

دانش مدیریت

شماره ۶۷ - زمستان ۱۳۸۳

صص ۴۷-۶۴

## معیارهای تعیین درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در شعب بانک‌ها: مورد بانک ملت\*

دکتر فتاح شریف‌زاده\* - روح الله نوری\*\*

### چکیده

هدف اساسی موسسات مالی، به‌ویژه بانک‌های تجاری، جذب منابع پولی پراکنده در سطح جامعه و سرمایه‌گذاری و تخصیص مطلوب آن در بخش‌های مختلف اقتصادی جامعه اعم از صنعت، خدمات و کشاورزی است. با توجه به اهمیت فزاینده تخصیص کارآمد منابع، این تحقیق با هدف تعیین معیارهای درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک ملت و آرایه چارچوب مطلوب تعیین اختیارات در سطح عملیاتی (شعب) انجام گرفته است. برای تحقق اهداف ذکر شده، بانک ملت، به‌عنوان جامعه آماری انتخاب و ابتدا شاخص‌های تعیین‌کننده اختیارات شعب بانک در بخش اعتباری، با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان بانکی و مبانی نظری تعریف شده و سپس با استفاده از آزمون و بررسی این شاخص‌ها، معیارهای تعیین درجه تمرکز در بخش اعتباری بانک ملت در سطح عملیاتی بیان شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که چنانچه تفویض اختیار به شعب بانک در بخش اعتباری بر اساس معیارهای طراحی شده در این تحقیق صورت گیرد، درجه مطلوب عدم تمرکز در بخش اعتباری به‌وجود آمده و اعتبارات به‌صورت کارآمدتر تخصیص خواهد یافت.

واژه‌های کلیدی: تمرکز، عدم تمرکز، تخصیص اعتبار، تفویض اختیار

\* این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تحت عنوان: "آرایه مدل مطلوب تمرکز و عدم تمرکز سازمانی در بخش اعتباری بانک ملت" است که در دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی انجام شده است.

\* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* پژوهشگر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی و مرکز تحقیقات بانک ملت

## مقدمه

اگر چه نمی‌توان بیان داشت که تمرکز به‌طور کلی بر عدم تمرکز برتری دارد یا خیر، اما موضوع تمرکززدایی در سازمان‌هایی که از نظر جغرافیایی گستردگی زیادی دارند (مانند بانک‌ها، وزارتخانه‌ها و ادارات تابع آن‌ها) از اهمیت و جاذبه بیش‌تری برخوردار است. با این وجود، از آن‌جایی که در سازمان‌ها تقاضا برای برخورداری از عدم تمرکز زیاد بوده و از سوی دیگر، ساختار جاری آن‌ها در حال حاضر مؤید عدم تمرکز نیست و گرایش غالب نیز در این جهت نمی‌باشد، بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سازمان‌های دولتی موضوع تمرکز و عدم تمرکز خودنمایی می‌نماید که می‌بایست با دیدی علمی و کاربردی به آن توجه شود. در این مقاله که حاصل یک پژوهش علمی است، با مطرح کردن این سوال که "معیارهای تفویض اختیار و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک ملت کدام است؟" به موضوع تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک‌ها و به ویژه بانک ملت پرداخته شده و در پایان، چارچوبی بر اساس معیارهای تعیین درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک ملت ارائه گردیده است که می‌تواند، با توجه به ساختار مشابه بانک‌ها و مؤسسات مالی، مورد استفاده آن‌ها قرار گیرد.

## بیان مسأله و ضرورت تحقیق

تمرکز و عدم تمرکز از مباحث مهم و پیچیده سازمان و مدیریت و محافل سیاسی است که در مورد آن مباحث و جدل‌های بسیاری در بین سیاستمداران، دانشمندان و صاحب‌نظران سازمان و مدیریت وجود دارد (رایتزر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸). با این وجود، امروزه بحث عدم تمرکز و تفویض اختیار در سطح خرد (سازمان‌ها) و کلان (جامعه) برای سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری‌ها، جلب مشارکت نیروی انسانی در امور سازمان‌ها و بالاخره افزایش انعطاف‌پذیری هر چه بیش‌تر مؤسسات و سازمان‌ها در برابر تغییر و تحولات محیطی مطرح گردیده و آن‌ها را با سرعت به‌سوی شیوه‌های غیرمتمرکز در تصمیم‌گیری سوق داده است (مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۳۷۱).

تعیین معیارهای درجه مطلوب عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک نیز در جهت کاهش

1. Robbins, S.

2. Mintzberg, H.

دیوان سالاری‌های زائد، مشتری‌مداری بیش‌تر، لزوم انعطاف‌پذیری و سرعت در انجام خدمات اعتباری، استفاده از فناوری اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و به‌طور کلی نیازهای حاصل از تحولات شدید و سریع محیطی و لزوم پاسخگویی سریع به آن که استفاده از شیوه‌های غیرمتمرکز در مدیریت را ضروری می‌سازد، صورت گرفته است.

### سوالات تحقیق

معیارهای تعیین درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک‌ها کدامند؟  
چارچوب مطلوب تعیین اختیارات در بخش اعتباری بانک ملت کدام است؟

### اهداف تحقیق

۱. تعیین معیارهای درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک‌ها و موسسات مالی

در این‌جا، هدف، تعیین معیارهای درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری می‌باشد.

۲. آرایه چارچوب مطلوب تعیین اختیارات در بخش اعتباری بانک ملت با توجه به معیارهای تعیین شده

در این‌جا با استفاده از شاخص‌های تعیین شده برای ایجاد عدم تمرکز مطلوب، اقدام به آرایه‌الگوی مطلوب جهت تعیین اختیارات شعب در بخش اعتباری خواهد شد.

### مبانی نظری تحقیق

از نظر مینتزبرگ موضوع عدم تمرکز به بحث طراحی فراساختار (چگونگی دسته‌بندی مشاغل در قالب واحدهای سازمانی و اندازه هر یک از واحدها) پیوند می‌یابد. پرسشی که پس از طراحی واحدها به ذهن می‌رسد، این است که در هر واحد چه تصمیم‌هایی گرفته خواهد شد؟

پاسخ این پرسش را عدم تمرکز یا تمرکز می‌دهد.

مینتزبرگ تمرکز را مطمئن‌ترین دستاویز برای هماهنگ کردن تصمیم‌گیری در سازمان یاد کرده و بیان می‌کند که «ارضاء شهوت قدرت» و مهم‌تر از آن، ضرورت هماهنگی، علت روی آوردن به تمرکز است، ولی دلیل تمایل سازمان‌ها به سوی عدم تمرکز را در عدم توانایی اخذ تصمیمات توسط یک مرکز یا یک مغز می‌داند و می‌نویسد گاهی اطلاعات

بایسته به مرکز مورد نظر نمی‌رسد، شاید رساندن اطلاعات دشوار باشد، شاید فرستادن اطلاعات زمان بر باشد و مسائلی از این قبیل

از جمله دلایل دیگری که مینتزرگ برای روی آوردن سازمان‌ها به عدم تمرکز ذکر می‌کند، افزایش توانایی سازمان در از بین بردن دشواری‌های بومی است و دلیل دیگر این که عدم تمرکز وسیله‌ای برای ایجاد انگیزه به شمار می‌آید.

از نظر مینتزرگ میزان تمرکز و عدم تمرکز در سازمان، به نوع ساختار سازمانی و سازوکار هماهنگی آن مربوط می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸). بدین صورت که اگر بخش اصلی سازمان رأس هرم راهبردی بوده و سازوکار اصلی هماهنگی آن سرپرستی مستقیم باشد، سازمان به تمرکز افقی و عمودی روی خواهد آورد، که ویژگی‌های چنین سازمانی را در عوامل زیر می‌داند؛ جوانی و کوچکی، دارا بودن نظام فنی ساده و محیط پویا، رقابت‌آمیز بودن، نیاز شدید مدیران بلندپایه به قدرت و سنت‌گرایی، سازمان‌هایی مثل خرده‌فروشی‌ها، شرکت‌هایی که کارفرمایی - کارآفرینی بی‌پروا دارند در این دسته قرار می‌گیرند (رابینز، ۱۳۷۸).

چنانچه بخش اصلی سازمان ستاد تخصصی بوده، سازوکار اصلی هماهنگی آن استانداردسازی فرآیندهای کار باشد، این سازمان به عدم تمرکز عمودی و افقی محدود روی خواهد آورد که از ویژگی‌های آن می‌توان به کهنگی، گستردگی، نظم، دارا بودن نظام فنی غیر خودکار، محیط ساده و ایستا، نظارت خارجی و سنت‌گرایی اشاره کرد. سازمان‌هایی چون اداره پست، یک سازمان ایمنی، یک شرکت نو، یک شرکت غول پیکر اتومبیل‌سازی محدود و... را می‌توان در این گروه جای داد (رابینز، ۱۳۷۸).

در صورتی که بخش اصلی سازمان هسته عملیاتی بوده و سازوکار اصلی هماهنگی آن استانداردسازی مهارت‌ها باشد، سازمان به عدم تمرکز افقی و عمودی کامل روی خواهد آورد که ویژگی‌هایی چون محیط پیچیده و ایستا، دارا بودن نظام فنی نامنظم و ساده را می‌توان در این سازمان‌ها دید و سازمان‌هایی مثل دانشگاه‌ها، آموزشگاه‌ها، موسسه‌های حسابداری و غیره در این گروه قرار می‌گیرند.

در صورتی که بخش اصلی سازمان لایه میانی بوده و سازوکار اصلی هماهنگی در آن استاندارد کردن بازده باشد، عدم تمرکز عمودی محدود بر آن حاکم خواهد شد و عواملی چون دارا بودن بازارهای گوناگون کهنگی، گستردگی، بالا رفتن قدرت برای مدیران میانی و مدگرایی ویژگی‌های این نوع سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های بخش

خصوصی بیش تر از این نوع ساختار بهره مند هستند (رابینز، ۱۳۷۸).

چنانچه بخش اصلی سازمان ستاد پشتیبانی بوده و سازوکار اصلی هماهنگی در آن سازگاری رویارویی باشد، در آن صورت سازمان به عدم تمرکز گزینشی و گروه بندی برمبنای بازار روی خواهد آورد و ویژگی های آن عبارتند از؛ محیط پیچیده و پویا (و گاهی نامتجانس) نظام جوان (به ویژه در ادو کراسی<sup>۱</sup> عملیاتی) پیشرفته و خود کار (در ادو کراسی اداری) و مدگرایی

چنانچه بخش اصلی سازمان بخش ایدئولوژیک آن و سازوکار هماهنگی آن هنجارها باشد، مانند یک سازمان مذهبی، سازمان به صورت کاملاً غیر متمرکز خواهد بود که تمام اعضای آن با توجه به هنجارها حق اتخاذ تصمیم در راستای اهداف و راهبردهای سازمان دارا هستند.

تمرکز و عدم تمرکز، به دلیل تعاریف و تعبیرهای مختلف و بسیار، به عنوان یکی از ابعاد مبهم و پیچیده ساختار مطرح است (رابینز، ۱۳۷۸).

عدم تمرکز، به واگذاری اختیار تصمیم گیری به مدیران و کارکنان سطوح پایین سازمان، یعنی افرادی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند و نظارت و ارزیابی بر عملکرد آنها براساس معیارهای تعیین شده در دستیابی به اهداف سازمان اتلاق می گردد (رابینز، ۱۳۷۸).

در تعریفی دیگر، هرگاه قدرت تصمیم گیری در یک پایگاه معینی از سازمان قرار گیرد و در نهایت در دست یک فرد یا واحد باشد، آن ساختار را متمرکز و به نسبتی که این قدرت در میان افراد بیش تری پراکنده شود، آن ساختار را غیر متمرکز می گویند (مینتزبرگ، ۱۳۷۱).

از نظر مینتزبرگ، موضوع عدم تمرکز به سازوکار هماهنگی در سازمان باز می گردد، یعنی با توجه به این که کدام سطح در سازمان مسئولیت هماهنگی را عهده دار باشد، نوع خاصی از تمرکز و عدم تمرکز در آن سازمان شکل می گیرد (مینتزبرگ، ۱۹۹۸).

جمیز استونر<sup>۲</sup> و فری من<sup>۳</sup> مطرح می کنند که تمرکز و عدم تمرکز به صورت یک طیف

1. Edhocracy

2. Stoner, J.

3. Freeman

گسترده از تمرکز کامل تا عدم تمرکز کامل را شامل می‌شود و به‌طور کلی از این دیدگاه، ارزش تمرکززدایی تا آنجا است که بتواند سازمان را در راه رسیدن به اهدافش یاری دهد (استونر و فری‌من، ۱۳۷۵).

از دیدگاه گری‌دسلر<sup>۱</sup> تمرکز و عدم تمرکز حاصل تفویض اختیار به‌علاوه نظارت در سازمان می‌باشد. از این نظر تصمیم باید در نقطه‌ای از سازمان اتخاذ شود که مشکل یا مسئله در آنجا احساس شده است، هم‌چنین، در جایی از سازمان که با مشتریان و ارباب رجوع ارتباط نزدیک دارد باید اختیارات بیش‌تری وجود داشته باشد (دسلر، ۱۳۶۶).

از نظر رایینز، تمرکز به نحوه پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری در سازمان باز می‌گردد، به‌طوری که هر نقطه از سازمان که در آنجا کنترل بیش‌تری به مراحل مختلف تصمیم‌گیری، شامل جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشکل یا مسئله، شناسایی و انتخاب راه‌حل‌ها و حل مشکل یا مسئله اعمال شود، قدرت تصمیم‌گیری بیش‌تری در آنجا وجود دارد (رایینز، ۱۳۷۸).

از دیدگاه هارولد کونتز<sup>۲</sup>، هر اندازه در سازمان اختیار واگذار شود، آن سازمان به‌سوی نامتمرکز شدن حرکت می‌کند. از نظر این نظریه‌پرداز، تمرکز یا عدم تمرکز مطلق وجود ندارد و از این لحاظ با دیدگاه‌های قبلی مانند مینتزبرگ و استونر متفاوت است. به عبارت دیگر، از نظر کونتز عدم تمرکز کامل به مفهوم نبود ساختار سازمانی است و تمرکز کامل نیز به همین نحو می‌باشد (کونتز و همکاران، ۱۳۷۷).

مهم‌ترین عامل در تعیین درجه تمرکز و عدم تمرکز، از این دیدگاه، تعداد تصمیم‌هایی است که در سطوح پایین سازمان اخذ می‌شود. هم‌چنین، اهمیت تصمیمات اخذ شده در سطوح مختلف سازمان نیز می‌تواند نقش مهمی را در تعیین درجه تمرکز و عدم تمرکز در سازمان ایفا نماید (کونتز و همکاران، ۱۳۷۷).

با توجه به نظریات بیان شده و سایر مبانی نظری می‌توان نتیجه‌گیری نمود که تمرکز و عدم تمرکز در سازمان به‌صورت یک طیف گسترده است و در هر سازمان باید شاخص‌ها و استانداردهای تفویض اختیار را تعریف و براساس آن درجه مطلوب عدم تمرکز را تعیین کرد. هم‌چنین با استنتاج از نظریات بیان شده می‌توان گفت که بین تفویض اختیار و

1. Dessler, G.

2. Koontz, H.

عدم تمرکز تفاوت عمده‌ای وجود ندارد و در سازمان هنگامی عدم تمرکز به وجود می‌آید که در آن، اختیارات از سطوح بالاتر، به سطوح پایین‌تر تفویض شود. با توجه به نکات ذکر شده، محقق اقدام به تعیین معیارهای عدم تمرکز مطلوب و آزمون آن‌ها و در نهایت ارائه چارچوب مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بانک ملت نموده است.

### چارچوب تحلیلی تحقیق

به‌طور کلی، برای ساختن یک چارچوب تحلیلی برای تحقیق دو روش عمده وجود دارد.

روش استقرایی و روش قیاسی (کیوی و کامپنهود، ۱۳۷۰)

همان‌طور که پیش از این ذکر شد سؤال اصلی این تحقیق این است که معیارهای تعیین درجه مطلوب تفویض اختیار و عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک ملت کدام است؟ روش ما برای دستیابی به یک چارچوب به‌منظور پاسخگویی به این سؤال و در نتیجه ارائه چارچوب مطلوب تفویض اختیار و عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک، شیوه استقرایی است. بدین صورت که با استفاده از مطالعه ادبیات موضوع که در آن عدم تمرکز به‌عنوان اعطای اختیارات بیش‌تر به سطوح پایین‌تر سازمان تعریف شده است (میتزبرگ، ۱۳۷۱) و هم‌چنین با توجه به مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته، درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز باید با استفاده از شاخص‌ها و استانداردهای خاص تعریف شده در سازمان مورد مطالعه تعیین گردد، محقق اقدام به مطالعه و مصاحبه اکتشافی نموده و با مراجعه به اسناد و مدارک موجود در سازمان بانک، اقدام به تعریف شاخص‌های مرتبط با درجه عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک نموده است که شاخص‌های تعریف شده با توجه به نظرات خبرگان و کارشناسان مرتبط با موضوع عبارتند از:

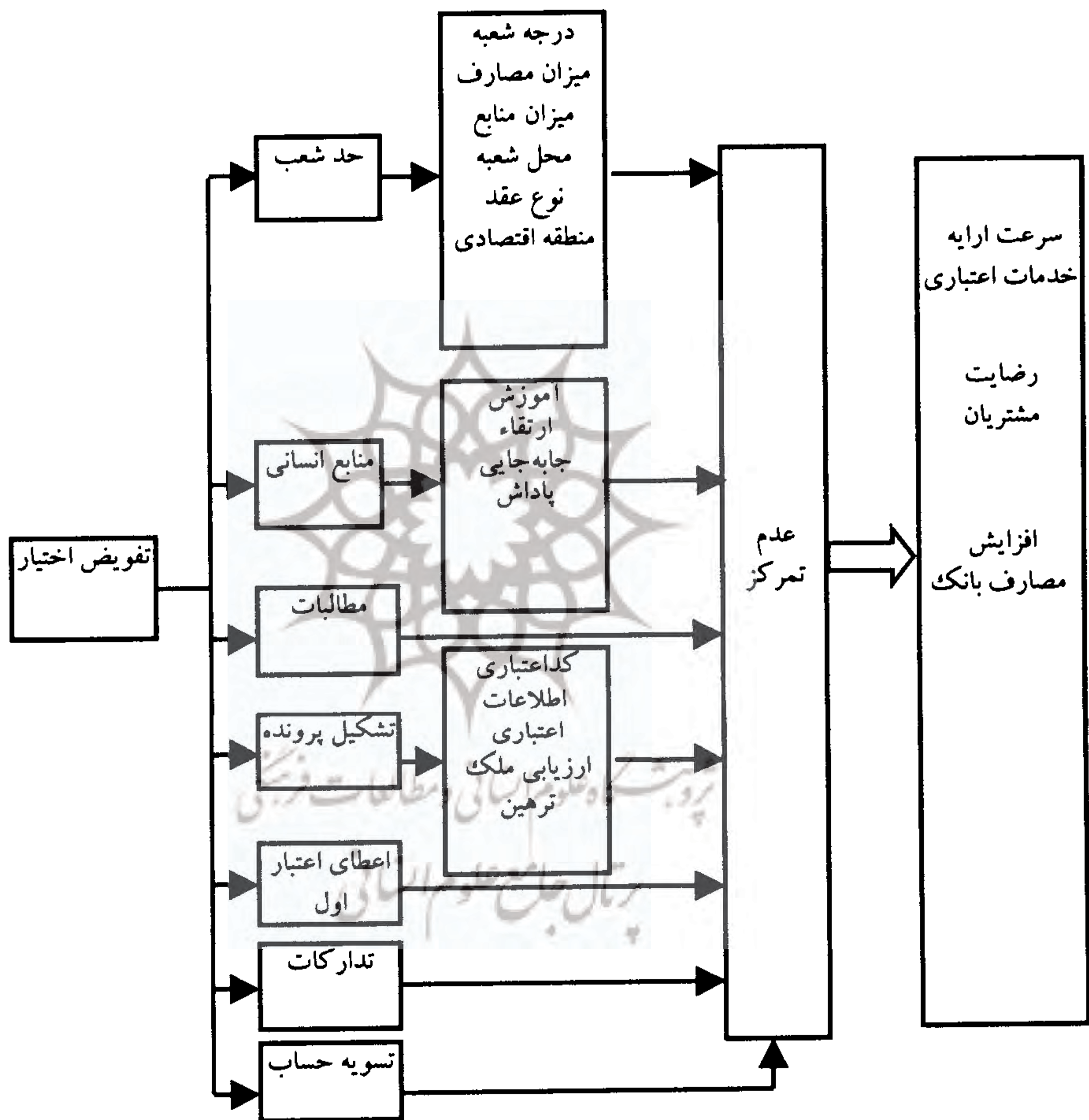
۱. حد شعب
۲. منابع انسانی
۳. تدارکات
۴. مطالبات
۵. تشکیل پرونده
۶. تسویه حساب
۷. اعطای اعتبار اول به مشتری

هر کدام از این شاخص‌ها دارای ابعاد مخصوص به خود می‌باشند، که عبارتند از:

۱. حد شعب، شامل: درجه شعبه، میزان مصارف، میزان منابع، محل شعب، منطقه اقتصادی و مطالبات معوق شعب.
  ۲. منابع انسانی، شامل: آموزش، ارتقاء، جابه‌جایی و پاداش منابع انسانی
  ۳. تدارکات، شامل: امور مختلف تدارکاتی
  ۴. مطالبات، شامل: مطالبات زنده، مطالبات سررسید گذشته و مطالبات معوق
  - ۵ و ۶. تشکیل پرونده و تسویه حساب، شامل: صدور کد اعتباری، اطلاعات اعتباری، ارزیابی ملک، ترهین، فک رهن و تسویه حساب با مشتریان اعتباری
  ۷. اعطای اعتبار اول به مشتری
- همان‌طور که در نمودار شماره (۱) چارچوب مفهومی تحقیق مشاهده می‌شود، فرآیند ایجاد سطح مطلوب عدم‌تمرکز در سازمان با تفویض اختیار آغاز می‌شود که تفویض اختیار باید با استفاده از شاخص‌ها و ابعاد تعیین شده که قبلاً تشریح شد، صورت گیرد.
- تفویض اختیار باید با توجه به معیارهای تعیین شده از سوی سرپرستی‌های بانک به شعب صورت گیرد و با توجه به نکاتی که تشریح شد این واگذاری اختیار موجب افزایش عدم‌تمرکز و نامتمرکز شدن تصمیم‌گیری‌های شعب در زمینه اعتباری خواهد شد. افزایش عدم‌تمرکز در سازمان به ویژه سازمان‌هایی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند و خدمات اصلی آن‌ها توسط شعب مختلف آن‌ها در مناطق مختلف ارایه می‌شود موجب افزایش سرعت ارایه خدمات، حجم ارایه خدمات و در نتیجه افزایش رضایتمندی مشتریان و ارباب رجوع این سازمان‌ها می‌شود (اشمیتز، ۱۹۶۶) با توجه به این امر، تأثیر نامتمرکز شدن تصمیم‌گیری، در سطح عملیاتی بر سرعت ارایه خدمات اعتباری، حجم خدمات اعتباری، و رضایتمندی مشتریان اعتباری، در چارچوب پیش‌بینی شده است.
- همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این پژوهش برای طراحی چارچوب از چارچوب نظری خاصی استفاده نشده است، زیرا بانک دارای یک ساختار سازمانی مستثنی از سایر سازمان‌ها بوده و ویژگی‌های خاصی را داراست که آن‌را از سایر مؤسسات و سازمان‌ها مجزا کرده است. ولی به‌طور کلی، در این چارچوب، تمرکز و عدم‌تمرکز به‌صورت یک طیف در نظر گرفته شده است و عدم‌تمرکز با توجه به معیارهای تعیین شده برای آن، تا جایی ادامه می‌یابد که موجب تحقق اهداف بانک که همان تخصیص کارآمد اعتبارات



بانک می‌باشد، گردد. از این لحاظ، چارچوب تحقیق از نظریات استونر و فری من در مورد تمرکز و عدم تمرکز الهام گرفته شده است زیرا آن‌ها نیز معتقد بودند که تمرکز و عدم تمرکز به صورت یک طیف بوده و عدم تمرکز تا زمانی که به اهداف سازمان لطمه وارد نکند، ادامه می‌یابد (استونر و فری من، ۱۳۷۵).



نمودار ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

بحث در رابطه تمرکز و تفویض اختیار، تا حدودی از نظریات هارولد کونتز نشأت می‌گیرد زیرا کونتز نیز معتقد است هر اندازه در سازمان اختیار واگذار می‌شود، آن سازمان به سوی نامتمرکز شدن حرکت می‌کند (کونتز و همکاران، ۱۳۷۷).

این که عدم تمرکز باعث افزایش سرعت ارایه خدمات حجم خدمات و رضایتمندی

مشتریان می‌شود تقریباً در تمامی نظریات راجع به عدم تمرکز وجود دارد. به طوری که اگر نتایج حاصل از عدم تمرکز مطلوب را مرور کنیم مشاهده خواهیم کرد که افزایش سرعت و حجم ارائه خدمات و رضایتمندی مشتریان حاصل عدم تمرکز مطلوب در سازمان است.

### فرضیه تحقیق

معیارهای تعیین میزان عدم تمرکز بخش اعتباری بانک ملت با معیارهای واقعی تفاوت دارد.

### روش تحقیق

روش این تحقیق، توصیفی و از شاخه پیمایشی است. به این صورت که محقق در این پژوهش به توصیف مقوله تمرکز و عدم تمرکز در بخش اعتباری بانک ملت به منظور شناخت بیش تر این دو پدیده در بانک برای یاری دادن به فرآیند تصمیم گیری اقدام کرده است و از این لحاظ که برای بررسی جامعه آماری از لحاظ متمرکز یا نامتمرکز بودن از بررسی ویژگی های نمونه آماری استفاده شده است، این تحقیق یک پژوهش پیمایشی است.

### جامعه و نمونه آماری

#### جامعه آماری

با توجه به این که در این پژوهش بحث تمرکز و عدم تمرکز و مسائل و مشکلات مربوط به آن در سطح عملیاتی (شعب) بانک ملت مورد بررسی قرار گرفته است، جامعه آماری تحقیق متشکل از شعب بانک ملت در استان تهران برای توزیع پرسش نامه و کارشناسان و خبرگان ادارات کل بانک و سرپرستی ها برای مصاحبه می باشد.

#### نمونه آماری

با استفاده از فن نمونه گیری طبقه بندی شده، ۳۰۰ شعبه به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است.

### روش ها و ابزارهای جمع آوری اطلاعات

#### روش کتابخانه ای

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتب، پایان نامه ها، مقالات و پایگاه های اطلاعاتی استفاده شده است.

### روش میدانی

به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در مورد شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز در بانک ملت و شناسایی چارچوب تحلیلی تحقیق و همچنین بررسی میزان تمرکز و عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک و همچنین سنجش میزان رضایتمندی مشتریان از خدمات اعتباری شعب بانک از روش میدانی استفاده شده است.

### مراجعه به اسناد و مدارک

اطلاعات مورد نیاز در مورد شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز، میزان تفویض اختیارات و نحوه رایه خدمات اعتباری با مراجعه به اسناد و مدارک استخراج شده است.

### مصاحبه

برای تعیین شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک با روسای شعب و خبرگان و کارشناسان در ادارات و سرپرستی‌های بانک از شیوه مصاحبه استفاده شده و بدین وسیله شاخص‌های تعیین درجه مطلوب تمرکز و عدم تمرکز در بانک ملت تعیین شده است.

### پرسش‌نامه

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در مورد میزان تمرکز و عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک ملت، در بخش اعتباری و همچنین درجه اهمیت هر کدام از شاخص‌ها در تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز در بانک و تأثیر شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز به حجم و سرعت خدمات اعتباری از پرسش‌نامه استفاده شده است.

### اعتبار<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه)

به طور کلی، قابلیت اعتبار (روایی) عبارت است از حدود تفاوت بین مشاهدات و خصوصیات واقعی پدیده‌هایی که موضوع اندازه‌گیری هستند (ایران‌نژاد، ۱۳۷۸).

در این پژوهش، محقق پس از استخراج شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز، با استفاده از شیوه مصاحبه اقدام به طراحی پرسش‌نامه مورد نظر کرده و پس از تأیید اساتید صاحب نظر و خبرگان آگاه در این زمینه بین شعب و مشتریان توزیع نموده است.

منظور از پایایی، ثبات واحد اندازه‌گیری است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه این

1. Validity

2. Reliability

پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) اقدام شد که ضریب آلفای کرونباخ در حدود ۸۹ درصد بود.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت آزمون فرضیه از آزمون t زوجی استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی: معیارهای تعیین میزان عدم تمرکز بخش اعتباری بانک ملت با معیارهای واقعی تفاوت دارد.

۱. وضع موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه حد شعب، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۲. وضع موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه منابع انسانی، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۳. وضع موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه تدارکات، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۴. وضعیت موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه تشکیل پرونده اعتباری، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۵. وضعیت موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه مطالبات معوق شعب، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۶. وضعیت موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه تسویه حساب با مشتریان اعتباری، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
  ۷. وضعیت موجود اختیارات سطح عملیاتی بانک ملت (بخش اعتباری) در زمینه اعطای اعتبار به مشتری برای اولین بار، با وضع مطلوب تفاوت دارد.
- با مطرح نمودن این فرضیه‌ها محقق درصدد پرداختن به این مسئله است که در حال حاضر تعیین اختیارات شعب در بخش اعتباری به صورت سلیقه‌ای و غیرعلمی انجام می‌شود و معیارهایی که باید در تعیین اختیارات شعب مورد توجه قرار گیرد، لحاظ نمی‌شود. به عبارت دیگر، درجه زیادی از تمرکز در بخش اعتباری مشاهده می‌شود به طوری که سرپرستی‌ها اختیاراتی را که می‌توانند با توجه به معیارهای واقعی تفویض اختیار به شعب

تفویض کنند به صورت متمرکز نزد خود حفظ می نمایند و این امر باعث شده است وضع موجود نسبت به وضع مطلوب فاصله نسبتاً زیادی داشته باشد.

برای آزمون این فرضیه از ۷ معیار استفاده شده است. با توجه به این که معیارهای هفت گانه ذکر شده که به سنجش فرضیه اصلی اول مربوط می شود، مورد تأیید قرار گرفت، بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که معیارهای تعیین درجه مطلوب عدم تمرکز در سطح عملیاتی بانک ملت در بخش اعتباری باید در تفویض اختیار به شعب، مورد استفاده قرار گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تأیید فرضیه اصلی اول نشان می دهد که تصمیم گیری اعتباری در سطح عملیاتی بانک ملت به صورت متمرکز انجام می شود و شاخص های در نظر گرفته شده مثل میزان مصارف شعب، منطقه جغرافیایی، منطقه اقتصادی و غیره، در تعیین میزان اختیارات شعب تأثیر چندانی ندارد. در حالی که عواملی مانند میزان منابع و درجه شعب نقش اصلی را در تعیین حد شعبه برای اعطای تسهیلات ایفا می نماید که این امر با توجه به نتایج فرضیه فرعی اول و سوم که میانگین نمرات وضع موجود بالاتر از وضع مطلوب بود قابل بررسی است و حاکی از آن است که در حال حاضر به جای شاخص های مرتبط با تسهیلات مثل نوع عقد، مصارف شعبه، منطقه اقتصادی شعبه و غیره، درجه و منابع شعبه در تعیین حدود اختیارات شعب در اعطای تسهیلات مدنظر قرار می گیرد.

بررسی نتایج سایر فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اصلی اول نیز حاکی از وجود تفاوت معنی دار بین وضع موجود و وضع مطلوب می باشد به طوری که اختیارات شعب در زمینه منابع انسانی تشکیل پرونده اعتباری، وصول مطالبات معوق، تسویه حساب با مشتریان اعتباری و اعطای اعتبار اول به مشتری با وضع مطلوب فاصله دارد و به صورت متمرکز است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه های فرعی مربوط به فرضیه اصلی دوم حاوی نکات جالب توجهی می باشد. به طوری که میزان منابع شعبه تأثیر چندانی در سرعت و حجم خدمات اعتباری ندارد. این نتیجه گیری با نتیجه حاصل از فرضیه فرعی سوم از فرضیه فرعی اصلی اول مطابقت دارد. این امر نشان دهنده این است که باید در میزان تاثیر گذاری حجم منابع شعبه در تعیین میزان اختیارات شعب در اعطای تسهیلات تجدید نظر صورت

گیرد.

نکته قابل توجه در این جا این است که نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق با پاسخ‌های رایج شده از طرف مصاحبه شوندگان در مورد تمرکز و عدم تمرکز به میزان زیادی هم‌راستا می‌باشد. از نظر مصاحبه شوندگان نیز در حال حاضر تعیین حدود اختیارات شعب در امور اعتباری به‌طور سلیقه‌ای انجام می‌شود و باید شاخص‌های بیان شده در چارچوب تحقیق را در تعیین اختیارات شعب در بخش اعتباری مورد توجه قرار داد.

نکته قابل توجه بعدی، در مورد نتایج آزمون فرضیه اصلی دوم می‌باشد. همان‌طور که با توجه به مبانی نظری انتظار می‌رفت تمرکززدایی در حد مطلوب، یعنی با توجه به معیارهای تعیین اختیارات در بانک موجب افزایش سرعت و حجم تخصیص منابع می‌گردد.

این نتایج با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان نیز مطابقت دارد زیرا آن‌ها نیز بر این نکته تاکید داشتند که اگر با توجه به شاخص‌های مطرح شده برای تعیین اختیارات در امور اعتباری، اختیارات کافی به شعب تفویض گردد، باعث افزایش حجم تخصیص منابع و سرعت ارائه خدمات اعتباری خواهد شد. مثلاً چنان‌چه به شعبه‌ای که در یک منطقه تجاری و بازرگانی قرار دارد در خصوص عقد مضاربه اختیارات بیش‌تری تفویض شود، آن شعبه خواهد توانست در این بخش خدمات سریع‌تر و بیش‌تری را ارائه دهد.

### پیشنهاد‌های اجرایی

پیشنهاد‌های ارائه شده در این پژوهش بر دو محور اساسی پایه گذاری شده است. محور اول بر مبنای نظری و محور دوم بر مبنای نتایج حاصل از فرضیات پژوهش که در قالب چارچوب تحلیلی تحقیق ارائه می‌شود.

در چارچوب تحلیلی، تحقیق تفویض اختیار به شعب بر ۷ عامل مجزا تقسیم شده است که عبارت بودند از حد شعب، منابع انسانی، تدارکات، مطالبات، اعطای اعتبار اول، تشکیل پرونده اعتباری و تسویه حساب با مشتریان اعتباری، که هر یک از این عوامل دارای تعدادی شاخص مرتبط با خود بودند، از این رو، پیشنهاد‌های اجرایی با توجه به عوامل تعیین‌کننده درجه مطلوب عدم تمرکز در بخش اعتباری تشریح می‌شود.

#### • پیشنهاد‌های اجرایی در خصوص حد شعب

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی مربوط به حد شعب نشان می‌دهد که در تعیین میزان اختیارات شعب در مورد امور اعتباری باید تأثیر برخی شاخص‌ها افزایش داده شود، یعنی با

توجه به آن‌ها تفویض اختیار بیش‌تری به شعب صورت گیرد و در برخی از شاخص‌ها تجدید نظر صورت گرفته و از میزان تاثیر این شاخص‌ها در تعیین حدود اختیارات شعب در امور اعتباری کاهش داده شود.

• **پیشنادهای اجرایی در خصوص منابع انسانی**

میزان اختیارات شعب در مورد آموزش، جابه‌جایی و پاداش تاثیر به‌سزایی در سرعت ارائه خدمات اعتباری و حجم تخصیص منابع دارد. از این‌رو به نظر می‌رسد تفویض اختیار به روسای شعب در زمینه منابع انسانی به ویژه در مورد آموزش و اعطای پاداش به منابع انسانی حائز اهمیت می‌باشد.

• **پیشنادهای اجرایی در خصوص تدارکات**

در زمینه تدارکات در حال حاضر شعب برای کوچک‌ترین ملزومات، مثل لوازم التحریر و مواردی از این قبیل ملزم به کسب مجوز از مراجع بالاتر هستند که این موجب کندی فرآیند اعطای تسهیلات گردیده است. بدیهی است اعطای برخی اختیارات مثل تهیه ملزومات مصرفی، ملزومات مورد استفاده در سیستم ماشینی و مواردی از این قبیل می‌تواند موجب افزایش قابل توجهی در سرعت ارائه خدمات اعتباری گردد.

• **پیشنادهای اجرایی در خصوص تشکیل پرونده اعتباری**

تشکیل پرونده اعتباری، در حال حاضر، به میزان زیادی به صورت متمرکز صورت می‌گیرد، در حالی که این فرآیند می‌تواند به میزان زیادی غیر متمرکز شود. فرم درخواست صدور کد اعتباری به صورت دستی از سوی شعب به سرپرستی ارسال و از آن‌جا به اداره اطلاعات اعتباری ارسال می‌شود، در حالی که این سیستم می‌تواند به صورت ماشینی طراحی شده و به صورت مستقیم از سوی شعب با استفاده از مودم از اداره اطلاعات اعتباری اخذ شود.

• **پیشنادهای اجرایی در خصوص وصول مطالبات معوق**

تفویض اختیار در خصوص وصول مطالبات معوق عامل مهمی در کاهش میزان مطالبات سررسید گذشته و معوق می‌باشد. این امر ناشی از آن است که روسای شعب، شناخت بیش‌تری نسبت به مشتریان خود دارند، پس بهتر می‌توانند در خصوص نحوه وصول مطالبات سررسید گذشته معوق با مشتریان به توافق برسند. از طرف دیگر، لحاظ کردن میزان مطالبات معوق در تعیین حدود اختیارات شعب و درجه شعبه می‌تواند موجب برانگیختن روسای شعب به کاهش میزان مطالبات سررسید گذشته و معوق شود و رقابت را

در میان شعب برای کاهش هر چه بیش تر مطالبات سررسید گذشته و معوق افزایش دهد.

- پیشنهادهای اجرایی در خصوص تسویه حساب با مشتریان اعتباری یکی از موارد مهم در تسویه حساب با مشتریان اعتباری، فک رهن وثایق ملکی است، به طوری که در حال حاضر شعب پس از وصول کلیه مطالبات از مشتری طی درخواستی از سرپرستی می خواهند که نسبت به فک رهن با مشتری اقدام نماید، در حالی که مشتری هیچ گونه بدهی به بانک ندارد شعب می توانند مستقیماً اقدام به فک رهن نمایند و از این طریق کار مشتری را تسریع بخشند.

- پیشنهادهای اجرایی در خصوص اعطای اعتبار اول به مشتری یکی از موضوعات مهم و مشکل ساز در روند اعطای اعتبار در بانک ملت اعطای اعتبار اول به مشتری است. به طوری که شعب این بانک ها، در مورد درخواست اول مشتری حق تصمیم گیری ندارند و مبلغ درخواست به هر میزان که باشد، شعب باید درخواست مشتری را به همراه مدارک وی به سرپرستی ارسال نمایند تا در آن جا نسبت به اعطای یا عدم اعطای اعتبار به وی تصمیم گیری شود.

به عقیده روسای شعب، این امر، موجب کند شدن فرآیند اعطای اعتبار و رفتن مشتریان بانک ملت به سایر بانک ها می شود. این در حالی است که مسئولیت عدم برگشت اعتبارات پرداخت شده برعهده روسای شعب می باشد، پس تفویض اختیار اعطای اعتبار اول به مشتری تا سقف معینی با توجه به شاخص های ذکر شده در فرضیه اول می تواند راه گشای حل این مشکل باشد. به طوری که هر شعبه بتواند تا مبلغ معینی برای بار اول به یک مشتری اعطای اعتبار نماید.

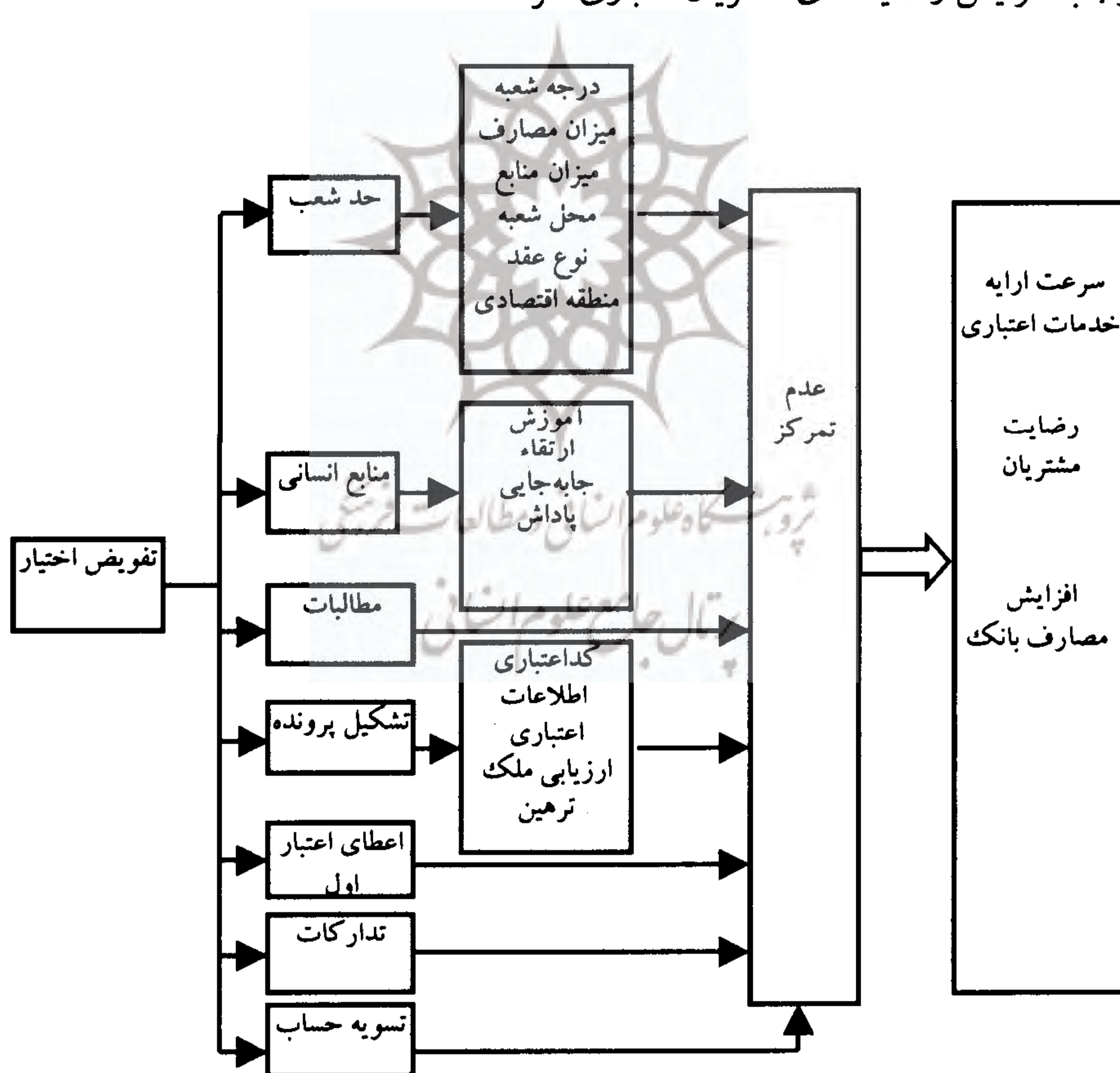
- پیشنهادهای اجرایی با توجه به مبانی نظری تحقیق همان طور که در چارچوب تحلیلی تحقیق مشاهده گردید تفویض اختیار با توجه به شاخص های ذکر شده موجب ایجاد عدم تمرکز مناسب در تصمیم گیری اعتباری در بخش اعتباری بانک ملت می شود. با توجه به مطالعات انجام گرفته و نظریات صاحب نظران سازمان و مدیریت، استقرار عدم تمرکز با درجه مناسب در سازمان می تواند موجب افزایش سرعت ارائه خدمات، میزان خدمات و در نهایت رضایت مشتریان آن سازمان گردد که این امر در چارچوب تحقیق بیان شده است.



### چارچوب مطلوب تفویض اختیار در بخش اعتباری بانک

در چارچوب پیشنهادی حدود اختیارات شعب در میزان اعطای تسهیلات و نحوه اعطای آن باید با توجه به شاخص‌های میزان مصارف شعبه، میزان مطالبات سررسید گذشته، میزان مطالبات معوق، منطقه اقتصادی شعبه و نوع عقد با توجه به توضیحات ذکر شده در صفحات پیشین تعیین گردد.

هم‌چنین در خصوص منابع انسانی، تدارکات، تشکیل پرونده وصول مطالبات، تسویه حساب و اعطای اعتبار اول نیز باید مطابق با پیشنهادهای یاد شده اختیارات مورد نیاز به شعب تفویض گردد تا موجبات استقرار عدم تمرکز مطلوب در بخش اعتباری بانک ملت فراهم آمده و در نتیجه سرعت ارائه خدمات اعتباری و میزان مصرف منابع رشد نموده و موجب افزایش رضایتمندی مشتریان اعتباری گردد.



نمودار ۲. چارچوب مطلوب عدم تمرکز در بخش اعتباری شعب بانک ملت

## منابع

- رابینز، استیفن (۱۳۷۸). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*، ترجمه دکتر الوانی وحسن دانایی فرد، چاپ دوم، انتشارات صفار.
- مینتزبرگ، هنری (۱۳۷۱). *سازماندهی (پنج الگوی کارساز)*، ترجمه دکتر ابوالحسن فقیهی وحسین وزیری، چاپ اول، انتشارات شرکت نیرو چاپ.
- استونر جیمز و فری من (۱۳۷۵). *مدیریت جلد دوم*، ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ اول، انتشارات مؤسسه پژوهش‌های بازرگانی.
- دسلر، گری (۱۳۶۶). *مبانی مدیریت*، ترجمه داوود مدنی، چاپ ششم، انتشارات پیشبرد.
- کونتزهارولد، ادانل سیریل، و بهریخ (۱۳۷۷). *اصول مدیریت (جلد اول)* ترجمه محمدعلی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، چاپ چهارم، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ایران‌نژاد، مهدی (۱۳۷۸). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، چاپ اول، انتشارات نشر مدیران.
- آذر، عادل و مومنی منصور (۱۳۷۶). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، چاپ اول، انتشارات سمت.
- کیوی و کامپنهود (۱۳۷۰). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ اول، انتشارات توتیا.
- Mintzberg Henry (1998). *The Basic Form of Organizations*,  
www.mintzberg.com
- Schmitz J. Michael (1966). *Centralization Vs. Decentralization in Branch Bank Organizations*. Publisher: Boston, Bankers Pub. Co.