

## تفویض اختیار در سازمان ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان

دکتر مهدی مهدی زاده رستم

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران (نویسنده مسئول)  
mehdizadh510@gmail.com

پیمان پیروز

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران  
Peyman.pirooz@gmail.com

حسین اخروی

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران  
neshaboor@yahoo.com

شماره ۳۳/ پاییز ۱۳۹۹ (جلد چهارم) / صص ۹۰-۱۰۰  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره سوم)

### چکیده

واژه ی تمرکز به فلسفه سازمان و مدیریت اشاره دارد، که به حفظ سیستماتیک اختیار در سطوح بالای مدیران متمرکز می شود. اما در سلسله مراتب اختیارات، تمرکز به آن سطح از اختیارات گفته می شد که قدرت تصمیم گیری دارد و هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته می شود، آن سازمان را متمرکز می گویند و هنگامی که تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر سازمان تفویض گردد، می گویند که سازمان غیرمتمرکز است. تفویض قدرت یا اختیار از یک شخص یا سازمان به دیگری. یا واگذاری اختیار توسط فرادستان یا مشارکت دادن و سهیم نمودن سایر اعضا در اختیارات یا دادن اختیارات سازمانی به فرودستان است. بررسی این مفهوم نشان می دهد که «تفویض اختیار» از جنبه نظری از دو طرف امکان پذیر می شود یکی دادن اختیار از طرف افراد جامعه به حزب، مجلس یا دولت از طریق انتخابات در نظامهای دموکراتیک و دیگری از سوی دولت های مرکزی به مقامات استان، به مقامات محلی، گروه مدیران جمعیتها یا اشخاص. اگر مدیر بداند که این تفویض سودمند است قدرت خود را به راحتی به دیگران واگذار می کند. تفویض اختیار موجب ایجاد انگیزه در کارکنان خواهد شد زیرا آنان احساس می کنند که باید مؤثر واقع شوند و باید به آنها میدان داده شود تا اثربخشی و ابتکار عمل و خلاقیت های خود را افزایش دهند. از رهگذر پدیده واگذاری اختیار صلاحیت، شایستگی، مهارت، بعنوان پاداش نصیب کارکنان خواهد شد.

**کلید واژگان:** تفویض اختیار، تمرکز، عدم تمرکز، اثربخشی، شایستگی.

### مقدمه

در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست. بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به نحوه مدیریت مقام مسئول یک دستگاه توسط رئیس و یا احیانا معاونان او اتخاذ می گردد. حال آن که عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران رؤسا و هر عضو سازمانی بتواند در حدود وظایف و مسئولیتهای نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نماید و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار باشد. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات

بیشتر و متناسب با مسئولیتها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است. بدیهی است آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی یا به عبارت دیگر عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان تابعه در محل در یک ساخت اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود. از این رو پاره ای از معایب و آثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می توان درعمل با اعطای اختیارات تام یا فوق العاده به مقامات و ماموران تابعه محلی یا به عبارت دیگر به اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود.

یکی از راههای تشویق و تقویت منابع انسانی نشان دادن اعتماد از طریق دادن اختیار به آنها است. تفویض موثر مزایایی را ایجاد می کند که هم کارمند و هم مدیر از آن بهره مند می شوند. تفویض مدیران را قادر می سازد تا بر وظایف مدیریتی خود تمرکز نمایند. اگر کارکنان بدانند که باید پاسخگوی تصمیمات خود باشند قطعاً نحوه انجام کار بهبود یافته و یک عامل انگیزاننده برای آنان خواهد بود. از سوی دیگر اختیار تصمیم گیری می تواند به عاملی برای تقویت اعتماد به نفس نیز تبدیل شود. ضمناً تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که مبنای تصمیم گیری قرار گرفته اند، می تواند کارکنان را برای مسوولیت های بزرگ تر آماده سازند. این روش یک کناره گیری ساده از مسوولیت ها نیست، بلکه باید به خوبی برنامه ریزی شود. وظیفه ای که قرار است تفویض شود باید به طور واضحی تعیین شده و حد و مرز آن مشخص گردد.

تمرکز در سلسله مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می شود، که قدرت تصمیم گیری دارد. هنگامی که تصمیم در رده های بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می نامند. هنگامی که تصمیم گیری های به سطوح پایین تر سازمان واگذار گردد، سازمان را غیرمتمرکز می گویند.

مزیت اصلی تمرکز سهولت در برنامه ریزی، کنترل و تثبیت و تقویت داده های مالی و عملیاتی است که با هدف ارزیابی و گزارش دهی انجام می شود. همچنین تمرکز به مدیریت کارکنان، تغییرات کارکنان و تخصیص بیشتر و تخصصی تر افراد در یک مکان قابلیت انعطاف داده و بهره وری را بالا می برد. در مقابل در یک ساختار عدم تمرکز کنترل کردن هزینه آسان تر خواهد بود و کارکنان به خاطر دانستن مشکلات نهایی مصرف کنندگان و ارائه پاسخ سریع تر به آنان با کمک سیستم اطلاعاتی توانمندتر خواهند شد.

واژه تمرکز به فلسفه سازمان و مدیریت اشاره دارد، که به حفظ سیستماتیک اختیار در سطوح بالای مدیران متمرکز می شود. اما در سلسله مراتب اختیارات، تمرکز به آن سطح از اختیارات گفته می شد که قدرت تصمیم گیری دارد و هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته می شود، آن سازمان را متمرکز می گویند. و هنگامی که تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر سازمان تفویض گردد، می گویند که سازمان غیرمتمرکز است. در رابطه با خرید وسایل، تعیین هدف، انتخاب عرضه کنندگان کالا، تعیین قیمت، استخدام کارکنان و مشخص کردن حیطه کنترل و بازاریابی، یک سازمان می تواند به صورت متمرکز یا غیرمتمرکز عمل کند.

در بخش های مختلف سازمان، عدم تمرکز میزان متفاوتی دارد. عدم تمرکز در بخش تولید معمولاً با پیچیدگی ساختاری و حرفه ای گرای، رسمیت و تخصص گرایی همراه است، در حالیکه در بخش بازاریابی که با محیط در ارتباط است، عدم تمرکز بالا است. مطالعات مربوط به تمرکز نشان می دهد که میزان ارتباطات، حضور و رضایتمندی کارکنان در شرکت های غیرمتمرکز گرایش به بالاتر بودن دارد، اما دستیابی به هماهنگی و کنترل با دشواری بیشتر برای این شرکت ها قابل حصول است. در مقابل، سازمان های متمرکز در پاسخ به دستورات مقام صاحب اختیار سریعتر هستند، که این به خاطر کارایی نسبی

ارتباطات در مقایسه با ساختارهای غیرمتمرکز است. اما زمانی که این سازمان های متمرکز بزرگ هستند، ترافیک و گلوگاه هایی از تصمیمات می تواند عملکرد سازمانی را با آهسته کردن پاسخ به سازمان به فشار محیطی تضعیف کند.

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان، عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری، بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر می شود. این مسئله، زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان، متمرکز است. البته پدیده تمرکز، موضوع چندان ساده ای نیست؛ که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند، تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات، براساس سیاست های سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور، تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان هایی که امور، به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شوند، بیشتر می توان شاهد تمرکز زدایی بود.

مسئله عدم تمرکز همچنان به صورت یک معمای لاینحل باقی مانده است. زیرا در سازمان هایی که دیوان سالاری به صورت صدرصد رعایت می شود، همه ی تصمیمات به وسیله ی مدیریت عالی گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند، ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان واحدها و دواپر، نمی توان همه ی تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد. یا این میزان بار تصمیم گیری بدان حد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه ی تحقیقاتی که بر روی سازمان های بزرگ انجام شده، نشان می دهد که در سازمان های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود. امروزه مدیران، آن مقدار از تمرکز یا عدم تمرکز را برمی گزینند که به آنها کمک کند، به بهترین نحو، تصمیماتشان را اجرا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند. آنچه در یک سازمان، موثر است، لزوماً در سازمان دیگر کارا نیست. پس مدیران، باید درجه عدم تمرکز را برای هر سازمان و واحدهای آن تعیین کنند.

یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که بینیم کارها و فعالیت های اعضای سازمان، چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرند. فرایند ارزیابی، مستلزم این است که بینیم آیا کارهای سازمان، به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند، انجام شود (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود)، سازمان، متمرکز است. در سازمان هایی که ارزیابی کار افراد، به صورت متمرکز انجام می شود، معمولاً سیاست ها هم متمرکز است، ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست.

در یک سازمان متمرکز، انتخاب نهایی اکثراً و به طور گسترده در سطوح بالا اتخاذ می شود و پذیرش بی چون و چرای این تصمیمات نیز قابل انتظار است که در نهایت بر گرایش حداقل مشارکت اعضا سطوح پایین تر سازمان منجر می شود. اما در یک سازمان غیرمتمرکز، تصمیمات به وسیله ی اشخاصی که به موقعیت نزدیکتر هستند گرفته می شود، که این به مشارکت تعداد بیشتری از اعضاء سازمان در فرآیندهای تصمیم گیری منجر خواهد شد. نکته ای که قابل بحث است، دشواری سنجش تمرکز و عدم تمرکز در سازمان هاست که از انواع متفاوت تصمیمات در سازمان ناشی می شود. برای مثال یک سازمان ممکن است عدم تمرکز بالایی در برخورد با تصمیمات مربوط به کار داشته باشد اما در جنبه مربوط به تصمیمات استراتژیک بسیار متمرکز باشد.

برای اثربخش بودن لازم است عدم تمرکز صورت گیرد و مناسب ترین سطح در موضوع مورد بحث تصمیم گیری نماید. طبق نظر پیتر و واترمن سازمان های پیشرفته ترکیبی از ساختارهای تمرکزگرا و تمرکزگریز را به کار گرفته اند. آن ها به بسیاری از قسمت های سازمان، حتی پایین ترین سطوح، استقلال عمل داده اند. با وجود این، هنگامی که پای ارزش های اصولی و ریشه ای سازمان درمیان باشد، به گونه ای افراد تمرکزگرا هستند. این دو صاحب نظر معتقدند که راه حل ترکیبی برای ساختار سازمانی، سه نیاز حیاتی را برآورده می سازد.

اما تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. با آن که واگذاری اختیار، بسیار ساده می نماید، ولی بررسی ها نشان می دهد که شکست و ناکامی بسیاری از مدیران به دلیل واگذاری سست و نادرست اختیار است.

تفویض اختیار را به عنوان فرآیند واگذاری مسئولیت و اختیار جهت تدوین اهداف تعریف نموده اند. دستوردهی به کارکنان جهت انجام وظایفی که بخشی از طراحی مشاغلشان است، تفویض اختیار نیست بلکه صدور دستور است. تفویض اختیار به واگذاری وظایف جدید به کارکنان باز میگردد. با تفویض اختیار، مدیران زمان بیشتری برای انجام وظایف مهمتر خواهند داشت. تفویض اختیار باعث پرورش مدیران و بهبود عزت نفس کارکنان می گردد و ابزاری است برای غنی سازی شغل و می تواند سبب بهبود عملکرد و نتایج کار گردد.

### تفویض اختیار یا عدم تمرکز سازمانی

یکی از تعاریف مورد قبول اکثر صاحب نظران و نویسندگان علوم اداری درباره مدیریت عبارت است از؛ مدیریت یعنی کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروه های برای تحقق هدف های سازمانی.

از این تعریف جنبه های مختلفی قابل برداشت است. یکی از آن جنبه ها تفویض اختیار (of Authority Delegation) است. تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راه کارهای مشارکت سازمانی، در یاری دادن، درگیری شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان بسیار اثربخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. بررسی ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیت هایی که مدیران انجام می دهند می توانند به زیردستان خود تفویض نمایند یا به عبارت دیگر زیردستان قادر به انجام دادن آن هستند.

در این باره برخی بر این اعتقادند که مدیران نباید کاری را که قادر به انجام دادن آن هستند انجام دهند بلکه باید به دیگران آن را یاد و تفویض نموده و خود در جستجوی و دانستن و ایجاد سوال باشند. در ادامه این نوشتار موارد ذیل را مورد بحث و بررسی قرار خواهیم داد:

الف) تعاریف واژه های مرتبط.

ب) محاسن و معایب عدم تمرکز.

ج) اصول تفویض اختیار.

د) شناخت موانع تفویض اختیار.

ه) صف، ستاد و اختیار عملی.

و) متغیرها و عوامل مؤثر در تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز.

تفویض اختیار فرایندی است که طی آن قدرت و اختیار با زیردستان تقسیم می‌شود. وقتی کار و مشغله‌ی مدیری فراتر از ظرفیت اوست، باید کارها و وظایف خود را تقسیم کند. به همین دلیل تفویض اختیار نقش مهمی در عملکرد سازمان دارد. در واقع مدیران با تفویض اختیار، ظرفیت خود را چند برابر می‌کنند و از عهده‌ی مدیریت کارهای بیشتری بر می‌آیند.

### ضرورت تفویض اختیار

سازمان‌ها علاوه بر اینکه مجموعه‌ای از انسانها را در خود جای داده‌اند، نوعی سیستم تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند. سازمانها تحقق اهداف خود را از طریق هماهنگی تلاش‌های گروهی تسهیل می‌کنند. تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی محسوب می‌شوند. توانایی مدیران برای دقت در خصوص داده‌های اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، محدود است و هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را می‌تواند پردازش کند. برای جلوگیری از وقوع پدیده انباشتگی اطلاعات و اطلاعات بیش از ظرفیت نزد مدیران، مدیران باید اتخاذ برخی از تصمیم‌ها را به دیگران واگذار کنند. بعلاوه سازمان‌ها باید در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند؛ زیرا لازم نیست پردازش اطلاعات سلسله مراتب سازمانی را طی کند. همچنین عدم تمرکز باعث می‌شود که داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند. به علت مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری موجب انگیزش [بیشتر] می‌شود.

### اهمیت تفویض اختیار

دلایل اهمیت تفویض اختیار:

۱. مدیر با تفویض اختیار قادر است تا کارها را بین زیردستان خود تقسیم کند که این امر باعث می‌شود تا فشار کاری‌اش کم‌تر شود و امکان رسیدگی به امور مهم‌تری مانند برنامه ریزی، سازماندهی، ارزیابی و تحلیل فرصت‌های کسب‌وکار و ... را پیدا کرده و عملکرد بهتری در این زمینه‌ها داشته باشد.
۲. با کاهش فشار کاری او زمان و نیروی بیشتری را برای رسیدگی به مسائل مهمی که نقش حیاتی در کسب‌وکار دارند، خواهد داشت. با صرف وقت و نیروی بیشتر اثربخشی مدیر افزایش می‌یابد و او می‌تواند از مهارت‌ها و قابلیت‌هایش به بهترین شکل بهره‌گیرد.
۳. تفویض اختیار بنیان رابطه‌ی رئیس و مرئوس است. به این ترتیب قدرت، اختیار و عملکرد موثر از رده‌های بالا به پایین جریان می‌یابد و در نتیجه دستیابی به اهداف را ممکن می‌سازد.
۴. تفویض اختیار به زیردستان، امکان شکوفا شدن را با بهره‌گیری از قابلیت‌های آنان نیز می‌کند. واگذاری قدرت به زیردستان، به آنها حس مهم و ارزشمند بودن را القا می‌کند که نتیجه‌ی آن افزایش انگیزه برای کار کردن و خلق نتایج بهتر است. رضایت شغلی به عنوان یکی از معیارهای مهم ثبات و سلامت رابطه‌ی رئیس و مرئوس، نتیجه‌ی همین تفویض اختیار است. تفویض اختیار، یکنواختی و سستی کارکنان را نیز از بین می‌برد و خلاقیت و ابتکار آنها را تقویت می‌کند.
۵. تفویض اختیار به مدیران در جهت توسعه‌ی مهارت‌ها و توانایی‌هایشان نیز کمک می‌کند. با واگذاری کارها به زیردستان و داشتن وقت کافی برای وظایف مهم، مهارت‌های مهم مدیریتی همچون تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی،

نظارت و راهنمایی، انگیزه‌بخشی مؤثر و ویژگی‌های رهبری در آنها شکوفا و تقویت می‌شود. به عبارتی مدیران تنها با تفویض اختیار، فرصت سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به‌دست خواهند آورد.

۶. تفویض اختیار هم برای روسا و هم برای زیردستان سودمند است. تفویض اختیار به ثبات کاری کمک می‌کند. با خلق نتایج بهتر امکان ایجاد بخش‌ها و اداره‌های بیشتر فراهم می‌شود که نیازمند مدیران بیشتری است و به این طریق فرصت بهره‌گیری از مدیران باتجربه و خبره را در این موقعیت‌های جدید فراهم می‌کند.

بنابراین تفویض اختیار تنها یک فرایند نیست بلکه راهی است برای افزایش ظرفیت مدیر که ثبات، توانمندی و سلامت کار را به همراه دارد.

## اصول تفویض اختیار

دستورالعمل‌های زیر که در قالب اصول و مبانی طراحی شده‌اند، شما را در مراحل تفویض اختیار، یاری خواهند کرد.

**۱. اصل نتیجه‌ی مورد انتظار:** مدیران پیش از تفویض اختیار باید به روشنی اهداف مورد نظر و نتیجه‌ی مورد انتظار را برای زیردستان توضیح دهند. اهداف باید به روشنی و با جزئیات تعریف و معیارهای عملکرد نیز به روشنی مشخص شوند. مثلاً مدیر بازاریابی در توضیح اهداف فروش باید تعداد فروش روزانه را به روشنی مشخص کند و بگوید هدف مثلاً فروش ۱۰ واحد در روز است. مدیر بازاریابی در حین ارائه‌ی توصیه‌ها و راهکارهایی برای فروش، با ذکر اهداف فروش برای فروشندگان چارچوب ذهنی خلق می‌کند که به افزایش اثربخشی آنها منجر می‌شود.

**۲. اصل توازن اختیار و مسئولیت:** مدیران باید بین مسئولیتی که واگذار می‌کنند و اختیاری که به افراد می‌دهند، توازن برقرار کنند. مسئولیت و اختیار باید هم‌پای یکدیگر پیش بروند.

اگر مسئولیتی را به زیردستان خود واگذار می‌کنید باید اختیار و استقلال لازم برای انجام مؤثر آن را نیز به آنها بدهید. البته نباید در واگذاری اختیارات زیاده‌روی کنید، این مسئله گاهی منجر به سوء استفاده از قدرت می‌شود. اختیارات باید همخوان و متناسب با مسئولیت واگذاری شده باشند. بنابراین، همیشه باید هر دو فاکتور را همگام با یکدیگر مورد توجه قرار داد.

**۳. اصل مسئولیت مطلق:** بر مبنای این اصل، هرگز نباید مسئولیت را به‌طور تام به زیردستان واگذار کنید. مدیران در هر سطح و رتبه‌ای که باشند همیشه باید در مورد وظایف و مسئولیت‌هایی که تفویض می‌کنند به روسا و مدیران بالادستی خود پاسخگو باشند. تفویض اختیار به معنای شانه خالی کردن از مسئولیت نیست بلکه تفویض‌کننده تا پایان مأموریت مسئولیت آن را به عهده دارد. هر مدیری مسئولیت کارها و اقدامات زیردستانش را به عهده دارد و باید درباره‌ی آنها به مدیران بالادستی پاسخگو باشد. مدیران نباید تقصیر را متوجه زیردستان خود کنند حتی اگر اختیارات ویژه‌ای به زیردستان داده باشند. مثلاً اگر مدیر تولید به دلیل خرابی ماشین‌آلات نتواند مطابق با برنامه پیش برود حتی وقتی تعمیرکار از عهده‌ی تعمیر ماشین‌آلات برنمی‌آید، این مدیر تولید است که باید نسبت به این عقب‌ماندگی پاسخگو باشد.

**۴. اصل سطوح اختیار:** مدیران باید در محدوده‌ی اختیارات‌شان و در چارچوبی تعریف‌شده اقدام کنند. به عبارت دیگر، مدیران موظف هستند که در مورد موضوعات مهمی که فراتر از سطح اختیارات آنهاست با روسای خود مشورت کنند و از اینکه اجازه‌ی تصمیم‌گیری درباره‌ی آن موضوع را دارند مطمئن شوند. از سوی دیگر مدیران یا زیردستان باید از مراجعه‌ی بی‌درپی به مدیران بالادستی برای ارائه‌ی شکایت‌ها و پیشنهادهای خودداری کنند مگر اینکه از آنها خواسته شود. این اصل به

درجه‌ی اختیار و سطح بسط آن اشاره دارد. تمرکز و عدم تمرکز به هر شکل و صورتی که باشد مظهر ساختار قدرت در تصمیم‌گیری است. نکته‌ای که می‌باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم تمرکز و یا عدم تمرکز در عمل به صورتی مطلق تجلی و ظهور نمی‌یابد بلکه تصور آن امری است که نسبی با درجات متفاوتی از تمرکز، باید دانست سبک و روشی که دولت‌ها برای اداره امور عمومی اتخاذ نموده‌اند یکسان نیست. بلکه سبک اداره هر کشور عمدتاً تابع اوضاع سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی، مقتضیات زمان و مکان، عقاید و آراء فائق بر جامعه و یا به طور کلی تابع رشد سیاسی و اجتماعی و فرهنگی افراد آن جامعه است. در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به نحوه مدیریت مقام مسئول یک دستگاه از این رو ناظر بر روابط مقامات مرکزی یک دستگاه توسط رییس و یا احیاناً معاونان او اتخاذ می‌گردد. حال آنکه عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران، رؤسا و هر عضو سازمان بتواند در حدود وظایف و مسئولیت‌ها نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نماید و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولین برخوردار باشد. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه (وزیر یا رییس) است.

### تمرکز و عدم تمرکز واقعی و ذهنی

به عقیده یکی از صاحب‌نظران مسائل سازمان و مدیریت به نام هاروی شرمین میتوان اختیار تصمیم‌گیری را درجه بندی کرد. به نظر او مدیران سطوح بالا می‌توانند به اشکال زیر به افراد تحت سرپرستی خود تفویض و یا از آنان سلب اختیار کنند. مدیر می‌تواند در قول و در عمل به فرد یا افراد تحت سرپرستی خود بگوید:

• اقدام کن! در این مورد لازم نیست دوباره با من تماس بگیری.

• اقدام کن بعداً به من بگو چه کردی!

• مساله را بررسی کن! به من بگو خیال داری چه اقدامی کنی، کارت را شروع کن مگر آنکه ترا از کاری که

می‌خواهی انجام دهی بر حذر دارم.

• مساله را بررسی کن! به من بگو خیال داری چه کنی، تا کارت را تأیید نکرده ام اقدامی نکن.

• مساله را بررسی کن! راههای مختلفی که ممکن است برای حل مساله وجود داشته باشد و نقاط قوت و

ضعف هر کدام را به من بگو و یکی از راههایی که فکر می‌کنی از همه بهتر است برای تصمیم‌گیری به من پیشنهاد کن.

• مساله را بررسی کن! اطلاعات و موضوعات مطروحه در اطراف آن را خوب برای من توضیح بده، بعداً خودم

تصمیم‌خواهم گرفت که چه باید کرد.

### مقتضیات تمرکز و عدم تمرکز

در برخی موقعیت‌ها تمرکز نسبت به عدم تمرکز رجحان پیدا می‌کند. وقتی در تصمیم‌گیری، دیدگاه جامع مورد نیاز است؛ یا جایی که تمرکز، صرفه‌جویی‌های اقتصادی معینی داری را موجب می‌شود، مزیت‌های ویژه‌ای برای تمرکز ایجاد می‌شود. مدارک و شواهد نشان می‌دهند که تمرکز بیشتر تصمیمات کاری در محیط‌هایی مشاهده می‌شود که به کارکنان، آموزش‌های حرفه‌ای کمتری ارائه شده است؛ یعنی در محیط‌هایی که کارکنان، غیر متخصص هستند، باید برای راهنمایی افراد

قوانین و مقررات متعددی [تمرکز بیشتر] را تدوین کرد. از طرف دیگر اگر سازمان‌ها متشکل از کارکنان حرفه‌ای باشند؛ باید انتظار داشت که رسمیت و تمرکز کمی بر سازمان حکم فرما باشد.

### محاسن تمرکز

۱. چون تصمیم‌گیری توسط عده معدودی انجام می‌گردد تصمیم‌ها سریع‌تر گرفته می‌شوند.
۲. چون تصمیم‌های اتخاذ شده درباره تهیه و تنظیم برنامه و مواد آموزشی بعد از تصویب قابل اجرا در تمام مدارس کشور می‌باشد مشکلات و مسائل اجرائی مشابه و معدودی وجود خواهد داشت.
۳. بخاطر همگون و هماهنگ بودن محتوای برنامه‌های آموزشی.
۴. چون همه استانها و مناطق کشور از نظر مالی وابسته به مراکز هستند از بودجه و امکانات مالی نسبتاً یکسانی بهره‌مند می‌گردند.

### محاسن عدم تمرکز

۱. از تعداد تصمیمات متعدد و متنوعی که مدیران سطوح بالا در هر لحظه باید اتخاذ کنند می‌کاهد و به آنان فراغت بال می‌بخشد.
۲. توان تصمیم‌گیری و روحیه قبول مسئولیت را در سطوح پایین مدیریت تقویت می‌کند.
۳. برای تصمیم‌گیری به مدیران آزادی عمل و استقلال بیشتری می‌دهد.
۴. امکان استفاده از سیستم‌های کنترلی را که می‌توانند ایجاد انگیزه کند به وجود می‌آورد.
۵. امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف سازمان را به وجود می‌آورد.
۶. دایر ساختن رشته‌های جدید کاری را تسهیل می‌نماید.
۷. زمینه پرورش و رشد مدیرانی را برای اشتغال مسئولیتهای بالاتر فراهم می‌سازد.
۸. قابلیت تطبیق با محیط و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی را افزایش می‌دهد.

### معایب تمرکز

- ۱- چون تصمیم‌گیری‌ها غالباً توسط کسانی انجام می‌گیرد که عملاً از محیط آموزشی بدورند و با نیازها و شرایط و امکانات موجود در محیط آموزشی آشنایی ندارند بیشتر تصمیم‌هایشان با نیازها شرایط و امکانات محلی و منطقه‌ای مطابقت نمی‌کند.
- ۲- چون برنامه‌های آموزشی بطور یکسان برای تمام مناطق کشور تهیه و تنظیم می‌گردند نیازها شرایط و امکانات محلی نادیده گرفته می‌شود.
- ۳- چون امکان تبادل نظر و ارائه نظرات اصلاحی و راه حل‌ها و پیشنهادها جهت رفع مشکلات و کمبودها و نقائص برنامه‌های آموزشی از سطوح پائین‌تر به سطوح بالاتر وجود ندارد برنامه‌های آموزشی و درسی از لحاظ کمی و



- کیفی تغییر چندانی نمی کنند و از فرصت و فواید بهره مند شدن از نظرات مجریان برنامه های آموزشی، بخصوص مدیران، معلمان و دانش آموزان و سایر مجریان و صاحب نظران محروم می مانند.
- ۴- در صورت وجود هر گونه نقص یا نقائصی در برنامه آموزشی یا محتوایی و یا ماهیت مواد آموزشی ضرر و زیان حاصله متوجه تمام افراد می شود.
- ۵- برنامه های آموزشی، محتوای کتب درسی و ماهیت مواد و وسائل کمک آموزشی قبل از تصویب نهائی و ابلاغ به تمام مراکز در یک محیط آموزشی آزمایشی اجرا و بررسی و آزمایش نمی شوند.

### معایب عدم تمرکز

۱. اعمال هماهنگی مشی ها را مشکل می سازد.
۲. ایجاد کردن هماهنگی در سازمان غیر متمرکز بسیار پیچیده و دشوار می شود.
۳. ممکن است تسلط و کنترل مدیران رده بالا را بکاهد.
۴. ممکن است عدم تمرکز به دلیل اعمال شدن کنترل های خاص دچار محدودیت شود.
۵. ممکن است در اثر اجرای برخی طرحها و برنامه ها کم اثر شود.
۶. ممکن است در اثر نداشتن مدیران قابل در سطوح پایین بی خاصیت گردد.

### تمرکز زدایی

امروزه تمرکز زدایی در امور مختلف یکی از گرایش های جدی جوامع پیشرفته است. از جمله راهکارهای اعمال تمرکز زدایی در آموزش و پرورش، اتخاذ خط مشی مدرسه محوری است. مدرسه محوری، نوعی نگرستن به مدرسه و کارکنان آن است که به کارکنان مدرسه اجازه تصمیم گیری در امور مدرسه داده می شود. میزان این اختیار در سیستم های مختلف متفاوت است. به عبارت دیگر، تفویض اختیار و مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی مدرسه، از جمله مبانی اساسی خط مشی مدرسه محوری است. مبنای این ایده، آن است که هر چه تصمیم گیران به محلی که قرار است تصمیمی برای آن گرفته شود، نزدیک تر باشند، می توانند واقع بینانه تر تصمیم بگیرند.

میزان تمرکز زدایی در سازمان هنگامی بیشتر است که:

۱. تعداد تصمیم گیریهادر رده های پایینتر سلسله مراتب، بیشتر باشد.
۲. تصمیم گیریها در رده های پایین سلسله مراتب، اهمیت بیشتری داشته باشند.
۳. تصمیمات رده های پایینتر ف بر فعالیتها و وظایف بیشتری مؤثر واقع شوند.
۴. تصمیم گیریها، تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار گیرند و برای هر تصمیم، مقامات بالاتر مورد مشورت قرار نگیرند.

## تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی

تمرکزگرایی به این معناست که تصمیم‌گیری در سازمان در اختیار افراد محدودی قرار دارد و همه‌ی تصمیمات و اقدامات مهم رده‌های پایین‌تر سازمان در گروی تأیید مدیران رده‌بالا است. به گفته‌ی آلن (Allen) تمرکزگرایی تلاشی نظام‌مند و پیوسته برای حفظ قدرت در هسته‌ی مرکزی سازمان یا شرکت است. برخی از الزامات تمرکزگرایی عبارتند از:

- تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی
- تمرکز قدرت عمل در سطوح میانی مدیریتی
- تمرکز اقدامات و فعالیت‌ها در سطوح پایین سازمان که در جهت تصمیمات مدیران رده‌بالا است.
- در سازمان تمرکزگرا، دستورات و تصمیم‌های مهم توسط مدیران رده‌بالا اتخاذ می‌شود و دیگر بخش‌های سازمان مسئول پیاده‌سازی آن تصمیم‌ها هستند.

در مقابل، تمرکززدایی تلاشی برای واگذاری قدرت و اختیار به سطوح مختلف سازمان و تمام بخش‌های آن است. در سازمان‌های تمرکززدا، مدیران رده‌بالا درباره‌ی مسائل کلیدی و سیاست‌های کلی تصمیم می‌گیرند و تصمیم‌گیری درباره‌ی باقی موارد به سطوح مدیریتی پایین‌تر سازمان واگذار می‌شود.

درجه‌ی تمرکزگرایی یا تمرکززدایی به میزان تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان بستگی دارد. به عقیده‌ی آلن، «تمرکززدایی یعنی، تفویض تمامی اختیارات به پایین‌ترین سطوح سازمان؛ البته به جز اختیاراتی که تنها هسته‌ی مرکزی سازمان قابلیت اجرا و مدیریت آنها را دارد».

تمرکززدایی معادل تفویض اختیار نیست. تمرکززدایی نتیجه‌ی بیشترین میزان تفویض اختیار است. تفویض اختیار فرایندی است که با واگذاری قدرت و اختیار از فردی به فرد دیگر کامل می‌شود اما تمرکززدایی وقتی محقق می‌شود که تفویض اختیار تا حد امکان و در بیشترین دامنه‌ی ممکن انجام شود. مثلاً وقتی مدیر منابع انسانی وظیفه‌ی بررسی درخواست‌های مرخصی را به رئیس بخش می‌سپرد تفویض اختیار کرده است اما با واگذاری این وظیفه به روسای تمامی بخش‌های موجود در سازمان، تمرکززدایی اتفاق می‌افتد. بنابراین تمرکززدایی تفویض اختیار در دامنه‌ای گسترده‌تر است که در صورت نیاز با انتقال مسئولیت همراه است اما با تفویض اختیار، مسئولیت هنوز به عهده‌ی تفویض‌کننده است.

## برخی ویژگی‌های تمرکززدایی

۱. بار کمتری بر دوش مدیران اجرایی است.
۲. فرصت تصمیم‌گیری مستقل، مهارت‌های کارکنان را تقویت می‌کند. با این کار سازمان از کارکنان خبره و با استعداد خود محافظت می‌کند.
۳. تمرکززدایی گوناگونی و تنوع را تسهیل می‌کند و تنوع فعالیت‌هایی که در واحدهای تازه‌تأسیس به شکلی مؤثر انجام می‌شوند؛ بیشتر می‌شود.
۴. ساختار و فعالیت‌های سازمان در سطوح کوچک‌تر قابل پیاده‌سازی است؛ کاری که در سازمان‌های متمرکز ممکن نیست.
۵. حس استقلال در کارکنان انگیزه و روحیه‌ی آنها را تقویت می‌کند.
۶. ممکن است در سازمان نامتمرکز حفظ هماهنگی در برخی سطوح به دلیل تعدد بخش‌ها مشکل باشد.

تمرکزگرایی و تمرکززدایی الگوی ارتباط و سطح اختیار را مشخص می‌کند. درجه‌ی هر یک به عوامل مختلفی از جمله ماهیت سازمان، میزان درآمد، تعداد بخش‌ها، اندازه‌ی سازمان بستگی دارد. هر چه اندازه‌ی سازمان بزرگ‌تر باشد، تمرکززدایی منافع بیشتری خواهد داشت.

### خلاصه تفاوت‌های تفویض اختیار و تمرکززدایی

می‌توان تمرکززدایی را نوعی تفویض اختیار توسعه‌یافته دانست. به عبارت مناسب‌تر وقتی تفویض اختیار در گسترده‌ترین محدوده اجرایی شود، نتیجه آن تمرکز زدایی خواهد بود. در شکل زیر تفاوت‌های این دو مفهوم به خوبی ذکر شده است.

### نتیجه گیری

اختیار در سازمان یکی از مهمترین عوامل دخیل در مدیریت است که رابطه‌ی مستقیمی با دوره‌های عمر سازمان دارد و همانطور که بررسی شد در هر یک از دوره‌ها می‌تواند طبیعی یا ضایع کننده باشد. این طبیعی و غیرطبیعی بودن اختیار در سازمان به دلایل مختلفی رخ میدهد که هر کدام از آنها مربوط به دوره‌ی خاص خود هستند. به طور خلاصه تفویض اختیار در دوره‌های مختلف سازمان به صورت بالا می‌باشد همان طور که ذکر شد تفویض اختیار در سازمانها و ادارات به ویژه سازمانهای بزرگ امری اجتناب ناپذیر است. اما مدیرانی موفق ترند که در بکار گری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیر دستان داشته، باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف حیطة مسئولیت سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند تفویض اختیار، به عنوان یکی از مهمترین نرم افزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می‌بخشد. تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و ماموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه‌ای بودن آن و ... استوار باشد. در تفویض اختیار مدیران باید هر گونه ابهام را واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در زیر دستان را تقویت نماید و بالاخره اینکه تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرایند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و باز خوردهای لازم را به تفویض شونده ارائه نماید.

### منابع

- ✓ اقتداری، علیمحمد، (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت، چاپ سی و دوم، انتشارات مولوی.
- ✓ پروند، حسین، (۱۳۸۵)، مقدمات برنامه ریزی آموزشی، چاپ چهارم، انتشارات خورشید.
- ✓ تامس ولش، (۱۳۸۳)، ترجمه زهرا قنادیان، تمرکز و تمرکززدایی در آموزش و پرورش، تهران، نشر نی.
- ✓ رحمن سرشت، حسین، (۱۳۹۲)، تمرکز و عدم تمرکز سازمانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ✓ علاقه بند، علی، (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، چاپ هفدهم، نشر روان، تهران.