

# چشم انداز تحول در بانک توسعه صادرات ایران

محمدعلی دهقان  
معاون اداره تحقیق و توسعه بانک

کشورهای مختلف بوده است. تحولاتی که در بانک توسعه صادرات ایران رخ داده است، دارای جنبه‌های مختلفی است که برخی از آنها شامل موارد زیر هستند:

۱- نقش و جایگاه بانک توسعه صادرات ایران در ارتباطات تجاری و حتی سیاسی دولت جمهوری اسلامی ایران به شدت تقویت شده است و در واقع بانک توسعه صادرات ایران به عنوان بازو و اهرم تجاری ایران در مناسبات و روابط خارجی کشور مطرح گردیده است.

۲- پیرو مطلب فوق، نگاه مثبت و حمایتی در دولت نسبت به این بانک شکل گرفته است و هم دولت و هم مجلس شورای اسلامی آمادگی دارند بانک را در مسیر تحول و پیشرفت یاری دهند. قسمتی از این نگاه در تصویب افزایش سرمایه بانک مشهود است.

۳- یک تغییر بسیار اساسی در رسالت بانک رخ داده است که به نوعی می‌توان آن را عزم جدی برای تغییر نقش از یک حامی منفعل به حامی فعال برای توسعه صادرات کشور نامید. پیگیری تاسیس واحدهای بانکی در خارج از کشور و طراحی ابزارهای جدید مالی مهمترین فاکتورهای این بخش هستند.

۴- در مسیر تحول بانک، وظایف جدیدی تعریف شده و یا اینکه وظایف قبلی، باز تعریف و باز مهندسی شده‌اند از همین رو بانک به دانش و تخصص‌هایی نیاز پیدا کرده که قبلاً یا در بانک وجود نداشته‌اند و یا اینکه از آن استفاده نمی‌شده است.

۵- در پی گسترده شدن ساختار سازمانی بانک، مدیریت متمرکز سابق شروع به تحول به سمت مدیریت

امروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده‌ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمان‌ها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف هستند. اصولاً پویایی سیستم مفهومی است که ارتباط تنگاتنگی با تغییر دارد و سازمان‌های پویا به منظور حفظ روند رشد بلندمدت خود ناگزیر به ایجاد تغییرات متناسب هستند.

بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمان‌ها بایستی تغییرات؛ برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت شوند. از مدیریت تحول به عنوان مدیریت انتقال و یا فرآیند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده، یاد شده است. در واقع هنگامی که تغییر آغاز می‌شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد.

بانک توسعه صادرات ایران طی دو و سه سال اخیر شاهد تغییرات و تحولاتی بوده که نه تنها در بعد ساختار سازمانی بلکه در ابعاد هدف و استراتژی‌های عملکردی نیز عناصر جدیدی را درون خود پذیرا شده است. طی سال‌های ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ بانک شاهد تغییرات زیاد در سطوح مدیریتی، افزایش سرمایه چند صد درصدی، تغییر نمودار سازمانی، تغییر ساختار سازمانی برخی از مدیریت‌ها، تشکیل واحدهای اداری جدید، گسترش فعالیت‌های بین‌المللی، راه‌اندازی بانک مستقل خارجی در ونزوئلا و برنامه‌ریزی برای تاسیس واحدهای متعدد بانکی در

◆ بانک توسعه صادرات ایران به عنوان بازو و اهرم تجاری ایران در مناسبات و روابط خارجی کشور مطرح است

توسعه صادرات

سال یازدهم - شماره ۷۲

تیر ۱۳۸۷

غیر متمرکز و مشارکتی نموده است. هر چند چنین تغییری، یک نیاز اساسی در مسیر تحول کلی بانک است لیکن به دلیل وجود ساختارهای غیر منعطف، از یک سو می‌تواند خیلی سخت و زمان‌بر باشد و از سوی دیگر نیازمند مدیریت موثر و برنامه‌ریزی شده در فرآیند تغییر است. به هر صورت، تحولات فوق شکل گرفته‌اند و بانک توسعه صادرات ایران در مسیر تغییر به سمت آینده بهتری قرار گرفته است. موارد زیر، ابعادی از چشم‌انداز این توسعه را ترسیم می‌کنند:

لَا توسعه ابعاد فیزیکی و مالی سازمان - بیشتر از آنچه که تاکنون محقق شده است.

لَا حضور در بازارهای جهانی برای حمایت از صادرکنندگان ایرانی - حتی جلوتر از آنها و به منظور آماده‌سازی زمینه‌های حضور ایشان

لَا ارائه ابزارهای تامین مالی متنوع و متعدد برای پوشش نیازهای مختلف صادرکنندگان فراتر از ابزارهای موجود در قالب طراحی ابزارهای مناسب

لَا گسترش واحدهای بانکی خارج از کشور - تا حصول شبکه گسترده‌ای از خدمات مالی در بازارهای جهانی

لَا افزایش سهم بانک در تامین مالی صادرات کشور - به نحوی که هیچ درخواست توجیه‌پذیری بدون پاسخ نماند.

لَا گسترش حوزه حمایت از صادرات به سرمایه‌گذاری‌های خارج از کشور - به منظور تامین امکان حضور سرمایه‌گذاران، پیمان‌کاران و صادرکنندگان مواد اولیه و تجهیزات در پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارج از کشور

لَا ارتقاء نظام‌ها و فرآیندهای داخلی - با تاکید بر سه عنصر اساسی کارایی، نظم و رضایت مشتری.

بی‌شک در جایگاه کنونی ممکن است، ابعاد فوق اغراق‌آمیز به نظر برسد لیکن خاصیت چشم‌انداز همین است که اهداف بلند و بزرگ را برای آینده سازمان ترسیم، و توان و قابلیت‌های سازمان در راستای تحقق آن، تجهیز و به کار بسته می‌شود. البته برای تحقق این اهداف لازم است لااقل چند مورد زیر حصول شود:

شرط اصلی موفقیت تحول در سازمان، حمایت مدیریت عالی از آن است. حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان، عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت، ضروری است.

برای تحقق اهداف چشم‌انداز لازم است روح جمعی سازمان تقویت شده و بر سر چشم‌انداز و اهداف آن توافق حاصل شود و قاطبه کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که تحولات مورد نظر عامل بقای سازمان و ارتقای شرایط کاری و حقوقی برای همه خواهد بود. در واقع کارکنان باید به این نتیجه برسند که هرگاه برای پختن کیک بزرگتری تلاش کنند، تکه بزرگتری از آن کیک به دست



خواهند آورد و در چنین شرایطی است که آنها به جای تلاش برای افزایش سهم خودشان در کیک موجود، برای بزرگتر شدن کیک تلاش خواهند کرد.

مشارکت وسیع کارکنان در برنامه‌ریزی تحول سازمان، یکی از عوامل اساسی در موفقیت برنامه و عدم مقاومت بدنه سازمان با برنامه‌های تحول‌آفرین است.

هر چند عوامل بیرونی نقش زیادی در تحقق اهداف دارند لیکن بایک برنامه‌ریزی اصولی، جامع و انعطاف‌پذیر می‌توان تاثیر منفی عوامل بیرونی را به حداقل رساند.

در نهایت لازم به ذکر است که برنامه تحول در بانک توسعه صادرات ایران که از یکی دو سال قبل کلید زده شده، در حال پیشرفت و تکامل است و البته بروز مشکلاتی نظیر آنچه که در اینجا بدان اشاره شد، احتمال دارد. لیکن با عزم و اراده مصمم مدیریت بانک و با حمایت و هماهنگی کارکنان خدوم و تلاشگر بانک انتظار می‌رود که اهداف متصور برای این تحول هرچه زودتر محقق شود و منافع ارزنده آن نصیب کشور گردد. ■