



## اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات کشاورزی

پوشش ۳ طرح جدیدی است که با عنوان ارتقای بهره‌وری شعب روستایی و اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات کشاورزی مطرح شده است. تسهیل و ارتقای رضایت کشاورزان و روستائیان و نیز افزایش بهره‌وری در شعب روستایی از جمله اهداف این طرح محسوب می‌شود.



## حمایت از نخبگان

روزهای آغازین ماه مهر یاد و خاطره تحصیل را در اذهان زنده می‌کند، عده‌ای از دانشجویان ایرانی برای اتمام دروسشان جشن برپا کردند. امسال شصت و پنجمین دوره‌اش را در حالی پشت سر گذاشت که عدد سال‌های حضور بانک کشاورزی در این مراسم دو رقمی شد.



## نظارت بر طراحی و چیدمان شعب

چیدمان فضای داخلی شعب و طراحی شعب جدید، مسائلی هستند که در جلسه شورای هدایت طرح پوشش مطرح شدند و از این پس باید برای نظارت در دستور کار ناظرین ویژه قرار بگیرند.

نشانی دفتر نشر به:

تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهر آرا، ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول، اداره کل روابط عمومی و اطلاع رسانی تلفن: ۸۸۲۵۱۴۷ پست الکترونیک: [payamemehr@agri-bank.com](mailto:payamemehr@agri-bank.com) نشانی وب سایت: [www.agri-bank.com](http://www.agri-bank.com) صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۳۹۵

## گزارش اصلی (۱۳-۴)

- اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات کشاورزی

ارتقای رضایت کشاورزان

## پراز آسمان (۱۴-۱۵)

- اخبار بانک (۱۵-۲۵)

## بانک و کشاورزی (۳۲-۲۶)

- میزان اعتبار پرداختی بلا عوض بانک کشاورزی به خسارت دیدگان کشاورزی  
- بررسی عملکرد بانک کشاورزی در سال‌های اخیر

## گزارش (۳۵-۳۳)

- برگزاری شصت و پنجمین دوره جشن فارغ التحصیلان دانش‌آموختگان دامپزشکی به همت بانک کشاورزی  
- حمایت از سرمایه‌گذار

## فراخوان (۳۶-۳۷)

## میزگرد (۴۱-۳۸)

- میزگرد پوشش ۳ با حضور جمعی از مدیران بانک کشاورزی

## مقالات (۴۷-۴۲)

- حسابرسی و کنترل‌های داخلی اثر بخش  
- مهندسی مجدد فرآیندها  
- ارزش سرفعلی و حق کسب و پیشه در ارزیابی مستغلات شهری

## سلامت (۴۹-۴۸)

- بهداشت مدیریت

## ناظرین ویژه (۵۱-۵۰)

- نظارت بر طراحی و چیدمان شعب

## بانک در آئینه مطبوعات (۵۵)

## همکار باز نشستہ (۵۷-۵۶)

## صفحة شما (۵۸)

## تشویق شدگان - پیوندتان مبارک

(۵۹-۶۲)

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی

مدیرمسئول: مهندس محمد رضا غفوری

سر دبیر: مهندس منوچهر کریم زاده

مدیر هنری: رضائمی مجری - هفت هنر سفید

همکاران این شماره:

الهام خرمی - محمدرضا جندقی زاده

شهرام فرهنگی - میترا خزاقی - سهیلا دلاوری

پیام پارسایی - بهرام رستمی - آناهیتا درودیان

مسعود میر - جمشید بیرامی - شیوا مصطفوی - یوسف

حیدری - حمید عامری - علی مهرجویا.









# اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات کشاورزی

مرور فعالیت‌های بانک کشاورزی برای دستیابی به پویش ۳  
ارتقای بهره‌وری شعب روستایی

پویش ۳ طرح جدیدی است که با عنوان ارتقای بهره‌وری شعب روستایی و اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات کشاورزی مطرح شده است. تسهیل و ارتقای رضایت کشاورزان و روستاییان و نیز افزایش بهره‌وری در شعب روستایی از جمله اهداف این طرح محسوب می‌شود. ضمن اینکه پویش ۳ به تحقق اهداف توسعه‌ای در بخش کشاورزی توجه و کمک بیشتری می‌کند. اولین بخش این همایش به مرور فعالیت‌های بانک کشاورزی در عرصه کشاورزی اختصاص داشت تا شرایط برای ورود به بحث پویش ۳ فراهم شود



استفاده قرار گرفته است. فرم پیگیری پرونده‌ها توسط بازرسان و راهنمای اعطای تسهیلات هم از سایر اقدامات انجام شده است. در بخش ارزی حتی دستگاه نظارتی از ما سؤال کرده‌اند که چرا شما سریعاً کار را انجام داده‌اید؟ در جواب گفتیم که مثلاً ده مجوز مورد نیاز توسط مشاور حقوقی تهیه و پرونده از لحاظ ما تشکیل می‌شود و مطالعه مشاور هم کنار آن است. در نتیجه علتی در تعلل وجود ندارد. ما این گونه کار انجام می‌دهیم و گرنه جذب یک میلیارد دلار اعتبار در مدت کمتر از سه سال کار ساده‌ای نیست. در نظام اعتبارسنجی مشتریان

#### حمایت از کشاورزان و اشتغال زایی

نیز به‌عنوان بانک پیشگام بودیم. چه دلیلی دارد که بهترین و روزآمدترین خدمات را در اختیار نداشته باشیم و یا چه ایرادی دارد که کشاورز ما هم کارت اعتباری و کارت بانکی داشته باشد؟

#### بانکداری الکترونیک

در حوزه بانکداری الکترونیک نیز تخصص

دارد. در طرح طوبی که طی مدت کوتاهی جدی شده ۱۵۶ هزار هکتار از این طرح را اجرا کردیم. در مورد برقی کردن چاه‌ها نیز ۴۴ هزار فقره انجام شده و حدود ۲۲۰۰ میلیارد صرف شده و در حال حاضر هم ده‌ها تقاضا و طرح در دست اجراست.

به‌علاوه، تا پایان سال گذشته برای ۶۴۹۰ فارغ‌التحصیل مستقیماً اشتغال مولد فراهم شده است. کدام بانک توانسته برای فارغ‌التحصیلان بخش خودش تا این حد اشتغال مولد تأمین کند؟

#### تلاش در زمینه کشت گندم

در ارتباط با کشت گندم نیز در مدت پنج سال اخیر ۱۵ هزار و ۴۰۰ میلیارد ریال پرداخت در بخش گندم داشتیم. در حالی که کل پرداختی وزارت جهاد کشاورزی در طرح محوری گندم در این پنج سال کمتر از ۲۰۰۰ میلیارد ریال بوده است. ما برای گندم تلاش کردیم و شاید اشکال ما در این بوده که چون

میلیون فقره پرداخت با مبلغ ۲۶۱۹۱ میلیارد ریال وجود داشته که این مبلغ نسبت به برنامه اول ۵/۵ برابر شده است. یعنی سالی ۷۴۰ هزار نفر و ۵۲۳۸ میلیارد ریال.

در برنامه پنج‌ساله سوم پرداخت‌های ارزی هم بوده و ۶/۷ میلیون فقره پرداخت طی پنج سال وجود داشته. در واقع ۱۲۳ هزار و ۸۶۸ میلیارد ریال که نسبت به برنامه اول ۲۶ برابر شده است؛ یعنی سالی ۱ میلیون و ۳۴۰ هزار نفر و ۲۴ هزار و ۷۷۴ میلیارد ریال.

نکته مهم در مقایسه با سایر بانک‌ها این است که با توجه به این مطلب که بانک کشاورزی ۸ درصد از کل شعب و فقط ۱۸ درصد از نیروی انسانی را در استان تهران مورد استفاده قرار داده، توانسته حدود ۲۰ درصد منابع خود را از استان تهران در جهت پرداخت در بخش کشاورزی جمع‌آوری کند. همچنین بانک کشاورزی تنها ۱۲ درصد از منابع خود را در تهران به مصرف پرداخت تسهیلات با کارمزد متعارف رساند و در نتیجه ۸۸ درصد تسهیلات بخش خصوصی خود را در روستاها و زیر بخش کشاورزی با کارمزد حداقل پرداخت نمود و این از افتخارات بزرگ بانک کشاورزی است.

به‌علاوه در هشت سال اخیر کل دارایی‌های بانک از ۱۰ هزار و ۶۳۲ میلیارد به ۸۸ هزار و ۹۶۴ میلیارد ریال رسیده و حقوق صاحبان سهام از ۱۰۶ میلیارد به ۹۱۶۹ میلیارد رسیده؛ یعنی ۸۶ برابر شده است که نشانه روحیه سهامداری در بانک می‌باشد. درست است که سهامدار ما دولت است، ولی باید به سهامداری نیز عادت کنیم.

تسهیلات پرداختی در این ۸ سال ۸/۶ برابر شده. در حالی که طبق تورم انباشته باید ۲/۵۶ برابر می‌شد. همچنین ۳۱۰ هزار هکتار شبکه باوزارت نیرو به بهره‌برداری رسیده یا در دست اجراست. در بعضی استان‌ها مثل خوزستان اگر طرح‌های تبصره ۷۶ ماده ۱۰۶ را کسر کنیم غیر از سدهای ساخته شده که افتخار آمیز است، کار سنگین کمتری در حوزه شبکه‌ها

### بانک کشاورزی تنها ۱۲ درصد از منابع خود را در تهران به مصرف پرداخت تسهیلات با کارمزد متعارف رساند و در نتیجه ۸۸ درصد تسهیلات بخش خصوصی خود را در روستاها و زیر بخش کشاورزی با کارمزد حداقل پرداخت نموده و این از افتخارات بزرگ بانک کشاورزی است

داریم و یا حساب ویژه کشاورزی در سال ۱۳۷۷ با ۲۸۵ میلیارد شروع شد و سال گذشته ۹۴۹۰ میلیارد عملکرد داشتیم و امسال هم برنامه‌ای در حدود ۱۵ هزار میلیارد را بدین منظور در نظر گرفتیم. بورس کالایی نیز توسط بانک کشاورزی و با همت این بانک صورت گرفت. صندوق کمک و صندوق بیمه در این پنج سال نزدیک به هشت هزار میلیارد پرداخت غرامت داشتند. ما واقعاً در بعضی کارها معجزه‌وار کار کردیم.

... و این بخش از همایش فرصتی بود برای درک بحث اصلی یعنی پوییش ۳. طرحی که قرار است یاور کشاورزان باشد.

دنبال جمع‌آوری منابع بودیم تبلیغات مان در این زمینه بیشتر به چشم آمده، اما واقعاً ده‌ها کار مهم در بخش کشاورزی انجام داده‌ایم که بیان نکردیم و شاید تصور شده که ما کار کمتری در این حوزه انجام داده‌ایم.

#### تجهیز کشاورزان

در جهت تسهیل امور کشاورزان نیز اقدامات مؤثری در جهت ساده‌سازی و تمرکز زدایی انجام شده است. تشکیل پرونده مادر نیز برای تسهیل کار مردم بود و تاکنون یک میلیون و صد هزار پرونده مادر آماده شده است. در مورد بخشنامه‌ها نیز سعی کردیم ادبیات ساده و همراه با مثال باشند و یا مطالعاتی برای ساده‌سازی سیستم‌های اعتباری نیز مورد



**هدف از تجهیز منابع ما این است که از ظرفیت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری انجام گیرد و سرمایه‌گذاری‌های جدیدی در بخش کشاورزی ایجاد شود.**

ما در دهه اخیر نیز برای تأمین این نیازها بوده است. همچنین در این گزارش راهبردهای موردنظر از لحاظ ساختار شبکه‌ای و توسعه آن در شهرها، اصلاح ساختار سازمانی، اولویت به تجهیز منابع و... مطرح شده است. اوایل دهه هفتاد در حدود ۱۹ درصد خوداتکایی منابع و کمتر از یک درصد سپرده در نظام بانکی وجود داشته که طی هشت سال اخیر مقایسه‌ای در این مورد انجام شده است. جمع کل سپرده‌ها در این هشت سال، ۱۳/۵ برابر شده در حالی که تورم از سال ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۳ (اگر پایه را در سال ۱۳۷۶، ۱۰۰ در نظر بگیریم) در سال ۱۳۸۳ به ۲۵۶ درصد افزایش یافته، یعنی ۲/۵ برابر شده و قرض‌الحسنه پس‌انداز نیز ۱۵/۷ برابر رشد داشته است. مقایسه تسهیلات پرداختی در طول سه برنامه نیز نشان می‌دهد که در برنامه اول جمعاً ۲/۶ میلیون فقره وام داشتیم که ۴۷۵۶ میلیارد پرداخت شده، یعنی سالی ۵۲۰ هزار نفر و ۹۵۱ میلیارد ریال. در برنامه پنج‌ساله دوم ۳/۷

مطرح شده به بررسی مسائل مختلف کشاورزی و فعالیت‌های بانک در این راستا اختصاص داشت.

در ابتدای ورود وزیر جهاد کشاورزی، بحثی راجع به بانک مطرح شده بود که اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل بانک توضیحاتی به ایشان ارائه دادند که بسیار مورد توجه قرار گرفت. مروری به این گزارش توسط دکتر رسول اف ارائه شد که به شرح زیر است.

چالش اصلی بانک کشاورزی در دهه اخیر فقدان منابع مالی موردنیاز برای پاسخگویی به نیازهای فزاینده بانک کشاورزی بود و اکثر بانک‌های کشاورزی دنیا هم با این مشکل مواجه بوده‌اند؛ یا منحل یا ادغام شدند و یا خود را برای پاسخگویی به نیازهای بخش کشاورزی متحول کرده‌اند. به‌رحال هدف از تجهیز منابع ما این است که از ظرفیت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری انجام گیرد و سرمایه‌گذاری‌های جدیدی در بخش کشاورزی ایجاد شود. رویکرد

به منظور بحث و تبادل نظر در مورد **پویش ۳** و نیز ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌های بانک در شش ماه اول سال جاری و نحوه ادامه آن تا پایان سال، جلسه‌ای برگزار شد. تاریخ این گردهمایی هفتم مهرماه و مکان آن باشگاه فرهنگی - رفاهی الهیه بود. در این جلسه مدیران ستادی، مدیران گروه‌های فنی و بیمه‌ای حضور داشتند و پانلی توسط اعضای هیئت مدیره بانک و قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی تشکیل شد.

### سه عنصر سرنوشت‌ساز

در بخشی از مراسم دکتر رسول اف درباره تبیین سیاست‌های کلان بانک در سال ۱۳۸۴ و اصول کلی طرح پویش سه مطالبی بیان نمود. وی در این باره گفت: "خوشبختانه مجموعه اقدامات ما در سال قبل و شش ماه گذشته نتایج خوبی داشتند و چه در سطح داخل کشور و چه در سطح خارجی ارزیابی مثبتی را دریافت کرده است. امیدوارم که این موفقیت‌ها مرتباً تکرار شود. حساسیت بانک کشاورزی بسیار زیاد است و به نظر می‌رسد که در دولت جدید هم مسائل بانک کشاورزی با توجه بیشتری دنبال می‌شود. طی بازدید بدون اطلاع قبلی رئیس جمهور محترم از وزارت جهاد کشاورزی مسائلی در رابطه با بخش کشاورزی در هر قسمت و نیز بانک کشاورزی مطرح شد و رئیس جمهور محترم توسعه بخش کشاورزی را در گروه سه عنصر زمین، نیروی انسانی کارآمد و بانک کشاورزی دانستند. یعنی بانک به حدی اهمیت دارد که به عنوان یکی از سه محور مهم در توسعه کشاورزی مطرح شده است. بنابراین، اهمیت بانک کشاورزی در حدی است که به عنوان یکی از سه عنصر سرنوشت‌ساز در جهش بخش کشاورزی بیان می‌شود و ما هم باید توجه بیشتری را به این موضوع داشته باشیم."

### مروری بر گزارش عملکرد بانک

از آنجا که اصولاً طرح پویش ۳ طرحی برای بهبود وضعیت کشاورزان است اغلب موضوعات



که ۷۰٪ عملکرد بانک در نیمه دوم سال اتفاق می افتد می گوید: گاهی مشاهده می شود که برای بعضی عقود ۶۰ یا ۷۰ فرایند اداری طی می شود که نتیجه ای جز فرسایش نیرو و مشتری ندارد. باید کشاورزان بتوانند به سهولت از تسهیلات بانک استفاده نمایند و ما برای چنین فرصتی باید تلاش کنیم و ساده سازی را مورد توجه قرار دهیم. او استراتژی بانک را یک استراتژی کمک رسان می خواند و با ابراز خوشحالی از اینکه هدف دولت جدید هم همین است روزهای بهتری را برای تمام ایرانیان آرزو می کند.

یزدخواستی در پایان صحبت هایش اجرای طرح پویش ۳ را برای باز مهندسی تسهیلات اعطایی معرفی می کند و می گوید: «ما باید به روز شویم. نقش مدیران در کاهش فرایند زمانی کارهای اجرایی و در نتیجه رضایت کشاورزان مهم است.»

تمام مهمانان که یک روز کاری را برای تبادل نظر در مورد طرح پویش ۳ و کسب رضایت مشتریان روستایی گذرانده بودند در یک غروب پاییزی از هم جدا می شوند تا گام های موفق بانک سبز را استوارتر کنند...

اینکه انتظارات و نیازهای بانک چیست؟  
۲. مشخص شدن توانمندی های بانک و اینکه بانک باید چه قابلیت هایی داشته باشد تا تمام انتظارات را برآورده کند.

۳. تشخیص گلوگاه ها یا به عبارتی شناسایی گرفتاری های ویژه بانک.

۴. تبدیل گرفتاری ها به قابلیت و اینکه گلوگاه ها به مزیت تبدیل شود.

و سرانجام در پایان همایش، مهندس یزدخواستی جمع بندی زیر را ارائه نمود و سخنانش را با موضوع توجه ویژه به بخش کشاورزی آغاز کرد و گفت: «در زمینه امور اعتباری باید تمام توجه مان را به سوی بخش کشاورزی سوق دهیم و خدمات را پرتنگ کنیم.» او از فعالیت های ماندگار بانک در بخش کشاورزی مثال می آورد که ۹۹٪ کمباین کشاورزی ایران و ۸۵٪ سایر ادوات کشاورزی از طریق بانک کشاورزی مهیا شده است. او سپس به ایجاد هماهنگی بیشتر با سازمان ها و ارگان هایی که در بخش تجهیز منابع روستایی فعال اند اشاره می کند. عضو هیئت مدیره با گالایه از این موضوع

باید به جمله «راهکار دیروز مشکلات امروز را حل نمی کند و همین طور راه حل امروز راهکار فردا نیست» را در برنامه های خود به اجرا در آوریم. او استراتژی طرح پویش را تعریف یک ویژگی منحصر به فرد برای بانک قلمداد می کند و از غنیمت شمردن فرصت های نهفته در محیط می گوید. طرح های پویش یک ویژگی منحصر به فرد و متمایز کننده برای بانک ایجاد می کند. هنر همه مدیران بانک، ایجاد این ویژگی منحصر به فرد برای بانک است. دکتر ریحانی با بیان اینکه امتداد طرح پویش، تحولی سازمانی را ایجاد خواهد کرد گفت: طرح های پویش ۳ تحولی در بانک ایجاد خواهد کرد. و زمینه های تحقق سیاست کلان بانک کشاورزی را در توسعه بخش کشاورزی فراهم تر می کند.

#### چهار اقدام ضروری

دکتر ریحانی چهار اقدام ضروری برای همه کارمندان را لازم الاجرا می خواند و آنها را به اختصار توضیح می دهد:

۱. تشخیص فرصت های کلیدی بانک. به بیان ساده تر



مهندس قائمیان می گوید:

اولین هدف طرح پویش دادن استقلال و محوریت به شعب بانک بود و در مرحله بعد توانمندسازی شعب مورد توجه قرار داشت.

# ارتقای رضایت کشاورزان

## پویش ۳، طرحی برای تکامل طرح‌های سابق

در بخش دوم همایش ارتقای بهره‌وری شعب روستایی و اصلاح شیوه‌های پرداخت تسهیلات (پویش ۳)، مهندس قائمیان برای دومین بار برای مدیران سخنرانی کرد. مدیر امور سرمایه‌گذاری و اعتبارات بانک کشاورزی در ابتدای بخش دوم سخنانش در مورد ماهیت طرح پویش صحبت می‌کند.

آقای حیاتی با اشاره به آغاز رسمی اجرای عملیات طرح پویش سه در تاریخ سیزدهم آبان ماه تشکیل تیم‌های قوی با استفاده از تجربه همکاران طرح پویش دورا برای بهبود اجرای طرح بسیار مؤثر خواند. آقای حیاتی فعالیت‌های دوره‌ای طرح پویش سه را هم به این شرح اعلام می‌کند:

۱. فعالیت میز امداد که همزمان با پرداخت‌های تسهیلی پاییزه و آغاز سال زراعی در دستور کار قرار می‌گیرد.
۲. اعلام عمومی طرح پویش ۳ همزمان با آغاز هفته کشاورزی در دی ماه و برگزاری جلسات مدیران شعب روستایی و شهری.
۳. در ماه بهمن همزمان با آغاز پنجمین ماه از شروع طرح پویش ۳ اخذ بازخوردهای اجرای طرح آغاز خواهد شد.
۴. در اسفند که ماه پایانی مرحله اول طرح پویش ۳ به شمار می‌آید نهایی شدن بازخوردها و تدوین خط‌مشی‌های اعتباری بانک در دستور کار قرار خواهد گرفت. اگر در این مرحله نیاز به اختیارات جدید برای شعب محسوس باشد بازبینی اختیارات هم عملی خواهد بود.

### مسائل پیچیده امروز را با راهکار کهنه

#### دیروز نمی توان حل کرد

اکنون نوبت به سخنرانی کوتاه دکتر ریحانی می‌رسد که کلامش را با نقل قولی از مدیرعامل بانک شروع می‌کند. دکتر ریحانی، مشاور مدیرعامل، می‌گوید: ما

مهرماه وارد بخش اول مرحله اجرا شده (توجه به شعب روستایی) ایشان آخرین جملات سخنرانی‌اش را به زبان می‌آورد و جای خود را به آقای حیاتی، رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی بانک می‌سپارد. او در ابتدای سخنانش به شعبه روستایی بانک اشاره می‌کند که برای ارائه خدمات به کشاورزان و روستاییان فعالیت مستمری دارند و البته باید بیش از پیش به مشتریانانشان توجه کنند.

رئیس مرکز توسعه مدیریت ایجاد ارتباط مؤثر میان بانک کشاورزی و مراکزی که در حوزه کشاورزی فعال‌اند (از قبیل وزارتخانه جهاد کشاورزی، مراکز توسعه فعالیت‌های خوداتکایی روستاییان و...) اشاره می‌کند و گفتگو با مدیران سرمایه‌گذار، مدیران ستادی بانک و مدیران وزارتخانه را یکی از اولویت‌های طرح پویش سه می‌خواند، چون براساس نتایج گفتگوها، سازوکار پرداخت تسهیلات به روستاییان تغییر خواهد یافت. آقای حیاتی در مورد ایجاد تشکل‌هایی صحبت می‌کند که تسهیلات را به صورت ساده‌تر در اختیار متقاضیان قرار دهد و ضرورت ایجاد نظام آموزشی برای کادرهای اجرایی طرح پویش را گوشزد می‌کند. او معتقد است: «به هیچ عنوان مطلوب نیست که در درون سازمان آئین‌نامه‌ها و یا طرحی به مرحله اجرا برسد، اما عده‌ای از کارکنان بانک که نیروهای درون سازمانی‌اند از آن بی‌خبر باشند. تهیه جزوات آموزشی برای کارکنان و بحث تدارک برنامه‌های آموزشی و تبلیغی باید به نحوی مطلوب سازماندهی شود.»

مهندس قائمیان، مدیر امور سرمایه‌گذاری و اعتبارات می‌گوید: اولین هدف طرح پویش، دادن استقلال و محوریت به شعب بانک بود و در مرحله بعد توانمندسازی شعب مورد توجه قرار داشت. آقای قائمیان برای توضیح قدرتمند بودن شعب از ارتقای شغلی خود و دیگر همکارانش یاد می‌کند که به دلیل محوری بودن شعب میسر شده است. ایشان که روزگاری به عنوان کارشناس در یکی از شعب استان مازندران مشغول به فعالیت بوده است از مرحله سوم طرح پویش به عنوان همپوشان طرح‌های پویش ۱ و پویش ۲ و گاهی در جهت ارتقای رضایت کشاورزان و به طور کلی تمامی دریافت کنندگان تسهیلات کشاورزی یاد می‌کند. افزایش توجه به شعب روستایی نیز از دیگر مواردی است که در جلسه تأکید فراوانی به آن وجود داشت. کشاورزان و روستاییان باید بتوانند به راحتی از خدمات بانکی استفاده کنند و با کمترین مشکل اداری مواجه شوند. سطح سواد و آگاهی این قشر وظیفه سنگینی بر عهده کارکنان بانک سبز قرار داده که آنها باید بتوانند در نهایت سهولت گره‌های کار بانکی روستاییان را باز کنند. توسعه بخش کشاورزی که در اساسنامه بانک به عنوان یکی از اهداف تأسیس بانک برشمرده شده نیز آخرین مورد از علل اجرای طرح پویش ۳ است که باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

قائمیان با بیان اینکه طرح پویش ۳ در تاریخ ۳۱ شهریورماه به تصویب هیئت مدیره بانک رسیده و از



## بخش دوم همایش پویش ۳ درباره بررسی مسائل و مشکلات فراروی عملکرد مدیریت ها در ارتباط با امور تجهیز منابع و وصول مطالبات توسط اعضای کمیته منابع و مصارف، با سخنان آقای خدارحمی، مدیر امور ارتباطات و تجهیز منابع، آغاز شد. در ادامه مهندس قائمیان، مدیر امور سرمایه گذاری و اعتبارات، و مهندس شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی، مسائلی را عنوان کردند.

### تجهیز منابع در سرلوحه کارهای بانک

بررسی این مسائل توسط آقای خدارحمی این گونه بود: برای تحقق مأموریت اساسی بانک که حمایت مالی از بخش کشاورزی است، راهی جز تجهیز منابع وجود ندارد و همه حرکت ها وقتی مؤثر است که منابع کافی تجهیز شده باشد. به همین دلیل از سال های گذشته و به خصوص در دوره های اخیر، تجهیز منابع به صورت تجهیز سپرده، وصول مطالبات و... انجام شده است. این برنامه ها به عنوان چالش اصلی بانک مطرح شده و در سرلوحه کارها قرار گرفته است. هنر بزرگ این نیست که فقط در حمایت از بخش کشاورزی سخن بگوییم، بلکه آن است که بتوانیم باروش ها و ابتکارات متنوع منابع جدیدی را برای بخش کشاورزی تجهیز کنیم.

گروه منابع و مصارف نزدیک به یک ماه است که تشکیل شده و هر هفته جلساتی داریم و انتظار بر این است که در استان ها هم این گونه باشد تا با جلب مدیریت و شعب به تحقق برنامه منابع و مصارف در شعبه، استان و کل استان دست یابیم.

تا تاریخ ۸۴/۷/۷ نزدیک به ۵۳ درصد از برنامه تجهیز منابع سال را تحقق بخشیدیم؛ البته در بخش سپرده های مردمی. با توجه به اینکه تازه از نیمه راه گذشتیم، این روند قابل قبول است و بخش عمده ای از وضعیت مطلوب در کل بانک ناشی از حرکت کل شعب در زمینه سپرده ویژه کشاورزی است که برخی استان ها خوب و برخی هم با ضعف هایی مواجه هستند. در مجموع نباید غافل شویم که در هر زمان تجهیز منابع یک چالش است که اگر قدم ها را

درست برداریم تضمینی نیست که با مشکل مواجه نشویم. البته در حال حاضر هم با کسری هایی مواجه هستیم. بنابراین، باید حساس باشیم که چرا بعضی شعب کمتر از انتظار حرکت کردند؟

### نقش مدیران در تجهیز منابع

باتوجه به نقش جدید مدیران همگی باید در رفع مشکلات شعبه سهیم باشیم. در اجرای طرح پویش گروه های فنی تشکیل شدند و لایه ها این گونه تغییر کرد و این تفاوت سازمانی به این دلیل بود که امکان رسیدگی و کار کردن بیشتر و مستقیم با شعب را پیدا کنیم. ولی در

نمود و در این باره گفت: از سال ۱۳۷۲ که قرار شد بانک منابعش را تأمین کند، تغییر رویکردی در اساس و فلسفه وجودی آن ایجاد نشد و کماکان بانک کشاورزی باقی ماند. خوشبختانه به استناد آمارهای سال ۱۳۷۲ به بعد و به ویژه سال ۱۳۸۳ بیش از ۹۰ درصد تجهیزات ما در بخش کشاورزی پرداخت شده و این تسهیلات افزایش چشمگیری داشته است. این اتفاق در نتیجه همکاری تک تک همکاران رخ داد و در حال حاضر هم بحث تغییر رویکرد مطرح نیست؛ فقط باید منابع خودمان را تأمین کنیم. در ابتدای سال

## در طرح پویش ۱۱ این مسئله به طور جدی مطرح شد که هر شعبه ای براساس عملکرد خودش تشویق یا تنبیه شود. در پایان سال گذشته از ۱۵ اسفند پرداخت ها متوقف شد و شاگرد اول و آخر با هم تنبیه شدند.

بسیاری موارد این ارتباط با شعب را نمی بینیم. از بسیاری مدیران گروه های فنی گله می کنم که نگاهشان هنوز مانند قبل است. تجهیز منابع و وصول در اولویت قرار دارند تا به تأمین اعتبارات مان برسیم. فرض بر این است که در حال حاضر مدیران ما بخشی از اداره مرکزی در استان هستند و همان وظایف ادارات مرکزی را در قبال شعب دارند، بدین معنا که باید به مشکلات شعب رسیدگی کنیم و به تبع آن مسؤلیت بخواهیم تا در وضعیت بهتری قرار بگیریم.

### بسیج همگانی برای وصول مطالبات

مهندس قائمیان، مدیر امور سرمایه گذاری و اعتبارات، مسائلی را در ارتباط با مصارف عنوان

پیش بینی شد که در مجموع ۴۲ هزار میلیارد ریال تسهیلات پرداخت کنیم و در قبال آن ۴۰ هزار میلیارد ریال وصول داشته باشیم. متأسفانه تسهیلات معوق و سررسیده بسیار زیادی را در شش ماه اول سال نسبت به سال قبل داشتیم. اگر وصول اتفاق نیفتد قطعاً پرداختی هم نخواهیم داشت.

### پویش و مسأله وصول مطالبات

بنا به گفته مهندس قائمیان در طرح پویش ۱، این مسئله به طور جدی مطرح شد که هر شعبه ای براساس عملکرد خودش تشویق یا تنبیه شود. در پایان سال گذشته از ۱۵ اسفند پرداخت ها متوقف شد و شاگرد اول و آخر با



# پویش و وصول مطالبات

بررسی مسائل و مشکلات امور تجهیز منابع در همایش پویش ۳

## دکتر شهیدزاده: همه با هم در یک مسیر

**همایش پویش ۳ محل بیان نکاتی قابل توجه درباره طرح های پویش ۱، پویش ۲ و در نهایت طرح تازه پویش ۳ بود. دکتر شهیدزاده، عضو هیئت مدیره درباره طرح های پویش بانک نکاتی قابل توجه بیان کردند**

در همایش پویش ۳ دکتر شهیدزاده، عضو هیئت مدیره درباره طرح پویش چنین گفت: "بر اساس طرح پویش همه ما در یک ردیف و یک مسیر حرکت می کنیم و سعی داریم متناسب با وظایفمان راهکارهای مختلفی برای حل مشکلات ایجاد کنیم. همیشه باید آماده باشیم تا در مقابل یک پدیده یا موقعیت عکس العمل نشان دهیم و به عنوان یک فرصت به نفع مردم از آن استفاده کنیم. با اجرای طرح ها و پروژه های مختلف قدرت انعطاف در بین همکاران افزایش یافت و با اجرای طرح پویش مدیران از حالت اجرایی خارج شدند. وظایف ستادی به آنها محول شد و مدیران فنی و پشتیبانی کار نظارت بر شعب را بر عهده گرفتند. این تفکر و طرح ها با ساختار فکری و ذهنی انسان هایی که سال ها در ارتباط با یک ساختار غیر قابل انعطاف در کانالی خاص حرکت می کرد اتفاق افتاد و انتظار نمی رفت یک شبه بتوانیم همه اهداف مان را برآورده کنیم. اما توانستیم بیش از آنچه پیش بینی می شد این طرح را به مرحله اجرا بگذاریم. ضعف هایی هم داریم که باید با هم اندیشی برطرف شود. متأسفانه در بعضی از استان ها مدیران هنوز درگیر مسائل اجرایی هستند که وقت تفکر و اندیشیدن را از آنها می گیرد. ما این انتظار را داریم که مدیران ستاد، ستادی فکر کنند و با یک برنامه شعب را برای رسیدن به اهداف مورد نظر هدایت کنند.

خوشبختانه برنامه پویش ۲ که برای فعال کردن ذهن همکاران در شعب بود آغاز به کار کرد و گروه های مختلف در استان ها برای تغییر و آموزش حضور یافتند. لذا کار پویش دو دقیقاً به همان منظوری بود که در پویش به آن توجه شده تا ذهن همکاران شعب این آمادگی را پیدا کند تا نسبت به محیط شان عکس العمل نشان دهد. کارگاه پویش دو یک کارگاه کیفی است که افراد را به تفکر وادار می کند. بنابراین دنبال این بودیم که قبل از حرکت در ستاد، شعبه جنبشی را آغاز کرده باشد و در هنگام وقوع اتفاقات منتظر این نماند که مدیر چه می گوید. عکس العمل مثبت در این زمینه می تواند موجب مهار پدیده های اطراف به نفع مردم باشد.

در ادامه این روند پویش ۳ طراحی شد تا بدین ترتیب باز مهندسی روش های پرداخت در شعب کشاورزی و ارتقای شعب صورت گیرد. یعنی در ادامه طرح های پویش ۱ و پویش ۲ ناچاریم که اختلاف سطح کاری شعب کشاورزی را کم کنیم تا بتوانیم ارتباط راحت تر و شفاف تری را با تولیدکنندگان داشته باشیم. در این راستا بیش از ۵۰۰ شرکت تعاونی روستایی ایجاد کردیم که سریع تر به اهداف مورد نظر برسیم.

همه این موارد به اضافه زیرساخت هایی مانند طرح های مهرگستر ایجاد شد تا از این محل بتوانیم به بخش کشاورزی توجه کنیم. در طول سال های گذشته به خصوص برنامه های دوم و سوم بیش از ۹۴٪ کارهایمان در بخش کشاورزی بود. در حالی که قبل از آن هم از لحاظ مبلغ و هم از لحاظ درصد کمتر بوده است.

اگر ما برای بانکداری الکترونیک قدم برداشتیم برای این بود که کار مشتری سریع تر انجام گیرد و در نتیجه بازپرداخت برای بخش کشاورزی بیشتر شود.

مشتریان مراجعه می کنند و به آنها گفته می شود اعتبار نیست و از سوی دیگر تسهیلات برای مسائل دیگر پرداخت می شود. برای جلوگیری از تنش در درجه اول حتماً باید از این وجوه استفاده شود."

### ضرورت نظارت بر شعب

مهندس شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی نیز در ارتباط با این پانل چنین گفت: "با شروع بحث پویش هدف این بود که مدیران آزاد به مدیر ستادی تبدیل شود تا بدین ترتیب بقیه زیرمجموعه خود را مورد مؤاخذه یا تشویق قرار دهد. هر جا که این رویکرد را داشتیم موفقیت آمیز بود؛ ولی هنوز استان هایی هستند که رویکرد سابق را دنبال می کنند و حتی ممکن است بازدید از شعب را هم انجام ندهند.

در مورد برخی مدیران فنی هم چنین است که از رفتن به شعب امتناع می کنند و از وضعیت زیرمجموعه خود بی اطلاع هستند. در زمینه نظارت عملکرد شعبه نیز فقط به اطلاعات شعب اکتفا می کنند. بحث نظارت و کنترل یکی از اهداف اصلی ماست. تاکنون بیش از ۹ ماه از طرح پویش گذشته و تا دوماه دیگر باید یک گزارش یک ساله تهیه شود. اگر مدیران ستادی نقش خود را به خوبی انجام دهند عملکرد و بازده بانک ما چه در بخش تجهیز منابع و چه در بخش وصول مطالبات بسیار بالا می رود.

**پویش سه طراحی شد تا بدین ترتیب باز مهندسی روش های پرداخت در شعب کشاورزی و ارتقای شعب صورت گیرد. یعنی در ادامه طرح های پویش یک و پویش دو ناچاریم که اختلاف سطح کاری شعب کشاورزی را کم کنیم تا بتوانیم ارتباط راحت تر و شفاف تری را با تولیدکنندگان داشته باشیم.**



اصل تسهیلات تجدید شود مشکل حل خواهد شد. ولی بعضی از مواقع سخت‌گیری بیش از حدی نشان می‌دهیم. لذا با این گروه‌ها همکاری کنیم، و اطلاعات

هزار میلیارد تومان هزینه دارد. این شعب باید مشخص شود و اگر پرداخت‌ها مشخص نشده اقداماتی انجام شود. متأسفانه درصد مطالبات مانده بیش از ۱۰

هم تنبیه شدند؛ ولی امسال قصدمان این است که شعبی را که تخطی می‌کنند و منابع را به‌دست نمی‌آورند، مصارف هم نداشته باشند. در نتیجه فشار آن روی شعبه قرار گیرد. از طرف دیگر مدیران ستادی استان‌ها هم باید در این زمینه همکاری کنند. مدیران ستادی به جایگاهی که در طرح پویش ۱ پیش‌بینی شده نزدیک نشده‌اند و بیشتر تمایل به کارهای اجرایی دارند. تقاضای ما این است که مدیران ستادی کارها را به گروه‌های فنی و پشتیبانی و خودشان واگذار کنند و بیشتر نقش نظارتی داشته باشند؛ آمارها را نیز بررسی کنند تا عملکرد شعب مشخص شود و اگر ضرورت دارد پرداخت تسهیلات شعبه متوقف گردد. پرداخت تسهیلات باید انجام شود، به‌خصوص با تغییر سیاست وزارت جهاد کشاورزی حتماً باید صورت گیرد و با برآورد مادر حدود ۱۵-۱۲

## در قانون برنامه چهارم، ده درصد صندوق ذخیره کشاورزی قرار است در اختیار بانک کشاورزی گذاشته شود تا به صورت ارزی و ریالی برای توسعه بخش کشاورزی و سرمایه در گردش فعالیت‌هایی که صادرات دارند تسهیلات پرداخت شود.

کافی داشته باشیم تا بتوانیم درصد مانده معوق و سررسید معوق را تا پایان آذرماه به حدود پنج درصد برسانیم. البته حد مطلوب نیست ولی حداقلی است که شورای پیگیری وصول تعیین کرده است.

### پرداخت تسهیلات

مهندس قائمیان از حضار درخواست کرد که تسهیلات بخش کشاورزی را با جدیت کامل و با هماهنگی سازمان جهاد کشاورزی و شعب انجام دهند و از همین حالا به فکر تأمین منابع باشند. باتوجه به برآورد این مبلغ که حدود ۱۵ هزار میلیارد است، بین استان‌ها تقسیم می‌شود.

در قانون برنامه چهارم، ده درصد صندوق ذخیره کشاورزی قرار است در اختیار بانک کشاورزی گذاشته شود تا به صورت ارزی و ریالی برای توسعه بخش کشاورزی و سرمایه در گردش فعالیت‌هایی که صادرات دارند تسهیلات پرداخت شود. وزارت جهاد تأکید داشت که این پول به صورت ریالی پرداخت و بازپرداخت آن به صورت ارز تبدیل شود و ریسک تغییر نرخ ارز را بانک بپردازد. طبق مذاکرات گفتیم که اگر قرار باشد ریسکی را بپذیریم سازمان مدیریت این تغییر نرخ ارز را تضمین کند. البته هنوز قطعی نشده است. همچنین در حال حاضر برای گلخانه، آبیاری تحت فشار، توسعه شبکه‌های آبرسانی و برقی کردن چاه‌ها اعتبار داریم که به صورت خارج از روش مانده باید پرداخت شود؛ متأسفانه در بعضی از شعب

هزار میلیارد ریال است و درصد خیلی بالایی است. امسال نیز در مجمع، تصویب ترازنامه نقطه‌ای منفی برای عملکرد بانک است. خواهشمندیم که این مسئله با جدیت پیگیری شود. تصمیم گرفته شد گروه‌هایی از مرکز و اداره وصول به استانها و شعب بروند و تعیین تکلیف صورت گیرد. در خیلی موارد اگر رقم کوچکی تزریق شود یا مجدداً یک دوره از



در اجرای طرح پویش گروه‌های فنی تشکیل شدند و لایه‌ها این‌گونه تغییر کرد و این تفاوت سازمانی به این دلیل بود که امکان رسیدگی و کار کردن بیشتر و مستقیم با شعب را پیدا کنیم

ای فرزندان من، شما را به تقوی و پرهیزکاری دعوت می‌کنم و به صبر و شکیبایی در برابر حوادث و ناملازمات توصیه می‌نمایم. پایبند دنیا نباشید و بر آنچه از دست شما رفته حسرت نخورید، شما را به اتحاد و اتفاق سفارش می‌کنم و از نفاق و پراکندگی بر حذر می‌دارم، حق و حقیقت را همیشه نصب‌العین قرار دهید و در همه حال چه هنگام غضب و اندوه و چه در موقع رضا و شادمانی از قانون ثابت عدالت پیروی کنید.

ای فرزندان من، هرگز خدا را فراموش نکنید و رضای او را پیوسته در نظر بگیرید با اعمال عدل و داد نسبت به ستمدیدگان و ایثار و انفاق به یتیمان و درماندگان، او را خشنود سازید. در این باره از پیغمبر (ص) شنیدیم که فرمود: هر که یتیمان را مانند اطفال خود پرستاری کند بهشت خدا مشتاق لقای او می‌شود و هرکس مال یتیم را بخورد آتش دوزخ در انتظار او می‌باشد.





## شب‌های قدر و شهادت علی (ع)

باور نمی‌کنم که شمشیری پر کینه، اقیانوسی را توان شکافتن داشته باشد. باور نمی‌کنم که ضربتی نفاق‌آمیز، خورشید را از نورانیت اندازد. و امشب سرخ‌ترین پرواز نماز، از رواق خون گرفته محراب بندگی است. شب جان‌سوزترین ناله‌های نخلستان!

شما را به تقوی و ترس از خدا سفارش می‌کنم و اینکه دنیا را نطلبید اگرچه دنیا شما را بخواهد و به آنچه از (زخارف دنیا) از دست شما رفته باشد تأسف مخورید و سخن راست و حق گوئید و برای پاداش (آخرت) کار کنید، ستمگر را دشمن باشید و ستم‌دیده را یاری نمایید.





## کرمانشاه

## ارائه گزارش عملکرد بانک کشاورزی در گردهمایی سالیانه سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه

روز دو شنبه ۲۱ شهریور ۱۳۸۴ مدیر ستادی شعب بانک در استان کرمانشاه در جمع مدیران، رؤسای مراکز، مدیران شهرستان ها و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی در گردهمایی سالیانه این سازمان به تشریح عملکرد استان پرداخت. آقای زین العابدین جعفریان پس از ارائه آمار عملکرد فعالیت های بانک گفت: «هدف همه ما توسعه بخش کشاورزی و دستیابی به اهداف عالیه دولت در این بخش است و لازم است با همفکری و هماهنگی بیشتر در این زمینه موانع و مشکلات را از سر راه برداریم. ما برای حمایت از بخش کشاورزی بیش از ۹۶ درصد تسهیلات پرداختی خویش را در این زمینه پرداخت نموده ایم و آمادگی داریم تا حمایت بیشتری از این بخش داشته باشیم منابع عظیمی از تسهیلاتی که سالهای قبل پرداخت نموده ایم بصورت وصول نشده و همکاری سازمان جهاد کشاورزی می تواند در بازگشت این منابع و تزریق مجدد آن به توسعه کشاورزی موثر افتد. همچنین با تجهیز منابع بیشتر می توانیم حمایت افزونتری از تولید و اشتغال داشته باشیم». مدیر سازمان جهاد کشاورزی استان، آقای دکتر آقایی، ضمن قدردانی از تلاش و همکاری موثر بانک کشاورزی به مدیران اجرایی و رؤسای مراکز این سازمان تأکید کرد در همکاری با بانک کشاورزی تلاش بیشتری به عمل آورند و در جهت بازگشت منابع بانک کمک نمایند.

آقای مهندس قیاسیان معاون برنامه ریزی و اداری مالی استانداری که در این گردهمایی حضور داشتند پس از استماع سخنان مدیر ستادی شعب بانک کشاورزی مقرر نمودند روز یکشنبه ۲۷ شهریور جلسه ای در دفتر ایشان در استانداری با حضور مدیران بانک و ریاست سازمان دادگستری به منظور پیگیری وصول مطالبات بانک تشکیل شود.





## برگزاری مراسم گرامیداشت هفته دفاع مقدس در بانک کشاورزی

همزمان با نیمه شعبان، ولادت با سعادت منجی عالم بشریت و به مناسبت آغاز هفته دفاع مقدس خانواده های شهدای بانک کشاورزی در حرم مطهر حضرت امام (ره) گردهم آمدند و با میثاق های امام و انقلاب تجدید بیعت کردند. در این گردهمایی صمیمی دکتر شهیدزاده عضو هیات مدیره بانک طی سخنانی با اشاره به مقام والای شهدای جنگ تحمیلی از این عزیزان تجلیل به عمل آورد. در ادامه مراسم همچنین از محل جماران بازدید به عمل آمد.

روز پنجشنبه مورخ ۳۱ شهریور ماه نیز در محل آمفی تئاتر بانک مراسمی با حضور مدیر عامل بانک، اعضای هیئت مدیره، مدیران امور و خانواده محترم شهدای بانک برگزار گردید. در این مراسم جناب آقای دکتر رسول اف لوح تقدیری به منظور قدردانی از مقام معظم شهدا به این عزیزان اهدا نمودند. همچنین قبل از شروع مراسم مدیر عامل، خانواده محترم شهدا از نمایشگاهی که به این منظور در سالن شهید اکبری بانک برپا گردیده بود بازدید کردند.

### کرج

#### گزارش اولین گردهمایی مسوولان باجه های شعب بانک کشاورزی در منطقه کرج

اولین گردهمایی مسوولان باجه های شعب بانک در منطقه کرج در روز یکشنبه مورخ ۸۴/۶/۱۳ در محل سالن آمفی تئاتر مؤسسه تحقیقات اصلاح نهال و بذر کرج برگزار شد، در این همایش تمامی همکارانی که به امر دریافت و پرداخت وجوه نقد به مشتریان محترم اشتغال دارند حضور داشتند. در این مراسم ابتدا جناب آقای آشتیانی مدیر محترم ستادی منطقه کرج در خصوص موارد ذیل:

طرح انگیزشی مسوولان باجه ها، طرح پویش ۱ و پویش ۲ و طرح پایش، طرح تکریم ارباب رجوع، طرح ناظرین ویژه، طرح چند مهارتی شدن کارکنان و نیز بررسی راهکارها و پیشنهادات همکاران محترمی که به عنوان سربازان فداکار بانک و در صف

مقدم  
تلاشگری قرار  
دارند، مطالبی  
عنوان نمودند  
و در ادامه  
مدیران  
محترم فنی و

پشتیبانی  
مدیریت نیز  
سخنانی در  
خصوص  
بحث  
مشتری مداری  
ایراد و در انتها

با ایجاد پانل مسائل و پیشنهادهای مطروحه از سوی همکاران حاضر در جلسه مورد بررسی و تبادل نظر قرار گرفت.







### اولین گردهمایی مسئولین باجه‌های شعب استان قم

اولین گردهمایی مسئولین باجه‌های شعب استان قم با حضور مدیر فنی استان و مسئولین باجه‌ها با هدف بررسی نقش مسئولین باجه‌ها در تجهیز منابع شعب برگزار گردید. در این مراسم مدیر فنی استان، مهندس صفدری، در سخنانی ضمن بیان ضرورت نقش مسئولین باجه‌ها در امر تجهیز منابع شعب به تشریح اهم وظایف مسئولین باجه‌ها در جذب و حفظ مشتری در شعب پرداخته و اظهار داشتند مسئولین باجه‌ها به‌عنوان خط اول در تماس با مشتری و وظیفه سنگین و خطیری را بر عهده داشته و باید با برخورد مناسب و شایسته زمینه‌های لازم را جهت حفظ و جذب مشتریان فراهم سازند. ایشان همچنین با اشاره به دوره سپرده‌پذیری حسابهای قرض الحسنه ویژه خواستار تلاش جمعی همکاران خصوصاً مسئولین باجه‌ها با توجه به فرصت باقیمانده شدند. شایان ذکر است در پایان این گردهمایی مسئولین باجه‌ها به ارائه دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود در بهبود وضعیت تجهیز منابع شعب استان پرداختند.

## همایش بازنشستگان استان آذربایجان غربی

همایش بازنشستگان استان آذربایجان غربی به دعوت مدیر استان، آقای مهندس علی اکبر دائم امید، با حضور همکاران بازنشسته استان در روز سه شنبه مورخ ۸۴/۷/۵ در سالن جلسات مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان غربی برگزار گردید. در این همایش پس از تلاوت آیاتی چند از کلام الله مجید مدیر استان ضمن تبریک هفته دفاع مقدس و خوش آمدگویی به بازنشستگان شعب استان گزارشی از وضعیت عملکرد مدیریت استان و جایگاه بانک در بین بانکهای استان را برای حضار شرکت کننده در همایش تشریح نمودند.

مدیر استان در ادامه سخنان خود به همکاری متقابل بانک با کانون بازنشستگان استان اشاره کردند که همکاران بازنشسته کماکان باید با مدیریت ستادی بانک در استان در ارتباط باشند و تجربیات چندین ساله خود را در اختیار بانک قرار دهند و با توجه به طرح پایش در زمینه وصول مطالبات، نظارت و بازرسی و سایر

آذربایجان غربی



خدمات مورد نیاز بانک از طریق بخش خصوصی با مدیریت همکاری تنگاتنگی داشته باشند.

در ادامه این همایش یکی از دست اندر کاران گزارشی از وضعیت کانون بازنشستگان استان را برای همکاران ارائه نمودند. در پایان همایش همکاران بازنشسته سؤالات و مشکلات خود را تشریح نمودند و از طرف مدیریت استان

مسائل و مشکلات کانون بررسی و در دستور کار مدیریت قرار گرفت.

### برگزاری آزمون استخدامی شرکت خدمات پشتیبانی مهر ۷۸ در پردیس کشاورزی

آزمون استخدامی شرکت خدمات پشتیبانی مهر ۷۸ (وابسته به بانک کشاورزی) با حضور ۵۲۴ نفر از داوطلبان استخدام راس ساعت ۹ صبح روز جمعه مورخ ۸۴/۷/۱ در محل پردیس کشاورزی و منابع طبیعی گروه خاک شناسی باتلاوت آیاتی چند از کلام الله مجید و عرض خیر مقدم توسط جناب آقای آشتیانی، مدیر ستادی بانک در منطقه کرج، آغاز شد.

آزمون مذکور در شش رشته ۱-اقتصاد ۲-بانکداری ۳-حسابداری ۴-رایانه ۵-کشاورزی ۶-مدیریت، با نظم و ترتیب خاصی درکمال آرامش برگزار شد و ساعت ۱۱ صبح خاتمه یافت. شایان ذکر است از میان ۵۲۴ نفر شرکت کننده خانم و آقایان در این آزمون نهایتاً ۴۶ نفر استخدام و گزینش و به عنوان همکار قراردادی شرکت خدمات پشتیبانی مهر ۷۸ در شعب این مدیریت مشغول به کار خواهند شد.



## مازندران

## مراسم تجلیل از فرزندان همکاران راه یافته به مراکز استعدادهای درخشان

مراسم تجلیل از فرزندان همکاران راه یافته به مراکز استعدادهای درخشان استان در دفتر مدیر استان مازندران برگزار گردید. در این مراسم مدیر ستادی بانک در استان ضمن تشکر از تلاش پدران و مادران این فرزندان تلاش آنها در راه فراگیری علم و دانش را ارزشمند خواند و اشاره نمودند آینده کشور باید به دست جوانانی چون شما ساخته شود.

### برگزاری گردهمایی رؤسای شعب مدیریت شعب بانک در استان گلستان

پرداخت تسهیلات مکانیزاسیون، ادوات کشاورزی، آبیاری و موارد مشابه را که مورد تأکید مسوولین عالی بخش کشاورزی می باشد را به عنوان اصلی ترین فعالیت خود قلمداد نمایند.

مهندس بهشتی در ادامه با اشاره به تأکیدات وزیر محترم جهاد کشاورزی در خصوص اهمیت سه محصول استراتژیک؛ گندم، جو و کلزا اظهار امیدواری نمودند با بیمه به موقع و پرداخت تسهیلات مرتبط با محصولات مذکور در بانک و همچنین ارائه خدمات به موقع سایر دستگاه های متولی بخش، شاهد افزایش چشمگیر در میزان تولید این محصولات باشیم.

در شروع جلسه مهندس بهشتی مدیر ستادی بانک در استان گلستان ضمن آرزوی قبولی طاعات و عبادات همکاران به بیان اولویت های بانک پرداختند و در خصوص افزایش سپرده های قرض الحسنه ویژه کشاورزی و سپرده های مردمی، رعایت روش مانده، توجه ویژه به بحث منابع و مصارف در شعب و حداکثر سازی سودآوری مطالبی را بیان فرمودند.

سپس ایشان با بیان اهمیت نقش بانک در فرایند توسعه بخش کشاورزی استان گلستان از رؤسای شعب خواستند که در پرداخت تسهیلات به اولویت ها و سیاست های بخش کشاورزی توجه ویژه نمایند و

گلستان

### گردهمایی همکاران و اعضای پایگاه بسیج شهید پیروزمند

براساس برنامه ریزی های انجام گرفته از سوی فرماندهی پایگاه بسیج شهید پیروزمند و به مناسبت حلول ماه پربرکت رمضان و به جهت ایجاد آمادگی معنوی بیشتر همکاران و اعضای بسیج در کسب فیوضات معنوی از این ماه پربرکت، گردهمایی با حضور اعضای بسیج و همکاران مدیریت استان خراسان رضوی در تاریخ ۸۴/۷/۱۱ در ساعت ۱۶ در محل نمازخانه مدیریت برگزار گردید. در این مراسم معنوی ابتدا زیارت عاشورا قرائت و سپس از سوی حضرت حجه الاسلام حاج احمد حسین زاده از فضلا و مدرسین حوزه علمیه قم مطالب مشروحی در خصوص مهدویت و وظایف شیعه در دوران غیبت حضرت مهدی (عج) ایراد فرمودند.

خراسان رضوی

## یزد

### برپایی اولین نمایشگاه کودک و نوجوان در استان یزد

اولین نمایشگاه کودک و نوجوان از تاریخ ۱۶/۲۸/۸۴ لغایت ۸۴/۷/۲ در محل دائمی نمایشگاه در استان یزد برگزار شد در این نمایشگاه بانک

کشاورزی یک غرفه به خود اختصاص داد. غرفه مذکور تحت عنوان کودک و نوجوان بود و همکاران از صبح لغایت ۱۰ شب مشغول به فعالیت تبلیغاتی نظیر توزیع بروشورهای بانک بین مراجعه کنندگان و غرفه داران، توضیح پیرامون خدمات بانک، اخذ نقاشی از کودکان و اهدای جوایز به آنها بودند. پخش خدمات بانک از طریق ویدئو پروژکتور افتتاح حساب سپرده آتیه و ویژه کشاورزی و... بودند.



## تهران

### راه اندازی ایستگاه مهر جوان و نوجوان در محل هتل المپیک

در راستای ترویج فرهنگ بانکداری الکترونیک و گسترش دامنه استفاده از مهر کارت بانک کشاورزی خصوصاً کارت ملی جوان، نوجوان و پیرو اقدامات انجام شده قبلی در خصوص ایجاد بانه مهر در مراکز عمومی و فرهنگی، مدیریت شعب بانک در شرق تهران بزرگ اقدام به راه اندازی ایستگاه مهر جوان و نوجوان در محل هتل المپیک (محل استقرار داوران و بازیکنان چهارمین دوره مسابقات بانوان کشورهای اسلامی) نموده است که از تاریخ افتتاح، ۸۴/۷/۴ با استقبال عموم ورزشکاران مواجه شده است.

## تهران

## برگزاری آزمون استخدامی شرکت خدمات پشتیبانی مهر

به منظور تأمین نیروی انسانی شعب استان خراسان رضوی، آزمون استخدامی از طریق شرکت خدمات پشتیبانی مهر ۷۸ در روز جمعه ۸۴/۷/۱ برگزار گردید.

شایان ذکر است این آزمون که بین ۹۱۷ نفر خانمها و آقایان داوطلب استخدام از رشته های اقتصاد، حسابداری، کشاورزی، علوم بانکی، رایانه، مدیریت برگزار شد نهایتاً ۳۴ نفر استخدام و گزینش و به عنوان همکار قراردادی از طریق شرکت خدمات پشتیبانی مهر ۷۸ در شعب این مدیریت مشغول به کار خواهند شد



### کهکیلویه و بویر احمد



### برگزاری نمایشگاه نقاشی فرزند همکار در استان کهکیلویه و بویر احمد

نمایشگاه هنرمند نقاش سرکار خانم سیما جبا فرزند آقای محمدنبی جبا همکار شاغل در مدیریت در تاریخ ۸۴/۶/۳۱ در محل اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان با استقبال بسیار خوب هنردوستان بویر احمد دانشجویان مواجه شد. به جهت تشویق این هنرمند در مراسم افتتاح این نمایشگاه مهندس خادم الحسینی مدیر ستادی شعب بانک در استان حضور یافتند و ضمن بازدید از نمایشگاه یک فقره پس انداز ویژه کشاورزی از طرف بانک به ایشان اهدا شد.

شد که با استقبال قابل توجهی نیز مواجه گردید.

کتابخانه مرکزی بانک به منظور تشویق به کتابخوانی و پژوهش، از میان همکارانی که خارج از ستاد مشغول به کار هستند و بیشترین بهره را در ۶ ماه گذشته از منابع کتابخانه داشته اند با موافقت مدیران عالی بانک جوایزی که شامل یک جلد کتاب "فرهنگ دو سويه فارسی-انگلیسی" به انضمام دو عدد کارت اینترنت بود اقدام و طی انجام مراحل اداری برای همکارانی که نام آنها در زیر آمده است با پست سفارشی ارسال نمود. کتابداران کتابخانه امیدوارند همواره نظاره گر افزایش میزان استفاده و بهره گیری همکاران محترم از منابع علمی کتابخانه باشند.

۱- آقای رجیبی بخشنده شعبه شفت گیلان ۲- آقای علیرضا امیر نائینی شعبه نائین ۳- آقای سید عباس باقری فهرجی شعبه رفسنجان ۴- خانم سلیقه خواجه شاهکوهی شعبه شاهرود ۵- آقای سهراب باقریان دهکردی شعبه درگهان جزیره قشم ۶- آقای علی اصغر آذرشب (فرزند) شعبه مرکزی کاشان ۷- آقای سید مرتضی مرتضوی (فرزند) شعبه کاشان ۸- آقای احمد محمدیان مدیریت بجنورد ۹- آقای شعبان فرهودی خلخال ۱۰- آقای رضا دهقان زاده شعبه مرکزی چالدران ۱۱- آقای حامد پارباب شعبه جیرفت کرمان ۱۲- آقای مرتضی شهبوساری شعبه آبیک قزوین ۱۳- آقای رحمت کبیری عباس آبادی شعبه بادرود ۱۴- آقای محمد تقی نژاد حسینی شعبه مینودشت گلستان ۱۵- آقای حسینعلی ترابی شعبه چادگان ۱۶- آقای سعید اشراق آباد شاپوری مدیریت اصفهان ۱۷- آقای علی هوشیاری شعبه شیخ صفی اردبیل ۱۸- آقای اسکندر رحیمی شعبه شیخ صفی اردبیل ۱۹- آقای ابوالقاسم رزاقیان شعبه خورموج ۲۰- آقای توفیق حاج بابایی شعبه جلالیه آستانه اشرفیه گیلان

پیرامون وضعیت سپرده های قرض الحسنه ویژه کشاورزی در شعب استان پرداختند و اظهار داشتند با توجه به فرصت باقیمانده از دوره سپرده پذیری حسابهای قرض الحسنه ویژه باید با عزم جزم و بسیج تمامی پرسنل و امکانات همانند دوره های گذشته به تحقق صد در صدی سهمیه ابلاغی حساب های قرض الحسنه ویژه دست یابیم.

در ادامه این گردهمایی با برگزاری ۵ کارگاه، مسؤولین و رؤسای شعب به ارائه دیدگاهها و ایده های خود جهت تسریع در تحقق سهمیه ابلاغی حساب های مذکور پرداخته و پس از بحث و بررسی در خصوص نظرات مطرح شده، اهم پیشنهادهای ارائه شده، جمع بندی و برای اجرایی شدن به واحدهای تابعه ابلاغ گردید.

شد .

۱- راهکارهای تشویق به مطالعه  
۲- عمده ترین دلایل کم رغبتی به خواندن  
نوآوری در نمایشگاه امسال نسبت به نمایشگاه های قبلی  
۱- آشنایی با بانکهای اطلاعاتی نمایه و پایگاه دانشگاه منطقه ای علوم و تکنولوژی شیراز از ابتکارهای جدید نمایشگاه امسال بود که به صورت کارگاه آموزشی برگزار شد و در طول ۴ روز برپایی نمایشگاه ۴۶ نفر از همکاران ضمن استقبال بسیار ، با بانک های اطلاعاتی مذکور آشنا شده ونحوه بهره گیری از این پایگاه ها را آموختند . به منظور تشویق بیشتر همکاران در اختصاص هزینه خرید کتاب در سبد بودجه خانوار ، دو



در فراخوان نمایشگاه کتاب

## اختصاص بیشترین جایزه به کاربر شهر ستانها

غرفه فروش کتاب با تخفیف ۲۵٪ در کنار کتابهای تازه و راهکار ترغیبی اهدای جایزه به خرید بالاتر از سوی کتابخانه با همکاری انتشارات شولا و نشر فرهنگ معاصر برگزار

بین المللی کتاب تهران در اردیبهشت ماه سال جاری از تاریخ سوم تا ششم مردادماه برگزار گردید . همچنین فراخوانی با هدف افزایش سطح مطالعه با عناوین زیر انجام

نمایشگاه کتاب کتابخانه مرکزی بانک، طبق روال همه ساله ، به منظور آشنایی همکاران محترم از جدیدترین منابع اطلاعاتی تهیه شده کتابخانه از هجدهمین نمایشگاه

ششمین گردهمایی رؤسای شعب استان قم با حضور مدیر ستادی استان ، مسؤلین و رؤسای شعب با هدف بررسی راهکارهای تحقق صد در صدی سهمیه حساب های قرض الحسنه ویژه کشاورزی در مورخ ۸۴/۵/۴ برگزار شد. در این گردهمایی مدیر ستادی استان آقای طاهری طی سخنانی ضمن ارائه عملکرد استان در تجهیز منابع به بحث و بررسی



**ششمین گردهمایی  
رؤسای شعب استان  
قم برگزار شد**

**صعود همکاران بانک کشاورزی به  
مناسبت هفته بانکداری به قله ۵۶۷۱  
متری دماوند**

براساس هماهنگی با معاونت ورزشی بانک کشاورزی همکاران بانک کشاورزی پس از عبور از آبشار یخی و تپه گوگردی توانستند پس از یک شب اتراق به قله دماوند صعود کنند. اسامی افراد صعود کننده :

آقای شبستری، آقای عمادی،  
آقای حبیبی، آقای حشمت، خانم نعمتیان،  
خانم قلیزاده



## مازندران

برگزاری دوره آموزشی پیشبران  
تغییر استان مازندران

دوره آموزشی پیشبران تغییر در مورخ ۸۴/۵ لغایت ۸۴/۶/۱ در سالن آموزشی شعبه مرکزی ساری با حضور مدیران حوزه های فنی و ۱۳ نفر از همکاران مدیریت و شعب استان در راستای طرح پویا دو تواناسازی کارکنان برگزار گردید. در این دوره آموزشی آقایان دکتر طبری و محسنی کیاسری از اساتید دانشگاههای مازندران در خصوص دلایل اهمیت نیروی انسانی و در اختیار گذاردن اطلاعات برای همه کارکنان و تعیین حدود و ایجاد خودمختاری و جایگزین نمودن تیمها مراتب به جای سلسله مراتب با شرکت کنندگان به بحث و تبادل نظر پرداختند.

## آذربایجان غربی

ملاقات و بازدید نماینده مردم استان  
آذربایجان غربی در مجلس از  
مدیریت بانک کشاورزی

جناب آقای جواد جهانگیرزاده، نماینده مردم ارومیه در مجلس شورای اسلامی به اتفاق آقای حدودی آذر، مدیر عامل اتحادیه صادر کنندگان میوه و تره بار و حاج آقای صفرزاده ریاست سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی در روز چهارشنبه مورخ ۸۴/۶/۲۳ از مدیریت بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی بازدید و با مدیر استان ملاقات نمودند. در این جلسه مدیر استان گزارشی از عملکرد شش ماهه مدیریت آذربایجان غربی ارائه و اهم خدمات بانک را برای حاضرین تشریح نمودند و به منظور حمایت از باغداران پرداخت تسهیلات برای صادرات میوه و تره بار را اعلام و حمایت نمایندگان محترم را در تقویت بنیه مالی بانک کشاورزی مورد تأکید قرار دادند. در این جلسه آقای جهانگیرزاده، نماینده مردم ارومیه در مجلس شورای اسلامی از فعالیت های بانک کشاورزی استان و حمایت مالی از صادر کنندگان میوه و تره بار تقدیر و تشکر نمودند.

همایش بازنشستگان  
استان مازندران

در آستانه میلاد حضرت قائم (عج) همایش بازنشستگان

استان در تاریخ ۸۴/۶/۲۷ با حضور همکاران بازنشسته استان و آقای مهندس نورائیان مدیر ستادی بانک در استان و آقای رشیدیان مدیر پشتیبانی استان و همکاران امور کارکنان راس ساعت ۱۷ مورخ ۸۴/۶/۲۷ در مرکز آموزش و رفاه بابلسر برگزار گردید.



در ابتدای این همایش پس از تلاوتی چند از آیات کلام... مجید آقای مهندس نورائیان در خصوص جایگاه همکاران بازنشسته در بانک صحتهای مبسوطی بیان داشتند. ایشان در ادامه صحتهای خود از زحمات همکاران بازنشسته تشکر و قدردانی نمودند و به

اقدامات انجام شده در جهت کاهش مشکلات همکاران بازنشسته توضیحاتی ارائه نمودند و اشاره داشتند انسجام بیشتر و داشتن تشکیلاتی منسجم کمک شایانی برای تحقق درخواستهای بازنشستگان خواهد داشت.

سپس آقای فیض... اسدپور، رئیس کانون بازنشستگان استان، ضمن تشکر از این حرکت استان خواستار تداوم اینگونه نشستها در سطح استان گردیدند و نداشتن یک مکان مناسب برای ساماندهی این تشکیلات را از جمله عمده ترین مشکلات کانون بر شمرند. در ادامه آقای غلامعلی پور جمشیدی سخنانی در خصوص مشکلات هنرمندان نام آشنای مرکز مازندران و کشور ایراد نمودند و با اجرای برنامه شاد فضای همایش را دگرگون نمودند و در انتها هدایایی از طرف مدیریت استان تهیه و به همکاران بازنشسته اهدا گردید.

راه اندازی سوئیفت واحد ارزی شعبه میدان  
توحید کرج

سیستم سوئیفت واحد ارزی شعبه میدان توحید کرج در تاریخ ۸۴/۶/۳۰ نصب و راه اندازی گردید. اکنون این شعبه مفتخر است تا با بهره گیری از این سیستم پیامهای مربوط به خدمات ارزی (حواله، اعتبارات، اسنادی، پروات و...) را در کوتاه ترین زمان ممکن به بانکهای کارگزار بانک کشاورزی در سراسر جهان مخابره نماید.

## کرج

## صعود منتظران حضرت قائم (عج) پایگاه بسیج شهدای بانک کشاورزی

تعدادی از بسیجیان پایگاه بسیج شهدای بانک کشاورزی مدیریت منطقه کرج در تاریخ ۸۴/۶/۲۷ به همراه کلیه بسیجیان مناطق دهگانه استان تهران (کرج، شهریار، رباط کریم، شهر قدس، فیروزکوه، دماوند، ورامین، ساوجبلاغ و پاکدشت و نظر آباد) که بالغ بر ۱۵۰۰ نفر بودند در مراسم صبحگاه مشترک حضور یافته و در تاریخ ۸۴/۶/۲۸ شب ولادت با سعادت منجی عالم بشریت حضرت قائم (عج) با صعود در ارتفاعات دیزین، پرچم جمهوری اسلامی ایران را برافراشتند و با قرائت دعای فرج آرزوی ظهور مولای خود را نمودند.

این عزیزان به نمایندگی سایر همکاران بانک در این مراسم کوهپیمایی که با هماهنگی نیروی مقاومت بسیج استان تهران انجام شده بود، شرکت داشتند.

## خراسان رضوی

## برگزاری مراسم جشن به مناسبت نیمه شعبان در مدیریت خراسان رضوی

به میمنت فرارسیدن نیمه شعبان، زادروز پربرکت حضرت مهدی (عج) مراسم جشنی با شرکت کلیه همکاران مدیریت در تاریخ دوشنبه ۸۴/۶/۲۸ در محل نمازخانه مدیریت برگزار گردید. در این مراسم معنوی پس از تلاوت آیاتی از کلام... مجید، ابتدا آقای مهندس افخمی راد ضمن تبریک اعیاد شعبانیه در خصوص عظمت این روز بزرگ و اهمیت انتظار و ویژگیهای منتظران واقعی ظهور



سخنانی ایراد نمودند. سپس در ادامه مراسم، مداح اهل بیت ابیاتی در وصف شخصیت حضرت مهدی (عج) و نیمه شعبان بیان کردند. همچنین آقای مهندس فولادی از کارشناسان این مدیریت نیز در عظمت نیمه شعبان و موضوع انتظار از دیدگاه بزرگان دین مطالبی عنوان نمودند. در ادامه جلسه به میمنت اعیاد شعبانیه و نزدیک شدن هفته دفاع مقدس به ۱۰ تن از همکاران جانباز بالای ۲۵٪ هدایایی به رسم یادبود توسط آقای مهندس افخمی راد اهدا گردید و در پایان، نماز جماعت ظهر و عصر به امامت حاج آقای موحدی امام جماعت مدیریت با حضور همکاران برگزار شد.

## گزارش افتتاح و راه اندازی بیست و هشتمین شعبه و پنجمین باجه بانک در منطقه کرج

در انتها از مردم عزیز و بزرگوار این منطقه می‌خواهم که به ما بگویند چه کاری می‌توانیم برای آنها انجام دهیم و با همکاری تنگاتنگ خود با شعب بانک کشاورزی ما را در راستای رسالت خویش که همانا رضایت آنان است یاری و حمایت نمایند.

سپس جناب آقای مهندس چنگیزی، مدیر محترم امور استان تهران، به موفقیت‌های اخیر بانک که به صورت سه سال پی در پی در عرصه داخلی و بین‌المللی کسب شده است اشاره نمودند؛ و باتوجه به گسترش خدمات بانکداری الکترونیکی، اظهار داشتند: با راه‌اندازی سیستم "مهر گستر" بیش از ۵۰۰ نوع خدمت بانکی توسط دستگاههای خودپرداز به مشتریان محترم ارائه می‌گردد.

پس از تلاوت آیاتی چند از کلام... مجید، ابتدا مدیر ستادی بانک در منطقه کرج "جناب آقای آشتیانی" ضمن خوشامدگویی به مدعوین و توضیحاتی در ارتباط با عملکرد بانک کشاورزی در برنامه سوم توسعه اظهار داشتند: بانک کشاورزی در راستای اجرای طرح تکریم ارباب رجوع، اقداماتی جدی انجام داده است. اقدام عملی همچون راه‌اندازی سیستم نوبت‌دهی که مصداق عینی حفظ کرامت مشتری است، دستگاههای خودپرداز، راه‌دیگری برای تأمین رضایت مشتریان بوده، لکن در برخی مناطق به منظور دسترسی آسانتر مردم به بیش از ۱۲۰ نوع خدمت بانک کشاورزی اقدام به افتتاح شعبه نموده است، که شعبه هنرمند نیز از جمله آنها می‌باشد.

طی مراسمی به مناسبت هفته بانکداری اسلامی، مدیریت شعب بانک در منطقه کرج بیست و هشتمین شعبه (شعبه هنرمند) و پنجمین باجه تحت سرپرستی خود (باجه ترمینال شهید کلاتری) را در سه‌شنبه مورخ ۸۴/۶/۱۵ در منطقه کرج به منظور خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان منطقه رسماً افتتاح نمود. این مراسم با حضور جناب آقای مهندس چنگیزی "مدیر امور استان تهران" و جناب آقای آشتیانی "مدیر ستادی بانک در منطقه کرج" و جناب آقای حمیدی "مدیر سازمان جهاد کشاورزی کرج" و جمع کثیری از مشتریان و مقامات محلی منطقه کرج در محل شعبه هنرمند برگزار گردید.

## خراسان رضوی

## برگزاری جلسه ستادی طرح پویش در استان خراسان رضوی

به منظور بررسی و پیگیری اجرای طرح پویش در شعب و نیز مسائل مربوط به پیشبران تغییر جلسه ستادی طرح پویش در تاریخ یکشنبه ۸۴/۶/۲۷ در محل دفتر مدیر امور استان و با حضور مدیران گروه های فنی، پشتیبانی، مسئول آموزش، رابط آموزش و کارشناس ارتباطات مدیریت برگزار گردید.

در این جلسه ابتدا آقای مهندس افخمی راد ضمن بیان مطالبی در خصوص اهمیت و لزوم اهتمام بیشتر شعب، مدیران گروه‌ها در زمینه پیگیری اجرای طرح پویش، بر حساسیت مدیران ارشد بانک در این باره اشاره کردند و یادآور شدند رمز بقای بانک در محیط پر از رقابت کنونی تطبیق با شرایط محیط اقتصادی و لزوم اجرای برنامه‌های پیشرو در جهت حفظ ابتکار عمل در بازار رقابت بانکی حاکم بر کشور می باشد.

در ادامه جلسه هریک از مدیران فنی به بیان گزارش اجرای طرح در شعب حوزه مربوطه پرداختند. در ادامه آقای مهندس افخمی راد ضمن تشکر از پیشرفت‌های حاصل شده بر لزوم پیگیری بیش از پیش اجرای طرح، تأکید کردند و متذکر شدند مدیران فنی با انجام برنامه‌ریزی و حضور در شعب موضوع را از نزدیک پیگیری و در جلسه آینده اعضای ستاد را از پیشرفت اجرای طرح در شعب منطقه مطلع سازند.



پنج نفره و سپس جمع بندی و بررسی مسائل طرح شده از سوی خود کارکنان عملاً حل مشارکتی مسائل آموزش داده شد. این جلسه که بیش از ۵ ساعت و در خارج از وقت اداری برگزار گردید موجب تقویت روحیه و علاقه مندی همکاران شد به طوری که؛ کلیه همکاران بر ارتقای انگیزه کاری در خود به جهت اجرای طرح پویش اذعان نمودند.

در راستای افزایش بهره وری و توجه به منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل دخیل در پیشبرد اهداف سازمانی برای رسیدن به حداکثر نتیجه مطلوب از تلاش و کوشش نیروهای خدوم اولین کارگاه آموزشی در اجرای طرح تحقیق علمی با حضور مدیر ستادی بانک در استان کهگیلویه و بویراحمد، مدیران فنی و پشتیبانی و آقای حیدریان کارشناس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت و دکتر حقیقی عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و با شرکت ریاست و کلیه کارکنان شعبه مرکزی یاسوج و همچنین پیشبران تغییر و کارشناسان ستاد مدیریت استان در محل مدیریت تشکیل شد که پس از تلاوت آیاتی از کلام خدا، آقای خادم الحسینی مدیر ستادی بانک در استان ضمن برشمردن موفقیت های بانک در چند سال اخیر، هدف از تشکیل این کارگاه را توان افزایش و توانمندسازی کارکنان و تلاش در جهت مشارکت ایشان در استراتژی سازی ها و به وجود آوردن حسن شراکت در منافع و مضار سازمانی دانسته و خواستار مشارکت فعالانه همکاران در کارگاه شد پس از آن آقایان دکتر حقیقی و حیدریان به ترتیب در خصوص مدیریت در سازمان های امروزی و طرح جدید بانک در قالب پویش یک و پویش دو و پایش مطالبی ایراد کردند و کارگاه بررسی مسائل و مشکلات شعبه از ساعت ۱۵ لغایت ۲۲ برگزار شد.



## برگزاری دوره آموزشی تواناسازی کارکنان (طرح پویش ۲) در شعبه نیشابور

در پی تأکيدات مقامات عالی بانک و تصمیم متخذه در ستاد پویش استان، در تاریخ سه شنبه ۸۴/۷/۵ دوره آموزشی تواناسازی کارکنان شعبه نیشابور در حوزه فنی ۳ استان خراسان رضوی برگزار گردید. در این دوره آموزشی که مدیر فنی حوزه آقای سهرابی، حمیدرضا بهزادی کارشناس آموزش و آشورزاده کارشناس ارتباطات مدیریت حضور داشتند پس از تلاوت قرآن و خیر مقدم رئیس شعبه نیشابور، ابتدا مطالبی در خصوص اهمیت طرح پویش و لزوم اجرای به موقع آن در جهت مواجهه با رقبا و بالا بردن کارایی و اثربخشی در انجام امور جاری بانک از سوی مدیر فنی حوزه مطرح گردید. سپس مبنای تئوری و شیوه حل مسائل و تصمیم گیری به صورت مشارکتی از سوی کارشناسان آموزش و ارتباطات بیان و با تقسیم افراد به گروه‌های



کارگاههای آموزشی توانمند  
سازی در استان کهگیلویه و  
بویراحمد

## برگزاری همایش رؤسای شعب در استان بوشهر

همایش رؤسای شعب حوزه یک مدیریت در روز دوشنبه مورخ ۸۴/۷/۴ در سالن اجتماعات مدیریت برگزار گردید در این همایش که راس ساعت ۸:۳۰ با تلاوت آیاتی چند از کلام اله مجید آغاز گردید آقای مهندس جمسی مدیر ستادی بانک در استان، مدیر فنی حوزه یک مدیریت، مدیر پشتیبانی، کارشناس تجهیز منابع حوزه یک و رؤسای شعب حضور داشتند.

در ابتدای جلسه آقای مهندس جمسی مدیر ستادی بانک در استان ضمن گرامیداشت هفته دفاع مقدس و یاد و خاطره شهیدان جنگ تحمیلی توجه رؤسای شعب را به امر وصول مطالبات جلب نموده و با توجه به پایین بودن درصد تحقق وصول مطالبات استان در مقایسه با سایر استانها و تأثیر آن در درجه بندی شعب، ارزشیابی کارکنان، پرداخت تسهیلات و در نهایت تجهیز سپرده‌های مردمی از رؤسای شعب خواست در این زمینه نهایت تلاش خود را انجام دهند وی همچنین طرح پویش را اجرای تفکر گروهی در شعب دانست و از رؤسای شعب خواست به کارکنان شعبه در این مورد تذکر داده شود تا همگی در انجام امور مربوطه به صورت گروهی تلاش نمایند. در ادامه آقای مهندس آسمان رفعت مدیر فنی حوزه یک استان ضمن عرض خوش آمدگویی به رؤسای شعب یکی از علل پایین بودن درصد تحقق تجهیز منابع در استان را شرکت نکردن دیگر کارکنان شعبه در این امر دانستند و از آنجا که رؤسای شعب به تنهایی نمی‌توانند در این زمینه فعالیت داشته باشند خواستار همکاری بیشتر دیگر کارکنان در امر تجهیز منابع شدند. مدیر حوزه یک استان با توجه به طرح پویش و اختیاراتی که این طرح به رؤسای شعب داده است از رؤسای شعب خواست در جذب مشتریان هدف تلاش بیشتری نمایند وی همچنین به درصد جذب سپرده‌های ویژه اشاره نمودند و با توجه به پایین بودن درصد تحقق آن خواستار کوشش بیشتر همکاران در این زمینه شدند. در ادامه جلسه وضعیت سپرده‌های شعب حوزه یک مدیریت با همراهی کارشناس تجهیز منابع این حوزه بررسی گردید و رؤسای شعب موفق و ناموفق علل موفقیت و ضعف خود را بیان نمودند.

## میزان اعتبار پرداختی بلا عوض بانک کشاورزی به

### خسارت دیدگان کشاورزی

طی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۳ بانک کشاورزی موفق گردید بیش از ۳۵ درصد از مبلغ ۲۷۶۶ میلیارد ریال کمک بلاعوض به خسارت دیدگان بخش کشاورزی را با مشارکت کشاورزان به طرح‌های زیربنایی و اساسی جلوگیری از بروز حوادث غیر مترقبه اختصاص دهد. به گزارش روابط عمومی و اطلاع‌رسانی بانک کشاورزی؛ از مبلغ ۲۷۶۶ میلیارد ریال که برای حوادث غیر مترقبه از سوی ستاد مذکور تأمین اعتبار و توسط بانک کشاورزی پرداخت شده است، ۳۵/۲ درصد آن (۹۷۲/۴ میلیارد ریال) را به منظور اجرای طرح‌های زیربنایی و اساسی برای پیشگیری از سیل و خشکسالی شامل: مرمت، لایروبی و احیای ۴۷۶۸۹ رشته قنات و چشمه، حفر و تجهیز ۳۷۶۴۲ حلقه چاه عمیق و نیمه عمیق، کانال کشی و پوشش انهار برای انتقال آب زراعی به طول ۴۸۹۸ کیلومتر، احداث ۲۸۵۸ واحد استخر ذخیره آب کشاورزی با ظرفیت ۱۷۱۸۶۲۹ متر مکعب، احداث ۲۵۷۳ سد خاکی به ظرفیت ۵۶۰۰۶۵۹ متر مکعب، راه‌اندازی و تکمیل ۱۲۷۴ فقره طرح آبیاری تحت فشار (بارانی و قطره‌ای)، خرید و نصب تعداد ۸۳۴۵۱ دستگاه انواع موتور پمپ و الکتروپمپ و اجرای طرح‌های زهکشی روباز و زیر زمینی در سطح ۱۰۰۰ هکتار به صورت بلاعوض در اختیار ۷۴۹۲۳۹۲ نفر از خسارت دیدگان قرار گرفت. این گزارش می‌افزاید که با اجرای طرح‌های فوق، حدود ۴۰۰ میلیون متر مکعب آب برای مصارف زراعی جدیداً استحصال و یا مدیریت شده است که اثرات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی پایداری را به دنبال خواهد داشت.

براساس این گزارش؛ مبلغ ۱۷۹۳/۶ میلیارد ریال از محل اعتبار ذکر شده به منظور جبران قسمتی از خسارات وارده و کمک به بازبانی توان تولیدی ۳۸۳۴۰۸۱ نفر از کشاورزان، دامداران و عشایر خسارت دیده طی مدت مذکور صرف شده است.









## خراسان رضوی

## برگزاری اولین دوره آموزشی کارگزاران بخش خصوصی صندوق بیمه محصولات کشاورزی

اولین دوره آموزشی کارگزاران بخش خصوصی صندوق بیمه محصولات کشاورزی با حضور قریب به ۲۰۰ نفر از کارشناسان طرف قرارداد با بانک به مدت دو روز در تاریخهای ۱۹ و ۲۰ شهریور ماه جاری در محل مرکز آموزش سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی برگزار گردید. در مراسم افتتاحیه این دوره آموزشی که با حضور آقایان مهندس افخمی راد مدیر امور استان، دکتر صفر پورطاهر عضو هیئت مدیره صندوق بیمه؛ دکتر نویدمهر مدیر کل دامپزشکی استان؛ و تنی چند از کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی برگزار شد. ابتدا آقای مهندس افخمی راد ضمن خوش آمدگویی به کلیه حاضران گزارشی از عملکرد صندوق بیمه و



تحولات انجام گرفته در این بخش در مدیریت خراسان رضوی ارائه نمودند و اظهار امیدواری کردند این دوره آموزشی بتواند در پیشبرد کیفی عملکرد کارشناسان بیمه مؤثر باشد. در ادامه مراسم آقای دکتر نویدمهر، مدیر کل محترم سازمان دامپزشکی خراسان رضوی، ضمن تأکید بر نقش



کلیدی بیمه بخصوص در زمینه بیمه دام و طیور خواستار فعال تر شدن صندوق در جهت بیمه طیور با توجه به شیوع بیماریهای مختلف به ویژه آنفولانزا شد.

دیگر سخنران مراسم آقای دکتر صفر پورطاهر، عضو هیئت مدیره صندوق بیمه بودند که ضمن اشاره به اهمیت ساماندهی، ارتقای دانایی و

ایجاد توانایی به عنوان اهداف این دوره آموزشی اظهار امیدواری کردند که در آینده کارگزاران به عنوان بازوی فکری و مشاور صندوق بیمه عمل نمایند.

در پایان مراسم آقایان افخمی راد، صفر پورطاهر در جمع خبرنگاران حاضر و به سوالات آنها پاسخ گفتند.

گفتنی است در مدت برگزاری این دوره، آموزشهای لازم به کارگزاران از سوی مدرسان صندوق بیمه ارائه و در پایان آزمونهای مربوطه برگزار شد.

## برگزاری دوره آموزشی کارگزاران بیمه محصولات کشاورزی استان قم

دوره آموزشی بیمه محصولات کشاورزی به منظور آشنایی کارگزاران بیمه محصولات کشاورزی با چگونگی عملیات بیمه گری در سال زراعی ۱۳۸۴-۱۳۸۵ به مدت چهار روز و با استفاده از کارشناسان بیمه ای استان در چهار مقطع (مرتع و زراعت، باغات، دام، طیور و آبزیان) در مدیریت شعب بانک کشاورزی استان قم برگزار گردید. در این دوره آموزشی شرکت های تعاونی روستایی و دیگر تشکلهای فعال این بخش در استان و همچنین اشخاص حقیقی معرفی شده از نظام مهندسی حضور داشتند. ضمناً طی این دوره جلسه ای با حضور دامپزشکان ارزیاب طرح نیمچه گوشتی، مسائل فنی مربوط به این طرح توسط کارشناسان بانک مورد بحث و بررسی قرار گرفت و در پایان از شرکت کنندگان آزمونی از مباحث مطرح شده به عمل آمد که متعاقباً جهت کارگزاران گواهی کارگزاری بیمه صادر گردید.

## همایش بیمه محصولات کشاورزی

در آستانه سال زراعی ۸۵-۸۴ که مصادف با اولین سال اجرایی برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی کشور می باشد و همچنین با عنایت به روند توسعه صندوق بیمه محصولات کشاورزی در تحت پوشش قرار دادن هر چه بیشتر محصولات استراتژیک و حرکت جدید که در راستای افزایش کیفیت عملیات بیمه ای شروع گردید، طبق روال سالهای گذشته و به منظور ایجاد وفای، همدلی و همکاری و همفکری بین کارکنان بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی با سایر ارگانها و سازمانهای ذی ربط و جهت یافتن راهکارهای مناسب تحقق مطلوب سطوح زیر کشت محصولات زراعی، باغی و منابع طبیعی، همایش یک روزه ای با حضور جناب آقای دکتر جوادیان عضو هیئت مدیره صندوق بیمه محصولات کشاورزی به اتفاق کارشناسان صندوق بیمه، ریاست جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، مدیر ستادی بانک در استان، جناب آقای علی اکبر دائم امید و مدیر بیمه محصولات کشاورزی آذربایجان غربی، مسوولین جهاد کشاورزی و منابع طبیعی در شهرستان، رؤسای شعب اصلی در روز یکشنبه مورخ ۸۴/۷/۱۰ در سالن اجتماعات مدیریت شعب بانک کشاورزی برگزار گردید.

مدیر استان، آقای علی اکبر دائم امید ضمن خوش آمدگویی به حضار شرکت کننده در همایش، به تبیین اهمیت جایگاه بیمه در فرایند تولید محصولات کشاورزی پرداختند.

## برگزاری همایش یک روزه صندوق بیمه محصولات کشاورزی در استان مازندران

همایش یک روزه صندوق بیمه محصولات کشاورزی رأس ساعت ۹ صبح مورخ ۸۴/۶/۲۷ در مرکز آموزش و رفاه بابلسر با حضور آقای مهندس خسته عضو محترم هیئت مدیره صندوق بیمه و تنی چند از کارشناسان صندوق بیمه و مدیر ستادی بانک در استان مازندران، مدیر خدمات بیمه ای و کارشناسان بیمه مدیریت، ریاست محترم سازمان جهاد کشاورزی استان و مدیران جهاد

کشاورزی شهرستانهای استان برگزار گردید.

در ابتدای این همایش آقای مهندس نورائیان در خصوص بیمه و اهمیت آن سخنان مبسوطی بیان داشتند و در خصوص

استراتژیهای بیمه و مشکلات و موانع بیمه توضیحاتی ارائه نمودند و در پایان صحبتهای خود آماری در خصوص فعالیت بیمه ای استان ارائه نمودند. سپس آقای سلامی

ریاست سازمان

جهاد کشاورزی استان ضمن تشکر از همکاران صندوق بیمه استان توجه به زمان بیمه نامه را حائز اهمیت خواند و ایجاد هماهنگی بیشتر بین کارشناسان صندوق بیمه و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی را برای تحقق برنامه مدنظر قرار دادند. در ادامه آقای مهندس خسته، عضو هیئت مدیره صندوق بیمه، ایجاد همدلی بیشتر برای تحقق برنامه را از نکات مهم اجرای کار و اشاره داشتند برای امر نظارت باید از تمام عوامل استفاده نماییم و بازدیدهای دوره ای داشته باشیم و بیمه نامه ها را کنترل نماییم و وقوع خسارت را بررسی و نظارت کنیم. ایشان در ادامه صحبت های خود بازدید به موقع قبل از بین رفتن آثار خسارت را از نکات بسیار مهم دانستند. ایشان در پایان با توجه به مشکلات عدیده و کمبود پرسنل اشاره نمودند که عملکرد استان خوب بوده این همایش در پایان با جلسه پرسش و پاسخ پایان یافت.



### اردبیل

#### برگزاری دومین نمایشگاه ماشین آلات، ادوات و محصولات باغی وزراعی، شیلات و آبزیان، دام و طیور، گل و گیاه

مدیریت استان اردبیل در دومین نمایشگاه ماشین آلات، ادوات و محصولات باغی وزراعی، شیلات و آبزیان، دام و طیور، گل و گیاهان و نهال، مواد غذایی و صنایع وابسته که از تاریخ ۱۳۸۴/۶/۲۷ به مدت ۵ روز در نمایشگاه بین المللی اردبیل برگزار شده بود شرکت کرد و عملکرد بانک در زیر بخش های مختلف، خدمات نوین و افتخارات کسب شده در سال های اخیر را با بهره گیری از ویدئو پروژکتور و به صورت استند در معرض دید عموم قرار گرفت.

آقای نگارنده، استاندار اردبیل؛ مهندس ترکان، مدیر کل مکانیزاسیون وزارت جهاد کشاورزی؛ معاونان وزارتخانه و مسئولین استانی نیز ضمن بازدید از غرفه بانک کشاورزی از نزدیک در جریان اقدامات و عملکرد بانک قرار گرفتند. پس از تشریح عملکرد بانک مهندس ترکان از بانک کشاورزی به عنوان بازوی توانمند بخش کشاورزی یاد کردند و از عنایات ویژه جناب آقای دکتر رسول اف مدیریت عامل بانک و کلیه مسئولین بانک قدردانی کردند.

شایان ذکر است در این مدت کارشناسان و مدیران نیز با حضور در غرفه به سوالات بازدید کنندگان و شرکت کنندگان در نمایشگاه پاسخ و ضمن راهنمایی آنان خدمات جدید را همراه با توضیحات لازم معرفی کردند.

#### برنامه ملاقات حضوری مدیریت صندوق بیمه محصولات کشاورزی با مردم و مشتریان

به منظور بهره گیری از آرا، دیدگاه ها و انتظارات عموم بهره برداران عزیز بخش کشاورزی و صاحب نظران صنعت بیمه کشاورزی با سیاست های وزارت جهاد کشاورزی برنامه ملاقات حضوری قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی جناب آقای نظری به شرح ذیل اعلام می گردد:

زمان: هر هفته سه شنبه ها

از ساعت ۸ صبح لغایت ۱۵

تلفن هماهنگی: ۶۶۵۰۰۰۰۶-۶۶۵۱۳۷۷۶

۶۶۵۰۰۵۵۵-دورنگار: ۶۶۵۰۶۰۳۳



دقیق در دسترس نیست ولی در یک بخشنامه کلی اعلام شد که کشاورزان سبزی کار که بر اثر شیوع بیماری وبا دچار خسارت شده‌اند، تسهیلات شان (تسهیلات سرمایه در گردش) برای یک دوره تمدید می‌شود.

خسارت پرداخت شده توسط صندوق کمک به تولیدکنندگان خسارت دیده طی سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۳ رقمی در حدود ۲۳۱۶ میلیارد ریال بوده است.

تاکنون از طریق دو صندوق بیمه محصولات کشاورزی و صندوق کمک به خسارت دیدگان رقمی در حدود ۷۸۰۰ میلیارد ریال به کشاورزان کمک بلاعوض صورت گرفته است. سهم بانک کشاورزی از مجموع سیستم بانکی کشور در سال ۱۳۷۶، ۲/۷۶ درصد و در سال ۱۳۸۳ در حدود ۷/۹ درصد اعلام شده است. بانک کشاورزی در

استفاده از این اعتبارات برقی شده است. یکی دیگر از اولویت‌های کاری بانک کشاورزی را اعطای تسهیلات پرداختی به فارغ‌التحصیلان کشاورزی است.

تا پایان سال ۱۳۸۳ مبلغ ۷۴۰ میلیارد ریال تسهیلات به ۶ هزار و ۴۹۰ نفر از فارغ‌التحصیلان کشاورزی پرداخت شده است که در این راستا ۱۴ هزار و ۶۴۵ فرصت شغلی ایجاد شده است. کل مبلغ تسهیلات اعطایی بانک کشاورزی برای تأمین ماشین‌آلات کشاورزی طی سال‌های ۱۳۸۳-۱۳۷۶، ۵ هزار و ۶۸۸ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال است.

میزان اعتبارات پرداختی بانک کشاورزی به کشت گندم در طول برنامه ۵ ساله سوم را ۱۵ هزار و ۴۰۰ میلیارد ریال، و میزان اعتبارات سالانه بانک به این بخش طی این سال‌ها دارای ۴۰ درصد رشد بوده است.

### پرداخت خسارت به سبزیکاران

برآورد خسارت سبزی کاران هنوز به‌طور

برنامه سوم را با احتساب طرح‌های ارزی رقمی در حدود ۱۲۳ هزار و ۸۶۷ میلیارد ریال است که این میزان نسبت به تسهیلات پرداختی برنامه اول ۲۶ برابر شده است. در مقایسه اقلام عمده بانک در فاصله سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۳ مشخص شود که کل دارایی‌های بانک در سال ۱۳۸۳ بالغ بر ۸۸ هزار و ۹۶۴ میلیارد ریال شد که نسبت به سال ۱۳۷۶ در حدود ۸/۴ برابر افزایش داشت. همچنین حقوق صاحبان سهام در سال ۱۳۸۳ را ۹۱ هزار و ۱۶۹ میلیارد ریال بود که نسبت به سال ۱۳۷۶ در حدود ۸۶ برابر شده است. ایشان دو شاخص فوق را شاخص سهامداری نامیدند و در مقایسه دو شاخص دیگر مشتری‌مداری (تسهیلات پرداختی و سپرده‌ها).

میزان تسهیلات پرداختی در سال ۱۳۸۳ نسبت به سال ۱۳۷۶ تقریباً ۸/۶ برابر و میزان سپرده‌ها ۱۳/۵ برابر شده است. میزان اعتبارات پرداخت شده برای برقی کردن چاه‌های کشاورزی تا پایان سال ۱۳۸۳،

۲۰۰۳/۳ میلیارد ریال

عنوان کردند که با این

مبلغ ۴۱ هزار و ۷۲۲

حلقه چاه با





## بررسی عملکرد بانک کشاورزی در سال های اخیر کاهش نرخ سود تسهیلات

نام بانک کشاورزی همواره یادآور پیشرفت در امور کشاورزی است. برای مخاطبان بانک کشاورزی و البته مسوولان کشور در هر دوره ای این سؤال وجود دارد که بانک کشاورزی هر ساله چه فعالیت هایی در زمینه کشاورزی انجام داده است. گزارش عملکرد بانک که از سوی دکتر رسول اف مدیر عامل سابق بانک در یک جلسه مطبوعاتی ارائه گردید، اقدامی جهت پاسخ گویی به این سؤال مهم است.

کشاورزی با احتساب معادل ارزی پرداخت شده به طرح ها در سال ۱۳۸۳ به ۴۳ هزار و ۵۳۸ میلیارد و ۷۰۰ میلیون ریال رسید. است که نسبت به سال گذشته ۳۷/۴ درصد رشد داشت که این رقم ۲/۵ برابر نرخ رشد تورم و نقدینگی در کشور است. تسهیلات پرداختی در پنج ماهه نخست سال ۱۳۸۴، ۱۳ هزار و ۶۸۳ میلیارد و ۷۰۰ میلیون ریال است که نسبت به پنج ماهه نخست سال گذشته ۳۳/۱ درصد رشد داشته است. تسهیلات پرداختی بانک کشاورزی در

قدیم، بانک مجبور می شد رقمی در حدود ۲۵ هزار و ۲۳۳ میلیارد ریال از بانک مرکزی استقراض کند و به عبارت دیگر معادل این میزان کمتر به بخش کشاورزی تسهیلات پرداخت نماید. میزان تسهیلات پرداخت شده بانک

طی سال های ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۳، ۹۴ درصد اعتبارات بانک کشاورزی به بخش کشاورزی اختصاص یافت. این روش در حالی سرلوحه اقدامات بانک قرار گرفت که طی این سال ها تنها ۵/۸ درصد از تسهیلات بانک کشاورزی به بخش غیر کشاورزی اختصاص یافته است. در صورت ادامه رویه



## شمت و پنجمین دوره جشن فارغ التحصیلان دانش آموختگان دامپزشکی به همت بانک کشاورزی برگزار شد



## حمایت از نخبگان

بانک کمک هزینه تحصیلی می‌گیرند و در صورت کسب افتخار از حمایت همه‌جانبه بانک برخوردار می‌شوند. در جشن فارغ التحصیلی دانشجویان دامپزشکی دانشگاه تهران هم بانک کشاورزی حضوری فعال دارد تا همچنان به‌عنوان پشتوانه مادی و معنوی نخبگان به‌ویژه آنهایی که در رشته‌های کشاورزی و دامداری فعال‌اند معرفی شود. پس از دریافت لوح نوبت به اجرای موسیقی زنده است و بعد از آن مراسم سوگند دانشجویان....

۴۳ فارغ التحصیل رشته دامپزشکی روی سن سوگند می‌خورند تا رسالت و وظیفه خویش را به نحو احسن به انجام رسانند و گامی در جهت اعتلای ایران اسلامی بردارند... صدای سوگندی که دانشجویان متنش را با هم خواندند در تالار اجتماعات وزارت کار طنین افکننده و فراموش نمی‌شود.

فارغ التحصیلان دامپزشکی که به دفتر کار وزیران رسیده سخن می‌گویند. اهدای لوح به فارغ التحصیلان خاطره انگیزترین بخش جشن است. اساتید دانشکده دامپزشکی به ویژه دکتر شیمی که در عین کسالت به روی سن آمدند لحظه‌های نابی را برای فارغ التحصیلان رقم زدند. فارغ التحصیلان یک به یک روی سن می‌روند و هدایای خود را از دست اساتیدشان می‌گیرند. بانک کشاورزی به تمام آنها "مهرکارت" هدیه می‌کند و خاطره سبز بانک را در ذهن دکترهای دامپزشکی فارغ التحصیل حک می‌کند. بانک کشاورزی که حامی مالی جشن هم به شمار می‌آید این‌گونه فعالیت‌ها را با هدف نخبه پروری و توجه خاص به استعدادهای درخشان به انجام می‌رساند. دانشجویانی که در المپیادهای علمی شرکت می‌کنند از

اسلامی به برنامه رسمیت می‌بخشد و پس از آن دکتر نظری مجری آشنای تلویزیونی جشن فارغ التحصیلی را وارد مرحله دیگری می‌کند. دکتر قمصری ریاست دانشکده دامپزشکی دانشگاه تهران به معلمان خیرمقدم می‌گوید و پس از او دکتر صفاریان ریاست سازمان نظام دامپزشکی پشت تربیون می‌رود. او از دانشجویان می‌خواهد که مانند جوامع مدرن تشکل‌های غیردولتی و دانشجویی را جدی بگیرند. صفاریان از جامعه پزشکان ایران با ۶۰ سال سابقه به عنوان نمونه‌ای از تشکل‌های موفق یاد می‌کند و از ۱۵۰۰ عضو سازمان نظام پزشکی که جمع کوچکی از آنها در جشن بودند می‌خواهد که هیچگاه ارتباط‌های کاری را بعد از فراغت از تحصیل فراموش نکنند. او سپس به بحث نوآموزی و آموزش مداوم اشاره می‌کند و در پایان از پروژه اشتغال

سال ۱۳۷۶ رقمی در حدود ۲۱۳ میلیارد ریال در ترازنامه خود زیان داشته که این رقم در سال ۱۳۷۷ به ۱۱/۷ میلیارد ریال کاهش یافته است.

در سال ۱۳۷۸ بانک کشاورزی به سودآوری رسید و در ترازنامه خود ۵/۴۸ میلیارد ریال سود منظور کرد و این روند با افزایش خود طی سال‌های بعد به رقم ۱۰۴۷/۳ میلیارد ریال سود قبل از کسر مالیات رسید. در شرایط فعلی بانک کشاورزی آمادگی‌های لازم جهت کاهش نرخ بهره، تسهیلات اعطایی در راستای حمایت از کشاورزان برخوردار است. برای مثال برای طرح‌های آبیاری تحت فشار ۵ درصد و برای صنایع تبدیلی و تکمیلی در حدود ۸/۵ درصد سود بیشتر نمی‌گیریم و بقیه این میزان توسط یارانه دولتی پرداخت شده است. باتوجه به افزایش قیمت جهانی نفت و رشد درآمدهای ارزی کشور، برآورد می‌شود امسال بیش از ۸۰۰ میلیون دلار از منابع یادشده به حساب بانک کشاورزی واریز شود. تاکنون پرداخت ۲۰۰ میلیون دلار از مبلغ یاد شده تصویب، اما دستورالعمل هیئت امنای زمان حاضر به بانک ابلاغ نشده است.

### پرونده مادر

دکتر رسول اف‌مدیرعامل سابق بانک از تشکیل یک میلیون و صد هزار فقره پرونده مادر تاکنون در بانک کشاورزی خبر داده و گفتند که با وجود ۲ میلیون و ۷۰۰ هزار نفر کشاورز و بهره‌بردار بخش کشاورزی در کشور، بانک کشاورزی برای تشکیل سه میلیون پرونده مادر برنامه‌ریزی کرده است.

اعتبار موردنیاز برای تأمین یارانه ۲/۵ درصدی سود تسهیلات بانکی به بخش کشاورزی را در سال جاری ۱/۳ تا ۱/۴ تریلیون ریال اعلام شده است ...

ایشان همچنین در رابطه با اقدامات آتی بانک کشاورزی در زمینه بانکداری الکترونیک از راه‌اندازی سیستم جدید بانکی (بانکداری الکترونیک) پیش‌بینی شده است.

بانک ۵۰۰ نوع خدمات بانکی را به مشتریان ارائه می‌دهد. این سیستم که به کر بانکینگ (core banking) معروف است از آبان‌ماه امسال به‌طور آزمایشی در برخی شعب راه‌اندازی شده و تا پایان تیرماه سال آینده ۹۰۰ شعبه بانک کشاورزی ۵۰۰ نوع خدمت بانکداری نوین را به مشتریان ارائه می‌دهند.

و بالاخره اینکه مبلغ ۴ هزار میلیارد ریال در سال گذشته از محل مازاد مصرف تهران بزرگ به روستاها جهت رشد تولیدات تزیین شده، ضمن آن که تا پایان شهریورماه ۲ هزار و ۵۰۰ میلیارد ریال اوراق مشارکت از سوی بانک کشاورزی منتشر شده است. خودپردازهای بانک کشاورزی در ۴ ماهه اول سال ۳۰ درصد تراکنش‌ها را روی سیستم ATM انجام داده‌اند.



روزهای آغازین ماه مهر یاد و خاطره تحصیل را در اذهان زنده می‌کند. عده‌ای از دانشجویان ایرانی برای اتمام دروسشان جشن برپا کردند. جشن فارغ‌التحصیلی دانشجویان رشته پزشکی در تالار اجتماعات وزارت کار در حالی برگزار شد که بانک کشاورزی مانند سال‌های گذشته در لیست حامیان مالی برنامه قرار داشت. این مراسم که از سال‌های دور به اجرا در می‌آید امسال شصت و پنجمین دوره‌اش را در حالی پشت سر گذاشت که عدد سال‌های حضور بانک کشاورزی در این مراسم دو رقمی شد.

پیش از آغاز رسمی جشن تصاویری از روزهای پرخاطره کلاس و دانشکده به نمایش درآمد. عکس‌های یادگاری که شاید سال‌های بعد پرارزش‌تر شود. دانش‌آموختگان دانشکده دامپزشکی دانشگاه تهران لباس‌های مخصوص فارغ‌التحصیلی را به تن کرده‌اند و در کنار خانواده‌هایشان آغاز مراسم را انتظار می‌کشیدند. عده‌ای از آنها برای اجرای هرچه بهتر مراسم برنامه‌ریزی می‌کردند و نشان می‌دادند که هنوز روحیه دانشجویی خود را حفظ کرده‌اند. صدای قرآن و سرود ملی ایران



استانداری آذربایجان غربی نمایندگان مجلس و مدیران ارشد سازمان‌ها، بانک‌ها، ادارات و مشتریان بانک و تولیدکنندگان برگزار شد. در اختتامیه نمایشگاه پروژه‌های بزرگ اقتصادی آذربایجان غربی، آقای سپهرالدین معاون مالی، اداری و برنامه‌ریزی استانداری، آقای عباسپور نماینده مردم ارومیه و آقای آقای نماینده مردم سلماس، رئیس حمایت از سرمایه‌گذاری استان و جناب آقای یزدخواستی سخنرانی نمودند.

جناب آقای یزدخواستی در سخنرانی خود به جایگاه بانک کشاورزی در سطح بین‌المللی و ملی پرداختند و موفقیت‌های چند ساله اخیر در سطح بین‌المللی و داخلی را برای حضار شرکت کننده در نمایشگاه تشریح نمودند. جناب آقای یزدخواستی در ادامه سخنان خود به حمایت مالی بانک کشاورزی از طرح‌ها و پروژه‌های اقتصادی در بخش کشاورزی صنعت و معدن، گردشگری اشاره نمودند. در حاشیه این نمایشگاه جناب آقای یزدخواستی و هیأت همراه از غرفه‌های نمایشگاه بازدید و با صداوسیما ایران مرکز آذربایجان غربی مصاحبه نمودند.

استان در راستای دستیابی به استقرار صنایع متوسط و بزرگ توسط بخش خصوصی است. **اختتامیه**

اختتامیه نمایشگاه در روز پنج‌شنبه مورخ ۸۴/۷/۷ با حضور جناب آقای مهندس بهمن یزدخواستی عضو محترم هیئت مدیره و جناب آقای محمود رشیدی رئیس اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری، مدیران

سرمایه‌گذاران اقدام گردید. مرکز حمایت از سرمایه‌گذاری استان و بانکهای عامل نیز با در اختیار داشتن غرفه اختصاصی به تشریح حمایت‌ها، مشوق‌ها و انواع خدمات به سرمایه‌گذاران خواهند پرداخت.

**ترکیب بندی شرکت‌های حاضر یافته در نمایشگاه**  
- بیش از ۱۵ شرکت با سرمایه‌گذاری بیش

از ۵۰۰ میلیارد ریال

- بیش از ۱۸ شرکت با سرمایه‌گذاری بین

۵۰ تا ۱۵۰ میلیارد ریال

- ۴۵ شرکت با سرمایه‌گذاری ۱۰ تا ۱۵۰

میلیارد ریال

- ۲۱ شرکت با سرمایه‌گذاری خارجی و با

سرمایه‌گذاری مشترک در نمایشگاه حضور یافتند.

#### آخرین اطلاعات

- بیش از ۹۰ طرح با سرمایه‌گذاری ۱۰ تا

۱۵۰ میلیارد ریال

- ۲۵ طرح با سرمایه‌گذاری ۱۵۰ تا ۵۰۰

میلیارد ریال

- ۲۰ طرح با سرمایه‌گذاری بیش از ۵۰۰

میلیارد ریال

در استان در حال راه‌اندازی و اجرا هستند که بیش از ۱۲۰۰۰ شغل صنعتی ایجاد خواهند نمود که نشان دهنده سمت‌گیری

#### بازدید جناب آقای مهندس یزدخواستی



جناب آقای مهندس بهمن یزدخواستی عضو هیئت‌مدیره بانک کشاورزی به اتفاق جناب آقای مهندس محمود رشیدی رئیس اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری در سفر به استان آذربایجان غربی جهت بازدید از نمایشگاه پروژه‌های بزرگ اقتصادی استان آذربایجان غربی. ضمن بازدید از غرفه‌های نمایشگاه با صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مرکز آذربایجان غربی مصاحبه و گفتگو نمودند. در این مصاحبه مهندس یزدخواستی گزارشی از عملکرد بانک کشاورزی به صورت خلاصه بیان نمودند و بر حمایت مالی از بخش کشاورزی تأکید کردند.

# حمایت از سرمایه گذار

## نمایشگاه پروژه های بزرگ اقتصادی آذربایجان غربی

نمایشگاه پروژه های بزرگ اقتصادی آذربایجان غربی از تاریخ ۴ مهر ماه لغایت ۷ مهر ماه در محل دائمی نمایشگاه های بین المللی ارومیه با حضور استاندار، معاونین و مسؤولان استانداری آذربایجان غربی؛ نمایندگان مردم ارومیه در مجلس شورای اسلامی، آقایان عباسپور و جهانگیرزاده؛ مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان غربی، آقای مهندس علی اکبر دائم امید به همراه هیئت همراه مدیران بانک ها، ادارات و سازمان های استان آذربایجان غربی در روز ۴ مهر ماه ۱۳۸۴ افتتاح شد. در این افتتاحیه استاندار آذربایجان غربی، نمایندگان مردم ارومیه در مجلس شورای اسلامی، رئیس مرکز حمایت از سرمایه گذاری استان و تولید کنندگان سخنرانی کردند. در این نمایشگاه کلیه بانک ها اقدام به ایجاد غرفه نموده بودند و ۶۶ شرکت اقتصادی استان که در برنامه سوم توسعه تأسیس و یا به بهره برداری رسیده بودند در این نمایشگاه شرکت داشتند. در غرفه بانک کشاورزی مدیر استان، معاونین و کارشناسان مدیریت به مدت ۴ روز برپایی نمایشگاه به سوالات بازدیدکنندگان جواب می دادند. کارشناس بازاریابی و تجهیز منابع مدیریت در مدت برپایی نمایشگاه به غرفه های تولیدی اقتصادی مراجعه می کرد و در

رابطه با انتقال حساب ها به بانک کشاورزی و ارائه خدماتی که بانک کشاورزی ارائه می نماید مذاکراتی صورت گرفت. ضرورت، اهداف و ساختار نمایشگاه به این ترتیب است.

**ضرورت**

از دیدگاه تئوریک، تجهیز منابع و تزریق سرمایه (تجهیزات، ماشین آلات، ارز و ...) به اقتصاد از این اعتقاد نشأت می گیرد که بسیاری از اقتصاددانان موتور رشد و توسعه اقتصادی را سرمایه می دانند. تئوری رشد هارود-دمار، سولوتئوری توسعه روستو و سایر تئوری های مدرن اغلب متکی بر توان افزایشی مادی از طریق به کارگیری سرمایه در کالبد اقتصاد هستند لذا جهت تشویق سرمایه گذاران و جهت سرمایه گذاری و انتقال سرمایه به استان لزوم معرفی طرح های بزرگ اقتصادی به لحاظ:

- قابلیت های بسیار زیاد استان
- تأکید دولت و مسؤولین در برنامه ها و چشم اندازها برای جذب سرمایه
- اقدامات مؤثر و قابل توجه جهت جذب سرمایه در سال های اخیر
- آشنایی هر چه بیشتر دست اندرکاران و فعالان اقتصادی با موقعیت و توانمندی های استان

از جمله ضرورت های برگزاری این نمایشگاه

بوده است.

### اهداف

- آشنا نمودن فعالین اقتصادی از حمایت های دولت خدمتگذار و مرکز حمایت از سرمایه گذاری استان و سیستم بانکی از سرمایه گذاران
- معرفی کارآفرینان استان
- شناساندن طرح های بزرگ اقتصادی و در دست اجرا
- معرفی انواع خدمات سیستم بانکی به سرمایه گذاران
- معرفی مشوق ها، تسهیلات و خدمات ویژه به سرمایه گذاران

**ساختار نمایشگاه**

نمایشگاه طرح های بزرگ اقتصادی و در دست اجرای استان که شاهد برگزاری آن بودیم با حضور بیش از ۸۰ شرکت صنعتی تحت پوشش مرکز حمایت از سرمایه گذاری استان با سرمایه گذاری متوسط و بزرگ که در سطح استان در حال فعالیت هستند تشکیل یافت. در این نمایشگاه به معرفی مشخصات پروژه های مهم و قابل توجه و اساسی استان از جمله نام پروژه، موقعیت، میزان سرمایه گذاری ارزی و ریالی، میزان اشتغال، تاریخ راه اندازی، پیش بینی زمان بهره برداری، تشریح آخرین اقدامات انجام یافته توسط

۴. آینده کشاورزان ایران، اهمیت اعتبارات خرد.
۵. نقش بانک کشاورزی در عرصه اعتبارات خرد.
۶. نقش سایر مؤسسات اعتباری و منابع غیر رسمی در عرضه اعتبارات خرد.

### سوم

#### نقش اعتبارات خرد در تأمین عدالت اجتماعی، کاهش فقر و ایجاد اشتغال

۱. تجربیات جهان و ایران.
۲. جنبه‌های اقتصادی و مالی عدالت اجتماعی و نقش اعتبارات خرد.
۳. ارزیابی سیاست اعتبارات خرد در برنامه‌های توسعه در ایران.
۴. ارزیابی پوشش و کارایی اعتبارات خرد در کاهش فقر.
۵. ارزیابی پوشش و کارایی اعتبارات خرد در ایجاد اشتغال.
۶. نقش بانک کشاورزی و سایر مؤسسات اعتباری و منابع غیررسمی در ایجاد اشتغال و کاهش فقر.
۷. نقش اعتبارات خرد در بازار توزیع درآمد.
۸. نقش اعتبارات خرد در توانمندسازی و مسؤولیت‌پذیری روستائیان و کشاورزان (نهاده‌ها و روش‌ها).

### اول

#### مباحث نظری و پیشینه تاریخی

۱. پیشینه تاریخی در جهان و ایران.
۲. مفهوم و تعریف اعتبارات خرد، سیر تکاملی، تغییرات مفهومی.
۳. تجربه اعتبارات خرد در کشاورزی سنتی و دهقانی ایران.
۴. اعتبارات خرد در چارچوب بانکداری اسلامی.
۵. اهداف هزاره، توسعه کشاورزی و روستایی، نقش اعتبارات خرد.

### دوم

#### نقش اعتبارات خرد در توسعه پایدار کشاورزی و روستایی

۱. تجارت جهانی در بهره‌گیری از اعتبارات خرد در توسعه پایدار کشاورزی و روستایی.
۲. اعتبارات روستایی و کشاورزی در برنامه‌های توسعه در ایران.
۳. نقش اعتبارات و سهم کشاورزان خرده‌پا در توسعه کشاورزی.

- N مقاله‌های ارسالی قبلاً در همایش دیگری ارائه و یا در جایی چاپ نشده باشد.
- N مقاله باید شامل بخش‌های چکیده، واژگان کلیدی، مقدمه، متن، نتیجه‌گیری و فهرست منابع و مأخذ باشد.
- N خلاصه مقالات باید حداکثر تا دهم مهرماه سال جاری به دبیرخانه برسد.
- N در صورت پذیرش مقاله، دبیرخانه سمینار اطلاعات تکمیلی و زمانبندی تفصیلی را از طریق آدرس (تلفن) تعیین شده به اطلاع خواهد رساند.
- N به مقاله‌های پذیرفته شده از سوی هیئت داوران جوایزی اهدا خواهد شد.
- N مقالات مرتبط با موضوع سمینار حتی اگر در محورهای اصلی بیان نشده باشد مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### فرم ثبت نام

نام و نام خانوادگی:.....میزان تحصیلات:.....

شغل:.....محل فعالیت:.....

علاقه‌مندان به شرکت در سمینار

با ارائه مقاله N بدون ارائه مقاله: N

آدرس و شماره تلفن:.....

پست الکترونیکی:.....



# اعتبارات خرد

## فراخوان مقاله برای سمینار

تجارت جهانی بازگویی اهمیت و نقش اعتبارات خرد در کاهش فقر، افزایش اشتغال و فراهم شدن زمینه های مناسب توسعه، خاصه در کشورهای در حال توسعه و به ویژه در مناطق روستایی است. به همین لحاظ سازمان ملل متحد سال ۲۰۰۵ میلادی را سال اعتبارات خرد اعلام کرده است و تاکنون بیش از ۵۰ کشور جهان مبادرت به اجرای برنامه های خاص در این زمینه و از جمله برگزاری همایش ها و نشست های علمی برای معرفی موضوع و بررسی عملکرد اعتبارات خرد کرده اند.

بانک کشاورزی نیز با توجه به مأموریت تأمین منابع مالی بخش کشاورزی، از آغاز تأسیس و فعالیت همواره با تمرکز اساسی و اصولی بر اعتبارات خرد هم در مقیاس ملی و هم در سطح

روستایی به این مهم پرداخته و در دهه اخیر نیز طرح های ویژه ای را در این زمینه اجرا نموده است.

اکنون به منظور بررسی آخرین دستاوردهای داخلی و بین المللی در این حوزه و تبادل آرا و اندیشه و تجارت علمی و عملی و به کارگیری این دستاوردها بانک کشاورزی در راستای توسعه پایدار روستایی و کشاورزی همراه با اعتدالی عدالت اجتماعی و افزایش کارایی به برگزاری این سمینار می پردازد.



اساتید دانشگاهی نیز در کنار آنها برای پوشش دادن به مسائل رفتاری و تغییر کار گروهی قرار داشتند. در حال حاضر سه استان در دست اقدام است که کارشناسان و معاونان به این استانها مراجعه می کنند و بعد از آن این طرح یکبار در همه استانها کامل می شود. استانهای اخیر سمنان، هرمزگان و بوشهر هستند.

تقدم و تأخر آموزش در استانها براساس اعلام آمادگی آنها صورت گرفته و در این طرح آذربایجان شرقی در اجرا پیشرو بوده است. همچنین استانها مرتباً از فعالیت هایشان گزارش می دهند. آمادگی استانها نیز بیشتر براساس معیارهایی چون بستن قرارداد با استادها شکل می گیرد. این اساتید بعدها هم برای بانک مفید خواهند بود و احتمالاً باز هم از آنها استفاده می شود. از همان ابتدا انتظار نداریم که همه کارکنان ما کار گروهی را بپذیرند، ولی به هر حال در هر تغییر باید اطلاعات تئوری به افراد منتقل شود و سپس از طریق کارگاهها، مطالعات و راهنماییها، آموزش به یادگیری تغییر شکل دهد. سپس تغییر رفتار و انجام کار گروهی به خوبی انجام شود.

خانم پاکدامن در ارتباط با سایر برنامهها چنین می گوید: از جمله سایر برنامهها در ارتباط با کار گروهی این است که اداره آموزش با یک شرکت خصوصی قراردادی داشته که بسته های آموزشی کار گروهی را تهیه و در اختیار کارکنان شعب قرار دهند. برنامه های بعدی هم در نظر گرفته شده است.

### طرح پایش

آقای کوهستانی ضمن صحبت درباره طرح پایش می گوید: "هرگونه کمبودی که طرح های پایش داشته باشند از طریق پایش دنبال و جبران می شود. طرح پایش می خواهد به عملکردها رسیدگی کند. هدف مشخص آن مراقبت از طرح های سه گانه



آقای کوهستانی  
رئیس اداره کل نظارت و امور شعب



مهندس شکیبایی  
مدیر امور نظارت و بازرسی

عملشان نیست. شعب روستایی و شعب اصلی بیشتر از آنچه منابع دارند مصرف می کنند. حدود ۵۰۰ شعبه روستایی و ۶۰۰ شعبه شهری داریم و مابقی اصلی، مرکزی و مربوط به تهران بزرگ هستند. سپس خانم پاکدامن نیز درباره طرح پایش مطالبی را عنوان نمود: "در پایش ساختار سازمانی تغییر پیدا کرده است و گروهها به جای سلسله مراتب وارد شدند. پویش ۲ و پویش ۳ به موازات یکدیگرند؛ یعنی برای تواناسازی کارکنان شکل گرفته اند و هر دو به بررسی مشکلات می پردازند و جدا از یکدیگر نیستند."

### وضعیت فعلی پویش ۲

بنا به گفته خانم پاکدامن پویش ۲ در حال اجرا در شعب است. نمایندگان آموزش به شعب استانها مراجعه کردند و این طرح در بعضی شعب به صورت نمونه اجرا شده است.

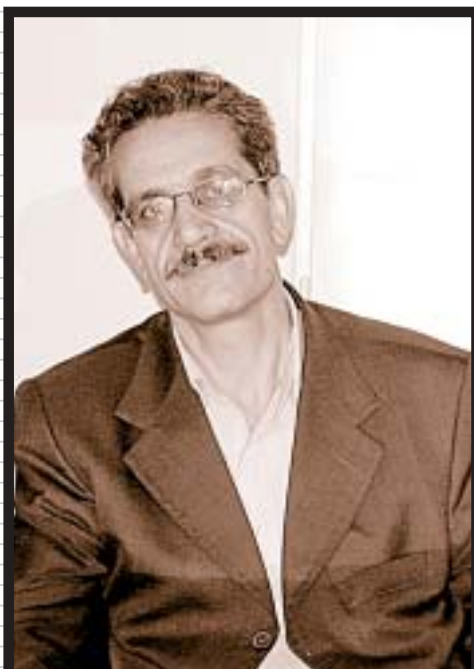
در ابتدای جلسه آقای کوهستانی درباره لزوم ایجاد پویش ۳ چنین گفت: "پویش ۳ به طور مشخص به شعب بخش کشاورزی می پردازد، یعنی هدف آن توانمند کردن این شعب است. ولی پویش ۱ و پویش ۲ تقریباً همه شعب و واحدهای اجرا را در بر می گرفت. در آخرین جلسه شورای هدایت بخش نظرسنجی و کارهای پژوهشی پویش سه به حوزه مطالعات بازاریابی سپرده شده است؛ یعنی قرار است یک کار عمیق و ریشه ای انجام شود.

هدف از تأسیس شعب شهری، تأمین منابع برای بخش کشاورزی است. اگر وام بانکی هم اعطا می کنند به خاطر تأمین نظر و تعهد به سپرده گذاران است، وگرنه هرگونه تلاش در شعب شهری برای خدمت به شعب اصلی انجام می شود که بار اعطای تسهیلات بر دوش آنهاست. و نیز برای کمک به شعب روستایی است که منافعشان تکافوی حوزه



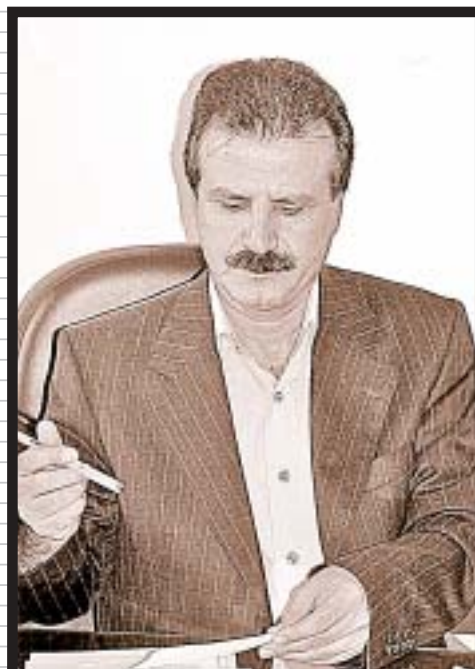
آقای حیاتی

رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی



آقای رضوی نائینی

مدیر امور سرمایه انسانی



آقای میرزایی

رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری

# تواناسازی شعب روستایی

## میزگرد پویش ۳ با حضور جمعی از مدیران بانک کشاورزی

بعد از پویش ۱ و پویش ۲، طرح جدیدی تحت عنوان پویش ۳ مطرح شده که هدف آن جلب رضایت بیشتر کشاورزان و ارتقا و توانمندسازی شعب روستایی است. باتوجه به جدید بودن موضوع در تاریخ ۱۹ مهرماه با حضور جمعی از رؤسای بانک در دفتر مدیر امور نظارت و بازرسی میزگردی برگزار شد. در این میزگرد مهندس حسین شکیبایی (مدیر امور نظارت و بازرسی)، آقای حیاتی (رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی)، آقای رضوی نائینی (مدیر امور سرمایه انسانی)، آقای کوهستانی (رئیس اداره کل نظارت و امور شعب)، آقای میرزایی (رئیس اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری) و نیز خانم پاکدامن (کارشناس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت) حضور داشتند



**طرح پویش ۳ تحت عنوان توانمندسازی شعب روستایی مطرح شده، البته تعریف شعب روستایی این نیست که شعب در روستاها باشند؛ بحث ما مربوط به شعب اعتباری است که بخشی از آنها در روستاها متمرکزند و بخش عمده آنها (در حدود ۵۰۰ شعبه) در شهرستان ها و مراکز بخش ها مستقرند.**

هم اهمیت دارد تا به هدف مطلوب برسیم.

پویش ۳ نیز از دو نظر شکل گرفته است: یکی اینکه ما به عنوان بانک کشاورزی وظیفه داریم در این حوزه بیشترین ارزش آفرینی را انجام دهیم و هرگونه طرح جدید مؤثر در این بخش را با توجه به راهکارهای مناسب پیش ببریم. مورد دیگر اقتضای محیطی است تا به اقشار محروم، بیشتر توجه شود. ما یکسری ظرفیت های بالقوه ای داشتیم که کمتر به آنها توجه شده بود ولی در طرح پویش ۳ این موضوع هدف گذاری شده تا شعب روستایی توانمندتر شود.

بانک کشاورزی از جمله سازمان هایی است که کل خاک ایران را تحت پوشش دارد و هیچ شهر و روستایی نیست که تحت پوشش بانک کشاورزی نباشد و به طور مستقیم در تولید همه محصولات نقش دارد. خوشبختانه تاکنون بیش از ۶۳ درصد شعب ما مستقیماً درگیر کارهای بخش کشاورزی هستند. به عبارت دیگر قسمت اعظم ظرفیت و نیروی انسانی را در حوزه کشاورزی مستقر کردیم و بخش باقیمانده هم موتور حرکتی برای شعب بخش کشاورزی است.

بحث پایش نیز یک مجموعه نظارتی و کنترلی بر مجموعه این طرح ها و فعالیت هاست که انحراف از استانداردهای مورد انتظار را کنترل می کند و سپس برای اصلاح مجدد به درون سیستم برمی گرداند.

که این دو مستقیماً به هم ارتباطی ندارند ولی زنجیروار به هم مربوط اند.

### هم پوشانی طرح ها

در پایان این میزگرد آقای حیاتی رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی در بررسی این طرح مطالبی را عنوان نمود و در این باره گفت: بانک یک سازمان متحول و سرزنده ای است که نقاط عطف و عملکرد خوبی داشته است. چنین سازمانی نمی تواند ساکن و کم تحرک باشد به همین دلیل بحث پویش ها آغاز شد. این طرح ها ارتباط و هم پوشانی دارند و پویش های ۱ و ۲ و ۳ بر هم اثرگذار هستند؛ ولی مهم این است که در مسیر اصلی و ارتقای عملکرد بانک حرکت کنند.

ارائه خدمات در جهت صنعت و کشاورزی، تکریم مشتریان و... باعث شده که عملکرد فعلی به دست آید. پویش یک که مربوط به اصلاح ساختار بانکی بود تقریباً تمام و به نتیجه رسیده است. بحث انگیزش به عنوان بخش پایانی پویش ها به ساماندهی رسید و به مرحله اجرایی و عملیاتی گذاشته شد.

کما اینکه ما هم اعتقاد داریم که باید به طور مداوم اصلاح شود.

در مورد پویش ۲ نیز شاید بتوان آن را به عنوان نرم افزار پویش ها دانست و اساس آن بر پایه تغییر ذهنیت ها قرار دارد. تا تیم سازی در شعب انجام شود و مسؤولیت مشترک آموزش داده شود. بحث آموزش بسیار پیچیده است و به استقرار بلندمدت نیاز دارد. چندین سال روی این موضوع بحث شده که سازمان ما این آمادگی را پیدا کند و این مسائل قابل مطرح شدن باشند. توجه به نتیجه

که بیشتر به سمت توسعه کشاورزی پیش برویم و با اجرای طرح های اساسی زیربنای این بخش را مستحکم تر کنیم. در بخش ارزی هم حرکت های خوبی انجام شده و تاکنون بیش از یک میلیارد دلار گشایش اعتبار داشتیم که بیش از ۶۰ درصد آن در بخش کشاورزی سرمایه گذاری شده که هر کدام می توانند زیربنای یک حرکت جدی در بخش کشاورزی باشند. برای مثال ایجاد یک کارخانه تولید رب با ظرفیت ده هزار تن می تواند زمینه ساز کاشت حداقل ۱۰۰۰ هکتار گوجه فرنگی و تضمین خرید محصول آن و برنامه ریزی برای تأمین مواد اولیه و نیز اشتغال در این زمینه باشد. یعنی حضور بانک کشاورزی فقط به این مفهوم نیست که ما فقط برای کاشت گندم یا ذرت وام اعطا کنیم. بخش کشاورزی تعریف گسترده تری دارد و خدمات و بازاریابی آن به مراتب تأثیرگذارتر و در بعضی مواقع می تواند جایگزین سرمایه گذاری باشد چون خدمات در رشد و توسعه هر کشور حرف اول را می زند. به عبارتی اگر خدمات تولید باشد و سایر مسائل دیگر هم تحقق می یابد. پس باید به همه بخش های کشاورزی توجه کرد تا مجموعه کاملی شکل گیرد. کشاورزی را نباید فقط در زراعت و باغداری دید. صنایع فرآوری می تواند ارزش افزوده خیلی بالایی را در محصولات کشاورزی ایجاد کند و درآمد کشاورز را افزایش دهد. حرکت های جنبی کشاورزی بسیار مؤثر است و بانک هم تاکنون چنین سیاستی داشته تا همه مجموعه را با هم در نظر بگیرد. در پویش سه برنامه خاصی برای بورس کالای کشاورزی وجود ندارد ولی بنا به گفته آقای رضوی نائینی اگر تولید کشاورزی با پویش ۳ ارزانتر تمام شود و تولید افزایش یابد. ناخودآگاه در قسمت بورس تأثیرگذار خواهد بود. درست است

پویش است که باتوجه به بعضی شاخص‌ها، افرادی به‌عنوان پایشگر انتخاب و اعزام می‌شوند که بدین ترتیب نسبت به اجرای عملکرد اطمینان خاطر مدیریت بانک را فراهم می‌کنند. این افراد باید از چهار گروه انتخاب شوند: افراد حقوقی که موضوع فعالیتشان در سطح استان‌ها به کار پایش مربوط می‌شود، بازنشسته‌های جدید سایر بانک‌ها که از نظر تجربیات و تحصیلات مناسب باشند، شاغلین علاقه‌مند در بانک کشاورزی و پس از آنها بازنشسته‌های بانک کشاورزی که سه سال بیشتر از مدت بازنشستگی آنها نگذشته باشد و تجربیات و تحصیلاتشان مرتبط باشد. فرق این افراد با ناظرین ویژه در این است که پایشگران افراد منتخبی هستند که با آنها قراردادی بسته می‌شود و براساس کاری که انجام می‌دهند و تأثیری که در ارتقای شعب دارند، دستمزدی دریافت می‌کنند. پایشگران اجازه دارند که مشاوره دهند و سپس توضیح بخواهند.

انتخاب مقدماتی پایشگران صورت گرفته ولی موردنظر مدیریت نبوده چون احساس شده که اشخاص منتخب انگیزه لازم ندارند، در نتیجه طیف را وسیع‌تر کردند. اگر دبیرخانه هم شکل بگیرد سرعت کارها بیشتر می‌شود. محل دبیرخانه تدارک دیده شده بود ولی ممکن است جزئی از اداره نظارت بشود یا همان‌جا باقی بماند.

### اهداف پویش ۳

در این جلسه مهندس شکیبایی مطالبی در ارتباط با پویش ۳ عنوان نمود و در این باره گفت: اصل و اساس کار ما مربوط به بخش کشاورزی است و بیشترین منابع را در این بخش پرداخت می‌کنیم. در گزارش اخیر مهندس چنگیزی در رابطه با استان تهران اعلام شده که از کل منابع استان ۸۸ درصد در بخش کشاورزی و ۱۲ درصد در بخش‌های دیگر مصرف می‌شود. ساده‌سازی در فرم‌های

پرداختی و نیز تسریع پرداخت تسهیلات یکی از اصول کلی طرح است و اینکه فضای شعب روستایی به شعب شهری نزدیکتر شود.

سیس آقای میرزایی در ادامه بحث پویش سه هدف از وجود چنین طرحی را حمایت از بخش کشاورزی دانست و در این مورد چنین گفت: طرح پویش ۳ تحت عنوان توانمندسازی شعب روستایی مطرح شده است. البته تعریف شعب روستایی این نیست که شعب در روستاها باشند؛ بحث ما مربوط به شعب اعتباری است که بخشی از آنها در روستاها متمرکزند و بخش عمده آنها (در حدود ۱۱۰۰ شعبه) در شهرستان‌ها و مراکز بخش‌ها مستقرند. شعب اعتباری عمدتاً عهده‌دار پرداخت در بخش کشاورزی هستند. از بین ۱۸۰۰ شعبه بانک حدود ۷۰۰ شعبه در مراکز شهرها به‌صورت شعب خدماتی هستند که پشتیبانی مالی شعب مادر یا شعب اعتباری را انجام می‌دهند و ما از این ۷۰۰ شعبه انتظار داریم که بخشی از منابع مالی ۱۱۰۰ شعبه دیگر را تأمین کنند تا بتوانیم نیاز بخش کشاورزی را به‌نحو مطلوب و متناسب با اهداف برنامه‌های دنبال کنیم.

این شعب در ارتباط با وجوه اداره شده، تسهیلات تکلیفی، سازوکارهای مربوط به توزیع اعتبارات به دلیل ازدحام کار و تنوع پرداخت‌ها مشکلاتی دارند که احساس کنیم کار این شعب به سهولت انجام نمی‌شود. اگر هم مشتری به شعب مراجعه کند با ازدحام و شلوغی مواجه می‌شود. دیدگاه اصلی پویش ۳ این است که چارچوب کاری مشخصی را برای این بخش تدوین کند تا ضمن تقویت شعب کارها ساده‌تر شوند. یکی از اهداف این پروژه تعدیل تنوع پرداخت‌هاست ضمن تقویت شعب که در حال حاضر در حدود ۱۳۷ سرفصل وجوه اداره شده و تکلیفی برای پرداخت‌ها وجود دارد مجموع پرداخت‌ها در این بخش رقم زیادی نیست و در کل ممکن است به ۶۰۰۰

میلیارد در سال هم نرسد و نهایتاً ۱۵ درصد پرداخت‌ها را شامل می‌شود، ولی در این ۱۱۰۰ شعبه تقریباً صددرصد حجم کاری درگیر این ۱۵ درصد پرداخت است، یعنی بانک بیشترین زمان را صرف کمترین پرداخت می‌کند. این مطلب هدر رفتن نیرو و پتانسیل‌های شعبه را به همراه دارد. با اجرای این طرح تصمیم داریم که ضمن جلب رضایت مشتریان در بخش کشاورزی کارها را ساده‌تر و زمان بررسی پرداخت‌ها را کوتاه‌تر کنیم. البته ۷-۶ سال است که ساده‌سازی و اصلاحات انجام می‌شود، ولی این قدم آخر است که می‌خواهیم ماحصل این اقدامات را ببینیم و ضعف‌ها و مشکلات را از بین ببریم تا به نتیجه مطلوب و در خور بانک همیشه پویا برسیم.

در نهایت هدف ما این است که بانک را هرچه بیشتر در جهت کارهای توسعه‌ای سوق دهیم و کارهای روزمره و جاری را به سازمان‌های غیر دولتی و... منتقل کنیم.

### برنامه‌های توسعه‌ای

در ارتباط با برنامه‌های در دست اجرا آقای میرزایی چنین توضیح داد: بانک برنامه‌های متنوعی در دستور کار دارد. از جمله واگذاری امور اعتباری به بخش خصوصی، ایجاد مؤسسه مادر یا holding company در زمینه‌های مختلف و مرتبط با سیاست‌های کلان بانک و بخش کشاورزی از برنامه‌های کاری بانک است تا از خدمات این شرکت‌ها برای بهتر شدن خدمات استفاده کند. سیاست‌گذاری‌های درون شعبه هم طبعاً تغییر می‌کند. هدف کنونی ما این است

**طرح پایش می‌خواهد به عملکردها رسیدگی کند. هدف مشخص آن مراقبت از طرح‌های سه‌گانه پویش است که باتوجه به شاخص‌هایی افرادی به‌عنوان پایشگر انتخاب و اعزام می‌شوند**

سازمان  
- استقلال از لحاظ گزارشگری بدون حذف  
مطلبی خاص.  
- استقلال از لحاظ فعالیت های سازمانی  
ضمن آنکه درگیر مسائل اجرایی بسیار جزئی  
نشود.  
- استقلال از لحاظ جایگاه سازمانی.  
- استقلال رأی.

### روابط مورد نیاز حسابرسی داخلی

لازمه انجام وظایف محوله به نواحی از  
سوی حسابرسی داخلی، جلب اعتماد  
اشخاص است که دارای ارتباط کاری با آنان  
هستند. مهمترین اشخاص در این مورد شامل  
صاحبکار، مدیریت سازمان، حسابرس مستقل  
و مراجع و کارشناسان بررسی کننده است.

### منابع حسابرسی داخلی

مؤثر بودن بخش حسابرسی داخلی به  
چگونگی و کیفیت منابع بستگی دارد. که باید  
در نظر گرفتن این محدودیتها اقدام شود.  
منابع حسابرسی داخلی دو نوع است:  
- منابع انسانی، مهمترین منبع در این  
قسمت کارکنان هستند که باید تحصیل کرده  
و با تجربه باشند.  
- سایر منابع، محل استقرار مناسب،  
تجهیزات و امکانات لازم و...

### کنترل های داخلی اثر بخش

همزمان با طرح موضوع کنترل های داخلی،  
جلوگیری از سوء استفاده ها به ذهن متبادر  
می شود، باید گفت این برداشت دربرگیرنده  
بخشی از مفهوم کلی تنزل هاست، هدف اصلی  
از برقراری و استقرار کنترل های داخلی، افزایش  
کارایی فعالیت های یک واحد به منظور  
دستیابی به اهداف تدوین شده است. مدیریت  
واحد ذی ربط مسؤلیت اصلی حفاظت از  
دارایی ها، جلوگیری از اشتباهات و  
سوء استفاده ها و کشف آنها را به عهده دارد.  
لذا برای تحقق این مسؤلیت خطیر نیازمند

هیچ گونه اعمال نفوذ غیرمسئولانه قرار  
نمی گیرد که در سایه همین اصل موجب  
اظهار نظر و پیشنهاد های بی طرفانه می شود.  
به طور کلی استقلال حسابرسی داخلی دارای  
حالت های زیر است:  
- استقلال از لحاظ دسترسی به مدیران

منعکس کننده اهمیت مطالب باشد.

### استقلال حسابرسی داخلی

یکی از عوامل اصلی برای کارآمدن بودن  
حسابرسی داخلی، استقلال آن است. عملکرد  
حسابرسی داخلی باید به گونه ای باشد که  
به صورت شفاف نشان دهد تحت تأثیر





# حسابرسی و کنترل های داخلی اثر بخش

## چارچوب سازمانی برای حسابرسی داخلی اثر بخش

از آنجا که راهکارهای تدوین شده برای به کارگیری در مجموعه متنوعی از سازمان ها، ناگزیر حاوی اصول و روش های کلی است، از این رو هر سازمان باید با در نظر گرفتن اولویت های قانونی، مدیریتی و عملیاتی خود، چگونگی استفاده از راهکارها را برای خود مشخص کند.

### جایگاه سازمانی حسابرسی داخلی

آیین نامه های داخلی هر سازمان باید جایگاه سازمانی حسابری داخلی را مشخص کند. بخش بزرگی از وضعیت ظاهری حسابرسی داخلی در هر سازمان به چگونگی انجام دادن حسابرسی داخلی مربوط است؛ به این صورت که حسابرسی داخلی باید دارای برخورد حرفه ای باشد و کوشش کند کیفیت نتایج حسابرسی داخلی به مدیریت مقدم، کمیته حسابرسی و... در قالب گزارش های تنظیمی،

گسترش و پیچیدگی روزافزون و شتاب آمیز واحدهای اقتصادی در جهان پیشرفته امروز، فشارهای ناشی از کمبود منابع و افزایش رقابت، وجود انواع مخاطرات در زمینه های مالی، اداری، و تجاری، که هدف ها و سیاست های سازمانی آنها را، چه از درون و چه از برون به شدت تهدید می کند، سبب شده است تا کنترل مستقیم و انفرادی اینگونه واحدها ناممکن شود و نیاز به استقرار یک سیستم اثر بخش کنترل داخلی به عنوان جزئی لاینفک از سیستم مدیریت کارآمد، مورد توجه جدی قرار گیرد. حسابرسی داخلی جایگاه والایی در سیستم کنترل داخلی دارد؛ گرچه حسابرسی داخلی مدیریت واحدهای اقتصادی را در انجام دادن هر چه بهتر مسؤولیت ها و وظایف خود از طریق تقویت کنترل ها یاری می کند، وظیفه ارزیابی مستقلی که توسط مدیریت واحدهای اقتصادی برای بررسی سیستم کنترل داخلی ایجاد می شود، کفایت سیستم کنترل داخلی را از لحاظ درست و مناسب، اقتصادی، اثر بخش و کارآمد بودن استفاده از منابع، آزمون، ارزیابی و گزارش می کند.

برای اثر بخش بودن حسابرسی داخلی به شرح زیر است:

استقلال؛ کارکنان و آموزش؛ روابط کاری؛ مراقبت حرفه ای؛ برنامه ریزی، کنترل و مستند کردن؛ ارزیابی سیستم کنترل داخلی؛ شواهد حسابرسی؛ گزارشگری و پیگیری.

### بهرام رستمی

کارشناس ارشد اداره کل بازرسی و حسابرسی

### حسابرسی داخلی اثر بخش

زمانی حسابرسی داخلی اثر بخش است که در چارچوب استانداردهای تعریف شده و عرف حرفه ای اجرا شود. لذا اصول کلی و اساسی

# مهندسی مجدد فرآیندها

چه کسانی مهندسی مجدد را می پذیرند و چرا؟

نویسنده: رونالد ج برک، استاد دانشگاه بازرگانی،  
دانشگاه یورک، انتاریو کانادا  
ترجمه: شیوا مصطفوی  
کارشناس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی

## مقدمه

مهندسی مجدد فرآیندها چیست؟ (هامر و چامپی، ۱۹۹۳) تعریف زیر را ارائه می دهند:  
مهندسی مجدد بازنگری اساسی و طراحی مجدد فرآیندهای تجاری به منظور ایجاد دگرگونی های شگرف در معیارهای سنتی عملکرد، مانند هزینه، سرعت و کیفیت خدمات می باشد.

هامر و چامپی در تعریفشان بر ۴ واژه تأکید می کنند که عبارت اند از: اساسی، ریشه ای، شگرف و فرآیندها، که نشان دهنده این است که نامبرندگان زمان زیادی را صرف مطالعه به روی سازمان هایی کرده اند که قصد اجرای مهندسی مجدد فرآیندها را داشته اند، به طوری که

در راستای آشنایی هرچه بیشتر همکاران بازنشسته با قوانین بانک و جهت تسریع امور اداری و رفع ابهامات، اداره کل حسابداری و بودجه بانک کشاورزی، نامه ای اداری خطاب به اداره کل نظارت و امور شعب نوشته است. مطالعه این نامه به خصوص برای همکارانی که به تازگی بازنشسته شده اند الزامی است.  
پیرو تأکیدات مکرر اداره کل حسابداری و بودجه مبنی بر پرداخت:

۱. آخرین تسهیلات قرض الحسنه ضروری.
۲. تسهیلات مسکن تا سقف مصوب.
۳. سایر تسهیلات همکاران قبل از بازنشستگی.
۴. ۷۰٪ پاداش پایان خدمت پس از صدور حکم بازنشستگی توسط مدیریت عام بانک و تسویه حساب با نامبرده پس از بازنشستگی در حداقل زمان ممکن. همانگونه که ملاحظه می فرمایید پس از گذشت یک سال از بازنشستگی همکار تاکنون پاداش پایان خدمت را دریافت نکرده است و در تعدادی از مدیریت ها و شعب به علت عدم اطلاع همکاران از حقوق قانونی خود با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. چنانچه تسهیلات همکاران قرض الحسنه و تسهیلات مسکن، تعمیرات مسکن قبل از تاریخ بازنشستگی پرداخت شود بعد از فوت همکار از محل صندوق رفاه بخشیده می شود ولی بعد از تاریخ بازنشستگی از محل حقوق وظیفه بگیران کسر خواهد شد یا از محل خسارت پرداختی بیمه و تسویه خواهد شد.
۲. در پرداخت پاداش پایان خدمت همکاران که مربوط به سال گذشته می باشد با توجه به تهیه صورت حساب سود و زیان و ترازنامه گزارش های این اداره را خدشه دار می نماید.

۳. تسهیلات قرض الحسنه ضروری بعد از تاریخ بازنشستگی قابل پرداخت نیست.

لذا خواهشمند است جهت جلوگیری از تضییع حقوق قانونی همکاران بازنشسته و با توجه به تأکیدات مکرر مدیریت عامل بانک و اعضای هیئت مدیره محترم مبتنی بر تقدیر شایسته از همکاران بازنشسته و پرداخت کلیه حقوق قانونی و مطالبات آنان در کمترین زمان ممکن براساس مقررات خواهشمند است مراتب را به نحو مقتضی به کلیه شعب و مدیریت اعلام فرمایند.

که در حسابرسی هم وسیعاً پذیرفته شده است و به کار می‌رود. واضح است رسیدگی بخشی از یک توده بزرگ ثبت‌ها برای نتیجه‌گیری راجع به آن گروه بزرگتر، خودش عمل نمونه‌گیری است هرچند که در مورد آزمون عموماً واژه "نمونه" به کار نمی‌رود.

### آزمون حسابرسی

یک رسیدگی مطلوب و معمول در صورت‌های مالی آن است که حسابرس درباره درجه درستی ارائه وضعیت مالی و نتایج عملیات اظهار نظر کند. حسابرس نباید غافل از این باشد که با وجود سیستم حفاظتی کارآمدی که مقرر شده است، شاید این سیستم به تمام اجرا نشود، چه از روی قصد، چه تصادفاً و چه از سر بی‌مبالاتی. حسابرس باید از اینکه سیستم کنترل داخلی به راستی استقرار یافته و موثر نیز هست، اطمینان حاصل کند. برای اطمینان از این موضوع حسابرس باید مدارک و ثبت‌هایی را که گواه بر موثر بودن سیستم کنترل است رسیدگی نماید. در این موقع اهمیت نمونه‌گیری از فعالیت‌هایی که دربرگیرنده حجم عملیات واقعی مؤسسه می‌باشد بیشتر نمایان می‌شود.

#### آ منابع:

- راهنمای نمونه‌گیری برای حسابداری و حسابرسی، نوشته هربرت آرکین، ترجمه حبیب‌اله تیموری، انتشارات نشر نی، چاپ اول ۱۳۸۰ تهران.
- جزوه آموزشی "حسابرسی داخلی"؛ مرکز تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی، مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی و سازمان برنامه، ۱۳۶۴، تهران.
- حسابرسی داخلی اثربخش، انجمن حسابداران خبره دولتی و مالی انگلستان، ترجمه علی کمالی زارع، عباس ارباب سلیمانی، سازمان حسابرسی، مرکز تحقیقات تخصصی سازمان حسابداری و حسابرسی، چاپ اول، فروردین ۱۳۷۹، تهران.
- روش‌های مطالعه و ارزیابی کنترل‌های داخلی در سیستم‌های کامپیوتری؛ ترجمه و تألیف، ناصر آریا.
- مجلات و مقالات مختلف در زمینه مورد بحث از جمله تدبیر، بانک و اقتصاد، و...

داخلی به خودی خود هدف و غایت نیست، بلکه ابزاری برای دستیابی به اهداف است.

- کنترل داخلی به دست کارکنان طراحی و اجرا می‌شود، آمیزه‌ای بی‌روح از فرم‌ها و دستورالعمل‌ها نیست، بلکه مشارکت تمامی کارکنان واحد اقتصادی را می‌طلبد.

- انتظار می‌رود در سایه اعمال کنترل داخلی اطمینانی معقول برای مدیریت و هیئت‌مدیره فراهم شود نه اطمینانی مطلق.

- دستیابی به اهداف متمایز و در عین

استقرار کنترل‌های داخلی مناسب است. کنترل‌های داخلی کلیه خط‌مشی‌ها، روش‌ها و ترتیبات سازمانی اتخاذ شده در یک واحد تجاری به منظور ایجاد نظم در امور تجاری، افزایش کارایی عملیات، حصول اطمینان از نگاهداری و حفاظت از دارایی‌ها در مقابل ضایعات، تقلب و عدم استفاده صحیح و صحت و قابلیت اعتماد مدارک و دفاتر حسابرسی را در بر می‌گیرد.

### کنترل‌های داخلی از لحاظ کشف یا جلوگیری از اشتباهات

کنترل‌های داخلی از لحاظ کشف یا

با رشد اقتصاد و تشکیل مؤسسات بزرگ معلوم شد که رسیدگی ۱۰۰٪ ثبت‌های با حجم آنچنان شگرف، نه صحیح است، نه اقتصادی.

#### حال مشترک الوجوه.

در نهایت کنترل‌های داخلی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که با زیرساخت‌های واحد اقتصادی پیوند خورده باشد و بخشی از ذات واحد اقتصادی را تشکیل دهند به عبارتی "درون ساخته" نه "برون ساخته" باشند.

#### جایگاه نمونه دیگری در حسابرسی

در آغاز شکل‌گیری حسابرسی به ویژه حسابرسی مستقل، بعضاً حسابرس در رسیدگی به ثبت‌ها و مدارک مورد بررسی ۱۰۰٪ عملیات را مدنظر قرار می‌داد، با رشد اقتصاد و تشکیل مؤسسات بزرگ معلوم شد که رسیدگی ۱۰۰٪ ثبت‌های با حجم آنچنان شگرف، نه صحیح است، نه اقتصادی. تنها تدبیر حسابرس برای رسیدن به اطمینان کافی نسبت به صحت ثبت در دفاتر حساب، این بود که بخشی از ثبت‌ها یا مدارک را رسیدگی کند یعنی به صورت بازبینی اینجا و آنجا عمل کند و از این کار آنچه آزمون (test) و شیوه بازبینی آزمون‌وار نامیده شده است، پدید آمد

جلوگیری از اشتباهات به دو دسته تقسیم می‌شوند:

#### آکنترل‌های داخلی بازدارنده:

شامل کنترل‌هایی است که به منظور بازداشتن کارکنان از اشتباهات سهوی و یا ارتکاب اعمال خلاف، در یک سیستم کنترل‌های داخلی پیش‌بینی می‌شوند.

#### آکنترل‌های کشف‌کننده:

شامل کنترل‌هایی است که به منظور کشف اشتباهات، تقلبات و اعمال خلاف پیش‌بینی می‌شوند. ویژگی این نوع از کنترل‌ها آن است که ممکن است مدیریت را از وجود کنترل‌های بازدارنده و غیرموثر آگاه سازد و به طور غیرمستقیم به پیشگیری از اشتباهات کمک کنند. مضافاً اینکه هنگامی که کارکنان مطمئن شوند که اشتباه یا اعمال خلاف آنان به وسیله کنترل‌های کشف‌کننده آشکار خواهد شد، سعی بیشتری برای پرهیز از بروز اشتباه خواهند کرد.

### مفاهیم بنیادین کنترل داخلی

- کنترل داخلی یک فرایند است، کنترل



مجدد جمع آوری شده، نتایج کنترل، و به اطلاع کارکنان رسانده شود. هامر و چامپی دریافتند که برای واداشتن کارکنان به پذیرش این گونه تغییرات ریشه‌ای، باید تلاش‌هایی در جهت آموزش و ارتباطات قوی از آغاز تا پایان مهندسی مجدد صورت گیرد. سازمان‌ها باید رسالت شفافی درباره ضرورت مهندسی مجدد برای خود داشته باشند. این رسالت در واقع بیان‌کننده ضرورت دگرگونی است. مهندسی مجدد را باید به عنوان هسته مرکزی بقای سازمانی در نظر گرفت. کارکنان باید در مورد مطلوبیت نهایی نتایج مهندسی مجدد و اینکه سازمان چگونه می‌تواند به این نتایج برسد بینش مشترکی داشته باشند. محققان مذکور بر اهمیت نکات زیر در این فرآیند تأکید کرده‌اند:

- ۱- زمان و تلاش صرف شده به منظور آگاه کردن کارکنان از مهندسی مجدد فرآیندها.
- ۲- پذیرش و درک روش‌های جدید انجام فعالیت‌ها توسط کارکنان.

در جهت مهندسی مجدد نشان داده شده است. کارکنانی که علاقه بیشتری نسبت به کارشان داشته، از قابلیت انجام کار گروهی بالاتری برخوردار بوده و حجم کاری کمتری داشتند، از نگرش مثبت تری نسبت به مهندسی مجدد برخوردار بودند. مجدداً همه ضریب همبستگی‌ها از نظر آماری معنی‌دار بوده اما همبستگی‌ها کوچک و بیشتر از ۰/۲۵ نبودند.

### نتایج کاری

آیا نگرش مثبت نسبت به مهندسی مجدد در سایر رویکردهای کاری منعکس شده است؟

در جدول ۱ همبستگی بین نگرش کارکنان در جهت مهندسی مجدد و نتایج کاری مختلف نشان داده شده است. همه بجز یکی (نگرشها در جهت مهندسی مجدد و مشکلات سازمانی) دارای سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۰۱ هستند، اما همبستگی هیچ‌یک از آنها بیشتر از ۰/۲۵ نیست.

آمن فکر می‌کنم که حجم کاری‌ام:  
(۱) هیچ‌گاه خیلی زیاد نیست، (۳) گاهی اوقات زیاد است، (۵) همیشه زیاد است. سرپرستی با ۱۲ عبارت بررسی شد (۰/۸۵) آسپرست مستقیم من هر موقع که به آن نیاز دارم در دسترس است (۱) بله، (۲) خیر.

نتایج

چه کسانی مهندسی مجدد را می‌پذیرند؟ در جدول ۱ همبستگی بین سه ویژگی دموگرافیکی (سطح سازمانی، جنسیت، و تجربه کار) و نگرش در جهت مهندسی مجدد نشان داده شده است. کارکنانی که در سطوح سازمانی بالاتری قرار دارند، کارکنان مذکر و کسانی که از سابقه کاری بیشتری برخوردار بوده‌اند نگرش مثبت تری نسبت به مهندسی مجدد داشته‌اند. هر چند پاسخ‌ها از نظر آماری معنی‌دارند، اما ضریب همبستگی بین این سه ویژگی دموگرافیکی و نگرش در جهت مهندسی مجدد کوچک و بیشتر از ۰/۲ نیست.

### آیا کارکنان درک خوبی از مهندسی مجدد دارند؟

در جدول ۱ همبستگی بین دو عبارتی که درک کارکنان از مهندسی مجدد و نگرش‌های آنها در جهت مهندسی مجدد را بررسی می‌کند، نیز نشان داده شده است. کارکنانی که درک بهتری از مهندسی مجدد داشته‌اند، از نگرش‌های مثبت تری نسبت به این فرآیند برخوردار بوده‌اند. مجدداً، هر چند پاسخ‌ها از نظر آماری معنی‌دار است، هر دو ضریب همبستگی کوچک و بیشتر از ۰/۲۵ نمی‌باشد.

### تجربیات کاری

آیا تجربیات کاری خاصی، با نگرش در جهت مهندسی مجدد بیشتر مرتبط به نظر می‌رسد؟

در جدول یک ضریب همبستگی بین تجربیات کاری پاسخگویان و نگرش‌های آنان

## سازمان‌ها باید رسالت شفافی درباره ضرورت مهندسی مجدد برای خود داشته باشند. این رسالت در واقع بیان‌کننده ضرورت دگرگونی است.

نکات فوق، جدید نیستند. چرا که در تغییرات سازمانی همواره این پنداشت وجود داشته است که همه کارکنان باید خود را با تغییرات موجود هماهنگ سازند. متأسفانه اکثر کارکنان یک سازمان در ظاهر تغییرات مذکور را می‌پذیرند و باید دانست تنها زمانی که توجه جدی به این موضوع شود، اجرای مهندسی مجدد فرآیندها به همراه سایر تحولات سازمانی منجر به موفقیت‌های فراگیر خواهد شد.

مأخذ: مجله TQM، شماره ۲، سال ۲۰۰۴، صفحات ۱۱۴ - ۱۱۹.

کارکنانی که نگرش مثبت تری نسبت به ساختاردهی مجدد داشتند، چشم‌انداز شغلی بهتر نسبت به آینده، تعلق سازمانی بالاتر، تمایل کمتر به ترک سازمان و ارائه خدمات با کیفیت بالاتری از خود نشان دادند به طوری که تغییرات سازمانی کمتری به منظور افزایش بازده کاری آنها لازم بود.

### باز خورد شفاف و ثابت

نیازمند اطلاعاتی در مورد نتایج حاصل از تلاش‌های انجام شده برای انجام تغییرات است.

اهداف باید به طور شفاف پایه‌گذاری شوند، اطلاعات مربوط به عملیات آغازین مهندسی

**مهمترین واژه در تعریفشان، واژه فرآیند است.**

یک فرآیند تجاری چیست؟ (هامر و چامپی، ۱۹۹۳) فرآیند تجاری را به صورت زیر تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که یک یا

افراد، نسبت به تلاش‌های مهندسی مجدد انجام شده در این سازمان پرداخته است. سوالات زیر در این تحقیق بررسی شده است:  
۱- چه کسانی از مهندسی مجدد فرآیندها پشتیبانی می‌کنند؟

وجود داشت. توسط یک مقیاس ۵ درجه‌ای اندازه‌گیری شد (۰/۶۶ =)

(۱) شدیداً موافق، (۳) بی تفاوت، (۵) شدیداً مخالف.

عبارت‌ها به این صورت بودند: "من آنچه را که در سازمان به عنوان مهندسی مجدد انجام می‌شود را درک می‌کنم"

(۱) شدیداً موافق، (۳) بی تفاوت، (۵) شدیداً مخالف.

**مهندسی مجدد بازنگری اساسی و طراحی مجدد فرآیندهای تجاری به منظور ایجاد دگرگونی‌های شگرف در معیارهای سنتی عملکرد، مانند هزینه، سرعت و کیفیت خدمات می‌باشد.**

### درک مهندسی مجدد

میزان درک کارکنان از مهندسی مجدد فرآیندها توسط دو عبارت جداگانه بررسی شد.

آیه نظر من مهندسی مجدد به معنای بازنگری اساسی و طراحی مجدد کل فرآیند تجاری شرکت است.

(۱) شدیداً موافق، (۳) بی تفاوت، (۵) شدیداً مخالف.

آنچه را که در سازمان به معنای مهندسی مجدد است را به خوبی درک می‌کنم

(۱) شدیداً موافق، (۳) بی تفاوت، (۵) شدیداً مخالف.

انگیزه کاری با ۶ عبارت مورد بررسی قرار گرفت (۰/۸۵)

آنچه میزان از کاری که انجام می‌دهید منجر به ایجاد انگیزه واقعی در قسمت شما می‌شود.

(۱) تقریباً همه آن، (۳) در حدود نیمی از آن، (۵) تقریباً هیچ مقدار آن.

کارتیمی با دو عبارت اندازه‌گیری شد (۰/۶۹) آدر کل در مورد تیمی که با آنها کار می‌کنید چه احساسی دارید؟

(۱) بهترین گروه ممکن هستند، (۳) احساس خاصی نسبت به آنها ندارم

(۵) اغلب کار کردن با آنها برایم خیلی سخت است.

حجم کار با سه عبارت بررسی شد (۰/۶۸)

۲- افراد از چه تجربیات کاری برخوردارند؟

۳- سطح درک کارکنان از مهندسی مجدد فرآیندها چقدر است؟

۴- آیا دیدگاههای کارکنان نسبت به مهندسی مجدد، وابسته به سایر دستاوردهای کاری و سازمانی می‌باشد؟

### روش انجام کار

#### رویه‌ها

اطلاعاتی راجع به نگرش‌ها و عقاید کارکنان جمع‌آوری شد. این اطلاعات بخشی از بررسی‌ها سالیانه‌ای را تشکیل می‌داد که توسط سازمان صورت می‌گرفت. پرسشنامه‌هایی بی‌نام توسط کارکنان شرکت پر شد. این پرسشنامه‌ها توسط نیروهای داخلی جمع‌آوری شده بود. مطالعه حاضر یک تحلیل ثانویه از این اطلاعات است. سازمان، پروژه مهندسی مجدد را سال قبل از جمع‌آوری اطلاعات آغاز کرده بود.

#### پاسخگویان

اطلاعات از ۲۵۱۴ کارمند از بیش از ۱۳۰ واحد جمع‌آوری شد. بیشتر پاسخگویان مؤنث (۸۰ درصد و  $n=1962$ ) و در رده‌های پایین سازمانی قرار داشتند (۶۰ درصد و  $n=7841$ ) همچنین نیمی از پاسخگویان دارای سابقه کار ۱۰ سال یا کمتر بودند (۵۰ درصد و  $n=4221$ )

#### معیار سنجش

نگرش‌هایی که در مورد مهندسی مجدد

چند نوع ورودی را گرفته و خروجی‌ای را تولید می‌کنند که برای مشتریان دارای ارزش می‌باشد.

مهندسی مجدد فرآیندها برای دگرگونی سازمانی و تغییرات چشمگیر در نحوه انجام کارها ضروری است. هامر و چامپی برخی از مسائل متعارف در مهندسی مجدد فرآیندها را به شرح زیر بیان می‌کنند:

سمت‌های سازمانی زیادی با هم ادغام می‌شوند.

E مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد.

E کنترل کمتری بر روی کارکنان صورت می‌گیرد.

E کارها و عملیات در جاهای مناسب صورت می‌گیرد.

E مراحل تکمیل یک فرآیند با روالی طبیعی صورت می‌گیرد.

در واقع هرگونه تلاش برای ایجاد تغییرات سازمانی را می‌توان شروعی برای انجام مهندسی مجدد به حساب آورد مهندسی مجدد فرآیندها با اصطلاحاتی از قبیل کوچک‌سازی، دگرگون‌سازی، اتوماسیون، استفاده بیشتر از تکنولوژی، طبقه‌بندی مجدد، مسطح کردن هرم سازمانی، سازماندهی مجدد و استفاده بیشتر از مدیریت کیفیت فراگیر، مرتبط است.

مطالعه حاضر، در یک سازمان بزرگ خدماتی - مالی کانادایی، به بررسی روابط و دیدگاه‌های

افکار آراسته‌تری داشته باشید.

- افکار خود را تعالی ببخشید و مانند انسان‌های بزرگ‌منش ببینید.
- با خوشبینی نسبت به مردم، توجه و حمایت آنان را به سوی خود جلب کنید.
- در مردم جز "خوبی ندیدن" هنری است که باید در آن مهارت یابید.
- به پیشرفت ببینید، به پیشرفت ایمان داشته باشید و برای پیشرفت بکوشید.
- دلیل بسیاری از شکست‌ها، بی‌اعتقادی، گرایش ناخودآگاه به شکست و نداشتن رغبت به پیروزی است.
- نگرشی که نسبت به هوش خود دارید بسیار مهم‌تر از میزان هوش شماست.
- به نظرات افراد توجه کنید، پیوسته در حال جستجو باشید و سنت شکن باشید.
- طرز فکری که نسبت به شغل خود دارید، تعیین‌کننده طرز فکری است که زیردستان نسبت به کارشان پیدا خواهند کرد.
- گفتگو، بخش بزرگی از محیط روانی ما را تشکیل می‌دهند. برخی گفتگوها، گفتگوهای سالمی هستند و به شما احساس مطبوعی می‌دهند ولی بعضی از گفتگوها ناسالم اند و به شما احساس نامطبوعی می‌دهند و شما را تبدیل به یک بازنده می‌کنند. غیبت نوعی گفتگوی منفی و جزو سموم فکری محیطی است که باید از آن دوری جست.
- حرکت موجد حرکت است. این قانون طبیعت است.
- انسان خردمند فرمانروای ذهن خویش است و انسان بیخرد بنده آن.
- روحیه انسان مانند شعله آتش است اگر ضعیف باشد باد خاموشش می‌کند ولی اگر قوی باشد باد را هم به خدمت خود می‌گیرد.
- خودباوری باعث ایجاد فرایندهای مثبت مغزی می‌شود که کارکرد و فعالیت‌های ذهنی را بهبود می‌بخشد.
- خودباوری باعث ایجاد انگیزش و ارتقای سطح علاقه و تمایل، افزایش تلاش و کوشش و اعتمادبه‌نفس می‌شود.

شما سلب می‌کند.

- کار امروز را به فردا نیندازید.
- با متانت و حوصله با مردم برخورد کنید.
- سعی کنید برای انجام کارها هر بار راهی جدید و متفاوت از شیوه گذشته انتخاب کنید زیرا با این روش به ایده‌های نوین دست پیدا می‌کنید.
- وظیفه‌شناسی جزو خصلت‌های بارز شما باشد.
- به شکست‌ها به عنوان بهترین مدرسه برای کسب موفقیت نگاه کنید. هیچ چیز مانند شکست موجب سختی اراده و رشد شخصیت نمی‌شود.
- در کار سه اصل مهم زیر را هرگز فراموش نکنید:
- احترام به خود - احترام به دیگران - مسئولیت‌پذیری در قبال همه عملکردهای خود.
- همه مادر کار، رسالتی بزرگ بر دوش داریم. باید آن را بشناسیم، باور کنیم و به بهترین نحو آن را انجام دهیم.
- اگر روز خود را به خوشرویی شروع کنید، خواهید دید در پایان روز احساس بهتری دارید.
- ابعاد حقیقی شخصیت خود را سنجیده و ارزش‌های خود را بشناسید.
- خود را در برابر آفت عذرتراشی و اکسینه کنید، آفتی که عامل شکست است.
- بزرگ ببینید و به پیروزی خود ایمان داشته باشید. از بزرگ‌اندیشی نتایج بزرگ می‌گیرید.
- از ذهن خود برای اندیشیدن استفاده کنید نه برای انبار کردن اطلاعات.
- با اعتماد به نفس عمل کنید تا بتوانید با اعتمادبه‌نفس ببینید.
- میزان موفقیت شما با وسعت تفکرتان نسبت مستقیم دارد.
- از تفکر خلاق برای یافتن راه‌های بهتر و تازه‌تر برای انجام کارها استفاده کنید.
- ظاهر خود را بیاراید زیرا کمک می‌کند که

داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسؤولیت‌پذیری می‌دهد.

- اجازه ندهید بار مسؤولیت کارمندان بی‌کفایت و کند، بر دوش کارمندان خبره و ساعی تحمیل شود زیرا افراد کوشا با درک این بی‌عدالتی انگیزه خود را از دست می‌دهند.
- به منظور جلوگیری از تک‌روی و رقابت‌های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی در سازمان را تقویت کنید.
- در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.
- همواره هوشیار باشید کسی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت خود به‌عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پرتلاش عمل نکند.
- به دیگران فرصت جبران اشتباهات را بدهید.
- با برقراری امنیت شغلی در محیط، روحیه کاری افراد را بهبود ببخشید.
- به افراد شخصیت بدهید و با برخورد‌های نادرست عزت نفس آنان را پامال نکنید.
- مشوق و مروج کارهای گروهی باشید تا هماهنگی و همسویی کارکنان جایگزین رقابت‌های سالم شود.
- با احترام، شخصیت والای کارکنان را برانگیزید. یعنی به آنها اعتبار ببخشید و ضمن دادن اطلاعات و آموزش، آنها را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهید.
- در تصدیق کردن‌ها «خالص» و در تمجیدها «بی‌مضایقه» عمل کنید.
- به‌عنوان یک مدیر، مهم نیست که در حضور شما چه می‌گذرد بلکه مهم آن است که در غیاب شما چه می‌گذرد.
- رسیدن به عملکرد و رفتار خوب یک سفر است نه یک منزلگاه.
- یادتان باشد که صداقت بزرگ‌ترین گام به سوی موفقیت و پیشرفت است.
- بدقولی نکنید. بدقولی اعتماد دیگران را از





## بهداشت مدیریت

از ذهن خود برای اندیشیدن استفاده کنید  
نه برای انبار کردن اطلاعات

معاونت مستقل بهداشت و درمان

- دگرگونی در سازمان و تبدیل آن به یک سازمان پویا و یادگیرنده.  
- مدیریت به معنای ایجاد انگیزش است.  
- در صدد اصلاح رفتار کارکنان باشید نه تغییر شخصیت آن.  
- به رفتار فرد انتقاد کنید نه به شخصیت او.  
- بدانید داشتن نیروی انسانی ماهر و کارآمد، مهمترین سرمایه است.  
- در انجام کارها روی شیوه‌ای خاص تأکید نکنید، شاید کسی بتواند شما را از مسیر کوتاهتر و بهتری به مقصد برساند.  
- از مشورت و نظرخواهی با نیروی جوان ابایی نداشته باشید.  
- با بی توجهی، تلاش و زحمت زیردستان را بی‌ارزش نکنید.  
- از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین را به دست آورید.  
- اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تأثیر شگفت‌انگیزی بر اطرافیان خود خواهد

- همیشه از مبانی اخلاقی پیروی کنید. در مواجهه با هر مسئله‌ای از خود بپرسید انسانی‌ترین شیوه برخورد با این مسئله چیست؟  
- قدردانی‌ها و تجلیل‌ها باید خالصانه و واقعی باشد.  
- اشتباهات دیگران را غیرمستقیم گوشزد کنید.  
- به کارمندان دلگرمی داده و به گونه‌ای عمل کنید که رفع خطاها و اشتباهات، ساده به نظر بیاید.  
- ایجاد بهترین شرایط کاری برابر است با بهترین سرمایه‌گذاری.  
- الگوی خوب و مناسبی برای کارکنان باشید.  
- در برخورد با کارکنان اصل تفاوت فردی را در نظر داشته باشید.  
- توجه به خرد جمعی و مشورت، رکن اساسی مدیریت است.  
- نوسازی و تحول، یعنی ایجاد تحول و

کارکنان و مدیران بانک باید به ویژگی‌های اخلاقی خاصی آراسته شوند و در کردار و رفتار نیز الگو و نمونه باشند. بدین منظور فرصت را غنیمت شمرده و نکاتی را در زمینه بهداشت مدیریت به همکاران ارجمند و مدیران محترم بانک یادآوری می‌کنیم.  
- مدیرانی که بهتر با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند مدیران بهتری هستند.  
- افتخارات را قبضه نکنید بلکه از آنها استفاده کنید.  
- تحسین، قدرت است. وقتی مدیر، کارمندی را مورد تقدیر و تحسین قرار می‌دهد از همه فکر و توان کارمند بهره‌برداری می‌کند. وقتی با تقدیر و تحسین افتخارات خود را با دیگران تقسیم می‌کنید کارکنان می‌فهمند که از صمیم قلب برای آنها ارزش قائلید.  
- بهترین شیوه هدایت رفتار و تحت نفوذ قرار دادن کارمندان، دیدن مسائل مختلف از دیدگاه آنان و تبادل نظر با آنهاست.

۷. روزی نیست که چند نامه تازه از ناظرین ویژه به ساختمان مرکزی بانک کشاورزی ارسال نشود. طرح ناظرین ویژه شوروشوق فراوانی میان افراد شاغل در طرح ایجاد کرده است. آنان به دقت مسائل ریز و درشت شعب را زیر نظر دارند تا خدمات به بهترین شکل ممکن به مشتریان ارائه شود. چیدمان فضای داخلی شعب و طراحی شعب جدید، مسائلی هستند که در جلسه شورای هدایت طرح پویش مطرح شدند و از این پس باید برای نظارت در دستور کار ناظرین ویژه قرار بگیرند. مسائلی مثل استفاده از فضای شعب به نفع مشتریان، ساماندهی محل استقرار راهنمایان شعب، چیدمان کارکنان شعب، جداسازی بخش های اعتباری و مالی، نحوه استقرار مسئولین گروه ها، محل استقرار رئیس شعبه، نحوه ارتباط کارکنان و مشتریان و... از جمله مسائلی هستند که پس از مصوبه شورای هدایت طرح پویش باید مورد توجه ناظرین ویژه قرار بگیرند. بدون شک چشم های تیزبین ناظرین ویژه تأثیری قابل توجه در اجرای مصوبه شورای هدایت طرح پویش دارد. به زودی در ماهنامه پیام مهر گزارش های ناظرین ویژه در این زمینه و نتیجه پیگیری این گزارش ها را چاپ می کنیم.

۷. محل استقرار رئیس شعبه به نحوی تغییر یابد که مسلط به کلیه فضای شعبه و نحوه ارائه خدمات کلیه همکاران بوده و نظارت و کنترل لازم را داشته باشند.

۸. کلیه وسایل اضافی اعم از کمدها، فایل های بایگانی، قفسه ها و ملزومات اضافی از فضای اصلی و در معرض دید مشتریان به فضاهای جانبی منتقل شوند.

۹. در صورت لزوم به منظور ایجاد تغییر در فضاهای داخلی شعبه با رویکرد ارائه خدمات مطلوبتر به مشتریان نسبت به بررسی حذف و یا تغییر ارتفاع دیوارهای اضافی و یا سایر تغییرات با هماهنگی مسوول شعبه مدیر امور پشتیبانی و ناظرین ساختمانی مورد اقدام قرار گیرد.

۱۰. مدیریت استان از تاریخ ابلاغ این نامه ضمن هماهنگی های لازم با مدیر امور پشتیبانی و ناظرین ساختمانی نسبت به انجام تغییرات اقدام و نتیجه اقدامات را به صورت مقایسه ای با دو عکس (۳۱×۸۱) در وضعیت قبلی و وضعیت تغییر یافته تهیه و گزارش نمایند.





# نظارت بر طراحی و چیدمان شعب

۳. در صورت لزوم نسبت به جابه‌جایی و تغییر میز کنتوار شعبه به گونه‌ای که دوسوم فضای شعبه به مشتریان اختصاص یابد و مصالح موردنیاز برای ساخت میز کنتوار ترجیحاً نوع چوبی با قطعات اتصالی با قابلیت تغییر در آنها. ۴. در شعبی که به صورت یک طبقه همکف و نیم طبقه اجرا شده است عملیات اعتباری کلاً به طبقه اول اختصاص یابد و رئیس شعبه نسبت به وضعیت و نحوه برخورد با مشتریان ویژه کاملاً مسلط و کنترل لازم را داشته باشد. ۵. تقسیم‌بندی باجه‌های پشت میز کنتوار به گونه‌ای مدنظر قرار گیرد تا امکان حداکثر استفاده از ایستگاه‌های کاری به صورت باجه‌های دائمی و موقت امکان پذیر باشد. ۶. موقعیت استقرار مسوولین باجه به گونه‌ای باشد که میزان دسترسی مشتریان به آنها حداکثر باشد.

## چیدمان فضای داخلی شعب موجود

اوایل اردیبهشت ماه بود که هفدهمین جلسه شورای هدایت طرح پویش برگزار شد. همکاران بانک کشاورزی قطعاً در جریان جزئیات این جلسه قرار گرفته‌اند. نشریه پویش، در جهت رسالت مطبوعاتی خود و اطلاع‌رسانی در زمینه اخبار ریز و درشت بانک کشاورزی، در این شماره، مفاد جلسه شماره ۱۷ هدایت طرح پویش را برایتان چاپ کرده است. این خبر، پیش از این در قالب نامه‌ای اداری از طرف آقای محمود صالحی، مدیر امور پشتیبانی و رفاهی به مدیریت شعب در استان‌ها ارسال شده بود.

تریبون)

۲. نحوه چیدمان میز و صندلی با رعایت حداکثر استفاده از فضا و بهینه بودن کارایی کارمندان در جهت ارائه خدمت به مشتریان.

۱. مکان استقرار راهنمایان مطلع شعب حتی المقدور در قسمت ورودی شعبه و نزدیک دستگاه نوبت دهی تعیین گردد و میز آنها از نوع ایستاده با سطح اشغال کم (شبه میز





اینکه در صورت صدور اجرائیه برای ملک مورد گرو و حق کسب و پیشه مستأجر محفوظ خواهد بود و برای تملیک بانک باید این حق را به او بپردازد. برای کسب اطلاعات مستند باید حتماً اجاره نامه و یا قرارداد مستأجر با اسناد و سوابق اجاره از مستأجر و مالک اخذ شود و مدارک به تأیید طرفین در ارزیابی برسد.

۳. در صورتی که ملک مورد ارزیابی در تصرف مالک باشد، مالک در زمان گروگذاری باید ارزش سرقفلی و حق کسب و پیشه حاضر و موجود را با سند رسمی به بانک واگذار کند تا حقوق بانک محفوظ باشد. در این شرایط باید ملک در اختیار بانک قرار گیرد و هرگونه اشتغال سرقفلی و اجاره در اختیار بانک خواهد بود که این امر کمتر دیده می شود و به همین دلیل در غیر این صورت باید ارزش سرقفلی و حق کسب و پیشه از ارزش ملک کسر شود. چون در صورت ورشکسته شدن مالک یا مجهول المکان بودن وی و تملیک ملک حقوق بانک محفوظ خواهد بود.

### روش های محاسبه سرقفلی و حق کسب و پیشه

۱- ارزش سرقفلی: معمولاً مبلغی است که یک مستأجر برای در اختیار داشتن دائمی یک مغازه به مالک می دهد که ممکن است مغازه به صورت سرقفلی کامل باشد یا ماهیانه مبلغی بسیار جزئی حق الاجاره به مالک اصلی بپردازد، که این مبلغ با توجه به واقع شدن ملک در خیابان های اصلی و میدانی شهر و پاساژهای معروف و تجاری و بازارچه ها یا در نیش خیابان ها و مناطق پر رفت و آمد مشخص است که ارزش سرقفلی مختص به خود را دارند و معمولاً مستأجرین از سرقفلی محل

در تبصره ۱ ماده ۱۹، در صورتی که مستأجر بدون رعایت مقررات مورد اجاره را به کس دیگر واگذار کند موجر حق درخواست تخلیه متصرف را خواهد داشت که در این صورت به مستأجر یا متصرف نصف (۵۰٪) حق کسب و پیشه تعلق خواهد گرفت.

در تبصره ۲ ماده ۱۹، اشاره شده حق کسب و پیشه یا تجارت به مستأجر همان محل اختصاص دارد و انتقال آن به مستأجر جدید فقط با تنظیم سند رسمی معتبر است. در مورد بانک ها طبق ماده ۳ تجارت بانک به صورت شرکت (که یکی از انواع شرکت های تجاری است) مشمول دریافت حق کسب و پیشه در محل استیجاری است.

طبق قانون در اجرای ثبت حق کسب و پیشه قابل توقیف است، اما قابل حراج و تملیک نیست چون حق کسب و پیشه مالکیت ندارد و قابل حراج و فروش نیست ولی در صورتی که محل کسب خانه باشد توسط اداره دارایی قابل بازداشت است.

ارزش سرقفلی و حق کسب و پیشه در ارزیابی

با توجه به روشن شدن موضوع حق کسب و پیشه در ارزیابی مستغلات شهری موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

۱. ارزش سرقفلی بر اساس موقعیت و قیمت منطقه و با توجه به مساحت ملک و شرایط مغازه یا ساختمان تجاری بعد از محاسبه ارزش کل ملک از ارزش آن کسر می گردد. در ارزیابی سرقفلی در بعضی شرایط از درآمد اجاره ده ساله ملک کسر می گردد و باقیمانده ارزش ملک است.

۲. در ارزیابی بهتر است حق کسب و پیشه و تجارت با توجه به نوع شغل و شرایط مستأجر و مدت زمانی که ملک در اجاره مستأجر بوده و سوابق و مشخصات تجاری مد نظر قرار گیرد و باید از ارزش ملک کسر گردد. به دلیل

در تعاریف جامعه امروزی معمولاً سرقفلی مربوط به ذات محل است (استعداد انجام کار در آن محل) و ارتباطی به فعالیت مستأجر ندارد. مثلاً مغازه ای که در مناطق پر رفت و آمد و یا نیش خیابان ها واقع شده دارای ارزش سرقفلی بالایی است که ارتباطی به فعالیت مستأجر ندارد؛ چرا که هر حرفه و شغل در آن مناطق با مدیریت مناسب موفق خواهد بود و ارزش حق کسب و پیشه در آن مناطق کمتر خواهد بود. در اینجا هر محلی با توجه به ارزش مکانی دارای یک ارزش سرقفلی است که با توجه به تعریف قبلی، سرقفلی عبارت است از مبلغی که بجز اجاره مستأجر به مالک یک دفعه پرداخت می کند. این مبلغ با گذشت زمان افزایش می یابد؛ ولی حق کسب و پیشه به تلاش و موفقیت مستأجر در محل کسب مربوط است و ارتباط مستقیمی با محل کسب و میزان سرقفلی ندارد.

### سرقفلی و حق کسب و پیشه و تجارت در قوانین

در قوانین از نظر قانونگذار سرقفلی غیر از حق کسب و پیشه است و این دو مقوله جدا از یکدیگرند. حق کسب و پیشه در حکم ثانوی است.

بر اساس ماده ۱۹ قانون تجارت سال ۱۳۶۵ در صورتی که مستأجر محل کسب و پیشه را به موجب اجاره نامه ای حق انتقال به غیر را داشته باشد می تواند برای همان شغل یا مشابه آن اجاره را با سند رسمی به دیگری انتقال دهد. اگر در اجاره نامه حق انتقال کسب و پیشه به غیر سلب شده یا اجاره نامه ای در بین نباشد و مالک راضی به انتقال به غیر نباشد باید در مقابل تخلیه مورد اجاره حق کسب و پیشه مستأجر را بپردازد وگرنه مستأجر می تواند برای انتقال به دادگاه مراجعه نماید.

# ارزش سرقفلی و حق کسب و پیشه در ارزیابی مستغلات شهری

همچنین مهاجرت روستاییان و افزایش جمعیت شهرها نیاز جامعه شهری به ارائه خدمات بیشتر شد و ایجاد صنفاها و شغل‌های جدید در بازار تجاری را موجب گردید. در این مرحله تولیدکنندگان و ارائه‌دهندگان کالا و خدمات برای کالاهای خود علامت تجاری و تبلیغاتی مشخص کردند و با ارائه روش‌هایی از قبیل معرفی نوع و کیفیت کالا و تبلیغات، محل ارائه خدمات و توزیع خود را به مشتریان معرفی کردند که در این مرحله مکان‌های تجاری ارزش یافت و دو مقوله سرقفلی و حق کسب و پیشه و تجارت در بازار اقتصادی و تجاری مطرح شد.

در پرداخت تسهیلات بنا به اقتضا بعضی از مشتریان برای تضمین مستغلاتی را به‌عنوان وثیقه در گروی بانک قرار می‌دهند که تمام یا قسمتی از ملک در شرایط تجاری قرار دارد و دارای سرقفلی و ارزش حق و کسب و پیشه و تجارت هستند، که در قانون به این دو امر تأکید شده و در ارزیابی اگر به این دو امر توجه نشود ممکن است مشکلاتی بروز نماید و منافع و حقوق بانک نیز به خطر بیفتد که به دلیل اهمیت موضوع به شرح آن پرداخته می‌شود. در ایران قبل از انقلاب مشروطیت سرقفلی و حق کسب و پیشه مطرح نبود و با پیشرفت صنعت و فناوری و اقتصاد جامعه و

## تهیه‌کننده: یوسف حیدری

کارشناس بانک کشاورزی، شعبه ابهر

### بررسی ارزش سرقفلی و حق کسب و پیشه و تجارت:

سرففلی و حق کسب و پیشه در بعضی از مباحث حقوقی به‌عنوان یک مقوله در نظر گرفته شده و در بعضی از مباحث تکمیلی توسط حقوقدانان این دو مقوله را مجزا از هم پنداشته‌اند.

#### سرففلی:

در فرهنگ لغات مختلف به کلمه سرففلی اشاره شده و در فرهنگ دهخدا آمده است: سرففلی به معانی حق آب و گل و حقی که مستأجر پیدا می‌آید در دکان یا حمام یا کاروانسرا و امثال آن و او آن حق را به مستأجر بعد خود بتواند بفروشد. در فرهنگ معین

سرففلی حقی تعریف شده است که بازرگانان و کاسب به محلی پیدا می‌کنند، به جهت تقدم در اجاره و شهرت در جمع‌آوری مشتری و غیره. در دانشنامه حقوقی سرففلی به پولی می‌گویند که مستأجر ثانی معنی اعم به مستأجر سابق در انتقال اجاره بلاعوض می‌دهد و همچنین مستأجر اول به موجر ملک. تعریف سرففلی حقی است که تاجر نسبت به استفاده از شهرت تجاری و مشتریان و تقدم در اجاره محل تجارت خود و آنچه مربوط به آنهاست پیدا می‌کند. این حق مجموع عوامل مادی و غیر مادی مربوط به محل کار اوست.

#### حق کسب و پیشه و تجارت

در بعضی از نظریات حق کسب و پیشه و تجارت همان سرففلی است. طبق ماده ۱۱ قانون روابط مالک و مستأجر،

مصوب سال ۱۳۳۹ میزان سرففلی و حق کسب و پیشه به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. موقعیت و مرغوبیت محل کسب و پیشه و تجارت
۲. شرایط و کیفیات اجاره از لحاظ مزایایی که در عقد اجاره برای مؤجر یا مستأجر منظور گردیده است.
۳. طول مدت اشتغال مستأجر به کسب و پیشه و تجارت در مورد اجاره و حق شهرت او که در معروفیت محل مورد نظر مؤثر افتاده است
۴. وضعیت محل اجاره از نظر نوع بنا
۵. مخارجی که مستأجر به منظور آماده نمودن محل مزبور از حیث قفسه بندی و تهیه اشیای مورد لزوم و تزئینات داخلی متحمل گردیده است.
۶. نوع کسب و پیشه و تجارت مستأجر.

## بانک در آئینه مطبوعات (مرداد- شهریور)

- بی‌نیاز می‌شوند.
- آ بانک کشاورزی سقف تسهیلات ضمانتی بخش کشاورزی را دو برابر افزایش داد.
- آ براساس مصوبه هیئت وزیران، بانک کشاورزی اعتبارات عمرانی پرداخت می‌کند.
- آ تسهیلات اعطایی بانک کشاورزی ۲۶/۴ درصد افزایش یافت.
- آ صندوق بیمه محصولات کشاورزی به پرورش دهندگان میگو غرامت پرداخت می‌کند.
- آ عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی ایران: ۹۰۰ شعبه بانک کشاورزی به یکدیگر متصل می‌شوند.
- آ پرداخت تسهیلات بانک کشاورزی به خسارت دیدگان زلزله و سیل.
- آ طرح ناظرین ویژه بانک کشاورزی با ۱۲۰۰ ناظر اجرا شد.
- آ در طول برنامه سوم، بانک کشاورزی ۲۰۶ میلیارد ریال تسهیلات به اشتغال زندانیان آزاد شده اختصاص داد.
- آ برای سومین سال متوالی بانک کشاورزی به عنوان دستگاه قابل تقدیر معرفی شد.
- آ بانک کشاورزی بازپرداخت بدهی کشاورزان سبزی کار را تمدید کرد.
- آ مدیرعامل بانک کشاورزی: تنوع اطلاعات بانکی به رضایت مشتریان می‌انجامد.
- آ بنا بر اعلام The Banker برای سومین سال متوالی بانک کشاورزی بانک برتر ایران شد.
- آ ۲۰۰ دستگاه خودپرداز کیوسک بانک کشاورزی تا پایان سال راه‌اندازی می‌شود.
- آ تسهیلات پرداختی بانک کشاورزی در برنامه سوم ۴/۳ برابر شده است.
- آ مدیرعامل بانک کشاورزی: نرخ سود تسهیلات در صورت ارائه یارانه از سوی دولت یک رقمی می‌شود.
- آ مدیرعامل بانک کشاورزی: قیمت تمام شده پول در بانک کشاورزی دو درصد پایین‌تر از سایر بانک‌هاست.
- آ در ۵ ماهه امسال با ۳۳ درصد رشد: ۱۴۰۰ میلیارد ریال تسهیلات در اختیار مشتریان بانک کشاورزی قرار گرفت.
- آ فارغ التحصیلان کشاورزی تا سقف ۳۰۰ میلیون ریال وام دریافت می‌کنند.
- آ افزایش ۳۳/۱ درصدی تسهیلات اعطایی بانک کشاورزی.
- آ بانک کشاورزی تا پایان سال، ۵۰۰ هزار "سینما کارت" صادر می‌کند.
- آ دکتر رسول اف: نرخ سود ۹ درصدی، هزینه‌های بخش صادرات را کاهش می‌دهد.
- آ ۱۹۶ سینمای غیرفعال با اعتبارات بانک کشاورزی راه‌اندازی می‌شوند.
- آ مدیرعامل بانک کشاورزی: بیش از ۶۰۰ میلیارد ریال خسارت به کشاورزان پرداخت می‌شود.
- آ دکتر رسول اف: ضرورتی برای بیمه سپرده‌های بانکی وجود ندارد.
- آ با پرداخت وام بانک کشاورزی بورس کشاورزی رونق دوباره یافت.
- آ نصب خودپردازهای بانک کشاورزی در جایگاه‌های پمپ بنزین.
- آ بانک کشاورزی به هنرمندان صنایع دستی تسهیلات قرض‌الحسنه می‌دهد.
- آ بانک کشاورزی به واحدهای متعهد پرورش قارچ وام می‌دهد.
- آ بانک کشاورزی عاملیت صندوق بیمه روستاییان و عشایر را به عهده می‌گیرد.
- آ واگذاری عاملیت بخشی از فعالیت‌های بانک کشاورزی به حوزه اعتبارات خرد به شرکت‌های تعاونی و روستایی.
- آ بانک کشاورزی بیمه روستاییان را ارائه می‌کند.
- آ نسبت وام به سپرده بانک کشاورزی کردستان ۳ برابر سایر بانک‌هاست.
- آ اشتغال ۶۷۸ تهرانی به کمک بانک کشاورزی.
- آ نحوه تأمین اعتبارات بانک کشاورزی و تخصیص تسهیلات در سال ۱۳۸۴ اعلام شد.
- آ شرایط اعطای تسهیلات بانک کشاورزی در استحصال منابع آب اعلام شد.
- آ از سوی بانک کشاورزی، کشاورزان لرستان ۱۰۷ میلیارد ریال تسهیلات گرفتند.
- آ مدیر کل بانک کشاورزی خراسان شمالی: وام اشتغال فارغ‌التحصیلان کشاورزی افزایش یافت.
- آ ۹۰ درصد مشتریان بانک کشاورزی از ارائه وثیقه ملکی



کسب خود اطلاع کافی دارند.

در مورد ساختمان‌های مسکونی نیز حائز اهمیت است که اجاره‌نامه یا قرارداد رؤیت گردد و کپی به تأیید مالک و مستأجر برسد و میزان مبلغ رهنی مانند سرقفلی باید از ارزش ملک کسر شود تا در صورت تملک توسط بانک باید مستأجر محل را تخلیه کند که ممکن است مالک مبلغ رهنی را بپردازد و یا دسترسی به وی مقدور نباشد؛ یا به دلایلی وصول ارزش بدهی امکان پذیر نباشد که در این شرایط حقوق بانک محفوظ خواهد بود و در این مورد نامه‌ای نیز به شعب بانک ارسال شده است. ارزش اجاره بهای هر منطقه تقریباً نسبت مستقیم با ارزش سرقفلی همان محل دارد.

## ۲. محاسبه ارزش حق کسب و پیشه

الف) برای محاسبه حق کسب و پیشه از فرمول و روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که به شرح آن می‌پردازیم:

حق کسب و پیشه به عوامل مختلفی بستگی دارد. این عوامل با درصدهای متفاوتی در ارزش حق کسب و پیشه مؤثر هستند که این ارزش مجموع این عوامل با درصدهای اثر آن است.

مثلاً، عاملی با  $a\%$  و عامل دوم  $b\%$  و عامل دیگر  $c\%$  و عامل نهایی  $n\%$  از مجموع عوامل تشکیل دهنده حق کسب و پیشه هستند. از نظر اهل فن موارد بسیاری، گاه تا ۵۰ مورد در حق کسب و پیشه مؤثرند.

$$H = (a + b + c + \dots + n)$$

ب) روش‌های پیشنهادی دیگری که از حیث تجربی نتیجه مثبت دارد، در محاسبه حق کسب و پیشه به کار می‌رود. این روش‌ها با واقعیت‌های علمی در بازار مطابقت می‌کند و حتی می‌تواند جوابگوی روش محاسبه ما در حق کسب و پیشه باشد که فرمول آن بدین صورت است  $H = [(f - s \cdot 0.1)] \times Z \times t$  و در آن:

S = سرمایه، که از عوامل مختلفی تشکیل

یافته:

## ۱. سرمایه ثابت

### ۲. سرمایه در گردش

### ۳. سرقفلی به قیمت روز

### ۴. ارزش مجوزهای مورد نظر

$A =$  سود خالص، که بعد از کسر هزینه‌ها از درآمد حاصل می‌شود و بر اساس ثبت در دفاتر مالی و با تحقیق و بررسی کارشناس یا ارزیاب صورت می‌گیرد.

$Z =$  ضریب شغلی، که به نوع شغل و همچنین به لحاظ آسیب پذیری (با توجه به درآمد) در جامعه بستگی دارد. و بین ۰/۱ برای کسب‌هایی که مردم ارتباط بیشتری با آنها دارند تا ۲٪ که مردم با آنها ارتباط روزانه کمتر، دارند پیشنهاد شده است.

$t =$  مدت زمانی است که کسب فعلی در محل وجود و کسب موفقیت کرده است.

با استفاده از تعاریف فوق حق کسب و پیشه هر شغلی را می‌توان از طریق فرمول مذکور تخمین زد. در بعضی موارد مغازه‌ها بدون پرداخت مبلغی به عنوان سرقفلی به اجاره واگذار می‌شود که معمولاً اجاره ماهانه آن بالاست و در این صورت می‌توان برای هزینه مورد نیاز اجاره برای انجام کسب سود سالانه سرمایه را ملاک برای محاسبه حق کسب و پیشه در فرمول فوق قرارداد. در مورد اجاره سالانه مغازه، حدود ۱۰٪ ارزش سرقفلی برای قسمتی از سود سالانه سرمایه در نظر گرفته می‌شود.

معمولاً سود هر شغل یا کسب به سه روش زیر قابل دسترسی است.

۱. مطالعه دفاتر مالی واقعی که مستأجر معمولاً برای محاسبات مالی خود ثبت می‌کند.

۲. تعیین میزان درآمد با مطالعه میزان فروش و تخمین درصدی به عنوان سود متعارف.

۳. دفاتر ارائه شده به دارایی.

تعیین ضریب شغلی Z به شرح ۴ گروه زیر:

گروه اول  $Z = 0.1$

شغل‌های خیلی حساس که به رضایت مشتری و نیاز به مراجعه روزمره دارند؛ مانند محل‌های صرف غذا رستوران‌ها و پیستزای فروشی‌ها - ساندویچی - آبمیوه فروشی - قهوه‌خانه و شیرینی فروشی‌ها.

گروه دوم  $Z = 0.15$

شغل‌هایی با وابستگی متوسط به رضایت مشتری نیاز به مراجعه اتفاقی یا با امکان زیاد مراجعه به محل دیگر برای سرویس بهتر؛ مانند فروشنده مواد غذایی - خواربار فروشی‌ها - سوپرمارکت‌ها - میوه‌فروش - لباس و کفش فروش و موارد مشابه.

گروه ۳  $Z = 0.2$

شغل‌هایی که به رضایت مشتری وابستگی کمی دارند و مراجعه به آنها در تمام مدت زندگی چندان زیاد نیست؛ مانند فروشگاه‌های لوازم بدکی - وسایل صوتی و تصویری - مبلمان منزل - مصالح ساختمان و قالی فروشی - کتابفروشی.

گروه ۴  $Z = 0.1 - 0.2$

شغل‌های خدماتی که مراجعه به آنها زمان خاص و به تعداد دفعات کم در تمام مدت زندگی انجام می‌گیرد؛ مانند بنگاه‌های معاملاتی - مهندس مشاور - آژانس‌ها - پیمانکاران - بیمارستان‌ها و خدمات پزشکی. تعمیرات اتومبیل و وسایل اتومکانیک.

## منابع:

۱. قوانین روابط مالک و مستأجر، اسماعیل صغیری
۲. سرقفلی حق کسب و پیشه و تجارت در حقوق ایران، چاپ ۱۳۸۲، بهمن کشاورز
۳. نشریه شورای عالی کارشناسان رسمی، شماره ۴۳ و ۴۷
۴. تحریر الوسیله امام خمینی، جلد ۲ - چاپ ۲، ۱۳۷۶
۵. کسب - پیشه - معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران، چاپ شرکت پردازش، ۱۳۷۶.

در مقابل بازار مشترک، ضامن دولت ترکیه شد برای گرفتن وام... از آذریمهر راجع به تهران قدیم و تهران کنونی پرسیدن خالی از لطف نیست.

او عاشق محله سرچشمه است. این بازنشسته بانک می گوید: وقتی کلاس ششم ابتدایی بودم تهران حدود صد هزار

نفر جمعیت داشت اما

حالا تهران دوازده میلیون

نفر جمعیت دارد و خیلی

فرق کرده... این روزها اگر

یک پیرزن ساعت ها در

کنار خیابان بایستد کسی

به او اجازه عبور نمی دهد...

می گوید افسوس روزگار

گذشته را نمی خورد ولی

بی توجه هم نیست. از چند

روز قبل خاطره ای می گوید

که در بانک نوبتش ضایع شده و رفته به مدیر بانک تذکر داده است.

از یک بازنشسته اهل کتاب راجع به کتاب مورد علاقه اش می پرسیم. بدون

هیچ تعللی می گوید: دیوان حافظ هر جا بروم حتماً همراهم است. وقتی از او

می خواهیم پیشنهادی راجع به طرح پویش ارائه کند می گوید: چند روز قبل

حدود ۱۵ دقیقه در صف یک باجه بانک ایستادم اما وقتی نوبتم شد مسؤول باجه

گفت که کارم به او مربوط نمی شود و به گیشه دیگری فرستادم. باید در طرح

جلب رضایت مشتریان فکری به حال مشتریان شود که نیاز به راهنمایی دارند.

استقرار کارمندان به نام راهنما در همه شعبه های بزرگ در دنیا باب است و بانک

کشاورزی هم باید در این زمینه پیشقدم شود...

وقتی خداحافظی می کنیم آرزوی دیدار دوباره اش را در سر داریم.

گفته است که می آید تا بماند.

آن سیستم ما نمی توانیم بپرسیم چرا. البته حسن آن نوع برخورد این است که تحت هیچ شرایطی هیچ

مراجعه کننده ای به دیگری ترجیح داده نمی شود و مشتری ها بی جهت معطل

نمی شوند. آذریمهر از کتاب هایش می گوید. کتاب هایی راجع به حافظ و

خیام که هنوز چاپ نشده اند و مجموعه شعر انگلیسی به نام سمبل

نوروز و رمان پریسا و کتاب پژوهشی که راجع به سعدی نوشته... آذریمهر دوست

دارد آخرین اثرش را در تهران سوزهای می کند و به چاپ برساند. می گوید:

هوشنگ مومنی (از مشاوران ارشد بانک کشاورزی) از من خواسته که اگر می توانم

دوباره در تهران ساکن شوم و لندن را فراموش کنم. خودم هم دوست دارم در

این سرزمین بمیرم!!! و قبل از آن کتاب بنویسم. وقتی علت تعلق خاطرش را به

بانک کشاورزی پرسیدم به روزهای قدیم باز می گردد و اینکه خاطرات سال های

جوانی اش را در بانک جا گذاشته است. می گوید: در قدیم تیپ تحصیلکرده

در بانک زیاد بود ولی متأسفانه این روزها کم سواد هم در میان پرسنل به چشم

می خورد. البته در قدیم کار بانک کشاورزی با افراد کم بود چون بانک فقط

به تعداد شهرستان ها شعبه داشت. در تهران ۲ شعبه بانک کشاورزی بود مرکزی

و ری که تمام دامداران، مرغداران و کشاورزان را پوشش می داد. آن روزها در

بانک کشاورزی حتی حساب جاری هم برای کشاورزان باز نمی کردند بازنشسته

قدیمی بانک کشاورزی می گوید در بریتانیا بانک خاصی جهت انجام امور مالی

کشاورزان وجود ندارد و وجود چنین بانکی در ایران را بسیار مهم ارزیابی

می کند. او مشابه چنین بانکی را در ترکیه مثال می زند با نام وزارت بانک که زمانی

می کنیم. آذریمهر ۷۵ ساله شاداب و سرزنده در خانه یکی از بستگانش پذیرایمان می شود. صحبت کردن با

یک لیسانسیه قدیمی زبان انگلیسی از دانشکده عالی ادبیات و زبان های خارجی که سال های سال در بانک

کشاورزی کار کرده و البته سالهاست که در خارج از کشور زندگی می کند

کار آسانی نیست. به ویژه که بدانی کتاب هایش در لندن طرفداران زیادی

دارد و بسیاری از آنها در تهران هم داغ چاپ دیده اند. روبه رویش که

می نشینم از روزهای زندگی اش می گوید و اینکه در لندن فوق لیسانس

مدیریت گرفته است. سه فرزند دارد که بزرگترینشان ۵۰ ساله و معاون

شهردار یکی از شهرهای آلمان است. فرزند دیگرش ۴۶ ساله و استاد

دانشگاهی در دالاس است و دختر دیگرش هم که در گوشه ای از دنیای

بزرگ زندگی را تجربه می کند. بهترین و بدترین روزهای کاری

آذریمهر هنوز در خاطرش مانده و سال های زندگی در غربت آنها را از

ذهنش پاک نکرده است. وقتی شهسوار بوده بهترین روزهای خوش

کارمندی اش را گذرانده و از کار در اداره اعتبارات چندان راضی نیست. از

آذریمهر درباره رابطه کارکنان بانک در ایران و فرق آن با انگلستان می پرسیم.

می گوید:

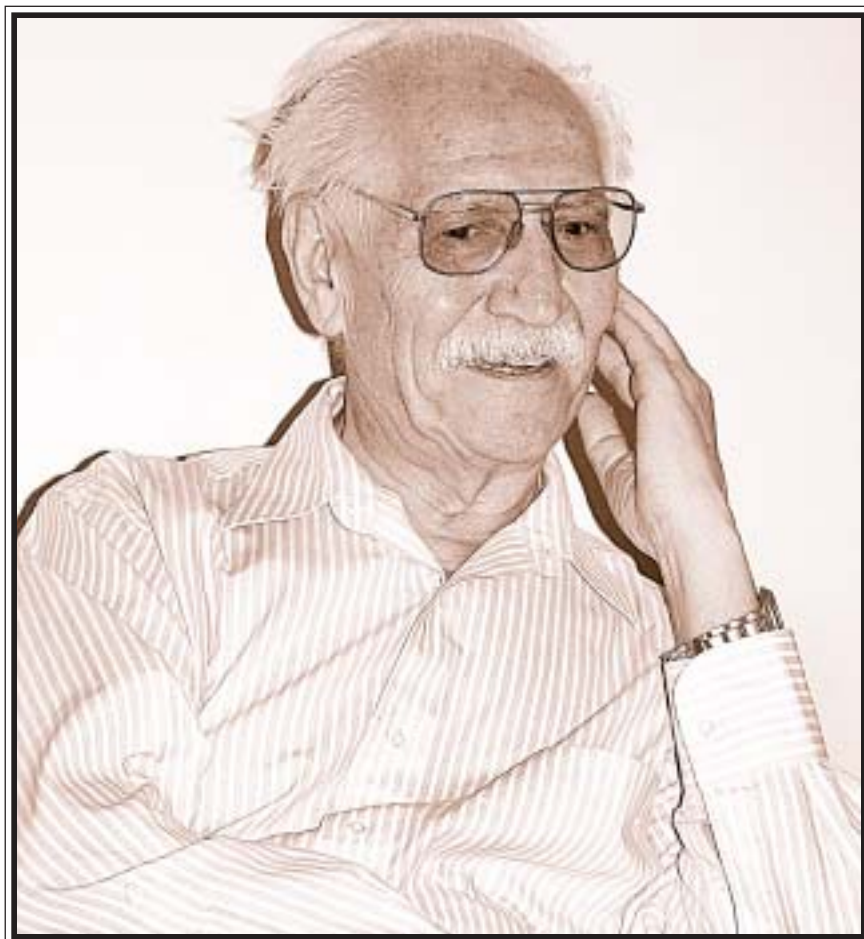
رابطه مشتری ها و کارکنان در ایران بسیار بهتر از آنجاست. در لندن و حتی

دیگر کشورهای اروپایی شما نمی توانید چهره به چهره با کارکنان صحبت کنید

و حصارهای شیشه ای میان مراجعه کننده و کارمندان احساس

نزدیکی آدم ها را از بین می برد و به قولی خط تفاهم برقرار نمی شود. در

**آذریمهر از کتابهایش می گوید. کتابهایی راجع به حافظ و خیام که هنوز چاپ نشده اند و مجموعه شعر انگلیسی به نام سمبل نوروز که نوشته و رمان پریسا و کتاب پژوهشی که راجع به سعدی نوشته... آذریمهر دوست دارد آخرین اثرش را در تهران سوزهای می کند و به چاپ برساند.**



آذریمهر بازنشسته نمونه و قدیمی بانک:

## می آیم که بمانم

تا قبل از بازنشستگی هر از چندگاهی مقاله‌هایی را برای مجلات اقتصادی می‌نوشت و بعد از بازنشستگی و سفرش به انگلستان نوشتن را بصورت جدی‌تری دنبال کرد.

آذریمهر سالهاست که از ایران رفته اما دلبستگی‌هایش هر سال او را تا تهران کشانده است. برای دیدن او در یکی از کوچه پس کوچه‌های ستارخان گم می‌شویم و ظهر پاییزی‌اش را از آن خود

زنان انجام وظیفه کرد و سرپرستی بانک در سواحل خلیج فارس را هم در کارنامه داشته است. هنگامی که آذریمهر بعنوان رئیس شعبه شهر ری مشغول به کار شد تصور هم نمی‌کرد که از شهر ری به شهسوار و بعد از آن به شاهرود و دامغان برود.

دو سالی به انقلاب اسلامی مانده بود که آذریمهر بازنشسته شد. او

سال ۱۳۰۹ در تهران متولد شده است. پشت مسجد سپهسالار را در خاطر دارد و مدرسه ادب را که دوران ابتدایی‌اش را در آن گذرانده است. کار رسمی‌اش را با نیروی هوایی آغاز کرده و به غیر از دو سال خدمت سربازی دو سال دیگر هم در ارتش خدمت کرده است.

... تقویم برای پل ارتباطی غلامحسین آذریمهر با بانک کشاورزی سال ۱۳۳۴ را در نظر گرفته‌اند و آذریمهر در آن سال بصورت رسمی در بانک استخدام شد. سلسله مراتب ارتقای شغلی او جالب به نظر می‌آید.

کارمند ساده‌ای که در شعبه سنندج روزهای آغازین خدمتش را گذراند بعد از یک سال به ساوه آمد و خیلی سریع هم به کرج منتقل شد.

در اداره اعتبارات تهران که خدمت می‌کرد سال ۱۳۴۶ بود و ریاست دایره پنجم برای او به شغل پر زحمتی تبدیل شده بود اما او لذت بردن از کار را به هر چیزی ترجیح می‌داد.

آذریمهر در این میان مدتی هم به عنوان سرپرست شعبه در قزوین و

**او عاشق محله سرچشمه است. این بازنشسته بانک می‌گوید: وقتی کلاس ششم ابتدایی بودم تهران حدود صد هزار نفر جمعیت داشت اما حالا تهران دوازده میلیون نفر جمعیت دارد و خیلی فرق کرده...**





همراهان همیشگی پیام مهر، از آن جا که نشریه بانک همواره در صدد ارتباط نزدیک‌تری با شما عزیزان داشته و منعکس‌کننده پیام‌ها، نظریات و مطالب خوانندگان مجله باشد. از ارسال هرگونه مطلب به صورت مقاله، داستان، شعر، خاطره و... یا طرح‌ها و عکس‌های خاطره‌انگیز شما استقبال می‌کند. در مورد عکس‌ها، لطفاً اصل عکس یا نسخه با کیفیتی از عکس‌های خاطره‌انگیزی را که با همکاران‌تان در محل کار یا برنامه‌های مختلف دارید، برای ما بفرستید. ضمناً توضیح درباره افراد حاضر در عکس، تاریخ و محل عکس برداری و توضیحات حاشیه‌ای دیگر فراموش نشود. منتظر دریافت مطالب و عکس‌های مرتبط با بانک شما هستیم.



کاریکاتورهای چاپ شده در این صفحه کار همکار خوش ذوق و هنرمندمان آقای قریشی است که از بوکان برای ماهنامه پیام‌مهر فرستاده. با تشکر و آرزوی سلامت برای این همکار عزیز



نشانی دفتر نشریه:  
تهران، بزرگراه جلال آل  
احمد، نبش خیابان شهر آر، ساختمان  
بانک کشاورزی، طبقه اول  
اداره کل روابط عمومی و اطلاع رسانی  
تلفن: ۸۸۲۵۲۱۴۷  
پست الکترونیک:  
payamemehr@agri-bank.com  
صندوق پستی: ۶۳۹۵-۱۴۱۵۵

الهی مهر خود افزون بفرما  
در امیدواری را تو بگشا  
قلوب آرام گردد وقت یادت  
تو دریاب این همه حمد و عبادت  
ولو نادیده‌ای باز آشنایی  
عطا کن بر حقیرانت رهایی  
زمین و آسمان محو کمالت  
همه سر تا به پا شوق وصال

ماندانا محیطی، دانش آموز سال اول دبیرستان مرکز فرزاتگان رشت، فرزند آقای مهندس اسدالله محیطی، کارشناس بازنشسته بانک کشاورزی مدیریت شعب رشت، سه شعر با عناوین هم نفسان، بی‌خبران و در ستایش ایزدیکتا برای صفحه شما ارسال کرده‌اند.  
با سپاس بسیار از این دانش آموز هنرمند، چند بیت از شعر در ستایش ایزد یکتا را چاپ می‌کنیم:









## پیوندتان مبارک

نام خانوادگی - نام	محل خدمت	نام خانوادگی - نام	محل خدمت
ابوالقاسمی - اسماعیل	شعبه امام محلات - استان مرکزی	قالباف - علی	شعبه سرابان - خراسان جنوبی
احمدی - اعظم	شعبه خرمشهر - استان مرکزی	دیوانیگی - سعید	شعبه آزادگان - خراسان جنوبی
احمدی - نریمان	شعبه شلوغ - آذربایجان غربی	علی‌نیا - ملیحه	شعبه رحیم‌آباد - گیلان
انفراد - اکبر	شعبه میانداوب - آذربایجان غربی	غلامپور - سحر	شعبه سیاهکل - گیلان
ایمانی‌پاچی - کاووس	استان قم	غلامپور - امیر	شعبه شبخو ثلاث - گیلان
باقری - صدیف	شعبه اصلان‌دوست - اردبیل	امانی - آنوشا	فرزند همکار بازنشسته آقای عباس امانی منطقه کرج
جلالی - مهدی	شعبه سلیمان - آذربایجان غربی	نراب‌احمدی - محمد	شعبه فومن - گیلان
حاجی‌آقا - مصباح	شعبه اشنویه - آذربایجان غربی	پروایی - فرزاد	فرزند همکار بازنشسته آقای منوچهر پروایی - گیلان
حسین‌نژاد - فرامرز	شعبه ارومیه - آذربایجان غربی	شمس‌شعایی - سیده مریم	شعبه کرج - منطقه کرج
خرسندی - حمیده	شعبه چالدران - آذربایجان غربی	تکی‌زاده - عباس	مدیریت گیلان
رحمانی‌نبار - مهدی	شعبه ارومیه - آذربایجان غربی	بهرامی - سمیه	شعبه بیرجند - خراسان جنوبی
رستمی - یعقوب	شعبه اشنویه - آذربایجان غربی	نراب‌احمدی - عادل	فرزند همکار بازنشسته آقای محمد نراب احمدی - گیلان
زارعی - مرادعلی	شعبه بهرمیان - استان مرکزی	داودی - علی	شعبه بیرجند - خراسان جنوبی
صالحی - مجید	شعبه خمین - استان مرکزی	طاهری کاندیری - زهرا	شعبه صومعه‌سرا - گیلان
عزیزنشان - نیلشمان	شعبه اشنویه - آذربایجان غربی	حاجی - طاهره	فرزند همکار بازنشسته آقای منصور حاجی - گیلان
قاسمی - محمود	شعبه ساوه - استان مرکزی	فرزانی‌والعی - اعظم	شعبه صومعه‌سرا - گیلان
گودرزی - امیر	شعبه استوه - استان مرکزی	صادقی - زهرا	شعبه رودبار - گیلان
مرادپور - محمود	شعبه اسنبدیه - خراسان جنوبی	فولادی - سبیل	شعبه امام خمینی رشت - گیلان
نظریان - عفت	شعبه میدان آزادی ساوه - استان مرکزی	خبراندیش - علیرضا	شعبه تازه کند انگوت گرجی - اردبیل
هادیان - محمد	استان قم	شمس - میرعظیم	مدیریت گیلان
هدایت - عباس	شعبه ارومیه - آذربایجان غربی	رحیمی - فاطمه	شعبه کابان شهر - گیلان
وحدانی وکیل - بانول	استان قم	خراآبادی - مهتری	شعبه چهارراه طالقانی منطقه کرج

## درخواست از همکاران پیام مهر

از همکاران ارجمندی که برای پیام مهر مطلب می فرستند، درخواست می شود به نکات زیر توجه فرمایند:

- ◀ مطالب خود را فقط بر روی یک طرف کاغذ و با خط خوانا و با رعایت فاصله کافی در بین سطرها بنویسند و یا آن‌ها را ماشین شده بفرستند.
- ◀ در مواردی که مطلب آنان از متنی خارجی ترجمه شده است، کپی متن خارجی را نیز ضمیمه کنند.
- ◀ همواره در نظر داشته باشند که پیام مهر نمی تواند مطالبی را که با خط مشی نشریه هماهنگ نیستند به چاپ برساند؛ اما مطمئن باشند مطالبشان با دقت بررسی می شود و در صورت مناسب بودن چاپ خواهد شد.
- ◀ در ارتباط با مطالب خبری و مواردی چون تشویق شدگان، پیروزمندان و نورسیدگان، حتی‌المقدور سعی می شود مطلبی از قلم نیفتد و همه آن‌ها به نوبت چاپ شوند. همین طور در نظر داشته باشند از زمان دریافت این گونه مطالب تا زمان به چاپ رسیدن آن‌ها، حداقل یک ماه زمان می برد.
- ◀ در اخبار مربوط به تشویق شدگان دقت فرمایید که حتماً نام نام خانوادگی، سمت و محل خدمت نوشته شود.