

مقدمه:

تحولات پرشتاب کنونی توأم با ظهور موضوعاتی نظیر جهانی شدن تجارت و فرآیندهای اقتصادی، تجارت الکترونیک، بانکداری الکترونیک و تطور و تنوع نیازهای مشتریان، نظام بانکداری هر کشوری را با چالش‌های جدیدی مواجه نموده است. نظام بانکی کشور ما که بدلیل ضعف ناشی از روشها و ساختارهای سنتی و تمرکز قدرت و اختیار در واحدهای ستادی با حساسیت بیشتری در معرض تهدیدات محیطی واقع شده است.

برای تقابل با رویدادهای جدید و ابقاء در عرصه پر مخاطره رقابت‌های آتی لاجرم به اتخاذ راهبردها و رویکردهای مناسبی خواهد بود یکی از محوری‌ترین روش‌ها برای تقویت نظام بانکی به فعلیت رسانی استعدادها - احیاء توانمندیها و بهبود عملکرد منابع انسانی در قالب طرح تفویض اختیار است. به نظر نگارنده تمرکز قدرت و اختیار در واحدهای بالایی ساختار نظام بانکی مانع اصلی ایجاد تصمیمات خلاقانه کارکنان با هوش و مبتکر واحدهای صف به شمار رفته و این عامل سیستم بانکی را در تعامل با مسائل پیرامونی و عرصه مبادلات و معاملات ملی و بین‌المللی تضعیف نموده است. با این مغروضات موضوع تفویض اختیار در سیستم بانکی به عنوان حلقه مفقوده تقویت نظام بانکی مورد پژوهش واقع می‌شود.

تعریف تفویض اختیار

به فرآیندی اطلاق می‌شود که در آن مدیر یا سرپرست بخشی از اختیارات مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خویش به فرو دست واگذار نماید. در تعریف کاربردی میتوان تفویض اختیار را جریانی نامید که در آن واحدهای صف (شعب بانک) اختیار ارائه خدمات و پرداخت تسهیلات را به بدون مکاتبه با واحدهای ستادی تا سطح بالائی به مشتریان داشته باشد.

در تعریف جامع‌تر می‌توان تفویض اختیار را به شرح زیر بیان نمود تفویض اختیار عبارتست از واگذاری حق تصمیم‌گیری و اعطای مجوزهای لازم به واحدهای صنف (شعب عملیاتی) برای اتخاذ تصمیم در جهت اعطای وام و ارائه خدمات - وصول مطالبات هزینه تجهیزات و وسائل کار و پرداختن به برخی از



تفویض اختیار در سیستم بانکی

فریدون رشیدی

مسائل نیروی انسانی زیر دست نظیر آموزش - جابجائی و گردش شغلی - تشویق و تنبیه

مزایای تفویض اختیار

- ۱- تسریع در تصمیم گیری به ویژه در خصوص اعطای و تسهیلات به اشخاص بخش های مولد و کارآفرین و کمک به افزایش شتاب آهنگ توسعه طرحهای تولیدی و اقتصادی
- ۲- پاسخگویی سریع و به موقع به نیازهای مشتریان و جذب و تمرکز سپرده های آنان به منظور احتراز از رجوع آنان به نهادهای مالی غیر متخصص ثانوی مانند شرکتهای لیزینگ - بنگاهها و موسسات مالی
- ۳- احساس تعهد و مسئولیت پذیری و ...



علیرغم
مزایای تفویض اختیار،
اجرای آن همواره با سهولت امکان
پذیر نبوده و موانعی برای اجرای آن از
طرف تفویض کنندگان اختیار و پذیرندگان
اختیار ایجاد می کند با این وجود برای
رفع موانع اجتماعی و بهبود اجرای
آن می توان از راهکارهای زیر
استفاده نمود

نمایند تا کارکنان بتوانند با مشارکت در تصمیم گیری و اجرا وظایف خود را در قالب بهره گیری از هوش و ذکاوت خود ارتقاء دهند.

با کمک آموزش و ارتقاء توانمندی های کارکنان می توان به تدریج زمینه تفویض اختیار را ایجاد نمود به نحوی که هم کارکنان از انجام کار لذت بیشتری ببرند و هم مشتریان و ارباب رجوع در کمترین زمان بیشترین خدمات را از بانک دریافت نمایند.

با تفویض اختیار به تدریج منافع فردی و سازمانی افزایش خواهد یافت و عملکرد کارکنان به نحو چشمگیری ارتقاء خواهد

یافت. ■

منابع و مأخذ

- ۱- گری و سلر، "مبانی مدیریت" ترجمه داود مدنی تهران پیشبرد ۱۳۶۷
- ۲- لاری مسعود "بررسی طرح تفویض اختیار" - پایان نامه مراکز آموزش بانک ملی ۱۳۷۸
- ۳- کامیشن ونول "چرا سرپرستان اختیارات خود را تفویض نمی کنند" ترجمه جنبه ی مجموعه مقالات م. آ. مدیریت دولتی ۱۳۷۸
- ۴- استوارت کرینر، "دیدگاههای کلیدی در مدیریت"، ترجمه محمد علی حسین نژاد، دفتر پژوهشهای فرهنگی سال ۱۳۸۱

- رضایتمندی مدیران واحدهای صف و جلب مشارکت آنان و ایجاد نوعی احساس مالکیت و جایگزینی ایده نقش فعال بجای انفعال در ذهنیت آنان
- ۴- ایجاد بستر لازم برای افزایش مهارتهای تصمیم گیری مدیران صف و ایجاد فرصت لازم برای پرورش مدیران آینده بانک و کاهش تهدیدهای ناشی از ریزش و افت نیروی انسانی ناشی از بازنشستگی - انفصال و غیره و مدیران.

علیرغم مزایای تفویض اختیار، اجرای آن همواره با سهولت امکان پذیر نبوده و موانعی برای اجرای آن از طرف تفویض کنندگان اختیار و پذیرندگان اختیار ایجاد می کند با این وجود برای رفع موانع اجتماعی و بهبود اجرای آن می توان از راهکارهای زیر استفاده نمود.

- الف - ارجح است که تفویض اختیار در قالب دستورالعملی کتبی و بصورت واضح و شفاف به مدیران صف اعلام گردد.
- ب- انتخاب مدیران جدید با تجربه کافی منوط به داشتن تحصیلات مرتبط با مدیریت و آموزش موثر مدیران قبلی برای کسب توانائی های لازم جهت سهولت تصمیم گیری و جلب اعتماد مرئوسان.
- پ - انگیزش مدیران بامشوقهائی نظیر پاداش های مالی - ترفیع شغلی - اعطای نشان های شایستگی
- ت- اغماض در مورد اشتباهات مدیران صف و احتراز از اعمال تنبیهات سخت و جدی به هنگام وقوع اشتباه یا انحراف ناشی از کمبود تجربه مدیران
- ث- استمداد مکانیزم های نظارتی کارآمد در جهت بازخود اطلاعات و نتایج تصمیمات به مدیران و اصلاح انحرافات احتمالی.

نتیجه گیری:

یکی از مهمترین وظیفه مدیران آن است که شرایطی فراهم

