



# پیام مهر

فروردین ۱۳۸۷ - شماره ۴۸

ماهنامه آموزشی - اطلاع رسانی کارکنان بانک کشاورزی



- ❑ پیام دکتر محمد طالبی، مدیرعامل
- ❑ همه روز نوروز باد
- ❑ اصول چهارده گانه مدیریت ریسک بانکداری الکترونیکی
- ❑ شرکتهای هولدینگ و ساختار آن
- ❑ آشنایی با بانک گرامین



## مشق عشق

دیدم بسون را یکی صح که انورد  
در میان بادیه بنشسته فرد  
کرده صفحه یک و نیکستان قلم  
میزند با اشکِ خونین این رسم  
گفت ای مجنون شیدا چه است این  
می نویسی نامه بکسیت این  
گفت مشق نام لیسے مسکنم  
فاطه خود را تسلیم کنم



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## پیام مهر

ماهنامه بانک کشاورزی

فروردین ماه ۱۳۸۷ - شماره ۲۸

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی  
مدیر مسئول: مهندس علی اکبر دایم امید  
مدیر اجرایی: عبدالله سلیمانی  
سردبیر: مهندس منوچهر کریمزاده  
معاون سردبیر: الهام خزمی

اداره کل روابط عمومی



### فهرست

۲	پیام مدیرعامل
۳	دیدار نوروزی
۷	همه روز نوروز باد
۹	اختیار
۲۱	اصول چهارده گانه مدیریت ریسک بانکداری الکترونیکی / هادی امامی نیا
۲۹	ضرورت های آموزش الکترونیکی در سازمانها / آمنه شیخ یوسفی
۳۱	شرکتهای هولدینگ و ساختار آن / زهرا حضوری
۳۸	آشنایی با بانک گرامین / محمدرضا شعبانزاد
۴۷	دلایل هزینه اضافی طرحها / حسن حاجی حیدری
۴۹	تخلیه تلفنی و راههای مقابله با آن / دفتر مرکزی حراست
۵۲	مختصری درباره وثیقه و تضمین / غلامرضا فرازی
۵۳	نقش پول در اقتصاد جامعه / خداداد طهماسبی
۵۵	بررسی طرح حذف سه صفر از واحد پول ملی / عباس خدابخشی
۵۸	اشاره ای به اقتصاد از دیدگاه اسلام / ناصر قربان سروی
۵۹	از روزگار رفته حکایت / غلامحسین آذریمهر
۶۰	اعتیاد پنهان / پرینا متولی
۶۱	تشویق شدگان

تهران: بزرگراه جلال آل احمد - نیش خیابان شهرآرا - ساختمان شماره ۲ بانک کشاورزی - طبقه اول

نشانی وبسایت: [www.agri-bank.ir](http://www.agri-bank.ir)

نشانی پست الکترونیکی: [payamemehr@agri-bank.com](mailto:payamemehr@agri-bank.com)



تلفن: ۸۸۲۸۹۳۵۹ - ۰۲۱

نمابر: ۸۸۲۸۹۳۵۸ - ۰۲۱

صندوق پستی:

۱۴۴۵۸۸۳۴۴۳





## پیام مدیر عامل

همکاران تلاشگر، خواهران و برادران

ارجمند و گرامی

خداوند متعال را شکر می‌گوییم که به ما فرصت داد در آستانه نوروزی دیگر قرار بگیریم و به همین مناسبت فرا رسیدن سال ۱۳۸۷ خورشیدی را به همه شما عزیزان و خانواده محترم و گرامیتان در سراسر پهنه ایران اسلامی، تبریک و تهنیت عرض می‌کنم و امیدوارم که با استعانت از قادر متعال و ادامه همکاری و همراهی صمیمانه یکایک شما عزیزان، در سال نو بتوانیم با تلاش و هم‌افزایی بیشتر و توفیق در ارائه خدمات مؤثرتر، بر دستاوردها و افتخارات خانواده معظم بانک کشاورزی بیفزاییم.

سال نو، برای ما ایرانیان از دیرباز یادآور بردن از دنیای کهنه و گام نهادن به دنیای پرطراوت و رویش بوده است. همزمانی و هم‌زمانی چرخ گردون با عید سعید نوروز، این عید بزرگ را در بین اعیاد همه ملت‌های جهان از ویژگی منحصر به فردی برخوردار کرده است؛ به گونه‌ای که گویی این روز بزرگ روی به چشم‌اندازی دارد که آکنده از نور، رنگ و امید است و تجلی آن گذر از رخوت و یکنواختی را نوید می‌دهد.

از این رو، در آستانه سال نو فرصت را غنیمت می‌شمارم و برای شما تلاشگران عرصه آبادانی و یاوران

همیشگی بخش کشاورزی، آرزوی توفیق روزافزون می‌نمایم و امیدوارم در سالی که هفتاد و پنجمین سالروز بنیانگذاری بانک سرافرازمان را گرامی می‌داریم، با بهره‌مندی از توان و تعهد شما خواهران و برادران تلاشگر بتوانیم بر افتخارات این سازمان دیرپای و خدمتگزار، سرگ زرین دیگری بیفزاییم.

همه شما بزرگواران آگاه هستید که عمده‌ترین مأموریت بانک ما خدمت به بخش کشاورزی است؛ بخشی که در اقتصاد کشور اسلامی ما بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می‌کند و تولیدکنندگان بی‌ادعایش از زحمتکش‌ترین اقشار جامعه به شمار می‌روند.

با این حال، برای تأمین منابع مورد نیاز این بخش ناگزیریم هویت تجاری بانک کشاورزی را تقویت کنیم و سهم آن را از بازار افزایش دهیم؛ زیرا در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، بانک ما نیز باید به سوی خوداتکایی مالی حرکت کند؛ و این مهم جز با توکل به خدای متعال و اتکا به نیروی انسانی متخصص و متعهد میسر نخواهد بود.

در حرکت به سوی این اهداف راهبردی لازم است به ارائه خدمات روزآمد و متنوع بانکی و توسعه بانکداری الکترونیک توجه کافی

مبذول داریم و از هر گونه تلاش در جلب رضایت مشتریان و تکریم ارباب رجوع غافل نشویم و از هر گونه اطلاع‌رسانی مفید و به موقع دریغ نورزیم.

در چشم‌انداز هفت ساله بانک، که با توجه به برنامه پنج ساله پنجم ارائه شده است، سیستم‌ها و روش‌ها باید بهینه‌سازی شوند و نظام برنامه‌ریزی بانک لازم است به این سمت حرکت کند، تا در همه امور ان‌شاءالله بانک ما بانکی روزآمد و سرآمد بشود.

در لحظه تحویل سال نو، هنگام آن سکوت و سکون و آرامش روحانی، و در فضای آکنده از عطر معرفت و معنویت، همزمان و همدل، آن گاه که زیر لب زمزمه می‌کنیم یا مُقَلَّبَ الْقُلُوبِ وَالْأَبْصَارِ، یا مُدَبِّرَ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ، یا مُحَوِّلَ الْحَوْلِ وَالْأَحْوَالِ، حولِ حَالِنَا إِلَى أَحْسَنِ الْحَالِ، با یاد آن سفرکرده، عارف ربانی، حضرت امام خمینی (ره)، معمار کبیر انقلاب اسلامی، برای تندرستی مقام معظم رهبری و توفیق خدمتگزاران این نظام مقدس و همکاران شریف و خانواده محترم‌شان دعا می‌کنیم و از خداوند متعال می‌خواهیم سال آتی برای ما سالی باشد پربرکت و سرشار از موفقیت.

محمد طالبی

## بیانات دکتر طالبی، مدیرعامل محترم بانک

در دیدار نوروزی همکاران



سال ۱۳۸۷ را خدمت همه همکاران عزیز تبریک عرض می‌کنم. سالی که شروع آن با میلاد مسعود حضرت ختمی مرتبت محمد مصطفی (ص) و حضرت امام جعفر صادق (ع) همزمان بود. امیدوارم این میمنت و مبارکی موجب شود که ان‌شاءالله سال ۱۳۸۷ بسیار فراتر از سال‌های دیگر برای کشور عزیزمان قرین پیروزی و موفقیت باشد. سال ۱۳۸۷ را مقام معظم رهبری سال نوآوری و شکوفایی نام نهادند که به نظر می‌رسد در این مقطع از عمر انقلاب اسلامی و تلاش‌ها و کوشش‌هایی که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی انجام شده است، نامگذاری نوآوری و شکوفایی برای این سال می‌تواند معنا و مفهوم خاص خود را داشته باشد. امیدوارم که سال ۱۳۸۷ برای شما





و خانواده‌های عزیزتان سالی آکنده از پیروزی و موفقیت و سرفرازی و توأم با سلامتی و تندرستی باشد و در همه عرصه‌های پاک زندگی موفق و پیروز باشید.

همان طور که مستحضرید بانک کشاورزی در سال ۱۳۸۶ شرایط و اقتضانات خاص خود را داشت که الحمدلله با تلاش و کوشش فراوانی که شما مبذول فرمودید نتایج خوبی حاصل شد. همان طور که جناب آقای دکتر کسرای اشاره کردند گذشته و تاریخچه بانک کشاورزی پر است از افتخارات، موفقیت‌ها و پیروزی‌ها و هیچ پیروزی و موفقیتی بالاتر از این نیست که به عنوان بانک برتر و پاسخگو شناخته شده است. امیدوارم در سال ۱۳۸۷ همه ما بتوانیم آن مأموریت خطیری را که به عهده ماست به نحو احسن و مناسب انجام بدهیم. آنچه که بنده فکر می‌کردم ما باید برای سال ۱۳۸۷ پیش رو داشته باشیم، مطالبی بود که البته در سخنرانی قبل از سال جدید خدمت مدیران عزیز عرض کردم و در ابلاغ خط‌مشی‌ها و سیاست‌هایی که برای سال ۱۳۸۷ تعیین شده و انجام دادیم نیز لحاظ شده است. به نظر می‌رسد که سال ۱۳۸۷ فرصت و وقت مناسبی هست که ما بتوانیم آن استعداد و توانی را که در بدنه بانک کشاورزی هست به نمایش بگذاریم و از این استعداد و توانایی در جهت رشد و پیشرفت بانک عزیزمان استفاده

فرایندی است. به عبارت دیگر، به جای اینکه ما به فرد یا به یک مقطع خاص برای دستیابی به یک ایده جدید برای انجام کار یا برای پیشرفت متکی باشیم، فرآیندهای سازمانی به گونه‌ای تعریف می‌شوند که در خدمت نوآوری قرار می‌گیرند. نوآوری در این مفهوم، یک مفهوم زنجیره‌ای پیدا می‌کند و ایده‌های جدید همواره بستری برای دستیابی به ایده‌های جدیدتر ایجاد می‌کنند. اگر شمارش و پیشرفت در عرصه‌های مختلف دنیا را نگاه کنید این مفهوم کاملاً برای شما ملموس است. پیشرفت‌هایی که در فناوری ایجاد می‌شود و پیشرفت‌هایی که در ارائه خدمات صورت می‌گیرد، به گونه‌ای است که همه همکاران انتظار دارند پیشرفت دیگری بعد از آن رخ دهد و هیچ وقت این طور نیست که یک باریکه‌ای از پیشرفت که در یک عرصه مشخص می‌شود، ما فکر کنیم باید در یک

شاید مهمترین نیاز بانک هم در سال ۱۳۸۷ نوآوری است و به نظر می‌رسد این نامگذاری برای بانک ما نیز فرصت مناسبی فراهم می‌آورد که بتوانیم از این فرصت استفاده کنیم.

هرجا صحبت از نوآوری می‌شود معمولاً آنچه به ذهن تداعی می‌شود این است که افرادی که دارای هوش و ذکاوت بالایی هستند در اتاق‌های در بسته بنشینند و ایده‌های جدید برای انجام کارها بدهند. البته به طور سنتی آن مفهومی که از نوآوری مطرح شده همین است؛ اما در دنیای پیچیده و رو به تغییر امروزی، مفهوم نوآوری بسیار فراتر از این است. نوآوری به این شکل، پاسخگوی تغییرات روزافزون امروزی نیست و در عرصه اقتصادی و مدیریتی مفهوم نوآوری در قالب‌های دیگری مطرح می‌شود.

یکی از مفاهیمی که در خصوص نوآوری مطرح می‌شود نوآوری



مدت زمان طولانی بمانیم تا یک نشانه دیگری بروز کند، بلکه هر پیشرفتی که می‌آید ما انتظار داریم که پیشرفت دیگری هم حاصل می‌شود. در عرصه بانکداری وقتی نگاه می‌کنیم، عمده پیشرفت‌هایی که وجود دارد پیشرفت‌هایی هستند که به صورت فرایندی ایجاد می‌شوند و یک پیشرفت زمینه پیشرفت دیگر و یک نوآوری زمینه نوآوری دیگر را فراهم می‌کند.

امروزه، برخلاف گذشته که بحث نوآوری مطرح می‌شد و گفته می‌شد نوآوری پدیده‌ای است که باید در سازمان اتفاق بیفتد، نوآوری یا به عبارتی شبکه‌های نوآوری مطرح می‌شوند. شبکه‌های نوآوری به معنای این است که سازمانهای بزرگ دیگر صرفاً در انتظار هویتهای درونی خود، که باید ایده‌های جدید و ابتکارات جدید ایجاد کنند، نمی‌مانند. همان طور که می‌دانید واژه‌ای که ما تاکنون تحت عنوان R&D می‌شناختیم

(Research & Development) در دنیای جدید خود را جایگزین عبارت دیگری تحت عنوان Connect & Development کرده است و به معنی آن است که سازمانهایی پیشرو و موفق‌اند که توانسته‌اند با سازمانها و افراد بیرون سازمانها، که ایده‌های جدید داشته و می‌توانند در خدمت سازمان باشند، ارتباط برقرار کنند. سازمانهایی که توانسته باشند خود را به این شکل تطبیق دهند و این گونه خود را مهیا کنند، سازمانهای موفق هستند.

اگر امروزه در دنیا نامها و برندهای مختلف را می‌بینیم که موفق جلوه می‌کنند، موفقیت آنها صرفاً از درون سازمان پیدا نشده است، بلکه در شناختن کسانی که در بیرون سازمان می‌توانستند برای آنها ایده‌های جدید ارائه دهند، توانایی داشتند و الزاماً کارمندان آن سازمان نبودند. بنابراین، منظور این است که وقتی امسال سال نوآوری

نام نهاده شده ما نباید این طور به ذهنمان بیاید که فرضاً امسال در نتیجه ۳ یا ۴ تحقیق و مطالعه اعلام کنیم به چه موفقیت‌هایی رسیده‌ایم. به نظر می‌رسد بیشترین علامت پایبندی به نوآوری در سال ۱۳۸۷ آن است که ما بتوانیم نوآوری را در سازمان خود نهادینه کنیم که برای همه سازمانها این طور است؛ ولی در بانکها بیشتر. امروزه نوآوری به عنوان توانایی ارتباط برقرار کردن بین نیاز مشتریان و فناوری در سازمان است؛ یعنی اگر بتوانیم نسبت به نیاز مشتریان بصیرت و دید دقیقی پیدا کنیم، این نوآوری است. آنچه تحت عنوان شکوفایی (Creativity) شناخته می‌شود، امکان و توانایی ارتباط برقرار کردن بین فناوری و نیازی را که ما شناختیم شکوفایی می‌گوید که این مفهومی است شناخته شده. امروزه وقتی در دنیا به سراغ نظام بانکداری می‌رویم، مهمترین نیاز مشتریان







کارها. البته ما به خاطر اینکه بتوانیم باز هم در همین جهت ارتباط بین خود و مردم را بهتر کنیم، پیش‌بینی کردیم در سال ۱۳۸۷ دیدارهایی که مدیران بانک با مردم دارند بیشتر و نظام‌یافته‌تر شود و ان‌شاءالله بتوانیم آن خدماتی را که در حال حاضر و به نحو احسن ارائه می‌شود، به نحو بهتری به مردم ارائه دهیم.

امیدوارم سال ۱۳۸۷ سال شکوفایی استعدادهای نهفته در بانک کشاورزی برای خدمات‌رسانی بهتر به مردم و مشتریان باشد و بتوانیم ثابت کنیم که در این زمینه بهتر و برتر هستیم؛ کما اینکه تاکنون هم همین‌طور بوده است.

این جانب از حضور بازنشستگان محترم، از جمله از جناب آقای دکتر کسرای و سایر عزیزانی که در این جلسه حضور دارند تشکر می‌کنم؛ چرا که حضورشان باعث امید است. امیدوارم سال خوب و پربروزی داشته باشیم و بتوانیم در کنار شما اهداف بلندی را که برای بانک کشاورزی ترسیم شده محقق کنیم.

داشتند که در سال ۱۳۸۷ ارتباط بین ما به عنوان کارگزاران که در خدمت مردم هستیم، با مردم بیشتر شود. سالی که بتوانیم نشان بدهیم نوع ارتباط، تعاون خدمت‌رسانی به مردم شکل متفاوتی دارد. بانک کشاورزی به دلیل ماهیت و مخاطبان زیادی که از اقشار مختلف مردم دارد در این رابطه مأموریت خطیری دارد که ان‌شاءالله بتوانیم در این جهت با روشهای جدیدی که تعریف کردیم این مأموریت را محقق کنیم.

در سال ۱۳۸۷ حداقل باید دو کار انجام بدهیم و در اداره کل مرکزی به دلیل اینکه کل آن دانش و توانایی و خدماتی که انجام می‌دهیم در خدمت کسانی است که در استانها و در قسمت‌های سطحی‌تر کار می‌کنند وظیفه ما این است که ارتباط بیشتری با آنها داشته باشیم. حداقل کردن ارتباطات کاغذی و نامه‌ای و بخشنامه‌ای و بیشتر کردن حضور ما در استانها و در مراکز که فعالیت‌های اصلی بانک در آنجا انجام می‌شود هم می‌تواند به ارتباط بهتر بین صف و ستاد کمک کند و هم در پیشرفت بهتر مسائل و

بانکها Remote Banking است؛ یعنی مفهوم Remote Banking یا بانکداری از راه دور که کانال‌های ارتباطی آن تلفن و اینترنت است، به عنوان یک نیاز ضروری محسوب می‌شود. اگر ما بتوانیم در سال ۱۳۸۷ خود را به این خصوصیت متخلق کنیم، یعنی این نیاز را که اکثر مشتریان ما به آن توجه دارند به (فناوری موجود در سازمان ارتباط بدهیم، این به مفهوم نوآوری است. بنابراین، به اعتقاد من در سال ۱۳۸۷ بهترین پایبندی به مفهوم نوآوری و شکوفایی برای ما آن است که بتوانیم برای خود ثابت کنیم چگونه مفهوم نوآوری و شکوفایی در سازمان خود را نهادینه کنیم. هر کسی در هر کاری که انجام می‌دهد می‌تواند منشأ نوآوری باشد و نوآوری به معنی این نیست که شخص دیگری نباید نوآوری را انجام بدهد؛ بلکه باید روشهای خود را بازنگری کنیم و روشهای جدیدی بنا بگذاریم. ان‌شاءالله در این زمینه موفق باشیم. در دیداری که قبل از سال خدمت آقای دکتر احمدی‌نژاد رئیس‌جمهور محترم داشتیم، ایشان تأکید زیادی



# همه روز نوروز باد

محمدحسن ابریشمی

پرداخت و وسایل امنیت، سلامت و رفاه جوامع را فراهم آورد و همه امور را به شیوه شایسته‌ای به جریان انداخت. جمشید سپس ملوک و زعمای جهان را به اصطخر [تخت جمشید] فرا خواند و به قول ابن بلخی:

... همه بزرگان جهان در پیش او ایستادند و جمشید بر سبیل خطبه گفت که: ایزد تعالی ارج و بهای ما تمام گردانید و تأیید ارزانی داشت، و در مقابل این نعمتها بر خویشتن واجب گردانیدیم که با رعایا عدل و نیکویی فرماییم. چون این سخنان بگفت، همگان او را دعای خیر گفتند و شادیاها کردند، و [جمشید در] آن روز جشن ساخت و نوروز نام نهاد... و یک هفته متواتر به نشاط و خرمن مشغول بودند. بعد از آن یک شبانه‌روز در عبادتگاه رفت و بزدان را، عزه ذکره، پرستش و شکر گزارد...<sup>۱</sup>

ایرانیان با پذیرش اسلام، دانشها و تجارب خویش را در اختیار مسلمانان قرار دادند. دانشمندان و فرهیختگان جهان اسلام از شرف، شجاعت، دانش، دیانت و آگاهیهای ایرانیان از ادوار فلکی و احکام نجوم تمجید کرده‌اند. قاضی صاعد اندلسی (اهل اندلس، اسپانیای اسلامی، فوت ۴۶۲ هـ) می‌گوید «ایرانیان را کتب مهمه در احکام نجوم است» و به نوشته همو: «ایرانیان ملتی با شرف و عزیزانند... مملکت آنان منظم و همواره دفاع از حقوق مظلومان می‌کنند».<sup>۲</sup>

ابن خلدون (اهل تونس، فوت ۸۰۸ هـ) می‌گوید: بیشتر دانشمندان حدیث، که آنها را برای اهل اسلام حفظ کردند، ایرانی بودند

نوروز بازنمایی از همین پندارهای کهن، و یسادگاری از روزگاران پرناز و نعمت جهانیان، در دوره یکتاپرستی و دادگستری جمشید، شهریار کیانی، است که داستان دلنشین آن را مورخان قدیم نقل کرده‌اند. علاوه بر این، نقشهای گسترده و عظیم سنگ‌نگاره‌های تخت جمشید گوشه‌هایی از مراسم باستانی جشن نوروزی ایرانیان را به نمایش می‌گذارد. ابن بلخی، در حدود هزار سال پیش، شرح دلنشین از اقدامات هوشمندانه و ابداعات جمشید، در پیاده کردن نظم نوین جهانی و برقراری جشن نوروزی نقل کرده، و از جمله نوشته است:

جمشید جمله مردم جهان را به چهار طبقه قسمت کرد، و هر طبقه را به کاری موسوم گردانید: طبقه اول که به لطافت، خردمندی، ذکا [تیزهوشی] و معرفت موسوم بودند بعضی را فرمود تا علم دین آموزند، تا حدود ملت خویش بدیشان نگاه دارد؛ و بعضی را فرمود تا حکمت آموزند تا در صلاح دنیاوی بدیشان رجوع کنند... بعضی هم از این طبقه اول [را] فرمود تا دبیری و حساب آموختند، تا ترتیب مُلک و ضبط مال و معاملات بدیشان بگردد... طبقه دوم، مردمانی که در ایشان شجاعت، قوت و مردانگی شناخت، فرمود تا ادب سلاح آموختند و جنگ را شناختند؛ و گفت: مُلکی که بدین درجه رسید از خصم خالی نباشد و دفع خصم جز به مردان جنگی نتوان کرد؛ و طبقه سوم بعضی را پیشه‌وری... و بعضی را کشاورزی و برزگری فرمود و مانند آن، و طبقه چهارم را به انواع خدمتها موسوم گردانید.<sup>۱</sup>

بدین‌سان، جمشید بر دیو جهل و نیروهای اهریمنی پیروز شد و با هوشمندی به عمران و آبادی جهان

ایرانیان در اعصار کهن پندارها و تجارب بسی جالب و حکمت‌آموز درباره‌ی گردش افلاک، شرایط اقلیمی، رویش و رشد رستنیها، وضعیت کشت و کار، رفتارهای حاکم بر جوامع بشری و غیر آن داشته‌اند. نماد و نموده‌های برخی از این پندارها، باورها و تجارب، با پیشینه چند هزار ساله — چون مراسم تحویل سال نو خورشیدی و کشت سبزه نوروزی — هنوز هم برجاست، و به پیروی از همان سنتهای کهن ایرانی در بین مردمان کشورهای مختلفی در جهان امروز استمرار دارد. تا آنجا که اکنون نوروز در شمار تعطیلات رسمی افغانستان، ترکمنستان، تاجیکستان، ازبکستان، قزاقستان، قرقیزستان، ترکیه، جمهوری آذربایجان، کردستان عراق و نیز سازمان ملل متحد است. علاوه بر این، ایرانیان، تاجیکان، افغانان، کردها، آذربهای پراکنده در پنج قاره نوروز را جشن می‌گیرند.

به پندار ایرانیان، رویش و رشد گیاهان، درختان و کشتنیها وقتی مطلوب و کامل است که بارندگیها به موقع و اندازه باشد؛ در این صورت دامها و دیگر جانداران فریه و پر نشاط خواهند شد و فایده‌های بیشتری به انسانهای رسانند. در جفر شد و گسترش رستنیها و نیز میزان محصولات فلاحتی در سرزمینها بستگی به عوامل مختلف اقلیمی و طبیعی و غیر آن دارد؛ اما مطابق همان پندارها به باور ایرانیان، عدل و دادگستری، راستی و درستی رفتارهای حاکم بر جوامع بشری بر روی این عوامل تأثیر می‌گذارد، و فزونی نعمتها، رفاه و سلامتی انسانها را موجب می‌شود، که سپس و شکر گزاری به درگاه آفریدگار را در پی دارد و همواره برکات را فزونی می‌بخشد «شکر نعمت، نعمت افزون کند».





با از لحاظ زبان و مهد تربیت ایرانی به شمار می‌رفتند، و بجز ایرانیان کسی به حفظ و تدوین علم قیام نکرد؛ از این رو مصداق گفتار پیامبر (ص) پدید آمد که فرمود: «اگر دانش بر گردن آسمان در آویزد قومی از مردم پارس بدان نایل می‌آیند و آن را به دست می‌آورند»<sup>۱</sup>

توجه ایرانیان قدیم به احکام نجوم، دور افلاک، چرخش زمین، گردش ماه و سال خورشیدی و پدید آمدن فصول سابقه‌ای کهن دارد. این گونه توجهات منجر به کسب تجارب بسی سودمند در تشخیص استعدادهای اقلیمی، تعیین نوع مزروعات مناسب هر اقلیم، موقع کشت، انجام عملیات زراعی و باغبانی شده است. کشت سبزه نوروژی، با پیشینه‌ای چند هزار ساله، نمونه‌ای از این تجارب، و بیانگر توجه عمیق نیاکان ما به گردش چرخ و فلک، و تأثیرات آن بر شرایط اقلیمی، و اتخاذ نوع کشتی‌ها و امور زراعی است. در حدود هزار سال پیش، ابوریحان بیرونی شرحی درباره آیین نوروژی و کشت انواع دانه‌ها در این ایام دارد که راز گشای حکمت شگفت‌انگیز کشت سبزه نوروژی کنونی است. مطابق نوشته بیرونی، از قول زادویه:

ایرانیان روز نوروژ در کنار خانه هود هفت گونه از غلات (دانه‌های مزروع) در هفت استوانه می‌کارند، و از رویدن این غلات (میزان رویش، رشد و سرسبزی و طراوت آنها)، به خوبی و بدی زراعت (هر یک از آن دانه‌ها، در آن سال زراعی پی برند) و حاصل سالیانه (هر یک) را حدس بزنند.<sup>۲</sup>

این گردش روزگار، یا چرخ و فلک، ایجاد

فصول سال و موقع نوروژ در طلیعه اعتدال بهاری و رویشها و زایشها تحت نظامی هوشمندانه و متعالی استمرار دارد. حرکت‌های مانیز باید در آمیخته با حکمت و حساب و کتاب باشد؛ همان سان که نیاکان ما کشت هفت گونه دانه را، از روی حساب و مبتنی بر دانش و تجربه، اتخاذ کرده‌اند و سبزه نوروژی در کنار سفره هفت سین جلوه‌ای از این آیین کهن را به نمایش می‌گذارد. امروز مُشرف بر سفره هفت‌سین کلام‌الله مجید و سجاده، و در کنار آن سبزه نوروژی، ماهی زیبا در درون جامی بلورین، آینه و شمعهای روشن و سکه‌های زرین و سیمین‌رنگ قرار می‌گیرد. در متن سفره نیز جلوه‌هایی از همان هفت گونه دانه، یا ماحصل برخی از آنها، درون ظروف کوچک به چشم می‌خورد که اسامی آنها با حرف س آغاز می‌شود، از آن جمله است: سمنو (به تعبیر گندم و دیگر غلات)، سیاه‌دانه (به تعبیر دیگر دانه‌ها: حبوب) سرکه (انگور و میوه‌های مشابه)، سیب، سنجد، سیر، سبزی خوردن و گاهی سپرغمها (گلها و گیاهان خوشبوی و زیبا چون سنبل، سوسن، پونه و غیر آن).

این گونه پندارها و تجارب جالب ایرانیان بیانگر علایق عمیق آنها به کشت و کار، و توجه دقیق آنان به پیش‌بینی شرایط استعدادهای اقلیمی مناسب برای محصولات و مزروعات مختلف در اعصار کهن است. به باور آنان ایزد یکتا همه کاینات و آفریدگان را برای خیر و خوبی انسان نیک سرشت آفریده است تا در جهت تعالی و رفاه بشری استفاده شود. در گاتها (کهن‌ترین بخش اوستا) و همچنین در متون پهلوی (فارسی میانه) چنین باورهایی ملاحظه می‌شود. مطابق این پندارهای ایرانیان، در عهد کهن، فلک (سپهر بی‌کران با همه اختران بی‌شمار)، به همراه آب و خاک

(زمین) و باد (هوا) در پرتو نور (روشنایی) شرایط رویش، زایش و پراکنش رستنیها و جانداران را فراهم آورده تا اسباب زیست سالم و زندگانی مناسب آدمیان را تدارک و تجهیز کنند، تا آنان به مدد اندیشه و خرد و به برکت کوشش خویش از آن نعمتها بهره گیرند؛ یا تعبیر زیبا و بسی دلنشین سعدی شیرازی:

لبر و باد و مه و خورشید و فلک در کارند  
تا توانی به کف آری و به غفلت نخوری

سخن نوروژ را با فرمایش جانبخش و نیایش گونه پیامبر (ص) به پایان می‌بریم، سخنی که دانشمند ایرانی ابوریحان بیرونی نقل کرده است «ای کاش همه روزهای آتی مانوروز باشد»<sup>۳</sup>

۱. ابن بلخی، فارسنامه، به کوشش گای لسترنج و رینولد نیکلسون، لندن، ۱۹۲۱ (افست شده در تهران، دنیای کتاب، ۱۳۶۳)، ص ۳۳-۳۰ به اختصار.

۲. همو، همان کتاب، ص ۳۲، ۳۳.

۳. قاضی ابوالقاسم صاعد اندلسی، طبقات الامم، ترجمه سیدجلال‌الدین طهرانی، تهران، مطبوعه مجلس، ۱۳۱۰، ص ۱۷۱.

۴. عبدالرحمن ابن خلدون، مقدمه ابن خلدون، ترجمه محمد پروین گنابادی، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۶۲، ص ۱۱۵۰.

۵. ابوریحان بیرونی، آثار الباقیه، ترجمه اکبر داناسرشت، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۳، ص ۳۳۰.

۶. ابوریحان بیرونی، آثار الباقیه، ص ۳۲۵.



قبل از انقلاب شکوهمند اسلامی، در قالب دو بانک توسعه کشاورزی و تعاون فعالیت می‌نمود: بانک توسعه برای ایجاد طرحهای اساسی و مولد و اشتغالزا و بانک تعاون برای حمایت از کشاورزان خرده پا. در این دوران بانک بیشتر حالت صندوقی را داشت و موزع اعتبار بود و نقش چندانی در ارائه سایر خدمات به مشتریان ایفاء نمی‌کرد.

پس از انقلاب شکوهمند اسلامی و به دنبال ادغام دو بانک مذکور بانک جدید به نام بانک کشاورزی در عرصه خدمات‌رسانی به مشتریان به وجود آمد. در این دوره از نقش دولت در تأمین منابع بانک کاسته شد و سایر بانک‌ها نیز به دلیل پایین بودن نرخ بخش، تعاملی به واگذاری منابع مازاد خود به بانک نشان ندادند و بانک مرکزی نیز به دلیل آثار تورمی ناشی از هر گونه تزریق اعتبار کمک خود به بانک را محدود کرد، مگر در مواردی که قانون حکم می‌نمود.

با شروع بحث‌هایی مبنی بر ادغام بانک‌های تخصصی در بانک‌های دیگر، بانک راهکار دیگری را برای تأمین منابع انتخاب کرد که از آن به نام دوره گذر از رویکرد سنتی به رویکرد جدید نام می‌بریم.

از جمله تغییرات صورت گرفته در این دوره ایجاد شعب روستایی و تعدادی شعب شهری، گسترش طیف خدمات بانک تلاش برای دستیابی به

ان‌شاءالله این نشست، نشست پرخیر و برکتی باشد و ماحصل آن ما را در رسیدن به هدف یاری کند. در مجموعه وظایف بانک کشاورزی از هر منظری به مسائل نگاه کنیم اثری از روابط عمومی آشکار است و به نظر من که بخشی از عمر خدمتی خودم را در روابط عمومی سپری کرده‌ام احساسم این است که بانک اگر می‌خواهد حرکت کند، زمانی به مقصد می‌رسد که روابط عمومی بهتر و مؤثری در اختیار داشته باشد.

در برنامه‌ریزی تجاری همواره چهار سؤال مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد:

۱. در حال حاضر در چه وضعیتی قرار داریم و شرایط حاکم بر بانک ما چگونه است؟
۲. با توجه به این شرایط که در آن قرار گرفته‌ایم، قصد داریم به کجا برسیم؟
۳. برای رسیدن به هدف به چه ابزار و امکاناتی نیاز داریم؟
۴. از کجا می‌توانیم بفهمیم که به هدف و مقصد مدنظر خود بشویم؟

در این ارتباط، تحلیل موقعیت به اولین سؤال پاسخ می‌گوید. تحلیل موقعیت نمای دقیقی از محیطی که بانک در آن عمل می‌کند ارائه می‌دهد. لذا، ابتدا مروری بر گذشته بانک کشاورزی می‌کنیم. بانک کشاورزی در





بر جذب مشتریان بخش کشاورزی و مؤسسات و نهادهای وابسته به آن متمرکز گردید و سعی شد با مشتریان خارج از بخش به واسطه ارائه خدمات غیراعتباری بنا کیفیت بالاتر تداوم همکاری داده شود.

در ادامه مسیر بررسی‌های مشخص نتایج ذیل را نشان داد:

الف) حدود ۴۸٪ سپرده‌های نظام بانکی مربوط به استان تهران است.

ب) در سال ۱۳۸۵ حدود ۵۴٪ از تجهیز منابع به عمل آمده در شعب اصلی اتفاق افتاده است که به نوعی به پرداخت تسهیلات نیز مبادرت می‌نمایند.

ج) اعتبار مورد نیاز سالانه بخش کشاورزی در حدود ۱۸۰-۱۲۰ هزار میلیارد ریال تخمین زده می‌شود.

د) برخی از بانک‌ها برای جذب منابع بیشتر بازاریان حرفه‌ای را به استخدام گرفته‌اند.

ه) سهم بانک کشاورزی از منابع نظام بانکی به منظور پوشش دادن نیاز بخش کشاورزی کافی نیست. (و) تعدادی از مشتریان در نهایت رضایت‌مندی به لحاظ مواجه شدن با محدودیت مورد اشاره مانده حساب‌های خودشان را به حساب سایر بانک‌ها منتقل می‌کنند.

این تحلیل موقعیت، بانک را به این جمع‌بندی رساند که برای حسن انجام مأموریت خویش در مقام عمل تفکرات جدید را بیش از پیش در خصوص تجهیز منابع به منظور پرداخت تسهیلات در بخش کشاورزی مورد توجه قرار دهد که از جمله این موارد مدیریت ارتباط با مشتریان است.

شناسایی، سنجش، طبقه‌بندی و برقراری ارتباط از جمله اصولی است که در این خصوص مورد توجه است که به نظر می‌رسد بخش روابط عمومی یکی از ارکان اصلی موضوع در تحقق اهداف عالی بانک باشد؛ چرا که این بخش حلقه واسط بین درون و بیرون سازمان است و در مدیریت راهبردی باید ابتدا محیط خارجی را شناخت و بعد برنامه‌ریزی و

سهم بیشتری از بازار بانکی کشور و مباحثی همچون ارتقای کیفیت خدمات و جلب رضایت مشتریان بود. از سال ۱۳۷۷ بانک به لحاظ حضور رقبای جدید بخش خصوصی تغییرات دیگری را برای ادامه حیات و بقای خود در نظام بانکی کشور در دستور کار خود قرار داد که به عنوان نمونه می‌توان به تمرکز شعب در شهرهای بزرگ و کلان‌شهر تهران، تشکیل شبکه زنجیره‌ای شعب، گسترش دامنه خلاقیت و نوآوری و تنوع بخشی بیشتر به خدمات بانک، مجهز کردن بانک به فناوری روزآمد خدمات بانکی، سیستم مهر، صدور انواع کارت‌های بانکی، مشتری‌مداری و ایجاد تغییر در فرهنگ ارائه خدمت در بانک، تدوین برنامه‌های راهبردی سیستم مهر گستر اشاره کرد. انتخاب این راهبردها و تحولات باعث گردید که در انجام مأموریت اساسی خودمان که تأمین منابع مالی کشاورزی بود تا حدودی موفق بشویم؛ به گونه‌ای که در پایان سال ۸۵ نسبت خوداتکایی بانک به ۸۷/۱۴ درصد رسید. در سال ۱۳۸۵ بنا به عللی در رویکردها و خط‌مشی‌های بانک، علی‌الخصوص در بازاریابی و تجهیز منابع بازننگری‌هایی صورت گرفت که از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. یکسان‌سازی نرخ تسهیلات در بخش‌های مختلف و عدم مزیت درآمدی برای فعالیت در سایر بخش‌ها
۲. جهت‌گیری دولت محترم نهم در راستای عدالت‌گستری و خودکفایی محصولات کشاورزی
۳. تأکید ریاست محترم جمهوری اسلامی در دیدار با کشاورزان نمونه کشور مبنی بر فعالیت بانک کشاورزی در بخش
۴. اعلام موافقت با خصوصی شدن تعدادی از بانک‌ها و دولتی ماندن برخی از بانک‌های دیگر و از آن جمله بانک کشاورزی

براین اساس بود که خط‌مشی جدید بانک بیشتر





داخلی را به مسئولین مربوط در مابیریت‌ها برسانید؛ چرا که مطمئن باشید کارمند بی‌انگیزه، مشتری را جذب نمی‌کند.

۹. آسیب‌شناسی خدمات فعلی و روزآمد نمودن آن را جدی بگیرید. به عنوان مثال، بررسی کنید چرا منابع مربوط به طرح ایران در برخی از استان‌ها رشد منفی دارد، علت عدم توفیق شعب در خصوص طرح بانک کودک و نوجوان به چه دلیل است؟

۱۰. محک‌زنی یا تحقیقات پیشین را توسط مؤسسات خارج از بانک در منطقه خویش انجام دهید تا مشتریان به راحتی ایرادات کار را بیان کنند.

۱۱. تحقیقات پسین نیز از کسانی صورت گیرد که در طی محک‌زنی از آنها نظر خواهی شده است.

به همین مقدار به لحاظ ضیق وقت، قبول فرمایند. ان‌شاء... برای سال آینده در خصوص خط‌مشی‌های اعتباری و بازاریابی و تجهیز منابع تجدیدنظر لازم به عمل خواهد آمد، به گونه‌ای که به واسطه این تمهیدات بتوانیم قدمهای مؤثری در راستای تحقق اهداف متعالی بانک به منظور رشد و شکوفایی بخش کشاورزی برداریم.

هدف‌گذاری کرد. با این وصف بیاید روابط عمومی را به اقداماتی چون تهیه شعارها و پلاکاردها، ساماندهی تابلوهای تبلیغی و پوسترها و برگزاری همایش‌ها و تهیه اخبار خلاصه نکنیم؛ چرا که دچار روزمرگی می‌شویم. امروز کار در روابط عمومی انگیزه می‌خواهد. اجازه بدهید از این فرصت مغتنم استفاده کنم و نکاتی را از باب «و ذکر فان الذکری تنفع المومنین» یادآوری کنم.

۱. اثربخشی تبلیغات و افکارسنجی پیوسته مدنظر تان باشد.
۲. دعوت از مشتریانی که به دلایلی از بانک رفته‌اند در برنامه کاری تان باشد.
۳. تبلیغی که در شهر و روستا انجام می‌دهید متفاوت باشد.
۴. پیام‌هایی که بکار می‌برید ابتکاری باشید نه تکراری.
۵. شناخت نیازها و انتظارات مشتریان در راستای ارتقای سطح رضایت آنان همواره در دستور کار تان قرار بگیرد.
۶. شکایات مشتریان را به عنوان یک فرصت تلقی کنید و از نظریات آنان در برنامه‌ریزی‌ها استفاده کنید.
۷. این را هم بدانید که تأخیر در دریافت خدمات، کل تلاش بازاریابی را از بین می‌برد.
۸. در بررسی‌هایی که انجام می‌دهید نتایج بازاریابی



## حضور بانک کشاورزی در نخستین کنگره بین‌المللی دامپزشکی و طیور

نخستین کنگره بین‌المللی دامپزشکی و طیور با هدف ایجاد فضای علمی پویا، انتقال و تبادل دانش فنی و آخرین دستاوردهای علمی و یافته‌های تحقیقاتی در حوزه طیور برگزار شد. به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی این همایش دو روزه با حضور معاون، مسئولان دامپزشکی کشور، رئیس انجمن جهانی دامپزشکی کشور و شرکت‌کنندگان داخلی و خارجی از کشورهای هند، عربستان، روسیه، اوکراین، فرانسه و... در روزهای ۳۰ بهمن و یکم اسفند ماه جاری در تهران برگزار شد. دکتر مجتبی نوروزی، رئیس سازمان دامپزشکی کشور با اشاره به اینکه ایران رتبه دوازدهم تولید گوشت مرغ در دنیا را داراست گفت با رشد و توسعه واحدهای پرورشی جوجه و مرغ، تولید گوشت مرغ طی سال گذشته به مرز یک میلیون و ۲۰۰ هزار تن رسید. وی در ادامه امنیت واحدهای طیور را یکی از عوامل مدیریت و پیشگیری از بیماری طیور عنوان کرد و افزود بهسازی سیستم حمل و نقل جوجه یک روزه و مرغ زنده که در برخی از استانها آغاز شده و بیمه مرغداری‌ها از دیگر برنامه‌های در دست اجرا در سازمان دامپزشکی کشور است. این گزارش می‌افزاید در جریان برگزاری این کنگره نشست‌هایی در ارتباط با بیماریهای باکتریال، ویروسی، قارچی، متابولیک و مسمومیت‌ها برگزار شد و مقالاتی نیز در این زمینه ارائه شد و همزمان ۵۷ شرکت داخلی و ۱۲ شرکت خارجی توانمندیهای خود در این حوزه را به نمایش گذاشتند. بانک کشاورزی نیز به عنوان حامی مالی صنعت دام و طیور، ضمن حمایت از برگزاری این کنگره، توانمندی‌ها و عملکرد خود در این حوزه و حوزه‌های دیگر را در بخش نمایشگاهی کنگره به معرض دید شرکت‌کنندگان گذاشت.

## دکتر طالبی در هرمزگان: سرعت تجهیز بانک به ابزارهای الکترونیکی از گامهای موفق در اعتلای بانک است

همزمان با دومین سفر ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به استان هرمزگان، دکتر طالبی، مدیر عامل بانک کشاورزی نیز روز چهارشنبه اول اسفندماه به این استان سفر کرد و مهندس ماهیکار عضو هیئت مدیره نیز ایشان را همراهی نمود. به منظور بررسی و آشنایی با عملکرد شعب بانک کشاورزی استان، همایشی با حضور رؤسای شعب و جمعی از مدیران و کارشناسان ستادی برگزار شد. در این همایش مدیر شعب استان با تشریح عملکرد آماری پیرامون وضعیت کنونی بانک در سیستم بانکی منطقه، سپرده‌ها و وصول مطالبات پرداخت و رؤسای برخی از شعب نیز، مطالبی در خصوص وضعیت نیروی انسانی و وضعیت شعب خود بیان کردند. دکتر طالبی در این همایش اظهار داشت: نقد مشکلات توسط همکاران نشان از بلوغ سازمانی ما است و ما می‌توانیم با اتحاد و همدلی در نظام پولی کشور فعال باشیم. بانکدار بودن حائز شرایط و الزاماتی است، که باید در راستای استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیتها صورت پذیرد. وی تصریح کرد: همگی به این نکته اذعان داریم که شأن و منزلت بانک کشاورزی به جهت قداست در فعالیت و

## با امضای توافقنامه‌ای با بانک توسعه اسلامی بانک کشاورزی ۱۸ میلیون یورو تسهیلات پرداخت می‌کند

بانک کشاورزی با امضای توافقنامه‌ای با بانک توسعه اسلامی، ۱۸ میلیون یورو تسهیلات به توسعه بخش کشاورزی و صنایع وابسته اختصاص می‌دهد. به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی؛ همزمان با دوپست و پنجاهمین نشست هیأت مدیره اجرایی بانک توسعه اسلامی (IDB) و دومین نشست هیأت مدیره صندوق همبستگی اسلامی برای توسعه (ISFD)، که از ۲۷ الی ۲۹ بهمن ماه سال جاری در تهران برگزار شد، توافقنامه‌ای بین بانک توسعه





شمار می‌رود. در ادامه دکتر طالبی گفت: خط مشی اعتباری، وصول و تجهیز منابع سال آتی برخواسته از دیدگاههای همکاران عزیز خواهد بود تا همواره موجبات اعتدالی بانک فراهم گردد. لذا بانک برای موفقیت در رقابت دنیای امروز نیازمند تکاپو و تلاش مضاعف همه کارکنان است. موفقیتها به عملکرد خودمان وابسته است و سرعت تجهیز بانک به ابزارهای الکترونیکی از گامهای موفقیت آمیز در این راه است. مهندس ماهیکار نیز با ارائه تحلیل‌های آماری استان به بررسی نقاط قوت و ضعف پرداخت و تلاش هر چه بیشتر مسئولین و همکاران را خواستار شد.



حمایت از بخش کشاورزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و ما به آن ارجح می‌نهیم و می‌بایست شاهد ثمره تلاش خود در بخش کشاورزی باشیم. وی خاطر نشان ساخت: با توجه به تأکید رهبر کبیر انقلاب حضرت امام خمینی (ره) بر فعال نمودن بخش کشاورزی برای رهایی کشور از وابستگی؛ ما نیز باید پتانسیل‌های تجاری بانک را تقویت کنیم و با جذب سپرده از کلیه فعالیتهای اقتصادی موجبات اعتدالی بخش کشاورزی را فراهم آوریم. دکتر طالبی بهره‌مندی از نیروی انسانی و خدمات IT را از ارکان اصلی رشد نهادهای مالی دانست و افزود: در دنیای رقابتی امروز این امکانات از زیرساختهای مهم بانکداری الکترونیک به

قطعات بدکی و کالاهای مورد نیاز بخش کشاورزی و صنایع وابسته ۱۸ میلیون یورو تسهیلات پرداخت می‌کند. براساس این گزارش؛ بانک کشاورزی یکی از بانکهایی است که مجوز بررسی طرح‌های مربوط به اعتبارات بانک توسعه اسلامی را داراست و از آغاز شروع خط اعتباری اول بانک توسعه اسلامی تا کنون، تعداد ۸ طرح با مبلغ ۱۶ میلیون و ۸۸۱ هزار و ۷۸۶ دلار به تصویب بانک کشاورزی رسیده است که از این تعداد ۷ طرح به مبلغ ۱۵ میلیون و ۳۹۸ هزار دلار عقد قرارداد و گشایش اعتبار شده است و با اعطای این اعتبار، طرح‌های جدید مورد بررسی قرار خواهند گرفت.



اسلامی و بانک کشاورزی امضا شد که بر اساس این توافقنامه، بانک کشاورزی برای واردات مواد اولیه،





### قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی: بیمه آزمایشی محصول باغ‌های آلبالو و گیلاس آغاز شد

مدیر عامل بانک  
کشاورزی دستان  
بیمه بسته کشاورزان  
را به گرمی فشرده

قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی اعلام کرد: «پس از طی مراحل مطالعاتی، تحقیقاتی و بررسی‌های اقتصادی، براساس مصوبه اخیر هیأت مدیره و کمیته فنی صندوق بیمه، بیمه آزمایشی محصول باغ‌های آلبالو و گیلاس در سال زراعی ۸۷-۸۶ آغاز شد.» به گزارش روابط عمومی صندوق بیمه محصولات کشاورزی، مهندس صفر پور طاهر با اشاره به اجرای همزمان این طرح در استان‌های تهران، خراسان رضوی، قزوین، آذربایجان شرقی و مازندران گفت: «این طرح در ۵ گزینه انتخابی و با حق بیمه متغیر در مقابل حداکثر غرامت متفاوت، به منظور بالا بردن قدرت انتخاب باغداران عزیز ارائه می‌شود. عوامل خطر تحت پوشش برای این محصولات نیز سرما و یخبندان، تگرگ، توفان، زلزله و باران‌های بی موقع و مداوم در زمان تلقیح است. مهندس صفر پور طاهر در ادامه افزود: در سال جاری امکان عقد قرارداد بیمه آلبالو و گیلاس تا پایان سال جاری میسر می‌باشد که از باغداران دعوت می‌شود تا در مهلت مقرر محصولات خود را در برابر حوادث قهری - طبیعی و اقلیمی یاد شده، بیمه کنند. همچنین در سال آینده برای بیمه گذاران محترم این امکان فراهم آمده است تا از اول مهر ماه برای بیمه محصولات فوق مانند دیگر محصولات باغی اقدام نمایند.» ایشان همچنین با بیان روند رو به رشد بیمه محصولات کشاورزی اظهار کرد: «با تحت پوشش قراردادن ۶ محصول جدید در سال زراعی جاری، تعداد محصولات بیمه شده به ۹۶ محصول رسید.» قائم مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی با اشاره به فقر اطلاعاتی سالهای قبل در خصوص خسارت‌های وارده در اثر عوامل قهری و طبیعی و زمان بر بودن مراحل جمع آوری اطلاعات تصریح کرد: «از سازمانهای جهاد کشاورزی و سایر مراکز ذی ربط خواسته شده که ضمن معرفی کارشناسان خبره، رابطین مشخصی را برای مطالعات و تحقیقات عمیق تر در موارد بیمه‌ای معین در نظر بگیرند.»

دکتر طالبی در سومین جلسه ملاقات مردمی با کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی، دستان بیمه بسته کشاورزان را به گرمی فشرده در این جلسه که در روز یکشنبه پنجم اسفند ماه سال جاری با حضور مهندس ماهیکار عضو هیئت مدیره، دکتر شاهرودی رئیس اداره کل وصول مطالبات و مهندس دائم امید رئیس اداره کل روابط عمومی در دفتر مدیر عامل برگزار شد، کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی در محفلی صمیمانه و رودرو مسائل و مشکلات خود را با مدیر عامل بانک مطرح و ایشان نیز رهنمودهای لازم را برای حل مشکلات آنان ارائه نمود. شایان ذکر است جلسات ملاقات مردمی مدیر عامل بانک کشاورزی به طور مستمر برگزار می‌شود.



**مدیر عامل بانک کشاورزی در  
اصفهان: فعالیت بانک کشاورزی  
در بانکداری فراگیر به منظور  
تحقق اهداف بانک در تأمین مالی  
بخش کشاورزی است**

در سفر به استان اصفهان روز شنبه چهارم اسفند ماه مدیر عامل بانک کشاورزی با سید مرتضی بختیاری استاندار اصفهان دیدار کرد. در این نشست دکتر طالبی ضمن اشاره به خدمات بانک کشاورزی و با توجه به زیرساختهای مطلوب بانک، تخصص نیروی انسانی، خدمات گسترده بانکداری الکترونیک و عملکرد صندوق بیمه محصولات کشاورزی اظهار امیدواری کرد که بانک کشاورزی بیش از پیش خدمات گسترده و ارزنده‌ای به هموطنان عزیز ارائه نماید. استاندار اصفهان ضمن تقدیر و تشکر از مدیر عامل بانک و عملکرد بانک کشاورزی در استان گفت: حضور بانک کشاورزی در روستاها نشان از توجه خاص این بانک به محرومیت‌زدایی و خدمت‌رسانی به اقشار گوناگون جامعه را دارد. ایشان توجه به بیمه محصولات کشاورزی را بخش مهمی از سیاست‌های حمایتی دولت تلقی نمود و قول مساعد داد که در حد توان از بانک کشاورزی حمایت نماید.

در ادامه این سفر دکتر طالبی در همایش رؤسای شعب بانک اظهار داشت: صنایع غذایی محور توسعه و یکی از صنایع پیشرو در دنیا است و از جمله بخشهای وابسته به کشاورزی



**کیوی هم به لیست محصولات تحت پوشش بیمه پیوست**

مهندس محمد حسین صفرپور طاهر، قائم‌مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی اعلام کرد: «همسو با اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و نیز برنامه پنج ساله توسعه در تحقق اهداف عالی‌ه حمایتی نظام‌مند صندوق بیمه محصولات کشاورزی در فراهم آوردن زیر ساخت‌های امنیتی سرمایه‌گذاری و تولید در بخش کشاورزی و در ادامه تحکیم و توسعه پوشش بیمه‌ای برای کلیه فعالیت‌های بخش کشاورزی که در حال حاضر عمده فعالیت‌های زراعی، باغی، دامپروری، آبی‌پروری و منابع طبیعی را زیر چتر حمایتی خود دارد، محصول کیوی هم براساس مصوبه اخیر هیأت مدیره و کمیته فنی صندوق بیمه و پس از انجام مطالعات، تحقیقات و بررسی‌های اقتصادی لازم، در سال زراعی ۸۷-۱۳۸۶ بیمه می‌شود.» به گزارش روابط عمومی صندوق بیمه محصولات کشاورزی؛ مهندس محمد حسین صفرپور طاهر اظهار داشت: «طرح آزمایشی بیمه محصول کیوی هم اکنون در دو استان گیلان و مازندران در حال اجراست و باغداران عزیز می‌توانند با در نظر گرفتن سن درخت از میان چهار گزینه انتخابی نسبت به بیمه محصول باغ‌های خود اقدام کنند.» ایشان با تأکید بر اینکه در سال جاری امکان عقد قرارداد بیمه کیوی تا پایان سال میسر می‌باشد، عوامل خطر تحت پوشش برای این محصول را سیل، برف سنگین و تگرگ، سرما و یخبندان، توفان، بارندگی بی‌موقع و مداوم و زلزله عنوان کردند. قائم‌مقام صندوق بیمه محصولات کشاورزی در ادامه با اشاره‌ای به مشخصات فنی این طرح افزودند: «محدوده تراکم قابل قبول ۳۰۰ تا حداکثر ۶۰۰ اصله در هر هکتار می‌باشد که با حداکثر غرامت ۶۰ میلیون ریال برای هر هکتار قابلیت بیمه دارد.» گفتنی است محصول کیوی پس از زرشک، آلبالو و گیلاس چهارمین محصول باغی جدیدیست که در سال زراعی جاری تحت پوشش بیمه قرار می‌گیرد. به تعبیر دیگر محصول کیوی بر تعداد محصولات باغی سال قبل افزوده شده است.





**عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی  
اعلام کرد: تمام کشاورزان  
صاحب کشاورز کارت می‌شوند**

حشمت‌الله نظری عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی گفت: با توجه به اهمیت و ضرورت گسترش بانکداری الکترونیکی در حوزه تخصصی بخش کشاورزی برای تمام کشاورزان و تولیدکنندگان این بخش کشاورز کارت صادر می‌شود. به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی؛ عضو هیئت مدیره این بانک ضمن اعلام این خبر افزود: به منظور سهولت در انجام امور کشاورزان و تولیدکنندگان بخش کشاورزی، تا کنون بیش از ۱ میلیون و ۸۰۰ هزار فقره کشاورز کارت صادر و در اختیار آنان قرار گرفته است که با توجه به ضرورت توسعه بانکداری الکترونیکی در این بخش، تعداد آن افزایش خواهد یافت و با بهره‌گیری از بسترهای الکترونیکی موجود در بانک کشاورزی، تمام کشاورزان در سال ۱۳۸۷ صاحب کشاورز کارت خواهند شد. وی با اشاره به استقبال کشاورزان از کشاورز کارت و تجربه پرداخت وجوه چایکاران از این طریق، ابراز امیدواری کرد با توجه به هماهنگی‌های به عمل آمده با سازمانها و نهادهای مربوط به امور کشاورزان برای پرداخت الکترونیکی وجوه محصولات کشاورزی همچنین نصب دستگاه‌های پایانه فروش (POS) در این سازمانها و مراکز فروش در سراسر کشور، بانکداری الکترونیکی در میان جامعه روستایی و فعالان بخش کشاورزی

است که می‌تواند محور جهش کشور ما باشد؛ ما نیز اعتقاد داریم که این امر با پتانسیلهای موجود امکانپذیر است. دکتر طالبی با اشاره به خودکفایی‌های بخش کشاورزی گفت: این موفقیت‌ها حاصل تلاش کارکنان زحمت کش بخش و بانک کشاورزی است که منابع عظیمی را جمع‌آوری کرده و به بخش کشاورزی تزریق نموده است و همه تلاش ما در ادامه نیز این است که از قابلیت‌های موجود، استفاده و بیش از پیش به بخش کشاورزی خدمت کنیم و به امید آن روزی هستیم که کاهش نقدینگی دلیل عدم توسعه بخش کشاورزی نباشد و برای رسیدن به آن هدف باید توانائی‌ها را در خود تقویت کرده و اطمینان داریم که برای انجام این امر فقط کارکنان بانک کشاورزی از چنین توانی برخوردار می‌باشند. مدیر عامل بانک کشاورزی با بیان خط مشی بانک برای سال ۸۷ گفت: هر چند که برای وارد شدن به بازار رقابت باید هویت فراگیر بانک کشاورزی را افزایش داده و تقویت نماییم ولی به هیچ وجه ماهیت کشاورزی خود را از دست نخواهیم داد و اگر به بخشهای دیگر نیز وارد می‌شویم برای تحقق هدف بانک می‌باشد که همانا تأمین مالی بخش کشاورزی است. همچنین در این همایش مهندس ماهیکار ضمن تقدیر و تشکر از تلاشهای کارکنان بانک کشاورزی استان اصفهان که توانسته‌اند موفقیت‌های خوبی را در جهت تحقق اهداف بانک بدست آورند راهکار و رهنمودهای کاربردی ارزشمندی را در خصوص تجهیز منابع و وصول مطالبات ارائه نمود. در ادامه مهندس نیکزادی پناه مدیر شعب بانک در استان اصفهان نیز عملکرد آن استان را در بخشهای مختلف ارائه نمود. لازم به ذکر است مدیر عامل بانک در پایان گردهمایی و در نشستی کاملاً صمیمی به سؤالات رؤسای شعب پاسخ گفت و از عملکرد مطلوب همکاران در استان پهناور اصفهان تقدیر و تشکر نمود.







نهادینه شود. نظری در بیان قابلیت‌های کشاورز کارت به عنوان نماد بانکداری الکترونیکی در بخش کشاورزی گفت: دارندگان کشاورز کارت برای انجام امور بانکی خود علاوه بر ۱۰۰۰ دستگاه خودپرداز و بیش از ۲۵ هزار پایانه فروش بانک کشاورزی، قادر به استفاده از خودپردازها و پایانه‌های فروش دیگر بانکهای عضو شبکه شتاب خواهند بود.

### در چهارمین جلسه ملاقات مردمی: دکتر طالبی پای درد دل کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی نشست

دکتر محمد طالبی، مدیر عامل بانک کشاورزی در چهارمین جلسه ملاقات مردمی؛ پای درد دل کشاورزان و تولید کنندگان بخش کشاورزی نشست. در این دیدار دوستانه که روز سه شنبه ۱۳ اسفند ماه سال جاری با حضور مهندس ماهیکار عضو هیئت مدیره و دکتر شاهرودی رئیس اداره کل وصول مطالبات در دفتر مدیر عامل بانک برگزار شد، دکتر طالبی رهنمودهای لازم را درباره حل مشکلات به کشاورزان ارائه داد. به گزارش روابط عمومی در این جلسه کشاورزان در ارتباط با مواردی از قبیل مساعدت در بازپرداخت تسهیلات، کسری وثیقه، بخشودگی جرائم، وصول مطالبات و... به بیان مشکلات خود پرداختند.

### خبرنامه اتحادیه آپراکا، دسامبر ۲۰۰۷ - ژانویه ۲۰۰۸

امیدوارم در کنار یکدیگر بتوانیم با ارائه خدمات مالی پایدار، در زمینه فقرزدایی و دستیابی به اهداف اتحادیه گام برداریم.

با تشکر  
تیراهانگ نانگتیراسونان  
رئیس اتحادیه آپراکا و رئیس هیئت مدیره بانک کشاورزی و تعاونی‌های کشاورزی و بتنام

#### هانوی - شانزدهمین مجمع عمومی اتحادیه آپراکا

شانزدهمین مجمع عمومی اتحادیه آپراکا، همزمان با پنجاه و چهارمین جلسه کمیته اجرایی از مورخ ۲۴ لغایت ۲۶ مارس ۲۰۰۸

تأمین مالی کشاورزی و روستایی را پررنگ‌تر نماییم. شانزدهمین مجمع عمومی آپراکا، پنجاه و چهارمین جلسه کمیته اجرایی و همایش تأمین مالی روستایی و طرح فقرزدایی فین پاور از جمله رویدادهایی خواهند بود که از مورخ ۲۴ لغایت ۲۶ مارس ۲۰۰۸ در شهرهانوی کشور ویتنام برگزار خواهند شد. ضمن اینکه در کنار این رویدادها، بازدیدهای مطالعاتی از ۲۷ لغایت ۲۹ مارس ۲۰۰۸ برای شرکت کنندگان در نظر گرفته شده است. بار دیگر برای همه شما عزیزان در سال جدید بهترین آرزوها را داشته و

**پیام سال نو**  
از طرف اعضای کمیته اجرایی، برای همه شما عزیزان آرزوی سالی موفق و پر بار دارم. سال ۲۰۰۷ به دلیل شرکت در فعالیتهای مختلف و برگزاری رویدادهای متعدد از جمله کنگره جهانی تأمین مالی، سال پر مشغله‌ای برای تمام ما بود. اتحادیه آپراکا در سال جدید نیز مجموعه‌ای از فعالیتهای و رویدادهای مختلف را برنامه‌ریزی کرده است که بدون شک با همکاری و همیاری کلیه اعضا و شرکای اتحادیه می‌توانیم در راه تبادل تخصص و تجربه قدم برداشته و نقش اتحادیه آپراکا در



در شهر هانوی کشور ویتنام برگزار خواهد شد. ضمن اینکه بر اساس برنامه مقرر شده است بازدیدهای مطالعاتی نیز از شهرهای دانانگ، هوی آن، هیو و هوشی مین انجام گیرد. اضافه می‌نماید در مجمع عمومی آپراکا، طرح کاری و بودجه دو سالانه اتحادیه به تصویب خواهد رسید و رئیس و نایب رئیس و نیز ترکیب کمیته اجرایی برای دوره ۲ سالانه آتی (تا مارس ۲۰۱۰) انتخاب می‌شوند. شایان ذکر است پس از رایزنی و مذاکرات متعدد، آقای دکتر دوتات انگوک، رئیس بانک کشاورزی و توسعه روستایی (بانک کشاورزی و ویتنام، به‌عنوان رئیس جدید اتحادیه برگزیده خواهند شد. لازم به ذکر است از آنجاکه انتقال ریاست اتحادیه همزمان با بیستمین سالگرد تأسیس بانک کشاورزی ویتنام صورت خواهد گرفت، به همین منظور از مقامات لشکری و کشوری کشور ویتنام جهت حضور در این مراسم دعوت بعمل آمده است. انتظار می‌رود حدود ۱۰۰ هیئت نمایندگی از طرف بانکها و مؤسسات عضو آپراکا در این رویداد حضور بهم رسانند. ۱۵ عضو کمیته اجرایی، نماینده سازمان خواروبار و کشاورزی ملل متحد (فائو) و دبیر کل آپراکا نیز از جمله شرکت‌کنندگان مجمع عمومی خواهند بود.

**هانوی - دومین همایش فین پاور**  
 دومین همایش سیاستهای تأمین مالی روستایی با عنوان طرح فین پاور ایفاد - آپراکا در مورخ ۲۴ و ۲۵ مارس ۲۰۰۸ همزمان با شانزدهمین مجمع عمومی، در شهر هانوی کشور ویتنام برگزار می‌شود. طرح فین پاور، طرحی ۵ ساله با حمایت صندوق بین‌المللی توسعه کشاورزی (ایفاد) است که بر توانمندسازی مالی جوامع روستایی در منطقه آسیا و اقیانوسیه از طریق ارائه خدمات خلاقانه تأمین مالی روستایی تمرکز دارد. هدف از اجرای این طرح، ایجاد محیط مشتری مدار و حامی اقشار تنگدست و نیز یک چارچوب نظارتی در سیستم‌های پایدار مالی روستایی است. اضافه می‌نماید اولین همایش این طرح در آوریل سال ۲۰۰۶ در شهر کانمینگ کشور چین برگزار گردید. پیش‌بینی می‌شود در دومین همایش فین پاور شرکت‌کنندگان به تبادل تجربه و تخصص خود پرداخته و در پایان نتایج مطلوبی از تعامل بین شرکت‌کنندگان حاصل شود. همزمان با این همایش، سفر ۵ روزه‌ای به استانهای ویتنام و با هدف آشنایی و ارزیابی نوآوریهای تأمین مالی روستایی و روش‌های بهینه اجرای این طرح در روستاهای منتخب در نظر گرفته شده است. در خلال

برگزاری این همایش، نمایشگاه کتاب و سایر انتشارات مرتبط با محصولات کشاورزی نیز بر پا خواهد شد.

**باتکوک - ملاقات مدیر عامل BPM با ریاست اتحادیه آپراکا**

خانم مارتینی عثمان، مدیر عامل جدید بانک پرتانیان مالزی و یکی از اعضای کمیته اجرایی آپراکا در مورخ ۱۶ دسامبر ۲۰۰۷ با آقای تیراپانگ، رئیس اتحادیه و رئیس بانک کشاورزی و تعاونی‌های کشاورزی ویتنام ملاقات نمودند. خانم مارتینی را در این ملاقات آقای زینل عابدین، رئیس مرکز آموزش پرتانیان، آقای جاسنی محمد یوسف، رئیس اداره اعتبارات و بنگاههای زودبازده، آقای عبدالرحمان محمد یوسف، رئیس اداره وام و اعتبارات خرد و تنسی چند از مقامات بانک پرتانیان همراهی کردند. در جریان این ملاقات، آقای تیراپانگ ضمن تبریک به خانم مارتینی به خاطر انتخاب وی به عنوان مدیر عامل بانک BPM، ابراز امیدواری کرد تا همکاری‌های دوجانبه و تبادل نظر و تجربیات در بخش تأمین مالی خرد و روستایی در لوای پرچم آپراکا همچنان بین BPM و اتحادیه ادامه یابد. خانم مارتینی نیز بر این نکته تأکید نمود که ادامه همکاریهای دوجانبه بین



ایران انتخاب شده‌اند. اتحادیه آپراکا ضمن تبریک به جناب آقای دکتر طالبی، از آقای دکتر حسن نوربخش، مدیر عامل اسبق این بانک، به خاطر حمایت‌های خود از اتحادیه تشکر و قدردانی می‌نماید.

بعثی - به دنبال بازنشستگی آقای دکتر تورات، آقای دکتر اومش سارانگی، بعنوان رئیس هیئت مدیره بانک نبرد انتخاب شده‌اند. ضمن تبریک به آقای سارانگی، از آقای تورات به خاطر کمک‌های خود به اتحادیه و خصوصاً شرکت فعال در اولین همایش فین پاور تشکر می‌نمائیم.

طراحی مدل‌های تأمین مالی کشاورزی، مدیریت مشکلات وام و دوره تربیت مربی اشاره نمود. مقرر شده است بازدیدهای مطالعاتی نیز با موضوع تأمین مالی خرد، تأمین مالی کشاورزی، بنگاههای زودبازده خرد و کوچک، طرح‌های توانمندسازی زنان، طرح‌های شیلات، تعاونی‌های اعتباری، بانکداری تعاونی، بانکداری روستایی، طرح پیوند کشاورز و تولیدکننده، کشاورزی ارگانیک، وام‌های عمده، روش‌های عقد قرارداد با کشاورزان و... برگزارگردند.

#### خبرهای اتحادیه آپراکا

تهران - آقای دکتر محمد طالبی، به عنوان مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره جدید بانک کشاورزی

این دو نهاد بدون شک نتایج مثبت و قابل ملاحظه‌ای را برای مشتریان روستایی به همراه خواهد داشت. در جریان این ملاقات، هیئت نمایندگی BPM از پروژه چترالادا بازدید به عمل آورده و طرح‌های آینده ویشنام نیز مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

#### مانیل - برنامه فعالیت‌های آپراکا ستراب

مرکز آموزش و تحقیق اتحادیه آپراکا ( ستراب ) در نظر دارد تا دوره‌های آموزشی و بازدیدهای مطالعاتی متعددی را در سال ۲۰۰۸ در کشورهای عضو برگزار نماید. از جمله موضوعات دوره‌های آموزشی مورد نظر می‌توان به دوره مدیریت ریسک در وام‌های کشاورزی، بانکداری اسلامی،

### توسط بانک کشاورزی صورت گرفت: راه اندازی اولین مرکز خدمات بانکداری الکترونیکی ۲۴ ساعته در مشهد مقدس

و کارمزد، ارائه مانده حساب، ارائه صورت حساب، پرداخت قبوض (آب، برق، گاز، تلفن ثابت و سایر) و انتقال وجه از مهرکارت به سایر کارتهای عضو شبکه شتاب تا سقف ۱۰ میلیون ریال، به طور شبانه روزی از طریق این مرکز امکانپذیر خواهد بود.

خسروی نو مشهد و درمجاورت بارگاه ملکوتی حضرت امام رضا(ع) واقع شده است، به طور ۲۴ ساعته آماده خدمت‌رسانی به هموطنان عزیز می‌باشد. این گزارش می‌افزاید؛ پرداخت وجه نقد به مشتریان شبکه شتاب، انتقال وجه از یک حساب مشتری به سایر حسابهای مشتری همچنین انتقال وجه از یک مهرکارت به مهرکارت دیگر بدون محدودیت

به منظور گسترش فرهنگ بانکداری الکترونیکی و رفاه حال هموطنان گرامی به ویژه زائران حرم امام رضا (ع)، اولین مرکز خدمات بانکداری الکترونیکی ۲۴ ساعته بانک کشاورزی در شهر مشهد مقدس راه‌اندازی شد. به گزارش روابط عمومی بانک کشاورزی؛ این مرکز که به ۳ دستگاه خودپرداز و امکانات حفاظتی و ایمنی مجهز بوده و در خیابان



## سومین شعبه بانک همکاری‌های توسعه‌ای ایران و عراق راه اندازی شد

اشخاص حقیقی و حقوقی از کشور عراق روز سه‌شنبه ۲۱ اسفندماه سال جاری افتتاح شد. این گزارش می‌افزاید تاکنون ۲ شعبه دیگر این بانک در شهرهای بغداد و کربلا راه‌اندازی و فعال شده است.

عمومی بانک کشاورزی، سومین شعبه بانک همکاری‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری منطقه‌ای اسلامی ایران و عراق با سرمایه‌گذاری مشترک این بانک و بانک اقتصاد نوین از جمهوری اسلامی ایران و

سومین شعبه بانک همکاری‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری منطقه‌ای اسلامی ایران و عراق با حضور حشمت‌الله نظری عضو هیأت مدیره بانک کشاورزی در شهر نجف عراق راه‌اندازی شد. به گزارش روابط

### مدیر عامل بانک در سفر به کردستان:

### نام بانک کشاورزی نامی مقدس است و تلاش ما در جهت حفظ و اعتلای آن است

قبل از سال جدید آماده شده و در اختیار همکاران قرار خواهد گرفت. وی همچنین مزده داد که بسیاری از پیشنهادها و مشکلات مطروحه توسط همکاران در این خط مشی پیش‌بینی شده است و ان شاء... منجر به رفع بسیاری از دغدغه‌های همکاران خواهد شد. دکتر طالبی در ادامه سخنان خود خداوند را به خاطر توفیق خدمتگزاری در بانک کشاورزی به قشر زحمتکش کشاورزان و همکاری با مجموعه متخصص، تلاشگر و صادق همکاران بانک، شکر نمود و اظهار امیدواری کرد که بتواند در انجام این مأموریت مهم تأثیرگذار باشد؛ وی همچنین افزود: نام بانک کشاورزی نامی مقدس است و ما برای آن ارزش زیادی قائلیم و بایستی تلاش ما در جهت حفظ و اعتلای آن باشد. وی تصریح کرد به هیچ قیمتی نمی‌خواهیم هویت کشاورزی این بانک را از دست دهیم و اگر دغدغه هویت تجاری را هم داریم در کنار هویت کشاورزی مطرح خواهد بود و این بانک همواره خدمتگزار بخش کشاورزی خواهد ماند.

عملکرد استان ارائه داد. در این مراسم مهندس ماهیکار ضمن تشکر از زحمات مدیر ستادی و همکاران از وضعیت آمارها و ارقام اظهار رضایت نمود و برای ایجاد طرح‌های اساسی، اشتغالزا در جهت شکوفایی اقتصادی منطقه محروم کردستان تأکید نمود. وی با اشاره به رشد چشمگیر ۳۰۰ درصدی در برخی شعب استان، کسب جایگاه سوم کشوری در زمینه «نسبت مانده سررسید گذشته به کل مانده» را به همکاران تبریک گفت. در خاتمه مراسم مدیرعامل بانک کشاورزی ضمن اظهار خرسندی از حضور در جمع همکاران، هدف اصلی خود از حضور در استان را آشنایی با همکاران مجموعه عظیم بانک کشاورزی و شنیدن دیدگاهها و گفته‌های آنها اعلام کرد و از همکاران خواست تا مشکلات، مسائل و پرسش‌های خود را مطرح نمایند. دکتر طالبی پس از استماع سخنان همکاران، اعلام کرد که امسال برای نخستین بار در تاریخ بانک کشاورزی، خط مشی بازاریابی و تجهیز منابع و خط مشی اعتبارات و وصول مطالبات

دکتر طالبی، مدیر عامل بانک کشاورزی به همراه مهندس ماهیکار، عضو هیئت مدیره روز چهارشنبه مورخ ۸۶/۱۲/۱۵ به استان کردستان سفر کرد. ایشان در ابتدا از برخی شعب استان بازدید و سپس در جلسه‌ای با استاندار کردستان و رئیس سازمان جهاد کشاورزی شرکت نمود. در ادامه دکتر طالبی در جمع رؤسای شعب، همکاران مدیریت و بازنشستگان حضور یافت. در ابتدای مراسم مهندس علی اصغر محمدی، مدیر ستادی بانک کشاورزی کردستان، گزارشی از میزان سپرده‌های مردمی، وصول مطالبات و تسهیلات اعطایی و







## اصول چهارده گانه مدیریت ریسک بانکداری الکترونیکی

توسعه فناوری و استمرار ابداعات گوناگون در حوزه بانکی و افزایش رقابت در میان سازمانهای موجود در این حوزه قابلیت دسترسی بسیار وسیعتر به مجموعه گسترده تری از خدمات و محصولات بانکی را فراهم کرده است. برای مشتریان بانکی در سطوح مختلف خرد و کلان نیز امکان دسترسی گسترده به این خدمات از مجاری بانکداری الکترونیکی فراهم شده است. با این همه، توسعه قابلیتهای یادشده که منافع سرشاری را برای بانکها به بار آورده است، مخاطراتی را نیز به دنبال خواهد داشت که با توجه به ماهیت فعالیتهای جدید در گذرگاههای الکترونیکی باید به شیوه خاص خود به آن پرداخت.

آشنایی با ابزارها و تجهیزات جدید و الزام به کارگیری آنها در ارائه خدمات بانکی و ریسکهای مربوط به آن به عنوان بخشی از موضوعات قابل بررسی در جهت توسعه فعالیتهای بخش مالی و بانکی و افزایش رقابت و کارایی آن در بخشی از کشورهای در حال توسعه به ویژه در حالت خاص داخلی کشورمان، ضروری است. صورتی که با توجه به سرعت تحولات فناوری حتی بسیار حیاتی به نظر می رسد. بر این اساس گفتار حاضر تلاش دارد با طرح مختصر جنبه ای از موضوعات گوناگون مطروحه در گستره یادشده در زمینه اصول کلی ناظر بر مدیریت ریسک در بانکداری الکترونیکی از

هادی امامی نیا

مسئول گروه رایانه

مدیریت اصفهان

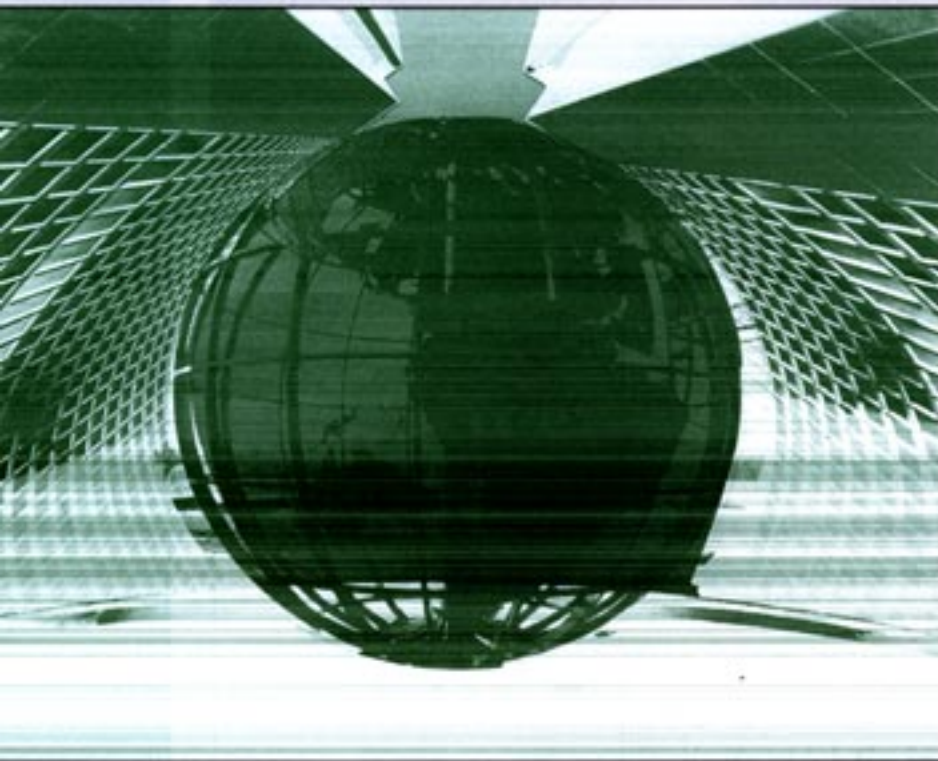


دیدگاه گروه نظارت بانکی کمیته بال<sup>۱</sup> اقدامی را برای این ضرورت و آشنایی با این چالشها به عمل آورد. کمیته بال در حوزه نظارت بانکی عنوان کرده است که این گونه ریسکها باید از سوی مؤسسات بانکی شناسایی و به شیوه‌ای احتیاط‌آمیز، با توجه به ویژگیها و دشواریهای خاص موجود در حوزه خدمات بانکداری الکترونیکی اداره شوند. این ویژگیها شامل سرعت بیش از حد انتظار ابداعات و تحولات در حوزه فناوری و خدمات به مشتریان، توسعه جهانی شبکه‌های آزاد ارتباطی الکترونیکی، ادغام کاربری بانکداری در سیستمهای رایانه‌ای، وابستگی روزافزون بانکها به طرحهای تأمین‌کننده فناوری اطلاعات و غیره در مواردی همچون ریسک راهبردی، ریسک اعتباری، ریسک قانونی و ریسک شهرت و اعتبار است و در نهایت بر توجه همه‌جانبه به این ریسکها تأکید شده است. به علاوه، خاطرنشان شده است که اگر چه اصول مدیریت ریسک مورد نظر قابل به کارگیری در کلیه فعالیت‌های بانکداری الکترونیکی است، با این حال این اصول در برخی موارد با توجه به شرایط خاص بانکداری الکترونیکی و دشواریها و مسائل موجود در

۱. کمیته بال: کمیته قوانین و روشهای نظام بانکداری

مسیر آن و ویژگیهای خاص باید به طور متناسب با شرایط کنونی انطباق یابد. لذا، مدیران اجرایی بانکها باید گامهایی در جهت بررسی و اصلاح سیاست مدیریت ریسک بردارند و اقداماتی برای پردازش و پوشش ریسک فعالیتهای جاری و الکترونیکی

شناسایی و بررسی کرده است. این اصول به طور مطلق مطرح نبوده و آن گونه نیست که بتوان آنها را تحت هر شرایطی به اجرا درآورد و یا حتی به عنوان بهترین راهکار در نظر گرفت. بر این اساس، کمیته مذکور ترجیح داده است اقدامات نظارتی خود را برای



بانکی به اجرا گذارند. در هر حال، گروه نظارت بانکی کمیته بال برای کمک به مؤسسات بانکی به منظور تعیین سیاستهای ریسک خود و پردازش و پوشش‌دهی فعالیت‌های بانکداری الکترونیکی آنان چهارده اصل مدیریت ریسک را در زمینه بانکداری الکترونیکی

افزایش امنیت و سلامت فعالیتها در حوزه بانکداری الکترونیکی به صورت اصول مدیریت ریسک بیان دارد؛ ضمن آنکه با توجه به سرعت تغییرات در این حوزه بر انعطاف‌پذیری لازم در این زمینه نیز تأکید می‌کند. به علاوه، شرایط موجود ریسک



هر بانک با یک بانک دیگر متفاوت است و در هر مورد باید توجه به مقیاس بانکداری الکترونیکی موجود و قابلیت‌های مدیریتی و فعالیتهای آن راهکارهای مناسبی با توجه به سایر شرایط مدنظر قرار گیرد. لذا یک راهکار دقیقاً یکسان برای مدیریت ریسک بانکداری الکترونیکی همه بانکها نمی‌تواند به عنوان یک شیوه مناسب مورد توجه قرار گیرد. از این رو، اصول مدیریت ریسک منتشره توسط کمیته بال نمی‌تواند راه‌حلهای اصولی یا معیارهای خاصی را در ارتباط با بانکداری الکترونیکی ارائه دهد.

راه‌حلهای فنی در این زمینه باید از سوی خود مؤسسات و واحدهای ذی‌ربط آنها بررسی و ارائه شود. به علاوه، اصول مطروحه مدیریت ریسک و اقدامات ناظر تعیین شده در این خصوص باید از سوی ناظران ملی به عنوان یک ابزار بررسی شوند و استفاده از آنها با توجه به سایر شرایط و مقتضیات خاص کشوری و سایر ویژگیهای خاص هر ریسک صورت بگیرد.

اصول یادشده در مجموع در سه مقوله کلی، که با یکدیگر تداخل نیز دارند، طبقه‌بندی شده است. در رتبه‌بندی این اصول درجه اهمیت، اولویت و یا وزن آنها لحاظ نشده است، زیرا این گونه امور در طی زمان ثابت نیست و دستخوش تغییر خواهد بود. لذا ترجیح داده شده است تا ترتیب منظور شده بر اصول

یاد شده بدون منظور داشتن هرگونه اولویت و به صورت خشتی باشد. موضوع نظارت و سرپرستی توسط مدیران ارشد، کنترل‌های امنیتی و مدیریت ریسک قانون و شهرت و اعتبار، از جمله مقولات کلی این طبقه‌بندی است.

در مقوله نظارت و سرپرستی مدیران ارشد، مسئله نظارت مؤثر و مستمر بر فعالیتهای بانکداری الکترونیکی توسط مدیران اجرایی، ایجاد یک فرایند جامع کنترلی و نظارت بر ارتباطات امور و واگذاری به سایرین و وابستگیهای دیگر مورد توجه قرار گرفته و مقوله کنترل‌های امنیتی در برگیرنده مواردی همچون صلاحیت مشتریان در فرایند بانکداری الکترونیکی، پاسخگویی لازم در قبال معاملات، تفکیک وظایف، اعطای اختیارات کنترلی در نظامهای بانکداری الکترونیکی، پایگاه اطلاعات و کاربرها، انسجام و یکپارچگی داده‌های مربوط به عملیات بانکی، ایجاد واحد معین برای رسیدگی و پیگیری معاملات و حفظ اسرار معاملات و محرمانه بودن اطلاعات اساسی است.

سومین مقوله به مدیریت ریسک قانونی و شهرت و اعتبار مربوط است و شامل موضوعهایی همچون انتشار و آشکارسازی مناسب اطلاعات مربوط به خدمات بانکداری الکترونیکی، حفظ اسرار خصوصی مشتریان، و انجام برنامه‌ریزیهای احتیاطی لازم و

استمرار توسعه ظرفیت و فعالیتهای نیز برنامه‌ریزی در مورد واکنشهای احتمالی مناسب است.

مدیران اجرایی و ارشد در مقابل توسعه و راهبرد امور مؤسسه بانکی مسئولیت دارند. بر این اساس، قبل از عرضه خدمات بانکداری الکترونیکی هیئت مدیره باید در مورد ارائه این خدمات تصمیمهای راهبردی اتخاذ کند. به ویژه آنکه مدیریت باید در مورد هماهنگی برنامه‌های بانکداری الکترونیکی با اهداف راهبردی مؤسسه اطمینان لازم را کسب کند و در خصوص تجزیه و تحلیل ریسک فعالیتهای بانکداری الکترونیکی، فرایند مربوط به تعدیل ریسک و شناسایی آنها و ارزیابی نتایج فعالیتهای تمهیدات لازم را فراهم کند. به علاوه، آنها باید ابعاد گوناگون ریسک عملیات و ایمنی راهبردهای تجاری بانکداری الکترونیکی را به صورتی مناسب مورد توجه قرار دهند و اقدامات ضروری در این زمینه را به عمل آورند. ارائه خدمات مالی از طریق اینترنت می‌تواند به رفع و کاهش ریسکهای سنتی همچون ریسک نقدینگی، اعتباری، عملیاتی و راهبردی منجر شود؛ یا حتی میزان این ریسکها را افزایش دهد. فرایند مدیریت ریسک موجود و کنترل‌های امنیتی و نیز فرایند نظارت بر ارتباطات بیرونی و



امور واگذاری به طرفهای دیگر، باید به خوبی ارزیابی و با خدمات بانکداری الکترونیکی اصلاح شوند

حال به بررسی اصول چهارده گانه مدیریت می پردازیم:

اصل یک: مدیریت ارشد باید در مورد نظارت و اداره ریسکهای مرتبط با فعالیتهای بانکداری الکترونیکی، یک سیستم ویژه پاسخگویی در جهت اعمال کنترلها و سیاستهای مدیریتی مؤثر ایجاد کند.

به دلیل ماهیت منحصر بفرد بانکداری الکترونیکی، پروژههای جدید در این حوزه می تواند تأثیر معناداری بر پیشینه ریسک بانک و راهبردهای آن داشته باشد.

لذا، مدیریت باید این پروژهها را با توجه به تجزیه و تحلیلهای راهبردی و از منظر هزینه - فایده، مورد ارزیابی دقیق قرار دهد.

در غیر این صورت ممکن است بانکها با برآورد زیر حد زیانها و یا برآورد فراتر از حد عایدات ناشی از آن در مخاطره قرار گیرند. از این رو مدیریت باید مطمئن شود که بانک تا موقعی که کارشناسی لازم در مورد نظارت مدیریت ریسک صورت نگرفته باشد در حوزههای جدید بانکداری الکترونیکی وارد نشود و یا فناوری تازه ای را به خدمت نگیرد.

باتوجه به ویژگی فنی و پیچیدگی کاربری بانکداری

الکترونیکی و فناوری آن، مدیریت و کارکنان باید از مهارتهای لازم در این زمینه برخوردار باشند. در این میان، صرف نظر از آنکه سیستمهای بانکداری الکترونیکی و خدمات ذی ربط در چه مکانی اداره می شود، لازم است کارکنان از تخصص کافی در این زمینه بهره مند باشند.

اصل دوم: مدیران ارشد باید بر کلیه جنبه های کلیدی فرایند کنترلهای امنیتی نظارت داشته باشند. مدیران اجرایی و مدیریت ارشد بانک باید بر توسعه و نگهداری مستمر یک سیستم کنترل امنیتی حفاظت کننده نظامهای بانکداری الکترونیکی برابر تهدیدهای داخلی و خارجی نظارت داشته باشند. این نظارت می تواند با واگذاری یک حق ویژه مناسب (کاربر ارشد یا سوپروایزر) و کنترلهای لازم بر روی دسترسی فیزیکی و منطقی کلیه فعالیتهای داخلی و خارجی کاربر صورت بگیرد. برای تأمین کامل کنترلهای امنیتی در فعالیتهای بانکداری الکترونیکی مدیریت مذکور باید اطمینان یابد که بانک از یک نظام جامع امنیتی که دربرگیرنده سیاستها و روشهایی برای مقابله با تهدیدهای بالقوه داخلی و خارجی است، برخوردار باشد و می تواند واکنش لازم را در پیشگیری از حوادث از خود نشان دهد.

اصل سوم: مدیریت ارشد به منظور

مدیریت مؤثر بر ارتباطات خارج از بانک و امور واگذاری به آنها و سایر وابستگیها به طرفهای ثالث حمایت کننده از بانکداری الکترونیکی، اعم از سخت افزار و نرم افزار (شرکتهای خدمات خصوصی) باید به ایجاد یک سیستم نظارتی فراگیر مبادرت ورزد. اتکای بیش از حد بر سایر شرکا و طرفهای ثالث ارائه دهنده خدمات اجرایی مهم بانکداری الکترونیکی، کنترل مستقیم مدیریت بانک را کاهش می دهد. لذا، برای مدیریت ریسک مرتبط به امور واگذاری به سایرین و طرفهای ثالث وابسته، وجود یک فرایند جامع در این زمینه ضروری است.

اصل چهارم: بانکها باید برای تأیید صلاحیت شناسایی و اختیارات مشتریان و کسانی که از طریق شبکه جهانی به امور تجاری می پردازند، اقدامات مقتضی به عمل آورند.

در فعالیتهای بانکی تأیید قانونی بودن یک ارتباط خاص، معامله و یا تقاضای دسترسی از ضروریات است. لذا، بانکها باید با استفاده از شیوه های معتبر برای تأیید امور مجوزهای قانونی کاربران و مشتریان، در مواردی همچون تأیید صلاحیت آنان و اختیار مربوط به مشتریان علاقه مند به معاملات الکترونیکی استفاده کنند.

تأیید صلاحیت مشتری در فرایند باز کردن حسابها برای کاهش ریسک و شناسایی افراد متقلب و کلاهبردار



اصل ششم: بانکها باید از اقدامات مناسب برای شرح و تفکیک وظایف و قوانین بانکداری الکترونیکی، پایگاه داده‌ها و کاربریها اطمینان حاصل کرده باشند.

تفکیک وظایف یکی از اقدامات بنیادی کنترل داخلی است که برای کاهش ریسک اعمال فریبکارانه در

گونه نگرانیها بانکها باید تلاشهایی متناسب با نوع معاملات بانکداری الکترونیکی برای موارد زیر به عمل آورند:

- نظام بانکداری الکترونیکی برای جلوگیری و کاهش احتمال انجام معاملات ناخواسته توسط کاربرانی که دارای دسترسی

و شویندگان پول، از اهمیت بالایی برخوردار است و هرگونه قصور در این زمینه می‌تواند به دسترسی غیرمجاز افراد به حسابهای بانکداری الکترونیکی منجر شود و در نهایت زیانهای فراوان و جبران‌ناپذیر مادی و اعتباری به بانک وارد کند.

اصل پنجم: بانکها باید با استفاده از شیوه‌های صحیح، انجام فعالیت‌های معاملاتی را به گونه‌ای راهبری و هدایت کنند که شرایط برای انجام معاملات ارتقا داده شده فراهم نگردد و زمینه جهت پاسخگویی لازم برای بانکداری الکترونیکی فراهم آید.

شرایط عدم انکار برای مبدأ یا ایجاد مستندات لازم و انتقال صحیح و سالم اطلاعات برای حمایت از فرستنده در مقابل انکار دریافت‌کننده و همچنین برای حمایت از دریافت‌کننده در مقابل انکار فرستنده فراهم شود. این ریسک انتقال صحیح و سالم اطلاعات و عدم انکار آن، همچون سایر معاملات قراردادی مثل کارت اعتباری و یا معاملات اوراق بهادار موضوعی قابل بحث است. با این همه، در بانکداری الکترونیکی این ریسک به خاطر دشواریهای مربوط به تأیید صلاحیت هویت فرستنده و گیرنده، اختیار طرفهای معامله، امکان بالقوه حذف یا کاهش معاملات، به سرعت رفتن معاملات، تغییر کلاهبردارانه معاملات و غیره بسیار زیادتر است. برای مقابله با این



فرایندهای عملیاتی، سیستمها و تأمین اینکه معاملات و داراییهای مؤسسه کاملاً قانونی و مجاز ثبت شده و تحت مراقبت است، طراحی شده است. تفکیک وظایف برای تأمین دقت لازم، انسجام و یکپارچگی داده‌ها بسیار حیاتی است و برای پیشگیری از اعمال کلاهبردارانه توسط برخی افراد

مجاز تعریف شده هستند، عوامل نقوذی خارجی، مشتریان مسلط و ریسکهای مربوط به هر معامله، باید اطلاعات کافی از مقررات پیشگیری داشته باشد. - اطلاعات معاملات مالی در معرض تغییر قرار نداشته و هر تغییر قابل شناسایی باشد.



ضرورت دارد. در صورتی که تفکیک وظایف به طور مناسب صورت گرفته باشد، اعمال فریبکارانه تنها می‌تواند از طریق تبانیها انجام پذیرد.

**اصل هفتم:** بانکها باید از کنترل‌های مربوط به اعطای مجوزها، دسترسی به امتیازها و حقوق ویژه در نظامهای بانکداری الکترونیکی، پایگاه داده‌ها و کاربریهای گوناگون اطمینان کامل داشته باشند.

بانکها به لحاظ تفکیک وظایف و حفظ آن باید دسترسیهای ویژه و مجوزها را به طور دقیق کنترل کنند. کوتاهی در مورد کنترل کافی مجوز می‌تواند سبب شود که افراد با تغییر، اصلاح اختیارات و یا دور زدن و تفکیک وظایف به نظامهای بانکداری الکترونیکی، پایگاه داده‌ها و کاربریها دسترسی یابند.

مجوزها و حقوق دسترسی در نظامهای بانکداری الکترونیکی باید هم به صورت متمرکز و هم به صورت توزیع شده ایجاد شوند و در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره شده باشند؛ لذا حفاظت از این گونه پایگاه داده‌ها برای کنترل مؤثر مجوزها و جلوگیری از اختلال در آن ضروری است.

**اصل هشتم:** بانکها باید از اقدامات مناسب برای مراقبت از یکپارچگی و انسجام اطلاعات معاملات بانکداری الکترونیکی، ثبت و نگهداری آنها اطمینان یابند.

انسجام و یکپارچگی اطلاعات به عدم تغییر اطلاعات ارسال نشده، اصلاح اطلاعات در حال انتقال و یا اطلاعات ذخیره شده مربوط می‌گردد؛ بجز مواردی که این اعمال با داشتن مجوز صورت پذیرد. کوتاهی در حفظ انسجام داده‌های معاملات بانکی و سوابق اطلاعات می‌تواند در مواردی همچون ریسک حقوقی و شهرت و اعتبار خسارات سنگینی برای بانک به همراه داشته باشد.

ویژگی ذاتی فرایندهای مستقیم (بی‌واسطه) بانکداری الکترونیکی می‌تواند دشواری بیشتری را در مورد شناسایی خطاهای برنامه‌ریزی یا فعالیتهای فریبکارانه در مراحل اولیه آن فراهم آورد. بنابراین، بانکها باید فرایند مستقیم مذکور را به گونه‌ای بنا نهند که سلامت نظام بانکداری الکترونیکی و انسجام داده‌ها تأمین شود. به علاوه، از آنجا که بانکداری الکترونیکی در شبکه‌های عمومی معامله می‌شود، لذا معاملات مربوط به طور دائم در معرض تهدیدهای فزاینده اختلال اطلاعات، اعمال فریبکارانه و تخریب سوابق قرار دارند. از این رو بانکها باید از دقت لازم در تکمیل، اعتبار معاملات بانکی الکترونیکی و اطلاعات ذی‌ربط اطمینان کافی حاصل کنند و اقدامات مناسبی در این خصوص به عمل آورند.

**اصل نهم:** انتقال خدمات مالی و انجام آن از طریق شبکه جهانی

ایترنت، در صورتی که این اقدامات با فضای بانکداری الکترونیکی منطبق نشده باشد می‌تواند دشواریهایی برای بانکها در زمینه اعمال کنترلها و رسیدگی و پیگیری دقیق عملیات فراهم آورند. در اینجا بانکها تنها با مسئله اطمینان در مورد کنترل داخلی مؤثر درگیر نیستند، بلکه با رسیدگی مستقل این کنترلها و به طور خاص کلیه رویدادهای مهم بانکداری الکترونیکی و کاربریها نیز روبه‌رو هستند. محیط کنترل داخلی یک بانک در صورتی که از توانایی لازم برای پیگیری و کنترل و رسیدگی دقیق فعالیتهای بانکداری برخوردار نباشد، ممکن است تضعیف شود. علت این امر بعضاً به خاطر آن است که سوابق و رخدادهای حمایت‌کننده از بانکداری الکترونیکی در یک فرمت الکترونیک قرار دارد.

**اصل دهم:** بانکها باید اقدامات مناسبی برای نگهداری محرمانه اطلاعات مهم بانکداری الکترونیکی انجام دهند. این اقدامات باید با حساسیت اطلاعات انتقال یافته و یا ذخیره شده در پایگاه داده متناسب باشد.

نگهداری محرمانه اطلاعات به بانک این اطمینان را می‌دهد که داده‌های کلیدی آن سری باقی می‌ماند و توسط افراد غیرمجاز دیده نمی‌شود و مورد استفاده آنان قرار نمی‌گیرد. بکارگیری نادرست



- توجه به اطلاعات مذکور می‌توانند به عملیات بانکی الکترونیکی مبادرت ورزند. نمونه‌ای از اطلاعات در وب سایت یک بانک به قرار زیر است:
- نام بانک و محل استقرار ساختمان مرکزی و دفاتر محلی قابل دسترس
- مشخصات مقام یا مقامهای
- به اطلاعات مربوط به جبران خسارات یا پوشش بیمه‌ای و سطح حمایت ذی‌ربط
- چگونگی دسترسی مشتریان به مسئول مستقیم رسیدگی به شکایات و طرحها
- سایر اطلاعات مناسب و مورد لزوم

این اطلاعات و افشای غیرمجاز آن برای بانک هم ریسک حقوقی و هم ریسک شهرت و اعتبار به دنبال خواهد داشت.

پیدایش بانکداری الکترونیکی به دلیل ارسال اطلاعات بر شبکه عمومی و یا ذخیره آن در پایگاههای اطلاعاتی مختلف دشواریهای امنیتی بیشتری برای بانکها از لحاظ احتمال دسترسی افراد غیرمجاز به این اطلاعات به دنبال دارد. به علاوه، بکارگیری فزاینده اطلاعات مرتبط از طرف ارائه‌دهندگان خدمات بانکداری الکترونیکی نیز می‌تواند داده‌های مهم بانک را در اختیار دیگران قرار دهد. لذا، برای فایز آمدن بر این دشواریها و ریسکهای احتمالی بانک باید کلیه اقدامات امنیتی را در این زمینه انجام دهد.

اصل یازدهم: بانکها باید از وجود اطلاعات کافی در سایتهای خود در مورد هویت و آشنایی با بانک و چگونگی مقررات آن اطمینان یابند تا مشتریان بالقوه پیش از هر گونه اقدام به معاملات بانکی الکترونیکی اطلاعات لازم را در این باره کسب کنند. به منظور حداقل‌سازی ریسک شهرت و اعتبار و حقوقی مرتبط با فعالیتهای بانکداری الکترونیکی در عرصه داخلی و برون‌مرزی، بانکها باید از وجود اطلاعات کافی در موارد یاد شده بر روی سایتهای خود مطمئن شوند. مشتریان بانک نیز با

- نظارتی اولیه بانک (مسئول اصلی کنترل و نظارت)
- چگونگی ارتباط مشتریان با واحد خدمات مشتری بانک در مورد طرح دشواریهای خدمات، شکایات و بکارگیری مشکوک حسابها و غیره
- چگونگی دسترسی مشتریان
- اصل دوازدهم: بانکها باید به اقداماتی در زمینه نمایش پایبندی خویش به الزامات حفظ اسرار مشتری که در حوزه قضایی محل ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی قابل اعمال باشد، مبادرت ورزند. حفظ اطلاعات و اسرار خصوصی یک مشتری از مسئولیتهای





از رویدادهای غیرمنتظره ناشی از تهاجمهای درونی و بیرونی ایجاد شده در مسیر خدمات بانکی و فعالیتهای بانکداری الکترونیکی، بانکها باید به توسعه طرحهای واکنش احتمالی مبادرت ورزند.

برنامه‌ریزی و سازوکارهای مؤثر، واکنش احتمالی در مورد حداقل سازی ریسکهای اعتباری، حقوقی و عملیاتی، ناشی از رویدادهای غیرمنتظره، همچون تهاجمهای درونی و بیرونی، تحولات و قوانین جدید نظام بانکداری الکترونیکی می‌توانند، بر عملیات و تدارک آتی خدمات آن تأثیر بگذارد. در اینجا بانکها باید طرحهای واکنش احتمالی مناسبی در مقابل این رویدادها به اجرا بگذارند و ریسک اعتباری بانک را کنترل کنند. آنها همچنین باید اختلالات بالقوه احتمالی ناشی از عملیات بانکی و نظامهای واگذاری امور در خدمات بانکداری الکترونیکی را پس از شناسایی تحت کنترل قرار دهند و آنها را محدود کنند.

#### منابع

1. www.bis.org
2. www.learn.iut.ac.ir
3. electronic banking services
4. سایت دانشگاه صنعتی اصفهان
5. گزیده‌ای از مقالات بانکداری الکترونیکی - موتور جست‌وجوی گوگل فارسی

مشتری و به موقع ارائه شود تا در مقابل خطرهای ناشی از ریسک اعتباری، حقوقی و غیره مصونیت یابد. برای این کار، بانکها باید از توانایی لازم برای ارائه خدمات بانکداری الکترونیکی به کاربران با قابلیت‌های بالا از منابع و امکانات گوناگون برخوردار باشند. حفظ قابلیت دسترسی کافی در این زمینه به توانایی قوانین، مقررات و راهکارهای پشتیبانی و احتیاطی موجود نیز بستگی دارد تا بتوانند بروز اختلالات پنهان موجود در امور بانکی را تعدیل کنند. برای تدارک صحیح و استمرار خدمات بانکداری الکترونیکی مورد انتظار به مشتریان باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- ظرفیت جاری نظام بانکداری الکترونیکی و قابلیت‌های آن به صورتی پویا و همه‌جانبه تجزیه و تحلیل و نرخ پیش‌بینی درخواست و پذیرش محصولات بانکی و خدمات ذی‌ربط از جانب مشتریان تعیین شود.

- ظرفیت پذیرش معاملات بانکداری الکترونیکی با آزمون تنش به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند.

- استمرار در بکارگیری امور تجاری مناسب و طرحهای احتیاطی و به روزآوری سیستمها به صورت منظم پردازش و آزمون شود.

اصل چهاردهم: برای به حداقل رساندن دشواریهای ناشی

مهم یک بانک است. استفاده نابجا و یا افشای غیرمجاز اطلاعات محرمانه مشتری بانک را در معرض ریسکهای شهرت و اعتبار و حقوقی قرار می‌دهد. لذا، برای مقابله با این مسئله بانکها می‌توانند مواردی به شرح زیر را مورد توجه قرار دهند.

- معیارها و سیاستهای مربوط به اسرار خصوصی مشتریان بانک باید در مجموعه مقررات خاص مربوطه منظور شود.

- مشتریان از سیاستهای حفظ اسرار خصوصی و سایر سیاستهای ذی‌ربط آگاهی یابند.

- مشتریان بانک ممکن است در مورد ارائه اطلاعات گوناگون خصوصی و نیازهای خود به طرفهای ثالث آگراه داشته باشند.

- اطلاعات مشتریان باید صرفاً برای اهداف تعیین‌شده توسط آنان بکار رود.

- معیارهای بانک برای استفاده از اطلاعات مشتری باید توسط طرفهای معامله در مورد واگذاری امور رعایت شود.

اصل سیزدهم: بانکها باید از ظرفیت لازم و مؤثر برای استمرار امور مالی و فرایند برنامه‌ریزی احتیاطی برای تأمین دسترسی به منابع، خدمات و شیوه‌های جدید بانکداری الکترونیکی برخوردار باشند.

خدمات بانکداری الکترونیکی باید به صورتی سازگار با انتظارات



در تمام سازمانها هدف از تشکیل دوره‌های آموزشی بهبود عملکرد افراد برای انجام وظایف شغلی و افزایش ارزشی است که آنان برای خود و سازمان محل کارشان قائل هستند. از این رو، آموزش به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری مفید و عامل مؤثر در توسعه نیروی انسانی تلقی می‌شود؛ به گونه‌ای که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد و در سطح سازمانی موجب بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و فراملی به افزایش بهره‌وری و نتایج درخشان منجر می‌شود.

امروزه، مدیران سازمانهای موفق بر این باورند که همه کارکنان از سطح مدیریت تا افراد غیرماهر، از آغاز ورود و استخدام تا قبل از بازنشستگی همگی باید در فرایند آموزش و بهبود امور سازمان نقش مؤثر و مثبت داشته باشند. از همین رو است که این گونه سازمانها بخش قابل توجهی از فعالیت و سرمایه خود را صرف آموزش کارکنان می‌کنند.

با پیدایش فناوری‌های جدید، در عصری که به دوران طلایی اطلاعات معروف شده، روشهای آموزش نیز گسترده‌تر شده است؛ به گونه‌ای که دیگر روشهای سنتی در بسیاری از جوامع پیشرفته و حتی در حال توسعه و کارآمد پاسخگو و نتیجه‌بخش نیست که در این راستا می‌توان از آموزشهای الکترونیکی نام برد.

آموزش الکترونیکی به اتصال آموزشی میان مدرس و فراگیر از طریق ابزارهای الکترونیکی گفته می‌شود و به دو بخش آموزش مجازی (ارائه مطالب آموزشی با استفاده از شبیه‌سازی فضا و موضوعات، با ایجاد امکان تعامل میان فراگیر و مطلب آموزش) و آموزش از راه دور (حذف فاصله فیزیکی میان مدرس و فراگیر و برقراری ارتباط میان آنها در جهت آموزش) تقسیم می‌شود. امروزه، به کمک فناوری اطلاعات آموزشهای مجازی و الکترونیکی رشد سریعی در جهان داشته است؛ زیرا در مقایسه با روشهای سنتی آموزش، نه تنها از لحاظ هزینه مقرون به صرفه است؛ بلکه از حیث کیفی در خیلی از موارد بالاتر است.

با توجه به محدودیتهای فراوری روش سنتی آموزش برای سازمانها از قبیل محدودیت جا و مکان برای برگزاری دوره‌ها - زمان بر بودن انجام برخی پروژه‌های آموزشی در



## ضرورت‌های آموزش الکترونیکی در سازمانها

گردآوری و تألیف: آنته شیخ یوسفی  
اداره کل آموزش بین‌المللی



علی‌رغم اینکه آموزش الکترونیکی محاسن فراوان دارد، مشکلاتی نیز فراروی این نوع آموزش وجود دارد که عمده‌ترین آنها نیاز مخاطبان به سواد رایانه‌ای است. با توجه به اینکه در عصر حاضر رایانه حضور گسترده‌ای در کلیه عرصه‌های فعالیت انسان داشته، به گونه‌ای که انجام برخی از کارها بدون استفاده از آن قابل تصور نیست، لذا داشتن سواد رایانه‌ای نیز از ضروریات امر تلقی می‌شود و کلیه سازمانها برای پیشبرد اهداف خود ناگزیر از آشنا کردن همه کارکنان با رایانه هستند.

#### نتیجه

سازمان برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان خود و افزایش بهره‌وری و کارایی آنان نیازمند برگزاری دوره‌های آموزشی در سطح گسترده‌تری است؛ لذا برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت، برگزاری دوره‌های آموزشی الکترونیکی پیشنهاد می‌شود؛ لیکن برای استفاده مؤثر در وهله اول کلیه کارکنان باید دانش و کار با رایانه را کسب کرده باشند.

#### منابع

۱. مقاله اینترنتی دانشگاه مجازی در مقابل دانشگاه واقعی، میترا دیلمقانی، عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر، برگرفته از سایت [www.vu.aictc.com](http://www.vu.aictc.com)
۲. مقاله اینترنتی دانشگاه مجازی چالشها و ضرورتها، میترا دیلمقانی، عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر، برگرفته از سایت [www.vu.aictc.com](http://www.vu.aictc.com)
۳. مقاله اینترنتی نقش آموزش در توسعه منابع انسانی، محمدسعید سعیدی، برگرفته از سایت [www.mfatr.com](http://www.mfatr.com)
۴. مقاله اینترنتی کلاسهای مجازی، نوشته تورج خامنه‌زاده، برگرفته از سایت [www.vu.aictc.com](http://www.vu.aictc.com)
۵. مقاله اینترنتی بیان معیارهای ضرورت و ارزیابی صفحات وب، عاطفه شریف، برگرفته از مجله الکترونیکی پژوهش اطلاعات و مدارک علمی ایران
۶. سایر سایتهای ارائه‌دهنده خدمات آموزش الکترونیکی

سطح کلی سازمان و همچنین صرف هزینه زیاد و... استفاده از آموزش الکترونیکی که دربرگیرنده مزایای ذیل است، برای سازمان ضرورت دارد:

- محدود به زمان و مکان نیستند؛ در نتیجه محدودیتی از حیث تعداد افراد شرکت‌کننده در دوره وجود ندارد. از این رو در سطوح کلی‌تری می‌توان به کلیه کارکنان امکان استفاده از دوره‌های آموزشی را در مدت زمان کمتر و با صرف هزینه پایین‌تر داد.
  - هزینه مدرس، تهیه کتاب، مکان، رفت و آمد کارکنان و اساتید و ضعف علمی استاد نیز به صورت خودکار حذف می‌شود.
  - چون هر شخص در محیط دلخواه و در هر زمان که احساس تمرکز بیشتری دارد و با شرایط دلخواه می‌تواند از سیستم استفاده کند، در نتیجه قدرت یادگیری مطالب بیشتر می‌شود.
  - به دلیل شیوه آموزشی به کار رفته در این سیستم‌ها، یعنی تعامل و واکنش مستقیم با سیستم چندرسانه‌ای، یادگیری سریعتر است و یادآوری و تمرکز بر مطالب نیز نسبت به روشهای دیگر راحت‌تر انجام می‌پذیرد.
  - حذف عواملی که می‌تواند تأثیر منفی در یادگیری داشته باشد، از قبیل وضعیت روحی استاد، دمای محیط کلاس، وضعیت نور و وضعیت صدا.
- علاوه بر موارد مذکور، سازمانی که از روشهای آموزش مجازی برای کلیه کارکنان خود استفاده کند:
- روحیه تلاش را در سازمان ایجاد و نیروهای زائد و بدون هدف را شناسایی کرده است.
  - سطح روابط کارمندان با مشتریان خود را بهبود داده است.
  - مدیریت فردی در حیطه کاری افراد را توسعه داده است.
  - از هدر رفتن سرمایه‌های سازمان جلوگیری کرده و بدین وسیله هزینه‌های آموزش منابع انسانی سازمان را کاهش داده است.





## شرکتهای هولدینگ و ساختار آن

فرایندهای راهبردی در سازمانهای هولدینگ  
با نگاهی به شرکتهای هولدینگ در ایران و بانک کشاورزی

تهیه و تدوین: زهرا حضوری (کارشناس مرکز توسعه مدیریت و تحول سازمانی)

### مقدمه

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها، توان مالی، تخصص نیروی انسانی، فناوری و... ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتهای به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتهای به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای مادر متداول شود. از این رو، سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و بهره‌گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فایز آمدن به مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه مادر، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکتهای جوابگویی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد.

در کشور ما، موفقیت تلاشهای انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکتهای و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ مستلزم توجه به سه موضوع مهم، یعنی اجرای دقیق فرایند، برنامه‌ریزی راهبردی و ساختار سازمانی متناسب است که در غیر این صورت عملکرد شرکتهای مادر در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نیست و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت.



## تعریف سازمان هولدینگ

در زبان انگلیسی هولدینگ مترادف با (CORPORATE) و (PARENT) آورده شده است. در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» یا «مادر» قرار داد. به طور کلی، تعریف سازمان هولدینگ عبارت است از «گروهی از شرکتها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتها را بر عهده داشته باشد. مدیریت یک شرکت

ماهیت سازمانی و وظیفه‌ای خود باید دارای استقلال حقوقی، مالی و اداری باشد، با این حال می‌توان ضمن حفظ استقلال نسبی مجموعه‌ای از شرکتها، آنها را به صورتی به همدیگر متصل کرد و پیوند داد که با ایجاد اثر هم‌افزایی از تمام فرصتها و توانمندیهای یکدیگر به صورت تعریف شده‌ای استفاده کنند و از همکاری و تشریک مساعی

هولدینگ نقش اصلی مربوط به هدفگذاری، هدایت، نظارت و حمایت کلان امور اجرایی سایر شرکتها را که شرکتهای فرعی یا اقماری نامیده می‌شوند، ایفا کند. لذا، به صورت خلاصه به شرکتهای مرتبط با هم که به دو بخش شرکتهای مادر و شرکتهای فرعی تقسیم می‌شوند هولدینگ گفته می‌شود.

دانشمندان، روشهای مدیریت موجود برای سازمانهای هولدینگ را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیتها و وظایف تقسیم‌بندی کرده‌اند.



ساختار هولدینگ

شرکت سرمایه‌گذاری البرز و توسعه صنایع بهشهر  
اولین شرکتهای هولدینگ ایرانی‌اند  
که در اسفند ۱۳۵۳  
در بورس پذیرفته شده‌اند

که بین آنها به وجود می‌آید منافع هر یک از آنها به نوبه خود تأمین گردد. لذا، پیوستگی وابستگی مجموعه‌ای از شرکتها را که همزمان متضمن استقلال اجرایی آنها نیز باشد، می‌توان توسط نوعی از ساختار که به ساختار هولدینگ شهرت یافته است، تأمین کرد. بدین منظور، لازم است یکی از شرکتها تحت عنوان شرکت مادر یا

هولدینگ با مدیریت یک شرکت معمولی متفاوت است. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت راهبردی با الگوهای جدید و مناسب می‌کند.

## ماهیت ساختار هولدینگ

علی‌رغم اینکه هر شرکت بنا بر

۱. مدل برنامه‌ریزی راهبردی  
در این مدل ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر می‌شود و مسئولیت هر گروه یا شرکتهای تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را برعهده دارند.



## ۲. مدل کنترل مالی

کنترل مالی افراطی‌ترین نوع نفویض اختیار است. ستاد سازمان مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می‌شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد؛ حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. در این روش حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه‌های خارج از سازمان را نیز جذب کنند.

## ۳. مدل کنترل راهبردی

مدل کنترل راهبردی بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل مالی است و ستاد سازمان، شکل‌دهنده راهبردهاست. در واقع، کنترل راهبرد در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل‌دهی رفتارهای شرکتها و همچنین ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می‌پردازد. بنابراین، می‌توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکتها و بخشها بر ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت.

## قدرت و اختیار در ساختار

### هولدینگ

در ساختار هولدینگ ماهیت قدرت و نحوه اعمال آن نیز برای هر یک از ارکان ساختار متفاوت است و هیئت مدیره شرکت مادر به عنوان اعضای مجامع عمومی شرکتهای اقماری از قدرت و اختیارات مربوط به صاحبان سهام در قالب مجمع عمومی برخوردارند. به عبارت دیگر، دارای قدرت رسمی و سازمانی متناسب با میزان مالکیت سهام در هر یک از شرکتها خواهند بود. قدرت عزل و نصب مدیران و بازرسین شرکتها و تصویب یا رد صورتهای مالی، برنامه‌ها و پیشنهادها و اتخاذ مقررات، ضوابط خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها از جمله مصادیق مزبور است. با این حال، هیئت مدیره شرکت مادر دو ماهیتی است. از یک طرف، به عنوان مدیران منصوب شده از طرف مجمع عمومی شرکت مادر، مسئولیت اداره نقش‌ها و مأموریت‌های شرکت مادر را به عهده دارند و از اختیارات و مسئولیت‌های خاص آن برخوردارند و از طرف دیگر به عنوان رئیس یا اعضای مجامع عمومی شرکتهای اقماری ایفای نقش می‌کنند.

### نقش‌ها و وظایف اساسی شرکت

#### مادر

نقش‌ها و وظایف اساسی شرکت

مادر (Holder) به قرار زیر است:

۱. تعیین سیاست‌ها
۲. تعیین راهبردها و برنامه‌های راهبردی
۳. نقش سازماندهی
۴. هدایت مدیریتی
۵. نقش کنترل
۶. نقشهای مراوده‌ای
۷. نقشهای اطلاعاتی
۸. نقشهای تصمیم‌گیری و حمایتی

### انواع هولدینگ

هر یک از روشهای سه‌گانه ذیل معرف یکی از انواع هولدینگ‌های موجود است.

۱. فعالیت بخش خصوصی: از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در سهام شرکت‌های دولتی این نوع هولدینگ‌ها ایجاد شده است. لازم به ذکر است، تنها آن بخش از سهام مؤسسات دولتی که قابل عرضه به شرکت‌های خصوصی است، و در حجم تعریف شده، ارائه می‌گردد.
۲. سهام باقیمانده دولتی: اگر دولت مؤسساتی را به شکل سهامی در بازار عرضه کند، در این حالت حجمی از سهام معمولاً نزد دولتها نگاه داشته می‌شود. و مؤسسات مادر تخصصی برای اداره سهام مذکور تشکیل می‌گردد.
۳. سازمانهای موقت: یا هولدینگ‌های موقت که در



این نوع از فعالیتها یک شرکت هولدینگ به طور موقت با اهدافی روشن در جهت دستیابی به خصوصی سازی سریع تشکیل می شود و پس از تحقق برنامه خصوصی سازی مأموریت سازمان موقت پایان می یابد.

### انواع فرایندهای راهبردی در یک سازمان هولدینگ

فرایندهای راهبردی در یک سازمان هولدینگ به چهار حوزه زیرتقسیم بندی می شوند:

1. حوزه بین کسب و کار: که تعاملات بین واحدی در آن حکم فرماست.
2. حوزه مالی: مباحث پولی، مدیریت مالی و مهندسی مالی را در بر می گیرد.
3. حوزه پشتیبانی: پشتیبانی یکپارچه از واحدها و فرایندهای سازمان را مدنظر دارد.
4. حوزه مشتری: فرایندهای ارزش آفرینی که خروج آنها مستقیماً به مشتری برمی گردد را مدنظر دارد.

### تمرکز و عدم تمرکز در شرکتهای هولدینگ

در سازمانهای هولدینگ، یکی از مهمترین موضوعات در سازماندهی ساختار سازمانی موضوع تمرکز و عدم تمرکز سازمانی است.

شکل گیری ساختارهای هولدینگ بر مبنای عدم تمرکز سازمانی استوار است که البته نسبت آن از شرکتهای دیگر و از وظیفه ای به وظیفه دیگر متفاوت خواهد بود.

لازمه حرکت، رشد و تصمیم گیریهای سریع و به موقع که از ویژگیهای اصلی ساختارهای هولدینگ است، برخورداری از استقلال نسبی و تعریف شده در حیطه وظایف و مسئولیتهاست و بدین لحاظ مدیران اجرایی در چنین ساختارهایی تا زمانی با جایی که اصل هماهنگی و کنترل مخدوش نگردد، باید از قدرت مانور برخوردار باشند.

هنگامی که از تمرکز یا عدم تمرکز در چنین ساختارهایی سخن به میان می آید به سبب اینکه شرکت مادر و شرکتهای اقماری هر یک دارای شخصیت حقوقی و مالی واحدند و موضوع نحوه توزیع قدرت بین واحدهای تابعه آن مورد نظر است بسیار متفاوت خواهد بود.

### ویژگیهای ساختار سازمانهای هولدینگ

با توجه به اینکه در سازمانهای هولدینگ شرکتهای مختلف با ماهیت حقوقی مستقل پیش بینی نمی شوند، توجه به اصل استقلال هسته های عملیاتی «شرکتهای مذکور» امری ضروری است.

به دلیل گستردگی سازمانهای هولدینگ و بزرگی اندازه این نوع از سازمانها توجه به ظرفیت ساختار و امکان طراحی واحدهای گوناگون لازم است.

ستادهای طراحی شده در هولدینگ مادر، صرفاً به ارائه مشاوره های تخصصی به مدیریت عالی هولدینگ اکتفا می کند و از قرار گرفتن در خطوط فرماندهی رأس راهبردهای سازمان با واحدهای عملیاتی خودداری خواهد کرد. این امر به معنای جلوگیری از تسلط یافتن ستاد تخصصی در سرنوشت سازمان و فرمان راندن بر واحدهای عملیاتی است.

سازمانهای هولدینگ به دلیل تنوع در وظایف و نهایتاً گشایش بازارهای مختلف در پیش روی خود دارای محیطی پیچیده و نسبتاً ناپایدارند.

نظر به ضرورت سرعت بخشیدن به زمان و نحوه انطباق سازمان با شرایط و تغییرات سریع محیطی، ساختار شرکتهای هولدینگ منعطف و پویا خواهد بود.

توجه به رضایتمندی مدیران هسته های عملیاتی «شرکتهای تابعه» در سازمانهای هولدینگ که به عنوان اصلی ترین عناصر سازمان در نیل به اهداف



افزایش رقابت، حمایت دولت از خصوصی‌سازی بانکها و لزوم تنوع فعالیت و خدمات، حرکت به سوی تشکیل هولدینگ برای بانکها ضروری به نظر می‌رسد.

در این حالت هولدینگ به عنوان یک راهبرد مطرح و الزامی است، تا بانکها برای حمایت از این راهبرد چهار امر مهم و ضروری را انجام دهند:

۱. دادن استقلال و ایجاد مدیریت

ایران به پنج عدد رسید. شرکت سرمایه‌گذاری بانکهای ایران، شرکت سرمایه‌گذاری ملی ایران و گروه صنعتی ملی سه شرکت دیگری بودند که در این سال در بورس پذیرفته شدند و به عنوان هولدینگ قابل شناسایی هستند.

هم‌اکنون اکثر شرکتهای سرمایه‌گذاری، ساختار فعالیتی مشابه با ساختار هولدینگ دارند. همچنین سازمانهایی نظیر

اصلی‌اند، امری ضروری است. بدین منظور، زمینه‌سازی و بسترسازی برای حضور فعال آنان در تصمیم‌گیریها و استانداردسازی امور از اصول اصلی طراحی ساختار است.

از آنجا که سازمان‌های هولدینگ معمولاً دوران شکل‌گیری اولیه خود را پشت سر گذاشته‌اند، ساختار مناسب آنها متناسب با مرحله بلوغ و رشد سازمانی خواهد بود.

#### پیشینه هولدینگ در ایران

در ماده الحاقی به نظام اجرایی قانون ثبت شرکتهای مصوبه خرداد ۱۳۱۰، مقرراتی راجع به حق شرکتهای اصلی و فرعی به شرح ذیل ذکر شده است:

در مورد شرکتهای فرعی که از طرف یک شرکت تشکیل داده شود، اگر اکثر سهام شرکتهای فرعی متعلق به شرکت اصلی باشد، شرکت فرعی از حیث ثبت در حکم شعبه برای شرکت اصلی است.

در صورتی که تمام سهام شرکت فرعی متعلق به شرکت اصلی باشد، حق ثبت فقط از شرکت اصلی اخذ می‌گردد.

شرکت سرمایه‌گذاری البرز و توسعه صنایع به‌شهر اولین شرکتهای هولدینگ ایرانی‌اند که در اسفند ۱۳۵۳ در بورس پذیرفته شده‌اند؛ همچنین در سال ۱۳۵۵ تعداد شرکتهای هولدینگ در



نامتمرکز بیشتر به شرکتهای واحدهای عملیاتی تابعه.

۲. امکان ریسک‌پذیری بیشتر در شرکتهای تابعه هولدینگ به دلیل گسترش تنوع فعالیت.

۳. جلوگیری از سرمایه‌گذاری مجدد و ضرورت کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری.

۴. تعریف مأموریت‌های تخصصی در شرکتهای تابعه هولدینگ به عنوان ماهیت وجودی این

سازمان گسترش و نوسازی، بنیاد مستضعفان از جمله هولدینگ‌های بزرگ ایران‌اند و شرکتهای مختلفی از جمله شرکت مخابرات در برنامه‌های آتی خود ایجاد هولدینگ را مطرح کرده‌اند.

در فضای فعالیت بانکداری ایران به موضوع هولدینگ به عنوان یک ساختار مستقل کمتر پرداخته شده است؛ اما هم‌اکنون با توجه به تغییراتی نظیر جهانی‌سازی و



شرکتها تنوع فعالیتهای شرکتیهای تابعه هولدینگ جبران برخی از فعالیتهای زیانده یا احتمالاً پر ریسک را فراهم می‌آورد؛ به نحوی که سایر فعالیتهای تخصصی با ریسکهای مرتبط را جبران خواهد کرد.

### حرکت به سوی هولدینگ در بانک کشاورزی تخصصی شدن فعالیتهای

تشکیل مؤسسه مادر تخصصی «هولدینگ» است.

پیرو مطرح شدن چرخش راهبردی هولدینگ، بانک کشاورزی با ایجاد شرکتهای تخصصی مرتبط و غیرمرتبط با فعالیتهای بانکداری می‌کوشد در قالب تحقق راهبردهای متنوع‌سازی خدمات در بازارهای جدید با ارائه خدمات تخصصی به ارزشهای مشتریان

فعالیتهای تخصصی بانک صورت گرفته است. پس از تشکیل این مؤسسات، بانک وظایف دیگری نیز برای خود متصور است. مهمترین این وظایف عبارت‌اند از:

۱. ساختارسازی مجدد زیرمجموعه‌های هولدینگ در قالب هولدینگ اولیه و ثانویه.
۲. برانگیختن و تحرک بازار سرمایه از طریق بازارسازی
۳. تلاش برای افزایش سود و ارزش افزوده در پرتفوی سهامداران
۴. استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی
۵. حرکت به سوی خصوصی‌سازی فراگیر و کاهش هزینه‌های دولت

### نتیجه‌گیری

در بین سازمانهای هولدینگ، مدل کنترل راهبردی متداولترین سبک است؛ زیرا همواره سازمانهای مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت برنامه‌ریزی راهبردی حرکت کنند و لذا به مدل کنترل راهبردی تمایل زیادی پیدا می‌کنند. در این مدل شرکتهای برنامه‌های خود را براساس راهبردهای سازمان مادر تنظیم می‌کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می‌کند؛ لذا مسئولیت تدوین برنامه‌های عملیاتی و ارائه پیشنهادها کلی به عهده

در مدل کنترل راهبردی نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتهای، صرفاً عملکرد خودشان است

پاسخ گوید. ایجاد شرکتهای سرمایه‌گذاری تخصصی، شرکت بیمه محصولات کشاورزی و دامی، بانک سرمایه‌گذاری و بانک زمین و همچنین افتتاح مؤسسات مستقل نظیر صندوق رفاه و تأمین آتیه، صندوق بازنشستگی، صندوق پس‌انداز ایران، صندوق تضمین سرمایه‌گذاری در راستای تحقق راهبردی تنوع خدمات در قالب

بانکداری به مقدار بسیار زیاد از تنوع خدماتی‌ای که امروزه بانکها به مشتریان خود ارائه می‌دهند، نشأت گرفته است. ایجاد مؤسسه مادر تخصصی و هولدینگ، پاسخی به گسترش تنوع فعالیتهای خدمات و تخصصی شدن امور در بانکها و سایر مؤسسات مالی است؛ به طوری که یکی از چهار چرخش راهبردی مطرح شده در بانک کشاورزی چرخش راهبردی



شرکتهای تحت پوشش و تابعه است. از طرفی، ستاد سازمان با در اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتهای تابعه خدمات مشاوره ارائه می‌کند. در مدل کنترل راهبردی نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتهای، صرفاً عملکرد خودشان است.

در این مدل ساختار سازمان افقی است و امور محوله براساس دو وظیفه کلی به شرح ذیل تفکیک می‌شود:

۱. توسعه و روند سازمان و امور سرمایه‌گذاری
۲. اداره شرکتهای تابعه و تحت پوشش

معمولاً هر یک از سازمانهای هولدینگ براساس دو مأموریت اصلی فوق ایجاد می‌گردد و با تعریف دقیق فرایندهای مربوط به هر یک، به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرایندهای تعیین شده می‌پردازند.

اینکه فرایندهای اصلی سازمان کدام‌اند و ساختار مناسب برای تحقق فرایندها به چه شکل باشد، بستگی به این دارد که سازمان از کدام یک از مدل‌های ارائه شده برای سازماندهی خود بهره‌گیری کند.

با توجه به نتیجه‌گیری فوق‌الذکر به نظر می‌رسد برای تحقق راهبردی

شرکت مادر تخصصی در بانک کشاورزی، با توجه به ماهیت فعالیت‌های بانکداری، مناسب‌ترین ساختار، ساختار براساس تنوع ناهمگن باشد.

براساس این راهبرد که اساساً مالی است تا عملیاتی، فعالیت‌های بانک که هیچ‌گونه وجه اشتراکی از حیث خدمات با یکدیگر ندارند، با هم ادغام می‌شوند.

براساس این مدل، بانک به عنوان هولدینگ اولیه مطرح است و شرکتهای فعال تخصصی به نام هولدینگ ثانویه که خود از مجموعه‌ای از فعالیت‌های تخصصی تشکیل شده به فعالیت ادامه می‌دهند. در هولدینگ اولیه ساختار به گونه‌ای طراحی شده که جنبه‌های نظارتی بر فعالیت‌های هولدینگ ثانویه تقویت شود و مجراهای گزارش‌گیری و ممیزی فعالیت شرکتهای تخصصی تعریف شود.

از آنجا که هدف از طراحی هولدینگ حرکت به سوی خصوصی‌سازی است؛ لذا مدل به گونه‌ای تعریف می‌شود که اعضای داخلی و خارجی از یکدیگر منفک و جایگاه سهامداران در حال و آینده مشخص شود. همچنین به دلیل اهمیت استقرار حاکمیت شرکتی، به نحوی که سهامداران و اعضای نظارتی آنها در هر مرحله از ریسک تصمیمات مدیران ارشد اطلاع یابند و سهم مدیریت آنها در فعالیت

کلی هولدینگ افزایش یابد، کمیته مشورتی ریسک، واحد ممیزی داخلی و کمیته قانونی نظارت نیز پیش‌بینی شده است.

همچنین در طراحی هولدینگ ثانویه گروه‌های اجرایی اصلی به سه گروه مشتریان حقیقی، مشتریان حقوقی و مدیریت بیمه و دارایی تقسیم خواهند شد.

#### منابع

۱. محسن اتابکی، راهبری سازمانهای هولدینگ، انتشارات پیام.
۲. اندرسون و پیترسون، راهنمای بهبود تطبیقی، ترجمه دکتر محمد کیمیاگری، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۳. سارا کوک، رویکرد سیستماتیک الگوگیری، ترجمه دکتر مهدی غضنفر، انتشارات دانشگاه علم و صنعت سال ۸۱، سال ۱۳۸۲.
۴. محمدعلی بابایی، رویکردهای نوین در مدیریت شرکتهای هولدینگ، مدیریت و توسعه.
۵. هارتموت استنلر، مدیریت زنجیره تأمین و برنامه‌ریزی پیشرفته، ترجمه نسرین عسگری و رضا رنجبرانی فراهانی، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۲.
۶. دکتر عباس افرازه، مدیریت دانش، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.



نفر تنها شایسته آن است که به موزه‌ها و تاریخ پیوندد. پرفسور محمد یونس

## آشنایی با بانک گرامین

محمدرفیعا شعبانزاده (کارشناس معارف معنوی در امور همکاری‌های بین‌المللی)

وقت سازمان ملل متحد، سال ۲۰۰۵ را سال اعتبارات خرد نامید. بر اساس اظهارات وی در بسیاری از کشورها، تأثیرات مثبت تأمین مالی خرد به عنوان ابزاری مؤثر در توسعه اقتصادی و به ویژه در فقرزدایی به اثبات رسیده است.

تأمین مالی خرد  
به طور کلی، تأمین مالی خرد،

ریشه کنی فقر و گرسنگی، آموزش ابتدایی، ترویج برابری جنسیت، کاهش مرگ و میر کودکان، بهبود سطح سلامت مادران، مقابله با ویروس ایدز، مالاریا و بیماری‌های دیگر، پایداری محیط زیست و توسعه همکاری‌های جهانی، دستاوردهایی هستند که به عنوان اهداف هزاره سوم، از سوی سازمان ملل متحد اعلام شده است. در سال ۲۰۰۴، کوفی عنان دبیرکل

اگر شما به شخص گرسنه‌ای ماهی بدهید تا رفع جوع کند، او را فقط یک روز سیر نگاه داشته‌اید، ولی اگر به او ماهی‌گیری یاد بدهید، غذای وی را برای تمام عمر تأمین کرده‌اید.



### نظام بانکی گرامین

اقدام اصلی بانک گرامین، ایجاد اصلاحات در روش‌های بانکداری عرف، از طریق حذف نیاز به وثیقه برای دریافت تسهیلات و ایجاد یک نظام بانکی مبتنی بر اطمینان متقابل، مسئولیت‌پذیری، نظارت دقیق، ضمانت گروهی، مشارکت و خلاقیت بوده است. در این بانک، روش‌های عرف بانکداری کاملاً دستخوش تغییر شده‌اند. بر اساس اصول بانکداری عرف، هر چه دارایی مشتری بیشتر باشد، بیشتر می‌تواند از تسهیلات بانکی استفاده کند. به عبارت دیگر، هر چه مشتری فقیرتر باشد، سهم او از تسهیلات بانکی کمتر خواهد بود. در نتیجه بیش از نیمی از مردم جهان، از خدمات مالی بانکهای عرف محروم خواهند بود. عمده تفاوت‌های بانک گرامین با بانکهای تجاری در ادامه مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

در بانک گرامین، چنین تصور می‌شود که بزرگترین عامل ایجاد

باز می‌گردد. زمانی که پرفسور محمد یونس، سرپرست طرح توسعه اقتصاد روستایی در دانشگاه چیتاگونگ، با هدف طراحی یک سیستم اعطای اعتبارات، ویژه اقشار تنگدست جامعه، پروژه‌ای را به اجرا در آورد. بدین ترتیب و پس از بررسی و مطالعات لازم، پروژه بانک گرامین در سال ۱۹۷۶ در روستای جوپرا در کشور بنگلادش متولد شد و در سال ۱۹۸۳ پس از اخذ مجوزهای لازم و تصویب قوانین ویژه اعتبارات روستایی به طور رسمی تأسیس گردید.

مهمترین اهداف پروژه بانک گرامین (گرامین در زبان بنگلادشی به معنای روستا و یا روستایی است) به شرح ذیل تعریف شده است:

- افزایش دسترسی زنان و مردان تنگدست روستایی به تسهیلات بانکی
- جلوگیری از استعمار اقشار تنگدست از سوی وام دهندگان غیررسمی
- ایجاد فرصت‌های خود اشتغالی در مناطق روستایی بنگلادش
- کمک به زنان روستایی محروم
- تغییر زنجیره "درآمد کمتر، پس انداز کمتر، سرمایه گذاری کمتر" به "درآمد کمتر، تزریق اعتبار، درآمد بیشتر، پس انداز بیشتر، سرمایه گذاری بیشتر، درآمد بیشتر"

خدمات مالی را در اختیار اقشار کم درآمد و مؤسسات ذی ربط قرار می‌دهد و خدمات متعددی، از جمله اعتبارات خرد، پس اندازهای خرد، بیمه خرد و ایجاد شرکت‌های کوچک را شامل می‌شود که در میان آنها، اعتبارات خرد، به عنوان یکی از شیوه‌های مؤثر تأمین مالی، شناخته شده‌تر است.

اعتبارات خرد معطوف به برنامه‌ای است که وام‌های کوچک را به قشر کم درآمد جامعه و خصوصاً اقشار تنگدست در جوامع روستایی اعطا می‌کند تا آن را صرف خوداشتغالی کنند و از این راه در جهت گذران زندگی خود و خانواده خویش کسب درآمد نمایند؛ گروهی که غالباً مورد توجه بانکهای تجاری قرار نمی‌گیرند؛ زیرا تصور بر این است که این قبیل مشتریان توان سرمایه‌گذاری، کسب‌وکار و بازپرداخت بدهی خود را ندارند. در صورتی که تجربیات مؤسسات اعتباری خرد در سال‌های گذشته در کشورهای مانند چین، هندوستان، و بنگلادش خلاف این برداشت را به اثبات رسانده است. در این میان، تجربه بنگلادش و به طور خاص، تجربه بانک گرامین، نمونه بسیار موفقی از ارائه خدمات اعتبارات خرد است.

### تاریخچه

تاریخچه بانک گرامین به سال ۱۹۷۶







۱۴. شفافیت در کلیه معاملات بانک  
نقش مهمی در موفقیت بانک  
ایفا می‌کند.

۱۵. سرمایه‌گذاری در بخش منابع  
انسانی، از جمله آموزش مدیران،  
کارمندان لایق و مسئولیت‌پذیر،  
خلاق و علاقه‌مند به محیط  
روستایی از اصول بنیادی  
موفقیت یک سازمان است.

### روش عملیاتی بانک گرامین

روش عملیات در بانک گرامین  
بدین ترتیب است که ابتدا واحدی  
با یک مدیر و تعدادی کارمند در  
منطقه‌ای تأسیس می‌شود و پوشش  
۱۵ تا ۲۲ روستا را بر عهده می‌گیرد.  
مدیران و کارکنان بانک، فعالیت  
خود را با بازدید از روستاها به  
منظور آشنایی با محیط کاری خود  
و شناسایی مشتریان بالقوه آغاز  
می‌کنند. در این بازدید دلایل ایجاد  
واحد بانک، و روش عملیاتی بانک  
برای ساکنان محلی تشریح می‌شود.  
هر پنج وام گیرنده یک گروه را  
تشکیل می‌دهند. در مرحله اول، تنها  
دو نفر از این گروه، واجد شرایط  
دریافت وام خواهد بود. در طول  
یک ماه، گروه تحت نظارت قرار

داوطلبانه و اجباری از ضروریات  
محسوب می‌شوند.

۵. بهبود شرایط زنان و به ویژه  
زنان سرپرست خانوار مورد  
تأکید بانک قرار دارد.

۶. افزایش آگاهی سیاسی و  
اجتماعی گروههای روستایی  
الزامی است.

۷. در ابتدای فعالیت، اعتبار را تنها  
در اختیار فعالیت‌های درآمدزا  
قرار دهید.

۸. گروههای منسجم و متشکل از  
اعضای همیار و متحد، اهداف  
مناسی محسوب می‌شوند.

۹. مطمئن شوید که نظام اعتباری  
در خدمات تنگدستان است،  
نه تنگدستان در خدمت نظام  
اعتباری.

۱۰. در کنار تعهد نسبت به اقشار  
تنگدست روستایی، بانک نسبت  
به توسعه اجتماعی نیز متعهد  
است.

۱۱. نظارت دقیق و مداوم از سوی  
گروههای روستایی و کارکنان  
بانک ضروری است.

۱۲. کمک به اجرای پروژه‌های  
زیربنایی، مسکن، بهداشت،  
آب آشامیدنی، آموزش، کنترل  
جمعیت و ... از اولویت‌های  
گرامین است.

۱۳. تنوع بخشی و گسترش پورتفوی  
وام با هدف پاسخگویی به  
نیازهای توسعه‌ای اقشار  
تنگدست از راهبردهای گرامین  
محسوب می‌شود.

کننده محدودیت و محرومیت در  
میان اقشار تنگدست روستایی، عدم  
دسترسی به تسهیلات اعتباری است و  
چنانچه اعتبار بر اساس شرایط معقول  
در اختیار این گروه و یا گروههای  
خودبیار قرار گیرد و شرایط مالی و  
اجتماعی مناسبی فراهم شود، خود  
آنها بهتر از هر کس دیگری می‌دانند که  
چگونه در آمد خود را افزایش دهند.  
به عبارت دیگر، اعتبار، سلاحی کم  
هزینه در مبارزه با فقر، تسهیل‌کننده  
توسعه اقتصادی و اجتماعی و بانک  
پذیر کردن جوامع روستایی محسوب  
می‌شود.

پروفسور محمد یونس، مؤسس و  
مدیر عامل بانک گرامین معتقد است  
«اگر منابع مالی بر اساس مفاد و شرایط  
مناسب و معقول در اختیار اقشار  
تنگدست قرار گیرد، این میلیون‌ها مردم  
کوچک، با میلیون‌ها شغل کوچک  
خود، بزرگترین شگفتی توسعه‌ای  
جهان را رقم خواهند زد».

در بانک گرامین، کلیه امور  
اعطای اعتبارات خرد بر اساس اصول  
عملیاتی ذیل به انجام می‌رسد:

۱. وام به مبلغ کم و بدون اخذ  
وثیقه پرداخت می‌شود.
۲. بازپرداخت وام با اقساط هفتگی  
و در طول یک سال خواهد  
بود.
۳. احراز شرایط دریافت وام بعدی  
به بازپرداخت وام اول بستگی  
دارد.
۴. انضباط اعتباری، مسئولیت  
جمعی و فردی و پس‌انداز



خود را به مشتریان برساند. تعداد ۲۲۷۰۳ کارمند بانک گرامین، ۷/۳۹ وام گیرنده این بانک را در ۸۰۵۱۱ روستا در سراسر بنگلادش شخصاً ملاقات می‌کنند و خدمات مالی خود را در اختیار آنان قرار می‌دهند. ضمن اینکه در برخی از کشورهایی که ایده بانک گرامین را مورد استفاده قرار داده‌اند، در صورت عدم امکان استقرار شعب در روستاها، ارائه خدمات اعتباری خرد از طریق مؤسسات تأمین مالی خرد (MFI) به عنوان واسطه، و بیشتر به وسیله گروههای خودیار (SHG) و سازمان‌های غیر دولتی (NGO) انجام می‌گیرد.

- نحوه باز پرداخت وام‌های بانک گرامین بسیار ساده است. در نظام گرامین وام بانک به اقساط کوچکتر تقسیم می‌شود و در اختیار متقاضی قرار می‌گیرد. چنین روشی، کار زیادی را برای بانک به همراه خواهد داشت؛

در بانک گرامین توانایی بالقوه مشتری در کسب دارایی‌های آتی مدنظر قرار دارد.

- هدف اصلی بانکهای تجاری، به حداکثر رساندن سود است. هدف بانک گرامین ارائه خدمات مالی به اقشار تنگدست و به ویژه زنان، فقرزدایی، ثبات سود دهی و سلامت مالی تعیین شده است.

- تمرکز اصلی بانکهای متعارف و تجاری بر مردان است؛ در حالی که در بانک گرامین، زنان در اولویت قرار دارند؛ به طوری که از مجموع ۷/۳۹ میلیون وام گیرنده از بانک گرامین در سال ۲۰۰۷، ۹۶٪ آنان را زنان تشکیل داده‌اند. یکی دیگر از اهداف بانک گرامین، افزایش موقعیت و وجهه زنان تنگدست در خانواده و اعطای امتیاز مالکیت دارایی به آنان است. به همین دلیل، در بانک گرامین همیشه اطمینان حاصل می‌شود که مالکیت خانه‌های ساخته شده با کمک وام‌های گرامین در اختیار زنان باقی خواهد ماند.

- بر خلاف بانکهای تجاری که سعی می‌کنند شعب خود را در نزدیکی مراکز تجاری و شهری مستقر کنند، بیشتر شعب گرامین در مناطق روستایی واقع شده است.

- اولین اصل در بانک گرامین این است که مشتری نباید به بانک برود؛ بلکه این بانک است که باید

می‌گیرد و رعایت قوانین و مقررات از سوی اعضای گروه بانک به دقت بررسی می‌شود. تنها اگر یکی از دو وام گیرنده، اصل وام و بهره متعلقه را در یک دوره پنجاه هفته‌ای باز پرداخت کند، سایر اعضای گروه نیز واجد شرایط اخذ وام خواهند شد. به واسطه این شرط است که اعضای گروه تلاش می‌کنند تحت هیچ شرایطی خود و دیگری دچار سوء سابقه نشود. بدین وسیله مسئولیت گروهی، نقش وثیقه وام را ایفا خواهد کرد.

تا ماه نوامبر ۲۰۰۷، بانک گرامین دارای ۷/۳۹ میلیون وام گیرنده بوده است که ۹۶٪ آنها را زنان تشکیل می‌دهند. این بانک با ۲۲۷۵ شعبه، در ۸۰۵۱۱ روستا به ارائه خدمات بانکی می‌پردازد و بیش از ۹۶٪ کل روستاهای بنگلادش را تحت پوشش خود دارد. شایان ذکر است، نرخ بازپرداخت وام در حال حاضر در بانک گرامین، ۹۸/۳۵٪ است.

### بانک گرامین در مقابل بانکداری متعارف

برخی از تفاوت‌های بانک گرامین و سایر بانکهای تجاری بدین شرح است:

- اصلی‌ترین تفاوت، عدم اخذ وثیقه به هنگام اعطای تسهیلات بانکی توسط بانک گرامین است.

- در بانکداری متعارف، مقدار دارایی متقاضی در زمان قبل از درخواست تسهیلات، مورد توجه قرار می‌گیرد. در حالی که







ولس برای دریافت کنندگان تسهیلات بسیار مناسب‌تر و بازپرداخت آن، آسان‌تر است. در بانک گرامین، میان مشتری و بانک هیچ سند حقوقی رد و بدل نمی‌شود. و در هیچ یک از قراردادهای بانک نیز اشاره نشده است که در صورت بروز مشکل در بازپرداخت وام، مشتری تحت تعقیب کیفی قرار خواهد گرفت.

- بانکهای تجاری در صورت عدم بازپرداخت، اقدامات تنبیهی را مدنظر قرار خواهند داد؛ اما در بانک گرامین، این فرصت به وام گیرنده داده می‌شود تا زمان و اقساط بازپرداخت وام خود را مجدداً تنظیم کند.

- در صورت مواجهه مشتری با بحران، بانکهای متعارف تنها نگران بازپرداخت وام خود خواهند بود و از هر تلاشی برای این منظور، از جمله به تملک در آوردن وثیقه، فرو

گذار نخواهند کرد؛ در حالی که، در نظام گرامین، در زمان بروز مشکلات، به مشتری کمک خواهد شد تا توان از دست رفته خود را مجدداً به دست آورد و بر مشکلات فایز آید.

- در بانکداری متعارف، اخذ بهره تحت هیچ شرایطی متوقف نمی‌شود. بهره متعلقه به وام با توجه به طول دوره وام می‌تواند از اصل پول نیز فراتر رود. در بانک گرامین، تحت هیچ شرایطی مجموع بهره متعلقه از مبلغ وام بیشتر نخواهد شد و پس از برابر شدن مقدار بهره با اصل وام، بهره مازاد اخذ نخواهد شد.

- در بانکداری تجاری، اخذ بهره مرکب بلامانع است. در نظام گرامین، تنها بهره ساده از مشتریان اخذ می‌شود.

- در بانکداری متعارف، سرنوشت خانواده‌های وام گیرندگان اهمیت ندارد. در نظام گرامین،

تحصیل فرزندان خانواده (از طریق اعطای بورس و وام دانشجویی)، مسکن، بهداشت، دسترسی به آب آشامیدنی و توانایی مقابله با حوادث طبیعی دائماً تحت نظارت قرار دارد.

- در نظام بانکی گرامین در صورت فوت وام گیرنده، خانواده وی ملزم به بازپرداخت وام نیستند؛ بلکه طرح بیمه جامعی، پرداخت مبلغ باقیمانده وام و بهره متعلقه را بر عهده خواهد گرفت. به عبارت دیگر، تعهد و مسئولیت مشتری به خانواده او منتقل نخواهد شد.

- در نظام بانکی گرامین، نهیستان جامعه مورد توجه ویژه قرار دارند. در این بانک حتی طرح ویژه‌ای نیز برای متکدسان ارائه شده است. در این طرح، به این افراد آموزش‌های لازم درباره کسب درآمد داده می‌شود. بدون شک، چنین برنامه‌ای در هیچ بانک تجاری به اجرا در نمی‌آید.

- نظام گرامین، وام گیرندگان را





تغییر در میزان درآمد، اشتغال زایی، انباشت دارایی، افزایش ارزش ویژه، افزایش مشارکت مردمی و افزایش سایر شاخص‌های رفاهی خانواده (از جمله تحصیل فرزندان، کنترل جمعیت، ... ) بوده است. به عنوان مثال، در حال حاضر، میانگین دستمزد یک کارگر مرد در روستاهای تحت پوشش بانک گرامین حدود ۲۳٪ بیشتر از روستایی است که برنامه‌های گرامین در آن به اجرا در نیامده است.

مدیریت و رهبری پروفیسور محمد یونس یکی از دلایل اصلی

۳. تمام فرزندان بالای شش سال خانواده امکان تحصیل را داشته باشند.
۴. حداقل مبلغ اقساط هفتگی وام گیرنده، ۲۰۰ تاکا (حدود ۳ دلار) و یا بیشتر باشد.
۵. شرایط و امکانات بهداشتی خانواده در سطح مطلوبی باشد.
۶. اعضای خانواده، پوشاک کافی برای استفاده روزانه، و به ویژه پوشاک گرم برای فصل زمستان (از جمله پولیور، شال، پتو، ...) و امکانات جلوگیری از مزاحمت حشرات موذی در اختیار داشته باشند.
۷. خانواده دارای منابع جانی کسب درآمد مانند باغچه سبزیجات، درختان میوه، ... باشد.
۸. میانگین مانده سالانه خانواده در حساب پس انداز، حدود ۵۰۰۰ تاکا (حدود ۷۵ دلار) باشد.
۹. خانواده در طول سال بابت صرف سه وعده غذای روزانه با مشکلی روبه‌رو نباشد.
۱۰. در صورت بیماری هر یک از اعضای خانواده، اقدامات لازم در مورد مراقبت از وی انجام گیرد.

#### موفقیت و ثبات

بر اساس تحقیقات و بررسی‌های انجام گرفته، بانک گرامین در دو بخش خانواده و روستا، دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای به ارمغان آورده است. از جمله مزایای فعالیت این بانک در سطح خانواده و روستا،

تشویق می‌کنند در زمینه‌های اجتماعی، تحصیلی، اقتصادی و ... اهدافی را مانند عدم نیاز به جهیزیه، تحصیل فرزندان، درختکاری، استفاده از سبزیجات برای کاهش بیماری‌های کودکان، کمک به افزایش منابع آب آشامیدنی، ... برای خود تعیین کنند.

بر اساس نظام گرامین، بدین سبب برخی فقیر و تنگدست شده‌اند، که جامعه آنها را از اصول اولیه اجتماعی و اقتصادی محروم کرده است. این گروه مانند دانه‌های گلی هستند که تنها در گلدانی کوچک کاشته شده‌اند و آنچه برای رشد مورد نیاز است، به طور کامل در اختیارشان قرار نگرفته است.

#### شاخص‌های ارزیابی فقر

هر ساله و با پایان برنامه‌های اعطای وام، کارمندان بانک گرامین، عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند و موقعیت اجتماعی و اقتصادی اعضای گروه‌های وام گیرنده را مورد بررسی قرار می‌دهند. در بانک گرامین، سطح فقر وام گیرندگان بر اساس ۱۰ شاخص ذیل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و دستیابی به معیارهای زیر، نشان می‌دهد که عضو گروه از محدوده فقر خارج شده است:

۱. خانواده در مسکنی به ارزش حداقل ۲۵۰۰۰ تاکا (حدود ۳۸۰ دلار) زندگی کند.
۲. اعضای خانواده به آب آشامیدنی لوله کشی، تصفیه شده و بهداشتی دسترسی داشته باشند.





معتبر صلح نوبل را برای پروفیسور محمد یونس به ارمغان آورد. بر اساس گزارش‌های به دست آمده، در حال حاضر در بیش از صد کشور جهان، از جمله کشورهای پیشرفته‌ای مانند انگلستان و ایالات متحده آمریکا، ایده‌های بانک گرامین در ارتباط با تأمین مالی خرد و فقرزدایی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

1Bangladesh Taka = 134.40 Rials xxx

توانایی کارآفرینی وام گیرندگان نیز بستگی داشته است. ارائه چنین عملکردی سبب شده است که آثار مثبت فعالیت‌های بانک در زمینه فقرزدایی و اعطای تسهیلات بانکی در بسیاری از مطالعات انجام گرفته از سوی سازمان‌ها و آژانس‌های بین‌المللی از جمله بانک جهانی و مؤسسه بین‌المللی تحقیقات در بخش غذا (IFPRI) مورد توجه قرار گرفته و در سال ۲۰۰۶، جایزه

موفقیت و تداوم فعالیت این بانک بوده است. در طول سالها فعالیت، وجود یک رهیافت مناسب، یک ساختار مدیریتی غیر متمرکز و بهره‌مندی از کارشناسان و کارمندان متخصص، علاقه‌مند و خدمتگزار، باعث شده است که وابستگی این بانک به یارانه‌های دولتی کاهش یابد و بیش از ۹۰٪ از شعب آن به سوددهی برسند. بدون شک گسترش گرامین به عوامل دیگری از جمله

### توازننامه بانک گرامین تا ۳۱ دسامبر ۲۰۰۶

۲۰۰۵ تاکا	۲۰۰۶ تاکا
۲,۱۶۳,۸۸۹	۱,۲۱۵,۶۸۴
۱,۲۲۹,۳۲۹	۲۸۱,۴۲۷
۹۷۶,۷۲۴,۷۷۵	۸۹۸,۵۶۲,۵۵۱
۹,۹۸۷,۲۱۶,۹۴۵	۱۹,۷۴۴,۰۱۵,۹۹۰
۲۸,۸۹۶,۷۵۹,۱۲۲	۳۴,۱۴۴,۸۹۷,۱۲۲
۹۵۵,۳۰۵,۲۹۱	۱,۰۴۵,۲۷۶,۸۳۵
۳,۸۰۴,۶۶۳,۳۲۲	۳,۵۴۹,۳۷۲,۰۹۹
۴۴,۶۲۴,۰۶۲,۶۷۳	۵۹,۳۸۳,۶۲۱,۷۲۸
۱,۹۱۷,۳۹۲,۳۲۹	۱,۸۵۵,۳۳۲,۳۹۷
۲۰,۲۷۷,۴۱۲,۲۷۲	۲۷,۳۲۱,۹۳۰,۸۲۴
۱۱,۴۹۳,۵۹۶,۸۹۸	۱۷,۰۲۰,۳۷۱,۶۷۷
۲,۸۴۰,۰۸۰,۲۱۴	۳,۳۰۸,۳۹۹,۹۴۷
۳۴,۶۱۱,۰۸۹,۳۸۴	۲۷,۶۵۰,۷۰۲,۴۴۸
۳,۳۸۱,۳۹۸,۰۸۲	۳,۷۶۶,۴۰۲,۰۰۵
۳۱۸,۰۰۰,۰۰۰	۳۱۸,۰۰۰,۰۰۰
۴,۳۹۶,۱۸۲,۸۷۸	۵,۷۹۳,۱۸۲,۸۷۸
۴,۷۱۴,۱۸۲,۸۷۸	۶,۱۱۱,۱۸۲,۸۷۸
۴۴,۶۲۴,۰۶۲,۶۷۳	۵۹,۳۸۳,۶۲۱,۷۲۸
۱۶,۶۴۲,۴۵۳	۱۳,۵۴۱,۸۸۳

### دارایی و اموال

موجودی نقد  
مطالبات از بانک مرکزی بنگلادش (به پول ملی)  
مطالبات از سایر بانکها و موسسات مالی  
سرمایه‌گذاری‌ها  
وام و پیش‌پرداخت - بدون وثیقه  
دارایی از جمله ساختمان، تجهیزات و اثاثه  
استهلاک انباشته  
سایر دارایی

### بدهی و سرمایه

استقراض از بانکها و مؤسسات مالی  
سپرده اعضا  
سپرده سایرین  
سایر وجوه  
سپرده‌ها و سایر وجوه  
سایر بدهی‌ها  
وجوه سهامداران  
سرمایه تمام پرداخت شده  
سرمایه و سایر اندوخته‌ها

### بدهی‌های احتمالی

ضمانتنامه‌ها





صورت جریان وجوه نقد بانک گرامین برای سال مالی منتهی به ۳۱ دسامبر ۲۰۰۶

۲۰۰۵	۲۰۰۶
تاکا	تاکا
۵,۵۹۸,۰۴۸,۵۱۳	۸,۰۲۹,۲۲۴,۲۲۱
(۲,۲۸۵,۶۸۳,۵۲۵)	(۳,۴۷۱,۱۰۸,۹۲۷)
(۱,۶۶۹,۰۵۵,۷۹۵)	(۲,۰۲۵,۰۷۸,۳۴۳)
(۶۷۰,۶۷۵,۴۶۸)	(۹۰۲,۰۲۹,۳۹۹)
۱,۷۹۶,۷۲۸,۲۵۲	۱,۴۰۱,۵۵۹,۵۱۹
۲,۷۶۹,۳۶۱,۹۷۷	۳,۰۳۲,۵۶۷,۲۷۱
(۸,۰۵۰,۳۹۱,۴۲۲)	(۵,۲۲۸,۱۳۸,۰۰۰)
۷۲,۲۱۷,۰۳۳	۲۵۵,۲۹۱,۲۲۳
۱۱,۱۳۳,۱۷۳,۲۴۰	۱۳,۰۳۸,۴۵۸,۰۳۴
(۱,۹۱۳,۶۳۶,۷۷۸)	(۱,۱۹۷,۷۰۴,۰۸۴)
۱,۲۴۱,۳۶۲,۰۷۳	۶,۸۲۷,۹۰۷,۱۷۳
۴,۰۱۰,۷۲۴,۰۵۰	۹,۸۸۰,۴۷۴,۴۴۴

الف) جریان وجوه نقد از فعالیت‌های عملیاتی

- بهره دریافتی
- بهره پرداختی
- وجه نقد پرداختی به کارکنان
- سایر هزینه‌ها
- سایر درآمدها

وجه نقد حاصل از فعالیت‌های عملیاتی

- وام و پیش‌پرداخت
- سایر دارایی‌ها
- سپرده و سایر وجوه
- سایر بدهی‌ها

خالص وجه نقد دریافتی از فعالیت‌های عملیاتی

(۲,۷۶۱,۴۳۱,۰۰۳)	(۹,۷۵۶,۷۹۹,۰۴۵)
(۶۸,۱۸۱,۹۰۶)	(۱۵۲,۱۵۸,۳۹۷)
(۲۰,۱۹۲,۸۷۹)	۱۰,۴۸۲,۶۱۹
(۲,۸۴۹,۸۰۵,۸۹۷)	(۹,۸۲۸,۴۷۴,۸۲۳)

ب) جریان وجوه نقد از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری

- سرمایه‌گذاری‌ها
- اضافه به دارایی‌های ثابت مشهود
- عوائد فروش دارایی‌های ثابت مشهود
- خالص خروجی وجوه ناشی از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری

ج) جریان وجوه نقد از فعالیت‌های تأمین مالی

- سرمایه سهام
- استقراض از بانکها و مؤسسات خارجی
- سرمایه و سایر اندوخته‌ها

-	-
(۹۷۸,۴۲۶,۲۵۶)	(۶۲,۰۵۷,۹۳۲)
-	-
(۹۷۸,۴۲۶,۲۵۶)	(۶۲,۰۵۷,۹۳۲)

خالص جریان ورودی / خروجی ناشی از فعالیت‌های تأمین مالی

د) خالص افزایش در وجه نقد و معادلهای نقدی

(الف، ب، ج)

هـ) وجه نقد اولیه و معادلهای نقدی

و) وجه نقد و مانده بانکی در پایان دوره

۱۸۲,۴۹۱,۹۸۸	(۸۰,۰۵۸,۳۱۱)
۷۹۷,۶۲۶,۰۰۵	۹۸۰,۱۱۷,۹۹۳
۹۸۰,۱۱۷,۹۹۳	۹۰۰,۰۵۹,۶۸۲

1Bangladesh Taka = 134.40 Rials



1. Chai, Dhraham, An Evaluation of the Impact of Grameen Bank Project, 1984.
2. Features of Grameen's Credit Delivery System, <http://www.gdrc.org/icm/grameen-feature.html>.
3. Grameen Bank, <http://www.grameen.com>.
4. Grameen Bank, [www.unesco.org](http://www.unesco.org).
5. Grameen Bank, <http://muhammadyunes.org>.
6. Grameen Bank, a Nobel Winning Concept, <http://hindu.com/biz/2006/10/23/stories>.
7. Grameen Bank's Method of Action, <http://www.gdrc.org/icm/grameen-mof-action.html>.
8. Human Resources Development and Operations Policy, <http://gdrc.org/icm/grameenbank.html>.
9. Is Grameen Bank Different from Conventional Banks?, <http://www.grameen-info.org>.
10. Shahidur R. Khandker, Bequi Khalily, Zahed Khan, Grameen Bank: Performance and Sustainability, Washington D.C., World Bank, 1995.
11. Yunes, Muhammad, Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millenium Development Goal, <http://ww.grameen-info.org>.
12. Yunes, Muhammad, Social Business Entrepreneurs Are the Solution, <http://www.grameen-info.org>.
13. Yunes, Muhammad, Ten Indicators to Access Poverty Level,
14. <http://www.grameen-info.org>.
15. Yunes, Muhammad, The 16 Decisions of Grameen Bank,
16. <http://www.gdrc.org/icm/grameen-16.html>.

۱۷. جعفرزاده، علیرضا، تأمین منابع مالی و فقر زدایی، <http://www.ict.gov.ir>.

۱۸. شمس، خالد، طراحی نظام اعتبار رسانی مؤثر برای فقر، ترجمه گیتی بدخشان، اداره کل امور بین‌الملل، ۱۳۷۲.





پس از شناخت کامل و طبقه‌بندی و پردازش در پی چاره‌جویی برآیم. در این ارتباط، این مقاله مختصر سعی دارد برخی از این دلایل را که در اکثر طرحها مشترک‌اند استخراج کند و به ترتیب ذیل تحت نقد اجمالی قرار دهد.

الف) ضعف اطلاعاتی: اطلاعات مبنای تفکر است و در صورت ضعف اطلاعاتی، هزینه‌های غیرضروری افزایش می‌یابد و تفکر مطالعاتی، اجرایی و حتی مبنای سرمایه‌گذاری

مقدمه  
 بحث عمده‌ای که در مهندسی ارزش مطرح است چگونگی کاهش هزینه‌های سربار و گاه بی‌مورد و اضافی طرحهاست؛ زیرا این قبیل هزینه‌ها باعث توجیه‌ناپذیری مجازی طرح می‌شود و اغلب کارفرما و طراح را سردرگم و از اجزای طرح منحرف می‌کند. برای نیل به این هدف بزرگ، به نظر می‌رسد به عنوان پایه و مقدمات کار، باید دلایل افزایش هزینه‌ها بررسی و تفکیک شود و

حسن حاجی حیدری  
 کارشناس اداره کل وصول مطالبات و اجرا

## دلایل هزینه‌های اضافی طرحها



ضعف خواهد داشت. در این حالت سرمایه‌گذار و یا طراح و حتی مجری نخواهد توانست اهداف و روشهای وابسته به آن را به درستی تشخیص دهد و در انتخاب دچار سردرگمی خاصی خواهد شد. لذا، طرح، متحمل هزینه‌های اضافی می‌شود.

ب) ضعف ایده‌پردازی: بیشتر سازمانهای مجری در کشور، چنان که باید از خلاقیت و ایده‌پردازی حمایت جدی به عمل نمی‌آورند. لذا، این عدم اجرای مهندسی همزمان در سازمانهای مذکور می‌تواند هزینه اضافی طرحها را افزایش دهد. به عبارت دیگر، وقتی مسائل با نگاهی همه‌جانبه پردازش نشوند، طبیعی است تبعات گرانباری می‌تواند داشته باشد، که یکی از آنها به خطر افتادن امنیت سرمایه‌گذاری و در نتیجه آن عدم اجرای پروژه‌های مرتبط است.

پ) شرایط اضطراری در طرح: مدیریت در کشور ما در بسیاری از موارد مدیریت دقیقه نود است؛ یعنی سالها فرصت از دست می‌رود و هیچ نظری ارائه نمی‌شود و در همان لحظه نهایی که پروژه‌ای در حال تکمیل و شروع بهره‌برداری است، مواردی که قبلاً پیشگیری نشده‌اند حادث می‌گردد و نظریات مدیریتی اعمال می‌شود. این عدم وجود نگرش پیشگیری‌کننده، مدیریتها را متزلزل می‌کند.

تزلزل مدیریت باعث افزایش روند کار می‌شود و هزینه‌ها به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد.

ت) اعتقادات صادقانه و غلط طراحان: اغلب مهندسان مشاور روی ایده‌های خود پافشاری می‌کنند. این ایده‌ها اکثراً بر پایه اصول تاریخ گذشته و آنچه که سالها قبل در دانشگاهها تدریس می‌شده است پردازش شده است. لذا، امروزه می‌توان آنها را غلط نامید. به عنوان مثال، پافشاری روی این نظریه که مثلاً سدهای خاکی در تمامی حالات ممکن بهتر از سدهای RCC است یا اینکه اسکلت بتنی در برابر زلزله مقاوم‌تر از اسکلت فلزی است، یا هر اعتقاد کلی و نه موردی که طی یک تحقیق می‌تواند متزلزل شود و یا مشمول مرور زمان گردد باعث افزایش اشتباهات طراحی و ازدیاد قیمت‌های تمام شده خواهد بود.

ث) عادت و طرز تلقی‌ها: عادت به یک روش خاص اجرا یا عادت به یک نرم‌افزار خاص در طراحی یا به یک فرمول تجربی که تحت شرایط خاص به دست آمده و تعمیم دادن قضایا و عملکردهایی مثل آنها می‌تواند خطر افزایش مبالغ را به همراه داشته باشد؛ زیرا طبق آخرین اخبار منتشر شده دانش بشری هر ۷۵ روز دو برابر می‌شود. لذا، بدیهی است استفاده از تولرانس‌ها و ضرایب اطمینان بالا مردود است.

ج) تغییر در نیازها: گاه پیش می‌آید در مراحل نهایی اجرا، اطلاعات اولیه تغییر می‌یابند یا خواست‌ها و اهداف کارفرما یا سرمایه‌گذار دچار دگرگونی می‌شود که این امر باعث دوباره‌کاریها و تجدیدنظرهای عمده و جزئی می‌شود و در نتیجه هزینه‌ها بالا می‌رود.

چ) فقدان ارتباطات و همکاری طرفین: وقتی ارتباطات شفاف نباشد مکاتبات افزایش می‌یابد و این خود باعث افزایش زمانهای تلف شده می‌شود، که این موضوع سربار هزینه خواهد داشت. برای پیشگیری از این حالت لازم است تمام اصول، روشها و منشهای مدیریت‌های سستی کنار گذاشته شود و مدیریت مشارکتی جایگزین همه آنها گردد.

ح) استانداردهای طرح: اهمیت تدوین استاندارد و نقشه‌های تیپ و مشخصات فنی و نقش برجسته آن در یک فرایند معقول و بتنی بر قوانین فاقد تبصره و استثناءها بر هیچ کس پوشیده نیست.

بنابراین، وجود دفترچه‌های حاوی مشخصات مورد قبول در هر زمینه باعث حذف و کاهش برخی هزینه‌های زائد خواهد شد.

#### منابع

۱. مجموعه مقالات اولین سمینار علمی مهندسی ارزش، تهران، ۱۳۸۰، دانشگاه امیرکبیر.
۲. مهندس مهدی ماهرانی، مزایای استفاده از فناوری مهندسی ارزش در طرحهای اجرایی شرکت مهندسی مشاور مهتاب قدس
۳. گزارش کار گروه مهندسی ارزش نماسازی تونل بزرگراه رسالت، محمدصادق کیانی‌نژاد، سعید معرب محمدرضا جبروتی، شرکت پرلیت
۴. [www.Value-eng.org](http://www.Value-eng.org) مؤسسه مهندسی ارزش امریکا (SAVE) ۱۹۹۶



- یکی از تهدیدات بالقوه و بالفعل سازمانها، تخلیه تلفنی توسط دشمنان نظام از رده‌های مختلف مدیریتی و اداری دستگاه‌های دولتی با هدف جمع‌آوری اطلاعات و سوءاستفاده از آن با شگردها و تاکتیک‌هایی است که آشنایی با آن برای تمام افرادی که به نوعی دسترسی به اطلاعات طبقه‌بندی شده دارند لازم و ضروری است. با توجه به اهمیت موضوع و بنا به وظیفه، دفتر مرکزی حراست بانک تلاش کرده است به منظور افزایش ضریب هوشیاری همکاران محترم با برگزاری جلسه و ارائه مطالب مفیدی در قالب این جزوه، امکان ناکامی دشمنان و جلوگیری از وارد آمدن خسارات و صدمات ناشی از این حربه را فراهم آورد:
- در مکالمات تلفنی از بکار بردن اخبار و اطلاعات طبقه‌بندی شده خودداری شود. (اطلاعات طبقه‌بندی شده به اطلاعاتی گفته می‌شود که افشای آن باعث ایجاد صدمه و خسارت بر سازمان متبوع و نظام جمهوری اسلامی ایران می‌شود).
  - حتی در صورت شناخت طرف مقابل، از تلفن نباید در جهت انتقال اخبار و اطلاعات مهم و طبقه‌بندی شده استفاده کرد. (حتی المقدور از ارسال اسناد و مدارک طبقه‌بندی شده از طریق نمابر خودداری شود).
  - منافقین با استفاده از نام و مکان جعلی اکثراً خود را وابسته سازمانها و وزارتخانه‌های ذیصلاح معرفی می‌کنند. از این‌رو، ضروری است در صورتی که از هویت تلفن‌کننده اطلاعاتی ندارید، بدون توجه به جایگاهی که تلفن‌کننده ادعا می‌کند، دادن اطلاعات را به زمانی دیگر موکول کنید و شماره تلفن وی اخذ و برای اطمینان با او تماس گرفته شود. نکته: امروزه، جاسوسی با فنون خاصی انجام می‌شود و نوعاً برپایه ابتکار و ابداع استوار است و ممکن است شیوه جاسوسی به طریقی باشد که اطلاعات صحیح برای جلب اعتماد تخلیه‌شونده مطرح شود که در این مورد هم باید هوشیار و آماده بود و برای محک زدن طرف مقابل با ایجاد حالت تناقض در اظهارات وی، او را به تغییر و اصلاح مطالب خود مجبور کرد که در این صورت اگر به گفته خود مطمئن نباشد و دچار تردید شود، هویت وی مشخص خواهد شد.
  - هرگونه اطلاعاتی که کارگزاران نظام در اختیار دارند و دانستن آنها برای عموم جایز نیست، به‌نوبه خود دارای ارزش است و هیچ‌کس حق ندارد بدون شناخت کامل از هویت

## تخلیه تلفنی و راههای مقابله با آن





تلفن کننده‌ای که در رابطه با مسائل حتی پیش‌پاافتاده توضیحاتی را می‌خواهد که مقدمه اطلاع و راه یافتن به اطلاعات طبقه‌بندی شده می‌شود، اطلاعاتی را بیان کند

۵. هیچ مسئولی نمی‌تواند قوانین حفاظتی را نادیده بگیرد و مدعی شود و تهدید کند که چرا پاسخگوی اطلاعات درخواستی از طریق تلفن نیستید، لذا نباید مرعوب تهدیدات تماس گیرنده شد و در صورت امتناع از ارائه اطلاعات طبقه‌بندی شده از طریق تلفن، حتی به مسئول شناخته شده، مجرم تلقی نمی‌شوید؛ بلکه در مقابل حفاظت گفتار از طریق این وسیله مسئول هستید.

۶. باید توجه داشت که اطلاعات فقط به سلسله مراتب شناخته شده خود داده شود و مسامحه و سهل انگاری در هر شرایطی غیر

قابل قبول است و به توجیهی و تبادل اخبار و اطلاعات از طریق تلفن مستوجب معرفی به مراجع قضایی است.  
۷. تکمیل اخبار ناقصی که قبلاً کسب کرده‌اید.

لازم به یادآوری است که در تخلیه تلفنی علم تخلیه کننده شامل اطلاعات اولیه و استعداد و تجربه اوست که برای بهره گیری از این علم باید شگردهایی به شرح ذیل را بکار برد تا به مقصود خود که عمدتاً کسب اطلاعات جدید است برسید:

- داشتن اطلاعات و آگاهیهای لازم پیرامون موضوعات تخلیه.
- تعیین لحن تخلیه کننده، متناسب با افراد تخلیه شونده.
- صحبت بر سر مسائل مورد علاقه تخلیه شونده.
- از موضع بالاتر با تخلیه شونده برخورد می‌کنند.
- اطلاعات قبلی از نقاط ضعف تخلیه شونده.

- برخورد سریع و عجولانه با تخلیه شونده.
- تهدید تخلیه شونده در صورت عدم ارائه اطلاعات.
- انکار هویت خود تا آخرین لحظه در صورت لو رفتن موضوع.
- کوچک شمردن اطلاعات مورد نیاز.
- تشویق تخلیه شونده به حفظ اسرار.
- غیرواقع نشان دادن قضیه به عمد تا به اصل قضیه پی ببرند.
- طرح پرسشهای پی در پی، تا فرد تخلیه شونده فرصت سؤال نیابد.
- تماس با کارمندان ساده و رده پایین.
- ایجاد رفاقت با فرد تخلیه شونده.
- تغییر موضوعات بحث در مواقع مناسب.
- ایجاد حالت ترحم در تخلیه شونده.
- استفاده از تخلیه چی زن به منظور تماس با زنان و جوانان.



## راه‌های پیشگیری

به‌منظور صیانت از دستاوردها و ارزشهای انقلاب، افزایش ضریب هوشیاری مسئولان و ناکامی دشمنان نظام، لازم است افرادی که به‌نحوی دسترسی به اطلاعات مهم و حساس دارند برای جلوگیری از تخلیه تلفنی و ایراد صدمات و خسارات ذی‌ربط، اصول حفاظتی به‌شرح ذیل را رعایت کنند:

## تلفن: وسیله ارتباطی نامطمئن

اغفال و فریب افراد یا عوامل، به‌منظور سرقت اخبار و اطلاعات محرمانه، با همکاری ناآگاهانه دارندگان اخبار، توسط تلفن را تخلیه تلفنی می‌گویند.

با توجه به پیشرفت امکانات ارتباطی و مخابراتی که اکثر آنها مانند تلفن، نمابر، مودم و اینترنت برای عموم قابل دسترس است و با برقراری یک تماس تلفنی می‌توان از کلیه سرویسهای این ابزار استفاده کرد و همچنین محدود به مقررات و ضوابط خاص نیست و ممکن است به‌صورت ناخودآگاه به افشای اخبار و اطلاعات منجر شود. دشمنان همواره با فعالیت گسترده به تخلیه تلفنی، که یکی از آسان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین شیوه‌هاست، از رده‌های مختلف مدیریتی و اداری دستگاه‌ها و سازمانهای دولتی اقدام می‌کنند.

تخلیه تلفنی نسبت به سایر روشهای جاسوسی از مزایایی به‌شرح ذیل برخوردار است:

۱. جمع‌آوری اطلاعات بدون حضور فیزیکی انجام می‌شود و تشکیلات آنها را از ضربه متقارن مصون می‌دارد.

۲. کم‌هزینه بودن و دریافت سریع و بدون واسطه اطلاعات و انتقال آن به مراکز تصمیم‌گیری دشمن.

۳. امکان دسترسی به اطلاعات کلیه مراکز و افراد و القای هرگونه خط فکری.

۴. عدم امکان کنترل انبوه ارتباطات مخابراتی و سهل‌الوصول بودن تلفن برای فریب طرف مخاطب.

شایان ذکر است که با اتکای بیش از حد به فناوری نیز نمی‌توان به‌حافظت کامل دست یافت. تلاش در جهت کاهش مخاطرات آسیب‌پذیری از تخلیه تلفنی را می‌توان با آگاهی از یک سلسله اهداف دشمن تأمین نمود.

## اهداف کلی دشمنان نظام از تخلیه تلفنی:

۱. کسب اخبار و اطلاعات برای ایجاد اختلال در روابط بین‌المللی ایران و جهان.

۲. شناسایی مشکلات نهادها و ارگانهای دولتی در جهت بهره‌برداری تبلیغاتی.

۳. کشف حساسیتهای نظام نسبت به مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ...

۴. کسب اطلاعات درباره مسائل داخلی کشور.

۵. کسب اطلاعات در مورد میزان تأمین نیازهای ارزی، وام، استقراض و بدهیهای خارجی کشور.

۶. کسب اطلاعات در ارتباط با عزل و نصب‌های مسئولان.

۷. در صورت مواجهه با یک تماس مشکوک و یا به‌طور ناخودآگاه مورد تخلیه تلفنی قرار گرفتید، بدون فوت وقت و در اولین فرصت و بدون واگه مراتب را، اعم از تاریخ و ساعت مطالب مطرح شده را دقیقاً به مدیریت حراست گزارش دهید.

نکته: نشانه تلفن خارج از کشور این است که هنگام برداشتن گوشی، صدای بوق ضعیفی (صدای جیک) شنیده می‌شود.

در پایان با آرزوی اینکه مطالب ارائه‌شده مفید و قابل بهره‌برداری باشد، خواهشمندیم نظریات سازنده خود را به شماره‌دورنگار ۸۸۲۵۰۱۳۴ و یا با نشانی پست الکترونیک [herasat-kol@agri-bank.ir](mailto:herasat-kol@agri-bank.ir) اطلاع دهید و ما را در ادامه اطلاع‌رسانی و آموزش‌های حراستی و حفاظتی یاری فرمایید.

دفتر مرکزی حراست



## مختصری درباره وثیقه و تضمین

غلامرضا فرازی (کارشناس اداره کل اعتبارات و هدایت سرمایه‌گذاری)

مشکلات و پیچیدگیهای حقوقی خاص خود است و نهایتاً بانک باید پلیس‌وار به دنبال کشف و معرفی اموال بسارزش و اضافی امضاکننده باشد. آن هم زمانی شانس با بانک است که طرف اموال خود را به غیره منقول نکرده باشد و اموال نیز در حدی باشد که با عنوان مستثنیات دین (یک خانه، یک ماشین، لوازم زندگی و...) طبق قانون از دست بانک خارج نباشد. در هر حال، موضوعات مذکور جای بحث‌های طولانی حقوقی دارد و نهایتاً می‌توان تقاضای حبس مدیون را از قانون انتظار داشت که این عمل نیز منابع هدر رفته را به آسانی به بانک باز نمی‌گرداند.

موضوع دیگری که قابلیت یادآوری و هشدار دارد، موضوع رهن دادن وثیقه با مبلغی حدود یک‌سوم یا یک‌چهارم کل ارزش ملک به اشخاص ثالث است و در وثیقه‌های تجاری (پاساژ و مغازه) این مطلب در قالب سرقفلی و اجاره بلندمدت بروز می‌کند که در نهایت باید زمینه‌ای فراهم گردد که منافع (سپرده‌های مردمی) به سهولت قابل برگشت باشد.

ادوات و تجهیزات و حتی مصالح قابل استفاده آن) توسط غارتگران، اعم از محلی یا رهگذران روبه‌رو می‌شوند و بانک نیز فاقد تشکیلاتی است که تا زمان فروش آن نگهبان ۲۴ ساعته بر آن بگمارد. و در نهایت بانک با واحدی مخروبه و غارت شده و ناقص روبه‌رو می‌گردد که در صورت کمک از آمار، تعداد این گونه طرحها در سراسر کشور کم نیستند و رقم چشمگیری را تشکیل می‌دهند.

در مواردی که بدهکار متواری می‌شود، روز به روز بر حجم بدهی‌اش افزوده می‌گردد و از طرف دیگر هر روز طرح مستهلک‌تر و مخروبه‌تر می‌شود و فاصله قیمت آن با بدهی زیادتر می‌گردد. مساعدت دیگر در تضمین تسهیلات استفاده از سفته است که تا سقف معینی قابلیت استفاده برای بانک دارد. شخصی با امضای پشت سفته خود را متعهد می‌کند که در موعد مقرر بدهی بانک را به دور از هر گونه بهانه بپردازد.

ریسک این نوع تضمین بسیار بیشتر از ترهین طرح است و در زمان واخواست آن (اجراگذاری) دارای

بانک اساساً برای بازگشت منابع توزیع شده‌اش که امانات مردمی (سپرده‌ها) یا امانات دولتی (وجوه اداره شده) است، مسئول است که مطمئن‌ترین راه را برگزیند. معمولاً استفاده از وثیقه ملکی شهری ارزنده و سهل‌البیع در تسهیلات کلان و یا مبالغ بالا و اخذ ضامن معتبر و مطمئن در تسهیلات متوسط و پایین، راحت‌ترین روش است؛ لیکن به منظور مساعدت با مشتری و با پذیرش ریسک، مجموعه طرح را نیز به عنوان وثیقه می‌پذیرد؛ اما قابل پیش‌بینی است که در زمان ورشکستگی طرح و عدم فروش تولیدات و محصولات آن به علت عدم بررسی دقیق توجیه اقتصادی آن یا سوء مدیریت و یا علل دیگر، بانک می‌ماند و یک مجموعه‌ای را کد و بی‌حاصل که سوء آوازه آن در منطقه پیچیده و همین مسئله باعث می‌شود که دیگران خریدار آن نباشند یا اینکه آن را برای تغییر کاربری، بسیار ارزاتر از قیمت واقعی آن خواستارند و از طرف دیگر طرحی رها شده که معمولاً در بیابان قرار دارد و با سرقت لوازم منقول و نیمه‌منقول (درب و پنجره



## نقش پول در اقتصاد جامعه

در ادبیات اقتصادی، پول را به مهمات می‌توان تشبیه کرد. چیزی که بکارگیری اشتباه آن خطرناک و به فاجعه اقتصادی منتهی می‌شود. بنابراین، با پول نمی‌توان هر کاری را به دلخواه و بی‌قاعده انجام داد. پول همچون خون در شریانهای بدن است. کاستی آن موجب ضعف و مرگ و فزونی آن نیز سبب بیماری و نابودی می‌شود. تزریق پول به جامعه نمی‌تواند به میل و اداره اداری و سیاسی انجام گیرد؛ بلکه باید پس از بررسی دقیق توسط گروهی از متخصصان و تشخیص مشکل نسبت به بکارگیری آن مبادرت کنیم. از همین رو است که هر اقدامی در جهت کم یا زیاد کردن حجم پول، همانند دستکاری در نرخها باید توسط متخصصان تجویز شود. سیاستهای پولی در تعریف ساده آن به مجموعه‌ای از اقدامات اطلاق می‌شود که برای رسیدن به هدفهای

معین اقتصادی به‌کار می‌رود تا بر حجم پول تأثیر بگذارد. دستکاری در پول بدون داشتن یک سیاست پولی معین و یا هدفهای مشخص اقتصادی امری پذیرفته و مناسب نیست. در این نوشتار به چند موضوع مهم در خصوص نقش پول و رابطه بین سیاستهای مالی و پولی در اقتصاد جامعه اشاره می‌شود.

۱. زمانی سیاستهای پولی قابل قبول و در جهت اهداف اصلی اقتصادی کشور قرار می‌گیرد که هدف عمده سیاست پولی را دنبال کند. اولین هدف ثبات قیمتها و کنترل تورم، دومین هدف رشد واقعی و پایدار اقتصادی و سومین هدف افزایش اشتغال و پایین آوردن نرخ بیکاری در جامعه است. بنابراین، آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است مهار تورم و ثبات قیمتهاست. برای تشخیص این موضوع بانک مرکزی نقش بسزایی ایفا می‌کند. بدین معنی که بانک نباید در خدمات اهداف دیگر قرار گیرد، بلکه سیاستها و روشهای اجرایی آن همواره نزد سیاستمداران چنان روشن و آشکار باشد که هیچ‌گاه به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف کلان کشور، از جمله اهداف اجتماعی، سیاسی قرار نگیرد. در غیر این صورت، چنانچه بانک استقلال برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از اینک سلب شود و سیاستمداران با این تصور که با تزریق بیشتر پول به جامعه در جهت افزایش رشد اقتصادی و رفاه مردم حرکت اقتصادی مناسبی انجام داده‌اند، عملی نادرست به‌نظر می‌رسد؛ زیرا هرچند در کوتاه‌مدت مردم احساس خوشحالی می‌کنند و در

آن مقطع احساس وضعیت اقتصادی مناسب دارند؛ ولی در بلندمدت درآمدهای کاذب آنها کاهش می‌یابد و مجدداً شاهد سیر صعودی قیمتها و از میان رفتن آثار ناشی از افزایش کاذب درآمدها خواهیم بود و در نهایت ثبات قیمتها از بین می‌رود و تورم و نارضایتی جامعه را نیز به‌دنبال خواهد داشت.

۲. پول به دلیل شباهت آن به مهمات پدیده‌ای است که از لحاظ تأثیر آن بر سیستم اقتصادی جامعه بسیار قابل توجه است و سیاستمداران کلان هر جامعه نخستین کسانی هستند که سعی در استفاده ابزاری از آن برای پیشبرد هدفها خود دارند و آن را بکار می‌گیرند؛ و این روش بکارگیری پول مانند داروی مسکن آنها را به اهداف شخصی و سیاسیشان می‌رساند؛ ولی در این حالت که بین اهداف سیاسی اشخاص و اقتصادی جامعه تضاد ایجاد می‌گردد و جدال بین اقتصاد و منافع بلندمدت جامعه از یک‌طرف و سیاست و اهداف کوتاه‌مدت اشخاص از سوی دیگر ایجاد می‌شود و متأسفانه در کشورهای در حال توسعه این جدال به غلبه سیاست اشخاص بر سیستم اقتصادی جامعه منتهی می‌شود و نتیجه آن عدم رشد مداوم اقتصادی این کشورها را به‌دنبال دارد. در این خصوص، دولت سیاستهای مالی و بودجه‌بندی را در دست گرفته و آن را به‌صورت یکساله - سه‌ساله - چهارساله - و یا پنج‌ساله هدف‌گذاری می‌کند که منطبق با دوره‌های انتخاباتی آنان است. در این حالت است که سیاستهای مالی با سیاستهای پولی



در تضاد قرار می‌گیرند و همواره سیاست مالی پیروز می‌شود و سیاستمداران اساساً در تشخیص جایگاه سیاستهای مالی و پولی دچار اشتباه می‌شوند و پول موجود نزد بانکها را طوری بودجه‌بندی می‌کنند که برای درآمدهای مالی خود انجام می‌دهند و حتی رفتارهای نامناسبتری در پیش می‌گیرند. در صورتی که پول نزد بانکها مربوط به مردم است و باید توسط مدیریت مستقل اداره شود و از این روست که بانکها باید مستقل اداره شوند و استقلال بانک مرکزی از واجبات یک برنامه رشد مداوم اقتصادی است. در کشورهایی که از رشد اقتصادی و توسعه پایدار بالایی برخوردارند، برعکس کشورهای توسعه‌نیافته یا در حال توسعه دخالت دولتها در سیاستهای پولی کمتر و استقلال بانک بیشتر است.

۳. یکی دیگر از موضوعات مهم ابزارهای سیاست پولی است که باید کاملاً تخصصی و هماهنگ با سازوکار بازار پول دانتخاب و بکار گرفته شود. تعیین نرخ سود بانکی و سود مورد انتظار، نرخ سپرده‌های قانونی یا میزان سپرده ذخیره بانک مرکزی، خرید و فروش اوراق مشارکت از جمله این ابزارهای پولی است. کاربرد این ابزارها در هر کشور وضعیت خاص خود را دارد و باید به آن توجه شود. استفاده از ابزارهای اداری، سیاسی و غیرتخصصی از آنها نتیجه مطلوب به‌دست نمی‌آورد. بانک مرکزی که مسئولیت تخصصی و قانونی و تدوین و اجرای سیاستهای پولی را دارد باید بتواند از این ابزارهای تخصصی

استفاده کند. بانک مرکزی هنگامی باید مسئول کنترل تورم شناخته شود که همراه با آن مسئولیت خطیر اختیار استفاده از ابزارهای تخصصی خود را داشته باشد، در غیر این صورت توازن دو طرف معادله، یعنی مسئولیت و اختیارات، بهم می‌خورد.

۴. تحول ارتباطات، بیش از حد بازارهای پولی و مالی همه جوامع جهانی را در بر گرفته است. از این رو سیاستگذاران اقتصادی و سیاسی هر دولت و ملتی، باید بدانند که برقراری ارتباط، دیگر در محدوده ملی ممکن نیست باید باور داشت که استقلال در تصمیم‌گیری در معنای قدیمی آن دیگر متصور نیست و تحولات و نوسانات بازارهای فراملی نقشی تعیین‌کننده بر بازارهای ملی دارند. در حقیقت تصمیم‌گیرندگان باید در هر تصمیمی که می‌گیرند براساس تحولات جهانی و تأثیر آن تحولات را در تصمیم‌گیری خود ملحوظ کنند. سطح قیمتها در کشورهای مختلف و اختلاف میزان تورم در میان آنها بر شیوه کاربرد سیاستها اثر می‌گذارد و قدرت رقابتمان را تضعیف و یا تقویت می‌کند. بنابراین، در بین‌المللی شدن بازارهای پولی مالی نمی‌توان به بهانه مردود دانستن جهانی شدن از آثار نوسانات خارجی غافل ماند و لذا چنانچه قیمت داخلی پول را نرخ سود بنامیم نرخ ارز را نیز باید قیمت خارجی پول تلقی کرد. این نرخ قبل از اینکه نمایان‌کننده منزلت و شأن یک کشور باشد، بازتاب‌دهنده بستر تولیدی کشور، بویژه تولید کالاهای قابل مبادله و

نیز وضع تجارت خارجی است. هر قدر میزان کالاهای قابل مبادله تولیدی کشور افزایش یابد تقاضا برای پول کشور افزایش می‌یابد و پول تقویت می‌شود متقابلاً نرخ ارزی بر میزان رقابت‌پذیری کالاهای تأثیر می‌گذارد. در حال حاضر، در کشور خودمان ایران اسلامی به دلیل افزایش اخیر قیمت نفت، ریال کشور در معرض تقویت تصنی قرار دارد. باید سیاستمداران مراقب باشند که این تقویت موجب افزایش واردات کالاهای خارجی و سرکوب ابداعات و تولیدات داخلی نشود. البته ممکن است گروهی چنین تصور کنند که این اعطای تسهیلات بانکی و یا یارانه به بنگاههای داخلی، آنها را تقویت می‌کنند. اما چنین تصویری درست به‌نظر نمی‌رسد؛ زیرا آنچه موجب تشویق تولید داخلی است رقابت‌پذیر کردن تولید کالاهای داخلی است. با بالا بردن کیفیت کالاهای تولیدی داخلی و وارد کردن آن به بازارهای داخلی و خارجی، ضمن جلوگیری از ورود کالاهای خارجی مشابه و صادرات کالای تولید داخل به خارج می‌توان در حقیقت با یک تیر دو نشان زد؛ یعنی علاوه بر اینکه از خروج ارز جلوگیری به‌عمل می‌آید از طریق صدور کالاهای تولیدی داخلی به خارجی مقداری ارز نیز به‌دست آورد. در این حالت است که می‌توان گفت یک نوع سیاست مالی و پولی درست اجرا می‌شود و وضعیت اقتصادی روزبه‌روز بهبود خواهد یافت.



## مقدمه

مدتی است که طرح حذف ۳ صفر از واحد پول ملی بحث برانگیز شده است. طرح اصلاح رقوم پولی با حذف چند صفر از واحد پولی کشور مانند هر طرح دیگر اقتصادی نکات مثبت و منفی بر

## بررسی طرح حذف ۳ صفر از واحد پول ملی

عباس خدابخشی، کارشناس مرکز تحقیق و توسعه

اقتصاد دارد و برای تصمیم‌گیری در خصوص اجرا یا عدم اجرای آن باید آثار و عواقب مثبت و منفی چنین اقدامی به‌درستی ارزیابی شود. در این مقاله سعی داریم جنبه‌های مثبت و منفی این قضیه

را بررسی کنیم. در ابتدا به بررسی نکات مثبت این مسئله می‌پردازیم و در ادامه جنبه‌های منفی آن را بررسی می‌کنیم.

### نکات مثبت حذف صفر از واحد پول ملی

تداوم افزایش نامتعادل حجم پول و به تبع آن افزایش مداوم سطح عمومی قیمت‌ها سبب شده است که از قدرت خرید هر قطعه اسکناس و مسکوک روز به روز کاسته شود. نتیجه آنکه کمیت متغیرهایی که با واحد پول سنجش می‌شوند به گونه‌ای افزایش یافته است که عملیات ثبت و نگهداری حساب‌ها و انجام مبادلات را با مشکل مواجه کرده است.

وقتی که یک اقتصاد برای دوره‌ای طولانی نرخ‌های تورم بالایی را تجربه کند و سطح عمومی قیمت‌ها به چندین برابر گذشته افزایش یابد، برای معاملات معمول که به صورت نقدی انجام می‌شود، حجم اسکناس و مسکوک زیادی مورد نیاز است. در مواردی افزایش سطح عمومی قیمت‌ها و در نتیجه کاهش قدرت خرید هر واحد پول به حدی می‌رسد که پول رایج به سختی می‌تواند به‌عنوان وسیله مبادله و واحد شمارش نقش خود را ایفا کند. برای مقابله با هزینه‌های ناشی از چنین مسائلی است که دولت‌ها مجبورند در واحد پول خود تجدیدنظر کنند و پول جدیدی را به جریان بیندازند که مشکلات موجود را برطرف کنند.

سالانه هزینه‌های بسیاری از بودجه دولت به چاپ اسکناس و چک‌پول در جامعه اختصاص می‌یابد. به‌عنوان مثال، در سال ۱۳۸۳ هزینه چاپ اسکناس منتشرشده نو در حدود ۱۱۱ میلیارد ریال بود که با احتساب هزینه‌های چاپ و انتشار اسکناس‌های نو در مقابل طلب این هزینه‌ها، مجموعاً در حدود ۲۳۱ میلیارد ریال بوده است.

نکته دیگر درباره درشت‌ترین بزرگ اسکناس است. اسکناس ۱۰/۰۰۰ ریالی در سال ۱۳۵۰ برای اولین بار منتشر شد. با در نظر گرفتن تورم سالانه، ارزش آن معادل ۳۰ ریال در سال ۱۳۵۰ است. به عبارت دیگر، اگر قرار باشد اسکناسی با قدرت خرید اسکناس ۱۰۰۰۰ ریالی سال ۱۳۵۰ به جریان گذاشته شود، باید حداقل یک قطعه اسکناس ۲/۵۰۰/۰۰۰ ریالی باشد و همان‌گونه که ملاحظه می‌شود با انتشار اسکناس ۵۰/۰۰۰ ریالی تفاوت فاحشی دارد و به نظر نمی‌رسد بانک مرکزی بتواند این فاصله را در مدت زمان کوتاهی پُر کند.

از دیگر نکات مثبت حذف ۳ صفر از واحد پولی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- بیان، درک و ثبت ارقام ریالی، انجام محاسبات و نگهداری حساب‌ها و همچنین انجام معاملات با سهولت قابل توجهی همراه خواهد شد.
- امکان تجدیدنظر اساسی در





- ارزش اسمی اسکناس‌ها فراهم خواهد شد و در نتیجه با چاپ اسکناس‌هایی که دارای قدرت خرید بالایی هستند، هزینه چاپ اسکناس شدیداً تنزل خواهد کرد.
- جامعه را از داشتن دستگاه‌های پول‌شمار فراوان بی‌نیاز خواهد کرد و این امر به نوبه خود صرفه‌جویی اجتماعی قابل توجهی در بر خواهد داشت.
- برای شمارش اسکناس‌ها وقت زیادی از مردم، به خصوص تحویلداران بانک‌ها، صرف می‌شود که با کاهش این صفرها این مشکل برطرف می‌شود.
- از دیگر محاسن این اقدام، کاهش نیاز به استفاده از چک‌های بانکی، آن هم به شکل بی‌رویه و غیرمنطقی است. چک‌های بانکی طی یک عملیات کوتاه‌مدت به سرعت پانچ، سوراخ و از گردش عملیات مالی و بانکی خارج می‌شوند که این عمل هزینه بسیاری به نظام بانکی تحمیل می‌کند.
- سکه‌ها مجدداً خواهند توانست در مبادلات به صورت فراگیر مورد استفاده قرار گیرند و به لحاظ عمر مفید طولانی‌ای که دارند هزینه‌های تولید پول را کاهش می‌دهند.
- از آنجا که ارزش برابری پول ملی و ارزهای عمده تغییر خواهد کرد این احساس را در بین مردم ایجاد می‌کند که پول ملی قدرتمند شده و این مسئله به لحاظ روانی می‌تواند آثار ضدتورمی داشته باشد.
- با حذف این صفرها، دیگر

نیاز نیست برای خرید اجناس، حجم زیادی از پول حمل و نقل شود. به عبارت دیگر، حمل پول همواره یکی از مشکلات مبادلات اقتصادی بوده است و این مشکل می‌تواند با حذف صفر از پول ملی تا حدودی برطرف شود.

تاکنون بیش از ۵۰ کشور جهان به تغییر واحد پول (حذف چند صفر از واحد پول) خود اقدام کرده‌اند و با این کار توانسته‌اند تورم مورد انتظار

در کشور خود را کاهش دهند. از جمله کشورهایی که مبادرت به تغییر واحد پول ملی خود کرده‌اند می‌توان به رومانی (سال ۲۰۰۵، حذف ۳ صفر)، ترکیه (سال ۲۰۰۵، حذف ۶ صفر)، افغانستان (سال ۲۰۰۲، حذف ۳ صفر)، بلغارستان (سال ۱۹۹۹، حذف ۳ صفر)، مکزیک (سال ۱۹۹۱، حذف ۳ صفر)، اسرائیل (سال ۱۹۸۶، حذف ۳ صفر)، اشاره کرد. براساس تجربیات این کشورها می‌توان گفت، موفقیت اقدام به تغییر واحد پول بیش



که انجام این کار زمان‌بر و هزینه‌زاست. برای اجرای کامل حذف ۳ صفر از واحد پول کشور، حداقل به دو سال زمان دارد؛ ضمن آنکه خود این مسئله هزینه‌هایی دارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نظر مخالفان و موافقان حذف ۳ صفر از واحد پول ملی می‌توان گفت انجام این کار در شرایط فعلی مناسب نیست و در ابتدا دولت باید کوشش خود را معطوف به کاهش نرخ تورم کند. زیرا در صورت عدم کنترل نرخ تورم و حذف ۳ صفر از واحد پول ملی در آینده‌ای نه‌چندان دور مجبور به انجام مجدد این کار (حذف چند صفر از واحد پول ملی) خواهیم شد.

در پایان، توجه به این نکته ضروری است که با نگاهی به تجربه کشورهای که این کار را انجام داده‌اند، متوجه این موضوع می‌شویم که اکثر کشورهای ۳ یا ۶ صفر (مضربی از ۳) را از واحد پول خود حذف کرده‌اند. این مسئله به دلیل سادگی تبدیل واحدهای پول قدیم با جدید است. به‌عنوان مثال، ارقام میلیارد تبدیل به میلیون و میلیون به هزار تبدیل می‌شود؛ ضمن آنکه ثبت ارقام و اعداد در دفاتر و سندهای حسابداری سه‌تایی است و حذف ۲، ۱، ۴، ۵ صفر از واحد پول ملی، تبدیل حساب‌های قدیم با جدید را با مشکل مواجه می‌سازد.

### پیش‌نیاز تغییر واحد پولی کنترل تورم از طریق کنترل نقدینگی است.

می‌کند و در نتیجه چاپ اسکناس درشت‌تر تورم‌زا نیست.

همچنین برای افزایش طول عمل اسکناس و در نتیجه کاهش هزینه‌های مربوط به چاپ مجدد اسکناس می‌توان فرهنگ استفاده از کارت‌های بدهی و اعتباری را در جامعه افزایش داد. به‌عبارت دیگر، گسترش و توسعه بانکداری الکترونیکی و ترویج استفاده از کارت‌های بدهی و اعتباری نیاز به حذف چند صفر از پول ملی را برطرف می‌سازد.

نکته دیگر آنکه هنوز تعداد صفرهای پول ملی آن‌قدر زیاد نشده است که بخواهیم آن را کم کنیم؛ ضمن آنکه حذف چند صفر از واحد پول ملی این احساس را در بین مردم پدید می‌آورد که پول ملی آنها به قدری بی‌ارزش شده است که تعدادی از صفرهای آن را حذف کرده‌اند.

همچنین باید توجه داشت

در صورت عدم کنترل نرخ تورم و حذف ۳ صفر از واحد پول ملی در آینده‌ای نه‌چندان دور مجبور به انجام مجدد این کار (حذف چند صفر از واحد پول ملی) خواهیم شد.

از هر چیزی به نوع طراحی مسیر و نحوه اجرای آن بستگی دارد. طراحی دقیق مسیر به همسراه پیش‌بینی‌های لازم نقش غیرقابل انکاری در رسیدن به هدف مورد نظر بازی می‌کند. همچنین این نکته را باید در نظر داشت که همراهی تغییر واحد پول با سیاست‌های ضدتورمی بر کارایی این اقدام خواهد افزود.

### دیدگاه مخالف با حذف صفر از واحد پول ملی

تورم در کشور یک پدیده پولی است و رشد بالای نقدینگی یکی از مهمترین دلایل تورم در سال‌های اخیر بوده است. به‌منظر می‌رسد برای جلوگیری از تورم ابتدا باید رشد بالای نقدینگی را مهار کرد تا بدین وسیله از تورم جلوگیری شود. در این ارتباط باید توجه کرد که تغییر واحد پولی شاید بر انتظارات تورمی تأثیر داشته باشد و آن را کاهش دهد؛ ولی نمی‌تواند تورم را کاهش دهد. پیش‌نیاز تغییر واحد پولی کنترل تورم از طریق کنترل نقدینگی است.

همچنین برای جلوگیری از حمل و نقل زیاد پول توسط مردم به‌منظور خرید کالا، اقدامات دیگری می‌توان انجام داد. به‌عنوان مثال، می‌توان اسکناس‌های درشت‌تری چاپ کرد. تحقیقات انجام‌شده، بیانگر آن است که چاپ اسکناس درشت‌تر می‌تواند بر عرضه پول تأثیر بگذارد و آن را کاهش دهد. بنابراین، اقدام به چاپ اسکناس درشت‌تر به‌صورت یک سیاست پولی انقباضی عمل



## اشاره‌ای به اقتصاد از دیدگاه اسلام

تهیه و تدوین: ناصر قربان سروی - کارشناس مسؤول حراست استان مازندران

در دین اسلام آمده است انسان در صورتی می‌تواند از سعادت کامل زندگی بهره‌مند شود که در کنار تکمیل درجات معنوی خویش به تأمین جوانب مادی زندگی نیز توجه کند و یکی از عوامل عقب‌ماندگی جامعه مسلمانان عدم توجه به این برنامه است.

حال، در این مختصر توجه شما را به اهمیتی که اسلام به بهره‌برداری از نیروی انسانی و منابع خدادادی طبیعت می‌دهد جلب می‌کنیم:

مهمترین وسیله ترقی و رشد اقتصادی کار و فعالیت است و مردم هر اندازه که در بهره‌برداری از نیروی خلاق و کارآمد انسانی کوشا تر باشند به همان نسبت نیز وضع اقتصادی بهتری خواهند داشت و دین مبین اسلام در حین تعالین همه‌جانبه خود، افراد را بکار و کوشش تشویق و آن را یک فریضه حتمی برای مسلمانان به‌شمار آورده است. نظر پیامبر بزرگ اسلام و امامان معصوم در مورد کار و تلاش قابل توجه است:

رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: تحصیل مال از راه مشروع بر هر مرد و زن مسلمان واجب است.<sup>۱</sup>

امام علی (ع) می‌فرمایند: خداوند

۱. بحارالانوار، جلد ۲۳، ص ۶

۲ و ۳. وسائل‌الشیعه، جلد ۲، ص ۵۰۴

۴ و ۵. وسائل‌الشیعه، جلد ۲، ص ۵۱۰

۶ و ۷. کتاب قرب‌الاتسان.

مسلمانی را که دارای حرفه و امانت است دوست دارد.<sup>۲</sup>

رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: کسب کسی که از دسترنج خود استفاده نماید پاکیزه‌ترین کسب‌ها است.<sup>۳</sup>

امام صادق (ع) می‌فرمایند: از تنبلی و ملالت خودداری فرمایید که کلید هر بدبختی است.<sup>۴</sup>

امام کاظم (ع) می‌فرمایند: خداوند انسان بیکار را دشمن می‌دارد.<sup>۵</sup>

### استفاده از منابع طبیعی

دعوت و تشویق از مواهب خلقت و منابع آن یکی از فصلهای قرآن کریم را تشکیل می‌دهد. قرآن کریم در سوره ملک آیه ۵ می‌فرماید: پروردگار زمین را با آن همه مواهب و منابعی که در خود دارد در اختیار شما قرار داده است و در پستی و بلندی‌های آن قدم بردارید و به فعالیت پردازید و از روزی‌های خدادادی استفاده نمایید.

و پیامبر اسلام (ص) می‌فرمایند: روزی و ثروت را از معادنی که در زیر زمین است بدست آورید.<sup>۶</sup> و امام علی (ع) می‌فرمایند: نگرین بر کسی که با داشتن آب و خاک فقیر است.<sup>۷</sup>

بنابراین، اگر مسلمانان در مکتب اقتصاد اسلامی درس بیاموزند و منابعی که اسلام به استفاده از آنها تشویق و دعوت می‌کند بهره‌برداری کامل می‌کردند، حتماً از لحاظ

صنعت و اقتصاد هم‌اکنون در اوج عظمت و ترقی قرار داشتند.

امروزه دانشمندان به اهمیت استقلال اقتصادی پی برده‌اند و آن را سرچشمه استقلال فرهنگی و فکری و سیاسی معرفی می‌کنند، ولی اسلام از آغاز به این موضوع توجه داشته و دستور تأمین و تحصیل آن را به مسلمانان داده است.

هنگامی که پیامبر اسلام (ص) به مدینه هجرت فرمودند اقتصاد و بازار مدینه دست یهودیان بود؛ اما آن حضرت فوراً دستور دادند بازاری تأسیس شود و خرید و فروش دست مسلمانان باشد و این حرکت سنگ بنای اول اقتصادی مسلمانان بود که توسط پیامبر گزارد شد و این تعالیم حیات‌بخش بود که مسلمانان قرن‌ها علاوه بر استقلال اقتصادی و در کنار آن استقلال فکری و فرهنگی و سیاسی سرآمد بودند.

حال با توجه به افست اقتصادی کشورهای اسلامی و تابع بودن بر اقتصاد بیگانه نیاز است که مجدداً مسلمانان به تبعیت از نظام اقتصادی پویا و روان اسلامی به نقاط اوج و برتری در جهان کنونی دست یابند و در این منظر نقش بانک کشاورزی در جهت رونق آن می‌تواند مفید و راهبر واقع شود و در حد توان خود نقش سازنده‌ای در این زمینه داشته باشد.



## از روزگار رفته حکایت

در

آن بندر مستقیماً

به خانهٔ شیخ ناصر منصور رفتیم. لازم به توضیح است که در آنجا هیچ نوع قهوه‌خانه، مسافرخانه و اقامتگاه دیگری وجود نداشت. شیخ اتاق راحتی که بر فراز بلندی قرار داشت در اختیار ما دو نفر گذاشت. اتاق مربع شکلی که در دوران قدیم گچ‌بری و سفیدکاری شده بوده است. دیوارهای اتاق از هر طرف مقداری نوشته‌ها و یادگاری‌های افراد مختلف را نشان می‌داد که به وضع درهمی خطاطی شده بودند. غالب نوشته‌ها توجه‌برانگیز، خواندنی و در نتیجه مفرح بودند. شیخ ناصر گفت که هر مأموری به هر جیتی به آن بندر رهسپار شده لاجرم شبی در آن اتاق سکنی گزیده است. او مصرأً گفت که آن اتاقی است که اقامت در آن میمون است و شانس می‌آورد.

شوخی قشنگی بود، هر سه نفر خندیدیم. آن‌گاه او بعضی از خط‌نوشته‌های دیوار را به ما معرفی کرد که نویسندگان آنها به مقاماتی نائل شده بودند. من جمله سرلشکر دریایی عظیمیا، که در آن موقع سرپرست استان‌های ساحلی و نماینده نام‌الاختیار دولت در جنوب ایران بود، در زمان ستوان دومی‌اش به دیوار چیزی نوشته بود. همین‌طور مأمور دیگری که شبی در آن اتاق خفته بود و در زمان اقامت ما مقام سناتوری داشت. به دیوار امضا گذاشته بود. به‌هر حال، من و همکارم نیز یادگارهایی به دیوار گذاشتیم. شاید در آن موقع بدان امید که در آینده به مقامی یا پستی و منصبی برسیم.

خاطرهٔ دیگر که در همین رابطه، منتهی یا قدمت ۲۰ سال جلوتر از آن دارم این است که ۱۱ ساله بودم، در پاشوی حوض‌خانه‌نشسته و باخرده‌نان ماهی‌ها را تغذیه می‌کردم. مادرم و چند زن در صحن

بارها از افراد شنیده‌ام که پیشگو یا فالگیری با فال قهوه یا خواندن کف دست سرنوشت آنها را پیشگویی کرده است. چه‌بسا که با تعجب اظهار داشته‌اند که گفته‌های آینده‌نگر به‌وقوع پیوسته است. من این‌گونه باورها را به‌سختی قبول داشته‌ام و غالباً با تردید با آنها برخورد کرده‌ام.

زمنستان سال ۱۳۲۳ از طرف بانک مأموریت یافتیم که به جنوبی‌ترین اراضی کشور بروم. مأموریتی که در آن بخشی از سواحل شمالی خلیج فارس را از بندر بوشهر تا نزدیک بندر لنگه روستا به روستا با جیب، سا الاغ و حتی پیاده به‌اتفاق همکارم اردشیر مستوفی پرسه زدیم. در بندر دَیْر بودیم که پس از چند سال خشکالی ناگهان لطف پروردگار آغاز شد و درب باران رحمتش باز. روستاییان منطقه قدوم ما را از طرف بانک کشاورزی به فال نیک گرفتند؛ لکن ما عملاً وجودمان بی‌حاصل گردید؛ زیرا که گل و شل تمام راههای اصلی و فرعی را بست. جیب ویلیز بانک مقدماً در گل رس به خواب سنگینی فرو رفت. به‌زحمت زیاد خودم را به پاسگاه ژاندارمری رساندم و توانستم که با استفاده از بی‌سیم آنها مراتب را به ادارهٔ مرکزی بانک گزارش کنم. بانک موضوع را به نیروی دریایی اطلاع داد. ناو جنگی بزرگ که از قرار بین آبهای آبادان و بندر بوشهر در حرکت بود از مرکز دستور گرفت و به کمک ما آمد.

من و همکارم را سوار و از بندر دَیْر به بندر طاهری برد. بندری قدیمی که در تاریخ بستان به‌نام سیراف از آن نام برده شده است.

در پایان مسافرت بر اثر بی‌خوابی و حمل اوراق و دفاتر بانک به این طرف و آن طرف به‌کلی خسته و فرسوده بودیم.

حیا ط

زیسر درخت بید مجنون و کنار باغچه فرش پهن کرده بودند. جای می‌نوشیدند و گفت‌وگو می‌کردند. باغچه‌ای که پدرم روی آن کار کرده و تمام دانش کشاورزی خود را که از والدش در لواسان به‌مرور آموخته بود در آن بکار بسته بود.

در آن موقع یکی از همسایه‌های کوچک به‌نام ربابه خاتم وارد شد و با حاضران شروع به خوش و بش کرد. از گفت‌وگوی آنها چیزی به‌خاطر ندارم، همین قدر می‌دانم که پیشگویی ربابه‌خاتم توجه‌برانگیز بود. ناگهان مسادرم از او خواست که پیشگویی کند که پسرش (اشاره به من) چند تا زن خواهد گرفت. ربابه‌خاتم جلو آمد ابتدا بَر و بَر چشمان مرا نگرست. آن‌گاه جواد داد: سه تا!

این مطلب برای من آن روز قابل اهمیت نبود، برای مادرم و زنهای دیگر هم صحت و سقم کلام گوینده قابل ثبوت نبود.

باید اعتراف کنم که در طول عمرم هرگز به منصب عالی نرسیدم و بر حسب میمنت و شانس هم چیزی نصیب نشد. شاید در آن موقع که یادگار را به دیوار اتاق شیخ می‌نوشتم نیت نکرده بودم. ولی به رضایتی که از خدمت گذشته‌ام در بانک دارم ارج می‌نهم.

اما در مورد پیشگویی ربابه‌خاتم باید عرض کنم که موضوع یکلی فراموشم شده بود تا زمانی که زندگی جدیدی یا سومین همسرم شروع کردم. اکنون مدتی است تنها زندگی می‌کنم. گاهی به خودم نوید می‌دهم که خدا کند در پیشگویی او (موضوع محدودیت سه نوبت ازدواج) خطا رُخ داده باشد.





## اعتیاد پنهان

پریسا مولی - کارشناس معاونت  
مسئله بهداشت و درمان

و خواب‌آور باعث تغییرات رفتاری یا روانی، همچون سرخوشی مختصر، رفتار نامناسب جنسی، پرخاشگری، اختلالات درکی، اختلال قضاوت، گیجی، رخوت، خواب‌آلودگی، شل شدن عضلات، بهم خوردن تعادل و اختلال عملکرد شغلی و اجتماعی می‌شوند.

همچنین مصرف طولانی داروهای مسکن و خواب‌آور عوارضی شامل افسردگی، ناراحتی گوارشی، آسیب کبدی و اختلال حافظه در پی دارد. براساس تحقیقات به‌عمل آمده داروهای مسکن و در رأس آنها استامینوفن بیش از الکل و هیپاتیت تأثیر سوء بر کبد می‌گذارد و پزشکان توصیه می‌کنند تنها بجز موارد ضروری از قبیل درد بسیار شدید یا تب بالا، از مصرف هرگونه مسکن خودداری شود.

در ضمن زنانی که مدام از داروهای مسکن استامینوفن، بروفن و مسکن‌هایی از این قبیل استفاده

مصرف طولانی داروهای مسکن و خواب‌آور عوارضی شامل افسردگی، ناراحتی گوارشی، آسیب کبدی و اختلال حافظه در پی دارد.

اعتیاد به داروهای مسکن و خواب‌آور بسیار جدی است. مصرف طولانی مدت داروهای مسکن و خواب‌آور عوارضی چون افسردگی، سردرد، ناراحتی گوارشی، آسیب کبدی و اختلال حافظه را در پی دارد.

داروهای مسکن معمولی، داروهای خواب‌آور گروه بنزو دیازپین‌ها، مثل دیازپام، لورازپام و همچنین مسکن‌هایی که در ترکیب آنها مواد مخدر وجود دارد، مانند استامینوفن کدئین، اکسیکوتورانت کدئین، از جمله داروهایی هستند که در صورت مصرف خودسرانه و طولانی مدت منجر به اعتیاد افراد می‌شوند. لازم به ذکر است گاهی ما از مصرف داروهای ضد درد مخدر ناگزیریم؛ اما این مصرف باید با تجویز پزشک و تحت نظر او صورت بگیرد؛ چون به هر حال این داروها خاصیت اعتیادآوری دارند. به‌طور کلی استفاده از این داروها در زمانی بیش از مدت زمان تجویز شده توسط پزشک، توصیه نمی‌شود.

کارشناسان یکی از دلایل افزایش اعتیاد پنهان یا مصرف بی‌رویه مسکن‌ها را نبود اطلاعات کافی در راستای شناخت این نوع بیماری و در دسترس بودن انواع مسکنها می‌دانند.

در حال حاضر، در کشور ما هر شخص می‌تواند به‌راحتی و بدون نسخه پزشک به انواع مسکن‌ها دسترسی داشته باشد. بد نیست بدانیم که قرص استامینوفن با یکهزار و پانصد میلیون عدد پر مصرف‌ترین دارو در کشور است.

### از مسکن تا خواب‌آور

به‌گفته محققان مصرف داروهای مسکن و خواب‌آور دارای آثار و عوارض مخربی است که این آثار معمولاً تا چند ساعت باقی می‌ماند. داروهای مسکن

می‌کنند، دو برابر افراد معمولی در خطر ابتلا به فشار خون بالا هستند.

اما، علاوه بر عوارض مصرف، ترک این داروها نیز عوارضی به‌دنبال دارند. ترک داروهای مسکن و خواب‌آور دارای علائمی است که این علائم معمولاً چند ساعت بعد از قطع دارو شروع می‌شود و در طول یک هفته فروکش می‌کند. علائم ترک این داروها شامل افسردگی، اضطراب، بی‌قراری، اختلال خواب، بی‌اشتهایی، تهوع، کاهش فشار خون، افزایش دمای بدن، تشنج و حتی اغما و مرگ است. این علائم، بخصوص در قطع ناگهانی باریتوراتها، پدید می‌آیند.

فردی که به مصرف داروهای مسکن و خواب‌آور معتاد باشد در صورت قطع دارو یا کم کردن دوز مصرف آن دچار علائم ترک می‌شود. البته شدت و نوع این علائم بسته به نوع دارو متفاوت است. مثلاً فردی که به استفاده از داروهای کدئین‌دار معتاد باشد در صورت ترک دارو دچار بدن‌درد و اسهال می‌شود.

همچنین ترک داروهای خواب‌آور، عوارض خطرناک‌تری دارد و ترک ناگهانی این داروها باعث بروز تشنج در فرد می‌شود.

بنابراین، افراد باید حتماً زیر نظر پزشک برای کاهش مصرف و سپس ترک این داروها اقدام کنند.

درمان اعتیاد به مسکن سخت‌تر از اعتیاد به مخدرهای معمول است و حتی در بعضی از موارد درمان ناممکن است؛ زیرا بدن فرد معتاد به این‌گونه مسکن‌ها عادت کرده و به‌نوعی نسبت به آنها مقاوم شده است. به‌همین دلیل، دیگر در درمان فرد معتاد نمی‌توان از مسکن‌های مشابه استفاده کرد.

مآخذ: اینترنت



نام خانوادگی، نام	سمت / محل خدمت	تشویق کننده	توضیحات
احمدی‌راد، آبت‌الله	اداره کل روابط عمومی	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
آزادی بوگر، حسینی	رئیس شعبه آسپاس	سیدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	عملکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵
اسدی رکابدار کلاتی، محمد	اداره کل بازرسی و حسابرسی	سیدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	تألیف کتاب اصول حسابداری یک
اکبری حقیقی، مهدی	مسئول قسمت رایانه اداره کل رایانه و ارتباطات داده‌ای	مسعود آتشی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	همکاری مؤثر در پیشبرد برنامه سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
اهرایی	کارشناس حقوقی مدیریت شرق تهران بزرگ	عبدالجواد نورانیان، مدیر امور استان تهران	
بابامرادی، مریم	مسئول گروه تجهیز منابع شعبه دوراهی فیان	مسعود آتشی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
پاکدامن، زهرا	کارشناس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	مشارکت مؤثر در اجرای طرح‌های بهسازی مدیران ۲، تهیه و اجرای طرح توانمندسازی شعب، طراحی و اجرای دوره آموزش بازاریابی بانکی و...
تنهایی، علیرضا	مدیر گروه اعتباری و وصول مطالبات مدیریت شرق تهران بزرگ	عبدالجواد نورانیان، مدیر امور استان تهران	فراهم ساختن بسترهای لازم برای بررسی و پرداخت به موقع تسهیلات صندوق مهر امام رضا (ع)
جعفری غیبی، عباس	رئیس شعبه جعفرین	سیدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	عملکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵
چولکی، لطف	-	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
حیدریان، حمید	کارشناس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	مشارکت مؤثر در تهیه و تدوین طرح بهسازی مدیران یک، طراحی نمودار گردش کار نظام پیشنهادها و...
غوش‌نیام، پردیس	معاون اطلاعات و خدمات حوزه مدیریت	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	مشارکت مطلوب در پیگیری استفاده از ابزارهای الکترونیکی و سیستم اتوماسیون اداری توسط واحدهای بانک



ریعی، حمیدرضا	مستول قسمت رایانه اداره کل رایانه و ارتباطات داده‌ای	مسعود آنتسی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	همکاری مؤثر در پیشبرد برنامه سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
رضائی پور، محمدحسین	فرمانده پایگاه مقاومت بسیج شهید مسیحی	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
رفعی پور، علی اصغر	-	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
روحانی، ابوالفضل	اداره کل روابط عمومی	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
سبحانی، سیدمظفر	-	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
سبزی فرد، سیدمراد	رئیس شعبه لومار	سیدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	عملکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵
سرخانی، محمد	کارشناس اداره کل امور مالی	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	نقش مؤثر در تهیه جزوه مدیریت مالی شعب
سعدنی، سیدامیر	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	مسعود آنتسی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
شهبازی، عبدالرضا	رئیس شعبه افسریه	مسعود آنتسی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
صالحی، سیدغلامرضا	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	مسعود آنتسی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)
صیادی، وحید	مستول امور مالی مدیریت غرب تهران بزرگ	حشمت‌الله نظری، عضو* هیئت مدیره	ارائه پیشنهاد در مورد تجهیز منابع و وصول مطالبات
ضرابی، میرمحمدعلی	مدیر گروه پشتیبانی مدیریت گیلان	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	نقش مؤثر در تهیه جزوه مدیریت مالی شعب
عاطفی مؤخر، ربابه	-	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان
عباسی نژاد، محمدحسین	رئیس شعبه خنجشت	سیدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	عملکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵
علوی نسب، محمد	-	داور ماهیکار، عضو هیئت مدیره	تلاش و همکاری در برپایی گردهمایی یک روزه بسیجیان



عمليکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	رئيس شعبه سمره باکری	عباسی مداری موانه، جواد
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آتشی، مدیر امور رابطه‌های و بانکداری الکترونیک	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	فرهادی، صادق
همکاری مؤثر در اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	معاون اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	فلاح، مسعود
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آتشی، مدیر امور رابطه‌های و بانکداری الکترونیک	مدیر گروه پشتیبانی اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	فرش، غلامرضا
همکاری مؤثر در اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	معاون اداره کل گسترش بانکداری الکترونیک	فزل‌اباغ، مزده
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آتشی، مدیر امور رابطه‌های و بانکداری الکترونیک	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	کارگر، علی
مشارکت مؤثر در تهیه و تدوین طرح‌های بهسازی مدیران ۱ و ۲، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی الکترونیکی مدیران و تدوین جزوه مدیریت مالی شعب و...	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	کارشناس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت	محمدخانی، مسعود
همکاری مؤثر در اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	محمدی، محمدرضا
عمليکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	رئيس شعبه امام ابران	محمودی، صفر
عمليکرد مطلوب شعبه پیرانشهر در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	رئيس شعبه مهاباد	معروفی، جعفر
مشارکت مطلوب در پیگیری استفاده از ابزارهای الکترونیکی و سیستم اتوماسیون اداری توسط واحدهای بانک	حشمت‌الله نظری، عضو هیئت مدیره	رئيس دایره اسناد و بایگانی حوزه مدیریت	منوری، الیاس
عمليکرد مطلوب شعبه در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵	سيدحسن نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	رئيس شعبه میمه	میرزایی، مجتبی
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آتشی، مدیر امور رابطه‌های و بانکداری الکترونیک	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	میرزایی، غلامرضا



همکاری مؤثر در پیشبرد برنامه سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آنتی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	کارشناس اداره کل رایانه و ارتباطات داده‌ای	نانکلی، مجید
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آنتی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	منصدی امور بانکی اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	وفايي فر، پیام
تلاش ارزشمند در برقراری و اجرای سیستم جامع بانکداری الکترونیک (مهرگستر)	مسعود آنتی، مدیر امور رایانه‌ای و بانکداری الکترونیک	کارشناس اداره کل مدیریت بانکداری الکترونیک	هاشم پور، علی
عملکرد مطلوب شعبه ایزدخواست در وصول مطالبات سال ۱۳۸۵	سیدحسین نوربخش، مدیرعامل سابق بانک	مشول گروه وصول مطالبات شعبه اقلید	یعقوبی، ثابت

سیدحسین رضوی، مدیر امور نظارت و بازرسی طی نامه‌های جداگانه‌ای از تلاش و زحمات همکاران زیر در انجام مطلوب امور ارجاعی اداره کل بازرسی و حسابرسی قدردانی و تشکر کرد.

محمد محمدی، عبدالله علی‌نیا روشن، محمدحسین رنجبران، علی هدهدی، داوود قربانی، حمیدرضا صالحی، کاظم مولانی، مسعود طاهری، اصغر کریمی، حسن برسم، بیژن یعقوبیان، فرهاد علیزاده، فریبا اسفندیاری، مژگان حدادی، فریبا محمدی، صدیقه سپهری، رؤیا مجتهدی، هوشنگ مهرعلی‌زاده، بهرام رستمی، بهرام ابهری، حسین هاشمی سعادت، رضا جعفری‌نژاد، سیدمصطفی ادبانی، علی ملکیان، سیدذکریا ساداتی.







# ضروری مثل زندگی ... حفظ محیط زیست

[www.agri-bank.ir](http://www.agri-bank.ir)

مرکز شبانه روزی ارتباط سبز: ۰۷۰ ۸۸۲۸۷ - ۰۲۱



بانک کشاورزی  
بانک همیشه سبز ایران





بانک کشاورزی  
بانک همه مردم ایران

بزرگترین قرعه کشی حسابهای قرض الحسنه پس انداز **بهار سبز**  
با جوایز ارزشمند بانک کشاورزی

۱۷۰۰۰  
پژو ۲۰۶

۱۰۰۰ کمک هزینه سفر زیارتی حج عمره  
۱۰۰۰ کمک هزینه سفر به عتبات عالیات  
و میلیارد ها ریال جوایز ارزشمند دیگر



روابط عمومی  
مرکز شبانه روزی ارتباط سبز  
۰۲۱-۸۳۳۰۱  
www.agri-bank.ir

حداقل موجودی ۱۰۰۰/۰۰۰ ریال  
هر ۵۰۰۰۰ ریال روزانه یک امتیاز