

عواملی که درجه عدم تمرکز اختیار را تعیین می کند کدامند؟

معمولا مدیران نمی توانند بر له یا علیه تمرکز اختیار موضع گیری نمایند. آنها ممکن است ترجیح دهند اختیار را تفویض دهند. یا ممکن است دوست داشته باشند تمام تصمیمات را خود اتخاذ کنند. لهذا عوامل متعددی، تفویض اختیار را تحت تاثیر قرار می دهد.

۱- گرانی تصمیم: به طور کلی هر قدر تصمیم که باید اتخاذ شود گران تر و پر هزینه تر باشد، تصمیم در سطح بالاتری از مدیریت اتخاذ خواهد شد.

۲- یکنواختی خط مشی: عامل دیگری که تمرکز اختیار را توصیه می نماید، گرایش در جهت به دست آوردن خط مشی یکسان و یکنواخت است. کسانی که به ثبات و پایداری ارزش زیادی می دهند طرفدار اختیار متمرکز هستند چون این ساده ترین راه رسیدن به آن است.

۳- اندازه اقتصادی: هر قدر موسسه ای بزرگتر باشد، تصمیمات بیشتری باید اتخاذ گردد و هر قدر محلهایی که باید تصمیمات در آن اتخاذ گردد زیادتر باشد هماهنگ ساختن آنها مشکلتر خواهد شد. هر قدر تصمیمات با آهنگ آهسته تری اتخاذ گردد هزینه آنها بیشتر خواهد شد برای به حداقل رساندن این هزینه اختیار باید در هر جایی که از نظر اقتصادی قابل توجه باشد غیر متمرکز گردد.

۴- فلسفه مدیریت: علاوه بر تاریخچه موسسه، خصوصیات مدیران سطح بالا و فلسفه آنها در مورد مدیریت دارای تاثیر زیادی در درجه تمرکز اختیار می باشد. گاهی اوقات مدیران سطح بالا مستبد بوده و اجازه نمی دهند دیگران در اقتدار آنها دخالت نمایند برخی از مدیران اقتدار را تفویض نمی نمایند چون از ابتدای مالکیت یک کارگاه کوچک خود همه امور را اداره می کرده اند ولی بعضی دیگر ملاحظه کرده اند که عدم تمرکز وسیله موثری برای اداره موسسات بزرگ است البته با توجه به کارایی و انضباط در این موسسات بزرگ، می توان اظهار داشت که اجازه دادن به افراد که عقاید خود را بیان کنند خلاقیتهای خود را ظاهر سازند و در اداره امور سازمان نقش داشته باشند. هنوز هم مسئله ای است که سازمانهای بزرگ باید آن را حل کنند.

۵- تمایل به استقلال: این جزو خصوصیات افراد گروههاست که تمایل دارند تا حدودی استقلال داشته باشند. مثلا افراد ممکن است از تاخیری که در اتخاذ تصمیمات از طریق خطوط ارتباطی طولانی رخ دهد و از بازی پاس دادن افراد مقامات بالاتر واقعا خسته شوند این سرگردانی ممکن است منتهی به از دست دادن افراد خوب شود.

۶- کمبود مدیران با تجربه: کمبود واقعی استعدادهای مدیریتی درجه عدم تمرکز را محدود خواهد کرد، چون بخش تصمیم گیری منوط به در دسترس بودن مدیران آموزش دیده است.

۷- تکنیک های کنترل: عامل دیگری که به درجه عدم تمرکز اثر می گذارد مربوط به وضعیت توسعه تکنیک های کنترل می گردد، نمی توان از یک مدیر خوب در هر سطحی از سازمان انتظار داشت که اقتدار را

بدون داشتن راههایی برای کنترل استفاده صحیح از آن تفویض نماید. عدم اطلاع از چگونگی کنترل غالباً موجب عدم تمایل به تفویض اختیار می گردد.

۸- کاردهی غیر متمرکز: این موضوع به عواملی مثل تقسیم اقتصادی کار، فرصت استفاده از ماشین آلات ماهیت کارهایی که باید انجام شود و محل مواد اولیه، عرضه کار، و مشتریان دارد. اگر چه این نوع عدم تمرکز ماهیتاً ممکن است جغرافیایی یا مادی باشد ولی بر تمرکز اختیار تاثیر می گذارد.

۹- پویای موسسه: خصوصیات پویایی یک موسسه نیز درجه عدم تمرکز اختیار را تحت تاثیر قرار خواهد داد. اگر موسسه ای به طور فزاینده ای رشد یابد و با مسایل پیچیده توسعه مواجه شود مدیران ممکن است مجبور شوند تصمیمات خیلی بیشتری اتخاذ نمایند. ولی سرانجام این پویایی موسسه ممکن است این مدیران را وادار سازد تا این مدیران اختیار خود را با توجه به محاسبه ریسک و هزینه های اشتباهات آن تفویض نمایند.

۱۰- تاثیر محیط: در تعیین درجه عدم تمرکز، مسائل داخلی موسسه و همچنین اقتصاد عدم تمرکز انجام کارها یا کاردهی و خصوصیات پویایی موسسه توضیح داده شد. ولی هر یک از مسائل فوق شامل عناصری است که خارج از کنترل مدیران است به علاوه عوامل خارجی مشخصی وجود دارند که بر درجه عدم تمرکز تاثیر میگذارند. مهمترین این عوامل عبارت از کنترل های دولتی، اتخاذیه های کارگری ملی و سیاستهای مالیاتی می باشند.

دکتر حمید سرایداریان