

## تحلیل سازمان غیر متمرکز و مروری بر اجرای آن در بانک ملی ایران جناب آقای اسداله امیر اصلانی

مدیر عامل بانک ملی ایران

یکی از مهمترین وظایف مدیران هدایت، رهبری و کنترل افراد گروه برای رسیدن به اهداف یک سازمان است. از طرفی ایجاد ساختار سازمانی که بتواند با بکارگیری نیروی انسانی و امکانات موجود این هدفها را به اقتصادیترین صورت حاصل نماید، از ضروریات امر است. بنابراین سازماندهی مطلوب منابع نیروی انسانی، بصورتی کارآمد، اثربخش و در راستای اهداف و وظایف سازمان از اهمیتی ویژه برخوردار است.

یک سازمان خوب بخودی خود خلق نمی‌شود، طراحی ساختار یک سازمان نیازمند تفکر، تحلیل، بررسی و به‌کارگیری مستمر شیوه‌های نوین علمی است. از آنجا که عناصر تشکیل دهنده سازمان و محیط فعال آن پویا و زنده هستند طراحی ساختار سازمانی و تطبیق آن با اهداف موردنظر و همچنین متناسب‌سازی آن با چالشهای درون و برون سازمانی نیز باید فرآیندی پویا باشد در این فرآیند که از آن به مهندسی سازمان یاد می‌شود، نقطه پایان خود آغازی است برای بهبود مجدد ساختار سازمانی.

این گزارش در پنج فصل تهیه شده است فصل اول و دوم ضمن مرور بخشی از علم مدیریت در زمینه سازمان و ساختار سازمانی به بحث عدم تمرکز و تفویض اختیار به عنوان ضرورت در تکامل سازمان و ساختاری که چنین امری را امکان‌پذیر می‌سازد پرداخته، سپس مزایای طرح مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل سوم اجرای طرح عدم تمرکز در بانک ملی ایران، ضرورت‌های تغییرات بنیادین، مشکلات مدیریت متمرکز و علت تفویض اختیار مورد بررسی قرار گرفته است. فصل چهارم به بررسی چگونگی اجرای طرح در بانک پرداخته در این فصل تغییر در

روش همکاری اعضاء هیأت مدیره، طبقه‌بندی ادارات در رابطه با تمرکززدایی و نتایج حاصل از اجرای طرح مورد بحث قرار گرفته است. در فصل پنجم خلاصه‌ای از دستاوردهای اجرای طرح تفویض اختیار در بانک ملی ایران که به صورتی گسترده و همه جانبه آغاز گردیده در استانهای اصفهان، خراسان، مازندران و اداره ساختمان بانک ارائه شده است.

## فصل اول - ساختار سازمانی

### الف - ساختارهای سازمانی متداول عصر حاضر

در دهه‌های اخیر ساختارهای سازمانی به‌طور فزاینده‌ای متحول گردیده و پیوسته در حال دگرگونی بوده‌اند. به‌ندرت مشاهده می‌شود بعد از تکمیل یک برنامه تجدید ساختار، برنامه جدید دیگری در این زمینه پیاده نشود. سازمانهای امروزی با چالش سازماندهی مناسب برای کاهش احتمال آسیب‌پذیری سازمان و ایجاد نوآوری مواجه هستند در عصر حاضر پنج نوع ساختار سازمانی متمایز از هم به شرح ذیل وجود دارند:

#### ۱- ساختار سازمانی براساس وظایف کاری

ساختار سازمانی براساس وظایف کاری با وجود اینکه از ثباتی در حد بالا برخوردار است ولی قابلیت انطباقی بسیار پائینی با شرایط متغیر داراست.

#### ۲- ساختار تیمی

ساختار تیمی در عین حال که برای مأموریت‌های استثنایی و ضربتی کوتاه مدت نظیر یک کار تحقیقاتی مناسب است برای موارد دائمی نیز بهمان اندازه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد اما ساختار تیمی معمولاً برای سازمانهای بزرگ کارائی ندارد.

#### ۳- ساختار غیرمتمرکز مجازی

در سازمانهای بزرگ که دارای بافت یکپارچه هستند ساختار غیرمتمرکز مجازی پاسخگوی نیازهاست. در چنین ساختاری یک کار و یا یک مرحله از یک فرآیند کاری به یک بخش از تشکیلات و یا یک شرکت جداگانه با مسئولیتهای مستقل واگذار می‌گردد. این ساختار نوعی از ساختارهای سازمانی می‌باشد که در عصر حاضر با سرعت فزاینده رو به رواج بوده است.

#### ۴- ساختار سیستمی

ساختار سیستمی نیز که یک ساختار غیرمتمرکز است در واقع ترکیبی از ساختار تیمی و

ساختار غیرمتمرکز مجازی است. نمونه این نوع ساختار در سازمان فضائی آمریکا (NASA) مشاهده می‌شود که در آن زنجیره‌ای از خودگردان‌ها شامل بخشهای دولتی با گروههای تحقیقی متشکل از دانشمندان و شرکتهای انتفاعی مستقل بصورتی یکپارچه با هم کار می‌کنند و نیازهای اطلاعاتی و عملیاتی یکدیگر را فراهم می‌سازند.

#### ۵- ساختار غیرمتمرکز

ساختار سازمانی غیرمتمرکز ساختاری است که در آن سازمان چند محوری بوده و بر منبای کار، تخصص و نتایج از یک سو و عملکرد و ارتباطات هسته‌های سازمانی و فرآیند اخذ تصمیمات از سوی دیگر طراحی می‌گردد. در این حالت سازمان بگونه‌ای عمل می‌کند که گویی یک ارگانیکم زنده شبیه به بدن انسان است که در آن سیستم گردش خون، گوارش، دفاعی، تنفس و غیره هر کدام به گونه‌ای خودگردان و در عین حال وابسته بهم در حال فعالیتند.

در طراحی سیستم یک سازمان باید نیازهایی از قبیل وضوح و روشنی در مأموریت سازمان و قابلیت ایستادگی در برابر بحران و سایر نیازها مدنظر قرار گیرد بنابراین هر شرکت یا مؤسسه‌ای براساس ماهیت کسب و کار باید به گونه‌ای طراحی شود که این ابعاد مدیریتی را دربر بگیرد و به نظر می‌رسد این نوع سیستم عدم تمرکز در بخشهایی نظیر بانک و صنایع پیچیده مدرن کاربرد عملی دارد.

#### ب- تأثیر سازمان غیرمتمرکز بر سازمان و رفتار سازمانی

امروزه ساختار سازمانها براساس مسئولیتها، سازماندهی می‌شوند که در آن هر عضو به عنوان یک تصمیم گیرنده مسؤول عمل می‌کند و باید خود را بصورت یک مدیر اجرایی ببیند که این نهایت درجه عدم تمرکز قدرت به حساب می‌آید.

مدیریت غیرمتمرکز بر این اندیشه استوار است که انرژی در بیرون از مرکز و در سطوح پائینی هرم سازمان قرار دارد و بر این اساس ضروری است تا رده‌های پائینی سازمان را از طریق آموزش راهنمایی و حمایت کرده و آنها را در اخذ تصمیمات مشارکت داد. بر مبنای این تفکر یک فرد به تنهایی از دانش و احاطه علمی کافی و صلاحیت کاری در تمامی جوانب برخوردار نمی‌باشد. سازمان امروزی نمی‌تواند سازمان رئیس و مرئوس باشد این سازمان متشکل از گروهی متخصص و صاحبان دانش است و اعضای آن باید بعنوان همکار و هم‌تراز دیده شوند. در چنین سازمانی افراد احساس می‌کنند که مسئول سرنوشت سازمان خود هستند. عدم تمرکز به مفهوم ایجاد مجموعه‌ای از واحدهای کاملاً مجزا از یکدیگر که گویی هر کدام از آنان ماهیتاً با هم متفاوتند و یک اداره مرکزی بر آنان نظارت می‌کند، نیست همچنین تقسیم‌بندی سازمان به

بخشهای مختلف براساس نوع فعالیت‌ها و طبقه‌بندی آنها به عنوان زیر مجموعه یک واحد سرپرستی نیز نمی‌باشد. زیرا در آن صورت قدرت بیش از حد در واحدهای سرپرستی متمرکز خواهد شد و به نیازهای محلی و یا دانش افراد در صف مقدم بهای کمتری داده خواهد شد. در عین حال عدم تمرکز به نوع مطلوب آن سپردن کل قدرت به افراد خط مقدم هم نمی‌باشد زیرا در این صورت دانش، تخصص و کارایی افراد در سطوح بالاتر و یا در گروههای دیگر نادیده گرفته خواهد شد.

در یک ساختار غیرمتمرکز، مرکز واقعی کنترل در سطح سازمان پراکنده است. در چنین ساختاری مدیران ارشد عهده‌دار ایجاد هماهنگی، همسویی و یکپارچگی در میان عناصر و ارکان سازمان هستند.

مدیریت ارشد در سازمان غیرمتمرکز وظیفه رهبری سازمان را دارد و باید خصایص رهبری را داشته باشد. آنها بطور مرتب در جلسات و گردهماییهای مدیران حاضر شده و در خصوص وظایف مربوطه آنها را مورد سؤال قرار داده و رهنمودهای لازم را ارائه می‌نماید. مراکز ستادی در چنین ساختاری در کوچکترین اندازه ممکن هستند. آنها برای آن ایجاد شده‌اند که هماهنگ نمایند و نه کنترل کنند.

به منظور اجرای طرح عدم تمرکز ضروری است تا هر فرد صاحب اختیار بخشی از اختیارات خود را در تصمیم‌گیری به زیردستان واگذار نمایند. مسئولیت تفویض کننده نسبت به چگونگی تصمیمات زیر دست و آثار آن از او سلب نخواهد شد.

## فصل دوم - عدم تمرکز

### الف - اصول عدم تمرکز و تفویض اختیار

بمنظور تحقق اهداف سازمان اختیارات مدیران سطوح بالای سازمان باید به رده‌های پایین سازمان به نحو ثمربخش و با رعایت اصول ذیل تفویض شود:

#### ۱- تصریح وظایف:

وظایف، روشهای کار و نتایج قابل انتظار به وضوح مشخص و تعریف شوند و اختیارات لازم برای انجام وظایف به نحو مطلوب، به مسؤولان داده شود.

#### ۲- تناسب اختیار و مسئولیت:

مسئولیت و اختیار باید با یکدیگر تناسب داشته باشند. بعبارت دیگر هر کس باید تا حدودی که برای انجام وظایفش لازم است اختیار داشته باشد.

### ۳- وحدت فرماندهی:

مرئوس باید فقط در مقابل مافوق که اختیارات را به او تفویض کرده است مسئول باشد. در این حال مسؤولیت در برابر اشتباهات یا نحوه انجام وظیفه به شخصی برمی‌گردد که اختیارات به او تفویض شده است و به این ترتیب برخورد، لوث مسؤولیت و ابهام به حداقل می‌رسد. البته باید همواره در نظر داشت که مقام مافوق نمی‌تواند به اعتبار اینکه تفویض اختیار کرده است از زیر بار مسؤولیت شانه خالی نماید.

### ۴- به‌کارگیری ارتباطات صحیح:

وجود ابهام یا عدم درک مسؤولیت خطرناک است لذا اختیار و مسؤولیت هر دو باید به وضوح معین و برای رئیس و مرئوس روشن باشد. ارتباطات بین مقام مافوق و افراد مادون باید پیوسته جریان داشته باشد تا صدور دستورها و اجرای آنها در جهت اقدام لازم بطور صحیح انجام شود.

### ۵- رعایت اصل استثناء:

زیردستان باید براساس اختیارات تفویض شده تصمیم‌گیری کنند و اموری را که حق تصمیم‌گیری در مورد آنها را ندارند به مقام مافوق ارجاع کنند شیوه مزبور سبب می‌شود که در وقت مدیران برای حل مسائل جاری صرفه‌جویی بعمل آید و کارکنان نیز آمادگی لازم را برای قبول وظایف مسؤولیتها پیدا کنند.

### ب- مزایای عدم تمرکز و تفویض اختیار

در صورتی که اختیار به‌طور مناسب تفویض شود مزایای چندی به شرح ذیل به آن مرتب است:

#### ۱- تسریع در تصمیم‌گیری:

با واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به مسئولین، تصمیمات را می‌توان با توجه به موقعیت و در محل عملیات اتخاذ کرد و از مکاتبات و مراجعات مکرر برای کسب تکلیف جلوگیری و به کارها سرعت بخشید.

#### ۲- تخصیص زمان بیشتر برای تعیین سیاست‌های کلی، برنامه‌های بلندمدت و خط مشی‌ها:

چنانچه مدیران سطوح بالای سازمان در تصمیمات روزمره درگیر نباشند فرصت خواهند داشت که اهتمام لازم را در جهت حل مسائل مهمتر و اساسی‌تر به عمل آورند.

### ۳- ایجاد انگیزش:

با تفویض اختیار، کارکنان نسبت به کار احساس تعهد می‌کنند و مسؤولیت‌های مربوطه را می‌پذیرند و این امر به نوبه خود موجب احساس رضایت بیشتر نسبت به کار و تقویت روحیه آنان می‌شود. از طرف دیگر چنانچه مدیران سطوح پایین سازمان در صورت داشتن صلاحیت، اختیار لازم را برای انجام عملیات نداشته باشند، احساس عدم امنیت و بی‌هودگی خواهند کرد.

### ۴- آموزش و تقویت تواناییهای مدیریت:

وقتی که به زبردستان اختیار داده شود تا در مورد مسائل تصمیم‌گیری کنند رفته رفته این توانایی در آن پیدا خواهد شد که موقعیتها را تجزیه و تحلیل کنند و بر آن اساس تصمیم لازم را اتخاذ کنند. این تجربه موجب می‌شود که وقتی آنها به سطوح بالای مدیریت ارتقاء می‌یابند توانایی و ظرفیت آن را داشته باشند که مشکلات و مسائل را با توجه به ابعاد گوناگون تجزیه و تحلیل کرده و به راه‌حل مناسب و معقولی دست یابند.

## فصل سوم - اجرای طرح عدم تمرکز در بانک ملی ایران

### الف - ضرورت‌های تغییرات بنیادین سازمانی

بانک ملی ایران در بدو تأسیس در سال ۱۳۰۷ با توجه به تعداد معدود شعب و امور محدود پولی و بانکی بصورت متمرکز اداره می‌شد. با گسترش شبکه بانک نارسائیهای نظام متمرکز در بخشهای مختلف فعالیت‌های بانک و عدم دستیابی به اهداف موردانتظار، علیرغم برنامه‌ریزیهای دقیق، عامل اصلی بازنگری فرآیند انجام کارها و مراکز تصمیم‌گیری فعالیت‌های بانکی شد و همانند بسیاری از نظامهای مدیریتی ناکارا این نتیجه را به دست داد که نظام مدیریتی متمرکز عامل اصلی این مشکلات بوده و ضروری است تا مورد بررسی و تجدیدنظر قرار گیرد.

### ب - مشکلات مدیریت متمرکز

مشکلات مدیریت متمرکز عبارت بودند از:

#### ۱- عدم کنترل کافی:

با گسترش شبکه بانک در سراسر و کشور و عدم تناسب کادر بازرسی با تعداد واحدها به ناچار امر بازرسی تابعی از محدودیت زمانی گردید و نه تابعی از وضعیت شعب، در نتیجه امکان بازرسی واحدها بصورت کامل و لازم میسر نبود.

## ۲- عدم رسیدگی کافی:

با گسترده شدن واحدهای بانک در استانها، امکان نظارت کافی از سوی سرپرستها وجود نداشت و ممکن بود سرپرست در طول چند سال مسؤولیت خود حتی یک بار هم عملکرد واحدی را از نزدیک بررسی ننموده و نسبت به مسائل شعبه رهنمودهای لازم را ارائه نداده باشند.

## ۳- صدور بخشنامه‌های انبوه:

در گذشته به اقتضاء متمرکز بودن سیستم برنامه‌ریزی، سیاستگذاری و نظارت و کنترل با ستاد مرکزی بود. هر شعبه بطور متوسط ماهانه تعداد ۱۰۰ بخشنامه و حدود ۱۰۰۰ نامه دریافت می‌نمود این تعداد بخشنامه و نامه علاوه بر تعداد ۳۴ مجلد معروف به بخشنامه‌های سری «ب» می‌باشند که با توجه به تعداد مراجعات به شعب بانک و حجم بالای خدمات دولتی که بعهد بانک ملی بود مرور و حضور ذهن داشتن به این حجم از بخشنامه‌ها بسیار مشکل می‌نمود.

## ۴- انفعالی عمل نمودن مسؤولین شعب:

در سیستم متمرکز، مسؤولین واحدها صرفاً به آنچه که مأمورند، عمل می‌نمایند. (حالت انفعالی) و اعمال نظر و تغییر در نحوه عملیات تخلف محسوب می‌شود و طبیعی است که افراد در چنین موضعی نمی‌توانند خلاق و مبتکر و در حوزه موردتصدی خود بصورت فعال عمل نمایند.

## ۵- کنترل‌های متعدد و نارضایتی مشتریان:

در سیستم متمرکز به منظور کاهش احتمال اشتباه و سوءاستفاده در عملیات کنترل‌های متعدد انجام می‌شود. این مسأله باعث ایجاد صف‌های طولانی و انتظار بیش از حد مشتریان می‌گردد و موجب نارضایتی آنان از بانک خواهد شد.

## ۶- زمان بزی مراحل اعطای تسهیلات:

اصولاً در نظام متمرکز، مشتری در کانون توجه نیست بلکه رعایت مقررات و پاسخگوئی به مدیران ارشد، نوع اقدام و عملیات را شکل می‌دهد و این مسأله باعث تأخیر در دریافت تسهیلات می‌گردد. با توجه به حدود اختیارات شعب و سرپرستی‌ها در اعطای تسهیلات، ائتلاف زمان برای متقاضیان تسهیلات با رقم بالا به مراتب بیشتر بوده است.

## ۷- عدم تناسب توسعه فضاهای بانکی با نیازهای مناطق:

یکی از عوامل رقابت در بانکداری وجود واحدهای بانکی متناسب با نیاز جامعه است. حجم

عملیات ساختمان‌سازی در سال ۱۳۶۸ (سال قبل از طرح عدم تمرکز) به میزان ۸۵۰۰ مترمربع برآورد گردیده است. این میزان به هیچ وجه با نیاز و تقاضای توسعه شعب بانک تناسب نداشت و سیستم متمرکز پاسخگوی رفع مشکلات نبود.

#### ۸- مشکلات آموزشی:

با توجه به ضرورت افزایش تعداد واحدهای بانک و در نتیجه نیاز به آموزش ضمن خدمت، کارکنان اداره آموزش بانک با روش برنامه‌ریزی و اجرای متمرکز قادر نخواهد بود نیازهای آموزش ضمن خدمت را ارائه دهد.

#### ۹- مشکلات تدارکات:

با گسترش واحدهای بانک، کارائی نازل سیستم کاربردازی متمرکز بصورت جمع‌آوری درخواستها از سراسر کشور، جمع‌بندی و اقدام برای خرید یکپارچه اقلام و در نهایت توزیع آنها، بیش از پیش آشکار گردید در چنین سیستمی بعلت تمرکز انبارها و جابه‌جائی و توزیع وسائل و ملزومات درخواستی هزینه‌ها بصورت مضاعف تحمیل می‌گردید.

#### ۱۰- مطالبات معوق:

عملیات در بانک بر مبنای اثربخشی است بر این اساس شعبه به هنگام درخواست تسهیلات فقط به پرداخت آن می‌اندیشد و نه به باز پس‌ستاندن تعهدات مشتری، در سیستم متمرکز تأخیر در پرداخت اقساط صرفاً گزارش می‌گردید و پیگیری در خصوص بازپرداخت اقساط از وظایف ستاد مرکزی بود.

#### ۱۱- ارتباط ضعیف واحدهای صف با ستاد

در بانک معمولاً دستورالعملها به صورت بخشنامه از طرف ستاد مرکزی جهت اجرا به واحدهای صف ارائه می‌گردد. به علت وجود سلسله مراتب اداری چنانچه در این بخشنامه ابهامی باشد، در بافت پاسخ پرسشها مدتها به طول می‌انجامد. پی‌آمد این کار، کاهش کارائی کارکنان و کندی عملیات بانکی است.

#### ۱۲- مشکلات پرسنلی

در سیستم بانکداری متمرکز پیوسته از لحاظ جذب، انتصاب و جابه‌جایی کارکنان مشکلات عدیده‌ای برای بانک و کارکنان بوجود می‌آمد. استخدامها توسط ادارات مرکزی و یا برنامه تنظیمی



بدون توجه به نیاز استانها و شعب صورت می‌گرفت و به درخواست شعب ترتیب اثر داده نمی‌شد. تصمیمات در مرکز اتخاذ شده و معیاری برای شناخت و مجوزی برای معرفی افراد مستعد قابل ارتقاء وجود نداشت. جابجایی و انتقال کارکنان نیز به دلایل عدم وجود جانشین در وقت نیاز غیرممکن بوده و یا با تأخیر صورت می‌گرفت.

### ج - علت تفویض اختیار در بانک ملی ایران:

دویست سال پیش EDMUND BURKE که یک حقوق‌دان بود، چنین استدلال می‌کرد که قدرت متمرکز همیشه منجر به رویه‌های افراطی تشریفات اداری می‌شود و این افراطها توانمندی سازمان را کاهش می‌دهد و باعث ایجاد تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود و اثر فلج‌کننده در سازمان و اثر ضدانگیزی در روحیه کارکنان دارد.

بانک ملی ایران بعنوان بزرگترین بانک تجاری خاورمیانه در اثرگذشت ایام تبدیل به سازمانی عریض و طویل گردیده و اداره آن با تشریفات اداری افراطی به صورت مسأله‌ای بغرنج و دست‌وپا گیر درآمده بود.

اداره سازمانی چنین بزرگ و پیچیده بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پائین‌تر و ایجاد عدم تمرکز امری غیرممکن به نظر می‌رسید، به منظور ایجاد فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت، مدیران ارشد قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیرنظر خود تفویض نموده و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام برداشتند.

در این راستا اولین گام تمرکززدائی با تفویض اختیار به اداره ساختمان، بازرسی کل و آموزش طی سالهای ۶۹ الی ۷۲ صورت گرفت با توجه به نتایج مثبت حاصل از اجرای طرح در این ادارات در تاریخ ۱۳۷۵/۳/۳۱ برای اولین بار این طرح در شهرستان نیشابور و در تاریخ ۱۳۷۵/۵/۲۴ در استان خراسان به مورد اجرا درآمد و به مرور تا تاریخ ۱۳۷۶/۹/۱ به سراسر ایران تسری پیدا کرد.

## فصل چهارم - چگونگی اجرای طرح عدم تمرکز در بانک ملی ایران

### الف - تغییر در روش همکاری اعضاء هیأت مدیره:

یکی از مهمترین و اساسی‌ترین اقداماتی که در جهت اعمال طرح مدیریت غیرمتمرکز در بانک ملی ایران انجام گرفته، تغییر روش همکاری اعضاء هیأت مدیره بانک بوده است. در گذشته رویه این بوده که مدیرعامل اختیارات خود را در امور ستادی به اعضای هیأت مدیره یا هیأت عامل تفویض می‌کرد. در اولین گام تمرکززدائی اختیارات مدیرعامل بجای مدیریت ستادی به

مدیریت اجرایی تفویض گردیده و شبکه بانک در کشور به چهار منطقه، شرق، مرکزی، غرب و منطقه تهران بزرگ تقسیم شد.

اختیارات مدیرعامل در هر یک از مناطق به یکی از اعضاء هیأت مدیره تفویض گردید و مدیریت امور ادارات مرکزی به مدیران امور بانک تفویض و در رأس آنها یکی از اعضاء هیأت مدیره قرار گرفت.

هر منطقه به چند استان و هر استان به چند ناحیه تقسیم شدند و رئیس سرپرستی استان در نقش بالاترین مقام اجرایی استان و معاونین استان هر کدام اختیار اداره پهنه‌ای از استان را به عهده گرفتند. هر پهنه شامل چند حوزه و ناحیه است (در صورتیکه تعداد شعب یک شهرستان ۲ تا ۵ شعبه باشد ناحیه و از ۶ تا ۲۵ شعبه یک حوزه نامیده می‌شود).

#### ب - طبقه‌بندی ادارات در رابطه با تمرکز دائی:

ادارات بانک را به لحاظ وظایفی که به‌عهده دارند و چگونگی ارتباط آنها با واحدهای صف به سه گروه می‌توان تقسیم کرد:

- ۱- گروه اول: ادارات بدون رابطه مستقیم با مشتری مثل اداره ساختمان، بازرسی و آموزش.
- ۲- گروه دوم: اداراتی که وظایف آنها در حد بالا می‌تواند در کیفیت و کمیت ارائه خدمات به مشتریان بطور مستقیم و یا غیرمستقیم مؤثر باشد مانند اداره معاملات و تسهیلات مالی، پیگیری و وصول مطالبات.
- ۳- اداراتی که وظایف آنها در ارائه خدمات به مشتریان بی‌تأثیر بوده و یا تا حدودی اثر دارند مانند اداره‌های حقوقی و رفاه کارکنان.

#### ب-۱- چگونگی اجرای طرح عدم تمرکز در ادارات گروه اول:

##### ب-۱-۱- اداره ساختمان:

با توجه به نارسائیهای موجود و لزوم ایجاد ساختمان برای واحدهای جدیدالتأسیس در سال ۱۳۶۹ تصمیم بر آن گرفته شد که امور ساختمانها از مدیریت متمرکز به نظام غیرمتمرکز به شرح زیر تغییر یابد.

- سرپرستی‌ها رأساً اقدام به ساخت و ساز واحدهائی با مساحت ۷۵۰ مترمربع نمایند (این حد ۸۰٪ نیاز بانک را برآورده می‌کند).
- اداره ساختمان مقررات و چارچوبهای انجام کارها را از قبیل مناقصه، تدوین و به سرپرستیها ابلاغ نماید.
- تأیید نقشه‌های ساختمانها بمنظور ایجاد هماهنگی توسط اداره ساختمان
- نظارت بر امور ساختمان‌سازی توسط اداره ساختمان

### ب-۱-۲- اداره بازرسی کل:

- با تصویب هیأت مدیره در تاریخ ۱۳۷۱/۲/۲۲ مقرر شد سرپرستی‌ها رأساً توسط بازرسان خود با شرایط زیر به بازرسی بپردازد:
- تدوین و ابلاغ چارچوبها و روشهای معمول توسط اداره بازرسی کل.
  - برگزاری کلاسهای آموزشی توسط بازرسان ارشد برای بازرسان سرپرستیها.
  - اعزام بازرسان سرپرستیها به همراه یک نفر بازرس از اداره مرکزی بمنظور اجرای آموزش عملی
  - تأیید صلاحیت بازرسان توسط اداره بازرسی کل
  - تأیید گزارش بازرسیهای انجام شده توسط اداره بازرسی کل
  - به منظور کنترل امور بازرسان اداره بازرسی کل تعدادی از شعب را مورد بازرسی عمیق و تفصیلی قرار دهند.

### ب-۱-۳- اداره آموزش:

- با توجه به نیازهای آموزشی هیأت مدیره بانک در تاریخ ۱۳۷۲/۲/۲۲ تصویب نمود که کلاسهای مختلف در استانها رأساً توسط سرپرستیها برگزار گردد مشروط بر آنکه:
- الف - محتوای دروس توسط اداره آموزش و مدیریت تدوین و ابلاغ گردد.
  - ب - صلاحیت اساتید به تأیید اداره آموزش برسد.
  - ج - اعزام مدرسین از مرکز در صورت فقدان استاد در استانها.

### ب-۲- چگونگی اجرای طرح عدم تمرکز در ادارات گروه دوم:

- این گروه شامل چهار اداره معاملات و تسهیلات مالی، کارگزینی، کارپردازی و پیگیری و وصول مطالبات می‌باشد. اختیارات این ادارات برخلاف ادارات گروه اول که فقط به ستاد سرپرستیها تفویض گردیده بود با توجه به اهمیت آنها متناسباً به سرپرستیها، حوزهها، شعب درجه یک، درجه دو و... درجه ۵ تفویض گردید.
- رویه تفویض اختیار این گروه عبارتند از:
- بررسی و تحلیل شرح وظایف روسای حوزهها و نواحی و اختیارات تفویضی به ردههای پایین‌تر توسط روسای حوزهها و نواحی
  - تفویض وظایفی که در تسریع ارائه خدمات به مشتریان مؤثر است و تفویض آن موجب کاهش هزینهها خواهد شد.
  - ارزیابی امکانات اعم از نیروی انسانی، تجهیزات و قابلیت‌های اجرایی شهرستانها.

- تجهیز و آماده‌سازی حوزه‌ها و نواحی تعیین شده.
- تعیین استان خراسان بعنوان استان نمونه بدلیل پهناوری، فراوانی شعب و تنوع فعالیت‌های بانکی و فرهنگی در این استان.
- تعیین شهرستان نیشابور بعنوان اولین واحد اجرای طرح.

#### ب- ۱-۲- نحوه عمل تیم اجرایی راهبر:

- نحوه عمل تیم اجرایی راهبر در طول اجرای طرح در سراسر کشور به شرح ذیل بوده است:
- انتخاب و آموزش یک تیم اجرایی در هر استان.
- تقسیم‌بندی مساحت‌های جغرافیایی استان‌ها به چند پهنه با توجه به ویژگی‌های آن.
- ارائه آگاهی‌های مقدماتی در خصوص طرح در محل شعب از طریق جلسات آموزشی و برگزاری سمینارها.
- تعیین محل استقرار حوزه‌ها و نواحی و آماده‌سازی آنها.
- بررسی و شناسائی افراد واجد شرایط برای احراز پست ریاست حوزه‌ها و نواحی
- بازدید از اجرای طرح در شهرستانها و استانها.

#### ج- نتایج حاصل از اجرای طرح در بانک ملی ایران:

- کاهش حجم کارها در رده‌های بالاتر
- تصمیم‌گیری سریع در محل اجرا و صرفه‌جویی در وقت و سرعت عمل در کارها و کاهش نامه‌پراکنی.
- روشن‌بینی تصمیم‌گیرندگان به علت آشنائی با مسائل منطقه و اعمال دقت کافی با توجه به شناخت کافی
- کاهش کانونهای تصمیم‌گیری
- اتکا به نفس در رهبری و مدیریت
- ایجاد تبحر و تجربه برای جانشینی و پرورش استعدادها
- توسعه و نوآوری
- رضایت از کار، دوری از اشتباه، کم شدن دوباره کاری‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها
- عدم تمرکز بودجه در تهران و اطلاع سرپرستی‌ها، حوزه‌ها و نواحی از میزان بودجه تخصیصی
- امکان کنترل نحوه مصرف

## فصل پنجم - دستاوردهای طرح عدم تمرکز

بمنظور جلوگیری از اطاله کلام در این گزارش صرفاً به ارائه نمونه‌هایی از دستاوردهای طرح عدم تمرکز در برخی از استانها می‌پردازیم:

### الف: بررسی عملکرد امور نظارت و بازرسی در استان اصفهان

شرح	در سالهای	قبل از اجرای طرح عدم تمرکز میانگین سالهای ۶۸-۷۰	قبل از اجرای طرح عدم تمرکز میانگین سالهای ۷۶-۷۴
متوسط تعداد واحدهای استان		۱۵۵	۱۸۴
متوسط تعداد واحدهای بازرسی شده	توسط مرکز	۴۳	۸
	توسط بازرسی استان	-	۱۶۶
متوسط تعداد واحدهای بازرسی شده طی یکسال		۴۳	۱۷۴
متوسط تعداد بازرسان	اعزامی از مرکز	۲	۲
	استان	-	۲
متوسط تعداد روزهای بازرسی هر واحد	توسط بازرسی مرکز	۳	۸
	توسط بازرسی استان	-	۶
متوسط نفر - روز بازرسی	توسط بازرسی مرکز	۲۷۷	۱۰۹
	توسط بازرسی استان	-	۱۹۹۶
نفر - روز بازرسی بعمل آمده طی سال		۲۷۷	۲۱۰۵
فوق العاده هزینه پرداختی جهت بازرسی‌های انجام شده		۲۱ میلیون ریال	۵۱ میلیون ریال

چنانچه براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، میزان اثربخشی و کارایی طرح را در امور نظارت و بازرسی استان اصفهان مدنظر قرار دهیم، نتایج ذیل حاصل خواهد آمد:

۱ - درصد افزایش نسبت بازرسی واحدهای استان در سالهای بعد از اجرای طرح به میزان ۳۲۴

- درصد می باشد. خاطر نشان می سازد در سالهای تمرکز ۲۶٪ واحدهای استان اصفهان بازرسی می شدند در حالیکه این میزان پس از اجرای طرح به ۹۵٪ افزایش یافته است.
- ۲ - درصد افزایش نفر روزهای بازرسی انجام شده واحدهای استان اصفهان بعد از اجرای طرح به میزان ۶۶۰ درصد می باشد.
- ۳ - در هزینه نفر - روز بازرسی به میزان ۶۷٪ کاهش مشاهده می شود.
- ۴ - شاخص کارائی بر اساس رابطه زیر در واحد بازرسی استان اصفهان ۲۱۳ درصد رد را نشان می دهد:

نفر - روز بازرسی (قبل از اجرای طرح)	نفر - روز بازرسی (بعد از اجرای طرح)
فوق العاده هزینه صرف شده (قبل از اجرای طرح)	فوق العاده هزینه صرف شده (بعد از اجرای طرح)
نفر - روز بازرسی (قبل از اجرای طرح)	
فوق العاده هزینه صرف شده (قبل از اجرای طرح)	

ب - بررسی تعداد حسابهای بخش خصوصی و زمان اعطای تسهیلات در استان خراسان:  
 بررسی تعداد حسابهای بخش خصوصی شامل حسابهای بلندمدت، کوتاه مدت، فرض الحسنه و جاری در اداره امور شعب استان خراسان

یکسال	قبل از اجرای طرح عدم	بعد از اجرای طرح عدم
شرح	تمرکز (سال ۷۴-۷۵)	تمرکز (سال ۷۵-۷۶)
تعداد حسابهای شخصی خصوصی (بدون در نظر گرفتن شعبه ممتاز مشهود)	۱۱۸۷۴۶	۱۵۰۰۴۰

تعداد حسابهای ۲۶ درصد افزایش را نشان می دهد.

### بررسی زمان اعطای تسهیلات در اداره امور شعب خراسان

نوع تسهیلات	سال	قبل از اجرای طرح عدم تمرکز		بعد از اجرای طرح عدم تمرکز	
		در حدود	با مجوز	در حدود	در حدود اختیارات
مضاربه	۵ روز	۲۰ روز	با مجوز	در حدود	با مجوز
				اختیارات شعبه	سرپرستی
سلف	۵	۲۵	با مجوز	در حدود	با مجوز
				اختیارات شعبه	سرپرستی
فروش اقساطی	۶	۲۰	با مجوز	در حدود	با مجوز
				اختیارات شعبه	سرپرستی
مشارکت مدنی	۱۲	۳۰	با مجوز	در حدود	با مجوز
				اختیارات شعبه	سرپرستی

توضیح: زمان اعلام شده پس از ارائه و تکمیل مدارک می‌باشد.  
به‌طور کلی زمان اعطای تسهیلات در حداختیار شعبه و یا سرپرستی حدود ۸۰ درصد کاهش داشته است.

ج- بررسی عملکرد امور پرسنلی و سازمانی، مطالبات معوق و تعهدات سررسید شده در استان مازندران

— بررسی عملکرد امور پرسنلی و سازمانی در استان مازندران

شرح	یکسال	قبل از اجرای طرح عدم تمرکز	بعد از اجرای طرح عدم تمرکز	درصد رشد
انتصابات انجام شده	۹۹	۱۷۲	۷۴٪	
جابه‌جائی پرسنل	۵۶	۱۶۷	۱۹۸٪	
احکام صادر شده	۴۱	۷۱	۱۲۹٪	
سرانه سندنویسی بر حسب کادر موجود	۵۴	۶۳	۱۷٪	

مطالبات معوق و تعهدات سررسید شده اداره امور شعب استان مازندران

شرح مبلغ	در ابتدای سال	ایجاد شده طی سال	وصول شده طی سال	مانده مطالبات در پایان سال	جمع گردش بدهکار همان سال	درصد وصولی	درصد وصولی نسبت به
میانگین طی سالهای							
۷۲ لغایت ۷۴ (قبل از اجرای طرح)	۲۵۹۴	۲۵۰۱	۱۹۴۱	۳۱۵۴	۵۰۹۵	۶۱٪	۶۱٪
۷۵ و ۷۶ (بعد از اجرای طرح)	۴۱۷۵	۵۰۶۲	۴۶۷۴	۴۵۶۴	۹۲۳۷	۱۰۲٪	۵۱٪

همانگونه که از جدول مشهود است نسبت وصولی به مانده مطالبات از ۶۱٪ در زمان قبل از اجرای طرح به ۱۰۲٪ بعد از اجرای طرح افزایش یافته است. همچنین نسبت وصولی به جمع گردش بدهکار از ۳۸٪ به ۵۱٪ افزایش یافته است که خود گویای بهبود کیفیت وصول مطالبات در استان می‌باشد.

