

# بانک و مسکن

نشریه خبری، آموزشی و داخلی  
بانک مسکن



شماره

۹۴۲

آبان ماه  
۱۴۰۴

به همراه ویژه نامه دوازدهمین  
نمایشگاه بین المللی بورس،  
بانک، بیمه و خصوصی سازی



بر اساس کارنامه  
عملکرد بانک در شش  
ماه اول سال جاری

## برترین ها در سراسر ایران

شعبه برتر:  
شیراز شمالی  
تهران

حوزه برتر:  
حوزه شمال  
فارس

در راستای اهداف حوزه سلامت و ایجاد نشاط همکاران:  
حضور فعال بانوان در ششمین المپیاد  
ورزشی کارکنان بانک مسکن

آموزش ۵ مفهوم اقتصادی به کودکان  
کدام مفاهیم اقتصاد را به  
بچه ها یاد بدهیم؟

در همایش سراسری مدیران ارشد بانک تاکید شد:  
جذب منابع و خروج از زیان  
و تبیین راهبردها، اهداف و برنامه ها



بانک مسکن

# بیستمین دوره مسابقات سراسری قرآن کریم

ینابیع  
العلم



ویژه خانواده بانک مسکن

در رشته های قرائت، حفظ، مفاهیم، نماز، اذان  
مرحله مقدماتی از ۲۰ آبان ماه لغایت ۳۰ آذرماه



## پیام‌های برجسته



در برابر دشمن، همه با هم باشید. در بین اقشار مختلف یا جناح‌های سیاسی مختلف اختلافاتی وجود دارد، اختلافاتی هست، باشد؛ لکن در مقابل دشمن مثل دوران جنگ دوازده‌روزه همه در کنار هم قرار بگیریم؛ این یک عامل بسیار مهم برای اقتدار ملی کشور عزیزمان است.

**توصیه‌ی بعدی:** از رئیس‌جمهور محترم و دولت خدمتگزار حمایت کنیم. کارهای خوبی را شروع کرده‌اند؛ بعضی از کارهایی را که شهید رئیسی شروع کرده بود و نیمه‌کاره مانده بود، ادامه دادند؛ این کارها دارد انجام میگیرد و ان شاء الله نتایج این کارها را مردم بعدها خواهند دید. بایستی از دولت حمایت کرد؛ دولت بار سنگینی بر دوش دارد؛ اداره‌ی کشور کار آسانی نیست، کار سختی است و این بر عهده‌ی دولت است.

**توصیه‌ی بعدی:** همه‌ی ما از اسراف اجتناب کنیم؛ اسراف در آب، اسراف در نان، اسراف در گاز، اسراف در بنزین، اسراف در خوراکی‌ها و ارزاق روزانه. از اسراف باید پرهیز کرد که یکی از مهم‌ترین خطرهای و ضررها برای کشور و برای خانواده‌ها اسراف در اینها است؛ و اگر اسراف نباشد، در واقع اگر دور ریختن این عوامل لازم زندگی، این نیازهای ضروری زندگی نباشد، بلاشک اوضاع کشور خیلی بهتر از این خواهد بود.

**و آخرین توصیه‌ی من:** ارتباط با خدا را بیشتر کنید؛ برای باران، برای امنیت، برای عافیت، برای همه‌چیز از خدای متعال کمک بخواهید؛ با خدا حرف بزنید، از خدا بخواهید، متضرعانه به درگاه خدا بروید؛ ان شاء الله خدای متعال اسباب اصلاح همه‌ی امور را فراهم خواهد کرد.

**سیدعلی خامنه‌ای (مدظله العالی)**

۱۴۰۴/۰۹/۰۶



< دبیر اجرایی: فاطمه سمسار  
 < تحریریه: فاطمه کوهکن - فاطمه قاسمی - حسین یادروح -  
 سمیه قبادی - سپیده نقدی  
 < مدیر فنی: ناصر میرزایی  
 < طراح و گرافیک: رهام بهزادی  
 < عکس: فرجام سلیمانی - فاطمه سادات هاشمی

بانک و مسکن



< صاحب امتیاز: بانک مسکن  
 < مدیر مسئول: محمدحسن ترابی  
 < شورای سردبیری: فریبرز قمری - فاطمه کوهکن



فهرست

## تحول دیجیتال در صنعت بانکداری وضعیت ایران و مسیر پیش رو

صفحات ۴۲ تا ۴۰

## اثر نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی

صفحه ۳۸



## تارا راهی برای افزایش رفاه مالی کارمندان

صفحه ۴۸



در نشست تخصصی هم اندیشی اشتراک گذاری  
 تجربه های روسای شعب موفق عنوان شد:

## گشایش ضمانت نامه های بانکی و درآمدهای کارمزد محور گامی به سوی پایداری مالی بانک

صفحات ۲۱ تا ۱۸

## حضور فعال بانوان در ششمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک مسکن

صفحات ۵۴ تا ۵۲



در همایش سراسری مدیران ارشد  
 بانک تاکید شد:

## جذب منابع و خروج از زیان و تبیین راهبردها، اهداف و برنامه ها

صفحات ۱۷ تا ۱۶

فعالیت گروه کوهنوردی بانک  
 ۳۰ ساله شد

## صعود به مناسبت ۳۰ سالگی

صفحه ۵۵



۳۸ اثر نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی



۲۸ همراه با روسای وقت و فعلی اداره کل ارزیابی عملکرد



بانک و مسکن  
 نشریه داخلی بانک مسکن  
 شماره ۹۴۲: آبان ۱۴۰۴



۰۲۱۸۲۹۳۲۱۴۲-۷



www.bank-maskan.ir



www.hibna.ir

❖ برخی صفحات این ماهنامه حاوی اسماء متبرکه است. لطفا در صیانت از آن توجه لازم را مبذول فرمایید.  
❖ استفاده و نقل مطالب ماهنامه بانک و مسکن با ذکر منبع آزاد است.  
❖ روابط عمومی بانک مسکن آماده دریافت پیشنهادات و انتقادات مخاطبان ماهنامه می باشد.

❖ نشانی: خیابان ولی عصر (عج) - بالاتر از میدان ونک خیابان عطار - شماره ۱۴ - ساختمان ستاد مرکزی بانک مسکن - طبقه اول - اداره کل روابط عمومی  
❖ لیتوگرافی، چاپ و صحافی: موسسه پویه مهر اشراق  
❖ توزیع: ۰۲۱۶۴۵۷۳۱۱۵



❖ برای مطالعه ماهنامه بانک و مسکن بارکد درج شده را بوسیله دوربین تلفن همراه خود اسکن کنید.

❖ سرویس استان‌ها: رضا آزاداندیش - وحید احمدی - اکبر ادهمی - آرزو جمشیدی - محمدرضا امرالهی - مهران عالی حسینی - حمید باقری - مزدک بیراوند - رامین خلیل زاده - سید ناصر حسینی - اشکان رجایی - محمد امین قربانی - جعفر دوست محمدی - زهرا جهانگیری - سیدامین سپهرتاج - ایثار شاقوزایی - علی شفیعی - مجتبی طالبی - بهمن عیوضی باروق - هادی عبدی - میثم غفاری - حسین گلشاهی - طاهره صالحی - سید مسلم فتحی - رضا فریق - لقمان فلاحی - اکرم مجلسی - عبدالله مرادی نسب - عمار مطهری نیا - حورا نفیسی - علی نواصر - جواد یعقوبی

کارنامه عملکرد بانک در شش ماه اول سال جاری اعلام شد:

# مدیریت برتر: کرمانشاه حوزه برتر: شمال فارس شعبه برتر: شیراز شمالی تهران

صفحات ۱۴ تا ۲۶ را بخوانید

مراسم بازنشستگی  
و تجلیل از بازنشستگان

صفحه ۵۹

آشنایی با معاونت درمان  
اداره کل رفاه کارکنان

صفحات ۴۴ و ۴۵

قانون اساسی؛ مهم ترین و  
بالا ترین سند حقوقی کشور

صفحه ۲۲



۵۰ کدام مفاهیم اقتصاد را به بچه ها یاد بدهیم؟



۴۶ نکات افزایش سنوات الزامی بیمه پردازی برای بازنشستگی





## رقابت سازنده موتور حرکت بانک به سوی موفقیت

محمد حسن ترابی

مدیر امور روابط عمومی و حوزه مدیریت

و هم‌افزایی میان مدیریت‌ها را فراهم آورده است. در حوزه وصول مطالبات نیز رقابت نقش مؤثری داشته است. مدیران استانی با آگاهی از رتبه و جایگاه عملکردی خود، انگیزه بیشتری برای پیگیری مطالبات معوق، مذاکره با مشتریان، و ارائه راهکارهای نوآورانه برای بازپرداخت تسهیلات پیدا کرده‌اند. این امر منجر به افزایش سرعت گردش منابع و تقویت توان تسهیلات‌دهی بانک شده است. نکته قابل توجه این است که رقابت در چارچوب ارزیابی عملکرد، زمانی سازنده و ثمربخش است که همراه با شفافیت، عدالت و بازخورد مؤثر باشد. نظام ارزیابی بانک مسکن با تمرکز بر شاخص‌های واقعی عملکرد، زمینه‌ساز چنین رقابتی شده است؛ رقابتی که نه بر پایه مقایسه صرف، بلکه با هدف ارتقای کیفیت، بهبود بهره‌وری و افزایش رضایت مشتری شکل گرفته است.

در مجموع، نتایج ارزیابی شش‌ماهه مدیریت‌های شعب بانک مسکن نشان می‌دهد که رقابت هدفمند و سالم میان استان‌ها توانسته روح تازه‌ای در عملکرد شبکه بانکی بدمد. افزایش منابع، بهبود وصول مطالبات و رشد شاخص‌های کارایی، همه نشانه‌هایی از این هم‌افزایی مدیریتی است. تداوم این مسیر، در گرو حفظ انگیزه‌ها، تقویت نظام پاداش عملکرد و انتشار مستمر نتایج ارزیابی‌هاست تا رقابت میان استان‌ها همچنان به عنوان یکی از عوامل اصلی پیشرفت بانک مسکن در مسیر تحقق اهداف توسعه‌ای باقی بماند.

ارزیابی عملکرد شش‌ماهه مدیریت‌های شعب بانک، تنها ابزاری برای سنجش تحقق اهداف نیست، بلکه محرکی مؤثر برای ایجاد رقابت سازنده میان استان‌ها و تقویت انگیزه‌های عملکردی در شبکه بانکی به شمار می‌آید. این فرایند، ضمن شفاف‌سازی دستاوردها و چالش‌ها، بستر مناسبی را برای مقایسه، یادگیری و بهبود مستمر در سطح مدیریت‌های استانی فراهم می‌سازد.

در سال جاری، ارزیابی‌های دوره‌ای نشان داد که هرگاه شاخص‌های عملکردی با دقت پایش و نتایج آن به صورت شفاف اعلام می‌شود، رقابت مثبت میان مدیریت استان‌ها شکل می‌گیرد. این رقابت موجب شده تا مدیران استانی با رویکردی فعال‌تر به افزایش منابع، جذب سپرده‌های پایدار و بهبود وصول مطالبات بپردازند.

رقابت سالم میان مدیریت‌ها، علاوه بر ایجاد انگیزه، موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و نوآوری در شیوه‌های مدیریتی نیز شده است. برخی استان‌ها با بهره‌گیری از تحلیل‌های دقیق داده‌ای و برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان هدف، توانستند عملکرد خود را به سطحی بالاتر از میانگین شبکه برسانند. این دستاوردها الگویی ارزشمند برای سایر استان‌ها ایجاد کرده و زمینه تبادل تجربه



## همایش سراسری مدیران ارشد بانک مسکن



# ۵۱٪

دکتر خورشیدیان، مدیرعامل بانک مسکن با وجود ناترازی شبکه بانکی و فشارهای ناشی از تکالیف قانونی، بیشترین سهم را در پرداخت تسهیلات نهضت ملی مسکن داشته است؛ به طوری که بیش از ۱۵ درصد عملکرد شبکه بانکی در این حوزه متعلق به بانک مسکن است



موضوع

شناختی سراسری مدیران ارشد بانک



اقدامات و راهبردها

در همایش سراسری مدیران ارشد بانک تاکید شد؛

# جذب منابع و خروج از زیان و تبیین راهبردها، اهداف و برنامه‌ها



**دکتر علی خورسندیان مدیرعامل بانک:**

## عزم راسخ برای حرکت سریع و پیشران در حوزه تخصصی مسکن

همایش سراسری مدیران ارشد بانک، با محوریت جذب منابع و خروج از زیان و تبیین راهبردها، اهداف و برنامه‌ها با حضور مدیرعامل بانک، رئیس و اعضای هیأت مدیره، اعضای هیأت عامل و مدیران شعب استان‌ها و مناطق و روسای ادارات برگزار شد.

به گزارش خبرنگار مسا، دکتر علی خورسندیان مدیرعامل بانک در این همایش، با تشریح شرایط خاص اقتصاد کلان کشور و نقش بانک‌ها در عبور از چالش‌های موجود، بر ضرورت نگاه فرصت‌محور، انضباط مالی و استمرار حمایت از نهضت ملی مسکن تأکید کرد.

وی گفت: تجربیات گذشته باید ما را در ترسیم نقشه‌ای روشن برای مسیر پیش‌رویاری کند و همه مدیران با انگیزه و عزم راسخ برای حرکت سریع و پیشران در حوزه تخصصی خود گام بردارند.

دکتر خورسندیان با اشاره به نقش بانک مسکن در تأمین مالی طرح نهضت ملی مسکن گفت: بانک مسکن با وجود ناترازی شبکه بانکی و فشارهای ناشی از تکالیف قانونی، بیشترین سهم را در پرداخت تسهیلات نهضت ملی مسکن داشته است؛ به طوری که بیش از ۵۱ درصد عملکرد شبکه بانکی در این حوزه متعلق به بانک مسکن است. این افتخار بزرگی برای مجموعه ماست و مورد تأیید نمایندگان مجلس و مقامات دولتی نیز قرار گرفته است. مدیرعامل بانک در ادامه، فروش اقساطی واحدهای بالای ۸۰ درصد پیشرفت را از اولویتهای مدیریتهای شعب برای بازگشت منابع به چرخه بانک دانست.

وی با تأکید بر لزوم انضباط مالی و مدیریت بهینه منابع و مصارف افزود: این بانک از شفاف‌ترین و قانون‌مدارترین بانک‌های کشور است، امسال نیز نخستین مجمع شبکه بانکی با حضور وزیر امور اقتصادی و دارایی در بانک مسکن برگزار شد که نشانه انضباط و سلامت مالی این مجموعه است.

دکتر خورسندیان از هیأت مدیره منسجم و دلسوز بانک به عنوان پشتیبان تصمیمات راهبردی و عامل ارتقای جایگاه

بانک یاد کرد و ضمن قدردانی از تلاش‌های همکاران گفت: بهبود معیشت سرمایه‌انسانی از اولویتهای ماست. ضمن پایبندی به قانون مدیریت خدمات کشوری، همه ظرفیتهایمان را برای ارتقای رفاه همکاران به کار می‌گیریم.

وی در پایان با تأکید بر اینکه ارزیابی عملکرد برای ترسیم آینده‌ای

بهتر است، گفت: بانک

مسکن به عنوان نهادی

پیشرو در تأمین مالی

بخش مسکن، باید جایگاه

شایسته خود را در شبکه

بانکی کشور تثبیت

کند و با روحیه، انگیزه

و عزم راسخ مسیر

رشد و تعالی را

ادامه دهد.





صابر عسکری پور، رئیس هیات مدیره: بانک مسکن باید از نقاط قوت خود بهره بگیرد و با طراحی محصولات کارمزد محور، استفاده از ظرفیت‌های تخصصی خود در بخش مسکن و ارتباط میان واحدهای ستادی و استانی، جایگاه خود را در نظام بانکی ارتقا دهد

## موضوع شناسی سراسری مدیران ارشد بانک

اقدامات و راهبردها



در ادامه اعضای هیات مدیره با اشاره به لزوم بازنگری در ساختار و نگاه کلان نظام بانکی بر ضرورت تامین منابع لازم جهت رفع ناترازی و افزایش توان بانک در پرداخت تسهیلات تاکید کردند.

### لزوم بازطراحی کسب و کار و ساختار بانک

صابر عسکری پور رئیس هیات مدیره، با اشاره به ضرورت اصلاح نگاه و ساختار درونی بانک گفت: ناترازی، فقط به معنای کسری نقدینگی نیست، بلکه نشانه‌ای از عدم تعادل در زیر ساخت‌ها، منابع انسانی، فرآیندها و حتی فرهنگ سازمانی است. وی با تاکید بر اینکه بانک نیازمند بازطراحی کسب و کار، فرآیندها و ساختار سازمانی است، خاطر نشان کرد: باید فراتر از اقدامات جزیره‌ای عمل کنیم و با هم افزایی درون سازمانی، اعتماد و همدلی را جایگزین نگاه‌های بخشی کنیم. عسکری پور با بیان اینکه عملکرد مؤثر بانک و دستیابی به اهداف در سایه تغییر نگرش و تلاش مشترک همه همکاران ممکن است، افزود: بانک مسکن باید از نقاط قوت خود بهره بگیرد و با طراحی محصولات کارمزد محور، استفاده از ظرفیت‌های تخصصی خود در بخش مسکن و ارتباط میان واحدهای ستادی و استانی، جایگاه خود را در نظام بانکی ارتقا دهد. وی از مدیران استانی خواست در اجرای طرح‌های اعتباری به‌ویژه نهضت ملی مسکن، الزامات کنترلی، نظارتی و مدیریت ریسک را به‌صورت دقیق رعایت کنند تا از بروز چالش‌های احتمالی در روند تامین مالی پروژه‌ها جلوگیری شود.

### عبور از ناترازی با تلاش مضاعف و تمرکز بر جذب منابع

جعفر آقاملائی، عضو هیات مدیره با قدر دانی از تلاش همکاران، بر لزوم تمرکز همه واحدها بر جذب منابع، تامین مالی و کنترل ناترازی نقدینگی تاکید کرد و گفت: عبور از وضعیت کنونی نیازمند همت و هماهنگی جمعی است. آقاملائی با اشاره به رشد منابع بانک‌های دولتی و نیمه دولتی در ابتدای سال جاری؛ خاطر نشان کرد: برای تجهیز بیشتر منابع و تحقق اهداف برنامه‌های عملیاتی، جذب منابع در استان‌ها باید با جدیت و مداومت بیشتری دنبال شود و افزایش سپرده‌های ارزان قیمت، توسعه خدمات بانکی و کارمزد محور، پیگیری مطالبات و بازاریابی فعال در اولویت کاری مدیران قرار گیرد. آقاملائی ابراز امیدواری کرد با کوشش و مشارکت همه همکاران، ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف و بکارگیری ظرفیت‌های موجود، بانک مسکن بتواند از شرایط فعلی عبور کرده و جایگاه اصلی خود را در بین شبکه بانکی تثبیت کند.

### توسعه فناوری بانکی کلید حرکت به سمت کارآمدی و رضایت مشتری

احمد بیدی عضو هیات مدیره، با بیان اینکه فناوری اطلاعات ستون فقرات بانکداری نوین است، اظهار داشت: بانک مسکن برای ایفای نقش مؤثر در اقتصاد ملی، باید به صورت جدی و هدفمند در مسیر تحول دیجیتال حرکت نماید. وی با اشاره به اهمیت باز مهندسی فرآیندها و هم افزایی میان واحدهای عملیاتی و فناوری افزود: توسعه فناوری بانکی نه یک انتخاب، بلکه یک الزام است. ما باید با نگاهی کل نگر به باز آرای فرآیندهای درونی به‌دازیم تا ضمن ارتقای کارایی، زمینه افزایش رضایت مشتریان فراهم شود. وی ضمن قدر دانی از تلاش‌های همکاران حوزه فناوری اطلاعات، ابراز امیدواری کرد: با تقویت زیرساخت‌ها و تعامل نزدیک تر بین ستاد و استان‌ها، بانک بتواند در آینده‌ای نزدیک به الگوی موفق بانکداری فناورانه در کشور تبدیل شود.

صابر عسکری پور  
رئیس هیات مدیره

جعفر آقاملائی  
عضو هیات مدیره

احمد بیدی  
عضو هیات مدیره





مهناز کشت کار رجبی، معاون  
مدیرعامل در امور طرح و برنامه:

## رشد ۱۷ درصدی سپرده‌ها و افزایش تمرکز منابع در حساب‌های ممتاز

مهناز کشت کار رجبی، معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه در گزارش عملکرد شش ماهه بانک از رشد ۱۷ درصدی سپرده‌ها خبر داد و با اشاره به افزایش سهم حساب‌های ممتاز، بر ضرورت تنوع‌بخشی به منابع و کاهش تمرکز در حساب‌های گران قیمت تأکید کرد و گفت: مانده سپرده‌های مشتریان بانک مسکن در پایان شهریور ۱۴۰۴ به رقم ۳۴۵ همت رسیده که ۱۷ درصد رشد نسبت به ابتدای سال را نشان می‌دهد.

وی افزود: سپرده‌های قرض الحسنه جاری با رشد ۲۹ درصدی و سپرده‌های ممتاز با رشد ۲۳ درصدی بیشترین سهم را در ترکیب منابع داشته‌اند؛ به طوری که ۶۵ درصد سپرده‌های بانک را حساب‌های ممتاز تشکیل می‌دهند که موجب افزایش «ریسک تمرکز» شده است. در مقابل، سپرده‌های بلندمدت و نهضت ملی با کاهش ورودی مواجه بوده‌اند. همچنین ۱۷ درصد از کل سپرده‌ها، ارزان قیمت محسوب می‌شوند.

رجبی با اشاره به افزایش قیمت تمام‌شده پول از ۲۰.۳۳ به ۲۲.۹۳ درصد گفت: حرکت بانک به سمت جذب منابع گران قیمت و کاهش بازدهی تسهیلات، فشار مضاعفی بر سودآوری وارد کرده است. کشت کار رجبی با بیان اینکه ارزیابی عملکرد بانک از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۴ روندی نزولی داشته و نمره کل بانک در شش ماهه نخست امسال به ۳۹۶ واحد رسیده، گفت: «بانک مسکن در حوزه بانکداری الکترونیک عملکردی مطلوب و تحقق ۹۶ درصدی اهداف داشته اما در حوزه وصول مطالبات و منابع نیاز به بازنگری راهبردی دارد.» وی با قدردانی از مدیران برتر شامل استان‌های کرمانشاه، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد و قزوین اعلام کرد: مدیریت‌هایی که نمره بالای ۵۰۰ کسب کرده‌اند مشمول پاداش می‌شوند و از میان استان‌ها، خوزستان با رشد ۲۳ رتبه نسبت به دوره قبل نیز به عنوان مدیریت شایسته تقدیر معرفی شد.

## ورود بانک مسکن به عرصه مبادلات ارزی

سید محسن فاضلیان عضو هیأت مدیره و معاون مدیرعامل در امور اعتباری، با اشاره به تعهدات سنگین بانک در اجرای طرح نهضت ملی مسکن اظهار داشت: بر اساس برآوردها، برای پوشش تعهدات تا پایان سال حدود ۱۳۰ همت منابع مالی نیاز داریم. با این حال، تجربه‌های گذشته نشان داده که بانک مسکن توان عبور از شرایط دشوار تر را نیز داشته و این مقطع نیز با همت همکاران سپری خواهد شد. وی از ورود بانک مسکن به عرصه مبادلات ارزی خبر داد و گفت: دایره‌های ارزی در برخی استان‌ها فعال شده و بانک در آستانه ورود رسمی به صف عرضه ارز قرار دارد. در همین راستا، با مجموعه‌هایی همچون پتروشیمی پردیس و نفت ستاره خلیج فارس قرارداد اعتباری منعقد شده است. فاضلیان خاطر نشان کرد: بانک مسکن ضمن پایبندی به ضوابط ناظر بر ضمانت‌نامه‌ها و اعتبارات اسنادی، باید از ظرفیت‌های قانونی برای تسهیل ارائه خدمات به مشتریان بانکداری شرکتی استفاده کند. اطمینان دارم با همت همکاران، بانک در پایان سال سهم بالاتری از نظام بانکی را به خود اختصاص خواهد داد.

سید محسن فاضلیان  
عضو هیأت مدیره



محمد حسن ترابی مدیر امور  
روابط عمومی و حوزه مدیریت:

## تعامل سازنده با ذینفعان ضروری است

محمد حسن ترابی، مدیر امور روابط عمومی و حوزه مدیریت با تأکید بر اهمیت تعامل سازنده با ذینفعان، فرهنگ‌سازی و تبیین این موضوع را در مسیر تحقق اهداف بانک، با اهمیت دانست.

ترابی با ابراز امیدواری برای اجرای برنامه‌های شش ماهه دوم سال جاری تصریح کرد: آسیب شناسی انجام شده نشان می‌دهد در کنار چالش‌های اقتصادی و معیشتی که برای همکاران وجود دارد، عدم تعامل و ارتباط با ذینفعان می‌تواند موجب عدم تحقق سیاست‌های بانک شود.

وی افزود: آموزش، فرهنگ‌سازی و ارتباط مناسب و سازنده با ذینفعان به خصوص همکاران و همچنین برقراری ارتباط چهره به چهره به عنوان موثرترین نوع ارتباط، برای شنیدن مباحث همکاران و رفع مشکلات، مد نظر قرار گیرد. تبیین و تشریح سیاست‌ها و اقدامات انجام شده برای همکاران توسط مدیران مناطق و استان‌ها، راهکاری مؤثر برای تحقق برنامه‌های شش ماهه دوم سال است.



مصطفی تقوی، معاون مدیر عامل در امور شعب و بازاریابی: رویکرد کلی در همه بخش ها کمک به جذب حداکثری منابع، رفع ناترازی ها و حداقل رساندن اضافه برداشت ها از بانک مرکزی می باشد.

موضوع

شناختی سران سری مدیران ارشد بانک



اقدامات و راهبردها



در ادامه موضوع «موانع و راهکارهای جذب منابع» با حضور مصطفی تقوی معاون مدیر عامل در امور شعب و بازاریابی و مدیران شعب استان های مازندران، کرمانشاه و کهگیلویه و بویراحمد بحث و بررسی شد.

### کسر اتوماتیک اقساط از حساب مشتری ابزاری برای کاهش مطالبات

محمد اکبری مدیر شعب استان کهگیلویه و بویراحمد با بیان شاخص های ارزیابی عملکرد در بخش وصول مطالبات، با در نظر گرفتن پاداش متعارف با وصول مطالبات برای شعب، امکان کسر اتوماتیک اقساط از حساب مشتری و بروزرسانی سامانه جامع وصول مطالبات را در موفقیت مدیریت ها در این بخش بسیار مهم دانست.

وی عدم وجود پشتیبانی دستگاه های کارت خوان، سرعت پایین تراکنش ها و نرخ سود بالای برخی محصولات دیگر بانک ها را از مواردی عنوان کرد که سبب عدم تحقق اهداف در بانک مسکن شده است.

محمد اکبری!  
مدیر شعب استان  
کهگیلویه و بویراحمد

### ضرورت ارایه خدمات غیر حضوری در پرداخت تسهیلات

حسین عاطف ضمیر، مدیر شعب کرمانشاه به ارایه راهکارها و چالش های مدیریت ها در بخش تسهیلات و تعهدات پرداخت و بر بهبود شرایط فروش اقساطی ناشی از مشارکت ها و تفویض اختیار بیشتر مدیریت ها تاکید کرد.

وی ارایه خدمات غیر حضوری در پرداخت تسهیلات، تنظیم سیاست های اعتباری به صورت بلند مدت، افزایش حدود اختیارات مدیریت ها در تصمیم گیری برای صدور ضمانت نامه، امکان اعمال تخفیف در کارمزد صدور ضمانت نامه و ابرای بازاریابی مشتریان جدید و ارتقا و بهبود سامانه بانکداری متمرکز را از جمله موارد ضروری عنوان کرد.

حسین عاطف ضمیر!  
مدیر شعب استان  
کرمانشاه

### ضرورت اقدام به موقع در معرفی محصولات جدید

سید حسین حاجی پور، مدیر شعب استان مازندران با بیان چالش ها و راهکارهای مدیریت ها در جذب منابع بر پرداخت پاداش جذب سپرده به شعب، اقدام به موقع در معرفی محصولات جدید به مشتریان متناسب با عملکرد رقبا و ارایه محصولات جایگزین در صورت توقف طرح های موجود را به عنوان راهکاری برای جذب بیشتر منابع معرفی کرد.

وی افزود: پرداخت سود ترجیحی به سپرده های خاص، ضرورت پیاده سازی سامانه اطلاعات مشتریان در مدیریت ها و تعریف حساب بورس کالا در بانک می تواند به مدیریت ها در جذب بیشتر منابع کمک کند.

سید حسین  
حاجی پور!  
مدیر شعب استان  
مازندران

### روند رشد منابع در بانک مطلوب است

مصطفی تقوی، معاون مدیر عامل در امور شعب و بازاریابی ضمن قدردانی از تلاش همکاران در بررسی و ارایه طرح ها و محصولات متناسب با نیاز مشتریان تصریح کرد: روند رشد هفت ماهه منابع در بانک در قیاس با دوران مشابه سال قبل مطلوب است و نیاز به شتابدهی بیشتری دارد. وی ارایه محصولات جدید و منحصر به فرد را در جذب مشتریان و تحقق اهداف بانک در جذب منابع، موثر عنوان کرد. تقوی با ارایه آمار جذب منابع و وصول مطالبات بانک طی ۷ ماهه ابتدای سال جاری افزود: روند رشد منابع در بانک طی ماه های سپری شده از سال ۱۴۰۴ مطلوب بوده است و امیدواریم با استفاده از گستردگی شبکه و ظرفیت های موجود بازار و علی الخصوص نیاز به کاهش ناترازی بانک، این روند مثبت و رو به رشد با شتاب بیشتر ادامه داشته باشد.

مصطفی تقوی!  
معاون مدیر عامل  
در امور شعب و  
بازاریابی





احمد توکل مقدم معاون  
مدیرعامل در امور منابع انسانی:

## «بهبود مستمر» شعار حوزه منابع انسانی بانک

احمد توکل مقدم معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی در پنلی که با عنوان «باز آفرینی نقش نیروی انسانی در تحقق اهداف» و با حضور مسعود ارمانی رییس اداره کل امور کارکنان، جلال الدین فیروزی رییس اداره کل رفاه کارکنان و رضا فرامرز رییس اداره کل آموزش برگزار شد، سخنان خود را با قرائت ۹ بند منشور اخلاقی کارکنان بانک مسکن آغاز و بر اهمیت جزء به جزء این منشور تأکید کرد.

احمد توکل مقدم معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی با اشاره به شعار حوزه منابع انسانی یعنی «بهبود مستمر» تأکید کرد: با این رویکرد همواره سعی شده در هر سه بخش امور رفاهی، امور کارکنان و آموزش در مسیر بهبود و ارتقا دائم گام‌های مؤثر برداشته شود.

توکل مقدم با اشاره به توجه خاص مدیران ارشد بانک به حوزه منابع انسانی گفت: یکی از بخش‌های بسیار مهمی که همواره از سوی مدیران مطرح و پیگیری می‌شود موضوع بهبود معیشت کارکنان بانک است. در همین راستا توجه به حوزه سلامت همکاران از اولویت‌های اصلی این معاونت می‌باشد که به‌طور نمونه در سال گذشته حدود ۴۰۰ مرکز درمانی طرف قرارداد اضافه شده است. همچنین موضوع پذیرش همکاران بیمار در مراکز طرف قرارداد بانک با ارائه کارت ملی (بدون نیاز به صدور معرفی‌نامه) به سرعت در حال پیگیری و انجام است که این موضوع در حال حاضر در تهران در بیش از ۴۰ مرکز انجام گرفته و با مدیریت‌های شعب استان‌ها هم بابت انجام این پروژه مکاتبه شده است.

وی افزود: سایر موضوعات و برنامه‌های در دست اقدام اداره کل رفاه کارکنان که ارتباط مستقیم با زیرساخت فناوری دارد نظیر دسترسی به سامانه نسخ الکترونیک، برنامه کاربردی همراه برای پرداخت خسارت درمان و ... به حوزه فناوری بانک منعکس شده است. مواردی هم مانند پایش‌های موردی نظیر دندانپزشکی فرزندان همکاران، همایش روانشناسی و ... در حال انجام و پیگیری است.

معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی در خصوص اهم اقدامات شش‌ماهه اول سال جاری در حوزه رفاهی به حذف ضامن برای همکاران بازنشسته برای دریافت

وام صندوق ذخیره و کمک کارکنان بانک، عقد قرارداد با شرکت تارا و تهیه کارت اعتباری الکترونیکی برای تمامی همکاران شاغل و بازنشسته و اقدامات مرتبط با کمیته جبران خدمات بانک اشاره کرد.

توکل مقدم در خصوص علت و نحوه شکل‌گیری هیات امنای اماکن رفاهی بانک گفت: به منظور رعایت قوانین و مقررات در اداره امور اماکن رفاهی (موضوع ماده ۴۴ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات دولت) و افزایش رضایتمندی کارکنان، تأسیس هیات امنای اماکن رفاهی و آیین‌نامه نحوه مدیریت مورد تصویب قرار گرفت.

عضو هیات عامل در خصوص حوزه امور کارکنان گفت: در این بخش نیز با رویکرد شایسته‌سالاری، جلسات کمیته انتصابات ارشد و میانی و جلسات کمیته انتصابات سستاد ادارات مرکزی برگزار شده است که نشان از اهمیت شایسته‌گزینی در انتصابات بانک دارد. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، راه‌اندازی کانون‌های ارزیابی مدیران با محوریت Outsourcing (برون‌سپاری)، تهیه پروفایل شغلی کارکنان و تدوین شناسنامه مشاغل بانک، اهم برنامه‌های آتی حوزه امور کارکنان بود که معاون مدیرعامل در امور منابع انسانی به آن‌ها اشاره کرد.

توکل مقدم در باره برنامه‌های بخش آموزش بانک تا پایان سال گفت: اجرای برنامه و تقویم آموزشی ابلاغی سال جاری، تداوم جلسات تخصصی اشتراک‌گذاری تجربیات در دو سطح مدیران و روسای شعب، برگزاری دوره بازآموزی روسای شعب پس از ابلاغ مصوبه مربوطه و برگزاری دوره‌های آموزشی الزامی ویژه مدیران بانک (مدیران حرفه‌ای) با همکاری مرکز آموزش مدیریت دولتی از برنامه‌های این بخش می‌باشد.



محسن کریمی، معاون مدیرعامل در امور مالی: در آینده نزدیک، انتشار و بهره‌برداری از اوراق گام (گواهی اعتبار مولد) در دستور کار بانک قرار دارد تا از ظرفیت‌های این ابزار در مدیریت منابع و حمایت از بخش تولید و مسکن استفاده شود.

موضوع  
شناختی سرانسری مدیران ارشد بانک

اقدامات و راهبردها



در ادامه پنلی با عنوان «راهکارهای خروج بانک از زیان» با حضور اعضای هیات عامل برگزار شد.



## حرکت به سمت سودآوری پایدار محور اصلی برنامه‌های بانک

مهناز کشت کاررجبی، معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه گفت: دستیابی به پایداری منابع مالی، جذب منابع جدید، شتاب بخشی به وصول مطالبات و تخصیص بهینه اعتبار از مهم‌ترین برنامه‌هایی است که باید در دستور کار همه واحدهای بانک قرار گیرد. رجبی با ارایه گزارشی از وضعیت عملکرد داخلی بانک گفت: سهم سپرده‌های بانک مسکن از شبکه بانکی و روند تغییرات سهم تسهیلات اعطایی در سال‌های اخیر با نوسان همراه بوده است و در این زمینه برخی مناطق عملکرد مطلوب‌تری در جذب منابع و اعطای تسهیلات داشته‌اند. وی تأکید کرد: پایداری منابع، کنترل هزینه‌ها و حرکت به سمت سودآوری پایدار، محور اصلی برنامه‌های توسعه‌ای بانک در سال‌های آینده است. تحقق این اهداف نیازمند هم‌افزایی، برنامه‌ریزی دقیق و پایبندی به انضباط مالی در تمام سطوح مدیریتی بانک است.

مهناز کشت کاررجبی  
معاون مدیرعامل در امور طرح و برنامه

## اثر ذخیره‌گیری مطالبات بر کاهش سود عملیاتی

حسین ایزدی معاون مدیرعامل در امور حقوقی و وصول مطالبات، با ارائه گزارشی از وضعیت مطالبات بانک و رویکرد جدید این حوزه، از برنامه‌های تحولی در زمینه کاهش مطالبات غیر جاری خبر داد. وی ضمن قدردانی از عملکرد اداره کل حقوقی در پیگیری پرونده‌ها و دفاع از منافع بانک، با تأکید بر اثر ذخیره‌گیری مطالبات بر کاهش سود عملیاتی، به نقش مهم بخش حقوقی در کاهش زیان بانک اشاره کرد.

ایزدی در تشریح برنامه‌های عملیاتی برای تحقق این رویکرد، به چند اقدام فوری اشاره کرد و گفت: ایجاد تیم‌های تخصصی برای رسیدگی به پرونده‌های ارزی، اولویت‌دهی به وصول مطالبات ارزی و پیگیری ساز و کارهای صلح و سازش به منظور کاهش هزینه‌ها و زمان دادرسی، از جمله گام‌های کلیدی در این مسیر است.

حسین ایزدی  
معاون مدیرعامل در امور حقوقی و وصول مطالبات



بانک و مسکن  
نشریه داخلی بانک مسکن  
شماره ۹۴۲ | آبان ۱۴۰۴



محمود حافظیان، معاون مدیرعامل در امور پشتیبانی: اجرای برنامه‌های بانک برای راه‌اندازی نیروگاه‌های خورشیدی و کاهش هزینه‌های انرژی علاوه بر ایفای مسئولیت‌های زیست‌محیطی، موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک و تقویت پایداری انرژی در ساختمان‌ها خواهد شد.

## توسعه نیروگاه‌های خورشیدی برای تأمین مالی پایدار

محمود حافظیان، معاون مدیرعامل در امور پشتیبانی با تشریح اقدامات انجام‌شده در حوزه مدیریت دارایی‌ها و زیرساخت‌های بانکی، از پیشرفت‌های قابل توجه در فروش املاک مازاد و احداث نیروگاه‌های خورشیدی به‌عنوان دو برنامه مهم در جهت تأمین مالی پایدار و کاهش هزینه‌ها خبر داد.

حافظیان با بیان انتظارات از مدیریت‌های استانی، تأکید کرد: شناسایی و تعیین تکلیف املاک غیرضرور، رفع موانع حقوقی و ثبتی، حل مشکلات مربوط به معارضین و متصرفین، انجام تکالیف قانونی و به‌روزرسانی سامانه‌های املاک داخلی و برون‌سازمانی از مهم‌ترین اقدامات مورد انتظار از مدیریت‌های شعب است.

وی با اشاره به برنامه‌های بانک برای تحقق الزامات زیست‌محیطی و کاهش هزینه‌های انرژی، از راه‌اندازی نیروگاه‌های خورشیدی در استان‌های مختلف کشور خبر داد و تصریح کرد: اجرای این پروژه‌ها علاوه بر ایفای مسئولیت‌های زیست‌محیطی، موجب کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک و تقویت پایداری انرژی در ساختمان‌ها خواهد شد.

**محمود حافظیان**

معاون مدیرعامل در امور پشتیبانی

## اراده جمعی و اصلاح ساختاری رمز دستیابی به سودآوری پایدار

سید محسن فاضلیان، عضو هیات مدیره و معاون مدیرعامل در امور اعتباری، بر نقش اراده جمعی و اصلاح ساختاری در دستیابی به سودآوری پایدار تأکید کرد.

فاضلیان با اشاره به وضعیت مالی سال گذشته بانک تأکید کرد: اگر قرار است در مجمع سال آینده، صورت‌های مالی بانک نشان‌دهنده خروج از زیان و بازگشت به سود باشد، تحقق این هدف فقط با تلاش و همت جمعی مدیران و کارکنان بانک امکان‌پذیر است.

وی با اشاره به اهمیت شاخص سودآوری در ارزیابی عملکرد گفت: شاخص سودآوری از مهم‌ترین معیارهای سنجش عملکرد بانک است. مباحث مطرح‌شده، به ما کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از ارکان سودآوری و نحوه محاسبه آن به دست آوریم و در مسیر بهبود عملکرد اعتباری و مالی بانک گام برداریم.

**سید محسن فاضلیان**

معاون مدیرعامل در امور اعتباری



## بهره‌برداری از اوراق گام برای حمایت از بخش تولید و مسکن

محسن کریمی معاون مدیرعامل در امور مالی به تشریح آخرین وضعیت مالی بانک و اقدامات انجام‌شده در حوزه کنترل بدهی‌ها، نقدینگی و بهبود شاخص‌های عملکرد پرداخت. وی از برنامه بانک برای استفاده از ابزارهای مالی جدید خبر داد و اظهار داشت: در آینده نزدیک، انتشار و بهره‌برداری از اوراق گام (گواهی اعتبار مولد) در دستور کار بانک قرار دارد تا از ظرفیت‌های این ابزار در مدیریت منابع و حمایت از بخش تولید و مسکن استفاده شود.

معاون مالی تأکید کرد: تحقق این هدف نیازمند تلاش هماهنگ همه واحدهای استانی و برنامه‌ریزی منسجم در حوزه تجهیز منابع است تا بانک مسکن بتواند در جایگاه شایسته خود در شبکه بانکی کشور قرار گیرد.

**محسن کریمی**

معاون مدیرعامل در امور مالی



احمد بیدی، عضو هیات مدیره: بانک مسکن به عنوان بانک تخصصی بخش مسکن، در مسیر اجرای طرح های ملی، نیازمند ابزارهای فناورانه کارآمد است تا بتواند سرعت، دقت و شفافیت را در خدمت رسانی به مردم افزایش دهد.

موضوع

شناسایی سراسری مدیران ارشد بانک



اقدامات و راهبردها



در ادامه پنل «زیرساخت های فناوری اطلاعات در جذب منابع» با حضور احمد بیدی عضو هیات مدیره داود صالحی رئیس اداره کل نرم افزار، رضا علیخانی رئیس اداره کل بانکداری الکترونیک و هوشنگ بشارت بیان مدیرعامل شرکت فناوری اطلاعات ناواکو برگزار شد.

## توسعه فناوری کلید حرکت به سمت کارآمدی

احمد بیدی، عضو هیات مدیره با اشاره به نقش تحول فناوری در ارتقای بهره وری و کاهش هزینه های عملیاتی، تأکید کرد: بانک مسکن برای ایفای نقش مؤثر در اقتصاد ملی، باید به صورت جدی و هدفمند در مسیر تحول دیجیتال حرکت کند.

بیدی با تأکید بر اینکه موفقیت در اجرای برنامه های اعتباری و توسعه ای بدون پشتیبانی فناوری امکان پذیر نیست، گفت: بانک مسکن به عنوان بانک تخصصی بخش مسکن، در مسیر اجرای طرح های ملی همچون نهضت ملی مسکن، نیازمند ابزارهای فناورانه کارآمد است تا بتواند سرعت، دقت و شفافیت را در خدمت رسانی به مردم افزایش دهد.

بیدی ادامه داد: پایداری و امنیت سامانه ها، توسعه خدمات غیر حضوری، به روزرسانی نرم افزارهای بانکی و حرکت به سمت بانکداری یکپارچه دیجیتال از جمله محورهای اصلی فعالیت بانک در حوزه فناوری است. با تحقق این اهداف، بانک مسکن می تواند جایگاه خود را در میان بانک های پیشرو کشور تثبیت نماید.

احمد بیدی  
عضو هیات مدیره

## حرکت به سمت اعطای تسهیلات غیرحضوری با سرعت مطلوب

رضا علیخانی رئیس اداره کل بانکداری الکترونیک با تأکید بر ضرورت اعطای تسهیلات به صورت غیرحضوری گفت: به طور جد و مستمر این موضوع در دستور کار بانک قرار دارد و در این مسیر در حال حرکت هستیم. از جمله تسهیلاتی که تاکنون به طور کامل به صورت غیرحضوری پرداخت می شود می توان به طرح ثمر اشاره کرد.

وی ادامه داد: گام بعدی طرح توان است که در هفته های آتی به صورت غیرحضوری پرداخت خواهد شد. همچنین در برنامه بعدی تا پایان سال قول می دهیم تسهیلات طرح فرزندآوری و ازدواج را که بانک مرکزی برای ما هدف ۲۰ درصد قرار داده است محقق کنیم.

علیخانی گفت: مدیریت ها باید از ظرفیت شرکت پرداخت نوین آراین در موضوع پایانه های فروشگاهی بهره برداری کنند.

رضا علیخانی  
رئیس اداره کل بانکداری الکترونیک





محمود حافظیان، معاون مدیرعامل در امور پشتیبانی:  
به طور جد و مستمر پیگیر این هستیم که اعطای تسهیلات  
غیر حضوری، طرح توان و تسهیلات طرح فرزندآوری و ازدواج را که  
بانک مرکزی برای ماه هدف ۲۰ درصد قرار داده است محقق کنیم.

## کاهش درگاه‌ها در سیستم نوین در دستور کار

داود صالحی، رئیس اداره کل نرم‌افزار گفت: در بخش سپرده‌ها در ماه جاری سامانه «سیما» و تمبر مالیاتی نهایی و راه‌اندازی خواهد شد. راه‌اندازی نسخه جدید خدمات پرداخت لحظه‌ای «پل»، صندوق، ساتنا و پایا تا پایان سال مشابه سامانه چکاوک در سامانه سپرده‌های متمرکز انجام خواهد شد. همچنین «اوراق گواهی سپرده» تسه در ابتدای سال آتی به سپرده‌های متمرکز منتقل خواهد شد. صالحی ادامه داد: کاهش درگاه‌ها در سیستم نوین در دستور کار قرار دارد و در حوزه تسهیلات با همکاری شرکت ناواکو در حال انجام بخشی از قسمت‌ها شامل اعتبار اسنادی در سال جاری هستیم. در حوزه مالی ۱۲ ماژول مرتبط به اداره کل حسابداری تحویل شده و ۶ ماژول باقی‌مانده با تکمیل انتقال داده‌ها در سال جاری تحویل و نهایی خواهد شد. رئیس اداره کل نرم‌افزار با تشکر از تمامی روسای ادارات به ویژه اداره کل آمار و اطلاعات، حفاظت فناوری اطلاعات و امنیت و زیرساخت تأکید کرد: ما قصد داریم کاستی‌ها در حوزه فناوری اطلاعات را جبران کنیم و در این زمینه به حمایت مدیران در تمامی حوزه‌ها نیازمند هستیم.

**داود صالحی**  
رئیس اداره کل  
نرم‌افزار

## آمادگی شرکت ناواکو برای حضور پر قدرت در اکوسیستم جدید بانک

در ادامه هوشنگ بشارتیان مدیرعامل شرکت فناوری اطلاعات ناواکو گفت: راهکار جدید مطرح شده در برای رفع ناترازی بانک، استفاده از فناوری‌های اطلاعات نوین و به روز در حوزه بانکداری است. وی تصریح کرد: برای اینکه بتوانیم به این مهم برسیم تنها راه، توسعه اکوسیستم بانک مسکن است که در فرابانک به عنوان عالی‌ترین سطح بانکداری در آینده این تعامل افزایش خواهد یافت به طوری که بانک با مشتری در کار و تجارت وی شریک می‌شود و این شراکت طوری ادامه پیدا می‌کند که مشتری تمامی خدمات بانکی و مالی خود را با استفاده از فناوری اطلاعات بانک دریافت می‌کند. بشارتیان گفت: شرکت ناواکو برای حضور پر قدرت در اکوسیستم جدید بانک مسکن در حال آماده‌سازی است تا بتواند ابزاری مؤثر در خدمت بانک برای این بحث باشد. در این میان توجه به وحدت نظر و توافق در خصوص راهبردهای بانک و همچنین سازماندهی داده‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

**هوشنگ بشارتیان**  
مدیرعامل شرکت ناواکو





علی عسکری مدیرعامل گروه مالی بانک مسکن:  
مهم است ظرفیت‌ها و توانمندی‌های هر یک از شرکت‌های  
گروه مالی پس از شناسایی و معرفی به بانک در تعاملات کاری  
به کار گرفته شوند تا نتایج ملموس و اثربخشی حاصل شود.



موضوع  
شناختی سراسری مدیران ارشد بانک



اقتصادات و راهبردها

در ادامه پنل «نقش گروه مالی و شرکت‌های تابعه در جذب منابع» با حضور  
مدیرعامل گروه مالی و مدیران شرکت‌های تأمین سرمایه، کارگزاری، واسطاری آباد و صرافی برگزار شد.



### برنامه‌های جدید تأمین مالی بانک در بازار سرمایه

محمد ابراهیم محمد پورزندی، مدیرعامل شرکت تأمین سرمایه بانک مسکن با تأکید بر ضرورت هم‌افزایی میان بازار پول و سرمایه، از برنامه‌های جدید تأمین مالی بانک مسکن در بازار سرمایه خبر داد.

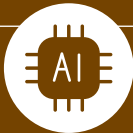
مدیرعامل شرکت تأمین سرمایه بانک مسکن از برنامه‌های این شرکت برای راه‌اندازی و توسعه صندوق‌های سرمایه‌گذاری سهامی، با در آمد ثابت، املاک و مستغلات و زمین و ساختمان خبر داد و پیشنهاد کرد برای تقویت تعامل میان بانک و شرکت تأمین سرمایه، جذب منابع برای صندوق‌های سرمایه‌گذاری با در آمد ثابت از طریق شعب بانک انجام شود تا هم‌افزایی بیشتری میان بازار پول و سرمایه شکل گیرد.

محمد ابراهیم محمد پورزندی  
مدیرعامل شرکت تأمین سرمایه

### بهره‌گیری از ظرفیت‌های مشترک بانک و گروه مالی

علی عسکری مدیرعامل گروه مالی بانک مسکن در سخنان خود بر ضرورت گسترش تعاملات و همکاری‌های کاری میان شرکت‌های گروه مالی و بانک تأکید کرد و گفت: مهم است ظرفیت‌ها و توانمندی‌های هر یک از شرکت‌های گروه مالی پس از شناسایی و معرفی به بانک در تعاملات کاری به کار گرفته شوند تا نتایج ملموس و اثربخشی حاصل شود. وی با اشاره به لزوم آغاز این تعاملات از مدیریت‌های شعب و مناطق بانک گفت: هدایت مشتریان از سوی بانک به سمت شرکت‌های تابعه باید با بررسی تخصصی نیاز آنان و بر اساس حوزه فعالیت هر شرکت صورت گیرد. در این مسیر، ایجاد کانال‌های ارتباطی مشخص و مؤثر میان مدیریت‌های شعب و شرکت‌ها ضروری است.

علی عسکری  
مدیرعامل گروه مالی بانک مسکن



سید میثم ایوبی مدیرعامل شرکت کارگزاری بانک مسکن: در سید پروژه‌های تعریف شده در شرکت که تاکنون پیشرفت خوبی داشته است می‌توان به نئوپروکر مسکن، موضوع پروتکل‌های مبتنی AI وری برندینگ اشاره کرد

## برای جذب منابع در کنار بانک هستیم

شهاب حاتمی مدیرعامل شرکت واسپاری آباد گفت: با توجه به نقش آفرینی جدیدی که بانک از شرکت دارد تا به عنوان بازوی جذب منابع کنار بانک باشیم برنامه داریم از یک شراکت سنتی با بانک به عنوان بازوی وصول مطالبات به سمت یک پلتفرم برویم. راهکار عملی این برنامه در ابتدای امر، انعقاد تفاهم‌نامه با سازمان‌ها برای تأمین نیاز کارکنان آنان است که مقدمات این موضوع انجام شده است. وی تأکید کرد: سامانه لیزینگ شرکت واسپاری آباد آمادگی این را دارد تا در صنعت ساختمان به عنوان زمینه اول فعالیت اعم از تأمین تجهیزات، تأسیسات مثل آسانسور و چیلر در کنار بانک باشد. یکی از زمینه‌های مهم که جدیداً تقاضا برای آن زیاد شده پنل‌های خورشیدی است که می‌توانیم نقش آفرینی بالایی داشته باشیم.

شهاب حاتمی

مدیرعامل شرکت واسپاری آباد



## سریع‌ترین خدمات ارزی را در حوزه نقل و انتقال انجام می‌دهیم

محمدعلی منافزاده مدیرعامل خدمات ارزی و صرافی بانک مسکن گفت: ما در حال حاضر سریع‌ترین و روان‌ترین خدمات ارزی را در حوزه نقل و انتقال ارائه می‌دهیم و هزینه‌های دریافتی از مشتریان دقیقاً مطابق با هزینه‌های تعیین شده بانک مرکزی است.

منافزاده تأکید کرد: با توجه به اینکه آینده نقل و انتقال با سرعت سرسام‌آوری به سمت استفاده از روش‌های پرداخت و مدیریت ثروت ارزهای دیجیتال حرکت می‌کند و روش‌های سنتی حتماً برچیده خواهد شد لذا بانک مسکن نیز حتماً برای این موضوع باید برنامه‌ریزی کرده و آمادگی ورود به این موضوع را داشته باشد.

محمدعلی منافزاده

مدیرعامل خدمات ارزی و صرافی بانک مسکن

## ترسیم چشم‌انداز کارگزاری آینده همراه با فناوری مالی

سید میثم ایوبی مدیرعامل شرکت کارگزاری بانک مسکن در خصوص برنامه‌های این شرکت به تمرکز بر بازار اوراق و بورس کالا اشاره کرد و افزود: در سید پروژه‌های تعریف شده در شرکت که تاکنون پیشرفت خوبی داشته است می‌توان به نئوپروکر مسکن، موضوع پروتکل‌های مبتنی AI وری برندینگ اشاره کرد. ایوبی تأکید کرد: ما در مجموع کارگزاری بانک مسکن در صورتی که هر یک از مدیران شعب استان و مناطق بانک مسکن در اقصی نقاط کشور نیاز به هر گونه راهنمایی، آموزش به‌ویژه در خصوص بورس کالا (اقتتاح حساب و وکالتی) و هر سؤالی داشته باشند در کنار شما هستیم تا بهترین تعامل را با دوستان بانک مسکن داشته باشیم.

سید میثم ایوبی

مدیرعامل شرکت کارگزاری بانک مسکن



در نشست تخصصی هم‌اندیشی  
اشتراک‌گذاری تجربه‌های روسای  
شعب موفق عنوان شد:

# گشایش ضمانت‌نامه‌های بانکی و درآمدهای کارمزد محور، گامی به سوی پایداری مالی بانک

رئیس شعبه مرکزی محمدیه قزوین و مسعود ابوالحسنی، معاون شعبه طالقانی شهریار در محور «درآمدهای کارمزد محور، گامی به سوی پایداری مالی بانک» برگزار شد. در این نشست‌ها که به مدیریت اداره کل آموزش و به‌صورت برخط برگزار شد، روسای شعب یادشده از راهبردهای خود در حوزه ضمانت‌نامه‌ها و خدمات کارمزد محور گفتند. با توجه به اهمیت موضوع، به سراغ روسای شعب یادشده رفتیم تا گفت‌وگوی کوتاهی با هدف بررسی اقدامات، تجربه‌ها و راهکارهای آنان در این حوزه داشته باشیم.

در ادامه برگزاری جلسات تخصصی «هم‌اندیشی اشتراک‌گذاری تجربه‌های روسای شعب»، در راستای تحقق اهداف کلان بانک این بار نشست تخصصی با حضور ابراهیم صبحی، رئیس شعبه منیریه تهران، مهدی قامت، رئیس شعبه معالی آباد شیراز و محمدجواد اسماعیلی، رئیس شعبه فردوسی اصفهان در محور «گشایش ضمانت‌نامه‌های بانکی، اطمینان امروز، پیشرفت فردا» برگزار شد. همچنین نشست دیگری نیز با حضور آذردخت قنبری، رئیس شعبه شهرک پردیس کرمانشاه؛ امین رضا صلواتی‌ها،



مهدی قامت، رئیس وقت شعبه معالی آباد شیراز:

استفاده از تکنیک‌های صحیح مذاکره و ارائه خدمات مشاوره‌ای و نیل به بازارهای مناسب از بطن این مذاکرات، رفتار مناسب با مشتریان دارای پیشینه قوی نیز شرایط موفقیت در صدور ضمانت‌نامه را تسهیل می‌کند.

مهم‌ترین موضوع سرعت و دقت در صدور آن است. ما در شعبه منیریه زمان صدور ضمانت‌نامه برای مشتریان را کاهش دادیم و این موضوع باعث رضایت مشتریان شده است.



ابراهیم صبحی، رئیس شعبه منیریه تهران معتقد است با توجه به اینکه طیف بسیاری از جامعه به عنوان خریدار، فروشنده یا ضامن برای دریافت تسهیلات به شعب بانک مراجعه می‌کنند می‌توان با صرف اندکی زمان،

دیگر محصولات بانک را به مشتریان معرفی کرد لذا موضوع مراجعه حضوری مشتریان به شعب می‌تواند نقطه قوت بانک برای جذب آنان باشد.

**به نظر شما مهم‌ترین دغدغه شعب برای صدور ضمانت‌نامه چیست؟**

در بخش صدور ضمانت‌نامه، حوزه فناوری از اهمیت بالایی برخوردار بوده به طوری که می‌تواند به همکاران شعبه در سرعت و دقت صدور آن بسیار کمک کند. به طور مثال در حال حاضر امکان اصلاح اشتباهات رخ داده در صدور ضمانت‌نامه میسر نیست؛ بنابراین انتظار بر این است سیستم به گونه‌ای طراحی شود که اشتباهات کاربر را در زمان انجام همان مرحله اعلام کند و در صورت بروز اشتباه، امکان اصلاح مهیا شود. همچنین رفع کندی و قطعی سامانه‌ها، امکان اخذ سیستمی اعلام‌ها و امکان صدور فرم ضمانت‌نامه به صورت فایلی نقش بسیار مهمی در افزایش سرعت صدور ضمانت‌نامه دارد.



مشاوره‌ای و نیل به بازارهای مناسب از بطن این مذاکرات، رفتار مناسب با مشتریان دارای پیشینه قوی نیز شرایط موفقیت در صدور ضمانت‌نامه را تسهیل می‌کند.

**گزینه‌های مناسب بازار بایبی صدور ضمانت‌نامه از نظر شما چیست؟**

برای بازاریابی شرکت‌های دارای قراردادهای قوی با سازمان‌ها و نهادهای معتبر، استفاده از ظرفیت‌های طرح نهضت ملی، اکتفا نکردن به تنها بخش مسکن و توجه به سایر بخش‌ها، شناسایی حوزه‌های فعالیت شرکت‌ها و زنجیره فی مابین آن‌ها و در مواردی تبدیل کردن این مشتریان به بازاربایب‌های مناسب جهت شعب، استفاده از لیست شرکت‌های دارای فعالیت‌های عمرانی و خدماتی و مذاکره با این شرکت‌ها و مذاکره با ارگان‌ها و نهادهای متولی بخش مسکن مانند راه و شهرسازی، بنیاد مسکن، شرکت‌های عمران شهرهای جدید و... و درخواست از آن‌ها برای معرفی مشتریان خوشنام و فعال این بخش‌ها، گزینه‌های مناسب صدور ضمانت‌نامه هستند.

**در خصوص نحوه اقدام شعبه در فرآیند صدور ضمانت‌نامه بفرمایید.**

در شعبه منیریه بیشتر ضمانت‌نامه‌های صادره برای اشخاص حقوقی است. لذا برای آشنایی بیشتر با شرکت‌ها علاوه بر دوره‌های آموزشی؛ منابع خارج از بانک نیز مطالعه می‌شود چرا که معتقدیم هر چه اطلاعات خودمان و همکارانمان به روز باشد، انجام امور مشتریان آگاهانه‌تر انجام خواهد شد. در صدور ضمانت‌نامه‌های بانکی برای شرکت‌ها،

مهدی قامت، رئیس وقت شعبه معالی آباد شیراز می‌گوید: صدور ضمانت‌نامه و گشایش اعتبارات اسنادی به عنوان خدمات کار مزد محور به سبب سادگی و کسب درآمد کارمزدی، بسیار ضروری و توجه به بهداشت اعتباری و اعتبارسنجی و... در خصوص انجام آن‌ها الزامی است.

**شرایط تسهیل صدور ضمانت‌نامه و موارد کنترلی را می‌فرمایید؟**

برای تسهیل صدور ضمانت‌نامه بهتر است به مدل 5C اعتبارسنجی توجه شود. در این مدل مواردی از قبیل شخصیت، ظرفیت، سرمایه، وثیقه و شرایط مورد بررسی قرار می‌گیرد، به زعم اهمیت شخصیت، شناخت و به قولی و شوق از اصلی‌ترین عوامل تصمیم‌گیری اعتباری در خصوص مشتریان این خدمات بوده و گاه به مراتب از وثیقه نیز بسیار مهم‌تر است، چرا که فرد دارای شخصیت قوی و رفتار اعتباری مناسب به هیچ وجه حاضر به خدشه‌دار شدن این سابقه نخواهد بود.

استفاده از تکنیک‌های صحیح مذاکره و ارائه خدمات

TEHRAN

تهران



رئیس شعبه منیریه تهران:

**مراجعه حضوری مشتریان به شعبه نقطه قوت بانک برای جذب آنان است**

SHIRAZ

شیراز



رئیس وقت شعبه معالی آباد شیراز:

**ضرورت توجه به بهداشت اعتباری در صدور ضمانت‌نامه**



**آذر دخت قنبری، رئیس شعبه شهرک پردیس کرمانشاه:**  
حجم تقاضای بالا برای ضمانت نامه در هر طرح عمرانی و قراردادها، پیمانکاری، مناقصات، مزایده ها، ریسک پایین، درآمد پایدار نشان از اهمیت صدور ضمانت نامه برای بانک ها دارد.

موضوع

تجربه های روسای شعب موفق

گزارش



محمد جواد اسماعیلی، رئیس شعبه فردوسی اصفهان معتقد است تسلط کارکنان شعب بر بخشنامه ها و دستورالعمل های صدور ضمانت نامه و همچنین ریسک پذیری در این حوزه بر موفقیت شعبه تأثیر گذار است.



اصفهان

ISFAHAN

رئیس شعبه فردوسی اصفهان:

## نقش موثر دانش شغلی و ریسک پذیری کارکنان در صدور ضمانت نامه

### همکاران در صدور ضمانت نامه به چه میزان نقش دارند؟

در درجه اول باید اطلاعات کارکنان در خصوص صدور ضمانت نامه به روز و کامل باشد. این مهم با برگزاری منظم جلسات بخشنامه خوانی، تبادل اطلاعات و رفع ابهام در شعبه و همچنین برگزاری دوره های کارگاهی و عملی از طرف مدیریت انجام می شود. همچنین حسن برخورد همکاران شعبه با مشتریان در کنار تعامل صحیح با متقاضیان و جلوگیری از حضور غیر ضروری ایشان در فرآیند صدور ضمانت نامه از اهمیت بالایی برخوردار است.

### اقدامات شعبه در پیشبرد صدور ضمانت نامه چه بوده است؟

صدور ضمانت نامه در کوتاه ترین زمان از اولویت های شعبه است، به نحوی که ارائه خدمات در ساعات غیراداری و حتی روزهای تعطیل نیز در این شعبه انجام

شده است. با توجه به اینکه ریسک صدور ضمانت نامه در هر حالت با شعبه است، پذیرش ریسک صدور ضمانت نامه از عوامل موفقیت در صدور ضمانت نامه می باشد. همچنین در صدور ضمانت نامه استفاده از تمام اختیارات از جمله اختیارات سیاست های اعتباری سال جاری، نامه های محرمانه حسب مورد، استفاده از قرارداد تخصیص با چک (۲ سال)/سفته (۲ سال)/ملک مسکونی (۵ سال) قرارداد تخصیص، حداقتباری گردشی و سایر موارد (تخفیف در کارمزد با اخذ مجوز از مدیریت - وثیقه نقدی ۵ درصد به جای ۱۰ درصد) باعث کاهش هزینه های مرتبط با صدور ضمانت نامه برای مشتری و تسهیل آن می شود.

### در زمینه بازاریابی هدفمند و تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل چه راهکاری داشتید؟

با تمام مشتریانی که برای استفاده از انواع تسهیلات یا خدمات یا برای ضمانت تسهیلات یا تعهدات به شعبه مراجعه می کنند و در استعمال اخذ شده از سامانه بانک مرکزی دارای ضمانت نامه نزد سایر بانک ها هستند، برای صدور ضمانت نامه و انتقال ضمانت نامه ها از سایر بانک ها به این شعبه مذاکره و ضوابط و شرایط صدور ضمانت نامه را برای ایشان تشریح می کنیم.



انجام مراحل صدور ضمانت نامه به شکل سنتی (زیر ساخت ها کاملاً دیجیتال نگردیده) اشاره کرد.

### اقدامات شعبه برای موفقیت در صدور ضمانت نامه چه بوده است؟

شعبه ماطی یکسال اخیر در این زمینه رشد چشمگیری داشته و رتبه سوم کشور را کسب کرده است این در شرایطی است که شعبه ما در حاشیه شهر کرمانشاه واقع شده و موقعیت جغرافیایی شعبه طوری است که هیچ اداره و شرکتی در نزدیکی شعبه وجود ندارد، با این شرایط، مشکلات صدور ضمانت نامه برای ما دوچندان شده بود؛ اما با گذاشتن جلسات مکرر در شعبه و هم اندیشی با کارکنان، سعی کردیم ارتباط مستقیم و مؤثر با مشتریان داشته باشیم. سرعت بالا در صدور ضمانت نامه، آموزش همکاران، سرعت، دقت و پاسخگویی فوری به نیازها و مشکلات مشتریان از جمله راهکارهای شعبه برای موفقیت بود.

آذر دخت قنبری، رئیس شعبه شهرک پردیس کرمانشاه می گوید: در سال های اخیر نظام بانکی کشور با تحولات گسترده ای شامل کاهش نرخ تسهیلات، افزایش مطالبات و محدودیت های قانونی در نرخ گذاری سود سپرده ها مواجه شده است. در چنین شرایطی، تمرکز بر روی کارمزدها و درآمدهای پایدار اجتناب ناپذیر است و ضمانت نامه اگر به درستی طراحی و مدیریت شود، منبع خوبی برای درآمدزایی است.

### لطفاً در خصوص اهمیت صدور ضمانت نامه و چالش های آن توضیح دهید.

حجم تقاضای بالا برای ضمانت نامه در هر طرح عمرانی و قراردادهای پیمانکاری، مناقصات، مزایده ها، ریسک پایین، درآمد پایدار نشان از اهمیت صدور ضمانت نامه برای بانک ها دارد. چالش هایی در صدور ضمانت نامه وجود دارد که از جمله می توان به مدیریت ریسک مشتری، اعتبارسنجی صحیح، اخذ وثایق مناسب،



کرمانشاه

KERMANSHAH

رئیس شعبه شهرک پردیس کرمانشاه:

## ضرورت تمرکز بر کارمزدها و درآمدهای پایدار



**امین رضا صلواتی‌ها، رئیس شعبه مرکزی محمدیه قزوین:**  
در سال‌های اخیر با تغییر نگرش و تسهیلگری‌های اعتباری  
که در حوزه ضمانت‌نامه داشتیم، می‌توان بسیاری از  
چالش‌ها را به فرصت تبدیل کرد.



و محصولات و ابزارهای در اختیار، ارائه خدمات متمایز و ایجاد وفاداری در مشتری، سهم بیشتری از بازار را نسبت به رقیب داشته باشیم. البته در سال‌های اخیر با تغییر نگرش و تسهیلگری‌های اعتباری که در حوزه ضمانت‌نامه داشتیم، می‌توان بسیاری از چالش‌ها را به فرصت تبدیل کرد.

امین رضا صلواتی‌ها، رئیس شعبه مرکزی محمدیه قزوین باور دارد در انجام تمامی امور با تعیین هدف، برنامه‌ریزی هوشمندانه و استفاده بهینه از ابزارها، قطعاً موفقیت مورد انتظار در مدت نه‌چندان طولانی حاصل خواهد شد که موضوع ضمانت‌نامه نیز از این امر مستثنی نیست.

**QAZVIN**

**قزوین**



**رئیس شعبه مرکزی محمدیه قزوین:**

## موفقیت، مستلزم توجه به استراتژی‌های مشتری محور است

**برای کسب عملکرد موفق در صدور ضمانت‌نامه چه راهکاری داشتید؟**

به‌روز بودن دانش بانکی و تسلط بر دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های حوزه ضمانت‌نامه، استفاده از تمامی ظرفیت‌ها، بهره‌گیری از تفویض اختیارات ارائه شده، پیگیری و مکاتبه با حوزه‌های اعتباری بانک و ... در چارچوب بهداشت اعتباری، بازاربایی و ارتباط مؤثری که باید برای جذب و نگهداشت مشتری داشته باشیم، توجه ویژه به بازاربایی و ظرفیت‌های اشخاص حقوقی و شناسایی و توجه ویژه به مشتریان و پیمانکاران طرح نهضت ملی مسکن که در حال دریافت تسهیلات هستند از نکات مهم برای موفقیت در حوزه صدور ضمانت‌نامه است.

**مهم‌ترین مسائل حوزه صدور ضمانت‌نامه از نظر شما چیست؟**

با مطرح شدن موضوع ضمانت‌نامه، اولین دغدغه همکاران بحث ریسک اعتباری و احتمال عدم ایفای تعهدات توسط مشتری و نهایتاً ضبط ضمانت‌نامه است، اما امروزه افزایش سطح آگاهی مشتریان باعث شده تا روز به روز بیشتر شاهد ابزارهای رقابتی میان بانک‌ها و خواسته‌های مشتریان باشیم. لذا در این شرایط حساس رقابتی با کنار گذاشتن بانکداری سنتی، دستیابی به موفقیت مستلزم برنامه‌ریزی و توجه به استراتژی‌های مشتری محور است و باید تلاش کرد تا با ایجاد مزیت‌های رقابتی



کارکنان، شجاعت و جسارت آنان، حمایت کل مجموعه اعم از شعبه تا ادارات مربوطه، هدف‌گذاری و مدیریت ریسک از دیگر نکات مهم در صدور ضمانت‌نامه است.

مسعود ابوالحسنی، معاون شعبه طالقانی شهریار می‌گوید: مسیر صدور ضمانت‌نامه‌های بانکی هموار نبوده و به شدت سخت و طاقت‌فرسا است اما این جمله که «تکرار معجزه می‌کند» را هرگز فراموش نکنیم و بدانیم تلاش، تکرار و ممارست حتماً نتیجه خواهد داد.

**TEHRAN**

**شهریار**



**معاون شعبه طالقانی شهریار:**

## تلاش و تکرار ضرورتی برای طی مسیر صدور ضمانت‌نامه

**بازارهای هدف شعبه برای صدور ضمانت‌نامه کجاست؟**

محیط پیرامون ما شامل بازارهای کوچک و بزرگی است که با کمی دقت و تمرکز، ورود به این بازارها و فروش محصول، امری شدنی است. به‌طور مثال دوستان و آشنایانی که در محیط‌های شخصی ما حضور دارند مثل دانشگاه، باشگاه، فروشگاه‌های محلی و ... که مسلماً خود در جایگاه‌هایی مشغول به کار هستند که می‌توانند در این امر ما را یاری کنند. مشتریان حضوری شعب دارای پتانسیل بالایی هستند که با کمی صبر و حوصله می‌تواند راه‌گشا باشد. همچنین از شرکت‌های نوپا نباید غافل ماند. این مشتریان سال‌های آینده می‌توانند از مشتریانی باشند که اهداف مجموعه را تحقق بخشند.

**برای صدور ضمانت‌نامه توجه به چه مواردی ضروری است؟**

برای پیشبرد اهداف بانک در صدور ضمانت‌نامه و تحقق درآمدهای کارمزد محور، نکات بسیاری وجود دارد که حتماً باید بررسی و تمرین شود. از جمله این نکات می‌توان به انگیزه کارکنان (بحث حقوق کارکنان و تخصیص پاداش و اضافه‌کار)، داشتن مسیر و نقشه راه برای موفقیت در صدور ضمانت‌نامه، کاهش مسیر بروکراسی اداری، توجه به کیفیت، سرعت در ارائه خدمت و ... اشاره کرد. مثبت اندیشی، تخصص و همکاری تمامی



دسترسی مستقیم به بازارهای مالی ندارند. از طریق طرح‌های حمایتی همچون تسهیلات خرید و ساخت مسکن، وام ودیعه، و برنامه‌های مشارکتی با دولت و بخش خصوصی.

بانک مسکن در واقع یکی از ابزارهای اجرایی تحقق اصول عدالت اقتصادی و اجتماعی قانون اساسی است. همچنین فعالیت‌های بانک مسکن در چارچوب بانکداری بدون ربا (بر اساس اصل ۴۹ و قوانین مرتبط) انجام می‌شود که خود یکی از جلوه‌های اجرای احکام اسلامی در نظام اقتصادی کشور است. تأکید بر مشارکت واقعی، جلوگیری از بهره‌جویی نامشروع، و شفافیت در معاملات از جمله اصولی است که ارتباط مستقیم با مبانی قانون اساسی و اهداف نظام اقتصادی اسلام دارد.

در مجموع، می‌توان گفت رابطه میان قانون اساسی و نظام بانکی - به ویژه بانک مسکن - رابطه‌ای بنیادی و دوسویه است. قانون اساسی مسیر و اهداف کلان را تعیین می‌کند، و بانک‌ها، به ویژه بانک‌های تخصصی مانند بانک مسکن، با اجرای سیاست‌های مالی و اعتباری مناسب، این اهداف را در عرصه عمل محقق می‌سازند. به بیان دیگر، هر طرح حمایتی در حوزه تأمین مسکن، هر وام ساخت یا خرید خانه، و هر اقدام توسعه‌ای در این بخش، در واقع گامی در جهت اجرای عملی اصول اقتصادی، اجتماعی و عدالت‌محور قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران است.

اصل ۴۴ نیز ساختار مالکیت اقتصادی کشور را در سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی مشخص می‌کند. بر اساس این اصل، بانک‌های بزرگ و زیرساختی مانند بانک مرکزی و بانک‌های تخصصی در حوزه‌هایی چون کشاورزی، صنعت و مسکن، در زمره بخش دولتی قرار دارند و باید در خدمت منافع عمومی فعالیت کنند. از این منظر، بانک‌ها بازوی اجرایی دولت در جهت تحقق اهداف اقتصادی قانون اساسی محسوب می‌شوند.

در ادامه، اصل ۳۱ قانون اساسی جایگاه ویژه‌ای دارد؛ زیرا به صراحت بیان می‌کند که داشتن مسکن متناسب با نیاز، حق هر فرد و خانواده ایرانی است و دولت موظف است با رعایت اولویت برای نیازمندان، این حق را تأمین کند. اجرای مؤثر این اصل بدون وجود نظام بانکی کارآمد و هدفمند ممکن نیست. در همین راستا، بانک مسکن نقش محوری در تحقق این مأموریت بر عهده دارد.

بانک مسکن به عنوان یک نهاد تخصصی، وظیفه تأمین مالی در حوزه مسکن و شهرسازی را بر عهده دارد. مأموریت اصلی این بانک، هدایت منابع مالی کشور به سمت تأمین مسکن اقشار مختلف جامعه است، به ویژه گروه‌های کم‌درآمد و متوسط که

۱۲ آذر ماه به مناسبت تصویب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۵۸ به نام روز قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نامگذاری شده است. به همین دلیل نگاهی کوتاه به وظایف اصلی بانک در قانون اساسی انداخته ایم.

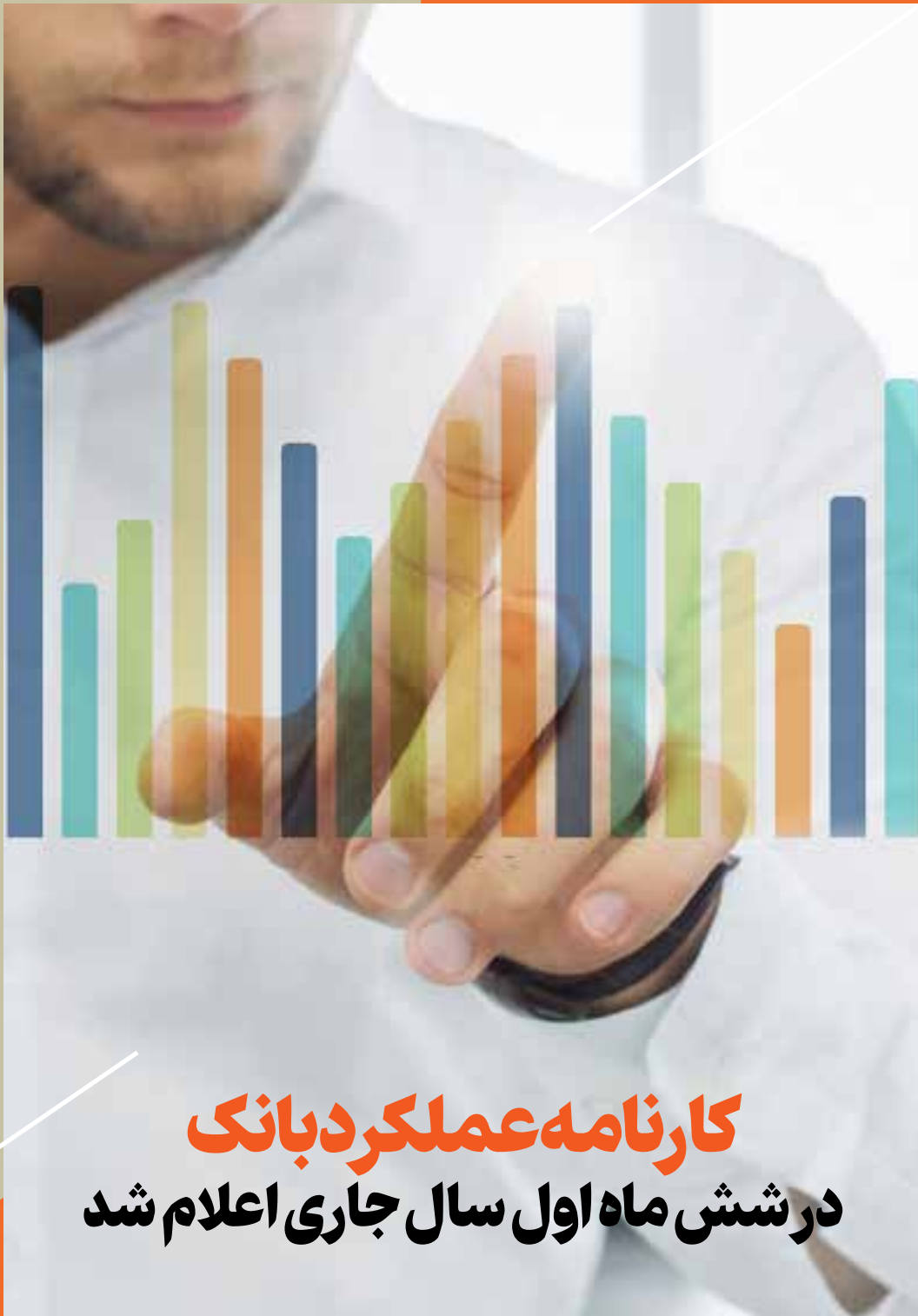
قانون اساسی، به عنوان مهم‌ترین و بالاترین سند حقوقی کشور، نه تنها ساختار سیاسی و حکومتی را تعیین می‌کند، بلکه مبانی و جهت‌گیری‌های اقتصادی و اجتماعی کشور را نیز مشخص می‌سازد. در واقع، همه نهادها و سازمان‌ها - از جمله بانک‌ها - باید در چهارچوب اصول و اهداف قانون اساسی فعالیت کنند تا هماهنگی میان سیاست‌های اقتصادی و عدالت اجتماعی برقرار شود.

در میان اصول قانون اساسی، چند اصل به طور مستقیم بر عملکرد نظام بانکی و مالی کشور تأثیر گذارند. اصل ۴۳ یکی از مهم‌ترین این اصول است که بر پایه استقلال اقتصادی، رفع نیازهای اساسی مردم، و ایجاد فرصت‌های برابر برای همه افراد جامعه تأکید دارد. این اصل مقرر می‌کند که اقتصاد کشور باید به گونه‌ای سازمان یابد که نیازهای اساسی مانند مسکن، خوراک، پوشاک، بهداشت و آموزش برای همگان تأمین شود. از منظر بانکی، این اصل به معنای آن است که بانک‌ها نباید صرفاً در پی سودآوری تجاری باشند، بلکه باید در مسیر تحقق عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه منابع مالی حرکت کنند.





.....



## کارنامه عملکرد بانکی در شش ماه اول سال جاری اعلام شد

www.bank-maskan.ir

۲۶ ارزیابی عملکرد، نقشه راهی برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش مدیران  
۲۸ معیار شاخص‌ها، میزان تحقق اهداف در فعالیتهای اصلی بانکداری است  
۳۲ اجرای برنامه‌های موثر برای ورود به منطقه سبز عملکردی

پس از برگزاری مجامع ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب استان‌ها و مناطق در شش ماه اول سال جاری و همچنین برگزاری همایش مدیران ارشد با هدف بررسی نتایج این مجامع، کارنامه عملکرد بانک در بازه زمانی مذکور اعلام شد.

موضوع  
کارنامه عملکرد بانک

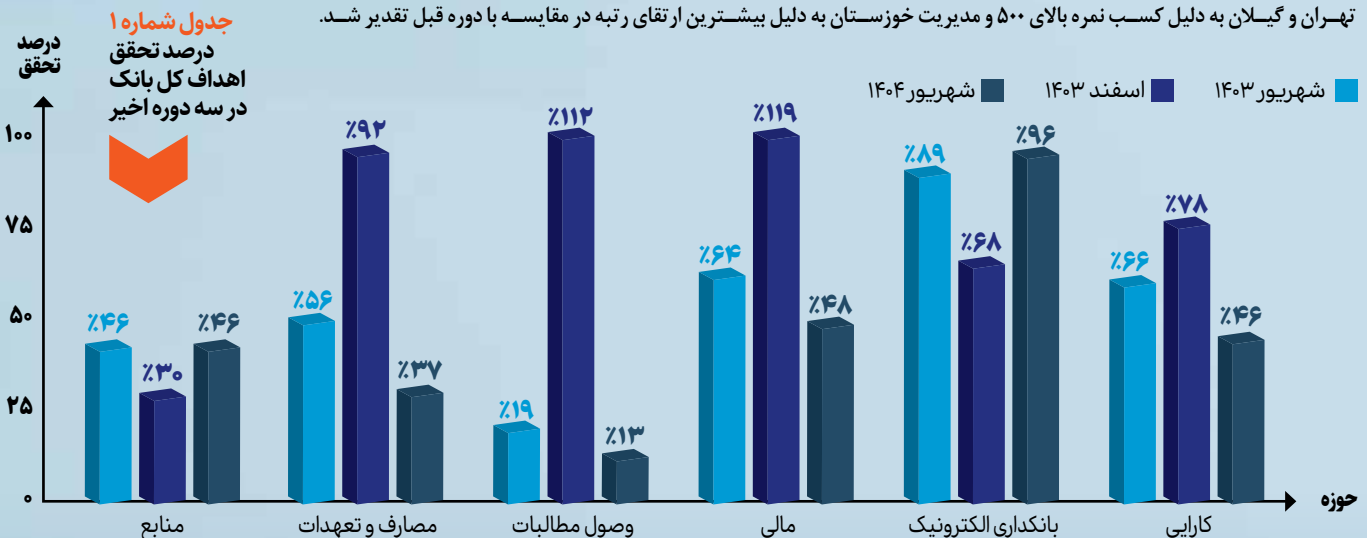
پرونده ویژه

# کرمانشاه | مدیریت برتر حوزه شمال فارس | حوزه برتر شعبه شیراز شمالی تهران | شعبه برتر

کارنامه عملکرد  
بانک در شش ماه  
اول سال جاری  
اعلام شد:



پس از برگزاری مجامع ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب استان‌ها و مناطق در شش ماه اول سال جاری و همچنین برگزاری همایش مدیران ارشد با هدف بررسی نتایج این مجامع، کارنامه عملکرد بانک در بازه زمانی مذکور اعلام شد. طبق گزارش اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در این دوره از ارزیابی عملکرد؛ مدیریت‌ها و شعب براساس ۶ شاخص منابع، مصارف و تعهدات، وصول مطالبات، مالی، بانکداری الکترونیک و کارایی مورد بررسی قرار گرفتند که درصد تحقق اهداف کل بانک نیز در این شاخص‌ها و مقایسه آن‌ها با سه دوره اخیر بر طبق جدول شماره ۱ می‌باشد. همچنین رتبه‌بندی مدیریت‌های شعب استان‌ها و مناطق طبق جدول شماره ۲؛ رتبه‌بندی حوزه‌های مناطق براساس جدول شماره ۳؛ رتبه‌بندی شعب کشور طبق جدول شماره ۴ و تعداد / درصد شعب سبز مدیریت‌ها طبق جدول شماره ۵ اعلام شده است. لازم به ذکر است، در همایش مدیران ارشد بانک از کرمانشاه به عنوان مدیریت برتر، حوزه شمال استان فارس حوزه برتر و شعبه شیراز شمالی تهران شعبه برتر و از مدیریت‌های سمنان، خراسان شمالی، منطقه شرق تهران و گیلان به دلیل کسب نمره بالای ۵۰۰ و مدیریت خوزستان به دلیل بیشترین ارتقای رتبه در مقایسه با دوره قبل تقدیر شد.





**جدول شماره ۲**  
رتبه‌بندی  
مدیریت‌های  
شعب استان‌ها و  
مناطق  
شهریور ۱۴۰۴

| رتبه | نام مدیریت          | نمره  | رتبه | نام مدیریت         | نمره  | رتبه | نام مدیریت             | نمره  |
|------|---------------------|-------|------|--------------------|-------|------|------------------------|-------|
| ۱    | کرمانشاه            | ۸۲۲/۵ | ۱۳   | البرز              | ۴۷۷/۱ | ۲۵   | ایلام                  | ۴۰۸/۱ |
| ۲    | مازندران            | ۷۷۱/۱ | ۱۴   | لرستان             | ۴۷۶/۶ | ۲۶   | خراسان جنوبی           | ۳۸۵/۴ |
| ۳    | کهگیلویه و بویراحمد | ۶۶۸/۸ | ۱۵   | اصفهان             | ۴۷۵/۱ | ۲۷   | خراسان رضوی            | ۳۶۸/۹ |
| ۴    | قزوین               | ۶۰۱/۲ | ۱۶   | گلستان             | ۴۶۸/۷ | ۲۸   | منطقه مرکز تهران       | ۳۶۸/۰ |
| ۵    | سمنان               | ۵۴۲/۱ | ۱۷   | بوشهر              | ۴۶۴/۰ | ۲۹   | منطقه غرب تهران        | ۳۵۸/۴ |
| ۶    | خراسان شمالی        | ۵۴۱/۰ | ۱۸   | هرمزگان            | ۴۵۳/۲ | ۳۰   | یزد                    | ۳۴۹/۰ |
| ۷    | منطقه شرق تهران     | ۵۲۵/۳ | ۱۹   | مرکزی              | ۴۵۰/۹ | ۳۱   | کرمان                  | ۳۳۱/۷ |
| ۸    | گیلان               | ۵۱۲/۰ | ۲۰   | چهارمحال و بختیاری | ۴۴۷/۳ | ۳۲   | سیستان و بلوچستان      | ۳۱۶/۱ |
| ۹    | خوزستان             | ۴۹۶/۳ | ۲۱   | زنجان              | ۴۴۲/۶ | ۳۳   | قم                     | ۲۸۵/۶ |
| ۱۰   | فارس                | ۴۸۵/۹ | ۲۲   | اردبیل             | ۴۳۷/۰ | ۳۴   | شعبه مستقل مرکزی تهران | ۳۳۵/۱ |
| ۱۱   | کردستان             | ۴۸۴/۶ | ۲۳   | آذربایجان غربی     | ۴۲۰/۳ |      |                        |       |
| ۱۲   | آذربایجان شرقی      | ۴۸۰/۹ | ۲۴   | همدان              | ۴۱۹/۷ |      |                        |       |

**جدول شماره ۳**  
رتبه‌بندی حوزه‌های مناطق  
شهریور ۱۴۰۴



**جدول شماره ۵**  
تعداد / درصد شعب سبز مدیریت‌ها - شهریور ۱۴۰۴

| رتبه | نام مدیریت          | تعداد کل شعب | تعداد شعب سبز | درصد شعب سبز | رتبه | نام مدیریت        | تعداد کل شعب | تعداد شعب سبز | درصد شعب سبز |
|------|---------------------|--------------|---------------|--------------|------|-------------------|--------------|---------------|--------------|
| ۱    | کهگیلویه و بویراحمد | ۱۱           | ۸             | ۷۳ درصد      | ۱۸   | خراسان رضوی       | ۶۸           | ۲۱            | ۳۱ درصد      |
| ۲    | مازندران            | ۵۲           | ۳۲            | ۶۲ درصد      | ۱۹   | ایلام             | ۱۵           | ۲۰            | ۲۰ درصد      |
| ۳    | کرمانشاه            | ۳۵           | ۲۱            | ۶۰ درصد      | ۲۰   | بوشهر             | ۲۱           | ۱۹            | ۹۰ درصد      |
| ۴    | قزوین               | ۲۱           | ۱۰            | ۴۸ درصد      | ۲۱   | چهارمحال بختیاری  | ۱۲           | ۱۷            | ۱۷ درصد      |
| ۵    | گیلان               | ۵۰           | ۲۱            | ۴۲ درصد      | ۲۲   | اصفهان            | ۷۹           | ۱۵            | ۱۵ درصد      |
| ۶    | مرکز تهران          | ۶۱           | ۲۵            | ۴۱ درصد      | ۲۳   | اردبیل            | ۲۰           | ۱۵            | ۱۵ درصد      |
| ۷    | کردستان             | ۲۱           | ۸             | ۳۸ درصد      | ۲۴   | شرق تهران         | ۶۲           | ۱۵            | ۱۵ درصد      |
| ۸    | هرمزگان             | ۲۷           | ۱۰            | ۳۷ درصد      | ۲۵   | غرب تهران         | ۷۰           | ۱۴            | ۱۴ درصد      |
| ۹    | سمنان               | ۲۰           | ۷             | ۳۵ درصد      | ۲۶   | زنجان             | ۱۸           | ۱۱            | ۱۱ درصد      |
| ۱۰   | فارس                | ۸۱           | ۲۸            | ۳۵ درصد      | ۲۷   | یزد               | ۲۲           | ۹             | ۹ درصد       |
| ۱۱   | گلستان              | ۲۵           | ۸             | ۳۲ درصد      | ۲۸   | لرستان            | ۲۲           | ۹             | ۹ درصد       |
| ۱۲   | آذربایجان شرقی      | ۶۵           | ۲۰            | ۳۱ درصد      | ۲۹   | خراسان جنوبی      | ۱۵           | ۷             | ۷ درصد       |
| ۱۳   | خوزستان             | ۶۴           | ۱۸            | ۲۸ درصد      | ۳۰   | کرمان             | ۴۴           | ۵             | ۵ درصد       |
| ۱۴   | آذربایجان غربی      | ۴۱           | ۱۱            | ۲۷ درصد      | ۳۱   | همدان             | ۳۲           | ۳             | ۳ درصد       |
| ۱۵   | خراسان شمالی        | ۱۲           | ۳             | ۲۵ درصد      | ۳۲   | استان قم          | ۱۳           | ۰             | ۰ درصد       |
| ۱۶   | البرز               | ۳۳           | ۸             | ۲۴ درصد      | ۳۳   | سیستان و بلوچستان | ۲۰           | ۰             | ۰ درصد       |
| ۱۷   | مرکزی               | ۲۵           | ۶             | ۲۴ درصد      | جمع  |                   | ۱۱۷۷         | ۲۶            | ۲۶ درصد      |

غرب تهران  
شیراز شمالی تهران  
۱۰۰۴

گیلان  
ونوس بندرانزلی  
۹۷۲

مازندران  
نواب صفوی بابل  
۹۶۹

کردستان  
زریبار مریوان  
۹۵۸

گیلان  
شهدای بندرانزلی  
۹۵۵

کرمانشاه  
الهیة کرمانشاه  
۹۵۵

مرکز تهران  
دکتر قاضی تهران  
۹۵۴

اصفهان  
نطنز  
۹۴۹

آذربایجان شرقی  
شهرک پرواز تبریز  
۹۴۱

کرمانشاه  
شهید جعفری کرمانشاه  
۹۳۲



«افزایش شفافیت و پاسخگویی» دیگر اهمیت ارزیابی عملکرد مدیریت هاست زیرا با پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد و سنجش مستمر عملکرد شعب و مدیریت ها، مدیران مناطق و استان ها و روسای شعب در برابر نتایج شاخص های ارزیابی عملکرد خود را پاسخگو می دانند



موضوع  
کارنامه عملکرد بانک



پرونده ویژه

مهنز کشتکار رجبی معاون مدیرعامل در طرح و برنامه عنوان کرد:

# ارزیابی عملکرد

## نقشه راهی برای تصمیم گیری های اثربخش مدیران

را بیان می کند زیرا با ارزیابی شاخص های نظیر جذب منابع، تعهدات، وصول مطالبات، سودآوری، بانکداری الکترونیکی و کارایی به صورت مستمر، وضعیت سلامت هر یک از شعب، پایش و از بروز بحران های احتمالی جلوگیری می شود.

### نتایج ارزیابی عملکرد بر تصمیمات مدیران ارشد بانک چه تاثیری دارد؟

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به مثابه یک ابزار تحلیلی و کلیدی، نقش بسیار مهمی در تصمیم گیری مدیران ارشد در حوزه های حساس و مهم نظیر فرایند انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران بانک، بهینه سازی شعب، سیستم جبران خدمات مبتنی بر ارزیابی عملکرد و ... دارد. در کنار این مهم، ارزیابی عملکرد می تواند معیار عادلانه ای برای پرداخت پاداش قلمداد شود و بدین ترتیب منجر به افزایش بهره وری فردی و در نهایت بهره وری سازمانی می شود.

در موضوع بهینه سازی شعب نیز، نتایج ارزیابی عملکرد در سنوات مختلف، پشتوانه محکمی برای تصمیم گیری های مدیران از منظر تقویت امکانات و منابع (نظیر نیروی انسانی، تجهیزات و ...) در خصوص شعبی که موفق به تحقق اهداف شده اند و یا حتی ادغام، انحلال و یا کوچک سازی در خصوص شعبی که طی دوره های متوالی انتظارات بانک را محقق نکرده اند، فراهم می کند.

### به نظر شما، ارزیابی عملکرد مدیریت ها و شعب در بانک چه میزان اهمیت دارد؟

اهمیت این موضوع را می توان در چند محور کلیدی خلاصه کرد. اولین محور «همسویی با اهداف کلان بانک» است. در این خصوص ارزیابی عملکرد اطمینان می دهد حرکت هر یک از شعب در مسیر استراتژی ها و سیاست های راهبردی بانک است. «بهبود کارایی و بهره وری بانک» دیگر دلیل ضرورت ارزیابی عملکرد است؛ زیرا با تحلیل دقیق کارنامه مدیریت ها و شعب می توان نقاط قوت را تقویت و فرصت های بهبود را شناسایی کرد.

«افزایش شفافیت و پاسخگویی» دیگر اهمیت ارزیابی عملکرد مدیریت هاست زیرا با پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد و سنجش مستمر عملکرد شعب و مدیریت ها، مدیران مناطق و استان ها و روسای شعب در برابر نتایج شاخص های ارزیابی عملکرد خود را پاسخگو می دانند. این موضوع در تحقق اهداف کلان بانک و شفافیت در تصمیم گیری تاثیر گذار است. «تصمیم سازی مبتنی بر داده» نیز دیگر دلیل ضرورت انجام ارزیابی عملکرد است. زیرا نتایج ارزیابی عملکرد شعب و مدیریت ها و استخراج کارنامه های عملکردی مدیران و روسای شعب، اطلاعات لازم را به نظام انتصابات ارائه می کند و باعث افزایش انگیزه کارکنان و رشد مهارت های مدیریتی نیز می شود. «پایش سلامت مالی و عملیاتی شعب» نیز ضرورت ارزیابی عملکرد



مهنز کشتکار رجبی معاون مدیرعامل در امور طرح و

برنامه معتقد است ارزیابی عملکرد مدیریت ها و شعب در بانک نقشی فراتر از یک سنجش است. ارزیابی عملکرد، ابزار مدیریتی است که علاوه بر سنجش میزان تحقق اهداف کمی، زمینه ساز شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود، افزایش بهره وری و اتخاذ تصمیمات و انتصابات براساس شایسته سالاری نیز است. به عبارتی ارزیابی عملکرد، نقشه راهی برای تصمیم گیری های اثربخش را برای مدیران ترسیم می کند. در ادامه با وی در خصوص ابعاد مختلف ارزیابی عملکرد در بانک گفت و گو کردیم.



توسعه بازاریابی هدفمند از طریق افزایش تعامل و ارتباط با مشتریان  
حقوقی در چارچوب بانکداری شرکتی و صاحبان حقیقی و حقوقی کسب و کار  
در کنار بازاریابی مشتریان خرد و تأکید بر حفظ روحیه تیمی و ایجاد فضای  
مثبت و انگیزه بخش از طریق تمرکز بر نقاط قوت هر شعبه پیشنهاد می شود



## چه راهکارهایی برای بهبود عملکرد مدیریت ها و شعب در مدت زمان باقی مانده تا پایان سال دارید؟

با توجه به فرصت محدود تا پایان سال، شعب و مدیریت های شعب باید ضمن تحلیل کارنامه عملکردی خود، نسبت به شناسایی نقاط ضعف جهت رفع و بهبود آنان و نقاط قوت برای تقویت آنها اقدام کنند. همچنین انجام اقدامات سریع و هدفمند را در دستور کار خود قرار دهند که در این خصوص می توان به تمرکز بر چند هدف کلیدی و راهبردی کوتاه مدت با بیشترین تأثیر در شاخص های کلیدی مثل جذب منابع با تأکید بر منابع ارزان قیمت، وصول مطالبات و صدور ضمانت نامه اشاره کرد. همچنین پایش روزانه و هفتگی شعب توسط مدیریت های شعب مناطق و استان ها به منظور تحلیل روند شاخص های ارزیابی به تفکیک هر شعبه، آسیب شناسی لازم از عملکرد واحدها توسط روسای شعب، مدیران و کارکنان با تمرکز بر تبادل تجربیات و تقویت نقاط قابل بهبود کارکنان از دیگر راهکارهای لازم برای بهبود عملکرد مدیریت ها و شعب می باشد. توسعه بازاریابی هدفمند از طریق افزایش تعامل و ارتباط با مشتریان حقوقی در چارچوب بانکداری شرکتی و صاحبان حقیقی و حقوقی کسب و کار در کنار بازاریابی مشتریان خرد و تأکید بر حفظ روحیه تیمی و ایجاد فضای مثبت و انگیزه بخش از طریق تمرکز بر نقاط قوت هر شعبه نیز پیشنهاد می شود.



شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف راهبردی بانک در شش بخش منابع، تعهدات، وصول مطالبات، بانکداری الکترونیک، مالی و کارایی تعیین شده و به شاخص‌های با اهمیت بالاتر، وزن بیشتری تخصیص شده است

موضوع  
کارنامه عملکرد بانک

پرونده ویژه



روسای وقت و فعلی اداره کل ارزیابی عملکرد:

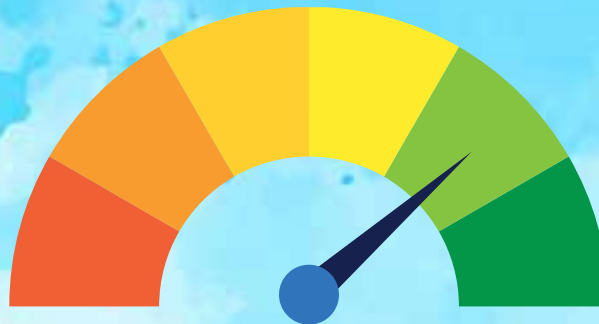
# معیار شاخص‌ها

## میزان تحقق اهداف در فعالیت‌های اصلی بانکداری است



روسای وقت و فعلی اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد معتقد هستند شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد بانک بر میزان تحقق اهداف در فعالیت‌های اصلی بانکداری و اثربخشی متمرکز است. همچنین آن‌ها تأکید کردند نتایج ارزیابی عملکرد به طور حتم بر بهره‌وری سازمانی اثر گذاشته و با دستاوردهای بسیار مهمی که برای بانک در پی دارد در نهایت منجر به ارتقا جایگاه بانک مسکن در نظام بانکی می‌شود.

رویکرد و چارچوب کلی برنامه‌ها و اقدامات  
آتی بنده بر سه محور آسیب‌شناسی و  
ارتقای فرایندها، یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی  
و بهبود نظام راهبردی استوار است



سرپرست جدید اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد:

## شاخص‌های پیش‌بینی شده متمرکز بر فعالیت‌های اصلی بانکداری است

رضا صادقی‌اقدام سرپرست اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در پاسخ به این سؤال که شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت و شعب بانک تا چه اندازه به شاخص‌های نظام بانکی نزدیک است گفت: همان‌طور که اطلاع دارید عمده فعالیت اصلی نظام بانکی در کشور بر محور تجهیز منابع، تخصیص و اعطای تسهیلات و اعتبار، ارائه خدمات بانکی، ضمن توجه به بهبود ساختار مالی بانک استوار است. بر همین اساس نیز شاخص‌های پیش‌بینی شده برای مدیریت‌ها و شعب بانک نیز بسیار نزدیک و هم‌راستا با شاخص‌های کلان نظام بانکی و متمرکز بر فعالیت‌های اصلی بانکداری است.

وی در خصوص برنامه‌های آتی خود در این اداره کل گفت: رویکرد و چارچوب کلی برنامه‌ها و اقدامات آتی بنده بر سه محور آسیب‌شناسی و ارتقای فرایندها، یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی و بهبود نظام راهبردی استوار است. در محور آسیب‌شناسی و ارتقای فرایندها تمرکز بر شناسایی مستمر نقاط قابل بهبود فرایندهای داخلی اداره و بخش‌های مرتبط؛ در محور یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی، تلاش برای توسعه و بهبود هم‌راستایی، هماهنگی و هم‌افزایی بین تمامی واحدهای بانک به منظور تقویت کارایی کل مجموعه و در بخش بهبود نظام راهبردی توسعه در ساختار و مدل برنامه‌ریزی و استراتژی‌های کلان بانک در اولویت قرار دارد.

صادقی‌اقدام عنوان کرد: در راستای پیاده‌سازی و اجرای رهنمودهای مدیران عالی بانک نیز عمده محورهای برنامه‌های آتی اداره، شامل تدوین برنامه‌های راهبردی بانک در افق ۳ ساله، بازنگری و به‌روزرسانی برنامه‌های بهره‌وری و تحول اداری متناسب با الزامات بالادستی، تقویت هم‌افزایی برنامه‌های واحدهای مختلف بانک با مجموعه گروه و شرکت‌های تابعه، به‌روزرسانی و توسعه نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد مدیریت‌ها و شعب و ... است. لذا از همکاری و همراهی تمامی ارکان بانک بهره‌گیری خواهیم کرد تا موجبات تقویت بیش از پیش فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌محوری در فعالیت‌ها تقویت شود.

رئیس وقت اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد:

## رویکرد نظام ارزیابی عملکرد اثربخشی و میزان تحقق اهداف بانک است

عبدالزوار رئیس وقت اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در خصوص شاخص‌های ارزیابی عملکرد گفت: این شاخص‌ها حاصل تجارب سالیان گذشته عملکرد بانک و یازده سال نظر مدیران و نخبگان است. همچنین مهم‌ترین عامل در تدوین شاخص‌ها، اهداف سالانه بانک است که بر اساس شرایط حاکم تهیه و تدوین می‌شود. در وزن‌دهی شاخص‌ها نیز مواردی که در راستای اهداف کلان بانک باشند، دارای اولویت بیشتری هستند. مأموریت ما محدود به نظام ارزیابی عملکرد داخلی نیست و هر سال تلاش شده است عملکرد و تلاش مجموعه بانک مسکن در نظام ارزیابی عملکرد دولت نیز به‌طور دقیق ارائه شود. این موضوع می‌تواند این نظام همچون سنوات گذشته در مسیر بلوغ خود توسعه یابد.

وی ادامه داد: رویکرد نظام ارزیابی عملکرد اثربخشی و میزان تحقق اهداف بانک است که این هدف مستقل از نظام درجه‌بندی شعب است. پس در نظام درجه‌بندی عمدتاً شاخص‌های کارایی سنجیده می‌شود و در نظام مدیریت عملکرد اثربخشی موضوع اصلی است.

زوار در پاسخ به این سؤال که براساس چه معیارهایی این شاخص‌ها و نمرات آن‌ها تعیین شده است گفت: شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف راهبردی بانک در شش بخش منابع، تعهدات، وصول مطالبات، بانکداری الکترونیکی، مالی و کارایی تعیین شده و به شاخص‌های بااهمیت بالاتر، وزن بیشتری تخصیص شده است.

وی در خصوص به‌روزرسانی شاخص‌ها گفت: به‌منظور بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت‌های شعب استان‌ها و مناطق و شعب سراسر کشور، اداره کل برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد طبق روال همه ساله با مدیریت‌های شعب مکاتبه کرده و پس از جمع‌آوری پیشنهادات مطرح‌شده از سوی مدیریت‌های شعب نسبت به بررسی آن‌ها اقدام می‌کند. هرگونه پیشنهاد، شامل اصلاح عناوین شاخص، وزن شاخص، درخواست افزودن یا حذف شاخص و غیره در جلسات متعددی توسط کارشناسان و مسئولین اداره بررسی شده و پس از تصویب توسط هیات مدیره بانک به مدیریت‌های سراسر کشور اعلام می‌شود.

رضا صادقی‌اقدام  
رویکرد و  
چارچوب کلی  
برنامه‌ها و  
اقدامات آتی  
بنده بر سه محور  
آسیب‌شناسی و  
ارتقای فرایندها،  
یکپارچه‌سازی و  
هم‌افزایی و بهبود  
نظام راهبردی  
استوار است

عبدالزوار:  
رویکرد نظام  
ارزیابی عملکرد  
اثربخشی و میزان  
تحقق اهداف  
بانک است  
که این هدف  
مستقل از نظام  
درجه‌بندی شعب  
است



# دلایل موفقیت مدیریت ها

## تلاش جمعی، هدفگذاری درست و توانمندسازی کارکنان

مدیر شعب استان کرمانشاه:

### اصلی ترین عامل اثرگذار در این موفقیت، صرف فعل «خواستن» است



حسین عاطف ضمیر مدیر شعب کرمانشاه در خصوص عملکرد مدیریت در شاخص های ارزیابی عملکرد گفت: این استان در شش ماه ابتدای سال جاری با برنامه ریزی و تبیین و ابلاغ استراتژی های مناسب به کارکنان صف و ستاد، توانست در شاخص های مرتبط با جذب منابع که اصلی ترین ستون و به نوعی شالوده ارزیابی عملکرد

است با نمره ۴۵۲ از ۴۶۰ رتبه اول را در بین سایر مدیریته ها کسب کند.

وی ادامه داد: در شاخص های مرتبط با بانکداری الکترونیک با تمرکز بر ارتقای خدمات بانکداری الکترونیک به مشتریان نیز موفق به کسب رتبه اول کشوری در ارزیابی عملکرد شدیم. همچنین در شاخص وصول مطالبات معوق و خدمات کارمزد محور، استان کرمانشاه در بین ۵ مدیریت برتر کشور قرار داشته و مجموعه این دستاوردها منجر به کسب رتبه نخست ارزیابی عملکرد شش ماهه برای سومین بار متوالی در مدیریت کرمانشاه شده است. عاطف ضمیر در خصوص تغییرات عملکرد مدیریت کرمانشاه نسبت به دوره گذشته ارزیابی گفت: عملکرد این مدیریت در اکثر شاخص های ارزیابی عملکرد، مطلوب تر و باروندی صعودی و روبه رشد، نسبت به سال ۱۴۰۳ بوده است. کسب نمره ۸۲۲ حاکی از پویایی عملکرد، ابتکار و نوآوری در انواع شاخص های ارزیابی عملکرد و حرکت در راستای تحقق اهداف تعیین شده می باشد. مدیر شعب کرمانشاه در خصوص دلایل کسب این موفقیت گفت: اصلی ترین عامل اثرگذار در این موفقیت، صرف فعل «خواستن» توسط همکاران پر تلاش استان و ارتقاء روزافزون توانمندی های آنان در ابعاد مختلف است. به دلیل این عملکرد در خشان که حاصل خودباوری، همدلی، تعهد سازمانی و تلاش مستمر تمامی همکاران استان است از تمامی مسئولان و کارکنان مدیریت، تشکر و قدردانی کنم. وی در پایان سخنان خود گفت: یکی از اصلی ترین برنامه های ما برای تداوم دستاوردهای بی نظیر و مشابه در آینده، ارتقای رضایتمندی منابع انسانی در سطح مدیریت استان خواهد بود چرا که بر این اصل، باور دارم اصلی ترین و مهم ترین سرمایه یک سازمان، نیروی انسانی سازمان بوده و لازم است با دقت نظر ویژه و حرکت در مسیر افزایش انگیزه و کارآمدی، رضایتمندی را در نیروی انسانی بهبود بخشیم. همچنین بر روی نقاط ضعف عملکردی خود متمرکز شده و در راستای ارتقای عملکرد و تبدیل نقاط ضعف به فرصت های رسیدن به موفقیت، به دنبال مسیرهای نوآورانه خواهیم بود. داشتن ابتکار عمل مبتنی بر برنامه ریزی های راهبردی، جزء جدایی ناپذیر حرکت در مسیر موفقیت های آتی خواهد بود.

پس از پایان برگزاری نشست های ارزیابی عملکرد مدیریت های شعب بانک و بررسی شاخص منابع، تعهدات، وصول مطالبات، مالی، بانکداری الکترونیک و کارایی؛ مدیریت های شعب استان های کرمانشاه، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد و قزوین به ترتیب رتبه های اول تا چهارم را کسب کردند. به منظور اطلاع از راهکارهای مدیریت های برتر برای کسب این موفقیت گفت و گویی را با مدیران برتر صورت داده ایم که از نظر می گذرد.

مدیر شعب استان مازندران:

### تداوم رنگ سبز عملکردی نتیجه تلاش کارکنان مدیریت



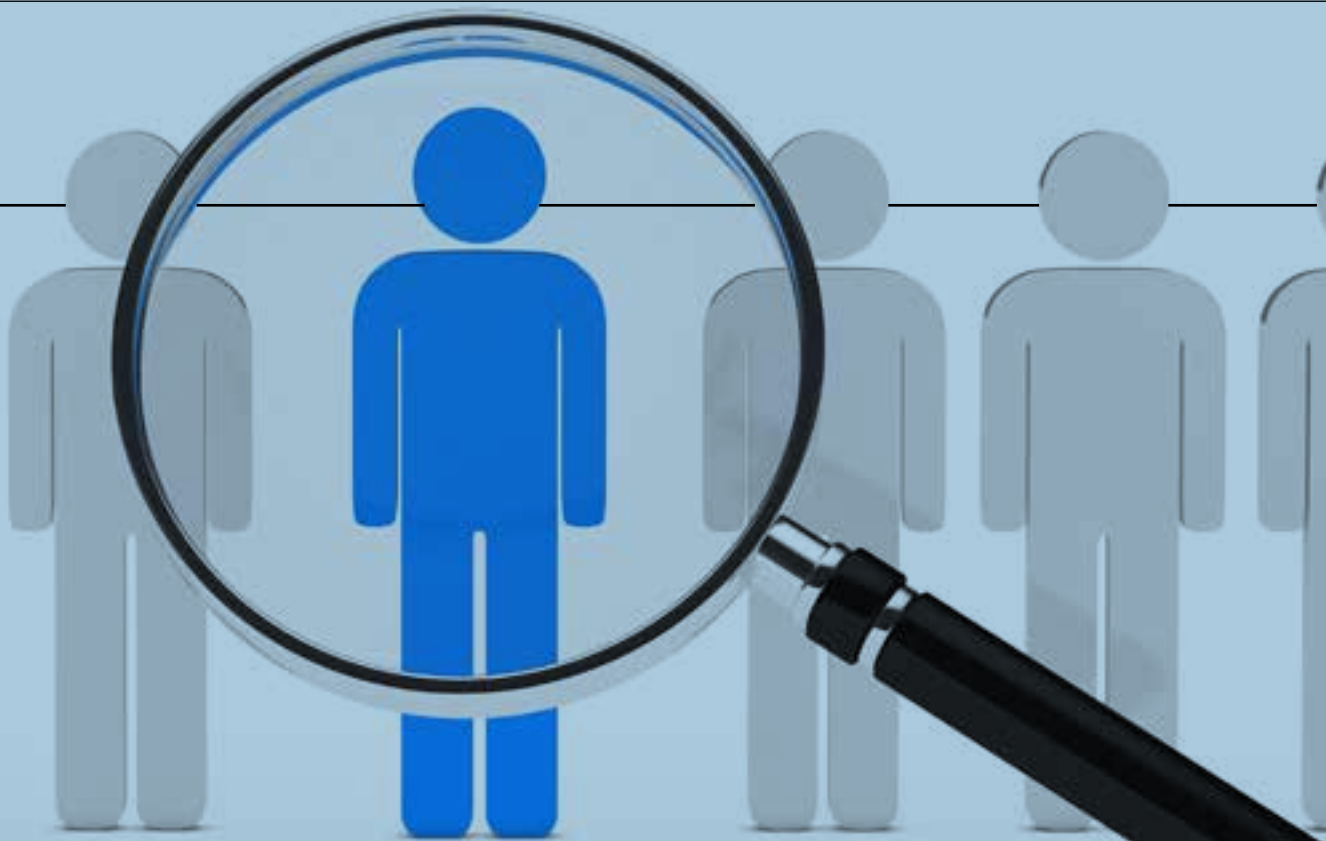
در این ارزیابی عملکرد مدیریت شعب مازندران موفق شد مقام دوم را کسب کند. سید حسین حاجی پور مدیر شعب مازندران در خصوص دلایل این موفقیت گفت: با تلاش تمامی همکاران این مدیریت در ۱۰ شاخص

تحقق هدف، ۱۰۰ درصد و بالاتر تحقق اهداف داشته و ۱۴ شعبه از شعب این استان نیز جزو ۱۰۰ شعبه برتر کشور بوده اند.

وی ادامه داد: رشد درصد تحقق اهداف در شاخص متوسط روزانه سپرده های ارزان قیمت از ۳۸ درصد به ۱۲۷ درصد؛ افزایش رشد درصد تحقق هدف در شاخص متوسط روزانه سایر سپرده ها از ۴۳ درصد به ۱۳۶ درصد، رشد درصد تحقق هدف در شاخص متوسط روزانه کل سپرده از ۷۷ درصد به ۱۰۴ درصد و رشد درصد تحقق هدف در شاخص نسبت به مصارف به منابع از ۴۹ درصد به ۱۰۰ درصد طی شش ماهه اول سال جاری اشاره کرد.

حاجی پور افزود: همچنین رشد درصد تحقق هدف در شاخص نسبت درآمد های کارمزدی به هزینه های پرسنلی از ۵۹ درصد به ۱۱۷ درصد، رشد درصد تحقق هدف در شاخص سود و زیان از ۱۰۱ درصد به ۱۲۰ درصد، رشد درصد تحقق هدف در شاخص

پایانگین مانده حساب های متصل به پایانه های فروشگاهی از ۹۸ درصد به ۱۱۵ درصد و رشد درصد تحقق هدف در شاخص کارمزد دریافتی از محل بانکداری الکترونیک برای خودپرداز و کیوسک از ۹۲ درصد به ۱۳۰ درصد طی شش ماهه اول از دیگر موفقیت های بانک مسکن مدیریت مازندران در این بازه زمانی بوده است. وی در خصوص دلایل کسب این موفقیت گفت: حمایت مدیران ارشد بانک و همکاران ستاد و مرکز در ارائه به موقع محصولات سپرده ای و تسهیلاتی، تداوم پیگیری های انجام شده در خصوص مذاکرات و شناسایی شرکت های جدید در تحقق اهداف بانکداری شرکتی، رصد مستمر عملکرد شعب در قالب آمار روزانه و پایش شرکت های فعال استان با توجه به نوع فعالیت و سرمایه گذاری های انجام شده در استان برای افزایش اشتغال در بخش مسکن از جمله این دلایل است. مدیر شعب مازندران در پایان سخنان خود در خصوص راهکارهای لازم و کاربردی برای حفظ و ارتقای این جایگاه گفت: در این خصوص شناسایی نقاط ضعف و رفع آنان و تقویت نقاط قوت که موجب دستیابی به عملکرد فعلی شده در دستور کار قرار دارد.



#### مدیر شعب استان کهگیلویه و بویراحمد:

### ارتقا ۲۱ پله‌ای مدیریت نتیجه هدفگذاری درست و صحیح



بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد، مدیریت شعب استان کهگیلویه و بویراحمد موفق شد با ارتقا ۲۱ پله‌ای نسبت به دوره قبلی از رتبه ۲۴ کشوری به رتبه ۳ کشوری صعود کند. محمد اکبری مدیر شعب استان

کهگیلویه و بویراحمد درباره عملکرد مدیریت در شاخص‌های ارزیابی عملکرد شش ماهه اول سال جاری گفت: این مدیریت موفق شد در شاخص وصول مطالبات با کسب نمره ۲۱۴ رتبه اول را کسب کند. همچنین از ۱۱ شعبه بانک مسکن مدیریت کهگیلویه و بویراحمد نیز ۸ شعبه در منطقه سبز و ۲ شعبه نیز بالای متوسط کشوری و فقط یک شعبه پایین تر از متوسط کشوری بوده است که از این حیث نیز بهترین عملکرد را در سطح کشور داشته است.

وی ادامه داد: این صعود باعث شد مدیریت کهگیلویه و بویراحمد همانند سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ به جمع ۱۰ مدیریت برتر پیوسته و در منطقه سبز ارزیابی عملکرد قرار گیرد. در ضمن در این دوره، تعداد شعب سبز از ۴ شعبه به ۸ شعبه افزایش یافته و بیش از ۷۰ درصد شعب استان در جمع ۲۵۰ شعبه برتر قرار گرفتند.

اکبری در خصوص دلایل کسب این موفقیت

گفت: کسب این موفقیت، نتیجه تلاش تمامی همکاران ستاد و صف مدیریت شعب در طول شش ماهه اول سال جاری بوده که لازم می‌دانم از همه همکاران خود بواسطه تلاش شبانه‌روزی تشکر و قدر دانی کنم.

وی افزود: تحلیل روزانه آمارها و ارسال برای شعب، هدفگذاری درست و صحیح برای شعب، همراهی تیم‌های مدیریتی در همه بخش‌های مربوط به شعب، برگزاری جلسات منظم ارزیابی عملکرد ماهانه و اجرای طرح‌های متنوع و مختلف از سوی ستاد مدیریت و توجه ویژه روسا و کارکنان شعب به اهداف تعیین شده اشاره کرد. اکبری در این خصوص ادامه داد: همچنین حضور مستقیم روسای شعب به همراه همکاران بازاریابی مدیریت در بازارهای مختلف، توجه ویژه همکاران و روسای شعب به محصولات خوب بانک از جمله سپرده‌های تسهیلاتی همانند ثمر و توان، استفاده مناسب همکاران شعب از ظرفیت شرکت پرداخت نوین آراین برای نصب دستگاه‌های کارت‌خوان و اتصال آن‌ها به حساب‌ها و سپرده‌های تسهیلاتی و همچنین حضور همکاران و روسای شعب در زمان غیر اداری در راستای وصول مطالبات بانک از دیگر دلایل کسب این موفقیت بود.



#### مدیر شعب استان قزوین:

### برنامه‌ریزی هدفمند و توانمندسازی کارکنان، راهکار موفقیت است

پس از پایان برگزاری نشست‌های ارزیابی عملکرد، مدیریت شعب استان قزوین موفق شد با ارتقای شش پله‌ای از رتبه دهم در ارزیابی عملکرد شش ماهه نخست سال ۱۴۰۳ به رتبه چهارم در ارزیابی عملکرد شش ماهه نخست سال جاری صعود کند.

قدیر کلهر مدیر شعب استان با مقایسه عملکرد استان با سال گذشته گفت: در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۳ مدیریت قزوین با کسب امتیاز ۵۴۶ رتبه دهم ارزیابی را به خود اختصاص داد و از آن مقطع تا ارزیابی عملکرد پایان شهریورماه ۱۴۰۴ با ارتقای شش پله‌ای توانست با کسب نمره ۶۰۱/۲ در جایگاه چهارم قرار گیرد که در این بازه زمانی شاهد بهبود قابل توجه عملکرد در شاخص‌های ارزیابی عملکرد بوده‌ایم.

وی با اشاره به نقش بسیار مهم تلاش همه‌جانبه همکاران، انسجام و همبستگی میان آنان ادامه داد: از مهم‌ترین عوامل این موفقیت می‌توان به برنامه‌ریزی هدفمند و مبتنی بر داده‌های واقعی عملکردی، نظارت مستمر بر شاخص‌ها و بازخوردگیری منظم از شعب تابعه، تقویت روحیه هم‌افزایی و کار تیمی در سطوح مختلف مدیریت، توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای در حوزه‌های مدیریتی، ارتباطی و مالی کارکنان، توجه ویژه به ارتقای رضایت آنان و اعتقاد به نظام شایسته‌سالاری اشاره کرد. مدیر شعب قزوین تصریح کرد: برای تثبیت موفقیت‌های به دست آمده و ارتقای جایگاه مدیریت در ارزیابی‌های آتی، مجموعه‌ای از راهکارهای برنامه محور و عملیاتی طراحی و در حال اجراست. این راهکارها در چهار محور اصلی تقویت نظام برنامه‌ریزی و پایش عملکرد، توسعه ظرفیت نیروی انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی، تمرکز بر رضایت مشتریان و ارتقای کیفیت خدمات و نهادهای ساز خلاقیت و نوآوری و یادگیری سازمانی خلاصه می‌شود.



مدیران شعب بیان کردند:

# اجرای برنامه‌های موثر برای ورود به منطقه سبز عملکردی

در این بخش از پرونده ویژه به سراغ مدیرانی رفتیم که علیرغم تلاش و کوشش مدیریت تحت پوشش آنان و کسب نمره بالای ۵۰۰ نتوانستند در منطقه سبز قرار بگیرند اما در همایش مدیران ارشد مورد تقدیر قرار گرفتند. آنان در این گفت‌وگو از برنامه‌های خود برای بهبود عملکرد و حضور در منطقه سبز در مدت‌زمان باقی‌مانده تا پایان سال جاری گفتند.



**خاکساری**  
**مدیر شعب استان**  
**سمنان**

**لزوم استفاده**  
**حداکثری از**  
**ابزارهای نوین**  
**بانکی برای**  
**موفقیت**

محمدرسلول خاکساری، مدیر شعب استان سمنان در خصوص عملکرد مدیریت در شش ماهه نخست سال جاری گفت: در این بازه زمانی در بخش منابع، مدیریت سمنان موفق به کسب رتبه‌های دوم کشور در جذب سپرده نقدی ضمانت‌نامه‌ها و اعتبارات اسنادی، ششم در سپرده‌های ارزان قیمت، هشتم در نسبت مانده سپرده‌های ارزان قیمت به کل سپرده‌ها و یازدهم در کل سپرده‌ها شد.

وی ادامه داد: در حوزه مصارف و تعهدات، بیش از ۷۵ درصد اهداف این بخش تحقق یافت و مدیریت موفق به کسب رتبه پنجم کشور شد. کسب رتبه دوم کشور در شاخص NPL کل و کسب رتبه‌های هفتم تا نهم کشور در شاخص‌های مانده حساب پایانه‌های فروش و ساعات سرویس دهی خودپردازها از دیگر موفقیت‌های مدیریت بود.

خاکساری در خصوص برنامه‌های استان برای کسب نمره بالای ۶۰۰ ارزیابی عملکرد در پایان سال جاری و ورود به منطقه سبز عملکردی گفت: پایش روزانه عملکرد شعب ادامه دارد تا هرگونه انحراف به‌موقع اصلاح شود. در حوزه منابع، افزایش رسوب حساب‌های موجود، جذب منابع جدید از طریق ارتباط مستقیم با صنایع و ادارات بزرگ استان، بهره‌گیری بیشتر از طرح‌های جدید تسهیلاتی و استفاده از ظرفیت روسای شعب موفق برای انتقال تجربه به سایر همکاران در دستور کار است.



# ۷۵٪

در حوزه مصارف و تعهدات، بیش از ۷۵ درصد اهداف این بخش تحقق یافت و مدیریت موفق به کسب رتبه پنجم کشور شد. کسب رتبه دوم کشور در شاخص NPL کل و کسب رتبه‌های هفتم تا نهم کشور در شاخص‌های مانده حساب پایانه‌های فروش و ساعات سرویس دهی خودپردازها از دیگر موفقیت‌های مدیریت بود.



**همت آبادی مدیر شعب  
استان خراسان شمالی:**

## ضرورت اجرای طرح‌های انگیزشی همکار محور

حمیدرضا همت آبادی مدیر شعب خراسان شمالی در خصوص عملکرد مدیریت در شش ماهه اول سال جاری گفت: به پشتوانه تلاش همکاران توانمند در استان و با برنامه‌ریزی و عملکرد هدفمند، این مدیریت برای ششمین دوره متوالی در بین مدیریت‌های برتر ارزیابی عملکرد قرار گرفت. همت آبادی افزود: این مدیریت از ابتدای سال جاری با اجرای طرح‌های انگیزشی همکار محور در جذب منابع و بازاریابی انجام شده در سطح استان و تمامی شعب زیرمجموعه، در مجموع کل سپرده‌ها دارای عملکرد قابل قبولی بوده است.

وی عنوان کرد: در حوزه صدور ضمانت‌نامه و خدمات کارمزد محور با انعقاد تفاهم‌نامه با تعداد قابل توجهی از نهادها و سازمان‌ها در استان نسبت به جذب مشتریان جدید اعم از حقیقی و حقوقی در قالب پیمانکاران و شرکت‌ها اقدام و در این شاخص نیز جزء مدیریت‌های برتر از لحاظ تحقق اهداف بوده‌ایم.

همت آبادی در خصوص برنامه‌های پیش رو تا پایان سال جاری و ارتقاء جایگاه عملکردی افزود: با برنامه‌ریزی و تلاش مضاعف و با تکیه بر ظرفیت موجود در استان و توان فکری و تخصصی همکاران و انجام برنامه‌های بازاریابی در جذب منابع جدید و همچنین برنامه‌ریزی و پیگیری مستمر در جهت کاهش مطالبات و تسریع در تعیین تکلیف و فروش اقساطی واحدهای باقی‌مانده نهضت ملی مسکن اقدام خواهد شد تا شاهد حضور مدیریت خراسان شمالی در منطقه سبز عملکردی باشیم.

وی پیشنهاد داد در راستای ایجاد انگیزه بیشتر در همکاران و ضمن بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، در خصوص مدیریت‌ها با نمرات بالاتر از میانگین و یا بالاتر از ۵۰۰ نیز در منطقه سبز ارزیابی عملکرد در پایان شش‌ماهه اول و سایر دوره‌های آتی ارزیابی عملکرد مساعدت صورت گیرد.



آلوردی مدیر  
شعب منطقه  
شرق تهران:

## بهره‌گیری از ظرفیت‌های بانکداری شرکتی

مهدی آلوردی مدیر شعب منطقه شرق تهران در خصوص عملکرد مدیریت در ۶ ماهه اول سال جاری گفت: با توجه به هدف‌گذاری‌ها و تداوم روند پیگیری‌ها در سطح کارگروه جذب منابع مدیریت و شعب، در بخش ریسک اعتباری این مدیریت موفق به کسب ۱۹۱ امتیاز از ۲۶۵ امتیاز کل معادل ۷۲ درصد کل امتیاز این بخش و در بخش پایانه‌های مجازی نیز، این مدیریت موفق به کسب ۹۴ درصد امتیاز این بخش شده است.

وی در خصوص برنامه‌های مدیریت برای کسب نمره بالای ۶۰۰ در ارزیابی عملکرد پایان سال جاری و ورود به منطقه سبز عملکردی گفت: با توجه به اولویت‌های منطقه شرق تهران که توجه به بانکداری شرکتی و جذب منابع خرد و پایدار است، به مواردی از جمله بازاریابی مشتریان حقیقی و حقوقی و ارائه خدمات مطلوب و بررسی آمار عملکرد شعب در تمامی شاخص‌ها و ارائه راهکارهای کارشناسی جداگانه و مختص به هریک از شعب می‌توان اشاره کرد.

آلوردی تصریح کرد: در بخش ریسک اعتباری می‌توان به اصلاح فرایند وصول مطالبات در شعب تابعه با استفاده از پیگیری مستمر و برنامه‌ریزی مناسب و همچنین بهره‌گیری از طرح‌های ابلاغی برای تسریع در تعیین تکلیف مطالبات اشاره کرد. در بخش بانکداری الکترونیک دریافت اطلاعات تماس مشتریان فاقد کاربری در درگاه‌های خدمات مجازی و پالایش و ارسال اطلاعات مذکور برای شعبه در جهت اطلاع‌رسانی و دعوت از مشتریان به منظور فعال‌سازی و آموزش استفاده از این درگاه‌ها و جمع‌آوری دستگاه‌های خودپرداز و کیوسک کم‌ترانکس و کم‌بازده و بازاریابی موقعیت‌های مکانی با پتانسیل بالاتر اشاره کرد.



صداقت علی  
مدیر شعب  
استان گیلان:

## تلاش خستگی‌ناپذیر رمز تحقق اهداف در شرایط سخت

زهره صداقت علی مدیر شعب گیلان در خصوص عملکرد مدیریت در ۶ ماهه اول سال جاری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد گفت: ضمن تشکر از تمامی همکاران در استان که با شرایط سخت ۶ ماهه اول سال تمام تلاش خود را در راستای تحقق اهداف استان انجام دادند و باعث شدند تا این مدیریت از ۲۹ شاخص ارزیابی عملکرد، در ۱۲ شاخص عملکرد خوب، ۵ شاخص عملکرد متوسط و ۱۱ شاخص عملکرد ضعیف را ثبت و در مجموع امتیاز بالاتر از میانگین امتیاز بانک را کسب کند.

وی در خصوص برنامه‌های مدیریت گیلان برای کسب نمره بالای ۶۰۰ در ارزیابی عملکرد پایان سال جاری و ورود به منطقه سبز عملکردی گفت: با برنامه‌ریزی و تلاش جمعی و نظارت مستمر در جایگاه مناسب‌تری از بانک قرار خواهیم گرفت و در این راستا بازاریابی مؤثر برای جذب منابع به‌ویژه منابع صفر درصدی و تلاش مضاعف در بخش تعهدات، صدور ضمانت‌نامه و اعتبارات اسنادی می‌تواند نقش مؤثری در افزایش امتیاز استان داشته باشد.

مدیر شعب گیلان تصریح کرد: در بحث ریسک اعتباری با توجه رشد مطالبات در ۴ ماهه ابتدای سال به دلیل مشکلات موجود در آن مقطع، اقدامات مؤثری صورت گرفته که در حال حاضر همچنان ادامه دارد و نتایج خوبی در شهرپور و مهرماه به دست آمده است. موفقیت بانک قطعا در گرو همدلی و همراهی و همفکری تمام نیروی صف و ستاد خواهد بود.

**عسکری مدیر شعب خوزستان: مطالبات معوق مسکن مهر که بیش از ۱۵ سال است باعث جلوگیری از ورود برخی شعب استان به منطقه سبز عملکردی شده و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد استان گذاشته به عنوان دیگر برنامه‌های مهم این مدیریت عنوان شد.**



**عسکری مدیر شعب  
استان خوزستان:**

## به طور حتم تا پایان سال در منطقه سبز خواهیم بود

گرفته نیز انگیزه‌ای برای سایر همکاران است تا آن‌ها نیز به صورت دائمی در فعالیت‌های بازاریابی نقش آفرینی کنند.

وی تصریح کرد: در همه شعب نیز تیم‌های بازاریابی تشکیل شده و بعد از آموزش‌های لازم، فعالیت‌های آنان به صورت روزانه مورد رصد قرار می‌گیرد و همکاران موفق و فعال نیز در این زمینه مورد تقدیر و تشویق قرار می‌گیرند. یکی دیگر از برنامه‌های مهم صورت گرفته از سوی شعب، توجه به بازاریابی درون شعبه‌ای بود به گونه‌ای که هر مشتری جدید و قدیمی که وارد شعبه می‌شود از سوی همکاران به خوبی و با آموزش‌های لازم ارائه شده، مورد بازاریابی قرار می‌گرفت که این امر به جذب منابع مطلوب و پایدار برای شعب منجر شد. آموزش صدور ضمانت‌نامه و اعتبارات اسنادی داخلی از دیگر بخش‌های مهم فعالیت این مدیریت بود که نتایج بسیار مطلوبی به همراه داشت.

عسکری در خصوص برنامه‌های مدیریت خوزستان برای کسب نمره بالای ۶۰۰ در ارزیابی عملکرد پایان سال جاری و ورود به منطقه سبز عملکردی گفت: قطعاً برای نیمه دوم سال که شرایط اقلیمی، محیطی و ... بهبود می‌یابد همکاران با تلاشی مضاعف به سمت تحقق اهداف بازاریابی عملکرد پیش خواهند رفت به همین دلیل انتظار می‌رود این مدیریت در منطقه سبز قرار گیرد. همچنین با برگزاری جلساتی که به صورت اختصاصی برای هر شعبه انجام شده، نقاط قوت و ضعف شعب به خوبی شناسایی شده و همکاران شعب برای جهش مناسب در نیمه دوم سال جاری توجه کافی شده‌اند.

توسعه خدمات کارمزد محور و صدور ضمانت‌نامه اعتبارات اسنادی (LC) و همچنین پیگیری مطالبات معوق مسکن مهر که بیش از ۱۵ سال است باعث جلوگیری از ورود برخی شعب استان به منطقه سبز عملکردی شده و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد استان گذاشته به عنوان دیگر برنامه‌های مهم این مدیریت عنوان شد.

مدیریت خوزستان به دلیل بیشترین ارتقا در ارزیابی عملکرد شش ماهه نخست سال جاری نسبت به دوره قبل در همایش مدیران

ارشد بانک مورد تقدیر قرار گرفت. یاور عسکری مدیر شعب استان خوزستان در خصوص این موفقیت گفت: با تلاش و پیگیری مستمر، این مدیریت در اغلب شاخص‌های ارزیابی عملکرد شش ماهه اول سال جاری نمرات بسیار خوبی کسب کرد. این موفقیت در حالی کسب شد که استان خوزستان به خصوص در ماه‌های خرداد تا شهریور به دلیل شرایط اقلیمی، ناترازی انرژی، کاهش ساعت کاری، تعطیلی‌های گاه‌وبیگاه به دلیل گرما و دود ناشی از آتش‌سوزی تالاب هورالعظیم در حالتی نیمه تعطیل قرار گرفت و همکاران موفق نشدند همه تلاش‌های خود را به منصفه ظهور برسانند.

وی در خصوص دلایل کسب این موفقیت گفت: از همان ابتدای سال برنامه‌ریزی دقیق، هدفمند و منسجمی برای همه شعب و همچنین دوایر مرتبط در ستاد مدیریت از سوی همکاران تدوین شد. این برنامه به صورت دقیق از سوی دوایر مربوطه و معاونان مدیریت مورد رصد قرار می‌گرفت و نقاط قوت و ضعف در جلساتی که به صورت هفتگی در قالب وبینار برگزار می‌شد به شعب ارائه شد که این امر در نهایت حرکت متوازن شعب به سمت ارتقا را باعث شد. همچنین در قالب همین وبینارها، روسای شعب موفق راهکارهای خود برای موفقیت را که برای سایر همکاران مفید بود ارائه می‌کردند.

عسکری ادامه داد: در کنار آن تیم بازاریابی مدیریت هم به سمت شناسایی شرکت‌های بزرگ استان حرکت کرد و تلاش‌ها در این زمینه نسبت به سال‌های قبل مضاعف‌تر شد و در این مسیر موفقیت‌های خوبی به دست آمد. حضور مستقیم مدیر استان در بازاریابی‌های صورت

طبق گزارش ارزیابی عملکرد شش ماهه اول سالجاری اداره کل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد: در میان حوزه بانک در کشور، حوزه شمال استان فارس موفق شد با کسب نمره ۱۹/۸۱ در سکوی نخست قرار گیرد. همچنین در میان ۱۱۷۷ شعبه کشور نیز شعبه شیراز شمالی تهران از شعب مدیریت منطقه غرب استان تهران با کسب نمره ۱۰۰۴ گوی سبقت را از سایر شعب ربود و رتبه اول را کسب کرده است.

### در ارزیابی عملکرد شش ماهه اول سالجاری ثبت شد

## حوزه شمال فارس حوزه برتر شیراز شمالی تهران شعبه برتر

مهدی پاشازاده خسروشاهی، رئیس شعبه برتر:

### هر دستاوردی نتیجه تلاش جمعی و تعهد به اهداف سازمانی است



مهدی پاشازاده خسروشاهی رئیس شعبه شیراز شمالی تهران در خصوص عملکرد شعبه در ۶ ماهه اول سال جاری گفت: مانده منابع شعبه

میلیون ریال شده است. در بخش ضمانت نامه نیز تا پایان شهریور مبلغ ۱۱۹ میلیارد ریال ضمانت نامه صادر شده است. وی در خصوص دلایل کسب این موفقیت ها گفت:

حمایت های مدیر و تیم مدیریتی منطقه غرب تهران، همدلی همکاران و برنامه ریزی منسجم، مسیر موفقیت را هموار ساخت. همچنین باید باور داشته باشیم که هر دستاوردی نتیجه تلاش جمعی و تعهد به اهداف سازمانی است.

رئیس شعبه شیراز شمالی تهران در پایان گفت: برای حفظ و ارتقای این موفقیت ها با رصد مستمر عملکرد، شناسایی فرصت های رشد و با حفظ انگیزه تیم و با تقویت ارتباط با مشتریان جدید و قدیمی تلاش می کنیم جایگاه شعبه حفظ شود.

در ابتدای سال جاری مبلغ ۱۶ هزار و ۱۲۶ میلیارد ریال بود که در تاریخ ۱۴۰۴/۰۶/۳۱ با ۳۹ درصد رشد به عدد ۲۲ هزار و ۲۰۹ میلیارد ریال رسید. همچنین مانده تسهیلات شعبه در ابتدای سال ۱۴۰۴، مبلغ ۳ هزار و ۹۹۴ میلیارد ریال بود که در پایان شهریور ماه با ۶،۵ درصد رشد، مبلغ ۴ هزار و ۲۵۴ میلیارد ریال را ثبت کرد. مانده مطالبات شعبه نیز از مبلغ ۱۵ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال در ابتدای سال با ۳۳ درصد کاهش در پایان شهریور ماه ۱۴۰۴، مبلغ ۱۰ میلیارد و ۵۰۰

غلامرضا رضایی، رئیس حوزه برتر:

### حوزه شمال فارس به حوزه سودده تبدیل شده است



غلامرضا رضایی رئیس حوزه شمال استان فارس در خصوص عملکرد حوزه در ۶ ماهه اول سال جاری گفت: در زمان تحویل حوزه به بنده در پایان اردیبهشت ۱۴۰۳ مانده منابع

بسیار حائز اهمیت است، کسب کند. رضایی در خصوص دلایل کسب این موفقیت ها گفت: در این خصوص می توان به همکاران توانمند و تلاشگر، هدف گذاری، برنامه ریزی و ایجاد روحیه همدلی،

همکاری و کار تیمی، شناخت ظرفیت های کارکنان و تقسیم اهداف بین تمامی آنان، پرهیز از حواشی و تمرکز بر هدف و عملکرد مبتنی بر علم و دانش و استفاده حداکثری از مجموعه امکانات موجود اشاره کرد. رئیس حوزه شمال استان فارس درباره راهکارهای لازم برای تداوم این موفقیت ها گفت: برای ادامه مسیر باید برای تمامی روزها و تمامی همکاران برنامه ریزی کنیم. آموزش مستمر را باید در اولویت کاری قرار دهیم و باور داشته باشیم که در یک رقابت سخت با سایر بانک ها هستیم و متناسب با سطح رقابت هدف گذاری نماییم.

۱/۸ همت بود و هم اکنون منابع حوزه از مرز ۳/۵ همت فراتر رفته به عبارتی در مدت ۱۷ ماه حدود ۱/۷ همت رشد منابع داشته ایم. در سال ۱۴۰۳ نیز هفت شعبه این حوزه ارتقا درجه داشته و یک شعبه هم از مهلتی خارج شد که این عملکرد در نوع خود و در بین حوزه ها، بی نظیر است. وی ادامه داد: افتتاح بیش از ۲۳ هزار حساب (ثمر، کارگشا، تابش، توان و...) و چندین برابر شدن تسهیلات پرداختی و تمرکز بر حساب های ارزان قیمت؛ حوزه شمال فارس را به یک حوزه سودده تبدیل کرده و موجب شد این حوزه تمامی نمرات در این بخش را که



.....



تحول دیجیتال

در صنعت

بانکداری

وضعیت ایران و مسیر پیش رو

www.bank-maskan.ir



تپیه و تنظیم

سارا سادات فاضلی تبار  
شعبه شهر آرا

موضوع

اثر نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی



مقالات



## اثر نفوذ بانکی بر

# رشد اقتصادی

رشد اقتصادی پایدار و بلندمدت، دغدغه اصلی سیاست‌گذاران در هر کشوری است. نظریه‌های اقتصاد کلان بر این باورند که انباشت سرمایه شرط لازم برای افزایش بهره‌وری نیروی کار است. از آنجا که بسیاری از کشورهای در حال توسعه با محدودیت سرمایه مواجه‌اند، کارکرد مؤثر بازارهای مالی، به ویژه شبکه بانکی، در گردآوری پس‌اندازهای کوچک و هدایت آن‌ها به سوی پروژه‌های با بازدهی بالا (تخصیص بهینه منابع)، حیاتی است. نفوذ بانکی به عنوان یک شاخص کلیدی از توسعه مالی (به‌طور معمول اندازه‌گیری شده از طریق نسبت اعتبارات اعطایی به بخش خصوصی به تولید ناخالص داخلی یا GDP) در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف اصلی، ارزیابی تأثیر نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی در دو گروه مجزای کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه (از جمله اعضای اوپک و بریکس) در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ است.

### تضاد دیدگاه‌های نظری

ارتباط بین توسعه مالی و رشد اقتصادی محل اختلاف نظر است:

- ❖ دیدگاه شومپتری (مالیه پیشران رشد): اعتقاد دارد که خدمات نهادهای مالی (مانند ارزیابی پروژه‌ها، مدیریت ریسک و کاهش عدم تقارن اطلاعات) پیش شرط نوآوری و رشد تکنولوژیکی است.
- ❖ دیدگاه رابینسونی (مالیه دنباله‌رو رشد): معتقد است توسعه مالی صرفاً در پاسخ به نیازهای بخش واقعی و تقاضای ناشی از رونق اقتصادی پدید می‌آید. تأیید یاردهر یک از این دیدگاه‌ها، نیازمند تحلیل تجربی دقیق با استفاده از مدل‌سازی مناسب است.

### بحث‌کلی و مدل‌سازی

- توسعه مالی فراتر از صرفاً «نفوذ بانکی» است و شش بعد اصلی را در بر می‌گیرد، اما کارکرد اصلی آن در انجام پنج وظیفه کلیدی (به زعم لوین) خلاصه می‌شود که مستقیماً بر متغیرهای مدل‌های رشد تأثیر می‌گذارند:
- ❖ کاهش هزینه‌های ارزیابی و اطلاعات: سیستم بانکی با کاهش هزینه‌های اطلاعاتی و ارزیابی پروژه‌ها، به سرمایه‌گذاری‌های مولد کمک می‌کند.
- ❖ تجهیز منابع: گردآوری پس‌اندازهای خرد برای تأمین مالی پروژه‌های بزرگ با صرفه‌های اقتصادی مقیاس.
- ❖ نظارت بر مدیران: این وظیفه از بروز مشکلات نمایندگی (Agency Problems) جلوگیری کرده و کارایی سرمایه را تضمین می‌کند.
- ❖ تسهیل مبادلات: ارائه ابزارهای پرداخت کارآمد که هزینه‌های معاملاتی را کاهش می‌دهد.
- ❖ مدیریت مخاطره: ارائه ابزارهایی برای پوشش ریسک‌ها که تمایل به سرمایه‌گذاری بلندمدت را افزایش می‌دهد.



بانک و موسسات  
نشریه داخلی بانک مسکن  
شماره ۹۴۲ | آبان ۱۴۰۴

## مدل سازی اثر نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی

در این پژوهش، از روش اقتصادسنجی داده‌های تابلویی (Panel Data Econometrics) برای تحلیل رابطه نفوذ بانکی و رشد اقتصادی استفاده شده است. استفاده از داده‌های تابلویی (ترکیب مشاهدات مقطعی بانک‌ها/کشورها و سری‌های زمانی) به محقق اجازه می‌دهد تا هم اثرات خاص هر کشور (Fixed Effects) و هم اثرات متغیر در طول زمان را کنترل کند. مدل پایه رگرسیون که ارتباط بین رشد اقتصادی و نفوذ بانکی را مورد آزمون قرار می‌دهد، به صورت کلی به شکل زیر فرموله شده است:

$$Growth_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \cdot BankPenetration_{i,t} + \beta_2 \cdot X_{i,t} + \mu_i + \epsilon_{i,t}$$

که در آن:

$Growth_{i,t}$ : نرخ رشد اقتصادی (معمولاً رشد سرانه GDP واقعی) در کشور  $i$  و سال  $t$ .  
 $BankPenetration_{i,t}$ : نفوذ بانکی در کشور  $i$  و سال  $t$  (شاخص اصلی توسعه مالی). این شاخص اغلب با نسبت اعتبارات اعطایی توسط بانک‌ها به بخش خصوصی به GDP اندازه‌گیری می‌شود.  
 $X_{i,t}$ : بردار متغیرهای کنترلی کلان که بر رشد اقتصادی تأثیر گذارند (شامل تورم، تجارت خارجی، و شاخص‌های نهادی).

$\beta_1$ : ضریب نفوذ بانکی که نشان‌دهنده اندازه و جهت تأثیر آن بر رشد است.  
 $\mu_i$ : اثرات ثابت مقطعی (Fixed Effects) که ویژگی‌های منحصر به فرد و ثابت هر کشور را در طول زمان کنترل می‌کند و فرض می‌شود که این اثرات با متغیرهای توضیحی همبستگی دارند.  
 $\epsilon_{i,t}$ : جملات خطا.

## تعامل نفوذ بانکی و هزینه‌های دولت

عملکرد نفوذ بانکی بر رشد اقتصادی به شدت تحت تأثیر عملکرد دولت و ساختار هزینه‌های عمومی است. هزینه‌های جاری (مصرفی) بالا می‌توانند با ایجاد کسری بودجه، نیاز دولت به استقراض از بانک‌ها و در نتیجه تراکم مالی (Crowding Out) سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را افزایش دهند و اثر مثبت نفوذ بانکی را تضعیف کنند. در مقابل، هزینه‌های سرمایه‌ای (عمرانی)، با بهبود زیرساخت‌ها، اثر مثبت نفوذ بانکی را تقویت می‌کنند، زیرا بهره‌وری پروژه‌های تأمین مالی شده توسط بانک افزایش می‌یابد.

## نتایج و پیشنهادات

نتایج مطالعه با در نظر گرفتن شواهد نظری و تجربی، بر این تأکید دارند که رابطه بین نفوذ بانکی و رشد اقتصادی، رابطه‌ای ناهمگن است و نتایج آن به شدت به مرحله توسعه یافتگی و نهادینه‌سازی در هر کشور بستگی دارد.

❖ **نتیجه اصلی:** اثر نفوذ بانکی بر رشد، مشروط به کیفیت نهادی است. نفوذ بانکی تنها زمانی به طور قوی و مثبت بر رشد اثر می‌گذارد که محیط نهادی (شامل حاکمیت قانون، حقوق مالکیت و مبارزه با فساد) در سطح بالایی قرار داشته باشد.

❖ **تفاوت گروه‌های کشوری:** در کشورهای توسعه یافته (بانهادهای قوی)، ضریب  $\beta_1$  مثبت و بزرگتر بوده، در حالی که در کشورهای در حال توسعه بانهادهای ضعیف، این ضریب ممکن است ضعیف یا حتی منفی باشد. این نتیجه لزوم استفاده از مدل‌های مجزا یا افزودن متغیرهای تعاملی (Interaction Terms) بین نفوذ بانکی و شاخص‌های نهادی را تأیید می‌کند.

❖ **ریسک توسعه نامتوازن:** توسعه سریع بخش بانکی (افزایش نفوذ بانکی) بدون اصلاحات نهادی هم‌راستامی تواند منجر به تخصیص ناکارآمد منابع و افزایش ریسک‌های سیستمیک شود و عامل بحران‌های اقتصادی (همانند تجربه آسیای شرقی) گردد.

## پیشنهادهای سیاست‌گذاری

❖ **اصلاحات نهادی پیش‌نیاز:** دولت‌ها باید به جای تمرکز صرف بر افزایش حجم اعتبارات و نفوذ بانکی، در درجه اول تقویت نهادهای نظارتی، قضایی و قوانین اقتصادی را هدف قرار دهند.

❖ **بهبود کارایی به جای صرفاً اندازه:** تمرکز باید بر بهبود کیفیت عملکردهای پنج‌گانه سیستم بانکی باشد (بهبود نظارت، ارزیابی اعتباری و مدیریت ریسک)، نه صرفاً افزایش نسبت‌های اعتباری به GDP.

❖ **مدیریت ترکیب هزینه‌های دولت:** ساختار هزینه‌های دولت باید به نحوی تنظیم شود که هزینه‌های سرمایه‌ای تقویت و هزینه‌های جاری و انتقالی که منجر به کسری بودجه می‌شوند، کنترل گردد.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های این نوع مطالعات، درون‌زایی (Endogeneity) است: زیرا نفوذ بانکی می‌تواند هم بر رشد تأثیر بگذارد و هم از آن متأثر شود (رابطه دوطرفه). اگر این مشکل کنترل نشود، بر آورد ضریب  $\beta_1$  سوگیرانه خواهد بود. برای کنترل مشکل درون‌زایی، به‌ویژه در مدل‌های دینامیک پنل که شامل متغیر وابسته با وقفه هستند ( $Growth_{i,t-1}$ )، پژوهش از روش گشتاورهای تعمیم‌یافته (Generalized Method of Moments - GMM) استفاده می‌کند. تخمین‌گر GMM (به‌طور خاص GMM تفاضلی یا سیستمی) با استفاده از متغیرهای وقفه خورده متغیرهای توضیحی و متغیر وابسته به عنوان ابزار، مشکل درون‌زایی را برطرف کرده و نتایج علی‌معتبرتری را ارائه می‌دهد.

## چالش‌های مدل سازی و روش تخمین GMM

(اشاره به مهم‌ترین اندیشمندان و منابعی که مبانی مدل و نتایج را شکل داده‌اند):

- \* شومپتر، جوزف: نظریه توسعه مالی پیشران رشد.
- \* رابینسون، جان: نظریه توسعه مالی دنباله‌ور رشد.
- \* گلد اسمیت، ریموند: پیشگامان سنجش کمی رابطه توسعه مالی و رشد.
- \* مک‌کینون و شاو: مفهوم آزادسازی مالی.
- \* لوین، راس: تعیین‌کننده اصلی وظایف و ابعاد توسعه مالی و استفاده از GMM.
- \* کینگ و لوین: مطالعات تجربی کلیدی در زمینه ارتباط توسعه مالی و رشد.

## منابع



## وضعیت بانکداری دیجیتال در ایران، دستاوردها و چالش‌ها

طی دهه گذشته، نظام بانکی ایران گام‌های مهمی در مسیر دیجیتالی شدن برداشته که این گام‌ها دستاوردهای بسیار خوبی برای نظام پرداخت کشور به همراه داشته است. از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این حوزه عبارتند از:

### رشد چشمگیر پرداخت‌های غیر نقدی

آمارهای رسمی منتشر شده نشان می‌دهد حجم تراکنش‌های شبکه پرداخت شاپرک از ۸۱۲،۶۴۷،۷۵۶ میلیون ریال در اسفندماه ۱۳۹۲ به بیش از ۲۰،۵۳۹،۳۷۱،۶۵۰ میلیون ریال در اسفندماه ۱۴۰۳ رسیده است. تعداد دستگاه‌های POS نصب شده فعال دارای تراکنش از ۳ میلیون دستگاه در اسفندماه ۱۳۹۲ به ۹ میلیون پایانه در اسفندماه ۱۴۰۳ رسیده است.

### توسعه بانکداری مبتنی بر موبایل

در حال حاضر اکثر بانک‌های ایرانی برنامه‌های کاربردی اختصاصی موبایل بانک به مشتریان خود ارائه می‌دهند و در این برنامه‌ها سرویس‌های اختصاصی برخی بانک‌ها نیز به چشم می‌خورد، مانند پرداخت اقساط یا شارژ برچسب الکترونیک عوارض در برنامه موبایل بانک مسکن. اکنون برنامه کاربردی همراه بانک مسکن در حال ارائه خدمات به حدود ۲ میلیون و ۹۰۰ هزار مشتری بانک مسکن می‌باشد.

خدمات مبتنی بر USSD همچنان به عنوان پلتفرم جایگزین در مناطق کم‌برخوردار استفاده می‌شود و برخی بانک‌ها همچنان به ارائه خدمات بر بستر ذکر شده اقدام می‌کنند. لازم به توضیح است، این بستر به دلیل مخاطرات امنیتی برای تراکنش‌های مالی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ظهور بانک‌های دیجیتال

راه‌اندازی شعبه‌های دیجیتال توسط برخی از بانک‌های سنتی برای به حداقل رساندن حضور فیزیکی مشتریان.

### خدمات نوین پرداخت

توسعه خدمات پرداخت مبتنی بر بارکدهای دو بعدی (QR code)  
توسعه کیف پول‌های مبتنی بر حلقه بسته برای پرداخت‌های خرد  
افزایش نرم‌افزارهای شرکت‌های پرداخت ساز مانند آپ، تاپ، دیجی پی و...

با وجود این دستاوردهای ذکر شده، چالش‌های اساسی متعددی پیش روی بانکداری دیجیتال ایران وجود دارد از جمله:

محدودیت‌های زیرساختی: سرعت پایین اینترنت، عدم پوشش یکپارچه شبکه در سطح کشور و مشکلات سخت‌افزاری  
چالش‌های امنیتی: افزایش جرائم سایبری بانکی و نفوذ به سامانه‌های پرداخت  
موانع قانونی: عدم شفافیت و وضع قوانین بانکداری الکترونیک و حقوق دیجیتال در برخی از موارد  
مقاومت فرهنگی: تمایل بخشی از جامعه به استفاده از خدمات حضوری بانکی به جای خدمات الکترونیک  
تحریم‌های بین‌المللی: محدودیت در دسترسی به فناوری‌های روز و سیستم‌های پرداخت جهانی

# تحول دیجیتال در صنعت بانکداری وضعیت ایران و مسیر پیش رو

تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به عنوان یکی از اساسی‌ترین تغییرات عصر حاضر، با ظهور فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی، بلاکچین، کلان داده، اینترنت اشیا و رایانش ابری، بنیان‌های سنتی ارائه خدمات مالی را دگرگون کرده است. این تحولات موجب شده بانک‌ها در سراسر جهان به سمت ارائه خدمات کاملاً دیجیتال، شخصی‌سازی شده و مبتنی بر داده حرکت کنند. در این میان، ایران نیز اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌هایی در جهت دیجیتالی شدن بانکداری انجام داده، اما همچنان با استانداردهای جهانی فاصله قابل توجهی دارد. این مقاله به صورت خلاصه به بررسی وضعیت بانکداری دیجیتال در ایران، با بانکداری پیشرفته جهانی و ارائه راهکارهای استراتژیک برای کاهش این شکاف می‌پردازد.

## مقایسه جامع بانکداری دیجیتال ایران با استانداردهای جهانی

### ■ سطح دسترسی و تنوع خدمات بانکی

در کشورهای پیشرفته، بانک‌ها طیف وسیعی از خدمات دیجیتال را ارائه می‌دهند که فراتر از خدمات ارائه شده در بانکداری سنتی است:

❖ **خدمات بانکی شخصی سازی شده:** بانک‌های جهانی مانند Chase آمریکا یا HSBC انگلستان با استفاده از هوش مصنوعی، پیشنهادهای مالی کاملاً شخصی سازی شده بر اساس رفتار مالی مشتری ارائه می‌دهند، در حالی که در ایران، خدمات دیجیتال بانکی عمدتاً عمومی و یکسان برای همه مشتریان است.

❖ **خدمات مالی غیر بانکی (BaaS - Banking as a Service):** بسیاری از بانک‌های اروپایی و آمریکایی پلتفرم‌هایی ارائه می‌دهند که کسب‌وکارهای دیگر می‌توانند خدمات مالی را در محصولات خود ادغام کنند. این مفهوم در ایران هنوز در مراحل ابتدایی می‌باشد. لازم به ذکر است، بانک مسکن در این حوزه اقداماتی انجام داده و شرکت‌های بزرگ می‌توانند برخی از خدمات بانکی مجاز را در قالب سرویس از بانک اخذ نمایند مانند سرویس صورتحساب، انتقال وجه گروهی و ... لیکن این امر تا ایجاد پلتفرم مالی - کسب‌وکاری فاصله زیادی دارد.

❖ **مشاوره مالی هوشمند:** سیستم‌های مشاوره سرمایه‌گذاری خودکار که در بانکداری جهانی رایج است، در ایران به‌ندرت دیده می‌شود.

### ■ فناوری‌های نوین در بانکداری

#### ❖ هوش مصنوعی و یادگیری ماشین:

بانک‌های پیشرو از هوش مصنوعی برای تشخیص تقلب، امتیازدهی اعتباری، چت‌بات‌های پیشرفته و تحلیل احساسات مشتریان استفاده می‌کنند. در ایران، از این فناوری‌ها در حد بسیار محدود استفاده می‌شود.

#### ❖ بلاکچین و دارایی‌های دیجیتال: بانک‌های

بین‌المللی مانند JPMorgan از بلاکچین برای تسویه حساب‌های بین‌المللی استفاده می‌کنند. در ایران هنوز دارایی‌های توکن شده قوانین تدوین شده ندارند و عملاً در شبکه بانکی به رسمیت شناخته نمی‌شوند. استفاده از قراردادهای هوشمند نیز یکی از ابزارهای قابل استفاده در زیرساخت بلاکچین می‌باشد که برای بانک مسکن به عنوان نهاد تخصصی حوزه تسهیلات و مسکن بسیار کاربردی و قابل استفاده می‌باشد.

#### ❖ بانکداری باز (Open Banking): در

اروپا با تدوین و اجرای استاندارد PSD2، بانک‌ها موظف به اشتراک‌گذاری ایمن داده‌های مشتریان با ارائه‌دهندگان خدمات مالی ثالث هستند. این اکوسیستم در ایران هنوز شکل نگرفته است. هرچند برخی از شرکت‌های خصوصی مانند فراپوم، شاهین و ... سعی در شبیه‌سازی و تجمیع سرویس‌ها داشته‌اند لیکن بخش اندکی از شبکه بانکی در حال ارائه خدمات در این زیرساخت‌ها می‌باشند.



## مسیر پیشنهادی برای ارتقای بانکداری دیجیتال ایران

### نتیجه گیری

تحول دیجیتال در بانکداری ایران اگر چه آغاز شده اما نیازمند شتاب بیشتری است. با وجود چالش های زیرساختی، امنیتی و بین المللی، فرصت های قابل توجهی برای پیشرفت وجود دارد. اجرای راهکارهای پیشنهادی در قالب یک برنامه جامع تحول دیجیتال می تواند بانکداری ایران را به سطح جهانی نزدیک کند. نکته کلیدی این است که این تحول باید به صورت هماهنگ در تمام بخش های زیرساختی، فناوری، قانونی و فرهنگی انجام شود. آینده بانکداری دیجیتال در ایران در گرو سرمایه گذاری هوشمند، نوآوری مستمر و همکاری بین تمام ذینفعان این اکوسیستم است. بدون این تحول اساسی، خطر عقب ماندن از رقابت جهانی و کاهش رضایت مشتریان بیش از پیش نمایان خواهد شد.

### تحول در زیرساخت ها و فناوری

- توسعه شبکه اینترنت پرسرعت در سطح ملی
- راه اندازی مراکز داده امن و توزیع شده در سطح کشور
- سرمایه گذاری در امنیت سایبری و سیستم های تشخیص نفوذ پیشرفته

### به کارگیری فناوری های پیشرفته

- استقرار سیستم های هوش مصنوعی برای تحلیل داده و پیش بینی مالی
- آزمایش های کنترل شده با فناوری بلاکچین در پرداخت های بین بانکی
- توسعه بانکداری باز با رعایت کامل حریم خصوصی و امنیت

### توسعه اکوسیستم فین تک و بانکداری باز

- ایجاد بستر قانونی برای فعالیت استارت آپ های فین تک
- توسعه API های استاندارد برای یکپارچه سازی خدمات
- تشویق همکاری های مشترک بین بانک ها و فین تک ها

### بهبود تجربه مشتری و رابط کاربری

- باز طراحی برنامه های کاربردی بانکی با تمرکز بر سادگی و سلیقه عموم جامعه
- توسعه سرویس های شخصی سازی شده بر اساس رفتار مالی
- یکپارچه سازی خدمات بانکی با اکوسیستم دیجیتال زندگی مشتریان

### اصلاحات قانونی و بین المللی

- ایجاد زیرساخت رگولاتوری برای نظارت بر عملکرد فین تک ها
- تدوین قوانین شفاف برای بانکداری دیجیتال و دارایی های دیجیتال
- ایجاد چارچوب های نظارتی منعطف برای نوآوری های مالی
- توسعه روابط بین المللی برای کاهش اثرات تحریم ها

### آموزش و فرهنگ سازی دیجیتال

- اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش سواد مالی دیجیتال
- فرهنگ سازی برای پذیرش خدمات مالی بر بستر دیجیتال
- آموزش های تخصصی برای نیروی انسانی صنعت بانکداری

### امنیت سایبری و احراز هویت

سیستم های امنیتی بانک های جهانی برای تأیید هویت مشتری از متدهایی مانند احراز هویت چندعاملی پیشرفته (MFA) و یا سیستم های بیومتریک مانند تشخیص چهره و اثر انگشت و همچنین الگوریتم های پیشرفته تشخیص تقلب در لحظه تراکنش استفاده می کنند. در مقابل، سیستم های امنیتی بانک های ایرانی عمدتاً مبتنی بر رمزهای یکبار مصرف و احراز هویت دو مرحله ای ساده که در برابر حملات پیشرفته آسیب پذیر تر هستند، استفاده می کنند هر چند برخی از بانک ها از جمله بانک مسکن فرآیند پیچیده احراز هویت بیومتریک را برای بعضی از امور، پشتیبانی می کنند.

### تجربه مشتری و رابط کاربری

- بازرسی برنامه های کاربردی بانکی در سطح بین المللی این موارد مشاهده می شود:
- رابط کاربری بسیار ساده و شهودی
- امکان شخصی سازی منوهای برنامه
- امکان یکپارچه سازی با سایر خدمات دیجیتال مشتری
- در حالی که برنامه های کاربردی بانکی ایرانی اغلب دارای شرایط ذیل می باشند:
- پیچیدگی در بکارگیری و دسترسی به خدمات
- عموماً عدم قابلیت بهره برداری برای افراد توان خواه
- طراحی قدیمی و غیر جذاب
- حجم بالا
- عدم قابلیت اجرا بر روی تمامی نسخه های مرورگر یا سیستم عامل

## اکوسیستم پرداخت و یکپارچگی مالی

### در سطح جهانی شاهد

- یکپارچگی کامل بین بانک ها، فین تک ها و ارائه دهندگان خدمات پرداخت
- امکان پرداخت های بین المللی در کمترین زمان
- توسعه کیف پول های دیجیتال چندمنظوره

### در ایران

- عدم یکپارچگی کامل بین سیستم های بانکی
- محدودیت در پرداخت های بین المللی به دلیل تحریم ها
- کیف پول های الکترونیکی با کاربردهای محدود



.....

# آشنایی با حوزه معاونت درمان اداره کل رفاه کارکنان



www.bank-maskan.ir

نکات افزایش سنوات الزامی بیمه پردازی برای بازنشستگی  
با همکار تنبل چه کنیم؟

۴۸

۵۰



در واحد راهبری امور بیمه درمان کارکنان، تمامی امور مربوط به بیمه پایه سلامت همکاران و افراد تحت تکفل آنان، رسیدگی به تمامی صورتحساب‌های بیمارستانی طرف قرارداد، تمامی امور مربوط به بیمه تکمیلی نوین افراد غیر تحت تکفل انجام می‌پذیرد.



موضوع

شرایط بیمه درمان برای خانواده



منابع انسانی

آشنایی با حوزه معاونت درمان اداره کل رفاه کارکنان

# بخش چهارم؛ واحد راهبری امور بیمه درمان کارکنان

در زمان دریافت درخواست‌ها برای برقراری بیمه تکمیلی نوین در صورتی که فرزند همکار در سامانه رفاهی به صورت شاغل باشد باید کل مبلغ هزینه بیمه یک سال به صورت واریز نقدی به شماره حساب اعلامی واریز و فیش واریزی به این اداره کل ارسال شود.

نحوه عمل در خصوص بیمه نوین  
فرزندان شاغل همکاران

## شرایط بیمه درمان فرزندان همکاران

❖ فرزندان دختر کارکنان مرد و زنان سرپرست خانواده تا زمانی که شاغل نبوده یا از دواج نکرده باشند، فارغ از سن آن‌ها، مشمول دریافت خدمات درمانی بیمه پایه سلامت می‌باشند.

❖ فرزندان پسر کارکنان مرد و زنان سرپرست خانواده تا سن ۲۲ سالگی و در صورت ادامه تحصیل تا سن ۲۵ سالگی از خدمات درمان بیمه پایه سلامت (تبعی یک) بهره‌مند می‌باشند.

❖ چنانچه فرزند دختر کارکنان مرد و زنان سرپرست خانواده متار که کرده باشند، در صورت اعلام همکار با ارائه مدارک قانونی (سند متار که و تمامی صفحات شناسنامه فرزند دختر) امکان برقراری مجدد کمک هزینه اولاد و خدمات بیمه درمانی پایه سلامت میسر می‌باشد.

## برقراری بیمه پایه برای خانواده همکار فوت شده

در صورت فوت همکار (بیمه شده اصلی)، عائله تحت تکفل ایشان می‌توانند با ارائه مدارک قانونی (حکم وظیفه صادره از سوی اداره کل امور کارکنان و تمامی صفحات شناسنامه) به عنوان سرپرست اصلی در سامانه سازمان بیمه سلامت ایران کاندید شده و از خدمات بیمه درمانی پایه سلامت برخوردار شوند.

## شرایط بانک در خصوص همسران دوم همکاران

همسر دوم همکاران با پرداخت حق سمرانه بیمه مجزا با عنوان تبعی دو، می‌تواند از پوشش بیمه پایه سلامت و تاسقف تعیین شده از کمک هزینه‌های درمانی بانک استفاده کند.

تپیه و تنظیم

اداره کل رفاه کارکنان

❖ در ادامه معرفی واحدهای گوناگون معاونت درمان اداره کل رفاه کارکنان در شماره‌های پیشین ماهنامه بانک و مسکن، در این شماره «واحد راهبری امور بیمه درمان کارکنان» معرفی می‌شود. در واحد راهبری امور بیمه درمان کارکنان، تمامی امور مربوط به بیمه پایه سلامت همکاران و افراد تحت تکفل آنان انجام می‌پذیرد. رسیدگی به تمامی صورتحساب‌های بیمارستانی طرف قرارداد پس از ثبت و پرداخت و صورتحساب‌های بیمارستانی غیر طرف قرارداد پس از ثبت برای پیگیری و دریافت سهم بیمه پایه در این واحد راهبری انجام می‌پذیرد. تمامی امور مربوط به بیمه تکمیلی نوین افراد غیر تحت تکفل همکاران نیز در این واحد راهبری انجام می‌پذیرد. برای آشنایی بیشتر با «واحد راهبری امور بیمه درمان کارکنان» معاونت درمان اداره کل رفاه کارکنان با ما همراه باشید.



بانک و مسکن  
نشریه داخلی بانک مسکن  
شماره ۹۴۲ | آبان ۱۴۰۴



در صورت فوت همکار (بیمه شده اصلی)، عائله تحت تکفل ایشان می‌توانند با ارائه مدارک قانونی به عنوان سرپرست اصلی در سامانه سازمان بیمه سلامت ایران کاندید شده و از خدمات بیمه درمانی پایه سلامت برخوردار شوند.

## مدارک لازم برای صدور اولیه بیمه پایه سلامت

- ❖ کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه سرپرست
- ❖ کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه عائله تحت تکفل
- ❖ آخرین حکم ربالی بیمه شده اصلی سرپرست
- ❖ یک قطعه عکس ۳×۴ سرپرست و افراد تحت تکفل

## مدارک لازم برای تمدید و یا برقراری بیمه فرزند جدید الولاده

- ❖ کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه سرپرست
- ❖ کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه عائله تحت تکفل
- ❖ کپی صفحه اول شناسنامه نوزاد جدید الولاده
- ❖ آخرین حکم ربالی بیمه شده اصلی سرپرست
- ❖ تمدید بیمه فرزندان پسر در صورت دانشجوی بودن گواهی اشتغال به تحصیل

## مدارک مورد نیاز برای ابطال بیمه پایه سلامت

- ❖ کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه سرپرست
- ❖ در صورت اشتغال عائله گواهی اشتغال به کار و کپی صفحات اول و دوم (اطلاعات همسر و فرزندان) شناسنامه
- ❖ در صورت متارکه همسر، گواهی طلاق و یا کپی صفحات اول و دوم شناسنامه
- ❖ در صورت فوت، گواهی فوت



# نکات افزایش سنوات الزامی بیمه پردازی برای بازنشستگی

دانشنی های شغلی - قسمت دهم

تهیه و تنظیم

اداره کل امور کارکنان

بر اساس ماده ۲ این آیین نامه، بیمه پردازی که مطابق قوانین، کمتر از ۱۵ سال تمام سابقه بیمه پردازی دارند، به سنوات الزامی بیمه پردازی آنان برای بازنشستگی، پنج سال اضافه می شود.

در اجرای این ماده، سابقه بیمه پردازی کمتر از یک سال، به نسبت مورد محاسبه قرار می گیرد و اجرای تمام یا بخشی از این ماده در خصوص افزایش سنوات الزامی بازنشستگی، مشروط بر آن است که سن بیمه پرداز در زمان بازنشستگی برای مردان از ۶۲ سال تمام و برای زنان از ۵۵ سال تمام بیشتر نباشد. در هر حال، حداکثر سنوات الزامی بیمه پردازی بازنشستگی برای مردان ۳۵ سال و برای زنان ۳۰ سال با لحاظ تبصره های ۲۹ قانون برنامه هفتم توسعه کشور خواهد بود.

بازنشستگی بیمه پردازی که پیش از تکمیل سنوات الزامی مقرر در ماده ۲ این آیین نامه، متقاضی و حائز شرایط بازنشستگی وفق قوانین و مقررات صندوق مربوط می باشند، بلامانع است. حقوق بازنشستگی این افراد متناسب با سنوات مندرج به نسبت سنوات بیمه پردازی آنها به سنوات الزامی بیمه پردازی برای بازنشستگی آنها برقرار و پرداخت می شود.

در شماره های گذشته ماهنامه بانک و مسکن در بخش دانشنی های شغلی مطالبی را پیرامون آنچه همکاران باید در حوزه شغلی بدانند عنوان کردیم. در ادامه اطلاع رسانی در خصوص موضوعات مرتبط با امور کارکنان، در این شماره از ماهنامه ادامه « نکات افزایش سنوات الزامی بیمه پردازی برای بازنشستگی آیین نامه اجرایی ماده ۲۹ برنامه هفتم توسعه کشور » ارایه می شود.

برای بازنشستگی به اطلاع می رساند:

با توجه به اعلام معاونت رفاه و امور اقتصادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مبنای محاسبه مدت افزایش سنوات کسور پردازی برای بازنشستگی از تاریخ ۱۴۰۳/۰۵/۰۳ الزامی می باشد. بر اساس آیین نامه اجرایی ماده ۲۹ برنامه هفتم توسعه کشور در خصوص افزایش سنوات الزامی بیمه پردازی مدت افزایش سابقه بیمه پردازی نسبت به زمان احراز شرایط بازنشستگی به شرح جدول ذیل می باشد.

| مدت افزایش به سنوات بیمه پردازی به ازای هر سال تا زمان احراز شرایط بازنشستگی | سابقه بیمه پردازی در تاریخ لازم الاجرا شدن این آیین نامه |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| -                                                                            | بیش از ۲۸ سال تمام                                       |
| ۲ ماه                                                                        | از ۲۵ سال تا ۲۸ سال                                      |
| ۳ ماه                                                                        | از ۲۰ تا ۲۵ سال                                          |
| ۴ ماه                                                                        | ۱۵ سال تا ۲۰ سال                                         |

## نحوه محاسبه حقوق بازنشستگی:

الف) بارعایت سنوات الزامی کسورپردازی برای بازنشستگی:

$$\text{میانگین دو سال پایانی خدمت} \times \left( \frac{۱۰,۸۰۰}{۱۰,۸۰۰} \times \frac{۷۲۰}{۳۶۰} \times ۲,۵\% + \text{میانگین دو سال پایانی خدمت} \times \frac{۱۰,۸۰۰}{۱۰,۸۰۰} \right)$$

ب) بدون رعایت سنوات الزامی کسورپردازی برای بازنشستگی (موضوع بند ۱/۶-۳ ضوابط اجرایی):

$$\text{میانگین دو سال پایانی خدمت} \times \left( \frac{۱۰,۸۰۰}{۱۱,۵۲۰} \times \frac{۱۰,۸۰۰}{۱۰,۸۰۰} \right)$$

مثال ۱-۲: کارمندی با جنسیت مرد در تاریخ ۱۴۰۳/۰۵/۰۳، ۶۲ ساله با ۲۷ سال تمام سابقه خدمت دارد. مطابق بند ۱/۳-۳ ضوابط اجرایی ابلاغی، سنوات کسورپردازی الزامی وی افزایش نمی یابد. لیکن مطابق قوانین جاری می تواند تا زمان رسیدن به سن ۶۵ سال، ادامه خدمت دهد.

## نحوه محاسبه سنوات الزامی و حقوق بازنشستگی:

۱- نحوه محاسبه سنوات الزامی و حقوق بازنشستگی

همکاران ذکور (بانکهای دولتی و واگذارشده):

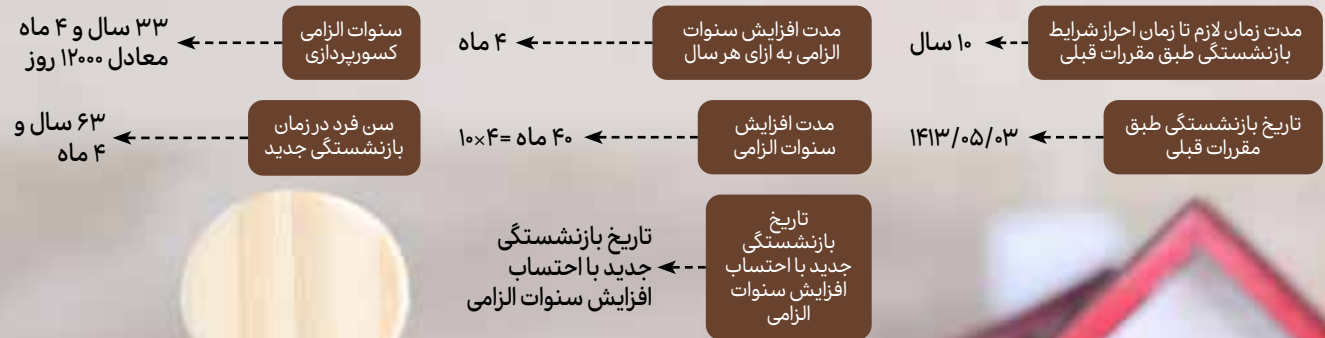
مثال ۱-۱: کارمندی با جنسیت مرد در تاریخ لازم الاجرا

شدن آیین نامه مربوطه (۱۴۰۳/۰۵/۰۳)، ۵۰ سال سن

و ۲۰ سال سابقه اشتغال دارد. مدت افزایش سابقه الزامی

کسورپردازی وی به صورت زیر است:

با توجه به اینکه مدت افزایش سنوات الزامی تا سقف سنی ۶۲ سال برای مردان صورت می گیرد (موضوع بند ۱/۳-۳ ضوابط اجرایی ابلاغی)، مدت افزایش سنوات الزامی ایشان، ۲ سال و تاریخ بازنشستگی وی ۱۴۱۵/۰۵/۰۳ با ۶۲ سال سن خواهد بود. بنابراین سنوات الزامی کسورپردازی وی، ۳۲ سال می باشد.





# تارا

## راهی برای افزایش رفاه مالی کارمندان



در سال‌های اخیر، سازمان‌ها برای مدیریت مزایا و پرداخت‌های غیرنقدی کارکنان با چالش‌هایی مثل پراکندگی روش‌ها، شفافیت و هزینه‌های پنهان مواجه بوده‌اند. اپلیکیشن تارا پاسخی مستقیم به همین مشکلات است. تارا با ارائه ابزارهایی مانند بن کارت، مدیریت مالی سازمان را ساده‌تر و کم‌خطا تر می‌کند. استفاده از این پلتفرم دیگر یک تصمیم تزئینی نیست بلکه راهی است برای کنترل هزینه‌ها، ارائه مزایای شفاف‌تر به کارکنان و ارتقای نظم مالی داخل سازمان. هر سازمانی که به دنبال کاهش اتلاف منابع و افزایش رضایت کارکنان است دلیلی روشنی برای انتخاب تارا دارد. بانک مسکن نیز به منظور ارائه خدمات مطلوب‌تر به همکاران و افزایش رفاه آنان ضمن انعقاد قرارداد با این پلتفرم، سعی دارد خدمات متنوعی را به همکاران و خانواده‌های آنان ارائه دهد. همکاران با تأیید عضویت خود در اپلیکیشن تارا در پورتال شخصی در بخش ثبت نام امور رفاهی می‌توانند از مزایای این پلتفرم بهره‌مند شوند. همچنین در آینده نزدیک بسیاری از خدمات رفاهی بانک از طریق این اپلیکیشن صورت خواهد پذیرفت. در اینجا مختصری از مشخصات این پلتفرم برای آشنایی شما درج شده است.

### اعتبار سازه مالی تارا

اعتبار سازه مالی تارا راهکاریست که بدون نیاز به تجهیزات فنی و تحمیل هزینه‌های اجرایی به شرکت، سازمان بتواند سیستمی را پیاده کند تا با ضمانت سازمان به کارمندان آن «اعتبار خرید» اختصاص داده شود. کارمندان سازمان از پذیرندگان تارا با این اعتبار خرید می‌کنند و در بازه زمانی‌ای که سازمان با تارا توافق می‌کند، با مدل بازپرداخت متنوعی بعداً به تارا برمی‌گردانند.

### بن کیف الکترونیکی تارا

بن کیف تارا یک بن الکترونیکی و جایگزین بن کاغذی، بن کارت بانکی و سبده کالا است که طی قرارداد سازمان شما با تارا به کارمندان تعلق می‌گیرد. این بن کیف در اپلیکیشن تارا بدون فرایندهای وقت‌گیر، پیچیده و پرهزینه شارژ

می‌شود و قابلیت استفاده در همه شبکه‌های فروشگاه‌های تارا را دارد.

بن کیف سازه مالی تارا محبوب‌ترین سرویس تارا برای افزایش رفاه و انگیزه و حال خوب کارمندان شماست.

### کیف پول تارا با ۳ درصد برگشت وجه از هر خرید

کیف پول الکترونیکی تارا را می‌توانید با کارت‌های عضو شتاب شارژ کنید. آنلاین یا حضوری از پذیرندگان تارا خرید کنید و ۳ درصد از مبلغ هر خرید را پس بگیرید.

تارا با بیش از ۱۲ هزار فروشگاه و مراکز خدماتی در سراسر کشور قرارداد دارد و در تلاش است با افزایش هر روزه کیفیت، تعداد فروشگاه‌ها و خدمات، خلق ایده‌های جدید و همراهی همه جانبه کاربران را با خود داشته باشد.



## حضور فعال بانوان در ششمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک مسکن

- ۵۳ کدام مفاهیم اقتصاد را به بچه ها یاد بدهیم؟
- ۵۷ صعود به مناسبت ۳۰ سالگی
- ۶۱ مراسم بازنشستگی و تجلیل از بازنشستگان در استان های کشور



آموزش ۵ مفهوم اقتصادی به کودکان

# کدام مفاهیم اقتصاد را به بچه‌ها یاد بدهیم؟

## ۱. محدودیت منابع پول روی درخت سبز نمی‌شود!

این موضوع را به راحتی می‌توان به بچه‌ها یاد داد. اگر کودکان از شما می‌خواهند که از مغازه دو نوع خوراکی بخرید، می‌توانید به او بگویید که پول زیادی همراهتان نیست و او فقط می‌تواند یکی از خوراکی‌ها را «انتخاب کند». این شکل از آموزش، باید دائماً و به تناسب سن کودک ادامه داشته باشد.

## ۲. پس‌انداز کردن مصرف‌فردها به جای مصرف امروز

«پس‌انداز کردن» یکی دیگر از بنیان‌های شکل‌گیری اقتصاد مدرن در جهان است. همین حالا، پیشرفته‌ترین کشورهای جهان (البته عمدتاً و نه همواره) همان‌هایی هستند که بیشترین میزان منابع پس‌انداز شده را هم در اختیار دارند. «پس‌انداز کردن» به تعبیر ساده یعنی گذشتن از «لذت امروز» به نفع «لذت فردا» و روان‌شناسی رفتاری می‌گوید که بچه‌ها تا یک سن مشخص، این را درک نمی‌کنند؛ اما خوشبختانه این موضوع را هم می‌شود به بچه‌ها یاد داد. روش سنتی آموزش «پس‌انداز کردن» را هم تقریباً همه می‌دانیم: برای کودکان یک قلک بخرید و هر از چندی پولی به او بدهید (مثلاً به عنوان عیدی، پول توجیبی یا پاداش یک عمل خوب) و تشویقش کنید که قلکش را برای هدفی که از قبل انتخاب کرده، پر کند.

روانشناسان حوزه کودک تأکید می‌کنند در راستای آموزش مفاهیم اقتصادی به کودکان قرار نیست آنان چیزی از ساز و کار بازار سرمایه یا اوراق تسهیلات مسکن بدانند، اما آشنایی زودهنگام کودکان با مفاهیم اقتصادی و مالی، در عمل در زمان بزرگسالی به کارشان می‌آید و از آن‌ها آدم‌های موفق‌تری در حوزه اقتصاد و تجارت می‌سازد. اما اگر قرار باشد چیزی از امور مالی و اقتصاد به بچه‌های کوچک (مثلاً در فاصله سنین ۵ تا ۹ سال) آموزش بدهیم، کدام موارد اهمیت بیشتری دارد و نحوه صحیح آموزش این امور به بچه‌ها چگونه است؟ در ادامه، به پنج مورد از مهم‌ترین آموزش‌های اقتصادی به کودکان اشاره می‌کنیم.

۴

## قرض دادن و قرض گرفتن بچه‌ها در مقام بانکدار

«قرض دادن» و «قرض گرفتن» هم از جمله مهارت‌های اقتصادی هستند که کودکان باید بیاموزند. می‌توانید از کودکان بخواهید پولی به شما قرض بدهد و آن را سر موعد مقرر به او پس بدهید (سعی کنید واقعاً وقت‌شناس و دقیق باشید!). در مقابل، می‌توانید به او پولی قرض بدهید که در قلکش بیندازد و پس از باز کردن یا شکستن قلک، از او بخواهید که بدهی‌اش به شما را پرداخت کند.

۵

## هدیه دادن به دیگران نیکوکاران کوچک

هدیه دادن به دوستان یا صدقه دادن به مؤسسات خیریه، مواردی هستند که آموزش آن‌ها به کودکان، می‌تواند در چرخه ذهن آن‌ها را به روی موضوعات اجتماعی بزرگ‌تری هم باز کند. اگر قصد کمک به یک موسسه خیریه را دارید، می‌توانید همراه کودکان این کار را بکنید و برایش توضیح بدهید که چرا این کار را می‌کنید. مؤسسات خیریه، در عمل یکی از پیچیده‌ترین اقسام مؤسسات اجتماعی هستند، چرا که کارکردی فرا-دولتی دارند و وقتی بچه‌ای این موضوع را در ۶ سالگی بیاموزد، می‌تواند مطمئن باشید در آینده هم هوش اجتماعی بالاتری در مقایسه با سایرین خواهد داشت! اگر کودکان می‌خواهند در مراسم تولد دوستش شرکت کنند، از او بخواهید از قلکش پولی بردارد و هدیه‌ای برای دوستش بخرد. می‌توانید به او کمک کنید که بهترین و به‌صرفه‌ترین هدیه را (با توجه به پس‌اندازش و محدودیت بودجه‌ای که دارد) بخرد و حتی اگر لازم بود به او پولی قرض بدهید.

۳

## خرید مقایسه‌ای همیشه به دنبال بهترین خرید باش!

یکی دیگر از مهارت‌های اقتصادی که بچه‌ها باید بیاموزند، این است که چه چیزی را از چه جایی بخرند. برای بچه‌ها خرید یک بطری آب از سوپرمارکت محل و خرید همین بطری آب از یک مغازه در دل بیابان احتمالاً یکسان جلوه می‌کند، اما منطق اقتصادی می‌گوید که مغازه‌داری که در بیابان آب می‌فروشد، می‌تواند تا اندازه‌ای گران‌فروشی کند. اما این موضوع را خیلی راحت می‌توان به بچه‌ها یاد داد. بچه‌ها همان‌طور (و در همان سنی که) خواندن اعداد و ساعت را یاد می‌گیرند، می‌توانند با اسکناس‌ها، قیمت‌ها و مواردی مانند «تخفیف» و «حراجی» هم آشنا شوند. آن‌ها هم مثل ما از اینکه قلکشان دیرتر خالی شود، خوشحال می‌شوند!



# حضور فعال بانوان در ششمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک مسکن

تهیه و تنظیم

دایره ورزش اداره کل رفاه کارکنان



اداره کل رفاه کارکنان از برگزاری ششمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک مسکن در راستای اهداف حوزه سلامت کارکنان و ایجاد شادابی و نشاط بین همکاران خبر داد. براساس این گزارش،

مسابقات شرکت کردند که از جمله آن می توان به حضور ۲۵ مدیریت در این دوره از مسابقات اشاره کرد. پس از پایان برگزاری مسابقات طی مراسمی با حضور مهري حسینی مشاور مدیرعامل در امور بانوان از نفرات برتر با اهداء کاپ و مدال تقدیر شد. براساس این گزارش اسامی تیم ها و نفرات برتر المپیاد ورزشی بانوان به شرح ذیل است:

ششمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک با حضور ۱۸۰ نفر ورزشکار در ۵ رشته انفرادی بدمینتون، تنیس روی میز، شتا، شطرنج، دارت و ۲ رشته تیمی والیبال و داژبال در مجموعه پردیس دریاکنار برگزار شد. این گزارش می افزاید در این دوره از المپیاد ورزشی، ورزشکاران شرکت کننده از سراسر کشور با حضور فعال تری نسبت به سال های گذشته در

در رشته شطرنج ورزشکاران طی ۷ دور به صورت دوره ای به رقابت پرداختند که در پایان مهنوش بزرگر از استان گیلان، پروانه ایزدیار از استان کرمانشاه و زهرا باطنی از استان البرز به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.



شطرنج

مسابقات به صورت دوره ای برگزار شد که مریم شعبانی مطلق از استان تهران (اداره کل رعایت قوانین و مقررات)، سیده مریم موسوی از استان مازندران و فرزانه جعفری از استان تهران (مدیریت شعب منطقه مرکز تهران) به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.



بدمینتون



مقام سوم  
زهرا باطنی  
مدیریت البرز



مقام دوم  
پروانه ایزدیار  
مدیریت کرمانشاه



مقام اول  
مهنوش بزرگر  
مدیریت گیلان



مقام سوم  
فرزانه جعفری  
تهران



مقام دوم  
سیده مریم موسوی  
مدیریت مازندران



مقام اول  
مریم شعبانی مطلق  
تهران

در این دوره از المپیاد ورزشی، ورزشکاران شرکت کننده از سراسر کشور با حضور فعال تری نسبت به سال های گذشته در مسابقات شرکت کردند که از جمله آن می توان به حضور ۲۵ مدیریت در این دوره از مسابقات اشاره کرد



**اسامی تیم سمنان:** سمیه عرب حجبی، بهناز رضایی، ملیحه السادات حسینی، سمیرا پیشگو، صدیقه عجم نوروزی و مریم عبدوس

**اسامی تیم تهران الف:** فریبا جهانگیری (اداره کل فناوری اطلاعات)، سمانه رفتاری (اداره کل روابط عمومی)، معصومه سادات موسوی خواه (مدیریت شعب منطقه شرق تهران)، مرضیه سادات میرشفیعیان خوزانی (مدیریت شعب منطقه شرق تهران) و لیلا ایزدیار (همکار بازنشسته).

**اسامی تیم خراسان رضوی:** فاطمه زهرا رحیمی، عاطفه اروچی، فاطمه مدحت (همکار بازنشسته)، شادی زحمتکش، ریحانه نیاوندی و فاطمه خواجه.

**اسامی تیم مازندران:** ناهید گوران، ساجده گلچین، نصیبه شریفایی، سیده فاطمه حسینی، نجمه زاهدیان، نجمه موسوی

**تیم اخلاق داژبال:** مدیریت شعب استان کرمان  
**اسامی تیم داژبال بانوان کرمان:** ملیحه کاظمی پور، فرانک صداقت باف، مینا ابراهیمی، الهام بلوردی، محبوبه محمدیان و فاطمه بلوردی



در رشته دات ورزشکاران به صورت دوره ای به رقابت پرداختند که در پایان پریسا فرشادی از استان مازندران، سارا قریشی از استان هرمزگان، زهرا یوسفی از استان قم به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.



در رشته تنیس روی میز ورزشکاران به رقابت پرداختند و مریم حاجی عزیزی از استان همدان، سمیرا آزاد سنجرى از استان تهران (اداره کل فناوری اطلاعات)، سمیه سلیمی خورشیدی از استان مازندران به ترتیب مقام اول تا سوم را کسب کردند.



مقام سوم  
سمیه سلیمی خورشیدی  
مدیریت مازندران



مقام دوم  
سمیرا آزاد سنجرى  
تهران



مقام اول  
مریم حاجی عزیزی  
مدیریت همدان



مقام سوم  
زهرا یوسفی  
مدیریت قم



مقام دوم  
سارا قریشی  
مدیریت هرمزگان



مقام اول  
پریسا فرشادی  
مدیریت مازندران



پس از پایان برگزاری مسابقات پدمنتون، تنیس روی میز، شنا، شطرنج، دارت، والیبال و داژبال طی مراسمی با حضور مهربی حسینی مشاور مدیرعامل در امور بانوان از نفرات برتر با اهداء کاپ و مدال تقدیر شد.



موضوع  
الهیاده ورزشی

خاندانواده بانک



والیبال

تیم های یزد، تهران، خراسان رضوی به ترتیب مقام اول تا سوم

اسامی تیم یزد: عاطفه دشتی، اکرم یوسفیان زاده، لیلا قاسمیور، زهره خداپنده، سحر دهقان، نصرت زارع زاده، لاله مظفری، فرزانه شاهی. به سرپرستی لیلا قاسمیور

اسامی تیم تهران: مینا دادرس (مدیریت شعب منطقه شرق تهران)، زهرا قربانی (مدیریت امور منطقه شرق کشور)، الهه تقدسی (مدیریت شعب منطقه شرق تهران)، فاطمه غفاری (مدیریت شعب منطقه غرب تهران)، اعظم چوبینه (مدیریت شعب منطقه شرق تهران)، سارا احمدی (مدیریت شعب منطقه شرق تهران)، لاله فطرت نژاد (همکار بازنشسته)، ژینوس بهزادپور (اداره کل رعایت قوانین و مقررات)، پروانه طایفه (همکار بازنشسته)، فاطمه محمدی (مدیریت شعب منطقه شرق تهران).

اسامی تیم خراسان رضوی: اعظم شهپری، زهرا اخباری، مریم فیروزی (همکار بازنشسته)، زهره کدخدامزرجی (همکار بازنشسته)، آزاده زارع، آذر مددیان، فاطمه ایمانی نژاد، نازنین فولادین، به سرپرستی ملیحه رهباردار مجاور



مقام اول  
مدیریت یزد



مقام دوم  
تهران



مقام سوم  
مدیریت  
خراسان رضوی



شنا

رده ۵۰ متر: لیلا ملائی از استان تهران (مدیریت شعب منطقه شرق تهران) مقام اول، وجیهه عرب حسخانی از استان مازندران مقام دوم و کبری پهلوانی از استان خوزستان مقام سوم  
رده ۷۵ متر: آزاده محمدی از استان تهران (مدیریت شعب منطقه مرکز تهران) مقام اول



مقام اول  
رشته شنای ۷۵ متر آزاد  
آزاده محمدی  
تهران



مقام سوم  
شنای ۵۰ متر آزاد  
کبری پهلوانی  
خوزستان



مقام دوم  
رشته شنای ۵۰ متر آزاد  
وجیهه عرب حسخانی  
مازندران



مقام اول  
رشته شنای ۵۰ متر آزاد  
لیلا ملایی  
تهران

به مناسبت سی‌امین سالروز تأسیس گروه کوهنوردی بانک، تیمی متشکل از کوهنوردان استان‌های تهران، همدان، لرستان، گلستان، اصفهان، قزوین، کردستان، گیلان، البرز و ایلام در مهر ماه سال جاری موفق به صعود سراسری به قله ۳۴۵۰ متری الوند همدان شدند

بخشی از تجهیزات تخصصی کوهنوردی و بودجه‌های حمایتی برنامه‌ها با مساعدت ارزشمند مدیران، کارشناسان و همکاران اداره کل رفاه کارکنان و سایر ادارات ذی‌ربط همراه بوده است. ورزش کوهنوردی برای اعضای این گروه، مسابقه‌ای برای غلبه بر دیگری نیست، بلکه تلاشی برای غلبه بر خود و همراهی با دیگران است.

### صعود سراسری به مناسبت سی‌سالگی

به مناسبت سی‌امین سالروز تأسیس گروه کوهنوردی بانک، تیمی متشکل از کوهنوردان استان‌های تهران، همدان، لرستان، گلستان، اصفهان، قزوین، کردستان، گیلان، البرز و ایلام در مهر ماه سال جاری موفق به صعود سراسری به قله ۳۴۵۰ متری الوند همدان شدند. این صعود نمادی از همبستگی، تلاش و استمرار روحیه ورزشی در میان همکاران بانک بود و بار دیگر نام بانک مسکن را بر فراز یکی از قله‌های پرافتخار ایران به اهتزاز درآورد. اعضای گروه کوهنوردی بانک مسکن، افتخار دارند که در طول سه دهه فعالیت خود، پرچم پرافتخار ایران و بانک مسکن را بر فراز قله بلند کشور برافراشته‌اند. این گروه با امید به استمرار حمایت‌ها، همچنان با برگزاری برنامه‌های منظم هفتگی در مسیر توسعه ورزش همگانی در میان کارکنان گام برمی‌دارد و از تمامی همکاران عزیز بانک برای حضور در برنامه‌های آینده دعوت به عمل می‌آورد. **باشد که نام بانک مسکن همواره بر قله‌های رفیع موفقیت و سربلندی بدرخشد.**

گروه کوهنوردی بانک مسکن در سال ۱۳۷۴ با همت جمعی از همکاران علاقمند به ورزش، طبیعت و کوهنوردی و با حمایت پیشکسوتان و مسئولان وقت بانک، به منظور توسعه ورزش، ارتقای سلامت جسم و روان کارکنان و بهره‌مندی از مواهب بی‌پایان طبیعت تشکیل شد. در طول سی سال فعالیت مستمر و پربار، این گروه ضمن ایجاد بستر مناسب برای آشنایی و علاقه‌مند کردن شمار زیادی از همکاران به رشته کوهنوردی، توانسته است افتخارات ارزشمندی برای خانواده بزرگ بانک مسکن به‌دست آورد.

گروه کوهنوردی بانک مسکن طی سه دهه گذشته، افزون بر برگزاری صدها برنامه صعود هفتگی به قله و ارتفاعات اطراف تهران، موفق به اجرای صعودهای متعددی به بلندترین قله ایران از جمله قله‌های دماوند، سبلان، علم کوه، زردکوه، سهند، شاهوار، توجال، پراو، الوند، یخچال، کلاغ‌لان، کهار، آسمان کوه، کرکس، ارفع کوه، شیرکوه، تفتان، بینالود، سیالان، سماموس، شاه البرز، برف‌انبار، خشچال، شاه معلم، هزار، گل‌گل اشترانکوه، آزادکوه، درفک، دنا و... همچنین صعودهای برون مرزی به ارتفاعات کشور ترکیه از جمله قله آزارات و قله کاکچکار شده است.

این صعودها با همکاری و مشارکت کوهنوردان و همکاران از استان‌های مختلف کشور انجام گرفته و جلوه‌ای از همدلی، تلاش جمعی و روحیه‌ی والای تیمی کارکنان را به نمایش گذاشته است. از ابتدای تأسیس، فعالیت‌های گروه در چارچوب اساسنامه مصوب اعضا و مورد تأیید اداره کل رفاه کارکنان بانک شکل گرفته است. در این سال‌ها، تأمین



فعالیت گروه کوهنوردی بانک ۳۰ ساله شد

## صعود به مناسبت ۳۰ سالگی

تپیه و تنظیم

محمد رضا سمائی

سرپرست گروه کوهنوردی بانک مسکن





## تولد فرزند

### هیلدا

فرزند اصغر پاشایی شعبه  
قصرالدشت

### فاطمه مهوا

فرزند زهره خان حسینی شعبه  
بلوار طالقانی اندیشه

### کوروش

فرزند منیژه جعفری شعبه مهدیه  
اسلامشهر

### سیده مهیاس

فرزند سیدامیرحسین حسینی  
آغوزینی شعبه مرکزی شهریار

### رادمان

فرزند سجاد ملکان شعبه  
امام خمینی اسلامشهر

### سیدشهراد

فرزند سیدهاشم جلائی  
اسفندآبادی شعبه بازار یزد

### رایین

فرزند مهرداد طاهری مدیریت  
شعب چهارمحال و بختیاری

### دایان

فرزند محمد محمدی  
شعبه بافق مدیریت یزد

### متین

فرزند مرتضی کمالی  
شعبه اردکان یزد

### آوید

فرزند مهدی باقری فرد  
مدیریت استان مرکزی

### رستا

فرزند احسان کارگذاری شعبه  
شهرک تعاون کرمانشاه

## انتصابات

حسام الدین  
خلیلی دشتی  
رئیس شعبه  
مرکزی دزفول

امین زربخش  
رئیس شعبه  
شوش

ناصر رضائی  
رئیس شعبه  
مرکزی ساوه

امین شیخی  
معاون مالی و  
فناوری مدیریت  
شعب استان  
مرکزی

روزبه مرتضی نژاد  
رئیس شعبه  
گلستان اهواز

محمدعلی  
محمدی  
رئیس شعبه  
کوی شهدای  
اندیمشک

محمدتقی  
اصفهانی  
رئیس شعبه  
نور استان  
مازندران

مسلم  
مجیدی  
رئیس شعبه  
امام آمل

حسین اسفندیار  
رئیس شعبه  
مرکزی بابلسر

حسین  
محمدی دوم  
رئیس شعبه  
هفتم تیر  
تنکابن

ابراهیم برزگر  
رئیس شعبه  
طالب آملی آمل

مهرداد سفید پور  
رئیس شعبه  
محمودآباد

خدا بخش  
محمدی  
رئیس شعبه  
رضوان آمل

محمد  
رستگار مقدم  
رئیس شعبه  
پاسداران اهواز

مرتضی سیاحی  
رئیس شعبه  
قائم اهواز

بابک ارسطو  
رئیس شعبه  
پاداد اهواز

یوسف نکویی  
رئیس شعبه  
اباذر اهواز

فرهاد ملک  
رئیس شعبه  
انقلاب اهواز

## تولد فرزند

« **سیده مهیاس** فرزند سید علی  
میرنیا مدیریت استان مرکزی

« **رستا** فرزند روح... رهبری نژاد  
مدیریت استان مرکزی

« **کیهان** فرزند محمد مظفری  
عراقی مدیریت استان مرکزی

« **زینب** فرزند نادر رضائی  
مدیریت استان مرکزی

« **پناه** فرزند مهدی جعفری  
مدیریت استان مرکزی

« **حسن** فرزند مهدی جودکی  
مدیریت استان مرکزی

« **علیرضا** فرزند محمد جواد  
محمدی مدیریت استان مرکزی

« **مهکامه** فرزند علی حیدری  
مدیریت استان مرکزی

## ازدواج

« **احمد تیموری**  
شعبه کسری مارلیک

« **حسن کرانی**  
شعبه گیلانغرب

« **محمد کاظم عظیمی فشی**  
شعبه مرکزی کرمانشاه

« **سعید احمدی**  
شعبه شریعتی خمین استان مرکزی

## بازنشستگی

« **مسعود غلامی**  
شعبه چهارراه صدف تهرانسر تهران

« **رویا مهدیقلی خانی**  
شعبه فاز يك اکیاتان مدیریت  
شعب منطقه غرب تهران

## انتصابات

**احمد جلالی**  
رئیس شعبه  
فروردین  
اهواز

**فرزاد امیریان**  
رئیس شعبه  
آیت... کاشانی  
کرمانشاه

**محمد کاظم  
ابراهیمی**  
رئیس شعبه  
عباس آباد مدیریت  
مازندران

**رضا خاتمی نژاد**  
رئیس شعبه  
خرم آباد تنکابن

**محمد علی  
خطیب نیا**  
رئیس شعبه  
چمستان

**زکریا مجیدی  
کجوری**  
رئیس شعبه  
امام خمینی  
چالوس

**عبدالرضا گیلانی**  
رئیس شعبه  
فریدونکنار

**محمد خندان  
بروجنی**  
رئیس شعبه  
لردگان چهار محال  
و بختیاری

**حسین افخمی پور**  
رئیس شعبه  
فارسان  
چهار محال و  
بختیاری

**میثم ظفری**  
رئیس شعبه  
اردل مدیریت  
چهار محال و  
بختیاری

## تقدیر و تشکر

### تقدیرشونده

فروغ جان آقایی، رئیس اداره کل برنامه ریزی و نظارت  
اعتباری و بررسی طرح ها و علیرضا رحیمی نیا، مرضیه  
فارسیان، آدین آدمزاده از کارکنان اداره

یاور عسکری، مدیر شعب خوزستان

علیرضا جواد، مدیر شعب منطقه غرب تهران

علی حسین جانی، رئیس گروه بازرسی مدیریت استان

ابوالفضل انصاری بیدار، رئیس شعبه بنیاد قم

مزدک بیرانوند، روابط عمومی مدیریت استان لرستان

علیرضا علی محمدی، رئیس دایره اعتبارات مدیریت قم

کارکنان شعبه خیام ملایر

سیاوش زراعتی، مدیر شعب استان سیستان و بلوچستان

محمد غفوریان، مدیر سابق استان یزد، لیلا قاسم پور

رئیس دایره ارتباطات و بازاریابی مدیریت و محمدحسین

رجب زادگان رئیس شعبه آیت... کاشانی یزد

### تقدیرکننده

شرکت مادر تخصصی ساخت و توسعه زیربناهای  
حمل و نقل کشور وزارت راه و شهرسازی

سردار شاهواریور، فرمانده سپاه حضرت ولی عصر خوزستان

علاء الدین ازوجی سرپرست صندوق بازنشستگی کشوری

سازمان بازرسی استان قزوین

معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری قم

دکتر بهروز عزت پور، مدیرعامل مجمع خیرین سلامت

استان و دکتر جلال الدین امیری، سرپرست دانشگاه

علوم پزشکی لرستان

نماینده وزیر و مدیرکل امور اقتصادی و دارایی استان قم

نماینده مردم ملایر در مجلس شورای اسلامی

منصور بیجار، استاندار سیستان و بلوچستان

علی چهارزی، مدیرعامل موسسه تأمین آتیه بادرام

ایستاتیس نویین



### مهرآوه دومهری

فرزند محمد جواد دومهری رئیس شعبه ایرانمهرگران موفق به اخذ مدال برنز کشوری در رشته پاراتکواندو بزرگسالان در سال ۱۴۰۴ شد.



### پریا کریمی

فرزند راضیه محمدی همکار شاغل در مدیریت اصفهان موفق شد در مرحله دوم مسابقات آزاد استانی در رشته تفنگ بادی مقام نایب قهرمانی را کسب کند.



### سپهر رحیمی

فرزند مجید رحیمی کلهرودی همکار شعبه میدان جمهوری اسلامی اصفهان موفق به کسب مقام اول در مسابقات قهرمانی استانی سبک بودونینجا و بازی های هیجانی ورزش استان اصفهان در رده سنی خردسالان شد.



### سپهر رحیمی

فرزند مجید رحیمی کلهرودی همکار شعبه میدان جمهوری اسلامی اصفهان موفق شد در مسابقات قهرمانی استانی سبک بودونینجا و بازی های هیجانی ورزش استان اصفهان در رده سنی نونهالان مقام اول را کسب کند.



### محمد مهدی بختیاری

فرزند رضا بختیاری همکار مدیریت شعب قم موفق شد در مسابقات کشوری شوتوکان کاراته رده جوانان مقام دوم و مدال نقره را کسب کند.



### منصور حیدرزاده

همکار شاغل در استان گلستان موفق شد در مسابقات دوومیدانی پیشکسوتان کشور در ماده ۸۰۰ متر مقام نایب قهرمانی را کسب کند.



آذربایجان غربی | بازنشستگی سعید الهامی، صفرنویخت، بهزاد سلیمی و بهروز حیدرزیرک



گیلان | تجلیل از جمعی از بازنشستگان



سمنان | بازنشستگی اسماعیل مربی



قزوین | بازنشستگی تیمور یارکه سلخوری و امیرحسین شفیع آبادی

## مراسم بازنشستگی و تجلیل از بازنشستگان در استان های کشور

مراسم بازنشستگی و تجلیل از بازنشستگان بانک مسکن در استان های مختلف کشور برگزار شد. تصاویر و جزئیات آن را در آلبوم زیر می بینید.



خراسان رضوی | بازنشستگی اسماعیل مهرافشار



خراسان رضوی | بازنشستگی محمدهادی راستگو



سیستان و بلوچستان | بازنشستگی اصغر دستیار، نظرمحمد هاشم زهی، مهدی محبی و حسن رضا غلامی

# قاب‌های ماندگار

گزارش تصویری از قاب‌هایی که خانواده بانک مسکن خاطره‌ساز شدند



مرکزی | تقدیر کانون خادمین رضوی استان مرکزی از مدیریت و کارکنان بانک مسکن استان



خراسان رضوی | تجلیل از کاظم باقری همکار روشندل



مرکزی | تقدیر مدیرکل کمیته امداد امام خمینی استان مرکزی از بانک مسکن



مدیریت مرکز تهران | تقدیر از علی قاسمی مبرهن همکار بازنشسته و روشندل این مدیریت



سمنان | تقدیر کارکنان بانک مسکن استان از پرستاران درمانگاه رضوی شاهرود



مدیریت مرکز تهران | تقدیر از همکاران برتر طرح بازاریابی همکاران پویا ۲



کرمانشاه | برگزاری دوره آموزشی بازاریابی و فنون مذاکره با  
تدریس مدیر شعب استان



کرمانشاه | تقدیر از شعبه شریعتی کرمانشاه



کرمانشاه | قهرمانی تیم والیبال بانک مسکن استان در مسابقات چهارجانبه



همدان | تجلیل از همکار کلیپ ساز دفاع مقدس



همدان | تجلیل از دکتر مغيث مدرس دوره های آموزشی بانک



همدان | عیادت از همکار بازنشسته عباس کیهانی



همدان | حضور در گلزار شهدا



## قصه های مثنوی معنوی

# هرکسے را با هرکسے قیاس نمی توان کرد!



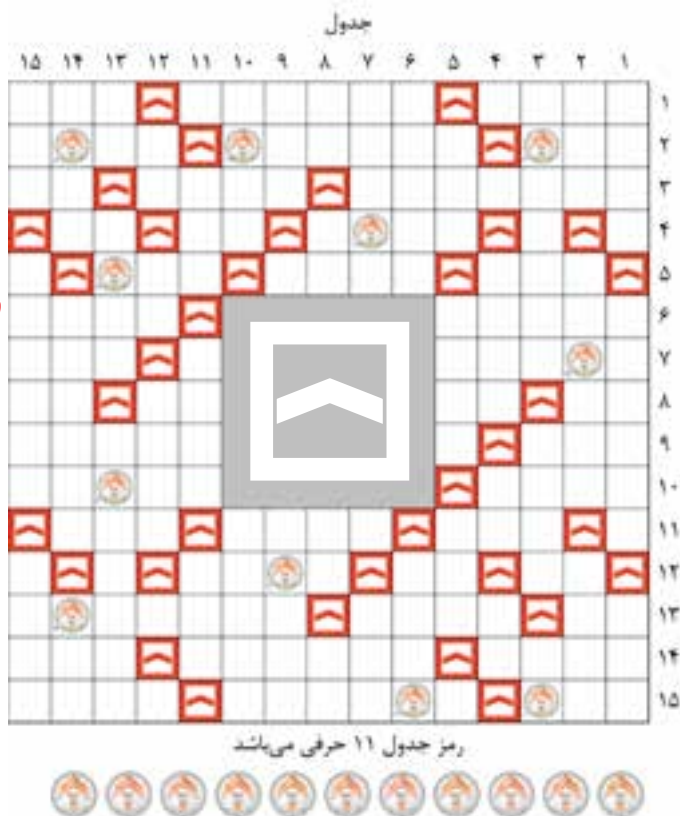
مدتی گذشت و طوطی حرف نمی زد و از بس بقال داستان شکستن شیشه و ریختن روغن را به مردم گفته بود و طاس شدن سر طوطی را شرح داده بود خود طوطی هم یاد گرفته بود که چون شیشه را شکسته و روغن را ریخته و کتک خورده، سرش طاس شده. این بود که می رفت جلوی آینه می نشست و سر خود را که دیگر پَر و مو نداشت تماشا می کرد: بله، شیشه را شکسته و ... و ... و هیچ حرف نمی زد. یک روز چند نفر از آشناها و همسایه های بقال در دکان جمع شده بودند و از هر دری سخنی می گفتند و یکی از کسانی که آنجا آمده بود سرش طاس بود و هیچ مو نداشت. وقتی که این مرد رفت یکی از حاضران گفت: «من او را می شناسم. تا چند سال پیش سرش زلف و کاکل داشت. امانمی دانم چرا موهایش ریخته و سرش طاس شده؟» در این وقت ناگهان طوطی به سخن آمد و گفت: «من می دانم، شیشه را شکسته و روغن را ریخته و کتک خورده و سرش طاس شده.» کسانی که آنجا بودند همه از شنیدن این حرف خندیدند. چون دیدند که طوطی از بس در فکر سر خودش است سر مردم را هم با سر خودش مقایسه می کند. بقال از حرف زدن طوطی خوشحال شد و گفت: «این حرف طوطی درس خوبی به ما می دهد، ما گاهی در کارها قیاس به نفس می کنیم، مثلاً یکی کار بدی کرده و گرفتار شده، بعد خیال می کند هر کس گرفتار است گناهی دارد، یا برعکس یکی بی گناه گرفتار شده تصور می کند هر که گرفتار است بی گناه است. در حالی که کار هر کس را با هر کسی قیاس نمی توان کرد.»

روزی بود و روزگاری، بقالی یک طوطی داشت. این طوطی علاوه بر اینکه خیلی زیبا و خوش صدا بود خیلی هم باهوش بود و چون مدتی در دکان بقالی مانده بود مشتری های دکان را می شناخت و با آنها سلام و علیک و احوال پرسی می کرد. مرد بقال هم گاهی که کاری داشت طوطی را با بندی که بر پایش بود روی پیشخوان دکان می گذاشت و خودش به خانه می رفت و برمی گشت. یک روز یک گربه ی غریبه وارد دکان شد و چون صدای یک موش را شنید به طرف موش حمله برد و طوطی که هرگز حمله گربه را ندیده بود از ترس جان خودش از روی پیشخوان پرید که به کنج دکان بگریزد که بند پایش به یک شیشه بزرگ روغن بادام گیر کرد و شیشه افتاد و روغن ها ریخت. طوطی هم رفت روی قفسه نشست و گربه هم از صدای پروبال زدن طوطی ترسید و در رفت. وقتی مرد بقال از خانه برگشت، اول چیزی نفهمید و رفت سر جایش نشست. بعد نگاه کرد دید شیشه روغن بادام شکسته و پر و پای طوطی چرب شده، فهمید که طوطی شیشه روغن را انداخته، این بود که اوقاتش تلخ شد و طوطی را گرفت و چند تافحش و ناسزا به او داد. سر طوطی از ضرب چوب شکست و پوست سرش کنده شد و بعد از ساعتی بقال از زدن طوطی پشیمان شد ولی طوطی که خود را بی گناه می دانست و هم فحش شنیده بود و هم کتک خورده بود یک کلمه حرف نزد. بقال سر طوطی را پاک کرد و دارو مالید. ولی بعد از اینکه زخم سر طوطی خوب شد و پوست نو آورد همان طور سرش طاس ماند و خودش هم ساکت ماند و حرف نمی زد. دوست و آشنا از مرد بقال احوال طوطی را می پرسیدند که چرا حرف نمی زند و سرش چه شده؟ بقال هم جواب می داد: «آدم دیدم طوطی، شیشه را شکسته و روغن را ریخته. من هم عصبانی شدم و چوبی به فرقش زدم و این طور شد، حالا، هم سرش طاس شده و هم زبانش بند آمده.»



همکاران گرامی، شما می توانید رمز جدول و جواب سودوکو را از طریق سایت بانک به آدرس: <https://www.bank-maskan.ir/377> و یا QR Code درج شده برای ماهنامه بانک و مسکن ارسال نمایید: به ۶ نفر از کسانی که پاسخ درست را ارسال نمایند به قید قرعه جوایزی اهدا می گردد. جوایز برندگان ماهنامه های گذشته برای آنان ارسال گردیده است.

## جدول کلمات متقاطع | شماره ۵



## افقی:

1 کوزه گر - مکانی در کاخ های شاهان - شهری در سیستان و بلوچستان، شهر سیستان 2 فریاد - آسان گرفتن - مرجان 3 چشم داشت - زهی - تکرار حرف دوازدهم 4 عابد مسیحی - کلام معتبر - حرف فاصله، خمیدگی کاغذ، لنگه بار 5 فهرست غذا - نمایشنامه ای از ساموئل بکت - مصیبت، آزمون الهی، از نازل شدنی ها 6 گردن بند - خوراک بقدر حاجت، قوت لایموت 7 نفوذ کرده - پیام آسمانی 8 مادر لر، بیماری، تصدیق روسی - دهن کجی - تکیه - خیس، ضد خشک 9 کر، ناشنوا، اعداد گنگ در ریاضی - جمع جامد 10 کمترین سیرک - فرستادن، گسیل کردن 11 سخن موزون - زینهار، حفاظت و پناه، آرامش و اطمینان - اسب یدک 12 جام معروف - تکرار حرف - داخل 13 حس بویایی، بوئیدن - اسفناج روسی - آهن ربا 14 هولناک، ترسناک - کشتی جنگی - نیتروژن 15 مالش دادن - اثرتاریخی کاشان - گره

## عمودی:

1 خانه زنبور عسل - از انواع مسابقه دو، نوعی مسابقه دو - انگبین، عسل 2 پرچم - بیچاره - زیبایی 3 ریختن و پاشیدن، پراکنده نمودن - قسمت کننده - طلیعه اعداد، عدد نخستین، عدد پیشناز 4 وف کننده - ناراست - مخترع تلفن، گرفتن از هوا 5 عدس - خوشمزه، خوش طعم - سربلندی 6 فیلمی از نایت شیامالان - درخشان، درخشنده، درخشان و درخشنده 7 یار ویس - قورباغه 8 تکرار یک حرف - سنگریزه - بالا آمدن آب دریا، کلاه الف، باب روز - ارزان بدون ت 9 عنوان نامه - از اقلیت های مذهبی 10 گرو گذاشته شده - تخم کرم ابریشم 11 گماشتن - پناه دادن - گهواره بچه 12 نیم تنه، یار شلوار - نت ششم موسیقی، نفی عرب، درون چیزی - مورچه 13 دوش و کتف، کتف - نوعی صندلی - بازجویی، بازپرسی 14 پادشاهان، جمع امیر، سرداران - گمان بردن، ظن و گمان - شهر بادگیرها، استان کویری 15 مقابل روستا - راز دل - پاک شده

## سودوکو | ویژه ۱۰-۱۵ سال

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۵ | ۸ | ۷ | ۳ |   |   |   |   | ۲ |
| ۲ |   |   |   |   | ۴ |   | ۹ |   |
|   |   |   |   |   |   | ۱ | ۸ |   |
|   | ۹ |   |   |   |   | ۴ |   |   |
|   | ۱ |   | ۷ | ۶ | ۸ |   | ۲ |   |
|   |   | ۲ |   |   |   |   | ۱ |   |
|   | ۲ | ۳ |   |   |   |   |   |   |
|   | ۵ |   | ۸ |   |   |   |   | ۱ |
| ۱ |   |   |   | ۹ | ۲ | ۳ | ۸ |   |

رامین کاظمی شیرکوهی - شعبه طالقانی  
نوید مهباری فر - مدیریت شعب اصفهان  
مسعود نیک رخ - شعبه نبوت همدان

### اسامی برندگان مسابقه جدول ماهنامه ۹۴۱

محمد صالح موحدی فرزند علیرضا موحدی -  
اداره کل نقدینگی و خزانه داری  
زهرا کافی فرزند محمد کافی - مدیریت شعب  
استان خراسان رضوی

### اسامی برندگان مسابقه جدول سودوکو ماهنامه ۹۴۱





## معرفی کتاب



### اینترنت شبیه چاله است

✦ نویسنده: شونا آینز  
✦ مترجم: احمد تصویری

اینترنت جای باحال و شگفت‌انگیزی است و کلی چیز یادمان می‌دهد. اما همین اینترنت، بعضی وقت‌ها شبیه یک چاله‌ی گنده می‌شود. بعضی چاله‌ها از بیرون کم‌عمق به نظر می‌رسند اما در واقع خیلی گودتر از این حرف‌ها هستند. باید مطمئن شویم که بازی کردن توی چاله‌ی اینترنت، خطری برایمان ندارد. این مجموعه با رویکردی ملایم و مستقیم، به مسائل هیجانی پیش‌روی کودکان می‌پردازد و زمینه‌ای فراهم می‌کند تا احساسات و مشکلات آن‌ها، راحت‌تر در فضای خانواده و دوستان به بحث گذاشته شود. شونا آینز، نویسنده‌ی این کتاب‌ها و متخصص روان‌شناسی بالینی و جنایی، سال‌ها است در زمینه‌ی کمک به کودکانی که در شرایط دشوار قرار دارند، کار می‌کند.

خوانندگان می‌گویند:

(۱) به‌خوبی تفریح و تهدید را در فضای مجازی به کودکان آموزش می‌دهد. این کتاب را به والدینی که فرزندشان به‌تازگی از فضای اینترنت استفاده می‌کنند توصیه می‌کنم، متن جالب و مقایسه‌ی جالب اینترنت با چاله بسیار تامل‌برانگیز است.

(۲) من تشبیه اینترنت به چاله را بسیار دوست داشتم، تو هیچ کتاب بزرگسالی به همین جمله‌ای برخورد نکرده بودم.



### کاربردهای هوش مصنوعی در ساختمان‌ها

✦ نویسنده: سلیمان نژادباسعیدو / محسن امیدوار مقدم / عبدالله آبادیان  
✦ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲  
✦ موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

«کتاب حاضر درباره کاربردهای هوش مصنوعی در ساختمان‌ها می‌باشد. در ابتدای کتاب مقدمه‌ای بر هوش مصنوعی ارائه شده و در ادامه تجهیزات و دستگاه‌هایی که برای جمع‌آوری داده‌ها در ساختمان‌ها و شهر هوشمند تعبیه می‌شوند را معرفی شده است. سپس به موضوع پروتکل‌های دستگاه‌ها و سنسورها و نحوه جمع‌آوری داده‌ها پرداخته می‌شود.

سنسورها و دستگاه‌های گیرنده داده در ساختمان‌ها، اطلاعات لازم را دریافت و در پایگاه داده ذخیره می‌کنند.

سرانجام الگوریتم‌های هوش مصنوعی و نتایج آن برای طراحی، نظارت بر سلامت و ایمنی، آسایش ساکنین، کاهش ریسک، بهبود ساخت و ساز، جبران کمبود نیروی کار، کاهش خطرات، کاهش هزینه، کاربردهای اجتماعی، مسائل سایبری و همچنین نظارت و مدیریت بهتر ساختمان‌ها و شهر هوشمند را توضیح داده شده است.



بانک مسکن



- تسهیلات قرض الحسنه با نرخ صفر و ۴ درصدی
- سقف تسهیلات
- افراد حقوقی ۷۵۰ میلیون تومان
- افراد حقیقی ۳۰۰ میلیون تومان



بانک مسکن به فردایی بهتر می‌اندیشد  
[www.bank-maskan.ir](http://www.bank-maskan.ir)



بانک مسکن

# طرح مسکن یار



## مشتری VIP ما هستید

جهت کسب اطلاعات بیشتر به شعب بانک مسکن مراجعه نمایید.

