



# آفتاب

نشریه داخلی بانک خاورمیانه ◆ شماره یکم ◆ دی ماه ۱۳۹۲

- ◆ دوران عبور بانکداری از شعبه محوری
- ◆ تجلی اندیشه جهانی در عملکرد بومی
- ◆ به سوی بانکداری جدید
- ◆ ۲ دهه فراز و فرود تورم
- ◆ ترکیه؛ از آتاتورک تا اردوغان و پس از او





# کارت هدیه

- هدیه ای مناسب برای هر نوع سلیقه
- امکان خرید با پایانه فروشگاهی
- امکان خرید از فروشگاه های اینترنتی
- امکان دریافت نقدی وجه از تمامی خودپردازهای عضو شبکه شتاب

# بانک و فضای جدید کسب و کار

امروزه بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای جوامع بشری، نقشی غیرقابل انکار دارند و به گونه‌ای با زندگی مردم و کسب و کارهای مختلف عجین شده‌اند که ادامه زندگی اجتماعی بدون آن‌ها قابل تصور نیست. گردش مالی، به مثابه خون جامعه است و شبکه بانکی، نقش سیستم خون‌رسانی را ایفا می‌کند چنان‌که ارتباط اقتصادی کشورهای مختلف نیز بدون حضور و ارتباط بانک‌ها غیرممکن است.

تأسیس نخستین بانک به مفهوم امروزی بازمی‌گردد به دوره رنسانس در ایتالیا. اما در ایران، اولین فعالیت غیررسمی بانکی به سال ۱۲۶۶ مربوط می‌شود و پس از آن نیز بانک‌ها به صورت رسمی آغاز به کار کردند. یکی از این بانک‌ها، بانک استقراضی ایران بود که در سال ۱۲۶۹ توسط روس‌ها راه‌اندازی شد و دیگری بانک سپه که توسط خود ایرانی‌ها و در سال ۱۳۰۴ تأسیس شد.

از آن روزها نزدیک به یک قرن می‌گذرد و حالا خدمات‌رسانی در بانک‌ها مسیر تازه‌ای را طی می‌کند. امروزه با گسترش استفاده از خدمات بانکداری الکترونیکی، مشتریان با استفاده از ابزارهای الکترونیکی مانند کارت‌ها، خودپردازها، کیوسک‌ها، اینترنت‌بانک، موبایل‌بانک و... بدون مراجعه به شعب و بدون محدودیت زمانی به فعالیت‌های خود می‌پردازند. بنابراین بانک‌ها با فضای جدیدی از کسب و کار و نیازهای جدیدی از سوی مشتریان مواجه هستند و برای پاسخگویی به این نیازها، ارائه خدمات تخصصی و طراحی محصولات ویژه از ضروریات است. یکی از استراتژی‌های بانک‌های معتبر دنیا، حرکت به سوی ارائه خدمات متنوع در بانکداری شرکتی است. در این نوع بانکداری، مشتریان هر حوزه شناسایی شده و خدمات خاصی به آنان ارائه می‌شود. در واقع پاسخگویی به نیازهای متعدد شرکت‌ها کمک می‌کند تا نگرانی آن‌ها از انجام امور پولی و مالی کاهش پیدا کند و اطمینان بیشتری برای پرداختن به برنامه‌های توسعه‌ی کسب و کار خود داشته باشند.

بانکداری شرکتی ضمن کمک به مدیریت منابع مالی، می‌کوشد تا زمینه‌های رشد و شکوفایی مشتریان خود را بیش از پیش فراهم آورد و فعالیت‌هایی مانند تأمین مالی، مدیریت نقدینگی، تسهیلات اعتباری سرمایه در گردش، تأمین مالی مبنی بر دارایی، تأمین مالی تجهیزات و تأمین مالی موجودی و خدماتی چون مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی، روش‌های دیگر تأمین مالی و خدمات مشاوره‌ی را نیز به مشتریان خود ارائه دهد. این خدمات بر اساس توانایی‌های تخصصی بانک و متناسب با نیازهای خاص مشتریان و شرایط بازار طراحی و ارائه می‌شوند.

بانک خاورمیانه نیز با بررسی ویژگی‌های محیط کسب و کار کشور و منطقه و همچنین نگاه کارشناسانه به نیازهای تخصصی فعالان اقتصادی برای ارائه خدمات جدید و به‌روز تأسیس شده است. ماهیت اصلی بانک، ارائه خدمات به صورت «عمده» با تمرکز بر مشتریان و تسهیلات تخصصی است و بر این اساس به جای تمرکز بر توسعه فیزیکی و جغرافیایی شعب، بر استفاده از ابزارهای تخصصی و ارتباط سازمان‌یافته با مشتریان تأکید دارد.

در این مسیر همراهی و همیاری سهامداران، مشتریان و کارکنان متخصص، پشتوانه فعالیت‌های حرفه‌ی بانک است. یکی از این ابزارهای ارتباطی، نشریه «آفتاب خاورمیانه» است که با هدف تقویت پیوند میان ذینفعان بانک و آگاهی‌رسانی در زمینه‌های اقتصادی منتشر می‌شود و بنا است پس از این نیز به صورت مرتب در اختیار خانواده بانک خاورمیانه قرار گیرد. اکنون که نخستین شماره آفتاب خاورمیانه را به شما تقدیم می‌کنیم، امیدواریم در کنار راهنمایی و همیاری شما گرامیان شاهد حضور مطالب و یادداشت‌های ارزشمندتان در شماره‌های آتی نشریه باشیم.



# آفتاب

خاورمیانه

شماره ۱ | دی ۱۳۹۲ | دسامبر ۲۰۱۳

زیر نظر: مدیریت ارتباطات بانک خاورمیانه  
طراحی و اجرا: شرکت آذر نگار شرق

آفتاب خاورمیانه آماده دریافت پیشنهادات و نظرات ارزشمند شماست. لطفاً نظرات و مقالات خود را از طریق ایمیل یا نشانی پستی برای ما ارسال نمایید.

نشانی پستی: تهران، میدان ونک، انتهای خیابان خدای، تقاطع خیابان آفتاب، پلاک ۳  
کد پستی: ۱۹۹۴۸۳۴۵۷۱

تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ | دورنگار: ۸۸۶۲۳۷۵۹ | پیام کوتاه: ۲۰۰۰۳۷۶۰

www.middleeastbank.ir

Info@middleeastbank.ir

آفتاب خاورمیانه، یک نشریه داخلی و مستقل است و تمامی حقوق آن متعلق به بانک خاورمیانه می‌باشد. مسؤلیت متون نشریه با پدیدآورندگان است و انتشار آن‌ها الزاماً به معنی تأیید تمام یا بخشی از آن نیست. نقل مطلب از نشریه، با ذکر منبع بلامانع است.

## در این شماره می‌خوانید

- ۲ دوران عبور بانکداری از شعبه محوری
- ۳ بانک خاورمیانه: از آغاز تا امروز
- ۴ جهانی بیندیشیم، بومی بسازیم
- ۶ به سوی بانکداری جدید
- ۷ لوگوی بانک خاورمیانه چگونه طراحی شد؟
- ۸ بانکداری برای صاحبان کسب و کار
- ۹ بدن شما چه می‌گوید / ۳ قانون طلایی مذاکره
- ۱۰ اولویت‌های فهرست رئیس
- ۱۱ مروری بر داستان دنباله‌دار افزایش نرخ سود بانکی
- ۱۲ نرخ تورم در ۲۲ سال گذشته
- ۱۴ اقتصاد سیاسی زیر سایه مناقشه اتمی
- ۱۵ چطور بهترین افراد را استخدام کنیم؟
- ۱۶ ترکیه؛ از آتاتورک تا اردوغان
- ۱۸ دومینوی بحران در قاره سبز
- ۲۰ وارد مرحله عمل شویم
- ۲۱ به دامن مادر برگرد
- ۲۲ فوتبال به اقتصاد جهانی کمک می‌کند
- ۲۳ راهبری و مدیریت؛ با هم برای نتیجه مطلوب
- ۲۴ به روز باشیم

# دوران عبور بانکداری از شعبه محوری

\* امیر هومن

**آقای دکتر شما در سال ۱۳۷۸ بانک کارآفرین را تأسیس کرده‌اید و سال‌ها مدیریت آن را بر عهده داشتید. ایده تأسیس بانک خاورمیانه و ضرورت شکل‌گیری آن چه بود؟**

تأسیس بانک کارآفرین در زمانی اتفاق افتاد که تمامی بانک‌های داخلی بانک‌های دولتی بودند و طرح ایده تأسیس بانک خصوصی در واقع چالشی جدید برای بانک مرکزی ایجاد کرد و به دنبال آن نیاز به تدوین قوانین و مقررات ویژه برای ایجاد و مدیریت بانک‌های خصوصی به وجود آورد. همان‌طور که شاهد هستید حرکت آن زمان ما موجب ایجاد تحول بزرگی در نظام بانکی و بانکداری خصوصی و به تبع آن بانکداری دولتی شد. ایده تأسیس بانک خاورمیانه نیز از حدود پنج سال قبل شکل گرفت و با توجه به نیاز اقتصاد کشور به انجام فعالیت‌های بانکی منطقه‌ای و حضور فعال و متناسب با بانکداری جهانی، برای تأسیس بانک خاورمیانه اقدام شد.

**با این توضیحات انتخاب نام خاورمیانه هم بر اساس همین تفکر انجام شده است؟**

درست است. خاورمیانه منطقه مهمی در جهان است که همیشه در صدر خبرهای بین‌المللی قرار دارد و کشورهای ثروتمند و با اقتصاد در حال رشد در آن وجود دارند. ما اگر بخواهیم وارد صنعت بانکداری جهانی شویم، لازم است نخست در سطح منطقه و با کشورهای همسایه روابط حرفه‌ای مناسب برقرار کنیم.

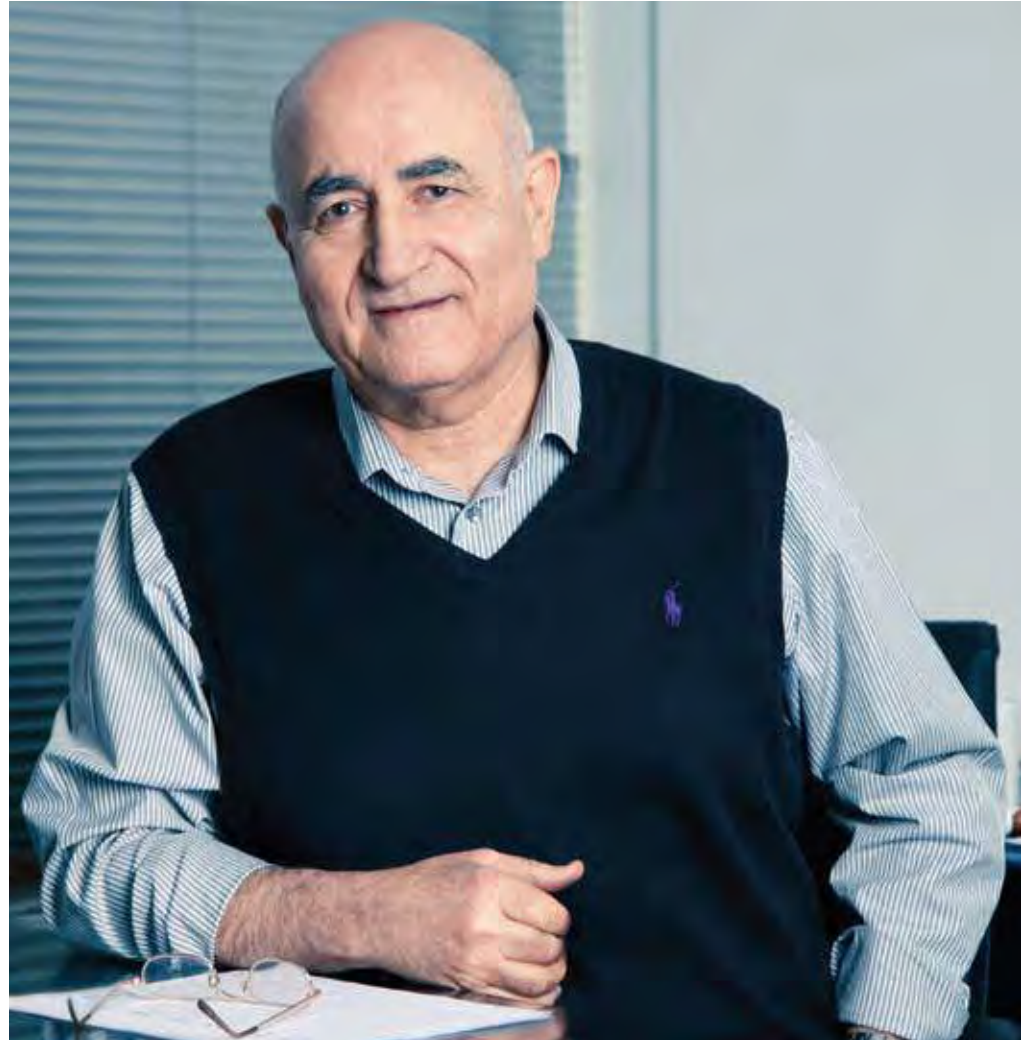
**بانک خاورمیانه را چگونه بانکی تعریف می‌کنید؟**

بانک خاورمیانه بانکی چالاک و منعطف است که هدف خود را ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان می‌داند. ما معتقدیم بانک در صورتی رشد می‌کند که بتواند موجب رشد مشتریان خود شود. در این مسیر سرمایه اصلی ما بهره‌مندی از سرمایه انسانی با تجربه و دانش آموخته است و ما با اتکا به توانایی این افراد به موفقیت خود و مشتریانمان اعتقاد داریم. از این رو آموزش مستمر و روزآمد کردن دانش همکارانمان یکی از برنامه‌های جدی بانک است.

**بانک خاورمیانه خود را یک بانک «عمده فروش» معرفی کرده‌است که بر تسهیلات تخصصی تأکید و تمرکز دارد. منظور از عمده فروش بودن بانک چیست؟**

بانک‌ها با توجه به استراتژی‌های خود نسبت به ارائه خدمات و محصولات اقدام می‌کنند. بانک خاورمیانه نیز با چشم‌انداز تعریف شده قصد دارد در حوزه تسهیلات و خدمات تخصصی به شرکت‌ها و کسب‌وکارهای تولیدی و بازرگانی ارائه خدمت کند و با طراحی محصولات و خدمات ویژه برای هر نوع کسب و کار به توسعه و موفقیت آنان کمک کند. در حوزه تأمین منابع و سپرده‌ها نیز تنها به روش‌های مرسوم جذب سپرده‌های بانکی بسنده نمی‌کنیم و از ابزارهای بازار سرمایه و سایر ابزارهای مالی نیز بهره می‌بریم.

**با توجه به تعداد محدود شعب چگونه می‌توانید در رسیدن به هدف‌هایی که اشاره**



**دکتر پرویز عقیلی کرمانی کارشناسی ارشد خود را در رشته پژوهش در عملیات در سال ۱۹۷۰ و دکترای خود را در رشته مدیریت مالی و اقتصاد در سال ۱۹۷۳ از دانشگاه ویسکانسین ایالات متحده دریافت کرد. او طی سال‌های ۱۹۷۱ تا ۱۹۸۹ در بانک‌های یونایتد امریکا، توسعه سرمایه‌گذاری ایران، ایران و خاورمیانه و گروه بانکی HSBC در کانادا و دویی مشاغل مدیریتی داشته و همزمان در دانشگاه‌های ویسکانسین، تهران و تورنتو، دوره‌های مدیریت مالی و بازار پول و سرمایه را تدریس می‌کرده است. عقیلی بین سال‌های ۱۳۷۲ تا ۱۳۷۸ در شرکت سرمایه‌گذاری صنایع ایران به عنوان عضو هیأت مدیره و مدیرعامل و در شرکت کارگزاری بورس ایران به عنوان رئیس هیأت مدیره فعالیت می‌کرده است. وی همچنین یکی از پایه‌گذاران بانکداری خصوصی در ایران است و با تأسیس بانک کارآفرین در سال ۱۳۷۸ به مدت ۱۱ سال عضویت هیأت مدیره و مدیرعاملی آن را بر عهده داشته و همزمان در دانشگاه شهید بهشتی نیز در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترای تدریس می‌کرده است. او در حال حاضر عضو هیأت مدیره و مدیرعامل بانک خاورمیانه است و به عنوان استاد مدعو در دانشگاه‌های صنعتی شریف و امیرکبیر در دوره MBA مشغول به تدریس است. به منظور آشنایی بیشتر با دلایل تأسیس بانک خاورمیانه و اهداف مؤسسان آن نشستی با دکتر عقیلی کرمانی داشته‌ایم که بیانگر بینش و چشم‌انداز آتی مدیران بانک نیز هست.**

## بانک خاور میانه؛ از آغاز تا امروز

۱۳۸۷	* تشکیل هیأت مؤسسين
۱۳۹۰	* کسب مجوز از شورای پول و اعتبار
مرداد ۱۳۹۰	* مرحله نخست تأمین سرمایه اولیه توسط هیأت مؤسس
تیر ۱۳۹۱	* تکمیل سرمایه اولیه از طریق پذیره نویسی عمومی
مهر ۱۳۹۱	* مجمع مؤسسين بانک خاور میانه * ثبت رسمی در اداره ثبت شرکتها
آبان ۱۳۹۱	* اخذ مجوز رسمی از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و شروع فعالیت
آذر ۱۳۹۱	* افتتاح اولین شعبه در خیابان نوبخت
دی ۱۳۹۱	* گشایش نماد معاملاتی بانک در بازار پایه فرابورس * افتتاح شعبه آفتاب
بهمن ۱۳۹۱	* اجرایی شدن حواله بین بانکی (ساتنا) * فعال شدن اینترنت بانک * فعال شدن اطلاع‌رسانی پیامکی
اسفند ۱۳۹۱	* فعال شدن موبایل بانک * افتتاح شعبه مهستان * افتتاح شعبه نیاوران
فروردین ۱۳۹۲	* پیوستن به شبکه شتاب
اردیبهشت ۱۳۹۲	* دریافت مجوز مرحله اول فعالیت ارزی
خرداد ۱۳۹۲	* برگزاری مجمع عمومی بانک
تیر ۱۳۹۲	* فعال شدن سویفت بانک خاور میانه * فعال شدن حواله بین بانکی الکترونیکی (سحاب)
مرداد ۱۳۹۲	* افتتاح شعبه سعادت آباد
شهریور ۱۳۹۲	* ارائه بن کارت * دریافت مجوز مرحله دوم فعالیت ارزی
مهر ۱۳۹۲	* ارائه کارت مجازی برای مشتریان حقوقی
آبان ۱۳۹۲	* ارائه کارت هدیه * اولین سالگرد تأسیس بانک خاور میانه * معرفی به عنوان بانک عامل در حوزه عملیات ارزی غذا و دارو

تغییر دیدگاه از بانکداری داخلی به بانکداری بین‌المللی است. به هر روی برنامه‌های توسعه‌ی کشور بر مبنای تجارت و روابط اقتصادی جهانی طراحی شده است و بانک‌های ما نیاز دارند برای ورود به بازار جهانی تمرین و خود را آماده کنند.

### با توجه به این که یک سال از تأسیس بانک گذشته است، چه دستاوردهایی در این دوره کسب شده است؟

حضور بانک خاور میانه در فرابورس که همزمان با آغاز فعالیت این بانک بود، نشانگر ساختار مالی و اجرایی صحیح بانک و آمادگی فعالیت در بازارهای مالی به منظور شفافیت هر چه بیشتر فعالیت‌ها، برای سهام‌داران محترم بانک است. ما در نخستین مجمع عمومی بانک، گزارش پنج ماه نخست فعالیت بانک را به سهام‌داران محترم ارائه کرده‌ایم. راه‌اندازی نرم افزار جامع بانکی، راه‌اندازی سیستم‌های پرداخت‌های الکترونیکی (شتاب، ساتنا، پایا، کارت و...)، عضویت در اتاق پایاپای بانک‌ها، عضویت در بازار بین بانکی، اخذ مجوز مرحله اول و دوم عملیات ارزی، عضویت در شبکه سویفت و راه‌اندازی بانکداری اینترنتی، بانکداری شرکتی و بانکداری اختصاصی در طول یک سال فعالیت بانک انجام شده است. بانک در حال حاضر پنج شعبه فعال در تهران دارد و امید داریم تا پایان سال جاری، دو شعبه دیگر در تهران و شعبی در اصفهان و شیراز داشته باشیم. متعاقباً نیز شاهد افتتاح شعب تبریز و مشهد خواهیم بود.

### و سخن آخر

ما ضمن پایبندی به اخلاق حرفه‌ی تلاش می‌کنیم همواره ضمن حفظ منافع مشتریان، کارکنان و سهام‌داران، منافع سایر ذینفعان از جمله سازمان‌ها و بنگاه‌های دولتی و خصوصی و منافع عمومی کشور و شهروندان را مورد توجه قرار دهیم. پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی نیز از دغدغه‌های مهم بانک است. در این مسیر پشتوانه اصلی ما سرمایه انسانی نخبه و جوان، مدیران مجرب و خوشنام نظام بانکی و بهره‌گیری از فناوری‌های روز است.

### کردید موفق شوید؟

بانکداری دنیا از دوره شعبه محوری عبور کرده و نیاز امروز مشتریان بانک‌ها به روش‌های دیگر تأمین می‌شود؛ به عنوان مثال انواع کارت‌ها، دستگاه‌های الکترونیکی چند منظوره، خدمات آنلاین و خدمات از راه دور. با این تفکر ما خدماتمان را با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و با کمترین نیاز برای مراجعه به شعبه ارائه می‌دهیم و با ایجاد واحد بانکداری سیار این امکان را فراهم کرده‌ایم که خدمات بانکی را در محل مشتری انجام دهیم. به این ترتیب مشتری نیازی به مراجعه مرتب به شعب ندارد و فاصله مشتری با شعبه نیز محدودیتی ایجاد نمی‌کند. ما نیز به جای این که برای خرید شعبه هزینه کنیم، منابع بانک را در چرخه پولی باز می‌گردانیم و به عنوان تسهیلات در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهیم. این استراتژی هم به سود مشتریان است و هم به سود سهام‌داران بانک.

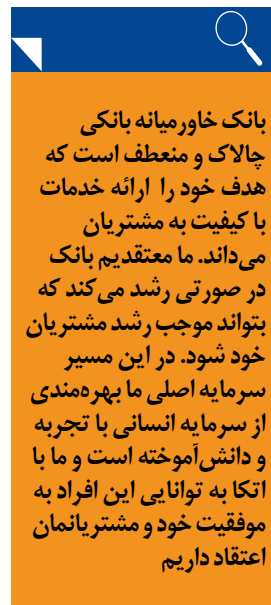
### بر اساس تعریفی که از فعالیت منطقه‌ی داشتید، آیا برنامه‌ای برای

### تأسیس شعبه در سایر کشورها دارید؟

همان طور که برای شعب داخلی تعریفی متفاوت داریم، برای شعب خارج از کشور هم تعریفی دیگر داریم. ما بنا داریم به جای تأسیس شعبه بانک در کشورهای دیگر با یکی از بانک‌های معتبر آن کشور به صورت مشترک بانکی ایجاد کنیم تا ضمن استفاده از دانش و تجربه محلی آن بانک، مدت زمان بهره‌وری را کوتاه کنیم و در ضمن با به‌کارگیری کارکنان محلی هزینه‌ی پرسنلی را کاهش دهیم. با این شیوه به دلیل وجود منافع مشترک هر دو طرف با جدیت و وجدان کاری بالا همکاری می‌کنند و در ضمن میزان سرمایه‌گذاری بانک برای تأسیس شعبه کاهش می‌یابد.

### تصور می‌کنید فعالیت بانک خاور میانه چه تأثیری بر تحول نظام بانکی کشور داشته باشد؟

مهم‌ترین تأثیری که امیدوارم شاهد آن باشیم



## گفت‌وگو با اسطوره صنعت کشور درباره اقتصاد و بانکداری

### جهانی‌بیندیشیم بومی بسازیم

\* علی وفایی

محسن خلیلی عراقی نه تنها برای اهالی اقتصاد و صنعت نامی شناخته شده است، بلکه به دلیل تلاش‌های ۶۰ ساله‌اش برای کار آفرینی و گسترش عرصه اقتصاد خصوصی در نزد بسیاری از مردم نیز آوازه دارد. چهره ماندگاری که کسب و کار خود را با وجود مشکلات بسیاری که در برابر او وجود داشت به یکی از بهترین‌ها تبدیل کرد و در عین حال به رعایت اخلاق در حرفه خود پایبند بود. او بنیان‌گذار شرکت بوتان و از اسطوره‌های صنعت ایران است که اعتماد خاصی نیز به بانک خاورمیانه دارد. با او درباره وضعیت صنعت و بانکداری فعلی کشور به گفت‌وگو نشستیم و پیشنهادهایش برای بهبود شرایط را جویا شده‌ایم.

**جناب آقای مهندس، با توجه به پیشینه قابل توجه جنابعالی در فعالیت‌های اقتصادی، از نظر شما چه فرصت‌ها و چالش‌هایی پیش روی نظام بانکی ایران قرار دارد؟**

نظام بانکی، بخشی از نظام اقتصادی است، بنابراین آسیب‌شناسی آن در گرو شناخت اقتصاد کلان و مسائل مبتلا به آن است. به نظر من عمده‌ترین چالش نظام بانکی، حتی جلوتر از تحریم، «توسعه نیافتگی» آن است. نظام بانکی ما به مفهوم واقعی کلمه، در طول سال‌ها، به جای توسعه‌گرایی در روزمرگی به سر برده و چشم‌انداز و مأموریت بلندمدتی برای خود ترسیم نکرده است. این نظام از دانش روز صنعت بانکداری در جهان، چه در بخش بانکداری کلاسیک و چه در بخش بانکداری اسلامی غافل مانده است. ۳۰ سال پیش قانون بانکداری بدون ربا در کشور تصویب و ابلاغ شد اما طی این سال‌ها هیچ تحولی در آن صورت نگرفت. به طوری که حتی در جریان بانکداری اسلامی از سایر کشورهای اسلامی عقب‌تر هستیم. یکی از دلایل این عقب‌ماندگی، دولتی شدن و دولتی ماندن این نظام و استفاده از آن به عنوان خزانه‌داری دولت و اجرای سیاست‌های کسری بودجه و تسهیلات تکلیفی و نرخ‌های دستوری است؛ به‌صورتی که در حال حاضر بدهی بخش دولتی به نظام بانکی حدود ۸۰ هزار میلیارد تومان است و مطالبات معوق نیز در همین حدود است. همچنین ۲۰ هزار طرح صنعتی ناتمام وسط بیابان مانده‌اند که حجم



نظارت و برخورد با نهادهای پولی بدون مجوز با چند صد شعبه باشد که شعبه که گفته می‌شود ۴۰ درصد حجم پول را در اختیار دارند. چهارمین مورد مسائل مربوط به تحریم است که موجب محدودیت و تنگناهای نقل و انتقالات پولی و افزایش هزینه‌های بانکی شده است. پنجم نیز بروکراسی، مقررات و قیود دست و پاگیر است که بهره‌وری بانک‌ها را کاهش می‌دهد و نارضایتی مشتریان را به دنبال دارد. موارد دیگر نیز رقابت ناسالم و مسابقه بانک‌ها در جذب سپرده هرچه بیشتر و در نتیجه بالا رفتن نرخ سود بانکی، تبدیل منابع جاری بانک‌ها به منابع سرمایه‌ی (دارایی ثابت) به دلیل سیاست گسترش شعب و رشد تقاضای چند برابر نقدینگی (وام‌خواهی بنگاه‌های اقتصادی) به دلیل افزایش نرخ ارز است. باید در زمینه فرصت‌ها نیز بگویم که برای ما فرصت‌سازی لازم نیست، سعی کنیم فرصت‌سوزی نکنیم. کفایت آگاهانه عمل کنیم، در باشگاه دانایی، روشن‌بینی و جهانی‌اندیشی ثبت‌نام کنیم و از دیگران بیاموزیم. ما جزیره نیستیم، ما دریای متصل به دریاهای دیگریم و باید دریایی فکر کنیم؛ موج داشته باشیم که آسودگی ما عدم ماست!

عظیمی از منابع بانک‌ها در آنها حبس شده است! حالا دیگر منابعی برای فعالان اقتصادی باقی می‌ماند؟! تأمل برانگیز اینکه شنیده می‌شود بزرگترین بانک‌های دولتی کشور با سابقه ۸۰ ساله زبان‌ده هستند. فارغ از نداشتن افق‌های باز و الگوبرداری از دانش روز بانکداری جهان، ما از ارتباط با بانک‌های «چندجانبه توسعه‌ی» مانند IFC و IDB و سایر بانک‌های منطقه‌ی به منظور استفاده از کمک‌های فنی و توسعه‌ی آنها، خودتحریم هستیم!

**فکر می‌کنید افزون بر مشکلات سیاستگذاری و توسعه‌گرایی، در بخش رفتاری نیز با مشکل روبه‌رو هستیم؟**

بله. نخستین مشکل از این دست پائین بودن سرمایه بانک‌هاست به طوری که هم‌ارز سرمایه برخی بانک‌های خصوصی از حدود صد میلیون دلار تجاوز نمی‌کند. دوم عدم مدیریت ریسک در زمینه مقررات مربوط به کفایت سرمایه، تسهیلات کلان، اعتبارسنجی و پایش تسهیلات است. سومین مورد می‌تواند عدم اقتدار بانک مرکزی در خصوص



بهره‌وری است که در بخش نیروی کار به سطح یک درصد و در بخش سرمایه به میزان منفی دو درصد تنزل یافته است. گفته می‌شود که حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد اقتصاد ایران دولتی و ۲۵ تا ۵۰ درصد آن زیرزمینی است. به همین دلیل حدود ۶۶ درصد از مالیات دریافتی ما غیر قابل وصول و سهم مالیات دریافتی ما از GDP (تولید ناخالص داخلی) تنها حدود ۴ تا ۹ درصد است در حالی که این نرخ در برخی کشورها به ۳۰ تا ۳۵ درصد می‌رسد. رتبه ایران در شاخص فضای کسب‌وکار در بین ۱۸۴ کشور جهان ۱۴۵ است و طبق گزارشات داوس (DAVOS) ایران از نظر متغیرهای اقتصادی بین ۱۰ کشور آخر جهان و در بخش‌هایی بین ۵ کشور انتهایی دنیا قرار دارد. از طرفی الگوی مصرف ما نیز بسیار نامناسب است. مثلاً اینکه گفته می‌شود ایران پس از آمریکا و کانادا در مقام دوم مصرف آب جهان قرار دارد یا مصرف برق کشور طی ۲۰ سال گذشته، ۶ برابر شده است. در صورتی که ما شایسته چنین رتبه و آمارهایی نیستیم.

### در نهایت چه باید کرد؟

باید افق فکری باز داشته باشیم و وسیع و جهانی ببیندیشیم. دانش و تکنولوژی مدرن را از هر جای جهان به چنگ بیاوریم. همچنین تلاش کنیم تا دیوارها را برداریم و پل بسازیم. چین قدیم خیلی دیر متوجه شد که دیوار ۱۸۰۰ کیلومتری که طی ۱۸ سال در ۲۲ قرن گذشته با کوه‌کنی و سنگ‌تراشی برای مقابله با دشمن ساخته شده بود، خود مانعی برای ایجاد ارتباطات و پیوند تمدن‌ها شد و کشور از پیشرفت عقب ماند. همچنین پس از جنگ جهانی طی سال‌های ۱۹۶۱ تا ۱۹۸۹ که دیوار برلین به منظور جلوگیری از مهاجرت مردم آلمان شرقی به آلمان غربی ساخته شد، میلیون‌ها نفر از نیروهای فکری و متخصصین از کشور آلمان شرقی به آلمان غربی پناهنده شدند و اقتصاد و صنعت کشور ضعیف شد و در آستانه فروپاشی قرار گرفت. اما با تخریب آن در سال ۱۹۸۹ و با ارتباط پیوند فرهنگ‌ها و دانش‌ها، بخشی از آلمان از نابودی نجات یافت. این‌ها همه درس‌های تاریخ است. ما باید به جای منافع فردی و اقتصاد صنفی، به منافع جمعی و اقتصاد ملی ببیندیشیم. بساط اقتصاد سیاسی، دولتی و زیرزمینی را جمع کنیم و شفاف باشیم و در نهایت به این موضوع توجه داشته باشیم که اقتصاد نفتی، تمام خلأهای مدیریتی و ناکارآمدی ما را پر کرده و مردم ما را بی‌انگیزه و تنبل و اقتصاد ما را فلج کرده است!

دستگاه قضایی هم چندان درگیر نخواهد بود. در این نظامات بانکی، مشتری متخلف و یا فریبکار به دلیل درهم تنیدگی و نظام به هم پیوسته و منسجم مبتنی بر IT و سیستم نظارتی و قضایی، در کل شبکه بانکی شناخته و از خدمات بانکی و اقتصادی تحریم می‌شود. دستگاه‌های ناظر بسیار قوی و جدی هستند در نتیجه روابط مشتری با بانک بر مبنای اخلاق‌گرایی و پایبندی به مقررات و تعهدات استوار خواهد بود. در برخی از بانک‌ها، وام‌گیرنده موظف است ماه به ماه وضعیت مالی و عملیاتی خود را به بانک گزارش دهد و بانک به طور مستمر وضعیت مشتری را پایش و مانیتور می‌کند. خوش حساب‌ها امتیاز مثبت و نرخ بهره پایین و بدحساب‌ها، امتیاز منفی و نرخ بهره بالا می‌گیرند، نرخ‌های بهره بر اساس یک نرخ پایه و کف بازار پولی Overnight rate یا Libor مبنای قرار می‌گیرند و سپس با درصدی اضافه به متقاضی وام داده می‌شود و نرخ مصوب و دستوری نیز وجود ندارد. همچنین تأمین مالی خرد، توسط بانک‌های خرده‌فروش و تأمین مالی کلان، توسط بانک‌های عمده‌فروش، بانک‌های تخصصی، بانک‌های توسعه‌ی، بانکداری اختصاصی، بانکداری شرکتی، بانکداری سرمایه‌گذاری و غیره انجام می‌شود. یعنی هر بانک بر خلاف بانک‌های ما، مأموریت ویژه خودش را انجام می‌دهد!

### بانک خاورمیانه دارای چه ویژگی‌هایی است که شما آن را برای استفاده از خدمات بانکی انتخاب کرده‌اید؟

ابتدا باید بگویم که بنده بیش از ۱۰ سال افتخار همکاری نزدیک با جناب آقای دکتر عقیلی استاد مسلم مالیه و بانکداری را در بانک کارآفرین داشته‌ام، بیشتر اعضای هیأت مدیره بانک خاورمیانه را که از چهره‌های برجسته سیستم بانکی هستند نیز می‌شناسم و به آنها ارادت دارم. از این‌ها گذشته مدیران و کارکنان بانک خاورمیانه از بین مستعدترین دانش‌آموختگان دانشگاهی و حتی نخبگان علمی گمارش شده‌اند. بانک خاورمیانه، با تدوین چشم‌انداز ویژه و تعریف مأموریت خاص برای خود (بانکداری عمده‌فروشی)، بدعتی نو در نظام بانکی ایران از نظر «انتخاب رشته فعالیت خاص» ایجاد کرده و هزینه‌های گزاف سرمایه‌ی و جاری برای خرید و تأسیس شعب گسترده، تخصیص نمی‌دهد و در نتیجه هزینه‌های عملیاتی و سربار کمتری داشته و سود بیشتری نصیب سپرده‌گذاران می‌کند. این بانک بر خلاف سایر بانک‌ها، مدیریت ریسک را از جمله سیستم کنترل داخلی، کمیته‌های حساسرسی و حاکمیت شرکتی، امری تزئینی نمی‌داند و از همه مهم‌تر بانک خاورمیانه شاید تنها بانک ۱۰۰ درصد خصوصی کشور باشد که با سرمایه و تفکر خصوصی مدیریت می‌شود و تنها بانکی است که به دلیل عدم تحریم و باز بودن سویفت بین‌المللی، قادر است سرویس‌های بی دردسری از نظر گشایش اعتبار و نقل و انتقالات پولی بین‌المللی به مشتریان ارائه کند.

### از نظر شما یک بانک پویا، قابل اعتماد و موفق ضروری است که چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

جهانی ببیندیشد و بومی بسازد؛ نوآوری داشته باشد و متفاوت عمل کند؛ شفافیت داشته باشد؛ منصف باشد؛ مسئولیت‌پذیر و راستگو باشد؛ تفکر خصوصی داشته باشد؛ افق‌های فکر آن باز و روشن باشد؛ تکنیک‌های دانش فنی و مدرن را جستجو کند و در نهایت «خاورمیانه» باشد!

### آینده را چگونه می‌بینید؟

آینده فعلی اقتصاد با توجه واقعیت آمارهای موجود، زنگاری است! میزان نقدینگی به‌رقم بی‌سابقه ۵۰۰ هزار میلیارد تومان رسیده، نرخ تورم ۴۰ درصد است، تولید از ۲۰ تا ۸۰ درصد کاهش یافته و نرخ بیکاری به حدود ۱۶ درصد نزدیک است. تأمل برانگیزتر نرخ

### اگر بخواهیم مقایسه‌ای میان نظام‌های بانکی فعال در جهان و ایران انجام دهیم چه جایگاهی برای نظام بانکی ما می‌بینید؟

فکر می‌کنم باید این سؤال را در دو بخش پاسخ دهم. اول از منظر ماهوی و رفتار کیفی یعنی شاخص رضایتمندی مشتریان و نوآوری و تنوع خدمات که در این سنج، وضع ما خیلی تعریف ندارد و به دلایل مختلف از جمله ارتباط کم بین‌المللی، تحریم و دولتی بودن بانک‌ها، از دانش روز بانکی عقب هستیم. دوم از منظر کمی و شاخص‌های مالی باید عرض کنم که، طبق رتبه‌بندی نشریه بنکر (The Banker) که هر ساله انجام می‌شود هزار بانک جهان بر مبنای شاخص‌هایی مانند، «میزان دارایی‌ها»، «سود پس از مالیات»، «وام‌های ایفا نشده»، «میزان بازدهی»، «نسبت کفایت سرمایه» و «نوآوری» مورد مقایسه و رتبه‌بندی قرار می‌گیرند، وضعیت بانک‌های ما نسبتاً خوب است. به طوری که بین هزار بانک برتر جهان، رتبه برخی از بانک‌های ما با توجه به نوع شاخص و طبقه، بین ۲۵۰ تا ۳۰۰ است و رتبه‌های خوبی نیز در بانک‌های منطقه (خاورمیانه) داریم به ویژه از نظر نسبت بازده سرمایه (ROE) به طوری که برخی بانک‌های ما از نظر سودآوری در صدر بانک‌های دنیا هستند! در مقابل بانک‌هایی نیز هستند که از نظر ریسک (میزان مطالبات معوق و شاخص کفایت سرمایه) رتبه پائینی دارند.

### چگونه می‌توان جایگاه ایران را در این میان بهبود بخشید؟

اول اینکه به دلیل کاهش شدید ارزش پول ملی کشورمان به ویژه طی سال ۲۰۱۲، میزان سرمایه بانک‌های ما از نظر برابری دلار (معیار بین‌المللی)، به شدت کاهش یافته است. به همین دلیل سرمایه بانک‌های خصوصی جدیدالتأسیس به ۱۳۳ میلیون دلار تنزل یافته بنابراین اولین قدم، حتی برای حفظ جایگاه سال قبل، افزایش سرمایه بانک‌های ما به میزان ۱۰۰ درصد است. زیرا در غیر اینصورت علاوه بر از دست دادن جایگاه سال قبل، از نظر رعایت مقررات بین‌المللی پول نیز وضعیت نامطلوبی خواهیم داشت. دوم، از آنجا که یکی از شاخص‌های تأثیرگذار در رتبه‌بندی، بررسی درجه ریسک بانک‌هاست، باید برخی از عوامل ریسک از جمله مطالبات معوق را کاهش دهیم و تنوع پر تقوی داشته باشیم. در مورد سوم باید دخالت دولت در نظام بانکی به ویژه سرکوب مالی و تسهیلات تکلیفی خاتمه پیدا کند و چهارم اینکه زیر ساخت‌های IT را در کشور تقویت کنیم و گسترش دهیم. آخرین مورد نیز این است که آینده‌نگر و روشن‌بین باشیم و بلندنظرانه فکر کنیم. برای تحقق این مهم لازم است، سرمایه‌های انسانی «جهان تراز» تربیت کنیم و تعدادی از مدیران و کارشناسان مستعد را برای آموزش دوره‌های «تحلیلگری مالی»، «فاینانس» و «بانکداری علمی» به مؤسسات آموزش مالی بین‌المللی مانند Euromoney اعزام کنیم.

### شما تجربیات گسترده‌ای در زمینه استفاده از خدمات بانکی کشورهای مختلف جهان دارید. لطفاً تجربه خود را از برخورد با نظام‌های بانکی جهان و شیوه خدمت رسانی آن‌ها بگویید.

دنیای بانکداری بویژه در کشورهای پیشرفته، دنیایی گسترده، توسعه یافته با خدمات بانکی متنوع و متعدد است. ابزارهای مالی وسیع و مدرن هستند. بیش از ۲۰۰ نوع خدمت بانکی در اختیار مشتریان است و بانک‌ها بیش از یکصد ابزار اعتباری و مشتق‌های مالی در اختیار دارند. اگر چه میان کارکرد بانک‌های جهان تفاوت وجود دارد لیکن مؤلفه‌های مشترک آنها، مدیریت ریسک، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و استقلال است. یکی از ویژگی‌های بانک‌های مدرن امکان دسترسی به اطلاعات مالی و ایفای تعهدات مشتریان است (سامانه اطلاعات اعتباری) است به طوری که بانک می‌تواند به قصورات بانکی، بیمه‌ی، مالیاتی و اجتماعی (تخلف رانندگی) و ... متقاضی وام، دسترسی داشته باشد و اعتبارسنجی دقیقی انجام دهد. بیمه‌های اعتباری که با هزینه خود مشتری تأمین می‌شوند نیز مکمل پوشش ریسک است. در این صورت وام‌گیرنده به دلیل عدم پرداخت، ممنوع‌الخروج یا زندانی نمی‌شود و

### ذخیره طلای «زمان»

اثرات میان‌مدت نهادینه شدن سیستم بانکداری غیرشعبه‌محور کاهش ترافیک و آلودگی و زمان از دست رفته است که این مورد برای خود مشتری بسیار هزینه‌بر است. مشتری هنگام مراجعه به شعبه وقت زیادی را در حالت انتظار از دست می‌دهد و توانایی مدیریت کردن این زمان را هم ندارد. در حالی که در سیستم الکترونیکی دیگر اثری از صف‌های طولیل شعب نیست و مشتری به خوبی می‌تواند زمان خود را مدیریت کند.

مدیریت اطلاعات یکپارچه از دیگر مزایای سیستم غیرشعبه‌محور است. در این سیستم اطلاعات یکسان و کامل است و دیدی کامل از تمامی خدمات زیر مجموعه وجود دارد. وضعیتی که در بانکداری سنتی به دلیل جزیره‌یی بودن سیستم‌های بانکداری به این نحو قابل دسترس نیست.

سیستم بانکداری الکترونیکی محدودیت زمان و مکان ندارد و طیف وسیعی از مشتریان را پوشش می‌دهد. در این سیستم خدمات قابلیت شخصی سازی دارند مثلاً مشتری می‌تواند صورتحساب خود را در قالب‌های مختلف دریافت کند. این شخصی سازی به ازای هر مشتری انجام می‌شود در حالی که در بانکداری سنتی چنین امکانی وجود ندارد.

### هزینه دیده‌نشده تراکنش‌ها

در سیستم الکترونیکی هزینه‌های پرسنلی، اداری به طور ملموس کاهش می‌یابد ولی از همه آنها قابل توجه‌تر هزینه انجام تراکنش است؛ هزینه‌ای که به طور ملموس دیده نمی‌شود.

در سال ۱۹۹۶ در آمریکا مقایسه‌ای میان ۵ روش بانکداری انجام شد. هزینه تراکنش در یک روش سنتی یک دلار و ۴ سنت و هزینه یک تراکنش در روش اینترنتی یک سنت برآورد شد، یعنی ۱۰۴ برابر کمتر. در سال ۱۳۸۵ نیز در بانک ملی ایران تحقیقی در همین زمینه صورت گرفت. در آن زمان هزینه یک تراکنش در بانکداری سنتی ۴۳۴۶ ریال و هزینه یک تراکنش در روش اینترنتی ۴۰ ریال برآورد شد که حدود ۱۰۸ تا ۱۰۹ برابر کمتر بود. این تحقیق تأییدی بر نتایج تحقیقات گذشته بود. به این ترتیب است که در روش بانکداری اینترنتی درآمد افزایش پیدا می‌کند. یعنی به طور غیرمستقیم به دلیل کم شدن هزینه‌ها، درآمد ایجاد می‌شود.

### کاهش هزینه؛ موتور محرک بانک‌ها

اینکه ما هنوز با شعب بانک‌ها سروکار داریم به فرهنگ ما باز می‌گردد. البته وابستگی به شعبه ناشی از نبود زیرساخت‌ها نیز هست. یکی از شاخص‌های مهمی که در انتخاب یک بانک توسط مشتریان مد نظر گرفته می‌شود نزدیکی آن بانک به محل کار یا زندگی مشتریان است و ملاک آنها بزرگی یا زیبایی شعبه یا حتی خدمات ارائه شده نیست. حال اگر این بانک همین خدمات را به صورت اینترنتی ارائه دهد مشتری برای دریافت خدمات حتی به نزدیک‌ترین شعبه فیزیکی نیز مراجعه نمی‌کند. آنچه که موتور محرک بانک‌ها برای عبور از شعبه محوری به بانکداری الکترونیک است، همین مزیت‌های هزینه‌یی است. همین جاذبه بانک‌ها را مجاب می‌کند که برای ایجاد زیرساخت‌های لازم هزینه کنند، مرکز داده، سخت‌افزار و نرم‌افزار لازم را تهیه کنند به این امید که بتوانند با کاهش هزینه، درآمدهای خود را افزایش دهند.



## به سوی بانکداری جدید

محمد کشته‌گر، مدیر سازمان و روش‌های بانک خاور میانه است. تحصیلاتش در دوره کارشناسی ریاضیات کاربردی بوده و کارشناس ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی است. از سال ۸۴ تا ۹۱ در بانک اقتصاد نوین مناصب متعددی از شعبه تا فناوری اطلاعات را پشت سر گذاشته و از سال ۹۱ مدیریت سازمان و روش‌های بانک خاور میانه را به عهده گرفته است.

مشمول این قانون به سراغ شعب ناکارآمد خود رفته و اقدام به تعطیلی یا ادغام آنها خواهند کرد. به عبارت دیگر شعبه‌ای که خرجش بیشتر از دخلش باشد از مجموعه شعب فعال بانک خارج می‌شود.

### منافع مشترک بانک و مشتری

گذار از شعبه محوری در بانک‌ها با هدف دستیابی به مزیت‌های این رویکرد انجام می‌شود. این مزیت‌ها را می‌توان به کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم کرد. بزرگترین مزیت یک سیستم الکترونیکی و غیرشعبه محور که بر اساس خدمات الکترونیکی فعالیت می‌کند افزایش درآمد بانک است. البته این افزایش درآمد به شکل غیرمستقیم صورت می‌گیرد که ناشی از کاهش قابل توجه هزینه‌هاست. در یک سیستم الکترونیکی پرسنل کمتری استخدام می‌شوند و از هزینه اداری و هزینه‌های مصرفی هم کاسته می‌شود. نکته دیگر اینکه بخشی از هزینه‌های دریافت خدمات را خود مشتری پرداخت می‌کند. به طور مثال پیش از این شعب بانک‌ها صورتحساب رایگان تحویل می‌دادند اما امروزه در یک سیستم الکترونیکی مشتری پس از دسترسی به اطلاعات حساب‌های خود از طریق درگاه‌های الکترونیکی بانک، با هزینه خود این کار را انجام می‌دهد. در مجموع همه هزینه‌ها در این سیستم در مقایسه با بانکداری شعبه‌محور کاهش قابل توجهی می‌یابد.

«شعبه» در بانکداری سنتی ابزاری برای ارائه خدمات بانکداری به صورت حضوری است. اما موضوع شعبه‌داری در بانکداری ایران به سیاست‌های داخلی بانک‌ها برمی‌گردد. بانک‌های ایرانی به شعبه به عنوان یک سرمایه، ملک یا دارایی مطمئن و بدون ریسک نگاه می‌کنند و قسمت زیادی از سرمایه خود را به سمت خرید ملک سوق می‌دهند؛ امری که می‌تواند نظام قیمت‌گذاری و عرضه و تقاضا را در بازار دچار نوسان کند. در نظام بازار وقتی یک بازیکن پر قدرت به میدان می‌آید توازن بین عرضه و تقاضا به هم می‌ریزد و نظام قیمت‌گذاری از منطبق خارج می‌شود؛ بانک‌ها در واقع همان بازیکنان قوی هستند که ملک‌های خوب را خوب می‌خرند!

بر همین اساس بود که در چند سال اخیر بانک مرکزی با اعمال قوانین و سیاست‌گذاری‌هایی بانک‌ها را موظف به کاهش تعداد شعب خود کرده و در اعطای مجوز تأسیس شعب جدید سیاست انقباضی در پیش گرفته است. جنبه دیگر موضوع، کارا شدن نظام بانکی است. تعدادی از بانک‌ها هنوز دولتی هستند که اتفاقاً تعداد شعب بسیار زیادی هم دارند. دولت قصد دارد بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی بانک‌ها را به بخش خصوصی واگذار نماید اما بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی جاذبه دارد که سودآور باشد و بهترین روش سودآور شدن یک بنگاه در کوتاه مدت کاهش هزینه‌های آن است لذا بانک‌های



## لوگوی بانک خاورمیانه چگونه طراحی شد؟ خورشید؛ نماد انرژی و قدرت

کامران افقهی، دانش‌آموخته رشته ارتباطات تصویری از دانشکده هنر و معماری دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۷۹ است؛ طراحی که کار خود را پس از گذراندن دوره‌های مختلف بازاریابی و مدیریت تبلیغات آغاز کرده است و طراحی نشان بانک خاورمیانه، شرکت بین‌المللی GSS، تعدادی از برندهای زیرمجموعه شرکت‌های کاله و ساسونگ را در کارنامه خود دارد.

### درباره سه شاخه بودن هر کدام از بخش‌هایی که نماد نور خورشید است چگونه؟

هر کدام از هشت بخش شامل سه خط می‌شود که از یک سو به نقطه واحدی می‌رسند و از سوی دیگر آزاد هستند. تلاش ما این بود که با خطوطی ساده و کم، چند معنا را منتقل کنیم. با توجه به نام انگلیسی بانک که وجه بین‌المللی دارد، به نظرمان رسید که می‌توانیم از حروف اول این عنوان نیز استفاده کنیم. در واقع Middle East به معنای خاورمیانه، از دو حرف M و E تشکیل شده است که اگر زاویه نوشتن آن‌ها را یکسان کنیم، می‌بینیم که شکلی شبیه به یکدیگر پیدا می‌کنند. از سوی دیگر نمادی از بانکداری الکترونیکی، WWW است که از حرف دبلیو تشکیل شده و شباهت بسیاری به حرف M دارد. یعنی ما با استفاده از سه خط، سه حرف لاتین E، M و W را که ترکیبی بود از اطمینان بخشی خورشید، گردش مالی آسان و بانکداری الکترونیک، در لوگو به نمایش گذاشته‌ایم.

### دایره سفید رنگی که در لوگو دیده می‌شود هم‌نه در وسط بلکه در بالا و سمت راست قرار دارد.

بله، محل قرار گرفتن دایره سفید در لوگو در واقع اشاره دارد به محل طلوع خورشید. انتخاب رنگ نارنجی روشن هم به دلیل انرژی و شادابی است که خورشید دارد و می‌تواند نشانه‌ای از فعالیت‌های بانک باشد.

### ایده اولیه لوگوی نهایی بانک در میان کدام دسته از ایده‌ها جای می‌گرفت؟

ما به دنبال طرحی بودیم که چند مفهوم را در کنار هم و نام بانک را نیز با استفاده از نمادهای تصویری نشان دهد. در نهایت هم طرحی انتخاب شد که علاوه بر نمایش گردش مالی بانک، واژه خاور به معنای خورشید را نیز نشان می‌دهد. در واقع خورشید، منبع انرژی، گرما و قدرت است و نماد مناسبی برای اطمینان بخش بودن فعالیت‌های یک بانک است.

### طرح لوگو از ۸ قسمت تشکیل شده است که هر کدام دارای سه شاخه است. علت این تعداد و زاویه تیغه‌های نور خورشید چیست؟

در تمدن‌های کهن و در طرح‌های قدیمی ایران، خورشید همیشه منبع قدرت بوده است و جالب است که اغلب هم تیغه‌های نور خورشید به صورت هشت پَر و در جهت‌های مختلف کشیده شده‌اند. اما از طرف دیگر، این خطوط علاوه بر نمایش گرما و انرژی خورشید، نمادی از چرخ، گردش مالی و سهولت فعالیت اقتصادی هم هست. حتی نظر طراحان این بود که برای شباهت بیشتر به چرخ، کادر دور خورشید هم به شکل دایره باشد اما در جلساتی که با مدیران بانک برگزار شد این کادر به مربع تغییر شکل پیدا کرد تا ثبات و نظم بیشتری را در طرح نشان دهد.

کارکرد لوگو برای یک مجموعه تجاری، مانند نام است برای انسان‌ها؛ بهترین و ساده‌ترین راه معرفی که اگر حرفه‌یی و به‌جا طراحی شده باشد، کار را برای برند شدن ساده می‌کند. گرافیک و طراحی لوگو اما هنوز در ایران به عنوان دانش و مهارتی ضروری در کنار تجارت شناخته نشده است؛ درحالی که در تجارت بین‌المللی، یکی از نخستین و مهم‌ترین گام‌ها، انتخاب نام مناسب و به‌کارگیری حرفه‌یی‌ترین طراحان و گرافیست‌هاست. چراکه لوگوی یک مجموعه، نمایشی است از اهمیتی که مدیران آن به اعتبار خود و درست دیده شدن می‌دهند. لوگوی بانک خاورمیانه هم که از عناصر گوناگونی تشکیل شده است، طرح‌های اولیه زیادی را پشت سر گذاشته تا به طرح امروز رسیده است. با کامران افقهی، طراح لوگو درباره جزئیات این طراحی گفت‌وگویی کردیم که می‌خوانید:

### کار طراحی لوگوی بانک خاورمیانه را از کجا آغاز کردید؟

در ابتدای کار، سفارش طراحی لوگو به تعدادی از گرافیست‌ها داده شد تا هر کدام از آنها بهترین ایده‌های خود را پیاده کنند. در این فرآیند طرح‌های متنوعی زده شد که تعدادی از آن‌ها تاکید اصلی‌شان بر گردش مالی بانک بود و تعدادی دیگر بانکداری الکترونیکی را در رأس قرار داده بودند. همچنین طرح‌هایی نیز با استفاده از حروف مختلف نام بانک کشیده شدند.





بیشتری روی اعطای تسهیلات به مشتریان شرکتی دارند. دیگر خدماتی مانند مدیریت دارایی و پرداخت، خدمات ریسک صنعت و موقعیت‌یابی در بازار حاشیه‌های خدمت اصلی محسوب می‌شوند.

با این حال بخشی از خدمات و محصولات بانک‌ها در حوزه بانکداری شرکتی برای مشتریان شرکتی به شکل زیر تعریف شده است:

\* **سیستم پرداخت:** کارت اعتباری و کارت نقدی برای شرکت‌ها، انتقال الکترونیکی وجوه، مدیریت نقدینگی و خدمات پرداخت بین‌المللی

\* **تسهیلات:** برنامه‌های تسهیلات برای کارکنان، تسهیلات کوتاه مدت، بلند مدت و میان مدت

\* **مدیریت ریسک مالی:** خدمات مدیریت ریسک نوسان نرخ ارز، خدمات مدیریت ریسک نرخ بهره، خدمات مدیریت ریسک قیمت، خدمات مدیریت داراییها/ بدهیها، مدیریت ریسک موجودی کالا

\* **خدمات مدیریت ریسک کسب و کار:** ریسک بیمه شرکت‌ها، ریسک بیمه اشخاص، مدیریت انتقال ثروت

\* **مدیریت دارایی‌ها:** مدیریت دارایی‌های شخصی، مدیریت دارایی‌های شرکتی

\* **تأمین مالی شرکتی:** تأمین مالی پروژه‌ای، سرمایه‌گذاری املاک و مستغلات، مشاوره مالی، سازمانی و استراتژیک، مدیریت بحران شرکتی

\* **خدمات بین‌المللی:** قرارداد مشارکت و همکاری با بانک‌های خارجی، شرکت‌های تابعه و شعب در خارج از کشور

از کشور

### پیشینه بانکداری شرکتی در دنیا

از دهه ۸۰ میلادی بود که بانک‌ها تصمیم گرفتند خواسته‌های مشتریان خرد را از مشتریان شرکتی جدا کرده و به نیازهای متفاوت آنها توجهی متفاوت نیز نشان دهند. با رشد صنعت بانکداری تا نیمه دوم دهه نود میلادی تفاوت میان این دو نوع مشتری بیشتر خود را به رخ کشید و بنابراین ضرورت تعریف خدمات جداگانه برای آنها عملیاتی شد. در آوریل ۱۹۹۸ بانک Deutsche آلمان ساختار جدید خود را با هدف افزایش درآمدها بر اساس تطبیق بانکداری با خواست مشتریان معرفی و فعالیت خود را با توجه به نوع مشتریان تقسیم کرد. به این ترتیب شاخه‌ای به نام بانکداری شرکتی یکی از برگ‌های برنده بانک‌ها در عرصه رقابت شد.

### بانکداری شرکتی در بانک خاورمیانه

بانک خاورمیانه هم ارائه خدمات بانکی و اعتباری هماهنگ با نیاز شرکت‌های صنعتی، خدماتی و تجاری را در اولویت برنامه کاری خود قرار داده است. بانک سعی دارد با صدور انواع گواهی سپرده سرمایه‌گذاری خاص و اوراق مشارکت، گشایش خطوط اعتباری، اعطای تسهیلات و ارائه محصولات سفارشی، امکانات ویژه‌ای را برای مشتریان بانک فراهم کند.

## «بانکداری شرکتی» چیست و چه خدماتی ارائه می‌دهد؟

# بانکداری برای صاحبان کسب و کار

خلق راه‌حل‌های بانکی و مالی خدمات تسهیلات و تعهدات مدیریت دریافت‌ها و پرداخت‌ها مدیریت ریسک مدیریت نقدینگی

تأمین مالی متنوع از انواع تسهیلات تا خدمات تأمین مالی از طریق بازارهای سرمایه، خدمات ارزی، خدمات تجاری، تأمین پروژه‌ها، مدیریت مطالبات شرکت، خدمات تجارت، بیمه و...

### چه کسانی مخاطب بانکداری شرکتی هستند؟

اگر فروش سالیانه شما به عنوان یک شخص حقیقی یا حقوقی بیش از ۱۰۰ میلیارد ریال باشد و یا از حداقل ۳۰ میلیارد ریال تسهیلات استفاده می‌کنید، جزء مشتریان بالقوه بانکداری شرکتی هستید و می‌توانید از خدمات آن بهره ببرید. اگر هم شرکت شما تازه فعالیت خود را شروع کرده است با در نظر گرفتن صنعت، سرمایه اولیه و برنامه‌های توسعه‌ای و رشد، بازارها و ... و بر اساس پیش‌بینی فروش طی ۳ سال آتی می‌توانید امیدوار باشید که مشتری بانکداری شرکتی شوید.

### خدمات تعریف شده در بانکداری شرکتی

یکی از اساسی‌ترین خواسته‌های مشتریانی که کسب و کار متوسط یا بزرگ دارند، دریافت تسهیلات از بانک‌هاست. بر همین اساس بانک‌ها عمدتاً تمرکز

اگر کارآفرین هستید، کسب و کاری برای خودتان راه انداخته‌اید، حقوق‌بگیر نیستید و گردش مالی قابل توجه و نیازمند کنترل دارید و در نهایت اگر شرکت دارید، باید این را بدانید که خدمات بانکی نوینی برای پاسخ‌گویی به نیازهای بانکی شما وجود دارد. بانکداری شرکتی به نیازهای پیچیده‌تر شما پاسخ می‌دهد و پا را از خدمات رایج در بانکداری خرد فراتر گذاشته است.

### بانکداری شرکتی چیست؟

بانکداری شرکتی یکی از شیوه‌های بانکداری در تمام بانک‌های دنیا است که بر اساس آن به اشخاص حقیقی و حقوقی خدمات ارائه می‌شود. نظام بانکداری شرکتی در واقع به نیازهای مالی و بانکی یک کسب و کار پاسخ می‌دهد.

تعریف خدمتی تحت عنوان بانکداری شرکتی در بانک‌های پیشرو به این معنا نیست که قبل از ایجاد آن، بانک‌ها به شرکت‌ها خدمات ارائه نمی‌دادند. ایجاد چنین شاخه‌ای به معنای ایجاد یک مدل کسب و کار، استراتژی کلان، پیچیده و نظام‌مند است که می‌خواهد نیازهای متفاوت مشتریان شرکتی را پاسخ دهد. طبیعی است که پاسخ‌گویی به نیازهای متفاوت، بهره‌گیری از ساختار، مدل‌ها و فرآیندهایی کاملاً متفاوت از گذشته را می‌طلبد.

خدمات بانکداری شرکتی شامل بخش‌های زیر می‌شود:

## ۳ قانون طلایی مذاکره

### چگونه نتیجه را به نفع خود تغییر دهیم؟

هنر مذاکره کردن، چیزی است که اغلب افراد از آن محرومند، حتی فروشنده‌های حرفه‌ای. چرا که افراد کمی برای فهمیدن قوانین طلایی مذاکره، وقت می‌گذارند. اولین و بزرگترین اشتباه، در درک کلمه پیش می‌آید و بسیاری تصور می‌کنند مذاکره یعنی «چقدر می‌توانیم چانه بزنیم» یا «چقدر توانایی انجام دادن یک کار را در حد مناسب و با کفایتی داریم». مذاکره اما در معنای لغوی آن یعنی انجام یک فعالیت تجاری. با این حال فارغ از معنای لغوی، هدف از مذاکره، ادامه دادن فعالیت تجاری از طریق رایزنی با دیگران برای گرفتن موافقت آن‌ها است. هدف شما در مذاکره این است که درباره یک طرح به توافق برسید. راه رسیدن به چنین هدفی این است که بتوانید برای پیشنهاد خودتان ارزش‌گذاری کنید. در واقع نقطه مرکزی مذاکره، کالا یا خدمات شماست نه قیمت آن. بنابراین مذاکره به معنای پایین بردن قیمت نیست.

حال به ۳ قانون طلایی اشاره می‌کنیم که در هیچ مذاکره‌ای -چه پیچیده چه ساده- نباید آن‌ها را فراموش کنید:

#### ۱ شما آغازگر مذاکره باشید

شما آغازگر باشید چون کسی که شروع مذاکره را در کنترل خود دارد، می‌تواند پایان آن را هم کنترل کند. اگر اجازه دهید طرف مقابل شما آغازکننده مذاکره باشد، بدون اینکه متوجه شوید به طور مداوم کنترل مذاکره را از دست خواهید داد. به عنوان مثال وقتی از کسی درباره میزان بودجه پروژه‌اش می‌پرسید، دارید به او امکان این را می‌دهید که آغازکننده مذاکره باشد. به علاوه اینکه شما زمان خود را از دست می‌دهید و به جای فکر کردن به یک راه‌حل مناسب، چاره‌ای جز گوش دادن به عدد و رقم‌های او را ندارید. بنابراین مهم است که چگونه ارتباط را آغاز می‌کنید.

#### ۲ همیشه مذاکره را مکتوب کنید

بسیاری از فروشنده‌های حرفه‌ای برای توافق بر سر موضوعی بحث می‌کنند بدون اینکه توافقات خود را مکتوب کنند. هدف مذاکره این است که به یک توافق مکتوب دست پیدا کنیم تا بتوانیم در مواقع ضروری به آن رجوع کنیم. پس از آنکه تمام موارد گفته شده مکتوب شد، آن وقت است که می‌توانید از طرفتان بخواهید آن‌ها را امضا کند.

#### ۳ آرامش خود را حفظ کنید؛ همیشه

فضای مذاکره فضای چالش برانگیزی است. مذاکره‌کننده‌های حرفه‌ای می‌دانند که در چنین فضایی چگونه در عین باقی ماندن در موقعیت بالا دستی مذاکره و رسیدن به نتیجه مطلوب، خونسردی خود را هم حفظ کنند. در حالی که دیگران دچار احساسات ناگهانی و کنترل نشده می‌شوند. گریه کردن، خشمگین شدن و نفس عمیق کشیدن واکنش‌هایی هستند که به شما احساس بهتری می‌دهند اما هیچکدام از این‌ها هنگام مذاکره به کمک شما نمی‌آیند. همیشه یادتان باشد، درست زمانی که دیگران گرفتار احساسات خود شده‌اند شما می‌توانید با حفظ آرامش، نتیجه مذاکره را به نفع خود تغییر دهید.



## ۶ نکته کاربردی زبان بدن در روابط تجاری

### بدن شما چه می‌گوید؟

فردا جلسه دارید و احتمالاً دارید به لباس، کیف، یا رنگ کت و مانتویی که می‌خواهید در آن جلسه بپوشید فکر می‌کنید. یا ممکن است اصلاً به این موضوع فکر نکنید و کاملاً اتوماتیک‌وار و ناخودآگاه اولین لباس رسمی در دسترس را بپوشید. بهتر است موضوع انتخاب لباس را جدی بگیرید و برایش اهمیت ویژه‌ای قائل باشید. زبان بدن و ارتباطات غیرشفاهی تأثیر بسیار زیادی بر زندگی حرفه‌ای شما می‌گذارند و در نهایت می‌توانند یک معامله را جوش داده و یا حتی به هم بزنند و یک رابطه تجاری یا حتی موفقیت مالی شما را تحت تأثیر قرار دهند. یکی از مهم‌ترین مسائل در روابط تجاری این است که شما چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهید؟ زبان بدن شامل حرکات‌های بدن، حرکات‌ها و نمایش‌های صورت و حتی تن صدای شماست. موارد زیر، پیشنهادهایی است برای آگاهی بیشتر راجع به زبان بدن افراد و معنای هر کدام:

**۱ ژست:** می‌گویند در چهار دقیقه اول یک ارتباط، ذهنیت آدم‌ها نسبت به یکدیگر شکل می‌گیرد. در یک فضای کاری، به محض ورود به اتاق مدیریت و نشستن روی صندلی، افراد حاضر در اتاق درباره شما قضاوت کرده و تا حدودی تصمیم خود را درباره شما می‌گیرند. بنابراین با حالت مناسب و موقری وارد جلسه‌های کاری شوید. راست بایستید و چلاک قدم بردارید. شما می‌خواهید این حس را منتقل کنید که در کارتان آدمی جدی و قابل اطمینان هستید. حال اگر با شانه‌هایی افتاده و حالتی سست و بی‌هیجان وارد شوید چه پیامی را منتقل می‌کنید؟

**۲ دست دادن:** برقراری تماس، بخش بزرگی از زبان بدن است. اگر اشتباه کنید حتی ممکن است کار به اخراج شما بکشد، اما اگر همه چیز درست پیش برود، در یک رابطه تجاری دست بالا را شما خواهید داشت. در بیشترین جاهای دنیا، دست دادن یک رفتار معمولی در روابط تجاری است و از همانجاست که می‌توانید بفهمید فردی باثبات، عصبی یا منفعل است.

\* **هشدار:** در زمان دست دادن مراقب باشید که بازی قدرت را نبازید. در نظر گرفتن ملاحظات ساده‌ای مانند دست دادن سست یا محکم و با قدرت بسیار کار آسانی است. به دست دادن بعضی افراد دقت کنید؛ در حین دست دادن فرد تلاش می‌کند به شیوه‌ای دست شما را بگیرد که دست خودش بالا باشد. این رفتار، اغلب به صورت یک بازی قدرت ناخودآگاه است. به دست آزاد طرف مقابلتان هم دقت کنید. آیا در حین

دست دادن از آن دست دیگرش هم استفاده می‌کند یا به آرامی بازوی شما را می‌گیرد؟ هر چقدر دست آزاد او بالاتر رود مثلاً روی شانه شما قرار گیرد، بازی قدرت بزرگتری در حال شکل‌گیری است. و یک نکته مهم دیگر: هنگامی که لیوان یا فنجان چای یا نوشیدنی در دست دارید، دست ندهید، طرف مقابل شما احساس می‌کند دست شما خیس یا سرد است و این، اصلاً احساس خوشایندی نیست.

**لمس کردن:** هرگز صورت خود را لمس

نکنید. این رفتار حس فریبکاری، عدم صمیمیت و بی‌اطمینانی را منتقل می‌کند. وقتی یکی از طرفین مذاکره لب خود را لمس می‌کند این معنی را منتقل می‌کند که با موضوع موافق نیست.

**۴ تن صدا:** تن صدا بخش قابل توجهی از ارتباط‌های غیرشفاهی را شکل می‌دهد. وقتی در تلاش هستید که شخصی را متقاعد کنید، به تن صدا و لحن‌تان توجه کنید. وقتی فرمانی صادر می‌کنید یا کسی را راهنمایی می‌کنید، صدایتان در پایان جمله پایین می‌آید. بنابراین اگر قصد دارید در مذاکره طرف مقابلتان را متقاعد کنید، تن صدایتان باید در پایان جمله‌ها پایین بیاید.

**۵ لباس:** زرد و قرمز رنگ‌های قدرت هستند. با این حال هنگام انتخاب آنها دقت کنید. چرا که ضمناً حسی از صمیمیت و حتی تکبر را هم منتقل می‌کنند.

**۶ احساس آسیب‌پذیری:** به اشیائی مانند مداد همکار یا مشتری خود توجه کنید. آیا ته مدادشان را جویده‌اند؟ کیف یا کتاب خود را چگونه حمل می‌کنند؟ توجه به این رفتارها نشان‌دهنده این است که آن فرد چگونه وارد یک مذاکره می‌شود و فرایند فکری‌اش چگونه است؟

وقتی فردی احساس آسیب‌پذیری می‌کند تلاش دارد که از خودش محافظت کند. نگه داشتن یک کتاب یا کلاسور در دست یا در مقابل سینه یا لمس کردن گردن، اینها تکنیک‌هایی برای حفظ اعتماد به نفس شخص است. اگر می‌خواهید بهترین ارتباط چهره‌به‌چهره را داشته باشید، یک قدم کوتاه به سمت چپ خود بردارید به نحوی که چشم راستتان مستقیماً در مقابل چشم راست طرف مقابل قرار گیرد. به این ترتیب در حین ارتباط برقرار کردن با فرد احساس راحتی بیشتری دارید.



# اولویتهای فهرست رئیس

\* فرهاد زارع

رئیس، متولد ۱۳۳۱ است؛ چهره ماندگار صنعت بانکداری و دارای دکترای حسابداری و امور مالی از دانشگاه علامه طباطبایی. از سوابق مهم سیف علاوه بر مدیرعاملی بانک کارآفرین، عضویت در هیأت مدیره بانک سپه، مدیرعاملی بانک ملت، مدیرعاملی بانک صادرات و مدیرعاملی بانک سپه است. مدیرعاملی بانک ملی ایران، مدیرعاملی فیوچر بانک در بحرین و عضویت در شورای فقهی بانک مرکزی از دیگر موارد کارنامه سیف است.

اگر بپذیریم که سیاستهای کلان اقتصادی کشور از کانال این بانک می‌گذرد ساکن طبقه آخر ساختمان میرداماد، نقش مهمی را در اقتصاد ایران ایفا خواهد کرد. نقشی که دو چندان مشکل است؛ چه اینکه وی میراث‌دار تصمیمات رئیس قبلی بانک مرکزی هم خواهد بود. تصمیماتی که می‌تواند از اجناس یک سوپر مارکت کوچک تا محموله‌های چند تنی گمرک را تحت‌الشعاع قرار دهد و تأثیراتش را از سید غذایی تا داروی داروخانه به جای بگذارد. رئیس جدید از آغاز کار با مشکلاتی روبه‌روست. نقدینگی به طرز بی سابقه‌ای رشد کرده و تورم از عدد ۳۰ درصد گذشته است. جانشین محمود بهمنی، اولویتهایی دارد که از مشکلات قبلی به جای مانده و البته باید برنامه‌های دیگری هم در دستور کار

خود قرار دهد. صاحب کلید آخرین اتاق ساختمان میرداماد، باید به چند دستور کار مهم توجه کند:

## • حفظ استقلال

سیاست‌زدگی شاید بزرگترین آفت برای فعالیت بانک مرکزی باشد؛ بانکی که توانایی خلق پول دارد و این خود وسوسه‌کننده است. کارشناسان، استقلال سیاسی بانک مرکزی را به معنای توانایی این مجموعه برای تعیین اهداف خود بدون تأثیرپذیری از دولت می‌دانند. آنها معتقدند که استقلال اقتصادی بانک مرکزی، در برگیرنده توانایی آن در تعیین و اجرای آزادانه خط‌مشی‌های خود است تا در نهایت قدرت عملیاتی کردن سیاست‌های پولی‌اش را داشته باشد.

## • مهار تورم

«رابرت لوکاس» برنده نوبل اقتصاد در توصیه‌های خود برای اقتصاد ایران می‌گوید: «بانک مرکزی ایران حتماً باید به مقدار کافی سیاست‌های پولی خود را انقباضی کند. این بانک می‌بایست تمرکز

خود را بر ثبات و استحکام قیمت‌ها معطوف کند.» برنده نوبل اقتصاد نرخ بالای تورم ایران را با ترکیه مقایسه می‌کند و راه حل تورم را در بانک مرکزی می‌داند و می‌گوید: «حل همه مشکلات در اصلاح و نوسازی عملکرد بانک مرکزی است.» وی راه حلی هم از همسایه شمال غربی ارائه می‌دهد: «در ترکیه پس از آنکه در وظایف و نقش بانک مرکزی بازنگری کردند، توانستند تورم‌های سنگین را مهار کنند.»

## • کنترل نقدینگی

۳۰/۸؛ این آخرین رقم رشد نقدینگی در دولت دهم بوده که خودش به اندازه کافی بزرگ و بیانگر مشکلات است. اگرچه رئیس کل سابق بانک مرکزی، گفته بود که انتظار ۴۰ درصد رشد نقدینگی را داشته است. در دوره ریاست بهمنی بحث هدفمندی یارانه‌ها و توزیع ماهانه آن در کنار مساوی نبودن نرخ تورم و سودبانکی، عامل رشد نقدینگی شدند. واضح است که رئیس جدید باید این رشد لجام‌گسیخته را مهار کند. در این میانه یکی از مهم‌ترین راه‌ها تنظیم سود بانکی معقولی است که بتواند جلوی رشد نقدینگی را بگیرد. در این راه به نظر می‌رسد تعامل رئیس کل با سایر بخش‌های اقتصادی تأثیرگذار در شورای پولی و بانکی بسیار مهم است. چه اینکه محمود بهمنی در دوره مسئولیتش همیشه نتوانست اعضای شورا را مجاب کند؛ این شورا با وجود نظر مساعد بهمنی، سودبانکی را در سال ۹۲ افزایش نداد.

## • تک نرخی کردن ارز

شاید روزی که محمود بهمنی در تلویزیون ظاهر شد و نرخ رسمی ارز را اعلام کرد هرگز گمان نمی‌کرد که در فاصله‌های کوتاه، ارز در بازار آزاد سه برابر قیمت اعلامی او شود؛ در این دوره عملکرد بهمنی مورد انتقادات زیادی قرار گرفت و اقتصاددانان نسبت به پیامد چنین تصمیماتی بر مبنای نرخ دستوری ارز هشدار دادند. نرخ ارز هر روز از عدد رئیس کل فاصله گرفت و حوزه بازرگانی، صنعت و تجارت را شدیداً تحت تأثیر خود قرار داد. سونامی ارز، عاملی در ایجاد بازارهای موازی سوداگرانه بود و تنش بزرگ اقتصادی را وارد کرد. ارز مبادله‌ی هم نتوانست مرهمی بر این زخم باشد. به این ترتیب رئیس کل جدید باید بتواند شکاف ارزی را که در چند سال اخیر عمیق‌تر شده کنترل کند.

## • مهار بازارهای سوداگرانه

بازارهای سوداگرانه شاید موضوع بحث جدیدی نباشد اما این خود می‌تواند نتیجه‌ای از سایر عملکردهای حوزه اقتصادی باشد که بانک مرکزی قدرتمند، می‌تواند جلوی آن را بگیرد. در یک اقتصاد با ثبات، پول باید در چرخه تولید به جریان افتد ولی در مقابل، عرضه بزرگی که در این سال‌ها گریبان اقتصاد ایران را گرفته است، به وجود آمدن بازارهای حاشیه‌یی است که پول را از چرخه تولید خارج کرده و به بازارهایی چون ارز، سکه و خودرو هدایت می‌کند.

سیاست‌های کلان اقتصادی کشور از کانال بانک مرکزی می‌گذرد و ساکن طبقه آخر ساختمان میرداماد، نقش مهمی در اقتصاد ایران ایفا خواهد کرد. نقشی که دو چندان مشکل است؛ چه اینکه وی میراث‌دار تصمیمات رئیس قبلی بانک مرکزی هم خواهد بود

## • تقویت نظارت بر سیستم بانکی

ایرادات سازمان بانکی، سیستم و ساختار وام‌دهی بانک‌ها، مشکلات پیش روی بانک‌های خصوصی و ده‌ها نکته دیگر از مواردی است که نظارت بر سیستم بانکی را می‌طلبد. رئیس کل جدید باید هرچه بیشتر صنعت بانکداری را نظام‌مند کند و انضباط بانکی را حکم‌فرما سازد.

# مروری بر داستان دنباله‌دار افزایش نرخ سود بانکی

\* امید صدیق

نرخ سود بانکی؛ این ترکیب سه کلمه‌ی اگر چه معیاری برای موضوعاتی چون پس انداز ملی، میزان اعطای تسهیلات و حتی رشد اقتصادی است اما در اقتصاد ایران همواره یک چالش بزرگ به شمار می‌آمده است. این چالش البته در یکی دو سال اخیر وارد مرحله تازه‌ای شده است.

همه‌ساله نرخ سود بانکی با مشخص شدن نرخ تورم مورد بازنگری قرار می‌گرفت و این البته یک سنت همه ساله بوده است. سنتی که بر مبنای قانون برنامه پنجم توسعه شکل گرفت. اردیبهشت ماه هر سال، کنفرانس سالانه پولی و ارزی از سوی بانک مرکزی برگزار می‌شود و همه منتظرند تا در این ماه تکلیف نرخ سود بانکی مشخص شود. سال ۱۳۹۱ اما با عبور نرخ تورم از ۳۰ درصد خبری از افزایش نرخ سود نشد و در نهایت هم شورای پول و اعتبار سنت شکنی کرد و نرخ سود را تغییر نداد. با تغییر دولت و ورود رئیس جدید بانک مرکزی به ساختمان میرداماد، دوباره این انتظار وجود داشت تا سیاست‌های جدید پولی دست خوش تغییر شود. ولی‌الله سیف در روز معارفه‌اش از منفی بودن نرخ سودها گلایه کرد اما ده روز گذشت که در بیست و چهارمین همایش بانکداری اسلامی حرف قبلی را پس گرفت و از سیاست‌های کنترل تورمی گفت؛ رئیس ساختمان میرداماد توضیح داد که برنامه‌ای برای تغییر سود بانکی، حداقل در کوتاه مدت، در دستور کار نیست.

## از احتمال افزایش تا ممنوعیت

بحث افزایش نرخ سود بانکی در سال ۹۲، از سال قبل آغاز شد. جایی که سایت‌های خبری در گمانه زنی‌های خود نوشتند که شورای پول و اعتبار احتمالاً تغییراتی را در برخی بندهای بسته سیاستی - نظارتی شبکه بانکی ایجاد می‌کند که تغییر نرخ سود بانکی هم یکی از این موارد است. در نهایت هم در جلسه عصرگاهی شورای پول و اعتبار در ساختمان بانک مرکزی و در آخرین روزهای اسفندماه، نرخ سود تسهیلات و سپرده‌های بانکی در سال ۹۲ بدون تغییر باقی ماند تا برخلاف پیش‌بینی‌ها تغییری در بسته سیاستی - نظارتی بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری اعمال نشود.

با شروع سال جدید اما رئیس کل سابق بانک مرکزی صریحاً گفت که تغییر نرخ سود بانکی در دستور کار شورای پول و اعتبار قرار دارد. بهمنی پیش از این نسبت به عواقب عدم تغییر نرخ سود بانکی هشدار داده بود. او اوایل سال ۹۲ گفته بود: «اگر نرخ سود سپرده‌ها تغییر نکند با کاهش ارزش پول نباید انتظار داشته باشیم که مسائلی مانند بازار ارز و سکه شکل نگیرد.» البته نباید فراموش کرد که مدیران بانک مرکزی عموماً موافق افزایش نرخ سود هستند و نگرانند که نرخ سود سپرده‌های پایین‌تر از تورم، موجب خروج سپرده‌ها از سیستم بانکی شود. موضعی که در این سال‌ها چندان همسو با سایر تصمیم‌سازان اقتصادی دولت نبوده است.

نمونه آن، موضع‌گیری‌های سال گذشته درباره نرخ سود است که اگرچه مدیران بانک مرکزی بر افزایش نرخ اصرار داشتند اما وزیر سابق اقتصاد و دارایی در سخنانش ساز دیگری می‌زد. بحث افزایش نرخ سود بانکی البته باز هم در شورای پول و اعتبار توفیقی نداشت تا سال ۹۲ همچنان بدون تغییری در سیاست‌های بانکی سپری شود.

## محکم کاری مجلس

آخرین برگ از کتاب پرافت و خیز افزایش سود بانکی در دولت دهم اما در مجلس ورق خورد. جایی که نمایندگان مصوب کردند که سود تسهیلات اعطایی بالاتر از نرخ مصوب، به عنوان جریمه از بانک‌های عامل گرفته شود.

در واقع براساس مصوبه مجلس، بانک‌های عامل مکلف هستند سود تسهیلات اعطایی را مطابق دستورالعمل شورای پول و اعتبار دریافت کنند، در صورتی که این سود بالاتر از نرخ تعیین شده باشد دولت مکلف است مبلغ مازاد را به عنوان جریمه تشخیص داده و صد درصد آن را وصول کند.

## افزایش نرخ سود؛ مخالفان و موافقان

نرخ سود بانکی همواره در ترازویی میان موافقان و مخالفان در حرکت بوده است. یک طرف داستان، موافقان افزایش سود بانکی قرار دارند که استدلالشان، جمع‌آوری نقدینگی است. آن‌ها می‌گویند افزایش نرخ سود بانکی موجب جمع‌آوری پول‌های سرگردان می‌شود و این خود، بستر تأمین نیاز مالی برای پروژه‌های تولید را فراهم می‌کند.

موافقان افزایش نرخ، از خروج پول از بانکها و حرکتشان به سوی بازارهایی مثل طلا، سکه و البته خودرو می‌هراسند.

آن‌ها استدلال می‌کنند که کاهش سود بانکی، باعث بسته شدن حساب‌های بانکی سرمایه‌های کوچک و در نهایت چشم پوشی صاحبان حساب از سود بانکی می‌شود؛ سودی که هر چه کمتر باشد دل‌کنند هم از آن آسان‌تر است.

در مقابل این استدلال، کارشناسانی مثل آلبرت بغزبان استاد دانشگاه قرار دارند که افزایش نرخ سود بانکی را موجب افزایش هزینه تولید کننده و متعاقب آن، تورم می‌دانند. مخالفان افزایش سود می‌گویند: «تورم حاصل، در یک دور باطل موجب خروج نقدینگی از بانکها و سرمایه‌گذاری در دیگر بازارهای سودده می‌شود.»

رئیس کمیسیون توسعه صادرات اتاق بازرگانی ایران هم معتقد است که نرخ‌های بالای سود بانکی انگیزه سرمایه‌گذاری و تولید را کاهش می‌دهد.

در مقابل آیت‌الله سیدمحمد موسوی بجنوردی، عضو شورای فقهی بانک مرکزی تأکید کرده که نرخ سود بانکی با توجه به تورم حدود ۳۷/۵ درصدی نباید در سطح فعلی باشد. وی اعتقاد دارد که با توجه به بانکداری اسلامی به هر میزان که تورم وجود داشته باشد، باید قدرت خرید سپرده‌گذاران حفظ شود. راهکار وی البته کنترل نرخ تورم برای جلوگیری از کاهش قدرت خرید سپرده‌گذاران در شبکه بانکی است.

فرشاد حیدری، مدیرعامل سابق بانک ملی هم از مخالفان افزایش نرخ سود بانکی است؛ او توضیح می‌دهد: «در شرایط فعلی، افزایش نرخ سود سپرده‌ها به صلاح کشور نیست چرا که به افزایش نرخ تسهیلات منجر می‌شود و قیمت تمام شده تولید را افزایش می‌دهد.»

اگر چه او تمایل چندانی به افزایش نرخ سود از خود نشان نداد اما

یک مقام مسئول بانکی از علاقه مندی بانک‌های خصوصی برای افزایش نرخ می‌گوید: «بانک‌ها معتقدند که اگر بانک مرکزی نسبت به این موضوع چاره‌اندیشی نکند، ممکن است دوباره نقدینگی سر از بازارهای سودگرایانه مانند مسکن، طلا، سکه و ارز در بیاورد.»

## نرخ سود بانکی به عهده بازار باشد

غلامرضا مصباحی مقدم، عضو شورای فقهی بانک مرکزی چندی پیش و با صدور بیانیهای اعلام کرد نرخ سود سپرده نباید توسط دولت تعیین شود بلکه تعیین آن برعهده بازار است. وی در بیانیه تحلیلی خود اضافه کرده که اگر به سپرده‌های مشتریان بانکی سود واقعی داده شود، مردم به سمت بانکها رجوع می‌کنند.

## ماه من و ماه گردون

بانک مرکزی اروپا در آخرین تصمیم خود نرخ بهره بانکی را در حد نیم درصد نگه داشت؛ این میزان پایین‌ترین نرخ بهره بانکی در تاریخ این بانک است. در کشورهای با ثبات اقتصادی، افزایش نرخ سود همواره به میزان افزایش نرخ تورم و افزایش تولید منجر می‌شود. نرخ نیم درصد اتحادیه اروپا در حالی است که نرخ‌های سود بانکی در کشور ما در محدوده ۲۰ تا ۲۵ درصد قرار دارند که البته این نرخ‌ها در مقایسه با نرخ سود در سایر کشورهای جهان، بسیار بالا بوده اما نسبت به نرخ تورم بسیار پایین است.

## آیا نرخ سود بانکی ما بالاست؟

مهدیه شاهرخ، پژوهشگر اقتصادی توضیح می‌دهد: «کارشناسان بانکی، نرخ سود بانکی واقعی را نرخ «اسمی» سود بانکی پس از کسر تورم می‌دانند. در واقع زمانی که تورم بالاتر از نرخ سود بانکی است، سپرده‌گذاری در بانک نهنها سودده نیست، بلکه موجب ضرر هم می‌شود. برای مثال اگر نرخ تورم ۳۰ درصد و نرخ اسمی سود بانکی ۲۰ درصد باشد، نرخ سود بانکی واقعی منفی ۱۰ درصد است. یعنی سپرده‌گذاری در بانک پس از یک سال یک زیان ۱۰ درصدی را دربر دارد.»

## چه باید کرد؟

موافقان و مخالفان افزایش نرخ بانکی بر سر هر چیزی که اختلاف داشته باشند اما بر سر کنترل تورم، گشتن چرخ تولید و مهار نقدینگی هم عقیده‌اند. آلبرت بغزبان برای فرار از این چرخه، مهار تورم را گام اول می‌داند: «راه حل چنین وضعیتی این است که از یک سو نرخ تورم کنترل شود و از سوی دیگر تولیدکننده بتواند با روش‌های بهینه‌تر سرمایه‌گذاری خود را به صرفه کند. با کنترل نرخ تورم اگر بانک‌ها همچنان با مشکل کمبود نقدینگی روبرو بودند می‌توان به تغییر نرخ سود بانکی پرداخت. همچنین بانک‌ها هم باید علاوه بر توجه به بازپرداخت، بر نحوه بکارگیری تسهیلات نظارت کنند.» باید دید این گردونه تا چه زمانی خیال چرخیدن دارد؛ چه اینکه در وضعیت فعلی هم بانک‌ها ناراضی هستند، هم تولیدگران و هم عموم جامعه.

# نرخ تورم

## در ۲۲ سال گذشته

شاید اغراق نباشد که بگوییم «تورم» در چند سال گذشته بیشترین میزان تعداد تیرها، تحلیل‌ها و تبادل نظرها را در میان اخبار اقتصادی به خود اختصاص داده و روند افزایشی لن عموم مردم را نیز نسبت به تصمیمات اقتصادی زمامداران حساس‌تر کرده است. ایران در طول ۲۲ سال گذشته با تغییرات فراوان سیاسی، اجتماعی و بین‌المللی روبه‌رو بوده است که هر کدام از آنها شرایط اقتصادی جدیدی را به وجود آورده‌اند و بر تصمیمات اقتصادی تاثیرگذار بوده‌اند.

### چرا باید از تورم ترسید؟

لنچه مسلم است بدون نیاز به وجود درک علمی و کامل از مفهوم تورم در جامعه، ترس از شنیدن افزایش نرخ لن به دلیل ملموس بودن نتایج در بین عموم مردم وجود دارد؛ نتایجی مانند: «افزایش قیمت‌ها»، «کاهش قدرت خرید»، «افت پس‌انداز»، «افت ارزش سهام» و «رشد احتکار».



۲۰/۵٪  
در سال‌های آغازین پس از جنگ به دلیل تزیق منابع ارزی و ریالی نرخ تورم قابل قبول بود

۲۴/۴٪  
اما با کاهش قیمت نفت این وضعیت تغییر کرد

۱۱/۴٪  
در دولت هشتم رشد نقدینگی به عنوان عامل اصلی افزایش نرخ تورم کشور شناخته می‌شد

همچنین دولت در طول فعالیت خود برای آزادسازی قیمت‌ها نیز زمینه‌سازی کرد

۲۹/۹٪  
هم‌زمان با افزایش درآمدهای نفتی و دریافت وام‌های خارجی، دولت سیاست درهای باز اقتصادی را به اجرا در آورد و حجم واردات به شدت افزایش پیدا کرد

### تورم چیست؟

«تورم» که مردم ایران در این سال‌ها نام لن را زیاد شنیده‌اند از نظر علم اقتصاد به «رشد تقاضای پولی برای محصول نسبت به تولید» گفته می‌شود اما لنچه که از لن در زندگی روزمره درک می‌شود، «افزایش قیمت‌ها» است.

۱۲/۶٪  
سیستم قیمت‌های دولتی که باید پس از جنگ اصلاح می‌شد از جمله عوامل افزایش تورم بود

۳۵/۲٪  
سیستم قیمت‌های دولتی که باید پس از جنگ اصلاح می‌شد از جمله عوامل افزایش تورم بود

۲۰/۱٪  
سیاست اقتصادی دولت در این سال‌ها اصلاح آرام ساختار قیمت‌ها و اصلاح ساختار اقتصاد بود

این دولت برنامه سوم توسعه اقتصادی را تدوین و اجرا کرد

۱۵/۱٪  
دولت جدید با طرح ساماندهی اقتصادی برای التیام اقتصاد بیمار روی کار آمد



۱۵/۳٪  
دولت جدید با طرح ساماندهی اقتصادی برای التیام اقتصاد بیمار روی کار آمد

۲۳/۲٪  
آغاز سیاست‌های تثبیت اقتصادی و توقف اصلاح ساختار قیمت‌ها به کاهش نرخ تورم کمک کرد

۴۹/۴٪  
نرخ تورم بالای این سال تا کنون بالاترین نرخ ثبت شده تورم در کشور است



در سال‌های پایان دولت نهم و آغاز دولت دهم نرخ تورم به دلیل به ثمر رسیدن سرمایه‌گذاری‌های پیشین، کاهش پیدا کرد

۱۳۸۹  
% ۱۲/۴

دولت نهم متوسط نرخ تورم ۱۷,۵ درصدی را ثبت کرده است

۱۳۸۱  
% ۱۰/۸

حجم نقدینگی در سه سال نخست این دولت در مقایسه با حجم پول ایجاد شده در تاریخ اقتصاد کشور، ۱۰۰ درصد رشد کرد

۱۳۸۷  
% ۲۵/۴

### چرا نرخ تورم روند افزایشی به خود می‌گیرد؟

«افزایش عرضه پول»، «سیاست‌ها»یی که دولت در پی کسری بودجه در پیش می‌گیرد، «افزایش قیمت نهاده‌های تولیدی» به ویژه حامل‌های انرژی و «کاهش ارزش پول» از جمله عواملی است که می‌تواند این نرخ را افزایش دهد. البته برخی اشکالات ساختاری نیز در به هم خوردن تعادل اقتصادی و افزایش نرخ تورم مؤثر هستند؛ عواملی چون «رشد نامتوازن بخش‌های مختلف اقتصادی»، «وابستگی دولت به درآمد نفتی»، «مواد اولیه» و «محدودیت‌های موجود در تجارت خارجی».



یکی از دلایل افزایش تورم در سال‌های آغاز این دولت برداشته شدن مکرر از صندوق ذخیره ارزی کشور بود

۱۳۸۴  
% ۱۸/۴

دولت نهم کشور را با نرخ ۱۰,۴ درصدی تورم در شش ماه پایانی دولت قبلی به دست گرفت



دولت دهم مبالغ هنگفتی از بودجه کشور را به پرداخت یارانه اختصاص داد

۱۳۹۰  
% ۲۱/۵

۱۳۹۱  
% ۳۰/۵

به اعتقاد بسیاری اجرای نادرست طرح مسکن مهر و فاز نخست طرح تحول اقتصادی از عوامل اصلی افزایش تورم تا این اندازه بوده است

### تورم تابستانی ۳۹ درصدی

بانک جهانی میزان تورم در ایران در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۳ میلادی - برابر با تابستان امسال - را ۳۹ درصد اعلام کرده است؛ رقمی که برای بهار امسال معادل ۴۲,۵ درصد بود. این نهاد بین‌المللی ۲۸ اقتصاد بزرگ دنیا را در بررسی خود قرار داده که در این میان ایران رتبه نخست در اندازه تورم را به خود اختصاص داده است. رقم اعلام شده طبق بررسی‌های بانک جهانی ۷ برابر نرخ تورم کشورهای در حال توسعه و ۱۴ برابر متوسط تورم جهانی در مدت مشابه است.



۱۳۸۵  
% ۱۱/۹

با اینکه دولت هفتم و هشتم نرخ تک رقمی تورم را ثبت نکرد اما دارای پایین‌ترین متوسط نرخ تورم در دولت‌های جمهوری اسلامی است

۱۳۸۴  
% ۱۰/۴

۱۳۸۱  
% ۱۵/۸

دولت سعی کرد با تأسیس حساب ذخیره ارزی و محدود کردن هزینه کردهای ارزی دولت، از رشد نقدینگی جلوگیری کند

۱۳۸۲  
% ۱۵/۶

دولت‌های هفتم و هشتم از افزایش مجدد نرخ تورم جلوگیری کردند و آن را به روند ثابت رو به کاهش رساندند اما موفق به ثبت نرخ تک رقمی تورم نشدند



۱۳۸۳  
% ۱۵/۲

متوسط نرخ تورم در دولت‌های هفتم و هشتم ۱۵,۷ درصد بود

۱۳۹۲  
% ۹/۹

مرکز پژوهش‌های مجلس پیش‌بینی کرده است که نرخ تورم در سال جاری به بیش از ۳۲ درصد برسد. بسیاری معتقدند آثار تورمی شش ماهه پایانی سال گذشته در سال جاری خود را نشان می‌دهد و میزان تورم از این رقم نیز بالاتر خواهد رفت





نگاهی به تازه ترین کتاب  
دکتر محسن رنانی

## اقتصاد سیاسی زیر سایه مناقشه اتمی

غرب در مناقشه اتمی ایران به دنبال چیست؟ این پرسشی است که بیش از یک دهه ذهن بسیاری از دولتمردان و سیاستمداران جمهوری اسلامی ایران، دیگر کشورهای منطقه و برخی کشورهای غربی را به خود مشغول کرده است.

محسن رنانی، اقتصاددان، پاسخ به این پرسش را دستمایه تازه ترین کتاب خود کرده است. کتابی به نام «اقتصاد سیاسی مناقشه اتمی ایران» که آن را نه به شکلی سنتی بلکه در وبسایت رسمی خود و به صورت یک فایل پی دی اف منتشر کرده و به رایگان در اختیار خوانندگان قرار داده است.

رنانی دکترای اقتصاد خود را از دانشگاه تهران گرفت و هم‌اکنون دانشیار گروه اقتصاد دانشگاه اصفهان است. او پیش از این نیز دو اثر موفق «بازار یا نابازار؟» و «چرخه‌های افول اخلاق و اقتصاد» - که به عنوان کتاب سال دانشگاهی برگزیده شده- را روانه بازار نشر

نفت غرب خواهد بود. این دانشیار دانشگاه اصفهان و تحلیلگر مسائل اقتصادی هم چنین در نقد سیاست‌های مناقشه‌انگیز غرب در قبال کشور با انتقاد از اتکای اقتصاد ایران به درآمد نفتی می‌افزاید: ایالات متحده به میزان بسیار کمتری به واردات نفت وابسته است و در حالی که میزان نفت ذخیره آمریکا در پنج سال پیش، تنها برای استفاده این کشور در پنج ماه کافی بوده، اکنون آمریکا می‌تواند بدون نیاز به واردات، تا ۲۶۹ روز نفت کافی داشته باشد و با در نظر گرفتن واردات نفت از کانادا یا شیلی، این زمان می‌تواند تا بیش از یک سال نیز افزایش یابد.»

در بخش دیگری از کتاب «اقتصاد سیاسی مناقشه اتمی ایران» که نسخه اینترنتی آن در فضای مجازی منتشر شده و به صورت گسترده مورد توجه قرار گرفته، آمده است: تداوم مناقشه اتمی ایران و به نتیجه نرسیدن مذاکرات هسته‌ای با کشورهای ۱+۵، خواست کشورهای غربی به‌ویژه آمریکا است تا غرب بتواند از طریق بالا و پایین بردن تنش‌های حاصل از مناقشه، بازار جهانی نفت را مدیریت کند. از همین روست که متأسفانه امروز اقتصاد ما هیچ راه حل اقتصادی ندارد. اقتصاد ما در بن‌بست سیاست به دام افتاده است و سیاست ما نیز در دام مناقشه اتمی زمین‌گیر شده است.

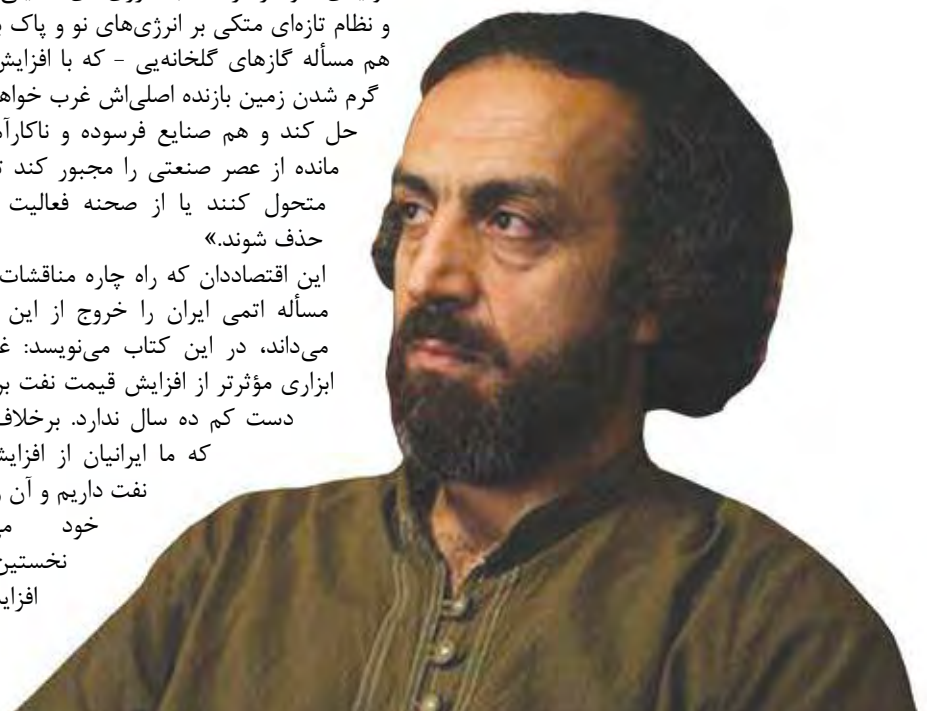
رنانی در جایی دیگر با اشاره به اینکه خودش مدت‌ها سرگرم تحقیق در خصوص علت مناقشه غرب علیه ایران در سال‌های اخیر بوده می‌گوید: پس از موضوع مسأله اتمی ایران، شاهد آن بودیم که قیمت نفت در منطقه مدام بالا و پایین رفت و توسط غربی‌ها مدیریت شد. آن زمان در کتاب مذکور مطرح کردم که مناقشه

کرده است. او در کتاب اخیر خود موضوع مناقشات اتمی ایران در مواجهه با غرب را از دیدگاه اقتصادی مورد بررسی قرار داده است.

به اعتقاد رنانی رفتار غرب در این سال‌ها در خلیج فارس، به معنی تصمیم این کشور برای تن ندادن به روبرویی و گفت‌وگوی تمدن‌هاست.

او در بخشی از کتاب می‌نویسد: پروژه عبور تمدن‌ها وقتی محقق می‌شود که غرب بتواند گریبان نظام تولیدی خود را از اتکا به انرژی‌های فسیلی رها کند و نظام تازه‌ای متکی بر انرژی‌های نو و پاک بنا کند تا هم مسأله گازهای گلخانه‌ای - که با افزایش آن‌ها و گرم شدن زمین بازنده اصلی‌اش غرب خواهد بود- را حل کند و هم صنایع فرسوده و ناکارآمد به جا مانده از عصر صنعتی را مجبور کند تا خود را متحول کنند یا از صحنه فعالیت اقتصادی حذف شوند.»

این اقتصاددان که راه چاره مناقشات غرب در مسأله اتمی ایران را خروج از این مناقشات می‌داند، در این کتاب می‌نویسد: غرب هیچ ابزاری مؤثرتر از افزایش قیمت نفت برای مدت دست کم ده سال ندارد. برخلاف تصویری که ما ایرانیان از افزایش قیمت نفت داریم و آن را به سود خود می‌انگاریم، نخستین برنده افزایش قیمت



## پیشنادهای برایان تریسی برای استخدام و حفظ نیروی انسانی

# چطور بهترین افراد را استخدام کنیم؟



این کتاب برای افرادی نوشته شده که مجبور هستند برای یک بار هم که شده عدهای را استخدام کنند.

بعضی از مدیران، به نیروی انسانی در سازمان یا شرکت خود به مثابه خونی که در کل بدن در جریان است و آن را سرپا نگه می‌دارد نگاه می‌کنند. اگر شما هم یکی از آن مدیران هستید، پس خواندن کتاب «چطور بهترین افراد را استخدام کنیم و نگه داریم؟» از برایان تریسی ممکن است برایتان جالب باشد.

بهترین توضیح درباره کتاب، دو خط ابتدای پیشگفتار است که می‌گوید: «این کتاب برای مدیران، سرپرست‌ها، کارآفرین‌ها و افرادی نوشته شده است که مجبور هستند برای یک بار هم که شده به عنوان بخشی از کارشان عدهای را استخدام کنند.»

برایان تریسی در کتاب «چطور بهترین افراد را استخدام کنیم و نگه داریم؟» به ۲۱ تکنیک برای انتخاب بهترین کارمندان و مدیران اشاره می‌کند و اینکه چگونه می‌توان با افرادی که استخدام می‌شوند به صورت پایدار و طولانی مدت کار کرد.

نویسنده، همانطور که در مقدمه کتاب هم به آن اشاره کرده معتقد است که اکثر افراد، به صورت اتفاقی مدیر می‌شوند و برای استخدام افراد صحیح نیز نه بر اساس آموزش بلکه با آزمون و خطا به نتیجه می‌رسند.

در صفحات داخلی این کتاب اما چیزی درباره فرمولی پیچیده و یا کاری خارق‌العاده نخواهید خواند. هرچه هست اصول ساده‌ای است که به مدیران کمک می‌کند تا معجزه کنند.

در این کتاب، نویسنده اولین قانون را انتخاب می‌داند و توضیح می‌دهد که تقریباً ۹۵ درصد موفقیت یک سازمان در درجه اول، به افرادی بستگی دارد که برای کار در آن سازمان انتخاب می‌شوند.

تریسی در بخشی از کتاب می‌گوید: «یکی از مدیران موفق که به خاطر استخدام بسیاری از بهترین افراد در شرکتش مشهور است به من گفت که برای استخدام افراد از یک قانون ساده استفاده می‌کند: و وقتی

در مورد استخدام یکی از افراد تصمیم می‌گیرد، برای پیشنهاد کار ۳۰ روز صبر می‌کند. او متوجه شد به تأخیر انداختن تصمیم برای استخدام افراد باعث می‌شود که وقتی

بالاخره شخص مورد نظر را استخدام می‌کند عملکرد آن شخص بسیار بهتر شود.»

او ادامه می‌دهد: «در یک بازار پر جنب و جوش ممکن است این استراتژی برای شما یا کسی که متقاضی استخدام است کاملاً نامناسب باشد. با این حال این اصل اساسی که هروقت مقدور است به آرامی پیش بروید ثابت و غیرقابل انکار است. این کار تا حد زیادی شانس



آمی باید بین ۵ تا ۱۰ سال طول بکشد تا اهداف غرب تأمین شود که تاکنون بیش از پنج سال آن سپری شده و بیش از ۵۰ درصد اهداف آنها محقق شده است. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۰ با تحقق بخش عمده اهداف مورد نظر غربی‌ها در منطقه، بخش عمده نیازشان به نفت از بین برود. هر چقدر اهمیت نفت در نظام انرژی جهانی کاهش یابد، وابستگی غرب به نفت خلیج فارس نیز کاهش می‌یابد.»

این کتاب در سال‌های ۸۴ و ۸۵ آماده انتشار بود که بنا به دلایلی، نویسنده از انتشار کتاب در آن سال‌ها منصرف شده است.

رنانی در توضیح این مسأله می‌گوید: آنگاه که این کتاب را تدوین می‌کردم آگاهانه پیش‌بینی‌هایم را با اندکی نمک بدبینی همراه می‌کردم. هدفم این بود که این نگرانی‌های بدبینانه را به مقامات کشور منتقل کنم، تا شاید به فکر بازبینی در چیدمان اولویت‌های ملی بیفتند. اما اکنون که به آن پیش‌بینی‌ها می‌نگرم درمی‌یابم که بسیار محافظه‌کارانه‌اند. یعنی نه تنها برخی از پیش‌بینی‌های جسورانه آن - که برای یک افق بیست ساله بوده - هم اکنون محقق شده است بلکه حتی در برخی حوزه‌ها پیش‌بینی من از واقعیت عقب مانده است.»

اهمیت این کتاب اما از این جهت است که یک اقتصاددان، برای نخستین بار با صراحت بیان و به شکلی تئوریزه‌شده، مسأله آمی ایران را در فصل‌های مختلف این کتاب از دیدگاه اقتصادی مورد نقد و بررسی قرار می‌دهد و در آن، تقویت اقتصاد غیرنفتی را برگ برنده ایران و راهی برای کاهش فشار تحریم‌های نفتی بر کشور می‌داند.

موفقیت شما را در استخدام افراد بالا می‌برد.» اما اگر در یک سازمان، افراد نادرستی به کار گرفته شوند و مدیران، ناچار به تکرار فرآیند مصاحبه و استخدام افراد شوند چه؟ نویسنده کتاب معتقد است این تکرار، هزینه سنگینی دارد.

نویسنده کتاب، هزینه‌ها را اینگونه می‌شمارد: «اول از همه هزینه زمان از دست رفته است. یعنی زمانی که برای مصاحبه، استخدام و تربیت فرد مورد نظر وقت گذاشته‌اید. همچنین زمان از دست رفته همه افراد دیگری که داخل و

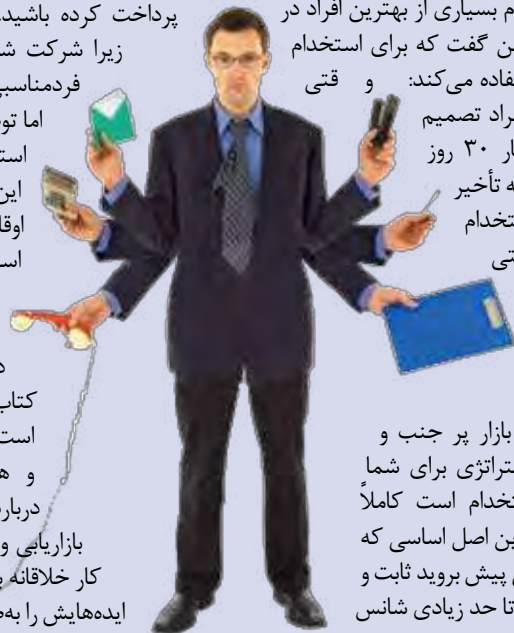
خارج سازمان شما درگیر پروسه استخدام بوده‌اند.» او ادامه می‌دهد: «دوم، پول از دست رفته شماس. یعنی هزینه واقعی حقوق، مزایا و آموزش و آموزش شخصی که مناسب نیست. شاید هزینه‌های قابل توجهی بابت تبلیغات

یا کارایی به یک آژانس کارایی در خارج از شرکت هم پرداخت کرده باشید. همه این پول به هدر می‌رود زیرا شرکت شما در برابر این سرمایه گذاری،

فردمناسبی برای کار پیدا نکرده است.» اما توصیه نهایی چیست؟ اینکه قبل از استخدام یک فرد جدید با دقت در این مورد فکر کنیم چراکه گاهی اوقات، بهترین فردی که میتوان استخدام کرد فردی است که از همان اول تصمیم می‌گیریم او را

استخدام نکنیم!

در سال‌های اخیر از برایان تریسی کتاب‌های زیادی به فارسی ترجمه شده است اما او علاوه بر نوشتن، سمینارها و همایش‌های بین‌المللی بسیاری درباره اصول رهبری، شیوه‌های صحیح بازاریابی و فروش، مدیریت مؤثر و کسب و کار خلاقانه برگزار کرده است و تنها بخشی از ایده‌هایش را به‌صورت کتاب منتشر می‌کند.



# ترکیه؛ از آتاتورک تا اردوغان

✽ ندا سلامیان



شغل از دست داده بود و تازه دشوارترین مسأله این بود که خیل مهاجران بیکار به سمت شهرهایی که به اندازه کافی پر جنب و جوش بودند، آغاز شده بود. در دوران پس از آتاتورک، رویکرد غالب برای مدیریت اقتصاد، رویکرد دولتی برای مدیریت و برنامه‌ریزی تجارت و سرمایه‌گذاری بود و نظامیان بودند که تصمیم می‌گرفتند چه کسی چه چیزی را تولید کند. این درجه از کنترل مد نظر کمالیست‌ها بود اما با گذشت زمان، اقتصاد ترکیه به مخلوطی نامناسب از سرمایه‌داری و سوسیالیسم تبدیل شد.

## رئیس‌جمهور هشتم در سودای اقتصاد آزاد

نظامیان ترکیه به این نتیجه رسیدند که برای پیشرفت، نیاز به کاهش کنترل دولت در اقتصاد و ایجاد سرمایه‌داری قدرتمندتر دارند. هشتمین رئیس‌جمهور ترکیه، تورگوت اوزال بر سر کار آمد و وظیفه آزاد کردن اقتصاد بر گردنش افتاد.

اوزال را می‌توان از نظر سیاسی نزدیک به جناح راست دانست که البته با گروه‌های اسلامی ارتباط خوبی داشت و برای عبور از سد ارتش نیز به حد کفایت سکولار بود. او بانکداری اسلامی را قانونی کرد و اولین نخست‌وزیری بود که به سفر حج رفت. اما سودای اقتصاد آزاد را در سر می‌پروراند و درخواست عضویت در اتحادیه اروپا را در سال ۱۹۸۷، مطرح کرد. اوزال همان بود که ترکیه رادیکال آن سال‌ها نیاز داشت. مردی کاریزماتیک و تأثیرگذار که از نظر اقتصادی لیبرال، از نظر سیاسی متمایل به راست و از نظر مذهبی متمایل به اسلام‌گرایان اما قائل به جدایی دین از سیاست بود. چنان که بسیاری از ترک‌ها او را

اسلام‌گرایان میانه رو به نیکی یاد می‌شود چرا که او پایه‌های ترکیه مدرن و توسعه یافته امروز را بنا نهاد. آتاتورک نظام پادشاهی را کنار گذاشت و از ترکیه کشوری ساخت با عناصری چون رئیس‌جمهور، پارلمان، حزب حاکم و نخست‌وزیر که با رأی‌گیری در پارلمان انتخاب می‌شود. اگرچه در زمان حکومت خود او در دهه ۱۹۲۰ فقط «حزب جمهوری خواه خلق» فعالیت می‌کرد با شعار «برای مردم، با مردم» و با گرایشی چپ در اقتصاد، اما او تکامل یک دموکراسی پارلمانی را تصور می‌کرد و به گفته هوادارانش حتی برای تشکیل احزاب مخالف پیش قدم هم شد، اما این احزاب تا پس از مرگش فرصت ظهور پیدا نکردند.

درواقع او جامعه‌ای سکولار را پایه گذاشت که با وجود مخالفت سخت با اتحاد جماهیر شوروی، اقتصادی مایل به چپ داشت. دومین حزبی که توانست کرسی‌های پارلمان را به دست آورد «حزب دموکراتیک» بود که چند سال پس از مرگ آتاتورک، در سال ۱۳۲۵ شمسی فعالیت خود را آغاز کرد. مرگ آتاتورک حدوداً همزمان شد با جنگ جهانی دوم و در ترکیه نیز، قدرت به دست کمالیست‌ها افتاد که برای حفظ نظم و امنیت کشور، از ارتش استفاده می‌کردند. در واقع برنامه آن‌ها برای آینده ترکیه، سکولاریسم نظامی بود و کاهش دخالت دولت در اقتصاد. کمالیست‌ها سخت از ایدئولوژی سکولاریسم در کشور دفاع کردند و هرگونه انحرافی را به سرعت از میان برداشتند. در سال‌های ۱۹۶۰، ۱۹۷۱ و ۱۹۸۰ هم ارتش ترکیه برای کسب قدرت وارد عمل شد و دست به کودتا زد و تا دهه ۱۹۹۰ هم ژنرال‌های ترک با استفاده از جایگاه رئیس‌جمهور و دادگاه قانون اساسی، دولتی را که با آن‌ها همراه نبود کنار گذاشتند.

دهه ۷۰ در ترکیه هم مانند بسیاری از کشورهای خاورمیانه زمان بروز چپ‌های رادیکال بود در واکنش به راست‌ها. تظاهرات‌های دانشجویی و کارگری و اختلاف چپ و راست به خشونت خیابانی کشیده شد و در نهایت ارتش با سومین کودتای خود و برای آرام کردن اوضاع، هزاران نفر را به زندان انداخت.

پس از این سرکوب، ژنرال‌های ترک به فکر اصلاحات اقتصادی افتادند. رشد اقتصادی برای مدتی طولانی بسیار اندک بود و کشور در شرایط سخت اقتصادی گرفتار شده بود و تحت فشار بدهی‌های خارجی و تورم داخلی قرار داشت. بخش دولتی توان خود را برای رشد تولید و ایجاد

معترضان ماه‌های اخیر ترکیه را، برخلاف اعراب، اقتصاد به خیابان نکشاده است؛ موضوعی که در شعارهای آنان نیز به روشنی پیداست. بسیاری از تحلیلگران معتقدند اعتراض‌ها بیش از هرچیز، نمود بیرونی هراس کمالیست‌ها و سکولارها است از افزایش تأثیر اسلام بر زندگی روزمره مردم ترکیه. این ناآرامی‌ها اما به هر حال بر روی اقتصاد ترکیه اثر گذاشته و در صورت تداوم، بیش از این نیز تأثیر خواهد داشت. نمونه‌اش نیز سقوط هشت درصدی بازار بورس استانبول بوده است و خروج ارزهای خارجی از کشور. اما آیا اقتصاد ترکیه چنان که منتقدان سیاست‌های دولت فعلی می‌گویند، شکننده و آسیب‌پذیر است یا می‌تواند همانطور که از ناآرامی‌های کشورهای همسایه تأثیر نگرفت این بار هم آرام به راهش ادامه دهد؟

نگاهی به تاریخ ترکیه و روندی که اقتصاد این کشور از تحولات آتاتورک تا اردوغان طی کرده است به رسیدن به پاسخی واقع بینانه‌تر کمک می‌کند. اقتصادی که در کنار سیاست داخلی و خارجی، همواره به عامل دیگری گره خورده و آن، مذهب است. به طور کلی، روند تغییر و تحولات اقتصادی و سیاسی در ترکیه را می‌توان بر اساس روی کار آمدن سه دولت‌مرد متفاوت یعنی آتاتورک، اوزال و اردوغان به سه دوره تقسیم کرد:

## پدر سکولار و اقتصادی که چپ می‌زد

آتاتورک، بعد از شکست امپراتوری عثمانی، دست به تأسیس جمهوری ترکیه زد و به محض ورود به چانکاتا (کاخ ریاست جمهوری) نقشه ترکیه مدرن را کشید؛ حکومتی سکولار. از اولین اقداماتش نیز کشف حجاب، اجباری کردن لباس اروپایی، سرکوب عشایر، تبدیل مسجد ایاصوفیه به موزه و تغییر رسم الخط رسمی ترکیه از عربی به لاتین بود که فریاد از روحانیونی که تا آن روز قدرت را در دست داشتند برآورد.

اما از پدر ترکیه، هم از سوی سکولارها و هم





تجاری هم ورشکست شدند. حزب عدالت و توسعه که اعضایش برای اولین بار سکانداران سیاست کشور شده بودند از فرصت پیش آمده به خوبی استفاده کردند و درحالی که می‌توانستند بسته مالی سال ۲۰۰۱ را به مرحله اجرا بگذارند، طرح ریاضت اقتصادی صندوق بین‌المللی را اجرا کردند تا امکان پرداخت بدهی‌های خارجی هم برایشان فراهم شود.

اثرات کاهش شدید هزینه‌های دولتی با بازگشت اعتماد به بازارها جبران شد، نرخ بهره پایین آمد و اقتصاد دوباره رو به رشد گذاشت. بانک مرکزی ترکیه هم بعد از موفقیت در مهار تورم، توانست ۶ صفر را از پول ملی حذف کند. اردوغان می‌دانست که نمی‌تواند مانند دولتمردان کشورهای همسایه‌اش، دل به منابع غنی طبیعی و نفتی ببندد. به همین دلیل برقراری ارتباط مؤثر و مثبت با کشورهای دیگر، افزایش صادرات و جذب سرمایه خارجی را در رأس برنامه اقتصادی خود قرار داد که نتیجه آن نیز رشد سریع اقتصاد ترکیه بود.

آمارهای رسمی دولت آنکارا نشان می‌دهد که در سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۱ کشورهای خارجی (عمدتاً کشورهای غربی) حدود ۱۱۰ میلیارد دلار در ترکیه سرمایه‌گذاری کرده‌اند. گزارش بانک مرکزی ترکیه هم می‌گوید در پایان ۲۰۱۱ بیش از ۳۰ هزار شرکت خارجی در ترکیه فعال بوده‌اند و در سال ۲۰۱۲ ترکیه رتبه ۱۳ جهان را در جذب سرمایه خارجی به خود اختصاص داده است.

### \* نگاهی به روند افزایش نرخ رشد اقتصادی

سال	نرخ رشد اقتصادی
۲۰۰۴	۴٫۹
۲۰۰۵	۴٫۸
۲۰۰۶	۹٫۶
۲۰۰۷	۵٫۴
۲۰۰۸	۷
۲۰۰۹	۷٫۴
۲۰۱۰	۹٫۲
۲۰۱۱	۸٫۵
۲۰۱۲	۲٫۶

در طول کمتر از یک سده که از آغاز روند مدرنیته در ترکیه می‌گذرد، اقتصاد این کشور همواره تحت تأثیر تغییرات سیاسی و میزان درگیری مذهب در سیاست قرار داشته است.

ترکیه با وجود ناآرامی‌های کشورهای همسایه‌اش، در اقتصاد دچار تنش نشد و اگرچه در سال ۲۰۱۲ تحت تأثیر بحران اقتصادی در اروپا رشد اقتصادی‌اش به حدود سه درصد رسید اما از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۱ بدون استثنا روندی رو به جلو داشته است.

اعتراضات این روزها در میدان تقسیم و چند شهر و منطقه دیگر، چالش جدید دولت اردوغان در سیاست است که تا امروز تأثیر اندکی بر اقتصاد گذاشته است اما باید صبر کرد و دید آیا تصمیمات سیاسی دولت فعلی ترکیه و آتش این ناآرامی‌های غیر اقتصادی می‌تواند دستاوردهای اقتصادی این کشور را تحت تأثیر قرار دهد؟

طبقه متوسط جدیدی در ترکیه بوجود آورد که پس از روی کار آمدن حزب عدالت و توسعه، به دلیل مشی اسلامی و نگاه توسعه‌طلبانه حزب، مورد استقبال زیادی قرار گرفت. در سال ۲۰۰۱ یک سال پیش از آنکه این حزب به قدرت برسد، اقتصاد ترکیه تحت حاکمیت دولت ائتلافی به نخست وزیری بلنت اجویت در وضعیت نامناسبی قرار داشت. لیره ۵۴ درصد از ارزش خود را از دست داده بود و دولت در عوض، نرخ بهره را افزایش داد و همین مسأله موجب انقباض شدید اقتصاد شد. تولید ناخالص ملی هم ۱۰ درصد کاهش پیدا کرد و باعث بیکاری حدود سه میلیون ترک شد.

### اردوغان؛ ناجی اقتصاد ترکیه؟

رجب طیب اردوغان، سیاستمداری محبوب با پیشینه مذهبی و رهبر حزب عدالت و توسعه، در سال ۲۰۰۳ بر مسند نخست وزیری تکیه زد و اقتصاد بیمار ترکیه را متحول کرد. ورود رسمی اردوغان به سیاست باز می‌گردد به عضویت او در حزب رفاه و به دنبال آن، موفقیت این حزب در به‌دست‌آوردن کرسی‌های مجلس و انتخاب اردوغان به عنوان نماینده مجلس. او پس از آن در سال ۹۴ به شهرداری استانبول رسید و با عملکردش چنان محبوبیتی به دست آورد که راه را برای نخست وزیری‌اش هموار کرد.

اردوغان در قامت نخست وزیر، با اقتصادی رو به رو شد که به دلیل بی‌کفایتی دولت پیشین و فساد مالی مدیران، بسیار بیمار بود.

پس از سقوط دولت پیشین، اقتصاد هم سقوط کرد و به تبع آن نرخ بهره یک‌شبه به هزاران درصد رسید، ارزش لیره (واحد پول ترکیه) نصف شد و بیش از ۲۰ بانک

به عنوان مهم‌ترین چهره سیاسی در تاریخ از پس از دوران آتاتورک می‌دانند. زمانی که اوزال در سال ۱۹۸۳ به نخست‌وزیری رسید، اقتصاد ترکیه همچنان اسیر میراث کمالیست‌ها بود. تولید کالای نهایی بسیار محدود، کارخانه‌ها به شدت وابسته به واردات و مونتاژ و صادرات بسیار کم بود. دولت برای حمایت از صنایع مورد علاقه خود با تعرفه‌های بالا، نرخ ارز مطلوب همراه با سوبسید بهره می‌برد. اوزال وام‌هایی از بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول که روزگاری با آنها همکاری می‌کرد، گرفت تا بتواند برنامه بازسازی صنعتی را که روی نئولیبرالیسم می‌چرخید به سمت تمرکززدایی، خصوصی‌سازی، رشد صادرات و توزیع مجدد قدرت در بازار هدایت کند.

سیاست اصلی اوزال، خصوصی‌سازی، افزایش تولید و صادرات بود. در آن دوره بسیاری از کارخانه‌ها به بخش خصوصی واگذار شد و آن‌هایی که سودآور نبودند بسته شدند. رئیس جمهور حمایت دولت را به سمت آن‌هایی چرخاند که می‌توانستند صادرات را تقویت کنند و برای درآمدهای ارزی مورد نیاز، دست به تولید بزنند. قوانین تعرفه، نرخ ارز، و سوبسیدها نیز همه در اختیار ترویج صادرات قرار گرفت. اصلاحات اوزال رشد صادرات را در پی داشت. قدرت‌های اقتصادی به فعالیت‌های کوچک و متوسط اقتصادی روی آوردند و موفقیت صنایع در منطقه کوچک آناتولی توانست شهر مهمی چون استانبول را تحت تأثیر قرار دهد.

تا سال ۲۰۰۴، شرکت‌های خصوصی کوچک و متوسط ۱/۴ صادرات ترکیه را برعهده گرفتند در حالیکه ۸۰ درصد از این شرکت‌ها تا پیش از نخست وزیری اوزال وجود خارجی هم نداشتند. این تغییرات در اقتصاد،

## بحران اقتصادی اروپا چگونه شکل گرفت و گسترش یافت؟

## دومینوی بحران در قاره سبز

\* مهروش ذاکری

همه چیز با انفجار یک حساب شروع شد. حسابی که می‌رفت تا به خواب شیرین سرمایه‌داری در آمریکا تبدیل شود، به کابوس ورشکستگی در واقعیت اقتصاد اروپا بدل شد؛ حساب مسکن.

داستان از آنجایی آغاز شد که حجم پول در صندوق‌های سرمایه‌گذاری اروپا و آمریکا و در نتیجه قدرت وام‌دهی بانک‌ها و صندوق‌ها افزایش پیدا کرد. در سال ۲۰۰۷ حجم پس‌انداز قابل سرمایه‌گذاری در جهان به ۷۰ تریلیون دلار رسید. این افزایش، سودای درآمدزایی بیشتر، از طریق سرمایه‌گذاری را در سر صاحبان صندوق‌ها انداخت و بهترین حوزه سودآور نیز در آن زمان مسکن بود؛ وام‌های مسکن با نرخ سود بالا اعطا می‌شد، قیمت مسکن هم که در حال افزایش بود، پس اگر وام‌گیرنده‌ای نمی‌توانست پول را پس دهد، وثیقه‌ای که در گرو وام‌دهنده داشت، یعنی همان مسکن مورد نظر، به صورت قانونی ضبط می‌شد. در نهایت با توجه به نرخ سود بانکی بالا و قیمت رو به رشد مسکن، چه وام‌گیرنده وام خود را باز می‌پرداخت و چه نه، وام‌دهنده سود می‌برد؛ اما همه چیز روی کاغذ خوب جواب می‌داد.

حساب مسکن ترکیب و قیمت مسکن رو به کاهش گذاشت. کم‌کم نشانه‌های بحران آشکار شد. وام‌گیرندگان از عهده بدهی خود به بانک‌ها بر نمی‌آمدند. با کاهش قیمت مسکن وثیقه‌هایی که صندوق‌ها در ازای وام دریافت کرده بودند، پاسخگوی قرض‌ها نبود و این امر صندوق‌ها را با بحران ورشکستگی روبه‌رو کرد.

نشانه‌های بحران همچنان سر برمی‌آوردند تا جایی که تا ژوئیه ۲۰۰۸ حدود ۴۳۵ میلیارد دلار به بانک‌ها خسارت مالی وارد شد. به تدریج بحرانی که از بخش مسکن آمریکا آغاز شده بود گسترش یافت و دامن بخش تولید، درآمد و تقاضای اروپا را نیز گرفت.

## چرا بحران، شیوع پیدا کرد؟

جهانی شدن سطح امور مالی و پولی کشورها به اعتقاد برخی کارشناسان یکی از دلایل شیوع بحران بود. به بیان دیگر، شهروندان اروپایی می‌توانند از صندوق سایر کشورها وام بگیرند، مثلاً صندوق‌های ایتالیا، مشتریان و وام‌گیرندگانی از انگلیس دارند. پس اگر قیمت مسکن در یک کشور سقوط می‌کرد، صندوق‌های مالی در کشورهای دیگر دچار ورشکستگی می‌شدند و این ارتباط تنگاتنگ اقتصادی، خود تعمیم‌دهنده بحران شد.

وابستگی متقابل اقتصادی و حجم بالای مبادلات اقتصادی و تجاری در حوزه فرا اترانتیک، تسهیل وام‌دهی در بانک‌های اروپایی و عدم توازن تجاری اروپاییان با کشورهای هم‌اند چین که منجر به کسری بودجه این کشورها شده بود، سال ۲۰۰۹ را به نوعی به مبدأ جدی شدن بحران و آغاز شیوع آن به دیگر کشورها تبدیل کرد. در این سال تولید ناخالص داخلی کشورهای اروپایی کاهش و در پی آن بدهی‌ها افزایش یافت.

## آغاز دومینو

اولین بانکی که در شروع بحران اقتصادی در آمریکا ورشکسته شد، بانک لیمن برادرز (Lehman Brothers) بود. به همین دلیل است که عده‌ای ورشکستگی این بانک را





مردمی، بحران را به میدان سیاست کشاند. در نتیجه برخی دولت‌ها بیش از آن نتوانستند بر سر کار بمانند و ناچار به تغییر شدند. حتی موضوع خروج کشورهای بحران‌زده (مانند یونان)، از اتحادیه اروپا مطرح شد. در اروپا البته بعضی از کشورها بیش از سایرین درگیر بحران بدهی بودند از جمله یونان، ایرلند، اسپانیا، پرتغال، ایتالیا و حتی آلمان.

و کامرز بانک آلمان، بانک آمریکا، رویال بانک کانادا، HSBC و رویال بانک اسکاتلند نیز دیده می‌شد.

### آینده بحران تا پایان ۲۰۱۳

آمارها و پیش‌بینی‌های جدید اتحادیه اروپا حکایت از آن دارد که وضعیت بد اقتصادی این قاره تا پایان سال ۲۰۱۳ میلادی ادامه خواهد داشت. حدود چهار ماه پیش گاردین، در گزارشی پیش‌بینی کرد که وضعیت اقتصادی کشورهای عضو یورو بدتر از سایر کشورهای اروپایی خواهد بود و اقتصاد ۱۷ کشوری که از واحد پول یورو استفاده می‌کنند، تا پایان سال جاری میلادی به میزان ۰/۴ درصد کوچک‌تر شود. اتحادیه اروپا نیز پیش‌بینی کرده است که در پایان سال جاری میلادی نرخ بیکاری در منطقه یورو همچنان رشد داشته باشد به طوری که در پایان سال، میزان بیکاری در این ۱۷ کشور که ۳۴۰ میلیون نفر جمعیت دارند به ۱۲ درصد برسد. به این ترتیب نرخ بیکاری در کل اتحادیه اروپا در پایان سال ۲۰۱۳ میلادی به ۱۱ درصد می‌رسد. بر اساس این گزارش در حال حاضر بالاترین نرخ بیکاری در اروپا مربوط به اسپانیا با ۲۷ درصد و کمترین میزان آن مربوط به اتریش با ۴/۷ درصد است.

### امید به بهبود

در پی افزایش اعتراض‌های ناشی از طرح ریاضت اقتصادی در برخی کشورهای عضو، بحث تعدیل این طرح مطرح شد با این حال پیش‌بینی‌ها تا آخر سال ۲۰۱۳ ناامیدکننده به نظر می‌رسید. طرح تعدیل ریاضت اقتصادی اروپا به وسیله «خوزه مانوئل باروسو» رئیس کمیسیون اتحادیه اروپا و «اولی رن» مقام ارشد این بلوک اقتصادی ارائه شده است. با اینکه برخی اقتصاددانان این طرح را باعث وخیم‌تر شدن اوضاع و طولانی‌تر شدن رکود اقتصادی می‌دانستند، اما تعدیل منجر به افزایش مصرف در میان مصرف‌کنندگان شد. با وجود پیش‌بینی‌های ناامیدکننده برخی تحلیل‌گران، با این حال افزایش صادرات و بهبود تقاضای مصرف‌کنندگان، منطقه یورو را در سه ماهه دوم امسال از رکود اقتصادی خارج کرد و آمار و ارقام روی خوش به تحلیل‌گران ناامید نشان داد. به گزارش خبرگزاری رویترز از بروکسل، دفتر آمار اتحادیه اروپا (یورواستات) اعلام کرد رشد اقتصادی بیش از حد انتظار کشورهای اروپایی از آلمان گرفته تا پرتغال باعث شد اقتصاد منطقه یورو در سه ماهه آوریل تا ژوئن ۰/۳ درصد رشد داشته باشد. «دویچه وله» نیز در تحلیلی اذعان کرد که مدتی است آرامش به اروپا برگشته و به نظر می‌رسد شرایط اقتصادی کم‌کم بهبود یافته است. به نوشته «دویچه وله» یونان نیز به وظایف خود عمل کرده و به آرامی در مسیر ثبات مالی قدم می‌گذارد. اقتصاددانان انتظار دارند با توجه به بررسی‌های مثبت اقتصادی، رشد اقتصادی این منطقه در سه ماهه سوم امسال ادامه یابد. با این حال تعداد کمی امیدوار به این هستند که این بهبودی، روند سریعی داشته باشد.

نقطه آغاز بحران و در نهایت تسری آن به اروپا می‌دانند. این بانک که از بزرگ‌ترین مؤسسه‌های مالی آمریکا بود در سال ۲۰۰۸ و به دلیل عدم توانایی در بازپرداخت بدهی‌ها رسماً اعلام ورشکستگی کرد. این ورشکستگی ضربه بزرگی به اقتصاد آمریکا و آغاز دومینوبی بود که در کشورهای بزرگ اروپایی شروع به حرکت کرد. بعدها در اکتبر ۲۰۱۱، این دومینو دومین قربانی خود را از اروپا گرفت و گروه بانکی فرانسوی-بلژیکی «دکسیا» تا مرز ورشکستگی پیش‌رفت و به اولین گروه مالی اروپایی تبدیل شد که پیش پای این بحران قربانی شده بود.

### یونان؛ نقطه واگیردار

آغاز حرکت دومینوبی بحران واگیردار در اروپا، از یونان بود. در دسامبر ۲۰۰۹، میزان بدهی یونان به سیصد میلیارد یورو رسید که بالاترین میزان ثبت‌شده قلمداد می‌شد. این میزان کسری بودجه بیش از دو برابر سقف تعیین‌شده از سوی منطقه یورو بود. مطابق عهدنامه رشد و ثبات که در ۱۹۹۲ در ماستریخت میان اعضا به امضا رسیده بود، همه کشورهای عضو اتحادیه اروپا ملزم بودند بدهی‌های خود را تا ۶۰ درصد تولید ناخالص داخلی‌شان کنترل کنند. با آغاز سال ۲۰۱۰، کسری بودجه دولت یونان به بیش از ۱۲ درصد از تولید ناخالص داخلی یعنی چهار برابر سقف تعیین‌شده برای اعضای منطقه یورو رسید. این وضعیت اتحادیه اروپا را واداشت تا در ژانویه همان سال روندهای حسابرسی مالی یونان را محکوم و اعلام کند که ظرف یک سال گذشته کسری بودجه این کشور به بیش از سه برابر رسیده است.

### شیوع بحران؛ آغاز ریاضت

در فوریه همان سال یعنی یک ماه بعد، ایده ریاضت اقتصادی برای مهبان بحران در یونان پیشنهاد شد تا دولت پاپاندرو بتواند کسری بودجه را کنترل کند. ریاضت اقتصادی طرحی بود که به کاهش و یا حذف ارائه برخی خدمات و مزایا منجر می‌شد تا در هزینه‌های دولت صرفه‌جویی شود. هر چند این ایده پای مردم یونان را به خیابان‌ها باز کرد تا دولتمردان صدای اعتراض ریاضت‌کشان اقتصادی را بشنوند اما به نظر می‌رسید نه تنها دولت یونان که دیگر دولت‌های اروپایی هم که نگران افزایش بدهی‌هایشان بودند، به اجرای این طرح وادار می‌شدند. در شرایطی که دولت پاپاندرو در یونان در مقابل دریافت کمک مالی از اتحادیه اروپا مقاومت می‌کرد، یورو همچنان به روند کاهشی خود در مقابل دلار آمریکا و پوند انگلیس ادامه می‌داد. درحالی‌که اتحادیه در حال بررسی میزان کمک‌های مالی خود به یونان و کنکاش میزان بدهی‌های دیگر کشورهای عضو بود، ایرلند نیز به سرعت، سخت‌گیرانه‌ترین بودجه را در تاریخ خود به تصویب رساند تا راه‌حل ریاضتی برای بحران اقتصادی همچون خود بحران در اروپا شایع شود. در آن شرایط به نظر می‌رسید کشور بعدی که بحران به سراغش می‌رود، پرتغال است.

### پیامدهای غیراقتصادی یک بحران اقتصادی

اکنون نوبت به این رسیده بود که عوارض ناشی از بحران اقتصادی، خود را نشان دهند. افزایش بدهی و کاهش درآمد، دولت‌ها را واداشت تا هزینه‌های خود را به طور محسوسی کم کنند که طبیعتاً این موضوع باعث کاهش سطح رفاه شهروندان شد. پای مسائل مالی به خیابان‌ها کشیده شد و اعتراض‌های

### چاره‌اندیشی سران اروپا

ماه می ۲۰۱۰ با تشدید بحران در یونان، بسته نجات مالی ۱۱۰ میلیارد یورویی یونان تصویب شد. بحران تا سال ۲۰۱۲ همچنان ادامه داشت و اتحادیه اروپا تلاش می‌کرد با اعطای کمک‌های مالی به کشورهای در حال احتضار، آن‌ها را نجات دهد. ظرف حدود دو سال یعنی از ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ کشورهای یونان، ایرلند، پرتغال و اسپانیا مجموعاً حدود ۵۰۳ میلیارد یورو کمک مالی دریافت کردند. با این حال وضعیت رو به وخامت یونان و اضافه شدن کشورهای اروپایی یکی پس از دیگری به فهرست بحران زده‌ها، نشان می‌داد که باید از شیوع بحران جدی‌تر جلوگیری کرد. در اکتبر ۲۰۱۰ نشست شش روزه بروکسل برگزار شد. هر چند برخی کارشناسان و سران، مذاکرات بودجه ۲۰۱۱ را منجر به شکست ارزیابی کرده بودند با این حال توافق‌های اولیه‌ای بر سر اعطای تخفیف به یونان و افزایش سرمایه بانک‌های اروپایی شکل گرفت. بر اساس این توافق، بدهی‌های یونان تا ۵۰ درصد کاهش یافته و توان صندوق ثبات مالی اروپا، موسوم به EFSF تا یک تریلیون یورو (معادل ۱/۴ تریلیون دلار) تقویت می‌شد. در سپتامبر ۲۰۱۲ نیز بانک مرکزی اروپا راهکارهای جدیدی در نظر گرفت. از آنجایی که سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان با نرخ‌های بالایی اقدام به اعطای وام به کشورها می‌کردند، بانک مرکزی اروپا تصمیم گرفت بدهی‌های دولت‌های در حال ورشکستگی را خریداری کند. دادگاه قانون اساسی آلمان نیز بعد از ماه‌ها نگرانی کشورهای ضعیف اروپایی، چراغ سبزی به طرح جدید نجات اروپا نشان داد و به این ترتیب به گفته تحلیلگران، بازارهای جهانی در مقطعی کوتاه، اندکی آرامش را تجربه کرد. اما این، پایان داستان غم‌انگیز بحران نبود. موج بیکاری‌ها و در نتیجه نارضایتی مردم همچنان ادامه داشت. ماه مارس ۲۰۱۲ با این خبر آغاز شد که نرخ بیکاری در کشورهای عضو حوزه یورو یک رکورد بالای جدید را ثبت کرده است.

### نزول موقعیت جهانی اروپا

در ژانویه ۲۰۱۲ مؤسسه رتبه‌بندی استاندارد آند پورز (S&P)، رتبه اعتباری فرانسه را به همراه هشت کشور دیگر منطقه یورو از جمله اتریش کاهش داد. رتبه‌بندی اعتباری، یکی از ابزارهای سرمایه‌گذاران برای سنجش وضعیت سرمایه‌گذاری و خرید اوراق قرضه و بهادار مؤسسات، شرکت‌ها و کشورهاست. در فوریه همان سال نیز مؤسسه اعتبارسنجی مودیز (Moody's)، در گزارشی از احتمال کاهش رتبه ۱۷ مؤسسه مالی جهانی و ۱۱۴ مؤسسه اروپایی خبر داد. در این فهرست نام بانک‌های بزرگی همچون دویچه بانک

اولین هشدار آلودگی تهران ۱۸ سال پیش داده شد

## وارد مرحله عمل شویم

\* هومن جهانگرد

آلودگی هوا مهم‌ترین معضل روزهای سرد تهران و سایر شهرهای صنعتی ایران است. جالب است اولین زنگ خطر برای مقابله با آلودگی هوای تهران در سال ۱۳۷۴ زده شده است. در آن سال نزدیک به ۱۰۰ نفر از کارشناسان و مدرسان حفظ محیط زیست در سالن اجتماعات پارک شهر تهران جمع شدند و نظرات خود را در این مورد بیان کردند. این افراد در آن سال مسأله آلودگی هوای تهران را یک بحران ملی قلمداد کرده و راه مقابله با آن را عزم ملی خواندند.

اکنون بعد از گذشت ۱۸ سال از آن روزها، جمعیت تهران از مرز ۱۰ میلیون نفر گذشته و تعداد خودروهایی که در این شهر تردد می‌کنند بیش از ۴ میلیون دستگاه است. به گفته مسئولان، شهر تهران حداکثر گنجایش یک میلیون خودرو را دارد. به همین دلیل است که تهرانی‌ها اکثراً، ساکن ترافیک سنگین شهری هستند و زمان زیادی را از دست می‌دهند. افزون بر اتلاف زمان که غیر قابل جبران است، افراد خود را در معرض آلودگی وحشتناک قرار داده و همزمان در تولید آلودگی سهیم می‌شوند. اداره حفاظت محیط زیست ایالات متحده آمریکا اعلام کرده که آلودگی ناشی از کارکرد در جای خودروها در ترافیک شهری، ۱۰ برابر خطر ناک‌تر از تأثیر آلودگی هوا در سایر نقاط همان شهر است و رانندگانی که در ترافیک می‌مانند به میزان بیشتری در معرض نتایج این آلودگی هستند در حالی که باور عمومی بر این است که به دلیل حضور در خودرو از آلودگی در امان هستند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که روزانه بالغ بر یک هزار و ۱۹۲ تن مواد آلاینده در هوای تهران منتشر می‌شود. بیشترین این آلاینده‌ها مربوط به اکسیدهای گوگرد با انتشار ۶۹۵ تن در هر روز است که بعد از آن به ترتیب اکسیدهای نیتروژن، منواکسید کربن و هیدروکربن‌های سوخته نشده، عمده آلاینده‌های هوای تهران محسوب می‌شوند. براین ارقام باید ۱۶ تن ذرات لاستیک و ۷ تن آزیست لنت‌ترمزها را در سال اضافه کرد. شایان ذکر است که استفاده از آزیست در تولید لنت ترمز سال‌هاست در بیشتر کشورهای متوقف شده است. در حالی که میزان استاندارد آزیست در هوا، صفر و میزانی که سازمان بهداشت و محیط زیست برای آمریکا و اروپا ارائه داده، پنج صد هزارم فیبر بر میلی لیتر است، اندازه‌گیری این الیاف در هوای تهران، میزان آزیست را سه هزارم فیبر بر میلی لیتر نشان می‌دهد. این به معنای تنفس هوایی است که ۶۰ برابر اروپا و آمریکا آزیست دارد. این میزان بالای آلاینده‌ها در حالی است که میزان استاندارد آزیست در هوای آزاد، صفر است. اگرچه واحدهای متعدد صنعتی مستقر در تهران سهم بزرگی در آلودگی این شهر دارند، ۸۸ درصد آلودگی هوای تهران ناشی از آلاینده‌ها و وسایل نقلیه است. از یک سو مصرف سوخت خودروهای فرسوده چندین برابر خودروهای جدید و میزان آلاینده‌ها چندین برابر آن‌ها است و از سوی دیگر بسیاری از خودروهای تولید داخلی، با این‌که نو هستند، اما از استانداردهای لازم برخوردار نیستند. بنا بر آمارها، در سال ۱۳۸۸ بیش از ۳۰ هزار تاکسی فرسوده در تهران وجود داشته است. در این میان آلاینده‌ها موتورسیکلت‌ها با توجه به این نکته که موتورسیکلت‌ها چندین برابر خودروهای شخصی آلودگی تولید می‌کنند وضعیت را بحرانی‌تر می‌کند.

علاوه بر این آمارها اشاره به ضررهای بی‌باک گشت آلودگی نیز در افزایش توجهات به این موضوع ملی مؤثر است. \* افرادی که در شهرهای آلوده زندگی می‌کنند به طور متوسط، سه سال کمتر از میانگین، امید به زندگی خواهند داشت و همزمان عده بسیاری جان خود را از

دست می‌دهند. برای مثال در سال ۱۳۸۲، بنا بر آمارهای بانک جهانی بیش از ۸ هزار نفر در تهران از آلودگی هوا جان خود را از دست داده‌اند.

\* خودروهای دیزلی و کامیون‌ها بیش از ۴۰ مورد از موارد خطر ناک و مؤثر در ایجاد آلودگی هوا را تولید می‌کنند. \* هر روز اقامت یک کشتی در بندرگاه برای تخلیه بار معادل یک تن مواد آلاینده وارد هوا می‌کند.

\* اگر در نزدیکی محل‌های پر رفت و آمد یا نزدیک کارخانه‌ها زندگی می‌کنید به میزان بیشتری در معرض ابتلا به سرطان قرار دارید. بنا بر اعلام سازمان بهداشت جهانی سالانه ۲۵۰ هزار نفر از سرطان‌های ناشی از آلودگی هوا جان خود را از دست می‌دهند.

\* آسم یکی از نتایج شایع زندگی در نقاط آلوده است که از مهم‌ترین دلیل ناتوانی افراد خردسال در ادامه تحصیل محسوب می‌شود.

\* حتی اگر شما سیگاری نباشید در صورتی که در مناطق آلوده زندگی می‌کنید ریه‌ای مشابه افراد سیگاری خواهید داشت.

\* خسارات جانی ناشی از آلودگی هوا در ایالات متحده آمریکا سالانه بیش از ۲۲ میلیارد دلار تخمین زده می‌شود.

در کنار این حقایق باید به حقایق دیگری اشاره کرد. آلودگی هوا یک دشواری تازه برای شهرها نیست بلکه در بسیاری از ممالک پیشرفته روزگاری از معضلات اساسی بوده است. در حال حاضر آلودگی هوا از مهم‌ترین معضلات کشور چین است. باید بدانیم که راه‌های زیادی برای مقابله با این پدیده وجود دارد.

در هر حال باید متوجه بود که پیشگیری بهترین راه برای بروز هر حادثه‌ای است.

مهم‌تر از موجود بودن راه‌حل‌ها، حرکت به سمت حل

کردن مسأله است که این روزها با عنوان ذهنیت حل مسأله از آن یاد می‌شود. همه می‌دانیم که این معضل یک معضل مرکب است و دارای سهام‌داران (Shareholders) و معارضین (Stakeholders) متعددی است. رویکردی که مبتنی بر بازخواست طرف مقابل نباشد می‌تواند به حل آن یاری رساند. قطعاً در ۲۰ سال گذشته دستگاه‌های مختلفی مرتکب تخلف یا سهل‌انگاری شده‌اند ولی همزمان باید به مسئولیت مدنی مردم اشاره شود و این دونهاد همزمان برای حل این معضل تلاش کنند.

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت با هدف‌گذاری‌های دقیق و به دور از خوشبینی‌های مفرط می‌تواند انگیزه کافی برای دستگاه‌ها و مردم ایجاد کند تا نسبت به حل این بحران ملی تلاش کنند. آن چه به نظر می‌رسد این است که آگاهی نسبت به متن و حواشی آلودگی هوا در مردم ایجاد شده و نوبت به عمل رسیده است.

بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک، مشخص کردن نیاز ذینفعان، شناخت شرایط محیط و موضوعات استراتژیک و حرکت به سمت اجرایی‌شدن استراتژی‌ها و کنترل آن با توجه به انجام شدن پروژه‌های عظیم ملی و منطقه‌ای در کشور بیانگر وجود پتانسیل‌های خوب برای حل مسائل است.

ادگار هنری شاین (Schein) در رابطه با فرهنگ سازمانی و روند حرکت مسائل از مرحله نماد به عمل می‌گوید: زمانی که افراد در مورد یک پدیده و موضوع صحبت می‌کنند در مرحله نماد قرار دارند. ۳ تا ۵ سال طول می‌کشد تا افرادی از این مرحله عبور کنند و به مرحله ارزش برسند. در مرحله ارزش عده‌ای مشغول انجام دادن کارهایی برای جلوگیری از تکرار اتفاقات گذشته هستند و سایرین برای آن‌ها ارزش قائلند.

در واقع مبارزه‌ی دسته‌ای کوچک‌تر از افراد برای دسته‌ای بزرگ‌تر ارزشمند شمرده می‌شود. مانند فعالیت گروه‌هایی که با فقر مبارزه می‌کنند. اگر افراد بیشتری وارد مرحله ارزش شوند مبارزه واقعی‌تری با یک مشکل آغاز شده و عده‌ای وارد مرحله عمل می‌شوند. در این مرحله کارها نهادینه شده و هر کس وظیفه خود را می‌شناسد و میزان تأثیر عمل خود را در نتیجه نهایی می‌داند و شاید حس می‌کند. زمانی که افراد بیشتری از مرحله ارزش به مرحله عمل می‌رسند روند حل مشکلات منظم می‌شود.

با توجه به اینکه ۱۸ سال از اولین هشدارها نسبت به آلودگی هوای تهران گذشته، آن چه مشهود است این که افراد بیشتری را لمس معضلات، از مرحله نماد وارد مرحله ارزش شده‌اند و باید به سرعت برای انجام وظیفه مدنی خود تلاش کرده، وارد مرحله عمل شوند. انگیزه‌سازی و انگیزه‌یابی از ملزومات درگیر شدن در یک روند است.

اینکه استانداری تهران مجبور می‌شود گاهی از طرح زوج و فرد سراسری بهره‌گیرد به این معناست که خود شهروندان محترم تهرانی در روزهای آلوده بهتر است از آوردن خودروهای خود اجتناب کنند و به خود و دیگران نشان دهند که می‌خواهند وارد مرحله عمل شوند. همزمان و بدون توجه به نقش مردم، دستگاه‌های مسئول در هر بخش باید برای بهبود حمل و نقل عمومی و توسعه مترو، بهبود کیفیت بنزین‌های تولیدی به یورو ۵ و با بهتر از آن، آموزش افراد برای رانندگی صحیح‌تر و تشویق آنان به استفاده از حمل و نقل عمومی با افزایش کیفیت خدمات اقدام کنند. با این اوصاف می‌شود در چهار سال اوضاع مطلوبی را پدید آورد و با کاهش مرگ و میرهای ناشی از این پدیده و سایر تأثیرات تلخ آن، شهرهایی زیباتر با مردمی خوشحال‌تر داشت.

**اینکه استانداری تهران مجبور می‌شود گاهی از طرح زوج و فرد سراسری بهره‌گیرد به این معناست که شهروندان محترم تهرانی در روزهای آلوده بهتر است از استفاده خودروهای شخصی اجتناب کنند و به خود و دیگران نشان دهند که می‌خواهند وارد مرحله عمل شوند**



## راهکارهایی برای کمک گرفتن از طبیعت و محیط اطراف برای سرحال بودن

# به دامن مادر برگرد

قرار نیست همیشه حال و احوالمان یک جور باشد؛ نمی‌شود که هیچ‌وقت خسته، بی‌حوصله و عصبی نشویم. نمی‌توانیم هر روز کار کنیم و کار کنیم و کار کنیم و خود توقع داشته باشیم همیشه پرانرژی و سرحال بمانیم. جسم و روح ما از تکرار هر روزه کارهای همیشگی خسته می‌شوند و بالاخره یک جایی، اعتراض خود را نشان می‌دهند. بهتر است صدای روح و جسم عصبی و خسته خود را بشنویم و کمی هم به فکر استراحت و تفریح باشیم.

می‌خواهیم به شما راه‌هایی را پیشنهاد کنیم که می‌توانید از روزمرگی خارج شوید و سرحالی و سرزندگی را احساس کنید. حتما شنیده‌اید که می‌گویند زمین مادر انسان است؛ برای اینکه شادی را به خود هدیه کنید از آنچه در دامن مادر قرار داده شده، استفاده کنید: طبیعت.

### ۵ دقیقه تا سرحال شدن

همه گاهی احساس می‌کنیم حال و حوصله نداریم. ممکن است یکجا بنشینیم و به در و دیوار نگاه کنیم در حالی که با خودمان فکر می‌کنیم که چه کار کنیم و به کجا برویم. حتی ممکن است تلویزیون را روشن کنیم و ریموت کنترل آن را برداریم و مرتب از این کانال به آن کانال بزنیم بدون اینکه هیچ برنامه‌ای نظر ما را جلب کند. اگر تا به حال چنین تجربه‌ای داشته‌اید، می‌توانید با کمک گرفتن از محیط اطراف و طبیعت زیبا این حالت آزاردهنده را برطرف کنید. پژوهش‌های مختلف نشان داده است که محیط طبیعی اطراف می‌تواند بر افزایش اعتماد به نفس و بهبود حال و هوای درونی تأثیر بگذارد؛ سرعت تأثیر طبیعت بر انسان آنقدر زیاد است که شاید باورش کمی سخت باشد؛ طبیعت می‌تواند تنها در پنج دقیقه حال شما را از این رو به آن رو کند. برای اندازه‌گیری میزان دقیق این تأثیر در پژوهشی از ده داوطلب خواسته شد تا ورزش‌های سبزی که معمولاً شامل دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی، دو، باغبانی، مزرعه‌داری و ورزش‌های آبی مانند ماهی‌گیری و قایق‌رانی می‌شود را انجام دهند. قبل و بعد از انجام هر یک از این فعالیت‌ها با استفاده از تست‌های

استاندارد روانشناسی حالت درونی و اعتماد به نفس افراد اندازه‌گیری شد. نتیجه به دست آمده حاکی از آن بود که تنها ۵ دقیقه انجام این نوع حرکات تأثیر بسیار زیادی در بهبود حالت درونی داوطلبان داشته است. علت این تأثیر آنی، خوی طبیعت‌طلب انسان‌هاست. برای هزاران سال نسل اول بشر شکارچی و مزرعه‌دار بوده‌اند و تنها شش تا هشت نسل است که از محیط طبیعی خود جدا شده و پا به دنیای مدرن و صنعتی گذاشته‌اند. پس در مواجهه با احساس استرس یا فشارهای شدید روانی تنها کاری که باید بکنیم آن است که به خوی طبیعت‌طلب خود پناه ببریم تا در کوتاه‌ترین زمان ما را از دنیای مدرن مان جدا کرده و به آرامش برساند.

بر مبنای همین تحقیقات است که امروزه دولت‌ها بیش از پیش به ایجاد فضای سبز در شهرها کمک می‌کنند، با این وجود افراد نباید تنها به این فضا سازی دل خوش کنند و باید به دنبال راه‌هایی برای پیوند بیشتر با طبیعت باشند.

### طبیعت را به زندگی وارد کنید

در ادامه چند راهکار را برای آوردن طبیعت به زندگی شخصی، معرفی کرده‌ایم:

### \* تغییر نظام متداول

اکثر افرادی که در ادارات و شرکت‌ها کار می‌کنند آرزو دارند حتی برای مدت کوتاهی خارج از اداره و در محیط طبیعی کار کنند. راه‌حل این است که تا جایی که می‌توانید قرارهای ملاقات‌های کاری خود را به جای میز و صندلی اداره و شرکت روی نیمکت‌های پارک یا حتی پیاده‌روی در خارج از محیط اداری بگذارید.

### \* استفاده از کفش ورزشی

به محض آنکه احساس کردید فشارهای محیط کار، خارج از حد تحمل شماست به جای خوردن چای و احياناً کشیدن سیگار، به خارج از آن محیط استرس‌آور بروید و پنج دقیقه پیاده‌روی کنید تا از تأثیر آن شگفت‌زده شوید.

### \* مرور کارها خارج از محیط کار

برای خود یک لپ‌تاپ تهیه کنید و مرور کارها را به خارج از اداره منتقل کنید. امروزه دسترسی به اینترنت وایرلس کار سختی نیست؛ پس مشکلی در دسترسی به اینترنت نخواهید داشت.

### \* قایق‌رانی و ماهی‌گیری

از آن جایی که فعالیت‌های آبی بیشترین تأثیر را در سر حال شدن و افزایش اعتماد به نفس دارند بهترین تجربه البته در فصل تابستان خواهند بود. در صورتی که محل زندگی شما در نزدیکی دریاچه‌های طبیعی یا مصنوعی است که قایق کرایه می‌دهند از این فرصت استفاده کنید.

### \* داوطلب کمک شوید

امروزه گروه‌های طرفدار محیط‌زیست برنامه‌هایی را برای پاکسازی بخش‌هایی از طبیعت مانند ساحل دریاها، جنگل‌ها، کناره رودخانه‌ها یا دامنه کوه‌ها برگزار می‌کنند که هر کس بخواهد می‌تواند در این برنامه‌ها داوطلب شود. شما هم در پاکسازی طبیعت مشارکت کنید تا هم به محیط‌زیست کمک کرده باشید و هم به خودتان.

# فوتبال به اقتصاد جهانی کمک می کند

\* پیام رحیم پور

جام جهانی فوتبال تأثیر گسترده‌ای بر اقتصاد جهان دارد. فیفا و ۲۰۴ عضو این رویداد را یک کسب و کار بزرگ می‌دانند و در عمل نیز ثابت شده است که جام جهانی چه تأثیراتی بر کشور های برگزار کننده و شرکت کننده داشته و تأثیر آن نیز به مرور با افزایش اهمیت جام جهانی بیشتر و حوزه‌های متاثر وسیع تر شده است.

بیشتر مبالغی که فیفا برای برگزاری این رویداد بزرگ دریافت می‌کند از اسپانسرهای ورزشی است.

در جام جهانی ۱۹۹۴ آمریکا که آن را شروعی بر جام‌های جهانی مدرن قلمداد می‌کنند، ۶۵ درصد اسپانسر ها در حوزه ورزش بوده‌اند. برای جام جهانی ۲۰۰۶ آلمان این عدد به ۶۳ درصد کاهش یافت ولی در جام جهانی ۲۰۱۰ آفریقای جنوبی ۸۰ درصد اسپانسر ها را فعالان حوزه ورزش به خود اختصاص دادند. این عدد بزرگ نشان می‌دهد که چگونه برگزاری این رویداد می‌تواند بر روی ایجاد کسب و کارها تأثیرات عمیق داشته باشد.

در شهرهای میزبان، در آمد هتل‌ها و مراکز تفریحی تا ۱۵ درصد نسبت به سال قبل از آن رشد کرد و شهر های نیویورک، سانفرانسیسکو و بوستون هر کدام بیش از یک میلیارد دلار در آمد کسب کردند. کمتر رویدادی است که بتواند این میزان گردش مالی را در بازه‌های کوتاه و به شکلی وسیع ایجاد کند.

این تأثیرات همه مدیون فوتبال است. ورزشی که نیمی از مردم دنیا دست کم در مورد آن اطلاعات کافی دارند و همواره می‌توانند تحت تأثیر وقایع آن قرار گیرند. تعداد بینندگان جام جهانی در ایالات متحده در سال ۲۰۱۰ به بیش از ۱۰۰ میلیون نفر یعنی یک سوم جمعیت آن کشور رسید. در حالی که قبل از جام جهانی ۹۴ این عدد بسیار کمتر بود.

باید توجه داشت که جام جهانی آثار گسترده‌ای دارد که همگی مستقیماً به سود اقتصادی در کوتاه مدت منجر نمی‌شود، بلکه زمینه‌ساز زیربناهایی برای آینده نیز هست. برای مثال در ایالات متحده پس از برگزاری جام جهانی لزوم گسترش لیگ داخلی به شدت احساس شد.

در سال ۲۰۰۲، تقسیم جام جهانی میان دو کشور پیشرفته شرق آسیا باعث ایجاد پیامدهای مثبتی شد که شاید پیش از برگزاری نسبت به آن‌ها آگاهی وجود نداشت. فروش بلیط‌های مسابقاتی که قرار بود نیمی از آن‌ها در کره جنوبی و نیمی دیگر در ژاپن برگزار شود به تنهایی ۱۲۰۰ میلیون دلار در آمد به همراه داشت.

پیش از آغاز جام جهانی ۲۰۰۲ پیش بینی شد اگر تیم ملی فوتبال انگلستان به جام جهانی نرود ۴/۷ میلیارد دلار به اقتصاد آن کشور ضرر وارد خواهد شد. در صورتی که اگر این کشور در مرحله حذفی جام جهانی حذف می‌شد (در ۱/۴ نهایی حذف شد) این ضرر به ۱/۸ میلیارد دلار کاهش پیدا می‌کرد. به زبان دیگر صعود انگلیس به جام جهانی جلوی سه میلیارد دلار ضرر به اقتصاد این کشور را گرفت. در همین سال اعلام شد که تیم‌های حاضر در جام جهانی ۸۴ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص می‌دهند.

در واقع جام جهانی محل حضور کشورهایی است که همگی برای بهتر بودن به دنبال ایجاد جذابیتی در مردم جهان هستند تا بتوانند آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری یا دست کم سفر به آن کشور ها ترغیب کنند. همین اتفاق در سال ۲۰۰۲ برای تیم ملی ترکیه افتاد. این کشور با بازی‌های زیبا و حضور قدرتمندش تا نیمه نهایی صعود کرد و شگفتی‌ساز شد. این اتفاق باعث پیشرفت

روزافزون فوتبال این کشور و تغییر چهره آن در سطح جهان شد و پایه‌ای برای موفقیت‌های بعدی اقتصاد ترکیه گشت.

رویکرد فیفا در انتخاب آفریقای جنوبی به میزبانی جام جهانی، گامی جلوتر از انتخاب کره و ژاپن بود. انتخاب قاره آفریقا به میزبانی این مسابقات برابر با ایجاد امید و انگیزه برای کل قاره بود. بی شک تأثیر نلسون ماندلا در این انتخاب غیر قابل انکار است و آن چه او برای کشورش به جای گذاشت همواره می‌تواند الگوی سایر کشور های این قاره باشد.

تأثیرات برگزاری جام جهانی بر تولید ناخالص داخلی آفریقای جنوبی که یکی از کشورهای عضو گروه بیست است، بالغ بر ۲۲ میلیارد دلار برآورد می‌شود. ایجاد ۱۵۰ هزار شغل تمام وقت و نیمه‌وقت به شکل مستقیم می‌تواند به بهتر شدن زندگی ۶۰۰ هزار نفر مدد رساند. در عین حال برای آفریقای جنوبی که کشوری در

حال توسعه است و در مراحل جلوتری نسبت به سایر کشورهای این رده است، سفر ۱۰ هزار و پانصد خبرنگار از رسانه‌های مختلف، ۱۵ هزار نفر از افراد برجسته اقتصادی، ورزشی، سیاسی و فرهنگی در کنار نزدیک به نیم میلیون گردشگر که از سایر کشور ها به آن جا آمدند بازوهای افزایش رشد تولید ناخالص داخلی شدند.

وقتی که عده‌ای زیاد برای دیدن یک مسابقه جذاب ورزشی ترغیب می‌شوند، به مرور زمینه را برای گسترش آن فراهم می‌کنند، این بینندگان هستند که مانند یک موج، پیشرفت یک پدیده را رقم می‌زنند. در واقع محبوبیت فوتبال مساوی است با دیده شدن اسپانسرهایی که در حال پشتیبانی از این ورزش هستند.

فوتبال عاملی است که به واسطه محبوبیتش از سوی مردم به شدت تعقیب می‌شود. این اقبال عمومی به فوتبال، خود به خود هر کالا و خدماتی را ترغیب می‌کند تا از فرصت فوتبال بهره‌گیری کند. کارآفرینان و کسب‌وکارهای کوچک‌تر در کنار غول‌های اقتصادی جهان حاضر می‌شوند و از این فرصتی که سه میلیارد بیننده را جذب خواهد کرد، بهره می‌گیرند.

با وجود این مسائل در خلال جام جهانی و به واسطه اشتیاق موجود می‌توان تغییرات اجتماعی را در کشورهای حاضر و میزبان، به روشنی ملاحظه کرد. پیش‌بینی می‌شود چهار میلیون نفر در سال ۲۰۱۴ مسابقات را از نزدیک تماشا کنند. در کنار این‌ها عده بسیاری به برزیل سفر خواهند کرد تا از جو استثنایی پیرامون جام جهانی به نفع تعطیلات تابستانی خود بهره‌گیری کنند. این فرصت مناسبی است که کالاها و خدمات ایرانی به واسطه حضور کشورمان در این رویداد فوق بزرگ، بتوانند نسبت به جهانی شدن و افزایش سود و ایجاد بستری برای سرمایه‌گذاری دیگران در کسب و کار خود بهره‌گیرند.

اتفاقی که برای همه برگزارکنندگان جام‌های جهانی می‌افتد این است که آن‌ها زیربناهایی تدارک می‌بینند که تا ۵۰ سال می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و سودهای کلان مالی و انسانی برد. برای نمونه می‌توانیم بازی‌های آسیایی تهران را مثال آوریم که در سال ۱۳۵۳ در تهران برگزار شد. ورزشگاه آزادی تهران میراث این بازی‌هاست که ۴۰ سال از ساخت آن می‌گذرد و همچنان در رویدادهای مهم ورزشی ایران، حرف اول را می‌زند. این ورزشگاه گرچه نیازمند بازسازی است ولی می‌تواند انگیزه برگزاری مسابقاتی بزرگ و جهانی باشد، منجر به ایجاد بستری مناسب برای نسل‌های بعدی شود و اقتصادی مبتنی بر توسعه پایدار رقم بزند.

برای نمونه می‌توانیم به بازی‌های آسیایی تهران در سال ۱۳۵۳ اشاره کنیم. ورزشگاه آزادی تهران میراث این بازی‌هاست که ۴۰ سال از ساخت آن می‌گذرد و همچنان در رویدادهای مهم ورزشی ایران، حرف اول را می‌زند. این ورزشگاه گرچه نیازمند بازسازی است ولی می‌تواند انگیزه برگزاری مسابقاتی بزرگ و جهانی باشد، منجر به ایجاد بستری مناسب برای نسل‌های بعدی شود و اقتصادی مبتنی بر توسعه پایدار رقم بزند.

# راهبری و مدیریت با هم برای نتیجه مطلوب

\* سارا امیری



پیتر دراکر (Peter Drucker) از نظریه پردازان برجسته در مدیریت و راهبری است. وی در ۹۵ سال زندگی اش بیش از ۴۰ کتاب و دهها مقاله معتبر نگاشت که همواره مورد استناد است.

دراکر تفاوت راهبری و مدیریت را در این جمله بیان می‌کند: مدیر فردی است که یک کار را به درستی انجام می‌دهد و راهبر کسی است که کار درست را انجام می‌دهد. در این جمله تفاوت مبنایی حیطة مدیریت و راهبری مشخص می‌شود.

وال استریت جورنال در مطلبی به تفاوت‌های مدیران و راهبران اشاره کرده که در ادامه می‌آید. مدیریت و راهبری دو عاملی هستند که همزمان در کنار هم معنا پیدا می‌کنند. هر یک از این مفاهیم در نبود دیگری نتیجه بخش نخواهد بود. «دراکر» در اظهار نظری دیگر می‌گوید: راهبری مؤثر از درون سخنرانی‌ها یا وجود علاقه نسبت به راهبر برون نمی‌آید بلکه این نتایج هستند که یک راهبری مؤثر را معرفی می‌کنند نه صرفاً صفات افراد.

بر همین اساس دراکر مفهومی را بنیان گذاشت که به مدیریت نتیجه محور مشهور است. در این موضوع مدیران و کارکنان به خوبی از اهداف مورد نظر آگاهی دارند و برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند.

تفاوت‌های راهبر و مدیر برای فهم بهتر جایگاه‌ها و حصول نتیجه مورد نظر ضروری است. بارها شده که به دنبال نبود اشراف به تفاوت‌های این دو حوزه اختیارات و وظایف افراد به خوبی تعریف نشده است و مدیری به جای راهبر قرار گرفته و بالعکس.

کار راهبر الهام‌بخشی و انگیزه‌سازی برای کارکنان است. بیش از ۳۰ سبک رهبری شناسایی شده‌اند که هر یک دارای شرایط متفاوتی است و بر اساس نیاز سازمان و شخصیت افراد تغییر می‌کند. در عین حال می‌شود از

ترکیب این سبک‌ها نیز بهره برد و سبک‌هایی تازه بنیان نهاد.

- مدیر اداره می‌کند، راهبر تغییر می‌دهد و ابداع می‌کند.

- مدیر یک کپی است، راهبر اصالت دارد. به این معنا که جایگاه مدیر و اعمالی که انجام می‌دهد از یک رویه پیروی می‌کند ولی راهبری یک مسیر مشخص ندارد.

- مدیر برقرار کننده روابط است، راهبر توسعه می‌دهد.

- مدیر بر سیستم‌ها و ساختارها متمرکز است در حالی که راهبر بیشتر بر افراد تمرکز دارد.

- مدیر یک کنترل کننده است، راهبر الهام‌بخش اعتماد است.

- مدیر نگاه کوتاه مدت تری دارد، راهبر به دور دست‌ها نگاه می‌کند.

- مدیر در مورد زمان و کیفیت سوال می‌کند، راهبر در مورد چپستی‌ها و دلایل سؤال می‌پرسد.

- مدیر توجه‌گر وضع موجود است، راهبر اکنون را به چالش می‌کشد.

- مدیر به سان یک سرباز و فرمانبر است، راهبر بنده کسی نیست و فرمانده است.

راهبر در یک سازمان، بالطبع دارای پیروانی است. وظیفه راهبر هدایت صحیح این پیروان سازمانی است تا نتایج مطلوب به دست آید. از این رهگذر مشخص می‌شود که راهبر یک مقام تربیت کننده است. راهبر کمتر بر منطق تکیه می‌کند در حالی که سر و کار مدیر با منطق و اعداد است. راهبری یک ویژگی کیفی است و مدیر دارای اهدافی است که کمی‌تر هستند.

مدیران به روندها اعتقاد ویژه‌ای دارند و به دنبال پایداری و اداره کردن امور هستند در حالی که موضع راهبر در

فضای دیگری است که با خواسته ذهنی مدیر تداخل ندارد. باوری که بعضاً به وجود می‌آید این است که نقش راهبر و مدیر متداخل هستند در حالی که اینطور نیست ولی اگر دقت نشود این دو حوزه مخلوط می‌شوند و نتیجه بدی به همراه دارد. برای همین است که به دلیل حساسیت در شناسایی تفاوت‌های این دو حوزه، در بسیاری از سازمان‌های کشور، نقش هدایت و راهبری و مدیریت در هم ادغام شده است. مدیران خود را محق می‌دانند که چشم‌اندازها را بدون ارائه دلیلی برای تغییر، مدام عوض کنند. در این حالت با تغییر مدیران، سرنوشت سازمان‌ها نیز تغییر می‌کند و به سمتی می‌رود که از قبل مشخص نبوده و شیوه تعامل با آن نیز مشخص نیست.

راهبری سازمان جایگاهی است که بتواند آینده را پیش بینی کند و بر اساس پیش‌بینی‌ها اجازه دهد مدیر با تعیین اهداف کوتاه مدت کم برای رسیدن به چشم‌انداز تلاش کند. در عین حال راهبر یک سازمان مدام باید خود را با اطلاعات مرتبط همراه سازد و در عین حال در مورد بسیاری از مسائل که شاید ارتباطی نیز با جنس کار ندارد، آگاهی داشته باشد. شاعری آلمانی می‌گوید: گاه آنچه ما را به حقیقت می‌رساند خود از آن عاری است.

مشخص نیست که تصمیم‌گیری‌های راهبردی بر چه اساسی صورت می‌گیرند از این جهت است که راهبران هر یک دارای ویژگی‌هایی هستند که در دیگری موجود نیست ولی مدیریت از الگوریتم‌هایی پیروی می‌کند که تفاوت عمده‌ای میان شیوه‌های مدیریتی به وجود نمی‌آید.

به زبان دیگر می‌شود گفت، مدیر مجری خواسته‌هایی است که راهبر مشخص کرده و این مدیر است که با عملکردش شیوه بهتر انجام گرفتن روند را برای رسیدن به اهداف بلند سازمان فراهم می‌کند.

## گوشه‌ای از خدمات بانک خاورمیانه

# به روز باشیم

بانک خاورمیانه برای رفاه حال مشتریان خود و نیز تحقق آنچه که به عنوان ابزار تخصصی و ارتباط سازمان یافته با مشتریان در استراتژی خود تعیین کرده، خدمات مختلفی را تدوین کرده و در اختیار مخاطبان قرار داده است. «اینترنت بانک»، «اینترنت بانک» و «اینترنت بانک همراه»، «اطلاع‌رسانی پیامکی»، «موبایل بانک» و «سویفت» گوشه‌ای از این خدمات الکترونیکی است که در اینجا به معرفی مختصر آنها می‌پردازیم.

### موبایل بانک

با استفاده از خدمات «موبایل بانک» مشتریان بانک خاورمیانه می‌توانند بدون محدودیت زمانی و با استفاده از گوشی تلفن همراه، برخی از عملیات بانکی را به صورت الکترونیکی انجام دهند.

در حال حاضر نرم‌افزار موبایل بانک برای گوشی‌های تلفن همراه با سیستم عامل اندروید و جوا ارائه می‌شود و مشتریان محترم بانک خاورمیانه می‌توانند این نرم‌افزار را از صفحه مربوط به معرفی خدمات موبایل بانک در بخش بانکداری الکترونیک وب سایت بانک دریافت کنند. با استفاده از موبایل بانک خاورمیانه مشتریان می‌توانند خدمات زیر را دریافت کنند:

- اطلاع از آخرین وضعیت سپرده‌ها
- دریافت موجودی و صورت‌حساب سپرده
- دریافت وضعیت موجودی یا صورت‌حساب کارت
- تغییر رمز دوم کارت
- اطلاع از آخرین وضعیت تسهیلات
- انتقال وجه از حساب سپرده به حساب دیگر خود یا سپرده دیگران
- انتقال وجه بین کارت‌های بانکی عضو شبکه شتاب
- انتقال وجه به حساب دیگران در سایر بانک‌ها (انتقال وجه ساتنا و پایا)
- مشاهده فهرست انتقال وجه‌های انجام شده
- تعیین سقف مجاز انتقال وجه
- آگاهی از وضعیت چک‌های صادر شده و یا چک‌های واگذار شده
- مشاهده اطلاعات شعب
- اطلاع از آخرین نرخ سود سپرده‌های بانکی
- اطلاع از شناسه شبا سپرده خود یا دیگران در بانک خاورمیانه
- تعریف دریافت صورتحساب یا موجودی هر سپرده در دوره زمانی دلخواه

### سویفت

بانکداری بین‌المللی و خدمات ارزی بانک خاورمیانه با سویفت بانک خدمات متنوع‌تری را به مشتریان عرضه می‌کند. امور بین‌الملل بانک خاورمیانه با حضور کارکنان متخصص و کارآزموده آمادگی دارد تا با توجه به شرایط موجود برای مشتریان خود و همچنین سایر مشتریان نظام بانکی، خدمات زیر را ارائه کند:

- افتتاح انواع سپرده‌های ارزی
- حواله‌های ارزی وارده و صادره
- خرید و فروش ارز
- گشایش اعتبارات اسنادی ریالی و ارزی
- صدور و دریافت بروات اسنادی
- صدور ضمانت‌نامه‌های ارزی
- صدور ضمانت‌نامه‌های متقابل

SWIFT مخفف عبارت «انجمن جهانی ارتباطات مالی بین بانکی» یک انجمن تعاونی غیرانتفاعی است که بیش از هفت هزار مؤسسه در ۱۹۷ کشور جهان عضو آن هستند. مرکز اصلی شبکه سویفت در کشور بلژیک است و طبق قوانین آن کشور عمل می‌کند و کشورهای آمریکا، هلند، انگلیس و هنگ کنگ به عنوان مراکز پشتیبان اعضا فعالیت دارند. سویفت در هر کشوری داری یک SAP یعنی نقطه دسترسی است. سیستم سویفت برای ارسال و دریافت هرگونه پیام ارزی در بین واحدهای ارزی بانک‌های داخل و خارج از کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیستم برای سرعت بخشیدن به انجام معاملات ارزی و همچنین هماهنگی تمام عملیات ارزی در سطح جهانی با استفاده از یک نرم‌افزار استاندارد استفاده می‌کند.

### اطلاع‌رسانی پیامکی

بانک خاورمیانه برای رفاه مشتریان و آگاهی دادن به آنان در مورد انجام تراکنش‌ها و تعهدات خدمات، اطلاع‌رسانی پیامکی ارائه می‌کند. این خدمتی است که از طریق آن و با ارسال پیامک (SMS) به مشتری امکان ارائه گزارش از اجرای درخواست‌های وی و یا وضعیت حساب‌هایش را فراهم می‌کند.

به ازاء هر رویداد بانکی، یک پیامک به صورت آنی و در زمان‌های مشخصی از شبانه روز به تلفن همراه مشتری ارسال می‌شود. این اطلاع‌رسانی بابت رویداد صورت گرفته روی سامانه‌هایی مثل سپرده، کارت، چک، تسهیلات، کارت اعتباری و یا ارسال پیام‌های مناسبتی خواهد بود.

ارسال پیام به مشتریان توسط سیستم اطلاع‌رسانی پیامکی از طریق شماره ۲۰۰۴۸۶۰ صورت می‌گیرد. برخی از مهم‌ترین خدمات این سامانه به شرح زیر است:

۱. یادآوری پرداخت اقساط تسهیلات
۲. انتقال وجه
۳. مسدود شدن حساب
۴. افتتاح سپرده
۵. یادآوری دیرکرد در پرداخت اقساط تسهیلات
۶. یادآوری انتقال به طبقات تسهیلات
۷. واریز وجه
۸. برداشت وجه
۹. واریز سود
۱۰. پرداخت قبض
۱۱. برگشت چک عهده بانک خاورمیانه
۱۲. یادآوری مناسبت‌های خاص



### خدمات اینترنت بانک

مشتریان بانک خاورمیانه می‌توانند با مراجعه به شعب بانک و دریافت نام کاربری و گذرواژه اختصاصی از خدمات اینترنت بانک خاورمیانه استفاده کنند. در مرحله نخست این امکانات از طریق اینترنت بانک عرضه می‌شود:

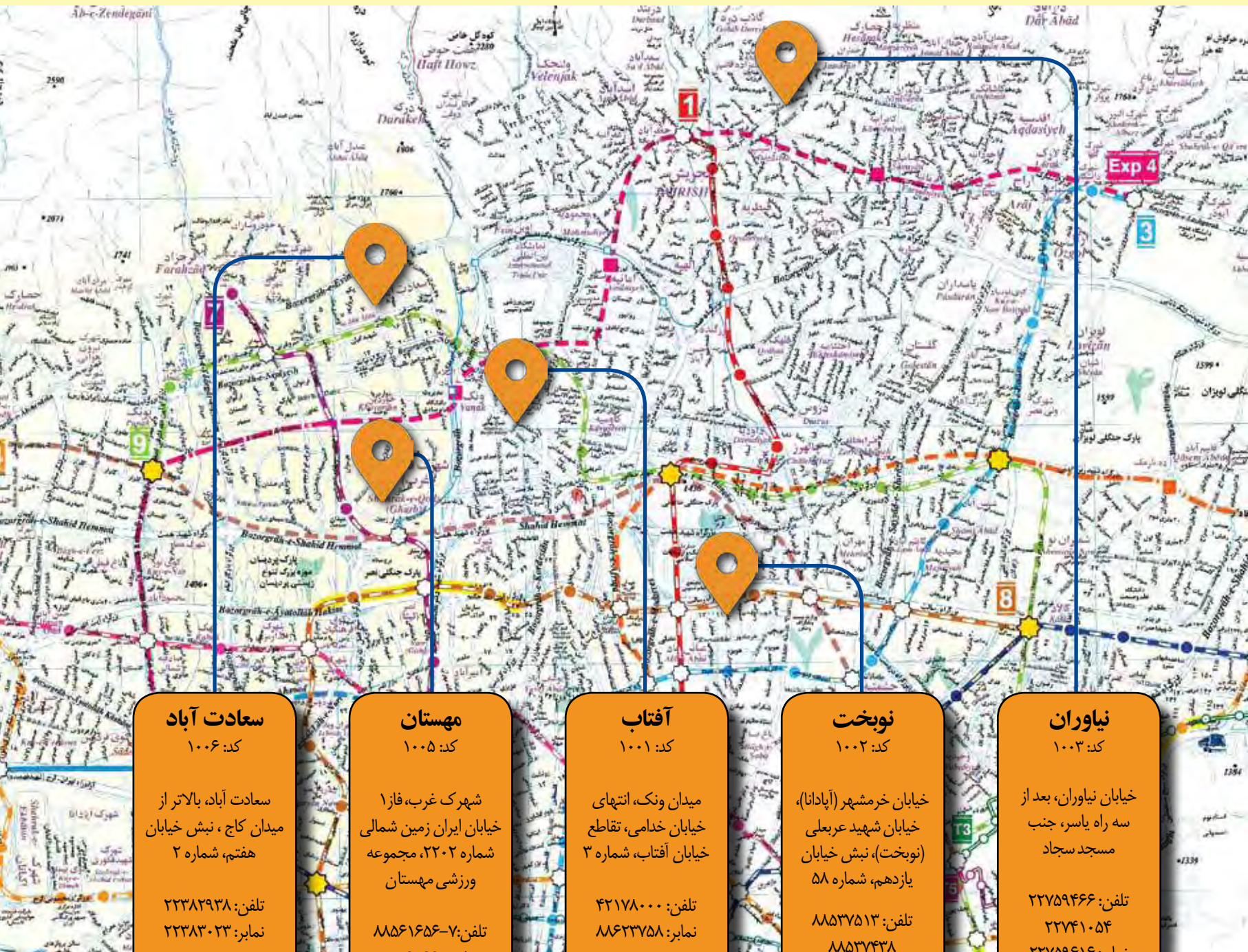
۱. اعلام موجودی تمامی سپرده‌های مشتریان ارزی و ریالی
۲. مشاهده صورت‌حساب و گردش حساب در دوره زمانی مورد نظر
۳. مشاهده اطلاعات حساب
۴. افتتاح سپرده جدید
۵. انتقال وجه عادی (بین سپرده‌های مشتریان بانک و انتقال وجه در تاریخ از پیش تعیین شده)
۶. انتقال وجه مستمر
۷. انتقال وجه از کارت (به کارت داخلی، کارت شتابی (سحاب)، سپرده داخلی)
۸. انتقال وجه بین بانکی ساتنا
۹. انتقال بین بانکی پایا (انفرادی، دسته‌بندی، مستمر)
۱۰. انتقال وجه دسته‌بندی
۱۱. گزارشات انتقال وجه
۱۲. مدیریت چک (مشاهده فهرست چک‌های واگذار شده به سپرده، فهرست دسته چک‌های کاربر)
۱۳. گزارش وضعیت تسهیلات (مشاهده جزئیات تسهیلات دریافتی)
۱۴. امکان دریافت کلیه گزارشات با فرمت CSV، HTML، EXCEL، PDF

### اینترنت بانک همراه

این خدمت امکان انجام امور بانکی را از طریق اینترنت بر روی تلفن همراه فراهم می‌کند، تا مشتریان برای انجام آنها محدودیت زمان و مکان نداشته باشند. در واقع این سرویس نسخه سبک‌تر اینترنت بانک است که به راحتی بر روی سیستم تلفن همراه مشتریان بارگذاری می‌شود. با فعال کردن این سرویس، می‌توان از هر جای دنیا و در هر ساعتی از شبانه روز، از خدمات قابل ارائه در اینترنت بانک همراه استفاده کرد. مشتریان می‌توانند با مراجعه به شعب بانک و دریافت نام کاربری و گذرواژه اختصاصی از خدمات اینترنت بانک همراه خاورمیانه به شرح زیر استفاده کنند:

۱. مشاهده موجودی و صورت‌حساب
۲. انواع انتقال وجه داخلی و شتابی
۳. مشاهده فهرست سپرده‌ها و سپرده‌های برگزیده
۴. مشاهده جزئیات و پرداخت اقساط تسهیلات
۵. مدیریت چک، مشاهده وضعیت چک‌های مشتری، مسدود کردن چک
۶. پرداخت قبض، پرداخت دسته‌بندی قبض
۷. مدیریت کارت، مسدود کردن کارت
۸. افتتاح سپرده
۹. استخراج گزارش با استفاده از ابزار جستجو
۱۰. تنظیمات تغییر رمز ورود، رمز دوم، نام کاربری و تنظیمات نمایشی





**سعادت آباد**  
کد: ۱۰۰۶

سعادت آباد، بالاتر از میدان کاج، نیش خیابان هفتم، شماره ۲

تلفن: ۲۲۳۸۲۹۳۸  
نمبر: ۲۲۳۸۳۰۲۳

**امکانات شعبه:**  
پارکینگ مشتریان  
خودپرداز - خدمات ارزی  
صندوق امانات

**مهستان**  
کد: ۱۰۰۵

شهرک غرب، فاز ۱  
خیابان ایران زمین شمالی  
شماره ۲۲۰۲، مجموعه ورزشی مهستان

تلفن: ۷-۸۸۵۶۱۶۵۶  
نمبر: ۸۸۵۶۱۶۶۰

**امکانات شعبه:**  
پارکینگ مشتریان  
خودپرداز - خدمات ارزی  
صندوق امانات

**آفتاب**  
کد: ۱۰۰۱

میدان ونک، انتهای خیابان خدای، تقاطع خیابان آفتاب، شماره ۳

تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰  
نمبر: ۸۸۶۲۳۷۵۸

**امکانات شعبه:**  
پارکینگ مشتریان  
خودپرداز - خدمات ارزی  
صندوق امانات

**نوبخت**  
کد: ۱۰۰۲

خیابان خرمشهر (آبادانا)، خیابان شهید عربعلی (نوبخت)، نیش خیابان یازدهم، شماره ۵۸

تلفن: ۸۸۵۳۷۵۱۳  
نمبر: ۸۸۵۳۷۴۳۸  
نمبر: ۸۸۵۳۸۱۷۳

**امکانات شعبه:**  
پارکینگ مشتریان  
خودپرداز - خدمات ارزی  
صندوق امانات

**نیاوران**  
کد: ۱۰۰۳

خیابان نیاوران، بعد از سه راه یاسر، جنب مسجد سجاد

تلفن: ۲۲۷۵۹۴۶۶  
نمبر: ۲۲۷۴۱۰۵۴  
نمبر: ۲۲۷۵۹۶۱۶

**امکانات شعبه:**  
پارکینگ مشتریان  
خودپرداز - خدمات ارزی  
صندوق امانات

## از ۵ نقطه شروع کرده‌ایم همه جا با شما هستیم

ساختمان مرکزی: تهران، میدان ونک، انتهای خیابان خدای  
تقاطع خیابان آفتاب، شماره ۳

تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰

کدپستی: ۱۹۹۴۸۳۴۵۷۱



زمین مادر همه ماست