

- فردای روشن و پرامید را با هم می‌سازیم
- نقشه راه به روایت مدیران عالی
- رزمایش همدلی و نشاط ملی در مهمانی غدیر
- با بانک روستایی استرالیا بیشتر آشنا شویم
- مفهومی گمنام به نام «مدیریت عمر».

# پیام مهر

ماهنامه داخلی بانک کشاورزی | سال ۷۰ | شماره ۲۱۳ | مرداد ۱۴۰۲



## روسای شعب پل ارتباطی بانک و مشتری

پرونده‌ای برای واکاوی نقش مهم روسای شعب  
در تحقق اهداف و چشم‌انداز بانک





# قرعه‌کشی بزرگ

مساب‌های قرض‌المسنه پس‌انداز بانک کشاورزی



**۱۳۱۲ جایزه نقدی یک میلیارد ریالی**

**۱۳۱۲ جایزه ۸۰۰ میلیون ریالی کمک هزینه خرید خودرو داخلی**

**۱۳۱۲ جایزه ۳۰۰ میلیون ریالی کمک هزینه خرید لوازم خانگی**

**۱۳۱۲ جایزه ۲۰۰ میلیون ریالی کمک هزینه سفرهای زیارتی**

**و میلیاردها ریال جوایز نقدی دیگر**

**حداقل مبلغ برای شرکت در قرعه‌کشی ۵۰ هزار تومان و هر ۵۰ هزار تومان، روزانه ۱ امتیاز**

اداره کل روابط عمومی  
مرکز ارتباط سبز: ۰۲۱-۸۱۳۰۱  
keshavarzibank  
www.bki.ir





## امید به آینده و افق روشن

امیدآفرینی، خودفریبی نیست... ضعفها هم باید بیان بشود، اشکالی ندارد؛ اما در کنار بیان ضعفها بایستی امیدآفرینی هم بشود، آینده و افق روشن در مقابل چشم قرار بگیرد و نشان داده بشود.

بیانات مقام معظم رهبری در حرم رضوی  
یکم فروردین ماه ۱۴۰۲  
منبع: [khamenei.ir](http://khamenei.ir)



## قدرت راهبری

میخ و الوار و ابراز را که فراهم آوردند و کشتی را ساختند. تمام دانش مهندسی را هم به کار گرفتند که کشتی به سلامت و صلابت به راه ادامه داده و دچار بحران و حادثه نشود. بادبان‌ها نیز برافراشته شدند تا باد بی‌قیمت را به نیروی محرک کشتی بدل سازند. نقشه راه هم فراهم آمد و مقصد عیان شد و مسیر معین؛ اما برخلاف ظاهر، هنوز تمامی داشته‌ها برای طی مطلوب طریق فراهم نیست و یک اهرم کلیدی دیگر را طلب می‌کند: قدرت راهبری.

راهبری بایسته، هدایت کشتی را بر عهده دارد و صحت کشتی را برای نیل به مقصود تضمین و تامین می‌کند. وظیفه‌ای که بر عهده بانک کشاورزی نهاده شده؛ آن هم در قواره ملی برای توسعه پایدار بخش کشاورزی و تامین امنیت غذایی مردم ایران.

بانک کشاورزی به واسطه ۹ دهه تجربه فعالیت در بخش کشاورزی و همچنین بهره‌گیری از دانش نوین، با تامین مالی و تزریق منابع، هدایت و راهبری توسعه بخش و تامین امنیت غذایی کشور را عهده‌دار شده و برای هدایت هر چه بهتر طرح، همه ظرفیت‌ها را به کار گرفته است. از ظرفیت‌های داخلی برای تجهیز منابع تا بهره‌وری حداکثری از سرمایه‌های انسانی و البته همسویی ظرفیت‌هایی بیرونی برای بهبود حداکثری عملکرد بانک کشاورزی.



## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## فهرست



فردای روشن و پرامید را با هم می‌سازیم

۴



نقشه راه به روایت مدیران عالی

۸



راهبران خط مقدم بانک

۱۸

پیشنهاد روانشناسان برای روسای شعب چیست؟

۲۶

رزمایش همدلی و نشاط ملی در مهمانی غدیر

۳۰



جام ۹۰ سالگی

۳۶

با بانک روستایی استرالیا بیشتر آشنا شویم

۴۲

مفهومی گمنام به نام «مدیریت عمر»

۴۸

## شناسنامه

نشانی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، نبش  
خیابان پاتریس لومومبا، شماره ۲۴۷  
کدپستی: ۱۴۴۵۹۹۴۳۱۶  
تلفن: ۸۸۲۴۵۰۱۰  
نمابر: ۸۸۲۴۵۰۰۹  
وبسایت: www.bki.ir

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی  
مدیرمسئول: سعید شهبازی  
سردبیر: احمد بهرامی  
همکاران این شماره:  
محمود بیگی، محمدمهدی بقائی، فریبا  
خرمی، علی عزیزی رستم و علی اصغر غلامزاده

## پیام مهر

ماهنامه داخلی بانک کشاورزی

| سال ۷۰ | شماره ۲۱۳ |

مرداد سال ۱۴۰۲





کلیدواژه‌های سخنان مدیرعامل بانک کشاورزی طی ماه گذشته:

## فردای روشن و پرامید را با هم می‌سازیم

نودمین سالگرد تاسیس بانک کشاورزی در بیست و یک خردادماه ۱۴۰۲، محور اصلی یکی از برنامه‌های مهم بانک از ابتدای سال تاکنون بوده است. اینکه ۹ دهه خدمت و قدمت را با افتخار و موفقیت پشت سر گذاشتیم و در ابتدای دهه آخر از یکصدسالگی هستیم، امر مهمی بود که بارها نیز از سوی مدیرعامل بانک مورد تاکید قرار گرفت. در ادامه محورهای برجسته سخنان فرشید فرخ‌نژاد، مدیرعامل بانک کشاورزی را از نظر می‌گذرانیم. محورهایی که روشنگر حرکت بانک در مسیر تعالی و پیشرفت است.



### افتخار بزرگ

حضور ۹۰ ساله بانکی کهن در خدمت‌رسانی روزآمد به آحاد جامعه و جامه عمل پوشاندن به آرمان‌ها و ارزش‌های این خاک زرخیز، افتخاری عظیم و شعفی وصف‌ناپذیر برای همه ما به عنوان اعضای خانواده بزرگ بانک کشاورزی و وارثان این میراث کهن به ارمغان دارد.

### بذر اعتماد می‌کاریم

بانک کشاورزی، بانکی است که ثمره تلاش ۹۰ ساله آن در طول تاریخ این سرزمین، کاشت بذر اعتماد در دل عموم هموطنان و برداشت رضایتمندی مشتریان با هدف تضمین امنیت غذایی و شکوفایی تولید بوده است.

### نماد مهر، تلاش و خودکفایی

بانک کشاورزی در طول عمر ۹۰ ساله خود، به عنوان نمادی از مهر، تلاش، خودکفایی و توانمندی ایران و ایرانی، نامی درخشان از خود به یادگار گذاشته و خدمات بانکی متنوعی را برای تأمین مالی بخش کشاورزی، متناسب با نیاز جامعه، به هموطنان عزیز ارائه کرده است.

### همسو با تحولات، پایبند به اهداف

همسو با تحولات و چالش‌های جدید در حوزه بانکداری، اقتصاد و فناوری دنیای امروز، همچنان پایبند به اهداف و آرمان‌های متعالی خود، تلاش می‌کنیم تا ارائه خدمات نوین و روزآمد متناسب با پیشرفت‌های فناوری را سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهیم.

### حفظ یک میراث ارزشمند

این بانک کهن، به عنوان نهادی تخصصی با بهره‌گیری از تجربیات گذشته و امکانات و توانمندی‌های حال حاضر، نگاهی روشن به آینده پیش رو داشته و در جهت حفظ این میراث ارزشمند برای



رسیدن به اوج در پایان یک قرن تجربه بانکی، مسئولیت بزرگی در دهه آینده بر عهده خواهد داشت.

### یک سده تجربه بانکی

همه ما باید دوشادوش یکدیگر با بهره‌گیری از تمام توان و ظرفیت‌های خود و بانک، تلاش نماییم تا دهه پیش رو زمینه‌ساز حضور موفق بانک کشاورزی به دنبال یک سده تجربه بانکی باشد.

### گذر از چالش‌ها به پشتوانه همدلی

اگر چه مسیری پر از چالش فراروی ماست، اما قاطعانه باور دارم که با اتحاد، همدلی و تشریک مساعی یکایک همکاران و سرلوحه قرار دادن اندیشه و تفکر تیمی، خواهیم توانست به تمامی اهداف و آرمان‌های متعالی بانک جامه عمل پوشانده و به‌عنوان بانکی پیشگام، فراتر از سایر بانک‌ها گام برداریم.

### کسب جایگاه واقعی

با خلق تجربه متفاوت و متناسب با نیاز مشتریان گرامی، علی‌الخصوص کشاورزان، می‌توانیم سهم واقعی و جایگاه درخور بانک کشاورزی را در شبکه بانکی کشور کسب نماییم.

### بهانه‌ای معظم و فرصتی مغتنم

ورق خوردن نودمین برگ زرین از کارنامه درخشان حیات پربار بانک کشاورزی، بهانه‌ای معظم و فرصتی مغتنم است تا دگرپاره پیمان ببندیم که در راه شکوفایی اقتصاد کشاورزی، بهبود معیشت فعالان بخش کشاورزی و آحاد هم‌میهنان، تحکیم پایه‌های امنیت غذایی کشور و سربلندی و آبادانی این مرزو بوم، از هیچ کوششی فروگذار نباشیم.

### فرداهای روشن و پرامید

نیل به اهداف مقدس بانک، در گرو همتی والا برای استفاده کامل





از ظرفیت‌های فراوان بانک کشاورزی به منظور توسعه و بهبود سبب خدمات و محصولات بانکی است تا بتوانیم رضایت و حمایت مشتریان را کسب کرده و به عنوان بانکی سالم، صادق، اصیل و با هویت، در مسیر ساختن فرداهایی روشن و پرامید، در کنار هم گام برداریم.

### **توسعه پایدار بخش کشاورزی**

بانک کشاورزی طی ۹ دهه تلاش متعهدانه و خدمت صادقانه، همواره کوشیده است با تامین مالی طرح‌های تولیدی، دانش بنیان و اشتغالزا در بخش کشاورزی و صنایع وابسته و حمایت از زنجیره ارزش محصولات کشاورزی، در حد توان از توسعه پایدار بخش کشاورزی، پشتیبانی کند.

### **حمایت از تولید تا سفره**

بانک کشاورزی با پرداخت انواع تسهیلات بانکی، روند تولید محصولات متنوع زراعی، باغی، دامی و فرآورده‌های آن‌ها را، از نخستین گام پرورش در مزارع و باغات کشور تا فرآوری، بسته بندی و نگهداری در کارخانجات صنایع غذایی و نهایتاً تا سفره‌های هم وطنان، مورد حمایت مالی و مشاوره تخصصی قرار می‌دهد.

### **بزرگترین افتخار بانک**

در جای جای کشور، از شهرهای بزرگ تا دورافتاده‌ترین روستاها، اثرگذارترین و موفق‌ترین طرح‌های تولیدی کشور در بخش کشاورزی، با حمایت و مشارکت بانک کشاورزی احداث شده و در حال بهره برداری هستند و این بزرگترین افتخار برای ماست.

### **در زمره محبوب‌ترین‌ها**

بانک کشاورزی تلاش کرده با افزایش سهولت، سرعت و دقت در ارائه خدمات بانکی و حرکت همگام با پیشرفت تکنولوژی و صنعت بانکداری در جهان، رضایت مشتریان را به دست آورد و در زمره محبوب‌ترین بانک‌های کشور باشد.



## نقشه راه به روایت مدیران بانک

حرکت خانواده بزرگ بانک کشاورزی در مسیر بهبود عملکرد، تعالی و تحقق اهداف با نقشه راهی ترسیم می‌شود که مدیران عالی این بانک به طور مستمر تدوین می‌کنند. محورهای برجسته این نقشه راه در ماه گذشته را در ادامه با هم مرور می‌کنیم.



## ضرورت افزایش سهم از بازار

- وهب متغی‌نیا** - رئیس هیات مدیره بانک کشاورزی، گزیده سخنان در آیین معارفه مدیر شعب بانک در منطقه یک تهران بزرگ
- افزایش سهم از بازار و همسویی منابع بانک کشاورزی متناسب با رشد نظام بانکی از ضرورت‌های امروز بانک است.
  - ظرفیت‌ها، موقعیت و جایگاه‌های ویژه بانک کشاورزی در منطقه تهران بزرگ از مهم‌ترین دلایل اصلاحات ساختاری و تشکیل مناطق ۲و۳ در این منطقه است.
  - ضرورت افزایش سهم از بازار از طریق جذب منابع بازارهای جدید به ویژه ارتباط با شرکت‌های خارج از بخش کشاورزی مورد تأکید است.
  - تأمین خدمات بانکی متناسب با نیازهای مشتری و همچنین کسب رضایت مشتریان دائمی و بالقوه ضروری است.



## مسئولیت حیاتی حمایت از فعالان بخش کشاورزی

- محسن صفدری** - عضو هیات مدیره بانک کشاورزی
- بانک کشاورزی مسئولیت سنگین، مهم و حیاتی حمایت مالی از فعالان بخش کشاورزی را با هدف اثرگذاری در رونق تولید این بخش و همچنین کمک به تأمین امنیت غذایی کشور برعهده دارد
  - با توجه به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها، توان تخصصی، تجارب ارزنده و کارنامه درخشان بانک کشاورزی و موفقیت‌های چشمگیر در انجام تعهدات بانک درقبال بخش کشاورزی، امیدواریم بتوانیم تمام تلاش خود را برای رشد تولید بخش کشاورزی و حمایت از کشاورزان و تولید کنندگان این بخش به کار گیریم.
  - کسب سهم مناسب از بازار متناسب با سرانه شعب و پرسنل در ارتقای جایگاه بانک نقش محوری و اساسی دارد.



## تنوع، مزیت برجسته خدمات بانک

- ناصر سیف‌اللهی** - عضو هیات مدیره بانک کشاورزی
- خدمات متنوع بانک کشاورزی از جمله تأمین منابع مالی بخش کشاورزی، ارائه انواع خدمات درحوزه بانکداری غیرحضوری، طرح‌های ویژه در قالب طرح احسان، صدور ال‌سی داخلی، ضمانت‌نامه و سایر خدمات بانکی از مزیت‌های بانک کشاورزی در نظام بانکی است.



## بیمه کشاورزی، مکمل خدمات بانک

حمیدرضا سیدی - عضو هیات مدیره بانک کشاورزی

- بیمه محصولات کشاورزی می‌تواند مکمل خدمات بانک و باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری برای بانک باشد.
- باید با نگاه توسعه‌ای به بیمه کشاورزی و افزایش ظرفیت‌های اجرایی و گسترش فعالیت‌های بیمه‌ای به سمت سودآوری حرکت کنیم.



## تغییر نگرش حوزه اعتباری با هدف افزایش سرعت خدمت‌رسانی

محمد رضا پویا فرد - معاون اعتباری بانک کشاورزی

- رویکرد کنونی بانک رعایت و توازن منابع و مصارف است؛ در چنین شرایطی که ناترازی منابع و مصارف یکی از بحث‌های اصلی نظام بانکی کشور است، نیازمند تغییر نگرش در حوزه اعتبارات خواهیم بود.
- تغییر نگرش حوزه اعتباری هیچ خدشه‌ای به رسالت بانک کشاورزی وارد نخواهد کرد و کماکان در کنار تولیدکنندگان و فعالان بخش کشاورزی خواهیم بود.
- با توجه به حذف یارانه‌ها و افزایش قیمت‌ها، نیازهای تسهیلاتی تولیدکنندگان افزایش یافته اما منابع بانک به همان نسبت افزایشی نداشته است، بر همین اساس و با توجه به ضرورت، رعایت منابع و مصارف در اولویت قرار دارد.
- با توجه به ضرورت افزایش سرعت در ارائه خدمات و تسهیل شرایط با هدف تکریم مشتریان، مشارکت همکاران در افزایش درآمدهای غیرمشاع از طریق خدماتی از قبیل ضمانت‌نامه، ال سی داخلی، اوراق گام و اهمیت دارد.
- با توجه به افزایش سقف اختیارات مدیریت‌ها و سهولت و سرعت در ارائه این خدمات می‌توان به حفظ مشتریان اعتباری کمک کرد.



## ضرورت بهبود وضعیت پرتفوی و افزایش سهم از بازار

علیرضا طاهری بروجنی - معاون نظارت بانک کشاورزی

- بهبود وضعیت پرتفوی بانک و افزایش سهم از بازار را از اولویت‌های اصلی و راهبردی بانک است.
- رعایت منابع و مصارف و افزایش سرعت و دقت در ارائه خدمات به مشتریان از مهم‌ترین وظایفی است که مدیریت‌های استانی باید برای انجام آن تلاش کنند.
- کاهش اضافه برداشت از بانک مرکزی، گسترش بانکداری دیجیتال، مبادله توافق‌نامه‌ها و تثبیت جایگاه بانک جزو موفقیت‌ها و دستاوردهایی است که با تلاش همکاران و تعامل با دولت و بانک مرکزی به دست آمده است.
- مدیریت عالی بانک مصمم است با همراهی و تلاش تمامی همکاران، بانک کشاورزی به جایگاه برتر ارتقا یابد.





دیدار وزیر امور اقتصادی و دارایی، مدیرعامل و رئیس هیات مدیره بانک  
با خانواده شهید اکبری

## یادبود مدیرعامل شهید

همزمان با سالگرد واقعه تلخ هفتم تیر ۱۳۶۰ و شهادت ۷۲ تن از یاران انقلاب در حادثه تروریستی، وزیر امور اقتصادی و دارایی، مدیرعامل و رئیس هیات مدیره بانک کشاورزی با خانواده شهید اکبری، دیدار کردند.  
در گزارش پیش‌رو، ضمن بازخوانی حادثه و جایگاه آن شهید بزرگوار، به پوشش این دیدارها پرداخته است.





### بازخوانی حادثه تلخ هفتم تیر ۱۳۶۰

حزب جمهوری اسلامی، جلسات هفتگی خود را یکشنبه‌ها برگزار می‌کرد. روز یکشنبه هفتم تیرماه ۱۳۶۰ نیز یکی از جلسات هفتگی حزب در دفتر مرکزی واقع در سرچشمه تهران با حضور جمعی از اعضای حزب، نمایندگان مجلس و وزرای دولت برگزار شد.

حدود ساعت ۲۱ در حالی که دکتر بهشتی در حال سخنرانی بود، دو بمب بسیار قوی در دفتر مرکزی حزب منفجر شد که بر اثر شدت انفجار قسمت‌هایی از ساختمان فرو ریخت و یک محوطه به ابعاد ۱۰ در ۱۰ متر درهم شکست و آوار ۲متر از سطح زمین برجسته بود. شیشه‌های ساختمان‌های اطراف نیز کاملاً خرد شد. در نخستین ساعت پس از انفجار، صدها نفر از مردم تهران در خیابان‌های اطراف دفتر مرکزی حزب اجتماع کردند و آمبولانس‌ها بی‌امان در رفت‌وآمد بودند. سقف بتنی دفتر مرکزی حزب جمهوری اسلامی بر اثر انفجار بمب به کلی فرو ریخته بود و ده‌ها نفر زیر آوار مدفون شده بودند. اکثر مجروحان و شهدا که با آمبولانس‌ها حمل می‌شدند، غرق در خون بودند و به هیچ‌وجه شناخته نمی‌شدند. یکی از شهدای این حادثه (که از جمله اقدام‌های تروریستی منافقین در سال‌های اولیه پس از پیروزی انقلاب به حساب می‌آید)، مهندس حسین اکبری، مدیرعامل وقت بانک کشاورزی بود.

### شهید اکبری تا جوانی

شهید اکبری فرزند قاسم، هفدهم اسفند سال ۱۳۲۳ ه.ش در یک خانواده کارگری در شهر تهران متولد شد. پس از طی دوران دبستان وارد مقطع متوسطه شد و به ترتیب طی سال‌های ۳۹ تا ۴۵ در آموزشگاه‌های پرچم، پرنیا و محسن هنریخس



## دیدار وزیر امور اقتصادی و دارایی

وزیر امور اقتصادی و دارایی در شب سالگرد شهادت آیت‌الله بهشتی و شهدای واقعه تروریستی هفتم تیر ۱۳۶۰ به دست منافقین، با حضور در منزل شهید اکبری مدیرعامل اسبق بانک کشاورزی و از شهدای این واقعه، ضمن تجلیل از خانواده این شهید بزرگوار به ویژه همسر و فرزندانش، یاد و خاطره شهدای هفتم تیر را گرامی داشت. دکتر

خاندوزی در این دیدار که با حضور فرشید فرخ نژاد مدیرعامل بانک کشاورزی و وهب متقی نیا رییس هیات مدیره این بانک صورت گرفت، ضمن تاکید بر دین بزرگی که امروز به شهدای بزرگوار انقلاب داریم، گفت: همه ما به شهدای انقلاب مدیونیم و باید بکوشیم در مسیر آرمان‌های آنها و راهی که برای خدمت به خدا و مردم پیمودند نزدیک شویم. در ادامه این دیدار، همسر و پسر این شهید بزرگوار علی اکبر اکبری خاطراتی از زندگی با این شهید والامقام را ذکر کردند.

مشغول تحصیل شد. از همان دوران نوجوانی و جوانی با رنج‌ها و محرومیت‌های طبقات مستضعف و کوخ‌نشین آشنا بود و خود را متعلق به آنها می‌دانست. نسبت به مشکلات مردم احساس مسئولیت می‌کرد و تا سرحد ممکن برای رفع نیازهای خانواده‌های کم‌بضاعت تلاش می‌کرد.

### استخدام در بانک کشاورزی

شهید اکبری در سال ۱۳۴۶ وارد دانشکده کشاورزی کرج شد و چهار سال بعد در رشته دامپروری فارغ‌التحصیل شد و به استخدام بانک تعاون کشاورزی درآمد. در بدو خدمت حدود ۴ سال به شهرستان شاهرود انتقال یافت و با اشتیاق فراوان به خدمت کشاورزان و دامپروران این منطقه مشغول شد. او در این مدت با خوی و منش اسلامی با مردم رفتار کرد و آنها نیز شیفته اخلاق حسنه و رفتار پسندیده او شده بودند، به گونه‌ای که وقتی شهید حسین اکبری برای ادامه خدمت به بانک توسعه کشاورزی تهران منتقل شد، بیشتر کشاورزان و روستاییان شهرستان شاهرود از شدت غم و اندوه به گریه افتادند.

### ایجاد انجمن اسلامی در بانک کشاورزی

با پیروزی انقلاب اسلامی، با همه وجود برای تحکیم پایه‌های انقلاب مجاهدت و کوشش کرد و کمر همت را بسته و با نهادهای انقلابی هم‌چون جهاد سازندگی، دادستانی انقلاب اسلامی و ستاد تبلیغات شورای عالی دفاع به همکاری پرداخت. با اعلام موجودیت حزب جمهوری اسلامی، با شناختی که از مؤسسان آن داشت



به عضویت حزب در آمد. او علاقه و تعهد خاصی در اسلامی کردن ساختار ادارات و سازمان‌های دولتی داشت و یکی از بانیان اصلی ایجاد انجمن اسلامی در بانک کشاورزی بود و در پایه‌گذاری اتحادیه انجمن‌های اسلامی کارکنان دولت و جامعه اسلامی فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های کشور نیز نقش مؤثری ایفا کرد.

#### مدیرعاملی در بانک کشاورزی

بعد از فرار بنی‌صدر و تشکیل کابینه شهید رجایی، او چند بار از سوی وزیر کشاورزی وقت به عنوان مدیرعامل بانک کشاورزی معرفی شد، اما به علت تکمیل نبودن کابینه و از همه مهم‌تر وجود برخی عناصر معلوم‌الحال در بانک مرکزی، همه این تلاش‌ها تا فروردین سال ۱۳۶۰ بی‌نتیجه ماند. در این تاریخ مهندس حسین اکبری به عنوان مدیرعامل بانک کشاورزی منصوب شد. او در مدت کوتاه مسئولیتش، با همه وجود نشان داد در خدمت مردم محروم جامعه و به‌ویژه کشاورزان است و بنیان ارائه خدمات گسترده به کشاورزان و تولیدکنندگان این صنعت را پایه‌گذاری کرد.

#### مبارزه علیه طاغوت

شهید اکبری که درد و رنج طبقات مختلف مردم را به خوبی لمس کرده بود، می‌دانست تنها راه برقراری قسط و داد در جامعه، تشکیل حکومت اسلامی است. از همان دوران جوانی به صف مبارزان اسلامی پیوست و با شرکت در راهپیمایی‌های ضد رژیم و تشویق و آگاهی‌بخشی به جوانان و مردم، آنها را به





ایستادگی در برابر طاغوت تشویق می‌کرد.

محسن اکبری برادر شهید، در خاطره‌ای از او چنین نقل می‌کند: «روز ۱۷ شهریور ۱۳۵۷ همسر و دختر کوچکش به خانه ما آمدند، از حال برادرم حسین جویا شدم، گفت: به اتفاق پسرش به تظاهرات رفته است. [ساعاتی بعد] به اتفاق چند تن از برادران [به سوی] میدان شهدا حرکت کردیم که با صدای رگبار گلوله‌ها مواجه شدیم. به سر کوچه نرسیده بودیم که برادرم در حالی که به شدت فریاد می‌کرد، ای ملت! مردم را کشتند، ای خدا! مردم بیچاره را کشتند و بعد گفت: برای شرکت در تظاهرات روز ۱۷ شهریور به میدان شهدا [ژاله] آمدم، دیدم جمعیت کثیری از مردم در میدان نشسته‌اند و از حکومت نظامی اطلاعی نداشتند، در این حال مامورین نظامی به مردم هشدار دادند که متفرق شوند تا اینکه دستور [شلیک به سوی مردم] صادر شد...»

او در این روز به‌طور معجزه‌آسایی از افتادن در چنگال دژخیمان پهلوی مصون ماند، اما دیدن آن فجایع و شهادت پیر و جوان و زن و مرد، روحیه انقلابی و تبعیت از امام راحل(ره) را در وجود او دو چندان کرد.

خانم منصوره ابوترابیان همسر شهید نیز در خاطره‌ای از مهندس حسین اکبری چنین نقل کرده است: «مهندس اکبری در شب ۲۱ بهمن ۵۷ به خانه آمد و گفت حضرت امام خمینی(ره) دستور داده‌اند همه در خیابان‌ها باشند و حکومت نظامی لغو شده است. می‌خواست به خیابان بروم من از او خواستم که در خانه بماند و او در پاسخ گفت: مگر من با دیگران چه فرقی دارم؟ مگر خون من از آنها رنگین‌تر است؟ تو باید افتخار بکنی اگر شهادت نصیب من شود...»



## پرونده ماه

### روسای شعب پل ارتباطی بانک و مشتری

#### پرونده‌ای برای واکاو نقش حیاتی روسای شعب در تحقق اهداف و چشم‌انداز بانک

بانک کشاورزی چند وجهه بارز و برجسته دارد؛ از یک سو ریشه در خاک کشاورزی داشته و خانه و مأمن کشاورزان بوده و از سوی دیگر حامی مالی زنجیره تامین امنیت غذایی مردم ایران است. در عین به منظور توانمندی در تحقق اهداف یادشده، همپای بانک‌های تجاری، خدمات و محصولات خلاقانه و نوآورانه خود را ارائه و به عموم جامعه سرویس می‌دهد و در نهایت مجری مسئولیت‌هایی ملی چون خرید تضمینی گندم و یا توزیع تسهیلات تکلیفی است. حجم بالای این مسئولیت‌ها و کارکردها، نقش رؤسای شعب در بانک کشاورزی را برجسته‌تر می‌کند تا به عنوان یک حلقه ارتباطی بانک با جامعه مشتریان و بازار، مسیر تحقق اهداف و برنامه‌ها را هموار کنند.

پرونده این شماره پیام‌مهر به واکاو نقش روسای شعب در تحقق اهداف و چشم‌انداز بانک پرداخته است.





نقش و جایگاه روسای شعب در گفت و گو با فرشید فرخ نژاد،  
مدیرعامل بانک کشاورزی

## راهبران خط مقدم بانک

شعبه خط مقدم بانک است؛ چراکه هر اندازه برنامه‌های بانک جامع و کارآمد باشد، بدون عملکرد مطلوب شعب به ثمر نخواهد نشست. چنین تعریفی از شعبه، مسئولیت روسای شعب را بسیار سنگین و حساس می‌کند. چنانکه مدیرعامل بانک کشاورزی از روسای شعب با عنوان راهبران خط مقدم بانک نام می‌برد. به فراخور موضوع پرونده این شماره پیام مهر با فرشید فرخ نژاد، مدیرعامل بانک کشاورزی به گفت و گو نشستیم تا جایگاه و مسئولیت‌های روسای شعب را از منظر مقام عالی بانک تشریح و تبیین کنیم.



**برای شروع پردازیم به نقش شعبه در تحقق برنامه‌های بانک؛ با توجه به توسعه خدمات دیجیتال و بانکداری غیرحضوری، آیا باز هم شعب همان کارکرد کلیدی و بنیادی برای بانک را دارند؟**

همان گونه که استحضار دارید، در صنعت بانکی همواره از شعب به عنوان واحدهای کسب و کار استراتژیک یاد می‌شود. واحدهایی که به رغم گسترش روزافزون سهم تراکنش‌های الکترونیکی، همچنان اصلی‌ترین نقطه تماس مشتریان با بانک به شمار می‌روند. بررسی فرآیندهای جاری و روندهای آتی این صنعت، حاکی از اهمیت نقش شعب در موفقیت بانک‌هاست؛ به نحوی که بسیاری از مشتریان تمایل دارند با مراجعه به شعبه و برقراری ارتباط با کارکنان، حس خوب ارزشمندی و توجه را در کنار دریافت خدمات بانکی تجربه کنند.



### چنین جایگاهی برای شعب، چه مسئولیت‌هایی را متوجه واحدهای ستادی می‌کند تا بستر حرکت و تحقق برنامه‌های شعب را فراهم کنند؟

همسو با تحولات نظام بانکی و در راستای تحقق اهداف و رویاهای همه ما در ترسیم آینده‌ای روشن برای بانک، ضروری است توجه به شعب در تمامی تصمیمات و راهبردها به عنوان عامل حیاتی موفقیت مدنظر قرار گیرد. بر همین اساس، واحدهای ستادی مشتمل بر ستاد مرکزی بانک و مدیریت‌ها در ارتباط دوسویه با شعب، ضمن پایش مستمر محیط کسب‌وکار، نیازها و خواسته‌های مشتریان را به موقع شناسایی کرده و بر اساس آن خدمات مورد نیاز و درخواست آنان را طراحی و به خوبی و فراتر از انتظار مشتری ارائه می‌کنند.

**در شرایطی که بانکداری با سرعت بالا دستخوش تغییر بوده و مشتریان و مخاطبان نظام بانکی، هر روز طیف بالاتر و متنوع‌تری از خدمات را طلب می‌کنند، آیا برنامه‌های بانک، می‌تواند پاسخگوی این تحولات باشد؟** پرواضح است پیشینه و فعالیت همکاران ساعی بانک حاکی از توان و عزم کافی برای تحقق اهداف در رقابت با سایر رقبای است. با عنایت به تغییر و تحولات ایجاد شده و

در راستای آماده‌سازی بسترهای لازم برای تحقق اهداف و متناسب‌سازی ساختار واحدهای ستادی بانک در مدیریت‌ها و ستاد مرکزی با استراتژی‌ها، ساختاری طراحی شده است که در آن عواملی همچون بهبود فضای کسب‌وکار، ارتقای کیفیت خدمات، توجه به خواسته مشتریان، افزایش ظرفیت‌های بانک برای واکنش به شرایط محیطی و طراحی خدمات و محصولات جذاب از اهمیت بالایی برخوردار است.

نقش رؤسای شعب به عنوان راهبرانی الهام‌بخش در حوزه تحت نظارت خود، برای حفظ انگیزه کارکنان بسیار حائز اهمیت است تا با تبیین مسیر و اهداف بانک، از دیدگاه‌ها، نظرات و ایده‌های خلاقانه همه همکاران بهره گرفته و به عنوان مشوق و حامی در کنار همکاران خود، در این مسیر گام بردارند.

### و اما نقش روسای شعب در همگام‌سازی با تحولات و به ثمر نشستن برنامه‌ها چگونه تعریف و تبیین می‌شود؟

بدیهی است که نیل به اهداف تعیین شده و موفقیت در اجرای تدابیر اتخاذ شده، در گرو اهتمام همه همکاران در تمامی سطوح سازمان بوده؛ اما در این میان، نقش رؤسای شعب به عنوان راهبرانی الهام‌بخش در حوزه تحت نظارت خود، برای حفظ انگیزه کارکنان بسیار حائز اهمیت است تا با تبیین مسیر و اهداف بانک، از دیدگاه‌ها، نظرات و ایده‌های خلاقانه همه همکاران بهره گرفته و به عنوان مشوق و حامی در کنار همکاران خود، در این مسیر گام بردارند.

سرمایه انسانی بانک باید بدانند که ما به او توجه می‌کنیم، احترام می‌گذاریم و قدر دان هستیم و رئیس شعبه به عنوان نماینده مدیرعامل بانک، بایستی به مشکلات و شرایط روحی و جسمی همکاران توجه کافی و همراهی لازم را با آنان داشته باشد.

### انگیزش‌ها و مشوق‌ها به نوعی سوخت موتور حرکت بانک به شمار می‌رود؛ آیا تلاش دوچندان و مضاعف کارکنان برای تحقق برنامه‌ها می‌تواند با مشوق‌های بیشتری همراه باشد؟

نقش سرمایه انسانی در پیشبرد برنامه‌ها و تحقق اهداف کلیدی و راهبردی بوده و به



همین رو جبران خدمات همکاران متناسب با قوانین و مقررات، امری ضروری و بدیهی است که با قوت و رعایت عدالت و متناسب با خدمات ارائه شده، ادامه خواهد داشت؛ اما انتظار می‌رود همکاران نیز با درک درست از شرایط جامعه در زمینه نقدینگی به گونه‌ای عمل کنند که ضمن رعایت اولویت‌ها، فرآیند تخصیص بهینه منابع به درستی صورت گیرد.

### نقش روسای شعب در تامین رضایت خاطر همکاران چطور ارزیابی می‌شود؟

هدف ما جلب رضایتمندی تمام ذینفعان بانک است و برای نیل به این هدف بایستی ابتدا رضایت سرمایه انسانی و کارکنان بانک را تامین کنیم. سرمایه انسانی بانک باید بدانند که ما به او توجه می‌کنیم، احترام می‌گذاریم و قدردان هستیم و رئیس شعبه به عنوان نماینده مدیرعامل بانک، بایستی به مشکلات و شرایط روحی و جسمی همکاران توجه کافی و همراهی لازم را با آنان داشته باشد.

**مشتری باید حس کند که رئیس شعبه، پیگیر، شنوا و پاسخگو است و وفق مقررات تا جای ممکن با مشتریان تعامل و همکاری دارد**

### چه پیشنهادی برای روسای شعب دارید که در تعامل با

#### مشتری، بیشترین بازخورد مثبت را داشته باشند؟

برخورد مناسب همکاران ما می‌تواند وفاداری مشتریان را برای سال‌های طولانی تضمین کند؛ کارکنان بانک با ارائه مناسب خدمت، روی گشاده، انگیزه، علاقه، پاسخگویی و پیگیری، نقش اساسی در ایجاد حس خوب و جلب رضایت مشتریان دارند. مشتری باید حس کند که رئیس شعبه، پیگیر، شنوا و پاسخگو است و وفق مقررات تا جای ممکن با مشتریان تعامل و همکاری دارد. هنر مدیریت این است که در مواقع محدودیت چگونه بتواند منابع محدود را به درستی تخصیص دهد.

### به عنوان جمع‌بندی این گفت‌وگو چه خواسته‌ای از روسای شعب دارید؟

رؤسا و کارکنان محترم شعب به خوبی واقف هستند که برای فائق آمدن بر مشکلات ناشی از عدم توازن منابع و مصارف و رفع کسری‌های ناشی از اضافه برداشت، بانک نیازمند اقدامی متفاوت و بزرگ در جهت ارتقای جایگاه خود در نظام پولی کشور است؛ از اینرو، هدف‌گذاری رشد

سپرده‌های مردمی معادل ۱۷۰هت مطرح شده است و با شناختی که از توان و حس مسئولیت‌پذیری و تشریک مساعی همکاران گرانمایه خصوصاً در سطح شعب دارم، مطمئن هستم که همه ما متعهدانه و دوشادوش یکدیگر برای تحقق این هدف تلاش خواهیم کرد و در سایه موفقیت حاصل از آن، بستری فراهم کنیم تا تمامی همکاران، ضمن خشنودی از عملکرد، به حضور ارزشمند خود در آنچه که از آن به عنوان هویت سازمانی مان تحت لوای بانک کشاورزی یاد می‌کنیم، افتخار کنند. امید است در پایان سال، بتوانیم تحقق اهداف مان را در کنار هم به نحوی که شایسته شما عزیزان است، جشن بگیریم.

**با شناختی که از توان و حس مسئولیت‌پذیری و تشریک مساعی همکاران گرانمایه خصوصاً در سطح شعب دارم، مطمئن هستم که همه ما متعهدانه و دوشادوش یکدیگر برای تحقق اهداف تلاش خواهیم کرد**



## ۱۰ گام تا تحقق هنری به نام مدیریت شعبه

# رئیس شعبه و مسئولیتی که باید تفویض شود

کدام رئیس شعبه موفق تر است؟ آنکه روزانه ۵ ساعت مدیریت می‌کند؟ یا آنکه روزانه ۱۲ ساعت کار کرده و تمام مسئولیت‌های شعبه را به دوش می‌کشد؟ گزارش حاضر پاسخی به این پرسش کلیدی است.

**قدم پنجم: مهارت انسانی**  
لازمه تفویض اختیار نیز اعتماد است. بنابراین می‌توان گفت که بعد مهارت انسانی بر اعتماد و اعتمادسازی استوار است. اما اینکه به چه کسانی می‌تواند اعتماد کرد و سطح این اعتماد تا چه حد است را مهارت‌های انسانی روشن می‌کند.

**قدم اول: اعتماد**  
در بعد انسانی، محوریت با اعتماد و اعتمادسازی است. یک مدیر یا رئیس شعبه مستقل کار نمی‌کند و همواره برنامه‌هایش منوط به کارایی همکارانی است که در یک شعبه با او همکاری می‌کنند.

**قدم دوم: مدیریت**  
مهم نیست یک رئیس شعبه روزانه ۵ ساعت کار کند و یا ۱۲ ساعت؛ مهم این است که توان مدیریت پتانسیل کاری همکاران خود را داشته باشد. چنانکه یک رئیس شعبه روزانه ۱۲ ساعت کار کند و توان مدیریت و بر عملکرد همکاران خود را نداشته باشد افرادی که در شعبه مشغول هستند، روزانه تنها ۱ ساعت کمتر کار کنند نه تنها رئیس اضافه و بیشتر کار نکرده که به لحاظ کاری هم به بانک بدهکار شده‌اند.

**قدم چهارم: مسئولیت‌پذیری**  
این نکته را نباید فراموش کرد که تفویض اختیار، تفویض مسئولیت نیست. به عبارتی دیگر تفویض بخشی از اختیارات، موجب سلب مسئولیت از رئیس یک شعبه نمی‌شود.

**قدم سوم: تفویض اختیار**  
هنر مدیریت، تفویض اختیار است. مدیریتی که بالاترین میزان بهره‌وری را در شعب به همراه دارد.







## از منظر بانک کشاورزی

# «باید» های یک رئیس شعبه موفق

رئیس شعبه موفق کیست؟ چگونه می‌توان یک رئیس شعبه موفق بود؟ رعایت چه الزامات و باید‌هایی مسیر توفیق یک رئیس شعبه را هموار می‌کند؟ برای یافتن پاسخی درخور به این پرسش‌ها، گزیده‌هایی را در سخنان مدیران عالی بانک یافتیم تا روشن شود «باید» های یک رئیس شعبه موفق از منظر بانک کشاورزی چه مواردی است.

روسای شعب باید برای اداره شعبه خود راهبرد و برنامه داشته باشند. این برنامه‌ها هم طرح‌های خلق‌الساعه و کوتاه مدت را در بر می‌گیرد و شامل برنامه‌های کلان و نقشه‌های راه بلند مدت می‌شود. یک رئیس شعبه برای اداره شعبه متبوع خود دست‌کم باید راهبردی دو ساله داشته باشد که اگر غیر از این باشد، عدم بهره‌وری به بالاترین حد خود می‌رسد. از سوی دیگر ارائه طرح و برنامه‌های بلندمدت و همه‌جانبه و اجرای آن در شعب، شاخص‌های عملکردی شعبه را بهبود بخشیده و مجموعه بانک را منتفع می‌کند.

**رئیس شعبه باید راهبرد بلندمدت داشته باشد**

خواهش، موعظه و یا حتی برخورد‌های دستوری برای افزایش کارایی پرسنل شعبه موثر نیست و رئیس یک شعبه فارغ از برنامه‌ها، آموزش‌ها و تکالیف کلان بانک؛ باید برای افزایش بهره‌وری و کارایی پرسنل خود راه‌حل عملیاتی داشته باشد. برنامه ارتقای بهره‌وری کارکنان یک شعبه نیز به واسطه شناختی که مسئول شعبه از همکاران دارد تهیه می‌شود.

**رئیس شعبه باید راه‌حل عملیاتی داشته باشد**

یک رئیس شعبه باید این مهارت را داشته باشد که توانمندی‌های مجموعه همکاران شعبه را به بهترین نحو مدیریت کند، یک تیم واحد و یک‌دست برای اجرای برنامه‌های شعبه فراهم کرده و به میزان چشمگیری عملکرد شعبه را مثبت خواهد کرد.

**رئیس شعبه باید مهارت مدیریت داشته باشد**

اگر رئیس شعبه درگیر امور روزمره شعبه شود از جذب و ارتقای مشتری باز می‌ماند. از اینرو با تمام محدودیت‌ها و معذوریت‌ها، رئیس شعبه باید زمانی را به طراحی و برنامه‌ریزی اختصاص داده و امور روزانه شعبه را تنها با مدیریت پرسنل به سرانجام برساند.

**رئیس شعبه باید درگیر امور روزمره شعبه نشود**

باورها و نگرش‌های رئیس شعبه در ارتقای بانک اهمیتی بسیار زیادی دارد و همچنین با شناخت وضعیت استثنایی شعب بانک و نقش پویا و پرتکاپوی روسای شعب می‌توان واکنش صحیحی را به رفتارهای اقتصادی نشان داد. شعب بانک کانون‌هایی حساس و تحول‌آفرین در تفکر استراتژیک و عامل ارتقای منزلت سازمانی بانک هستند و این مهم جز با یک رئیس شعبه پویا محقق نمی‌شود.

**رئیس شعبه باید پویا و پرتکاپو باشد**



روسای شعب باید با شناخت و توسعه توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای کارکنان، مهارت‌های حرفه‌ای و استعداد‌های نهفته را به شایستگی‌های محوری و کلیدی تبدیل کرده و مزیت رقابتی برای بانک ایجاد کنند. لازمه مزیت فوق رقابتی استراتژی سازمانی بانک به عنوان کلید برنامه جامع برای تمایز و توازن بین محیط بیرونی و درونی بانک برای حفظ «تمایز پایدار» است.

**رئیس  
شعبه باید  
استعدادهای  
نهفته را  
شناسایی کند**

در شرایط پویا و متغیر امروزی برای تلفیق حوزه‌های تخصصی و گروه‌های کاری نقشی چندگانه برای روسای شعبه ترسیم می‌شود. این نقش هم در سه بخش «ایفای نقش به عنوان رئیس شعبه»، «ایفای نقش نسبت به کارکنان» و «ایفای نقش نسبت به مشتریان» تعریف می‌شود. روسای شعب به عنوان قدرت تخصصی و قدرت مرجع حرفه‌ای باید با پرورش «مدیریت بر خود» توان آینده‌نگری، مدیریت تحولات آتی و فرصت‌ها و ذهنیت خود از جهان پیرامون را افزایش دهند.

**رئیس شعبه  
باید قدرت  
نقش‌پذیری  
داشته باشد**

مدیریت محیط شعبه، رشد و پرورش ذهنیت عملی و مدیریت سازمان شعبه، رشد و پرورش ذهنیت تحلیلی است و رئیس شعبه باید بتواند در هر زمان متناسب اولویت‌های استراتژیک، ارتفاع پرواز خود را تغییر دهد. مدیریت تغییر شعبه به معنای رشد و پرورش ذهنیت تغییر در شعبه است و برای آنکه شعب به عنوان «سبد قابلیت‌ها» بتوانند نیازهای متغیر مشتریان را بر طرف کنند، روسای شعب باید «ذهنیت تغییر» را در خود پرورش دهند. همچنین لازم است روسای شعب قابلیت اثرگذاری و اثرپذیری بر دیگران را به عنوان یکی از مهارت‌های استراتژیک ارتباطی کسب کنند و ذهنیت ارتباطی را در خود و دیگران پرورش دهند.

**رئیس شعب  
باید قدرت  
تغییر را در  
خود پرورش  
دهد**

شعله‌ور کردن انگیزه‌ها در کارکنان، توانمندسازی کارکنان با تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی، افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و تمرکز بر شعبه به عنوان هسته مرکزی کسب و کار از جمله نقش‌های روسای شعب در قبال کارکنان است که کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی بانک را در بر خواهد داشت. همچنین رؤسای شعب باید با «ویترین سازی» و نمایش مؤثر و قدرتمند محصولات و خدمات بانک، ذائقه سازی برای مشتریان را از طریق بازاریابی و برقراری همسویی منافع شعبه و مشتریان با الگوی برنده-برنده، رابطه‌ای پایدار و دائمی را با مشتریان ایجاد کنند.

**رئیس  
شعبه باید  
انگیزه‌ها را  
شعله‌ور کند**

وظیفه‌ای که بر عهده روسای شعب قرار دارد این است که قدرت تحلیل داشته باشند و روزانه امور شعبه خود را رصد کرده و اتفاقات و رویدادهای شعبه را کنار هم بگذارند و تحلیل و نتیجه‌گیری کنند که رویدادها به چه دلیلی حادث شده‌اند. چنین رویکردی دستاوردهای مثبت شعبه را تقویت کرده و به مرور نقاط ضعف شعبه را پوشش داده و کاهش می‌دهد.

**رئیس شعبه  
باید قدرت  
تحلیل داشته  
باشد**



بهبود عملکرد شعبه با راهکاری متفاوت:

## پیشنهاد روانشناسان برای روسای شعب چیست؟

استرس و درگیری‌های ذهنی در هر شغلی وجود دارد اما فعالیت در بانک، به دلیل جنس کار از دغدغه‌ها و استرس‌های بیشتری برخوردار است؛ چراکه کوچکترین اشتباهی می‌تواند به اعتبار شعبه و یا حتی اعتبار بانک در نگاه کلان خدشه وارد کند. روانشناسان، کنترل و مدیریت استرس در محیط کار را یکی از مهمترین الزامات بهبود و عملکرد و بهره‌وری عنوان می‌کنند؛ مسئولیت خطیری که در شعبه بانک بر عهده رئیس شعبه است. گزارش حاضر پیشنهادهای برای روسای شعب دارد تا در مدیریت استرس به همکاران خود در شعبه کمک کنند.

به همکاران تان چشم‌انداز شغلی بدهید

نگرش‌ها، محیط، فرصت‌ها و طبیعت شغل شاخص‌هایی هستند که کیفیت زندگی کاری را تعیین می‌کنند. برخی مشاغل ذاتا استرس‌زا هستند، هرچه این استرس بالاتر رود کیفیت زندگی کاری کاهش پیدا خواهد کرد. این مورد مصداق طبیعت شغل است. در مورد فرصت‌ها و نگرش‌ها نیز می‌توان به امکان رشد و پیشرفت شغلی اشاره کرد. به عنوان مثال فردی را



تصور کنید که هیچ دورنمای پیشرفتی در محیط شغلی خود ندارد، در این فضا کیفیت زندگی کاری افت خواهد کرد.

### کارکنان درگیر چالش‌ها شوند

چالش‌ها از دیگر عوامل رشد و افزایش کیفیت زندگی کاری است. چالش‌ها و درگیری‌ها محیط کار را از روزمرگی خارج کرده و فرد را تشویق به تلاش برای رشد و پیشرفت می‌کند. همچنین چالش‌ها پیش‌نیاز ابداعات و نوآوری‌های خلاقانه در محیط کار است.

### استرس مفید است به شرط مدیریت

حل کردن و یا کاهش موضوع استرس یکی از وظایف مدیریت است. مدیر باید استرس‌های موجود را در سازمان شناسایی و نسبت به رفع یا کاهش آنها اقدام کند. استرس خود یک واکنش طبیعی است که ما به متغیرها نشان می‌دهیم که روال معمول زندگی ما را بر هم می‌زنند. اما نبود این استرس هم تعادل زندگی کاری را بر هم می‌زند چراکه پائین بودن بیش از حد استرس هم کارکنان را به خمودگی و خواب‌آلودگی مبتلا می‌کند. بنابراین استرس یک واکنشی است که نبود آن برای سازمان ضرر رسان خواهد بود، اما باید این استرس از سوی سازمان کنترل شده تا از حد معمول خارج نشود.

### رئیس شعبه، باید سقف استرس را بشناسد

استرس، یک عنصر روانی برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های یک سازمان است که به مانند راه رفتن بر لبه‌ای باریک می‌ماند و همواره نیاز به مدیریت دارد. هنگامی که استرس بالا می‌رود، راندمان و بهره‌وری فرد هم بالا می‌رود، اما این استرس سقف و اندازه دارد و چنانکه سقف آن رعایت نشود، نتیجه عکس داشته و برهم ریختگی و عدم تعادل را در سازمان به همراه خواهد داشت. استرس زمانی که از حد فراتر رود به اضطراب تبدیل شده و این مرحله همان مرحله هشدار و خطر است. مهمترین وظیفه رئیس نیز مدیریت همین پروسه است که استرس کارکنان و افراد بالا برود اما به مرحله اضطراب و نتیجه عکس و منفی نرسد.

### ترویج مثبت‌اندیشی در شعبه

مثبت‌اندیشی دیگر عامل موثر در کاهش استرس و افزایش کیفیت زندگی کاری است. بسیاری از امور حادث شده در زندگی فردی ناشی از نگرش و نگاه افراد به دنیای پیرامون است. چنانچه این نگاه مثبت باشد، بازخورد مثبتی را هم برای فرد به همراه خواهد داشت. از اینرو نگرش‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای را در زندگی دارد. چراکه بر اساس این نگرش مثبت، روابط فردی چه در محیط کار و چه خارج از آن بر پایه اعتماد شکل گرفته و خود فرد از آن بهره‌مند خواهد شد.

### در زمان «حال» زندگی کنیم

زندگی کردن فرد در زمان حال نیز کیفیت زندگی کاری و شخصی را به دنبال خواهد داشت. بسیاری از افراد، یا در حسرت گذشته‌اند و یا نگران آینده؛ از اینرو زمان حال را از دست می‌دهند غافل از اینکه حال همان آینده برای گذشته‌ای است که نگرانش بودند و گذشته برای آینده که روزی حسرتش را خواهند خورد. زندگی کردن در زمان حال همزمان با تعقل و آینده‌اندیشی معقولانه، افزایش کیفیت زندگی و کاهش استرس‌های فردی را به همراه خواهد داشت.



## قرض نیکو برای تسهیل ازدواج

بانک کشاورزی از ابتدای سال ۱۴۰۲ تا پایان تیرماه، نزدیک به ۲۲ هزار میلیارد ریال تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به واجدان شرایط پرداخت کرده است. این بانک در راستای تسهیل ازدواج و تحکیم بنیان خانواده از ابتدای سال جاری تا پایان تیرماه ۲۱ هزار و ۸۴۳ میلیارد ریال تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به ۱۰ هزار و ۶۴۰ نفر از متقاضیان واجد شرایط پرداخت کرد. در ادامه پرداخت این تسهیلات در برخی استان‌ها را مرور می‌کنیم.

### آذربایجان شرقی

شعب بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی در سه ماهه اول سال جاری ۱۸۶ فقره تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به مبلغ ۳۸۷ میلیارد ریال با نرخ سود ۴ درصد به متقاضیان پرداخت کردند.

### آذربایجان غربی

شعب بانک کشاورزی در استان آذربایجان غربی طی ۳ ماهه سال جاری مبلغ ۵۰۳ میلیارد ریال تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به متقاضیان پرداخت کردند. این میزان تسهیلات به ۲۴۲ نفر متقاضی پرداخت شد.

### اصفهان

طی چهار ماهه ابتدایی سال ۱۴۰۲ شعب بانک کشاورزی استان اصفهان در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی خود، بیش از ۴۸۰ فقره تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به مبلغ ۹۷۰ میلیون ریال به متقاضیان این تسهیلات پرداخت کردند.

### البرز

شعب بانک کشاورزی در استان البرز از ابتدای سال ۱۴۰۲ تا پایان خرداد ماه مبلغ ۲۷۰ میلیارد و ۷۰۰ میلیون ریال تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به متقاضیان پرداخت



کردند. این میزان تسهیلات در راستای حمایت از زوج های جوان به تعداد ۱۳۳ نفر از متقاضیان پرداخت شده است .

#### بوشهر

از ابتدای سال جاری تا پایان خرداد ماه ، شعب بانک کشاورزی استان بوشهر در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی خود ، ۱۷۹ فقره تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به مبلغ ۳۵۳ میلیارد ریال به متقاضیان پرداخت کردند.

#### خراسان جنوبی

شعب بانک کشاورزی خراسان جنوبی در سه ماهه نخست سال ۱۴۰۲ تعداد ۱۴۰ فقره تسهیلات قرض الحسنه ازدواج پرداخت کردند. شعب این بانک از فروردین تا خرداد ماه ۱۴۰۲ ، تعداد ۱۴۰ فقره تسهیلات قرض الحسنه ازدواج به مبلغ ۲۹۲ میلیارد ریال پرداخت کردند.

#### خراسان رضوی

شعب بانک کشاورزی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۱ مبلغ ۴/۲۷۴ میلیارد ریال تسهیلات ازدواج پرداخت کردند. این میزان تسهیلات به تعداد ۲/۹۹۸ نفر از متقاضیان پرداخت شده است .

#### قزوین

شعب بانک کشاورزی استان قزوین طی ۳ ماهه سال جاری مبلغ ۲۸۳ میلیارد ریال تسهیلات قرض الحسنه ازدواج پرداخت کردند. این میزان تسهیلات به ۱۳۸ نفر از زوج های جوان پرداخت شده است.



## رزمایش همدلی و نشاط ملی در مهمانی غدیر

امروز شاید برای بسیاری از مردم حرکت‌هایی چون جشن غدیر، راهپیمایی اربعین حسینی، جشن‌های نیمه شعبان و تجمعات مذهبی دیگر، امری بسیار عادی به حساب بیاید که به راحتی همراه با خانواده در آن حاضر می‌شوند و کوله‌باری از معنویت و دینداری و افزایش حس نشاط و امید را با خود به خانه می‌برند. اما اگر از دریچه تاریخ و مقایسه این تجمعات دینی با ایران پیش از انقلاب یا سایر کشورهای جهان به موضوع نگاه کنیم جشن غدیر و نظایر آن جایگاه مهمتری پیدا می‌کند.



## مشارکت بانک کشاورزی در برگزاری «مهمانی ۱۰ کیلومتری غدیر»

بانک کشاورزی با برپایی پردیس فرهنگی هنری حضرت محمد رسول الله (ص) شهدای بانک کشاورزی و پذیرایی از شرکت کنندگان، در برگزاری «مهمانی ۱۰ کیلومتری غدیر» مشارکت کرد. حوزه مقاومت بسیج این بانک روز جمعه ۲۶ تیرماه با برپایی پردیس فرهنگی هنری حضرت محمد رسول الله (ص) شهدای بانک کشاورزی در میدان فردوسی، در جشن بزرگ ۱۰ کیلومتری عید سعید غدیرخم که در حدفاصل میدان امام حسین (ع) و میدان آزادی برگزار شد، حضور فعال داشت. بانک کشاورزی در این پردیس با اجرای مسابقات و برنامه های متنوع فرهنگی مذهبی و پذیرایی از شرکت کنندگان، میزبان مردم عزیز کشورمان در عید ولایت بود.

### کارکردهای فرهنگی و اجتماعی جشن غدیر

در این میان می‌توان به این سؤال پرداخت که رویدادی چون جشن بزرگ مهمانی غدیر و حضور میلیونی مردم در سراسر کشور چه اهمیت و کارکردهایی دارد؟ آیا چنین مراسمی صرفاً یک جشن مذهبی است؟ تفاوت این مراسم با سایر تجمعات شاد و پر نشاط در دنیا چیست؟ با بررسی این نکات، تمایز الگوی اجتماعی اسلامی نیز بیشتر نمایان می‌شود. حقیقت این است که در مهمانی غدیر و امثال آن، اولاً مردم همه کاره‌اند به این معنا که در بطن همه امور این حرکت از موکب‌داری، پخت و پز و توزیع مواد غذایی تا برگزاری جشن و سرود و نمایش، برقراری نظم و امنیت مراسم تا کمک به یکدیگر و... حاضرند. اینجا غفلتی در کار نیست و جاذبه‌ها عمدتاً معطوف به دین و ارزش‌های الهی و معنوی





است. در واقع شادی منهای جلوه‌های غیراخلاقی یک ویژگی مهم چنین جشن و مناسکی است و نشانه‌ای از سرزندگی، روح بیداری، امید و نشاط بالای جامعه‌ی ایرانی است. اولین و مهمترین کارکرد این گردهمایی و مهمانی باشکوه، چه در داخل و چه خارج از مرزها، نمایش اقتدار، همدلی، اتحاد و وحدت مثال‌زدنی ملت ایران است. طیف‌های مختلف مردم با قومیت‌های مختلف در کنار یکدیگر در این جشن بزرگ ایفای نقش می‌کنند. در حالی که یکی از نقاط اصلی طراحی دشمنان ایران اسلامی هدف قرار دادن «اتحاد و انسجام ملی» و چندپاره کردن و دوقطبی‌سازی در جامعه‌ی ایران است حس همراهی و عطوفت و مهربانی نسبت به یکدیگر در این مهمانی پیامی واضح و صریح به جهان مخابره می‌کند. حس قدرت درونی یک ملت که در تمامی عرصه‌ها، ارزش‌های خود را حفظ کرده و هر نوع فشاری را متحمل شده تا این ارزشها و آرمانها از بین نرود.

جامعه‌ای فعال و پویا با اعتماد به نفسی بالا به میدان می‌آید تا مانور همدلی، اعتماد به نفس و نشاط ملی را پیش چشمان همگان قرار دهد و همه‌ی این اتفاقات خوب با تمسک به اصل «ولایت» و به مناسبت عید «غدیر» رقم زده می‌شود. از دیگر کارکردهای این حرکت و این اجتماع عظیم مردمی، توجه به سبک زندگی اسلامی و ایرانی است. در این گردهمایی، اولاً حضور اغلب مردم به صورت خانوادگی است. خانواده سلول جامعه است و جمع تکتک این خانواده‌ها، جامعه ایرانی را تشکیل داده است. از سوی دیگر برای هر بخش از اعضای خانواده هم برای خردسالان، نونهالان، هم نوجوانان، جوانان، مادران و پدران خانواده برنامه‌هایی در این حرکت پیش‌بینی شده بود. در نهایت چنین برنامه‌ای هم ارزش و اهمیت غدیر را به خصوص برای کودکان نمایان‌تر می‌کند و هم اینکه فضایی پر از نشاط و شور و شادی و هیجان سالم و توأم با معنویت و فرهنگ دینی برای کل اعضای خانواده ایجاد می‌کند. بنابراین این





## طلیعه ولایت مداری شیعیان

### پیام مدیرعامل بانک کشاورزی به مناسبت عید سعید غدیر خم

بسم الله الرحمن الرحيم

«لَيُؤْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَ أَتَمَّمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي ...»

عید غدیر، اشرف الاعیاد و طلیعه ولایت مداری شیعیان است. فرخنده روزی که پیامبر بزرگ اسلام «ص» حجت بر مسلمانان تمام کرد و علی ابن ابی طالب (ع) را جانشین برحق خویش معرفی نمود تا سیره علوی، سرمشقی تمام عیار برای مسلمانان در تمام شئون زندگی باشد. این عید بزرگ، فرصت شایسته‌ای است برای تذکار صفات نیکو و کردار حسنه امیرالمومنین علی (ع)؛ ذکر تواضع، حسن خلق، رشادت، شجاعت، آزادی، مهربانی، دستگیری از مستمندان، عدل و انصاف علی (ع)، یادآوری راه و رسم ولایی بودن و آداب شیعه علی مانند است. سلوکی که برتر از ادعا، باید به حیطة عمل درآوریم. چه خوش سروده است استاد شهریار، شاعر فقید بلند آوازه و از کارمندان خدوم بانک کشاورزی، که: «علی ای همای رحمت، تو چه آیتی خدا را ... که به ماسوا فکندی همه سایه هما را... برو ای گدای مسکین، در خانه علی زن... که نگین پادشاهی دهد از کرم گدا را ...». این عید بزرگ و فرخنده را به همه مسلمانان به ویژه مشتریان گرانقدر و همکاران گرامی شادباش می گویم و از خداوند متعال توفیق حیات مومنانه، ولایت مداری خالصانه و عملکرد خادمانه نسبت به کشور عزیزمان را مسئلت دارم.

نوع حرکت‌ها و تداوم آن در قالب‌ها و اشکال دیگر، تضمین کننده‌ی سلامت فرهنگی خانواده و جامعه ایرانی خواهد بود.

اگر به ساخت هویت ملی و دینی توجه داشته باشیم و به دنبال نمادهای مذهبی برای این کار بگردیم، چنین رویدادی، قطعاً یکی از کارکردهایش افتخار به ایرانی بودن، هویت ایرانی داشتن و احساس تعلق به این کشور است.

یکی دیگر از کارکردها و ثمرات مهم این جشن بزرگ، افزایش و رشد معنویت در مردم است. بلاشک اقبال روزافزون مردم ایران به تجمعاتی که رنگ و بوی دین و نمادها و اعتقادات دینی را دارد، شاهد و مؤید مهمی برای درک این گزاره‌ی مهم است که در این جامعه، دینداری و معنویت در حال رشد و تقویت است. در مسیر تمدن‌سازی اسلامی، شکل‌گیری جامعه اسلامی و حیات طیبه مرحله‌ای کلیدی است و برای ساخت چنین جامعه‌ای تقویت و پیشرفت معنویت در آحاد مردم موضوعیت دارد. نکته‌ی مهمی که به‌عنوان یکی از کارکردهای مراسمات می‌توان به آن توجه کرد.

اما از دیگر جنبه‌های مهم مهمانی ۱۰ کیلومتری غدیر می‌توان به تقویت محبت و مهربانی در بین مردم اشاره کرد. در چنین فضایی اقشار مختلف و متنوع مردم به مثابه یک خانواده بزرگ، یک‌رنگ و یکدل به یکدیگر محبت خالصانه و بی‌توقع می‌ورزند و سبکی جدید از زندگی همراه با دین را به نمایش می‌گذارند. حاصل چنین فرآیندی تقویت تربیت دینی و ولایی و انقلابی آحاد مردم است. شاخص مهمی که جامعه را به پیش می‌برد و به سمت حرکت‌های تمدنی در آینده سوق خواهد داد.

منبع: KHAMENEHI.IR



## روی خط ۹۰ سالگی

اداره کل روابط عمومی و همکاری‌های بین‌الملل بانک کشاورزی، سلسله برنامه‌هایی را به منظور بزرگداشت این رویداد برگزار کرد. برخی از این برنامه‌ها که طی خرداد و تیرماه برگزار شده، را در قالب گزارش تصویری تشریحی حاضر گرد آمده است.



تندیس یابود ۹۰ سالگی بانک کشاورزی با ویژگی‌هایی چون فاخر بودن، نمایان بودن ۹۰ سالگی بانک، بانک کشاورزی بودن، پوشش دادن دهه نهم بانک و رویش و شکوفایی و صلابت و قدرت بانک کشاورزی طراحی و ساخته شد تا به عنوان نمادی و یادمانی در دفتر تاریخ بانک کشاورزی به یادگار بماند.



آیین کاشت ۹۰ اصله نهال به مناسبت نودمین سالگرد تأسیس بانک کشاورزی و یادواره شهدا، پیشکسوتان و نام‌آوران بانک کشاورزی در پارک جنگلی کوهسار تهران برگزار شد.



به مناسبت نودمین سالروز تأسیس بانک کشاورزی، گلگشت خانوادگی با حضور جمع ۹۰ نفره ای از خانواده همکاران علاقه مند ادارات مرکزی برگزار شد.

همزمان با برگزاری آیین گرامیداشت سالروز تأسیس بانک کشاورزی، فرشید فرخ نژاد مدیرعامل بانک در ارتباط زنده تصویری با همکاران شعبه پیشین در استان سیستان و بلوچستان گفت و گو کرد. فرخ نژاد در این ارتباط زنده ضمن تبریک سالروز تأسیس بانک، از تلاش‌های همکاران این شعبه که در نقطه مرزی پاکستان در حال خدمت رسانی به هموطنان هستند تشکر و قدردانی کرد. وهب متقی نیا رئیس هیأت مدیره بانک نیز سالروز تأسیس بانک را به همکاران این شعبه تبریک گفت و برای آنان آرزوی موفقیت کرد.



همزمان با نودمین سالروز تأسیس بانک کشاورزی و هم زمان با هفته محیط زیست و در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی بانک و تحقق شعار «بانک حامی محیط زیست»، گروه کوهنوردی بانک کشاورزی نسبت به پاکسازی طبیعت کوهستان اقدام کردند.



گروه کوهنوردی بانک کشاورزی به مناسبت گرامیداشت نودمین سالگرد تأسیس بانک، به قله ۴۱۵۰ متری سنبران، که یکی از بلندترین قله‌های رشته‌کوه زاگرس و جزو قله بسیار برجسته جهان است، صعود کردند.



تمبر اختصاصی نودمین سالروز تأسیس بانک کشاورزی در جریان برگزاری هم‌اندیشی مدیران بانک، با عنوان نودسال قدمت و خدمت رونمایی شد.



**سلسله مسابقات ورزشی که همزمان با بزرگداشت سالگرد تاسیس بانک کشاورزی برگزار شد:**

## جام ۹۰ سالگی

همزمان با نودمین سالگرد تاسیس بانک کشاورزی مسابقات ورزشی در دو بخش کارکنان شبکه بانکی، و کارکنان بانک کشاورزی و در دو گروه بانوان و آقایان با عنوان مشترک «جام ۹۰ سالگی» برگزار شد.

### پانزدهمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک کشاورزی (گروه بانوان)

پانزدهمین المپیاد ورزشی کارکنان بانک کشاورزی (گروه بانوان) با عنوان «جام نود سالگی» در رشته‌های والیبال، شطرنج، تنیس روی میز، بدمینتون، دارت و شنا (۴ رده سنی) با شرکت بیش از ۵۰۰ نفر از بانوان بانک کشاورزی و با حضور داوران فدراسیون های ورزشی مربوطه در بابل برگزار شد. مراسم اختتامیه این المپیاد ورزشی روز ۲۸ اردیبهشت با حضور ناصر سیف الهی عضو هیات مدیره بانک، مسعود رضایی معاون سرمایه انسانی و عضو هیات عامل و جمعی از مدیران بانک، برگزار و طی آن، ضمن معرفی نفرات برتر، با اهدای جوایزی از آنان قدردانی شد.

### مسابقات ورزشی شش جانبه بین بانکی

مسابقات ورزشی شش جانبه بین بانکی با عنوان «جام نود سالگی بانک کشاورزی» و بازی فینال والیبال این مسابقات، برگزار شد. این مسابقات که به میزبانی بانک کشاورزی برگزار شد و شرکت‌کنندگانی از بانک‌های مرکزی، ملی، رفاه کارگران، توسعه صادرات، کشاورزی، مسکن و توسعه تعاون در دو گروه خانمها و آقایان و در چهار رشته ورزشی به رقابت پرداختند. مسابقات ورزشی بانوان شبکه بانکی در چهار رشته شامل بدمینتون، تنیس روی میز، شطرنج و دارت و مسابقات ورزشی آقایان شبکه بانکی در چهار رشته والیبال، بدمینتون، تنیس روی میز و شطرنج برگزار و از نفرات برتر با اهدای جوایزی تجلیل شد. در روز پایانی این مسابقات، تیم والیبال بانک کشاورزی توانست در دیدار فینال، با پیروزی بر تیم والیبال بانک مسکن، قهرمان این دوره از مسابقات شود.



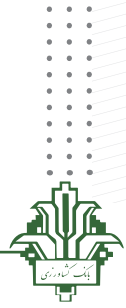
## بانک کشاورزی مفتخر به بانوان ورزشکار و پرتلاش است پیام فرشید فرخ‌نژاد، مدیر عامل به مناسبت برگزاری پانزدهمین المپیاد ورزشی بانوان بانک کشاورزی

ورزش همواره به‌عنوان یکی از مهمترین ارکان تامین شادابی و سلامت جامعه و از شاخص‌های کلیدی سبک نوین زندگی است که می‌بایست در زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه، به ویژه محیط‌های اداری مورد توجه قرار گیرد. آنچه مسلم است ورزش ضامن تندرستی جسم و جلالی روح آدمی است و از این رو است که فعالیت‌های ورزشی با تقویت روحیات مثبتی چون شادابی، هدفمندی، پشتکار، کار تیمی، تعهد و رقابت سالم، نقش مهمی در موفقیت افراد در زندگی شخصی و محیط کاری و شکل‌گیری اجتماعی سالم دارند.

اهمیت و جایگاه ورزش در زندگی بانوان، که بخشی اثرگذار، توانمند و مهم از جامعه محسوب می‌شوند، بسیار بیشتر و چشمگیرتر است؛ چرا که زنان نه تنها در رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و آموزشی، علمی و اقتصادی منشاء اثر هستند، بلکه نقش کلیدی در بهسازی و هدایت خانواده و تربیت نسل‌های آینده دارند و همواره الگو، سرمشق و عامل انگیزه بخشی و پویایی برای افراد خانواده و فرزندان هستند و تندرستی، نشاط، شادابی و منش نیکوی همدلی و تشریک مساعی بانوان ورزشکار از این طریق به کل جامعه تسری می‌یابد و موجب شکوفایی و رشد کشور می‌شود. از این جهت، شرکت فعال بانوان در المپیادهای ورزشی، حاکی از توجه این بانک به نقش بی‌بدیل و موثر بانوان در ایجاد محیطی پرنشاط و سالم و کارآمد در بانک بوده و بی‌شک این حضور می‌تواند نویدبخش حرکت به سوی تحقق اهداف متعالی بانک باشد. از آنجائیکه بخش قابل توجهی از نیروی انسانی متخصص و متعهد بانک کشاورزی را بانوان گرانقدر تشکیل می‌دهند، خانواده بزرگ بانک کشاورزی مفتخر است که بانوان ورزشکار، پرتلاش و غیرتمندی را در جمع خود دارد که الگویی ارزشمند از خودسازی، پویایی و دوری از رخوت و سستی هستند.

اکنون که در آستانه نودمین سالگرد تاسیس بانک، فرصتی مناسب جهت بروز جلوه‌های قهرمانی، همدلی و وفاق بانوان گرامی این بانک پدید آمده است و به همین مناسبت پانزدهمین المپیاد ورزشی بانوان بانک امسال نیز به نام «جام نود سالگی» مزین شده است، اغتنام فرصت نموده، مراتب احترام و قدردانی خود و دیگر اعضای خانواده بزرگ بانک کشاورزی را از تلاش، همت و غیرت شما همکاران محترم ورزشکار ابراز داشته و از خداوند متعال، سلامتی، سربلندی و موفقیت همگی شما بزرگواران و قهرمانان عرصه‌های کار و ورزش را در تمامی شئون زندگی مسئلت می‌نمایم.





## خط خبر جهان



پرونده دوم:  
بین الملل

پیام مهر در این بخش از مجله، اخبار بانک کشاورزی جهان را مرور کرده و آخرین تجربیات و تحولات همتایان بانک کشاورزی در سراسر جهان را گردآوری کرده و بازتاب می‌دهد.





## وام ۲ میلیون دلاری آلمان به تعاونی اعتبار کشاورزی ارمنستان

بانک آلمانی Bank im Bistum Essen طی قراردادی با «تعاونی اعتبار مزرعه» متعهد به پرداخت ۲ میلیون دلار برای توسعه کشاورزی در ارمنستان شده است. این تسهیلات با سررسید ۳ ساله بود و به کشاورزان خرد برای توسعه تجهیزات و مکانیزه کردن مزارع اختصاص پیدا می‌کند. تعاونی اعتبار مزرعه که مهم‌ترین موسسه تامین مالی خرد بخش کشاورزی در ارمنستان به شمار می‌رود، همکاری خود را با این بانک آلمانی آغاز کرده و گام نخست این همکاری، وام ۲ میلیون دلاری است که به فعالان بخش کشاورزی این کشور پرداخت خواهد شد. این موسسه اعتباری که در سال ۲۰۰۷ تاسیس شده، به واسطه ثبات مالی و تعاملات بین‌المللی، موفق به جذب منابع و سرمایه‌گذاری خارجی در بخش کشاورزی این کشور شده است.



## پروژه بانک جهانی برای تقویت زنجیره‌های ارزش کشاورزی اندونزی

بانک جهانی پروژه‌ای ۱۰۰ میلیون دلاری را برای حمایت از بخش کشاورزی اندونزی تصویب کرده تا انعطاف‌پذیرتر و فراگیرتر شود. این پروژه توسط شورای مدیران اجرایی بانک جهانی تصویب و اجرایی شده است. هدف این پروژه کمک به تقویت زنجیره ارزش در خوشه‌های منتخب مناطق کشاورزی و تقویت نهادهای کشاورزی است. این پروژه پنج حوزه کلیدی را برای حمایت در کانون توجه قرار داده که پایداری سیستم تامین غذایی، افزایش ظرفیت تولید و تنوع، نوسازی کشاورزی، لجستیک و ارتقای صادرات از جمله آنهاست. تقویت فن‌آوری‌ها و رویکردهای دیجیتال در سیستم‌های کشاورزی و غذایی، از دیگر محورهای مورد توجه است. حدود ۴۳ درصد از جمعیت اندونزی در مناطق روستایی ساکن هستند و نزدیک به ۲۹ درصد از نیروی کار اندونزی در بخش کشاورزی کار می‌کنند. تولیدات کشاورزی اولیه ۱۴ درصد از تولید ناخالص داخلی را در سال ۲۰۲۱ به خود اختصاص داده و مشاغل کشاورزی، شامل نهادهای کشاورزی، فرآوری کشاورزی، تجارت کشاورزی، تدارکات کشاورزی، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی مواد غذایی، نیروی کار قابل توجهی را در بخش‌های تولید و خدمات به کار می‌گیرند. توسعه زنجیره‌های ارزش بهینه‌سازی این چرخه بزرگ را به همراه خواهد داشت.



## تصویب وام ۳۴۱ میلیون دلاری برای کشاورزی «سبز» ترکیه

بانک جهانی ماه گذشته اعلام کرد که وام ۳۴۱ میلیون دلاری را به عنوان بخشی از پروژه حمایت از کشاورزی سبز در ترکیه و تشویق به استفاده از «فناوری‌های هوشمند آب و هوایی» تصویب کرده است. بانک جهانی عنوان کرد که هدف این پروژه بهبود جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات در ۱۴ میلیون هکتار از خاک و زمین، افزایش نظارت بر بیماری در حیوانات و کمک به کاهش انتشار کربن است. توسعه کشاورزی در ترکیه به دلیل استفاده ناکارآمد از زمین، آب و انرژی، فشار زیست محیطی و آب و هوایی قابل توجهی ایجاد می‌کند.



## آیا بانک کشاورزی روسیه به سوئیفت متصل می‌شود؟



وزیر امور خارجه ترکیه روز جمعه گفت که بانک کشاورزی این کشور (زراعت بانک)، بزرگترین وام دهنده عمومی ترکیه، ممکن است به عنوان میانجی در پرداخت غلات و کودهای شیمیایی روسیه عمل کند. چاووش اوغلو گفت که آنکارا همچنان در حال مذاکره با شرکت کنندگان ابتکار غلات دریای سیاه است. این توافق که در ژوئیه گذشته با میانجیگری سازمان ملل متحد و ترکیه انجام شد، به غلات اوکراینی که در درگیری گرفتار شده‌اند، اجازه می‌دهد از بنادر دریای سیاه این کشور صادر شود. این قرارداد تاکنون دو بار تمدید شده، اما روسیه در تمدید یک بار دیگر تردید دارد و می‌گوید که این قرارداد به نفع مسکو نبوده است. روسیه بارها از این ابتکار انتقاد کرده و گفته است که تا زمانی که لیستی از خواسته‌ها برآورده نشود، این طرح تمدید نخواهد شد. سرلیست خواسته‌های روسیه روی بخش کشاورزی تمرکز دارد؛ چنانکه مسکو از غرب می‌خواهد موانع صادرات غلات و کود روسیه و همچنین اتصال مجدد بانک کشاورزی روسیه به سیستم پرداخت سوئیفت را از بین ببرد.

تامین خواسته‌های روسیه نه فقط برای اروپا و اوکراین که برای دیگر کشورهای جهان اهمیت دارد؛ چراکه تاکنون از طریق کریدور امن ایجاد شده توافق دریای سیاه اوکراین توانسته حدود ۲۹ میلیون تن محصولات کشاورزی از جمله ۱۵ میلیون تن ذرت و ۸ میلیون تن گندم صادر کند. در همین رابطه مولود چاووش اوغلو وزیر امور خارجه ترکیه تاکید کرده که موضوع اتصال مجدد بانک کشاورزی روسیه به سیستم پرداخت سوئیفت در دستور کار قرار دارد و مذاکرات در این زمینه در حال انجام است.

## ۶۱۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری جدید برای توسعه کشاورزی عربستان



صندوق توسعه کشاورزی عربستان سعودی ۶۱۰ میلیون دلار وام سرمایه‌گذاری را تصویب کرد. بخش‌هایی که تامین مالی می‌شوند از کشاورزان کوچک و پرورش دهندگان گرفته تا پروژه‌های بخش طیور را شامل می‌شود. صندوق توسعه کشاورزی عربستان سعودی قرارداد پرداخت وام‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری به ارزش ۶۱۰ میلیون دلار را امضا کرد که در مقایسه رقم پرداختی سال ۲۰۲۲ افزایش ۳ برابری داشته است. این برنامه در راستای سیاست‌های وزارت محیط زیست، آب و کشاورزی و راهبرد امنیت غذایی در حمایت و توسعه بخش کشاورزی و خدمات لجستیکی مرتبط، کمک به پوشش زنجیره‌های تامین کشاورزی و کمک به بهبود تولید غذاست.



## وام ۱۲۰ میلیون دلاری EIB برای توسعه مکانیزاسیون کشاورزی اوکراین



بانک سرمایه‌گذاری اروپا EIB مبلغ ۱۲۰ میلیون دلار برای حمایت از بخش کشاورزی در اوکراین پرداخت کرده و عمده این رقم برای واردات و نوسازی ماشین‌آلات کشاورزی اختصاص خواهد یافت. بانک سرمایه‌گذاری اروپا اهداف پرداخت این تسهیلات را تامین نیازهای تامینی کشاورزان اوکراینی، اطمینان از تجهیز کشاورزان اوکراینی برای توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی و حفظ امنیت غذایی این کشور عنوان کرده است. بانک سرمایه‌گذاری اروپا (EIB) ۱۲۰ میلیون دلار به گروه اپی‌سنتر وام داده تا از نوسازی کشاورزی و تامین مواد غذایی اوکراین، حمایت کند. گروه اپی‌سنتر، یکی از بزرگترین شرکت‌های اوکراین در بخش‌های خرده‌فروشی و کشاورزی، سیلوها، تجهیزات کشاورزی مدرن و واگن‌های ریلی حمل غلات است.

## برنامه اعتباری ایتالیا برای تغییر نسل کشاورزی



ایتالیا برای تغییر نسل کشاورزان و جوان‌سازی جامعه کشاورزی، برنامه‌ای اعتباری را تدارک دیده که در قالب آن، کشاورزان زیر ۴۱ سال می‌توانند از وام‌های ارزان قیمت برای تملک زمین‌های کشاورزی و شرکت‌های صنایع غذایی بهره‌مند شوند. این ابتکار جدید با هدف حمایت از کشاورزان جوان در ایتالیا و تقویت تغییرات نسلی برای بازار کشاورزی و غذا راه‌اندازی شده است. این طرح‌ها به کشاورزان جوان کمک می‌کند مزارعی به ارزش ۱/۵ میلیون یورو و یا کمتر را خریداری کنند. شرط دریافت این وام برای کشاورزان جدید آن است که بتوانند تیم‌های کارشناسی را قانع کنند که توانایی مدیریت و توسعه مزارع و شرکت‌های تولیدی کشاورزی را دارند. صاحبان ایده‌های استراتژی خلاق و نوآور می‌توانند تا ۷ هزار یورو پاداش شروع کسب‌وکار هم دریافت کنند و سقف بازپرداخت تسهیلات هم دوره‌های ۳۰ ساله است. این طرح برای کشاورزان بی‌تجربه زیر ۳۵ سال هم برنامه داشته و در صورت دریافت ایده‌های جذاب برای پروژه‌های کشاورزی، تا سقف ۵۰۰ هزار یورو به کشاورزان بی‌تجربه برای خرید زمین‌های زراعی وام می‌دهد.

## بانک کشاورزی چین حمایت از بخش تولید را افزایش داد



بانک کشاورزی چین، یکی از بزرگترین وام‌دهندگان این کشور، حمایت از بخش تولید را افزایش داده است. بر اساس گزارش‌های منتشر شده از سوی بانک، تا پایان سه ماهه نخست ۲۰۲۳، وام‌های معوق این بانک به بخش تولید از ۳۸۸ میلیارد دلار فراتر رفته است. همچنین داده‌های وام‌دهنده نشان می‌دهد که وام‌های تازه اضافه شده به صنعت تولید در پایان سه ماهه اول بیش از ۵۵ میلیارد دلار بوده است. در پایان سه ماهه اول، وام‌های صادر شده به صنایع نوظهور با اهمیت استراتژیک بیش از ۶۰ میلیارد دلار افزایش یافته و در همین حال، وام‌های معوق به شرکت‌های تخصصی و نوآور بخش کشاورزی برای اولین بار از ۳۰ میلیارد دلار گذشته است.



## **RURAL BANK** Farmer focused. Future driven.

۱۲۳۰ کشاورز و مزرعه دار استرالیایی در سال ۲۰۲۲ در یک نظرسنجی با موضوع انتخاب قابل اعتمادترین بانک استرالیا برای تجارت محصولات کشاورزی شرکت کردند و بیشتر از ۶۰ درصد به یک بانک رای دادند: بانک روستایی یا Rural Bank. به همین رو معرفی بانک های کشاورزی جهان در این شماره پیام مهر را اختصاص می دهیم بانک روستایی استرالیا.

## معتمد کشاورزان

با بانک روستایی استرالیا بیشتر آشنا شویم





### تمرکز بر جامعه کشاورزی

بانک روستایی و کشاورزی استرالیا ماموریت خود را اینگونه تعریف می‌کند: «ما برای کشاورزان، خانواده‌های‌شان و همه کسانی که باعث رشد و شکوفایی جوامع روستایی می‌شوند، اینجا هستیم. آینده برای کشاورزی روشن است و هدف ما ارائه خدمات مالی استثنایی، دانش و رهبری برای رشد کشاورزان استرالیایی است. ما مفتخریم که از طریق حمایت محلی و همکاری با سازمان‌های صنعتی از جامعه تجارت کشاورزی استرالیا حمایت می‌کنیم. ما همچنین به این واقعیت افتخار می‌کنیم که پول سپرده شده نزد ما به شکل وام به تولیدکنندگان اولیه استرالیا در استرالیا دوباره سرمایه‌گذاری می‌شود. ما طیف وسیعی از حساب‌های تراکنش، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری داریم، از جمله طرح بانک روستایی ONE ما که به افراد و کسب‌وکارها فرصت سرمایه‌گذاری در طیف وسیعی از محصولات سپرده با نرخ‌های بهره رقابتی را می‌دهد.»

### مشاور اطلاعات و دانش افزایی

بانک روستایی استرالیا هسته‌ای مبتنی بر تولید دانش و داده در بخش کشاورزی را تشکیل داده تا همواره اطلاعات اقتصادی و تجاری حائز ارزش و پیش‌بینی‌ها قابل اتکا در بخش کشاورزی ارائه دهد. این پیش‌بینی‌ها که با تجزیه و تحلیل عمیق روی کالاها، ارزش زمین‌ها و عملکرد تجاری و بازار محصولات استخراج می‌شود، علاوه بر آنکه کشاورزان را در انتخاب مسیر یاری می‌کند، بانک روستایی استرالیا را به عنوان مشاور معتمد کشاورزان برجسته می‌کند. بلکه بانک روستایی استرالیا این پیش‌بینی‌ها را در بازه‌های زمانی ماهانه و سالانه با محورهایی چون روند تولید و قیمت‌گذاری کالاهای بخش کشاورزی، تجزیه و تحلیل بذرها و چشم‌انداز بازارها و نیازهای آبی بازارهای محلی و جهانی به محصولات کشاورزی ارائه می‌دهد.

### روایت قصه‌های واقعی

از جمله محصولات جذاب و جالبی که بانک روستایی استرالیا برای جامعه مخاطبان ارائه می‌دهد، پادکستی با عنوان «آنسوی دروازه مزرعه» است. این پادکست روایت و داستان‌های بزرگ بخش کشاورزی در استرالیا و همچنین قصه مزرعه‌داران بزرگ است. این پادکست، علاوه بر آنکه به افزایش سطح دانش در جامعه کشاورزی کمک می‌کند، سرشار از تجربه‌ها و آموزه‌های ارزشمندی است که می‌تواند جرقه‌ای برای آغاز یک کسب‌وکار تازه در بخش کشاورزی باشد.

### ۴ هدف راهبردی در دهه حاضر

بانک روستایی استرالیا در سال ۲۰۲۰ پنج هدف اصلی و راهبردی را تعریف کرده و طی دهه حاضر و تا سال ۲۰۳۰ برای تحقق آنها تلاش و برنامه‌ریزی می‌کند. این پنج هدف را در ادامه مرور می‌کنیم.

#### ۱. تامین بازنشستگی کشاورزان

بانک با ارائه محصولات و بسته‌های مختلف سرمایه‌گذاری، سعی دارد کشاورزان را ترغیب به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری مجدد دارایی‌ها در شاخه‌های سودآور و امن کند تا دوران بازنشستگی مطلوب‌تری را تجربه کرده و آسایش خاطر بیشتری داشته باشند. تمرکز این طرح روی کشاورزانی است که در پایان این دهه به بازنشستگی می‌رسند.



## ۲. مشارکت با صنایع بخش کشاورزی

توسعه زنجیره‌های بخش کشاورزی و ایجاد ارزش افزوده در محل تولید، برنامه‌ای است که بانک روستایی استرالیا را به سوی مشارکت در گروه‌های صنعتی و صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی سوق داده است. این بانک چشم‌انداز روشن کشاورزان و افزایش سطح کیفی زندگی آنان را در توسعه واحدهای صنعتی در بخش کشاورزی و دخیل کردن مزعه‌داران در این صنایع می‌داند؛ به همین رو ضمن ترغیب فعالان بخش کشاورزی به راه‌اندازی و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی، مشارکت در این پروسه را در دستور کار دارد.

## ۳. جوان‌سازی جامعه کشاورزان

پیر شدن جمعیت، همواره بخش کشاورزی در جهان و به ویژه کشورهای توسعه‌یافته را تهدید می‌کند. کشاورزان فعلی به مرور پیر می‌شوند و جوان‌ترها هم رغبتی به آغاز فعالیت در بخش کشاورزی ندارند. بانک روستایی برای مواجهه با این تهدید، مشوق‌هایی را طراحی کرده که بستر ورود جوانان به بخش کشاورزی را هموار کند. اجرای برنامه‌هایی چون وام‌های بلندمدت و ارزان‌قیمت برای مالکیت مزارع و زمین‌های کشاورزی مختص افراد زیر ۴۰ سال و یا سرمایه‌گذاری بانک روی استارت‌آپ‌های نوپا در بخش کشاورزی از سوی بانک روستایی، می‌تواند جاذب جوانان به بخش کشاورزی باشد.

## ۴. بهبود کیفی زندگی کشاورزان

بانک روستایی استرالیا بر این باور است هر اندازه کشاورزان سطح بالاتری از رفاه و کیفیت زندگی را داشته باشند، بخش کشاورزی این کشور رشد پایدارتری را تجربه می‌کند و طبیعتاً طیف بیشتری از جمعیت آماده ورود به بازار کار جذب فعالیت‌های کشاورزی می‌شود. در نتیجه طی همکاری با مرکز ملی سلامت کشاورزان NCFH این کشور، بهبود



سلامت، رفاه و ایمنی مردان و زنان مزرعه‌دار، خانواده‌های آنها و جوامع روستایی را در سراسر استرالیا دنبال می‌کند.

### تربیت رهبران آینده بخش کشاورزی

همانطور که ذکر آن رفت، بانک روستایی پیر شدن جمعیت کشاورزان را به عنوان یک تهدید جدی می‌بیند و برای مقابله با آن برنامه‌های متعدد و متنوعی دارد. اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویان جوان یکی از این برنامه‌هاست. بانک روستایی از نسل بعدی رهبران بخش کشاورزی با اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویانی که در رشته‌های مرتبط بخش کشاورزی مشغول به تحصیل هستند، حمایت می‌کند.

بانک روستایی با ارائه حمایت‌های مالی در قالب بورسیه‌های تحصیلی، بر حمایت از نسل بعدی رهبران کشاورزی تمرکز دارد. بانک روستایی، برنامه‌اش برای حمایت از تحصیل جوانان در بخش کشاورزی را اینطور معرفی می‌کند: «ما برای اولین بار به دنبال دانشجویان دوره عالی خواهیم بود که به دنبال ادامه تحصیل در کشاورزی، تجارت کشاورزی یا رشته‌های مرتبط بوده و به موفقیت کشاورزی استرالیا متعهد هستند. ما از آنها می‌خواهیم نشان دهند که قصد دارند به صنعت کشاورزی استرالیا در جوامع روستایی و منطقه‌ای ما کمک کنند. ما همچنین به دنبال حمایت از دانش‌آموزان بومی هستیم که علاقه‌مند به صنعت ما هستند و می‌خواهند در آینده کشاورزی استرالیایی تغییر ایجاد کنند.»

برنامه بورسیه بانک روستایی از هزینه‌های تحصیلی دانشجویان حمایت می‌کند. ارزش هر بورسیه ۵۰۰۰ دلار در سال است و با توجه به نتایج علمی، بورسیه تحصیلی برای سال دوم تحصیل تمدید می‌شود.



آمارهای کلیدی گزارش تازه فائو (سازمان جهانی غذا و کشاورزی)

## رشد آرام تولید غذا در جهان

سازمان غذا و کشاورزی ملل متحد (فائو) در تازه‌ترین گزارش خود تحت عنوان «چشم‌انداز غذا» به بررسی روندهای تولید کالاهای اساسی پرداخته است. در این گزارش پیش‌بینی‌هایی در مورد چشم‌انداز تولید محصولات کلیدی و نقش آفرین در امنیت غذایی جهان در سال ۲۰۲۳ ارائه شده است. در گراف‌های پیش‌رو خلاصه پیش‌بینی‌های فائو در مورد چشم‌انداز قیمت برنج، گندم، گوشت، شکر و غلات آورده شده است.

### محورهای کلیدی گزارش

- پیش‌بینی می‌شود قیمت‌های جهانی غلات در سال ۲۰۲۳ ثابت بماند، اما قیمت گندم کمی بالاتر و قیمت برنج کمی کمتر از سال ۲۰۲۲ باشد
- پیش‌بینی می‌شود که قیمت گوشت در سال ۲۰۲۳ یک‌ونیم درصد افزایش یابد اما قیمت شکر ثابت بماند
- چشم‌انداز قیمت غلات در معرض خطرات متعددی از جمله تأثیرات جنگ در اوکراین، شرایط آب و هوایی و تغییرات تقاضا است
- چشم‌انداز قیمت گوشت و شکر نیز در معرض تهدیدات متعددی قرار دارد؛ از جمله: تأثیرات میان‌مدت همه‌گیری کووید و تغییرات تقاضا و شرایط آب و هوایی.



**افزایش****۱/۲ درصدی**

پیش‌بینی می‌شود تولید غلات درشت با ۱/۲ درصد افزایش به ۱/۵۱۶ میلیارد تن برسد.

**افزایش****۱/۱ درصدی**

پیش‌بینی می‌شود تولید شکر با ۱/۱ درصد افزایش به ۱۸۹/۴ میلیون تن برسد.

**افزایش****۱/۷ درصدی**

پیش‌بینی می‌شود تولید گوشت با ۱/۷ درصد افزایش به ۳۴۱/۸ میلیون تن برسد.

**آمارهای کلیدی  
گزارش فائو****افزایش****۰/۸ درصدی**

پیش‌بینی می‌شود تولید جهانی غلات جهان در سال ۲۰۲۳ با ۰/۸ درصد افزایش به ۲/۷۹۵ میلیارد تن برسد.

**افزایش****۱/۱ درصدی**

بر اساس برآورد این گزارش، تولید گندم با ۱/۱ درصد افزایش به ۷۷۴/۸ میلیون تن می‌رسد.

**افزایش****۰/۹ درصدی**

پیش‌بینی می‌شود تولید برنج با ۰/۹ درصد افزایش به ۵۱۷/۲ میلیون تن برسد.

**گوشت****غلات درشت****شکر****گندم****برنج****غلات**



### الزامی برای کارکنان سازمان‌ها

## مفهومی گمنام به نام «مدیریت عمر»

اما، کمتر به ما یاد دادند بایدها و نبایدهای مدیریت عمرمان کدامند؟ چه بسیار به ما آموختند الزامات و اقدامات مدیریت «ارتباط با دیگران» از جمله اعضای خانواده، همکاران، دوستان، رقبا و ذینفعان کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند پیش‌نیازها و گام‌های «ارتباط با خودمان» چیستند؟ چه بسیار به ما آموختند به هزینه-فایده بسیاری از پدیده‌ها حساس شویم و آن‌ها را به درستی تحلیل کنیم اما کمتر به ما یاد دادند هزینه-فایده عمر را از مهم‌ترین تحلیل‌ها بدانیم و به آن بپردازیم.

چه بسیار به ما آموختند مدیریت سازمان، بنگاه، کسب‌وکار و بازار کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند مدیریت عمر چگونه است؟ چه بسیار به ما آموختند «تامین، تولید، توزیع و فروش» را چگونه اداره کنیم اما، کمتر به ما یاد دادند «عمرمان» را چگونه اداره کنیم. چه بسیار به ما آموختند تکنیک‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی کدامند اما، کمتر به ما یاد دادند تکنیک‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیریت عمر کدامند؟ چه بسیار به ما آموختند بایدها و نبایدهای مدیریت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و استراتژیک کدامند



داد و ستد نبوده و به هیچ وجه نمی‌توان آن را معاوضه یا واگذار کرد. برای درک مدیریت عمر به مدیریت توسعه فردی و شخصی نیاز داریم، اما آنچه که مهم است مدیریت عمر، نظامی به هم پیوسته و یکپارچه را می‌طلبد.

### آمیخته عمر

عمر ۵ عین (ع) دارد که به آن آمیخته عمر می‌گویند:

#### ۱. عقل

اولین آن عقل است که تعبیر و استعاره ای از اندیشه، تفکر و تدبیر است.

#### ۲. عاطفه

مورد دوم عاطفه است که اخلاق و کرامت انسانی را شامل می‌شود بر اساس آن می‌توان عمر را تلطیف کنیم.

#### ۳. عقیده

سومین مورد به عقیده و چهارچوب اعتقادی که همان باورها و ارزشهایی که به آن تعلق خاطر داریم برمی‌گردد.

#### ۴. عرضه

بحث بعدی نیز عرضه است که تعبیر آن به توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و استعدادها و ویژگی‌های خاص فردی می‌دانند.

#### ۵. علم

علم نیز به کسب آگاهی، دانش و بعد از همه اینها عمل قرار می‌گیرد.

### مدیریت معکوس

اصل دیگری تحت عنوان مدیریت معکوس عمر وجود دارد. بدین معنی که برای دستیابی به مدیریت مطلوب عمر نیازمند آن هستیم که از نقطه پایانی شروع کرده تا به این چشم‌انداز بسیار مهم نائل شویم. برای این منظور باید توجه داشته باشیم که دورنمای عمر ما چیست و کجاست تا از آنجا شروع کنیم. در واقع نقطه نهایی هر فرد در زندگی عزت نفس، موفقیت، رشد، ارتقا و رستگاری را شامل می‌شود و کلام آخر که امروز اولین روز از بقیه عمر ماست. اگر خود را برای آینده آماده نسازیم متوجه می‌شویم که متعلق به گذشته هستیم.

چه بسیار به ما آموختند «کارایی، بازدهی و بهره‌وری» در شرکت‌ها و نهادهای گوناگون را چگونه بهبود بخشیم اما، کمتر به ما یاد دادند چگونه بهره‌وری عمرمان را افزایش دهیم. چه بسیار به ما آموختند ویژگی‌های چرخه عمر یک محصول و سازمان کدامند و وظایف ما در هر یک از مراحل چرخه عمر آن‌ها چیست اما، کمتر به ما یاد دادند چرخه «عمر ما» چگونه است و وظایف و مسئولیت‌های ما در هر دوره و مرحله این چرخه کدامند؟

و سرانجام این‌که انواع مدیریت‌ها را برای انواع پدیده‌ها به ما آموختند و ما را با هزاران کتاب و مقاله و تحقیقات و مطالعات مدیریتی آشنا و آگاه کردند اما کمتر به ما یاد دادند «مدیریت عمر» چیست و کمتر کتاب و تحقیقی در این زمینه به ما معرفی کردند.

### مدیریت عمر چیست؟

«مدیریت عمر» اساسی‌ترین، گمنام‌ترین و حساس‌ترین نوع مدیریت است که چنانچه به درستی شناخته شود و اصول و امور آن به‌خوبی رعایت شود، سایر مدیریت‌های زندگی بسیار ساده‌تر، راحت‌تر و بهتر انجام خواهند شد. زیرا عمر منبعی است ویژه با ویژگی‌های محدودکننده که مدیریت ویژه‌ای را می‌طلبد.

### ضرورت آموزش مدیریت عمر

کارکنان یک سازمان و نهاد مهم اقتصادی چون بانک، در طول تحصیل و دوره‌های آموزشی راجع به نحوه مدیریت سازمان و بنگاه‌های اقتصادی آموزش‌های بسیاری دیده‌اند اما آموزش در چگونگی مدیریت عمر بسیار ضعیف بوده است. همچنین درخصوص آموزش‌های مربوط به تدوین استراتژی، راهبرد، برنامه عملیاتی، نظارت و کنترل در حوزه کسب و کار سازمانی تلاش‌های بسیاری صورت گرفته اما در مورد تکنیک‌های بهره‌برداری، کارایی و بهره‌وری و اثر بخشی عمر کمتر کاری صورت گرفته است.

### کالایی که قابل معامله نیست

عمر از چندین ویژگی برخوردار است؛ از جمله آنکه قابل



### اشاره

بانک کشاورزی ۹۰ سال تاریخ، ۹ دهه نشیب و فراز، ۹ دهه توفیق و البته گذر از گردنه‌های سخت را تجربه کرده است. در این عمر بلند هزاران نفر همراه و همپای بانک بودند که این روزهای سخت و شیرین ساخته شد. در صفحات تقویم تاریخ بانک کشاورزی به بیان رویدادهایی می‌پردازیم که بر بانک گذشت.

تقویم تاریخ بانک کشاورزی، دفتر هفتم

## تامین رفاه و تثبیت وضعیت استخدامی کارکنان

با اینکه بانک پیش از دهه ۳۰ اقدامات و فعالیت‌هایی پراکنده برای مدون کردن سازوکار استخدامی و تعیین وضعیت کارکنان و مستخدمین کرده بود، اما به طور مشخص دهه سی یعنی حفاصل سال‌های ۱۳۳۰ تا ۱۳۴۰، وضعیت استخدامی کارکنان و تامین رفاه ایشان، ساختاریافته شد. هفتمین دفتر از سلسله گزارش‌های تقویم تاریخ پیام مهر، به جزئیات این موضوع در دهه یادشده پرداخته است.

### آئین نامه ۱۳۳۳

در طول دهه سی، دو آئین‌نامه از تصویب شورای عالی بانک گذشته است؛ یکی در خرداد ۱۳۳۳ تحت عنوان آئین نامه صندوق پس‌انداز و بازنشستگی مشتمل بر ۲۴ ماده و دیگری در اواخر سال ۱۳۳۷ به عنوان آئین‌نامه استخدام متضمن ۷۴ ماده و ۵۴ تبصره که از اول سال ۱۳۳۸ به مورد اجرا گذاشته شده است. در آئین‌نامه اولی مسائل مربوط به پس‌انداز در مقاطع مختلف و همچنین مقررات مربوط به بازنشستگی مستخدمین بانک در دو فصل جداگانه مطمح نظر قرار گرفته و برای هر مورد نیز ضوابط خاصی پیش‌بینی شده است. از جمله موارد قابل ذکر یکی وصول ۶ درصد از حقوق کارمند از یازدهمین سال خدمت و ۷/۵ درصد از شروع بیست و یکمین سال تا آخر دوره خدمت می‌باشد که بانک نیز دو برابر همین مبلغ را می‌پرداخته و حال آنکه در آئین‌نامه مصوب قبلی از شروع تا پایان خدمت فقط ۵ درصد پس‌انداز سهم کارمند و ۱۰ درصد سهم بانک بوده است. در خصوص مقررات بازنشستگی هم که برای اولین بار در بانک وضع شده در ماده ۱۷ آئین‌نامه مقرر شده که مستخدمین ذکور در پایان ۶۵ سالگی و مستخدمین اناث در پایان ۵۰ سالگی بدون در نظر گرفتن مدت خدمت اجباراً معاف و یا بازنشسته می‌شده‌اند.



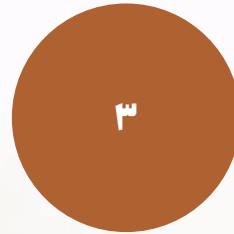
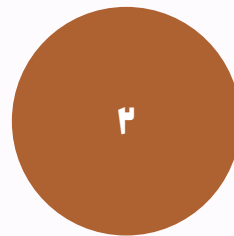
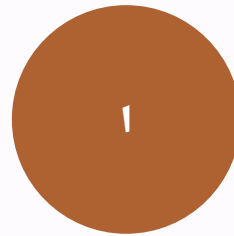
## آئین نامه ۱۳۳۷

لازم به ذکر است که چون تمام مواد آئین نامه صندوق پس انداز و بازنشستگی مصوب خرداد ۱۳۳۳ با بعضی تغییرات ضروری در آئین نامه استخدام مصوب آخر سال ۱۳۳۷ گنجانیده شده، لذا از بحث بیشتر در اطراف این آئین نامه خودداری و فقط به ذکر چند مورد اصلاحی در آئین نامه استخدام که در ارتباط با مسائل پس انداز و بازنشستگی وضع شده اکتفا می شود:

در ماده ۵۵ آیین نامه مزبور تغییری به این ترتیب داده شده که حقوق کارمندان بانک تا پایان سال بیستم خدمت هر ماه ۵ درصد و از ابتدای سال بیست و یکم به بعد ۷/۵ درصد به عنوان پس انداز حقوق کسر و از طرف بانک هم دو برابر مبالغ کسر شده به عنوان پس انداز اعطایی به حساب هر یک از شرکت کنندگان و در صندوق پس انداز منظور گردیده است؛ در مورد خدمتگزاران جزء نیز وجهی از حقوق آنان به عنوان پس انداز کسر نشده و بانک معادل ۱۲ درصد حقوق هر یک را به عنوان پس انداز اعطایی به حساب آنان منظور داشته است.

در ماده ۶۰ آیین نامه مزبور تغییری به این ترتیب داده شد که مستخدمین ذکور در پایان ۶۰ سالگی و مستخدمین انات در پایان ۵۰ سالگی بدون در نظر گرفتن مدت خدمت از خدمت معاف می شوند مگر آنکه بانک به وجود آنان احتیاج داشته باشد که در این صورت با رضایت مستخدم ممکن است تا پنج سال دیگر در خدمت بانک باقی بماند.

در ماده ۶۴ آئین نامه موصوف تصریح شده که حقوق بازنشستگی عبارت از یک سی ام آخرین حقوق ماهانه مستخدم ضرب در سنوات خدمت وی می باشد مشروط بر اینکه از معادل آخرین حقوق تجاوز ننماید. (با توجه به اینکه در آئین نامه قبلی ملاک احتساب یک سی ام حقوق ثابت بوده و در آئین نامه استخدام جدید حقوق و مزایای متعلقه اصطلاحاً یک کاسه شده روشن می گردد که یک سی ام مقرر در آئین نامه اخیرالذکر چه رجحانی داشته است.)





در ماده ۶۵ آیین‌نامه مذکور این اختیار به مشمولین بازنشستگی داده شده که می‌توانند کتباً از وجوه پس انداز و حق بازنشستگی صرفنظر نمایند و در عوض برای هر یک سال خدمت معادل دو ماه آخرین حقوق و مزایا را نقداً و یکجا دریافت نمایند مشروط بر اینکه هیچگاه مبالغ دریافتی از معادل پنج سال آخرین حقوق و مزایای مستخدم هنگام اشتغال به خدمت تجاوز ننماید.

۴

در مواد ۶۸ و ۶۹ آیین‌نامه مورد بحث مقررات و ضوابطی درخصوص استرداد پس‌انداز مستخدمینی که فوت می‌نمایند و یا برقراری حقوق و وظیفه نسبت به بازماندگان متوفی وضع گردیده که نسبت به آیین‌نامه قبل از آن شرایط ترجیحی خاصی داشته است.

۵

در ماده ۷۰ آیین‌نامه مزبور مقرر شده چنانچه مستخدم بازنشسته فوت نماید ۸۰ درصد حقوق بازنشستگی درباره بازماندگانش بالسویه به عنوان وظیفه برقرار و طبق ضوابط و شرایط مذکور در ماده ۶۹ پرداخت می‌گردد در صورتی که در ماده ۲۳ آیین‌نامه قبلی فقط سه چهارم مقرری ماهانه که به خود مستخدم تعلق می‌گرفته به وراث قانونی وی قابل پرداخت بوده است.

۶

در ماده ۷۳ آیین‌نامه فوق‌الاشعار امتیاز خاصی برای ترمیم حقوق مستخدمین بازنشسته و وظیفه‌بگیران قائل و در آن تصریح شده که هرگاه ترمیمی در مورد حقوق مستخدمین شاغل صورت گرفت، مستخدمین بازنشسته و موظفین بانک نیز مانند آنان از ترمیم مزبور برخوردار خواهند بود؛ و در هر حال مستخدمین بازنشسته و موظفین و همچنین بازماندگان آنها از وسائل بهداری بانک استفاده خواهند نمود.

۷

## شیوه تدوین مقالات

رتبه‌های قابل توجه در تولید مقالات علمی کشور به بحث روز تبدیل شده است و براساس شاخص تعداد مقالات و تعداد موارد استناد به آنها موفقیت‌های چشمگیری را به تولیدکنندگان این مقالات نسبت می‌دهند؛ اما باید توجه داشته باشیم که تولید دانش، تنها به تعداد و حجم مقالاتی که ارائه می‌شود بستگی ندارد؛ بلکه غنای محتوا، تازگی و شیوه‌ارایه صحیح و بسیاری از عوامل دیگر در این میان تعیین کننده‌اند.

بانک تخصصی کشاورزی نیز باید قدم در این راه بگذارد تا از این قافله علم عقب نیفتد و همکاران ارجمند با بهره‌گیری از تخصص و توانمندی‌های خود با انجام پژوهش و ارائه مقالات پرمحتوا که محصول آن اعتدالی دانش و در نتیجه بهبود کیفی و کمی زندگی خواهد بود؛ ما را در چاپ و انتشار مطالب پرمحتوا یاری رسانند. از این‌رو، بر آن شدیم تا بعضی اصول و قواعد اولیه را برای تهیه و تدوین مقالات به اطلاع همکاران گرامی برسانیم و تقاضا کنیم پیش از ارسال مطلب موارد زیر را به دقت رعایت کنند.

۱- مقالات ارسال شده نباید قبلاً در هیچ نشریه دیگری چاپ شده باشد.  
۲- حجم مقاله از حدود هزار و ۵۰۰ کلمه تجاوز نکند. مقالات طولانی حتماً به همراه خلاصه (با حداکثر هزار و ۵۰۰ کلمه) ارسال شود.

۳- متن اصلی مقالات ترجمه شده به همراه ترجمه آن ارسال شود.

۴- پیام‌مهر در ویرایش و تلخیص مطالب آزاد است.

۵- چارچوب مقاله نظام‌مند و شامل تمام بخش‌های مقدمه، شرح موضوع، بحث، نتیجه‌گیری و منابع باشد.

۶- عنوان مقاله کوتاه و معرف محتوای آن باشد.

۷- عنوان جداول، تصاویر و نمودارها گویا و روشن باشد.

۸- نام، نام‌خانوادگی، تحصیلات یا تخصص مرتبط با موضوع مقاله، سمت و محل خدمت و شماره تلفن خود را در زیر عنوان مقاله ذکر کنید.

۹- میان بخش‌های مختلف مقاله هماهنگی و ارتباط منطقی وجود داشته باشد و انسجام و توالی مطالب حفظ شود.

۱۰- فهرست منابع و مراجع با توجه به موارد زیر آورده شود.

۱۰-۱- ترتیب ارجاع کتاب

نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده (نام مترجم یا مصحح)، عنوان اثر، نام ناشر، محل انتشار، سال انتشار و شماره صفحه

۱۰-۲- ترتیب ارجاع نشریه یا مجله

نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده، عنوان مقاله، نام مجله (نشریه)، سال، دوره، شماره و صفحه

۱۰-۳- ارجاع اینترنت

در صورت استفاده از وبسایت‌های اینترنتی ذکر نشانی دقیق صفحه ضروری است و به‌طور جدی از آرایه‌واژه اینترنت به‌عنوان ماخذ خودداری کنید.

۱۱- وقتی واژه‌های فنی، اصطلاحات یا عناوین خاصی برای اولین بار در متن به‌کار می‌رود شماره‌ای (توک) در بالای کلمه مورد نظر قرار گیرد و سپس در قسمت زیرنویس معنی آن اصطلاح یا طرز نوشتن آن کلمه به انگلیسی یا زبان دیگر آورده شود.

توجه: فقط واژه‌هایی که قبلاً به‌کار برده نشده، معادل خارجی آنها در انتهای مقاله بیاید.

۱۲- نقل قول‌ها داخل گیومه باشد.

۱۳- مقالات تنها از طریق ایمیل ماهنامه پیام‌مهر به آدرس [payamemehr@agri-bank.com](mailto:payamemehr@agri-bank.com) ارسال شود و از ارسال مقالات به‌صورت کتبی و فاقد فایل word خودداری کنید.

۱۴- مقالاتی که به‌طور خلاصه در ماهنامه چاپ می‌شود را می‌توانید به‌طور کامل در وبسایت اصلی بانک بخش پیام‌مهر بخوانید.



### اطلاع‌رسانی برخط رویدادهای مهم بانک



اطلاعیه‌های رفاهی



اخبار انتصابات



اخبار استان‌ها



بریده‌های جراید



فراخوان‌ها



بخشنامه‌ها



دسترسی به تمام سامانه‌های داخلی بانک



سیمای مهر



نشریه داخلی

### اخبار داخلی بانک را هر روز از راه‌های زیر دنبال کنید:

3 سامانه جامع منابع انسانی بانک به نشانی [infohr.bki.ir](http://infohr.bki.ir)

2 نشانی [Portal.bki.ir](http://Portal.bki.ir) در شبکه داخلی بانک

1 آی‌کون پورتال نصب شده بر صفحه رایانه اداری

