

■ گزارش اصلی (۴-۱۲)

-بانک، حامی کشاورزان

-برگزاری همایش مدیران بانک کشاورزی

-گزارشی از همایش نقش منابع ارزی در توسعه

بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی

■ اخبار بانک (۱۱-۱۷)

■ گزارش

-گزارشی از اهدای جوایز قرعه کشی

حساب های کودک و نوجوان

-آغاز بهره برداری از اولین نمونه

صندوق های امانات الکترونیکی در ایران

■ ناظرین ویژه (۲۴-۳۱)

-چند نکته، در ارتباط با مشتریان

-با د کتر مرتضی شهیدزاده عضو هیأت مدیره

و مسؤول طرح ناظرین ویژه

-گفت و گو با حمید میرزایی

رئیس اداره کل نظارت بر طرح ها و عملیات اعتباری

■ بانک و کشاورزی (۳۳-۳۵)

گفت و گو با مدیر عامل شرکت سهامی

کشت و صنعت کارون

■ پوشش یک (۳۶-۴۱)

خبر های خوش از مرکز ارتباط طرح پوشش یک

فراخوان ویژه

■ بانکداری جدید (۴۲-۴۷)

-مدیریت مقاومت در برابر تغییر

-هفت عادت فروش حرفه ای اثر بخش

■ سلامت (۴۸-۴۹)

ماو گیاهان دارویی

■ صفحه شما (۵۰-۵۱)

■ جدول و سرگرمی (۵۲-۵۳)

■ پیروزمندان (۵۴-۵۵)

■ تشویق شدگان (۵۶-۶۲)

گزارش اصلی

۴



بانک، حامی کشاورزان

در جمع کشاورزان نمونه سراسر کشور آن چه بیش از هر چیز می بینی خودنمایی اعتماد به نفس پروری است که در حرکاتشان وجود دارد غروری که به غرور ملی ات می افزاید و تو را به خودباوری می رساند.

گزارش

۱۶



بهره برداری از صندوق های امانات

تغییر و تحولات در نظام بانکی و ورود پدیده جدیدی به نام «بانکداری الکترونیک» در ساختار بانکی کشور و لزوم به کارگیری علوم و فناوری روز در این عرصه هم اکنون یکی از دغدغه های اصلی مسؤولان نظام بانکی است.

ناظرین ویژه

۲۵



لبخند بزنید، شمارانگاه می کنند!

نظارت یا کنترل فعالیتی است که باید هارا با هست ها، مطلوب هارا با موجودها، پیش بینی هارا با عملکردها، مقایسه کرده و تصویر واضح و روشنی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار قرار می دهد

گزارش

۲۰



رونق صنایع تبدیلی و تکمیلی

مسؤولان شرکت کننده در همایش نحوه استفاده ارزی در توسعه بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی سعی داشتند دیدگاه های گوناگون خود را در زمینه هر چه توانمند کردن صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی بیان کنند

بانکداری جدید

۴۲



چگونه مشتریان بانک را بشناسیم

شناخت مشتریان بانک نه تنها راهکاری قبل از معاملات بانکی به شمار می رود، بلکه موجب پیشرفت بانک در مورد سپرده گذاری این مشتریان نیز می شود.

پوشش یک

۳۶



مرکز ارتباط طرح پوشش یک

اتاقی در طبقه دوم ساختمان مرکزی بانک کشاورزی، به محل گرد همایی کارشناسان، رؤسا و معاونان اداره های مختلف بانک تبدیل شده تا مرجع پاسخ گویی به سوالات و پیگیری طرح پوشش یک باشد

پیام مهر

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی

مدیرمسئول: محمد رضا غفوری ■ سردبیر: منوچهر کریم زاده ■ مسؤول انتشارات: سعید فقیر ■ مدیر هنری: رضاصائی ■ امور فنی: هفت هنر سفید

همکاران این شماره: الهام خرمی - مزدک علی نظری - محمد رضا جندقی زاده - محمد نرجس - فاطمه برزین - سهیلا دلاوری - سارا صابونی - سیامک رحمانی - مونا منفرد - سعید تقیان پور - دکتر محسن حمیدی - اسماعیل کیوانی - حمید عرب عامری - جواد منتظری - محمد ابراهیم علی سمیر - علیرضا طبرلو - رئوف رابطی

ویا تشکر از: دکتر مرتضی شهیدزاده - حمید میرزایی

نشانی دفتر نشریه: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهر آرا، ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول، اداره کل روابط عمومی و اطلاع رسانی
تلفن: ۸۲۸۹۳۱۲-۲۰ - پست الکترونیک: payamemehr@agri-bank.com - وبسایت: www.agri-bank.com صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۳۹۵



شده توسط کشاورزان در مناسب ترین جای خود به بهترین شکل ممکن استفاده شود. دکتر رسول اف درباره سابقه بانک کشاورزی می گویند: «تقریباً تا ۱۰ سال قبل بانک بیشتر به شکل یک صندوق کشاورزی دولت اداره می شد اما کم کم با تغییر سیاست های دولت و قوانینی که در این سال ها تصویب شد نهادهای مالی و اقتصادی باید به خودکفایی مالی می رسیدند، این تصمیم متوجه بانک کشاورزی هم شد ... به همین دلیل از ۱۰ سال قبل به این طرف بانک مبادرت به برنامه ریزی دقیقی کرد تا منابع مالی مورد نیاز را برای خودکفایی مالی به دست آورد و امروز پاسخ گوی بخش کشاورزی است. گسترش بانک از ۱۰ سال پیش آغاز شد و از ۵۰۰ شعبه، امروز بالغ بر ۱۸۰۰ شعبه از بانک کشاورزی در سراسر کشور فعالیت می کنند». ایشان با تأکید بر این که گسترش شعبه های بانک در شهرهای بزرگ برای برخی کشاورزان سؤال برانگیز شد، توضیح دادند:

ما تقریباً مطمئن ایم که الآن سومین نسل اداری در بانک کشاورزی به شما خدمات ارائه می دهند و همین پشتوانه سبب شده تا بانک و کشاورزان به تعاملی بهتر است پیدا کنند. بانک در واقع نهادی است که تولیدکنندگان را می شناسد و به بخش تولید توجه ویژه ای دارد و ارتباطات و تعاملاتی که باید با بخش کشاورزی باشد برای کارکنان بانک روشن و مشخص است».

دکتر رسول اف معتقدند تمام تلاش بانک و نهادهایی مانند صندوق بیمه محصولات کشاورزی و صندوق کمک به خسارت دیدگانی که در کنار بانک فعالیت دارند این است که عملاً در رشد و بالندگی کشاورزی تأثیر مثبتی داشته باشند و کسانی که بیشترین ارتباط را با این بانک دارند کشاورزان و تولیدکنندگان هستند، که به صورت متقابل خدماتی را از بانک دریافت کرده و خدماتی را هم به بانک ارائه می دهند. و ایشان امیدوارند که تسهیلات دریافت



بانک، حامی کشاورزان

دکتر رسول اف امید به دستیابی به کشاورزی خودکفا در سال‌های نه‌چندان دور را دارند و می‌گویند: «اگر هر سال ما بتوانیم یکی از مشکلاتمان را حل کنیم و در یکی از محصولاتمان افزایش تولید داشته باشیم، در چند سال آینده می‌توانیم نوید بخش کشاورزی خودکفا را کشور شویم».

ایشان بانک کشاورزی را مهم‌ترین نهادی می‌دانند که به صورت‌هایی برای بخش کشاورزی شرایط خوبی فراهم می‌کند و این بانک را با ۷۱ سال پشتوانه کاری سرشار از تجربیاتی می‌دانند که شاهد بوده‌ایم و می‌گویند: «احتمالاً پدران شما و یا حتی پدر بزرگان شما مشتری بانک کشاورزی بوده‌اند و

میهمانان ماست امروز جواب مؤثری بیاید. دکتر رسول اف، مدیر عامل بانک کشاورزی، در سخنرانی‌ایی که بخش ابتدایی جلسه را به خود اختصاص دادند، در شرح فعالیت‌های بانک کشاورزی صحبت می‌کنند. وی با خیرمقدم به کشاورزان نمونه و سپاسگزاری از آنان که دعوت بانک را پذیرفته‌اند، می‌گویند: «حضور شما مدیران، تولیدکنندگان و مددکاران نشانه این است که کشاورزی ما توان دستیابی به قابلیت‌های بالا را دارد؛ هفته کشاورزی را به شما کشاورزان عزیز و همه کسانی که در راه تولید بخش کشاورزی تلاش می‌کنند و به دست‌اندرکاران بخش کشاورزی در دولت تبریک می‌گوییم».

در جمع کشاورزان نمونه سراسر کشور آن چه بیش از هر چیز می‌بینی خودنمایی اعتماد به نفس پروری است که در حرکاتشان وجود دارد. غروری که به غرور ملی‌ات می‌افزاید و تو را به خودباوری می‌رساند که به ایرانی بودن افتخار کنی. کشاورزان نمونه، ۱۳ دی‌ماه، گردهم جمع شده‌اند تا مشکلات کوچک و بزرگشان را بی‌واسطه با مسئولان در میان بگذارند. مسئولان بانک کشاورزی در پی کسب راه‌های مختلفی‌اند تا بتوانند با ارائه تسهیلات به شکل گسترده‌تر به باری کشاورزی کشور بشتابند. میزبان، بانک؛ و میهمانان، کشاورزان نمونه، با یک هدف دور هم جمع شده‌اند تا در فضایی دوستانه دور از تنش‌ها با یکدیگر حرف بزنند. شاید برای سؤال‌هایی که مدت‌ها در ذهن

همایش مدیران بانک کشاورزی برگزار شد

مصمم برای ایجاد تغییرات

در اواسط دی ماه، همایش مدیران ارشد بانک کشاورزی در سالن لاله مرکز فرهنگی، رفاهی استاد شهریار واقع در خیابان وصال شیرازی برگزار شد. در این جلسه که مدیران بانک از استان های مختلف و ادارات ذی ربط در آن حضور داشتند، موضوعات مختلفی مطرح و به شور گذاشته شد و شرکت کنندگان در این جلسه نظرات خود را اعلام کردند. مدیران سؤال شونده، عدم پاسخ گویی خود را به دلیل قطعیت نیافتن نظرات دانسته و می گفتند به زودی نتایج مباحث مطرح شده در شورامشخص خواهد شد. نهایتاً مقرر شد ماحصل این جلسه شورایی با بیانیه ای مشترک به اطلاع همکاران برسد.

به تغییرات ایمان داریم اما ...

در بخش اول این همایش قرار بود که مشخصاً به این سؤال پاسخ داده شود: «آیا در مرحله کنونی، تغییر ساختار شعب به نفع مشتریان و مجموعه بانک است یا نه؟»

در این باره نظرات بسیاری توسط شرکت کنندگان جلسه اعلام شد که گرچه تقریباً تمام مدیران نسبت به هرچه زودتر انجام گرفتن تغییرات ساختاری جدید پافشاری داشتند، اما به دلیل نزدیکی به ایام پایان سال خواستار به تأخیر افتادن این اتفاق بودند. یکی از مدیران در این باره گفت: «چون تا پایان سال ۱۳۸۳ چیزی باقی نمانده و امورات نفس گیر پایان سال مانع از انجام بهینه کار می شود، در این مقطع تغییر ساختار شعب به نفع بانک و مشتری نیست. متأسفانه الآن جوی در شعب بانک وجود

دارد که چون خیلی از مسائل تعریف نشده و هنوز بعضی بحث ها به پایان نرسیده، ممکن است در اهداف اصلی ما خصوصاً در این مقطع حساس سال تأثیر بگذارد. ما به تغییرات ایمان داریم، اما اجازه بدهید این تغییرات از سال آینده شروع شود». تأکید بر نیاز به حضور معاون در شعب درجه یک و ممتاز استان ها، استفاده از کارشناسانی که در شعب مسؤولیت های بزرگ داشته اند در "Help Desk"، ایجاد گروه وصول در ۲۰۰ شعبه که با مشکل روبه رو هستند و ... از دیگر موارد مطرح شده در جمع مدیران ارشد بانک کشاورزی بود.

یک دایره مستقل برای پرداخت بیمه

پرداختی بانک بابت بیمه محصولات کشاورزی هم از موارد دیگری بود که در همایش مدیران

بانک کشاورزی مورد بحث قرار گرفت. یکی از مدیران اعتقاد داشتند: «ما در هزینه کردن منابع مان در بانک (به غیر از پرداخت تسهیلات) اول حسابرسی کرده و بعد پرداخت می کنیم. در صورتی که بیمه برعکس عمل می کند؛ به مجرد این که کشاورزها به شعبه مراجعه کرده و برآورد غرامت می شوند، پرداخت صورت می گیرد. رسیدگی به این اوراق و اسناد مدت زیادی طول می کشد و موجب مشکلات عدیده ای می شود. پیشنهاد من این است که یک دایره مستقل مالی با یک کد خاص برای بیمه تأسیس شود تا پرداخت ها به صندوق بیمه توسط این دایره صورت بگیرد. در غیر این صورت باید تا زمان حسابرسی پرداخت صورت نگیرد که طبیعتاً تبعات اجتماعی خواهد داشت».

«یکی از سیاست‌های بانک گسترش شعب در شهرهای بزرگ بود تا بتواند پاسخ‌گوی بخش کشاورزی باشد. درواقع ما امروز داریم از شهرهای بزرگ منابع مالی را جمع‌آوری و به روستاها و کشاورزان تزریق می‌کنیم. عملاً در ۶ سال اخیر بانک از این طریق توانسته است

تنها در ۹ ماهه اول سال جاری ۲۱۳۰ میلیارد تومان و بالغ بر ۵۰۰ میلیارد تومان پرداخت‌ارزی داشته‌ایم».

گفته می‌شود ۹۴ درصد از اعتبارات متعلق به بانک کشاورزی صرف بخش کشاورزی می‌شود و بانک همه سعی خود را برای ارائه تسهیلات مناسب به کشاورزان

صندوق کمک به خسارت دیدگان در سال‌های اخیر نیز بین ۴۰ تا ۵۰ میلیارد تومان پرداخت کرده است در حالی که سال‌های قبل جمع خسارت‌های پرداخت شده در هر سال ۳ میلیارد تومان بود

علاوه بر منابعی که در اختیارش قرار می‌گیرد و بدون استقراض از بانک مرکزی خدمات خوبی را به کشاورزان ارائه دهد». مدیر عامل بانک کشاورزی با مقایسه‌ای میان امروز و ۶ سال قبل می‌گوید: «در ۹ ماهه اول امسال بالغ بر ۲۳۳۰ میلیارد تومان پرداخت ریالی داشته‌ایم که در مقایسه با سال ۷۶ تقریباً ۸ برابر بوده است در حالی که تورم ۱۱۰ یا ۱۱۵ درصد بود و ما باید حداکثر ۱/۱ یا ۲ برابر رشد می‌کردیم. بخش زیادی از این منابع توسط بانک تأمین و در اختیار بخش کشاورزی قرار گرفته است». دکتر رسول‌اف از کشاورزان گله می‌کند که پول‌های خود را به بانک‌های دیگر می‌سپارند و براساس آمار تنها ۱/۳ پول هایشان را به بانک کشاورزی و ۲/۳ مابقی را به سایر بانک‌ها سپرده‌اند. ایشان می‌گویند: «این جای گله دارد که کشاورزان ترجیح داده‌اند سهم بیشتری از پول‌های خود را به بانک‌های دیگر بسپارند».

۸۰ درصد خوداتکایی

بانک کشاورزی در سال ۷۶ نزدیک به ۲۰ درصد خوداتکایی داشت حال آن که خوداتکایی‌اش در سال جاری بالغ بر ۸۰ درصد است. درواقع این بانک هر سال به جای استقراض از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران سعی کرده تا بر میزان خوداتکایی‌اش بیفزاید و به رقمی معادل ۸۰ درصد سال جاری دست پیدا کند. دکتر رسول‌اف با تأکید بر این خوداتکایی یادآوری می‌کند که: «سال گذشته بیش از ۲۸۸۰ میلیارد تومان پرداخت ریالی و حدود ۵۰۰ میلیارد پرداخت ارزی داشته‌ایم حال آن که به نظر می‌رسد تا پایان امسال نزدیک به ۴ هزار میلیارد تومان پرداخت داشته باشیم چرا که

به کار می‌بندد. به گفته دکتر رسول‌اف بیمه محصولات کشاورزی نیز در سال‌های جاری رشد چشمگیری داشته است. این بیمه که از یک میلیون هکتار شروع شده الآن به ۵ میلیون هکتار رسیده است و همین ارقام در رابطه با دام، شیلات و آبزیان و سایر منابع طبیعی نیز صدق می‌کند. مدیر عامل بانک کشاورزی به عنوان مثال به بیمه جوجه‌های یک روزه اشاره کردند. و گفتند: «در ۹ ماهه گذشته سال جاری ۳۰۰ میلیون قطعه جوجه یک روزه بیمه شده‌اند که در ۵ یا ۶ سال قبل اصلاً جوجه یک روزه بیمه نبوده و حتی ۲ تا ۳ سال قبل نیز تنها ۲۰ تا ۳۰ میلیون قطعه جوجه یک روزه بیمه شده در کشور وجود داشت».

پرداخت خسارت

۶ سال قبل پرداخت خسارت در بخش بیمه، یک میلیارد و صد میلیون تومان بود، اما در سال گذشته این میزان از مرز ۹۶ میلیارد تومان هم گذشت و پیش‌بینی می‌شود در سال جاری - تا پایان سال - بالغ بر ۱۸۰ میلیارد تومان خسارت به بخش کشاورزی پرداخت شود. دکتر رسول‌اف با تأکید بر میزان این مبالغ می‌گویند: «این پرداخت‌ها از منابع بانک کشاورزی بوده و درواقع امروز بانک از دولت طلبکار است، اما در همین شرایط، با وجود این که بانک تنها به منابع خودش تکیه دارد، ما رشد ۱۸۰ درصدی را پیش‌بینی می‌کنیم». صندوق کمک به خسارت دیدگان در سال‌های اخیر نیز بین ۴۰ تا ۵۰ میلیارد تومان پرداخت کرده است در حالی که سال‌های قبل جمع خسارت‌های پرداخت شده در هر سال ۳ میلیارد تومان بود که برآورد می‌شود امسال این خسارت به ۶۰ میلیارد تومان برسد و تعداد

کشاورزانی که از این پرداخت خسارت بهره می‌برند نزدیک به ۷۰۰ تا ۸۰۰ هزار نفرند.

رشد بیمه کشاورزان

«امروز ما یک میلیون و دویست هزار نفر بیمه‌گذار داریم که این رقم نسبت به ۴۰۰ هزار نفر تقریباً سه برابر شده است». مدیر عامل بانک کشاورزی با بیان این ارقام تأکید می‌کند: «بانک سعی کرده است با استفاده از امکانات بخش پستی سطح بیمه افراد را افزایش دهد. درواقع امروز ما ۱۵۰۰ کارگزار خصوصی بیمه داریم که با همکاری آن‌ها به بیمه کشاورزان اقدام می‌کنیم». اما ایشان تأکید می‌کند با این که سطح بیمه بین ۱۰۰ تا ۱۰۰۰ درصد رشد کرده و سعی کرده‌ایم تعداد کارکنان صندوق بیمه را همان حداقل ۷۶ نفری که در سال ۱۳۷۶ بوده نگهداریم و از توان بالای پرسنل مان در این زمینه استفاده کنیم.

بالاخره صنایع تبدیلی تکمیلی

امروز بیش از ۵۰۰ میلیون دلار در طرح‌های صنایع تبدیلی تکمیلی کشاورزی پرداخت ارزی انجام شده است. و هم‌اکنون رقمی معادل ۶۰۰ تا ۷۰۰ میلیون دلار طرح در دست بررسی داریم. که این رقم در تاریخ ۷۱ ساله بانک بی سابقه می‌باشد. توسعه صنایع تبدیلی تکمیلی از آن جهت مورد توجه دولت و به ویژه مسئولان در بانک کشاورزی و وزارت جهاد کشاورزی قرار گرفته که این صنایع به رشد کشاورزی کمک می‌کنند. مدیر عامل بانک کشاورزی خبر می‌دهد که اگر در سال‌های آینده ما محصول مازاد در برخی زمینه‌ها تولید کنیم بدون داشتن صنایع تبدیلی و تکمیلی رشد کرده هرگز نمی‌توانیم محصول‌اتمان را به شکل بهینه به دست مصرف‌کننده به‌ویژه بازار جهانی ارسال کنیم. علاوه بر این که صنایع توان جذب بسیاری از فارغ‌التحصیلان رشته‌های کشاورزی را در خود دارد، گروه شیری از جمعیت جوان کشور را تحت پوشش اشتغال - که یکی از دغدغه‌های جدی دولت تلقی می‌شود - قرار می‌دهد. از این رو بانک کشاورزی تلاش بسیاری برای رشد و بالندگی صنایع تبدیلی و تکمیلی خواهد داشت تا بتواند گام مهمی برای از میان برداشتن مشکلات کشاورزی روبه‌رشد کشور بردارد.



سیستان و بلوچستان

افتتاح شعبه شریعتی زاهدان

■ مراسم افتتاحیه محل جدید شعبه شریعتی زاهدان در آذرماه سال جاری در محل جدید شعبه برگزار شد. در این مراسم جمع کثیری از مردم، مشتریان، مقامات سازمان های مختلف دولتی و خصوصی و مهندس سلاجقه، مدیر شعب بانک در استان، حضور داشتند. مهندس سلاجقه ضمن خیرمقدم به حضار و تبریک هفته بسیج به همه بسیجیان، جشن خودکفایی گندم را به همه مردم تبریک گفتند. ایشان با اشاره به جدیدترین خدمات و فناوری های بانک، از افتتاح و راه اندازی مهر بانک کوچک در خیابان شریعتی خبر دادند. در پایان، به تعدادی از مشتریان ویژه این شعبه لوح تقدیر اهدا شد.

کرج

افتتاح تالار بورس اوراق بهادار کرج

تالار بورس اوراق بهادار کرج در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۲۸ با حضور مهندس صفایی فراهانی، قائم مقام وزیر دارایی و امور اقتصادی؛ دکتر رحمانی، استاندار تهران؛ دکتر عبده تبریزی، مدیر کل سازمان بورس اوراق بهادار؛ معاونان استانداری و ... در سالن میلاد شهرداری کرج افتتاح شد. در این مراسم آقایان مهندس صفایی فراهانی، دکتر رحمانی و دکتر عبده تبریزی در تشریح ضرورت توسعه بازار سرمایه و چگونگی اهداف تشکیل بورس های منطقه ای به منظور جذب سرمایه های خرد و کوچک و مشارکت آحاد مردم در تشکیل سرمایه های مورد نیاز تولیدکنندگان و تحقق رونق اقتصادی در کلان شهر کرج سخن گفتند. همچنین اولین معامله در تالار بورس، توسط شرکت کارگزاری بانک کشاورزی انجام شد و طی آن تعداد ده هزار سهم از گروه بهمن به ارزش هر سهم به مبلغ ۵۲۳۵ ریال برای بانک کشاورزی خریداری شد، با ثبت این معامله توسط دکتر رحمانی استاندار تهران، معاملات سهام در تالار کرج، عملاً آغاز شد.

شرق تهران بزرگ

برگزاری دومین همایش سراسری رؤسای شعب شرق تهران بزرگ

■ دومین همایش سراسری رؤسای شعب شرق تهران بزرگ در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۱۵ در مجموعه فرهنگی رفاهی استاد شهریار برگزار شد. در این همایش، مدیر شعب بانک در شرق تهران بزرگ، معاونان مدیر و رؤسای شعب شرق تهران بزرگ حضور داشتند. آقای مصطفی لونی، مدیر شعب بانک در شرق تهران بزرگ، ضمن خوشامدگویی به حضار در خصوص چگونگی تقسیم شعب تهران بزرگ به دو منطقه شرق و غرب، ساختار انعطاف پذیر شعب و مدیریت ها و همچنین اهمیت تجهیز منابع و وصول مطالبات به ایراد سخنرانی پرداختند. مدیر شعب بانک در شرق تهران بزرگ در ادامه با تأکید بر خلاقیت مدیر عامل بانک کشاورزی و اعتقاد ایشان به اصول علمی.

به سیاست شعبه محوری اشاره کردند و در این راستا رؤسای شعب را به بالا بردن دانش و آگاهی و انطباق با این ساختار ملزم کردند. پس از سخنرانی معاون، همایش با پاسخ گویی به سوالات حضار پایان یافت.

صحبت های مدیر امور سرمایه گذاری و

اعتبارات

آقای مهندس جلیلیان، مدیر امور سرمایه گذاری و اعتبارات، هم یکی از شرکت کنندگان در جلسه بودند که به دلیل شرکت در جلسه ای در وزارت کشور، با کمی تأخیر

واجد شرایط به بانک کشاورزی، پس از تأیید کمیته ای متشکل از نمایندگان سازمان جهاد کشاورزی استان، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان، استانداری، و بانک کشاورزی صورت می گیرد. ضمناً بانک کشاورزی می تواند طرح های مورد نظر خود را به سازمان جهاد کشاورزی معرفی کند؛

تأکید بر نیاز به حضور معاون در شعب درجه یک و ممتاز استان ها، استفاده از کارشناسی که در شعب مسئولیت های بزرگ داشته اند در "Help Desk"، ایجاد گروه وصول در ۲۰۰ شعبه که با مشکل روبه رو هستند از دیگر موارد مطرح شده در جمع مدیران ارشد بانک کشاورزی بود

به جمع مدیران ارشد بانک کشاورزی پیوستند. ایشان در مورد احتمال اشتباه در حساب های بعضی استان ها که در جدول کنترل پرداخت های غیر تبصره ای پایان آذرماه ارائه شده بود، تذکر داده و گفتند: «این رقم ها غیر متعارف است و باید دوباره کنترل شوند». مهندس جلیلیان در مورد وصول مطالبات بانک کشاورزی نیز گفتند: «همین جدول کنترل پرداخت های غیر تبصره ای در پایان آذرماه نشان دهنده این است که ما از نظر قدر مطلق وصولی، عدد وصولی مان خوب است. انشاءالله که این مورد تا پایان سال استمرار داشته باشد. ولی از نظر کیفی، متأسفانه کیفیت خوبی مشاهده نمی شود. بخشی از این قضیه به خاطر حال شدن دیون معجل است. این بخشی است که باید با کمک بانک مرکزی حل شود. بانک مرکزی دستور داده است وقتی مطالباتی وصول نشده، و مدتی از زمان آن سپری و به ردیف مطالبات معوق منتقل می شود، کلیه دیون معجل باید تبدیل به حال شوند. امیدواریم در این فرصت دو سه ماهه به طریق مرضیه طرفین - که حتماً مصلحت بانک در آن رعایت شود - این مشکل هم حل شود».

آقای مهندس جلیلیان همچنین به چهار قراردادی که اخیراً میان بانک کشاورزی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی و وزارت جهاد کشاورزی امضا شده اشاره کردند و گفتند: «در بند ۵-۲-۲ قرارداد آمده است: دریافت و بررسی اولیه درخواست متقاضیان و معرفی طرح های

یعنی اینکه کمیته مورد نظر طرح ها را تصویب نمی کند، بلکه آن ها فقط طرح ها را انتخاب می کنند. از آن مرحله به بعد هم دیگر هیچ مرجعی در کار بانک دخالت نمی کند. مسأله دیگر در این قرارداد، این است که سهم سرمایه گذاری مجری طرح قبل از عقد قرارداد باید به صورت صددرصد هزینه شود.

خواهش من این است که این موارد را رعایت کنید تا اقلأً دیگر طرح نیمه تمام نداشته باشیم».

آقای جلیلیان بند ۵-۳-۱ قرارداد مذکور را هم به این شرح قرائت کردند: «پس از دریافت معرفی نامه مندرج در بند ۵-۲-۲ و پس از تکمیل پرونده و ارائه مدارک مورد نیاز توسط متقاضی به بانک، بانک ظرف ۲۰ روز طرح را بررسی و اعلام نظر کند. نظارت بر نحوه مصرف صحیح تسهیلات پرداختی به متقاضیان و گزارش عملکردشان هم از وظایف بانک است. در قسمت شرایط اعطای تسهیلات هم آمده است: با توجه به هزینه تأمین تسهیلات بانکی (موضوع این قرارداد) که از محل انتشار گواهی سپرده است و هزینه های اجرایی آن (شامل سپرده قانونی و غیره) نرخ سود در صنایع شیر، گلخانه و صنایع تبدیلی ۱۹/۵ درصد تعیین شده است. مابه التفاوت آن از ۱۹/۵ درصد تا نرخی که قرار شده از مشتریان گرفته شود هم سازمان مدیریت و برنامه ریزی به ما می پردازد. یعنی برای صنایع شیر و

گلخانه ۸ درصد وام، برای صنایع غذایی و تبدیلی و تطبیقی ۱۰ درصد وام، سود دریافت می شود. قراردادهای هم با نرخ ۱۰ درصد و ۸ درصد تنظیم می کنیم. ضمناً در قراردادهای ذکر می شود که هر قسطی سررسید شود، ۱۹/۵+۶ درصد محسوب می شود».

به گفته آقای جلیلیان دوره مشارکت ها ۲ و ۵ ساله بوده و سهم آورده شخصی متقاضیان طرح ها حداقل ۲۰ درصد سرمایه گذاری جدید است. همچنین تضمین تسهیلات تا سقف ضمانتی شعب بانک براساس گرفتن سفته با ضامن معتبر و ترجیحاً براساس عقد قرارداد با استفاده از قراردادهای لازم الاجرای بانک صورت می گیرد.

صحبت های این مدیر بانک کشاورزی و پاسخ گویی های ایشان به سؤالات سایر شرکت کنندگان به درازا کشید و بخش عمده ای از زمان همایش را به خود اختصاص داد.

بهترین شعب بانک

آقای خدارحمی، مدیر امور ارتباطات و تجهیز منابع دیگر شرکت کننده در همایش مدیران بانک کشاورزی بود که به بحث درباره تجهیز منابع پرداخت و در جریان صحبت هایش از مدیران استان ها خواست به جای دفاع از شعبه، در کنار اداره تجهیز منابع و سایر ادارات بانک قرار گرفته و عملکرد شعبه ها را زیر نظر بگیرند. همچنین آقای خدارحمی عملکرد استان های آذربایجان غربی، مازندران، قزوین، اصفهان، کرج، یزد، و آذربایجان شرقی را تا پایان آذرماه امسال مطلوب اعلام کرده و از همکاران این استان ها تشکر کردند. ایشان گفتند: «ضمن قبول محدودیت ها، یک سری از شعب بانک آن گونه که باید در مسیر تحقق اهداف بانک حرکت نمی کنند. باید این شعب روزانه کنترل شوند تا این مشکل هم برطرف شود». ضمناً آقای خدارحمی در مورد جذب منابع و موارد مربوط مفصلاً صحبت کرده و با ارائه و مقایسه آمار از همکاران درخواست کردند در جذب مشتریان جدید تلاش کنند.

بوشهر



همایش پویش یک در استان بوشهر برگزار شد

همایش پویش یک روز دوشنبه ۱۳۸۳/۹/۳۰ در محل سالن اجتماعات مدیریت استان برگزار شد. در این همایش آقای کوهستانی، رئیس اداره کل نظارت و امور شعب، مدیر استان، معاونان و ... حضور داشتند. در ابتدای مراسم آقای مهندس جمسی، مدیر شعب بانک در استان، ضمن خیر مقدم به حاضران، توضیحات کلی در مورد طرح پویش یک ارائه دادند و به تشریح عملکرد استان در زمینه وصول و تجهیز منابع پرداختند. سپس رئیس اداره کل نظارت و امور شعب، عملکرد شعب استان را در امر وصول مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و خواستار تلاش بیشتر همکاران در این زمینه شدند. ایشان در ادامه ضمن ارائه توضیحات کامل در مورد طرح پویش یک، به سوالات همکاران پاسخ دادند. همایش با جمع بندی مطالب توسط مدیر استان خاتمه یافت.

خراسان رضوی

تشکیل کار گروه سیستم مهر

جلسه کار گروه مهر در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۱۷ با حضور مهندس افخمی راد، مدیر امور منطقه ۲، سرپرست شعب بانک در استان خراسان رضوی و سایرین در محل مدیریت شعب بانک در استان خراسان رضوی تشکیل شد. این نشست به منظور بررسی عملکرد شعب مهر، و تجزیه و تحلیل مسائل مرتبط با سیستم مهر در شعب استان برگزار شد.

خراسان جنوبی

بازدید مدیر عامل صندوق کمک به خسارت دیدگان از مدیریت شعب بانک در استان خراسان جنوبی

آقای مهندس رحیمیان، مدیر عامل صندوق کمک به تولیدکنندگان خسارت دیده محصولات کشاورزی و دامی، طی بازدید سه روزه در آذرماه سال جاری نحوه پرداخت کمک های بلاعوض در شعب استان خراسان جنوبی را بازدید و بررسی کردند. در ابتدای این بازدید طی نشست با رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان جنوبی، مسائل و مشکلات صندوق کمک استان بررسی شد. در این نشست آقای مهندس رحیمیان بیان کردند با توجه به این که منطقه جنوب خراسان، منطقه ای کویری بوده و خشکسالی، افت طبیعی و اقلیمی منطقه است باید طوری برنامه ریزی شود که با همکاری مراکز علمی و دانشگاه ها و با استفاده از فناوری های روز گام های مؤثری در جهت جلوگیری از خسارات مختلف خشکسالی برداشته شود. همچنین رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان با توجه به حجم بالای خسارت وارده به استان خواستار تخصیص کمک های بلاعوض بیشتر به این استان شدند. گفتنی است مدیریت شعب بانک در استان خراسان جنوبی در سال گذشته مبلغ ۱۱۴۸۰ میلیون ریال کمک بلاعوض به ۲۰۳۹۹ نفر از کشاورزان خسارت دیده ناشی از خشکسالی پرداخت کرده است و از این مبلغ حدود ۴۴ درصد به امور اساسی و زیربنایی مانند احداث کانال های آبرسانی، استخرهای ذخیره آب کشاورزی، سدهای خاکی و ... و مابقی به صورت نقدی به خسارت دیدگان پرداخت شده است.

گلستان

بیمه محصولات کشاورزی

حق بیمه دریافتی سال زراعی ۱۳۸۲-۱۳۸۳ توسط بانک کشاورزی استان گلستان بالغ بر ۱۶۰۰ میلیون ریال بوده است که ۵ برابر مبلغ دریافتی غرامت به کشاورزان پرداخت شده است.

اصفهان

طرح پویش یک و همایش سراسری رؤسای شعب بانک

گردهمایی سراسری رؤسای شعب بانک در استان اصفهان روز چهارشنبه مورخ ۱۳۸۳/۹/۱۸ در محل سالن اجتماعات مدیریت استان برگزار شد. در ابتدای مراسم مهندس طیار، مدیر شعب بانک در استان اصفهان، به تشریح کلیات ساختار نوین بانک پرداختند و در ادامه افزودند: «در طرح پویش یک تمرکز بر شعبه و عملیات شعبه به عنوان محور ارتباط سازمان با مشتریان است و طرح به گونه‌ای طراحی شده که کارها از درون شعبه آغاز شوند و در درون شعبه به پایان برسند.» همچنین ایشان با اشاره به مسؤلیت پذیری، سبک باری و چابکی شعب در این طرح بیان کردند: «از تاریخ اجرای ساختار جدید، مسؤلان شعب باید جواب گوی عملکرد شعبه خود باشند و ستاد در این زمینه صرفاً نقش نظارتی و کنترلی خواهد داشت.» در ادامه معاونان مدیریت شعب بانک در اصفهان، به تشریح طرح پویش یک پرداختند و به سؤالات همکاران در این زمینه پاسخ دادند. در پایان این گردهمایی مدیران گروه و شعب تحت پوشش آنان مشخص و به شعب اعلام شدند.



استان مرکزی

حضور بانک کشاورزی در نمایشگاه توانمندی‌های زنان سراسر کشور

■ دومین نمایشگاه توانمندی‌های زنان کشور با حضور بانوان توانمند از ۲۴ لغایت ۲۹ آذرماه در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی استان مرکزی برگزار شد. هدف از برگزاری این نمایشگاه نمایش و معرفی آخرین خلاقیت‌ها و دستاوردهای فنی، علمی، هنری و ... زنان عنوان شده است و بانک کشاورزی استان مرکزی با همکاری شعبه مرکزی به منظور معرفی خدمات بانک به ویژه طرح‌های حمایتی ویژه بانوان در این نمایشگاه حضور یافت. در مدت برگزاری نمایشگاه بانک کشاورزی، ضمن اطلاع‌رسانی در خصوص خدمات و طرح‌های اختصاصی و ویژه بانوان و توزیع بروشور نسبت به افتتاح حساب قرض الحسنه پس‌انداز برای بازدید کنندگان اقدام کرد و در روز اختتامیه به ۳۰ نفر از افتتاح کنندگان حساب، به قید قرعه هدایایی اهدا شد.

خراسان جنوبی

سومین همایش رؤسای شعب با محوریت پویش یک

■ سومین همایش رؤسای شعب استان خراسان جنوبی با محوریت ساختار انعطاف پذیر و تواناسازی شعب در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۲۴ در محل سالن اجتماعات مدیریت برگزار شد. در این همایش مهندس رحیمیان مدیر عامل صندوق کمک به خسارت دیدگان نیز حضور داشتند. پس از تلاوت آیاتی چند از کلام الله مجید و اجرای سرود جمهوری اسلامی و سرود بانک کشاورزی، مهندس عرب‌نیا، مدیر شعب بانک در استان خراسان جنوبی، به تشریح عملکرد شعب استان تا پایان آبان ماه ۱۳۸۳ پرداختند. در ادامه مهندس رحیمیان با اعلام اجرای طرح تغییر ساختار مدیریت‌ها و شعب، به ذکر منافع حاصل از این طرح پرداختند و تحلیل کارشناسانه و جامعی، به همراه اطلاعات اولیه طرح را برای حاضرین برشمردند و در ادامه افزودند با اجرای طرح جدید وظایف گروه‌ها و شعب به طور شفاف بررسی شده است و سعی خواهد شد حداکثر اختیارات از رأس هرم بانک به لایه‌های عملیاتی تفویض شود. در ادامه جلسه پانل مشترک دوایر حراست، حسابرسی و بازرسی، امور مالی و وصول مطالبات برگزار شد و مشکلات شعب بررسی شد.

در پایان جلسه مهندس عرب‌نیا، مدیر شعب بانک در استان خراسان جنوبی، با جمع‌بندی موارد مطرح‌شده در همایش، اظهار امیدواری کردند در پایان سومین فصل سال، زمان باقی‌مانده تا پایان سال ۱۳۸۳، نهایت تلاش و اهتمام در جهت نیل به تعهدات ایجاد شده شعب صورت گیرد.

گلستان

سیستم نوبت دهی هوشمند در گلستان

■ بانک کشاورزی استان گلستان به منظور ارتقای کیفیت خدمت رسانی به مشتریان، دو شعبه گرگان و گنبد را که از شعب پرازدحام استان هستند، از سال گذشته به سیستم نوبت دهی هوشمند مجهز کرده است. با راه اندازی این سیستم تا حد زیادی از ازدحام در برابر باجه ها کاسته شده است.

تسهیلات

■ بانک کشاورزی استان گلستان در ۷ ماهه اول سال جاری در چارچوب برنامه های تدوینی در حدود ۱۸۴۷۵ فقره تسهیلات، جمعاً به مبلغ ۳۷۳ میلیارد ریال در بخش های مختلف پرداخت کرده است، مصرف تسهیلات پرداختی در بخش های زراعت، باغداری، امور دام، صنایع جانبی، مکانیزاسیون و موارد مرتبط با بخش کشاورزی بوده است. پاره ای از فعالیت های بانک کشاورزی استان گلستان به تفکیک طرح های اعتباری در ۷ ماهه نخست سال جاری عبارت اند از:

- پرداخت ۲۱۳ فقره تسهیلات جمعاً به ارزش ۲۱ میلیارد ریال در زمینه حفر و مرمت چاه، خرید موتور پمپ، احداث و مرمت آب بند، آبیاری قطره ای و بارانی.

- پرداخت ۱۷۸ فقره تسهیلات به مبلغ ۲۲۳۰۰ میلیون ریال به منظور صرفه جویی در استفاده از منابع فسیلی و برای برقی کردن چاه های کشاورزی.

- پشتیبانی از کشاورزان برای خرید کمباین، تراکتور و سایر ادوات کشاورزی با پرداخت تعداد ۷۳۳ فقره تسهیلات به ارزش ۳۶ میلیارد ریال.

- به منظور ایجاد زمینه اشتغال فارغ التحصیلان بخش کشاورزی، ۱۰ میلیارد ریال تسهیلات در اختیار ۳۴ نفر قرار گرفته است.

- ارائه ۲/۲ میلیارد ریال تسهیلات به ۶۲۶ نفر از زنان روستایی به منظور ایجاد اشتغال، هزینه تحصیلی فرزندان، درمان، تهیه جهیزیه و موارد مشابه.

آذربایجان غربی

نشست کار گروه آب، کشاورزی و منابع طبیعی در آذربایجان غربی

■ هشتمین جلسه کار گروه آب، کشاورزی و منابع طبیعی در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۴ در سالن جلسات مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان غربی تشکیل شد. این جلسه با حضور مدیر شعب بانک در استان، معاون برنامه ریزی و اداری مالی استانداری، رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مدیر کل دفتر برنامه ریزی و هماهنگی امور اقتصادی استانداری، مدیر عامل سازمان آب منطقه ای، مدیر کل حفاظت محیط زیست، مدیر کل تعاون، مدیر کل منابع طبیعی، مدیر کل شیلات، مدیر کل امور عشایر، مدیر کل سازمان هواشناسی، مدیر کل دامپزشکی، مدیر شرکت غله و خدمات بازرگانی، رئیس سازمان جهاد کشاورزی و معاونان سازمان، مدیر سازمان تعاون روستایی و رئیس دانشکده کشاورزی دانشگاه ارومیه برگزار شد. در ابتدا مهندس گلچین، مدیر شعب بانک در استان، ضمن خوشامدگویی به شرکت کنندگان، گزارشی از عملکرد بانک در استان را برای حضار ارائه کردند و با اشاره به موفقیت های بانک در سطح ایران و استان، به تشریح اهداف و برنامه های بانک در آینده پرداختند. در ادامه معاون برنامه ریزی و اداری مالی استانداری، با بررسی اهداف کمی سند ملی توسعه استان، جدول اهداف کمی برنامه چهارم توسعه استان را بحث و بررسی کردند.



اردبیل

برگزاری همایش منطقه ای در چهار حوزه استان اردبیل

■ مدیریت شعب بانک در استان اردبیل به منظور استفاده بهینه از منابع جمع آوری شده از محل سپرده های قرض الحسنه ویژه کشاورزی و بهره گیری از نظرات همکاران در کلیه سطوح و نیز قدرانی از مشارکت فعالانه آنان، اقدام به برگزاری همایش منطقه ای در چهار حوزه استان کرد.

در این گردهمایی ها گروه های تخصصی مسؤول باجه، امور مالی، اعتباری، وصول و مطالبات، تجهیز منابع در حیطه شغلی خود به بحث و تبادل نظر پرداختند و نماینده هر گروه به طرح مشکلات، موانع و نیز پیشنهادات خود پرداخت. همچنین جلسه پرسش و پاسخ با حضور آقای رضا کامران، مدیر استان، و معاونان مدیریت برگزار شد.

گیلان

فراگیری مهارت های سطح نخست طرح فناوری اطلاعات
مدیریت شعب بانک در استان گیلان در تحقق برنامه آموزشی مهارت های سطح نخست طرح فناوری اطلاعات ۷۹ (ICDL) درصد موفق بوده است. ۳۶۳ نفر از کارکنان مدیریت و ۳۲ شعبه استان مهارت های فوق را فرا گرفته اند.

اصفهان

بانک کشاورزی اصفهان، رتبه دوم را کسب کرد
بانک کشاورزی استان اصفهان در هفتمین جشنواره شهید رجایی، در گروه بانک های دولتی رتبه دوم استان را از آن خود کرد.



سندج / کردستان

تیم فوتسال بانک کشاورزی استان کردستان به مقام اول دست یافت

تیم فوتسال پایگاه مقاومت بسیج سلمان فارسی بانک کشاورزی استان کردستان در مسابقات فوتسال ادارات مقام اول را کسب کرد. این مسابقات به مناسبت هفته بسیج در سالن ورزشی دانشکده علوم پزشکی کردستان برگزار شد. اعضای تیم به ترتیب در عکس عبارت اند از: ایستاده از راست به چپ: بابک تاکی (سرپرست تیم)، فرشید ورمزیار، ایرج یوسفی، اسماعیل حیدری، بهمن دولتی. نشسته از راست به چپ: جمشید ذبیح الهی، یدالله زندی، فرشید کیفی، بابک احمدی، فرید دادرس.

قم

قردانی از بانک کشاورزی

آقای احمد گائینی، رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان، با اهدای لوح سپاس به آقای علیرضا طاهری، مدیر شعب بانک در استان قم، از ایشان قدردانی کردند. این لوح به مناسبت خودکفایی کشور در عرصه تولید گندم و تلاش های آقای طاهری در خصوص کمک به تولیدکنندگان گندم در استان قم و نیز همکاری با جهاد کشاورزی استان به ایشان اهدا شد.

خراسان



همایش بسیجیان بانک در مشهد

همایش بسیجیان عضو پایگاه شهید مسیبی بانک کشاورزی از تاریخ ۱۳۸۳/۹/۲ به مدت چهار روز در مشهد برگزار شد. در این همایش ۵۴ بسیجی عضو پایگاه حضور داشتند و در کنار سخنرانی آقای مهندس افخمی، مدیر امور منطقه دو و سرپرست شعب بانک در خراسان رضوی، حاج آقا جلیلود، امام جماعت نمازخانه بانک و ... مراسم پرفیض دعای توسل و زیارت عاشورا و دعای کمیل نیز برگزار شد. همچنین یک دوره مسابقات دو و میدانی با حضور علاقمندان برگزار و به نفرات اول، دوم، و سوم هدایایی اهدا شد.

ایلام

گردهمایی پویش یک در ایلام

اولین گردهمایی طرح ساختار انعطاف پذیر (پویش یک) و چهارمین جلسه گردهمایی تجهیز منابع، وصول و مطالبات در محل سالن اجتماعات این مدیریت تشکیل شد. در این همایش آقای مهندس ستاری پور، رئیس اداره کل وصول و مطالبات، رؤسای شعب اصلی، خدماتی، کارشناسان و رؤسای دوایر حضور داشتند.

در ابتدای این مراسم آقای کیهانی، مدیر شعب بانک در استان، به تشریح زوایای پیدا و پنهان طرح و نقش و اهمیت نوآوری و اصلاح ساختار در بهبود سازمان و تضمین حیات آینده سازمان پرداختند. در ادامه مهندس ستاری پور عملیاتی کردن طرح را با توجه به ظرایف و دقایق آن در دستیابی بانک به اهداف ترسیمی در فضای مملو از رقابت کنونی، تأکید کردند.

در بخش پایانی جلسه شعب بلوار سید حسن مهران با ۱۷۵ درصد، مورموری با ۱۵۷ درصد، خیابان امام ایوان با ۱۳۵ درصد، لومار با ۱۳۴ درصد، ایوان با ۱۱۷ درصد، مازین با ۱۰۸ درصد، و آیت الله حیدری ایلام با ۱۰۳ درصد عملکرد مورد تقدیر مدیر استان قرار گرفتند. گردهمایی با جمع بندی نهایی مطالب توسط مدیر استان خاتمه یافت.

قم

دیدار با آیت الله العظمی فاضل لنکرانی

■ آقای طاهری، مدیر شعب بانک در استان قم، در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۲۲ با حضرت آیت الله فاضل لنکرانی ملاقات کردند. این ملاقات به منظور معرفی و ارائه عملکرد و دستاوردهای بانک کشاورزی صورت پذیرفت. مدیر شعب بانک در استان ضمن ارائه توضیحات پیرامون عملکرد بانک در بخش کشاورزی استان، به معرفی و تشریح طرح های حمایتی بانک خصوصاً " طرح حضرت زینب کبری (س)، و طرح حمایت از زندانیان آزاد شده" پرداختند و چگونگی به کارگیری سپرده های مردمی در چارچوب عقود و بانکداری اسلامی بدون ربا و همچنین نقش مؤثر بانک کشاورزی را در رسیدن به خودکفایی در تولید گندم برای معظم له تشریح کردند. آیت الله العظمی فاضل لنکرانی طی بیاناتی ضمن مثبت ارزیابی کردن عملکرد بانک کشاورزی، از زحمات و تلاش های کارکنان تشکر کردند و اظهار داشتند: « کشاورزی موضوعی است که مورد عنایت خداوند متعال است و در اسلام به این مسأله بیش از تجارت سفارش شده است چرا که کشاورز از زمین تولید می کند و کسی که تولید می کند مورد عنایت خاص خداوند تبارک و تعالی است و از نظر اسلام نیز محترم و باارزش است. » ایشان همچنین در بخشی دیگر از سخنان خود خدمت به مردم را توفیق الهی دانسته و فرمودند: « از این فرصتی که نصیب شما شده است جهت خدمت به مردم استفاده کرده و تا می توانید به این مردم خدمت کنید که خداوند خدمت به خلق را فراموش نکرده و بدون اجر و پاداش نمی گذارد. » ایشان همچنین در پایان فرمایشات خود توفیق و سربلندی کارکنان بانک را از خداوند متعال مسألت داشتند.



قم

پویش یک در قم، بررسی شد

■ نهمین گردهمایی رؤسای شعب استان قم در تاریخ ۱۳۸۳/۹/۱۷ در سالن آمفی تئاتر این مدیریت برگزار شد. در این همایش که مسؤولان استان، رؤسای شعب و دوایر مدیریت حضور داشتند، طرح ساختار انعطاف پذیر شعب (پویش یک) بررسی شد. در ابتدا آقای طاهری، مدیر شعب بانک در استان قم، طی سخنانی به تبیین اهداف این طرح پرداختند و تمرکز بر شعبه به عنوان محور ارتباط با مشتریان، تغییر روش انجام کار از وظیفه به فرایندی، کاهش لایه های سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان با تشکیل گروه های کاری در شعبه را از جمله اهداف مهم طرح مذکور بیان کردند. در ادامه مراسم، معاونان این مدیریت، طی سخنانی به تشریح وظایف در حیطه اختیارات شعب در طرح مذکور پرداختند و توضیحات لازم را برای حاضران ارائه کردند.



زنجان

برگزاری دوره تواناسازی شعب

دوره تواناسازی شعب از تاریخ ۱۳۸۳/۹/۵ به مدت دو روز در محل شعبه زنجان برگزار شد. این دوره در راستای تداوم برنامه های تواناسازی شعب و آموزش تجهیز منابع با حضور ۲۵ نفر از همکاران شعب تشکیل شد.



قم

دیدار سردبیر مجله بانکر، از مدیریت استان قم

با هماهنگی اداره کل امور بین الملل، سردبیر مجله بانکر در Stephan Timewell، تاریخ ۱۳۸۳/۸/۱۵ همزمان با روز شهادت حضرت امیرالمؤمنین، از استان قم دیدن کرد. وی در ابتدای ورود به این استان، با حضور در مدیریت بانک کشاورزی، ضمن دیدار با آقای طاهری، مدیر شعب بانک در استان قم، به بحث و گفت و گو پیرامون وضعیت و عملکرد شعب مربوطه پرداخت. سردبیر مجله بانکر همچنین در این سفر از مراکز مذهبی و تاریخی استان نظیر مرقد حضرت معصومه (س)، مسجد جمکران، بیت امام خمینی (ره) و بازار بزرگ قم بازدید کرد.



سمنان



کارگاههای آموزشی در سمنان

از ابتدای سال جاری تاکنون مدیریت شعب بانک در استان سمنان، ۴ کارگاه آموزشی برگزار کرده است، عناوین این دوره ها عبارت اند از: اعتبارات، بازاریابی و تجهیز منابع، حقوق بانکی، وصول مطالبات. بیش از ۶۰ شرکت کننده از شعب سراسر استان در این کارگاه ها حضور داشته اند.

چهارمحل و بختیاری

همایش یک روزه طرح پویش در چهارمحل و بختیاری

همایش یک روزه طرح پویش در تاریخ ۱۳۸۳/۱۰/۲ در محل مدیریت شعب بانک در استان چهارمحل و بختیاری برگزار شد. در این همایش آقای غلامی، معاون اداره کل نظارت و امور شعب، مدیر استان، معاونان مدیریت، مسؤول حراست استان و ... حضور داشتند و کلیه شرکت کنندگان در جلسه پس از بحث و تبادل نظر و ارائه پیشنهاد، متعهد شدند به نحو مطلوب طرح تغییر ساختار سازمانی "پویش یک" را در استان به مرحله اجرا بگذارند. لازم به ذکر است جلسه توجیهی پیرامون این طرح، قبل از برگزاری همایش یک روزه مذکور با حضور رؤسای شعب استان و همکاران مدیریت برگزار شد.

لایه های فولادی رسوخ ناپذیر پوشش داده شده اما به خاطر سیستم الکترونیکی به کار رفته در آن ها و راحتی حمل و جابه جایی آن ها سعی شده تا از آلیاژهای سبک تری در آن استفاده شود. صندوق های امانات باید به صورت ستونی و شبیه به یک پازل در کنار هم قرار بگیرند و به راحتی جابه جا شوند حال اگر دیواره صندوق ها پستی باشد عملاً کاربری مثبت خود را از دست می دهند، وزن آن ها فوق العاده زیاد می شود و سیستم الکترونیکی دیگر قابلیت اجرایی پیدا نمی کند. پس به جای این کار محیط پوششی صندوق ها را ایمن می کنند تا از صندوق راحت تر استفاده شود. در مورد سرقت و خطرات دیگر هم باید گفت در مورد این صندوق ها چنین چیزی محال است. همان طور که قبلاً برشمردیم برای رسیدن به این صندوق ها باید از ۵ مرحله امنیتی عبور کرد که با توجه به اینکه اثر انگشت هر فرد تنها مختص به خود اوست و در اختیار داشتن یک کد رمز واحد و یک کلید و قفل اختصاصی و مهم تر از آن حفاظت فیزیکی محیط صندوق ها، محال است کسی بتواند از این ۵ مرحله عبور کند. علاوه بر آن تمام صندوق ها به سیستم هشدار دهنده مجهز هستند و برای مثال در صورت باز ماندن در یکی از صندوق ها سیستم بلافاصله هشدار داده و تمام قفل ها بسته می شود. همچنین سیستم الکترونیکی با توجه به برنامه ای که در اختیار دارد و بر حسب موقعیت زمانی پیش بینی شده همواره تمام قفل ها را چک می کند تا از بسته بودن آن ها اطمینان حاصل شود. تمام این موارد ضریب امنیتی صندوق ها را به صدر صد رسانده و همان طور که قبلاً شرح آن گفته شد، صندوق ها قبل از بهره برداری بارها در شرکت تولید کننده در مقابل انواع حملات تست و توسط افراد متخصص آزمایش می شوند تا ضریب اطمینان آن به مشتری نشان داده شود.

صندوق نصب می شود و مالکیت آن تغییر می کند. این فناوری در واقع بیشتر جنبه احراز هویت و امنیت دارد. شخص استفاده کننده تا مرحله رسیدن به صندوق ۵ بار شناسایی می شود که اگر در هر کدام از این مراحل اشکالی وجود داشته باشد، دستگاه های هشدار دهنده موجود بلافاصله هشدار داده و تمام قفل های الکترونیکی بسته می شوند. موردی که در شیوه قدیمی استفاده از صندوق های امانات وجود نداشت. در آن شیوه شخص تنها یکبار به هنگام ورود به محوطه صندوق ها و توسط متصدی یا نگهبان احراز هویت می شد و می توانست با در اختیار داشتن کلید در صندوق راباز کند که این موضوع تاحد زیادی ضریب امنیت صندوق ها را کاهش داده بود. اما در این شیوه، این کاربرد از استفاده از نیروی مکانیکی و انسانی، توسط رایانه انجام می شود و نیروی انسانی در واقع تنها نقش حفاظت و کنترل سیستم های هوشمند را برعهده دارد.

امنیت و حفاظت صندوق ها

صندوق امانات معمولاً در محلی قرار می گیرد که اصطلاحاً به آن خزانه می گویند و یک خزانه مطمئن تمام شرایط و امکانات حفاظتی را در اختیار دارد. به این گونه فضاها در اصطلاح رایج Strong Room هم می گویند. مکان هایی که کف و سقف آن به وسیله مصالح سختی چون بتن پوشیده شده و کاملاً رسوخ ناپذیر است. این محوطه در مقابل آتش سوزی و بلاهایی طبیعی کاملاً مصون است. اما باید بر این نکته هم تأکید کرد که هیچ کدام از صندوق های امانات ضد آتش نیستند، چون ضد آتش بودن بدین معناست که صندوق یک دیواره محکم از بتن داشته باشد و یا توسط دیواره چند لایه فولادی حفاظت شود تا در مقابل آتش و حرارت مقاوم باشد. البته این موضوع تا حدودی در این صندوق ها لحاظ شده و دیواره و روکش آن ها با



مشتری برای استفاده از صندوق مراجعه می کند، تکرار می شود اما این بار خود مشتری تنها با استفاده از رایانه و سیستم هوشمند موجود در محل صندوق ها این مراحل را طی می کند. یعنی ابتدا، توسط کارت اعتباری و کد رمز موجود در کارت وارد محوطه می شود. سپس اثر انگشت خود را تطبیق می دهد و با کلیدی که تنها یکی از آن وجود دارد و در اختیار اوست در صندوق راباز می کند. کلید و قفلی که به هنگام عقد قرار داد استفاده از صندوق در بسته ای پلمپ شده به مشتری داده شده و تا پایان زمان قرارداد هم تنها در اختیار خود اوست و در مراحل بعدتر و با پایان قرار داد که حق استفاده از صندوق به فرد دیگری واگذار می شود، قفل و کلید جدیدی بر روی

۵ مرحله کنترلی عبور می کند تا به صندوق رسیده و آن راباز کند. در سیستم الکترونیکی تمامی درها به قفل های الکترونیکی مجهزند. ابتدا مشتری توسط متصدی صندوق ها به رایانه معرفی می شود و صندوق به نام او در اختیارش قرار می گیرد و در قراردادی این صندوق به نام کاربر آن ثبت می شود. سپس کارت (Card ID) برای او صادر شده و اثر انگشت مشتری به عنوان تنها کسی که حق استفاده از این صندوق را دارد شناسایی و ثبت می شود. این کار توسط دستگاه مخصوص و جهت احراز هویت واقعی فرد انجام می شود و سپس کلید اصلی در اختیار او قرار می گیرد و مشتری حق استفاده از صندوق را پیدا می کند. تمامی این مراحل در دفعاتی که



آغاز بهره‌برداری از اولین نمونه
صندوق‌های امانات الکترونیکی در ایران

سرقت از این صندوق‌ها محال است

بانک، مورد بهره‌برداری قرار گرفت. یکی از مجهزترین و کامل‌ترین تکنولوژی‌های موجود در زمینه‌های حفاظتی را در اختیار دارد. سیستمی که هم‌اکنون هم‌زمان با بانک کشاورزی در سایر بانک‌های معتبر جهان هم به کار گرفته شده و یکی از کامل‌ترین نمونه‌های موجود در زمینه بانکداری الکترونیک است.

استفاده از استانداردهای جهانی

صندوق امانات الکترونیکی بانک توسط یکی از شرکت‌های تخصصی بین‌المللی طراحی و عرضه شده است که قدمتی ۲۵ ساله در زمینه تولید و عرضه تجهیزات امنیتی در جهان دارد. شرکت مذکور عضو کمیته‌های ایمنی اروپا و آمریکا است که از این لحاظ جزو برترین شرکت‌های ارائه‌کننده این گونه خدمات نیز به شمار می‌رود. تجهیزات ساخته شده در این شرکت دائماً تحت کنترل و آزمایش است و کلیه تولیدات آن دارای استاندارد جهانی ارائه خدمات ایمنی است. محصولات شرکت قبل از تحویل به مشتری بارها تحت

تغییر و تحولات در نظام بانکی و ورود پدیده جدیدی به نام «بانکداری الکترونیک» در ساختار بانکی کشور و لزوم به کارگیری علوم و فناوری روز در این عرصه هم‌اکنون یکی از دغدغه‌های اصلی مسئولان نظام بانکی و بانکداری کشور است. بانک کشاورزی به عنوان بانکی که همواره در استفاده از تکنولوژی روز و به کارگیری شیوه‌های نوین خدمات بانکی از پیشگامان اولیه در تحقق این ایده بوده، با استفاده از فناوری رایانه‌ای و الکترونیکی در این راه نقش مهمی را همواره ایفا کرده و به جرأت می‌توان گفت اولین و تنها بانکی که استفاده از اطلاعات روز را برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود همواره رعایت کرده و در اولویت قرار داده، بانک کشاورزی است. صندوق امانات بانک کشاورزی که اولین نمونه از صندوق‌های الکترونیکی در ایران است نمونه خوبی از نگاه جدید و رویکرد مدرن مجموعه بانک به مقوله یاد شده است. این صندوق‌ها که به تازگی در شعبه شهر آراو توسط دکتر رسول اف، مدیر عامل محترم

صندوق‌های محافظ اجسام و اشیاء دارند. در داخل صندوق کیف‌های مخصوص برای نگهداری و حمل وسایل شخص استفاده‌کننده وجود دارد که سبک و قابل حمل هستند. از لحاظ تنوع کاربری هم این صندوق‌ها به ۱۵ مدل مختلف کوچک تا بزرگ تقسیم می‌شوند که در کنار همدیگر و در یک ردیف قرار می‌گیرند. تفاوت اصلی و وجه تمایز صندوق‌های موجود در بانک با نمونه‌های قبلی آن، استفاده از سیستم الکترونیکی به کاررفته در آن است. فناوری الکترونیکی صندوق‌ها، سیستمی است که به طور کامل توسط رایانه کنترل می‌شود. این فناوری در واقع بیشتر جنبه اهراز هویت و قابلیت امنیتی دارد و با این شیوه مشتری از

آزمایشات فنی قرار می‌گیرد و حتی در آزمایشگاهی که برای این کار در نظر گرفته شده نمونه محصول را قبل از استفاده مشتری تست کرده و انواع حملات و حوادث ناگوار را شبیه‌سازی کرده و بر روی آن آزمایش می‌کنند.

مشخصات و نحوه استفاده از صندوق

صندوق امانات موجود در شعبه شهر آرا در دو ارتفاع ۱۸۸ و ۲۲۰ سانتی‌متری طراحی شده است. صندوق‌ها با توجه به نیازهای مختلف مشتری از کوچک به بزرگ تعبیه شده‌اند و قابلیت‌های متفاوتی دارند. برای مثال صندوق‌هایی که مخصوص حفظ اماناتی نظیر اوراق بهادار است اندازه کوچکتری نسبت به

بخش نیز کارهایی انجام می دهد. از سوی دیگر خود را موظف می داند با وجود حضور نیروی مازاد، بهره وری را نیز افزایش دهد. هیچ کدام از ما نمی توانیم تصمیم بگیریم یک تکنولوژی وارد بخش کشاورزی شده و ۱۰۰ هزار نفر از بازار کار خارج شوند به همین دلیل سرمایه گذاری در کشاورزی ایران ظرافت های خاصی به همراه دارد». ایشان معتقدند که برای بخش کشاورزی دو منبع متفاوت وجود دارد: منابع داخلی و منابع خارجی. منابع داخلی به دو شاخه اصلی تقسیم می شوند همواره ارزیابی کمی داشته است، از این رواز منابع ارزیابی نتوانسته به درستی بهره بگیرد. و تأکید می کنند که این همایش تنها با دلیل بررسی راه هایی برگزار شده که به بخش کشاورزی در زمینه استفاده از منابع ارزی کمک کند. ایشان نگاه به منابع ارزی را تاکنون راهی برای وارد کردن کود و ماشین خوانده اند و می گویند: «ما برای استفاده از منابع ارزی فقط به وارد کردن کود و ماشین آلات فکر می کنیم. در حالی که می توان از این منابع برای بهبود ظرفیت های توسعه و نیروی انسانی سود جست. ضمن این که در بخش واردات نیز می توان به نهادهایی کمک کرد که منجر به توسعه زیرساخت ها شود. گاهی نیز

بعد از بخش خدمات بیشترین سهم را در تولید و اشتغال دارد، ما با نیروی مازاد زیادی در بخش کشاورزی روبه رو هستیم اما این بخش حتی به قیمت از دست دادن بخشی از بهره وری اش عملاً نیروی مازاد شاغل را تحمل کرده و اجازه نمی دهد در جامعه مشکل بیکاری تشدید شود». دکتر رسول اف معتقد هستند که در مجموع مدل های موجود در دنیا برای توسعه کشاورزی مدل نوآوری فنی را بررسی کرده اند به این دلیل که مدل نوآوری به بهره وری و استفاده از ظرفیت موجود توجه دارد درواقع بحث عمده این مدل بحث نیروی انسانی و سرمایه است. ایشان با تأکید بر این که هرچه نیروی شاغل در بخش کشاورزی افزایش یابد، ما نیاز به سرمایه گذاری بیشتری داریم می گویند: «هرچه نیروی انسانی را در مخرج کسر افزایش دهیم درواقع بهره وری را - بدون افزایش سرمایه - مورد تهدید قرار داده ایم، از آن جا که بخش کشاورزی خود را ملزم به تحمل نیروی مازاد می داند درواقع مجری یک طرح نوآوری است. این بخش نه تنها بار مشکلات خود، بلکه بخشی از وظایف دیگر را نیز تحمل می کند. مثلاً ما نمی توانیم منتظر بمانیم تا محصول تولید شده روی زمین بماند و خراب شود. از این رو بدون این که وظیفه ای داشته باشد در این

دانستند. ایشان با تأکید بر این که ۲۲ درصد صادرات غیر نفتی به کشاورزی مربوط می شود نقش منابع ارزی را برای توسعه کشاورزی ایران پررنگ شمرد و آن روز را روز توانمندی سرمایه گذاری امنیت غذایی خواند. مهندس صفایی با تأکید بر توانایی در نحوه استفاده بهینه از منابع ارزی تأکید کردند که هرگاه بتوان با تکیه بر منابع ارزی برنامه ریزی دقیقی برای کشاورزی داشت ما در مدت زمان کوتاهی شاهد شکوفایی بیشتر این بخش خواهیم بود. پس از مهندس صفایی دکتر رسول اف، مدیر عامل بانک کشاورزی، ابراز امیدواری کردند که این هم اندیشی نتایج پرباری برای پیشرفت کشاورزی کشور داشته باشد. ایشان با تأکید بر این که همایش اختصاصی چگونگی استفاده از منابع ارزی برای بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی آن برای اولین بار تشکیل شده است، یکی از دلایل این امر را تکیه همیشگی بر منابع ریالی در بخش کشاورزی خواندند. دکتر رسول اف گفتند: «ما امروز صحبت از منابع ارزی می کنیم از سوی دیگر اولین بار است که مسؤولان بانک کشاورزی و مسؤولان وزارت جهاد کشاورزی در یک همایش مشترک دور هم جمع شده اند تا ببینند چگونه می توان از این منابع استفاده کرد و از آن برای توسعه بخش کشاورزی بهره برد». ایشان افزودند: «کشاورزی در ایران





همایش نقش منابع ارزی در توسعه بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی

رونق صنایع تبدیلی و تکمیلی

آقای مهندس مؤمن صفایی، دبیر کل دفتر امور اقتصادی و توسعه سرمایه گذاری بانک کشاورزی، به عنوان اولین سخنران تنها به خیرمقدم اکتفا کرد و با موفق خواندن بخش کشاورزی - به ویژه در چند سال اخیر - ظرفیت های کلانی را برای رشد و توسعه کشاورزی به عنوان یکی از مهم ترین بسترهای توسعه جامعه بشری امروز برشمرد. هرچند آقای مؤمن صفایی سعی کردند تا سخنانشان را کوتاه کنند اما با ذکر نمونه هایی از موفقیت های کسب شده در بخش کشاورزی نیاز امروز کشاورزی ایران را نگاهی به بیرون مرزها

مسئولان شرکت کننده در این همایش سعی داشتند دیدگاه های گوناگون خود را در زمینه هرچه توانمند کردن صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی بیان کنند. این که کشاورزی کشورمان توانایی مدیریت و سرپرستی صنایع تبدیلی و تکمیلی را به حق دارد و شایسته است تا مسئولان محترم کشور ضمن ایجاد بسترهای مناسب برای رشد این صنایع نزد کشاورزان؛ آنان را تشویق و ترغیب به سهم ببری هرچه بیشتری از این صنایع کنند.

اگر تا به حال سری به مجموعه ورزشی آزادی نزده اید، بدانید که محیط این نمایشگاه - حتی اگر منحصر به هتل المپیک باشد - صبح های زمستان هم حال و هوایی پراز طراوت و شادابی دارد؛ حتی اگر یک روز سرد از دی ماه باشد. همایش "نحوه استفاده ارزی در توسعه بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی" روز چهاردهم دی ماه سال جاری ساعت ۹ صبح با پخش سرود جمهوری اسلامی و تلاوت آیاتی چند از کلام الله مجید کار خود را آغاز کرد.

کشاورزی را خواستار است. ایشان می‌گویند: «من گمان می‌کنم به علت عدم درک درست مسؤولان از نقش کشاورزی در اقتصاد کشور به این بخش ظلم شده است، فقط در چند سال اخیر شاهد توجه بیشتر به بخش کشاورزی هستیم. تنها در بخش اشتغال کشاورزی به ازای هر یک میلیارد ریال سرمایه‌گذاری ۴۲ شغل ایجاد می‌شود حال آن‌که سایر بخش‌ها به ازای همین میزان سرمایه‌گذاری می‌توانند ۲۲ شغل ایجاد کنند». این استاد دانشگاه با تأکید بر نقش مؤثر تسهیلات بانکی برای تقویت هرچه بیشتر بخش کشاورزی ضمن مقایسه کشاورزی با بخش عمران می‌گویند: «نقشی که تسهیلات و اعتبارات بانکی می‌تواند در تقویت بخش کشاورزی ایفا کند به هیچ وجه قابل مقایسه با اعتبارات بخش عمرانی کشور نخواهد بود».

در چهار سال گذشته بخش کشاورزی توانسته است بیش از ۳۴۰ هزار شغل جدید ایجاد کند؛ هرچند بنا بود که سهم بخش کشاورزی از کل اشتغال کشور کاهش پیدا کند. از این ۳۴۰ هزار شغل ایجاد ۱۲ هزار نفر فارغ‌التحصیلان رشته کشاورزی هستند که طی چند سال مشغول به کار شده‌اند.

دکتر بخشنده با اعلام این آمار می‌گویند: «از چند ماه قبل صنایع تبدیلی و تکمیلی کوچک به وزارت جهاد کشاورزی سپرده شد تقریباً ۹۰ درصد صنایع تبدیلی و تکمیلی کوچک محسوب می‌شوند، به این معنا که کارگاه‌هایی زیر ۵۰ نفر هستند. قبول این مسؤولیت از سوی وزارت جهاد کشاورزی بار بزرگی را بر دوش این وزارت‌خانه گذاشته است». دکتر بخشنده معتقد است که در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی وزارت جهاد کشاورزی ضعیف بوده و در زمینه انتقال فناوری‌های جدید از خارج به داخل نیز کوتاهی بسیاری شده است. هرچند تأکید می‌کند: «در این سه چهار سال اخیر کارهایی انجام شده که در سه چهار دهه گذشته بی‌سابقه بوده است».

و همین را مایه سربلندی، وزارت جهاد کشاورزی می‌دانند.



به ترتیب از چپ به راست: آقای طبیبی - آقای مهندس مومن صفایی - آقای مهندس جلیلیان - آقای مهندس پاک‌نژاد

پس از آغاز فعالیت. مدیون موقعیت‌های خاص بدانند. ایشان می‌گویند: «مهم‌ترین پیامدی که این ثابت کردن به همراه داشت تغییر نگاهی است که نسبت به این بخش صورت گرفته است. این که امروز ما شاهد تغییر نگرش‌ها به بخش کشاورزی هستیم پیامد همان ثابت کردن است». این استاد دانشگاه با اشاره به پتانسیل‌های قوی موجود در بخش کشاورزی می‌گویند: «اگر بتوانیم با استفاده از پتانسیل‌های موجود و با همکاری مسؤولان به این رونق شتاب بیشتری بدهیم کار سترگی کرده‌ایم». و افزودند: «ما همواره با دو دیدگاه مواجه بوده‌ایم یکی نگاهی که همواره فکر می‌کند بخش کشاورزی نمی‌تواند نقش مهمی در توسعه اقتصاد کشور بازی کند و دیگری نگاه توسعه‌ای بود که با دلایل کارشناسی و کاملاً علمی بر این باور بود که بخش کشاورزی می‌تواند جایگاه تأثیرگذاری در توسعه کشور داشته باشد و ما می‌توانیم با صنعتی کردن بخش کشاورزی نقش مهمی در توسعه اقتصاد ملی ایفا کنیم». دکتر بخشنده معتقدند که الآن دیدگاه دوم، پررنگ‌تر شده و تقویت این نگاه نقش مؤثری در پیشبرد اهدافی دارد که توسعه بخش

کوچک این امکان را به ما می‌دهد که شهرهای دورافتاده و حتی روستاهای کشورمان از وجود صنایع بهره‌مند شوند، درواقع صندوق ضمانت شرایطی را فراهم می‌کند که بتوانیم توزیع مکانی مناسبی برای صنایع تبدیلی و تکمیلی انجام دهیم و همین امر سبب ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی مناطق خواهد شد و جلوی مهاجرت روستاییان به شهرها و مهاجرت از شهرهای کوچک به شهرهای بزرگ را خواهد گرفت».

کشاورزی خودش را ثابت کرد

دکتر بخشنده، معاون برنامه‌ریزی اقتصادی وزارت جهاد کشاورزی، معتقد است بخش کشاورزی توانست خودش را ثابت کند. ایشان می‌گویند: «اگر از من بپرسند که شاخص‌ترین فعالیت وزارت جهاد کشاورزی چه بوده؟ واقعاً پاسخ می‌دهم که این بخش توانست خودش را ثابت کند و توانمندی‌ها و ظرفیت‌هایش را نمایان سازد». دکتر بخشنده معتقد هستند که این ثابت کردن بعضی را شوکه کرده و گروهی دیگر را در تردید قرار داده است و حتی گروهی سعی دارند با برشمردن دلایل گوناگون موفقیت جهاد کشاورزی را، حتی ۴ سال

صنایع تبدیلی و تکمیلی

در حال حاضر ۷۰۱ میلیون دلار در قالب ۱۵۰ پروژه در بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی گشایش اعتبار شده است. مدیر عامل بانک کشاورزی با اعلام این خبر می گویند: «باید در مناطق، زمینه های گوناگونی برای تشویق به سرمایه گذاری در بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی انجام شود. امروز ما در بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی می توانیم تصمیم گیری کنیم که همین مسوولیت ما را بیشتر خواهد کرد. طی شصت و هفتاد سال گذشته که کشاورزی در کشور به شکل بروکراتیک انجام می شود ما این توانایی را نداشتیم. امروز باید با تکیه بر سرمایه گذاری و کارآفرینی در این بخش به اطلاعات موجود افزود». وظیفه مسوولان بخش کشاورزی دادن اطلاعات کافی به کشاورزان و کارشناسان این رشته است تا بتوانند از تسهیلات به درستی بهره ببرند. به همین دلیل دکتر رسول اف از همه مدیران خواهش می کند تا با ذهنی باز نسبت به استفاده از بخش های گوناگون منابع ارزی در بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی و هم در بخش کشاورزی کوشش کنند.

دکتر معلمی پور، نایب رئیس کمیسیون کشاورزی، آب و منابع طبیعی مجلس شورای اسلامی: با واگذاری صنایع تبدیلی و تکمیلی به وزارت جهاد کشاورزی می توان امیدوار بود که به زودی ناعادلانه بودن توزیع صنایع در کشور بارونق صنایع تبدیلی و تکمیلی از میان خواهد رفت

۲۰ درصد اشتغال

۲۰ درصد اشتغال در کشورمان به وسیله بخش کشاورزی مهیا می شود. دکتر معلمی پور، نایب رئیس کمیسیون کشاورزی، آب و منابع طبیعی مجلس شورای اسلامی، با بیان این مطلب می گویند: «امروز بخش کشاورزی در کشور ما از نظر میزان اشتغالی که ایجاد می کند و از نظر سهم سرمایه گذاری که به خود اختصاص می دهد از جمله بخش های موفق است. اما اگر بخواهیم این حالت را حفظ کنیم به یک حلقه مفقوده دیگری در این زنجیر نیاز داریم آن حلقه هم دسترسی به بازار بین المللی و قدرت رقابت با رقیبانی در

می توان ماشین های تخصصی را که امکان ساخت آن در کشور در زمان مناسب وجود ندارد وارد کرد». مدیر عامل بانک کشاورزی با ذکر این که در همه بخش های دیگر اقتصادی نگاه به منابع ارزی بیش از منابع ریالی است می گویند: «به محض این که شما در بخش های دیگر اقتصادی وارد شوید می بینید آنقدر که استفاده از منابع ارزی جریان دارد استفاده از منابع ریالی مورد توجه نیست. حال آن که بخش کشاورزی تاکنون بیشترین تکیه اش بر منابع ریالی بوده است». دکتر رسول اف تأکید می کند که امروز واقعاً باید به این نکته توجه شود که بخش کشاورزی در استفاده از منابع ارزی توانمندتر از گذشته وارد عمل شود. ایشان به بند ه ماده یک قانون توسعه چهارم اشاره کرده و می گویند: «با توجه به این بند می توان سازوکارهای لازم را هر چه سریع تر برای استفاده از منابع ارزی توسط بخش کشاورزی فراهم کرد». هر چند خود ایشان معتقد هستند که: «اگر به تک تک فعالیت ها فکر کنیم استفاده ارزی با توجه به شرایط سخت و غیرممکن به نظر می رسد اما اگر فعالیت های کوچک را در قالب یک

طرح و پروژه تعریف کنیم می توانیم ارزی مناسبی را نیز در تعریف یک پروژه بزرگ بگنجانیم». نکته ای که دکتر رسول اف به آن اشاره دارند وجود موانع قانونی در تبدیل منابع ارزی به منابع ریالی است. ایشان توضیح می دهند که حتی اگر بخش کشاورزی در حد بی انتهایی درآمد ارزی داشته باشد نمی تواند آن را به ریال تبدیل کند و در فعالیت های اقتصادی به کار ببرد. و تأکید می کنند که: «یک جاهایی باید ارز را به صورت ارز مصرف کرد و ما باید ببینیم چه فعالیت هایی می توان برنامه ریزی کرد که این ارز هدف بخش کشاورزی شود».

خارج از کشور است. این امر ممکن نیست مگر با بها دادن به صنایع تبدیلی و تکمیلی، در واقع گام بعدی ما تقویت صنایع تبدیلی و تکمیلی است». ایشان با تأکید بر این که اگر فعالیت های انجام شده در این بخش ادامه پیدا کند به زودی شاهد دستیابی به بازارهای بین المللی هستیم می گویند: «امروز برای ما تقویت کشاورزی بیش از صنعت اهمیت دارد، کشور ما در یک برشی از زمان به دلیل کمبودهایی که نسبت به غرب احساس می کرد همه تلاشش را صرف تقویت بخش صنعت کرد که این تصمیم در زمان خود کار درستی بود ولی آیا با تمام تلاشی که شده فولاد یا کشتی سازی ما یا حتی خودروی ساخت ما می تواند در بازارهای جهانی به رقابت بپردازد؟ برای اینکه امروز بتوانیم تجدیدنظری در این زمینه بکنیم بهتر است به بخش های فراموش شده جامعه توجه بیشتری داشته باشیم. بخش کشاورزی بخشی نیست که ما بخواهیم از آن غفلت کنیم». آقای دکتر معلمی پور معتقد هستند که صنایع تبدیلی و تکمیلی می تواند در زمینه اشتغال و صادرات نقش تعیین کننده ای داشته باشد و می گویند: «باید قوانین دست و پا گیر را که واقعاً مانع تحقق این هدف توسعه کشاورزی می شود به سرعت برطرف کرد».

نایب رئیس کمیسیون کشاورزی آب و منابع طبیعی مجلس با انتقاد از ناعادلانه بودن توزیع صنایع مختلف در کشور می گویند: «۸۰ درصد صنایع کشور در ۲۰ درصد شهرهای بزرگ احداث شده است، همین ماجرا سبب شده که از رونق شهرهای دیگر و حتی روستاهای کشور کاسته شود. با واگذاری صنایع تبدیلی و تکمیلی به وزارت جهاد کشاورزی می توان امیدوار بود که به زودی ناعادلانه بودن توزیع صنایع در کشور بارونق صنایع تبدیلی و تکمیلی از میان خواهد رفت».

ایشان تصویب لایحه صندوق ضمانت صنایع کوچک را گام مؤثری در رشد صنایع می دانند و می گویند: «تصویب صندوق ضمانت صنایع

مدیر عامل شرکت سهامی کشت و صنعت کارون:

کمک های بانک کشاورزی بیشتر از انتظار ما بوده است

شرکت سهامی کشت و صنعت کارون به عنوان بزرگ ترین واحد تولید شکر در ایران در سال ۱۳۵۳ و با سرمایه اولیه ۵۰ میلیون ریال با ظرفیت تولید سالانه بر اساس ظرفیت اسمی ۲ میلیون تن نیشکر و ۲۰۰ هزار تن شکر آغاز به کار کرد. میزان تولید شکر این شرکت در سال زراعی گذشته، متجاوز از ۱۷۰ هزار تن بوده و کیفیت شکر تولیدی آن با آخرین استانداردهای روز جهانی و اروپایی مطابقت داشته است.

کارون، علاوه بر جوایز نقدی داخلی، در سال ۲۰۰۴ میلادی، به لحاظ کیفیت شکر سفید تولیدی و مدیریت تولید، به عنوان یکی از شرکت های برتر در صنایع غذایی و آشامیدنی در سطح جهان معرفی شد و برنده لوح سپاس و مدال طلای کیفیت تولید بیست و چهارمین جشنواره بین المللی هزاره جدید شد. این جایزه از طرف باشگاه رهبران تجاری و مؤسسه انتشاراتی که مقر آن در اسپانیا است اعطای می شود و به شرکت هایی تعلق می گیرد که از نظر کیفیت تولید، خدمات، سرویس دهی و مدیریت در سطح جهان مطرح اند. به بهانه اعطای چنین جایزه ای به شرکت کارون، با مدیر عامل آن آقای مهندس نبوی، به گفت و گو نشسته ایم:

* چطور شد که جایزه کیفیت محصول

تولیدی به شرکت کارون رسید؟

- شرکتی هست به نام IGI که شرکتی بین المللی است و ناظر بر تولیدات شرکت ها از جمله کارون. علاوه بر آن سازمان غیردولتی ای که از مدیران شرکت های تجاری و صنعتی تشکیل شده و بعضی از آن ها در سال های گذشته با شرکت ارتباطاتی داشته اند. مثل شرکتی که در ارتباط با خرید سانتریفوژها و یا به عنوان مشاوره با ما در ارتباط بوده اند. از این شرکت ها نظرخواهی شده و آن ها با توجه به شناختی که از ما داشته اند، ممکن است ما را معرفی کرده باشند. اما با ما مکاتبه مستقیمی نشده است.

* این جایزه به چه شرکت هایی تعلق می گیرد؟

- علاوه بر آن در سال ۲۰۰۴ میلادی، از طرف باشگاه رهبران تجاری و مؤسسه انتشاراتی که مقر آن در اسپانیا است، شرکت کشت و صنعت کارون

به لحاظ کیفیت شکر سفید تولیدی و مدیریت تولید، به عنوان یکی از شرکت های برتر در صنایع غذایی و آشامیدنی در سطح جهان معرفی و برنده لوح سپاس و مدال طلای کیفیت تولید بیست و چهارمین جشنواره بین المللی هزاره جدید انتخاب شده است.

جایزه بین المللی صنایع غذایی و آشامیدنی اصولاً به شرکت هایی تعلق می گیرد که از نظر کیفیت تولید، خدمات، سرویس دهی، و مدیریت در سطح جهان مطرح اند.

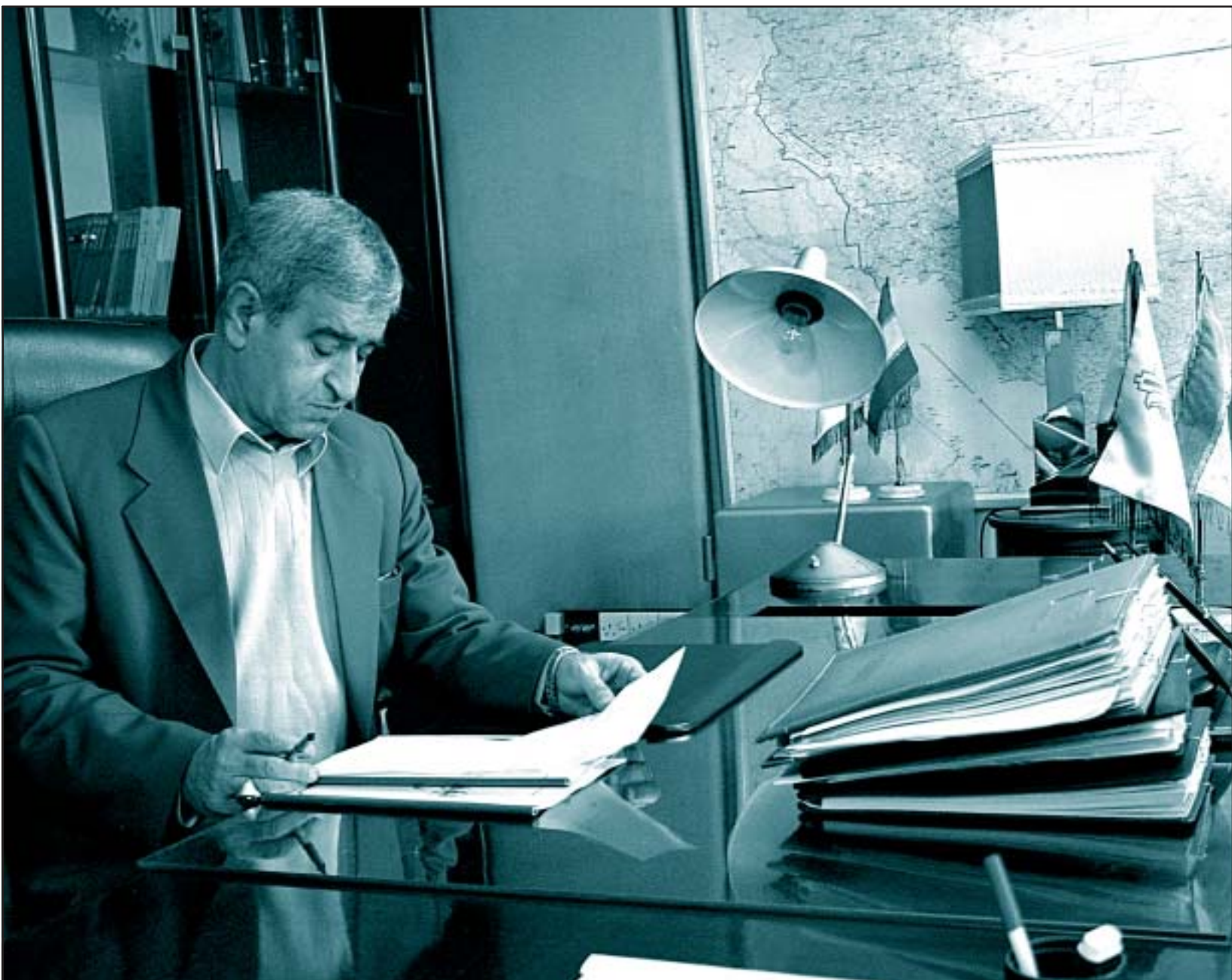
مدیریت کیفیت محصول، اطلاع رسانی صحیح و شفاف، استاندارد بودن محصول، پروژه تحقیقاتی و جلب رضایت مشتری از ویژگی های شرکت های انتخاب شده و برتر است. معرفی شرکت های برتر با ذکر دلایل انتخاب در کتابی تحت عنوان شرکت های برنده و موفق جهان منتشر و در مراسم باشکوهی به کلیه شرکت کنندگان و مراکز و مؤسسات صنایع غذایی

و آشامیدنی در جهان در روز اعطای جوایز تقدیم و ارسال می شود که امسال اسم شرکت کشت و صنعت کارون هم در این کتاب آمده است.

* دریافت این جایزه بر روند فعالیت های شرکت چه تاثیری داشته است؟

- این که آدم احساس کند فعالیت هایی که خودش برایشان تبلیغ نمی کند در یک جای دنیا منعکس می شود، خیلی خوب است. کار، خودش یک زبانی دارد که می گوید من چطور و در کجا انجام شده ام و چه کسانی در انجام گرفتن من نقش داشته اند. حالا اگر بیاوریم و تبلیغات بکنیم، جلوی زبان کار را گرفته ایم. در نتیجه بهتر است ما سکوت کنیم و بگذاریم خود کار صحبت کند و اگر تأثیری هم داشته باشد، از نظر روحی - روانی انعکاس مثبتی داشته است و افراد حالا دارند با دلگرمی بیشتری کار می کنند.

* ممکن است کمی در مورد فعالیت های شرکت برای ما توضیح



داشتند؟

- شخصیت های سیاسی و افراد بسیار مهم و پیشرو و مبتکر در صنایع غذایی و افرادی که در زنجیره توزیع مواد غذایی پیشقدم و فعال هستند، در این مراسم شرکت کردند. علاوه بر آن ها نمایندگان مؤسسات مطبوعاتی و خبرنگاران هم حضوری فعال داشتند.

*** جایزه ای که به شرکت کارون تعلق**

گرفت شامل چه چیزهایی بود؟

- یک تندیس از سنگ مرمر و برنز که ساخته هنرمند معروف مائن تری لین و یک مدال طلای بر جسته و امضا شده کیفیت مدیریت به من به عنوان مدیر عامل شرکت تعلق گرفت.

*** نکته آخر؟**

- من همیشه از مصاحبه فرار کرده ام. به خاطر همان تبلیغ. چون معتقدم که تبلیغ نکردن،

بهترین تبلیغ است.

*** اما قصد ما تبلیغ نیست، اطلاع رسانی است!**

- درست است. هدف شما اطلاع رسانی و انتقال یک سری تجارب است. اگر کسی برای انتقال تجارب با من حرف بزند، از صبح تا شب در خدمتش هستم. اما آن هایی که برای مصاحبه می آیند، بیشتر برای تبلیغات استفاده کرده اند.

دهید؟

- شرکت کارون در سال ۱۳۵۳ عملیات اجرایی خود را از طریق یکپارچه کردن اراضی که عمده آن ها در ضلع جنوبی سد کتوند بوده و حدود ۱/۴ یا ۱/۵ آن ها هم از طریق کانال های سد دز تأمین شده است، شروع کرد.

در سال ۱۳۵۶ این شرکت به بهره برداری رسید. از اول مبنا بر این بوده که کار به صورت ماشینی انجام شود، اما ماشین ها در فصل برداشت به علت

تکمیلی که بایستی در کارون انجام بگیرد، صورت نگرفته است. علاوه بر آن، فعالیت ۶ ماهه آن برای کارگران یک سری از مشکلات را مضاعف کرده است عمده فعالیت ما در زمان بهره برداری بوده و مسئولان امر هم مشغول بوده اند و به آن بازسازی اساسی که نیاز کارون باشد دست نزده اند و یک سری مشکلاتی بود. کارون برای ۲۰۰ هزار تن طراحی شد، و اگر معدل این چند ساله را حساب کنیم، زیر ۱۰۰ هزار تا بود، و در این چند سال اخیر با

ما با یک کارخانه به روز شده، عملیات بهره برداری را انجام می دهیم و این باعث می شود که راندمان شکرگیری کارخانه که ال آن زیر ۱۰ درصد است به بالای ۱۰ درصد برسد. یعنی ما بتوانیم بیش از ۱۶، ۱۷ هزار تن شکری را که داخل ضایعات می شود، نجات بدهیم

بارندگی جواب ندادند و در نتیجه برداشت به صورت دستی انجام می گیرد.

* ممکن است دقیق تر توضیح دهید؟

- شرکت سهامی کشت و صنعت کارون در سطح ۴۰ هزار هکتار و با نوع فعالیت کشاورزی - صنعتی در عرصه تولید شکر سفید به میزان ۲۰۰ هزار تن در سال، به عنوان بزرگ ترین واحد تولید شکر در مملکت در سال ۱۳۵۳ سرمایه اولیه ۵۰ میلیون ریال به شماره ۱۷۹۳۶ به ثبت رسیده در شرکت کشت و صنعت کارون علاوه بر شکر سالانه بیش از ۷۰ هزار تن ملاس و ۷۵ هزار تن نیشکر تولید می شود. میزان تولید شکر در سال جاری به بیش از ۱۷۲ هزار تن بالغ شد و کیفیت شکر تولیدی در سال جاری به صورتی بود که با آخرین استانداردهای جهانی مطابقت داشت.

* سرمایه اولیه شرکت و سطح اراضی زیر کشت آن چه مقدار بوده است؟

- این شرکت با عنوان بزرگ ترین واحد تولید شکر ایران با سرمایه اولیه ۵۰ میلیون ریال شروع به کار کرده است. سطح اراضی بالغ بر ۴۰ هزار هکتار و ظرفیت تولید سالانه براساس ظرفیت اسمی ۲ میلیون تن نیشکر، ۲۰۰ هزار تن شکر، ۷۰ هزار تن ملاس؛ ۷۵۰ هزار تن باگاس است.

* چرا روند صعودی شرکت این قدر کند انجام گرفت؟

- به دلیل تقارن شروع فعالیت های بهره برداری شرکت با انقلاب اسلامی، یک سری از کارهای

کشاورزی هم برنامه ریزی معقولی برای پایان دوره بهره برداری داشته باشیم. این پایان معقول باعث می شود که طول دوره رشد بیشتر شده و محصول سال آینده بیشتر شود. لذا ما هم با افزایش تولید در بخش کشاورزی روبه رو هستیم و هم با افزایش راندمان در کارخانه و با تلفیق این دو تا می توانیم به تولید ۲۰۰ هزار تن شکر برسیم. مهم ترین دلیل این خواست پرسنل همان جا است.

* انتظارتان از بانک تا به حال برآورده شده است؟

- بیشتر از آن چیزی که ما فکر می کردیم در بانک با ما همکاری شده! مسائل ما را دقیقاً درک کرده اند و کمک به ما بیشتر از آن چیزی که در بانک بوده صورت گرفته است، به دلیل این که یک سری از تحقیقات و بازسازی ها که در طول مدت بیست و سه - چهار سال گذشته انجام نگرفته بود، در طول سه - چهار سال اخیر انجام گرفت. فشار مضاعفی روی بانک به وجود آمد. در صورتی که اگر این ها به تدریج صورت می گرفت شاید فشار و بار مالی کمتری روی بانک بود. ما هم چاره ای نداشتیم. یک سری شرایط و دستگاه ها فراهم شده بود که اگر ما از فرصت استفاده نمی کردیم می ترسیدیم آن امکان از بین برود. مثل کارهای سخت و زیان آور. ما با استفاده از این امکانات برای وارد کردن دستگاه ها موفق شدیم که بیش از ۳-۴ هزار نفر را باز خرید کنیم که در حد بازنشسته باشند. یعنی هم درآمد آن ها در این رابطه بالا رفته و هم پول جدیدی در شرکت تزریق شده است. علاوه بر آن جوان گرایی شده و از تجارب علمی آن ها هم استفاده می شود.

* جایزه در کجا و در چه تاریخی به شما اهدا شد؟

- امسال مراسم اعطای جایزه در هتل مری دین اتدال پاریس برگزار شد و همزمان با آن نمایشگاه صنایع غذایی سیال (Sail) که از بزرگ ترین نمایشگاه های بین المللی اروپا و جهان است، افتتاح شد. جایزه در تاریخ ۱۸ اکتبر ۲۰۰۴ مطابق با ۲۷ مهر ماه سال ۱۳۸۳ طی مراسم باشکوهی اهدا شد. در این مراسم من فرصت پیدا کردم که شرکت کارون و تولیدات و پروژه های در دست اقدام آن را به شرکت کنندگان معرفی کنم.

* چه شخصیت هایی در مراسم حضور

همت آقای دکتر رسول اف خیلی از کارها انجام شد. در سه زمینه شروع به فعالیت شده است یکی نصب و بازسازی کارخانه؛ دوم بازسازی اراضی کشاورزی و تبدیل سیستم آبیاری از سیکلونی به هیدروپمپ؛ سوم توسعه اراضی کشاورزی که باعث شده محصولات کشاورزی از ۵۴ تن در هکتار به بالای ۹۰ تن برسد و تولید متوسط شرکت که زیر ۱۰۰ هزار تن بوده، در طول دوره بهره برداری به بالای ۱۷۰ هزار تن برسد. پیش بینی امسال ما، برای سال ۱۳۸۴-۱۳۸۳، حدود ۱۷۰ هزار تن به بالا است و برای سال ۱۳۸۵-۱۳۸۴ روی ۲۰۰ هزار تن تولید شکر که ظرفیت اسمی شرکت است حساب کرده ایم.

* با توجه به تمام مشکلاتی که برای شرکت پیش آمده، شما بزرگ ترین تولید کننده شکر خاورمیانه بوده اید. علت موفقیتی که شرکت کارون به دست آورد، چه بوده است؟

- به نظر من ما هنوز به آن موفقیتی که باید برسیم، نرسیده ایم. بازسازی کارخانه و تمام اقدامات اولیه آن انجام شد، بهره برداری آینده یعنی سال ۱۳۸۴-۱۳۸۵ افزایش بیشتری می یابد. ما با یک کارخانه به روز شده، عملیات بهره برداری را انجام می دهیم و این باعث می شود که راندمان شکرگیری کارخانه که ال آن زیر ۱۰ درصد است به بالای ۱۰ درصد برسد. یعنی ما بتوانیم بیش از ۱۶، ۱۷ هزار تن شکری را که داخل ضایعات می شود، نجات بدهیم علاوه بر آن که از

بانک شرح داده شود. اما شاید یکی از بهترین خبرهایی که تماس گیرندگان با HD از اعضای این اتاق می شنوند، خبر ایجاد دوباره «گروه وصول مطالبات در شعب ممتاز، درجه یک و مراکز استان ها» باشد. ۴ سال پس از انحلال این گروه ها، به تشخیص مدیر عامل و هیأت مدیره بانک کشاورزی مقرر شده تا دوباره گروه وصول مطالبات کار خود را از سر بگیرند. با توجه به این که در سال های اخیر یکی از دغدغه های بزرگ شعب در مورد وصول مطالبات بوده، طرح پویش یک با تشکیل گروه وصول (شامل مسؤول گروه، متصدی امور بانکی و تحصیل دار) به این

بیشترین تماس ها برای سؤال از نماینده اداره ما و نماینده اداره کل نظارت و امور شعب است.

نماینده اداره نظارت و امور شعب نیز در مورد شرح وظایف و تفویض اختیارات، با کارمندان صحبت می کند. ضمن این که سایر اعضای HD بیکار نبوده و دائماً در حال پاسخ گویی به سؤالات یا سرکشی تلفنی به شعبات هستند.

سؤال مشترکی که حجم زیادی از تماس ها را به خود اختصاص داده، در مورد نگرانی کارکنان شعب از کم شدن حقوق و مزایای شان است. سلیمانی تأکید

تمرکز و دقت در پی گیری امور جلوگیری می شود. پیشتر شماره تلفن های ۸۲۴۰۰۲۵.۳۵ به کلیه شعب اعلام شده و خیلی از شعب برای آگاهی دقیق از حدود اختیارات یا مسائل دیگری که به نظر می رسد با طرح تغییر ساختاری پویش یک سؤال برانگیز باشند، با این اتاق تماس می گیرند. از سوی دیگر، کارشناسان Help Desk هم با شعب تماس گرفته و از چندوچون اجرای طرح جدید می پرسند. این تماس ها اغلب با رؤسای شعب صورت می گیرد اما ممکن است در مواردی کارمندان هم مورد سؤال قرار گرفته و با سایر کارکنان شعب هم در این باره صحبت شود. روی میز این اتاق و مقابل هر کدام از نمایندگان ادارات، ۳ فرم مختلف قرار داده شده که لازم است هر روز عملکرد نماینده در آن ثبت شود؛ فرم اول به تماس هایی اختصاص دارد که از طرف شعب صورت گرفته و سؤالاتی که توسط آن ها مطرح و توسط کارشناس به آن پاسخ داده شده؛ در آن درج می شود. فرم دوم، فرمی است که طبق دستورالعمل Help Desk باید میزان و موضوع تماس های نماینده ادارات با شعب در آن ثبت شود؛ لازم است در طی هر روز، هر کدام از اعضای HD حداقل با ۱۰ شعبه (مجموعاً ۲۰ شعبه) از شعب تعیین شده برای هر اداره تماس حاصل کرده و مشخصات کامل شعبه مربوطه را به همراه موضوعات مطروحه در فرم شماره ۲ قید کند. اما فرم شماره ۳، به جمع بندی نهایی کار روزانه اختصاص دارد؛ به این صورت که در این فرم مجموع تعداد تماس های به عمل آمده از شعب و تماس های گرفته شده از طرف مرکز (H.D) به تفکیک هر اداره درج می شود. ضمن این که در این فرم بخشی هم برای ارائه نظرات و موضوعات پیشنهادی، پیش بینی شده است. در مدت زمانی که از فعالیت این مرکز ارتباطی طرح پویش یک می گذرد، اداره کل سازمان و بهره وری و اداره کل نظارت و امور شعب بیشترین تماس ها از سوی کارکنان شعب را داشته اند. به گفته «عیسی سلیمانی» معاون اداره کل سازمان و بهره وری، در روز حدود ۴۰ تماس از سوی شعب گرفته می شود که در مورد ساختار و سازمان دهی جدید، از نماینده این اداره در HD پرسش می شود.

آقای سلیمانی می گوید: «چون طرح پویش یک در مورد تغییر ساختار سازمان است،

سؤال مشترکی که حجم زیادی از تماس ها را به خود اختصاص داده، در مورد نگرانی کارکنان شعب از کم شدن حقوق و مزایای شان است. آقای سلیمانی تأکید می کنند که قطعاً تا پایان سال ۱۳۸۴ میزان حقوق و مزایای کارمندان بانک تغییر نخواهد کرد.

مشکل شعب خاتمه خواهد داد. به هر حال اعضای Help Desk آماده پاسخ گویی به سؤالات و شنیدن نظرات کلیه کارکنان شعب هستند و شاید یکی از همین روزها شما را از آن سوی خط تلفن مورد خطاب قرار دهند. آقای سلیمانی تأکید می کند که خوشبختانه کلیه همکاران بانک در سراسر کشور با اجرای طرح پویش یک موافق هستند و تاکنون نظر مخالفی به مرکز ارتباط طرح ابراز نشده است. این را می توان به راحتی در چهره تک تک کارشناسانی که پشت میز اتاق HD با شعب مختلف تماس می گیرند، مشاهده کرد.

اعضای Help Desk چه می گویند؟

آقای سعید چهره گشا، نماینده اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع در گروه کارشناسی و اطلاع رسانی Help Desk، می گویند: «بیشتر سؤالاتی که توسط همکاران در شعب از ما می شود، درباره سازمان و تشکیلات شعب است. همکاران می خواهند بدانند در وضعیت جدید، ساختار شعب به چه گونه ای خواهد بود و چه تأثیری در وضعیت خودشان خواهد داشت. مثلاً در ساختار جدید، معاون شعبه یا رئیس دایره نخواهیم داشت و در عوض رئیس گروه داریم. طبیعی است که این تغییرات باید برای همکاران شرح داده شود. ضمناً درباره این که آیا این ساختار پاسخ گوی همه فرایندها

می کند که قطعاً تا پایان سال ۱۳۸۴ میزان حقوق و مزایای کارمندان بانک تغییر نخواهد کرد. کما این که در همان صفحه اول طرح پویش یک صراحتاً آمده است: «به منظور فراهم آوردن بستر لازم برای اجرای مطلوب تر طرح، در این مرحله بدون هیچ تغییری در حقوق و مزایای کارکنان شاغل در مدیریت ها و شعب، کلیه آنان در این طرح سامان دهی خواهند شد و حداکثر زمان تعیین شده برای تعیین تکلیف پست های ستادها تا پایان سال ۱۳۸۴ می باشد».

از عمده دیگر سؤالات شعب، پرسش درباره این است که آیا طرح پویش یک ادامه خواهد داشت؟ که البته جواب مثبت است. طرح پویش یک ابتدای راه نوینی است که توسط بانک کشاورزی در جهت به روزرسانی و خدمات دهی بهتر به مردم و مشتریان بانک آغاز شده است. «خدمات ارزی» که در کلیه شعب مراکز استان ها راه اندازی خواهد شد نیز از دیگر نکات سؤال برانگیز برای شعبه هاست. این خدمات ارزی با کلیه فرایندهای انجام آن ها از جمله حساب پس انداز ارزی، حساب جاری ارزی، خرید و فروش ارز، حوالجات ارز، گشایش اعتبارات اسنادی وارداتی/صادراتی واریز اعتبارات اسنادی، اعتبارات اسناد داخلی (ریالی) و بروات اسناد ارز، خدمات تازه ایجاد شده ای است و طبیعتاً برای هر چه بهتر خدمت دهی شعب باید چگونگی انجام آن دقیقاً برای کارکنان

خبرهای خوش از مرکز ارتباط طرح پوشش یک (Help Desk)

کل امور کارکنان و رفاه، هر کدام صندلی خاصی را دور یک میز لاشکل به خود اختصاص داده‌اند و خطوط تلفنی پل ارتباطی آن‌ها با شعب است. کار اتاق از ساعت ۸ صبح آغاز شده و تا ۱۸ عصر به طول می‌انجامد. صبح‌ها کارشناسان منتخب ادارات و بعدازظهرها (حدود ۳۰:۱۴ الی ۱۵ به بعد) رئیس یا معاونان هر اداره پشت میز HelpDesk حضور دارند. توضیح این که کارشناس منتخب هر اداره، یک یا نهایتاً دو نفر است و به این صورت از تعداد نفرات و عدم

شعب توضیح داده و از سوی دیگر با نظارت بر کلیه شعب زیرمجموعه اداره خود، بر هر چه بهتر اجرا شدن طرح پوشش یک کمک می‌کنند. در اتاق HelpDesk اداره کل نظارت و امور شعب، اداره کل سازمان و بهره‌وری، اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع، اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری، اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری، اداره کل آمار بانکی و اطلاعات مشتریان، اداره کل حسابداری و بودجه، صندوق رفاه و تأمین آتیه و اداره

اتاقی در طبقه دوم ساختمان مرکزی بانک کشاورزی، به محل گردهمایی کارشناسان، رؤسا و معاونان اداره‌های مختلف بانک تبدیل شده تا مرجع پاسخ‌گویی به سؤالات و پیگیری طرح "پوشش یک" باشد. این اتاق که اصطلاحاً "Help Desk" نامیده می‌شود، مرکز ارتباط طرح پوشش یک یا ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر است. به این صورت که گروهی متشکل از نمایندگان ادارات بانک با حضور در این اتاق، نکات مبهم احتمالی طرح جدید را برای کارکنان





... بخش روند اجرایی طرح پویش یک را رضایت بخش می بینند و می گویند: «بعد از گذشت چند روز از تماس های اولیه بین شعب و H.D مشاهده می شود که طرح پویش یک دارد آرام آرام جا می افتد و همکاران به این باور رسیده اند که آینده خوبی پیش رو خواهند داشت». ایشان نگرانی های شعب را بیشتر ناشی از تأثیر کمبودها بر اجرای بهینه امور می دانند و می گویند: «به شعب توضیح داده ایم که اگر کسر نیرو دارند، با تأمین های آینده جبران خواهد شد. سایر کمبودها هم به مرور و در وقت مناسب رسیدگی می شوند».

بحث تعیین سرگروه ها

اما آقای اسماعیلی، کارشناس اداره نظارت بر طرح ها و عملیات اعتباری بانک کشاورزی اعتقاد دارند باوجود ۱۰ روز کاری و مدت زمان تمدید شده که ستاد Help Desk فعالیت کرده است، هنوز طرح پویش در بعضی شعب درست جا نیفتاده است: «بعضی از همکاران خودشان و توانایی هایشان را باور ندارند و متأسفانه باعث کندی یا عدم یکپارچگی انجام طرح می شوند». آقای اسماعیلی علاوه بر این که بر جایگزینی نیروهای فعال به جای مدیرانی که نمی توانند تصمیم بگیرند، تأکید دارند، وظیفه و عملکرد اعضای H.D را این طور تعریف می کنند: «ما به عنوان یک کاتالیزور و تصحیح کننده در این ستاد فعالیت می کردیم و به وسیله ارتباطات تلفنی، زمینه شناسایی و انجام طرح پویش را برای شعب هموارتر کردیم».

این کارشناس بانک کشاورزی مواردی مثل تعیین سرگروه ها را از بیشترین نکات مورد بحث و پرسش شعب اعلام می کنند.

نگرانی ها طبیعی است

آقای نادری، کارشناس اداره نظارت و امور شعب، نگرانی همکاران از سمت ها در طرح جدید و همچنین تغییرات احتمالی حقوق و مزایا را از عمده ترین مباحث مطرح شده توسط همکاران شعب می دانند. ایشان می گویند: «خوشبختانه طی این تماس ها همکاران توجیه شدند که تا پایان سال ۱۳۸۴ هیچ افتی در حقوق و مزایا

سعی شده عامل خود کنترلی نقش مؤثری داشته باشد و در هر شعبه هم یک گروه کنترل تعیین شده است». بعد از تصویب این طرح، سه گروه تعریف شده اند:

گروه شورای هدایت (که هدایت اصلی طرح را بر عهده دارد)

گروه اجرایی کار

و گروه HelpDesk

رئیس اداره کل امور کارکنان و رفاه، بررسی مراحل اجرایی انجام طرح و رفع نواقص شعب را از وظایف اعضای HD می دانند و می افزایند: «تقریباً ۸۰ تا ۹۰ درصد سوالات شعب پاسخ داده می شود و در صد کوچکی که احتمالاً بی پاسخ می ماند هم با کمک سایر اعضای H.D، جواب داده می شود». ایشان اعتقاد دارند چون شعب مشغول کار هستند، در جریان انجام امور بانکی سؤال خاصی مطرح نمی شود مگر پرسش درباره نوع سازمان و تفکر جدید. آقای سمیر می گویند: «همکاران می خواهند بدانند طرح پویش بانک را به کدام سو هدایت خواهد کرد. از طرف دیگر این که راهنمایی شوند چگونه گروه بندی شده، چگونه اطلاعات را انتقال بدهند، چه وظایفی خواهند داشت و ...».

صورت نمی گیرد و تغییر سمت ها در جهت ارتقای وضعیت شغلی آنان است. این گونه واهمه ها طبیعی است چرا که در هر تغییری یک سری ابهامات وجود دارد. اما با تلاش همکاران عضو H.D، سعی شد ایرادات شعب برطرف شود و پیشنهادهای آن ها را به مدیران ارشد انتقال بدهند».

آقای محمد ابراهیم علی سمیر، رئیس اداره کل امور کارکنان و رفاه هم یکی از اعضای ستاد Help Desk است. ایشان می گویند: «ساختار جدید بانک به گونه ای طراحی شده که در آن انعطاف پذیری حاصل شود و رضایت مندی کارکنان و مشتریان را به دنبال داشته باشد. در این ساختار وضعیت مدیریت ها کمی تغییر کرده و گروه هایی مثل گروه پشتیبانی، فنی و اقدامات بیمه ای در مدیریت ها ایجاد شده است. ساختار شعب هم دگرگون شده و مثلاً هر شعبه ممتاز به هفت گروه تقسیم شده است: گروه های برنامه ریزی مالی، تجهیز منابع و خدمات مشتری، اعطای تسهیلات و خدمات بیمه ای، وصول مطالبات، خدمات ارزی، خدمات پشتیبانی، کنترل اسناد و نظارت بر کیفیت خدمات. در این طراحی

هست یا نه، سؤالاتی وجود دارد. شعب (خصوصاً شعب درجه ۲ و ۳) در مورد وضعیت وصول شان می پرسند و این نکته برایشان خیلی اهمیت دارد. می دانید که نمی شود برای تمام شعب درجه ۲ یک نسخه پیچید؛ بعضی شعب درجه ۲ عمده فعالیت شان تجدید منابع است و بعضی شعب درجه ۲ دیگر بیشتر در زمینه اعتباری و پرداخت تسهیلات کار می کنند. برای این شعب دسته دوم، مسأله وصول بسیار اهمیت داشته و جنبه محوری دارد. بنابراین به خاطر تنوع فعالیت این شعبه ها، به نظر می رسد ساختار باید منعطف تر باشد. آقای چهره گشا همچنین توضیح می دهند که خلاصه مکالمات و مباحث طرح شده در تماس ها توسط اعضای Help Desk یادداشت شده و در اختیار اداره نظارت قرار می گیرد. ضمن این که کلیه افراد حاضر در HD پاسخ گوی شعب تماس گیرنده درباره طرح پویش هستند و نه فقط پاسخ گوی سؤالاتی که به اداره خودشان مربوط می شود. ایشان در عین حال درباره سؤالاتی که به بخش تجهیز منابع مربوط می شود، می گویند: «در این مرحله سؤالات چندان فنی و پیچیده نیست و به صورت خاص در بخش تجهیز منابع به سؤالاتی آنچنانی برخوردیم. به جز این که در طرح جدید، دایره تجهیز منابع وسیع تر از قبل شده و قسمت هایی مثل مسئولان باجه ها به گروه تجهیز منابع پیوسته اند. بعضی از شعب نگران این هستند که شاید بخش تجهیز منابع نتواند تمام آن وظایفی که در زیر مجموعه اش تعریف شده را پشتیبانی کند. اما من فکر می کنم باید کمی تأمل کرد و اجازه بدهیم طرح پیاده سازی شود تا در حین این اقدام، مشکلات احتمالی بروز پیدا کنند. آن وقت باید در صدد رفع این مشکلات برآییم». آقای چهره گشا به نکته دیگری نیز اشاره دارند. ایشان می گویند که این نکته را ضمن کلیه تماس های تلفنی که با شعب داشته اند مطرح کرده اند: «الآن در ۳ ماه آخر سال به سر می بریم و عمده فعالیت های بانک در این ماه های پایانی سال متمرکز است؛ مسائلی مثل تجهیز منابع، وصول، اعطای خیلی از تسهیلات

خصوصاً تسهیلات تبصره ای و خواهش ما از همکاران این است که در حالت انتظار به سر نبرند و نگویند که چه خواهد شد. به فعالیت عادی خودشان ادامه بدهند و سعی کنند برنامه هایشان را دنبال کنند. خلاصه این که تغییرات جدید باعث راکد شدن کارشان در این برهه حساس سال نشود، خصوصاً در بخش تجهیز منابع که ما از برنامه هایمان عقب هستیم و انشاءالله بتوانیم در این مدت باقی مانده سال عقب ماندگی هایمان را جبران کنیم».

مشکلی در اجرای طرح نیست

آقای جمالی آشتیانی، معاون اداره کل نظارت و امور شعب، عمده سؤالات همکاران شعب از

می شود؛ یعنی سودآوری بانک بالا می رود و مطمئناً باعث نفع بیشتر همکاران چه از لحاظ مادی و چه از نظر معنوی خواهد شد. گله از حذف دایره وصول مطالبات در شعب درجه ۲ و ۳، که چند سالی است باعث بحث های مختلفی شده، از دیگر نکاتی است که آقای جمالی آشتیانی به آن اشاره می کنند. البته با طرح تغییر ساختار شعب این مشکل دیگر وجود ندارد و شعب سؤال کننده در کمال خوشحالی خبر ایجاد گروه های وصول را دریافت کرده اند! معاون اداره نظارت، و امور شعب بانک کشاورزی عدم مطالعه دقیق طرح ارسالی به شعب را دلیل بسیاری از سؤالات دیگر می داند و معتقدند اگر همکاران در شعب به دقت متن طرح پویش را مطالعه کنند، جواب کلیه سؤالات را در همان جزوه خواهند یافت. همچنین بعضی از دیگر نکات که به نظر سؤال برانگیز است نیز (همان طور که قبلاً ذکر

ساختار جدید بانک به گونه ای طراحی شده که در آن انعطاف پذیری حاصل شود و رضایت مندی کارکنان و مشتریان را به دنبال داشته باشد

شد) در پویش های بعدی حل خواهند شد: «مثلاً در بحث مکانیزاسیون یا بانکداری الکترونیک، بانک کشاورزی پیشرو بوده و طبیعتاً همکاران با سؤالات بسیاری روبه رو خواهند شد. ما به آن ها حق می دهیم چون در این مقطع زمانی در بانک کارهای بزرگی صورت می گیرد که امیدواریم با اطلاع رسانی صحیح به همکاران، تمام شک و شبهه ها از بین برود».

طرح آرام آرام جامی افتد

آقای محمد حسین شریف بخش رئیس دایره کنترل و نگهداری اداره کل حسابداری، یکی دیگر از همکاران بانک کشاورزی در ستاد Help Desk است. ایشان می گویند: «در ابتدای اجرای طرح پویش، به دلیل واقف نبودن نسبی همکاران به طرح، شاهد نگرانی هایی بودیم که توسط بعضی همکاران شعب ابراز می شد. ولی با ایجاد انگیزه و راهنمایی های خاصی که به آن ها داده شد، این باور شکل گرفت که هیچ مورد خاصی در سطح شعب ایجاد نخواهد شد. به ویژه این که به شعب اختیارات زیادی داده شده و همکاران به این نتیجه رسیده اند که می توانند آزادانه فکر کنند و با تغییر شکل به صورت یک شعبه خودگردان، بازار رقابتی بین شعب ایجاد می شود».

اعضای Help Desk را چنین عنوان می کنند: «عده ای از همکاران درباره حذف بعضی از دایره ها می پرسیدند، که با توجه به توضیحات ما در این زمینه، متوجه دلیل این اتفاق می شدند. با گذشت بیش از یک ماه از شروع طرح، همکاران عضو H.D دست کم دوبار با هر شعبه تماس گرفته اند و خوشبختانه مشکلی در اجرای طرح نبوده است. مگر این که بعضی از شعب با شک و تردید برخورد کرده اند؛ در صورتی که فکر می کنم اگر همه مدیران با قاطعیت عمل می کردند، هیچ مشکلی پیش نمی آمد. چون قبل از شروع طرح، مدیران ستادی در همایش هایی که رؤسای شعب در استان ها داشتند شرکت کرده و این بحث را کاملاً توضیح داده اند. بنابراین نباید برای شعب ابهامی وجود داشته باشد». آقای جمالی آشتیانی در مورد نگرانی همکاران بابت حذف بعضی پست ها می گویند: «جای هیچ گونه نگرانی نیست. چرا که همکاران بانک حتماً در پویش های بعدی رده سازمانی مورد نظرشان را به دست خواهند آورد و با فرایند واگذاری بعضی امور به بخش خصوصی، سازوکاری که همکاران ما نقش نظارتی و مدیریتی داشته باشند، ایجاد خواهد شد. ضمن این که اجرای طرح پویش باعث زراندوز شدن ترازنامه بانک

فرم مشخصات داوطلبین شرکت در فراخوان

شماره پرسنلی:

نام و نام خانوادگی:

محل خدمت:

سمت:

سوابق کاری:

سوابق آموزشی:

آخرین مقطع و رشته تحصیلی:

دوره‌های آموزشی مهم:

سوابق تحقیقاتی و نوآوری:

تمایل به همکاری در نهاد یا نهادهای (مندرج در فراخوان):

تمایل به همکاری به عنوان کادر

اداری ☐ اجرایی ☐کارشناسی ☐مدیریتی ☐

را دارم.

توانایی‌های ویژه:

فراخوان ویژه

دکتر جلال رسول اف
مدیر عامل و رئیس هیات مدیره بانک کشاورزی

و یا مشارکت با سایر بانک‌های معتبر در ایجاد شرکت‌هایی نظیر:

۱. شرکت ارتباط داده‌ای مخابراتی بین بانکی.
۲. شرکت کارت.

و ...

در دستور کار بانک می‌باشد که امید است در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ این موارد مهم به سرانجام لازم و شایسته برسد.

گرچه سازوکار اصلی به کارگیری نیروی انسانی در این نهادها، از طریق استفاده از امکانات بخش خصوصی (Outsourcing) و یا استفاده از ظرفیت شرکت مهر ۷۸ می‌باشد، معه‌ذا انتظار می‌رود که این نهادها برای بخش‌های مختلف اداری، اجرایی، کارشناسی و مدیریتی خود به نیروهای فعلی بانک برای تشکیل پیکره اصلی خود شدیداً وابسته باشند. لذا مثل همیشه چشم امیدمان به سرمایه انسانی (Human Capital) بانک دوخته شده است و دست نیازمان دراز و انتظار این است که همکاران عزیز در مراحل مختلف کار اعم از طراحی، تشکیل و یا تقویت این نهادها همکاری لازم را با بانک خودشان معمول نموده و به ویژه برای تأمین نیروی انسانی مختلف مورد نیاز این نهادها حضور فعال یابند.

به این وسیله از حضور فرد فرد شما عزیزان درخواست می‌نمایم که چنانچه مایلید در هر کدام از این نهادهای وابسته به بانک (شرکت مادری) و در سطوح مختلف:

- اداری
- اجرایی
- کارشناسی
- مدیریتی

خدمت نمایید، براساس فرم پیوست اطلاعات مورد نیاز اولیه را تکمیل کنید و تا پایان روز پانزدهم اسفند ماه سال جاری به آدرس تهران، بزرگراه جلال آل احمد نبش خیابان پاتریس لومومبا، بانک کشاورزی دبیرخانه مدیر عامل بانک یا آدرس الکترونیکی

Karkonan@Agri-Bank.com ارسال دارید.

"زندگی، صحنه یکتای هنرمندی ماست

هرکسی نغمه خود خواند و از صحنه رود

صحنه پیوسته به جاست

خرم آن نغمه که مردم بسپارند به یاد."

همانگونه که مطلع می‌باشید، بانک سبزمان در گذر از مسیر در انحصار فعالیت‌های بانکی و یک منظوره بودن و تبدیل به یک مؤسسه با فعالیت‌های متنوع و چند منظوره و به عبارت دیگر یک شرکت مادر می‌باشد.

(Conglomerate Holding Company) این استراتژی در جهت امکان دادن بانک در مواجهه با تهدیدات و ناپایداری محیطی، استفاده از فرصت‌های موجود و خلق فرصت‌های جدید برای ارزش آفرینی برای مشتریان و مردم، کسب سهم بیشتری از بازار و مشتریان، امکان ورود به فعالیت‌های جدید و متنوع کردن منابع درآمدی بانک، افزایش توان رقابتی، توزیع ریسک‌های مختلف بانک بین فعالیت‌های متنوع و ورود بانک به عرصه بانکداری بین المللی برای نقش آفرینی بیشتر و مؤثرتر در توسعه بخش کشاورزی و اقتصاد ملی، انتخاب شده است.

لذا بر همین اساس تشکیل نهادهایی نظیر:

۱. بانک سرمایه‌گذاری (Investment Bank).
 ۲. بانک کشاورزی مناطق آزاد.
 ۳. شرکت سرمایه‌گذاری (Investment Company).
 ۴. صندوق مشاع سرمایه‌گذاری.
 ۵. شرکت کارگزاری بورس کالای کشاورزی.
- و تقویت و یا اصلاح مأموریت نهادهای موجود نظیر:
۱. صندوق تضمین سرمایه‌گذاری (اصلاح مأموریت و تقویت).
 ۲. صندوق زنان (گسترش وظایف و تقویت).
 ۳. بانک کودک و نوجوان (تغییر مأموریت و گسترش وظایف و تقویت).
 ۴. صندوق رفاه و تأمین آتیه (گسترش و تقویت).
 ۵. صندوق بازنشستگی (گسترش و تقویت).
 ۶. بانک زمین Land Development Bank (اصلاح ساختار و تبدیل آن به بانک).
 ۷. شرکت کارگزاری بورس اوراق بهادار (گسترش فعالیت و تقویت).
 ۸. شرکت خدمات ارزی (شرکت صرافی مهر) (گسترش و تقویت).
 ۹. شرکت مهر ۷۸ (اصلاح مأموریت و گسترش وظایف).

سازمان و ساختار قدرت منجر می شود، قدرت و فرهنگ سازمان نیز در برابر تغییرات پایداری نشان خواهد داد. در این جا لازم است که مقاومت فرهنگی در برابر تغییرات را از دیگر انواع مقاومت علل آن جدا سازیم.

پیش از این، تقسیم بندی تقریباً کاملی از انواع مقاومت در برابر تغییر ارائه شد. قبل از پرداختن به علل ظهور این گونه مقاومت ها و واکنش ها، لازم می دانیم تقسیم بندی زیر را که به انواع مقاومت ها از لحاظ ماهیت مربوط می شود، پیش آوریم:

۱. ایستادگی منطقی که بر استدلال عقلی و علم استوار است.
۲. ایستادگی روانشناختی که بر عواطف، احساسات، و نگرش استوار است.
۳. ایستادگی جامعه شناختی که بر سود و ارزش های گروهی استوار است.

علل ظهور مقاومت در برابر تغییر

بدون شک برای برطرف کردن هر مشکل باید به دنبال علت یا علل مربوط به آن گشت. با پیدا کردن علل بروز پدیده ای خاص می توان به حل مشکلات مختلف پرداخت که در واقع هر کدام یک معلول هستند. حال بدیهی است که مقاومت در برابر تغییر به عنوان یک معلول دارای عللی است که باید شناسایی شوند. با آن که علل ایستادگی در برابر تغییر در سازمان های مختلف به لحاظ شرایط زمانی و مکانی، مختلف و متنوع است، اما اغلب می توان با تشخیص مهم ترین آن ها به برطرف کردن آن ها اقدام کرد. اندیشمندان علم مدیریت برداشت های مختلفی از علل بروز مقاومت و ایستادگی در برابر تغییرات سازمانی داشته اند، و در شمردن این علل، استنباط های خاصی که از تحقیقات آن ها در مکان و موقعیت خاص سرچشمه می گیرند ارائه داده اند. افراد به هر حال به آسانی پذیرای تغییر نیستند و در مقابل آن مقاومت می کنند. البته برای چنین عکس العملی در مقابل تغییر و تحول دلایلی نیز دارند که عبارت اند از:

۱. فرد یا افراد معتقدند که ادامه وضع موجود بیشتر به نفع آن هاست تا تغییر آن.
۲. فرد با سازمان و روال کار آن خو می گیرد و به روابط موجود با افراد آشنا در آن عادت می کند و بعد از مدتی حتی شخصیت خود را در قالب ارزش های سازمان و تجلی و شکوفایی آن می بیند؛ به طوری که

انجام نوآوری و افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان و هماهنگی با الزامات محیط صورت می گیرد و به طور طبیعی منافع بیشتری برای کارکنان به دنبال دارد. پس چرا افراد و گروه ها در مقابل تغییر و تحول سازمان مقاومت می کنند. تغییر بیش از هر چیز دیگر یک عادت شکنی است. شکستن عادت در واقع می تواند نوعی از بین بردن ثبات باشد. افراد به علت این که عادت را با گذشت زمان و تکرار عمل احراز کرده اند، به این سادگی حاضر به از دست دادن آن نیستند، مگر این که دلایل محکم و کافی برای این کار وجود داشته باشد. بدیهی است که برای تحول فرضیات مربوط به طبیعت و سرشت انسان ها باید طرز تلقی ها و تصورات فردی و گروهی و نیز روش های کار را تغییر داد. چنین تغییری به خاطر تأثیر تهدیدآمیز آن با مخالفت روبه رو می شود؛ چون مفهوم ضمنی هر تغییری این است که روش قبلی انجام امور اشتباه بوده است و باید با روش جدید جایگزین شود. از این رو پذیرش یک چنین مسأله ای به این راحتی امکان پذیر نخواهد بود و احساسات و عواطف فردی و گروهی را برخواهد انگیخت و نتیجه کار این می شود که تغییر و تحول از طرف افراد و گروه ها و حتی کل سازمان با مقاومت و مخالفت روبه رو می شود. نکته ای که اشاره به آن در بررسی مقاومت در برابر تغییر ضروری می نماید این است که مقاومت در برابر تغییر به عنوان یک واکنش مخالف نسبت به انجام تغییری خاص در سازمان اختصاص به کارکنان ندارد. در برخی موارد مدیران نیز راضی به اجرای تغییر نیستند. به هر حال، تغییر از طرف کارکنان یا مدیران و یا هر دو با مخالفت و ایستادگی مواجه می شود. ما به تفصیل علل ظهور مقاومت در برابر تغییر را توضیح خواهیم داد. اما یک مانع اصلی تغییر را که فرهنگ سازمانی است قبلاً تشریح می کنیم.

در محیطی بسیار پویا و پرتحرک، نفوذ فرهنگ عادت ساز و محافظه کار می تواند یک عامل باز دارنده باشد، به گونه ای که توانایی برای دگرگونی را آهسته سازد و در راه آن مانع پدید آورد. پس فرهنگ سازمانی که مجموعه ای از باورها، هنجارها و آداب و رسوم حاکم بر سازمان است، می تواند سد راه تغییر باشد. فرهنگ سازمان به حفظ الگوهای ثابت رفتاری در سازمان کمک می کند. از آن جا که طبیعت بسیاری از تغییرات به اصلاح فرهنگ

- عدم احساس و عاطفه خاص نسبت به تغییر.

- عدم توجه به منافع احتمالی تغییر.

- داشتن سهم بسیار ناچیز در تغییر.

۳. مقاومت انفعالی در برابر تغییر: اگر کارکنان

نسبت به تغییر خیلی بی علاقه باشند، سعی خواهند کرد که در مقابل آن ایستادگی کنند و حتی الامکان از اجرای تغییر جلوگیری و ممانعت به عمل آورند. این مقاومت در ابتدا زیاد مشکل ساز نیست و قدرت تخریبی کمی دارد. انواع مقاومت انفعالی عبارت اند از:

- رفتار واپس گرا و برگشت کننده نسبت به تغییر.
- رفتار در جهت عدم یادگیری تغییر.
- اعتراض رسمی و علنی نسبت به تغییر (مخالفت شفاهی).
- کار کردن برطبق عرف جاری.

۴. مقاومت فعال در برابر تغییر: آخرین نوع

واکنش نسبت به تغییر ایستادگی کامل در مقابل آن است. در این جا کارکنان سعی دارند که به هر نحو از انجام و اجرای تغییر توسط مجری جلوگیری کنند. و در این راستا از هیچ کوششی دریغ نمی ورزند. این حالت زیان بارترین موضع گیری در برابر تغییر است؛ لذا مدیر باید از ایجاد چنین وضعی ممانعت کند و یا در صورت وقوع، آن را کاهش بدهد. برخی از اقسام مقاومت فعال بدین قرار است:

- انجام کار حداقل توسط کارکنان.
- اقدام به کاهش سرعت و شتاب کار در سازمان.
- عقب نشینی فردی نسبت به تغییر.
- ارتکاب اشتباهات عمدی.
- اقدام به خراب کاری.

از بین عکس العمل های یاد شده تنها حالت مقاومت فعال در برابر تغییر است که نیاز به تأمل و چاره اندیشی دارد؛ چرا که با وجود این نوع مقاومت مدیریت هیچ گاه نخواهد توانست تحول لازم را در سازمان و کارکنان به وجود آورد. برای نیل به این منظور و انجام موفق تغییرات، ایستادگی در برابر تغییر باید به نحو مطلوب مدیریت و هدایت شود.

مقاومت در برابر تغییر، پدیده ای اجتناب ناپذیر!

با تمام دلایلی که برای پذیرش و اجرای تغییرات سازمانی وجود دارد، اغلب، نیرووهایی در داخل سازمان هستند که در مقابل تغییر، مقاومت، ایستادگی، و مخالفت نشان می دهند. می دانیم که تغییر معمولاً از طرف مدیریت و سازمان در جهت

مدیریت مقاومت در برابر تغییر

Managing Resistance to Change

محمد ابراهیم علی سمیر -
اداره کل امور کارکنان و رفاه



علیرضا طحرجلو



مقاومت و ایستادگی در مقابل تغییرات سازمانی، پیامدی اجتناب ناپذیر است. براساس نظریه کرت لوین^۱ همیشه نیروهای بازدارنده‌ای در سازمان وجود دارند که به نوعی در مقابل تحول و دگرگونی مخالفت نشان دهند. این نیروهای بازدارنده می‌توانند هم از مدیران و هم از کارکنان سازمان باشند. مدیران عالی سازمان که تشخیص دهند و اجراکننده تغییر هستند باید این گونه مقاومت‌ها را شناسایی کنند و با اتخاذ تدابیر لازم تهدیدهای احتمالی را به فرصت تبدیل نمایند؛ زیرا مقاومت در برابر تغییر در واقع یک نوع بازخورد در مورد تغییرات سازمانی است. با استفاده از این بازخورد می‌توان نقاط ضعف را شناسایی و برطرف کرد. از این رو نباید مقاومت در برابر تغییر به طور کامل پدیده‌ای منفی تلقی شود.

"مقاومت در برابر تغییر" واکنشی مخالف به اجرای تغییر و تحولات سازمانی است که باید مورد توجه ویژه مدیران تغییر قرار گیرد. برای اجرای هرگونه تغییر سازمانی فضای مناسب، مدیرانی همراه و کارکنانی سازگار مورد نیاز است و در صورتی که این شرایط فراهم نشود و میزان نیروهای بازدارنده بیشتر از نیروهای پیش‌برنده باشد هیچ تغییر و تحولی در

سازمان رخ نمی‌دهد. مقاومت در برابر تغییر مانع سازواری و تطابق می‌شود. در یک تعریف کامل‌تر، مقاومت در برابر تغییر یک پاسخ احساسی-رفتاری به تهدیدهای واقعی یا خیالی نسبت به یک کار جاری تثبیت شده است.

طبق نظر کوتر^۲ برای این که فعالیت‌های تحول سازمان موفقیت آمیز باشد نیاز به نوعی رهبری است که از مدیریت متمایز است. کار رهبری تحول، هماهنگی و اتحاد افراد، برانگیختن و الهام بخشی است. وارنر بورک می‌گوید: «تحول سازمان، در پی تغییر است و برای وقوع تغییر در یک سازمان باید قدرت به کار گرفته شود». بنابراین، برای دست زدن به تغییرات بنیادی در سازمان نیاز به مدیران کارآفرین و فرهنگ ساز است. نه مدیران سرایدار که به حفظ وضع موجود راضی و قانع هستند.

واکنش‌های مختلف کارکنان در مقابل تغییر

هر عملی را عکس‌العملی است و هر کنشی را واکنشی. وقوع هر تحول و دگرگونی در سازمان به خاطر ماهیت مؤثر آن واکنش‌هایی را برمی‌انگیزد. این واکنش‌ها در واقع همان پاسخ‌های کارکنان و موضع‌گیری آنان در مورد تغییر است؛ زیرا تغییر سبب تأثیرپذیری کارکنان از این واقعه می‌شود. تأثیر تغییر هم می‌تواند هم مثبت باشد و هم منفی. با این که هدف مدیریت و سازمان از انجام تغییر و تحول بهبود شرایط اوضاع حاضر است؛ اما گاهی امکان دارد که یک تغییر اثر نامطلوبی بر روی کارکنان بگذارد. بنابراین، مدیر باید انواع واکنش کارکنان در برابر دگرگونی و تغییر را تشخیص دهد و فلسفه آن‌ها را روشن کند. ضرورت این مسأله به این خاطر است که واکنش افراد بازخورد مناسبی است که موفقیت یا عدم موفقیت تغییر را منعکس می‌کند. مدیر تغییر با بهره‌گیری کامل از این بازخوردها باید اصلاحات و تعدیلات لازم را یا در

روش اجرا و یا در اهداف تغییر به وجود آورد. لذا با استفاده از واکنش‌های به وجود آمده به عنوان یک چراغ، می‌توان بقیه راه را در مسیر ایجاد تحول به راحتی طی کرد.

آلوین تافلر^۳ می‌گوید: «در تغییر اتاقک‌های سازمانی از آن جا که افراد و بودجه‌ها طرح آن را منعکس می‌کنند، هر تلاشی برای طراحی مجدد ساختار سازمانی، منازعات انفجار آمیزی بر سر قدرت به راه می‌اندازد. بنابراین، هر قدر چیزها در جهان خارج سریع‌تر تغییر کنند، فشار بروی چارچوبی که نظام اداری بر آن بنا شده است عظیم‌تر خواهد بود و اختلاف و برخوردهای داخلی بیشتر می‌شود».

به طور کلی بنا به گفته جان هانت^۴ واکنش‌های ممکن در مقابل اهداف و مقاصد یک برنامه تغییر در سازمان می‌تواند در چهار طبقه اصلی و چند نوع فرعی به شرح زیر تقسیم‌بندی شود:

۱. پذیرش تغییر: اولین نوع واکنش در مقابل تغییر پذیرش آن است. پذیرش تغییر رضایت مدیر تغییر را به دنبال دارد؛ زیرا کارکنان رضایت خود را از انجام تغییر به هر دلیلی نشان می‌دهند. پذیرش تغییر، خود چند نوع است:

- حمایت و همکاری نزدیک با تغییر و مجریان آن.
- همکاری معمولی و عادی با مجریان تغییر.
- همکاری با تغییر به علت اجباری بودن آن از سوی مدیریت.

- پذیرش بی‌قید و شرط تغییر.

- تسلیم در مقابل تغییر بدون ایستادگی در برابر آن.

۲. بی‌تفاوتی نسبت به تغییر: در این حالت افراد واکنش عملی چندانی، چه مثبت و چه منفی در مقابل تغییر و تحول نشان نمی‌دهند و نسبت به آن بی‌تفاوت هستند. این نوع موضع‌گیری نیز دارای انواع زیر است:

- بی‌علاقگی و بی‌میلی نسبت به تغییر.

میان نقش مشاوره نباید نادیده گرفته شود. مشورت با کارکنان به نتایج مختلفی منتج می شود. کیت دیویس^۵ تعدادی از نتایج مشاوره را چنین برمی شمارد:

۱. آگاهی، ۲. تجدید اطمینان و قوت قلب، ۳. ارتباطات، ۴. برطرف کردن تنش روحی، ۵. تفکر و بینش روشن، ۶. جهت گیری و موضع گیری مجدد

۴. مذاکره: یکی دیگر از راه های جلوگیری از مقاومت ها در مقابل تغییر انجام مذاکرات و گفت و گوهای جمعی و مستقیم است. البته این شیوه بیشتر در مواردی که بلوغ و آگاهی کارکنان بالاست اعمال می شود و نیز اگر هدف، انجام تغییر روی افرادی باشد که دارای قدرت هستند، به کار برده می شود؛ لذا ممکن است مدیر مجبور به دادن امتیازات خاصی به آنان شود. بنابراین برخورد با این نوع افراد نیاز به هوشیاری و مهارت انسانی فراوان دارد.

۵. تحمیل: گاهی اوقات لازم است که مدیر، تغییر را به هر صورت که شده به افراد القا کند و بقبولاند. حال اگر با استفاده از روش های مسالمت آمیز به این مهم دست نیابد مجبور می شود آن را به اجبار تحمیل کند. این آخرین راهی است که برای شکستن موانع بر سر راه تحولات استفاده می شود. مدیر در اینجا هشدار می دهد که هر کس تغییرات را به اجرا نگذارد و یا در مقابل آن ایستادگی کند، از ترفیع باز می ماند، به جای دور افتاده ای منتقل می شود و حتی اخراج می شود. این روش را سبک مدیریت تغییر دستوری می نامند. صرف نظر از فنون فوق برخی سیاست های دیگر نیز وجود دارد که بر حسب اقتضای شرایط به کار برده می شوند. از جمله این سیاست ها می توان از مهم جلوه دادن بیش از حد تغییر، آب و تاب دادن به برخی حقایق، انجام کارهای زیر کانه برای نفوذ در افراد و تهدیدهای ظاهری نام برد. از طرف دیگر، گاهی اوقات گروه های غیر رسمی در برابر تغییر مقاومت نشان می دهند. در این مواقع می توان با پیشنهاد پاداش، پست و مقام و یا یک مجموعه امتیازات به رهبران گروه مقاومت آن ها را راضی کرد و بدین ترتیب موانع را از میان برداشت. همچنین برنامه های معمول تغییر فردی در سازمان ها عبارت اند از: آموزش، نصیحت کردن، تشویق، پند دادن، و مشاوره های فردی که بر حسب مورد قابلیت بهره گیری برای اجرای موفق تغییر و کاستن از راه های مقاومت در برابر تغییر را دارند. همچنین طبق گفته برخی از صاحب نظران کارگردانی و مدیریت تغییر کارکنان از طریق بالندگی سازمانی، آموزش حساسیت، گروه سازی، توسعه بین گروهی و نظایر آن میسر است.

منابع

۱. مدیریت تحول در سازمان ها، نوشته وندال فرنج، سسیل بل؛ ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد؛ انتشارات صفار، اشرافی؛ تهران ۱۳۸۱.
۲. تئوری سازمان، نوشته استیفن راینتز؛ ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد؛ انتشارات صفار، اشرافی؛ تهران ۱۳۷۸.
۳. مدیریت تغییرات سازمانی، علیرضا طجریلو؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی (پایان نامه کارشناسی ارشد)؛ تهران ۱۳۷۴.
۴. کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، نوشته استیفن راینتز؛ ترجمه غلامحسین خانقایی؛ ناشر، سازمان فرهنگی فرا؛ تهران ۱۳۸۲.
۵. مبانی مدیریت رفتار سازمانی، دکتر علی رضائیان؛ انتشارات سمت؛ تهران ۱۳۸۲.

Keith Davis, John Hunt *, Alvin Tofler *, John Kotter*, Kurt Lewin

هفت عادت فروش حرفه ای اثر بخش

نوشته درو استیونز - ترجمه دکتر رئوف رابطی

مسئول گروه مطالعات بازاریابی و خدمات نوین بانکی مرکز تحقیق و توسعه

مروری گذرا بر فعالیت هایی که هریک از ما در طول زندگی انجام می دهیم، مشخص می کند که همگی به طور مستقیم درگیر کار فروش هستیم. ما همواره ایده ها، افکار، خدمات و یا محصولاتمان را به دیگران عرضه می کنیم و می کوشیم آن ها را برای پذیرش آنچه مورد نظر ماست، ترغیب کنیم. سؤالی که در این جا مطرح می شود این است که آیا ما فروشنده خوبی هستیم؟ آیا مهارت های لازم برای ترغیب را داریم یا خیر؟

امروزه این تفکر که "قابلیت در فروشنده گی ارثی است" به یک افسانه تبدیل شده است. فروشنده گی هنر پیچیده ای است که برای تبحر یافتن در آن مانند مهندسی، حسابداری، حقوق یا داروسازی نیازمند آموزش و کسب تجربه هستیم و می توانیم قابلیت ها و توانمندی هایمان را به تدریج در این بخش افزایش دهیم.

فروش، فرایندی است که یک مشتری بالقوه را برای خرید یک کالا و یا یک خدمت، یا کسب نظر مساعد او در مورد یک ایده جلب می کند در یک مفهوم وسیع تر فروش، ترغیب افراد برای انجام کاری است که نمی خواهیم و یا نمی توانیم با فشار آن ها را به انجام آن وادار کنیم. در بانک ها کلیه سطوح مدیران و کارکنان درگیر کار فروش هستند و به طور مداوم در تماس با مشتریان با درجات اهمیت مختلف هستند. آگاهی و شناخت کلیه

هرگونه تغییر و تحولی که باعث به هم ریختگی و از هم پاشیدگی الگوهای شناخته شده شود، تهدید کننده و خطرآفرین تلقی می شود.

۳. معمولاً با گذشت زمان، دامنه فعالیت های افراد محدودتر می شود. گرچه این امر برای کسب ثبات ضروری است، ولی موجب فراموشی خلاقیت و نوآوری می شود و افراد به تدریج در لاک خود فرو می روند و خاصیت نفوذپذیری و قدرت سازگاری با تغییر و تحولات جدید را از دست می دهند.

۴. سازمان، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن.

با یک تحلیل کوتاه می توان گفت که دلایل یادشده کم و بیش به عادت برمی گردند؛ یعنی افراد سازمان با سپری شدن زمان و تکرار عمل به یک سلسله امور روزمره عادت می کنند و کم کم به صورت ماشینی در می آیند که هر روز با حاضر شدن در اداره به انجام کارهای ثابت با ابزارهای ثابت و روش های ثابت می پردازند. تغییر به خاطر شکستن قالب این عادت یا عادت ها موجب مقاومت و مخالفت طبیعی افراد را فراهم می آورد. در جایی دیگر گفته شده که یک فرد به چند دلیل در برابر تغییر مقاومت نشان می دهد: ترس از ناشناخته ها و شکست، عدم وجود اطمینان و اعتماد، ترس از به خطر افتادن منافع کارکنان، و اعتقاد به این که تغییر در جهت منافع مطلوب سازمان نیست.

تغییر معمولاً عدم اطمینان و اعتماد را جایگزین شناخت و آسودگی خاطر می کند و کارمندان به عدم اطمینان در سازمان تمایل ندارند. همچنین ترس، به خاطر از دست دادن منافع قبلی، مانند مقام، پول، امکانات رفاهی، قدرت، آسایش و امثال آن موجب مخالفت کارکنان با تغییر می شود. و نهایتاً اگر شخص فکر کند که با انجام تغییر، بهره وری کار، سطح عملکرد و موارد مشابه دچار مشکل خواهد شد، حاضر به قبول و پذیرش این تغییر نخواهد بود و در مقابل آن ایستادگی خواهد کرد. از سوی دیگر، کارکنان اغلب معتقدند که تغییر، فشار و استرس روانی به همراه دارد. فشار روانی حاصل از تغییر، از دو عامل ناشی می شود: عامل اول بروز ابهام در وضعیت، و عامل دوم ناشی از آگاهی نسبت به تغییر چیزهایی است که احتمال شکست در آن ها وجود دارد. ابهام در تغییر موقعیت و وضعیت نیز انواع مختلفی دارد، مانند: ابهام در هدف، ابهام در داده ها (اطلاعات)، ابهام در نقش،

ابهام در روش، ابهام در ملاک و معیار. این ابهامات دارای شدت و ضعف هستند و می توانند به صورت جداگانه یا با هم بروز کنند. مدیری که می خواهد تغییرات را اداره و کارگردانی کند باید با این فشارهای ناشی از تغییر در ارتباط باشد و سعی کند حد امکان این گونه ابهامات را برطرف کند. علاوه بر عوامل یاد شده در مورد مقاومت در برابر تغییر می توان، علل و عوامل دیگری را نام برد که در ظهور این پدیده در سازمان ها مؤثرند. اما در یک جمع بندی کلی باید گفت که عدم توجه به افراد (کارکنان) در مواقع انجام و اجرای تغییرات سازمانی علت اصلی و اساسی بروز ایستادگی در برابر تغییر است. دیگر عوامل و علل به نوعی از این علت نشأت می گیرند و یا حداقل با آن رابطه دارند. به هر حال، در زیر برخی دیگر از علل بروز پدیده مقاومت در برابر تغییر را نام می بریم:

۱. عدم وجود ارتباطات صحیح در سازمان.
۲. ساختار غلط سازمانی.
۳. برنامه ریزی نادرست یا ضعیف برای تغییر و تحول در سازمان.
۴. عدم توجه کافی به عوامل انگیزش کارکنان، نظیر منافع مالی و امثال آن.
۵. مشارکت ندادن کارکنان در برنامه ریزی و اجرای تغییرات سازمانی.
۶. توجه نکردن به انتظارات و خواست های کارکنان.

صرف نظر از دلایل فوق نباید نقش فرهنگ رانادیده گرفت. فرهنگ، به عنوان مجموعه ای از آداب، رسوم و سنت ها، باورها و ارزش ها، چون تمایل به حفظ الگوهای ثابت رفتاری دارد اغلب موجب بروز پدیده مقاومت در مقابل تغییر می شود. بنابراین، مدیریت تغییر باید با شناخت این علت و نیز دیگر علل ظهور مقاومت در مقابل تغییر و تحول در سازمان از بروز و شیوع این پدیده جلوگیری کند و یا در صورت ظهور از شدت آن بکاهد و تا حد امکان سعی نماید از آن به عنوان یک بازخورد مناسب نهایت بهره را برای ادامه راه بگیرد.

فنون اساسی مدیریت موفق تغییر کارکنان

برای دستیابی به موفقیت در هنگام اجرای تغییرات در سازمان باید از اصول صحیح مدیریت تغییر کارکنان پیروی کرد. شایان ذکر است که تغییر، یاد در بعد منابع انسانی سازمان است، و یا تأثیر مستقیم

روی انسان ها (کارکنان و مدیران) دارد. پس ممکن است تغییر در بعد فناوری و یا بعد ساختاری سازمان رخ دهد؛ ولی تأثیر مستقیم بر روی کارکنان داشته باشد؛ لذا شناخت اصولی که از طریق آن بتوان کارکنان را در مواقع تغییر اداره کرد، ضروری است. موارد زیر می توانند اجرای تغییرات سازمانی را تسهیل، رضایت کارکنان را جلب و از مقاومت در برابر تغییر ممانعت به عمل آورند:

۱. آموزش و ارتباطات: برقراری ارتباطات مناسب با کارکنان به آن ها کمک می کند که فلسفه تغییر را درک کنند. این شیوه فرض می کند که مقاومت ناشی از بی اطلاعی و نیز ارتباط ضعیف است. بی اطلاعی می تواند ناشی از عدم برنامه ریزی لازم و نیز غیر مترقبه بودن تحول باشد. بنابراین، برقراری ارتباطات صحیح متکی بر اطمینان و اعتماد ضروری می نماید. از طرف دیگر باید با برنامه ریزی های دقیق، آموزش های لازم را درباره تغییرات سازمانی به کارکنان ارائه کرد. امروزه ایجاد شرایط «سازمان یادگیرنده» یکی از بهترین روش های اجرای تغییرات سازمان تلقی می شود. در این نوع تغییر، به ترتیب دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی کارکنان متحول می گردد.

۲. مشارکت: در هر تصمیمی که کارکنان در آن شرکت داشته باشند، حتماً از آن حمایت می کنند. پس کارکنان با مشارکت در تصمیم گیری و برنامه ریزی برای تغییر آن را می پذیرند و پشتیبانی می کنند. از این رو مدیر با مشارکت دادن سایر کارکنان در امر تغییرات رضایت آن ها را جلب می کند و از مخالفت های احتمالی جلوگیری به عمل می آورد. نکته مهمی که در بیان تأثیر مشارکت در پذیرش کارکنان اساسی می نماید، این است که مشارکت سبب احساس مسئولیت افراد در مورد سرنوشت و فرجام یک موضوع خاص می شود (سبک تغییر مشارکتی).

۳. حمایت و تسهیل: نگرانی ها و تشویش هایی که در موقع تغییر، عارض کارمندان می شود با همدلی و دلجویی قابل رفع است و دامنه مقاومت ها محدود می شود. سازمان باید مشاوری های روانی و یا حمایت های مادی مورد نیاز را به افراد عرضه کند. همان طور که قبلاً گفته شد یکی از عوارض اصلی تغییر ایجاد فشار روانی روی کارکنان است که با حمایت و دلگرمی و توجیه لازم باید حل شود. در این

بپرسید، ایراداتی که وارد است، عوامل اصلی که باعث می شود تا مشتری به شما "بله" بگوید و نهایتاً محدودیت های خودتان، برای یک فروش موفق لازم است. شما باید بدانید که با چه چیزی می توانید برخورد کنید و با چه چیزی نمی توانید. هرگز دروغ نگویند، هرگز تقلب نکنید، به هیچ وجه از تعهدات خود شانه خالی نکنید. برای موفق شدن باید بدانید چقدر می توانید دور بروید و این دانش بر اساس میزان شناخت شما از کالا و مشتریان است. بدون دانستن این موارد تنها صدایی که همیشه خواهید شنید "نه" خواهد بود.



درستکاری و اشتیاق

به کاری که انجام می دهید عشق بورزید. کالایی را که می فروشید و کسانی را که در جریان فروش با آن ها همکاری دارید دوست بدارید. اگر این گونه نباشید بهتر است که کارتان را رها کنید. اگر چیزی را که می فروشید دوست نداشته باشید، مشتریانان فکر شما را خواهند خواند و با خود فکر می کنند چرا باید از کسی خرید کنم که راجع به چیزی که می گوید یا کاری که انجام می دهد احساس خوبی ندارد؟ انرژی و شوق شما در هر صحبت و ملاقاتی اثرگذار است. اگر راجع به کارتان بی احساس باشید سوالات درست و بجا نمی پرسید، نشانه های فروش را نمی یابید، تنها ایرادات را می شنوید و مهم تر از همه این که هیچ پولی به دست نمی آورید.

اکنون چه کاری برای پیشرفت خود می توانید انجام دهید؟ به رئیس خود و به شغل خود متعهد باشید و در انجام دادن کار خود تا جایی که می توانید بهترین باشید. مشتریان را بشناسید، خواسته ها و نیازهایش را تعیین کنید، و برای کمک به او برنامه ریزی کنید. با انجام این کارها مشتریان به شما برای همیشه اعتماد می کنند. همچنین برنامه ای برای پیشرفت دائم خود داشته باشید، اهداف بزرگ تر و بهتری برای خود تعریف کنید، به راههای جدید خدمت کردن به مشتری فکر کنید و در مورد چگونگی برخورد با چالش های روزانه خود تدابیر بهتری ببینید.



توانایی برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان

بدون شک، برقراری رابطه با مشتری یک امر حیاتی و واجب است. افراد تمایل دارند با دیگران رابطه برقرار کنند. آن ها تمایل به خرید اینترنتی آن هم در مقادیر بالا ندارند؛ زیرا آن ها می خواهند به وجود یک انسان اعتماد کنند. اگر روابط خوبی با مشتریان داشته باشید، قادر خواهید بود که پنج، ده و یا پانزده سال آن ها را مشتری خود نگه دارید.

به روابط با یک مشتری به عنوان سرمایه گذاری مادام العمر بنگرید

زمانی که ما برای مشتری یک مشاور باشیم نه فقط یک فروشنده، می توانیم یک فرایند فروش مناسب را نیز به وجود آوریم.



توانایی فوق العاده در فروش

فروش یک فرایند متغیر است. یک روز مساعد و روز بعد نامساعد است. هر روز تجربه ای جدید و چالش های جدید و حادثه های جدید به همراه دارد. برای این که یک فروشنده حرفه ای کارآمد باشید ابتدا باید انعطاف پذیر باشید و خود را مطابق با تغییرات تطبیق دهید. هر فرصت تماس یا معرفی ساده ای، یک سؤال جدید، حتی ممکن است آموزشی تازه را در برداشته باشد. به مشتریان خود به چشم یک آیینیه بنگرید که رفتار شما را تقلید می کنند. اگر شاد باشید، شاد می شوند و زمانی که ناراحت هستید، آن ها هم ناراحت می شوند.



اصولی که باید بدانید

آگاهی از مشتری، کالا، موضوعی که در برخورد با مشتری یا مشتری بالقوه می خواهید در مورد آن صحبت کنید، رقبا، بازار و شرایطی که بازار را احاطه کرده است، سؤالاتی که می خواهید

کنید؟ به این ترتیب به مشتری فرصت فکر کردن در مورد استفاده از این محصولات و میزان هزینه ای که برای آن می پردازد، را می دهید.



شرح نیازها و خواسته های مصرف کننده

برای تحقق فروش، راهها و مراحل مختلفی وجود دارد؛ هرچند که مهم ترین آن درک خواسته ها و نیازهای خریدار است. بسیاری از مشتریان من گفته اند که نیروهای فروش بسیاری در دست دارند، اما در انجام کسب و کارها اثربخش نیستند. با تجزیه و تحلیل در می یابیم نمایندگان فروش که برای انجام کار هیجان و شور کافی دارند، به قدری خود را درگیر توضیح دادن در مورد محصولات کرده اند که سؤال پرسیدن از مشتری را فراموش می کنند. به این ترتیب نه تنها تمرکز بر مشتری بر هم می ریزد، بلکه در نظر گرفتن خواسته ها و نیازهای مشتری نیز به فراموشی سپرده می شود. بدون شناخت نیازها، امکان فروش چه چیزی وجود دارد؟ در این مرحله، راه حل این است که تعداد زیادی سؤال تهیه کنید که معرف محصول یا خدمت شما به صورت یک مکالمه دو جانبه باشد. درست است که این شیوه، زمان بیشتری می برد، اما زمانی که شما هنر کامل پرسیدن را یاد بگیرید، در آن زمان می توانید سؤالاتی را که تأکید بر نیازها و خواسته ها دارند فرمول بندی کنید. وقتی این فرایند انجام پذیرفت متوجه افزایش میزان فروش خود خواهید شد.

سخن آخر در مورد نیازها و خواسته ها این است که خریداران به دلایل شخصی و یا دلایل حرفه ای از شما خرید می کنند. به یاد داشته باشید از خود بپرسید مشتری به کدام دلیل خرید می کند؟ آیا به دنبال دستیابی به اهداف کاری خود است و یا از خرید خود تنها یک رضایت شخصی را دنبال می کند. همان طور که شما در مسیر طرح سؤالات خود پیش می روید سعی کنید آنچه را که من حقیقت خرید (Truth of Purchase) نامیده ام، بیابید.

جاری مربوط به مشتریان را به دست آورید و از خواننده‌های خود نتیجه بگیرید که چگونه کالا و خدمات شما می‌تواند مشتریان را در بهترین و بدترین شرایط یاری دهد. ثالثاً، استفاده از منابع گسترده اینترنتی بسیار مهم است. برای این منظور منابع بزرگی مانند

www.factiva.com

www.nytimes.com

www.interactive.wsj.com

در دسترس هستند. همچنین سایت‌های زیادی مانند Excite و Yahoo دائماً حجم گسترده‌ای از اطلاعات به موقع کسب و کاری را در دسترس قرار می‌دهند.



توانایی طرح سؤال

یک فروشنده حرفه‌ای با تجربه می‌آموزد که مخاطبان خود را مجذوب کند. اولین کار فروشنده حرفه‌ای طی یک ملاقات خواه مستقیم، تلفنی یا حتی یک برخورد کوتاه، سؤال کردن از مشتری است.

- طرح سؤالات برای یافتن اطلاعات مفید کشف نشده‌ای مانند رفتار خریدار، معیارهای تصمیم‌گیری، بودجه‌ها، زمان‌بندی، رقابت و غیره ... مفید هستند. این‌ها اطلاعاتی هستند که به طور عادی از مشتری دریافت نمی‌شود و این اطلاعات برای یک فروشنده حرفه‌ای بسیار لازم است.

مهم‌تر از این، سؤالاتی است که توسط فروشنده حرفه‌ای پرسیده می‌شود، که باید سؤالاتی باز (Open ended) باشند. سؤالی مانند "آیا شما بودجه‌ای برای انجام این کار در نظر گرفته‌اید؟" اوبه شما یک جواب "بله" یا "نه" می‌دهد. یادآوری می‌کنم که هدف از سؤال کردن، جذب مشتری برای صحبت کردن است. یک فروشنده حرفه‌ای تأثیرگذار از مشتری یک سؤال باز مانند این سؤال می‌پرسد: "اگر بودجه‌ای برای این کار دارید مقدارش چقدر است و چه زمانی امکان دارد که این بودجه را خرج

رفتار مؤثر فروشندگان حرفه‌ای گنجانده‌ام.



شناخت مشتری

یکی از مشکلاتی که مدیران فروش با فروشندگان خود دارند، عدم اطلاع فروشندگان از مشتریان است. در دنیای سریع و رقابتی امروز یک فروشنده حرفه‌ای باید مشتری خود را بشناسد و بداند که مشتری کیست. در یک بررسی که اخیراً در مورد رفتار یک فروشنده داشتم به مواردی برخوردیم. یک مدیر فروش از فروشنده‌اش راجع به اطلاعات حساب ویژه مشتری سؤال کرده بود و فروشنده حیرت زده شده بود. به دلیل این که متأسفانه به غیر از این که مشتری، خود را صاحب یک شرکت داروسازی چند ملیتی معرفی کرده بود، هیچ اطلاعات دیگری از او نداشت.

مشتری دوست دارد شما درک درستی از

کسب و کار و شغلش داشته باشید

مشتری به دنبال یافتن موقعیت‌های مناسب کسب و کار است و به شما به عنوان یک فروشنده و فرد قابل اعتماد که جواب سؤالاتش را می‌داند، می‌نگرد. حال بدون درک درستی از مشتری خود چگونه می‌توانید بفهمید که چه کمکی به او می‌خواهید ارائه دهید؟ ممکن است از خود بپرسید چه باید بکنم تا این درک از مشتری را به دست آورم؟

اولاً باید یک کپی از گزارش سالانه شرکت مورد نظر تهیه کنید. پیام مدیر، اطلاعات مالی و مسیرهای کسب و کار را مطالعه کنید، سعی کنید بفهمید که تولیدات شما در کجای چتر سازمانی جای می‌گیرد و بالاخره به وب سایت سازمان سری بزنید و به گزارش‌های سالانه به روز شده نگاهی بیندازید. تغییرات حاصل در محیط کسب و کار را جست و جو کنید، و ناهنجاری‌های کسب و کاری را بیابید. در این صورت تولیدات یا خدمات شما می‌تواند جوابگوی نیاز آن‌ها باشد. ثانیاً، روزنامه‌ها و نشریات را مطالعه کنید تا بهترین اطلاعات

کارکنان از تکنیک‌ها و فنون فروش موجب می‌شود تعاملات بهتری را با مشتریان داشته باشند و زمینه‌های جذب و ماندگاری آن‌ها را فراهم آورند. از این رو بر آشنایی همه کارکنان با اصول و فنون فروش تأکید می‌شود. در این مقاله هفت عادت مهم برای انجام فروش به طور اثربخش مطرح شده است که توجه به آن‌ها می‌تواند در جای خود به موفقیت فروشندگان در عرضه کالا یا خدمت کمک کند. اگرچه این موارد تمام عادات ضروری و مورد نیاز در انجام فروش موفق را بیان نمی‌دارد، اما به جرأت می‌توان گفت مهم‌ترین عادت‌های فروش اثربخش را مورد تأکید قرار داده است.

حتی قبل از حادثه تأسف بار ۱۱ سپتامبر، اقتصاد ایالات متحده در حال افت و رکود بود. از زمان حملات، مشتریان برای بررسی مجددی در مورد کل بازار از بودجه شرکت‌ها تا اجزای مختلف آن، و کارکنان آن‌ها برای بررسی سود و زیان شرکت‌ها داشتند. زمانی که در آن زندگی می‌کنیم برای ما تازگی دارد؛ اما برای یک فروشنده حرفه‌ای با تجربه نباید این چنین باشد. در طی سالیان دراز آموزش و مشاوره‌های من به بسیاری از فروشندگان حرفه‌ای، آن‌ها در مورد چگونگی غلبه بر افت ناگهانی قیمت‌ها سؤالاتی مطرح کرده‌اند. سؤالات زیادی از من پرسیده می‌شود که چگونه یک فروشنده بالاتر از سطح متوسط را انتخاب کنیم.

من به قانون ۲۰/۸۰ اعتقاد دارم. مشتریان من گفته‌اند که ۲۰ درصد فروش حرفه‌ای آن‌ها ۸۰ درصد کسب و کارشان را شامل می‌شود و پس از صحبت با فروشنده‌هایشان متذکر شده‌اند که سهم کسب و کاری که انجام داده‌اند را دریافت نکرده‌اند. آن‌ها خواستار پرداخت مبلغ بیشتر بوده‌اند و در مورد نحوه متمایز کردن فروشنده خوب از عالی سردرگم بودند. ما همگی می‌کوشیم که در کار خود بهترین باشیم. مدیران فروش به وضوح خواستار بهترین‌ها در فروش هستند و مدیر ارشد اجرایی (CEO) نیز مصرا نه بر این امر تأکید دارد. حال، صحیح‌ترین فرمول برای کسب و کار بهتر چیست؟ در طی ۱۸ سال تجربه فروش و مشاوره این فرمول را در "هفت

شعری از چشمه سار ادب

همکار هنرمند بازنشسته، جناب آقای فرزین ثابتی (آصف فر) یک نسخه از مجموعه شعر خود را با عنوان چشمه سار ادب، شامل غزلیات، قصاید، رباعیات، دو بیتی ها، برگردان موزون کلمات گهربار حضرت محمد (ص) و حضرت علی بن ابیطالب (ع)، راطی نامه محبت آمیزی به حضور دکتر رسول اف، مدیر عامل محترم بانک تقدیم کرده اند.

پیام مهر، از میان این مجموعه شعر که حدود ۴۰۰ صفحه حجم دارد، شعری را که شاعر گرانقدر در آن به بانک کشاورزی پرداخته، انتخاب کرده و از نظر خوانندگان می گذراند. با آرزوی سلامتی و سرافرازی برای همکار هنرمندمان جناب آقای فرزین ثابتی (آصف فر).

اهداف بانک کشاورزی

پرچم تولید را بانک کشاورزی به دست دارد

گرچه از روزی که شد تأسیس این بانک بزرگ

بانک بودی زان مالک اعتبارش اختصاص

یا به صرف خانه می شد یا به ماشین و اثاث

آن نمی باشد گزافه چون که زارع را نبود

لیک اکنون مالک ملک است زارع در وجود

زارع بی پول و مالک هر دو یکسان ز اعتبار

نیست لازم سوی دفتر خانه ها اندر شدن

وام ها گشته است گوناگون که در هر روستا

آنچه دست آید ز آب و خاک و دام و طیروباغ

هر کجا سرسبزی و شادی است در صحر اودشت

آنچنان بانکی شده تأسیس در ایران ما

جمله اعضا چون مدیرش بی نظر در کارها

لطف حق شامل بود تا پرچم این بانک

ثابتی، عمر تو در این بانک طی شد غم مدار

و زارع در ایران از غم دوران برست

لیک قبل از انقلاب از وام طرفی بر نبست

داشت بر عمران شهری روستایی دل بختست

یا به تفریح و سیاحت رفت از دستی به دست

نی وثیقه و نه ملکی از خودش تادل ببست

خرده مالک نیز واجد گشته بر پولی که هست

می برندی بهره تادر کشت و کار آرند دست

رفته بهر ثبت پیمان هر مکان بالا و پست

مستفید از وام تضمینی شوند و غم برست

از وجود بانک می باشد مگو ارزش کم است

ز اعتبارات کشاورزی ببین شادان شده است

که بود در آسیا بالاترین بانکی که هست

همشان مصروف بهبود کشاورزی شده است

رادر جهان در اهتزاز آرید اندر هر نشست

چون عبادت بود آن کارت که رهبر گفته است

نامه داود موسایی، مدیر عامل انتشارات فرهنگ معاصر در دفتر یادبود نمایشگاه کتاب بانک کشاورزی

از صمیم قلب به مسئولین محترم بانک کشاورزی

با سلام و احترام، صبح به قصد دیدار از نمایشگاه کتاب بانک کشاورزی از خانه بیرون آمدم با این تصور که پا به نمایشگاهی خواهم گذاشت که مثل خیلی از نمایشگاه های دیگر که به مناسبت هفته کتاب ایجاد می شود و معمولاً یا از سر ناچاری است یا رفع تکلیف، با این اندیشه پا به درون گذاشتم، با اولین دیدار تمامی اندیشه های قبلی به هم ریخت، خصوصاً که اصولاً بانک نمادی اقتصادی است، و مناسبات فرهنگی در آن جایگاهی ندارد، اما در اولین وهله آنچه جلب توجه می کرد حال و هوا و فضای فرهنگی حاکم بر بانک بود و احساس می شد، با فرض قبلی قرار بود تا ۵ تا ۱۰ دقیقه از نمایشگاه دیداری داشته باشم، اما به ناگاه متوجه شدم که حدود ۳ ساعت از وقت خود را در نمایشگاه گذرانده ام، بدون این که متوجه گذر زمان شده باشم، نیز بسیار احساس غبن کردم که چرا تاکنون با این بانک و این فضا به صورت سیستم آشنا نشده ام، در همین حال و هوا اولین تصمیمی که گرفتم این بود که نه تنها به محض رسیدن به محل کارم ارتباط خود را با این مجموعه بیشتر کنم و حسابی در این بانک افتتاح نمایم، بلکه همکاران دیگر را نیز به این کار تشویق کنم. برای به وجود آوردن چنین حال و هوایی که در مجموعه خود به وجود آورده اید از صمیم قلب به یکایک شما تبریک می گویم و امیدوارم راهی که شما در آن قدم نهاده اید الگویی باشد برای دیگر بانک ها و نهادهای مالی کشور. اجازه بدهید پیشنهادها و نظریات خود را در زمانی دیگر تقدیم نمایم.

با بهترین آرزوها

نشانی دفتر نشریه: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهر آرا، ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول
اداره کل روابط عمومی و اطلاع رسانی
تلفن: ۰۲۰-۸۲۸۹۳۱۲-پست الکترونیک: payamemehr@agri-bank.com
صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۳۹۵

آشنایی با شعر خانم مستی جلیلود

سرکار خانم مستی جلیلود، مادر هنرمند و بزرگوار همکارمان، آقای مهران محال بیگی، مسؤول روابط عمومی مدیریت شعب بانک در استان زنجان، با لطف و محبت بسیار نسخه‌ای از دفتر مجموعه اشعار خود را با عنوان زمزمه آبشار برای مدیر عامل محترم بانک، دکتر جلال رسول اف، فرستاده‌اند، که ضمن تشکر از این شاعر توانا و گرانقدر، دو شعر از اشعار ایشان از نظر خوانندگان صفحه شما می‌گذرد.

ترنم

از آمدنت مرا خبر کن
ای شمع تو گریه تا سحر کن
بالی بگشا و نغمه سر کن
گوش فلک از ترانه کر کن
این قلب فسرده پر شرر کن
از دل غم و غصه راه در کن
آتش، توبه جان خشک و تر کن
'مستی' نفسی تو تازه تر کن

ای عشق ترنمی دگر کن
خورشید، طلوع نکن تو امروز
ای بلبل بیقرار بر خیز
شوری یفکن به دشت و صحرا
در دل هوسی دگر نمانده
مارا برسان به جمع یاران
زین آتش فتنه سوخت جانم
آینه دل، غبار دارد

تقدیر از بانک کشاورزی

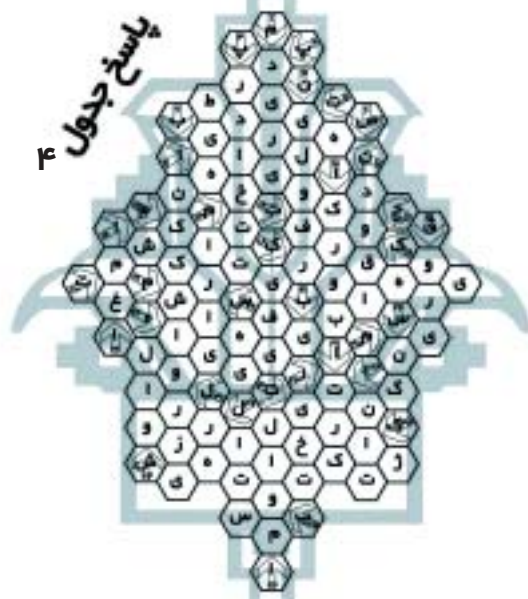
همه کس شیفته بانک کشاورزی شد
همه جا حامی او بانک کشاورزی شد
که به غمخواری او بانک کشاورزی شد
چو مسیحا نفسی بانک کشاورزی شد
سخن سبز من از بانک کشاورزی شد
باعث باغ و چمن بانک کشاورزی شد

همه جا نام نکو بانک کشاورزی شد
هر کشاورز که زنده حاصل او را آفت
گر که روزی ببرد حاصل او را سیلاب
بیمه او که تقبل بکند هر ضرری
گر بگویم سخنی یا که نویسم شعری
'مستی' از نام تو هر جا سخن آرد بمیان



جابجایی مهره ها

آیا می توانید این ۶ مهره را فقط با سه حرکت از حالتی که در بالا چیده شده است به حالت دایره ای پایینی بچینید؟! فراموش نکنید که در هر حرکت فقط می توانید یکی از مهره ها را بردارید و در جای دلخواه بگذارید.



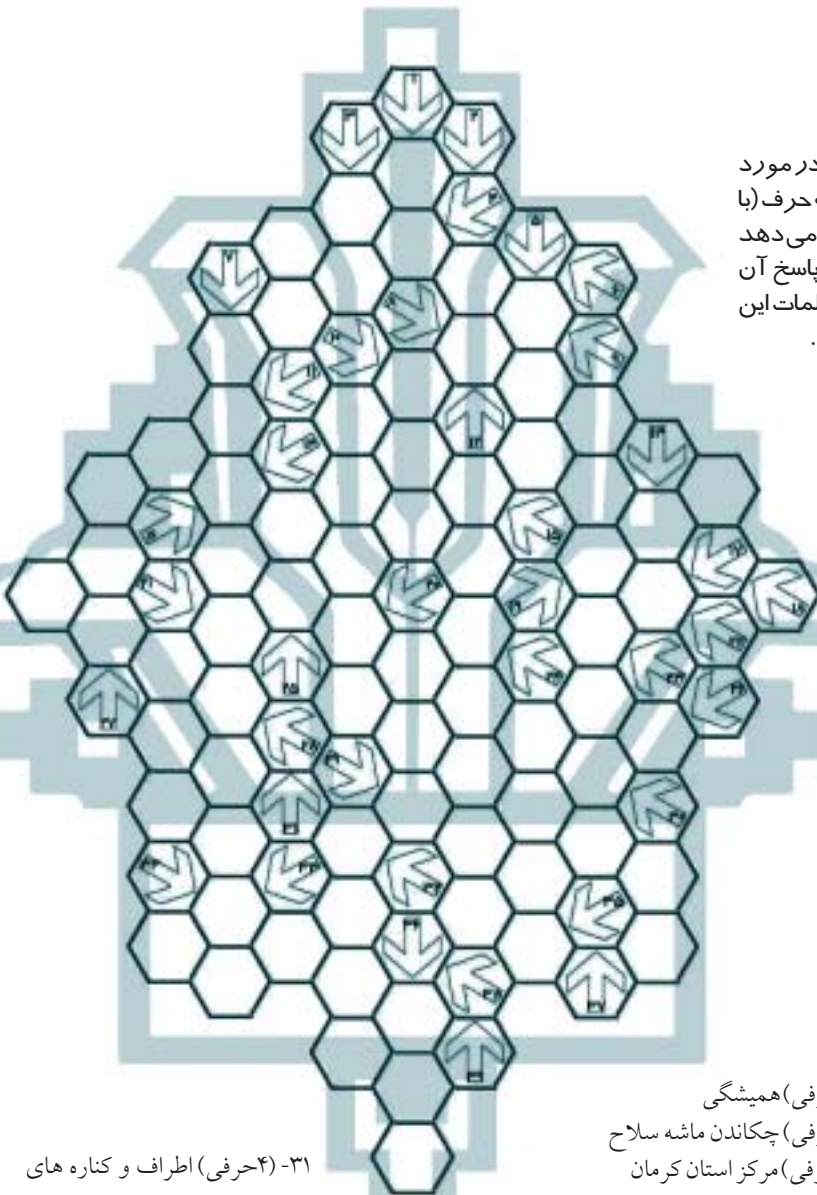
پیوندتان مبارک

نام خانوادگی، نام	محل خدمت	نام خانوادگی، نام	محل خدمت
آبشیرینی، احمد	شعبه برارجان - بوشهر	آبی خیر، ناصر	شعبه جنگل و شکار - خراسان
باقری، کامل، سعید	شعبه امام محلات، استان مرکزی	کریمی، حدیثه	شعبه فلیجان - استان مرکزی
برجگانی، سعید	شعبه میدان تهر، بار قم	محمد علی بیگ - مسعود آقا	شعبه نیم رو - استان مرکزی
جعفری، علی	شعبه خوری - آذربایجان غربی	محمدی - عمران	مدیریت ایلام
حسینی - مجتبی	شعبه حسن آباد، باکو کند - کردستان	مختاری، امید	شعبه لپاک - استان مرکزی
حسینی، سید حسن	شعبه خیابان حکیم نظامی - اصفهان	مراد بیگم، نرگس، علی	شعبه گلرودان، قم
خسروی، حسین	شعبه گزله، جاجرود - خراسان	میهروی، محسن	شعبه اصفهان
فاطمی، مریم، محمد	شعبه ساروق - استان مرکزی	ناظری، علی احمد	شعبه مرکزی، گرمشاه
راشعی، سید محمد، قاسم	شعبه زحان	نعمتی، طهرنا	شعبه خنداب - استان مرکزی
سیدی، سعید	شعبه امام غریب آباد - استان مرکزی	واحدت، مازان	شعبه اصفهان
سیدین، شهرام	شعبه ازبیل	برهان پناه، فاطمه	شعبه برارجان - بوشهر
عزیز، مهدی	شعبه آشتیان - استان مرکزی	یوسف زاهد، سیوش	شعبه ارومیه - آذربایجان غربی
قاسمی، یوسف	شعبه سروان - کردستان		
فرزادانی، سعید	شعبه خیلان، مشهد، لپاک - استان مرکزی		

جدول شماره ۵

محمد مهدی رنجبر

توضیح: برای حل این جدول ویژه که تعدادی از سؤالات آن در مورد بانک کشاورزی است، باید پاسخ هر سؤال را بصورت حرف به حرف (با شروع از خانه فلشدار مربوطه) در امتدادی که فلش نشان می دهد وارد کنید. در ابتدای هر سؤال به شما گفته شده است که پاسخ آن سؤال چند حرفی می باشد. با توجه به نقاط تقاطع زیادی که کلمات این جدول با هم دارند، حل این جدول ویژه خالی از لطف نیست.



۱- (۱۵ حرفی) طرحی که به عنوان یکی از خدمات نوین بانکی با اهدافی چون آموزش، پس انداز، تامین آتیه و بانک پذیر کردن کودکان و نوجوانان توسط بانک کشاورزی انجام شد و یک شعبه اختصاصی به نام آن در دیماه ۸۲ افتتاح شد و در سال جاری نیز باجه اختصاصی آن در تمامی شعب تهران بزرگ و مراکز استانها راه اندازی شد.

۲- (۴ حرفی) بیماری سگ

۳- (۴ حرفی) روز آینده

۴- (۵ حرفی) زیستن

۵- (۱۱ حرفی) به مناسبت فرارسیدن این هفته، توسط بانک کشاورزی مراسم تجلیل از تولیدکنندگان و کشاورزان نمونه برگزار شد که در این مراسم کشاورزان نمونه به ارائه سؤالات و مشکلات خود پرداختند

۶- (۴ حرفی) جدا شده و تفکیک شده

۷- (۱۱ حرفی) همایشی با این نام به مدت دو روز (۲۶ و ۲۷ دیماه سال جاری) با حضور وزیر محترم اقتصاد و دارایی، برخی از نمایندگان مجلس، مدیرعامل و اعضای هیات مدیره بانک کشاورزی در دانشگاه تربیت مدرس برگزار شد

۸- (۵ حرفی) جمع کوکب

۹- (۴ حرفی) ناپیدا

۱۰- (۶ حرفی) فرهنگستان فرانسوی

۱۱- (۴ حرفی) از هفت سین

۱۲- (۵ حرفی) شهرت و نامی که به نیکی پخش شده باشد

۱۳- (۸ حرفی) نرخ سود قطعی سپرده های سرمایه گذاری سال ۸۲ در بانک کشاورزی به این مقدار رسید

۱۴- (۵ حرفی) میله ای متصل به افسار برای ستور

۱۵- (۶ حرفی) کشور شهر زاگرب

۱۶- (۴ حرفی) پیشکش کردن

۱۷- (۴ حرفی) سوره هفدهم قرآن مجید

۱۸- (۴ حرفی) همیشگی

۱۹- (۴ حرفی) چکاندن ماشه سلاح

۲۰- (۵ حرفی) مرکز استان کرمان

۲۱- (۶ حرفی) بخیل و حسود و سیری ناپذیر

۲۲- (۴ حرفی) با مرام آمده

۲۳- (۶ حرفی) آنچه طعم ترشی گرفته و کنایه از چیزی که زیادی مانده باشد

۲۴- (۴ حرفی) کشف رازی

۲۵- (۵ حرفی) کارشناس در رشته فنی

۲۶- (۴ حرفی) افتتاح تر از بد

۲۷- (۴ حرفی) زن بلندمرتبه و بزرگ

۲۸- (۴ حرفی) بالا و بلندپایه

۲۹- (۶ حرفی) نام پسر انوشیروان

۳۰- (۶ حرفی) پرداخت کار است که در عکاسی به

ترمیم عکس می پردازد

۳۱- (۴ حرفی) اطراف و کناره های

شهر

۳۲- (۵ حرفی) رود آمودریا در

خوارزم (شمال خراسان بزرگ)

۳۳- (۳ حرفی) جنگ و نبرد

۳۴- (۶ حرفی) کتابی از عبید زاکانی

۳۵- (۵ حرفی) اشکال و عیب

۳۶- (۴ حرفی) خودرو باربر

۳۷- (۶ حرفی) دستگاه تولید انرژی اتمی

۳۸- (۶ حرفی) حالت مقابل هم ایستادن و مواجه

شدن دو فرد با هم را گویند

۳۹- (۴ حرفی) تکه ای از فلز گلوله منفجر شده

خمپاره یا بمب

همکارمان آقای رحمان فرجی

رئیس دایره جمع آوری و کنترل اطلاعات حساب مرکز، موفق شدند در آزمون اخیر کارشناسی ارشد مؤسسه علوم بانکی در سال ۱۳۸۳-۱۳۸۴ و در رشته حسابداری رتبه اول را در میان همکاران کسب کنند.

همکارمان آقای سیاوش سلطانی عرب

متصدی امور اداری اداره کل خدمات اجرایی و رفاهی، در مسابقات تنیس روی میز کارکنان دولت در استان تهران، عنوان نایب قهرمانی این دوره از مسابقات را کسب کردند.

همکارمان آقای مهران اوجانی

معاون دایره ایثارگران اداره کل امور کارکنان و رفاه، موفق شدند در مسابقات تنیس روی میز کارکنان دولت در استان تهران عنوان نایب قهرمانی را کسب کردند.

فائزه، فاطمه، سمیه و سبیلاداوودی مقدم، فرزندان ساعی همکارمان آقای محمود داوودی مقدم، در معاونت مستقل امور شعب جنوب خراسان به کسب موفقیت های زیر دست یافتند.

سبیلاداوودی مقدم، رتبه اول جشنواره فرهنگی و هنری عزت و افتخار حسینی در رشته قصص قرآن؛



فائزه داوودی مقدم، رتبه سوم مسابقات فرهنگی و هنری یادواره سال عزت و افتخار حسینی در رشته تئاتر صحنه ای؛



فاطمه داوودی مقدم، رتبه اول مسابقات فرهنگی و هنری یادواره عزت و افتخار حسینی در رشته طراحی، رتبه اول مسابقات فرهنگی و هنری یادواره عزت و افتخار حسینی در رشته سرود؛



سمیه داوودی مقدم، دریافت لوح تقدیر از نهمین دوره مسابقات سراسری آموزشی قرآن و عترت (ع) در رشته زندگانی امام علی و احکام

حمیدرضا چلبی

فرزند همکارمان جلال چلبی، موفق شدند در آزمون نهایی شانزدهمین المپیاد فیزیک کشور، مقام اول را کسب کنند. به این مناسبت از سوی وزیر آموزش و پرورش لوح تقدیر و یک مدال طلا به ایشان اهدا شد.



سرکار خانم سارا ذوالفقاری

همکارمان در مدیریت استان همدان (شعبه میدان شهدا)، در مسابقات شای بانوان کارمند استان در رشته قورباغه به مقام اول دست یافتند.

وحید رضایی

فرزند همکارمان بخشعلی رضایی در استان تهران موفق شدند به مقام اول مسابقات قهرمانی آژدنو نهالان و خردسالان دست یابند.

