

## سرمقاله

**مؤسسه ملل: اصلاح**

**بهبتر از انحلال**

**علی نظافتیان،**

**پژوهشگر حقوق بانکی**

در پی ورود «بانک آینده» به مرحله «گزیر»، تعطیلی ابدی و ادغام در «بانک ملی ایران»، یکی دیگر از اعضای «کانون بانک‌ها و مؤسسات اعتباری خصوصی» به نام «مؤسسه اعتباری غیربانکی ملل» همانند «بانک آینده» و «بانک ایران‌زمین»، مشمول اقدامات نظارتی بانک مرکزی شد. «مؤسسه ملل» از سال ۱۳۶۶ البته با نام «صندوق قرض‌الحسنه عسکری» آغاز به کار کرده است. این مؤسسه در وب‌سایت خود، نوشته است: «در سال ۱۴۰۱ نیز با اخذ مجوز از مجمع عمومی فوق‌العاده، افزایش سرمایه مؤسسه از ۱۰ هزار میلیارد ریال به ۲۰ هزار میلیارد ریال تصویب و از محل آورده نقدی سهامداران عملیاتی گردیده و در مرحله تأیید نهایی بانک مرکزی جهت ثبت در اداره ثبت شرکت‌ها است. همچنین مؤسسه در نظر دارد پس از ثبت افزایش سرمایه مرحله آخر به هدف بهبود نسبت کفایت سرمایه از طریق مقتضی پس از اخذ مجوزهای لازم مجدداً سرمایه مؤسسه را افزایش دهد.» اما ظاهراً سرنوشت، فرصت افزایش سرمایه این مؤسسه را فراهم نیآورد. اطلاعیه اخیر بانک مرکزی، حاکی است: «بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تلاش نموده با بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانون جدید بانک مرکزی، اقدامات نظارتی… ادامه در همین صفحه

# فرصت امروز

برای کسب وکار آفرینی

موانع تحریمی توسعه دریامحور در اقتصاد ایران بررسی شد

نقشه تاب‌آوری حمل‌ونقل دریایی



**مؤسسه ملل: اصلاح بهتر از انحلال**

پول و اعتبار و تصویب هیأتی مرکب از نخست‌وزیر و وزیر دارایی و وزیر اقتصاد و وزیر دادگستری، اداره امور بانک به عهده بانک مرکزی ایران واگذار شود یا ترتیب دیگری برای اداره بانک داده شود یا اجازه تأسیس بانک لغو شود. تبصره – بانکی که اجازه تأسیس آن لغو می‌شود از تاریخ الغاء اجازه تأسیس طبق دستور بانک مرکزی ایران عمل خواهد کرد.» ماده ۴۰ همین قانون نیز درباره نحوه اداره بانک، پس از مداخله بانک مرکزی، مقرر کرده بود: «طرز اداره بانک در موارد مذکور در ماده ۳۹ و نحوه الغاء اجازه تأسیس به موجب آیین‌نامه‌ای می‌باشد که به تصویب کمیسیون‌های دارایی مجلسین خواهد رسید.» این قوانین، مربوط به دوران قبل از تصویب «قانون بانک مرکزی» بوده است، اما همراه با تصویب این قانون، «هیأت سرپرستی بانک» نیز رسماً وارد فرآیندهای قانونی مدیریت بانک مرکزی بر بانک‌ها شد و به پیروی از رویه برخی کشورهای آن ور آب، «قانون بانک مرکزی» نیز موضوع سرپرستی موقت را برای بانک‌های مشکل‌دار، پیش‌بینی کرده است، با این تفاوت که برخلاف برخی کشورها که نهاد ناظر بر بانک‌ها، خارج از بانک مرکزی قرار دارد، برعکس در ایران، نهاد ناظر بر بانک‌ها در داخل بانک مرکزی، جایگاه قانونی دارد و در این مورد، معاونتی با اختیارات وسیع به نام «معاون تنظیم‌گری و نظارت» به عنوان یکی از معاونین رئیس کل در «قانون بانک مرکزی» پیش‌بینی شده است. با این تدبیر قانون‌گذار، ناظر قانونی بانک‌ها، یعنی بانک مرکزی عملاً مجری و در کار بانک‌ها مداخله قانونی پیدا می‌کند. آیا در این وضعیت، بانک مرکزی قادر خواهد بود همچنان به عنوان ناظر، اقدامات بانک‌ها و مؤسسات اعتباری که خود مدیریت آن را برعهده دارد، انجام دهد؟

بند ۴ ماده ۸۵ «قانون بانک مرکزی»، «تخاذ تصمیم درخصوص

تعیین هیأت سرپرستی موقت بازسازی و گزیر مؤسسات اعتباری مختلف

یا در معرض خطر» را از جمله اختیارات هیأت عالی بانک مرکزی، تعیین

کرده است. همچنین لغو مجوز تعیین هیأت سرپرستی نیز از جمله

اختیارات قانونی هیأت انتظامی بانک مرکزی است؛ یعنی سهامداران یا

سایر افراد ذی‌نفع معترض به تصمیم بانک مرکزی برای تعیین هیأت

سرپرستی بانک می‌توانند شکایت خود را از طریق هیأت انتظامی بانک

مرکزی، پیگیری نمایند. به بیان دیگر، «قانون بانک مرکزی»، هیأت

انتظامی را همانند دیوان عدالت اداری کرده است.

**تعیین هیأت سرپرستی و آغاز مدیریت ناظر قانونی**

شاید براساس مقررات «قانون بانک مرکزی»، انتصاب هیأت

سرپرستی، مقدمه لازم برای ورود بانک‌ها مشکل‌دار به مرحله «گزیر»

باشد؛ زیرا بند ۷ ماده ۳۰ قانون که برای این اقدامات نظارتی، مورد

استناد بانک مرکزی قرار گرفته، می‌گوید: «در صورت ورود مؤسسه

اعتباری به فرآیند گزیر، اختیارات و وظایف هیأت سرپرستی موقت به

مدیر گزیر منتقل می‌شود.» به‌عهر حال، «گزیر» و نصب هیأت سرپرستی

بر بانک‌های مشکل‌دار، از بانکداری کلاسیک غربی برای اعمال نظارت

مؤثر بانک مرکزی بر بانک‌ها، اقتباس شده است. این پدیده، ربطی به

«قانون عملیات بانکی بدون ربا» ندارد؛ بنابراین پدیده انتصاب حاکمیتی

سرپرستی موقت بانک‌ها چندان عجیب‌و‌غریب نیست. همچنین تعیین

مدیران موقت بانک‌ها در ایران صرفاً محدود به تخلفات عملیات بانکی

نیست. بلکه براساس مقررات قانون نحوه اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی،

«مالک سهام مؤسسات اعتباری بیش از حدود مجاز ذکر شده، نسبت

به سهام مزاد، فاقد حقوق مالکیت، امع از حق رای، دریافت حق تقدم و

دریافت سود و درآمد حاصل از سود سهام توزیع‌شده و حق تقدم فروش

رفته نسبت به سهام مزاد مشمول مالیات با نرخ ۱۰۰ درصد می‌شود و

حق رای ناشی از سهام مزاد در مجامع عمومی به وزارت امور اقتصادی

به طور کلی، هدف اصلی این اقدامات، حفظ ثبات مالی، حفظ کارکرد خدمات بانکی و حفاظت از سپرده‌ها و سهامداران است. فرآیندها معمولاً با گزارش‌های تشخیصی از بانک، ارزیابی ریسک و برنامه‌های بازسازی همراه است و معمولاً نیازمند تأیید و نظارت مقامات بالاتری، مثل هیأت‌مدیره، بانک مرکزی یا مقررات‌گذاری است. مدت‌زمان و دامنه این مدیریت‌های موقتی به‌شدت با پرونده و شرایط بانک متفاوت است و ممکن است منجر به اصلاحات ساختاری یا ادغام با سایر نهادهای شود. **نگاهی به فرآیند قانونی سلب اختیار از سهامداران** ماده ۳۰ «قانون بانک مرکزی» در این مورد، چنین گفته است: «چنانچه مؤسسه اعتباری از اجرای اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی استسکاف کرده یا حسب تشخیص معاون تنظیم‌گری و نظارت، آنها را به‌طور کامل یا مؤثر اجرا نکند، معاون تنظیم‌گری و نظارت موظف است پیشنهاد دولت برای مجمع عمومی، هیأت مدیره و هیأت عامل نظر می‌رسد این جمله قانون «حسب تشخیص معاون تنظیم‌گری و نظارت اعتباری را پس از تأیید رئیسکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.» بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.» بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.»

بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.» بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.» بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.»

بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.» بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.»

بنابراین با طی این تشریفات، تعیین هیأت سرپرستی موقت بانک‌های مشکل‌دار برعهده معاون تنظیم‌گری بانک مرکزی است؛ منتها به نظر می‌رسد این مسئله ریسیکل به هیأت عالی ارائه کند. در صورت تصویب هیأت عالی، معاون تنظیم‌گری و نظارت، موظف است برای مؤسسه اعتباری موردنظر، هیأت سرپرستی موقت تعیین کند.»

شرایط جداسازی یارانه اعضای خاور تغییر کرد

**حذف نیم میلیون نفر دیگر از یارانه‌بگیران**

با توجه به آمار یارانه‌بگیران دهک‌های چهارم تا نهم که در آبان‌ماه از سوی وزارت کار اعلام شد، ۴۳۸ هزار نفر دیگر از فهرست یارانه‌بگیران حذف شدند. طبق اعلام وزارت کار، یارانه نقدی ۴۱ میلیون و ۸۷۴ هزار و ۸۱۷ نفر در آبان‌ماه پرداخت شده است. این در حالی است که در مرحله گذشته پرداخت یارانه‌ها، ۴۲ میلیون و ۳۱۳ هزار و ۰۳۹ نفر یارانه دریافت کردند. بدین ترتیب، ظرف...

**اقتصاد ایران بار دیگر به محدوده رشد منفی، قدم گذاشت**

**بازگشت رشد**

**به زیر صفر**

فرصت امروز: اقتصاد ایران در بهار ۱۴۰۴، یک فصل کم‌رشد و شکننده را تحت تأثیر عوامل تورمی و نبود سرمایه‌گذاری کافی، پشت سر گذاشت. در غیاب یک رشد قوی و پایدار در بخش‌های مولد (صنعت و کشاورزی) و کاهش مستمر تشکییل سرمایه ثابت، چشم‌انداز تحقق اهداف بلندمدت توسعه همچنان با چالش‌های جدی روبه‌روست. موتور رشد اقتصاد ایران همچنان در بخش خدمات فعال است که خود به شدت متأثر از نوسانات نقدینگی و تورم است. برون‌رفت از این دور باطل، مستلزم اصلاحات ساختاری عمیق، مدیریت قاطعانه نقدینگی برای مهار تورم و ایجاد بستری امن و جذاب برای تزریق سرمایه‌های جدید به پروژه‌های زیربنایی و تولیدی است. عقب انداختن این اصلاحات، به معنای ادامه روند فرسایشی منابع و تداوم ریزش رشد اقتصادی است. اقتصاد کشور در بهار امسال،، تصویری متناقض از خود، ترسیم کرد؛ تصویری که در آن، رشد اقتصادی واقعی در سطوحی بسیار شکننده باقی مانده...

۳

سد محکمی که مانع ریزش بازار سهام شد

**احتیاط بورس در هفته آخر آبان**

۴

**مدیریت و کسب‌وکار**

**مذاکره بر سر دستمزد: یک گفت‌وگوی ممنوعه!**

برای دهه ها گفت وگو بر سر دستمزد، یک نمایش حساب شده و پرتنش در پشت درهای بسته بود؛ یک بازی شطرنج روانشناختی که در آن کارفرما با در دست داشتن تمام اطلاعات و قدرت، تلاش می کرد تا با کمترین هزینه ممکن یک مهره جدید را به صفحه بازی خود اضافه کند و کارجو با اطلاعاتی اندک و اضطرابی فراوان می کوشید تا ارزش واقعی خود را بدون آنکه مغرور یا نیازمند به نظر برسد، به اثبات برساند. این مکالمه بیش از آنکه یک مذاکره استراتژیک باشد یک تقابل ناخوشایند بود که اغلب اولین بذر بی اعتمادی را در رابطه میان کارمند و کارفرما می کاشت. اما این دوران به پایان رسیده است. در اقتصاد شفاف امروز که در آن اطلاعات قدرت است و استعداد کمیاب ترین سرمایه، شرکت هایی که همچنان با قواعد قدیمی این بازی را ادامه می دهند، نه تنها بهترین بازیکنان را از دست می دهند، بلکه در حال...

شش ماه) طرف کند، فعلاً قابل‌پیش‌بینی نیست. باید خوش‌بین بود و به انتظار آینده نشست و برای هیأت سرپرستی، آرزوی موفقیت کرد. ولی نباید انتظارات عمومی جامعه از این هیأت را در حد معجزه بالا برد و جامعه را متوقع کرد که همه مشکلات، طرف مدتی کوتاه حل می‌شود؛ زیرا اعضای این هیأت نیز از جمله مدیران بانکی هستند و با منابع وصول مطالبات معوق و تقدیردن دارایی‌های منجمد بانک‌ها آشنایی دارند و می‌دانند تقدیرکنن دارایی‌های منجمد مؤسسه، راهبری شرکت‌های وابسته و فروش دارایی‌های آنها و در نهایت، جمع‌آوری منابع لازم برای جبران زیان ۶۵ همتی «مؤسسه ملل» چندان راحت و آسان نیست و مشکلات خاص خود را دارد. شاید مشکل‌ترین مسئولیت این هیأت، وصول مطالبات معوق «موسسه ملل» و فروش دارایی‌های منجمد ولی نقدشونده آن است. اجرای این مهم چندان راحت و آسان نیست و براساس تجرب شتلی نگارنده، با منابع اجرایی فراوان روبه‌رو خواهد بود. «مؤسسه ملل» همچنین یکی از اعضای رسمی «کانون بانک‌ها» است. با این تحولات مدیرتی، ماهیت حقوقی این مؤسسه از یک مؤسسه اعتباری غیربانکی خصوصی به یک شرکت دولتی تغییر پیدا نمی‌کند؛ مگر آنکه سهام آن به بخش دولتی واگذار شود. با این حال، «موسسه اعتباری ملل» با وجود مدیران دولتی همچنان خصوصی باقی خواهد ماند. بنابراین موضوع بدیهی است که مدیریت دولتی جدید بایستی همانند مدیران منتخب سهامداران، مصوبات شورای عالی کانون بانک‌ها در چارچوب اساس‌نامه قانونی، محترم بشمارد و اجرا کند. بانک مرکزی در اطلاعیه خود به ذی‌نفعان «مؤسسه ملل» اطمینان داده است که «در صورت انجام برنامه‌های اصلاحی و بازسازی موردنظر بانک مرکزی، شاخص‌های سرمایه و نقدینگی مؤسسه اعتباری ملل به وضعیت مطلوب و متعارف خواهد رسید؛ لذا به‌تأمین ذی‌نفعان محترم آن مؤسسه اعتباری، بویژه سپرده‌گذاران گرامی، اطمینان داده می‌شود که این اقدام بانک مرکزی در راستای صیانت از منافع و حقوق عامه جامعه بوده و نباید نگرانی و دغدغه‌ای درخصوص ادامه فعالیت مؤسسه اعتباری مذکور داشته باشند. بدیهی است که مدیریت دولتی جدید بایستی سرپرستی منصوب بانک مرکزی و نظارت عالی‌به این بانک به فعالیت معمول خود ادامه خواهد داد و هیچ وقفه‌ای در ارائه خدمات آن مؤسسه اعتباری به وجود نخواهد آمد. امید است که با اتخاذ تدابیر و اقدامات اصلاحی منظر، در آینده نزدیک شاهد بازگشت شاخص‌های نظارتی و عملکرد مؤسسه اعتباری ملل به عنوان یک مؤسسه اعتباری تراز در خدمت نظام پولی و بانکی کشور باشیم.»

**اصلاح موسسه ملل، بهتر از انحلال است**

به عقیده نگارنده، در برنامه‌های اصلاح نظام بانکی، انحلال یا ادغام باید آخرین راه‌حل باشد و نه اولین راه چاره ادغام یا انحلال مؤسسات مالی و اعتباری بانک‌های ناکارآمد، بار مالی و پرسنلی زیادی بر بانک

بانک ادغام‌پذیر، تحمل می‌کند و مشکلات تلفیق حساب بانک ادغام‌شونده در

بانک ادغام‌پذیر را پی خواهد داشت. حداقل آنکه انتقال سوابق بیمه‌ای

پرسنل بانک خصوصی از بیمه تأمین اجتماعی به «صندوق بازنشتگی

کارکن بانک‌ها» با مشکلات فراوان مواجه خواهد شد. فروش دارایی‌های

منجمد و نقدناشونده نیز کار راحتی نیست که بتوان با یک آگهی مزایده،

کار را تمام کرد. بنابراین از اصلاح مؤسسه اعتباری ناکارآمد نباید ناامید

شد. امیدوارم برنامه‌های اصلاحی بانک مرکزی با همکاری فکری «کانون

بانک‌ها» و «انجمن مدیران بانکی» در مرحله تعیین هیأت سرپرستی

بانک‌ها، موفق باشند تا مشکلات بانک‌ها و مؤسسات تحت مدیریت این

بانک، از جمله «مؤسسه ملل» برطرف شود و نیاز به ورود به مرحله

«گزیر» یا انحلال و ادغام در بانک‌های دولتی نباشد.

چرا آمریکا به نجات «خاویر میلی» علاقه دارد؟

**تلاطم جدید در اقتصاد تاجری**

رئیس‌جمهور آمریکا آشکارا از دولت آرژانتین و سیاست‌های شوک‌درمانی اقتصادی بوئنوس‌آیرس، حمایت می‌کند و وعده‌هایی هم برای آینده به «خاویر میلی»، رئیس‌جمهور آرژانتین داده است، اما انگیزه «دونالد ترامپ» از این کار چیست؟ چرا دولت آمریکا به نجات «خاویر میلی» علاقه دارد؟ به نوشته «گاردین»، «ما ۱۰۰درصد از او حمایت می‌کنیم. ما فکر می‌کنیم او کار فوق‌العاده‌ای انجام داده است. مثل ما، او هم یک آشفتنگی بزرگ را در دولتش به ارث برده است.»

اینها سخنانی است که «دونالد ترامپ» در دیدار با «خاویر میلی»، رئیس‌جمهور آرژانتین و در حمایت از پروژه‌های رادیکال اقتصادی او به زبان آورده است. دولت آمریکا رسماً اعلام کرده است که آماده است فراتر از حمایت لفظی به کمک دولت بوئنوس‌آیرس بیاید و این کشور آمریکای جنوبی را که در آستانه بحران مالی تازه‌ای قرار گرفته است، نجات دهد. «اسکات بسنت» وزیر خزانه‌داری آمریکا، حتی گفته است که واشینگتن «آماده است هر چه لازم باشد برای آرژانتین انجام دهد» و به این موضوع اشاره کرده است که فدرال‌رزرو می‌تواند یک خط میادله ۲۰ میلیارد دلاری در اختیار دولت بوئنوس‌آیرس بگذارد که ابزاری حیاتی برای مقابله با بحران مالی است. دولت آمریکا همچنین اعلام کرده است که می‌تواند اوراق قرضه این کشور را مستقیماً خریداری کند.

البته دولت‌های آمریکا در گذشته هم از دولت‌های آرژانتین، حمایت کرده‌اند؛ کما اینکه «بیل کلینتون» در دوران ریاست جمهوری خود، طرفدار اصلاحات «کارلوس منم» در دهه ۱۹۹۰ بود، اما آمادگی «دونالد ترامپ» برای دخالت مستقیم، تازه‌ترین نمونه تمایل او به استفاده از ابزارهای اقتصادی برای اهداف سیاسی است: در این مورد، «ترامپ» به دنبال این است که موقعیت یک متحد ایدئولوژیک خود را تقویت کند.

حدود دو سال پیش بود که «خاویر میلی» در میان موجی از نارضایتی و خشم مردم از وضعیت اقتصادی آرژانتین به قدرت رسید. او همانند «دونالد ترامپ» و «بوریس جانسون» از سنت‌های مرسوم سیاست، فاصله گرفت و وعده داد که نظام مستقر را در هم بشکند و دولت را به نمایندگی از مردم دوباره از نو بسازد.

سابقه و اقدامات سیاسی «خاویر میلی» و تمایل او به آشوب

و نمایش، ممکن است پژواکی از اقدامات «دونالد ترامپ» را داشته باشد، اما سیاست‌های اقتصادی او، رگه‌هایی از یک چهره رادیکال دیگر دارد: «مارگارث تاجر» که رئیس‌جمهور آرژانتین بسیار طرفدار اوست.

«خاویر میلی» نیز همانند دولت‌های «تاجر» در انگلیس، مهر اژدهای تورم را اولویت اصلی دولت خود می‌داند. با این حال، مقیاس چالش در آرژانتین کاملاً متفاوت از انگلیس در دهه ۸۰ میلادی است: نرخ تورم اندکی پس از روی کار آمدن «میلی» به بیش از ۲۵ درصد در ماه رسید.

با این حال، بخش‌هایی از رویکرد اقتصادی او از جمله

حمله سازمان‌یافته به حقوق اتحادیه‌های کارگری، کاهش

هزینه‌های عمومی و موجی از خصوصی‌سازی‌ها عملاً

پژواکی از «تاجریسم» دارند. با وجود اینکه «خاویر میلی»،

پایگاه رادیکال ندارد، موفق شده است عمیقاً

در مستمری‌ها و دستمزدهای بخش عمومی، دست ببرد؛

به طوری که بیش از ۴۸ هزار کارمند بخش دولتی، شغل

خود را از دست داده‌اند. «خاویر میلی» در عین حال بسیار

اهل نمایش است. او به آمریکا سفر کرد تا در گردهمایی

محافظه‌کاران آمریکایی حاضر شود و روی صحنه در کنار

«ایلان ماسک» ژست بگیرد. جالب اینجا بود که «ماسک»

دپارتمان کارایی دولت را که در اوایل دولت جدید «ترامپ»

به راه انداخت، تا حدی از سبک تهاجمی «میلی» الهام

گرفته بود.

در همین میان، سیاست‌های سختگیرانه اقتصادی آرژانتین،

تحسین صندوق بین‌المللی پول را برانگیخته است؛ به طوری

که این صندوق در ماه آوریل، خط اعتباری جدیدی به

ارزش ۲۰ میلیارد دلار در اختیار بوئنوس‌آیرس قرار داد،

اما در حالی که «شوک درمانی» مورد علاقه «خاویر میلی»

در واشینگتن و البته در بازارهای مالی، مورد استقبال قرار

گرفته است، «لوسیا سیریمی‌اوبون»، اقتصاددان آرژانتینی

بر تأثیرات انسانی آن، تأکید دارد. او می‌گوید: «تغییرات

کلان اقتصادی که «خاویر میلی» اجرا کرده، هیچ اثر مثبتی

بر کیفیت زندگی مردم نداشته و باور ندارم که در آینده

هم داشته باشد. در عمل ما با یک رکود اقتصادی روبه‌رو

هستیم.»

به گفته این اقتصاددان آرژانتینی، دلایل اصلی این

وضعیت عبارت هستند از: سقوط دستمزدهای واقعی، باز

شدن درهای واردات که بخش بزرگی از صنعت ملی را از هم

پاشید و کاهش شمار مستمری‌بگیران، به خصوص کاهش

حمایت‌ها از کودکان و و افراد دارای معلولیت که پیشتر

مستمری می‌گرفتند. به اعتقاد «اوبون»، تمام حمایت‌هایی

که مردم از دولت دریافت می‌کردند، کاهش پیدا کرده است.»

این در حالی است که نرخ بیکاری نیز در آرژانتین ۱۲درصد

افزایش یافته است و البته «اوبون» تأکید می‌کند که بیکاری

پنهان هم گسترده است: کارگران سابق کارخانه‌ها به مشاغل

کم‌درآمد اقتصاد پلتفرمی، مانند رانندگی اوبر روی آورده‌اند.

بدهی خانوارها در حال افزایش است و از آنجا که بسیاری

از مشاغلی که مشمول کاهش شده‌اند زنانه بوده‌اند، شکاف

دستمزدی جنسیتی دوباره عمیق‌تر شده و دستاوردهای

شش سال گذشته از بین رفته است. این اقتصاددان آرژانتینی

همچنین اضافه می‌کند: در حالی که قرار بود رویکرد «خاویر

میلی»، بخش شرکتی را آزاد کند و راه را برای رشد اقتصادی

هموار سازد، حالا سرمایه‌گذاری به عنوان سهمی از تولید

ناخالص داخلی در واقع کاهش یافته است. در همین حال،

«میلی» برای سرکوب نرخ تورم، پیوند پژو با دلار را حفظ

کرده است؛ محرکی که طی سالیان متمادد بارها موجب

بحران در اقتصاد آرژانتین شده است. در چنین شرایطی از

نگاه «گاردین» به نظر می‌رسد که دوران پرتلاطمی در انتظار

آینده اقتصاد آرژانتین باشد.

موانع تحریمی توسعه دریامحور در اقتصاد ایران بررسی شد

# نقشه تاب‌آوری حمل‌ونقل دریایی



جهانی، موجب کاهش شدید مسافرت‌های دریایی، محدودیت فعالیت بنادر و افت ۱۷ درصدی عملیات بندری شد. از سال ۱۴۰۰، نشانه‌های بازیابی در اقتصاد دریایی کشور ظاهر شد و در سال ۱۴۰۳، تخلیه و بارگیری بنادر به رکورد ۱۶۳ میلیون تن و صادرات به ۸۰ میلیون تن رسید. اگرچه داده‌های آماری سال ۱۴۰۳ همچنان نمایانگر رشد هستند، اما بازگشت تحریم‌های حوزه کشتیرانی، بیمه و سوئیت، ممکن است به زودی آثار خود را بر عملکرد بنادر و ناوگان دریایی کشور نشان دهد. طبق تجربه‌های پیشین، شاخص‌هایی مانند واردات، جابه‌جایی کانتینری و دسترسی ناوگان به بازارهای بین‌المللی، نخستین بخش‌هایی هستند که از بازگشت تحریم‌ها آسیب خواهند دید.

**پایداری مالی، بیمه‌ای و پوشش ریسک**

تاب‌آوری حمل و نقل دریایی ایران در توانایی آن برای حفظ پیوستگی عملکرد در شرایط تحریم‌های متناوب و محدودیت‌های بین‌المللی نهفته است. تجربه بیش از یک دهه تحریم، نشان داده که ثبات عملکرد در این بخش تنها با اصلاحات نهادی، مالی، فنی و مدیریتی حاصل می‌شود. تاب‌آوری واقعی در سه محور کلیدی شکل می‌گیرد: حکمرانی یکپارچه و داده محور، ساز و کارهای مالی و بیمه‌ای پایدار و ارتقای بهره‌وری عملیاتی. تحریم‌ها بیش از هر چیز، ضعف ساختاری تصمیم‌گیری در حوزه دریایی را آشکار کرده‌اند. تعدد نهادهای سیاستگذار، تداخل وظایف و نبود مرجع هماهنگ‌کننده، واکنش سریع به محدودیت‌ها را دشوار کرده و هزینه‌های معاملاتی را افزایش داده است. برای رفع این ناهماهنگی، ایجاد «شورای عالی یکپارچه لجستیک» با محوریت وزارت راه و شهرسازی و عضویت سازمان بنادر، گمرک، مناطق آزاد و اتاق بازرگانی ضروری است. این شورا باید وظیفه هم‌راستای کردن سیاست‌های حمل‌ونقل، تجارت و بیمه را برعهده بگیرد. در کنار آن، تنقیح مقررات بندری و حذف مجوزهای زائد از طریق برنامه‌ای تحت عنوان «بالایش مقررات دریایی» باید در دستور کار قرار بگیرد. استقرار «پنج‌ره واحد هوشمند تجارت و لجستیک» نیز گام تکمیلی برای تسهیل فرآیندها و پایه‌گذاری حکمرانی داده‌محور در این بخش خواهد بود. تحریم‌های مالی و بانکی، یکی از مهم‌ترین مجاری انتقال اثر به بخش دریایی محسوب می‌شوند. قطع دسترسی به بیمه‌های بین‌المللی و نظام‌های پرداخت فرامرزی، ریسک عملیاتی و هزینه حمل را به شدت افزایش داده است. در پاسخ به این وضعیت، تشکیل صندوق مشترک بیمه‌ای حمل‌ونقل دریایی با مشارکت بیمه‌گران داخلی، صندوق ضمانت صادرات و صندوق توسعه صنایع دریایی پیشنهاد می‌شود. این صندوق باید پوشش خسارات ناشی از توقف عملیات و بیمه اتکایی منطقه‌ای محدود را فراهم کند. همزمان به‌کارگیری ابزارهای پوشش ریسک ارزی برای هزینه‌های سوخت و قطعات از طریق قراردادهای دوطرفه ارزی یا گواهی سپرده ارزی می‌تواند پایداری مالی شرکت‌های کشتیرانی را تقویت کند. ایجاد «پارتمان مالی دریایی» در بانک‌های عامل نیز برای ارائه تسهیلات لیزینگ کشتی، فاینانس تعمیرات و تهارت بدهی‌ها با مطالبات دولتی ضروری است.

**دیپلماسی حمل‌ونقل و تنوع‌بخشی مسیرها**

فرسودگی ناوگان و محدودیت در دسترسی به فناوری‌های کشتی‌سازی خارجی، بهره‌وری ناوگان را کاهش داده و هزینه‌ها را افزایش داده است. نوسازی هدفمند با تمرکز بر شناورهای کوچک و منطقه‌ای می‌تواند ظرفیت حمل و نقل کشور را در برابر تحریم‌ها پایدار کند. در کوتاه‌مدت، اجاره یا خرید شناورهای دست دوم در کلاس‌های حیاتی و اجرای برنامه‌های تعمیرات پیشگیرانه لازم است. در میان‌مدت، تدوین نقشه راه ۱۰ ساله نوسازی ناوگان و توسعه حمل‌ونقل دریایی ایران، زمانی محقق می‌شود که نظام سیاستگذاری از واکنش مقطعی به تحریم، به حکمرانی مبتنی بر پیش‌بینی و یادگیری نهادی، گذر کند. آینده پایداری دریایی کشور، نه در حذف فشارهای بیرونی، بلکه در توانایی سازگاری هوشمندانه با آنها و تبدیل تهدید به ظرفیت نهفته توسعه نهفته است. اگر اصلاحات نهادی، ابزارهای مالی بومی و نوسازی زیرساخت‌ها به صورت همزمان پیش بروند، می‌توان انتظار داشت که شبکه بنادر و ناوگان ایران نه‌تنها تاب‌آور، بلکه در بلندمدت رقابت‌پذیر و اثرگذار در اقتصاد منطقه‌ای باشد.

**دیپلماسی حمل‌ونقل و تنوع‌بخشی مسیرها**

فرسودگی ناوگان و محدودیت در دسترسی به فناوری‌های

کشتی‌سازی خارجی، بهره‌وری ناوگان را کاهش داده و هزینه‌ها را

افزایش داده است. نوسازی هدفمند با تمرکز بر شناورهای کوچک

و منطقه‌ای می‌تواند ظرفیت حمل و نقل کشور را در برابر تحریم‌ها

پایدار کند. در کوتاه‌مدت، اجاره یا خرید شناورهای دست دوم در

کلاس‌های حیاتی و اجرای برنامه‌های تعمیرات پیشگیرانه لازم است.

در میان‌مدت، تدوین نقشه راه ۱۰ ساله نوسازی ناوگان و توسعه

## چرا قیمت سکه و طلا افزایش یافت؟

روبه‌رو بودیم. طی چند ماه اخیر، رکود در بازار طلا و سکه شدت یافته، اما در آبان‌ماه نسبت به ماه‌های قبل، رکود بازار حدود ۵ درصد بیشتر شده است. او در پایان صحبت‌هایش به نزدیک شدن به هفته‌های پایانی سال ۲۰۲۵ میلادی و اثر قیمتی آن در بازار طلا، اشاره کرد و گفت: با نزدیک شدن به پایان سال میلادی، معمولاً بازارهای جهانی طلا، افزایش نسبی قیمت را تجربه می‌کنند. از سویی براساس پیش‌بینی و تحلیل‌های کارشناسان ممکن است تا پایان سال ۲۰۲۶ میلادی، قیمت جهانی اونس طلا به ۵ هزار دلار برسد، اگر این افزایش، هم در روزهای پایانی سال جاری و هم به صورت تدریجی در سال ۲۰۲۶ ادامه پیدا کند بی‌شک می‌تواند تاثیر مستقیمی بر بازار داخلی داشته باشد. به گفته «بذرافشان»، در کنار نوسانات قیمتی، شرایط اقتصادی و معیشتی مردم و افزایش هزینه‌های واحدهای تولیدی و خدماتی، امروزه بسیاری از فعالان بازار با مشکلات جدی روبه‌رو هستند و رکود و کاهش تقاضا بیش از پیش احساس می‌شود که امیدواریم با ورود به آذرماه، ثبات نسبی به بازارهای داخلی و جهانی بازگردد.

با وجود کاهش قیمت در بازارهای جهانی، بازار داخلی ایران شاهد

افزایش اندکی در قیمت‌ها بود. به گفته «بذرافشان»، در طول هفته‌ای

که گذشت (از ابتدای هفته تا ظهر جمعه) هر مثقال طلای ۱۷ عیار

با ۱۶۵ هزار تومان افزایش به ۴۸ میلیون و ۸۷۰ هزار تومان، هر گرم

طلای ۱۸ عیار نیز با ۳۹ هزار تومان افزایش به ۱۱ میلیون و ۲۸۵ هزار

تومان، هر قطعه تمام سکه طرح جدید با ۹۰۰ هزار تومان افزایش به

قیمت ۱۱۷ میلیون و ۵۰۰ هزار تومان، سکه طرح قدیم با یک میلیون

و ۲۰۰ هزار تومان افزایش به ۱۱۲ میلیون و ۴۰۰ هزار تومان، هر قطعه

نیم‌سکه با افزایش ۱۰۰ هزار تومانی به ۶۰۰ میلیون و ۷۰۰ هزار تومان،

هر قطعه ربع‌سکه بدون تغییر به ۳۴ میلیون و ۷۰۰ هزار تومان و هر

قطعه سکه یک گرمی بانک مرکزی بدون تغییر با نرخ ۱۷ میلیون تومان

معامله و قیمت‌گذاری شد. این فعال بازار طلا و سکه درباره میزان حباب

سکه نیز گفت: حباب سکه در هفته اخیر با ۶۰۰ هزار تومان کاهش

مواجه شد و به ۷ میلیون و ۴۵۰ هزار تومان رسید. به نظر می‌رسد در

آبان‌ماه نسبت به ماه‌های گذشته با کاهش تقاضا در بازار طلا و سکه

## اخبار

بانک مرکزی هشدار داد

#### روی تبلیغات وام کلیک نکنید

بانک مرکزی با هشدار نسبت به گسترش صفحه‌های جعلی در شبکه‌های اجتماعی، اعلام کرد برخی افراد سودجو با سوءاستفاده از عنوان پرداخت وام، شهروندان را به لینک‌هایی هدایت می‌کنند که هدف اصلی آنها، کلاهبرداری و سرقت دارایی مردم است.
هموطنان به هیچ‌وجه روی لینک‌های معرفی‌شده از سوی این صفحات کلیک نکنند. طبق اعلام بانک مرکزی، تمام صفحات مرتبط با اعطای وام که در شبکه‌های اجتماعی از جمله اینستاگرام و تلگرام و سایر شبکه‌های اجتماعی در حال فعالیت هستند هیچ‌گونه ارتباطی با بانک مرکزی و شبکه بانکی ندارند و برای معرفی خود از آرم و عنوان بانک مرکزی و شبکه بانکی سوءاستفاده می‌کنند. بر همین اساس از هموطنان تقاضا می‌شود هوشیار باشند و هرگز به این تبلیغات فریبنده که صرفاً با هدف کلاهبرداری منتشر می‌شود، توجه نکنند.
ضمناً اطلاع‌رسانی درباره هر گونه تسهیلات بانکی صرفاً از پایگاه رسمی اطلاع‌رسانی بانک مرکزی و شبکه بانکی معتبر است.

انجمن فولاد: ساخت‌وساز بتنی دیگر توجیه ندارد

#### تهران در آستانه نقطه صفر آبی

در حالی که بحران آب هر روز در ایران جدی‌تر می‌شود و تهران به‌گفته کارشناسان به‌تدریج به نقطه صفر آبی نزدیک می‌شود، انجمن تولیدکنندگان سازه‌های فولادی، هشدار می‌دهد که ادامه ساخت‌وسازهای بتنی با شرایط اقلیمی کنونی کشور، سازگار نیست.

«بوالفضل کدخدازاده»، عضو هیأت مدیره انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان سازهای فولادی ایران در یک نشست خبری، ساخت‌وساز بتنی را فاقد توجیه دانست و گفت: در حوزه صنعتی سازی و سازه‌های فولادی باید تاکید کرد که ساخت سازه‌های فلزی، نمونه روشن صنعتی‌سازی در کشور است؛ برای مثال در پروژه اخیر ساخت ۱۵۰۰ واحد مسکونی با استفاده از سازه‌های فولادی که طی ۱۹۰ روز به بهره‌برداری رسید، علاوه بر اسکلت فلزی، سقف‌های استفاده‌شده در پروژه نیز نمونه‌ای از همین رویکرد صنعتی است و اجرای این پروژه که ۱۸۰ هزار مترمربع زیربنا داشت تنها در مدت ۱۹۰ روز، محقق شد و به عبارتی می‌توان گفت که روزانه ۹۴۷ مترمربع در یک شیفیت کاری ساخته شد. بارها اعلام کرده‌ایم که یکی از سریع‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های ساخت مسکن، استفاده از سازه‌های فولادی است و امروز این موضوع، نه یک انتخاب اختیاری، بلکه یک ضرورت است.

به گفته «کدخدازاده»، امروز ضرورت تغییر روش ساخت با توجه به بحران آب و تورم به شدت احساس می‌شود. تهران به‌تدریج به سمت نقطه صفر آبی نزدیک می‌شود و خطر سازه بتنی با شرایط اقلیمی و منابع آب کشور سازگار نیست و در نهایت ما ناچاریم میان دو روش، یکی را انتخاب کنیم. در کشور ما که سالانه درصد بالای تورم را تجربه می‌کند، نمی‌تواند پروژه‌ای را طی دو تا چهار سال اجرا کرد اما پروژه‌ای که در شش ماه به پایان برسد، حدود یک‌ونیم تا دو سال زودتر به نتیجه می‌رسد و این یعنی کاهش قابل‌توجه قیمت تمام‌شده برای مردم و برای هر فرد فاقد مسکن، اگر پروژه‌ای بتواند در شش ماه خانه‌ای تحویل دهد، بدیهی است که حاضر است برای خانه‌دار شدن از این روش استقبال کند. او در تشریح محاسبه نیاز فولاد کشور برای ساخت مسکن، توضیح داد: برای تامین سالانه ۵۰۰ هزار واحد مسکونی با متوسط زیربنای ۸۰ مترمربع، حدود ۴۰ میلیون مترمربع زیربنا نیاز است و و وزن سازه فلزی برای این میزان ساخت‌وساز حدود ۲ میلیون و ۴۸۰ هزار تن برآورد می‌شود. این در حالی است که در حال‌حاضر تولید فولاد کشور ۳۰ میلیون تن در سال است. بنابراین ساخت ۵۰۰ هزار واحد، تنها ۱۰ درصد ظرفیت تولید فولاد کشور را مصرف می‌کند و اگر هدف ساخت یک میلیون واحد در سال باشد، نیاز به حدود ۵ میلیون تن فولاد خواهد بود که همچنان با ظرفیت تولید آینده کشور که قرار است به ۵۵ میلیون تن برسد، سازگار و امکان‌پذیر است. این عضو هیأت مدیره انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان سازه‌های فولادی، ادامه داد: برخی مطرح می‌کنند که آیا تعداد کارخانه‌های ظرفیت‌دار برای ساخت سازه فولادی کافی نیست، اما تنها استان اصفهان بیش از ۳۰۰ واحد تولیدکننده سازه‌های فولادی دارد. بنابراین امکان فلزی را تامین این حجم از سازه کاملاً وجود دارد. از مزیت‌های سازه فولادی نسبت به سازه بتنی می‌توان به کاهش مصرف ۷۰ درصدی آب دست ساخت واحدها، کاهش پرت مصالح و انرژی، تولید قطعات در کارخانه تحت کنترل کیفیت مداوم، دقت بسیار بالا در ساخت (به طوری که کوچک‌ترین مغایرت ابعادی و قطعه را غیرقابل استفاده می‌کند) و سرعت اجرای بسیار بالا و سازگاری با شرایط اقلیمی و نیازهای کشور، اشاره کرد. امید است در آینده‌ای نزدیک، تمام بخش‌های صنعت ساختمان کشور به سمت صنعتی‌سازی کامل حرکت کند؛ روشی که در جهان مدت‌هاست جایگزین ساخت‌وساز سنتی شده و سبب کاهش چشمگیر هدررفت منابع، انرژی و زمان می‌شود.

واکنش نفت به احتمال صلح روسیه و اوکراین

#### هر بشکه نفت برنت ۶۲ دلار شد

قیمت نفت در معاملات آسیایی روز جمعه، تحت تاثیر احتمال توافق صلح روسیه و اوکراین که می‌تواند عرضه جهانی را افزایش دهد، ۱۵ درصد کاهش یافت. قیمت هر بشکه نفت برنت پس از کاهش ۰.۲ درصدی روز پنجشنبه، به ۹۳ سنت معادل ۱.۵ درصد کاهش به ۶۲ دلار و ۴۵ سنت رسید. همچنین نفت وست تگزاس اینترمیت آمریکا پس از کاهش ۰.۵ درصدی روز پنجشنبه، ۱.۷ درصد معادل ۹۸ سنت در روز جمعه کاهش یافت و به ۵۸ دلار و ۲ سنت در هر بشکه رسید. هر دو شاخص بازار جهانی در این هفته به دلیل نگرانی‌ها در مورد عرضه بیش از حد، بیش از ۲.۵ درصد کاهش قیمت داشتند و بیشتر رشد هفته گذشته را از دست دادند.

با تلاش واشنگتن برای طرح صلح میان اوکراین و روسیه برای پایان دادن به جنگ سه ساله، احساسات بازار نزولی شد، در حالی که قرار است تحریم‌ها علیه تولیدکنندگان بزرگ روسیه شامل روس‌نفت و لوک اویل از روز جمعه اجرایی شود. تحلیلگران بانک ساسکو در یادداشتی با اشاره به «ولودیمیر زلنسکی» رئیس‌جمهور اوکراین، گفتند: «با موافقت زلنسکی برای همکاری روی طرح صلح تهیه شده توسط آمریکا و روسیه و اعمال تحریم‌های واشنگتن علیه دو شرکت بزرگ نفتی روسیه در روز جمعه، قیمت نفت به کاهش خود ادامه داد.» با این حال، برخی از تحلیلگران در مورد اینکه چه مدت طول خواهد کشید تا یک توافق صلح حاصل شود، تردید دارند.

همچنین تقویت ارزش دلار، قیمت نفت را کاهش داد، زیرا این کالای ارزش‌گذاری‌شده به دلار را برای دارندگان سایر ارزها گران‌تر می‌کند. ارزش دلار در روز جمعه در مسیر ثبت بهترین عملکرد هفتگی خود در بیش از یک ماه گذشته حرکت کرد، زیرا سرمایه‌گذاران شرط بستند که بعید است فدرال رزرو، نرخ بهره را ماه آینده کاهش دهد.

اقتصاد ایران بار دیگر به محدوده رشد منفی، قدم گذاشت

## بازگشت رشد به زیر صفر



معدن و کشاورزی، نشان از مشکلات عمیق‌تری دارد. در گروه صنایع و

معادن که شامل زیربخش‌های کلیدی، مانند استخراج نفت و گاز طبیعی، صنعت، ساختمان و تامین آب، برق و گاز طبیعی است، با وجود برخورداری از سهم ۵۱.۲ درصدی به قیمت جاری، عملاً سهم قابل توجهی از رشد واقعی در بهار امسال را به دوش نکشیده است. به گزارش «آیندنگر»، همچنین گروه کشاورزی که کوچک‌ترین بخش از نظر سهم به قیمت جاری (۴.۳ درصد) است، با چالش‌های بزرگی روبه‌رو بوده است. رشد ارزش افزوده بخش کشاورزی به قیمت ثابت در بهار امسال، منفی ۳.۵ درصد بوده است. نوسانات در تولید محصولات زراعی و دامی، تغییرات اقلیمی و عدم سرمایه‌گذاری کافی در زیرساخت‌ها، از جمله دلایل این وضعیت است. شاخص مقدار تولید بخش کشاورزی در بهار امسال به ۶۵۵ رسیده است که نسبت به دوره‌های پرمحصول‌تر، از کاهش حجم تولید حکایت دارد.

##### نیاز به تزریق سرمایه وجود دارد

برای دستیابی به رشد پایدار و ایجاد ظرفیت‌های تولیدی جدید، تشکیل سرمایه ثابت ناخالص (Gross Fixed Capital Formation) به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای تقاضای نهایی، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. تجزیه و تحلیل محصول ناخالص داخلی از منظر هزینه‌های نهایی، به شناسایی موتورهای محرک تقاضا در اقتصاد، کمک می‌کند. در بهار امسال، تشکیل سرمایه ثابت ناخالص کشور به قیمت ثابت، منفی ۱.۱ درصد رشد داشته است. این انقباض، که عمدتاً ناشی از کاهش شدید بخش تشکیل سرمایه ثابت در ساختمان بوده است، بزرگ‌ترین چالش اقتصاد ایران در مسیر رشد بلندمدت است. سرمایه‌گذاری، که پیش‌نیاز اصلی نوسازی و افزایش بهره‌وری است، نه‌تنها در حال رشد نیست، بلکه با کاهش روبه‌رو شده است که تهدیدی جدی برای آینده تولید و اشتغال محسوب می‌شود.

در مقابل، هزینه‌های مصرفی نهایی خصوصی، با ۳.۸ درصد رشد به قیمت ثابت، و هزینه‌های مصرفی نهایی دولتی، با ۲.۵ درصد رشد به قیمت ثابت، همچنان از موتورهای اصلی تقاضا در اقتصاد ایران به شمار می‌روند. سهم هزینه‌های مصرفی خصوصی به قیمت جاری از GDP در بهار امسال ۵۵.۲ درصد و سهم هزینه‌های دولتی ۹.۷ درصد گزارش شده است. اتکای شدید رشد به مصرف (به ویژه مصرف خصوصی) در شرایط انقباض سرمایه‌گذاری، می‌تواند به معنای مصرف دارایی‌ها و سرمایه‌های موجود به جای ایجاد ظرفیت‌های جدید باشد. در حوزه تجارت خارجی نیز خالص صادرات کالاها و خدمات به قیمت ثابت در بهار امسال، منفی ۳.۳ درصد کاهش داشته است. این کاهش، نشان می‌دهد که بخش تجارت خارجی اقتصاد، نتوانسته است به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رشد عمل کند. این روند در تضاد با اهداف کلان اقتصادی، مبنی بر افزایش صادرات غیرنفتی و کسب درآمدهای ارزی غیرنفتی است.

##### تحلیل پولی و مالی در یک نگاه

رشد اندک در بخش واقعی اقتصاد ایران، تصویری نگران‌کننده از عدم توانایی در تبدیل نقدینگی و منابع مالی به تولید و سرمایه‌گذاری پایدار را به نمایش می‌گذارد. در بهار امسال، حجم نقدینگی کشور به ۱۱۰،۵۸۸.۰۰ هزار میلیارد تومان رسید که نسبت به پایان سال گذشته، ۸.۸ درصد رشد داشته است. هم‌زمان، پایه پولی نیز با ۶.۳ درصد رشد، به ۱،۴۴۴،۴۳۰ هزار میلیارد تومان افزایش یافت. این نرخ‌های رشد قابل توجه در متغیرهای

فرصت امروز: اقتصاد ایران در بهار ۱۴۰۴، یک فصل کمرشود و شکننده را تحت تاثیر عوامل تورمی و نبود سرمایه‌گذاری کافی، پشت سر گذاشت. در غیاب یک رشد قوی و پایدار در بخش‌های مولد (صنعت و کشاورزی) و کاهش مستمر تشکیل سرمایه ثابت، چشم‌انداز تحقق اهداف بلندمدت توسعه همچنان با چالش‌های جدی روبه‌روست. موتور رشد اقتصاد ایران همچنان در بخش خدمات فعال است که خود به شدت متأثر از نوسانات نقدینگی و تورم است. برون‌رفت از این دور باطل، مستلزم اصلاحات ساختاری عمیق، مدیریت قاطعانه نقدینگی برای مهار تورم و ایجاد بستری امن و جذاب برای تزریق سرمایه‌های جدید به پروژه‌های زیربنایی و تولیدی است. عقب انداختن این اصلاحات، به معنای ادامه روند فرسایشی منابع و تداوم ریزش رشد اقتصادی است.

اقتصاد کشور در بهار امسال، تصویری متناقض از خود، ترسیم کرد؛ تصویری که در آن، رشد اقتصادی واقعی در سطوحی بسیار شکننده باقی ماند، درحالی که حجم اسمی تولیدات، تحت تاثیر تورم فزاینده، به ارقامی خیره‌کننده دست یافت. براساس داده‌های مرکز آمار ایران، محصول ناخالص داخلی (GDP) به قیمت ثابت سال ۱۴۰۰، در بهار امسال فقط منفی ۰.۱ درصد رشد را تجربه کرد، در حالی که رشد محصول ناخالص داخلی بدون احتساب نفت نیز صرفاً به منفی ۰.۴ درصد رسید. این ارقام به عنوان «شاخص‌های کلیدی اقتصاد ایران» نشان دهنده تداوم وضعیت کمرشدهی هستند که اقتصاد کشور سال‌هاست با آن، دست به گریبان است. شکاف عمیق میان رشد اسمی و واقعی به وضوح از نقش مخرب تورم ساختاری، حکایت دارد که نه‌تنها ارزش پول ملی را فرسایش داده، بلکه ارزیابی دقیق از وضعیت سلامت اقتصاد را نیز دشوار ساخته است. برای درک عمیق‌تر از این شرایط، لازم است که ساختار درونی اقتصاد، به ویژه سهم و عملکرد سه گروه اصلی فعالیت‌های اقتصادی، یعنی بخش‌های خدمات، صنایع و معادن و کشاورزی، مورد کالبدشکافی قرار بگیرد.

##### ساختار نامتوازن تولید ادامه دارد

تحلیل ساختار تولید ناخالص داخلی کشور به قیمت‌های جاری، همچنان بر تسلط بی‌منازع بخش خدمات بر اقتصاد ایران تاکید دارد. در بهار ۱۴۰۴، سهم ارزش افزوده گروه خدمات از محصول ناخالص داخلی به قیمت‌های جاری، ۴۴.۱ درصد بوده است. این سهم، بخش خدمات را به بزرگ‌ترین بازیگر در صحنه تولید کشور، تبدیل کرده است. در نقطه مقابل، سهم گروه صنایع و معادن ۵۱.۲ درصد و سهم بخش کشاورزی ۴.۷ درصد گزارش شده است. با این حال، نگاهی به عملکرد این بخش‌ها به قیمت‌های ثابت، نشان می‌دهد که پویایی‌های واقعی رشد در بخش خدمات نیز چندان پایدار نیست. در بهار امسال با وجود سهم بالای خدمات از GDP، رشد ارزش افزوده این بخش به قیمت ثابت ۱۴۰۰، تنها ۰.۹ درصد بوده است. این رشد محدود، در کنار رشد کاهنده کل GDP بدون نفت (منفی ۰.۴ درصد) نشان می‌دهد که موتور محرک اصلی اقتصاد (خدمات) با سرعت بسیار اندکی در حال حرکت است. بخش خدمات در ایران به طور سنتی، شامل فعالیت‌های متعددی از جمله امور عمومی، مستغلات، خرده فروشی و واسطه‌گری‌های مالی است که بخش قابل توجهی از آن، مولد سرمایه نیست و صرفاً منعکس‌کننده جابه‌جایی منابع و نقدینگی در اقتصاد تورمی است.

##### رکود تولید در بخش صنعت و کشاورزی

در مقابل بخش خدمات، وضعیت دو گروه اصلی دیگر، یعنی صنعت و

شرایط جداسازی یارانه اعضای خانوار تغییر کرد

## حذف نیم میلیون نفر دیگر از یارانه‌بگیران

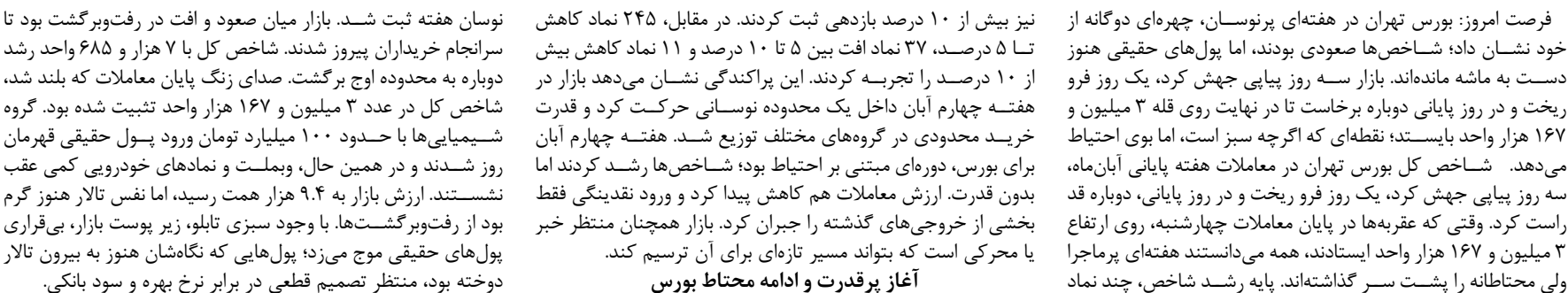
خبر داد. این اصلاحیه با استناد به ماده ۱۳ آیین‌نامه اجرایی ماده ۷ و همچنین آیین‌نامه اجرایی نحوه تعیین و شناسایی خانوارهای ایرانی و اتباع خارجی مصوب ۱۴۰۰ تدوین شده و اکنون برای اجرا به تمامی دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده است. براساس اصلاحیه جدید، تمامی درخواست‌های مربوط به جداسازی اعضای خانوار از سرپرست، تنها زمانی قابل بررسی و اقدام خواهد بود که اطلاعات مربوط به تغییرات خانوار در سامانه‌های سازمان ثبت‌احوال کشور به آدرس nctf.ir به طور کامل ثبت و تأیید شده باشد و پس از ثبت و تثبیت این اطلاعات، وزارت کار نسبت به دهک بندی و ارزیابی وسع اقتصادی، اقدام می‌کند.

درخصوص جداسازی اعضای خانوار بالای ۱۸ سال به دلیل ناسازگاری با سرپرست خانوار، تأکید شده است که انجام این فرآیند تنها با ارائه حکم معتبر از مراجع قضایی امکان‌پذیر خواهد بود و بدون وجود رأی قطعی دادگاه و ثبت در سامانه nctf.ir سازمان ثبت احوال کشور، هیچ‌گونه اقدامی درخصوص اصلاح و یا ایجاد خانوار صورت نخواهد گرفت. پس از تشکیل یا اصلاح خانوار براساس مورد فوق و تطبیق اطلاعات قضایی با داده‌های سازمان ثبت‌احوال کشور، دهک‌بندی توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ارسال خواهد شد. در این بخشنامه درخصوص جداسازی اعضای خانواری که به دلیل خروج از قیومیت، قصد تشکیل خانوار مستقل دارند نیز آمده است که این جداسازی تنها با ارائه حکم قطعی دادگاه و پس از احراز اعتبار حکم و ثبت تغییرات مربوطه در سیستم سازمان ثبت‌احوال کشور امکان‌پذیر است؛ پس از طی این فرآیند و انجام جداسازی عضو، سازمان هدفمندسازی یارانه‌ها

با توجه به آمار یارانه‌بگیران دهک‌های چهارم تا نهم که در آبان‌ماه از سوی وزارت کار اعلام شد، ۴۳۸ هزار نفر دیگر از فهرست یارانه‌بگیران حذف شدند. طبق اعلام وزارت کار، یارانه نقدی ۴۱ میلیون و ۸۷۴ هزار و ۸۱۷ نفر در آبان‌ماه پرداخت شده است. این در حالی است که در مرحله گذشته پرداخت یارانه‌ها، ۴۲ میلیون و ۳۱۳ هزار و ۰۳۹ نفر یارانه دریافت کردند. بدین ترتیب، ظرف یک ماه اخیر، ۴۳۸ هزار و ۲۲۲ نفر از فهرست یارانه‌بگیران حذف شدند. از ابتدای امسال تاکنون نیز ۸ میلیون نفر در مقایسه با اسفند سال گذشته از فهرست یارانه‌بگیران حذف شدند. براساس گزارش رسمی سازمان هدفمندسازی یارانه‌ها، تعداد افرادی که در مهرماه موفق به دریافت یارانه ۳۰۰ هزار تومانی شده‌اند نسبت به اسفند سال گذشته، ۸ میلیون و ۵۷۱ نفر کاهش داشته است. این یعنی در طول تنها هفت ماه، بیش از ۸ میلیون ایرانی از فهرست یارانه‌بگیران حذف شده‌اند. هرچند مسئولان وزارت کار، علت این حذف گسترده را تطبیق با معیار «درآمد ماهانه بیش از ۱۰ میلیون تومان برای هر فرد» عنوان کرده‌اند؛ اما بسیاری از مردم، این معیار را فاقد تناسب با واقعیت‌های اقتصادی فعلی می‌دانند. رشد تورم، افزایش قیمت کالاهای اساسی و کاهش قدرت خرید خانوارها، همگی باعث شده‌اند که مرز ۱۰ میلیونی درآمد، دیگر نمایانگر رفاه اقتصادی نباشد.

در همین حال، شرایط جداسازی یارانه اعضای خانوار نیز تغییر کرد. سازمان هدفمندسازی یارانه‌ها از بازنگری و اصلاح دستورالعمل اجرایی ماده ۹ آیین‌نامه ماده ۷ قانون هدفمندسازی یارانه‌ها مصوب سال ۱۳۸۹

# احتیاط بورس در هفته آخر آبان



# تجدید فراخوان مناقصه عمومی یک مرحله ای

## شماره ۱۵-۴۰۴



شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان

شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان در نظر دارد خرید ۵ دستگاه بالابر تلسکوپی - مفصلی ۱۴ متری از کف سید نصب بر روی خودروی فوئون ۶ تن M۴ خود را از طریق برگزاری مناقصه عمومی یک مرحله ای با ارزیابی کیفی (صورت یکپارچه) شرح جدول ذیل از تأمین کنندگان واجد شرایط و تأیید صلاحیت شده تهیه نماید از متقاضیان واجد شرایط دعوت بعمل می آید در صورت تمایل در این مناقصه شرکت نمایند.

| ردیف | شرح کالا                                                                                    | واحد   | مقدار | شماره مناقصه | مبلغ تضمین شرکت در مناقصه به ریال |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------------|-----------------------------------|
| ۱    | خرید ۵ دستگاه بالابر تلسکوپی - مفصلی ۱۴ متری از کف سید قابل نصب بر روی خودروی فوئون ۶ تن M۴ | دستگاه | ۵     | ۴۰۴-۱۵       | ۱۰,۱۲۵,۰۰۰,۰۰۰                    |

• مناقصه گراژ: شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان  
 • نوع مناقصه: عمومی یک مرحله ای با ارزیابی کیفی (صورت یکپارچه)  
 • مهلت دریافت استعلام ارزیابی کیفی و اسناد مناقصه: از تاریخ ۱۴۰۴/۸/۲۸ لغایت ۱۴۰۴/۹/۱۰  
 • طریقه دریافت اسناد مناقصه:  
 اسناد مناقصه میبایست از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی به آدرس: [www.setadiran.ir](http://www.setadiran.ir) دریافت و ارسال گردد. مناقصه گران می توانند در صورت نیاز به شرح ذیل جهت راهنمایی و دریافت اسناد اقدام نمایند.

۱- مراجعه حضوری به آدرس خرم آباد کوی گلستان، خیابان سنایی، بلوار حق ساختمان حوزه ستادی شرکت توزیع برق استان لرستان، امور پشتیبانی، قسمت تدارکات و قراردادها  
 ۲- ارسال اسناد از طریق پست الکترونیکی با ارائه درخواست کتبی از طریق مکاتبه از طریق پست، نامبر با پست الکترونیکی

**اطلاعات تماس مناقصه گراژ:**

تلفن ۰۶۶-۳۳۲۸۰۰۱ فکس ۰۶۶-۳۳۲۸۰۱۶  
 پست الکترونیکی: [info@ledcir.ir](mailto:info@ledcir.ir) و گاه: [www.ledcir.ir](http://www.ledcir.ir)  
 ۳- متقاضیان میتوانند اسناد مناقصه را بصورت فایل PDF از طریق سایت های ذیل دریافت نمایند:  
 الف- سامانه تدارکات الکترونیکی دولت به آدرس: [www.setadiran.ir](http://www.setadiran.ir)  
 ب- سایت شرکت توزیع برق استان لرستان به آدرس: [www.ledcir.ir](http://www.ledcir.ir)  
 ج- شبکه اطلاع رسانی معاملات توفیر به آدرس: [wamp.tavanir.org.ir/tendermain](http://wamp.tavanir.org.ir/tendermain)  
 د- پایگاه ملی اطلاع رسانی مناقصات به آدرس: [www.iets.mporg.ir](http://www.iets.mporg.ir)  
 ۴- مهلت تحویل پاکت تا ساعت ۱۴:۳۰ روز شنبه مورخ ۱۴۰۴/۹/۲۸  
 ۵- مهلت تحویل پاکت مناقصه: پیشنهاد دهندگان می بایست پاکت پیشنهادی خود را بصورت الکترونیکی (از طریق سایت الکترونیکی دولت به آدرس: [www.setadiran.ir](http://www.setadiran.ir)) بارگزاری و ارسال نمایند و پاکت الف (تضمین شرکت در مناقصه) را بصورت فیزیکی به نشانی خرم آباد کوی گلستان، خیابان سنایی، بلوار حق ساختمان حوزه ستادی شرکت توزیع برق استان لرستان- کدپستی ۶۸۱۷۷۳۴۱۵-۵ ب- ۵۹۱ با پست سفارشی یا تحویل حضوری به دبیرخانه ارسال نسبت به اخذ شماره ثبت و تاریخ تحویل از دبیرخانه اقدام نمایند.

۶- تاریخ بارگشایی پاکت ارزیابی کیفی: ساعت ۹:۰۰ روز یکشنبه مورخ ۱۴۰۴/۹/۲۳  
 ۷- مدت قرارداد: از تاریخ مجوز بهره برداری به مدت ۴ ماه شمسی می باشد.  
 ۸- مبلغ خرید اسناد مبلغ ۲۵۰,۰۰۰ ریال و بر حسب جاری ۱۰۶,۱۳۳,۴۰۰,۰۰۰ بانک ملی شعبه برق خرم آباد بنام جاری شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان  
 ۹- مبلغ و نوع تضمین شرکت در مناقصه: معادلانه بلنگی یا وارز مبلغ مطابق جدول فوق به حساب جاری ۱۰۶,۱۳۳,۴۰۰,۰۰۰ بانک ملی شعبه برق خرم آباد بنام جاری شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان  
 ۱۰- اعتبار ر مالی موضوع مناقصه از مبلغ خالص داخلی شرکت پیش بینی می گردد.

تصوره: ۱- داشتن دارای گواهی فعالیت صنعتی (برونوا بهره برداری) از وزارت صنعت معدن تجارت در خصوص تولید لواذ بالابرها و هیدرولیک و پشت کمپوئی الزامیست.  
 تصویر ۲: داشتن مجوز کاربری ساری (بهره برداری) از وزارت صنعت معدن تجارت الزامیست.  
 تصور ۳: داشتن پلاک و گواهی کیفیت از شرکت بازرسی و کیفیت استاندارد ایران جهت تجهیز در موضوع مناقصه الزامیست.  
 تصور ۴: نصب بالابر بر روی خودروی مطابق استاندارد ملی ۱۷۸۸۹ ISIRI الزامیست.  
 تصور ۵: طراحی، تولید، بازرسی و تست بالابر مطابق استاندارد ملی (۱۷۳۳۲ ISIRI) جهت در موضوع مناقصه الزامیست.  
 متقاضیان می توانند جهت تکمیل اطلاعات بیشتر به سایت اطلاع رسانی معاملات توفیر به نشانی [Tender.tavanir.org.ir](http://Tender.tavanir.org.ir) یا سایت شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان به نشانی [www.ledcir.ir](http://www.ledcir.ir) و همچنین پایگاه ملی مناقصات به آدرس [www.iets.mporg.ir](http://www.iets.mporg.ir) مراجعه فرمایند. بدیهی است این شرکت در رد یا قبول پیشنهادها مختار است. سایر اطلاعات و جزئیات مربوط در اسناد مناقصه مندرج است.

به پیشنهادی که فاقد سربده یا امضاء، شروط و مخدوش و سربده های کمتر از میزان مقرر، چک شخصی و نظایران و پیشنهادهایی که پس از انقضای مدت مقرر در آگهی وارد شود مطلقاً ترتیب اثر داده نخواهد شد. ارائه اسناد مناقصه در پاکت الف، ب و ج پذیرفته نمیشود. نامید و مهر و امضاء، صاحبان امضاء مجاز مناقصه گر تلقی خواهد شد. ولو آنکه برگه های از اسناد مذکور فاقد امضاء و مهر باشد.

تاریخ انتشار توفیر اول: ۱۴۰۴/۸/۲۸
تاریخ انتشار توفیر دوم: ۱۴۰۴/۹/۱۰

**امور تدارکات و پشتیبانی شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان**

در پنج روز معاملاتی هفته گذشته، ۴۴۷ نماد رشدی تا سقف ۵ درصد داشتند، ۱۳۳ نماد میان ۵ تا ۱۰ درصد رشد کردند و ۶۶ نماد

**آگهی مفقودی**

برگ سبز خودرو سواری پراید شماره انتظامی ۳۳ ایران ۵۵۲ ل ۱۷ به شماره موتور ۱۹-۹۹۲۹ و شماره شاسی ۵۱۴۱۲۳۶۸-۷۱۳۱۹ متعلق به اینجانب علیرضا قربانی به مدت کی ۴۳۹-۷۲۳۶۴۲ مفقود گردیده و از درجه اعتبار ساقط میباشد رباط کریم

### زنگ خطر برای صنایع به صدا درآمد

تنها در روز ۲۳ آبان یعنی زمانی که دمای هوا هنوز به محدوده سرد زمستانی نرسیده، مصرف گاز در بخش خانگی، تجاری و صنایع جزء به ۳۸۴ میلیون مترمکعب رسید. با وجود اینکه هنوز سرمای جدی وارد کشور نشده، روند مصرف گاز در بخش خانگی، تجاری و صنایع جزء به ۳۸۴ میلیون مترمکعب عبور نشان می‌دهد که بحران تازاری آسمال نیز گریبان اقتصاد ایران را خواهد گرفت. تنها در روز ۲۳ آبان یعنی زمانی که دمای هوا هنوز به محدوده سرد زمستانی نرسیده، مصرف گاز در بخش خانگی، تجاری و صنایع جزء به ۳۸۴ میلیون مترمکعب عبور کرده است. این ارقام نشان می‌دهد که پیش از شروع فصل سرد، فشار سنگینی بر شبکه گاز کشور وارد شده و احتمال بروز تازاری بیشتر در ماه‌های آینده بسیار بالاست.

ناترازی گازی، تنها یک بحران مصرفی نیست؛ این شکاف پیمادهای جدی اقتصادی هم دارد. صنایع بزرگ مانند فولاد و پتروشیمی که وابسته به تأمین پایدار گاز هستند، با خسارات قابل توجهی مواجه شده‌اند. به گفته دبیر کل فدراسیون صنعت نفت، صنعت پتروشیمی طی سال‌های اخیر به دلیل کمبود خوراک بیش از ۲۵ میلیارد دلار عدم‌لطف داشته است. از سوی دیگر، توسعه میادین جدید به ده‌ها میلیارد دلار سرمایه‌گذاری نیاز دارد و تحقق آن در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست. با توجه به چالش‌های موجود، زمانی و فنی توسعه میادین گازی، کارشناسان انرژی تأکید دارند که مؤثرترین مسیر در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، بهینه‌سازی مصرف است. اصلاح الگوی مصرف خانگی، نوسازی تجهیزات، افزایش بهره‌وری و کنترل مصارف غیرضروری می‌تواند بخش بزرگی از بار شبکه را کاهش دهد و کشور را از عبور از مرزستان‌های دشوار نجات دهد. در شرایط کنونی، مدیریت مصرف نه یک توصیه، بلکه ضرورتی برای حفظ پایداری اقتصاد و انرژی کشور است.







# مذاکره بر سر دستمز د: یک گفت‌و‌گوی ممنوعه!

**نویسنده: علی آل علی**

برای دهه ها گفت و گو بر سر دستمزد، یک نمایش حساب شده و پر تنش در پشت درهای بسته بود؛ یک بازی شطرنج روانشناختی که در آن کارفرما با در دست داشتن تمام اطلاعات و قدرت، تلاش می کرد تا با کمترین هزینه ممکن یک مهره جدید را به صفحه بازی خود اضافه کند و کارجو با اطلاعاتی اندک و اضطرابی فراوان می کوشید تا ارزش واقعی خود را بدون آنکه مغرور یا نیازمند به نظر برسد، به اثبات برساند.

این مکالمه بیش از آنکه یک مذاکره استراتژیک باشد یک تقابل ناخوشایند بود که اغلب اولین بذر بی اعتمادی را در رابطه میان کارمند و کارفرما می کاشت. اما این دوران به پایان رسیده است. در اقتصاد شفاف امروز که در آن اطلاعات قدرت است و استعداد کمیاب ترین سرمایه، شرکت هایی که همچنان با قواعد قدیمی این بازی را ادامه می دهند، نه تنها بهترین بازیکنان را از دست می دهند، بلکه در حال فرسایش فعالانه ارزشمندترین دارایی خود یعنی برند کارفرمایی شان هستند. بازتعریف این گفت‌و‌گوی ممنوعه دیگر یک انتخاب در حوزه منابع انسانی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای رهبران تجاری است که می خواهند در جنگ بر سر جذب و نگهداشت بهترین ها پیروز شوند.

**شفافیت به مثابه یک ابزار استراتژیک**

مدل سنتی مذاکره بر سر دستمزد، بر پایه یک عدم تقارن اطلاعاتی بنیادین ساخته شده بود. شرکت از بازه های پرداخت، ساختار حقوق و دستمزد و جایگاه فرد در مقایسه با همکارانش به طور کامل آگاه بود، در حالی که کارجو در یک مه غلیظ از حدس و گمان حرکت می کرد. این جعبه سیاه به شرکت یک قدرت نامتناسب می بخشید، اما هزینه ای پنهان و بسیار سنگین داشت: از همان ابتدا، این رابطه نه بر پایه همکاری، بلکه بر پایه سوء ظن شکل می گرفت. در عصر دیجیتال، این جعبه های سیاه در حال فرو ریختن هستند. پلتفرم هایی مانند گلسدور (Glassdoor) و لینکدین دسترسی به اطلاعات مقایسه ای را دموکراتیزه کرده اند و قوانین جدید شفافیت حقوق و دستمزد در بسیاری از نقاط جهان، شرکت ها را مجبور به آشکار ساختن بازه های پرداخت خود کرده است.

رهبران تجاری هوشمند این تغییر را نه یک تهدید، بلکه یک فرصت استثنایی می بینند. آنها به صورت داوطلبانه و پیشگیرانه به سمت شفافیت حرکت می کنند، زیرا درک کرده اند که یک گفت‌و‌گوی صادقانه و باز درباره دستمزد، قدرتمندترین سیگنالی است که می تواند برای نشان دادن احترام و ساختن اعتماد از همان روز اول ارسال کنند.

برای مثال، شرکت ادوبی را در نظر بگیرید که در رقابتی شدید برای جذب بهترین استعدادهای حوزه فناوری قرار دارد. یک مهندس نرم افزار ارشد، دو پیشنهاد شغلی دریافت می کند: یکی از ادوبی و دیگری از یک رقیب سنتی تر. رقیب، در فرآیند مصاحبه از صحبت درباره حقوق طفره رفته و از مهندس می خواهد که «عدد مورد نظر خود را اعلام کند». در مقابل، آگهی شغلی ادوبی از همان ابتدا، بازه حقوق و دستمزد برای آن جایگاه را به صورت شفاف مشخص کرده است.

**نویسنده: علی آل علی**

در ترازنامه هیچ شرکتی سطری به نام رضایت مشتری وجود ندارد، اما این دارایی نامرئی بی تردید مهمترین شاخص پیش بینی کننده سلامت و بقای یک کسب و کار در بلندمدت است. ما در عصر اقتصاد اندازه گیری زندگی می کنیم؛ جایی که رهبران تجاری به معیارهایی مانند شاخص خالص ترویج کنندگان (NPS) یا امتیاز رضایت مشتری (CSAT) وسواس دارند.

این اعداد گزارش های زیبایی تولید می کنند و در جلسات هیأت مدیره، حس کنترل و پیشرفت را القا می نمایند اما این یک توهم خطرناک است. تمرکز صرف بر روی اندازه گیری رضایت مانند این است که یک پزشک، تمام وقت خود را صرف خواندن دماسنج کند، بدون آنکه تلاشی برای درمان بیماری زمینه ای

این حرکت ساده، چندین پیام قدرتمند را به آن مهندس ارسال می کند: «ما از ارزش گذاری منصفانه برای این نقش هراسی نداریم»، «ما به تحقیقات بازار خود اطمینان داریم» و «ما به دنبال یک شریک هستیم، نه یک معامله گر».

در جلسه مذاکره مدیر استخدام ادوبی به جای چانه زنی بر سر یک عدد نامشخص، می تواند مکالمه را به این سمت هدایت کند که «براساس تجربه و مهارت های منحصر به فرد تو، جایگاه تو در کجای این بازه (مثلا در بخش بالایی آن) قرار می گیرد». این یک تغییر

شروع نگاه می کنیم. بیایید با هم ببینیم که با توجه به عملکرد شما، چگونه می توانید در سه سال آینده درآمد خود را از طریق پاداش ها و رشد شغلی، به طور چشمگیری افزایش دهید». این رویکرد، مکالمه را از یک چانه زنی کوتاه مدت بر سر «قیمت» به یک برنامه ریزی هیجان انگیز بلندمدت بر سر «سرمایه گذاری متقابل» تبدیل می کند.

**تبدیل مذاکره کنندگان به معماران رابطه**

اغلب در سازمان های بزرگ، مسئولیت مذاکره بر سر دستمزد در یک برزخ نامشخص میان دپارتمان منابع



انسانی و مدیر استخدام کننده قرار می گیرد. منابع انسانی بر روی حفظ ساختار و عدالت داخلی تمرکز دارد و مدیر استخدام کننده، بر روی جذب سریع بهترین فرد برای تیمش. این عدم هماهنگی، منجر به یک تجربه گسسته و گیج کننده برای کارجو می شود. مسئولیت نهایی برای موفقیت این مکالمه، برعهده مدیر مستقیمی است که قرار است با این فرد کار کند.

این مدیر نماینده زنده برند کارفرمایی در آن لحظه حساس است. با این حال، بسیاری از سازمان ها بزرگ ترین خطای ممکن را مرتکب می شوند: آنها مدیران خود را بدون هیچ آموزش، داده یا چارچوب مشخصی، به این میدان نبرد حساس اعزام می کنند. یک رهبر تجاری هوشمند می داند که سرمایه گذاری بر روی

تا از ناآگاهی تو سوءاستفاده کنیم». یک فرآیند مذاکره سخت و فرسایشی این سوال را در ذهن ایجاد می کند که «آیا در آینده نیز برای به دست آوردن هر منبع یا ترفیعی باید چنین نبردی را تجربه کنم؟». رهبران تجاری باید درک کنند که این گفت‌و‌گو، فرصتی برای خریدن استعداد با کمترین قیمت نیست، بلکه فرصتی برای فروختن یک چشم انداز و یک آینده شغلی است. یک مذاکره موفق، مذاکره ای است که در آن کارجو نه با احساس پیروزی یا شکست، بلکه با احساس دیده شدن، درک شدن و ارزشمند بودن، میز را ترک کند.

شرکت سلزفورس (Salesforce) که به طور مداوم در لیست بهترین شرکت ها برای کار کردن قرار می گیرد، این فلسفه را در فرآیندهای خود نهادینه کرده است. تصور کنید یک مدیر فروش موفق در حال مذاکره برای پیوستن به این شرکت است. مدیر استخدام در سلزفورس، به جای اینکه مکالمه را صرفا روی حقوق پایه متمرکز کند، آن را به سمت یک گفت‌و‌گوی جامع درباره «ارزش کل» هدایت می کند. او با اشتیاق، جزئیات برنامه سهام شرکت، پوشش های بیمه درمانی استثنایی، بودجه سخاوتمندانه برای توسعه فردی و آموزش و مدل شفاف ارزیابی عملکرد و مسیر رشد شغلی را تشریح می کند. او از جملاتی مانند این استفاده می کند: «ما به این عدد به عنوان یک نقطه

پارادایم از یک تقابل پنهانکارانه به یک گفت‌و‌گوی شفاف و مبتنی بر ارزش است.

**مکالمه ای برای ارزش، نه فقط برای قیمت**

یکی از بزرگ ترین خطاهای رهبران تجاری این است که مذاکره بر سر دستمزد را یک معامله صرفا مالی می بینند که هدف آن، رسیدن به یک عدد مورد توافق طرفین است. اما از دیدگاه یک استعداد برتر، این مکالمه یک آزمون تورنسل برای سنجش فرهنگ و ارزش های واقعی شرکت است. نحوه مدیریت این فرآیند، بسیار بیشتر از نتیجه نهایی آن، در ذهن کارجو باقی می ماند. یک پیشنهاد اولیه که به شکل توهین آمیزی پایین است، حتی اگر بعدا به میزان قابل توجهی افزایش یابد، این پیام را منتقل می کند که «ما ابتدا تلاش کردیم

## معمای جلب رضایت مشتری

بسازیم که در آن، رضایت استثنایی مشتری، یک نتیجه اجتناب‌ناپذیر باشد؟».

**از واکنش به حل مسئله قبل از وقوع آن**

مدل سنتی خدمات مشتری یک مدل واکنشی است: مشتری با یک مشکل روبه‌رو می شود، تماس می گیرد و شرکت برای حل آن تلاش می کند. این مدل، در بهترین حالت، می تواند آسیب را کنترل کند، اما رهبران واقعی این صنعت، بازی را در یک زمین کاملا متفاوت انجام می دهند. آنها به جای آنکه منتظر شنیدن صدای شکستن یک ظرف باشند، در حال مهندسی کردن کابینت هایی هستند که هرگز اجازه سقوط به ظرف ها را نمی دهند. این یعنی حرکت از «خدمات مشتری» به «موفقیت مشتری» یک تغییر پارادایم از حل مشکلات گذشته به تضمین موفقیت آینده مشتری.

این مهندسی پیش‌بینی با استفاده هوشمندانه از داده ها ممکن می شود. تنقلیکس منتظر نمی ماند تا شما از پیدا نکردن یک فیلم خوب خسته شوید؛ الگوریتم پیشنهاد آن، پیش از آنکه شما بدانید به دنبال چه هستید، گزینه هایی را به شما ارائه می دهد که با سلیقه شما همخوانی دارد. این حل یک مشکل پیش از آنکه به یک مشکل تبدیل شود، است. یک شرکت پیشرو در زمینه نرم افزارهای کسب و کار، با تحلیل داده های رفتاری، ممکن است متوجه شود که کاربران در یک بخش خاص از نرم افزار، دچار سردرگمی می شوند. به جای منتظر ماندن برای دریافت تیکت های پشتیبانی، این شرکت به صورت پیشگیرانه، یک راهنمای ویدئویی کوتاه و تعاملی را دقیقاً در همان نقطه به کاربران نمایش می دهد. این رویکرد، رضایت را از یک رویداد شانسی به یک نتیجه مهندسی شده تبدیل می کند.

**اقتصاد لحظه های شکست**

اغلب کسب و کارها تمام تلاش خود را صرف ساختن یک سفر مشتری بی نقص و بدون اصطکاک می کنند. این یک هدف قابل تحسین است، اما یک حقیقت روانشناختی عمیق را نادیده می گیرد: انسان ها تجربیات روان و عادی را به ندرت به خاطر می سپارند. آنچه در حافظه ما حک می شود، لحظات اوج هیجان یا لحظات بحرانی است. در دنیای خدمات مشتری، این یعنی یک مشتری هرگز برای شما نامه ای نخواهد نوشت تا بگوید «از شما ممنونم که همه چیز طبق معمول پیش رفت.» اما یک تجربه منفی، می تواند به یک داستان برای تمام عمر تبدیل شود.

اینجاست که یک پارادوکس قدرتمند آشکار می شود: بزرگ‌ترین فرصت شما برای خلق یک مشتری وفادار دقیقاً در لحظه ای نهفته است که همه چیز به بدترین شکل ممکن، اشتباه پیش رفته است. این پارادوکس بازیابی خدمات نشان می دهد که مشتریانی که یک تجربه منفی داشته اند، اما شرکت آن را به شیوه ای استثنایی و فراتر از انتظار حل کرده است در نهایت رضایت و وفاداری بیشتری نسبت به مشتریانی خواهند داشت که هرگز هیچ مشکلی را تجربه نکرده اند.

یک پاسخ سریع، یک عذرخواهی صادقانه، یک راه حل خلاقانه و یک جبران خسارت سخاوتمندانه می تواند یک مشتری عصبانی را به سرسخت ترین حامی برند شما تبدیل کند. این لحظات، آزمون واقعی تعهد یک شرکت به مشتریانش است و شرکت هایی که در این آزمون پیروز می شوند، پیوندهای عاطفی می سازند که بسیار فراتر از یک معامله ساده است.

**اهمیت کارمندان خط مقدم!**

هیچ استراتژی رضایت مشتری، هر چقدر هم که هوشمندانه طراحی شده باشد، ارزشمند نخواهد بود، مگر آنکه توسط افرادی که در خط مقدم با مشتریان در ارتباط هستند، به درستی اجرا شود. این افراد، که اغلب کمترین دستمزد و بیشترین استرس را در سازمان تحمل می کنند، در واقع معماران اصلی تجربه مشتری هستند.

آنها چهره، صدا و انسانیت برند شما هستند. زندانی کردن این افراد در چارچوب اسکریپت های خشک و سیاست های انعطاف ناپذیر، یک خودکشی استراتژیک است. این کار، توانایی آنها برای حل خلاقانه مشکلات و نشان دادن همدلی واقعی را از بین می برد.

شرکت هایی که در این زمینه سرآمد هستند، یک فلسفه کاملا متفاوت دارند: «استخدام افراد مناسب و سپس توانمندسازی آنها برای شکستن قوانین». کارکنان فروشگاه های اپل، اسکریپت ندارند؛ آنها یک چارچوب ارزشی برای غنی سازی زندگی مشتریان دارند و آزاد هستند تا برای رسیدن به این هدف، بهترین تصمیم را در لحظه بگیرند. این توانمندسازی، نیازمند دو چیز است: آموزش مداوم و اعتماد عمیق. رهبری تجاری باید این پیام را به طور واضح ارسال کند که به قضاوت تیم خط مقدم خود اعتماد دارد. وقتی یک کارمند می تواند بدون نیاز به کسب اجازه از پنج لایه مدیریتی، مشکل یک مشتری را حل کند، نه تنها یک

توانمندسازی مدیران برای رهبری این مکالمات، یکی از پربازده‌ترین سرمایه‌گذاری ها برای تقویت فرهنگ سازمانی است. یک مدیر آموزش دیده، می تواند این مکالمه را از یک وظیفه اداری ناخوشایند، به اولین فرصت برای ساختن یک رابطه مبتنی بر اعتماد و احترام با عضو جدید تیمش تبدیل کند.

شرکت کالاهای مصرفی پروکتر اند گمبل، که به ساختن مدیران برند قدرتمند مشهور است، می تواند نمونه‌ای عالی برای این رویکرد باشد. یک مدیر بازاریابی تازه استخدام در پی اند جی، صرفا با یک فرد مذاکره نمی کند، بلکه با یک «سیستم» روبه‌رو می شود. مدیر استخدام‌کننده در این شرکت، از طریق برنامه های آموزشی داخلی، به طور کامل با فلسفه جبران خدمات شرکت آشنا شده است.

او به داده های دقیق بازار دسترسی دارد و می تواند با اعتماد به نفس توضیح دهد که پیشنهاد ارائه شده چگونه با سطح مسئولیت ها، تاثیرگذاری مورد انتظار از آن نقش و ساختار پاداش مبتنی بر عملکرد شرکت، کاملا همخوانی دارد. او می تواند به سوالات پیچیده درباره نحوه تاثیرگذاری عملکرد فرد بر پاداش سالانه و سرعت رشد شغلی پاسخ دهد. این مدیر، در آن مکالمه، نه یک «طرف معامله»، بلکه یک «مشاور شغلی» به نظر می رسد که به کارجو کمک می کند تا پتانسیل کامل خود را در اکوسیستم بی اند جی درک کند. این رویکرد، نه تنها فرد مناسب را جذب می کند، بلکه از همان ابتدا، انتظارات را به شکلی شفاف مدیریت کرده و زمینه را برای یک همکاری موفق و بلندمدت فراهم می سازد.

**سخن پایانی**

گفت‌و‌گو بر سر دستمزد دیگر یک فرآیند جانبی و اداری در حاشیه استخدام نیست؛ این مکالمه، خود استخدام است. این اولین و شاید مهمترین لحظه حقیقتی است که در آن، تمام ارزش های فرهنگی زیبایی که یک شرکت در وب‌سایت و کمپین های خود از آن دم می زند، به یک تجربه واقعی و ملموس برای یک انسان تبدیل می شود. این گفت‌و‌گو، آزمونی برای سنجش شفافیت، احترام و دیدگاه بلندمدت یک سازمان است. رهبران تجاری که این لحظه را درک کرده و بر روی آن سرمایه گذاری می کنند، پیامی قدرتمند به بازار استعدادهای ارسال می کنند: ما به دنبال معامله بر سر قیمت نیستیم، ما به دنبال سرمایه گذاری بر روی انسان ها هستیم. در نهایت، شرکتی که یاد بگیرد چگونه این یک گفت‌و‌گوی حساس را به بهترین شکل مدیریت کند، نه تنها بهترین استعدادها را جذب خواهد کرد، بلکه فرهنگی را خواهد ساخت که در آن، بهترین استعدادها می خواهند برای همیشه بمانند.

منابع:

https://www.inc.com/kit-eaton/how-to-get-workers-and-employers-on-the-same-page-about-salary-۹۱۲۵۶۸۹۸/negotiationshttps://www.pon.harvard.edu/daily/-۳-salary-negotiations/negotiate-salary-winning-strategies

مشتری راضی خلق می کند، بلکه حس مالکیت و غرور حرفه ای را در خود نیز تقویت می نماید.

**هنر شنیدن سکوت**

اکثر شرکت ها فکر می کنند که در حال گوش دادن به مشتریان خود هستند، زیرا به طور مداوم نظرسنجی ارسال می کنند اما نظرسنجی ها، تنها بخشی از داستان را روایت می کنند و اغلب، بازتاب نظرات افراطی ترین مشتریان (بسیار راضی یا بسیار ناراضی) هستند. ارزشمندترین بازخوردها، اغلب در سکوت نهفته است: در رفتار واقعی مشتریان. داده های رفتاری، حقیقت را بدون هیچ گونه سوگیری بیان می کنند.

کدام ویژگی در نرم افزار شما هرگز استفاده نمی شود؟ مشتریان پیش از لغو کردن اشتراک خود، آخرین بار کدام صفحات وب‌سایت شما را مشاهده کرده اند؟ میانگین زمان انتظار در مرکز تماس شما چقدر است؟ اینها سوالاتی هستند که پاسخ شان در داده های خام عملیاتی شما نهفته است، نه در یک نظرسنجی پنج ستاره ای.

شرکتی مانند تویوتا موفقیت خود را براساس فلسفه «گنجی گنبوتسو» بنا کرده است که به معنای «رفتن به منبع و دین با چشمان خود» است. در دنیای دیجیتال، این منبع، همان داده های رفتاری است. تحلیل این داده ها به شما اجازه می دهد تا الگوها، نقاط اصطکاک و فرصت های بهبودی را شناسایی کنید که هیچ مشتری هرگز به صورت مستقیم به شما نخواهد گفت.

رضایت مشتری یک تاکتیک بازاریابی نیست؛ این نتیجه نهایی عملکرد یک سازمان سالم و هماهنگ است. این محصول فرهنگی است که در آن، هر کارمند، از مدیرعامل تا نیروی خدماتی، خود را مالک بخشی از تجربه مشتری می داند. صدای یک مشتری عمیقاً راضی، اغلب تحسین بر سر و صدا نیست. صدای واقعی او، سکوت یک تجربه بی نقص است؛ سکوتی که تنها در نتیجه پرسر و صداترین، سختگیرانه ترین و وسواسی ترین تلاش ها در پشت صحنه یک سازمان به دست می آید.

منابع:
ways-to-۱۰/۰۱۲۰۲۳/https://hbr.org/boost-customer-satisfactionhttps://www.qualtrics.com/articles/customer-experience/customer-satisfaction