



بانک از نظر بانکداران

# بانک رفاه کارگران

## آشاره

رشد غیر تورمی بلند مدت اقتصادی نیازمند تجهیز و تخصیص بهینه منابع در اقتصاد ملی است و این مهم بدون کمک نظام بانکداری رقابتی و کارآمد میسر نخواهد بود. ساختارهای نامناسب بانکداری دولتی، فقدان شرایط رقابتی و عدم شفافیت، از جمله ویژگی‌های بانکداری کنونی است.

نظام بانکداری فعلی با تنگناهای جدی مواجه است. علاوه بر آن، مدیریت غیرکارآمد، مداخله‌های دولت و کنترل‌های اداری، فقدان ساز و کارهای نظارتی قوی بر عملکرد مدیریت و بالاخره، فقدان نظام‌های انگیزشی مناسب، از جمله موانع و مشکلاتی است که بر نظام بانکی فعلی حاکم است.

بررسی‌های موجود از عملکرد مالی بانک‌های تجاری و تخصصی نشان می‌دهد که بانک‌های کشور از نظر مالی در وضعیت ضعیفی قرار دارند. سه ویژگی بانک‌های کشور طی دو دهه اخیر را می‌توان تقلیل مستمر سهم سرمایه در ترازنامه بانک‌ها، ساختار هزینه‌های عملیاتی نسبتاً غیرکارآمد و ذخیره‌گیری ناکافی نسبت به وام‌های معوقه و سوخت شده ذکر کرد. بانک‌های کشور در واقع، تا حدود زیادی انگیزه‌های سود را از دست داده‌اند و به دلیل مداخلات دولت و تسهیلات تسکینی و ترجیحی در زمینه سیاست‌ها و اعتبارات دچار انفعال شده‌اند. به علاوه، استمرار سیاست‌ها و تخصیص منابع از بالا باعث شده است که بانک‌ها مطلقاً به تحلیل انواع ریسک‌های بازار و مدیریت و تنوع بخشیدن بر تقوی توجهی نداشته باشند. اساساً تعداد زیادی از بانک‌ها فاقد مدیریت واجد صلاحیت در زمینه‌های فوق‌الذکر می‌باشند و مدیریت‌ها هم برای بهبود عملکرد

واحد خود انگیزه کافی ندارند. بسیاری از مشکلات و تنگناهای مالی بانک‌ها به دلیل ضعف مدیریتی - خصوصاً در زمینه کیفیت پایین دارایی‌های اکتسابی، موقعیت‌گیری نامناسب ریسک و ناکارایی‌ها - بروز می‌کند. به علاوه، موضوع نظارت بر امور بانک‌ها و اعمال مقررات احتیاطی به صورت حرفه‌ای و به مفهوم بررسی ریسک‌های اعتباری، طبقه‌بندی وام‌ها، استاندارد کردن حساب‌ها، تحلیل ذخایر وام‌های سوخت شده، وضعیت نقدینگی، و سلامت بانک‌ها و امثال آن، از جمله اموری است که بانک‌ها باید بدان توجه زیادی داشته باشند. اما مشکل اصلی امر نظارت در آن است که در یک نظام دولتی راهکارهای خود اصلاحگر برای تصحیح امور در بانک‌ها - خصوصاً در حوزه‌های مربوط به حد کفایت سرمایه، ضریب سلامت، نقدینگی و امثال آن - محدود می‌باشند.

توجه به این مقدمات و تجارب ناشی از انتشار چهار شماره اولیه مجله بانک و اقتصاد نشان می‌دهد که برای تبیین نقش و جایگاه و طرح مسایل نظام بانکی کشور در نزد افکار عمومی، هنوز هم باید عوامل و ظرفیت‌های تازه‌تری بکار گرفته شوند تا خلاء اطلاعاتی و ارتباطی موجود در این زمینه به تدریج مرتفع شود. این رهیافت تجربی، مجله بانک و اقتصاد را بر آن داشت که به اجرای طرح تازه‌ای بپردازد، یعنی در هر شماره از مجله، علاوه بر موضوع اصلی، صفحات خاصی را هم به یکی از بانک‌های کشور اختصاص دهد تا در آن صفحات به صورتی زنده، صریح و بدون مداخله و تعارف، هم به معرفی و هم به ارزیابی عملکرد آن بانک خاص پرداخته شود. این مجموعه دارای چند

فراز است:

- ۱- سیر تحول بانک، از زبان مدیر عامل هر بانک.
- ۲- مصاحبه با مدیر عامل و اعضای هیأت مدیره درباره عموم مسایل بانک تحت مدیریت آنان، دریافت مسایل و موانع موجود و راه حل‌ها.
- ۳- مصاحبه تخصصی با مدیران ستادی و سرپرستان مناطق موفق تر.
- ۴- معرفی یک کارمند نمونه و ذکر ویژگی‌هایش.
- ۵- معرفی یکی از پیشکسوتان بازنشسته خوشنام، به منظور استفاده از تجاربش.
- ۶- آرایسه گزارش از یک شعبه یا واحد تولیدی یا پروژه فعال و مرتبط با بانک مورد نظر.

و اما آمادگی و استقبال نسبی مدیریت بانک رفاه کارگران موجب شد که در این گردونه قرعه اول به نام بانک رفاه کارگران درآید و صفحات بعد به درج مسایل و نظریات مدیران و کارکنان این بانک اختصاص یابد. بدیهی است که هر یک از این عزیزان از دیدگاه و منظر خویش به موضوعات پرداخته و پاسخ‌ها و نظریات ارائه شده نیز هر یک در جای خود قابل تأمل است. به هر حال، امیدواریم این مجموعه که توسط همکاران آقای یونس سام دلیری تنظیم و گسردآوری شده، مورد توجه و استفاده خوانندگان، به ویژه مدیران و برنامه‌ریزان نظام بانکی کشور قرار گیرد و با استفاده از انتقادات و راهکارهایی که در این مجموعه و مجموعه‌های بعدی از زبان دست‌اندرکاران بانک‌های مختلف ابراز می‌شود، بتوان برای رفع نارسایی‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی بانک‌ها چاره‌ای اندیشید.

## نظریات دکتر پرویز احمدی، مدیر عامل بانک رفاه کارگران

● آقای دکتر احمدی، ضمن تشکر به خاطر شرکت در این مصاحبه، لطفاً ضمن معرفی بانک رفاه کارگران، سیر تحولات این بانک را هم به طور مختصر بیان فرمایید.

○ فعالیت‌های بانک رفاه کارگران به دو بخش خاص و عام تفکیک می‌شود. فعالیت‌های خاص ارایه خدمات به سازمان تأمین اجتماعی است و ارایه خدمات عام به عموم مردم ایران در چهارچوب یک بانک تجاری. ماهیت تجاری بانک، آن را مجاز در انجام کلیه عملیات بانکی - اعم از ارزی و ریالی - می‌نماید. استفاده از کلیه خدمات و مزایای حساب‌های جاری، قرض‌الحسنه، پس‌انداز، سپرده‌های کوتاه، میان و بلند مدت - چه ریالی و چه ارزی - در این بانک برای مردم عزیز میهن اسلامی فراهم است. هم‌چنین، برخورداری از انواع تسهیلات بانکی در بخش‌های صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، مسکن، کشاورزی و خدمات برای مشتریان بانک مقدور می‌باشد.

این بانک در راستای سیاست‌های کلان دولت، توان مالی خود را به بخش تولید و صادرات در بخش‌های مختلف اقتصادی سوق داده است. با توجه به گذشت ۱۵ سال از تصویب قانون بانکداری بدون ربا، بانک رفاه کارگران در قالب یک بانک تجاری و در چارچوب عقود اسلامی فعالیت داشته است.

در ۱۵ سال گذشته، بانک رفاه در امر نیروی انسانی، تعداد شعب، مانده سپرده‌های بانک به ترتیب ۱۵، ۳۵، ۷۵ درصد رشد متوسط سالانه داشته است. در این مدت، رشد متوسط سالانه بانک در اعطای تسهیلات ۱۳۱ درصد بوده است. به‌طور مثال، در سال ۱۳۶۲ بانک رفاه ۵۵ درصد از منابع خود را برای اعطای تسهیلات اختصاص داده، در حالیکه در پایان سال ۷۷ این نسبت به ۹۲ درصد رسیده است.

حدود ۶۲ درصد نیروهای شاغل بانک سابقه خدمتی کمتر از ۱۰ سال دارند و بانک رفاه به‌طور نسبی جوانترین نیروهای شاغل در سیستم بانکی را به خود اختصاص داده است. ضمن آنکه نسبت کارکنان دارای مدرک تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان، در پایان سال ۷۷ معادل ۱۶/۳ درصد بوده که این نسبت در شبکه بانکی قابل توجه است.

بکارگیری منابع سازمان تأمین اجتماعی در بخش‌های مختلف اقتصادی در جهت سازندگی و نیل به خودکفایی و همچنین، کسب درآمد بیشتر برای آن سازمان، از جمله وظایف این بانک است و ارایه خدمات به کارگران و به ویژه به مشمولان تأمین اجتماعی که حدود یک سوم جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند، در حوزه مسوولیت‌های بانک رفاه است.

در حال حاضر، بانک رفاه کارگران با حدود ۶۰۰ واحد بانکی و حدود ۵۵۰۰ نفر نیروی انسانی به ارایه خدمات متنوع ارزی و ریالی در سطح کشور اشتغال دارد.

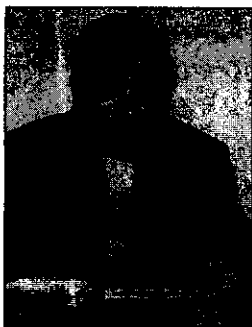
از جمله دیگر کارهایی که بانک رفاه انجام می‌دهد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فراهم کردن امکان خرید و فروش سهام اوراق مشارکت و واریزنامه ارزی برای مشتریان در تهران و شهرهای بزرگ.

- فعالیت کارگزاری بورس اوراق بهادار و عضویت بانک در شورای مدیریت.

- اعطای تسهیلات به ناشران و صنعت چاپ.  
- اعطای تسهیلات در قبال سپرده‌های ارزی، اوراق مشارکت و سهام.  
- صدور انواع تعهدنامه‌ها و ضمانت‌نامه‌های ریالی و ارزی.  
- عاملیت وجوه اداره شده برای سازمان‌ها و مؤسسات.  
- انجام خدمات بانکی نمایشگاه سالانه بین‌المللی کتاب.  
- اعطای تسهیلات خاص به اساتید دانشگاه‌ها و پزشکان.  
- ارایه کلیه خدمات بانکی به دانشگاه‌های علوم پزشکی و بیمارستانی و مؤسسات تابعه وزارت بهداشت و درمان.  
- ارایه کلیه خدمات بانکی به وزارت کار و واحدهای تابعه.

در حال حاضر، شمار قابل توجهی از اقشار مختلف جامعه، هم‌چنین، سازمان‌ها و ارگان‌های خصوصی و دولتی برای استفاده از خدمات و تسهیلات بانکی و برخورداری از خدمات و امتیازات انواع حساب‌های جاری، قرض‌الحسنه و پس‌انداز، به این بانک روی آورده‌اند و پرسنل صدیق این بانک سعی وافر دارند تا شایسته این اعتماد مردم عزیز باشند. رویکرد، بانک رفاه تلاش دارد که وظیفه خویش را در بخش‌های مختلف اقتصادی جامعه به‌نحو مطلوب انجام دهد و رسالت خود را که جلب رضایت مردم عزیز میهنان است، ایفا نماید.



### @ بانک‌های کشور تا حدود زیادی انگیزه سود را از دست داده‌اند.

@ در پانزده سال گذشته، رشد متوسط سالانه بانک رفاه در اعطای تسهیلات ۱۳۱ درصد بوده است.

### ● نقش سازمان تأمین اجتماعی در بانک رفاه کارگران چیست؟

○ سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان سهامدار، یار غار بانک تلقی شده و در همه زمینه‌ها در کنار و همراه بانک حضوری چشمگیر دارد. این سازمان و شرکت‌های تحت پوشش آن با گردش منابعی بیش از رقم ۱۸ هزار میلیارد ریال در خدمت نظام اقتصادی کشور بوده که بخش قابل توجهی از آن نزد بانک رفاه تودیع می‌شود. هم‌چنین، بانک رفاه در حد بسیار بالایی نیازهای خدمائی و سرویس‌های بانکی این سازمان را مرتفع می‌سازد. بخشی از این خدمات به‌شرح زیر است:

- توزیع منابع وجوه اداره شده سازمان به صورت قرض‌الحسنه و تسهیلات.

- پرداخت مستمری به مستمری بگیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

- دریافت حواله‌ها و نقل و انتقال وجوه سازمان.

● برداشت کلی از افکار عمومی حاکی از آن است که بانکداری اسلامی هنوز به‌عنوان یک حرف تازه جا نیفتاده است. به نظر شما، علت این وضع چیست؟

○ با توجه به پیچیدگی نسبی بانکداری بدون ربا، در مقایسه با بانکداری ربوی، این نوع بانکداری نیاز به آموزش بیشتری دارد. بدون آموزش کافی، یک نوع ابهام و سردرگمی و صورت سازی و در نهایت،

متعدد، مشکل اعطای تسهیلات به بخشی از فعالیت‌های اقتصادی، همچون رستوران‌ها، طلا و جواهر فروشی‌ها و... می‌باشد. به عبارت دیگر، عدم پیش‌بینی ابزارهای مناسب که فراگیر باشند، باعث شده که تعدادی از متقاضیان استفاده از منابع بانکی به سیستم خارج از بانک روی آورند. وجود پیچیدگی در اعطای تسهیلات هم از دلایل دیگر رغبت مشتریان برای استفاده از تسهیلات خارج از سیستم بانکی است.

علاوه بر این، به موجب قانون عملیات بانکی بدون ربا، بانک‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلف مبادرت به اعطای تسهیلات نمایند که این موضوع، مسأله تخصص را در نظر نگرفته است. به عبارت دیگر، در حال حاضر برای مثال، بانکی که در زمینه کشاورزی تخصص دارد، به فعالیت‌های تجاری مشغول بوده و بانک تجاری نیز نسبت به اعطای تسهیلات در بخش کشاورزی اقدام می‌کند که این اعمال باعث کاهش راندمان کاری می‌شود.

در ارتباط با موضوع مدیریت هم مسائلی هست که به ذکر مثال

## □ در یک نظام بانکداری دولتی، راهکارهای خوداصلاحگر برای تصحیح امور، محدود است.

می‌پردازیم: در حال حاضر، کلیه بانک‌ها در مورد سود سپرده‌ها و همچنین، نرخ تسهیلات اعطایی به‌طور یکسان عمل کنند و این موضوع باعث می‌شود که فرقی میان مدیریت خوب در یک بانک و فعالیت‌های مؤثر کارکنان بانک مورد نظر با مدیریت ضعیف بانک دیگر و عدم کارایی کارکنان بانک مذکور نباشد. بنابراین، این مدیریت نیست که باعث جذب سپرده می‌شود، بلکه بی‌تفاوتی سپرده‌گذاران است.

• اخیراً در جریان تنظیم لایحه برای اصلاح قانون مالیات‌های مستقیم صحبت‌هایی می‌شد که از سود سپرده‌های بانکی هم مالیات بگیرند. به نظر شما، این تصمیم چه تأثیری در عملکرد بانک‌ها دارد؟

○ مالیات بر سود سپرده جزو آن دسته از سیاست‌های مالی است که تأثیر مستقیم بر بخش پولی و سرمایه خواهد گذاشت. این سیاست، در صورت تصویب، بر موثری سپرده بانک‌ها تأثیر خواهد گذاشت و باعث کاهش پس‌اندازها خواهد شد. این، در حالی است که نرخ واقعی سود به علت نرخ‌های تورم بالا منفی بوده و در نتیجه، بخش بانکی توانایی لازم را برای جذب سپرده‌های پس‌انداز در اختیار ندارد.

اتخاذ این سیاست، در واقع، می‌تواند باعث حرکت سرمایه بانک‌ها به سمت بازار دلالتی شود. در اقتصاد کشور ما بخش عمده‌ای از طرح‌های دولتی و خصوصی توسط سیستم بانکی تامین مالی شوند و مالیات بر سپرده‌ها می‌تواند رکود فعلی حاکم بر اقتصاد کشور را عمیق‌تر کند.

• بررسی‌های موجود از عملکرد مالی بانک‌های تجاری و تخصصی در دو دهه اخیر نشان می‌دهد که بانک‌های کشور از لحاظ مالی با مشکلات زیر مواجهند: تقلیل مستمر سهم سرمایه در مجموع دارایی‌ها - ساختار هزینه‌های عملیاتی نسبتاً غیرکارآمد - ذخیره‌گیری ناکافی نسبت به مطالبات مشکوک‌الوصول. لطفاً نظر خودتان را درباره این ارزیابی بیان فرمایید.

○ درباره تقلیل سرمایه بانک در مجموع دارایی‌ها باید توجه داشت که در اجرای تبصره ماده ۳۴ قانون پولی و بانکی، مصوب تیر ماه ۱۳۵۱ مبلغ مستهلک نشده اموال غیرمنقول مورد احتیاج بانک نباید از ۳۰ درصد مجموع سرمایه پرداخت شده و اندوخته‌ها تجاوز کند، در صورتی که اگر

گرایش به ساده کردن مسأله و روی آوردن به سوی عملکرد ربوی روی خواهد داد. بدین لحاظ، اولین مسأله در راه درک و فهم عموم از مقررات بانکداری اسلامی و عقود مربوطه، باید آموزش عمومی برای مردمی باشد که با بانک سر و کار دارند. همچنین، آموزش تخصصی لازم است که باید به کارمندان بانک‌ها و دانشجویان رشته‌های اقتصاد، مدیریت، حسابداری، حقوق و... به‌صورت عملی داده شود.

به‌طوری که استحضار دارید، آموزش‌ها توسط مسوولان ذیربط در رسانه‌های جمعی یا داده نشده یا حداکثر به‌صورت اجمال و گذرا مطرح شده است. صرف‌نظر از اینکه خود پرسنل بانک‌ها هنوز به‌طور کامل توجیه نشده‌اند، آموزش تخصصی رشته‌های اقتصاد، حسابداری و مدیریت در آموزش عالی کشور نیز پیوند علمی و سیستماتیک با بانکداری بدون ربا ندارند. یک نگاه اجمالی به منابع درسی و سر فصل‌های آن در رشته‌های فوق‌الذکر نشان می‌دهد که آموزش عالی ما، فاقد ارتباط علمی با نظام بانکداری کشور می‌باشد و کتاب‌های اقتصادی بیشتر با محوریت نرخ بهره نوشته شده و تدریس می‌شوند.

بنابراین، اولین مشکل موجود، عدم اطلاع مشتریان بانک‌ها از مقررات و ضوابط عقود اسلامی است، به طوری که حتی ملاحظه می‌شود که در سطح شرکت‌های بزرگ که مشتریان دایمی بانک‌ها هستند، هنوز مسأله حل نشده و اطلاعات کافی از بانکداری اسلامی ندارند و در نتیجه، در برخورد با بانک‌ها مشکلاتی را بوجرد می‌آورند.

مشکل اساسی دیگری که وجود دارد، این است که اقتصاد مسلط در دنیا از روش‌های نرخ بهره و بانکداری ربوی تبعیت می‌کند و ما برای اینکه بانکداری اسلامی را جایگزین کنیم، قطعاً می‌بایستی تلاش مضاعفی داشته باشیم، چون تفکر جامعه هنوز همان تفکر بانکداری ربوی است و انتظارات از بانک‌ها هم در واقع، همان روش‌های اعمال شده قبلی است. به همین دلیل، وقتی مشتری به بانک مراجعه می‌کند، انتظار دارد که تسهیلات مصوب بانک عیناً به حساب جاریش واریز شود، در صورتی که در بانکداری اسلامی چنین امری در چارچوب بعضی از عقود امکان‌پذیر نمی‌باشد.

• علاوه بر مشکلاتی که ذکر کردید، لطفاً فرمایید که دیگر مشکلات اجرایی در سیستم بانکی چیست؟

○ در عقد فروش اقساطی (سهم‌الشرکه بانک و اگذار شده است) امکان استمهال بدهی وجود ندارد.

در فروش اقساطی مواد اولیه یا ماشین‌آلات، چک در وجه فروشنده صادر و این امر امروزه در سطح فروشندگان و خریداران کالا عرف شده که مبلغی را متناسب با پیش فاکتور صادره از خریدار اخذ کنند و دلیل هم این است که صدور پیش فاکتورها بار مالیاتی دارد.

عقد مشارکت مدنی بین بانک و مشتری به صورت واقعی نیست و طبق اظهارات مشتری بانک در زبان مشارکت شرکت نمی‌کند و اصل و سود خود را می‌خواهد.

قرارداد سلف نیز به‌طور واقعی انجام نمی‌شود، یعنی بانک سلف‌خوری می‌کند و از طرف دیگر، از مشتری تمهید می‌گیرد که مجدداً کالای بانک را به نرخ روز خریداری کند.

عقد دین نیز که در عقود اسلامی پیش‌بینی شده و کارساز می‌باشد، مورد اقدام قرار نگرفته است.

ایجاد بازار نزول خواری (بازار غیر متشکل پولی) هم از مشکلات دیگر است و یکی از دلایل عمده ایجاد چنین وضعیتی، علیرغم وجود ابزارهای

● آخرین گزارش عملکرد بهت رفاه کارگران که به دست شما رسیده است، به ویژه از لحاظ منابع و مصارف چه اطلاعاتی را ارائه می کند؟ و پیش بینی شاخص های برنامه عملیاتی بانک رفاه کارگران در پنج سال آینده چگونه است؟

○ مانده انواع سپرده های بانک در پایان مرداد ماه ۷۸ رقم ۳۸۹۷ میلیارد ریال می باشد که ۳۷ درصد آن را سپرده قرض الحسنه جاری و ۴۷ درصد آن را سپرده های کوتاه مدت و ۱۶ درصد بقیه را سپرده بلند مدت تشکیل می دهند. این ترکیب سپرده های، در مقایسه با مانده های پایان سال ۷۷ نشان دهنده کاهش سپرده قرض الحسنه جاری و بلند مدت و افزایش سپرده های کوتاه مدت می باشد که ارزیابی مناسبی از روند جذب منابع مطمئن و نسبتاً ارزان به دست می دهد.

مانده انواع تسهیلات اعطایی هم در پایان مرداد ماه رقم ۳۳۹۲ ریال است که ۵/۵ درصد از این منابع در کوتاه مدت و ۶۳ درصد در میان مدت و بقیه آن در بلند مدت تخصیص یافته است. با مقایسه این نسبت ها به لحاظ مدت با نسبت های توزیع منابع (نسبت های مشابه در پایان سال ۷۷) درمی یابیم که روند اعطای تسهیلات از بلند مدت به سوی تسهیلات میان مدت و کوتاه مدت جهت یافته است و نشان دهنده مدیریت صحیح در توزیع منابع و رعایت درصدهای بخشی آن است.  
درباره پیش بینی شاخص های برنامه عملیاتی بانک در پنج سال آینده هم بهتر است از این جدول استفاده بفرمایید:

شاخص	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳
حجم نقدینگی کل (میلیارد ریال)	۲۵۴۱۸۹	۳۱۹۲۴۲	۳۹۹۳۹۷	۴۹۶۳۵۰	۶۱۸۵۷۷
درصد رشد نقدینگی	۲۵/۳	۲۵/۶	۲۵/۱	۲۲/۳	۲۴/۶
درصد جذب نقدینگی توسط بانک ها	۸۹/۸۳	۹۰/۳۷	۹۰/۸۷	۹۱/۳۲	۹۱/۸
جذب نقدینگی بانک ها	۲۲۸۳۸	۲۸۵۱۷	۳۶۲۹۳۲	۴۵۳۳۵۸	۵۶۷۸۵۳
سهم بازاری بانک رفاه (درصد)	۲/۳	۵/۲	۶/۳	۷/۲	۸
جذب نقدینگی	۹۸۱۹	۱۵۵۸۰	۲۲۸۶۵	۳۲۶۲۲	۴۵۳۲۸
تخصیص منابع	۸۹۳۵	۱۲۱۷۸	۲۰۸۰۷	۲۹۷۰۴	۴۱۳۴۰
نمدها (نسبت واحد)	۱۰۰۵۵	۱۳۲۴	۱۵۴۵	۱۷۶۶	۱۹۶۲
نمدها (نیروی انسانی نفر)	۸۱۲۴	۹۳۸۸	۱۰۰۴۳	۱۰۹۲۹	۱۱۷۷۲

● آقای دکتر احمدی، حتماً اطلاع دارید که به زودی برنامه سوم توسعه شروع می شود؟ طرح ها و چشم اندازهای بانک رفاه کارگران برای برنامه سوم توسعه چیست؟  
○ مضامین اصلی برنامه پنج ساله سوم توسعه بانک رفاه کارگران به شرح زیر فهرست می شود:

- تجهیز منابع:  
الف) افزایش سهم بازار از حجم نقدینگی موجود در جامعه.  
ب) ارتقای موقعیت بانک در مقایسه با سایر بانک ها از نظر مقدار و ترکیب منابع.  
تخصیص منابع:  
الف) ارتقای کیفی روند تخصیص منابع بانک.  
ب) افزایش حجم تخصیص منابع متناسب با جذب آن.  
فعالیت های ارزی:  
الف) توسعه درون مرزی و فرامرزی فعالیت های ارزی.  
ب) ارتقای کمی و کیفی فعالیت ها.  
پ) مکانیزاسیون فعالیت های ارزی.

تقلیل سرمایه از محل دارایی ها باشد، طبعاً ضریب مذکور تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. چنانچه تقلیل سرمایه از محل وجوه صندوق صورت پذیرد، اثر مستقیم در وجوه نقد و سرمایه در گردش خواهد گذاشت. ضمناً ضریب مذکور براساس ترانزنامه پایان سال ۱۳۷۷ بانک ۱۹۷ درصد می باشد.

در مورد ساختار هزینه های عملیاتی غیرکارآمد نیز یادآوری می کنم که چنانچه سپرده ای جذب شود که متضمن پرداخت سود به آن سپرده باشد و از محل سپرده مزبور تسهیلات اعطا نشود، نتیجتاً سود به سپرده های پرداخت شده که صرف عملیات نشده و در قبال آن درآمدی ایجاد نشده است. همچنین، پرداخت تسهیلات تکلیفی یا هر نوع تسهیلاتی که با نرخ کمتر از حد مقرر پرداخت می شود، نیز چنانچه از محل سپرده های مزبور تأمین شده باشد، عوارض مشابهی خواهد داشت و این موضوع بانک ها را از نظر تصمیم گیری ها و تحقق اهداف پیش بینی شده با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد کرد.

اما در مورد ذخیره مطالبات مشکوک الوصول به دو نکته اشاره می کنم:  
۱) ذخیره مطالبات مشکوک الوصول براساس دستورالعمل بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به میزان ۲ درصد خالص مانده تسهیلات اعطایی تعیین شده است.

۲) با عنایت به میزان ذخیره مزبور، بدیهی است که چنانچه وثایق و تضمینات مأخوذه در قبال تسهیلات اعطایی، معتبر و قابل تأمین باشد، وصول مطالبات بانک با اقدامات اجرایی و قانونی امکان پذیر خواهد بود.  
● لطفاً بفرمایید که آیا بانک رفاه کارگران هم در زمینه تأسیس

شرکت های سرمایه گذاری فعالیت کرده است؟  
○ بانک رفاه فاقد شرکت سرمایه گذاری است، ولی شرکت سرمایه گذاری سازمان تأمین اجتماعی را در کنار خود دارد که فعالیت

□ دکتر احمدی: این مدیریت نیست که باعث جذب سپرده می شود، بلکه بی تفاوتی سپرده گذاران است.

و سیمی در بخش تولید و تجارت و صادرات دارد. همچنین، در چند شرکت تولیدی و عمرانی سهامدار بوده و در این زمینه دارای حضوری فعال و مستمر می باشد، از جمله این شرکت ها می توان به شرکت فرآورده های نسوز پارس و شرکت کارخانجات لوله سازی خوزستان اشاره کرد.

● نقش بانک رفاه در تأمین مالی طرح های عمرانی چه بوده است؟  
○ بانک رفاه عمده منابع خود را به طرح های کلان و زیربنایی تخصیص می دهد. اگرچه تخصیص منابع در طرح های دیر بازده بر پیشش بانکداری امروز منطبق نمی باشد، ولی حاصل کار جمعیت خاطر و رضایت معنوی را در پی داره این نمونه ها مؤید این مدعا می باشند:

نام شرکت	وضعیت	محل اجرا	مبلغ تخصیص یافته (میلیون ریال)
داروپخش	صنعتی	تهران	۸۰۰۰
کاغذسازی کهریزک	صنعتی	تهران	۴۰۰۰
سیمان و آهک همدان	صنعتی	همدان	۳۰۰۰
تعاون مرغداران یزد	کشاورزی	یزد	۱۵۰۰
کشت و دامداری گلشهر	کشاورزی	اصفهان	۱۵۰۰
پارس الکترونیک	صنعتی	تهران	۱۵۰۰۰۰
مس شهید باهنر	صنعتی	کرمان	۳۸۸۰

**وضع مالیات بر سپرده‌های مردم در نزد بانک‌ها، می‌تواند رکود فعلی حاکم بر اقتصاد کشور را عمیق‌تر کند.**

#### تجهیز امکانات:

الف) تعیین استانداردهای استفاده از امکانات و تجهیزات.

ب) استفاده از تکنولوژی نوین و ارتقای کیفی تجهیزات موجود.

توسعه شبکه:

الف) مکان‌یابی.

ب) استانداردهای شعبه.

نیروی انسانی:

الف) ارتقای سطح دانش کارکنان بانک از طریق آموزش و ارائه خدمات جانبی.

ب) جذب نیروی انسانی متناسب با گسترش شبکه و نیاز بانک.

تنوع بخشیدن و ارتقای کیفی خدمات بانک:

الف) بهبود کیفیت ارائه خدمات موجود.

ب) معرفی و ارائه خدمات نوین در عرصه سیستم بانکی.

● در انتها، خواهش کنیم که اگر اقدامات و برنامه‌های دیگری هم دارید که به آنها اشاره نشده است، لطفاً آنها را هم مطرح بفرمایید.

○ برنامه‌های آتی بانک هم به شرح زیر است:

- گسترش ارتباطات افقی با مدیریت میانی و بدنه کارشناسی بانک و فراهم کردن بستر مناسب برای تحقق نظام مدیریت مشارکتی.

- توجه و تأکید بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی با اقدامات:

\* تشکیل اداره آموزش و تنظیم برنامه فراگیر و مستمر آموزش ضمن خدمت.

\* درجه‌بندی شعب (اعمال درجه‌بندی شعب از اول سال ۷۸ با در نظر گرفتن نزدیک به یک صد عامل طبق یک برنامه کامپیوتری).

\* تأکید بر تشویق نیروهای کارآمد و نوآوری‌ها و ابتکارات.

\* تشکیل صندوق تأمین آتیه برای پرسنل محترم بانک.

\* جذب نیروهای تحصیل کرده، خلاق، کارا و اثربخش.

\* توجه کافی به اتوماسیون.

**استراتژی بانک رفاه در سال جاری، آموزش گسترده و فراگیر و نهادینه کردن آموزش در شعب است.**

\* توجه کافی به خدمات نوین بانکی (مطلب جاری رفاه + چک‌بر + راه‌اندازی تلفن بانک تا سالگرد انقلاب اسلامی).

\* توجه کافی به سرعت در کار.

\* توجه کافی به رضایت مشتری.

\* تمرکز زدایی و ایجاد واحدهای سرپرستی در کلیه استان‌ها.

\* بازنگری سازمان شعب و تدوین سازمان جدید برای آنها.

\* واگذاری اختیارات بیشتر در تسهیلات، هزینه‌ها، انتصابات و ارتقاء بازرسی و... به استان‌ها.

\* ایجاد گروه مطالعات و پژوهش‌ها.

\* انتشار ماهنامه برای برقراری ارتباط با پرسنل بانک و ایجاد بستر لازم

برای تشویق و انعکاس خلاقیت‌ها و نظریات همکاران.  
- افزایش سرمایه. توضیح اینکه، در اواخر سال گذشته، با انجام تمهیدات سازمان تأمین اجتماعی در خصوص پرداخت مابقی سرمایه بانک، عملاً بانک با ۷۳ درصد رشد سرمایه مواجه بوده است.

- در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری بانک بکارگیری سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مدرن و کارآمد در برنامه کار بانک قرار گرفته که در آینده نزدیک، تحولات گسترده‌ای را در ابعاد مختلف فعالیت‌های بانک خواهد داشت و اتوماسیون کلیه شعب و واحدهای ستادی، تلفن بانک، عابر بانک و کارت اعتباری در دست اقدام می‌باشد.

- سیاست جاری مسوولان بانک تأمین خدمات بانکی مورد نیاز مشتریان و جلب رضایت آنها با مراجعه و حضور در محل کار مشتریان و تجدید نظر در شیوه بازاریابی و تبلیغات، ارتقای کیفی خدمات و تقلیل زمان ارائه خدمات می‌باشد.

در جهت حمایت از سیاست‌های دولت و حضور فعال در امر صادرات کالا و خدمات، در سال گذشته با بازنگری روش‌های ارائه خدمات ارزی، افزایش شعب ارزی، آموزش خدمات نوین به مشتریان در این زمینه از قبیل افتتاح حساب‌های ارزی، پرداخت سود ارزی یک درصد بیش از نرخ

**آموزش عالی ما، با نظام بانکداری کشور ارتباط علمی ندارد.**

**عقد مشارکت مدنی و قرارداد سلف به صورت واقعی انجام نمی‌شوند.**

بین‌المللی، پرداخت تسهیلات ریالی روی سپرده‌های ارزی و... اقدامات مؤثری انجام گرفته است.

- مشارکت در طرح‌های عمرانی کشور از طریق تسهیلات بانکی.

- مشارکت و سرمایه‌گذاری در واحدهای تولیدی در صنعت و کشاورزی.

- تدوین نظامنامه برنامه سوم بانک برای سال‌های ۸۳-۷۹.

- افزایش حضور در فعالیت‌های ارزی.

- حمایت کامل تسهیلاتی از بخش تولید و صادرات.

- آموزش فراگیر و مستمر. توضیح اینکه، استراتژی سال جاری بانک آموزش گسترده و فراگیر و نهادینه کردن آموزش در شعب است.

- ارائه خدمات نوین بانکی.

- تعطیل شعب زیان ده هم در دست مطالعه است.

- مشتری محوری.

- فرهنگ مسوولیت‌پذیری.

- شایسته سالاری، به نحوی که انتخاب رؤسای شعب به‌طریق آزمون انجام می‌پذیرد.

- صرفه‌جویی و جلوگیری از اسراف و تبذیر.

- جوان‌گرایی در کادر اجرایی.

- گسترش و تعمیق بازرگانی بین‌المللی.

- طراحی نظامنامه کیفیت برای شعب مستقل بانک براساس استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ هم در دست انجام است و انشاء... تا پایان سال به پایان خواهد رسید.

● جناب دکتر احمدی، ضمن تشکر مجدد، امیدواریم جنابعالی و همکارانتان در اجرای برنامه‌های بعدی هم موفق باشید.



## نظریات آقای ناصر سیفی، مدیر امور شعب بانک رفاه کارگران

● جناب سیفی، لطفاً بفرمایید که به نظر شما، چه مشکلاتی در اجرای قانون عملیات بانکی بدون ربا وجود دارد؟

○ در رابطه با این سوال، این مشکلات را می‌توان مورد توجه قرار داد:  
- فقدان آموزش کافی به کارکنان بانک‌ها (به لحاظ تخصصی بودن سیستم بانکداری بدون ربا).  
- تعدد ابزارهای اجرایی (بکارگیری ۱۴ عقد مختلف و با دستورالعمل‌های متفاوت در تسهیلات اعطایی).

- مستقل نبودن بانک‌ها و عدم تفکیک سیاست‌های پولی از سیاست‌های مالی و ملاً عدم بیطرفی بانک‌ها در انواع سرمایه‌گذاری‌ها و دخالت و اعمال نفوذ ارگان‌ها و نهاد‌های مختلف غیربانکی در امر سیستم و نظام بانکداری.

- قانونمند نشدن نظام جدید بانکداری بدون ربا و ناهماهنگی سایر مقررات و قوانین کشوری، اعم از اداری، مالیاتی، گمرکی و... با نظام مذکور.  
- عدم شناخت واقعی از فرهنگ بانکداری بدون بهره (ربا) در بین اقشار مردم به‌طور اعم و در بین مسوولان امر به‌طور اخص و همچنین، عدم آشنایی دانشگاهیان و اساتید علوم اقتصاد با مفاهیم و ساز و کارهای بانکداری بدون ربا و تفاوت‌های آن با بانکداری ربوی و مبتنی بر بهره.

● به نظر شما، مشکلاتی که فعلاً بر شعب بانک رفاه حاکم است، چیست؟

○ در پاسخ به این سوال می‌توان به مشکلات زیر اشاره کرد:

- کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص.  
- عدم تأمین کافی نیازهای اقتصادی و مادی کارکنان و اجابت منطقی و به موقع درخواست آنها به علت دولتی بودن سیستم بانک‌ها و محدودیت‌های ناشی از آن.  
- عدم پراکندگی و توزیع مناسب شعب، از لحاظ جغرافیایی در اقصی نقاط کشور.  
- کمبود بودجه‌های ابلاغی و اعتباری به شعب تابعه در قالب سیاست‌ها و محدودیت‌های اعمال شده از جانب بانک مرکزی در کلیه بخش‌های اقتصادی.

- فقدان تبلیغات مؤثر تجاری در خصوص شناخت مردم از بانک و شناساندن توانایی‌ها و پتانسیل‌های بالقوه آن به مردم.  
- فقدان تفویض اختیارات لازم به مسوولان رده‌های میانی و خصوصاً اجرایی.

● عملکرد بانک رفاه کارگران را نسبت به عملکرد سایر بانک‌ها چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ به‌طور کلی و در مجموع، می‌توان گفت که اگر بخواهیم برای تحلیل روند عملکرد بانک رفاه نسبت به دیگر بانک‌ها، به‌طور مثال از روش آماری درصد فراوانی فاکتورهایی همانند نسبت‌های بازدهی، بهره‌وری کارکنان، توسعه شعب و... (به‌عنوان فاکتورهای اصلی و کلیدی در هر بانک) استفاده کنیم، قریب به یقین می‌توان گفت که عملکرد بانک در مقایسه با میانگین عملکرد دیگر بانک‌ها، اگر بیشتر نبوده است، کمتر هم نبوده و این امر نشان‌دهنده پتانسیل‌های بالقوه در بانک رفاه می‌باشد که به نظر اینجانب، هر

چه بیشتر باید به منصفه ظهور برسد و از قوه به فعل درآید.

● آیا اصولاً تعداد شعب بانک رفاه از نظر پرسنل، هزینه‌های جاری و...

با حجم سپرده و منابع نسبت مستقیم دارد و به عبارت دیگر، منطقی است؟

○ البته در این خصوص، اقوال متعددی بیان می‌شود، ولی آن چه بیشتر از دیدگاه اقتصادی و علم بانکداری محرز می‌باشد، ارتباط مثبت و مستقیم حجم و رشد سپرده‌ها (به‌عنوان منابع مؤثر بانک) با عواملی مانند افزایش درآمد سرانه کشور، رشد نقدینگی، تعداد شعب بانک‌ها، بازاریابی و تبلیغات مؤثر بانکی، رشد جمعیت و... وجود دارد، همچنانکه می‌تواند رابطه منفی و معکوس با عواملی مانند افزایش تورم، اعمال مالیات بر سود سپرده‌های بانکی، کاهش نرخ سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری داشته باشد. بنابراین، بدیهی است که توجه به هر یک از این عوامل و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های لازم برای استقبال یا مقابله با آنها (استفاده از فرصت‌ها یا گریز از خطرات) که به‌طور کلی، با انعطاف‌پذیری تشکیلات بانک در موقعیت‌های مختلف بستگی دارد، از اهمیت خاصی در نظام بانکداری پویا و زنده، برخوردار می‌باشد.

● متوسط رشد سپرده‌ها در بانک‌های تجاری در شش ماهه اول سال جاری چند درصد بود و وضعیت سپرده‌های بانک رفاه در مقایسه با این میانگین چگونه است؟

○ تا آنجایی که ما اطلاع داریم، کمابیش رشد سپرده‌ها در شش ماه اول سال جاری، همچون سال‌های قبل، به لحاظ حجم وسیع و فزاینده نقدینگی و وجوه سرگردان در جامعه در تمامی بانک‌ها وجود داشته است. چنانکه این رشد در بانک رفاه به رقم ۳۱ درصد نسبت به اول سال جاری بالغ می‌شود، لیکن موضوع قابل اهمیت در این است که با توجه به



□ عدم شناخت واقعی مردم، مسوولان و دانشگاهیان از فرهنگ بانکداری بدون ربا یکی از مشکلات فعلی در اجرای قانون عملیات بانکی بدون رباست.

بررسی‌های بعمل آمده، گرچه رشد سپرده‌ها در بانک‌ها در طول سالیان اخیر انکارناپذیر و مشهود می‌باشد، ولی رشد سرمایه‌گذاری کشور همچنان روند نزولی خود را طی می‌کند که این امر نشان دهنده افزایش حجم پولی کشور بدون توجه به تولیدات آن علی‌الخصوص تولید ناخالص ملی می‌باشد. به‌عبارتی دیگر، اگر بخواهیم مانده سپرده‌های بانکی را در حال حاضر به قیمت‌های سال پایه ۱۳۶۹ محاسبه کنیم، به راحتی در خواهیم یافت که نه تنها رشد مثبت در افزایش سپرده‌ها نداشته‌ایم، بلکه رشد منفی هم شامل حال ما شده است و دیگر اینکه، در امر تخصیص بهینه منابع و اعمال سیاست‌گذاری بسیار ضعیف عمل شده است که به نوبه خود به تأمل و تعمق و بازنگری بیشتری نیاز دارد.

● جناب سیفی، ضمن تشکر از جنابعالی و قدردانی از نظریات ارزنده‌تان، امیدواریم در انجام وظایف خویش موفق باشید.

## نظریات آقای مهدی... وردی، رئیس شعبه فردوسی بانک رفاه کارگران - تهران

○ با سلام، بفرمایید که قانون بانکداری بدون ربا و قانون بانکداری سنتی را چگونه مقایسه می‌فرمایید و این مقایسه در آینده چگونه ارزیابی می‌شود؟

○ برای پیاده کردن قانون بانکداری بدون ربا، باید اول مسایل شرعی آن حل و فصل می‌شد و بعد به مرور به اجرا گذاشته می‌شد. در هر صورت، هنوز هم علمای اسلامی در این زمینه توافق ندارند، گروهی این بانکداری را درست می‌دانند گروهی آن را ربا و حرام می‌دانند. به نظر بنده، برای پیاده کردن هرگونه دستورالعمل بانکداری اسلامی ابتدا باید مسایل و مشکلاتی را که بر اجرای این قوانین حاکم است، از پیش پا برداشت و سپس قوانین مزبور را به مورد اجرا گذاشت.

● معضلات و مشکلاتی که در اجرای قوانین و مقررات بانکداری بدون ربا وجود دارد، چیست؟

○ از جمله مشکلات می‌توان تعدد و پیچیدگی عقود، آموزش ناقص و ناکافی کارکنان بانک‌ها و نداشتن انگیزه بانک‌ها در کسب سود و نداشتن تخصص کافی در رابطه با طرح‌های تخصصی را نام برد. اینگونه مشکلات باعث می‌شوند که بخش عمده‌ای از تسهیلات بدون توجیه فنی، اقتصادی و مالی اعطا شود و به همین دلیل، مطالبات معوق و سررسید گذشته بانک‌ها افزایش می‌یابد. لازم به توضیح است که تعدد انواع تسهیلات و محدودیت کاربرد هر یک از آنها، بر پیچیدگی آن‌ها می‌افزاید. به‌عنوان مثال، اعطای تسهیلات بانکی در سیستم بانکداری اسلامی و بدون ربا هزینه سنگین‌تری برای بانک دارد، زیرا در این سیستم، بانک وجوه سپرده‌گذار را به‌عنوان وکیل وی در طرح‌های تولیدی بکار می‌اندازد که در اینجا مسأله نظارت بر اجرای دقیق مراحل مختلف طرح مطرح می‌شود که برای بانک‌ها هزینه دارد.

● نظر شما در مورد فروش اوراق مشارکت چیست؟

○ هدف دولت در فروش اوراق مشارکت، جذب منابع پولی و نقدینگی است که در خارج از سیستم بانکی وجود دارد. در صورتی که در فروش اوراق مشارکت که جدیداً صورت پذیرفت، اکثر مشتریان از منابع بانک‌ها پول گرفتند و اوراق مشارکت را خریداری کردند، یعنی بانک‌ها با افت منابع مواجه بوده‌اند، در صورتی که منابع موجود در بانک‌ها جزو اهداف این طرح نبوده است.

● برای فعال‌تر شدن شعبه خودتان (بانک رفاه کارگران شعبه فردوسی) چه پیشنهادهایی دارید؟

○ افزایش سقف اعتبارات شعب، افزایش سقف اعتبارات ارزی شعب، تربیت کارشناسان بیشتر ارزی برای مجهزتر کردن شعبه، بهبود وضع ساختمان‌های شعبه می‌تواند در فعال‌تر شدن شعبه مؤثر باشد.

● بررسی‌های موجود از عملکرد مالی بانک‌های تجاری و صنعتی نشان می‌دهد که بانک‌های کشور از نظر مالی ضعیف هستند و سه ویژگی عمده بانک‌های کشور طی دو دهه اخیر را می‌توان تقلیل مستمر سهم سرمایه در ترازنامه بانک‌ها و ساختار هزینه‌های عملیاتی غیرکارآمد و ذخیره‌گیری ناکافی نسبت به وام‌های معوقه و سوخت شده دانست. لطفاً ارزیابی خودتان را در این مورد ذکر بفرمایید؟

○ بانک‌ها در امر ذخیره‌گیری از یک رویه یکسان پیروی نمی‌کنند. بانک‌ها موظفند حداقل معادل ۲ درصد مانده مطالبات خود از بخش

غیردولتی را در پایان هر سال به‌عنوان ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول در نظر بگیرند. لیکن رشد مطالبات معوق طی سال‌های اخیر با رشد ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول بانک‌ها هماهنگی ندارد و ذخیره‌گیری در سطح پایینی بوده است و از ابتدای سال‌های ۷۱ و ۷۲ نیز سرمایه پرداخت شده بانک‌ها به دلیل اضافه شدن رقم جدید ارزیابی‌های افزایش یافته است، لیکن این افزایش واقعی نیست، زیرا باعث افزایش سود و اندوخته‌ها نشده است. به‌رحال، مقرر شده که در طول برنامه عمرانی سوم ۵۰۰۰ میلیارد ریال از طریق فروش اوراق مشارکت به سرمایه بانک‌ها اضافه شود و مسأله مطرح در این بخش نرخ بهره بوده است. نرخ بهره در هر کشوری به عوامل متعددی نیاز دارد و وجود نرخ‌های ثابت از پیش تعیین شده - چه در قالب سیستم نرخ بهره و چه در قالب سیستم نرخ سود فعلی - چنانچه پایین‌تر از نرخ تورم باشد، سبب بروز نابسامانی در اقتصاد کشور و بانک‌ها می‌شود، لذا اکثر صاحب‌نظران شناور کردن نرخ‌های سود را تجویز می‌کنند.

● نقطه نظرات شما در مورد تسهیلات تکلیفی چیست؟

○ بخش عمده تسهیلات تکلیفی بانک‌ها در قالب تسهیلات اعطایی آنها به شرکت‌ها و مؤسسات بوده است که میزان آن نیز از رشد قابل توجهی برخوردار بوده و اکثر اهداف موضوع را تأمین نکرده است. این رقم تسهیلات تکلیفی در بانک رفاه کارگران برای دوره‌های ۷۷-۱۳۶۵ ناچیز



○ نظارت بانک مرکزی بر بانک‌ها به علت فقدان شبکه کامپیوتری On-Line و عدم استفاده از شیوه‌های جدید بازرسی و تعداد کم بازرسان، کارایی لازم را ندارد.

بوده و در سال‌های ۷۸-۷۷ از حجم بالایی برخوردار شده است. تسهیلات تکلیفی نیز قرار است در طول برنامه سوم به نصف میزان فعلی تقلیل یابد. ● به نظر شما، وضعیت نظارت بر امور بانک‌ها چگونه قابل ارزیابی است؟

○ نظارت بانک مرکزی بر بانک‌های ایران به دلایل زیر از کارایی بالایی برخوردار نیست:

(۱) نبودن شبکه کامپیوتری On-Line میان بانک‌ها و بانک مرکزی، به نحوی که بانک مرکزی بتواند در هر لحظه از مسایل شعب بانک‌ها آگاه شود.  
(۲) تعداد کم بازرسان، یعنی ۵۰ نفر در برابر گستردگی ۱۴۰۰۰ شعبه.

(۳) عدم استفاده از شیوه‌های جدید بازرسی. توضیح اینکه در کشورهای پیشرفته بازرسی غیرمستقیم کارآمدتر از بازرسی مستقیم است.

● بحث جاری رفاه در شبکه بانکی کشور چگونه است؟

○ شاید در بقیه بانک‌ها موضوع جاری رفاه بی‌سابقه باشد، به‌نحوی که ما از طریق کامپیوتر بتوانیم کلیه عملیات یک شرکتی را در تمامی شعب بانک رفاه و در تمامی نقاط کشور انجام دهیم. این کار برای مشتریان بانک رفاه بهترین عملیات خواهد بود. در هر صورت، انشاء... شبکه بانکی کشور به هم متصل شود و هرگونه عملیاتی را مشتری در هر یک از بانک‌ها بتواند انجام دهد، البته به شرط آنکه سرعت گردش پول مشکل ساز نباشد.

● ضمن آرزوی موفقیت بیشتر، از شما تشکر می‌کنیم.

## نظریات خانم شهین احمدی، رییس شعبه تجزیه و تحلیل بانک رفاه کارگران - تهران

● به نظر شما، اجرای مقررات بانکداری بدون ربا، با چه مشکلاتی روبرو است؟

○ نظام بانکداری بدون ربا در مقایسه با نظام ربوی (با سابقه طولانی) مدت زمان کوتاهی از عمرش می‌گذرد و در این فراگرد، علیرغم تمام مشکلات، به پیشرفت‌های بزرگی دست یافته و می‌دانیم که این قانون هم مانند هر پدیده جدید با کمبودها و نارسایی‌هایی روبرو بوده که البته با همت و استقامت همکاران و کارشناسان بانکی، انشاءاً... این مشکلات برطرف خواهد شد.

● قانون بانکداری بدون ربا و مقررات بانکداری ربوی را چگونه مقایسه و ارزیابی می‌کنید؟

○ پایه بانکداری سنتی بر استثمار هر چه بیشتر مردم بنا شده و کشور ما در حدود ۱۵ سال تجربه نظام بانکداری اسلامی را پشت سر گذاشته. از مقایسه وضعیت دو الگو چنین به نظر می‌رسد که اگر نظام بانکداری بدون ربا دقیقاً رسالت خود را به انجام برساند و فاصله‌ها را کم کند، بسیاری از مشکلات بانکداری حل خواهد شد، اگرچه در بیرون از سیستم، باورها بر این است که فقط کلمات عوض شده‌اند.

● موانع و مشکلاتی که بر سر راه شعبه تحت مدیریت شما قرار دارد، چیست؟

○ با توجه به اینکه اکثر قوانین و دستورالعمل‌ها و راه‌کارها توسط شورای پول و اعتبار به کلیه بانک‌ها ابلاغ می‌شود، در نتیجه، مشکلات بانک رفاه کارگران نیز تقریباً مثل مشکلات سایر بانک‌ها است و با تدابیر مدیران عالی مشکلات بوجود آمده حل خواهد شد.

● عملکرد بانک رفاه کارگران در شعبه شما نسبت به سایر شعب این بانک چگونه است؟

○ در مقایسه با شعب همتراز از رشد بسیار خوبی برخوردار است و این را از آمارهای موجود می‌توان دریافت کرد. فکر می‌کنم که این موفقیت را با برخورد مناسب همکاران با مشتری و با در نظر گرفتن شعار «دقت، ادب، سرعت» بدست آورده‌ایم.

● آیا اصولاً تعداد شعب بانک شما با حجم سپرده‌ها و منابع نسبت منطقی دارد یا خیر؟

○ اصولاً، هر اندازه تعداد شعب بانک‌ها زیاده‌تر باشد، بالطبع با افزایش و جذب منابع بیشتر روبرو خواهند شد. با تدابیر مدیران ارشد کنونی بانک در خصوص افتتاح شعب جدید، امیدواریم که با رشد قابل ملاحظه و منطقی روبرو شویم.

● بررسی آمارها نشان می‌دهد که بانک‌ها از لحاظ مالی در وضعیت ضعیفی قرار دارند و از جمله با تقلیل مستمر سرمایه مواجهند. ارزیابی شما در این ارتباط چیست؟ و شعبه خود را در چه وضعیتی می‌بینید؟

○ در ارتباط با این سوال (تقلیل مستمر سهم سرمایه)، اولاً باید دید کدام شاخص‌های مالی از جهت مشخص کردن علل و موجبات جریان ورود سرمایه مفیدتر خواهند بود. ثانیاً، در موارد وضعیت‌های متفاوت واکنش سیاستی مناسب چه می‌تواند باشد؟ به نظر کارشناسان، شاخص‌های مالی مؤثر در تعیین ورود سرمایه ناشی از حرکت تابع تقاضای پول با ورود سرمایه ناشی از عوامل خارجی است که قیمت دارایی‌ها، مقادیر کلی پولی

و اعتباری و اطلاعات مربوط به تراز پرداخت‌ها و متغیرهای دیگر می‌باشد. بنابراین، استفاده از آنها به‌عنوان شاخص مفیدتر خواهد بود. البته تصمیم‌گیری در مورد مصرف هزینه‌ها و یا سیاست‌های مورد اعمال در موارد مطالبات خود در بحث ضعیف شدن بار مالی بانک‌ها خواهد بود.

● آیا این ادعا درست است که بانک‌های کشور تا حدود زیادی انگیزه سود را از دست داده‌اند و مداخلات دولت و تسهیلات تکلیفی و ترجیحی باعث شده است که بانک‌ها مطلقاً توجهی به تحلیل انواع ریسک‌های بازار و مدیریت و تنوع بخشیدن پرتفوی نداشته باشند.

○ در مورد این سوال باید عرض کنم که تقریباً بله. با توجه به دولتی بودن بانک‌ها تا حد زیادی این انگیزه کم‌رنگ شده و لازمه رقابت در هر کاری خصوصی‌سازی آن رشته می‌باشد.

● وضعیت نظارت بر امور بانک‌ها و اعمال مقررات احتیاطی به صورت حرفه‌ای چگونه است؟

○ علیرغم کنترل بانک مرکزی و وضع مقررات خاص که به نظر می‌رسد دست سیاستگذاران بانک را بسته باشد، ولی این کنترل بسیار لازم و ضروریست. البته می‌دانیم که در دنیا کم‌کم این سیاست آن شدت خود را از دست داده و یکی از علل بوجود آمدن بانک مرکزی از بین بردن احتمال ورشکستگی بانک‌ها و خارج از ضوابط عمل کردن بانک‌هاست. بکارگیری چنین نظارتی در زمانی قابل درک خواهد بود که بانک مرکزی به‌عنوان مقوله‌ای کاملاً مجزا پدیدار شود که این امر در توسعه و رشد اقتصادی نقش مثبتی دارد و می‌تواند کارایی نظام بانکی را بهبود بخشد.

بانک رفاه کارگران نیز همانند سایر بانک‌های تجاری تابع مقررات اداری نظارت بر بانک‌هاست.

● برای بهتر شدن عملکرد شعبه خودتان چه توصیه‌هایی دارید؟

○ با ادامه روند رشد چشمگیری که در سال‌های اخیر به تدبیر مدیران بانک در جهت تجاری - ارزی نمودن داشته‌ایم، چنین به نظر می‌رسد که تا چند سال آینده یکی از بانک‌های مطرح کشور باشیم و کلیه همکاران در جهت رسیدن به این هدف عالی کوشش فراوانی خواهند داشت.

● وضع مالیات بر سود سپرده‌های مردم در بانک‌ها چه پیامدهایی دارد؟  
○ به نظر می‌رسد که این تفکر به خروج سپرده‌ها از بانک‌ها منجر شود، زیرا اکثر صاحبان سپرده بر این عقیده هستند که با توجه به تورم موجود، دیگر نمی‌بایستی از سود سپرده‌ها مالیات گرفته شود و در صورت اعمال این روش، صاحبان سپرده‌ها پول‌های خود را از بانک‌ها خارج می‌کنند و به خرید ارز و طلا خواهند پرداخت و این امر به افزایش قیمت‌گالاهای منجر خواهد شد.

● عملکرد اوراق مشارکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ بهترین راه برای تأمین کسر بودجه دولت، چاپ اوراق مشارکت و فروش آن به بانک‌هاست و با توجه به اینکه بازار پول در رکود نقدینگی است، بنابراین، بانک‌ها که ذخیره اضافه دارند، می‌توانند این اوراق را بخرند و بین مردم توزیع کنند. البته علیرغم خروج مقادیر معنایی سپرده از بانک‌ها توسط مردم، چون اصل و زبیربنای مطلب انجام طرح‌های عمرانی توسط دولت است، به نظر می‌رسد که مردم راضی‌تر باشند و با توجه به سیاست پرداخت سود نیز کاملاً با سپرده‌های مدت‌دار تفاوت دارد.

● نظر شما در مورد انتشار اوراق مشارکت ارزی چیست؟

○ انتشار اوراق مشارکت ارزی از طرف بانک مرکزی البته به‌طور جامع مطرح نشده، ولی به نظر اینجانب، اگر این اوراق توسط سرمایه‌گذاران خارجی خریداری شود، بالطبع یک دگرگونی در وضعیت ارزی است،

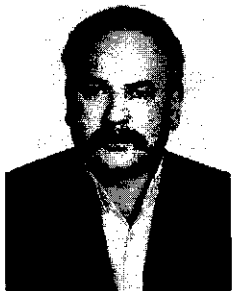


● با توجه به سوابق و آشنایی های خود، روی هم رفته قانون بانکداری بدون ربا و مقررات بانکداری سنتی را چگونه ارزیابی می فرمایید؟

○ قانون بانکداری بدون ربا به لحاظ مطابقت با قوانین دین مبین اسلام و نظارت‌هایی که در خلال پرداخت تسهیلات انجام می‌گیرد، بر قانون بانکداری سنتی رجحان دارد.

● موانع و مشکلاتی که به‌طور خاص بر شعبه شما حاکم است، چیست؟  
○ محدود بودن نسبی فضا و کم بودن بر شعبه، به لحاظ واقع شدن در بازار سنتی تبریز از موانع و مشکلات خاص شعبه می‌باشد.  
● عملکرد شعبه خود را نسبت به سایر شعب بانک رفاه چگونه ارزیابی می‌فرمایید؟

○ شعبه راسته بازار تبریز به‌عنوان شعبه صدرصد تجاری عمل می‌کند و فروش رفاه چک و وصول اسناد وصولی و بروات از مشتریان و سعی و کوشش در وصول هر چه سریع‌تر و ایصال به موقع آنها، جدیت و تلاش دسته جمعی همکاران برای جذب منابع و پرداخت تسهیلات و مدیریت قوی کارکنان در مسوولیت‌های خودشان از نقاط قوت این شعبه می‌باشد.  
● شعبه شما چه مزیتی داشت که به‌عنوان شعبه نمونه انتخاب شد؟  
○ حس همکاری و احساس مسوولیت و هماهنگی کامل موجود بین کارکنان شعبه در مورد انجام خدمات امور بانکی و حسن سلوک و برخورد مناسب با مشتریان که منجر به رشد روزافزون سپرده‌ها و تسهیلات شعبه شده است، باعث مورد توجه قرار گرفتن مدیران محترم گردیده است.



□ **حس همکاری و احساس مسوولیت و هماهنگی کامل بین کارکنان، همراه با حسن سلوک با مشتریان را فراموش نکنید.**

● به نظر شما، مهمترین عوامل مؤثر در موفقیت یک شعبه چیست؟  
○ ایجاد هماهنگی کامل بین همکاران و حفظ احترام متقابل و آرایه خدمات بانکی سهل و روان و برخورد مناسب با مشتری و آراستگی همکاران و شعبه و رعایت نظم و ترتیب تأثیر به‌سزایی در موفقیت یک شعبه دارد.

● به نظر شما، رضایت مشتری از لحاظ موفقیت یک شعبه چقدر اهمیت دارد؟

○ در سیستم بانکی، مشتری حرف اول را می‌زند و رضایت مشتری تأثیر کامل در موفقیت شعبه دارد.

● برای بهتر شدن عملکرد شعبه خودتان چه برنامه‌هایی دارید؟  
○ جذب سپرده کارخانجات و تجار مهم و مشارکت در طرح‌های اقتصادی، تولیدی و تجاری عمده در شهر تبریز و بسط و گسترش امور ارزی، مخصوصاً در بخش صادرات و واردات جزو برنامه‌های آتی شعبه راسته بازار تبریز می‌باشد.

● از شما تشکر می‌کنیم و امیدواریم همیشه موفق باشید.

چراکه سرمایه‌گذاران یا ایرانیان مقیم خارج از کشور ارز وارد مملکت کرده و این اوراق را می‌خرند و منابع جدید ارزی بوجود آمده هم کاهش نرخ ارز را به‌دنبال خواهد داشت، ولی اگر این امر توسط مردم داخل انجام پذیرد، عکس حالت بالا را خواهد داشت.

● به نظر شما اتخاذ سیاست دو نرخ برای ارز در سال‌های برنامه سوم توسعه، چه اثری بر تراز پرداخت‌ها خواهد داشت؟

○ از آنجایی که مقرر شده است که یکی از هدف‌های برنامه سوم توسعه استقرار نظام تک نرخ ارز و توسعه و تقویت بازار ارزی باشد، لذا مسأله مهم انتخاب مناسب نرخ بهینه یکسان است. در این زمینه می‌بایستی بین سیاست‌های پولی و مالی با سیاست یکسان‌سازی ارز هماهنگی ایجاد شود. با توجه به این نکات می‌توان استراتژی خروج از وضعیت سیستم نرخ ارز ثابت و حرکت به سوی نظام نرخ انعطاف‌پذیر را طراحی کرد.  
در مجموع، هماهنگی سیاست‌های پولی - مالی با سیاست‌های ارزی مهم است، به گونه‌ای که در جهت تحقق اهداف رشد و توسعه اقتصادی از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار باشد. بیشترین بحران تراز پرداخت‌ها هم با خروج سرمایه و قاچاق ارز، که باعث کاهش ذخایر رسمی می‌شود، بوجود می‌آید و وقتی در سیستم انعطاف‌پذیری باشد، بالطبع بحرانی هم نخواهد بود.

● ضمن تشکر، برای شما و همکارانتان آرزوی توفیق بیشتر داریم.

### نظریات آقای حسن فطانت، رییس شعبه راسته بازار تبریز؛ شعبه نمونه

● با سلام، لطفاً ضمن معرفی، سوابق شغلی و مدارک علمی و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به‌طور مختصر بیان فرمایید.  
○ اینجانب حسن فطانت، در تاریخ ۵۳/۳/۱۲ در تهران به استخدام بانک درآمد. در طول مدت خدمت همواره در امور اقتصادی و بانکی مطالعه داشته‌ام. در سال ۶۲ به‌عنوان رییس باجه شمس تبریزی و در سال ۶۷ ریاست شعبه میانه انتخاب شدم. طی سالیانی که در خدمت مردم محترم آن شهرستان بودم، با تسهیلات پرداخت شده آن شعبه چندین کارخانه، از جمله کارخانه گچ رنگین گچ و آذر سه لای و کارخانه سوسیس و کالباس سوس ایران و کارخانه نورد الومینیوم و کارخانه اره دوازی و غیره ایجاد شد و مشغول بکار هستند و شعبه مربوط را از یک شعبه درجه ۴، به درجه ۲ ردیف ۳ رساندیم. بعد از آن، برای خدمت به شهرستان مراغه انتقال یافته و در ظرف مدت کم، تقریباً در حدود ۱۸۰ درصد رشد سپرده و جذب منابع داشتیم و حالا مدت ۱۸ ماه است که در شعبه راسته بازار تبریز مشغول انجام وظیفه می‌باشم و خداوند متعال توفیق عنایت فرماید تا برای جامعه و ملت عزیز مفید واقع شوم.

● شما، به‌عنوان رییس شعبه نمونه که در ارتباط مستقیم و روزانه با مردم هستید، بفرمایید که معضلات و مشکلات اجرای قوانین و مقررات بانکداری بدون ربا چیست؟

○ قوانین بانکداری اسلامی بدون ربا جزو پیشرفته‌ترین قوانین بانکی در سطح دنیا بوده و اگر به‌طور دقیق و با حسن نیت کامل در کارها از طرف بانک و مشتری اجرا شود، ثمره‌اش نهایتاً رشد اقتصادی و افزایش تولید خواهد بود و معضل و مشکل وقتی پیش می‌آید که حسن نیت - چه از طرف متقاضی و چه از طرف بانک - در کار نباشد.

## آقای عبدالکریم حتمی پور، کارمند شایسته

● آقای حتمی پور، با توجه به اینکه بانک رفاه کارگران شما را به عنوان کارمند شایسته معرفی کرده است، لطفاً ضمن معرفی، سوابق شغلی و علمی و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خودتان را شرح دهید؟

○ حدود ۱۳ سال سابقه خدمت دارم و در قسمت‌های مختلف - اعم از ارزی، حسابداری، صندوق، تسهیلات - و در کنار آنها در فعالیت‌های ورزشی، روابط عمومی و گزینش و بررسی طرح‌ها انجام وظیفه کرده‌ام. از سال ۱۳۷۰ هم به‌عنوان مدرس بانک مرکزی و بانک رفاه در دوره‌های آموزشی بانکداری داخلی ۱ و ۲، اصول حسابداری یک و ضمانت‌نامه‌های ربالی سابقه تدریس دارم. مقالاتی هم در خصوص تورم در پنج ساله بعد از انقلاب و بانکداری اسلامی دارم و اخیراً نیز با عنایت به نهادینه شدن امر آموزش در بانک رفاه، تحقیقی در خصوص آموزش (فایده یا هزینه) تقدیم اداره روابط عمومی بانک کردم.

● به نظر شما، وجود چه ویژگی‌هایی در شما باعث شد که در میان همکاران به‌عنوان عضو نمونه انتخاب شوید؟

○ این توفیق قبل از هر چیز برای من ثمره لطف و عنایت الهی است. سر لوحه هر موفقیتی به نظر من، عشق و ایمان به کاریست که انجام می‌دهیم، به علاوه داشتن وجدان کاری، انضباط اداری - اجتماعی - اقتصادی، بالا بردن کارایی و مهارت، نشان دادن صمیمیت و تأثیرگذاری، تلاش در جهت تقویت روحیه کارگروهی، پاسخگویی و رضایت‌مندی ارباب رجوع. اگر مورد قبول خداوند قرار گرفته باشد، سعی کرده‌ام چنین باشم.

● از وقتی که به‌عنوان کارمند نمونه انتخاب شدید، آیا احساس می‌کنید که تکلیف و تعهد تازه‌ای به عهده شما گذاشته شده است؟

○ قدر مسلم نیک بودن ساده، اما نیک ماندن مشکل است. اگر انتخاب بنده به‌عنوان کارمند نمونه دلیلی بر کم رنگ کردن فعالیت‌های تمامی عزیزانی که در یک مجموعه و در کنار هم صمیمانه تلاش کرده‌ایم نباشد، بایستی عرض کنم که تنها رسالت بیشتری بر عهده ما نهاده شده است. امیدوارم بتوانم با اعتماد به نفس، باز در این محیطی که برای رشد و نمو استعدادها در این برهه از عمر بانک توسط مدیریت محترم عامل بانک ایجاد شده، چهره نموده و تلاش کنم که خود را شایسته این عنوان بدانم.

● به عنوان عضو نمونه، چه توصیه‌هایی برای دیگر همکاران خود دارید؟

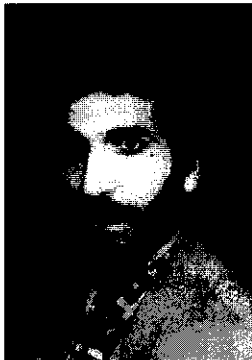
○ کوچکتر از آنم که توصیه‌ای داشته باشم، اما به‌عنوان یادآوری می‌گویم که رشد قابل توجه منابع، مساعد کردن فعالیت‌های ارزی، گسترش و ارائه خدمات نوین بانکی، حتی بهتر از سایر بانک‌ها در طی چند ماه گذشته نشان داد که بانک رفاه می‌تواند به‌عنوان یک بانک کاملاً تجاری در میان سایر بانک‌ها حرفی فراتر برای گفتن داشته باشد. بنابراین، باید سرعت بیشتری به کارها ببخشیم و اجازه ندهیم که مسایلی و مشکلات جانبی این فرصت بدست آمده را از ما بگیرد و از گردونه رقابت سالم در بین بانک‌ها باز دارد. مطمئن باشیم که در آینده نزدیک بانک انتخابی مردم، بانک رفاه خواهد بود.

● موانع و مشکلاتی که به‌طور خاص بر شعبه شما حاکم است، چیست؟  
○ شاید منطقی به نظر نرسد اگر کسی ادعا کند در مکانی که کار می‌کند، با مشکل و یا عوامل بازدارنده مواجه نباشد. عمیقاً بنده باور دارم که هر

شخصی دارای استعدادها و شایستگی‌هایی است و هیچ کس نیست که دست کم نتواند یک راه‌حل برای مشکلات پیدا کند. بر همین اساس، همکاران ما در شعبه اطمینان دارند که به اثرات مفید مشارکت اهمیت به‌سزایی داده می‌شود و معمولاً مشکلات در داخل شعبه و مشکلاتی را که با خارج از شعبه وجود دارد، به‌صورت مشارکت و همفکری با مابقی گروه رفع خواهیم کرد و سعی کرده‌ایم که مشکلات فنی و تجربی همکاران را هم با کلاس‌های توجیهی در محل شعبه از بین ببریم و بچند... از این حیث شعبه ما وضعیت بسیار مطلوبی دارد.

● عملکرد شعبه خود را نسبت به سایر شعب بانک رفاه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

○ یکی از وظایف پر اهمیت و ضروری مدیر مؤسسه مالی این است که تجزیه و تحلیل و ارزیابی مناسبی نسبت به واحد خود با سایر واحدهای دیگر داشته باشد. معمولاً در پایان هر ماه آمار مقایسه‌ای از عملکرد فعالیت‌های شعب در سطح منطقه توسط واحد کامپیوتر مستقر در سرپرستی‌ها تهیه می‌شود و در اختیار روسای شعبی که بخواهند وضعیت خود را بررسی کنند، قرار می‌گیرد. علاوه بر این، زمینه‌ای را فراهم کرده‌ایم که از وضعیت شعب دیگر بانک‌ها در محل ارزیابی‌های داشته باشیم و عملکرد آنها را نیز با این شعبه مورد مقایسه قرار دهیم. بدین ترتیب، نقاط قوت و ضعف خود را می‌شناسیم و در جهت تقویت و رفع آنها با مشورتی



عامل مؤثر در موفقیت یک بانکدار، داشتن ارتباط مناسب با مشتریان و همکاران است.

که با دیگر همکاران صورت می‌گیرد، اقدام می‌کنیم.

● به نظر شما، مهمترین عوامل مؤثر در موفقیت یک بانکدار، آنهم در شرایط بانکداری اسلامی، چیست؟

○ از مسایلی تخصصی و فنی که شرط لازم برای هر بانکدار است، بگذریم. شرط کافی، داشتن ارتباط مناسب و روابط عمومی با مشتریان و همکاران است. دنیای امروز، دنیای ارتباطات است و هر فردی بخش عمده‌ای از زندگی خود را در ارتباط با دیگران سپری می‌کند و یا در فک به سر می‌برد. تحقیقات نشان داده است که ۷۵ درصد اوقات روزانه ما صرف ارتباط با دیگران می‌شود و شاید بتوان گفت که ۷۵ درصد موفقیت‌های ما به روابطمان وابسته است.

اگر بتوانیم هر چه بیشتر ارتباط مؤثر و موفق‌تری با مشتریان و همکاران داشته باشیم، موفقیت چشمگیری بدست می‌آوریم و در غیر این صورت، بایستی منتظر شکست باشیم.

● ما هم از شما تشکر می‌کنیم و امیدواریم همواره عضو شایسته جامعه خودتان باشید.

## ذکر خیر نیکان

نام نیکی گر بماند ز آدمی به کزو ماند سرای زرنگار

نیکام این شماره را از میان همکاران بانک رفاه کارگران برگزیدیم و پای صحبت گرم و صمیمانه آقای حبیب دلنواز نشستیم تا از گلشن دانش و تجربه ایشان شاخه گل‌هایی را به رسم یادبود برچینیم و به خوانندگان، به‌ویژه جوان‌ترها، تقدیم کنیم. امیدواریم مقبول افتد.

### بانک و اقتصاد

● آقای دلنواز، با سلام، لطفاً ضمن معرفی، سوابق شغلی خود را از ابتدا تا هنگام بازنشستگی به‌طور مختصر بیان بفرمایید.

○ اینجانب، حبیب دلنواز در سال ۱۳۴۴ با استخدام در بانک رفاه کارگران، کار خود را از دایره حسابداری شعبه تبریز (تنها شعبه بانک در شهرستان مذکور) آغاز کردم. جوان بودن بانک و نیاز آن به نیروهایی که بتوانند در آینده‌ای نزدیک مسوولیت اداره امور واحدهای بانک را به‌عهده بگیرند، به من و امثال من این فرصت را داد تا همگام با توسعه و گسترش شبکه، ضمن شرکت در دوره‌های مختلف آموزشی، مسوولیت بیشتری را به‌عهده بگیریم و حال، با قریب ۳۵ سال خدمت در بانک مذکور، منتهای سال اول، تقریباً ۳۴ سال بقیه را عهده‌دار مشاغل مدیریت در سطوح مختلف شعبه، ادارات مرکزی و ۱۰ سال مسوول بازرسی کل بانک بودم و در اواخر سال‌های دفاع مقدس نیز ۷ سال به‌عنوان هیأت مدیره بانک و سپس، مشاور مدیر عامل، افتخار خدمتگزاری داشتم و اگر چنانچه توفیقی بوده، از الطاف و عنایات خداوند سبحان می‌دانم.

● انگیزه شما برای ورود به سیستم بانکی چه بوده است؟

○ قبلاً وظیفه خود می‌دانم که از مسوولان محترم «مجله بانک و اقتصاد» به‌خاطر فرصتی که در اختیار اینجانب قرار داده‌اند، تشکر و سپاسگزاری نمایم. در مورد این سوال لازم است به زمان‌های گذشته برگردم و خاطره‌ای را برای شما نقل کنم. در دوره اول دبیرستان بودم که روزی



□ رمز موفقیت، داشتن مدیر بالا دست خوب در آغاز کار است.

همراه پدرم به یکی از بانک‌های شهرستان تبریز مراجعه کردم تا ایشان وجه چکی را که در اختیار داشتند، از آن بانک دریافت دارند. در همان سنین، از فضای بسیار تمیز و پاکیزه بانک و به‌خصوص از آراستگی و برخورد بسیار محترمانه کارکنان پشت باجه با پدرم و سایر مراجعان و همچنین، از انضباط حاکم بین کارکنان بانک برای انجام کار ارباب رجوع خیلی خوشم آمد، به تریبی که در کمترین زمان ضمن دریافت وجه چک، با احترام زایدالوصف کارکنان بانک آنجا را ترک کردیم. در همان سال و در هنگام ثبت‌نام مدارس،

که معمولاً رونوشت شناسنامه (به‌جای تصویر فعلی) مطالبه می‌شد، ناچار بودیم که به اداره ثبت احوال مراجعه کنیم. اینجانب به‌خاطر برخوردهای تند و نامطلوب مأمور اداره مذکور و عدم انجام به موقع کار که با وجود بیکاری وی، به روزهای بعد موکول می‌شد، همواره از رفتن به اداره ثبت احوال اکراه داشتم و آرزو می‌کردم که ای کاش برخورد کارکنان ثبت احوال نیز در انجام کار مردم و مراجعان مانند کارکنان بانک باشد و لذا در همان زمان تصمیم گرفتم که اگر شغلی در سازمان‌ها و مؤسساتی از این قبیل اختیار کنم، در جایی مشغول بکار شوم که مانند کارکنان بانک فوق‌الاشعار محیطی آکنده از نظم، پاکیزگی، سرعت و دقت در ارائه خدمت و ادب و احترام به مراجعان در آن حاکم باشد، لذا خدمت در بانک را انتخاب کردم.

● رمز موفقیت خود را در چه می‌دانید؟

○ در ابتدا باید عرض کنم که تمام استعدادها و توانایی‌های انسان و دیعه‌ای الهی است و تمام انسان‌ها از چنین موهبتی برخوردار هستند، منتها باید آنچه را که خداوند متعال عنایت فرموده است، کشف کنند و از آن به‌خوبی استفاده نمایند. اینجانب معتقدم که عده‌ای بیشتر و عده‌ای کمتر از این مواهب الهی بهره می‌جویند و عده‌ای نیز متأسفانه بی‌اعتنا از آن می‌گذرند. با این مقدمه، احساس می‌کنم آنطور که باید و شاید از این نعمت خدادادی بهره نگرفته‌ام. بنابراین، رمز موفقیت در مرحله اول در برخورداری کامل از تفضل الهی و استعدادهای خدادادی است و در مرحله بعدی، به مصداق آیه شریفه «لیس للانسان الا ما سعی» در میزان سعی و کوششی است که انسان با توکل به خالق هستی آن را آغاز می‌کند.

همانطوری که عرض کردم، اینجانب خدمت خود را در بانک رفاه کارگران شعبه تبریز شروع کردم و ریاست شعبه مذکور به عهده فردی محول شده بود که دارای متانت، انضباط، آشنا به امور بانک و وظایف محوله، برخوردار از روش‌های مناسب مدیریت بود و سعی داشت که با همکاران خود به‌گونه‌ای رفتار کند که ضمن اعتلای دانش بانکی آنها، این خصایل را نیز به نوعی به آنان منتقل نماید. بنابراین، دیگر رمز موفقیت را می‌توان در داشتن مدیر بالادست خوب در آغاز کار دانست، زیرا «خشت اول گر نهد معمار کج - تا ثریا می‌رود دیوار کج». از طرفی، علاقمندی و داشتن پیش‌زمینه‌های شخصی برای خدمت در چنین فضا و سعی بر یادگیری و آگاهی از تمام امور و کارهای بانکی، دارا بودن هدف، برنامه و انجام صحیح، دقیق و سریع کارها و وظایف محوله و جدی گرفتن دوره‌های آموزشی بدو و ضمن خدمت و موفقیت در آنها، هر کدام می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. در آن سالی که من کار در بانک را آغاز کردم، بانک فقط چهار شعبه داشت و حدود ۱۲۰ نفر کارکنان، شاغلان آن را تشکیل می‌دادند.

شاید یکی دیگر از رموز موفقیت، جوان بودن بانک و وجود عرصه و فرصت‌های مناسب در آن زمان بوده است. البته باید عرض کنم که وجود تعداد معدود شعب بانک در سال‌های اول خدمت اینجانب، به هیچ وجه پاسخگوی خدمات پر حجم و مراجعان آن زمان نبود و لذا اکثر قریب به اتفاق کارکنان بانک - چه در شعب و چه در ادارات مرکزی، از جمله اینجانب - ناچار بودیم که شبانه‌روز کار بکنیم، بدون اینکه صحبتی از ساعات کار مقرر بانک یا فوق‌العاده اضافه کار شب‌ها و روزهای حتی تعطیل به میان بیاید و وقتی که پایان سال می‌شد، رییس کل بانک (به موجب اساسنامه بانک عنوان بالاترین مقام اجرایی بانک در آن زمان، رییس کل بانک بود) دستور پرداخت معادل  $\frac{1}{12}$  یا حداکثر  $\frac{2}{12}$  فوق‌العاده اضافه کار سالیانه را صادر می‌کرد، بدون اینکه توقع و انتظاری برای وصول بقیه آن در

● برای بهتر شدن عملکرد بانک رفاه کارگران چه توصیه‌هایی دارید؟  
 ○ بدون اغراق، علیرغم محدود بودن تعداد شعب بانک رفاه کارگران (حدود ۶۰۰ شعبه) در مقایسه با شعب سایر بانک‌ها که از قدمت بیشتری برخوردارند و یا متشکل از تعداد زیادی بانک‌های ادغام شده هستند، باید عرض کنم که بانک مذکور با توجه به مشکلات و موانعی که گاه و بیگاه مانع رشد و توسعه آن شده و بعضاً تحت تأثیر عوامل برون‌دچار بی‌برنامگی و وقفه شده است، در سال‌های اخیر خوب توانسته با تلاش و زحمات قابل تقدیر کارکنان خود ناکامی‌های گذشته را جبران نموده و مدارج بانکی را به‌خوبی طی کند، به‌طوری که در مقایسه با تعداد واحدها و کارکنان خود سهم قابل توجهی را در نظام بانکی کشور به خود اختصاص داده است. هر چند که وقفه‌ها و بلاتکلیفی گذشته، هم اکنون توقعات و انتظارات مسوولان امر از بانک را دو چندان کرده و برای حصول به وضعیت مطلوب کار و تلاش زیادی لازم است که باید انجام شود، معهذا ضرورت برنامه‌ریزی منسجم برای توسعه شعب، استخدام و آموزش نیروی انسانی علاقمند به خدمت در بانک در حد نیازهای حال و آینده، به‌خصوص با حصول شرایط بازنگشتگی تعداد کثیری از کارکنان، به‌ویژه مدیران مجرب بانک، تعمیم مکانیزاسیون در سطوح مختلف فعالیت‌های بانک و بهره‌گیری از روش‌های نوین بانکداری، تهیه ساختمان‌های ملکی مناسب که در هر مورد مدتی است با پیگیری‌های مستمر موارد مذکور به خوبی دنبال می‌شود و توجه مسوولان سیاستگذار در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران برای بهبود ساختار ترکیب مصارف بانک رفاه کارگران در حد بانک‌های تجاری، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

● علت اینکه شما از طرف بانک رفاه کارگران به‌عنوان یک پیشکسوت فعال و خوشنام معرفی شده‌اید، چیست؟  
 ○ این اظهارات از محبت و بزرگواری مسوولان محترم بانک سرچشمه می‌گیرد و اینجانب خود را در این حد نمی‌بینم.

● اخیراً بانک مرکزی اعلام داشته که قصد انتشار اوراق مشارکت ارزی دارد. ارزیابی شما در این رابطه چگونه است؟  
 ○ مطمئناً در این مورد بررسی و کارشناسی‌های لازم صورت گرفته و مسوولان محترم بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر منطوق چنین طرحی واقفند و محاسبات لازم را انجام داده‌اند. اولین آثار مثبت این حرکت را می‌توان در جذب ارزهای سرگردان و میل آنها به زمینه‌های کارآ و در ردیف وام‌های دریافتی از صندوق‌های بین‌المللی دید، با این تفاوت که به‌عنوان یک ابزار کنترلی ارزی داخلی در نوسانات شدید نیز می‌تواند کاربرد داشته باشد.

● انتشار اوراق مشارکت ارزی چه اثری بر نرخ ارز در داخل کشور خواهد داشت؟  
 ○ تصور می‌رود که اقدام مذکور در جهت کنترل نوسانات شدید نرخ ارز و تثبیت آن مؤثر واقع شود بدیهی است که ایجاد مشوق و انگیزه‌های لازم برای خریداران اینگونه اوراق قرضه و ایفای به موقع تعهدات مربوط باید کاملاً حساب شده و مطمئن صورت گیرد.

● جناب دلنواز، بار دیگر از شما تشکر می‌کنیم و ضمن آرزوی سلامتی و موفقیت برای شما، امیدواریم سیستم بانکی کشور بتواند از وجود افراد ارزشمندی چون شما برخوردار بماند. ■

کارکنان باشد و تنها عاملی که مشوق کارکنان بود، خدمت به کارگران عزیز و زحماتش کشور در محیطی مملو از صفا و صمیمیت توأم با احترام بین کارکنان و مراجعان بود. اینجانب، به‌خاطر ندارم که در مراد به مراجعان با هر منزلت و موقعیت شغلی، اجتماعی و علمی و همکاران- اعم از مافوق و مادون- به‌دور از ادب و احترام رفتار نمایم و همواره خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی می‌دانستم.

● برای دیگر همکاران چه توصیه‌ای دارید؟

○ گذشت سریع زمان را همه احساس می‌کنیم و در این رهگذر، چنانچه هدف نداشته باشیم، فرصت‌ها را از دست خواهیم داد. بنابراین، اولین توصیه این است که برادران و خواهران عزیز شاغل در بانک دارای هدف متعالی باشند، سعی کنند از مسوولان مافوق خود که سال‌های بیشتری خدمت کرده و دارای تجارب بیشتر و با ارزشی هستند، در جهت اعتلای دانش بانکی خود سود جویند و آنان را نه به‌عنوان رییس، بلکه به مثابه یک مربی، معلم و استاد خود بدانند و حرمت آنها را مرعی دارند و از طرفی، وظایفی را که به آنها محول می‌شود، سعی کنند به وجه مطلوب به‌موقع و با دقت و سرعت لازم به انجام برسانند. در محیط کار نسبت به هم صادق، صمیمی و عطف باشند و مصالح بانک و عموم کارکنان را بر مصالح فردی اولی قرار دهند، زیرا بقا و رشد و توسعه بانک در گرو این اعمال است و حفظ سلامت محیط کار و دوری افراد از هرگونه لغزش‌ها و خطاها میسر است. و آخرین توصیه رعایت حرمت مشتریان و مراجعان بانک می‌باشد، حتی اگر برابر مقررات اجابت درخواست فردی مقدور نباشد.

● در طول سال‌های خدمت در بانک، موانع و مشکلاتی را که بر سیستم بانکی حاکم بوده است و بالاخص در بانک رفاه مشخص فرمایید؟

○ در مورد بانک رفاه کارگران که از سال ۱۳۳۹، یعنی از زمان تأسیس خود تاکنون خدمات زیادی را در تهیه و تأمین مسکن و رفع احتیاجات ضروری کارگران عزیز و بیمه شدگان سازمان تأمین اجتماعی ارایه نموده و از طرفی، به‌عنوان یک بانک تجاری در کلیه زمینه‌ها و رشته‌های بانکی نیز فعال بوده و به‌خصوص در سال‌های اخیر دامنه فعالیت آن به‌نحو چشمگیری افزایش یافته است، باید عرض کنم که متأسفانه به لحاظ وضعیت حقوقی و مالکیت آن در آغاز فراز و نشیب‌های زیادی وجود داشت، به تدریجی که حدود ۱۶ سال قبل انحلال بانک در دستور کار مسوولان امر بود که خوشبختانه با بررسی و کارشناسی‌هایی که بعمل آمد، از سوی مسوولان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در آن سال‌ها، انحلال بانک منتفی اعلام شد و ضمن اعلان تجاری بودن بانک، مسوولان بانک با اطمینان و دلگرمی لازم به برنامه‌ریزی و توسعه بانک همت گماشتند.

مشکل دیگری که بعد از آغاز جنگ تحمیلی و دفاع مقدس برای نظام بانکی کشور پیش آمد، نقش بانک‌ها به‌عنوان تأمین‌کننده بخشی از اعتبارات عمرانی مورد نیاز دولت بود که هنوز هم بخش عمده‌ای از مصارف بانک را به خود اختصاص داده و در نتیجه، مانع فعالیت، رشد و بالندگی بانک‌ها است و امید می‌رود که با تلفات و توجه مسوولان امر با کاستن تدریجی تسهیلات تکلیفی، موانع از سر راه بانک‌ها برداشته شود و آخرین نکته‌ای که به‌نظر می‌رسد، ضرورت بازنگری در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی قانون بانکداری بدون ربا است که انشاء... با بحث و فحوص در جلسات کارشناسی بانک‌ها و با دخالت مؤثر بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، اقدامات شایسته‌ای بعمل آید.