



Designing and Explaining the Model of Managing Imbalance Between the Manager's Responsibility and Authority in Public Organizations

Solmaz Elhami

Ph.D Candidate, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E- Mail: s.elhami1394@gmail.com

Reza Rasouli

*Corresponding author, Professor of Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran. E- Mail: r.rasouli@yahoo.com

Mohammad Mahdi Farahi

Assistant Prof., Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Abstract

The imbalance between responsibility and authority means disregarding one of the most important principles of delegation that, given the implications of this issue for the individual and the present research organization, seeks to identify its various dimensions and explain the balancing strategies by analyzing this phenomenon. The strategy used in this study is grounded theory based on emerging approach. The study population consisted of managers of public organizations in Mashhad, among whom 19 were selected through targeted sampling method to reach the theoretical saturation. The research tool was a semi-structured interview. MAXQDA qualitative analysis software was utilized to analyze the data, and open, axial and selective coding processes were used in this regard. The accomplished analysis using continuous comparisons in the actual and theoretical coding process showed 193 codes, 72 concepts, 16 classes, and 6 categories, which led to the final model of research on the axial category, named the imbalance between responsibility and authority. Then, the final model of imbalance management which is lucrative to decline negative imbalance consequences and empower its positive results was designed with the help of individual and organizational strategies.

Keywords: Authority, Responsibility, Imbalance, Grounded Theory, Emerging Approach.

Citation: Elhami, S., Rasouli, R. & Mahdi Farahi, M. (2020). "Designing and Explaining the Model of Managing Imbalance Between the Manager's Responsibility and Authority in Public Organizations". *Public Organizations Management*, 8(1), 93-112. (in Persian).
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.44639.3500

Received: (01/June/2019)

Accepted: (28/Dec/2019)

طراحی و تبیین الگویی برای مدیریت عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار مدیران در سازمان‌های دولتی

سولماز الهامی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E- Mail: s.elhami1394@gmail.com

رضا رسولی

*نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E- Mail: r.rasouli@yahoo.com

محمد مهدی فراچی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

چکیده

عدم تعادل میان مسئولیت و اختیارات به معنای در نظر نگرفتن یکی از مهم‌ترین اصول تفویض اختیار است که با توجه به پیامدهای این موضوع برای فرد و سازمان پژوهش حاضر در تلاش است تا با واکاوی این پدیده، زوایای گوناگون آن را شناسایی و راهکارهای متعادل‌سازی را تبیین کند. استراتژی مورد استفاده تحقیق داده‌بنیاد و مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده است. جامعه مورد مطالعه مدیران سازمان‌های دولتی در شهر مشهد هستند که ۱۹ نفر تا رسیدن به اشباع نظری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. در تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA کمک گرفته شد و فرایندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی در این خصوص انجام شد. تجزیه و تحلیل انجام شده از طریق مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری حقیقی و نظری، ۱۹۳ کد، ۷۲ مفهوم، ۱۶ طبقه و ۶ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش پیرامون مقوله محوری، با عنوان عدم تعادل مسئولیت و اختیارات شد. پس از آن مدل نهایی مدیریت عدم تعادل که می‌تواند به کمک استراتژی‌های سازمانی و فردی اثرات منفی عدم تعادل را کاهش داده و اثرات مثبت آن را تقویت نماید ترسیم شد.

واژه‌های کلیدی: اختیار، مسئولیت، عدم تعادل، نظریه داده‌بنیاد، رویکرد ظاهرشونده.

استناد: الهامی، سولماز؛ رسولی، رضا و فراچی، محمد مهدی (۱۳۹۸). «طراحی و تبیین الگویی برای مدیریت عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار مدیران در سازمان‌های دولتی». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۱)، ۹۳-۱۱۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.44639.3500

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۱/۱۱)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۱/۰۷)

مقدمه

مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش رهبری در سازمان به منظور بهره‌وری بوده تا از این طریق بتوان اثربخشی را ارتقا بخشید و با رهبری اثربخش و کارآمد، بهره‌وری مؤثرتر داشته و بهتر از منابع مادی و مالی و به‌ویژه منابع انسانی استفاده کرد (بل و بودی^۱، ۲۰۱۲). همچنین برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان از مدیران انتظار می‌رود تا با استفاده از شیوه‌ها و متغیرهای مؤثر در این زمینه و اصول مدیریت و روابط انسانی فرهنگ‌سازمانی خلاق را ایجاد کرده و در جهت بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمان کوشا باشند. مدیران در انجام وظایف سازمانی خود به موضوعات عمده پرداخته و کارهایی با اولویت یا اهمیت کمتر را به زیردستان واگذار می‌کنند، همراه با واگذاری مسئولیت‌ها به زیردستان، اختیارات لازم هم انتقال داده می‌شود. بدون انجام این فرایند ادامه حیات سازمان ممکن نخواهد بود (لیونز^۲، ۲۰۱۶). باتفویض اختیار، کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری درگیر شده و راه رشد آن‌ها تسهیل خواهد شد. اگر مدیر برای زیردستان تصمیم‌گیری کند باعث می‌شود که کارکنان وابسته به مدیران شده و در صورت وقوع اشتباه مسئولیت آن را قبول نکنند. مدیران عالی رتبه سازمان باید بخشی از وظایف و مسئولیت‌ها را در راستای تمرکززدایی، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به مدیران میانی و عملیاتی سازمان تفویض نمایند (وی^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). از دستاوردهای احتمالی تفویض اختیار می‌توان افزایش بازدهی و بهبود عملکرد، ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار، تقویت همکاری دسته‌جمعی، تسریع در اصلاح امور، جلوگیری از اتلاف وقت مدیران را برشمرد (لگزیان و نوری، ۱۳۹۴). تفویض اختیار مؤثر یک ابزار مدیریتی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در ارتقای مهارت و افزایش دانش خود بکوشند و بتوانند به‌طور مستقل عمل کرده و مسئولیت برخی از کارهای معین در سازمان را بپذیرند. همان‌طور که می‌دانید در قبال دارا بودن اختیار یعنی قدرت و توانایی انجام وظایف محوله، مسئولیت و جوابگویی وجود دارد. بدین معنا که همواره اختیار و مسئولیت در کنار هم مفهوم داشته‌اند که اگر یکی نباشد آن دیگری بی‌معنا می‌شود. پس آنچه نباید از آن غافل ماند این است که در صورت سپردن مسئولیت و وظیفه‌ای به مدیران، اختیارات مربوط به انجام آن وظیفه هم به ایشان تفویض شده و در اصطلاح مدیریتی میان مسئولیت واگذار شده

و اختیار تفویض شده تناسب برقرار گردد.

مدیران و سرپرستان باید اختیارات یا توانایی انجام کار را براساس ظرفیت‌های جسمی و فکری و تخصصی افراد تعیین و مشخص نمایند. در هر حال همیشه باید واحدها و افراد از اختیارات مناسب برای انجام وظایف محوله برخوردار باشند و بدیهی است که متقابلاً مسئولیت جوابگویی صحت عملکرد را عهده‌دار خواهند بود (قنبرپور و کیومرثی، ۱۳۹۳). در سازمان‌های بزرگ که کارکنان زیادی دارند و حجم عملیات در آن‌ها بالا و پیچیده است، مدیران به اختیارات متناسب با مسئولیت‌هایشان نیاز دارند تا بتوانند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند و مدیر قوی و کارآمدی باشند. اگر در مسئولیت‌های واگذار شده به مدیران و اختیارات تفویض شده به آن‌ها تعادل وجود نداشته باشد بدین معناست که یکی از مهم‌ترین اصول تفویض اختیار اثربخش رعایت نشده و پیامدهای این عدم تعادل می‌تواند عواقب بدی برای سازمان داشته باشد.

تحقیقات صورت گرفته در این راستا در داخل و خارج از کشور تنها به موانع و اثرات و متغیرهای مؤثر بر تفویض اختیار پرداخته‌اند و اصل تناسب مسئولیت و اختیار مورد غفلت واقع شده است. اگرچه اختیار از مباحث بنیادین مدیریت است ولی تاکنون تحقیقی که به تعادل و عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار پردازد انجام نشده است و درواقع، خلأ تحقیقاتی وجود دارد و این در حالی است که این بحث به‌عنوان یکی از معضلات خدمات‌رسانی در برخی سازمان‌ها غیر قابل اغماض است. در این پژوهش تلاش می‌شود به این سال پاسخ داد که با این وجود که در ادبیات مدیریت و تفویض اختیار به‌کرات تأکید شده است که مسئولیت و اختیار بایدستی با هم در تعادل باشند؛ حال در صورت عدم تعادل این دو، چه عواملی در شکل‌گیری آن نقش دارند، ویژگی‌های این عدم تعادل چیست، چه پیامدهایی ممکن است برای سازمان داشته باشد و مهم‌تر از همه اینکه چگونه می‌توان آن را مدیریت کرد.

مبانی نظری پژوهش

اختیار^۴

اختیار از ابعاد اصلی نابرابری اجتماعی بوده و ریشه آن را می‌توان در بوروکراسی وبر پیدا کرد. طبق نظر ماکس وبر اختیار به صورت زیر تعریف می‌شود: «احتمال اینکه یک دستور با موضوع خاصی توسط گروهی از افراد فرمان‌بردار شود». مهم‌ترین تفاوت بین اختیار و قدرت این است که قدرت به

1. Bell & Bodie
2. Lyons
3. Wei

4. Authority

مسئولیت

مسئولیت در طول تاریخ، سرنوشت پرماجرایی داشته است. از زمان تکوین و پیدایش جامعه‌های نخستین تاکنون مبانی آن تغییر یافته و به سوی تکامل پیش رفته است. عقل سلیم و منطق حقوقی حکم می‌کند که هر شخص، مسئولیت اقدامات خویش در حوزه اختیاراتش را به عهده بگیرد (جعفری، ۱۳۹۱). مسئولیت به معنای آنچه که انسان عهده‌دار و مسئول آن باشد از وظایف و اعمال و افعال تعریف شده است (عمید، ۱۳۹۴). در حقوق مدنی، جزا و اداری، مسئولیت به معنای مأخوذ، مواخذه و مورد بازخواست است. مسئولیت یعنی مسئول بودن و به انجام دادن امری موظف بودن (جعفری، ۱۳۹۱).

در ارزشیابی مشاغل هم این‌طور مطرح می‌شود که انجام هر کاری نیازمند انجام مراقبت‌های لازم است. می‌توان گفت که هیچ کاری بدون اعمال مراقبت انجام شدنی نیست. ممکن است شاغلی در اثر ممارست و تداوم کار ظاهراً مراقبتی را در شغل به کار نگیرد اما این امر لزوم به‌کارگیری مراقبت را در شغل منتفی نمی‌سازد. مسئولیت در نظام ارزیابی مشاغل عبارت است از الزامات و تعهداتی که شاغل در قبال افراد، اشیاء، ضوابط و یا یک مجموعه سازمانی مرتبط با شغل خود دارد. به عبارت دیگر مسئولیت شغل در مقابل مواردی که انجام شغل با آن موارد ارتباط دارد. شغل باید برای رسیدن به هدف از مسیر مسئولیت‌ها بگذرد. هرگاه مسئولیت‌ها به‌خوبی احساس نشوند، شاغل به نحو مطلوب نمی‌تواند وظایف خود را انجام دهد و به هدف برسد (رونق، ۱۳۹۰). انواع مسئولیت‌های شغلی به شرح زیر می‌باشند:

- مسئولیت سرپرستی^۹: به معنای مسئولیت در قبال کار زیردستان است. زمانی که سرپرست مستقیماً با کار افراد درگیر و در ارتباط است، سرپرستی از نوع مستقیم است در حالی که در سرپرستی غیرمستقیم، سرپرست از طریق افراد دیگر با کار زیردستان مرتبط می‌شود (رونق، ۱۳۹۰؛ روستین^{۱۰}، ۲۰۰۱؛ جونز^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۴).

- مسئولیت ایمنی دیگران: مسئولیت در قبال سلامت جسمی افراد است. این مسئولیت زمانی نمود پیدا می‌کند که افراد به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در معرض خطر قرار گیرند؛ یعنی ماهیت کار و شغل آن‌ها خطرناک باشد (رونق، ۱۳۹۰؛ وایتهد^{۱۲}، ۲۰۰۶).

شخصیت افراد باز می‌گردد در حالی که اختیار معمولاً به موقعیت اجتماعی و نقش افراد مربوط می‌شود (اسمیت^۱، ۲۰۰۲). اختیار یک رابطه قانونی بین سلطه و پیروی است و با این تفسیر می‌توان اختیار را نوعی قدرت قانونی دانست (وبر^۲، ۲۰۱۳). اختیار از لحاظ روان‌شناختی با ارزش است زیرا هم از لحاظ درونی و هم در محیط کاری سازمان برای فرد شأن و منزلت ایجاد می‌کند و به رضایت شغلی، دیدگاه‌های سیاسی، خودمختاری، رأی‌دهی و غیره مربوط می‌شود (گرینشتاین و گیبتون^۳، ۲۰۱۸). دودسته مختلف از اختیار که در ادبیات جامعه‌شناسی ذکر شده‌اند شامل اختیار بر منابع سازمانی و اختیار بر نیروی انسانی سازمان‌ها هستند. هریک از این دودسته، شامل انواع مختلفی از اختیارات می‌شوند. به‌عنوان مثال اختیار تأیید^۴، حق تأثیرگذاری بر حقوق و ترفیعات کارکنان دیگر را شامل می‌شود (مولر^۵ و همکاران، ۱۹۸۹). اختیار تصمیم‌گیری یا مدیریتی اختیارات مربوط به تصمیمات سیاسی سازمان، کنترل بر تولیدات، خدمات، بودجه و خریدها را در برمی‌گیرد (روسنفلد^۶ و همکاران، ۱۹۹۸). اختیار سلسله مراتبی به موقعیت افراد در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان مربوط می‌شود (وبر، ۲۰۱۳) و اختیار سرپرستی، سرپرستی یک فرد بر تعدادی از کارکنان را شامل می‌شود (جانسون^۷، ۲۰۱۷).

اختیار یک رابطه دوطرفه است که هم از طرف کارکنان و هم از طرف صاحبان قدرت باید پذیرفته شود. بنابراین، پذیرش آن از سوی کارکنان، مکمل پذیرش آن از سوی صاحبان قدرت است (مسگریان، ۱۳۸۷). اختیارات می‌تواند توسط مدیران ارشد که در رأس هستند محفوظ بمانند و سپس به سطوح پایین‌تر برای اجرا تفویض شوند. همچنین می‌توانند به افراد دارای صلاحیت و دانش و تجربه سازمان واگذار شوند (میرابی، ۱۳۸۲). به‌زعم وبر نیز اختیار به فرد متصدی پست، حقوق خاصی از جمله حق صدور دستور به دیگران و حق تنبیه و پاداش اعطا می‌کند، این حقوق قدرت منبعث از پست سازمانی هستند و در فرد صورتی که پست خود را ترک کند اختیار آن‌ها در آن پست باقی می‌ماند تا شخص دیگری آن را تصاحب کند (هیچ^۸، ۱۳۹۳).

1. Smith
2. Weber
3. Grinshtain & Gibton
4. Sanctioning authority
5. Mueller
6. Rosenfeld
7. Johnson
8. Hatch

9. Supervisory Responsibilities
10. Rothstein
11. Jones
12. Whitehead

تفویض اختیار^۶

در ادبیات مدیریت، تفویض اختیار یک فرایند پیچیده است که طی آن مدیران مسئولیت‌های جدیدی را واگذار کرده و جریان کارها را می‌افزایند و اختیاراتی جهت اجرای آن مسئولیت‌ها به کارکنان و زیردستان‌شان اعطا می‌نمایند (یوکل و فو، ۱۹۹۹). تفویض اختیار یکی از ابزارهای مهم مدیریت موفق است و در هسته مرکزی یک حاکمیت صحیح و خوب قرار دارد (برچین^۸ و همکاران، ۲۰۰۲) که طی آن نقش‌ها و مسئولیت‌های رسمی به افراد و سازمان‌ها بخشیده می‌شود و بر چگونگی توزیع قدرت و منابع تأثیر می‌گذارد (هوتکروفت^۹، ۲۰۰۱). جهت همکاری و تشریک‌مساعی و اجرای درست سیاست‌ها، بایستی نقش‌ها و مسئولیت‌های متقابل کاملاً شرح داده شده و درک شوند (هیل و هوپ^{۱۰}، ۲۰۰۲). همچنین مسئولیت تعیین شده برای اجرای سیاست‌ها و فعالیت‌ها، نیازمند سطح مناسبی از اختیارات و قدرت است (کلمنت^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۵). تفویض اختیار عموماً به‌عنوان نوعی آزادی برای کارکنان محسوب می‌شود (لیونز، ۲۰۱۶).

دلیل اصلی تفویض اختیار و اهمیت آن، محدودیت‌های زمانی مدیران برای انجام تمام مسئولیت‌ها و وظایف است. تفویض اختیار تنها سپردن کارها و وظایف به دیگران نیست بلکه در صورت اجرای درست آن، می‌توان زمینه افزایش توانمندی‌های کارکنان و در نتیجه رشد و بالندگی آن‌ها را فراهم نمود (گراهام^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۵). نظارت و پیگیری امور تفویض شده به‌اندازه تفویض آن مهم است. دلیل اصلی پیشرفت مدیران، تفویض درست و به‌موقع اختیارات و مسئولیت‌هاست. مدیرانی که تمایلی به تفویض اختیار ندارند یا توانایی اجرای آن را ندارند، در مسیر پیشرفت به موانع بسیاری برخورد خواهند کرد. زیرا در این صورت مدیران مجبورند انبوهی از کارها را شخصاً انجام داده و لذا، وقت کافی برای استفاده از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های خود در جهت پیشرفت سازمان را ندارند. تفویض اختیار امری آموختنی است و به این دلیل که اغلب مدیران آن را نیاموخته‌اند، در اجرای آن احساس ضعف می‌کنند. معمولاً کارکنان در سازمان از ۵۰ تا ۶۰ درصد توانمندی‌های خود استفاده می‌کنند و این بدان معنی است که

– مسئولیت مواد و محصول: این عامل، نگهداری و استفاده مؤثر و صحیح در کاربرد، وصول، صدور و جابجا کردن، حفاظت مواد و محصولات است که مستقیم در اختیار شاغل قرار می‌گیرد در بر می‌گیرد (رونق، ۱۳۹۰؛ جانسون، ۲۰۱۷).

– مسئولیت ماشین‌آلات و تجهیزات و ابزار: به‌کارگیری و نگهداری مستمر از تجهیزات و ماشین‌آلات و ابزاری است که مستقیماً در اختیار شاغلین قرار گرفته است (رونق، ۱۳۹۰؛ وایرمن^۱، ۲۰۰۵).

– مسئولیت تماس و ارتباط: ایجاد ارتباط مناسب و اثربخش با افراد که منجر به حل‌وفصل مشکلات و چالش‌های شغلی می‌شود (رونق، ۱۳۹۰؛ داوکینز^۲، ۲۰۰۵؛ کروسلینگ و وارد^۳، ۲۰۰۲).

– مسئولیت مالی و دارائی‌ها: این مسئولیت مربوط به استفاده و به‌کارگیری و نگهداری و جوجه نقد، دریافت و پرداخت‌ها، اوراق بهادار، سهام، کنترل عملیات مالی و حسابداری، نگهداری اموال و دارایی‌های سازمان، هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری و غیره می‌شود (رونق، ۱۳۹۰؛ اسپوکارک و ون د وورده^۴، ۲۰۰۳).

– مسئولیت فرم‌ها و گزارش‌ها: شامل تکمیل به‌موقع و دقیق گزارش‌ها و فرم‌ها، تحویل صحیح اطلاعات به افراد دارای صلاحیت، جمع‌آوری آمار از منابع اطلاعاتی مختلف، تجزیه و تحلیل این آمار و اطلاعات است که با توجه به اهمیت فرم‌ها و گزارش‌ها و مهارت لازم برای جمع‌آوری و تهیه و تنظیم و تحلیل آن‌ها، به درجات مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند. (رونق، ۱۳۹۰؛ ریان و اشوانت^۵، ۲۰۰۲). در این پژوهش مسئولیت مدیران در دو بخش اصلی مورد بررسی قرار گرفت، مسئولیت عمومی و مسئولیت تخصصی مدیران، مسئولیت تخصصی مدیران مربوط به وظایف تخصصی آن‌ها در آن پست اشاره داشته و مسئولیت عمومی برای همه مدیران در تمام سطوح عملیاتی، میانی و ارشد شامل سطوحی متفاوت از مسئولیت سرپرستی، مسئولیت ایمنی دیگران، مسئولیت مالی و دارایی، مسئولیت مواد و محصول، مسئولیت ارتباط با دیگران، مسئولیت ماشین‌آلات و ابزار و مسئولیت برگه‌ها و گزارش‌ها در نظر گرفته شده است.

6. Authority Delegation
7. Yukl & Fu
8. Brechin
9. Hutchcroft
10. Hill M and Hupe
11. Clement
12. Graham

1. Wireman
2. Dawkins
3. Crosling & Ward
4. Schokkaert & Van de Voorde
5. Ryan & Schwandt

مدیریتی باید به اموری با اولویت بالاتر تخصیص یابد (لیونز، ۲۰۱۶).

تفویض اختیار به معنی انتقال قدرت و اختیارات توسط مدیران، به کارکنان است. غالباً این اختیارات و قدرت منتقل شده فراتر از وظایف معمولی آن‌ها در پست سازمانی‌شان است. مدیران معتقدند این انتقال قدرت باعث انگیزش، رقابت و پیشرفت کارکنان زیردستان می‌شود (لیونز، ۲۰۱۶).

اصول تفویض اختیار

برخی از اصول هستند که بر تفویض اختیار حاکم می‌باشند مانند اصل مطلق بودن مسئولیت و اصل وحدت فرماندهی. یکی از اصول مهمی که در مورد تفویض اختیار مطرح می‌شود اصل تعادل اختیار و مسئولیت به شرح ذیل است:

مسئولیت یک فرد نمی‌تواند از میزان مسئولیتی که اختیارات تفویض شده به او ایجاب می‌کند بیشتر یا کمتر باشد؛ یعنی هر یک از کارکنان باید اختیار لازم را برای انجام وظایفشان داشته باشند و تناسبی بین اختیار و مسئولیت افراد وجود داشته باشد (کلمنت و همکاران، ۲۰۱۵؛ تریسی، ۱۳۹۲).

در صورتی که فرهنگ اعتماد در سازمان وجود داشته باشد، وقتی مسئولیتی به فرد سپرده می‌شود همراه آن اختیار شامل قدرت تصمیم‌گیری، ابزار و امکانات یا پول هم تفویض می‌شود و به این معناست که میان مسئولیت و اختیار تعادل وجود دارد (گرینشتاین و گیبتون، ۲۰۱۸). واژه مسئولیت به‌طور معمول برای نشان دادن الزاماتی است که برای یک فرد مشخص می‌شود و اصولاً یک نفر نمی‌تواند مسئولیت داشته باشد ولی اختیار نداشته باشد. مشکلات سازمان از جایی شروع می‌شود که این دو با هم همخوانی ندارند (جوینر و لوسون، ۲۰۱۵).

پیشینه‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد تحقیقات انجام شده در داخل کشور و حتی تحقیقات خارجی تنها حول مسئله تفویض اختیار می‌باشند بدون در نظر گرفتن هم‌زمان مسئولیت‌ها و در حوزه تعادل میان مسئولیت و اختیار پژوهشی که بتوان به آن تکیه کرد و به‌طور گسترده به پدیده عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار پرداخته باشد وجود ندارد. خلاصه پیشینه تحقیقات انجام شده در جدول ۱ آمده است.

در تحقیقات انجام شده تاکنون به دلایل اثربخش بودن تفویض اختیار (عباس‌زاده و رضایی، ۱۳۸۹)؛ رابطه بین تفویض

حدود نیمی از شایستگی‌های آن‌ها نهفته باقی می‌ماند. تفویض اختیار بهترین راه شکوفایی استعدادهای پنهان افراد و افزایش بازدهی و بهره‌وری کارهاست (تریسی، ۱۳۹۲). در واقع، تفویض اختیار به معنای تقسیم و شریک کردن دیگران در قدرت نیست، بلکه به معنای واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به افراد سطوح پایین‌تر است (لینا، ۱۹۸۶). همچنین ابزاری برای رشد سازمان بوده و مزایای بسیاری برای مدیران و زیردستان به همراه دارد (یوکل و فو، ۱۹۹۹). با تفویض اختیار مدیران وظایف کمتری بر عهده داشته و لذا، زمان آن‌ها به تصمیمات و کارهای مهم‌تر اختصاص می‌یابد. کیفیت تصمیمات اتخاذ شده نیز ارتقا می‌یابد، زیرا نزدیک‌ترین فرد به شغل و مسئله ایجاد شده که دارای دانش و توانایی و تجربه لازم و کافی در این زمینه است، در مورد آن تصمیم‌گیری می‌کند. همچنین در شرایطی که تصمیمات فوری مورد نیاز بوده و محیط در حال تغییر و تحول است، تصمیم‌گیری توسط زیردستان بسیار حائز اهمیت است. نکته مهم این است که این شرایط به کارکنان ماهر نیاز دارد و این کارکنان انگیزش و تعهدشان افزوده می‌شود (یوکل، ۲۰۱۰).

تعاریف مختلفی توسط صاحب‌نظران علم مدیریت برای تفویض اختیار ارائه شده است که در ادامه به معرفی مهم‌ترین آن‌ها می‌پردازیم:

- یوکل (۲۰۱۰) تفویض اختیار را به صورت «اعطای مسئولیت‌ها و تکالیف جدید به زیردستان و دادن اختیارات برای اجرای آن‌ها» تعریف می‌کند. اموری که در طی اعطای اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان داده می‌شود، بایستی مرتبط با شغل آن‌ها و مربوط به شرایط ضروری بوده اما جزو اولویت‌های تصمیم‌گیری نباشند. همچنین در حیطه وظایف مرکزی مدیران ارشد نباید قرار گیرند. به‌علاوه، مسئولیت‌هایی که تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها برای کارکنان سخت بوده و احتمال بروز اشتباه در آن‌ها زیاد است و تصمیمات مهم سازمانی که به اطلاعات حساسی نیاز دارند، نباید تفویض شوند (یوکل، ۲۰۱۰). تفویض اختیار یک‌راه حل کم‌هزینه برای اجرای تصمیماتی است که باید بدون نظارت اجرا شوند، اما بسیار پرریسک است. در عین حال در محیط‌هایی که اعتماد زیادی وجود دارد، تفویض اختیار یک‌راه حل پرسود و منفعت خواهد بود (گور و بجورنسکو، ۲۰۱۶). تفویض اختیار شامل توانمندسازی، پیشرفت و انگیزش کارکنان برای رسیدن به اهداف و آرمان‌هاست. ظرفیت و توان

1. Leana

2. Yukl

3. Gur & Bjørnskov

تحقیقات به‌طور مجزا و جامع بحث تعادل و عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار مورد مطالعه قرار نگرفته است و از این جهت خلأ تحقیقاتی وجود دارد. تنها در یک تحقیق عدم تناسب در مسئولیت و اختیار در مدارس راهنمایی اسرائیل مطالعه شد و مشخص شد که شکاف میان این دو در مواردی رخ می‌دهد که مسئولیت‌ها زیاد واگذار شده و اختیارات کم تفویض شده است. نتیجه این شکاف، استرس و تنش مدیران بوده است و راهکارها و استراتژی‌هایی برای رفع آن به دست آمد (گرینشتاین و گیبتون، ۲۰۱۸).

اختیار و رضایت شغلی (جوینر و لوسون، ۲۰۱۵)، تفویض اختیار و توانمندسازی (نظری و پناهیان، ۱۳۹۴)، بهره‌وری نیروی انسانی و تفویض اختیار (نظری و پناهیان، ۱۳۹۴) پرداخته شده است، برخی تحقیقات هم عواملی که بر تفویض اختیار اثر می‌گذارد مورد مطالعه و پژوهش قرار داده‌اند، عواملی مثل ساختار (گور و بجورنسکوو، ۲۰۱۶؛ دویراجسکا و همکاران، ۲۰۱۵)، اعتماد (قجان و گال، ۲۰۱۷)، اندازه سازمان، پیچیدگی سازمان (گراهام و همکاران، ۲۰۱۵)، نوع مشاغل و تصمیم‌گیری‌ها (گراهام و همکاران، ۲۰۱۵)، دانش و مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مدیران (گراهام و همکاران، ۲۰۱۵). در هیچ‌یک از

جدول ۱. خلاصه پیشینه‌های تحقیق

نویسندگان	سال انتشار	هدف تحقیق	نتایج
لگزیان و نوری	۱۳۹۴	رابطه بین مراحل تفویض اختیار و میزان اثربخشی	بین آماده‌سازی و قدردانی و برنامه‌ریزی و اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد در حالی که گفتگو و کنترل از لحاظ محاسباتی و آماری تأثیر چندانی بر اثربخشی ندارند.
نظری و پناهیان	۱۳۹۴	ارائه مدل افزایش توانمندسازی و اثربخشی نیروی انسانی از طریق تفویض اختیار	بین توانمندسازی منابع انسانی و تفویض اختیار رابطه خطی و معناداری وجود دارد. همچنین رابطه بین اثربخشی و تفویض اختیار خطی و معنادار است
جوینر و لوسون	۲۰۱۵	بررسی تأثیر تفویض اختیار بر نتایج و خروجی کارها	رابطه مثبتی بین تفویض اختیار و انتقال سرپرستی وجود دارد. همچنین رابطه مثبتی بین تفویض اختیار و رضایت شغلی و همچنین انتقال سرپرستی و رضایت شغلی وجود دارد.
گراهام و همکاران	۲۰۱۵	بررسی و کشف میزان تفویض اختیارات مالی و شرایط آن	هرچه قدر پیچیدگی و اندازه سازمان بیشتر باشد، تفویض اختیار بیشتری صورت می‌گیرد و هرچه قدر دانش و مهارت مدیر برای تصمیم‌گیری بیشتر باشد یا مشوق‌هایی در این زمینه وجود داشته باشند، نیاز کمتری برای تفویض اختیار احساس می‌شود.
گور و بجورنسکوو	۲۰۱۶	بررسی و کشف تأثیر اعتماد بر تفویض اختیار تصمیم‌گیری	تأثیر اعتماد در کشورهایی که شهرنشینی رواج و توسعه یافته است بیشتر است؛ همچنین تأثیر اعتماد بر تفویض اختیار به سطح دموکراسی نیز مربوط می‌شود. در محیط‌هایی با آزادی سیاسی کم، تأثیر آن زیاد می‌شود.
قجان و گال	۲۰۱۷	بررسی تفویض اختیار در کشورهایی با اعتماد پایین	در کشورهایی با اعتماد پایین، تفویض اختیار به صورت کامل صورت نمی‌گیرد. مسئولیت‌ها و امور واگذار می‌شوند اما اختیار کافی برای انجام آن‌ها به افراد داده نمی‌شود زیرا غالباً ساختارها متمرکزند. مسائلی که ماهیتاً حساس و مهم بوده و با پول سروکار دارند نیز خیلی کم تفویض می‌شوند.
گرینشتاین و گیبتون	۲۰۱۸	بررسی شکاف مسئولیت و اختیار	تبیین استراتژی‌های فعال، نیمه فعال و غیرفعال برای حالت‌های که مسئولیت‌های مدیران از اختیاراتشان زیاد است و استرس و اضطراب دارند.

شده است. به طور کلی، رویکرد ظاهرشونده در روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، با گذر از ۳ گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. براساس این رویکرد ۳ گام اصلی کدگذاری عبارت‌اند از: (۱) کدگذاری باز (۲) کدگذاری انتخابی (۳) کدگذاری نظری. پژوهش حاضر نیز با طی کردن این سه گام اصلی، اهداف خود را دنبال کرد که در ادامه نحوه کدگذاری در هر یک از گام‌ها تشریح شده است. شایان ذکر است برای دقت در کدگذاری داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

گام اول: کدگذاری باز

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده اقدام به کدگذاری باز به روش سطر به سطر شد. بررسی سطر به سطر داده‌ها به محققان کمک می‌کند که با داده‌های خود عجین شده و فعالیت نام‌گذاری را با نوشتن نامه‌ای موقتی^۲ برای هر قطعه داده در حاشیه مستندات داده‌ای خود، آغاز نمایند (لاک^۳، ۲۰۰۱). بر این اساس در این مرحله ابتدا استخراج جملات مهم از متن مصاحبه‌ها صورت گرفت که برای این منظور اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و کدهای اولیه مجزا مشخص گردید. به‌عنوان مثال از نشانه‌گذاری «بسیار اتفاق می‌فتد که چه تو حوزه ما چه تو حوزه دیگر مدیر تصمیمی رو بگیره که خودش مطمئن این تصمیم غلطه. خوب چرا یک مدیری تصمیمی می‌گیرد که مطمئن غلطه؟ برای اینکه خیلی محدودیت‌ها وجود داره. حالا این محدودیت‌ها قانونی بالاسریه یا هر چیز دیگه. هیچ وقت نمی‌تونیم فرض کنیم که یک رییس یا مدیر عملاً تصمیمی بگیره که فکر می‌کنه غلطه. حتما محدودیت باعث این موضوع میشه» دو کد اولیه «تصمیم‌گیری غلط» و «قوانین بالاسری» استخراج گردید. همچنین از نشانه‌گذاری «من فکر می‌کنم که یک بعد قضیه اینه که تلافی مسئولیت‌ها، همپوشانی مسئولیت‌ها، یا بهتره بگیم شفاف نبودن بعضی از مسئولیت‌ها داریم، هرچند ما شرح وظایف مربوط به اون شغل رو داریم» دو کد اولیه «عدم شفافیت در مسئولیت‌ها» و «همپوشانی وظایف» استخراج شد.

فرایند کدگذاری باز با ظهور مقوله محوری پایان می‌پذیرد (گلیرز^۴، ۲۰۰۷). مقوله محوری شناخته شده در این مطالعه «عدم تعادل مسئولیت و اختیار» نامیده شد.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه این تحقیق تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی آن داده‌بنیاد و مبتنی بر رویکرد گلیرزی است. علت استفاده محقق از یک روش خاص به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها سال تحقیق است. هرگاه محقق در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. محقق می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از طرفی روش‌های کیفی را می‌توان برای کشف عرصه‌هایی از زندگی که از آن‌ها چیزی نمی‌دانیم یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آن‌ها به دست آوریم به کار برد. محقق می‌کند که قصد بررسی تجارب افراد به‌منظور خلق نظریه را دارد می‌تواند از روش داده‌بنیاد به‌خوبی بهره‌مند شود (کرسول^۱، ۲۰۱۲). در این پژوهش، جامعه آماری مدیران ارشد، میانی و عملیاتی در سازمان‌های دولتی شهر مشهد می‌باشند. مدیران از شرکت‌های گاز، برق منطقه‌ای، اداره کار، آب منطقه‌ای با سابقه مدیریت بیشتر از ۵ سال و از بخش‌های مختلف با تجربه عدم تعادل در مسئولیت و اختیار انتخاب شدند. مدیران با سابقه درک بهتری از این مسئله داشته و در طول این مدت با انواع مختلف این مسائل در سازمان آشنا شده‌اند و ثانیاً این افراد با جو و فضای حاکم بر سازمان و همچنین فرهنگ آن آشنایی کامل داشتند. بنابراین، بهتر می‌تواند ارائه نظر کنند.

از آنجایی که استراتژی این تحقیق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شده است. حجم نمونه در این روش در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. پس از تعیین وقت مصاحبه، پژوهشگر در محل معین حاضر شده و اقدام به مصاحبه نمود. زمان مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و به‌منظور ثبت داده‌ها در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به صورت صوتی ثبت و ضبط شد و بعضاً در حین مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت.

این تحقیق در فاصله زمانی سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷ انجام شده و داده‌های مربوط به مصاحبه نیز در یک بازه زمانی ۴ ماهه (اول خرداد ۱۳۹۷ تا پایان شهریور ۱۳۹۷) جمع‌آوری

2. Provisional Name
3. Locke
4. Glaser

1. Creswell

گام دوم: کدگذاری انتخابی

بعد از ظهور مقوله محوری، کار کدگذاری در گام دوم یعنی کدگذاری انتخابی انجام می‌شود با این تفاوت که در این گام، کدگذاری داده‌ها حول مقوله محوری انجام می‌گیرد. در گام اول، ۱۹۳ کد اولیه شناسایی شد که با توجه به حجم زیاد مطالب از ارائه آن‌ها خودداری شده و برای سایر کدها و مقوله‌ها نیز همین روند طی شده است. بعد از شناسایی کدهای اولیه، کدهایی که شبیه یکدیگر بوده ادغام شدند و در نهایت ۷۲ کد ثانویه را تشکیل دادند. سپس کدهای ثانویه مشابه با یکدیگر کنار هم قرار گرفته و طبقه را تشکیل دادند و برای هر طبقه عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه کدهای ثانویه یک مجموعه را داشته باشند، در نظر گرفته شد. در نهایت ۷۲ کد ثانویه در قالب ۱۵ دسته طبقه دسته‌بندی شدند. برای مثال **عدم شفافیت در مسئولیت‌ها و همپوشانی وظایف** در یک مجموعه تحت عنوان «سازمان دهی ناکارآمد، مبهم و متعارض» قرار گرفتند. این کد ثانویه به همراه کدهایی مانند «نظام‌های انگیزشی ضعیف»، «سیاست‌های استخدام، انتصاب و ارتقای نامناسب» و «نظام هدف‌گذاری مبهم» تشکیل طبقه‌ای تحت عنوان «عوامل سازمانی» را دادند.

گام سوم: کدگذاری نظری

مرحله نهایی کدگذاری نظری است. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. در واقع کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری ارائه می‌دهند. در این راستا در رویکرد ظاهر شونده گلیرز برای کمک به فرایند تلفیق و سازمان‌دهی مقولات در مرحله کدگذاری نظری به لفظ «خانواده‌های کدگذاری» اشاره می‌کند که از میان آن‌ها در پژوهش حاضر خانواده ۶ سی به بهترین شکل امکان تلفیق مقولات را حول مقوله محوری فراهم می‌آورد.

استحکام پژوهش

مشهورترین و مرسوم‌ترین روش در خصوص استحکام پژوهش‌های کیفی چهار معیاری است که تحت عنوان قابلیت اعتماد جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند (الیوت و لازنبات، ۲۰۰۵). این چهار معیار عبارت‌اند

از قابلیت اعتبار^۳، انتقال‌پذیری^۴، قابلیت اطمینان^۵، تأییدپذیری^۶ در تحقیق حاضر برای افزایش قابلیت اعتبار پژوهش، مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد و در مورد نتایج حاصل شده از آنان نظرخواهی شد، همچنین تلاش شد افرادی وارد مطالعه شوند که دارای سابقه‌های کاری متفاوتی باشند. برای رسیدن به قابلیت انتقال محقق به شرح مسوط فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را نیز به‌عنوان مصادیقی در بخش یافته‌ها آورده است. به‌منظور دستیابی به قابلیت اطمینان محقق از راهنمایی و نظرات استادان صاحب‌نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق استفاده کرده است و برای افزایش قابلیت تأییدپذیری، محقق تلاش نمود تا از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه تأییدپذیری حاصل شود.

یافته‌های پژوهش

مقوله محوری پژوهش به‌عنوان فرآیند روان‌شناختی - اجتماعی اصلی: همان‌طور که در جدول ۱ ترسیم شده است، مقوله محوری این پژوهش، عدم تعادل مسئولیت و اختیار نام دارد. این مقوله شامل دو ویژگی انتخابی و ادراکی بوده و هرکدام دارای دو نوع است: یا مسئولیت بیشتر از اختیار و یا اختیار بیشتر از مسئولیت است که در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. کدها و طبقه‌های مقوله‌های محوری

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
عدم تعادل مسئولیت و اختیار	ویژگی‌های	ادراکی انتخابی

علل: علل، اشاره به دلایل و تبیین‌هایی برای وقوع مقوله محوری است. کدگذاری داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، نشان داد که به‌طور کلی ۳ علت اصلی برای ایجاد عدم تعادل مسئولیت و اختیارات در سازمان‌ها وجود دارد که شامل علل فردی، علل سازمانی و علل فراسازمانی که در ادامه در جدول ۳ آمده است.

3. Confirmability
4. Transferability
5. Dependability
6. Confirability

جدول ۳. کدها و طبقه‌های شرایط علی

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه	
فردی		نگرش افراد	
		شخصیت افراد	
		شایستگی‌های فردی	
		اعتبار و مقبولیت افراد	
		ارزش‌های اخلاقی افراد	
علل	سازمانی	ارتباطات بین فردی	
		سازمان‌دهی ناکارآمد، متعارض و مبهم	
		فرهنگ سازمان	
		نظام‌های انگیزشی ضعیف	
		سیاست‌های استخدام، ارتقا و انتصاب و ناکارآمد	
	فراسازمانی		نظام مدیریت عملکرد و کنترل و نظارت
			ارتباطات سازمانی
			نظام هدف‌گذاری مبهم
			ابهام و عدم اطمینان محیطی
			دولت و قوانین بالادستی
		الزامات مشتری	
		الزامات محیط و رقابت	
		منابع مالی دولت	

جدول ۴. کدها و طبقه‌های علل همبسته

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
علل همبسته	مدیریتی	سبک رهبری و مدیریت
		رابطه رهبر - عضو
		ویژگی‌های مدیر ارشد

بستر مطالعه

در خانواده ۶ سی‌ها در رویکرد گل‌گیری بستر پژوهش اشاره به بافت محیطی دارد که جامعه مورد مطالعه در آن قرار دارد که در این پژوهش شامل شرایط اقتصادی، شرایط فناوری، شیوه مدیریت نامناسب سازمان‌های دولتی است (جدول ۵).

عوامل همبسته: همان‌گونه که گفته شد عوامل همبسته و یا کوواریانس‌ها، اشاره به مجموعه عواملی دارند که با علل فرایند اصلی نظریه داده‌بنیاد، همبستگی دارند و علل فرایند اصلی همگام با آن‌ها تغییر می‌کنند. در این مطالعه عوامل مدیریتی به‌عنوان عوامل همبسته با علل فرایند اصلی انتخاب گردید. با توجه به اینکه دودسته مدیر در این مطالعه وجود دارند شامل مدیرانی که عدم تعادل را تجربه کرده‌اند و مدیر مافوقشان، عوامل مدیریتی مربوط به مدیران ارشد است. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود این عوامل شامل سبک رهبری و مدیریت، ویژگی‌های مدیران ارشد و رابطه رهبر - عضو (یعنی مدیران ارشد و مدیران میانی) است.

جدول ۵. کدها و طبقه‌های بستر مطالعه

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
بستر مطالعه	شرایط اقتصادی	بحران‌های اقتصادی
		عدم تطابق ساختار دولتی با تغییرات فناوری
	شرایط فناوری	سرعت بالای تغییرات در تکنولوژی
		فاصله گرفتن از مدیریت علمی
		روی کار آمدن مدیران با قابلیت‌های ضعیف مدیریتی
		وجود روش استبدادی در سازمان و عدم وجود دموکراسی

تعدیلگرها

مقوله بعدی به عوامل تعدیلگری اشاره دارند که روابط میان مقولات را تعدیل می‌کند، دودسته اقتضانات در این مطالعه شناسایی شدند، تعدیلگرهای دسته اول که بر رابطه میان علل و علل همبسته بر مقوله محوری و رابطه مقوله محوری و پیامدها اثرگذارند و تعدیلگرهای دسته دوم رابطه مقوله

محوری و پیامدهای میانجی و پیامدهای نهایی را تعدیل می‌کند. عوامل تعدیلگر اول در این پژوهش عبارت‌اند از شرایط سازمان و ویژگی مشاغل و عوامل تعدیلگر دوم این پژوهش عبارت‌اند از راهبردها که شامل اقدامات سازمانی و اقدامات فردی در سازمان (جدول ۶).

جدول ۶. کدها و طبقه‌های تعدیلگرها

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
تعدیلگرها	شرایط سازمان	حساسیت مسائل مدیران
		نوع سازمان یا صنعت
		دولتی یا خصوصی بودن
		میزان تخصص و پیچیدگی مشاغل
		تلاش برای بزرگ جلوه دادن مسئولیت‌ها
	اقدامات فردی	تلاش برای افزایش اختیارات
		تعامل با مدیر ارشد
		پذیرش شرایط
		به دنبال مسئولیت‌های بیشتر
		تلاش برای کاهش مسئولیت
اقدامات سازمانی	تعدیلگرها	مسئولیت‌گریزی
		تشکیل کارگروه و کمیته
		پنهان کردن ضعف خود در مدیریت
		افزایش سایر منابع قدرت
		شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب
	اقدامات سازمانی	آموزش و توانمندسازی مدیران
		شفاف‌سازی، تبیین و تصریح مسئولیت‌ها و اختیارات
		تقویت سبک رهبری مشارکتی
		اصلاحات در نظام هدف‌گذاری مدیران
		وجود نظام مدیریت عملکرد مدیران
اصلاح ارتباطات سازمانی		
بهبود مستمر زیرسیستم‌ها		

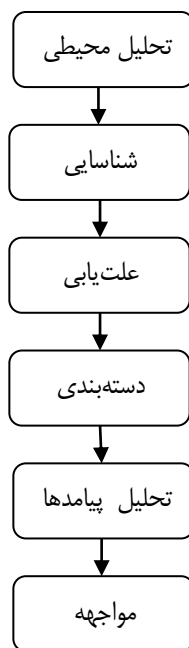
پیامدهای میانجی

در خانواده کدگذاری ۶ سی در رویکرد گلیزری واژه شرایط میانجی اشاره به متغیرهای میانجی دارد که در این مدل قبل از پدیدار شدن نتایج حاصله از مقوله محوری، پدیدار شده و نتایج اصلی را شکل می‌دهند. در این مطالعه سه دسته از شرایط میانجی شناسایی شد شامل نگرشی، رفتاری و عملکرد فردی. اولین نتیجه‌ای که از عدم تعادل مسئولیت و اختیار حاصل می‌شود نتیجه نگرشی است و وقتی این نتیجه حاصل شد سایر ابعاد میانجی ظاهر شده و در نهایت به پیامد نهایی خواهد

انجامید. نکته حائز اهمیت در شرایط میانجی این است که آن‌ها به‌عنوان نتایج اولیه‌ای که از عدم تعادل مسئولیت و اختیار به دست می‌آیند با توجه به اثر تعدیلگرهای دسته دوم یعنی راهبردها جنبه مثبت و منفی پیدا می‌کنند و به همین دلیل به صورت کلی به آن‌ها در مدل اشاره شده است که هر دو جنبه مثبت و منفی آن را در برداشته باشد. در ضمن به نام پیامدهای میانجی در مدل نام‌گذاری شده است (جدول ۷).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه واکاوی پدیده عدم تعادل میان مسئولیت و اختیارات مدیران در سازمان‌های دولتی شهر مشهد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و رویکرد گلگیری بود. همان‌گونه که اشاره شد بررسی‌های محققان نشان می‌دهد که تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی به مطالعه عدم تعادل مسئولیت و اختیار به صورت یک موضوع مجزا نگریسته نشده است. تاکنون تحقیقات زیادی به اصول تفویض اختیار پرداخته‌اند و تعادل میان مسئولیت و اختیار را به‌عنوان یک اصل در تفویض اختیار مطرح کرده‌اند ولی عدم برقراری این اصل مورد بررسی قرار نگرفته است و مواردی که می‌تواند به‌عنوان پیامدهای عدم رعایت این اصل سازمان را دچار چالش کند مطالعه نشده و این در حالی است که هر پدیده می‌تواند دارای علل و پیامدهای منحصربه‌فردی باشد که شناسایی آن‌ها جهت کنترل و پیش‌بینی آن ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، از این منظر می‌توان گفت این مطالعه دارای نوآوری است. در ضمن در این مطالعه با الگو گرفتن از فرایندهای مدیریت مانند فرایند تصمیم‌گیری، فرایند مدیریت تعارض، فرایند مدیریت ریسک، مدیریت تغییر مراحل برای مدیریت عدم تعادل در نظر گرفته شد که فهم آن را ساده‌تر می‌نماید و می‌توان آن را با مقوله‌های مختلف در خانواده ۶ سی در نظریه داده‌بنیاد متناظر کرد. الگوی پیشنهادی اولیه فرایند مدیریت عدم در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی پیشنهادی فرایند مدیریت عدم تعادل

جدول ۷. کدها و طبقه‌های پیامدهای میانجی

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
پیامدهای میانجی	نگرشی	قدرت مدیر
		اعتمادبه‌نفس مدیر
		احساس مسئولیت
	رفتاری	ادراک از عدالت
		ابهام نقش
		رفتارهای سیاسی
عملکردی	سرعت و کیفیت تصمیمات	احساس پاسخگویی
		استرس
	تعارض	رفتارهای شهروندی سازمانی
		رفتارهای هیجانی
		تحقق اهداف
رابطه رهبر - عضو		

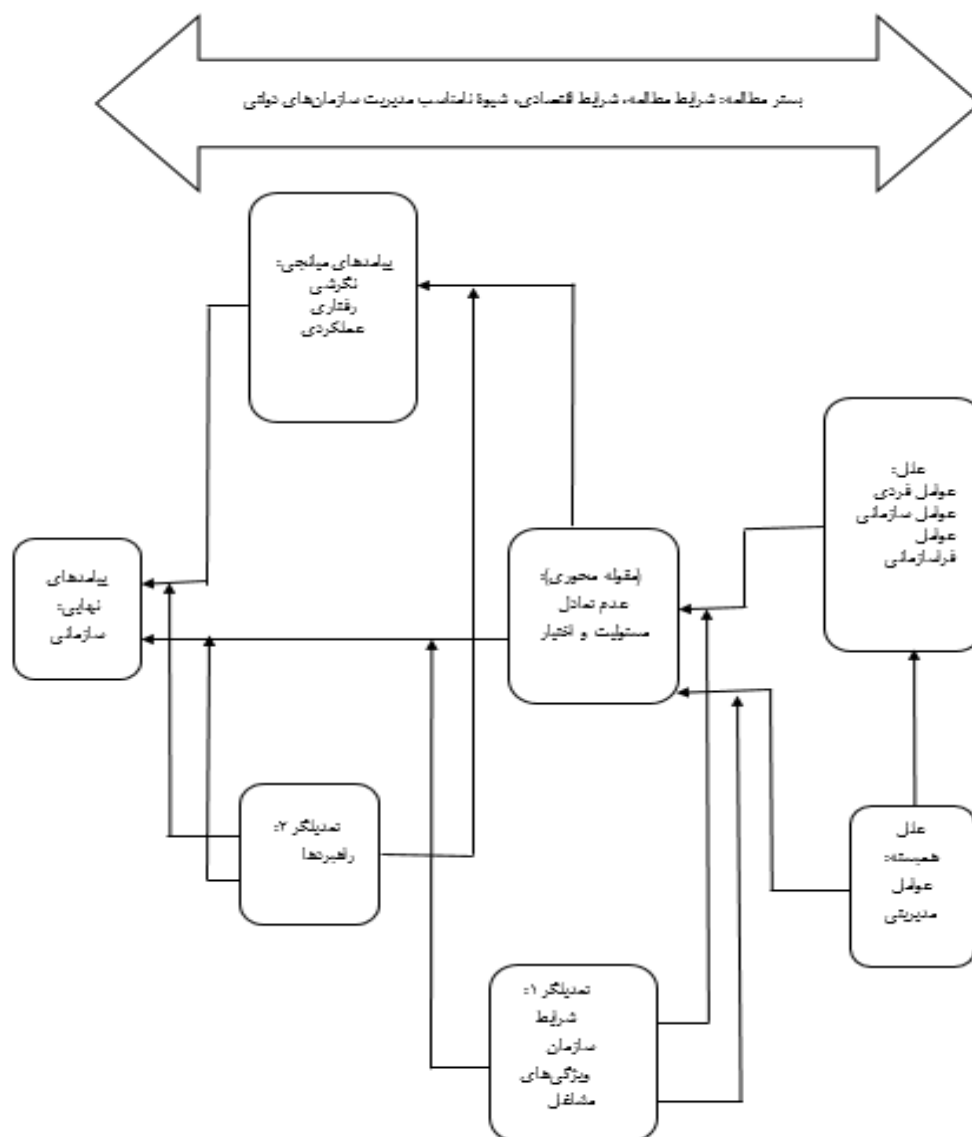
پیامدها

مقوله آخر شناسایی شده در این مطالعه، مقوله نتایج یا پیامدها است. موارد اشاره شده در مصاحبه‌ها پس از دسته‌بندی و کدگذاری ثانویه در چهار بخش شامل مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری تقسیم‌بندی شدند. پیامدهای عدم تعادل همانند پیامدهای میانجی می‌توانند با اثر تعدیلگر ۲ که همان راهبردها است به شکل مثبت یا منفی بروز کنند. پیامدها در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. کدها و طبقه‌های پیامدها

مقوله	طبقه	کدهای ثانویه
پیامد	سازمانی	مالی
		مشتری
	رشد و یادگیری	فرایندهای داخلی

پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری، درنهایت مدل پژوهش استخراج شد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

میانجی و نهایی شناسایی و اثرات آن‌ها دسته‌بندی شدند زیرا پیامدها با نقش تعدیلگرها می‌توانند جنبه منفی یا مثبت داشته باشند به‌عنوان مثال استرس می‌تواند پیامد مثبت داشته باشد و عملکرد را افزایش دهد و یا جنبه منفی داشته و منجر به بیماری‌های جسمی و روانی شود، یا تعارض که می‌تواند مخرب و یا سازنده باشد.

مواجهه: برای آنکه بتوان عدم تعادل را به سمت تعادل سوق داد و به‌گونه‌ای پیامدهای منفی آن را مدیریت کرد راهکارها با توجه به تحلیل صورت گرفته انجام می‌گیرد. مواجهه در واقع همان راهبردها هستند که به‌عنوان تعدیلگرها در رابطه میان مقوله محوری و نتایج قرار می‌گیرند و با توجه به این راهبردها نتایج متفاوت خواهد بود.

تحلیل محیطی: در این مرحله شناسایی محیطی که عدم تعادل در آن ادراک شده است صورت می‌گیرد و در واقع با مقوله بستر مطالعه متناظر است.

شناسایی عدم تعادل: این مرحله به شناخت رویداد عدم تعادل و کشف ویژگی‌های عدم تعادل می‌پردازد که همان مقوله محوری در نظریه داده‌بنیاد است.

علت‌یابی: عوامل مؤثر بر ایجاد عدم تعادل شناسایی و کشف می‌شوند.

دسته‌بندی: مقوله محوری، علل و سایر مقوله‌ها در این مرحله دسته‌بندی می‌شوند.

تحلیل پیامدها: برای آنکه بتوان تحلیل درستی از عدم تعادل مسئولیت و اختیار به دست آورد پیامدهای آن در دودسته

مطالعه توانسته است تا حدودی به توسعه مبانی نظری تحقیق در حوزه مسئولیت و اختیار کمک کند.

تفویض نمی‌کند، چون می‌داند که در صورت داشتن اختیارات هم مدیر زیردست وی توانمندی و شایستگی لازم برای انجام وظایف و مسئولیت‌هایش را ندارد بدین ترتیب این ادراک که بین مسئولیت و اختیارات تعادل و تناسبی برقرار نیست باقی می‌ماند. علل سازمانی به‌عنوان دومین دسته از علل‌ها می‌توانند هم در رویکرد انتخابی و هم ادراکی عدم تعادل را ایجاد نمایند. وقتی فرهنگ اعتماد در سازمان حاکم نباشد، عملکرد مدیران به‌درستی مورد ارزیابی واقع نشود و سیستم رشد و ارتقای مناسب و کارآمدی وجود نداشته باشد، افراد نالایق به پسته‌ای مدیریتی راه‌یافته و در آن باقی می‌مانند که در این حالت اختیارات کافی به آن‌ها تفویض نمی‌گردد، یا افراد لایق و توانمند در پسته‌ای پایین مانده و رشد نمی‌کنند در حالی که تمایل و توانایی قبول مسئولیت‌های بیشتر را دارند. همپوشانی وظایف و مسئولیت‌ها و عدم تبیین اختیارات، عدم شفافیت مسئولیت‌ها باعث می‌شود که مدیران عدم تعادل اختیار و مسئولیت را انتخاب یا ادراک کنند (هچ، ۱۳۹۳). مطالعات عباس‌زاده و رضایی (۱۳۸۹) در ارزیابی فرایند تفویض اختیار به این موارد در ناکامی تفویض اختیار رسیده است. در تحقیق گور و بچورنسکوو (۲۰۱۶) و قجان و گال (۲۰۱۷) به موضوع فرهنگ اعتماد در سازمان و جامعه و تأثیر آن بر تفویض اختیار پرداخته شده است و تحقیقات عنوان شده تأییدی بر نتایج این پژوهش می‌باشند. بعضی مدیران اظهار داشتند که وقتی سیستم جذب و استخدام در شرکت ناکارآمد است و افراد با صلاحیت استخدام نمی‌شوند، چطور می‌توان از مدیران بابت مسئولیت سرپرستی انتظار پاسخگویی داشت؟

عامل دیگر در بخش علل، عوامل فراسازمانی هستند مانند دولت و قوانین بالاسری که در بسیاری از موارد دست مدیران را در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان بسته است و ادراک نداشتن اختیار در مدیران ایجاد می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش گور و بچورنسکوو (۲۰۱۶) مطابقت دارد. منابع مالی محدود دولت هم می‌تواند عاملی باشد که برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مدیران حدمرز و محدودیت ایجاد کند. تعبیر مدیران از این موانع و محدودیت‌ها را عدم تفویض اختیار است. در دوره‌ای که تغییرات فناوری و تغییرات در نیازهای مردم و رقابت میان شرکت‌های خدمات‌دهنده دائماً در حال رشد و پیشرفت است با وجود ساختار دولتی با سلسله‌مراتب زیاد، رسمیت و تمرکز بالا بسیاری از مدیران نمی‌توانند آن‌طور که اختیارات دارند و شایسته است مسئولیت خود را انجام دهند و

مطالب گفته شده به منحصربه‌فرد بودن پژوهش اشاره دارد و در نهایت می‌توان گفت با توجه به بنیادی بودن تحقیق، این در این پژوهش عدم تعادل میان مسئولیت و اختیار مدیران با دو ویژگی مورد بررسی واقع شده است، رویکرد انتخابی و رویکرد ادراکی، در رویکرد ادراکی مدیران از وضعیت مسئولیت‌ها و اختیارات خود و سایر مدیران این‌گونه ادراک می‌کنند که تعادل وجود ندارد یعنی یا مسئولیت‌ها را بیشتر از اختیارات می‌بینند و یا در برخی موارد اختیارات را بیشتر از مسئولیت‌ها می‌دانند. در رویکرد انتخابی مدیران به دلایل مختلف و به روش‌های مختلف، عدم تعادل را انتخاب می‌کنند. شاید این انتخاب با رضایت باشد شاید هم برحسب ضرورت و منفعت و بدون رضایت انجام پذیرد. به‌طور مثال مدیری در تعاملات بیشتر با مافوق خود برای انجام مسئولیت‌های شغلی- اش اختیارات بیشتری می‌خواهد و دریافت می‌کند، همان‌گونه که جوینر و لوسون (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارتباطات مناسب با مدیران بر تفویض اختیار تأثیرگذار است. البته ممکن است دلایلی هم باعث شود که مدیر نسبت به اخذ اختیار برای انجام مسئولیتش اقدامی نکند و یا حتی به سازمان اجازه دهد که اختیاراتش را محدود کرده در حالی که مسئولیت همچنان برقرار است. در این حالت هم عدم تعادل انتخابی است. در این پژوهش علل فردی به‌عنوان اولین دسته از علل‌ها شناسایی شد، در مرحله اول ویژگی‌های فردی مدیران می‌تواند منجر به عدم تعادل انتخابی در آن‌ها شود.

به‌عنوان مثال در بعضی از مدیران مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری بالا، میل به قدرت، کمال‌طلبی، جسارت باعث می‌شود که مسئولیت‌های بیشتری در سازمان به عهده بگیرند و اگر اختیارات مسئولیت‌های مازاد داوطلبانه تفویض نگردد مدیر خودش به‌گونه‌ای عدم تعادل را انتخاب کرده است. گروهی از مدیران به دلیل علاقه به سازمان، درک شرایط سازمان، روحیه وطن‌پرستی، باورهای دینی، داشتن روحیه مدارا و سازش و ملاحظات اخلاقی انتخاب می‌کنند که از اختیارات خود استفاده نکرده و منافع سازمان را در اولویت قرار داده و پیگیر اختیارات کاهش‌یافته یا تفویض نشده خود نمی‌شوند. همان‌طور قدرت و اعتمادبه‌نفس مدیر در پژوهش گراهام و همکاران (۲۰۱۵) به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر تفویض اختیار معرفی شده است.

عوامل فردی در رویکرد ادراکی هم به‌عنوان علل دیده می‌شود. مثلاً مدیرانی که ذاتاً بدبین یا پرتوقع هستند دچار توهم عدم تعادل اختیارات و مسئولیت می‌شوند یا آن دسته از مدیران مسئولیت‌گریز یا ناتوان و ناکارآمد که توان انجام مسئولیت‌ها را ندارند و به‌ناچار مدیر ارشد اختیارات را گرفته یا

می‌کند. قجان و گال (۲۰۱۷) و دوبراجسکا و مسئولیت‌ها نسبت به اختیارات در سطح کمتری قرار دارند و مناسب‌ترین استراتژی برای سازمان این است که این نوع عدم تعادل را شناسایی کرده و در جهت رفع آن تلاش کند. منطقه ۲ و ۳ در حالت تعادل مسئولیت و اختیار قرار دارند ولی تفاوت فاحشی میان آن‌ها دیده می‌شود. در منطقه ۲ مسئولیت و اختیار در بالاترین سطح خود با هم در تعادل و تناسب هستند و استراتژی که برای این منطقه پیشنهاد می‌شود این است که این وضع را حفظ کند. اما در منطقه ۳ با این وجود که مسئولیت و اختیار با هم برابرند ولی سطح هر دوتای آن‌ها پایین است و سازمان باید از ایجاد این منطقه اجتناب کند و با استراتژی‌های توانمندسازی مدیران سطح هر دو را بالا ببرد. احتمال دارد این حالت به دنبال یک عدم تعادل که در مسئولیت و اختیار به وجود آمده است رخ دهد.

$\frac{A_1}{A_2} > \frac{B_1}{B_2}$ +	مسئولیت +		$\frac{A_1}{A_2} < \frac{B_1}{B_2}$ +
	(۱) عدم تعادل اختیارات > مسئولیت تلاش برای رفع عدم تعادل ضمن بهره‌گیری از پیامدهای مثبت آن	(۲) تعادل مسئولیت = اختیارات حفظ وضع موجود	
$\frac{A_1}{A_2} < \frac{B_1}{B_2}$ +	(۳) تعادل مسئولیت = اختیارات اجتناب	(۴) عدم تعادل مسئولیت > اختیارات تلاش برای رفع عدم تعادل	
	مسئولیت +		

شکل ۳. الگوی کلی مدیریت عدم تعادل

در منطقه (۱) یعنی حالتی که مسئولیت‌های مدیران از اختیارات آن‌ها فزونی گرفته، احتمال بروز پیامدهای مثبت عدم تعادل بیشتر است، مدیران با توجه به ادراک یا انتخاب خود و عوامل فردی که در عدم تعادل نقش دارند تلاش می‌کنند با افزایش اختیارات یا کاهش مسئولیت‌های خود عدم تعادل را برقرار کنند. وقتی مسئولیت‌های خود را کم کنند به منطقه ۳ نزدیک می‌شوند که در بلندمدت از آن‌ها مدیران ضعیف و ناکارآمد می‌سازد و اگر برای افزایش اختیاراتش تلاش کند به منطقه ۲ وارد می‌شود که مدیران قوی و کارآمد داشته با اختیارات و مسئولیت‌های بالا. در این منطقه سازمان بایستی از اقدامات مدیران برای برطرف کردن عدم تعادل بهره بگیرد. اقدامات فردی مدیران را می‌توان با نظریه آنتروپی رفتاری تحلیل نمود. عوامل سازمانی به همراه عوامل فردی باعث می‌شود که فرد

این مسئله را نداشتن اختیار و زیاد بودن مسئولیت تلقی همکاران (۲۰۱۵) هم ساختار سازمانی و نوع مسائل سازمان و فعالیت‌های شرکت را بر تفویض اختیار مؤثر دانستند. حتی بعضاً عوامل فراسازمانی می‌تواند به انتخاب عدم تعادل توسط مدیران هم منجر شود؛ وقتی مدیران برای منافع کشور خود و به مصلحت اوضاع مملکت در حالی که اختیارات به آن‌ها تفویض شده است؛ مسئولیت‌های خود را با حداقل اختیارات انجام می‌دهند، مسئولیت خود را زیر سال نمی‌برند و از زیر بار مسئولیت شانه خالی نمی‌کنند.

پیامدهای میانجی و نهایی عدم تعادل در چهار طبقه نگرشی، رفتاری، عملکردی و سازمانی تقسیم شده‌اند. این چهار طبقه به صورت مرحله‌ای و نوبت به نوبت اتفاق می‌افتند. سه گروه از این پیامدها از نوع فردی و یک گروه آن پیامد سازمانی است. نکته‌ای که از نتایج پژوهش قابل استنباط است این است که تعدادی از پیامدهای شناسایی شده لزوماً منفی نیستند و نباید آن‌ها را تهدید به شمار آورد و از آن‌ها اجتناب کرد. ممکن است احساس مسئولیت مدیر پس از ادراک عدم تعادل بیشتر شود یا برعکس مسئولیت‌گریز شود. بنابراین، مدیریت عدم تعادل اینجا بهتر دیده می‌شود.

عدم تعادل در ابتدا روی بعد نگرشی مدیران تأثیر گذاشته و این نگرش‌های مثبت یا منفی هستند که پیامدهای مرحله دوم یا پیامدهای رفتاری را به صورت مثبت یا منفی بروز می‌دهند. پس از آن بعد عملکردی که به عملکرد مدیر مربوط است شکل می‌گیرد. در نهایت سازمان در چهار بخش مالی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و مشتری دچار مسائل مثبت یا منفی می‌شود. پیامدهای عدم تعادل مسئولیت و اختیار متفاوت است، مدیران برای رسیدن به تعادل در اختیار و مسئولیت کارهای متفاوتی انجام می‌دهند، سازمان هم بایستی تلاش کند تا ادراک تعادل را در مدیران ایجاد نماید.

با توجه به مقوله محوری، علل و پیامدهای شناسایی شده و به کمک نقاط مرجع، الگویی جهت مواجهه با عدم تعادل مسئولیت و اختیار پیشنهاد شده است که در شکل ۳ دیده می‌شود. نقاط مرجع در این الگو میزان مسئولیت و میزان اختیار است که هر کدام در یک سمت این الگو از کم به زیاد تغییرات دارند. در منطقه ۱ اختیارات کم و مسئولیت‌ها زیاد است و عدم تعادل در مسئولیت و اختیار وجود دارد، استراتژی مناسب در این منطقه این است که تا حد امکان از پیامدهای مثبت عدم تعادل بهره گرفته و برای اینکه اثر پیامدهای منفی را خنثی کند در رفع عدم تعادل تلاش شود. در منطقه ۴ هم عدم تعادل دیده می‌شود و تفاوت آن با منطقه ۱ این است که در اینجا

مدیر و مافوق، ایجاد احساس عدالت و رفع تبعیض‌ها، کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران، تبیین و تصریح مسئولیت‌ها، تبیین اختیارات مدیران، تلاش برای رفع همپوشانی مسئولیت‌های واحدها، ایجاد فرهنگ شفافیت، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب، استقرار سیستم جانشین‌پروری، اصلاح ارتباطات سازمانی، طراحی مسیر شغلی کارآمد، مدیریت تعارض بین واحدی، جلوگیری از گلوگاهی شدن برخی واحدها، تفویض اختیار درست و اصولی، ایجاد انگیزه در مدیران و اصلاح سیستم انگیزشی، برقرار کردن نظام هدف‌گذاری برای مدیران در تمام سطوح، افزایش تعاملات صمیمانه مدیر با مافوق، تقویت سبک مدیریت مشارکتی.

پس از ادراک عدم تعادل مسئولیت و اختیار، برای ایجاد احساس تعادل در وضعیت ادراکی خود دست به اقداماتی می‌زنند، حتی زمانی که مدیران خودشان تعادل در مسئولیت و اختیارشان را به هم بزنند یعنی رویکرد انتخابی در عدم تعادل را در پیش بگیرند باز هم در جستجوی راهی برای رسیدن به تعادل هستند که این موارد به‌عنوان اقدامات فردی نام‌گذاری شده است. سازمان هم می‌تواند با انجام یک سری اقدامات با توجه به علل و پیامدهایی که عدم تعادل برای سازمان دارد، در ادراک مدیران سازمان تعادل در مسئولیت‌ها و اختیارات را ایجاد نماید و شرایطی را فراهم آورد که مدیران شجاع و توانمندی را پرورش دهد که در صورتی که احساس عدم تعادل در مسئولیت و اختیار خود کردند با راهکارهای مثبت برای سازمان درصدد رفع این عدم تعادل و رسیدن به تعادل برآیند. به این دسته از فعالیت‌ها، اقدامات سازمانی گفته می‌شود. مجموعه این اقدامات در الگوی پیشنهادی محقق معرفی شده‌اند که بیانگر استراتژی‌های مواجهه با عدم تعادل می‌باشند و به عبارتی مدل نهایی مدیریت عدم تعادل در مسئولیت و اختیار نشان می‌دهد (شکل ۴). در منطقه (۲) که تعادل وجود دارد و ایده‌آل‌ترین وضعیت برای اختیار و مسئولیت مدیران است سازمان استراتژی حفظ وضع موجود را در پیش می‌گیرد تا این شرایط را حفظ کند. چون مدیران در این منطقه مدیران قوی و کارآمدی هستند مرتباً در حال چک کردن وضعیت اختیارات و مسئولیت‌های خود می‌باشند و یکی از حالت‌هایی که می‌توان برای این گروه متصور شد این است که با توجه به توانمندی بالای این مدیران مسئولیت‌های بیشتری را به عهده بگیرند یا به عهده آن‌ها بگذارند و تعادل به هم بخورد که با هم خوردن تعادل در مسئولیت و اختیار این مدیران سطح مسئولیت و اختیار را با بالابردن متعادل می‌کنند.

رفتار خود را که مهروموم‌ها در سازمان در پیش گرفته بوده است تغییر دهد (سرلک، ۱۳۹۶).

ساختار بروکراتیک، ضعف مدیریتی، سبک مدیریتی استبدادی، شرایط اقتصادی و قوانین ناعادلانه از عوامل مؤثر بر آنتروپی رفتاری هستند (جولیتا و راسا، ۲۰۱۵). ممکن است مدیران برای کاهش مسئولیت‌های خود دست به تشکیل کمیته‌ها یا کارگروه‌هایی متشکل از چند کارشناس ارشد و چند مدیر عملیاتی بزنند، تشکیل و وجود این کمیته‌ها و کارگروه‌ها منجر به نوعی رهبری مشارکتی می‌شود که مدیران و کارکنان رده‌های پایین‌تر را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و توانمند کرده و رضایت شغلی و عملکرد را در آن‌ها بالا می‌برد. ممکن است مدیران برای خروج از وضعیت عدم تعادل پیش آمده و کاهش اضطراب و ناراحتی خود در تعامل با مدیران ارشد خود به دنبال کسب اختیارات بیشتر باشند به‌ویژه در شرایطی که این عدم تعادل و مسئولیت‌های بیشتر به صورت انتخابی انجام شده باشد و در صورتی که مدیران ارشد مدیرانی کارآمد و توانمند باشند علاوه بر ارتباطات سازمانی مؤثر که با مدیر خود برقرار می‌کنند با تفویض اختیار، به رشد و ارتقای مدیران زیردست خود کمک کنند. حتی گاهی با مشورت گرفتن از مدیر مافوق زمینه مدیریت مشارکتی شکل گرفته و اینجاست که اثرات و عواقب عدم تعادل مثبت بوده و برای سازمان عوایدی را به همراه دارد. بدیهی است که رفتارهای مذکور در اثربخشی سامانی تأثیر دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که این رفتارها در بهبود همکاری، توسعه بهره‌وری مدیریتی، کارایی و ایجاد تغییرات سازمانی، خوشنودی کارکنان موجود تأثیر دارد. در بعضی شرایط هم مدیران برای آنکه بین مسئولیت و اختیارات خود تعادل برقرار کنند در صورتی که احساس کنند که مسئولیت‌های آن‌ها بیشتر از اختیارات است به طریقی از مسئولیت‌های خود کاسته و آن‌ها را به عهده کارشناسان یا مدیر مافوق خود می‌گذارند و به این ترتیب احساس تعادل پیدا می‌کنند. در یک حالت هم در این منطقه مدیران نمی‌توانند یا نمی‌خواهند وضعیت عدم تعادل را برعکس کرده و تعادل را ایجاد کنند، آن‌ها شرایط را پذیرفته و عواقب مانند اضطراب، رفتار ضد شهروندی، تعارضات ممکن است منجر به ترک سازمان یا بیماری‌های شغلی گردد. در همین منطقه، علاوه بر استفاده از مزایای عدم تعادل، سازمان با اصلاح فرایندهای خود می‌تواند ادراک و انتخاب عدم تعادل را به حداقل برساند تا از عواقب منفی آن دور بماند؛ مانند برقراری نظام شایسته‌سالاری در ارتقا و انتصاب‌ها، انتخاب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی، اصلاح نگرش‌ها و ارزش‌های اخلاقی مدیران، ایجاد اعتماد بین

مسئولیت +

<p>(۱) عدم تعادل اختیارات > مسئولیت</p> <p>اقدامات سازمانی: برقراری نظام شایسته‌سالاری، انتخاب افراد شایسته در پسته‌ای مدیریتی، اصلاح نگرش‌ها و ارزش‌های اخلاقی مدیران، ایجاد اعتماد بین مدیر و مافوق، ایجاد احساس عدالت و رفع تبعیض‌ها، کنترل و نظارت بر عملکرد مدیران، تبیین و تصریح مسئولیت‌ها، تبیین اختیارات مدیران، رفع همپوشانی مسئولیت‌های واحدها، ایجاد فرهنگ شفافیت، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب، استقرار سیستم جانشین‌پروری، اصلاح ارتباطات سازمانی، طراحی مسیر شغلی کارآمد، مدیریت تعارض بین واحدی، جلوگیری از گلوگاهی شدن برخی واحدها، تفویض اختیار درست، ایجاد انگیزه در مدیران، هدف‌گذاری مدیران، افزایش تعاملات صمیمانه مدیر با مافوق، تقویت سبک مدیریت مشارکتی</p> <p>اقدامات فردی: تلاش برای افزایش اختیارات، تعامل با مدیر ارشد برای کسب اختیارات لازم، پذیرش بدون اقدام خاصی، تلاش برای کاهش مسئولیت، مسئولیت‌گریزی، ارجاع کار به کارشناسان، ارجاع کارها به واحدهای مرتبط، ارجاع کار به مافوق، تشکیل کارگروه و کمیته و ارجاع کار به آن‌ها، مشورت با مدیر ارشد، فرار از مسئولیت‌های بیشتر</p>	<p>(۲) تعادل مسئولیت = اختیارات</p> <p>اقدامات سازمانی: پایش زیرسیستم‌های منابع انسانی به صورت دوره‌ای و انجام اقدامات اصلاحی، تلاش برای بهبود مستمر نظام‌های مرتبط با منابع انسانی، ارتقای سطح مهارت مدیران، آموزش‌های مداوم و مستمر به مدیران به فراخور سابقه مدیریتی،</p> <p>اقدامات فردی: چک کردن مسئولیت و اختیار و تعادل آن‌ها، افزایش در سایر منابع قدرت مثل دانش، تخصص، رابطه، جاذبه و ...</p>
<p>(۳) تعادل مسئولیت = اختیارات</p> <p>راهکار سازمانی: افزایش مسئولیت‌ها و اختیارات توأمان - توانمندسازی مدیران - ایجاد نظام مدیریت عملکرد مدیران - انتصاب مدیران قوی و با انگیزه - حذف این‌گونه مدیران</p> <p>اقدامات فردی: نقش مدیران قوی را بازی کردن، پنهان کردن ضعف خود در مدیریت، افزایش سطح مسئولیت و اختیارات</p>	<p>(۴) عدم تعادل مسئولیت > اختیارات</p> <p>اقدامات سازمانی: سازمان‌دهی کارآمد - اصلاح ساختار و رفع ابهام - نظام‌های انگیزشی - سیاست‌های استخدام، ارتقا و انتصاب - نظام‌های مدیریت عملکرد - نظام هدف‌گذاری - نظام‌های کنترل و نظارت، آموزش مدیران، برنامه‌های توانمندسازی مدیران، تقویت باورهای مذهبی مدیران اقدامات فردی: پذیرش و تلاش برای بزرگ جلوه دادن مسئولیت‌ها، درخواست مسئولیت بیشتر به صورت واقعی یا نمایشی</p>

مسئولیت -

شکل ۴. الگوی نهایی مدیریت عدم تعادل مسئولیت و اختیار

سازمان باید از ایجاد این منطقه اجتناب کند. مدیران در این منطقه مدیران ضعیف و ناکارآمدی هستند به این دلیل که سطح اختیار و مسئولیت آن‌ها پایین است و در واقع مدیر از قدرت کافی برای مدیریت یک مجموعه برخوردار نیست. اگر مدیر این شرایط را نپذیرد و نخواهد که در این منطقه قرار داشته باشد تلاش می‌کند تا به طریقی در سایر مناطق گفته شد سطح اختیارات و مسئولیت خود را بالاتر ببرد و قدرت و نفوذ بیشتری در سازمان به دست آورد که این امر بستگی به عوامل فردی زیادی دارد. ممکن است مدیر با این شرایط کنار آمده که به مدیری ضعیف تبدیل شده که تلاش می‌کند ضعف خود را پنهان کند و بیوشاند مثلاً مسئولیت‌های خود را به صورت نمایشی زیاد و بیشتر از آنچه

هم‌زمان با این کارها این مدیران فرصت دارند که در جنبه‌های دیگر قدرت‌های سازمانی رشد کنند، قدرت‌هایی که منشأ آن‌ها تخصص، دانش، جاذبه، اطلاعات، پاداش می‌باشند. سازمان هم در این منطقه کارهایی می‌تواند انجام دهد تا این وضع مطلوب حفظ شود. به‌عنوان مثال زیرسیستم‌های منابع انسانی به صورت دوره‌ای پایش شود و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی صورت گیرد، بهبود مستمر نظام‌های مرتبط با منابع انسانی انجام شده و سطح مهارت مدیران به کمک آموزش‌های مداوم به فراخور سابقه مدیریتی و محل کار ارتقا یابد.

در منطقه (۳) هم تعادل وجود دارد ولی سطح مسئولیت و اختیار در مدیران پایین است و منطقه نامناسبی است که

توانمندی آن‌ها تغییر نگرش و رفتارشان صورت بگیرد. هر چند وقت یکبار سیستم مدیریت عملکرد مورد بازنگری قرار گرفته و به روز شود، علاوه بر این سازمان‌ها مجهز به سیستم ارزیابی عملکرد مدیران شوند که عملکرد مدیران را به‌طور دوره‌ای و مستمر رصد کرده تا مدیران ضعیف و ناکارآمد از مدیران قوی تشخیص داده شده و شیوه‌های توانمندسازی و آموزش برای آن‌ها در نظر گرفته شود و در صورت امکان حجم مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران ضعیف را افزایش داده و در عین حال توجه به مدیران قوی فراموش نشود که همچنان با انگیزه و پشتکار و تلاش به انجام وظایف خود بپردازند.

شفاف‌سازی‌ها در مورد موانع و محدودیت‌های فعلی سازمان به اطلاع مدیران برسد، در تبیین مسئولیت‌ها و اختیارات روش‌های شفاف و صریحی اتخاذ شود. علاوه بر آنچه گفته شد در استخدام‌ها ویژگی‌های شخصی و رفتاری، مسائل نگرشی و ارزشی افراد به‌عنوان معیارهایی برای سنجش لحاظ شود. سهم زیادی از عوامل مؤثر بر عدم تعادل مسئولیت و اختیار مربوط به عوامل فردی مدیران بود.

محدودیت‌ها پژوهش

در نهایت باید بیان گردد با توجه به تلاش پژوهشگر در طی فرایند گردآوری داده‌ها و ایجاد جوی صمیمانه، صادقانه و علمی در پیش و هنگام مصاحبه‌ها، این احتمال وجود دارد که برخی از مصاحبه‌شوندگان به ابراز آزادانه همه آنچه در دل دارند نپردازند و یکسری ملاحظات (شخصی- سازمانی) را در جلسات مصاحبه رعایت کنند. بنابراین، خواسته یا ناخواسته به ریشه‌یابی و تحلیل عمیق و همه‌جانبه پدیده مورد مطالعه ا مشارکت‌کنندگان پرداخته نشده باشد که این می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت در این مطالعه تلقی شود.

تشکر و قدردانی

این پژوهش مستخرج از رساله دکتری است که با حمایت مادی و معنوی شرکت گاز استان خراسان رضوی انجام شده است و بدین‌وسیله از حمایت‌های این سازمان تشکر و قدردانی می‌شود.

هست نشان می‌دهد یا تظاهر به کارهای سخت می‌کند یا در انجام وظایف خود بزرگنمایی می‌کند. سازمان هم بهتر است مدیران ضعیفی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند را به کمک سیستم‌های ارزیابی مدیران شناسایی کرده، سپس پروژه‌های توانمندسازی و آموزش را اجرا کند و در صورتی که تغییرات مدنظر سازمان انجام نشد نسبت به حذف این‌گونه مدیران و جایگزینی با مدیران قوی اقدام شود.

در منطقه (۴) هم عدم تعادل در مسئولیت و اختیار وجود دارد و سطح اختیارات بیشتر از سطح مسئولیت است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که این منطقه کمتر اتفاق می‌افتد. در مورد مدیران مسئولیت‌گریز بیشتر رخ می‌دهد. مدیران این منطقه تصور می‌کنند که سطح اختیارات بالای آن‌ها به خاطر عملکرد بالاتر و مسئولیت‌های خاص و زیادی است که دارند، به همین خاطر قدرت کاذب پیدا می‌کنند و این قدرت کاذب سبک مدیریتی دیکتاتوری را شکل می‌دهد. اقداماتی که مدیران انجام می‌دهند این است که تلاش می‌کنند مسئولیت‌های خود را بزرگ جلوه دهند و یا به صورت واقعی یا نمایشی مسئولیت‌های بیشتری را به عهده بگیرند تا سایر مدیران به اصطلاح زیر آب آن‌ها را نزنند. سازمان هم بیشتر اقداماتی که در منطقه ۱ انجام می‌دهد می‌تواند به رفع عدم تعادل در این بخش هم کمک می‌کند مثلاً سازمان‌دهی کارآمد، اصلاح ساختار و رفع ابهام، نظام‌های انگیزشی مناسب، بازنگری و اصلاحات سیاست‌های استخدام، ارتقا و انتصاب، انجام ارزیابی عملکرد مدیران، نظام هدف‌گذاری، نظام‌های کنترل و نظارت، آموزش مدیران، برنامه‌های توانمندسازی مدیران، تقویت باورهای مذهبی مدیران، تغییر در نگرش‌های مدیران.

پیشنهادها پژوهش

سازمان باید تلاش کند تا با راهکارهایی پیامدهای عدم تعادل را به سمت مثبت سوق دهد و پیامدهای منفی را کاهش دهد. در این مطالعه به‌طور مثال سازمان نظام مدیریت عملکرد مدیران را جدی‌تر و منسجم‌تر و با شیوه‌های تکمیلی در کنار بخشنامه‌های ابلاغی انجام دهد، در سیستم استخدام کمیته‌ای متشکل از مدیران واحدها نظرات خود را بیان کنند، شایستگی و توانمندی‌های مدیران در انتصابات و ارتقای آن‌ها اثرگذار بوده، شایسته‌سالاری واقعی جایگزین سیستم فعلی شود. آموزش مؤثر برای مدیران و

منابع

- تریسی، برایان (۱۳۹۲). *تفویض اختیار، برنامه‌ای برای ارتقای کارکنان و افزایش بهره‌وری*. ترجمه صالح سپهری‌فر، مهدی شهبازی، تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.
- جعفری، خداداد (۱۳۹۱). *مسئولیت روسا و مدیران در سلسله‌مراتب اداری*. تهران: نشر بهینه.

- رونق، یوسف (۱۳۹۰). *طراحی شغل، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل*. تهران: انتشارات فرمنش.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۶). نظریه آنتروپی رفتاری، شبکه دانش‌افزایی مدام، قابل‌دسترس در <http://modamnet.com>
- عباس‌زاده، حسن و رضایی، عباس (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها». *فصلنامه بصیرت*، ۱۷(۴)، ۸۹-۱۰۰.
- عمید، حسن (۱۳۹۴). *فرهنگ عمید*. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- قنبرپور، بهزاد و کیومرثی، فیروز (۱۳۹۳). *اصول مدیریت و سرپرستی سازمان*. تهران: انتشارات آذر.
- لگزیان، محمد و نوری، محمدرضا (۱۳۹۴). «بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)». *نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت*، ۹(۳)، ۲۵-۴۰.
- مسگریان، غلامرضا (۱۳۸۷). «نظریه‌های اختیار در سازمان». *فصلنامه معرفت*، ۲۷، ۱۷-۲۶.
- میرآبی، وحیدرضا (۱۳۸۲). *مدیریت (مبانی و استراتژی)*. تهران: انتشارات شهرآشوب.
- نظری، رسول و علی پناهیان، نوش‌آفرین (۱۳۹۵). «ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی». *نشریه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۳۹، ۳۷-۵۰.
- هچ، مری جو (۱۳۹۳). *نظریه سازمان، مدرن، نمادین، تفسیری و پست‌مدرن*. ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- Bell, R. L. & Bodie, N. D. (2012). "Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 94-108.
- Brechin, S. R., Wilshusen, P. R., Fortwangler, C. L. & West, P. C. (2002). "Beyond the square wheel: toward a more comprehensive understanding of biodiversity conservation as social and political process". *Society & Natural Resources*, 15(1), 41-64.
- Clement, S., Moore, S. A. & Lockwood, M. (2015). "Authority, responsibility and process in Australian biodiversity policy". *Environmental and Planning Law Journal*, 32(2), 93-114.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. The Edition. Boston: Pearson Publication.
- Crosling, G. & Ward, I. (2002). "Oral communication: The workplace needs and uses of business graduate employees". *English for Specific Purposes*, 2(1), 41-57.
- Dawkins, J. (2005). "Corporate responsibility: The communication challenge". *Journal of communication management*, 9(2), 108-119.
- Dobrajska, M., Billinger, S. & Karim, S. (2015). "Delegation within hierarchies: How information processing and knowledge characteristics influence the allocation of formal and real decision authority". *Organization Science*, 26(3), 687-704.
- Elliott, M. & Lazenbatt, A. (2005). "How to recognize a 'quality' grounded theory research study". *Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(3), 48-52.
- Ghejan, A. & Gall, J. (2017). Delegation of Responsibilities and Decision-making authority in a Low Trust Country.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2007). "Remodeling grounded theory. Historical Social Research/Historische Sozialforschung". *Supplement*, 1(1), 47-68.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. & Puri, M. (2015). "Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms". *Journal of Financial Economics*, 115(3), 449-470.
- Grinshtain, Y. & Gibton, D. (2018). "Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies". *Journal of Educational Administration*, 56(1), 2-17.
- Gur, N. & Bjørnskov, C. (2017). "Trust and delegation: Theory and evidence". *Journal of Comparative Economics*, 45(3), 644-657
- Hill, M. & Hupe, P. (2002), *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. SAGE Publications, London.
- Hutchcroft, P. D. (2001). "Centralization and decentralization in administration and politics: assessing territorial dimensions of

- authority and power". *Governance*, 14(1), 23-53.
- Johnson, G. E. (2017). *The production responsibility system in Chinese agriculture: some examples from Guangdong*. In Chinese Economic History Since 1949 (pp. 404-426). BRILL.
- Joiner, T. A. & Leveson, L. (2015). "Effective delegation among Hong Kong Chinese male managers: the mediating effects of LMX". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 728-743.
- Jolita, V. & Rasa, Z. (2015). "Influence of CSR Policies in Preventing Dysfunctional Behaviour in Organizations". *Social and Behavioral Sciences*, 205(6), 340-348.
- Jones, J. W., McCullough, L. B. & Richman, B. W. (2004). "An impaired surgeon, a conflict of interest, and supervisory responsibilities". *Surgery*, 135(4), 449-451.
- Leana, C. R. (1986). "Predictors and consequences of delegation". *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.
- Locke, K. D. (2000). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Lyons, P. R. (2016). "Making the case for manager delegation of authority". *Human Resource Management International Digest*, 24(5), 1-3.
- Mueller, C. W., Parcel, T. L. & Tanaka, K. (1989). "Particularism in authority outcomes of Black and White supervisors". *Social Science Research*, 18(1), 1-20.
- Rosenfeld, R. A., Van Buren, M. E. & Kalleberg, A. L. (1998). "Gender differences in supervisory authority: Variation among advanced industrialized democracies". *Social Science Research*, 27(1), 23-49.
- Rothstein, D. S. (2001). "Supervisory status and upper-level supervisory responsibilities: Evidence from the NLSY79". *ILR Review*, 54(3), 663-680.
- Ryan, K. E. & Schwandt, T. A. (Eds). (2002). *Exploring Evaluator Role Identity*. IAP.
- Schokkaert, E. & Van de Voorde, C. (2003). "Belgium: risk adjustment and financial responsibility in a centralised system". *Health Policy*, 65(1), 5-19.
- Smith, R. A. (2002). "Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research". *Annual Review of Sociology*, 28(1), 509-542.
- Weber, M. (2013). *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge.
- Wei, F., Yuan, X. & Di, Y. (2010). "Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study". *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 29-46.
- Whitehead, D. (2006). "Workplace health promotion: the role and responsibility of health care managers". *Journal of Nursing Management*, 14(1), 59-68.
- Wireman, T. (2005). *Developing performance indicators for managing maintenance*. Industrial Press Inc.
- Yukl, G. & Fu, P. P. (1999). "Determinants of delegation and consultation by managers". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219-232.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Pearson.