

یادگیری برای پیشرفت

مجموعه گزارش‌ها و یادداشت‌هایی با موضوع

- رگ‌تک در صنعت مالی
- بانکداری فرامرزی
- هفت رویکرد راهبری یادگیرنده
- اصلاحات اقتصادی چین
- تحولات اخیر اقتصاد جهان
- چالش‌های صنعت ساختمان در ایران



میراث سبز

حفاظت از محیط زیست تنها یک مسئولیت اجتماعی نیست، بلکه سرمایه گذاری ارزشمندی برای آینده است. امروزه هر اقدامی که برای حفظ منابع طبیعی، کاهش آلودگی و توسعه اقلیم سبز انجام شود، نقش مهمی در ایجاد آرامش، سلامت و کیفیت بهتر زندگی دارد. از همین رو، نگهداری و گسترش ریه های سبز طبیعت هدیه ای ارزشمند برای نسل های آینده و نشانه ای از توجه به مسئولیت های انسانی و ملی است.

بانک خاورمیانه نیز در راستای تعهد خود به حفظ محیط زیست، کاهش مصرف کاغذ و بهره گیری از خدمات دیجیتال را در دستور کار قرار داده است؛ در همین مسیر، در سال ۱۴۰۴ با اجرای پروژه "میراث سبز خاورمیانه" به منظور جلوگیری از بیابان زدایی بیش از ۲۴۰۰ اصله نهال تاغ در حاشیه پارک ملی کویر کاشته شد تا قدمی ارزشمند در جهت توسعه جنگل ها و حفاظت از طبیعت برداریم.

امید است با تداوم این اقدامات، سهمی موثر در ساختن آینده ای سبزتر برای همگان داشته باشیم.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir

بانک خاورمیانه
Middle East Bank



بامصرف بهینه انرژی،
آینده را سبزتر و ایمن تر کنیم.

مطالب این شماره

شماره ۴۲ | تیر ۱۴۰۵

گاهی به زمین نگاه کن

۵

رِگ تِک

۸

بانکداری فرامرزی

۱۰

امتیاز خوش حسابی

۱۲

بانک
۶

فرا تراز مرزها



۱۴ کسب و کار

قطب‌نمای راهبردی



تصمیم‌گیری داده محور

۱۶

هزینه پنهان جلسات

۱۸

۲۰

اینفوگرافیک
چک الکترونیک



پیشرفت به جای کمال

۲۲

راه‌های ناهموار ساخت

۲۴

کاهش خطای تصمیم‌گیری

۲۶

کیمیای تولید

۲۷

تنگه و تنگنا

حمله
به زیرساخت‌ها

۳۰

مسدودی
شریان نفت

۳۲

خروج از انزوا

۳۶

بیدارباش اقتصادی

۳۴

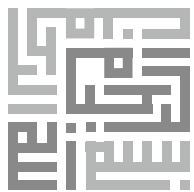
دردهای مزمن اقتصاد ایران

۴۰

۳۸

اخبار





نشریه داخلی بانک خاورمیانه
سال سیزدهم | شماره ۴۲ | تیر ۱۴۰۵



سرمدیر: محسن کریمی

دبیر تحریریه: محمدحسن هاشم خانلو
گرافیکست و صفحه آرا: میترا دهقانی

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

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

نشانی: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲، ساختمان مرکزی بانک خاورمیانه
کد پستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷
تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵-۱۵۸۷۵
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)

تحریریه آفتاب خاورمیانه: ۴۲۱۷۸۵۵۶ (۰۲۱)
پیام کوتاه: ۳۰۰۰۴۲۱۷۸
امور سهامداران: ۴۲۱۷۸۰۲۰ (۰۲۱)
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان): ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)
رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی): ۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)

دانلود نشریه

برای دانلود نشریه QR کد را اسکن کنید.



شرکت در نظرسنجی

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



middleeastbank.ir

[telegram.me/ME_Bank](https://t.me/ME_Bank)

ble.ir/MiddleEastbank

info@middleeastbank.ir

[instagram.com/ME.Bank](https://www.instagram.com/ME.Bank)

[linkedin.com/company/middleeastbank](https://www.linkedin.com/company/middleeastbank)



محسن کریمی
مدیر ارتباطات • بانک خاورمیانه

گاهی به زمین نگاه کن

به سطح زندگی روزمره می‌آورد. محیط زیست، دیگر یک مفهوم دور و انتزاعی نیست، بلکه بخشی از رفتار ما در خانه، مدرسه، محل کار، سفر و خرید است. سواد زیست‌محیطی یعنی توانایی تحلیل این پیوندها و ارزیابی پیامدهای انتخاب‌های شخصی و جمعی. اما آموزش محیط زیست صرفاً آموزش دانش نیست؛ آموزش احساس و اخلاق نیز هست. در اینجا دو مفهوم کلیدی به میان می‌آیند: همدلی زیست‌محیطی و عدالت زیست‌محیطی. همدلی زیست‌محیطی یعنی توانایی درک رنج طبیعت و موجودات زنده، نه به‌عنوان منظره‌ای برای تماشا، بلکه به‌مثابه جهانی زنده که با سرنوشت ما پیوند خورده است. عدالت زیست‌محیطی نیز یادآور می‌شود که حفاظت از طبیعت جدا از عدالت انسانی نیست. نمی‌توان از پایداری سخن گفت، اما بار آلودگی، تخریب و کمبود منابع را بر دوش اقشار ضعیف، جوامع محلی یا کشورهای کمتر توسعه‌یافته انداخت. تفکر بین‌المللی، اقدام محلی فقط یک شعار زیبا نیست؛ خلاصه یک اخلاق مسئولانه است.

در این میان، شاید مهم‌ترین مفهوم، حس تعلق اکولوژیک باشد. انسان امروز باید دوباره خود را جزئی از طبیعت بداند، نه مالک مطلق آن. تا زمانی که رابطه ما با جهان طبیعی بر پایه سلطه، مصرف و استخراج تعریف شود، پایداری تنها یک واژه تزئینی خواهد بود. حس تعلق اکولوژیک یعنی فهم اینکه آب، خاک، هوا، گیاه، حیوان و انسان در یک شبکه مشترک حیات قرار دارند. هیچ پدیده‌ای در این شبکه جداگانه و بی‌اثر نیست. تخریب یک جنگل، کاهش تنوع زیستی، افزایش دمای زمین یا فرسایش منابع آبی، همگی به‌ظاهر پدیده‌هایی مجزا هستند، اما درحقیقت به یک بحران واحد تعلق دارند: بحران گسست انسان از طبیعت.

باید پذیرفت که پایداری تنها به‌معنای حفظ منابع نیست، بلکه به توانایی سازگاری با شرایط متغیر محیطی نیز وابسته است. جهانی که در آن زندگی می‌کنیم ثابت نیست؛ اقلیم تغییر می‌کند، الگوهای زیست‌محیطی دگرگون می‌شوند و فناوری نیز به‌سرعت تحول می‌یابد. در چنین شرایطی، آموزش باید نسل جدید را به‌گونه‌ای تربیت کند که با انعطاف، آمادگی، آگاهی و مسئولیت زندگی کنند. جامعه‌ای که فقط به مصرف و رشد کوتاه‌مدت فکر می‌کند، در برابر بحران‌های آینده بسیار آسیب‌پذیر خواهد بود.

خطر بزرگ‌تر از بحران، فرهنگی است که بحران را جدی نمی‌گیرد. فرهنگی که در آن، فرد فقط مسئول موفقیت شخصی خویش است و نه مسئول پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی اعمالش. این فردگرایی اخلاقی، بحران را به موضوعی بیرونی تبدیل می‌کند؛ چیزی که به من مربوط نیست. اما حقیقت این است که بحران اقلیمی دقیقاً از همین من‌های پراکنده ساخته شده است: از عادات‌های کوچک، سکوت‌های مصلحتی، خریدهای بی‌فکر، بی‌توجهی‌های روزمره و بی‌عملی‌های جمعی.

اگر بخواهیم زمین آینده‌ای قابل‌زیست داشته باشد، باید از امروز نوع دیگری از تربیت را جدی بگیریم: تربیتی که حقیقت را می‌پذیرد، تفکر سیستمی را می‌آموزد، همدلی را تقویت می‌کند، عدالت را محور قرار می‌دهد و مسئولیت را از سطح فردی به سطح جمعی و جهانی ارتقا می‌دهد. زمین شاید با یک انفجار تمام نشود؛ اما اگر همچنان نگاه‌مان را از آن بدزدیم، بی‌تردید در سکوت، در عادت و در غفلت ما فرسوده خواهد شد. ■

یافته‌های علمی دانشمندان نشان می‌دهد که یک دنباله‌دار فضایی تا شش ماه آینده به زمین برخورد می‌کند و موجب یک فاجعه عظیم زیست‌محیطی خواهد شد؛ این خط اصلی داستان فیلم "Don't Look Up" ساخته آدام مک‌کی است. اثری که در ظاهر درباره یک دنباله‌دار در حال برخورد با زمین است، اما در عمق خود، روایتی تمثیلی از انکار مسائل اقلیمی، فساد سیاسی، سطح‌نگری رسانه‌ای و فروپاشی عقل جمعی در واکنش به یک فاجعه زیست‌محیطی در جهان معاصر ارائه می‌دهد.

در دو دهه اخیر، ادبیات و سینما بیش از هر زمان دیگری به سراغ بحران‌هایی رفته‌اند که نه فقط طبیعت، بلکه بنیان‌های اخلاقی و فرهنگی را تهدید می‌کنند. در این میان، ژانرهایی مانند اکوفیکشن و اکوسینما کوشیده‌اند بحران محیط زیست را از سطح یک موضوع تخصصی یا علمی فراتر ببرند و آن را به مساله‌ای انسانی، اجتماعی و تمدنی بدل کنند. فجایع زیست‌محیطی نه ناگهانی، بلکه به‌تدریج و در بستر عادت، سرگرمی و انکار اتفاق می‌افتند. پایان زمین در یک لحظه رخ نخواهد داد، بلکه آرام، خزنه و در میان خنده‌ها، تعارف‌ها، رقابت‌های بی‌ثمر و بی‌تفاوتی‌های روزمره فرا خواهد رسید. بحران اقلیمی، بیش از آنکه یک تهدید بیرونی باشد، آزمونی برای ظرفیت درونی جوامع مدرن در مواجهه با حقیقت است و مشکل اصلی، نه فقدان اطلاعات، بلکه ناتوانی ساختاری در تبدیل دانسته‌ها به اراده جمعی است.

این ناتوانی را می‌توان در مفهوم انکار جمعی توضیح داد. انکار جمعی یعنی جامعه‌ای که نشانه‌ها را می‌بیند، شواهد را می‌شنود و حتی درباره خطر آگاه است، اما ترجیح می‌دهد آن را جدی نگیرد؛ زیرا پذیرش واقعیت، هزینه دارد. تغییر سبک زندگی، بازنگری در الگوهای مصرف، اصلاح سیاست‌های انرژی، نادیده گرفتن سودهای کوتاه‌مدت و پذیرش مسئولیت‌های دشوار، همگی در برابر خواسته‌های انسان و ساختارهای قدرت به تعویق می‌افتند. درنتیجه، بحران محیط زیست به قلمرو دیگران رانده می‌شود؛ دیگران باید حلش کنند، دیگران باید تصمیم بگیرند و دیگران باید قربانی شوند. این همان جایی است که جامعه مدرن، با همه پیشرفت‌های فناورانه‌اش، از نظر اخلاقی عقب می‌ماند.

اگر تربیت نسل آینده بر پایه پذیرش واقعیت‌های تلخ، تفکر انتقادی و مسئولیت‌پذیری بنا نشده باشد، آنان نیز ناخواسته در همین چرخه معیوب گرفتار خواهند شد. از این منظر، نقش مربیان، والدین و سیاست‌گذاران حیاتی است. آموزشی که تنها بر حفظ کردن اطلاعات تکیه کند، اما قدرت پرسشگری، تحلیل و تشخیص پیوند میان امور را پرورش ندهد، نمی‌تواند شهروندانی آگاه برای جهانی پیچیده تربیت کند. بحران‌های اکولوژیک، از تغییرات اقلیمی تا آلودگی و تخریب منابع، حاصل تعامل پیچیده نیروهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناورانه‌اند. بنابراین، تربیت نسل آینده نیازمند آن است که آنان بیاموزند کل را ببینند، نه فقط اجزای پراکنده را.

این همان معنای تفکر سیستمی و سواد زیست‌محیطی است. کودک و نوجوان باید درک کند که تصمیمی به‌ظاهر کوچک، مانند استفاده از یک بطری پلاستیکی یک‌بار مصرف، در واقع در شبکه‌ای گسترده از استخراج نفت، تولید صنعتی، حمل‌ونقل، مصرف انرژی، آلودگی و مدیریت زباله اثر می‌گذارد. چنین نگاهی، مسئولیت را از سطح شعارهای کلی

فرا تر از مرزها

بانکداری همیشه بر پایه اعتماد استوار بوده است؛ اعتماد به اینکه پول در جای امن نگهداری می‌شود، اعتبار به فرد یا بنگاه مناسب می‌رسد و تراکنش‌ها در چارچوبی روشن و قابل نظارت انجام می‌شوند. با این حال، فرآیند ایجاد این اعتماد در حال تغییر است؛ داده‌ها سهم بیشتری در تصمیم‌گیری گرفته‌اند، خدمات مالی از مرزهای جغرافیایی عبور کرده‌اند و مقررات نیز برای هماهنگی با سرعت تحولات فناورانه، به ابزارهای هوشمندتر نیاز پیدا کرده‌اند.

در نظام مالی جدید، شناخت مشتریان دیگر فقط به مدارک هویتی، سابقه تسهیلات یا وثیقه محدود نیست. گردش حساب، جریان درآمد و هزینه می‌توانند تصویر دقیق‌تر و به‌روزی از توان مالی افراد و کسب‌وکارها ارائه دهند. وام‌دهی مبتنی بر داده، می‌تواند دسترسی متقاضیانی را که سابقه اعتباری کاملی ندارند، گسترش دهد؛ هرچند پردازش اتوماتیک داده‌های رفتاری هیچ‌گاه جای ارزیابی حرفه‌ای ریسک، قواعد شفاف و قضاوت انسانی را نمی‌گیرد.

هم‌زمان، بانکداری فرامرزی نیز در حال نزدیک شدن به تجربه خدمات داخلی است. مشتریان انتظار دارند انتقال وجوه بین‌المللی سریع، شفاف، قابل رهگیری و شبانه‌روزی باشد و استانداردهای مشترک داده، پیام‌رسانی مالی پیشرفته، پرداخت‌های سریع و ابزارهای دیجیتال، فاصله میان نظام‌های مالی کشورها را کمتر کرده‌اند؛ هرچند تفاوت مقررات، الزامات شناخت مشتری، کنترل تحریم‌ها و ریسک‌های سایبری همچنان موانعی جدی پیش روی این تحول ایجاد می‌کنند.

در چنین فضایی، نظارت مالی نیز نمی‌تواند فقط بر بررسی‌های کلاسیک و گزارش‌های دوره‌ای تکیه کند. رگ‌تک با استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده و خودکارسازی، امکان پایش مستمر تراکنش‌ها، شناسایی رفتارهای مشکوک و تولید سریع‌تر گزارش‌های نظارتی را فراهم می‌کند. این فناوری تلاشی برای حذف مقررات نیست، بلکه راهی برای اجرای دقیق‌تر و کم‌هزینه‌تر آنها در محیطی است که حجم داده و سرعت مبادلات هر روز افزایش می‌یابد.

در پرونده بانکی این شماره آفتاب خاورمیانه به گسترش مرزهای بانکداری می‌پردازیم؛ مرز میان داده و حریم خصوصی، سرعت و نظارت، دسترسی و ریسک و همین‌طور خدمات داخلی و بین‌المللی. این پرونده می‌کوشد نشان دهد که فناوری علاوه بر افزایش سرعت بانکداری آن را هوشمندتر، شفاف‌تر و قابل اعتمادتر نیز می‌سازد. ■



امتیاز
خوش حسابی

۱۲

بانکداری
فرامرزی

۱۰

رگ‌تک

۸

رگ تک

فناوری تنظیم‌گری



لیدا هادی
روزنامه‌نگار حوزه فناوری مالی

تصویب کردند. این افزایش چشمگیر مقررات، فشار زیادی بر موسسات مالی برای مدیریت فرآیندهای انطباق وارد کرد و زمینه را برای توسعه راهکارهای فناوریانه فراهم ساخت.

در همان دوره، پیشرفت سریع فناوری‌هایی مانند تحلیل کلان داده، هوش مصنوعی و رایانش ابری امکان طراحی سامانه‌هایی را فراهم کرد که می‌توانستند حجم عظیمی از داده‌های مالی را در زمان کوتاه تحلیل کنند. همچنین استارت‌آپ‌های تخصصی در حوزه انطباق دیجیتال شکل گرفتند و بسیاری از بانک‌ها و نهادهای مالی سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در این حوزه انجام دادند. در نتیجه رگ تک به عنوان یکی از حوزه‌های مهم اکوسیستم فین تک شناخته شد و نهادهای بین‌المللی مانند هیات ثبات مالی و کمیته بازل نیز به بررسی نقش آن در آینده نظارت مالی پرداختند.

معماری نوین تطبیق

رگ تک زیرساختی برای مدیریت ریسک‌های مقرراتی است. در مدل کلاسیک، بسیاری از کنترل‌های تطبیق با مقررات به صورت دوره‌ای و پس از وقوع رویداد انجام می‌شوند، اما رگ تک می‌تواند بخشی از این کنترل‌ها را به پایش مستمر تبدیل کند. یکپارچه‌سازی داده‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد نشانه‌های غیرعادی را به سرعت شناسایی کنند و پیش از آنکه خطا به تخلف گسترده یا جرمه نظارتی تبدیل شود، آن را اصلاح کنند. رگ تک هزینه‌های تطبیق با مقررات را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد و بسیاری از فرآیندهایی که پیش‌تر به بررسی‌های دستی و زمان‌بر نیاز داشتند، به صورت خودکار و مبتنی بر الگوریتم انجام می‌شوند. افزایش دقت تحلیل داده‌ها نیز باعث می‌شود احتمال بروز تخلفات یا جرمه‌های نظارتی کاهش یابد.

رگ تک در بانک‌ها

بانک‌ها به دلیل حجم بالای تراکنش‌ها و گستردگی فعالیت‌های مالی، بیشترین نیاز را به راهکارهای رگ تک دارند. یکی از مهم‌ترین کاربردهای این فناوری در حوزه مبارزه با پولشویی است. الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌توانند الگوهای غیرعادی تراکنش‌ها را شناسایی کرده و روابط پیچیده میان حساب‌ها و مشتریان را تحلیل کنند. این رویکرد نسبت به سیستم‌های سنتی مبتنی بر قواعد ثابت، دقت بالاتر و انعطاف‌پذیری بیشتری دارد.

در محیط مالی امروز، افزایش تعداد تراکنش‌ها، تنوع خدمات دیجیتال و حجم الزامات مقرراتی، اتکا به بررسی‌های دستی داده‌های پراکنده و گزارش‌های دوره‌ای را غیرممکن کرده است. در این شرایط "رگ تک" با ایجاد زیرساخت‌های داده‌محور، امکان نظارت مستمر بر فعالیت‌های مالی، شناسایی سریع تخلفات احتمالی و تولید خودکار گزارش‌های نظارتی را فراهم می‌کند. در این یادداشت به ابعاد مختلف این فناوری می‌پردازیم.

رگ تک چیست؟

فناوری‌های تنظیم‌گری یا رگ تک (RegTech) به مجموعه‌ای از راهکارهای فناوریانه اطلاق می‌شود که برای تسهیل، خودکارسازی و بهینه‌سازی فرآیندهای مرتبط با مقررات و انطباق سازمانی توسعه یافته‌اند. این راهکارها می‌توانند از ابزارهای ساده مدیریت اسناد و کنترل گردش کار تا سامانه‌های پیشرفته تحلیل تراکنش، احراز هویت دیجیتال، پردازش زبان طبیعی و هوش مصنوعی را دربرگیرند.

کارکرد اصلی رگ تک، تبدیل فرآیندهای پراکنده به جریان‌های کاری قابل اندازه‌گیری و قابل ردیابی است. برای نمونه یک سامانه رگ تک می‌تواند تغییر بخشنامه‌ها را شناسایی کند، واحدهای مربوطه را مشخص کند، وظایف را میان مسئولان توزیع کند و اجرا یا عدم اجرای الزامات را گزارش دهد.

رگ تک پلی میان فناوری‌های دیجیتال و چارچوب‌های نظارتی است و تلاش می‌کند چالش پیچیدگی روزافزون مقررات را از طریق ابزارهای تحلیلی و خودکار برطرف کند. این فناوری به یکی از ارکان تحول دیجیتال در حوزه حاکمیت، ریسک و انطباق در موسسات مالی تبدیل شده و نقش مهمی در ارتقای شفافیت و کارایی نظام مالی ایفا می‌کند.

تاریخچه رگ تک

ریشه‌های رگ تک را می‌توان در سامانه‌های گزارش‌دهی رایانه‌ای، نرم‌افزارهای مدیریت ریسک و ابزارهای مبارزه با پولشویی در دهه‌های گذشته جست‌وجو کرد. با این حال، اصطلاح رگ تک در نیمه نخست دهه ۲۰۱۰ و همزمان با گسترش فین تک‌ها رواج یافت.

پس از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸، دولت‌ها و نهادهای نظارتی در بسیاری از کشورها مجموعه‌ای گسترده از مقررات جدید را با هدف افزایش شفافیت، تقویت نظارت و کاهش ریسک‌های سیستمی

Regulatory Technology

ریسک‌های مقرراتی سوق داده است. همچنین تشدید مقررات مبارزه با پولشویی، الزامات شناسایی مشتری (KYC) و گزارش‌دهی نظارتی دیجیتال، از مهم‌ترین عوامل افزایش سرمایه‌گذاری در این حوزه محسوب می‌شوند. بخش عمده تقاضای بازار رگ‌تک از سوی بانک‌ها و موسسات مالی بزرگ شکل می‌گیرد، زیرا این نهادها با حجم گسترده‌ای از الزامات نظارتی و داده‌های عملیاتی مواجه هستند. علاوه بر این، گسترش بانکداری دیجیتال، پرداخت‌های الکترونیکی و خدمات مالی مبتنی بر پلتفرم موجب شده است نیاز به نظارت داده‌محور و بلادرنگ افزایش یابد. در نتیجه، رگ‌تک به تدریج به یکی از زیرساخت‌های کلیدی مدیریت ریسک و انطباق مقرراتی در نظام مالی جهانی تبدیل شده است.

ابتکارات کلیدی در توسعه رگ‌تک

در سال‌های اخیر ابتکارات متعددی برای توسعه رگ‌تک شکل گرفته است. یکی از مهم‌ترین این ابتکارات توسعه مقررات قابل‌خواندن توسط ماشین است که در آن سامانه‌های نرم‌افزاری، الزامات قانونی را به صورت خودکار تفسیر و اجرا می‌کنند.

ابتکار دیگر توسعه زیرساخت‌های تبادل داده میان موسسات مالی و نهادهای نظارتی از طریق رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی یا API است. این زیرساخت‌ها امکان انتقال سریع و امن داده‌های نظارتی را فراهم می‌کنند و به نهادهای ناظر اجازه می‌دهند نظارت دقیق‌تری بر فعالیت‌های مالی داشته باشند. همچنین استفاده از فناوری‌های دفترکل توزیع‌شده برای ثبت داده‌های نظارتی و افزایش شفافیت در برخی کشورها مورد آزمایش قرار گرفته است.

چالش‌های عملیاتی و ریسک‌های نوظهور

اگرچه رگ‌تک کارایی را افزایش می‌دهد، اما تمرکز شدید بر زیرساخت‌های دیجیتال ریسک‌های سایبری و عملیاتی را بیشتر می‌کند. حملات سایبری به زیرساخت‌های گزارش‌دهی یا دستکاری داده‌های ورودی می‌تواند پیامدهای جدی نظارتی داشته باشد.

اتکای بیش‌ازحد به ارائه‌دهندگان فناوری ثالث، "ریسک تمرکز" و وابستگی فناورانه را افزایش می‌دهد؛ بنابراین ارزیابی ریسک برون‌سپاری و تاب‌آوری دیجیتال، بخشی جدایی‌ناپذیر از راهبرد های رگ‌تک است.

الزامات و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی رگ‌تک

پیاده‌سازی موفق رگ‌تک مستلزم فراهم شدن مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای فنی و سازمانی است. یکی از مهم‌ترین این پیش‌نیازها وجود زیرساخت‌های داده‌ای مناسب و استانداردهای فرمت‌های اطلاعاتی است. کیفیت و یکپارچگی داده‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سامانه‌های تحلیلی دارد و در صورت ضعف در این حوزه، کارایی راهکارهای رگ‌تک نیز کاهش می‌یابد.

امنیت سایبری و حفاظت از داده‌های حساس نیز از دیگر الزامات مهم است. از آنجا که سامانه‌های رگ‌تک با حجم زیادی از اطلاعات مالی و هویتی سروکار دارند، حفاظت از این داده‌ها در برابر دسترسی غیرمجاز یا حملات سایبری اهمیت زیادی دارد. علاوه بر این، آموزش نیروی انسانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر داده برای بهره‌برداری موثر از این فناوری ضروری است. ■

در حوزه مدیریت سرمایه و نقدینگی نیز رگ‌تک نقش مهمی ایفا می‌کند. سامانه‌های تحلیلی می‌توانند نسبت‌های نظارتی مانند کفایت سرمایه و پوشش نقدینگی را به صورت خودکار محاسبه کرده و وضعیت انطباق بانک با مقررات را در زمان واقعی نشان دهند. همچنین در فرآیند گزارش‌دهی نظارتی، استخراج داده‌ها از سیستم‌های داخلی و تهیه گزارش‌های استاندارد به صورت خودکار انجام می‌شود که این امر سرعت و دقت گزارش‌دهی را افزایش می‌دهد.

رگ‌تک در کشورهای جهان

در بسیاری از کشورها، توسعه رگ‌تک به عنوان بخشی از راهبرد تحول دیجیتال در بخش مالی مورد توجه قرار گرفته است. در بریتانیا، نهاد ناظر مالی با ایجاد محیط‌های آزمون نظارتی و حمایت از نوآوری‌های مالی، زمینه رشد شرکت‌های فعال در حوزه رگ‌تک را فراهم کرده است. این کشور به یکی از مراکز مهم توسعه فناوری‌های نظارتی تبدیل شده و همکاری میان استارت‌آپ‌ها، بانک‌ها و نهادهای ناظر در آن نقش مهمی در پیشرفت این حوزه داشته است.

در اتحادیه اروپا نیز دیجیتالی‌سازی فرآیندهای گزارش‌دهی و استفاده از استانداردهای داده‌ای مشترک باعث شده است ابزارهای رگ‌تک به طور گسترده در موسسات مالی مورد استفاده قرار گیرند. در ایالات متحده، تمرکز اصلی بر استفاده از فناوری برای مبارزه با پولشویی و جرایم مالی بوده است و بسیاری از بانک‌های بزرگ از سامانه‌های تحلیل داده برای شناسایی فعالیت‌های مشکوک استفاده می‌کنند. کشورهای آسیایی مانند سنگاپور و هنگ‌کنگ نیز با حمایت فعال از نوآوری‌های مالی و ایجاد چارچوب‌های نظارتی انعطاف‌پذیر، به مراکز مهم توسعه رگ‌تک در منطقه تبدیل شده‌اند.

حجم بازار جهانی رگ‌تک

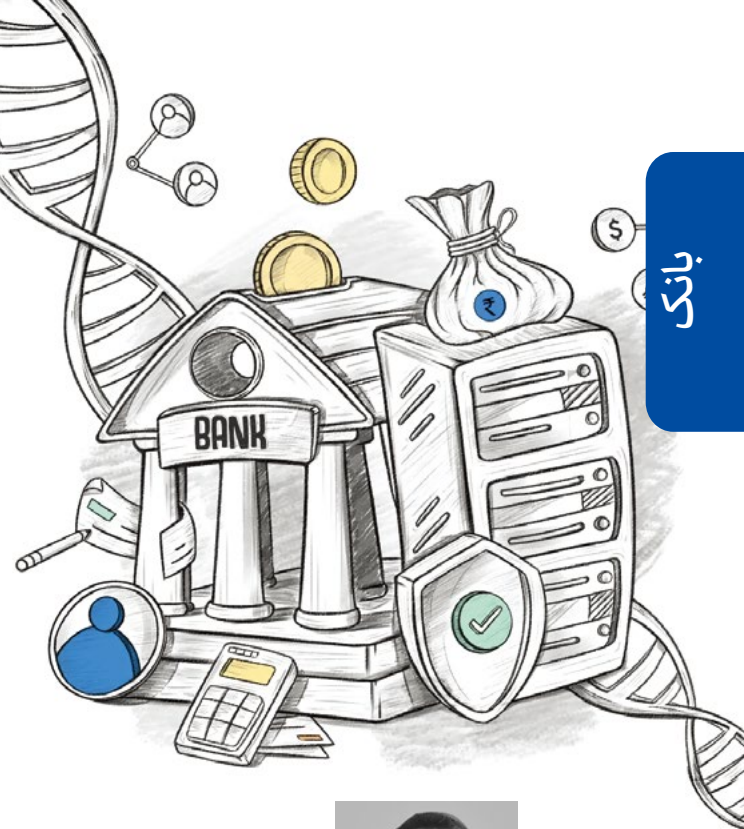
بازار جهانی رگ‌تک طی سال‌های اخیر رشد قابل‌توجهی را تجربه کرده است. برآوردهای موسسات پژوهشی بین‌المللی نشان می‌دهد ارزش این بازار در ابتدای دهه ۲۰۲۰ چندین میلیارد دلار برآورد شده و پیش‌بینی می‌شود با نرخ رشد سالانه دو رقمی به رشد خود ادامه دهد. افزایش سرمایه‌گذاری بانک‌های بزرگ در سامانه‌های مبارزه با پولشویی، گزارش‌دهی دیجیتال و مدیریت ریسک نظارتی، سهم عمده‌ای از این رشد را تشکیل می‌دهد. همچنین گسترش بانکداری دیجیتال و پرداخت‌های برخط، تقاضا برای ابزارهای پیشرفته پایش تراکنش‌ها را افزایش داده و بازار رگ‌تک را به یکی از سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد در اکوسیستم فناوری مالی تبدیل کرده است.

براساس گزارش موسسه پژوهشی Grand View Research، ارزش بازار جهانی رگ‌تک در سال ۲۰۲۵ حدود ۲۴٫۳۴ میلیارد دلار برآورد شده است و پیش‌بینی می‌شود این بازار با نرخ رشد سالانه مرکب حدود ۲۱٫۱ درصد تا سال ۲۰۳۳ به حدود ۱۱۲٫۱۰ میلیارد دلار برسد. این رشد سریع نشان‌دهنده افزایش تقاضا برای راهکارهای فناورانه در مدیریت الزامات نظارتی و کاهش هزینه‌های انطباق در صنعت مالی است.

در سال‌های اخیر، پیچیدگی مقررات مالی و افزایش حجم داده‌های تراکنشی، بانک‌ها و موسسات مالی را به استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده و یادگیری ماشین برای پایش فعالیت‌های مالی و

بانکداری فرامرزی

آینده بانکداری بین‌المللی



غزل بشیرزاده
کارشناس روابط کارگزاری و سویفت
بانک خاورمیانه

و Emirates NBD سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای در تحول خدمات فرامرزی انجام داده‌اند. از جمله ابتکارات مهم این بانک‌ها می‌توان به توسعه پلتفرم‌های دیجیتال یکپارچه، ارائه خدمات پرداخت سریع‌تر، توسعه رابط‌های برنامه‌نویسی کاربردی (API) بانکی، بهره‌گیری از هوش مصنوعی در مدیریت ریسک و تشخیص تقلب و مشارکت در پروژه‌های تسویه سریع اشاره کرد.

پرداخت‌های آنی فرامرزی

بسیاری از کشورها و شبکه‌های پرداخت در حال توسعه زیرساخت‌هایی هستند که امکان انتقال وجوه در زمان بسیار کوتاه را فراهم می‌کنند. هدف نهایی این تحولات، نزدیک کردن تجربه پرداخت‌های بین‌المللی به تجربه پرداخت‌های داخلی است. با این حال، تحقق کامل پرداخت‌های آنی در سطح بین‌المللی همچنان با چالش‌هایی همراه است، از جمله چالش‌های اصلی می‌توان به تفاوت مقررات کشورها، الزامات انطباقی، پیچیدگی تسویه پرداخت‌ها در ارزهای مختلف و نیاز به همکاری گسترده میان بانک‌ها و شبکه‌های پرداخت در سطح بین‌المللی اشاره کرد. تحقق کامل این هدف مستلزم همکاری گسترده میان بانک‌ها، نهادهای نظارتی و ارائه‌دهندگان زیرساخت‌های مالی است.

استیبل کوین‌ها

علاوه بر تحول در زیرساخت‌های سنتی پرداخت، فناوری‌های نوپهوری مانند استیبل کوین‌ها، ارزهای دیجیتال بانک‌های مرکزی و راهکارهای مبتنی بر فناوری دفترکل توزیع‌شده (DLT) نیز توجه بسیاری از بانک‌ها و نهادهای مالی را به خود جلب کرده‌اند. این فناوری‌ها با هدف افزایش سرعت تسویه، کاهش هزینه‌ها و بهبود شفافیت پرداخت‌های فرامرزی در حال آزمایش و توسعه هستند و می‌توانند در سال‌های آینده نقش مهمی در تحول خدمات مالی بین‌المللی ایفا کنند.

تحولات فناوری، گسترش اقتصاد دیجیتال و افزایش حجم تجارت بین‌المللی، ماهیت خدمات مالی فرامرزی را به‌طور قابل‌توجهی دگرگون ساخته است. در گذشته، انتقال وجوه بین‌المللی اغلب فرآیندی زمان‌بر، پرهزینه و تا حدی غیرشفاف محسوب می‌شد، اما امروز مشتریان انتظار دارند خدمات مالی بین‌المللی همانند خدمات بانکی داخلی، سریع، شفاف، در دسترس و قابل‌رهگیری باشند. در این یادداشت به برخی از ابتکارات اخیر بانکداری بین‌المللی و روندهای آتی آن می‌پردازیم.

تغییر انتظارات مشتریان

یکی از مهم‌ترین محرک‌های تحول در بانکداری بین‌المللی، تغییر انتظارات مشتریان است. مشتریان حقیقی و حقوقی امروز انتظار دارند خدمات مالی فرامرزی با همان سهولت، سرعت و شفافیت خدمات بانکی داخلی ارائه شود. سرعت انجام تراکنش‌ها، امکان رهگیری وضعیت پرداخت، شفافیت هزینه‌ها، دسترسی دیجیتال و تجربه کاربری مناسب، به مهم‌ترین معیارهای ارزیابی بانک‌ها در حوزه خدمات بین‌المللی تبدیل شده‌اند. در نتیجه، بانک‌ها علاوه بر توسعه زیرساخت‌های فنی، بر بهبود تجربه مشتری و ارائه خدمات دیجیتال یکپارچه نیز تمرکز کرده‌اند.

تحولات کلیدی در پرداخت‌های بین‌المللی

تحول در پرداخت‌های فرامرزی یکی از مهم‌ترین روندهای صنعت بانکداری در دهه اخیر بوده است. بسیاری از پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بانک‌های بزرگ جهان با هدف افزایش سرعت، کاهش هزینه و ارتقای شفافیت در این حوزه انجام شده‌اند. در سطح جهانی، بانک‌هایی مانند Citigroup، Standard Chartered، HSBC و JPMorgan Chase و همچنین بانک‌های پیشرو منطقه‌ای نظیر First Abu Dhabi Bank، Qatar National Bank،

پیام‌رسان‌های مالی و استاندارد ISO 20022

یکی از مهم‌ترین تحولات صنعت مالی جهان، گسترش استفاده از استاندارد ISO 20022 در شبکه‌های پیام‌رسان مالی و نظام‌های پرداخت بین‌المللی است. این استاندارد با فراهم کردن امکان تبادل اطلاعات دقیق‌تر و ساختاریافته‌تر، کیفیت داده‌های همراه هر تراکنش را به شکل قابل توجهی ارتقا داده است.

استفاده از این استاندارد موجب کاهش خطاهای ناشی از ناقص بودن اطلاعات پرداخت، تسریع پردازش تراکنش‌ها، بهبود رهگیری وضعیت پرداخت و افزایش شفافیت در انتقال وجوه بین‌المللی شده است. همچنین بانک‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از داده‌های غنی‌تر، خدمات بهتری در حوزه مدیریت نقدینگی، گزارش‌گیری، تطبیق حساب‌ها و کنترل‌های انطباقی ارائه دهند. در سطح کلان، ISO 20022 به ایجاد زبان مشترک میان بانک‌ها، نظام‌های پرداخت و سایر بازیگران صنعت مالی کمک می‌کند و زمینه را برای توسعه خدمات نوین، افزایش اتوماسیون و بهبود تجربه مشتری در پرداخت‌های فرامرزی فراهم می‌سازد.

کاهش واسطه‌ها و اصطکاک عملیاتی

یکی از روندهای مهم سال‌های اخیر، تلاش برای ساده‌تر و سریع‌تر کردن فرآیند پرداخت‌های بین‌المللی است. بانک‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات مالی با استفاده از ابزارهای دیجیتال و افزایش اتوماسیون، توانسته‌اند زمان و هزینه انتقال وجوه را کاهش دهند. برای مثال، در اروپا و برخی کشورهای آسیایی، توسعه زیرساخت‌های پرداخت سریع و دیجیتال موجب شده است بخش قابل توجهی از فرآیندهای پرداخت بین‌المللی با سرعت و شفافیت بیشتری انجام شود. این تحولات به ارائه خدمات کارآمدتر و تجربه بهتر برای مشتریان منجر شده است.

نقش بانک‌های کارگزار در پرداخت‌های فرامرزی

امروزه تجربه مشتری به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های رقابت‌پذیری بانک‌ها تبدیل شده و در حوزه خدمات فرامرزی، از توسعه زیرساخت‌های فنی فراتر رفته‌اند. مهم‌ترین راهکارهای بانک‌ها در این زمینه عبارتند از:

- شفافیت کامل چرخه پرداخت و نمایش وضعیت تراکنش در تمام مراحل؛ برای مثال، برخی بانک‌های بین‌المللی امکان رهگیری لحظه‌ای حواله‌ها را برای مشتریان فراهم کرده‌اند
- ارائه اطلاعات دقیق درباره هزینه‌ها و زمان تقریبی تسویه به‌گونه‌ای که مشتری پیش از ثبت تراکنش از هزینه و زمان انجام آن آگاه باشد
- ساده‌سازی فرآیندها و کاهش مداخلات دستی از طریق اتوماسیون و استانداردسازی فرآیندهای پرداخت
- شخصی‌سازی خدمات از طریق تحلیل داده و شناخت بهتر نیازهای مشتریان با بهره‌گیری از تحلیل رفتار مشتریان
- ارائه پشتیبانی موثر و پاسخگویی سریع از طریق کانال‌های ارتباطی دیجیتال و ابزارهای هوشمند
- توسعه خدمات دیجیتال و دسترسی شبانه‌روزی به خدمات بین‌المللی از طریق اینترنت بانک و موبایل بانک

توسعه خدمات دیجیتال بین‌المللی

مدیریت حساب‌های چندارزی، ثبت و پیگیری حواله‌های بین‌المللی، مشاهده نرخ‌های ارز و دسترسی به خدمات تجارت بین‌الملل از جمله قابلیت‌هایی هستند که در حال تبدیل شدن به استاندارد بازار هستند. برای مثال، برخی بانک‌های بین‌المللی مانند HSBC و Citigroup امکان مدیریت متمرکز حساب‌های ارزی را در یک پلتفرم واحد فراهم کرده‌اند و بانک‌هایی مانند JPMorgan Chase ابزارهای رهگیری تراکنش را برای افزایش شفافیت پرداخت‌های بین‌المللی توسعه داده‌اند.

علاوه بر این، فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و اتوماسیون هوشمند در حوزه‌هایی نظیر تشخیص تقلب، مدیریت ریسک، کنترل‌های انطباقی و بهبود بهره‌وری عملیاتی کاربرد گسترده‌ای یافته‌اند و به بانک‌ها در ارائه خدمات سریع‌تر و دقیق‌تر کمک می‌کنند.

چالش‌های بانکداری فرامرزی

با وجود فرصت‌های گسترده، بانکداری بین‌الملل با چالش‌های متعددی مواجه است که مدیریت آنها برای موفقیت بلندمدت و تداوم فعالیت ضروری خواهد بود.

الزامات انطباق مقرراتی

بانک‌ها در حوزه خدمات فرامرزی با مجموعه‌ای از مقررات ملی و بین‌المللی مواجه هستند. الزامات مرتبط با تحریم‌ها، کنترل‌های ارزی، حفاظت از داده‌ها و گزارش‌دهی نظارتی از جمله مواردی هستند که نیازمند نظارت و مدیریت مستمر هستند. الزامات شناخت مشتری (KYC) و مبارزه با پولشویی (AML) از مهم‌ترین الزامات فعالیت در حوزه خدمات بین‌المللی محسوب می‌شوند. افزایش پیچیدگی مقررات و حجم اطلاعات موردنیاز برای بررسی مشتریان، هزینه‌های انطباق را برای بانک‌ها افزایش داده است. افزایش هزینه‌های انطباق به یکی از مهم‌ترین چالش‌های بانک‌های فعال در حوزه بین‌الملل تبدیل شده است. بانک‌ها ناگزیرند سرمایه‌گذاری قابل توجهی در سامانه‌های پایش تراکنش‌ها، کنترل‌های مبارزه با پولشویی، غربالگری تحریم‌ها و فرآیندهای شناخت مشتری انجام دهند. در نتیجه، ایجاد توازن میان الزامات نظارتی، کنترل ریسک و ارائه تجربه مطلوب به مشتریان به یکی از چالش‌های راهبردی بانک‌های بین‌المللی تبدیل شده است.

ریسک‌های عملیاتی

وجود بازیگران متعدد در زنجیره پرداخت، تفاوت زیرساخت‌های فنی و وابستگی به نهادهای مختلف می‌تواند ریسک‌های عملیاتی قابل توجهی ایجاد کند. کاهش خطاهای عملیاتی و افزایش اتوماسیون فرآیندها از مهم‌ترین راهکارهای مدیریت این ریسک‌ها محسوب می‌شود.

امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها

گسترش خدمات دیجیتال بین‌المللی، اهمیت امنیت سایبری را بیش از پیش افزایش داده است. حملات سایبری، نشت اطلاعات و سوءاستفاده از داده‌های مالی می‌تواند خسارت‌های قابل توجهی برای بانک‌ها و مشتریان ایجاد کنند. از این رو سرمایه‌گذاری در حوزه امنیت اطلاعات و حفاظت از داده‌ها به یکی از اولویت‌های اصلی بانک‌ها تبدیل شده است.

تحول دیجیتال بانکداری

تحول دیجیتال تنها محدود به پرداخت‌های فرامرزی نیست و سایر زمینه‌ها مانند خدمات تامین مالی تجارت نیز در حال تجربه تغییرات مشابهی هستند. برای مثال، فرآیندهای مرتبط با اعتبارات اسنادی (LC)، ضمانت‌نامه‌های بین‌المللی و وصولی‌های اسنادی نیز دیجیتالی شده‌اند. استفاده از اسناد الکترونیکی، تبادل دیجیتال اطلاعات و کاهش مداخلات دستی توانسته است ضمن افزایش سرعت ارائه خدمات، ریسک‌های عملیاتی را نیز کاهش دهد.

تجربه سال‌های اخیر نشان می‌دهد که موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال صرفاً به استقرار فناوری وابسته نیست، بلکه بازطراحی فرآیندها و ساده‌سازی تجربه مشتری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق نتایج موردانتظار دارد. ■



امتیاز خوش حساسی

وام‌دهی مبتنی بر داده و اعتبارسنجی رفتاری



فاطمه رضانی
کارشناس مالی

داده و مدل‌های پیش‌بینی می‌توانند به موسسات مالی کمک کنند وام‌های کوچک بدون وثیقه را با دقت بیشتری قیمت‌گذاری و مدیریت کنند. پس از پرداخت نیز سامانه‌های هشدار زودهنگام ممکن است تغییرات معنادار در جریان وجوه یا رفتار بازپرداخت را شناسایی کنند. واکنش موسسه مالی باید در چارچوب قرارداد و مقررات (مانند تماس با مشتری، پیشنهاد بازسازی بدهی یا محدود کردن اعتبار استفاده‌نشده) باشد. افزایش یک‌جانبه نرخ سود، برداشت از حقوق آینده یا وصول زودتر از موعد نیز با رضایت مشتریان قابل‌اعمال است.

شاخص‌های قابل‌اتکا

شاخص‌های مناسب اعتبارسنجی رفتاری باید ارتباط روشن و قابل‌سنجشی با توان یا تمایل بازپرداخت داشته باشند. در اعتبارسنجی مبتنی بر جریان نقد، پایداری و تکرار درآمد، نسبت اقساط و بدهی به درآمد، نوسان مانده حساب، وجود کسری‌های مکرر، نظم پرداخت تعهدات و روند تغییر مخارج بررسی می‌شود. برای کسب و کارهای کوچک نیز فروش، گردش حساب، حاشیه جریان نقد، تمرکز مشتریان و تامین‌کنندگان و فصلی بودن درآمد اهمیت دارد.

طبقه‌بندی مخارج می‌تواند به شناخت تعهدات ثابت کمک کند، اما باید با احتیاط انجام شود. هر متغیر باید از نظر قدرت پیش‌بینی، ثبات در زمان، تناسب با هدف و خطر تبعیض آزمایش شود.

فرآیند تصمیم‌گیری

در یک فرآیند استاندارد، مشتری با آگاهی از نوع داده و استفاده از آن، اجازه دسترسی محدود و زمان‌دار می‌دهد. سامانه پس از دریافت داده، کیفیت و کامل بودن آن را بررسی و ویژگی‌های مرتبط را استخراج می‌کند. مدل احتمال نکول را برآورد می‌کند و نتیجه در کنار قواعد سیاست اعتباری، ظرفیت بازپرداخت و الزامات قانونی قرار می‌گیرد.

خروجی مدل نباید به یک عدد مبهم محدود شود و موسسه مالی باید بتواند عوامل اصلی موثر بر تصمیم (مانند نسبت بالای بدهی به درآمد یا سابقه تاخیر) را توضیح دهد. برای پرونده‌های مرزی، داده‌های ناقص یا اعتراض مشتری، بازبینی انسانی ضروری است. سرعت بالای تصمیم‌گیری مزیت وام‌دهی دیجیتال است، اما نباید جای کنترل کیفیت، احراز هویت، پیشگیری از تقلب و ارزیابی توان بازپرداخت را بگیرد.

ارزیابی ریسک اعتباری یکی از ارکان اصلی وام‌دهی است. بانک یا موسسه اعتباری باید پیش از اعطای تسهیلات برآورد کند که متقاضی تا چه اندازه توان و تمایل بازپرداخت دارد و در شرایط اقتصادی مختلف، احتمال نکول او چقدر است. در روش‌های متعارف، این ارزیابی با استفاده از اطلاعات پرونده اعتباری، درآمد، بدهی‌های جاری، سابقه بازپرداخت، وثایق و گاه مدل‌های آماری انجام می‌شود. بنابراین اعتبارسنجی کلاسیک صرفاً مجموعه‌ای از مقررات ثابت نیست؛ بلکه ترکیبی از قواعد اعتباری، قضاوت کارشناسی و مدل‌های آماری است. با گسترش پرداخت‌های دیجیتال و بانکداری باز، دامنه داده‌های قابل‌استفاده افزایش یافته است. داده‌های تراکنشی و جریان وجوه می‌توانند تصویری به‌روزتر از وضعیت مالی مشتری ارائه دهند و در کنار اطلاعات متعارف، کیفیت تصمیم اعتباری را بهبود بخشند.

وام‌دهی مبتنی بر داده

امتیازدهی رفتاری جایگزین کامل امتیازدهی اعتباری نیست، بلکه معمولاً مکمل آن است. امتیاز اعتباری بر سابقه بدهی و بازپرداخت متقاضی تکیه دارد و برای پیش‌بینی رفتار آینده از تجربه گذشته استفاده می‌کند. امتیاز رفتاری نیز تغییرات رفتار مالی مشتری (مانند کاهش پایدار ورودی حساب، افزایش استفاده از سقف اعتبار، تاخیرهای تازه در پرداخت یا نوسان شدید مانده حساب) را بررسی می‌کند. مزیت داده‌های رفتاری، تازگی و تکرار بیشتر آنهاست و برای بررسی مشتریانی که سابقه اعتباری محدودی دارند یا پایش پس از اعطای وام، کاربرد دارند. با این حال، رفتار مالی همیشه علت نکول را نشان نمی‌دهد و اتفاقی مانند کاهش مانده حساب ممکن است ناشی از هزینه درمان، تغییر زمان واریز حقوق یا انتقال دارایی میان حساب‌ها باشد. از این رو، تفسیر داده باید با توجه به زمینه بوده و سازوکار اعتراض و بازبینی انسانی برای آن پیش‌بینی شود.

داده در کنار وثیقه

در وام‌های خرد دیجیتال، داده می‌تواند نیاز به برخی تضامین را کاهش دهد، اما از نظر حقوقی و اقتصادی "وثیقه" محسوب نمی‌شود. وثیقه دارایی یا تعهدی است که در صورت نکول قابلیت وصول دارد؛ درحالی‌که امتیاز رفتاری فقط احتمال بازپرداخت را برآورد می‌کند.



تجربه‌های جهانی

ترکیب یادگیری ماشین با داده‌های غیرکلاسیک می‌تواند قدرت پیش‌بینی ریسک را (به‌ویژه برای متقاضیانی که سابقه اعتباری کوتاه‌تری دارند) افزایش دهد. بانک جهانی نیز استفاده از داده‌های جایگزین را راهی بالقوه برای گسترش دسترسی افراد و کسب‌وکارهای کوچک به اعتبار می‌داند، اما بر حاکمیت داده، رضایت مشتری، شفافیت و نظارت تاکید می‌کند.

در بازارهای نوظهور، برخی وام‌دهندگان از داده‌های تلفن همراه و پرداخت استفاده کرده‌اند. این تجربه‌ها همزمان دو نتیجه داشته است: بخشی از مشتریان فاقد سابقه اعتباری به وام دسترسی یافته‌اند، اما نگرانی‌هایی درباره بدهکار شدن بیش‌ازحد، دسترسی گسترده به اطلاعات شخصی و شیوه وصول مطالبات شکل گرفته است. بنابراین موفقیت یک مدل فقط با نرخ تایید یا سرعت پرداخت سنجیده نمی‌شود؛ کیفیت پرتفوی، شکایت مشتریان، تکرار بدهی و آثار رفاهی نیز باید بررسی شود.

برنامک وام‌دهی خرد Tala در بازارهای کنیا، فیلیپین، هند و مکزیک فعالیت می‌کند و نوآوری اصلی آن استفاده از داده‌های تلفن همراه هوشمند به عنوان جایگزین کامل وثیقه است. کاربر فقط اجازه می‌دهد برنامک به لیست تماس‌ها، تاریخچه پیامک، مخاطبان پرتکرار، مصرف اینترنت و حتی دفعات شارژ گوشی دسترسی پیدا کند. سپس مدل Tala از روی این داده‌ها تخمین می‌زند: آیا کاربر شبکه اجتماعی باثباتی دارد (تعداد تماس‌های ورودی و خروجی متوازن)؟ آیا الگوی شارژ گوشی نشان‌دهنده اشتغال منظم است؟ آیا در پیامک‌ها، تهدید به نکول یا درخواست قرض از دیگران وجود دارد؟

نئوبانک Monzo به کاربران اجازه می‌دهد تمام حساب‌های خود (حتی حساب‌های سایر بانک‌ها) را به آن متصل کنند. سیستم Monzo با استفاده از دسته‌بندی خودکار تراکنش‌ها (خورد و خوراک، کرایه خانه، سرگرمی و درمانی و غیره) یک نمایه ریسک شغلی-رفتاری می‌سازد. نکته منحصر به فرد Monzo این است که در صورت مشاهده رفتار پرریسک (مانند قمار آنلاین)، سقف خرید را کاهش می‌دهد و یک پیام هشدار با گزینه "مشاوره بدهی" ارسال می‌کند.

اعتبارسنجی رفتاری در ایران

در ایران، برخی بانک‌ها، نئوبانک‌ها و لندتک‌ها برای تسهیلات خرد از گردش حساب، سابقه تعامل مشتری و رفتار بازپرداخت استفاده می‌کنند؛ اما شرایط نهایی هر محصول به سیاست اعتباری موسسه، مقررات، مبلغ وام و قرارداد بستگی دارد. در بسیاری از محصولات، اعتبارسنجی دیجیتال به حذف کامل تضمین منجر نشده و ممکن است چک صیادی، ضامن یا تعهدات دیگری نیز درخواست شود. توسعه سامانه‌های متمرکز اطلاعات تسهیلات و تعهدات، گزارش‌های اعتباری و داده‌های چک می‌تواند زیرساخت تصمیم‌گیری دقیق‌تر را فراهم کند. سابقه بازپرداخت تسهیلات، بدهی‌های معوق، تعهدات جاری و

اطلاعات چک از مهم‌ترین داده‌های اعتباری هستند. استفاده از داده‌های تراکنشی یا اطلاعات سایر دستگاه‌ها، نیازمند مبنای قانونی روشن، کیفیت‌سنجی و تعیین دقیق سطح دسترسی است.

ریسک‌های اصلی

نخستین ریسک، حریم خصوصی و امنیت داده است. داده‌های مالی می‌توانند جزئیات حساسی از زندگی فرد آشکار کنند و در صورت نشت یا استفاده ثانویه، خسارت جدی ایجاد کنند. رضایت‌نامه طولانی و مبهم در متن تخصصی حقوقی، جای رضایت آگاهانه را نمی‌گیرد؛ مشتری باید بداند چه داده‌ای، برای چه هدفی، تا چه زمانی و با چه اشخاصی استفاده می‌شود. دومین ریسک، سوگیری الگوریتمی است. مدل ممکن است تبعیض‌های موجود در داده تاریخی را بازتولید کند یا از متغیرهایی استفاده کند که به‌طور غیرمستقیم نماینده طبقه، جنسیت یا محل زندگی هستند.

ریسک سوم، خطای مدل و تغییر شرایط اقتصادی است؛ مدلی که در دوره ثبات عملکرد خوبی دارد ممکن است در رکود یا تورم شدید دقت خود را از دست بدهد. توضیح‌پذیری، آزمون تنش، پایش مستمر، ممیزی مستقل و امکان اعتراض مشتری برای کنترل این ریسک‌ها ضروری است.

وام‌دهی مسئولانه

هدف اعتبارسنجی فقط کاهش زیان وام‌دهنده نبوده بلکه جلوگیری از اعطای وامی است که مشتری توان بازپرداخت آن را ندارد. شاخص‌های ارزیابی باید علاوه بر دقت پیش‌بینی، نرخ نکول، زیان واقعی، تعداد شکایت‌ها، میزان بازسازی بدهی، تفاوت عملکرد میان گروه‌های جمعیتی و پایداری مدل در زمان را پوشش دهند. استفاده از داده‌های بیشتر زمانی ارزشمند است که تصمیم منصفانه‌تر، قابل توضیح‌تر و متناسب‌تری ایجاد کند.

آینده اعتبارسنجی

وام‌دهی مبتنی بر داده می‌تواند دسترسی به اعتبار را برای افراد و بنگاه‌هایی که پرونده اعتباری کامل ندارند گسترش دهد و پایش ریسک را به‌روزتر کند. با این حال، داده جایگزین قرارداد معتبر، ارزیابی توان بازپرداخت یا مدیریت حرفه‌ای ریسک نمی‌شود. بهترین الگو، ترکیب داده‌های معتبر، مدل‌های آزموده‌شده، قواعد شفاف و قضاوت انسانی است.

بانک‌ها و لندتک‌ها پیش از استفاده از هر منبع داده باید سه پرسش را پاسخ دهند: آیا این داده واقعا به بازپرداخت مرتبط است؟ آیا استفاده از آن قانونی، منصفانه و قابل توضیح است؟ آیا منفعت پیش‌بینی آن از هزینه‌های حریم خصوصی و خطر تبعیض بیشتر است؟ پاسخ دقیق به این پرسش‌ها مرز میان اعتبارسنجی هوشمند و نظارت بی‌ضابطه را مشخص می‌کند. ■

قطب نمای راهبری

در سازمان‌ها هر روز میلیون‌ها واحد داده تولید می‌شود، اما این حجم داده فقط زمانی ارزش می‌آفریند که بتواند به کیفیت تصمیم‌گیری سازمان کمک کند. این داده‌ها می‌توانند حوزه‌های گوناگون سازمان (از طراحی محصول گرفته تا بازاریابی و برنامه‌ریزی راهبردی) را دگرگون کنند، اما فقط در صورتی که معتبر، یکپارچه و قابل اعتماد باشند؛ در غیر این صورت، انبوه اطلاعات نه تنها به شفافیت نمی‌انجامد، بلکه بر ابهام و تردید مدیران می‌افزاید.

امروزه مساله اصلی گردآوری داده نبوده، بلکه فقدان حکمرانی بر داده است؛ اگر کیفیت داده‌ها سنجیده نشود، دسترسی‌ها سامان نیابد و هر واحد سازمانی روایت متفاوتی از واقعیت ارائه دهد، تصمیم‌های راهبردی بر پایه‌ای سست و اشتباه بنا خواهند شد. از همین رو "حاکمیت داده" که در نگاه اول مقوله‌ای در حوزه فناوری اطلاعات به نظر می‌آید، درواقع یکی از ارکان حکمرانی سازمانی و پیش‌شرط تصمیم‌گیری داده‌محور است.

پرونده "کسب و کار" این شماره، از همین منظر به حاکمیت داده می‌پردازد و آن را زیربنای تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان‌های امروز می‌داند. در ادامه نیز از زاویه‌های دیگر، عواملی بررسی می‌شود که بر کیفیت تصمیم‌های مدیریتی اثر می‌گذارند؛ از یادگیری مستمر و تیم‌های یادگیرنده تا هزینه‌های پنهان جلسات و خطاهای قضاوت. این مطالب، در کنار یکدیگر، به یک پرسش مشترک پاسخ می‌دهند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در میان انبوه اطلاعات، دقیق‌تر، هوشمندانه‌تر و قابل اعتمادتر تصمیم بگیرند؟ ■

۲۷

کیمیای تولید

۲۶

کاهش خطای
تصمیم‌گیری

۲۴

راه‌های ناهموار
ساخت

۲۲

پیشرفت
به جای کمال

۲۰

چک الکترونیک

۱۸

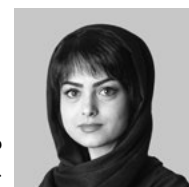
هزینه پنهان
جلسات

۱۶

تصمیم‌گیری
داده محور

تصمیم گیری داده محور

حاکمیت داده در کسب و کارها



محدثه دهباشی
خبرنگار و مترجم فناوری مالی

زمان توسعه و استقرار خدمات را تا یک‌دهم کاهش دهد و زمینه استفاده گسترده‌تر از تحلیل‌های پیشرفته، کشف تقلب و بازاریابی هدفمند را فراهم کند.

برخی شرکت‌های مدیریت سرمایه با بیش از ۱۲ هزار کارمند پس از استقرار چارچوب یکپارچه حاکمیت داده و ایجاد مخزن داده‌های "منبع واحد حقیقت" (Single Source of Truth)، به سازگاری شاخص‌های گزارش‌دهی در سطح سازمان دست یافته‌اند؛ در نتیجه با کاهش ۷۳ درصدی زمان توسعه گزارش‌ها، ممیزی‌های نظارتی را رعایت کرده‌اند.

اهمیت حاکمیت داده

شرکت‌ها معمولاً با سه فشار همزمان برای حاکمیت داده مواجهند. نخست، انفجار حجم و تنوع داده است. داده امروز فقط در سیستم مالی یا نرم‌افزار فروش تولید نمی‌شود؛ ارتباط مشتریان، انبار، تدارکات، خدمات پس از فروش، پلتفرم‌های آنلاین، پیام‌رسان‌ها و حتی فایل‌های اکسل واحدها نیز بخشی از زیست‌بوم داده سازمان را شکل می‌دهند. دوم، پیچیدگی مقررات و ریسک‌های انطباق است. الزامات مربوط به حریم خصوصی، امنیت اطلاعات، مبارزه با پولشویی، شناخت مشتری و گزارش‌دهی مالی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند بدانند چه داده‌ای را از چه مسیری دریافت کرده‌اند، چه کسی به آن دسترسی دارد و چگونه از آن محافظت می‌شود.

سومین ضرورت حاکمیت داده، نیاز هوش مصنوعی و تحلیل پیشرفته است. مدل‌های هوشمند اگر بر داده ناقص، ناسازگار یا سوگیرانه آموزش ببینند، خروجی‌های نادرست تولید می‌کنند. بنابراین برای استفاده از این ابزار باید داده‌های دقیق تولید کرد.

مالکیت داده

یکی از خطاهای رایج آن است که داده به‌طور کامل متعلق به واحد فناوری اطلاعات تصور می‌شود. درحالی‌که IT معمولاً نگهدارنده زیرساخت، سامانه و امنیت فنی است، اما مالک معنایی و کسب‌وکاری داده باید واحدی باشد که داده را تولید می‌کند، از آن استفاده می‌کند یا درباره معنای آن اختیار دارد.

در دنیای کسب‌وکار، دارایی‌هایی مانند ساختمان‌ها، تجهیزات و منابع مالی دارای سند، مالک مشخص و سازوکار کنترلی مشخص هستند، اما در بسیاری از شرکت‌ها از داده‌ها غفلت شده است. برخی مدیران تصور می‌کنند بزرگ‌ترین تهدید برای آنها، رقابت شدید، تغییرات فناوری یا نوسانات اقتصادی است، اما ریشه بسیاری از خطاهای سازمانی پرهزینه داده‌هایی است که به‌جای تولید تصمیمات قابل‌اتکا و مزیت رقابتی، منبع ابهام، دوباره‌کاری و افزایش ریسک شده‌اند. در این یادداشت به ابعاد حاکمیت داده می‌پردازیم که در سازمان‌های پیشرو بخشی از نظام حکمرانی سازمانی شده است.

حاکمیت داده چیست؟

حاکمیت داده (Data Governance) مجموعه‌ای از فرآیندهای نظارتی است که مشخص می‌کند داده در سازمان چگونه تولید و استفاده می‌شود. در چارچوب‌های معتبر مدیریت داده مانند DAMA-DMBOK، حاکمیت داده بر چهار مولفه مالکیت، کیفیت، امنیت و پاسخگویی استوار است.

مالکیت داده مشخص می‌کند چه فرد یا واحدی مسئول تصمیم‌گیری درباره داده‌ها و نحوه استفاده از آنهاست:

- کیفیت داده تضمین می‌کند اطلاعات مورداستفاده در فرآیندهای عملیاتی و تصمیم‌گیری، دقیق، کامل و به‌روز باشند.
- امنیت داده بر حفاظت از اطلاعات در برابر دسترسی‌های غیرمجاز، افشا، تغییر یا حذف ناخواسته تمرکز دارد.
- پاسخگویی نیز به این معناست که مسئولیت‌ها و اختیارات مرتبط با داده به‌صورت شفاف تعریف شده باشد تا در صورت بروز خطا، مغایرت یا نقض سیاست‌ها، امکان پیگیری و اصلاح وجود داشته باشد.

تصمیم‌گیری داده‌محور

در اقتصاد دیجیتال، داده از سطح فناوری اطلاعات (IT) فراتر رفته و در سطح حکمرانی مستقیماً وارد تصمیم‌سازی در حوزه‌های ریسک، توسعه محصول و حتی استراتژی‌های کلان سازمان شده است. برای نمونه، بانک هلندی ABN AMRO با بازطراحی معماری داده توانسته است

دسترسی و امنیت

دسترسی یکی از حساس‌ترین بخش‌های حاکمیت داده است. دسترسی بیش‌ازحد، خطر نشت اطلاعات، سوءاستفاده داخلی و نقض مقررات را افزایش می‌دهد. محدودیت بیش‌ازحد نیز فرآیندهای تحلیل و تصمیم‌گیری را مختل می‌کند. راه‌حل، طراحی دسترسی براساس نقش فرد، نیاز کاری و سطح حساسیت داده است.

اصل "حداقل دسترسی" (Least Privilege) می‌گوید هر کاربر، سامانه یا فرآیند باید فقط به داده‌ای دسترسی داشته باشد که برای انجام وظیفه خود به آن نیاز دارد. اجرای این اصل بدون طبقه‌بندی داده ممکن نیست و سازمان باید بداند کدام داده عمومی است، کدام فقط برای استفاده داخلی است، کدام محرمانه است و کدام بسیار محرمانه یا حساس محسوب می‌شود.

کیفیت داده

هیچ سازمانی نمی‌تواند با داده‌های بی‌کیفیت، تصمیمات باکیفیت بگیرد. شاخص‌های اصلی کیفیت داده شامل دقت (انطباق با واقعیت)، کامل بودن (وجود اطلاعات ضروری)، سازگاری (یکسان بودن در سامانه‌های مختلف)، یکتایی (نبود رکوردهای تکراری)، اعتبار (تطابق با قواعد تعریف‌شده) و به‌روز بودن (تناسب زمانی با نیاز تصمیم‌گیری) است. داده‌ای که برای گزارش ماهانه کافی است، ممکن است برای تصمیم لحظه‌ای درباره موجودی یا اعتبار مشتری کافی نباشد، بنابراین کیفیت داده همیشه باید نسبت به کاربرد آن سنجیده شود.

فناوری‌های نوین در خدمت حاکمیت داده

ابزارهای نوین می‌توانند اجرای حاکمیت داده را کارآمدتر کنند:

- کاتالوگ داده (Data Catalog) به کاربران کمک می‌کند بدانند چه داده‌هایی در سازمان وجود دارد و هر داده چه معنا و مالکی دارد.
- ابزارهای پایش کیفیت، خطاهای تکراری را شناسایی می‌کنند.
- سامانه‌های مدیریت دسترسی، مجوزها را بر اساس نقش‌ها و سیاست‌ها کنترل می‌کنند.
- ابزارهای ردیابی جریان داده نیز مسیر تولید، تغییر و مصرف داده را قابل مشاهده می‌سازند.

با این حال، اگر مالک داده مشخص نباشد، اگر تعریف شاخص‌ها یکسان نباشد و اگر واحدها برای اصلاح داده انگیزه نداشته باشند، ابزارها کمکی به کاهش پیچیدگی و رفع ابهام نمی‌کنند. بسیاری از پروژه‌های داده نه به دلیل ضعف نرم‌افزار، بلکه به دلیل نبود قواعد تصمیم‌گیری، مسئولیت و فرهنگ داده‌محور شکست می‌خورند.

حاکمیت داده و عصر هوش مصنوعی

با گسترش ابزارهای هوش مصنوعی حاکمیت داده وارد مرحله‌ای تازه شده است. مدل‌های هوش مصنوعی باید داده‌های ورودی قابل اعتماد، قواعد دسترسی دقیق و نظارت انسانی داشته باشند تا نتایج قابل اعتماد تولید کنند. برای استفاده ایمن از هوش مصنوعی، سازمان باید بداند مدل به چه داده‌ای دسترسی دارد، داده‌ها از چه منبعی آمده‌اند، چه سطحی از محرمانگی دارند و خروجی مدل چگونه بازبینی می‌شود؛ وگرنه استفاده از هوش مصنوعی ممکن است به افشای ناخواسته داده، بازتولید خطاهای گذشته، تصمیم‌های تبعیض‌آمیز یا خروجی‌های مبهم منجر شود.

نقشه راه استقرار حاکمیت داده در سازمان‌های متوسط و بزرگ

استقرار حاکمیت داده باید مرحله‌ای و واقع‌بینانه باشد. نخستین گام، تشکیل شورای حاکمیت داده با حضور مدیران ارشد کسب‌وکار، فناوری، مالی، ریسک و حقوقی است. این شورا باید اولویت‌ها را تعیین کند،

نه اینکه همه داده‌های سازمان را همزمان وارد پروژه‌های سنگین و فرساینده کند. بهتر است کار از چند دامنه داده حیاتی آغاز شود؛ مانند مشتری، محصول، فروش، موجودی، مطالبات یا تامین‌کنندگان.

در گام بعد، سازمان باید مالکان داده را تعیین کند، تعاریف استاندارد را بنویسد، شاخص‌های کیفیت را مشخص کند و وضعیت فعلی را بسنجد. سپس سیاست‌های دسترسی و طبقه‌بندی داده تدوین می‌شود و ابزارهای لازم برای پایش، گزارش‌گیری و کنترل تدریجی مستقر می‌شوند.

نکته مهم این است که حاکمیت داده فقط با دستورالعمل اجرا نمی‌شود و باید در ارزیابی عملکرد، فرآیندهای روزمره، آموزش کارکنان و تصمیم‌های مدیریتی جای بگیرد. اگر کارکنان نبینند که کیفیت داده در تصمیم‌های واقعی اثر دارد، آن را جدی نخواهند گرفت.

داده، اعتماد و حکمرانی سازمانی

مساله اصلی بسیاری از سازمان‌های امروز، نه کمبود داده بلکه کمبود اعتماد به داده است.



بسیاری از شرکت‌ها حجم زیادی از اطلاعات دارند، اما نمی‌دانند کدام داده معتبرتر است، کدام گزارش مبنای تصمیم باشد و چه کسی باید درباره خطا پاسخ دهد. حاکمیت داده پاسخی راهبردی به این چالش است؛ رویکردی که داده را از دارایی پراکنده و پرریسک به سرمایه‌ای قابل اتکا تبدیل می‌کند.

برای شرکت‌های متوسط و بزرگ، حاکمیت داده دیگر یک انتخاب فناورانه نیست، بلکه ضرورتی برای بقا در عصر فشارهای نظارتی، رقابت داده‌محور و هوش مصنوعی است. سازمان‌هایی که امروز مالکیت داده، کیفیت داده و دسترسی به داده را جدی می‌گیرند، فردا نه تنها تصمیم‌های دقیق‌تری خواهند گرفت، بلکه اعتماد مشتریان، نهادهای ناظر و بازار را نیز بهتر حفظ خواهند کرد؛ اعتمادی که در اقتصاد آینده، ارزشی فراتر از خود داده دارد. ■

هزینه پنهان جلسات

تبعات جلسات غیر ضروری

عوامل افزایش هزینه جلسات

یکی از دلایل اصلی افزایش هزینه جلسات، تعدد آنهاست. در برخی سازمان‌ها جلسه نخستین راه‌حل و یک سنت برای مواجهه با هر موضوع فرض می‌شود. در نتیجه بخش قابل توجهی از زمان مدیران و کارشناسان در جلسات سپری می‌شود.

عامل دیگر سریالی شدن جلسات است. گاهی جلسه‌ای برگزار می‌شود اما به دلیل آماده نبودن افراد یا اطلاعات، نبود تصمیم‌گیرندگان و صاحب‌نظران اصلی یا عدم جمع‌بندی مناسب، تصمیم‌گیری به جلسه بعدی موکول می‌شود. این روند ممکن است چندین بار تکرار شود و مساله‌ای که می‌توانست در یک جلسه تعیین تکلیف شود، هفته‌ها به طول می‌انجامد.

حضور بیش از حد افراد نیز از عوامل مهم افزایش هزینه جلسات است. گاهی از یک واحد چندین نفر در جلسه شرکت می‌کنند، در حالی که نقش فعال تنها برعهده یک یا دو نفر است. برخی افراد صرفاً برای اطلاع، برخی برای کسب تجربه و عده‌ای تنها به دلیل ساختارها و شرح وظایف سازمانی در جلسه حضور دارند. برخی مدیران نیز به دلیل نیاز به اطلاعات تخصصی و گاه سطحی و غیر ضروری، گروهی از کارشناسان را همراه خود به جلسه گسیل می‌کنند. هرچند این موارد به‌ظاهر دلایل موجهی دارد، اما در نهایت به افزایش هزینه و پیچیدگی جلسات منجر می‌شود.

عدم تطابق اعضا جلسه با سطح و اهمیت موضوع و هدف جلسه نیز از عوامل موثر در کاهش کارایی جلسات است. در چنین شرایطی موضوعات بررسی می‌شوند، اما امکان اتخاذ تصمیم نهایی وجود ندارد و نتیجه به سطحی دیگر ارجاع می‌شود. این موضوع چه از بُعد شرکت غیر ضروری مدیران در جلسات کارشناسی و چه از بعد غیبت مدیران از جلساتی که نیاز به تصمیم‌گیری وجود دارد، قابل بررسی است.

برخی اوقات طولانی شدن جلسات ریشه در پدیده‌هایی فراتر از خود جلسه دارد. تمایل به بررسی همه‌جانبه، درخواست گزارش‌های بیشتر، نگرانی از تبعات تصمیم‌گیری و تلاش برای دستیابی به گزینه‌ای کاملاً بدون نقص می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را کند و پیچیده سازد. این موضوع با مفاهیمی مانند "تحلیل بیش از حد" و "فلج تصمیم‌گیری" ارتباط نزدیکی دارد؛ پدیده‌هایی که در آنها بررسی افراطی برای کسب اطمینان بیشتر خود به مانعی در مسیر تصمیم‌گیری بهینه و حصول نتیجه در مدت مناسب تبدیل می‌شود. گاهی پس از چند جلسه بررسی تصمیم‌گیری می‌شود، اما تصمیم اتخاذ شده در مرجع بالاتر به‌طور کامل یا جزئی تغییر می‌کند. در این شرایط بخشی از منابع مصرف شده در جلسات بی‌اثر شده و اعتماد به کارآمدی فرایندهای تصمیم‌گیری و جایگاه نظرات کارشناسی در سازمان کاهش می‌یابد. اجرای ناقص یا عدم پیگیری مصوبات نیز مساله‌ای مهم است. گاهی موضوعی پس از چندین جلسه بررسی و تصمیم‌گیری، یا به مرحله اجرا نمی‌رسد یا کامل اجرا نمی‌شود. در این حالت، هزینه صرف شده برای جلسات بدون دستیابی به نتیجه مطلوب هدر می‌رود.



محسن شاکری

معاون مدیریت امور شعب • بانک خاورمیانه

جلسات اداری از رایج‌ترین ابزارهای همفکری، همگرایی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها هستند. با این حال هر جلسه علاوه بر زمانی که در تقویم کاری ثبت می‌شود، هزینه‌های پنهان دیگری نیز به سازمان تحمیل می‌کند. در این یادداشت به ابعاد این هزینه‌ها می‌پردازیم.

استفاده نادرست از یک ابزار مفید

جلسه یکی از پرکاربردترین ابزارهای مدیریت و تصمیم‌گیری است که امکان تبادل دیدگاه‌ها و رفع ابهامات را با تقویت تعهد جمعی فراهم می‌کند، اما برگزاری جلسه همواره به معنای افزودن ارزش نیست. هر جلسه بخشی از سرمایه و ظرفیت سازمان را مصرف می‌کند و انتظار می‌رود در مقابل به شناسایی مشکل، حل مساله، هماهنگی یا تصمیم‌گیری کمک کند. اما استفاده نادرست از این ابزار سبب می‌شود جلسات به جای آنکه به پیشبرد امور کمک کنند، خود به مساله و مشکل تبدیل شده و هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل کنند.

هزینه‌های پنهان جلسات

جلسه‌ای یک ساعت و سی دقیقه‌ای با حضور ۱۲ نفر را در نظر بگیرید؛ در ظاهر این جلسه ۹۰ دقیقه‌ای است، اما در عمل ۱۸ ساعت از ظرفیت کاری سازمان را مصرف می‌کند. علاوه بر این هر چه جایگاه سازمانی افراد حاضر بالاتر باشد، هزینه مالی واقعی جلسه نیز بیشتر خواهد بود. علاوه بر زمان مستقیم، جلسات دارای هزینه فرصت نیز هستند.

غالباً هزینه اصلی یک جلسه، زمانی نیست که در جلسه صرف می‌شود، بلکه کارهایی است که به دلیل حضور در جلسه انجام نمی‌شوند. زمانی که مدیران ساعت‌های متعددی را در جلسات سپری می‌کنند، فرصت کمتری برای هدایت کارکنان، پاسخ‌گویی به مکاتبات، پیگیری امور و تصمیم‌گیری در سایر موضوعات خواهند داشت. کارشناسان نیز به جای تمرکز بر وظایف اصلی خود، بخشی از زمان کاری را در جلساتی سپری می‌کنند که نقش موثری در آن ندارند یا در سویی دیگر منتظر حضور سرپرستان برای تصمیم‌گیری یا راهنمایی هستند.

از دست رفتن تمرکز و وقفه در جریان کار نیز از دیگر هزینه‌های کمتر دیده شده جلسات است. افراد پیش از جلسه از کار خود جدا می‌شوند و پس از جلسه نیز برای بازگشت به تمرکز قبلی به زمان نیاز دارند. به همین دلیل اثر واقعی یک جلسه معمولاً بیش از زمان رسمی آن است.



نشانه‌های جلسات کم‌بازده

جلسات کم‌بازده معمولاً دارای نشانه‌های مشترکی هستند. یکی از مهم‌ترین آنها خروج از دستور جلسه است. طرح موضوعات جانبی، پرداختن به مسائل کم‌اهمیت یا حتی بیان خاطرات و تجربیات غیرمرتبط، بخشی از زمان جلسه را مصرف می‌کند و تمرکز حاضران را از موضوع اصلی دور می‌کند.

نشانه دیگر، طولانی شدن بحث‌ها بدون نزدیک شدن به تصمیم است. گاهی افراد بیش از آنکه در پی حل مساله و حصول نتیجه باشند، هدفی به غیر از موضوع جلسه را پیگیری می‌کنند؛ تلاش می‌کنند از عقاید خود دفاع کنند، مسئولیت را از خود دور کنند، نظر طرف مقابل را رد کنند یا برتری دیدگاه خود را اثبات کنند. در چنین شرایطی، جلسه از مسیر اصلی خود فاصله گرفته به بیراهه می‌رود و امکان توافق و حصول نتیجه از دست می‌رود.

تکرار موضوعات بررسی شده نیز از دیگر نشانه‌های جلسات کم‌بازده است. زمانی که موضوع مشخصی بارها در جلسات سریالی مطرح می‌شود و هر بار بخشی از زمان صرف مرور مباحث قبلی و تغییر و حتی لغو تصمیمات گرفته شده می‌شود. در این حالت کارایی جلسات به‌طور محسوسی کاهش می‌یابد.

پیامدهای جلسات کم‌بازده

مهم‌ترین پیامد جلسات کم‌بازده اتلاف زمان سازمان است. ارزشمندترین دارایی هر فرد و سازمان زمان است و برخلاف بسیاری از منابع، قابل جایگزینی نیست. جایی که مدیران و کارشناسان بخش قابل توجهی از وقت خود را در جلسات غیرضروری یا کم‌فایده سپری می‌کنند، ظرفیت سازمان برای انجام فعالیت‌های اصلی و کسب‌وکاری کاهش می‌یابد.

علاوه بر هزینه زمانی، جلسات کم‌بازده دارای هزینه مالی نیز هستند؛ زیرا بخشی از حقوق و دستمزد پرداختی به مدیران و کارشناسان خرج فعالیتی می‌شود که ارزش متناسبی برای سازمان ایجاد نمی‌کند.

پیامد دیگر کاهش سرعت تصمیم‌گیری است. تعدد جلسات، طولانی شدن مباحث و ارجاع مکرر موضوعات به بررسی‌ها و جلسات بعدی باعث می‌شود تصمیم‌ها با تاخیر گرفته شوند و فرصت‌های مناسب از دست برود و امکان پرداختن به موضوعات جدید فراهم نشود.

همچنین جلسات غیرموثر می‌توانند موجب فرسودگی کارکنان شوند. حضور مکرر در جلساتی که خروجی مشخصی ندارند، به تدریج انگیزه مشارکت را کاهش داده و نگرش منفی نسبت به جلسات ایجاد می‌کند. تاحدی که جلسه نه به‌عنوان روش حل مساله بلکه به‌عنوان خود مانع و مشکل تصور می‌شود.

در برخی موارد حجم جلسات به‌اندازه‌ای افزایش می‌یابد که مدیران بخش مهمی از روز کاری خود را در جلسات سپری می‌کنند. در نتیجه فرصت کمتری برای راهنمایی کارشناسان، پیگیری امور، پاسخگویی به مکاتبات و انجام سایر وظایف مدیریتی باقی می‌ماند.

راهکارها و پیشنهادها

مدیران شرکت آموزون برای افزایش کارایی جلسات، از "قانون دو پیتزا" استفاده می‌کند. بر اساس این رویکرد اگر دو پیتزا برای پذیرایی از اعضای جلسه کافی نباشد احتمالاً تعداد شرکت‌کنندگان بیش از حد لازم است. این ایده بر این اصل استوار است که جلسات کوچک‌تر معمولاً تمرکز بیشتر، مشارکت موثرتر و تصمیم‌گیری سریع‌تری دارند.

کاهش هزینه به‌معنای حذف کامل جلسات نیست، بلکه به‌معنای استفاده هدفمندتر از این ابزار مدیریتی است. تعیین دستور جلسه مشخص، محدود کردن تعداد شرکت‌کنندگان به افراد ضروری و تصمیم‌گیر، جلوگیری از سریالی شدن جلسات و تلاش برای جمع‌بندی

روشن در پایان هر جلسه می‌تواند به بهبود کیفیت جلسات و استفاده بهتر از زمان کمک کند.

تجربه بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد که هدف‌مند و کوتاه‌تر شدن جلسات و تمرکز بیشتر بر سرعت حصول نتیجه به افزایش چابکی سازمان و کارایی جلسات منجر می‌شود.

علاوه بر این تعیین مسئول مشخص برای اداره جلسات و پیگیری مصوبات، از تکرار موضوعات، بروز مشکلات و اتلاف زمان جلوگیری و به حفظ روند و محور جلسات کمک می‌کند. همچنین ارزیابی دوره‌ای اثربخشی جلسات، زمینه آسیب‌شناسی و بهبود مستمر فرایند را فراهم می‌کند.

بدیهی است برگزاری جلسات در بسیاری از موارد ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، اما استفاده از ابزارهای جایگزین در موضوعات ساده‌تر می‌تواند زمان قابل توجهی را برای فعالیت‌های اصلی سازمان آزاد کند. بسیاری از مسائل را می‌توان از طریق تبادل نظر مکتوب، ایمیل، تماس تلفنی کوتاه، گفت‌وگوی محدود میان افراد مرتبط یا استفاده از سامانه‌های گردش کار سازمانی و اتوماسیون اداری پیگیری کرد.

ارزش آفرینی به‌جای جلسه‌محوری

جلسات فرصتی ارزشمند هستند که به تصمیم‌گیری، حل مساله و پیشبرد امور منجر می‌شوند. ارزش جلسات نه به‌تعداد شرکت‌کنندگان، مدت زمان برگزاری یا حجم مباحث مطرح‌شده، بلکه به کیفیت تصمیم‌ها، سرعت حصول نتیجه و ارزشی که برای سازمان ایجاد می‌کنند بستگی دارد. تجربه نشان می‌دهد جلسات کوچک، متمرکز و نتیجه‌محور، ارزش بیشتری نسبت به جلسات طولانی، سریالی و پرجمعیت خلق می‌کنند. ■

چک الکترونیک

شرایط عمومی صدور دسته چک

مشابه چک‌های صیادی، درخواست‌کنندگان چک‌های الکترونیک نیز باید شرایط زیر را داشته باشند:

- ✓ حداقل ۱۸ سال سن
- ✓ داشتن حساب جاری
- ✓ نداشتن چک برگشتی سوءاثر نشده
- ✓ نداشتن بدهی عقب‌افتاده در هیچ بانکی
- ✓ ثبت اطلاعات محل اقامت خود در سامانه املاک و اسکان

چک‌های الکترونیک یا دیجیتال، نوع جدیدی از چک‌ها هستند که به‌صورت "داده-پیام" و غیرفیزیکی بوده و با امضای دیجیتال، اعتبار پیدا می‌کنند. این چک‌ها نه‌تنها از اعتبار چک‌های کاغذی برخوردارند بلکه در زمینه‌های مختلف نسبت به آنها برتری دارند؛ چک‌های الکترونیک امکان تبادل چک از راه دور را فراهم می‌کنند و احتمال جعل، دخل و تصرف، گم شدن یا دزدیدن چک وجود نخواهد داشت. در این اینفوگرافیک به برخی از مراحل فرآیندهای مربوط به چک الکترونیک می‌پردازیم.

صدور دسته چک

- ✓ نصب و فعال‌سازی برنامه هامون (به‌نشانی hamoon.app)
- ✓ فعال‌سازی امضای دیجیتال در برنامه هامون
- ✓ درخواست صدور دسته چک در برنامه موبایل بانک
- ✓ تایید شعبه بانک

انتقال

- ✓ مراجعه به منوی "انتقال چک دیجیتال" موبایل بانک
- ✓ انتخاب چک واگذارشده موردنظر
- ✓ درج نام و مشخصات امضاکنندگان
- ✓ درج نام و مشخصات گیرنده

واگذاری به حساب در بانک

- ✓ انتخاب چک در موبایل بانک
- ✓ انتخاب حساب موردنظر
- ✓ درخواست گواهی عدم‌پرداخت، در صورت عدم‌وصول

ثبت و صدور چک

- ✓ انتخاب دسته چک در موبایل بانک
- ✓ انتخاب شماره سریال چک و وارد کردن اطلاعات (مبلغ، تاریخ سررسید، شرح چک، بابت و شبا مقصد)
- ✓ افزودن گیرنده (نام گیرنده، کد شناسایی و کد شهاب)
- ✓ امضای دیجیتال چک در برنامه هامون
- ✓ ثبت نهایی در موبایل بانک

برای اطلاعات بیشتر در مورد چک الکترونیک QR کد را اسکن کنید.

گردآوری داده و تنظیم: تحریریه آفتاب خاورمیانه

پیشرفت به جای کمال

هفت رویکرد راهبری یادگیرنده



نویسنده: ران فریدمن

از نشریه می-ژوئن ۲۰۲۶ هاروارد بیزنس ریویو

ترجمه: تحریریه آفتاب خاورمیانه

کنجکاوی را گسترش دهید

یک تصور غلط رایج در مورد راهبران بزرگ این است که پاسخ همه چیز را می‌دانند، اما در واقع راهبران تیم‌های کارآمد ۳۳ درصد بیشتر از راهبران تیم‌های معمولی به عدم اطلاع از مسائل مهم اعتراف می‌کنند. بیشتر افراد رئیسی که خود را همه‌چیزدان بدانند نمی‌خواهند و راهبری را ترجیح می‌دهند که فروتنی فکری نشان دهد و درمورد محدودیت‌های خود شفاف است.

اقرار به کمبود دانش، مزایای شگفت‌آوری به همراه دارد و راهبران با عبارت «مطمئن نیستم، اما می‌دانم از چه کسی بپرسم»، الگوی دیگران می‌شوند که کمبود دانش خود را بپذیرند و به دنبال یادگیری مستمر باشند.

این باور که از هر کسی (فارغ از جایگاه سازمانی و میزان تجربه) می‌توان یاد گرفت در هسته برنامه‌های منتورشیپ معکوس قرار دارد، که زوج‌هایی از مدیران ارشد با کارمندان جوان می‌سازند؛ قرار گرفتن مدیران باتجربه در کنار همکاران جوان به آنها کمک می‌کند تا شناخت بهتری از دنیای همیشه در حال تحول رسانه‌های اجتماعی پیدا کنند.

منتورشیپ معکوس توسط جک ولش در شرکت صنعتی General Electric در دهه ۱۹۹۰ رواج یافت. امروزه در شرکت لوازم آرایشی Estee Lauder بیش از ۴۷۰ منتورشیپ معکوس در ۲۰ بازار، مدیران ارشد را با همکاران جوان‌تری زوج می‌کند که دیدگاه‌های تازه‌ای درباره فرهنگ و فناوری ارائه می‌دهند. یادگیری زمانی بهتر عمل می‌کند که یک خیابان دوطرفه باشد.

کنجکاوی زمانی ریشه می‌دواند که راهبران یادگیری را یک ورزش تیمی تلقی کنند. هرچه آنها آشکارتر ایده‌ها را کاوش کنند، دیدگاه‌های جدید را جستجو کنند و بینش‌ها را به یادگیری مشترک تبدیل کنند، تیم‌هایشان سریع‌تر تکامل می‌یابند.

تیم‌های موفق، سه نقطه قوت کلیدی مشترک دارند:

۱) با مدیریت زمان و انرژی، کار بیشتری انجام می‌دهند؛ ۲) اعضای آنها به پیشرفت همدیگر کمک می‌کنند؛ ۳) همواره مهارت‌های جدید به دست می‌آورند و در طول زمان بهبود می‌یابند. برای استمرار موفقیت، راهبران باید رشد جمعی را به اولویت روزانه تبدیل کنند. یادداشت حاضر که گزارش پژوهشی از نشریه هاروارد بیزنس ریویوست، هفت رویکرد را معرفی می‌کند که راهبران برتر از آنها استفاده می‌کنند.

آزمایش‌های بیشتری اجرا کنید

تیم‌های کارآمد حتی وقتی اوضاع خوب پیش می‌رود، ایده‌های جدید را امتحان می‌کنند. این تیم‌ها گاه ۵۰ درصد بیشتر از تیم‌های معمولی آزمایش می‌کنند؛ از آزمون‌های کوچک داخل وبسایت شرکت گرفته تا فروش یک محصول جدید. نکته کلیدی این آزمایش‌ها کسب بینش، یادگیری و رشد است.

آزمایش‌گری به‌خودی‌خود گسترش نمی‌یابد و راهبران باید از آزمایش به‌صورت ساختاریافته، حمایت کنند. در شرکت پخش موسیقی Spotify، فقط اقلیتی از تیم‌ها آزمایش می‌کردند، بنابراین مدیریت تصمیم گرفت تا با ایجاد پلتفرمی داخلی به نام Confidence که آزمایش را آسان و شفاف می‌کرد، آزمایش‌گری را در مقیاس بزرگ افزایش دهد. هر تیمی می‌توانست یک آزمایش راه‌اندازی کند، نتایج را به اشتراک بگذارد و از داده‌های دیگران یاد بگیرد. ظرف یک سال، بیش از ۳۰۰ تیم آزمایش‌هایی را اجرا می‌کردند که شامل موارد گوناگون از طراحی لیست گرفته تا کشف پادکست می‌شد.

راهبران همچنین باید نگرانی کارکنان از خطا و شکست آزمایش را برطرف کنند و درمقابل، زمانی که کارکنان به اندازه کافی ریسک نمی‌کنند (حتی وقتی موفقیت به دست آمده) آنها را توبیخ کنند.



در بازخورد باید
اشتباهات را به عنوان
اطلاعات مفید در مسیر بهبود
در نظر گرفت. در شرایط پرتنش،
یادگیری از اشتباهات
می تواند بسیار دشوار باشد،
چراکه افراد به دنبال محافظت از خود
می روند؛ راهبران می توانند با کاهش نگرانی
کارکنان از عواقب اشتباه، به آنها برای یادگیری
و پیشرفت، انگیزه بدهند.

شرکت نرم افزاری Adobe با تجدیدنظر در نحوه ارزیابی
عملکرد سالانه، آنها را با جلسات کوتاه و غیررسمی
با گفت وگوهای مستمر، جایگزین کرده است. نتایج تاکنون فوق العاده
بوده و در کنار صرفه جویی ۸۰ هزار ساعت کاری، جابه جایی داوطلبانه ۳۴
درصد کاهش یافت و کارمندی که گفتند «بازخوردی که دریافت می کنم
به من در عملکرد بهتر کمک می کند» هشت درصد افزایش یافته است.

رشد را تشویق کنید، حتی وقتی به نفع شما نیست

راهبران تیم های کارآمد از شغل جانبی داشتن و حتی ترک سازمان
(برای کسب شغل های بهتر) توسط همکاران خود، حمایت می کنند. با
احساس حمایت درمورد رشد و پیشرفت شخصی، اعضای این تیم ها
انگیزه بیشتری برای تعهد به تیم و حتی ارتباط موثر پس از ترک سازمان
پیدا می کنند.

آژانس بازاریابی Haberman، به کارکنان خود سالانه ۱۰۰۰ دلار و سه روز
مرخصی با حقوق می دهد تا به علایق شخصی خود بپردازند. برخی
دوره می گذرانند، فیلم می سازند یا پروژه های کوچک را اجرا می کنند.
بنیانگذاران شرکت معتقدند که انرژی و خلاقیت فعالیت های بیرونی به
داخل شرکت بازمی گردد. فعالیت های جانبی همچنین افراد را با ابزارها،
جوامع و مهارت های جدیدی آشنا می کنند که توانایی جمعی گروه را
گسترش می دهند.

با معناراهبری کنید، نه فقط با معیارهای عددی

وقتی کارکنان اهمیت کارشان را درک می کنند، انرژی بیشتری نشان
می دهند، موثرتر همکاری می کنند و به نتایج افتخار بیشتری می کنند.
این افراد همچنین حس هدف مشترکی دارند که موجب بهبود مستمر
می شود. وقتی کار معنادار است، تیم ها به "حد قابل قبول" راضی
نمی شوند و مدام به دنبال راه های بهتر برای ارائه نتایج می گردند.
راهبران تیم های کارآمد ۵۹ درصد نسبت به راهبران تیم های معمولی
در کمک به تیمشان برای درک اهمیت کاری که انجام می دهند، موثرتر
هستند. وقتی افراد درک می کنند که کارشان چگونه به چیزی بزرگ تر
کمک می کند، تعهد عمیق تر، همکاری قوی تر می شود و کل تیم با هم
به جلو حرکت می کنند.

راهبران تیم های موفق به آنها انگیزه می دهند که فراتر از کاری که به نفع
خودشان انجام می دهند، در ساخت جامعه ای بهتر همکاری کنند.
معنایی که به این شکل به فعالیت روزمره داده می شود، تیم ها را به
ابرتیم هایی تبدیل می کند که جسورانه آزمایش می کنند، با بازخورد
رشد می کنند و در جهت موفقیت جمعی (حتی وقتی به نفع فردی شان
نیست) حرکت می کنند. ■



**Harvard
Business
Review**

سوالاتی را بپرسید که بیشتر راهبران از آن اجتناب می کنند

در بسیاری از تیم ها، جلسات برای نشان دادن پیشرفت و اوضاع خوب
و کنترل شده برگزار می شوند؛ در این شرایط که همه تلاش می کنند خود
را کاملاً درستکار و موفق معرفی کنند، مطرح کردن موانع و مشکلات
نامتعارف و دشوار می شود.

اما راهبران تیم های کارآمد، جلسات را به شکل دیگری برگزار می کنند و از
همکاران خود می پرسند: «روی چه چیزی گیر کرده اید؟». اینگونه سوال
پرسیدن چالش داشتن را عادی می سازد، صداقت را ترویج می کند و
نشان می دهد که درخواست کمک، نشانه ضعف غیرعادی نیست.
اعضای تیم های کارآمد وظیفه خود را پیشرفت می بینند و نه کمال. آنها
می دانند که یادگیری مستمر با شکست های گاه به گاه همراه است؛
اما همینطور می دانند از همان لحظه ای که بتوانند مشکلات را بدون
خجالت اعلام کنند، تیم انعطاف پذیرتر، سازگارتر و توانمندتر می شود.
در سال های اخیر، مایکروسافت با موفقیت در حوزه های متنوع (مانند
بازی های رایانه ای، رایانش ابری، هوش مصنوعی و سخت افزار) فعالیت
خود را گسترش داد. عامل موفقیت مایکروسافت رویکرد Scrum بود که
در آن یک گروه کوچک در چرخه های کوتاه کار می کند، به روزرسانی ها را
به اشتراک می گذارد و با چالش ها به محض بروز سازگار می شود. نام این
روش از راگی گرفته شده که بازیکنان به صورت فشرده و یکپارچه برای
پیش بردن توپ همکاری می کنند.

آستین ها را بالا بزنید، حتی وقتی مجبور نیستید

بسیاری از راهبران فکر می کنند که وظیفه شان دور ماندن از جزئیات
و تمرکز بر استراتژی های کلان و واگذاری امور اجرایی به دیگران است؛
اما تحقیقات نشان می دهد که بهترین راهبران پس از تدوین برنامه،
همچنان درگیر پروژه می مانند تا پیروی از استانداردها را پیگیری کنند،
موانع را شناسایی کنند و ببینند که چه چیزی می تواند بهبود پیدا کند.
بین درگیر بودن مدیران و مدیریت ذره بینی (Micromanagement)
تفاوت وجود دارد؛ راهبران قوی شانه به شانه اعضای تیم در کار مشارکت
می کنند و ظرفیت آنها را می سازند؛ اما مدیران ذره بینی در اطراف کارکنان
پرسه می زنند، ایراد می گیرند و خودشان کار را به دست می گیرند که
در نتیجه کارکنان را وابسته کرده و ظرفیتشان را کاهش می دهند.
وقتی افراد می بینند که راهبرشان حاضر است کارهای سخت و
خسته کننده را انجام دهد، حس مسئولیت مشترکی پیدا می کنند و
همکاری برایشان عمیق تر می شود. حضور در خط مقدم همچنین به
راهبران دید واضح تری از فرصت ها و چالش های در حال ظهور می دهد و
به آنها امکان می دهد بهبود را در حین کار پیاده کنند.
پس از اینکه شرکت رزرو و اجاره اقامتگاه Airbnb در دوره کرونا تا مرز
سقوط رفت، بنیانگذاران آن متوجه شدند که رویکرد معروف "استخدام
افراد باهوش و واگذاری کامل" نتیجه معکوس داشته است؛ با عقب
ایستادن بیش از حد، مدیران دید خود را نسبت به آنچه شرکت را موفق
می کرد از دست داده بودند. بنابراین خودشان را مجدداً درگیر محصول و
تجربه مشتری کردند و Airbnb جان تازه ای گرفت.

بازخورد را در قالب حمایت ارائه دهید

هرچه اعضای تیم سریع تر بفهمند چه چیزی کار می کند یا کار نمی کند،
سریع تر بهبود می یابند. راهبران تیم های کارآمد بازخورد بسیار بهتر و
بیشتری نسبت به راهبران تیم های معمولی ارائه می دهند. این راهبران
به جای انتقاد کردن، به همکاران خود انگیزه می دهند.

تحقیقات نشان می دهد که در بیش از یک سوم موارد، بازخورد نه تنها
عملکرد را بهبود نمی بخشد، بلکه آن را بدتر می کند؛ درواقع اگر بازخورد
ضعیف ارائه شود، روحیه افراد را تضعیف می کند و وقتی خوب ارائه شود،
ظرفیت رشد را آزاد می کند.

راه‌های ناهموار ساخت

چالش‌های صنعت ساختمان در ایران



ایرج رهبر

رئیس کمیسیون عمران، احداث و امور زیربنایی اتاق بازرگانی تهران
عضو هیات‌مدیره انجمن انبوه‌سازان استان تهران

واگذار شود و دولت بر سیاست‌گذاری، نظارت و تنظیم‌گری متمرکز بماند. هرچه دولت بیشتر در جزئیات اجرایی دخالت کند، امکان رقابت، نوآوری و سرعت عمل کمتر می‌شود.

فرساینده‌گری فرآیند اعطای مجوز

یکی از موانع جدی سرمایه‌گذاری در ساخت‌وساز، فرآیند طولانی دریافت مجوز است. سرمایه‌گذاری که قصد ساخت یک مجتمع یا شهرک را دارد، گاه برای فرآیندی که در سایر کشورها در کمتر از یک هفته به انجام می‌رسد، دو-سه سال معطل می‌ماند. این شرایط که مستعد رفتارهای ناسالم برای دور زدن مقررات نیز هست، سازندگان و سرمایه‌گذاران را دلسرد می‌کند؛ در نتیجه، بخشی از سرمایه از کشور خارج می‌شود یا به بازارهای غیرمولد می‌رود و کل اقتصاد کشور آسیب می‌بیند. برای اصلاح این وضعیت، باید ضوابط فنی و شهری به‌صورت شفاف اعلام شود و مسئولیت رعایت این ضوابط برعهده مهندسان دارای صلاحیت قرار گیرد. نهادهای مسئول نیز باید به‌جای دخالت‌های مرحله‌به‌مرحله و طولانی، بر اجرای درست ضوابط نظارت کنند.

تا اواخر دهه شصت بخش مسکن رونق بیشتری داشت زیرا اختیارات مهندسان بیشتر بود، فرآیند صدور مجوز کوتاه بود، تراکم فروخته نمی‌شد و ارجاع کار نظارت نبود. این تجربه‌ها نشان داد که اگر ضوابط روشن باشد و مسئولیت حرفه‌ای به مهندسان سپرده شود، هم سرعت کار افزایش می‌یابد و هم کیفیت قابل‌کنترل می‌ماند.

نظام مهندسی و رقابت

در روند فعلی، بخشی از فرآیندهای مهندسی به‌جای رقابت حرفه‌ای، بر پایه ارجاع کار و سازوکارهای اداری پیش می‌رود. این در حالی است که در بسیاری از حوزه‌ها، ازجمله پزشکی، مردم خودشان با جست‌وجو، پرس‌وجو و بررسی کیفیت خدمات، پزشک یا مرکز درمانی موردنظرشان را انتخاب می‌کنند. همین رویه می‌تواند در خدمات مهندسی نیز برقرار باشد. سرمایه‌گذار باید بتواند براساس کیفیت، تجربه، هزینه و سابقه کاری، مهندس طراح، ناظر یا مشاور خود را انتخاب کند. در چنین فضایی، مهندسان برای جذب مشتری ناچارند کیفیت کار، سرعت عمل، اخلاق حرفه‌ای و هزینه خدمات خود را بهبود دهند. چنین رقابتی کیفیت خدمات مهندسی را بالا می‌برد و جایگزین توزیع اداری کار می‌شود.

یکی از آسیب‌های روند فعلی، شکل‌گیری فرآیندهایی است که در آن طراحی توسط افراد متخصص انجام می‌شود، اما برای رسمیت یافتن

صنعت ساختمان در ایران، همواره یکی از شاخص‌ترین بخش‌های پیش‌ران اقتصاد بوده است؛ بخشی که رکود یا رونق آن فقط به سازندگان محدود نمی‌ماند و بر اشتغال، سرمایه‌گذاری، ازدواج، مصرف خانوار و ده‌ها صنعت وابسته اثر می‌گذارد. با این حال، این صنعت در سال‌های اخیر با نوعی رکود تورمی طولانی روبه‌رو شده است که از یک سو هزینه ساخت را افزایش داده و از سوی دیگر، قدرت خرید مصرف‌کنندگان را کاهش داده است. علت این شرایط کمبود مصالح یا ضعف فنی نیست، بلکه مجموعه‌ای از موانع نهادی، مالی و اجرایی، مسیر فعالیت بخش خصوصی را دشوار کرده است.

چرخه‌های رکود و رونق

ساخت‌وساز در ایران، از گذشته با دوره‌های متناوب رونق و رکود همراه بوده است. این فراز و نشیب‌ها، در دوره‌هایی کوتاه‌تر (گاهی چند ماه و گاهی حدود یک سال) و قابل پیش‌بینی‌تر بودند. سازندگان نیز متناسب با همین چرخه‌ها برنامه‌ریزی می‌کردند و در دوره رکود تولید را پیش می‌بردند و در دوره رونق، محصول آماده‌شده را عرضه می‌کردند. اما رکودی که از دو سال پیش در آن هستیم، طولانی‌تر و پیچیده‌تر از موقعیت‌های مشابه در گذشته است، چراکه با تورم فزاینده همراه شده و به رکود تورمی تبدیل شده است.

افزایش دستمزدها، رشد قیمت مصالح ساختمانی، بالا رفتن هزینه اجرای پروژه و کاهش دسترسی به منابع مالی، هزینه تمام‌شده ساخت را بالا برده است. در نتیجه، قیمت مسکن افزایش یافته، اما آن‌جاکه قدرت خرید مردم کاهش یافته، خریدار پیدا نمی‌شود. با تداوم رکود، گردش سرمایه در بخش ساختمان با اختلال مواجه شده و کل زنجیره اقتصادی ساختمان آسیب می‌بیند.

تصدی‌گری سیاستگذار

یکی از مشکلات اصلی صنعت ساختمان، تفکیک نشدن نقش دولت در سیاست‌گذاری و اجراست. دولت باید نقش حکمرانی، تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری داشته باشد، نه اینکه در همه مراحل، تصدی‌گری کند. بخش خصوصی، از نظر توان فنی، سرمایه و تجربه اجرایی، ظرفیت بزرگی دارد و در صورت آزادی عمل، ثبات مقررات و اعتماد نهادی، می‌تواند توسعه‌گری کند.

دولتمردان نباید تصور کنند که رشد بخش خصوصی به‌معنای تضعیف جایگاه دولت است؛ برای توسعه باید میدان اجرا به بخش خصوصی

نقشه‌ها، مهر و امضای فرد دیگری لازم است. در برخی موارد، کسی که نقشه را بررسی نکرده، صرفاً برای مهر کردن آن، هزینه‌ای چند برابر طراح دریافت می‌کند. این روند، هم شأن مهندسی را پایین می‌آورد و هم زمینه فساد و واسطه‌گری را فراهم می‌کند؛ راهکار، بازگشت به رقابت حرفه‌ای، شفافیت مسئولیت‌ها و حذف مراحل زائد است.



تجربه مسکن حمایتی

انبوه‌سازان در پروژه‌های حمایتی مانند مسکن مهر و نهضت ملی مسکن، با هدف تعامل با دولت و کمک به تامین مسکن اقشار هدف وارد شدند. با این حال، این پروژه‌ها با مشکلات جدی روبه‌رو بوده‌اند. قیمت‌گذاری ثابت و غیرواقعی، واگذاری برخی از پروژه‌ها به افراد فاقد صلاحیت، مکان‌یابی شتاب‌زده پروژه‌ها، ناتوانی برخی از متقاضیان از پرداخت تعهدات و واگذاری تعهد تسهیلات متقاضیان به سازندگان، از مهم‌ترین چالش‌های این طرح‌ها بوده است. در مسکن مهر، زمین‌های ۹۹ ساله در اختیار سازندگان قرار گرفت و برای ساخت، قیمت ثابتی تعیین شد که با تورم و واقعیت هزینه‌های اجرا هماهنگ نبود. از سوی دیگر، در برخی پروژه‌ها همه متقاضیان توان پرداخت آورده خود را نداشتند؛ وقتی در یک بلوک ۲۰ واحدی، برخی واحدها توان پرداخت ندارند، پروژه از نظر مالی نامتوازن می‌شود و ساخت آن طولانی‌تر خواهد شد. طولانی شدن پروژه نیز دوباره آن را در معرض تورم جدید قرار می‌دهد. مساله دیگر، نحوه پرداخت تسهیلات بانکی بود. تسهیلات مربوط به مسکن مهر به‌جای متقاضیان به‌نام سازندگان ثبت شده بود و سازندگان پس از اتمام پروژه متوجه این تعهد شدند؛ در نتیجه، آنها که با تک‌تک متقاضیان در ارتباط نبودند، نمی‌توانستند این تعهد را از طریق آنها ایفا کنند. بنابراین سازندگان با جریمه‌هایی مانند مسدود شدن حساب و ناتوانی از دریافت تسهیلات، ضمانتنامه و ورود به پروژه‌های جدید مواجه شدند. در طرح‌های جدید حمایتی نیز خطر تکرار همین تجربه وجود دارد؛ به‌ویژه از این جهت که هزینه ساخت افزایش یافته، توان پرداخت متقاضیان محدودتر شده و پروژه‌ها در معرض طولانی شدن قرار گرفته‌اند.

ظرفیت‌های فنی

در کشور ما کمبود توان فنی وجود ندارد و از نظر نیروی مهندسی، پیمانکاری و ظرفیت اجرایی در جایگاه مناسبی قرار داریم. مهندسان و پیمانکاران ایرانی، هم در داخل کشور و هم در برخی پروژه‌های خارجی، توان فنی قابل توجهی از خود نشان داده‌اند و تجربه فعالیت شرکت‌های ایرانی در کشورهای منطقه نیز نشان داده که کیفیت خدمات مهندسی و پیمانکاری ایران قابل رقابت با کشورهای پیشرفته است. از نظر مصالح پایه نیز کمبود جدی وجود ندارد و در حوزه فولاد و سیمان، ظرفیت تولید کشور بیش از نیاز داخلی است. تولید سالانه فولاد حدود ۳۰ میلیون تن و تولید سیمان حدود ۷۵ میلیون تن برآورد می‌شود، درحالی‌که مصرف داخلی کمتر از این ظرفیت است. البته در برخی بخش‌های تأسیساتی، مکانیکی، الکتریکی یا مواد وابسته به صنایع پتروشیمی، ممکن است نیاز به واردات یا جبران آسیب‌های مقطعی وجود داشته باشد. با این حال، مساله اصلی صنعت ساختمان در ایران، نه فقدان مصالح و نیروی متخصص، بلکه موانع اداری، مالی و نهادی است.

صادرات خدمات مهندسی

ایران از نظر تعداد مهندسان و شرکت‌های فنی و مهندسی، ظرفیت بزرگی دارد. صدها هزار مهندس و ده‌ها هزار شرکت در این حوزه فعالیت می‌کنند. در دوره‌هایی که شرایط اقتصادی و روابط بین‌المللی مناسب‌تر بودند، ظرفیت صادرات خدمات فنی و مهندسی ایران تا حدود ۲۵ میلیارد دلار برآورد می‌شد. اما در سال‌های اخیر، این ظرفیت به شدت کاهش یافته و به کمتر از یک میلیارد دلار رسیده است. تحریم‌ها به‌ویژه در حوزه بانکی، محدودیت در انتقال ماشین‌آلات و موانع تجاری، صادرات خدمات مهندسی را با مشکل روبه‌رو کرده است. با این حال، اگر موانع بین‌المللی کاهش یابد و سازوکارهای مالی و بانکی تسهیل شود، شرکت‌های ایرانی می‌توانند دوباره در بازارهای منطقه‌ای نقش فعال‌تری داشته باشند.

تبعات اختلال صنعت ساختمان

رکود صنعت ساختمان و بازار مسکن فقط یک مساله اقتصادی نیست؛ سهم بالای هزینه مسکن و اجاره‌بها در سبد خانوار، قدرت خرید خانواده‌ها را کاهش می‌دهد و بر تصمیم‌هایی مانند تشکیل خانواده، ازدواج و برنامه‌ریزی برای آینده آنان اثر می‌گذارد. در چنین شرایطی، مسکن از یک کالای سرمایه‌ای یا مصرفی فراتر می‌رود و به مساله‌ای اجتماعی تبدیل می‌شود. از سوی دیگر، صنعت ساختمان با رشته‌های زیادی در اقتصاد پیوند دارد. ساخت یک واحد مسکونی، پیش از بهره‌برداری و پس از آن، ده‌ها فعالیت دیگر را فعال می‌کند: مصالح ساختمانی، حمل‌ونقل، خدمات مهندسی، خدمات حقوقی، لوازم خانگی، فرش، مبلمان، تأسیسات و بسیاری از مشاغل وابسته. بنابراین، رونق ساختمان می‌تواند به رونق صنایع دیگر نیز کمک کند.



نتیجه‌بندی و مسیر اصلاح

برای خروج صنعت ساختمان از رکود، باید چند اصلاح هم‌زمان انجام شود. نخست، دولت باید از تصدی‌گری فاصله بگیرد و نقش‌های تنظیم‌گری، نظارت و سیاستگذاری خود را تقویت کند. دوم، فرآیند صدور مجوزها باید کوتاه، شفاف و دیجیتال شود؛ ثبت درخواست، بارگذاری مدارک، بررسی مرحله‌ای، اعلام ایراد و صدور مجوز باید بدون مراجعه حضوری و در محدوده یک هفته اتفاق بیفتد. سوم، نظام مهندسی باید از ارجاع اداری کار به سمت رقابت حرفه‌ای حرکت کند. باید به صنعت ساختمان فرصت داده شود که به‌عنوان یک کسب‌وکار مستقل رشد کند تا مشتریان، باتوجه به کارنامه و عملکرد مهندسان آنها را انتخاب کنند؛ از سوی دیگر، نهادهای مسئول باید بر اجرای ضوابط و مسئولیت حرفه‌ای نظارت کنند. صنعت ساختمان بیش از آنکه به مداخله مستقیم نیاز داشته باشد، به ثبات، اعتماد، تسهیل‌گری و پیش‌بینی‌پذیری نیاز دارد. بخش خصوصی توان فنی، تجربه اجرایی و ظرفیت سرمایه‌گذاری دارد، اما برای به‌کارگیری این ظرفیت، باید موانع زائد از مسیر آن برداشته شود. ■

کاهش خطای تصمیم‌گیری

معرفی کتاب "نویز: خدشه‌ای در قضاوت انسان"



اله شمس
خبرنگار

تصمیم‌گیرندگان یک سازمان پیشنهاد می‌کند. خطای کلی قضاوت از دو جزء تشکیل می‌شود: سوگیری به عنوان "جهت‌گیری منظم" تصمیم‌ها در یک سمت خطا و نویز به عنوان "پراکندگی تصادفی و ناخواسته" در اطراف همان میانگین؛ بنابراین حتی اگر میانگین تصمیم‌ها نسبتاً بی‌طرف باشد، وجود نویز بالا می‌تواند باعث شود نتیجه کلی سیستم همچنان نادقیق و پرهزینه باقی بماند.

حسابرسی نویز فرآیندی است که در آن چند تصمیم‌گیرنده مستقل، درباره مجموعه‌ای از پرونده‌ها یا موارد مشابه قضاوت می‌کنند و سپس سازمان با مقایسه این قضاوت‌ها، میزان پراکندگی میان آنها را می‌سنجد؛ به این ترتیب، نه تنها میانگین تصمیم‌ها (که می‌تواند نشان‌دهنده سوگیری باشد) بلکه فاصله و اختلاف میان آنها (که نشان‌دهنده نویز است) آشکار می‌شود.

پیش‌بینی‌های اقتصادی؛ انسان یا الگوریتم؟

بخش دوم کتاب با بررسی محدودیت‌های شناختی انسانی و خطای اندازه‌گیری، منشا نویز را بررسی کرده و سپس چارچوبی برای سنجش میزان پراکندگی تصمیم‌ها ارائه می‌دهد.

در بخش سوم، کتاب به خطاهای آینده‌نگرانه (در حوزه‌هایی چون سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک یا ارزیابی اعتباری) می‌پردازد.

از روان‌شناسی تصمیم تا بهداشت تصمیم‌گیری

بخش چهارم کتاب به بررسی ریشه‌های روان‌شناختی پراکندگی قضاوت‌ها می‌پردازد و عواملی مانند تفاوت در تجربه‌های فردی، نحوه ارائه اطلاعات و حتی شرایط محیطی را در شکل‌گیری این پدیده موثر می‌داند. بخش پنجم با بررسی جنبه‌های عملی موضوع کتاب، پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌ها با طراحی فرآیندهای ساختارمند، دامنه خطا را کاهش دهند. همچنین این بخش به استانداردهای فرآیندهایی مانند مصاحبه و تعریف معیارهای شفاف ارزیابی برای کاهش وابستگی نتیجه به سلیقه مصاحبه‌کننده می‌پردازد.

آیا حذف کامل نویز ممکن است؟

بخش ششم و پایانی کتاب با عنوان "نویز بهینه" اعتراف می‌کند که حذف کامل نویز نه تنها پرهزینه، بلکه غیرعملی است و باید سطحی از آن را پذیرفت؛ به‌ویژه از آن جهت که استانداردسازی بیش‌ازحد در مخالفت با کرامت حرفه‌ای و استقلال تصمیم‌گیرندگان است. در نتیجه هدف ما باید مدیریت نویز باشد، نه نابودی کامل آن.

مولفان کتاب

دنیل کانمن، روان‌شناس و اقتصاددان برجسته، در سال ۲۰۰۲ جایزه نوبل اقتصاد را به دلیل پژوهش‌هایش درباره قضاوت و تصمیم‌گیری دریافت کرد. الیویه سیبونی استاد و مشاور حوزه استراتژی و طراحی فرآیندهای تصمیم‌گیری است که سال‌ها در مک‌کنزی فعالیت داشته و تمرکز او بر بهبود کیفیت تصمیم‌های مدیریتی است. کاس آر. سانس‌تین نیز استاد حقوق دانشگاه هاروارد و از چهره‌های شناخته‌شده در سیاستگذاری عمومی و اقتصاد رفتاری به شمار می‌رود. ■

«هر کجا که ردپایی از قضاوت انسانی در میان باشد، نویز نیز بیشتر از آنچه تصور می‌کنیم حضور دارد.» این جمله خلاصه‌ای از مساله‌ای است که نویسندگان کتاب "نویز: خدشه‌ای در قضاوت انسان" دنبال می‌کنند؛ آنها به دنبال پاسخ این سوال هستند که زمانی که تصمیم‌گیری‌های مشابه نتایج کاملاً متفاوتی ایجاد می‌کنند، خطا دقیقاً کجاست؟ نویسندگان کتاب برای پاسخ به این سوال به سراغ پدیده‌ای رفته‌اند که در ادبیات اقتصاد رفتاری کمتر دیده شده است: "نویز" یا پراکندگی ناخواسته در قضاوت‌ها که در بسیاری از سازمان‌ها به خطاهای پرهزینه منجر می‌شود.

تصمیم‌های مشابه، نتایج متفاوت

اگر چند متخصص بخواهند درباره یک مساله تصمیم بگیرند، نتیجه اغلب متفاوت خواهد بود؛ حتی یک فرد واحد نیز ممکن است بسته به زمان روز، وضعیت روحی یا ترتیب بررسی پرونده‌ها، ارزیابی‌های متفاوتی ارائه دهد. این پدیده نویز نامیده می‌شود و عبارت است از پراکندگی ناخواسته در قضاوت‌ها.

هر قضاوتی در واقع نوعی اندازه‌گیری است که ممکن است دقت لازم را نداشته باشد. از منظر اقتصادی، چنین اختلاف‌هایی صرفاً یک خطای ذهنی نیست و می‌تواند هزینه‌های واقعی برای سازمان‌ها ایجاد کند؛ از تصمیم‌های استخدامی نامناسب گرفته تا پیش‌بینی‌های اقتصادی اشتباه و ارزیابی‌های نادرست از ریسک‌های مالی.

غلبه بر نویز

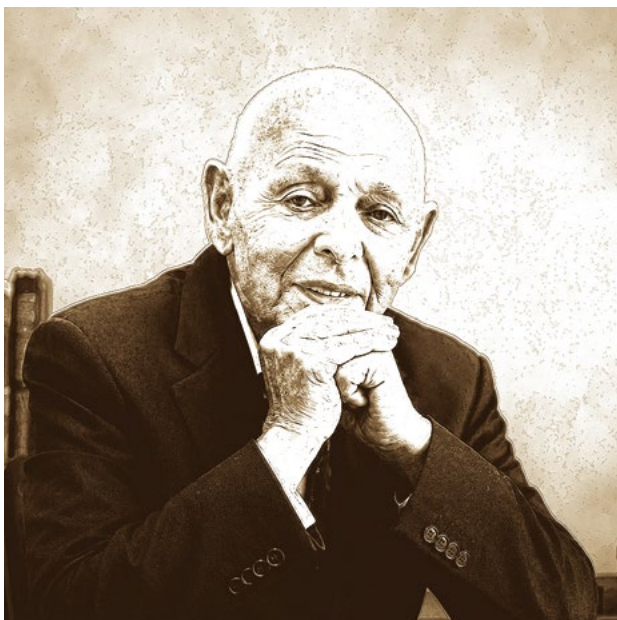
راهکار کتاب برای غلبه بر مشکل نویز نه حذف قضاوت انسانی، بلکه "مهار و مدیریت نویز" از طریق طراحی دقیق‌تر سیستم‌های تصمیم‌گیری از طریق مسیر زیر است:

۱. اندازه‌گیری سیستماتیک نویز از طریق مقایسه قضاوت‌های متعدد درباره موارد مشابه و شفاف‌کردن میزان پراکندگی تصمیم‌ها.
۲. تکیه بر قواعد و مدل‌های ساده و ثابت در کنار قضاوت انسان، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند ارزیابی ریسک، اعطای وام و استخدام.
۳. ساختارمند کردن فرآیندهای مصاحبه، ارزیابی عملکرد و پیش‌بینی‌های اقتصادی تا نقش سلیقه‌های فردی به حداقل برسد.
۴. به‌کارگیری مجموعه‌ای از رویه‌های "بهداشت تصمیم‌گیری" مانند شکستن مسائل پیچیده به اجزای کوچک‌تر، اتکا به قضاوت‌های مستقل چند ارزیاب و به تعویق انداختن حدس‌های شهودی تا زمانی که اطلاعات کافی جمع‌آوری شده باشد.

به باور نویسندگان، این رویکردها در کنار هم می‌توانند نویز را در سازمان‌ها از سطح یک "مشکل نامرئی" به سطح یک "مساله قابل مدیریت" برسانند.

سوگیری و نویز؛ دو چهره خطای انسانی

کتاب نویز در بخش اول به تفاوت میان سوگیری و نویز می‌پردازد و مفهوم "حسابرسی نویز" را به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری اختلاف نظر میان



کیمیای تولید

مروری بر زندگی دکتر علی رحیمیان



مریم ذوالفقار

رئیس اداره روابط عمومی • بانک خاورمیانه

او ماه‌ها درباره کشتارگاه‌های مدرن مطالعه کرد و طرحی برای اصلاح و بازسازی این مجموعه ارائه کرد.

پس از پایان تحصیلات دانشگاهی، به خدمت سربازی رفت و در پادگان دلگشا به‌عنوان ناظم مدرسه فنی دامپزشکی مشغول شد. حضور در آزمایشگاه دامپزشکی ارتش و آشنایی با روش‌های تهیه واکسن، تجربه ارزشمندی برای او به حساب می‌آمد.

در سال ۱۳۲۷ به‌عنوان سرپرست بهداری کشتارگاه شمیران استخدام شد. کمبود بودجه، نبود برق و آب‌رسانی مناسب و ناتمام ماندن پروژه‌های عمرانی، مشکلات اصلی کشتارگاه بودند. رحیمیان با جلب مشارکت قصابان و نظارت مستقیم بر اجرای طرح‌ها، توانست بخشی از این مشکلات را برطرف کند.

در همان سال ازدواج کرد و همزمان وزارت کشاورزی تصمیم گرفت دامپزشکان را برای مقابله با بیماری‌های دامی به مناطق مختلف کشور اعزام کند.

این سفرها تنها مأموریت‌های اداری نبودند. رحیمیان در جریان آنها با واقعیت‌های دامپروری ایران آشنا شد و به این نتیجه رسید که توسعه صنعت و دامپروری ایران بدون اصلاح تغذیه دام و طیور ممکن نیست. رحیمیان در سال ۱۳۳۳، رئیس کشتارگاه تهران شد. او محیط کشتارگاه را سامان داد و ساختمان‌ها را بازسازی کرد و همزمان از ضایعات کشتارگاه برای تولید پودر گوشت و استخوان استفاده کرد.

افزایش تقاضا برای گوشت و تخم‌مرغ و کمبود خوراک استاندارد رحیمیان را به فکر راه‌اندازی مجموعه‌ای صنعتی برای تولید خوراک علمی انداخت؛ به همین دلیل پس از بازدید از کارخانه پارس و آشنایی با فرآیند تولید خوراک دام، تصمیم به راه‌اندازی این صنعت در ایران گرفت. او در جست‌وجوی منابع پروتئینی مناسب برای خوراک طیور، نخستین کارخانه تولید پریمکس ایران را راه‌اندازی کرد و وابستگی به واردات مکمل‌های غذایی را کاهش داد.

دکتر رحیمیان، اولین تهیه‌کننده خوراک دام، اولین تولیدکننده پودر گوشت، اولین تهیه‌کننده یونجه خشک، اولین مصرف‌کننده چربی معمولی در خوراک طیور، اولین واردکننده کنجاله سویا و اولین واردکننده آرد ماهی در کشور است.

نوآوری‌های او در زمان ریاست در اداره بهداشت و کنترل مواد غذایی منجر به قانون جدیدی برای کنترل مواد غذایی و تأسیس دانشکده تغذیه شد. دکتر علی رحیمیان از جمله نام‌هایی است که به‌عنوان یکی از پیشگامان صنعت نوین خوراک دام و طیور در ایران ماندگار شد و سرانجام در ۶ خرداد سال ۱۳۹۶ چشم از جهان فرو بست. ■

علی رحیمیان در نخستین روز تابستان سال ۱۳۰۰ در تهران متولد شد. خانه پدری او در کوچه‌ای بین خیابان حافظ، گمرک و بلورسازی قرار داشت؛ خانه‌ای بزرگ با باغچه‌ای سبز و پر از درختان میوه. مادرش زنی باسواد و اهل مطالعه بود. او علاوه بر آموزش قرآن، فرزندان را با اشعار سعدی و حافظ نیز آشنا می‌کرد. پدر او مردی پرتلاش بود که سال‌ها در بازار فعالیت داشت، اما به دلیل تغییرات اقتصادی و رکود بازار مجبور شد سرمایه خود را به دامداری و کشاورزی اختصاص دهد. همین تغییر مسیر، زمینه آشنایی علی با دنیای دامپروری را فراهم کرد.

رحیمیان از کودکی روحیه‌ای کنجکاو و تجربه‌گرا داشت. در سال ۱۳۱۵، زمانی که برق به تازگی وارد تهران شده بود، درحالی که بسیاری از خانواده‌ها شروع به سیم‌کشی خانه‌هایشان کرده بودند، او با خرید چند متر سیم، از کوچه برق را به اتاق کوچکی رساند که در آنتهای باغ برای خود ساخته بود. تحصیلات متوسطه را در دارالفنون و سپس دبیرستان اسلام گذراند. او در سال ۱۳۲۰، پس از دریافت دیپلم، در مدرسه عالی بیطاری که تحت نظارت وزارت کشاورزی بود ثبت‌نام کرد. مرکزی آموزشی که هنوز به دانشگاه تهران وابسته نبود و فارغ‌التحصیلان آن از امتیازات دانشجویان دانشگاه برخوردار نمی‌شدند. این موضوع برای دانشجویان اصلاً قابل‌پذیرش نبود. رحیمیان به‌همراه گروهی از دوستان تلاش فراوانی برای پیوستن مدرسه بیطاری به دانشگاه تهران آغاز کرد. سرانجام بعد از یک سال و نیم لایحه‌ای آماده شد و به تصویب مجلس رسید و دانشکده بیطاری به دانشکده دامپزشکی دانشگاه تهران تبدیل شد.

در دوران دانشجویی بخشی از وقت خود را در آزمایشگاه میکروبی‌شناسی دانشکده پزشکی گذراند و روش‌های آزمایش خون، تشخیص بیماری‌های عفونی و کشت میکروبی را یاد گرفت. در دهه ۱۳۲۰ هنوز مرغداری صنعتی در ایران شکل نگرفته بود و بیشتر خانواده‌ها تعدادی مرغ در حیاط خانه نگهداری می‌کردند. رحیمیان که از مدت‌ها پیش به فکر پرورش نژاد مرغ‌های وارداتی افتاده بود، تصمیم گرفت مرغ‌های نژاد اصیل خارجی از جمله لگهورن، ویندوت، پلیموت و لانگشایر را پرورش دهد. او تخم مرغ‌ها را به تهران آورد و با استفاده از مرغ‌های کرچ، جوجه‌کشی را آغاز کرد. هر نژاد را جداگانه پرورش داد تا خلوص آنها حفظ شود و با دقت روند رشد و تخم‌گذاری‌شان را زیر نظر داشت. رحیمیان تنها مرغدار خصوصی ایران شده بود که مرغ‌هایی با نژاد خالص داشت. درحالی‌که قیمت تخم‌مرغ معمولی حدود یک ریال بود، محصولات او دوازده تا پانزده ریال فروخته می‌شد و مشتریان خاص خود را داشت. رحیمیان کشتارگاه تهران را به‌عنوان موضوع پایان‌نامه خود انتخاب کرد؛ مجموعه‌ای که در آن زمان از نظر بهداشتی وضعیت مناسبی نداشت.

تنگه و تنگنا

اختلال‌های اقتصادی معمولاً نه با یک بحران منفرد، بلکه در نتیجه انباشته شدن چند فشار هم‌زمان ایجاد می‌شوند. کاهش سرمایه‌گذاری، محدودیت‌های تجاری، ناترازی‌های مالی و انرژی و ضعف در پیوند با اقتصاد جهانی، ممکن است در دوره‌های عادی پنهان بمانند، اما با وقوع یک شوک بیرونی، آثار آنها به سرعت آشکار می‌شود. اقتصاد ایران در سال‌های اخیر با مجموعه‌ای از همین فشارها روبه‌رو بوده که ظرفیت تولید و رشد را کاهش داده‌اند. جنگ چهل‌روزه، این شرایط را پیچیده‌تر کرد و به‌ویژه آسیب به زیرساخت‌های انرژی و صنایع راهبردی، فشار بر تولید، صادرات و تامین ارز را افزایش داد.

فولاد و پتروشیمی از مهم‌ترین ارکان صادرات غیرنفتی کشور هستند که بخش بزرگی از صنایع داخلی به محصولات آنها وابسته‌اند. اختلال در این دو بخش، تنها درآمدهای صادراتی را کاهش نمی‌دهد، بلکه از مسیر کمبود مواد اولیه، افزایش هزینه تولید و افت فعالیت صنایع پایین‌دستی، به بخش‌های مختلف اقتصاد منتقل می‌شود. پرونده اقتصادی این شماره، با تمرکز بر آثار جنگ بر تولید، تجارت و معیشت در ایران، به بررسی پیوند میان شوک‌های بیرونی و راهکارهای اصلاحات اقتصادی می‌پردازد. ■



حمله
به زیرساخت‌ها

۳۰

مسدودی
شریان نفت

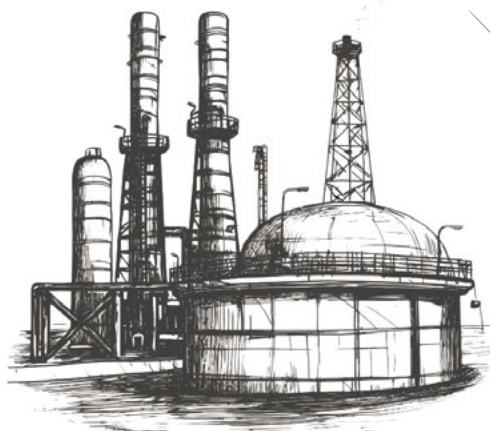
۳۲

بیدارباش
اقتصادی

۳۴

خروج از انزوا

۳۶



حمله

به زیرساخت ها

صنایع فولاد و پتروشیمی در جنگ چهل روزه



باقر قاندي
کارشناس تحقیقات اقتصادی
بانک خاورمیانه

حدود ۸۰ درصد کاهش یافته که نشان دهنده اختلال گسترده در روند تولید و فعالیت عملیاتی این شرکت هاست.

صنعت پتروشیمی در جنگ

آسیب وارد شده به صنعت پتروشیمی از سه مسیر اصلی صورت گرفت. در درجه اول، به بخشی از مجتمع های اصلی این صنعت به صورت مستقیم حمله شد. پتروشیمی های پردیس، نوری، بوعلی، بندرامام، کارون، زاگرس، بوعلی سینا، شیراز، اروند، امیرکبیر، تندگویان و برخی دیگر از پتروشیمی ها در این جنگ مستقیماً مورد حمله واقع شدند. در فروردین ماه سال ۱۴۰۵ پتروشیمی نوری با کاهش ۹۵/۱ درصدی در تولید محصولات در مقایسه با فروردین ۱۴۰۴، یکی از بیشترین کاهش های تولید را در میان شرکت های پتروشیمی مورد بررسی در بازار سرمایه به ثبت رسانده است؛ تولید ماهانه شرکت های مورد بررسی نسبت به فروردین ۱۴۰۴ به طور متوسط ۷۲/۸ درصد کاهش داشته است.

پتروشیمی	حجم تولید (هزار تن)		درصد تغییر
	فروردین ۱۴۰۴	فروردین ۱۴۰۵	
زاگرس	۹۱۷	۲۸۵	-۶۸/۹
نوری	۴۲۶	۲۱	-۹۵/۱
شیراز	۲۲۳	۱۰۹	-۵۱/۱
بوعلی سینا	۱۷۷	۷۸	-۵۵/۹
آریاسول	۱۳۳	۳۰	-۷۷/۱
پردیس	۱۱۴	۳۵	-۶۹/۰
جم پیلن	۲۱	۲	-۹۲/۴

منبع: کدال

آسیب به تولید گاز

در جنگ اخیر فازهای ۳، ۴، ۵ و ۶ پارس جنوبی نیز هدف حمله قرار گرفتند. این چهار فاز در مجموع حدود ۱۹ درصد از ظرفیت تولید پارس جنوبی را

در پی آسیب به زیرساخت های حیاتی کشور در خلال جنگ چهل روزه بسیاری از صنایع کشور از جمله فولاد و پتروشیمی خسارت دیدند. در سال های اخیر که تحریم های اقتصادی عمدتاً بر فروش نفت ایران متمرکز بوده، دو صنعت مذکور نقش ارزشمندی در صادرات کشور ایفا کرده اند. در این یادداشت به جوانب آسیب این صنایع می پردازیم.

اهمیت صنایع فولاد و پتروشیمی

در سال ۱۴۰۳، صنعت فولاد ایران با تولید حدود ۳۰ میلیون تن در جایگاه یازدهم جهان قرار گرفت و با صادرات ۶ میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلاری، حدود ۱۱/۲ درصد از صادرات غیرنفتی کشور را به خود اختصاص داد. همچنین صنعت پتروشیمی با سهم ۴۳ درصدی از صادرات غیرنفتی، یکی از مهم ترین منابع ارزآوری کشور محسوب می شد. این دو صنعت، تامین کننده بخش مهمی از مواد اولیه صنایع داخلی هستند و از جایگاه راهبردی در اقتصاد کشور برخوردارند. صنعت پتروشیمی همچنین با اشتغال مستقیم ۱۲۰ تا ۱۵۰ هزار نفر و ایجاد حدود ۱۷۰ هزار شغل به ازای هر یک میلیون تن خوراک تحویلی به صنایع پایین دستی، نقش مهمی در اشتغال و توسعه زنجیره تولید کشور ایفا می کند.

صنعت فولاد در جنگ

در پی حمله به شرکت های فولاد مبارکه اصفهان، فولاد خوزستان و فولاد سفیددشت چهارمحال و بختیاری، بخش قابل توجهی از تولید فولاد و مواد اولیه مورد نیاز این صنعت با اختلال مواجه شد. براساس آمارهای سال ۱۴۰۳، میزان تولید فولاد شرکت فولاد مبارکه اصفهان حدود ۸/۹ میلیون تن و تولید فولاد شرکت فولاد خوزستان حدود ۳/۱ میلیون تن بوده است. براساس سهم این شرکت ها در تولید ملی، در پی حمله اخیر حدود ۳۹/۷ درصد از کل تولید فولاد کشور به صورت مستقیم با اختلال مواجه شده است. حجم تولید فولاد این دو شرکت در دو ماهه نخست سال ۱۴۰۵ نسبت به ماه مشابه سال گذشته

در اختیار دارند که خود میدان با ۲۴ فاز فعال به تنهایی بیش از ۷۷ درصد از تولید گاز طبیعی کشور را در اختیار دارد. اطلاعات شفافی درخصوص کاهش تولید در این چهار فاز پارس جنوبی در دسترس نیست اما در صورت آسیب گسترده به این بخش‌ها، انتظار می‌رود ناترازی انرژی کشور تشدید شده و محدودیت عرضه گاز، آثار قابل توجهی بر صنایع انرژی‌بر و به‌ویژه صنعت پتروشیمی برجای بگذارد. باید توجه داشت که گاز طبیعی هم به‌عنوان منبع انرژی در مجتمع‌های پتروشیمی کاربرد دارد و هم مهمترین ماده اولیه (خوراک) این صنعت است.

آسیب به نیروگاه‌ها

در جریان حملات به صنعت پتروشیمی، نیروگاه فجر خلیج فارس با ظرفیت تولید یک‌هزار و ۴۹۸ مگاوات، نیروگاه مبین انرژی خلیج فارس با ظرفیت ۸۶۳ مگاوات و نیروگاه دماوند انرژی عسلویه با ظرفیت ۶۴۸ مگاوات هدف قرار گرفتند. این نیروگاه‌های تولید برق، بخش مهمی از نیاز صنایع پتروشیمی به بخار، اکسیژن و ازت را نیز تامین می‌کردند؛ به همین دلیل آسیب وارد شده به این زیرساخت‌ها آثار گسترده‌ای فراتر از محدودیت در تامین برق ایجاد کرده و کل فرآیند عملیاتی مجتمع‌های پتروشیمی را تحت تأثیر قرار داده است.

از سوی دیگر این نیروگاه‌های تامین برق مناطق ویژه پتروشیمی ماهشهر و پارس را برعهده دارند که سرجمع حدود ۷۶/۹ درصد از ظرفیت صنعت پتروشیمی ایران را در اختیار دارند. آمارها حاکی از آن است که این دو نیروگاه در فروردین ماه سال ۱۴۰۵ نسبت به ماه مشابه سال گذشته در مجموع حدود ۶۲/۴ درصد کاهش تولید برق و ۷۲/۲ درصد کاهش تولید بخار آب داشته‌اند.

هزینه و مدت زمان بازسازی

صنعت فولاد کشور برای بازگشت به جایگاه پیش از جنگ در تولید و صادرات به حداقل ۲ تا ۳ سال زمان نیاز دارد.

مهم‌ترین پیامد این تحولات آن است که این صنعت که پیش از این یکی از مهم‌ترین بخش‌های صادرات غیرنفتی و تامین‌کننده منابع ارزی محسوب می‌شد، اکنون با نیاز به واردات محصولات فولادی مواجه شده است. در نتیجه کاهش تولید، توقف صادرات و افزایش واردات، برآورد می‌شود حدود ۹ تا ۱۰ میلیارد دلار کسری در منابع ارزی کشور ایجاد شده باشد. در صنعت پتروشیمی دامنه تخریب و زمان و هزینه بازسازی به مراتب بیش از صنعت فولاد است. در بدبینانه‌ترین سناریو، یعنی ترکیب تخریب گسترده با استمرار تحریم، ممکن است برخی واحدها برای سال‌ها با ظرفیت ناقص فعالیت

کنند و بازگشت کامل به ظرفیت پیش از بحران، بیش از ۷ سال زمان لازم داشته باشد؛ در مجتمع‌های پتروشیمی، راه‌اندازی مجدد شبکه بخار و "یوتیلیتی" بسیار پیچیده‌تر از بازسازی یک نیروگاه برق است.

از سوی دیگر بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده پارس جنوبی فرآیندی بسیار پرهزینه و زمان‌بر خواهد بود. برآوردها نشان می‌دهد هزینه ساخت هر فاز این میدان حدود پنج تا هفت میلیارد دلار است و حتی در بهترین شرایط شامل نبود تحریم، دسترسی کامل به فناوری و

وجود منابع مالی کافی، تکمیل هر فاز حداقل پنج سال زمان نیاز دارد. بنابراین اگر تنها تولید برق صنعت پتروشیمی را در نظر داشته باشیم براساس گزارش‌های منتشرشده توسط آژانس بین‌المللی انرژی، هزینه بازسازی آنها حدود ۲/۷ میلیارد دلار تا ۴/۲ میلیارد دلار برآورد می‌شود؛ اما در واقعیت این سه مجموعه صرفاً نیروگاه برق نیستند، بلکه مجتمع‌های یوتیلیتی پتروشیمی هستند که علاوه بر برق، بخار آب، آب صنعتی، اکسیژن، نیتروژن و سرویس‌های جانبی صنایع پتروشیمی را تامین می‌کنند. به همین دلیل هزینه بازسازی آن‌ها به مراتب بیشتر از یک نیروگاه عادی سیکل ترکیبی است. بنابراین با افزایش سایر بخش‌ها هزینه بازسازی آنها حدود ۵/۴ میلیارد دلار تا ۷/۲ میلیارد دلار و با فرض تداوم تحریم‌های اقتصادی، افزایش هزینه‌های مبادله و آسیب گسترده به این سه نیروگاه، هزینه بازسازی ۷/۰ تا ۹/۴ میلیارد دلار نیز برآورد می‌شود.

این موضوع را نیز باید در نظر داشت که برآوردهای مذکور تنها معطوف به بازسازی نیروگاه‌ها و تامین گاز طبیعی صنعت پتروشیمی است و هزینه بازسازی مجتمع‌های آسیب‌دیده به مراتب بیشتر است.

آثار کاهش تولید فولاد و پتروشیمی بر زنجیره ارزش

کاهش تولید در صنایع پتروشیمی و فولاد، آثار قابل توجهی بر زنجیره‌های پایین‌دستی و بخش‌های وابسته برجای گذاشته است. بسیاری از صنایع از جمله خودروسازی، لوازم خانگی، بسته‌بندی، ساختمان، تولید قطعات صنعتی، صنایع غذایی و تولید محصولات پلاستیکی برای تامین مواد اولیه خود به محصولات فولادی و پتروشیمی وابستگی بالایی دارند. کاهش عرضه این محصولات موجب بروز کمبود مواد اولیه، افزایش هزینه‌های تولید، کاهش

ظرفیت بهره‌برداری واحدهای صنعتی و در برخی موارد توقف خطوط تولید شده است.

همچنین افزایش قیمت نهادهای واسطه‌ای، حاشیه سود بنگاه‌های پایین‌دستی را کاهش داده و توان رقابتی آنها را در بازارهای داخلی و صادراتی تضعیف کرده است.

تداوم این شرایط می‌تواند به کاهش تولید در صنایع مصرف‌کننده، افزایش قیمت کالاهای نهایی و تشدید فشارهای تورمی در اقتصاد منجر شود. یکی از صنایع پر آسیب در این میان، صنعت خودروسازی است که به انواع ورق سرد صنایع فولادی و انواع پلی‌اتیلن برای ساخت قطعات پلاستیکی وابسته است؛ براساس آمارهای دو خودروساز بزرگ کشور، یعنی ایران خودرو و سایپا، تولید خودرو در دو ماهه نخست سال ۱۴۰۵ نسبت به

مدت مشابه سال قبل بیش از ۴۴ درصد کاهش یافته است. همزمان با اختلال در عرضه محصولات پتروشیمی، برخی گریدهای پلی‌پروپیلن با افزایش قیمتی بیش از ۴۰ درصد مواجه شدند و بخش قابل توجهی از تولیدکنندگان صنعت بسته‌بندی از افزایش هزینه مواد اولیه خبر داده‌اند. مجموعه این تحولات را می‌توان یکی از عوامل موثر بر افزایش تورم ماهانه ۸٫۸ درصدی اردی‌بهشت ۱۴۰۵ دانست. ■



مسدودی شریان جهان نفت

آثار اقتصادی مسدودی تنگه هرمز

شریان نفت و صنعت

پیش از جنگ، روزانه حدود ۱۲۵ تا ۱۴۰ کشتی تجاری و نفتکش از تنگه هرمز عبور می‌کردند که حامل حدود ۲۰ تا ۲۱ میلیون بشکه نفت و فرآورده‌های نفتی، معادل نزدیک به ۲۰ درصد مصرف جهانی نفت و حدود یک چهارم تجارت دریایی نفت جهان بودند. علاوه بر این، نزدیک به یک پنجم تجارت جهانی گاز طبیعی مایع (LNG) نیز از این مسیر انجام می‌شد. با آغاز جنگ، افزایش ریسک‌های امنیتی، تهدید حمله به کشتی‌ها و جهش هزینه‌های بیمه دریایی موجب شد بسیاری از شرکت‌های کشتیرانی عبور از این مسیر را محدود یا متوقف کنند. در نتیجه، تعداد شناورهای عبوری که پیش از بحران حدود ۱۳۰ فروند در روز بود، در برخی مقاطع به کمتر از ۲۰ فروند و حتی در برخی روزها به سطوح تک‌رقمی کاهش یافت. در ادامه نیز متوسط تردد روزانه در محدوده ۱۰ تا ۱۵ شناور گزارش شد. این اختلال باعث شد در مقطعی بیش از ۱۴ میلیون بشکه نفت در روز از عرضه موثر بازار خارج شود و صدها نفتکش در دو سوی خلیج فارس با تاخیر یا توقف مواجه شوند.



مهدیه زمردی

معاون اداره حسابداری و تعهدات ارزی
بانک خاورمیانه

جنگ اخیر اسرائیل و ایالات متحده علیه ایران یکی از مهم‌ترین شوک‌های ژئوپلیتیکی دهه‌های اخیر بود که آثار آن فراتر از میدان نبرد به اقتصاد منطقه و جهان سرایت کرد. اهمیت این جنگ نه در ابعاد نظامی آن، بلکه در وقوع آن در یکی از حساس‌ترین مناطق انرژی جهان نهفته است. خلیج فارس و به‌ویژه تنگه هرمز، شریان اصلی انتقال انرژی جهان محسوب می‌شوند و هرگونه اختلال در این منطقه می‌تواند بر قیمت انرژی، تجارت جهانی، زنجیره‌های تامین، تورم و رشد اقتصادی اثرگذار باشد.

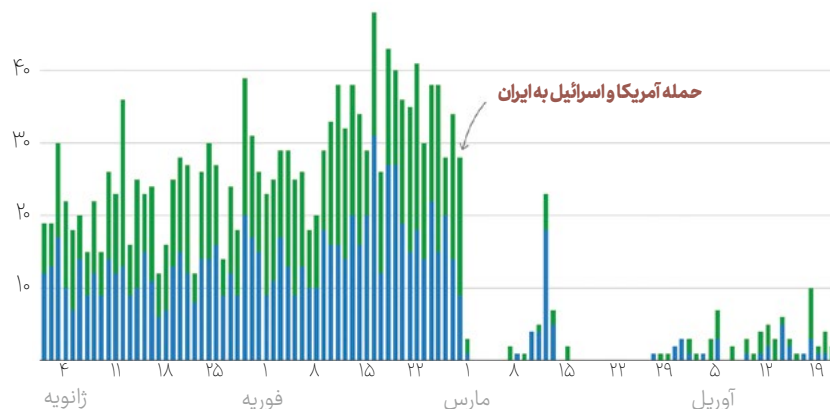
شوک عرضه و جهش قیمت

نخستین و مهم‌ترین واکنش اقتصادی مسدود شدن تنگه هرمز در بازار انرژی مشاهده شد. برآوردهای بین‌المللی نشان می‌دهند عرضه جهانی نفت در نتیجه ناامن شدن مسیرهای دریایی و کاهش تولید برخی کشورهای منطقه با اختلالی در حدود ۱۰ تا ۱۳ میلیون بشکه در روز مواجه شد؛ رقمی که از منظر تاریخی یکی از بزرگ‌ترین شوک‌های عرضه انرژی محسوب می‌شود. این کاهش در شرایطی رخ داد که ظرفیت مازاد تولید در سطح جهانی محدود بوده و بسیاری از تولیدکنندگان بزرگ امکان افزایش سریع عرضه را نداشتند.



تردد نفتکش‌ها از تنگه هرمز

عبور نفتکش‌ها با تناژ وزن مرده بالای ۱۰ هزار تن





در نتیجه، قیمت هر بشکه نفت که پیش از جنگ در محدوده ۶۰ تا ۷۰ دلار قرار داشت، به سرعت از مرز ۱۰۰ دلار عبور کرد و قیمت پیش‌بینی‌شده در صورت تداوم تنش‌ها را به ۱۲۰ تا ۱۵۰ دلار رساند. افزایش قیمت انرژی همانند یک مالیات جهانی بر مصرف‌کنندگان عمل می‌کند؛ زیرا هم هزینه تولید را افزایش می‌دهد و هم از طریق رشد هزینه حمل‌ونقل، به افزایش قیمت کالاها و خدمات منجر می‌شود. افزون‌براین شوک انرژی صرفاً یک پدیده کوتاه‌مدت نیست و از طریق تغییر انتظارات تورمی آثار پایدارتری بر اقتصادها بر جای می‌گذارد.

ضربه به زنجیره‌های تامین

بحران تنگه هرمز به بازار انرژی محدود نماند و رشد تجارت بین‌المللی را کاهش داد. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهند رشد تجارت جهانی که در سال قبل حدود ۴/۷ درصد بود، ممکن است تا محدوده ۱/۵ تا ۲/۵ درصد کاهش یابد. یکی از مهم‌ترین کانال‌های انتقال بحران، زنجیره‌های تامین جهانی بوده است زیرا شرکت‌های کشتیرانی را ناچار به تغییر مسیر یا کاهش فعالیت کرد.

همزمان، افزایش هزینه‌های بیمه جنگی و حمل‌ونقل، هزینه تامین مواد اولیه و کالاهای واسطه‌ای را به شدت افزایش داد. بسیاری از صنایع در آسیا و اروپا که به واردات انرژی و مواد اولیه از خاورمیانه وابسته هستند، با افزایش هزینه تولید و کاهش دسترسی به منابع مورد نیاز مواجه شدند. این مسئله به‌ویژه در صنایع تولیدی، پتروشیمی، فولاد و صنایع غذایی نمود بیشتری داشته است.

از شوک گاز تا گرسنگی

پیوند میان بازار انرژی و امنیت غذایی نیز یکی دیگر از ابعاد مهم این بحران است. افزایش قیمت گاز و اختلال در عرضه آن، هزینه تولید کودهای شیمیایی را بالا برده و هزینه تولید محصولات کشاورزی افزایش یافته است. در نتیجه، شوک انرژی به تدریج به شوک غذایی تبدیل شده و خطر افزایش قیمت مواد غذایی در سطح جهانی را تشدید کرده است.

فرار سرمایه و رکود تورمی

در حوزه مالی نیز پیامدهای جنگ قابل‌توجه بوده است. افزایش نااطمینانی باعث خروج سرمایه از بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه شده و این کشورها با کاهش ارزش پول ملی، افزایش هزینه استقراض و افت بازارهای مالی مواجه شده‌اند. در شرایطی که حدود ۳/۴ میلیارد نفر در کشورهایی زندگی می‌کنند که هزینه خدمات بدهی آنها از هزینه‌های سلامت یا آموزش بیشتر است، تداوم این بحران می‌تواند خطر بروز بحران‌های بدهی را افزایش دهد.

ترکیب همزمان افزایش قیمت‌ها، کاهش رشد اقتصادی و تشدید ریسک‌های مالی، اقتصاد جهانی را در معرض نوعی رکود تورمی قرار داده است. برآوردهای موجود نشان می‌دهند رشد اقتصادی جهان در سناریوهای بدبینانه ممکن است به محدوده دو درصد کاهش یابد؛ در حالی که تورم همچنان در سطوح بالا باقی بماند. این وضعیت، کار سیاست‌گذاران پولی را دشوار کرده است؛ زیرا افزایش نرخ بهره می‌تواند رکود را تشدید کند و کاهش آن نیز ممکن است به تقویت فشارهای تورمی منجر شود.

برندگان بحران

در مقابل، برخی بازیگران نیز به صورت نسبی از این بحران منتفع شده‌اند. کشورهای تولیدکننده انرژی خارج از منطقه درگیری از افزایش قیمت نفت و گاز سود برده‌اند و صنایع نظامی و دفاعی جهان نیز با رشد تقاضا مواجه شده‌اند. همچنین افزایش قیمت سوخت‌های فسیلی می‌تواند روند سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر را تسریع کند و در بلندمدت وابستگی اقتصاد جهانی به نفت خاورمیانه را کاهش دهد.

لطمات ایران از جنگ

اقتصاد ایران علاوه بر آثار ناشی از شوک انرژی و بی‌ثباتی منطقه‌ای، با پیامدهای مستقیم جنگ نیز مواجه شده است. خسارت به زیرساخت‌های صنعتی، تاسیسات انرژی، بنادر، شبکه‌های حمل‌ونقل و واحدهای تولیدی، ظرفیت عرضه اقتصاد را کاهش داده و هزینه‌های قابل‌توجهی برای بازسازی ایجاد کرده است. این آسیب‌ها تولید جاری را مختل می‌کنند و می‌توانند در میان‌مدت نیز بر رشد اقتصادی اثر منفی بگذارند. از منظر تجارت خارجی، مهم‌ترین پیامد جنگ محدود شدن صادرات است. با توجه به آسیب‌های وارده به زیرساخت‌های تولیدی و لجستیکی، انتظار می‌رود صادرات غیرنفتی کشور در سال جاری دست‌کم ۲۰ میلیارد دلار کمتر از سال گذشته باشد. این کاهش، همراه با افت احتمالی صادرات نفت، فشار قابل‌توجهی بر درآمدهای ارزی و تراز پرداخت‌ها وارد خواهد کرد. تداوم محدودیت‌های دریایی می‌تواند این فشار را تشدید کند. در داخل کشور، اختلال در زنجیره تامین و افزایش هزینه واردات موجب تشدید فشارهای تورمی شده است. همزمان کاهش درآمدهای دولت در کنار افزایش هزینه‌های بازسازی، خطر گسترش کسری بودجه را افزایش می‌دهد.

در چنین شرایطی، رشد پایه پولی، افزایش نرخ ارز، تورم بالاتر و دشوارتر شدن تامین مالی بنگاه‌ها از مهم‌ترین ریسک‌های پیش‌رو خواهند بود. هرچند افزایش قیمت جهانی نفت می‌تواند بخشی از این فشار را جبران کند، اما برآیند کلی جنگ برای اقتصاد ایران همچنان منفی ارزیابی می‌شود و از سه کانال اصلی کاهش درآمدهای ارزی، اختلال در عرضه و تشدید عدم تعادل‌های مالی بر اقتصاد اثر می‌گذارد.

سناریوهای آینده

چشم‌انداز آینده تا حد زیادی به سرنوشت جنگ وابسته است. پایان سریع درگیری می‌تواند بخشی از فشارها را کاهش داده و به بازگشت تدریجی تجارت و ثبات بازارها کمک کند. با این حال، حتی در این سناریو نیز اثرات ماندگار بحران، از جمله افزایش ریسک ژئوپلیتیکی و تغییر رفتار سرمایه‌گذاران، باقی خواهد ماند.

از سوی دیگر، در صورت تداوم جنگ، احتمال تثبیت قیمت‌های بالای انرژی و تشدید رکود اقتصادی افزایش خواهد یافت. محتمل‌ترین سناریو، شکل‌گیری یک وضعیت فرسایشی است؛ وضعیتی که نه به صلح کامل منجر می‌شود و نه به تشدید بی‌وقفه جنگ.

در چنین شرایطی، اقتصاد جهانی به تدریج شاهد تغییرات ساختاری خواهد بود؛ از جمله بازآرایی زنجیره‌های تامین، تنوع‌بخشی به مسیرهای تجاری و کاهش وابستگی به گلوگاه‌های ژئوپلیتیکی پرریسک. ■

بیدارباش اقتصادی

مروری بر تحولات اخیر جهان



زهرا عربلو
تحلیلگر بازارهای مالی

اقتصاد نابرابر، سیاست ناآرام

شکاف‌های اقتصادی به شکاف‌های سیاسی تبدیل شده‌اند و در بسیاری از کشورهای جهان، نابرابری درآمدی، افزایش هزینه‌های زندگی و کاهش قدرت خرید موجب افزایش نارضایتی اجتماعی شده است. شهروندانی که احساس می‌کنند سهم کمتری از رشد اقتصادی دارند، بیش از گذشته به جریان‌های سیاسی رادیکال یا پوپولیستی گرایش پیدا می‌کنند. نتیجه این روند، افزایش قطبی‌سازی سیاسی، تضعیف اجماع‌های ملی و دشوارتر شدن تصمیم‌گیری‌های اقتصادی است. نشانه‌های این وضعیت را می‌توان در کشورهای مختلف مشاهده کرد؛ از ایالات متحده و بریتانیا که با تشدید شکاف‌های اجتماعی و سیاسی روبه‌رو هستند، تا فرانسه و آلمان که اعتراضات مرتبط با هزینه‌های زندگی و فشارهای اقتصادی در آنها افزایش یافته است. در کشورهایی مانند ایتالیا، برزیل و آرژانتین نیز تورم، رکود یا نابرابری‌های اقتصادی زمینه‌ساز تغییرات سیاسی و رشد جریان‌های اعتراضی شده‌اند. همچنین در آفریقای جنوبی، هند و ترکیه، شکاف‌های اقتصادی و احساس نابرابری در توزیع فرصت‌ها به یکی از عوامل مهم نارضایتی اجتماعی تبدیل شده است.

در چنین شرایطی، سیاست‌گذاران ناچارند علاوه بر حفظ رشد اقتصادی، به مساله توزیع عادلانه‌تر منافع آن نیز توجه کنند؛ زیرا تداوم نابرابری می‌تواند نه تنها ثبات اجتماعی، بلکه کارآمدی نظام‌های سیاسی و توانایی دولت‌ها در اجرای اصلاحات اقتصادی را نیز با چالش مواجه کند.

نقشه جدید قدرت در جهان

نظم بین‌المللی نیز در حال تجربه یک دوره گذار تاریخی است. جهانی که پس از پایان جنگ سرد تحت سلطه قدرت بلامنازع آمریکا شکل گرفته بود، اکنون با ظهور بازیگران جدید وارد مرحله‌ای متفاوت شده است. چین دیگر صرفاً یک صادرکننده کالا نیست و در سه دهه گذشته به بزرگ‌ترین قدرت صنعتی جهان تبدیل شده و اکنون حدود ۳۵ درصد تولید صنعتی جهان را در اختیار دارد؛ سهمی که تقریباً سه برابر ایالات متحده است.

موفقیت چین تنها به حوزه تولید محدود نمی‌شود. این کشور با سرمایه‌گذاری گسترده در فناوری‌های پیشرفته، هوش مصنوعی، انرژی‌های پاک، نیمه‌هادی‌ها و خودروهای برقی، در حال تثبیت جایگاه خود به عنوان یک قدرت فناوری و مالی است. برای نمونه، چین در سال ۲۰۲۵ بیش از ۱۶ میلیون خودروی برقی تولید کرد و به بزرگ‌ترین بازار و تولیدکننده این صنعت در جهان تبدیل شد.

در نتیجه، رقابت میان واشنگتن و پکن دیگر صرفاً یک رقابت تجاری نیست؛ از فناوری و هوش مصنوعی گرفته تا زنجیره‌های تامین،

در عصر حاضر اقتصاد جهانی با سرعتی سرسام‌آور در حال دگرگونی است و از نوسانات بازارهای انرژی و تغییرات ژئوپلیتیکی گرفته تا انقلاب‌های فناوری و جابه‌جایی مراکز قدرت اقتصادی، مسیر آینده کشورها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. جهش بازده اوراق خزانه‌داری ژاپن به ۲/۶۳ درصد، شاید در نگاه نخست تنها یک خبر مالی به نظر برسد، اما درواقع می‌تواند نشانه‌ای از تغییری عمیق‌تر در ساختار اقتصادی جهان باشد. برای دهه‌ها، اقتصاد جهان به نرخ‌های بهره پایین، نقدینگی فراوان و بدهی‌های ارزان عادت کرده بود، اما به نظر می‌رسد این دوران به تدریج روبه‌پایان است. افزایش بازدهی اوراق در یکی از بزرگ‌ترین اقتصادهای جهان، نشان می‌دهد سرمایه‌گذاران دیگر مانند گذشته به ثبات بلندمدت اقتصاد جهانی اطمینان ندارند و در حال بازنگری در ارزیابی خود از ریسک، تورم و آینده رشد اقتصادی هستند.

جهان امروز، روی یک بمب ۳۱۸ تریلیون دلاری نشست!

اقتصاد جهانی با بحرانی خاموش اما فزاینده روبه‌روست؛ بحران بدهی‌ها. در سال‌های پس از همه‌گیری کرونا، دولت‌ها برای جلوگیری از فروپاشی اقتصادی، تامین هزینه‌های حمایتی و مقابله با پیامدهای جنگ‌ها و تنش‌های ژئوپلیتیکی، به استقراض گسترده روی آوردند که نتیجه آن چیزی نبود جز شکل‌گیری بزرگ‌ترین کوه بدهی تاریخ اقتصاد جهان. براساس برآوردهای موسسه مالی بین‌المللی، حجم بدهی جهانی در سال ۲۰۲۴ از مرز ۳۱۸ تریلیون دلار عبور کرد که رقمی معادل بیش از سه برابر کل تولید ناخالص داخلی جهان بود. همزمان، صندوق بین‌المللی پول هشدار داد که نسبت بدهی دولت‌ها به تولید ناخالص داخلی جهانی به حدود ۹۴ درصد رسیده و در صورت تداوم روند کنونی، طی سال‌های آینده از مرز ۱۰۰ درصد نیز عبور خواهد کرد.

اما مشکل اصلی تنها بزرگی بدهی نیست، بلکه هزینه روزافزون تامین مالی آن است. با افزایش نرخ‌های بهره در اقتصادهای بزرگ، دولت‌ها ناچارند بخش فزاینده‌ای از درآمدهای خود را صرف پرداخت بهره بدهی کنند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، هزینه بهره اکنون به بالاترین سطح خود از زمان بحران مالی ۲۰۰۸ رسیده است؛ وضعیتی که فضای مالی دولت‌ها برای سرمایه‌گذاری، توسعه زیرساخت‌ها و حمایت‌های اجتماعی را به شدت محدود می‌کند. در چنین شرایطی، دولت‌ها معمولاً تنها سه گزینه پیش‌رو دارند: افزایش مالیات‌ها، کاهش هزینه‌های عمومی یا پذیرش نرخ‌های بالاتر تورم. هر سه مسیر، در نهایت فشار اصلی را بر دوش طبقات متوسط و کم‌درآمد جامعه قرار می‌دهند. از همین رو می‌توان گفت بحران بدهی، اگرچه کمتر از تورم یا رکود در کانون توجه افکار عمومی قرار دارد، اما می‌تواند به یکی از مهم‌ترین تهدیدهای ثبات اقتصادی در دهه آینده تبدیل شود.



کند و رشد اقتصاد جهانی را به طور قابل توجهی افزایش دهد. همچنین گزارش مکنزی نشان می‌دهد که اقتصاد دیجیتال در حال حاضر بیش از ۱۵ درصد تولید ناخالص جهانی را تشکیل می‌دهد و این سهم با سرعت بالایی در حال افزایش است. در برخی اقتصادهای پیشرفته، بیش از نیمی از رشد بهره‌وری به فناوری‌های دیجیتال و اتوماسیون مرتبط است. در سطح شرکتی نیز، ارزش بازار شرکت‌های فناوری و داده‌محور به یکی از موتورهای اصلی اقتصاد جهانی تبدیل شده است؛ به طوری که شرکت‌های بزرگ فناوری به تنهایی سهمی قابل توجه از رشد شاخص‌های سهام جهانی را به خود اختصاص داده‌اند.

در چنین شرایطی، کشورهایی که بتوانند خود را با این تحول هماهنگ کنند، از مزیت‌های اقتصادی و سیاسی بزرگی برخوردار خواهند شد؛ درحالی‌که عقب‌ماندن از این رقابت می‌تواند به تشدید شکاف توسعه‌ای میان اقتصادهای پیشرفته و در حال توسعه بیانجامد.

آینده از آن تاب‌آوران است

درچنین چشم‌اندازی، تاب‌آوری کشورها در گرو مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ در سطوح مختلف است؛ از تقویت زیرساخت‌های مالی و تنوع‌بخشی به اقتصاد و کاهش وابستگی به منابع سنتی گرفته تا سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و اقتصاد دیجیتال. درکنار این موارد، اصلاح حکمرانی اقتصادی، افزایش شفافیت و ارتقای بهره‌وری نهادی می‌تواند ظرفیت کشورها را برای مواجهه با شوک‌های بیرونی تقویت کند. در سطح کلان‌تر نیز توسعه دیپلماسی اقتصادی فعال و حضور هوشمندانه در زنجیره‌های ارزش جهانی، به‌عنوان سپری در برابر تنش‌های ژئوپلیتیکی عمل خواهد کرد.

آنچه بیش از همه اهمیت دارد، حرکت از سیاست‌های واکنشی به سمت سیاست‌گذاری آینده‌نگر است؛ رویکردی که به‌جای تعقیب بحران‌ها، تلاش می‌کند مسیر آنها را پیش‌بینی و مدیریت کند. درنهایت، آینده متعلق به کشورهایی خواهد بود که نه تنها تغییرات را می‌بینند، بلکه آنها را درک می‌کنند، با آن سازگار می‌شوند و از دل بی‌ثباتی، فرصت می‌سازند. در غیر این صورت، جهان بار دیگر در چرخه‌ای گرفتار خواهد شد که تاریخ بارها آن را تجربه کرده است؛ چرخه‌ای که خروجی آن چیزی جز ناامنی، تشدید شکاف‌های توسعه‌ای، فرسایش رفاه و گسترش فقر نخواهد بود. ■

منابع انرژی، زیرساخت‌های دیجیتال و مسیرهای تجاری، همه به میدان رقابت میان دو قدرت بزرگ جهان تبدیل شده‌اند. این رقابت نه تنها آینده اقتصاد جهانی، بلکه شکل نظم سیاسی و ژئوپلیتیکی قرن بیست‌ویکم را تحت‌تاثیر قرار خواهد داد.

از سوی دیگر خاورمیانه نیز بار دیگر به یکی از مهم‌ترین نقاط اصطکاک در نظام بین‌الملل تبدیل شده است. اهمیت این منطقه تنها به ذخایر عظیم نفت و گاز محدود نمی‌شود، بلکه موقعیت ژئوپلیتیکی آن در اتصال سه قاره و کنترل مسیرهای انرژی، نقشی تعیین‌کننده در معادلات جهانی دارد. از این منظر، تنش میان ایران و ایالات متحده را نیز نمی‌توان صرفاً یک اختلاف دو جانبه تلقی کرد، بلکه این تنش بر سر نفوذ منطقه‌ای و شکل‌دهی به آینده نظم جهانی است. ایران در قلب این معادلات قرار دارد و موقعیت جغرافیایی، منابع انرژی و نفوذ منطقه‌ای این کشور، آن را به یکی از بازیگران کلیدی خاورمیانه تبدیل کرده است.

در عین حال، پرونده هسته‌ای، تحریم‌ها و اختلافات ژئوپلیتیکی موجب شده ایران در معرض فشارهای مستمر قرار گیرد. در سطحی گسترده‌تر، بخشی از تنش‌های موجود نیز به رقابت قدرت‌های بزرگ گره خورده است؛ از جمله نگرانی ایالات متحده از تعمیق روابط اقتصادی میان ایران و چین، به‌ویژه در حوزه انرژی، که در آن ایران یکی از تامین‌کنندگان مهم نفت برای چین محسوب می‌شود. این پیوندهای اقتصادی در چارچوب رقابت آمریکا و چین بر سر امنیت انرژی و نفوذ ژئوپلیتیکی معنا پیدا می‌کند. در چنین شرایطی، هر تحول در روابط ایران با غرب، هر تغییر در بازار انرژی و هر جابه‌جایی در موازنه قدرت جهانی می‌تواند پیامدهای اقتصادی و سیاسی قابل توجهی در سطح منطقه و نظام بین‌الملل به همراه داشته باشد.

هوش مصنوعی، نفت جدید قرن بیست و یکم

در کنار همه این تحولات، موج جدید فناوری نیز در حال تغییر قواعد بازی است. همانگونه که انقلاب صنعتی مناسبات قدرت را در قرن نوزدهم دگرگون کرد و نفت اقتصاد قرن بیستم را شکل داد، اکنون هوش مصنوعی، داده و زیرساخت‌های دیجیتال به عوامل اصلی قدرت در قرن بیست‌ویکم تبدیل شده‌اند. براساس برآوردهای صندوق بین‌المللی پول، هوش مصنوعی می‌تواند در صورت پذیرش گسترده، تا حدود ۷ تریلیون دلار به تولید ناخالص جهانی در سال‌های آینده اضافه

خروج از انزوا

اصلاحات اقتصادی چین



مریم علم‌الهدی
روزنامه‌نگار اقتصادی

بقیه محصول خود را به قیمت بازار بفروشند. درواقع زمین‌های کشاورزی همچنان متعلق به دولت بود، اما حق مدیریت و بهره‌برداری از آنها به خانواده‌ها واگذار شد. این طرح ابتدا در برخی از استان‌های فقیرتر آغاز شد و با حمایت شیائوپینگ به کل کشور گسترش پیدا کرد و باعث افزایش انگیزه کشاورزان شد.

موفقیت در کشاورزی، راه را برای شکل‌گیری شرکت‌های شهری و روستایی هموار کرد. این شرکت‌ها، واحدهای تولیدی کوچکی در دل روستاها بودند که خارج از برنامه‌ریزی متمرکز دولت فعالیت و کالاهای مصرفی موردنیاز مردم را تولید می‌کردند. شرکت‌های شهری و روستایی توانستند میلیون‌ها نیروی کار مازاد روستایی را جذب کنند و با ایجاد رقابت برای کارخانه‌های دولتی، آنها را ناچار به ارتقای بهره‌وری کردند.

سازوکار رشد خارج از برنامه

یکی از پایه‌های اصلی گذار از اقتصاد دستوری به اقتصاد بازار، نظام دوبرخی برای کالاهای استراتژیک (مانند فولاد یا زغال‌سنگ) بود: یک نرخ دولتی برای سهمیه‌های معین و یک نرخ آزاد بر اساس عرضه و تقاضا. نرخ دولتی کمتر از نرخ آزاد و برای سهمیه‌های تعیین شده لحاظ می‌شد. این نظام دوبرخی به چین اجازه داد به تدریج و بدون ایجاد قحطی یا فروپاشی نظام توزیع، از برنامه دولتی خارج شود و به سمت اقتصاد بازار حرکت کند.

در این مرحله دولت خصوصی‌سازی نمی‌کرد و به جای آن بر اصلاح مدیریت شرکت‌های دولتی تمرکز کرده بود تا مدیران دولتی را نسبت به سود و زیان کارخانه‌های خود مسئولیت‌پذیر کند. این رویکرد باعث شد تا چین بدون دوران رکود شدیدی که گریبانگیر شوروی سابق شد، ساختارهای داخلی خود را نوسازی کند.

پایان انزوای جهانی

پیش از اصلاحات، نسبت تجارت چین (مجموع صادرات و واردات به تولید ناخالص داخلی) هرگز بیش از ۱۰ درصد نشده بود. برای تغییر این وضعیت، رهبران چین در سال‌های ۱۹۷۸ (۱۳۵۷) و ۱۹۷۹ (۱۳۵۸) اقدامات نوآورانه‌ای را در استان‌های جنوبی گوانگ‌دونگ و فوجیان به دلیل نزدیکی آنها به هنگ‌کنگ و تایوان، آغاز کردند.

یکی از مهم‌ترین این اقدامات، ایجاد مناطق ویژه اقتصادی بود. درابتدا چهار منطقه ویژه در شنژن، ژوهاي، شانتو و شیامن ایجاد شدند تا به عنوان پنجره‌ای رو به جهان، فناوری و روش‌های مدیریتی نوین را جذب کنند.

چین نظام تجاری دوگانه‌ای را به وجود آورد که در آن تجارت به دو دسته تجارت عادی و صادرات مجدد تقسیم می‌شد: در تجارت عادی، کالاهایی که برای بازار داخل تولید یا وارد می‌شدند، همچنان تحت نظارت شدیدتر و تعرفه‌های بالاتر باقی ماندند.

پنجاه سال پیش، چین کشوری بود که با وجود تمدن چند هزارساله، تا بن‌بست اقتصادی و فروپاشی مانند شوروی، فاصله چندانی نداشت. با این حال این کشور پهناور، با جمعیتی بالا، فناوری‌های قدیمی و چالش‌های مدیریتی جدی توانست به مرکز اقتصاد جهانی تبدیل شود. در این یادداشت به فرآیند اصلاحات و بازسازی چین می‌پردازیم.

عصر انزوا

در سال ۱۹۷۶ (۱۳۵۵) زمانی که دوران رهبری مائو به پایان رسید، چین در وضعیتی بحرانی و آشفته قرار داشت. جنبش سیاسی تندرویی که بین سال‌های ۱۹۶۶ (۱۳۴۵) تا ۱۹۷۶ (۱۳۵۵) با عنوان انقلاب فرهنگی، جریان داشت باعث شد طی یک دهه تعطیلی دانشگاه‌ها، فلج شدن ادارات و تشدید درگیری‌های داخلی، ساختارهای اقتصادی کشور ضعیف شوند. زیرساخت‌های حمل‌ونقل و ارتباطات در وضعیت نامناسبی بودند و کارخانه‌های بزرگ با فناوری‌های فرسوده‌ای کار می‌کردند که در دهه ۱۹۵۰ (۱۳۳۰) از اتحاد جماهیر شوروی وارد شده بودند.

در آن زمان میانگین درآمد سالانه کشاورزان چینی که ۸۰ درصد جمعیت را تشکیل می‌دادند، حدود ۴۰ دلار آمریکا بود و میزان تولید غله به ازای هر نفر، حتی از سطح سال ۱۹۵۷ (۱۳۳۶) یعنی ۳۰۰ کیلوگرم در سال نیز کمتر شده بود و به ۱۹۵ کیلوگرم در سال رسید. این وضعیت رهبران جدید چین را به تغییرات بنیادین و تحقق نتایج ملموس اقتصادی سوق داد. درنتیجه رویکرد رسمی دولت از مبارزه طبقاتی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی مائو به نوسازی اقتصادی تغییر کرد.

در این میان دنگ شیائوپینگ رهبر حزب کمونیست چین، با مشاهده موفقیت‌های اقتصادی سریع در کشورهایی مانند ژاپن و کره جنوبی، متوجه عقب‌ماندگی کشور شد. او استراتژی "چهار نوسازی" (در کشاورزی، صنعت، دفاع ملی و علم و فناوری) را به عنوان اولویت ملی اعلام کرد. درنتیجه چین وارد مرحله جدیدی شد و پس از دهه‌ها انزوا، درهای خود را به روی علم، فناوری و روش‌های مدیریتی نوین جهان باز کرد.

گذار تدریجی و آغاز اصلاحات اقتصادی

پس از تصمیمات اولیه در سال ۱۹۷۸ (۱۳۵۷) که شامل تغییر اولویت ملی از مبارزه طبقاتی به نوسازی اقتصادی، افزایش قیمت خرید غلات برای بهبود انگیزه کشاورزان و اعطای نخستین اختیارات اجرایی به مدیران بنگاه‌های دولتی بود، دیگر تغییرات اقتصادی به صورت گام‌به‌گام و به دور از شوک درمانی در پیش گرفته شد. چین برخلاف برخی مدل‌ها که به دنبال خصوصی‌سازی سریع بودند، ابتدا بر اصلاحات در حاشیه اقتصاد و بخش‌های غیردولتی تمرکز کرد.

نقطه شروع این تحول، روستاها بودند. با معرفی "نظام مسئولیت خانوار" کشاورزان اجازه پیدا کردند با تحویل سهمیه اندکی به دولت،



اما در صادرات مجدد، شرکت‌ها اجازه داشتند مواد اولیه یا قطعات را بدون پرداخت حقوق گمرکی وارد کرده و در چین مونتاژ کنند و سپس محصول نهایی را صادر کنند؛ در نتیجه این کشور بدون تهدید صنایع داخلی، به سرعت به شبکه‌های تولید جهانی پیوند خورد.

عامل دیگر موفقیت چین در تجارت بین‌الملل کاهش ارزش پول ملی با پایین آوردن عمدی ارزش واحد پول چین در برابر دلار آمریکا بود. این موضوع باعث شد کالاهای چینی برای خریداران خارجی ارزان‌تر و رقابتی‌تر شود. همچنین، دولت انحصار شرکت‌های دولتی بزرگ بر تجارت خارجی را شکست و به هزاران شرکت دیگر اجازه داد تا به طور مستقیم با بازارهای جهانی دادوستد کنند.

پس از اینها، پیوستن به سازمان جهانی تجارت در سال ۲۰۰۱ (۱۳۸۰) بود که به عنوان یک نقطه عطف، چین را ملزم کرد استانداردهای بین‌المللی را بپذیرد، تعرفه‌ها را به شدت کاهش دهد و بخش‌های خدماتی مانند بانکداری و بیمه را به روی رقابت خارجی باز کند. این روند، چین را از یک اقتصاد منزوی به بزرگ‌ترین صادرکننده جهان تبدیل کرد که نسبت تجارت به تولید ناخالص داخلی آن در سال ۲۰۰۵ (۱۳۸۴) به حدود ۶۴ درصد رسید.

مدل چینی اصلاحات اقتصادی یکی از ویژگی‌های متمایز اصلاحات چین، تفاوت آن با رویکرد کشورهای اروپای شرقی و شوروی بود؛ این کشورها بیشتر به دنبال شوک درمانی یا روش‌هایی بودند که در آن، دولت بتواند همه اصلاحات از جمله آزادسازی قیمت‌ها و واگذاری مالکیت کارخانه‌ها را به طور هم‌زمان و در مدت زمانی بسیار کوتاه انجام دهد. در مقابل، چین رویکرد اصلاحات تدریجی را انتخاب کرد و با حرکات محتاطانه و آزمون و خطا در هر گام پیش رفت تا درگیر بحران‌های غیرمنتظره نشود.

مدل چینی اصلاحات اقتصادی

تفاوت دیگر در نقطه شروع اصلاحات بود. اصلاحات در اروپای شرقی و شوروی بیشتر از بخش‌های صنعتی و شهری آغاز شد اما تحول در چین از روستاها آغاز شد. این کار باعث شد چین از رکود ناشی از گذار به دلیل کاهش شدید تولید و نرخ رشد که در ابتدای حرکت از اقتصاد دولتی به اقتصاد بازار رخ می‌دهد، مصون بماند. رشد خیره‌کننده بخش‌های غیردولتی و روستایی در چین، سهم بخش دولتی را به تدریج و به شکلی طبیعی کاهش داد.

در مقایسه با برهه‌های آسیایی یعنی کشورهایی مانند ژاپن، کره جنوبی و تایوان، چین الگوی مشابهی را در توسعه صادرات در پیش گرفت، اما تفاوتی مهم در حوزه سرمایه‌گذاری خارجی آنها وجود داشت. کشورهای دیگر محدودیت‌های زیادی برای ورود شرکت‌های خارجی وضع کرده بودند تا از صنایع داخلی خود حمایت کنند؛ اما چین درهای خود را به روی

چین در عصر جدید دوران شیائوپینگ، زمانی برای اصلاحات و گشایش چین بود. چین در دوره جدید که با رهبری شی جین‌پینگ آغاز شده، به دنبال این است که مرکز نظم جهانی باشد. شی در اولین کنفرانس مطبوعاتی خود به عنوان دبیرکل حزب کمونیست اعلام کرد هدفش ساختن چینی است که «در بین همه ملت‌های جهان، مقتدرتر و استوارتر بایستد و سهم بزرگ‌تری در خدمت به بشریت داشته باشد». این تغییر رویکرد چین را به کشوری تبدیل کرده است که می‌خواهد استانداردها و هنجارهای جهانی را متناسب با مدل حکمرانی خود بازتعریف کند.

در این سال‌ها، اولویت ملی چین از رشد به هر قیمت، به سمت توسعه نوآوری محور تغییر کرده است. چین دیگر نمی‌خواهد مونتاژکننده کالاهای ارزان باشد و هدف بزرگتری را یعنی رسیدن به لبه فناوری در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، نیمه‌هادی‌ها و کوانتوم دنبال می‌کند. با تشدید فشارهای تجاری و تحریم‌های آمریکا، پکن همه امکانات ملی را بسیج کرده است تا در این فناوری‌ها به خودکفایی برسد. این رقابت چیزی بیشتر از رقابت بر سر تراز تجاری است و به رقابت وجودی استراتژیک بر سر تعیین زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتال جهان تبدیل شده است.

با این حال چین در سال ۲۰۲۵ و ۲۰۲۶ با چالش‌های اقتصادی جدیدی مواجه است. پس از دهه‌ها رشد اقتصادی سریع، مشکلات بخش املاک، بدهی‌های دولت‌های محلی و سالمندی جمعیت، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی اقتصاد چین هستند.

آمارهای صندوق بین‌المللی پول نشان می‌دهد نرخ رشد اقتصادی در سال ۲۰۲۶ احتمالاً به حدود ۴/۵ درصد کاهش پیدا کند. حال سوال این است که آیا چین می‌تواند با تکیه بر فناوری‌های نوین از تله درآمد متوسط عبور کند؟ چین خواهد توانست باز هم بدون شوک درمانی، این بار آمریکا را پشت سر بگذارد و به نخستین اقتصاد بزرگ جهان تبدیل شود؟ پاسخ این سوال‌ها آینده نظم اقتصادی و سیاسی جهان را ترسیم خواهد کرد. ■



اقدامات مسئولیت اجتماعی بانک خاورمیانه

میراث سبز خاورمیانه

بانک خاورمیانه به عنوان یکی از نهادهای پیشرو در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، همواره کوشیده است تا نقش خود را فراتر از یک بنگاه مالی صرف تعریف کند. این بانک در چارچوب سیاست‌ها و راهبردهای کلان خود در حوزه ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و با هدف صیانت از محیط زیست و تحقق اصول و الزامات توسعه پایدار، طرح کاشت نهال "میراث سبز خاورمیانه" را اجرا کرده است. این طرح نمادین، گامی عملی در جهت مقابله با بیابان‌زایی و افزایش سرانه فضای سبز در مناطق حساس زیست‌محیطی کشور محسوب می‌شود و پس از مطالعات و هماهنگی‌های لازم، در بازه زمانی پاییز و زمستان سال ۱۴۰۴ در محدوده پارک ملی کویر سنگفرش اجرا شده است.

یادگاری سبز و مانا

در قالب طرح میراث سبز خاورمیانه، تعداد ۲۴۶۶ اصله نهال از گونه‌های سازگار با اقلیم کویری با رعایت دقیق ضوابط فنی، ملاحظات زیست‌محیطی و استانداردهای تخصصی، در محل تعیین‌شده کاشته شد. کلیه فرآیندهای اجرایی، از مرحله آماده‌سازی بستر تا کاشت و استقرار نهال‌ها، تحت‌نظارت کارشناسان حوزه کشاورزی انجام شده و صحت اجرای عملیات و کیفیت آن به تایید آنها رسیده است.

براساس برنامه‌ریزی‌های صورت‌گرفته و تمهیدات اندیشیده‌شده، پروژه مذکور با موفقیت خاتمه یافته و نهال‌های کاشته‌شده در شرایط مطلوب استقرار قرار گرفته‌اند. با تداوم اقدامات مراقبتی، این طرح در میان‌مدت و بلندمدت آثار مثبت و ماندگاری در ارتقای پوشش گیاهی منطقه و کاهش تبعات زیست‌محیطی مانند کاهش گردوغبار و بهبود ریزاقلیم محلی به همراه خواهد داشت.

پروژه میراث سبز خاورمیانه همچنین در راستای تقدیر از حمایت مستمر مشتریان، سهامداران و کارکنان بانک صورت پذیرفت؛ به این منظور، با تهیه شناسنامه به نام افراد، تلاش شد تا پیوندی پایدار بین بانک و مشارکت‌کنندگان در این اقدام ارزشمند زیست‌محیطی ایجاد شود.

به یاد جوانه‌های وطن

پس از فاجعه مدرسه میناب و شهادت مظلومانه کودکان دانش‌آموز، بانک خاورمیانه وظیفه خود دانست که سهمی در بزرگداشت خاطره آنها داشته باشد. در نتیجه برای ایفای مسئولیت اجتماعی خود و همدردی با آلام جامعه، طرح درختکاری ۱۶۸ اصله نهال تاغ گسترش پیدا کرد تا به یاد تکتک این جوانه‌های پژمرده، نهال‌هایی برای پاسداشت و احترام کاشته شود.

به امید فردایی آباد

بانک خاورمیانه امیدوار است که این اقدام نمادین، باعث گسترش فرهنگ درختکاری و محافظت از میراث طبیعی کشورمان و ساخت آینده‌ای بهتر برای فرزندان این سرزمین شود. این بانک بر این باور است که هر نهال، سرمایه‌ای برای نسل‌های بعدی و هر درخت، گواهی بر تعهد امروز ما به فرداست. بانک خاورمیانه به عنوان یک بنگاه اقتصادی تلاش می‌کند با رویکردی علمی و منسجم، اقداماتی اثرگذار در حوزه مسئولیت اجتماعی داشته باشد که منافع مشتریان، سهامداران و تمامی مردمان این سرزمین را در نظر بگیرد.



همراهی در آغاز زندگی

بانک خاورمیانه برای ایفای بخشی از مسئولیت اجتماعی خود، در سه ماه ابتدایی سال ۱۴۰۵، بیش از ۱۴۸۱ میلیارد ریال تسهیلات ازدواج به متقاضیان اعطا کرده است. در این بازه زمانی، بیش از ۸ میلیارد ریال نیز به عنوان تسهیلات فرزندآوری به متقاضیان پرداخت شده است. از ابتدای سال جاری تا پایان خردادماه همچنین بیش از ۱۰۶ میلیارد ریال وام ودیعه مسکن به افراد واجد شرایط اعطا شده است. گفتنی است در این مدت، ۴۴۹ نفر از تسهیلات ازدواج بانک خاورمیانه برخوردار شده‌اند.



انتشار نخستین مرجع تخصصی و عملیاتی استاندارد ISO 20022 در شبکه بانکی کشور

مرجع تخصصی و عملیاتی پیام‌های MX مبتنی بر استاندارد ISO20022 در شبکه بانکی کشور توسط کارگروه بین‌بانکی ISO20022 منتشر شد. سویفیت (SWIFT) یا "انجمن جهانی ارتباطات مالی بین‌بانکی"، شبکه‌ای بین‌المللی برای تبادل پیام‌های مالی میان مؤسسات مالی در سراسر جهان است که از طریق آن پیام‌هایی نظیر دستورهای پرداخت مبادله می‌شود. از سال ۲۰۲۳ و با آغاز مهاجرت شبکه سویفیت به استاندارد ISO20022، یکی از مهم‌ترین تحولات تاریخ پیام‌رسانی مالی و پرداخت‌های بین‌المللی رقم خورده است. بانک خاورمیانه نیز به‌عنوان یکی از نخستین بانک‌های کشور، با درک اهمیت راهبردی این تحول، اقدامات گسترده‌ای را برای کسب دانش تخصصی، پایش تحولات بین‌المللی و آمادگی برای انطباق با استانداردهای جدید آغاز کرد.

باتوجه به فقدان یک مرجع جامع و کاربردی در کشور و نیاز روزافزون شبکه بانکی به دانش متمرکز و قابل‌اتکا در حوزه پیام‌های MX، با تشکیل یک هسته علمی و تخصصی، تدوین این کتابچه در دستورکار بانک‌های عضو کارگروه قرار گرفت. این اثر حاصل بیش از ۱۵۰ ساعت جلسات تخصصی، مطالعات گسترده، بررسی مستندات بین‌المللی و همکاری نزدیک اعضای این هسته علمی است.

سرکار خانم غزل بشیرزاده، نماینده بانک خاورمیانه، در همایش تخصصی برگزارشده توسط بانک مرکزی با حضور مدیران ارشد شبکه بانکی کشور، به ارائه مباحث تخصصی و تشریح الزامات مهاجرت به این استاندارد پرداخت که نشان‌دهنده نقش فعال و پیشرو بانک خاورمیانه در توسعه دانش این حوزه در سطح شبکه بانکی کشور است. کتابچه "آشنایی با استانداردهای جدید سویفیت ISO20022" امروز به‌عنوان نخستین مرجع تخصصی و عملیاتی پیام‌های MX مبتنی بر استاندارد ISO20022 در شبکه بانکی کشور شناخته می‌شود و می‌تواند نقش موثری در توسعه دانش تخصصی، تسهیل فرآیند مهاجرت بانک‌ها به استانداردهای جدید و آمادگی هرچه بیشتر شبکه بانکی کشور برای این تحول جهانی ایفا کند.

مستقل شدن صدور دسته‌چک الکترونیک از چک کاغذی

با هدف تسهیل در صدور چک الکترونیک، قاعده بازگشت ۸۰ درصد برگه‌های آخرین دسته‌چک برای چک‌های کاغذی و الکترونیکی، تفکیک شده است. درنتیجه در صورتی که ۸۰ درصد برگه‌های چک الکترونیک فرد صادرکننده به بانک برگشته باشد، می‌تواند مجدد درخواست دسته‌چک الکترونیکی خود را داشته باشد و این موضوع با بازگشت ۸۰ درصد برگه‌های دسته‌چک کاغذی فرد ارتباطی پیدا نمی‌کند.

نرخ تورم سال ۱۴۰۴ معادل ۳/۴۸ درصد شد

شاخص کل بهای کالاها و خدمات مصرفی در دوازده ماه منتهی به اسفندماه ۱۴۰۴ نسبت به دوازده ماه منتهی به اسفندماه ۱۴۰۳ (نرخ تورم سال ۱۴۰۴) معادل ۳/۴۸ درصد افزایش یافت.

رشد ۹۲ درصدی خالص دارایی خارجی بانک مرکزی

بررسی تازه‌ترین آمارهای پولی و اعتباری در پایان اسفند ۱۴۰۴ نشان می‌دهد درحالی‌که خالص دارایی‌های خارجی بانک مرکزی با جهشی ۹۲ درصدی به ۶۱۴ هزار میلیارد تومان رسیده، مطالبات بانک مرکزی از شبکه بانکی با افت ۴۴ درصدی همراه بوده است.



چاپ ایران چک‌های ۱۰۰ هزار تومانی با طرح یادمان شهدای مدرسه میناب

بعد از جانیات آمریکا در مدرسه میناب و شهادت ۱۶۸ کودک دختر و پسر دانش‌آموز به همراه جمعی از معلمان، کارکنان مدرسه و والدین حاضر در محل، بانک مرکزی سری جدید ایران چک‌های ۱۰۰ هزار تومانی را با طرح یادمان مدرسه میناب چاپ کرده است. این ایران چک‌ها به‌تدریج وارد شبکه بانکی و چرخه مبادلات پولی کشور می‌شود و از ویژگی‌های امنیتی سایر ایران چک‌ها برخوردار است.

دردهای مزمن اقتصاد ایران

گریزی تاریخی

به برنامه‌های اصلاحات اقتصادی



آرین آقابگی

پژوهشگر اقتصاد • بانک خاورمیانه



احمد قوام

میسر گردیده.... یک نظر ب[به] سرتاسر مملکت و مشاهده احوال عمومی ب[به] [خوبی ثابت می‌نماید که دوره امرار وقت سپری شده و روز سعی و عمل رسیده است. مشکلات حاضر و پیش‌آمدهای متنوعه کنونی را که در میزان تجارت گذشته بسنجیم خوب حس خواهیم کرد که بیشتر از هر وقت موافقت مجلس شورای ملی و هیئت دولت لازم است تا با توحید مساعی و افکار به نتایج مطلوبه که دیرزمانی است ملت ایران... انتظار داشته‌اند موفق گردیده هرچه‌زودتر باصلاح و ترمیم خرابی‌ها شروع شود."

و درمورد لزوم اصلاحات مالی و جذب سرمایه خارجی می‌افزاید:

"علاج این وضعیت، ازدیاد محصولات مملکتی و توسعه و استخراج منابع ثروت است.... لیکن بدیهی است برای مقاصد فوق تهیه پول و سرمایه لازم است و تهیه آن کاملاً مقدور نخواهد شد مگر ب[به] [وسیله اصلاحات مالی و جلب سرمایه‌های خارجی زیرا بدون این دو ایجاد و اصلاح راهها و توسعه فلاح و استخراج منابع ثروت [ممکن نیست].... اینک باید دید مقصود از اصلاحات مالی چیست و تهیه سرمایه‌های خارجی برای چه مقصود است؟... در سنوات اخیر دولت همه ساله مبالغی علاوه بر عایدات خود خرج نموده.. باید مخارج زائد حذف و تخفیفات کلی در مخارج مملکتی داده شود و منظور ما باید موفقیت ب[به] [تعادل جمع و خرج در اسرع اوقات باشد به این معنی که از یکطرف در تقلیل مخارج سعی کنیم و تا حدی که جریان چرخهای اداره دولت اجازه دهد از مخارج زائد کسر نمائیم و از طرف دیگر در تکثیر عایدات اقدام کنیم و در این باب امید است قریباً لوابح مفیده بمجلس شورای ملی پیشنهاد [می‌شود]... بدیهی است ازدیاد عایدات را تنها ب[به] [وسیله وضع مالیات‌های جدید انتظار ندارم بلکه یکی از مقاصد عمده دولت اصلاح ادارات مالی در مرکز و ولایات است که در نتیجه حسن اداره آنچه از مالیات‌دهندگان دریافت می‌شود از حیف و میل مصون بوده کلاً بخزانة دولت عاید گردد و برای تکمیل اصلاحات تجدید نظر در قانون تشکیلات مالی لازم خواهد شد."

همچنین او "حفظ مناسبات حسنه با دول متحابه (دوست)" را از عوامل مهم ثبات و توسعه اقتصادی می‌داند.

نکته قابل توجه این است که اگر برنامه دولت آن زمان را که در سطور بالا ملاحظه شد بخوانیم، اما تاریخ انتشار آن به ما گفته نشود، گویی شرح حال امروز اقتصاد ایران را خوانده‌ایم. شرایط امروز اقتصاد ایران بی‌شباهت به یک‌صد سال اخیر نیست. مشکلات به‌وجودآمده از دو جنگ تحمیل‌شده به ایران در طول یک سال (۱۴۰۴) و خسارت‌های تحمیل‌شده به زیرساخت‌های کشور یادآور لطماتی است که اقتصاد ایران در پی بروز دو جنگ جهانی در طی صد و پنجاه سال اخیر متحمل شد و اکنون بیش از هر زمانی توسعه روابط سیاسی و تجاری منطقه‌ای می‌تواند اقتصاد ایران را از دور باطلی که در آن می‌چرخد خارج کرده و آسیب‌پذیری آن را به‌طور ملموسی کاهش دهد. ■

توسعه اقتصادی همواره کلید واژه مهمی در دایره واژگان مورد استفاده در میان دولتمردان ایران در اعصار گذشته بوده و هریک از آنها، فارغ از مشی سیاسی خود راهکارهای گوناگونی برای بهبود اقتصاد ایران ارائه کرده که آنطور که شایسته بوده نتیجه‌بخش نبوده است. نگاه به تاریخ یک قرن گذشته ایران و جست‌وجو در لابه‌لای سطور شرح حال رجال سیاسی مانند احمد قوام نخست‌وزیر ایران، جملگی حاکی از یک درد مزمن در اقتصاد ایران است که آن درد عبارت است از نبود ثبات.

بسیاری از اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که در دو دهه آغازین سده چهاردهم شمسی به وقوع پیوستند، همان برنامه‌ها و طرح‌هایی بوده‌اند که دهه‌ها قبل‌تر از سوی برخی دولتمردان پیشنهاد شده اما به دلیل لغزان بودن بی‌اندازه کرسی صدارت، هیچ‌گاه به ثمر نرسیدند (البته اشاره به مضرات گذار به اقتصاد دولتی از ۱۳۰۴ به بعد از حوصله این متن خارج است).

از عواملی که در طول سالیان دراز در بهبود محیط کسب‌وکار کشورها اثرگذار است نقش دولت در اقتصاد و تجارت و سازوکار سرمایه‌گذاری خارجی است. در گزارش‌هایی که به‌طور سالانه از سوی نهادهای بین‌المللی تهیه می‌شود، ایران همچنان از نظر شاخص‌های محیط کسب‌وکار در گروه کشورهای با نامساعدترین شرایط، هم در سطح منطقه‌ای و هم در سطح بین‌المللی قرار گرفته است. گرچه کشور ایران از نظر نظام شرایط عمومی نسبت به ادوار گذشته نضج گرفته و از ثبات بسیار پایداری برخوردار شده اما به‌رغم تاکید بر کوچک‌سازی دولت و تایید اهمیت روزافزون جذب سرمایه خارجی، اقتصاد ایران همچنان درگیر دور باطلی است که سال‌هاست نتوانسته از آن خارج شود. این دور باطل که آغاز آن را یک‌صد سال قبل می‌توان در نظر گرفت در ادوار مختلف تشدید شد که از جمله آنها می‌توان به تبعات افزایش قیمت نفت در پی شوک نفتی ۱۹۷۳ و دخالت جاه‌طلبانه حکومت پهلوی در اقتصاد و پس از آن مصادره‌های بی‌ضابطه صنایع در سال‌های اولیه انقلاب ۱۳۵۷ اشاره کرد که پس از اتمام جنگ ۸ ساله و به‌تأیید بسیاری مسئولین وقت، خود به یکی از مهم‌ترین چالش‌های اقتصاد ایران بدل شدند.

اما نکته قابل توجه در مورد دردهای اقتصاد ایران این است که برخی دردهایی که برمی‌شمیریم، نه تنها تازه نیستند، بلکه برخی از آنها ناشی از زخم‌های کهنه‌ای هستند که در طول زمان بر پیکر اقتصاد کشور نقش بسته‌اند. در این راستا شاید گریزی تاریخی به بخش‌هایی از نطق قوام‌السلطنه، نخست‌وزیر وقت در مجلس چهارم شورای ملی در سال ۱۳۰۰ و پس از دوران فترت (تعطیلی طولانی مجلس) خالی از لطف نباشد. او سخنان خود را این‌گونه آغاز می‌کند:

"تهایت خوشوقتی حاصل است که بعد از چند سال تعطیل، موفقیت حضور در چهارمین مجلس شورای ملی برای هیئت دولت

از نگاه شما



محمد حسن هاشم خانلو - خانه طباطبایی ها کاشان



مرجان کاظمی - رودبار گیلان



مسعود مرتضوی - جنگل های بلوط کهگیلویه و بویراحمد



علی عمرانی - دشت مغان اردبیل

شعب بانک خاورمیانه



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

ساختمان ادارات مرکزی

ساختمان شماره ۱

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، نبش خیابان پنجم، شماره ۲
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)
کدپستی: ۱۵۱۳۶۴۵۷۱۷

ساختمان شماره ۲

تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان ششم، شماره ۲۶
تلفن: ۴۲۱۷۸۰۰۰ (۰۲۱)
دورنگار: ۹۱۲۱۲۳۸۳ (۰۲۱)
کدپستی: ۱۵۱۴۶۴۴۱۱۴

رسیدگی به شکایات (مدیریت بازرسی)
۴۲۱۷۸۸۸۸ (۰۲۱)
آشنا (مرکز ارتباط مشتریان) ۴۲۵۵۷ (۰۲۱)

تهران، صندوق پستی: ۴۴۴۵ - ۱۵۸۷۵
middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir

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

شرکت کارگزاری بانک خاورمیانه

تهران، خیابان دستگردی (ظفر غربی)، بین نلسون ماندلا و ولیعصر
شماره ۲۷۷، طبقه اول
تلفن: ۵۸۴۰۵ (۰۲۱)
mebbco.com

شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

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

شرکت خدمات ارزی و صرافی خاورمیانه

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

شرکت واسپاری آفتاب خاورمیانه

تهران، بلوار میرداماد، بین شمس تبریزی و مصدق، شماره ۲۰۷، طبقه ۳، واحد ۹
middleeastleasing.ir



چک الکترونیک

چک الکترونیک، نسل جدید چک‌های بانکی است که به جای استفاده از کاغذ، به صورت دیجیتال صادر می‌شود. این چک با استفاده از امضای دیجیتال و بسترهای امن بانکی اعتبار پیدا می‌کند و از مزایایی مانند امنیت بالا، سرعت زیاد در پردازش، کاهش هزینه‌ها و سهولت استفاده برخوردار است.

چک‌های دیجیتال مانند چک‌های کاغذی دارای شماره صیاد بوده و تمامی قوانین و مقررات چک کاغذی در مورد آنها صدق می‌کند؛ همچنین تمامی امکانات مانند صدور، انتقال و دریافت وجه چک به صورت دیجیتال انجام می‌شود. این چک‌ها برخلاف چک‌های کاغذی به حضور فیزیکی صادرکننده و دریافت‌کننده نیاز نداشته و با صدور و ثبت همزمان، نگرانی از گم یا دزدیده شدن چک را به صفر می‌رسانند.



بانک خاورمیانه
Middle East Bank



middleeastbank.ir
info@middleeastbank.ir