



# بانک سپه

تهیه و تنظیم از یونس سام دلیری

## ● بانک‌های کشور تا حدود زیادی انگیزه سود را از دست داده‌اند و دچار انفعال شده‌اند.

تسهيلات، لازم است که اقدامات جدی در جهت افزایش رقابت و بهره‌وری به عمل آید. همچنین، ضروری است که برای گسترش رقابت در نظام بانکی کشور، چارچوب اختیارات و اقتدار نظام بانکی حتی الامکان ترکیبی غیرمتمرکز داشته باشد. و بالاخره اینکه، حذف تسهیلات تکلیفی و حرکت در جهت اصلاح ابزارهای سیاستی و استفاده بیشتر از ابزارهای پولی غیرمستقیم از الزامات و بدیهیات می‌باشد.

با توجه به این اشارات، همانطور که در شماره گذشته این مجله به استحضار خوانندگان رسیده بود، یکی از اهداف اساسی این مجله معرفی و شناسایی مسایل نظام بانکی و بانکداری از منظر دست‌اندرکاران هر بانک می‌باشد. به همین دلیل، در شماره گذشته به بانک رفاه کارگران پرداختیم و در این شماره نسبت به درج مسایل و نظریات مسوولان دست‌اندرکار، مدیرعامل، مدیر اداره امور شعب و سایر عزیزان بانک سپه اقدام کرده‌ایم. بدیهی است که هر یک از این عزیزان از دیدگاه و منظر خویش به موضوعات پرداخته‌اند و پاسخ‌ها و نظریات ارایه شده نیز هر یک در جای خود قابل تأمل است.

به هر حال، امیدواریم این مجموعه 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 قبلی و بعدی از زبان دست‌اندرکاران بانک‌های مختلف ابراز شده و می‌شود، بتوان برای رفع نارسایی‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی بانک‌ها چاره‌ای اندیشید.

## ● مشکل اصلی امر نظارت بر بانک‌ها در آن است که در یک نظام بانکی دولتی، راهکارهای خود اصلاحگر محدود است.

صلاحیت در زمینه‌های فوق می‌باشند و مدیریت‌ها انگیزه کافی برای بهبود عملکرد واحد تحت مدیریت خود ندارند. بسیاری از مشکلات و تنگناهای مالی بانک‌ها به دلیل ضعف مدیریت، خصوصاً در زمینه کیفیت پایین داریی‌های اکتسابی، موقعیت‌گیری ناساماسب ریسک و ناکارایی‌ها بروز می‌کند. به علاوه، امر نظارت بر امور بانک‌ها و اعمال مقررات احتیاطی به صورت حرفه‌ای به مفهوم بررسی مخاطره‌های اعتباری، طبقه‌بندی وام‌ها، استاندارد کردن حساب‌ها، تحلیل ذخایر وام‌های سوخت شده، نقدینگی و سلامت بانک‌ها و امثال آن از جمله مواردی است که باید مورد توجه وامعان نظر سیاست‌گذاران پولی و مالی کشور قرار گیرد. مشکل اصلی امر نظارت در آن است که در یک نظام بانکی دولتی، راهکارهای خود اصلاح‌گر برای تصحیح امور در بانک‌ها، خصوصاً در حوزه‌های مربوط به حد کفایت سرمایه، ضریب سلامت نقدینگی و امثال آن محدود است.

از طرف دیگر، وجود نرخ‌های اداری و سود بانکی پایین نه فقط باعث ایجاد رانت اقتصادی در بازار شده، بلکه به دلیل منفی شدن نرخ سود واقعی سپرده‌ها، روند تجهیز پس‌اندازهای بخش خصوصی و منابع مالی مورد نیاز رشد و توسعه اقتصاد کشور را به نحو معکوسی تحت تأثیر قرار داده است.

آن چه در بخش مشکلات ساختاری و نهادهای نظام بانکی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد، اصلاح وضعیت و ساختار مالی بانک‌ها جهت دستیابی به یک نظام بانکی پویا و کارآ است. لذا استقرار یک نظام مالی کارآ بدون افزایش رقابت فعال بین بانک‌ها و سایر واسطه‌های مالی در کشور ممکن نخواهد بود. در شرایط موجود بانک‌ها و کلیه سرمایه‌گذاران نهادی دولتی هستند و درجه رقابت‌پذیری بین آن‌ها به لحاظ ساختار دولتی و وجود مقررات انعطاف‌ناپذیر می‌باشد.

بنابراین، علاوه بر حذف سقف‌های اعتباری و ایجاد انعطاف بیشتر در نرخ‌های سود و

## اشاره

فقدان قانونمندی‌های مناسب، وجود موانع قانونی و محدودیت‌های ساختاری ناظر بر نظام عملکردی و اجرایی اقتصاد مانع از آن شده است که بازارهای مالی کشور با تفکیک حوزه فعالیت و ارایه تعریف دقیق نقش و حیطه عمل فعالان بازار، در جهت افزایش کارآیی و بهره‌مندی از نقش تخصصی مؤسسات و بانک‌ها حرکت کند. به عبارت دیگر، برخلاف نظامات مالی حاکم بر نظام اقتصادی سایر کشورها، نظام مالی ایران فاقد قانونمندی‌های لازم جهت تفکیک بازار پول و سرمایه و... می‌باشد و این خلاء قانونی نه فقط باعث درهم تنیدگی بازار مالی و بروز اختلال در ایجاد رقابت و محدودیت در گسترش بازار شده، بلکه ساختار مالی را هم به شکل نامطلوبی تحت تأثیر قرار داده است.

به هر صورت، نیازهای مالی رشد اقتصادی کشور در دوره برنامه سوم و ضرورت بهبود ساختار بانک‌ها و مؤسسات مالی ایجاب می‌کند که مبانی قانونی ناظر بر کارکرد مجموعه فعالان بازار، ابزارها و ساز و کارهای تنظیمی و نظارتی در بازارهای مالی مورد بازبینی قرار گیرد.

بررسی‌های موجود از عملکرد مالی بانک‌های تجاری و تخصصی نشان می‌دهد که بانک‌های کشور از نظر مالی در وضعیت مناسبی قرار ندارند. سه ویژگی عمده بانک‌های کشور طی دو دهه اخیر را می‌توان تقلیل مستمر سهم سرمایه در ترازنامه بانک‌ها، ساختار هزینه‌های عملیاتی نسبتاً غیر کارآمد 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 تکلیفی و ترجیحی، در زمینه سیاست‌ها و اعتبارات دچار انفعال شده‌اند. استمرار اعمال سیاست‌ها و تخصیص منابع از بالا باعث شده که بانک‌ها مطلقاً توجهی به تحلیل انواع مخاطره‌های بازار و مدیریت و تنوع بخشیدن پرتفوی نداشته باشند. اساساً تعداد زیادی از بانک‌ها فاقد مدیریت واجد

## بانک‌ها دچار سردرگمی شده‌اند

در نخستین بخش از این مجموعه، به گفتگویی اختصاصی با آقای سیف، مدیرعامل بانک سپه پرداخته‌ایم که حاصل آن را ملاحظه می‌فرمایید:

● جناب سیف، ضمن تشکر به خاطر شرکت در این مصاحبه، ابتدا یادآوری می‌شود که بررسی‌های موجود از عملکرد مالی بانک‌های تجاری و تخصصی در دو دهه اخیر نشان می‌دهند که بانک‌های کشور از نظر مالی سه ویژگی عمده دارند: ۱) تقلیل مستمر سهم سرمایه در ترازنامه بانک‌ها، ۲) ساختار هزینه‌های عملیاتی نسبتاً غیرکارآمد، ۳) ذخیره‌گیری ناکافی نسبت به وام‌های معوقه و سوخت شده، نظر شما درباره این ارزیابی چیست؟

○ در مورد وضعیت سرمایه بانک‌ها باید توجه داشت که به طور کلی، افزایش سرمایه بانک‌های کشور با توجه به دولتی بودن آنها منوط به اخذ مجوز و سیاست‌های بانک مرکزی می‌باشد.

در حال حاضر، نسبت‌های مالی و اهرمی کلیه بانک‌های کشور با نسبت‌های جهانی (کمیت بال) تطابق ندارد که از جمله می‌توان به دلایل زیر اشاره کرد: اختصاص درصدی از دارایی‌های بانک‌ها در قالب دارایی‌های غیر سودآور که این امر از طرفی باعث کاهش حاشیه سود شده و در ضمن، موجب کاهش سهم سرمایه نسبت به دارایی‌ها می‌شود.

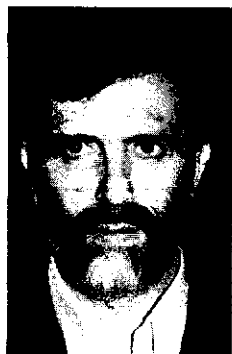
همچنین، دارایی‌های سودآور بانک نیز عمدتاً به دلیل تکلیفی بودن، سودآوری لازم را نداشته که این امر نیز باعث پایین آوردن حاشیه سود می‌شود.

از طرف دیگر، با توجه به افزایش نقدینگی در سطح جامعه و نقش بانک‌ها به عنوان واسطه و جوه، این منابع جذب بانک‌ها شده و به صورت تسهیلات در قالب بخش‌های اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با امان نظر به رشد نقدینگی و افزایش سپرده‌ها در بانک‌ها، همواره دارایی‌های بانک‌ها افزایش یافته که این امر سبب کاهش سهم سرمایه در ترازنامه بانک‌ها می‌شود. در سال ۷۱ افزایش سرمایه بانک‌ها از محل تجدید ارزیابی انجام گرفت که این شیوه منابع جدیدی را به بانک تزریق نکرد و صرفاً به صورت صوری باعث افزایش دارایی‌های غیرسودآور شد که این امر در درازمدت شیوه مناسبی به نظر نمی‌رسد.

علیهذا با توجه به پایین بودن نسبت‌های اهرمی در بانک‌ها، ضروری به نظر می‌رسد که سرمایه بانک‌ها مورد بازنگری قرار گیرد که خوشبختانه این امر در برنامه سوم توسعه اقتصادی کشور پیش‌بینی شده است.

در مورد هزینه‌ها هم یادآوری می‌کنم که هزینه‌های حاصل از فعالیت‌های بانکی، با توجه به قیمت تمام شده پول، به دو نوع هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی تقسیم می‌شود. هزینه‌های عملیاتی با توجه به روند رو به رشد نقدینگی و افزایش منابع بانک‌ها همواره از روندی صعودی برخوردار بوده و در مقابل، نرخ خدمات ارایه شده در بانک‌ها روند ثابتی داشته و افزایش نیافته است که این امر خلاف معیارهای اقتصادی حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد.

بانک‌ها همواره بابت جذب منابع هزینه‌هایی را پرداخت می‌کنند که قیمت تمام شده پول را تشکیل می‌دهد. این منابع از طریق اعطای تسهیلات



● رشد نقدینگی و افزایش سپرده‌ها در بانک‌ها، باعث افزایش دارایی بانک‌ها شده و این امر سهم سرمایه را در ترازنامه بانک‌ها کاهش داده است.

باعث درآمدزایی بانک‌ها می‌شوند. بررسی روند قیمت تمام شده پول در بانک‌ها و نرخ بازدهی مصارف حاکمی از تلاش بانک‌ها در دستیابی به نقطه سر به سری بوده که این امر خلاف توقعات موجود از فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد.

برای رفع این معضل، تجدید نظر و بازنگری در نرخ خدمات بانکی و قیمت تمام شده آن و نیز کاهش تسهیلات تکلیفی (که این مسأله در برنامه سوم پیش‌بینی شده است) الزامی به نظر می‌رسد.

و اما ویژگی سوم که نام بردید، یعنی ذخیره‌گیری ناکافی نسبت به وام‌های معوقه و سوخت شده در بانک سپه قابل تأیید نمی‌باشد. به طور کلی، نظام پرداخت تسهیلات در بانک‌ها عمدتاً براساس اخذ وثایق و تأمینات کافی و لازم استوار بوده و ذخیره‌های لازم نیز پیش‌بینی می‌شود. ولی با توجه به این که سهم عظیمی از تسهیلات بانک‌ها را تسهیلات تکلیفی تشکیل می‌دهد که عمدتاً نیز تاکنون نسبت به بازپرداخت آن‌ها از طرف سازمان‌های ذیربط اقدامی صورت نگرفته است. لذا این امر باعث افزایش مطالبات معوق، کاهش درآمدزایی و کندی وصول مطالبات معوق بانک‌ها شده است.

پیشنهاد می‌شود که برای رفع تنگنای موجود و وصول مطالبات، در کلیه بانک‌ها روش‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی (اعتباری و غیراعتباری) شفاف و یکنواخت به مورد اجرا گذاشته شود.

● به نظر می‌رسد که تعداد زیادی از بانک‌ها فاقد مدیریت واجد صلاحیت کافی و کارآمد می‌باشند و مدیریت‌ها برای بهبود عملکرد واحد تحت مدیریت خود انگیزه کافی ندارند. به همین دلیل، بسیاری از مشکلات و تنگنای مالی بانک‌ها به دلیل ضعف مدیریتی، خصوصاً در زمینه کیفیت پایین دارایی‌های اکتسابی، موقعیت‌گیری نامناسب ریسک و ناکارایی بروز می‌کند. آیا به نظر جنابعالی این تحلیل درست است؟ راه حل پیشنهادی شما چیست؟

○ قبل از پاسخ به این سؤال، می‌خواهم کمی در مورد نهاد بانک صحبت کنم: به نظر می‌آید که اگر ما "بانک" را به عنوان یک نهاد اقتصادی که الزاماً باید براساس معیارهای اقتصادی عمل کند تا کارآمد تلقی شود. تعریف کنیم، شاید بسیاری از این اظهار نظرهای کلی، زمینه طرح نداشته باشند. بده، بانک‌ها نیز مانند سایر بنگاه‌های اقتصادی باید معیارهای اقتصادی را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند تا بتوانند ضمن تداوم بخشیدن به فعالیت‌های خود، به عنوان بازوان توانمند اقتصادی کشور نیز عمل کنند و در جهت تحقق اهداف اقتصادی کلان کشور (که همانا تحقق رشد مطلوب اقتصادی، تحقق اشتغال کامل، جلوگیری از تورم و تعدیل تراز پرداخت‌های خارجی است) فعالیت داشته باشند. بنابراین، بحث اصلی برمی‌گردد به نگرش ما نسبت به مؤسسه‌ای به نام بانک که همانطور که قبلاً

## ● هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها همواره روندی صعودی داشته و در مقابل، نرخ خدمات ارایه شده ثابت مانده است و این امر برخلاف معیارهای اقتصادی حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی است.

اشاره کردم، مؤسسه‌ای است اقتصادی و ویژگی اصلی آن هم تنظیم فعالیت‌های بانکی به صورتی است که حداکثر سود را عاید سازد. با توجه به این که این ویژگی در بانک‌ها دچار ابهام شده، لذا بانک‌ها در مورد چگونگی فعالیت‌های خود دچار بلاتکلیفی می‌باشند.

قبل از هرکاری باید هدف از فعالیت‌های بانکی مشخص شود. در این جا ممکن است این شبهه ایجاد شود که در شرایطی که کشور نیاز به همراهی بیشتر بانک‌ها دارد، بانک‌ها فقط به دنبال کسب حداکثر سود می‌باشند. اما باید دید که سود از چه فعالیت‌هایی حاصل می‌شود. اگر سیاست‌های پولی به نحوی تدوین و تنظیم شوند که سود در فعالیت‌های مثبت و مولد و هم جهت با برنامه‌های کشور حاصل شود، فعالیت‌های بانک نه تنها در مسیر تحقق اهداف کلان اقتصادی جهت‌گیری شده، بلکه به خودی خود سود نیز تحصیل خواهد شد.

لذا برای رهایی از این شرایط، بازنگری در سیاست‌های پولی و اصلاح آن‌ها به نحوی که بانک‌ها با فعالیت‌های مورد تأیید بتوانند صورت‌های مالی مثبت ارایه دهند، الزامی به نظر می‌رسد.

از طرف دیگر، مبنای اعمال مدیریت براساس نظریه‌های قدیم و جدید همگی مؤید این مطلب است که مدیریت، برای تصمیم‌گیری صحیح، نیاز به اختیارات کافی دارد.

این تفکر که معتقد است بانک‌ها در شرایط موجود و دولتی بودن نمی‌توانند کاری کنند، اشتباه است. خصوصی شدن روند مطلوبی است که در ایران هم شروع شده، ولی ممکن است عملی شدن آن به چندین سال زمان نیاز داشته باشد، لذا ما باید در شرایط حاضر هم - علی‌رغم تمام مشکلاتی که وجود دارد - سعی خود را در جهت بهینه کردن فعالیت‌های بانک و بالابردن سطح کیفی خدمات آن به عمل آوریم. به طور کلی، در این مورد می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح کرد:

- تجدید نظر در قوانین و مقررات پولی و همچنین، سیاست‌های پولی.

- تفویض اختیارات لازم به مدیریت بانک‌ها برای انجام فعالیت‌های بانکی براساس معیارهای اقتصادی.

- رها کردن بانک‌ها حتی‌المقدور از بند تسهیلات تکلیفی.

- ارایه تسهیلات بانکی بر مبنای معیارهای شناخته شده اقتصادی.

- ایجاد رابطه بین درجه ریسک سرمایه‌گذاری و نرخ اعطای تسهیلات.

● با وجود این، نمی‌توان انکار کرد که بانک‌های کشور تا حدود زیادی انگیزه‌های سود را از دست داده‌اند و به دلیل مداخلات دولت و تسهیلات تکلیفی، در زمینه سیاست‌ها و اعتبارات دچار انفعال شده‌اند. در این ارتباط چه نظری دارید و چه راه حلی را پیشنهاد می‌کنید؟

○ در سوال قبلی تا حدود زیادی به این پرسش پاسخ داده شد. تسهیلات تکلیفی به طور کلی، انطباق علمی و عملی با فعالیت‌های مطلوب بانکی ندارد و تاکنون هم شاهد زیان‌های حاصله از اعطای این نوع

تسهیلات در سیستم بانکی بوده‌ایم.

یکی از ابعاد منفی این تسهیلات، بی‌تفاوتی بانک در تجزیه و تحلیل کارشناسی و تشخیص پروژه‌های کارآ با بازدهی مناسب می‌باشد. آن چه مسلم است، این است که منابع بانک محدود است و اگر این منابع براساس معیارهای کارشناسی بانک تخصیص یابد، بالاترین بازدهی را در پی خواهد داشت، در حالی که اکنون این گونه عمل نشده و عملاً تسهیلات تکلیفی باعث ایجاد رانت‌هایی برای افراد و گروه‌های خاص می‌شود.

واقعیت اینست که بانک‌ها انگیزه سودآوری خود را از دست نداده‌اند، منتها با خط مشی‌هایی که از طرف مراجع سیاست‌گذاری به آن‌ها دیکته می‌شود، دچار سردرگمی شده‌اند.

تأکید می‌کنم که بانک یک بنگاه اقتصادی به شمار رفته و سودآوری آن مطرح است. این امر زمانی قابل تحقق است که سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها نیز همین را بگویند. بدیهی است از مدیری که اختیاراتی برای کسب سود نداشته و همه اختیاراتش در این رابطه سلب شده، نمی‌توان انتظار سودآوری داشت.

● لطفاً بفرمایید که در شرایط فعلی، صرف لحاظ کردن نرخ تورم به منظور افزایش سود بانکی چه تبعاتی خواهد داشت؟

● واقعیت این است که نرخ‌های رایج در نظام بانکی به هیچ وجه از کارایی لازم برخوردار نبوده و با شرایط اقتصادی کشور در تناسب نمی‌باشد. در اینجا چند موضوع قابل طرح است: اول این که، حاشیه سود در بانک‌ها بسیار پایین و در بعضی از بانک‌ها منفی است. موضوع دوم آن که، نرخ سود پرداختی به سپرده‌گذار در نظام بانکی در مقایسه با ابزارهای پولی جدید از قبیل اوراق مشارکت، در سطح پایین‌تری قرار دارد. این اصل در فرهنگ

## ● سهم عظیم تسهیلات تکلیفی و عدم بازپرداخت آن‌ها، باعث افزایش مطالبات معوق و کاهش قدرت درآمدزایی بانک‌ها شده است.

مالی وجود دارد که نرخ واقعی سرمایه مشتمل بر دو جزء نرخ سود و نرخ ریسک‌پذیری آن می‌باشد. اوراق مشارکت بدون ریسک بوده و نرخ سود آن نیز در مقایسه با نرخ سود بانک‌ها بیشتر است که این امر می‌بایست از نظر فعالیت‌های بانکی مورد بازنگری قرار گیرد. موضوع سوم، نرخ تسهیلات اعطایی بانک‌ها می‌باشد که با توجه به این نرخ‌ها تعادلی بین عرضه و تقاضای تسهیلات در بانک‌ها وجود ندارد و این مطلب ممکن است منتهی به یک سری فساد در بانک‌ها شود. طبیعتاً افزایش نرخ تسهیلات باعث تعادل بین عرضه و تقاضا شده و حتی نرخ آزاد خارج از سیستم بانکی را نیز تا حدودی متعادل می‌کند. در این زمینه می‌بایست سیاست‌گذاران بازنگری و خط‌مشی‌های کلی را تعیین کنند.

به نظر می‌رسد که چنانچه در تعیین نرخ سود بانکی فقط نرخ تورم در نظر گرفته شود، این امر موجب عدم تحرک در بخش‌های مولد اقتصادی از قبیل صنعت و کشاورزی می‌شود.

بدیهی است که اگر در یک سال خاص نرخ تورم بالا بود، نباید نرخ سود بانکی صد درصد متأثر از آن شود. در این رابطه باید با توجه به برنامه‌ها و فعالیت‌های بانکی تعادل به وجود آید. در این صورت، هم انگیزش سپرده‌گذاران برای سپرده‌گذاری بیشتر می‌شود و هم فعالیت‌های بانکی از سود بیشتری برخوردار خواهند شد و برای مشتریانی که واجد شرایط لازم دریافت تسهیلات می‌باشند نیز فرصت‌های مناسب‌تری فراهم خواهد آمد.

به عنوان بازوان توانمند دولت و هماهنگی با خط‌مشی‌های بانک مرکزی مجدداً در جهت تحقق اهداف اقتصادی کشور تلاش کرده و موفق شده است که حجم قابل ملاحظه‌ای از نقدینگی کشور را که عامل مهم تورم محسوب می‌شود، جذب کند و در کانال‌های تولیدی به کاراندازد. در برنامه سوم توسعه نیز بانک‌ها کماکان معین و مجری برنامه تعیین شده دولت خواهند بود.

خوشبختانه، جهت‌گیری‌های بسیار مثبتی در برنامه سوم وجود دارد و امیدوار هستیم که با تحقق این برنامه، بسیاری از مشکلات مرتفع شود. در برنامه سوم در رابطه با عدم تناسب ساختار مانی و انطباق صورت‌های مانی بانک‌ها با استانداردهای بین‌المللی هم پیش‌بینی‌های لازم به عمل آمده است. ضمن آن که در این برنامه تجدید ارزیابی دیگری برای افزایش سرمایه بانک‌ها پیش‌بینی شده است. همچنین، با توجه به روند شفافیت و اصلاحات موجود در ترازنامه بانک‌ها، نسبت کفایت سرمایه نیز در بانک‌ها مورد ارزیابی مجدد قرار خواهد گرفت.

به علاوه، براساس ضوابط و مقررات حاکم بر اداره امور بانک‌ها که در برنامه سوم پیش‌بینی شده است، اختیارات بیشتری به مدیران جهت ایجاد زمینه رقابت در فعالیت‌های بانکی تفویض شده است. همچنین، در این برنامه پیش‌بینی شده که ۴۹ درصد از سهام بانک‌ها به بخش خصوصی واگذار شود که طبعاً این اقدام در گرو تعیین تکلیف تسهیلات تکلیفی و ایجاد شرایط لازم برای برخورداری از شاخص‌های بنگاه اقتصادی در بانک است.

اینجانب، به عنوان یکی از اعضای جامعه سیستم بانکی اعتقاد دارم که تحقق این اهداف می‌تواند به کارایی بیشتر در بانک‌ها منجر شود.

### ● ویژگی‌های نظام بانکی بدون ربا هنوز برای جامعه تبیین نشده و شناساندن این نظام از طریق مدیریت‌های بانکی میسر نیست.

● حال، کمی هم به طور خاص به بانک تحت مدیریت شما، یعنی به بانک سپه بپردازیم. بنابراین، بفرمایید که آیا نرخ رشد قرض‌الحسنه در بانک سپه سال به سال فزاینده است؟ اگر چنین است، آیا از نرخ رشد تورم بالاتر است یا پایین‌تر؟ و علل آن چیست؟

○ سپرده‌های قرض‌الحسنه پس‌انداز طبق آمارهای موجود در بانک از رشد مطلوبی برخوردار بوده و مانده این حساب در پایان آبان ماه سال جاری دارای ۴۶ درصد رشد نسبت به مانده ابتدای سال می‌باشد. مقایسه میزان رشد سپرده مذکور با نرخ رشد تورم در چند سال اخیر هم مبین افزون بودن میزان رشد سپرده‌ها نسبت به رشد تورم می‌باشد.

این امر عمدتاً به دلیل تبلیغات مناسب در جهت معرفی ماهیت این حساب به مردم از نظر رفع احتیاجات ضروری نیازمندان و برخورداری از آثار معنوی آن و همچنین، اختصاص دادن جوایز ارزنده از قبیل خانه و ماشین به بردگان قرعه‌کشی این حساب می‌باشد. به علاوه، می‌توان به خدمات متنوع این حساب از جمله کارت هوشمند هم اشاره کرد. قسمتی از افزایش سپرده قرض‌الحسنه پس‌انداز ارزی نیز مربوط به بخشنامه اخیر بانک مرکزی مبنی بر اختصاص سود به این گونه حساب‌ها می‌باشد.

● آیا تعداد شعب (تعداد پرسنل، هزینه جاری و ...) بانک سپه با حجم سپرده‌ها و منابع نسبت مستقیمی دارد یا خیر؟

### ● چون انگیزه سودآوری در بانک‌ها دچار ابهام شده، لذا بانک‌ها در مورد چگونگی فعالیت‌های خود دچار بلاتکلیفی هستند.

● قانون عملیات بانکی بدون ربا و عملیات بانکداری مرسوم یا ربوی را چگونه مقایسه می‌کنید و با توجه به چشم‌اندازهای آتی، آیا روند عملیات بدون ربا را قابل دوام می‌بینید یا خیر؟

○ شاید نتوان این دو نظام را از همه ابعاد با یکدیگر مقایسه کرد، چون شرایط و پیش‌شرط‌های استقرار این دو نظام بانکی در جوامع متفاوت است، ولی قدر مسلم این است که نظام بانکی بدون ربا نظامی جوان و نوین است و هرچه زمان می‌گذرد، این نظام بانکی با رفع نقیصه‌ها و تقویت نقاط قوت آن، جامع‌تر و کامل‌تر می‌شود.

مهمترین خصیصه‌ای که نظام بانکی بدون ربا را از نظام بانکی سنتی تمیز می‌دهد، موضوع حذف رباست و در کنار این ویژگی اصلی، یک تفاوت ماهوی نیز مشاهده می‌شود که آن عامل نظارت است که در این نظام بسیار موثرتر و قوی‌تر عمل می‌کند. لذا فعالیت‌های نظام بانکی بدون ربا با برخورداری از این ویژگی در باب تخصیص منابع هماهنگی بیشتری با اهداف اقتصادی کشور داشته و تسهیلات عمدتاً مصروف طرح‌های زیربنایی و مولد می‌شوند.

به هر صورت، نظام بانکی بدون ربا که بر پایه معیارهای شرعی و فقهی پیاده شده، با گذشت زمان از کارایی بالاتری برخوردار خواهد شد. مسوولان بانکی هم می‌بایست با الهام از این نظام، نسبت به تقویت نقاط قوت آن کمر همت ببندند و در صدد رفع کاستی‌های آن برآیند.

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

یکی از بحث‌های اساسی در این رابطه عدم تبیین ویژگی‌های این نظام برای جامعه است. مردم که اکثریت آن‌ها به عنوان مشتری با بانک سر و کار دارند، شناخت صحیحی از این نظام ندارند. شناساندن این نظام از طریق مدیریت بانکی نیز میسر نمی‌باشد.

با توجه به ارتباط مستقیم اکثر آحاد جامعه با نظام بانکی، لازم است که وسایل ارتباط جمعی، از جمله صدا و سیما با تخصیص برنامه‌های خاص، نظام بانکداری بدون ربا را به صورت شفاف به جامعه معرفی کنند. در این رابطه مسوولان و کارشناسان سیستم بانکی هم می‌توانند مؤثر واقع شوند این امر تا به حال کم یا بیش انجام گرفته است.

از طرف دیگر، آموزش کارکنان سیستم بانکی نیز که ارتباط مستقیم با مشتریان دارند، می‌تواند گام مؤثری در این رابطه باشد که طبعاً باید هر یک از بانک‌ها نسبت به تدوین و تنظیم برنامه‌های مؤثر آموزشی اقدام و در این راستا تلاش کنند.

همچنین، تجدید نظر و بازنگری در دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها، همراه با بررسی‌های کارشناسی برای رفع مشکلات در قسمت‌های اجرایی ضروری به نظر می‌رسد.

● به زودی برنامه سوم توسعه شروع می‌شود. لطفاً بفرمایید که نقش بانک‌ها در برنامه سوم چگونه خواهد بود، یعنی در ارتباط با عقود اسلامی چگونه عمل خواهد شد و چه برنامه‌هایی در پیش است؟

○ سیستم بانکی کشور از سال ۱۳۶۸ با آغاز بازسازی و تدوین اولین برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور تاکنون همواره

نظرات آقای علی جرجانی، مدیر اداره سرپرستی ها و شعب بانک سپه

● جناب جرجانی، لطفاً به عنوان یک مدیر سیستم بانکی، معضلات و مشکلاتی را که در اجرای بانکداری بدون ربا وجود دارد، بیان بفرمایید؟  
○ در پاسخ، به برخی از مشکلات موجود در نظام بانکداری بدون ربا به صورت اجمالی اشاره می‌کنم:

به طور کلی، ماهیت عملیات بانک‌ها، به ویژه بانک‌های تجاری، به گونه‌ایست که قدرت انعطاف و آزادی عمل زیادی در عرصه تجهیز و تخصیص منابع می‌طلبد. به عبارت دیگر، دسترسی به اهداف موردنظر یک بانک تجاری (سودآوری مطلوب، نقدینگی مناسب، جذب اعتماد و اطمینان مشتریان، درجه ریسک مناسب در عملیات اعتباری و ...) میسر نخواهد بود مگر در پرتو بهره‌مندی مدیران و دست‌اندرکاران بانک از اختیارات و آزادی عمل به منظور تعیین اهداف بانک متناسب با شرایط واقعی و پتانسیل‌ها و امکانات موجود. بدیهی است که متناسب با محدود بودن حوزه اختیارات بانک‌ها، به همان میزان از رقابت واقعی که اساسی‌ترین عنصر برای تداوم و بهبود کیفیت خدمات بانک‌هاست، کاسته می‌شود و زمینه بروز خلاقیت‌ها، ابتکارات و ارایه طرح‌های نو با محدودیت مواجه خواهد شد.

ساختار دولتی نظام بانکی هم موجب تأثیر شدید عوامل برون‌زا بر عملکرد بانک‌های تجاری شده، به گونه‌ای که عواملی از قبیل تعیین اولویت‌های اقتصادی، برنامه‌ریزی متمرکز برای منابع و مصارف بانک‌ها، سیاست‌های مربوط به تعیین حداقل و حداکثر نرخ اعطای تسهیلات و نرخ سود علی‌الحساب در بخش تجهیز منابع و مواردی از این قبیل، تماماً حاکی از تأثیر شدید و غیرقابل انکار عوامل برون‌زا بر عملکرد بانک‌های تجاری است.

مشکل دیگر، نرخ سود منفی برای سپرده‌گذاران متأثر از وجود نرخ تورم است و این امر به عنوان یکی از مهمترین موانع در راه جذب منابع در نظام بانکی مطرح می‌باشد.

موضوع دیگر تفاوت بسیار اندک بین هزینه تجهیز منابع و بازدهی تسهیلات اعطایی است و سرانجام هم به موضوع عدم شناخت کافی از بانکداری بدون ربا اشاره می‌کنم. در واقع، تعدد ابزارهای تخصیص منابع در بانکداری اسلامی که خود می‌بایست یکی از عوامل مفید در این امر باشد، متأسفانه به علت پیچیدگی و ناآشنایی مسوولان و مشتریان بانک‌ها با مفاهیم و ساز و کارهای آن، موجب بروز نارضایتی و مشکلات می‌شود.

در نهایت امیدواریم با آموزش کافی و شناخت واقعی از بانکداری بدون ربا و انجام اصلاحات در قوانین و مقررات و متناسب کردن آنها با مقتضیات زمانی و شرایط اقتصادی جامعه کلیه مشکلات و معضلات مرتفع شوند.

● لطفاً در این مرحله بفرمایید که به طور خاص چه مشکلاتی در سر راه فعالیت شعب بانک صادرات وجود دارد؟

○ در حال حاضر، تمام واحدهای این بانک مکانیزه بوده و در طول سال ۷۷ هم ۱۰۲ شعبه جدید افتتاح شده و موانع و مشکلات خاصی در امور جاری شعب مشهود نمی‌باشد. هر چند که مقررات حاکم از طرف بانک مرکزی در زمینه تهیه ابزار مناسب جهت تجهیز منابع پولی و همچنین، در تخصیص منابع، محدودیت‌های زیادی را بر کلیه بانک‌ها، از جمله بانک

● این تفکر که معتقد است بانک‌ها در شرایط موجود و در حالت دولتی بودن نمی‌توانند کاری بکنند، اشتباه است.

○ بله، واضح و مبهره است که گسترش شبکه شعب از طریق مکان‌یابی صحیح، باعث افزایش حجم نقدینگی بانک شده که این امر نیز خود باعث افزایش سطح سایر فعالیت‌های بانک و نهایتاً بالا بردن سوددهی و بهره‌وری آن خواهد شد.

در چند سال اخیر، گسترش شبکه شعب بانک سپه با بررسی‌های دقیق و همه جانبه انجام گرفته تا ضمن حضور گسترده و فعال در امر مناسب و نیازمند خدمات بانکی، اطمینان کامل از اقتصادی بودن واحد جدید حاصل شده باشد.

● متوسط رشد سپرده در بانک‌های تجاری در سال گذشته چند درصد بوده و وضعیت سپرده‌ها در بانک سپه در مقایسه با این میانگین چگونه است؟

○ متوسط رشد سپرده‌ها در بانک‌های تجاری در سال گذشته ۹/۶ درصد بوده که خوشبختانه بانک سپه با رشد متوسطی به میزان ۱۳/۴ درصد، حایز مقام دوم بین بانک‌های تجاری شده است.

● عملکرد بانک سپه در ارتباط با عقود اسلامی (مثلاً نقش قرض الحسنه‌ها) چگونه بوده است؟ به نظر می‌رسد که در این قسمت عملکرد سال به سال ضعیف‌تر شده است. آیا این گونه است؟ چرا؟

● حاشیه سود در بانک‌ها بسیار پایین و در بعضی از بانک‌ها منفی است.

○ مانده تسهیلات اعطایی بانک در چند سال اخیر براساس آمارهای استخراجی از رشد مطلوبی برخوردار بوده و میانگین رشد مانده معاملات بانک در سه سال اخیر معادل ۲۷ درصد است و بررسی مانده هر یک از عقود اسلامی نیز در این دوره نشانگر رشد به شرح زیر می‌باشد:

مضاربه	۳۹ درصد رشد
مشارکت مدنی	۳۰ درصد رشد
فروش اقساطی	۲۳ درصد رشد
سلف	۲۴ درصد رشد
اجاره به شرط تملیک	۶۰ درصد رشد
جعاله	۲۰ درصد رشد
قرض الحسنه	۴۰ درصد رشد

مطابق آمار که ارایه شد، موضوع ضعیف‌تر شدن عملکرد فعالیت‌های بانکی در رابطه با عقود اسلامی نه تنها مبنای منطقی ندارد، بلکه موید بهبود عملکرد در این زمینه می‌باشد.

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

● برای افزایش سرمایه بانک‌ها، برنامه تجدید ارزیابی دیگری در پیش است.

● هرچه اختیارات بانکها محدودتر باشد، به همان میزان از رقابت و کیفیت خدمات و خلاقیت و ابتکار کاسته خواهد شد.

● بانک سپه به منظور افزایش کارایی پرسنل خود چه راهکارهایی را اندیشیده است و در برنامه‌های آتی خود چه مواردی را لحاظ خواهد کرد؟  
○ بی‌تردید، محوریت عامل نیروی انسانی کارآمد، خلاق و متعهد انکار ناپذیر بوده و توجه بیش از پیش به بهسازی نیروی انسانی و ارتقای سطح دانش و تخصص کارکنان، به عبارتی دیگر آموزش نیروی انسانی را اجتناب ناپذیر کرده است و بانک سپه در این راستا با اجرای طرح جامع آموزشی تحولی چشمگیر و قابل ملاحظه در زمینه‌های کمی و کیفی دوره‌های آموزشی پدید آورده است، از جمله برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی که عبارتند از:

- (۱) آموزش پایه (ویژه کارکنان جدیدالاستخدام)
- (۲) آموزش مقدماتی (ویژه پنج ساله اول خدمت)
- (۳) آموزش متوسطه (ویژه پنج ساله دوم خدمت)
- (۴) آموزش میانی (ویژه پنج ساله سوم خدمت)
- (۵) آموزش عالی (ویژه پنج ساله چهارم خدمت)
- (۶) آموزش ویژه مدیران ارشد.

● نظر خودتان را در مورد انضباط کاری و اداری بفرمایید؟

○ با توجه به پیشرفت روزافزون سطح دانش مدیریت و لزوم کارایی پرسنل و وحدت فرماندهی، لازم الاجرا بودن انضباط کاری و اداری کاملاً محسوس می‌باشد. از آنجایی که نظام بانکی بر مبنای مشتری محوری و جلب رضایت آنها پی‌ریزی شده، رعایت انضباط کاری و در نتیجه، رعایت کلیه دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها را می‌طلبد. بر این اساس، رهنمودهای مدیران ارشد همواره بر رعایت شئون اخلاقی و اسلامی و رعایت انضباط در کار و سلسله مراتب اداری استوار می‌باشد.

● در پایان برای بهتر شدن عملکرد بانک سپه (در کلیه شعب سراسر کشور) چه توصیه‌هایی دارید؟

○ مهم‌ترین عامل در بهتر شدن عملکرد هر واحد همانا استفاده کامل از کلیه امکانات موجود یا به عبارتی دیگر، بهره‌وری خواهد بود که در این راستا مواردی به شرح زیر همواره می‌بایست در مدنظر قرار گیرد:

الف) تثبیت مدیریت شایسته برای بانک که بتواند در مدت زمان معقول برنامه‌ریزی کند و با شناخت کافی از مجموعه بانک و با به کارگیری افراد توانمند و کارآ و سازماندهی و تجهیز آنها به هدف‌های تعیین شده نایل آید.

ب) تهیه برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت و بلندمدت به منظور اعتدالی اهداف بانک و ... با انسجام برنامه‌ها با یکدیگر.

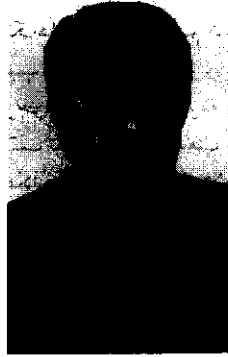
ج) آموزش به موقع و استفاده صحیح از دانش کارکنان و تربیت مدیران میانی.

د) تفویض اختیارات منطقی به مدیران میانی جهت تسریع در امور جاری.

ه) تکمیل مکانیزاسیون امور جاری شعبه‌ها و ارتباط مستقیم (ONLINE) واحدها با یکدیگر و استفاده مطلوب از تکنولوژی موجود.

و) تامین نیازهای مالی کارکنان و توجه به همه سطوح در بانک و رسیدگی به مشکلات و معضلات پرسنل.

● جناب جرجانی، از شما تشکر می‌کنیم.



● عدم رعایت صحیح دستورالعمل‌های اجرایی توسط بعضی از شعب بانکها و موسسات اعتباری، مشکلاتی را ایجاد کرده است.

سپه اعمال کرده که خود یک عامل بازدارنده در اجابت نیازهای مشتریان می‌باشد.

تنها مشکل قابل ملاحظه در حال حاضر، مخصوصاً در شهرستان‌ها، رقابت ناسالم بین بانکها و موسسات اعتباری است. درواقع، عدم رعایت و اجرای صحیح دستورالعمل‌های اجرایی صادره از طرف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران از سوی برخی از شعب بانکها و موسسات اعتباری، موجب بروز مشکلاتی برای همکاران ما در سطح شعب این بانک شده است.

● آیا اصولاً تعداد شعب (تعداد پرسنل، هزینه‌های جاری و ...) بانک

سپه با حجم سپرده‌ها و منابع نسبت مستقیم دارد؟ به عبارت دیگر، آیا این رابطه منطقی است؟

○ اصولاً تعداد واحدهای یک مؤسسه مالی (بانک) بامیزان جذب منابع نسبت مستقیم داشته و همین رابطه با سایر عوامل ذکر شده از قبیل تعداد پرسنل، میزان هزینه‌های جاری و ... برقرار خواهد بود، لیکن ذکر عبارت ارتباط منطقی، لازم به بررسی کامل بوده و ممکن است عوامل دیگری از جمله عوامل جغرافیایی، اجتماعی و ... تأثیر معکوسی در جذب منابع و هزینه‌ها بودن واحد ایجاد نماید.

لذا در خصوص بانک سپه با توجه به تعداد واحدها (شعبه‌ها) و میزان منابع جذب شده با عنایت به موفقیت و عملکرد بانک در مقایسه با سایر بانکها نشانگر وجود یک رابطه منطقی بین این عوامل می‌باشد.

● نظر جنابعالی در مورد سپرده‌های قرض‌الحسنه ارزی چیست و این گونه سپرده‌ها چگونه در مراسم قرعه‌کشی جوایز حساب‌های قرض‌الحسنه ریالی شرکت داده می‌شوند؟

○ به نظر بنده، هدف اصلی هر کارمند بانک جذب سپرده و تجهیز منابع پولی بانک - چه ریالی و چه ارزی - می‌باشد و یکی از راه‌های جذب منابع مالی خارجی هم افتتاح حساب‌های ارزی در بانک‌های تجاری می‌باشد. حساب قرض‌الحسنه ارزی در بانک سپه با ارز منشاء داخلی یا خارجی با حداقل موجودی ۱۰۰ دلار یا معادل آن به سایر ارزهای معتبر افتتاح می‌شود و هیچگونه سودی به آن تعلق نمی‌گیرد و در حقیقت، این حساب برای آرامش خیال مشتریان می‌باشد که هیچگونه عملیات ارزی در شعبه ندارند و بعضاً برایشان حواله می‌رسد و فقط نیاز به شماره حساب و کد شعبه دارند. البته رسوب این حساب هم برای بانک قابل تعمق است که تحت سرفصل خاص خود در بیلان نگهداری می‌شود و تاکنون هم در قرعه‌کشی‌های حساب‌های قرض‌الحسنه ریالی شرکت داده نشده که اخیراً در این مورد از طرف مقامات عالی‌رتبه بانک سپه بررسی جهت شرکت این حساب‌ها در قرعه‌کشی صادر شده که امیدوارم به نتیجه منطقی برسیم.

## نظریات آقای سلیم رضایی، رییس یکی از شعب بانک سپه

○ معضلات و مشکلات بانکداری بدون ربا، وجود رقابت ناسالم بین بانکها و فقدان سیستم کنترل و تسهیلات مشتریان می باشد. همین امر سبب شده که تعداد کثیری از مشتریان - اعم از حقیقی و حقوقی - از خلأ موجود سوءاستفاده نموده و بدون رعایت حد نصابهای تسهیلاتی و سقف تعیین شده، از شعب مختلف بانکها تسهیلات دریافت کنند و در این رهگذر تعدادی دیگر از مشتریان بدحساب، تسهیلات دریافتی بعضی از بانکها را معوقه نموده و به دلیل طولانی بودن زمان صدور اجراییه و همچنین، تشریفات قانونی بانکها در وصول تسهیلات پرداختی و استیفای حقوق خود از نظر طولانی بودن زمان، دچار معضل هستند.

● برای بهتر کردن عملکرد شعبه چه پیشنهادها و برنامه‌هایی دارید؟

○ برای بهتر شدن عملکرد شعبه در درجه اول ایجاد واحد ارزی مستقل برای تسهیل و سرویس دهی امور ارزی مشتریان را الزامی می دانم. در درجه دوم حرمت و احترام بیشتر به مشتریان و انجام امور جاریه آنها، به علاوه، دقت و سرعت و بازاریابیهای مستمر در جهت جلب و جذب مشتریان جدید و ایجاد دایره‌ای در شعبه به همین منظور.

● ضمن تشکر از بابت شرکت در این مصاحبه، آرزوی توفیق بیشتر شما و همکارانتان را داریم.



● جناب نودری پور، با توجه به این که بانک سپه شما را به عنوان کارمند نمونه معرفی کرده است، لطفاً ضمن معرفی، سوابق شغلی و علمی خودتان را بیان فرمایید.

○ اینجانب، محمدنودری پور، لیسانس علوم سیاسی از دانشگاه تهران، سن ۵۲ سال با ۳۰ سال سابقه بانکی. در سال ۱۳۴۹ به عنوان کارمند استخدام شدم. پس از ۳ سال خدمت، به عنوان بازبین (معاون) شعبه، سپس مسوول حسابداری، بازرس اداره بازرسی، معاون شعبه درجه ۲، معاون شعبه درجه ۱، معاون شعبه ممتاز و اکنون نیز به عنوان رییس شعبه ممتاز مرکزی مشغول خدمت می باشم.

● از آنجایی که توسط هیأت مدیره بانک به عنوان یکی از افراد دقیق و منظم بانک به شمار می آید، نظرتان را راجع به انضباط اداری بیان فرمایید.

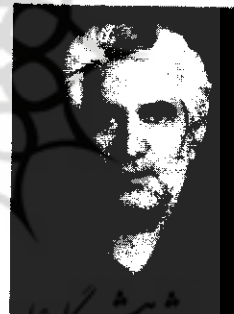
○ انضباط در سازمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می باشد. انضباط به مفهوم کنترل، نظم و نظارت، تربیت، حسن فرمانبرداری، وقت شناسی و مسوولیت پذیری است که از مجموع این مفاهیم می توان

شعبه ملاصدرا در سال ۱۳۶۹ افتتاح شد و فعالیت اقتصادی خود را شروع کرد و میزان منابع و سپرده‌های شعبه تا پایان سال ۷۶ سیر صعودی داشت و از اول سال ۱۳۷۷ هم با برنامه‌های دقیق و بازاریابی گسترده، به هدفی نسبتاً بالا و ایده‌آل رسید، به طوری که رشد منابع شعبه در این سال معادل ۸ سال فعالیت شعبه بود و امور ارزی شعبه نیز رشد نسبتاً بالایی داشت و رقمی معادل ۸۰۰ درصد نسبت به پایان سال ۷۶ رشد نشان داد و همین روند در سال ۱۳۷۸ نیز ادامه دارد.

اینک، به گفتگو با رییس این شعبه فعال می پردازیم:

● جناب رضایی، ضمن تشکر، لطفاً بفرمایید که ویژگی‌های یک شعبه فعال و پرتحرک چیست؟

○ ملاک تعیین شعبه فعال و پرتحرک رضایت مشتریان شعبه است و در حقیقت، مشتریان بانک هستند که یک شعبه را به درجات بالا می‌رسانند و عکس آن نیز در عدم رضایت مشتریان اتفاق می‌افتد. به عبارت دیگر، نحوه سرویس دهی به مشتریان و احترام و حرمت گذاشتن به اشخاص و درک واقعی درخواست‌های آنان، همچنین، اجابت تقاضای آنها در چهارچوب مقررات و دستورالعمل‌های بانک و دقت و سرعت در انجام امور جاریه شعبه سبب پویایی و رشد شعبه می‌شود و می‌تواند شعبه را به حداکثر درجه ارتقا برساند.



● ملاک تعیین شعبه فعال و پرتحرک، رضایت مشتریان است و در حقیقت، مشتریان بانک هستند که یک شعبه را به درجات بالا می‌رسانند.

● آیا در حال حاضر، با مشکلاتی هم روبرو هستید؟

○ شعبه ملاصدرا از اول سال جاری به دلیل گستردگی عملیات و حجم بسیار بالای امور جاریه، همچنین، تعداد مشتریان، با کمبود کادر پرسنلی مواجه بوده که اخیراً با اعزام چند نفر کارمند و تحویلدار این نقیصه مرتفع شده است. مشکل دوم این شعبه نداشتن واحد ارزی مستقل است.

● آیا در رابطه با مقررات بانکداری بدون ربا هم مشکلی دارید؟



پیشنهادهایی را ارایه کند - در هدف خود ثابت قدم باشد - خلاقیت داشته باشد - از قبول مسوولیت گریزان نباشد - رازدار باشد - از آندوخته‌های همکاران با سابقه استفاده کند - معلومات و اطلاعات خود را افزایش دهد - احساس مسوولیت و تعهد داشته باشد. بدیهی است که یک کارمند سويه در تمام لحظات از یاد خدا غافل نبوده و خداوند را در همه حالی حاضر و ناظر بر اعمال خود می‌داند.

● در مورد راهکارهای عملی به منظور حل مشکلات و معضلات کارمندان بانک‌ها، به خصوص بانک سپه، چه پیشنهادهایی دارید؟

○ تأمین نیازهای مادی و رفاهی پرسنل، از جمله افزایش حقوق و دستمزد با توجه به هزینه‌های زندگی فعلی - ایجاد بیمارستان - مراکز ورزشی و تفریحی - کاهش ساعات کار کارکنان - ایجاد امنیت شغلی کارکنان - افزایش وام‌ها با توجه به نیازهای آنان. آموزش هم که اساس پیشرفت می‌باشد، باید به طور مستمر و دائم جزو سیاست‌های محوری بانک قرار گیرد و برای اخذ نتیجه پیشنهاد می‌شود که در کدیه سطوح بانک در هر سال آزمون عمومی انجام گیرد و نتیجه حاصله در بزرگ ارزشیابی منظور شود و نقشی در ترفیع و جایجایی‌ها داشته باشد.

برای رسیدگی به مسایل و گرفتاری‌های پیش‌بینی نشده، اعم از مالی و بیماری و اختلافات خانوادگی - فوت کارکنان یا افراد خانواده آنان - حوادث و سوانح - معلولیت و نقص عضو - مشکلات اداری - آتش‌سوزی - سرقت و از این قبیل دایره مددکاری زیر نظر مدیریت محترم عامل بانک ایجاد شود.

● در طول خدمت در بانک سپه آیا با موانع و مشکلاتی مواجه بوده‌اید؟ به نظر شما این موانع و مشکلات کدامند؟

○ همانطور که استحضار دارید، بانک یک بنگاه اقتصادی است که باید بر اساس اهداف که همانا سوددهی می‌باشد، گام بردارد. لذا برای رسیدن به آن باید مشتریان خود را حفظ کند، ولی به دلایلی باعث ناراضی مشتریان می‌شود، از جمله پرداخت تسهیلات تکلیفی و تبصره‌ای با نرخ‌های پارانده‌ای که منابع بانک را محدود می‌کند و ضمن کاهش سوددهی، در مواقعی از سال، تسهیلات اعطایی به مشتریان متوقف می‌شود که علاوه بر مشکلات ایجاد شده در بازپرداخت اقساط مشتریان بانک، باعث رنجش آنان نیز می‌شود. تعیین حدنصاب در اعطای تسهیلات از جانب بانک مرکزی هم با عنایت به افزایش نرخ ارز و همچنین تورم و بالا رفتن سایر هزینه‌ها متناسب با نیاز واحدهای تولیدی نمی‌باشد. از مسایل مهم دیگری که می‌توان ذکر کرد، امنیت شغلی پرسنل بانک است که به دلایل شرایط خاص اقتصادی مملکت باعث به هم خوردن وضعیت مالی بعضی مشتریان می‌شود و این امر اثرات نامطلوبی نیز بر پرسنل بانک وارد می‌کند.

● ضمن تشکر، امیدواریم در همه امور خیر یک عضو نمونه باشید.

گفت که انضباط عبارتست از اعمال روشی که باعث ایجاد نظم در کار و حسن انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده جهت دستیابی به اهداف سازمان می‌شود.

در هر سازمان و تشکیلات اگر اعضای آن سازمان رعایت اصول، مقررات و قوانین موضوعه را نکنند، آن سازمان محکوم به نابودی است. هرج و مرج و بی‌نظمی که ناشی از نبودن مقررات یا عدم اجرای مقررات است، می‌تواند حتی حیات یک جامعه را ریشه کن سازد، چه رسد به سازمان. نظارت بر امور انضباطی و کنترل کارکنان از وظایف خاص مدیران است، چون مستقیماً با کارکنان ارتباط دارند و باید اعمال و رفتار آنان را به طور دائم زیر نظر داشته باشند و آیین‌نامه و برنامه‌های انضباطی تدوین کنند و در این خصوص مواردی را در نظر داشته باشند از جمله: مقررات را منطقی وضع کنند - در زندگی خصوصی کارکنان دخالت نکنند - مقررات را به اطلاع کارکنان برسانند - در وهله نخست کارکنان را تصحیح نمایند تا تنبیه و در تنبیهات هم تبعیض قایل نشوند.

● اوقات فراغت خود را چگونه می‌گذرانید؟

○ همانطور که استحضار دارید، ساعات کار کارکنان بانک‌ها و حجم کار آنان بسیار زیاد است و اوقات فراغت چندانی ندارند. اینجانب اندک اوقات فراغت را به مطالعه روزنامه و مجلات اقتصادی، اخبار تلویزیون، گاهی ورزش و اوقاتی را نیز به خانواده اختصاص می‌دهم.



● اگر اعضای هر سازمان، اصول و مقررات و قوانین موضوعه را رعایت نکنند، آن سازمان محکوم به نابودی است.

● ملاک تعیین کارمند نمونه چیست و ویژگی‌های کارمند نمونه را بیان فرمایید؟

○ برای تعیین کارمند نمونه باید از خصوصیات فردی و کناری وی ارزیابی به عمل آید و از جمله عواملی که باید مورد توجه قرار گیرد، این است که مؤمن باشد - اهداف سازمان برایش مهم باشد - در مواقع اضطراری کارهای فوق‌العاده انجام دهد - برای پیشبرد اهداف سازمان

