

# بررسی راهکارهای تمرکززدایی در ساختار گمرک جمهوری اسلامی ایران



علی ابدالی

اصغر مشبکی

## آشنایی با نویسندگان

اصغر مشبکی: دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی از دانشگاه نوا، در آمریکا و مدیر گروه و دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دارای تألیفاتی در زمینه‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت تحول سازمانی.

علی ابدالی: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با گرایش تشکیلات و روشها از دانشگاه تربیت مدرس، مدرس دانشگاه، دارای مقالاتی در زمینه‌های مدیریت رسالت‌مدار، مدیریت دانش، مدیریت ریسک.

## چکیده

امروزه تمرکز و تمرکززدایی در حال دگربرداری است. اگر قرار باشد انفعالی عمل شود، باید این مفاهیم را در بطن تحولات بنیان‌کن جاری و در متن برخی از تصاویر قابل اعتنایی که از جامعه فرا صنعتی و پسامدرن ترسیم می‌شود بازایی کرد. امروزه روند در جهت تمرکززدایی است و لازم است سازمانهای کشور در پیاده‌سازی این فلسفه سازمانی تلاش کرده و از اثرات آن بهره‌مند شوند.

مقاله حاضر به بررسی راهکارهای تمرکززدایی در ساختار گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد و در این راستا نخست مبانی نظری تمرکززدایی سازمانی و سپس متغیرهای مرتبط با تمرکززدایی سازمانی همراه با ارائه یک الگو بحث می‌شود و در قسمت آخر مقاله نیز مطالعات میدانی نگارندگان درباره فرضیه‌های تحقیق و نتیجه‌گیری آن، ارائه شده است.

افراد، روزانه با تعداد زیادی از سازمانها سروکار دارند و در واقع بیشتر عمر خود را در آنها می‌گذرانند یا تحت تأثیر آنها قرار دارند. گاهی این سازمانها به صورت کارآمد در پاسخگویی به نیازها اداره می‌شوند و زمانی بی‌نهایت آزاردهنده شده و به صورت ابزاری دست و پا گیر در می‌آیند. اینجاست که نوع ساختار و سازماندهی پراهمیت می‌شود و نحوه تنظیم روابط در درون تشکیلات متناسب با شرایط و مقتضیات گوناگون، باید مورد مطالعه قرار گیرد. این تنظیم امور و نحوه توزیع اختیارات، در واقع همان میزان تمرکززدایی و تمرکزگرایی است.

در برنامه پنجاه ساله سوم توسعه کشور، به مسأله تحول اداری عنایت و توجهی خاص به عمل آمده است و در این راستا به «تمرکززدایی» در سازمانهای اداری به صورت یک جهت‌گیری کلی پرداخته شده است.

گمرک ایران نیز در قالب سیاستهای برنامه توسعه، به دور از تغییر و تحولات نبوده و طبیعتاً تحت تأثیر عوامل برون سازمانی قرار گرفته است و برای تطبیق خود با شرایط گوناگون محیطی و هماهنگی با سیاستهای کشور، مقوله تمرکززدایی را در برنامه‌های خود لحاظ کرده است. بر این اساس هدف اصلی مقاله، ارائه راهکارهای مؤثر بر تمرکززدایی در گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

در راستای هدف تحقیق، پرسشهایی مطرح می‌شوند که از جمله آنها می‌توان به این پرسش اساسی اشاره کرد: چه راهکارهایی برای تمرکززدایی سازمانی وجود دارد؟

این پرسشی است که در این مقاله سعی می‌شود پاسخ مناسبی برای آن ارائه گردد. لذا در مقاله حاضر ضمن شکافتن موضوع تمرکز و تمرکززدایی، متغیرهای مرتبط با تمرکززدایی شناسایی و بررسی شده و سپس در قالب فرضیه‌های تعریف شده، مورد آزمون واقع می‌شوند.

### مفهوم تمرکز و تمرکززدایی

واژه‌های تمرکز و تمرکززدایی از زمانی که مطالبی درباره سازمان نوشته شده است مورد استفاده قرار گرفته‌اند، با این همه مفهوم واژه‌های یاد شده شاید از مفاهیم پیچیده در مدیریت باشد. «تمرکز» هنگامی است که اختیار اتخاذ بیشترین تصمیمهای سازمانی در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارد. اما هنگامی که این اختیار به بخشها،

واحدهای عملیاتی و مدیران سطوح پایتترسازمان واگذار می‌شود، «تمرکززدایی» واقعیت می‌یابد (رایبیز، ۱۳۷۶، ص ۹۸).

با مطالعه در متون مدیریت می‌توان استنباط کرد که اصولاً از دو دیدگاه می‌توان به مسأله تمرکززدایی نظر انداخت. دیدگاه اول، نگرشی است که بحث تمرکززدایی را در سطح کلان و نظام حکومتی مورد بحث قرار می‌دهد که عموماً به آن «تمرکززدایی سیاسی - اداری» گفته می‌شود. دیدگاه دوم، نگرشی در سطح خرد به توزیع اختیارات است که به طور عمده می‌توان آن را در سطح یک سازمان ملاحظه کرد که چگونگی تفویض اختیار و روند تمرکززدایی را در سطوح مختلف یک سازمان بررسی می‌نماید که به آن «تمرکززدایی سازمانی» اطلاق می‌شود.

### بررسی تمرکززدایی در سطح کلان (نظام اجتماعی)

جهانی شدن تمرکززدایی پدیده‌ای است که از دیدگاه صاحب‌نظران سیاسی، نوعی مدل مشارکت قوی برای حفظ سلامت سیاسی کشور است. بسیاری از تحلیل‌گران معاصر، تمرکززدایی (عمدتاً سیاسی) را نه تنها کمکی در رفع بسیاری از ناملایمات اجتماعی، بلکه عاملی مؤثر و ضروری در جهت بهبود کیفیت و بهداشت حیات سیاسی کشورها می‌دانند (ناکامورا<sup>۱</sup>، ۱۳۷۷، ص ۵۳).

امروزه رشد سریع شبکه ارتباطات کیهانی و افزایش دانش و آگاهی عمومی ایجاب می‌کند که افراد جامعه در اداره امور عمومی دخالت داشته و حکومتها نیز باید بستر مشارکت را فراهم نمایند؛ چرا که عدالت در حکومت دقیقاً با میزان نفوذ مردم در سطوح اداره امور محلی تعیین می‌شود، در غیر این صورت خطر فاصله گرفتن حکومت از مردم بسیار جدی خواهد بود. سرانجام اینکه «تمرکززدایی یک اصل اعتقادی است؛ اصلی که با هدفهای خود اتکایی تصمیمگیری مردم سالارانه، مشارکت عموم در حکومت و پاسخگویی مقامهای دولتی در مقابل شهروندان گره خورده است» (باتا<sup>۲</sup>، ۱۳۷۷، ص ۳۷).

1. Nakamura

2. Bata

## بررسی تمرکززدایی در سطح خرد (سازمان)

امروزه تلاش برای تمرکززدایی ابعاد جهانی برای خود گرفته است، به طوری که این فرایند در بسیاری از مناطق جهان گسترش یافته و به صورت جنبش اصلاحات اداری جهان (UARM)<sup>۱</sup> در آمده است و بسیاری از متخصصان نیز از آن به عنوان یک مدل مشارکت قوی برای بهبود تصمیمهای سازمانی یاد می‌کنند. ولی از آنجا که تمرکززدایی با مقرراتزدایی و دیوانسالاریزدایی مرتبط است، دیوانسالاران (بوروکراتها) برای مقابله با چنین تهدیدی می‌کوشند با تأخیر در روند تمرکززدایی، منافع خود را هر چه بیشتر تقویت کرده و از تجاوز به حیطه قدرت نظارتی خود جلوگیری کنند (ناکامورا، ۱۳۷۷، ص ۳۹).

همچنین برای جلوگیری از پیری سازمان، مادامی که سازمان در دوره تکامل است، بایستی اقدام به تمرکززدایی نماید. این فرایند بایستی به طور مستمر خود را تکرار نماید. هنگامی که، سازمان تمرکززدایی شد، انتظار می‌رود در سطح پایتزر سلسله مراتب آن، رهبری‌ای نمایان شود که شامل به کارگیری توانایی در ابتکار انگیزش و ایجاد تحرک مستقل در زیردستان برای پیگیری این ابتکارهاست.

لذا به طور تجربی تمرکززدایی موجب توسعه توانایی زیردستان و انسجام آنها خواهد شد (آدیزس<sup>۲</sup>، ۱۳۷۶، ص ۱۱۱).

تمرکززدایی با عوامل سازمانی بسیاری در ارتباط است و در واقع جنبه‌هایی از مدیریت را تحت تأثیر قرار داده است. اینک به بررسی این عوامل (متغیرها) می‌پردازیم:

۱) فناوری اطلاعات و تمرکززدایی

فناوری اطلاعات، رشته‌ای از دانش نوین است که در کنار مهندسی ژنتیک و دانش فضا، یکی از سه شاخه پیشرو و آینده ساز دانش و تمدن فردای بشر به شمار می‌رود. پیامدهایی که انقلاب فناوری دانش اطلاعات، در زمینه اقتصاد، مدیریت، سازمان و به طور کلی تمامی ابعاد جامعه بشری داشته و خواهد داشت بر کسی پوشیده نیست.

موضوع تأثیر فناوری اطلاعات بر ساختار سازمانی به عنوان یکی از موضوعات عمده در نظریه سازمان مطرح شده و پژوهشگران و صاحب‌نظران مدیریت و سازمان را

به چالش واداشته است. در مورد رابطه بین فناوری اطلاعات و تمرکززدایی سازمانی سه نظر وجود دارد :

۱) تقویت تمرکز. افرادی که در این دسته قرار می‌گیرند معتقدند که فناوری اطلاعات موجب تمرکز تصمیمگیری می‌شود، از جمله این افراد می‌توان به «ویزلر»<sup>۱</sup> و «لویت»<sup>۲</sup> اشاره کرد. این عده معتقدند که برنامه‌های رایانه‌ای و شبیه‌سازی، تمرکز را تسهیل می‌نمایند، اطلاعات بیشتری را به طور ساده‌تر سازماندهی، و نیز سریعتر پردازش می‌کنند. در نهایت این موارد سبب دسترسی سطوح بالای سازمان به اطلاعات سطوح پایین‌تر می‌شود و امکان کنترل بیشتر را برای مدیران فراهم می‌آورد.

۲) تقویت عدم تمرکز. این دسته از افراد معتقدند فناوری اطلاعات موجب تمرکززدایی در تصمیمگیری می‌شود و بین فناوری اطلاعات و تمرکز، یک رابطه منفی قائلند. «فیفر»<sup>۳</sup> می‌گوید: فناوری اطلاعات می‌تواند موجب تمرکززدایی شود، در حالی که کنترل و تمرکز مدیریت عالی بر تصمیمگیری حفظ شود.

۳) نگرش وضعی. دسته سوم افرادی هستند که معتقدند فناوری اطلاعات هم می‌تواند موجب تمرکز و هم تمرکززدایی در تصمیمگیری شود. این گروه معتقد است که سازمان بر اساس «موقعیت اقتضایی» می‌تواند فناوری اطلاعات را در جهت تمرکز یا تمرکززدایی مورد استفاده قرار دهد. «روبی»<sup>۴</sup> در تبیین این رابطه می‌گوید: اگر محیط وظیفه‌ای با ثبات باشد، فناوری اطلاعات موجب تمرکز در تصمیمگیری و چنانچه محیط وظیفه‌ای پویا باشد، فناوری اطلاعات موجب تمرکززدایی در تصمیمگیری می‌شود. (توربن،<sup>۵</sup> ۱۹۹۸، ص ۱۵۴).

ب) «رسمیت» و تمرکززدایی  
رابطه رسمی بودن و تمرکز زدایی چندان روشن و واضح نیست و تا حدود زیادی مبهم و نامعلوم است. مدارک و شواهد، نتایج متناقضی را در مورد رابطه بین این دو جزء ساختار سازمانی نشان می‌دهند (رایبیز، ۱۳۷۶، ص ۱۰۵).

1. Whisler
2. Levit
3. Pfeffer
4. Robey
5. Turban

همان طور که سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است، رفتار هر واحد سازمانی نیز به قوانین و مقرراتی بستگی دارد که از مرکز برای آنها تعیین می‌شود. بر این اساس واحدها بایستی در چارچوب قوانین و مقرراتی که از بالا صادر می‌شود عمل نمایند. صدور دستورها در قالب قوانین، دستور عمل‌ها، رویه حکم و نظایر آنها برای اعمال تمرکز است. هر چقدر این چارچوب‌ها دقیق و زیاد باشد. عملاً آزادی عمل در عرصه تصمیمگیری‌های عملیاتی از واحدها سلب شده و تمرکز سازمانی پیش می‌آید. اگر سازمان از میزان چارچوبهای دقیق و روالهای مشخص و متنوع که برای انجام وظایف و هدایت جریان امور وجود دارند بکاهد، باید انتظار داشت تا حدودی تمرکززدایی در سازمان پیاده شود.

### ج) «ارتباط افقی» و تمرکززدایی

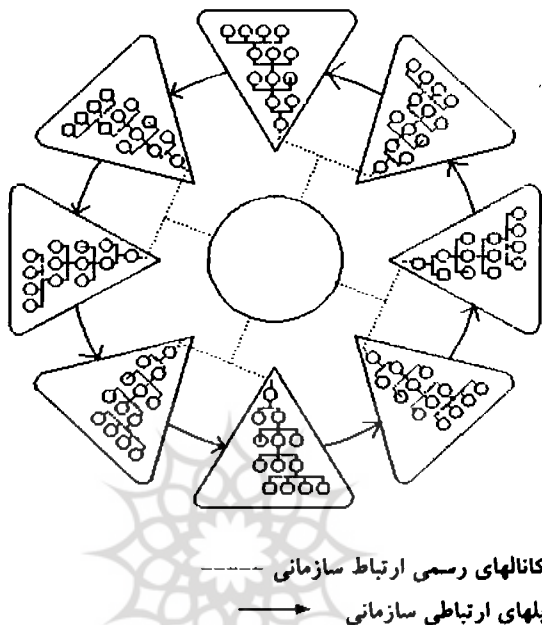
در سازمانها سه‌گونه ارتباط وجود دارد: «ارتباط از بالا به پایین»، «ارتباط از پایین به بالا» و «ارتباط افقی».

ارتباطات از بالا به پایین، دستور و تذکر می‌دهد، ارتباط از پایین به بالا اطلاعات می‌دهد و ارتباطات افقی هماهنگ می‌نماید. مقصود از ارتباط افقی، تماس و هماهنگی‌هایی است که در سطح افقی بین واحدهای سازمان وجود دارد (دفت، ۱۳۷۴، ص ۳۵۷). زمانی که محیط یک سازمان نامطمئن شود و فناوری پیچیده و سازمان به نوآوری و خلاقیت و انعطاف‌پذیری تأکید کند، نیاز به هماهنگی در سطح افقی افزایش می‌یابد. در این وضعیت، سازمان با به وجود آوردن ارتباطات در سطح افقی، موانع بین واحدها را از بین می‌برد و فرصتهایی به وجود می‌آورد تا واحدها در راه تأمین هدفهای سازمان، تلاشی هماهنگ به عمل آورند (دفت، ۱۹۹۸، ص ۲۰۷).

در سال ۱۹۱۴، نویسنده مدیریت «هنری فایول» این شکل از ارتباطات را شناسایی و آن را یک «پل» ارتباط سازمانی تعریف کرد (نمودار ۱). این نوع ارتباط از تعریف اطلاعات، به هنگام عبور از رشته‌های طولانی خطوط ارتباطی به شدت می‌کاهد و موجب هماهنگی تسهیم اطلاعات و حل مسائل بین واحدها می‌شود (فیشر،<sup>۱</sup> ۱۹۹۴، ص ۳۷)، و به ایجاد پیوندهای اجتماعی بین کارکنان که یک نیروی قدرتمند در

جلوگیری از جابجایی و بروز رفتارهای مختل نظم سازمانی است، کمک می‌نماید (بل<sup>۱</sup> و اسمیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳۶). این ارائه، نمایشی از تمرکززدایی سازمانی است.

نمودار ۱: ارتباط افقی بین واحدهای سازمانی



#### د) «توان افزایی»<sup>۳</sup> و تمرکززدایی

سازمانهای امروزی با دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌بریم، تفاوت‌های زیادی با سازمانهای گذشته دارند و مفاهیم گذشته جوابگوی سازمانهای امروزی نیست. در محیط متحول کنونی که سرعت واکنش در برابر پدیده‌های خارج از سازمان و امکان تصمیمگیری بر مبنای شرایط واقعی دو ضرورت ویژه محسوب می‌شود، سازمانها بویژه سازمانهای بزرگی که فعالیتهای آنها از نظر جغرافیایی پراکنده هستند، ناگزیرند توان تصمیمگیری واحدهای عملیاتی خود را از طریق واگذاری اختیارات، تغذیه اطلاعات، فراهم آوردن تسهیلات و ظرفیتهای مناسب، درگیر نمودن در فرایند تصمیمسازی و تصمیمگیری سازمان و بالاخره مشارکت دادن در

1. Bell  
 2. Smith  
 3. Empowering

برنامه‌ریزی و هدفگذاریهای سازمان، بالا برده و قدرت تطابق آنها را با شرایط محیط افزایش دهند.

طرح توان افزایی بایستی به زندگی واقعی سازمان؛ یعنی آنجا که کار سازمان انجام و ارزیابی می‌شود (واحدهای عملیاتی) رسوخ کند، به طوری که از لحاظ روانی باید نمودار سازمانی را وارونه کند و این واحدها را در رأس قرار دهد (هسلین<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۷۸، ص ۹۸). بنابراین سازمان با ایجاد واحدهای بالنسبه مستقل و خودکفا، با ابعاد خود - مدیریتی<sup>۲</sup> بالا که در چارچوب خط مشی مرکزی فعالیت می‌نماید، به راحتی قادر به تشخیص فرصتها و تهدیدهای محیطی خواهد بود و با استفاده از ویژگی انعطاف‌پذیری خود تصمیمهای بهتر و سریعتر در مورد فرصت به دست آمده یا مشکل بروز کرده، خلق خواهد کرد.

### الگوی مطالعات نظری

برای جمع‌بندی مطالعات نظری، الگویی مطابق نمودار ۲ ارائه شده است که در آن چهار متغیر دخالت دارند: ارتباط افقی بین واحدها، رسمیت، تواناسازی واحدها، و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات (IT).

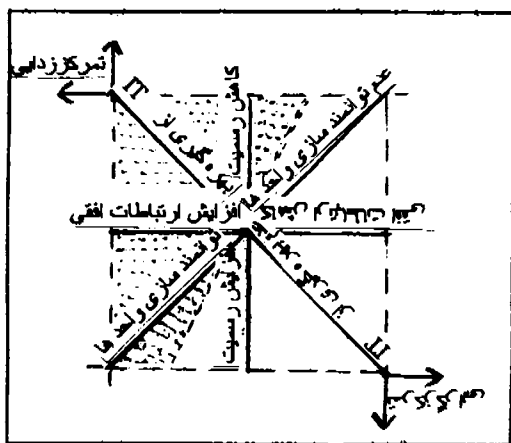
همان طوری که مشاهده می‌شود الگو به دو قسمت تقسیم شده است: نیمی از آن هاشور خورده و نیمه دیگر آن به صورت سفید می‌باشد. این بدین معنی است که هر چقدر سازمان به سمت منطقه هاشورزده حرکت کند، انتظار می‌رود به همان اندازه تمرکززدایی در سازمان اتفاق افتد و برعکس هر چقدر سازمان حرکت به سمت سفید را مورد تأکید قرار دهد انتظار می‌رود سیاست تمرکززدایی در آن سازمان پیاده شود. به بیان دیگر اگر سازمان ضمن افزایش میزان ارتباط افقی بین واحدهای خود از میزان رسمیت بکاهد و همچنین به همراه تواناسازی واحدها از فناوری اطلاعات نیز بیشترین و بهترین استفاده را به عمل آورد، سازمان به سمت تمرکززدایی پیش خواهد رفت و برعکس<sup>۳</sup>.

1. Hessebin

2. Self - Managing

۳. در برخی از گمرکات بنا به نوع وظیفه و خدمات رسانی، علاوه بر دو معاونت اداری، مالی و معاونت امور گمرکی، معاونت دیگری نیز وجود دارد که در این پژوهش آن را معاونت انتضایی می‌نامیم نظیر معاونت بل چوبی در گمرک جلفا، معاونت سالن مسافری در گمرک بازرگان، معاونت صادرات فرش در گمرک مهرآباد و...





### مطالعات میدانی

نویسندگان مقاله، پس از بررسی‌های نظری به عمل آمده در مورد راهکارهای تمرکززدایی، به دنبال آن بودند تا آنها را در جامعه آماری مورد نظر؛ یعنی گمرک جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار دهند. بدین خاطر از هفتاد و چهار گمرک، دوازده گمرک به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند که از نظر جغرافیایی شش گمرک در مرکز کشور (تهران) و شش مورد دیگر در مناطق شمال و شمال غرب کشور پراکنده‌اند که به ترتیب عبارتند از : گمرک مهرآباد، گمرک غرب، گمرک جنوب، گمرک شهریار، گمرک امانات پستی، گمرک نمایشگاه، گمرک جلفا، گمرک سبلان تبریز، گمرک بازرگان، گمرک انزلی، گمرک نوشهر و گمرک آستارا.

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی بوده است که هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن بخت مساوی داشته‌اند و انتخاب واحدها (گمرکات نمونه) به گونه‌ای صورت پذیرفت که دارای ویژگیهایی مانند همان جامعه‌ای که از آن انتخاب شده‌اند، باشند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای که با طیف لیکرت تنظیم شده بود استفاده شد. بر این اساس پرسشنامه به تعداد نمونه تهیه و به صورت میدانی و با مراجعه حضوری به گمرکات مربوطه در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت که در نهایت تعداد چهل و هشت پاسخنامه جمع‌آوری شد. پاسخ‌دهندگان پرسشنامه، شامل مدیران کل، معاونتها و در موارد نادر کارشناسان با تجربه گمرکات اجرایی بودند که

طبق اطلاعات پرسشنامه‌ای از پاسخ‌دهندگان به تعداد هفت نفر (۱۴/۵۸٪) دارای مدرک تحصیلی دیپلم و چهل و یک نفر (۸۵/۴۲٪) دارای تحصیلات دانشگاهی از فوق‌دیپلم تا فوق‌لیسانس بودند. همچنین تعداد پاسخ‌دهندگان را پنج نفر (۱۰/۴۲٪) زن و چهل و سه نفر (۸۹/۵۸٪) مرد تشکیل می‌دادند.

شایان ذکر است که پرسشنامه موردنظر حاوی بیست و نه سؤال بود که در قالب چهار فرضیه تحقیق تدوین شده بود. فرضیه‌های تحقیق عبارت بودند از:

(۱) بین میزان استفاده از فناوری اطلاعات و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

(۲) بین میزان کاهش رسمیت در سازمان و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

(۳) بین میزان توان افزایش واحدهای سازمانی و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

(۴) بین میزان ارتباطات افقی واحدها با یکدیگر از لحاظ تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

در پژوهش حاضر که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۵ درصد در نظر گرفته شده بود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار رایانه‌ای SPSS و برای آزمون فرضیه‌های آماری از تفکیک ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج به دست آمده در جدول ۱ نشان داده شده است. اینک بر اساس اطلاعات جدول، به آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

• آزمون فرضیه اول. طبق جدول، سطح معنادار کوچکتر از ۵ درصد است (۰/۰۳۶). پس می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین میزان استفاده از فناوری اطلاعات و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

• آزمون فرضیه دوم. سطح معنادار کوچکتر از ۵ درصد است (۰/۰۴۸). پس می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین میزان کاهش رسمیت در سازمان و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

• آزمون فرضیه سوم. سطح معنادار بزرگتر از سطح خطای تحقیق ۵ درصد است (۰/۱۵۶). پس می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین میزان توان افزایش واحدهای سازمانی و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود ندارد.

• آزمون فرضیه چهارم. سطح معنادار کوچکتر از ۵ درصد است (۰/۰۳۵). پس می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین میزان ارتباط افقی واحدها با یکدیگر و تمرکززدایی سازمانی، رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۱. همبستگی بین تمرکززدایی و متغیرهای تحقیق

ضریب اسپیرمن	تمرکززدایی
ضریب همبستگی	۰/۷۱۴
سطح معناداری «فناوری اطلاعات»	۰/۰۳۶
تعداد	۱۲
ضریب همبستگی	۰/۵۲۵
سطح معناداری «رسمیت»	۰/۰۴۸
تعداد	۱۲
ضریب همبستگی	۰/۵۰۰
سطح معناداری «توان افزایی»	۰/۱۵۶
تعداد	۱۲
ضریب همبستگی	۰/۷۲۱
سطح معناداری «ارتباط افقی»	۰/۰۳۵
تعداد	۱۲

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا مقوله تمرکززدایی را پی‌یر دوپان<sup>۱</sup> (۱۹۴۵-۱۸۷۰) و سپس آلفرد اسلون<sup>۲</sup> (۱۹۶۶-۱۸۷۵) مطرح کردند، و پس از آن پژوهشهای بنیادی و کاربردی بسیاری در این زمینه توسط صاحبزنان و اندیشمندان مدیریت انجام گرفته است که شایسته است نتایج این پژوهشها با یافته‌های این پژوهش، مقایسه و مورد بحث قرار گیرد.

در تبیین رابطه بین فناوری اطلاعات و تمرکززدایی، پژوهشهای زیادی انجام گرفته است که هر کدام به نتایج متناقضی دست یافته‌اند. همان گونه که پیشتر گفته شد افرادی چون وایزر و لویت بعد از پژوهشها به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات، موجب تمرکز در تصمیمگیری می‌شود. پس از آن عده‌ای همچون «فیفر» و لبلبایسی<sup>۳</sup> عنوان کرده‌اند که فناوری اطلاعات موجب تمرکززدایی می‌شود. آخرین

1. Pierre Dupont

2. A.Sloan

3. Leblbici

مطالعه و تحقیقی که در این زمینه توسط روی صورت گرفته است بیانگر این است که اگر محیط وظیفه‌ای با ثبات باشد، فناوری اطلاعات موجب تمرکز و اگر محیط وظیفه‌ای پویا باشد، فناوری اطلاعات موجب تمرکززدایی می‌شود. برای یافته پژوهش حاضر، به کارگیری فناوری اطلاعات در گمرک که دارای محیط وظیفه‌ای پویا است، موجب تمرکززدایی می‌شود. لذا یافته پژوهش، نتایج تحقیقات روی را تأیید می‌کند. در مورد رابطه بین رسمیت و تمرکززدایی نیز بررسی‌هایی انجام گرفته است. نخستین بررسی در این مورد رابطه‌ای قوی بین رسمیت و تمرکززدایی را تأیید نکرد (رایبیز، ۱۳۷۶، ص ۱۰۵). بررسی بعدی، رابطه‌ای قوی و منفی بین این دو جزء ساختاری را نشان داد؛ یعنی همراه با کاهش رسمیت در سازمان، تمرکززدایی نیز افزایش می‌یافت. تلاش بعدی در این زمینه برای رفع تناقض، نتایج غیرمنطقی را ایجاد کرد (رایبیز، ۱۳۷۶، ص ۱۰۵). از این رو تشریح رابطه بین این دو متغیر، یک تجزیه و تحلیل آزمایشی در شرایط زمانی و مکانی مختلف را طلب می‌کرد. بر این اساس، یافته پژوهش حاضر بیانگر وجود یک رابطه منفی بین این دو متغیر است. در مورد رابطه بین ارتباط افقی و تمرکززدایی و رابطه توان افزایی و تمرکززدایی نیز پژوهش‌های معتبری در دست نیست. اما یافته‌های این پژوهش علی‌رغم تأیید یک رابطه قوی بین ارتباط افقی و تمرکززدایی، رابطه معنادار بین توان افزایی و تمرکززدایی را تأیید نکرد.

### نتیجه‌گیری

واحدهای سازمانی با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات می‌توانند به اطلاعات روز سازمان مجهز شده و در عرصه تصمیم‌گیریهای عملیاتی، موفق عمل کنند. هر چقدر سازمان در استفاده از فناوری اطلاعات پیشرو باشد، به همان میزان در تمرکززدایی کام خواهد گذاشت.

صدور دستورها در قالب قوانین، دستور عمل، رویه، حکم، بخشنامه و نظایر اینها برای اعمال تمرکز سازمانی استفاده می‌شود. اگر سازمان قوانین و مقررات اداری خود را به حداقل برساند و از تعیین رویه و تشریفات دست‌وپاگیر اداری جلوگیری کند، تمرکززدایی بر سازمان حکمفرما می‌شود. همچنین با شکل‌گیری و تقویت ارتباطات افقی در بین واحدهای سازمان، مجموعه‌های همکار و همقطار شکل خواهند گرفت. این مجموعه‌های همکار «مجریان همکار» خواهند بود که با برقراری یک چرخه

ارتباطی - اطلاعاتی در سطح خود، از ظرفیتها، امکانات و اطلاعات یکدیگر استفاده کرده و برای حل مشکلات بین خود، نیازی به پیمودن دهلیزی از سلسله مراتب - که بلندای آن تا اتاق طبقه هفتم ساختمان مرکزی می‌رسد - نخواهد بود. این وضعیت ارائه نمایشی از تمرکززدایی سازمانی است.

### پیشنهادها

۱. ایجاد و تقویت ارتباطات افقی بین واحدهای سازمان، برای تسریع جریان اطلاعات و تسهیل در رویه تمرکززدایی توصیه می‌شود.
  ۲. بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به عنوان یک دانش نوین و یک نیاز رقابتی، برای واحدهای سازمان توصیه می‌شود.
  ۳. برای بالا بردن آزادی عمل و توان واحدها در عرصه تصمیم‌گیریهای عملیاتی، به حداقل رساندن قوانین و مقررات اداری پیشنهاد می‌شود.
- البته ناگفته نماند که (۱) قبل از تمرکززدایی باید به قابلیت‌ها توجه شود؛ زیرا یکی از شرایط اصلی و ضروری موفقیت تمرکززدایی، توانمندسازی اقتصادی و منابع انسانی سازمان است، (۲) سازمان باید توان ایجاد تغییرات ساختاری لازم ناشی از روند تمرکززدایی داشته باشد؛ زیرا چنین تغییراتی، مستلزم تعدیلات شخصی و سازمانی بسیاری است.

### منابع

۱. آدیوزس، ایساک (۱۳۷۶)، سوءمدیریت، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران، نشر اشراقیه، چاپ دوم.
۲. باتا، گامبیر (۱۳۷۷)، توانا کردن حکومت‌های محلی به منظور اعمال حاکمیت اثربخش، ترجمه ابراهیم گلشن، فصلنامه تحول اداری، شماره ۱۶.
۳. دفت، ریچارد (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ دوم.
۴. رایبیز، استیفن (۱۳۷۶)، تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر موج، چاپ اول.

۵. ناکامورا، اکیرا (۱۳۷۷)، اصلاح اداری ژاپن، ترجمه ابراهیم گلشن، فصلنامه تحول اداری، شماره ۱۵.

۶. هسلین، فرانسیس و همکاران (۱۳۷۸)، سازمان فردا، جلد دوم، ترجمه فضل‌ا... امینی، تهران، انتشارات فرا، چاپ اول.

7. Bell Arthor H. and Smith Dayel M (1999), "*Management communication*", first Edition, Matrix Publishing.
8. Fisher Dalmar (1994), "*Communication in organization*", Second Edition, West Publishing Co.
9. Turban Efram and other (1998), "*Information Technology For Management*", First Edition, John Wiley & Sons INC.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی