

# راهبرد تحول ساختار بانکی

## بیژن بیدآباد<sup>۱</sup>

### چکیده

طراحی استراتژیک برای ایجاد تحول در ساختارهای بزرگ نظیر بخش بانکی یک کشور شیوه بدیعی را می‌طلبد تا بطور درونی بانکها را متحول سازد. روش پیشنهادی این مقاله برای ایجاد تحول در سیستم بانکی پیوند فرآیندهای نوین و کارآمد و هرس فرآیندهای غیرکارا و ربوی می‌باشد. در این روش با همساز کردن سازمان با فرآیندهای جدید و قطع فرآیندهای مزاحم، کم‌ثمر و ناکارا و همسو ساختن کارکنان با اهداف جدید سازمان، مقاومت‌های درونی سیستم تبدیل به نیروهای همسو می‌شوند.

برای تشریح روش مدیریت عملی پیشنهادی این مقاله در ایجاد تحول در سیستم بانکی نمونه شکل‌گیری بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین در بانک ملی ایران را بررسی می‌کنیم و سپس به معرفی فرآیندهای جدید می‌پردازیم. با پیوند زدن این فرآیندها به بانک می‌توان بانک را بطور خودکار دچار تحول نمود. در انتها به اساس روش هرس فرآیندهای ناکارا و مزاحم می‌پردازیم.

واژه‌های کلیدی: تحول سازمان، تشکیلات، بانکداری، ابزار مالی، فرآیند بانکی بدون ربا، مدیریت تغییر، پیوند و هرس

### مقدمه

مقوله مدیریت و سازمان در سالهای اولیه قرن بیستم که وبر نظریه بوروکراسی و تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه نمودند نضج گرفت.<sup>۲</sup> پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ۱۹۳۰ مطرح شد و آخرین مکتب با نظریه‌های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهاد و هرچند امروزه نیز این مکتب تفکر غالب در مدیریت و سازمان می‌باشد ولی با ورود مباحث 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، حیطة نظارت و ساختار منطقی سروکار داشته 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

<sup>۱</sup> دکتر بیژن بیدآباد، مشاور ارشد بانکداری اسلامی، بانک ملی ایران <http://www.bidabad.com> [bjan@bidabad.com](mailto:bjan@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، انتشارت قزوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.

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 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 هدفی 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، کمیته ها و گروهها و کانالهای ارتباطی می‌باشد.

موارد فوق در مکاتب مختلف از شدت تاکید متفاوتی برخوردار بوده ولی در یک نگاه راهبردی به تحول سازمان و آن هم در چارچوب ساختارهای کلان یک کشور شاید نتوان هیچکدام از آنها را نادیده گرفت. 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 بطور خودکار بتواند 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 تغییر و تحول ساختاری

رویه‌ای که در تحول سازمانی و تغییر قابل توجه است این است که 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 و غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، خود یکی از مهمترین وظایف مدیر تغییر است. مقاومت در مقابل تغییرات 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 مشابه آن مربوط می‌شود. مقاومت‌هایی نظیر مکانیسم‌های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروهی و سرمایه‌گذاری شغلی منشاء سازمانی دارند. رابینز 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

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

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 را تعریف کرده‌ایم.<sup>۷</sup> بطور کلی سه دیدگاه مهم در توانمندسازی مطرح است:<sup>۸</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 خود اثربخشی 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، چنانچه 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>۹</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 بسیار 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 نیست و لذا بدون توجه به اهداف سازمان و برخلاف ارزش‌ها و باورهای خود عملیات روزمره بانکی 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 پایین‌تر، تنوع وظیفه، مشارکت در تصمیمات، نحوه ارزشیابی عملکرد، حمایت سرپرستان، موقعیت پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع مورد نیاز، آموزش، سیستم پاداش و یا تنبیه و موارد دیگر از این دست همه در این راستا قابل طرح و بررسی هستند. بر این اساس باید

<sup>۷</sup> Whetten and Comeron

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

<sup>۸</sup> - Conger, J. A., Kanugo, R., N. (2005) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of management review, vol. 13, n.3.

<sup>۹</sup> رابینز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.

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.

## روش پیشنهادی پیوند و هرس

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 انسان‌هاست 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>۱۱</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. روش پیشنهادی عملی این روش به مثابه پیوند زدن شاخه درخت شیرین به درخت پایه تلخ می‌باشد. باغبانان برای تبدیل درخت پایه پر ریشه و کم میوه و یا با میوه ولی با کیفیت نازل یا تلخ به درختی که بتواند میوه‌های شیرین و زیاد بدهد اول 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 پیوند باید تا حد امکان گونه گیاهی پیوند با گیاه پایه نزدیک به هم باشند 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 بعدی هرس یا قطع شاخه‌های زائد 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

<sup>۱۱</sup> مهدی الوانی. مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم، نشر نی.

با تنه اصلی صورت گیرد تا مجدد از محل برش ناخنک نزند. در هرس شاخه های 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 می کنند لذا باید کلیه پاجوشها را از تنه قطع نمود. مشابه همه این ترتیبات در مدیریت تغییر قابل توجه است که در ایجاد تحول ساختار بانکی در خصوص بکارگیری شیوه های جدید بانکداری می تواند مد نظر قرار گیرد. بر این اساس باید فرآیندهای جدیدی به درخت پیوند زد و بسیاری از فرآیندهایی که از لحاظ نظری و عملی در مخالفت اهداف سازمان می باشند 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 بی ثمر و ناکار و همسو ساختن کارکنان با اهداف جدید سازمان، مقاومت ها را تبدیل به نیروهای همسو نمود. لذا باید سازمان را در جهت توسعه داد که بهتر بتواند با تغییرات و تحولات هماهنگ شود و منابع انسانی سازمان را در جهت هدایت کرد که ضمن تحقق اهداف جدید سازمان و مأموریت های سیستم، نیازهای آنها نیز تامین شود و سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و آن را حفظ کند.

### روش عملیاتی در راهبرد تحول

مدیریت تغییر در سازمان های مختلف به انحاء مختلف صورت گرفته و می گیرد و هر سازمانی با توجه به ویژگی ها و شرایط و موقعیتی که سازمان در آن قرار دارد روش خاصی را پیش می گیرد که در نظریات تحول سازمان و مدیریت تغییر مبسوطاً مذکور است و در اینجا به آنها نمی پردازیم. برای تشریح روش مدیریت عملی پیشنهادی این مقاله در ایجاد تحول در سیستم بانکی که تحت عنوان روش پیوند سازمانی مطرح شد نمونه شکل گیری بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین در بانک ملی ایران را بررسی می کنیم و سپس به معرفی فرآیندهای جدید می پردازیم که می توانند بطور خودکار بانک ها را دچار تحول نمایند. به عبارت دیگر با پیوند زدن این فرآیندها به بانک می توان بانک را دچار تحول نمود. هر چند 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.

قالب طرح مشارکت در سود و زیان راستین بانک ملی ایران نمونه بسیار خوبی برای نشان دادن مراحل تحول به شیوه پیوند سازمانی می باشد. این نمونه با یافته های باکینگهام و کلیفتون<sup>۱۱</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: دست یابی، بکاراندازی، سازگاری، تحلیلگری، سامان دهنده گی، باور و ایمان، فرماندهی، برقراری ارتباط، رقابت، هم پیوندی، کنکاشگری، اندیشه ورزی، پرورش دهنده گی، انضباط، یکدلی، انصاف، متمرکز کردن، آینده نگری، همسازی، ایده آل پروری، دربرگیرندگی، فردشناسی، خودجوشی، خردورزی، آموزندگی، زمینه سازی، مثبت نگری، بازگوئی، پاسخگویی، برگرداندگی، اطمینان به خود، ارجمندی و راهبردگزی می باشند. از سوی دیگر این شیوه مدیریتی در ایجاد این تحول با ویژگی هایی که جیم کالینز<sup>۱۲</sup>

<sup>۱۱</sup> -Bukingham and Kliffton

باکینگهام، مارکوسفو؛ کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.

<sup>۱۲</sup> کالینز، جیم، از خوب به عالی، چرا برخی از شرکت ها جهش می کنند و برخی دیگر خیر، ترجمه ناهید سپهرپور، نشر آوین، ۱۳۸۳، تهران.

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. منجمله از این معیارها می‌توان به رهبری سطح پنجم، ابتدا فرد بعد هدف، رویارویی با حقایق ناخوشایند، حرکت خارپشتی، فرهنگ نظم، شتاب‌دهنده‌های تکنولوژیک، چرخه رشد، و پایداری اشاره کرد که با توجه به اهمیت آنها اشاره‌ای به آن خواهیم داشت.

رهبران سطح پنجم<sup>۱۳</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.

رویارویی 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.

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

---

<sup>۱۳</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 کارگروهی 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.

چرخه رشد: اشاره به مفهوم رشد بطنی 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.

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 با تعریف جدید را مطرح کرد و قدم به قدم مسائل آن را بررسی و مدون نمود. اعضای موظف بودند تا برای جلسه بعد پیشنهادی 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 و یا مجدداً از عضو مربوطه درخواست می‌شد که با توجه به نکات ارائه شده آن را برای جلسه بعد ترمیم، اصلاح و یا بازنویسی نماید. بدین طریق دستورالعملهای بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) طراحی گردید که با نظرات اعضای کمیته منطبق بود. حاصل این جلسات گزارش<sup>۱۴</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>۱۵</sup> تدوین دستورالعمل‌ها و سازمان جدید آن هم توسط همان کسانی که باید این شیوه را مجری دارند سبب گردید تا تدوین کنندگان آن ضمن تبحر 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. بطنی و طولانی بودن مدت زمان طراحی عملاً منجر به تغییر ترکیب اعضای این کمیته می‌شد که وسعت حامیان طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین را نیز با خود به همراه داشت و از طرف دیگر تعامل اعضای کمیته با ادارات متبوع خود در شکل‌گیری این فرهنگ مبتنی بر نظم اثرات قابل توجهی داشت.

حال طرح با پشتیبانی کارشناسی اعضای 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 اعضای به کار خود ادامه می‌داد که منجر به طراحی دو زیرسیستم «طرح مشارکت مالی جعاله JFS»<sup>۱۶</sup> و «طرح

<sup>۱۴</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 ولایتی. طرح تفصیلی بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، ۱۳۸۷.

<sup>۱۵</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>۱۶</sup> بیدآباد، بیژن و ژینا آقاییگی، آذرنگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زیده سرایی، علیرضا مهدیزاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله

مشارکت مالی مضاربه MFS<sup>۱۷</sup> 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. 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 مسؤولین و کارشناسان بانکی در نهادهای مختلف اقتصادی و بانکی اعم از وزارت امور اقتصادی و دارائی، 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 طرح مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) آماده‌تر می‌نمود. مقالات علمی- تخصصی متعددی در این زمینه توسط مدیر علمی و اعضاء کمیته طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) تحریر گردید که در قسمت منابع این مقاله ذکر گردیده‌اند. طرح این مقالات در کنفرانس‌های علمی متعدد در خارج از بانک 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 مشارکت در سود و زیان راستین را به عنوان یک پارادایم جدید در عرصه بانکداری مطرح نمود.

شرایط برای به ارزیابی توان عملیاتی طرح آماده شده بود. اولین شعبه مشارکتی بانک ملی براساس طرح بانکداری نوین مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) در شعبه جدید الاحداث قبا<sup>۱۸</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 تحول قرار گرفت.

### پیوند فرآیندهای جدید

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 فنآوری اطلاعات باشد

---

زاده، مجید ناصری، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری. مشارکت مالی جعاله (JFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

<sup>۱۷</sup> بیدآباد، بیژن و همکاری ژینا آقاییگی، آذرنگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری. مشارکت مالی مضاربه (MFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

<sup>۱۸</sup> - <http://www.bmi.ir/Fa/ShowNews.aspx?nwsId=6053>



- 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 مسؤلیت و پاسخگوئی 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 فرآیندهای زیر را می‌توان به بانک پیوند نمود:

#### ۱- بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)<sup>۱۹</sup>

حذف ربا به معنی این نیست که فعالیت‌های مالی بانکی متوقف شود بلکه حذف ربا به معنای آن است که صاحبان دارایی مالی همواره بهره ثابتی از منابع مالی خود دریافت نمایند و در سود و زیان وام گیرنده شریک باشند. این شراکت در عقود مشارکتی مختلف بانکداری اسلامی مطرح می‌گردد. در این عقود می‌توان وام دهنده را در سود و زیان وام گیرنده شریک ساخت. این سیستم بانکداری تحت عنوان بانکداری مشارکت در سود و زیان طبقه بندی می‌شود که منتج از دکترین حذف ربا در فعالیت‌های بانکی است. مشارکت در سود و زیان بدلیل اینکه بانک‌ها را از یک بنگاه اقتصادی مالی تبدیل به یک واسطه وجوه می‌نماید عملاً می‌تواند بازارهای پس‌انداز و سرمایه‌گذاری را با واسطه‌گری بانک به تعادل با ثبات ببرد.<sup>۲۰</sup> از طرف دیگر ریسک‌های ایجاد شده در بازار تسهیلات از طریق این مشارکت به بخش سپرده‌گذاری منتقل شده و وام گیرنده و وام دهنده (سپرده‌گذار) در بازار همگام با هم سود یا زیان می‌برند. این موضوع برخلاف نظام بانکداری متعارف است که اگر وام گیرنده سود یا زیان کند الا و لابد وام دهنده سود می‌کند. در نظام مشارکت در سود و زیان راستین اگر وام گیرنده سود برد سپرده‌گذار نیز سود می‌برد و اگر وام گیرنده زیان کند سپرده‌گذار نیز زیان خواهد کرد. در متون اقتصادی محسنات زیادی از لحاظ انتقال ریسک در عملیات بانکی برای بانکداری اسلامی مد نظر محققین بانکداری اسلامی مطرح شده است.<sup>۲۱</sup> و بانکداری اسلامی بعنوان شیوه‌ای برای ثبات

<sup>19</sup> Profit and Loss Sharing (PLS)

<sup>۲۰</sup> - - بیدآباد، بیژن، جلوگیری از نوسانات و بحرانهای اقتصادی ادواری با ابزار نوین مالی و اصلاح ساختار بانکی، ۱۳۸۹.

<http://www.bidabad.com/doc/bohran-va-abzare-mali.pdf>

<sup>21</sup> Mahlknecht, Michael (2009). Islamic Capital Markets and Risk Management. London: Risk Books.

مالی مطرح گردیده است.<sup>۲۲</sup> ولی اجرای واقعی بانکداری مشارکت در سود و زیان هرچند از لحاظ نظری بسیار مد نظر قرار گرفته ولی در عمل پیاده نشده<sup>۲۳</sup> و این موضوع از کاستی‌های اجرائی بانکداری مشارکت در سود و زیان می‌باشد.<sup>۲۴</sup> بانک ملی ایران از سال ۱۳۸۶ به این موضوع توجه نمود و تلاش کرد تا راه حلی بیابد تا بانکداری مشارکت در سود و زیان را بصورت علمی و عملی مد نظر قرار دهد.

برای پیاده کردن بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین باید تحولات خاصی در نظام فعلی بانکی بوجود آورد. این تحولات از اصلاح قانون عملیات بانکی بدون ربا تا حذف حیل‌های شرعی بانک‌ها و تغییر ساختار سازمانی آنها را شامل می‌شود. در طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین صرفنظر از اینکه بانک دولتی و یا خصوصی باشد اساس تعیین نرخ بهره تسهیلات بانکی نرخ بازدهی بخش حقیقی اقتصاد می‌باشد و بانک بعنوان واسطه و جوه با دریافت حق العمل و در مقام وکیل و یا عامل سپرده‌گذار کارمزد دریافت نموده و تمامی بازدهی ناشی از سرمایه‌گذاری چه به صورت سود و یا زیان به صاحبان منابع پولی یعنی سپرده‌گذار منتقل می‌شود. بر این اساس بانکهای عامل بر اساس عقود مشارکتی می‌توانند سپرده‌های سرمایه‌گذاری را بر اساس وکالت عام و یا خاص بصورت مشاع و بر اساس تشخیص سپرده‌گذار و یا تشخیص خود در طرح و یا طرح‌های مورد نظر سرمایه‌گذاری نموده و بازدهی حاصل از سرمایه‌گذاری را بین سپرده‌گذاران تقسیم نمایند.<sup>۲۵</sup>

گسترش این شیوه بانکداری بدلیل مدیریت ذاتی ریسک آن عملاً باعث جذب منابع از سرمایه‌گذاران خارجی نیز خواهد شد و چون در فضای مجازی اینترنتی همه عملیات خرید و فروش و نقل و انتقال صورت می‌گیرد لذا مکان معامله از ایران به سرتاسر جهان منتقل خواهد گردید و مسلماً انگیزه تسری این نوع بانکداری در باقی کشورها نیز پدید خواهد آمد زیرا معضل اساسی در بانکداری متعارف جهان ریسک‌های مالی هستند که بانکها را دچار ورشکستگی

<sup>22</sup> Zarqa, Muhammed Anas (1983) "Stability in an Interest-Free Islamic Economy: A Note", Pakistan Journal of Applied Economics, Karachi, (Winter 1983), Vol. 2, pp. 181-88.

<sup>23</sup> Khan, Shahrukh Rafi (1984) "An Economic Analysis of a PLS Model for the Financial Sector", Pakistan Journal of Applied Economics, Karachi, (Winter 1984) Vol. 3, pp. 89-105.

<sup>24</sup> Rosly, Saiful Azhar (2006). Critical Issues on Islamic Banking and Financial Markets: Islamic Economics, Banking and Finance, Investments, Takaful and Financial Planning. Author House.

- کلیات این طرح را می‌توان در مقالات زیر ملاحظه کرد:

• بیدآباد، بیژن، نگاهی بر بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS) و زیرسیستم‌های تأمین مالی مضاربه (MFS) و تأمین مالی جماله (JFS). ۱۳۸۹، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/negahi-bar-pls-mfs-jfs.pdf>

• بیدآباد، بیژن و محمود الهیاری فرد. فناوری اطلاعات و ارتباطات در تحقق سازوکار مشارکت در سود و زیان (PLS) (بانکداری اسلامی). فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و تجارت نوین، سال اول، شماره سوم، زمستان ۱۳۸۴، صفحات ۳۷-۱.

<http://prd.moc.gov.ir/jnec/farsi/3rd/Article2.pdf>

[http://www.bidabad.com/doc/Pls\\_it-fa.pdf](http://www.bidabad.com/doc/Pls_it-fa.pdf)

• بیدآباد، بیژن و محمود الهیاری فرد. سازوکار عملیاتی بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، معرفی ابزارهای مالی گواهی مشارکت و گواهی پذیره با کارائی بین‌المللی. ارائه شده در دومین همایش خدمات بانکی و صادرات، ۲۷ مهر ۱۳۸۷، بانک توسعه صادرات ایران، تهران، ایران.

<http://bidabad.com/doc/PLS-Banking-7.pdf>

<http://www.bidabad.com/doc/PLS-banking-Executive-Mechanism.pdf>

<http://bidabad.com/doc/PLS-Banking-Export-Deveopment-Bank-2.ppt>

• بیدآباد، بیژن و محمد صفائی پور. چارچوب بازار الکترونیکی معاملات گواهی مشارکت/پذیره در قالب طرح مشارکت در سود و زیان (PLS). پنجمین همایش تجارت الکترونیکی، ۳-۴ آذر ۱۳۸۷، وزارت بازرگانی، تهران.

<http://www.ecommerce.gov.ir/EArchive/EArchiveF/Item.asp?ParentID=43&ItemID=182>

<http://www.bidabad.com/doc/charchoobe-bazare-electronic-pls.pdf>

نموده‌اند. با این نوع بانکداری می‌توان مشکل قرار گرفتن در بحران‌ها را نیز حل نمود.

## ۲- گواهی مشارکت و گواهی پذیره

در بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین PLS ابزارها و ابداعات مالی بدیعی نظیر گواهی مشارکت و گواهی پذیره استفاده شد و بانک با صدور و ارائه گواهی مشارکت و ایجاد بازار ثانویه معاملات گواهی مشارکت/پذیره و طراحی سبد گواهی مشارکت/پذیره، در فعال نمودن و افزایش کارایی بازارهای پولی و مالی حرکت و تحولات مهمی ایجاد خواهد کرد. این ابداعات مالی قابل خرید و فروش در بازارهای مجازی اینترنتی هستند. وجود این دو ابزار جدید عملاً اجازه می‌دهد که یک نوع بازار مالی مشابه بورس اوراق بهادار برای خرید و فروش و نقل و انتقال سپرده‌ها فراهم گردد که عملاً با توجه به تحولات اقتصادی در بخش سرمایه‌گذاری و تولید نرخ خرید و فروش گواهی‌های مشارکت و پذیره نیز دچار افزایش و کاهش خواهند شد. این دو ابزار جدید عملاً به عنوان اوراق بهاداری هستند که برای خرید و فروش سپرده‌ها بکار می‌روند و مبین سپرده‌هایی هستند که در طرح‌های مشخص سرمایه‌گذاری بصورت تسهیلات مشارکت در سود و زیان به مجریان و کارفرمایان تخصیص یافته است. گواهی مشارکت برگه‌های بی‌نامی است که به قیمت اسمی مشخص و برای مدت معین (مدت زمان اجرای طرح سرمایه‌گذاری) توسط شعبه بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین منتشر می‌شود. دارندگان این برگه‌ها به نسبت قیمت اسمی و مدت زمان مشارکت در سود حاصل از اجرای طرح مربوطه شریک می‌باشند و بانک در ازای ارائه خدمات مدیریت سرمایه به سپرده‌گذاران که بنا به درخواست ایشان در یکی از سه نوع محصولات بانک خواهد بود، سرمایه‌گذاری می‌نماید. افراد و یا دارندگان گواهی مشارکت می‌توانند از طریق شبکه‌های ارتباطی اینترنت و یا گیشه بانک اقدام به خرید و فروش این برگه‌ها نموده و لذا این گواهی به صورت یک دارایی با قابلیت خرید و فروش بین‌المللی در می‌آید. گواهی پذیره مشابه گواهی مشارکت بوده و در پروژه‌های پایان‌ناپذیر یا مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرد، بطوری که هنگام اتمام مرحله ساخت و با شروع مرحله بهره‌برداری صاحبان گواهی‌های پذیره به نسبت مبلغ گواهی و مدت مشارکت تبدیل به سهامداران شرکت مجری خواهند شد.

## ۳- مشارکت مالی جعاله (JFS)<sup>۲۶</sup>

«طرح مشارکت مالی جعاله JFS»<sup>۲۷</sup> یکی از زیرسیستم‌های «طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)» است. در «طرح مشارکت مالی جعاله JFS» صرفنظر از اینکه بانک دولتی و یا خصوصی باشد اساس تعیین نرخ تسهیلات بانکی نرخ بازدهی در بخش حقیقی اقتصاد می‌باشد و بانک بعنوان واسطه و جوه با دریافت حق‌العمل و در مقام وکیل و یا عامل کارمزد دریافت نموده و در عوض ضمن ارائه خدمات مدیریت سرمایه به خریدار کالا، منابع وی را برای مشارکت در تامین سرمایه در گردش تولیدکننده فراهم می‌آورد. بر این اساس بانک درخواست‌های متقاضی منابع

<sup>26</sup>Joaleh Financial Sharing (JFS)

<sup>27</sup> بیدآباد، بیژن و ژینا آقایی، آذرننگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مجید نصری، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولانی، شاکری. مشارکت مالی جعاله (JFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

مالی (تولیدکننده)، و همچنین تجهیزکننده منابع مالی (عرضه‌کننده مواد لازم بعنوان سرمایه در گردش) را از دو بنگاه مختلف دریافت می‌نماید. در این حالت متقاضی منابع بعنوان فروشنده (تولیدکننده) تلقی می‌گردد. بانک در این میان اقدام به تامین مالی عرضه‌کننده براساس درخواست خریدار نموده و منابع مالی مورد نیاز تولیدکننده را پس از اخذ از خریدار با صدور گواهی آتی به نام خریدار تسهیل می‌نماید. در این روش بانک واسطه مالی است که منابع لازم را از سمت خریداران جمع‌آوری و در اختیار مجری که تولیدکننده کالا است قرار می‌دهد. عامل الزاماً دارای شخصیت حقوقی می‌باشد. عملیات جعاله تحت عنوان JFS تابع مقررات و دستورالعمل‌های کلی طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) بوده و کلیه دستورالعمل‌های مربوط به این طرح نیز نافذ است.

#### ۴- گواهی آتی

به منظور تامین سرمایه در گردش بنگاه تولیدی براساس ساز و کار اجرایی طرح JFS یک ابزار مالی جدید معرفی می‌شود. این ابزار مالی به نام «گواهی آتی» با مشخصات خاص زیر تعریف می‌گردد که تمایز بارزی با قراردادهای آتی<sup>۲۸</sup> در بازارهای بورس فعلی جهان دارد. در بازارهای معاملات بورس در جهان قراردادهای آتی به شکل قراردادهای استاندارد پیش‌فروش برای کالای مشخص و میزان و کیفیت معین و قیمت مشخص در قبال ذخیره درصدی از ارزش فروش نزد شخص ثالث (معمولاً سازمان بورس) صادر می‌گردد که فروشنده در موعد مقرر موظف به تحویل کالا به خریدار بوده و در غیر این صورت ذخیره به ضرر عدول‌کننده از قرارداد و به نفع طرف مقابل کارسازی می‌گردد. قراردادهای آتی در بازار بورس قابل خرید و فروش بوده و از طریق مبادرت به یک معامله به مثل جبرانی یا توافق طرفین می‌توان آن را لغو نیز نمود. این عمل به قابلیت خروج از قراردادهای آتی موسوم<sup>۲۹</sup> است. در این قرارداد خریدار و فروشنده براساس قیمت آتی کالا به توافق می‌رسند. عملیات آریترایز بر خرید و فروش قراردادهای آتی منجر به تغییر ارزش معاملاتی این قرارداد شده تا قیمت نقدی و قیمت آتی کالای مفروض به سمت یکدیگر میل نمایند. معمولاً در اطاق تهاتر<sup>۳۰</sup> مختومه ساختن<sup>۳۱</sup> یک قرارداد آتی با روش مبادرت به یک معامله به مثل و جبرانی<sup>۳۲</sup> امکان‌پذیر می‌باشد. قراردادهای آتی بر روی کالاها متفاوت از قراردادهای آتی نرخ بهره بر اوراق بهادار نظیر انواع اوراق قرضه و تا حدود بسیاری بر اسعار خارجی می‌باشد که به نحوی نرخ بهره در محاسبات زمانی قیمت آتی به صورت تنزیل از قیمت نقدی مبدا<sup>۳۳</sup> با توجه به میزان وجه ذخیره<sup>۳۴</sup> یا سپرده حسن‌ایفای تعهد<sup>۳۵</sup> یا وجه قابل پرداخت<sup>۳۶</sup> وارد می‌شود متفاوت است و از لحاظ ماهیت ربوی تمایز دارد. زیرا برخی از این انواع قراردادهای آتی بازده مشخص دارند و افزایش زمان قرارداد آتی منجر به تنزیل قیمت نقدی مبدا شده و براساس میزان بهره وجه ذخیره از قیمت آن کاسته می‌شود. به عبارت دیگر حداقل به میزان بهره مربوط به ارزش وجه ذخیره معامله را وارد حریم ربا می‌نماید و هر چه ارزش ذخیره به ارزش مبدا نزدیک‌تر باشد ماهیت ربوی آن تشدید می‌گردد. قراردادهای آتی در سایر زمینه‌ها در گروه‌های کالایی غلات،

<sup>28</sup> - Future contracts

<sup>29</sup> - Scalability

<sup>30</sup> - Clearing house

<sup>31</sup> - Close out

<sup>32</sup> - Offsetting

<sup>33</sup> - Spot price

<sup>34</sup> - Margin Money

<sup>35</sup> - Good-faith deposit

<sup>36</sup> - Earnest money

گوشت، فلزات، مواد خوراکی و فیبری و انرژی و چوب مورد استفاده بازارهای بورس فعلی می‌باشد. قراردادهای آتی بر روی کالاهای حقیقی و غیابی هر دو صورت می‌گیرد چون قابلیت تبدیل قراردادهای آتی به یکدیگر وجود دارد لذا در بازارهای بورس قراردادهای آتی زیادی می‌توان مشاهده کرد که کالایی را خرید و فروش نمی‌نماید بلکه فقط مبین تعهدی می‌باشد که بین خریدار و فروشنده قرارداد جاری و لازم الاجرا می‌باشد. این موضوع خود می‌تواند سبب افزایش اوراق بهادار زیادی در اقتصاد گردد که این نوع اوراق در تعاریف گسترده‌تر پول مفهوم و آثار شبیه به پول را خواهد داشت و از این سو از این لحاظ سیاست‌های پولی در کشورهایی که از این قراردادها استفاده می‌شود کم اثر می‌گردد زیرا این قراردادها بدون نظارت مقامات پولی قابل انتشار است و از طرفی در عوض آن عمل متقابلی در بخش حقیقی کالاها صورت نمی‌گیرد. این موضوع یکی از معایب این نوع ابزار مالی است که می‌تواند اقتصاد کشورها را نیز دچار مخاطرات بحران نیز نماید.

- تفاوت گواهی آتی در زیر سیستم مشارکت مالی جعاله (JFS) و قراردادهای آتی در موارد زیر قابل طرح است:
- ۱- در گواهی آتی ۱۰٪ قیمت آتی در حال پرداخت و به حساب فروشنده منتقل می‌گردد.
  - ۲- هر گواهی آتی که صادر می‌گردد مبین کالای حقیقی است و دارای خاصیت معامله به مثل و جبرانی نیست.
  - ۳- فروشنده بنگاه تولیدی است و دارای شخصیت حقوقی
  - ۴- بانک بعنوان واسطه مالی در جلب وجوه خریدار و تخصیص آن به فروشنده فعالیت می‌کند.
  - ۵- وجه ذخیره فقط از فروشنده (تولیدکننده) به صورت ضمانت بانکی یا وثایق دیگر دریافت می‌گردد.
  - ۶- پس از پایان زمان قرارداد طبق مفاد آن کالای مربوطه زیر نظر بانک تحویل و قرارداد مختومه می‌گردد.
  - ۷- گواهی آتی قابلیت خرید و فروش در بازار ثانویه را دارد ولی قابلیت معامله به مثل و جبرانی را ندارد لذا آخرین دارنده گواهی آتی در سررسید مالک کالای حقیقی موضوع قرارداد بوده و ملزم به تحویل آن است.
  - ۸- واحد امین بانک نظارت بر نحوه هزینه کردن منابع تخصیص داده شده به تولیدکننده را به عهده می‌گیرد.
  - ۹- گواهی آتی برای تامین سرمایه در گردش یک بنگاه تولیدی قابل صدور است و شامل سرمایه ثابت نمی‌شود.
- با توجه به این تفاوت‌ها بازارهای کاغذی بر کالاهای مجازی شکل نمی‌گیرد و بحران بدهی‌ها موجب ایجاد بحران‌های اقتصادی نمی‌شود.

#### ۵- مشارکت مالی مضاربه (MFS)<sup>۳۷</sup>

«طرح مشارکت مالی مضاربه MFS»<sup>۳۸</sup> یکی از زیرسیستم‌های «طرح بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)» است. در «طرح مشارکت مالی مضاربه MFS» اساس تعیین نرخ بهره برای مضاربه، نرخ بازدهی مضاربه در بخش حقیقی اقتصاد می‌باشد و بانک بعنوان واسطه وجوه با دریافت حق‌العمل کاری و در مقام وکیل و یا عامل کارمزد دریافت نموده و در عوض ضمن ارائه خدمات مدیریت سرمایه به سپرده‌گذار منابع وی را برای مشارکت در فعالیت تجاری

<sup>۳۷</sup> Modarebeh Financial Sharing (PLS)

<sup>۳۸</sup> بیدآباد، بیژن و همکاری ژینا آقاییگی، آذرنگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولانی، شاکری. مشارکت مالی مضاربه (MFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

مضارب فراهم می‌آورد. تمامی بازدهی ناشی از انجام این فعالیت به صورت سود و یا زیان به صاحبان منابع پولی یعنی سپرده‌گذار منتقل می‌شود. بر این اساس بانکهای عامل بر اساس عقود مشارکتی می‌توانند سپرده‌گذار را بر اساس وکالت و تشخیص سپرده‌گذار در طرح‌های مضاربه مورد نظر سپرده‌گذار سرمایه‌گذاری نموده و بازدهی حاصل از مضاربه را بین سپرده‌گذارن تقسیم نمایند. سود و زیان واقعی بر اساس ضوابط مربوطه بین آنان در چارچوب دستورالعملهای مرتبط تقسیم خواهد شد. در این رابطه بانک در اجرای وظیفه واسطه‌گری مالی خود منافع حاصل از سرمایه‌گذاری را پس از کسر حق‌العامل کاری در قالب وکالت و یا عاملیت به صاحبان منابع پولی یعنی سپرده‌گذاران انتقال می‌دهد.

با استفاده از زیربنای مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، «طرح مشارکت مالی مضاربه MFS» نیز قابل اجرا بوده و در اصل شرایط خاص مشارکت را برای طرح‌های مضاربه فراهم می‌آورد. در این طرح نیز بانک واحدی است که به نمایندگی سپرده‌گذار منابع سپرده‌ایی سپرده‌گذار را به متقاضیان منابع اعتباری برای مضاربه تخصیص می‌دهد و طبق قراردادهای مشخص سود یا زیان حاصله، بین سپرده‌گذار، بانک و مضارب تقسیم می‌شود. قراردادهای تنظیمی بانک با هر کدام از طرفین می‌تواند بر مبنای کارمزد و یا بر مبنای مشارکت در سود یا زیان باشد. مجری (مضارب) شخصیتی حقیقی و یا حقوقی است که سهم شرکت نقدی مضارب را طبق قرارداد مشخص اخذ و اقدام به فعالیت مضاربه مشخص می‌نماید. همچنان امین واحدی است که امور نظارتی فرآیند مشارکت در تامین مالی مضاربه را به نمایندگی از طرف بانک در خصوص حسن اجرای طرح به عهده دارد.

#### ۶- اوراق قرضه بدون ربا

ابزارهای مالی اسلامی باید در برگیرنده دو ویژگی اصلی باشند، نخست ویژگی غیرربوی بودن آنها و دوم کارآمدی آنها از ابعاد قابلیت کاربرد در سیاست‌های پولی، تامین مالی و مدیریت نقدینگی مورد نیاز مقامات پولی، دولت و موسسات پولی و مالی اعم از بانکی و غیر بانکی. یکی از مهمترین ابزارهای تاثیرگذار بر مکانیزم بسط پولی توسط اوراق قرضه امکانپذیر است. عملیات بازار باز در خرید و فروش این اوراق می‌تواند از طریق تعدیل مکانیزم بسط پولی بر میزان نقدینگی و سایر متغیرهای پولی نظیر سطح عمومی قیمت‌ها و نرخ بهره و نتیجتاً عرضه و تقاضای کل در اقتصاد تأثیر بگذارد. بدلیل وجود نرخ بهره در اوراق قرضه متعارف این اوراق ربوی می‌باشند و فاقد وجهت شرعی در نظام بانکداری اسلامی هستند و عملاً استفاده از این ابزار توسط مقامات پولی منع قانونی دارد. ربوی بودن اوراق قرضه شرعاً اجازه نمی‌دهد تا این اوراق در بانکداری بدون ربا در سطوح بانکداری مرکزی و تجاری و خرد مورد استفاده واقع شوند، از اینرو مهمترین ابزار پولی در نظام بانکی بدون ربا غیرقابل استفاده می‌باشد. این موضوع به این معنی است که بدون راه حل‌های بدیع، بانکداری مرکزی بدون ربا فاقد قابلیت‌های تنظیمات پولی برای اقتصاد است و بانکداری تجاری و خرد بانکداری ابزار کافی برای تامین مالی و مدیریت صحیح دارایی و بدهی خود ندارد. حل این معضل اساسی با سه دهه فعالیت بانکداری اسلامی نقطه عطفی در اجرای سیاست‌های بانکداری غیرربوی در ایران خواهد بود. لذا لازم است تا با طرح اوراق قرضه غیرربوی ابزارهای جایگزینی برای بانکداری مرکزی و تجاری و خرد بدون ربا ابداع نمود. تحقیقات وسیعی در این امر نهایتاً منجر به ابداع اوراق قرضه بدون ربا گردید.<sup>۳۹</sup>

<sup>۳۹</sup> بیدآباد، بیژن، محمود اللهیاری فرد و مهناز ربیعی، اوراق قرضه غیرربوی (ریالی و ارزی) و ابزارهای پولی بانکداری مرکزی بدون ربا،

این اوراق یا گواهی‌ها دارای دو سررسید اول و دوم هستند. سررسید اول زمانی است که گواهی منقضی می‌شود و خریدار گواهی وجه سپرده خود را دریافت می‌نماید. بعد از زمان سررسید اول خریدار گواهی می‌تواند همزمان با دریافت وجه سپرده خود وام مربوطه را نیز دریافت کند. سررسید دوم زمانی است که وام گیرنده با پرداخت قرض خود به بانک و تسویه حساب نهایی، عملیات اخذ تسهیلات را خاتمه می‌دهد. ناشرین این اوراق می‌توانند زمان سررسید اول و دوم را به گونه‌ای انتخاب نمایند که شرایط مورد نظر ناشر را در ارتباط با سیاست پولی یا مالی یا تأمین مالی داشته باشد به شرطی که حاصلضرب میزان قرض در مدت قرض مساوی حاصلضرب میزان وام در مدت زمان وام باشد.

چهار نوع اوراق قرضه بدون ربا معرفی می‌شود که علاوه بر مطابقت با شریعت اسلام، و بدون از حيله شرعی، با متصل نمودن به داراییها به عنوان یک ابزار مالی مطمئن در بانکداری بدون ربا اعم از بانکداری مرکزی یا تجاری مورد استفاده قرار گیرد. این چهار نوع اوراق قرضه بدون ربا شامل موارد زیر می‌باشند:

- ۱- اوراق قرضه بانکی مرکزی بدون ربا که ناشر آن بانک مرکزی می‌باشد.
- ۲- اوراق قرضه بانکی بدون ربا. این اوراق توسط بانکهای تجاری و تخصصی و توسعه‌ای و مؤسسات پولی و اعتباری تحت نظارت بانک مرکزی انتشار می‌یابد.
- ۳- اوراق قرضه خزانه بدون ربا. انتشار این اوراق توسط خزانه‌داری دولت صورت می‌پذیرد.
- ۴- اوراق قرضه تجاری بدون ربا. انتشار اوراق همراه با تضمینات خاصی توسط شرکتها و مؤسسات بخش خصوصی انجام می‌شود.

#### ۷- اوراق قرضه بدون ربا ارزی

امکان انتشار اوراق قرضه بدون ربا ارزی همانند اوراق قرضه بدون ربا ریالی نیز فراهم است. در این ارتباط نیز چهار نوع اوراق مذکور در فوق بصورت ارزی قابل صدور و انتشار می‌باشند. صادرکنندگان و خریداران اوراق قرضه بدون ربای ارزی نیز همانند اوراق قرضه بدون ربا ریالی بوده و تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارند بجز اینکه مبالغ اسمی در دو دوره می‌تواند یک ارز و یا دو ارز باشد. در هر دو حالت و مشخصاً در حالت دوم یعنی خرید اوراق قرضه بدون ربای ارزی به یک ارز در دوره اول و بازپرداخت آن به ارز دیگر در دوره دوم نیز شبهه ربا را وارد معامله نمی‌کند. لذا براساس تقسیم‌بندی فوق همچنان چهار نوع اوراق قرضه بدون ربای ارزی را به شکل زیر می‌توان تعریف نمود:

- ۱- اوراق قرضه بدون ربای ارزی بانکی مرکزی که همچنان ناشر آن بانک مرکزی می‌باشد.
- ۲- اوراق قرضه بدون ربای ارزی بانکی که توسط بانکهای تجاری و تخصصی و توسعه‌ای و مؤسسات پولی و اعتباری تحت نظارت بانک مرکزی انتشار می‌یابد. در این ارتباط بانکهای خارجی نیز می‌توانند در صورت توافق‌های قبلی با بانک مرکزی وارد این بازار شوند.
- ۳- اوراق قرضه بدون ربای ارزی خزانه که انتشار آن توسط خزانه‌داری دولت صورت می‌پذیرد.
- ۴- اوراق قرضه بدون ربای ارزی تجاری ارزی که همانند قبل همراه با تضمینات خاصی توسط شرکتها و

مؤسسات بخش خصوصی انجام می‌شود.

آثار پولی انتشار اوراق قرضه بدون ربای ارزی نیز همانند آثار پولی انتشار اوراق قرضه بدون ربای ریالی خواهد بود و علاوه آن قابلیت تثبیت عرضه و تقاضای ارز را نیز در اقتصاد خواهد داشت و بانک مرکزی می‌تواند از این طریق اقدام به تنظیم و مدیریت نرخ ارز نیز بنماید و با تغییر عرضه ارزهای مختلف نرخ برابری آنها را نیز برای کوتاه‌مدت متاثر سازد. این ابزار در زمانی که مبالغ اسمی در دو دوره یک ارز و یا دو ارز باشد اثرات متفاوتی در تنظیمات ارزی و تثبیت نرخ ارز دارد. وقتی مبالغ اسمی در دو دوره یک ارز باشد تمهیدی برای تأمین ارز مورد نیاز خریدار در دوره دوم بوده و نوعی پوشش ریسک و مقابله با نوسانات آتی نرخ ارز محسوب می‌گردد<sup>۴۰</sup> و چنانچه خرید اوراق قرضه بدون ربای ارزی در دوره اول به یک ارز و بازپرداخت آن در دوره دوم به ارز دیگر باشد همین پوشش ریسک تغییرات نرخ ارز را درباره ارز مورد نظر در دوره دوم خواهد داشت. به غیر از بانک مرکزی باقی خریداران اوراق قرضه بدون ربای ارزی نیز می‌توانند از این پوشش ریسک ارزی استفاده نمایند.

اوراق قرضه بدون ربا جایگزینی برای اوراق قرضه می‌باشند تا علاوه بر خصوصیت غیرربوبی بتواند بطور کارآمد بر مکانیزم بسط پولی اثر گذارد، و امکان تأمین مالی و مدیریت نقدینگی مورد نیاز بخش‌های پولی و بانکی اقتصاد را نیز مهیا سازد. انواعی از این اوراق بر حجم نقدینگی تأثیر گذارند و انواع دیگر از لحاظ پولی خنثی هستند. بانک مرکزی به منظور اجرای سیاست‌های مؤثر پولی از طریق مکانیزم بسط پولی می‌تواند با انتشار خرید و یا فروش اوراق قرضه غیرربوبی اقدام به تنظیمات پولی در اقتصاد بنماید. چنانچه این اوراق توسط آن دسته از بانکهای تجاری، تخصصی و مؤسسات پولی غیربانکی که دارای حسابهای ذخیره و احتیاطی تحت عنوان سپرده قانونی و سپرده احتیاطی نزد بانک مرکزی هستند صادر یا خریداری یا به فروش رسانده شوند اثر پولی خنثی دارند. خرید این اوراق توسط بانک مرکزی، پایه پولی و به تبع حجم نقدینگی موجود در اقتصاد را در دوره مالی اول کاهش داده و به تبع در سررسید موجب افزایش حجم نقدینگی به همان میزان قبل خواهد شد. چنانچه این اوراق در قالب اوراق خزانه توسط دولت به منظور اعمال سیاست‌های مالی منتشر و فروخته یا بازخرید شوند اثرات متفاوت پولی و مالی در اقتصاد خواهد داشت و چنانچه بانک مرکزی این اوراق را خریداری یا بفروش برساند می‌تواند اقدام به اعمال سیاست‌های پولی نماید. استفاده از مازاد منابع بانکها و سایر مؤسسات اقتصادی در صورت ضرورت (در زمان کسری نقدینگی برخی از مؤسسات پولی و بانکی) از طریق انتشار این اوراق توسط بانکهای تجاری و تخصصی و قرض الحسنه بدون هیچگونه تاثیری بر حجم نقدینگی به عنوان راه‌حلی برای برون رفت از هزینه ناشی از ریسک نقدینگی به منظور پوشش تعهدات و بدهی‌ها می‌تواند مورد استفاده واقع شود. چنانچه اوراق را بانک مرکزی و یا دولت خریداری و یا بازفروش کند اثرات پولی و یا مالی انقباضی یا انبساطی در اقتصاد به جای می‌گذارد. این اوراق می‌تواند همچنین در قالب اوراق قرضه تجاری بدون ربا - در صورت ارائه ضمانت‌نامه بانکی به عنوان تضمینی برای بازپرداخت - برای تأمین مالی بخش خصوصی قابل استفاده خواهد بود.

بازار ثانویه<sup>۴۱</sup> این اوراق در محیط وب و در سیستم NSSSS<sup>۴۲</sup> با قابلیت ایجاد سازوکارهای مزایده بدون قیمت پایه و قبول قیمت‌های رقابتی پیشنهادی بالاتر برای این اوراق در دوره مزایده قابلیت خرید و فروش به این اوراق می‌دهد

<sup>40</sup> - Hedging

<sup>۴۱</sup> بیدآباد، بیژن؛ محمود الهیاری فرد. تأمین مالی غیرربوبی مبتنی بر فناوری اطلاعات. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام

تأمین مالی در ایران. ۳۰ بهمن لغایت ۱ اسفند ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/non-usury-finance-it-fa.pdf>

<sup>42</sup> Non-Usury Scripless Security Settlement System (NSSSS)



و میزان بازدهی اوراق براساس قیمت بازاری آن خواهد بود. هیچ قیمت پایه‌ایی کمتر از قیمت اسمی برای این اوراق توسط صادر کننده در نظر گرفته نمی‌شود و قیمت‌های رقابتی پیشنهادی از سوی خریداران بر مبنای تقابل نرخ بهره و نرخ تورم مورد انتظار و به بیان دیگر نرخ بهره طبیعی انتظاری در دوره‌های اول و دوم شکل می‌گیرد. سازوکار مبادلاتی طراحی شده برای این اوراق موجب کارایی بازار و همگرایی بازدهی این اوراق با بازدهی بخش حقیقی خواهد شد.

#### ۸- گواهی قرض الحسنه پس‌انداز

گواهی قرض الحسنه پس‌انداز به عنوان جایگزین اوراق قرضه سازوکار و چرخه ابزارهای مالی اسلامی را تکمیل نموده و زیرساخت‌های توسعه بازارهای مالی را در داخل و خارج کشور فراهم می‌نماید. خصوصیات بارز این اوراق این است که مبتنی بر دارایی مالی و فاقد هرگونه کوپن جهت پرداخت سود از پیش تعیین شده و بر پایه «قرض معادل وام آتی» و یا «وام معادل قرض آتی» با «حق برداشت زمانی» است که در اختیار طرف مقابل قرار داده می‌شود و با ایجاد تعهد متقابل بازار اولیه آن را شکل می‌دهد. بازار ثانویه مبتنی بر فناوری اطلاعات بر بستر زیر سیستم NSSSS طراحی شده که خریدار با بالاترین قیمت رقابتی پیشنهادی مالک اوراق خواهد بود. عدم تعیین قیمت پایه کمتر از قیمت اسمی و جایگزینی اوراق قرضه متعارف و تثبیت بازارهای پولی و ارزی از جمله خصوصیات بارز این ابداع مالی می‌باشد.

گواهی قرض الحسنه پس‌انداز در اصل سندی است که دو حق کاملاً مساوی و معادل را بین متعاملین تعریف می‌نماید. ناشر گواهی قرض الحسنه پس‌انداز در اصل تعهد می‌نماید به همان میزان و مدتی که از منابع طرف مقابل استفاده می‌نماید درست به همان میزان و مدت منابع خود را در اختیار طرف دیگر قرار دهد. بیان ساده این موضوع در عقد معاوضه قابل تعریف است بدین وجه که دو نفر تصمیم می‌گیرند دارائی مشخص خود را برای مدتی مساوی نزد طرف دیگر بسپارند. نفر اول وجهی مشخص را برای مدتی معین نزد طرف دیگر می‌سپارد و طرف دوم عیناً همان مقدار وجه را برای همان مدت نزد طرف اول به امانت می‌گذارد. در این حالت هیچگونه مازاد مادی و یا امتیاز اضافه برای هیچکدام از طرفین در نظر گرفته نمی‌شود. در گواهی قرض الحسنه پس‌انداز طرف اول اشخاص حقیقی و یا حقوقی هستند و در طرف دوم بانک قرار می‌گیرد. از سوی دیگر چون دارنده این گواهی ذیحق می‌گردد می‌تواند حق خود را به طرف ثالث بفروش برساند. این گواهی را می‌توان از طریق اینترنت و به صورت دیجیتالی خرید و فروش نمود.

طرح تفصیلی اجرائی «گواهی قرض الحسنه پس‌انداز» برای بانک قرض الحسنه مهر ایران تدوین گردیده است.<sup>۴۳</sup> ویژگی‌های خاص «گواهی قرض الحسنه پس‌انداز» می‌تواند این ابزار مالی جدید را در سطوح مختلف بانکداری مرکزی، تجاری و خرد در هر دو نظام بدون ربا و ربوی جایگزین ابزار ربوی اوراق قرضه نماید بدون اینکه به هیچوجه شبهه ربا را در عملیات بانکی وارد ننماید. از ویژگی‌های این ابداع جدید مالی از قرار زیر است:

۱- تأمین مالی بخش‌های مختلف دولتی و یا خصوصی.

<sup>۴۳</sup> نگاه کنید به:

بیدآباد، بیژن، امیرعباس 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.

بیدآباد، بیژن، بررسی حقوقی اوراق قرضه بدون ربا، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/legal-analysis-of-non-usury-bonds.pdf>

بیدآباد، بیژن، گواهی قرض الحسنه پس‌انداز (SQC)، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/gavahi-qarzulhasana-pasandaz.pdf>

- ۲- تأمین سرمایه خرد افراد کم درآمد.
- ۳- فعالیت‌های خیریه.
- ۴- ابزار سیاست مالی.
- ۵- ابزار سیاست پولی.
- ۶- جایگزینی ابزار غیربوی در بازار سرمایه.
- ۷- بعنوان ضمانت بانکی و وثیقه.
- ۸- درجه بالای نقدینگی.

#### ۹- سیستم تسویه اوراق بدون کاغذ غیربوی (NSSSS)<sup>۴۴</sup>

برغم توسعه و گسترش انواع روشهای تامین مالی در سطح بین‌المللی اعم از روشهای مبتنی بر بانکداری اسلامی و یا بانکداری متعارف، نحوه انتقال الکترونیکی منابع در تامین مالی چه به روش قرضی و چه غیر قرضی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. فقدان سیستم پرداخت الکترونیک در سیستم‌های اطلاع‌رسانی طرح‌های قابل سرمایه‌گذاری برغم گسترش سامانه تسویه ناخالص<sup>۴۵</sup> (RTGS)، سامانه اتاق پایاپای الکترونیک<sup>۴۶</sup> (ACH)، سامانه تسویه اوراق بهادار الکترونیکی و شناسه حساب بانکی بین‌الملل (IBAN)<sup>۴۷</sup> و از طرفی گسترش شبکه‌های فرا بانکی و یکپارچه بین‌الملل مانند<sup>۴۸</sup> SEPA، سوئیفت<sup>۴۹</sup> (SWIFT)، شبکه تبادل اطلاعات بانکی (شتاب) و فعالیتهای صورت گرفته در جلب مشارکت‌های بین‌المللی در فرآیندهای تامین مالی طرح‌ها از محل وجوه ارزی در کشورهای مختلف همچنان ناکارآمد بوده است. در این میان نقش بکارگیری سیستم‌های پرداخت الکترونیک به منظور جذب سرمایه‌گذاری خارجی از محل منابع خرد و طراحی ابزارهای مالی قابل معامله در بازارهای ثانویه اینترنتی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. در این طرح انواع روش‌های تامین مالی طرح‌های سرمایه‌گذاری الگوی جدیدی از تامین مالی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ابزارهای مالی بدون شبهه ربا به منظور تکمیل زنجیره تامین مالی طرح‌های سرمایه‌گذاری را معرفی می‌نماید.

شرعی بودن معاملات ابزارهای تامین مالی از یک طرف و سهل الوصول بودن در جذب منابع خرد ارزی بین‌المللی دو فاکتور اصلی در ابداعات مالی غیربوی مطرح در این مقاله خواهد بود. در این راستا با طراحی سیستم جدیدی تحت عنوان سیستم تسویه اوراق بدون کاغذ غیربوی (NSSSS) با سازوکارهای معاملاتی غیربوی به دور از هرگونه حيله و با ابداعات جدید مالی غیربوی مبتنی بر فناوری اطلاعات شامل گواهی مشارکت و گواهی پذیره در بانکداری PLS، گواهی آتی در سیستم تامین مالی جعاله JFS و اوراق قرضه بدون ربای بانک مرکزی، بانکی، دولت و تجاری به منظور تامین نقدینگی بانکها و دولت و بخش خصوصی می‌توان هر دو هدف در طراحی بازار و ابزارهای تامین مالی اسلامی را فراهم نمود.<sup>۵۰</sup>

<sup>44</sup> Non-Usury Scripless Security Settlement System (NSSSS)

<sup>45</sup> Real Gross Settlement System (RTGS)

<sup>46</sup> Automatic Clearing House (ACH)

<sup>47</sup> International Bank Account Number (IBAN)

<sup>48</sup> Single Euro Payment Area (SEPA)

<sup>49</sup> The Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)

<sup>50</sup> بیدآباد، بیژن؛ محمود الهیاری فرد. تامین مالی غیربوی مبتنی بر فناوری اطلاعات. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام

تأمین مالی در ایران. ۳۰ بهمن لغایت ۱ اسفند ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/non-usury-finance-it-fa.pdf>

این سیستم به منظور انجام معاملات ابداعات مالی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) و سایر ابداعات مالی غیرربوی که فوقاً به آنها اشاره شد در نظر گرفته شده است. تفاوت سیستم NSSSS و SSSS در سازوکارهای معاملاتی اوراق بهادار خواهد بود. به نحوی که معاملات و فرآیندهای تسویه اوراق، در سیستم NSSSS مبتنی بر معاملات غیرربوی و هیچگونه شبهه ربوی ندارند ولی سیستم SSSS مبتنی بر معاملات متعارف ربوی بانکی است که غالباً شبهه ربوی بر آن مترتب است. نمونه‌ای از این سیستم در حال حاضر برای محصولات بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) در بانک ملی طراحی شده است.<sup>۵۱</sup> بطور کلی ویژگی‌ها و قابلیت‌های این سیستم می‌بایست به شرح ذیل باشد:

- پرداخت الکترونیک از طریق کارت‌های بانکی عضو شتاب و کارت‌های معتبر
- امکان حمایت از ارزهای مختلف
- امکان حمایت از زبانهای مختلف
- ارتباط با SWIFT و سایر ارائه‌کنندگان سرویس‌های پرداخت الکترونیک مانند PAYPAL
- استفاده از ACH برای مبالغ کم و ARTGS برای مبالغ بالا و بحرانی با استفاده از IBAN و سایر تکنیک‌های احراز هویت یکپارچه مشتری.<sup>۵۲</sup>
- ایجاد ویترنیهای الکترونیک مختلف عرضه اوراق بهادار غیرربوی
- امکان رویت صف خریداران و فروشندگان و قیمت‌های پیشنهادی
- برگزاری مزایده و فروش نهایی اوراق اسلامی بر اساس قیمت‌های رقابتی
- بازپرداخت اتوماتیک وجوه پس از خارج شدن از لیست مزایده و قبول پیشنهادات قیمتی بالاتر به منظور شرکت در مزایده.
- یکپارچگی با سایر سیستم‌های مالی و زیرسیستم‌ها در Core banking
- عملیات حسابداری ثبت رکوردها، میزکاری مشتری، ره‌گیری رکوردها و فرآیندها<sup>۵۳</sup>، حسابرسی و بازرسی
- ارائه گزارشهای مدیریتی بر حسب نیاز سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی و مشتری<sup>۵۴</sup>
- مقایسه تطبیقی اوراق مختلف<sup>۵۵</sup> از نظر سود مورد انتظار، زمان سررسید، اهلیت مجری و سایر مشخصات کیفی موثر بر ریسک و بازدهی
- مدیریت ریسک سیستم شامل مدیریت ریسک نقدینگی، اعتباری، عملیاتی و بازار
- طراحی بلوک‌ها و سبد گواهی‌های مالی تعریف شده
- ارائه ابزارهای تحلیلی و مهندسی مالی
- کدینگ اوراق بهادار بر اساس استانداردهای بین‌المللی

<sup>۵۱</sup> این سیستم تحت نظارت کمیته کارشناسی PLS بانک ملی ایران و توسط شرکت داده‌ورزی سداد طراحی شده است، جهت اطلاع بیشتر به <http://pls.bmi.ir> مراجعه شود.

<sup>۵۲</sup> سیستم احراز هویت یکپارچه تحت نظارت کمیته کارشناسی PLS در اداره سازمان و روشهای بانک ملی ایران در حال تدوین است.

<sup>۵۳</sup> Workflow Management

<sup>۵۴</sup> Report generator

<sup>۵۵</sup> Business Intelligence

ضمانت‌نامه بانکی از ابزارهای مهم مالی است که کاربردهای متعددی در اطمینان خاطر طرف قراردادها در قراردادهای مختلف و مبادلات داخلی و بین‌المللی دارد. ضمانت‌نامه بانکی سندی است که به موجب آن صادرکننده ضمانت‌نامه، پرداخت وجه معین مورد تعهد شخص اعم از حقیقی و حقوقی (مضمون‌عنه) را در قبال ذینفع (مضمون له) در مدتی معلوم به عهده می‌گیرد. ضمانت‌نامه‌ها معمولاً با استفاده از عقد ضمان صادر می‌شود. ضمانت‌نامه‌ها کاربردهای زیادی منجمله ضمانت‌نامه شرکت در مناقصه و مزایده، حسن انجام تعهدات، پیش‌پرداخت، استرداد حسن انجام کار، تعهد پرداخت، گمرکی، نظام وظیفه، دادگستری و موارد متعدد دیگر را می‌توان نام برد. در همه ضمانت‌نامه‌ها ضامن تعهدات مضمون‌عنه (ضمانت‌خواه) را به نفع مضمون له (ذینفع ضمانت‌نامه) در قبال دریافت وجه الضمان (مبلغ ضمانت‌نامه) برای موضوع ضمانت‌نامه و برای مدتی مشخص (سررسید ضمانت‌نامه) صادر می‌نماید. ضمانت‌نامه‌های بانکی از وثائق با کمترین مخاطرات مالی می‌باشد و از این جهت اعتبار مالی زیادی دارند.

صدور ضمانت‌نامه‌های بانکی منوط به شرایط خاص ضمانت‌خواه است که همواره و برای همه مشتریان قابل حصول نیست. از این سو «گواهی ضمانت» را می‌توان به صورتی جدید تعریف نمود. بدین ترتیب هر فرد اسناد دارایی خود را به دفتر اسناد رسمی که برای صدور گواهی ضمانت مجهز شده عرضه نموده و براساس ارزشیابی دفتر مزبور تعدادی برگه‌های ضمانت دریافت می‌دارد و می‌تواند از این برگه‌ها به میزان تعهد خود (و یا دیگران) به جای ضمانت‌نامه بانکی استفاده نماید. در صورت عدم ایفای تعهد مضمون‌عنه، مضمون له به دفتر مذکور مراجعه و دفتر مذکور با مزایده وثیقه اخذ شده اقدام به پرداخت تعهد مضمون‌عنه می‌نماید. گواهی ضمانت شباهت بسیار زیادی به سفته دارد ولی بسیار کارتر از آن است. این سازوکار احتیاج به تدوین رویه‌های خاصی در قوه قضائیه دارد و می‌تواند زمینه بسیار خوبی را برای بانکها از بابت اخذ وثیقه و نقد کردن آن فراهم آورد و بانکها را از مشکلات دعاوی حقوقی مرتبط با آن که بسیار زمان‌گیر و پرهزینه می‌باشد برهاند.

#### ۱۱- سیستم وصول مطالبات

مطالبات معوق، مشکوک الوصول، سررسید شده و سوختی از اقلام مهم صورتهای مالی بانکها در شرایط حاضر است که با تحدید منابع مالی بانک عملاً بانک را در فشار مالی قرار می‌دهد و بار هزینه‌ای بانک را افزایش و درآمد آن را به دلیل کاستن از منابع کم می‌نماید. روشهای اعتبارسنجی و رتبه‌دهی مشتریان اعتباری از روشهای مرسوم برای پیشگیری از مطالبات معوق است. همراه با این روشها می‌توان با انعقاد کنوانسیون بین بانکها به بانکهای امضاء کننده اجازه داد تا در صورت عدم ایفای تعهدات قرض‌گیرنده بانک عامل از کلیه حسابهای مدیون و ضامنین وی در تمام بانکها مطالبات خود را برداشت کند. وقتی ضامنین متعدد باشند و قبلاً جریان مالی بانکی ضامنین در بانکهای عضو بررسی و مورد تأیید بانک عامل قرار گرفته باشد احتمال سوخت شدن مطالبات بانک بسیار کم می‌شود. این سیستم نیازمند تدوین دستورالعمل‌های خاص و روتین‌های مشخص در سیستم‌های مبتنی بر وب بانکهای عضو و کنوانسیون مدونی در بین بانکهاست.

#### ۱۲- افزایش ماندگاری وجوه

ماندگاری وجوه، عامل کنترل ریسک نقدینگی در بانک است. با ابداعات ساده می‌توان با حساب‌های جاری برخورد مشابه با حساب‌های قرض‌الحسنه پس‌انداز داشت و در مقاطع بسیار کوتاه مدت نظیر یک، دو و سه ماه می‌توان نرخ‌های بهره متفاوتی برای آنها در نظر گرفت. این موضوع اثر بسیار زیادی در ماندگاری وجوه حساب‌های جاری خواهد داشت که منافع زیادی برای بانک دارد.

### ۱۳- شیوه‌های حاکمیت خودکار

حاکمیت شرکتی یکی از نگرش‌های جدید در مدیریت مؤسسات و شرکتهاست. برخلاف شیوه‌های مدیریت، که هیئت مدیره براساس اختیاراتی که از مجمع سهامداران شرکت می‌گیرد اختیار می‌یابد تا بطور ضمنی راه‌کارهایی را بگزیند که منافع هیئت مدیره را حداکثر می‌کند و نه منافع سهامداران؛ حاکمیت شرکتی در صدد حداکثر کردن منافع سهامداران است. برای مثال بسیار متداول است که هیئت‌های مدیره شرکتها پاداش‌های کلان به اعضاء یا شرکتها و مؤسسات دیگر می‌دهند و یا امکانات رفاهی بسیار زیادی برای خود ایجاد می‌نمایند که مغایر با منافع سهامداران است. جلوگیری از این شیوه‌ها در بانکها بسیار صعب است و فقط در صورتی می‌توان تا حد بسیار زیادی جلوی آن را گرفت که اولاً براساس اصول بانکداری اسلامی نمو هر سرمایه متعلق به همان سرمایه باشد و از طرفی سازوکارهای عملیاتی بانک به گونه‌ای شفاف تدوین شود که بانکها فقط واسطه وجوه باشند. روتین‌های تدوین شده در بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین و زیرسیستم‌های آن از جمله این روش‌ها می‌باشند که دارای حاکمیت خودکار بوده و می‌توانند حاکمیت شرکتی در بانک را ارتقا بخشند. باید بکارگیری روشهایی از این دست را در بانک تقویت نمود و از سوی دیگر استانداردهای مدون در زمینه حاکمیت شرکتی بانکها و مؤسسات مالی را در بانک اعمال کرد.

### ۱۴- تبدیل بازار پول به بازار سرمایه

سوق دادن بانکها از عملیات اعتباری بانکی به عملیات مالی سرمایه‌ای و تبدیل بانکها به واسطه وجوه کارکرد بانک را در عرصه عملیات اعتباری تغییر می‌دهد. در نتیجه بانکها به جای اخذ ربا اقدام به اخذ حق العمل و حق الجعاله و یا کارمزد در قبال ارائه خدمات مدیریت سرمایه می‌نمایند. این موضوع از لحاظ ماهوی منطبق بر تغییر ماهیت عملیات سپرده‌گذاری و اعتباری در بانک است. در این راستا محدودیت‌های ایجاد شده توسط شورای عالی بورس بر بانکها در تشکیل بازار ثانویه اوراق بهادار می‌بایست تا حد امکان تقلیل یافته و تا حد نظارت کاهش یابد.

## هرس فرآیندها

در بانکداری موجود ایران می‌توان نشان داد که بسیاری از عقود مطرح در قانون عملیات بانکی بدون ربا مصوب ۱۳۶۲ ربوی هستند.<sup>۵۶</sup> براساس تعریف دقیق ربا، عقود فروش اقساطی، اجاره به شرط تملیک و خرید و فروش دین و ربخ

<sup>۵۶</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>

Bidabad, Bijan, Economic-juristic analysis of usury in consumption and investment loans and contemporary jurisprudence

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، سرمایه گذاری مستقیم، مضاربه، معاملات سلف، جعاله، مزارعه، مساقات و اجاره با رعایت شرایط خاص از حریم ربا خارج می گردند. در همه این عقود به استثنای وام نیک (قرض الحسنه) که بهره ندارد و اجاره که نرخ مال الاجاره از قبل تعیین می شود نباید نرخ بهره از پیش تعیین و شرط شود در غیر این صورت ربوی می گردند.<sup>۵۷</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 غیر شفاف که موجب ابهامات و حتی زمینه استفاده نادرست فرآیندها را فراهم می آورد تعطیل شوند. فعالیت ها 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، غیر جذاب، بدون نظارت و مسؤولیت می بایست تعطیل گردند. تقسیمات اداری با اشتراک وظایف و مرزهای متداخل کاری و سلسله مراتب متداخل و متولی گری 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 همه جانبه در بانک قابل کشف هستند.

## منابع

- کالینز، جیم، از خوب به عالی، چرا برخی از شرکت ها جهش می کنند و برخی دیگر خیر، ترجمه ناهید سپهرپور، نشر آوین، چاپ یازدهم، ۱۳۸۸، تهران.
- وتن، دیوید؛ کمرون، کیم، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- هارولد کونتز و همکاران. اصول مدیریت. ترجمه محمدهادی چمران. چاپ سوم، موسسه انتشارات علمی، ۱۳۸۰.
- نورث کوت پارکینسون و همکاران، اندیشه های بزرگ در مدیریت. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.
- علی رضاییان. اصول مدیریت. انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- باکینگهام، مارکوسفو؛ کلیفتون، دونالد، (۱۳۸۲)، کشف توانمندی ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.
- الوانی، مهدی. مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم، نشر نی.
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارت قزوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.
- رایبیز، پ. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۸.
- Adapting to a Rapidly Changing Regulatory & Financial Environment, Bahrain. Monetary Agency press, 9 Feb 2003.

shortages in exploring legislator commandments. Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Islamic Banking Conference. Monash University of Malaysia. 9-10 September 2004. Reprinted in: National Interest, Journal of the Center for Strategic Research, Vol. 2, No. 1, winter 2006, pp. 72-90. Tehran, Iran. <http://www.bidabad.com/doc/reba-en.pdf>

<sup>۵۷</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>

- Conger, J. A., Kanugo, R., N. (2005) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of management review, vol. 13, n.3.
- Mills, P.S. and Presley J.R. (1999) Islamic finance, theory and practice.
- Mohammad Nejatullah Siddiqi (2000), Islamic banks concept, percept and prospects, Review of Islamic economics, No. 9, 2000 / 142 H, pp. 21-35.
- Riffat, Ahmad Abdel Karim and Simon Acher "Islamic finance: Innovation and Growth", Euromoney, 2003.
- Fox, J, (2006) Employee empowerment: an apprenticeship model, Barney School of Business, Hartford University.
- Mahlknecht, Michael (2009). Islamic Capital Markets and Risk Management. London: Risk Books.
- Zarqa, Muhammed Anas (1983) "Stability in an Interest-Free Islamic Economy: A Note", Pakistan Journal of Applied Economics, Karachi, (Winter 1983), Vol. 2, pp. 181-88.
- Khan, Shahrukh Rafi (1984) "An Economic Analysis of a PLS Model for the Financial Sector", Pakistan Journal of Applied Economics, Karachi, (Winter 1984) Vol. 3, pp. 89-105.
- Rosly, Saiful Azhar (2006). Critical Issues on Islamic Banking and Financial Markets: Islamic Economics, Banking and Finance, Investments, Takaful and Financial Planning. Author House.
- <http://pls.bmi.ir>
- <http://www.bmi.ir/Fa/ShowNews.aspx?nwsId=6053>

### منابع خاص بانکداری راستین

۱. بیژن بیدآباد، 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>
۲. بیژن بیدآباد، عبدالرضا هرسینی. شرکت سهامی بانک غیررئوی و بازینی ماهیت ربوی و غیررئوی 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>
۳. بیژن بیدآباد. مبانی عرفانی اقتصاد اسلامی، پول، بانک، بیمه و مالیه از دیدگاه حکمت. پژوهشکده پولی و بانکی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳. <http://www.bidabad.com/doc/mabani-erfani-eqtessade-islami.pdf>
۴. بیژن بیدآباد، محمود الهیاری فرد. فناوری اطلاعات و ارتباطات در تحقق سازوکار مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) (بانکداری اسلامی)، فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و تجارت نوین، سال اول، شماره سوم، زمستان ۱۳۸۴، صفحات ۳۷-۱. <http://prd.moc.gov.ir/jnec/farsi/3rd/Article2.pdf> [http://www.bidabad.com/doc/Pls\\_it-fa.pdf](http://www.bidabad.com/doc/Pls_it-fa.pdf)
۵. بیژن بیدآباد، محمود الهیاری فرد. کارائی نسبی مدیریت دارائی و بدهی (ALM) در بانکداری اسلامی. فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد و تجارت نوین، سال سوم، شماره دوازدهم، بهار ۱۳۸۷، صفحات ۱۲۸-۱۰۹. <http://www.bidabad.com/doc/alm-farsi.pdf>
۶. بیژن بیدآباد، ژینا آقاییگی، مهستی نعیمی، آذرنگ امیراستوار، سعید صالحیان، سعید نفیسی زیده سرایی، علیرضا مهدیزاده چله‌بری، بیژن حسین پور، سعید شیخانی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی پور، نادیا خلیلی ولانی. طرح تفصیلی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران،

۷. بیژن بیدآباد، محمود الهیاری فرد. سازوکار عملیاتی بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، معرفی ابزارهای مالی گواهی مشارکت و گواهی پذیره با کارائی بین‌المللی. ارائه شده به دومین همایش خدمات بانکی و صادرات، ۲۷ مهر ۱۳۸۷، بانک توسعه صادرات ایران، تهران، ایران.

<http://www.bidabad.com/doc/PLS-Banking.pdf>  
<http://bidabad.com/doc/PLS-Banking-Export-Deveopment-Bank-2.ppt>

۸. بیژن بیدآباد، محمد صفائی پور. چارچوب بازار الکترونیکی معاملات گواهی مشارکت/پذیره در قالب طرح مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). پنجمین همایش تجارت الکترونیکی، ۳-۴ آذر ۱۳۸۷، وزارت بازرگانی، تهران.

<http://www.bidabad.com/doc/charchoobe-bazare-electronic-pls.pdf>  
<http://www.ecommerce.gov.ir/EArchive/EArchiveF/Item.asp?ParentID=43&ItemID=182>

۹. بیژن بیدآباد، محمود الهیاری فرد. حسابداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS).

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

۱۰. بیژن بیدآباد. تثبیت ادوار تجاری با بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین و اقتصاد اخلاق.

<http://www.bidabad.com/doc/pls-business-cycles.pdf>

۱۱. بیژن بیدآباد، محمود الهیاری فرد. تامین مالی غیررئوی مبتنی بر فناوری اطلاعات. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تأمین مالی در ایران. ۳۰ بهمن لغایت ۱ اسفند ۱۳۸۹.

<http://www.bidabad.com/doc/non-usury-finance-it-fa.pdf>

۱۲. بیژن بیدآباد، ژینا آقاییگی، آذرنگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری. مشارکت مالی مضاربه (MFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

۱۳. بیژن بیدآباد، ژینا آقاییگی، آذرنگ امیراستوار، ابوالفضل هزاوه، علیرضا شفیعی، سعید نفیسی زبده سرائی، علیرضا مهدی‌زاده، علی حیات‌داودی، بیژن حسین‌پور، سید علی حسینی، اکبر شالی، محمد کاشفی، محمود الهیاری فرد، محمد صفایی‌پور، علی کوثری، باقر عین‌اله زاده، مهستی نعیمی، نادیا خلیلی ولائی، شاکری، مجید ناصری. مشارکت مالی جعاله (JFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS)، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۸۹.

۱۴. بیژن بیدآباد، بانکداری بدون ربا در برابر بحران‌های اقتصادی. مجله بانک و اقتصاد، آذر ۱۳۸۸، شماره ۱۰۳، صفحات ۲۷-۲۲

۱۵. بیدآباد، بیژن، جلوگیری از نوسانات و بحرانهای اقتصادی ادواری با ابزار نوین مالی و اصلاح ساختار بانکی، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/bohran-va-abzare-mali.pdf>

۱۶. اوراق قرضه غیررئوی (ریالی و ارزی) و ابزارهای پولی بانکداری مرکزی بدون ربا، با همکاری محمود الهیاری فرد، مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تأمین مالی در ایران. ۳۰ بهمن لغایت ۱ اسفند ۱۳۸۹، گروه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف، صفحات ۵۴۰-۵۱۷.

<http://www.bidabad.com/doc/Islamic-banking-bond-fa.pdf>



۱۷. بیدآباد، بیژن، محمود الهیاری فرد، اوراق قرضه غیربوی (ریالی و ارزی) و ابزارهای پولی بانکداری مرکزی بدون ربا، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/Islamic-banking-bond-fa.pdf>
۱۸. بیدآباد، بیژن؛ محمود الهیاری فرد. تامین مالی غیربوی مبتنی بر فناوری اطلاعات. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام تأمین مالی در ایران. ۳۰ بهمن لغایت ۱ اسفند ۱۳۸۹، گروه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف، صفحات ۸۹-۶۹. <http://www.bidabad.com/doc/non-usury-finance-it-fa.pdf>
۱۹. بیدآباد، بیژن، امیرعباس 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.
۲۰. بیدآباد، بیژن، بررسی حقوقی اوراق قرضه بدون ربا، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/legal-analysis-of-non-usury-bonds.pdf>
۲۱. بیدآباد، بیژن، گواهی قرض الحسنه پس‌انداز (SQC)، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/gavahi-qarzulhasana-pasandaz.pdf>
۲۲. بیدآباد، بیژن، نگاهی بر بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS) و زیرسیستم‌های تأمین مالی مضاربه (MFS) و تأمین مالی جعاله (JFS). ۱۳۸۹، تهران. <http://www.bidabad.com/doc/negahi-bar-pls-mfs-ifs.pdf>
۲۳. بیدآباد، بیژن، سازمان و تشکیلات بانکداری مشارکت در سود و زیان (PLS) در بانک ملی ایران، با همکاری مسعود صفرزاده نساجی، ژینا آقاییگی، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/PLS-organization.pdf>
۲۴. بیژن بیدآباد، تثبیت ادوار تجاری با بانکداری مشارکت در سود و زیان و اقتصاد اخلاق. مجموعه مقالات همایش بررسی ابعاد و تحول روش‌های تأمین مالی در کشور با تأکید بر نقش بانک، بیمه و بازار سرمایه، دانشگاه پیام نور، ۲۸ تیر ۱۳۹۰، تهران، ایران. <http://www.bidabad.com/doc/pls-business-cycles.pdf>  
<http://www.bidabad.com/doc/pls-business-cycles.ppt>
۲۵. بیدآباد، بیژن، مشارکت مالی مضاربه (MFS)، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/mfs-paper-fa.pdf>
۲۶. بیدآباد، بیژن، مشارکت مالی جعاله (JFS)، ۱۳۸۹. <http://www.bidabad.com/doc/jfs-paper-fa.pdf>
۲۷. بیدآباد، بیژن، طرح تفصیلی گواهی قرض الحسنه پس‌انداز با گواهی امتیاز حق وام، با همکاری امیر عباس سیاهپوش، مهتاب میرزایی قاضی، سمیه الجبوری، زینب غلامی، امیر شریفی، امیر شمس، شهرام اکبرزاده. بانک قرض الحسنه مهر ایران، ۱۳۹۰.
۲۸. بیدآباد، بیژن، طرح تفصیلی مشارکت مالی مقاسطه (IFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰.
۲۹. بیدآباد، بیژن، طرح تفصیلی مشارکت مالی اجاره (RFS)، زیرسیستم بانکداری مشارکت در سود و زیان راستین (PLS). اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی، بانک ملی ایران، تهران ۱۳۹۰.
۳۰. بیدآباد، بیژن، بازاریابی تأمین مالی مشارکت در سود و زیان (PLS)، اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک ملی ایران، ۱۳۹۰. <http://www.bidabad.com/doc/pls-marketing.pdf>

31. Bijan Bidabad, Economic-juristic analysis of usury in consumption and investment loans and

- contemporary jurisprudence shortages in exploring legislator commandments. Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Islamic Banking Conference. Monash University of Malaysia. 9-10 September 2004. Reprinted in: National Interest, Journal of the Center for Strategic Research, Vol. 2, No. 1, winter 2006, pp. 72-90. Tehran, Iran. <http://www.bidabad.com/doc/reba-en.pdf>
32. Bijan Bidabad, Non-Usury Bank Corporation (NUBankCo), The Solution to Islamic banking, Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Islamic Banking and Finance Conference, Monash University, KL, Malaysia, 16-17 November, 2005. <http://www.bidabad.com/doc/NUBankCo-en.pdf>
  33. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. IT role in fulfillment of Profit & Loss Sharing (PLS) mechanism. Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Islamic Banking and Finance Conference, Monash University, KL, Malaysia, 16-17 November, 2005. <http://www.bidabad.com/doc/english-pls-5.pdf>
  34. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. Implementing IT to Fulfill Profit & Loss Sharing Mechanism. Islamic Finance News (IFN), Vol. 3, Issue 3, 6, February 2006, pp. 11-15. <http://www.bidabad.com/doc/summery-pls-it-1.pdf>
  35. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. Assets and Liabilities Management in Islamic Banking. Paper presentet at the 3<sup>rd</sup> International Conference on Islamic banking and Finance. Bidakara, Jakarta, Indonesia, 23 -26 February, 2010. Proceeding of the Conference: Risk Management, Regulation and Supervision, pp. 396-413. <http://www.bidabad.com/doc/alm-english.pdf>
  36. Bijan Bidabad. Non-Usury Banking Fits to Obama's Change Strategy, the Solution to Revive the Economy. <http://bidabad.com/doc/PLS-paper-en-5.pdf>
  37. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. The Executive Mechanism of Profit and Loss Sharing (PLS) Banking Mechanism of Profit and Loss Sharing (PLS) Banking. <http://www.bidabad.com/doc/PLS-banking-Executive-Mechanism.pdf>
  38. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. IT Based Usury Free Financial Innovations. Proceeding of ECDC 2010, 5<sup>th</sup> International Conference on e-Commerce in Developing Countries: with focus on e-Banking & e-Insurance. ECDC 2010, 15-16 September 2010. <http://www.bidabad.com/doc/non-usury-finance-it-en.pdf>
  39. Bijan Bidabad, Stabilizing Business Cycles by PLS Banking and Ethic Economics. 2010. <http://www.bidabad.com/doc/pls-business-cycles-en.pdf>
  40. Bijan Bidabad, Mahmoud Allahyarifard. Accounting Procedures for Profit and Loss Sharing (PLS) Banking. 2010. <http://www.bidabad.com/doc/PLS-accounting-en.pdf>
  41. Bidabad, Bijan, M. Allahyarifard, Usury-Free Bonds and Islamic Central Banking Monetary Instruments. 2010. <http://www.bidabad.com/doc/Islamic-banking-bond-en.pdf>
  42. Bidabad, Bijan, Abul Hassan, Ben Ali Mohamed Sami, Mahmoud Allahyarifard. Interest-Free Bonds and Central Banking Monetary Instruments. International Journal of Economics and Finance. Vol. 3, no. 3, August 2011.
  43. Fluctuations and Business Cycles Prevention by New Financial Instruments and Banking Structure Reform. 2011. <http://www.bidabad.com/doc/Fluctuations-and-Cycles.pdf>
  44. Mudarebah Financial Sharing (MFS). 2011. <http://www.bidabad.com/doc/mfs-paper-en.pdf>
  45. Joaleh Finance Sharing (JFS), 2011. <http://www.bidabad.com/doc/jfs-paper-en.pdf>
  46. Interest-Free Treasury Bonds (IFTB), 2011. <http://www.bidabad.com/doc/interest-free-t-bond-en.pdf>
  47. Interest-Free Treasury Bonds (IFTB), Islamic Finance and Legal Clarifications, 2011. <http://www.bidabad.com/doc/interest-free-t-bond-feqhi-en.pdf>
  48. Interest-Free Bonds Financial Innovation, A Monetary Instrument for Economy at Crisis. With cooperation of Abul Hassan, Ben Ali Mohamed Sami, Mahmoud Allahyarifard. Journal of Economic Cooperation and Development (JECD). 32, 1, 2011, 55-70.
  49. Deposits and Loans Interest Rates Lag Structure and Business Cycles (Case Study of United States). 2011. <http://www.bidabad.com/doc/Interest-Rates-Lags-and-Cycles.pdf>