

داده‌ها

Digital Economy

بانکداران آینده

داده‌ها متولد می‌شوند اما نمی‌میرند

هوشمندسازی بدون داده محوری ممکن نیست



می گوید: «اگر بخواهم خودم را در یک عبارت معرفی کنم باید بگویم؛ «فرزند دانشگاه تهران» زیرا از سال ۱۳۷۶ تا کنون هر سه مقطع تحصیلی خود را در این دانشگاه گذرانده‌ام و یک دهه است که عضو هیئت علمی آن هستم.» شامی، دانشگاه تهران را خانه اول خود می‌داند و برای تاریخچه آن و انسان‌های بزرگی که در آن زیسته‌اند، احترام فوق‌العاده‌ای قائل است. زمینه فعالیت این عضو هیئت مدیره دانشگاه تهران، حوزه مدیریت فناوری اطلاعات است و بیشترین درگیری او با صنایعی همچون صنعت فناوری اطلاعات و بانکداری بود. در سال‌های اخیر عمده تمرکز شامی روی بانکداری دیجیتال است. بر همین اساس دور از ذهن نیست که منتقد گزارشی باشد که از سوی وزارت اقتصاد با نام سند بانکداری دیجیتال به بانک‌ها ابلاغ شده است. وی می‌گوید: گزارشی که در حال حاضر وزارت اقتصاد به اسم سند بانکداری دیجیتال ارائه داده، حاصل حداکثر دو الی سه ماه کار است! سندی که سه سال پیش آن را در یک بانک تولید کرده بودیم. این نهاد حاکمیتی در جایگاهی نیست که به بانک‌ها ابلاغیه ارسال کند که چه کنند. مصاحبه با فرزند دانشگاه تهران را با حوصله بخوانید.

گفت‌وگو با مهدی شامی زنجانی درباره سند بانکداری دیجیتال

تحول یا جنجال دیجیتال

ایران بدترین موقعیت را در میان هم‌تایان خود در منطقه و جهان از نظر جایگاه اقتصاد دیجیتال دارد

نداشتیم. امروز تقریباً نزدیک به ۴۰ نفر در حال همکاری با ما هستند. تا امروز هیچ‌گاه به دنبال این نبودیم که فعالیتی تجاری انجام دهیم. این عدد در این فضا و شرایط به عنوان کادری که آماده و ساخته و پرداخته‌اند، عدد قابل قبولی است.

در حال حاضر خودبه‌خود این سؤال مطرح می‌شود که وقتی به سمت تجارت نرفته‌اید؛ یعنی آن ۴۰ نفر را برای ایجاد یک ساختار اقتصادی وارد کار کرده‌اید.

بله اما نه لزوماً با شرکتی کردن کار. طبیعی است؛ اگر ساختار اقتصادی نداشته باشیم، نمی‌توانیم تیم‌مان را حفظ کنیم. این یعنی ما کار کسب و کاری انجام داده‌ایم؛ یعنی ما کار مشاوره‌ای و آموزشی انجام داده‌ایم؛ اما خودمان را درگیر ساختار تجاری بیرون نکرده‌ایم. دانشگاه پشت‌مان قرار گرفته و ما در پیشانی، کار می‌کنیم. به هیچ عنوان درگیر کار ستادی و اداری نشده‌ایم؛ اما توانسته‌ایم در حوزه اجرایی پیش برویم.

بحث ارتباط میان صنعت و دانشگاه یک بحث قدیمی است. ساختار این دو به گونه‌ای تعریف شده است که تاکنون به یکدیگر نیاز پیدا نکرده‌اند؛ اما بازار رقابت سبب شده تا نیاز متقابل ایجاد شود. از جمله پژوهش‌هایی که شما انجام می‌دهید نیاز متقابل دانشگاه و صنعت است. در این باره بیشتر توضیح دهید.

تیم ما برای اولین بار در کشور، پژوهش‌های کاربردی دارای اسپانسر را انجام داد و منتشر کرد. به جای اینکه پژوهش را به گوشه دانشگاه ببریم و مسئله‌ای را عنوان کنیم پژوهشی انجام دادیم که به درد سازمان‌ها می‌خورد. خوشحالم که چهار گزارشی که کار کردیم روی میز تمام مدیران عامل بانک‌ها رفت. عملاً یک نهاد به ظاهر کوچک دانشگاهی، قدرت تأثیرگذاری خود را در یک صنعت بزرگ نشان داد. ما اولین کتاب تحول دیجیتال را به زبان فارسی برگردانیم. اوایل شهریورماه نیز دومین کتاب این حوزه با عنوان «ماتریس دیجیتال» را به بازار کتاب عرضه می‌کنیم. تا آخر سال، کتاب سوم را هم منتشر خواهیم کرد که یک کتاب تألیفی است. در نتیجه تا به امروز فعالیت‌های مشاوره‌ای زیادی انجام داده‌ایم و در حال حاضر نیز با نظام بانکی همکاری‌های خوبی داریم.

پروژه‌ای را هم با بانک‌ها به صورت مشترک پیش بردید؟

معتقدم در ایران مشاوره درست درک نشده است. بسیاری تصور می‌کنند مشاوره یعنی زدن حرف‌های یک طرفه و رها کردن آن سازمان در گرداب اجرا و دردسری که در آن گیر کرده است.

پیشنهاد‌های عجیب برخی بانک‌ها به مشاوران

تا زمانی که نهاد مشاوره مدیریت در کشور شکل نگیرد ریسک پروژه‌های بانکی بسیار بالاست. نظرتان چیست؟ یک مشاور باید قبل از اجرا صفر تا ۱۰۰ یک طرح را مطالعه کند، ریسک‌ها را بسنجد سناریوها را مشخص کند تا وقتی شرکت خواست به اجرا ورود کند اشراف کلی از پروژه داشته باشد. نظرتان در این باره چیست؟

نمونه‌هایی داریم که به سبکی که بیان کردید عمل می‌کنند؛ اما بسیار کم هستند. درصد قابل توجهی از درخواست مشاوره ناشی از میل مفرط

خلاصه

- کسانی برای بانک‌ها سند و نقشه راه می‌نویسند که نمی‌دانند بانکداری دیجیتال چیست.
- وقتی ندانید کجا می‌خواهید بروید، هر جا بروید مقصد است.
- بانکداری دیجیتال یعنی تحول در بانکداری متناسب با ویژگی‌های عصر دیجیتال.
- مدیریت در کشور مان، دچار سندروم نمایش شده است.
- مسائلی وجود دارد که استارت‌آپ‌ها که هیچ، اجداد استارت‌آپ‌ها هم نمی‌توانند آنها را حل کنند.

چطور شد که به بانکداری دیجیتال ورود کردید؟

چهار سال پیش که مباحث تحول و اقتصاد دیجیتال هنوز در ایران جدی نشده بود احساس کردم جای این موضوع خالی است. یادم هست؛ وقتی کلمه تحول دیجیتال را به فارسی در گوگل جست‌وجو می‌کردیم، مطالب معرفی شده محدود بود و به صفحه دوم آن نمی‌رسید؛ یعنی مطلب فارسی جدی درباره آن وجود نداشت؛ اما پس از گذشت زمان واژه‌ای به عنوان «زیدگی دیجیتال» را وارد واژگان فارسی کردیم که معنای آن سطح بالایی از بلوغ دیجیتال است. روز اول که در گوگل این کلمه را جست‌وجو می‌کردیم، می‌گفت: «آیا منظور تان زندگی دیجیتال است؟» امروز اما اوضاع تغییر کرده است. این حوزه را در داخل کشور هدفگیری کردیم. اعتقاد دارم بسیاری هنوز این زنگ بیدار باش را نشنیده بودند و از خواب نپزیده بودند که ما شروع کردیم. با کار مبنایی و اصولی نیز آغاز کردیم. هنوز هم بین ۱۲ تا ۱۳ ساعت در روز روی این موضوع کار می‌کنیم. ذات فناوری این است که باید هر لحظه کار کنید تا چیزی را درک می‌کنید، مطلب دیگری عرضه می‌شود. در حوزه تحول دیجیتال مطالعه کردیم، نوشتیم، آموزش و مشاوره دادیم و به طور جدی درگیر ترویج شدیم. از روز اول به «گفتمان سازی»، «جریان سازی» و «کادر سازی» اعتقاد راسخ داشتیم و در این راستا تلاش کردیم.

چطور تیم‌سازی کردید؛ چون در آن زمان افراد زیادی در این باره نمی‌دانستند؟

اصل تیم‌سازی در دانشگاه اتفاق افتاد. در همان روزهای آغاز کار، گروه تحول دیجیتال (دیتیبجی) را راه‌اندازی کردم. اول از همه روی دانشجویان دکتری متمرکز شدم که در صنعت هم تجربه کاری داشتند؛ یعنی پیشینه کاری‌شان شبیه خودم بود. من از سال دوم مقطع کارشناسی وارد صنعت شده بودم. افرادی که چنین دیدگاهی داشتند وارد تیم شدند بعضی هم که فارغ‌التحصیل یا در شرف فارغ‌التحصیلی از مقطع کارشناسی ارشد بودند و در بعضی سازمان‌ها کار حرفه‌ای انجام می‌دادند، دعوت کردیم. شاید تا این لحظه نگاه تجاری و شرکتی غالبی

در حوزه تحول دیجیتال مطالعه کردیم، نوشتیم، آموزش و مشاوره دادیم و به طور جدی درگیر ترویج شدیم. از روز اول به «گفتمان سازی»، «جریان سازی» و «کادر سازی» اعتقاد راسخ داشتیم و در این راستا تلاش کردیم

چالش را مطرح می‌کنم؛ سؤال اول اینکه از مدیران و اعضای هیئت مدیره بانک‌های ما پرسید بانکداری دیجیتال یعنی چه؟ ابتدا ببینید جواب‌های‌شان چقدر با یکدیگر همپوشانی دارد؟ از همین الان می‌گویم که همپوشانی پاسخ‌ها بسیار حداقلی است. سؤال دوم اینکه پاسخ‌ها تا چه اندازه درست است؟ قطعاً پاسخ‌های درست‌شان بسیار کم است

مدیران به واژگان شیک و دهان پرکن است؛ یعنی بیشتر از آنکه نیازمان باشد، علاقه‌مندیم حرف‌های قشنگی که شنیده‌ایم را از زبان مشاور دوباره بشنویم؛ قبل از آنکه فهم کافی درباره آن داشته باشیم.

وزارت اقتصاد چند ماهی است که سند بانکداری دیجیتال را منتشر کرده است. به نظر من این ناقص حاکمیت شرکتی است. آیا این برای بانک‌ها انحراف ایجاد نمی‌کند؟

وزارت اقتصاد در مسیر دیجیتالی شدن بانک‌ها الزاماتی را مطرح کرده است. این الزامات باعث شده در حال حاضر شاهد برخی درخواست‌های غیرمنطقی از سوی مدیران بانکی باشیم؛ مثلاً بانکی از گروه مادرخواست کمک می‌کند که نقشه راه بانکداری دیجیتال در دو ماه برای وی تهیه و ارائه کنیم؛ وقتی دلیل را جويا می‌شویم، می‌گویند به دلیل آنکه وزارت اقتصاد چهار ماه به ما زمان داده است و تنها دو ماه از مهلت مان باقی مانده است؛ اگر نقشه راه نداشته باشیم در لیست بدهای وزارتخانه قرار می‌گیریم. من این موضوع را درک نمی‌کنم.

یعنی چه در لیست بدهای وزارت اقتصاد قرار می‌گیرند؟

بارها گفته‌ام که بانکداری دیجیتال در سند اتفاق نمی‌افتد. اعتقاد دارم ما راهی را اشتباه رقتیم و آن داستان one size fits all است. یک کت سایز ۵۲ را تن فردی می‌کنیم و می‌گوییم چقدر به تنت نشسته فارغ از اینکه سایز او ۴۸ یا ۵۶ است. در نظام بانکی، انواع و اقسام بانک‌ها را داریم؛ بانک‌های تکلیفی، بانک‌های نیروهای مسلح، بانک‌های تخصصی مانند پست بانک و بانک کشاورزی. چقدر در نسخه‌هایی که برای آنها می‌پیچیم به تفاوت مأموریت‌های‌شان توجه می‌کنیم؟

افرادی تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر شده‌اند که به هیچ عنوان بانکداری نکرده‌اند؛ اما از اختیارات حاکمیتی برخوردارند. این انحرافی است که در صنعت پرداخت هم در دهه ۸۰ شاهدش بودیم.

به طور کلی هر زمان دولت پرچم‌دار تحولی می‌شود، تن و بدن من می‌لرزد. خیلی از جاها دولت‌ها طلا بیدار توسعه هستند؛ اما چرا در کشور ما این طور نیست؟ پاسخ ساده است بدنی بزرگ با مغزی کوچک! دلیل مهم‌تر اینکه کار تخصصی در دولت انجام نمی‌شود. توان کارشناسی دولت در یک دهه اخیر به شکل معناداری کاهش یافته است. با احترام به همه نخبگانی که در دولت کار می‌کنند، نسبت به قبل، نخبه کمتری در بدنه دولت می‌بینیم.

کوچ نخبگان به بیرون از دولت و بیرون از کشور

یعنی اعتقاد دارید شاهد پدیده کوچ نخبگان از دولت‌ها هستیم؟
دو کوچ اتفاق افتاده است. ابتدا کوچ نخبگان از دولت‌ها به بخش خصوصی کشور. سپس کوچ نخبگان از کشور. به طور کلی این دو موج در عمل دولت را ضعیف و فقیر کرده است. در بانکداری دیجیتال به شدت نگران این هستم که مسیری که در کشور در مورد بانک‌ها به وجود آمده است پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال را در سال‌های آینده دچار چالش کند. بانک‌ها هنوز به این نتیجه نرسیده‌اند که در این مسیر قدم بردارند. نکته نگران‌کننده بعدی این است که وزارتخانه‌ای که می‌خواهد مفهومی را پیش ببرد چقدر مطالعه و کار کارشناسی پشت سر

دستورالعمل‌ها و توصیه‌هایش وجود دارد؟

اساساً رویکرد در سندی که منتشر کرده‌اند اشتباه است. این طور نیست؟

هم غالب و هم محتوا هر دو قابل نقد است. بارها گفته‌ام جایگاه یک وزارتخانه ارائه متدولوژی به بانک‌ها نیست. شما در سطح شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌توانید بانکی را مورد بازخواست قرار دهید؛ اما نمی‌توانید مسیر را نیز برای آنها تعیین کنید. نمی‌توانید، بگویید حتماً باید از مسیر دیجیتال بروید.

یکی از چالش‌هایی که وجود دارد این است که وزارت اقتصاد تا سوت می‌زند همه اعم از افراد متخصص در فناوری و بانکداری جمع می‌شوند. این عدم استقلال مردان فناور ما هم در زمان آقای پورمحمدی وجود داشت و هم اکنون زمان آقای معمارنژاد. نظر من چقدر درست است؟

نکته‌ای که باید شفاف گفته شود این است که بخش خصوصی به دنبال منافع کسب و کاری خود است. این پدیده قابل فهمی است؛ اما سیاست‌گذاران دولتی ما باید مراقب باشند تا تحت تأثیر صاحبان کسب و کارهای دارای منافع، حرف نزنند و سیاست ابلاغ نکنند. قطعاً نیت دوستان در وزارتخانه خیر و مثبت است؛ اما برای موفقیت، فقط نیت کفایت نمی‌کند و باید فکر و متد درست داشت و حواشی را نیز به خوبی مدیریت کرد.

فهم نادرست از بانکداری دیجیتال در بانک‌ها

به نظر شما چند نفر کارشناس و خبره واقعی در حوزه بانکداری دیجیتال داریم؟

قاطعانه می‌گویم بسیار کم! کمتر از تعداد انگشتان دو دست! در مورد فناوری اطلاعات در بانک صحبت نمی‌کنم. از بانکداری دیجیتالی حرف می‌زنم که عمر جهانی آن کمتر از ۱۰ سال است. نه مانند فناوری اطلاعات، که ۴۰ سال سابقه تاریخی داشته باشد؛ حتی همین مفهوم دیجیتالی که پنج سال پیش می‌گفتیم، با دیجیتالی که امروز با آن سر و کار داریم، خیلی متفاوت شده است. ما هنوز شرکت‌هایی که بتوانند خدمات ارائه بدهند، نداریم. فهم مناسبی از واژه بانکداری دیجیتال در بانک‌های ما وجود ندارد. بعضاً بانک‌ها مشکلات بزرگی دارند که هنوز با زمانی که برسند و به این موضوعات فکر کنند فاصله زیادی دارند؛ وقتی این کار را با این وضعیت انجام دهید همه چیز به ادا و اطوار تبدیل می‌شود. همه کارها رفع تکلیفی می‌شود.

کسانی برای بانک‌ها سند و نقشه راه می‌نویسند که نمی‌دانند بانکداری دیجیتال چیست؟!

وقتی ندانید کجا می‌خواهید بروید، هر جا بروید مقصد است.

هیچ تحولی قابل برون سپاری نیست.

بانکداری دیجیتال یعنی تحول در بانکداری متناسب با ویژگی‌های

عصر دیجیتال

۱۰ سال پیش در صنعت پرداخت هم همین اتفاق افتاد. وزارت اقتصاد از طریق ابزار قرار دادن کار گروه بانکداری الکترونیک، بانک‌ها را به خط

را نمی‌دانند. هنوز وقتی از تجربه دیجیتال حرف می‌زنیم همه تصور می‌کنند منظورمان تجربه آنلاین است.

یعنی معتقد هستید که در عمل تدوین کنندگان سند از دانش کافی برخوردار نیستند؟

جالب است بدانید کسانی برای بانک‌ها سند و نقشه راه می‌نویسند که نمی‌دانند بانکداری دیجیتال چیست؛ وقتی ندانید کجا می‌خواهید بروید، هر جا بروید مقصد است. درباره استراتژی دیجیتال، بانک‌ها هنوز به این نتیجه نرسیده‌اند که هیچ تحولی قابل برون‌سپاری نیست. مثل این است که به کسی بگوییم جای من لاغر شو! یا به شخصی پولی بدهیم که جای ما خوش اخلاق شود. تحول را نمی‌توان به شرکت‌های دیگر واگذار کرد. می‌توان برای سیستم مشاور گرفت؛ اما من باید درد و رنج و سختی را تحمل کنم تا متحول شوم؛ وقتی صحبت از بانکداری دیجیتال می‌کنیم یعنی تحول در بانک‌ها. چند نفر از مدیران بانک‌های ما مدیران تحولی هستند؟

به نظر شما مدیران ما اساساً مدیران تحولی هستند؟ پاسخ این سؤالات وضعیت را بیشتر روشن می‌کند. بانکی که سه سال روی بانکداری دیجیتال کار کرده است؛ وقتی وزارتخانه از آنها می‌خواهد گزارش دهند؛ حتی اعتماد به نفس این را ندارند که بگویند سه سال کار کرده‌ایم. دست و پای همه می‌لرزد که باید در این فرمت خاص گزارش بدهند. این معضل نظام بانکی ماست. دست و دل بانکی هم که در حوزه بانکداری دیجیتال کار کرده است، برای ارائه کارش می‌لرزد. مدیران بانکی ما ترجیح می‌دهند آب در دل مدیران بالادستی‌شان تکان نخورد.

در کشورمان بسیاری از مفاهیم نوین مدیریتی را به زمین گرم زده‌ایم. **محصول این حرکت را چه می‌دانید؟ دو مسئله وجود دارد. یکی اینکه می‌گوییم این راه اشتباه است. پاسخ این است که پس راه درست چیست؟ دوم اینکه این راه اشتباه به کجا می‌رسد؟**

بزرگی می‌گفت؛ وقتی مفاهیم جدید به کشور ما وارد می‌شود در ابتدا تا جایی که می‌توانیم در برابرش مقاومت می‌کنیم و بعد از مدتی که می‌بینیم، عقب‌افتادیم برایش سمینار و آموزش فراهم می‌کنیم؛ بعد به لجنتش می‌کشیم و تهی‌اش می‌کنیم و بعد پرتش می‌کنیم آن طرف و در نهایت می‌گوییم؛ این هم جواب نداد و می‌رویم سراغ مفهوم جدید. ما در کشورمان بسیاری از مفاهیم جدید را این‌گونه به زمین گرم زدیم. بسیاری از مواردی که در دنیا مسائل زیادی را حل کرده است. به این دلیل که فقط با کلمه‌اش پز داده‌ایم. با کلمه‌اش ردیف بودجه درست کرده‌ایم و نفهمیدیم. آخر هم به این می‌رسند که بانکداری دیجیتال نسخه‌شان نیست. مانند این است که اسلحه روی شقیقه کسی بگذاریم و بخواهیم سه ماهه زایمان کند. به نظر شما چه به دنیا خواهد آورد؟

ضرورت زمانه است که بانک‌ها را به سمت بانکداری دیجیتال می‌برد. سمت دیگر نسخه اشتباه است؛ اما اساساً چرا یک وزارتخانه باید در یک مفهوم نوین الزام ایجاد کند؟

بانکداری دیجیتال یک طرز فکر و نگرش است. آیا وزارتخانه مسئول

کرد و دستور داد به سمت خرید POS حرکت کنند و این‌گونه بود که دستگاه‌های پرشماری روی پیشخوان فروشگاه‌ها قرار گرفت. به طوری که یک دوره از عبارت توپ فوتبال برای کارت‌خوان استفاده می‌شد. نتیجه آن شد که بازاری برای عده‌ای به وجود آمد و انحرافی که هنوز هم گریبان‌گیر صنعت پرداخت است. از دهه هشتاد به این سو وزارت اقتصاد همواره در چنین موضوعاتی دخالت کرده و این دخالت، مدام تشدید شده و زمینه انحراف را بیشتر فراهم آورده است.

نگاه اکوسیستمی به ما می‌گوید؛ وقتی می‌خواهیم به سمت پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال برویم به چه حلقه‌هایی احتیاج داریم؟ (اول) در کانون، شرکت‌های حوزه ICT هستند که سرریز آنها به سایر صنایع اهمیت دارد. دوم) شرکت‌هایی که در یک صنعت کار می‌کنند و می‌توانند خدمات و محصولات حوزه دیجیتال را عرضه کنند، بررسی می‌کنیم. منظور از خدمات و محصولات Core Banking نیست. منظور ارائه راهکارهای داده‌محور به بانک‌هاست. راهکارهایی مبتنی بر هوش مصنوعی و بلاک‌چین ارائه دهند. اینها بخش مستقل جریان هستند. بخش دیگر رگولاتوری است؛ یعنی چقدر در بانکداری دیجیتال توانستید آگاهی کسانی را که کارشان قانون‌گذاری است، نسبت به این موضوع افزایش دهید؟ سمت دیگر آموزش و پژوهش است.

به نظر شما مدیران بانک‌های ما چقدر بانکداری دیجیتال را می‌فهمند؟

دو سؤال و چالش را مطرح می‌کنم؛ سؤال اول اینکه از مدیران و اعضای هیئت‌مدیره بانک‌های ما پرسید بانکداری دیجیتال یعنی چه؟ ابتدا ببینید جواب‌های‌شان چقدر با یکدیگر همپوشانی دارد؛ از همین الان می‌گویم که همپوشانی پاسخ‌ها بسیار حداقلی است. سؤال دوم اینکه پاسخ‌ها تا چه اندازه درست است؛ قطعاً پاسخ‌های درست‌شان بسیار کم است. من برای مدیران ۱۲ بانک این کشور در بالاترین سطح، آموزش بانکداری دیجیتال ارائه داده‌ام و با سه بانک، همکاری مشاوره‌ای دارم؛ بنابراین از بیرون گوید، این حرف را نمی‌زنم.

از نظر شما بانک دیجیتال چه نوع بانکی است؟

قبل از بانک دیجیتال، عصر دیجیتال را باید درک کنیم. بانک دیجیتال بانکی ساخته و پرداخته برای موفقیت در عصر دیجیتال است؛ موضوع در ویژگی‌های عصر دیجیتال است. عصر دیجیتال به داده‌محوری، پلت‌فرم‌محوری، الگوریتم‌محوری، اکوسیستم‌محوری نیاز دارد. در کدام یک از بانک‌های ما به اینها توجه شده است؟ کدام‌یک از بانک‌های ما اکوسیستم بانکی خود را درست کرده‌اند؟ کدام بانک نگاه پلت‌فرمی به سیستم‌هایش دارد؟ در حال حاضر در دنیا Bank App Store راه افتاده است. یعنی کاربر، اپلیکیشن را روی سیستم بانکی‌اش نصب می‌کند و به راحتی تحلیل انجام می‌دهد. این در حالی است که گارد سیستم بانکی ما برای ارائه داده، بسته است. به عبارت دیگر باید پرسید بانک‌های ما پارادایم دیجیتال را درک کرده‌اند؟ می‌دانند در چه عصری زندگی می‌کنیم؟ می‌دانند تجربه یعنی چه؟ هنوز در نظام بانکی ما به خوبی تفاوت تجربه مشتری با تجربه محصول و خدمت

کسانی برای بانک‌ها سند و نقشه راه می‌نویسند که نمی‌دانند بانکداری دیجیتال چیست؛ وقتی ندانید کجا می‌خواهید بروید، هر جا بروید مقصد است. درباره استراتژی دیجیتال، بانک‌ها هنوز به این نتیجه نرسیده‌اند که هیچ تحولی قابل برون‌سپاری نیست. مثل این است که به کسی بگوییم جای من لاغر شو!



انجام دهند. شما می‌گویید؛ سهام‌دار از نقش خود خارج شده و وارد هیئت مدیره شده و به همه بانک‌ها دیکته شده است؟

وزارت اقتصاد در جایگاهی قرار ندارد که به مدیران بانک‌ها بگوید چطور بانک را مدیریت کنید؛ اما در جایگاهی هست که به آنها بگوید در نظام اقتصادی کشور اختلال ایجاد نکنید و این قواعد را رعایت کنید.

در دوره اول ریاست جمهوری آقای احمدی‌نژاد آقای پورمحمدی معاون وقت بانک و بیمه وزارت اقتصاد زمینه انحراف صنعت پرداخت را فراهم کرد. آقای طیب‌نیا وزیر اقتصاد دولت یازدهم، تصور می‌کرد بانک‌ها اداره‌های تحت مدیریت وی هستند و در نتیجه از بالا مدیرعامل عوض می‌کرد. آقای کرباسیان دستور داد بانک‌ها سریع کربن‌کنینگ پیاده‌سازی کنند. زمان آقای دژپسند هم سند بانکداری دیجیتال ابلاغ شد. به نظر می‌رسد به مرور فرهنگ دخالت تشدید شده است. چرا وزارت اقتصاد تصور می‌کند صاحب بانک‌هاست؟

احساس و نیت خیر دوستان را که فکر می‌کنند در حال انجام کار بزرگی هستند، درک می‌کنم؛ اما این راهش نیست. نقد اول اینکه وظیفه

این طرز فکر است یا او مسئول نتایج عملکرد بانک‌هاست؟ شما می‌توانید در حوزه نتیجه و عملکرد، بانکی را تحت فشار قرار دهید؛ اما در استراتژی نمی‌توانید آن را تحت فشار قرار دهید. مسیر را نمی‌توانید دیکته کنید؛ اما مقصد را چرا. بنابراین چنین جایگاهی را برای وزارت اقتصاد قائل نیستیم؛ جایگاهی که برای بانک‌ها اجبار به همراه می‌آورد.

معتقد هستید وزارت اقتصاد نباید در جایگاه تعیین استراتژی برای بانک‌ها قرار بگیرد. چرا چنین جایگاهی را قائل نیستید؟

به این دلیل که آنها ابتکار مدیریتی و تصمیم یک تیم مدیریتی هستند. وزارت اقتصاد، مدیر بانک‌های ما نیست. مدل مدیریت ورزش را در کشورمان در نظر بگیرید. باشگاه فرهنگی ورزشی ما هیئت مدیره و مدیرعامل دارد بعد معاون وزیر برایش تصمیم می‌گیرد که چه کسی سرمربی تیم شود؛ برای اینکه مربی برود یا بماند یا پول مربی را چطور بدهند. ما چنین مدلی در کشور داریم؛ اگر قرار است مهره‌هایی که گماشته‌ایم کار کنند و به آنها اعتماد داریم، آنها باید مسیر را انتخاب کنند. وقتی حاکمیت شرکتی را مطرح می‌کنید سهام‌دار و مدیرعامل و هیئت مدیره باید استقلال داشته باشند و هر یک وظایف و کار خود را

هر زمان دولت پرچمدار تحولی می‌شود، تن و بدن من می‌لرزد. خیلی از جاها دولت‌ها طلایه‌دار توسعه هستند؛ اما چرا در کشور ما این‌طور نیست؟ پاسخ ساده است بدنی بزرگ با مغزی کوچک!

ارزشمند هستند و باید تسهیلاتی برای آنها قائل شد. بانک به هیچ عنوان نمی‌داند این مشتری ارزشمند کجا سرمایه‌گذاری می‌کند؟ کدام بانکداری دیجیتال؟ پایه بانکداری دیجیتال ایجاد این زیرساخت‌هاست. کدام بانک دغدغه این موارد را دارد؟

غلبه نگاه مدگرایانه به دیجیتال

یعنی اعتقاد دارید که در عصر داده‌محور قرار نداریم؟

در حال حاضر پروژه تدوین نقشه راه تحول دیجیتال ایران را با رویکرد اقتصاد دیجیتال انجام می‌دهیم. یکی از اقدامات ما در نظر گرفتن مسائل اساسی کشور در منابع مختلف بود. با نزدیک به ۳۰ کارشناس با دیدگاه‌های مختلف و بعضاً متناقض گفت‌وگو کردیم و به سه مشکل اساسی رسیدیم. یک) ناکارآمدی عملکرد (دو) فساد اداری (سه) ناهنجاری‌های اقتصادی به ویژه عدم شفافیت. این سه مسئله سایر مسائل را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نکته جالب اینکه اینها باعث شدند روی مسائل انتهای شبکه سرریز شوند. مسائل انتهای شبکه شامل مسائل اجتماعی و روانی مردم، اختلالات روحی روانی و افت فاحش سرمایه اجتماعی. یعنی هر چه ناکارآمدی دارید در قالب روح و روان و اعتماد مردم خود را نشان می‌دهد. همین تفکر می‌تواند در صنعت بانکی هم به کار گرفته شود. به بانک‌ها لیستی بدهید که پنج مشکل بزرگشان را بنویسند. بعد این لیست‌ها را با آن نقشه راه و آن سند مطابقت دهید.

به نظر شما مطابقت دارد؟

به این نگاه در دنیا نگاه مدگرایانه گویند.

نگاه مدگرایانه در فناوری و دیجیتال چیست؟

نگاه مدگرایانه در فناوری و دیجیتال یعنی اینکه ظاهر را بیاری و هر رذالتی که در درونم بود، بپوشان. از درون متحول نشده‌ام، فقط ظاهر شیک‌تری دارم.

از اقتصاد دیجیتال صحبت کردید. این موضوع را تا چه اندازه می‌شناسید؟

کاری که ما در حال انجام آن هستیم تدوین نقشه راه تحول دیجیتال ایران با رویکرد اقتصاد دیجیتال است؛ یعنی تمرکز روی اقتصاد است؛ اما تحولی جامع را می‌خواهیم. در این پروژه، کارفرما وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است و مجری پروژه، دانشگاه تهران است و بنده هم مدیر پروژه هستم؛ البته ما در مسیر هستیم. اکوسیستم تحول دیجیتال کشور را شناسایی کردیم؛ اگر اقتصاد و تحول دیجیتال را برای حل مسائل کشور به کار بگیریم، آینده‌ای نخواهیم داشت. ما در این پروژه ابتدا به سراغ مسائل اساسی کشور رفتیم و ۱۱ مشکل اصلی را شناسایی کردیم. ما به دنبال روابط علت و معلولی میان این ۱۱ مسئله هم بودیم. باید می‌فهمیدیم کدام یک روی دیگری تأثیر می‌گذارد؟ ریشه‌ها و پیامدهای این مسائل را شناختیم. در دنیا مطالعه کردیم که تحول دیجیتال و اقتصاد دیجیتال چگونه توانسته‌اند این مسائل را حل کنند؛ در گام بعدی وضع موجود اکوسیستم تحول دیجیتال ایران را شناسایی کردیم. در گام آخر هم نقشه راهی برای گذار، ارائه خواهیم کرد. این پروژه مهر ۹۸ به پایان می‌رسد.

وزارت اقتصاد این نیست که تعادل بانک‌ها را بر هم بریزد و به همه آنها استرس وارد کند.

نقد دوم اینکه چه سندی را در اختیار بانک‌ها قرار می‌دهید؟ سندی که در حال حاضر وزارت اقتصاد به اسم سند بانکداری دیجیتال ارائه کرده است، حاصل حداکثر دوالی سه ماه کار است! سندی درست شده است که سه سال پیش همان سند را در یک بانک تولید کرده بودیم؛ وقتی وزارتخانه سندی ارائه می‌دهد، باید ابهت داشته باشد.

نقد سوم که نقد بسیار بزرگی محسوب می‌شود در نظر نگرفتن بلوغ متفاوت بانک‌ها در این مسیر است. ما در بانکی یک سال و سه ماه زمان صرف کردیم که به اجماعی برسیم که بانکداری دیجیتال چیست. در چنین شرایطی از بانک‌ها خواسته می‌شود در چند ماه نقشه راه را تدوین کنند! بانک هم ناگزیر برای آنکه در لیست بدها قرار نگیرد چند صد میلیون به فلان شرکت پرداخت کند تا ظاهر خود را نگه دارد.

مدیریت در کشورمان، دچار سندرم نمایش شده است

چرا این اتفاق می‌افتد؟ این فضا ناشی از چیست؟

احساس می‌کنم کشورمان دچار سندرم نمایش (Show) شده است. عده‌ای که مدیریت را رها کرده‌اند و به عبارتی سازمان‌شان را روی Auto Pilot گذاشته‌اند کسانی هستند که کار می‌کنند؛ اما حجم نمایش بر حجم کاری که می‌کنند، غلبه دارد. این روزها در کشور حرف از استارت‌آپ‌ها تمام فضا را گرفته است. همه به دنبال تسهیلات و غیره هستند. ما در این کشور مسائلی داریم که پدر استارت‌آپ‌ها هم نمی‌تواند آنها را حل کند. بعضی‌ها راه افتاده‌اند از اهمیت استارت‌آپ‌ها در حوزه ICT می‌گویند؛ در صورتی که وقتی در این کشور سیل آمده بود. استاندار لرستان سه روز بعد از وقوع سیل به مردم اعلام کرد، شناسنامه‌های‌شان را ببرند و کمک دریافت کنند. سیل زندگی مردم را با خود برده است آن وقت شما شناسنامه می‌خواهید؟ آیا توانسته‌ایم بانک اطلاعات ملی جامعی ایجاد کنیم؟ در چنین وضعیتی برای چند استارت‌آپ روپان افتتاح پاره و نمایش بر گزار می‌کنیم که ببینید چقدر قشنگ هستند. اینها مسائل کشور را حل نمی‌کنند.

داده‌محوری، قدم اول بانکداری دیجیتال

علت چیست که فکر می‌کنید ما از بانکداری دیجیتال عقب هستیم؟

ما دو مفهوم Digitalization و Digitization داریم؛ یعنی دیجیتال‌سازی و دیجیتالی‌سازی. سال‌های ۸۶ تا ۸۸ مشاور دفتر مدیریت پروژه طرح جامع مالیاتی بودم. ۲۰۰ میلیارد تومان پروژه داشتیم. تمام دغدغه این بود که بدانیم از چه کسانی چقدر باید مالیات بگیریم؟ آنجا فردی با من همکار بود که در آستانه بازنشستگی قرار داشت. وی می‌گفت؛ زمانی که استخدام شدم یک نفر در طرح جامع مالیاتی ایران بازنشسته شد؛ یعنی ۶۰ سال بود این طرح اجرا می‌شد تا نظام مالیاتی ایران را درست کنند. عقیده داستان چیست؟ داده. ما این داده را نداریم. ما در نظام بانکی، مشتریان برگزیده‌ای داریم. ۲۰ درصد مشتریان حدوداً ۶۰ درصد منابع را تأمین می‌کنند. ما از اینها در نظام بانکی چه می‌دانیم؟ منظورم قسمت فساد نیست. در بخش واقعی، به هر حال این مشتریان

وظیفه وزارت

اقتصاد این نیست که تعادل بانک‌ها را بر هم بریزد و به همه آنها استرس وارد کند. سندی که در حال حاضر وزارت اقتصاد به اسم سند بانکداری دیجیتال ارائه کرده است، حاصل حداکثر دوالی سه ماه کار است! سندی درست شده است که سه سال پیش همان سند را در یک بانک تولید کرده بودیم؛ وقتی وزارتخانه سندی ارائه می‌دهد، باید ابهت داشته باشد

وزارت اقتصاد پا در کفش چه کسانی گذاشته است

سوت زدن ممنوع

نقدی بر سند بانکداری دیجیتال

این اولین بار نیست که وزارت اقتصاد پا در کفش بانک مرکزی و مدیریت ارشد بانکها می‌کند. در سال ۸۵ نیز حمید پورمحمدی معاون وقت این وزارتخانه با جمع کردن فعالان حوزه فناوری بانکها - که آن زمان کمتر از تعداد انگشتان دو دست بودند - و تشکیل کارگروه بانکداری الکترونیک زمینه‌ساز یکی از بزرگ‌ترین انحرافات در صنعت بانکداری و پرداخت الکترونیک شد به گونه‌ای که هنوز بعد از گذشت ۱۴ سال صنعت پرداخت نتوانسته به مسیر اصلی خود بازگردد و بعید به نظر می‌رسد که در کوتاه‌مدت - دست کم سه سال آینده - بتواند از چاله‌ای که یک رؤیای مطالعه‌نشده در وزارت اقتصاد باعث آن شد خلاصی یابد.

اکنون یک بار دیگر ظاهراً تاریخ، تکرار شده است و معمارنژاد - فردی که در کل عمر خود یک روز هم بانکداری نکرده و کارنامه وی مبین دیگر نکات است - فعالان فناوری بانکها را - که منتظر یک سوت وزارت اقتصاد هستند بدون آنکه به استقلال خود فکر کنند - گرد خود جمع کرده و کتابچه‌ای با عنوان نقشه راه بانکداری دیجیتال را برای بانکها دیکته کرده است. (معاون بانک و بیمه‌ای وزارت اقتصاد در عین حال بیشتر جای بانک مرکزی قرار گرفته و در نامه‌ای به بانکها ابلاغ کرده است که سود بانکی را رعایت کنند)

معمارنژاد کیست

عباس معمارنژاد، متولد سال ۱۳۴۵ در کاشان است. کارشناسی خود را در رشته اقتصاد بازرگانی از دانشگاه علامه، کارشناسی ارشد را در رشته اقتصاد بین‌الملل و دکترای اقتصاد در گرایش توسعه اقتصادی و اقتصاد بین‌الملل را از دانشگاه آزاد اسلامی دریافت کرده است. وی ابتدا عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد فیروزکوه بود و بعد به وزارت اقتصاد رفت و اکنون عضو هیئت علمی دانشگاه علوم تحقیقات است.

معمارنژاد فعالیت خود را از سازمان صنایع ملی زیرمجموعه وزارت صنایع و معادن قدیم در سال ۶۸ شروع کرد و در سال ۸۱ با انحلال این شرکت از وزارت صنایع به وزارت بازرگانی منتقل شد. وی تا سال ۸۸ که مدیر کل دفتر آمار و اطلاعات بود در وزارت بازرگانی خدمت کرد.

نقل مکان به وزارت اقتصاد

در سال ۸۷ شمس‌الدین حسینی وزیر اقتصاد شد و وی را به عنوان مشاور از وزارت بازرگانی با خود به وزارت اقتصاد آورد.

حسینی قبل از اینکه به دولت دهم راه یابد از مدیران وزارت بازرگانی بود. وی از سال ۱۳۸۱ تا سال ۸۷ مدیر کلی دفتر مطالعات اقتصادی وزارت بازرگانی را بر عهده داشت. معمارنژاد هم در سال ۸۲ یعنی یک سال پس از انتقال به وزارت بازرگانی به سمت مدیر کلی دفتر آمار و اطلاعات این وزارتخانه منصوب شد و تا سال ۸۸ در این سمت باقی ماند. وی در سال ۸۷ و همزمان با اشتغال در وزارت بازرگانی به عنوان مشاور وزیر

اقتصاد به حسینی مشورت می‌داد. سال ۸۹ و دو سال بعد از مشاورت به حکم وزیر اقتصاد وقت، راهی گمرک شد و ریاست این سازمان را بر عهده گرفت. سال ۹۲ با روی کار آمدن دولت یازدهم، معمارنژاد جای خود را به کرباسیان داد؛ اما چندان بی‌بست نماند. در ششم آبان همان سال افخمی حکم مدیرعاملی بانک صنعت و معدن را از وزیر اقتصاد گرفت و شش روزه امضای حکم معمارنژاد را به عنوان عضو هیئت مدیره این بانک از طیب‌نیا گرفت.

معمارنژاد در سال ۹۲ در حالی راهی بانک صنعت و معدن شد که حتی یک روز هم سابقه بانکی نداشت و طبعاً این سؤال از بانک مرکزی قابل طرح است که چطور ایشان را تأیید کرده است. معمارنژاد در آذر ۹۷ از دژپسند که تازه وزیر شده بود برای معاونت امور بانک و بیمه و شرکت دولتی وزارت اقتصاد حکم دریافت کرد؛ البته وی تا بهار ۹۸ همچنان عضو هیئت مدیره بانک صنعت و معدن باقی ماند.

وظایفی که مشخص نیست

وقتی به پرتال معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی با نشانی <http://eform.mefa.ir/portal/home> مراجعه می‌کنیم اطلاعات به شدت قدیمی هستند. در عین حال سایت به شدت ناقص است. اطلاعات ناقصی که از صفحات این سایت در تاریخ تهیه خبر یعنی جمعه یکم شهریور استخراج شده به شرح زیر است.

در بخش اول در مورد وظایف و اطلاع‌رسانی‌ها اغلب متعلق به سال‌های ۹۳ تا ۹۵ است. درباره وظایف این معاونت صفحه خالی است. اطلاعات اعضاء هیئت مدیره شرکت‌های زیرمجموعه وزارت اقتصاد همه قدیمی است.

نکته مهم آن است که ثبت برخی خبرها مثل «انتصاب رضانی به مدیر کلی جدید دفتر امور شرکت‌های دولتی» که ۲۳ مرداد ۹۸ انجام شده در سایت ثبت شده است و این می‌تواند نمادی از بی‌نظمی شدید، پاسخگو نبودن و بی‌اعتقادی به شفافیت و کوتاهی در اطلاع‌رسانی تعبیر شود. حال چنین معاونتی سند بانکداری دیجیتال که اساس آن بر داده‌محوری آنلاین استوار است منتشر کرده است.

سندی در حد یک تحقیق و ترجمه

سندی که با عنوان «بانکداری آینده و تحول دیجیتال؛ رویکردی سیاستی و چارچوب استقرار مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند» در فرودین امسال به بانکها ابلاغ و از آنها خواسته شد در مدت چهار ماه نقشه بانکداری دیجیتال خود را ارائه دهند بیشتر در حد یک تحقیق و ترجمه - به اختصار بگوییم نوشته - است تا یک سند. در این نوشته آمده است: «این گزارش با بهره‌گیری از نظرات و تجربیات ارزشمند کارشناسان و صاحب‌نظران برجسته و خبره بانکی و فناوری اطلاعات کشور، تهیه شده است.» اما کارشناسان و صاحب‌نظرانی که این سند را تدوین کرده‌اند معرفی نشده‌اند. گفته می‌شود سه تن از کسانی که در تهیه این نوشته نقش مستقیم داشته‌اند آقای حسینی، عضو هیئت مدیره بانک سپه است. وی هنوز در فراهم کردن زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک در بانک سپه با چالش‌های اساسی روبه‌روست. نفر دوم دکتر علی حکیم جوادی است که بیشتر نگرشی دولتی‌محور دارد و و نفر سوم علی کرمانشاه هست که طی سه سال معاونت در بانک مرکزی بی‌هیچ راه رفته‌ای از بانک رفت. نکته آن است که هیچ یک از سه تن مذکور به معنای واقعی بانکداری نکرده‌اند. همچنین در حالی که بانکداری دیجیتال یک دانش نو برای نسل نو هست اما دو تن از افراد مورد اشاره بیش از ۶۰ سال سن دارند. به همین دلیل در چند سال اخیر بانک ملت موفقیتی جدی کسب نکرده است. همان‌طور که می‌دانیم یکی از مختصات مهم در تحول دیجیتال،



عکس ۴/ عکس دفرمه، اخبار قدیمی و در سمت راست را رهبر ده‌های سال ۹۳ نشان‌گر میزان اهتمام معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت اقتصاد به اطلاع‌رسانی و عصر داده‌محوری است.



عکس ۵/ انتصاب یک مدیر در ۲۳ مرداد ۹۸ به معنی آن است که سایت هر از گاهی دیده می‌شود. نکته مهم اما بی‌اهمیت بودن اطلاع‌رسانی، داده‌محوری و شفافیت نزد معاونت است.



عکس ۶/ از سال ۹۳ به این سو احتمالاً هیچ شرکتی نیاز به حسابرسی ندارد. چون این آخرین اطلاع‌رسانی است که در سایت دیده می‌شود.

برده است؛ اما به صورت واقعی این تحقیق در کمتر از یک ماه به آسانی قابل تهیه است. از سوی دیگر به دلیل فقدان تجربه‌های دیجیتالی تدوین‌کنندگان این تحقیق بسیار ناهمخوان و فاقد هارمونی مشخص از نظر تجربه دیجیتالی است. به دلیل اینکه ما در



عکس ۱/ معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی هیچ شرح وظایفی را برای خود مشخص نکرده است.



عکس ۲/ هنوز صحبت‌های اکرمی سرپرست وزارت اقتصاد خبر اصلی سایت است



عکس ۳/ از سال ۹۴ هیچ اقدام جدید از سوی این معاونت منتشر نشده است. این نشان‌دهنده عدم شفافیت یا بی‌توجهی به اطلاع‌رسانی است.

نسل‌های دیجیتال در عصر داده‌محور است. هیچ یک از این دو تن جزو نسل دیجیتالی نیستند و از سوی دیگر هنوز کشور ما داده‌محوری را تجربه نکرده است.

در بخش دیگر آمده است: «(این گزارش) به عنوان یک سند بالادستی ابلاغی وزارت امور اقتصادی و دارایی در مسیر اصلاح نظام بانکی تلقی می‌گردد.»

سؤال این است کدام سند؟ وقتی به منابع تهیه تحقیق مراجعه می‌کنیم نزدیک ۹۰ درصد منابع خارجی از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹ هستند.

اما زمانی می‌توانیم نام سند روی یک گزارش بگذاریم که مطالعه عمیق روی محیطی که قرار است تحولی در آن صورت گیرد انجام شده باشد؛ اما در این تحقیق مطالعه‌ای درباره زیست‌بوم بانکی و پرداخت کشورمان نداریم. نکته اساسی این است که شاید مجموع زمان واقعی‌ای که برای تدوین تحقیق (سند) ابلاغی وزارت اقتصاد گذاشته شده است در حد یک ماه باشد. شاید به لحاظ زمانی تهیه سند مذکور بیشتر وقت

فرم خلاصه پرونده اعضای هیات مدیره
بانک کشاورزی
تاریخ تنظیم: ۱۳۹۳/۸/۱۴

نام: محمد	مدیرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: طالبی	رشته / گرایش تحصیلی: مدیریت
نام پدر: امیر	وضعیت استخدامی (شامل دولتی، شامل غیردولتی، بازنشسته، غیرشامل): <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیرشامل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۴۲۸۸	سنت در بنگاه: مدیر عامل
کدملی: ۵۴۸۹۳۴۵۲۶	عضویت در هیات مدیره/هیات عامل/هیات انضباطی: <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۴	نوع عضویت (موظف، غیرموظف): <input type="checkbox"/> (اصولی/اعلی‌البدل) <input type="checkbox"/>
محل تولد: خرامه	تاریخ انضمام: ۱۳۸۶
شماره قلم همراه: ۰۹۱۲۱۰۸۱۴۸۹	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شماره محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: --

نام: حجت‌الله	مدیرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: نظری	رشته / گرایش تحصیلی: علوم بانکی
نام پدر: محمود	وضعیت استخدامی (شامل دولتی، شامل غیردولتی، بازنشسته، غیرشامل): <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیرشامل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۴۳۳	سنت در بنگاه: عضو هیات مدیره
کدملی: ۴۵۸۹۳۴۶۹۱۱	عضویت در هیات مدیره/هیات عامل/هیات انضباطی: <input type="checkbox"/> انضباطی <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۳۵	نوع عضویت (موظف، غیرموظف): <input type="checkbox"/> (اصولی/اعلی‌البدل) <input type="checkbox"/>
محل تولد: تهران	تاریخ انضمام: ۱۳۸۱
شماره قلم همراه: ۰۹۱۲۱۰۹۰۱۲۰	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شماره محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: --

نام: محمد حسن	مدیرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: فروزی فر	رشته / گرایش تحصیلی: حسابداری
نام پدر: عباس	وضعیت استخدامی (شامل دولتی، شامل غیردولتی، بازنشسته، غیرشامل): <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیرشامل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۳۵۹	سنت در بنگاه: عضو هیات مدیره
کدملی: ۲۰۲۰۱۲۳۶۱	عضویت در هیات مدیره/هیات عامل/هیات انضباطی: <input type="checkbox"/> انضباطی <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۳۹	نوع عضویت (موظف، غیرموظف): <input type="checkbox"/> (اصولی/اعلی‌البدل) <input type="checkbox"/>
محل تولد: مازوف	تاریخ انضمام: ۱۳۸۹
شماره قلم همراه: ۰۹۱۲۳۰۹۲۴۴	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شماره محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: --

نام: داور	مدیرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: ماهگار	رشته / گرایش تحصیلی: مهندسی کشاورزی - مکانیک ماشینهای کشاورزی
نام پدر: ابراهیم	وضعیت استخدامی (شامل دولتی، شامل غیردولتی، بازنشسته، غیرشامل): <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیرشامل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۲۳۴۴	سنت در بنگاه: عضو هیات مدیره
کدملی: ۱۴۶۱۵۸۵۷۹۱	عضویت در هیات مدیره/هیات عامل/هیات انضباطی: <input type="checkbox"/> هیات <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۴	نوع عضویت (موظف، غیرموظف): <input type="checkbox"/> (اصولی/اعلی‌البدل) <input type="checkbox"/>
محل تولد: اردبیل	تاریخ انضمام: ۱۳۸۶
شماره قلم همراه: ۰۹۱۱۱۳۳۴۹۳	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شماره محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: --

اقتصاد وظیفه ندارد چنین سندی را ابلاغ کند.

کاش معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی به جای آنکه پادر کفش بانک‌ها و بانک مرکزی کنند به وظایف خود بیشتر می‌پرداختند؛ دست کم اطلاعات سایت خود را بروز می‌کردند و مطالعه‌ای صورت می‌دادند که حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی چگونه باشد یا سهام‌دار نباید در اجرا دخالت کند و از طرفی هیئت مدیره قوی و مجرب و متفکر داشته باشد. استقلال هیئت مدیره را به رسمیت بشمارد و هیئت مدیره نیز حس استقلال داشته باشد و گوش به فرمان نهاد بالادستی نباشد. مدیران اجرایی نیز گوش به فرمان هیئت مدیره باشند و از وزیر دستور نگیرند. کاش روی این موارد مطالعه و تمرین می‌کرد. کاش سوت خود را زمین می‌گذاشت و به بانکداران اجازه می‌داد بانکداری کنند و خود به تکالیف اولیه‌اش بپردازد. دست خود را از جیب بانک‌ها بیرون می‌کشید و بدهی‌هایش را به آنها می‌داد.

دوران عصر داده زندگی نمی‌کنیم و تنها گوشی‌هایی را داریم که پیام‌رسان هم دارند در واقع تصویری خام از دیجیتالی‌سازی داریم. دیالکتیکی که در آن پارادایم اقتصاد دیجیتال، تحول دیجیتال و بانکداری دیجیتال شکل می‌گیرد در کشورهایی است که رقابت، آنها را به عصر داده‌محوری سوق داده است و به ناچار دیجیتالی‌سازی کرده‌اند؛ اما در کشور ما زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک هنوز کامل نیست؛ بزرگ‌ترین بانک ما هنوز برای اصلاح هویتی مشتریان آنها را از طریق انسداد حساب‌های شان به شعبه می‌کشاند. بانک سپه هنوز در داشتن یک کرنینگ معمولی با شرکت‌های فعال این حوزه نتوانسته به یک درک مشترک برسد. ما هنوز تصور درستی از بانک‌های دولتی نداریم آنها صورت‌های مالی شان را اغلب بیش از پنج سال است که منتشر نکرده‌اند حال چگونگی می‌توانند تجربه دیجیتالی داشته باشند.

در بخش اول گزارش «بعاد، مزایا و الزامات تحقق اقتصاد هوشمند بر پایه تحول دیجیتالی که از آن به عنوان «اقتصاد دیجیتال» نیز نام برده می‌شود» تشریح شده است. اما سؤال این است که چرا وزارت اقتصاد تصور می‌کند بانک‌ها حتی در این حد قادر نیستند به یک پژوهشگر، سفارش یک تحقیق کمتر از پنج میلیون تومانی بدهند و وی خیلی بهتر از وزارت اقتصاد این مزایا را تدوین کند. از کجا می‌داند که رسانه‌های تخصصی این حوزه تاکنون در ابعاد مختلف به اقتصاد و بانکداری دیجیتال نپرداخته‌اند. در بخش دوم، «روند تحولات بانکی بر محوریت فناوری و افق بانکداری دیجیتال ترسیم شده است.» تدوین کنندگان سند بیش از اینکه زیست‌بوم ایران را مد نظر قرار دهند به یکی از زیردستان خود دستور داده‌اند جست‌وجویی در اینترنت کند یا چند مقاله از دیلیوبت، کی‌پی‌ام‌جی، کوپرز و مکنزی خریداری و ترجمه و تنظیم کند.

استفاده از سنده ادبیات دارد، نمی‌شود هر چیزی را به اسم سند به بانک‌ها ابلاغ کرد که برخی از مدیران آنها سالیان سال کار بانکداری، اقتصادی و نوآوری کرده‌اند. بخش سوم گزارش نیز، «به تبیین رویکرد سیاستی مبتنی بر (TBS) پارادایم اقتصاد هوشمند در مورد چارچوب استقرار بانکداری دیجیتال و راهکار جامع بانکی اختصاص یافته است.» این بخش هم شبیه بخش دوم تهیه شده است.

در بخش چهارم «نظام پایش و شاخص‌های ارزیابی عملکرد پرداخته شده است تا وضعیت پیشرفت برنامه‌های عملیاتی و اقدامات بانک‌های هدف در خصوص اجرای این چارچوب سیاستی، در جلسات دوره‌ای و مجامع سالیانه بانک‌ها، مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد.» اگر مدیران عامل بانک‌ها را وزیر اقتصاد تعیین نمی‌کرد شاید به ندرت حتی پاسخ نامه این وزارت‌خانه را می‌دادند؛ اما آنان حالا باید درباره چیزی پایش شوند که بنیان درستی ندارد. مطالعه عمیقی درباره ماهیت آن و محلی که قرار است بنای دیجیتال در آن ساخته شود صورت نگرفته است. مطالعه عمیق زیست‌بوم بانکی ما متناسب با بانک‌های متفاوت از نظر مالکیت، مأموریت، ساختار بیزنسی، ترکیب مشتریان و ... دست کم یک سال با یک تیم دست کم ۵۰ نفره با تخصص‌ها و نقش‌های مختلف زنده و مجرب نیاز دارد. آقای معمارنژاد با تجربه‌های متفاوت در وزارت بازرگانی، گمرک، یک بانک تخصصی با کمتر از ۴۰ شعبه و مشتریان محدود در کمتر از سه ماه سند سیاستی ابلاغ می‌کند تنها به این دلیل که وزیر از اقتصاد هوشمند صحبت کرده است.

وی به محض اینکه حکم از وزیر گرفت سوت زد، چند تن از فعالان فناوری را فراخواند دستوری را ابلاغ و در اسفندماه همایش برگزار و در فروردین ماه سند ابلاغ کرد. بانک‌ها از اردیبهشت‌ماه به دنبال کسی هستند که نقشه بانکداری دیجیتال را در چهار ماه بنویسد. بازاری که فقط برای بی‌اخلاقی باز شده است؛ وگرنه اساساً وزارت

فرم خلاصه پرونده اعضای هیات مدیره
بانک توسعه صادرات ایران
وزارت امور اقتصادی و دارایی
تاریخ تنظیم: ۱۳۹۵/۰۴/۰۵

نام: محمد کاظم	نام خانوادگی: صالح آبادی	تاریخ تنظیم: ۱۳۹۵/۰۴/۰۸	مدرک تحصیلی: دکتری
نام پدر: شیرزاد	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	شماره شناسنامه: ۵۹۴۲۰	رشته / گرایش تحصیلی: مدیریت مالی
شماره شناسنامه: ۳۳۰۱	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	کد ملی: ۰۷۹-۰۴۰۱۶-۱	وضعیت استخدامی (شامل دولتی <input checked="" type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>)
کد ملی: ۳۲۵۱۶۳۷۸۲۱	عضویت در هیات مدیره	تاریخ تولد: ۱۳۵۷/۰۶/۰۱	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره و مدیر عامل
تاریخ تولد: ۱/۱۱/۱۳۴۰	نوع عضویت: موظف	محل تولد: سبزوار	عضویت در هیات مدیره <input checked="" type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات تصفیه <input type="checkbox"/>
شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۳۲۷۶۷۹۵۰	تاریخ خاتمه: -	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۲۱۳۷۶۰۶	نوع عضویت (موظف <input checked="" type="checkbox"/> غیر موظف <input type="checkbox"/> (اصلی <input checked="" type="checkbox"/> علی البدل <input type="checkbox"/>)
شهر محل سکونت: تهران	سهامدار معرفی کننده:	تاریخ خاتمه: -	تاریخ انتصاب: ۲۳/۰۹/۱۳۹۳
			تاریخ خاتمه: -
			سهامدار معرفی کننده: وزارت امور اقتصادی و دارایی

نام: عیسی	نام خانوادگی: کاظم نژاد	نام پدر: موسی	شماره شناسنامه: ۷۶۲	کد ملی: ۶۲۷۹۳۸۱۳۳۳	تاریخ تولد: ۱/۱/۱۳۴۴	محل تولد: نوشهر	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۸۱۱۸۱۵۰	شهر محل سکونت: تهران
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: کشاورزی - منابع طبیعی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱/۹/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: کشاورزی - منابع طبیعی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱/۹/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: کشاورزی - منابع طبیعی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱/۹/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:

نام: حمیدرضا	نام خانوادگی: خطیبی	نام پدر: اصغر	شماره شناسنامه: ۶۲۸	کد ملی: ۴۲۸۴۶۴۶۵۵۹	تاریخ تولد: ۱۵/۱۱/۱۳۴۰	محل تولد: زنجان	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۱۹۹۷۲۸۳	شهر محل سکونت: تهران
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: مدیریت بانکداری - گرایش نظام‌های حسابداری	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۹/۸/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: مدیریت بانکداری - گرایش نظام‌های حسابداری	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۹/۸/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته / گرایش: مدیریت بانکداری - گرایش نظام‌های حسابداری	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۹/۸/۱۳۹۱	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:

نام: هادی	نام خانوادگی: اخلاقی فیض آثار	نام پدر: علی اکبر	شماره شناسنامه: ۱۱۷۷	کد ملی: ۰۹۴۳۱۷۵۲۲۴	تاریخ تولد: ۱/۱۰/۱۳۴۵	محل تولد: مشهد	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۳۲۷۷۳۰۹	شهر محل سکونت: تهران
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: علوم اقتصادی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۰/۱۲/۹۲	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: علوم اقتصادی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۰/۱۲/۹۲	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: علوم اقتصادی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۲۰/۱۲/۹۲	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:

نام: مصطفی	نام خانوادگی: پرتو افکنان	نام پدر: محمد کریم	شماره شناسنامه: ۱۳۴۳	کد ملی: ۳۲۵۱۷۷۹۶۰۵	تاریخ تولد: ۱۳۴۸/۰۸/۰۱	محل تولد: کرمانشاه	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۳۰۰۲۴۱۶	شهر محل سکونت: تهران
مدرک تحصیلی: فوق لیسانس	رشته / گرایش: مدیریت بازرگانی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۹۵/۰۳/۰۵	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: فوق لیسانس	رشته / گرایش: مدیریت بازرگانی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۹۵/۰۳/۰۵	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:
مدرک تحصیلی: فوق لیسانس	رشته / گرایش: مدیریت بازرگانی	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۹۵/۰۳/۰۵	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده:

نام: امیرحسین	نام خانوادگی: نیکزاد لاریجانی	نام پدر: محمود	شماره شناسنامه: ۱۵۸	کد ملی: ۲۱۴-۱۸۳۱۳۱-۸	تاریخ تولد: ۱۳۳۴/۵/۲۰	محل تولد: آمل	شماره تلفن همراه: ۰۹۱۲۳۱۳۶۷۲۴	شهر محل سکونت: تهران
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: مدیریت استراتژیک	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۸۵/۵/۸	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده: وزارت امور اقتصادی و دارایی
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: مدیریت استراتژیک	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۸۵/۵/۸	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده: وزارت امور اقتصادی و دارایی
مدرک تحصیلی: دکتری	رشته / گرایش: مدیریت استراتژیک	وضعیت استخدامی: شاغل دولتی	سمت در بنگاه: عضو هیات مدیره	عضویت در هیات مدیره	نوع عضویت: موظف	تاریخ انتصاب: ۱۳۸۵/۵/۸	تاریخ خاتمه: -	سهامدار معرفی کننده: وزارت امور اقتصادی و دارایی

فرم خلاصه پرونده اعضای هیات مدیره
بانک ملی ایران
دستگاه اجرایی ذیربط: وزارت امور اقتصادی و دارایی
تاریخ تنظیم: ۱۳۹۵/۰۴/۱۰

نام: محمد رضا	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: حسین زاده	رشته / گرایش تحصیلی: مدیریت دولتی
نام پدر: حسین	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۱۹۲۸	سمت در بنگاه: عضو
کد ملی: ۱۴۶۱۲۱۹۷۲۳	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۳/۰۵/۰۲	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: اردبیل	تاریخ انضمام: ۱۳۸۶/۱۰/۱۵
شماره نفل همراه: ۰۹۱۲۷۷۸۱۲۰۲	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده:

نام: زینب	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: صدیق نوحی	رشته / گرایش تحصیلی: علوم بانکی
نام پدر: ابوالفضل	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۶۸۲۳	سمت در بنگاه: عضو
کد ملی: ۰۰۳۵۱۶۱۷۸۷	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۰/۱۲/۱۴	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: تهران	تاریخ انضمام: ۱۳۸۳/۱۲/۰۴
شماره نفل همراه: ۰۹۱۲۳۸۷۶۶۸۲	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده:

نام: سعید ولی اله	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: قاضی اردگانی	رشته / گرایش تحصیلی: مهندسی کامپیوتر سخت افزار
نام پدر: سعید مهدی	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> مأمور <input checked="" type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۳۷۹	سمت در بنگاه: عضو
کد ملی: ۴۴۴۵۱۴۴۲۳	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۵/۱۱/۰۸	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: اردکان	تاریخ انضمام: ۱۳۸۲/۱۰/۱۶
شماره نفل همراه: ۰۹۱۲۱۳۳۸۱۵۷	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده:

نام: بهرام	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: کریمی	رشته / گرایش تحصیلی: حسابداری
نام پدر: کریم	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۸۸۸	سمت در بنگاه: عضو
کد ملی: ۱۶۵۱۳۴۴۳۳	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۴/۰۳/۰۷	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: سراب	تاریخ انضمام: ۱۳۸۳/۱۲/۰۴
شماره نفل همراه: ۰۹۱۲۱۷۱۳۳۱۹	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده:

شش اولویت بی پشتوانه در حکم

در حکم انتصاب عباس معمارنژاد به معاون امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی شش اولیوی توسط دژپسند ذکر شد: ■ مشارکت فعال در اصلاح نظام بانکی و ارتقای کارآمدی بانک‌ها ■ طراحی نظارت بهره‌ور و هوشمند برای مقابله با تحریم‌های ظالمانه در حوزه‌های بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی ■ ارتقای کارایی و اثربخشی شرکت‌های دولتی با واگذاری دارایی‌های مازاد و پایش مستمر ریسک و بازده دارایی‌های این شرکت‌ها ■ برقراری اصول حاکمیت شرکتی در بانک‌ها، بیمه‌ها و شرکت‌های دولتی ■ طراحی نظام نظارتی مؤثر و کارآمد در حوزه‌های بانکی و بیمه‌ای به منظور ارتقای شاخص‌های پایه‌ای منطبق بر اصول استانداردهای جهانی ■ برنامه‌ریزی برای استقرار راهکارهای جامع بانکی متمرکز (core banking) در همه بانک‌های دولتی به نظر می‌رسد وزیر هنگام ابلاغ حکم خود درک درستی از شرایط موجود و شش محور بالا ندارد؛ و گرنه قطع به یقین فقط دستور می‌داد که معمارنژاد ابتدا سایت معاونت

فرم خلاصه پرونده اعضای هیات مدیره
بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران
تاریخ تنظیم: ۱۳۹۳/۰۷/۲۸

نام: محمد ابراهیم	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: امین	رشته / گرایش تحصیلی: مدیریت بازرگانی
نام پدر: حبیب اله	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۲۶	سمت در بنگاه: رئیس کل و رئیس هیات عامل
کد ملی: ۰۵۲۰۰۷۷۴۰	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۲۹/۰۲/۰۱	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: تبریز	تاریخ انضمام: ۱۳۹۲/۰۶/۱۴
شماره نفل همراه: -	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: -

نام: مهنا	مدرک تحصیلی: لیسانس (معادل فوق لیسانس)
نام خانوادگی: صدیق نوحی	رشته / گرایش تحصیلی: علوم اقتصادی گرایش بیمه
نام پدر: ابوالفضل	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۶۸۲۳	سمت در بنگاه: معاون بیمه های تکمیلی و امور بین الملل و عضو هیات عامل
کد ملی: ۰۰۳۵۱۶۱۷۸۷	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۰/۱۲/۱۴	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: تهران	تاریخ انضمام: ۱۳۸۸/۰۴/۰۳
شماره نفل همراه: -	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده:

نام: رحیم	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: مصدق	رشته / گرایش تحصیلی: معارف اسلامی و اقتصاد
نام پدر: عبدالرحیم	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۸۵۲۱	سمت در بنگاه: معاون طرح و توسعه و عضو هیات عامل
کد ملی: ۱۴۶۱۱۹۴۹۳۲	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۵/۱۲/۰۱	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: اردبیل	تاریخ انضمام: ۱۳۹۰/۱۱/۰۱
شماره نفل همراه: -	تاریخ خاتمه: -
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: -

نام: حبیب	مدرک تحصیلی: فوق لیسانس
نام خانوادگی: میرزایی	رشته / گرایش تحصیلی: مدیریت بازرگانی
نام پدر: محمد	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۵۴۲۹	سمت در بنگاه: معاون نظارت
کد ملی: ۳۸۷۲۳۲۵۱۷	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۵۱/۰۵/۰۲	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: همدان	تاریخ انضمام: ۱۳۹۲/۰۷/۰۷
شماره نفل همراه: -	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: -

نام: سید مرتضی	مدرک تحصیلی: لیسانس
نام خانوادگی: حسینی قنبر	رشته / گرایش تحصیلی: حسابداری
نام پدر: حسن	وضعیت استخدامی (شامل دولتی): شاغل غیردولتی <input type="checkbox"/> بازنشسته <input type="checkbox"/> غیر شاغل <input type="checkbox"/>
شماره شناسنامه: ۶۰۹	سمت در بنگاه: معاون توسعه مدیریت و منابع
کد ملی: ۰۴۵۲۳۶۵۰۰۲	عضویت در هیات مدیره: <input type="checkbox"/> هیات عامل <input type="checkbox"/> هیات نظیفه <input type="checkbox"/>
تاریخ تولد: ۱۳۴۸/۰۶/۲۱	نوع عضویت (موظف/ غیرموظف): <input type="checkbox"/> غیرموظف <input type="checkbox"/> (اصلی/ علی البدل)
محل تولد: شیراز	تاریخ انضمام: ۱۳۹۲/۰۲/۰۹
شماره نفل همراه: -	تاریخ خاتمه: ادامه دارد
شهر محل سکونت: تهران	سهمدار معرفی کننده: -

متبوعش را بروزرسانی کند؛ سپس وظایف این معاونت را مطالعه، تدوین کند و به تصویب مراجع ذیصلاح برساند؛ سپس در سایت بارگذاری کند. همین موارد خوددست کم یک سال زمان نیاز دارد. بر اساس وظایف مصوب - به شرط پشتوانه مطالعاتی دقیق - اگر دولت یار بود به انجام وظیفه در چارچوب مقررات بپردازد.

مهارت‌ها در عصر داده محور

خلاصه

- برای توسعه توانایی‌ها و درک چشم‌انداز دنیای دیجیتال باید شکاف میان مجهز کردن استعدادها و ایجاد فرهنگ تفکر دیجیتالی از میان برداشته شود.
- موفقیت به توانایی سازمان برای مدیریت موج بعدی اخلاق در بازار اقتصادی بستگی دارد.
- هوش مصنوعی می‌تواند راه‌حل مسائل ساده بانکداری دیجیتال را برای تعامل بهتر انسان‌ها توسعه دهد و نیروی انسانی، وقت خود را برای انجام کارهای پیچیده‌تری صرف کند.
- مالکیت تحول دیجیتالی و ابتکار فراتر از سلسله مراتب سازمانی می‌رود و تیم‌هایی که کاربردهای چندگانه دارند، دورنمای موروثی بانک‌ها را دگرگون کرده‌اند.
- روند پیشرفت بانکداری هر چه بیشتر به سوی مشتری‌مداری جهش داشته است و مشتریان بانک‌ها تمایل کمتری برای استفاده از چک‌های سپرده کاغذی دارند.
- خرید فناوری‌های دیجیتالی نو لزوماً نتایج بهینه‌ای به همراه ندارد مگر اینکه روند بنیادین سازمان به طور کامل برای آینده دیجیتالی بهینه‌سازی شود. قدم‌های بیشتری باید برداشته شود و طرح‌های جدید نیز باید نیاز مشتری دیجیتالی را برآورده کند.



فرزانه اسکندریان
مترجم

بینارشته‌ای داشته باشند. به همین ترتیب آن‌ها می‌توانند گروه‌های متنوعی را تجهیز و در عین حال روند موجود را دگرگون کنند و فناوری را ارتقاء دهند. این روش می‌تواند کسب و کار، علم کامپیوتر، رایانش ابری، علم داده‌ها و توسعه شخصی را توسعه دهد.

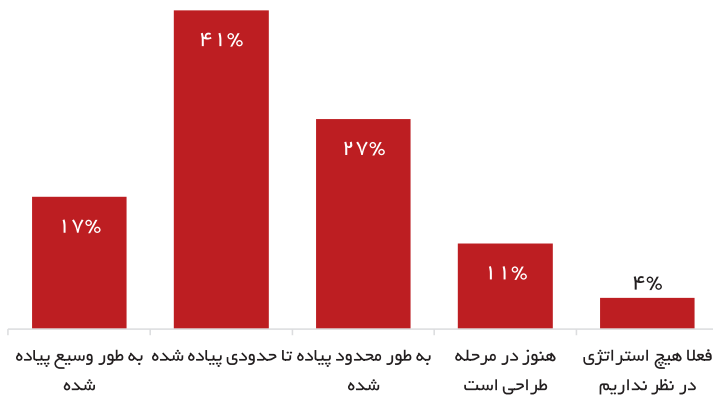
تحول از ذهن انسان آغاز می‌شود

آماده‌سازی استعدادها برای تحول، یکی از چالش‌های بزرگ است؛ به عبارت دیگر تحول دیجیتالی با فناوری آغاز نمی‌شود؛ بلکه مدیران باید ذهن خود را آماده تغییرات پیش‌رو کنند. گروه‌های سازمانی همچنین باید از طریق برنامه‌های آموزشی با فناوری‌های مورد نیاز و مهارت‌های عملی تجهیز شوند. علاوه بر این نباید فراموش کرد که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۳۰ خبری از بانک‌های سنتی نباشد و نسل جدید فقط حساب دیجیتالی داشته باشند؛ به همین دلیل بانک‌ها به طور چشمگیری روی فناوری‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند تا تجربه دیجیتالی را حتی بهتر از تعامل انسانی در شعبه‌های مختلف

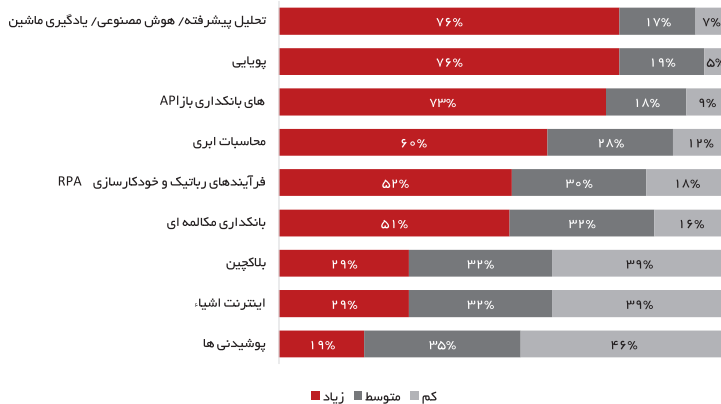
فناوری در چند سال اخیر توانسته است تجربه مشتری را با سرعت شگفت‌انگیزی متحول کند. اکنون اپلیکیشن‌های بانکی بیش از ۱۰۰ سرویس ارائه می‌دهند که قابلیت شخصی‌سازی و افزایش ویژگی‌های امنیتی را هم شامل می‌شود. تأمین‌کنندگان مالی با گسترش دسترسی به فضای دیجیتالی، مدل‌های ارتباطی را فراگیرتر کرده‌اند.

تحول دیجیتالی همه بخش‌های تشکیلات اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و تغییرات بنیادین و یکپارچه‌ای از خود به جا می‌گذارند به همین دلیل برای توسعه توانایی‌ها و درک چشم‌انداز دنیای دیجیتال باید شکاف میان مجهز کردن استعدادها و ایجاد فرهنگ تفکر دیجیتالی از میان برداشته شود؛ اما دگرگونی در اندیشه چه زمانی رخ می‌دهد؟ تجربه ثابت کرده است که نوآوری زمانی بیشترین کارایی را دارد که سازمان‌ها بتوانند در یادگیری فرایندهای جدید، رویکرد جهان‌شمول و

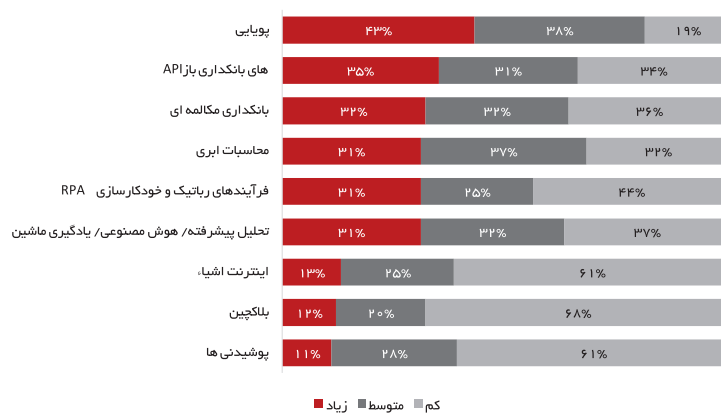
نمودار ۱ - اتخاذ تغییرات دیجیتالی در سازمان‌های مختلف



نمودار ۲ - فناوری‌های دیجیتالی با بیشترین تأثیر در ۱۲ ماه آینده



نمودار ۳ - میزان آمادگی مؤسسات مالی برای استفاده از فناوری‌های دیجیتالی



دورنمای موروثی بانک‌ها را دگرگون کرده‌اند.

در عین حال، همان‌طور که در نمودار ۱ نمایش داده شده است، فقط ۱۷ درصد سازمان‌های مورد مطالعه تحول دیجیتالی را در مقیاس خود اتخاذ کردند و ۴۱ درصد آنها فقط بخشی از تغییرات دیجیتالی را مورد استفاده قرار دادند. به علاوه ۳۸ درصد سازمان‌ها تنها در مرحله طراحی هستند و ۱۱ درصد آنها به میزان محدودی

بانک‌ها ارائه دهند.

اینجا بحث بقا مطرح است. موفقیت در بانکداری به توانایی سازمان برای مدیریت موج بعدی اخلاص در بازار اقتصادی بستگی دارد و این تنها در صورتی امکان‌پذیر است که مدیران بتوانند مهارت‌های مورد نیاز آینده را در سازمان خود پرورش دهند. ممکن است این آمادگی شامل ایجاد آگاهی دیجیتالی، پرورش تفکر قدرتمند کارآفرین، تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها یا درک و مدیریت ریسک فناوری‌ها باشد. کسب آگاهی دیجیتالی یک روزه اثر خود را نشان نمی‌دهد؛ اما با این حال، سازمان‌ها را برای حداقل پنج سال آینده آماده می‌کند.

هوش مصنوعی (AI)

با وجود اینکه هوش مصنوعی یکی از مهم‌ترین ابزار بانکداری تصور می‌شود؛ اما بسیاری از شهروندان آن را تهدیدی در مقابل نیروی کار انسانی می‌دانند. حقیقت این است که هوش مصنوعی برای انجام کارهای ساده و همیشگی مورد استفاده قرار می‌گیرد و انسان‌ها همچنان برای حفظ کارایی اتوماسیون باید حضور داشته باشند.

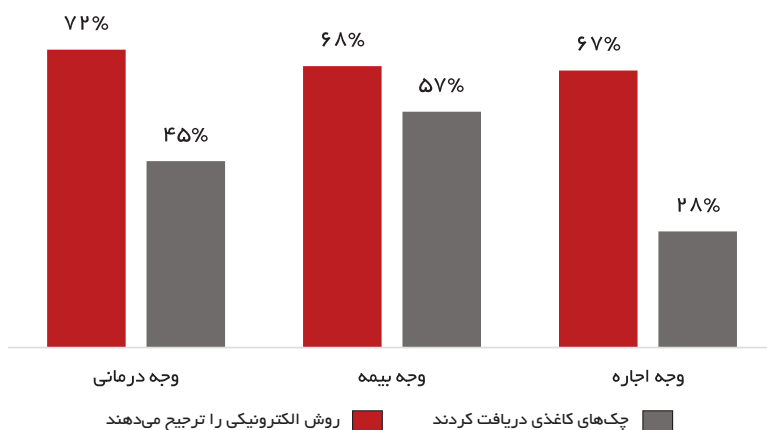
هوش مصنوعی می‌تواند راه‌حل مسائل ساده بانکداری دیجیتال را برای تعامل بهتر انسان‌ها توسعه دهد و نیروی انسانی، وقت خود را برای انجام کارهای پیچیده‌تری صرف کند. نیروی کار دیجیتال شما با وجود هوش مصنوعی، چت‌بات‌ها و یادگیری ماشین می‌تواند اوج کارایی در کار را لمس کند. انسان در کنار یادگیری ماشین به چت‌بات کمک می‌کند تا رفتار مشتری را بهتر درک کند. تجربه خوب مشتری نیز سبب می‌شود وی از کانال‌های دیگر برای رفع نیاز خود استفاده نکند. همچنان که جامعه به سمت سبک زندگی موبایل محور پیش می‌رود، پیش‌بینی می‌شود برندگان بانکداری آنهایی باشند که شرکت‌های دیجیتالی را در اولویت قرار می‌دهند. در این میان، بازیگران سنتی به چیزی بیش از یک استراتژی دیجیتالی نیاز دارند آنها ابتدا باید به شرکت‌های دیجیتالی با تمام ویژگی‌های آن تبدیل شوند، در غیر این صورت بخش مهمی از سهام بازار را به زودی از دست خواهند داد.

نکته جالب اینجاست که محرک اصلی تحول دیجیتالی در بانکداری، خود مشتریان هستند. امروز، مشتریان انتظار محتوایی را دارند که با هر آنچه در هر زمانی انجام می‌دهند مرتبط باشد و طرح و دستگاه اجرای برنامه طبق انتخاب آنها تنظیم شود. این انتظارات مشتریان است که استراتژی‌های بانکداری را گیج و سردرگم کرده است.

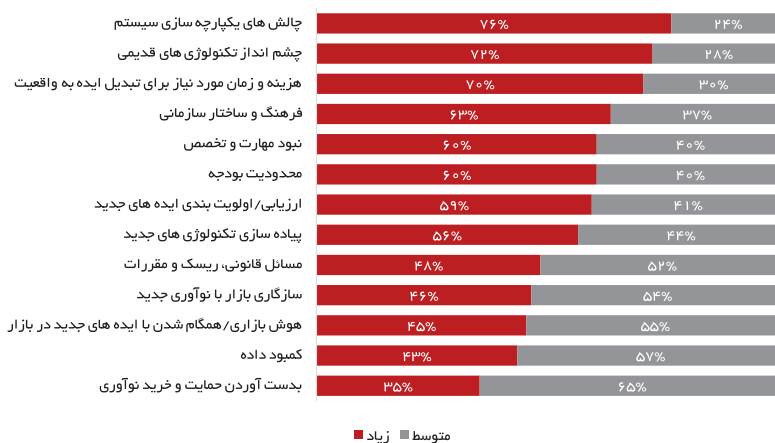
نیاز به تحولی درونی

طبق تحقیق مؤسسه Digital Banking Report، با وجود اینکه مدیران بسیاری از بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری، مزایای فناوری‌های دیجیتالی را قبول دارند؛ اما تحقق بانکداری دیجیتالی سرعت چندانی ندارد؛ چرا که تحول پیش‌رو فراتر از فناوری اطلاعات رفته و به طور مجازی همه ابعاد سازمان را در بر می‌گیرد. این مطالعه نشان داد که میزان سرمایه‌گذاری‌ها برای تقریباً همه فناوری‌های دیجیتال در حال افزایش است. در همین حال، مالکیت تحول دیجیتالی و ابتکار فراتر از سلسله مراتب سازمانی می‌رود و تیم‌هایی که کاربردهای چندگانه دارند،

نمودار ۴- میزان وجوه پرداختی با چک‌های کاغذی و تمایل به پرداخت الکترونیکی



نمودار ۵- مهم‌ترین چالش‌های بانکداری دیجیتال



اتحادیه‌های اعتباری تأثیرگذار است و باید در استراتژی‌ها و اولویت‌ها در نظر گرفته شود.»

یکی از روش‌ها برای کاهش تراکنش چکی در شعبه‌های مختلف، تغییر مدل پرداخت‌ها از سازمان‌های درمانی و بیمه‌ای است. علاوه بر این، می‌توان پرداخت اجاره‌ها را نیز با سیستم الکترونیکی تسهیل کرد. با وجود اینکه حدوداً ۷۰ درصد مصرف‌کنندگان پرداخت‌های الکترونیکی را ترجیح می‌دهند، دسترسی به آن پیشرفت چشمگیری نداشته است. این در حالی است که بسیاری از بازارها با نسبت به این موضوع آگاه هستند که مصرف‌کنندگان از سپرده‌گذاری با موبایل، کیف پول‌های موبایلی و بانکداری با صدا استقبال می‌کنند.

بنابراین، هزینه ارائه خدمات بانکی برای سازمان‌هایی که به طور مداوم اپلیکیشن‌های موبایلی را توسعه و مشتریان خود را نسبت به مزایای دنیای دیجیتال آموزش نداده‌اند به مراتب افزایش خواهد داشت و این مخارج بالاتر از هزینه‌های مورد نیاز برای رقابت با مؤسسات مالی سنتی خواهد بود. علاوه بر این، همچنان که افراد از تمام سنین هر چه بیشتر در استفاده از ابزارهای موبایلی مستقل تر می‌شوند، دیگر برای تصمیم‌گیری‌های خود نیازی به مؤسسات مالی اولیه پیدا نخواهند کرد.

چالش‌های پیش روی تحول دیجیتال در بانکداری

دو چالش مهم پیش روی بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری تا حدی قابل پیش‌بینی است؛ سامانه‌های موروثی (۷۲ درصد) و یکپارچه‌سازی (۷۶ درصد). این مسائل در مسائل و هزینه‌ها مربوط به عملیاتی‌سازی پیچیده می‌شود؛ اما چهارمین

از این تغییرات را ایجاد کرده‌اند. بدیهی است که مدیران، تجربه کافی در اجرای تحولات دیجیتال را ندارند. به همین دلیل، فناوری‌های مورد نیاز تنها خریداری شده‌اند و متعاقباً این روند تأثیرات عمیقی بر جای نخواهد گذاشت؛ به عبارت دیگر، خرید پلتفرم جدید بانکداری موبایلی به اندازه اجرای فرایندهای بنیادین مفید است که «باید» برای ارتقای تجربه بانکداری دیجیتال مشتری دگرگون شود.

قدرت مالی فعلی صنایع به ایجاد تغییرات بزرگ و گسترده در بانکداری وابسته است؛ اما چالش دیگری که بانکداری با آن مواجه است توسعه مهارت‌های دیجیتال و فرهنگ درون‌سازمانی است تا تحول و نوآوری مورد نیاز عملی شود. به هر حال، سرمایه‌گذاری به تنهایی نمی‌تواند تحول دیجیتال را تضمین کند. به همین ترتیب، سرمایه‌گذاری در یک فناوری محدود نتیجه بزرگی نخواهد داشت. سازمان‌هایی که بیشترین تحول دیجیتال را تجربه کرده‌اند ترجیح داده‌اند بیشترین و پیچیده‌ترین فناوری‌های دیجیتال را در خود ارتقا دهند که شامل هوش مصنوعی (AI)، اتوماسیون پردازش رباتیک (RPA)، رایانش ابری، اینترنت اشیا (IoT) و راه‌حل‌های بلاک‌چین می‌شود و اولویت‌بندی نیز به عواملی مانند نیازهای کسب و کار، هزینه، آسانی (دشواری) تحول دیجیتال و مهارت‌های ابتدایی داخلی یا خارجی با شرکا بستگی دارد.

اما در تحقیق Digital Banking Report، نشان داده شده است که سازمان‌های مورد مطالعه پس از فناوری API بانکداری باز و تحلیل‌های پیشرفته، فناوری‌های موبایلی را عامل اصلی تأثیرگذار در آینده بانکداری می‌دانند. اینترنت اشیا، بلاک‌چین و فناوری‌های قابل حمل از جمله دیگر موارد تأثیرگذار نام برده شده‌اند. این در حالی است که بسیاری از مؤسسات مالی خود را برای چنین آینده‌ای آماده نمی‌بینند و تنها کمتر از نیمی از آنها خود را با فناوری‌های کاملاً پیشرفته تجهیز کرده‌اند. با وجود اینکه ۷۶ درصد از آنها (نمودار ۲) بر تأثیر تحلیل پیشرفته، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در آینده تأکید داشتند، تنها ۳۱ درصد (نمودار ۳) برای پذیرش این فضای دیجیتال آمادگی لازم را دارند.

در این میان، روند پیشرفت بانکداری هر چه بیشتر به سوی مشتری‌مداری جهش داشته است و مشتریان بانک‌ها تمایل کمتری برای استفاده از چک‌های سپرده کاغذی دارند و همان‌طور که در نمودار ۴ نشان داده شده است، این رقم از ۷۲ درصد در سال ۲۰۱۷ به ۶۱ درصد در سال ۲۰۱۸ رسیده است. مت و بلکاکس، مدیر استراتژی و نوآوری بازاریابی شرکت Fiserve معتقد است: «مصرف‌کنندگان از بهترین و ساده‌ترین روش‌ها استفاده می‌کنند و مهم نیست؛ اگر خدمات مالی، آنلاین یا موبایلی باشند. این نکته بر زمان و دلیل تعامل آنها با بانک و



آموزش دهند؛ اما این عملیات از طریق گروه‌هایی عملی می‌شود که کارکردهای چندگانه دارند. علاوه بر این، باید مدل‌های جدید استخدام و مشارکت با مؤسسات دیگر را نیز در نظر داشت.

از خود سازمان آغاز کنید: خرید فناوری‌های دیجیتالی نو لزوماً نتایج بهینه‌ای به همراه ندارد مگر اینکه روند بنیادین سازمان به طور کامل برای آینده دیجیتالی بهینه‌سازی شود. قدم‌های بیشتری باید برداشته شود و طرح‌های جدید نیز باید نیاز مشتری دیجیتالی را برآورده کند.

بینش دیجیتالی در کل سازمان به کار گرفته شود: در گذشته، نیاز به درک مناسب نسبت به داده‌ها و مشتریان در ارائه محصولات محدود بود؛ اما برای موفقیت در تحول دیجیتالی، باید داده‌ها، ایده‌ها و ابزارهای دیجیتالی برای کل قسمت‌های سازمان در دسترس باشد.

ریسک‌پذیری را ترغیب کنید: افراد در کل سازمان باید تشویق شوند روش‌های موروثی تفکر را به چالش بکشند و فرصتی را فراهم کنند تا ایده‌های نو خلق شوند که البته ممکن است نیاز به ریسک‌پذیری ویژه‌ای نیز داشته باشد.

حس فوریتی را در خود تقویت کنید: بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری تا کنون به آرامی با تغییرات موجود پیش رفته‌اند؛ اما تحول دیجیتالی ذهنیتی چابک همراه تغییراتی بنیادی می‌طلبد که باید به طور مداوم و سریع ایجاد شوند.

منابع:

[https://www.financialexpress.com/industry/technology/digital-](https://www.financialexpress.com/industry/technology/digital-transformation-it-starts-with-people-not-tech/1676103)

[/transformation-it-starts-with-people-not-tech/1676103](https://www.financialexpress.com/industry/technology/digital-transformation-it-starts-with-people-not-tech/1676103)

[https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/08/14/digital-banking-is-](https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/08/14/digital-banking-is-growing-faster-than-ever-do-traditional-banks-stand-a-chance/#3f94044af1a6)

[growing-faster-than-ever-do-traditional-banks-stand-a-chance/#3f94044af1a6](https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/08/14/digital-banking-is-growing-faster-than-ever-do-traditional-banks-stand-a-chance/#3f94044af1a6)

[https://thefinancialbrand.com/87080/digital-banking-transformation-](https://thefinancialbrand.com/87080/digital-banking-transformation-research-trends-future)

[/research-trends-future](https://thefinancialbrand.com/87080/digital-banking-transformation-research-trends-future)

[https://thefinancialbrand.com/85965/digital-voice-mobile-banking-growth-](https://thefinancialbrand.com/85965/digital-voice-mobile-banking-growth-trends)

[/trends](https://thefinancialbrand.com/85965/digital-voice-mobile-banking-growth-trends)

چالشی که در این تحقیق مطرح شده است، فرهنگ و ساختار سازمان‌های بانکی است. حدوداً ۶۳ درصد این سازمان‌ها معتقدند با این مشکل تا حد زیادی درگیر هستند. صنعت خدمات مالی تا گردن در سنت فرو رفته است؛ بسیاری از پردازش‌ها، ساختارهای سازمانی و دستاوردها در دهه‌های پیش شکل گرفته‌اند، زمانی که این صنعت شکل ساده‌تری داشت. مشخص است که فرهنگ‌های موروثی باید برای تسهیل تحول دیجیتالی دگرگون شوند. این گزارش به خوبی نشان می‌دهد با وجود اینکه میزان بودجه در سازمان‌های مختلف در حال افزایش است؛ اما سرمایه‌گذاری‌ها با نیازهای موجود همگام نیستند. نمودار ۶ همچنین ثابت می‌کند که توسعه استعدادها و مهارت‌ها در سازمان نیز یکی از چالش‌های مهم در نظر گرفته می‌شود. این موضوع به توانایی خاص محدود نمی‌شود؛ بلکه نیاز به مدیرانی را نشان می‌دهد که نسبت به ادغام روش‌های دیجیتالی جدید با روش‌های قدیمی آگاهی داشته باشند. انتظار می‌رود این چالش در آینده بنا بر فقدان تجربه کافی در بازار پیش رو چشمگیرتر شود. در جدول زیر چالش‌های مطرح شده مواردی را نشان می‌دهد که نیاز به تأکید بیشتری در فرایند تحول دیجیتالی دارند.

قدم‌های پیش‌رو برای کسب موفقیت در بانکداری دیجیتالی

با وجود اینکه بسیاری از مؤسسات مورد بررسی در مطالعه جیم ماروس از Global Banking Report، معتقد بودند که تلاش‌های بسیاری برای تحقق تحولات بانکداری در حال انجام است؛ اما این اقدامات در مراحل نخست خود به سر می‌برند. مؤسسات مالی و سازمان‌های غیر مالی که در این زمینه پیش‌رو هستند، درس‌های بسیاری زیادی دارند که باید از آنها آموخت. در ادامه، به موارد مهم در مسیر تحول بانکداری دیجیتالی اشاره شده است که در آینده اهمیت ویژه‌ای پیدا خواهند کرد.

ایجاد فرهنگ ابتکار و تحول دیجیتالی: سازمان‌ها بیش از اینکه روی افراد و فناوری‌های جدید سرمایه‌گذاری کنند، باید از فرهنگ نوآوری و دیجیتالی حمایت کنند و آن را در سطح مدیریتی به کار بگیرند تا سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز سریع‌تر شکل بگیرد.

در محیط کاری تجدید نظر کنید: بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری در آینده‌ای نزدیک نیاز خواهد داشت تا از نیروهای انسانی و مهارت‌های جدید استفاده کنند یا نیروهای قبلی را