



**صاحب امتیاز:** بانک کشاورزی  
**مدیر مسؤول:** قاسم محمدی  
**سر دبیر:** مهندس منوچهر کریمزاده  
**مجری:** سرواسان هنر  
**همکاران این شماره:**  
 الهام خرمی، سید مهدی موسوی،  
 مرضیه حسینی، نسیم سلطان بیگی،  
 مهدی امین، محمد رضا امیری، رامین امینی،  
 احمد رضا نظام زاده، محمد جواد ایروانی،  
 فواد شمس، افشین ضیائیان علی پور و  
 سهیلا دلاوری

# پیام مهر

پیام مهر  
 مرداد ۱۳۸۵  
 شماره ۳۳

آنها امیدشان اول به خدا بود و بعد... (۴-۵)  
 تاسیس اتاق خبرنگاران در بانک کشاورزی (۶-۷)

اخبار (۸-۱۵)

گفت و گو (۱۶-۲۱)

گفت و گو با بهمن پور، رئیس شعبه چهار راه آبرسان تبریز  
 گفت و گو با حبیب الله زاهد، عضو هیئت مدیره کانون  
 بازنشستگان بانک کشاورزی

مقالات (۲۲-۳۹)

تقویت بیمه سبز، راهبردی ضروری یا ضرورتی راهبردی  
 صرفه جویی انرژی در ساختمان های بانک  
 مختصری درباره اخلاق حرفه ای در سازمان  
 اسطو خودوس

نگاهی به نگاه ویژه مطبوعات به بانک کشاورزی

معرفی کتاب صفحه شما

صفحه شما (۳۲-۳۳)

کم و کسری ندارید؟! (۴۰-۴۱)

آنها برای نظارت آمده اند (۴۲-۴۴)

پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی (۴۵-۵۱)

خبرنامه آپراکا (۵۲-۵۵)

پیروز مندان (۵۶-۵۷)

تشویق شدگان (۵۸-۶۰)

پیوند (۶۱)

نورسیدگان (۶۲)

نشانی دفتر نشریه: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهرآرا، ساختمان بانک کشاورزی،  
 طبقه اول، اداره کل روابط عمومی، تلفن: ۸۸۲۵۲۱۴۷  
 پست الکترونیک: [payamemehr@agri-bank.com](mailto:payamemehr@agri-bank.com)  
 نشانی وب سایت: [www.agri-bank.ir](http://www.agri-bank.ir)  
 صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۳۹۵



گزارشی از دومین جلسه ملاقات مردمی مدیر عامل بانک کشاورزی

## آنها امیدشان اول به خدا بود و بعد...

می گفتند بعد از خدا امیدشان تنها به اوست و امیدوارند که این تنها امید هم به ناامیدی منتهی نشود... آری! دومین جلسه از سلسله جلسات ارتباط مردمی مدیر عامل بانک کشاورزی در یکی از آخرین روزهای مرداد ماه در سالن کنفرانس حوزه مدیریت عامل برگزار شد. نصب حدیثی از امام حسین، خود مشخص کننده فرم و محتوای این جلسه بود: "به درستی که نیازهای مردم به شما، از جمله نعمت های خداوند است" و به راستی که چه

زیباست خدمت به خلق و گره گشایی از کار او... فضای صمیمی حاکم بر جلسه گفتن خیلی از حرف ها را راحت کرده بود به نحوی که بانویی که از اردبیل به دیدار دکتر نوربخش شتافته بود خیلی راحت واژگان را بر زبان می راند و مانند پسرش با مدیر عامل بانک دردل می کرد. افراد یکی یکی می آمدند و می رفتند و در این فاصله آمدن تا رفتن ابتدا دست دکتر را به گرمی می فشردند و سپس

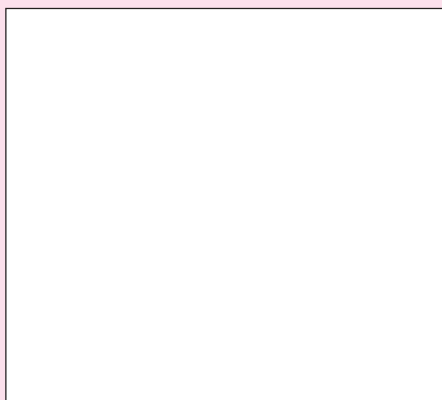
بعضی با صدای پایین که به سختی شنیده می‌شد و بعضی با صدای بلند درخواست هایشان را مطرح می‌کردند. ... یکی می‌گفت که مادرش در ICU بستری است و کل زندگیشان ۵۰۰۰ تومان هم نمی‌ارزد، دیگری از همسر بیوه شده برادرش می‌گفت و فرزندش که هم اکنون بی‌سرپرست شده است و سومی هم از اجبارش برای استفاده از نزول "امری که از آن کراهت داشت" ... اما چیزی که همه را در یک ویژگی مشترک می‌داشت زمان سررسید وام‌هایی بود که آنها در مراحل و سالهای مختلف از بانک کشاورزی دریافت کرده بودند: وامی که هر روز در صورت عدم بازپرداخت سنگین‌تر می‌شود و پرداخت آن مشکل‌تر. دکتر نوربخش هم به تک تک درخواست‌ها با همان متانت خاص خودش گوش می‌داد و راه حل پیشنهادی خود را ارائه می‌کرد: البته بعضی درخواست‌ها هم بود که امکان عملی شدن نداشت و همین امر چهره مدیران و درخواست‌کنندگان را در

هم فرو می‌برد و هر دو ناراحت از اینکه واقعا بعضی وقت‌ها محدودیت‌هایی وجود دارد که هیچ امکانی را برای آدمی باقی نمی‌گذارد. از روی چهره و لهجه‌شان می‌شد حدس زد که از کجای این سرزمین به تقاطع جلال آل احمد و پاتریس لومومبا آمده بودند؛ بعضی از گناباد و گرمسار و بعضی دیگر از آمل و اسدآباد همدان... از تهران هم که خوب... خلاصه دکتر نوربخش به اتفاق قاسم محمدی و تنی چند از مدیران و همکاران بانک پاسخ مقتضی را به هر کدام از درخواست‌ها مطرح می‌کردند و آنها را با یادداشتی ویژه به مدیریت هایشان در استانهای مربوط عودت می‌دادند... اما چیزی که در این بین به صورت مطلق حکمفرما بود چهره‌گشاده مراجع‌کنندگان و مدیران بانک بود و اینکه هر دوی این دو گروه از برگزاری این جلسه رضایت خاطر داشتند؛ هر چند دلخوری‌هایی نیز پیش آمد...



نخستین جشنواره بانک کشاورزی و رسانه ها به مناسبت میلاد حضرت علی (ع) و روز خبرنگار، ۱۶ مرداد ماه در سالن استاد شهریار برگزار شد.

به گزارش خبرنگار "پیام مهر"، قاسم محمدی، مشاور عالی مدیر عامل و رئیس اداره کل روابط عمومی بانک کشاورزی، در ابتدای این مراسم با ابراز امیدواری نسبت به اینکه برگزاری این جلسات موجب رشد و توسعه روابط بانک کشاورزی و رسانه ها گردد، روابط عمومی بانک کشاورزی را خانه خبرنگاران عنوان کرد و افزود: امروز دور هم جمع شده ایم تا به همراهان رسانه ای خود که همواره ما را نقد و ارزیابی می کنند خسته نباشید بگوییم زیرا نقادی موجب چالش جدی در بدنه مدیریتی بانک می شود. آقای محمدی در ادامه با اشاره به اینکه "افتخار می کنیم در آینده نزدیک از خبرنگاران به عنوان ناظرین ویژه بانک کشاورزی بهره ببریم"، گفت: لازم می دانیم شما به عنوان رهبران فکری و معتمدین بانک بر کیفیت خدمات بانک کشاورزی نظارت داشته باشید. وی در ادامه سخنانش با مرور فرآیند خبررسانی، یکی از ارکان مهم خبررسانی را رسانه ها بر شمرد و از رسانه ها به عنوان کانون های مهم نشر نام برد، زیرا به زعم وی "مرحله جدی، مرحله نشر خبر است". آقای محمدی در بخش دیگری از سخنانش با بیان اینکه به دنبال شفافیت و تعامل با خبرنگاران هستیم، از راه اندازی اتاق خبرنگاران در روابط عمومی بانک کشاورزی خبر داد و در پایان افزود: سیاست بانک کشاورزی پرهیز از تبلیغ یک سوپه و اطلاع رسانی چند بعدی است.



## در نخستین جشنواره بانک کشاورزی و رسانه ها عنوان شد

# تأسیس اتاق خبرنگاران در بانک کشاورزی

آن روز گردهمایی خبرنگاران با گردهمایی های دیگرشان متفاوت بود... آن روز، روز آنها بود و این بهترین دلیل بود برای تفاوت. این روز با سایر روزها... خبرنگاران رسانه های مختلف دیداری و شنیداری و نوشتاری همگی در کنار هم دور هم جمع شده بودند تا روز خود را گرامی بدارند... این عده با وجود دعوت سایر ارگان ها و سازمان های مهم و معتبر، بانک کشاورزی را برای این روز مهم خود انتخاب نموده بودند و این نکته ای بود که قاسم محمدی نیز بر آن پای فشرد و از خبرنگاران برای این حضور قدردانی نمود...

دکتر سید حسن نوربخش مدیر عامل بانک کشاورزی نیز به جمع حاضرین در مراسم پیوسته بود و همگان منتظر بودند تا ببینند و بشنوند که مدیر عامل بانک چه صحبتی با آنان در روز خود دارد؛ دکتر نوربخش در آغاز سخنانش با بیان اینکه امروز روز جشن است و نه سخنرانی گفت: امروز برای خسته نباشید و خدا قوت در جمع شما حاضر شده ام. دکتر نوربخش در ادامه با اشاره به

اینکه بانک کشاورزی نمی تواند تمامی توقعات خبرنگاران را پوشش بدهد، از علاقه قلبی خود و همکارانش در بانک برای تعامل هر چه بیشتر با رسانه ها خبر داد و افزود: «امیدوارم در طول این مدتی که در بانک کشاورزی به خدمت رسانی مشغول هستم طوری عمل نمایم که خبرنگاران از عملکرد ما نگران نباشند».

وی در ادامه با اشاره به اینکه اگر رسانه ها نباشند سازمان های مختلف و از جمله بانک کشاورزی نمی توانند مطالباتشان را به گوش مردم برسانند، دست یاری به سوی خبرنگاران دراز نمود و خطاب به آنان گفت: ما هیچ سیستمی چون شما را برای آموزش به مردم مطلوب و بهینه نمی دانیم... در حاشیه:

\* اجرای مولودی و موسیقی سنتی در اواسط مراسم موجی از شور و سرور را در بین حاضرین ایجاد نمود.

\* خانواده شهید محمود صارمی و شهید افشار نیز که در این مراسم حضور داشتند در اواخر مراسم لوح سپاس و هدیه ای به رسم یادبود از دست مدیر عامل بانک کشاورزی دریافت نمودند.

\* مراسم تقدیر از خبرنگاران با اهدای لوح سپاس و هدیه ای به رسم یادبود به ۷ نفر از خبرنگاران فعال در حوزه کشاورزی به نمایندگی از تمامی خبرنگاران در اواخر مراسم برگزار شد.

\* پدر شهید افشار " از شهدای سقوط هوایمای خبرنگاران" با مشاهده فیلمی از زندگی فرزندش در ابتدای مراسم گریست و سایرین را نیز به اندیشه فرو برد....

آقای حسین قندی روزنامه نگار و استاد دانشگاه نیز در این مراسم با اشاره به تعریف حرفه خبرنگاری به عنوان یکی از مشاغل سخت و زیان آور، از وجود عشقی ذاتی در این حرفه خبر داد که به زعم وی: "وقتی وارد این حرفه شدید مثل اینکه ویروس به تن شما افتاده باشد دیگر نمی توانید آن را رها کنید". آقای قندی در ادامه با بیان اینکه یکی از بخش های خیلی مهم روابط عمومی بخش اطلاع

رسانی اش است، گفت: روابط عمومی از این طریق می تواند مخاطبین را با بسیاری از مسائل آشنا نماید و اعتماد سازی کند. وی با اشاره به اینکه جایگاه روابط عمومی بسیار بالا و در حد قلب هر سازمان است، بر در کنار هم بودن مدیریت ارشد هر سازمان و روابط عمومی اش تأکید کرد زیرا به رغم این "همان بهتر که روابط عمومی اصلاً نباشد". قندی در ادامه با اشاره به گستردگی فعالیت های بانک کشاورزی، از مورد نیاز بودن فعالیت بیش از ۵۰ خبرنگار در روابط عمومی بانک خبر داد و افزود:

بانک کشاورزی با این حجم گسترده جمعیت تحت پوشش و شعبه های فعال در سراسر کشور باید نسبت به به کارگیری خبرنگاران فعال در این حوزه هر چه بیشتر اقدام نماید. این روزنامه نگار و استاد دانشگاه در پایان سخنانش با طرح این سؤال که "آیا نشریات تخصصی کشاورزی برای خود روستاییان نیز توزیع می شود یا خیر؟" گفت: فقط برای تحصیل کردگان نشریه منتشر نکنید بلکه باید نشریاتتان را به متن کشاورزان برسانید زیرا کشاورزان نیازمند اطلاع رسانی هستند.

دکتر انصاری فر مدیر روابط عمومی وزارت جهاد کشاورزی نیز در ادامه این مراسم، در سخنان کوتاهی با اشاره به اینکه اطلاعات امروز هم ثروت است و هم قدرت، گفت: کسانی که امروز اطلاعات صحیح به دست بیآورند در واقع هم به قدرت دسترسی پیدا کرده اند و هم به ثروت. وی با دفاع از انتشارات اطلاعات و اخبار تلخ، این امر را زمینه ساز هوشیاری در درون سازمان بر شمرد و در پایان افزود: خبرنگاران در حوزه کشاورزی باید واجد سه ویژگی سرعت، دقت و صحت باشند.

در سفر مدیر عامل بانک کشاورزی به استان اردبیل صورت گرفت

## معارفۀ مدیر جدید ستادی بانک در استان اردبیل

در ادامه سفر مدیر عامل بانک کشاورزی و هیئت همراه به استان اردبیل، دکتر نوربخش در جلسه ای که با حضور مسئولین سازمان جهاد کشاورزی استان و مدیران جهاد کشاورزی شهرستان ها برگزار شده بود، شرکت نمود. دکتر نوربخش در این جلسه با اشاره به برآورد ارزش محصولات کشاورزی به ۴۰۰۰۰ میلیارد تومان، بودجه ۱۰۰



در مراسمی با حضور دکتر نوربخش، مدیر عامل بانک کشاورزی، مدیر جدید ستادی بانک در استان اردبیل معرفی شد.

به گزارش مدیریت شعب در استان اردبیل، دکتر نوربخش در این مراسم با اشاره به تعیین کننده بودن نقش نیروی انسانی در موفقیت سازمان ها و نهادها، وجود آن را در کنار

میلیارد تومانی را ناتوان از تحقق انتظارات فعالان بخش بیمه محصولات کشاورزی دانست و در همین زمینه افزود: در صورت تأمین بودجه ۱۰۰۰ میلیارد تومانی، تحول اساسی و بنیادین در زمینه بیمه محصولات کشاورزی انجام خواهد گرفت. در ادامه این جلسه پیشنهادهایی چون افزایش سقف تسهیلات در گردش سیب زمینی کاران، تأمین کمبود کارشناس بانک برای ارزیابی پروژه ها، انتقال پرداخت بهای چغندر قند از بانک ملت به بانک کشاورزی و بهبود وضعیت مرغداران از سوی مدعوین و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان مطرح گردید که مورد استقبال دکتر نوربخش و هیئت همراه قرار گرفت.

شایان ذکر است در این سفر که قاسم محمدی، مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیر عامل و سرپرست اداره کل روابط عمومی؛ مهندس پاکزاد، عضو هیئت مدیره بانک دکتر نوربخش را همراهی می کردند، ساختمان جدید الاحداث شعبه مبارزان اردبیل نیز مورد بهره برداری قرار گرفت.

سرمایه گذاری در بخش های مختلف اثر گذار توصیف کرد و بر برنامه ریزی دقیق برای استفاده از نیروی انسانی و سرمایه تأکید کرد. وی در ادامه با اشاره به رشد ۸ درصدی بخش کشاورزی بعد از انقلاب و محدودیت کشاورزان در گذشته از حیث منابع و سرمایه گفت: یکی از جهت گیری های مهم دولت نهم جهش در بخش کشاورزی می باشد که این مهم برخاسته از شعار عدالت محوری دولت جدید است و به نظر ما عدالت نیز جز در مناطق محروم به اجرا در نمی آید. دکتر نوربخش در بخش دیگری از سخنانش به آنالیز وضعیت اعتباری بانک پرداخت و با اشاره به پرداخت ۵۵ هزار میلیارد ریال تسهیلات در سال جاری، کمک یک میلیارد دلاری دولت و وصول مطالبات را مهم ترین عامل در تحقق برنامه پرداختی بانک در سال جاری دانست. در ادامه این مراسم مدیر عامل بانک کشاورزی، مهندس اکبر شهبازی، را به سمت مدیر جدید ستادی بانک در استان اردبیل منصوب نمود و از خدمات آقای کامران، مدیر سابق بانک، تقدیر کرد.

## صندوق بیمه محصولات کشاورزی و یک رخداد بدیع



عباس نظری، قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی، در نامه ای به مدیریت شعب بانک کشاورزی در سراسر کشور، از اصلاح و ارتقای سطوح سازمانی و ساختار تشکیلاتی متناسب برای صندوق بیمه محصولات کشاورزی خبر داد.

به گزارش خبرنگار «پیام مهر»، آقای نظری در این نامه با اشاره به پشتیبانی بی دریغ هیئت مدیره بانک و پیگیریهای مستمر صندوق بیمه محصولات کشاورزی، از قطعیت یافتن ساختار تشکیلات مناسب و در خور تکالیف قانونی برای صندوق بیمه در استان ها خبر داده و مستندات آن را گزارش مستدل و منطقی مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی بانک، دفاعیه حضوری صندوق بیمه در جلسه مذکور بر مبنای تکالیف قانونی و الزامات علمی و فنی اجتناب ناپذیر بر لزوم دسترسی صندوق بیمه به ابزار و وسیله مناسب تر و مطلوب تر جهت انجام تکالیف مقرر در قانون به منظور تمرکز مسئولیت ها و اعمال نظارت در عملکردها داشته است. در ادامه این نامه با اشاره به اینکه ساختار تشکیلاتی صندوق بیمه در درون بانک متناسب با حجم فعالیت ها و نیز میزان مسئولیت ها تعیین خواهد شد، آمده است: مقرر شده است صندوق بیمه و مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی مشترکاً استان ها را از نظر فعالیت های بیمه ای با شاخص های فوق در سه گروه مدیریت درجه بندی و اقدامات قانونی لازم جهت ابلاغ و اجرای تشکیلات مذکور را به عمل آورند.

قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی در پایان این نامه با قدردانی از مدیریت عالی بانک آورده است: قطعاً آنچه که به اعتبار این رویکرد در عرصه تصمیم گیری و کار و تلاش اتفاق خواهد افتاد، نقطه عطفی خواهد بود تأثیرگذار در مسیر رشد و تعالی کمی و کیفی فعالیت های موجود که پشتیبان آن نیز طرز تفکی و نگاه مثبت و شعار دانی، تعهد و تلاش مدیران ارشد بانک خواهد بود.

## برگزاری نخستین جلسه مشترک مدیر عامل بانک کشاورزی با تولید کنندگان

به گزارش روابط عمومی و اطلاع رسانی در این جلسه که با توجه به تأکید دولت جمهوری اسلامی مبنی بر مهرورزی، پاسخگویی و رسیدگی به نیازها و مشکلات مردم و همچنین نظر به ضرورت گسترش تعامل و ارتباط بیشتر با مخاطبان برای استفاده در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها، تشکیل شد، تولید کنندگان و کشاورزان مشکلات و دیدگاههای خود را در محیطی صمیمی با مدیر عامل بانک کشاورزی در میان گذاشتند و برای رفع این مشکلات، شیوهها و رهنمودهای لازم و مناسب را از سوی دکتر نوربخش طلب نمودند.

لازم به ذکر است هموطنان می توانند برای ارائه دیدگاهها، پیشنهادها، پیامها و در صورت نیاز تعیین وقت ملاقات حضوری با مدیر عامل بانک کشاورزی، با شماره تلفن های شبانه روزی (مرکز ارتباط سبز) (۰۲۱-۸۲۲۸۷۰۷۰) و سامانه تلفن گویا (۰۲۱-۸۲۲۸۸۰۷) تماس حاصل نموده یا پیام و درخواست خود را از طریق پست الکترونیک به نشانی اینترنتی [info@agri-bank.com](mailto:info@agri-bank.com) ارسال کنند.

طی مدت ۴۵ روز

## بیش از سه هزار میلیارد ریال به طرح‌های زودبازده اختصاص یافت

بانک کشاورزی تاکنون پرداخت بیش از سه هزار و ۴۲ میلیارد ریال به ۱۶ هزار و ۸۶۲ فقره بنگاه‌های کوچک زودبازده و کار آفرین را تأیید و تصویب کرده است.

به گزارش روابط عمومی و اطلاع رسانی، تا پایان هفته اول مرداد ماه سال ۱۳۸۵ تعداد ۴۸ هزار و ۸۸۹ فقره طرح به مبلغ ۱۴ هزار و ۶۶۸ میلیارد ریال توسط کارگروه‌های اشتغال و سرمایه‌گذاری استان‌ها به بانک معرفی شده است که از این تعداد ۲۴ هزار و ۴۳ فقره به مبلغ ۶ هزار و ۷۹۰ میلیارد ریال از لحاظ مدارک و اطلاعات کامل بوده است که نسبت طرح‌های با مدارک کامل به کل طرح‌های معرفی شده معادل ۴۹ در صد تعداد ۴۶ درصد مبلغ است. بر اساس این گزارش از کل طرح‌هایی که از نظر مدارک و اطلاعات کامل بوده اند، ۱۶ هزار و ۸۶۲ فقره طرح به مبلغ ۳ هزار و ۴۲ میلیارد ریال در بانک تأیید و تصویب شده است. لازم به ذکر است مدیریت‌های قزوین، کردستان با ۱۰۰ در صد و بوشهر با ۹۸ در صد بیشترین نسبت مبلغ طرح‌های تأیید شده در بانک به طرح‌های کامل از نظر مدارک و اطلاعات را در بین مدیریت‌ها به خود اختصاص داده اند.

برای نظارت بر اجرای اصول طرح تکریم

## بازرسان ویژه بانک کشاورزی منصوب شدند

دکتر نوربخش، مدیر عامل بانک کشاورزی، در احکام جداگانه‌ای، بازرسان ویژه بانک جهت نظارت بر اجرای اصول اساسی طرح تکریم مردم را منصوب کرد. به گزارش خبرنگار "پیام مهر" در متن احکام مدیر عامل بانک با اشاره به اجرای بند ب و تبصره الحاقی ماده ۱۰ دستور العمل اجرایی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع مصوب نودمین جلسه شورای عالی اداری کشور، آمده است: به منظور حفظ و ارتقای سطح رضایتمندی مردم و مشتریان به عنوان بازرس ویژه جهت نظارت بر اجرای اصول اساسی طرح تکریم مردم تعیین می‌شود تا طبق دستور العمل‌های اجرایی طرح مذکور انجام وظیفه نمایند.

لازم به ذکر است آقایان قاسم محمدی، مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیر عامل؛ حسین شکیبایی، مدیر امور نظارت و بازرسی؛ ابراهیم نظیفی، کارشناس اداره کل نظارت و امور شعب، سید حسین رضوی نائینی، مدیر امور منابع انسانی؛ تقی غلامی دشتکی، معاون اداره کل نظارت و امور شعب با حفظ سمت به این مهم نائل آمده‌اند.

## بزرگداشت روز زن در مدیریت شعب اصفهان

مصطفی(ص) انوار حوریه‌ای از جنس انسان به نام فاطمه را به انسان‌ها در همه اعصار نشان داد تا اسوه‌ای حسنه برای تمام زنان و مردان در طول تاریخ باشد. مدیریت شعب بانک در استان اصفهان با اشاره به بیانات مقام معظم رهبری که امسال را سال پیامبر اعظم(ص) نامگذاری نموده‌اند فاطمه را در اخلاق نیک و خلق خوی، آینه تمام‌نمای پدر، شخصیت عظیم آن بزرگوار را جلوه‌ای از فضایل اخلاقی و روحانی پیامبر عظیم‌الشأن اسلام بر شمرند.

زن مسلمان باید سجایای اخلاقی حضرت زهرا(س) را سر مشق زندگی خود قرار دهد.

مهندس بصیری، مدیریت شعب بانک در استان اصفهان، در جلسه‌ای که به مناسبت ولادت با سعادت دخت نبی اکرم(ص) حضرت فاطمه(س) در مدیریت استان اصفهان برگزار شد در جمع همکاران خانم گفت: اراده خداوند متعال بر آن تعلق گرفت که بشر خاکی را به افتخاری افلاکی نایل گرداند و در سایه رحمت حضرت ختمی مرتبت محمد



## عبور دستگاه های پایانه فروش بانک کشاورزی از مرز ۱۱ هزار دستگاه

به منظور سهولت در انجام امور مردم و مشتریان در خرید کالا و خدمات و همچنین اجرای سیاست های تدوین شده بانک کشاورزی در حوزه بانکداری الکترونیک، تعداد دستگاههای پایانه فروش (P.O.S) این بانک از مرز ۱۱ هزار دستگاه گذشت.

به گزارش روابط عمومی با توجه به برنامه چهارم دولت جمهوری اسلامی مبنی بر حرکت به سوی بانکداری الکترونیک بانک کشاورزی، تاکنون تعداد ۱۱ هزار و یکصد دستگاه پایانه فروش در فروشگاه ها و مراکز خرید نصب نموده که علاوه بر پذیرش کارت های مهر بانک کشاورزی قابلیت پذیرش کارت های مربوط به بانک های عضو شتاب را نیز دارد.

لازم به ذکر است بانک کشاورزی به منظور سهولت در انجام امور کشاورزان و در اجرای سیاست های خود در بخش کشاورزی تعداد ۱۳۰۰ شعبه از شعب غیر مهر خود را نیز به دستگاه های پایانه فروش مجهز کرده است تا بر اساس هماهنگی های انجام شده بین سازمان مرکزی تعاون روستایی کشور و این بانک، وجوه خریداری کلیه محصولات تضمینی زراعی و باغی کشاورزان از طریق شعب بانک کشاورزی و به صورت الکترونیکی پرداخت شود.

گفتنی است پایانه فروش (P.O.S) دستگاهی است که برای رفاه و آسایش دارندگان مهرکارت در عمده ترین مراکز تجاری، رفاهی، درمانی، فروشگاه های زنجیره ای و ... نصب می شود و دارندگان مهرکارت و دیگر کارتهای مربوط به بانک های عضو شتاب می توانند بدون پرداخت هیچ گونه وجهی و صرفا با استفاده از دستگاههای مذکور نیازهای خود را از مراکز یاد شده تأمین کنند.

با رزرو مدارک از طریق سایت بانک  
صورت گرفت

## سهولت در بهره برداری از شبکه اطلاع رسانی کتابخانه

چگونگی رزرو مدارک از طریق سایت بانک اعلام شد. به گزارش اداره کل آموزش و بهبود مدیریت برای سهولت بیشتر در بهره گیری از شبکه اطلاع رسانی کتابخانه تغییراتی در صفحه اینترنتی کتابخانه به وجود آمده که بدین وسیله چگونگی اعمال این تغییرات به اطلاع می رسد:

۱. ورود به سایت <http://www.agri-bank.com> انجام

مراحل زیر:

کتابخانه و مرکز اسناد اتصال به کتابخانه login (بدون استفاده از هیچ گونه رمز عبوری فقط روی کلمه login کلیک می کنیم) جستجو ( ساده پیشرفته) تایپ کلمه یا کلمات موضوع مورد نظر (در صورتی که بیشتر از یک کلمه مورد جستجو باشد با استفاده از عملکرد های ( بول \*+ ) می توانیم جستجو را انجام دهیم) مثلا جستجوی کلمه کشاورزی در جستجوی ساده) انتخاب کتاب مورد نظر با کلیک بر روی عنوان یا مرجع کوچک سمت راست مشاهده اطلاعات کامل کتاب و اینکه کتاب در امانت هست یا نیست. (در قسمت پایین، سمت چپ، وضعیت) رزرو مدرک در جدول سمت راست (در صورتی که جدول مشخص نیست با جهت نماها به سمت راست تصویر می رویم) وارد نمودن شماره عضویت کیلیک بر روی کلمه رزرو مدرک در سمت چپ.

۲. در صورتی که به رایانه دسترسی ندارید از طریق تلفن و تماس با شماره تلفن های ۸۸۲۷۲۰۱۹ و ۸۴۸۹۱ (داخلی ۲۶۵۳ و ۲۶۵۴) درخواست خود را بفرمایید تا منابع مورد نیاز ارسال گردد.

۳. در غیر این صورت می توانید از طریق مکاتبه با آدرس: تهران - بزرگراه جلال آل احمد - نبش خیابان پاتریس لومومبا - شماره ۱۲۹ طبقه دوم - کتابخانه منابع خود را امانت بگیرید.

## برگزاری کارگاه آموزشی مدیریت خشکسالی در خراسان رضوی



در پی کاهش نزولات آسمانی و پراکنش نامناسب بارندگی و احتمال وقوع خشکسالی در استان خراسان رضوی کارگاه آموزشی یک روزه خشکسالی از سوی مدیر گروه خدمات بیمه ای استان برگزار شد. به گزارش مدیریت شعب بانک در استان خراسان رضوی، در این کارگاه که تمامی کارشناسان بیمه ای شعب بانک استان حضور داشتند، مهندس افخمی مدیر امور استان خراسان رضوی با ارائه آماری از عملکرد صندوق بیمه استان، جایگاه صندوق بیمه کشاورزی استان خراسان رضوی را در ایران دارای رتبه نخست معرفی کرد و از تلاش و پشتکار مهندس عدالتیان در زمینه خدمت به بیمه گذاران و ایجاد اشتغال برای کارگزاران قدردانی نمود.

در ادامه این کارگاه مهندس عدالتیان مدیر گروه خدمات بیمه ای استان، هدف از تشکیل این کارگاه آموزشی را آمادگی استان در صورت وقوع خشکسالی و ایجاد رویه واحد درمقابل با این پدیده دانست و بر اهمیت تفکیک عوامل مدیریتی و غیرمدیریتی در تشخیص خشکسالی و خسارت آن تاکید کرد.

سپس مهندس سوقندی کارشناس گروه خدمات بیمه ای استان با بیان ویژگیهای فنی و کارشناسی خسارت خشکسالی و تفاوت آن با دیگر خطرات محتمل، نقش کارشناسی را در این امر بسیار مهم دانست از کارشناسان خواست تا تجارب خود را در این زمینه در اختیار یکدیگر قرار دهند.

## کوهنوردان بانک کشاورزی بر فراز اشترانکوه

تیم کوهنوردی بانک کشاورزی به همراه گروه کوهنوردی فراز به قله ۴ هزار و ۱۵۰ متری سن بران اشترانکوه صعود کردند. به گزارش کمیته ورزش، تیم کوهنوردی کشاورزی به همراه تیم کوهنوردی فراز روز ۲۸ تیر ماه سال جاری پس از عزیمت به استان لرستان و شهر های الیگودرز و تیون موفق به فتح قله سن بران اشترانکوه شد.

شهناز قلی زاده، زویا نعمتیان، الهام افتخاری، بهزاد بهمن شبستری، منصور عمادی، حسن امینی، محمود حشمت، اشکان افتخاری، کیوان بیدل، کسری بیدلو سایمن از بانک کشاورزی و ۲۰ نفر از اعضای گروه فراز، پس از دو روز کوه پیمایی و صخره نوردی و گذر از یخچال ها، موفق به صعود قله سن بران شدند. گفتنی است قله سن بران با ارتفاع ۴۱۵۰ متر بلند ترین قله از مجموعه قله های اشترانکوه در رشته کوه زاگرس در استان لرستان واقع شده است که با داشتن چشمه ها و مناظر بدیع از جمله دریاچه گهر، یکی از زیباترین کوه های کشور محسوب می شود.

## با حضور همکاران مازندران، گیلان، گلستان و سمنان برگزار شد

## دوره آموزشی مهر گستر در ساری برگزار شد

به گزارش مدیریت ستادی شعب بانک در استان مازندران در این دوره ۱۹ نفر از همکاران شعب استان های مازندران، گیلان، گلستان، سمنان شرکت نمودند که با مفاهیم اولیه مهر گستر، نحوه مدیریت مشتری، سپرده گذاری و غیره آشنا شدند.

در شهر کرد برگزار شد

## دوره آموزشی تعیین خسارت دام سنگین

دوره آموزشی تخصصی آشنایی با نحوه ارزیابی و تعیین خسارت دام سنگین سازمان جهاد کشاورزی چالستر برگزار شد. به گزارش خبرنگار "پیام مهر"، مدیر شعب بانک کشاورزی چهارمحال و بختیاری در مراسم افتتاحیه این دوره آموزشی تخصصی گفت: امسال ۲۰۰ هزار رأس گوسفند و بز، ۲۰ هزار رأس دام سنگین و ۷۰ هزار متر مربع استخر ماهی استا زیر پوشش صندوق بیمه محصولات کشاورزی قرار دارد.

مهندس اسماعیل اسفندیاری در همین زمینه افزود: امسال همچنین ۱۷ هزار و ۲۰۰ هکتار از باغات استان و بیش از ۶۵ هزار هکتار از اراضی کشت پاییزه آن استان تحت پوشش صندوق بیمه محصولات کشاورزی قرار گرفته است، هم چنین ۸۰ نفر از اعضای سازمان نظام مهندسی کشاورزی با صندوق بیمه محصولات کشاورزی به عنوان "ارزیاب" همکاری دارند که آموزش در امر ارزیابی و میزان تعیین خسارت محصولات به ارزیابان را می توان از عوامل مؤثر در تقویت فعالیت صندوق بر شمرد.

در این مراسم همچنین "آقای نصیر شدایی" کارشناس مسؤول ارزیابی خسارت دام، طیور و آبزیان صندوق بیمه کشاورزی با اشاره به اینکه ۶۵ درصد از خسارت دام های سنگین کشور ناشی از ناباروری، سقط جنین و مشکلات دستگاه تناسلی است، افزود: هم اکنون بیش از ۵۰۸ رأس دام سنگین در کشور تحت پوشش صندوق بیمه کشاورزی است و از این تعداد ۳۲۶ هزار رأس دام سنگین بومی و ۱۵۱ هزار دام سنگین کشور تحت پوشش بیمه این صندوق قرار گرفته اند.

## در مدیریت شرق تهران بزرگ صورت گرفت آشنایی راهنمایان مطلع با کارت صندوق مهر رضا

به منظور به روز رسانی اطلاعات و معرفی خدمات جدید بانک، جلسه ای با حضور راهنمایان مطلع فعال در مدیریت شرق تهران بزرگ برگزار شد.

به گزارش مدیریت شرق تهران در این جلسه قاسمی مدیر شعب شرق تهران بزرگ به همراه دو تن از کارشناسان حوزه پشتیبانی و بانکداری الکترونیک، به ارائه مباحثی پیرامون نحوه کاربرد انواع دستگاههای کارت خوان، آشنایی با کاربردهای جدید دستگاههای خود پرداز از قبیل پرداخت قبوض آب، برق و تلفن، آموزش در خصوص کارتهای اعتباری خرید و کارت صندوق مهر رضا پرداختند و به سؤالات راهنمایان مطلع پاسخ دادند.

## ارائه آمار وضعیت وصول مطالبات شعب

کار گروه وصول مطالبات شرق تهران بزرگ، چهاردهم مرداد ماه در شعبه امام علی برگزار شد.

به گزارش مدیریت شعب در شرق تهران بزرگ در این کار گروه مدیر ستادی بانک در شرق تهران با اشاره به استراتژی ها و تاکیدات صورت گرفته از سوی مدیران ارشد بانک، به بیان آمار مربوط به وضعیت وصول مطالبات شعب شرق تهران بزرگ پرداخت. در ادامه این کار گروه مهندس ماهیکار مدیر امور استان تهران، اختاریه های نوبتی، مذاکره تلفنی و حضوری، شناسایی اموال قابل ارزش و داریی های قابل بررسی و تشکیل جلسات وصول در مدیریت را از جمله راهکارهای مناسب برای وصول مطالبات بانک بر شمرد و افزود: شعب موظف هستند پرونده هایی را که مدیریت و شعب در تشکیل آن نقشی نداشته اند را بررسی و گزارش کامل آن را به شعبه مجازی مربوطه ارسال نمایند.

گفتنی است در پایان این کار گروه نیز رؤسای شعب به بیان مشکلات شعب خود در بحث وصول مطالبات پرداختند.

در محل شعبه امام علی (ع)

## کارگروه توسعه خدمات شعب شهری تشکیل شد

نیز داشته باشد، بر بروز خلاقیت، نوآوری، لزوم ارائه ابتکارات و فعالیت در زمینه‌های مشارکت تأکید نمود.



دومین جلسه کارگروه توسعه خدمات شعب شهری چهارم مرداد در محل شعبه امام علی (ع) برگزار شد.

لازم به ذکر

است در کارگروه مذکور مدیر پشتیبانی شرق تهران نیز ضمن ارائه گزارشی از فعالیت باشگاه تلاشگران در خصوص ارائه نظریات در کارگروه توسعه خدمات شعب شهری سخنانی را بیان نمود.

به گزارش مدیریت شعب بانک در شرق تهران بزرگ در این جلسه مدیر ستادی بانک در شرق تهران با اشاره به تأکید دکتر نوربخش مدیر عامل بانک مبنی بر مشارکت در اموری که غیر بانکی بوده و از طرف دیگر سودآوری

### کمیته ورزشی بانک کشاورزی تشکیل جلسه داد

## تشریح ضرورت توسعه ورزش همگانی

تأکید قرار داد و افزود: از این طریق ضمن کاهش هزینه‌ها، توانمندی کارکنان افزایش یابد. لازم به ذکر است در این جلسه مقرر گردید پس از انجام یک نظرسنجی از استان‌ها در خصوص نیازها و امکانات ورزشی، اولویت‌های منطقه‌ای و عملکرد حوزه ورزش در قالب طرح جامع ورزش توسط اعضای کمیته ارائه شود.

اولین جلسه کمیته ورزش بانک در خصوص چگونگی برنامه ریزی ورزشی تشکیل شد. در ابتدای این جلسه مهندس امین، ضمن تشریح رسالت‌ها و مأموریت‌های اعضای کمیته، ضرورت توسعه ورزش همگانی و حضور پررنگ‌تر همکاران در عرصه ورزش را مورد

## گرد همایی وصول مطالبات استان هرمزگان

با توجه به اهمیت گسترش بنگاه‌های کوچک اقتصادی، زود بازده به ویژه در بخش کشاورزی، جلسه اعتباری، تجهیز منابع وصول مطالبات بانک در سالن جهاد دریا با حضور مدیر ستادی، مدیر پشتیبانی، رؤسای شعب اصلی، کارشناسان، مسئول گروه اعتبارات و خدمات بیمه ای و ارزیابان استان هرمزگان برگزار گردید.

در ابتدای این گردهمایی برنامه‌های جدید بانک در خصوص اشتغال و محرومیت زدایی اعلام شد و مقرر شد در راستای اجرای برنامه‌های دولت در خصوص مهرورزی، عدالت گستری و رفع معضلات بیکاری، گسترش بنگاه‌های کوچک زود بازده تسریع گردد.

در ادامه کارشناسان مدیریت مطالبی در خصوص (بنگاه‌های کوچک اقتصادی و زود بازده، پرداخت تسهیلات، وصول مطالبات بانک، تجهیز منابع، مسائل حقوقی بانک، مسائل بازرسی و حسابرسی، کمک بلاعوض) به صورت برنامه powerpoint برای حاضرین ارائه مطلب نمودند که مورد استقبال حاضرین قرار گرفت.

## با حضور مسئولان محلی ساختمان جدید شعبه حمیدیه در خوزستان افتتاح شد

ساختمان جدیدالتأسیس شعبه حمیدیه در مراسم با شکوهی با حضور مهندس جوادزاده مدیر ستادی استان خوزستان، شهردار حمیدیه، رییس شورای شهر، مدیر جهاد کشاورزی حمیدیه و جمع کثیری از مشتریان، کسبه بازاریان، کشاورزان و دامداران افتتاح شد. در این مراسم مدیر ستادی بانک ضمن خوشامد گویی به حاضرین به طور خلاصه به شرح خدمات بانک و رویکرد جدید آن پرداخت و هدف از احداث ساختمان جدید شعبه را فراهم آوردن محیطی در خور شأن مردم شریف منطقه و به ویژه کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی دانست.

## کار گروه های هدایتگر مدیریت غرب تهران تشکیل شد

اولین جلسه کار گروه های هدایتگر با حضور رؤسای شعب و سرگروه های منتخب در دفتر مدیر ستادی مدیریت غرب تهران بزرگ برگزار شد.

در این جلسه مهندس جلالیان، مدیر ستادی، ضمن تشریح اهداف و وظایف گروه های هدایتگر در ارتباط با شناسایی و ارتباط با مشتریان هدف، به بیان اهمیت نقش گروه های هدایتگر در جذب سپرده های مردمی و تجهیز منابع پرداخت. لازم به ذکر است در این جلسه اسامی مشتریان هدف و شعب معین بین اعضای گروه توزیع شد.

## بازدید مشاور عالی مدیر عامل از مدیریت شعب غرب تهران

قاسم محمدی مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیر عامل و سرپرست اداره کل روابط عمومی نهم مرداد با حضور در مدیریت شعب غرب تهران از کلیه بخش های آن بازدید کرد. به گزارش مدیریت ستادی شعب بانک در غرب تهران بزرگ در این بازدید که با حضور مدیر ستادی، سرپرست دفتر مرکزی حراست، مدیر فنی، کارشناس مالی و تجهیز منابع و مسئول روابط عمومی مدیریت غرب تهران برگزار شد، محمدی ضمن ابراز رضایت از نحوه عملکرد مدیریت شعب غرب تهران در تمام زمینه ها بویژه بخش روابط عمومی، به ارائه راهنمایی های مربوطه در امور جاری پرداخت. لازم به ذکر است در ادامه این نشست مدیر ستادی شعب بانک در غرب تهران بزرگ، خلاصه ای از عملکرد مدیریت غرب ارائه را نمود و بر لزوم همکاری بیشتر و متقابل روابط عمومی مدیریت غرب و اداره کل روابط عمومی بانک کشاورزی تأکید نمود.

## گردهمایی تجهیز منابع و وصول مطالبات رؤسای شعب چهارمحال و بختیاری

سومین گردهمایی رؤسای شعب بانک در استان چهارمحال و بختیاری با حضور مهندس اسفندیاری، مدیر ستادی؛ حیدری، مدیر پشتیبانی؛ خسروی، مدیر فنی؛ و رؤسای شعب بانک در استان، در محل دفتر مدیریت تشکیل شد.

به گزارش خبر نگار پیام مهر در این جلسه، اسفندیاری مدیر ستادی بانک در استان به شرح عملکرد شعب بانک در طول سال ۱۳۸۴ و سه ماهه گذشته سال جاری پرداخت و ضمن ارائه آمار و اطلاعات مربوط اظهار امیدواری کرد که با تلاش گسترده و مستمر همکاران می توانیم بانک را در دستیابی به اهداف عالی به خصوص تحقق برنامه های جذب سپرده و وصول مطالبات و پرداخت تسهیلات یاری کنیم. وی در ادامه رعایت روش مانده و راهکارهای مناسب در آن زمینه را طبق فرمول های ارائه شده توسط ستاد مرکزی بانک تشریح کرد.

گفت و گوی اختصاصی پیام مهر با رئیس شعبه «چهارراه آبرسان» تبریز

## از دحام کاذب را شکسته ایم

طی مسیر ۶۰۰ کیلومتری تهران - تبریز و گذر از شهرهای مختلف بین راه، خود گواهی است بر اهمیت این گفت و گو؛ در واقع بر اهمیت عملکرد شعب؛ حتی اگر در تبریز باشد...  
حسین بهمن پور از سال ۱۳۶۹ به خانواده بزرگ بانک کشاورزی پیوسته است و تاکنون در شهرهای بستان آباد، دامغان و تبریز خدمت کرده است... با وی که هم اکنون ریاست شعبه چهارراه آبرسان شهرستان تبریز را بر عهده دارد گفت و گویی ترتیب داده ایم که در زیر می خوانید...

**جناب آقای بهمن پور! تعداد شعب بانک کشاورزی در تبریز را بفرمایید و اینکه آیا شعبه تحت امر شما خدمات ویژه ای ارائه می دهد که سایر شعب بانک های دیگر آن را انجام ندهند؟**

\* در شهرستان تبریز به عنوان مرکز استان آذربایجان شرقی بانک کشاورزی کلا ۱۶ شعبه دایر کرده است که هم اکنون تمامی آنها فعال هستند و به فعالیت های روزمره خود مشغول اند. در خصوص بخش دوم سؤالتان ذکر این نکته را لازم می دانم که بعضی از شعبه شلوغ بودن را خوب می دانند و در واقع چنین می اندیشند که هر چه شعبه شلوغ تر باشد یعنی آن شعبه مشتری بیشتری دارد و موفق تر عمل کرده است در حالی که به اعتقاد

من یکی از خدمات خاص شعبه ما شکستن همین ازدحام کاذب است؛ زیرا بر این اعتقادیم که نظم و ترتیب و سرعت بالای کار مشتری به نحوی که منجر به شلوغی شعبه نشود رمز موفقیت یک شعبه موفق است...

**آیا مشتری ثابت برای خود تعریف کرده اید؟ برای پیدا کردن مشتری هدف چه اقداماتی انجام داده اید؟**

\* بله! ما مشتریان ویژه خود را شناسایی کرده ایم و علاوه بر ارائه خدمات عمومی، برای این دسته از مشتریان خود تسهیلات خاصی را نیز در نظر گرفته ایم. ببینید! ما برای مشتریان خاص خود تأمین منابع و اعتبار می کنیم و به این وسیله ضمن جلوگیری از خلاء سپرده ها به وسیله ارائه خدمات در دو

سطح خرد و کلان، همواره آمادگی خود را برای پرداخت این تسهیلات اظهار می داریم... همان طور که می دانید بخش زیادی از مشتریان هر شعبه را «مشتری گذری» تشکیل می دهند. شما برای تبدیل این دسته از مشتریان به مشتریان ثابت خود چه اقداماتی را در دستور کار قرار داده اید؟

\* نخستین بار اگر فردی به شعبه ما بیاید ابتدای امر با وی صحبت می کنیم و ضمن معرفی خدمات و سرویس های مختلفی را که شعبه ارائه می دهد، شماره تلفن و آدرس وی را ثبت می کنیم و دیگر از این مرحله به بعد منتظر وی نمی مانیم بلکه بعد از مدتی بروشور و شرح خدمات خود را در درب منزل

یکی از رویه های همیشگی سازمان ها می دانستیم، مسیرمان را عوض کردیم و هم اکنون به دنبال تعامل جدید با مشتری هستیم و در نظر داریم به کمک خود مشتریان با آنها به تفاهم برسیم...

**درخواست شما از مدیران ارشد شرکت چیست؟**

\* به نظر من در حال حاضر شعب شهری در پرداخت تسهیلات خود محدود شده اند. به نظر من با توجه به مشکل منابع مالی که اکنون پیدا کرده ایم امسال را باید به وصول مطالبات و تجهیز منابع اختصاص داد.

**در خیابان که می آمدیم بانک های خصوصی متعددی را دیدیم که یا فعال بودند و یا در آستانه فعالیت؛ برای رقابت با این حریفان تازه چه برنامه ای دارید؟**

\* ببینید! ما سال سختی را پیش رو داریم، از یک طرف با اعمال محدودیت های تازه و کاهش نرخ ها مواجهه ایم. و از طرف دیگر با این حریفان تازه رسیده. من فکر می کنم در این بازار پررقیب ما فقط یک برگ برنده داریم و آن هم تکریم و احترام به مشتری است؛ برخورد مثبت مثل آینه تمام تشعشعات مثبت را منتقل می نماید. از همین رو من امیدوارم

به وی می رسانیم و به این وسیله امیدواریم وی را به یکی از مشتریان ثابت خود تبدیل نماییم... البته برخورد مناسب و رفتار مطلوب هم که جای خود دارد...

**در زمینه طرح تکریم ارباب رجوع چه کارهایی انجام داده اید. شخصاً رعایت این دستورالعمل را در موفقیت یک شعبه چطور ارزیابی می کنید؟**

\* به نظر من اساسی ترین نخستین موردی که از ابتدای افتتاح شعبه مان همواره مدنظر داشته ایم همین بحث تکریم ارباب رجوع بوده است. این موضوع به اندازه های برای ما مهم است که حتی روی کلماتی که همکاران باید بر زبان جاری کنند نیز حساس هستیم... از نظر امکانات سخت افزاری مؤثر در این باره هم نصب آب سردکن و رعایت اصل آسایش و رفاه مشتریان در شعبه را مدنظر قرار داده ایم. اصل آموزش در این خصوص را هم همواره رعایت می کنیم.

**عده ای تصور می کنند که بانک های دولتی نیازی به بازاریابی برای جذب مشتری ندارند؟ نظر شما به عنوان یک رئیس شعبه که اتفاقاً بازاریابی هم دارد در این خصوص چیست؟**

\* به نظر من ما همواره باید خیلی شدید پیگیر این امر باشیم. خود ما همواره پیگیر وضعیت مشتریانی هستیم که دچار رکود می شوند؛ وضعیت آنها را دنبال می کنیم و سعی می کنیم مشکل را حل کنیم و به این وسیله امیدواریم که وی مجدداً مشتری شعبه ما گردد... از همین رو بر خلاف این عقیده، من معتقدم که ما باید همواره بازاریابی را در دستور کار خود داشته باشیم مخصوصاً با این وضعیت راه اندازی هر دم افزون بانک های خصوصی...

بزرگترین دغدغه من مشکلی است که در ارتباط با تجهیز منابع به وجود آمده است که این امر هم ارتباط مستقیم دارد به اعطای تسهیلات به مشتریان... ببینید! بقای بانک با تجهیز منابع و سود دهی تضمین می شود و نه چیز دیگر... بانک ما با خیلی از بانک های تجاری فرق می کند... نباید خیلی به فکر سود کار باشیم و...

درخواستم از مدیران ارشد شرکت این است که به دنبال اخذ بدهکاری دولت به عنوان بزرگترین بدهکار بانک کشاورزی باشند...

**بزرگترین دغدغه شما امروز چیست؟ در واقع چه موضوعی این روزها ذهن شما را به خود مشغول کرده است؟**

\* بزرگترین دغدغه من مشکلی است که در ارتباط با تجهیز منابع به وجود آمده است که این امر هم ارتباط مستقیم دارد به اعطای تسهیلات به مشتریان... ببینید! بقای بانک با تجهیز منابع و سود دهی تضمین می شود و نه چیز دیگر... بانک ما با خیلی از بانک های تجاری فرق می کند... نباید خیلی به فکر سود کار باشیم و...

که با نصب العین کردن این اصل بتوانیم در فضای کنونی همچنان موفق و پیشواز بمانیم. **حدود سرمایه ثابت فعلی شعبه خود را بفرمایید و اینکه جناب عالی به عنوان مدیر، چقدر از عملکرد شعبه زیر نظرتان رضایت دارید؟**

\* ما در سال ۱۳۸۱ که شروع کردیم برای تحقق برنامه ۱۰ میلیاردی وارد عمل شدیم که به ۹/۳۰۰ میلیون آن دست پیدا کردیم و به دنبال آن از سال ۱۳۸۲ فعالانه وارد بازار شده ایم و تا سال ۱۳۸۴ تمامی فعالیت های ما پویا و رو به رشد بود؛ بعد از آن در مقطعی و به دلیل تغییر سیاست های بانک ما هم تعداد زیادی از مشتریانمان را از دست دادیم ولی با توجه به اینکه این چالش را

## گزارش عملکرد سه ماهه شورای امر به معروف منتشر شد

## پیش به سوی نهادینه کردن عمل به معروفات

عملکرد سه ماه اول سال جاری شورای امر به معروف و نهی از منکر بانک کشاورزی اعلام شد. به گزارش دبیرخانه شورای امر به معروف و نهی از منکر در اجرای سیاست‌های کلی معاونت ادارات بانک، احیای امر به معروف و نهی از منکر و با هدف احیای این فریضه الهی شورای امر به معروف و نهی از منکر بانک با همکاری و هم‌فکری تشکل‌های مرتبط برنامه‌های متنوعی را در سه ماهه اول سال جاری ترتیب داد که از اهم آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- برگزاری نماز جماعت ظهر و عصر در ادارات مرکزی، ساختمان شهر آرا و مدیریت‌ها به طور مرتب، ارائه مطلب در بین نماز ظهر و عصر توسط ائمه محترم جماعات، برپایی مراسم زیارت عاشورا به مناسبت‌های مختلف در سه ماهه اول سال جاری نیز کما فی السابق انجام شده است.

۲- برگزاری مراسم ارتحال پیامبر اعظم (ص) شهادت امام حسن مجتبی (ع) و امام رضا (ع)

۳- برگزاری مراسم شهادت امام حسن عسگری (ع)

۴- مشارکت در برگزاری جشن میلاد با

سعادت رسول اکرم (ص) و امام جعفر صادق (ع)

۵- برگزاری مراسم ولادت با سعادت

حضرت امام حسن عسگری (ع)

۶- برپایی مراسم ارتحال جان سوز حضرت

فاطمه معصومه (س)

۷- مشارکت در برگزاری جشن و سرور با

حضور مدیر عامل، اعضای هیئت مدیره، مدیران

امور، مدیران ستادی و مجموعه ایثارگران استان

تهران در باشگاه الهیه به مناسبت سالروز فتح

خرمشهر در عملیات بیت المقدس، روز

مقاومت، ایثار و پیروزی و هم‌زمان با مرکز در

تمامی استان‌های کشور

۸- مشارکت در برگزاری مراسم ولادت با

سعادت حضرت زینب (س) و روز پرستار

۹- مشارکت در برگزاری مراسم هفدهمین

سالگرد ارتحال ملکوتی حضرت امام خمینی

(ره)، پذیرایی از حدود ۱۰ هزار نفر از میهمانان

شرکت کننده در مراسم فوق با هدایا و اقلام

اهدایی بانک با همکاری پایگاه مقاومت بسیج

و تعدادی از بسیجیان عزیز بانک

۱۰- میزبانی از شرکت کنندگان در

گردهمایی دو روزه معاونین ادارات و کارخانجات

سراسر کشور با حضور حاج آقا راشد یزدی، حاج آقا علم الهداء، نماینده مقام معظم رهبری و امام جمعه خراسان رضوی، هیئت همراه در مشهد مقدس در روزهای ۲۷ و ۲۸ اردیبهشت ماه سال جاری برگزار گردید.

۱۱- شرکت در جلسه کمیسیون کارشناسی

مورخ ۱۳۸۵/۲/۲۰ ستاد در سالن سبز پارک

طبیعت پردیسان

۱۲- برپایی جلسه مشترکی با حضور معاونت

محترم ادارات و کارخانجات ستاد احیاء، جناب

حاج آقا صادق زاده، حاج آقا مهاجری، حاج آقا

اخباری، جناب آقای دکتر شهید زاده عضو

هیئت مدیره محترم بانک و اعضای جدید

شورای امر به معروف و نهی از منکر بانک، به

منظور اعطای احکام اعضای جدید شورا، تبیین

برنامه‌ها و راهکارهای اجرایی اشاره نمود.

در ادامه گزارش دبیرخانه شورای امر به

معروف و نهی از منکر، با اشاره به شرایط جدید

ایجاد شده و عزم دولت نهم برای فعال نمودن

شوراها و نهادینه کردن عمل به معروفات و

ترک منکرات، بر اختصاص صفحه‌ای ویژه در

ماهنامه پیام مهر برای درج چکیده‌ای از

فعالیت‌های شورا و مطالبی پیرامون امر به

معروف و نهی از منکر تاکید شده است.



## نتایج تحلیل محتوای مطبوعات با موضوع بانک منتشر شد:

## نگاهی به «نگاه ویژه مطبوعات به بانک کشاورزی»

پرداخت به سبزی کاران با ۳۷/۳ درصد بوده است. (ب) بررسی و تحلیل محتوی نشریات تخصصی کشاورزی در خصوص اخبار و مطالب مربوط به بانک کشاورزی و نظام بانکی در بخش کشاورزی در مقطع زمانی بهار ۱۳۸۴ تا بهار ۱۳۸۵ نتایجی را به شرح زیر روشن ساخت:

۱. طی مقطع زمانی بهار ۱۳۸۴ تا بهار ۱۳۸۵، در مجموع ۳۴۱ عنوان مطلب و خبر در ارتباط با بانک کشاورزی در نشریات تخصصی کشاورزی درج شده است.

۲. در سال ۱۳۸۴ و سه ماهه اول سال ۱۳۸۵ بیشترین تعداد فراوانی مطالب در قالب های مصاحبه و گفت و گو ارائه شده است.

۳. در مقطع زمانی بهار ۱۳۸۴ و بهار ۱۳۸۵ فعال ترین منابع خبری برای انتشار اخبار و مطالب مربوط به بانک کشاورزی در نشریات تخصصی روابط عمومی بانک کشاورزی با ۲۶/۴ درصد و خبرنگاران نشریات با ۲۲/۳ درصد بوده است.

۴. طی مقطع یاد شده بیشترین تعداد و سطح زیر چاپ مربوط به موضوع ارائه تسهیلات بانک کشاورزی با ۳۶/۱ درصد، تشریح فعالیت ها و برنامه های بانک کشاورزی با ۱۵/۸ درصد بوده است. افزایش اعتبارات، کاهش نرخ سود بانکی و افزایش تسهیلات نیز از دیگر موضوعات مطروحه در نشریات تخصصی بوده است.

۵. طی مدت مذکور در مجموع ۹ مورد انتقاد از بانک کشاورزی در نشریات تخصصی درج شده است که در این میان بیشترین تعداد انتقادات مربوط به کافی نبودن منابع مالی با حجم ۱۷/۵ درصد و عدم پرداخت تسهیلات با ۲۷/۳ درصد بوده است.

۶. در مجموع ۳۴۱ عنوان مطلب و خبر چاپ شده و نشریات در خصوص بانک کشاورزی ۸۵/۱ درصد مطلب و اخبار با استفاده از عملکرد و تصویر به چاپ رسیده است.

به نظر می رسد با توجه به نتایج حاصل از تحلیل محتوی انجام شده، این اداره کل می تواند با برنامه ریزی منظم تر و استفاده از قالب های مؤثر و تحلیلی تر از جمله انتشار مقاله، یادداشت و گزارش های تحلیلی و فعال تر نمودن منابع خبری بیشتر از گذشته نسبت به عمل به اصل اطلاع رسانی و اطلاع یابی عمل نماید.

قاسم محمدی مشاور عالی و مدیر امور حوزه مدیر عامل و سرپرست اداره کل روابط عمومی در نامه ای خلاصه از نتایج حاصل از تحلیل محتوای نشریات تخصصی کشاورزی و روزنامه ها را به اطلاع دکتر نوری بخش رساند. بنابراین گزارش اداره کل روابط عمومی به منظور شناسایی و دستیابی به میزان و نوع موضوعات مطرح شد. در ارتباط با بانک کشاورزی و بررسی حضور بانک کشاورزی در روزنامه ها اقدام به تحلیل محتوای نشریات مذکور طی سال ۱۳۸۴ و سه ماهه نخست ۱۳۸۵ نمود که نتایج این تحقیق به صورت موردی به شرح زیر است:

الف) بررسی و تحلیل محتوی مطبوعات در خصوص اخبار و مطالب مربوط به بانک کشاورزی و نظام بانکی در بخش کشاورزی در مقطع زمانی تابستان ۱۳۸۴ تا بهار ۱۳۸۵

۱. طی مقطع زمانی یکساله تابستان ۱۳۸۴ تا بهار ۱۳۸۵ در مجموع ۱۴۰۳ عنوان مطلب و خبر در ارتباط با بانک کشاورزی در مطبوعات کثیرالانتشار به چاپ رسیده است.

۲. طی مقطع یاد شده در تعداد فراوانی مطالب درج شده در روزنامه ها در قالب های خبر با ۴۵ درصد، آگهی با ۳۸ درصد و گزارش خبری با ۸/۵ درصد بوده است.

۳. در مقطع زمانی تابستان ۱۳۸۴ تا بهار ۱۳۸۵ فعال ترین منابع خبری برای انتشار اخبار و مطلب مربوط به بانک کشاورزی در مطبوعات شامل روابط عمومی بانک کشاورزی با ۴۵/۷ درصد، خبرنگاران با ۱۷/۶ درصد و خبرگزاری ها با ۱۳/۳ درصد بوده است.

۴. در این مقطع زمانی یکساله اخبار و مطالب منتشره در خصوص بانک کشاورزی و نظام پولی و مالی بخش کشاورزی در مطبوعات در قالب موضوعات مختلفی ارائه شده است به نحوی که بیشترین تعداد و سطح زیر چاپ مربوط به افزایش پرداخت تسهیلات بانک کشاورزی با ۹/۱ درصد، تشریح فعالیت ها و برنامه های بانک با ۵/۸ درصد و افزایش اعتبار بخش کشاورزی با ۴/۸ درصد بوده است.

۵. در مقطع زمانی یکساله در مجموع ۱۱ مورد انتقاد از بانک کشاورزی در مطبوعات مطرح شده که در این میان بیشترین تعداد انتقادات مربوط به عدم پرداخت اعتبارات مصوب به اتحادیه پنبه کاران با ۳۶/۴ درصد و عدم

جناب آقای زاهد! از مختصات محیط خانواده‌ای که در آن بزرگ شدید، برایمان بگویید.

\* من در سال ۱۳۲۳ در شهرضا و در یک خانواده فرهنگی - عرفانی - روحانی متولد شدم. پدرم هم مجتهد بود و هم عارف و هم شاعر به نحوی که عنوان بنیانگذار فرهنگ شهرضا به وی اختصاص یافته است. ایشان من و تمامی خواهران و برادرانم را به تحصیل واداشت و به شدت در مقابل روحانیون قشرگرا که مخالف تحصیل فرزندان در مدارس مدرن بودند ایستادگی می کرد. مادر من هم با اینکه خانه دار بود ولی تقریباً تمام اشعار حافظ را حفظ بود و انسان روشنی بود. از سوی دیگر من در سال ۱۳۵۰ ازدواج کردم و هم اکنون سه فرزند دارم؛ یکی از پسرهایم دکترای محیط زیست دارد و هم اکنون در مالزی زندگی می کند و پسر و دختر دیگرم نیز با اخذ مدرک تحصیلی مهندسی عمران و کارشناس ارشد حقوق بین الملل در ایران زندگی می کنند...

چگونه شد که با بانک کشاورزی آشنا شدید؟ در واقع اول بار از چه کانالی با بانک کشاورزی ارتباط برقرار کردید؟

\* بنده تا سال پنجم دبیرستان در شهرضا بودم و دیپلم را در تهران اخذ کردم. بعد از آن به خدمت نظام وظیفه رفتم و سپس در سال ۱۳۴۴ در آزمون بانک کشاورزی شرکت کردم و موفق به پذیرش در آن شدم و بلافاصله پس از پذیرش در بانک یک دوره دانش پایه علوم بانکی را در دانشگاه ملی گذراندم...

در خصوص نحوه آشنایی با بانک کشاورزی هم خدمتان عرض کنم که در

گفت و گو با حبیب الله زاهد، عضو هیئت مدیره کانون بازنشستگان بانک کشاورزی

## حتی یک چای تلخ نیز از کسی قبول نکرده ام....



یکی از بزرگترین خیابان های شهرضا به نام خانوادگی او نامگذاری شده است؛ وقتی از وجنات پدرش که هم، دستی در اجتهاد داشت و هم دستی در شعر و ادبیات و عرفان برایم می گفت، به آسانی آنها را درک و هضم می کردم؛ زیرا از همان گاه نخست با این ویژگی ها در فرزند خلفش برخورد کرده بودم... ساده زیستی و نگاه زیبا به زندگی از ویژگی های برجسته اش بود... اصرار داشت که گفت و گو را با این بیت شعر آغاز کنیم که من هم این گفته را به دیده منت می نهم و در آغاز از آن بهره می برم:  
صد ها فرشته بوسه بر آن دست زند

کز کار خلق یک گره بسته وا کند

با حبیب الله زاهد عضو هیئت مدیره کانون بازنشستگان بانک کشاورزی گفت و گویی ترتیب داده ایم که می خوانید....

زمان ما استخدام فوق العاده سخت بود و فقط بعضی سازمان ها مثل بانک کشاورزی حدود ۲۰۰ نفر را استخدام می کرد که در آزمون آن هم چند هزار نفر شرکت می کردند؛ خلاصه من از بین آن چند هزار نفر در آزمون

تا سال ۱۳۶۰ در آنجا بودم. از سال ۱۳۶۰ تا سال ۱۳۷۴ که بازنشسته شدم در تهران به سر بردم. در طول مدت اشتغال در بانک کشاورزی در پست ها و مسئولیت هایی مثل مسئول توزیع و خرید، دفتر خدمات سرپرستی

گاه به صورت بازرس و گاه به عنوان عضو هیئت مدیره...

### پس در شرکت ها و مؤسسات بخصوصی فعالیتی نداشته اید؟

\* خیر من همواره تلاش کرده ام زیر بار منت هیچ فردی نروم زیرا به قول شاعر:

نه به اشتری سوارم نه چو خر سر به زیرم

نه خداوند رعیت نه غلام شهریارم

به نظر می رسد بر خلاف بسیاری

از بازنشستگان که در واقع هیچ زمان بازنشستگی نمی کنند، شما واقعاً بازنشستگی کرده اید. اینطور نیست؟

\* من تقریباً حدود ۸ سال است که

بازنشسته شده ام و در این مدت هفته ای

یک بار به صورت مرتب با همکاران به

ارتفاعات شمال تهران می رویم و در کنار آن

من به سایر ورزش ها علاقه مندم. در طول

این مدت به بسیاری از کشورهای دنیا سفر

کرده ام و از آداب و رسوم و سنن آنها خوشه

ها چیده ام. در کنار همه این موارد کتاب و

شعر هم که مونس همیشگی من بوده اند و

به خواندن کتاب های ادبی و حقوقی هم

فوق العاده علاقه مندم... در پاسخ به سؤال

شما باید بگویم که بله! من واقعاً از دوران

بازنشستگی خود لذت برده و می برم و به

نظرم اگر دوران بازنشستگی انسان دغدغه

مالی نداشته باشد، این دوران یکی از بهترین

دوران های زندگی است و آن کسانی که

گفته اند هر فردی حداکثر تا سن ۶۰ سالگی

باید به کار اشتغال داشته باشد یک چیزی

می دانسته اند. ببینید! به نظر من اگر فردی

در دوران بازنشستگی هم بخواهد به خود

زحمت کار کردن بدهد که دیگر چیزی از دنیا

نمی فهمد...

هیچ زمانی را به خاطر می آورید

من واقعاً از دوران بازنشستگی خود لذت برده و می برم و به نظرم اگر دوران بازنشستگی انسان دغدغه مالی نداشته باشد، این دوران یکی از بهترین دوران های زندگی است و آن کسانی که گفته اند هر فردی حداکثر تا سن ۶۰ سالگی باید به کار اشتغال داشته باشد یک چیزی می دانسته اند



کتبی و شفاهی برگزیده شدم. یاد می آید آن زمان مصاحبه مرا آقای شیخ الاسلامی رئیس دانشگاه ملی انجام داد و زمان آن چند برابر سایرین بود...

تاکنون در چه

پست ها و مدارجی

ایفای مسئولیت

نموده اید؟

منطقه تهران، معاون خدمات مدیریت تهران

و مسئول روابط عمومی استان تهران به

ایفای نقش پرداختم.

**بعد از دوران فراغت از کار رسمی،**

**به چه فعالیت هایی اشتغال داشته اید؟**

\* بنده مدت یک سال را یعنی بین

سال های ۱۳۷۴ تا ۱۳۷۵ به عنوان مسئول

روابط عمومی مجله های صنایع بهداشتی،

آرایش و خورنوش فعالیت نموده ام و از آن

زمان تاکنون نیز در کانون بازنشستگان بانک

کشاورزی به خدمت رسانی پرداخته ام حال

\* بعد از گذراندن دوره دانش پایه دانشگاه

ملی به سمنان منتقل شدم و سه سال را در

این شهر بودم. آن زمان بانک کشاورزی تنها

یک شعبه در سمنان داشت و شرایط کار و

زندگی بسیار سخت بود به نحوی که تنها

یک ماشین حساب در کل بانک بود که ما

هم مجبور بودیم دست به دست و نوبتی از

آن استفاده کنیم و برای همین بیشتر عملیات

ماشینی را ذهنی انجام می دادیم. بعد از

سمنان به فلاورجان اصفهان منتقل شدم و

برای افرادی که تازه می خواهند وارد بازار کار شوند چه پیشنهادی دارید؟ توصیه شما به این افراد چیست؟

\* به آنها توصیه می کنم که اصولاً راه صداقت، و راه قناعت پیشه کنند که بزرگترین سرمایه است. به آنها توصیه می کنم که نسبت به مملکتشان اصلاً بی تفاوت نباشند و هر کاری را که از دستشان بر می آید برای خدمت به کشورشان انجام دهند...

به عنوان سؤال  
آخر بزرگترین نگرانی



شخصیت باشد و از طرف دیگر در گفتار و کردار همواره رعایت اصل صداقت را مدنظر داشته باشد؛ یک چنین فردی از نظر من می تواند الگوی موفق برای سایر همکاران باشد.

### سازمان موفق چطور؟

مدیر موفق به نظر من فردی است که از یک طرف خودش دارای نظم و تربیت و شخصیت باشد و از طرف دیگر در گفتار و کردار همواره رعایت اصل صداقت را مدنظر داشته باشد؛ یک چنین فردی از نظر من می تواند الگوی موفق برای سایر همکاران باشد.

و دغدغه خاطر شما امروز چیست؟  
\* شخصا هیچ گونه نگرانی ندارم ولی خیلی دوست دارم که همه مردم و دولتمردان دست به دست هم دهند و فارغ از لجبازی ها و بد خواهی ها این کشور را بسازند. ببینید! من در مقایسه با بسیاری از کشور های دنیا، ایران را واجد استعداد های فوق العاده ای می دانم و معتقدم اگر روش هایمان را تغییر دهیم، خیلی از مسائل حل خواهد شد...

\* سازمان موفق باید برنامه ریزی هایش مدون و علمی باشد. در طول سال های متعددی که در بانک کشاورزی خدمت کرده ام دو دوره را به یاد دارم که بانک از نظر تحول سازمانی، رشد زیادی کرد.

یکی در زمان دکتر زاهدی و دیگری در زمان دکتر رسول اف. به عقیده من چنانچه دکتر نوربخش نیز که فردی سلیم النفس و ساده به نظر می رسد به همان راه برود و از مشاورین دانا بهره برداری کند، می تواند مدارج عالی را در این خصوص طی نماید.

که از خدمت در بانک کشاورزی پیشیمان شده باشید؟

\* در سال های گذشته و پیش از آنکه من در بانک به خدمت رسانی مشغول شوم، روزی برادرم که در آن زمان معاون دانشگاه تهران بود به من پیشنهاد سفر به آلمان و تحصیل در آن کشور را کرد ولی مادرم با این کار مخالفت نمود و به این وسیله سرنوشت من تغییر پیدا کرد. بعد از این اتفاق تصمیم گرفتم که حال که در ایران مانده ام باید خودکفا بشوم و برای همین در آزمون بانک کشاورزی شرکت کردم و در آن پذیرفته شدم. در طول سال های خدمتم تربیت استخدامی و کارورزی ما به نحوی بود که همواره از اینکه به کشاورزان به عنوان محروم ترین اقشار جامعه خدمت می کردیم احساس رضایت وجدان داشتیم. من در طول این سال ها حتی یک چای تلخ نیز از کسی نخورده ام و همواره از خدمت در بانک کشاورزی رضایت خاطر داشته ام...

آیا خدمت در بانک کشاورزی پیش و پس از انقلاب اسلامی تغییری نیز برای شما کرد؟

\* خیر. زیرا بانک کشاورزی بانکی بود که حتی قبل از انقلاب هم ضد اسلامی نبود؛ ببینید! بانک ما از سایر بانک ها بهره کمتری دریافت می کرد و طرفدار قشر زحمتکش بود. از همین رو خدمت در این دو زمان برای من تفاوتی نداشت.

آقای زاهد مدیر موفق را دارای چه ویژگی هایی می دانید؟ در واقع از نظر شما مدیر موفق به چه کسی گفته می شود؟

\* مدیر موفق به نظر من فردی است که از یک طرف خودش دارای نظم و تربیت و

## گزارشی از عملکرد طرح ناظرین ویژه بانک کشاورزی

## آنها برای نظارت آمده اند

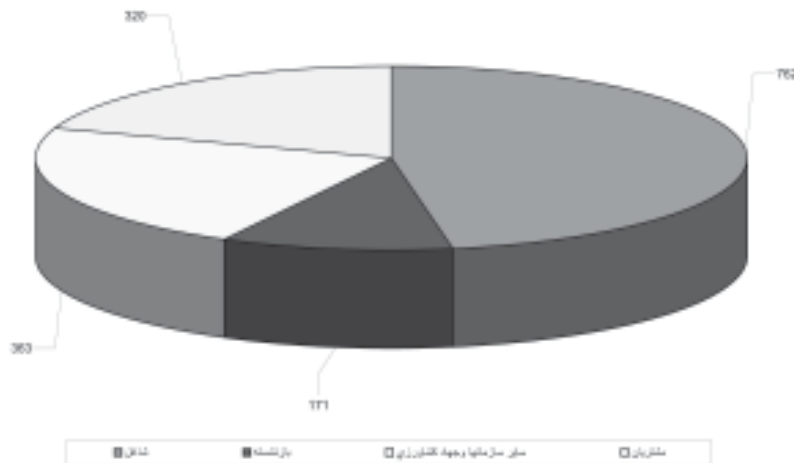
طرح پوشش توانا سازی شعب روستایی و باز مهندسی روش های پرداخت تسهیلات کشاورزی، بررسی و ارزیابی دستگاه های خود پرداز ATM خارج از شعبه (کیوسک بانکها) و بررسی وضعیت سرویس ایاب و ذهاب کارکنان توانسته اند نقش نظارتی خود را به نحو احسن ایفا نمایند.

این گزارش می افزاید: مهمترین اثر اجرای الگوی نظارت طرح ناظرین ویژه این بوده است که باعث افزایش حیطه نظارت در واحد های بانک شده است و کارکنان بانک هر لحظه هر مشتری را به عنوان یک ناظر ویژه می بینند و احساس می کنند که در شعبه حداقل همیشه یک ناظر ویژه وجود دارد و این امر باعث ایجاد فرهنگ خود کنترلی در

طرح ناظرین ویژه در اداره کل ثبت شرکت ها و مالکیت صنعتی به نام بانک کشاورزی ثبت شد. بنابراین گزارش، اشاعه دو مفهوم مشتری محوری و مسئولیت رفتاری کارکنان در ادبیات مدیریت از یک سو و کاربرد روز افزون آن از طرف سایر رقبا از سوی دیگر اداره کل نظارت و امور شعب را فراخواند تا الگوی نظارتی طرح ناظرین را بر اساس تئوری کمال سازمانی و نظریه مدیریت بر ارزش را طراحی نماید.

ناظرین ویژه ضمن ارسال گزارش های متعدد و با کیفیت، شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل اصلاح و بهبود شعب و با شرکت در پروژه های مختلف بانک از جمله ارزیابی عملکرد شعب مجهز به سیستم نوبت دهی ( صف الکترونیکی) ، بررسی سراسری شعب، همکاری گسترده در

تعداد ناظرین ویژه به تفکیک نوع رابطه



تعداد کاروانی های عربی از قانون ویژه

ردیف	نام استان مورد بازدید	تعداد کاروانی های عربی		
		هرسال ۱۳۹۳	هرسال ۱۳۹۴	هرسال ۱۳۹۵
۱	آذربایجان شرقی	۴۰۰	۱۸۱	۴
۲	آذربایجان غربی	۱۲۰	۲۰۶	۲۰
۳	اصفهان مرکزی	_____	۲۲۳	۲۳
۴	اردبیل	۴۲	۱۰۴	۹
۵	استان تهران	_____	۱۷۱	۲۹
۶	اصفهان	۸۴	۸۱۹	۲۸
۷	ایلام	۲۳	۱۰۴	۱۰
۸	بوشهر	۱۷	۱۷۷	۶
۹	چهارمحال و بختیاری	۳	۱۰۶	۸
۱۰	خراسان جنوبی	۲۳	۹۵	۱۶
۱۱	خراسان رضوی	۱۴	۲۱۹	۲۹
۱۲	خراسان شمالی	_____	۴۰	۱۰
۱۳	خوزستان	۲۰	۳۰۰	۲۸
۱۴	زنجان	۲۵	۱۰۹	۱۴
۱۵	سمنان	۶	۱۲۷	۱۴
۱۶	سیستان و بلوچستان	۱۹	۸۰	۰
۱۷	قزوین	۹	۳۳۳	۳۳
۱۸	قزوین	۹	۸۰	۴
۱۹	قم	۱۶	۱۱۶	۲۹
۲۰	کردستان	۲۳	۱۵۰	۲۴
۲۱	کرمان	۶۶	۱۵۸	۲۴
۲۲	کرمانشاه	۹	۱۸۹	۲۰
۲۳	کهگیلویه و بویراحمد	۳	۸۱	۱۶
۲۴	گلستان	۱۶	۲۲۸	۱۶
۲۵	گیلان	۲۰	۱۸۱	۲۳
۲۶	لرستان	۳	۱۰	۱۳
۲۷	مازندران	۱۹۰	۲۰۰	۲۹
۲۸	مدیریت شرق تهران بزرگ	۱۹۰	۳۵۸	۲۰
۲۹	مدیریت غرب تهران بزرگ	_____	۳۸۰	۳۴
۳۰	مدیریت منطقه جهاد و کشاورزی کرمان	_____	۳۶	۴
۳۱	مدیریت منطقه کرج	_____	۴۰	۲۸
۳۲	مرکزی	۲۰	۱۱۰	۱۸
۳۳	مناطق آزاد تجاری	۱۶	۴۳	۶
۳۴	مرودک	۱۰	۷۳	۱۰
۳۵	مشهد	۱۶	۹۱	۶
۳۶	یزد	۱۸	۱۵۸	۱۴
۳۷	مرکز ارتباط امور منطقه	_____	۱۰۱۲	۱۹۰
_____	مجموع کل:	۹۱۹	۳۸۴۱	۸۸۰

تعداد ناظرین ویژه

ردیف	نام استان مورد بازدید	تعداد ناظرین ویژه		
		هرسال ۱۳۹۲	هرسال ۱۳۹۳	هرسال ۱۳۹۴
۱	آذربایجان شرقی	۱۱	۱۴	۳۷
۲	آذربایجان غربی	۷	۲۰	۲۹
۳	اصفهان مرکزی	۱۲۰	۱۹۸	۲۵۰
۴	اردبیل	۱۱	۲۳	۲۱
۵	استان تهران	۳	۱۵	۲۳
۶	اصفهان	۷	۱۹	۱۰۹
۷	ایلام	۱	۲۰	۲۵
۸	بوشهر	۳	۲۹	۳۳
۹	چهارمحال و بختیاری	۳	۱۸	۲۳
۱۰	خراسان جنوبی	_____	۱۹	۲۷
۱۱	خراسان رضوی	۶	۲۲	۲۸
۱۲	خراسان شمالی	_____	۱	۲۷
۱۳	خوزستان	۵	۱۴	۲۶
۱۴	زنجان	۵	۹	۲۳
۱۵	سمنان	۵	۱۱	۲۸
۱۶	سیستان و بلوچستان	۹	۱۱	۲۹
۱۷	قزوین	۴	۷	۳۳
۱۸	قزوین	۲	۱۸	۲۶
۱۹	قم	۲	۲	۲۱
۲۰	کردستان	۶	۱۹	۲۱
۲۱	کرمان	۱۱	۲۱	۲۱
۲۲	کرمانشاه	۳	۲۸	۲۷
۲۳	کهگیلویه و بویراحمد	۲	۱۶	۲۲
۲۴	گلستان	۱۶	۲۰	۱۹
۲۵	گیلان	۳	۲۱	۲۹
۲۶	لرستان	۲	۲۷	۳۷
۲۷	مازندران	۱۰	۱۹	۲۰
۲۸	مدیریت شرق تهران بزرگ	۷	۸	۳۳
۲۹	مدیریت غرب تهران بزرگ	_____	۶	۱۸
۳۰	مدیریت منطقه جهاد و کشاورزی کرمان	_____	۲	۷
۳۱	مدیریت منطقه کرج	_____	۲	۲۲
۳۲	مرکزی	۳	۲۶	۲۶
۳۳	مناطق آزاد تجاری	۲	۱۲	۱۲
۳۴	مرودک	۸	۲۶	۲۱
۳۵	مشهد	۶	۲۸	۲۸
۳۶	یزد	۴	۲۳	۱۸
_____	مجموع کل:	۲۸۸	۸۱۶	۱۶۱۶

کارکنان و شعب شده است.

لازم به ذکر است اداره کل نظارت بر امور شعب در گزارش خلاصه‌ای از عملکرد طرح ناظرین ویژه ارائه نموده است که از نظر تان می‌گذرد:

طرح ناظرین ویژه از اردیبهشت سال ۱۳۸۲ شروع به فعالیت نموده و اعضای آن از کارکنان شاغل و بازنشسته بانک، کارکنان جهاد کشاورزی و تعدادی از مشتریان شریک و هدف تشکیل شده است. افرادی متعهد و مورد اطمینان بانک و مشتریان که دارای تجربه، علم، توان تجزیه و تحلیل، دیدگاه منطقی و آشنا با قوانین و مقررات بانکی هستند.

این افراد پس از مراجعه به تمامی شعب در سراسر کشور به منظور پیشگیری، کنترل و جلوگیری از هرگونه عواقب بعدی، استاندارد های پیش بینی شده را با واقعیت های موجود مورد ارزیابی قرار داده و نتیجه را جهت اقدامات مقتضی به اداره کل نظارت و امور شعب منعکس می‌نمایند.

شایان ذکر است، الگوی نظارتی طرح ناظرین ویژه، معیار های ارزیابی عملکرد از منظر مشتری را به صورت غیر محسوس و در صورت لزوم محسوس ضمن بازدید از شعب بانک و ارسال گزارش های خود از طریق پاکت پست جواب قبول، پست عادی، دورنگار، پست الکترونیکی [Nazerin@agri-bank.com](mailto:Nazerin@agri-bank.com) و ... به ستاد مرکزی، موجبات تحقق اهداف بانک را فراهم نموده و موفقیت را با اجرای کیفیت خدمات در ابعاد عوامل محسوس، قابل اعتماد بودن،

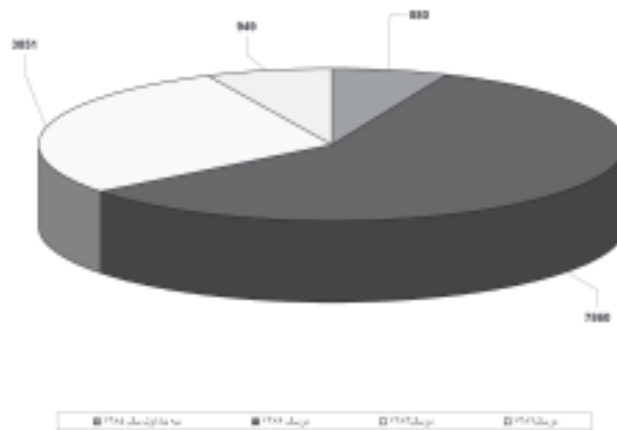
واکنش پذیری کارکنان، ایجاد اطمینان و همدلی برای مشتریان دنبال می‌نماید و در شاخص هایی نظیر: تکرار دریافت خدمات، حفظ مشتریان موجود، سهم بانک از بازار هدف، نرخ افزایش مشتریان و میزان رضایت مشتریان پیگیری می‌کند که مجموعه این عوامل یک واقعیت را منعکس می‌کند و ان عبارت است از کنترل بر نحوه فعالیت شعب و رفتار کارکنان و میزان وفاداری مشتریان که خود زمینه ساز رشد و پایداری بانک می‌باشد.

تعداد ناظرین ویژه استان ها و ادارات مرکزی تا پایان سال های ۱۳۸۲، ۱۳۸۳، ۱۳۸۴ و خرداد ۱۳۸۵ به ترتیب تعداد ۲۹۸ نفر، ۸۴۶ نفر، ۱۶۰۷ نفر و ۱۶۱۶ نفر است.

ترکیب تعداد ناظرین ویژه شامل: تعداد ۷۶۲ نفر کارکنان شاغل بانک، تعداد ۱۷۱ نفر کارکنان بازنشسته بانک، تعداد ۳۶۳ نفر کارکنان جهاد کشاورزی و سایر سازمان ها و تعداد ۳۲۰ نفر مشتریان بانک می‌باشد.

همچنین تعداد ۱۳۵۴۰ فقره گزارش از ناظرین ویژه از ابتدای طرح مذکور تا پایان خرداد ماه ۱۳۸۵ به تفکیک مدیریت شعب بانک در استان ها دریافت شده است، که تعداد ۸۸۰ فقره مربوط به سه ماهه اول سال ۱۳۸۵ می‌باشد.

توزیع ناظرین ویژه در استان ها و ادارات مرکزی



## تقویت بیمه سبز، راهبردی ضروری یا ضرورتی راهبردی

نوشته مهندس رامین امینی  
کارشناس بیمه کشاورزی



### درآمد

حداقل استمرار تراز سودآور مالی جز بعضی از فعالیت های زیربخش ها دارد .

در کشور ما نیز مقوله کشاورزی سودآور در گذار از کشاورزی معیشتی به کشاورزی صنعتی ، مولد و دارای بازده منطقی اقتصادی، همواره با چالش های مهمی روبه رو بوده است .

شدت تأثیرگذاری عوامل قهری و طبیعی و بلایای طبیعی و اقلیمی در عمل مزرعه را به آوردگاهی نابرابر بین بهره بردار و نامهربانی پدیده های طبیعی بدل کرده است .

تأمین غذا یکی از مهمترین مؤلفه های زیست در جهان کنونی است که ابعاد و تأثیرات آن فراتر از مواجهات اقتصادی است .

بنا بر آنچه گفته شد، دو مقوله اصلی زیر مورد توجه قرار می گیرند:

۱. ضرورت تأمین غذا ( فرآورده های کشاورزی )

۲. پرخطر بودن تولید غذا

بر اساس یکی از آخرین گزارش های منتشر شده در جهان در ارتباط با کشورهای حادثه خیز، ایران با ۲۳۵ حادثه طبیعی و فنی طی ۴۲ سال گذشته یازدهمین کشور حادثه خیز جهان شناخته شده است . سازمان تجارت جهانی (WTO) در گزارشی در زمینه خسارات ناشی از بلایای طبیعی و حوادث فنی بر اقتصاد جهان ، نام ایران را در فهرست ۲۰ کشور حادثه خیز جهان و در ردیف یازدهم، بعد از پاکستان و قبل از ژاپن، قرار داده است .

در این میان آنچه واقعیت یافته، وارد آمدن خسارات چند هزار میلیارد ریالی بر اقتصاد کشاورزی کشور در مسیر انواع بلایای قهری - طبیعی است . حجم بالای تخصیص یارانه های دولتی برای حمایت از تولیدات کشاورزی و خریدهای تضمینی و کنترل مصنوعی قیمت های فرآورده ها در کشورهای توسعه یافته نشان از دشواری برقراری یا



کشورهای دارای بیشترین حوادث  
سالهای ۱۳۸۲-۱۳۸۱

ردیف	کشور	حوادث طبیعی	حوادث آتشی	جمع
۱	هند	۴۳۰	۵۶۶	۹۹۶
۲	هند	۳۵۸	۵۲۲	۸۸۰
۳	آمریکا	۵۷۸	۲۲۰	۷۹۸
۴	ژاپن	۳۲۱	۱۷۳	۴۹۴
۵	اندونزی	۲۶۱	۱۴۴	۴۰۵
۶	بنگلادش	۲۰۷	۱۳۹	۳۴۶
۷	برزیل	۱۳۹	۱۰۸	۲۴۷
۸	مکزیک	۱۵۴	۹۱	۲۴۵
۹	نیپال	۳۵	۲۰۶	۲۴۱
۱۰	پاکستان	۱۰۳	۱۳۵	۲۳۸
۱۱	ایران	۱۴۰	۹۵	۲۳۵
۱۲	ژاپن	۱۶۸	۶۸	۲۳۶
۱۳	روسیه	۹۶	۱۱۴	۲۱۰
۱۴	استرالیا	۱۷۲	۲۲	۱۹۴
۱۵	ترکیه	۹۸	۹۶	۱۹۴
۱۶	برزیل	۱۰۵	۸۳	۱۸۸
۱۷	آفریقای جنوبی	۲۶	۱۰۳	۱۲۹
۱۸	کلمبیا	۱۰۹	۲۹	۱۳۸
۱۹	فرانسه	۹۱	۴۳	۱۳۴
۲۰	رومانی	۱۰۹	۲۳	۱۳۲

منبع: EM-DAT 2005

صورتی که یکی یا تعدادی از شتران تلف می شدند بنا بر عرف جاری آن زمان، دیگر کاروانیان با جمع آوری وجوهی و خرید مرکب جدید برای صاحب شتر تلف شده خسارت وارد آمده به او را جبران می کردند و این مسئله از ظهور برخی از مفاهیم تعاون و اقدامات بیمه گونه در آن زمان دارد.

در جهان امروز، ایالات متحده آمریکا، با توجه به گستره و تنوع اقلیمی و بلایای قهری طبیعی و حجم تولیدات، از پیشروان صنعت بیمه کشاورزی است. در ایران نیز بیمه کشاورزی به اعتبار جایگاه قانونی که نهاد قانونگذاری کشور برای او تدارک دیده است، سال های نخست ده سوم عمر خود را طی می کند. حاصل اجرای تکالیف قانونی مقرر در سه برنامه پنج ساله توسعه کشور در یک نگاه چنین به نظر می آید:

اقبال عمومی بهره برداران را می توان در رشد میزان نفوذ بیمه در برنامه سوم توسعه از ۴۰٪ در سال اول برنامه به رقمی معادل ۱۸۶٪ جست و جو کرد که نشان از توفیق اجرای برنامه های این سامانه حمایتی هدفمند در اقتصاد کشور دارد.

چنان که گفته شد، میزان یارانه پرداختی در کشورهای جهان بر ضرورت حمایت و حمایت پذیر بودن تولید در بخش کشاورزی تأکید دارد. به عنوان مثال، می توان به کشور ایالات متحده آمریکا اشاره کرد

### چه باید کرد؟

در رویارویی با حوادث و بلایای قهری با هدف حفظ و بقای تولید غذا معمولاً دو شیوه توسط دولت ها به کار بسته می شود:

۱. حمایت های مستقیم در قالب کمک های بلاعوض.  
۲. پیش بینی و مدیریت جبران خسارات با مکانیسم " بیمه کشاورزی"

موضوع کمک های بلاعوض با توجه به حجم بالای خسارات، نه در توان مالی بسیاری از دولت هاست و نه توزیع صحیح و متناسب آن در عرصه های وسیع خسارت امکان پذیر است؛ به ویژه اینکه تولیدکننده غذای مردم ذاتاً از احترامی خاص برخوردار است و اعطای اعانه آمیز کمک های بلاعوض ممکن است به این جایگاه رفیع و منزلت اجتماعی آسیب برساند.

### ساز و کار بیمه کشاورزی

با اینکه بیشتر از چند دهه از ظهور بیمه کشاورزی در جهان نمی گذرد، بعضی شنیده ها حکایت از وجود چنین سامانه ای حمایتی در ایران باستان دارد؛ به گونه ای که در سفرهای بازرگانی که کاروانیان مال التجاره خویش را با شتران حمل می کردند، در

عملکرد بیمه سبز تا پایان برنامه سوم توسعه کشور

نوع فعالیت	تعداد فعالیت
بیمه محصولات راهبردی در زیربخش زراعت	۳۰
بیمه میوه ها و محصولات باغی	۱۳
بیمه انواع دام - ماشین و طرح های آبی پروری	۱۸
بیمه عرصه های منابع طبیعی	۵
چشمه	۷۵

این وجوه به منظور جلوگیری از بحران های اجتماعی، اقتصادی ناشی از عدم یا تأخیر در جبران خسارات و در جهت همگرایی، از منابع مالی بانک کشاورزی پرداخت شده است، اما تاکنون در فهرست مطالبات دولت قرار دارد

پیش بینی می شود علی رغم اینکه نسبت حق بیمه سهم بیمه گذار به دولت از ۲۶ به ۷۴ درصد در سال زراعی ۱۳۸۳-۱۳۸۴ به میزان ۳۲ به ۶۸ درصد افزایش، اما گستره اجرای عملیات بیمه ای و انتظارات بخش و الزام قانونی پرداخت بهنگام غرامات در صورت عدم پرداخت بدهی های مذکور و انباشت آن در سال زراعی جاری به رقمی بیش از ۳ هزار میلیارد ریال فزونی یابد که این مسئله قطعاً بر روند توسعه ای صندوق بیمه محصولات کشاورزی اثر خواهد گذاشت.

#### نتیجه

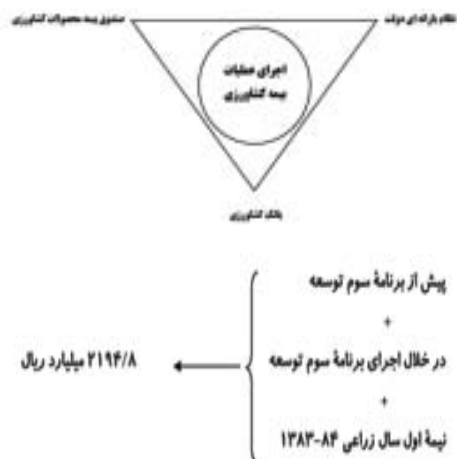
پیشنهاد می شود مجلس هفتم و دولت نهم با تدبیر و درایت ناشی از درک صحیح اهمیت موضوع و در نظر داشتن مخاطرات جبران ناپذیر بی اهمیتی به موضوع، با بازپرداخت بدهی های معوقه به صندوق بیمه محصولات کشاورزی نسبت به تقویت این سامانه حمایتی اقدام کند و روحی تازه در کالبد بدمید؛ زیرا چرخ زمان به عقب بر نمی گردد و نیازهای بخش رو به فزونی است.

اینک زمان آن فرارسیده است که تصمیم گیران و سیاستگذاران زمینه تقویت و توسعه نهادی را که با بینشی مترقی و توانمند در بخش کشاورزی حضور شایسته داشته است را فراهم آورند تا در یک دوره زمانی ۱۰ ساله زمینه وابستگی هرچه کمتر را به وجوه ملی و یارانه ها کسب کند. و به سوی استقلال از منابع مالی دولتی پیش رود.

که بین ۳۸-۶۷ درصد از نظام بیمه کشاورزی این کشور متکی به یارانه های دولتی است و در کشوری حسابگر نظیر ژاپن این رقم به ۵۰-۷۰ درصد افزایش می یابد.

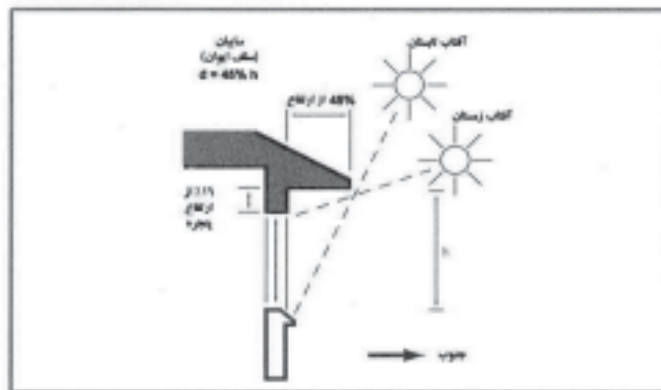
در ایران، بدهی دولت به بانک کشاورزی بابت اجرای عملیات بیمه کشاورزی، با توجه به اینکه به موجب قانون کارگزار اصلی اجرای عملیات بیمه کشاورزی، بانک کشاورزی است و قانونگذار احتمالاً برخورداری از منابع سهل الحصول و جبران بعدی آن را مدنظر داشته است و همچون مؤسسات مالی معتبر جهان که مجموعه بانک و بیمه یا اصطلاحاً "بانک بیمه" است، چنین تعریفی را ارائه داده است که صندوق بیمه محصولات کشاورزی عملاً با این بانک اخوتی ذاتی و انفکاک ناپذیر دارد.

مراجعه به آمار و گزارش های مالی قرائتی از وضعیت مناسبات مالی بین سه رأس یک مثلث دارد:



## صرفه جویی انرژی در ساختمان های بانک

تهیه و تدوین: مهندس محمد رضا امیری  
کارشناس اداره کل مهندسی ساختمان و تأسیسات



- بر اساس ترازنامه انرژی سال ۱۳۷۹، مصرف سوخت در ساختمان ها حدود ۳۸٪ از کل سوخت کشور را به خود اختصاص می دهد که این میزان در مقایسه با سایر بخش ها، نظیر حمل و نقل، صنعت و کشاورزی، سهم قابل ملاحظه و حائز اهمیتی دارد. نمودار صفحه بعد نشان می دهد که متوسط مصرف انرژی در کشور ما بیش از ۲/۵ برابر کشورهای اروپایی در شرایط مشابه است و چنانچه اقدامات مطلوب سازی مصرف سوخت در ساختمان ها انجام گیرد، طی سال های ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۰ می توان حدود ۷/۶ میلیارد دلار صرفه جویی کرد.
- اقدامات مطلوب سازی با اهداف زیر انجام می گیرد:
- کاهش مصرف سوخت.
  - کاهش هزینه های پرداخت شده توسط مردم برای سوخت مصرفی.
  - پیشگیری از صدمه به اقتصاد ملی و هدر رفتن ذخایر انرژی فناپذیر کشور.
  - ایجاد شرایط مطلوب دمای ساختمان به دلیل بالا رفتن کیفیت ساخت بنا ها.
  - کاهش آلودگی محیط زیست ناشی از مصرف سوخت های فسیلی.
- رعایت مقررات و آیین نامه های ذی ربط، آگاهی از سیستم های جدید و کاربرد مصالح و روش های مناسب در طراحی و اجرای ساختمان های بانک می تواند نقش بسزایی در تحقق اهداف فوق داشته باشد. از طرف دیگر، هر کس در محل کار یا سکونت خود قادر است در این صرفه جویی سهیم باشد. لذا، در این ارتباط به شرح برخی از سیستم ها و راه های موثر خواهیم پرداخت.





از صحت عملکرد دستگاه های سختی گیر مجهز به مخزن نمک و یا استفاده از دستگاه های رسوب زدای مغناطیسی در موتورخانه نقش مهمی در کاهش مصرف سوخت و افزایش طول عمر سیستم دارد.

#### ۸. موتورخانه

موتورخانه قلب تأسیسات یک ساختمان است. سرویس منظم تجهیزات موتورخانه، تنظیم کارکرد مشعل و تأمین هوای احتراق و هوای تهویه در موتورخانه، باعث کارکرد کلیه تجهیزات در حداکثر بازده خود می شود. به طور مثال، تنظیم نبودن مشعل و یا عدم تأمین هوای احتراق لازم در موتورخانه سبب کارکرد ناقص آن، تولید دود و افزایش مصرف سوخت خواهد شد. دریچه های تأمین هوای احتراق باید در سطح پایین و نزدیک کف و دریچه های هوای تهویه در نزدیکی سقف تعبیه شوند و همواره باز باشند.

آنچه بیان شد، بخشی از اقدامات مؤثر در مطلوب سازی مصرف سوخت است. بدیهی است برای این منظور راه های متعددی وجود دارد و در انتخاب شیوه ها و تجهیزات جدید باید امنیت و آسایش کاربران توأم با صرفه جویی انرژی و اقتصادی آن در نظر گرفته شود.

#### منابع:

۱. کاتالوگ شرکت های تولید و ارائه کننده در اتوماتیک، پرده هوا، شیشه، شیر رادیاتور و...
۲. کاتالوگ های سازمان بهینه سازی مصرف سوخت کشور
۳. آخرین پدیده های مهندسی تأسیسات، نوشته مجتبی طباطبایی، انتشارات روزبهان، تهران، چاپ اول ۱۳۷۹.

از نور طبیعی، بخصوص از پنجره های مشرف به جنوب.

۵.۳ خودداری از به کار گیری چراغ های دارای لامپ های متعدد.

#### ۴. در های ورودی ساختمان

تردد نسبتاً زیاد از درهای ورودی ساختمان های عمومی، نظیر بانک، باعث جا به جایی هوای داخل و خارج آن و هدر رفتن بخش قابل ملاحظه ای از انرژی گرمایی یا سرمایی داخل ساختمان می گردد. استفاده از سیستم های زیر در چنین مواردی پیشنهاد می شود.

۱.۴ در خودکار که کنترل باز و بسته شدن آن از طریق حسگر بالای در صورت می گیرد و از محاسن آن، علاوه بر صرفه جویی در مصرف انرژی، اشغال فضای کمتر در ساختمان، نمای زیبا، سهولت در تردد افراد و نوعی خوش آمد گویی خود به خود به مراجعان در اولین تماس با ساختمان است.

۲.۴ دستگاه پرده هوا که با ایجاد پرده ای نامرئی از هوای فشرده، سطح درهای ورودی به ساختمان را پوشش می دهد و ضمن جلوگیری از به هدر رفتن انرژی، مانع از ورود حشرات و گرد و غبار به داخل ساختمان می شود.

۳.۴ نصب فنر یا جک هیدرولیکی در بالای درهای ورودی از باز ماندن در به مدت طولانی ممانعت می کند.

#### ۵. عایق بندی در سیستم های گرمایش و سرمایش

لوله های آب گرم مصرفی، لوله های رفت و برگشت سیستم های گرمایش و سرمایش ساختمان، کانال های هوای گرم و سرد، لوله های داخل موتورخانه، منبع آبگرم مصرفی در موتورخانه و منابع انبساط در بام باید همواره دارای عایق حرارتی مناسب با حداقل ۲ سانتیمتر ضخامت باشند.

#### ۶. شیر ترموستاتیک

شیرهای ترموستاتیک به جای شیر های دستی در رادیاتور ها به کار می روند و بر اساس دمای تنظیم شده بر روی آنها، مقدار آب ورودی به رادیاتور را به صورت خودکار کنترل می کنند و از این طریق دمای مورد نظر را در محیط کار فراهم می آورند.

#### ۷. سختی گیر

وجود املاح و سختی بالای آب در سیستم های تأسیساتی مانند شوفاژ، علاوه بر خوردگی باعث ایجاد رسوب در جدار های داخلی و در نتیجه کاهش میزان انتقال حرارت و بازده سیستم و افزایش مصرف سوخت می گردد. به طور مثال، ایجاد رسوب ۳ میلیمتر باعث کاهش بازده انتقال حرارت سیستم به میزان ۲۵٪ خواهد شد. بنابراین، اطمینان



## مختصری دربارهٔ اخلاق حرفه‌ای در سازمان

تهیه و تدوین: مهدی امین  
کارشناس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی

### اشاره

صاحب نظران علم مدیریت، کارکنان را مهم‌ترین عنصر از عناصر شکل‌دهندهٔ سازمان ارزیابی می‌کنند و به آن "سرمایه انسانی" نیز می‌گویند. سازمان بدون وجود انسان معنا ندارد و تاکنون هیچ نسخه‌ای که در آن رشد و تعالی انسان مد نظر طراحان الگوها و ساختارهای سازمانی نباشد، به بهبود عملکرد منجر نشده است. اگر انسان‌ها که سرمایه یا منابع اصلی هر سازمانی هستند، انگیزه کافی داشته باشند و احساس رشد، توانمندی و کمال کنند، نتیجه این فرایند ارتقای کارایی، افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان و مشتریان خواهد بود. در این نوشتار سعی خواهد شد مهم‌ترین ویژگی رفتاری‌ای را که

یک کارگزار (کارمند، کارشناس، مدیر) باید نسبت به "هم‌ردیف، مافوق، زیر دست و ارباب رجوع" خویش کسب نماید - تا هر چه مطلوب‌تر بتواند به جامعه و سازمان خود خدمت کند - به تفصیل مورد بحث قرار گیرد.

### مبانی اخلاق حرفه‌ای

درک اخلاق حرفه‌ای و اطمینان از این نکته که کارکنان سازمان در کار خود صاحب دانش و تجربه هستند و در انجام امور محوله به طور حرفه‌ای رفتار می‌کنند، ضروری است. کارکنان حرفه‌ای هستند؛ زیرا از یک سو به طور رسمی و یا به صورت پیمانی یا قرار دادی توانایی ذهن

رود الگوی اخلاق حرفه‌ای و اخلاق مدنی در سازمان باشند. الگویی که با محوریت انسان، تعالی و سازندگی اش توأم و عجین شده است. برخی از مؤثرترین و مهم‌ترین ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای در مدیران عبارت است از:

۱. کسب مستمر علم و دانش تخصصی و سازمانی.
۲. رعایت ضوابط و مقررات سازمانی و تعهد به رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان.
۳. اعتقاد به سازمان‌یادگیرنده و به‌طور کلی جریان‌یادگیری و یاددهندگی
۴. برخورداری از فضیلت گذشت و نیز خضوع فروتنی.
۵. ضمانت و حفظ حقوق فردی و سازمانی کارکنان، که لازمه آن مطالعه دقیق حقوق مترتب به کارکنان است.
۶. اجتناب و دوری جستن از هرگونه برتری طلبی و برتری جویی.
۷. احترام و تکریم به مردم و مشتریان.
۸. رعایت عدالت در مدیریت و دوری از تبعیض.
۹. ایجاد فضای سالم، با نشاط و توأم با آرامش برای ارتقای بهره‌وری کارکنان.
۱۰. ایجاد بستری امن به لحاظ فکری، ذهنی و جسمی برای کارکنان به منظور تولیدات فکری و دانشی آنان.
۱۱. اعتقاد به این نکته مهم که پست سازمانی فقط محملی است

برای خدمت بیشتر به سازمان

۱۲. التزام به ایجاد بسترهای مناسب به منظور پرورش جانشین و به‌طور کلی فرایند جانشین‌سازی برای تأمین آینده سازمان.
۱۳. آراسته شدن به اخلاق رهبری اثر بخش شامل آینده‌نگری، تنظیم زمان، ترتیب صحیح وسایل و هدف‌ها و برخورد باز نسبت به اندیشه و تجربه دیگران.

اخلاق حرفه‌ای کارشناسان صاحب‌نظران، کارشناسان را حرفه‌ای‌ترین گروه‌های سازمانی می‌دانند. کارشناسان سازندگان تصمیم هستند و نقشی بسزا در "تولید فکر و اندیشه" و نیز بسط دانش‌های حرفه‌ای و تخصصی دارند. وجود کارشناسانی که در "ذهن و عین" اخلاق حرفه‌ای خود و دیگران را باز تعریف کنند و بر اساس رویه‌ای منطقی نقش سازمانی خویش را انجام می‌دهند، برای هر سازمانی پیروزی و موفقیت محسوب می‌شود. بانک نیز به‌عنوان یک سازمان تخصصی نیاز مبرم به دانش، تجربه، علم و تعهد کارشناسان دارد. از این رو اعطای رویکرد "رشد محور" نسبت به آنان، روشن

و جسم خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و از سوی دیگر سازمان با در اختیار گذاردن امکانات و قابلیت‌های مختلف خدماتی، رفاهی، آموزشی، علمی و... زحمات و خدمات شاغلان را جبران می‌کند به طوری که این تبادل سازمانی ضامن بقا و تداوم حیات سازمان خواهد شد.

به تعبیر دیگر، فردی که در سازمانی همچون بانک شاغل می‌شود و با بینش قوی و درک صحیح از تغییرات و تحولات شتابان هزار سوم، مفاهیم جدید سازمانی و مفاهیم جدید زیست اجتماعی-سازمانی را درک می‌کند، صاحب نگاه حرفه‌ای خواهد شد.

آیا او جایگاه خود را درک می‌کند؟ چگونه با فرادستان، هم‌ترازان و فرودستان رفتار کند؟ و چگونه باید با حداکثر توان در خدمت سازمان و مشتریاناش باشد؟

رویکرد اخلاق حرفه‌ای و اخلاق مدنی در سازمان با نوعی زیستن و کنش متقابل و نیز درک و تبیین جایگاه‌های آحاد کارکنان همراه است. همان‌طور که سازمان توان تجزیه و تحلیل و طراحی الگوهای جدید ساختار، استفاده از فناوری و نیز تعامل با محیط و... را دارد، پر واضح است که از قابلیت نظریه‌پردازی و اجرایی کردن مبانی "اخلاق حرفه‌ای" نیز برخوردار است. غافل شدن از این اخلاق موجب بهم ریختن تعاملات و ارتباطات منسجم و پیشرفته در سازمان خواهد شد.

### اخلاق حرفه‌ای مدیران

اخلاق حرفه‌ای نزد مدیران و سرپرستان از مهم‌ترین و بنیانی‌ترین نوع اخلاق کاری در سازمان است.

مدیران، راهبران و مربیان بانک محسوب می‌شوند و از این رو باید در همه شئون سازمانی و حرفه‌ای، خود را در برابر کارکنان و سرنوشت آنها مسئول بدانند.

مدیران امروزی سازمان، علاوه بر نقش نظارتی تکمیل‌کننده حلقه‌های کاری ارتباط دهنده در سازمان محسوب می‌شوند. آنان نقش سنتی خود را تا حدود زیادی از دست داده‌اند و نقش‌های جدید مانند نظارت، تصمیم‌گیری، انگیزش و نیز رشد و تعالی را در سازمان ایفا می‌کنند. مدیران بانک در زمره مدیران عملگرا و تخصصی قرار دارند و از این رو حرفه‌ای محسوب می‌شوند. رفتار و حرکات، کلام، سبک مدیریت و نحوه تعامل آنان با زیردستان، هم‌ترازان و فرادستان (مدیران راهبردی و عالی) نقشی بسزا بر اثرگذاری و عملکرد مطلوب کارکنان سازمان خواهد داشت. با این توصیف از آنان انتظار می

برخی از مؤثرترین ویژگی‌ها و اخلاق حرفه‌ای کارشناسان به قرار زیر است:

۱. مجهز بودن به سلاح علم و دانش و کسب مستمر زمینه‌های علمی و تخصصی مرتبط با حوزه کاری خود.
۲. تولید دانش و اندیشه در سازمان و نیز تولید تصمیم برای ارائه به مدیران به منظور اجرا.
۳. شناخت روش علمی (مبانی مطالعات علمی و تحقیقی)
۴. تنظیم روابط میان خود و دیگر گروه‌های سازمانی (مدیران و کارکنان).
۵. حفظ حرمت همکاران و مشتریان و تکریم آنان.
۶. شفاف بودن، حق‌گویی، و حق‌طلبی.
۷. اعتقاد به اصول حرفه‌ای کارشناسی و عمل به آن در سازمان.
۸. درک جایگاه و منزلت شغل "کارشناس" در سازمان (از نظر تا عمل).
۹. علاقه، جدیت و پشتکار در کار.
۱۰. مردم‌دوستی و داشتن روابط عمومی مطلوب با همه کارکنان.

#### اخلاق حرفه‌ای رؤسای شعب

به رؤسای شعب در سلسله مراتب سازمانی مدیران عملیاتی و سرپرستی گفته می‌شود. فعالیت، رفتار و عملکرد این گروه از هر لحاظ در دید و قضاوت افکار عمومی، مردم و مشتریان قرار دارد، از این رو رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای نزد آنان بسیار مهم است.

رؤسای شعب اجراکنندگان راهبردها و برنامه‌های سازمان هستند و نقش آنان به عنوان مجریان راهبردهای سازمان همواره مورد تأکید بوده است. چنانچه آداب، رفتار و عملکرد رؤسای شعب بانک با همکاران و مشتریان مطابق با اصول مبانی اخلاق حرفه‌ای نباشد، این اتفاق به حساب کلیت بانک گذاشته خواهد شد. از این رو مسئولیت و رسالت آنان و اهمیت نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند به خوبی آشکار می‌شود. همکاران شعب به رؤسای خود همچون مربی، پدر و مشاور می‌نگرند نه آمر و ناهی. از این رو رؤسای شعب ضروری است خود را به اصول و مبانی اخلاق حرفه‌ای پایبند کنند؛ امری که اکتسابی است و به ممارست نیاز دارد. هر چند که آحاد رؤسای شعب بانک نقش‌های خطیر خود را با تلاش حداکثری نزد کارکنان و مشتریان به نحو بسیار مطلوبی ایفا کرده‌اند.

برخی از مهم‌ترین اصول مترتب بر رفتار و عملکرد حرفه‌ای

ساختن مسیر صحیح ارتقا و نیز "پرورش مدیران آینده از میان کارشناسان" برای آتیه سازمان و رعایت اصول و مبانی اخلاق حرفه‌ای متناسب با شغل خویش می‌توانند در موفقیت‌های سازمان سهم بزرگی ایفا کنند. امری که تا به حال نیز در عملکرد و فعالیت‌های کارشناسان بانک متجلی شده است و به استمرار و پویایی آن در سازمان امید می‌رود.





- برخی از مهم ترین موارد مرتبط با اخلاق حرفه ای کارمندان و متصدیان امور به قرار زیر است:
۱. تسلط و آگاهی بر ضوابط و مقررات انجام وظایف در بانک.
  ۲. شور و علاقه به یادگیری و بالا بردن دانش سازمانی.
  ۳. نظم توأم با سرعت و دقت در انجام امور.
  ۴. احترام و برخورد محترمانه و صمیمانه با مردم و مشتریان.
  ۵. رسیدگی به احوال همتراران در مواقع ایجاد مشکلات و تنگناهای محل کار.
  ۶. اطاعت پذیری از مسیر فرماندهی در سازمان.
  ۷. در اختیار قرار دادن تجارب خود به کارکنان تازه استخدام.
  ۸. پذیرش و راهنمایی ها و انتقادات منطقی مافوق (رئیس شعبه)
  ۹. اعتقاد به نقش خود در سازمان و ایفای آن با احساس مسئولیت و تعهد.
  ۱۰. صمیمیت و مهربانی با دوستان، همتراران و گره گشایی از مشکلات آنان.
  ۱۱. نهادینه کردن این مسئله مهم در ذهن خود که مشتری نزد بانک مهمترین بازدید کننده است.

### نتیجه گیری

آنچه تحت عنوان حرفه ای در بانک بیان شد، تنها برگی است از هزاران صفحه از گفتنی های موجود در سازمان، که نگارنده به منظور جلب توجه همکاران در حد بضاعت اندک خود به آنها اشاره کرده است. و امید است در سایه اتکا به خداوند منان و با عنایت به رسالت ها، راهبردها و مأموریت های بانک بتوانیم همواره ان نوع خدمتی را که زیننده نام بانک و در خور همکاران و مشتریان عزیز سازمان است ارائه دهیم تا همیشه و همه جا نام بانک سبزمان طنین انداز شود.

### منابع و ماخذ:

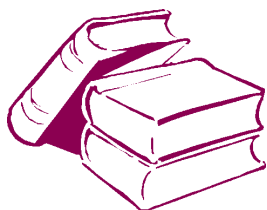
۱. دور اندیشی و اخلاق رهبری، مدیریت دولتی، مجتبی رجب بیگی، فصلنامه علمی و کاربردی شماره ۴۳.
۲. کتاب اخلاق کارگزاران، از مجموعه دوره آموزشی عمومی کارکنان دولت، تهیه و تدوین سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۷۷.
۳. کتاب مدیریت توانا سازی کارکنان، تألیف بلانچارد، کارلوس و راندولف، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد، ۱۳۷۸.

رؤسای شعب عبارت است از:

۱. تکریم و احترام ارباب رجوع و مشتریان (مشتری گرا بودن در فکر و عمل)
۲. شور و علاقه به یادگیری و یاد دهنده گی نزد خود و نیز تعمیم آن به سایر همکاران.
۳. ایجاد محیط صمیمی و با نشاط در فضای شعبه.
۴. تحکیم کار گروهی و مشارکتی.
۵. دوری از خودرایی و برخورداری از نقش "هادی و مربی" به جای وظیفه مداری و رفتار آمرانه.
۶. نهادهی کردن تفکر خدمت رسانی مطلوب به آحاد مردم نزد خود و نیز کارکنان شعبه.
۷. اعتقاد و تعهد به اهداف عالی سازمان.
۸. مساعدت و هم فکری در رفع نواقص کار به جای مچ گیری و بزرگ نمایی اشتباهات همکاران.
۹. عفو زیر دستان در صورت بروز خطا و پرده پوشی به جای پرده دری و نیز محبت به ایشان.
۱۰. استفاده از مکانیسم تشویق، به منظور تقویت انگیزه در میان همکاران در جهت نیل به اهداف عالی سازمان.
۱۱. سهیم کردن کارکنان شعبه در اطلاعات سازمانی و ایجاد بستری به منظور توانمند سازی آنان.
۱۲. آشنایی با فرهنگ ها و خرده فرهنگ های موجود در سازمان و مطالعه در علوم روانشناسی و جامعه شناسی اجتماعی به منظور تعامل و ارتباط بهتر با کارکنان و نیز مشتریان بانک.

### اخلاق حرفه ای کارمندان و متصدیان امور

کارمندان، متصدیان امور و مسؤولان باجه ها، به عنوان کارگزاران و نمایندگان سازمان بیشترین تعداد همکاران بانک را تشکیل می دهند. این گروه به مثابه سربازان میدان نبرد در صف مقدم مواجهه با مشتریان و سایر همکاران قرار دارند و بیشترین تلاش اجرایی و عملیاتی توسط آنان انجام می شود. کارمندان و متصدیان امور و مسؤولان باجه ها هر چند تفاوت هایی به لحاظ اصول و مبانی اخلاق حرفه ای با یکدیگر دارند، در این نوشتار سعی شده است در یک گروه مورد بحث قرار گیرند. رفتار و عملکرد حرفه ای این دسته از همکاران، چه در برخورد با هم تراران و چه در برخورد با سرپرستان و مدیران مافوق، از اهمیت و ارزش بسزایی برخوردار است.



## معرفی کتاب



می‌کنند، که در نهایت ۱۱ شرکت آن دارای معیار های شرکت های برتر هستند.

این کتاب حاوی صد ها نکته آموزنده و خواندنی است و در میان مدیران برجسته جهان، به خصوص مدیران صنایع آمریکا، با استقبال زیاد رو به رو شده است.

**بسیاری از مفاهیم، اصول و تئوری های اقتصاد اینترنتی یا webonomics، کم کم جایگزین واژه اقتصاد سنتی یا Economics می شوند.**

**فرازی از کتاب "ارزش آفرینی در اقتصاد شبکه ای"**

**گردآورنده: دان تب اسکات**

**ترجمه حسین حسینیان، تعداد صفحات: ۳۸۴ صفحه سال انتشار: ۱۹۹۹**

رواج کامپیوتر و توسعه شبکه های کامپیوتری، پدیده جدیدی به نام کسب و کار الکترونیک (E-business) را مطرح ساخته است. مؤسساتی که مدل های کسب و کار خود را به لحاظ قرار دادن شبکه، بازآفرینی نکنند، به زودی از میدان رقابت بیرون رانده می شوند و شکست خواهند خورد.

نویسنده که خود یکی از صاحب نظران عرصه شبکه های کامپیوتری است، مجموعه مقالاتی را متناسب با این کتاب آورده است که اصول بنیادین و تأثیرات فن آوری شبکه را بر فعالیت های سازمانی مورد بررسی قرار می دهد.

**انسان در بازی گاهی می برد و گاهی چیز یاد می گیرد.**

**فرازی از کتاب "بابای دارا، بابای نادار"**

**بیشتر انسان ها ترجیح می دهند بپذیرند اما فکر نکنند. خیلی ها هم فکر کردن را بر مرگ ترجیح می دهند.**

**فرازی از "پنج فرمان برای تفکر استراتژیک"**

**نویسندگان: دکتر وفا غفاریان، دکتر غلامرضا کیانی، تعداد صفحات: ۲۰۰ صفحه، سال انتشار: ۱۳۸۴**

کتاب به قلم دو صاحب نظر استراتژیک در ایران نگاشته شده است. کتاب پرفروش استراتژی اثر بخش نوشته همین دو نویسنده است. کتاب، تجربیات ارزشمند نویسندگان را که هر یک سال ها مدیریت عالی سازمان های بزرگی را در ایران به عهده داشته اند، در اختیار خواننده قرار می دهد.

کتاب در قالب بررسی کیس هایی از سازمان های ایرانی، مفهوم استراتژی و اصول تفکر استراتژیک را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و مطالب مطرح شده در کتاب استراتژی اثر بخش را غنا بخشیده است.

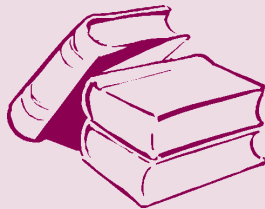
**کارکنان مهم ترین دارایی ما نیستند. کارکنان شایسته مهم ترین دارایی به حساب می آیند.**

**فرازی از کتاب "بهتر از خوب"**

**نویسنده: جیم کالینز**

**ترجمه مهندس فضل اله امینی تعداد صفحات: ۳۷۶ صفحه سال انتشار: ۲۰۰۱**

یک تیم پژوهشی بیست و یک نفره به رهبری دکتر جیم کالینز، استاد دانشگاه استنفورد و کسی که پیش از این، پژوهش معروف "ساختن برای ماندن" را از او خوانده ایم، وی مدت ۵ سال تلاش می کند تا به علل و شواهد برتری شرکت های بزرگ و ماندگار دست پیدا کند. آنها از میان هزاران شرکت برگزیده مجله فورچون در طی ۲۰ سال، ۲۸ شرکت را انتخاب



هر صنعتی را در گوشه و کنار دنیا متأثر ساخته است. در بازاریابی سنتی شاخص موفقیت "سهم از بازار" است ولی در بازاریابی تک به تک شاخص موفقیت "سهم از مشتری" است. این کتاب، نشانگر تلاش ما برای توصیف نوعی کاملاً جدید از رقابت و ترغیب خوانندگان است که بپذیرند بازاریابی تک به تک نوعی استراتژی جهت حفظ وفاداری مشتریان سود ناخالص می باشد. بازاریابی تک به تک را مدیریت ارتباط با مشتری نیز می گویند.

مشتریان زبان گویایی دارند. اگر بی واسطه با آنها در ارتباط بوده و گوشی شنوا داشته باشید، می توانید از ایشان چیزهای زیادی بیاموزید.

فرازی از کتاب "بی واسطه از دل"،  
نویسنده: مایکل دل

ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، تعداد صفحات: ۳۰۴ صفحه، سال انتشار: ۲۰۰۰

کار آفرینان کسانی هستند که از قدرت تخیل بالایی برخوردارند و می دانند که چگونه یک رویا را به واقعیتی سودآور تبدیل سازند. مایکل دل، کار آفرینی خردسال که کار خود را از نه سالگی آغاز کرد، اکنون مدیر عامل جوان و پرتجربه ای است که صاحب یکی از بزرگ ترین شرکت های جهان می باشد. مایکل دل ایده اولیه کارش را از فروش بی واسطه کامپیوتر در اتاق دانشجوی اش پی گرفته است. او در این کتاب از تجربیات غنی و پر ارزش خود سخن می گوید. دل می گوید: "ما درس های خود را از راهی پرهزینه آموخته ایم. شاید شما بتوانید با مطالعه آنها، هزینه کمتری بپردازید."

اداره کل آموزش و بهبود مدیریت

نویسندگان: رابرت کیوساکی - شارون لچتر  
ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد تعداد صفحات: ۳۵۲ صفحه، سال انتشار: ۲۰۰۰

این کتاب، یکی از پرفروش ترین کتاب های مدیریتی چند سال اخیر در کتاب فروشی های جهان است، آموزشهایی که برای عصر سازمان های بزرگ و بوروکراتیک مناسب بود دیگر جوابگوی نیازهای سازمان های پیچیده، شبکه ای و مبتنی بر دانش امروز نمی باشد و در واقع فرزندان ما را برای دنیایی تربیت می کنند که دیگر وجود ندارد. نویسندگان، به جوانان امروز توصیه می کنند که کارآفرین باشند. برای کار آفرینی باید سخت کوش، خوش بین و ریسک پذیر بود و باید هوشمندی مالی داشت. هوشمندی مالی نیز از چهار عامل آشنایی با حسابداری، روش های سرمایه گذاری، بازاریابی و آگاهی از قوانین حاصل می شود، و بالاخره پیام اصلی کتاب این است که: "برای پول کار نکنید، بگذارید پول برای شما کار کند."

هنر بازاریابی امروز، فروش یخچال به اسکیمو نیست؛ بلکه اسکیمو را به عنوان یک مشتری خشنود، همواره در کنار داشتن است.

فرازی از کتاب "بازاریابی تک به تک"

نویسندگان: دان پیرز مارتا راجرز  
ترجمه علی عیاری، تعداد صفحات: ۲۲۴ صفحه، سال انتشار: ۱۹۹۹

کتاب از انقلابی در بازاریابی به نام بازار یابی تک به تک سخن می گوید. نویسندگان کتاب می گویند: "این انقلابی است که هر کسب و کاری را تحت تأثیر قرار داده و



# أسطو خودوسی

تحقیق و نگارش : احمد رضا نظام زاده  
کارشناس کشاورزی شعبه فارسان  
استان چهارمحال و بختیاری

## مقدمه

مختلف، به ویژه جوامع صنعتی می توان دریافت که تولید و صادرات این گونه گیاهان می تواند به یکی از اقلام مهم صادراتی کشور تبدیل شود و درآمد مناسبی نصیب کشور سازد. در مقاله حاضر سعی شده است به خصوصیات و شرایط مورد نیاز گیاه اسطوخودوس فرانسوی که از گونه های مهم گیاهان دارویی است و کشت و پرورش آن اخیرا در ایران رایج شده، پرداخته شود.

## نام های گیاه

نام علمی: لاوندولا آنگوستی فولیا. ل<sup>۱</sup> از خانواده لابیاتا (لامیا سه آ)<sup>۲</sup>  
نام فارسی: اسطو خودوس فرانسوی، استوقودوس، استاقودوس، سنبل رومی، ناردین (استخوان دوست)  
نام عربی: اسطوخودوس یا خزامی  
نام انگلیسی: لاوندر<sup>۳</sup>

در دنیای صنعتی و مدرن امروز با پیشرفت سریع علم و فناوری و به تبع آن افزایش آگاهی های عمومی، گرایش جوامع بشری به طبیعت و ظواهر آن هر چه بیشتر نمایان می شود. اهمیت انکار ناپذیر حفظ سلامتی انسان ها و عوارض جانبی داروهای شیمیایی و نیز هزینه هنگفت تولید آنها خود به عنوان عامل محرکه ای باعث اقبال عمومی به گیاهان دارویی و فرآورده های آن شده است. قدمت معالجه بیماری ها با استفاده از محصولات طبیعی به قدمت تاریخ بشری بر می گردد.

ایران به لحاظ موقعیت خاص جغرافیایی و شرایط ویژه اقلیمی یکی از مناطق مهم جهان در زمینه رشد گیاهان دارویی به حساب می آید. شواهد فراوان تاریخی و تحقیقات و تألیفات دانشمندان بزرگی چون ابن سینا، ابوریحان بیرونی، رازی و دیگران مؤید ریشه دار بودن استفاده از این گونه گیاهان در ایران است. با نگاهی اجمالی به واردات گیاهان دارویی در کشور های

خشک شده آن را برای معطر ساختن لباس و فراری دادن بید به کار می برند. این گیاه عسل دهنده خوبی است.

نام فرانسوی: لاوانده<sup>۴</sup>  
نام المانی: لاواندل<sup>۵</sup>

### خواص درمانی

جوشانده سرشاخه‌های گلدار آن به عنوان برطرف کننده ناراحتی های گوارشی و همچنین مسکن، آرامش بخش و خواب آور است. از مواد مؤثر آن به عنوان عامل معالج بیماری‌های مربوط به سیستم عصبی و درمان رماتیسم یاد شده است. در درمان نارسایی های قلبی نیز کاربرد دارد. در قدیم مردم اعتقاد داشتند در معالجه افراد فلج و به کار افتادن دوباره دست و پای آنها مؤثر است.

### قسمت های مورد استفاده

سر شاخه های گلدار و برگ‌دار و پیکر رویشی آن حاوی مواد مؤثر دارویی است. البته میزان مواد مؤثر در گل‌ها هم از لحاظ کمیت و هم از لحاظ کیفیت نسبت به قسمت های دیگر گیاه به مراتب بیشتر است.

### گیاه شناسی

ارتفاع گیاه متفاوت و بین ۴۰ تا ۶۰ و گاهی به ۷۰ سانتیمتر می‌رسد. بوته های چند ساله دارای ظاهری نیمکره و دارای قطر ۸۰ تا ۱۲۰ سانتیمتر هستند. نسبت ارتفاع به عرض این نیمکره مابین ۱/۲ تا ۲/۳ متغیر است. ساقه مقطعی گرد و معطر دارد. برگ ها به طول ۳ تا ۵ سانتیمتر و به عرض ۰/۲ تا ۰/۵ سانتیمتر و به رنگ سبز تیره، نیزه ای شکل با لبه برگشته هستند. برگ آذین متقابل یا فراهم است، هر دوسطح پهنک برگ از کرک و حفره های حاوی اسانس پوشیده است.

گل ها در گروه های ۶ تا ۱۰ تایی به صورت خوشه مجتمع در انتهای ساقه گل دهنده قرار دارند. این ساقه منفرد و غیر منشعب است. گل‌ها به رنگ آبی مایل به بنفش و به طول ۰/۶ تا ۱/۳ سانتیمتر هستند. میوه از نوع فندقه و تخم مرغی شکل است و ۱/۸ تا ۲/۲ میلیمتر طول دارد و به رنگ قهوه ای تیره و براق است. هزار

### گونه های دیگر

تاکنون حدود ۴۸ گونه اسطوخودوس شناسایی شده است که بجز گونه آنگوستی فولیا، می توان به گونه‌های آفی سینالیس<sup>۶</sup>، ورا<sup>۷</sup>، دنتاتا<sup>۸</sup>، انکانا<sup>۹</sup>، استوتکاس<sup>۱۰</sup>، اسپیکا<sup>۱۱</sup>، لاتی فولیل<sup>۱۲</sup>، سئو دوستو کاس<sup>۱۳</sup>، اشاره کرد.

### منشا و دامنه انتشار

رویشگاه اصلی این گیاه اروپا و کشور های حوزه مدیترانه به ویژه جنوب و مرکز ایتالیا، یوگسلاوی، یونان، جنوب فرانسه، اسپانیا و آفریقای شمالی است؛ ولی اخیراً در نواحی مختلف ایران نیز کشت می شود.

### سوابق تاریخی

نام گونه این گیاه از کلمه لاتین لاوارة<sup>۱۴</sup> به معنای شستن مشتق شده است. یونانی های باستان و پس از آن رومی ها از آن برای استحمام استفاده می کردند. در قرون وسطی برای خوشبو کردن محیط خانه و خیابان ها و نیز دور کردن حشرات به کار می‌رفت. در پزشکی دوره رنسانس روغن تقطیر شده آن را برای معالجه سردرد به کار می بردند. در برخی منابع نیز از آن به عنوان مسکن اعصاب، به ویژه در کودکان، نوجوانان و زنان باردار یاد شده است.

### مواد مؤثر

گل ها و پیکر رویشی گیاه حاوی اسانس است؛ البته اسانس موجود در برگ ها نسبت به گل ها زیاد تر و از کیفیت بالاتری برخوردار است. مقدار اسانس بین ۰/۵ تا ۱/۵ درصد و از ترکیب‌های روغنی مانند لینالیل استات، لینالول، کامفور، گرانول، بورنئول و همچنین ۱۲ درصد تانن تشکیل شده است. بیشترین مصرف این اسانس در صنایع بهداشتی و آرایشی است. این گیاه عطر خوبی دارد و به همین دلیل از ترکیبات اصلی ادوکلن هاست. گل های

دانه از این گیاه ۰/۸۵ تا ۱/۱ گرم وزن دارد.

ریشه اصلی اسطوخودوس طویل، چوبی و دارای انشعاب های فراوان است.

### نیاز های بوم شناختی و سازگاری

اسطوخودوس از گیاهان مناطق خشک و نیمه خشک است. در طول دوره رویش به نور فراوان و هوای گرم و مرطوب نیاز دارد. در نواحی با ارتفاع کمتر از ۱۰۰۰ متر رشد بهتری دارد و چنانچه این گیاه در چنین شرایطی رشد کند، میزان استحصال اسانس و کیفیت آن افزایش می یابد. کیفیت اسانس با میزان نور رابطه مستقیم دارد و چنانچه مقدار آن کافی نباشد ترکیبات استری، مانند لینالیل استات کاهش می یابد. این کاهش در گیاهان کشت شده در سایه به ۴۱ تا ۵۵ درصد می رسد.

اسطوخودوس در هر نوع خاکی قادر به رویش است؛ ولی در خاکهای دارای بافت سبک و حاوی ترکیبات کلسیم (آهکی) و دارای مواد غذایی کافی از رشد بهتری برخوردار است. خاکهای سنگین با زهکشی نامناسب عملکرد آن را به طور قابل ملاحظه ای کاهش می دهد.

### عناصر غذایی مورد نیاز

اسطوخودوس با خاکهای فقیر سازگاری خوبی دارد؛ ولی با توجه به اینکه ممکن است ۱۵ تا ۲۰ سال در یک زمین باقی بماند، بنابراین در سطوح وسیع باید از زمین های غنی و حاصل خیز استفاده نمود. تولید هر تن گل اسطوخودوس موجب خروج ۸ کیلوگرم نیتروژن، ۲۰ کیلو گرم اکسید فسفر و ۸ کیلوگرم اکسید

پتاس از خاک می گردد. برای جبران این مواد باید در فصل پاییز ۷۰-۸۰ کیلوگرم در هکتار اکسید فسفر و ۱۱۰-۱۲۰ کیلوگرم در هکتار اکسید پتاس به خاک افزود. همچنین باید در سال اول رویش و نیز اوایل فصل بهار ۷۰-۸۰ کیلوگرم نیز در هکتار از کود نیتروژن دار به صورت سرک استفاده کرد. از کودهای پوسیده حیوانی نیز باید به میزان کافی استفاده نمود. از این رو در فصل پاییز و هنگام آماده سازی زمین باید بسته به نوع خاک بین ۳۵ تا ۵۰ تن کود پوسیده دامی به خاک اضافه کرد. با توجه به ماندگاری طولانی بوته های گیاه در زمین، باید در طول دوره رویش، خاک مورد آزمایش قرار گیرد و نیاز آن به کودهای مختلف مشخص شود.

### تهیه زمین

ابتدا باید کودهای حیوانی را در سطح زمین پخش کرد؛ سپس با شخم عمیق آنها را به عمق ۳۵ تا ۴۰ سانتیمتری خاک منتقل نمود. زمان افزودن کودهای شیمیایی نیز ۱/۵ تا ۲ ماه قبل از کشت است.

به همین منظور آنها را باید با شخم به عمق ۱۸ تا ۲۰ سانتیمتری خاک منتقل نمود. اواخر زمستان پس از شکستن سله ها و جمع آوری سنگها و تسطیح، زمین برای کاشت آماده می گردد.

### روش های کاشت

اسطوخودوس به دو روش تکثیر با بذر، به صورت غیر مستقیم و نیز به صورت رویشی کشت می گردد.

- کاشت به وسیله بذر: در این روش در فصل پاییز (آذر ماه) و یا نیمه دوم فروردین باید نسبت به آماده سازی خزانه و کاشت بذر



### مراقبت های دوران رویش

چون رشد اسطوخودوس در سال اول بسیار بطئی و کند صورت می گیرد؛ بنابراین علف های هرز می توانند بدون رقابت و به سرعت در سطح مزرعه توسعه یابند. از این رو کنترل علف های هرز قبل از کاشت و در جریان تهیه بستر بسیار اهمیت دارد. در سال اول رویش به منظور تولید شاخه های متعدد باید قسمت های انتهایی گیاه را به طول ۸ تا ۱۰ سانتیمتر قطع کرد. این عمل موجب پر پشت شدن بوته ها می شود. عمل هرس در سال دوم نیز با قطع اندام هوایی از قسمت ۱۵ تا ۱۸ سانتیمتری تکرار می شود. هرس در سال دوم باعث یکسان شدن ساقه های گل دهنده می شود. از سال دوم به بعد به هرس نیازی نیست، زیرا بوته ها به شکل نهایی خود که نیمکره است می رسند. در سطوح وسیع، عمل هرس به وسیله ماشین های مخصوص صورت می پذیرد.

زمان مناسب واکاوی و جایگزین کردن بوته های خشک اواخر سال اول رویش است. از آنجا که چند سال پس از کشت به علت متراکم شدن خاک بین ردیف ها عمل تهویه به سختی صورت می پذیرد، بنابراین باید هر ۴ تا ۶ سال خاک بین ردیف ها را به عمق ۴۰ تا ۶۰ سانتیمتری برگرداند.

### برداشت

گل‌های اسطوخودوس از خرداد ماه پدیدار می شوند و گل‌های باز شده حاوی بیشترین اسانس هستند. هر گیاه ۷ تا ۸ روز در حالت گلدهی باقی می ماند. به همین علت در سطوح وسیع کشت امکان برداشت آنها در این مدت کوتاه وجود ندارد. بنابراین، برداشت باید

اقدام کرد. به ازای هر هکتار زمین ۷ تا ۹ کیلوگرم بذر مورد نیاز است. فاصله ردیف ها چنانچه سطح خزانه وسیع باشد ۳۵ تا ۴۰ سانتیمتر و در سطوح کوچکتر بین ۱۵ تا ۳۰ سانتیمتر است. عمق مناسب بذر در کشت پاییزه بین ۰/۵ تا ۴۰ سانتیمتر و در سطوح کوچکتر بین ۱۵ تا ۳۰ سانتیمتر است. عمق مناسب بذر در کشت پاییزه بین ۰/۵ تا ۱ سانتیمتر و در کشت بهاره ۱/۵ تا ۱ سانتیمتر است. اواخر شهریور تا اوایل مهر که ارتفاع بوته ها در خزانه به ۱۸ تا ۲۰ سانتیمتر می رسد، مناسب ترین زمان برای انتقال نشا ها به زمین اصلی است. هنگام انتقال باید بوته ها را از فاصله ۸ تا ۱۰ سانتیمتری سطح زمین قطع نمود؛ سپس آن ها را از فاصله ۵ سانتیمتری بالای یقه در خاک کشت کرد. توصیه شده است برای رسیدن به تراکم از ۲۰۰۰۰ بوته به ازای هر هکتار استفاده شود.

- کاشت به وسیله قلمه (تکثیر رویشی) : اوایل شهریور از پایه های مادری یک ساله، ساقه های سبز را و از پایه های مادری ۴ تا ۵ ساله ساقه های خشبی را به طول ۱۲ تا ۲۰ سانتیمتر جدا کنید و آنها را در خزانه ( اعم از پلاستیکی یا هوای آزاد) بکارید. این قلمه ها در عمق ۴ تا ۵ سانتیمتری و به فاصله ۲ تا ۳ سانتیمتری از یکدیگر روی ردیف هایی به فاصله ۶ تا ۱۰ سانتیمتری کشت می شوند. تراکم مناسب بوته در خزانه ۶۰۰ تا ۸۰۰ قلمه به ازای هر متر مربع است. ایجاد سایبان بر روی قلمه ها موجب تسریع در روند ریشه دار شدن آنها می گردد. اردیبهشت یا پاییز سال بعد باید نسبت به انتقال قلمه های ریشه دار شده به زمین اصلی اقدام نمود. فاصله مناسب برای کشت بوته ها از یکدیگر ۵۰ تا ۸۰ سانتیمتر و روی ردیف هایی به فاصله ۱۰۰ سانتیمتر است.



از ابتدای باز شدن گلها صورت پذیرد. هنگام برداشت گلها، باید ساقه های گل دهنده را از ارتفاع مناسب قطع کرد؛ زیرا چنانچه ساقه های گل دهنده از نیمه قطع شوند؛ این عمل باعث نا همگونی گلدهی در سال های بعد می شود و مشکلات فراوانی را در برداشت فراهم می آورد.

### عملکرد

مقدار عملکرد به نوع گیاه و شرایط اقلیمی منطقه رویش بستگی دارد. عملکرد گل تازه در سال اول رویش ۰/۴ تا ۰/۷ تن در هکتار، در سال دوم ۱/۵ تا ۲ تن در هکتار و در سال سوم ۳ تا ۳/۵ تن در هکتار و از سال چهارم به بعد ۴ تن در هکتار است. معمولا ۸ تا ۱۰ کیلوگرم گل تازه، ۱ کیلوگرم گل خشک به دست می آید. مقدار اسانس نیز متفاوت است؛ به طوری که در سال دوم رویش ۳ تا ۶ کیلوگرم، سال سوم ۸ تا ۱۶ کیلوگرم و سال چهارم ۱۵ تا ۲۰ کیلوگرم و در سالهای بعد ۲۰ تا ۲۶ کیلوگرم اسانس از هر هکتار زمین به دست می آید.

برای مصارف دارویی ساقه گلدار گیاه را می چینند و آنها را به محل سایه داری منتقل می کنند و در معرض جریان هوای گرم و خشک قرار می دهند و در دمای حدود ۳۵ درجه سانتیگراد خشک می کنند. سپس ساقه های خشک شده را جمع آوری می کنند و به مصرف می رسانند. به منظور تهیه اسانس، پس از برداشت گلها، آنها را در کیسه های بزرگ می ریزند و بلافاصله به منظور استخراج اسانس به کارخانه های مربوط منتقل می کنند.

### آفات و بیماری ها

آفت مهم گیاه نوزاد حشره ای به نام علمی سافو رونیا هومرلا<sup>۱۵</sup> است. این حشره بر روی گیاه به سر می برد و چنانچه به پایه نفوذ کند باعث فساد و پوسیدگی پایه های مرغوب گیاه می شود. برای مبارزه با این آفت از محلول های ضد عفونی کننده استفاده می شود تا آفت به پایه سرایت نکند. در برخی نواحی به کمک محلول های صابونی نیکوتین دار این آفت را از بین می برند. از دیگر بیماری های این گیاه می توان لکه برگ، فساد ریشه و نماد ریشه اشاره کرد که معمولا خسارت اقتصادی وارد نمی کنند.

پی نوشت:

1. Lavandula angustifolia L.
2. Labiatae (Lamiaceae)
3. Lavander
4. Lavande
5. Lavandel
6. officinalis
7. vera
8. dentate
9. incana
10. stoechas
11. spica
12. latifolia
13. pseudostoechas
14. Lavara
15. Sophoronia humerella

### منابع:

۱. استودلا، ژیری و ولاک، ژان، ترجمه ساعد زمان، ۱۳۸۲ گیاهان دارویی: روش های کشت، برداشت و شرح مصور رنگی ۲۵۶ گیاه، تهران، ققنوس، چاپ پنجم
۲. امید بیگی، رضا، ۱۳۸۲، اسطوخودوس، نشریه ترویجی جهاد کشاورزی، معاونت ترویج نظام و بهره برداری.
۳. ماهوان، احمد، ۱۳۸۰، فرهنگ گیاهان ایران، دفتر جغرافیایی و انتشارات ماهوان (ماه نشر) مشهد.
4. perry, Leonard - University of Vermont as part of pss 123.2004. INTERNET



یادی از خاطرات تلخ و شیرین

## کم و کسری ندارید!؟

غلامرضا فرازی

اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه گذاری

خسارات را تعیین می کردیم. غرق در گل و لای و خسته و کوفته شده بودیم. آخر مگر از انرژی چای شیرین صبحانه چقدر می توان انتظار داشت؟ چاره ای نبود. متوجه شدم ساعت ۳ بعد از ظهر است و شدیداً خسته و گرسنه ایم. با مشورت اهالی به روستا برگشتیم تا تجدید قوا کنیم، و نهار و چایی بخوریم.

به روستا رسیدیم. هر کس اصرار داشت برای صرف نهار به خانه او برویم. مشد علی حسین یکی از کشاورزان که فقیر تر از همه بود و زمین کمی هم داشت که صد در صد خسارت دیده بود، مدام اصرار می کرد به خانه او برویم و من و رستمی مردد مانده بودیم که تقاضای کدامشان را بپذیریم. ناچار تسلیم مشدی علی حسین شدیم. بنده خدا وضع مالی بسیار ضعیفی داشت. ما را به اتاق بالا هدایت کرد. بعد از خوردن چند چایی برای استفاده از فرصت مشغول رتق و فتق گزارش ها شدیم و اصطلاحاً خواستیم کار را سبک کنیم.

مشغول کار بودیم که صدای جیغ جوجه ای حواسمان را پرت کرد. صدا قطع نمی شد و جوجه کوچولو طوری خانه را روی سرش گذاشته بود که از بیرون خانه تصور می شد زن و شوهری مشغول بگو مگو و دعوا هستند.

بلند شدم از پنجره سرک کشیدم. دیدم مشد علی حسین مشغول تعقیب و گریز تنها جوجه ای بود که در خانه داشت. طفلکی نه گاوی

دفتر حضور و غیاب شعبه را امضا کردم و یک راست به آبدارخانه رفتم. آقای رستمی کارشناس دوم شعبه آنجا بود. بساط صبحانه را که شامل مقداری نان و پنیر و چای شیرین می شد، پهن کردیم و با عجله خوردیم. قرار بود به اتفاق برای برآورد خسارت سیل و سایر پرونده ها به یکی از مناطق دور افتاده حوزه عمل شعبه برویم. حجم درخواست خسارت و پرونده ها به اندازه ای بود که در کیف جا نمی گرفتند. به ناچار نخ بسته بندی اسکناس را از تحویل دار گرفتیم و پرونده ها و کیف هامان را بستیم. آب و روغن ماشین را بازدید کردیم و کمی هم آب بر روی ماشین پاشیدیم. صندلی ها غرق در گرد و خاک بود. فرصت پاک کردنشان را نداشتیم. سوار شدیم یا علی مدد؛ به طرف مقصدی راه افتادیم که در ۱۵۰ کیلومتری شعبه قرار داشت. رادیوی ماشین از مزایای خونسردی و عدم اضطراب و استرس می گفت؛ در حالی که دلم مانند سیر و سرکه می جوشید و نگران کار بودم و دوست داشتم تا شب هم که شده بررسی ها را به تمام برسانم و این مسیر طولانی را روز دیگر طی نکنم.

بعد از دو ساعت به روستای موردنظر رسیدیم. انبوهی از جمعیت انتظار ما را می کشید. طبق قرار قبلی هر کس سند زمین و بیمه نامه را در دست داشت تا اراضی دیگران را اشتباهی به ما نشان ندهند. از این مزرعه به آن مزرعه، از این تپه به آن تپه می رفتیم و در صد

بشقابی آلومینیومی با کمی ماست و دو تا قاشق و نصفی نان بود وارد شد. سینی را جلوی ما گذاشت. یاس و ناامیدی از چهره رستمی کاملا خواننده می شد. این همه خستگی و گرسنگی و کمی ماست! حالا دیگه چطور تا غروب دوام بیاوریم؟ خواب آور هم که هست! انرژی مان هم نه تنها تمام شده بلکه به بدن مان بدهکار هم هستیم.

با یک تکه نان مقداری ماست به دهانم گذاشتم و با بی میلی شروع کردم به خوردن. مشدی علی حسین مانند خادم شاهان قدیم سر پا جلوی در ایستاده بود و حرکتی نمی کرد. هر چه تعارف کردیم که تو هم بیا با ما بنشین، قبول نکرد. همان جا ایستاد و هر از چند گاهی سرکی می کشید و می پرسید "کم و کسری ندارید؟" رستمی کلافه شد. کنترل خودش را از دست داد و گفت "خدا خیرت بدهد مگه کم و کسری به چه می گویند؟ به آرامی نیشگونی ازش گرفتم تا ساکت شود و زیر گوشش گفتم "بسه، بیچاره غیر از اینها چیز دیگری ندارد. چه کار کنی؟ مگه دیروز نگفتم چند تا تخم مرغ و سیب زمینی آب پز کنیم و برای نهار فردا با خودمان بیاوریم؛ ولی تو گفتی کی تخم مرغ می خورد! حالا بکش!"

در این حین مشدی علی حسین باز به آرامی برای چندمین بار سرش را به طرف ما پیش آورد و گفت: "کم و کسری ندارید؟"

نه گوسفندی، فقط دوهکتاری زمین زراعی و یک جوجه مرغ زبل داشت. جوجه چنان دور حیاط می دوید که گویی اتومبیل مسابقه است. سر پیچ های حیاط پاهایش را کوتاه تر و بال هایش را پهن می کرد که مبادا چپ کند و گیر بیفتد. طرف هم ول کن نبود. با اینکه باد توی شلوار محلی اش افتاده بود و باعث کندتر شدن سرعتش می شد، باتمام قوا جوجه را تعقیب می کرد. فکر کنم صد دوری را با هم مارا تن دویده بودند.

پایین رفتم و مانع اش شدم. گفتم: به مرگ بچه ام آگه جوجه را بکشی به آن لب نمی زخم. هر چه در دسترس هست بیار. ما که تعارفی نداریم و مهمان از پیش دعوت شده هم که نیستیم. پذیرفت، جوجه زبان بسته هم به یاس نجات دادنش نگاهی از سر مهربانی به من انداخت و پی برد از مرگ حتمی نجات یافته است. آرام به گوشه ای از حیاط رفت و به جست و جوی دانه از روی زمین ادامه داد.

رفتم بالا و قضیه را به رستمی گفتم. در پاسخ گفت: "من نمی دانم! فقط آن قدر گرسنه ام که حاضریم یک گوسفند را با پشم اش درسته بخورم. چرا نان مان را بریدی؟ حالا چه کار کنیم؟" گفتم: "کارد به شکمت بخورد. وضعیت بیچاره را مگر ندیدی؟ به تنها جوجه اش هم رحم نداری! ای چنگیز صفت تیمور اخلاق!" مدتی گذشت و مشدی علی حسین با یک سینی که درونش

# پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی

محمد جواد ایروانی  
کارشناس بازاریابی و تجهیز منابع  
مدیریت شعب بانک در استان اصفهان

## مقدمه

هیچ گونه تعریف واحدی از ریسک عملیاتی وجود ندارد، اما تعریف به کار گرفته شده در چارچوب بال ۲ در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته شده است: "احتمال خطر زیان دیدن از عواملی همچون ناکارآمدی یا نقص فرآیندها و روش‌های درون سازمانی، خطاهای انسانی و ضعف فناوری سیستم‌های داخلی سازمان و یا ناشی از عوامل بیرونی، سرقت و حوادث غیر مترقبه، همچون زلزله و حملات تروریستی".  
به طور خاص، ریسک عملیاتی در مجموع به آن دسته از خطرهایی اشاره می‌کند که مربوط به عوامل درونی سازمان ناشی از عملیات دستی، شامل خطر اختلاس و حیف و میل، نقص سیستم‌های رایانه‌ای و اطاعت از فرامین خاص است.

## شناسایی و طبقه بندی ریسک عملیاتی

ریسک عملیاتی صرفاً در قالب زیان‌های مستقیم و قابل مشاهده (کاهش سود) تجسم نمی‌شود، به طور مثال ممکن است به ضرر و زیان‌های غیر مستقیم از طریق از دست رفتن شهرت و اعتبار شرکت بیانجامد. همچنین مواردی نظیر عدم کارکرد درست سیستم رایانه‌ای باعث می‌شود که نه تنها گروه‌های درگیر در عملیات زیان ببینند، بلکه باعث آسیب

محیط عملیاتی مؤسسات مالی در طی سال‌های اخیر به میزان قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. خصوصی سازی یا گسترش عدم تصدی‌گری دولت بر تنوع مشاغل افزوده و موجب شده است فناوری‌های مالی به صورت پیچیده تری عرضه شوند و از فناوری اطلاعات (IT) و استفاده از منابع شرکت‌های دیگر به طور گسترده‌ای استفاده شود. علاوه بر این، مباحث بین‌المللی باعث مطرح گشتن ریسک عملیاتی شده و اکنون لازم است تا به تخصیص سرمایه تحت چارچوب بال ۲ (کمیته قوانین و روش‌های نظارتی بانکداری. این کمیته تا به حال دو بیانیه درباره اصول و ضوابط حاکم بر اندازه‌گیری و ارزیابی کفایت سرمایه در بانکها منتشر کرده است که به بال ۱ و بال ۲ معروف است - م). جهت پوشش این ریسک‌ها اقدام گردد. این تغییرات موجب می‌شود تا مؤسسات مالی نسبت به توسعه مدیریت ریسک عملیاتی خود اقدام کنند.

این مقاله به تشریح خصیصه‌های ریسک عملیاتی می‌پردازد و همچنین دلایل نیاز به پیشرفت مدیریت ریسک عملیاتی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

## تعریف

### خصوصیات ریسک عملیاتی

ضرر برخی از ریسکها، به طور مثال نوسانات نرخ بهره در مورد ریسک بازار و میزان عدم باز پرداخت اعتبارات وام گیرندگان در مورد ریسک اعتباری را به آسانی می توان مشخص کرد. در مورد ریسک عملیاتی معمولاً بر شمردن عوامل به وجود آورنده چنین زیان‌هایی آسان نیست و اغلب چندین فاکتور به صورت همزمان در کارند که می‌توان این فاکتورها را بر شمرد. به طور مثال، در نظر بگیرید اطلاعات یک مشتری از موسسه مالی به بیرون سرایت کرده باشد. در چنین موردی، چندین فاکتور را می‌توان مورد توجه قرار داد که عبارت‌اند از عدم مدیریت لازم برای اطلاعات مشتریان، عدم محافظت کافی از اطلاعات مشتریان و ممانعت از فاش شدن آن و عدم انضباط مالی از سوی کارکنان. بنابراین، با توجه به این ویژگی‌های هنگام پیاده سازی مدیریت ریسک عملیاتی باید به نکات زیر توجه کرد:

#### الف) نیاز به تحت پوشش قراردادن محدوده وسیع از

##### حوادث فعالیت‌ها؛

در مورد ریسک بازار و ریسک اعتباری عوامل و حوادث منفرد و محدودی تاثیر گذارند، ولی در مورد ریسک عملیاتی گروه گسترده‌ای از حوادث و فعالیت‌ها وجود دارند که باعث به وجود آمدن این ریسک‌ها می‌شوند بنابراین برای کنترل آن باید گستره وسیعی از حوادث و فعالیت‌ها را مورد بررسی قرار داد.

#### ب) نیاز به کنترل ریسک در کلیه بخش‌های یک موسسه؛

برخلاف سایر ریسکها، نظیر ریسک بازار و ریسک اعتباری که تعداد بخش‌ها نسبتاً کم‌اند در مورد ریسک عملیاتی کلیه بخش‌های یک موسسه حضور خواهند داشت، از این رو تمام بخش‌های درون‌سازمانی یک مؤسسه باید نسبت به ارتقای سطوح مدیریت ریسک عملیاتی خود اقدام کنند.

#### ج) مدیریت ریسک بر اساس اطلاعات کمی؛

بر خلاف ریسک‌های دیگر، ریسک عملیاتی چون متاثر از عوامل کیفی مانند سوء مدیریت، کم‌کاری کارکنان، از دست رفتن اعتبار و شهرت، ناکارآمدی سیستم‌ها، روش‌ها و فرایندهای سازمانی می‌شود، به سختی

دیدن گروه‌های اشخاص ثالث نظیر مشتریان و دیگر موسسات مالی شود.

ریسک عملیاتی بر حسب دفعات تکرار و شدت زیان می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: ۱. دفعات تکرار بالا، شدت زیان پایین: شامل مشکلات با مقیاس کوچک است که تقریباً به صورت مکرر روی می‌دهند؛ نظیر خطاهای دفتری یا خطاهای اندک در دریافت و پرداخت در باجه‌های یک بانک و خطرهای کوچک و فرعی در ترمینال‌های رایانه‌ای.

۲. دفعات تکرار پایین، شدت زیان بسیار بالا: بسیار به ندرت روی می‌دهند؛ اما در صورتی که روی دهند دارای پیامدهای حادی هستند. نمونه‌هایی از این زیان‌ها شامل موارد زیر است: اشکال در سیستم‌های رایانه‌ای، بلایای طبیعی نظیر زلزله‌های شدید، حملات تروریستی و موارد کلاهبرداری‌های وسیع مانند موردی که در بانک اعتباری و بین‌المللی بازرگانی (BCCI) در شعبه نیویورک روی داد و دردهه ۱۹۹۰ آشکار شد.

بنابراین، منحنی توزیع کل مقولات مختلف ریسک عملیاتی به شکل زیر است:



#### بر اساس چگونگی تاثیر زیان‌های عملیاتی مالی، سه

##### شکل زیر را می‌توان تجسم کرد:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- پوشش‌های انبساطی با ارزش بسیار کمی</li> <li>- پرداخت خسارت و بازپرداخت با نرخ‌های معمولی و پرداخت</li> <li>- نظارتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرداخت‌های انبساطی کم و تراکم‌های زیاد در نظر ضمن نظرسنجی مالی</li> <li>- سیستمی و ساده</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه‌های پرداخت‌های بسیار کمی نسبت به مشتریان و همکاران</li> <li>- هزینه‌های وکالت در خصوص ریسک‌های مشکلات</li> <li>- تمرکز بر رویان‌های از گنجشک‌ها که به علت مشکلات مالی مشکی، چانه</li> <li>- در نظر معاملات کم و آهسته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظرسنجی و پرداخت به وقت عملی‌تری که به گنجشک مشتریان منجر می‌شود و</li> <li>- پرداخت‌های انبساطی در حد کمی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواردی که چانه در امور نظارتی یک موسسه مالی ناشی از نظرسنجی مالی</li> <li>- سیستمی و گسترده که به نظرسنجی و پوشش‌های مشتریان و با چانه در پرداخت‌ها و</li> <li>- بازپرداخت‌های مالی با شکی منجر می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظرسنجی و پرداخت‌های</li> </ul>

شرح جدول زیر باشد:

قابل کمی سازی است.

**روش های متعارف مدیریت ریسک عملیاتی و تغییرات اخیر در محیط عملیاتی:**

در سالیان اخیر مؤسسات مالی با استفاده از برآوردهای متعارف مختلف از قبیل بهره گیری از راهنمایی های درون سازمانی در خصوص روش های عملیاتی و همچنین تقویت پشتیبانی سیستمی نسبت به انجام امور مرتبط با ریسک عملیاتی اقدام کرده اند. این موارد اندازه گیری شده، کمک کرد که نسبت به سلامت و ارتقای کیفیت عملیات مالی اطمینان حاصل شود.

اخیراً محیط عملیاتی مؤسسات مالی به واسطه خصوصی سازی شرکت ها و گوناگونی آنها تغییر قابل ملاحظه ای یافته است. همچنین فناوری های مالی نیز پیچیده تر شده و استفاده از منابع خارج از شرکت و فناوری اطلاعات به طور گسترده ای شیوع یافته است. در چارچوب بال ۲ در انتهای سال مالی ۲۰۰۶ مؤسسات مالی می بایست نسبت به تخصیص

سرمایه در جهت ریسک

عملیاتی خود اقدام نمایند.

علاوه بر این، مدیریت ریسک

عملیاتی برای جامعه نیز

بسیار حیاتی تر از قبل مطرح

شده که خود نتیجه بلا پای

مهمی نظیر زلزله و حملات

تروریستی و همچنین بروز

رسوایی های جدی در

شرکت هاست.

بنابراین، لازم است که

مؤسسات مالی نسبت به ارتقا

و پیشبرد ریسک عملیاتی

خود اقدام کنند.

روش های مدیریت

ریسک عملیاتی می تواند به

## نگرشی بر پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی و

### تاسیس بخش مدیریت ریسک عملیاتی

(الف) نگرشی بر تلاش های انجام شده در جهت پیشبرد

#### مدیریت ریسک عملیاتی

مؤسسات مالی، مخصوصاً بانک های عمده، برای مواجهه با مسائل فوق الذکر درباره مدیریت ریسک عملیاتی دیدگاه های گوناگونی را به کار گرفته اند.

بخش های بعد نکات کلیدی اجرای این دیدگاه ها را با توجه به یافته

های درونی و برونی بانک و موارد مختلف مربوط به مؤسسات مالی

اروپایی و آمریکایی، مورد بررسی قرار می دهد.

جدول زیر مثال هایی از روش های پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی

را نشان می دهد:

جزئیات	روش
هیچ فردی به صورت واحد به تنهایی نسبت به انجام یک فرایند اقدام نمی کند و برای کنترل آن اشخاص بررسی کننده و چند امضایی استفاده می شود.	بررسی متعدد و مستقیم چند امضایی
وظایف به بخش های مختلف تقسیم می شود. بخش های مقدم (بازرگانی) از بخش های حیاتی و پستی جدا شده تا از اجرای دستورات به صورت هم رتبه توسط بخش مقدم جلوگیری شود.	جدا سازی وظایف
هر دفتر به منظور اطمینان از آنکه روش های تجاری منطبق با فرایند های مناسب به اجرا در می آیند، نسبت به انجام کنترل های داخلی سازمانی اقدام می کنند.	بررسی های داخلی سازمانی
جزئیات امور انجام شده باید برای بررسی های متعاقب نگهداری شود.	ثبت در نگهداری اطلاعات
PO&P و دفاتر محلی که در فرایند های مدیریت ریسک همکاری می کنند مهیا می گردند.	تاسیس PO&P (فرآیند ها و روش ها)
دفتر عملیاتی شعب مختلف و مراکز رایانه از طریق بررسی ها، نظارت و راهنمایی کارکنان ادارات مرکزی افزایش می یابد.	راهنمای گسترده موسسه درباره عملیات بازرگانی
خط منی "پیش به سمت انجام فرایند" (STP) برای روش های تجاری اتخاذ می شود تا خطا های عملیاتی کاهش یابد.	تقویت پشتیبانی از سیستم ها
به منظور اطمینان از دقت و درستی فرایندهای تجاری و تیمی به کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد HR انگیزه و یادش اعطا می شود.	مدیریت منابع انسانی (HR) و ارزیابی های مربوط به عملکرد
به هنگامی که حوادث و یا مشکلاتی روی داد، روش های تجاری مرتبط مورد بررسی قرار می گیرد و اقداماتی نیز در جهت ممانعت از عود یا بازگشت مشکلات مورد مباحثه قرار می گیرد و به اجرا در می آیند.	به کارگیری اقدامات در جهت ممانعت از عودت مشکلات دیگر
میزان مستقل داخلی نسبت به بررسی موقعیت های ریسک در دفاتر پیشرو یا مقدم اقدام و نیاز به ارتقای روش های تجاری را به مدیریت گزارش می کنند.	ممیزی داخلی

## کردن کمیت ریسک عملیاتی

### الف) هدف کمیت پذیری ریسک

کمیت ریسک عملیاتی برنامه‌ای است که از طریق آن از لحاظ کمی ویژگی‌های برجسته ریسک عملیاتی هر مؤسسه مالی مشخص می‌شود. این امر باعث پیشبرد مدیریت ریسک و فرایند ارزیابی تجاری به شرح زیر می‌شود.

#### ۱. مشخص سازی نکات برجسته ریسک عملیاتی

ریسک‌های حاد در بخش‌ها و مشاغل خاص با استفاده از ریسک عملیاتی کمی دوره‌ای، انجام تجزیه و تحلیل‌ها دوره‌ای و مقایسه میزان ریسک توسط بخش یا شغل خاص مشخص و تعیین می‌شوند.

#### ۲. تامین یک میانجی سرمایه‌ای مناسب

ریسک عملیاتی برای کل مؤسسه به گونه‌ای مشخص می‌شود که مؤسسه می‌تواند نسبت به تامین میانجی سرمایه‌ای لازم در جهت مقابله با هر گونه ضرر و زیانی که ممکن است در نتیجه پیاده سازی ریسک روی دهنده اقدام کند.

#### ۳. مشخص کردن تقدم مدیریت ریسک

با توجه به منابع انسانی محدود و بودجه اختصاص یافته به مدیریت ریسک اقداماتی در جهت ارتقای مدیریت ریسک مد نظر است که باید بر مبنای حق تقدم برای بخش‌ها و قسمت‌های تجاری مشخص شده با ریسک بالا از طریق نتایج کمی سازی تعیین و اجرا گردد.

#### ۴. انگیزه‌هایی برای

ارتقای مدیریت ریسک

هزینه‌های مرتبط با

میانجی بودجه که برای ریسک

عملیاتی تخصیص یافته

(هزینه‌های سرمایه‌ای) به

عنوان هزینه‌های خاص یک

بخش در حسابداری مدیریتی

شناخته شده و در جهت ایجاد

روش	آثار عملی معرفی روش ها
آسیب یک بخش مسوول مدیریت ریسک عملیاتی در مجموعه گسترده ای از شرکت	مشخص سازی و ارزیابی جامع ریسک عملیاتی بر مبناسه با داشتن بخش جدا
کمیت پذیری ریسک عملیاتی	مشخص سازی و ارزیابی جامع ریسک عملیاتی از مبناسه با استفاده از روشی خاص کمیت پذیری ریسک
روش های جدا شده دیگر برای شناسایی و ارزیابی ریسک عملیاتی کنترل خود ارزیابی صرف های ریسک کلیدی	ارزایی خود ارزیابی مدیریت ریسک در هر بخش کلیدی تشخیص نوع ریسک های مشخص شده به منظور ارزیابی مدیریت ریسک باارزوده

### ب) تاسیس یک بخش مدیریت عملیاتی

به منظور بالا بردن سطح مدیریت ریسک عملیاتی برای کل مؤسسه و کاهش خطرهای ناشی از آن بین بخش‌های آن مؤسسه، تاسیس یک بخش مسوول مدیریت ریسک عملیاتی گسترده با داشتن عملکردهایی که در زیر تشریح شده، مهم و کارگشا است.

#### ۱. برنامه ریزی چارچوب مدیریت ریسک عملیاتی برای کل مؤسسه.

#### ۲. جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره حوادث، رخدادها یا

دیگر مشکلات، نظیر عدم کارکرد مناسب سیستم رایانه ای خطاهای دفتری یا اداری که در هر بخش می‌تواند روی دهد و نهایتاً گزارش این خطا به مدیریت.

#### ۳. بررسی کفایت و ثبات فرایندها و روش‌های مرتبط با ریسک

عملیاتی، نظیر راهنمایی‌های درون سازمانی عملیات برای کلیه بانک‌ها و بخش‌ها.

#### ۴. تقاضای تهیه

گزارش از هر بخش و یا

داشتن بازدید های

درون سازمانی و ارزیابی

و راهنمایی موقعیت

مدیریت ریسک

عملیاتی در هر بخش

بر اساس نتایج فوق.

## مشخص

### موارد احتیاطی در ارتباط با جمع آوری داده زبان

فرایند	ملاحظات احتیاطی
پوشش دادن بخشی جدا	پوشش دادن کلیه رخدادها و زبان مربوط به تمام بخش‌ها در داخل یک مؤسسه مالی، شرکت‌های تابعه، مؤسسات وابسته و منطقه کارکن یا همکار کارکن‌ها
انواع رویدادهای زبان که باید تحت پوشش قرار گیرد	جمع آوری اطلاعات با داده در محدوده وسیعی از رویداد های زبان ایجاد شده بر اثر حادثه، خطای انسانی، ناخواسته یا طرح مطلوب، نقض در سیستم کامپیوتری و موارد دیگر.
محدوده زبان‌ها	شامل مقادیر نشان داده شده تحت حیطه پرداخت‌ها و دیگر حساب‌های پرداختی موجود و نه تنها زبان‌های مختلف ثبت شده، همچنین شناسایی محدوده وسیعی از زبان‌های شامل الفبایی که تحت هزینه‌های پرستی و یا غیر پرستی ثبت شده (هزینه‌های قانونی و اضافه کار کارکنان دارای یک ارتباط تصادفی با ریسک عملیاتی مرتبط با رویداد های زبان هستند) و کاهش سود از دست دادن جزئیات
مقادیر زبان	جمع آوری داده از مقادیر زبان نامفهوم و مقادیر زبان شامل پس از تفریق مقادیر بازمانده شده
استانده‌ها	از نظر سودمندی هزینه، مقادیر مقادیر رهبران (استانده‌ها) را برقرار و نسبت به جمع آوری داده زبان که از میزان گفته شده تجاوز می‌کند، اقدام می‌نمایند. همچنین می‌توان استانداردهای مختلفی را برای هر بخشی یا شغل بر حسب طبیعت ریسک اختصاص داد
دسته بندی موارد	دسته بندی رویداد های زبان بر اساس جمع آوری اطلاعات و با احتساب معیار مشخصی و پاسخ
به روز رسانی اطلاعات	بزرگ کردن اطلاعات زبان جمع آوری شده در خلال زمانی مناسب بر حسب توسعه رویدادهای زبان به صورت متناوب ( تغییرات در برآوردها یا ویژگی‌های واقعی مقدار زبان)

می‌تواند موجب ایجاد نقصان در سرمایه یک مؤسسه مالی شود. بنابراین، در کمیت بخشیدن به ریسک عملیاتی، شناسایی مناسب چنین ضررهایی لازم است. مؤسسات مالی‌ای که مدیریت ریسک پیچیده‌ای دارند، به موارد ذکر شده احتیاطی فوق در انتخاب مدل‌های مربوط به ریسک خود توجه می‌کنند.

### نکات کلیدی در انتخاب مدل های کمی سازی ریسک

دیدگاه توزیع زیان از محرک‌های تعداد رخداد های زیان در طی یک دوره خاص و مقدار زیان در طی حادثه زیان استفاده می‌کند. با توجه به مقدار زیان بر حسب حادثه زیان، دو نوع مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱. روش پارامتری که از شبیه سازی ها داده عددی استفاده می‌کند و یک توزیع آماری خاص را در نظر می‌گیرد و ۲. روش غیر پارامتری که از شبیه سازی های داده حقیقی، بدون در نظر گرفتن توزیع خاص، بهره می‌گیرد.

### ج) کمیت پذیری ریسک عملیاتی: مواد احتیاطی دیگر

حتی در بین مؤسسات مالی بزرگ، کمیت پذیری ریسک عملیاتی هنوز نیز در مرحله یا فاز توسعه است و این روش ها هنوز به خوبی کمیت پذیری در دیگر دسته بندی های ریسک بنیان نگرفته است. به همین دلیل، مؤسسات مالی باید توجه خود را نسبت به محدودیت‌های کمیت پذیری ریسک عملیاتی جلب کنند؛ مخصوصاً زمانی که نسبت به تعیین سطح مطلق ریسک عملیاتی به عنوان یک هدف اولیه اقدام می‌ورزند. در موارد مرتبط با امر سودآوری یا اثربخشی ممکن است مواردی باشند که در آن، تلاش برای محاسبات محافظه کارانه مقادیر ریسک بتواند راه حل‌های کافی و مناسبی به جای پالایش مدل کمیت‌پذیری ارائه دهد. از طرف دیگر، در مواردی که هدف اولیه کمیت‌پذیری ریسک عملیاتی مشخص کردن میزان سرمایه اختصاص یافته به بخش‌های تجاری باشد و انگیزه‌ای برای کاهش میزان ریسک به وجود آید، لازم است نسبت به پالایش کمیت پذیری ریسک که در هر یک از واحدهای مدیریت ریسک انجام می‌پذیرد اقدام نمود. به ویژه لازم است که منطق کمیت

انگیزه‌هایی در مدیریت ریسک می‌بایست در طرح های ارزیابی عملکرد وارد شوند.

با اینکه قبلاً به ویژگی ریسک عملیاتی اشاره شده، ولی ارزیابی کمی چنین خطاهایی به راحتی امکان پذیر نیست. این نوع ارزیابی همچنین می‌تواند هزینه‌های قابل ملاحظه‌ای به بار آورد؛ چرا که نیاز به اختصاص داده‌های از دست رفته، ارتقای مدل‌های کمی و بر پایی یک چارچوب برای ارزیابی ریسک وجود دارد. بنابراین، هر مؤسسه مالی باید نیاز به کمی سازی را همانند راهی برای اعمال آن پس از بررسی مؤثر هزینه های آن بر اساس اندازه شغل و برجستگی ریسک مورد ارزیابی قرار دهد.

### ب) کمی سازی ریسک عملیاتی: احتیاط های فنی

بیشترین روش کمی سازی ریسک عملیاتی که مورد استفاده قرار می‌گیرد به عنوان دیدگاه توزیع زیان شناخته می‌شود. این دیدگاه در ابتدا فراوانی و شدت توزیع زیان‌ها را بر اساس تجزیه و تحلیل سناریو، همراه با داده‌های زیان تاریخی یا گذشته مورد ارزیابی قرار می‌دهد؛ سپس از لحاظ آماری میزان ریسک را بر اساس توزیع آن تخمین می‌زند. برخی از احتیاط های فنی که به هنگام استفاده از این دیدگاه باد مورد توجه قرار گیرد، بیان می‌شود.

#### ۱. احتیاط هایی در زمینه جمع آوری داده زیان

کمیت بخشیدن به ریسک عملیاتی، جمع آوری و تجمع داده تاریخی (داده زیان داخلی که توسط هر یک از مؤسسات مالی جمع آوری شده است) در زیان های مرتبط با ریسک عملیاتی، نظیر زیان‌هایی که به علت خطاهای عملیاتی، حوادث و دادخواهی پیش می‌آید، الزامی خواهد بود. در فرایند جمع آوری اطلاعات، مؤسسات مالی لازم است با توجه به مواردی که در نمودار زیر آورده شده است نسبت به پرداخت اقدام کنند.

#### ۲. برخی از احتیاط‌های لازم در مدل‌های کمی

الف) مشخص سازی مواردی از زیان ها با فراوانی کم، اما با شدت زیاد

دو نوع دسته بندی در خصوص مسائل مرتبط با زیان های ریسک عملیاتی وجود دارد که اولی مرتبط با فراوانی نسبتاً زیاد، ولی شدت کم و دومی مرتبط با فراوانی کم ولی شدت زیاد است. مورد دوم علی‌الخصوص

پذیری ریسک در مواردی که هزینه‌ها برای سرمایه‌تخصیص یافته مشخص شده و برای ارزیابی عملکرد هر بخش تعیین شده‌اند، کفایت نماید. این امر بدین علت است که موفقیت این سیستم محرک و انگیزه بخش به میزان اساسی مرتبط با این مسئله است که آیا تناسب عمل یا بی طرفی برای کلیه بخش‌هایی که در امر کمیته پذیرای ریسک عملیاتی درگیر هستند وجود دارد یا خیر؟

این موارد برای طراحی مکانیزم‌هایی که مانع شناسایی حوادث ریسک می‌شوند نیز مفید و مؤثر است. برخی از اقدامات نیز باید در جهت ممانعت از مخفی‌سازی و یا گزارش کردن ناقص اطلاعات توسط مدیران ریسک که می‌تواند بر روی نتایج کمیته پذیرای ریسک عملیاتی تأثیر داشته باشد به عمل آید تا آنکه هیچ‌گونه تأثیر معکوسی بر روی ارزیابی‌های عملکرد بخش‌های مختلف نداشته باشیم.

### دیدگاه‌هایی برای مشخص کردن و ارزیابی ریسک عملیاتی به غیر از کمیته پذیرای ریسک

در این قسمت دو مدل دیگر کمیته پذیرای ریسک برای مشخص کردن خود ارزیابی‌های ریسک عملیاتی و معرفی‌های ریسک کلیدی معرفی می‌شود. همان‌گونه که قبلاً ذکر شد، آنها را می‌توان برای بررسی مجدد کمیته پذیرای ریسک عملیاتی و همچنین برای ارتقای مدیریت ریسک هر بخش به صورت خودکار، مشخص کردن سریع ریسک‌های حاد و حساس و تقویت انحصاری مدیریت ریسک به کار برد.

#### الف) کنترل خود - ارزیابی‌ها

کنترل خود ارزیابی‌ها چارچوب‌های است که بر اساس آن بخش منفرد یا بخش‌های تجاری در داخل یک مؤسسه مالی نسبت به ارزیابی ریسک ذاتی و شرایط کنترل داخلی اقدام می‌کنند و این نتایج در کل مؤسسه هماهنگ می‌گردد و به مشارکت گذاشته می‌شود. علاوه بر مشخص‌سازی توزیع ریسک در داخل این مؤسسه، هدف دیگر پشتیبانی از هر بخش در به کارگیری مدیریت ریسک به صورت خود کار است. نکات زیر به هنگام پذیرش کنترل خود ارزیابی‌ها باید در نظر گرفته

شود.

۱. اطمینان در متناسب بودن و مؤثر بودن ارزیابی‌ها  
اقدام خود ارزیابی شامل آن دسته از مواردی است که بر اساس معیار عینی ارزیابان می‌توان آنها را مورد ارزیابی قرار داد؛ نظیر حجم معاملات و همچنین اقداماتی که باید به قضاوت ذهنی ارزیابان متکی باشد، مثل تخصص مدیران. با توجه به معیارهای دسته دوم، موسسات مالی، می‌بایست موارد مبهم در ملاک‌های ارزیابی را کنار گذاشت تا از این طریق بتوان نسبت به حذف نائباتی‌های ممکن در امر خود ارزیابی بین بخش‌ها اقدام کرد تا از مطلوبیت و اثر داشتن این ارزیابی‌ها اطمینان حاصل شود. برای چنین هدفی، به طور مثال، موسسات می‌توانند اقداماتی را نظیر آموزش کارکنان انجام دهند تا آنکه فهم مشترکی از ملاک‌های ارزیابی حاصل شود. از جمله اقدامات دیگر می‌توان از ارزیابی‌های ثانویه توسط بخشی نام برد که مسوول مدیریت ریسک عملیاتی آن سازمان به طور گسترده است و همچنین استفاده از میزان داخلی برای کنترل مطلوبیت ارزیابی‌ها نیز از دیگر راه‌کاره‌ست.

۲. جمع نتایج خود ارزیابی برای کلیه بخش‌ها و مشاغل و مشخص کردن ریسک در یک مؤسسه مالی با یک چارچوب گسترده و یکپارچه. به منظور اطمینان از ثبات ارزیابی‌ها، بخش مسوول برای مدیریت ریسک عملیاتی به صورت گسترده در آن سازمان و یا میزان داخلی باید نتایج خود ارزیابی را برای هر بخش یا شغل تأیید کنند.

۳. اتخاذ یک دیدگاه واقعی کم هزینه

آن نوع خود ارزیابی که همراه با اقدام بسیاری برای ارزیابی باشد نه تنها هزینه زیادی را در جهت تامین نیروی انسانی می‌طلبد، بلکه هزینه زیادی را نیز بر بخشی که مسوول مدیریت ریسک عملیاتی است تحمیل می‌کند. بنابراین، موسسات مالی لازم است به هنگامی که اقداماتی را در این ارتباط انجام می‌دهند با انتخاب یک دیدگاه واقعی به گزینه کم هزینه بودن این عملیات نیز توجه داشته باشند.

۴. ترسیم طرح‌های ممیزی بر اساس نتایج خود ارزیابی  
در برخی از موسسات مالی، میزان داخلی بر اساس نتایج کنترل



خود ارزیابی نسبت به ترسیم برنامه های ممیزی اقدام می کنند. باوجود

این، مؤسسات مالی باید توجه داشته باشند که جلوگیری از برخی از تمایلات و یا تبعیض های خاص در ارزیابی های اولیه انجام گرفته توسط بخش های خط مقدم مشکل است، حتی در صورتی که بخش های مدیریت ریسک عملیاتی نسبت به انجام ارزیابی های ثانویه اقدام کنند و این احتمال نیز وجود دارد چارچوب خودارزیابی کنترلی خود نیز از وجود نقص هایی در رنج باشد. بنابراین، مطلوب است در زمانی که مشغول ترسیم برنامه های ممیزی داخلی هستیم به جای تکیه صرف به اطلاعات به دست آمده از کنترل خود ارزیابی ها از اطلاعاتی که به صورت مستقل گردآوری شده است نیز استفاده کنیم (نظیر اطلاعات حاصل از ممیزی های قبلی و یا اطلاعات حاصل شده از اعمال نظارت های خارج سازمانی).

### ب) معرفی های ریسک کلیدی

مدیریت عملیاتی که بر اساس معرف های ریسک کلیدی می باشد، مکانیزمی است برای انتخاب معرف های چندگانه و گوناگون تشخیص زود هنگام ریسک حاد، نظارت مستمر بر حرکت های آنها و واکنش های انحصاری مورد نیاز.

این معرف ها عبارت اند از: ۱. آنهایی که نشان دهنده اضمحلال در کیفیت فرایند عملیاتی هستند، (نظیر تعداد خطاهای دفتری و نقص های سیستم کامپیوتری) حتی در صورتی که با زبان های واقعی همراه نباشند و ۲. آنهایی که نشان دهنده اندازه بالقوه ریسک عملیاتی هستند، نظیر حجم کارهای دفتری و تعداد مراحل در توسعه برنامه های سیستم رایانه ای.

### نتیجه گیری

این مقاله دیدگاه های اخیر در خصوص پیشبرد مدیریت ریسک عملیاتی را معرفی کرده است، اما این معرفی به معنای جایگزین ساختن روش های جدید با انواع قدیمی آن نیست؛ بلکه روش های جدید بدین علت طراحی شده اند تا نسبت به ارتقای تاثیر و کارایی انواع قدیمی خود اقدام کنند. این بدان معناست که هر دو مکمل یکدیگرند و برای ارتقای بعدی مدیریت ریسک عملیاتی به تقویت هر دوی این دیدگاه ها نیاز

است.

روش های مختلف معرفی شده تحت بررسی قرار گرفته و توسط مؤسسات مالی بزرگ به کار گرفته شدند. این مؤسسات با اتخاذ دیدگاه های پیشرفته در جهت مشخص سازی و مدیریت ریسک های عملیاتی خود گام برداشتند. بنابراین، به هنگامی که مؤسسات مالی کوچک و متوسط این روش ها را اتخاذ می کنند مطلوب است تا وضعیت و شرایط امور تجاری و سازمانی خود را در نظر بگیرند.

در نهایت، قابلیت اطمینان عملیات بازرگانی در مؤسسات مالی به میزان قابل توجهی به تخصص، نظم و ترتیب خاص انجام امور و روحیات هر یک از کارکنان این مؤسسات بستگی دارد. تلاش هایی که برای ایقا و ارتقای این ویژگی ها انجام می گیرد، به عنوان مسایل و موارد اصلی همچنان باقی است.

ماخذ:

۱. بانک مرکزی، اقدامات موثر برای مدیریت و نظارت بر ریسک عملیاتی، مرداد ماه ۱۳۸۳

2. Bank of Japan Advancing Operational Risk, 2005

3. Banking and Financial Stability: A Workshop on Applied Banking Research, Rome, 20/3/2003

## خبر نامه آپراکا (جولای ۲۰۰۶)

### اخبار اعضای اتحادیه

۱. اتحادیه آپراکا ورود آقای ملابک تو کتو بولوتف، ریاست جدید شرکت تأمین مالی کشاورزی قزاقستان را به خانواده آپراکا تبریک می گوید و برای وی آرزوی موفقیت و بهروزی می کند. از سوی دیگر، اتحادیه مایل است مراتب قدر دانی خود را نسبت به خانم باکتیگول جینباوا رئیس سابق این شرکت به خاطر کمک‌های بی دریغ خود به اتحادیه ابراز دارد.

۲. آپراکا مراتب خوش آمدگویی صمیمانه خود را به آقای سلیمان عارف، مدیر عامل جدید بانک رکیت اندونزی (BRI) ابراز می دارد و برای آقای ونتج راهارجو، رئیس سابق این بانک آرزوی موفقیت می کند. آقای سلیمان پیشتر، مدیر منطقه ای BRI بود که از این پس مسئول اداره امور فعالیت های اقتصادی متوسط، کوچک و خرد و نیز بانکداری است.

۳. با خبر شدید خانم بریس گوین، مدیر امور بنیاد توسعه استرالیا، از اول جولای ۲۰۰۶ به دور تصدی خود پایان داده است. مدیر امور جایگزین به زودی معرفی خواهد شد. خانم گوین قصد دارد فعالیت خود را در بنیاد آب های جهانی مستقر در استکهلم کشور سوئد ادامه دهد. اتحادیه آپراکا مراتب قدر دانی و تشکر خود را از خانم گوین به خاطر کمک های بی شائبه ایشان ابراز می دارد و برای وی در پست جدید آرزوی موفقیت می کند.

### بانکوک

#### برگزاری اجلاس مشورتی سیاست های تأمین مالی

#### روستایی

شهر بانکوک، در کشور تایلند از ۱۰ الی ۱۴ جولای ۲۰۰۶ (۱۹-۲۳ تیر ماه سال جاری) شاهد برگزاری اجلاس مشورتی سیاست‌های تأمین مالی روستایی و چارچوب نظارتی توسط

دبیرخانه آپراکا بود. در اجلاس مذکور تمایل اعضا به تدوین سیاست‌های مشتری مدار و حامی تهیدستان و تدوین چارچوب نظارت بر سیستم‌های مالی روستایی و پایدار، آخرین تحولات منطقه ای در زمینه اجرای ساخت و کارهای توانمند سازی تنگدستان روستایی و اجرای رویکرد های موفق به اطلاع شرکت کنندگان رسید. از دیگر موضوعات اجلاس بانکوک می توان به بررسی چشم انداز طرح ایفاد و آپراکا در زمینه توانمند سازی مالی جوامع روستایی اشاره کرد. هیئت های اعزامی مختلفی، از جمله بانک توسعه روستایی کامبوج، بانک ذخایر هند، فدراسیون ملی بانک‌های تعاونی، بانک PDR، بانک توسعه کشاورزی RDR، بانک راسترانپال، بانک توسعه کشاورزی نیپال، شورای سیاست گذاری اعتبارات کشاورزی فیلیپین (ACPC)، بانک ملت سری لانکا، بانک کشاورزی و تعاونی‌های کشاورزی تایلند (BAAC) و بانک کشاورزی و توسعه روستایی ویتنام (VBARD) در این رویداد شرکت داشتند.

آقای تیراپانگ تانگتیراسونان، رئیس فعلی اتحادیه آپراکا و مدیر عامل بانک BAAC، در سخنرانی مراسم افتتاحیه، ضمن خوشامدگویی به هیئت های شرکت کننده، بر نقش سیاست های مساعد و ایجاد امکان دسترسی جوامع روستایی به خدمات مالی تأکید کرد. بر اساس اظهارات وی، BAAC در نظر دارد با ایجاد تغییراتی در رویکرد های کلان، افزایش رقابت در بازارهای مالی و بانکی و ایجاد فرصت های جدید، اصلاحات قابل ملاحظه ای در سیاست ها و روش های خود ایجاد کند.

بازدید مطالعاتی کارشناسان بانک بیمه اجتماعی ویتنام (VBSP)  
در تاریخ ۱۹-۲۳ ژوئن ۲۰۰۶ (۲۹ خرداد الی ۲ تیر ماه ۱۳۸۵)،

مناطق روستایی به عمل آمد.

### برگزاری کارگاه آموزشی ایفاد در آسیا

صندوق بین المللی توسعه کشاورزی ( ایفاد) در آسیا و اقیانوسیه، با همکاری دولت تایلند، کارگاه بررسی عملکرد سازمانی را از ۲۰ الی ۲۳ ژوئن ۲۰۰۶ در شهر بانکوک برگزار کردند. هدف اصلی برگزاری این کارگاه، افزایش تأثیرات کمک های ایفاد در زمینه فقرزدایی اعلام شده بود. نزدیک به ۱۰۰ شرکت کننده، از جمله شرکای اقتصادی، نمایندگان دولتی، شرکای منطقه ای، مؤسسات همکار و کارکنان ایفاد در این کارگاه حضور یافتند.

### ادامه برگزاری کارگاه تبادل تجربیات

#### BAAC

به دنبال برگزاری اولین کارگاه بررسی امکان سنجی تجربیات BAAC در کامبوج (۱۶ مارس ۲۰۰۶)، شرکت آسیا نت، به نمایندگی بانک همکاری های بین المللی ژاپن (JBIC)، اقدام به برگزاری دومین کارگاه آموزشی در ۲۲ ژوئن ۲۰۰۶ نمود. در طول برگزاری این کارگاه، طرح ایجاد ظرفیت برای توسعه روستایی کامبوج بر اساس تجربیات BAAC مورد بررسی قرار گرفت. انتظار می رود نتایج این کارگاه در تدوین طرح آموزش مطلوب کامبوج، شامل ارائه کمک های آموزشی به بانک توسعه روستایی کامبوج (RDB)، مورد استفاده قرار گیرد.

براساس نتایج یک طرح آموزشی در کامبوج، آسیانت قصد دارد این پروژه را در مؤسسات مالی روستایی در دیگر کشورهای آسیای جنوب شرقی به اجرا در آورد. انتظار می رود تجربیات BAAC به بهترین شکل مورد استفاده اعضای اتحادیه آپراکا، به ویژه در آسیای جنوب شرقی، قرار گیرد.

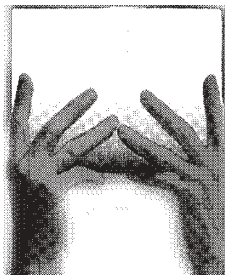
### تهران

تسهیلات اعطایی بانک کشاورزی در استان

بازدید مطالعاتی پنج روزه ای با شرکت ۱۷ تن از کارشناسان بانک بیمه اجتماعی ویتنام (VBSP)، بانک دولتی ویتنام، وزارت امور اقتصادی و وزارت سرمایه گذاری و برنامه ریزی در شهر بانکوک و به همت دبیرخانه اتحادیه آپراکا برگزار شد. این بازدید بخشی از برنامه های آپراکا با هدف حمایت از مؤسسات عضو بوده است. VBSP یکی از جدیدترین اعضای آپراکا محسوب می شود که ریاست هیئت اعزامی این بانک در بازدید مطالعاتی تایلند را خانم های تای هان بر عهده داشتند. این بانک اخیراً پروژه افزایش ظرفیت را به اجرا در آورده است که تأمین وجوه آن بر عهده صندوق ASEM است. از جمله اهداف این پروژه می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ایجاد یک ساختار سازمانی مؤثر
۲. ارائه روش های عملیاتی داخلی کارآمد
۳. اجرای روش های مناسب و صحیح حسابداری
۴. توسعه بخش مدیریت ریسک اعتباری
۵. افزایش ظرفیت های منابع انسانی
۶. تقویت بخش فناوری اطلاعات و ساختار مدیریت اطلاعات

در چارچوب اجرای این پروژه، چند بازدید مطالعاتی برای آشنایی کارشناسان با دستاوردهای عملی مؤسسات مالی کشاورزی و روستایی و استفاده از تجربیات موفق آنان در نظر گرفته شده است. در طول این بازدید، که به ریاست آقای نگویمان وان تان، نایب رئیس VBSP به انجام رسید، در زمینه ساختار ساماندهی، سازمان و مدیریت، خدمات و محصولات مالی، منابع وجوه، عملکرد مالی مطلوب، ثبات و پایداری خدمات مالی، خدمات بخش موبایل، فرهنگ خدمات، بررسی فعالیت های اعتبارات خرد BAAC، ابزارهای اعتبارات خرد و سیستم نظارتی مذاکراتی با کارشناسان BAAC به انجام رسید. بازدید دیگری نیز از پروژه های کشاورزی BAAC در



## آذربایجان شرقی در سال ۲۰۰۵ از مرز ۱۷۰۰ میلیارد ریال گذشت.

به گزارش بانک کشاورزی ایران، یکی از اعضای اتحادیه آپراکا، مجموع وام های اعطایی در سال گذشته به زیر بخش های کشاورزی در استان آذربایجان شرقی ( یکی از استان های واقع در شمال غربی ایران، با مساحت حدود ۴۷۸۳۰ کیلومتر مربع) در مقایسه با ۱۳۳۴ میلیارد ریال پرداختی در سال گذشته، بالغ بر ۱۷۱۳ میلیارد ریال بوده است. به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی، بانک کشاورزی در راستای حمایت از طرح های تولیدی و کشاورزی، این تسهیلات را در اختیار ۱۰۵،۰۰۰ کشاورز فعال در استان قرار داده است.

### معافیت کشاورزان از پرداخت جرائم دیر

#### کرد

در جهت مساعدت به کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی و به منظور تشویق و ایجاد انگیزه بیشتر، هیئت مدیره بانک کشاورزی، معافیت تولید کنندگان و کشاورزان از پرداخت ۶٪ جریمه دیر کرد بازپرداخت تسهیلات را به تصویب رساند. این معافیت شامل آن دسته از کشاورزانی می شود که مطالبات سر رسید و معوق خود را تا پایان ماه جولای ۲۰۰۶ (تیر ماه ۱۳۸۵) بپردازند. کشاورزانی که مطالبات سر رسید و معوق خود را تا پایان ماه جولای ۲۰۰۶ (تیرماه ۱۳۸۵) بپردازند، و کشاورزانی که مطالبات سر رسید و معوق خود را در فواصل زمانی جولای تا سپتامبر ۲۰۰۶ (تیرماه الی شهریور ماه ۱۳۸۵) پرداخت کنند، مشمول ۳٪ معافیت خواهند بود.

همایش مدیران ارشد اجرایی با موضوع تأمین مالی منابع انرژی جایگزین و چندین مورد بازدید مطالعاتی در مورخ ۱۳-۱۷ نوامبر ۲۰۰۶ اقدام کند. حضور در این همایش برای کلیه اعضای آپراکا و شرکای اتحادیه آزاد است.

مقرر شده است کارشناسانی از شرکای توسعه ای و صنعت انرژی جایگزین در این رویداد شرکت کنند.

#### مانیل

### افزایش تأمین منابع وجوه از سوی کوآن

#### دانکور

تعاونی تضمین اعتبارات روستایی کودان (کوآن دانکور)، یکی از اعضای اتحادیه آپراکا و آژانس ملی اعتبارات و ضمانت در فیلیپین، به تازگی به تشدید تجهیز منابع وجوه خود اقدام کرده است تا بدین طریق و با انتشار اوراق مشارکت به ارزش ۲۵۰ میلیون پزو با همکاری سازمان سرمایه گذاری مترو و بانک پرورش دهندگان نارگیل بتوانند پاسخگوی الزامات سرمایه ای کشاورزان، ماهیگیران و بنگاه های اقتصادی کوچک حاشیه کشور باشد.

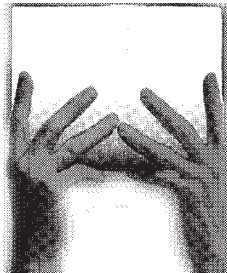
دارندگان اوراق مشارکت را بانک پس انداز های پستی فیلیپین، بانک روستایی ماکاتی، بانک لیپا، اتحادیه وام و پس انداز بازرگانان و بانک پس انداز رابینسون تشکیل می دهند.

یادداشت تفاهمی نیز بین طرفین در ماه می ۲۰۰۶ در ستاد مرکزی کوآن دانکور در فیلیپین به امضا رسید. انتشار اوراق مشارکت به مبلغ ۲۵۰ میلیون پزو، بالاترین میزان انتشار از ۷۵۰ میلیون پزو ارزش کل اوراق منتشر شده توسط این شرکت ها در دسامبر ۲۰۰۵ است.

### گزارش کوآن دانکور از کمک به پرورش

#### ماهی در مزارع

شرکت تضمین اعتبارات روستایی کودان (کوآن دانکور) از ژانویه الی می ۲۰۰۶ عملیات وامی خود را آغاز کرد. بر اساس اظهارات ونلسون بونافلور، مدیر



### جاکار تا

تصویب برگزاری همایش مدیران ارشد اجرایی و پنجاه و یکمین کمیته اجرایی اتحادیه آپراکا در نظر دارد در خلال برگزاری پنجاه و یکمین کمیته اجرایی خود، به برگزاری

اجلاس فوق با حضور آقای سوپاچی ساتاکارن، نایب رئیس بانک BAAC، به عنوان نماینده رئیس اتحادیه آپراکا، آقای بندیکتو بایووا، دبیر کل، خانم جویتا کورپوز، رئیس هیئت مدیره سنتراب و مدیر امور شورای سیاستگذاری اعتبارات کشاورزی (ACPC) و روسای ادارات آموزش بانک ذخایر هند، بانک راستر نیال، بانک زمین فلپین، BAAC و بانک پرتانیان مالزی و نماینده ACPC برگزار شد.

در خلال برگزاری اجلاس آقای سوپاچی، طی سخنانی، وجود یک آپراکا سنتراب قوی تر برای پاسخگویی به نیاز های اعضا را مورد تأکید قرار داد. تقویت و حمایت از اتحادیه آپراکا، سنتراب و مرکز خدمات مشاوره ای اتحادیه به منظور توانمند سازی جوامع روستایی و بهبود سیستم های اعتباری نیز از جمله موضوعات مورد اشاره در سخنرانی خانم کورپوز بود.

#### میانمار

**افزایش اعطای وام های MADB به کشاورزان روستایی**

بانک توسعه کشاورزی میانمار (MADB)، یکی از اعضای اتحادیه آپراکا، به عنوان یک بانک کشاورزی دولتی، همچنان در حال پاسخگویی به نیاز های حدود دو میلیون کشاورز روستایی است. این بانک در سال مالی ۲۰۰۵-۲۰۰۶ توانسته است ۳۷ میلیارد کیات وام کشاورزی در اختیار کشاورزان قرار دهد. در آمد خالص این بانک بیش از ۹۰۰ میلیون کیات بوده است که ۷۰۰ میلیون کیات آن به دولت کمک شده است. انتظار می رود مبلغ کل وام های MADB در خلال سال مالی ۲۰۰۶-۲۰۰۷ به ۴۱ میلیارد کیات برسد.

معاونت مستقل در امور همکاری های بین المللی

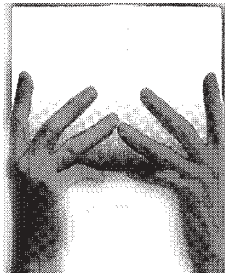
اجرایی این شرکت، کوآن دانکور توانسته است وام‌هایی به ارزش کل ۱/۸۶ میلیارد پژو در اختیار ۶۹۵۰۷ نفر از فعالان بخش پرورش ماهی در مزارع قرار دهد. این شرکت با استفاده از طرح های تضمینی و اعطای اعتبار خود توانسته است عملیات تأمین مالی خود در سراسر کشور را به حداکثر برساند. بیشترین درصد این وام ها به مبلغ ۸۷۳ میلیون پژو به منطقه لوزون اختصاص یافته است و پس از آن مناطق میندانائو و ویسایاس با وام هایی به ارزش ۶۴۵ و ۳۴۲ میلیون پژو به ترتیب در مقام‌های بعدی قرار دارند. بر اساس اظهارات آقای بونافلور، این شرکت در آستانه دستیابی به مبلغ ۱/۸ میلیون پژو خود تا پایان سال ۲۰۰۶ است. علت این مسئله نیز افزایش تقاضا برای دریافت وام های کشاورزی در نیمه دوم هر سال ذکر شده است.

#### کوالالامپور

**برگزاری اجلاس کمیته آموزش آپراکا**

دومین اجلاس کمیته آموزش و تحقیق آپراکا سنتراب، بازوی آموزشی اتحادیه آپراکا، با هدف بررسی و تصویب برنامه های سنتراب در مورخ ۲-۵ جولای ۲۰۰۶ (۱۱-۱۴ تیرماه سال جاری) در شهر کوالالامپور و به میزبانی بانک پرتانیان مالزی (BPM) برگزار گردید. پیش از این در کارگاه آموزشی مانیل که در سپتامبر گذشته برگزار شد، مسائل اعتبارات خرد، تأمین مالی کشاورزی و بنگاه های اقتصادی زود بازده، تجارت الکترونیک، بانکداری تعاونی و بانکداری اسلامی، ز جمله ۶ اولویت اصلی در برنامه های آپراکا تعیین شد.

به همین دلیل براساس اولویت های تعیین شده، سنتراب فهرست از دوره های آموزشی و بازدید های مطالعاتی مورد نیاز را طراحی کرده است و در آن روش های مطلوب، الگوهای جانشین، معیار های عملکرد، زنجیره عرضه و مسائل نوظهور نیز مدنظر قرار گرفته است.



پیرومندان

محسن ملک پور، فرزند شایسته همکاران  
ابراهیم ملک پور، مسئول شعبه تره بار اردبیل، با  
ارائه طرح "تکنیک برتر در عصر ربوت" به بخش  
دانش آموزی هفتمین جشنواره جوان خوارزمی مورد  
تحسین هیئت داوران استان قرار گرفت.



مهسا چمن پیرا، فرزند همکاران بهروز  
چمن پیرا، از مدیریت ستاد شعب بانک در استان  
ایلام، در مسابقات استانی در رشته والیبال که  
زیر نظر اداره کل تربیت بدنی استان ایلام برگزار  
شد، موفق به کسب رتبه نخست این مسابقات  
گردید و مورد تشویق قرار گرفت.

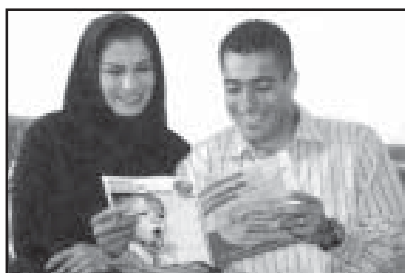


همکاران زین العابدین رضائی، از شعبه  
سیاهو، استان هرمزگان، عضو تیم باشگاه صنعت  
برق هرمزگان، در سال ۱۳۸۴ در پنجمین دوره  
لیگ قهرمانی باشگاه‌های دسته یک کاراته کشور  
- جام شهدا، مقام سوم را کسب کردند.

سیده سونیا عینی، دانش آموز سال دوم دبیرستان دکتر پاک نژاد، فرزند همکارمان سید فرج عینی، از کارکنان اداره کل نظارت و امور شعب، موفق شدند در مسابقه علمی رتبه اول این دبیرستان را به خود اختصاص دهند و در بین ۵۲۱۴ نفر شرکت کننده برگزیده استان تهران رتبه چهل و چهارم را به دست آورند.



### زوج قهرمان



امیر بدری، فرزند فریدون بدری، همکار بازنشسته شعبه رشت، ورزشکار افتخار آفرین میهن اسلامی در رشته ورزشی کانوپولو است. امیر بدری به مدت ۷ سال عضو تیم ملی بوده و عنوان نایب قهرمانی آسیا را نیز در کارنامه خود دارد. شایان ذکر است که همسر ایشان، خانم هدی هداوند نیز عضو تیم ملی بانوان در رشته کانوپولو است و موفق شده در مسابقات آسیایی که در کشور مالزی برگزار شده، مدال طلای آسیا را از آن خود کند.



نام خانوادگی - نام	سمت	تشویق کننده	توضیحات
امین مقدم - عاطفه	کارشناس مرکز تحقیقاتی اقتصادی	مرئیس شهید زاده - عضو هیئت مدیره	همکاری و مشارکت در برگزاری همایش اختیارات خرد
یاقیان - غلامعلی	مدیر ستادی شعب بانک در استان مرکزی	سید حسن نوربخش - مدیر عامل	افزایش رضایتمندی مشتریان بانک به ویژه تولید کنندگان بخش کشاورزی و مرفه‌داری
یهشتی - محمد تقی	مدیر ستادی شعب بانک در استان گلستان	سید حسن نوربخش - مدیر عامل	پرداخت تسهیلات بهسازی و بازسازی به مردم محروم مناطق سیل زده
پاکدین پور - بهرام	رئیس دایره بانگانی	نادر امین - مدیر امور پشتیبانی و رفاهی	انجام امور محوله
جعفریان - زین العابدین	مدیریت شعب بانک در استان کرمانشاه	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	پیشبرد اهداف بخش کشاورزی و تسهیل در ارائه خدمات بانکی
جعفریان - زین العابدین	مدیریت شعب بانک در استان کرمانشاه	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	نشاط در جهت وصول مطالبات بانک
چلبیل پور - بهرام	رئیس دایره رایانه مدیریت گیلان	محمد لریان فرد - مدیر امور رایانه و بانکداری الکترونیک	نشاط و جدیت در امر بررسی و رفع اشکال ارسال فایل های آمار و اطلاعات مشتریان استان
چمالوندی - محمد رضا	بازرس مدیریت ستادی بانک در استان ایلام	سید حسین رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	کسب رتبه مطلوب در آموزش های رزمی و خصوصاً تیر اندازی
جمالی آشتیانی - محمد حسین	مدیر ستادی شعب بانک کرج	مرئیس شهید زاده - عضو هیئت مدیره	اجرای طرح تکريم مردم و مشتریان بانک
جمشیدی - محمد تقی	معاون مرکز تحقيقات اقتصادی	مرئیس شهید زاده - عضو هیئت مدیره	همکاری و مشارکت در برگزاری همایش اختیارات خرد
حسینی صدیقی - سید صادق	--	نادر امین - مدیر امور پشتیبانی و رفاهی	انجام امور محوله
حکیمی - محسن	رئیس گروه تسهیلات و تجهیز منابع شعبه پاوه	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	نشاط در جهت وصول مطالبات بانک
خادم الحسینی - غدیر	مدیر ستادی بانک در استان کهگیلویه و بویراحمد	مرئیس شهید زاده - عضو هیئت مدیره	ارائه خدمات مؤثر به کشاورزان و تکريم مردم و مشتریان بانک
رضایی پور - محمد حسن	معاون اداره کل وصول مطالبات	سید حسین رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	کسب رتبه مطلوب در آموزش های رزمی و خصوصاً تیر اندازی
رضوی - سید حسین	مدیر امور سرمایه انسانی	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	برگزاری آزمون رتبه بندی کارشناسان و بازرسان مطالعه و بررسی حلقه تعلقات کارکنان و راه های پیشگیری و کاهش آن
روح بخش - فهیمه	متصدی امور بانکی شعبه جهاد کشاورزی همدان	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	پیشگیری از پرداخت چک مجهول جاری مهر شعبه ساوه
ناکری - شهرام	معاون اداره کل امور کارکنان	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	برگزاری آزمون رتبه بندی کارشناسان و بازرسان



نام خانوادگی - نام	سمت	تشویق کننده	توضیحات
ذبیح سامانی - بهمن	مدیرعامل مسئول پرداخت های داخلی کارکنان	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	تجربه و آشنایی و اجرای طرح قانون اسقاط مسکن
سلاجقه - یوسفعلی	مدیر ستادی شعب بانک در استان سیستان و بلوچستان	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	پاسخ به حجم زیادی از درخواست های مردمی در کمترین زمان
شیرازی - آرشین	کارشناس حقوق مدیریت شعب بانک در استان کرمانشاه	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	تلاش در جهت وصول مطالبات بانک
شکیبایی - حسین	مدیر امور نظارت و بازرسی	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	مطالعه و بررسی مثال نفعات کارکنان و راه های پیشگیری و کاهش آن
صالحوند - رحمت	رئیس دایره انتظامات دفتر کل مراعات	سید حسین رشوی - مدیر امور سرمایه انسانی	کسب رتبه مطلوب در آموزش های رزمی و خصوصاً پیر اندازی
صالحی - حسین	رئیس شعبه ریاضت سنگ	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	رضایت‌مندی کشاورزان و تکریم مردم و مشتریان بانک
طاهری - طاهرشاه	مدیریت ستادی شعب بانک در استان گیلان	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	همکاری و مشارکت در برگزاری مأمور مطالبه با آهولکارای حاد بردگان
طیبرلو - علی رضا	کارشناس اداره کل امور کارکنان	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	مطالعه و بررسی مثال نفعات کارکنان و راههای پیشگیری و کاهش آن
ایرانی - مهدی	کارشناس ارتباطات مدیریت منطقه گرج	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	هدایت و اجرای مأمور نظرسنجی ویژه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع
قاسمی - اصغر	مدیرعامل دایره وام های معاونت مسئول پرداخت های داخلی کارکنان	دکتر امین مدیر امور پشتیبانی و رفاهی	انجام امور محوله
مسگر زاده - محمد رضا	کارشناس و رئیس دایره صدور اسناد اداره کل امور کارکنان	سید حسین رشوی - مدیر امور سرمایه انسانی	برگزاری آزمون رتبه بندی کارشناسان و بازرسان
علی برست - حسن	رئیس شعبه فردوس	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	پسندگویی و ارائه راهنمایی های لازم در راستای طرح تکریم مشتریان
علی سبیر - محمد ابراهیم	رئیس اداره کل امور کارکنان	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	برگزاری آزمون رتبه بندی کارشناسان و بازرسان
کشاورز علمداری - طاهرشاه	کارشناس اداره کل امور مالی	حشمت الله نظری - عضو هیئت مدیره	مطالعه و بررسی مثال نفعات کارکنان و راه های پیشگیری و کاهش آن
گوهری - عباس	کارشناس و مسئول دایره ایدارگران	سید حسین رشوی - مدیر امور سرمایه انسانی	کسب رتبه مطلوب در آموزش های رزمی و خصوصاً پیر اندازی
گیانی - عبدالکریم	رئیس شعبه سازمان جنگل ها (ارگن)	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	پارسی و آماده سازی شعبه
کیبانی - سعید	کارشناس مرکز عملیاتی اقتصادی	مرغی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	همکاری و مشارکت در برگزاری همایش اعتبارات خرد
گلچین - ناصر	مدیریت شعب بانک در استان آذربایجان شرقی	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	پیشبرد اهداف بخش کشاورزی و تسهیل در ارائه خدمات بانکی

نام خانوادگی - نام	سمت	تشویق کننده	توضیحات
گلچ - لسانه	کارشناس مسئول اداره کل آمار بانکی و اطلاعات مشتریان	سید حسین رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	کسب رتبه مطلوب در آموزش های رزمی و خصوصاً تیر اندازی
نادری فر - سلیمان	رئیس شعبه یوکان	مرتضی شهید زاده - عضو هیئت مدیره	رفع مشکلات مردم در راستای طرح تکرم مردم و مشتریان و تلاش در نقل اصول چهار گونه
ماهیکار - داور	مدیر امور استان تهران	حسین شکیبایی - مدیر امور نظارت و بازرسی	بازتعریف بخش های اصلی وظایف بانک و تطبیق با اصول ۹ گانه ریاست جمهوری
مطهری - آرش	کارشناس اداره کل رابطه و ارتباطات داده ای	سید حسن رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	تهیه برنامه شناسنامه در ساختمان بانک تحت وب
عسلی زاده - زیور	کارشناس و رئیس مرکز آموزش مدیریت فارس	سید حسن رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	برگزاری اولین دوره آموزش مهندسی ساخت و ساز نگهداری لوله
نورالی - رسول	کارشناس و رئیس دایره آمار اداره کل امور کارکنان	سید حسین رضوی - مدیر امور سرمایه انسانی	برگزاری آزمون رتبه بندی کارشناسان و بازرسان
یوسلی - محمود	کارشناس و رئیس دایره حقوق و مزایا	ناصر امین مدیر امور پشتیبانی و رفاهی	انجام امور محوله

نام و نام خانوادگی همکار	محل خدمت	نوع رسیده
اسحق	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه گشتارگاه مشهد	آرمان
محمد حسین پشاهنگ	شعبه اربستان - فارس	انار
محمد رضا امیرایی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه بردسکن	آله
علی اعتمادی مشهدی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه سبزوار	آله
علی اکبر مرادزاده بندپیشه	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه دولت آباد	الهام
رضا معظیان	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه کاشمر	امیر حسین
علی صاحبی سفید سنگی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه فریمان	امیر حسین
حجت حیراتی مقدم	کارشناس رابطه مدیریت امور خراسان رضوی	امیر حسین
جواد عرمی روز	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه جنگل رشتخوار	امیر رضا
محمد باقر آهنگرانی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه شهرک رضوی مشهد	امیر محمد
محمد رضا شوروری	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه فیروزه	امیر مهدی
قلام یحیی عصمتی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه مشهد ریزه نایب	برادیس
جواد محمدزاده	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه امام رضا فریمان	نارا
محمد حسن وکیل زاده	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه بشرویه	جانیه
حسین زیرآبادی	مدیریت امور خراسان رضوی - شعبه سبزوار	زهرا

## پیوندگان مبارک

نام خانوادگی - نام	محل خدمت
آچوللو - عباس	شعبه چهار راه مولوی - شرق تهران بزرگ
آوجی - معصومه	شعبه فردیس - کرج
اسحاق احمدی - علی محمد	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه نیل آبادریت جام
بهره آور فروغ - ابراهیم	شعبه پل امیر بهادر - غرب تهران بزرگ
جغتایی - امیر	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه جغتای
حسینی - سیدعباس	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه مهرتاویرزن
خازن - آناهیتا	شعبه مهندس زارعی - کرج
خلفی - فرزانه	شعبه ظفر - شرق تهران بزرگ
خسروی - محمد	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه ریاط سنگ
راستگو - جواد	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فریمان
روشن پور عباس آبادی - محسن	شعبه بازار پامنار - شرق تهران بزرگ
رمضانی چمن آباد - احمد	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه چمن آباد خوات
رتجبراندال آبادی - علی اصغر	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه کاریز نو نایباد
سجاده تان - معصومه	شعبه رجایی شهر - کرج
ساداتی بهاری - زهره	شعبه نو بنیاد - شرق تهران بزرگ
صفرپور شاکوت - محمدرضا	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه مشهد ریزه نایباد
طفری - حسین	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فلندرآباد فریمان
ظفرزاده - کاظم	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه شهرک رازی نقاب
فرزانه فر - مهدی	شعبه برزیل - غرب تهران بزرگ
محمد حسینی - محمد	شعبه بازار پامنار - شرق تهران بزرگ
هاشم پور - سبیه	شعبه ایهر - زنجان
همتی - راحله	شعبه دردشت - شرق تهران بزرگ

زهرآ	محمد رضا نوید روستا	شعبه هشتگرد - کرج
ساینا سادات	سیدوحیدرضا تائبانی ترشیزی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فیض آباد
ستایش	حمید رضا مختاریه	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه پلوارمعلم مشهد
سپنا	محسن خاری نژاد آرانی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه منابع طبیعی مشهد
سیدطنی	سیدمهدی روح بخش ذاکری ملدم	مدیریت امورخراسان رضوی
سیده یاسمن	سیدطنی فاضلی ترشیزی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه خلیل آباد کاشمر
شقایق	مصطفی ظاهر علی	شعبه آنتنبارد - کرج
فاطمه	چوادرانزاده مهان	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه تربت حیدریه
فاخره	محمد علی غلامعلی زاده	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فریمان
فرزاد	قاسمعلی طایی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه روند
فرزانه	روح اله نکومش	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه محمد آبادجغتای
فریبا	عبیدرضاقلی زاده	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه پلوارسجاد مشهد
علی	رضا درودی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه شهرک رایمنس تربت حیدریه
سینا	محمد یارمحمدی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه نیل آباد تربت جام
کریانا	اسماعیل جغتایی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه مشهد
کیبا	محسن صدر منصوروی	مدیریت منطقه کرج
محمد طه	حسن قنبری	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه چناران
محمد صدرا	حمید رضا پهلوانی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه سرخس
محمد مهدی	چمنشید صالح آبادی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه شهرک رازی نواب
محمد پخس	قاسم کورس نیا	مدیریت استان فارس
مریم	حسین شیخ	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه کلات نادری
ملیکا	علی اکبر شم آبادی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه داورزن
مهدی	اسدالله تارانت	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه خلیل آباد کاشمر
مهدی	کاظم آبی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه مدرس کاشمر
مهدیه	علیرضا قوسی حسین آباد	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فردوس طوس
مهسا	علی رهنما	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه فوجان
نسیم	عبدالغفور یاسینی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه خواف
نیما	عبدالرضا نوجعربست	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه چمن آباد خواف
نووشا	محمد آهنیان	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه امام خمینی چناران
وصال	حمید رئوفی	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه دامپزشکی
هستی	حمید مهدی	شعبه مهندست - کرج
یگانه	وحید قلی زاده	مدیریت امورخراسان رضوی - شعبه ریاط سنگ

نورسیدگان