

اختلاط سه رکن در بانک‌های دولتی

مصاحبه با مدیرعامل بانک پارسیان درباره وظایف مالکان، ناظران و مجریان سیستم بانکی

❖ / جناب آقای سلیمانی شایسته، ضمن تشکر، لطفاً در ابتدا بفرمایید که چرا باید بر عملیات بانک‌ها نظارت کرد؟

□ با توجه به اهمیتی که بانک‌ها در خلق پول و اقتصاد دارند، اگر کنترل و نظارت بر عملکرد آنها وجود نداشته باشد، بخش مهمی از منابع بدون برنامه‌ریزی وارد چرخه اقتصاد شده و باعث ایجاد عدم تعادل بین جریان پولی و جریان واقعی اقتصاد می‌شود که در نهایت به رشد نقدینگی و افزایش تورم منجر خواهد شد. بنابراین، سازمان‌های پولی، از جمله بانک‌ها، سازمان‌هایی هستند که باید واقعاً تحت کنترل و نظارت حاکمیتی خوبی قرار داشته باشند.

می‌گویند هنگامی که قرار بود بانک شاهی تشکیل شود، آقای سیدجمال‌الدین اسدآبادی نامه‌ای نوشت به میرزای شیرازی و در سرمطبع نام نوشت "البانک، ما البانک و مادریک ما البانگ" و از آقای میرزای شیرازی خواهش کرد که با تاسیس بانک توسط انگلیسی‌ها مخالفت کند، برای این که بانک و پول یک مملکت، حکم پرچم آن کشور را دارد؛ اگر استقلال و قدرت آن در دست حاکمیت داخل نباشد و خارجی‌ها بخواهند آن را مدیریت کنند، یعنی استقلال کشور را در دست گرفته‌اند. این چند جمله را عرض کردم که بدانیم واقعاً بانک سازمانی است که عملکردش خیلی می‌تواند در اقتصاد کشور مهم و متفاوت باشد.

❖ / نظارت بر بانک‌ها از سوی چه نهادی باید اعمال شود؟

□ بانک‌ها مثل هر شرکت دیگری، یک مثلث اداره دارند. این مثلث شامل: مالکان، ناظران و مجریان (مدیران) می‌باشد. در سیستم بانکداری ما، مالک دولت است، زیرا مالکیت سیستم بانکی پس از ملی شدن بانک‌ها در اختیار دولت قرار گرفت؛ مثل بیشتر چه‌های دیگر دنیا، نظارت بر سیستم بانکی هم طبیعتاً باید در اختیار بانک مرکزی باشد.

می‌خواهم در این بخش از سخنان خود، به موضوع "نظارت" قدری وسیع‌تر و بیشتر بپردازم.

❖ / قطعاً توضیحاتتان مفید خواهد بود، بفرمایید.

□ من ناظران بر بانک‌ها را اینگونه تقسیم‌بندی می‌کنم: ۱- ناظران بیرونی، ۲- ناظران درونی.

ناظران بیرونی شامل یک سری دستگاه‌های نظارتی حاکمیتی هستند که نظارت بر بسیاری از سازمان‌های دولتی را که مالکیت آنها در دست دولت است، برعهده دارند، مثل سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات و... آنها نظارتشان نظارت حاکمیتی است، یعنی در واقع می‌خواهند بدانند که این سیستم‌ها با برنامه‌های حاکمیت همخوان می‌باشند و تطابق دارند یا خیر؟

و این نظارت از دید مالک می‌باشد. یک سری نظارت‌های فنی هم داریم که این نظارت‌ها در تطابق عملکرد بانک‌ها با قوانین و مقررات مربوط به سیستم بانکی صورت می‌گیرند و آنها را بانک مرکزی که سیاستگذار پولی کشور است و بانک‌ها هم

تحت نظارت آن کار می‌کنند، اعمال می‌کند. یک سری نظارت هم از طرف مشتریان است. مشتریان سیستم بانکی هم بر بانک‌ها نظارت می‌کنند. این مشتریان، در واقع، با انتخاب یک بانک، می‌گویند عملیات آن بانک مورد نظرشان هست یا خیر؟ و این موضوع تفاوت ایجاد می‌کند بین بانکی که مشتریان بیشتری دارد، منابع بیشتری را تجهیز می‌کند، سپرده‌های بیشتری را جذب می‌کند و تسهیلات بیشتری می‌دهد، با بانک دیگری که در این شرایط قرار ندارد. رتبه‌بندی بین بانک‌های

مختلف، صرفاً مبتنی بر تعداد شعب و رفتار کارکنان نیست، بلکه بخشی از این رتبه‌بندی هم نتیجه کیفیت و کمیت خدمات و تنوع و سهولت ارائه خدمات به مشتری می‌باشد، کم‌اینکه بانک‌های خصوصی - علیرغم شعب کمی که نسبت به حجم فعالیتشان دارا می‌باشند - سهم مناسب‌تری از بازار را در اختیار دارند، مثلاً بانک پارسیان تقریباً نه درصد سهم بازار را در اختیار

■ ■ ■
بانک‌های خصوصی -
علیرغم شعب کمی که نسبت
به حجم فعالیتشان دارا
می‌باشند - سهم
مناسب‌تری از بازار را در
اختیار دارند.

■ ■ ■
جریان انتخاب مشتری
نسبت به عملکرد بانک و
پیامدهای آن، می‌تواند
بهترین نوع نظارت بشمار
آید.

برای بانکها تهیه می‌نماید و به بانکها هم ابلاغ می‌کند، در حالی که مالک باید نظریات خودش را در مجمع عمومی اعلام کند. بعضی وقتها هم خود هیات‌مدیره بانکها خیلی بیشتر از بانک مرکزی به‌عنوان ناظر کار نظارتی انجام می‌دهند. این اختلاط بین سه رأس مثلث مشکلی را در بانکهای دولتی ایجاد کرده‌است: مدیرعامل بانک یک دستوری از بانک مرکزی برایش می‌رسد که باید اطاعت کند، در همان اثنا، دستور دیگری از وزارت امور اقتصادی و دارایی به‌دستش می‌رسد که کار دیگری را باید انجام دهد. گاهی ممکن است این دو دستور با یکدیگر تطابق نداشته باشند. اینجا مجری چه باید بکند؟ اگر دستور مالک را اجرا نکند، ممکن است مدیریت خود را از دست بدهد و اگر دستور ناظر را اجرا نکند، به نوع دیگری با او برخورد خواهد شد.

سلیمانی شایسته: رفتن به سمت بانکداری الکترونیک، نظام نظارت و کنترل‌های داخلی را قوی‌تر می‌کند.

۴ / آیا این وضعیت گریبان بانکهای خصوصی را هم گرفته است؟

□ در بانکهای خصوصی خوشبختانه این سه رأس تقریباً در جای خود هستند و هرکدام به کار خود می‌پردازند، یعنی مالک در مجمع عمومی، بازرس و حسابرس موردنظرش را انتخاب می‌کند و همچنین مجریان یا مدیران موردنظر خودشان را انتخاب می‌کنند که در مقابل مجمع باید جوابگو باشند. مالکان چنانچه از مدیران انتخابی ناراضی داشته باشند، با برگزاری مجمع فوق‌العاده تصمیمات دیگری می‌گیرند. بنابراین، تکلیف مدیر با صاحب سهم و مالک کاملاً روشن است و باید براساس اساسنامه عمل کند. با این تفصیل تکلیف این مدیر و این بانک با بانک مرکزی هم روشن است، چرا که قانون پولی و بانکی و قانون عملیات بانکی بدون ربا را داریم که عملیات بانکهای خصوصی باید منطبق بر این دو قانون باشد. درواقع، از نظر عملیات اعتباری و سپرده‌گیری، باید مطابق قانون عملیات بانکی بدون ربا و از نظر رفتارهای مدیریتی در بانک باید مطابق با قانون پولی و بانکی کشور عمل شود، مثلاً قانون گفته است که بانک درصد خاصی از منابعمش را می‌تواند ملک خریداری کند و این قانون بسیار صریح است، اما می‌بینیم که در بسیاری از بانکهای دولتی این نسبت‌ها رعایت نمی‌شود. چرا؟

دارد، در حالی که درصد سهمی که از لحاظ شعب بانکی دارد، بسیار پایین است. پس جریان انتخاب مشتری نسبت به عملکرد بانک و پیامدهای آن، می‌تواند بهترین نوع نظارت بشمار آید.

بخش دیگری از نظارت هم از محل سهامداران است. بانکهای دولتی تنها یک سهامدار دارند، یعنی دولت، اما بانکهای خصوصی اینطور نیستند. سهامداران خود از طریق انتخاب بازرس قانونی و سیستم حسابرسی، درواقع، بر عملیات بانک اعمال نظارت می‌کنند، اما محل اعمال نظارت اینها با محل نظارت بانک مرکزی متفاوت است. آنها در حدی که منافعی در سیستم تامین شود، نظارت می‌کنند، یعنی از این نظر که هزینه‌ها و درآمدهای بانک در وضعیت درستی باشد. به‌عبارت دیگر، از طریق حسابرس و بازرس، انطباق عملکرد بانک با اساسنامه کنترل می‌شود، اما بانک مرکزی انطباق عملکرد بانک با قوانین و مقررات را درمناظر دارد. درواقع، حسابرس و بازرس قانونی که منتخب مجمع عمومی صاحبان سهام می‌باشند، انطباق عملکرد بانک با اساسنامه را درمناظر قرار می‌دهند و نظارت و کنترل می‌نمایند. پس این نوع نظارت، نمادی از قدرت سهامدار است که می‌خواهد ببیند مدیران انتخابی‌اش تا چه حد در راستای حفظ منافعش عمل کرده‌اند.

۴ / شما نظام نظارتی فعلی بانک مرکزی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

□ در مورد اعمال نظارت بانک مرکزی به نظر من کمی خلط‌مبحث شده است. به عنوان مقدمه این بخش از سخنان خود می‌خواهم مثلث اداره شرکت یا بانک را یادآور شوم، یعنی مالک، ناظر، مجری. چند سال پیش که آقای مهندس مظاهری در سمت وزیر امور اقتصادی و دارایی بودند، بحث تغییر قانون اداره امور بانکها مطرح شد. در آن هنگام، مقاله‌ای برای ایشان ارسال کردم و به تفکیک شرح وظایف هرکدام از این ارکان را قید کردم و در آن مقاله نشان دادم که گاهی اوقات ناظر، اعمال مالکیت می‌کند. به عبارت دیگر، وقتی بانک مرکزی که وظیفه نظارت بر عملیات از لحاظ انطباق با قوانین را دارد، شورای عالی بانکها را درست می‌کند که به مثابه هیات‌مدیره کل سیستم بانکی است، یعنی دارد از دید مالک عمل می‌کند. درواقع، هنگامی که هیات‌مدیره بانکها را بانک مرکزی تعیین می‌کند، اعمال مالکیت است نه نظارت، و یا این که به هیات‌مدیره می‌گوید چگونه آیین‌نامه‌ها را بنویس. پس با شورای عالی بانکها، اعمال مالکیت بر سیستم بانکی صورت می‌گیرد. وزارت امور اقتصادی و دارایی هم گاهی به عنوان مالک اعمال نظارتی انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، این وزارتخانه با تشکیل معاونت امور بانکی، اقدام به اعمال نظارتی بر سیستم بانکی نموده است، یعنی دستورالعمل صادر می‌کند و بخشنامه

حسابرس و بازرس، انطباق عملکرد بانک با اساسنامه را کنترل می‌کنند، اما بانک مرکزی انطباق عملکرد بانک با قوانین و مقررات را درمناظر دارد.

وزارت امور اقتصادی با تشکیل معاونت امور بانکی، اقدام به اعمال نظارتی بر سیستم بانکی نموده و برای آنها دستورالعمل و بخشنامه صادر می‌کند، در حالی که این وزارت به‌عنوان مالک بانکهای دولتی، باید نظریات خودش را در مجمع عمومی اعلام کند.

□ تاکید می‌کنم که خصوصی‌سازی به استقلال بانک مرکزی کمک می‌کند و اعمال نظارت بانک مرکزی بر بانک‌های خصوصی، به شدت بهتر و دقیق‌تر از نظارت بر بانک‌های دولتی خواهد بود.

❖ / پس می‌توانیم بگوییم که راهکار اختلال‌هایی که اکنون وجود دارد، خصوصی‌شدن بانک‌ها است؟

□ بخشی از آن به خصوصی‌سازی مربوط است، اما به هر علت و دلیل اگر بخواهیم مالکیت دولتی بر بانک‌ها وجود داشته باشد، بایستی تفکیک کامل بین سه رأس مثلث وجود داشته باشد، یعنی مالکان فقط اعمال مالکیت کنند، ناظران فقط نظارت کنند و مجریان هم به وظایف اجرایی خود بپردازند.

❖ / آیا برای هر سه این عناوین قانون لازم وجود دارد؟

□ بله، قانون وجود دارد، قانون پولی و بانکی کشور و قانون عملیات بانکی بدون ربا، لیکن قانون اداره امور بانک‌ها ایجاد اختلال کرده است و به مالک قدرت نظارت داده و به ناظر هم قدرت مالکیت داده است. اما با حذف شورای عالی بانک‌ها، یک بخش از این اعمال مالکیت‌ها کاهش پیدا کرده است. بنابراین، اگر بتوانیم بین وظایف ناظر، مالک و مجری (مدیریت) تفکیک کامل قایل شویم، آن وقت خیلی فرق نمی‌کند که مالک چه کسی باشد. همانطور که عرض کردم، در شرایط فعلی، نظارت بر بانک‌های خصوصی، به روشن شدن اختلاطی که وجود داشت، کمک کرده است.

❖ / گویا تا اینجا راجع به ابعاد گوناگون نظارت بیرونی صحبت کردید؟ حال اگر موافق هستید، به نظارت درونی بپردازیم؟

□ باید تصریح کنم که یک‌سری ناظران داخلی هم داریم که نقششان خیلی مهم است. براساس مقرراتی که در کمیته بال به تصویب رسیده، هیات‌مدیره بانک از دو طریق اعمال نظارت می‌کنند. دقت کنیم که بین هیات‌مدیره با هیات اجرایی تفکیک قایل می‌شویم. ممکن است بعضاً هیات‌مدیره عضو هیات‌عامل هم باشد و این اتفاقی است که در بانک‌های دولتی رخ داده، یعنی اعضای هیات‌مدیره همه اعضای هیات‌عامل هم بودند که در این شرایط، بیان نظریات صریح سخت می‌شد، چرا که مدیرعامل، رییس بود و در هنگام ضرورت، مقابل رییس مقاومت‌کردن یا نظر خلاف‌دادن کار آسانی نیست. اما در قانون تجارت و ضوابط شرکت‌داری یا قانون بانک‌های خصوصی اینچنین است که رییس هیات‌مدیره به هیچ عنوان نمی‌تواند مدیرعامل باشد. این جزو مقررات عام مملکتی است، در حالی که در بانک‌های دولتی اینگونه نیست، یعنی رییس هیات‌مدیره در عین حال مدیرعامل هم هست. بنابراین، اعضای هیات‌مدیره - چه در سمت اجرایی و چه در بخش سیاستگذاری -

چون بانک‌ها بعضی اوقات از بانک مرکزی دستور می‌گیرند و گاهی اوقات از وزارت امور اقتصادی و دارایی مجوز دریافت می‌کنند، در حالی که در مورد بانک‌های خصوصی به محض این که درخواست برای صدور مجوز افتتاح شعبه جدید به بانک مرکزی برسد، بلافاصله طبق قانون کنترل می‌شود؛ چنانچه منطبق با قانون و مقررات نباشد، مجوز صادر نمی‌شود. من هم به عنوان بانک خصوصی باید مجوز هر شعبه را بر دیوار شعبه نصب کنم تا هم مشتری آگاهی پیدا کند که این شعبه مجوز دارد و هم بانک مرکزی در نظارت از شعب، مدرک مربوطه را ملاحظه نماید. در مورد اجرا هم مدیران به لحاظ عملیات فنی باید مطابق آن دو قانون عمل کنند و به لحاظ مالکان هم باید طبق اساسنامه رفتار کنند و دستوری خارج از این دو مقوله وجود ندارد. بنابراین، خصوصی‌سازی در بانک‌ها و رفتن به سمت بانکداری خصوصی، در واقع، اعمال نظارت‌های عملیاتی، فنی و اجرایی بر بانک‌ها را بهبود خواهد بخشید.

❖ / آیا می‌توان چنین نتیجه گرفت که نظارت حاکمیتی دولت بر بانک‌های خصوصی کمتر است؟

□ گرچه به نظر می‌رسد که ممکن است بعضاً آن نظارت‌های حاکمیتی کم‌رنگ‌تر شود، ولی خود قانون پولی و بانکی کشور و قانون عملیات بانکی بدون ربا به اندازه کافی روش‌های نظارتی گذاشته‌اند که نگرانی‌های سیدجمال‌الدین اسدآبادی موردی پیدا نکنند، چون قانونی که بر بانک‌ها نظارت می‌کند، قانون عمومی کشور است و مالکیت هم مالکیت کشور است. اما اصل مطلب این است که وقتی یک بانک خصوصی است، مقررات و ضوابط بانک مرکزی به صورت کاملتر و راحت‌تری اجرا خواهد شد، چون بانک مرکزی در انجام این وظیفه در مواجهه با دولت نیست. از طرف دیگر، بانکدار خصوصی بدون حمایت بانک مرکزی نمی‌تواند کار کند، چون بانک مرکزی موردقبول مردم است و مردم هم اعمال حاکمیت بر بانکداری را از وظایف بانک مرکزی می‌دانند. بنابراین، وقتی بانک مرکزی اینچنین جایگاهی را دارد، دیگر نگرانی از بابت خودسری بانک‌های خصوصی موردی نخواهد داشت. بانک مرکزی چون خودش مجوز صادر کرده و مدیران بانک‌های خصوصی را تایید صلاحیت نموده است، لذا هر وقت لازم بداند، می‌تواند صلاحیت آنها را مورد بررسی مجدد قرار دهد. در واقع، قانون این قدرت را به بانک مرکزی داده است. اما در بانک‌های دولتی که مدیرعامل و اعضای هیات‌مدیره‌شان با حکم وزیر امور اقتصادی و دارایی کار می‌کنند، آیا اعمال این قانون قابل‌انجام است؟ در حالی که در بانک‌های خصوصی اعمال قانون به راحتی انجام می‌گیرد، مثلاً شاهد بودیم که اخیراً مدیریت یکی از موسسات اعتباری را بانک مرکزی تغییر داد.

❖ / تحلیل نهایی شما از این قسمت بحث چیست؟

■ ■ ■
بانک‌های دولتی بعضی اوقات از بانک مرکزی دستور می‌گیرند و گاهی اوقات از وزارت امور اقتصادی و دارایی!

■ ■ ■
خصوصی‌سازی در بانک‌ها، اعمال نظارت‌های عملیاتی، فنی و اجرایی بر بانک‌ها را بهبود خواهد بخشید.

زیر نظر مدیرعامل می‌باشند و این شیوه شاید کمی اعمال نظر را سخت نماید.

به‌هرحال، کمیته بال از دو طریق اعمال نظارت هیات‌مدیره را بر بانک ساری و جاری می‌کند: یکی، کمیته حسابرسی و دیگری، کمیته ریسک. وظیفه کمیته ریسک، درواقع، کنترل عملیات اجرایی بانک و حفظ نرخ ریسک می‌باشد. این کمیته سعی می‌کند تا از طریق نظارت و تدوین آیین‌نامه‌هایی برای روش‌های اعتباری بانک، نرخ ریسک بانک را پایین بیاورد. از طرف دیگر، در کمیته حسابرسی مقررات تدوین حساب‌ها و تنظیم صورت‌های مالی و نظارت بر عملیات مالی بانک دنبال می‌شود. کمیته ریسک و کمیته حسابرسی هر دو خارج از چارت اجرایی بانک که تحت نظر مدیرعامل است، می‌باشند، یعنی بالاتر از مدیرعامل و تحت نظر هیات‌مدیره هستند و این دو کمیته اعمال نظارت هیات‌مدیره بر عملیات بانک را آسان می‌کنند. این کمیته حسابرسی به لحاظ شرایط سیاسی و مالی کشور می‌تواند مقررات را سخت‌تر یا راحت‌تر نماید. به‌عنوان مثال، ممکن است گاهی بانک مرکزی سیاست‌های انقباضی را درپیش بگیرد؛ در این صورت، کمیته مزبور می‌تواند مقررات را با شرایط جدید تطبیق دهد. بنابراین، این کمیته‌ها کمیته‌های زنده، پویا و فعالی هستند و همواره اجرای مقرراتی را که خودشان تدوین کرده‌اند، کنترل می‌کنند، یعنی نظارت بر اجرای مقررات نیز دارند و بازخوردها را می‌بینند.

❖ / گروه دومی که عهده‌دار نظارت داخلی هستند، چه کسانی هستند؟

□ دسته دوم ناظران داخلی در بانک‌ها که تحت چارت سازمانی بانک می‌باشند، حساب‌رسان و بازرسان داخلی بانک هستند که درواقع، از سوی مدیرعامل، عوامل اجرایی را نظارت و کنترل می‌نمایند تا ببینند که آیا مقررات و بخشنامه‌های صادره از سوی مدیرعامل، به‌درستی اجرا می‌شوند یا خیر؟ آیا عملکرد شعب و نیروهای اجرایی بانک مطابق با پیش‌بینی‌ها هست یا خیر؟ و آیا آیین‌نامه‌های تصویبی هیات‌مدیره و ابلاغی توسط مدیرعامل اجرا می‌شوند یا خیر؟ درواقع، مدیرعامل این موارد را شخصاً دنبال می‌کند تا در صورت پرسش از سوی هیات‌مدیره، بتواند پاسخگو باشد.

باید اضافه کنم که واحد حسابرسی و بازرسی داخلی بانک، هم بر روش‌های اجرایی نظارت می‌کند و هم روش‌های مالی و ثبت صورت‌های مالی حساب‌ها را کنترل می‌نماید و آنها را با بخشنامه‌های اجرایی انطباق می‌دهد.

❖ / آیا با برقراری نظام‌های نظارتی مطابق الگویی که شرح دادید، ریسک‌های بانک، از جمله اختلاس و سوءاستفاده‌های بانکی به پایان می‌رسند؟

□ در اینگونه موارد نمی‌توان جلوی کسی را که تصمیم گرفته

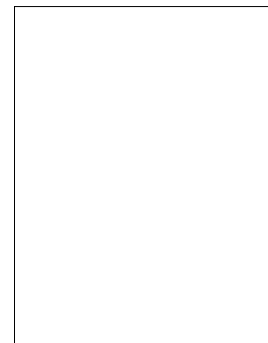
خلاف کند، گرفت و اصلاً نمی‌توان نیت او را متوجه شد، تنها هنر این است که با اعمال کنترل‌های داخلی، بتوان از اتفاقی که رخ داده، در کوتاهترین زمان و با سرعت آگاه شد. یکی از این روش‌ها، استفاده از سیستم بانکداری الکترونیکی و تجهیزات نوین در بانکداری الکترونیک است. با استفاده از سیستم Core Banking، تمامی عملیات بانک به صورت مکانیزه انجام می‌شود و نیاز به بازرسی و حضور فیزیکی در شعب کاهش می‌یابد. با این تجهیزات و امکانات، در هر لحظه و از هر مکان می‌توان آگاه شد که مجموعه زیرنظر در چه وضعیتی است و چه اتفاق یا اتفاقاتی درحال رخ‌دادن است و بازرسان بانک هم از طریق همین سیستم می‌توانند بهتر، دقیق‌تر و سریع‌تر عملیات بانکی را تحت‌کنترل داشته باشند. بنابراین، رفتن به سمت بانکداری الکترونیک، نظام نظارت و کنترل‌های داخلی را قوی‌تر می‌نماید و وجود این سیستم برای کمیته حسابرسی و کمیته ریسک که تحت‌نظارت هیات‌مدیره عمل می‌کنند، یک امتیاز است که می‌توانند هر لحظه بازخورد دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های صادره را ببینند، چرا که این سیستم On Line و Real Time است. با کنترل‌های داخلی، می‌توان نظارت بر عملکرد شعب را در حداقل زمان ممکن انجام داد و اگر اتفاقی رخ بدهد، به‌سرعت متوجه خواهیم شد.

❖ / ضمن تشکر، اگر نکته ناگفته‌ای هم باقی مانده است، بفرمایید؟

□ مطالبی که گفته شد، پیرامون اهمیت نظارت است، اما به یک مطلبی هم می‌خواهم بپردازم که گرچه ظاهراً خارج از نظارت است، اما به‌نظر من، خیلی اهمیت دارد و آن هم ایجاد باور سازمانی و علقه‌های درون‌سازمانی در کارکنان نسبت به اهداف سازمان است و این مهم نیازمند آموزش است. این رویه از طریق اخلاق حرفه‌ای به بدنه بانک القا می‌شود. یادآوری می‌کنم که قبل از انقلاب، کارکنان بانک صادرات معروف بودند به تعصب نسبت به سازمانشان و قبل از این که ناظر و یا بازرسی وجود داشته باشد، خود کارکنان بر خود و دیگر همکاران نظارت می‌کردند، مثلاً اگر فردی از برگه‌های چاپی در کاری غیر از مصرف پیش‌بینی‌شده استفاده می‌کرد، مورد اعتراض قرار می‌گرفت. این مقوله، یعنی احساس همبستگی سازمانی، به‌نوعی برای سازمان در حکم سرمایه‌اجتماعی است که متأسفانه در شرایط کنونی کمتر وجود دارد و کمتر افراد خود را در سرنوشت سازمانشان شریک می‌دانند. اعتقاد این است که اگر واقعاً این باور ذهنی در جامعه ایجاد شود، می‌تواند بر عملکرد افراد در سازمان‌ها و نهایتاً در جامعه تاثیر مثبت و نیکی داشته باشد.

❖ / به‌خاطر شرکت در این مصاحبه از شما تشکر می‌کنیم.

گفتگو: اعظم هوشمند



■ ■ ■
قانون اداره امور بانک‌ها
ایجاد اختلال کرده، یعنی به
مالک قدرت نظارت داده و
به ناظر هم قدرت مالکیت
داده است.

■ ■ ■
ریس هیات‌مدیره به هیچ
عنوان نمی‌تواند مدیرعامل
باشد. این جزو مقررات عام
مملکتی است، در حالی که
در بانک‌های دولتی اینگونه
نیست.