

مفاهیم نو و عدم تمرکز سازمانی

پیشگفتار

با آنکه از دیرباز بخش انبوهی از نوشته های سازمان و مدیریت به موضوع تمرکز و عدم تمرکز پرداخته است ، تمرکز و عدم تمرکز هنوز از پیچیده ترین موضوعهای دانش مدیریت است . در نوشته ها و آژه های تمرکز و عدم تمرکز در شکل های گوناگون بکار رفته است ، به گونه ای که اینک به سختی می توان مفهوم سودمندی از آنها بدرکشید . در نوشته ای که در پیش رودارید ، تمرکز و عدم تمرکز در مفهوم واگذاری اختیار و مسئولیت به واحدهای پائین تر در سلسله مراتب سازمانی به کار رفته است . به سختی دیگر ، این گفتار تمرکز و عدم تمرکز را در مفهوم قدرت^۱ تصمیمگیری در سازمان می کاود . بدین سان " هرگاه قدرت تصمیمگیری در نقطه واحدی از سازمان قرار داشته باشد و سرانجام در دست یک شخص جای گیرد ، آن ساختار را متمرکز می نامیم ، و به نسبتی که این قدرت در میان افراد بسیار پراکنده می شود ، ساختار را نامتمرکز نام خواهیم نهاد " (مینزبرگ ۱۹۸۲ ص ۹۵) . اما ، به گونه ای که خواهیم دید ، مفاهیم عدم تمرکز سازمانی چندان ساده هم نیست و پیچیدگیهای بسیار در بر دارد . در این نوشته سعی بر آن است که تا آنجا که ممکن است مفاهیم یاد شده در چارچوب تعریفی که در بالا به آن اشاره شد ، روشن گردد .

عدم تمرکز سازمانی و پیچیدگی های آن

پرسش بنیادی در تمرکز و عدم تمرکز این است که تصمیمها در کجای سازمان گرفته می شود ، چه کس یا کسانی در تصمیمگیری درگیرند و نقش آنان چیست ؟ مساله مهم این است که یک نفر در سازمان نمی تواند همه کارهای لازم برای دستیابی به هدفهای یک گروه را به تنهایی انجام دهد ، از این روی نخواهد توانست همه اختیارات لازم برای تصمیمگیری را صرفاً " برای خود نگاه دارد " به نظرمی رسد هنگامی که شمار کارکنان یک مدیر از توان سرپرستی او فراتر می رود ، ناگزیر باید پاره ای از اختیارات خود را به فرودستان واگذارد . اما چه اندازه از اختیار مدیریت باید واگذار گردد ؟ از یک سومی توان تمرکز مطلق پدید آورد ، به گونه ای که همه اختیارها در یک فرد متمرکز شود . ولی در این صورت ساختار سازمانی و مدیران فرودست دیگر مفهومی نخواهد

داشت . از سوی دیگری می توان عدم تمرکز مطلق پدید آورد ، به گونه ای که مدیران همه اختیارهای خود را واگذار کنند . در این صورت نیز دیگر پست سازمانی آنان مفهومی نخواهد داشت و با زهم سازمانی در کار نخواهد بود (کونتزو دیگران ، ۱۹۸۶ ص ۲۲۴) . پرسشهای زیر رفرآ و پیچیدگی مساله تمرکز و عدم تمرکز را بهتر می نمایند :

— آیا اختیار تصمیمگیری به اختیار رسمی محدود می شود؟ بی گمان تمرکز تصمیمگیری در برگیرنده اختیار رسمی در سازمان است . اما درباره کسانی که به گونه ای غیر رسمی بر تصمیمها اثر می نهند چه باید گفت ؟

— آیا وضع خط مشی های سازمان با عدم تمرکز ناسازگاری دارد؟ بسیاری از سازمانها اختیار تصمیمگیری را به رده های پایین سلسله مراتب واگذار می کنند ، اما در همان حال آنان را در دیواری از خط مشی های سازمانی گرفتار می کنند . اگر خط مشی های سازمانی آنچنان باشد که مدیران فرودست در تصمیمگیری خود ناگزیر به پیروی از مدیریت بلند پایه سازمان باشند ، آیا در این صورت با زهم عدم تمرکز پدیدار خواهد شد ؟

— آیا نظام اطلاعاتی حاکم بر تصمیمهای نامتمرکز ، نظارت متمرکز پدید می آورد ؟ اگر اختیاری که به رده های پایین تر واگذار می شود ، سخت در نظارت اطلاعاتی رده های بالاتر باشد ، عدم تمرکز واقعی پدید خواهد آمد ؟

— آیا نظارت اطلاعاتی رده های پایین سازمان به نامتمرکز شدن تصمیمهای متمرکز نمی انجامد ؟ مدیران ناگزیرند که در تصمیمگیریهای خود به اطلاعات رده های پایین روی آورند . اما این اطلاعات بی گمان از صافی هایی می گذرد . فرایند صافی کردن اطلاعات به فرودستان امکان می دهد تا اطلاعات را با گزینش خود در اختیار مدیران بنهند . در این صورت آیا نمی توان گفت که چون وارده تصمیمها ، و در پی آن خود تصمیمها ، در نظارت کارکنان رده های پایین است ، به جای تمرکز ، عدم تمرکز پدیدار شده است ؟ (رابینز ۱۹۸۷ صفحه های ۷۳ تا ۷۵) . پیچیدگی در مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز سازمانی در اینجا پایان نمی پذیرد ، به این پرسشها توجه کنید :

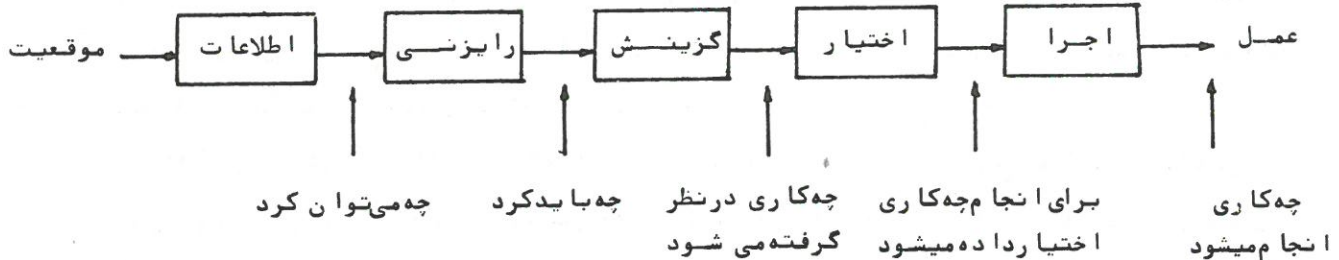
براستی کدامیک از سازمانهای زیر متمرکزترند: کتابخانه ای " متمرکز " که در یک جابری پاشده ولی بخش گسترده ای از قدرت تصمیمگیری میان روسای بخشهای گوناگون کتابخانه پراکنده شده است یا کتابخانه ای " نامتمرکز " که در بردارنده چند کتابخانه اقماری است ولی روسای آنها همه اختیارات را در دست خود دارند ؟ درباره ماموران وزارت امور خارجه ، که پیش از رفتن به ماموریت باید ارشاد شوند تا در راستای ویژه ای تصمیمگیری کنند ، چه باید گفت ؟ آیا استاندارد کردن فرایند کار به تمرکز می انجامد یا به عدم تمرکز؟ آیا کارگری که دلیل بودن مقررات بیشمار از سرپرستی مستقیم رهایی یافته ، دارای اختیار تصمیمگیری است ؟ درباره یک مدیری که اختیار تصمیمگیری دارد ولی تصمیمهای او توسط رایزنان فنی وی هدایت می شود ، و یا درباره مدیری که تصمیم می گیرد ولی کارکنان او هنگام اجرای تصمیمها ، فرجام

کاررابه دلخواه خود دگرگون می کنند ؟ چه بایدگفت ؟

پرسشهای یاد شده گویای آنست که پدیده پیچیده پراکندگی اختیاردر سازمان راباهیج وازه ای نمی توان بیان کرد . بااین همه ، بنظرمی رسد که دونکته برجسته به نیکی روشن شده باشد . نکته نخست : تمرکز یا عدم تمرکز انباید مفاهیمی مطلق پنداشت بلکه باید آنها را دوسوی يك پیوستار دانست . بدین سان نمی توان گفت که اقتصاد شوروی " متمرکز " است . بلکه باید گفت که " متمرکزتر " از يك اقتصاد سرمایه داری است . نکته دوم : بیشتر پیچیدگی از این روی است که از مفاهیم گوناگون بایک نام سخن به میان می آید . برای نمونه سه مفهوم برجسته عدم تمرکز در زیر آمده است . ممکن است عدم تمرکز ، به مفهوم پراکندگی قدرت رسمی به سوی پایین سلسله مراتب باشد . در این حالت " واگذاری اختیار " ۲ اصطلاح هموزنی برای اینگونه عدم تمرکز است . پراکندگی قدرت رسمی به سوی پایین سلسله مراتب عدم تمرکز عمودی^۳ نامیده می شود . ممکن است قدرت تصمیمگیری در دست مدیران صف در نظام اختیار رسمی نگهداری و بامیان کارکنان ستاد ، یعنی تحلیلگران و کارکنان پشتیبانی ، پراکنده گردد ، این واگذاری قدرت رسمی به کارکنان و مدیران ستادی عدم تمرکز افقی^۴ نامیده می شود . (مینزبرگ ۱۹۸۳ - ص ۹۹) . ممکن است عدم تمرکز به مفهوم پراکندگی فیزیکی خدمات باشد . در این صورت ، اگر کتابخانه ها و ایستگاههای پلیس در يك جابریا شوند ، متمرکزند و اگر برای خدمت بهتر در چند جابریا شوند نامتمرکز نامیده می شوند . اما این عدم تمرکز که عدم تمرکز جغرافیائی نامیده می شود هیچ پیوندی با قدرت تصمیمگیری ندارد ، زیرا يك کتابخانه اقماری شاید اختیاری برای تصمیمگیری نداشته باشد . از این روی در این گفتار به آن نخواهیم پرداخت .

نقش برجسته تصمیمگیری در تمرکز و عدم تمرکز سازمانی ما را ناگزیر میکند که قدرتهای گوناگون يك فرایند تصمیمگیری را بنمایانیم . فرایند تصمیمگیری گامهای گوناگون دارد . کاربرد قدرت در هر يك از گامهای این فرایند ، می تواند بر کل فرایند اثر نماید . پاترسون (۱۹۶۹ - ص ۱۵۰) برای روشن کردن مساله نگاره سودمندی می دهد . او فرایند تصمیم گیری را در پنج گام ، برابر نگاره يك ، نشان می دهد . این گامها عبارتند از : (۱) گردآوری اطلاعات درباره اینکه " چه می توان کرد؟ " و فرستادن آنها برای تصمیم گیرنده . (۲) پردازش این اطلاعات و رایزنی با تصمیم گیرنده درباره این که " چه باید کرد؟ " (۳) گزینش راه ، یعنی روشن کردن اینکه " چه کاری در نظر گرفته می شود؟ " (۴) واگذاری اختیار به کسی برای انجام " آنچه که در نظر گرفته می شود؟ " و (۵) " انجام دادن " آن یعنی آنچه که در عمل انجام می شود . قدرت يك فرد از اندازه نظارتی که بر این گامها دارد . آشکار می شود . اگر او همه گامها را در نظارت خود داشته باشد ، یعنی خود اطلاعات را گردآوری کند ، برای گزینش راه به بررسی بپردازد ، راهی را روشن کند و خود تصمیم رابه اجرا آورد ، در این صورت همه قدرت را در اختیار داشته و فرایند تصمیمگیری بسیار متمرکز است . قدرت این فرد به نسبتی که دیگران در این گامها دخالت می کنند

کمتر و فرایند تصمیمگیری نامتمرکز می شود.



نگاره (۱) گامهای پنجگانه در فرایند تصمیم گیری

اگر فرد دیگری به اطلاعات وارده نظارت کند، می تواند عوامل موثر در فرایند تصمیمگیری را برگزیند. مهمترین نمونه قدرت رایزنی است زیرا رایزنی می تواند تصمیم گیرنده را در یک راه آشکار بیندازد. دارای قدرتی دروغین بودند و در عمل رایزنان آنان، مانند ریشیلو در فرانسه یا اسپوتین در روسیه بر همه کارهای کشور نظارت داشتند.

نظارت بر آنچه که پس از گزینش راه روی می دهد نیز بخشی از قدرت است. گاهگاه در روزنامه ها گزارشهای پر آب و تاب می خوانیم که نشان می دهد چگونه دیوانسا لارها آرمانهای سیاستمداران را در گرون کرده و آنچه را که خود "بهترین" می دانند، انجام می دهند. گویی تصمیمهای گرفته شده از آن ایمن دیوانسا لارها است.

بدین سان فرایند تصمیمگیری هنگامی نامتمرکز است که تصمیم گیرنده تنها گزینش راه را در نظارت خود داشته باشد (و این دست کم کاری است که با انجام آن، می توان او را تصمیم گیرنده نامید). تصمیم گیرنده بخشی از قدرت خود را در سلسله مراتب سازمانی از دست می دهد، بخشی از آن را به گردآوردندگان اطلاعات و رایزنان خود می دهد و بخشی دیگر را به اختیار دهندگان فرادست و مجریان فرودست خود واگذار می کند. به سخن دیگر، نظارت برگزینش راه، در برابر نظارت بر همه فرایند تصمیمگیری، ناگزیر به تمرکز سخت نمی انجامد.

اینک می توانیم گونه های عدم تمرکز را با شناسیم. در این راه نخست دو گونه بنیادی عدم تمرکز را بررسی خواهیم کرد و آنگاه گونه های پنجگانه آن را بازشکافی خواهیم نمود.

عدم تمرکز عمودی

عدم تمرکز عمودی به واگذاری قدرت تصمیمگیری (قدرت رسمی) به سوی پایین سلسله مراتب اختیار، از راس هرم تاخط میانی، پیوند می یابد. در عدم تمرکز عمودی باید به سه پرسش زیر پاسخ گفت: ۱- قدرت برای چه تصمیمهایی باید به رده های پایین واگذار شود؟ ۲- واگذاری اختیار تا کجای سلسله مراتب پیش خواهد رفت؟ ۳- چگونه باید اختیارات واگذار شده را هماهنگ (نظارت) نمود؟

لارنس ولورش (۱۹۶۷ - ص ۷۲) دریافتند که قدرت برای تصمیمگیری، به گونه معمول، در رده های دیده می شود که امکان فراهم شدن اطلاعات لازم در آن بیشتر باشد. برای نمونه، تصمیمهای مربوط به پژوهش و توسعه در صنعت پلاستیک، بدلیل آنکه نیاز به دانش پیچیده ای دارد، در اختیار دانشمندان یارنئیس گروه پژوهش است و واگذار کردن آنها به رده بالای سلسله مراتب بسیار دشوار است. از این روی، این گونه تصمیمها در رده های پایین تر گرفته می شود. در برابر، تصمیمهای مربوط به ساخت به گونه معمول، در رده های بالاتر (برای نمونه مدیر کارخانه) گرفته می شود، زیرا در این رده اطلاعات لازم به سادگی گردآوری می شوند در عدم تمرکز گزینشی^۵، قدرت به گروههای کاری گوناگون که بر بنیاد وظیفه ای دسته بندی شده اند واگذار می شوند. اما عدم تمرکز گزینشی دشواری هماهنگی و نظارت را پیش می آورد. این دشواری از راه سرپرستی مستقیم تا اندازه ای برطرف می شود. بدین سان که می توان تصمیمهای هر یک از گروههای کار را ماکول به اجازه پیشین کرد و آن را از راه مدیران راس هرم راهبردی هماهنگ نمود. ولی پافشاری بیش از اندازه به این مکانیزم (سرپرستی مستقیم) دوباره، سازمان را متمرکزی سازد و مزیتهای عدم تمرکز گزینشی را از میان می برد. باری، سازمانی که عدم تمرکز عمودی را برمی گزیند، تصمیمگیریهای خود را بیشتر از راه سازگاری رویاروی هماهنگ می کند. (مینزبرگ ۱۹۸۲ - ص ۱۰۲)

عدم تمرکز افقی

عدم تمرکز افقی یعنی انتقال قدرت از مدیران به غیر مدیران (از مدیران صف به مدیران ستاد، تحلیلگران کارکنان پشتیبانی و متصدیان). هنگامی که درباره عدم تمرکز افقی گفتگویی کنیم، سخن در دوراست. گسترش می یابد. نخست اینکه در گفتگوی انتقال قدرت از ساختار صف، وارد قلمرو قدرت غیر رسمی و به ویژه قدرت نظارت برگردآوری اطلاعات، رایزنی با مدیران صف و اجرای تصمیمهای آنان، می شویم. دوم اینکه در گفتگوی عدم تمرکز افقی، این پندار که قدرت رسمی ناگزیر در ساختار صف، و بیش از همه در راس هرم راهبردی جای دارد از میان می رود. در عدم تمرکز افقی، قدرت رسمی می تواند در جای دیگر باشد (برای نمونه هنگامی که اختیار گزینش مدیران راس هرم راهبردی به متمدیان داده می شود، می توان گفت که قدرت

رسمی در دست متمدیان است) . اگر کارکنان سازمان را به چهار گروه مدیران ، تحلیلگران ، کارکنان پشتیبانی و متمدیان بخش کنیم ، می توان گفت که پدیده آمدن عدم تمرکز افقی چهار مرحله زیر را پشت سر می نهد : ۰۱ قدرت در یک فرد و به اعتبار مقامی که دارد (یعنی مدیر) متمرکز می شود . ۰۲ قدرت به تحلیلگران کم شماری در ستاد تخصصی که تصمیمهای دیگران را استاندارد می کنند ، انتقال می یابد . ۰۳ قدرت به کارشناسان ، یعنی به متخصصان پشتیبانی و تحلیلگرویه متمدیان حرفه ای ، به اعتبار دانش آنها انتقال می یابد . ۰۴ قدرت " به هر کسی " به اعتبار عضویت او در سازمان انتقال می یابد . بدین سان در سازمانهای دارای تمرکز افقی یک نفر ، یعنی بالاترین مدیر ، همه قدرتها در دست دارد . روشن است که در اینجانبیبه ازاء گرایش این فرد به رایزنی ، تمرکز پایگاههای گوناگونی می یابد اینک چگونگی عدم تمرکز از راه پراکندگی قدرت در سه گروه یاد شده بررسی می کنیم .

الف - قدرت تحلیلگران

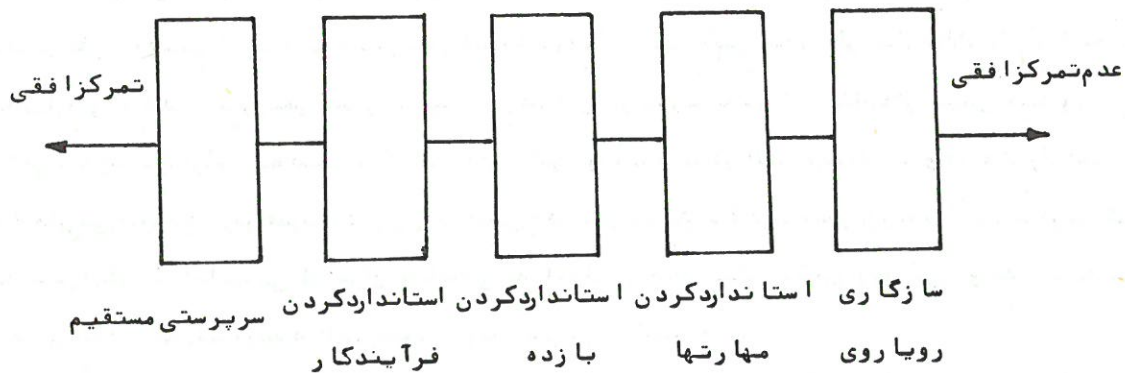
هرگاه سازمان برای هماهنگی فعالیتهای خود به نظامهای استاندارد کردن روی آورد ، بخشی از قدرت صف به طراحان نظامهای یاد شده ، که به گونه معمول تحلیلگران ستاد تخصصی هستند ، انتقال می یابد . روشن است که هرچه سازمان بیشتر به نظامهای استاندارد کردن برای هماهنگی خود پشت گرم باشد ، قدرت تحلیلگران بیشتر است . برای نمونه ، قدرت برنامه ریزان دولت شوروی بیشتر از همتایان امریکایی آنهاست . وانگهی هرچه استاندارد کردن انعطاف پذیری کمتری داشته باشد ، تحلیلگران از قدرت بیشتری برخوردارند .

بدین سان به دویافته برجسته می رسیم . نخست ، قدرت تحلیلگران تنها شکل محدودی از عدم تمرکز افقی را پدید می آورد . به دیگر سخن تنها شمار اندکی غیر مدیر ، یعنی طراحان نظامهای ستاد تخصصی تا اندازه ای به قدرت غیر رسمی دسترسی پیدامی کنند و این قدرت به بهای استاندارد شدن رفتار و بازده متمدیان و دیگر کارکنان به دست می آید . دوم ، این گونه عدم تمرکز افقی محدود ، در واقع به تمرکز عمودی سازمان می انجامد ، زیرا قدرت مدیران رده پایین صف ، در سنجش با قدرت مدیران رده بالاتر ، کمتری شود . به سخن دیگر ، سازمانهایی که برای هماهنگی به استانداردهای ستاد تخصصی روی می آورند . در بعد عمودی و تا حدودی هم در بعد افقی خود سرشت تمرکزی دارند .

برخی پژوهشگران برای باورند که استانداردهای دیوانسالارانه سرپرستی مستقیم مدیران را کمتری در پی آن قدرت کارکنان را بیشتر می کند . کروزیئر (۱۹۶۴) به یافته بکلی جداگانه ای رسیده است . به گمان وی ، چون قدرت تصمیمگیری در اداره مرکزی دیوانسالاریها متمرکز است ، قدرت هر دو گروه یاد شده (مدیران و کارکنان) کمتری شود بنظر می رسد آنان که وجود مقررات کار را پدید آورنده عدم تمرکز می دانند ، تمرکز را با سرپرستی مستقیم یکسان دانسته اند و گمان می کنند

سازمانی که سرپرستی مستقیم در آن نیرومند باشد ، متمرکز است و به هرنسبتی که استانداردهای کار جایگزین این سرپرستی مستقیم گردد ، سازمان نامتمرکزی شود .

شاید سرپرستی استوارترین مکانیزم هماهنگی باشد و بهمین دلیل هم شاید نظارت نزدیک مدیران سخت ترین شکل تمرکز افقی را پدید آورد ، اما این بدان معنی نیست که استاندارد کردن فرایند کار مکانیزم سستی برای هماهنگی است . آشکار است که اگر مقررات بسنده نباشد ، کارمند آزادی عمل درخور ملاحظه‌ای خواهد داشت . به گونه کلی ، اگر سازمان به هریک از گونه های دیگر مکانیزمهای هماهنگی روی آورد ، آزادی عمل کارکنان آن بیشتر خواهد شد یعنی اگر بازده کارکنان استاندارد شود و اختیار فرایند به آنان داده شود ، کارکنان آزادی عمل بیشتری دارند و این بهتر از آن زمانی است که کارکنان از راه استاندارد کردن مهارتها هماهنگ گردد ، یعنی پیش از آنکه کارکنان آغاز بکار کنند ، فرایند کار خود را برگزینند و بازده مناسب را نیز روشن کنند ، آموزش و ارشاد لازم به آنان داده شود و مهمتر از آن نیز زمانی است که هیچ سرپرستی مستقیم و استانداری در کار نباشد و کارکنان آزادی کامل داشته باشند تا از راه سازگاری رویاروی هماهنگی میان خود را پدید آورند . به سخن دیگر ، به گونه‌ای که در نگاره دو نشان داده شده است ، مکانیزم هماهنگی پیوستاری را پدید می آورد که در یک سوی آن سرپرستی مستقیم به نام شدید ترین و در سوی دیگر آن سازگاری رویاروی به نام ملایمترین مکانیزم تمرکز افقی جای دارد ، و در میان آنها نیز استاندارد کردن فرایند کار ، استاندارد کردن بازده و سرانجام استاندارد کردن مهارتها ، یکی پس از دیگری ، جای دارد .



نگاره (۲) . مکانیزمهای هماهنگی در پیوستار عدم تمرکز افقی

ب - قدرت کارشناسان

سازمان در این مرحله از عدم تمرکز افقی به دانش تخصصی روی می آورد . از این روی باید قدرت خود را به کسانی که دارای دانش هستند ، یعنی به کارشناسان ، واگذار کند . این کارشناسان می توانند در ستاد تخصصی ستاد پشتیبانی ، هسته عملیاتی و یا حتی در خط میانی جای داشته باشند . جراحان در اطاق عمل فرمانروایی می کنند و متخصصان فضایی بر موسسات فضایی فرمان می رانند . در گفتگوی پیشین تنها یک کارشناس شناخته شده بود و آن تحلیگر بود که قدرت غیر رسمی داشت . اما در این سازمان با دانش شمار بیشتری از کارشناسان روبرو است . قدرت این کارشناسان بستگی به پشت گرمی سازمان به آنان و جایگاه آنان در ساختار سازمانی دارد . دست کم سه گونه قدرت کارشناسی در خور شناسایی است :

— قدرت غیر رسمی کارشناس در ساختار سنتی اختیار : در ساختاری که عدم تمرکز افقی در آن چندان فراگیر نیست ، نظام اختیار رسمی دست نخورده می ماند ، یعنی قدرت رسمی در سلسله مراتب مدیران صاف باقی می ماند ، اما به تناسب نیاز سازمان به دانش تخصصی ، که از فنی بودن پاره‌ای تصمیم‌های آن سرچشمه می گیرد ، شماری از کارشناسان قدرت غیر رسمی شایان توجهی به دست می آورند .

— قدرت کارشناسی همراه با اختیار رسمی : هر اندازه اهمیت کارشناسی در تصمیمگیری فزونی یابد ، جدایی میان صف و ستاد ، یعنی جدایی میان اختیار رسمی برای تصمیمگیری از یک سو و اختیار کارشناسی برای رایزنی از سوی دیگر ، ساختگی ترمی شود و سرانجام جدایی میان صف و ستاد از میان می رود و مدیران صف و کارشناسان ستاد در پیکر گروه‌های کار و کمیته‌های پایدار در تصمیمگیری وارد می شوند . روشن است که هر یک از کارشناسان به تناسب دانشی که در مساله مورد نظر دارند ، در تصمیمگیری شرکت می نمایند . از این رو این گونه قدرت کارشناسی همراه با اختیار رسمی ، به عدم تمرکز گزینشی در بعد افقی می انجامد . بدین سان که کارشناسان قدرت برخی تصمیمگیریه‌ها را دارند ولی قدرت پاره‌ای تصمیمگیریه‌های دیگر را ندارند . به سخن دیگر ، بنظر می رسد که عدم تمرکز گزینشی در هر دو بعد عمودی و افقی همزمان پدیدار می شود .

— قدرت کارشناسی متصدیان : سومین و نامتمرکزترین قدرت کارشناسی هنگامی پدیدار می شود که متصدیان خود کارشناس هستند و این کارشناسی آنچنان قدرتی به آنان می دهد که مایه عدم تمرکز سازمان در هر دو بعد می شود ، به گونه‌ای که هر چه سازمان حرفه‌ای تر باشد ساختار آن در هر دو بعد نامتمرکزتر می شود .

ج - قدرت برای هر کسی

در پیش اشاره شد که قدرت در دست مدیران سبب تمرکز افقی است و اینکه دیوانسالارانه کردن سازمان

عملاً "به ستاد تخم می دهد که خود شکل محدودی از عدم تمرکز افقی را پدید می آورد و نیز اشاره شد که هرچه این قدرت، بیشتر از دانش، در برابر مقام، سرچشمه گرفته باشد، ساختار سازمانی در بعد افقی نامتمرکز تر است و سرانجام آن برپا ساختن سازمانی حرفه‌ای است که متمدیان آن بسیاری از تصمیم‌گیریهار در نظارت خود دارند اما آيا می توان سازمانهای حرفه‌ای را که در آن هر فرد به اعتبار دانش و تخصص خود از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار است مردم سا لارانه نامید؟ سازمانهای حرفه‌ای شاید شایسته سا لارانه باشند اما مردم سا لارانه نیستند. تا هنگامی که دانش بگونه یکنواخت پراکنده نباشد، قدرت نیز به گونه یکسان پراکنده نخواهد شد. عدم تمرکز هنگامی کارآست که قدرت، بر بنیاد عضویت باشد نه بر پایه مقام یا دانش و همه در تصمیم‌گیری بهره‌ای یکسان داشته باشند. تنها در این صورت است که می توان سازمان را مردم سا لارانه نامید. آیا برآستی چنین سازمانی وجود دارد؟ يك سازمان مردم سا لارانه همه دشواریهای خود را از راه تعدد آراء، از میان بر می‌دارد. مدیران شاید برای شتاب دادن به تصمیم‌گیری اعضا، برگزیده شوند اما هیچ نفوذی در تصمیم‌گیری اعضا ندارند.

در سالهای واپسین در اروپا به " مردم سا لاری صنعتی " نگرش درخور ملاحظه ای شده است. در یوگسلاوی مالکیت بسیاری از موسسه هادر دست کارگران است و همین کارگران، مدیران را بر می‌گزینند. در فرانسه درباره خود گردانی سخن فراوان گفته می‌شود. در آلمان غربی نیمی از اعضا هیات مدیره شرکتهای بزرگ، برابر قانون، از میان نمایندگان کارگران برگزیده می‌شوند. با این همه، چنین کوششهایی به مردم سا لاری ناب یا چیزی همانند آن نمی‌انجامد. از همین روی اشتراوس و روزن اشتاین (۱۹۷۰ - ص ۱۷۱) در پژوهش‌گیری خود درباره، مشارکت کارگران در هشت کشور اروپا، آسیا و خاور میانه نتیجه می‌گیرند که:

۱- در بسیاری موارد مشارکت به عنوان راهگشای نمادی ناسازگاریها از سوی رده بالای سلسله مراتب سفارش می‌شود.

۲- گيرایی مشارکت بیشتر از آن روی است که مشارکت با هر دو نگرش سوسیالیسم و روابط انسانی سازگاری آشکار دارد.

۳- در عمل مشارکت، تنها کامیابیهای اندکی، در زمینه های کارکنان و رفاه داشته و در زمینه تولید به هیچ روی کامیاب نبوده است.

۴- اعتبار برجسته مشارکت این است که زمینه‌ای برای از میان بردن کشمکشها فراهم می‌سازد و در عمل وسیله‌ای است که از راه آن مدیران فرمانبرداری فرودستان را تامین می‌کنند.

پژوهشگران یاد شده بر این باورند که کارگران به مسائلی که پیوندی مستقیم با کارشان ندارد، دلبستگی نشان نمی‌دهند. جای شگفتی است که برخی از پژوهشها مشارکت را مایه توانمندی فرادستان به بهای ناتوانی سایر گروهها، یعنی از میان برداشتن مدیریت میانی، سنتی و وظیفه‌های ستاد و جلوگیری

از پایگیری حرفه‌گرایی، دانسته اند. برخلاف انتظار، چنین می‌نماید که مردم سالاری صنعتی سازمان را در هر دو بعد افقی و عمودی متمرکز می‌کند.

کروزریرگونه‌های دیگر از مردم سالاری سازمانی را گزارش می‌کند و گویا به یافته‌های همانندی رسیده است. به گونه‌ای که پیشتر اشاره شد، در این زمینه کارگران قواعدی فراهم می‌آورند که قدرت رئیس‌ان خود را محدود می‌کنند. این قواعد فرادست و فرودست را در وضعیتی یکسان می‌گذارد، یعنی هر دو را در یک محدودیت می‌نهد. قدرت تصمیمگیری به نوبه خود به سوی اداره مرکزی سازمان برگردانده می‌شود و به سخنی دیگر دیوانسالاری در ساختار بدست آمده دوچندان می‌گردد، یعنی هم مقررات عادی برای هماهنگی کارها و هم مقررات ویژه‌ای برای پشتیبانی از کارگران پدید می‌آید. دوچندان شدن دیوانسالاری یعنی دوبرابر شدن تمرکز. بدین سان آنچه که به دست می‌آید در واقع یک مردم سالاری ناهنجار است و سازمان بیش از همیشه دیوانسالارانه و متمرکز می‌شود و انعطاف‌ناپذیری آن موجب می‌شود تا سازمان اندک‌اندک توانایی خدمت به مشتریان و ارضاء نیازهای والای کارکنان خود را از دست بدهد (کروزیئر ۱۹۶۴).

با آنکه جنبش‌های مردم سالاری سازمانی در امریکا دیده نشده، مدیریت مشارکتی در آن جایا اقبال بسیار روبرو گردیده است. در بررسی مفهوم مدیریت مشارکتی دو نکته باید به نیکی روشن شود. نکته نخست اینست که مشارکت به افزایش بهره‌وری می‌انجامد. روانشناسان صنعتی همواره به مدیسان گفته‌اند: "کارکنان خود را در کارها مشارکت دهید تا بیشتر تولید کنند". نکته دوم که یک مساله ارزشی است اینست که مشارکت در ذات خود ارزشمند است و کارگران در یک جامعه مردم سالارانه حق مشارکت در سازمان خود را دارند. سخن امریکایی‌ها درباره، مدیریت مشارکتی کم‌وبیش به نکته نخست برمی‌گردد.

شگفت‌آور است که بسیاری از پژوهش‌ها نکته نخست را تأیید نکرده‌اند. بررسی‌های فیدلر (۱۹۶۶) و دیگران نشان داده است که مشارکت به رضایت شغلی یا بهره‌وری همبستگی ندارد. باری، مدیریت مشارکتی رابطه سختی می‌تواند روش مردم سالارانه نامید زیرا مدیریت مشارکتی برای گمان استوار است که قدرت رسمی در دست مدیر صاف جای دارد و او است که تصمیم می‌گیرد کارکنان خود را در قدرت خویش شریک کند، اما مردم سالاری چیزی نیست که به گشاده‌دستی دیگران وابسته باشد. در مردم سالاری سازمانی، قدرت باید به گونه‌ای قانونی، در سرتاسر سازمان پراکنده شود. شواهد بدست آمده نشان می‌دهد تلاش‌هایی که در راستای مردم سالاری در سازمانها انجام شده، به تمرکز بیشتر انجامیده است.

پاره‌ای بررسی‌ها نمایانگر آنست که سازمان متمرکز در وضعیتی ویژه، برای نمونه در مرحله هم‌ای نخستین کار، شاید کارآیی بیشتری داشته باشد. در برابر، سازمانی که در بعد افقی نامتمرکز است، یعنی سازمان مردم سالارانه، برای بالابردن روحیه مناسبتر است. اما چنین سازمانی پایدار نیست و برای انجام

دادن وظایف خود سرانجام به ساختار متمرکزی بدل می گردد که دارای سلسله مراتب سخت تری است . بدین سان بنظرمی رسد تلاشهایی که برای مردم سالارانه کردن سازمانهای متمرکز انجام می شود ، خواه کارگران خود مدیران خویش را برگزینند ، یا در تصمیمگیریها مشارکت بیشتری داشته باشند ، یا مقرراتی برای محدود کردن قدرت مدیران فراهم آورند و یا گذرگاههای ارتباطی بیشمار پدید آورند ، همه به گونه ای بسه تمرکز بیشتری انجامد . همه این پژوهشها در سازمانهایی انجام شده است که وظایف تکراری و غیر تخصصی دارند . اما مردم سالاری سازمانی برای آزمایشگاههای پژوهشی یا بیمارستانها شیوه مناسبی نیست . اگر چه می توان گفت که این گونه سازمانها به آرمان مردم سالاری نزدیک ترند ، زیرا در این سازمانها قدرت به گونه ای گسترده پراکنده شده است . اما دلیل پراکندگی قدرت این نیست که اعضا آن سازمان مشارکت راپدیده ای خوب می دانند . چگونگی پراکندگی قدرت نیز به گونه ای نیست که همه اعضا از قدرت یکسانی برخوردار باشند . در این سازمانها قدرت از دانش پیروی می کند و دانش نیز خود به گونه ای گسترده امانا برابر، پراکنده شده است . از این روی بنظرمی رسد که سازمانها باید به جای مردم سالاری به شایسته سالاری روی آورند و تنها در این صورت است که سازمان می تواند از عهده وظایف حرفه ای خود برآید .

مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز

از آنچه گفته شد چنین می نماید که می توان پنج گونه جداگانه عدم تمرکز افقی وعمودی را بازشناخت و آنرا در پیوستاری نشان داد که در یک سوی آن تمرکز در هر دو بعد آن و در سوی دیگر آن عدم تمرکز در هر دو بعد آن جای دارد . گونه های پنجگانه عدم تمرکز افقی وعمودی در نگاره سه نشان داده شده است . (مینزرگ ۱۹۸۳ - ص ۱۱۵) اینک به هر یک از گونه های پنجگانه عدم تمرکز نگاهی کوتاه میفکنیم .

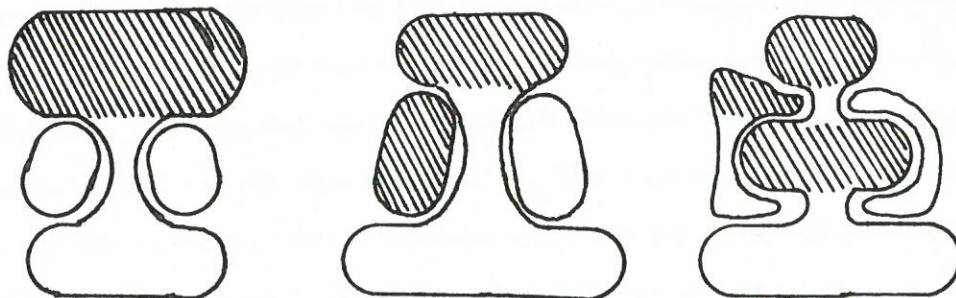
الف - تمرکز افقی وعمودی: در این جا قدرت تصمیمگیری در دست یک فرد جای دارد که همان مدیر راس سلسله مراتب صفاست و رئیس کل نامیده می شود . در نگاره (۳ - الف) قدرت در راس هرم راهبردی متمرکز می باشد (بخشهای گوناگون بیکر هیک سازمان در نگاره ۳ - ح نشان داده شده است) . رئیس کل هر دو گونه قدرت رسمی و غیر رسمی را در اختیار خود دارد ، همه تصمیمهای برجسته را خود می گیرد و اجرای آنها را نیز از راه سرپرستی مستقیم هماهنگ می کند . بدین سان نیاز چندانی نمی بیند که اعضا ستاد ، مدیران خط میانی و یا متصدیان را در قدرت خویش شریک کند . یعنی تمرکز هم به شکل افقی وهم به شکل عمودی پدیدار می شود .

ب - عدم تمرکز افقی محدود: در این جا ، سازمان دیوانسالارانه ای را می بینیم که اجرای وظایف آن نیاز به مهارت ندارد و برای تامین هماهنگی به استاندارد کردن فرایند کار روی می آورد (در این گونه سازمانهاست

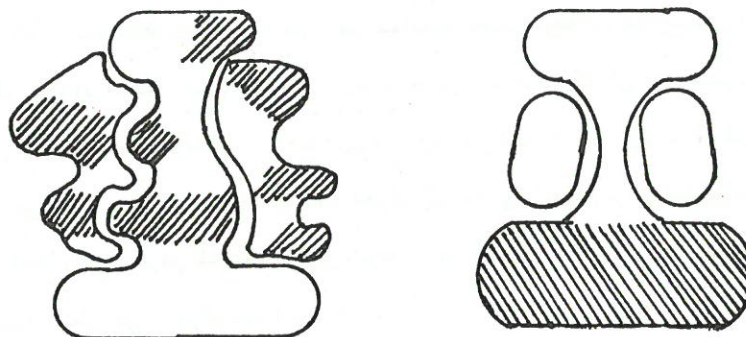
که پژوهشهایی برای مردم سالارانه کردن انجام شده است (۰ در این گونه سازمان ، تحلیلگران از راه سازماندهی رفتار سایر اعضا ، به ویژه متصدیان که پیوسته قدرت خود را از دست می دهند ، نقشی برجسته بازی می کنند . استاندارد کردن اهمیت سرپرستی مستقیم را به عنوان یک مکانیزم هماهنگی کاهش می دهد و در پی آن ، از قدرت مدیران میانی ، به ویژه در رده های پائینتر ، می کاهد . در نتیجه ، ساختار در بر عود عمودی متمرکز می شود و قدرت رسمی در رده های بالاتر سلسله مراتب ، به ویژه در راس هرم راهبردی متمرکز می شود (در این گونه سازمانها حتی اگر تلاشهایی هم برای انتقال قدرت به هسته عملیاتی در راستای مردم سالارانه کردن سازمان انجام شود ، دست آوردی واژگونه خواهد داشت زیرا شیوه های گزینش مدیران به گونه ای است که سرانجام قدرت را در هرم راهبردی متمرکزی می سازد) با این همه ، تحلیلگران بدلیل نقشی که در سازماندهی رفتار دارند ، می توانند بخشی از قدرت غیر رسمی را در اختیار گیرند و این همان عدم تمرکز افقی محدود است . چون تحلیلگران در سنجش با سایر کارکنان غیر مدیر ، انگشت شمارند و کردار آنها موجب کاهش قدرت سایر غیر مدیران ، به ویژه متصدیان است از این رو عدم تمرکز افقی به صورت محدودترین شکل خود در می آید . به هر حال این عدم تمرکز گزینشی است زیرا تحلیلگران تنها قادر تمیمهای مربوط به استاندارد کردن کارها وارد می شوند . در نگاره (۳ - ب) قدرت در راس هرم راهبردی و اندکی هم در ستاد تخصصی متمرکز شده است .

پ - عدم تمرکز عمودی محدود : در این جا با سازمانی روبروی شویم که به واحد های یا بخشهای مبتنی بر بازار تقسیم شده و به مدیران آنها قدرت رسمی بسنده (به صورت موازی) برای تصمیمگیری مربوط به بازارشان واگذار شده است . اما چون این قدرت نباید به افراد پایینتر در سلسله مراتب سازمانی انتقال یابد ، در این جا عدم تمرکز عمودی به شکل محدود خود پدیدار می شود . به همین سان چون مدیران بخش نیازی برای تقسیم قدرت خود را با اعضا ستاد یا متصدیان نمی بینند ، اینگونه سازمان را می توان در بعد افقی متمرکز خواند . روشن است که راس راهبردی ، نظارت پایانی بر همه بخشها را برای خود نگاه میدارد . و چون سازمان برای هماهنگ کردن رفتار بخشها از مکانیزم استاندارد کردن بازده (نظامهای نظارت عملکرد که توسط ستاد تخصصی طراحی شده) بهره می گیرد ، می توان گفت که در این شرایط شماری از برنامه ریزان بلند پایه نیز دارای قدرت هستند . از این روی ، در نگاره (۳ - پ) بخش کلان قدرت در بالای خط میانی و اندکی از آن در راس راهبردی و راس ستاد تخصصی متمرکز شده است .

ت - عدم تمرکز عمودی افقی گزینشی : عدم تمرکز گزینشی در دو بعد آشکار می شود . در بعد عمودی ، قدرت برای تمیمهای گوناگون به مجموعه های کار در رده های گوناگون سلسله مراتب واگذار می شود ، و در بعد افقی مجموعه های کار ، کارشناسان ستادی را از دیدگاه تمیمهای فنی برمی گزینند . هماهنگی در درون هر مجموعه کار و میان مجموعه های گوناگون بیشتر از راه سازگاری روبروی پدید می آید . در نگاره (۳ - ت) قدرت در جاهای بسیار ، به ویژه در ستاد پشتیبانی که کارشناسان سازمان در آن هستند ، متمرکز شده است .

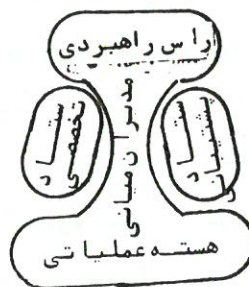


پ . عدم تمرکز عمودی محدود ب . عدم تمرکز افقی محدود الف . تمرکز افقی و عمودی



ت . عدم تمرکز افقی و عمودی گزینشی

ث . عدم تمرکز افقی و عمودی



ج . بخشهای پنجگانه پیکر سازمان

نگاره ۳ - پنج گونه عدم تمرکز

ث - عدم تمرکز عمودی وافقی : به گونه‌ای که درنگاره (۳ - ث) نشان داده شده است ، در این جا قدرت تصمیمگیری بیشتر در هسته عملیاتی متمرکز می شود . این امر بدلیل آنست که اعضاء هسته عملیاتی حرفه‌ای هستند و کارهایشان بیشتر از راه استاندارد کردن مهارتها هماهنگ می شود . در این جا سازمان در بعد عمودی سخت نامتمرکز است زیرا قدرت در پائینترین رده سلسله مراتب جای می گیرد و در بعد افقی نیز سخت نامتمرکز است زیرا در دست شمار بسیاری از کارکنان ، غیرمدیر ، یعنی متمدیان ، جای دارد .

چکیده گفتار اینست که عدم تمرکز عمودی تنها سلسله مراتب اختیار ، یعنی راس هرم راهبردی و خط میانی ، را در بر می گیرد . قدرت در برخی از سازمانها در راس هرم راهبردی باقی می ماند و در برخی دیگر ، به گونه گزینشی یا موازی ، به رده های گوناگون صف در خط میانی واگذار می شود و در مواردی هم به رده های پایینی خط میانی و شاید هم پایین تر از آن ، یعنی به هسته عملیاتی ، انتقال می یابد .

در این جا سازمانها گرایش دارند که بیش از نیاز خود در ابعاد افقی و عمودی تمرکز داشته باشند .

عدم تمرکز افقی در حقیقت ، سه بخش دیگر سازمان ، یعنی ستاد تخصصی ، ستاد پشتیبانی و هسته عملیاتی را در نظام قدرت وارد می کند که هر یک از آنها به اندازه کارشناسی خود دارای قدرت غیر رسمی هستند . اگر گروه های ستادی دانش لازم برای تصمیمگیری فنی را داشته باشد ، کار آنها از رایزنی فراتر خواهد رفت و اگر متمدیان حرفه‌ای بوده و از کارشناسی لازم برای اجرای تصمیمهای مدیریت برخوردار باشند ، یعنی وظایف آنان نیازمند مهارت و دانش پیچیده باشد ، قدرت بیشتری بدست می آورند .

واپسین نکته این است که عدم تمرکز در داخل واحدهای ستاد تخصصی و واحدهای پشتیبانی در رده های بالا

بسیار گسترده است .

پانویس ها

۱- در این نوشته واژه های " قدرت " و " اختیار " در مفهومی یکسان به کار رفته است .

Delegation	-۲
Vertical Decentralization	-۳
Horizontal Decentralization	-۴
Selective Decentralization	-۵
Strategic Apex	-۶
Mutual Adjustment	-۷

مآخذ

- 1- Crozier, M.: The Bureaucratic Phenomenon (Chicago : University of Chicago Press, 1964).
- 2- Fiedler, F.E.: " The Contingency Model; A Theory of Leadership Effectiveness," in H.P Proshansky and B.Seidenberg, eds. Basic Studies in Social Psychology (New York: Holt, Rimehart and Winston, 1966).
- 3- Koontz, O Donnel, Wahrich: Essentials of Management (Singapore: MC Graw Hill Book Co., 1986).
- 4- Lawrence, P.R., and J.W.Lorsch: Organization and Environment (ILL : Richard D. Irwin, 1967).

- 5- Mintzberg, Henry: Structure in Fives; Designing Effective Organizations (New York: Prentice Hall , International Editions, 1983).
- 6- Paterson, T.I.: Management Theory (London: Business Publications, Ltd., 1969).
- 7- Rabbins, Stephen.,P. : Organization Theory: Structure , Design and Application (New York: Prentice Hall International Editions, 2nd. ed.,1987).
- 8- Straus, G., and R.Rosenstein: " Worker Participation ; Critical View" , Industrial Relations, 1970.