



پیام مهر

# مدیریت جهاد

ویژہ نامہ

شہریور  
۱۳۹۳



صاحب امتیاز: بانک کشاورزی  
مدیر مسئول: خسرو صادقزاده  
سر دبیر: مرتضی مهدویان  
مدیر اجرایی: مرضیه امیری  
اداره کل روابط عمومی



# مدیریت جهاد

## پایام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی  
مدیریت جهادی

### صحنه‌گردانی اقتصاد

در اواخر دهه ۷۰ میلادی کشورهای موسوم به در حال توسعه از نظر مدیریت اقتصاد خود به دو گروه تقسیم شدند و هر یک برای پیمایش مسیر توسعه راهی را در پیش گرفتند. گروهی رویه خودبسندگی و جانشینی واردات را برگزیدند و تلاش کردند از طریق متکی کردن کشورها به بازار و توان داخلی، نیازهای توسعه‌ای خویش را تامین کنند. گروهی دیگر به عکس، راه پیوند هر چه بیشتر با بازار جهانی و به اصطلاح توسعه تجارت را در مقابل اقتصاد خود قرار دادند و تنها به تولید اقلامی پرداختند که در آن مزیت داشته و مابقی را از خارج تامین کردند.

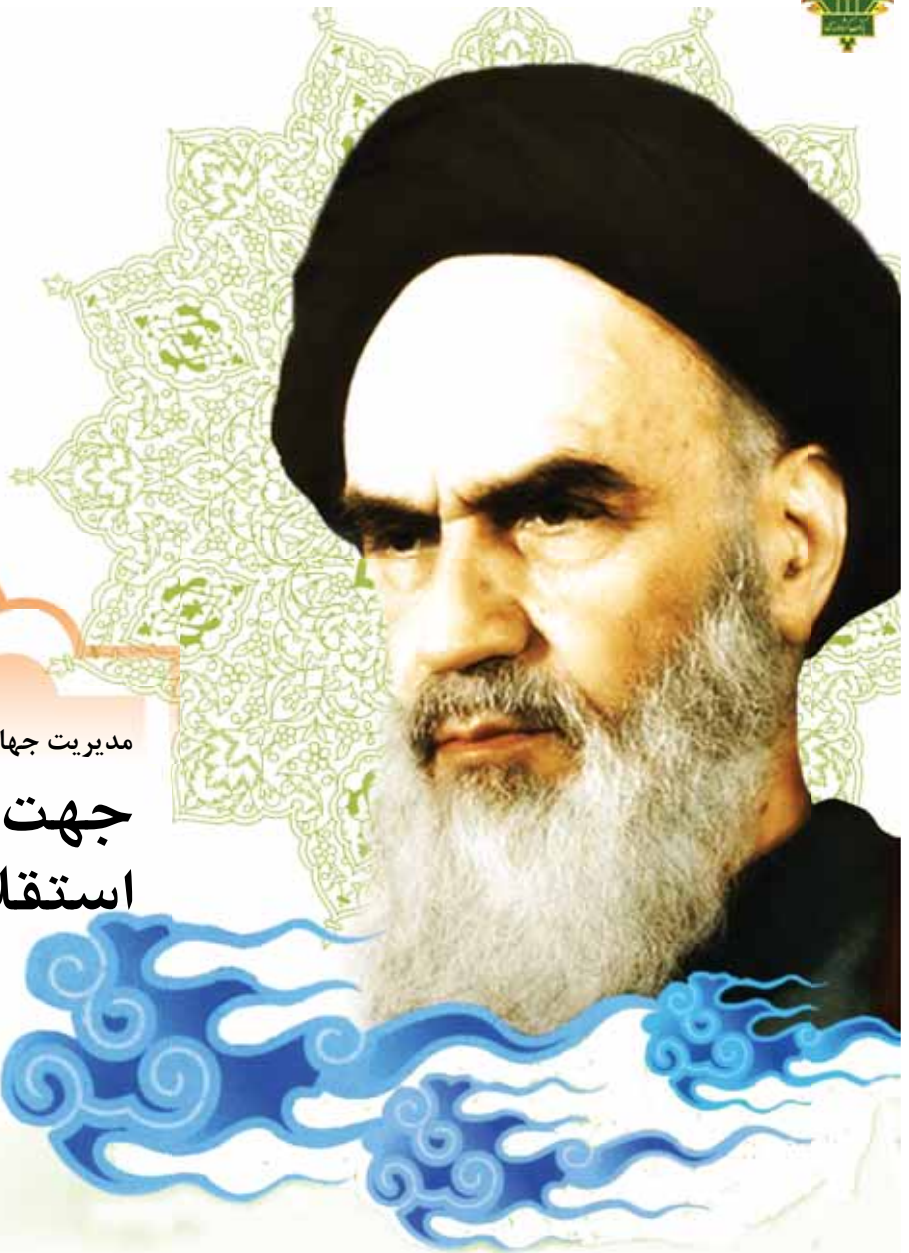
هیچ‌یک از این دو روش و راه، اشتباه نبودند و میزان حسن نیت در اتخاذ هر دوی آنها نیز می‌توانست یکسان و برابر باشد، اما نتیجه نهایی این انتخاب‌ها که پس از یکی دو دهه به تدریج آشکار شد، برتری یکی را بر دیگری آشکار کرد. شاید عملکرد گروه دوم در افزایش سهم از اقتصاد جهانی و توسعه حضور بازارهای بین‌المللی نمود یافت؛ اما گروه اول که تقویت تولید داخلی را در اولویت قرار داده بودند، به مرحله‌ای رسیدند که به اصطلاح از آن تحت عنوان خوداتکایی یا خودکفایی یاد می‌شود.

این خودکفایی و خوداتکایی با تاکید بر تقویت تولید داخلی از آن جهت حائز اهمیت است که امنیت غذایی را برای دولت‌ها به همراه می‌آورد؛ همان مقوله‌ای که اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی در شرایط حاضر بر آن تاکید دارند. در این میان نظر به نقش و سهم بانک کشاورزی در تقویت تولید داخلی، جایگاه بانک در تحقق اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی بیش از گذشته آشکار می‌شود و گویا اینکه بانک کشاورزی باید از صحنه‌گردانان اصلی اقتصاد در شرایط کنونی باشد.

ویژه‌نامه حاضر هم با توجه به نقش و جایگاه بانک کشاورزی، مفهوم مدیریت جهادی با تمرکز بر اقتصاد مقاومتی را مورد واکاوی قرار داده است.

### فهرست مندرجات

- جهت‌گیری اعتقادی، استقلال، مردم‌گرایی ۲ شالوده اقتصاد ۴ مدیریت جهادی ملهم از
- جهادسازی ۵ دورانی برای بهره‌وری و نوآوری ۶ مدیریتی فراتر از مدیریت ۸ مدیریت
- جهادی چیست؟ مدیر جهادی کیست؟ ۱۴ بهره‌وری بیشتر با حمایت از زنجیره‌های تولید ۱۶
- مفهومی آشنا برای بانک کشاورزی ۱۸ حرکت روی خط ضوابط ۲۰ زلزله هم مانع بهره‌برداری
- طرح نشد ۲۱ حضوری چشمگیر در بازارهای جهانی ۲۳ فرهنگ‌سازی و خدمت‌رسانی ۲۵
- قدرتمند نگاه داشتن نیروی محرکه ۲۶ مروری بر منابع نظری ۲۸ سهم بانک‌ها ۳۰



مدیریت جهادی در اندیشه و آرای امام خمینی (ره)

## جهت‌گیری اعتقادی، استقلال، مردم‌گرایی

هیچ کاری نکرده‌ایم.»  
سومین رکن جهت‌گیری مدیریت جهادی از منظر امام خمینی (ره) هم مردم‌گرایی و تشریک مساعی مردم است. امام در همان پیام معروف فرمودند: «عشق جهاد در خدمت به اسلام و مردم، چشم دل عشاق خدمت به دین و مردم را روشن نموده است. شجاعت دلیرمردان و شیرزنان جهادی‌مان در جهادمان علیه کفر و بیداد زبانزد خاص و عام است. وسعت دامنه گذشت و ایثار مردان و زنان جهاد، جنگ و صلح، بزرگ و کوچک، فقیر و غنی این مرز و بوم را فراگرفته است.»

امام خمینی (ره) در آن پیام فرمودند: «فرزندان عزیز جهادی‌ام به تنها چیزی که باید فکر کنید استواری پایه‌های اسلام ناب محمدی است.» از این رو اولین رکن مدیریت جهادی جهت‌گیری اعتقادی و ارزشی است.

دومین رکن جهت‌گیری مدیریت جهادی انگیزه برای رسیدن به استقلال واقعی است؛ چنانکه امام در پیامی به جهادگران فرمودند: «امیدوارم از سیاست صخره‌های سخت «نه شرقی و نه غربی جمهوری اسلامی» عبور کنید که اگر ایران را بر پایه‌های استقلال واقعی پایه‌ریزی نکنیم

فرهنگ و مدیریت جهادی و شاخصه‌های آن از مفهوم جهاد و نظام ارزشی اسلام و انقلاب نشأت گرفته و پایه‌ریزی شده است و تجلی آن در پیام تاریخی حضرت امام خمینی (ره) در ۲۷ خرداد ۱۳۵۸ مبنی بر تأسیس جهادسازندگی بود که سر آغاز حرکت شورانگیز جهادسازندگی و فعالیت مدیریت جهادی در کشور است. با تحلیل این فرمان و پیام تاریخی امام (ره) و واقعیت وجودی جهادسازندگی در سال‌های اولیه انقلاب، متوجه می‌شویم کار جهادسازندگی و مدیریت آن پدیده‌ای منحصر به فرد، تاریخی و کم‌سابقه است.



گزاره‌های خطی از مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی در کلام مقام معظم رهبری

# شالوده اقتصاد

مفاهیمی چون مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی به واسطه نام‌گذاری سال جاری به نام «اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی» در کانون توجه قرار گرفت؛ اما این مفاهیم در کلام و نگاه مقام معظم رهبری نوظهور نبوده و ایشان همواره به این دو مفهوم به‌عنوان ارکان و شالوده‌ای برای توسعه اقتصاد نگریده‌اند. در ادامه چند گزاره کوتاه و خطی از بیانات مقام معظم رهبری با محوریت مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی می‌آید.



حالت انعطاف‌پذیری می‌رساند و شکنندگی اقتصاد در شرایط مختلف را برطرف می‌کند. (۲۰ اسفند ۱۳۹۲) ■ گرایش به اقتصاد مقاومتی فقط مخصوص کشور ایران نیست و در سال‌های اخیر با توجه به بحران اقتصادی جهانی، بسیاری از کشورها با توجه به شرایط و ساختارهای درونی خود به دنبال مقاوم‌سازی اقتصاد هستند. البته نیاز ما به اقتصاد مقاومتی بیش از کشورهای دیگر است زیرا از یک طرف کشور ما همچون کشورهای دیگر مرتبط با اقتصاد جهانی و مصمم به ادامه این ارتباط است و طبیعتاً از مسائل اقتصادی جهان متأثر خواهد بود و از طرف دیگر نظام اسلامی، به دلیل استقلال خواهی و عزت‌مداری و تأکید بر تحت تأثیر قرار نرفتن از سیاست‌های قدرت‌های جهانی، مورد تهاجم، سوه‌نیت و اخلال‌گری است. (۲۰ اسفند ۱۳۹۲)

مبارزه. (در شروع درس خارج فقه، شهر یورماه ۱۳۷۳) ■ اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت‌آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد. (در دیدار با مسئولان مدیریت شهری تهران، بهمن‌ماه ۱۳۹۲) ■ مجموعه سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، در واقع الگویی بومی و علمی، برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی و متناسب با وضعیت امروز و فردای کشور است. سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، فقط برای شرایط کنونی نیست بلکه یک تدبیر بلندمدت برای اقتصاد کشور و رسیدن به اهداف بلند اقتصادی نظام اسلامی است. این سیاست‌ها قابل تکمیل و انطباق با شرایط گوناگون است و عملاً اقتصاد کشور را به

■ جهاد در صحنه‌های مختلف، وظیفه ماست و ضامن پیشرفت و پیروزی ماست. در صحنه سیاسی هم جهاد هست، در صحنه فرهنگی هم جهاد هست، در صحنه تبلیغاتی و ارتباطاتی هم جهاد هست، در صحنه‌های اجتماعی هم جهاد هست. جهاد فقط جهاد نظامی نیست؛ انواع و اقسام عرصه‌های زندگی بشر، عرصه جهادند. (مرداد سال ۱۳۹۱ و در دیدار با مسئولان جهاد کشاورزی) ■ معیار جهاد شمشیر و میدان جنگ نیست؛ معیار جهاد همان چیزی است که امروز در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه وجود دارد. فلائی آدم مبارزی است. فلائی آدم مبارزی نیست. نویسنده مبارز، نویسنده غیرمبارز. عالم مبارز، عالم غیرمبارز. دانشجوی مبارز و طلبه مبارز، دانشجوی غیرمبارز و طلبه غیرمبارز. جامعه مبارز و جامعه غیرمبارز. پس جهاد یعنی

ایجاد تحرک و پویایی در اقتصاد کشور و بهبود شاخص‌های کلان اقتصادی

توانایی مقاومت در برابر عوامل تهدیدزا

تکیه بر ظرفیت‌های داخلی

رویکرد جهادی

مردم‌محوری

## ویژگی‌ها و مؤلفه‌های ده‌گانه

### اقتصاد مقاومتی از نظر مقام معظم رهبری

■ تامین امنیت اقلام راهبردی و اساسی به‌ویژه غذا و دارو و خودکفایی در این اقلام

■ کاهش وابستگی به درآمد فروش نفت

■ اصلاح الگوی مصرف

■ فسادستیزی

■ دانش‌محوری

اشاره‌ای کوتاه به پیشینه یک حرکت تاریخی

## مدیریت جهادی ملهم از جهادسازندگی

اینکه امروزه مدیریت جهادی سرلوحه تمام امور قرار گرفته و کارشناسان و اهل فن در حوزه‌های مختلف بر این مهم تاکید دارند که استقرار کامل مدیریت جهادی، تنها نقشه راهی است که کشور را به سرمنزل مقصود هدایت می‌کند، به تجربه کار جهادی در سال‌های نخست پیروزی انقلاب اسلامی بازمی‌گردد؛ حرکتی که بارزترین مصداق آن ظهور نهادی به نام جهادسازندگی بود.

جهادسازندگی نهادی است که نطفه آن در انقلاب بسته شد، در بستر انقلاب رشد کرد و همراه با نهال نوخاسته انقلاب به ثمر رسید. حدیث جهاد، حدیث انقلاب است و کارنامه سراسر جهاد و شهادت آن، نشان از تلاش و سخت‌کوشی جهادگران دارد. دست پرتوان جهادگران، بذر انقلاب را در دل محروم‌ترین و مستضعف‌ترین قشر جامعه، یعنی روستاییان، کاشت و تیر آنها، قلب بزرگترین دشمنان را نشانه گرفت.

جهادگران گمنام و بی‌نشان در عرصه‌های تولید و نبرد تلاش کردند و شجاعانه در سخت‌ترین شرایط، بزرگترین موانع را از سر راه انقلاب اسلامی برداشتند. آنها مخلصانه و با تمام وجود در جبهه‌های حق علیه باطل به یاری رزمندگان اسلام شتافتند و «سنگ‌سازان بی‌سنگ» لقب گرفتند. جهادسازندگی انسان‌هایی را پرورش داد که قبل از شروع به سازندگی شروع به جهاد نفس کردند و در راه آبادانی و عظمت کشور انقلابی خویش در راستای اهداف اسلامی، تمام سعی و تلاش خویش را به کار بستند و در این راه حتی از ایثار جان دریغ نوردیدند و خود را فدای مکتب خویش کردند.

مدیریت جهادی که امروزه به کرات از آن نام برده می‌شود، برای حصول به هدف غایی باید ملهم از همان حرکت‌های جهادی باشد که مصداقش جهادسازندگی است. از جمله کارکردهای جهادسازندگی که به کل قابل تعمیم به مفهوم مدیریت جهادی در شرایط کنونی است می‌توان به مواردی چون حضور در فعالیت‌های اضطراری و قدرت جابه‌جایی با توجه به روحیه همکاری فی‌مابین بخش‌ها و مناطق، توانایی پذیرش مأموریت بر مبنای ضرورت‌ها و نیازهای انقلاب اسلامی، سادگی و بی‌آلایشی و پرهیز از تشریفات غیر ضروری، ایجاد فضای مناسب برای رشد و ارتقای نیروها در ابعاد فرهنگی و تخصصی، خدمت به محرومان و روستاییان با اولویت دادن به مناطق دوردست و مستعد، تحول فرهنگی و انسانی جوامع محروم و مردمی‌بودن و تأکید بر مشارکت مردم در اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها اشاره کرد.



پیش شرط‌های تحقق مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد؛ گفت‌وگو با مدیرعامل بانک کشاورزی

## دورانی برای بهره‌وری و نوآوری



اگر قرار باشد بین موسسات اقتصادی کشور، موسسه‌ای را انتخاب کنیم که بیش از دیگران از مجموعه سه‌گانه تولید، کار و سرمایه ایرانی حمایت می‌کند، کدام سازمان را خواهیم گزید؟ سازمانی که از نیروی کار حمایت می‌کند؟ سازمانی که سامانده و حامی تولید و سرمایه است؟ آنکه...؟ کدام یک؟ اصولاً معیار این‌گزینش چیست؟ حامی کار، سازمانی باید باشد که در توسعه اشتغال بکوشد؛ بین سه شرط ایجاد کار، شرایط کار و تأمین آینده نیروی کار، شرط ایجاد کار یعنی خلق فرصت‌های شغلی در کشور ما اهمیت بیشتری دارد. نه اینکه به قطعیت بگوییم بانک کشاورزی همان موسسه اقتصادی است که بیش از دیگران از تولید و اشتغال حمایت می‌کند، اما به جرات می‌توان گفت که در خلق فرصت‌های شغلی پیشرو است و در سالی که اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی نام گرفته،

مسئولیتی دوچندان را بر عهده دارد. سالی که اهداف اقتصادی‌اش می‌رود که با اقتصاد مقاومتی محقق شود. پیرامون کارکرد و وظایف بانک کشاورزی برای مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد، با دکتر محمد طالبی، مدیرعامل بانک کشاورزی به گفت‌وگو نشستیم. گزیده این گفت‌وگو از نظر تان می‌گذرد.

اقتصاد مقاومتی مورد تأکید قرار گرفته است. افزایش بهره‌مندی از کارآفرینان و کارآفرینی و استفاده بهینه‌تر از شرایط و امکانات موجود هم از دیگر مباحثی بود که مورد توجه قرار گرفت. همچنین صادرات محور شدن تولیدات کشاورزی و مدیریت یکپارچه در زراعت و باغبانی از دیگر محورهای اساسی تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش کشاورزی است.

**با توجه به اینکه بخش کشاورزی، حوزه بسیار ویژه و کلیدی در تحقق اقتصاد مقاومتی به‌شمار می‌رود، نخستین محور خرد و عینی در شرایط حاضر برای تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش کشاورزی را چه می‌دانید؟**

اگر قصد داشته باشیم تحقق اقتصاد مقاومتی در حوزه کشاورزی را کمی خرد و عینی کنیم باید نخست مدیریت آب و منابع آبی را مورد توجه قرار دهیم. این مقوله در حال حاضر به‌عنوان یک نگرانی در حوزه کشاورزی مطرح بوده و در آینده نزدیک به‌عنوان یک مشکل اساسی رخ عیان می‌کند و اگر چاره‌ای جدی برای آن اندیشیده نشود شاید در آینده‌ای دورتر اصلی‌ترین چالش بخش کشاورزی باشد. بنابراین هر تلاشی در حوزه مدیریت منابع آب

**«اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی» نقشه راه توسعه کشور برای سال ۱۳۹۳ است. این عنوان چه مسئولیتی را برای بانک کشاورزی ایجاد کرد؟**

نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ با عنوان سال اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی، وظیفه بسیار بزرگ و خطیری را بر عهده بانک کشاورزی نهاده است. البته باید سیاست‌های اقتصاد مقاومتی را هم به این مهم بیفزاییم تا اهمیت و جایگاه بانک کشاورزی را در شرایط کنونی بیشتر درک کنیم. بحث اقتصاد مقاومتی، مقوله بسیار مهمی است که از سوی مقام معظم رهبری مطرح شده است. اما برای حرکت در این مسیر ابتدا باید محورهای کلیدی آن را در حوزه کاری بانک کشاورزی استخراج کرده و سپس با روشن شدن مسیر، در جهت تحقق آن تلاش کنیم.

**این محورهای کلیدی اقتصاد مقاومتی در حوزه کشاورزی که باید روی آن کار شود، شامل چه مواردی است؟**

در این رابطه، نخست بحث اقتصاد مقاومتی با مقوله بهره‌وری مطرح و همراه شده است. موضوع اقتصاد دانش‌بنیان و مدیریت زنجیره ارزش هم در



می‌تواند در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی ارزیابی شود.

### آیا بانک در این رابطه اقدام عملیاتی و اجرایی داشته است؟

بانک افتخار داشته مدیریت منابع آب را فراتر از برنامه‌ها اجرا کند و آمادگی برای عاملیت اجرای ۵۳ طرح در سطح یک میلیون هکتار از اراضی ۱۸ استان کشور مصداق آن است. اکنون نیز مسئولیت اجرای طرح‌های منابع آب در سطح ۵۵۰ هزار هکتار از اراضی استان خوزستان به بانک کشاورزی واگذار شده است که امیدواریم با نقش‌آفرینی و جدیت همکاران بانک، برنامه‌ها و اقدام‌های اساسی اجرا شود.

### اگر قصد داشته که در کنار مدیریت آب، یک فاکتور کلیدی دیگر را به‌عنوان عاملی برای تحقق اقتصاد مقاومتی در شرایط فعلی بنشانیم، به‌عنوان مدیرعامل بانک کشاورزی چه عاملی را مدنظر دارید؟

دومین محور مهم برای تحقق برنامه‌های اقتصاد مقاومتی در بخش کشاورزی اجرای مکانیزاسیون به معنی دقیق و صحیح آن است و بانک آمادگی لازم برای اجرای هر برنامه اساسی در این حوزه را دارد. چنانکه سال گذشته از مبلغ ۷۵۰ میلیارد تومانی که به مکانیزاسیون کشاورزی اختصاص یافت، با تلاش کارکنان بانک حدود ۴۰۰ میلیارد تومان آن پرداخت شد.

### ارتقای بهره‌وری هم از جمله محورهای کلیدی اقتصاد مقاومتی در حوزه کشاورزی است که بر آن تاکید داشتید. برنامه بانک برای ارتقای بهره‌وری در بخش کشاورزی چیست؟

دادن امتیازات و مزایای ویژه همچون اعتبارسنجی، سهولت در پرداخت تسهیلات، خدمات بیمه و... به کشاورزانی که برای افزایش راندمان تولید تلاش می‌کنند، مهم‌ترین اقدام‌هایی است که بانک کشاورزی می‌تواند انجام دهد. همچنین استفاده از تمام ظرفیت واحدهای تولیدی بخش کشاورزی، اصلاح الگوی کشت و مدیریت زنجیره ارزش در بخش کشاورزی از دیگر محورهای مهم است و در خط‌مشی سال ۱۳۹۳ این بانک منابعی پیش‌بینی شده و آمادگی کامل برای اجرایی کردن برنامه‌های مربوط به این محورها وجود دارد. البته لازم به یادآوری است که بانک، تولیدات زیادی در

حوزه‌های مختلف تامین مالی دارد و می‌تواند با توجه به شاخص‌ها و معیارهایی که برای ارتباط با کشاورزان دارد، به‌طور خاص برای آن دسته از فعالانی که به کیفیت اهمیت می‌دهند و در عرصه بین‌المللی قادر به رقابت هستند، اهمیت و ارزش ویژه‌ای قائل باشد.

### هم به‌زعم جنابعالی و هم به اذعان بسیاری از کارشناسان اقتصادی، خلاقیت و نوآوری باید از نقاط برجسته سال اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی باشد. آیا بانک برنامه‌ای برای حمایت از فعالیت‌های نوآورانه در سال جاری دارد؟

ساماندهی نظام ملی نوآوری یکی دیگر از مولفه‌های مطرح شده در حوزه اقتصاد مقاومتی است. در این راستا در بانک کشاورزی با استفاده از نظام‌های متعددی مثل نظام پیشنهادات، سامانه پیوند و ارتباط با انجمن‌هایی که بین حوزه‌های مختلف در سطح کشور فعال هستند، می‌توانیم در سال اقتصاد مقاومتی، این رویه را به‌عنوان یک الگو معرفی کنیم.

### نقش و جایگاه آموزش را در استقرار سیاست‌های اقتصاد مقاومتی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ارتقای آموزش و سطح دانش فعالان بخش کشاورزی از دیگر محورهایی است که برای تحقق اقتصاد مقاومتی در بخش کشاورزی لازم است. در این رابطه به‌دلیل ارتباطی که کارکنان بانک با کشاورزان و دیگر فعالان دارند، شعب بانک کشاورزی بهترین مرکز برای انتقال دانش و تجربه به کشاورزان است و لازم است شعب جایگاه و نقش تاثیرگذار خود را در این زمینه به‌خوبی ایفا کنند.

### و به‌عنوان پرسش پایانی چه توصیه‌ای برای همکاران بانک در راستای تحقق اهداف و برنامه‌های سال جاری دارید؟

همکاران عزیز قدر لحظاتی که در بانک کشاورزی زحمت می‌کشید را بدانید. ثمره لحظه لحظه کار شما در بانک این است که در کشور تولید انجام شده و اشتغال ایجاد می‌شود که به سربلندی و عزت کشور منتهی خواهد شد. بنابراین فعالیت‌هایی که انجام می‌دهید به‌واقع فعالیت معنی‌داری است و توفیق بزرگی به‌شمار می‌رود که امروز نصیب همه ما شده است. بنابراین باید قدر این لحظات را دانسته و با تلاش مضاعفی کار کنیم.

دادن امتیازات و مزایای ویژه همچون اعتبارسنجی، سهولت در پرداخت تسهیلات، خدمات بیمه و... به کشاورزانی که برای افزایش راندمان تولید تلاش می‌کنند مهم‌ترین اقدام‌هایی است که بانک کشاورزی می‌تواند انجام دهد



واکاوی مفهومی به نام مدیریت جهادی و کارکردهایش در حوزه اقتصاد و بانک

## مدیریتی فراتر از مدیریت

برای پنجمین سال متوالی است که رهبر معظم انقلاب در نام‌گذاری سال‌ها موضوع اقتصاد را مورد توجه قرار می‌دهند؛ طرح شعار اقتصادی برای چند سال پی‌درپی از سوی رهبر انقلاب به این معناست که در حوزه اقتصادی نیاز به یک‌سری تحولات اساسی داریم و این واقعیت وجود دارد که اقتصاد ما مطلوب نیست. رهبر انقلاب در کنار عنوان امسال، اقتصاد مقاومتی را مطرح کرده و سال گذشته نیز حماسه اقتصادی را در کنار حماسه سیاسی تبیین کردند. این به آن معناست که باید اقتصاد کنونی را به یک اقتصاد مقاومتی تبدیل کنیم. اقتصاد مقاومتی یک اقتصاد پویا و آسیب‌ناپذیر است. اما دستیابی به چنین اقتصادی پیش‌شرط‌هایی دارد که به مهم‌ترین آنها در نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ توجه شده است: عزم ملی و مدیریت جهادی. حال آنکه مدیریت جهادی در حوزه اقتصادی به چه معناست و چگونه اقتصاد مقاومتی را محقق می‌کند، موضوع نشست بود که با حضور آقایان محمدحسن فروغی‌فر عضو هیئت‌مدیره، منوچهر حیاتی مدیر امور منابع انسانی و؟؟؟ حسینی مدیر امور مالی و پشتیبانی بانک و به میزبانی اداره کل روابط عمومی بانک برگزار شد. مرضیه امیری از همکاران روابط عمومی نیز به نمایندگی از نشریه، هدایت این نشست را بر عهده داشت. گزارش نشست را بخوانید:



مدیریت جهادی می‌تواند فضا را برای نیروی انسانی به‌گونه‌ای رقم زد که افراد بهترین و بهینه‌ترین خروجی و کارکرد را داشته باشند تا در نتیجه عملکرد مطلوب آنها، شرکت‌ها و سازمان‌ها موفق شوند و در نهایت به دنبال توفیق سازمان‌ها و نهادهای مختلف، کشور در مسیر پیشرفت و آبادانی گام بردارد.

**حسینی:** کلیدی‌ترین نکته این نشست چیستی مدیریت جهادی است. برای واکاوی و تشریح این مفهوم ابتدا باید به این مسئله پاسخ داد که مدیریت جهادی در چه شرایطی و با چه الزامی به‌وجود می‌آید. مقوله و مفهوم مدیریت جهادی در شرایطی که در لایه مختلف اعم از اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و ... با مشکلاتی مواجه هستیم، مطرح می‌شود. زیرا در شرایطی که با مشکل مواجه هستیم این ضرورت احساس می‌شود که باید تحولی در لایه‌های مختلف ایجاد شده و این تحول گونه‌ای از مدیریت را طلب می‌کند که در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بالاترین و بهترین کارکرد را داشته باشد. مقام معظم رهبری هم هنگامی که به مبحث مدیریت جهادی اشاره می‌کند، از سال‌های دفاع مقدس یاد

دیگر، مدیر آخر خط است و رهبر پیشرو؛ رهبر در جلوی کارکنانش حرکت می‌کند و مدیر در پس آنها می‌رود. بنابراین می‌توان این مشخصه را مهم‌ترین تفاوت مدیریت با مدیریت جهادی یا همان رهبری تعریف کرده و مدیریت جهادی را نوعی رهبری تعبیر کرد چراکه مدیر جهادی باید به مثابه یک رهبر پیشگام بوده و هر آنچه دارد را به میدان آورد.

**حیاتی:** مدیریت تلفیقی است از منابعی که شاید خیلی هم با هم سازگار نباشند؛ این منابع شامل منابع فیزیکی، منابع پولی و تکنولوژیک و از همه مهم‌تر منابع انسانی است. در میان این منابع، همواره نقش انسان پررنگ و قابل توجه بوده و هست. اما در مقوله مدیریت جهادی نقش انسان بیش از سایر مباحث مدیریتی به چشم می‌آید و از اساس می‌توان نقش نیروی انسانی را به‌عنوان شاخص برجسته مدیریت جهادی خواند. زیرا زمانی که منابع ثابتی وجود داشته و امکان افزایش آن هم وجود ندارد، این نیروی انسانی است که نتیجه کار را تغییر داده و محصل فعالیت را متحول می‌کند. حال با

**پیام‌مهر:** برای شروع بپردازیم به مفهوم یک کلیدواژه مهم: مدیریت جهادی؛ مدیریت جهادی چیست و چه تفاوتی با اشکال عام مدیریت دارد؟

**فروغی‌فر:** اولین و بزرگترین مشخصه مدیریت جهادی، تفاوت مفهومی آن با بحث کلان مدیریت است. به این معنا که مدیریت جهادی در مقوله لیدرشیپ و رهبری می‌گنجد تا مدیریت. در واقع یک مدیر جهادی رهبری می‌کند، نه مدیریت. به اعتقاد بنده مدیریت بخشی از رهبری است و به‌نحوی می‌توان گفت که رهبری بر مدیریت احاطه دارد.

**پیام‌مهر:** تفاوت مدیریت با رهبری چیست که مدیریت جهادی در چارچوب رهبری جای می‌گیرد؟

**فروغی‌فر:** به‌طور معمول یک رهبر، ابتدا داشته‌های خود را به میدان آورده و توانایی‌هایش را به کار می‌گیرد و سپس به کارکنانش می‌گوید به‌دنبال او بیایند. این در حالی است که مدیر به کارکنانش می‌گوید که شما کار را آغاز کنید و هر زمان که احتیاج داشتید من وارد می‌شوم. به‌عبارت



سوی دیگر در حرکت‌های معمول بنا بر این است که یک کار و نتیجه مطلوب در شرایطی حاصل می‌شود که تمام امکانات و زیرساخت‌ها فراهم باشد و به بیانی ابر و باد و مه و خورشید و فلک در کار باشند تا یک کار به سرانجام مطلوب و دلخواه برسد. این در حالی است که در حرکت‌های جهادی باید بهترین نتیجه را با حداقل امکانات موجود کسب کرد. البته این مفهوم به این معنا نیست که وجود امکانات ضرورتی ندارد؛ آری، امکانات و زیرساخت‌ها بسیار هم مهم است، از این رو در شرایطی خاص که امکانات به شکل و شیوه حداکثری مهیا نیست، این مدیریت جهادی است که از مجموع داشته‌ها بهترین خروجی را به دست می‌آورد. بنابراین مدیر جهادی چندان در انتظار مهیا شدن تمام پیش‌شرط‌ها برای موفقیت نمانده و خود بستر موفقیت و پیروزی را از داشته‌های موجود، فراهم می‌کند. باز هم تکرار می‌کنم که این شیوه و رویه رفتاری در جبهه‌ها بسیار به چشم می‌خورد. به‌عنوان نمونه به آنها می‌گفتند که دیگر اسلحه نداریم



به شما بدهیم؛ شاید در آن شرایط منطقی این بود که آنها بازگردند. اما چون حرکت آنها جهادی بود، هیچ‌کس باز نمی‌گشت و هر کس به‌نوعی توان خود را در راه رسیدن به هدف غایی قرار می‌داد، حتی شده با خدمات پشت جبهه مانند واکس زدن کفش رزمندگان. آری در حرکت جهادی فرد مهم نیست و آنچه اهمیت دارد هدف کلانی است که افراد برای رسیدن به آن دور هم جمع شده‌اند.

**حیاتی:** مدیریت جهادی شاخص‌هایی دارد که طرح آنها در شرایط حاضر که این گونه مدیریت، مبنایی برای پویایی کشور قرار گرفته حائز اهمیت است. از جمله شاخص‌های مدیریت جهادی می‌توان به همراهی مدیریت با کارکنان اشاره کرد که همگی همراه با هم و از نزدیک برای دستیابی به یک هدف کلان تلاش می‌کنند و در این شرایط سطوح سازمانی چندان برجسته نمی‌شود. جنبه دومی که در مدیریت جهادی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، اعتماد کارمندان و افراد به هم است. به این معنا که بروکراسی تا حد امکان حذف

حرکت جهادی و مدیریت جهادی ملهم از روزهای دفاع مقدس و آن دوران است که ساختار سازمانی و سمت‌ها و پست‌ها چندان برجسته نبود و همه در هر جایگاهی و هر توانی، تمام داشته‌های خود را برای رسیدن به هدفی که هدف جمع بود می‌گذاشتند. از دیگر تفاوت‌هایی که برای حرکت جهادی و حرکت‌های معمول می‌توان قائل شد این است که در حرکت‌ها و برنامه‌های معمولی، برنامه‌هایی که برای یک فرد تعریف می‌شود سقف خواسته و تقاضا از اوست و اگر فرد بتواند به آن سقف برسد، عملکرد مطلوبی داشته است. این در حالی است که در حرکت جهادی، برنامه‌هایی که برای یک فرد یا سازمان تعریف می‌شود کف خواسته و تقاضا از آنهاست؛ به این معنا که نه تنها فرد باید این برنامه‌ها را عملیاتی کند بلکه باید فراتر رفته و بتواند اهداف بزرگتری را به سرانجام رساند. مدیریت جهادی نیز برگرفته از این مفهوم است که برنامه‌های پیشروی یک مدیر جهادی، حداقل‌هاست و او باید بتواند به سطح بسیار بالاتری از برنامه‌ها و اهداف پیش‌بینی‌شده دست پیدا کند. از

کرده و آن را به‌عنوان الگویی برای مدیریت جهادی مطرح می‌کند. امروز که در حوزه اقتصاد با چالش‌هایی مواجه شده‌ایم، مقوله مدیریت جهادی دوباره برجسته می‌شود تا با ایجاد تحول در ساختارهای اقتصادی، فضای اقتصادی در مسیر روند صعودی و مثبت قرار گیرد. نظر به موارد مطرح شده می‌توان گفت که مدیریت جهادی بهره‌گیری از یک الگوی اسلامی - بومی است که بتواند منشای تحرک و تحول در اقتصاد و اجتماع باشد.

**پیام‌مهر:** آیا فارغ از مفاهیم و تعریف کلی، می‌توان مدیریت جهادی را با شاخص‌ها و فاکتورهای عملیاتی بیان و تبیین کرد. به عبارتی دیگر با مشخصه‌های ریز و جزئی‌تر به مدیریت جهادی پرداخت؟  
**فروغی‌فر:** در حرکت جهادی که مدیریت جهادی هم بخشی از آن است، محور همه چیز خداست و جهادیون و جهادگران، خدا را محور همه چیز قرار می‌دهند. در نتیجه در حرکت جهادی، ساختار سازمانی چندان معنا ندارد و همه در راستای رسیدن به هدف تلاش می‌کنند. این نگاه به مقوله



شده و کارکنان برای انجام هر خدمتی از هم کاغذ و سند دریافت نمی‌کنند تا فواصل زمانی انجام کارها بسیار کوتاه شود. نکته سومی که در فعالیت جهادی اهمیت می‌یابد کاهش زیاده‌خواهی‌هاست؛ به این معنا که در فعالیت و نیازها و خواسته‌های غیرضرور که در شرایط معمول مطرح می‌شود و البته تعدادشان هم کم نیست، چندان مجالی برای بروز و ظهور نمی‌یابند. شاخص دیگری که در مدیریت جهادی وجود دارد، نوآوری و خلاقیت است. تجربه ثابت کرده که انسان‌ها در شرایط خاص و گاهی سخت برای بهبود امور، دست به خلاقیت و نوآوری می‌زنند؛ از این رو جهادی کار کردن و مدیریت جهادی که مختص شرایط خاص است، زمینه بروز

#### فروغی‌فر:

اولین و بزرگترین مشخصه مدیریت جهادی، تفاوت مفهومی

آن با بحث کلان مدیریت است. به این معنا که مدیریت جهادی در مقوله لیدرشیپ و رهبری می‌گنجد تا مدیریت. در واقع یک مدیر جهادی رهبری می‌کند، نه مدیریت. به اعتقاد بنده مدیریت بخشی از رهبری است و به نحوی می‌توان گفت که رهبری بر مدیریت احاطه دارد



قرار گرفته بود که به نوعی دچار رکود شده و نیازمند تحرک و تحول بود؛ در این شرایط مقام معظم رهبری مقوله مدیریت جهادی را طرح می‌کند تا با استفاده از یک الگوی اسلامی - بومی در مسیری گام برداریم که اقتصاد کشور رکود را پشت سر نهاده و به دوره پویایی وارد شود.

**حیاتی:** کشور ما برای تحقق برنامه‌های بلندمدتی چون چشم‌انداز بیست ساله و افق ۱۴۰۴ به گونه‌ای خاص از مدیریت نیاز دارد که عنوان بومی‌شده آن در کشور تحت عنوان مدیریت جهادی تعبیر می‌شود.

بنابراین مقوله سودآوری باید توأمان با مباحثی چون تولید و اشتغال و توسعه زیرساخت‌ها مورد توجه قرار گیرد. البته لازم به یادآوری است که استقرار چنین دیدگاهی تنها توسط سیستم بانکی پیاده نمی‌شود. بلکه حاصل تحول در نظام بانکی به همراه مخاطبان نظام بانکی یا همان جامعه است. این دو باید با هم همراه شوند تا دغدغه تولید ایجاد شود و این همان عزم ملی است که در شعار امسال به آن توجه شده است. عزم ملی به این معناست که اگر کارخانه‌ای تعطیل و کارکنان آن بیکار شدند، تک تک اجزای جامعه نسبت به آن دغدغه داشته باشند. چنین نگاهی، می‌تواند پیش‌شرط اقتصادمقاومتی و مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد باشد و اقتصاد کشور را به مسیر توسعه و پیشرفت سوق دهد. بنابراین باید یک همراهی و همدلی وجود داشته باشد که ما برای یک دوره مشخص و تعریف شده قناعت کرده و در همه زمینه‌ها درست مصرف کنیم. البته این نکته را فراموش نکنیم که اقتصادمقاومتی زندگی در افلاس و بیچارگی نیست، بلکه منظور استفاده درست و به اندازه است. در این دوره قرار نیست از نیازها و ضرورت‌ها بزنیم بلکه تنها باید در مسیر شاخص‌های اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی حرکت کنیم. به عنوان نمونه بارها عنوان شده است که در کشور با بحران آب مواجه هستیم، اما هنوز کسی این بحران را جدی نمی‌گیرد؛ اقتصاد مقاومتی به این معناست که این شرایط را درک کرده و در قبال آن احساس مسئولیت داشته باشیم. در حوزه پولی و مالی و بانک هم به همین منوال است. هنگامی که مطرح می‌شود منابع بانکی محدود است، باید به گونه‌ای رفتار کنیم که این منابع به بخش تولید منتقل شود تا در بلندمدت اشتغال فرزندان ما را تامین کند نه اینکه همین منابع محدود هم از بخش تولید و اشتغال دریغ شده و صرف خرید خودرو یا اثاثیه منزل شود. در مجموع برای تحقق مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی از یک سو باید سیستم بانکی دغدغه تولید و اشتغال داشته باشد و از سوی دیگر استفاده از منابع بانکی تنها در جهت تولید و اشتغال قرار گیرد و از هر گونه رانت و سودجویی از منابع بانکی

مدیریت جهادی تلاش می‌کند تمام اقشار و طیف‌ها را هم‌عزم کرده تا اهداف والای کشور در راستای توسعه و آبادانی تحقق پیدا کند. به واقع می‌توان گفت که مدیریت جهادی نوعی عزم ملی را هم ایجاد می‌کند.

#### پیام‌مهر: چگونه این مفهوم و کارکردهایش

در حوزه پولی و بانکی محقق می‌شود؟

**فروغی‌فر:** برای تحقق مدیریت جهادی در حوزه پولی و بانکی نخستین اصل و شالوده‌ای که به چشم آمده و برجسته می‌شود، انضباط حاکم بر بانک‌ها و موسسات پولی و مالی است. همچنین در این راستا باید دقت کافی مبذول شود تا سودآوری اولویت اول نظام بانکی نشود؛ البته نه به این معنا که مدنظر نباشد، زیرا سودآوری رمز بقا و ماندگاری بانک‌ها و موسسات مالی به‌شمار می‌رود. اما نکته اینجاست که سودآوری محور تمام امور نشود، زیرا در این شرایط مباحث مهم‌تری چون تولید و زیرساخت‌ها در حاشیه قرار گرفته و در بلندمدت ارکان اقتصادی جامعه با خسران‌های جبران‌ناپذیری مواجه می‌شود.

نوآوری و خلاقیت را فراهم می‌کند. البته در شرایط معمول هم نوآوری و خلاقیت وجود دارد، اما این نوآوری فاصله زمانی زیادی را طی می‌کند تا به مرحله اجرا و عملیاتی شدن برسد و گاه ممکن است در سطح ایده باقی بماند. اما خاصیت خلاقیت در کار جهادی این است که در کوتاه‌ترین زمان ممکن به مرحله اجرا می‌رسد تا پاسخگوی نیازها باشد. شاخص بعدی که در مدیریت جهادی برجسته می‌شود، عدم آزمون و خطا و انجام فعالیت با کمترین درصد خطاست. چنین شیوه انجام کاری سبب می‌شود تا کمترین میزان تلف شدن منابع را داشته باشیم و بیشترین بهره و خروجی را از منابع ثابت استحصال کنیم.

**پیام‌مهر:** چه چیز مدیریت جهادی را به نیازی مبرم در اقتصاد کشور ما بدل می‌کند؟

**حسینی:** اقتصاد کشور ما از یک سو به دلیل شرایط داخلی و از سوی دیگر به دلیل تحریم‌ها و شرایط خاص جهانی، در برهه‌ای



جلوگیری شود. یک اصل اقتصادی می گوید منابع مالی هر اندازه هم که زیاد باشد و به بخش تولید منتقل شود، تورمزا نخواهد بود و تنها زمانی منابع پولی سبب ایجاد تورم خواهد شد که در مسیر دلالی و واسطه‌گری قرار گیرد.

### پیام‌مهر: نقطه اتصال بانک کشاورزی با مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی کجاست؟

**حسینی:** آنچه در مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد مطرح شده و اهمیت پیدا می‌کند، اقتصاد مقاومتی است. هنگامی هم که در چارچوب‌ها و کارکردهای اقتصاد مقاومتی دقیق می‌شویم، نقش و جایگاه بانک کشاورزی را در تحقق آن بسیار پررنگ می‌یابیم. اقتصاد مقاومتی تلویحا می‌گوید، کشور در شرایط تحریم قرار گرفته و برای اینکه در این شرایط بتوانیم کشور را سرپا نگه داریم، نیازمند تغییر و تحول در همه زمینه‌ها هستیم. برای این تغییر و تحول هم روی موارد و مباحثی مانند حمایت از تولید داخلی، عدم وابستگی اقتصاد به درآمد حاصل از نفت یا یک محصول خاص، رشد بهره‌روی و اقتصاد دانش‌بنیان تاکید دارد. حال مذاقه روی این موارد و مباحث نشان از آن دارد که بانک در حوزه اقتصاد مقاومتی جایگاهی ویژه و حیاتی دارد. از سوی دیگر یکی از پاشته آشیل‌های اقتصاد همواره تولیدات بخش کشاورزی و محصولات استراتژیک و خاص بوده است که خلل در تولید و تامین آن می‌تواند کشور را دچار مخاطره کند. در شرایط خاص، اگر تولید این محصولات استراتژیک با اخلاص روبه‌رو شده و کشور در تامین غذای جامعه با مشکل مواجه شود، حتی استقلال سیاسی کشور هم ممکن است با خطر روبه‌رو شود. بنابراین بانک کشاورزی با نقشی که می‌تواند در تولید و تامین محصولات استراتژیک ایفا کند، سهمی جدی در امنیت غذایی کشور و البته تحقق اقتصاد مقاومتی دارد.

**پیام‌مهر:** آیا پیش از این هم بانک کشاورزی تجربه‌ای از الگوی کار و مدیریت جهادی داشته است؟

**فروغی‌فر:** بانک کشاورزی با کار جهادی و مدیریت جهادی غریبه نیست. استناد آن هم شیوه و رویه کاری است که طی سال‌های گذشته به نمایش گذاشته و در پیش گرفته است. اگر تاثیر کمال‌همنشین را بپذیریم، باید بگوییم که بانک کشاورزی از این‌همنشینی بیشترین بهره را برده و بهترین خصلت‌ها را برای خود از کشاورزان کسب کرده است. کارکنان بانک کشاورزی در هر رده‌ای این افتخار را دارند که هم‌همنشین کشاورز باشند. از جمله برجسته‌ترین خصایل کشاورز هم دوری‌گریزیدن از تجملات و توسعه و رونق کار است. چنانکه به‌عنوان مثال ثروتمندترین کشاورز، زندگی تجملاتی ندارد و در عوض توان و سرمایه بیشتری را روی کار خود متمرکز می‌کند؛ این خصلت کشاورزان طی سال‌ها هم‌همنشینی بانک با ایشان در بانک کشاورزی هم نهادینه شده و کارکنان بانک کشاورزی به تجربه آموخته‌اند که از حواشی دوری‌جسته و تمرکز خود را با تمام توان و انرژی موجود روی اصل کار بگذارند تا بهترین نتیجه از داشته‌های موجود حاصل شود. بنابراین به صراحت می‌توان گفت که بانک کشاورزی با کار جهادی و مدیریت جهادی همواره مانوس بوده و شالوده‌بانک بر اساس همین کار جهادی بنا نهاده شده است. با این حال و وجود تجربه‌های گذشته،

### حیاتی:

مدیریت تلفیقی است از منابعی که شاید خیلی هم با هم سازگار نباشند؛ این منابع شامل منابع فیزیکی، منابع پولی و تکنولوژیک و از همه مهم‌تر منابع انسانی است. در میان این منابع، همواره نقش انسان پررنگ و قابل توجه بوده و هست. اما در مقوله مدیریت جهادی نقش انسان بیش از سایر مباحث مدیریتی به چشم می‌آید و از اساس می‌توان نقش نیروی انسانی را به‌عنوان شاخصه برجسته مدیریت جهادی خواند

رود. با توجه به اینکه مقوله مدیریت جهادی در حوزه انسانی بسیار پررنگ می‌شود، نمونه‌هایی از مدیریت جهادی در حوزه منابع انسانی را بیان می‌کنم. نخست اینکه می‌توان به شاخص نفر به شعبه اشاره کرد؛ در حالی که متوسط شاخص نفر به شعبه در نظام بانکی ۱۱٫۵ نفر است، این شاخص در بانک کشاورزی ۸٫۵ نفر بوده و بانک کشاورزی با نیرویی کمتر همان خدمات را به جامعه مشتریان ارائه می‌کند. شاخص بعدی که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، مقایسه میزان نیروهای ستادی و نیروهای مشغول در شعب است. در حال حاضر تعداد نیروهای ستادی بانک کشاورزی نزدیک به ۱۸ درصد کل نیروهای بانک بوده و بالغ بر ۸۲ درصد نیروی انسانی بانک در شعب مشغول فعالیت هستند. این در حالی است که متوسط نیروهای ستادی در بانک‌ها ۲۰ درصد بوده و در بعضی بانک‌های بزرگ‌تر به ۲۴ درصد هم می‌رسد. این درصد و موازنه نیرو بیانگر این است که بانک کشاورزی با تمرکز روی شعب و تحمل بار کاری بیشتر در ستاد، فعالیت جهادی را به‌منظور خدمت‌رسانی بیشتر به مشتری در دستور کار دارد. نکته



دیگری که در بانک کشاورزی وجود دارد و خیلی روشن در مقوله مدیریت جهادی جای می‌گیرد، رصد کردن منابع پولی تا مرحله مصرف است. به این معنا که بانک کشاورزی به‌طور مشخص و دقیق منابع مالی خود را به تولید و اشتغال اختصاص داده و روی این موضوع نظارت بسیار جدی دارد. به همین منظور در شعب، ستاد و مدیریت‌های بانک کادر کارشناسی قوی وجود دارد تا منابع بانک تنها صرف تولید و اشتغال شود.

برای سالی که مقوله مدیریت جهادی در آن پررنگ‌تر شده است، بانک کشاورزی هم برنامه دارد تا تطابق و هماهنگی بیشتری با منویات مقام معظم رهبری حاصل شود.

**پیام‌مهر:** مصادیق و شاخص‌هایی از مدیریت جهادی در بانک کشاورزی هم وجود دارد؟

**حیاتی:** رویه‌هایی در بانک کشاورزی وجود داشته و حاکم است که می‌تواند به صراحت مصادیقی از مدیریت جهادی به‌شمار



**حسینی:** حمایت از تولید داخلی از مولفه‌هایی است که در سال اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی به‌طور حتم باید به آن پرداخته شود، اما نقش بانک کشاورزی در حمایت از این تولید داخلی چیست؟ همین نکته که بانک کشاورزی اقتصاد بخش کشاورزی را تامین مالی می‌کند مهم‌ترین مصداق حمایت از تولید داخلی است. مورد دیگری که به‌واسطه فعالیت بانک کشاورزی، تامین آن میسر می‌شود بحث امنیت غذاست. امنیت غذایی وابستگی حداکثری به توان یک کشور در تولید و تامین محصولات و فرآورده‌های استراتژیک بخش کشاورزی دارد. کشور ما با توجه به داده‌های طبیعی و شرایط اقلیمی، از میان ۲۰ محصول استراتژیک توان تولید ۱۶ محصول را دارد؛ امکانی که در کمتر کشوری وجودش فراهم است. اما این محصولات زمانی به‌دست مصرف‌کننده رسیده و کشور از تامین بیرونی آنها بی‌نیاز می‌شود که تمام داده‌ها و پیش‌شرط‌های تولید فراهم باشد و منابع مالی هم که بانک کشاورزی مسئولیت تامین آن را بر عهده دارد، از مهم‌ترین داده‌هاست. مدیریت مصرف و اصلاح الگوی کشت هم از مواردی است که بانک کشاورزی می‌تواند مورد توجه قرار دهد. نگاهی به غرامت‌های پرداختی بیمه کشاورزی در چهار سال گذشته هم حاکی از آن است که بیش از ۶۰ درصد غرامت‌های پرداختی در این بازه زمانی، ناشی از خسارات خشکسالی بوده است. همین مهم فعالیت و مدیریت جهادی در حوزه بحران آب را بیش از گذشته جدی کرده و نقش بانک کشاورزی را عیان می‌کند.

**حیاتی:** بانک کشاورزی یک ظرفیت بسیار خوب دیگری هم دارد که بانک را نسبت به شبکه بانکی متمایز می‌کند و آن حضور گسترده در مناطق حوزه عمل بخش کشاورزی است. چنانکه می‌توان گفت تمام نقاط کشاورزی کشور تحت پوشش شعب بانک کشاورزی هستند. از اقدام‌های دیگری که می‌تواند مصداق مدیریت جهادی در بانک کشاورزی به‌شمار آید، تفکیک بخش‌های خرد و کلان از یکدیگر است که بانک علاوه بر اعتبارات خرد، برنامه ویژه‌ای

را هم در حوزه طرح‌های بزرگتر داشته باشد؛ طرح‌هایی که بهره‌وری بالاتری داشته و می‌توانند مدیریت جهادی در حوزه اقتصادی کشاورزی را محقق کنند. فرهنگ بانک کشاورزی، فرهنگ کار و تلاش است و این غنای فرهنگی حاصل سال‌های کار ماندگار و پایه‌ای در بانک کشاورزی است. این فرهنگ در بانک کشاورزی وجود دارد و به‌واسطه سروکار داشتن با کشاورز و بخش کشاورزی برای بانک حاصل شده است. هر تازه‌واردی هم که به بانک می‌آید به‌سرعت در این فرهنگ جذب می‌شود. همانند کشاورزان که کار و تلاش را فضیلتی برای خود می‌پندارند، بانک کشاورزی هم فعالیت و کار را فضیلتی برای خود برشمرده و در شرایطی که بحث کار و مدیریت جهادی مطرح می‌شود، بانک با توان بیشتری در این مسیر و جهت حرکت می‌کند.

**پیام‌مهر:** برنامه‌های بانک برای تحقق مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی شامل چه مواردی را شامل می‌شود؟

**فروغی‌فر:** بانک برنامه‌های متعددی را در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی و البته کار و مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد کشاورزی

زمانی که به مصرف‌کننده می‌رسد را مورد حمایت قرار خواهد داد. اقدام دیگری که بانک کشاورزی در سال مدیریت جهادی روی آن تمرکز کرده و منابع جداگانه برای آن کنار گذاشته است، بحث بالا بردن بهره‌وری آب است. امروزه مقوله بحران آب در دنیا جدی شده و در کشور ما البته جدی‌تر؛ آنچه بحران آب را در کشور ما جدی‌تر می‌کند، هدررفت آب در خطوط انتقال است. بنابراین هرچه سیستم‌های آبیاری مدرن شده و از آبیاری‌های سنتی کاسته شود، هدررفت آب به میزان قابل‌ملاحظه‌ای کاهش یافته و میزان بهره‌وری آن بالاتر خواهد رفت. بانک کشاورزی در این حوزه برنامه‌های بلندمدت و کارآمد زیادی داشته و تنها در سال جاری تمرکز بیشتری روی این موضوع می‌کند.

برنامه سوم بانک در این رابطه افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی است که از دو طریق تامین خواهد شد. راهکار اول تامین بذره‌های اصلاح‌شده و راهکار دوم مکانیزاسیون بخش کشاورزی است. در این دو مقوله هر چه پیش‌تر رفته و موفق‌تر



**حسینی:**

**آنچه در مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد مطرح شده و اهمیت پیدا می‌کند، اقتصاد مقاومتی است. هنگامی هم که در چارچوب‌ها و کارکردهای اقتصاد مقاومتی دقیق می‌شویم، نقش و جایگاه بانک کشاورزی را در تحقق آن بسیار پررنگ می‌یابیم**

عمل کنیم، بهره‌وری در بخش کشاورزی را افزایش می‌دهیم. این دو حوزه هم بودجه خاص داشته و خارج از منابع و مصارف استان‌هاست. به‌عبارتی در این موارد هر اندازه که بخش کشتش داشته باشد، بانک کشاورزی تامین مالی می‌کند. پیش‌بینی هم این است که می‌توانیم به اندازه چهار برابر سال‌های گذشته در این مباحث تامین مالی داشته باشیم. اما چهارمین برنامه جدی و عملیاتی بانک در سال اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی، فعالیت‌های حوزه بین‌الملل است. بانک کشاورزی بسیار بانک خوش‌نامی

تدارک دیده که در ادامه به چهار عنوان از مهم‌ترین این موارد اشاره می‌کنم. نخستین اقدامی که در این راستا برای عملیاتی شدن آن برنامه‌ریزی شده، تامین مالی مدیریت زنجیره تولید است. پیش از این نیز بانک برای این حوزه برنامه داشته، اما امسال تمرکز بیشتری روی موضوع خواهد داشت و منابع ویژه‌ای به آن اختصاص می‌دهد. تمرکز روی زنجیره‌های تولید هم به‌نفع بانک و هم به‌نفع تولیدکننده خواهد بود. در این رویه بانک به‌جای حمایت مالی از یک محصول، زنجیره تولید آن محصول را پیش از تولید تا

زمانی بزرگتر طراحی شده است؟  
**فروغی فر:** برای اینکه به نتیجه مطلوب و هدف غایی خود دست پیدا کنیم، برنامه‌ریزی یک‌ساله برای فعالیت و مدیریت جهادی به هیچ عنوان کافی نیست. چراکه قطعاً با یک سال فعالیت مضاعف نمی‌توان انتظار خاصی از تحول در اقتصاد کشور را داشت. بنابراین می‌توان این‌گونه تعبیر کرد که امسال شروعی برای کار و مدیریت جهادی است و حداقل یک برنامه پنج‌ساله و شاید هم تا دو برنامه پنج‌ساله لازم است تا به واسطه کار و مدیریت جهادی اهداف اقتصاد مقاومتی را محقق کنیم. از این‌رو در بانک کشاورزی علاوه بر تعیین اهداف کوتاه‌مدت، اهداف میان‌مدت و بلندمدت هم برای تحقق اهداف و برنامه‌های این حوزه تعیین شده است.

**پیام‌مهر:** به‌عنوان جمع‌بندی مباحث مطرح‌شده، چه توصیه‌ای به همکاران بانک دارید که در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی حرکت کرده و بایدهایی که در نشست امروز مطرح شده را به هست‌ها تبدیل کنند؟

**فروغی فر:** هر عضوی در بانک در هر رده و جایگاهی که خدمت می‌کند، باید اهمیت جایگاه و فعالیت خود را به‌درستی و روشنی درک کرده و این باور را از خود دور کند که بدون حرکت بوده و به هر سمتی می‌رود که سازمان او را ببرد؛ بلکه هر فردی باید نقش خود را شناخته و به بهترین نحو ایفای مسئولیت کند.

**حیاتی:** اولین توصیه من به همکاران این است که از سلامت و شادابی خود مراقبت کنند و سپس کار و تلاش را به‌عنوان فرهنگ غنی بانک همواره در اولویت قرار داده و مطالعه بیشتر را نیز در برنامه کاری و زندگی خود جای دهند.

**حسینی:** پیشنهاد من به تمام همکاران در سراسر کشور این است که در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی با توجه به نقشی که بخش کشاورزی در تحقق آن دارد، به تولید تک محصولات کشاورزی اهمیت بیشتری بدهند و بدانند که خدمت به بخش کشاورزی نه‌تنها خدمت به کشاورز و جامعه کشاورزی که خدمت به همه افراد جامعه است.



تحریم و شرایط خاص اقتصادی و بین‌المللی نیست؛ خودکفایی در این محصولات نوعی مزیت و برتری را برای کشور پدید می‌آورد. از شاخص‌های مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد کشاورزی تاکید بر توانمند شدن در تولید این محصولات خاص است که به‌دنبال آن امنیت غذایی و خوداتکایی برای کشور به ارمغان آورد. البته ذکر این نکته ضروری است که برای خودکفایی در بخش تولید و به‌ویژه تولید محصولات کشاورزی، نقش کل سیستم بانکی بسیار مهم است؛ چراکه هم‌اکنون بانک بیش از ۹۰ درصد منابع خود را به بخش کشاورزی اختصاص می‌دهد. در این شرایط بانک‌های دیگر نیز باید وارد حوزه عمل شده و بخشی از منابع خود را به حوزه کشاورزی سوق دهند.

**پیام‌مهر:** آیا برنامه‌های مورد اشاره، بازه زمانی یک‌ساله دارند یا برای بازه‌های

در دنیا است و از نظر دقت و سلامت و رعایت شیوه‌نامه‌های روابط بین‌الملل شهره است. بانک این توان خود را نه تنها در اختیار بخش کشاورزی که در اختیار شبکه بانکی قرار داده تا بتواند در جهت تحقق اهداف کلان اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی گام‌های موثری بردارد.

**حسینی:** برای تحقق اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی، حمایت از تولید داخلی باید به سمتی هدایت شود که در بعضی محصولات استراتژیک، خودکفا و خوداتکا شویم. حتی ممکن است در بعضی از این محصولات، مزیت نسبی برای تولید نداشته باشیم؛ اما به‌دلیل شرایط خاص، چاره‌ای نداریم که حتی با حمایت‌های دولتی و یارانه‌ای، در این محصولات به مرز خوداتکایی برسیم تا برای تامین آنها از خارج کشور، مجبور به امتیاز دادن نشویم. خودکفایی در تولید محصولات استراتژیک تنها مختص به زمان



بازخوانی مفهومی  
که با تار و پود انقلاب عجیب است

## مدیریت جهادی چیست؟ مدیر جهادی کیست؟

که یکی از کارکردها و انتظاراتی که از وجود جهاد در اذهان و اندیشه بخش عمده‌ای از مسئولان و سیاست‌گذاران نظام اداری مورد توجه بوده و هست، استفاده از روش‌های موفق جهاد در تحقق تحولات اداری است.

در مجموع باید گفت، فرهنگ جهادی یک مفهوم کلی بوده که از جمله مصادیق آن دین‌محوری، ولایت‌مداری، ایثار و از خودگذشتگی، مردم‌گرایی، ارزش‌مداری، انعطاف‌پذیری، خودباوری، پویایی و ماموریت‌پذیری است.

### مدیریت جهادی

مفهوم مدیریت جهادی نیز مانند مفهوم فرهنگ جهادی، چنانچه درخور این کلیدواژه باشد، در مجامع علمی مطرح نشده است و در منابع دانشگاهی، تعریف جامع و معینی بین اندیشمندان ندارد، اما در اینجا آنچه به‌عنوان مضمونی کلی مورد توافق فعالان این عرصه است، بیان می‌شود.

اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسان‌ها به‌سوی وظایف خودشان و به‌سوی سازندگی پایه‌گذاری شده است. مدیران در جهاد وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش داشته و اهم تلاش خود را بر این گذاشته‌اند که با امر رهبری و اطاعت از رهبری، در تمام صحنه‌های حساس انقلاب حضور به هم رسانند و به‌عنوان بازوی انقلاب ایفای نقش کنند.

در واقع مدیریت جهادی مصداق مدیریتی

و شاخصه‌ها و معیارهای مترتب بر فرهنگ جهادی باشد، کار راحتی نیست و شاید نتوان به چنین تعریفی هم دست یافت، اما رسیدن به مقصود و ارائه بیانی گویا از این فرهنگ، با اتکا به معیارها و ویژگی‌های مورد انتظار از کار جهادی، که خود نمود روحیه و فرهنگ جهادی است، امکان‌پذیر می‌شود.

فرهنگ جهادی همان فرهنگ تحول و آینده‌ساز است. فرهنگ جهادی همان فرهنگ انتظار است که به‌دنبال تحول در وضع موجود برای رسیدن به وضع مطلوب، در مقابله با حافظان وضع موجود قرار می‌گیرد. فرهنگ جهادی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ارزش‌های مثبت مدیریت و مدیران جهادی برخاسته از رفتار و روابط کارکنان است که به‌نوعی نقش الگویی و مثال‌زدنی برای جامعه، رفتار اداری و رویه‌های اجرایی و مدیریتی در سایر حوزه‌ها و ارگان‌ها داشته است؛ به‌گونه‌ای

مدیریت جهادی یک وجه تمایز بزرگ با انواع و اقسام شیوه‌های مدیریتی دارد و آن کسب نتیجه و حاصل افزون‌تر از داده‌های ثابت است. بر این اساس مدیر جهادی هم به فردی اطلاق می‌شود که توان رسیدن به این نتیجه را داشته باشد. حال آنکه چگونه این شیوه مدیریتی توان دستیابی به نتایجی فراتر از انتظار را دارد، موضوع گفتار پیش‌رو است که به اختصار به زوایای مفهومی مدیریت جهادی پرداخته است. این مقاله برگرفته و تلخیص شده از مباحث و مقالاتی است که در نخستین همایش علمی مدیریت جهادی ارائه شده است.

مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ماست که شاید در مکاتب دیگر مدیریت هم تعالیم مشابهی داشته باشد، اما این تعالیم تکنیکی و تجربی است؛ یعنی شیوه و روش و مدل کار است که در جوامع انسانی تفاوت‌چندانی با هم ندارد، ولی هر کدام از این سبک‌ها، کارایی‌های مختلفی دارند و شدت و ضعف اثر آنها در فرهنگ‌های متفاوت، فرق می‌کند. در فرهنگ ما، روحی حاکم بر این تکنیک‌ها نسخه بومی ایرانی - اسلامی است. برای واکاوی و تشریح این گونه مدیریتی و وجوه تمایز آن از سایر متدهای مدیریت، لازم است ابتدا نگاهی به مقوله فرهنگ جهادی داشته باشیم و سپس به مدیریت جهادی بپردازیم.

### فرهنگ جهادی

ارائه تعریفی جامع که دربرگیرنده تمام جنبه‌ها



## پنج مصداق برای مدیریت جهادی

۱. اقدام‌های جهادی در محرومیت‌زدایی از روستاها و مناطق محروم در ابتدای انقلاب
۲. مدیریت هشت ساله دفاع مقدس
۳. محرومیت‌زدایی با طرح بسیج سازندگی پس از سال‌های دفاع مقدس
۴. مدیریت بحران‌های طبیعی مثل زلزله بم
۵. پیشرفت فن‌آوری هسته‌ای، نانو تکنولوژی، سلول‌های بنیادی، هوا و فضا و ...

دیدگاه‌ها و برخورد آرا، زمینه بروز خلاقیت‌ها و ابتکارات را در جهاد فراهم کرده است.

۶. ارائه خدمات بی‌منت و عاشقانه
۷. توجه به مشارکت مردمی در انجام امور (سازمان‌دهی نیروهای مردمی)
۸. بهره‌گیری حداکثری از امکانات موجود تحت اختیار در جهت انجام ماموریت‌های محوله بدون گله و شکایت
۹. اعتماد متقابل به اعضاء و نیروهای مردمی
۱۰. گسستن قیدبندهای اداری و تشریفات مربوط به نظام اداری
۱۱. بی‌توجهی به امور مادی
۱۲. بی‌توجهی به زمان در انجام ماموریت‌های محوله (کار شبانه‌روزی)
۱۳. انجام امور به‌عنوان تکلیف و تلقی کار به‌عنوان عبادت
۱۴. ایجاد گفت‌وگو مشترک با بهره‌گیری از خدمات ارائه‌شده
۱۵. تقویت بنیان‌های فرهنگی و توجه به این امور در انجام ماموریت‌ها
۱۶. الهام و اتصال به ولایت و انجام وظایف متناسب و هدایت امور در مسیر صحیح و صواب
۱۷. تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در مدیریت جهادی با رویکرد «همه با هم»
۱۸. جهاد مظهر تفکر «کار نشد ندارد» است
۱۹. جهاد مصداق تلاش برای رسیدن به هدف است.
۲۰. در قاموس جهاد مشکلات و تنگناها جایگاهی ندارد.

از ویژگی‌های مدیر جهادی در این حوزه است. **حوزه رفتار و عینیات؛** ویژگی‌های مدیر جهادی در این حوزه را هم باید تواضع و فروتنی متعادل، اعتمادبه‌نفس، سرعت عمل، عیب‌پوشی، پایبندی به ضوابط به‌جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوش‌رویی، وقار و متانت، پیشگامی در خودشناسی و توان اداره امور سازمانی عنوان کرد.

### شاخصه‌های سازمان جهادی

سازمان و مجموعه‌ای که شیوه مدیریت جهادی بر آن حاکم است و با مجموعه فعالان جهادی کار کرده و با فرهنگ و مدیریت جهادی امور خود را پیش می‌برد، شاخصه‌های برجسته‌ای دارد که به‌راحتی آن سازمان را از دیگر مجموعه‌ها متمایز می‌کند. مهم‌ترین این شاخص‌ها را می‌توان در موارد زیر دسته‌بندی کرد:

۱. تصمیم‌گیری مشارکتی توسط افرادی که به موضوع تصمیم ارتباط دارند.
۲. سبک خاص رهبری به‌طور عمده جنبه هدایتی و تفویضی دارد و نه دستوری و تحکم
۳. انعطاف‌پذیری سازمانی به‌نحوی که همواره ساختار و نیروی انسانی، متناسب با وظایف و ماموریت‌های جدید متحول شوند.
۴. برخورداری از نیروی انسانی متعهد، متخصص و باانگیزه که همواره در یک فرآیند رشد و ارتقای علمی و تجربی قرار گرفته‌اند.
۵. فضای باز سازمانی برای ابراز نظرات و

است که در آن، فرهنگ سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمان شکل پیدا کرده و اهداف سازمان نیز در جهت نیازها و ارزش‌های محیطی قرار دارند. از این‌رو ارزش‌های محیطی به‌عنوان تقویت‌کننده اصلی ارزش‌های سازمانی عمل می‌کنند که آن هم به نوبه خود، مجدداً به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند. بنابراین می‌توان عنوان کرد که مدیریت جهادی، مدیریت مبتنی بر فرهنگ جهادی است و بر این مبنا، مؤلفه‌های اصلی مدیریت جهادی را هم می‌توان ارزش‌مداری، مردم‌گرایی، پویایی، خودباوری، نوآوری، استمرار، انعطاف‌پذیری، ولایت‌محوری، دین‌محوری و فرهنگ خاص سازمانی برشمرد.

### ویژگی‌های مدیر جهادی

برای تبیین ویژگی‌های مدیر جهادی، باید از مدل خاصی استفاده شود. در این مدل، سه حوزه‌ی ادراکی شناخته‌شده است که به‌ترتیب اولویت، بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند:

**حوزه تمایلات و گرایش‌ها؛** ویژگی‌های مدیر جهادی در این حوزه را باید ایمان و اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع‌دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به نظم و قانون برشمرد.

**حوزه افکار و ذهنیات؛** هوش بالا، جامع‌نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف‌نگری و عمیق‌بینی امور، عرضه افکار، هم‌فکری و مشورت



مدیریت جهادی در حوزه اعتباری؛ گفت‌وگو با مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات

## بهره‌وری بیشتر با حمایت از زنجیره‌های تولید

یکی از ویژگی‌های کار جهادی این است که از داده‌های ثابت، دستاوردهای بیشتری داشته باشیم و این مهم با فعالیت مضاعف نیروی انسانی میسر خواهد شد؛ اما در حوزه اعتباری با توجه به اینکه امکان افزایش سرمایه برای بانک وجود ندارد، چگونه می‌توان مدیریت جهادی را محقق کرد؛ مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک پاسخ به این پرسش را در مفهوم و شیوه‌ای به نام مدیریت زنجیره‌های ارزش تولید منعکس می‌کند. او می‌گوید در سال مدیریت جهادی، بانک کشاورزی با توجه و تمرکز روی زنجیره‌های ارزش تولید، می‌تواند با پرداخت تسهیلات محدودتر، کل زنجیره تولید را تحت پوشش قرار داده و به بهره‌وری بالاتری از منابع ثابت دست یابد. پیرامون فعالیت‌ها و برنامه‌های حوزه اعتباری بانک کشاورزی در سال مدیریت جهادی گفت‌وگویی با خسرو شاهرودی، مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک داشتیم که حاصل آن از نظر تان می‌گذرد.



مکرر به شعبه، تقاضای تسهیلات خود را به بانک اعلام کرده و مراحل اعطای تسهیلات را هم از طریق سامانه پیگیری می‌کند. راه‌اندازی این سامانه یکی از مصادیق کار جهادی در بانک است که کار را با سرعت، دقت و نظم زیادی عملیاتی و اجرایی می‌کند.

یکی از خصایص کار جهادی این است که از داده‌های ثابت، دستاوردهای بیشتری داشته باشیم و این مهم با فعالیت مضاعف نیروی انسانی میسر خواهد شد. در حوزه اعتباری با توجه به اینکه امکان افزایش سرمایه به یکباره برای بانک وجود ندارد، چگونه می‌توان مدیریت جهادی را محقق کرد؟

در حوزه اعتبارات این امکان برای بانک کشاورزی وجود ندارد که منابع خود را به یکباره دو یا سه برابر کند؛ بنابراین برای افزایش بهره‌وری در پرداخت تسهیلات دست به تحقیقات گسترده‌ای زدیم و نتیجه این شد که در بسیاری از بخش‌ها تسهیلات تکراری پرداخت می‌کنیم. به‌عنوان مثال به یک مرگدار برای تامین دان تسهیلات پرداخت می‌کنیم، به یک کارخانه تولید دان تسهیلات پرداخت می‌کنیم، به یک کشتارگاه تسهیلات پرداخت می‌کنیم و...؛ حال هنگامی که به‌صورت کلان به این تسهیلات پرداختی نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که بعضی از این تسهیلات تکراری و مضاعف است. برای حل این چالش هم به این نتیجه رسیدیم که با توجه و تمرکز روی زنجیره‌های ارزش تولید، می‌توان با پرداخت تسهیلات محدودتر، کل زنجیره تولید را تحت پوشش قرار داد و به بهره‌وری بالاتری از منابع ثابت دست یافت. بنابراین در خط‌مشی اعتباری سال ۱۳۹۳، ۱۵ درصد از کل منابع و تسهیلات قابل پرداخت را برای زنجیره‌های تولید اختصاص داده‌ایم.

بانک کشاورزی به استناد تجربه‌هایی چون طرح توسعه کشاورزی با کار و مدیریت جهادی غربیه نیست؛ حال در چنین شرایطی، ضرورت توجه دیگر باره بر مقوله مدیریت جهادی در بانک چیست؟

با توجه به اینکه بانک کشاورزی تامین مالی بیش از ۶۰ درصد بخش کشاورزی در کشور را انجام می‌دهد، با قشر بزرگی از مخاطبان سروکار دارد که فی‌نفسه برای خدمت‌رسانی و سرویس‌دهی به این بخش بزرگ، باید کار و مدیریت جهادی در بانک حاکم باشد. اما هنگامی که سال ۱۳۹۳ به‌عنوان سال مدیریت جهادی نام‌گذاری می‌شود، همان مخاطبان از ما انتظار دارند که تغییری در رویه‌های کاری بانک بینند و رفتارهای بانک به‌گونه‌ای تغییر کند که خواست و نیاز مشتری به شکل و شیوه‌ای حداکثری تامین شود. بانک کشاورزی برای تامین این مهم خود را تجهیز کرده و طیف گسترده‌ای از برنامه‌ها را به مرحله اجرا رسانده است. به‌عنوان نمونه هم در سال ۱۳۹۲ تحقیق و تدوین برنامه سامانه مدیریت اعتبارات خرد را آغاز کرده و در سال ۱۳۹۳ آن را به حیطه اجرا درآوردیم.

این سامانه در پاسخ به چه نیازی در سال مدیریت جهادی به بهره‌برداری رسید؟

در حال حاضر بیش از ۹۵ درصد مشتریان بانک کشاورزی در زمره مشتریانی جای می‌گیرند که تابع اعتبارات خرد بوده و به‌عبارتی زیر ۲۰۰ میلیون ریال تسهیلات از بانک کشاورزی دریافت می‌کنند؛ بنابراین هر گونه اقدامی که بانک برای این خیل عظیم از مشتریان انجام دهد به‌نوعی کار جهادی محسوب می‌شود. در نتیجه برای پاسخ به نیاز این حجم از مشتریان سامانه مدیریت اعتبارات خرد در بانک کشاورزی طراحی و اجرایی شد که توسط آن متقاضی بدون مراجعات





## آیا در استان‌ها هم کار عملیاتی روی این موضوع انجام شده است؟

با توجه به اینکه زنجیره‌های تولید، نماد و نشان روشنی برای بهره‌وری سرمایه و تسهیلات پرداختی به‌شمار می‌رود، از تمام استان‌ها خواسته‌ایم که در کنار همه فعالیت‌های فعلی اعتباری خود، یک زنجیره ارزش تولید را هم معرفی کرده و کارشناسان بانک روی آن زنجیره کار کنند. برای حمایت و توانمندسازی این زنجیره‌ها هم در بانک برنامه مدون داریم، چراکه توسعه زنجیره‌های ارزش و تولید و تمرکز بانک بر این زنجیره‌ها، بهره‌وری هر چه بیشتر از منابع ثابت بانک را به همراه خواهد داشت.

با توجه به اینکه مدیریت زنجیره‌های تولید مقوله‌ای بسیار مهم و راهبردی به‌شمار می‌رود، آیا مدیریت این زنجیره‌ها هم بر عهده بانک کشاورزی است یا اینکه بانک تنها این زنجیره‌ها را شناسایی، معرفی و حمایت می‌کند؟

شناسایی زنجیره‌های ارزش تولید بر عهده بانک است، اما بانک این زنجیره‌ها را مدیریت نمی‌کند؛ مدیریت زنجیره‌های ارزش تولید بر عهده سرحلقه‌هایی است که در زنجیره شناسایی می‌شوند. بانک با این سرحلقه‌ها بیشترین ارتباط را برقرار می‌کند تا به‌نحو توزیع تسهیلات در زنجیره، از تاثیرگذاری بالایی برخوردار شود. اما بانک بر نحوه اعطای تسهیلات و کارکرد زنجیره، نظارت عالی و مستمر دارد. به‌عنوان نمونه در بخش میگو این کار شروع شده و در چهار استان جنوب کشور سرحلقه‌های تولید میگو شناسایی شده‌اند. اکنون نیز در حال بررسی شرایط هستیم تا تسهیلاتی به سرحلقه‌های میگو پرداخت شده و زنجیره‌های ارزش تولید کارکرد خود را به‌خوبی اجرایی و عملیاتی کنند.

**بحث زنجیره‌های تولید و اعطای تسهیلات به زنجیره‌ها بدون شک بهره‌وری منابع را برای بانک به همراه خواهد داشت. اما شاید برای کشاورز یا دامدار در نگاه نخست اینگونه نباشد و این برداشت ایجاد شود که منابعی دریافتی در این شیوه جدید، محدودتر شده است؛ آیا برنامه‌ای برای فرهنگ‌سازی در این زمینه دارید که مشتری هم دریابد قرار گرفتن در زنجیره و دریافت منابع از طریق زنجیره در آینده بهره‌وری و منافع بیشتری را برای خود او به همراه خواهد داشت؟**

همانگونه که مستحضر هستید بانک به یکباره کل تسهیلات خود را به زنجیره‌های ارزش تولید اختصاص نداده است و در سال ۱۳۹۳ تنها ۱۵ درصد منابع بانک به این مقوله تخصیص یافته است. برای شروع زنجیره‌هایی را هم شناسایی کرده و از طریق آنها وارد عمل می‌شویم که زنجیره‌های بزرگ و شناخته شده در کشور هستند. از جمله این زنجیره‌ها هم می‌توان به زنجیره طیور در بحث تولید مرغ گوشتی و تخم‌مرغ اشاره کرد. البته نباید از این نکته غافل شد که پیاده‌سازی این شیوه و روش در اجرا با

مشکلاتی مواجه خواهد شد و نیاز به فرهنگ‌سازی دارد. بنابراین ابتدا بخش کوچکی از منابع بانک به زنجیره‌ها اختصاص یافته تا بتوانیم هم این موضوع را به‌عنوان یک راهکار کارآمد در بخش کشاورزی تبیین کنیم و هم با شناسایی مشکلات هر زنجیره، هم مشکلات آن را مرتفع کرده و هم با استفاده از تجربیات به‌دست آمده برای کار کردن در زنجیره‌های جدید، برنامه جامع‌تری داشته باشیم. در مجموع باید گفت که بانک حمایت مالی از زنجیره‌ها را با ۱۵ درصد کل منابع آغاز کرده و با فعالیت بیشتر و فرهنگ‌سازی در این حوزه، قصد دارد طی سال‌های آتی میزان اختصاص منابع بانک به زنجیره‌ها را به ۶۰ تا ۷۰ درصد کل منابع برساند.

یکی از راهکارهای مصرف بهینه تسهیلات، نظارت بر مصرف آن است؛ با توجه به این مهم در سال مدیریت جهادی که بهره‌وری بیشتر از منابع و داده‌های ثابت مطرح شده و باید توجه بیشتری مصرف آن شود، آیا در حوزه نظارت هم برنامه‌های سال ۱۳۹۳ به‌روزر شده است؟

اقدام مهم و موثری که در حوزه نظارت بر طرح‌ها در سال ۱۳۹۳ به‌عنوان سال مدیریت جهادی انجام شده و شکل عملیاتی به‌خود گرفته است، طرح نظارت همراه با مشتری است. به این معنا که وقتی کارشناس نظارت، از طرح بازدید می‌کند، گزارش بازدید خود را در سایت بانک گذاشته و این گزارش تنها برای مجری طرح با کد کاربری که به او داده می‌شود، قابل رویت خواهد بود. همچنین مجری طرح می‌تواند در صفحه کاربری خود روی گزارش نظر گذاشته و اگر نقد، اشکال یا نکته تکمیلی نسبت به طرح دارد، بیان کند. بانک نیز تمام این موارد و مباحث مطرح شده را پیگیری کرده و این امکان برایش ایجاد می‌شود که با طیف گسترده‌ای از مشتریان خود در اقصی نقاط کشور در ارتباط بوده و به نوعی نظارت بر طرح را با نظر مجریان طرح پیش‌برد.

**به‌عنوان پرسش پایانی؛ بانک کشاورزی که طی دو سال گذشته درمورد استفاده از منابع صندوق توسعه ملی بسیار موفق عمل کرده است، آیا برنامه ویژه‌تری برای استفاده از منابع صندوق در سال مدیریت جهادی دارد؟ اقدام برجسته‌ای که در این زمینه در سال ۱۳۹۳ شکل اجرایی به‌خود گرفته است، استفاده بخش کشاورزی از تسهیلات صندوق توسعه ملی با تعهد کامل بانک کشاورزی است. به این معنا که بانک طرح‌های بخش کشاورزی را به صندوق توسعه ملی معرفی کرده و منابع این صندوق را به حوزه کشاورزی هدایت می‌کند، اما خود بانک نسبت به بازپرداخت منابع صندوق متعهد می‌شود. به این معنا که در سررسید مقرر بانک منابع صندوق را بازگردانده و خود با مشتری و کشاورز برای وصول در ارتباط خواهد بود. با این شیوه صندوق توسعه ملی از یک اطمینان حداکثری برای بازگشت منابع برخوردار خواهد شد.**

در حوزه اعتبارات این امکان برای بانک کشاورزی وجود ندارد که منابع خود را به یک‌باره دو یا سه برابر کند؛ از این رو برای افزایش بهره‌وری در پرداخت تسهیلات دست به تحقیقات گسترده‌ای زدیم و نتیجه این شد که در بسیاری از بخش‌ها تسهیلات تکراری پرداخت می‌کنیم



مدیریت جهادی در عرصه اقتصادی و نقش بانک در تحقق آن؛

## مفهومی آشنا برای بانک کشاورزی

به دنبال نامگذاری سال ۱۳۹۳ به عنوان سال اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی، تمام دستگاه‌ها و نهادهای راهبردی کشور برای تحقق این مهم، نقشه راه تدوین کردند. نقشه راهی که تحقق آن بدون شک نیازمند کار و مدیریت جهادی است. بانک کشاورزی هم از این قاعده کلان مستثنا نبوده و برای تحقق این مهم در سال پیش‌رو برنامه جامع دارد؛ البته بانک در حوزه کار و مدیریت جهادی یک تفاوت بزرگ با دیگر سازمان‌ها و نهادها داشته و آن اینکه به هیچ عنوان با این مفهوم غریبه نبوده و در برهه‌های مختلف، نمونه‌هایی موفق از مدیریت جهادی را به نمایش گذاشته است. نظر به توانمندی بانک کشاورزی در این حوزه، گزارش پیش‌رو به واکاوی مدیریت جهادی در عرصه اقتصادی و نقش بانک در تحقق آن پرداخته است؛ گزارشی که در حوزه امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک و با نظارت خسرو شاهرودی، مدیر امور اعتبارات و وصول مطالبات بانک کشاورزی تهیه شده است.

### مدیریت جهادی در عرصه اقتصادی

مدیریت جهادی هر چند اصطلاحی جدید در ادبیات انقلابی ما نیست، اما انصافاً مدیریتی است که تنها در مقطع دفاع مقدس بارها با آن مواجه بودیم. مدیریتی که با رهبری امام خمینی (ره) توانست کشور را در مقطع دفاع مقدس از پرتگاه جنگ تحمیلی نجات داده و کارآیی خود را به خوبی نشان دهد. شاید به کارگیری واژه جهاد نشان و اشاره از یک واقعیت مهم باشد و آن اینکه امروز که نوع دیگری از جنگ بر این کشور و مردم تحمیل شده است، باید همچون دوران

دفاع مقدس با یک مدیریت جهادی به مقابله و برخورد با آن پرداخت. اما پرسشی که در شرایط کنونی مطرح می‌شود این است که مدیریت جهادی را امروز چگونه می‌تواند دید و تشریح کرد؛ آیا مدیریت جهادی را باید در بالا بردن هزینه‌ها و سخت‌تر کردن سطح اصطکاک و رویارویی با مشکلات و دشمنان تفسیر کرد یا اینکه آن را به معنای بهره‌گیری از عقل و تدبیر و دانش به همراه پایداری بر اصول انقلاب در صحنه فرهنگی و اقتصادی بدانیم. با بهره جستن از این دیدگاه، می‌توان تفسیر مدیریت جهادی در عرصه کلان اقتصاد کشور را در محورهای متعددی خلاصه کرد. بخش از این محورها شامل موارد و مباحث زیر می‌شود:

۱. نگاه کارشناسانه و مدبرانه به مشکلات اقتصادی و معیشتی مردم
۲. توجه به تولیدات داخلی و افزایش صادرات
۳. شناسایی نیازهای ضروری و اساسی مردم در حوزه اقتصاد
۴. سوق دادن هدفمندی یارانه‌ها به سمت افزایش توان تولید و بهره‌وری
۵. نگاه واقع‌گرایانه به اقتصاد جهانی و چگونگی نحوه تعامل با دنیای خارج و روابط کشورها
۶. شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود در کشور

۷. سرعت عمل لازم در حل و فصل موضوعات و مشکلات
۹. پرهیز از هر گونه شتابزدگی در تصمیمات کلان
۹. بهره‌گیری صحیح و به موقع از ظرفیت‌ها و امکانات و پتانسیل‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در داخل کشور
۱۰. بهره‌گیری صحیح و مناسب از منابع داخل کشور (حامل‌های انرژی و ...)
۱۱. بالا بردن هزینه کالاهای تجملاتی وارداتی (خودروهای لوکس و ...)
۱۲. سوق دادن تمام ابزارهای فرهنگی کشور و رسانه‌های داخلی در جهت تبلیغ و تشویق مردم به مصرف صحیح محصولات و تولیدات داخلی
۱۳. افزایش بهره‌وری ساعات کار در سطح کشور (اداره‌ها و کارخانجات و ...)
۱۴. بالا بردن سرعت گردش پول در کشور به جای افزایش بی‌رویه پایه پولی
۱۵. افزایش توان اطلاعاتی دستگاه‌های نظارتی و کنترلی بر اقتصاد کشور
۱۶. ایجاد فضای با امنیت کامل اقتصادی برای سرمایه‌گذاران در اقتصاد داخلی
۱۷. افزایش نقش بنگاه‌ها در افزایش تولید
۱۸. تصویب و تسهیل قوانین برای کارآفرینی و حمایت از تولیدات داخلی
۱۹. نگاه ویژه به مناطق محروم و کم‌برخودار به منظور ایجاد و برقراری عدالت اجتماعی و بالا بردن انگیزه‌های حمایتی مردم

### نقش بانک کشاورزی در تحقق شعار مدیریت جهادی

بر اساس ادبیات توسعه اقتصادی، سرعت بخشیدن به توسعه بخش کشاورزی در مراحل اولیه توسعه، از آنجا که ارتباط پسین قوی‌تری



جدول شماره یک - تسهیلات پرداختی بانک از سال ۸۸ تا ۹۲

سال	مبلغ کل تسهیلات پرداختی (میلیارد ریال)	تعداد تسهیلات پرداختی	میانگین تسهیلات پرداختی (میلیون ریال)
۱۳۸۸	۶۷,۷۴۹	۱,۳۴۹,۷۳۱	۵۰
۱۳۸۹	۹۴,۲۳۷	۱,۵۵۲,۶۷۲	۶۱
۱۳۹۰	۱۴۳,۸۶۰	۱,۹۳۶,۶۷۰	۷۴
۱۳۹۱	۱۶۵,۵۵۶	۱,۸۶۱,۹۷۷	۸۹
۱۳۹۲	۲۱۰,۲۳۱	۱,۷۸۷,۴۷۱	۱۱۷

راهکارهای اعتباری بانک در تحقق شعار مدیریت جهادی

بانک کشاورزی برای تحقق شعار مدیریت جهادی راهکارهای متعددی را تدارک دیده است که به فراخور موضوع، بعضی از این راهکارها در حوزه اعتباری به صورت تیتروار مورد اشاره قرار می‌گیرد:

۱. شناسایی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی متکی بر مطالعات امکان‌سنجی و مکان‌یابی
۲. شناسایی زنجیره‌های تولید محصولات کشاورزی به منظور تامین مالی و پرداخت تسهیلات از طریق زنجیره‌های تولید با هدف افزایش کارایی و بهبود کیفیت تولید
۳. اولویت دادن به تامین مالی طرح‌هایی که افزایش بهره‌وری مصرف آب را هدف قرار داده‌اند
۴. استقرار سامانه اعتبارسنجی مشتریان
۵. ارتقای توان نظارتی بانک با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی مانند اجرای نظارت تصویری برای طرح‌های بزرگ
۶. ایجاد امکان ارتباط مشتریان و ارسال پیام الکترونیکی در سیستم مکانیزه نظارت
۷. پایش مستمر وضعیت طرح‌های راکد بالاتر از ۱۰ میلیارد ریال و ارائه راهکار، تهیه گزارش و پیگیری موضوع
۸. استقرار کامل و رفع مشکلات پیش روی سامانه مدیریت اعتبارات خرد

تسهیلات پرداخت کرد که به لحاظ مبلغی رشدی معادل ۲۷ درصد نسبت به سال گذشته را نشان می‌دهد. همچنین برآورد می‌شود این مبلغ پرداختی، حدود ۶۰ درصد از کل مانده خالص تسهیلات اعطایی بانک‌ها و موسسات اعتباری به متقاضیان بخش کشاورزی را شامل می‌شود.

جدول شماره یک تسهیلات پرداختی بانک از سال ۸۸ تا پایان سال ۹۲ را نشان می‌دهد. به استناد این جدول، مبلغ تسهیلات پرداختی بانک با میانگین رشد سالانه ۳۳,۴ درصد از ۶۷,۷ هزار میلیارد ریال در سال ۸۸ به ۲۱۰,۲ هزار میلیارد ریال در سال ۹۲ افزایش یافته است که در مقایسه با میانگین نرخ تورم طی همین مدت - که بر اساس آمار رسمی ۲۵ درصد بوده است - نشان از ۸,۴ درصد رشد حقیقی سالانه دارد. همچنین میانگین مبلغ تسهیلات پرداختی با متوسط رشد سالانه ۲۳,۸ درصد از ۵۰ میلیون ریال در سال ۱۳۸۸ به ۱۱۷ میلیون ریال در پایان سال ۱۳۹۲ بالغ شده است که در مقایسه با میانگین نرخ تورم طی این دوره، نشان از ۱,۲ درصد رشد حقیقی منفی دارد.

با سایر بخش‌های اقتصادی دارد، مورد تشویق قرار می‌گیرد. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ که بسیاری از کشورهای در حال توسعه، توسعه اقتصادی را مترادف با توسعه صنعتی تلقی می‌کردند و بر مبنای استراتژی «اول توسعه صنعتی» از کشاورزی غفلت ورزیدند، با گذشت زمان دریافتند که بدون توسعه بخش کشاورزی، توسعه اقتصادی غیرممکن بوده و عدم سرمایه‌گذاری در این بخش منجر به کند یا متوقف شدن توسعه اقتصادی می‌شود. از این‌رو کشورهای در حال توسعه یکی پس از دیگری متوجه نقش کشاورزی در توسعه اقتصادی شدند و به استراتژی توسعه صنعتی مبنی بر توسعه بخش کشاورزی یا رشد متوازن روی آوردند.

در این میان نقش سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی و تاثیر آن بر بازدهی این بخش، نکته مهمی است که معیارهای نظری و شواهد تجربی همه به خوبی آن را تایید می‌کنند. سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، علاوه بر اینکه موجب رشد تولید و اشتغال در این بخش می‌شود، با توجه به ارتباطات پسین و پیشین این بخش با دیگر بخش‌ها، به رشد تولید و اشتغال در بخش‌های دیگر نیز کمک می‌کند. از سوی دیگر از آنجا که بیشتر فعالیت‌های کشاورزی در مناطق روستایی انجام می‌شود، گسترش سرمایه‌گذاری در این بخش، سبب ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر در مناطق روستایی و جلوگیری از مهاجرت روستاییان به شهرها می‌شود. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی و اتخاذ سیاست‌های مناسب برای گسترش آن از اهمیت فراوانی برخوردار است.

بانک کشاورزی تامین‌کننده مالی نخست بخش کشاورزی در کشور است. این بانک در سال ۱۳۹۲، ۲۱۰,۲ هزار میلیارد ریال در قالب بیش از یک میلیون و هفتصد هزار فقره





طرح‌هایی که با الگوی جهادی و همکاری بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسیده‌اند

شرکت تعاونی  
گاو‌داران راه ابریشم

## حرکت روی خط ضوابط

یک گاوداری صد راسی در استان سمنان طی شش ماه و با یک طرح توسعه‌ای، ضمن تبدیل شدن به واحدی سیصد راسی، واحد برگزیده کشاورزی استان شد و عنوان گاودار نمونه را هم برای مدیرعامل خود به همراه آورد. شرکت تعاونی گاوداران راه ابریشم در فاصله زمانی شش ماه از تاریخ عقد قرارداد با بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسید تا الگویی باشد برای کار و مدیریت جهادی؛ کاری که حاصل همکاری بانک کشاورزی با بخش کشاورزی بود. پیرامون طرح و نحوه همکاری بانک با مجریان طرح با امیر صادقی، مدیرعامل شرکت تعاونی گاوداران راه ابریشم گفت‌وگوی کوتاهی داشتیم که از نظر تان می‌گذرد:

فرصتی پیش نیامده بود که به بانک کشاورزی آمده و با نوع و جنس خدمات این بانک به بخش کشاورزی آشنا شویم. اما هنگامی که قصد توسعه فعالیت خود را داشته و نیاز به تسهیلات داشتیم، از بانک‌هایی که در آن زمان با آنها کار می‌کردیم، تقاضای دریافت تسهیلات کردیم که با موافقت نشد یا اینکه شرایط سختی برای ما داشت. تا اینکه با راهنمایی بعضی همکاران و فعالان بخش، به بانک کشاورزی رفته و طرح خود را برای دریافت تسهیلات به بانک کشاورزی ارائه کردیم. بانک نیز با روی باز از طرح استقبال کرده و زمینه توسعه فعالیت و اشتغال‌زایی بیشتر در این بخش را فراهم کرد. اما این نقطه آغاز همکاری ما و بانک کشاورزی بود و هر روز این رابطه بیشتر شد تا اینکه اکنون تمام خدمات بانکی خود را از بانک کشاورزی دریافت کرده و همه حساب‌های مان هم در این بانک متمرکز است.

**تاریخ عقد قرارداد شما با بانک کشاورزی یازدهم خرداد ماه ۱۳۹۲ بوده و تاریخ بهره‌برداری طرح هم نوزدهم آذرماه ۱۳۹۲ است. در این بازه شش ماهه چه اقدام‌هایی را عملیاتی کردید که طرح نهایی شود؟**

پیش از دریافت تسهیلات از بانک کشاورزی، طرح ما یک گاوداری یکصد راسی بود که با تسهیلات بانک، این طرح را توسعه داده و ضمن اضافه کردن دو هزار متر فضای سرپوشیده و سالن، تعداد دام‌ها نیز به سیصد راس ارتقا پیدا کرد.

**ضرورت تسریع در انجام کار برای شما چه بود و چگونه**

**طرح را در بازه زمانی کوتاه به بهره‌برداری رساندید؟**  
با توجه به بازار محصول تولیدی ما و البته کسری تولیدی که در این زمینه وجود دارد، تمام توان و تلاش خود را به کار بستیم تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن طرح به بهره‌برداری رسیده و افزایش ظرفیت داشته باشیم. از این‌رو کار مضاعفی روی این پروژه داشتیم. البته از همکاری بی‌دریغ و صمیمانه بانک کشاورزی هم نباید غافل شد که بیش از تعهدات خود نسبت به ما فعالیت کرده و از هیچ کوششی فروگذار نکردند تا طرح در موعد پیش‌بینی شده به بهره‌برداری برسد.

**بازار فروش تولیدات شما کجاست؟**

بخش عمده‌ای از محصول ما به شهر سمنان و سرخه عرضه می‌شود.



**چند سال است که در حوزه دامپروری فعالیت می‌کنید؟**  
نزدیک به ۱۵ سال است که در حوزه دامپروری و گاوداری مشغول فعالیت هستم.

**واحدی که در حال حاضر مدیریت آن را بر عهده دارید و در سال گذشته با همکاری بانک به بهره‌برداری رسیده چقدر ظرفیت دارد؟**

گاوداری که اکنون در حال فعالیت است، گاوداری گوشتی سیصد راسی بوده که ۱۰ نفر در آن به‌طور مستقیم اشتغال دارند.

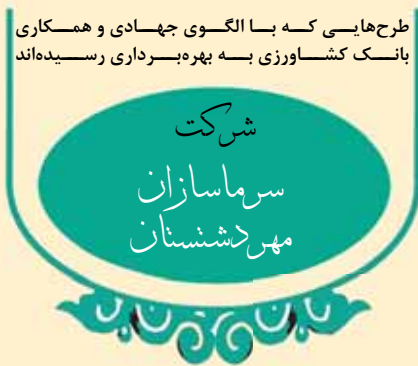
**چند سال است که مشتری بانک کشاورزی هستید و آیا این تعامل نظر شما را جلب و توقعات تان را تامین کرده است؟**

نزدیک به دو سال است که تعامل خود را با بانک کشاورزی آغاز کرده و طی همین مدت هم یک میلیارد تومان تسهیلات توسعه گاوداری از بانک دریافت کرده‌ایم که اکنون هم طرح به بهره‌برداری رسیده است. طی این مدت همکاری هم بسیار از نحوه خدمت‌رسانی بانک کشاورزی راضی هستیم؛ به‌نحوی که تنها برای دریافت تسهیلات کشاورزی به بانک آمده و نزد این بانک حساب باز کردیم، اما اکنون تمام حساب‌های خود را به بانک کشاورزی منتقل کرده و همه نیازهای بانکی خود را در بانک کشاورزی مرتفع می‌کنیم.

**با سابقه ۱۵ ساله‌ای که در حوزه گاوداری دارید، چرا تاکنون با بانک کشاورزی تعاملی نداشته‌اید؟**

پیش از اینکه به دنبال تسهیلات برای توسعه گاوداری باشیم،

طرح‌هایی که با الگوی جهادی و همکاری بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسیده‌اند



## زلزله هم مانع بهره‌برداری طرح نشد

زلزله برازجان و به‌دنبال آن از کار افتادن بخشی از تاسیسات، وقفه‌ای پنج ماهه را در راه‌اندازی سردخانه هفتصد تنی شرکت سرماسازان مهر دشتستان به همراه داشت؛ اما چنان انگیزه و پشتکاری برای راه‌اندازی این واحد زیربخش کشاورزی وجود داشت که طرحی که ابتدای سال ۱۳۹۲ عقد قرار داد شده بود، در بهمن‌ماه به بهره‌برداری رسید. سردخانه شرکت سرماسازان مهر دشتستان در فاصله زمانی ۱۰ ماه از تاریخ عقد قرارداد با بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسید تا الگویی باشد برای کار و مدیریت جهادی، حتی در شرایط خاص؛ کاری که حاصل همکاری بانک کشاورزی با بخش کشاورزی بود. پیرامون طرح و نحوه همکاری بانک با مجریان آن با امراله شجاعی، مدیرعامل شرکت سرماسازان مهر دشتستان گفت‌وگوی کوتاهی داشتیم که از نظر آن می‌گذرد:

**ایده راه‌اندازی سردخانه و واحد بسته‌بندی محصولات کشاورزی از کجا شکل گرفت؟**  
بنده کشاورز هستم، نخیلات دارم و خرما تولید می‌کنم. به واسطه قرباتی که به این حوزه دارم، احساس کردم نیاز استان به واحد



از زمان توسعه واحد گاوداری، موفقیت‌ها و دستاوردهای ملی و منطقه‌ای هم داشته‌اید؟

این مجموعه به‌عنوان طرح برتر استان شناخته شد و بنده هم گاودار نمونه معرفی شدم. در مراسمی هم که با عنوان کشاورزان پیشرو در تهران برگزار شد، ما به‌عنوان دامدار پیشرو شناخته شدیم. البته بانک کشاورزی هم طی مراسمی از بنده به‌عنوان مشتری نمونه تقدیر کرد.

**طرح شما چه تفاوتی با سایر طرح‌های مشابه داشت که در چنین بازه زمانی کوتاهی به بهره‌برداری رسید و البته چنین دستاوردهایی را هم برای مجریانش به همراه داشت؟**

نخستین تفاوتی که ما با سایرین داریم و سبب برتری ما شده، این است که به واقع تولید کننده هستیم. بنابراین تسهیلاتی که



از بانک کشاورزی دریافت کردیم به انضمام یک میلیارد تومان هم که خود در این طرح سرمایه‌گذاری کردیم را به طور کامل به طرح تزریق کرده و همین امر سبب شد طرح در کمترین زمان ممکن و با کیفیت و بازدهی بالا به بهره‌برداری برسد. در نتیجه هم طرح در مدت کوتاهی به سرانجام و بازدهی رسید و هم اینکه به‌عنوان یک طرح شاخص دامپروری در استان مطرح شد. از سوی دیگر تمام ضوابط در اجرای کار و فعالیت را رعایت می‌کنیم. به‌عنوان نمونه ما حتی یک مورد هم استفاده از کارگر غیرمجاز افغانی نداریم. تمام افراد شاغل در طرح هم افراد بومی منطقه و متاهل هستند. طبق قانون کار، همه کارگران بیمه بوده و از خدمات و مزایای قانون کار بهره‌مند هستند.

**به‌عنوان پرسش پایانی چه پیشنهاد یا توصیه‌ای برای بانک کشاورزی دارید؟**

بانک کشاورزی یک پشتیبان بزرگ برای کشاورزان و فعالان بخش کشاورزی به‌شمار می‌رود؛ با این حال یک توصیه برای مدیران و کارکنان بانک دارم و آن اینکه در پرداخت تسهیلات، دقت و وسواس بیشتری به خرج دهند تا تنها فعالان واقعی بخش کشاورزی و تولیدکنندگان حقیقی تسهیلات دریافت کنند.



انبار و سردخانه بسته‌بندی محصولات کشاورزی بسیار زیاد است. بنابراین ایده راه‌اندازی یک واحد سردخانه و نگهداری و بسته‌بندی محصولات کشاورزی شکل گرفت و پرورش پیدا کرد. به عبارتی دیگر ضرورت راه‌اندازی این طرح با این هدف بود که هم بتوانیم محصولات کشاورزی خود را پوشش دهیم و هم اینکه به کشاورزی منطقه خدمت کنیم.

### یعنی واحد سردخانه و بسته‌بندی محصول را برای نگهداری محصولات خود راه‌اندازی کردید؟

ظرفیت سردخانه ۷۰۰ تن است. کل محصولی که خودم در طول سال حدود یکصد تن است و مابقی ظرفیت سردخانه به کشاورزان و محصولات کشاورزی منطقه اختصاص دارد.

### از چه زمانی مشتری بانک کشاورزی هستید؟

شغل پدری ما کشاورزی بوده و از قدیم در این بخش فعال بوده‌ایم. به واسطه فعالیت در این حوزه با بانک کشاورزی نیز رابطه‌ای دیرین داریم؛ چنانکه پدر بنده نزدیک به ۴۰ سال است که در بانک کشاورزی حساب داشته و تمام فعالیت‌های بانکی خود را از

سردخانه را تا هفتصدتن افزایش داده و برای این افزایش ظرفیت هم تسهیلات دیگری از بانک دریافت نکردیم. تنها هدف ما این بود که طرح زودتر به بهره‌برداری برسد. البته وقوع زلزله در استان سبب شد که بعضی ماشین‌آلات ما دچار اشکال شده و روند اتمام سردخانه حدود پنج ماه به تعویق بیفتد. با این حال تمام تلاش خود را به کار بستیم تا طرح در سال ۱۳۹۲ به بهره‌برداری برسد که این طور هم شد و با تمام مشکلات که بلایای طبیعی و خارج از اختیار بود، توانستیم طرح را ظرف مدت ۱۰ ماه به اتمام و مرحله بهره‌برداری برسانیم.

البته باید این نکته را هم اضافه کرد که به بهره‌برداری رسیدن طرح در بازه زمانی کوتاه و استفاده از آن حاصل یک تلاش دو سویه است و نمی‌توان انتظار داشت که بانک کشاورزی طرح را به اتمام رسانده و فعال بخش کشاورزی پس از اتمام، فعالیت خود را آغاز کند. بنابراین باید با تمام وجود تلاش کرد و از همه داشته‌ها کمک گرفت تا طرح در زمان مقرر و حتی زودتر به مرحله اجرا برسد. در این راه بانک کشاورزی هم نهایت همکاری را دارد، اما باز هم می‌گویم، اجرایی شدن طرح همت مجری را می‌طلبد. بنده نیز با همین رویه کار را اجرایی کردم؛ چنانکه هنگام عقد قرارداد، سهم متقاضی یک میلیارد و دویست میلیون تومان تعیین شده بود اما بنده نزدیک به یک میلیارد و نهصد میلیون تومان هزینه کردم تا طرح با بهترین کیفیت و در موعد زمانی مقرر و البته با ظرفیتی بالاتر به بهره‌برداری برسد.



### بازار عرضه محصولات شما کجاست؟

بخشی از فروش ما در بازار داخل است. اما روی حوزه صادرات تمرکز کرده‌ایم و با حضور در چند نمایشگاه بین‌المللی قصد فروش محصولات خود در بازارهای امارات کویت را داریم.

### به‌عنوان پرسش پایانی، چه پیشنهادی برای بانک کشاورزی در جهت بهبود روند

#### امور دارید؟

پیشنهادی که برای بانک کشاورزی دارم این است که با وجود تمام تلاشی که می‌کند، دقت بیشتری در اعطای تسهیلات بخش کشاورزی به خرج دهد، تا تسهیلات اعطایی به‌صورت تمام و کمال در طرح زیربخش کشاورزی مربوط هزینه شود. به‌عنوان مثال در شهرستان، بنده نمونه‌هایی را دیده‌ام که با تسهیلات دریافتی بانک کشاورزی خانه و ماشین خریداری شده و بخش کمی از مبلغ تسهیلات در طرح مورد نظر هزینه شده است. بنابراین بهره‌وری پایین آمده و در بلندمدت این نمود بیرونی را پیدا می‌کند که بخش کشاورزی بهره‌وری پایینی دارد، در نتیجه حجم سرمایه‌گذاری هم در بخش کشاورزی کاهش پیدا می‌کند.

طریق بانک کشاورزی انجام می‌دهیم. برای این طرح خاص هم با توجه به موضوع طرح که زیربخش کشاورزی بود، به سراغ این بانک رفتیم. بانک هم تعامل خوبی با ما داشت و توانستیم تسهیلات مورد نیاز برای راه‌اندازی طرح را دریافت کنیم.

**ظاهراً وقوع زلزله بوشهر و برازجان، تعویقی پنج ماهه در کار شما ایجاد کرده است. با وجود این موضوع، چگونه توانستید طرح را در ۱۰ ماه به بهره‌برداری کامل برسانید؟**  
پس از ارائه طرح به بانک کشاورزی با ساخت سردخانه پانصد تنی موافقت شد و قرار بر این شد که یک میلیارد و ۲۵۰ میلیون تومان تسهیلات دریافت کنیم. اما خود با هزینه شخصی ظرفیت

## حضور چشمگیر در بازارهای جهانی

طرح‌هایی که با الگوی جهادی و همکاری بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسیده‌اند



کمی بیشتر از یک ماه زمان لازم بود تا طرحی که در تاریخ دوم بهمن‌ماه ۱۳۹۲ عقد قرارداد شده بود، به بهره‌برداری برسد؛ طرح توسعه شرکت بسته‌بندی تخم‌مرغ مرغ هستی در فاصله زمانی یک ماه و چهار روز از تاریخ عقد قرارداد با بانک کشاورزی به بهره‌برداری رسید تا الگویی باشد برای کار و مدیریت جهادی؛ کاری که حاصل همکاری بانک کشاورزی با بخش کشاورزی بود. پیرامون طرح و نحوه همکاری بانک با مجریان طرح با حامد بازدار، مدیرعامل شرکت مرغ هستی گفت‌وگوی کوتاهی داشتیم که از نظر تان می‌گذرد:



**چند سال است که در حوزه طیور و مرغداری فعالیت می‌کنید؟**  
حوزه کاری ما در رابطه با مرغ تخم‌گذار است و تخم‌مرغ خوراکی تولید می‌کنیم. این شغل خانوادگی ما بوده و از سال ۱۳۶۲ در این صنعت فعالیت می‌کنیم. طی این سی و اندی سال هم به طور مداوم در این بخش مشغول به کار بوده و تنها مقاطعی مجبور به تغییر محل فعالیت خود شده‌ایم که آن هم خارج از اختیار ما بوده است. به‌عنوان نمونه در دوره‌ای محل مرغداری ما در محدوده شهری قرار گرفته بود و مجبور به نقل مکان شدیم. لذا مواردی از این دست سبب شد که طی این سال‌ها گاه مجبور به تغییر مکان شویم، اما همواره کار خود را ادامه داده و بیش از سه دهه است که در این صنعت مشغول فعالیت هستیم.

**صادراتی مشکلی ندارید؟**  
با توجه به اینکه کار اصلی ما تولید است، تمرکز خود را روی این بخش گذاشته و با تمام توان تولید می‌کنیم. اما برای صادرات هم از متخصصان حوزه بازرگانی و صادرات کمک گرفته و صدور محصول خود به بازارهای جهانی را از طریق کارشناسان این حوزه انجام می‌دهیم. بازارهای خارجی بازارهای بسیار حساسی است و هرگونه اشتباهی در آن می‌تواند منجر به حذف کامل شما از آن بازارها شود. بنابراین برای تداوم روند حضور در بازارهای خارجی باید هر قدمی را با فکر و برنامه‌ریزی برداشت. به‌عنوان نمونه حتی اگر یک مرتبه، تخم‌مرغ مرغ‌هستی به دست مصرف‌کننده برسد و کیفیت نامطلوبی داشته باشد، باید بازار خود را از دست رفته بدانیم؛ از این رو تمام تلاش خود را می‌کنیم تا بازار شرکت مرغ‌هستی را به‌عنوان یک برند ایرانی و با کیفیت حفظ کرده و توسعه دهیم.

**بازارهای جهانی می‌فرستید؟**  
این تهیه محصول از سایر مرغداری‌ها با وسواس و دقت زیادی انجام می‌شود؛ چراکه تمام محصولات با یک برند واحد که برند شرکت ماست به بازارهای جهانی می‌رود. به‌واسطه همین سخت‌گیری و وسواس در انتخاب محصول تاکنون حتی یک مورد هم گزارش از عدم کیفیت محصولات نداشته‌ایم.

**بازارهای شما در کدام کشورهاست و محصول خود را به کدام مناطق ارسال می‌کنید؟**

بازارهای عمده ما در حال حاضر عراق، امارات، افغانستان و ترکمنستان است. البته با توجه به نوع محصول و فسادپذیر بودن نسبی آن، اولویت صدور خود را هم روی بازارهای همسایه گذاشته و محصول خود را به این کشورها صادر می‌کنیم.

**برای بازاریابی در این بازارهای**

**وضعیت کنونی مجموعه چگونه است؟**

در حال حاضر پرورش یکصد هزار قطعه‌ای مرغ تخم‌گذار داریم که در حال فعالیت است. تولیدات این واحد هم به شرکت مرغ‌هستی آمده و برای صادرات، بسته‌بندی می‌شود. هر زمان هم که تقاضا بیشتر از میزان تولید خودمان باشد و معمولاً هم همین‌طور است، از سایر مرغداری‌ها تخم‌مرغ را تهیه، در شرکت مرغ‌هستی بسته‌بندی کرده و با برند مرغ‌هستی به بازارهای خارجی صادر می‌کنیم.

**با چه اطمینانی محصولات دیگر مرغداری‌ها را با برند خود به**



طرح آمده و در کوتاه‌ترین زمان، مقدمات پرداخت‌ها را فراهم می‌کردند.

### حاصل تعامل بانک کشاورزی با طرح را اکنون و پس از گذشت بیش از ۵ ماه، چطور ارزیابی می‌کنید؟

حاصل همکاری بانک کشاورزی هم توسعه شرکت و اشتغال‌زایی را به همراه داشته و حضور محصول ایرانی در بازارهای جهانی را تثبیت کرده است؛ به‌نحوی که طی سه ماهه نخست سال جاری ۵۸ کانتینر تخم‌مرغ از شرکت مرغک هستی به بازارهای عراق، امارات، ترکمنستان و افغانستان صادر شد.

### چه انتظار یا تقاضایی از بانک کشاورزی دارید؟

ما در حال حاضر هیچ توقعی از بانک کشاورزی نداریم؛ چراکه هر آنچه تاکنون از بانک کشاورزی خواسته‌ایم برآورده شده است. اما تنها از مدیران و کارکنان بانک کشاورزی تقاضا داریم که این روند حمایتی از بخش کشاورزی را ادامه دهند تا ضمن تامین نیاز غذایی داخل، بتوانیم حضور چشمگیری در بازارهای جهانی داشته باشیم.

بهره‌برداری و طبیعتاً درآمدزایی می‌رسد. نکته دیگری که تسریع در اجرای طرح را ضرورت می‌بخشد، تورم است؛ هر چه اجرا و عملیاتی شدن طرح زمان‌بر شود، با توجه به گران شدن اقلام مورد استفاده که مرحله به مرحله خریداری می‌شود، دیگر اتمام پروژه با هزینه اولیه در نظر گرفته شده میسر نیست.

### با اجرایی شدن طرح، برای چند نفر اشتغال مستقیم ایجاد شد؟ شرکت بسته‌بندی مرغک هستی برای ۲۲ نفر اشتغال‌زایی داشته است.

### آیا از تعامل بانک کشاورزی با خود در روند اجرایی شدن طرح رضایت دارید؟

اگر همکاری بانک نبود از اساس اجرای این طرح میسر نمی‌شد، چه رسد به اجرای طرح در این بازه زمانی کوتاه؛ طی این مدت ما طرح را مرحله به مرحله پیش برده و از بانک تقاضا می‌کردیم که برای بازدید بخش‌های مختلف طرح آمده و امکان پرداخت تسهیلات را فراهم کند. کارشناسان بانک هم به محض اعلام ما و بدون فوت وقت برای بازدید

بپردازیم به طرح بسته‌بندی شرکت مرغک هستی؛ این طرح در چه بازه زمانی به بهره‌برداری رسید و شامل چه بخش‌های بود؟ تاریخ عقد قرارداد ما برای گرفتن تسهیلات از بانک کشاورزی دوم بهمن ماه ۱۳۹۲ و تاریخ بهره‌برداری طرح هم ششم اسفند ماه است. طی این مدت، ساختمان و سردخانه را تجهیز کرده و دستگاه‌های مورد نیاز بسته‌بندی را هم مستقر کردیم تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به مرحله اجرا برسیم و زمان را از دست ندهیم.

### ضرورت در اجرایی شدن طرح با این سرعت چه بود؟

هدف از راه‌اندازی شرکت بسته‌بندی مرغک هستی، پاسخ به نیاز و کمبودی بوده که در حوزه احساس می‌کردیم. بنابراین تمام تلاش و سرعت ممکن را به کار بستیم و بانک کشاورزی هم کمال همکاری را با ما میدول داشت که طرح در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بهره‌برداری برسد. البته ذکر این نکته ضروری است که سرعت در انجام کار و به سرانجام رساندن طرح چند مزیت عمده دارد. نخست اینکه طرح زودتر به مرحله





## فرهنگ‌سازی و خدمت‌رسانی

### فرهنگ‌سازی

از مزایای برگزاری اردوهای جهادی فرهنگ‌سازی در منطقه محروم است. چنانکه یکی از پیامدهای مثبت این حرکت‌ها، سوق دادن مردم به سازندگی، تلاش و خروج از روحیه امدادی است. به این معنا که سعی بر این است در مدت کمی که اردو برگزار می‌شود، مردم منطقه به این باور برسند که خیلی از مسائل بدون کمک دیگران به راحتی قابل انجام است.

### خدمت‌رسانی

آخرین و رایج‌ترین هدفی که در اردوهای جهادی پیگیری می‌شود؛ خدمت‌رسانی به مردم است. این خدمت‌رسانی شامل کارهای عمرانی، فرهنگی، مذهبی، ورزشی و... است. گرچه وجود کار عمرانی برای تحقق مابقی اهداف اردوهای جهادی امری لازم است اما نباید این نکته را فراموش کرد که خودسازی و فرهنگ‌سازی تأثیرات ماندگار بیشتری دارد.



حرکت‌های جهادی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های خودجوش است که توسط دانشجویان، طلاب حوزه‌های علمیه، دانش‌آموزان و سایر جوانان داوطلب در مناطق محروم کشور برگزار می‌شود. بنا بر ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود در میان شرکت‌کنندگان، انواع خدمات از جمله انجام پروژه‌های عمرانی مورد نیاز منطقه، خدمات کشاورزی، پزشکی و درمانی، آموزشی و تحصیلی و... در کنار فعالیت‌های فرهنگی ارائه می‌شود. حرکت‌های جهادی تنها یک کار عمرانی یا فرهنگی یا اردوی خودسازی نیست، بلکه مجموعه جامعی است که آثار و برکات آن هم برای مردم و اهالی مناطق محروم و هم برای شرکت‌کنندگان در این حرکت‌ها نمود دارد. از جمله دستاوردهای اردوهای جهادی را می‌توان در سه محور زیر دسته‌بندی کرد.

### خودسازی

بعضی بر این باورند، خدماتی که به مناطق محروم از طریق این حرکت‌ها ارائه می‌شود چندان قابل توجه نیست و شرکت‌کنندگان این مسافرت‌ها بیشترین استفاده را می‌برند. چراکه انجام یک کار عمرانی یا کشاورزی و... تحول‌چندانی را در منطقه ایجاد نمی‌کند. این در حالی است که حضور جوانان در میان مردم مناطق محروم و لمس کردن محرومیت از نزدیک، نگاه‌شان را به دنیا و نعمت‌های موجود در آن را عوض می‌کند. انسان از انحصارطلبی خود بیرون آمده و وجدانش کمی بیدار می‌شود. هم قدر نعمت‌های در دسترس خود را بیشتر می‌فهمد و هم کم‌کاری خود را نسبت به دیگران بیشتر احساس می‌کند. چنین شخصی اگر موقعیتی برایش پیش بیاید محرومان جامعه را فراموش نکرده و همیشه با روحیه‌ای متفاوت‌تر با جامعه و مردم روبه‌رو می‌شود.



وظایف مدیر جهادی در قبال سرمایه انسانی سازمان

## قدرتمند نگاه داشتن نیروی محرکه

برای کارکنان آنها فقط هزینه محسوب نمی‌شود و در افزایش بهره‌وری کارکنان تاثیر اثبات شده دارد. حال هنگامی قصد پیاده‌سازی مدیریت جهادی را در سازمان خود داریم، باید نیک بدانیم که مدیر جهادی چه وظایفی در قبال منابع انسانی در سازمان خود دارد و چگونه می‌توان با عملیاتی کردن آن وظایف به بیشترین بهره‌وری در جهت تحقق کار و مدیریت جهادی در سازمان دست یافت. به‌طور کلی می‌توان این وظایف را در چند محور زیر خلاصه کرده و مورد اشاره قرار داد.

### ایجاد تعهد در کارکنان

یک کارمند متعهد برای سازمان، فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام به‌موقع کارها و حس مسئولیت، در افزایش تولید و بهره‌وری موثر باشد. بنابراین باید سعی شود کارمندان متعهدی را برای سازمان تربیت کرد.

چرا مدیران به اینکه کارکنان آنها هر روز حداقل چند دقیقه ورزش کنند، علاقه نشان می‌دهند؟ چرا سازمان‌ها با استخدام روان‌شناس و پزشک مشاور، تلاش می‌کنند کارکنان خود را در مقابل ابتلا به گرفتاری‌های روحی بیمه کنند؟ چرا مدیران با اختصاص مقادیر هنگفتی از منابع مالی در اختیار خود به ایجاد باشگاه، ورزشگاه، تفریحگاه خانوادگی، پلاژ و خانه جنگلی و مانند آنها می‌پردازند؟ آیا چنین سرمایه‌گذاری‌هایی هیچ‌گونه برگشت و مابه‌ازایی در سود آنها دارد؟

پاسخ به این پرسش‌ها را باید در یک تجربه طولانی جهانی جست‌وجو کرد. نتیجه این تجربه‌ها این است که رضایت از محیط کار، اطمینان به داشتن حداقلی از تامین در مقابل بیماری و از کارافتادگی و باور به همبستگی سازمانی، در کارایی کارکنان تأثیری شگرف دارد و بنابراین، سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در ایجاد وسایل و امکانات رفاهی

نیروی انسانی مهم‌ترین داشته یک سازمان و عمده‌ترین عامل به اجرا رساندن برنامه‌های مدیریت آن است. مدیران کارآمد دستگاه‌ها اغلب سعی می‌کنند با ابراز توجه به وضع مالی و روحی و رفتاری کارکنان خود، آنها را امیدوار، وفادار و وظیفه‌شناس نگه دارند. حال در شرایطی که سخن از مدیریت جهادی به میان می‌آید و کار و مدیریت جهادی مرهون فعالیت متفاوت و برجسته نیروی انسانی است، مدیر جهادی مسئولیت سنگین‌تری برای حفظ و توانمندی منابع انسانی در سازمان خود دارد. مقاله حاضر که برگرفته از مقاله پویایی مدیریت بهره‌وری نوشته حیدر امیران و مجموعه مقالات همایش سه دهه مدیریت جهادی در عرصه اقتصاد کشور است، نگاهی دارد به مهم‌ترین وظایف مدیر جهادی در توانمندی نیروی انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین ثروت سازمانی.



مدیران جهادی می‌توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، کارکنان را نسبت به سازمان متعهد کنند. از این رو تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود هرگز به‌طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد.

البته تنها متعهد کردن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد. یکی از موثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگهداشتن آنها در سازمان، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه در آنهاست. قدردانی از افراد به‌خاطر عملکرد برترشان هم انگیزه‌ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در ایشان. استفاده از محرک‌های مالی مانند افزایش حقوق (مزایا)، پرداخت‌های موردی تشویقی و... برای عملکردهای استثنایی و با بهره‌وری بالای کارکنان از لحاظ حفظ تعهد کارکنان حائز اهمیت است. لازم به توضیح است که هرگز ارزش و تاثیر عمیق استفاده از اصطلاحات ساده متشکر، دست‌تان درد نکند و... در مقابل انجام کارهای ساده را دست‌کم نگیرید زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنان و به‌دنبال آن افزایش فعالیت و بهره‌وری در آنها می‌شود.

### توجه به کارکنان

تجربه نشان داده است که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می‌تواند موفق باشد. از این رو مدیران جهادی همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می‌کنند و این الگوی رفتاری در مدیران، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به‌همراه دارد که نتیجه نهایی آن نیز افزایش بهره‌وری است.

دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان‌دهنده آن است که شما برای موفقیت‌های آنها ارزش قائل هستید. این کار، آنها را به کسب موفقیت‌های بیشتر تشویق می‌کند. یکی از روش‌های ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان در مدیریت جهادی با توجه به دو پرسش مهم زیر اعمال می‌شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار

را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها انگیزه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم از انگیزه و هم از توانایی لازم برخوردار باشد، می‌تواند بهره‌وری شرکت را افزایش دهد. ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقا یافته باشد، علاوه بر اینکه سبب رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته‌تر می‌شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و به‌طور دائم در دل‌پره به سر خواهد برد که همه این موارد موجب فعالیت کمتر و کاهش بهره‌وری خواهد شد.

بعضی از مدیران نیازهای تولید را به سایر نیازهای سازمانی مقدم می‌شمارند و برعکس عده‌ای دیگر به افراد بیش از تولید اهمیت می‌دهند. هر دو سبک یادشده اشتباه است. تغییر یا به‌کارگیری شیوه‌ای جدید، زمانی اثربخش خواهد بود که هر دو گروه به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند. توجه به کارکنان به‌عنوان انسان و ابراز علاقه نسبت به رفاه، سلامت، امیال و آرزوهای آنها، موجب عملکرد بهتر شده و سبب می‌شود که بهره‌وری افزایش یابد.

### استفاده از استعدادها

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده‌ترین کارهای یک مدیر جهادی است که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره‌وری به‌کار گرفته شود. در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند و گاهی اوقات به‌کلی ناشناخته باقی می‌مانند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره‌وری به‌کار گرفته نمی‌شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته برای افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. بنابراین، لازم است مدیران جهادی سعی کنند توانمندی‌هایی را که به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، کشف و راه‌های بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره‌وری پیدا کنند.

### انگیزش

به‌طورحتم پول تنها عامل انگیزش افراد نیست. اما اگر حقوق افراد خیلی نازل باشد، موجب از بین رفتن انگیزه آنها می‌شود.

در نتیجه پاداش مالی همچنان به‌صورت یک انگیزش قوی برای آنها باقی می‌ماند. از این رو، مدیران جهادی باید از پاداش‌های تشویقی به‌عنوان راهی برای سهیم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمان و بهره‌وری حاصل از آن استفاده کنند؛ نه به‌عنوان عامل ایجاد انگیزه، بلکه به این دلیل که به کارکنان تفهیم شود در بهره‌وری کاری که انجام می‌دهند، سهیم هستند. بزرگ‌ترین ایجاد عامل انگیزه در افراد این است که به آنها نشان داده شود به‌نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند. این همان سهیم کردن کارگران در بهره‌وری حاصل از کارشان است که به نوبه خود موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. از طرفی پاداش‌های پرداختی یا سهیم کردن کارگران در بهره‌وری کارشان باید عادلانه باشد، در غیر این‌صورت ممکن است نتیجه عکس بدهد. به‌عبارتی ساده باید گفت که در مدیریت جهادی ثمرات و مزایای حاصل از بهره‌وری به‌طور عادلانه بین مدیریت و کارگران تقسیم می‌شود.

### توجه به تغییر

تغییر برای سازمان‌ها راهی برای افزایش بهره‌وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین، می‌توان گفت تغییر برای رشد سازمان‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می‌تواند از طریق فراگیری مهارت‌های جدید حاصل شود. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر، خود یک تغییر عمده محسوب شود، در این‌صورت یکی از بهترین روش‌های ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» توسط مدیر جهادی است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن شیوه تفکر تغییر‌گرا برای همه افراد به یک عادت تبدیل می‌شود. به همین علت تغییر همواره در حال رخ دادن است و تمامی فرآیندها و نظام‌ها به‌طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می‌گیرند. این نوع رویکرد، توسعه سازمان را تسهیل می‌کند و این اطمینان را به‌وجود می‌آورد که در مواقع اضطراری، سازمان آمادگی کامل برای مدیریت بحران را دارد.



کتاب‌شناسی مدیریت جهادی و اقتصاد مقاومتی

## مروری بر منابع نظری

اینکه مفاهیمی چون مدیریت جهادی، فرهنگ و اقتصاد و اقتصاد مقاومتی شکل عملیاتی به خود گرفته و در ارکان و اجزای جامعه اجرایی شود، نیازمند منابعی است که این مفاهیم را شکافته و مورد واکاوی قرار دهد. در گزارش حاضر مروری بر چند کوتاه داریم به بعضی از کتاب‌های مرتبط که منابع نظری اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی در حوزه اقتصاد به‌شمار می‌روند.

### اقتصاد مقاومتی؛ زمینه‌ها - راهکارها

کتاب اقتصاد مقاومتی؛ زمینه‌ها - راهکارها نوشته آیت‌الله عباسعلی اختری از یک مقدمه و چهار بخش با عناوین اصلی پاره‌ای از نگاه‌های عمومی اسلام به مسائل اقتصادی، بایدهای منابع تولید و ثروت، بایدهای مربوط به توزیع و مصرف و همچنین بایدهای مدیریتی در اقتصاد مقاومتی تشکیل شده است.

تعریف اقتصاد مقاومتی، توضیح اقتصاد مقاومتی، جریان اقتصاد تکاثری، مستکبران زیاده‌خواه، ضربه‌های اقتصادی و ضرورت بیداری، ضرورت توان اقتصادی برای دفاع، نقش مال در سازندگی آخرت، تشویق به تحصیل مال، زاهدان و بهره‌مندی از دنیا، اصالت اقتصاد در اسلام، ضرورت عدالت در زندگی اجتماعی، مبادی مساوات در اسلام و به‌کارگیری شعار ما می‌توانیم از جمله موضوعات این کتاب است. کتاب اقتصاد مقاومتی؛ زمینه‌ها - راهکارها با قیمت ۱۴ هزار تومان توسط موسسه انتشارات امیرکبیر منتشر شده است.



### اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران

کتاب اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران توسط حسین دری نوگورانی عضو هیئت‌علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع) و اصغر صالح اصفهانی عضو هیئت‌علمی دانشگاه عالی دفاع ملی تهیه و به چاپ رسیده است.

این کتاب که در اصل، حاصل کاری تحقیقی در سال ۱۳۹۱ است، اگرچه مدت کوتاهی پیش از ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به بازار کتاب عرضه شده است، کاملاً با سیاست‌های ابلاغی و آنچه در بیانات مقام معظم رهبری در تبیین اقتصاد مقاومتی تصریح شده است، هماهنگی دارد و به‌عنوان نگرشی مبنایی، این نظام اقتصادی را ارائه کرده است. کتاب «اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران» در پنج بخش و یازده فصل با دو پیوست به چاپ رسیده است که دو بخش اول و دوم، بیشتر جنبه مبنایی و بخش‌های بعدی بیشتر جنبه تجربی تاریخی و نگرشی دارند و در بخش پایانی نیز بعضی از اصول راهنمای کاربردی برای راهکارهایی تحقق اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران ارائه شده‌اند. در بخش اول به مبانی نظری اقتصاد مقاومتی از دیدگاه فرهنگ اسلامی بدون اختصاص به کشوری خاص پرداخته شده و در بخش دوم، آنچه در جمهوری اسلامی ایران در حال حاضر درباره اقتصاد مقاومتی ارائه شده است، به‌طور مبنایی و همچنین جنبه بومی و گاهی اختصاصی معرفی شده است. بخش سوم، به گزارش بعضی دیدگاه‌های داخلی و خارجی درباره اقتصاد مقاومتی و مقاومت اقتصادی پرداخته است. نگرشی تاریخی به تجربه مقاومت اقتصادی در بعضی کشورها در بخش چهارم ارائه شده است تا زمینه علمی برای پیوند دادن بین مباحث نظری و تجربه تاریخی برخی کشورها فراهم شود. بخش پنجم به‌عنوان بخش پایانی نیز به ارائه بعضی از اصول راهنمای اساسی و راهکارها در جهت تحقق اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران اختصاص یافته است.





### جهاد اقتصادی

کتاب «جهاد اقتصادی» چیستی، اهداف و الزامات جهاد اقتصادی در بیانات رهبر معظم انقلاب از سوی انتشارات انقلاب اسلامی منتشر شده است. کتاب «جهاد اقتصادی» مجموعه مدونی از بیانات مقام معظم رهبری در تبیین جهاد اقتصادی، اهداف و الزامات و نتایج آن است و بنا دارد با بهره‌گیری از مدل‌های مفهومی برآمده از سخنان ایشان، خوانندگان را در دریافت‌های صحیح از رهنمودها و راهکارهای نیل به اهداف جهاد اقتصادی یاری کند.

### فرهنگ و مدیریت جهادی از نگاه رهبر معظم انقلاب

کتاب «فرهنگ و مدیریت جهادی از نگاه رهبر معظم انقلاب» توسط مهدی مقامی به تحریر درآمده و به چاپ رسیده است. در این کتاب سعی شده است نگاه جامع و رهبر معظم انقلاب به موضوع جهاد تبیین شود. از این‌رو به مباحثی همچون معنا و مفهوم، ضرورت و اهمیت، شرایط و موانع، اقسام و مصادیق جهاد پرداخته شده است. این کتاب در قطع پالتویی در ۱۲۰ صفحه توسط موسسه تدبیر در قرآن و سیره منتشر شده است.

### مولفه‌های مدیریت جهادی

مرکز نشر هاجر وابسته به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه خاوران کتاب «مولفه‌های مدیریت جهادی» را عرضه کرده است. در این اثر ۱۲۱ مولفه و شاخصه مدیریت جهادی به قلم سیدحسین اسحاقی مورد بررسی قرار گرفته است. این کتاب در سه فصل نگارش یافته که در فصل اول، عناصر، مظاهر و ابعاد مدیریت جهادی مورد بررسی قرار گرفته است، در فصل دوم شاخصه‌ها و مولفه‌های مدیریت جهادی در حوزه‌های تمایلات و گرایش‌ها، افکار، نگرش‌ها و ذهنیات و رفتار و عرصه عمل برشمرده شده است و در فصل سوم راه‌های نهادینه‌سازی مدیریت جهادی بررسی شده است.

### فرهنگ و اقتصاد با عزم ملی و مدیریت جهادی

علیرضا مفتخری که سال گذشته کتاب «تولید ملی - حمایت از کار و سرمایه ایرانی» را منتشر کرده بود با توجه به نام‌گذاری سال ۱۳۹۳ از سوی رهبر معظم انقلاب، کتاب «اقتصاد و فرهنگ با توجه به عزم ملی و مدیریت جهادی» را نیز تألیف کرد. فصل اول کتاب «فرهنگ و اقتصاد با عزم ملی و مدیریت جهادی» نام دارد و به تحلیل بیانات و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز سال نو و فرمایشات سنوات قبل آیت‌الله خامنه‌ای در حوزه فرهنگ و اقتصاد اختصاص دارد. اهمیت اقتصاد و فرهنگ در آموزه‌های دین اسلام و مشی بزرگان و نخبگان فرهنگی و مذهبی نیز موضوع فصل دوم کتاب است. در فصل سوم کتاب، نقش حمایت از کار و تولید داخلی به‌عنوان کلید رفع معضلات اقتصادی - فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته و فصل چهارم به بررسی پیوندهای فرهنگ و اقتصاد در جامعه می‌پردازد. در فصل پنجم کتاب هم به آثار مثبت اقتصاد و فرهنگ به‌عنوان ستون اقتدار ملی پرداخته شده است. در فصل ششم «عزم ملی» به‌عنوان بستر ارتقای فرهنگی معرفی و به نقش آن در تحقق حماسه اقتصادی و شکوفایی اقتصاد مقاومتی اشاره شده است. فصل هفتم از «مدیریت جهادی» به‌عنوان عامل شکوفایی اقتصاد و نقش نیروهای اصیل نظام با عنوان کلید رمز تحقق حماسه اقتصادی یاد می‌کند و شرایط تحقق مدیریت جهادی در اقتصاد و فرهنگ هم موضوع هشتمین فصل از این کتاب است. در فصل نهم کتاب، شناخت زیرساخت‌های فرهنگی و اقتصادی و همچنین الزام ایجاد آنها و در فصل دهم هم به اصول اقتصاد و فرهنگ پرداخته شده و اهمیت توجه بیشتر به فرهنگ مورد توجه قرار گرفته است. فصل یازدهم یا فصل پایانی کتاب نیز راهکار برخورد شعاری با موضوع را پیش کشیده و توجه به کشاورزی را به‌عنوان یکی از عوامل اقتصاد پایدار معرفی کرده است.



کارکرد و جایگاه نظام پولی و مالی کشور در تحقق اقتصاد مقاومتی؛

# سهم بانک‌ها

نه ایران که بسیاری از کشورهای جهان هم اقتصادشان بانک‌محور است. اما این بانک‌محور بودن در اقتصاد ایران نمود جدی تر و عیان تری دارد. از این روست که هر زمان صحبت از تحولی بزرگ در اقتصاد به میان می‌آید و سنگی بزرگ برای زدن برداشته می‌شود، پای بانک‌ها به میان آمده و راهکار تحقق پیش‌فرض‌ها در شبکه بانکی جست‌وجو می‌شود. برنامه و راهکار کلان اقتصاد مقاومتی هم خارج از این قاعده کلان نبوده و برای تحقق شاخص‌های اقتصاد مقاومتی در کشور، نقش بانک‌ها برجسته می‌شود. حال آنکه نقش و کارکرد بانک‌ها در شرایط کنونی چیست و چگونه می‌توانند گامی در جهت اقتصاد مقاومتی بردارند، در نوشتار حاضر آمده است. این نوشتار برگرفته از مقاله‌ای است که توسط سه تن از کارشناسان اقتصادی ایرانی برای مجله اروپا آنلاین با عنوان «نقش بانک‌ها در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی» تهیه شده است. این مقاله را محمد قربانی، سجاد کرمی و سعید محمدی دانش‌آموختگان دانشگاه آزاد واحد رشت، دهاقان و آستارا تالیف کرده‌اند. مجله اروپا آنلاین، فعال در علوم طبیعی، علوم اجتماعی و علوم اقتصادی به صورت دسترسی آزاد، مجله علمی است که در آن به مقالات پژوهشی در زمینه علوم کاربردی به زبان انگلیسی پرداخته می‌شود.

تحمیل هزینه‌های مالی، کاهش اعتماد عمومی به نظام بانکی از جمله عواقب تحریم‌ها بود که نظام مالی کشور را تحت تاثیر قرار داد. این در حالی است که بانک‌ها قادرند تا ابزارهایی را برای رشد و توسعه اقتصادی با کمک سیاست‌های اعتباری و مالی یا اعطای وام‌های تجاری، صنعتی و تولیدی فراهم کنند. آنها همچنین می‌توانند موقعیتی را برای تشویق و توسعه صادرات، افزایش تولیدات داخلی، توسعه صنعت و کشاورزی، گسترش تجارت خارجی و داخلی، تسهیل واردات و همچنین تشویق مردم به پس‌انداز ایجاد کنند. اما اعمال تحریم‌ها این نقش بانک‌ها را تا حدی با اختلال مواجه کرد.

## ظرفیت‌های مدیریت بحران

هرچند که تحریم‌های بانکی از مهم‌ترین چالش‌های نظام بانکی ایران هستند اما طبق تجربیات، نظام بانکی کشور به خوبی قادر است آنها را مدیریت کند. بنابراین این تحریم‌ها تنها هزینه‌های نظام بانکی را افزایش داده است. تحریم زمانی موفق است که اعمال‌کنندگان آن بتوانند رفتار طرف مقابل را تغییر داده و به خواست خود برسند که از این منظر، تحریم‌ها موثر نبوده و بخش مهمی از این امر، به تلاش‌های بانک‌ها برای عبور از تحریم‌ها مربوط است. با این حال در برهه کنونی، اقتصاد

## تحریم‌های بانکی و تاثیر آن بر اقتصاد

در دوره پس از انقلاب، سیستم بانکی در ایران به‌عنوان تکیه‌گاه دولت محسوب می‌شد؛ به‌ویژه در اجرای برنامه‌های اقتصادی اصل چهارم و برنامه‌های توسعه اجتماعی و فرهنگی که بخش مهم موفقیت برنامه به علت قدرت سیستم بانکی ایران بود. بنابراین بانک‌ها به‌عنوان یک رکن اساسی کشور، از سوی کشورهای غربی مورد تحریم قرار گرفتند تا در رشد اقتصادی ایران ایجاد مانع کنند. این تحریم‌ها طی سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی به مرور شدت یافت و در نهایت طی نیم دهه گذشته به اوج خود رسید. تحریم اقتصادی و بانکی، ریسک‌های اقتصادی را افزایش داده و هزینه‌های زیادی را به اقتصاد کشور تحمیل کرد. تحریم‌ها در حوزه‌های مختلف، امنیت و آرامش اقتصادی کشور را به هم ریخته و موقعیتی را برای خروج سرمایه‌ها از کشور فراهم کرد.

## تاثیرات تحریم بانک‌ها بر نظام پولی و مالی

افزایش ریسک منابع و اعتبارات بانکی بر ریسک اعتباری، کاهش اعتماد تأمین‌کنندگان بین‌المللی به نظام بانکی،

موضوعات جهانی اقتصادی و چالش‌های اقتصادی مختلف کشور ما موجب شده است که رهبر انقلاب وارد موضوعاتی مانند دستورالعمل‌ها و راهکارهای لازم برای برنامه اقتصاد مقاومتی شود. اقتصاد مقاومتی ویژگی‌های خاصی دارد که در شرایط کنونی می‌توان برای مواجهه با شرایط استراتژیک کشور به کار گرفت.

## اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی نوعی از الگوی اقتصادی است که به استقلال اقتصادی کشور متمایل است. چنین اقتصادی معمولاً مخالف اقتصاد وابسته و مصرف‌گراست و سعی می‌کند ساختارهای اقتصادی موجود را تغییر داده و آنها را بر مبنای چشم‌انداز و اهداف جهانی تطبیق دهد. برای تداوم چنین اقتصادی باید در جهت محدود کردن استفاده از منابع نفتی و کاهش وابستگی کشور به این منابع حرکت کرد.





دولتی مشمول تحریم، قرار دارند. بنابراین، نقش و وظیفه این بانکها - به ویژه در حوزه فعالیت‌های مبادلاتی و بین‌المللی - می‌تواند سطح مبادلات بانکی بین‌المللی را افزایش دهد.

### افزایش کیفیت خدمات بانکی

اهمیت این موضوع در اینجاست که پس از رفع تحریم‌ها، نظام بانکی می‌تواند به فعالیت‌های گذشته خود در حوزه عملیات بانکی بین‌المللی ادامه دهد. بنابراین باید کیفیت خدمات را افزایش داده تا بتوان تر در عرصه بین‌الملل حاضر شود.



### مدیریت ذخایر معاملاتی

اکنون، تعدادی از بانک‌های ایرانی در مبادلات بانکی دلار و بعضی از بانک‌های دیگر در مبادلات دلار و یورو تحت تحریم هستند. بنابراین، بانک‌های تحت تحریم باید تغییرات مورد نیاز را در ترکیب معاملاتی ذخایر خود ایجاد کرده و سبد جدیدی را انتخاب کنند. ایجاد رابطه با سایر کشورها و بانک‌های جدید و سرمایه‌گذاری نیز می‌تواند مشکلات ایجاد شده در نتیجه تحریم را کاهش دهد.

کیفیت محصولات داخلی با ارتقای فضای رقابتی و حذف انحصار و رانت‌هاست که همگی نشان از آن دارد که اقتصاد مقاومتی نیازمند یک تلاش ملی است. با این حال می‌توان اقدام‌هایی که در ادامه می‌آید را به‌عنوان گام‌های اولیه نظام بانکی در تحقق اقتصاد مقاومتی به‌شمار آورد.

### ارتقای نقش بانک‌های خارج از تحریم

به‌نظر می‌رسد در شرایط تحریم، بانک‌های خصوصی و یک یا دو بانک دولتی که مشمول تحریم نیستند، تحت فشار و محدودیت کمتری نسبت به بانک‌های

مقاومتی و شاخص‌های آن نسخه‌ای به‌شمار می‌رود که نه تنها بانک‌ها را در مقابل شرایط فعلی مقاوم می‌کند بلکه شرایطی را فراهم می‌آورد که نهادهای اقتصادی در مسیر توسعه شتاب گیرند.

### اقتصاد مقاومتی و سهم بانک‌ها

در شرایط کنونی که ذکر آن به‌صورت موردی و گذرا در بالا رفت، تنها راه برون‌رفت و راه‌حل می‌تواند اقتصاد مقاومتی باشد. اما برای پیاده‌سازی الگوی اقتصاد مقاومتی در سیستم بانکی باید عناصر، نیازمندی‌ها و الزامات چنین الگویی دقیقاً مورد بررسی قرار گرفته و تبیین شود. البته، مشخص است که این امر نیازمند قدرت‌بخشی، از میان برداشتن خسارات، بازسازی ساختارها و سازمان‌های ناکارآمد و غلبه بر تفکر غلط در بعضی سیاست‌گذاری‌های اقتصادی، حذف زمینه‌های فساد اقتصادی و افزایش



## پیشنهادها و راهکارهای ستاد اقتصاد مقاومتی برای رونق بخشی به تولید ملی و شکوفایی اقتصاد درون‌زا و برون‌گرا در اقتصاد مقاومتی

۱. پیگیری قاطع وصول مطالبات معوق بانک‌ها براساس تقسیم‌بندی واقع‌بینانه بدهکاران و توجه به عوامل ارادی و غیرارادی که منجر به ایجاد بدهی‌ها شده است. همچنین تشکیل جلساتی با مقامات مسئول قوه قضاییه برای اقدام هماهنگ در مواردی که باید از طریق آن قوه دنبال شود.
۲. افزایش سرمایه بانک‌ها با استفاده از ابزارهای قانونی و اقتصادی به نحوی که منجر به افزایش واقعی قدرت مالی بانک‌ها برای حمایت از سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی و طرح‌های اقتصادی به‌ویژه توسط بخش خصوصی و تعاونی شود.
۳. بررسی وضعیت بدهی انباشته دولت و شرکت‌های دولتی به بانک‌ها و راه‌های بازپرداخت آنها در بازه زمانی معین
۴. روش‌های به‌کارگیری بهینه منابع بانکی در جهت سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در چارچوب برنامه‌ها و اولویت‌هایی که دولت در اجرای این سیاست‌ها تنظیم می‌کند.