



**Enterprise Software**  
**Full Web Application**

**با ۳۵ سال تجربه**

**در تولید و پیاده سازی سه نسل از  
نرم افزارهای یکپارچه سازمانی**



Web



Windows



DOS



مشهد، شهرک صنعتی توس، فاز ۱، بلوار صنعت، میدان اول،  
ساختمان شرق رایا

تلفن: ۰۶۹-۳۵۴۱۲۳۶۰ (۰۵۱)

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

- ♦ برنامه ریزی منابع سازمانی
- ♦ مدیریت یکپارچه عملیات مالی
- ♦ اتوماسیون فرایند تولید و ساخت  
(تولید انبوه / بودجه ای)
- ♦ اتوماسیون فرایند تولید و ساخت  
(مبتنی بر سفارش مشتری)
- ♦ مدیریت ارتباط با مشتریان
- ♦ مدیریت زنجیره تامین
- ♦ اتوماسیون اداری و گردش مکاتبات  
سازمانی
- ♦ حسابداری مدیریت  
(بهای تمام شده/برنامه ریزی و کنترل بودجه)
- ♦ مدیریت سرمایه انسانی
- ♦ مدیریت هلدینگ
- ♦ مدیریت سازمان های عملیاتی توزیع  
شده
- ♦ مدیریت فرایند نمایندگی های فروش  
و خدمات خودرویی





# مُتارک سازِ



کاشی‌فیروزه

www.firoozehtile.com

INSTAGRAM: Firoozehtile

مشهد، ابتدای بزرگراه پیامبر اعظم (ص)،  
پیامبر اعظم (ص) ۲، شرکت صنایع غذایی رضوی  
تلفن دفتر مرکزی: ۰۵۱-۳۱۶۶۲۰۰۰  
www.nanrazavi.ir

تلفن امور فروش: ۰۵۱-۳۶۶۵۸۰۰۲-۶  
دورنویس امور فروش: ۰۵۱-۳۶۶۵۸۰۰۱  
صدای مشتریان: ۰۵۱-۳۱۶۶۲۲۲۲  
n a n e r a z a v i



● Donut ● Strudel ● Biscuit ● Wafer ● Cake ● Chocolate ● Cookie





# کارتن حامی

## تولید کننده انواع:

- ◀ ورق B,C,BC
- ◀ کارتن ۵ و ۳ و ۵
- ◀ دایکات و لمیت
- ◀ چاپ ۴ رنگ



hami\_carton 051 3541 3837 0937 349 1834  
مشهد، شهرک صنعتی توس، فاز یک، تلاش شمالی ۷/۶، قطعه ۵۱۹

صرفه جویی در مصرف انرژی  
حفاظت از محیط زیست  
صرفه جویی در هزینه ها  
با هجده ماه گارانتی تعویض



## تولید کننده چراغ و لامپ های LED

برند های شهنور:



آدرس: مشهد، خیابان فلسطین، فلسطین ۷، پلاک ۳۲.۱، ساختمان شمس  
تلفن: ۰۵۱-۳۱۸۰۵  
www.Shahnour.ir | @Shahnour



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



#### ماهنامه صنعت و کارآفرینی

نشریه خبری و آموزشی و تحلیلی / ویژه نامه نوروزی

شماره ۱۰۲ - دی، بهمن و اسفند ۱۴۰۰ / قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

هیئت تحریریه: **امیر مهدی مرادی / فرامرز عسکری / اشرف بهنامپور**

صاحب امتیاز و مدیر مسئول: **احمد آثنی عشیری**

شورای سیاستگذاری: رضا حمیدی - عبدالمجید یزدانیش - فرامرز مرادی - جلیل افشارنژاد

علی شریعتی مقدم - محمد علی چمنیان - مهدی نعیمی پور - بیژن زاهدی فرد

ویراستاری و انتخاب عکس: **فرامرز عسکری**

طراح و صفحه آرا: **بهار**

مدیر روابط عمومی: **فرامرز عسکری**

ناشر: انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

نشانی دفتر ماهنامه:

مشهد- بلوار شهید منتظری - نبش شهید منتظری ۷

مجتمع ساپکو و قطعه سازان- طبقه ۲ انجمن مدیران صنایع شعبه خراسان

تلفن: ۱۴ - ۳۸۴۴۴۲۱۱ / فاکس: ۳۸۴۴۴۲۱۷ (۰۵۱)

وب سایت انجمن مدیران صنایع خراسان:

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

نشریه صنعت و کارآفرینی آماده دریافت مقالات،

ترجمه و گزارش‌های متخصصین و همکاران گرامی می‌باشد.

\* مسئولیت مطالب بر عهده نویسنده‌گان است.

\* هیأت تحریریه در انتخاب و ویرایش مقالات آزاد است.

\* استفاده از مطالب نشریه با ذکر مأخذ بلامانع است.

## فهرست

«سخن نخست / صنعت، مالیات، منابع و مصارف»

یادداشت دبیر اجرایی انجمن مدیران صنایع خراسان / امید به فرمت‌ها از فراسوی مرزها

آتیچه باید در مورد ایده «کمر بند راه» چین بدانیم

در نهمین همایش برندینگ چه گذشت

چشم انداز اقتصاد ایران در ۱۴۰۱

نگاهی به سی و سومین مجمع عمومی انجمن مدیران صنایع خراسان

مشکل اقتصاد ایران کجاست؟

آیا از تورم گریزی نیست؟

استراتژی مدیران مقابل تورم تولید

اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری

آینده در گرو تلاقی متاورس و صنعت

آل هاشمی / از برق تا آپارتمان‌های مرتفع مشهد

ضرورت تجدید ساختار «تامین آتیچه»

هوش مصنوعی / انقلابی در اقتصاد جهانی

کسب‌وکار به زبان ساده / بهترین سرمایه‌گذاری کارآفرینان

وقتی بزرگ‌ترها اشتباه می‌کنند

استقبال شرکت‌ها از خواسته مصرف‌کنندگان مشتاق پایداری

تشویق به سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال

پارادوکس توسعه رهبری سازمانی

# MULTICAFFÉ

سازو میبارک

۱۴۰۱



[www.multicafe.ir](http://www.multicafe.ir) [multicafe.info](https://www.instagram.com/multicafe.info)

[www.multicoco.ir](http://www.multicoco.ir) [multicoco.ir](https://www.instagram.com/multicoco.ir)



## صنعت مالیات؛ منابع و مصارف



شفاف نیست. باورهایی هست که راهکارهای فراقانونی برای اعمال تخفیف‌ها و معافیت مالیاتی وجود دارد.

### تنگناهای مبادلاتی

شرایط بازار محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند که تولیدکننده ناگزیر است آن را قبول و تحمل کند. مانند فروشنندگان مواد اولیه که فاکتور صادر نمی‌کنند و تقریباً انحصاری هستند و کرایه‌های حمل که معمولاً رقامی بیشتر از آنچه در بارنامه قید شده است به عنوان پشت بارنامه پرداخت می‌شود. برای مثال می‌توان به نمونه‌ای از روغن خوراکی اشاره کرد که در مقطعی مواد اولیه با کمبود روبه‌رو شد و کارخانه‌ها برای جلوگیری از توقف خط تولید و بیکاری کارکنان، ناگزیر شدند از بازار آزاد مواد اولیه با قیمت گزاف و بدون فاکتور تهیه کنند.

### خرج‌کرد درآمد مالیات

از دغدغه‌ها و نگرانی‌های مردم، ریخت و پاش هزینه‌های دولتی و گران اداره شدن دولت است. عائله تحت تکفل دولت بسیار زیاد است و در مقایسه با بسیاری از کشورها نشان دهنده تورم پرسنلی و هزینه است. وجود نهادهای موازی و گاهی غیر ضروری متعدد در مؤدیان مالیاتی برای پرداخت مالیات تردید ایجاد می‌کند. مؤدی مایل است اطمینان یابد مالیات پرداختی او برای رفاه مردم و آبادانی کشور مصرف می‌شود و سوءاستفاده و بدون رضایت مردم بهره‌برداری نمی‌شود. اگر این اطمینان فراهم شود، انگیزه‌های پرداخت مالیات افزایش خواهد یافت.

### مالیات بر ثروت

ماوارث دولت‌هایی هستیم که به علت نداشتن شایستگی‌های مدیریتی و اقتصادی، تورمی فوق‌العاده در اقتصاد کشور ایجاد کرده‌اند. این تورم موجب گرانی بسیاری از کالاها و دارایی‌های منقول و غیرمنقول شده و قیمت آن‌ها افزایش یافته است. افزایش قیمت مسکن و خودرو ناشی از تورم فزاینده دولتی بوده است و صاحبان آن‌ها نقشی در گرانی و افزایش قیمت نداشته‌اند و اگر بخواهند آن‌ها را در همین شرایط جایگزین کنند، شاید لازم باشد توجه بیشتری هم بپردازند. از سویی، این دارایی‌ها از محل درآمدی بوده که مالیات آن پرداخت شده است. بنابراین، اخذ مالیات از ثروت نه تنها توجیه‌ناپذیر است، بلکه به گسترش فقر نیز دامن می‌زند. در پایان باید گفت نظام مالیاتی کشور بدون چشم‌انداز و رسالت تعریف و پذیرفته شده است و جهان‌بینی خاصی در آن دیده نمی‌شود. همچنین، صدور بخشنامه‌های متعدد و متنوع فراوان که گاهی ناقض یکدیگرند، گواه نقصان در نظام مالیاتی کشور است. با تفکری که در بین تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان شاهدیم، امید به بهبود آن‌ها کم‌رنگ به نظر می‌رسد.

احمد اتنی عشری  
مدیر مسئول



## امید به فرصت‌ها از فراسوی مرزها

### امیر مهدی مرادی

دبیر اجرایی انجمن مدیران صنایع خراسان

مواجهه می‌باشد فرصت مغتنمی برای ایران به وجود می‌آورد. اقدام متقابل روسیه و عدم تامین گاز اروپا و همچنین عدم خرید نفت روسیه توسط غرب می‌تواند فرصت‌های بی‌بدیلی را برای کشور فراهم آورد، اگر در تعامل با جامعه جهانی باشیم. بی‌تردید افزایش بهای غلات، روغن و خوراک دام سبب افزایش بهای غذا در سطح جهانی خواهد شد. همچنین قیمت برخی کامودیتی‌ها از جمله فولاد به دلیل حذف تقریبی اکراین و شرایط تحریمی روسیه افزایش قابل توجهی خواهد داشت و تاثیر متقابل آن بر افزایش هزینه‌های تولید در صنعت خودرو و صنایع وابسته به آن از جمله الکترونیک و... قابل توجه خواهد بود. دنیا با افزایش هزینه‌های حمل و نقل به دلیل افزایش نرخ انرژی و افزایش نرخ بیمه نامه‌ها به دلیل افزایش ریسک و نهایتاً تورم همه جانبه مواجه خواهد شد. اقتصاد کشور به دلیل پیوستگی کمتر با اقتصاد جهانی طبیعتاً دچار خسارات جزئی‌تری خواهد بود. اگر چه تحریم‌های همه جانبه، خلق پول و نهایتاً تورم‌های بلندمدت امان از اقتصاد بریده است و کاهش سرمایه‌گذاری صنعتی طی سال‌های اخیر، تولید ناخالص ملی را با بحران جدی مواجه ساخته است، وضعیت منحصر به فرد به وجود آمده، حاصل از حمله روسیه به اکراین شاید آخرین فرصت‌های کشور برای کاهش فاصله با کشورهای پیشرفته باشد. اکنون زمان تعامل با دنیا است، بهترین فرصت برای جذب سرمایه‌های خارجی و بهترین موقعیت برای توسعه مرادوات و حضور موثر در بازارهای از دست رفته است. امیدوارم در سال ۱۴۰۱ با درایت دولتمردان، کشور از فرصت به وجود آمده به بهترین نحو ممکن منتفع گردد.

فرارسیدن بهار و شکوفایی طبیعت طنین طلوعی نو و امید به آینده را نوید می‌دهد. اصولاً جوامع بشری با خوش‌بینی به آینده به حیات خود ادامه می‌دهند و امید به آینده زمینه ساز پیشرفت و توسعه کشورها است. در علم اقتصاد نیز ضمن تاکید بر واقعیات، سناریو خوش‌بینانه مورد توجه ویژه است که متأسفانه حداقل در سال‌های اخیر هیچگاه شاهد تحقق آن در سطح کشور نبوده‌ایم. در سال ۱۴۰۱، تحولات اخیر منطقه و حمله روسیه به اکراین فرصت‌ها و تهدیدات متعددی برای کشور به وجود می‌آورد که فارغ از مباحث سیاسی، در این مجال مروری بر آنها خواهیم داشت.

نقش تعیین‌کننده دو کشور روسیه و اکراین در تامین غلات دنیا به ویژه گندم، شرایط را برای افزایش قیمت جهانی گندم و ذرت فراهم می‌آورد. بدین ترتیب کشورهایی که عمده نیاز خود را وارد می‌کنند بیشتر تحت تاثیر قرار می‌گیرند. از طرف دیگر غرب تلاش می‌کند تا با تحریم روسیه فشار اقتصادی را بیش از پیش بر روسیه تحمیل کند. شاید در این مجال فرصت مناسبی برای خرید با قیمت مناسب‌تر برای کشور به وجود آید و چه‌بسی نقش بازرگانان کشور به مثابه عاملان دور زدن تحریم روسیه بتواند برای کشور ارزآوری مناسبی داشته باشد و فرصتی برای جبران بخشی از هزینه‌های سنگینی که کشور بابت تحریم‌های بین‌المللی پرداخت به وجود آید.

این شرایط نه تنها برای غلات بلکه برای روغن خوراکی، محصولات معدنی، انواع کود و... نیز که روسیه نقش تعیین‌کننده‌ای در تامین آن در جهان دارد صادق است و هم‌جواری کشور با روسیه در شرایطی که این کشور بادیوار مستحکم اروپا





وهاب شهرستانی

مدیر عامل شرکت شیمکس چین

دبیر کار گروه تجارت بین الملل و توسعه صادرات انجمن مدیران صنایع خراسان

چینی ها یک ضرب المثل قدیمی دارند: "برای ثروتمند شدن، یک راه بسازید" چین میخواهد این مفهوم را به قرن بیست و یکم بیاورد.

## آنچه باید در مورد ایده "کمربند راه" چین بدانیم

### ■ جاده ابریشم جدید

هر بحثی در مورد ایده کمربند راه با درک این موضوع شروع می شود که این یک چارچوب عمدا مبهم است که مجموعه وسیعی از پروژه ها را به هم پیوند می دهد. سیال و دائماً در حال تکامل است. هنگامی که رئیس جمهور چین شی جین پینگ در سال ۲۰۱۳ رسماً ایده کمربند راه چین (۱۶۱۶) آخرین مورد در تاریخ طولانی تلاش ها برای کسب مزیت رقابتی است. این ابتکار که با هدف نوسازی زیرساخت ها در آسیا و سایر نقاط جهان انجام می شود، بر ساخت ساختمان ها، مسیرهای ریلی، جاده ها، پل ها، تونل ها، سدها، بنادر دریایی و پروژه های دیگر تمرکز دارد که کارشناسان پیش بینی می کنند بودجه ای در حدود ۱۰۰ میلیارد دلار آمریکادر سال نیاز دارد. در واقع این ابتکار می تواند تولید ناخالص داخلی جهان را تا سال ۲۰۴۰ به میزان ۷۰۱ تریلیون دلار در سال افزایش دهد، نوید تغییر شکل جهان را می دهد. این یک چارچوب عظیم از توافقات تجاری و سیاسی است، هم از نظر قانونی و هم غیر رسمی ولی الزام آور. ■

### ■ اهداف اقتصادی و سیاسی چین از ایده کمربند راه

- حل مشکل ظرفیت مازاد
- کاهش هزینه و زمان حمل و نقل کالا
- تأمین امنیت انرژی
- توسعه زیرساخت ها و رشد اقتصادی همسایگان و بازارهای جدید
- کاهش تعرفه واردات کالا های چینی
- ایجاد جاده ابریشم دیجیتالی
- کاهش وابستگی به تنگه مالاگا
- نزدیکی بیشتر با کشورهای آسیای مرکزی
- ایجاد یک رشته مرواریدمتشکل از بنادر و خطوط لوله برای مهار هند
- تثبیت بخش غربی چین و کشورهای اطراف در مقابل تهدید جدایی طلبی
- ایجاد پایگاه دریایی در بندر گوادر

آن را برای رشد و توسعه اعلام کرده اند. دیگران نیز با اشاره به خطرات قابل توجه، احتیاط را توصیه کرده اند. این شامل نگرانی هایی در مورد کشورهای در حال توسعه است که ممکن است تحت بدهی های مربوط به ۱۶۱۶ دچار مشکل شوند. بانک جهانی اشاره کرده است که در حالی که پروژه های حمل و نقل ۱۶۱۶ احتمالاً تجارت را گسترش و سرمایه گذاری خارجی را افزایش و فقر را کاهش می دهد، هزینه های زیرساخت های جدیدوارتقا یافته در برخی موارد می تواند بیشتر از دستاوردها باشد. حتی پروژه های موفق می توانند بدهی عمومی را افزایش دهند، انتشار کربن را افزایش و فساد را ترویج کنند و خطرات اجتماعی را افزایش دهند. مطمئناً، ابتکار عمل چین تا حدودی بحث برانگیز است، به ویژه در غرب. بعضی از کارشناسان می گویند: این جنجال ناشی از عدم شفافیت است که در یافت اطلاعات قابل اعتماد در مورد تأمین مالی، و همچنین پروژه های خاص و شرایط آنها را دشوار می کند. در واقع، برخی حتی ۱۶۱۶ را یک دیپلماسی تله بدهی می نامند. نگرانی این است که کشورهای کوچکتر و کمتر توسعه یافته ممکن است بدهی زیادی به چین ایجاد و احتمالاً تحت حوزه نفوذ پکن قرار گیرند. در حالی که برخی کشور ها در برابر مشکلات بدهی آسیب پذیر تر هستند، ولی باید توجه داشت که همین کشور ها اغلب به دو دلیل کلیدی جذب چین می شوند. «ایالات متحده و اتحادیه اروپا دیگر سرمایه گذاری در زیرساخت های عمومی را انجام نمی دهند و همچنین قیمت های رقابتی تأمین کنندگان چینی، کشور ها را به همکاری با آنها ترغیب می کند.

### ■ جاده ابریشم جدید مسیری برای پیشرفت

اگرچه سال ۲۰۱۳ تولد رسمی ابتکار کمربند و جاده بود، ریشه های این ابتکار حداقل به اوایل دهه ۲۰۰۰ باز می گردد، زمانی که چین شروع به تمرکز بر ساختن اقتصاد خود و گسترش دامنه فعالیت خود در سطح جهانی کرد. در حدود سال ۲۰۰۶، با افزایش مازاد تجاری و ذخایر نزدیک به ۱ تریلیون دلار، این کشور شروع به سرمایه گذاری در سطح جهانی کرد، اما متوجه شد که بازده چندان بالا نیست. ایده کمربند راه که در ابتدا «یک کمربند، یک جاده» نام داشت، در سال ۲۰۱۷ به قانون اساسی کشور اضافه شد. و به طور فزاینده ای بر توسعه باکیفیت بالا متمرکز شده است که نشان دهنده مسیر کلی کشور است. چین همچنین تمایل خود را برای بازکردن پلت فرم به روی همه کشور ها و سرمایه گذاران اعلام کرده است.

رئیس جمهور شی این ایده را ترویج می کند که مانند جاده ابریشم اصلی که ثروت اقتصادی، درک فرهنگی و ایده ها را از قرن دوم قبل از میلاد تا قرن ۱۵ پس از میلاد گسترش داد، ۱۶۱۶ مسیری را برای رسیدن به قرن بیست و یکم ایجاد خواهد کرد. در حال حاضر، ۱۴۰ کشور و ۳۰ سازمان بین المللی به هر شکلی در ۱۶۱۶ مشارکت دارند و هزاران پروژه که روی تابلوی های نقشه کشی وجود دارد و یا در حال انجام است زیر چتر این ابتکار عمل می کنند.

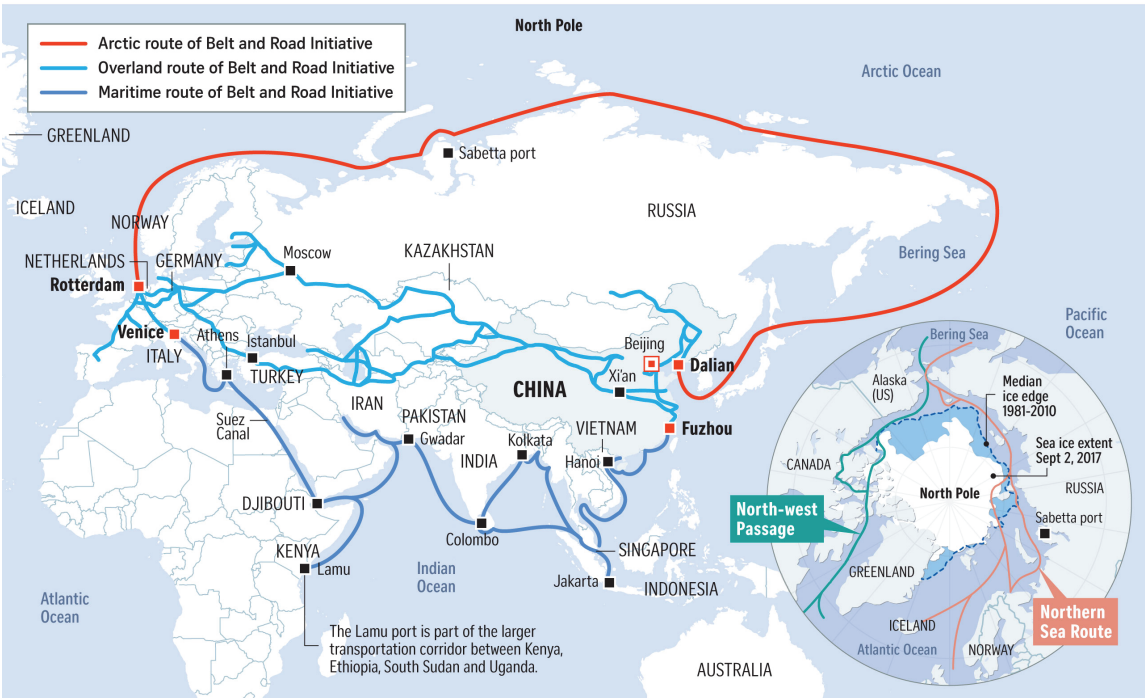
### ■ «ابتکار کمربند و راه چین» و فرصت های همکاری تجاری ایران

بر اساس گزارش مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی که مهر ماه سال جاری انتشار یافت، موافقتنامه هایی که ذیل ابتکار کمربند و راه منعقد می شود، در مجموع برای ایران تسهیلات قانونی و زیرساختی فراهم می کند؛ در عین حال به دلیل همسایگی بسیاری از کشورهای واقع شده در کریدور این ابتکار با ایران، فرصت همکاری های منطقه ای نیز بیش از پیش مهیا می شود. در واقع اهدافی نظیر افزایش تولید و اشتغال در صنایع صادراتی، افزایش سودآوری مبادلات خارجی از طریق صادرات باتکیه بر تولید کنندگان غیر سستی و افزایش جذب سرمایه گذاری خارجی در بستر این طرح برای اقتصاد ایران از قبل اجرای این طرح، قابل تحقق است. در ادامه این گزارش آمده: در صورتی که ایران در استفاده از ظرفیت های این تفاهمنامه همکاری و ابتکار کمربند و راه، به صورت درست و در راستای منافع ملی بهره برداری کند، می توان نتیجه گرفت، موافقتنامه هایی که ذیل ابتکار کمربند و راه بین ایران و چین منعقد می شود، علاوه بر فراهم کردن تسهیلات قانونی و ساختاری در زمینه ارتقای تجارت به شکل کلی، به دلیل قرار گرفتن کشورهای منطقه غرب آسیا و نیز آسیای میانه به عنوان همسایگان ایران در کریدور ابتکار کمربند و راه، فرصت همکاری های منطقه ای بیشتری را بیش از پیش مهیا می کند. یکی از مهم ترین اقداماتی که ذیل این موافقتنامه ها امکان عملیاتی شدن پیدا می کند، برخورداری از تسهیلات کریدورهای لجستیکی تعریف شده در ابتکار کمربند و راه است.

### ■ و در پایان...

و در پایان، یک چیز واضح است: ابتکار کمربند و جاده اقتصاد جهانی را تغییر خواهد داد. به گفته بانک جهانی، موفقیت در نهایت در گرو اصلاحات سیاسی است که شفافیت را افزایش می دهد، تجارت را گسترش و پایداری بدهی را بهبود می بخشد، و از سوی دیگر خطرات زیست محیطی و اجتماعی و همچنین خطر فساد را کاهش می دهد.

## China's New Silk Road





## در نه‌مین همایش برندینگ چه گذشت

علی رسولیان، رئیس هیات‌مدیر و مدیر عامل سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران در این مراسم گفت: طبق آمارها، اغلب شهرک‌های صنعتی در استان‌های مختلف کشور در حال توسعه هستند و برخی از آنها در مرحله ساخت سوله، برخی در مرحله نصب ماشین‌آلات و شماری هم در حال رسیدن به مرحله بهره‌برداری می‌باشند.

### برند شدن در اولویت قرار گیرد



■ **علی رسولیان**  
مدیرعامل سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران

وی افزود: هم‌اکنون بیش از ۴۴۰۰ طرح در شهرک‌های صنعتی کشور در مرحله پیاده‌سازی و نصب ماشین‌آلات هستند و این اتفاقات، نوید پیشرفت‌های خوبی را در بخش صنعت کشور می‌دهد. رسولیان خاطر نشان کرد: از ظرفی آمارها حکایت از رشد تجارت خارجی کشور در کشور دار دو فعالان اقتصادی در برخی بازارها که تحریم تأثیری نداشته، در حال توسعه ظرفیت‌های صادراتی خود هستند.

وی با بیان اینکه عمق داخلی سازی صنعت نیز در حال رشد است، متذکر شد: بسیاری از قطعاتی که قبلاً وارداتی بوده امروز در حال تولید در کشور هستند و تکنولوژی‌هایی که پیش‌تر منحصر به دیگر کشورها بوده، امروز در کشور ما نیز تولید و ارائه می‌شود؛ اما باید به این توجه کنیم که بخشی از این توفیقات ناشی از سیاست‌های منع واردات است. ممنوعیت واردات ۵۰۰ قلم کالا و تعرفه‌های بالای برخی از اجناس در این موفقیت نقش داشته است. رسولیان با تأکید بر اهمیت برندسازی و برند شدن محصولات ایرانی در حوزه بین‌المللی عنوان کرد: برای رقابت در حوزه صادرات علاوه بر قیمت، باید به طور ویژه به مساله برند توجه کنیم. این موضوع در حوزه تولید نیز صدق می‌کند. باید به سمت برند شدن و تولید کالا‌های باکیفیت و رقابتی برویم و برگزاری چنین رویدادهایی به تحقق این امر کمک می‌کند. رئیس هیات‌مدیره و مدیر عامل سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران از شناسایی ۱۴۰۰ نیاز فناورانه در سطح کشور خبر داد و گفت: نزدیک به ۴۰۰ نیاز فناورانه در داخل کشور شناسایی و برای رفع آن چاره‌اندیشی شده است؛ برخی شرکت‌های دانش‌بنیان کالا‌هایی که امکان تولید

نداشته و نیاز به فناوری بالایی داشته اند را در سطح کشور تولید کرده‌اند و این جای خرسندی است. سیاست ما در شهرک‌های صنعتی نیز قائل شدن امتیاز ویژه‌ای برای شرکت‌های دانش‌بنیان است. وی با اشاره به اهمیت حمایت از صاحبان برندها یادآور شد: باید به کسانی که قدرت رقابت بیشتری دارند و از امکان توسعه ظرفیت‌های خود در فضای رقابتی دنیا برخوردار هستند، توجه نماییم. رسولیان با اشاره به آغاز آمایش صنعتی در استان‌های مختلف گفت: مادر چارچوب این آمایش سیاست‌گذاری فعالیت‌های اقتصادی را انجام خواهیم داد. ممکن است واحدهای مختلفی در یک حوزه کاری ورود کرده باشند و ما هم خدمات یکسانی ارائه دهیم ولی در طرح آمایش جدید، براساس ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری هر استان و نوع تکنولوژی واحد صنعتی مربوطه، خدمات مختلفی را ارائه خواهیم کرد تا هم توسعه صنعتی در چهارچوب توازن منطقه‌ای صورت بگیرد و هم از هدر رفت منابع جلوگیری شود. وی خاطر نشان کرد: بحث تأمین زیرساخت‌ها در حوزه تأمین آب، برق و گاز برای شهرک‌های صنعتی را با یک مدل منسجم پیگیری می‌کنیم و خود را متعهد می‌دانیم حتی در پیرون از شهرک‌های صنعتی نیز راهکار اندیشی در تأمین زیرساخت‌ها داشته باشیم. این مقام مسئول، نقبی هم به موضوع احیای واحدهای راکد در بخش صنعت زد و گفت: بیش از ۴۲ درصد این واحدها یا توسط سرمایه‌گذاران جدید یا با مشارکت سرمایه‌گذاری‌های جدید احیا شده است. این بدان معناست که برای احیای واحدهای راکد، تنها نباید به حل مشکلات پیروازیم بلکه در وهله نخست باید به طور دقیق همه آن‌ها را شناسایی کنیم و سپس آن‌ها را به افراد توانمند واگذار نماییم.

### برند شدن حاصل سال‌ها زحمت فعالان اقتصادی است

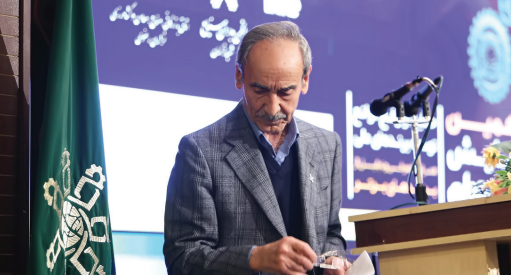


■ **یعقوب‌علی نظری**  
استاندار خراسان رضوی

استان خراسان رضوی با توجه به ظرفیت‌های بالقوه در رسته‌های تولیدی مختلف و برندهای معتبر، نیاز به شهرک‌های تخصصی و متنوع در بخش‌های مختلف دارد تا به توسعه برندسازی تولیدات داخلی کمک کنند. استاندار خراسان رضوی در ادامه ضمن اعلام حمایت جدی و کاملاً موثر دستگاه‌های دولتی از جریانات اقتصادی

و فعالیت‌های بخش خصوصی افزود: ما معتقد به حضور مردم در همه عرصه‌ها هستیم و اعتقاد داریم هر جاکه مردم حضور پیدا کرده و نقش آفرینی کنند، نه تنها مشکلی به وجود نخواهد آمد بلکه شاهد حرکت‌های موثر و مفید و رو به جلو خواهیم بود. وی بیان کرد: چیزی به عنوان ”مانع تولید“ نباید در خراسان رضوی وجود داشته باشد بلکه جریانات و امور اقتصادی باید روان شده و سرعت انجام آن‌ها و تحقق اهداف بیشتر شود. دستگاه‌های دولتی این استان نباید مانع فعالیت‌های اقتصادی باشند؛ بلکه باید به افزایش سرعت رشد اقتصادی و صنعتی استان کمک کنند. همچنین جدیت عزم بخش خصوصی در استان می‌تواند دستگاه‌های حاکمیتی را فعال کند و در این راستا نمی‌توان واحد تولیدی را راکد نگه داشت تا همه زمینه‌ها برای فعالیت آن فراهم شود. نظری درباره اهمیت برند و برندینگ اظهار کرد: کسب این سرمایه مهم در بخش صنعت نتیجه سال‌ها فعالیت است. اعتبار و اعتماد به راحتی به دست نمی‌آید و باید سال‌ها در این زمینه تلاش شود و به کسانی که در این عرصه موفق هستند تبریک می‌گویم. نظری برند شدن را حاصل سال‌ها زحمت فعالان اقتصادی دانست و گفت: ما به شدت به برندها و نمونه‌های برتر در حوزه تولید نیاز داریم و هنر تولیدکنندگان این است که مبتنی بر شاخص‌ها و مولفه‌های اقتصادی، تولیداتی سالم و باکیفیت به مردم ارائه داده و برندسازی را در پیش بگیرند. صاحبان برند دارای نگاه انسانی در عرصه تولید و صنعت هستند و این رویکرد برای مردم و جامعه، محترم است.

### رفع نیازهای مشتری، کلید موفقیت برندها



■ **رضا حمیدی**  
رئیس هیئت رئیسه انجمن مدیران صنایع خراسان

رضا حمیدی، رئیس هیات رئیسه انجمن مدیران صنایع خراسان و عضو هیات‌نمایندگان اتاق بازرگانی مشهد نیز در این همایش گفت: یک برند زمانی موفق خواهد بود که بتواند با تلاشی درست در دل مشتریان خود جای بگیرد و رفع نیازهای یک مشتری کلید موفقیت برند است و تنها در این مقطع است که مشتری علاوه بر خود، دیگران را هم مجاب به خریداری کالای دارای برند می‌کند. وی خطاب به فعالان اقتصادی حاضر در این همایش عنوان کرد: ارزیابی مداوم میزان احساس رفع نیاز مشتریان غافل نشوید و توجه کنید که میزان آگاهی و مدیریت بر ذهن مشتری، میزان توفیق برند را تضمین می‌نماید به خصوص اکنون که هر روزه برندهای جدید خلق می‌شوند. حمیدی تصریح کرد: امروز اکثر مشتریان ارزش کالای مورد نیاز را به اسم و رسم و شهرت آن که همان برند است، سنجش می‌کنند لذا یک لحظه هم نباید از ارتقای کیفیت و خدمات و فناوری غافل شویم. انتخاب نام خوب برای محصول ضروری است ولی کافی نمی‌باشد؛ معجزه برند این است که یک نام عادی را به نامی قدرتمند تبدیل می‌کند.

حمیدی تأکید کرد: صداوسیما بهتر است در ضوابط گزینش آگهی‌های تبلیغاتی خود از تعاریف آنچنانی که موجب برندسازی کاذب می‌گردد،

خودداری کند. یک برند قدرتمند باید مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی را نه برای تبلیغات بلکه با هدف انجام وظیفه معنوی خود در دستور کار قرار دهد. رضاحمیدی گفت: برندارایی ارزشمند و غیر ملموس رینگ‌های اقتصادی می‌باشد و توجه به برندینگ صحیح، محوری پایدار برای رقابت‌پذیری، توسعه اقتصادی و گسترش صادرات کشور است. برای حفظ برندینگ باید از فعالیت کارگاه‌های زیرپله‌ای که گاه با نام برند‌های خوب عرضه می‌شود، جلوگیری گردد.

### تعهد به جامعه، اصل مهم برندسازی



■ **محمد علی چمنیان**  
عضو هیئت رئیسه انجمن مدیران صنایع خراسان

محمد علی چمنیان عضو هیئت رئیسه انجمن مدیران صنایع خراسان نیز در این همایش گفت: ما برند و برندسازی را با استفاده از روش‌های کلاسیک آغاز نکردیم. در برندسازی آنچه در ابتدا شکل می‌گیرد، وضعیت درونی سازمان است. اینکه شرکت ونیر و هایش چقدر تعهد دارند و مسئولیت‌پذیرند، بسیار مهم و پایه ایجاد برند می‌باشد. وی نهادینه شدن مسئولیت‌پذیری شرکت در ذهن مخاطب و سازمان‌ها را بسیار مهم خواند و گفت: اینکه شما در چند سال تعهدات مالیاتی خود را به خوبی ایفا کنید، موجب برند شدن شرکت شما در ذهن مسئولان سازمان مالیاتی می‌شود. وقتی تعهدات بانکی را به موقع پرداخت کنید، در سیستم نقدینگی، تبدیل به برندی مطلوب می‌شوید. چمنیان با بیان اینکه حتی در ذهن کارکنان شرکت هم باید برند داشته باشیم، افزود: برند کارفرمایی نقطه شروع و آغاز برندسازی در ذهن مخاطب است. این تعهد و مسئولیت باید از داخل سازمان ایجاد شود و باید به این توجه کنیم که به جز مشتری، به افراد دیگری نیز تعهد داریم و مهم‌تر از همه، تعهد ما به جامعه است. وی خاطر نشان نمود: مادر سازمان خود در جهت کاهش مصرف آب و برق تلاش می‌کنیم. در شکل‌ها حضور می‌یابیم و با دانشگاه‌ها ارتباط داریم و ریشه همه این‌ها را در تعهد و مسئولیت‌پذیری می‌دانیم. مساله‌ای که هسته برندسازی در سال‌های آینده نیز خواهد بود.

### حذف قاچاق با توسعه برندسازی



■ **محمد حسین روشنگر**  
رئیس کلان‌و کارآفرینان خراسان رضوی

محمد حسین روشنگر، رئیس کمیسیون تجارت اتاق بازرگانی مشهد نیز به عنوان یکی از سخنرانان این همایش پشت‌تربون قرار گرفت و با اشاره به اهمیت پرداختن به موضوع برند و برندسازی گفت: تنها راه حذف قاچاق، توسعه تولیدات باکیفیت و رقابتی و توجه ویژه به بحث برندینگ است. وی بیان کرد: ما باید واحدهای درسی و کرسی‌هایی در دانشگاه تحت



عنوان برنده داشته باشیم و برنده شکل علمی و آکادمیک توسعه دهیم. روشنفک افروز: تولیدکنندگان داخلی با افزایش کیفیت تولید خود بر رندسازی گسترده، می توانند به خوبی با کالاهای خارجی در کشور مان رقابت کنند. رئیس کمیسیون تجارت اتاق بازرگانی مشهد با اشاره به اهمیت ترویج تولید بدون کارخانه و نقش این موضوع در برندسازی، خاطر نشان کرد: نخستین پروانه تولید بدون کارخانه کشور در خراسان رضوی برای یک واحد تولیدی صادر شده و امیدواریم این فرهنگ در عرصه تولید کشور توسعه یابد.

### صداقت و مشتری مداری پایه برندسازی



■ جواد خزاعی  
سرپرست سازمان صمت خراسان رضوی

پایه برندینگ در صداقت، مشتری مداری و تبلیغات است. برای توسعه برندینگ باید اطلاعات موجود در این حوزه را با یکدیگر به اشتراک بگذاریم. در همین فضایی که همه گاه ها به آن ایراد می گیریم و رشد کردن و کار کردن در آن راحت می دانیم، برندهایی وجود دارند که نشان می دهند با وجود همه دشواری ها، کار کردن در این شرایط امکان پذیر است؛ مشروط بر اینکه اطلاعات و تجربیات خود در حوزه برند را با یکدیگر به اشتراک بگذاریم تا در نهایت منفعت ناشی از آن نصیب همه شود. سرپرست سازمان صمت خراسان رضوی در ادامه از صدور گواهی تولید بدون کارخانه این سازمان خبر داد و گفت: صدور این گواهی فرصت مناسبی برای تکمیل ظرفیت های خالی واحدهای تولیدی خواهد بود. بازرگانان، شرکت های صادرات محور و مجموعه های توانمند اقتصادی داخلی و خارجی در قالب شخصیت حقوقی می توانند نسبت به اخذ گواهی "تولید بدون کارخانه" از سازمان صمت استان اقدام نمایند. اشخاص حقوقی که نسبت به طراحی محصول، بازاریابی و عرضه محصولات با نشان تجاری (برند) اقدام می نمایند می توانند با مراجعه به درگاه الکترونیکی "بهین یاب" نسبت به طی نمودن فرایند دریافت گواهی مذکور اقدام کنند.

### برندسازی تنها در حوزه تولید نیست



■ محمود بناتژاد  
رئیس اتاق اصناف مشهد

محمود بناتژاد، رئیس اتاق اصناف مشهد نیز یکی دیگر از سخنرانان این مراسم بود که در همین رابطه بیان کرد: برندسازی تنها در حوزه تولید نیست؛ بلکه در حوزه خدمات نیز بعضا برندسازی خوبی صورت گرفته است.

وی با اشاره به اهمیت کلینیک برند برای حمایت از فعالان این عرصه گفت: برخی از صاحبان برند از ترس مواجه شدن با خطرات مالی و... از اینکه در میان برندهای برتر معرفی شوند، خودداری می کنند؛ زیرا این نگرانی را دارند که ممکن است در صورت کسب شهرت، مالیات بیشتری بپردازند. بناتژاد تاکید کرد: امروز با شفاف بودن حساب ها و عدالت مالیاتی و مشورت دادن در این حوزه در کلینیک برند، می توان این مساله را برطرف کرد.

گفتنی است: در پایان این همایش از شرکت های «تولیدی و صنعتی سامد»/ «چرم مشهد»/ «خمیر مایه رضوی»/ «خوشنام خراسان» «صنایع قوه پارت سازان»/ «قند تربت حیدریه»/ «نوین زعفران» و «نیان الکترونیک» به عنوان برندهای برتر صنعتی خراسان رضوی در سال جاری تقدیر شد.

همچنین «پارت لاستیک»، «پارس سامان ایرانیان»/ «حوله یاس سپید مشهد»/ «خدمات بار هوایی سپیدبال امید»/ «سراج قطعه توس» و «صنعت بام شرق ممتاز نوین» به عنوان برندهای شایسته تقدیر صنعتی، تجلیل شدند.

در بخش صنفی نیز «مانتولوط» و «نرم افزاری آموت» برندهای برتر و «زعفران تسنیم» و «گروه بازرگانی بامشکی» برندهای شایسته تقدیر معرفی شدند.





# چشم انداز اقتصاد ایران در ۱۴۰۱

بمنظور بررسی چشم انداز اقتصاد کشور لازم است نیم نگاهی به آمار فروش داشته باشیم، به استناد آمارهای موجود، مجموعه فروش پایانه‌های فروشگاهی به علاوه فروش های اینترنتی و فروش از طریق موبایل و برداشت از خودپردازها (معادل خرید نقدی) در ماه گذشته معادل ۸۵۰ هزار میلیارد تومان بوده است، این در حالی است که کل خرج دولت در آبان ماه مبلغ ۶ هزار میلیارد بوده است. دکتر محمدحسین ادیب اظهار نمود، هدف از اعلام آمار فوق این است که توجه شما بزرگواران را به این نکته جلب نمایم که برای تحلیل اقتصاد کشور نباید اقتصاد دولت را تحلیل نمود، ما یک بخش خصوصی بسیار نیرومند داریم که دولت در مقابل آن عددی نیست! لذا باید اقتصاد بخش خصوصی را بررسی و از آن طریق پیش بینی نمود که در کشور چه خبر است؟ اقتصاددان مطرح کشور با اشاره به نوسانات ارز، در ماه های اخیر خاطر نشان کرد: عمده علت نوسانات ارز در کشور به دلیل سود بالای سپرده های بانکی است که سود کذایی را نصیب افراد جامعه، بخصوص شرکت ها و فعالان اقتصادی می نماید که با بالا رفتن قیمت ارز های مورد استفاده در کشور در مقابل پول

ملی سودهای کاذب از این طریق از اقتصادی ایران خارج می شود. وی با اشاره به این نکته که سیاه و سفید دیدن مسائل و مشکلات اقتصادی نمی تواند راهکارهای لازم برای مرتفع نمودن آن ارائه دهد خاطر نشان کرد: وقت آن رسیده است که با نگاه چهارم به فکر حل مسائل و مشکلات اقتصادی کشور باشیم چرا که نگاه سیاه یا سفید یا صفر و یک نمی تواند راهکاری برای حل مسائل و مشکلات پیش رو ارائه دهد. وی با اشاره به این نکته که افزایش تورم در یک کشور سبب خواهد شد تا ارزش پول ملی این کشور در مقایسه با سایر کشورهایی که تورم کمتری دارند نزول پیدا کند، افزود: دولت فعلی و دولت قبلی هر دو به خلق پول در کشور دست زدند که عملاً باعث نزول ارزش پول ملی شد. وی با یادآوری این نکته که دولت قبلی با چاپ اسکناس بدون پشتوانه و دولت فعلی با بالا بردن سود سپرده عملاً به خلق پول با روش های متفاوت دست زدند که نتیجه مشابهی را به بار آورد و آن کاهش ارزش پولی ملی بود، افزود: هر



دوروش باعث رشد نقدینگی در کشور شد و نتیجه منطقی آن کاهش ارزش پول ملی در مقابل سایر پولی های خارجی است. اقتصاددان مطرح کشور مان با یادآوری این نکته که ایران در دهه گذشته در کنار کره شمالی بالاترین نرخ تورم را در روی سیاره زمین را داشته اند گفت: علت عمده بالا بودن نرخ ارز واکنش به رشد نقدینگی از طریق بالا بودن سود سپرده های بانکی است. وی با اشاره به این نکته که ۵ درصد سپرده ها متعلق به شش صد هزار نفر و چهل درصد سپرده ها در کشور متعلق به پنجاه هزار نفر می باشد، افزود: تمرکز منابع مالی در دست عده ای قلیلی از افراد جامعه سبب می شود که تورم ایجاد شود و تورم سبب می شود که پولدار، پولدارتر و فقیر، فقیرتر گردد. دکتر ادیب با تاکید بر این نکته که دارایی پولداران کشور، بدهی، بدهکاران کشور است تورم را مالیاتی غیر مجاز برای همه افراد جامعه خواند و افزود: در کشور باید درباره سود سپرده تصمیم بگیریم و این را موقوف به آینده کردن پیامدهای خاصی همچون بالا رفتن نرخ ارز های دری خواهد داشت. وی در این خصوص خاطر نشان کرد: باید در کشور به اجماع برسیم که بانک مرکزی در مواجه با سود سپرده چه تصمیمی را اتخاذ نماید. وی در خصوص نحوه مواجهه با شرکت هایی که وام های کلان اخذ نموده و قادر به پرداخت آن نیستند افزود: یکی از راهکارهای حل این مسئله دادن سهام این شرکت های به سپرده گذاران است. ادیب در خصوص مواجه با شرایط اقتصادی جدید دلار ۲ هزار تومان در کشور گفت: باید بخش خدمات و بازرگانی در کشور کوچک شود چرا که به خاطر شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه ۴ درصد فروش سال های قبل را خواهیم داشت. وی در خصوص نحوه ارائه خدمت تجاری به خریداران داخلی گفت: هابیر ها جایگزین مغازه های سنتی خواهند شد و می توانیم این عصر را پایان عصر سنتی تجارت در ایران و آغاز عصر هابیر ها بخوانیم و از طرفی دیگر می توانیم مطرح نمایم که کشور مادر دوار دپارادایم جدید می شود که برای ورود به آن نیاز به تفکر جدید داریم و بازرگانان و شرکت هایی که در چنین شرایطی بتوانند خدمات و محصولات کیفی و ارزانتر بایه ر هوری بیشتری رابه مشتریان ارائه دهند در بازار دوام خواهد آورد و بقیه از بازار حذف خواهند شد. وی با تذکر این نکته که باید با شرایط جدید همراه شویم، افزود: باید ادوار تجاری (رونق و رکود) اقتصادی در کشور را بدانیم. ایشان در خصوص حوزه های غالب در اقتصاد ایران گفت: در دهه ۲۰ مسکن محور عمده اقتصاد ایران بود، از سال ۲۰۰۰ به بعد سپرده گذاری در بانک عمده محور اقتصاد کشور شد و از سال ۰۶ به بعد ارز، محور عمده اقتصاد کشور قلمداد می شد و بعد از این هم ۲۰ درصد سود در کالاهایی است که تاکنون گران نشده اند و ۲۰ درصد سود در کالاهایی خواهد بود که قبلاً گران شده اند. اقتصاد دان و پژوهشگر ریسک های اقتصادی با تاکید بر این نکته که چشم انداز آتی شرکت های کشور همانند کشور های توسعه یافته مجموعه ای از قرار دادها خواهد بود، یاد آور شد: شرکت ها باید با ایجاد شبکه های تامین حدود پانزده درصد کار را در

اختیار داشته باشند و مابقی کار و محصول را توسط نجیره تامین تکمیل و به بازار عرضه نمایند تا در سود و ریسک ها تنها نباشند. ایشان افزود ما به آن عده که از بازار اخراج شده و یا فروش نداشته اند، کاری نداریم، آنهایی که در آبان ماه در مملکت فعال بوده و ۸۵۰ هزار میلیارد فروش خر در انجام داده اند، پولهایشان هر سه ماه یکبار می چرخد که خیلی هم خوب بوده و من به عنوان یک فرد بانکی از عملکرد فعالان اقتصادی در آبان ماه دفاع می کنم و عملکرد آنها را بهینه میدانم، عملکردی که با استاندارد دنیا همخوانی داشته است. اگر در چنین شرایطی نگاهی به وضعیت مشهد داشته باشیم. با توجه به اطلاعات مندرج در سامانه، می توان استنباط نمود که در حال حاضر سپرده های استان خراسان ۱۹۰ هزار میلیارد تومان است، ۱۱۰ هزار میلیارد تومان هم وام به استان تخصیص داده شده است، یعنی ۸۰ هزار میلیارد پول از استان خراسان به سایر استانها رفته است. اگر از این زاویه نگاه کنیم باید بگوییم مردم مشهد آدم های خیری هستند که سرمایه در گردش بقیه استانها را فراهم می کنند و این امر در من عمیقاً احساس احترام ایجاد می کند که مشهد دارای چنین افراد خیر خواهی است! اما از زاویه دیگر که به موضوع نگاه می کنیم، در می یابیم که این موضوع نشان دهنده خروج سرمایه است، ۸۰ هزار میلیارد پولی که زائران به مشهد می آورند، بانک ها به سایر استانها می دهند! دکتر ادیب تاکید نمود من به عنوان یک فرد بانکی وقتی با این موضوع مواجه می شوم، می گویم استان خراسان گران اداره میشود! و تا زمانی که چنین شرایطی وجود دارد، فعالان اقتصادی نمی توانند با پول خود کار کنند و عملکرد آنها توجیه اقتصادی ندارد! من به جد از فعالان اقتصادی مشهد تقاضا می کنم در باب این موضوع بازاندیشی نمایند. ایشان در بخش دیگری از سخنرانی خود اظهار نمود، بمنظور تحلیل درست اقتصاد همواره می بایست یک دید ۱۵ ساله، یک دید یک ساله و یک دید سه ماهه به اقتصاد داشته باشیم که این سه دیدگاه سه برداشت متغیر می دهد که علیه هم هستند، وی تاکید نمود پول آنجایی است که یک نفر بتواند در بخش خودش این سه نگاه را با هم ترکیب کند. در تمام دنیا استاندارد این است که اقتصاد را با سال ۲۰۰۵ مقایسه می کنند و کاملاً هم منطقی است؛ نرخ سود سپرده در همه دنیا دارای قاعده است، اقتصاد خود قدرت خود تنظیمی داشته و به دولت نیز ربطی ندارد. دولت ها از پس آن بر نمی آیند و اگر نظام بانکی سود سپرده بیجا بدهد، اقتصاد با افزایش نرخ ارز پس میگیرد. رشد نقدینگی تابع یک نظم است و نظام بانکی نیز نظم خودش را دارد. اگر غیر از این فکر می کنید نشان می دهد نظام بانکی رانمی شناسید. بانکداری ۵۰۰ قطعه عملیات است و در تمامی دنیا هم یک فرمول دارد. یک کشور وقتی به بحران می رسد که ریسک ها خریداری نشود، ولی اگر ریسک خریده شود آنگاه اقتصاد به توازن می رسد. در ایران هشت گروه ریسک می خردند؛ یک گروه نه ریسک می خردند و نه ریسک می فروشند و یک گروه هم فقط سود می کنند.



ایشان افزود؛ در اسفند ماه ۱۳۹۸ اقتصاد کشور به گونه ای به تعادل نزدیک شد و از اسفند ماه ۹۸ به این طرف حرکت های تعادل بخش در اقتصاد دیده می شود. یعنی اگر یک بخش بیش از حد رشد کرده باشد، آن بخش می ایستد تا بخش های دیگر به آن برسند. پیام این مطلب این است که سودی که قبلاً بانک ها به سپرده گذاران داده اند، زیاد بوده و اقتصاد دارد آن را پس می گیرد و نکته قابل توجه آن که اگر ریسک فقط به یک طبقه منتقل شود، بسیار خطرناک خواهد بود. در حال حاضر ۱۶۴ رشته تولیدی در دنیا وجود دارد و معمولاً در هر کشور ۱۰ تا ۲۰ رشته دارای مزیت نسبی است. در چین ۱۹ رشته از مزیت نسبی برخوردارند. در ایران تقریباً ۱۰ رشته دارای مزیت نسبی است و اگر به جز این ۱۰ رشته در رشته های دیگری سرمایه گذاری انجام شده باشد، مبین این است که برای سرمایه گذاری خود هیچ سودی لحاظ نکرده تا توانسته است بفروشد. به عبارتی در حال حاضر ریسک اصلی اقتصاد و یا ضرر و زیان بازار را کسانی می خرد که در رشته هایی فعال اند که مادر آنها از مزیت نسبی برخوردار نیستیم. اگر غیر از این باشد سنگ روی سنگ بند نمی شود.

اتفاق افتاده است، هر رکودی به یک رونق منتهی می شود و هر رونقی به یک رکود. در همین رابطه سیکلی وجود دارد تحت عنوان سیکل ادوار تجاری، هر کس در بیزینس باشد و نسبت به سیکل ادوار تجاری مسلط و بر اساس آن شرکت را اداره و تصمیم گیری نماید، موفق و گرنه و شکست شدن خودش را مدیریت می کند. ایشان در پایان توجه فعالان اقتصادی استان را به این نکته جلب نمودند که در حوزه هایی که اقتصاد نقش پیشران دارد، استان باید موضع گیری خود را تغییر دهد، ادیب معتقد است مسیری که اقتصاد تا سال ۱۳۹۶ طی کرده است، و شکسته است. صاحبان کسب و کار، باید بر اساس تجارب سه ماهه گذشته تصمیم گیری نمایند و برای موفقیت خود نیم نگاهی به یک سال گذشته و نگاهی بسیار تند و سریع هم به سال ۲۰۰۵ داشته باشند، در غیر این صورت احتمال شکست آنان زیاد است. متأسفانه اغلب مدیران کسب و کار بر اساس موفقیت های ۲ سال گذشته خود تصمیم می گیرند، که به نظر می رسد خیلی دیر است.



وی معتقد است ۵۰٪ فعالیت های اقتصادی ما زبان ده هستند، یعنی خرج آنها از درآمدها بیشتر است و نه تنها خودشان مشمول ضرر شده اند، بلکه شرکت های خدماتی و بازرگانی متکی به آنها نیز چنین شرایطی را تجربه می کنند. ایشان تأکید نمود فعالان اقتصادی برای موفقیت باید در رشته هایی باقی بمانند که ایران در آنها مزیت نسبی دارد، بدون شک کسانی که مزیت نسبی کشور را ندیده بگیرند، اینها صلیب خویش می کشند و از جیب خود زیان می دهند. در حال حاضر ۲۰۰ شرکت در کشور وجود دارد که مادر آن مزیت نسبی نداریم. پول های سپرده گذاران یکساله و دو ساله را گرفته و داده اند به اینها، به عبارتی سپرده گذاران بلند مدت ما انسانهای خیری هستند که با واسطه بانک ها ریسک ۲۰۰ شرکت را خریده اند، دو گروه دیگر هم دارند ریسک برمی دارند و ریسک می خردند. همانگونه که قبلاً هم گفته شد ریسک الزاماً به معنای زیان نیست، جایی که اقتصاد دچار افراط شده باشد باعث تولید ریسک می شود، پس اینگونه نیست که بگوییم دولت باید خوب باشد تا اقتصاد روی فرم باشد. اقتصاد قدرت خود اصلاحی دارد و خودش را اصلاح می کند، زور دولت هم نمی رسد. به نظر میرسد سیاست دولت این است که ۸ گروه ریسک بخزند. دکتر ادیب در بخش دیگری از سخنان خود اظهار داشتند؛ پاسخگویی به ریسک یعنی انتقال ریسک. منظور از انتقال ریسک یعنی در هر کاری که انجام می دهید ۲۰ درصد از مسئولیت را بردارید و بقیه اش را منتقل کنید، اگر بقیه اش را منتقل نکنید و بحران شود باید همه زیان را بردارید. باید مراقب باشید از ریسک نقدینگی جانماید، مراقب باشید دچار ریسک نقدینگی نشوید، بحران فعلی، بحران نقدینگی است که باید مراقب باشید از آن جانماید.

وی کرونا را به عنوان یک فرصت بازاریابی و بدون انبار و بدون دفتر حرکت کنیم، در این حالت نیاز به نقدینگی کم می شود. شرکت های موفق آینده شرکت هایی هستند که اجازه آنها معادل ۴٪ فروش ماهیانه اشان باشد. اگر هم مال خودش است باید ببیند اموال غیر منقولش چقدر می ارزد. وی افزود از جنگ جهانی اول تاکنون ۱۲ بار رکود شده و ۱۲ بار رونق



از آغازین روزهای خرداد ماه همزمان با گرم شدن هوا، بسیاری از صنایع استان با مشکل کمبود برق مواجه شدند و قطعی بدون برنامه از سوی شرکت برق مشکلات عدیده ای را برای واحدهای صنعتی استان به وجود آورد. خوشبختانه با ورود به موقع انجمن مدیران صنایع خراسان به موضوع و برگزاری جلسات متعدد با مدیران و مسئولان دستگاه های اجرایی و متولیان حوزه برق استان، تأمین برق صنایع در تابستان ۱۴۰۰ مدیریت و موجب شد تا از خسارت های روز افزون به صنایع استان پیشگیری شود. در مجال سی و سومین مجمع عمومی انجمن فرصتی دست داد تا از تلاش های فراوان و اهتمام جدی جناب آقایان سید هادی شریعت یار، معاون محترم اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم و حفظ حقوق عامه دادسرای عمومی و انقلاب مرکز استان و همچنین مهندس محمد سهامیان مقدم، ریاست محترم هیئت مدیره شرکت لاستیک پولاد آروین که در به ثمر نشستن این مهم نقش بسزایی داشتند، تقدیر گردد.







## دست در دست هم دهیم به مهر...

انجمن مدیران صنایع خراسان به عنوان قدیمی ترین تشکل صنعتی استان همواره صیانت از واحدهای صنعتی و تولیدی را رسالت خود قرار داده است. همزمان با شیوع بیماری منجوس کرونا در سال ۱۴۰۰، بخش عمده ای از فعالیت دبیر خانه انجمن صرف هماهنگی و مدیریت انجام واکسیناسیون شاغلین واحدهای صنعتی گردید. شاغلینی که ناگزیر از حضور در فضای کسب و کار و تولید بوده و از ریسک بالایی بر خودار می باشند. بر اساس طرح مذکور، شاغلین واحدهای صنعتی مشابه سایر اقشار ریسک پذیر، در «اولویت» واکسیناسیون قرار گرفته و بخشی از سهمیه مشهده به این گروه تخصیص یافت. خاطر نشان می سازد به همت انجمن و همکاری نواحی هفت گانه شهرک های صنعتی مشهده بیش از ۱۰۰ هزار نفر توانستند دوز اول و دوم واکسن کرونا را دریافت نمایند.

همچنین به همت انجمن و حمایت مالی شرکت های لیمون چینی آراد، زعفران مصطفوی، نیان الکترونیک، کالاکودک توس، فرآوردهای لبنی بشیر، جوانه خراسان و الکترواستیل، یک دستگاه سردخانه بالایی صفر خریداری و به مرکز بهداشت و درمان طر قبه و شاندیز اهداء گردید که در مجمع عمومی به رسم قدرشناسی از متولیان و دست اندرکاران این اقدام ارزشمند تقدیر گردید.





## مشکل اقتصاد ایران کجاست؟

موسی غنی نژاد / اقتصاددان

مشکل اقتصاد ایران در بازاری که با دخالت‌های دولت کارکردهای واقعی خود را از دست داده و فعالان اقتصادی «سودجو» نیست، مشکل در طرز تفکر سیاستگذاران به اقتصاد است. اقتصاد ایران در وضعیت دشوار کم‌سابقه‌ای قرار گرفته که وجه بارز آن گسترش فقر و کاهش پیوسته قدرت خرید مردم است. دولت جدید که با وعده بهبود شرایط اقتصادی بر سر کار آمده، در تلاش است برای این وضعیت چاره‌جویی کند و جدا از شعارهای کلی که طبیعتاً راه به جایی نمی‌برد، سیاست‌های اقتصادی مشخصی هم پیشنهاد می‌دهد که «بسته سیاست‌های تشویقی و رفع موانع تولید برای تحقق شعار سال تولید؛ پشتیبانی‌ها، مانع‌زدایی‌ها» یکی از جدیدترین آنهاست. نگاهی به رویکرد این «بسته» و تحلیل آن می‌تواند به یافتن پاسخ این پرسش اساسی که «مشکل کجاست؟» کمک کند. نویسندگان این «بسته» فرض را بر این گذاشته‌اند که مسائل اقتصاد ایران یا به طور مشخص مشکلات فعالان اقتصادی را با یک رشته تصمیمات اداری در دستگاه‌های اجرایی و حکومتی می‌توان برطرف کرد. به سخن دیگر، تصور غالب این است که مشکل به مسوولان پیشین برمی‌گردد که بصیرت یا اراده لازم برای اصلاح‌امور را نداشته‌اند؛ وگرنه، با روی کار آمدن مسوولان جدید همه مشکلات در طرفه‌العینی قابل حل است. البته این رویکرد منحصر به دولت فعلی نیست و همه دولت‌های پیشین کم و بیش همین نگاه را به مسائل داشتند. در واقع، علت اینکه معضلات اقتصادی کشور ما نظیر تورم دورقمی، نوسانات شدید نرخ برابری ارزهای خارجی، رکود فعالیت‌های اقتصادی و... مزمن و پایدار شده‌اند، در همین رویکرد نهفته است. پیش‌نویس «بسته سیاست‌های تشویقی و رفع موانع تولید برای تحقق شعار سال تولید؛ پشتیبانی‌ها، مانع‌زدایی‌ها» ۱۱ ماده دارد که از جهت محتوا در پنج گروه طبقه‌بندی شده‌اند: «موضوعات تأمین مالی (ارز و ریال)»، «موضوعات مالیاتی»، «موضوعات تأمین اجتماعی»، «موضوعات زیرساخت‌های تولیدی» و «موضوعات کسب‌وکار». نخستین گروه یعنی «موضوعات تأمین مالی» عمدتاً در برگیرنده تکالیفی بر عهده بانک مرکزی، مجموعه بانک‌های کشور، سازمان بورس و صندوق توسعه ملی است. تصور نویسندگان در این بخش این است که مشکل اصلی بنگاه‌های تولیدی کمبود نقدینگی است و این کمبود اساساً باید از طریق مکلف کردن نظام بانکی کشور به تأمین آن برطرف شود. ماده «یک» این بسته که ظاهر را هگشای سیاست‌های بعدی است، واقعا حیرت‌انگیز است. طبق این ماده، «بانک مرکزی موظف است سقف مانده تسهیلات سرمایه در گردش اعطایی به بنگاه‌های تولیدی را تا ۱۰۰ درصد فروش سال گذشته آنها (بدون در نظر گرفتن مطالبات و خرید دین بنگاه‌ها)، افزایش دهد. تقاضای بیشتر از سقف مذکور یا واحدهای تولیدی غیرفعال یا دارای تولید کمتر از سال‌های قبل، در چارچوب ضوابط بانک مرکزی مورد بررسی و اقدام قرار می‌گیرد.» به نظر می‌رسد نویسندگان این «بسته» تصور درستی

از ماهیت بانک مرکزی و وظایف آن ندارند؛ وگرنه آن را طرف حساب بنگاه‌های تولیدی قرار نمی‌دادند تا سقف مانده تسهیلات اعطایی به آنها را افزایش دهد. بانک مرکزی، طبق تعریف، بانکدار دولت و بانکدار مجموعه بانک‌های کشور است و به هیچ وجه بانکدار هیچ بنگاه تولیدی اعم از دولتی یا خصوصی نیست و نمی‌تواند باشد. امیدواریم سهوقلمی در انشای این ماده روی داده باشد و مضمون این ماده انعکاس‌دهنده نگاه حقیقی نویسندگان «بسته» نباشد! اما ماده «۲» می‌گوید، «هیأت‌مدیر بانک‌ها و موسسات اعتباری مکلفند سقف اختیار بانک‌های عامل در استان برای پذیرش، بررسی، تصویب و پرداخت تسهیلات به واحدهای تولیدی و سرمایه‌گذاری را نسبت به سال ۱۳۹۰، معادل دوبرابر افزایش دهند.» این ماده مضمون جدیدی ندارد و گویای تفکر غالب بر دولتمردان و سیاستگذاران ما در چهار دهه گذشته است که دولت را صاحب اختیار سپرده‌های بانکی مردم می‌داند و از این رو استقلال را برای تصمیم‌گیری بانک‌ها اعم از دولتی و خصوصی قائل نیست. سایر ماده‌های این بخش با همین طرز تفکر نوشته شده؛ به این معنی که با وادار کردن نظام بانکی و سایر نهادهای مالی به گوشودن گره نقدینگی بنگاه‌های فعال و کمک به فعال‌سازی بنگاه‌های مساله‌دار و حتی تعطیل‌شده می‌توان موانع تولید را از پیش رو برداشت و رونق را به اقتصاد رکودزده بازگرداند. با توجه به یافته‌های علم اقتصاد و نیز تجربه نیم‌قرن اخیر با قاطعیت می‌توان گفت که این طرز فکر نادرست است و نه تنها نتیجه مثبتی به بار نخواهد آورد، بلکه مانند گذشته مزید بر علت شده و به شدت بر دامنه مشکلات خواهد افزود. واقعیت این است که سپرده‌های مردم نزد بانک‌ها دارایی‌های متعلق به مردم است و مایملک دولت نیست که درباره چگونگی استفاده از آن دستور صادر کند. بانک‌ها اعم از دولتی یا خصوصی، امانتداران مردم هستند و مطابق توافق فی‌مابین در چارچوب قانون باید حافظ دارایی‌های مردم و در این خصوص در برابر آنها پاسخگو باشند. ورود شخص ثالث (دولت) به این رابطه دوسویه اصل اساسی امانتداری و پاسخگویی بانک‌ها را مخدوش می‌کند و موجب پایمال شدن منافع مردم می‌شود. دستورات دولتی به نظام بانکی در خصوص اعطای تسهیلات تکلیفی که اغلب همراه با امتیازهایی برای وام‌گیرندگان است، به منظور «تشویق» تولید و «کمک» به تولیدکنندگان مشکل‌دار صورت می‌گیرد، اما جلگلی این دستورات عملاً در نهایت به لطمه دیدن بانک‌ها و بالاتر از آن زیان دیدن منافع سپرده‌گذاران می‌انجامد. همچنان که تجربه دهه‌های گذشته نشان می‌دهد، برندگان این سیاست‌های دستوری در اکثر موارد رانت‌خواران حرفه‌ای و اغلب وابستگان یا نزدیکان به قدرت سیاسی بوده‌اند و اقتصاد ملی هیچ‌گاه طرفی از آن نبسته است. سیاستگذاری‌های دستوری از این دست اساساً ناشی از فقدان دیدگاه علمی نسبت به مسائل بانکی و اقتصادی است و عملاً فرصت‌های طلایی در اختیار ویژه خواران حرفه‌ای قرار می‌دهد؛ به طوری که آنها را در پشت پرده به موثرترین مدافعان این نوع سیاستگذاری تبدیل می‌کند. پیشنهادهای «بسته تشویقی» در خصوص «موضوعات مالیاتی» و «تأمین اجتماعی» نیز گرفتار همین رویکرد دستوری و غیرعلمی به مسائل است. به هر حال، در کشور ما قوانین مربوط به مالیات و تأمین اجتماعی وجود دارد. اگر این قوانین مشکل دارند یا درست اجرا نمی‌شوند، راه حل توسل به دستورات دولتی در خصوص دادن اختیارات به مسوولان سیاسی محلی برای دور

زدن احتمالی آنها نیست، بلکه اصلاح آنها در چارچوب منطقی و سازگار با یافته‌های علمی است. دستورات دولتی در چنین مواردی مانند موارد مربوط به نظام بانکی که پیش از این اشاره شد، اغلب ذی‌نفعانی از جنس ویژه خواران نزدیک به قدرت سیاسی پیدا می‌کند و مطابق معمول نه تنها سر تولیدکنندگان واقعی بی‌کلاه می‌ماند، بلکه آنها بیشترین تاوان چنین سیاست‌های نادرستی را می‌پردازند. در حال حاضر، بیشترین فشار مالیاتی متوجه بنگاه‌هایی است که با شفافیت فعالیت‌هایشان مطابق با قانون است و به لحاظ سیاسی یا حکومتی هیچ وابستگی یا پشتیبانی ندارند. در خصوص «موضوعات زیرساخت‌های تولیدی» و «موضوعات کسب‌وکار» هم رویکرد نویسندگان «بسته تشویقی» کاملاً اداری و دستوری و بی‌توجه به مسائل اقتصادی واقعی کشور است. اینجا هم پیشنهادهای «بسته تشویقی» چیزی جز توصیه به دستگاه‌های دولتی برای «تصویب و ابلاغ آئین‌نامه‌های اجرایی» نیست. سیاستگذاران ظاهر اتوجه‌نادر ندکه مشکل اقتصاد ایران زیادی قوانین و مقررات است؛ نه کمبود آن. در زیرگروه «موضوعات کسب‌وکار» ماده ۲۴ می‌گوید، «کلیه دستگاه‌های اجرایی خدمت‌رسان به بخش تولید (به ویژه بانک مرکزی و بانک‌های عامل) موظف هستند در تعامل با وزارت صمت و حداکثر طی یک‌ماه نسبت به راه‌اندازی پیشخوان و پنجره واحد تولید در این وزارت اقدام کنند. مسوولیت این پیشخوان ایجاد ساختار چابک برای رسیدگی به اعتراضات و شکایات در سطح استان‌ها و مرکز است؛ به طوری که شکایات و اعتراضات فعالان اقتصادی حداکثر طی یک هفته مورد رسیدگی و تصمیم‌گیری قرار گیرد.» نویسندگان این ماده ظاهراً پس از انشای آن متوجه می‌شوند که ضرب‌الاجل‌های ذکر شده در آن واقع‌بینانه نیست و ممکن است مشکل ایجاد کند، بنابراین تبصره‌ای باین مضمون به آن اضافه می‌کنند: «تبصره: برای جلوگیری از انباشت پرونده‌های شکایات و اعتراضات فعالان اقتصادی، دستگاه‌های اجرایی موظف هستند نسبت به شفاف‌سازی، اصلاح و بازنگری رویه‌های خود در جهت کاهش میزان اعتراضات و شکایات فعالان

اقتصادی اقدام کنند.» نگاهی به این ماده و تبصره آن نشان می‌دهد که نویسندگان چگونه دچار آشفتگی فکری بوده‌اند و ناچار شیپور را از طرف گشادش زده‌اند؛ منطق حکم می‌کند جای ماده و تبصره عوض شود. از همه جالب‌تر و درس‌آموزتر این است که از موادی که به «موضوعات کسب‌وکار» اختصاص یافته، موضوع «فضای کسب‌وکار» محلی از اعراب ندارد! نویسندگان اصلاً به روی خود نیاورده‌اند که قیمت‌گذاری دستوری در همه بازار که متولیان پرزوری‌مانند «سازمان حمایت» و «سازمان تعزیرات» دارد، فضای کسب‌وکار را در کشور مایه‌شدت مسموم و غیرقابل تنفس کرده، به طوری که نه تنها عامل به شدت بازدارنده‌ای برای تازه‌واردان شده، بلکه موجب افزایش تمایل به محدود کردن دامنه فعالیت اقتصادی و حتی ترک دنیای کسب‌وکار از سوی بسیاری از فعالان بخش خصوصی واقعی و فاقد حامی سیاسی شده است. این بی‌توجهی به مسائل واقعی اقتصاد ملی ناشی از فقدان نگاه علمی و غلبه نگاه ایدئولوژیک و رویکرد اداری و دستوری مبتنی بر آن است. اگر بنگاه‌ها دچار کمبود نقدینگی هستند، علت آن از یک طرف، تورم افسارگسیخته ناشی از سیاست‌های غلط پولی است که نمونه‌ای از آن در همین «بسته تشویقی» آمده است و از سوی دیگر، قیمت‌گذاری‌های دستوری به بهانه جلوگیری از «گران‌فروشی» مانع اصلاح قیمت‌ها به صورت رسمی و قانونی از سوی تولیدکنندگان می‌شود و به گسترش بازارهای سیاه و فساد دامن می‌زند که نتیجه آن گرفتاری تولیدکنندگان واقعی و شادکامی رانت‌خواران و مفسدان اقتصادی است. مشکل اقتصاد ایران در بازاری که عملاً با دخالت‌های دولت کارکردهای واقعی خود را از دست داده و فعالان اقتصادی «سودجو» که صرفاً می‌خواهند کلاه خود را در این معرکه نگه دارند نیست، بلکه مشکل در طرز تفکر دولتمردان و سیاستگذارانی است که تصور می‌کنند با ضرب و زور دستورات اداری می‌توانند معضلات اقتصادی کشور را حل کنند.







## آیا از تورم گریزی نیست؟

پویا جبل عاملی / اقتصاددان

**هر چه رشد اقتصادی به شکل یک متغیر برون‌زا برای تصمیم‌گیرندگان اقتصادی است، تورم امری است در حوزه کاری آنان و می‌توان بدون بیم از تعمیق رکود در جهت کاهش آن گام برداشت.**

از گذشته بسیاری از کارشناسان معتقد بوده‌اند که مقداری تورم در اقتصاد ایران گریزناپذیر است و این «مقداری» منظور نرخ ۵ درصد مرسوم بین بانک‌های مرکزی نیست. این عده زمانی که تورم در دهه ۱۳۵۰ تک‌رقمی شد، به تکاپو افتاده بودند که عامل رکود همین تورم تک‌رقمی است. بنابراین از دید آنان تورم ایران باید دوررقمی می‌بود تا رکود بر طرف شود. البته خیلی زود تورم دوررقمی شد و بسی شتابان اما رکود همچنان باقی ماند!

هیچ‌الگویی برای تبیین سیکل‌های تجاری ایران بهتر از این نیست که به دلایل تنگناهای مختلف، عرضه کل اقتصاد را در ذهن کاملاً کم‌کشش در نظر بگیریم که تحرک آن وابسته به انباشت سرمایه و اصلاحات ساختاری است و از این رو، رشدی حاصل نمی‌شود مگر آنکه درآمد ارزی، سرمایه‌گذاری خارجی یا بهره‌وری دستخوش تغییرات معناداری شوند. در چنین وضعیتی، متغیرهای مرتبط با تقاضای کل تنها بر تورم اثرگذار هستند و نه رشد، اشتغال و رفاه شهروندان. بسیاری از تحولات و تاریخ اقتصادی ایران با این الگوی ساده قابل تبیین است؛ هر چند همچنان که یک تئوری هیچ‌گاه نمی‌تواند تمام تحولات دنیای پیچیده ما را شرح دهد، این مساله برای این الگو نیز صادق است. اما مدل‌ها و تئوری‌ها برای ساده‌سازی آمده‌اند تا بتوانند به سیاست‌گذاران برای رسیدن به تصمیم بهینه کمک کنند. از دل این الگو مشخص است که انبساط پولی و بودجه‌ای جز تورم عایدی نخواهد داشت. معلوم است که بسط اعتبارات بانکی، رشدی را به همراه نمی‌آورد مگر آنکه تعیین‌کننده کدام بخش واقعی اقتصاد که مشمول اعتبارات شده است، به هزینه عقب‌ماندن بقیه بخش‌ها توسعه یابد. این الگو به ما می‌گوید چرا وقتی تورم از منطقه تک‌رقمی شروع به جهش کرد، هیچ تغییری در رشد اقتصادی حاصل نشد، بلکه رشد نزولی هم شد.

رشد اقتصادی در ایران که گره خورده با متغیرهای طرف عرضه است، بیش از هر چیز نیازمند تصمیمات و استراتژی‌هایی است که با کاهش نااطمینانی‌ها و ریسک‌های غیراقتصادی، فضا را برای تحول اقتصادی همراه‌کنند؛ در عین حال که تکنوکرات‌های اقتصادی دولت با تصمیم‌های خود تنها بر بخش تقاضای کل موثر هستند و به دیگر سخن آنانند که تعیین می‌کنند تورم چقدر باشد. هر چه دستگاه‌های مختلف بر آن باشند تا با فشار گذاردن بر سیستم بانکی، اهداف سازمانی خود را دنبال کنند، از کارخانه تولیدی‌زدن تا ساخت مسکن و... تورم بالا می‌رود و هر چه اولویت اول همین سازمان‌ها مهار تورم باشد و دیگر اهداف ذیل آن تعریف شود، تورم تقلیل می‌یابد. به همین شکل، هر چه سازمان‌ها مخارج حداقلی را برای اداره خود در نظر بگیرند و بودجه کمتری طلب کنند، تورم کاهش می‌یابد؛ ضمن آنکه می‌دانیم با فرض الگوی بالا، بلندپروازی‌های دستگاه‌ها رشد چندانی را به همراه نمی‌آورد. در این چارچوب فکری است که می‌توان عنوان کرد هر چه رشد اقتصادی به شکل یک متغیر برون‌زا برای تصمیم‌گیرندگان اقتصادی است، تورم امری است در حوزه کاری آنان و می‌توان بدون بیم از تعمیق رکود در جهت کاهش آن گام برداشت. اولین تغییر، اولویت دادن به مهار تورم، فوق‌تر هدف دیگری از سوی دستگاه‌های دولتی است، از ساخت مسکن تا نجات بورس و دوم بر طرف کردن کسری بودجه. شاید با تقلیل درآمدهای ارزی دولت این کار امر دشواری باشد، اما بهره‌گیری از سیاست‌های انقباضی در طرف مخارج، استفاده از ظرفیت نرخ غیردستوری ارز و دارایی‌های قابل فروش و بازار بدهی باعث می‌شود تا راه‌حلی برای کاهش کسری بودجه قابل تصور باشد. امری که خیلی زود خود را روی کل‌های پولی و تورم نشان خواهد داد. به این ترتیب، اعتقاد به گریزناپذیری تورم در اقتصاد ایران امری برآمده از واقعیت نیست.

## ایجاد یک سازمان چابک با انجام پنج روش

پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، جریان آزاد اطلاعات، تصمیم‌گیری سریع و هستند. اینها باید با سازمان رشد کنند تا تعادلی بین ثبات و چابکی ایجاد کنند. فرهنگ یادگیری و همکاری را توسعه داده و رهبری را تغییر دهند.

### ۴. روحیه همکاری را تشویق کنید.

وقتی که اعضای تیم برای دستیابی به اهداف و مقاصد مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند، ایده‌ها و مهارت‌ها را به اشتراک می‌گذارند و برای دستیابی به نتیجه مطلوب، سریع‌تر و کارآمدتر کار می‌کنند. برای تسهیل و بهینه‌سازی همکاری در سازمان خود، اهداف و انتظارات خود را به‌طور آشکار بیان کنید تا اطمینان حاصل شود که تیم در راستای همان هدف کار می‌کند و حس مالکیت و مسوولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد. حذف گلوگاه‌ها و انبارهای سازمانی را در نظر بگیرید؛ زیرا با ایجاد کارکردهای همپوشانی، تلاش‌های تکراری، افزایش هزینه‌ها و تصمیم‌گیری ناسازگار کبر چابکی و رشد تاثیر منفی می‌گذارد. به‌کارگیری نیروی کار مشترک را دشوار می‌سازد. ایجاد فرآیندهایی که مستندسازی اطلاعات را تسهیل می‌کند، به‌جلوگیری از ایجاد انبارهای اطلاعاتی کمک می‌کند. علاوه بر این، فناوری همکاری مدرن را برای افزایش تعامل تیمی و تصمیم‌گیری سریع اتخاذ کنید. از ابزارهای همکاری تیمی برای توسعه همکاری بین بخش‌ها و تیم‌ها استفاده کنید.

### ۵. فرهنگ چابک ایجاد کنید.

فرهنگ چابک محیطی را ایجاد می‌کند که توسط ارزش‌ها، شیوه‌ها و رفتارهای اصلی پشتیبانی می‌شود تا تمام سطوح سازمان را قادر سازد به سرعت با تغییرات استراتژیک، فرهنگی و سایر تغییرات سازگار شوند. چابکی با شکستن موانع محل کار، صاف کردن راه پیشرفت و حرکت در سازمان‌ها و ارائه استقلال بیشتر به کارکنان، تغییر قابل توجهی را به جای محیط‌های بسیار ساختار یافته ایجاد می‌کند. راه‌روشی‌هایی را برای ایجاد یک فرهنگ چابک در سازمان خود به منظور ایجاد رشد و ثبات پیدا کنید. یک سازمان چابک، به یک تیم چابک نیاز دارد و برای ساختن چنین تیمی باید به ثبات سازمانی اعتقاد داشته باشید. از روش‌های پنج‌گانه ذکر شده در فوق برای تبدیل شرکت خود به یک سازمان چابک استفاده کنید.

هدف یک مدل کسب و کار چابک، برآورده ساختن خواسته‌های مشتری از طریق تحویل مستمر و بی‌وقفه کالاها و خدمات ارزشمند است. یک سازمان مشتری‌محور، افراد را به وسیله چشم‌انداز و هدف مشترک منسجم می‌کند؛ به سرعت با بازار و تغییرات محیطی سازگار می‌شود و در عین تمرکز بر مشتریان خود، تصمیمات سریع می‌گیرد. سازمان‌های چابک، افراد را به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین تیم‌ها ترغیب می‌کنند تا آنها را در امر تصمیم‌گیری و بهبود کارایی توانمند کنند. این سازمان‌ها همچنین به نیازهای مشتریان خود در طول چرخه عمر محصول توجه می‌کنند. در اینجا به روش‌هایی برای ایجاد یک سازمان چابک می‌پردازیم:

### ۱. ساختار سازمانی خود را تغییر دهید.

برای ایجاد یک سازمان چابک، به یک سیستم عملیاتی سازمانی غیرسلسله‌مراتبی نیاز دارید تا به کسب و کار شما امکان انعطاف بیشتر و توانایی واکنش سریع در مقابل تغییرات به‌خصوص تغییرات بازار را بدهد. ارتباطات باز، چرخه‌های فعالیت سریع، ایجاد شبکه تیم‌های مستقل و مشتری‌مداری را توسعه می‌دهد تا امکان تصمیم‌گیری سریع در همه سطوح را فراهم سازد. یک مدیر در سازمان چابک، اهداف مشترک شرکت را به اشتراک می‌گذارد و تیم‌راتر غیب می‌کند تا به‌ویژه آنهایی که نزدیک به مشتریان هستند، تصمیمات هوشمندانه اتخاذ کرده و بر اساس بازخورد مشتری عمل کنند. به منظور دریافت حمایت و پشتیبانی برای تبدیل شرکت خود به یک سازمان چابک، از متخصصانی مانند اکوسیستم نوآوری بهره بگیرید.

### ۲. از یک تیم پویا و انعطاف‌پذیر بهره بگیرید.

چابکی در شرکت شما، باید از بخش منابع انسانی و نحوه استخدام آنها شروع شود. دست‌انبرسی شروع‌کننده‌ها و اعضای تیم بردارید. در عوض، سراغ خلاقیت، همکاری و کنجکاوی بروید. به دنبال کلی‌گرایان با ذهنیت کارآفرینی باشید. هنگامی که نامزدهای مناسب را پیدا کردید، راه‌هایی برای حفظ آنها بیابید.

۳. ایجاد سیستم‌های قابل اندازه‌گیری برای افزایش دید و اشتراک اطلاعات سازمان‌های چابک، دارای فرآیندها و رویه‌های حیاتی برای حمایت از









پیش‌نیازهای کاربردی برای ارائه سیاست‌های توسعه‌ای

## اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری

حجت شکبیا

به دلیل بروز شوک‌های شدید، فقر در چند سال گذشته افزایش بی‌سابقه‌ای پیدا کرده است. دولت‌ها همواره سعی داشته‌اند در میان انبوه مدل‌های توسعه، مدل توسعه‌ای مناسب خود را پیدا کرده و دنبال کنند. اما اینکه مدل توسعه‌ای مطلوب چه می‌تواند باشد، هنوز چالش بزرگ بسیاری از کشورهاست. در ادامه، به جزئیاتی از سیاست‌های اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری که کاهش فقر تولید محور و توسعه محور را به دنبال خواهد داشت، اشاره خواهد شد.

جهات، کارآفرینی در چارچوب ساختارهای فرهنگی اجتماعی صورت می‌گیرد. در اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری اقدامات جمعی با بازیگران یکسان یا تعامل یکسان با چند بازیگر در طول زمان، انباشت لازم‌الگوهای رفتاری (ارزش‌های مشترک) را ایجاد می‌کند که می‌تواند به دیگران در پیش‌بینی رفتارهای آینده کمک کند. این در نهایت می‌تواند به هنجارهای مشترک تعامل در سطح عملیاتی، به دسترسی به منابع و به حداقل رساندن عدم اطمینان محیط (لی و همکاران، ۲۰۲۲) و به پرورش کارآفرینان جدید از طریق رفتارهای فرااجتماعی منجر شود. چهارمین سیاست، تقویت فرصت‌های یادگیری در اکوسیستم است. مفهوم اکوسیستم‌های کارآفرینی از ادبیات خوشه‌ها و مناطق صنعتی نشأت می‌گیرد که بر محیط یادگیری و سرریز دانش تأکید دارد. یادگیری منجر به فعالیت‌های قوی کارآفرینی می‌شود. یادگیری در درون و بین سازمان‌ها (به عنوان مثال شرکت‌های استارت‌آپ/نوپا، ۲۰۲۲، صنایع، سازمان‌های عمومی یا غیرانتفاعی) و بازیگران به عنوان عامل تعیین‌کننده مناطق موفق در نظر گرفته می‌شود.

یادگیری و کسب دانش مزایای نظارت بر اطلاعات، اعتبار و نظارت اجتماعی را ایجاد می‌کند که به کاهش خطرات همکاری کمک می‌کند. پنجمین سیاست، حمایت از واسطه‌های کارآفرینی فراگیر است. با توجه به این سیاست، در اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری، تعاملات بین بازیگران مختلف تأکید شده است.

امار تباطا با بازیگران اکوسیستم، به ویژه با ظهور بازیگران جدید ممکن است دشوار باشد. شکاف‌های هماهنگی بین بازیگران به کارموازی، همپوشانی و شکست خدمات اجتماعی منجر می‌شود. این امر منجر به توجه به سازمان‌هایی می‌شود که «حفره ساختاری» را پر و بنابر این پیوندهای اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری را تقویت می‌کنند. در واقع، موسسات غیررسمی به طور گسترده‌ای برای توضیح سطوح مختلف فعالیت کارآفرینی حیاتی شناخته شده‌اند (فردرکینگ، ۲۰۲۴). بنابر این تقویت آنها در چنین اکوسیستم‌هایی از اهمیت بالایی برخوردار است. ششمین سیاست، حفظ تنوع و پویایی اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری است. شاید مهم‌ترین ویژگی اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری پویایی آن باشد. هرچه اکوسیستم متنوع‌تر باشد، بیشتر زنده می‌ماند. شهرهای متنوع و پویا زمینه‌ای را برای ایجاد شبکه و ارتباطات بیشتر بین بازیگران متنوع فراهم و تبادل اطلاعات و تجربه را تسهیل می‌کنند (پورتر، ۲۰۲۵؛ اندرسون، ۲۰۲۵). این تنوع و سازگاری متعاقب (چرخه اکتشاف و بهره‌برداری) فعالیت‌های اکوسیستم یک ویژگی منظم است که به ماندگاری بازیگران کمک می‌کند و نشان‌دهنده ظرفیت سازگاری بالا در برابر هرگونه تغییر است. هفتمین سیاست، در نظر گرفتن نقش کسب‌وکارهای فراگیر است. توافق بر این است که کارآفرینی در قلب مفهوم اکوسیستم قرار دارد. حرکت اصلی نوآوری و کارآفرینی باید توسط کارآفرینان/ استارت‌آپ‌ها آغاز شود. کارآفرینان در جمع‌آوری منابع و حفظ سلامت آن مهم‌ترین بازیگران هستند. این تمرکز بر کارآفرینان پیشرفت مطلوبی در ادبیات سیستمی است. مشاغل فراگیر ممکن است شامل مشاغل فردی تا گروه‌های مشارکتی در مناطق فقیرنشین باشد. عضویت در یک گروه خاص (یا سازمان) یکی از اصلی‌ترین ابزارهایی است که فقرا، به ویژه افراد کم‌توان می‌توانند از طریق آن در جوامع خود شرکت کنند. از طریق درگیری در گروه‌ها است که آنها شروع به رشد آگاهی و سازماندهی، اقدام و ایجاد تغییر می‌کنند.

سازمان‌های مبتنی بر جامعه به مرور به سازمان‌های تجاری تبدیل می‌شوند. ششمین سیاست، بهبود امکانات کارآفرینی فراگیر است. امکانات کارآفرینی فراگیر یک جزء جدایی‌ناپذیر به ویژه برای اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری و شامل طیف گسترده‌ای از امکانات از جمله زیرساخت‌های کارآفرینی فراگیر، تسهیل فرآیندهای اداری و پشتیبانی مالی فراگیر است. زیرساخت‌های کارآفرینی طیف گسترده‌ای از مکان‌های قابل مشاهده و امکانات را برای کارآفرینان فقیر فراهم می‌کند که در یکپارچه‌سازی هویت نقش دارند.

از دیدگاه اجتماعی-مادی (نیکولینی و همکاران، ۲۰۲۲)، طراحی فضاها به کارآفرینان ضعیف اجازه می‌دهد تا تصورات خود را در مورد آنچه یک مصنوع ممکن است برای آنها انجام دهد، آزاد کنند و فرآیند را به یک شتاب‌دهنده هویت تبدیل کنند. از بسیاری جهات، تسهیل فرآیندهای اداری و مالی فراگیر نیز از مولفه‌های فضای کارآفرینی است که استفاده از امکانات شهری توسط افراد فقیر را بهبود و عملکرد اکوسیستم را ساده کرده و انتقال منابع را به شرکت‌های در حال رشد امکان‌پذیر می‌کند. نهمین سیاست، مدیریت ورودی‌ها و خروجی‌های اکوسیستم است. مرزهای متخلخل از ویژگی‌های اکوسیستم کارآفرینی فراگیر شهری هستند. اکوسیستم‌های کارآفرینی با محیط خارجی خود در مبادله هستند. به طور کلی، یک اکوسیستم کارآفرینی می‌تواند علاوه بر مرزهای جغرافیایی، دارای مرزهای فرهنگی-اجتماعی باشد. از نظر مرزهای جغرافیایی، اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری منابع خود را مبادله می‌کنند و می‌توانند تحت تأثیر یک محیط بزرگ‌تر قرار بگیرند. به عنوان مثال، قانون‌گذاران برای حفظ فضای رقابتی باید مقررات مربوط به تشکیل اکوسیستم‌های کارآفرینی فراگیر شهری را ساده کنند. دولت‌ها همچنین با امکانات تحقیقاتی و دانشگاه‌ها همکاری می‌کنند و می‌توانند تنظیمات نهادی را تسهیل کنند و تحقیق و توسعه را ارتقا دهند. سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیق و توسعه و همچنین آموزش زمینه مناسبی برای کارآفرینان فقیر است.



# تاثیر فناوری‌های نوظهور بر جهان مجازی چه خواهد بود؟ آینده در گرو تلاقی متاورس و صنعت

متاورس، واژه پرتکرار دنیای امروز تکنولوژی است که وعده نسل بعدی اینترنت را می‌دهد؛ نسلی که از محیط‌های مجازی سه‌بعدی آنلاین غیرمتمرکز خلق می‌شود و به واسطه گوشی‌های هوشمند، رایانه‌های شخصی و کنسول‌های بازی، هدست‌های واقعیت مجازی (VR) و عینک‌های واقعیت افزوده (AR) قابل دسترسی است. با این اوصاف پر بی‌راه نرفته‌ایم اگر متاورس را جهانی بنامیم که در آن انجماد زمان و سفر به گذشته محقق خواهد شد. وب‌سایت ونچرپیت در گزارش اخیرش به تاثیرات این فناوری نوظهور بر صنایع و روابط مالی پرداخته است

نوآوری متاورس با همه هیجان‌هایی که با خود به همراه آورده، با انتقادهای شک‌و‌تردیدهایی همراه است. در حال حاضر، عملکرد متاورس همچون دیگر فناوری‌های نوظهوری که ناگهان و یک شبه در آسمان فناوری درخشیدند، به‌طور کامل مشخص نیست. برخی بر این باورند که متاورس تنها یک فانتزی و خیالی شیرین است که هواداران متعصب بازی‌های ویدئویی و غول‌های تکنولوژی آن را ساخته‌اند. «برد یاسار» موسس و مدیرعامل شرکت **VRChat** (ارائه‌دهنده خدمات مربوط به نوآوری‌های مالی و پروتکل غیرمتمرکز برای دریافت پرداخت توکن‌ها)، در مصاحبه‌های اخیر خود از نگرانی تبدیل شدن فیس‌بوک به یک شرکت رسانه‌ای اجتماعی متاورس محور صحبت کرده است.

با وجود آنکه تغییر برند فیس‌بوک به متا، حدود ۶۰ میلیون دلار برای این شرکت هزینه داشته است، اما به نظر می‌رسد که مارک زاکربرگ دغدغه دیگری هم دارد. با توجه به اینکه اینستاگرام یک میلیارد کاربر فعال ماهانه دارد، این ایده که متاورس در آینده نزدیک می‌تواند بر زندگی ما تاثیر قابل توجهی داشته باشد، منطقی به نظر می‌رسد. این درست همان چیزی است که مدیرعامل متا را وسوسه کرده است. کارشناسان و تحلیل‌گران پیش‌بینی می‌کنند که تاثیر متاورس در همه ابعاد زندگی متبلور خواهد شد و صنعت نیز از آن مستثنا نیست. به این ترتیب و تحت تاثیر ابزارهای غیرمتمرکزی مانند **Bitcoin**، ارزهای دیجیتال، **DAO**ها و **ICO**ها، جهان مارنگ دیگری به خود خواهد گرفت. بی‌شک زمانی که قدرت این فناوری‌ها به‌طور کامل درک شود، زندگی ما برای همیشه تغییر خواهد کرد. کلمه متاورس نخستین بار در سال

مشخصی ندارد و حتی اپل خبر تولید آن را هم تایید نکرده است. شرکت‌های بزرگی مانند این‌ها معمولاً سرمایه‌های خودشان را برای پروژه‌های بدون آینده، دورنمی‌ریزند. فناوری **Blockchain** روشی امن برای انتقال دارایی‌های دیجیتال از یک طرف به طرف دیگر ارائه می‌دهد. **Blockchain** هم که زیربنای تمرکززداد در متاورس است، تعامل و اتصال غیرمتمرکز را بین موجودیت‌های جداگانه ارائه می‌دهد. از سوی دیگر ارزهای دیجیتال و استیبل کوین‌ها زیرساخت مالی مناسب یک بازار غیرمتمرکز را فراهم می‌کنند. **Blockchain** این توانایی را دارد که تمرکززدایی مالی را در فرآیند انتقال دارایی‌ها در متاورس فراهم کند. در نهایت یک جهان دیجیتال گسترده، بدون مانع و با تکیه بر واسطه‌های متمرکز در دسترس خواهد بود.

## ■ آینده اینجاست

اکنون، تنوع مشاغل، افراد و نهادهایی که به‌طور بالقوه می‌توانند در متاورس فعالیت کنند، در حال فزونی است. اقبال رو به رشد به جهان متاورس و پذیرش تمرکززدایی از طریق رشد مزارزها، **DAO**ها و **ICO**ها اشاره به آینده‌ای دارد که فراتر از پارامترهای تثبیت‌شده بازار کنونی است. بدیهی است که متاورس یک فانتزی علمی-تخیلی در یک زمان نیست، بلکه پیشرفتی ملموس تر و طبیعی‌تر برای ساختار فعلی اینترنت است. صنعت بازی از جمله بخش‌هایی است که از پیشرفت‌های متاورس، بهره‌مند خواهد شد؛ به‌طور مثال ارزش سالانه بازار لباس آواتار بازی‌ها به ۴۰ میلیارد دلار می‌رسد. براساس گزارشی از **Statista**، ۵۰۰۰۰۰۰۰ درصد از معامله‌گران که از این ارزش آگاه هستند، تمایل دارند که اعتبار خودشان را با پول یا ارزهای دیجیتال معامله کنند. با این حال تاکنون هیچ روشی برای مبادله آنها وجود ندارد. بستر متاورس امابه عنوان شبکه‌ای برای اقتصادهای غیرمتمرکزی تواند این ایده را تحقق بخشد. در نتیجه بانک‌های آینده که مبتنی بر متاورس هستند، امکان تراکنش‌هایی از این قبیل را فراهم خواهند کرد.

## ■ مفهوم پول در متاورس

با این حال، تنها صنعت بازی نیست که از متاورس منتفع خواهد شد؛ چراکه بسیاری از صنایع از سرمایه‌گذاری و انتقال دارایی‌های مرتبط با این بستر سود خواهند برد. سیستم مبادله بدون نیاز به بانک، یکی

از این بخش‌ها است که ساختار مالی کنونی ما را زیر و رو می‌کند. در نتیجه متاورس، در کنار بانک‌های دیجیتال، به پتانسیل مالی دست پیدا می‌کند و این امر از طریق ظهور و گسترش امور مالی غیرمتمرکز (**DeFi**) امکان‌پذیر است. برای بهینه کردن عملکردهای مالی در متاورس و ارائه یک روش استاندارد برای انتقال دارایی‌های دیجیتال، بانک‌ها باید ساختارشان را غیرمتمرکز کنند. سیستم‌های بانکداری متمرکز به سادگی نمی‌توانند روی متاورس کار کنند، این بدان معناست که گسترش و افزایش پیچیدگی در صنایعی مانند بازی‌ها، فشار به سمت بانکداری با قابلیت **DeFi** را افزایش داده و ساختار مالی متاورس را به زیربنای اصلی سیستم‌های بانکی می‌کند. این پدیده مزایای بسیاری برای صنایع، فناوران و علاقه‌مندان به دیجیتال به همراه خواهد داشت؛ چرا که نوآوری‌های آتی از طریق متاورس هدایت می‌شوند. در واقع متاورس یک عرصه غیرمتمرکز را فراهم می‌کند که در آن آلت‌کوین‌ها (**Altcoin**) می‌توانند برای بازی مبادله شوند و از **DAO**ها می‌توان برای مبادله دارایی‌های درون بازی با بانک‌های دارای قابلیت **DeFi** استفاده کرد. فقط صنعت بازی و سرگرمی نیست که با متاورس متحول می‌شود و گسترش می‌یابد؛ بلکه در یک اقتصاد کارآمد و مبتنی بر همکاری در حوزه دارایی‌های دیجیتالی، صنایعی مانند مدیریت زنجیره تأمین، فروش دارایی و حتی کارهای اداری از پیشرفت‌های مرتبط با متاورس منتفع خواهند شد. با این همه و با توجه به نگرانی‌هایی که از نوآوری‌های غیرقانونی مانند رسانه‌های اجتماعی به وجود آمده است، احتمال این وجود دارد که مقررات متمرکز و منسجمی تدوین شده و بر آینده متاورس تأثیر بگذارند. برای مثال کنسرسیوم غیرانتفاعی **ERC-20** - که برای تداوم رشد صنعت دیجیتال و هماهنگی آن با استانداردهای اخلاقی شکل گرفته است - رهبران صنایعی همچون بازی، برنامه‌های دوست‌یابی و پلتفرم‌های فناوری فراگیر را دور هم جمع کرد تا به ایمنی و حریم خصوصی در **DeFi** رسیدگی کنند. در نتیجه چنین اقداماتی انتظار می‌رود که چتر نظارت قانونی به زودی بر سر متاورس نیز باز بشود.





## آل هاشمی

### از برق تا آپارتمان های مرتفع مشهد

آب در بند گلستان چندان به صرفه نیست و به بازسازی کلی بند گلستان که یادگار دوره تیموریان بود بسنده کرد. در طی سال های بعد با خرید سهام سرمایه گذاران خارجی برق مشهد که عمدتاً اتباع شوروی را تشکیل می دادند اقدام به یکدست کردن و ایرانی کردن کارخانه برق مشهد نمود. با به دست گرفتن بیست درصد از سهام کارخانه برق که تا آن زمان صرفاً تأمین کننده بخش محدودی از انرژی مورد نیاز مشهد بود و با توجه به ارتباط با شرکت مرسدس بنز مبادرت به ورود دستگاه دیزل حجم بزرگ برق به مشهد نمود. طی سال های ۱۳۳۱ تا ۱۳۳۶ با نصب این موتور و موتور های بیشتر، برق مشهد بیست و چهار ساعتی و بدون توقف در دسترس مردمان نیک مشهد و صنعتگران ارجمند شهر مشهد قرار گرفت. لازم به ذکر است میر ابراهیم توجه خاصی به سرمایه گذاری در شرکت های موفق جهانی داشت تا از این طریق بتواند فن آوری آنها را به داخله انتقال دهد. در همین سال ها به همت وی پست برق وکیل آباد (انتهای بلوار عماد خراسانی) در اراضی متعلق به وی تأسیس شد و با پیگیری موجب انتقال مدیریت برق مشهد از آستان قدس رضوی به شهرداری مشهد مقدس شد. میر ابراهیم آل هاشمی از چهره های فعال اجتماعی در محل سکونت در خیابان کوهسنگی یا اسدی بود و در خانه باغ خود

سید ابراهیم آل هاشمی از اولین اعضای اتاق بازرگانی مشهد و صنعتگر، کار آفرین و تاجر خراسانی بود که سمت ریاست و معاون این اتاق را در دهه سی بر عهده داشت همچنین آل هاشمی صاحب امتیاز روزنامه توس مشهد نیز می باشد. وی مالک عمده سهام، کارخانه نساجی و برق خراسان می باشد و از سرمایه گذاران شرکت بنز آلمان و نمایندگی آن شرکت در ایران بود که بعدها در دهه چهل به همراه فریدون سوادآور اقدام به تأسیس شرکت خاور نمود وی علاقه وافری به برق پایدار به عنوان محرک توسعه داشت و تلاش های وی برای راه اندازی دانشگاه فنی در مشهد نیز در نوع خود ستودنی و نوآورانه بود است. از او نقل شده که صنعت برق و دانشگاه های صنعتی دو بال توسعه ایران در آینده خواهند بود.

#### اتاق بازرگانی مشهد

وی به عنوان صادر کننده پنبه و منسوجات ایرانی و در سمت معاون اتاق بازرگانی مشهد سفرهای متعددی به شوروی و آلمان غربی داشت و با نحوه توسعه این کشورها آشنا شد. او به دلیل علاقه خود به پایدار سازی برق تمام وقت برای تولید سه شیفت در مشهد ابتدا تلاش کرد تا از بند گلستان که در سیل خرداد سال ۱۳۲۹ تخریب شده بود برق تولید کند. پس از دعوت از مهندسين آلمانی متوجه شد که این امر به دلیل حجم کم انباشت

(باغ الندشت کنونی و محل عرضه گل و گیاه رضوی فعلی) اقدام به احیای روزنامه توس مشهد نمود وی به نقل از جناب آقای پورناظران با جمع کردن رونامه نگاران قدیم خراسان اقدام به انتشار مجدد این رسانه محلی نمود.

#### عضویت در انجمن محلی خیابان کوهسنگی

از اولین عضویت او در این انجمن مشخص نیست ولی وقتی در ۱۸ آذر ۱۳۳۹ ش. قاطبه اهالی خیابان کوهسنگی به منظور ترمیم هیات مدیره انجمن محلی ۱۲ نفر از اعضاء جدید شورا را انتخاب کردند، مرحوم آل هاشمی به دلیل تلاش هایش در غرس اشجار خیابان کوهسنگی، تقویت نیروی برق، تأمین آب محل و سایر احتیاجات مذاکراتی کوی اسدی (کوهسنگی) منتخب اول این انجمن بود.

#### عضویت در شورای عالی انجمن های محلی

در دوره فعالیت انجمنهای محلی شورای عالی انجمن های محلی مشهد نیز تشکیل شد و حاج ابراهیم آل هاشمی به عنوان رئیس انجمن محلی خیابان کوهسنگی همزمان با معاونت اتاق بازرگانی مشهد عضو آن بود. در ساختار این شورا که ۳۴ عضو داشت اگرچه سمتش عضو عادی بود ولی در ۲۰ تیر ۱۳۴۱ ش. که برای انتخاب عضو کمیسیون مالی رای گیری شد که حاج ابراهیم آل هاشمی به عنوان اولین نفر از پنج نفر همراه فاطمیزاده، خادم الرضا، حاج مختار شرقی و سرگرد معتمدی به اتفاق آراء انتخاب شدند.

#### عضو شورای مشورتی استان

میر ابراهیم از طریق انجمنهای محلی بود که سید ابراهیم آل هاشمی به شورای مشورتی استانداری راه یافت. وقتی سیدجلالالدین تهرانی استاندار خراسان در سال ۱۳۴۱ ش. قصد تشکیل شورای مشورتی استانداری داشت و به ۳۴ انجمن محلی مشهد اطلاع داد تا ۱۰ نفر از بین خود برای شرکت در شورای مشورتی استانداری انتخاب و معرفی نمایند، حاجی ابراهیم آل هاشمی به شورای مشورتی استانداری راه یافت که با ۷ نفر انتصابی استانداری جلسات شورای مشورتی برگزار میکردند. عمده ترین فعالیت وی در این سمت تقلیل بهای برق

برای ساکنین و صنعتگران بود که در تاریخ ۱۳۴۱/۴/۳۰ به استانداری خراسان تسلیم و با جدیت در تهران و مشهد تعقیب شد و نرخ برق پس از هفت سال تعدیل شد به گونه ای که برق فعالیت های تجارتي و باشگاه ها افزایش یافت و هزینه برق برای مصارف مسکونی، صنعت و امور خیریتی و مذهبی کاهش یافت. آل هاشمی بخاطر فعالیت در حوزه اقتصادی به عنوان عضو کمیسیون بررسی اختلاس در شهرداری مشهد در شورای مشورتی استانداری همراه توتونچیان، محمود محمدی، کارآموز، خادم الرضا و ملکپور انتخاب شد تا بودجه شهرداری را مورد بررسی قرار دهد که در آن زمان با بررسی انجام شده تخلف مالی اعضای انجمن شهر سابق عنی گردید که یکی از پرونده های جنجالی اختلاس در زمان خود بود.

سید ابراهیم آل هاشمی در دهه پنجاه و با فوت حاج حسین ملک به همراه مرحوم جلیل تهرانیان اقدام به خرید پلاک ۱۸۳ و بخشی از پلاک ۱۸۴ مشهد از ورثه او می نماید و از جناب آقای دلمقانی در مصاحبه مرکز اسناد آستان قدس رضوی نقل گردیده که آل هاشمی قصد خود را از این موضوع تأسیس شهر جدید مشهد عنوان می نموده که ترکیبی از شهرک صنعتی جدید مشهد و آپارتمان های مرتفع بود. ابتدا آل هاشمی تصمیم داشت که این اراضی را برای شهرک صنعتی مشهد اختصاص دهد اما بعد ها با مشورت و همراهی مرحوم قاسمیه (مالک پلاک قاسم آباد) مرحوم سیدی (مالک پلاک سیدی) و پیگیری های مرحوم عبدالمجید مجید فیاض اقدام به اختصاص این اراضی به انبوه سازی می نماید که نام وی را به عنوان اولین انبوه ساز بخش خصوصی مشهد در تاریخ ایم شهر مطرح می نماید تا جایی که نام او بر روی خیابان هاشمیه مشهد جاودانه گردیده تا یادگاری از تلاش های مردی باشد که برای مشهد و صناعت این شهر تلاش های بسیاری نمود. در آخر سید ابراهیم آل هاشمی در آذرماه سال ۱۳۵۷ در اثر ایست قلبی دار فانی را وداع گفت.



## ضرورت تجدید ساختار «تامین آتیه»

**مدیریت وجوه بازنشستگان همواره باید با سیاستی محافظه‌کارانه همراه باشد و با این منابع، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پرریسک صورت نگیرد.**

حسین عبده تبریزی / اقتصاد دان

اعتراضات فراگیر و همه روزه بازنشستگان در سراسر کشور نسبت به دریافتی‌های ناچیز مستمری و نیز این واقعیت که طبق لایحه بودجه ۱۴۰۰ حدود یک‌سوم اعتبارات مصرفی دولت صرف ترمیم کسری صندوق‌های بازنشستگی می‌شود، نشانه آن است که نظام تامین آتیه شهروندان به‌درستی کار نمی‌کند و نیازمند تجدید ساختار است. دولتی که به‌زودی ناچار خواهد شد ۵۰ درصد از اعتبارات بودجه خود را صرف پرداخت به بازنشستگان کند، طبعاً باید علاقه‌مند باشد که راه‌حل بلندمدتی برای مشکل این صندوق‌ها بیابد. جدا از عملکرد نامناسب صندوق‌ها در مدیریت منابع خود، بدیهی است که تغییرات جمعیت و افزایش سال‌های امید به زندگی و پیرشدن جامعه یکی از مشکلات اساسی صندوق‌های بازنشستگی است. در سال‌های گذشته ایجاد اشتغال به میزانی نبوده که سبب شود سرمایه‌گذاری شاغلان جدید در صندوق‌ها به‌گونه‌ای نمایان بالا برود و بیماری کسری صندوق‌ها حداقل به‌شکل موقت التیام یابد. یک‌مسیر اصلاح ساختار صندوق‌ها آن است که دولت در قبال تامین مستمری آتی مردم تا سقف معینی متعهد باشد؛ یعنی دولت این مسوولیت را بپذیرد که فقط تا سطوح حقوق مشخصی پوشش بیمه‌ای کامل ایجاد کند. برای این کار می‌توان صندوق تامین آتیه را به دو لایه اول و لایه دوم تقسیم کرد؛ کاری که در برنامه ششم توسعه انجام شده بود، اما به مرحله اجرا درنیامد. در لایه اول، دولت و نهادهای شبه‌دولتی (مثل سازمان تامین اجتماعی) تا سقف معینی از حقوق و دستمزد مسوول پرداخت مستمری خواهند بود. با سطح امروزی دستمزد‌ها، صندوق تامین اجتماعی در لایه اول می‌تواند تا حقوق مثلاً ۱۰ میلیون تومان در ماه را پوشش دهد. این پوشش برای آن است که پس از بازنشستگی، هیچ فردی زیر خط فقر نباشد و حداقل‌های زندگی مردم تامین شود و تامین زندگی سالمندان در آینده با مشکلی روبه‌رو نشود. در این مثال، برای حقوق بالاتر از ۱۰ میلیون تومان باید تامین آتیه را در لایه دوم و با دخالت کمتر دولت جست‌وجو کرد. برای دستمزد‌های بالاتر از سقف پوشش تامین اجتماعی در لایه دوم، صندوق‌های بازنشستگی شرکتی و صندوق‌های بازنشستگی غیردولتی عهده‌دار پوشش مستمری بازنشستگی کارکنان خواهند شد. صندوق‌های بازنشستگی شرکتی را شرکت‌های بزرگ تشکیل می‌دهند. این شرکت‌ها همان‌طور که برای اداره کسب‌وکار خود از خدمات مدیران حرفه‌ای بهره‌مند می‌شوند، توان آن را دارند که برای صندوق‌های تامین آتیه کارکنان خود نیز مدیران کارآمدی انتخاب کنند. به این ترتیب، صندوق‌های شرکتی مکمل صندوق تامین اجتماعی خواهند بود و لایه دومی از پوشش

تامین آتیه شکل خواهد گرفت. صندوق‌های بازنشستگی غیردولتی نیز در بورس تشکیل می‌شوند و مثل هر صندوق سرمایه‌گذاری طبق آیین‌نامه معاملات صندوق‌های بازنشستگی در حوزه‌های مختلف سرمایه‌گذاری خواهند کرد. این صندوق‌ها نیز شبیه صندوق‌های شرکتی، پوشش لایه دوم را تشکیل می‌دهند. منابع بلندمدت این صندوق‌ها در عین حال توان تامین مالی بازار سرمایه را به‌شدت تقویت می‌کنند و اجرای پروژه‌های بلندمدت با تامین مالی از این محل میسر خواهد شد. در بازار سرمایه‌ای که تعداد زیادی سرمایه‌گذار کوتاه‌مدت و نوسان‌گیر دارد، حالا عده‌ی زیادی سرمایه‌گذار با افق سرمایه‌گذاری بلندمدت حضور خواهند داشت. البته، منابع صندوق‌های بازنشستگی شرکتی باید کاملاً از منابع شرکت جدا باشد. در کنار این صندوق‌ها که اغلب در چارچوب مفاهیم بازار سرمایه شکل می‌گیرند، بیمه‌های زندگی نیز متناسب و موازی با این صندوق‌ها باید فعالیت خود را گسترش دهند. روشن است که این بیمه‌های زندگی نیز لایه دوم پوشش تامین آتیه‌اند و نوعی طرح مکمل بازنشستگی تامین اجتماعی تلقی می‌شوند. اگر تا امروز صندوق‌های بازنشستگی شرکتی و صندوق‌های بازنشستگی غیردولتی در بازار سرمایه شکل نگرفته، به این علت است که سازمان بورس و اوراق بهادار و شورای بورس هنوز مقررات لازم در این زمینه را تنظیم نکرده‌اند. حال باید پرسید چرا در صنعت بیمه‌های زندگی که در این زمینه منعی نداشته‌اند، تا این تاریخ لایه دوم صندوق‌های تامین اجتماعی گسترش قابل ملاحظه‌ای نیافته است تا آنجا که کل ذخایر ریاضی (سرمایه بیمه‌گذاران) شرکت‌های بیمه زندگی معادل ارزش یک کارخانه بزرگ فولاد یا پتروشیمی نیست. امروزه تعداد قابل ملاحظه‌ای از شرکت‌ها و افراد بیمه‌های درمانی تکمیلی دارند؛ این بیمه‌ها لایه دوم خدمات درمانی تلقی می‌شوند. حال باید پرسید چرا در کشوری که در کنار سطح اول خدمات درمانی دولت و شبه‌دولت (سازمان تامین اجتماعی) شرکت‌های بیمه بسیاری به شکل گسترده طرح‌های بیمه درمانی تکمیلی ارائه می‌کنند، لایه تکمیلی صندوق‌های بازنشستگی در قالب بیمه‌های زندگی شکل نگرفته است. اگر بپذیریم که مستمری بازنشستگی در امتداد دریافت خدمات درمان است و لایه بیمه درمان در کشور ما شکل گرفته است، چرا بیمه‌های زندگی که لایه دوم طرح‌های تامین آتیه در کنار صندوق‌های بازنشستگی دولتی است، شکل نگرفته است؟

می‌دانیم آنچه در حال حاضر مستمری بگیران از صندوق‌های بازنشستگی دریافت می‌کنند کافی نیست و در آینده نیز پیش‌بینی می‌شود این دریافتی‌ها کافی نباشد؛ پس چرا بیمه‌های عمر نتوانسته‌اند به‌صورت لایه دوم موقعیت مناسبی در بازار مالی ایران پیدا کنند؟ پاسخ به این سوال به طراحی نادرست بیمه‌های زندگی در ایران برمی‌گردد. این طراحی بی‌توجه به این واقعیت است که در کشور ما بیش از ۴۰ سال است تورم دو رقمی

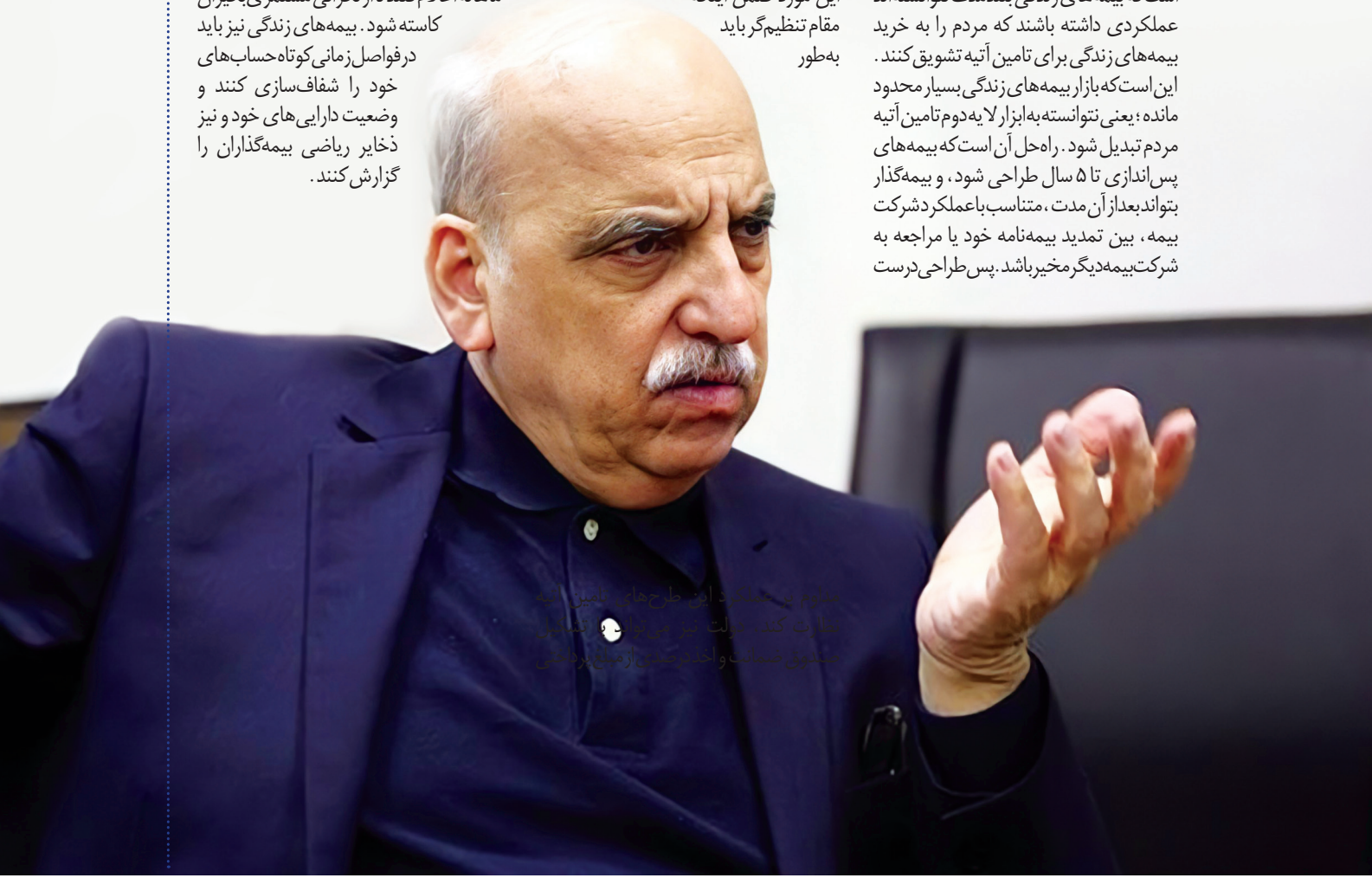
بوده و نرخ متوسط ۱۰ درصد در جریان است. در چنین شرایط تورمی، هیچ قرارداد بلندمدتی چندان معنا پیدا نمی‌کند؛ چراکه ارزش فعلی جریان‌های نقدی دورتر از ۱۰ سال، با نرخ تنزیل بالاتر از ۱۰ درصد، رقمی نزدیک به صفر خواهد بود. به همین دلیل است که در ایران تا امروز نه دولت و نه بخش خصوصی نتوانسته‌اند اوراق بدهی طولانی‌مدت‌تر از ۴ یا ۵ سال بفروشند. این خود یکی از دلایل کوچک ماندن بازار بدهی در کشور ماست. به همان سلیق، بازار رهن، یعنی بازار وام‌های بلندمدت خرید مسکن، عمق زیادی پیدا نکرده است. غیر از بانک مسکن که با دریافت خط اعتباری ارزان قیمت از بانک مرکزی توانسته وام‌های مناسب ۱۰ ساله اعطا کند، سایر بانک‌ها در این بازار مهم فعال نیستند و خریداران جوان مسکن و به‌ویژه خانه اولی‌ها نمی‌دانند در غیبت بازار رهن چگونه صاحب خانه شوند. عدم موفقیت صندوق‌های بازنشستگی نیز که یکی دیگر از حوزه‌های قراردادهای بلندمدت است، نشان از همین مشکل دارد. بنابراین در چنین فضایی از اقتصاد کلان، اگر مابه بیمه‌گذار بگوئیم در ۱۰ سال آتی مبالغی را پرداخت کند تا بعد از آن، شرکت بیمه به‌وی ماهانه مستمری دهد، به هیچ وجه برآورد درستی از آنچه دریافت خواهد کرد، نخواهد داشت. چنین است که بیمه‌های زندگی بلندمدت نتوانسته‌اند عملکردی داشته باشند که مردم را به خرید بیمه‌های زندگی برای تامین آتیه تشویق کنند. این است که بازار بیمه‌های زندگی بسیار محدود مانده؛ یعنی نتوانسته به ابزار لایه دوم تامین آتیه مردم تبدیل شود. راه‌حل آن است که بیمه‌های پس‌اندازی تا ۵ سال طراحی شود، و بیمه‌گذار بتواند بعد از آن مدت، متناسب با عملکرد شرکت بیمه، بین تمدید بیمه‌نامه خود یا مراجعه به شرکت بیمه دیگر مخیر باشد. پس طراحی درست

می‌تواند شرایطی ایجاد کند که حجم بیمه‌های زندگی صادر شده در کشور ماحتی با قیمت‌های ثابت تا صد برابر رقم‌های فعلی، افزایش یابد. بی‌شک، صندوق‌های بازنشستگی شرکتی و غیردولتی و نیز بیمه‌های پس‌اندازی زندگی باید از نظارت‌های مستمر و جدی حاکمیت (مقام تنظیم‌گر خود) برخوردار شوند تا مشکلاتی که در بانک‌های غیردولتی پدید آمد، در این عرصه امکان بروز نیابد؛ این دیگر حیات و ممات مردم است و آینده و تامین آتیه مستمری‌بگیران را در بر می‌گیرد و اگر مشکلی پیش آید، مستقیماً بر مخارج نظام تامین اجتماعی و بودجه کشور فشار می‌آورد. صندوق‌های دولتی و شبه‌دولتی (تامین اجتماعی) بازنشستگی که لایه اول را تامین می‌کنند، باید از نوع طرح‌های با مزایای تعریف‌شده و کمک معین (۱۰۰) باشند، یعنی فارغ از عملکرد سرمایه‌گذاری صندوق، باید مبالغ معینی توسط این صندوق‌ها پرداخت شود تا حداقل‌های زندگی مردم تامین شود. در لایه دوم، یعنی صندوق‌های بازنشستگی شرکتی و غیردولتی و نیز بیمه‌های زندگی، طرح تامین آتیه نوعی طرح با حق بیمه‌ی معین و مشارکت تعریف‌شده (۱۰۰) است؛ یعنی متناسب با پرداخت‌های مستمری بگیر و سودهای حاصل از مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های صندوق، پرداخت به مستمری‌بگیر انجام می‌شود. در این مورد ضمن اینکه

مقام تنظیم‌گر باید به‌طور

شاغلان از وقوع هر نوع ورشکستگی و عدم پرداخت صندوق‌های شرکتی و غیردولتی جلوگیری کند. هر چند مقام تنظیم‌گر باید مراقبت کامل کند که صندوق‌های شکل‌گرفته با منابع بیمه‌ای با مدیریت کارآمدی اداره شوند، در عین حال مدیران صندوق‌های شرکتی و غیردولتی و بیمه‌های پس‌اندازی زندگی باید بدانند که مدیریت وجوه بازنشستگان همواره باید با سیاستی محافظه‌کارانه همراه باشد و با این منابع، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پرریسک صورت نگیرد. علاوه بر این، مسأله گزارش‌دهی عملکرد سرمایه‌گذاری این منابع نیز امری بسیار مهم است. لحظه‌ای در این مورد تامل کنیم که اگر در طی ۴۰ سال گذشته، صندوق تامین اجتماعی در ایران ناچار می‌بود در هر ماه از سال ارزش روز دارایی‌های خود را گزارش کند، آیا این اقدام تأثیری شگرف بر عملکرد و نحوه مدیریت دارایی‌های این صندوق و نحوه برخورد دولت و مجلس با منابع و مدیران این صندوق‌ها نمی‌داشت؟ کشورهایی را می‌شناسیم که در آنها ارزش روز دارایی‌های صندوق‌های بازنشستگی روزانه گزارش می‌شود. ضرورت گزارش‌دهی شفاف برای بخش دولتی و شبه‌دولتی عملکرد بهتری به همراه خواهد داشت. پس به‌ویژه درباره نهادهای لایه دوم تامین آتیه، الزام باید آن باشد که ارزش دارایی‌های خود را حداقل ماهانه اعلام کنند تا از نگرانی مستمری‌بگیران کاسته شود. بیمه‌های زندگی نیز باید در فواصل زمانی کوتاه حساب‌های خود را شفاف‌سازی کنند و وضعیت دارایی‌های خود و نیز ذخایر ریاضی بیمه‌گذاران را گزارش کنند.

مدیران صندوق‌های شرکتی و غیردولتی و نیز بیمه‌های پس‌اندازی زندگی باید بدانند که مدیریت وجوه بازنشستگان همواره باید با سیاستی محافظه‌کارانه همراه باشد و با این منابع، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های پرریسک صورت نگیرد.





## فناوری‌های نوین و کسب‌وکارهای آینده

# هوش مصنوعی انقلابی در اقتصاد جهانی

**دوران نوین، دوران تولید نیست، بلکه دوران توزیع است و هوش مصنوعی، انقلابی در این دوره محسوب می‌شود.**

محمد جواد فدایی  
پژوهشگر اقتصادی

عصر انقلاب فناوری هوش مصنوعی چند سال است که آغاز شده و در همین مدت چنان ابعاد و کاربردهایش گسترش یافته که نمی‌توان در مورد عمق نفوذ آن و قابلیت‌هایش در یک دهه آینده و پس از آن با قاطعیت اظهار نظر کرد. هوش مصنوعی می‌تواند کیفیت زندگی ما را به شکل شگفت‌انگیزی بهبود ببخشد و کمک‌کند تا درک تازه‌ای از ناشناخته‌های عالم هستی به دست بیاوریم. مدیر عامل گوگل درباره اهمیت فناوری هوش مصنوعی این چنین اظهار نظر می‌کند: «هوش مصنوعی یکی از مهم‌ترین چیزهایی است که انسان در حال حاضر روی آن کار می‌کند. اهمیت آن از کشف آتش یا الکتریسیته نیز بالاتر است. هوش مصنوعی ظرفیت آن را دارد که بزرگ‌ترین پیشرفت‌های ممکن را برای مارکم‌بزنند... امامامی بایست بر جنبه‌های منفی آن نیز فائق بیاییم.» به نحو مستمری در همه نقاط جهان فناوری هوش مصنوعی در حال رشد و محبوبیت روز افزون است. تعداد فزاینده‌ای از دانش‌آموزان در آن تخصص دارند و برای شغل‌های مرتبط با آن آماده می‌شوند. در سال ۲۰۲۰، استارت‌آپ‌های آمریکایی هوش مصنوعی تقریباً ۱۱ میلیارد دلار سرمایه جذب کردند. همتایان آسیایی آن‌ها

۵۵ میلیارد دلار جذب کردند و همتایان اروپایی آنها ۱۱ میلیارد دلار جمع‌آوری کردند. سه دولت - ایالات متحده، چین و اتحادیه اروپا - همگی سازمان‌های سطح بالایی را برای مطالعه هوش مصنوعی و گزارش یافته‌های خود تشکیل داده‌اند. اکنون رهبران سیاسی و شرکتی یکی از مهم‌ترین اهداف خود را برای پیروزی در هوش مصنوعی یا حداقل پذیرش هوش مصنوعی و بهره‌برداری از آن برای رسیدن به اهداف خود اعلام می‌کنند. گزارش ۲۰۲۰، هوش مصنوعی این گونه تعریف می‌کند که «هوش مصنوعی یک اصطلاح جمعی برای سیستم‌های رایانه‌ای است که می‌توانند محیط را حس کنند، فکر کنند، بیاموزند و در پاسخ به آنچه از محیط و اشیاء حس می‌کنند، واکنش نشان دهند.»

### ■ هوش مصنوعی و تحول در فعالیت‌ها

در اواخر سال ۲۰۲۰، یک انقلاب آرام رخ داد. آلفا زیرو یک برنامه هوش مصنوعی (۲۰۲۰) که توسط گوگل دیپ ماین (۲۰۲۰) توسعه یافته است، قدرتمندترین برنامه شطرنج جهان را شکست داد. پیروزی آلفا زیرو تعیین‌کننده بود: بیست و هشت بازی را برد، هفتاد و دو بازی را مساوی کرد بدون هیچ باخت! به طور معمول، این واقعیت

که یک برنامه شطرنج برنامه شطرنج دیگری را شکست دهد، فقط برای تعداد انگشت شماری از علاقه‌مندان اهمیت دارد. اما آلفا زیرو یک برنامه شطرنج معمولی نبود. برنامه‌های قبلی متکی به حرکت‌هایی بودند که توسط انسان‌ها تصور، اجرا و بارگذاری شده بودند - به عبارت دیگر، برنامه‌های قبلی بر تجربه، دانش و استراتژی انسانی تکیه داشتند. مزیت اصلی آلفا زیرو بهره‌گیری از قدرت پردازش برتر هوش مصنوعی بود که آن را قادر می‌ساخت گزینه‌های بیشتری را در یک دوره زمانی معین ارزیابی کند. فناوری هوش مصنوعی امروزه در اکثر کشورهای توسعه یافته، زمینه پیشرفت فراوانی در صنایع گوناگون یافته است. کاربردهای فراوان هوش مصنوعی در داروسازی، تشخیص بیماری، هواشناسی، لجستیک و حمل و نقل، بازاریابی و تبلیغات و... تصور آینده بدون هوش مصنوعی را بسیار دور از انتظار جلوه می‌کند. مؤسسه تحقیقاتی مک‌کینزی در گزارشی با بررسی رشد فناوری هوش مصنوعی در جهان بر این باور است که مادر در حال خلق هوشی هستیم که خارج از جسم انسان‌ها و در اقتصاد مجازی قرار دارد. این فناوری قدرتمند ما را به دوران اقتصادی تازه‌ای

وارد می‌کند که قوانین متفاوتی بر آن حاکم است. در این گزارش به این نکته اشاره شده است که حضور هوش مصنوعی در عرصه‌های مختلف اقتصاد و عدم حضور نیروی انسانی بیانگر تحولی عظیم در اقتصاد است که از مدت‌ها قبل آغاز شده و ما حاصل هم‌گرایی فناوری‌هایی مثل اینترنت، رایانش ابری، بزرگ داده‌ها و رباتیک، آمار و ریاضیات است. تعامل این فناوری‌ها با یکدیگر و تأثیرگذاری آن‌ها بر تمامی جوانب جوامع باعث شده تا اقتصاددانان قبول کنند که مادر مرکز یک انقلاب اقتصادی دیجیتالی قرار داریم که مهم‌ترین مؤلفه این انقلاب دیجیتال بهره‌گیری از فناوری هوش مصنوعی است. هوشی که می‌تواند بدون دخالت یا کمترین دخالت نیروی انسانی کار کند و کاملاً مبتنی بر الگوریتم‌ها است اکنون فرایندهای کسب و کار، علوم مهندسی و مالی می‌توانند از قابلیت‌های عظیم هوشمندسازی استفاده کنند و این امکان، فعالیت‌های آن‌ها را به شکل چشم‌گیری گسترش داده و اندک اندک فعالیت‌های انسانی را منسوخ می‌کند. این مسئله اقتصاد را به دورانی جدید و متفاوت وارد کرده است. اقتصاد در حال رسیدن به نقطه‌ای است که در واقع برای هر کس تولید کافی وجود خواهد داشت، اما ابزار دسترسی به این تولیدات و خدمات، یعنی مشاغل، پیوسته روز به روز کوچک‌تر خواهد شد. بنابراین دوران نوینی که در حال ورود به آن هستیم دیگر دوران تولید نیست و پیرامون این موضوع قرار ندار که چقدر تولید می‌شود، بلکه دوران توزیع است، چگونه مردم در آنچه تولید می‌شود سهم دارند.

### ■ گسترش یک اقتصادی با هوش مصنوعی

هوش مصنوعی (۲۰۲۰) می‌تواند بهره‌وری و پتانسیل تولید ناخالص داخلی اقتصاد جهانی را تغییر دهد. سرمایه‌گذاری استراتژیک در انواع مختلف فناوری هوش مصنوعی لازمه تحقق این مسئله است.

بررسی‌های ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که ۴۵ درصد از

کل سود اقتصادی فناوری هوش مصنوعی تا سال ۲۰۲۰ از

بهبود محصول و فرایند تولید محصول حاصل می‌شود و تقاضای

مصرف‌کننده را تحریک می‌کند. گسترش در آملزایی هوش مصنوعی

به این جهت است که این فناوری با افزایش شخصی سازی، جذابیت و

مقرون به صرفه بودن در طول زمان، تنوع محصول را افزایش می‌دهد.

طبق پیش‌بینی مؤسسه ۲۰۲۰، بیشترین دستاوردهای اقتصادی

حاصل از هوش مصنوعی در چین (افزایش ۶۰ درصدی تولید ناخالص

داخلی در سال ۲۰۲۰) و آمریکای شمالی (افزایش ۴۵ درصدی) خواهد

بود که در مجموع معادل ۱۰۰ تریلیون دلار است و تقریباً ۱۰۰ درصد از

تأثیر این فناوری در اقتصاد جهانی را به خود اختصاص می‌دهد.

فناوری هوش مصنوعی زمین‌بازی شرکت‌ها و کسب‌وکارهای مختلف را

به کلی تغییر می‌دهد؛ بررسی روندها نشان می‌دهد که از طریق ایجاد مدل‌های

تجاری و خدمات نوآورانه جدید بازار بسیاری از شرکت‌هایی که در بهره‌برداری از هوش

مصنوعی عقب افتاده‌اند، مختل خواهد شد. این اتفاق پیش از این در رقابت دیجیتالی

شدن کسب‌وکارها و شرکت‌ها رخ داده بود. با اوج‌گیری هوش مصنوعی ممکن است در ده





یا پنج سال آینده برخی از رهبران بازار از کسانی باشند که تاکنون حتی نامی از آن هانشنیده باشید؛ رهبران فردای بازار امروز در حال بررسی و تعیین استراتژی خود نسبت به چهار مسئله کلیدی هستند:

- مدل کسب و کار من چه میزان در برابر تغییر حاصل از هوش مصنوعی آسیب پذیر است؟ مهلت من برای آمادگی این تغییر بزرگ چه قدر است؟
- آیا در بازار کسب و کار من فرصتهایی برای تغییر بازی وجود دارد؟ چگونه می توان از فرصت های تغییر بازی بهره برد؟
- آیا آمادگی لازم از نظر سطح فناوری و داده های مناسب جهت بهره گیری از هوش مصنوعی در کسب و کار من وجود دارد؟
- چگونه می توان سطح اعتماد و شفافیت را پلتفرم و برنامه های هوش مصنوعی کسب و کار خود را بالا برد؟

اگر پاسخ و استراتژی های مناسب برای این سؤالات داشته باشید خلاقیت، همکاری و تصمیم گیری در کسب و کار شما بسیار توانمند خواهد شد و ظرفیت درک رفتار مشتری پیش بینی و پاسخگویی به نیازهای آن ها را با دقت و آینده نگری که قبلاً هرگز امکان پذیر نبوده است، خواهید داشت.

### پیشرفت هوش مصنوعی در کشورهای منطقه

جاسم حاجی، رئیس انجمن هوش مصنوعی بحرین پیش بینی کرده که وظایف مبتنی بر هوش مصنوعی در چند سال آینده به لطف استفاده از فناوری های خودکار سازی در صنایع مختلف به طور کاملی متجلی خواهد شد. طبق گزارش سال گذشته (۲۰۲۲) مؤسسه ۲۰۲۲ بررسی هانشان می دهد که هوش مصنوعی تا سال ۲۰۲۵ نقش زیادی در اقتصاد خاور میانه خواهد داشت و ارزش آن به ۲۰۰ میلیارد دلار خواهد رسید که دلیل آن پروژه های عظیم در حوزه های سلامت، حمل و نقل، بازاریابی و... علاوه بر این موج جدید نوآوری در منطقه سبب رشد گسترده این فناوری خواهد شد. سال گذشته میلادی شاهد راه اندازی آکادمی هوش مصنوعی پلی تکنیک بحرین بودیم. در این مرکز برنامه های حرفه ای مبتنی بر افزایش خلاقیت و نوآوری در زمینه هوش مصنوعی ارائه می شوند. در منطقه منا، چند کشور پروژه های بزرگی در زمینه شهرهای هوشمند و دولت های هوشمند داشته اند و هوش مصنوعی را در روزار و دانشگاه ها نهادینه کرده اند. در حالی که پروژه نئوم در مرکز توجه قرار دارد، اما پروژه های بزرگی در کشورهای منطقه در حال جریان است. داین میان هنوز اکثر کشورهای منطقه غرب آسیا بهره گیری چشم گیری از هوش مصنوعی در صنایع خود نداشته اند؛ در نهایت نتیجه کندی کشورهای خاور میانه در زمینه بهره گیری از هوش مصنوعی تشدید شکاف دیجیتالی میان این کشور ها و کشورهای توسعه یافته است. این شکاف در حوزه تولید ناخالص داخلی از ۱۰ درصد در سال ۲۰۲۰ به ۲۵ درصد در سال ۲۰۲۵ افزایش می یابد. هوش مصنوعی در غرب آسیا بر بهره وری اقتصادی برخی کشور ها تاثیر مثبت گذاشته و آنها را در رقابت با سایر کشورهای پیش می اندازد. در این زمینه، پیشتازی فعال از آن عربستان سعودی و امارات خواهد بود. بیشترین تاثیر اقتصادی هوش مصنوعی در خاور میانه مربوط به بخش مالی است که ۵۰ درصد از سرمایه گذاری هوش مصنوعی منطقه در این بخش صورت می گیرد. دیگر بخش هایی که در خاور میانه از هوش مصنوعی متاثر می شوند عبارتند از بخش های آموزش، مراقبت های درمانی و بخش تولید و صنعت. بر اساس بررسی های موسسه آی دی س بخش هایی که استفاده از سیستم های هوش مصنوعی و شناختی جدید در آنها سریع ترین رشد را خواهد داشت، عبارتند از بخش های دفاعی، ضد تروریسم و سازمان های اطلاعاتی دولتی. بنابراین واضح است که کشورهای غرب آسیا به استفاده های نظامی و اطلاعاتی از هوش مصنوعی به شدت اهمیت می دهند.

### چالش های فناوری هوش مصنوعی

پیاده سازی حتی ساده ترین برنامه های هوش مصنوعی می تواند مشکلاتی را به همراه داشته باشد و شرکت ها را ملزم به کسب مهارت های هوش مصنوعی مناسب می کند. وار دکر دن هر نوع هوش مصنوعی به گردش کار مستلزم ادغام دقیق وظایف انسان و ماشین است؛ به طوری که هوش مصنوعی باعث افزایش مهارت های افراد شود. در نهایت، شرکت ها باید منافع مشتریان را در ذهن داشته باشند. هر چه برنامه های هوش مصنوعی هوشمندتر و یکپارچه تر باشند، نگرانی مشتریان درباره حفظ حریم خصوصی، امنیت و مالکیت داده ها بیشتر می شود. ممکن است مشتریان درباره برنامه هایی که داده های مکان را بدون اطلاع آنها ضبط و به اشتراک می گذارند یا بلندگوهای هوشمندی که ممکن است در حال شنود آنها باشد، تردید کنند. به طور کلی، مصرف کنندگان تمایل مبادله برخی از داده های شخصی و حریم خصوصی را در ازای ارزشی که برنامه های نوآورانه می توانند ارائه دهند، نشان داده اند؛ بنابراین کلید موفقیت برای بازاریابان همان طور که دانش و دسترسی خود را به هوش مصنوعی گسترش می دهند، حصول اطمینان از شفافیت در کنترل های حریم خصوصی و امنیت آن است. برای تضمین پشتیبانی و حفظ اعتماد مشتریان، مدیران ارشد بازاریابی باید هیئت هایی برای ایجاد اصول اخلاقی و حفظ حریم خصوصی متشکل از کارشناسان بازاریابی و حقوقی را برای بررسی پروژه های هوش مصنوعی، به ویژه مواردی که شامل داده های مشتری یا الگوریتم هایی هستند که ممکن است مستعد سوگیری باشند، ایجاد کند. یکی از مسائل پیش روی هوش مصنوعی این است که تمام صاحبان کسب و کار و یا مدیران تمایلی به سرمایه گذاری در آن ندارند. و جوه مورد نیاز برای راه اندازی و اجرای این فناوری بسیار بالا است؛ بنابراین هر صاحب کسب و کار یا سازمانی که می تواند در آن سرمایه گذاری کند، باید بتواند قابلیت های آن را در حوزه صنعت خود امتحان کند. شاید مهم ترین مسئله این فناوری در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، موضوع عدم دسترسی به داده ها یا کیفیت پایین داده ها جهت استفاده در این فناوری است. چالش دیگری که این کشور ها غالباً با آن مواجه هستند عدم وجود زیر ساخت های قانونی برای پیاده سازی گسترده فناوری هوش مصنوعی در کشور است. نظام های قانونی ما نتوانسته اند همگام با فناوری ها قدم بردارند و به همین دلیل، فناوری های جدید با ابهامات زیادی در حوزه های قانونی مواجه اند. اگر هوش مصنوعی به اموال دیگران آسیب وارد کند یا به یک انسان صدمه بزند، چه کسی باید مسئولیت آن را به عهده بگیرد؟ شخصی که به آن سیستم دستور داده یا شرکتی که مدل هوش مصنوعی را طراحی کرده است؟ در حال حاضر، هیچ قانونی وجود ندارد که برای ما روشن سازد که در چنین مواردی، چه اقدامی باید صورت بگیرد. فناوری هوش مصنوعی پتانسیل دگرگونی بازارهای فعلی را داشته و مدل کسب و کاری خیلی از شرکت های بزرگ را با چالش روبه رو خواهد کرد. با توجه به نوظهور بودن این حوزه و پیش بینی تأثیر شگرف آن بر ۲۰۲۵ کشور عدم توجه نهادهای حاکمیتی و تأثیرگذار کشور مان به این حوزه باعث از دست دادن فرصت طلایی امروز شده و چالش های اساسی برای صنایع و کسب و کار های کشور ایجاد می کند که در آینده غیر قابل جبران است. در نهایت با بررسی روندهای شکل گرفته فناوری هوش مصنوعی در اقتصاد جهانی هیچ راه گریزی از فناوری نیست و اگر به دنبال آن هستیم تا همسو با جهان گام برداریم و همچون سایر انقلاب های صنعتی پیشین از بهره گیری از فناوری های روز دنیا، باز نماییم باید تمام تلاش خود را به سمت سرمایه گذاری قابل توجه روی این فناوری و آموزش نیروهای متخصص در این حوزه معطوف سازیم.







# وقتی بزرگ‌ترها اشتباه می‌کنند

## داستان اول:

چند سال پیش محققان دانشگاه هاروارد تصمیم گرفتند آزمایشی را روی دو گروه انجام دهند: در گروه اول تعدادی از بچه‌های کودکانی حضور داشتند و در گروه دیگر تعدادی از فارغ‌التحصیلان رشته ۰۰۰۰ از دانشگاه هاروارد. موضوع رقابت بین این دو گروه عبارت بود از سرهم‌بندی کردن بلندترین سازه ممکن با استفاده از رشته‌های ماکارونی، طناب، چسب و مارشمالو. از هر‌دوی این گروه‌ها خواسته شد تا در یک‌زمان محدود و با هر روشی که خودشان صلاح می‌دانند عمل کنند و هدفشان هم باید افزایش ارتفاع سازه ساخته‌شده باشد.

هر‌دو گروه‌ها در اتاق‌های جداگانه کارشان را شروع کردند و تمام فعالیت‌ها و گفت‌وگوهای بین اعضای دو گروه ثبت و ضبط می‌شد و پس از پایان وقت داده‌شده، سازه‌های ساخته‌شده دو گروه از نظر ارتفاع و همچنین استحکام باهم مقایسه شد و نتیجه به دست‌آمده همه را شگفت‌زده کرد چراکه سازه ساخته‌شده توسط بچه‌های کودکانی هم بلندتر از سازه ساخته‌شده توسط فارغ‌التحصیلان ۰۰۰۰ دانشگاه هاروارد بود و هم خیلی محکم‌تر از آن بود و جالب آنکه سازه موردنظر دارای شکلی عجیب و غیرمتعارف بود اما هم ارتفاع خوبی داشت و هم خیلی محکم بود

حال آنکه سازه‌ای که توسط گروه دیگر یعنی فارغ‌التحصیلان دانشگاه ساخته شده بود باوجود ساختارمند بودن و شکل هندسی متعارفی که داشت کوتاه‌تر و از نظر استحکام هم ضعیف‌تر بود! بررسی فیلم‌ها و صداها‌ی مربوط به مکالماتی که در حین انجام این آزمایش از اعضای دو گروه ضبط شد نشان می‌داد گروه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی بیشتر وقت و انرژی‌شان را صرف بررسی جوانب کار و تصور کردن و تجسم ذهنی سازه‌ای که قرار بود ساخته شود، می‌کردند و در این میان باهم مشاجره و چالش هم داشتند حال آنکه اعضای گروه بچه‌های کودکانی کارشان را خیلی سریع شروع کردند و با کمترین برنامه‌ریزی و تجسم ذهنی سراغ استفاده از وسایلی رفتند که برای ساختن سازه در اختیارشان قرار داده شده بود و بعدازاینکه به این نتیجه می‌رسیدند که در انتخاب مسیر کارشان دچار اشتباه شده‌اند به سرعت روشی دیگر را امتحان می‌کردند و در این میان از اشتباهاتشان به‌خوبی درس می‌گرفتند و سرانجام هم توانستند یک سازه بلند و محکم آماده کنند حال آنکه سازه ساخته‌شده توسط گروه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که کوتاه‌تر بود خیلی زود فرو ریخت. بررسی‌ها و تحلیل‌هایی که بعدها روی این آزمایش انجام شد

و نو‌آور نبودند و سهمشان حتی در درون خاک آمریکا هم به سرعت در حال کاهش بود. اما مشکل کجا بود؟ بررسی‌های انجام‌شده درباره علل افت شدید شرکت‌های خودروسازی آمریکا که بیشترشان در دیترویت مستقر بودند حکایت از آن داشت که این شرکت‌های بزرگ و مشهور دقیقاً به خاطر بزرگی و شهرتشان دچار مشکل شدند و حاضر نبودند تغییر و تحولات رخ‌داده در بین مشتریان‌شان را ببینند و بپذیرند. درحالی که گرایش و تمایل مشتریان به سمت ماشین‌های کوچک‌تر و کم‌مصرف‌تر در حال چرخش بود شرکت‌های خودروسازی مستقر در دیترویت همچنان بر طبل تولید مدل‌های موفق و پرطرفدار پیشین خود می‌کوبیدند و به‌نوعی، اسیر شهرت خودشان بودند. علاوه بر این بوروکراسی کشنده این شرکت‌ها و اصرار بی‌مورد و بیش‌ازحدشان بر تشکیل گروه‌ها و کمیته‌های تخصصی برای هرگونه تصمیم‌گیری و فعالیتی موجب شده بود که به‌شدت از چابکی و انعطاف‌پذیری آنها کاسته شود و هر تصمیم مهمی که قرار بود در این شرکت‌ها گرفته شود، باید در چند کمیته و گروه مطرح شده و مورد تصویب قرار گیرد. در آن زمان برخی از کارکنان شرکت جنرال موتورز به شوخی می‌گفتند اگر یک نفر در یکی از کارخانه‌های جنرال موتورز یک مار ببیند و بخواهد آن را بگیرد باید مصوبه چند کمیته و گروه را اخذ کند و بعداز آن برای گرفتن مار اقدام عملی انجام دهد. اشتباه بزرگ دیگر خودروسازان آمریکایی مستقر در دیترویت این بود که فقط به رقابت با همدیگر فکر می‌کردند و اصلاً به رقابت با خودروسازان خارجی به‌ویژه ژاپنی‌ها فکر نمی‌کردند چراکه معتقد بودند خودروسازان ژاپنی را نباید

چندان جدی گرفت و فناوری خودروسازی آنها در حد آمریکایی نیست و اتفاقاً بزرگ‌ترین ضربه‌راهم‌همین خودروسازان ژاپنی به آمریکایی‌ها زدند و توانستند با تولید خودروهای کوچک‌تروکم‌مصرف‌تر، دل مشتریان آمریکایی را تصاحب کنند و بازار خودروی آمریکا را از چنگ خودروسازان مغرور آمریکایی در بیاورند. درمجموع می‌توان گفت شرکت‌های خودروسازی آمریکایی دچار همان اشتباهی شدند که گروه فارغ‌التحصیلان دانشگاه هاروارد در داستان اول ما مرتکب آن شدند یعنی پرداختن به اماواگرها و دور افتادن از ذهنیت باز و پویا. درواقع، شرکت‌هایی در دنیای پررقابت امروز می‌توانند دست بالا را داشته باشند و رقبا را کنار بزنند که مانند بچه‌های کودکانی خیلی

سریع وارد عمل شوند و از اشتباهات خود درس گرفته و خیلی سریع سراغ امتحان کردن راه‌های نرفته بروند و برای اتخاذ تصمیماتشان منتظر تشکیل گروه‌های متعدد و تصویب کمیته‌های تخصصی نمانند. علاوه بر این باید دانست که گرفتار شدن در شهرت از آن جمله قیدوبندهایی است که گریبان شرکت‌های بزرگ و نامدار را گرفته و می‌گیرد و در اغلب موارد به زیان آنها تمام می‌شود. چراکه دست و پای آنها را برای نوآوری و جو‌ردیگر دیدن و متفاوت عمل کردن می‌بندد و همین اشتباه هم درنهایت باعث انفعال و عقب ماندن آنها از شرکت‌های جسور و تازه‌نفسی می‌شود که به‌واسطه چابکی و نوآوری‌های پی‌درپی خود می‌توانند نام‌های بزرگ را کنار زده و خود جایگزینشان شوند.





# استقبال شرکت‌ها از خواسته مصرف‌کنندگان مشتاق پایداری

در اوج پاندمی کرونا، مصرف‌کننده‌ها با کمبود برخی محصولات مواجه شدند، اما تنها منبع پایان‌ناپذیر برای همه مردم جهان در قرنطینه‌ها «زمان» بود. زمان داشتن برای فکر کردن به کارها و انتخاب‌های روزانه، باعث شد خیلی از مردم بر آثار زیست محیطی تصمیم‌های خرید خود متمرکز شوند. قبل از پاندمی، مصرف‌کننده‌ها شروع به اولویت قرار دادن پایداری کرده بودند. اما نظرسنجی شرکت PWC در ژوئن ۲۰۲۱ نشان داد نیمی از مصرف‌کننده‌ها در سراسر جهان، بیش از پیش دوستدار محیط‌زیست شده‌اند.

در نظرسنجی ۱۱۱۱ فقط ۵ درصد پاسخ‌دهنده‌ها گفته بودند محصولات پایدار را برای کمک به حفاظت از محیط‌زیست انتخاب می‌کنند، ۱۱ درصد گفته بودند به دنبال محصولاتی هستند که بسته‌بندی‌های دوستدار محیط‌زیست داشته باشند و ۴۱ درصد گفته بودند تا جایی که بتوانند محصولات پلاستیکی استفاده نمی‌کنند. بعد از پاندمی و در نظرسنجی جدید، این ارقام ۱۱ تا ۱۱ واحد بیشتر شده‌اند. در سراسر دنیا، تحلیلگران و رهبران کسب و کار، به دنبال این هستند که بدانند کدام رفتارهای مصرف‌کننده که به واسطه پاندمی کرونا تسریع شده، قرار است بماند و بیشتر شود و کدام رفتارها از بین خواهند رفت. نظرسنجی ۱۱۱۱ که بیش از یک سال بعد از اولین شیوع کرونا انجام شد، نشان می‌دهد مصرف‌گرایی دوستدارانه محیط‌زیست، ماندگار خواهند بود. شرکت‌های کالاهای مصرفی بسته‌بندی شده، خرده‌فروشی‌ها و خواربارفروشی‌ها، از مدت‌ها قبل به این تقاضای رو به رشد مصرف‌کنندگان خود توجه نشان داده بودند و نوآوری‌هایی در محصولات، بسته‌بندی و تولید دوستدار محیط‌زیست شروع شده بود.

## یافته‌های کلیدی

نظرسنجی ۱۱۱۱ نشان می‌دهد مصرف‌کنندگان در منطقه آسیا-اقیانوسیه، نسبت به میانگین جهانی توجه بیشتری به محیط‌زیست نشان می‌دهند. در اندونزی، این رقم ۶۱ درصد است و در ویتنام و فیلیپین ۴۱ درصد. این روند در خاورمیانه هم در حال رواج است. در مصر، ۶۱ درصد افراد می‌گویند بیش از پیش دوستدار محیط‌زیست شده‌اند و در امارات این تعداد ۶۱ درصد است.

همچنین در گروه‌های جمعیت شناختی هم تغییرات قابل توجهی رخ داده است. نسل هزاره بیشترین تغییر را نشان داده‌اند. ۵۱ درصد «هسته» این گروه سنی (۱۱ تا ۱۱ ساله‌ها) که در نظرسنجی ۱۱۱۱ شرکت کرده‌اند، می‌گویند بیش از پیش دوستدار محیط‌زیست شده‌اند. تعهد نسل ۱ به مصرف‌گرایی دوستدار محیط‌زیست، از نسل هزاره کمتر است که ممکن است دلیل آن، گران تر بودن یا سخت تر پیدا شدن محصولات پایدار باشد. به طور کلی، افرادی که محصولات پایدار را انتخاب نمی‌کنند، دلایلی مثل کمبود کیفیت، دسترس پذیری محدود و زمان نداشتن برای فکر کردن به این گزینه‌ها را عنوان کرده‌اند. با وجود جریانات نهفته نسبت به افزایش موج سبز، مصرف‌کننده‌ها به احتمال زیاد استقبال از فعالیت‌های پایدار را ادامه خواهند داد؛ به‌ویژه حالا که شرکت‌ها به سوی تولید گزینه‌های پایدار ارزان تر و دسترس پذیرتر خیز برداشته‌اند و به الگوهایی برای مسوولیت‌پذیری در قبال منابع زمین تبدیل می‌شوند. ۱۱۱۱ به واسطه یک شراکت جدید با «مجمع کالاهای مصرفی» (۱۱۱۱) اطلاعات بیشتری در مورد رویکردهای کلی خیلی از شرکت‌های کالاهای مصرفی و خرده‌فروشی‌های خواربار برای کاهش آثار زیست محیطی محصولات و در ضمن پایین آوردن هزینه‌ها، به

دست آورده است. این صنعت اهداف بلندپروازانه‌ای برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، کاهش یا حذف ضایعات پلاستیکی، و به حداقل رساندن دورریز مواد غذایی تعیین کرده است. و شرکت‌ها هم اقدامات معناداری را در این زمینه شروع کرده‌اند. به عنوان مثال، گروپو آگزی‌تو که یک خرده‌فروشی غذای کلمبیایی است، دامداران را به احیای مجدد مراتع تشویق می‌کند. این شرکت با بازرسی و نظارت ماهواره‌ای، صحت کار دامداران را در پیشرفت کاشت درختان جدید و رعایت دیگر استانداردهای زیست محیطی و برابری اجتماعی مشخص می‌کند. دامدارانی که به خوبی از پس این کار بر می‌آیند، از طرف شرکت‌های تولید محصولات دامی، مهر «گوشت پایدار» دریافت می‌کنند و مبلغ اضافه‌تری می‌گیرند. خریداران نهایی هم، اگر خواهان این محصولات پایدار باشند، با معیار این مهرها، پول بیشتری می‌پردازند. شرکت‌ها روی بسته‌بندی پایدار هم کار می‌کنند. گروه واتسون که یک خرده‌فروشی بین‌المللی حوزه آرایشی و بهداشتی است، پیش‌تاز کار باز یافت شده است. این شرکت میکروپلاستیک‌ها را در محصولات آرایشی و محصولات مراقبت شخصی خود در سال ۱۱۱۴ حذف کرد و اولین شرکتی بود که در بطری‌های آب خود در هنگ‌کنگ، از پلاستیک باز یافتی استفاده کرد. همچنین اولین دستگاه فروش برعکس را معرفی کرد که بطری‌های پلاستیکی استفاده شده را در این شهر جمع می‌کند و قرار است امسال هم بطری‌های آلومینیومی را که ۱۱۱۱ درصد قابل باز یافت هستند، جمع‌آوری کند. گروه علی‌بابا هم در تلاش است با نصب ایستگاه‌های تحویل کالا در به حداقل برساند. در این روش، مشتریان ترغیب می‌شوند بسته‌های خود را در بسته‌بندی راهمان جاتحویل دهند. شرکت کوکاکولا هم شعار «دنیای بدون می‌خواهد تا سال ۱۱۱۵ بسته‌بندی ۱۱۱۱ درصد قابل باز یافت داشته باشد. در تلاشند آثار زیست محیطی خود را از ابتدای چرخه عمر محصول، پراکتر اندگمبل، صدها شیمیدان را استخدام کرده تا روی فرمول‌های کندنده لباس‌ها را در حالی که کمترین آسیبی به بافت آنها می‌زند، که واضح است، پاندمی کرونا هم از طریق تحقیقات و هم یکسری رویدادهای مربوط به مصرف‌کنندگان را افزایش در محصولات، قطعاً یکی از این رویدادهاست. نقطه عطف دانست، نه یک رویداد. تعهدات زیست محیطی خود، به‌ویژه تشدید تاکید بر پایداری، باعث زمینه ادامه داشته باشد.

سراسر چین، ضایعات بسته‌بندی را همان محل باز کنند و جعبه‌های ضایعات» را سرلوحه قرار داده و شرکت‌های کالاهای مصرفی به حداقل برسانند. مثلاً شرکت جدیدی برای شوینده‌ها کار با آب سرد پاک کند. همان‌طور شواهد عینی، سرعت و قدرت داده است. خواستن پایداری بیشتر البته شاید این خواسته را باید یک شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان نمی‌خواهند از در ارتباط با تغییرات اقلیمی کوتاه ببینند. و می‌شود تمرکز شرکت‌ها بر نوآوری‌ها در این





تصمیم‌گیری انسانی پدیده‌ای پیچیده است. بسیاری از مطالعات درباره این موضوع، پارامترهای تعیین‌کننده فرآیندهای ذهنی ما را مورد تأکید قرار می‌دهند، حتی اگر نتوانند این پارامترها را به‌طور کامل توضیح دهند. این مطالعات اغلب نشان می‌دهد در تصمیم‌گیری می‌توانیم به‌سمت نتیجه‌ای هدایت شویم که می‌دانیم بر خلاف منافع ماست و این در کسب و کار نیز صادق است. می‌توان تصمیم‌گیری شرکتی را به‌عنوان عملکردی که با دقت مورد توجه قرار گرفته است، قلمداد کرد- یک فرآیند با نری که توسط داده‌ها و بهترین عملکرد هدایت می‌شود. با این حال، کسب‌وکارها در نهایت توسط انسان‌ها اداره می‌شوند. پیشرفت کسب و کار با انتخاب‌هایی که به تنهایی یا به صورت گروهی انجام می‌دهیم، تعیین می‌شود. در نتیجه، غیر قابل پیش‌بینی بودن مغز انسان می‌تواند بر طیف وسیعی از تصمیمات اقتصادی ما تأثیر بگذارد. این موضوع هنگام پردازش نتایج تصمیمات مربوط به فناوری که هر بعد از روان مارا تحت تأثیر قرار می‌دهد، آشکارتر می‌شود. این تأثیر از آن روست که برای بسیاری از شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، فناوری‌های جدید هنوز جهشی به‌سوی جهانی ناشناخته است. گاهی اوقات، وقتی با یک تصمیم دشوار مواجه می‌شویم، به یک کاتالیزور



### تصمیم‌گیری برای ترکیب ابزارها با زیرساخت‌های فناوری

## تشویق به سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال

**تصمیم‌گیری برای ترکیب ابزارها یا زیرساخت‌های دیجیتال می‌تواند دلهره‌آور باشد، اما خودداری کردن از انجام این فرآیند به دلیل عدم اطمینان می‌تواند مسیر بسیار پرخطرتری باشد. دینفعان صنعت باید با درک موانع روانی در پس تصمیم‌گیری دیجیتال، پذیرش فناوری را در مشاغل کوچک و متوسط تشویق کنند با انجام این کار، آنها ستون فقرات اقتصاد جهانی را تقویت خواهند کرد.**

نیاز داریم که ما را مجبور کند تا آن تصمیم را بگیریم. به عنوان مثال، همه‌گیری کووید-۱۹، پذیرش فناوری را در بسیاری از مشاغل تسریع کرد، کسب و کارهای زیادی شانس خود را امتحان کردند و از ابزارهای دیجیتال جدید برای بقا استفاده کردند. بسیاری از کسب و کارهای کوچک تا متوسط وبسایت‌ها یا پلتفرم‌های تجارت الکترونیک را برای پردازش سفارش‌های آنلاین راه‌اندازی کردند در حالی که بخش قابل توجهی تمایل کمتری داشتند تادل به دریا بزنند و در گود دنیای دیجیتال بپرند. نتایج تحقیقات موسسه PwC و یک مطالعه علوم رفتاری که موانع روان‌شناختی برای پذیرش دیجیتال سازی را بررسی می‌کند نشان داد حتی با وجود مزایای واضحی که فناوری ارائه می‌دهد، مقاومتی در برابر تغییر و شک و تردید نسبت به استفاده از فناوری وجود دارد که از جذب گسترده جلوگیری می‌کند.

**عوامل محرک بی‌تفاوتی به دنیای دیجیتال**

در حالی که از هر ۱۱ شرکت، ۶ شرکت ادعای کردند هنگام پذیرش فناوری جدید اعتماد به نفس دارند، حس بی‌علاقگی آشکاری نیز وجود داشت، به‌گونه‌ای که طبق نتایج یک نظر سنجی تنها سه شرکت از هر ۱۱ شرکت خود را در صورت به‌تعویق افتادن سرمایه‌گذاری در حوزه زیر ساخت‌های دیجیتال، دارای درآمد کمتر می‌دیدند. جای تعجب نیست که عواملی مانند هزینه و در دسترس بودن کارگران ماهر، می‌توانند تعقیب استراتژی‌های دیجیتال را متوقف کنند. با این حال، شگفت‌انگیزتر، اینرسی مشاهده‌شده درباره فناوری بود (به‌ویژه در مواقعی که دیجیتالی شدن برای هوشمندانه ماندن ضرورت دارد)، که می‌توان آن را با عوامل روان‌شناختی که رهبران کسب‌وکار را عقب نگه می‌دارد، توضیح داد.

**درک مقاومت در برابر تغییر**

ممکن است فکر کنید پس از چند سال پرتلاطم، از همه‌گیری گرفته تا تحولات عظیم سیاسی، کسب‌وکارهای متوسط به تغییرات دائمی عادت کرده‌اند. منصفانه است که فرض کنیم کسب و کارها با توجه به وضعیت تقریباً ثابت تغییرات پی درپی، ممکن است تمایل بیشتری به پذیرش فرآیندها یا ابزارهای جدید برای بازگرداندن خود به مسیر، انطباق و پیشرفت در یک اقتصاد دیجیتال در حال گسترش داشته باشند. در عوض، بسیاری همچنان حفظ وضعیت موجود را انتخاب می‌کنند. برحسب مطالعه PwC، تعداد زیادی از مشاغل هنوز به فناوری‌های روز با تعریف «عامل در دسر» نگاه می‌کنند. یک مانع رفتاری کلیدی که باعث می‌شود آنها تلاش نکنند تا خود را متقاعد کنند که سرمایه‌گذاری در این حوزه ارزش تلاش یا ریسک احتمالی را ندارد، به‌ویژه اگر بودجه‌های نامحدودی نداشته باشند. در کنار دو گزاره مرگ‌ومالیات‌ها، عامل تغییر هم‌یکی از فرآیندهای جدانشدنی زندگی است و درست مانند آن دو مثال دیگر، تغییر چیزی است که بسیاری از انسان‌ها از آن می‌ترسند. مدل‌های نظری نشان می‌دهند این ترس به دلیل فقدان

کنترل و عدم درک فرآیند پس از تغییر است. مساله واقعا ساده است ما از ناشناخته‌های ترسیم، که می‌تواند باعث شود ما انتخاب‌های بدی داشته باشیم. این عدم اطمینان در دنیای کسب‌وکار رایج است. چه ابزاری نوین باشد، چه همکاری جدید، یا تغییری در بازاری گسترده‌تر، طبیعی است که نسبت به تأثیرات آنها در آینده احساس ترس کنید. در نتیجه مهم نیست که یک فرد چقدر تغییر را تجربه کرده است، یک نتیجه ناشناخته اغلب بزرگ‌ترین مانع برای عمل است. مطالعه PwC از این موضوع حمایت کرد و نشان داد از هر ۱۱ شرکت کوچک و متوسط، هفت شرکت کوچک و متوسط به جای اینکه کسب‌وکار خود را بهتر اداره کنند، بر بقای کوتاه‌مدت متمرکز هستند. هر چند تمرکز بر بقای کوتاه‌مدت در مواقع بحران ضروری است، اما این طرز فکر مانع از سرمایه‌گذاری در ابتکاراتی مانند تحول دیجیتال می‌شود که احتمالاً در طولانی‌مدت سود بیشتری را به همراه خواهد داشت.

**اجتناب از تله‌های ذهنی و سایر موانع تصمیم‌گیری**

چند عامل روانی یا تله‌های ذهنی وجود دارد که رهبران کسب‌وکار هنگام تصمیم‌گیری درباره استراتژی دیجیتال به دام آنها می‌افتند. این عوامل بسته به اندازه سازمان می‌تواند متفاوت باشد. «گروه اندیشی» یکی از این تله‌ها است و پتانسیل آسیب‌رسانی زیادی دارد. زمانی که یک تیم رهبری بدون جست‌وجوی بینش از قسمت‌های دیگر شرکت در ونگر باقی‌بماند، این امر ممکن است کنترل را به دست بگیرد. اغلب منسجم‌ترین تیم‌ها هستند که قربانی این امر می‌شوند زیرا هیچ ناسازگاری یا اختلاف نظری برای تحمیل ایده‌های جدید وجود ندارد. گروه منتخبی از کارمندان شاید رهبران ارشد از وضعیت موجود راضی باشند، احتمالاً هر تصمیمی ایمن باقی می‌ماند و از اختلال جلوگیری می‌کند. حتی در موقعیت‌هایی که نیاز به تغییر دارند، آسان‌تر می‌توانند در امنیت پیش‌بینی‌پذیری به آرامش و راحتی دست پیدا کنند. در شرکت‌های بزرگ‌تر اعمال تغییرات برای کارکنان احساس مثبتی ایجاد نمی‌کند و آنها در ابتدا مزایای آن را درک نمی‌کنند، به‌ویژه زمانی که تغییر بزرگی در راه است. این فقدان امنیت روانی باعث می‌شود اعتماد به نفس کمتری برای ارتباط گرفتن و نوآوری داشته باشند، چیزی که تنها در طول بحران‌ها تقویت می‌شود، زمانی که مردم تمایل دارند از دستورات و ایده‌ها برای دستیابی به ثبات پیروی کنند. این بار معنایی منفی برای مشاغلی دارد که باید تحول دیجیتال را دنبال کنند، زیرا بزرگ‌ترین حامیان آن ممکن است خود را برای پذیرش آن ضعیف ببینند. با توجه به موارد فوق، ممکن است تصور شود که تصمیم‌گیری در راس کسب و کارهای کوچک‌تر PwC به دلیل انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و جریان ارتباطات، آسان‌تر، بهتر و سریع‌تر است. با این حال، در این سازمان‌ها، بار تصمیم‌گیری ممکن است بر دوش یک کارمند یا گروه بسیار کوچکی از کارمندان باشد و آنها به آسانی قربانی خطاهای شناختی شوند. برای مثال، «تفکر همه یا هیچ» به این معنی است که صاحبان مشاغل کوچک ممکن است عوامل را به‌صورت دودویی تر (یا نری) ببینند -یعنی فکر می‌کنند چیزی کاملاً خوب یا کاملاً بد است. این به آن معناست که تغییر نسبت به انتخاب اصلی منفی تلقی می‌شود. بنیان‌گذاران ورهبران PwC کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ممکن است به کلیات بپردازند، یا از سوگیری تأییدی رنج ببرند، به این معنی که ممکن است به دنبال مدرکی برای حمایت از انتظارات از قبل موجود باشند. این مساله به واکنش ما به تغییر و موقعیت‌های استرس‌ز امر بوط می‌شود، زمانی که فیلتر ذهنی توجه ما را روی انواع خاصی از شواهد متمرکز می‌کند. این مساله توانایی ما را برای دیدن چیزها و فعال بودن به جای واکنشی یا بدتر از آن - غیرفعال بودن، پنهان می‌کند. در کسب‌وکارهای کوچک، این در درجه اول نتیجه حمایت اجتماعی بسیار کم یا نبود حمایت اجتماعی در محل کار است. بدون دیدگاه‌های جایگزین، برای آنها بسیار دشوار است که بدانند آیا در

این تله‌ها افتاده‌اند یا خیر. برای استارت‌آپ‌هایی که با سرمایه‌های شخصی قابل توجهی راه‌اندازی می‌شوند به‌سختی جلومی‌روند، خطر تجربه‌هزینه هدر رفته نیز وجود دارد. وقتی افراد سرمایه‌گذاری زیادی در یک کسب‌وکار می‌کنند، طبیعی است که نسبت به آن احساس تعهد کنند و برای ایجاد تغییرات سخت‌گیری بیشتری داشته باشند. بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که در ۱۱ ماه گذشته سعی در رشد یا بقا داشته‌اند، بدون شک زمان، پول و انرژی زیادی را صرف کرده‌اند، اما گاهی اوقات این امر می‌تواند آنها را در مسیری ناسالم و افزایش غیرمنطقی تعهد سوق دهد. از آنجا که آنها در قبال زمان و هزینه غیر قابل جبرانی که قبلاً صرف شده احساس مسوولیت می‌کنند، همچنان تصمیمات پر مخاطره‌تری می‌گیرند. گاهی اوقات این خود را به عنوان هزینه‌های نادرست نشان می‌دهد، اما اغلب در عوض هیچ کاری انجام نمی‌دهند. هیچ‌کس به پشیمان شدن از تصمیمات علاقه ندارد، بنابراین زمانی که تصمیم‌گیرندگان به چیزی متعهد می‌شوند، معمول است که تصمیم‌گیرندگان یک رویکرد جدید را متوقف کنند و گزینه‌های دیگری را که می‌توانند بسیار موثرتر باشند نادیده بگیرند.

**غلبه بر موانع روان‌شناختی شرکت شما**

با وجود موانع بسیار زیاد برای تصمیم‌گیری موثر، جای تعجب نیست که حرکت به سمت دیجیتال سازی به درستی انجام نشود. علاوه بر این، متقاعد کردن دارندگان بودجه برای افزایش پذیرش فناوری کار آسانی نیست. اما می‌توان آن را قابل انجام شدن دانست. گاهی اوقات، توضیحات منطقی برای متقاعد کردن رهبران کسب‌وکار کافی نیست. انسان‌ها برای تغییر نیاز به زمان دارند و بنابراین، تغییر طرز فکر شان به یک رویکرد طولانی‌مدت نیاز دارد. با به‌کارگیری اصول نظریه تلنگر می‌توان آنها را متقاعد کرد تلنگرها تغییرات کوچک در محیط هستند که به آسانی و با هزینه کم قابل پیاده‌سازی اندچند روش مختلف برای تلنگر زدن وجود دارد، شامل پیش فرض‌ها، عقل تجربی جمعی و افزایش بر جستگی گزینیه‌موندنظر-به‌عنوان مثال، مقایسه پیشرفت تجاری یا استراتژی دیجیتال رقبای می‌تواند روشی موثر برای مهم‌تلقی کردن این اینرسی باشد. همچنین مهم است که شفاف‌سازی کنیم که استراتژی مبتنی بر فناوری، استاندارد جدید است. به‌جای اینکه بپرسید «آیامی خواهید فناوری را بپذیرید؟» سوال باید این باشد که «کدام فناوری را می‌خواهید به کار بگیرید؟» در غیر این صورت، می‌توانیم صاحبان ورهبران کسب‌وکار را با ارسال یادآوری‌ها (تبلیغات در این دسته قرار دارند) یا درخواست از آنها بابت تصور سناریویی که در آن فناوری مورد استفاده قرار می‌گیرد یا قرائنمی‌گیرد، تحریک کنیم. متوسل شدن به تخیل در این راه می‌تواند بسیار موثر باشد و می‌تواند شامل ترغیب آنها به بررسی تأثیر تصمیمات آنها بر همکاران باشد. البته، تأثیرگذاری برای پذیرش تغییر در کسب‌وکار باید کاملاً شفاف و بدون دستکاری انجام شود. چه شما یک دولت، فروشنده فناوری، یا یک سازمان صنعتی باشید، یک الزام اخلاقی وجود دارد که باید بر تلاش‌ها برای تأثیرگذاری بر پذیرش فناوری حاکم باشد. مطالعات شرکت PwC ممکن است نشان داده باشد که دنبال‌کنندگان تغییرات و دیجیتال سازی در شرکت‌های کوچک و متوسط با تردید روبه‌رو هستند، به‌طوری که از هر ۱۱ شرکت تنها چهار شرکت توافق کرده‌اند که فناوری جدید پس از یکبار چه‌سازی به آنها سود می‌رساند. اما این بخشی از یک داستان روان‌شناختی عمیق‌تر است. برای صاحبان مشاغل ورهبران سازمانی تصمیم‌گیری برای ترکیب ابزارها یا زیرساخت‌های دیجیتال به دلایل ناشناخته‌ای می‌تواند دلهره‌آور باشد، اما خودداری کردن از انجام این فرآیند به دلیل عدم اطمینان می‌تواند مسیر بسیار پر خطرتری باشد. با درک موانع روانی در پس تصمیم‌گیری دیجیتال، ذی‌نفعان صنعت می‌توانند و باید پذیرش فناوری را در مشاغل کوچک و متوسط تشویق کنند با انجام این کار، آنها ستون فقرات اقتصاد جهانی را تقویت خواهند کرد.



## قطعه کور برنامه‌های آموزش کارکنان در سازمان پارادوکس توسعه رهبری سازمانی

"ویکتر" نویسنده و استاد مدیریت است. قبل از آن، بیش از دو دهه در سمت‌های مدیریتی در شرکت‌های مختلف فعالیت کرده است. طی پنج سال آخر مدیریتش، او در زمینه مهارت‌های رهبری سازمانی، پیشرفت بسیاری کرد و آموزش‌های بسیاری دید. همراه با مدیران اجرایی در سخنرانی‌های نویسندگان حوزه مدیریت شرکت می‌کرد، دوره‌های طولانی تیم‌سازی را می‌گذراند و در گفت‌وگوهای درباره سبک‌های مختلف رهبری حضور می‌یافت. او می‌گوید: «خوب بود. گاهی خیلی مفید بودند، گاهی هم نسبتاً جالب، اما معمولاً نمی‌گذاشتند به کارهای روزمره‌ام به عنوان مدیر برسیم.» او وقتی به پایان فعالیت سازمانی‌اش نزدیک شد، ناگهان متوجه شد اگر ۲۵ سال سابقه کار دارد، در پنج سال آخر، بیشتر از ۲۰ سال اول، در زمینه مدیریت آموزش دیده است. در حالی که در ۲۰ سال اول، بیشتر به آموزش نیاز داشته.

## این تجربه بسیاری از مدیران و رویه بسیاری از سازمان‌ها است.



رهبران ارشد معمولاً بخش اعظمی از آموزش‌های مربوط به حوزه رهبری سازمانی را طی مرحله آخر اشتغالشان دریافت می‌کنند، که در آن زمان، بیشترین تجربه را دارند. سازمان‌ها هم هر سال کلی تلاش می‌کنند تا با اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد سالانه و بررسی استعدادها، افراد دارای عملکرد و پتانسیل بالا را شناسایی کنند. و وقتی این افراد را پیدا کردند، به آنها آموزش‌های کافی ارائه می‌کنند. در هر دو سناریو، افرادی که بیشترین فرصت‌های آموزشی و توسعه رهبری سازمانی را دریافت می‌کنند، کسانی هستند که کمترین نیاز را به آن دارند. مانام این پدیده را، «پارادوکس توسعه رهبری سازمانی» گذاشته‌ایم. چرا کسب و کارها با توجه به محدودیت منابع، روی «بهترین‌ها» سرمایه‌گذاری می‌کنند؟ چه توجیهی دارد؟ دلایلش ظاهراً واضح است: افرادی که سابقه موفقیت داشته‌اند، استحقاق این را دارند که دیده شوند و مورد قدر دانی قرار گیرند، نه؟ به علاوه، به نظر می‌رسد چنین افرادی، گزینه‌های مطمئنی هستند و قطعاً از فرصت‌های توسعه رهبری، بیشترین نفع را می‌برند چون تجربه و قابلیت‌های لازم برای رشد را دارند.

یکی از پیامدهای جانبی پارادوکس توسعه رهبری سازمانی این است که «بقیه» از فرصت‌ها محروم می‌شوند و همین در سازمان نابرابری و حس بی‌عدالتی ایجاد می‌کند. یکی از یافته‌های تحقیقاتی قدیمی حوزه سلامت و سیاست این است که جوامع دچار نابرابری که در آنها، شکاف عمیقی میان داراها و ندارها وجود دارد، کیفیت زندگی پایین‌تری دارند. در سازمان‌ها هم به همین شکل است. سازمان‌هایی که در آنها شکاف عمیق‌تری میان افرادی که فرصت پیشرفت دریافت می‌کنند و افراد محروم از فرصت‌ها، وجود دارد، مستعد نابرابری سازمانی هستند. به علاوه، این استراتژی می‌تواند خلاف انتظارات کارکنان عمل کند. کارکنان عموماً اعتقاد دارند که سازمان‌ها موظفند در دوران اشتغال در آن سازمان، فرصت‌های رشد و توسعه در اختیار او قرار دهند. ناتوانی در برآورده‌سازی این انتظار می‌تواند پیامدهای منفی متعددی داشته باشد، از جمله عملکرد ضعیف شغلی، کاهش تعهد نسبت به سازمان و انگیزه بیشتر برای استعفا. در اینجا به بررسی سه فرض شایع اما مشکل‌ساز می‌پردازیم که منشأ پارادوکس توسعه رهبری سازمانی هستند و استراتژی‌هایی به رهبران سازمان معرفی می‌کنیم که می‌توانند برای غلبه بر این نقاط کور به کار ببرند.

### فرض اول: موفقیت، نتیجه تلاش فرد است

مردم معمولاً اعتقاد دارند تلاش و سخت‌کوشی فرد، منجر به موفقیت می‌شود. بر همین اساس، علت «عدم» موفقیت افراد این است که وجدان کاری قدرتمندی ندارند. اما بیابید مشاهده‌های «راجر بارنسل»، روان‌شناس کانادایی در دهه ۱۹۷۰ را بررسی کنیم که «ملکوم گلدول» در کتابش به نام «استثنای‌ها» نقل کرده: «در تیم‌های ممتازهاکی، تعداد زیادی از اعضا، نزدیک به اول سال متولد شده‌اند. یعنی نیمه اول سال. چرا این طور است؟» چون در کانادا، نظام آموزشی به این ترتیب است که افراد متولد نیمه اول سال (از اول ژانویه تا می)، یک سال زودتر به مدرسه می‌روند و در قیاس با افراد هم‌سن نیمه دوم، یک سال بیشتر فرصت دارند که هاک می‌تمرین کنند. به این ترتیب، کودکی که دوم ژانویه ۱۱ ساله می‌شود، می‌تواند کنار کسی که تا یک سال دیگر، ۱۲ ساله نمی‌شود

بازی کند. آن ۱۱ ماهه ناقابل، تفاوت فیزیکی بسیاری در آن سن ایجاد می‌کند. در نتیجه، دو کودک ممکن است تلاش مشابهی داشته باشند اما احتمال اینکه کودک بزرگ‌تر (از نظر سنی)، برای تیم ستارگان انتخاب شود بیشتر است و احتمالاً زمان بازی بیشتر و تعلیم بیشتری نیز نصیبش می‌شود. یک «منفعت انباشته» به مرور زمان، که راه را برای صعود به لیگ‌های برتر هموار می‌کند.

همه کارکنان، با ترکیبی منحصر به فرد از قابلیت‌ها و تجربیات خاص خودشان وارد سازمان می‌شوند. بعضی از این ویژگی‌ها ممکن است تحت کنترل مستقیمشان نباشد و همین، در تفاوت عملکرد و سطح بازدهی‌شان نقش دارد. به مرور زمان، کارکنان دارای عملکرد بالا، منفعتی نسبت به بقیه پیدا می‌کنند که تصاعدی بالا می‌رود و انباشته می‌شود: آنها بیشتر احتمال دارد که به برنامه‌های توسعه رهبری دعوت شوند، در لیست افراد دارای پتانسیل یا ۱۱۱۱ها قرار بگیرند و به جایگاه‌های ارشد و دارای فرصت‌های بیشتر ارتقا یابند. پیامش برای کارکنان باقی‌مانده، یک «ضرر انباشته» است؛ شرايطی که در آن، افراد دارای عملکرد پایین و متوسط، احتمالاً یا در همان سطح عملکرد می‌مانند یا رفت می‌کنند چون از برنامه‌های توسعه عملکرد، که می‌تواند مهارت‌ها و قابلیت‌هایشان را بهبود دهد، محرومند، و همه اینها منجر به فرصت‌های کمتر برای پیشرفت حرفه‌ای می‌شود. یک روش برای رفع این مساله، ارائه آموزش به همه کارکنان است طوری که شرایط انتخاب کارکنان بر اساس عملکرد، انعطاف پذیر باشد. یکی از نمونه‌ها، شرکت بین‌المللی ادوبی است که برنامه‌ای تحت عنوان «کمک هزینه آموزشی» برای کارمندان نظر گرفته. برای حمایت از آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای، «همه کارکنانی که عملکرد خوبی دارند»، واجد شرایط دریافت ۱۱۱۱ هزار دلار برای اخذ مدرک آموزشی و سایر گواهینامه‌ها هستند و علاوه بر آن، می‌توانند هزار دلار برای فرصت‌های آموزشی کوتاه مدت نیز دریافت کنند. گرچه عملکرد کارکنان هنوز هم محو اصلی تصمیم‌گیری است اما کمک هزینه آموزشی ادوبی، برابری را عایت کرده و فقط مختص افراد دارای بهترین عملکرد نیست.

### فرض دوم: عملکرد فرد در گذشته پیش‌بینی‌کننده عملکرد آینده‌اش است

یکی از اصول اساسی روان‌شناسی این است که رفتار گذشته‌ما، رفتار آینده‌مان را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، تعجبی ندارد که سازمان‌ها به کارمندی که در حال حاضر عملکرد بالا دارند، پاداش و فرصت پیشرفت ارائه می‌کنند، چون فرضشان بر این است که این افراد، در آینده نیز کماکان عملکرد خوبی خواهند داشت. اما بیابید این دو سناریو را در نظر بگیریم که ایراد این فرضیه را نشان می‌دهند: اولی، اصل پیتر است: در هر سیستم سلسله‌مراتبی‌ای، مثل سیستم‌های سازمانی، افراد معمولاً تا سطح «بی‌کفایتی» خود بالا می‌روند و در آنجا متوقف می‌شوند. وقتی کارمندی در یک جایگاه، عملکرد خوبی دارد، معمولاً به یک جایگاه پیچیده‌تر ارتقا می‌یابد. این سیکل «عملکرد-ارتقا» آنقدر ادامه می‌یابد تا نهایتاً، کارمند به یک جایگاه نهایی ارتقا پیدا می‌کند که در آن، دیگر نمی‌تواند عملکرد خوبی داشته باشد. بنابراین، وقتی ارتقای شغلی، صرفاً بر اساس عملکرد صورت می‌گیرد، هر جایگاهی در سازمان در نهایت توسط فردی گرفته می‌شود که ممکن است نتواند در آن، عملکرد بالایی از خود نشان دهد.





# پیشاز در عرضه طعم شیرین



ISO 140001:2004  
ISO 9001:2008  
ISO 22000:2005  
OHSAS 18001:2007

■ دفتر تهران: میدان فاطمی، ابتدای بزرگراه شهید گمنام، پلاک ۱۴ واحد ۲ تلفن: ۸۸۹۶۲۸۱۹ - ۸۸۹۵۷۷۰۲ نمابر: ۸۸۹۸۰۰۴۹ (۰۲۱)  
■ دفتر مشهد: خیابان احمد آباد، سی متری اول، خیابان رضا ۱۱، پلاک ۱/۱۹ تلفن: ۳۸۴۶۲۷۶۷ - ۳۸۴۲۷۴۷۰ تلفکس: ۳۸۴۱۳۲۱۳ (۰۵۱)  
■ کارخانه: تربت حیدریه، خیابان خرمشهر، کد پستی: ۵۵۵۹۵ - ۹۵۱۳۸ تلفن: ۵۲۳۱۲۰۳۶ - ۹ نمابر: ۵۲۳۱۵۰۲۳ (۰۵۱)  
■ ایمیل: torbat.sugar@yahoo.com وب سایت: www.torbatsugar.ir

سال در کاناداست که شعارش، یادگیری، خدمت رسانی و پیشرفت است و هدفش، تقویت یکسری ویژگی‌ها در جوانان است، از جمله شهروندی، مدیریت سازمانی، ارتقای تناسب فیزیکی و شکوفایی علاقه جوانان به فعالیت‌های دریایی، هوایی و زمینی نیروهای ارتش کانادا). این جوانان، در حال گذراندن یک دوره شش هفته‌ای فشرده و ادامه‌دار بودند که محور آن، بهبود قابلیت‌های رهبری‌شان بود. درست مثل برنامه‌های توسعه رهبری که در سازمان‌ها به کارکنان ارائه می‌شود، این دوره نیز به شکل رودررو صورت می‌گرفت و شامل روش‌های تئوریک و عملی بود و سنجش و بازخورد نیز ارائه می‌کرد. طی دوره آموزش، ما تغییر در «کارآمدی رهبری» سازمانی شرکت‌کننده‌ها را بررسی کردیم، که همان اعتماد به نفس در رهبری دیگران است. علت اینکه این نتیجه را بررسی کردیم این است که برای یک رهبر سازمانی موثر بودن، افراد باید به قابلیت‌های رهبری خود اعتماد داشته باشند و تحقیقات قبلی نشان داده کارآمدی رهبری سازمانی می‌تواند عملکرد رهبر سازمان را پیش‌بینی کند. بررسی‌های ما نشان داد افراد «نیازمند توسعه»، یعنی همان‌هایی که معمولاً انگیزه کمتری برای یادگیری داشتند و ذاتاً علاقه‌ای به رهبری سازمانی نداشتند، دو برابر بیشتر از افراد «آماده توسعه»، رشد در اعتماد به نفس رهبری سازمانی را تجربه کردند. در پایان دوره، شکاف اعتماد به نفس رهبری سازمانی میان این دو گروه، حدود ۵۵ درصد کاهش یافت. پس افرادی که ظاهراً انگیزه یادگیری یا راهبری نداشتند، در واقع از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه رهبری سازمانی، بیشتر نفع بردند و اگر به صورت مطلق در نظر بگیریم، بیشترین بهره‌ر از این تجربه بردند. بنابراین، یکی از روش‌ها که رهبران سازمان می‌توانند برای غلبه بر این نقطه کور استفاده کنند، انتخاب «یک به ازای یک» کارکنان برای برنامه‌های توسعه است. به عبارت دیگر، به ازای هر فردی که از افراد آماده توسعه انتخاب می‌کنند، یک نفر هم از گروه نیازمند توسعه انتخاب کنند. به این ترتیب، اطمینان حاصل خواهد شد که شکاف شایستگی رهبری بین این دو گروه، افزایش نخواهد یافت و نابرابری سازمانی نیز تا حدی مهار خواهد شد. گرچه بعضی از برنامه‌های خاص، ممکن است برای هر دو گروه یکی نباشد، چون اهداف توسعه‌ای آنها ممکن است متفاوت باشد اما هر دو نیاز به دریافت آموزش دارند. این به شما اطمینان خاطر می‌دهد که سازمانتان، «نیمکت» استعدادهای قدرتمندتری دارد (منظور از نیمکت استعدادها، کارکنانی هستند که آماده گرفتن جایگاه‌های رهبری سازمان و سایر جایگاه‌ها در آینده‌اند. وقتی مدیری از جایگاه کلیدی خود استعفا می‌دهد، مقصود از قدرت نیمکت، توانایی سازمان در پر کردن فوری آن جایگاه با نیروهای داخلی است). و سخن آخر اینکه، باید حواستان باشد پارادوکس توسعه رهبری در سازمان اتفاق نیفتد چون موفقیت سازمان‌ها همان قدر که وابسته به اقلیت با استعداد است، به افراد دارای استعداد متوسط نیز وابسته است. در بحبوحه جنگ بر سر استعدادها که حالا دیگر از مرزهای جغرافیایی فراتر رفته و ظاهراً قصد فروکش ندارد، با سرمایه‌گذاری روی «بقیه کارمندان» نیمکت قدرتمندی خواهید داشت و در دوران استعفا بزرگ، از «ریسک پرواز» یا خطر کارکنانی که احتمال رفتنشان هست در امان خواهید بود.

دومی، دگرگونی آینده عرصه کار است. در گزارش سال ۲۰۲۰ مجمع جهانی اقتصاد، تحت عنوان آینده مشاغل، تخمین زده شده که تا سال ۲۰۲۵، اتوماسیون و پیشرفت‌های تکنولوژی، جایگزین ۵۵ میلیون شغل خواهد شد و همچنین، ۲۲ میلیون شغل جدید ایجاد خواهد کرد. در نتیجه، سازمان‌ها به شکلی فزاینده با یک چالش جدید مواجهند: شناسایی و آموزش و توسعه افراد برای جایگاه‌هایی که هنوز تعریف نشده‌اند، و این باعث می‌شود هنگام پیش‌بینی عملکرد کارکنان در یک جایگاه در آینده، عملکرد فرد در جایگاه فعلی‌اش، تنها یک قطعه از یک پازل بزرگ‌تر باشد. یک رویکرد برای رفع این نقطه کور، این است که به جای آنکه فقط عملکرد را محور اصلی تصمیم‌گیری قرار دهیم، ویژگی‌هایی را بسنجیم که نشان می‌دهند آیا یک فرد، پتانسیل رشد و توسعه برای نیازهای سازمانی آینده را دارد یا نه. شاخص‌های مرتبط عبارتند از: ۱- سرعت یادگیری، که نشان‌دهنده تمایل فرد و توانایی او در یادگیری و اجرای قابلیت‌های جدید است. ۲- مشارکت فکری، که بیانگر میل گسترده فرد به مشارکت درک جهان است. ابزارهای خودسنجی طراحی شده‌اند که این ویژگی‌ها را اندازه بگیرند اما علاوه بر آن، می‌توانید این ویژگی‌ها را از طریق مصاحبه و مشاهده نیز بسنجید، مثلاً بررسی این سوال که «آخرین باری که فرد، یک مهارت جدید کسب کرده و توانسته آن را در یک جایگاه جدید به کار ببرد، کی بوده؟» یا «وقتی زمانش را صرف انجام علایق و سرگرمی‌هایش می‌کند، چقدر در آن غرق می‌شود؟» به طور گسترده‌تر، باید تکنیک‌های سنجش قدرتمندی در سازمان‌ها اجرا شود تا مطمئن شوند برای توسعه و پیشرفت، روی افراد مناسب سرمایه‌گذاری کرده‌اند، از جمله ابزارهای معتبر و قابل اتکا، درک بستر سازمانی و کسب‌وکار و کارشناسان شایسته برای تفسیر نتایج سنجش. گرچه این توصیه‌ها جدید نیست اما شواهد نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها در این راستا کم‌کاری می‌کنند. در یکی از مطالعات معیار که روی ۴۰ شرکت انجام شده بود، معلوم شد از هر چهار شرکت، تنها یکی از آنها از متدهای سنجش برای شناسایی افراد دارای پتانسیل رشد استفاده می‌کند. فرض سوم: کارکنان با انگیزه، بیشترین نفع را از توسعه می‌برند. وقتی سازمان‌ها کارکنانشان را برای برنامه‌های توسعه رهبری انتخاب می‌کنند، هدف نهایی‌شان این است که فرد، عملکرد بهتری از قبل پیدا کند. به این منظور، مدیر معمولاً افرادی را انتخاب می‌کند که فکر می‌کند بیشترین نفع را از آموزش می‌برند، یعنی کارکنانی که عموماً انگیزه یادگیری دارند یا ذاتاً به رهبری علاقه دارند و در نتیجه، از نظر مدیر، «آماده توسعه» تلقی می‌شوند. در نتیجه، افرادی که بیشترین «فضا» برای رشد دارند، یعنی افرادی که بیشترین نیاز به توسعه را دارند، معمولاً از فرصت‌ها محروم می‌شوند. اما وقتی این افراد از فرصت‌های آموزشی محروم می‌کنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ چقدر از آموزش‌های رسمی رهبری سازمانی یاد خواهند گرفت؟

مادر تحقیق، اخیراً در مجله «لیدرشیپ کوآرتلی» چاپ شده به بررسی این سوال پرداختیم. ۴۰ کارآموز را در برنامه‌ای مطالعه کردیم (این برنامه، یک طرح آموزشی ملی برای جوانان بین ۱۵ تا ۲۵ ساله)



