

تمرکز و عدم تمرکز در سازمانهای اقتصادی

نوشته: لوئیس آلن

عدم تمرکز یک نوع از تشکیلات نیست

در خیلی از ادارات ایسن عقیده حکمفرماست که عدم تمرکز یک نمونه مشخص از تشکیلات بوده و فقط یک شرکت در صورت تغییر تشکیلاتش می تواند عدم تمرکز یابد. این موضوع صحیح نمی باشد و علت وجود این اشتباه اقسام مختلفی است که برای عدم تمرکز قائل می شوند. در حالی که اختلافی در این مورد وجود ندارد. مثلاً عدم تمرکز در وضع استخدامی نوع دیگری توصیف می شود تا عدم تمرکز در وضع تقسیم وظایف قسمتها. گرچه این وجه تمایز ظاهراً صحیح می نماید ولی در حقیقت همانقدر معنی دارد که بگوئیم دو نوع ذات الریه موجود است ذات الریه مردانه و ذات الریه زنانه.



تمرکز و عدم تمرکز توسعه تفویض اختیار را نشان می دهد. تفویض اختیار در مرحله اول مربوط می شود به دادن مسئولیت و اختیار یک فرد به دیگر. عدم تمرکز احتیاج به تفویض مرتب و منظم اختیارات، در یک تشکیلات وسیع، دارد. این موضوع باید تذکر داده شود که عدم تمرکز و تمرکز هم در وضع استخدامی و هم در وضع تقسیم وظایف ممکن است در مراحل بالا یا پایین سازمان باشد. این موضوع حقیقت دارد که عدم تمرکز در وضع تقسیم وظایف آسانتر است. ولی بهر حال باید وجه تمایزی بین ساختمان تقسیم وظایف و محلی که در داخل این ساختمان اختیارات قرار دارد وجود داشته باشد.

پذیرفت و تمام سرمایه شرکت را در راه بدست آوردن گیاهی برای تهیه پلاستیک و بدون در نظر گرفتن صنعت نفت، خرج کرد و سودی را که مدتهای طولانی ممکن بود عاید شرکت شود از دست داد.

سوء تفاهات راجع به عدم تمرکز

عدم تمرکز دارای معانی مختلف می باشد. علت اساسی آن نوع استفاده ای است که از عدم تمرکز در موارد مختلف می شود. مثلاً عدم تمرکز اداری، عدم تمرکز فنی و عدم تمرکز استخدامی و غیره. عدم تمرکز در آن واحد ممکن است به معنی جدا نمودن امکانات، یک نوع از تشکیلات و تفویض اختیار اتخاذ تصمیم باشد.

عدم تمرکز که هنر و علم مدیریت حرفه ای را توصیف می نماید یکی از پیچیده ترین فنون اداری است. از عدم تمرکز در موارد مختلف ممکن است استفاده شود که بعضی از این موارد مفید، برخی گنگ و مبهم و برخی دیگر کاملاً مغایر هدف سازمان می باشد. اگر موسسه ای مایل است که توسعه یابد، ایجاد عدم تمرکز می تواند محصول جدید را افزایش دهد، پیشرفتهای فنی را آسان نماید و بر تعداد مدیران بیافزاید. برای حل مشکلاتی از قبیل رکود و کساد بازار فروش و اختلافاتی که بعد افراط رسیده عدم تمرکز تجویز می شود. در این مورد همچنان که ممکن است با احتیاط کامل دارویی تجویز شود این عقیده وجود دارد که اگر عدم تمرکز به میزان کم خوب و به نفع شرکت است مسلماً بیشتر آن بهتر بوده و نفع بیشتری دارد.

بعضی اوقات این سند خوش بینی (عدم تمرکز) کاملاً گنگ و مبهم می شود. شرکتی بدون ایجاد تمرکز مناسب به طور سریع و به میزان زیادی عدم تمرکز یافت و ناگهان متوجه شد که در آن واحد در نیمه راههای تولید محصول قدم برداشته و تقریباً طریق موفقیت آمیز بدست آوردن محصول را همراه با میلیونها دلار سود از دست داده است. شرکت دیگری متوجه شد که عدم تمرکز آزادی بیش از اندازه ای در اتخاذ تصمیم به کارکنان شرکت می دهد. مدیرعامل شرکت تحت تاثیر عقاید یکی از روسای قسمتها که ترفیع مقام بیش از اندازه ای یافته بود قرار گرفت و پیش بینی های خوش بینانه او را

عدم تمرکز نباید به طور کامل بوجود آید

این عقیده که عدم تمرکز مطلق یک وضع مطلوب می باشد کاملاً فریبنده و سفسطه آمیز است. نه تمرکز و نه عدم تمرکز هیچکدام نمی توانند به طور کامل وجود داشته باشند. بلکه رعایت یک تعادل و توازن بین آنها همیشه ضروری است. اگر مرکزی دارای اختیار برای عمل نقشه کشی، دادن تشکیلات، مرتبط ساختن قسمتها، تحرک و کنترل آنها و اتخاذ تصمیمات لازم نباشد شرکت از بین خواهد رفت. ولی این تمرکز نمی تواند به صورت کامل بوجود آید و اگر شرکتی مایل به ادامه عملیات خود می باشد باید در واحدهای عملیات شرکت عدم تمرکز بوجود آید. اگر مدیران کارخانه نتوانند تصمیمات لازم و ضروری را اتخاذ نمایند این فلج و ناتوانی بزودی به نقاط بالا و به مرکز فعالیتها رخنه خواهد کرد.

عدم تمرکز به معنی پراکندگی نمی باشد

عدم تمرکز همیشه با پراکندگی امکانات فنی اشتباه می شود. در حالی که امکانات فنی اشتباه می شود. در حالیکه کاملاً از یکدیگر مجزا و متمایز می باشند. پراکندگی یعنی اختلاف فنی که بین جریان بنا کردن ادارات و یا تاسیسات کارخانه وجود دارد.

اگر شرکتی با مرکز که در تهران می باشد تاسیساتی در کرمان و در یزد بنا نماید این عمل به معنی پراکندگی است ولی حتماً نشانه عدم تمرکز نمی باشد. عدم تمرکز می تواند بدون جدا نمودن امکانات پیشرفت نماید و امکانات هم می تواند بدون عدم تمرکز از یکدیگر پراکنده شود.

به مناسبت سوء تفاهم شدیدی که در این مورد وجود دارد بهتر است در قدم اول این دو مفهوم یعنی تمرکز و عدم تمرکز روشن گردد.

تمرکز

تمرکز یعنی تجمع اختیارات در مرکزی داخل سازمان. همانطور که دیدیم مدیر ممکن است کارهایی انجام دهد و مسؤلیت هایی داشته باشد که انجام آن بوسیله افراد زیر دست او بهتر صورت گیرد و همین طور نیز امکان دارد مدیر اختیار اتخاذ تصمیماتی را داشته باشد که در قسمتهای فرعی این تصمیمات بهتر اتخاذ شود. این مدیر ممکن است اجازه انجام کارها را به قسمتهای پایین تر بدهد ولی بدون تفویض اختیارات لازم برای انجام این کارها به قسمتهای مربوط. وجه تمایز تمرکز این است که قسمت اعظم تصمیمات بوسیله کسانی اتخاذ می شود که خود مجری کارها نمی باشند. یعنی تصمیمات در راس سازمان اتخاذ می گردد نه بوسیله کسانی که آنها را انجام می دهند.

فایول می گوید: «هرچه که باعث بالا رفتن اهمیت نقشی که قسمتهای فرعی دارند می شود عدم تمرکز، و آنچه که باعث کم شدن این اهمیت می گردد تمرکز نامیده می شود.»

تجمع اختیارات

هر مدیری اختیارات معینی دارد و همانطور که در بحث راجع به تفویض اختیار دیدیم هر مدیری برای انجام نقشه ها، دادن تشکیلات، تحرک و هماهنگ نمودن و کنترل



قسمتها باید اختیاراتی داشته باشد. این اختیارات با توجه به کار افرادی که او آنها را اداره می کند به مدیر داده می شود.

اگر اختیارات در راس سازمان جمع شده است تصمیمات اتخاذ شده هر اندازه که ممکن است باید به روشی باشد که در سازمان معمول است تا در حل مشکلات نیز از روشهای گذشته استفاده گردد.

چه حقایق تمرکز را توصیف می نماید

یک موسسه و یا مدیر آن ممکن است این طور تشخیص دهد که برای انجام کارهای به خصوص باید مقداری اختیار داشته باشد وقتی شرکت کوچک باشد این حقایق تمرکز را بیان می کند، آسان نمودن عمل رهبری، تهیه نمودن وسایلی برای تکامل و اتحاد عملیات و کنترل ضروریات.

آسان نمودن عمل رهبری شخصی

رهبری شخصی برای موفقیت یک شرکت کوچک که مراحل مختلف ترقی خود را طی می کند اثر فوق العاده دارد. با وجود این حقیقت باید محل استقرار اختیار و نوع تشکیلات طوری باشد که عمل رهبری شخصی را آسان نماید و موفقیت و بقای هر عملی که در رقابت بازار شروع می شود بستگی به قابلیت انعطاف آن دارد تمرکز در شرکتی که تحت رهبری مدیر با استعدادی می باشد که خود را با تغییرات جدید وفق می دهد سرعت در اتخاذ تصمیم، انجام عملیات پرخطر و تحرک زیاد دارد. وجه تمایز شرکت کوچکی که با تمرکز اداره می شود نوع محصول و یا فروش شرکت است که آنرا در مزایای رقابت قرار می دهد.

مثلاً در سال ۱۹۴۵ او.آ. ساتن با علاقه زیاد وضع ثابتی را که در صنعت بادبزنهاي برقی وجود داشت، که هیچ نشانه ای از ترقی و تکامل برای مدت ۲۰ سال در آن دیده نمی شد، نشان داد. او ایده هایی درباره حرکت

هوا از علم جدید آئرو دینامیک بدست آورد و در گاراژی واقع در ویچینا شروع به ساختن بادبزن ایده آلی خود نمود. با آگهی نمودن برای بادبزن خود به عنوان (هواگردان) که هم برای جریان هوا در تابستان و هم در زمستان موثر بود، قادر شد که یک بازار همیشگی برای فروش آنها بدست آورد. ابداع او در طرح و بازاریابی او را قادر ساخت که بتواند با غول‌های صنایع که در نوع تخصص او وجود داشتند مقابله نماید و آنها را شکست دهد.

امروز شرکت او آ.آ. ساتن با سرمایه‌ای به ارزش ۹ میلیون دلار که شامل ماشین‌آلات، هواگردانها و تصفیه هوا و موتور می‌باشد و با فروش سالیانه‌ای در حدود ۴۰ میلیون دلار با سرعت زیاد به نقطه‌ای می‌رسد که باید راجع به تمرکز یا عدم تمرکز دادن اختیارات تصمیم جدی اتخاذ کند.

پل دی آرنولد معتقد بود که می‌توان نانی خوشمزه‌تر و اشتها آورتر از نان معمولی تهیه کرد و در سال ۱۹۴۵ کارش را با نانوایی کوچکی شروع کرد و نان سفید خانگی او با وجود قیمت زیادی که برای آن تعیین کرده بود به طور موفقیت آمیزی با نانهای معمولی رقابت کرد.

یک شرکت کوچک تا موقعی که عملیاتش را به طور موثری انجام می‌دهد می‌تواند در تحت رهبری یک رهبر برجسته از مزایای تمرکز استفاده نماید. لازم به تذکر است که وقتی شرکت‌های بزرگ با عدم تمرکز اداره می‌شوند در حقیقت سعی می‌کنند که یک چنین وضعی در داخل سازمان خود به وجود آورند.

تمرکز وسیله‌ای است برای هماهنگ نمودن و اتصال قسمتها

بیشتر شرکتها به این نتیجه رسیده‌اند که برای اتحاد و اتصال تمام عملیاتی که برای نیل به هدف مشترک انجام می‌گیرد تمرکز لازم است. یعنی برای هماهنگ نمودن قسمتهای مختلف که برای هدف واحدی فعالیت می‌کند

احتیاج به تمرکز وجود دارد. به طوری که اگر عدم تمرکز بیش از اندازه در شرکت حکمفرما باشد این اتحاد و اتصال به خطر می‌افتد.

یک شرکت معروف بین‌المللی احتیاج به هماهنگ نمودن قسمتها را بوسیله تمرکز نشان داده است. در سال ۱۹۲۲ شرکت مزبور تاسیس شده و به ۲۶ قسمت فرعی که متعلق به خودش بود تقسیم گردید. عملیات قسمتهای مختلف شرکت به طور مستقل انجام می‌گرفت. در نتیجه عملیات شرکت گران تمام می‌شد. ۸ نفر شیمیست در این شرکت کار می‌کردند که هر یک متصدی یک لابراتوار بودند. چند تا از این لابراتوارها در آن واحد یک عمل را انجام می‌دادند. در یک حالت این طور اتفاق افتاد که سه تا از لابراتوارها تحقیقات خود را برای یافتن جواب مسئله‌ای ادامه می‌دادند در حالیکه لابراتوار چهارم جواب آنرا مدتها قبل یافته بود. قیمت‌گذاری مستقلی که بوسیله هر یک از قسمتها انجام می‌گرفت قیمت محصولات را بی‌اندازه بالا برد. به علت فقدان اتحاد در کوششهای شرکت در مورد فروش دو یا سه فروشنده از طرف قسمت‌های مختلف برای فروش محصول مشابه به یک مشتری مراجعه می‌کردند. چون انبار محصولات ساخته شده هر قسمت مجزا بود اگر مشتری از چند قسمت مختلف خرید می‌کرد درست مثل موقعی که از چند شرکت مختلف خرید کند کالاهای خریداری شده او در مراحل مختلف به دستش می‌رسید.

این شرکت دریافت متوجه شد که بزودی کنترل تمام قسمتها از دست روسای شرکت خارج خواهد شد. شرکت توانست اتحاد لازم برای ادامه عملیات را بوسیله یک کاسه نمودن و تمرکز دادن تشکیلات و تقسیم آنها به سه قسمت رنگسازی تهیه قماش و رنگرزی بدست آورد.

بوجود آمدن این تمرکز که مورد احتیاج شرکت نیز بود آنرا قادر ساخت که هم بازارهای ثابت و نامحدود و هم محصول عالی بدست آورد.

تمرکز باعث اتحاد عملیات می‌شود

اگر شرکت بخواهد که تمام قسمتها در زمان معین کار واحدی را انجام دهند باید در مورد اتخاذ تصمیمهای اختصاصی تمرکز یابد، تنها در صورتی اتحاد مقصود و نقشه و کنترل وجود دارد که تصمیمات عمده بوسیله یک مرکز اختیار که در راس قسمتهای اجرایی قرار دارد اتخاذ شده باشد.

وقتی اتحاد عملیات موردنظر است به خصوص در شرکت‌هایی که دارای قسمتهای متعدد است تمرکز اتخاذ تصمیم لازم است در شرکت مورد مثال ما هر یک از انبارهای کالا بقدری عدم تمرکز یافته است که مدیران می‌توانند به عنوان یک تاجر مستقل عمل نمایند. مدیر هر انبار می‌تواند بهر نحوی که آن را بهترین راه تشخیص می‌دهد انبار را اداره نماید و قیمت‌های مورد نظر خود را پیشنهاد کند. اگر این مسائل در شرکتی تمرکز نیافته باشد در خیلی از موارد یافتن اساسی برای تعیین اینکه چه نوع باید به کارمندی ترفیع رتبه داده شود، چه موقع اضافه حقوق پرداخت گردد و آیا حقوقهای پرداخت شده در چه موارد با یکدیگر اختلاف پیدا خواهند کرد، دچار اشکال می‌شود.

تمرکز وسیله‌ای برای کنترل ضروریات است

در مورد اتخاذ تصمیماتی که مربوط به ضروریات شرکت می‌باشد که مسلماً در روی تمام قسمت‌های مختلف اثر می‌کند تمرکز بی‌نهایت ضروری است. مثلاً در شرکت بزرگ بین‌المللی تهیه لیست کالای موردنیاز قسمتهای مختلف، عدم تمرکز وسیعی یافته است و هرگاه که مدیران محلی دریابند که مشتریان در مدت سه یا شش ماه آینده کم یا زیاد خواهند شد به همان اندازه احتیاجات خود را برای مقابله با پیش‌بینی‌های انجام شده کم یا زیاد خواهند کرد. هر چه ضرورت حادثتر و موقعیت رقابت آمیزتر باشد احتیاج به تمرکز اتخاذ تصمیم بیشتر است.

راهنمای فروشی اجازه داشته باشد که در مورد استخدام فروشنده و پرداخت اضافات تصمیم بگیرد در مورد تفویض این اختیارات کاملاً رعایت عدم تمرکز شده است. اگر این تفویض اختیار در مورد تمام قسمتها و وظایف مختلف شرکت و در میدان عمل وسیعی وجود داشته باشد می توان گفت که شرکت با عدم تمرکز وسیعی اداره می شود.

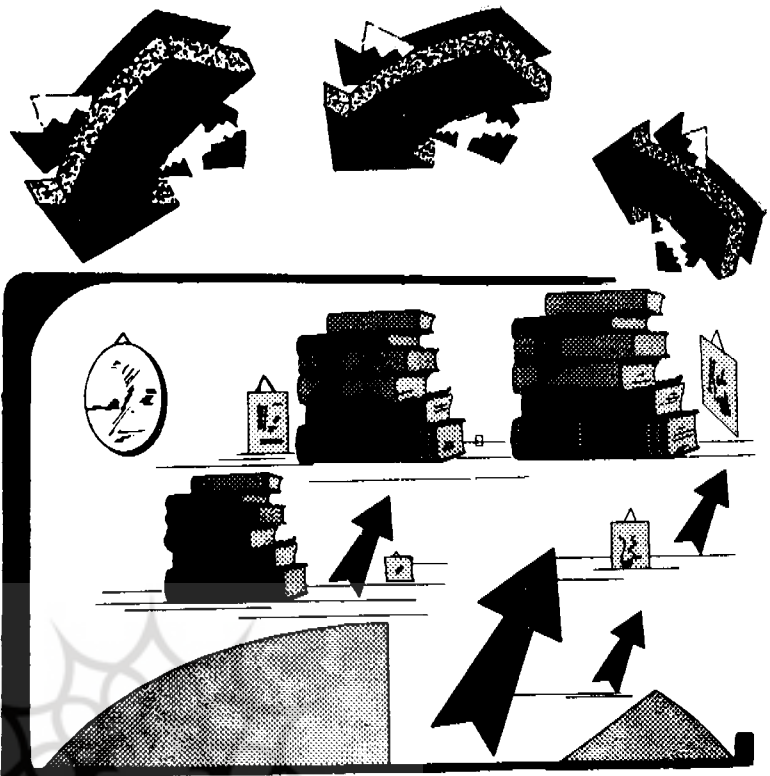
عدم تمرکز برای وظایف گوناگون در داخل یک شرکت و در درجات مختلف به حدهای متفاوتی می رسد. عدم تمرکز معمولاً از قسمتهای بالای سازمان شروع می شود و درجه به درجه توسعه می یابد. تعجبی ندارد اگر شرکتی را بیایم که از مدیرعامل تا حد مدیر هر قسمت عدم تمرکز رعایت شده ولی مدیر هر قسمت عملیاتی انجام دهد که به شدت تمرکز یافته باشد در صورتی که عدم تمرکز در شرکتی به حدهای پایین سازمان رسیده باشد یک حالت غیرعادی می باشد.

درجات مختلف عدم تمرکز

در مورد توسعه عدم تمرکز رعایت این مسائل ضروری است: چه نوع اختیاری تفویض شود؟ تا چه حد در داخل تشکیلات این اختیار تفویض گردد؟ و به چه شدتی عمل تفویض اختیار انجام گیرد؟

اختیار بدرجات مختلف به اشخاص تفویض می شود مثلاً ممکن است مدیری حق داشته باشد که تصمیمات نهایی را بدون مراجعه به احدی اتخاذ نماید. و یا اختیار اتخاذ تصمیم را فقط در صورتی داشته باشد که به راهنمایان مربوطه مراجعه نماید. و یا اینکه برای اتخاذ تصمیم مجبور باشد با مدیران اداری و یا اشخاص دیگری در داخل سازمان مشورت نماید و نظریات آنان را در مورد تصمیمی که اتخاذ می کند ملحوظ دارد.

درجات مختلف عدم تمرکز را بوسیله میزان پولی که مدیر قسمت بدون مشورت حق خرج کردن آنرا دارد نیز می توان نمایش داد. اختیارات دیگری نیز که در داخل سازمان



باشد. یعنی به تمام یا اکثریت کسانی که در شرکت دارای مسئولیت می باشند اختیار نیز داده شده باشد.

مثلاً رئیس یک شرکت اختیاراتی به مدیران هر قسمت در مورد فروش محصولات قسمت خود می دهد. با این عمل در حقیقت او به مدیر مذکور اختیار داده است که مثلاً فروشنده گانی با حقوق ۸۰۰۰ دلار در سال استخدام کند و مثلاً حقوقها را تا ده درصد در سال افزایش دهد.

اگر این تفویض اختیار در تمام قسمتهای شرکت بوجود آید می توان گفت که عدم تمرکز در این شرکت تا حد مدیر هر قسمت وجود دارد. اگر استخدام فروشنده گان و اضافه کردن حقوقها با موافقت مدیر کل انجام گیرد این عدم تمرکز یک درجه محدود گشته است. و اگر شرکت مدیران قسمتها را با تفویض اختیار بیشتر تشویق نماید به طوری که هر

عدم تمرکز

عدم تمرکز یعنی کوشش دائمی و منظمی برای تسلیم تمام اختیارات ممکن به جز آنچه که باید بوسیله مرکزی نگاهداری شود بدرجات پایین سازمان. عدم تمرکز مربوط می شود به دادن اختیار با توجه به مسئولیت، چیزی که در وحله اول مورد نظر است دادن مسئولیت نیست. زیرا هر کاری باید همانجا قرار داشته باشد که انجام می گیرد در غیر این صورت انجامش یک عمل غیر ممکن خواهد بود. مسئله اساسی این است که چه تصمیماتی می تواند بوسیله اشخاصی که کاری را انجام می دهند اتخاذ شود؟

لازم به تذکر است که عمل تفویض اختیار با گرفتن آن از شخصی و دادنش به شخص دیگر کامل نمی گردد. و عدم تمرکز فقط موقعی به صورت کامل به وجود می آید که حداکثر تفویض اختیار در شرکتی عملی شده

به مجریان داده می‌شود می‌تواند برای تعیین درجات عدم تمرکز به کار رود. به هر صورت مسائلی که در هر مورد وجود دارد عبارت است از: میزان تفویض اختیار، پیشروی تفویض اختیار و شدتی که اختیارات تفویض می‌گردد.

نمونه‌ای از این اختیارات به شرح زیر است:

استخدام و اخراج کارمندان

تصویب افزایش حقوق و دستمزد

تصویب مخارج سفر

ترفع مقام کارمندان

تصویب مبالغ پیشنهاد شده برای خرید

تهیه تاسیسات سرمایه‌ای

استخدام بدون مشورت

اجاره کردن ملک یا تجهیزات

فروش تجهیزات سرمایه‌ای

تصویب نرخهای تعیین شده

قبول پیشنهادات فروش

تصویب قراردادهای حمل و نقل

ساختار مناسب باعث تسهیل عدم تمرکز می‌گردد

عدم تمرکز تا اندازه‌ای می‌تواند در ساختار استخدامی صورت گیرد ولی به هر حال در مورد ساختار تقسیم وظایف عدم تمرکز توسعه بیشتری می‌یابد.

سه تا از بزرگترین شرکت‌های اتومبیل‌سازی برای اینکه بتوانند عدم تمرکز را در داخل سازمان خود توسعه بیشتری دهند تشکیلات استخدامی خود را به نوع تقسیم وظایف تغییر دادند.

چه موقع باید عدم تمرکز داده شود

در چه موردی باید برای عدم تمرکز دادن اختیارات تا پایین‌ترین حد ممکن کوشش منظمی را آغاز کرد؟ چه علائمی وجود دارد که نشان دهنده احتیاج شرکت به عدم تمرکز و توسعه آن می‌باشد؟ تصمیم به عدم تمرکز دادن باعث تغییر کلی در فلسفه مدیریت

موسسه خواهد شد. و نه تنها در عادات مدیران تغییراتی می‌دهد بلکه در ساختمان اساسی تشکیلات نیز ممکن است تغییراتی ایجاد شود. عدم تمرکز باعث می‌شود که: باری که بر دوش مجریان بالای سازمان قرار دارد کم گردد، تغییرات آسان شود، تهیه محصول و فروش آن و توسعه تحرک تسهیل یابد و مدیران افزایش یابند.

عدم تمرکز باری را که بر دوش مجریان راس سازمان قرار دارد کم می‌کند

همانطور که دیده‌ایم طرز اداره شرکتی که تمرکز یافته است بی‌شبهت به قیفی نیست که از میان آن تمام مشکلات مهم و اساسی، مسائل پیچیده و بالاخره فشارهای قسمتهای مختلف تشکیلات بر سر روسا و عده‌ای که بلافاصله در خط پایین‌تر از آنها کار می‌کنند فرو می‌ریزد. در مورد تمرکز به خوبی دیده می‌شود که بار سنگین اتخاذ تصمیم کاملاً بردوش مجریانی که در راس سازمان قرار دارند می‌باشد.

اثر فقدان نقشه و کنترل برای تمام شرکت، در کارهای مجریان اصلی دیده می‌شود که وقت لازم برای اتخاذ تصمیم در مورد پیشرفت و پیش‌بینی مسائل مشکل و بوجود آوردن اتحاد لازم و توسعه کنترل شرکت را ندارند. زیرا وقتی مدیری تصمیمات اجرایی را اتخاذ می‌کند و شخصاً با مسائل و مشکلات مربوط مواجه می‌شود تقریباً برایش غیرممکن است که بتواند نقشه‌های لازم برای پیشرفت شرکت را تهیه کند.

کار زیاد هر کارمندی معمولاً نشانه‌ای است بر اینکه مدیر سعی می‌کند با افزون این بار سهمی از بارش را بردوش اشخاص دیگر بگذارد ولی استفاده از کارمندان راه حل مناسبی نمی‌باشد. مدیر در حالی که برای انجام کارهایش از کارمندان کمک می‌گیرد مطمئن است که می‌تواند اختیارات و مسئولیتهای خود را حفظ نماید در حالیکه ممکن است بهتر باشد

قسمتی از این اختیارات و مسئولیتهای را به مدیران قسمتهای فرعی بدهد.

تسلطی که بر گروههای مختلف یک سازمان از خارج این گروهها بوسیله مدیران اعمال می‌شود نشانه دیگری است بر اینکه قسمتهای تمرکز یافته می‌خواهند از زیر باری که بر دوششان است شانه خالی کنند. گروههای مختلف به عنوان چوبدستی برای مدیرانی که زیر بار مسئولیت و اختیار زیاد فلج شده‌اند به کار می‌روند. گروهی مرکب از مدیران با تجربه که می‌توانند مدیر کل را برای حل مشکلاتش کمک نمایند بسیار با ارزش است ولی وقتی مدیر از این کمیته برای اتخاذ تصمیماتی استفاده کند که می‌توانسته شخصاً اتخاذ نماید در حقیقت راه گران و پرخرجی را انتخاب کرده که به علاوه باعث اتلاف وقت مدیران فرعی شده به طوری که آنها قادر نخواهند بود کارهای مخصوصی را که به عهده دارند اداره نمایند.

عدم تمرکز تغییرات را در سازمان آسان می‌نماید

تقسیم وظایف باعث می‌شود که در دادن تغییرات تسهیل ایجاد گردد و در حقیقت می‌توان گفت که یک تشریک مساعی لازم می‌باشد. و می‌توانیم یک قدم فراتر برداشته و بگوئیم که اگر می‌خواهیم تغییر موثری در شرکت انجام گیرد باید عدم تمرکز همراه با تقسیم وظایف باشد. اگر مسائلی که برای شرکت مطرح می‌باشد در چهارچوبه معینی قرار دارد و از حدود معینی خارج نمی‌شود شرکت می‌تواند در حالیکه تحت رهبری یک مدیر اجرایی می‌باشد رقم بزرگی در فروش و تعداد کارکنان بدست آورد.

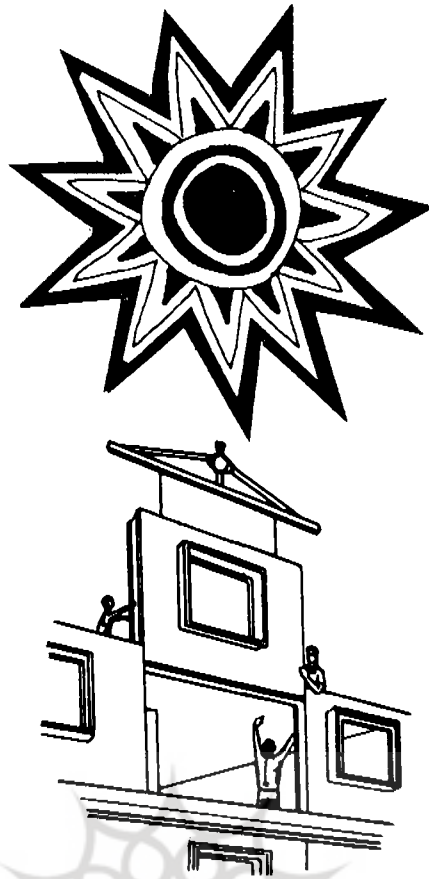
مثلاً اگر شرکتی بخواهد محصولات مختلفی را به آخرین حد ممکن برساند عدم تمرکز باید به جایی برسد که با قضاوت ماهرانه بتوان مشکلات اساسی را که در جریان کار اتفاق می افتد حل نمود. در خیلی از موارد تغییرات بسجز تغییراتی که در اندازه شرکت داده می شود، یک دلیلی برای ایجاد عدم تمرکز می باشد این مشخصات هم شامل کارهای کوچک و هم شامل کارهای بزرگ و بالاخره شامل هر نوع کوشش یا فعالیتی می باشد.

عدم تمرکز وسیله ای است برای تهیه محصول و فروش آن

وقتی شرکتی بازار فروش خود را در مقابل رقبای خود از دست می دهد. وقتی محصولاتش فقط به میزان سفارشات مشتریان خود می باشد، معمولاً تنها دلیلی که وجود دارد عدم توانایی مدیریت تمرکز یافته به حل مشکلات می باشد. برای ادامه حیات شرکت در رقابت بازار، هر فروشنده ای باید تا آنجا که ممکن است جنس جدیدتر، با قیمت کمتر و کیفیت عالی تر از اجناس دیگر فروشندگان عرضه نماید. هیچ خریداری نسبت به باری که بردوش مدیران اجرایی می باشد و یا پیچیدگی مسائلی که شرکت با آن مواجه است علاقه ای نشان نمی دهد تنها چیزی که برای او اهمیت دارد قیمت، کیفیت، توزیع و تازگی کالایی است که خریداری می نماید.

عدم تمرکز هم در محصول و هم در بازار در تاریخ خیلی از شرکتها دیده شده است! مانند:

مثلاً خطوط هوایی اسکاندیناوی برای بدست آوردن مشتری بیشتر عدم تمرکز یافته است و با مرکزش که در استکهلم وجود دارد توانسته است با وسائل نقلیه آمریکایی رقابت نماید. و در عوض اینکه سعی نماید تجارتهای که در آمریکا می کند از استکهلم اداره نماید این خطوط هوایمایی با ایجاد یک شرکت آمریکایی که مرکزش در نیویورک است عدم تمرکز یافته است. هر یک از ۲۶ قسمتی که در



که فقط تصمیمات ابتدایی اتخاذ می کنند در می یابند که نمی توانند مسئولیتهای یک مدیر لایق را قبول نمایند.

برای پیشرفت مدیران آینده بهتر است که به آنها اختیار و مسئولیت اداره کارها داده شود نه اینکه فقط برای آنها کنفرانسهایی درباره مدیریت ترتیب داده و اجازه دهند که اداره کردن مدیران را ملاحظه نمایند. به همین مناسبت برخی شرکتها حدهای پایین تشکیلات خود و حتی به کارمندان ابتدایی اختیار و مسئولیت کارهایی را که انجام می دهند واگذار می کنند و دائماً مراقب کار این افراد و مراحل مختلف ترقی که طی می کنند می باشند. در هر مرحله آنها می توانند ذوق و استعداد خود را با مسئولیتهای و اختیاراتی که دارند نشان دهند.

عدم تمرکز، تحرک شرکت را آسان می نماید

تحقیقاتی که در بعضی از دانشگاههای بزرگ دنیا و سایر موسسات شده است نشان می دهد که وضع تشکیلات ممکن است به خودی خود بر روی تحرک افرادی که در داخل این تشکیلات کار می کنند موثر باشد. این نتیجه گیری نشان می دهد که به همان میزانی که وضع تشکیلات، ارتباطات و تفویض اختیارات را آسان می نماید باعث تحرک مدیر نیز می شود. نوع تشکیلاتی که بیش از همه برای تحرک مناسب است عبارتست از وجود گروههای کوچک، عملیات داخلی مشابه و تسلط داخلی مشترک.

عدم تمرکز، در حالیکه یک نوع از تشکیلات نمی باشد، در هر تشکیلاتی که این مشخصات مطلوب وجود داشته باشد باعث تحکیم این وضعیت خواهد بود. عدم تمرکز باعث تحرک گروههای کوچک و متصل می گردد مدیران قسمت های مختلف سعی می کنند که افراد زیردست خود را به صورت گروه متصلی در آورند و اغلب آنها در یافته اند که برای رهبری یک گروه احتیاج به مقدار زیادی، اشتراک، کوشش دائمی و ثابت برای ایجاد ارتباط بین افراد گروه دارند.

آمریکا وجود دارند می توانند تصمیمات مهمی در مورد عملیات خود اتخاذ نمایند.

مهم نیست که شرکت دارای چه نوع تشکیلاتی باشد ولی به هر صورت اگر شرکت دارای مقیاس مساوی از عدم تمرکز اتخاذ تصمیم باشد در مدت طولانی و با توسعه شرکت عملیات آن نیز توسعه می یابد.

عدم تمرکز باعث افزایش مدیران می گردد

بیشتر شرکتها متوجه فقدان ذوق مدیریت، که در حقیقت برای توسعه شرکت لازم است، شده اند. مسلماً هر شرکتی فقط تا میزان لیاقتی که مدیران آن از خود نشان می دهند می تواند توسعه یابد. برای افزایش قدرت مدیریت مدیران که قادر باشند پیش بینی های وسیعی بنمایند، برنامه ها و دوره های ابتدایی در این مورد نمی تواند زیاد موثر باشد. بلکه باید به آنها اختیاراتی تفویض نمود که بتوانند تصمیمهای مهم اتخاذ نمایند. بنابراین مدیرانی

بودجه یعنی فصل درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار برحسب بخش، بند و اجزای آن با کد شماره ۱۱۰۱۰۱ درآمدی برای آن (مالیات اشخاصی حقوقی) پیش‌بینی نشده است. سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران زیر نظر وزارت کشاورزی است. برآورد اعتبارات سال ۱۳۷۵ این سازمان در قسمت چهارم بودجه (اعتبارات دستگاهها و ردیفها برحسب برنامه و فصول هزینه) به شرح زیر می‌باشد:

و نود و سه هزار ریال) پیش‌بینی شده و زیان حاصله پس از تامین مبلغ ۶۰۵۰۰۰۰۰ ریال از محل استهلاک، مبلغ سیزده میلیارد و چهارصد و هشتاد و سه میلیون و نه صد هزار (۱۳۴۸۳۹۰۰۰۰۰) ریال خواهد شد. براساس فصل هشتم سرمایه‌گذاریهای این سازمان مجموعاً ۷۸۶۶۰۵۰۰۰۰ ریال برآورد شده است که مبلغ شصت میلیون و پانصد هزار (۶۰۵۰۰۰۰۰) ریال از محل استهلاک تامین و مبلغ چهل و نه میلیارد و

اعتبارات مصوب این سازمان در سال ۱۳۷۴، تنها از محل اعتبارات جاری و ۷۰۵۰۰۰۰۰ ریال بوده است. بنابراین برای سال ۱۳۷۵ مبلغ ۹۵۰۰۰۰۰۰ ریال و یا ۱۳ درصد افزایش یافته است.

۴- شرکت سهامی سازمان تعاون مصرف شهر و روستا:

این شرکت که وابسته به وزارت بازرگانی است در قسمت سوم لایحه بودجه با کد شماره ۱۱۰۲۶۷ مبلغ یک میلیارد و بیست و دو میلیون و سی و سه هزار (۱۰۲۲۰۳۳۰۰۰) ریال برای درآمد عمومی کشور تامین درآمد از طریق پرداخت مالیات می‌نماید، در قسمت هشتم بودجه کل کشور تحت عنوان بودجه شرکت‌های دولتی و موسسات انتفاعی وابسته به دولت یا کد بودجه‌ای ۲۶۵۰۰۰ منعکس می‌باشد.

برای این شرکت در سال ۱۳۷۵ مبلغ چهار صد و بیست و هشت میلیارد و سیصد

میلیون ریال (۴۲۸۳۰۰۰۰۰۰۰) درآمد و چهارصد و بیست و سه میلیارد و هشتصد و سی و نه میلیون و هفتصد و چهل و هشت هزار (۴۲۳۸۳۹۷۴۸۰۰۰) ریال هزینه‌های جاری پیش‌بینی شده است. لذا با احتساب ششصد و چهل و یک میلیون و یکصد و هفتاد و هشت هزار (۶۴۱۱۷۸۰۰۰) ریال استهلاک، دارای پنج میلیارد و چهارصد و شصت میلیون و دویست و پنج و دو هزار (۵۴۶۰۲۵۲۰۰۰) ریال سود ویژه می‌باشد. حساب تقسیم سود این شرکت شامل مبلغ دو میلیارد و هشتصد و چهار میلیون و ششصد و پنجاه و چهار هزار (۲۸۰۴۶۵۴۰۰۰) ریال سود سهام و مبلغ پانصد و چهل و شش میلیون و بیست و پنج هزار (۵۴۶۰۲۵۰۰۰) ریال اندوخته قانونی و مجموعاً پنج میلیارد و چهارصد و شصت میلیون و دویست و پنجاه و دو هزار (۵۴۶۰۲۵۲۰۰۰) ریال پیش‌بینی و تنظیم شده است.

هزینه‌های سرمایه‌گذاری شرکت مجموعاً هشتاد و هفت میلیارد و پانصد و پنج میلیون و یکصد و هشتاد و شش هزار (۸۷۵۰۵۱۷۶۰۰۰) ریال برآورد می‌گردد که مبلغ یک میلیارد و یکصد و هشتاد و هفت میلیون و دویست و سه هزار ریال (۱۸۷۲۰۳۰۰۰) از محل اندوخته‌های سال بودجه و مبلغ سه میلیارد و نه صد و هفده میلیون و نه صد و هفتاد و سه هزار

از محل درآمدهای عمومی	
جاری	عمرانی
۱۳۴۸۳۹۰۰۰۰۰	۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰
از محل ۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال	

طرح‌های عمرانی تحت عنوان برنامه

ششصد میلیون (۴۹۶۰۰۰۰۰۰۰) ریال از سیستم بانکی داخلی استقراض شده و بقیه به مبلغ بیست و نه میلیارد (۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال از محل درآمد عمومی تامین می‌گردد. ضمناً از مبلغ کل سرمایه‌گذاری، مبلغ (۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰) بیست و نه میلیارد ریال صرف طرح‌های عمرانی و مبلغ پنج میلیارد و شصت میلیون و پانصد هزار (۵۰۶۰۵۰۰۰۰۰) ریال صرف سایر سرمایه‌گذاریها و مبلغ چهل و چهار میلیارد و ششصد میلیون ریال (۴۴۶۰۰۰۰۰۰۰) صرف بازپرداخت وام به سیستم بانکی می‌شود.

۳- سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، آموزش:

این سازمان در لایحه بودجه کل کشور و در قسمت چهارم، دارای شماره بودجه‌ای ۲۰۰۱۰۱ می‌باشد. اعتبارات این سازمان در قانون بودجه کل کشور به شرح زیر است:

از محل درآمدهای عمومی	
جاری	عمرانی
۸۰۰۰۰۰۰۰	—

۴۰۸۰۳۲۶۷ (احداث و توسعه انبارهای چند منظوره) مبلغ چهارده میلیارد (۱۴۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال و تحت عنوان برنامه ۴۰۸۰۳۲۶۸ (احداث و توسعه انبارهای سرد) مبلغ پانزده میلیارد (۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال منظور شده است.

اعتبارات مصوب سال ۱۳۷۴، از محل اعتبارات جاری ده میلیارد و سیصد و چهل و پنج میلیون و پانصد هزار ریال (۱۰۳۴۵۵۰۰۰۰۰) و از محل اعتبارات عمرانی بیست و چهار میلیارد و یکصد و نود و پنج میلیون و پانصد هزار ریال (۲۴۱۹۵۵۰۰۰۰۰) و مجموعاً ۳۴۵۴۱۴۰۰۰۰۰ ریال بوده است که در مجموع اعتبارات سال ۱۳۷۵ نسبت به سال ۱۳۷۴ مبلغ ۷۹۴۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال یعنی ۲۳ درصد رشد را نشان می‌دهد.

براساس قسمت هشتم، بودجه شرکت‌های دولتی و موسسات انتفاعی وابسته به دولت مبلغ (۱۳۴۸۳۹۰۰۰۰۰۰) سیزده میلیارد و چهارصد و هشتاد و سه میلیون و نه صد هزار ریال اعتبارات جاری این سازمان، زیان پیش‌بینی شده سال ۱۳۷۵ می‌باشد. زیرا به موجب مندرجات قسمت هشتم بودجه کل کشور، درآمد این سازمان ۱۳۷۱۷۱۹۳۰۰۰ (یکصد و سی و هفت میلیارد و یکصد و هفتاد یک میلیون و یکصد

داراییهای جاری و مبلغ هفتاد و شش میلیارد و چهارصد میلیون ریال (۷۶۴۰۰۰۰۰۰۰) از محل وام از سیستم بانکی داخلی و مبلغ شش میلیارد ریال (۶۰۰۰۰۰۰۰۰) از محل سایر درآمدها تامین می‌گردد لیکن از درآمد عمومی دولت استفاده نمی‌کند.

مصرف سرمایه‌گذاری شرکت شامل پنج میلیارد و یکصد و پنج میلیون و یکصد و هفتاد و شش هزار ریال صرف سرمایه‌گذاری (غیر از طرحهای عمرانی) و مبلغ هشتاد و دو میلیارد و چهارصد میلیون ریال و اماهای سیستم بانکی داخلی می‌شود.

۵- وزارت کشاورزی، وزارت جهادسازندگی و سایر دستگاهها

وزارت کشاورزی با کد بودجه‌ای ۱۳۴۰۰۰ در قسمت چهارم لایحه بودجه کل کشور منعکس شده است و تحت عنوان تنظیم بازار کالاهای اساسی مبلغ سه میلیارد (مبلغ ۳۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال اعتبار دارد و قسمت اعظم آن از طریق تعاونیها انجام می‌شود. همچنین براساس پیوست شماره (۲) لایحه تحت عنوان بودجه استانها مبلغ بیست و شش میلیارد و ششصد و بیست و هشت میلیون و پنجاه هزار (۲۶۶۲۸۰۵۵۰۰۰) ریال از طریق سازمان کشاورزی استانها صرف ایجاد مراکز خدمات کشاورزی، روستایی و عشایری می‌نماید. اضافه می‌نماید براساس قسمت هفتم بودجه (اعتبارات برحسب امور فصل و برنامه) مجموعاً یکصد و پانزده میلیارد و چهارصد و چهل و دو میلیون ریال (۱۱۵۴۴۲۰۰۰۰۰۰) صرف برنامه ۴۰۸۰۳ تحت عنوان تنظیم بازار کالاهای اساسی توسط سازمانهای مختلف از جمله وزارت جهادسازندگی می‌شود که تماماً از اعتبارات طرحهای عمرانی تامین می‌گردد.

کد برنامه ۴۰۱۰۷ تحت عنوان تعاون و بازرگانی وجود دارد که به تعداد تکرار شده ولی فاقد اعتبار پیش‌بینی شده می‌باشد. در قسمت هفتم بودجه همچنین برنامه‌ای با شماره ۱۰۸۰۴ تحت عنوان برنامه اداره امور سرمایه‌گذاری در خسارج و امور تعاون بین‌المللی منظور شده است که اعتبار آن از محل اعتبارات جاری تامین و معادل ششصد و هشتاد و پنج میلیون و هشتصد و هفده هزار (۶۸۵۸۱۷۰۰۰) ریال می‌باشد و باید به

مرجع اعتبارات بخش تعاون اقتصاد اضافه گردد.

همچنین مبلغ ۵۸۱۰۰۰۰۰۰۰۰ (پنجاه و هشت میلیارد و یکصد میلیون) ریال توسط وزارت جهادسازندگی صرف بهسازی روستاها در استانها (پیوست شماره ۲- بودجه استانها) و بیست و هشت میلیارد و نه صد و میلیون ریال (۲۸۹۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال صرف تنظیم بازار کالاهای اساسی می‌گردد که در سایر موارد مستتر است و از محل اعتبارات طرحهای عمرانی انجام می‌پذیرد.

۵- نتیجه گیری

مجموعه تسهیلات اعتباری که در سال ۱۳۷۵ قرار است به بخش تعاونی اقتصاد اختصاص یابد به صورت خلاصه در صفحه بعد آورده شده است.^(۲)

چنانچه ملاحظه می‌شود:

۱- نسبت کل اعتبارات و تسهیلات واگذاری به بخش تعاون به کل بودجه یکصد و هشت هزار میلیارد (۱۳۸۱۱۳۳۹۳۴۲۳) ریالی نظام جمهوری اسلامی ایران چیزی در حدود ۱/۵ درصد و به عبارتی کمتر از ۲ درصد می‌باشد و نشان دهنده سهم ناچیز بخش تعاون در نظام اقتصادی کشور می‌باشد. لذا عدم وجود تعادل

بقیه از صفحه ۲۱

خرید و فروش و صادرات و واردات تعاونیهای عضو.

۷- ارائه خدمات فنی، تخصصی، حقوقی، قبول وکالت اعضاء در کلیه امور موردنیاز آنها و ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی و سایر تسهیلات موردنیاز تعاونیها.

۸- حل اختلاف و داوری در محدوده امور مربوط به تعاونیها به صورت کد خدامتشی و صلح اعضاء تعاونیها.

۹- نظارت بر التزام تعاونیهای عضو به رعایت قوانین و مقررات مربوط و معرفی متخلفین به مراجع قانونی ذیربط.

۱۰- اجراء طرحهای صنعتی وابسته به صنعت فرش.

در بخشهای دولتی، تعاونی و خصوصی، در ابزار و امکانات، به هیچ وجه مساله رقابت بین بخشهای تعاونی و دولتی و خصوصی را توجیه نمی‌نماید و نتیجه نابرابر این رقابت، بیش از پیش به اضمحلال بخش تعاونی می‌انجامد ضمن اینکه اجرای سیاستهای تعدیل و توسعه اقتصاد آزاد و قطع یارانه‌ها و کمکهای اقتصادی دولت نیز عملاً بخش تعاون را تضعیف نموده و لزوم تقویت و توجه ویژه را نسبت به بخش تعاون بیش از پیش اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

۲- بخش خصوصی قادر است با ابزارها و مکانیزمهای پیچیده اداری و تشکیلاتی، اکثر وامها و تسهیلات بانکی را دریافت نموده و جایگاه بخش تعاونی را هر روز در اقتصاد کشور ضعیف‌تر و بی‌رنگتر نماید و متأسفانه نبود حمایت اصولی از تعاونیها این موضوع را دامن می‌زند. به جاست که با اختصاص تسهیلات و اعتبار بیشتر به تعاونیها و کنترل و حمایت آنها، این ابزار موثر در نیل به قسط اسلامی تقویت گردد.

۱- ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، شماره ۵۰، آبان ۱۳۷۲، صفحه ۲۰.

۲- تعاون، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی وزارت تعاون: شماره ۴۹، قانون اساسی، تعاون و عدالت اجتماعی صفحه ۲۳.

● لازم به توضیح است که ارقام واقعی اختصاص داده شده برای بخش تعاونی کمتر از میزان درج شده در گزارش می‌باشد و ذکر بودجه سایر دستگاهها و سازمانهای تعاونی تنها به لحاظ رعایت امانت در انعکاس گزارش مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی بوده است (ماهنامه تعاون)

پوزش و تصحیح

در شماره پیشین ماهنامه تعاون در مطلب بیانیه اتحادیه بین‌المللی تعاون، اصل سوم عبارت «حداقل قسمتی از آن به حساب هر یک از اعضاء منظور می‌شود» درست نمی‌باشد که بدینوسیله ضمن پوزش به شکل زیر تصحیح می‌گردد:

«که حداقل قسمتی از آن غیر قابل تقسیم می‌باشد»