



الله
الله
الله



پژوهشکده حوزه و دانشگاه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت

گرایش منابع انسانی

موضوع:

تمرکز و عدم تمرکز سازمانی با نگاهی به منابع اسلامی

۱

استاد راهنما:

دکتر سید مهدی الوانی

015770

استاد مشاور:

حجة الاسلام و المسلمین سید محمد غروی

محقق:

سید محمود بهشتی نژاد

زمستان ۱۳۷۹

۳۹،۹۵

کلیه حقوق این اثر اعم از چاپ، تکثیر،
نسخه‌برداری، ترجمه، اقتباس و غیره از این
پایان نامه برای پژوهشکده حوزه و دانشگاه محفوظ
است. نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.

تقدیم

تقدیم به تمامی حوزویان و دانشگاہیان، این مشعلداران هدایت نسل‌ها و زمینہ‌سازان سربلندی و عظمت میهن اسلامی بویژه آنان که در پرتو علم و اخلاق و خلوصشان جرعه‌ای از آب گوارای قرب الهی به ما نوشاندند.

تقدیم به روح پاک و منور پدر بزرگوارم که در جهت رشد و پیشرفتم آنچه در توان داشت ایثار نمود، خدایش جزای خیر و علو مرتبه نصیب فرماید.

تقدیم به مادر فداکارم که در راه تربیت ایمانی‌ام دامان پر مهر خود را گشود و همچنین تقدیم به همسر و فرزندان عزیزم که با همدلی و همراهی در به ثمر رساندن این پژوهش مرا یاری کردند.

تقدیر و سپاس

حمد و سپاس به درگاه ایزد منان که به بنده کوچک خویش توفیق تنظیم این پایان نامه را ارزانی داشت. سلام بی پایان بر یگانه دهر حضرت محمد(ص) و اوصیای وی، آنان که نور علم و عمل را بر بشریت تاباندند تا او را به اوج دانش و ایمان برسانند، بویژه عصاره فضیلت‌ها حضرت بقیه الله الاعظم (عج). سلام و درود بر روح ملکوتی امام خمینی (ره)، او که در پرتو جهاد مخلصانه اش سفره بحث و تحقیق آزادانه را گشود و بر جانشین وی خامنه‌ای عزیز، او که با اندیشه‌های تابناکش پرچم هدایت و رهبری امت را بر دوش دارد و بر شهیدان والا مقام، آنان که با ایجاد فضای عطرآگین به روح و جان ما صفا و طراوت بخشیدند.

تقدیر و سپاس از استاد و دانشمند گرانمایه جناب آقای دکتر الوانی که با حسن توجه و راهنمایی‌های ارزشمند خود به این پژوهش سامان و اعتبار بخشیدند.

تقدیر و سپاس از استاد و دانشمند گرانقدر جناب حجة الاسلام و المسلمین آقای غروی که با قبول زحمت مشاوره این تحقیق به اعتبار آن افزودند.

در پایان از همه دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف پژوهشکده حوزه و دانشگاه که به نحوی در تحقق این رساله مشارکت داشته‌اند بویژه ریاست محترم پژوهشکده قدردانی و تشکر می‌کنم.

چکیده

مشاهده نابسامانی‌های اداری صاحب‌نظران دلسوز را بر آن داشته است که نسبت به تحول در سیستم اداری بیندیشند و راه حل‌هایی جهت حل آن پیشنهاد کنند. در این راستا باید گفت مشکل کشور ما نداشتن منابع و امکانات نیست، بلکه مشکل عمده کمبود مدیران لایق و توانمندی است که بتوانند از این امکانات بهره‌گیری شایسته و کارآمد بکنند؛ از این رو در این تحقیق راهکارهایی برای شکوفا کردن استعدادها و ابتکارات نیروی انسانی سازمان‌ها جهت جبران این کمبود ارائه شده است.

اصطلاح «تمرکز و عدم تمرکز» در علوم «اداری، سیاسی و مدیریتی» کاربرد متفاوت دارد؛ البته در همه آنها یک وجه مشترک وجود دارد و آن این است که تمرکز و عدم تمرکز نشانگر شکل و ترکیب قدرت در تصمیم‌گیری است؛ بدین معنا که منظور از تمرکز این است که قدرت تصمیم‌گیری در اختیار افراد معدودی در بالاترین سطح قرار گیرد و اگر این قدرت در سطوح مختلف نظام سیاسی، اداری و یا سازمانی توزیع شود عدم تمرکز تحقق خواهد یافت. در این پژوهش موضوع تمرکز و عدم تمرکز، تنها از نظر نظام اداری و بویژه تشکیلات داخلی سازمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در فصل دوم این رساله با بهره‌گیری از نظرات و تحقیقات دانشمندان، جوانب مختلف موضوع تمرکز و عدم تمرکز بیان شده است و در فصل چهارم با تجزیه و تحلیل گزاره‌های دینی تلاش شده است که راه حل و الگوی مناسبی جهت بهبود کیفیت مدیریت در سازمان‌ها و ادارات کشور ارائه شود. براین اساس می‌توان گفت که اسلام نظر به عدم تمرکز متعادل دارد؛ بدین معنا که تصمیم‌گیری نسبت به مسائل مهم و استراتژیک به عهده مدیریت عالی باشد و اختیار تصمیم‌گیری نسبت به مسائلی که اختصاص به حیطة کاری مدیران سطوح پایین دارد به خود آنها تفویض شود.

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۲	مقدمه.....
۶	مسأله و موضوع تحقیق.....
۶	اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۱۰	اهداف تحقیق.....
۱۱	سؤال‌های تحقیق.....
۱۲	قلمرو تحقیق.....
۱۲	محدودیت‌های تحقیق.....
۱۴	فصل دوم: ادبیات تحقیق.....
۱۵	تعاریف کلی.....
۱۵	۱- تمرکز و عدم تمرکز سیاسی.....
۱۷	۲- تمرکز و عدم تمرکز اداری.....
۱۸	۳- تمرکز و عدم تمرکز سازمانی.....
۱۸	ابعاد ساختار سازمانی.....
۱۹	نظریه‌های کلاسیک سازمان.....
۲۰	نظریه‌های رفتاری سازمان.....
۲۳	مکتب اقتضاء.....
۲۵	ماهیت تمرکز.....
۲۷	تمرکز و عدم تمرکز واقعی و ذهنی.....

۲۸	الف - مواردی که تمرکز به بن بست می رسد:
۲۸	۱ - عدم تمرکز غیررسمی
۲۹	۲ - عدم تمرکز به دلیل نداشتن اطلاعات لازم
۳۰	۳ - عدم تمرکز در اثر عدم اجرای تصمیمات متمرکز
۳۱	ب - مواردی که عدم تمرکز به بن بست می رسد:
۳۱	۱ - تمرکز در اثر بی اطلاعی یا کم اطلاعی تصمیم گیران
۳۲	۲ - تمرکز در اثر کنترل تصمیمات زیردستان
۳۳	۳ - تمرکز در اثر کثرت خط مشی ها و قالب های سازمانی
۳۴	عواملی که حد عدم تمرکز را تعیین می کنند:
۳۴	۱ - ویژگی های شخصی
۳۶	۲ - اندازه سازمان
۳۷	۳ - فنون نظارت
۳۸	۴ - ارزش و وزن تصمیمات
۳۹	۵ - تاریخ و فرهنگ سازمان
۳۹	۶ - کمبود مدیران با کفایت در سطوح پایین
۴۰	۷ - عملکرد غیر متمرکز:
۴۱	۸ - محیط سازمان
۴۲	سنجش درجه عدم تمرکز
۴۴	دلایل گرایش و عدم گرایش به عدم تمرکز
۴۴	الف - دلایل گرایش مدیران به عدم تمرکز
۴۵	ب - دلایل عدم گرایش مدیران به عدم تمرکز
۴۶	ج - دلایل عدم گرایش زیردستان به پذیرش مسئولیت
۴۷	چیرگی بر موانع تفویض اختیار
۴۸	اصول تفویض اختیار
۴۹	شرایط قبول اختیار
۵۵	نظریه ها
۵۵	الف - مدل اسلون

۵۷	ب - استراتژی‌ها و ساخت
۵۹	محاسن و معایب عدم تمرکز
۶۰	الف - محاسن و معایب عدم تمرکز اداری
۶۷	ب - محاسن و معایب عدم تمرکز سازمانی
۷۱	جدول محاسن و معایب عدم تمرکز
۷۲	عدم تمرکز متعادل رمز موفقیت سازمان‌ها
۷۳	پیشینه تحقیق
۷۹	فصل سوم: روش تحقیق
۸۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل گزاره‌های دینی
۸۸	ارتباط مشورت با تمرکز و عدم تمرکز
۸۸	اهمیت مشورت در اسلام
۹۰	اصولی که رعایت آنها در مشورت لازم است
۹۰	۱- ویژگی‌های مشاور
۹۴	۲- وظیفه مشورت کننده و مشاور
۹۵	۳- تصمیم نهایی به عهده مدیر است
۹۷	۴- عدم تزلزل مدیر پس از مشورت و اتخاذ تصمیم
۹۸	محاسن مشورت
۱۰۰	معایب عدم مشورت
۱۰۱	سیره عملی پیشوایان دین در مشورت
۱۰۴	فلسفه مشورت کردن پیشوایان دین
۱۰۶	قلمرو مشورت در اسلام
۱۰۷	تمرکز و عدم تمرکز از تئوری تا عمل
۱۰۸	عدم تمرکز به دلیل اطلاعات غیر واقعی مدیر
۱۰۹	عدم تمرکز به دلیل پیروی نکردن زیردستان
۱۱۱	تمرکز به دلیل کمی دانش و اطلاعات زیردستان

۱۱۲	چرا برخی از مدیران گرایشی به عدم تمرکز ندارند.....
۱۱۳	نقش انتقاد پذیری مدیران در تحقق عدم تمرکز.....
۱۱۵	ضرورت عدم اتکاء سازمان به مدیر عالی.....
۱۱۷	راه‌های چیره‌شدن بر موانع تفویض اختیار.....
۱۱۷	۱- ایجاد اعتماد به نفس.....
۱۱۹	۲- ایجاد امید و اطمینان.....
۱۲۰	۳- اعتماد به زیردستان.....
۱۲۱	۴- فراهم آوردن عوامل مشوق.....
۱۲۲	۵- گذشت و تغافل از اشتباهات زیردستان و عدم انتقاد به آنان.....
۱۲۸	اصول تفویض اختیار.....
۱۲۸	۱- مسئولیت باید هماهنگ با توانایی‌ها و روحیات فرد باشد.....
۱۳۰	۲- تفویض اختیار باید بر اساس امتحان صورت پذیرد.....
۱۳۱	۳- تفویض اختیار باید همراه نظارت و کنترل باشد.....
۱۳۲	۴- تفویض اختیار باید همراه مسئولیت خواهی باشد.....
۱۳۴	۵- تفویض اختیار باید همراه حسابرسی باشد.....
۱۳۵	۶- تفویض اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.....
۱۳۶	شایسته سالاری.....
۱۳۹	شرایط کسانی که به آنها تفویض اختیار می‌شود.....
۱۴۴	تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه اسلام.....
۱۴۷	نقش شخصیت قبول کنندگان اختیار در میزان عدم تمرکز.....
۱۴۹	تعادل در عدم تمرکز.....
۱۵۰	تعادل به عنوان یک اصل کلی در همه امور.....
۱۵۱	سیره مدیریتی علی (ع).....
۱۵۶	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات.....
۱۵۷	نتیجه‌گیری.....

۱۵۷	الف - نتایج فصل دوم
۱۶۰	ب - نتایج فصل چهارم
۱۶۵	پیشنهادات
۱۶۶	فهرست منابع
۱۶۷	الف - منابع عربی
۱۶۸	ب - منابع فارسی
۱۷۱	ج - منابع انگلیسی

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

اصطلاح تمرکز و عدم تمرکز، در نوشته‌های دانشمندان، به وفور استعمال می‌شود. محققان و صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علمی از قبیل: علوم سیاسی، اداری، اقتصاد و مدیریت، به این موضوع پرداخته‌اند، که البته هر گروهی از زاویه خاصی آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. اگرچه بسیاری از دانشمندان مدیریت، عدم تمرکز را تندیس زرین مدیریت می‌دانند و معتقدند که به واسطه آن می‌توان همه گره‌های مدیریت را گشود؛ ولی در مقابل، اندیشمندانی وجود دارند که مدیریت متمرکز را موفق و کارساز می‌دانند.

طرفداران و نظریه‌پردازان مدیریت متمرکز، چنین استدلال می‌کنند که حل مشکل سازمان‌های بزرگ، و عظمت بخشیدن به آنها نیازمند مدیریت متمرکز است که موجب رشد، هماهنگی، توسعه و تسلط می‌گردد. به وجود آوردن کانون‌های تصمیم‌گیری و قدرت متمرکز، مظهر همبستگی و هماهنگی و نظارت و ابزار توانایی بازنگری است.^۱ به عبارت دیگر به زبان علم اداره می‌توان گفت که هر بخش سازمان موظف است کارها را با صلاحدید و موافقت بالاترین رده مدیریت (مدیریت متمرکز) و بنا به دستور آنها و تشخیص عقلانی بودنشان صورت دهد.

مدیریت متمرکز، اطلاعات لازم را در این زمینه جمع‌آوری کرده و به علت توانایی در

۱. حسام‌الدین بیان، آیین مدیریت، ص ۲۲۲.

تجزیه و تحلیل آنها، مدیران رده‌های پایین‌تر را قادر می‌سازد که بتوانند دستورها را در راستای هدف، به خوبی از مرحله تصمیم‌گیری به مرحله عمل برسانند. کانون‌های تصمیم‌گیری متمرکز، اطلاعات را به صورت کامل، صحیح، مداوم، مطابق روز، بموقع و قابل اعتماد، از چندین مأخذ و بر اساس نیازمندی‌ها جمع‌آوری کرده و ارزیابی و تحلیل می‌کنند و به این ترتیب به مدیران این کانون‌ها، توانایی فراوانی بخشیده و در معنا، سازمان‌های پراکنده را یکدست و هماهنگ می‌سازند. برای مدیریت متمرکز از شیوه‌های بسیار پیشرفته نظارت، ارتباط، بازنگری، ممیزی، حسابداری و حسابرسی ماشینی و با برقراری ارتباط مستقیم میان کانون‌های تصمیم‌گیری و کار استفاده می‌شود.^۱

در مقابل، حامیان مدیریت غیرمتمرکز اعتقاد دارند که اداره سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می‌باشند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین‌تر و همچنین ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها امری غیرممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت داشته باشند ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیر نظر خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام بردارند.^۲ یکی از دانشمندان علم مدیریت می‌گوید: «در محیطی که از ویژگی‌های عمده آن، رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است، بسیاری از مدیران رده‌های بالای سازمانی بر این باورند که دست برداشتن از کنترل‌های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری و قاطعیت خواهد شد».^۳

با توجه به اینکه لازمه عدم تمرکز، مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری است، هر سازمان

۱. همان، صص ۲۳۳ و ۲۲۳.

۲. مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ص ۲۹۵.

۳. ریچارد از دفت. تئوری سازمان و طراحی ساختار. مترجمان: علی پارسایان، و سید محمد اعرابی، ص ۷۷۳.

یا اداره و یا وزارتخانه‌ای که گرایش به عدم تمرکز داشته باشد، مدیریت آن مجموعه پیوسته از نظرات سازنده مدیران میانی و سطوح پایین استفاده می‌کند و از این رهگذر موجبات رشد و ترقی آن سازمان را فراهم می‌کند؛ زیرا حتی در آن تصمیم‌هایی که سرانجام مدیریت عالی، خود اتخاذ می‌کند، می‌تواند با مشورت و نظرجویی از دیگران، تصمیم‌های خود را پربار کند.

اصولاً هرگونه رایزنی و نظرجویی و مشورت، به نحوی در انتخاب‌های تصمیم‌گیرنده مؤثر واقع می‌شود و نمی‌توان ادعا کرد تصمیم فرد بدون مشورت و پس از مشورت کاملاً یکسان است؛ زیرا نظرجویی در مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری، امکان اتفاق دارد و در هر مرحله‌ای که اثری بر جای گذارد، مآلاً در تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. مثلاً اگر نظرات ابراز شده از سوی مشاوران در مرحله احصای راه‌ها یا انتخاب معیار برای ارزیابی آنها نافذ افتد، حتی اگر در مرحله انتخاب، طرف شور مستقیماً مشارکت نداشته باشد نمی‌توان مدعی بی‌اثری نظرات ابراز شده بود. به عبارت دیگر اگر نقش مؤثر اطلاعات در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری را بپذیریم، از آنجایی که مشورت میزان اطلاعات را تغییر می‌دهد به سادگی می‌توان دریافت که در تصمیم‌گیری، اثرات جهت‌دهنده‌ای خواهد داشت.^۱

بر عکس افرادی که گرفتار استبداد رأی هستند و خود را بی‌نیاز از افکار دیگران می‌دانند، هر چند دارای قدرت فکری فوق‌العاده باشند، معمولاً با اشتباهات خطرناک و دردناکی مواجه می‌شوند، روایت ارزشمندی از پیامبر اکرم (ص) نقل شده که فرمود: «مَا شَقَّ عَبْدٌ قَطُّ بِمَشُورَةٍ وَلَا سَعَدَ بِاسْتِغْنَاءِ رَأْيٍ: هیچ کس هرگز با مشورت بدبخت، و با استبداد رأی خوشبخت نشده است».^۲

اساساً مشارکت دادن به کارکنان در تصمیم‌گیری باعث تقویت روحیه و ایجاد انگیزه در آنان می‌شود. «نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که افراد احساس می‌کنند باید مؤثر واقع شوند و باید

۱. سید مهدی الوانی، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، ص ۱۲۵، (تلخیص).

۲. ناصر مکارم شیرازی، تفسیر نمونه، جلد سوم، ص ۱۴۵.