیستم اجابت مالیاتی دارند که مالیات‌دهندگان را از مشارکت در پرداخت، مایوس نکند. داده‌های ارزیابی اخیر شرکت‌های مختلف برای ۱۴۷ کشور نشان می‌دهد که شرکت‌ها نرخ‌های مالیاتی را در میان پنج عامل محدودکننده برای فعالیت‌های خود می‌دانند و امور مالیاتی را در میان ۱۱ عامل محدودکننده قرار می‌دهند (گزارش‌های بانک جهانی). اما شرکت‌ها در اقتصادهایی که در انجام تجارت موفق‌تر بوده‌اند، کمتر از دیگر اقتصادها، نرخ مالیات و حاکمیت مالیاتی را یک مانع برای کسب‌وکار می‌دانند.

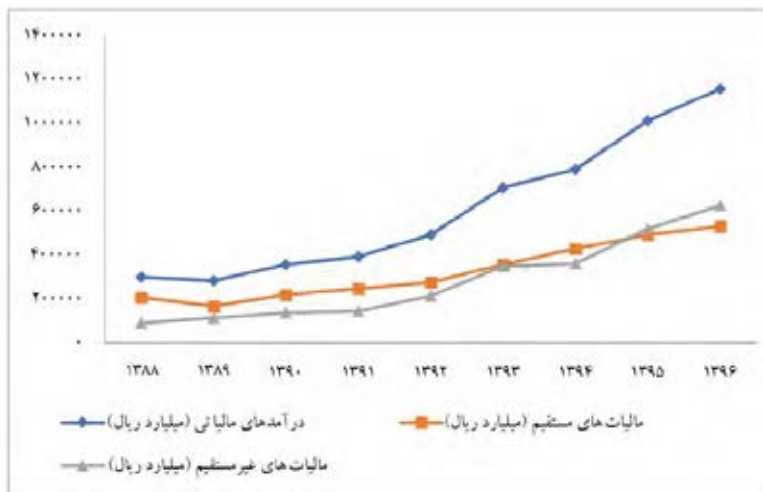
در طول تاریخ، مالیات بر ارزش افزوده و مالیات بر فروش کالاها و خدمات از جمله درآمدهای مالیاتی است که در کشور ایران به مرور به بخشی از درآمدهای دولت تبدیل شد. اما برعکس کشورهای توسعه‌یافته توجه به آن به مرور زمان کمتر و کمتر شد. توجه به مالیات مستقیم نیز به مراتب در صد سال گذشته کمتر از دیگر انواع مالیات‌ها بوده است. به‌طورکلی مالیات‌ها به چند دسته تقسیم می‌شوند که دسته‌بندی کلی آن شامل مالیات مستقیم و غیرمستقیم در کنار تعرفه‌های بر صادرات و واردات می‌شود. مالیات مستقیم نوعی مالیات است که افراد به‌طور مستقیم به دولت پرداخت می‌کنند؛ مانند مالیات بر درآمد، مالیات ثابت یا سرانه، مالیات بر زمین و مالیات بر اموال شخصی. مالیات مستقیم

بر اساس توانایی مالیات‌دهندگان برای پرداخت محاسبه می‌شود، بدین معنا که هرچه توان پرداخت بالاتری داشته باشند، مالیات بالاتری را پرداخت خواهند کرد.

مالیات غیرمستقیم نیز شامل مالیات بر فروش، مالیات بر ارزش افزوده و سایر مالیات‌های بر تجارت و تولید کالاها و خدمات می‌شود. اما به‌هرحال مالیات مستقیم نسبت به مالیات غیرمستقیم مزایایی دارد. اولین مزیت آن ایجاد برابری درآمدی در جامعه است. قدرت مالیات‌دهندگان را افزایش می‌دهد و در زمان صرفه‌جویی می‌کند.

اما چرا در کشورهای نفتی، مانند ایران، درآمد مالیاتی مورد بی‌توجهی قرار گرفته است؟ چهار قرن پیش در دوران حکمرانی صفویان در ایران، خراج بخش مهمی از درآمدهای دولت صفوی را تشکیل می‌داد. حتی تا دوران ملی شدن صنعت نفت، باز هم درآمدهای مالیاتی نقشی مهم در اداره کشور داشتند. به وضوح پس از رشد درآمدهای نفتی، سهم مالیات از درآمدهای دولت کاهش یافت.

نقل قولی جالب می‌تواند زیبا باشد: یک ایرانی سفر کرده به بریتانیا با یک بریتانیایی روبرو می‌شود و معمولا با تعجب می‌پرسد: "آیا من واقعا باید مالیات پرداخت کنم؟" در ایران، نوعی مالیات شورایی وجود دارد، هرچند افراد زیادی برای سال‌های متمادی این مالیات را هم پرداخت نکرده‌اند و مقامات سیاسی کشور به‌طور جدی سعی در جمع‌آوری آن نداشته‌اند. در چند سال گذشته، بازار بزرگ تهران در اعتراض به برنامه‌های دولت برای افزایش مالیات به شکلی متوالی اعتصاب کرده است. اما این اعتصاب‌ها منحصر به پول پرداختی بابت مالیات معطوف نمی‌شود. بازرگانان در ایران به‌طورکلی با این ایده موافق نیستند که بازرسان به اطلاعات حساب‌هایشان دسترسی داشته باشند.



شکل ۱: درآمدهای مالیاتی دولت در ایران / ماخذ: وزارت امور اقتصادی و دارایی

همین رخداد دامن‌گیر کشور یمن - که در یک بحران اقتصادی دائمی به سر می‌برد - نیز بوده است. دولت یمن در حال مبارزه برای اجرای مالیات بر فروش است که در مقابل با مقاومت شدید همراه بوده است. در حال حاضر، کاسبان در یمن تنها حدود ۲۰ درصد از آنچه قرار است مالیات پرداخت کنند را می‌پردازند.

مالیات کم و جمع‌آوری نامناسب آن، ویژگی مشترک زندگی در بسیاری از کشورهای خاورمیانه است. برای مثال، در بین تولیدکنندگان نفت عربی، تنها ۵ درصد از تولید ناخالص داخلی در سال ۲۰۰۲ مربوط به مالیات است، در کشورهای غیر نفتی به ۱۷ درصد افزایش می‌یابد که هنوز در مقایسه با آلمان (۳۹ درصد)، ایتالیا (۴۱ درصد) و بریتانیا (۳۷ درصد) بسیار پایین است. البته دلیل اصلی سهم مالیات اندک در این کشورها این است که بسیاری از این کشورها اقتصادهایی رانتی هستند که دولت‌ها دارای منابع درآمد غیر از مالیات هستند. نفت نمونه کلاسیک است، اما دیگر منابع درآمدی نیز وجود دارد؛ مصر از درآمد نفتی کانال سوئز بهره می‌برد و چند کشور فقیر عرب از طریق کمک‌های خارجی رانت قابل توجهی دریافت می‌کنند. به طور کلی، دولت‌های عربی کمتر از ۲۰ درصد از مالیات‌ها درآمد کسب می‌کنند.

مالیات یک عامل غالباً نادیده گرفته شده در سیاست داخلی خاورمیانه است که چگونگی توزیع قدرت در این منطقه را توضیح می‌دهد. دولت‌ها می‌توانند خود را بدون در دسترس از طریق یارانه مبتنی بر منابع رهایی بخشند و اغلب، قیمت‌ها را از طریق یارانه‌ها پایین نگه دارند.

مالیات هرگز محبوب نیست و هرچه مالیات‌ها بیشتر باشد، احتمال دارد که مردم بخواهند در نحوه استفاده از پول خود تغییر ایجاد کنند. فریاد "بدون مالیات، بدون نمایندگی" بود که انقلاب آمریکا در قرن هجدهم را تحریک کرد و یک اختلاف بین پادشاه چارلز اول و پارلمانش در مورد مالیات بود که باعث تحریک انقلاب بریتانیا در قرن هفدهم شد. اما به هر حال به عنوان یک قاعده کلی، مالیات می‌تواند حرکتی به سوی دموکراسی و دولت پاسخگو باشد. برعکس، جایی که مالیات کم است و یا پرداخت نمی‌شود، فشار برای دموکراسی و پاسخگویی دولت‌ها معمولاً کمتر است.

نوع مالیات نیز بر فشار به دولت‌ها برای پاسخگویی تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، دولت‌های خاورمیانه به جای مالیات‌های مستقیم، به شدت بر مالیات‌های غیرمستقیم کالا، خدمات و مالیات بر گمرک، متکی هستند. به این دلیل که مالیات مستقیم حساسیت‌های سیاسی بالایی را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۶، مالیات مستقیم کمتر از ۶ درصد از درآمد دولت‌های کشورهای عربی را تشکیل داده است. در همین راستا می‌توان گفت که مالیات در ایران وضعیت مطلوبی حداقل در چند دهه گذشته نداشته است. همانطور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، در سال ۱۳۹۶ در آخرین سال منتهی به تحریم‌های اقتصادی جدید، دولت ایران ۱۱۵۸۳۸۰ میلیارد ریال درآمد مالیاتی داشته است. سهم

مالیات بر اشخاص حقوقی حدود ۳۰ درصد، مالیات بر درآمد حدود ۱۳ درصد، مالیات بر کالاها و خدمات ۳۵ درصد، مالیات بر ثروت کمتر از ۲ درصد و مالیات بر واردات در حدود ۲۰ درصد بوده است. سهم پایین مالیات بر ثروت نشان می‌دهد که عموماً مالیات بر مسکن و ارث به شدت پایین بوده که زمینه واسطه‌گری مسکن را افزایش داده است. از طرفی با توجه به اینکه مالیات مستقیم، شامل مالیات بر ثروت و درآمد، پایین بوده است؛ بخش مهمی از درآمدهای دهک بالای جامعه اظهار نشده است که در نتیجه شکاف درآمدی و طبقاتی را افزایش داده است.

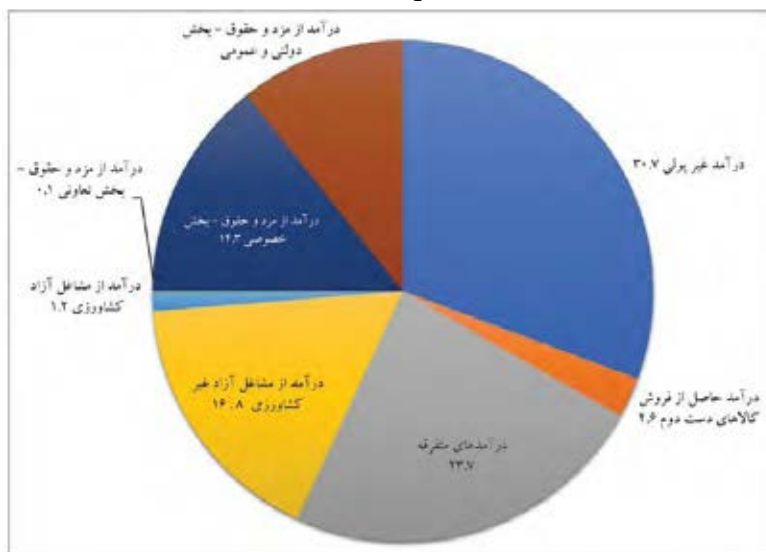
از سویی برای بررسی وضعیت مالیاتی در ایران نیازمند بررسی اجزا و عناصر توزیع درآمد ملی نیز هستیم. توزیع درآمد ملی ایران نشان می‌دهد که سهم هر بخش از درآمدهای کل به چه میزان است و چگونه می‌توان قواعد مالیاتی مناسب را مبتنی بر هر بخش درآمدی تنظیم کرد. مالیات در اقتصاد ایران عموماً از دستمزد گرفته می‌شود که تنها ۳۰ درصد درآمدهای دولت را شامل می‌شود. البته با تورم حداقل ۵۷ درصدی در سال ۱۳۹۷ از ۳۰ درصد نیز کمتر شده و به پایین‌تر از ۲۰ درصد رسیده است.

بر اساسی برخی گزارش‌ها نسبت درآمدهای مالیاتی به تولید ناخالص داخلی در سال ۱۳۹۷ به حدود ۴۰۵ درصد رسیده است که نسبت به ۷ تا ۸ درصد سال‌های گذشته کاهش بی‌سابقه داشته است. کشور ترکیه که ساختار فرهنگی و اقتصادی مشابهی با ایران دارد، در سال ۲۰۱۸ میلادی در حدود ۲۴ درصد تولید ناخالص داخلی درآمدهای مالیاتی داشته است. به هر حال چنین سطح درآمدهای مالیاتی برای ایران در کنار کاهش بی‌سابقه صادرات نفت خام که اکنون به کمتر از دوپست هزار بشکه در روز رسیده است، توان اداره دولت، به ویژه خدمات رفاهی مانند سلامت و آموزش را با مشکل اساسی روبرو خواهد کرد.

در یک اقتصاد سالم ۶۰ تا ۷۰ درصد مالیات باید از طریق دستمزد تامین شود که در اقتصاد ایران توزیع

درآمد ملی چنین وضعیتی را نشان نمی‌دهد. دو سوم مستغلات در ایران خود مصرفی و باقی آن‌ها استیجاری هستند که مالیات بر مستغلات، بخصوص واحدهای بزرگ، بر آن‌ها اعمال نمی‌شود. از منابع طبیعی که ۲۰ درصد تولید ناخالص داخلی است، مالیاتی اخذ نمی‌گردد.

توزیع درآمد در ایران نامتقارن است. با سیاست‌های مالیاتی مناسب می‌توان نابرابری اقتصادی را کاهش داد. بر اساس آمارهای بانک مرکزی، درآمد حقوق و دستمزد از بخش عمومی در حدود ۱۰۰۷ درصد کل درآمد بوده و درآمد غیرپولی، درآمد بخش خصوصی، درآمدهای متفرقه و درآمدهای غیر از کشاورزی به ترتیب برابر ۳۰۰۷، ۲۳۰۷ و ۱۳۰۳ درصد است. به طور کلی مالیات بر درآمد مستقیم تنها از درآمدهای حاصل از حقوق و دستمزد عمومی اخذ می‌شود که در واقع ضعف مهم دولت ایران در مالیات‌ستانی را نشان می‌دهد. اصلاح شیوه درآمدزایی مالیاتی باید با تجدید نظرهای کوتاه مدت همراه باشد. تغییرات در وضعیت اخذ و دریافت مالیات باید از طریق سیاست‌های کوتاه مدت صورت پذیرد. در کشورهای درحال توسعه نفتی، با توجه به آنچه گفته شد مالیات‌ستانی با ضعف‌های ساختاری همراه است. به سادگی نمی‌توان در یک کشور درحال توسعه نفتی، مردم را مجاب کرد که برای دریافت خدمات عمومی باید مالیات پرداخت کنند. از سویی سطح دستمزدها در ایران آن قدر پایین است که نه تنها خانوارهای با درآمد پایین توان و انگیزه پرداخت مالیات را ندارند، بلکه از تجمیع چنین درآمدهای نیز عملاً انباشت مناسبی حاصل نمی‌شود. بالا بودن سهم درآمدهای غیر از حقوق و دستمزد، ضرورت مالیات‌ستانی از باقی اجزای درآمدی را نشان می‌دهد. در اقتصاد ایالات متحده ۶۲ درصد درآمدها شامل دستمزدها می‌شود به همین دلیل است که هم درآمدهای مالیاتی دولت قابل اخذ است و هم شفافیت در درآمدهای دولت وجود دارد. شکل ۲ توزیع درآمد خانوار در ایران را نشان می‌دهد. ■



شکل ۲: سهم درآمدهای مالیاتی در سال ۱۳۹۶ / ماخذ: بانک مرکزی

# بی بهره از بهره

چرا نرخ سود کنونی تعیین شده  
از سوی بانک مرکزی کمکی به  
اقتصاد ما نمی‌کند؟



حسین سلطان آبادی  
کارشناس مدیریت تحقیقات اقتصادی  
بانک خاورمیانه

وجوه دور کرده و به سمت تشدید بنگاهداری یا افزایش املاک و دارایی‌های مازاد سوق دهد. با توجه به عدم تخلیه کامل شوک ارزی بر نرخ تورم فعلی اقتصاد ایران، انتظار می‌رود نرخ تورم در کوتاه‌مدت روند کاهشی نداشته باشد و لذا تثبیت نرخ بهره اسمی در محدوده کنونی به تشدید این شرایط دامن خواهد زد. از طرفی شکاف موجود میان دارایی‌ها و بدهی‌های سیستم بانکی و اثر تشدیدکننده پرداخت سود بیشتر به سپرده‌ها بر این شکاف، سیاست‌گذار پولی را در مورد افزایش نرخ سود سیستم بانکی محتاط کرده است.

یکی دیگر از مهمترین مواردی که می‌تواند بر نرخ بهره در سال ۱۳۹۸ تأثیرگذار باشد، عزم دولت و بانک مرکزی در خصوص راه‌اندازی عملیات بازار باز است. در سال‌های اخیر انتشار اوراق بدهی دولتی به مهمترین منبع تامین مالی کسری بودجه دولت تبدیل شده است. انتظار می‌رود این ابزار در سال ۱۳۹۸ بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، چرا که بخش عمده‌ای از هزینه‌های دولت اجتناب‌ناپذیر بوده و در مقابل درآمدهای نفتی دولت در پی تحریم‌های آمریکا به شدت محدود شده است. به دنبال تشدید کسری بودجه دولت و انتشار اوراق برای تامین مالی آن، نرخ بهره در بازار افزایش خواهد یافت. به همین دلیل دولت در قانون بودجه این سال بر راه‌اندازی عملیات بازار باز تأکید ورزیده است تا از طریق انتقال این بدهی به ترانزنامه بانک مرکزی، از افزایش بی‌محابای نرخ بهره در بازار جلوگیری کند. اعمال این سیاست انبساطی می‌تواند به رشد بیشتر نقدینگی و تورم منجر شده و حتی شوک‌های ارزی بیشتری را رقم بزند.

از طرف دیگر، در حال حاضر نرخ سود اوراق دولتی از نرخ سود بازار بین بانکی و

نرخ سود بانکی در ایران به صورت دستوری و از سوی شورای پول و اعتبار تعیین می‌شود که یکی از عواقب آن ایجاد محدودیت برای بانک‌ها در راستای حداکثرسازی کارایی تجهیز و تخصیص منابع است. نرخ سود اسمی سپرده و تسهیلات مصوب شورای پول و اعتبار نزدیک به سه سال است که ثابت نگه داشته شده است. این نرخ برای سپرده‌های یک ساله حداکثر ۱۵ درصد و برای تسهیلات حداکثر ۱۸ درصد تعیین شده است. این در حالی است که نرخ تورم سالانه طبق اعلام مرکز آمار در سال ۱۳۹۵ معادل ۶/۸ درصد، در سال ۱۳۹۶ معادل ۸/۲ درصد و در سال ۱۳۹۷ معادل ۲۶/۸ درصد بوده است. به این ترتیب نرخ واقعی سود سپرده و تسهیلات در این مدت در حال کاهش بوده و پس از تجربه محدوده بسیار مثبت در سال‌های اخیر، به محدوده منفی در سال ۱۳۹۷ فرو افتاده است. در سال‌هایی که نرخ سودهای واقعی بسیار مثبت بود، افزایش سپرده‌های بانکی موجب رشد طرف بدهی‌های ترانزنامه سیستم بانکی شد، در حالی که به دلیل عدم تناسب با بازدهی واقعی فعالیت‌های اقتصادی، احتمال نکول تسهیلات پرداخت شده در طرف دارایی‌های ترانزنامه سیستم بانکی افزایش یافت. در حال حاضر نیز که نرخ واقعی سود تسهیلات منفی شده، مازاد تقاضای تسهیلات به وجود آمده و بانک‌ها را از بازدهی حداکثری تجهیز منابع باز داشته است. به همین دلیل است که برخلاف حالت طبیعی، نرخ سود بازار بین بانکی بیشتر از نرخ سود تسهیلات شده و نشان می‌دهد که بانک‌ها به طرق مختلف نرخ موثر سود تسهیلات خود را بیشتر از سقف مصوب شورای پول و اعتبار قرار داده‌اند.

ادامه وضعیت موجود حتی می‌تواند بانک‌ها را از فعالیت اصلی خود واسطه‌گری



عکس: marc szeglat

دوگانه و همزمان رفع رکود و کنترل تورم را دنبال می‌کنند، اما در عمده کشورها مهمترین هدف بانک مرکزی کنترل تورم تعریف شده است. همین هدف‌گذاری تورم بانک‌های مرکزی در دهه‌های اخیر بوده است که تا حد قابل توجهی به محو شدن معضل تورم در جهان منجر شده است. برای اقتصادی مانند ایران که از تورم مزمن رنج می‌برد و خطر ورود به ابرتورم را در نزدیکی خود حس می‌کند، نمی‌توان با سیاست پولی که مهمترین ابزار آن نرخ بهره است، رفع رکود را هدف‌گذاری کرد. ادامه وضعیت موجود و حفظ نرخ بهره واقعی منفی به وضوح می‌تواند تمام تلاش‌های بانک مرکزی برای کنترل بازار ارز و لگام زدن بر نرخ تورم را نقش بر آب کند.

نباید از سیاست پولی انتظار حل تمام معضلات اقتصاد ایران را داشت. سیاست بودجه‌ای (اصطلاحاً سیاست مالی) نیز توان ایفای نقش برای رفع برخی از مشکلات از قبیل رکود را خواهد داشت. البته مشخصاً در شرایط رکود تورمی سیاست‌های تحریک تقاضا چه سیاست پولی انبساطی و چه سیاست مالی انبساطی توصیه نمی‌شوند و باید سیاست‌های طرف عرضه را مد نظر قرار داد. با این حال بسیاری از اصلاحات ساختاری بودجه‌ای توان تأثیرگذاری بر طرف عرضه اقتصاد را خواهند داشت. رفع انحصارها و مداخلات دولت و مهمتر از آن شرکت‌های دولتی، مشتی نمونه از این خروار خواهد بود.

خلاصه آن که افزایش نرخ بهره اسمی تصمیمی اجتناب ناپذیر در شرایط فعلی است. اگر نگران تبعات منفی این تصمیم هستیم، لاجرم باید به خانه تکانی در سایر سیاست‌هایمان فکر کنیم. ■

نرخ سود تسهیلات بانکی بیشتر است. این در حالی است که به طور طبیعی و در اقتصادهای توسعه‌یافته، نرخ بهره اوراق مورد استفاده در عملیات بازار باز کف خریدور نرخ بهره و پایین‌تر از نرخ‌های بهره دیگر است. تفکیک نرخ بهره اوراق دولتی در بورس و نرخ بهره اوراق مورد استفاده برای عملیات بازار باز به دلیل وجود فرصت‌های آربیتراژ و قانون قیمت واحد در اقتصاد عملاً امکان‌پذیر نخواهد بود. از آنجایی که بعید است در شرایط تورم فزاینده، مردم تمایل چندانی به خرید این اوراق نشان داده و به بانک مرکزی در فرآیند کنترل نرخ بهره کمکی برسانند، برای راه‌اندازی عملیات بازار باز احتمالاً حجم خرید اوراق دولتی از سوی بانک مرکزی بیش از اوراق منتشرشده دولت در سال ۱۳۹۸ باشد تا بتواند نرخ بهره اوراق را به کمتر از نرخ سود تسهیلات بانکی کاهش دهد. این فرآیند به افزایش بیشتر نقدینگی و تورم خواهد انجامید و نرخ بهره واقعی را منفی‌تر از پیش خواهد کرد. ادامه و تشدید نرخ بهره واقعی منفی چندان امکان‌پذیر نیست، چرا که بروز مازاد تقاضای تسهیلات از محل منابع ارزان قیمت بانک مرکزی فشار قابل توجهی را به پایه پولی وارد آورده و می‌تواند مقدمات فروپاشی مالی اقتصاد و بروز ابرتورم را فراهم آورد.

### خانه تکانی برای رفع رکود

برخی معتقدند که افزایش نرخ بهره بر رکود موجود در اقتصاد دامن می‌زند و در تقابل بین کنترل تورم و رفع رکود، برای سیاست‌گذار پولی رفع رکود باید در اولویت باشد. اگرچه بانک مرکزی برخی از کشورها - مانند فدرال رزرو آمریکا اهداف

# آنچه بر بازار مسکن می‌گذرد!



محمد کوثری

کارشناس مدیریت تحقیقات اقتصادی  
بانک خاورمیانه



عکس: timothy meinberg

بازار مسکن از نظر بسیاری از سرمایه‌گذاران به عنوان یک مقصد سرمایه‌گذاری کم‌ریسک و معمولاً پرسود شناخته می‌شود و در نظر مصرف‌کنندگان نیز به عنوان یکی از ضرورت‌های اولیه زندگی از اهمیت بسزایی برخوردار است. از طرف دیگر، این بازار با تأثیری که بر بازار نهاده‌های ساختمانی، اشتغال و رشد اقتصادی به طور مستقیم و غیرمستقیم دارد آن را به محلی جذاب برای سیاستگذاران و دولتمردان تبدیل کرده است. از این رو نوسانات این بازار با زندگی اقشار مختلف جامعه عجین شده و شناسایی دوره‌های رونق و رکود آن از جنبه‌های مختلف حائز اهمیت است.

بازار مسکن ایران، از اوایل سال ۱۳۹۶ تا نیمه سال ۱۳۹۸ دوره پر تلاطمی را تجربه کرد. ابتدا خرید و فروش در این بازار قوت گرفت و تعداد معاملات رو به افزایش رفت و سپس مطابق انتظار قیمت‌ها رشد فزاینده‌ای پیدا کرد. این جهش قیمتی قدرت خرید مصرف‌کننده را به شدت تحت تأثیر قرار داد و به طور طبیعی تقاضا را با افت مواجه کرد که خود را در افت شدید آمار معاملات نشان داد.

اگرچه شدت افزایش قیمت‌ها در دو سال اخیر بسیاری را شگفت‌زده کرد، اما بازار مسکن طی دوره دو ساله اخیر رفتاری بر خلاف دوره‌های رونق و رکود متداول خود نداشت. پس از چند سال رکود، به معنای ثبات نسبی قیمت‌های اسمی و سطح نسبتاً پایین تعداد معاملات، قدرت خرید متقاضیان تقویت شد و با ورود تقاضای مصرفی دوره رونق بازار استارت خورد. به بیان دیگر، مطابق چرخه‌های تجاری قابل تعریف برای بازار مسکن، این بازار از اواسط سال ۱۳۹۶ در آستانه رونق قرار گرفته بود که عوامل دیگری نیز با آن همراه شدند. در این میان مهمترین عاملی که به سرعت گرفتن این رونق کمک کرد، حجم بالای نقدینگی ایجاد شده طی سال‌های قبل از سال ۱۳۹۶ و رشد بالای خلق نقدینگی جدید بود. این عامل، سازگار با مفاهیم اقتصادی، تمامی بازارها از جمله مسکن را تحریک و به افزایش قیمت در آن‌ها کمک کرد. در چهار سال منتهی به ابتدای سال ۱۳۹۶، در حالی نقدینگی تقریباً سالی ۲۵ درصد رشد داشت که رشد سالانه قیمت مسکن تک رقمی بود. این امر به معنای بهبود قدرت خرید و ورود تعداد بیشتری از متقاضیان بالقوه به بازار است که محکم‌تر شدن اهرم افزایش قیمت‌ها را در پی دارد.

علاوه بر این، عامل دیگری که موجب شد افزایش قیمت‌ها در این بازار بیش از انتظار باشد، شرایط خاص اقتصادی خاص حاکم بر کشور در این دوره بود. طی این مدت تأثیر افزایش قیمت در بازارهای موازی (عمدتاً دلار) به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازار مسکن حکم‌فرما شد و انتظارات تورمی در این بازار را افزایش داد. شرایط بی‌ثبات و تلاطمات اقتصادی در این سال ریال را به پول داغ تبدیل کرده بود که کمتر کسی برای نگهداری آن رغبت نشان می‌داد و تمایل برای تبدیل آن به یک دارایی ملموس یا غیرملموس روندی فزاینده گرفته بود. در چنین

شرایطی هم با فشار از سمت تقاضا و هم با افزایش هزینه‌های ساخت در سمت عرضه، قیمت‌ها به سمت بالا تحریک می‌شد. آخرین عامل که البته کم‌اهمیت‌ترین آنها نیست، به شرایط بعضاً امنیتی برخی بازارها در این مدت برمی‌گشت.

در برهه‌ای از سال ۱۳۹۷ سرمایه‌گذاری در ابعاد بزرگ در بازارهای دلار و سکه عملاً امکان‌پذیر نبود و با ریسک‌های امنیتی قابل توجه همراه می‌شد. خرید و فروش دلار در بازار آزاد بارها خلاف قانون قلمداد شد و خرید سکه در تعداد بالا نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود و حتی عواقب سنگینی برای برخی‌ها داشت. از این رو بازار مسکن شرایط منحصر به فردی پیدا کرد؛ از این نظر که حجم بسیار بالای سرمایه نیز به راحتی قابلیت ورود به آن را داشت و هیچ‌گونه ریسک امنیتی و سیاسی هم آن را تهدید نمی‌کرد. بنابراین، مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی و غیراقتصادی در این مدت با هم همراه شدند تا افزایش قیمت در این بازار را تشدید کنند و نرخ رشد‌های (نقطه به نقطه) بالای ۱۰۰ درصدی را در فصل اول ۱۳۹۸ رقم بزنند.

## تحولات اخیر قیمت و معاملات

در نمودار یک رشد سالانه قیمت مسکن در شهر تهران، به عنوان نماینده‌ای از قیمت مسکن در کل کشور، در مقایسه با شاخص قیمت مصرف‌کننده به تصویر کشیده شده است. چنانکه مشاهده می‌شود، چرخه‌های رونق و رکود در این بازار به طور تقریبی از یک الگوی تکراری پیروی می‌کنند.

از سال ۱۳۷۲ تا قبل از ۱۳۹۷ به طور کلی می‌توان چهار دوره رونق و رکود را شناسایی کرد که از اوج رونق (در اینجا به معنای بالاترین سرعت افزایش قیمت) تا اوج رکود بعدی فاصله یک تا دو ساله و از آن تا اوج رونق بعدی فاصله سه تا پنج ساله وجود داشته است. اوج سرعت رشد قیمت در دوره اخیر در اوایل سال ۱۳۹۸ نیز بعد از گذشت پنج سال از حوضیض سال ۱۳۹۳ اتفاق افتاده است.

از آذر ماه ۱۳۹۶ رشد قیمت مسکن از تورم شاخص قیمت مصرف‌کننده پیشی گرفته و حداقل به مدت ۲۰ ماه این روند ادامه داشته است. به طور تاریخی تورم قیمت مسکن حول تورم شاخص قیمت مصرف‌کننده همواره در نوسان بوده و هیچ‌گاه به طور مداوم و در بلندمدت در سطحی بالاتر و یا پایین‌تر از آن نمی‌ماند. چنانچه اشاره شد، یکی از متغیرهای پیش‌نگر در این حوزه تعداد معاملات به ثبت رسیده است.

در واقع هرگاه از شدت خرید و فروش کاسته شود و تعداد معاملات به ثبت رسیده افت کند، می‌توان گفت که مقدمات افت قیمت حقیقی مسکن فراهم شده است. البته قیمت مسکن به خصوص از سمت عرضه با چسبندگی مواجه است و عرضه‌کنندگانی که با قیمت بالا واحد مسکونی خود را خریده بودند یا قبلاً با قیمت‌های بالا برای آن مشتری داشتند،

در شهر تهران نسبت به ماه قبل باشیم. در شهریور نیز قیمت برای دومین ماه متوالی نسبت به ماه قبل افت داشته (منفی ۲/۷ درصد) و متوسط قیمت یک متر مربع واحد مسکونی معامله شده در تهران به ۱۲/۷ میلیون تومان رسیده است.

### جمع بندی

با در نظر گرفتن الگوی ادوار تجاری قیمت مسکن و حرکتی که تورم مسکن حول تورم شاخص قیمت مصرف کننده دارد و همچنین مجموعه مواردی از این قبیل؛ که قیمت مسکن تا نیمه اول امسال به طور قابل توجهی رشد کرده و نزدیک به دوسال است که از تورم شاخص قیمت مصرف کننده بیشتر بوده و همچنین رکود طولانی مدت (۱۴ ماهه) بازار معاملات و در آخر افت قیمت ماهانه مسکن در مرداد ماه امسال، این احتمال را که بازار مسکن به زودی وارد فاز رکودی شود را تقویت می کند.

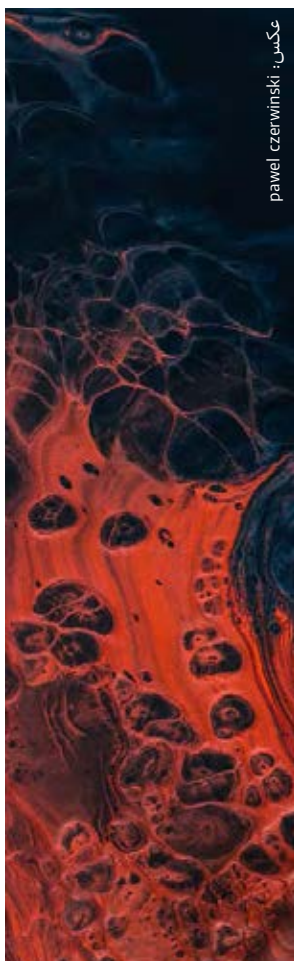
اما با توجه به این امر که وضعیت سایر بازارها بر بازار مسکن موثر است، چنانچه شرایط فعلی حاکم بر اقتصاد کشور تداوم یابد و وضعیت سایر بازارها مانند بازار ارز دستخوش نوسانات شدید نشود، این احتمال وجود دارد که قیمت مسکن در نیمه دوم امسال اندکی نزولی و یا حداقل ثابت باشد.

در بازار معاملات نیز اگرچه ممکن است تعداد خرید و فروش ها نسبت به ماه های گذشته تا حدی بهبود یابد اما به این زودی با رشد های نقطه به نقطه مثبت قابل توجهی مواجه نخواهد شد زیرا چشم انداز رشد قیمت مسکن کاهشی است و خریداران تا زمانی که قیمت ها به پایین ترین حد خود نرسیده و از ثبات نسبی آن اطمینان حاصل نکنند خرید خود را به تعویق خواهند انداخت. ■

به سختی حاضر به شکستن قیمت می شوند. بنابراین به طور معمول به سختی قیمت های اسمی با افت مواجه می شوند و در واقع همین که رشد بیشتری پیدا نمی کنند و یا حتی با سرعت کمتری نسبت به تورم رشد می کنند به معنی کاهش قیمت حقیقی است.

نمودار دو رشد نقطه به نقطه متوسط قیمت واحدهای مسکونی معامله شده در تهران و همچنین میانگین متحرک مجموع معاملات ثبت شده در هر ماه را نشان می دهد. چنانکه ملاحظه می شود، سطح معاملات تقریباً از ابتدای تابستان ۱۳۹۶ تا انتهای تابستان ۱۳۹۷ بالا بوده و تقریباً از اوایل پاییز ۱۳۹۷ شروع به افت کرده و در انتهای این سال و ابتدای سال ۱۳۹۸ در سطح جدیدی قرار گرفته است. رشد فزاینده قیمت از اواسط سال ۱۳۹۶ تا اوایل ۱۳۹۸ نیز در شکل دیده می شود. این در حالی است که نه درآمد، نه پس انداز و نه تسهیلات بانکی خرید مسکن به طور طبیعی و معمول امکان تجربه این رشد را نداشته اند و لذا کاهش قدرت خرید مسکن برای خانوار غیر قابل اجتناب بوده است.

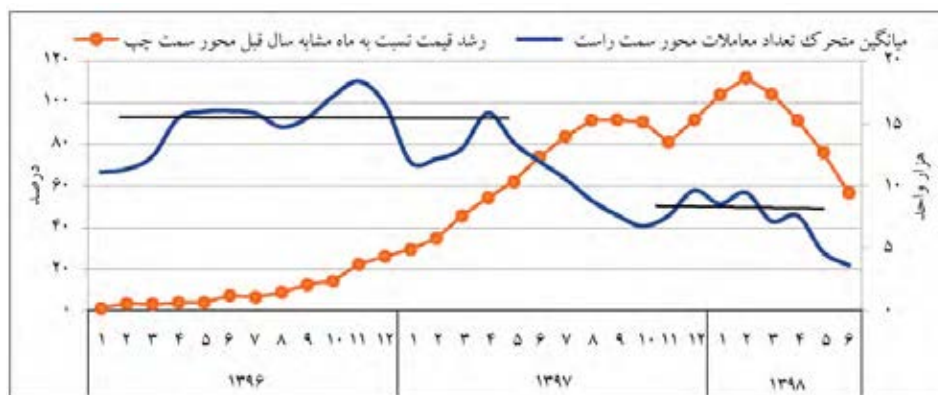
اگر چه رشد نقطه به نقطه قیمت مسکن هنوز قابل توجه است اما رکود طولانی مدت معاملات انتظارات کاهش قیمت مسکن را ایجاد کرده است. تعداد معاملات در این مدت به حدی کاهش یافته که در مرداد ماه تنها ۳ هزار و ۳۰۰ معامله و در شهریورماه ۲ هزار و ۸۰۰ معامله انجام شده که از سال ۱۳۹۱ به بعد (که اطلاعات سامانه معاملات موجود و قابل استناد است) حتی نسبت به ماه های فروردین هم کمتر بوده است. این کاهش قابل توجه در سطح معاملات منجر به آن شد که در تیر ماه امسال رشد ماهانه قیمت مسکن تنها ۰/۴ درصد افزایش یابد و در مرداد ماه برای اولین بار از نیمه دوم سال ۱۳۹۵ (بجز رشد ماه های فروردین) شاهد افت ۲/۴ درصدی قیمت مسکن



عکس: pawel czerwinski



نمودار (۱)- رشد قیمت مسکن شهر تهران و شاخص قیمت مصرف کننده (درصد)



نمودار (۲) - روند تحولات رشد قیمت و تعداد معاملات مسکن در شهر تهران

# بانک خاورمیانه برترین بانک بورسی در سال ۹۷ شد



سازمان بورس و اوراق بهادار ۴۰ شرکت برتر بورس در سال ۹۷ را اعلام کرد و بانک خاورمیانه به عنوان برترین بانک بورسی در سال گذشته اعلام شد. این انتخاب به علت بهبود قابل ملاحظه در عملکرد مالی شرکت هان نسبت به سال قبل و از میان شرکت های پذیرفته شده نزد بورس تهران و فرابورس ایران صورت گرفته است.

نقدشوندگی سهام، میزان تاثیرگذاری شرکت بر بازار و نسبت های مالی مناسب، شفافیت اطلاعات مالی و غیرمالی و اطلاع رسانی به موقع، برگزاری به موقع و جامع و عملکرد مالی مناسب و سودآوری بانک عواملی هستند که در انتخاب بانک خاورمیانه به عنوان تنها بانک بورسی جزو ۴۰ شرکت برتر موثر بوده است.

شناسایی شرکت های فعال تر در بورس اوراق بهادار تهران بر پایه ترکیبی از قدرت نقدشوندگی سهام و میزان داد و ستد سهام در تالار معاملات یعنی تعداد و ارزش سهام داد و ستد شده، تناوب داد و ستد سهام در تالار معاملات بر اساس تعداد روزها و دفعات داد و ستد شده و همچنین تاثیرگذاری شرکت بر بازار بر اساس میانگین تعداد سهام منتشر شده و میانگین ارزش جاری سهام شرکت در یک دوره بررسی است که خوشبختانه بانک خاورمیانه شاخص های مثبتی در این زمینه ها کسب کرده است.

## پرداخت کمک هزینه دارویی بیماران مبتلا به سرطان توسط بانک خاورمیانه

بانک خاورمیانه معتقد است ایجاد جامعه های سالم تر با مشارکت تمامی ارکان جامعه از جمله شرکت های شکل می گیرد و به همین دلیل سایر بنگاه های اقتصادی را نیز به فعالیت های محیط زیستی، بشردوستانه و اجتماعی تشویق می کند. این بانک باور دارد هرچند فقر، گرسنگی، بیماری، آلودگی زیست محیطی، خشونت، تبعیض و... شاید به طور کامل امکان حذفشان وجود نداشته باشد، اما می توان با کمک یکدیگر به کاهش آن ها کمک کرد.

بانک خاورمیانه در راستای عمل به مسوولیت اجتماعی خویش طی تفاهمی با نماینده انحصاری ژن سوئیس در ایران (شرکت ژن پارس) قسمتی از هزینه های دارویی بیماران کم درآمد مبتلا به سرطان این شرکت را پرداخت می کند.

این تفاهم نامه بین مدیرعامل بانک خاورمیانه و شرکت ژن پارس در حالی انجام می گیرد که با توجه به هزینه بالای درمان و پوشش کم بیمه ها، بسیاری از بیماران مبتلا به سرطان، درمان خود را نیمه کاره رها می کنند.

## رمز دوم پویا به طور کامل جایگزین رمز دوم ایستا شد

با هدف رعایت تمامی مقررات نظام بانکی و به منظور کاهش جرائم مرتبط با سوءاستفاده از رمز دوم کارت بانک، رمز دوم ایستا بانک خاورمیانه حذف شد و رمز دوم کارت تنها به صورت رمز پویا قابل استفاده است.

مشتریان محترم بانک خاورمیانه در صورتی که تاکنون نسبت به فعال سازی رمز پویای خود اقدام نکرده اند؛ می توانند پیش از مراجعه به شعب، نرم افزار رمز دوم پویا را نصب و سپس با مراجعه به شعب بانک خاورمیانه و تکمیل فرم های مربوطه، نرم افزار را فعال کنند.

رمز دوم پویای بانک خاورمیانه (OTP) در قالب نرم افزار توکن (Token) به مشتریان عرضه می گردد. نرم افزار مربوطه برای سیستم های عامل اندروید و IOS از وبسایت بانک خاورمیانه قابل دانلود و نصب است.



## بانک خاورمیانه به ازای هر سهم، ۹۱۴ ریال سود محقق کرد

بانک خاورمیانه در دوره ۱۲ ماهه منتهی به ۲۹ اسفند ۹۷ (حسابرسی شده) به ازای هر سهم ۹۱۴ ریال سود محقق کرد.

براساس شفاف سازی صورت های مالی بانک خاورمیانه در کدال، این شرکت در دوره ۱۲ ماهه منتهی به ۲۹ اسفند ۹۷ (حسابرسی شده) به ازای هر سهم ۹۱۴ ریال سود محقق کرده است که نسبت به گزارش ۱۲ ماهه حسابرسی نشده ۴ درصد رشد داشته که عمدتاً بخاطر کاهش مالیات بردرآمد شرکت در گزارش حسابرسی شده است. در ادامه این اطلاعیه شفاف سازی آمده است، این شرکت براساس عملکرد واقعی ۱۲ ماهه برای سال مالی منتهی به ۲۹ اسفند ماه ۹۷ مبلغ ۶.۳۹۷ میلیارد ریال سود خالص محقق کرده است.

## ساخت ۳ مدرسه در استان های سیل زده

سهامداران بانک خاورمیانه در مجمع عمومی سالانه این بانک ضمن تصویب افزایش سرمایه و تقسیم سود با تخصیص بخشی از درآمد بانک برای انجام مسوولیت اجتماعی موافقت کردند. پس از این مصوبه و با توجه به وقوع سیل در استان های گلستان، خوزستان و لرستان تصمیم به ایجاد ۳ مدرسه در این استان ها گرفته شد.

این مدارس عموماً دارای ۳ یا ۶ کلاس درسی هستند و با نظارت سازمان نوسازی مدارس و بنیاد خیرین مدرسه ساز ساخته خواهند شد. بانک خاورمیانه همچنین با همکاری چند بنیاد خیریه در پروژه های ساخت مدرسه در استان های کم برخوردار مشارکت کرده است.

# ۳۰۰۰ میلیارد ریال افزایش سرمایه و ۲۰۰ ریال سود نقدی برای هر سهم بانک خاورمیانه

شرکت تدوین و همکاران به‌عنوان بازرس قانونی و حسابرس شرکت بانک خاورمیانه و بیات‌رایان به‌عنوان بازرس علی‌البدل برای سال مالی ۱۳۹۸ انتخاب شدند.

سهام‌داران ضمن تعیین پاداش برای اعضای هیات‌مدیره، روزنامه‌های دنیای اقتصاد و اطلاعات به‌عنوان روزنامه رسمی برای درج آگهی‌های بانک خاورمیانه برگزیدند. همچنین به منظور کمک به بازسازی مدارس مناطق سیل‌زده، سهام‌داران با اختصاص ۲۰ میلیارد ریال موافقت کردند.

پس از اتمام مجمع عمومی عادی، مجمع عمومی فوق‌العاده بانک تشکیل شد و سهام‌داران با اکثریت آرا افزایش سرمایه بانک را تا مبلغ ۱۰۰۰۰ میلیارد ریال تصویب کردند.

۲۷ تیر ۱۳۹۸ هر دو مجمع عمومی عادی سالانه و فوق‌العاده بانک خاورمیانه از ساعت ۹ صبح تا ۱۲ در سالن همایش‌های هتل ارم با حضور بیش از ۸۰ درصد سهام‌داران، بازرس قانونی و نماینده سازمان بورس برگزار شد و سهام‌داران به افزایش ۳۰۰۰ میلیاردی معادل ۴۲.۸٪ سرمایه بانک خاورمیانه موافقت کردند. همچنین ۲۰۰ ریال از سود سال ۹۷ بانک به‌عنوان سود نقدی هر سهم اختصاص یافت.

بانک خاورمیانه در سال ۹۷ توانست با ۱۶ درصد رشد نسبت به سال ۹۶، ۶۳۹۷ میلیارد ریال سود خالص بدست آورد.

در ابتدای این نشست آقای خسرو نایبی به‌عنوان رئیس مجمع، آقایان سید احمد احمدی هاشمی و منوچهر ملکپانی‌فرد به‌عنوان ناظران و آقای خلیلی سادات‌لو به‌عنوان دبیر مجمع از طرف سهام‌داران انتخاب شدند تا با حضور اکثریت سهام‌داران این مجمع شکل قانونی به خود گیرد. هیات‌رئیس به حضور نماینده سازمان بورس و نماینده بازرس قانونی و حسابرس مستقل تکمیل شد و پس از آن هیات‌رئیس مجمع، از معاون مالی بانک دعوت کرد تا گزارش عملیات مالی بانک را به سهام‌داران گزارش دهد.

مجید نورمحمدی، معاون مالی بانک خاورمیانه در ابتدا پیام مدیرعامل بانک را قرائت کرد. در بخشی از پیام مدیرعامل اشاره شد: "کاهش درآمد دولت و ثبت نرخ تورم ۲۷ درصدی برای نظام پولی و اقتصادی کشور، سالی پر چالش را رقم زد. رشد اقتصادی کشور از مثبت ۳/۷ درصد در سال ۹۶ به منفی ۴/۹ درصد در سال ۹۷ رسید و تشکیل سرمایه ثابت ناخالص نیز در این سال حدود ۵/۶ درصد افت کرد. به‌رغم مشکلات یاد شده در سال ۱۳۹۷ خوشبختانه موفق شدیم کارنامه مثبتی به سهام‌داران تقدیم کنیم و اهداف پیش‌بینی شده در بودجه پیشنهادی را محقق سازیم. در این سال سود خالص بانک بیش از ۶۳۹۷ میلیارد ریال بوده که نسبت به سال گذشته ۱۶ درصد رشد داشته است. سپس اهم شاخص‌های مالی فعالیت بانک در سال مورد گزارش به استماع سهام‌داران رسید و در ادامه بازرس قانونی بانک به تشریح صورت‌های مالی برای سهام‌داران پرداخت. سپس سهام‌داران بر اساس دستور جلسه مجمع با تقسیم ۲۰۰ ریال سود برای هر سهم موافقت کردند.





## فریدمن، دولت، اقتصاد

به جرات می‌توان از میلتون فریدمن به عنوان یکی از اثر گذارترین اقتصاددانان معاصر یاد کرد که پس از جان مینارد کینز به عنوان دومین اقتصاددان شناخته شده در قرن بیستم معروف است. وی که از نظر خط فکری در گروه اقتصاددانان لیبرال کلاسیک قرار دارد از مدافعان سرسخت دخالت حداقلی دولت در اقتصاد است اما به طور کلی نقش دولت در اقتصاد را نفی نکرده و در عوض نقشی نظارتی و داورگونه برای این نهاد سیاسی متصور است. وی نه تنها به طرفداری از آزادی اقتصادی می‌پردازد بلکه آزادی سیاسی و اجتماعی را نیز مد نظر قرار می‌دهد. به عقیده فریدمن آزادی اقتصادی در پی سوی آزادی سیاسی است اما در عین حال خود آزادی اقتصادی تنها جزئی از مفهوم "آزادی" را در بر گرفته و در وهله اول به عنوان یک هدف در نظر گرفته می‌شود. وی دستیابی به این هدف اولیه را شرط لازم اما نا کافی برای رسیدن به آزادی سیاسی در نظر می‌گیرد. فریدمن این عقیده را که اقتصاد از سیاست جداست زیر سوال می‌برد و معتقد است این دو نه تنها از یکدیگر جدا نبوده بلکه ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. وی استدلال می‌کند که آزادی اقتصادی و سیاسی تحت شرایط و با تکیه بر ملزومات خاصی در یکدیگر می‌آمیزند. از نظر فریدمن نمی‌توان نظام سیاسی سوسیالیستی بر جوامع حاکم کرد و در عین حال از رعایت اصول دموکراتیک در تضمین آزادی فردی در چنین نظامی سرغ گرفت.

فریدمن معتقد است که چون نظام اقتصادی مبتنی بر بازار آزاد به تمرکز زدایی از قدرت می‌انجامد و توزیع قدرت را تحت تاثیر قرار می‌دهد، وسیله‌ای مقبول برای دست یازیدن به آزادی سیاسی است. به بیان دقیق‌تر اقتصاد غیر دولتی مجالی برای تمرکز و جمع شدن ثروت و امکانات قابل توجه در اختیار طیف سیاسی حاکم باقی نمی‌گذارد و قدرت نظام سیاسی را تعدیل می‌کند. شواهد تاریخی نیز تاییدی بر ادعای فریدمن مبنی بر رابطه تنگاتنگ آزادی سیاسی و نظام اقتصاد بازار است. در زمینه اقتصاد بازاری وی نیز همچون اقتصاددان هم عصر خود فردریش هایک معتقد است که رسالت اصلی نظام اقتصاد بازار در این است که این نظام افراد مختلف با اهداف مختلف را بدون نیاز به هیچ سازمانی هماهنگ کرده و آنچه افراد به آن نیاز دارند را برایشان فراهم می‌کند نه آنچه را که گروه یا طبقه‌ای خاص برای افراد جامعه متصورند.

بر اساس آنچه تا بدین جا مطرح شد سوالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که آیا فریدمن و جریان فکری متکی بر عقاید وی نافی نقش دولت است؟ پاسخ به این سوال منفی است. به عقیده فریدمن نظام اقتصادی بازار آزاد نه تنها نقش و حضور دولت را نفی نمی‌کند بلکه تحت شرایط بازار آزاد نقش دیگری باید برای دولت متصور بود که آن عبارت است از مرجع وضع مقررات و مقام ناظر و داوری که مقررات وضع شده را اجرا کند. در همین زمینه هایک معتقد است که به دلیل نداشتن اطلاعات و بینش کافی از ارتباطات اجتماعی وضع مقرراتی که "نبایدها" را مشخص می‌کند به آنهایی که به وضع "بایدها" می‌پردازند ارجح است. در تبیین این عقیده هایک با ذکر مثالی بیان می‌کند که در به وجود آمدن راهی که بین دو شهر وجود دارد و سالیان متمادی مسیر گذر افراد بوده لزوماً دلیل و هدف خاصی وجود ندارد، و این مثال را به ارتباطات اجتماعی تسری داده و معتقد است چون شناختی از چرایی ایجاد این گونه ارتباطات وجود ندارد چگونه ممکن است گروهی ادعا کند که می‌خواهد نظم شکل گرفته کنونی را بر هم زند و نظامی بر اساس برنامه ریزی بر پا کند. پر واضح است که روی سخن وی به مدافعان سوسیالیسم است. در تکمیل این نظر هایک می‌گوید برای تغییر محیط پیرامون خود ابتدا باید مرزهای نادانی خود را مشخص کنیم. آرا و اندیشه هایک در این خصوص تا حد زیادی مفهوم نقش داور گونه دولت را در نظریات فریدمن شفاف می‌سازد. با این توضیح نقشی که فریدمن برای دولت قائل است وضع مقرراتی است که از ایجاد خلل در جریان بازار جلوگیری کند که به تعبیری همان وضع "نبایدها" است که هایک از آن یاد می‌کند. این نقش حداقلی نیز که فریدمن برای دولت ترسیم می‌کند در این حقیقت ریشه دارد که آزادی مطلق غیر ممکن است و تحقق آن در جهان واقعی امکان پذیر نیست. ■



آرین آقابگی

معاون شعبه دروس • بانک خاورمیانه

**"اگر مسوولیت صحرای بزرگ آفریقا را به دولت بسپارید ظرف پنج سال با بحران شن مواجه خواهید شد."**

میلتون فریدمن

شهر	شعبه	کد	نشانی	تلفن
تهران	آفتاب	۷۸۱۰۰۱۸	میدان ونک، خیابان شهید خدای، تقاطع خیابان آفتاب، شماره ۱۱۸	۰۲۱-۸۸۶۲ ۳۷۵۰
تهران	نویخت	۷۸۱۰۰۲۷	خیابان خرمشهر(آبادانا)، خیابان شهید عربعلی، نبش خیابان یازدهم، شماره ۵۸	۰۲۱-۸۶۰۸ ۹۷۰۳
تهران	نیاوران	۷۸۱۰۰۳۶	خیابان شهید باهنر(نیاوران)، بعد از سه راه یاسر، شماره ۲۹۹	۰۲۱-۲۲۷۵ ۹۳۹۸
تهران	الهیة	۷۸۱۰۰۴۵	خیابان شهید فیاضی(فرشته)، خیابان شهید آقابزرگی، نبش بن بست بیژن، شماره ۳۳	۰۲۱-۲۲۳۹ ۰۹۹۱
تهران	مهستان	۷۸۱۰۰۵۴	شهرک قدس(غرب)، خیابان ایران زمین، شماره ۲۲۴	۰۲۱-۸۸۵۶ ۱۶۵۶
تهران	سعادت آباد	۷۸۱۰۰۶۳	سعادت آباد، میدان سرلشگر شهید طهرانی مقدم(کاج)، نبش کوچه هفتم، شماره ۸۶	۰۲۱-۲۲۳۸ ۲۹۳۸
تهران	بخارست	۷۸۱۰۰۷۲	خیابان احمد قصیر(بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲	۰۲۱-۸۸۷۲ ۹۹۲۵
تهران	زعفرانیه	۷۸۱۰۰۸۱	زعفرانیه، خیابان مقدس اردبیلی، مرکز خرید پالادیوم، بلوک ۱، طبقه نهم شمالی، شماره ۹۰۷	۰۲۱-۲۶۳۵ ۵۷۰۴
تهران	ظفر	۷۸۱۰۰۹۹	خیابان شهید دستگردی(ظفر)، بین بلوار نلسون ماندلا و خیابان ولیعصر، شماره ۲۷۷	۰۲۱-۸۶۰۸ ۲۳۸۵
تهران	دروس	۷۸۱۰۱۱۳	خیابان یخچال، خیابان هدایت، نبش میدان هدایت، شماره ۶۵	۰۲۱-۲۲۵۶ ۰۶۷۷
اصفهان	اصفهان	۷۸۳۰۰۱۴	میدان فیض، نبش خیابان میر، شماره ۵	۰۳۱-۳۶۶۴ ۴۶۸۳
تبریز	تبریز	۷۸۴۵۰۱۳	شهرک ولی عصر، فلکه رودکی، خیابان رودکی، نبش کوچه سحر، شماره ۵۶۰	۰۴۱-۳۳۲۷ ۲۶۰۵
شیراز	شیراز	۷۸۷۲۰۱۹	بلوار ستارخان، نبش خیابان عقیق آباد، شماره ۱۲۷	۰۷۱-۳۶۲۶ ۸۸۰۷
مشهد	مشهد	۷۸۸۵۰۱۴	مشهد، بلوار سجاد، بین چهارراه بهار و چهارراه گلریز، شماره ۴۸	۰۵۱-۳۷۶۵ ۶۲۲۲
کرج	کرج (شعبه غیرنقدی)	۷۸۶۲۴۱۹	میدان امام حسین، بلوار چمران، مجتمع اداری بل سنتز، طبقه سوم، واحد ۳۰۲	۰۲۶-۳۳۵۳ ۸۲۵۹
Munich	Munich	-	Middle East Bank, Munich Branch, Landsberger Straße 406, München 81241, Germany	(+49-89) 2153 9820



بانک خاورمیانه علاوه بر ارائه تمامی خدمات یک بانک تجاری، سایر خدمات حوزه بازر پول و سرمایه را به صورت مستقیم و 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 نلسون ماندلا (آفریقا)، خیابان دستگردی (ظفر) به سمت ولیعصر، شماره ۲۷۷  
تلفن: ۸۶۰۸۳۵۶۴  
mebcco.com

#### شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر(بخارست)، خیابان ششم، شماره ۷  
تلفن: ۴۱۳۶۳۰۰۰  
melico.ir

#### شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

تهران، میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر(بخارست)، نبش خیابان نهم، برج بخارست، طبقه دوم  
تلفن: ۴۱۲۶۱۰۰۰  
exmeh.com

#### ساختمان ادارات مرکزی

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲  
تلفن: ۴۲۱۷ ۸۰۰۰  
دورنگار: ۸۸۷۰ ۱۰۹۵  
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷  
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵ - ۱۵۸۷۵  
www.middleeastbank.ir  
info@middleeastbank.ir



شفافیت، اعتماد، امنیت



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



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