



پیام مهر

اردیبهشت ۱۳۸۵ - شماره ۳۰

ماهنامه آموزشی - اطلاع رسانی کارکنان بانک کشاورزی

آنها که آمدند
که نیامدند...



صاحب امتیاز : بانک کشاورزی
مدیر مسؤول : قاسم محمدی
سر دبیر : مهندس منوچهر کریمزاده
مجری : سرواسان هنر
همکاران این شماره :
سیدمهدی موسوی، الهام خرمی،
ناهید السادات حسینی، داود عباسی،
مژگان تمدن، حمزه رایج کفشگیری
قاسمعلی رایج کفشگیری، حاجت اله الله بیگی،
طاهره مرز دشتی، مژگان ضیاء، فرزانه قاسمی
و افشین ضیائیان علی پور



پایام مهر

پایام مهر
اردیبهشت ۱۳۸۵
شماره ۳۰

- سرمقاله (۴)
- کنفرانس خبری مدیرعامل (۵-۶)
- اخبار بانک (۷-۹)
- گزارش (۱۰-۱۴)
- گزارشی از مراسم قرعه کشی
- اخبار استان ها (۱۵-۱۹)
- گفت و گو (۲۰-۲۳)
- گفت و گو با بهرام کلانتری، همکار بازنشسته
- مقالات (۲۴-۵۴)
- رهبران یادگیرنده، راهنمایی برای...
- مهارت های مدیریتی
- کلیاتی پیرامون خدمات ارزی
- اعتبارات اسنادی در مبادلات بین الملل
- ۲۰ نکته مهم رفتاری و گفتاری
- چگونه برنامه بازاریابی طراحی کنیم؟
- قدردانی (۵۵)
- پیروزمندان (۵۶)
- تشویق شدگان (۵۷)
- پیوند (۶۱)
- نورسیدگان (۶۲)

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

سخن مدیر مسؤل

همواره بکوشیم در پرتوی سیره نبوی گام برداریم

نامگذاری زیبا، بجا و هوشمندانه سال ۱۳۸۵ از سوی مقام معظم رهبری، به نام مُتَبَرک " پیامبر اعظم " از همان ابتدای سال فضای ایران اسلامی را عطرآگین کرد و شور و هیجانی در دل شیفتگان مهر و عدالت پدید آورد که می‌توان آن را به رستاخیزی تشبیه نمود که یک بار دیگر اهداف متعالی و مقدس انقلاب اسلامی را به همه ما یادآوری می‌کند تا فراموشی نکنیم در این جهان پُر آشوب با چشمی بینا، دلی آگاه و با گامهایی استوار به سوی مقصد حرکت کنیم و همواره بکوشیم در پرتوی سیره نبوی گام برداریم.

پیروی از همین سیره و خصلت و همسویی با صدای رسا و حق طلبانه دکتر احمدی نژاد، رئیس جمهور محترم، بانک کشاورزی را بر آن داشت تا " دانایی، تعهد و تلاش " را سرلوحه برنامه های جاری خود قرار دهد و با اتکا بر این واژه‌های مقدس راه توسعه را در پیش گیرد؛ هر چند از این حقیقت آگاهییم که در مسیر دشوار فقر زدایی، عدالت محوری و خدمت رسانی به کشاورزان و روستاییان عزیز راهی جز مهرورزی و تلاش مستمر و بیشتر وجود ندارد.

کارنامه درخشان چند ماه اخیر مؤید همین ویژگی همکاران عزیز و تلاشگرمان در بانک کشاورزی است و سیاستگذاری جدید بانک و تأکید بیشتر بر توسعه بخش کشاورزی نشان

می‌دهد که اشتیاق خدمت رسانی در آنان افزایش یافته است.

رشد ۴۷ درصدی در تجهیز منابع، رشد مسرت انگیز ۷۰ درصدی بانکداری الکترونیک، رشد ۳۱ درصدی در وصول مطالبات و رشد ۳۵ درصدی در اعطای تسهیلات با حجمی بالغ بر یک میلیون و ۷۷۰ هزار فقره پرداخت، مرهون وحدت و انسجام همه همکاران زحمتکش بانک کشاورزی بوده است. همچنان که در این شور جمعی، درایت و دلسوزی مدیران و هدایت مؤثر آنان در عرصه این خدمت رسانی گسترده و بی‌منت را هرگز نمی‌توان نادیده گرفت.

خدای عز و جل را به خاطر این احساس مودت، برادری و همدلی و یکپارچگی سازمانی در سراسر کشور عزیزمان سپاس می‌گوییم و از درگاهش جز شکرگزاری در اعطای درجه خدمتگزاری به بندگان پاکش چیز دیگری طلب نمی‌کنیم.

باشد تا گندم گندم و خروار خروار تلاش و عزت گوشه کوچکی باشد از ادای دین همه ما خدمتگزاران به خون شهدای عزیز و همه بزرگوارانی که جان خویش را در برابر سرافرازی ملت خود به هیچ انگاشتند و جز به خدا چشم ندوختند و افتخاری بزرگ برای دنیا و آخرت شدند.

بنده عشق تو در عشق کجا سرد شود؟

چون صلاح دل و دین آتش سوزان باشد

قاسم محمدی

| پیام مهر |

سپرده گذاری

۱۲۰۰۰ میلیارد ریالی

مردم نزد بانک کشاورزی

نشانه اعتماد آنها به

فعالتهای ماست

مدیر عامل بانک کشاورزی
در کنفرانس خبری با
خبرنگاران عنوان کرد:

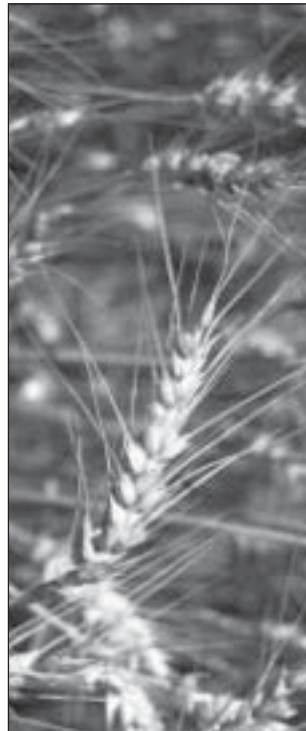
بررسی قرار گرفت. از آنجا که رئیس جمهور توصیه مؤکدی داشتند مبنی بر اینکه "تمام کسانی که تولید کننده بخش کشاورزی هستند، چنانچه موفق به پرداخت اقساط خود نشده اند می بایست جرایم دیر کرد آنها بخشیده شود"، مجمع عمومی بانک کشاورزی بلافاصله تشکیل جلسه داد و در تاریخ ۸۵/۲/۵ این پیشنهاد به صورت یک مصوبه در آمد و به شعب سراسر کشور ابلاغ شد.

دکتر نوربخش با اشاره به اینکه این مصوبه از امروز قابل اجراست، تأکید کرد: کلیه کسانی که به هر دلیل نتوانسته اند قسط خود را بپردازند، مشروط به اینکه تا پایان شهریور ماه حساب خود را با بانک تسویه نمایند، مشمول این بخشودگی خواهند شد. دکتر نوربخش هدف از این مصوبه را، ترغیب افراد برای تسویه حساب با بانک کشاورزی دانست و عنوان نمود که ما قصد داریم این مبالغ به دست آمده را مجدداً در روستاها و در بخش کشاورزی سرمایه گذاری کنیم. وی با اشاره به اینکه

مدیر عامل بانک کشاورزی شانزدهم اردیبهشت ماه در جمع خبرنگاران رسانه های گروهی حاضر شد و به سوالات آنها پاسخ داد.

دکتر سید حسن نوربخش در ابتدای این مصاحبه مطبوعاتی، با اشاره به اینکه در سالهای گذشته تولید کنندگان بخش کشاورزی به دلایل مختلف نتوانسته اند قسط خود را پرداخت کنند و به همین دلیل مشمول ۶٪ جریمه دیر کرد شده بودند، از بخشودگی این میزان جریمه در صورت سر رسید بدهی های معوق خود تا پایان شهریور ماه خبر داد.

دکتر نوربخش در همین زمینه گفت: با توجه به روح جدید که در تولید دمیده شده است و حرکت رو به جلویی که برای شتاب به سوی توسعه به وجود آمده است، جناب رئیس جمهور پیشنهاد بخشودگی جرایم کشاورزان را مطرح کردند و این پیشنهاد اخیراً در جلسه ای که در وزارت جهاد کشاورزی با جناب آقای احمدی نژاد داشتیم به صورت جامع مورد





بیابوند؛ وی افزود: همین که ۱۲ هزار میلیارد ریال سرمایه در بانک نزد ما به امانت گذاشته شده است، نشان دهنده این موضوع است که ما هنوز مردم را داریم و با توجه به تورم و نرخ سود، دولت و مجلس باید فکری به حال وضعیت به وجود آمده کنند. دکتر نوربخش در پایان با اشاره به اینکه اکنون در بحث اهدای جوایز قرض الحسنه تبعیضی در بین بانکهای کشور وجود ندارد، از کاهش استقبال مردم نسبت به افتتاح حسابهای پس انداز قرض الحسنه در صورت مجبور کردن بانک به برگزاری یک بار قرعه کشی در سال خبر داد.

لازم به ذکر است در ابتدای این مصاحبه مطبوعاتی قاسم محمدی، مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیرعامل و سرپرست اداره کل روابط عمومی و اطلاع‌رسانی بانک، ضمن خیر مقدم به خبرنگاران، از هماهنگی و همکاری مطبوعات با واحد روابط عمومی بانک تشکر و قدردانی کرد.

تا پایان سال گذشته موفق شدیم ۵۰۰۰ میلیارد تومان تسهیلات را به متقاضیان پرداخت نماییم که در نوع خود رقم قابل توجهی است. وی در ادامه با اشاره به گستردگی بخش کشاورزی و انتقاد از این موضوع که چرا تنها بانک کشاورزی باید تسهیلات کشاورزی بپردازد، خطاب به خبرنگاران گفت: در سال ۸۵ قصد داریم ۵۵۰۰ میلیارد تومان تسهیلات به بخش کشاورزی پرداخت نماییم و از آنجا که این بخش بسیار گسترده است از رئیس جمهور خواسته ایم تا با یک کار کارشناسی، ترتیبی اتخاذ نماییم که بانکهای دیگر هم بتوانند بخشی از تسهیلات خود را در اختیار کشاورزان قرار بدهند.

مدیر عامل بانک کشاورزی با ذکر اینکه اکنون ما ۲/۲۰۰/۰۰۰ کشاورز گندم کار داریم که اگر هر بانکی بتواند آنها را راضی کند، در واقع هم ما و هم جامعه ای را راضی کرده است، ابراز امیدواری کرد که بانکهای دولتی بتوانند در رقابت با بانکهای خصوصی دوام

مبلغ این بخشودگی رقمی معادل ۵۰ میلیارد تومان را شامل می شود، اظهار امیدواری کرد که این بخشودگی از سایر منابع جبران شود و بانک کشاورزی از این بابت متضرر نشود.

مدیر عامل بانک کشاورزی در ادامه ضمن ابراز امیدواری نسبت به این که این اقدام بانک موجب جلب اعتماد بیشتر مشتریان بانک می شود، با مردم بودن و جلب اطمینان کردن را عاملی مؤثر برای پرداخت تسهیلات به آنها عنوان کرد و افزود: منابعی را که ما در اختیار داریم متعلق به مردم است و نه دولت؛ چه به صورت قرض الحسنه یا چه به صورت حسابهای کوتاه یا بلند مدت و از همین رو اگر استقبال مردم از بانک افزایش پیدا کند، دست ما هم باز تر می شود.

دکتر نوربخش با اشاره به نگاه بانک کشاورزی مبنی بر اینکه افراد کمی به نیت دریافت تسهیلات، سپرده گذاری می کنند و بیشتر سپرده گذاران برای بحث تولید و اهداف ملی خود به این عمل دست می زنند، گفت:

آبزی پروران مورد حمایت صندوق بیمه محصولات کشاورزی قرار گرفتند

با توجه به افزایش مصرف فرآورده های آبزیان در سبد غذایی خانواده و در جهت اهداف راهبردی ارتقای سلامت مردم، صندوق بیمه محصولات کشاورزی، صنعت آبزی پروری را مورد توجه و حمایت اصولی قرار داده است.

به گزارش صندوق بیمه محصولات کشاورزی، در سال ۱۳۸۰ در استان خوزستان مبلغ ۳ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال غرامت در سطح ۲۲۰ هکتار بر اثر سرمازدگی، در سال ۱۳۸۱ در استان خوزستان ۳ میلیارد و ۳۵۰ میلیون ریال غرامت در سطح ۳۷۸ هکتار بر اثر عامل بیماری لکه سفید و همچنین در سال ۱۳۸۴ در استان بوشهر مبلغ ۱۸ میلیارد ریال غرامت در سطح ۱۶۰۰ هکتار بر اثر عامل بیماری لکه سفید (بولتر) پرداخت شده است.

شایان ذکر است صندوق بیمه در طی سه سال جمعاً قریب به ۷۰۰ میلیون ریال حق بیمه از بیمه گذاران دریافت کرده است و در مقابل بابت جبران خسارت معادل ۲۴ میلیارد ریال غرامت به آنها پرداخته که به نسبت رقم قابل توجهی است. گفتنی است صنعت آبزی پروری در سه شاخه پرورش ماهی قزل آلا، رنگین آسمان، کپور ماهیان پرورشی و میگوی پرورشی در کشور در حال فعالیت است.

دکتر نوربخش در دیدار مدیران سازمان جهاد کشاورزی آذربایجان شرقی عنوان کرد:

پیشنهاد تغییر نام بیمه «محصولات کشاورزی» به «بیمه کشاورزی»



محصولات " حذف و به "بیمه کشاورزی" تبدیل شود تا گستره بیمه گذاری تمام بخش های کشاورزی را در بر گیرد؛ همچنین صندوق درخواست ۱۰۰۰۰ میلیارد ریال یارانه را به سازمان مدیریت و برنامه ریزی داده است که متأسفانه تا امروز با ۱۰۰۰ میلیارد ریال آن موافقت کرده اند که بانک سعی دارد با تداوم مذاکرات، این رقم را افزایش دهد. دکتر نوربخش در ادامه، پرداختی های سال گذشته بانک را ۵۰ هزار میلیارد ریال اعلام و اظهار داشت با برنامه ریزی های انجام گرفته انتظار می رود این مبلغ در سال جاری به ۵۵ هزار میلیارد ریال افزایش یابد.

وی در پایان این نشست مشترک به بخشودگی دیر کرد تسهیلات بانک کشاورزی اشاره کرد و اعلام نمود که ۶ درصد جرایم تأدیه کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی که مطالبات سر رسیده و معوق خود را تا پایان شهریور ماه سال جاری به بانک بپردازند، بخشوده خواهد شد.

نشست مشترک مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی با دکتر سید حسن نوربخش مدیر عامل بانک کشاورزی برگزار شد.

به گزارش مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان شرقی دکتر نوربخش در این مراسم گفت: با توجه به بلاخیز بودن کشور و وقوع حوادث نامحدود غیر مترقبه در کشور، صندوق بیمه محصولات کشاورزی برای تأمین و پرداخت غرامت خسارت دیدگان باید توانایی پرداخت غرامت وارد بر محصول را داشته باشد که این امر با توجه به سهم ۳۲٪ بیمه گزاران، امر مشکلی است که در نهایت منجر به متضرر شدن همه ساله صندوق خواهد شد. دکتر نوربخش راهکار بانک کشاورزی برای حل این مشکل را چنین عنوان نمود: بانک برای توانایی بیمه گذاری ۴۰۰ هزار میلیارد ریال محصولات کشاورزی به مجلس پیشنهاد داده ایم تا از نام بیمه کلمه "

سفر مدیر عامل بانک کشاورزی به گیلان و دیدار با همکاران و مسؤولان بلند پایه استانی

کشاورزی استان گیلان، به تشریح اهداف، سیاستها و خط مشی های اعتباری بانک پرداخت و ضمن تأکید بر این نکته که بانک کشاورزی یک بانک تخصصی و متعلق به کشاورزان زحمتکش است، افزود: همکاران شعب باید همه تلاش و سعی خود را در جهت احیای بخش کشاورزی و حل مشکلات موجود در این زمینه به کار بندند.

وی در ادامه، هدف از سفر به گیلان را بازدید از شعب استان و دیدار با همکاران و آگاهی از نظریات و پیشنهادهای آنها و افزایش تعامل ستاد وصف عنوان نمود. همچنین در این مراسم مهندس ماهیکار مدیر ستادی استان گیلان به ارائه آمار و اطلاعات مربوط به بخش های مرتبط با کشاورزی استان پرداخت.

لازم به ذکر است، دکتر نوربخش در این سفر با رؤسای سازمانهای جهاد کشاورزی، منابع طبیعی، شیلات، تعاون روستایی، شرکت ابریشم و دامپزشکی و استاندار گیلان نیز دیدار و در خصوص مسائل و مشکلات موجود در استان در بخش کشاورزی و صنایع وابسته به بحث و تبادل نظر پرداخت.



آقای امین، مدیر امور پشتیبانی و رفاهی از شعب استان گیلان بازدید کردند. به گزارش روابط عمومی و اطلاع‌رسانی، دکتر نوربخش در همایش رؤسای شعب بانک

در ادامه سلسله دیدارهای مدیر عامل بانک کشاورزی از شعب کشور، دکتر سید حسن نوربخش به اتفاق آقای محمدی، مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیر عامل و

به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی به منظور مساعدت به کشاورزان خسارت دیده از خشکسالی های مکرر، سرمازدگی، سیل و ... جریمه آن دسته از تولید کنندگان بخش کشاورزی که بدهی سررسید شده و معوق خود را تا پایان شهریور ماه به بانک بپردازند، مورد بخشودگی قرار خواهد گرفت.

همچنین بدهکارانی که به هر دلیل تا پایان شهریور ماه موفق به پرداخت بدهی خود نشوند، چنانچه تا پایان آذرماه سال جاری نسبت به پرداخت بدهی خود اقدام نمایند، از سه درصد بخشودگی بهره مند خواهند شد.

**در صورت پرداخت بدهی های معوق
تا پایان شهریور:**

**۶ درصد از جرائم تأدیه
تأخیر کشاورزان
بخشیده می شود**

تصویب نرخ سود علی الحساب بانک کشاورزی در سال ۸۵

نرخ سود علی الحساب سپرده های بانک کشاورزی برای سال ۸۵ تصویب شد. به گزارش روابط عمومی و اطلاع رسانی ، در اجرای تصمیمات متخذه در یکپهزار و پنجاه و هفتمین جلسه شورای پول و اعتبار نرخ سود علی الحساب سپرده های بانک کشاورزی از سوی هیئت مدیره بانک تصویب و ابلاغ گردید. لازم به ذکر است نرخهای تصویب شده بر اساس سیاستهای دولت و مجلس شورای اسلامی صورت گرفته است و حداقل نرخ سود تسهیلات اعطایی در بانکها ی دولتی ۱۴ درصد خواهد بود. بر این اساس ، نرخ سود سپرده ها به شرح ذیل اعلام می شود:

نوع سپرده	نرخ سود به درصد
سپرده کوتاه مدت	۷
سپرده کوتاه مدت ویژه	۱۰
سپرده بلند مدت یکساله	۱۳٫۵
سپرده بلند مدت دوساله	۱۴
سپرده بلند مدت سه ساله	۱۴٫۵
سپرده بلند مدت چهارساله	۱۵
سپرده بلند مدت پنج ساله	۱۶

برگزاری دومین اجلاس مشترک صندوق منطقه ای آپراکا در ویتنام

دومین اجلاس مشترک صندوق منطقه ای آپراکا و کمیته تحقیق و آموزش اتحادیه در مارس ۲۰۰۶ در شهرهای هانوی و دانانگ ویتنام برگزار شد. به گزارش خبرنگار اتحادیه آپراکا پونگ خاک ، نایب رئیس بانک دولتی ویتنام به عنوان سخنران افتتاحیه ، بر تعهد این بانک مبنی بر حمایت از ایجاد صندوق منطقه ای آپراکا تأکید نمود و در ادامه معاون اجرایی بانک کشاورزی و تعاونی های کشاورزی تایلند به نمایندگی از رئیس فعلی اتحادیه آپراکا بر نقش بانک توسعه روستایی و کشاورزی ویتنام در تأسیس صندوق آپراکا تأکید ورزید و آن را بسیار مهم و حیاتی عنوان کرد.

حضور ۳۵ کارشناس پژوهشی بانک کشاورزی در دومین کنگره سراسری خانه کشاورز برای آگاهی از نظر کشاورزان

همسو با سیاست مهرورزی و با هدف پاسخگویی به کشاورزان و دریافت نظریات آنها ، ۳۵ تن از کارشناسان متخصص بانک در کنگره خانه کشاورز حضور یافتند و به جمع آوری دیدگاههای کشاورزان پرداختند .

به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی ، این کارشناسان با بر پایی غرفه های ویژه ، ضمن پاسخگویی به سوالات کشاورزان ، نسبت به دریافت پیشنهادهای و انتقادهای آنها اقدام نمودند. گفتنی است در این مراسم هاشمی رفسنجانی رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام ، طی سخنانی با اشاره به اهمیت کشاورزی در توسعه کشور، همیاری و همکاری دستگاههای دولتی و غیر دولتی را برای پیشرفت این بخش خواستار شد. همچنین حشمت الله نظری، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در این کنگره میزان تسهیلات پرداختی این بانک در سال ۸۴ را ۵۰ هزار میلیارد ریال اعلام و عنوان کرد که این میزان از رشدی معادل ۳۵ درصد نسبت به سال پیش از آن برخوردار بوده است. لازم به ذکر است حجم کثیری از انتقادهای و پیشنهادهای کشاورزان شرکت کننده در کنگره ، به دبیرخانه روابط عمومی بانک کشاورزی ارسال شد که پس از بررسی، ضمن استفاده از دستاوردهای آنها برای ارائه هر چه بهتر خدمات به کشاورزان ، به بهترین و سازنده ترین پیشنهاد و انتقاد جوایز ارزشمندی اهدا خواهد شد.



گزارشی از مراسم قرعه کشی حسابهای پس انداز
قرض الحسنه بانک کشاورزی

آنها که آمدند

آنها که نیامدند...

سیدمهدی موسوی

به گزارش خبرنگار پیام مهر در سالروز ولادت امام حسن عسگری و همزمان با روز اول هفته، مردم امیدوار و شادمان به همراه خانواده هایشان در این برنامه حضور به هم رسانده بودند تا شاید آنها هم یکی از برندگان خوش شانس حسابهای قرض الحسنه بانک کشاورزی باشند. آقای مقدم مجری با سابقه

مجری مراسم به روی سن به انتظارات پایان می دهد و مراسم شروع می شود... مراسم قرعه کشی سالانه حسابهای قرض الحسنه بانک کشاورزی صبح روز شنبه شانزدهم اردیبهشت ماه با حضور مدیر عامل بانک کشاورزی در تالار فرهنگی - ورزشی مهر ۷۸ برگزار شد.

ساعت ۸ صبح است. تالار فرهنگی - ورزشی مهر ۷۸ واقع در بزرگراه جلال آل احمد مملو از جمعیتی است که منتظرند. منتظر برای پایان دادن به انتظاری یکساله. قاری قرآن که شروع به تلاوت می کند همگی آماده می شوند که با روزی بزرگ روبه رو شوند. پخش سرود جمهوری اسلامی و آمدن



و خوش ذوق تلویزیون با اجرای خود، گرمی خاصی به مراسم بخشیده بود. پس از پخش پیام تلویزیونی بانک کشاورزی "حشمت الله نظری" عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در سخنانی با تشکر از اعتماد ۱۵ میلیون سپرده گذار در بانک کشاورزی اعلام کرد که امروز با تلاش همکارانمان در شعب سراسر کشور،



موفق شدیم به وعده مان جامه عمل بپوشانیم و مراسم را مطابق وعده داده شده برگزار کنیم. وی در ادامه با اشاره به حدود ۱۶ هزار نفر شاغل در بانک کشاورزی و ۱۸۰۰ شعبه در سراسر کشور تأکید کرد که اهل تمديد نيستيم و همه ساله در همان زمان اعلام شده اوليه، مراسم قرعه کشی را برگزار کرده‌ایم.

نظری در ادامه گفت: از سال ۱۳۶۳ که بانکداری جدید در کشور اجرا شد، یکی از ابزارهای تجهیز منابع، حسابهای قرض الحسنه بود که در دستور العمل قرار گرفت و از آنجا که این امر یک سنت نیکوست که در اسلام نیز به آن توصیه زیادی شده است، ما نیز این رقم ها را در جهت توسعه بخش کشاورزی هزینه می کنیم و بنا داریم از این طریق بتوانیم به روستاییان و کشاورزان کمک کنیم.

نظری از کمک به رفع نیاز ضروری





خود سالن را به حال و هوای دیگری برد. مقدم، مجری برنامه، پس از برنامه تواشیح به روی سن آمد و در حالی که همگی نفسها را در سینه حبس کرده بودند، با کسب اجازه از هیئت نظارت متشکل از "نماینده دادستان، نماینده بانک مرکزی، نماینده وزارت امور اقتصاد و دارائی، دبیرخانه شورای عالی بانکها و بانک کشاورزی" مراسم قرعه کشی به وسیله گوی گردون را آغاز کرد.

بخش موسیقی با صدای بلند به مراسم حال و هوای دیگری داده بود. خارج شدن شماره ها از گوی همانا و افزایش اشتیاق حضار در سالن همان ...

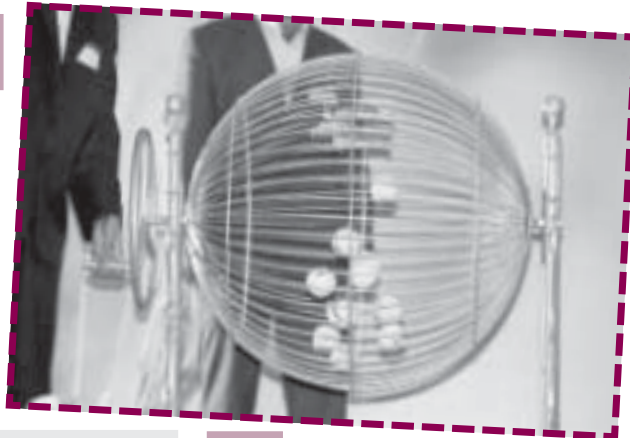
مراسم قرعه کشی برای اهدای ۴۰۰ کمک هزینه ۲۰ میلیون تومانی برای خرید مسکن، ۵۰۰ کمک هزینه ۱۴ میلیون تومانی برای خرید لوازم منزل، جهیزیه و رایانه، ۶۰۰ کمک هزینه ۷۰۰ هزار تومانی برای سفر به حج عمره،

بشوند تا از این طریق بتوانیم در مسیر عدالت گام برداریم. وی با بیان اینکه شهروندان هر استان به نسبت میزان سرمایه گذاری استان خود از جوایز بهره مند می شوند، از دقت بالایی این قرعه کشی در پرداخت جوایز به صاحبان حساب خبر داد. نظری در ادامه در تشریح نحوه قرعه کشی گفت: "تمام افرادی که تا روز ۲۹ اسفند سال ۸۴ مبلغ ۵۰۰۰ تومان و بیشتر را به عنوان حساب قرض الحسنه داشته اند، مشمول این قرعه کشی هستند." وی مجموع امتیازات سپرده گذاران را ۶۸ میلیارد امتیاز در سراسر کشور عنوان کرد.

وی با بیان اینکه در این مراسم تنها جوایز استان تهران قرعه کشی می شود، از قرعه کشی شهرستانها با نرم افزار کامپیوتری خبر داد.

پس از سخنان نظری عضو هیئت مدیره بانک، گروه تواشیح "محراب" با اجرای دیدنی

هزاران نفر، تسهیل در امر ازدواج، ایجاد اشتغال برای جوانان، کمک به ایجاد اشتغال برای زنان روستایی سرپرست خانوار در راستای کمک به حفظ کرامت انسانی به عنوان اهداف و راهبردهای اساسی بانک کشاورزی در هزینه سپرده ها نام برد و افزود که سپرده گذاری های مردم علاوه بر اجر معنوی شامل جایزه نیز می شود. وی افزود: علاوه بر اجر معنوی و به پاس قدردانی از اعتماد شما و طبق قانون بانکداری بدون ربا مکلف هستیم رقمی را به عنوان جایزه به افراد پرداخت کنیم که این رقم چیزی حدود ۵ درصد مشمولینی را که صاحب حساب هستند، در بر می گیرد. نظری با اعلام اینکه بانک کشاورزی بالاترین رقم جوایز را در بین بانکها پرداخت می کند، گفت: "هیچ وقت رقم بسیار بالایی را برای جوایز تعیین نکرده ایم، چون اعتقاد ما بر این است که افراد بیشتری بتوانند مشمول جوایز قرعه کشی



۳۹۲۷ کارت هدیه مهر به مبلغ ۱۰۰ هزار تومان، ۲۷۸۵۴ کارت هدیه مهر به مبلغ ۵۰ هزار تومان، ۶۶۸۲۵ کارت هدیه مهر به مبلغ ۲۰ هزار تومان و ۵۴۲۸۹۴ کارت هدیه مهر به مبلغ ۱۰ هزار تومان در حال انجام بود تا اینکه بالاخره تمام گوی‌ها از گردونه بیرون آمد؛ نفس در سینه‌ها حبس بود. همگی منتظر اعلام اسامی بودند ...

اما گویا باید از شعب سراسر کشور برای اسامی برندگان و اینکه آیا حساب آنها مفتوح است یا خیر، استعلام می‌شد ... در این فاصله چند تن از بازیگران با سابقه سینما و تلویزیون و یک گروه شعبده بازی به روی سن آمدند و با سخنان و حرکات زیبایی نمایشی خود سالن را به وجد آوردند. بعد از اجرای موسیقی سنتی و پاپ و یک مسابقه دیگر زمان اعلام اسامی فرا رسیده بود.

همه منتظر بودند تا اینکه مقدم اسامی دو تن از برندگان جایزه اول را به اطلاع حضار رساند: اردشیر مجیدی و وحید متین. همه به دورو بر خود نگاه کردند تا شاید این برندگان خوش شانس و خوش نیت را در جمع خود ببینند که البته این امر محقق نشد ... قرار شد که شب برگزاری مراسم اسامی بر روی سایت بانک کشاورزی قرار بگیرد و ... آن روز هم تمام شد ... مردم با همان شادی و نشاطی که در ابتدای روز اول هفته به سالن برگزاری مراسم وارد شده بودند، از سالن خارج شدند به این امید که "شاید" آنها هم یکی از برگزیدگان حسابهای قرض الحسنه بانک کشاورزی، بانک خادم توسعه کشاورزی ایران باشند.



مشارکت گسترده بانک کشاورزی در دومین جشنواره نوشیدنی‌ها

دومین جشنواره نوشیدنی‌ها با هدف ترویج فرهنگ مصرف نوشیدنی‌های سالم از ۲۶ لغایت ۲۹ اردیبهشت ماه برگزار می‌گردد. بانک کشاورزی با عنایت به رویکرد حمایتی از بخش کشاورزی و به طبع آن حمایت از فرآورده‌های این بخش، از جمله، طرح‌های تولیدی شیر، فرآورده‌های لبنی و نوشیدنی‌ها و ارائه‌ی مساعد به دامداران، ضمن حمایت مالی از برگزاری این جشنواره، به صورت گسترده در آن شرکت خواهد کرد. لازم به ذکر است این جشنواره با حمایت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و در محل مجموعه ورزشی انقلاب تهران برگزار خواهد شد.

بهره‌گیری از نقوش اسلیمی و دانه‌های گندم برای طراحی لباس مشترک همکاران مدیریت غرب

تهران

لباس متحدالشکل به عنوان یکی از نوآوری‌های مدیریت غرب تهران برای همکاران این مدیریت به مرحله اجرا در آمد.

به گزارش مدیریت غرب تهران بزرگ‌پس از برگزاری کارگروه‌های متعدد



با حضور مدیر استان، حراست، روابط عمومی و بازرسی، این کارگروه موفق شد طراحی، اجرا، انتخاب و تهیه‌ی لباس فرم کارکنان زن این مدیریت را در طول ۶ ماه و از میان ده طرح پیشنهادی برگزیند.

لازم به ذکر است طرح انتخاب شده برای لباس فرم همکاران خانم

حاوی نقوش ملی، مذهبی ایرانی است که بر روی آستین‌ها از نقوش اسلیمی بهره گرفته شده که بیانگر حرکت، سیال بودن و پیشرفت است و دوخت آن نیز به شکل دانه‌های گندمی است که زنجیروار به هم متصل شده‌اند که این امر نیز بیانگر و نماد اتحاد و حرکت هماهنگ کارکنان بانک کشاورزی است.

کردستان

جلسه تحول اداری و طرح تکریم هجدهم اردیبهشت با حضور مدیران ستادی، پشتیبانی، فنی، مسؤول امور حراست، نماینده سازمان مدیریت و برنامه ریزی و همکاران مسؤول مدیریت برگزار شد. به گزارش روابط عمومی و اطلاع رسانی بانک کشاورزی در کردستان، در این جلسه کارشناس مسؤول طرح تکریم سازمان مدیریت و برنامه ریزی به ارائه بحث در خصوص پیشینه تحول اداری و طرح تکریم پرداخت و در ادامه شاخصهای عمومی ارزیابی دستگاههای اجرایی را تشریح کرد.

تشریح
شاخصهای
عمومی ارزیابی در
جلسه طرح تکریم
کردستان

تهران

برگزاری جلسه

کار گروه

وصول مطالبات

مدیریت شرق

تهران

جلسه کار گروه منطقه ای وصول مطالبات در سال ۸۵ پنجم اردیبهشت ماه در محل مدیریت شرق تهران بزرگ برگزار شد.

این جلسه به منظور بررسی وضعیت وصولی شعبه ولیعصر و اتخاذ راهکارهای مناسب در جهت بهبود وضعیت فعلی و همچنین کاهش مانده مطالبات سود رسیده و معوق با حضور آقای قاسمی مدیر ستادی شعب بانک در شرق تهران بزرگ برگزار شد و مقرر گردید چنانچه ادارات مرکزی در خصوص بدهکاران عمده مصوبه هایی در جهت مساعدت ابلاغ می نمایند، مکاتبه شد تا در صورت اعمال دستورات فوق مجوز خارج کردن بدهی

بدهکاران مورد نظر از تعهدات شعب اخذ گردد.

همچنین طبق اعلام شعبه ۱/۵ دانگ از ۶ دانگ اسناد وثیقه ای اتحادیه دامداران در حال معامله با شهرداری محل است که در صورت فروش می توان قسمت عمده ای از مطالبات را تسویه نمود. در هر صورت مقرر شد شعبه همچنان توسط کارشناسان مربوطه پیگیر موضوع باشد و مراحل اجرایی و قانونی را دنبال کند. از سوی دیگر نظر به اینکه منابع سازمان تعاون نزد شعبه دولتی و پرداخت تسهیلات رفاهی نزد شعبه ولیعصر می باشد، مقرر گردید در این خصوص مکاتبات لازم با ادارات ذی ربط انجام گیرد.

فارس

دیدار مدیر ستادی بانک در استان فارس با خانواده های شهدای بانک کشاورزی این استان

برنامه دیدار با خانواده های شهدای بانک کشاورزی استان فارس ششم اردیبهشت با حضور مهندس طباطبائی مدیر ستادی شعب بانک کشاورزی استان فارس برگزار شد.

در این دیدار مهندس طباطبائی با اشاره به رشادتهای این عزیزان سفر کرده، این روز را روز بزرگی دانست که خداوند توفیق زیارت خانواده این عزیزان را نصیب نموده است و ضمن تأکید بر اینکه ما هر چه داریم به برکت خون شهدای بزرگوارمان است، وجود این عزیزان را افتخاری برای کشور و نظام دانست.

در ادامه دو تن از اعضای کمیته ایثارگران بانک کشاورزی ضمن ابلاغ سلام مدیر عامل بانک کشاورزی، اعلام کردند که بانک کشاورزی افتخار دارد در اسرع وقت نسبت به پیگیری امور ایثارگران اقدام و مشکلات آنها را بر طرف کند.

فارس

افتتاح ساختمان جدید بانک کشاورزی شعبه قطرویه نی ریز

خراسان رضوی

رأی قاطع اعضای سازمان نظام مهندسی کشاورزی خراسان رضوی به مدیر امور خراسان رضوی

مهندس افخمی، مدیر امور خراسان رضوی، با رأی قاطع اعضای سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی استان به عضویت شورای مرکزی این سازمان انتخاب شد.

به گزارش مدیریت شعب بانک در استان خراسان رضوی در جریان برگزاری انتخابات سراسری شوراهای استانی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، پس از ارائه گزارش عملکرد شورای سازمان نظام مهندسی استان و سخنرانی رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان، انتخاب ۷ عضو اصلی و ۲ عضو علی البدل از میان ۶۳ کاندید انجام شد که پس از شمارش آراء، آقای مهندس افخمی با کسب ۳۷۰ رأی قاطعانه در صدر منتخبین شورای استانی قرار گرفت.

ساختمان جدید بانک کشاورزی شعبه قطرویه نی ریز استان فارس افتتاح شد. به گزارش مدیریت شعب بانک در استان فارس در این مراسم که با حضور مسوولان محلی و استانی برگزار شد، آقای بنی اسدی رئیس شعبه قطرویه نی ریز به ارائه گزارش عملکرد بانک کشاورزی در این شعبه پرداخت؛ همچنین در این مراسم بخشدار منطقه و مدیر ستادی شعب استان فارس نیز برای حاضرین سخنانی ایراد کردند و در پایان لوح تقدیری به مهندس صالحی کارشناس ساختمان مدیریت بانک کشاورزی شعبه مذکور، اهدا شد.

آذربایجان غربی

همایش مسوولان گروه اعطای تسهیلات و خدمات بیمه ای در آذربایجان شرقی

قالب طرحهای زود بازده و کار آفرین، طرحهای کمکهای فنی و اعتباری صنایع کوچک، تجهیز منابع، بیمه محصولات کشاورزی و منابع و مصارف، با اشاره به سیاستهای جدید بانک و رویکردهای جدید، از همکاران خود خواست تا با توجه به خروج بخشی از متقاضیان تسهیلات خارج از بخش کشاورزی برای حضور فعالتر و استفاده از ظرفیتهای موجود، برنامه ریزی و اقدام نمایند. لازم به ذکر است مدیران فنی و پشتیبانی در پایان این مراسم به سوالات شرکت کنندگان در این همایش پاسخ گفتند.

به منظور تبیین آیین نامه پرداخت تسهیلات برای کارگاههای زود بازده و اشتغال زا و تسهیلات کمکهای فنی و اعتباری، همایش یک روزه مسوولان گروه اعطای تسهیلات و خدمات بیمه، روز پنج شنبه هفتم اردیبهشت ماه با حضور مدیر شعب بانک در این استان، مدیر پشتیبانی و مدیران فنی در محل حوزه ستادی آذربایجان غربی برگزار شد. مدیر ستادی استان آذربایجان غربی در این همایش، ضمن ارائه گزارشی از عملکرد استان در زمینه های اعطای تسهیلات در

پیام مهر

تشریح تسهیلات پرداختی استان خراسان رضوی در سال ۸۴

خراسان رضوی

به افراد متقاضی دارای شرایط اعطا شده است. وی ادامه داد: مجموع تسهیلات پرداختی در سال ۸۴ در مقایسه با سال قبل از آن ۶۸۴ میلیارد ریال رشد داشته است که دو هزار و ۷۴۱ میلیارد ریال از این تسهیلات از محل منابع غیر تکلیفی و بقیه از منابع تکلیفی پرداخت شده است.

مهندس افخمی همچنین با بیان اینکه از محل صندوق کمک به خسارت دیدگان محصولات کشاورزی و دامی خراسان رضوی نیز طی همین مدت ۶۰ میلیارد و ۳۸۷ میلیون ریال کمک بلاعوض برای اجرای ۷۱۱ طرح به ۲۷ هزار و ۲۷۵ نفر از کشاورزان و خسارت دیدگان استان پرداخت شده است، اعلام کرد: ۸۵ درصد این کمک بلاعوض برای ساخت کانالهای بتنی انتقال آب و بقیه برای لایروبی و مرمت قنوات و غیره توزیع شده است.

مدیر امور خراسان رضوی در گفت‌وگو با خبرگزاری جمهوری اسلامی در تاریخ ۸۵/۲/۲ به تشریح تسهیلات پرداختی این استان در سال ۸۴ پرداخت.

مهندس افخمی با بیان اینکه تسهیلات در این استان بانک کشاورزی به ۱۴۰ هزار و ۳۳۱ نفر پرداخت شده است، افزود: تسهیلات فوق در بخشهای زراعت، باغداری، دامداری، پرورش زنبور عسل و کرم ابریشم، صنایع تبدیلی و خدمات کشاورزی، بهره برداری از جنگلها و مراتع و غیره

برگزاری اولین گردهمایی رؤسای شعب چهارمحال و بختیاری

چهارمحال و بختیاری

اولین گردهمایی رؤسای شعب چهارمحال و بختیاری برگزار شد

اولین گردهمایی رؤسای شعب بانک کشاورزی با موضوع وصول مطالبات، تجهیز منابع، پرداخت تسهیلات، روش مانده و برنامه کاری شعب در محل مدیریت استان چهارمحال و بختیاری برگزار شد.

مهندس اسفندیاری مدیر ستادی بانک در استان با اشاره به راهبرد جدید بانک کشاورزی، بر توجه مسؤولان شعب به نحوه محاسبه روش مانده در سال جدید تأکید نمود و در همین زمینه افزود: شعب می بایست در مورد وصول مطالبات، تجهیز منابع و پرداخت تسهیلات به نحوی برنامه ریزی نمایند که در سال جاری برنامه تدوین شده بطور کامل تحقق یابد.

مهندس اسفندیاری در بخش دیگری از سخنان خود به تشریح ارکان اصلی منابع و مصارف در سال جدید پرداخت و نحوه کنترل آن را به صورت ماهانه برای رؤسای شعب بیان نمود.

بهره برداری از

تهران

سیستم پرداخت

مکانیزه قبوض در

خود پردازهای

بانک کشاورزی

همزمان با ولادت امام حسن عسگری (ع) و در راستای تکریم مشتریان، سیستم پرداخت مکانیزه قبوض در بعضی از شعب تهران بزرگ به بهره برداری رسید.

به گزارش روابط عمومی و اطلاع رسانی بانک کشاورزی، سیستم پرداخت مکانیزه قبوض در حال حاضر صرفاً قبوض تلفن ثابت مربوط به تهران را شامل می گردد و بهره برداری از سیستم برای پرداخت قبوض آب، برق و تلفن همراه نیز به زودی به مرحله بهره برداری در خواهد آمد.

لازم به ذکر است این سیستم در حال حاضر در برخی از شعب مهر مدیریت های شرق و غرب تهران و شعب مرکزی، شهید بهشتی، شهر زیبا و بازار بزرگ ری به مرحله اجرا در آمده است.

بازدید مدیر عامل صندوق کمک به خسارت دیدگان از مناطق زلزله زده لرستان

مدیر عامل صندوق کمک به خسارت دیدگان از مناطق زلزله زده بروجرد، درود و سیلاخور بازدید کرد. به گزارش مدیریت شعب بانک در استان لرستان، مهندس نیکزادی پناه ضمن اعلام همدردی با آسیب دیدگان در خصوص میزان خسارات وارده به بخش کشاورزی و دامی گفت: پیش بینی می شود که در این حادثه بیش از ۲۰۰ میلیارد ریال خسارت به بخش کشاورزی وارد شده باشد که پس از تعیین و قطعی شدن میزان خسارات وارده به بخش کشاورزی، در صورت تأمین امتیاز، کمکهای صندوق کمک به خسارت دیدگان در اختیار حادثه دیدگان قرار خواهد گرفت. وی همچنین از اختصاص ۱۰ میلیارد ریال از محل اعتبارات بلاعوض در جهت تأمین هزینه های مربوط به تهیه و توزیع علوفه به دلیل وضعیت اضطراری منطقه به آسیب دیدگان خبر داد. لازم به ذکر است در جریان زلزله اخیر در استان لرستان، ۷ هزار رأس دام سبک و ۱۲۰۰ رأس دام سنگین تلف شد و میلیاردها ریال خسارت به بخش کشاورزی منطقه وارد آمد.

مازندران

بهره برداری از نمازخانه کوثر در مرکز آموزشی - رفاهی بابلسر



همزمان با برگزاری همایش رؤسای شعب، نمازخانه کوثر در مرکز آموزشی - رفاهی بابلسر افتتاح شد. به گزارش معاونت مستقل مرکز آموزشی - رفاهی بابلسر، نمازخانه کوثر به منظور اشاعه و ترویج نماز جماعت و با حضور مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره بانک کشاورزی افتتاح و مورد بهره برداری قرار گرفت.

بوشهر

دیدار نماینده ایثارگران بانک با خانواده شهید برهانی در بوشهر

برنامه دیدار با خانواده شهید برهانی، از کارکنان شاغل در شعبه شیلات بوشهر، برگزار شد. به گزارش مدیریت شعب بانک در استان بوشهر، آقای عباس کوهی، نماینده ایثارگران بانک، به همراه آقای امیر مسعود توکلی رابط ایثارگران استان با خانواده این عزیز سفر کرده دیدار کرد و ضمن بررسی مسائل و مشکلات خانواده این شهید، هدیه ای به رسم یادبود به خانواده شهید برهانی تقدیم شد.

***جناب آقای کلانتری! لطفاً خودتان را برای خوانندگان معرفی بفرمایید.**

با تشکر از توجه و حسن نگاه شما، بنده بهرام کلانتری هستم متولد ۱۳۱۷ در شهرستان رشت تحصیلات ابتدایی را تا پایان مرحله سیکل در شهرستان رشت بودم و سپس به تهران منتقل شدم و دیپلم خود را در اینجا دریافت کردم.

***در چه سالی ازدواج کردید و چند فرزند دارید؟**

بنده در سال ۱۳۵۴ ازدواج کردم و دو فرزند دارم که هر دو دخترند؛ دختر بزرگم تا مقطع فوق لیسانس در رشته زمین شناسی تحصیل کرده است و دختر کوچکم دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد بیوتکنولوژی گیاهی است.

***از چه سالی فعالیت کاری خود را آغاز کردید و در ابتدا در چه سازمانی فعالیت می کردید؟**

بنده از سال ۱۳۳۸ فعالیت کاری و شغلی خود را آغاز کردم و از همان ابتدا به عنوان رئیس حسابداری و مسئول اعتباری بانک صادرات شعبه قزوین مشغول به کار شدم. در سال ۱۳۴۱ به عنوان مسوول حسابهای در گردش انتخاب شده و به تهران منتقل شدم. تا سال ۱۳۴۳ به فعالیت و اشتغال در بانک صادرات مشغول بودم تا اینکه در آن سال پس از شرکت در آزمون بانک کشاورزی و موفقیت در آن، به بانک کشاورزی آمدم و در همان ابتدای کار در شعبه رودسر استان گیلان استخدام شدم.

***نحوه آشنایی شما با بانک کشاورزی چگونه بود؟ آیا از قبل برنامه ای برای حضور در آن داشتید؟**

گفت و گو با بهرام کلانتری همکار بازنشسته و عضو هیئت مدیره کانون بازنشستگان

مردی که هیچ وقت «بازنشسته» نمی شود...



وارد کانون بازنشستگان که می شوم به معنای واقعی کلمه مفهوم آن را درک می کنم. در طول نود دقیقه ای که برای گفت و گو به آنجا رفته بودم، عده زیادی از بازنشستگان برای رفع و رجوع مسائل و مشکلات خود به دفتر کانون می آمدند ... عده ای دست پر و عده ای دست خالی باز می گشتند ... دفتر مملو از تجربه بود و آگاهی ... افرادی پا به سن گذاشته، اما همچنان پر شور و امیدوار ... بهرام کلانتری نیز که فعالیت خود را از شعبه رودسر آغاز کرده است اکنون عضو هیئت مدیره آن است. کانونی که پلی است میان بانک کشاورزی و بازنشسته های خود ...

با بهرام کلانتری همچنان انرژی روزهای رودسر را با خود دارد گفت و گویی ترتیب داده ایم که در زیر می خوانید ...

پیام مهر

مانند سایر تشکیلات کارمندی با بانک است. اگر مواردی باشد کانون همکاری‌های لازم را با بانک به عمل می‌آورد.

*به نظر شما بانک کشاورزی امروز چه تفاوت‌هایی پیدا کرده است؟

آن زمان بانک نیازهای جاری و کوتاه‌مدت کشاورزان را پرداخت می‌کرد و مبالغ پرداختی بسیار کوچک بود. تعداد شعب بانک بسیار محدود و تعداد کارمندان در شعب بسیار کم بود که جوابگوی مراجعین بانک نبود، در رودسر هفت نفر بودیم و رئیس شعبه، جناب

شرکت مرغ کدخدا و سپس مسؤول روابط عمومی و امور اداری اتحادیه تعاونی فرش دستباف ایران شدم. مدتی در دفتر طرح‌های عمرانی وزارت بهداشت و در بخش اعتباری آن به فعالیت مشغول بودم تا اینکه در سال ۷۹ از من خواسته شد برای توسعه فعالیت کانون بازنشستگان بانک کشاورزی، به خانواده بزرگ بانک بازگردم که بنده نیز موافقت کردم. همان‌طور که تشریح کردم بنده تاکنون اصلاً به آن معنا و مفهوم "بازنشستگی" نکرده‌ام و البته از کار خود نیز بسیار راضی هستم.

کانون بازنشستگان به عنوان پل ارتباطی سازمان و کارکنان بازنشسته است، کانون یک سازمان غیردولتی مستقل و به ثبت رسیده است و وزارت کشاور نظارت غیرمستقیم بر آن دارد. پروانه کاری توسط وزارت خانه صادر می‌شود و اعضای هیئت مدیره را تأیید می‌کند. رابطه کانون و بانک مانند سایر تشکیلات کارمندی با بانک است. اگر مواردی باشد کانون همکاری‌های لازم را با بانک به عمل می‌آورد.

آقای ارشد که ایشان و تمام همکاران مانند یک دوست بودند. امروزه ما مشاهده می‌کنیم که از طرفی شعب بانک در سراسر کشور افزایش چشمگیری پیدا کرده است و از طرف دیگر بانک فعالیتهای تجاری نیز انجام می‌دهد در حالی که آن زمان ما کار تجاری بلد نبودیم، بلکه بیشتر فعالیتهای بانکی ما اعتباری بود...

***آیا در طول سالهای خدمتان در بانک کشاورزی، طرح و ایده خاصی را "خود" مطرح کرده‌اید که از طرح آن خشنود باشید؟**

***به کانون بازنشستگی اشاره کردید. این کانون برای چه کاری تأسیس شده است و آیا به عنوان بخشی از بانک به فعالیت مشغول است و یا مستقلاً فعالیت می‌کند؟**

کانون بازنشستگان به عنوان پل ارتباطی سازمان و کارکنان بازنشسته است، کانون یک سازمان غیردولتی مستقل و به ثبت رسیده است و وزارت کشاور نظارت غیرمستقیم بر آن دارد. پروانه کاری توسط وزارت خانه صادر می‌شود و اعضای هیئت مدیره را تأیید می‌کند. رابطه کانون و بانک

به نحوی می‌توانم بگویم که آشنایی اولیه من با بانک کشاورزی، اتفاقی بود. روزی رفت و آمد یکی از دوستانم که به اتفاق در بانک صادرات با هم همکار بودیم نظرم را جلب کرد. روزی از او سؤال کردم که روزها به کجا می‌رود در پاسخ گفت: "بانک کشاورزی دارد نیرو استخدام می‌کند، من هم به دنبال فعالیتهای مربوط به تکمیل مدارک مربوطه هستم". او همچنین از من نیز خواست چنانچه مایلیم به همراه وی به دنبال کارهای استخدام باشیم. اتفاقاً من هم از پیشنهاد او استقبال کردم و در آزمون ورودی بانک موفق شدم و به استخدام بانک درآمدم و در شعبه رودسر به عنوان مسؤول پس انداز که البته هنوز در آن دوران دایره ای تشکیل نشده بود، بکار مشغول شدم و سپس به عنوان رئیس بروات بانک انتخاب شدم. در سال ۱۳۴۹ برای ادامه تحصیل به تهران منتقل شدم و به این ترتیب بود که از این تاریخ صبح‌ها کار می‌کردم و بعدازظهرها درس می‌خواندم. بدین صورت از طریق بورسیه بانک، لیسانس خود را در رشته علوم بانکداری گرفتم، مدت ۱۳ سال در کارگزینی تهران فعالیت داشتم، مشاغل در اداره مزبور عبارت بود از رئیس دایره استخدام و معاون کارگزینی و در نهایت نیز از سال ۶۱ به اداره سازمان روشها منتقل شدم و تا دوران بازنشستگی (۱۳۶۹)، در آن اداره خدمت می‌کردم...

***آیا بعد از "بازنشستگی" به واقع "بازنشسته" شدید؟ یا اینکه همچنان به فعالیتهای کاری خود ادامه می‌دهید؟**
پس از بازنشستگی مسؤول امور اداری

می‌دادید؟

بله. کتاب مأنوس همیشگی من بوده است؛ غالباً با آن روزگار می‌گذرانم. البته در کنار آن به عکاسی هم علاقه زیادی داشته و دارم و کار عکاسی می‌کردم. در همین زمینه یک آتلیه در خانه داشتم که بر روی عکسهای خودم کار می‌کردم و آنها را مونتاژ می‌کردم و از این راه به فعالیتهای جنبی نیز اشتغال داشتم.

در کل، دوران بازنشستگی را*چطور می‌بینید؟**

اولاً دوران بازنشستگی برای هر کس تعریف خاص خودش را دارد. برای من که فعالیتهایم بسیار زیاد بوده با کسی که بیشتر وقتش را به استراحت گذرانده، قطعاً این دوران تعریف متفاوتی دارد. ببینید اگر وضع مالی شما خوب باشد، دوران بازنشستگی نیز خوب است. امروز بازنشستگی به آن معنای سابق خود وجود ندارد. در خارج بیمه به بازنشستگان تسهیلات فراوانی اعطا می‌کند، آنها را به مکانهای دیدنی می‌برند و در یک کلام آنجا، آنها تأمینند، ولی در اینجا چطور؟ با همه این احوال من از این دوران راضی ام و شکایتی از روزگار ندارم.

هنوز هم با کارمندان سابق بانک*در ارتباط هستید؟**

امتیاز شاغلی در برخوردهای آدمی است؛ چنانچه رفتار ما خوب باشد دوستانمان هم زیاد می‌شوند، ولی اگر رفتار ما سختگیرانه باشد بعد از بازنشستگی خجالت می‌کشیم که به سازمان خود برگردیم و با دوستان سابقمان برخورد کنیم. خوشبختانه من هم اکنون حدود ۵۰۰۰ دوست دارم که هنوز هم با آنها در ارتباطی نزدیک و تنگاتنگ هستم و از این

از اختیارات استفاده کردم و بدهی‌ها را ۶ ماه تمدید کردم، در واقع بدهی‌های سر رسیدی را ۶ ماه عقب انداختم و کارمزدی که از این بابت عاید بانک شد، مبلغی حدود ۲ میلیون تومان بود و این امر باعث شد که درآمد شعبه بالا برود. روزی مدیر استان که برای بازدید به شعبه رودسر آمده بود با این رقم برخورد کرد و نحوه‌ی اخذ آن را پرسید؛ روش اخذ پول را توضیح دادم؛ او هم گفت که تو برای کار دیگری رفته بودی و نه این کار! من هم در پاسخ گفتم که اگر کار بدی کرده ام اجازه بدهید مبلغ را برگردانم که وی دیگر حرفی نزد... بعدها

در طول سالهایی که در سازمان روشها به فعالیت مشغول بودم طرح ادغام ادارات و تشکیلات شعب و افزایش تعداد آنها مطرح و مورد تصویب قرار گرفت؛ در همین زمینه بررسی تغییر سازمان بانک را دنبال و به نتایج مثبتی دست یافتیم که البته در آن دوران چون بانک باید از نظر پرسنلی آماده می‌شد با مشکلاتی دست به گریبان بودیم...

***بهترین خاطره‌ای را که از دوران فعالیت در بانک در ذهنتان مانده است برای ما بگویید.**

بهترین خاطره دوستی‌های من بود با

کتاب مأنوس همیشگی من بوده است؛ غالباً با آن روزگار

می‌گذرانم. البته در کنار آن به عکاسی هم علاقه زیادی داشته و دارم

و کار عکاسی می‌کردم. در همین زمینه یک آتلیه در خانه داشتم که

بر روی عکسهای خودم کار می‌کردم و آنها را مونتاژ می‌کردم و از

این راه به فعالیتهای جنبی نیز اشتغال داشتم.

که من منتقل شدم به تهران آمدم متوجه شدم که وی از رئیس شعبه ما پرسیده که کارمند جسورت کجا رفته؟ اتفاقاً همین فرد بعدها که در تهران رئیس اداره رفاه و خدمات شد از کارگزینی تقاضای انتقال من به بخش خودش را کرد که البته این امر محقق نشد...

***چه در دوران کاری و چه در دوران بازنشستگی، آیا فعالیتی به غیر از فعالیت در بانک انجام**

اهالی رودسر و بعدها با همکاران دیگر در تمام نقاط ایران... در آن زمان مدیر استان گیلان آقای حسن خلیلی بود. روزی من به همراه یک گروه برای پرداخت وامهای طرح افزایش تولید برنج به مأموریت رفته بودم و از آنجا که مسؤول پروات بودم، بدهکاران بانک را می‌شناختم. بعضی از وامها را که به صورت اجرایی درآمده بود و پرداخت نشده بود را وصول کردم؛ اما در این بین بودند افرادی که مهلت می‌خواستند، من



دارید که تازه می خواهند وارد بازار کار شوند ...

اولاً بازار کار که اکنون راکد است، به دلیل نوسانات اقتصادی، هم اکنون بازار کار وضعیت مطلوبی ندارد، ولی توصیه ام به جوانان این است که هیچ وقت نباید انتظار ورود به بازار کار دولتی را داشته باشند. اگر جوانان بتوانند خودشان کار آزاد انجام دهند و وارد بازار کار شوند، این نوع زندگی به نظر من بهترین نوع زندگی برای آنهاست. البته توصیه دیگرم برای افرادی که وارد بازار کار آزاد می شوند نیز این است که نباید چنین افرادی انتظار یک شبه پولدار شدن را داشته باشند، بلکه باید راه صبر پیشه کنند و به خدا توکل نمایند ...

***با تشکر از اینکه وقتتان را در اختیار ما قرار دادید ...**

توصیه ام به جوانان این است که هیچ وقت نباید انتظار ورود به بازار کار دولتی را داشته باشند. اگر جوانان بتوانند خودشان کار آزاد انجام دهند و وارد بازار کار شوند، این نوع زندگی به نظر من بهترین نوع زندگی برای آنهاست.

امکانات استفاده کنند، ولی اگر منظور امکانات رفاهی تسهیلاتی است که همه همکاران از آن بهره مند می شوند، باید بگویم که من هم مانند بقیه از آنها استفاده می کنم.
***چه توصیه ای برای جوانانی**

بابت خدا را شکر می کنم.

***هیچ زمانی برای شما پیش آمده است که از اشتغال در بانک کشاورزی پشیمان شوید؟**

مطمئن باشید اگر ناراضی بودم و شکایتی داشتم استعفا می دادم. از طرفی همین ماندنم نشان می دهد که از وضعیت راضی ام و از طرف دیگر کار و شغل انسان را آلوده می کند؛ در بعضی قسمتها شما با همکار سر و کار دارید و به راحتی نمی توانید تصمیم بگیرید. در واقع ارتباط شما با کاغذ و قلم و مقوا نیست بلکه با انسانهاست.

***از امکانات رفاهی بانک استفاده می کنید؟**

اگر منظورتان رفتن به پلاژ یا زیر سرها باشد، ترجیح می دهم که این فرصت را در اختیار همکاران بازنشسته بگذارم تا آنها از این

مقاله حاضر بر اساس یافته‌های یک مطالعه دامنه‌دار که بر روی سازمان‌های غیردولتی (NGOها) در آسیای جنوبی انجام شده، جمع‌آوری و نوشته شده است. قابلیت و توانایی یک NGO برای یادگیری از میزان وابستگی آن سازمان به فرهنگ سازمانی و به ویژه توسعه فرهنگ درون سازمانی از یادگیری نشأت می‌گیرد. مطالعه موردی از NGOهای آسیای جنوبی مشخص می‌کند که ایجاد فرهنگ یادگیری به طور بنیادین، تفکر رهبران را به سوی یادگیری هدایت می‌کند. به طور کلی رهبر یادگیرنده در نقش قلب سازمان یادگیرنده عمل می‌کند. این مقاله سعی دارد سؤالات زیر را با تجزیه و تحلیل نقش یادگیری و ایجاد فرهنگ یادگیری و دانایی در NGO پاسخ دهد؛ و نقش رهبران در این فرایندها را به نمایش بگذارد.

۱. چرا یادگیری برای NGOها بسیار مهم است؟
۲. چرا NGOهای موفق به طور واقعی یاد می‌گیرند؟
۳. نقش کلیدی افراد یا رهبران یادگیرنده در این فرایند چیست؟
۴. چه چیز آنها را به سوی یادگیری حرکت می‌دهد؟ نقش کلیدی افراد در این فرایند چیست؟

رهبران یادگیرنده واهتمامی برای سازمان‌های یادگیرنده

ارژنگ حبیب‌زاده فرد
کارشناس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی

یادگیری برای سازمانهایی که به طور مداوم قادر به تطابق خود با آینده نامطمئن هستند، بسیار اهمیت دارد.

رگ ریویز (۱۹۹۳) خاطر نشان می کند که بقای بسیاری از سازمانها، وابسته به ظرفیت و توانایی آنها برای یادگیری است؛ او اذعان می دارد که در یک محیط پر تلاطم نرخ یادگیری سازمانها بسیار بالاتر است، به شرط آنکه آنها بخواهند به طور آشکار و مؤثر باقی بمانند و ضروری است تا درجه ای از تغییر را در محیط خارجی مد نظر قرار دهند. اگر NGO ها در یادگیری کوتاهی کنند، در چنین محیطی باید هدف و غایت ناچیزی را طلب کنند (فوئر).

شکل واقعی بیشتر NGO ها بدین گونه است که در یک محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، به طور فزاینده ای پیچیده و نامطمئن می کنند. NGO ها شاهد تغییرات رادیکال مهمی در سالهای اخیر هستند.

در چنین دنیای نامطمئن و متغیری، NGO ها ظرفیت ساختاریشان را برای مدیریت، دانش، ارتقای یادگیری و به طور کلی یک سازمان یادگیرنده شدن صرف می کنند (لوئیز، ۲۰۰۱). ادواردز (۱۹۹۷).

ارتباط تنگاتنگی بین یادگیری و تغییر سازمانی وجود دارد. پیتر سنگ (Piter Seng) یکی از طرفداران اصلی یادگیری سازمانی است. وی سازمان یادگیرنده را به عنوان مفهومی که ظرفیت خود را برای خلق آینده اش به طور مداوم توسعه دهد، تعریف می کند.

به صورت مشابه، پدلرتا (pedlerta، ۱۹۹۱) تعریف کرده که سازمان یادگیرنده به عنوان مفهومی است که توانایی و ظرفیت همه اعضای ضعیف خود را مداوم تقویت کند.

در حال حاضر چالشهایی برای NGO ها مشخص شده، از این جمله که چطور آنها بهتر می توانند یادگیری حقیقی و تخصصی را به عنوان منابع اطلاعاتی خود بیابند. بنابراین، مجموعه ای از اطلاعات اساسی است که ظرفیت آنها را برای چاپکتر شدن بالا می برد (فوئر، ۲۰۰۰).

استفاده مؤثر از دانش و دانایی نشانه هایی از سازمانهای بسیار موفق در سال ۱۹۹۰ بوده است. یادگیری عبارت است از حدود ارتباطی دانش با عمل مؤثر و ماندگار. بنابراین، دانش یک منبع کلیدی برای همه سازمانهای یادگیرنده در هر دو بخش خصوصی و غیر انتفاعی است که می خواهد موقعیتشان را حفظ کنند (کلوگ ستال، ۲۰۰۰، اندی).

مقدمه

مدیریت دانش و یادگیری، به عنوان ظرفیتهای مهم برای NGO هایی هستند که انتظار بقاء دارند و می خواهند در یک محیط توسعه یافته و غیر مطمئن جهانی در هزاره سوم حرکت کنند.

به طور اساسی مطالعه موردی بر روی NGO های موفق آسیای مرکزی شامل BRAC، Proshika، در بنگلادش، BAIF، AKRSPI SADAGURU در هندوستان و PKASPP، SUNGI، SRSC، IUCN در پاکستان صورت پذیرفته است.

تحقیق حاضر اهمیت سازمانهای یادگیرنده را در توسعه NGO های محلی و نقش رهبران در ارتقای فرهنگ یادگیری در چنین سازمانهایی را مشخص می کند.

از جمله نتایج بسیار مهم از موفقیت این NGO ها در دو بخش بسیار مهم قابل استناد، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. تمایل آنها در استقبال از یادگیری دانش جدید.
۲. سرمایه گذاری در توسعه ظرفیت و توانایی آنها به عنوان NGO های یادگیرنده.

تحقیق حاضر پیشنهاد می کند که یادگیری مؤثر به عنوان یک هدف وابسته به آموزشهای رسمی، اطلاعات مؤثر نظام مند و راهبردهای مدیریت منابع انسانی رسمی و فرایندهای مشارکتی مطرح شود. یافته های تحقیق همچنین نشان می دهد که یادگیری یک فرایند ویژه است و از ارزشها و فعالیتهای NGO ها ناشی می شود. در واقع NGO ها با سایر سازمانهایی که سخت در جهت ارتقای سطح یادگیری تلاش می کنند، تفاوتی ندارند. اما، لازم است به یاد داشته باشیم توانایی سازمانها برای یادگیری وابسته به فرهنگ سازمانی و به ویژه توسعه یک فرهنگ یادگیری امری ذاتی است.

مطالعات موردی از آسیای جنوبی روشن می کند که ایجاد فرهنگ یادگیری به طور اساسی از طرز فکر رهبران نسبت به یادگیری نشأت می گیرد.

در قلب یک سازمان یادگیرنده همیشه یک رهبر یادگیرنده وجود دارد.

چه موضوع دیگری در باره یادگیری برای سازمانهای غیردولتی (NGO ها) تا این اندازه اهمیت دارد؟

اهمیت یادگیری به عنوان کلیدی است که ظرفیت سازمان را به طور فزاینده در محیط سیاسی و اقتصادی دهه ۱۹۹۰ به طور واضح نشان می دهد.

اما چرا باید این چنین باشد؟

توانایی NGOها برای بالابردن ظرفیت یادگیری توسط تعدادی از موانع خارجی، همچون رقابت برای یافتن علوم جدید، درجه قانونمندی سخت اداری محدود شده است. همچنین موانع ساختاری نظیر رقابتهای سازمانی، فرهنگ پروژه ای کوتاه مدت جهت یادگیری علوم جدید از جمله عواملی هستند که مانعی برای افزایش ظرفیت آنها تلقی می شوند. همچنین مقاومت عمیقی در برابر سرمایه گذاری بر روی منابع غیر محسوس، همچون یادگیری و مشکل شناسایی نماینده های مؤثر محسوس و مستند وجود دارد.

سایر موانع شامل عدم تمایل افراد برای تعهد بر روی ایده های جدید، فناوری جدید، شیوه های جدید کار و همچنین بی میلی برای پذیرفتن یا تجزیه و تحلیل اشتباهات وجود دارد. به نظر می رسد آنها می ترسند که این خواستهها موجب حمله و تحریک کسانی شود که کمک کننده های مالی هستند و دیگر کمک نکنند.

این موانع بدان معناست که NGOها برای یادگیری با مشکلات بسیاری مواجه هستند؛ چرا که یادگیری به طور طبیعی و به آسانی کسب نمی شود و به آسانی با توسعه NGOها، توسعه نمی یابد؛ بلکه نتیجه سرمایه گذاری هوشمندانه آنها در یک نوع از فرایندهای یادگیری رسمی است.

NGOها تمایل دارند ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده را در برنامه کار خود داشته باشند و زمان قابل ملاحظه ای را برای غلبه بر موانع ذکر شده برای یادگیری و توسعه سیستمها و فرایندهای یادگیری جدید صرف می کنند.

بعضی از داستانهای موفقیت برای هر یک از خوانندگان باید روشن کننده آن باشد که خودمان سعی کنیم که یاد بگیریم.

۲. چگونه NGOها یک یادگیرنده موفق هستند؟

تحقیق اخیر از بزرگترین NGOها در بنگلادش، هندوستان و پاکستان که با موفقیت به پایان رسیده، نشان می دهد که موفقیت آنها به خاطر استقبال از دانش جدید و سرمایه گذاری در توسعه ظرفیت شان به عنوان NGOهای یادگیرنده است.

مطالعه موردی تجزیه و تحلیل شده نشان می دهد که چطور این سازمانها روابط خارجی شان را اداره کرده اند و فرایندهای برنامه ریزی راهبردی تهیه کرده اند، فرهنگ سازمانی شان را توسعه داده اند و چطور

به طور اساسی از نقش مدیریت دانش و یادگیری در فرایند توسعه تقدیر فراوانی شده است. توسعه ضرورتاً فرایندی بر پایه دانش است و به عنوان یک نتیجه مدیریت دانش و یادگیری است که هم اکنون به عنوان عنصرهای کلیدی در توسعه کاری تشخیص داده شده اند.

یکی از چالشهای مهم برای توسعه و پیشرفت NGOها آن است که چطور آنها دانش و یادگیری را تقسیم و پخش می کنند.

بر طبق نظریات یوناسویی لیچ (Jnasuilic) دانش برای موفقیت NGOها ضروری است. این دانش شامل آگاهیها، به خاطر سپردن و آشنایی با این مقوله که توسعه و پیشرفت با تجربه و یادگیری همراه است

ضروری است. NGOها به طور فزاینده ای دانش و دانایی را مورد ستایش قرار می دهند و اثر بخشی دانش و دانایی را منتشر می کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده موفقیت NGOها به موقعیتهای مناسبشان، توانایی شان برای استقبال از اشتباهات، تمایلشان به یادگیری و ارتباطات علمی با کارهایشان وابسته است.

۱. آیا NGOها به طور واقعی یادگیرندگان خوبی هستند؟

همه NGOها نسبت به دانشی که به نفعشان هست، متعهدند و آن را اغلب در بیانیه شان مورد توجه قرار می دهند و بی قیدوشرط می پذیرند.

تأکید بسیار خوبی در داخل برنامه های اکثر NGOها وجود دارد و آن این است که آنها، ظرفیت

یادگیری و آموزشی مشتریانشان را به تهیه و تدارک زیر ساختارشان ترجیح می دهند، ولی هنوز این فشار بر روی یادگیری به طور اساسی مورد تأکید قرار داده نشده است.

سازمانهای بسیاری وجود دارند که ادعا می کنند سازمانهای یادگیرنده هستند. اما صرف نظر از ادعای مطرح شده، آنها دانش را منتشر نمی کنند و نسبت به کارشان متعهد نیستند.

فاولر اشاره می کند که یک ضعف مهم NGOهای توسعه یافته به طور ذاتی ظرفیت محدود آنها برای یادگیری و تطبیق و بهبود مدام کیفیت در کارهایی است که انجام می دهند.

توانایی NGOها برای بالابردن ظرفیت یادگیری توسط تعدادی از موانع خارجی، همچون رقابت برای یافتن علوم جدید، درجه قانونمندی سخت اداری محدود شده است. همچنین موانع ساختاری نظیر رقابتهای سازمانی، فرهنگ پروژه ای کوتاه مدت جهت یادگیری علوم جدید از جمله عواملی هستند که مانعی برای افزایش ظرفیت آنها تلقی می شوند.

بر اساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته مؤثرترین آموزشی که کارکنان آنها دریافت کرده اند، همان گفت و گو های محلی با مردم و مشتریان بوده است.

ب) یادگیری از طریق تمرین کردن

مفاهیم مقدماتی از یادگیری در بیشتر NGO های موفق تجزیه و تحلیل و عکس العمل هوشیارانه آنها نسبت به تجربه های گذشته (به ویژه جاهایی که کارهای اشتباهی انجام داده اند) به منظور یادگیری و بهبود است.

مدیر اجرایی AKRSPP (هندوستان) اهمیت استقبال از اشتباهات را تشخیص داده و از آنها در جهت یاد گرفتن در فرآیند استفاده کرده و یک فرهنگ قابل قبولی ایجاد کرده است.

تعدادی از این سازمانها (NGO ها) مؤسساتی دارند که سخنرانها و جلساتی را برای بررسی عکس العمل و یادگیری از تجربه ها بر پا می کنند.

برای مثال در PROSHIKA، ۲۰۰ کارمند و نماینده های گروه هر سه ماه یک بار با همدیگر جلساتی برای بازنگری در عملکردشان و در باره تغییرات متناسب تشکیل می دادند و در مورد آنها بحث می کردند.

مؤسس و مدیر عامل BRAC، دکتر فازل اید، به طور مشابه، اشتباهات را به عنوان یک بخش جدانشدنی از یک فرایند یادگیری دید و تشخیص داد که BRAC شکستهای زیادی داشته که هر کدام قابلیت یادگیری داشتند. او شرح می دهد که مثلاً: یک کودک نمی تواند به تنهایی به مدرسه رود زیرا ناگهان در حال راه رفتن می افتد، برای اینکه همیشه با والدینش حرکت کرده است. اینها از جمله شکست ها هستند.

آنها با مأموریتشان، تعهد و ویژگی رهبرانشان را شکل می دهند. این افراد می توانند ویژگیهایی را به عنوان رهبران توسعه یافته، داشته باشند، کسانی که رهبری آنها حرکت دهنده، با ارزش و بر اساس دانش و پاسخگویی بوده است.

مطالعه موردی فرایندهایی را که توسط هر یک از چنین NGO های توسعه یافته ای، که یادگیری را در بین کارمندان ارتقا داده اند، تجزیه و تحلیل شده است؛ و نتیجه اینکه آنها به تجربه گذشته عکس العمل نشان داده اند و نگرشهای جدید را آزمایش کرده اند. آنها همچنین بر روی فرایندهای یادگیری بسیار رسمی همچون آموزش و تحقیق، سرمایه گذاری سنگینی کرده اند.

ما باید روشهای مختلفی را که این NGO های موفق بکار برده اند به منظور یادگیری بکار گیریم.

الف) یادگیری از نقاط ضعیف

اهمیت تعهد کارکنان، گوش دادن، گفت و گو کردن و قرار گرفتن در متن بیشتر سازمانهای یادگیرنده بوسیله سازمان های غیردولتی SADGURU فهمانیده شده است.

SADGURU کار را با ارتباطات مهمی شروع کرده است. بدین صورت که رهبران آنها افراد را به منظور ملاقات با مردم محلی و مشتریان به بیرون از سازمان می فرستند تا از نظریات و علایق آنها در مورد نیازهایشان آگاه شوند. بدین صورت آنها یاد گرفته اند چنانچه بتوانند نیازهای ضروری و علایق مردم محلی را درک کنند؛ اعتماد و اعتبار کاریشان را برای آینده سازمانشان به دست آورده اند.

در مطالعه هیل و اسمیلی بیان شد که همه NGO ها به طور مجازی متکی به فرایندهایی بر پایه گفت و گو با مشتریان در مورد نقاط ضعفشان در جهت یادگیری درونی و درباره نیازهای اساسی و مشروع مشتریان بوده است.

در AKRSPP (هندوستان) بیشتر آموزشهای کارکنان به صورت گفت و گوی بین آنها و مردمان محلی بوده است و جلسات آموزشی غیر رسمی آنها بیرون از محل کار بوده و برای همه کس نه فقط بزرگان محلی و سایر افراد برجسته انجام شده بود.



شکستهای کوچکی که از هر برنامه موفق جانشینی هستند. ما بایستی قبول کنیم که این شکستها بخشی از فرایند یادگیری هستند (هیلی و اسمایلی).

ج) یادگیری از طریق مشارکت کارکنان

در مطالعه NGO ها به چالشی از تسهیم یادگیری به طور ذاتی پاسخ داده شده که یادگیری انفرادی، منجر به یادگیری سازمانی شود. در بعضی از سازمانها مثل PROSHIKA یادگیری سازمانی از مشارکت کارکنان نشأت گرفته می شود.

همان طور که مدیرعامل پروشیکا می گوید: اگر من به عنوان رئیس سازمان به تنهایی همه چیز را یاد بگیرم، شاید دانش زیادی نخواهم داشت، اما اگر از مشارکت استفاده کنم، در فرایند تصمیم گیری شانس زیادی برای تصمیم گرفتن وجود خواهد داشت (هیلی و اسمایلی).

بسیاری از NGO ها در این مطالعه، از ترکیبی از سخنرانیهای منظم، کارگاهها و سمینارهایی برای ارتقا و بالا بردن سطح تسهیم دانش و توزیع ایده های جدید استفاده کرده اند.

Sadauru برای مثال، سخنرانیهای منظمی در هر ماه داشت که به کارکنان اجازه می داد تا تجربیاتشان را بیان کنند و از جلسات دیگران یا دوره هایی که مورد توجه شان بوده است؛ بازخورد دهند. این جلسات ساختار و ویژگیهای سالمی بوده که یک درجه بالایی از احترام متقابل را در بر داشت. این جلسات برای گفت و گوی بیشتر و بحث سودمند اجازه می داد، BAIF (NGO) جلسات متعددی را برای کوشش در جهت اطمینان از اینکه کارمندان از سایرین یاد بگیرند، داشته است.

جا به جایی کارکنان از موقعیتهای جستجوگری به موقعیتهای زمینه ای و از موقعیتهای تخصصی به موقعیتهای مدیریتی کوششی در جهت اشتراکی کردن یادگیری است.

د) یادگیری از طریق عوامل خارجی

بسیاری از NGO ها به طور هوشیارانه در جهت منافع خودشان از هر یک از تجربیات دیگر

سازمانها استفاده می کنند. آنها برنامه های ویژه ای برای ملاقات و بازدید از سایر NGO های موفق آسیای جنوبی دارند و یک سری اطلاعات از آنها برای نفع سازمان خودشان می گیرند.

یکی از نقاط قوت این NGO ها، استفاده فعالانه و هوشیارانه از تخصصهای خارجی و مشاوران خارجی در سازمان خود است. چنین عوامل خارجی می تواند نقش قاطعی به عنوان منبع یادگیری جدید در جهت مقابله با وضعیت بحرانی فعلی داشته باشد.

ه) یادگیری از طریق آموزش رسمی

NGO های موفق در آسیای جنوبی روی یک تعداد از فرایندهای رسمی در جهت اشاعه یادگیری سرمایه گذاری کرده اند. آنها منابع قابل ملاحظه ای را برای آموزش، تحقیق، سیستمهای اطلاعات مدیریتی جدید در سالهای اخیر صرف کرده اند. آنها به طور جدی از آموزش استقبال کرده اند و موجب توسعه کارکنان شده اند. این سرمایه گذاری در آموزش فرآیندهای رسمی مهمی برای یادگیری در برداشته اند.

در AKRSP نیازهای آموزشی تخصصی تر و علمی تر شده و سازمان به طور تدریجی به دوره های رسمی و فرایند های آموزشی ساختار مند متکی شده اند.

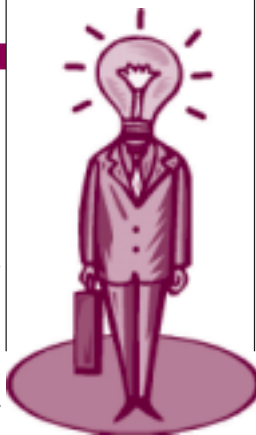
و) یادگیری از طریق تحقیق

مطابق نظر رهبران BAIF توسعه بدون تحقیق روزآمد میسر نیست و تحقیق بدون توسعه کاربردی ندارد. باید یک درک بسیار عمیق از منافی که تحقیق می تواند برای سازمان به دست آورد، ایجاد شود NGO ؛ های موفق در هندوستان و پاکستان دپارتمانهای تحقیقی و تخصصی ایجاد کرده اند.

رهبران BAIF اهمیت تحقیق را تشخیص دادند و یکی از اولین سازمانهایی بودند که دانشمندان و سایر متخصصان حرفه ای را به عنوان عضو جدید استخدام کرده اند. مؤسس سازمان یک جو قابل فهمی را در

NGO های موفق

در آسیای جنوبی روی یک تعداد از فرایندهای رسمی در جهت اشاعه یادگیری سرمایه گذاری کرده اند. آنها منابع قابل ملاحظه ای را برای آموزش، تحقیق، سیستمهای اطلاعات مدیریتی جدید در سالهای اخیر صرف کرده اند.



مستقیم به نگرشهای کارکنان در مورد رهبرانشان وابسته است. سازمانهای یادگیرنده، رهبران یادگیرنده دارند.

پیتر سنگ اشاره می کند که رهبری، قلب یادگیری سازمانی است و سازمانهای یادگیرنده رهبرانی دارند که الگو و تسهیل کنندگان در امر یادگیری هستند.

سازمانها، به ویژه مؤسسان آنها گرایش بسیاری زیادی برای درست کردن تصویری از رهبران دارند. موسسات صرفاً تمایلی برای انتخاب مأموریت و چشم انداز سازمان ندارند؛ بلکه آنها رهبران را الگویی برای همه کارمندان می دانند.

رهبران از اهرمهای کلیدی زیادی برای تأثیرگذاری در فرهنگ سازمانی استفاده می کنند. مطالعات موردی انجام شده، این نتیجه را در بر داشت که بینش و حرکت دهندگی افراد کلیدی در موفقیت رهبری، با حمایت از تیم های مدیریشان به طور فعال نقش راهبردی را ارتقا می دهد و از یادگیری جدید در سر تاسر سازمان پشتیبانی می کند.

تعهد BRAC نسبت به یادگیری می تواند به طور مستقیم به تعهد پرسنل برای یادگیری از مؤسسانش وابسته شود.

در حقیقت، رهبران یادگیرنده کارهایی را انجام می دهند که هیچان انگیز و یادگیرنده است و آنها به مثابه یک مربی کوچک، نسبت به یادگیری، قبول اشتباه، ارتقای تحصیلات، آموزش، نشر دانش بین کل کارکنان سازمانی و حتی تحقق و ارزیابی مسائل و دانش جدید، ایجاد یک فرهنگ در جهت تسهیم و منتشر کردن دانش و یادگیری در بین کارکنان متعهدند.

باید توجه داشت که رهبران یادگیرنده نه فقط علاقه مند هستند که یادگیری سازمانی را توسعه دهند، بلکه نسبت به توسعه و ارتقای دانش کارکنان خود نیز حساس اند و تغییر افراد را خواستارند. تلاش برای ابتکارات جدید، تشویق نوآوری، حمایت از یادگیری جدید به طور طبیعی به نظر می رسد که باید در سطح سازمان باشد. همه شواهد نشان می دهد که یادگیری سازمانی به هر دو عامل ذیل وابسته است:

۱. ایده های جدید و باز افراد
 ۲. تمایل آنها نسبت به یادگیری جدید
- رهبران یادگیرنده کسانی هستند که می توانند قدرت و نفوذشان را در سازمان، نسبت به تشویق فرایند یادگیری رو به جلو بکار گیرند. به طور کلی آنها اغلب یک تعهد عمیق نسبت به یادگیری، کنجکاوی و یک درک از ارزش تحقیق و ارزیابی دارند.

سازمانهایی که باید روی برنامه عملیاتی و تحقیق سرمایه گذاری بکنند، ایجاد کرده است. این عمل که نه تنها در جهت بالا بودن کیفیت تحقیقات بلکه در راه ارتقای سطح کارکنان BAIF به طور فعال تشویق شده، صورت گرفته است.

در مطالب انتشار یافته تحقیقاتی در مجله های آکادمیک که در کنفرانس های ملی در سالهای ۹۷ و ۱۹۹۶ ارائه شده و بر مبنای آن گزارشهای سالیانه ای آماده گردیده که در آن تأکید زیادی بر روی یادگیری از طریق انجام دادن و سرمایه گذاری سنگین روی تحقیق، شده است.

ز) یادگیری از طریق نظارت و ارزیابی

ارتباط تنگاتنگی بین تحقیق با فرایندهای مدیریتی رسمی و توسعه نظام مند NGO ها با نظارت و ارزیابی و یادگیری از عملکردشان وجود دارد.

بسیاری از NGO ها سیستم های اطلاعاتی داخلی و نظارتی خود را توسعه داده اند. هر یک به طور فزاینده کامیوتری شده اند تا با شناسایی نقاط ضعفشان نسبت به اصلاح و یادگیری از آنها استفاده نمایند.

چه چیزهایی مشوق و تحریم کننده تمایل برای یادگیری هستند؟

NGO های موفق به طور معقول و به حد کافی متناسب با تغییر اداره می شوند و به قدر کافی آمادگی دارند که تغییر کنند. این نتیجه سیستمی ناشی از شیفتگی شان نسبت به یادگیری است. اگر چه همه آنها از راههای مختلف یاد گرفته اند، اما بعضی به روشهای رسمی تأکید دارند و بعضی دیگر به نگرشهای رسمی تر. یادگیری یکی از ارزشهای مرکزی فرهنگ سازمانی آنهاست.

نتیجه ای که کارکنان آنها ثابت کرده اند، تمایل برای عکس العمل، کنجکاوی، ظرفیت برای نوآوری و آزمایش و همچنین استقبال از فکرها و ایده های جدید است.

بنابراین یادگیری نه فقط یک منبع یا دارایی برای سرمایه گذاری به شمار می رود؛ بلکه یک بخش از ارزشها و فرهنگ سازمانهاست.

اما این فرهنگ یادگیری از کجا نشأت می گیرد؟ رهبران یادگیرنده

فرهنگ یادگیری در این NGO ها در سالهای اخیر، به طور

بی تجربه شان ایجاد کنند و به اهمیت یادگیری از فناوریهای جدید و کاربرد تحقیق برای کمک به افراد تأکید می شود.

Sadguru یک فرهنگ سازمانی برای یادگیری از طریق گفت و گو ایجاد کرد و نیاز به اعتماد سازی و روابط، قبل از یادگیری اصلی را جایگزین نمود.

Brac به طور فعال سرمایه گذاری مستقیم برای یادگیری رسمی را تشویق می کند و فعالیتهای عمومی، همچنین نقش مشارکت و آزمایش را در ارتقای یادگیری سازمانی تشخیص داد.

چنین رهبرانی یادگیری را با طراحی سازمانی وفق داده اند. آنها مدیریت اثر بخشی با ارزشهای پرسنلی قوی دارند. این رهبران توسعه یافته یک ویژگی و سبک رهبری متفاوت دارند.

اول اینکه آنها آرزوی توسعه جاه طلبانه و یک توانایی برای درک و کار کردن در یک محیط خارجی متغیر و غیر مطمئن را دارند. همچنین این مدیران دید روشنی دارند و از یک مجموعه ارزشهای پایدار و احساس قوی از تعهد برای کمک به افراد بر خوردارند.

دوم اینکه آنها به یادگیری و آزمایش بر روی فناوریهای جدید در شکلهای سازمان و برانگیختن علم یا منابع دیگری از دانش حرفه ای یا کاربردی تمایل دارند.

سوم، آنها از یک کنجکاوی و توانایی برای تجربه و تحلیل محیط خارجی، جریان گرایش ها و پاسخگویی به شرایط مستقیم برخوردارند.

چهارم، این رهبران همچنین دارای ارتباطات و مهارتهای بین پرسنلی خوبی هستند که آنها را در جهت انگیزش کارکنان متعهد به سازمان قادر می سازد.

پنجم، آنها توانایی ایجاد توازن برای تقاضاهای متنوع را دارند و نقشهای مختلفی بازی می کنند و از توانایی تطبیق با نقشها، سبکها یا نیازهای سازمانی مختلف برخوردارند و به طور جدی به اهمیت یادگیری و دانش در شکل دهی سازمانشان معتقدند.

مأخذ:

Development in Practice, Volume 12
Numbers 3 and 4, August 2002

تعهد چنین رهبرانی نسبت به یادگیری سازمانی، اغلب منجر به تعهد کارکنان نسبت به توسعه یادگیری شان می شود. رهبران NGO ها کسانی بودند که برای یاد گرفتن از مردم محلی در سالهای اخیر به میان آنان می رفتند.

بنابراین به طور آشکار و واضح باید گفت که شما نمی توانید یک سازمان یاد گیرنده، بدون رهبران یادگیرنده داشته باشید.

پیتر سنگ نتیجه گرفت که رهبران در یک سازمان یادگیرنده باید یک نقش تسهیل کننده نسبت به افراد فنی و فکری داشته باشند و همچنین باید به عنوان طراحان، ناظران یا معلمان به نظر برسند. چنین مدیرانی خصلت یاد گیرندگی ویژه ای دارند که توانایی عکس العمل نسبت به بحرانها و باز خورد در برابر بحران پر تلاطم را دارند.

نتیجه گیری

روشهای مختلف زیادی برای اینکه سازمانهای غیر دولتی بتوانند یاد بگیرند، وجود دارد. همان طور که مواردی را به روشنی اشاره کردیم: این NGOها به فرایندهای رسمی برای یادگیری جدید، عکس العمل نسبت به تجربه گذشته، آزمایش نگرشها و تفکرات جدید متکی هستند؛ آنها همچنین به طور جدی در فرایندهای رسمی تری همچون آموزش و تحقیق سرمایه گذاری کردهاند.

اما موضوعی که برای همه آنها معمول و متداول است این است که سازمانهای یادگیرنده توسط افراد یاد گیرنده کارمند یابی می شوند و توسط رهبران یاد گیرنده هدایت می شوند.

یادگیری ویژگی کلیدی از فرهنگ سازمانی آنها ست. سازمانها از افراد درون خودشان شکل گیری می شوند؛ یادگیری سازمانی نمی تواند بدون افراد یادگیرنده اتفاق بیفتد.

رهبران به شیوه خاصی به اعضاء و سازمان اعتبار می دهند. ویژگی مهم چنین سازمانهای یادگیرنده این است که رهبران و مدیران ارشد آنها گرایش به سرمایه گذاری در یادگیری سازمانی دارند و نقش آنها به عنوان یک نمونه برای تغییر تشخیص داده می شود. اما بیشتر از آنکه نسبت به یادگیری سازمانی تعهد داشته باشند؛ نسبت به یادگیری پرسنل شان متعهدند.

همه مدیران یادگیرنده واکنشهای مختلفی به فرایندهای یادگیری عکس العمل نشان می دهند، اگر چه آنها به فرایندهای یادگیری رسمی یا غیر رسمی تأکید متفاوتی داشته اند. آنها همچنین تمایل به سرمایه گذاری زمان و پول در روشن سازی یادگیری جدید دارند. اهمیت نقش آنها به عنوان رهبران مؤسسات، که یک فرهنگ یادگیری در سازمانهای



مهارت‌های مدیریتی

قسمت دوم

نظریه حل خلاقانه مسئله (TRIZ) و کاربرد آن در مدیریت

تألیف مهندس حاجت اله الله بیگی
کارشناس مدیریت شعب بانک در استان اصفهان

نظریه حل خلاقانه مسئله (TRIZ) را برای اولین بار یک دانشمند روسی به نام جی. آلت شولر، ارائه کرد؛ او بر این باور بود که خلاقیت صرفاً یک فرآیند ذاتی نیست و می‌توان آن را به صورت علم تجربی درآورد. عبارت TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving) TIPS انگلیسی آن روسی که به معنای "حل خلاقانه مسئله" است و معادل سرواژه Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh) سرواژه عبارت صورت علم تجربی درآورد. عبارت TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving) TIPS انگلیسی آن روسی که به معنای "حل خلاقانه مسئله" است و معادل سرواژه Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh) سرواژه عبارت

پیام‌ها

گام های حل خلاقانه مسئله

تغییر در اطراف ما جریان دارد و قابلیت اداره تغییر به گونه ای اثر بخش مهمترین صفت مدیر موفق در سازمان های امروزی است. افراد به دلایل مختلف در برابر تغییرات مقاومت می کنند. تعدادی از این دلایل به شرح ذیل است

۱. از دست دادن امنیت.
۲. ترس از دست دادن درآمد.
۳. از دست دادن قدرت و کنترل.
۴. عدم تمایل به تغییر عادت های قبلی.
۵. ادراک گزینشی.
۶. آگاهی از ضعف در طرح تغییر

(Warrener.Plunkett Raymond . ۳۰۳ , ۱۹۹۷ , p)

روش های غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر

مدیران و دیگر عوامل تغییر برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر می توانند از روش های زیر استفاده کنند :

۱. مشارکت فردی که در فرایند تغییر مشارکت می کند هدف از تغییر را می داند و احساس قوی از درگیر شدن در تغییر را دارد. سازمان ها باید این افراد را شناسایی کرده و با اجرای تیم های چند وظیفه ای به آنها پاسخ دهند.
۲. آموزش ارتباطات از طریق برقراری ارتباط با کارکنان به منظور کمک کردن به آنها جهت آشنایی و درک دلایل با منطق تغییر ، مقاومت آنان می تواند کاهش یابد.
۳. آگاهی قبلی تغییر ناگهانی می تواند همان اثری را داشته باشد که زلزله دارد ، افراد اگر از قبل برای تغییر آماده شده باشند آن را بهتر می پذیرند.
۴. تسهیل و حمایت عامل تغییر می تواند برای کاهش مقاومت ، یک سلسله اقدامات حمایتی ارائه دهد و موقعی که ترس کارکنان و اضطراب آنها از تغییر بالاست ، مشاوره درمانی کارکنان ، آموزش مهارت های جدید ، پرداخت روزهای غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان را با تغییر تسهیل کند.
۵. حساسیت زمانی که تغییرات به اجرا درآمد ، مدیران باید با آن قسمت از اثرات

۱. تجزیه و تحلیل مسئله : در این مرحله ، سعی می شود به جای تعریف مبهم مسئله ، تعریف ساده و قابل فهمی از مسئله بیان شود.
۲. تجزیه و تحلیل الگوی مسئله : در این گام نمودار ساده ای ترسیم می شود که نشان دهنده تضاد در ناحیه عملیاتی (ناحیه عملیاتی ، حوزه مشخصی است که در آن مشکل به وجود آمده است) .
۳. تنظیم نتیجه آرمانی : بیانیه نتیجه آرمانی موقعیت های متناقض ، جزو اصلی سیستم را در ناحیه عملیاتی آشکار می سازد. این موقعیت های متناقض همان تناقض فیزیکی اند.
۴. بهره گیری از اشیای بیرونی و منابع اثر : اگر مسئله ، تا این مرحله مبهم باقی مانده باشد ، تهیه الگوی ذهنی از آن برای فهم مسئله به کار می رود.
۵. بهره گیری از بانک اطلاعات : در حل مسئله ، استانداردها را در ارتباط با پایگاه داده آثار فیزیکی به کار بگیرید.
۶. اگر مسئله هنوز لاینحل باقی ماند باشد ، پیشنهاد این است که به نقطه شروع برگردید و مجدداً صورت مسئله را در ارتباط با سیستم بالاتر تنظیم نمایید. این فرآیند دایره ای می تواند چندین بار تکرار شود. گام های بعدی ، هنگامی به کار می روند که راه حلی انتخاب شده باشد.
۷. تجزیه و تحلیل شیوه برطرف کننده تناقض : هدف اصلی این گام ، بررسی و تأیید کیفیت یک راه حل است : آیا با راه حل ارائه شده ، تناقض به طور آرمانی تری برطرف می شود؟
۸. بهره گیری از راه حل انتخابی : این گام ، شما را از تجزیه و تحلیل آثار احتمالی سیستم جدید بر روی سیستم مجاور راهنمایی می کند. همچنین باعث می شود که درباره کاربرد راه حل انتخابی در مسائل دیگر ، تحقیق نمایید.
۹. تجزیه و تحلیل گام های منجر شده به راه حل مسئله : در این گام ، فرآیند واقعی به کار رفته برای حل مسئله با مراحل پیشنهادی مقایسه می شود و میزان اختلاف آن دو به منظور استفاده در مسائل آتی تجزیه و تحلیل می گردد. (مدیریت و توسعه ، ۱۳۸۳ ، ص ۷۶)

مهارت مدیریت مؤثر تغییرات

- ما در دورانی زندگی می کنیم که تغییر در آن شتاب گرفته است. رویدادهای بزرگ سیاسی تصور ما را درباره جهان دگرگون کرده است و تأثیر تغییرات بنیادی بر زندگی ما غیر قابل انکار است.

مطالعه و با اهداف اولیه تطبیق داده شود. (دراکر، ۱۳۸۰، ص ۱۷۴).

مهارت تفویض اختیار

به عقیده دراگر، تفویض اختیار و عدم تمرکز پایه و اساس مدیریت خوب است، زیرا عدم تمرکز به سازمان کمک می کند تا دقیقاً بداند کدام خط تولید سودآور و کدام غیر سودآور است. قبل از عدم تمرکز همه چیز در یکجا متمرکز بوده و راجع به اینکه چه اقلامی سودده و کدام زیان آور بودند، تصویر مبهمی وجود داشت. در سیستم متمرکز، خطوط تولید غیر مولد، که بایستی متوقف می شدند، در کنار خطوط تولید سودآور سال ها به کارشان ادامه می دادند. عدم تمرکز، جاذبه کار را برای مدیران بیشتر می کند و فرصتی در اختیارشان می گذارد که خلاقیت و نوآوری

خود را به کار گیرند، بی آنکه رئیسی پیوسته به آنها فرمان دهد.

تحلیل اقتصادی، مالی و استفاده از فرصت های مناسب

اولین وظیفه و مسؤلیت پایدار یک مدیر تلاش شدید برای کسب بهترین نتایج اقتصادی ناشی از منابعی است که اخیراً فراهم شده یا می باشد است. هر چیز دیگری که از مدیران انتظار اجرای آن می رود یا میل دارند انجام دهند، کلاً مبتنی بر عملکرد اقتصادی صحیح و نتایج سودمند چند سال آینده است و حتی چنین وظایف ارجمند مدیریتی مانند ارزیابی مسؤلیت های اجتماعی و فرهنگی شرکت هم از پیش فرض های فوق الذکر استثنا نیستند و حتی امتیازات مالی و شغلی

تغییر که برای یادگیری پاسخگویی به تغییرات هر فرد مربوط است، کار کنند.

۶. امنیت

اگر نتایج ترسناک تغییر برطرف شود، افراد بسیار راحت تر به قبول تغییر رضایت می دهند و در بسیاری از موارد مدیران می توانند به سادگی با تشریح اینکه تغییر، بر درآمد و امنیت کارکنان اثر نمی گذارد و آنها را تهدید نمی کند، به کارکنان قوت قلب دوباره بدهند.

۷. مذاکره

روش دیگری که برای غلبه بر مقاومت بالقوه در برابر تغییر، به وسیله عامل تغییر به کار گرفته می شود، مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش دادن مقاومت است.

مهارت تخصیص

بهبینه منابع اعم از (منابع انسانی و غیر انسانی)

- یکی از مهارت های مهم مدیران اختصاص منابع کمیاب یعنی "سرمایه و پرسنل متخصص" است. این دو منبع می توانند تعیین کنند که یک شرکت تجاری، خوب و منطقی اداره می شود یا ضعیف و نارسا و زیان آور.
- اگر چه سرمایه مادی یکی از منابع سازمانی کمیاب است ولی کمیاب ترین منابع سازمانی کارکنان اجرایی آنهاست.
- در تلاش ایجاد ثروت، مدیران باید منابع انسانی را با همان دقت و هدف که برای سرمایه گذاری به کار می برند برای گزینش پرسنل هم مبدول نمایند و نتایج حاصل از این تصمیمات باید ثبت شده، با دقت

اطلاعات شایستگی و صلاحیت کاری

سومین ابزار تشخیصی، به توانایی‌ها و شایستگی‌ها مربوط می‌شود. رهبری، بر توانایی‌ها و شایستگی‌های درونی تکیه دارد که ارزش بازار یا ارزش مشتریان را، با قابلیت‌ویژه از لحاظ تولید کننده یا تهیه کننده، متجلی می‌سازد. (دراکر ۱۳۷۹، ص ۱۴۸)

اطلاعات مربوط به تخصیص منابع و امکانات

آخرین زمینه‌ای که در آن به اطلاعات تشخیصی برای مدیریت در جهت ایجاد ثروت لازم است، زمینه تخصیص منابع و امکانات کمیاب، یعنی سرمایه، و نیروی انسانی نقش آفرین است. این دو عامل، کلیه اطلاعاتی را که مدیریت درباره فعالیت خود دارد، به عمل تبدیل می‌کنند.

منابع

- WayneandRobertM None, R. Mondy, ۱۹۹۷, pp. ۳۶۶-۳۸۵
Edition TH ۶, Management Warren. Plunkett Raymond F. Attnr, (I.T.P) ۱۹۹۷,
* رضایی نژاد، عبدالرضا، دستنامه مدیران، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، ۱۳۷۵
* هرسی و بلانچارد، پال و کنت، مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه دکتر علی علاقه بند، تهران، مؤسسه انتشارات امیر کبیر.
* پارکینسون / رستوم جی، مهارت‌های مدیریت، ترجمه دکتر ایران نژاد پاریزی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو).
* ماهنامه علمی تدبیر، ۱۳۸۱، شماره ۱۳۰
* ماهنامه علمی تدبیر، ۱۳۷۹، شماره ۱۰۲
* سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، ۱۳۷۵، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
* ماهنامه علمی تدبیر، ۱۳۸۲، شماره ۱۳۴
* ماهنامه علمی تدبیر، ۱۳۸۴، شماره ۱۶۱
* میر سپاسی، علی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرشی راهبردی (استراتژیک)، تهران، انتشارات شریفی.
* ماهنامه علمی تدبیر، ۱۳۸۴، شماره ۱۵۴
* فصلنامه علمی - ترویجی دوره پنجم مدیریت و توسعه، ۱۳۸۳، شماره ۲۰
* دراگر، پیتر، حرفه مدیریت، ترجمه سید مصطفی میر اسلامی، تهران، انسیتوایز ایران.
* دراگر، پیتر، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، تهران، انتشارات رسا.
* ماهنامه توسعه مدیریت، ۱۳۸۴، شماره ۶۵

مدیران مستقل و منفرد نیز از عملکرد اقتصادی دور و خارج نیست.

جعبه ابزار مدیریتی

برای اداره فعالیت تجاری صنعتی به چهار سری ابزار تشخیصی نظیر "اطلاعات پایه‌ای"، "اطلاعات بهره‌وری" "اطلاعات شایستگی و صلاحیت کاری" و "اطلاعات تخصیص منابع" نیاز است.

اطلاعات پایه‌ای

قدیمی‌ترین و پرمصرف‌ترین ابزار تشخیصی مدیریت عبارت از "گردش نقدینگی" و "پیش‌بینی‌های نقدینگی" و استانداردهای اندازه‌گیری است.

اطلاعات بهره‌وری

دومین ابزار تشخیصی فعالیت‌های تجاری صنعتی، در رابطه با بهره‌وری منابع کلیدی می‌باشد.

تعریف کلی مدیریت بهره‌وری: فرآیند تصمیم‌گیری، به کارگیری و نتیجه‌گیری ارزش‌ها را که در آن اثر بخشی و بازدهی و کارایی دلخواه به وجود آید مدیریت بهره‌وری می‌گویند.

تعریف بهره‌وری مدیریت: تلاشی هدفمند و هوشمندانه برای کسب بیشترین ارزش افزوده از ارزشمندترین و ارزش آفرین‌ترین منبع هر سازمان یعنی مدیران است. (توسعه مدیریت، ۱۳۸۴ ص ۲۸)

شیوه‌های افزایش بهره‌وری

۱. رضایت مصرف‌کننده (ارباب رجوع).
۲. به کارگیری نیروی انسانی (متخصص).
۳. کیفیت کالا و خدمات.
۴. رهبری.
۵. برنامه ریزی راهبردی برای بهبود کیفیت.
- علل کاهش بهره‌وری ملی
۱. اقتصاد ناکارآمد.
۲. مقررات ناکارآمد.
۳. نیروی انسانی ناکارآمد.
۴. سازمان‌های ناکارآمد.
۵. مدیریت ناکارآمد.



کلیاتی پیرامون خدمات ارزی

تهیه و تدوین : طاهره مرزدشتی
مسئول قسمت باجه ارزی شعبه مرکزی تبریز

به خودشان ایجاد کرده اند. نکته ای که در تعریف ارز باید مورد توجه قرار داد این است که ارز تنها منحصر به اسکناس منتشر شده توسط بانک مرکزی کشورها نیست، بلکه این اصطلاح، اسنادی از قبیل چک، سفته و برات را هم که برای پرداختهای بین المللی به کار می روند، شامل می شود. این ابزارها اصطلاحاً وسایل پرداخت^۲ نامیده می شوند.

منابع ارزی

منابع ارزی هر کشور عبارت است از

نخواهد بود. بنابراین، آشنایی با ابزارها و ساخت و کار بانکداری بین المللی اجتناب ناپذیر است و بدیهی است در چنین فضای رقابتی و متغیری، بانکداری نیز به سرعت در حال تغییر و تحول است. در بانکداری بین المللی واژه^۱ ارز به معنای پول خارجی است. اگر در همه نقاط جهان تنها یک نوع پول رایج بود مبحثی تحت عنوان ارز به وجود نمی آمد، ولی در حال حاضر تقریباً تمام کشورهای جهان که دارای هویت ملی و استقلال سیاسی هستند، پولی مخصوص

عصر حاضر، زمان پیشرفت کلیه علوم و فنون است و صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. در این ارتباط تحولات عظیمی نیز در شرف انجام است. مسئله جهانی شدن و وحدت اروپا و ایجاد بانک مرکزی واحد و پول واحد (یورو) از بحثهای روز است که فعالیت در عرصه تجارت و خدمات بین المللی را به چالش و رقابت می طلبد. تسهیل تجارت و خدمات بین المللی و تسویه مبادلات و نقل و انتقالات پولی، بدون وجود بانکداری بین المللی کارا مقدور

عوائد به دست آمده از صادرات (کالا- خدمات) آن کشور به سایر کشورها و جوهی که از طریق استقراض و پرداختهای یک جانبه (مانند کمکهای بلاعوض) حاصل می شود. صادرات و واردات کالا را صادرات و واردات مرئی و صادرات و واردات خدمات را صادرات و واردات نامرئی نیز می نامند. این نامگذاری بدین سبب مرسوم است که جا به جایی کالا از یک کشور به کشوری دیگر ملموس و نقل و انتقال کالا از یک کشور به کشور دیگر قابل رویت است. در صورتی انجام خدمات غیر ملموس است و کالایی بابت آن نقل و انتقال نمی یابد که قابل رؤیت باشد. خدمات شامل : سرویسهای بانکی ، بیمه ای ، ترابری ، آموزشی ، توریستی ، هدایا ، کمکهای بلاعوض ، سود سرمایه

گذاری ، بهره وام و ... است.

قابلیت تبدیل ارزها^۳

اگر پول کشوری در بازارهای بین المللی به سایر پولهای بیگانه قابل تبدیل باشد ، آن را قابل تبدیل^۴ و در صورتی که این امکان وجود نداشته باشد ، آن را غیر قابل تبدیل^۵ می نامند.

الف) ارزهای قابل تبدیل^۶

اگر تبدیل پول کشوری به سهولت به هر میزان و منظور در بازارهای پولی و مالی بین المللی به سایر ارزهای بیگانه امکان پذیر باشد ، آن را قابل تبدیل کامل^۷ و در صورتی که برای بعضی مقاصد تبدیل پول ممکن و برای بعضی مقاصد دیگر غیر ممکن و یا تا میزان خاصی قابل تبدیل باشد ، آن را قابل تبدیل محدود^۸ می نامند .

۱. قابلیت تبدیل کامل^۹

پول کشور یا ارزی قابلیت تبدیل کامل به سایر ارزها را دارد که دارای ویژگیهای زیر باشد :

از طرف انتشار دهنده (بانک مرکزی کشور صادر کننده) قابلیت تبدیلیش تضمین شده باشد.

اولاً؛ در خارج از مرزهای ملی اش قابلیت تبدیل و مصرف داشته باشد.

ثانیاً؛ پول مزبور به عنوان ارز ذخیره^{۱۰} توسط بانکهای مرکزی و تجاری کشورهای دیگر نگهداری شود.

۲. قابلیت تبدیل محدود^{۱۱}

اگر حد نصاب و یا محدودیتهای خاصی برای تبدیل پول کشوری وجود داشته باشد و نتوان بدون قید و شرط آن را به سایر ارزها تبدیل کرد ، آن ارز قابلیت تبدیل محدود دارد. به عنوان مثال ، در صورتی که فقط عوائد حاصل از معاملات خارجی افراد قابل تبدیل به سایر ارزها باشد ، چنین محدودیتی ایجاد می شود.

ب) ارزهای غیر قابل تبدیل^{۱۲}

پول کشورهایی که در بازارهای پولی و مالی بین المللی برای آن تقاضا وجود ندارد ، غیر قابل تبدیل هستند.

جز تعداد محدودی از ارزها که قابلیت تبدیل دارند و جهانروا هستند ، اکثر ارزهای جهان غیر قابل تبدیل اند. و این ارزها پول کشورهایی است که در صحنه اقتصاد جهانی نتوانسته اند جایگاهی برای صادرات کالا و خدمات خود به دست آورند. بنابراین ، وقتی تقاضایی برای خرید پول کشوری به منظور تسویه معاملات با آن کشور در صحنه جهانی وجود نداشته باشد خود به خود غیر قابل تبدیل بوده و تضمین قابلیت تبدیل آن از



الوکاله در رابطه با دعاوی خارجی ، جهانگردان خارجی ، هزینه حمل جنازه ، هزینه زندگی و حق حضانت ، افتتاح حساب

... و

هر یک از موارد ذکر شده دارای ضوابط و شرایط خاص اعلام شده ، توسط بانک مرکزی است.

۳. حواله های

ارزی^{۱۵}

حواله ارزی عبارت است از نوعی دستور پرداخت که به موجب آن یک بانک بنا به تقاضای مشتری خود، اعم از حقیقی یا حقوقی ، به عهده یکی

از بانکهای کارگزار خود در خارج از کشور صادر می کند و از او می خواهد که وجه آن را به ذی نفع حواله بپردازد. به عبارت دیگر ، نقل و انتقال وجوه در سطح بین المللی به وسیله حواله صورت می گیرد.

به طور کلی حواله های ارزی به دو دسته تقسیم می شوند.

الف) حواله های ارزی صادره^{۱۶}

ب) حواله های ارزی وارده^{۱۷}

۴. حسابهای ارزی

حسابهای ارزی از لحاظ منشأ ارز به دو دسته تقسیم می شوند :

الف) حسابهای ارزی با منشأ خارجی^{۱۸} به آن دسته از حسابهای ارزی اطلاق می شود که ارز آن به صورت حواله از خارج از کشور به نظام بانکی وارد و یا به صورت همراه مسافر و درج مراتب ورود ارز در اظهار

موقعیت بازار ضرورت دارد.

پاره ای از خدمات بانکی مرسوم

طرف بانک مرکزی در این حالت معنا نخواهد داشت.

نرخ ارز^{۱۳}

نظام پولی بین المللی در طول زمان دچار تحولات زیادی شده است و سابقه تاریخی آن از دوره ای شروع شد که هر ملتی پولی خاص برای خود انتخاب کرد و برای تأمین نیازهای خود به تجارت با ملل دیگر اقدام ورزید.

تجارت بین کشورها مستلزم تبدیل پول کشورها به یکدیگر بوده و این امر

منشأ نظامهای پولی بین المللی گردید.

از آنجا که هر کشوری برای خود پول ملی ویژه ای تدارک دیده است که احياناً در خارج از مرزهای آن کشور قدرت ابراء قانونی ندارد لذا پرداختهای بین المللی بسیاری از کشورها باید به پولی غیر از پول ملیشان صورت گیرد که در مقابل مسئله نرخ ارز قرار می گیرند.

رابطه برابری پول ملی و پولهای بیگانه (اسعار) را نرخ ارز می گویند.

در حال حاضر ، کلیه کشورها برای تعیین نرخ ارز یا روش تبدیل پول ، با توجه به مقتضیات ملی و سیاست کشور خود عمل می کنند.

بانکها نقش تسهیل کننده تجارت را دارند و حضور آنها در بازارهای مختلف برای نقل و انتقالات وجوه و تبدیل اسعار و حفظ



در بانکداری بین المللی

۱. خرید اسکناس و نقود بیگانه

خرید ارز از کلیه اشخاص حقیقی ، اعم از ایرانی و خارجی ، توسط شعب داخلی و خارجی بانک تا سقف تعیین شده توسط بانک مرکزی مجاز و خرید بیش از آن حد مشروط به رعایت مقررات پیشگیری از پولشویی^{۱۴} (پولدار شدن از راههای نادرست) بلامانع است.

۲. فروش اسکناس و نقود بیگانه

فروش ارز بابت خدمات ارزی و سایر مبادلات ارزی بین المللی به شرح زیر است: ارز مسافرتی ، ارز درمانی ، ارز مأموریت دانشجویی ، بابت فرصتهای مطالعاتی و سایر دوره های آموزشی در داخل و خارج از کشور ، اعم از مراکز دانشگاهی و غیر دانشگاهی ، انتقال حقوق کارکنان خارجی ، پرداخت حق

نامه گمرکی تأیید شده باشد.

می کند.

چک ارزی به حواله کرد، چکی است که به شخص بخصوص و یا به حواله کرد او قابل پرداخت است.

تجارت الکترونیکی، لزوم خدمات رسانی سریع و متناسب با نیاز مشتریان جهت حضور فعال در عرصه اقتصادی و رقابت جهانی، بکارگیری آخرین تکنولوژی های روز دنیا امری ضروری و حیاتی می باشد.

پی نوشت ها:

1. Foreign currency
2. Instrument payment
3. Convertibility of currencies
4. Convertible
5. Inconvertible
6. Convertible currencies
7. Full convertible
8. Limited convertible
9. Full convertibility
10. Reserve currency
11. Limited convertibility
12. Inconvertible currencies
13. Exchange rate
14. Money laundering
15. Transfers
16. Outward transfers
17. Inward transfers
18. External account
19. Internal account
20. Foreign savings account
21. Foreign currency account
22. Foreign deposit account
23. Travellers cheque
24. World trade

منابع:

۱. بانکداری بین المللی ۱، مؤلف: حسن گلریز- محمد عجم حسینی
۲. مجموعه مقررات ارزی، اداره کل امور بین الملل
۳. مدیریت ریسک، مؤلف: مهدی رشیدی

ب) حسابهای ارزی با منشأ داخلی^{۱۹} به آن دسته از حسابهای ارزی اطلاق می شود که ارز آن از محل ارزهای موجود داخلی به صورت اسکناس تأمین شده باشد. هر یک از حسابهای فوق به یکی از انواع زیر قابل افتتاح اند:

۱. حساب قرض الحسنه پس انداز ارزی^{۲۰}

۲. حساب قرض الحسنه جاری ارزی^{۲۱}

۳. حساب سرمایه گذاری مدت دار

ارزی^{۲۲}

افتتاح حسابهای ارزی به ارزهای: یورو، دلار آمریکا، پوند انگلیس، و فرانک سوئیس امکان پذیر است و حداقل مبلغ قابل قبول برای افتتاح و مانده این حسابها توسط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به بانکها اعلام می شود. اشخاص حقیقی و حقوقی، ایرانی و خارجی متقاضی افتتاح حسابهای ارزی، باید واجد شرایط عمومی مقررات مربوط به گشایش حسابهای ریالی باشند.

نقل و انتقال ارز از محل حسابهای ارزی و نیز صدور حواله های ارزی از محل این حسابها به خارج از کشور و یا واریز وجه حواله های ارزی وارده به آنها بلامانع است.

۵. وصول چک

چک ارزی پول محسوب نمی شود، بلکه دلیلی است بر ادعای ذی نفع چک به مبلغ معین در مقابل صادر کننده چک. ناگفته نماند که اگر چک بابت بهای کالای خریداری شده و یا بابت بدهی به شخص دیگری دست به دست شود در این حالت مانند پول و به عنوان وسیله پرداخت عمل

۶. چک مسافرتی^{۲۳}

چک مسافرتی چکی است به مبلغ معین که بانک صادر کننده عهده خودش صادر می کند و به طور امانی برای فروش در اختیار بانکهای کارگزار خود در کشورهای دیگر قرار می دهد.

چکهای مسافرتی توسط بانکها و مؤسسات مالی مهم و درجه یک جهان به ارزهای مختلف که قابل تبدیل به ارزهای دیگر هستند و جنبه بین المللی دارند صادر می شوند و بنا به درخواست بانکهای فروشنده از طرف بانکهای صادر کننده برای آنها ارسال می شود.

چکهای مسافرتی مورد قبول بانکها، صرافیهها، هتلها و فروشگاهها هستند.

کلیه فعالیتهای بانکی فوق الذکر در جهت رفع نیاز مشتریان، اعم از وارد کنندگان، صادر کنندگان، توریستها، افراد عادی و ... ارائه می شود و ضمن تسهیل امور تجاری و مراودات مالی بین المللی، کارمزد و درآمد قابل توجهی را متوجه بانک می سازند.

با توجه به گسترش روابط در نظام های اقتصادی در عصر ارتباطات و با فراگیر شدن سازمان تجارت جهانی^{۲۴}، ظهور اینترنت و

پیشرفت شتابان جهان و میل به همسویی و همکاریهای مسالمت آمیز در جهت ایجاد جهان مملو از صلح و دوستی، کشورها را به سمت تبیین و تعریف روابط فیما بین ترغیب و تشویق می کند. در سایه تسری و انتشار روحیه جهانی سازی و سوق دادن تمام چالش ها در جهت تحقق تفکر جهانی و اقدام منطقه ای، روز به روز روابط مالی و پولی کشورها با یکدیگر شکل بیچیده تر و مدون تری به خود می گیرد.

توسعه همه جانبه، استفاده از همه ظرفیتهای جهان را برای تمام کشورها اجتناب ناپذیر ساخته است. این ضرورت در واقع می تواند پایه و نقطه عطف صادرات و واردات کشورها تلقی شود. در این ارتباط و به منظور قانونمند کردن روابط مالی و بازرگانی جهانی و تأمین حاشیه امنیت مناسب و قانون مدار اعتبارات اسنادی تعریف و بکار گرفته می شود.

اعتبار اسنادی چیست؟

اعتبار اسنادی^۱ که به طور معمول با حروف مخفف LC شناخته می شود، در واقع تعهدی است غیر قابل برگشت و قطعی، که بانکی از طرف خود یا خریدار (متقاضی) در قبال ارائه اسناد مشخص از سوی فروشنده ذی نفع، برای ذی نفع اعتبار صادر می کند و تا سر رسید اعتبار بدون موافقت ذی نفع نسبت به اصلاح یا ابطال اعتبار اقدام نمی کند.

اعتبارات اسنادی یکی از ابزارهای تجارت خارجی و روشهای تأمین مالی است که با هدف تسهیل مبادلات بین المللی شکل گرفته است و در آن، پرداخت وجه در مقابل اسنادی است که معرف کالا است و حق



اعتبارات اسنادی

در مبادلات بین الملل

تهیه و تدوین : مژگان ضیاء
متصدی امور ارزی شعبه مرکزی تبریز

ب) اعتبار اسنادی با پرداخت مؤخر^۳ (مدت دار) اگر اعتبار اسنادی با پرداخت مؤخر (قابل تبدیل به نقدی) گشایش شده باشد، ذی نفع اعتبار در موعد مقرر مبلغ اعتبار را دریافت می کند.

ج) اعتبار اسنادی یوزانس^۴

یوزانس نوعی اعتبار اسنادی مدت دار غیر قابل برگشت است. بخش قابل ملاحظه ای از خرید و واردات قطعی کالا به کشور در قالب اعتبارات اسنادی یوزانس صورت می گیرد. یوزانس یعنی مهلت، مدت، سر رسید و در عرف تجارت بین المللی به معنای معامله سند تضمین شده است. در مواردی که فروشنده کالا حاضر به قبول معامله یوزانس نیست، یک شرکت مالی دیگر و عمدتاً بانکهای تجاری که به آنها تأمین کننده مالی^۵ گفته می شود، وارد جریان داد و ستد می شوند.

تأمین کننده مالی، وجه کالا را به فروشنده پرداخت می کند و در سر رسید اصل و سود یوزانس را از خریدار کالا توسط بانک گشایش کننده اعتبار اخذ می کند. در این حالت سود یوزانس بر اساس نرخ لیبور بازار مالی لندن^۶ تعیین می شود. در معاملات یوزانس بانک گشاینده اعتبار تعهد پرداخت وجه را در سر رسید یوزانس به عهده دارد. به این نوع یوزانس اصطلاحاً یوزانس داخلی^۷ گفته می شود.

اگر بانک کارگزار از طرف بانک گشاینده مجاز به پرداخت وجه اسناد باشد، در سر رسید / نقدی وجه آن را به فروشنده می پردازد و بانک گشاینده نیز مکلف است از طریق حسابهای NOSTRO یا

مالکیت بر کالا را منتقل می کند. در اعتبار اسنادی تمام طرفین قرارداد، اسناد را مورد معامله قرار می دهند نه کالا، خدمات یا سایر عملکردهایی که اسناد مربوط به آنهاست.

روش پرداخت اعتبار اسنادی روش بینابینی است که با دخالت بانکها ریسک خریدار و فروشنده کاهش می یابد؛ به طوری که از این شیوه در تجارت داخلی نیز می توان استفاده نمود (نظیر خدمات اعتبارات اسنادی داخلی - ریالی که اولین بار توسط بانک کشاورزی ارائه شده است).

اعتبارات اسنادی وارداتی و صادراتی

می توان اعتبار اسنادی گشایش شده را به اعتبار اسنادی وارداتی و صادراتی تقسیم کرد و این تقسیم بندی صرفاً از لحاظ تقسیم کار در شعب ارزی بانکهاست؛ زیرا هر فقره اعتبار اسنادی گشایش شده از دید متقاضی اعتبار و بانک گشاینده اعتبار، اعتبار اسنادی وارداتی و همان اعتبار از دید ذی نفع اعتبار (فروشنده / صادر کننده) و بانک ابلاغ کننده اعتبار، اعتبار اسنادی صادراتی است. یعنی اعتبار اسنادی وارداتی و صادراتی دو روی یک سکه هستند.

اعتبارات اسنادی بر اساس نحوه پرداخت به ذی نفع اعتبار:

الف) اعتبارات اسنادی دیداری^۸ (پرداخت نقدی)

در متن اعتبار اسنادی حتماً باید نحوه پرداخت مبلغ اعتبار به ذی نفع اعتبار تعیین شده باشد در صورتی که اعتبار دیداری باشد بانک کارگزار پس از وصول اسناد بدون مغایرت نسبت به پرداخت مبلغ اعتبار به ذی نفع اقدام می کند.

در متن اعتبار اسنادی حتماً باید نحوه پرداخت مبلغ اعتبار به ذی نفع اعتبار تعیین شده باشد در صورتی که اعتبار دیداری باشد بانک کارگزار پس از وصول اسناد بدون مغایرت نسبت به پرداخت مبلغ اعتبار به ذی نفع اقدام می کند.



اعتبارات اسنادی از لحاظ اینکه ذی نفع اولیه، اصلی اعتبار حق انتقال تمام یا بخشی از اعتبار گشایش شده به نفع او را به ذی نفع ثانویه داشته یا نداشته باشد به دو دسته قابل انتقال یا غیر قابل انتقال تفکیک می شود.

نزد بانک ابلاغ کننده اعتبار / بانک دیگری، وثیقه گشایش اعتبار به نفع سایر فروشندگان قرار می دهد. چنانچه اعتبار اسنادی دوم نزد همان بانک ابلاغ کننده اعتبار اول افتتاح شود، به آن اعتبار اسنادی اتکایی گفته می شود.

اعتبارات اسنادی گردان، چرخشی، تنخواه
گونه ای اعتبار اسنادی است که خریدار کالا به نفع فروشنده کالا افتتاح کرده و در آن شرط شده است، چنانچه ظرف مدت معینی ذی نفع اسناد حمل را به بانک معامله کننده اسناد ارائه دهد، اعتبار به میزان اسناد

VOSTRO (حساب ما نزد بانکهای کارگزار یا حساب آنها نزد ما) و یا حسابهای تهاتری دو جانبه وجه پرداختی را در اختیار او قرار دهد.

اعتبارات اسنادی اتکایی^۸

هر گاه اعتبار اسنادی غیر قابل انتقال به نفع فروشنده کالا گشایش شده باشد و فروشنده کالا قادر نباشد، کالای موضوع اعتبار را تا سر رسید اعتبار تهیه و حمل نماید و ناگزیر از تهیه کالا از سایر فروشندگان کالا باشد و وجه کافی برای پرداخت به سایر فروشندگان در اختیار نداشته باشد، اعتبار گشایش شده به نفع خودش را

ارائه شده بدون نیاز به افتتاح اعتبار جدید یا اصلاح اعتبار خود به خود جدید می شود.

اعتبارات اسنادی قابل انتقال و غیر قابل انتقال

شرایط اعتبار اسنادی با توجه به درخواست متقاضی و ملاحظات بانک گشایش کننده و مقررات U.C.P.۵۰۰ تعیین می گردد.

اعتبارات اسنادی از لحاظ اینکه ذی نفع اولیه، اصلی اعتبار حق انتقال تمام یا بخشی از اعتبار گشایش شده به نفع او را به ذی نفع ثانویه داشته یا نداشته باشد به دو دسته قابل انتقال یا غیر قابل انتقال تفکیک می شود. در اعتبار اسنادی قابل انتقال ذی نفع اولیه فقط یکبار می تواند اعتبار را منتقل نماید، بعبارتی ذی نفع ثانویه از این حق برخوردار نیست.

اعتبارات اسنادی داخلی و خارجی

اعتبارات اسنادی داخلی به آن دسته از اعتباراتی اطلاق می شود که متقاضیان

اعتبار ایرانی نزد شعب ارزی بانکهای داخلی کشور به نفع اشخاص حقیقی و حقوقی ایرانی به گشایش اعتبار به ارز اقدام می کنند. سایر اعتبارات اسنادی خارجی تلقی می شود. در واقع، برخی از واحدهای بزرگ تولیدی کشور چون قادرند کالاهای مورد نیاز مثلاً پالایشگاهها، نیروگاهها، بنادر، فرودگاهها و... را بسازند و نصب کنند؛ لذا به آنها اجازه داده شده تا در مناقصه های بین المللی سازمانهای دولتی شرکت جویند و در صورت برنده شدن، اعتبار اسنادی به ارز به نفع آنها افتتاح می گردد. اعتبارات اسنادی که در بخش خدمات بابت حمل به ارز به نفع شرکتهای حمل و نقل ایرانی توسط وارد کنندگان کالا افتتاح می شود نیز در زمره اعتبارات اسنادی گشایش شده داخلی است.

منابع و خطوط ارزی بانک

در حال حاضر، کلیه متقاضیان تسهیلات ارزی به منظور واردات کالا،

خدمات یا انتقال دانش فنی و افزایش صادرات محصولات تولیدی می توانند از منابع و خطوط ارزی بانک، نظیر فاینانس و اعتبارات حساب ذخیره ارزی (ماده ۶۰) و ریفاینانس و خط اعتباری بانک توسعه اسلامی (I.D.B) برخوردار شوند.

ریفاینانس (یوزانس داخلی)

کلیه وارد کنندگان کالا می توانند برای ورود کالا و ماده اولیه مورد نیاز واحدهای تولیدی و تجاری و کارخانجات طبق ضوابط مجموعه مقررات ارزی بانک مرکزی با استفاده از خطوط اعتباری کوتاه مدت یک ساله به گشایش اعتبارات اسنادی اقدام کنند. شرکتهای و سازمانهای وابسته به دولت، چنانچه از منابع بودجه عمومی کشور به طور کلی و یا برای ثبت سفارش خاصی استفاده نمی کنند، مشمول دستور العمل استفاده از ریفاینانس هستند.

تسهیلات کوتاه مدت از محل منابع

بانک توسعه اسلامی (I.D.B)

کشور عزیزمان در زمره سهامداران



بانکها می توانند اسناد مدت دار اعتبارات صادراتی و بروات ارزی مدت دار تعهد شده توسط خریدار و بانک خارجی را در چارچوب آیین نامه موقت تنزل اسناد و اوراق تجاری و مقررات اجرایی آن به همان ارز تنزل و به صادر کننده ایرانی پرداخت کنند.

پی نوشت ها:

1. Letters of credit
2. Sight payment
3. Deferred payment
4. Usance L/C
5. Financer
6. London Interbanking offered Rate
7. Refinance
8. Back to Back LC
9. tende/Gid/Bind
10. Performance Bond
11. Advance payment guarantee
12. Retention money guarantee
13. Custom guarantee
14. Payment guarantee
15. stand By L/C
16. Counter Guarantee

منابع:

۱. مجموعه مقررات ارزی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران
۲. مقررات متحدالشکل اعتبارات اسنادی (یو . سی . بی . ۵۰۰)
۳. مقررات صادرات و واردات ۱۳۸۳
۴. عملیات بانکی بین المللی ۲، چاپ بانک مرکزی
۵. بخشنامه ها و اطلاعیه های ارزی ریالی

ICC Guide to Documentary credit operations for the UCP500
By Charles Del Busto

کشاورزی قرار می گیرد. نکته مهم در اعطای تسهیلات به متقاضیان وامهای ارزی، بخصوص از محل ماده ۶۰ یا بانک توسعه اسلامی، اطمینان از تأمین منابع ریالی مورد نیاز طرح توسط متقاضی است. به منظور حصول اطمینان از اجرای طرح، مجریان طرحها موظف به انجام تعهدات یا واریز ریالی ۷۰ تا ۱۰۰ سهم شرکت خود قبل از انعقاد قرار داد هستند.

انواع ضمانتنامه های ارزی عبارت اند از:

- شرکت در مناقصه / مزایده^۹
- حسن انجام کار^{۱۰}
- پیش پرداخت^{۱۱}
- استرداد کسور وجه الضمان^{۱۲}
- گمرکی^{۱۳}
- پرداخت^{۱۴}
- اعتبار ضمانتی^{۱۵}

هنگام صدور ضمانتنامه های متقابل^{۱۶} بانک صادر کننده ضمانت نامه طبق دستور متقاضی، ضمانت نامه خود را برای بانک کارگزارش در کشور ذی نفع صادر می کند و از آن بانک درخواست می کند که بر مبنای ضمانتنامه ای که صادر کرده است، ضمانتنامه ای به نفع ذی نفع ضمانتنامه در کشور خودش صادر کند. در این روش به ضمانتنامه صادره اول ضمانتنامه متقابل می گویند. در این روش از یک سو ذی نفع ضمانتنامه با بانکی در کشور خودش و از سوی دیگر بانکها نیز با یکدیگر طرف قرار داد هستند. از این لحاظ در حل و فصل مسائل بانکی مشکلات کمتری پیش می آید.

تنزل اسناد صادراتی (خرید دین)

عمده بانک توسعه اسلامی است. تسهیلات این بانک به طرحهای کشاورزی، به ویژه واردات ماشین آلات کشاورزی و تأسیسات و خدمات و سایر طرحهای صنعتی تعلق می گیرد. استفاده از این خطوط اعتباری نیاز به دریافت تأییدیه از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی و دفتر مجامع بین الملل دارد. پس از تأیید قرار داد، تأمین مالی منعقد از سوی اداره تأمین اعتبارات بانک مرکزی (و امضا توسط بانک کشاورزی و خریدار و بانک توسعه اسلامی (I.D.B) افتتاح اعتبار اسنادی و صدور ضمانتنامه به نفع بانک توسعه اسلامی مجاز است. چنانچه قرار داد تأمین مالی به صورت دو جانبه میان خریدار و بانک توسعه اسلامی منعقد شود و مراتب مورد تأیید بانک کشاورزی قرار گیرد، اجرای آن بلامانع است. مبلغ کف ۴۶۰۰۰ دلار و سقف حدوداً ۵۰۰۰۰۰ دلار تعیین شده و بازپرداخت به دلار آمریکا امکانپذیر است.

تسهیلات ارزی از محل حساب ذخیره ارزی حاصل از عوائد نفت خام (ماده ۶۰) بخشهای مجاز: بخشهای صنعت، معدن، کشاورزی، حمل و نقل، خدمات از جمله گردشگری، فناوری اطلاعات و صدور خدمات فنی مهندسی و در مناطق آزاد تجاری - صنعتی و ویژه اقتصادی کشور صرفاً طرحهای سرمایه گذاری در زمینه های تولیدی در بخش صنعت است. سرمایه در گردش طرحهای کشاورزی با هدف توسعه صادرات در زمره فعالیت های قابل قبول است.

طبق شرایط و ضوابط قرار داد با متقاضیان و گشایش اعتبار اسنادی، ارز مورد نیاز از طریق سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بانک مرکزی در اختیار بانک

۲۰ نکته مهم رفتاری و گفتاری کارکنان شعب با مشتریان بانک

۱. به مشتریان به عنوان اصلی ترین سرمایه بانک نگاه کنید.
 ۲. به نحوه لباس پوشیدن و آراستگی ظاهر خود اهمیت دهید.
 ۳. شنونده خوبی باشید و به صحبت های مشتری گوش دهید.
 ۴. ما وقتی قادر خواهیم بود نیازهای مشتریان را برآوریم که بدانیم آنها واقعاً چه می خواهند و زمانی خواهیم فهمید آنها چه می خواهند که واقعاً به حرف مشتریان خود گوش دهیم و انتظارات آنها را تحقق بخشیم .
 ۵. با لبخند صحبت کنید و بی ریا لبخند بزنید ، زیرا کارکنان پیش از هر صحبتی ، با لبخندی خالصانه و بی ریا، بد خلقی مشتری را از بین می برند .
 ۶. سعی کنید که نام افراد خصوصاً مشتریان دائمی خود را به خاطر بسپارید و آنها را با نام صدا بزنید .
 ۷. در ارتباط با هر مشتری با درایت رفتار کنید و به شخصیت مشتری توجه کرده ، نیازهای وی را شناسایی و پیش بینی کنید و به آنها بیش از آنچه که انتظار دارند ، خدمات ارائه دهید.
 ۸. پاسخگویی به موقع به مشتری با رعایت نظم ، ادب و احترام و تواضع باید مد نظر کارکنان شعب قرار گیرد.
 ۹. با وقت شناسی ، وظیفه شناسی ، انجام سریع و بدون معطلی کار مشتریان ، اعتماد آنها را جلب کنید.
 ۱۰. بالا بردن کیفیت ارائه خدمات ضمن داشتن سرعت مناسب در انجام کارها باعث افزایش رضایت مشتریان نیز می گردد.
 ۱۱. با رعایت اصول صداقت در حفظ اسرار و اطلاعات مشتریان، امانت دار مشتری باشید ، زیرا سهل انگاری در این موضوع باعث سلب اعتماد مشتریان و وارد آمدن ضربات جبران ناپذیری بر پیکره سازمان خواهد شد.
 ۱۲. سعی شود از کلمه متشکرم و خواهش می کنم ، بسته به نوع مکان و زمان استفاده کنید.

۱. به مشتریان به عنوان اصلی ترین سرمایه بانک نگاه کنید.
 ۲. به نحوه لباس پوشیدن و آراستگی ظاهر خود اهمیت دهید.
 ۳. شنونده خوبی باشید و به صحبت های مشتری گوش دهید.
 ۴. ما وقتی قادر خواهیم بود نیازهای مشتریان را برآوریم که بدانیم آنها واقعاً چه می خواهند و زمانی خواهیم فهمید آنها چه می خواهند که واقعاً به حرف مشتریان خود گوش دهیم و انتظارات آنها را تحقق بخشیم .
 ۵. با لبخند صحبت کنید و بی ریا لبخند بزنید ، زیرا کارکنان پیش از هر صحبتی ، با لبخندی خالصانه و بی ریا، بد خلقی مشتری را از بین می برند .
 ۶. سعی کنید که نام افراد خصوصاً مشتریان دائمی خود را به خاطر بسپارید و آنها را با نام صدا بزنید .
 ۷. در ارتباط با هر مشتری با درایت رفتار کنید و به شخصیت مشتری توجه کرده ، نیازهای وی را شناسایی و پیش بینی کنید و به آنها بیش از آنچه که انتظار دارند ، خدمات ارائه دهید.
 ۸. پاسخگویی به موقع به مشتری با رعایت نظم ، ادب و احترام و تواضع باید مد نظر کارکنان شعب قرار گیرد.
 ۹. با وقت شناسی ، وظیفه شناسی ، انجام سریع و بدون معطلی کار مشتریان ، اعتماد آنها را جلب کنید.
 ۱۰. بالا بردن کیفیت ارائه خدمات ضمن داشتن سرعت مناسب در انجام کارها باعث افزایش رضایت مشتریان نیز می گردد.
 ۱۱. با رعایت اصول صداقت در حفظ اسرار و اطلاعات مشتریان، امانت دار مشتری باشید ، زیرا سهل انگاری در این موضوع باعث سلب اعتماد مشتریان و وارد آمدن ضربات جبران ناپذیری بر پیکره سازمان خواهد شد.
 ۱۲. سعی شود از کلمه متشکرم و خواهش می کنم ، بسته به نوع مکان و زمان استفاده کنید.



۱۷. سعی کنید در جوابگویی به مشتری از ارائه پاسخ منفی به طور مستقیم بپرهیزید و پس از گوش دادن به صحبت های آنان ، چنانچه امکان ارائه خدمات طبق مقررات بانک میسر نیست، استفاده از خدمات دیگر را برای ایشان توضیح دهید طوری که وی احساس نماید شما درصدد رفع مشکل ایشان هستید.

۱۸. از الگوی کلامی بالاتر از استاندارد بهره ببرید. مثلاً جناب آقای ...

۱۹. از افعال و ضمایم مربوط به دوم شخص جمع استفاده نمایید. به طور مثال : شما بفرمایید، این فرم را تکمیل کنید.

۲۰. در پایان با جملاتی نظیر موفق باشید ، التماس دعا ، خوش آمدید ، به امید دیدار و ... با مشتریان خداحافظی کنید تا ایشان با ذهنیتی مثبت شعبه شما را ترک کنند.

منبع: اداره کل نظارت و امور شعب،
اداره کل بازاریابی و تجهیز منابع

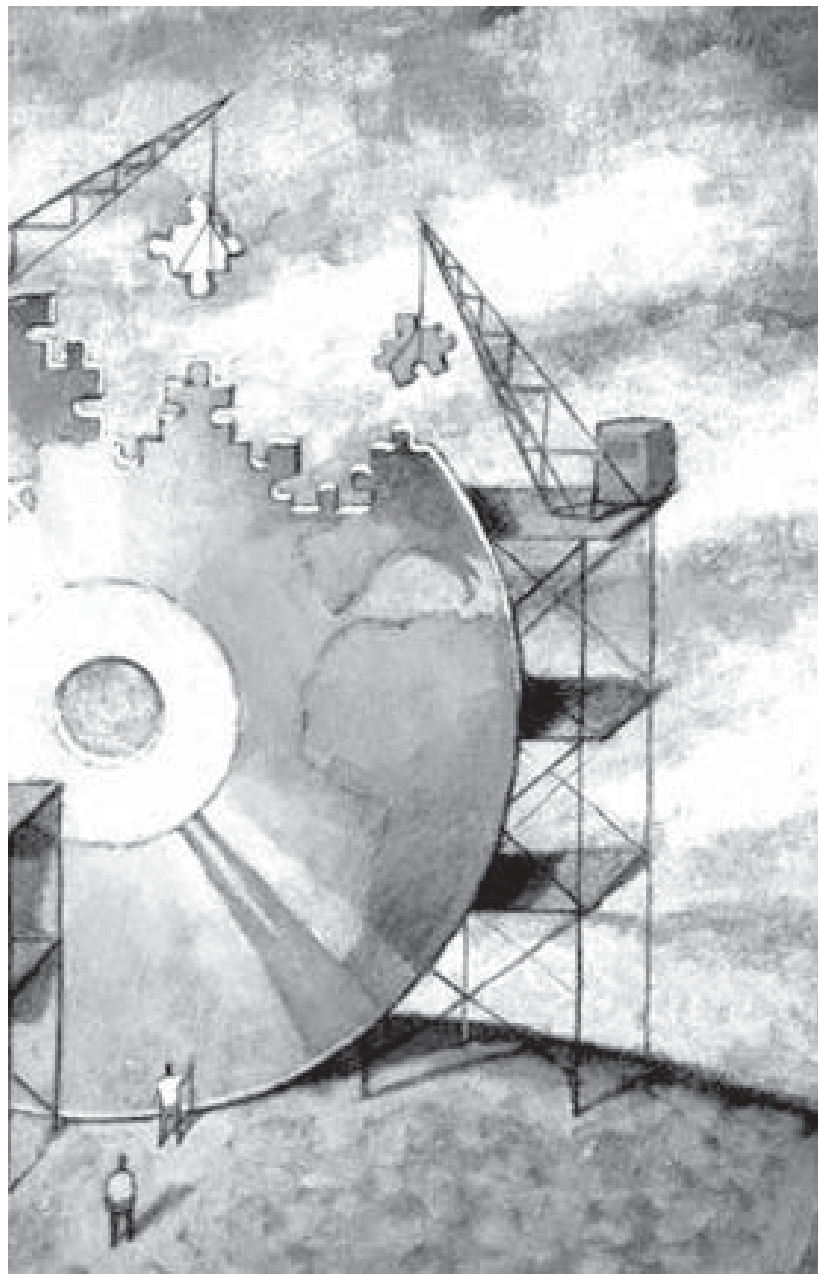
۱۲. ضمن خودداری از ایجاد حقوق نامتعارف برای مشتری ، طوری رفتار نمایید که همواره معتقدید حق با مشتری است و وقتی درخواستی دارند تا جایی که این درخواست منطقی است ، در خصوص انجام آن پاسخ مثبت دهید.

۱۳. از پیشنهادهای مشتریان برای بهبود و اصلاح روشها استقبال کنید و در صدد جبران نواقص کاری خود باشید.

۱۴. از هر گونه رفتار و برخورد توهین آمیز جداً خودداری شود و با رعایت صبر و حوصله و متانت و خوش برخوردی با مشتریان ، وقتی اشتباه کردید ، اشتباه خود را بپذیرید و حتماً پوزش بخواهید.

۱۵. چنانچه حق با مشتری نیست ، توضیحات لازم را در جهت روشن شدن ذهن مشتری ارائه دهید.

۱۶. با رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض در انجام امور مشتریان و رعایت نوبت با هدف حفظ کرامت انسانی کوشا باشید.



پیام

چگونه برنامه بازاریابی طراحی کنیم؟

نویسندگان: لیندا لی / ادنیس هیس

منبع:

www.marketingpower.com

مترجمان: قاسمعلی رایج

کفشگیری، کارشناس ارتباطات

مدیریت استان گلستان

حمزه رایج کفشگیری، دانشجوی

مدیریت بازرگانی

مقدمه

هر سازمانی که کالا یا خدماتی به مشتریان عرضه می کند، نیازمند برنامه بازاریابی رسمی است که این برنامه بسته به اندازه و پیچیدگی سازمان، ممکن است فقط در حد چند صفحه باشد و یا اینکه به همراه ضمائم آن گاه از صدها صفحه نیز تجاوز نماید. به هر حال، حتی در بزرگترین و پیشرفته ترین سازمانها، محور اصلی برنامه بازاریابی و راهبردهای اساسی که سازمان در آن گنجانده باید روشن و شفاف باشد، این مقاله به خواننده در باره چگونگی تدوین و طراحی یک برنامه بازاریابی، آموزش مقدماتی می دهد و به موارد زیر نیز می پردازد:

- * کارکرد برنامه بازاریابی چیست؟
- * ساختار برنامه بازاریابی چگونه است و چه مواردی باید در سرفصل های آن گنجانده شود؟
- * یک برنامه بازاریابی چگونه آغاز می شود؟

کارکرد برنامه بازاریابی

فرآیند برنامه ریزی بازاریابی، ساختار و مقدمات مورد نیاز برای تصمیم گیری را فراهم می آورد و معمولاً به تدوین برنامه یکساله و یا کمتر از آن منتهی می شود و اقدامات مهم مورد نیاز برای اجرای برنامه بازاریابی جدید، از قبیل سرمایه گذاری، تأمین بودجه، استفاده از منابع داخلی را خاطر نشان می سازد. برنامه بازاریابی بخشی از فرآیند برنامه ریزی بازاریابی است که آموخته ها و تجربیات سازمان را در سندی

جمع آوری و تحلیل می کند، مسیر تحقق اهداف تجاری مؤسسه را ترسیم می نماید و به سوالات زیر پاسخ می دهد:

- * در حال گذر از چه محیط اقتصادی و تجاری هستید؟
- * با چه مسایل و فرصتهایی مواجه هستید و انتظار دارید چه اهداف کاری را محقق سازید؟
- * دقیقاً چه چیزی می فروشید (عرضه می دارید)؟
- * مشتریان شما چه کسانی هستند؟
- * چرا آنها باید محصولات و خدمات شما را بر رقبایان ترجیح دهند؟
- * چگونه بین کالا و خدمات خود و مشتریان ارتباط برقرار می کنید؟



* چه کسی، چه کاری را و در چه زمانی انجام خواهد داد؟
* چطور پیشرفت های خود را ارزیابی می نمایید و چگونه می توانید از تجربه تان بیاموزید؟

برای طراحی برنامه بازاریابی دلایل زیادی می تواند مطرح شود که عمده ترین آنها بشرح زیر است :

* ایجاد نظم بیشتر در فرایند برنامه ریزی
* فراهم ساختن سمت و سویی راهبردی برای هر سازمان یا واحد تجاری

* ایجاد یک برنامه اجرایی برای فعالیتهای وابسته به بازاریابی
* تهیه یادداشت رسمی از تصمیم های مرتبط با بازاریابی
* درخواست بودجه (اعتبار)

* درخواست منابع داخلی
* تدارک مذاکره با مدیران ارشد
* اشاعه اولویتهای بازاریابی به دیگر بخشهای سازمان
* به دست آوردن خریداران در دیگر بخشهای سازمان (این مورد بیشتر به بحث خرید داخلی در شرکتها اشاره دارد)

چرخه برنامه ریزی بازاریابی

علیرغم آنکه برنامه بازاریابی در یک مقطع زمانی خاص و معمولاً قبل از موافقت بودجه (اعتبار) تهیه می شود، این عمل یک فرآیند دائمی تلقی شده و ممکن است فقط در برخی از مقاطع سال، فعالیت بیشتری در این باره نسبت به سایر اوقات دیگر صورت گیرد.

دو جزء اساسی برنامه بازاریابی به قرار زیر هستند :

۱- تجزیه و تحلیل موقعیتی

۲- برنامه بازار یابی

تجزیه و تحلیل موقعیتی، مستندی است واقعی و تحلیلی، بر اساس اطلاعاتی که برای طراحی برنامه بازاریابی

جمع آوری کرده اید که به دو سؤال زیر پاسخ می دهد :

* در حال گذر از چه محیط اقتصادی و تجاری هستید؟

* با چه فرصتها و مشکلاتی مواجه اید؟

برنامه بازاریابی اهداف، راهبردها و خرده راهبردها را برای یک چارچوب زمانی خاص و معمولاً یکساله تنظیم می کند و به سؤالی زیر پاسخ می دهد:

* انتظار دارید چه اهداف تجاری را محقق سازید؟

* دقیقاً چه چیزی می فروشید (عرضه می دارید؟)
* مشتریان شما چه کسانی هستند؟
* چرا آنها باید محصولات و خدمات شما را بر رقبایان ترجیح دهند؟

* چطور کالا و خدمات خود را به مشتریان عرضه می کنید؟
* چه کسی، چه کاری را و در چه زمانی انجام خواهد داد؟
* شما چطور پیشرفتهای خود را ارزیابی می نمایید و اینکه چگونه می توانید از تجربه تان بیاموزید؟

برنامه بازاریابی بدون تجزیه و تحلیل موقعیتی کامل و قابل اعتماد نیست، زیرا تجزیه و تحلیل موقعیتی، دلایل منطقی برای تصمیم گیری هایی که در برنامه بازاریابی اتخاذ خواهند شد را ارائه می دهد. تجزیه و تحلیل موقعیتی جامع، خصوصاً برای سازمانی که از عدم ثبات بالایی برخوردار می باشد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

سرفصلهای کلیدی تجزیه و تحلیل موقعیتی شامل این موارد می شود:

* محیط کلان (تصویر جامع)

* بازار (اندازه، سهم، رشد، تقسیم بازار، گرایش های فصلی و غیره)

* روندهای داخلی (حجم فروش بطور ماهانه یا سالانه، درآمد، سودها)

* کالا یا خدمات (شرح کالاها و یا خدماتی که شما عرضه می دارید)

* رقابت

* مصرف کننده یا مشتری (تقسیم ها، نگرش ها و رفتار آنها)

* کانالهای توزیع (کانالهای مستقیم یا غیرمستقیم)

* ارزیابی اقدامات بازاریابی پیشین

* نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها

* تحلیل مسائل

سرفصل های مهم در برنامه بازاریابی، شامل موارد زیر است:

۱. اهداف

۲. راهبردها

۳. تاکتیکها

۱-۳. محصول

۲-۳. قیمت

میزان تجزیه و تحلیلی را که شما در این بخش ارائه خواهید داد تعیین می کند. همین که شما بازاریان را شرح دادید، باید حقایق را برای پاسخ به سوالات زیر که بازاریان را شرح دهد، جمع آوری کنید. اگر شما در چندین بازار جغرافیایی فعالیت می کنید که کاملاً متفاوت اند، پاسخ به این سوالات برای هر یک از بازارها مفید خواهد بود.

* ساختار صنعت شما چگونه است؟ فرض کنید که شما صنعت خود را به عنوان صنعت مداد تعریف کرده اید. شما باید میزان ادغام و یاتفکیک رقبا (دیگر سازنده های مداد)، عرضه کنندگان (شرکتهایی که نوک مداد، روکش مداد و پاک کن عرضه می کنند) و خریداران (عمده فروشان و خرده فروشان) را شرح دهید. این تجزیه و تحلیل میزان قدرت هر یک از عواملی را که می تواند بر دیگران اعمال نماید، شناسایی و اندازه گیری می کند.

* اندازه بازار شما چقدر است؟
* آیا سیستم بندی دیگری در بازار شما ممکن است؟ در مثال مداد، شما ممکن است مداد فنی، مداد همه کاره، مدادهای هنری ارزان قیمت داشته باشید؛ هر یک از این بخشها باید به طور جداگانه تجزیه و تحلیل شوند.
* جهت و رشد کلی صنعت شما چطور است؟
* نرخ های رشد یا کاهش آن در طول زمان چگونه است؟
* آیا تفاوتهایی در رشد بازار در طول ایام سال وجود دارد؟ (نوسانات فصلی)

* رقبای شما چقدر بزرگ اند؟ یک جدول سهم بازار می تواند در این بخش کمک شایان توجهی باشد.
* عوامل موفقیت در بازار چیست؟
* علاوه بر سوالهای بالا سوالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح کنید.
این اطلاعات می تواند گزارشهای انجمن های صنفی، صنعتی و تحقیقات شرکتهایی که در بخش صنعت شما فعال اند بدست آید.

علیرغم آنکه برنامه بازاریابی در یک مقطع زمانی خاص و معمولاً قبل از موافقت بودجه (اعتبار) تهیه می شود، این عمل یک فرآیند دائمی تلقی شده و ممکن است فقط در برخی از مقاطع سال، فعالیت بیشتری در این باره نسبت به سایر اوقات دیگر صورت گیرد.

۳-۳. توزیع
۳-۴. تبلیغات و پیشبرد فروش
۵. تحقیق و ارزیابی
۶. مالی (بودجه و صورتحساب سود و زیان)

عناوین و نوع اطلاعاتی که باید در سرفصلها گنجانده شود، در بخش بعدی فهرست شده است. به خاطر داشته باشید که تجزیه و تحلیل موقعیتی یک سند واقعی است. بنابراین، شما باید تا حد ممکن، از اطلاعات قابل سنجش و واقعی استفاده کنید و همیشه منابع را بیان کنید (تا بتوانید در سالهای بعد به آن دسترسی داشته باشید و بررسی های عمیق تری بر روی اطلاعات انجام دهید).

تجزیه و تحلیل موقعیتی: محیط کلان

این بخش باید حقایق را در ارتباط با عوامل اقتصادی، جمعیت شناختی، فرهنگی، فناوری و سیاسی ارائه دهد که خارج از کنترل شما هستند؛ ولی بر کسب و کار شما تأثیری گذارند. علاوه بر ارائه عوامل فوق به این سوال که عوامل فوق تا چه اندازه برای کسب و کارتان اهمیت دارند، پاسخ داده شود.
اطلاعات مربوط به محیط کلان به سادگی از طریق منابع ثانویه؛ از قبیل دولت، اطلاعات سرشماری بخش های عمومی (دولتی) و گزارشهای منتشر شده قابل دسترسی هستند.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: بازار

این بخش بازار شما را تشریح و توصیف می کند. این سوال که شما در چه بازاری هستید کاملاً ساده است؛ اما شما نیاز به تأمل بیشتری دارید. موقعیت جغرافیایی بازار شما چیست؟ منطقه خاصی از کشور، در سطح کشور، چندین کشور و یا جهانی است؟ شما در چه بازار و یا صنعتی قرار دارید؟
برای مثال؛ اگر سازمان شما مداد تولید می کند شما باید بازاریان را تشریح کنید که آیا شما در حوزه صنعت مداد هستید؟ در صنعت نوشت افزار؟ یا صنعت ابزار ارتباطی؟ پاسخ شما نوع و

تجزیه و تحلیل موقعیتی: کالا یا خدمات

این بخش، کالا و خدمات سازمان شما را تشریح و توصیف می کند و باید کوشش نمایید به سوالات زیر پاسخ دهید:

- * در حال حاضر چه کالا و خدماتی را عرضه می کنید؟
- * چه مزیت و ضعف هایی کالا و خدمات فعلی شما نسبت به رقبایتان دارد؟
- * به فکر ارائه چه کالا یا خدماتی هستید؟
- * توانایی های سازمان برای ارائه کالا و خدمات جدید چگونه است؟

- * چه کسانی کالا و خدمات جدید را نسبت به رقبایتان مقایسه می کنند؟
- * علاوه بر سوالهای بالا، سوالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح نمایید.
- این اطلاعات از منابع داخلی و اطلاعات رقابتی موجود در بازار به دست می آید.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: رقابت

این بخش سازمان و رقبای عمده ای را که در آن صنعت، پیشرو (رهبر بازار) هستند، مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. رقبا

تجزیه و تحلیل موقعیتی: روند داخلی

این قسمت روند سوددهی و فروش کالا و خدماتی را که در طبقه بندیهای بازار شما حاصل شده اند، تجزیه و تحلیل می کند. با توجه به سرعت تغییرات سازمان، ضرب الاجل مورد استفاده برای دسترسی به هدف ممکن است کوتاه و در حد چند ماه باشد. اما سازمانها معمولاً از یک مدت زمان ۳ تا ۵ ساله برای تعیین روندهای داخلی استفاده می کنند.

سوالات زیر باید در این قسمت پاسخ داده شود:

- * روند سوددهی و مقدار فروش هر کالا و خدمات چگونه است؟
- روند سوددهی و مقدار فروش هر بخش بازار چگونه است؟
- * روند سوددهی و مقدار فروش به هر مشتری چگونه است؟
- * سهم هر کالا و خدمات در بازار به چه میزانی است؟
- * علاوه بر سوالهای بالا، سوالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح کنید.
- این اطلاعات می تواند از طریق بخش های مالی و فروش شرکت و همچنین از طریق تحقیقاتی که در حوزه صنعت وجود دارد، به دست آید.



کالای شما را مجدداً به مصرف کنندگان می فروشند، شما این بخش را "مصرف کننده" می نامید. (برای مثال، اگر شما مدادها را به خرده فروشی می فروشید و سپس آنها مدادها را به مصرف کنندگان می فروشند).

در بخش بعدی کانالهای توزیع و سازمان و مؤسسات و بنگاههایی را که کالا و خدماتی بین مصرف کنندگان توزیع می کنند بررسی خواهیم کرد.

در این بخش باید به موارد اختصاصی زیر پاسخ داده شود:

* آیا شما می توانید مصرف کنندگان یا

مشتریان را بر اساس خصوصیات متداول تقسیم بندی کنید. برای مثال، شما می توانید آنها را بر اساس مقدار مصرف تقسیم بندی کنید. مثل مصرف کنندگان زیاد، متوسط و کم. شما می توانید آنها را بر طبق عوامل جمعیتی از قبیل سن، جنس، شهری یا روستایی، درآمد، اندازه خانواده و... طبقه بندی کنید.

* کمی کردن (قابل سنجش نمودن) مشتریان به وسیله شاخص هایی از قبیل: اندازه، فراوانی خرید، سوددهی و هر تقسیم بندی دیگر، ممکن است در صنعت شما دارای اهمیت باشد.

* برای هر بخش، بخصوص بزرگترین و سودآورترین بخشها، سؤالهای زیر را درباره مشتری یا مصرف کننده بپرسید (چنانچه مشتریان ویژه ای دارید که درصد بالایی از کالا و خدمات شما را به خود اختصاص داده اند، ویژگی های آنها را بطور جداگانه تجزیه و تحلیل

کنید)

* آنها چه کسانی هستند؟ فاکتورهای جمعیت شناختی آنها

چیست؟

* هر مشتری چه کالا و خدماتی را می خرد؟

* محصولات و خدمات شما را چگونه می خردند؟

* کالا و خدمات شما را از کجا تهیه می کنند؟

* چرا کالا و خدمات شما را می خردند؟ نگرش و دیدگاه آنها

نسبت به کالا و خدمات شما درمقابل رقبایان چیست؟

سازمانهایی هستند که یک کالا و خدمات مشابه سازمان شما به مشتری یا مصرف کننده ارائه می کنند. سازمانهای رهبر (پیشرو)، موفقترین سازمان ها هستند (بزرگترین، سودده ترین و نو آورترین). تجزیه و تحلیل سازمانهای پیشرو ایده هایی را برای کمک به بهبود سازمان شما ارائه خواهند نمود. در این بخش باید به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

* رقیب چه کالا و خدماتی را ارائه می کنند؟ چه تفاوتهایی با کالا

و خدمات شما دارند؟

* قیمت گذاری آنها در مقایسه با شما

چگونه است؟

* آنها از چه موفقیتی برخوردارند؟

* از چه فعالیتهای تبلیغاتی استفاده می کنند و به چه موفقیتهایی از این طریق دست یافته اند؟

* نقاط ضعف و قوت آنها در مقایسه با شما چیست؟

* علاوه بر سؤالهای بالا سؤالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح کنید.

اگر شما از سیستم اطلاعات رقابتی دقیقی برخوردار باشید می توانید این اطلاعات را از آن سیستم به دست آورید در غیر اینصورت مجبور هستید برای طراحی برنامه بازاریابی اطلاعات خصوصی را جمع آوری کنید.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: مصرف

کننده یا مشتری

این قسمت، مصرف کنندگان و مشتریان را تجزیه و تحلیل می کند. اگر شما کالا و خدمات را به سازمانی عرضه می دارید و آن سازمان مصرف کننده نهایی باشد، شما این بخش را مشتری می نامید. (برای مثال، اگر شما فروشنده لوازم اداری هستید). اگر شما کالا و خدمات را مستقیماً به مصرف کننده بفروشید، شما این بخش را احتمالاً "مصرف کننده" می نامید. (برای مثال، اگر شما در یک خرده فروشی فعالیت کنید؟)

اگر شما کالا و خدمات را به یک کاسب و کارارایه می دهید و آنها

چنانچه شما از کانال توزیع غیر مستقیم استفاده می کنید، ارتباط کسب و کار خود را با هر یک از عمده فروشها و خرده فروشهای مهم بررسی کنید. در بسیاری از سازمانها، این بررسی قسمتی از یک برنامه فروش مجزاست

این اطلاعات می تواند از سیستمهای مالی و فروش داخلی و از ارائه گزارشهای صنعت و منابع داخلی به دست آید.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: ارزیابی اقدامات بازاریابی پیشین

این قسمت، موفقیتها و شکستهای فعالیتهای بازاریابی پیشین را تجزیه و تحلیل و آموخته های آن را در برنامه بازاریابی به کار می برد.

در این بخش باید به موارد زیر پاسخ دهید:

- * هدفهای قابل سنجش اقداماتتان چه چیزهایی بودند؟
- * خلاصه ای از اقدامات مورد نظرتان را بنویسید؟
- * اقدامات مذکور چه تاثیری در تحقق اهداف کاری شما داشته است؟

* آموزه های اساسی از این نوآوری چه بوده است؟
* چه تصمیم هایی درباره ادامه، قطع یا تغییر اقدامات اتخاذ شده دارید؟
این اطلاعات از طریق سیستم های مالی و فروش داخلی قابل دسترسی هستند.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها

این مرحله، غالباً نتیجه یک جلسه تصمیم گیری گروهی است. مهمترین بحث در این جلسات بررسی مراحل قبلی و تجزیه و تحلیل موقعیتی است. در جلسه برنامه ریزی، شرکت کنندگان در جلسه درباره نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها بحث می کنند و به اولویت بندی آنها می پردازند.

- و در این بخش به پرسشهای زیر پاسخ داده می شود:
- * سازمان یا کالا و خدمات شما چه مزیت هایی نسبت به رقبایتان دارد که می تواند فروشتان را بهبود بخشد؟
- * کالا و خدمات سازمان شما چه نقاط ضعفی نسبت به رقبایتان دارد که مانع فروش شما می شود؟
- * چه فرصتهای بیرونی برای بهبود فروش، برای سازمان یا کالا و خدمات در اختیار دارید؟
- * چه تهدیدات بیرونی (که کنترلی نیز ممکن است بر آنها

* علاوه بر سوالهای بالا، سوالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح کنید.

تجزیه و تحلیل موقعیتی: کانالهای توزیع

این بخش، کانال های توزیعی را، که شما فعلاً از آنها استفاده می کنید و یا در آینده در فکر استفاده از آن هستید بررسی می کند. این کانالهای توزیع، کانالهای فروش مستقیم (از قبیل: نیروهای فروش، پست مستقیم فروش، فروش زنده، اینترنتی و تلویزیونی و کانالهای توزیع غیر مستقیم) مثل عمده فروشها و خرده فروشها را شامل می شود.

در این بخش باید به موارد زیر پاسخ دهید:

- * خصوصیات هر کانال توزیع چیست؟
- * گرایشها و پیشرفتهای

جدید در هر کانال توزیع چگونه است؟

- * نقاط ضعف و قوت هر کانال توزیع کدام اند؟

* موفقیت سازمان شما در هر یک از کانالهای توزیع چگونه است؟

- * چند درصد از فروش هر کانال توزیع مربوط به کار شما می شود؟

* اثر بخشی هزینه ای هر یک از کانالها چگونه است؟
* سهم شما از هر یک از کانالهای توزیع در مقایسه با رقبای چگونه است؟

* علاوه بر سوالهای بالا، سوالات "چرا" و "چگونه" دیگری نیز با توجه به الزامات کسب و کار خود می توانید مطرح کنید. چنانچه شما از کانال توزیع غیر مستقیم استفاده می کنید، ارتباط کسب و کار خود را با هر یک از عمده فروشها و خرده فروشهای مهم بررسی کنید. در بسیاری از سازمانها، این بررسی قسمتی از یک برنامه فروش مجزاست،

در زمان هدف گذاری، سعی کنید اهدافی را انتخاب کنید که واقع بینانه، دست یافتنی و چالش برانگیز باشند و اطمینان حاصل نمایید که جهت اهداف شما واقعی و قابل سنجش اند. زمانی که معیار و روشی برای سنجش سهم بازار ندارید، آن را به عنوان هدف انتخاب نکنید.

راهبردها، باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

- * در چه بازار یا صنعتی سازمان شما در حال رقابت است؟
- * مصرف کنندگان یا مشتریان نهایی شما چه کسانی هستند؟
- * سازمان، کالا یا خدمات چه طور جایگاه خود را کسب کرده اند و چرا مصرف کنندگان یا مشتریان، باید کالا یا خدمات شما را به رقبایان ترجیح دهند؟
- * چه تغییرات وسیعی را در کالا، قیمت، توزیع، تبلیغات و ترفیع، تحقیقات و ارزیابی برنامه ریزی کرده اید؟

مثالی از یک راهبرد ساده:

تعریف بازار: صنعت مداد در آمریکا و کانادا
مصرف کنندگان هدف:
سطح اول: هنرمندان ۱۸ تا ۶۵ سال در شهرهایی با جمعیت ۱۰۰۰۰ نفر و بیشتر
سطح دوم: ۱۲ تا ۶۵ ساله هایی که علاقه به هنر دارند و در محیطهای روستایی و شهری زندگی می کنند.
موضوع یابی: نرمترین و معتبرترین مداد هنری
کالا: افزودن مدادها به بسته های حاوی سایر محصولات شرکت
قیمت: قیمت های رقابتی برای مدادهای با کیفیت مشابه
توزیع: اضافه کردن توزیع مستقیم به روشهای جاری فروش در مغازه های خرده فروشی برای دستیابی
مصرف کنندگان غیر شهری
تبلیغات و ترفیع فروشی: افزایش بودجه تبلیغاتی و ترفیعی برای ایجاد کانالهای توزیع جدید.
افرادی که حوزه مسئولیت آنها تحت تأثیر راهبرد های بازاریابی قرار می گیرد، باید برای توسعه این راهبردها کمک کنند، زیرا، آنها عامل تعیین کننده یک راهبرد موفق یا ناموفق اند.

برنامه بازاریابی: تاکتیکها

این بخش، جزئیات تاکتیکها یا فعالیتهای کوتاه مدتی را که شما برای تحقق راهبرد ها از آنها استفاده می کنید، شرح می دهد. طبقه بندیهای تاکتیکها شامل موارد زیر است:

- * محصول
- * قیمت

نداشته باشید) کسب و کار، کالا و یا خدماتتان را تهدید می کند و شما را ناگزیر به واکنش می کند؟

برنامه بازاریابی: تحلیل مسائل و اهداف

در این مرحله، همه آموخته ها و مطالب مراحل قبلی، تجزیه و تحلیل می شود و برخی از دیدگاههای مهم و حیاتی ای را که سازمان یا کالا و خدمات شما به آنها نیاز دارد تا در برنامه بازاریابی عنوان شود، مطرح می کند.

به خاطر داشته باشید، در حالی که تجزیه و تحلیل موقعیتی یک سند واقعی است، تجزیه و تحلیل مسائل نباید یک روش متداول کاری تلقی شود، بلکه فقط باید شامل مسائل و مشکلات مهمی باشند که نیاز به دقت و تحقیق بیشتری دارند و شما انتظار دارید که در برنامه بازاریابی تان آنها را محقق سازید. در حقیقت اهداف نتایج قابل اندازه گیری هستند که شما در برنامه بازاریابی قصد دارید به آنها دست یابید.

اهداف معمولاً بر حسب حجم فروش، سهم بازار، سودآوری و یا آگاهی بخشی به مصرف کنندگان در یک چارچوب زمانی خاص در مقایسه با چارچوب زمانی قبلی بیان می شود.

در زمان هدف گذاری، سعی کنید اهدافی را انتخاب کنید که واقع بینانه، دست یافتنی و چالش برانگیز باشند و اطمینان حاصل نمایید که جهت اهداف شما واقعی و قابل سنجش اند. زمانی که معیار و روشی برای سنجش سهم بازار ندارید، آن را به عنوان هدف انتخاب نکنید.

یک نمونه از هدف: رسیدن به حجم فروش ۳۵۵۰۰ جعبه مداد در سال ۲۰۰۵ و افزایش ۱۴٪ نسبت به سال ۲۰۰۴.
اغلب برنامه های بازاریابی یک تا سه هدف کلی را در بر می گیرد. هر برنامه ممکن است تاکتیک های مورد نظر خودش را داشته باشد و به تحقق همه اهداف یاری رساند.

برنامه بازاریابی: راهبردها

راهبردها، مسیر گسترده ای را که سازمان باید برگزیند تا به اهدافش دست یابد، تشریح می کند.
راهبردها بلند مدت هستند، در حالی که تاکتیک ها، فعالیتهای کوتاه مدت اند که در به نتیجه رساندن یک راهبرد خاص دخالت دارند.

*** توزیع***** تبلیغات و ترفیع فروش**

ممکن است در هر طبقه چندین تاکتیک داشته باشید. هر تاکتیک در هر طبقه باید با جزئیات کافی شرح داده شود تا جوابگوی سوالات زیر باشد:

* چه اهداف قابل سنجشی (اندازه گیری) در جهت تحقق برنامه در نظر گرفته شود؟ (اگر اهدافی است که

به طور مجزا قابل اندازه گیری باشد)

* دقیقاً چه کاری را برای برنامه تان انجام داده اید؟

* چرا برای انجام کار برنامه ریزی کرده اید؟ چگونه به بهبودی اهداف مورد نظر می انجامد؟

* چه کسی مسئول اجرای قسمتی از برنامه خواهد بود؟

* به چه مدت زمانی برای اجرای آن نیاز است و چه زمانی انجام خواهد شد؟

* هزینه آن به چه میزان خواهد بود؟

* از چه مکانیسم ارزیابی استفاده می کنید؟ از مفاهیم متداول ، در جهت تعیین اثر بخشی هر تاکتیک استفاده کنید؛ ارزیابی ها باید وابسته به اندازه و اهمیت هر تاکتیک باشد. به عبارت دیگر، اگر هزینه سنجش یک تاکتیک از هزینه اجرای آن بیشتر باشد از سنجش آن صرف نظر کنید.

برنامه بازاریابی: تحقیق و ارزیابی

این قسمت راههایی را تشریح می کند که با آنها کل هدفان را ارزیابی می کنید و همچنین به تشریح ابزارهای ارزیابی ای می پردازد که برای سنجش اثر بخشی هر تاکتیک و راهبرد و تحقیقاتی که برای به دست آوردن اطلاعاتی که تجزیه و تحلیل موقعیتی قادر به تهیه آن نبوده است. روشهای ارزیابی، مسئولیت، زمانبندی و هزینه در این بخش فهرست می شوند.

برنامه بازاریابی: مالی

بخش مالی شامل دو مستند زیراست:

۱- بودجه بازاریابی

۲- صورت حساب سود و زیان

بودجه بازاریابی شامل: تمام هزینه های راهبردها و تاکتیک ها است که در حوزه عملیات بازاریابی انجام می شود. صورت

حساب سود و زیان، تأثیر مالی نوآوریهای مطرح شده را در برنامه بازاریابی نشان می دهد. این گزارش در سطح واحد کسب و کار و یا برحسب طبقه بندی محصول که موضوع برنامه بازاریابی است تهیه و ارائه می شود و اینکه در آمد شامل پیش بینی قیمت، ضربدر تعداد فروش است و مخارج که هزینه فروش، توزیع و مخارج بازاریابی را شامل می شود. (در بودجه بازاریابی).

سخن پایانی:

اگر برای اولین بار است که سازمان شما برنامه بازاریابی تهیه می کند، ممکن است تدوین این برنامه رعب آور به نظر آید. یا ممکن است تمام اطلاعاتی را که در این نوشتار آورده شده نداشته باشید. به خاطر داشته باشید که این یک فرایند است و اطلاعات و بررسی ها در طول زمان بهبود خواهد یافت. در ابتدا باید مشخص کنید که چه اطلاعاتی را در اختیار دارید و چه اطلاعاتی را باید کسب کنید. سپس اطلاعات مورد نیاز برای یکسال را جمع آوری کنید.

اطلاعاتی را که برای شما حیاتی است و برای به دست آوردن آن نیاز به یک مطالعه پژوهشی است، به عنوان یک تاکتیک برنامه ریزی شده در قسمت ارزیابی و تحقیق برنامه بازاریابی مد نظر قرار دهید. کسی که برنامه بازاریابی طراحی و فرایند برنامه ریزی بازار یابی را هدایت می کند، می تواند مدیر مارک تجاری^۱، مدیر محصول^۲، یا مدیر واحد تجاری^۳ در یک سازمان بزرگ باشد. در یک سازمان کوچکتر، این شخص می تواند مدیر بازاریابی و مدیر و یا معاون و در بعضی موارد می تواند در حوزه های مسئولیت دیگری از قبیل فروش فعالیت داشته باشد. افرادی که درگیر فرایند برنامه ریزی بازاریابی هستند، کسانی هستند که حوزه اختیار آنها تحت تأثیر این فرایند قرار می گیرد و مشارکت آنها موفقیت برنامه بازاریابی را افزایش خواهد داد.

نوشتن یک برنامه بازاریابی سنجیده کار ساده ای نیست؛ اما موفقیت سازمان را افزایش می دهد.

پی نوشت ها:

1. Brand Manager

2. Product Manager

3. Business Unit Manager

مأخذ:

http://WWW.marketingpower.com (2005)

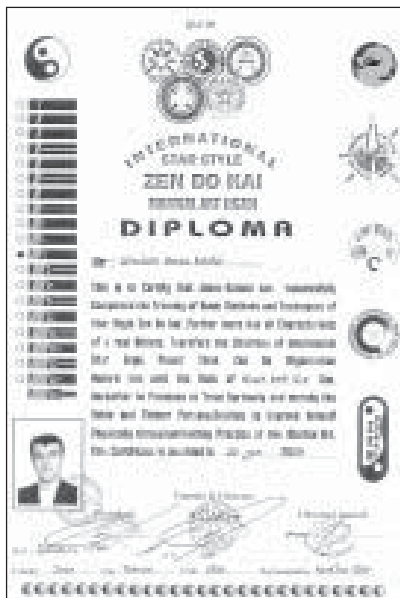
قاسم محمدی، مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیرعامل طی نامه‌های جداگانه‌ای از تلاش‌های ارزشمند همکاران زیر در پیگیری مصوبات هیئت مدیره، اتوماسیون اداری، تکریم ارباب رجوع و انجام شایسته وظایف تشکر و قدردانی کرد.

پردیس خوش نیام معاون اداره کل خدمات مدیریت، مهناز حائری رئیس دایره دبیرخانه مدیرعامل، الهام اصلاحچی متصدی امور اداری دبیرخانه مدیرعامل، پریچهر پسنیدیده اپراتور دبیرخانه مدیرعامل، آذر بینا مسئول امور ماشین نویسی، سوسن ستوده، محمد صدیق مدیر دفتر مدیر



عامل، حمیده عامری معاون دایره دبیرخانه مدیرعامل، حسن صبور رئیس دایره دفتر مدیر امور، بهنام نوروزی متصدی امور اداری دبیرخانه مدیرعامل، کیانوش بحیرائی رئیس دایره دفتر مدیر امور، زهرا عبدالهی رئیس دایره دفتر مدیر امور، حمید طاحونه رئیس دایره دفتر مدیرعامل، قاسم مقیسه مسئول قسمت زیراکس، عالی یزدان پناه رئیس دایره دفتر مدیر امور، محسن جمشیدی رئیس دایره دفتر مدیر امور، شهلا عزیزی رئیس دایره ارتباطات مردمی، همکار تلاشگر و گرانقدر محسن بایندریان اپراتور دفتر مدیر امور، مصطفی لشنی متصدی امور اداری دفتر مدیر امور، غلامرضا فام شکوری اپراتور دفتر مدیر امور، محمدعلی رجبی متصدی امور اداری دبیرخانه مدیرعامل، محمدعلی سلیمی بایگان دبیرخانه مرکزی، الیاس منوری رئیس دایره بایگانی دبیرخانه مرکزی، رضا طاهری بایگان دبیرخانه مرکزی، کریم خزلی مسئول پایگاه بسیج، فائزه سادات کبیری متصدی امور اداری، مینا صاحب کاشانی متصدی امور اداری، علیرضا پارسافر رئیس

دایره دفتر مدیر امور، نوشین جهان آرا مسئول قسمت ارسال مراسلات، محمود رضا حاج عابدی رئیس دایره دفتر عضو هیئت مدیره، عارف مرادی رئیس دایره دفتر عضو هیئت مدیره، قربانعلی لطفی، جلیل یابندان رئیس دایره دفتر عضو هیئت مدیره، احمد محمدی گرجائی، غلامرضا محسنی متصدی امور اداری، حمید رضا مولایی، رقیه کوهی نژاد تکنسین رایانه، ابراهیم باقر نژاد بایگان دبیرخانه، خدایار سعید پناه اپراتور دفتر مدیر امور، نصیری، محمد احمدی



آقای فرهاد فرقه،
همکاران در اداره معاونت
مستقل حساب مرکز، مدت ۲
سال است که در رشته های
مختلف رزمی فعالیت دارند و
هم اکنون زیر نظر استاد کاتبی،
یکی از بزرگان با تجربه کاراته و
نماینده قاره آسیا در رشته رزمی
ذن دوکای با درجه سیاه دان ۶
و عضو کمیته فنی و آزمون
کشور در رشته کیوکوشین کاراته
با درجه کمربند سیاه دان ۵،
آموزش می بیند.



معصومه رجبی، فرزند همکاران، آقای
حسین رجبی، در شعبه بردسکن، توانستند در
مسابقات قهرمانی آموزشگاهها در رشته بدمینتون
به مقام اول دست یابند و حکم قهرمانی و یک
قطعه مدال درجه یک دریافت کنند.

نام و نام خانوادگی	مستند	تشریح کننده	توجهیه‌ها
ایرانی - بهرام	کارشناس حقوقی مدیریت استان خوزستان	مرافعی شهید زاده عضو هیئت مدیره	نمایش دستورالعمل در رابطه با پیگیری پرونده متعلقین در حوزه استان خوزستان
ارجوند - محسن	معاون مسئول مرکز آموزشی و فقهی پایلوس	حاجت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	نمایش در خصوص نحوه برگزاری اولین جلسه و روشی بافکارگران سیستم بانکی کشور
اسحاقی خرم‌دکتر - میرویس	رئیس بانک کشاورزی شعبه نور	حسین شکیبایی مدیر امور نظارت و بازرسی	نمایش ارزنده در خصوص نحوه پیرونده امرای شرکت صبح سعید و اسحاقی حق بیت المال
امروزیان - لطف الله	تحصیل دار رشته بانک کشاورزی شعبه نور	حسین شکیبایی مدیر امور نظارت و بازرسی	نمایش ارزنده در خصوص نحوه پیرونده امرای شرکت صبح سعید و اسحاقی حق بیت المال
آزاد - مهرداد	معاون اداره اکل امور مالی	سید حسن نور بخش، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره	نمایش معاونت معاملات اداره اکل امور مالی و معاملات به مدت یک سال
باقر ابراهیمی - لایلا	کارشناس اداری، اکل و ارتباطات اداره اکل	مصطفی صالحی، مدیر امور مالی	نمایش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر اکل چهارمینی بانک
بایزادگان - محسن	ایستاد دفتر مدیریت امور سرمایه گذاری و اعتبارات	محمد قاسمی، مدیر امور سرمایه گذاری و اعتبارات	نمایش ارزشمند و حازر در انجام امور محوله
برسم - حسن	کارشناس مالی اداره اکل بازرسی و حسابرسی	مرافعی شهید زاده عضو هیئت مدیره	مضمون به موانع در محل شعبه در زمان کشف و سوء استفاده در استان و شهر و تأیید مواردی از انقضای و سوء استفاده
بیدان - کوان	کارشناس پایه، رسیدگی به درخواست های مشتریان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	نمایش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مردمی در سفر تمام معطم رهبری به استان کرمان و باسختگیری به مردم
بیگلری شامی - امیر کاویر	نگهبان دفتر اکل مرکزی	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تقدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در توانمندی
تقی زاده - عقیل	مدیر گروه بازرسی مستوفی بیمه محصولات کشاورزی و ادبی	سید حسین رضوی، مدیر امور سرمایه انسانی	نمایش در خصوص انجام پرواز، مطالعه و بررسی اقل تعلمات اداری کارکنان و راههای پیشگیری و کاهش آن
حسینی - فاطمه	رئیس اداره اطلاعات مالی و منابع انسانی اداره اکل امور بانکی و اطلاعات مشتریان	حجت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	نمایش در خصوص جمع آوری پروازها و تقویت خلاصه حسابهای دفتر اکل بانک
دارابی - فاطمه‌ها	ارزباب شعبه سازمان کشاورزی در منطقه جبروت و قنوج	سید حسین رضوی، مدیر امور سرمایه انسانی	نمایش در راستای انجام امور محوله و ارائه خدمت به مشتریان
دخدار ولد - غلامحسین	مسئول امور حراست استان خوزستان	مرافعی شهید زاده عضو هیئت مدیره	نمایش دستورالعمل در رابطه با پیگیری پرونده متعلقین در حوزه استان خوزستان
دعقلی - سعید، داور	کارشناس حقوقی مدیریت شعب بانک در استان لرستان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	نمایش در انجام امور محوله و مدیریت در پیگیری امور حقوقی بانک
نصیبی سمانی - بهمن	معاونت مسئول پرداختهای داخلی کارکنان	سید حسین رضوی، مدیر امور سرمایه انسانی	نمایش در خصوص انجام پرواز، مطالعه و بررسی اقل تعلمات اداری کارکنان و راههای پیشگیری و کاهش آن

نام و نام خانوادگی	سمت	تشویق کننده	توضیحات
رشد - ابراهیم	نگهبان دفتر کل حراست	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تقدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در تورنادوی
زیلعلی - محمد	کارمند شعبه برعسیر	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاشهگویی به مردم
ستاری - مهدی	نگهبان دفتر کل حراست	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تقدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در تورنادوی
سر حدادی - علی اصغر	مسئول امور حراست غرب و تهران بزرگ	مرکزسی شهید زاهد عضو هیئت مدیره	تلاش در انجام وظایف معموله
سبحانی - نازاب	مدیر فنی شعب بانک در استان کرمان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاشهگویی به مردم
سید محمد قوامی - میرزا	کارشناس اداره کل ریانه و ارتباطات واحد ای	محمود صالحی، مدیر امور مالی	تلاش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر کل چهار ستونی بانک
سیح لائسانی - پناه	کارشناس اداره کل ریانه و ارتباطات واحد ای	محمد لریان فرد، مدیر امور ریانه ای و بانکداری الکترونیک	گوشش و پیگیری مستمر در پیشرده اهداف معالی بانک
صالحی - پرویز	کارشناس اداره کل حقوقی	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در انجام امور حقوقی بانک
مسافر طهماسبی زاده - علی	نگهبان دفتر کل حراست	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تقدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در تورنادوی
صنعت - سجاد اله	معاون دایره انظمامات دفتر کل حراست	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تقدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در تورنادوی
شانی - حبیب اله	کارشناس مسئول بیمه	عباس ظریف، قائم مقام مسئول بیمه محصولات کشاورزی	قدردانی بخاطر حضور مؤثر جناحی در کارگاه آموزشی توسعه صنعت بیمه برای پروژه های منابع طبیعی و آبخیزداری
حارثی - جواد	کارشناس اداره کل ریانه و ارتباطات واحد ای	محمود صالحی، مدیر امور مالی	تلاش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر کل چهار ستونی بانک
عزیزه - فرهاد	کارشناس مالی اداره کل بازرسی و حسابرسی	مرکزسی شهید زاهد عضو هیئت مدیره	معالیت مؤثر در کشف و افشای سوء استفاده و تخلف در استان بوشهر و دمام و جوه
خلایی - نفی	معاون اداره کل نظارت و امور شعب	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام رهبری به استان کرمان و پاشهگویی به مردم
فناکار - نعمت اله	کارشناس اداره کل امور مالی	محمود صالحی، مدیر امور مالی	تلاش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر کل چهار ستونی بانک
فرحی - رحمان	کارشناس (Q) و رئیس دایره جمع آوری و کنترل اطلاعات حساب مرکز	سید حسین رضوی، مدیر امور سرمایه انسانی	تلاش در راستای ارج نهادن به زحمات ایدارگران هشت سال دفاع مقدس و پیگیری مسأله و مشکلات این عزیزان
کابندی - علی	مدیر ستادی بانک در منطقه جیرفت و کهنوج	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	رسیدگی مطلوب به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاشهگویی به مردم

نام و نام خانوادگی	سمت	تشویق کننده	توضیحات
کتیری مرعشی - محمد رضا	کارشناس اداره کل رایانه و ارتباطات داده ای	محمود صالحی، مدیر امور مالی	تلاش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر کل چهار ستونی بانک
گوهستانی - مسعود	رئیس اداره کل نظارت و امور شعب	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاسنگویی به مردم
مسی - عبدالحسین	مدیر فنی شعب بانک در منطقه جیرفت و کهنوج	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاسنگویی به مردم
محمدی - مردم	کارشناس اداره کل رایانه و ارتباطات داده ای	محمود صالحی، مدیر امور مالی	تلاش در رابطه با رفع مشکلات خلاصه حسابهای دفتر کل چهار ستونی بانک
مسح زاده - مسلم	معاون تاپره رسیدگی به درخواست های مشتریان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاسنگویی به مردم
ملکی - بهرام	کارشناس اداره کل حقوقی	سید حسین رفیعی، مدیر امور سرمایه انسانی	تلاش در خصوص انجام پروژه مطالعه و بررسی حال تحولات آزاری کارکنان و راههای پیشگیری و کاهش آن
موسوی - علی اکبر	کارشناس صندوق بیمه	عباس نظری، قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی	قدردانی بخاطر حضور مؤثر جابجایی در کارگاه آموزشی توسعه صنعت بیمه برای پروژه های منابع طبیعی و آبخوانداری
میرزایی - بابک	کارشناس صندوق بیمه	عباس نظری، قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی	قدردانی بخاطر حضور مؤثر جابجایی در کارگاه آموزشی توسعه صنعت بیمه برای پروژه های منابع طبیعی و آبخوانداری
میرزایی - محمد	نگهبان دفتر کل خراسان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	قدیر بخاطر کسب بالاترین امتیاز در تیراندازی
نجفی - پرویز	کارشناس و رئیس تاپره رسیدگی به درخواست های مشتریان	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزشمند در رسیدگی به درخواستهای مرخصی در سفر مقام معظم رهبری به استان کرمان و پاسنگویی به مردم
نعمتیان	مدیر گروه بازر مهندسی فرایندهای مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی	حشمت اله نظری، عضو هیئت مدیره	تلاش ارزشمند در ارائه مطلوب تجارب موفق بانک بر اساس مدل EFQM و نعمت عنوانه تعالی سازمانی، چالش ها، رهبری، در سومین همایش تعالی سازمانی
ولی پور - احمد	کارشناس حقوقی مدیریت شعب بانک در استان مازندران	حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش ارزنده در اختتام نمودن پرونده اجرایی شرکت صبح سعید و اخذ حق بیت المال

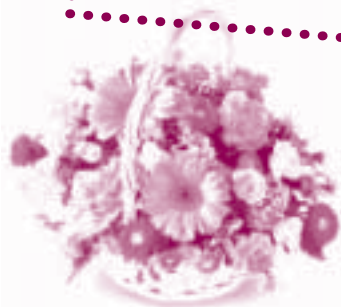


پایان نامه‌های تدوین شده با موضوع مرتبط با بانک کشاورزی

۱۳۹۸	تهران	حسین طلاجی انگریودی	بهره‌وری و عوامل موثر بر آن در بانک کشاورزی
۱۳۹۳	مرکز آموزش مدیریت	محمد رضا پویا فرد	بررسی وضعیت وصول مطالبات و رفع موانع آن در بانک کشاورزی استان مرکزی طی سالهای ۸۳-۸۰
۱۳۹۲	شهید بهشتی	زهرا عباسی	برآورد توابع هزینه تسهیلات عقود اسلامی با تاکید بر عقد قرض الحسنه
۱۳۹۳	شهید بهشتی	پونه روشن‌ن	بررسی عوامل موثر بر ریسک اعتباری مشتریان حقوقی بانک (بررسی موردی بانک کشاورزی)
۱۳۹۰	موسسه بانکداری ایران	حبیب اله محمدی	نقش فرهنگ سازمانی در افزایش کارایی کارکنان بانک کشاورزی ایران
۱۳۹۲	دانشگاه آزاد اسلامی	عبدالله بهرامی نژاد	بررسی انگیزش کارکنان بانک کشاورزی (اداره مرکزی) و ارائه پیشنهادت لازم
۱۳۹۳	شهید بهشتی	سلمان خواجه زاده	ارزیابی تاثیر تبلیغات تلویزیونی بانک کشاورزی و سپرده گذاری در حساب های قرض الحسنه پس انداز
۱۳۹۳	دانشگاه آزاد - تبریز	ناصر نصیری	بررسی کارایی سیستم بانکی با استفاده از روش تحلیل پوشش داده ها (مطالعه موردی بانک کشاورزی)
۱۳۹۳	دانشگاه آزاد - اراک	حسین حیدری	بررسی راهکارهای بهبود وصول و کاهش مطالبات معوق بانک کشاورزی (مطالعه موردی استان کرمان)
۱۳۹۳	علامه طباطبائی	محمد حسین آرمان	ارزیابی کارایی شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با رویکرد تحلیل پوششی داده های فازی
۱۳۹۳	آزاد - علوم و تحقیقات	خلالامرضا بیگلرخانی	تحقیق پیرامون مشکلات قیمت گذاری سهام بانک ها به منظور ارائه یک روش مناسب جهت خصوصی سازی (مطالعه موردی بانک کشاورزی)
۱۳۹۳	دانشگاه آزاد - رشت	مرتضی ابراهیمی	بررسی میزان تاثیر کیفیت خدمات بانک کشاورزی و رضایت مشتریان هدف آن بانک در منطقه غرب مازندران
۱۳۹۳	علامه طباطبائی	مسعود سیم خواد	اندازه گیری و مقایسه کیفیت ارائه خدمات بانکی به مشتریان با رویکرد فازی (مطالعه در بانک کشاورزی)
۱۳۹۳	موسسه عالی بانکداری ایران	محمد جعفر کبود وانی راد	بررسی عوامل موثر و مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (مطالعه موردی بانک کشاورزی)
۱۳۹۳	علامه طباطبائی	رحیم فوکردی	طراحی الگویی جهت تعیین نظام استقرار تسهیلات ارائه دهنده در مناطق شهری (مطالعه موردی: جایی مائین های خود پرداز بانک کشاورزی در منطقه ۱۰ شهرداری تهران)

پیوندگان مبارک

نام خانوادگی - نام	محل خدمت	نام خانوادگی - نام	محل خدمت
نجات - حمید	شعبه بندر کزلی - گیلان	روشن پور عباس لادی - محسن	شعبه بازار پاساژ شرق تهران بزرگ
تقی نسب - رضا	مرکز آموزش پابلوس - مازندران	جوهری - آیدا	شعبه ولیعصر - شرق تهران بزرگ
ذبح بیضا - آیدین	مدیریت هرمزگان	بهلولوند احمدی - فلتسن	شعبه هفت تیر - شرق تهران بزرگ
شریفان - مریم	شعبه شیخ صدوق - اصفهان	امیری نیا - علی اکبر	شعبه سپهرودی جنوبی - شرق تهران بزرگ
شاهچراغی - مریم	شعبه شیخ صدوق - اصفهان	باقرخانگی - موسی	شعبه نویناد - شرق تهران بزرگ
علیدینی - علیرضا	شعبه رحمان - اصفهان	لطیفی - معصومه	شعبه سه راه اقدسیه - شرق تهران بزرگ
موسوی - سید واحد	شعبه بنده - اصفهان	پور رحیمی - رضا	شعبه سه راه طالقانی - شرق تهران بزرگ
حبیبی - مریم	شعبه هجده دی ساری - مازندران	گروسی - خوشه گل	شعبه شهید قندی (پالیزی) - شرق تهران بزرگ
ناد علی زاده - عباس	شعبه میدان امام قائم شهر - مازندران	ایلی - حامد	شعبه چهارراه مولوی - شرق تهران بزرگ
وزمان - آزاده	شعبه اول - مازندران	جهانبختی - اردشیر	شعبه کپورده - کرمانشاه
عدالت - احمد رضا	شعبه چهارم - فارس	پریشان - یوسف	شعبه کپورده - کرمانشاه
محمودی - آسمان	شعبه مصری - فارس	گل محمدی - آزاده	شعبه چهارراه کرج
دادگانیان - غلامعلی	شعبه تنگه - آذربایجان غربی	سر مستی - محسن	شعبه آنتهارد کرج
نوروزی - جولاد	شعبه سلماس - آذربایجان غربی	رستم پور - امیرحسین	مدیریت منطقه کرج
باغنده - محمد	شعبه طالقانی ارومیه - آذربایجان غربی	ابراهیم حسینی - مهادی	شعبه میدان تره بار کرج
صیامی اوغولوبک - قاشمه	شعبه ارومیه - آذربایجان غربی	طیروزاده - آله بخشی	شعبه بانست - کپکلیوبه و بویر احمد



نورسیدگان

محل خدمت	نام و نام خانوادگی همکار	نورسیده
شعبه حایر آباد - هرمزگان	مهدی حسن زاده	علی اکبر
شعبه اسفهان	علی رحیمی	محمد
شعبه امیر حمزه - اسفهان	محسن کاشانی	محمد رضا
مدیریت اسفهان	اسماعیل حایر عرب	مریم
مدیریت اسفهان	علی امیر علی محمدی	سینا
مدیریت اسفهان	محسن عرب	رضا
شعبه کوکد	محمد تقی بهمنی	فاطمه
شعبه شهید رجایی گلستان	حسن عباسی	زینب
شعبه بند	احمد انصاری	محمد امین
شعبه اسفهان	غلامعباس چرلی	ابوالفضل
شعبه ج مطهری لیل - مازندران	آهه داد توکلی	کوتر
شعبه جویبار - مازندران	عباس قائمیان	ماهانک
شعبه سورگ - مازندران	عباس ذیگانی	امیر رضا
شعبه بهشهر - مازندران	منصور سنجری	مهدیا
شعبه سر دشت - آذربایجان غربی	امین حسینی	حانی
شعبه قطب آباد جهوم - فارس	مجتبی سادقی نقد علی طایا	آزرا
مدیریت آذربایجان غربی	ابراهیم نوروزی	خلیقا
شعبه بازار قم	حمید جهانگیر پور	مریم
مدیریت منطقه کرج	خلیقا کاشانی	سحران
شعبه طالق - منطقه کرج	بشیر آفتابی	مهدیا
مدیریت منطقه کرج	مسعود کی شمس	آرمینا
بایه شرکت گاز کرج	محمد شریف زینان نژاد	مانده
شعبه امام علی - شرق تهران بزرگ	هوشتگ بزرگ زاده	روزین
شعبه میدان ونک - شرق تهران بزرگ	محبوبه ریز بهانی	هستی
شعبه میدان ونک - شرق تهران بزرگ	لیلا نوری	نیلا
شعبه استقلال - شرق تهران بزرگ	داریوش مل بین	آرتین
شعبه مطح بیرجند - خراسان جنوبی	فاطمه صادقی	سید ابوالفضل
شعبه مدرس بیرجند - خراسان جنوبی	مهدیا بلندی	آتنا
مدیریت خوزستان	منصور غلامی گداری	فاطمه
شعبه آبدان - ایلام	فرح غلامی	عسل
شعبه قره قشلاق سلماس	رضا علی شیری	امیر حسن

نورسیدگان

