

# مدیریت تغییر ساختار بانکی با بانکداری راستین

## (مدیریت دانش در پیوند و هرس فرآیندها و آموزش استاد شاگرد)

بیژن بیدآباد<sup>۱</sup>

### چکیده

ایجاد تحول در ساختارهای بزرگ نظیر بخش بانکی یک کشور نیازمند شیوه‌های بدیع و خاص است. مدیریت تغییر را می‌توان با پیوند فرآیندهای نوین و کارآمد و هرس فرآیندهای غیرکارا و ربوی و همسو کردن سازمان با فرآیندهای جدید و توانمندسازی کارکنان با فرآیندهای جدید از طریق آموزش استاد-شاگرد و مدیریت دانش پیش برد. برای تشریح روش مدیریت عملی در ایجاد تحول در سیستم بانکی نمونه شکل‌گیری بانکداری راستین در بانک ملی ایران را بررسی می‌کنیم.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، مدیریت دانش، پیوند و هرس، آموزش استاد-شاگرد، توانمندسازی، بانکداری راستین  
JEL: G21, D83, L16, J53

### مقدمه

مدیریت و سازمان در سالهای اولیه قرن بیستم نظریه بوروکراسی وبر و اصول مدیریت علمی و اداری تیلور و فایول نضج گرفت.<sup>۲</sup> نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد و نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهاد ولی با ورود مبحث حاکمیت شرکتی<sup>۳</sup> توسط آدریان کدبوری<sup>۴</sup> در اواخر دهه ۱۹۹۰ مدیریت دچار تحولی جدید گردید. سه مکتب مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستم‌ها در تمامی نظریات متنوع مدیریت ملاحظه می‌شوند. مکتب کلاسیک با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطه نظارت و ساختار منطقی سروکار دارد و مکتب نئوکلاسیک با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود و مکتب سیستمی سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند. با بروز نهضت روابط انسانی،<sup>۵</sup> مباحث رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل، رهبری دموکراتیک و توانمندسازی افراد مطرح گردید و روحیه کارکنان، خلق انرژی، احساس پاسخگویی، باور اهداف، مشارکت ساختاری افراد و نهایتاً ورود ارزشها، باور، ایمان و اخلاق مورد توجه قرار گرفت. در مکتب سیستمی سازمان بصورت یک منظومه واحد متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل تعریف می‌گردد و آنچه که سازمان را به صورت یک

<sup>۱</sup> دکتر بیژن بیدآباد، (B.A., M.Sc., Ph.D., Post-Doc) مشاور ارشد بانکداری اسلامی، بانک ملی ایران [bijan@bidabad.com](mailto:bijan@bidabad.com)

<http://www.bidabad.com/>

<sup>۲</sup> نورث کوت پارکینسون و همکاران، اندیشه‌های بزرگ در مدیریت. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.

<sup>۳</sup> Corporate governance

<sup>۴</sup> Adrian Cadbury

<sup>۵</sup> میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات قزوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.

مجموعه واحد شکل می‌دهد روابط متقابل بین اجزاء و عناصر آن است که در دیگر مکاتب چندان مورد توجه قرار نگرفته بود.<sup>۶</sup> سازمان اجتماع چند نفر و همکاری آنها برای نیل به هدف مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف از مجرای سلسله مراتب اختیار و مسئولیت است تعریف می‌شود. بر این اساس تقسیم کار، سلسله مراتب، ارتباط منطقی و حیطة نظارت از اصول اساسی سازمان است که در طراحی هر سازمانی باید مد نظر قرار گیرد. عناصر تشکیل دهنده یک ساختار سازمانی متشکل از هدف سازمان، تقسیم کار، درجه رسمی شدن، حیطة نظارت، تعداد سطوح سازمانی، درجه تمرکز، درجه پیچیدگی، تقسیمات اداری، ایجاد صف و ستاد، کمیته‌ها و گروه‌ها و کانالهای ارتباطی می‌باشد. موارد فوق در مکاتب مختلف از تاکید متفاوتی برخوردار است. در یک نگاه راهبردی به تحول سازمان و آن هم در چارچوب ساختارهای کلان شاید نتوان هیچکدام از آنها را نادیده گرفت. ولی طراحی استراتژیک برای ایجاد تحول در ساختارهای بزرگ نظیر بخش بانکی یک کشور شیوه بدیعی را می‌طلبد تا بطور درونی سازمان‌های زیرمجموعه یک سیستم بزرگ را متحول سازد. مسلماً تجویز نسخه‌های رایج در اصلاح ساختار بخش پولی و بانکی کشور نمی‌تواند موثر باشد و باید دنبال راه‌حلی بود که خود سیستم با انگیزه‌های درونی بتواند بطور خودکار خود را متحول سازد. معمولاً سازمان‌ها و ساختارهای پیر با شیوه‌های اصلاحات متداول نمی‌توانند خود را اصلاح کنند و هر نوع تغییری به دلیل ثبات سنتی سیستم بعد از مدتی خنثی و سازمان به موقعیت قبلی خود برمی‌گردد.

### مدیریت دانش و تغییر در سازمان

مدیریت دانش مفهوم و روش دیگری را برای مدیریت معرفی می‌نماید. این مفهوم مبتنی بر تبدیل موهبت‌های عقلانی کارکنان و سازماندهی نیروهای درونی آنها عمل می‌کند. مدیریت دانش بر پیوندهای اطلاعات با فعالیت و اطلاعات افراد و تحقق اشتراک دانش و تجربه توجه دارد. به عبارتی مدیریت دانش رویکرد نظام‌مند یافتن، درک کردن و استفاده از دانش و تجربه برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری است. مدیریت دانش در عمل طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره است که با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش و تجربه عملی می‌باشد. مدیریت دانش به سازمانها کمک می‌کند تا حافظه سازمانی غیرمدون را جمع‌آوری، انتخاب و سازماندهی نماید.<sup>۷</sup>

برای اعمال فرآیند مدیریت دانش راهبرد مدیریت دانش سازمانی باید با راهبرد و دیدگاه سازمان همسو و مورد قبول مدیریت سازمان بوده و در تمام سطوح سازمان موثر و در فرآیندهای تجاری و ساختار سازمان ادغام شده باشد. تخصیص منابع کافی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اشتراک دانش و شناسایی دانش صریح و ضمنی، فناوری مناسب، سیستم‌های اندازه‌گیری و پاداش و ارزیابی منظم برای بهبود مستمر نیز از سایر ملزومات این فرآیند است.<sup>۸</sup> اعمال مدیریت تغییر همگام با مدیریت دانش با طی مراحل زیر صورت می‌پذیرد:

<sup>۶</sup> هارولد کونتر و همکاران. اصول مدیریت. ترجمه محمد هادی چمران. چاپ سوم، موسسه انتشارات علمی، ۱۳۸۰.

<sup>۷</sup> Correia Ann; M. Sarmento anabela (2003), Knowledge management: key competences and skills for innovation and competitiveness. The technology and HRM conference on the dual interaction between technology and human resource, France. 19-21 may.

Dierkes, M., Ed., (2001), Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford, University Press, Oxford.  
Groff, T.G., Jones, T.P., (2003), Introduction to knowledge management: KM in business, Butterworth-Heinemann, Oxford.  
Santossus, Megan; Surmacz, (2005) The ABCs of Knowledge Management. Knowledge Management Research Center, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>.

<sup>۸</sup> Anna E. Flynn, (2004), Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers. 89th Annual International Supply Management Conference. Philadelphia, PA. <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/CBFlynn.pdf>

- ۱- امکانسنجی: با بررسی وضعیت موجود و مطالعه جنبه‌های مختلف سازمان و کاستی‌ها و محدودیت‌ها در هر یک از حوزه‌ها در ارتباط با مدیریت تغییر.
- ۲- طراحی اولیه: شامل طراحی راهکارهای کلی جهت رفع محدودیت‌ها از طریق بررسی نظرات.
- ۳- طراحی تفصیلی: یا ورود به جزئیات متناسب با نیازها و محدودیت‌های سازمان.
- ۴- پیاده‌سازی: آموزش مدیران و پرسنل، و تغییر ساختار سازمانی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین اجزا و افراد در فرآیند جدید.
- ۵- حفظ و صیانت: برای جلوگیری از انحراف فرآیند از شکل طراحی شده آن، مکانیزم‌هایی باید طراحی و اجرا گردند تا عیوب و نواقص احتمالی را مرتفع و از بازگشت رفتار سازمان به وضعیت قبلی خود جلوگیری کند.
- ۶- ارزشیابی: بازخورها برای اصلاح فرآیند تحلیل می‌شوند و در صورت لزوم اصلاحات لازم اعمال می‌گردد. شیوه آموزش در مرحله پیاده‌سازی شیوه استاد-شاگردی است و مدیریت تغییر از طریق پیوند فرآیند جدید به بدنه سازمان و هرس فرآیندهای ناکارآمد قدیمی می‌باشد.

### مدیریت تغییر

مدیریت تغییر در سازمان‌های مختلف به انحاء مختلف صورت می‌گیرد و هر سازمانی با توجه به ویژگی‌ها و شرایط و موقعیت سازمان روش خاصی را پیش می‌گیرد که در نظریات تحول سازمان و مدیریت تغییر مبسوطاً مذکور است و در اینجا به آنها نمی‌پردازیم. برای تشریح روش مدیریت عملی پیشنهادی این مقاله در ایجاد تحول در سیستم بانکی که تحت عنوان روش پیوند و هرس مطرح می‌شود نمونه شکل‌گیری بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین در بانک ملی ایران را بررسی می‌کنیم و سپس به معرفی فرآیندهای جدید می‌پردازیم که می‌توانند بطور خودکار بانک‌ها را دچار تحول نمایند. به عبارت دیگر با پیوند زدن فرآیندهای بانکداری راستین به بانک می‌توان بانک را متحول نمود. هرچند بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین بانک ملی ایران هنوز در تمام شعب بانک فراگیر نشده ولی مراحل عملیاتی آن به عنوان یک نمونه مدیریت تحول بسیار قابل توجه است.

مراحل تغییر در سازمان، هم نرم‌افزاری و هم سخت‌افزاری می‌باشند اما اساس هر نوع تغییری در سازمان‌ها انسان‌ها هستند. مواجهه با تغییرات در سازمان‌ها نیازمند پذیرش پرسنل است و چنانچه در مقابل آن مقاومت نشان داده شود تغییرات با مسائل عدیده مواجه خواهد شد. لذا باید مدیریت تغییر مخصوصاً در سازمانهای پیر<sup>۹</sup> به گونه خاصی باشد که بدنه سازمان بتواند آن را در طول زمان مناسب بپذیرد و با اعتقاد به آن انگیزش کافی برای پیشبرد اهداف سازمان را مد نظر قرار دهد.

### توانمندسازی

هنگام تغییر، مقاومت عوامل انسانی در سازمان منجر به بازخورهای متفاوتی می‌شود؛ زیرا آنها تغییر را نوعی تهدید برای خود می‌دانند و به سادگی پذیرای تحول و تغییر نمی‌شوند. غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، خود یکی از مهمترین وظایف مدیر تغییر است. مقاومت در مقابل تغییر دارای دو منشاء فردی و سازمانی است. مقاومت‌ها با منشاء فردی به ویژگی‌های شخصیتی افراد نظیر عادت، امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، عوامل اقتصادی و بی‌اعتمادی به خود و

<sup>۹</sup> مهدی الوانی. مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم، نشر نی.

مشابه آن مربوط می‌شود. مقاومت‌هایی نظیر مکانیسم‌های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروهی و سرمایه‌گذاری شغلی منشاء سازمانی دارند. رایینز روش‌هایی را برای مدیریت تغییر و مقابله با مقاومت کارکنان در برابر تغییر، پیشنهاد می‌نماید که برقراری ارتباط مؤثر مدیر با کارکنان و مشارکت کارکنان در جریان تغییر و تسهیل تغییر با آموزش مهارت‌های جدید و اعطای مزایا و نهایتاً بکارگیری زور به عنوان آخرین روش از جمله این موارد است. در این ارتباط باید با توجه به اقتضات سازمان، کارکنان و فرآیندهای عملیاتی را کارا نمود. توانمندسازی کارکنان، از روش‌های مؤثر در ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در حصول اهداف سازمان است. اولین بار اصطلاح توانمندسازی به معنی تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد تعریف گردید ولی امروزه به فرآیندی گفته می‌شود که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. لذا از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده را در بر می‌گیرد. اگر توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان بدانیم که به آنها انرژی و انگیزه درونی می‌دهد تا حس اعتماد به نفس را در خود تقویت کرده و بر ناتوانی‌ها غلبه نمایند بین توانمندسازی و تفویض اختیار یک رابطه دوسویه تعریف کرده‌ایم.<sup>۱۰</sup> بطور کلی سه دیدگاه مهم در توانمندسازی مطرح است:<sup>۱۱</sup> اول، دیدگاه عقلایی است که قائل به تسهیم قدرت سازمانی با زیردستان است و دوم، انگیزش را مد نظر قرار می‌دهد و دیدگاه سوم، با ایجاد انگیزه درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خوداثربخشی و انرژی بیشتر، بعنوان دیدگاه فوق انگیزشی مطرح است. می‌توان نتیجه گرفت که چنانچه انتظارات کارکنان نظیر احساس صداقت در کار، داشتن کار با معنی، صراحت عمل، تأمین شوند هم می‌تواند منافع سازمان را تأمین و هم احساس رضایت و سرفرازی در کارکنان ایجاد نماید. لذا توانمندی سازمان بایست با حس هیجان بیشتر، مالکیت و افتخار کارکنان در جهت باورهای انگیزشی ایشان باشد.<sup>۱۲</sup>

این موضوع در متحول نمودن ساختار بانکی کشور بسیار اساسی است. به عبارت دیگر اگر نظریات توانمندسازی را در ارتباط با نظریات نهضت روابط انسانی در مدیریت، در مباحثی نظیر روحیه کارکنان، احساس پاسخگویی، باور اهداف، و ارزشها، باور، ایمان و اخلاق مورد توجه قرار دهیم می‌توان به ریشه ناکارایی در سیستم بانکی ایران دست یافت. در سیستم بانکی ایران بعد از تصویب «قانون عملیات بانکی بدون ربا» حدود سه دهه اصل حذف ربا بعنوان اصلی‌ترین هدف شکل‌دهنده عملیات بانکی بدون ربا مد نظر قرار گرفت و چون این اصل مورد قبول و از اعتقادات و باورهای پرسنل بانک‌ها بود مورد توجه آنها نیز قرار گرفت. ولی قانون فوق نوظهور بود و عملاً بانکها نمی‌توانستند روح آن را در عملیات بانکی به منصفه ظهور برسانند و ناچار بودند تا آن را دور زده و راهکارهایی برای جریانات جاری مالی بانک بیابند. این امر یک تضاد درونی خاصی در پرسنل بانک‌ها ایجاد کرد که با باورها و اعتقادات آنها سازگار نبود. پرسنل بانکها می‌دانستند که هر روز در عملیات بانکی خود فرآیندهایی را به انجام می‌رسانند که مبتنی بر اعتقادات آنها (یعنی حرمت ربا) نیست و لذا بدون توجه به اهداف سازمان و برخلاف ارزش‌ها و باورهای خود عملیات روزمره بانکی

<sup>10</sup> - Whetten, David A., and Cameron, Kim S. Developing, Management Skills. 2<sup>nd</sup> Edition. 1991. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم. اس. تیم سازی، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۲.

<sup>11</sup> - Conger, J. A., Kanugo, R., N. (2005) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of management review, vol. 13, n.3.

<sup>12</sup> رایینز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.

را انجام داده و می‌دهند. عدم اعتقاد نیروی انسانی به فعالیت خود می‌تواند از اساسی‌ترین منشاءهای ناکارایی در کلان سیستم بانکی ایران باشد. اگر این موضوع را به عنوان ریشه ناکارایی بانکها بپذیریم در قدم بعدی می‌توان مراحل تحول ساختار بانکی را از بُعد توانمندسازی سازمانی به معنی قادر ساختن پرسنل بانکها برای انجام وظایف مقرر و افزایش توانایی سازمانی آنها اعم از جسمی، ذهنی و انگیزشی و شامل تمام مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مد نظر قرار داد. مسلماً نگرش شغلی کارکنان سازمان و شخصیت ایشان، نوع ساختار متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، روابط و اختیارات و هدف ساختار، به معنی هماهنگی اقدامات کارکنان برای تحقق اهداف سازمان نیز در ارتباط با این موضوع قرار می‌گیرد. طراحی شغل با توجه به وضوح نقش، ارتباط با مدیران سطوح بالاتر و کارکنان سطوح پائین‌تر، تنوع وظیفه، مشارکت در تصمیمات، نحوه ارزشیابی عملکرد، حمایت سرپرستان، موقعیت پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع مورد نیاز، آموزش، سیستم پاداش و تنبیه و موارد دیگر از این دست همه در این راستا قابل طرح و بررسی هستند. بر این اساس باید شیوه‌ای برای ایجاد تحول در ساختار بانکی ایجاد کرد که مکانیزم‌های خودکاری در آن وجود داشته باشد تا همه موارد اخیرالذکر را مد نظر قرار دهد.

### پیوند و هرس فرآیندها

روش پیشنهادی عملی به مثابه پیوند زدن شاخه درخت شیرین به درخت پایه تلخ می‌باشد. باغبانان برای تبدیل درخت پایه پر ریشه و کم میوه یا با میوه ولی با کیفیت نازل یا تلخ به درختی که بتواند میوه‌های شیرین و زیاد بدهد ابتدا یک شاخه از درخت شیرین را با شیوه‌های پیوند در زیر پوست درخت پایه قرار می‌دهند و از آن مراقبت کرده تا پایه، پیوند را قبول نماید و با آن تعامل مثبت نماید. سپس کم کم شاخه‌های درخت پایه را هرس کرده و تعامل ریشه را با شاخه پیوند تقویت می‌نمایند. پس از مدتی که پیوند قوی گردید شاخه‌های درخت تلخ را به تدریج قطع می‌نمایند و فقط شاخه‌های پیوند شیرین باقی می‌ماند و کل شاخه‌های درخت از نوع شاخه‌های پیوند شیرین می‌گردد و بدینوسیله تغییر صورت می‌گیرد.

پیوند زدن اغلب با هدف افزایش توان باردهی و بهبود کمی و کیفی میوه، تعویض ساختار رویشی و باردهی درخت، تنظیم گرده افشانی در باغ، حصول گیاه کوتاه قد و قوی و ترمیم زخمهای وارد شده به تنه، ریشه و شاخه‌های اصلی درخت، زودباردهی و موارد بسیار دیگر صورت می‌گیرد. بعنوان پیش‌نیاز باید گونه گیاهی پیوند تا حد امکان به گیاه پایه نزدیک باشد در غیر این صورت پایه پیوند را نمی‌پذیرد و پروسه تغییر روی نخواهد داد. از طرفی پیوند زدن مطلوب، نیازمند شرایط محیطی و فیزیولوژیکی مناسب و اجرای صحیح پیوند می‌باشد.

مرحله هرس یا قطع شاخه‌های زائد از مهمترین بخش‌های این فرآیند است. درختان میوه معمولاً بعد از چند سال، حالتی متراکم پر از شاخ و برگ به خود می‌گیرند و بتدریج شاخه‌ها خشک شده و باردهی آن محدود می‌گردد و کیفیت محصول پایین می‌آید. برای اصلاح این وضعیت درخت را هرس می‌کنند. در باغبانی هرس شامل قطع شاخه، ریشه، پوست، برگ، گل و میوه درخت برای هدایت نحوه رشد و باروری گیاه می‌باشد. لذا از هرس به منظور شکل و فرم دادن به نهال، حذف شاخه‌های خشکیده، آفت‌زده، مریض، شکسته و مزاحم و خلوت کردن درخت جهت دریافت نور و هوا به درون شاخسارها و جلوگیری از تناوب باردهی و جوان کردن درختان مسن، و جلوگیری از رشد رویشی بیش از حد و وادار کردن گیاه به رشد زایشی که منجر به تولید میوه گردد، و ایجاد تعادل بین ریشه و ساقه، و افزایش

کیفیت و کمیت و اندازه محصول و کوتاه نگه داشتن درخت، جهت تسهیل عملیات مختلف مثل سمپاشی و برداشت محصول صورت می‌گیرد. معمولاً هرس در مواقع خاصی از سال در هنگام خواب گیاه و قبل از جوانه‌زنی (هرس زمستانه) و یا در موقع سبز بودن کامل گیاه (هرس تابستانه) انجام می‌شود. در غیر این مواقع هرس به درخت صدمه می‌زند. در تمام انواع هرس، رعایت جانب اعتدال ضروری است و گرنه درخت صدمه می‌بیند. لذا اگر درخت مسن بوده و برای چند سال هرس نشده باشد نباید آنرا سنگین هرس کرد و باید بتدریج این کار را انجام داد. هنگام قطع شاخه باید تا آنجا که ممکن است برش از ته و موازی با تنه اصلی صورت گیرد تا مجدد از محل برش ناخنک نزند. در هرس شاخه‌های قطور و سنگین، باید برش شاخه در چند مرحله صورت گیرد تا از شکستن بدنه درخت در موقع برش، جلوگیری گردد. پاجوشها در اطراف درخت با تنه رقابت می‌کنند لذا باید کلیه پاجوشها را از ته قطع نمود.

مشابه همه این ترتیبات در مدیریت تغییر قابل توجه است که در ایجاد تحول ساختار بانکی در خصوص بکارگیری شیوه‌های جدید بانکداری می‌تواند مد نظر قرار گیرد. بر این اساس باید فرآیندهای جدیدی به سازمان پیوند زد و بسیاری از فرآیندهایی که از لحاظ نظری و عملی در مخالفت اهداف سازمان می‌باشند را قطع نمود. به هر حال باید روشی راهبردی در پیش گرفت تا با همساز کردن سازمان با فرآیندهای جدید و قطع فرآیندهای مزاحم و بی‌ثمر و ناکار و همسو ساختن کارکنان با اهداف جدید سازمان، مقاومت‌ها را تبدیل به نیروهای همسو نمود. لذا باید سازمان را در جهتی توسعه داد که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات هماهنگ شود و منابع انسانی سازمان را در جهتی هدایت کرد که ضمن تحقق اهداف جدید سازمان و مأموریت‌های سیستم، نیازهای آنها نیز تامین شود و سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و آن را حفظ کند.

## راهبری تغییر

قالب طرح مشارکت در سود و زیان راستین بانک ملی ایران نمونه بسیار خوبی برای نشان دادن مراحل تحول به شیوه هرس و پیوند می‌باشد. این نمونه با یافته‌های باکینگهام و کلیفتون<sup>۱۳</sup> موافقت دارد. این دو همراه با تیم خود در سازمان گالوپ با بررسی ۴۰۰ شرکت موفق در سراسر جهان و مصاحبه با بیش از هشتاد هزار مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، به شناسایی زمینه توانمندی پرداختند که عبارت از: دست‌یابی، بکاراندازی، سازگاری، تحلیلگری، سامان‌دهندگی، باور و ایمان، فرماندهی، برقراری ارتباط، رقابت، هم‌پیوندی، کنکاشگری، اندیشه‌ورزی، پرورش دهندگی، انضباط، یکدلی، انصاف، متمرکز کردن، آینده‌نگری، همسازي، ایده‌آل‌پروری، دربرگیرندگی، فردشناسی، خودجوشی، خردورزی، آموزندگی، زمینه‌سازی، مثبت‌نگری، بازگوئی، پاسخگویی، برگرداندگی، اطمینان به خود، ارجمندی و راهبردگزینی می‌باشند. از سوی دیگر این شیوه مدیریتی در ایجاد این تحول با ویژگی‌هایی که جیم کالینز<sup>۱۴</sup> برمی‌شمارد نیز منطبق است. وی در تحلیل و بررسی شرکت‌های زیادی به این سوال پاسخ می‌دهد که چرا برخی از سازمان‌ها جهش می‌کنند و برخی دیگر خیر. او معیارهایی را می‌یابد که شرکت‌های موفق از آنها بهره‌مند بودند. منجمه از این معیارها می‌توان به رهبری سطح پنجم، ابتدا فرد بعد هدف، رویارویی با حقایق ناخوشایند، حرکت خاریشتی، فرهنگ نظم، شتاب‌دهنده‌های تکنولوژیک، چرخه رشد، و پایداری اشاره کرد که با توجه به اهمیت آنها اشاره‌ای به آن

<sup>13</sup> - Marcus Buckingham, Donald O. Clifton (2001), Now, Discover Your Strengths, Gallup Organization Free Press.

باکینگهام، مارکوس؛ کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.

<sup>14</sup> کالینز، جیم، از خوب به عالی، چرا برخی از شرکت‌ها جهش می‌کنند و برخی دیگر خیر، ترجمه ناهید سپهرپور، نشر آوین، ۱۳۸۳، تهران.

خواهیم داشت.

رهبران سطح پنجم<sup>۱۵</sup> ترکیبی از تواضع انسانی و جسارت حرفه‌ای را در خود دارند. آنها جاه‌طلب هستند، اما برای سازمان نه برای خودشان. به شدت پرتلاشند و دچار نیازی ناخودآگاه برای دستیابی به اهداف خود هستند. رهبران سطح پنجم، انسانهای سخت‌کوش و باتجربه و مرد عمل هستند تا حرف. هنگام کسب موفقیت آن را به غیر از خود نسبت می‌دهند اما در وضع نامطوب خود را سرزنش می‌کنند؛ اما مدیران شرکتهای هم‌تراز کاملاً عملکردی برعکس داشته‌اند. اول فرد بعد هدف: رهبران تعالی سازمانی ابتدا افراد شایسته را وارد سازمان کرده و در جایگاه مناسب قرار می‌دهند، بعد هدف خود را تعیین می‌کنند.

رویاری با واقعیات ناخوشایند: رهبران موسسات رهسپار تعالی، فرهنگی بوجود می‌آورند که در آن افراد فرصت زیادی برای ابراز عقاید خود دارند و فضایی می‌سازند که در آن حقایق شنیده می‌شود. این شرایط بیشتر شبیه گفتگوی علمی هیجان‌انگیز با افرادی است که در جستجوی بهترین پاسخ‌ها هستند. در اصل این رویه ایجاد انگیزه است. حرکت خارپشتی: رسیدن از سطح خوب به عالی مستلزم درک عمیق فصل مشترک سه محور است که با مفهوم ساده حرکت خارپشت (در مقابل روباه) بیان می‌شود. اشتراک معانی سه محور فکری «زمینه مورد علاقه شدید سازمان» و «عامل حرکت موتور اقتصادی» و «زمینه‌ای که در آن می‌توان بهترین عملکرد را داشت» مفهوم خارپشتی را می‌سازد. حرکت خارپشتی یک هدف، استراتژی یا خواسته نیست بلکه نوعی شناخت است. باید دریافت که در کدام زمینه می‌توان خوب عمل کرد و بهترین بود.

فرهنگ مبتنی بر نظم: دستاوردهای بزرگ و پایدار مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم است. یعنی ایجاد فضایی که افراد منظم اعمالی منظم دارند. شرکت‌هایی که رهبران سطح پنجم داشتند فرهنگی ماندگار و مبتنی بر نظم بنا نهادند. حال آنکه شرکتهای هم‌تراز با مدیران سطح چهارم شخصاً و با اتکا به زور خواستار برقراری نظم بودند. فرهنگ مبتنی بر نظم با استبدادی که همه چیز را تحت نظم و ترتیب قرار می‌دهد متفاوت است. مدیران مقتدری که با نیروی شخصی سعی در برقراری نظم دارند، معمولاً از خلق دستاوردهای پایدار ناتوانند.

شتاب دهنده‌های تکنولوژیک: سازمانهای رهسپار تعالی از روشهای زودگذر تکنولوژیکی احتراز می‌کنند اما در بکارگیری تکنولوژیهایی که به دقت انتخاب کرده‌اند پیشرو هستند.

چرخه رشد: اشاره به مفهوم رشد بطئی و افزایش تدریجی سرعت تحقق اهداف در سازمان می‌باشد که اغلب افراد درون سیستم آن را حس نمی‌کنند.

پایداری: درحالیکه استراتژی کاری و نحوه عملکرد خود را پیوسته با محیط بیرونی در حال تغییر وفق می‌دهند، ارزشهای نهادی و هدف خود را حفظ می‌کنند.

---

<sup>۱۵</sup> سلسله مراتب رهبری در طبقه‌بندی جیم کالینز در سطوح زیر خلاصه می‌شود:

سطح اول: فردی با توانمندیهای فوق‌العاده با کمک استعداد، علم، مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت‌آمیزی می‌نماید.  
سطح دوم: در مشارکت گروهی توانمندیهای فردی را صرف نیل به اهداف سازمان کرده و در کار گروهی با دیگران همکاری مؤثر می‌نماید.  
سطح سوم: مدیر کارآمدی که افراد و نیروها را با پیگیری مؤثر و پربازده به اهداف از پیش تعیین شده سوق می‌دهد.  
سطح چهارم: مدیر با نفوذ که در انجام مسئولیتهای خود دیدگاه روشن و گیرایی را دنبال می‌کند و معیارهای عملی بزرگتری ایجاد می‌نماید.  
سطح پنجم: مدیر خلاق یا رهبر که با آمیزه فروتنی فردی و جسارت حرفه‌ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می‌یابد.

## آموزش استاد-شاگرد

شیوه عملی در ایجاد تحول در بانک ملی ایران به این شکل برنامه‌ریزی شد که ابتدا کمیته‌ای تحت عنوان کمیته بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) تشکیل گردید که متشکل از مدیر تحول و کارشناسان بخش‌های مختلف بانک بود. این کمیته در جلسات مستمر هفتگی خود به مدت دو سال از ابتدا بانکداری را با تعریف جدید مطرح کرد و قدم به قدم مسائل آن را بررسی و مدون نمود. اعضاء موظف بودند تا برای جلسه بعد پیشنویسی از مطالب مشخص شده در هر جلسه را برای جلسه بعد فراهم کنند. پیشنویس‌ها در جلسه بعدی قرائت و مرور می‌شد و ضمن سنجش با اصول اولیه مد نظر جرح، تعدیل و اصلاح می‌گشت یا مجدداً از عضو مربوطه درخواست می‌شد که با توجه به نکات ارائه شده آن را برای جلسه بعد ترمیم، اصلاح یا بازنویسی نماید. بدین طریق دستورالعمل‌های بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) تدوین گردید که با نظرات اعضاء کمیته منطبق بود. حاصل این جلسات گزارش<sup>۱۶</sup> تفصیلی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) بود. این شیوه طراحی و تدوین با آموزش نوع خاصی همراه بود که از آن با عنوان آموزش استاد-شاگردی یاد می‌شود و تحقیقاتی زیادی موثر بودن این شیوه را اذعان داشته‌اند.<sup>۱۷</sup> تدوین دستورالعمل‌ها و سازمان جدید آن هم توسط همان کسانی که باید این شیوه را معرفی دارند سبب گردید تا تدوین کنندگان آن ضمن تبصر در مفاد و جزئیات این نوع بانکداری کاملاً پذیرا و مدافع آن باشند و این روش به نوعی حذف مقاومت‌های آتی در مقابل تحول و تربیت نیروی پشتیبان طرح بود. بطئی و طولانی بودن مدت زمان طراحی عملاً منجر به تغییر ترکیب اعضاء این کمیته می‌شد که وسعت حامیان طرح بانکداری راستین را نیز با خود همراه داشت و از طرف دیگر تعامل اعضاء کمیته با ادارات متبوع خود در شکل‌گیری این فرهنگ مبتنی بر نظم اثرات قابل توجهی داشت.

حال طرح با پشتیبانی کارشناسی اعضاء کمیته همراه بود و لازم بود تا سطوح مختلف مدیریت بانک را نیز با خود همگام نماید. لذا مرحله معرفی طرح برای سطوح مختلف مدیریت عالی، امور، میانی، شعب ممتاز و درجه یک بانک آغاز گردید. جلسات ارائه و سخنرانی و بحث و جدل درباره طرح مشارکت در سود و زیان راستین آغاز گردید و برای مدتی بطور مستمر با گروه‌های مختلف در رده‌های مختلف بانک ادامه پیدا کرد تا منجر به پذیرش طرح از سوی آنان گردید. همزمان کمیته بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) برای توسعه و بهبود فرآیندهای طرح با تغییر مداوم اعضاء به کار خود ادامه می‌داد که منجر به طراحی زیرسیستم‌های مالی و سیستم‌های مکمل آن گردید. در این زمان نوشتن نرم‌افزار طرح مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) که بعد از تدوین ساختار کلی طرح بطور موازی آغاز شده بود به مراحل پایانی خود نزدیک شد.<sup>۱۸</sup> جلسات ارائه و سخنرانی و بحث و گفتگو با کارشناسان بانک بطور مستمر ادامه داشت و با کاستن از مقاومت آنها در مقابل تحول جدید ایشان را با خود همگام و همساز می‌نمود. ولی مقاومت برای تغییر هنوز در سطوح خارج و بالاتر از بانک وجود داشت. جلسات بیرون از بانک برای مسئولین و

<sup>۱۶</sup> بیدآباد، بیژن، ژینا آقاییگی، مهستی نعیمی، آذرنگ امیراستوار، سعید صالحیان، سعید نفیسی زیده سرایی، علیرضا مهدیزاده چله‌بری، حجت‌الله قاسمی صیقل سرایی، بیژن حسین‌پور، سعید شیخانی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، نادیا خلیلی ولایی. طرح تفصیلی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، ۱۳۸۷.

<sup>۱۷</sup> Fox, J, (2006) Employee empowerment: an apprenticeship model, Barney School of Business, Hartford University.

فوکس، در بررسی توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد-شاگردی به نتایج اثربخش این روش می‌رسد.

<sup>۱۸</sup> <http://pls.bmi.ir>



کارشناسان بانکی در نهادهای مختلف اقتصادی و بانکی اعم از وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی و شورای عالی بورس به شدت دنبال می‌شد و در کنفرانس‌های علمی وجوه مختلف این طرح از ابعاد علمی تشریح می‌شد و در هر مرحله زمینه بهتری را برای قبولاندن بانکداری راستین آماده‌تر می‌نمود. مقالات علمی - تخصصی متعددی<sup>۱۹</sup> در این زمینه توسط مدیر علمی و اعضاء کمیته طرح بانکداری راستین تحریر گردید. طرح این مقالات در کنفرانس‌های علمی متعدد و مصاحبه‌های رسانه‌ای داخلی و بین‌المللی و بحث و گفتگو با صاحب‌نظران داخلی و خارجی در زمینه‌های مختلف بانکداری توان نظری طرح را مستحکم‌تر نمود و طرح بانکداری راستین را به عنوان یک پارادایم جدید که مبتنی بر مدیریت دانش صریح و ضمنی پرسنل بانک بود در عرصه بانکداری مطرح نمود.

شرایط برای ارزیابی توان عملیاتی طرح آماده شده بود. اولین شعبه مشارکتی بانک ملی براساس طرح بانکداری راستین در شعبه جدید الاحداث قبا<sup>۲۰</sup> آغاز به کار کرد. اطلاع رسانی رسانه‌ای در بیرون از بانک و ملاقات مدیران و کارشناسان بانک با مقامات و افراد مختلف زمینه گسترش شعب مشارکتی را نیز فراهم آورد. آموزش‌های مقدماتی با هدف فرهنگ‌سازی و آشنائی بدنه کارشناسی بانک در سطحی گسترده در استانها آغاز شد و این طرح بعنوان راه حلی برای برون رفت از پدیده غامض ربا در ساختار بانکداری نوین به عنوان سرفصل اصلی کارگروه طرح تحول بانکی در دولت قرار گرفت.

### پیوند فرآیند جدید

اصولاً طراحی سیستم‌های مالی خود پدیده پیچیده‌ای است و وقتی با مسائل ایدئولوژیک و عقیدتی نیز آمیخته گردد مشکلات خاص خود را خواهد داشت. معمولاً اجزاء، فرآیندهای درونی و بیرونی و زیرسیستم‌های اینگونه سیستم‌ها با مسائل مختلفی روبرو است که پوشش همه آنها به سهولت امکانپذیر نیست. با افزایش پیچیدگی، مدیریت سیستم احتیاج به سازوکارهای پیچیده و خاص دارد و چون موضوع سیستم، مسائل مالی است و مادیات معشوق انسانهاست باید با بدبینانه‌ترین شرایط هر مفر عدم ایفای تعهد را شناخت تا احتمال کج رفتاری را کم کرد. به دلیل این موضوع حتی بانک‌های مجهز و متمول جهان نیز علیرغم اطلاع از مواهب بانکداری اسلامی و تلاشی که در عملیاتی کردن آن به خرج دادند نتوانستند کار را تا پایان پیش برند و یا از آن منصرف و یا برای سهولت کار با بکارگیری نرخ بهره پیچیدگی فرآیندها را دور زده و مجدداً ربا را در عملیات وارد و فرآیند مشارکت تبدیل به بازده ثابت بهره شد.

طراحی سیستم بانکداری اسلامی به معنای واقعی و راستین آن نیازمند اشراف به مسائل عقیدتی (فقه و اصول و کلام و منطق)، فلسفی (مفاهیم عدالت فردی و اجتماعی و حق)، اقتصادی (رفتار اقتصادی افراد و نگاه‌ها و بازارها)، مالی (حسابداری، حسابرسی، مهندسی مالی)، بانکی (بررسی و نظارت طرح، عملیات اعتباری، معاملات، سرمایه‌گذاری، ریسک)، حقوقی (قوانین، قراردادها، آیین دادرسی و داوری)، انفورماتیک (سیستمهای کامپیوتری، شبکه‌ها، ارتباطات، برنامه‌نویسی) سازمان (ارکان و تشکیلات)، مدیریت (اداره امور، کنترل، بازرسی، نظارت، ارزیابی)، ریاضیات (ریاضیات کاربردی، ریاضیات مالی، مدلسازی ریاضی)، ابزارهای مالی (اوراق بهادار متداول در بازارهای مالی)، بازرگانی (مدیریت بازرگانی، بازاریابی، بازرگانی خارجی)، بازار سرمایه (ساختار بازار سرمایه، قوانین و مقررات بازار سرمایه)، بیمه‌های تجاری، مسئولیت، دارایی‌ها، حوادث)، استانداردها (کالائی، ساخت و ساز) و علاوه بر آن به

<sup>۱۹</sup> برای ملاحظه متون بانکداری راستین مراجعه شود به: <http://www.bidabad.com>

<sup>۲۰</sup> - <http://www.bmi.ir/Fa/ShowNews.aspx?nwsId=6053>

جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی و فردی افراد و نحوه برخورد با آنها و بسیاری از مسائل متنوع دیگر می‌باشد. سیستم بانکداری راستین با علم به این وجوه سعی کرد تا فرآیندها، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، ارکان، قواعد و سازمان بانک و عملیات و فرآیندها را به صورت جامع مد نظر قرار داده و پس از شش سال کار مداوم راه حل جامعی در این ارتباط طراحی نماید که در نوع خود در سطح بین‌المللی بی‌نظیر است. بانکداری راستین تمام وجوه عملیات بانکی را در بطن خود دارد. افتتاح و شروع فعالیت اولین شعبه مشارکت در سود و زیان راستین (شعبه قبا) در آبان ماه ۱۳۸۹ کاستی‌های سیستم را روشن نمود و براساس بازخورهای حاصل زیرسیستم‌های جدید طراحی<sup>۲۱</sup> و به بانکداری راستین متصل شد. توسعه بانکداری راستین به مرحله‌ای رسید که ضوابط عملیاتی آن می‌بایست مدون می‌گردید لذا کمیته تدوین مقررات و آیین‌نامه اجرایی بانکداری راستین تشکیل گردید تا پیشنهاد لایحه قانونی بانکداری راستین و آیین‌نامه اجرائی آن را تدوین نماید.<sup>۲۲</sup>

<sup>۲۱</sup> گزارشات تفصیلی زیرسیستم‌های مالی و سیستم‌های مکمل در بانکداری راستین:

- بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرانی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سیدعلی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مجید ناصری، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری. طرح تفصیلی مشارکت مالی جعاله (JFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-jfs.pdf>
- بیژن بیدآباد، امیر عباس سیاهپوش، مهتاب میرزایی قاضی، سمیه الجبوری، زینب غلامی، امیر شریفی، امیر شمس، شهرام اکبرزاده. طرح تفصیلی گواهی قرض الحسنه پس‌انداز، بانک قرض الحسنه مهر ایران، ۱۳۸۹. <http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh-bi-vam.pdf>  
<http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh.ppt>
- بیژن بیدآباد، امیرعباس سیاهپوش، مهتاب میرزایی قاضی، سمیه الجبوری، زینب غلامی، امیر شریفی، امیر شمس، شهرام اکبرزاده. طرح تفصیلی گواهی قرض الحسنه پس‌انداز با گواهی امتیاز حق وام، بانک قرض الحسنه مهر ایران، ۱۳۹۰. <http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh-ba-vam.pdf>
- بیژن بیدآباد، طرح تفصیلی مشارکت مالی مقاسطه (IFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-ifs.pdf>
- بیژن بیدآباد، طرح تفصیلی مشارکت مالی اجاره (RFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-rfs.pdf>
- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تکافل اجتماعی راستین (RST)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-rst.pdf>
- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تأمین مالی امانی (BFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-bfs.pdf>
- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تأمین شخصی راستین (RPS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-rps.pdf>
- طرح تفصیلی سیستم کشف پولشویی (MLD)، سیستم مکمل بانکداری راستین. اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران. ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-mld.pdf>
- <sup>۲۲</sup> بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، سعید عبداللهی، محمود الهیاری فرد، اسکندر پردل، مریم حیدری، علیرضا شفیعی، محمدعلی پوربهرروز، پیشنهاد لایحه قانونی بانکداری راستین، بانک ملی ایران، ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/rastin-banking-bill.pdf>
- بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، سعید عبداللهی، محمود الهیاری فرد، اسکندر پردل، مریم حیدری، علیرضا شفیعی، محمدعلی پوربهرروز، پیشنهاد آیین‌نامه اجرائی بانکداری راستین، بانک ملی ایران، ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/rastin-banking-regulation.pdf>

همانطور که ذکر آن رفت برای ایجاد تحول در بانک می‌بایست ابداعات و فرآیندهای جدیدی به بانک پیوند نمود تا این فرآیندها بتوانند بطور خودکار مراحل تغییر را در بانک ایجاد نمایند. رویه‌های جدید می‌بایست ویژگی‌های زیر را بعنوان پیش‌نیاز با خود همراه داشته باشند:

- ۱- مبتنی بر اعتقاد و باورهای پرسنل و مشتریان باشد
- ۲- شفافیت کامل در همه ابعاد داشته باشد
- ۳- مبتنی بر فناوری اطلاعات باشد
- ۴- دارای حداکثر کارائی باشد
- ۵- قابلیت دسترسی به آن از همه جای جهان و در هر زمان (۷×۲۴) امکانپذیر باشد
- ۶- مبتنی بر استانداردهای پذیرفته شده اعم از داخلی و بین‌المللی باشد
- ۷- شیوه‌های عملیاتی آن مستند و قابل دسترس باشد
- ۸- اهداف و منافع بانک را تأمین نماید
- ۹- مخاطرات مالی را حداقل کند
- ۱۰- جذابیت‌های لازم را برای پرسنل و مشتریان فراهم آورد
- ۱۱- به اندازه کافی برای پرسنل و مشتریان ساده و قابل فهم باشد
- ۱۲- مکانیزم‌های نظارتی کافی برای جلوگیری از انحرافات را داشته باشد
- ۱۳- مبتنی بر مسئولیت و پاسخگویی باشد
- ۱۴- باعث افزایش مدام اعتبار بانک و پرسنل آن گردد.
- ۱۵- تقسیمات اداری و مرز تقسیم کار و سلسله مراتب و نحوه گزارش‌دهی مشخص باشد
- ۱۶- رضایت شغلی و غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک را فراهم آورد
- ۱۷- درجه رسمی شدن، سطوح سازمانی، درجه تمرکز، پیچیدگی و کانالهای ارتباطی از پیش تعریف شده باشد. با توجه به موارد فوق بانکداری راستین طراحی و به عنوان فرآیند اساسی می‌توان آن را به بانک پیوند نمود.

### بانکداری راستین

اقتصاددانان بسیاری در سراسر جهان هم خود را مصروف حذف ربا از عملیات بانکی نموده‌اند ولی در عمل موفقیت زیادی نصیب نگردیده است. در این راستا بانکداری راستین منطبق بر احکام شرع مطهر و تأمین نظر شارع مقدس تدوین گردید تا نه تنها منجر به حذف ربا گردد بلکه وجوه مختلف آموزه‌های عدالت و اخلاق اسلامی را نیز در وجوه مختلف عملیات بانکی نهادینه سازد. دستیابی هرچه بیشتر به یک نظام بانکی مبتنی بر صدق و راستی و عملیات مالی سالم و همچنین کمک به شکوفایی اقتصاد، توزیع عادلانه امکانات و فرصت‌ها و ایجاد اشتغال و تولید و افزایش رفاه جامعه، از اهداف سیستم بانکداری راستین می‌باشد. بانکداری راستین بر مبنای اصول عملیاتی، مالی، اقتصادی، اخلاقی، اجتماعی، حقوقی، بین‌المللی و سازمانی خاصی است که همگی منتج از آموزه‌های عقلی، انسانی، اسلامی و اخلاقی و مبتنی بر آخرین دستاوردهای علمی بشر در زمینه‌های علوم و فناوری و با هدف توسعه و رشد اقتصاد و بانکداری کشور طراحی شده است. محاسن بانکداری راستین در همه زمینه‌های عملیات بانکی، مالی، اقتصادی، اخلاقی،

اجتماعی و بین‌المللی آنقدر گسترده است که به عنوان مولفه اساسی در اصلاح ساختار بانکی کشور مد نظر قرار گرفت. بانکداری راستین بانکداری نوین اسلامی است که معضلات نظری و اجرایی بانکداری ایران را بررسی و بر مبنای آخرین دستاوردهای علمی و فنی راه‌حل‌های قانونی و اجرایی برای آنها ارائه می‌دهد. هر کدام از زیرسیستم‌ها، ابزارها، ابداعات، و رویه‌های عملیاتی بانکداری راستین مشخصاً برای رفع معضلی طراحی شده‌اند که علاقمندان می‌توانند برای ملاحظه جزئیات فنی به متون متعدد آن مراجعه نمایند.<sup>۲۳</sup> خلاصه اصول و ویژگی‌ها و دستورالعمل‌های بانکداری راستین بر مبنای اصول زیر استوار است:

۱- **اصول عملیاتی:** در بانکداری راستین با حذف ربا از عملیات بانکی، منع صوری‌سازی و بکارگیری عقود به شکل واقعی آنها، بانک واسطه و جوه میان سپرده‌گذاران و دریافت‌کنندگان منابع مالی است، و از ارائه خدمت مدیریت سرمایه کسب درآمد می‌کند و نه از تفاوت (اسپرید) نرخ‌های بهره. با تعلق نماء به اصل منفعت یا زیان هر دارایی به صاحب همان دارایی بازمی‌گردد. کلیه عملیات قانونمدار و مبتنی بر مقررات مدون، روشن و شفاف تعریف و اجرا و به صورت مکانیزه و از طریق شبکه اینترنت انجام می‌شود. بانک ضمن حفظ منافع سپرده‌گذار امین طرف‌های خود است و مجری اطمینان دارد که در صورت زیان ورشکسته نمی‌شود و پوشش‌های بیمه‌ای از ورود زیان به منابع سپرده‌گذار پیشگیری می‌کند. ارزیابی و نظارت و اجرای طرح‌ها مبتنی بر تخصص، مسئولیت و استقلال رأی ارزیاب و امین در مقام اظهار نظر است. توانایی مجری باید احراز و اعتبار مالی وی با مالیاتی که قبلاً پرداخته سنجیده می‌شود. مجری در قبال صحت اطلاعات ارائه شده در طرح‌نامه پیشنهادی خود مسؤول است.

۲- **اصول مالی:** دارایی‌های سمی نظیر مطالبات معوق در بانک ایجاد نمی‌شود و بانک در بحران‌های مالی ورشکسته نمی‌گردد. با کاهش ریسک بانک نرخ کفایت سرمایه کاهش یافته و منابع آزاد بانک افزایش می‌یابد و با توجه به امانی بودن وجوه حفظ ذخایر قانونی و احتیاطی نزد بانک مرکزی تقلیل می‌یابد. سپرده‌گذار و مجری و بانک سهم عادلانه خود را از بازدهی مشارکت دریافت می‌کنند. تنوع ابزارها و فرآیندهای بانکی نیازهای مختلف جامعه را پاسخ می‌دهد و با اتصال قیمت گواهی راستین به بازده بخش حقیقی، قیمت آن را تثبیت نموده و نه تنها حبابی نمی‌شود بلکه افراد با سلیق مختلف ریسک را جذب و موجب تعامل مثبت بازده و ریسک می‌شود. هر فرد بدون نیاز به کارگزار می‌تواند در بازار گواهی راستین معامله کند. شفافیت اطلاعات موجب شفافیت و اصلاح سیستم‌های مرتبط نظیر مالیات و بیمه تأمین اجتماعی در ارتباط با مجریان می‌شود. سازوکار ارزیابی قابل اعتماد تعریف شده و زمینه نظارت قابل وثوق فراهم است. مجری موظف به افشای اطلاعات مرتبط با طرح است و با نظارت بر عملیات مجری حاکمیت شرکتی درباره شرکت مجری اعمال می‌شود که به شفافیت کلیه اطلاعات و عملیات مرتبط با طرح می‌انجامد و از اطلاعات نامتقارن و رانت‌های اطلاعاتی جلوگیری و نظارت بانک و بکارگیری بیمه ریسک‌های مختلف را به حداقل می‌رساند. ضمن تسهیل و تسریع عملیات مانع پولشویی و تقویت حسابرسی و کنترل داخلی موسسه مجری شده و با بازرسی آنلاین از تخلف پرسنل بانک جلوگیری و با تفکیک حسابها، حساب هر طرح و سپرده‌گذار به تفکیک ثبت و نگهداری می‌شود و اعتبار بانک و عملیات بانکی افزایش می‌یابد.

۳- **اصول اقتصادی:** کاستی‌های بازار سرمایه و تقابل بازارهای سرمایه و پول را تصحیح و موجب گسترش و تقویت بخش بیمه در اقتصاد می‌شود. اعتماد ناشی از نظارت بانک بر مجری و دسترسی اینترنتی به بازار گواهی راستین

<sup>۲۳</sup> برای ملاحظه متون بانکداری راستین مراجعه شود به: <http://www.bidabad.com>

امکان جلب و جذب سرمایه و فضای رقابت سالم بین مجریان، سپرده‌گذاران، معامله‌گران و بانک‌ها را با رقبا فراهم می‌آورد. ابزارهای مالی جدید موجب تنوع دارایی‌های مالی و با اختصاص گواهی‌ها به طرح یا کالا یا دارایی‌های معین بازار کاغذی ایجاد نمی‌شود. درگیر شدن سرمایه در طرح مانع جابجایی سریع دارایی‌ها و ایجاد بحران‌های مالی ناشی سیال بودن سرمایه شده و با حذف بازار کاغذی مانع بروز اهرم و بحران بدهی می‌شود. هر فرد که توانایی انجام فعالیت اقتصادی دارد می‌تواند منابع مالی دریافت کند یا از فرصت اشتغال ایجاد شده توسط مجریان بهره‌مند شود و علاوه بر آن بکارگیری تخصص‌های متنوع مالی باعث توسعه مشاغل مالی مرتبط می‌شود که زمینه بهبود سرمایه‌گذاری، اشتغال، تولید و رفاه جامعه را فراهم و نوسانات اقتصادی و مالی اقتصاد را محدود می‌کند.

۴- **اصول اخلاقی:** الزام بر ارائه اطلاعات و اسناد صحیح و واقعی موجب ترغیب صداقت و آرامش فردی و تطابق حرف و عمل و اعمال نظارت صحیح و کاهش نااطمینانی و تنش‌های روحی و روانی فردی و اجتماعی می‌شود. منع حيله، کاهش فساد مالی به دلیل نحوه طراحی سیستم‌های ارزیابی، نظارت و پایش، بستن مفزهای کژمنشی، موجب قراردادان هر چیز در جای خود شده و از ظلم پرهیز می‌نماید. اکل باطل؛ اضرار به غیر، غرر، قمار و قرعه، غبن، غضب، اسراف و تبذیر در بانکداری راستین منع می‌شود و با اختلاس و تبانی، رشوه و ارتشاء مبارزه می‌شود. رعایت حقوق ضعیف، تحقق عدالت مالی، اکرام و احترام به حقوق افراد موجب افزایش تراضی و احسان و مانع تجاهر به فسق‌های ربا و اسراف می‌شود.

۵- **اصول اجتماعی:** انجام عملیات طبق مقررات مدون زمینه تنظیم روابط مالی سالم افراد جامعه و نظم فردی را فراهم می‌کند. هیچ تبعیض، تفاوت یا اولییتی بین طرف‌های مشابه که خصوصیات یکسان دارند پذیرفته نیست. به افراد می‌آموزد تا فعالیت‌های مالی خود را برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و مدون کنند.

۶- **اصول حقوقی:** احترام به مالکیت و حقوق افراد در بانکداری راستین پررنگ بوده و با معین بودن وجوه مختلف وظایف اطراف قراردادها زمینه طرح دعوی قضایی تقلیل می‌یابد و شیوه حل و فصل اختلافات را از طریق حکمیت سهل می‌کند. از طرفی با استفاده از پایگاه‌های داده قابل استعمال زمینه بسیاری از سواستفاده‌ها محدود می‌شود. شیوه جدید اجرای مفاد اسناد لازم الاجرای بانک وصول مطالبات را تسریع می‌کند.

۷- **اصول بین‌المللی:** امکان دسترسی اینترنتی در همه ساعات شبانه‌روز و تمامی ایام هفته از همه نقاط جهان به خدمات بانک وجود دارد و نتیجتاً با جلب سرمایه بیگانگان زمینه اشتراک منافع بین‌المللی و ثبات سیاسی فراهم می‌شود. محسنات سیستم، آن را به الگویی عملیاتی و بدیع در سطح بین‌المللی تبدیل خواهد کرد و با توسعه بازار گواهی راستین در سطح بین‌المللی، لنگر قیمتی باثباتی برای دارایی‌ها ایجاد می‌شود.

۸- **اصول سازمانی:** تناسب سازمان با نیازها و با شایستگی انتصاب و ارتقاء و بطور کلی شایسته سالاری اعم از شایسته‌گزینی، ارتباطات سازمانی و مسئولیت و وظایف افراد و نظام تنبیه و پاداش موثر تعریف شده‌اند. تحول سازمان و ثبات سازمانی همراه با استانداردسازی و مستندسازی همراه است. پاسخگویی کلیه اشخاص در قبال اختیاری که به آنها داده شده است مانع از بروز اثرات مضر سازمان‌های غیررسمی و فشار سیاسی می‌شود.

## هرس فرآیندها

می‌توان نشان داد که بسیاری از عقود مطرح در قانون عملیات بانکی بدون ربا مصوب ۱۳۶۲ ربوی هستند.<sup>۲۴</sup> براساس تعریف دقیق ربا، عقود فروش اقساطی، اجاره به شرط تملیک و خرید و فروش دین و ربح مرکبی که ناشی از اخذ بهره بر بهره به دلیل عدم توانائی مدیون در تأدیه دین است وارد در حریم ربا هستند. مشخصاً اعطای تسهیلات از طریق عقود وام نیک (وام بدون بهره)، مشارکت مدنی، مشارکت حقوقی، سرمایه‌گذاری مستقیم، مضاربه، معاملات سلف، جعاله، مزارعه، مساقات و اجاره با رعایت شرایط خاص از حریم ربا خارج می‌گردند. در همه این عقود به استثنای وام نیک (قرض الحسنه) که بهره ندارد و اجاره که نرخ مال الاجاره از قبل تعیین می‌شود نباید نرخ بهره از پیش تعیین و شرط شود در غیر این صورت ربوی می‌گردند.<sup>۲۵</sup>

از بُعد حذف ربا در سیستم بانکی عملاً باید عقودی چون فروش اقساطی، اجاره به شرط تملیک، خرید و فروش دین و ربح مرکب تأخیر در تأدیه دین را بتدریج از عملیات بانکی حذف کرد. از بُعد شفافیت باید عملیات غیرشفاف که موجب ابهامات و حتی زمینه استفاده نادرست فرآیندها را فراهم می‌آورد تعطیل شوند. فعالیت‌ها و عملیات مالی دستی حذف و جای خود را به عملیات ماشینی و مبتنی بر فناوری اطلاعات بدهند. عملیات ناکارا، غیر استاندارد، غیر مستند، مغایر با اهداف و منافع بانک، مخاطره آمیز، غیرجذاب، بدون نظارت و مسؤولیت می‌بایست تعطیل گردند. تقسیمات اداری با اشتراک وظایف و مرزهای متداخل کاری و سلسله مراتب متداخل و متولی‌گری یک وظیفه توسط چند مدیر باید حذف شوند. موجبات عدم رضایت شغلی و تضعیف پرسنل و مدیریت اتوکراتیک بایست شناسائی و از میان برداشته شوند. مصادیق عینی این نکات با یک بررسی همه‌جانبه در بانک قابل کشف هستند.

## حفظ و صیانت

همانطور که ذکر شد یکی از مراحل پیاده‌سازی نظام مبتنی بر مدیریت دانش حفظ و صیانت از فرآیندهای جدید سازمانی است که به سازمان پیوند زده شده‌اند. لذا برای جلوگیری از انحراف فرآیند از شکل طراحی شده آن، مکانیزم‌هایی طراحی گردید تا عیوب و نواقص احتمالی را مرتفع و از بازگشت رفتار بانک به وضعیت قبلی خود جلوگیری کند. از این سو کمیته‌ای متشکل از مجربین این شیوه بانکداری با عنوان کمیته صیانت از بانکداری راستین تحت نظارت بانک مرکزی طراحی گردید تا بر حسن جریان عملکرد و آموزش و توسعه و رفع نواقص احتمالی و مشکلات نظری و حقوقی و تکمیل یا طراحی فرآیندهای مطرح شده یا جدید برای مدت ۵ سال تشکیل شود. سازمان و شیوه فعالیت این کمیته در مقررات بانکداری راستین مدون شده است. وزارت علوم، فناوری و تحقیقات نیز نسبت به تأسیس رشته بانکداری راستین و خدمات مالی مرتبط با آن نظیر بازاریابی، ارزیابی، نظارت، کارگزاری و مشاوره مالی

<sup>۲۴</sup> - بیدآباد، بیژن و عبدالرضا هرسینی، تحلیل فقهی - اقتصادی ربا در وامهای مصرفی و سرمایه‌گذاری و کاستیهای فقه متداول در کشف احکام شارع. ارائه شده به همایش دوسالانه اقتصاد اسلامی، پژوهشکده اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲.

<http://www.bidabad.com/doc/reba-fa.pdf>

بیدآباد، بیژن، مبانی عرفانی اقتصاد اسلامی، پول، بانک، بیمه و مالیه از دیدگاه حکمت. پژوهشکده پولی و بانکی، بانک مرکزی ایران، ۱۳۸۳، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/mabani-erfani-eqtasade-islami.pdf>

<sup>۲۵</sup> - بیدآباد، بیژن و عبدالرضا هرسینی، شرکت سهامی بانک غیرربوی و بازبینی ماهیت ربوی و غیرربوی عملیات بانکی متداول. مجموعه مقالات سومین همایش دوسالانه اقتصاد اسلامی «نظریه اقتصاد اسلامی و عملکرد اقتصاد ایران»، ۴-۳ دی ۱۳۸۲، پژوهشکده اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، صفحات ۲۲۴-۱۹۳، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/sherkat-sahami-bank.pdf>

در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با حفظ مفاهیم مقرر در ضوابط و مقررات بانکداری راستین و توسعه‌های اصلاحی و تکمیلی آتی این شیوه بانکداری اقدام می‌نماید.

به منظور حفظ و پاسداری از بانکداری راستین و حقوق سپرده‌گذاران و مجریان و اشخاصی که بانک را امین خود می‌دانند تمامی پرسنل در همه سطوح مختلف مدیریتی و صف موظف می‌شوند تا مقررات بانکداری راستین را به دقت اجراء و از هرگونه تخلف نسبت به آن پرهیز کنند؛ در غیر این صورت با متخلف برخورد خواهد شد. انواع تخلفات و مجازات و نحوه رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان در مقررات بانکداری راستین تعریف شده است.

### نتیجه گیری

بانکداری راستین بانکداری نوین اسلامی است که معضلات نظری و اجرائی بانکداری ایران را بررسی و بر مبنای آخرین دستاوردهای علمی و فنی راه‌حل‌های قانونی و اجرائی برای آنها ارائه می‌دهد. هر کدام از زیرسیستم‌ها، ابزارها، ابداعات، و رویه‌های عملیاتی بانکداری راستین مشخصاً برای رفع معضلی طراحی شده‌اند. سیستم پایه بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین با افتتاح اولین شعبه مشارکت در سود و زیان راستین (شعبه قبا) در آبان ۱۳۸۹ در بانک ملی بصورت آزمایشی به اجرا درآمد و سپس به شعب اصلی بانک ملی تعمیم داده شد. نتایج اجرا بسیار رضایتبخش و حاکی از استقبال عموم سپرده‌گذاران و عملکرد صد در صد طرح‌های اعتباری و فارغ از مشکلات رایج بود.

بانکداری راستین به عنوان یک پروژه ملی به صورت یک الگوی باز طراحی گردید تا همه بانکها در ایران و سایر کشورهای جهان بتوانند به راحتی آن را نصب و اجرا نمایند. پیشنویس لایحه قانونی بانکداری راستین و آئین‌نامه اجرائی آن حاوی کلیه نکات و ظرافتهای قانونی و اجرائی آن است.

### منابع

- باکینگهام، مارکوس؛ کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.
- رابینز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- کالینز، جیم، از خوب به عالی، چرا برخی از شرکت‌ها جهش می‌کنند و برخی دیگر خیر، ترجمه ناهید سپهرپور، نشر آوین، چاپ یازدهم، ۱۳۸۸، تهران.
- متون بانکداری راستین: <http://www.bidabad.com>
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارت قزوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.
- نورث کوت پارکینسون و همکاران، اندیشه‌های بزرگ در مدیریت. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.
- هارولد کونتز و همکاران. اصول مدیریت. ترجمه محمدهادی چمران. چاپ سوم، مؤسسه انتشارات علمی، ۱۳۸۰.
- الوانی، مهدی. مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم، نشر نی.
- وتن، دیوید؛ کمرون، کیم، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- بیدآباد، بیژن، ژینا آقاییگی، مهستی نعیمی، آذرنگ امیراستوار، سعید صالحیان، سعید نفیسی زیده سرایی، علیرضا مهدیزاده چله‌بری، حجت‌الله قاسمی صیقل سرایی، بیژن حسین‌پور، سعید شیخانی، محمود الهیاری فرد، محمد

صفایی پور، نادیا خلیلی ولائی. طرح تفصیلی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، ۱۳۸۷.

- بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سیدعلی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مجید نصری، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری. طرح تفصیلی مشارکت مالی جعاله (JFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-jfs.pdf>

- بیژن بیدآباد، امیر عباس سیاهپوش، مهتاب میرزایی قاضی، سمیه الجبوری، زینب غلامی، امیر شریفی، امیر شمس، شهرام اکبرزاده. طرح تفصیلی گواهی قرض الحسنه پس‌انداز، بانک قرض الحسنه مهر ایران، ۱۳۸۹.

<http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh-bi-vam.pdf>

<http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh.ppt>

- بیژن بیدآباد، امیر عباس سیاهپوش، مهتاب میرزایی قاضی، سمیه الجبوری، زینب غلامی، امیر شریفی، امیر شمس، شهرام اکبرزاده. طرح تفصیلی گواهی قرض الحسنه پس‌انداز با گواهی امتیاز حق وام، بانک قرض الحسنه مهر ایران، ۱۳۹۰.

<http://bidabad.com/doc/gavahi-qarz-tarh-ba-vam.pdf>

- بیژن بیدآباد، طرح تفصیلی مشارکت مالی مقاسطه (IFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰.

<http://www.bidabad.com/doc/detailed-ifs.pdf>

- بیژن بیدآباد، طرح تفصیلی مشارکت مالی اجاره (RFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰.

<http://www.bidabad.com/doc/detailed-rfs.pdf>

- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تکافل اجتماعی راستین (RST)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-rst.pdf>

- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تأمین مالی امانی (BFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-bfs.pdf>

- بیژن بیدآباد. طرح تفصیلی تأمین شخصی راستین (RPS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-rps.pdf>

- طرح تفصیلی سیستم کشف پولشویی (MLD)، سیستم مکمل بانکداری راستین. اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران. ۱۳۹۱. <http://www.bidabad.com/doc/detailed-mld.pdf>

- بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، سعید عبداللہی، محمود الهیاری فرد، اسکندر پردل، مریم حیدری، علیرضا شفیعی، محمدعلی پوربهرروز، پیشنهاد لایحه قانونی بانکداری راستین، بانک ملی ایران، ۱۳۹۱.

<http://www.bidabad.com/doc/rastin-banking-bill.pdf>

- بیژن بیدآباد، آذرننگ امیراستوار، سعید عبداللہی، محمود الهیاری فرد، اسکندر پردل، مریم حیدری، علیرضا شفیعی، محمدعلی پوربهرروز، پیشنهاد آئین‌نامه اجرائی بانکداری راستین، بانک ملی ایران، ۱۳۹۱.

<http://www.bidabad.com/doc/rastin-banking-regulation.pdf>



- بیدآباد، بیژن و عبدالرضا هرسینی، تحلیل فقهی - اقتصادی ربا در وامهای مصرفی و سرمایه گذاری و کاستیهای فقه متداول در کشف احکام شارع. ارائه شده به همایش دوسالانه اقتصاد اسلامی، پژوهشکده اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲. <http://www.bidabad.com/doc/reba-fa.pdf>
- بیدآباد، بیژن، مبانی عرفانی اقتصاد اسلامی، پول، بانک، بیمه و مالیه از دیدگاه حکمت. پژوهشکده پولی و بانکی، بانک مرکزی ایران، ۱۳۸۳، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/mabani-erfani-eqtesade-islami.pdf>
- بیدآباد، بیژن و عبدالرضا هرسینی، شرکت سهامی بانک غیررئوبوی و بازرینی ماهیت ربوی و غیررئوبوی عملیات بانکی متداول. مجموعه مقالات سومین همایش دوسالانه اقتصاد اسلامی «نظریه اقتصاد اسلامی و عملکرد اقتصاد ایران»، ۳-۴ دی ۱۳۸۲، پژوهشکده اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، صفحات ۲۲۴-۱۹۳، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/sherkat-sahami-bank.pdf>

- Conger, J. A., Kanugo, R., N. (2005) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of management review, vol. 13, n.3.
- Correia Ann; M. Sarmiento anabela (2003), Knowledge management: key competences and skills for innovation and competitiveness. The technology and HRM conference on the dual interaction between technology and human resource, France. 19-21 may.
- Dierkes, M., (2001), Handbook of organizational learning and knowledge, Ed., Oxford, University Press, Oxford.
- Flynn, Anna E. (2004), Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers. 89th Annual International Supply Management Conference. Philadelphia, PA. <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/CBFlynn.pdf>
- Fox, J, (2006) Employee empowerment: an apprenticeship model, Barney School of Business, Hartford University.
- Groff, T.G., Jones, T.P., (2003), Introduction to knowledge management: KM in business, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- <http://pls.bmi.ir>
- <http://www.bmi.ir/Fa/ShowNews.aspx?newsId=6053>
- Marcus Buckingham, Donald O. Clifton (2001), Now, Discover Your Strengths, Gallup Organization Free Press.
- Santosus, Megan; Surmacz, (2005) The ABCs of Knowledge Management. Knowledge Management Research Center, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>.
- Whetten, David A., and Cameron, Kim S. Developing, Management Skills. 2nd Edition. 1991. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

# **Banking System Change Management through Rastin Banking (Knowledge Management, Empowerment, Prune and Graft, and Apprenticeship)**

Bijan Bidabad<sup>26</sup>

## **Abstract**

Changing huge structures such as banking sector of a country needs special innovative methods. This paper shows how we can manage change of a banking sector of a country. Grafting novel efficient processes, and pruning old inefficient ones, and harmonizing the organization with new processes and empowering the staff through apprenticeship and knowledge management can put forward the change management. The proposed method of “Prune and Graft of Process” similar to grafting a shoot or bud of a sweet-fruited tree to a bitter-fruited base tree is significant in change management. Accordingly, new processes should be grafted to the system and all processes that are theoretically or practically against the goals of organization should be pruned. New processes and innovations could automatically change the bank performance. Apprenticeship and knowledge management are highly effective in all stages of forming and implementing the change.

This plan was formed and tested in Bank Melli Iran in order to propose a model for other banks as well. In order to explain the applied method of change management in banking system, we study the steps that Rastin Banking was formed in Bank Melli Iran as a sample.

Keywords: *Change Management, Knowledge management (KM), Prune and Graft, Apprenticeship, Empowerment, Rastin Banking*

JEL: G21, D83, L16, J53

---

<sup>26</sup> Dr. Bijan Bidabad is professor of economics and senior Islamic banking advisor to Bank Melli Iran.  
[bidabad@yahoo.com](mailto:bidabad@yahoo.com)      [bijan@bidabad.com](mailto:bijan@bidabad.com)      <http://www.bidabad.com/>