



Challenges of Managerial Style for the Development of SAIPA Automotive Industry: Exploring Mental Patterns Regarding non-Delegation

**Hamidreza Yazdani^{1✉}, Mohammad Amin Batmani², Ehsan Mohammadi
Torkamani³, Nazanin Dastani⁴**

1- Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

2- Assistant Professor, Faculty of Literatures and Humanities, Islamic Azad University of Kangavar, Kermanshah, Iran.

3- PhD in Sport Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

4- MSc in Human resource management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

Abstract

Environmental changes and increasing global competition have increased the importance of the issue of delegation of authority. The current generation of organizations seeks more effectiveness through of delegation of authority because it affects job satisfaction, employee leadership, employee performance, human resource productivity and various other areas of the organization, but still in the organization have not been implemented properly and in this regard organizations have faced the phenomenon of non-delegation. The main purpose of this study is to explore Mental Patterns in light of non-delegation of authority. In this regard, in this study, the research literature has been studied in order to define the mental patterns of the reasons for not delegating authority of managers with the application of Q methodology. Applying the non-delegation typology to the design field of an organization can enhance the current understanding of this typology. Finally, based on the research findings, practical suggestions are provided for five mental patterns (power-seeker managers, monopolistic or octopus managers, passivist managers, negativist managers, and infrastructuralist managers).

Keywords: Non-Delegation of Authority, Typology, Q Method, Saipa Automotive

1. ✉ Corresponding author: hryazdani@ut.ac.ir
2. batmani@ut.ac.ir
3. ehsan.mohammadi@ut.ac.ir
4. ndastani@ut.ac.ir



دوره ۱۴ شماره ۳ (پیاپی ۴۹)
پاییز ۱۳۹۹

چالش‌های سبک مدیریتی برای توسعه‌ی صنعت خودروسازی سایپا: واکاوی در الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۵/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۲۴)

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس
فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

حمیدرضا یزدانی^۱

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد
کنگاور، کرمانشاه، ایران.

محمدامین باتمانی^۲

دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم،
ایران.

احسان محمدی ترکمانی^۳

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی
دانشگاه تهران، قم، ایران.

نازنین داستانی^۴

چکیده

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی باعث افزایش اهمیت موضوع تفویض اختیار شده است. نسل کنونی سازمان‌ها به دنبال اثربخشی بیشتر از مجرای تفویض اختیار است زیرا این موضوع بر رضایت شغلی، هدایت کارکنان، عملکرد کارکنان، بهره‌وری منابع انسانی و حوزه‌های مختلف دیگر سازمان نیز تأثیر می‌گذارد ولی با این وجود در سازمان‌ها به نحو احسن اجرا نمی‌شود و در این خصوص سازمان‌ها با پدیده‌ی عدم تفویض اختیار روبرو بوده‌اند. هدف اصلی این پژوهش واکاوی در الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار است. در همین راستا در این پژوهش به بررسی ادبیات پژوهش پرداخته شده تا بتوان الگوهای ذهنی دلایل عدم تفویض اختیار مدیران را با به-کارگیری روش‌شناسی کیو تعریف کرد. کاربست نوع‌شناسی عدم تفویض اختیار در خصوص حوزه‌ی طراحی سازمان می‌تواند فهم کنونی را از این نوع‌شناسی ارتقا بخشد. در نهایت براساس یافته‌های پژوهش در خصوص الگوهای ذهنی پنج‌گانه (مدیران قدرت‌طلب، مدیران انحصارگرا یا اختاپوسی، مدیران انفعال‌گرا، مدیران منفی‌گرا و مدیران زیرساخت‌گرا) پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: عدم تفویض اختیار، گونه‌شناسی، روش کیو، خودروسازی سایپا.

۱. مسئول مکاتبات: hrvazdani@ut.ac.ir

۲. batmani@ut.ac.ir

۳. ehsan.mohammadi@ut.ac.ir

۴. ndastani@ut.ac.ir

۱- مقدمه

اداره‌ی سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آنها مواجه هستند بدون تفویض قسمتی از اختیارات غیرممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت داشته باشند، ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران تحت پوشش خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور گوناگون سازمان گام بردارند. تمرکز و عدم تمرکز از مباحث مهم و پیچیده‌ی سازمان و مدیریت و محافل سیاسی است که مباحث و جدل‌های بسیاری در بین سیاستمداران، دانشمندان و صاحب‌نظران سازمان و مدیریت در این خصوص وجود دارد (رابینز ۱۳۹۰). از طرفی رشد و توسعه‌ی یک سازمان در گرو همکاری کارکنان امکان‌پذیر بوده و تنها به فعالیت شخص مدیر یا سرپرست بستگی ندارد. از این رو واگذاری اختیارات مسئولین در سطوح مختلف می‌تواند ضامن بقا رشد و توسعه‌ی فعالیت هر سازمان باشد (موسوی، ابطی، شجاعی ۱۳۷۵). تفویض اختیار جنبه‌ای با اهمیت در مدیریت است و برای تمامی مدیران ضروری است (حاتمی ۱۳۹۱). تفویض اختیار در خصوص صدور دستورات نیست و انتظار داشته باشید همه باهم کنار بیایند بلکه فرایندی دو طرفه است که برای موفقیت نیاز به تفکر دقیق دارد. از آنجاکه این موضوع به افراد بستگی دارد، برای درک دیدگاه‌های آنها باید دقت شود. اگر به خوبی مدیریت شود، می‌تواند باعث بهبود کارایی و بهره‌وری در محیط کار، افزایش ماندگاری و نگهداشت پرسنل، روابط بهتر و اعتماد بین کارمندان شود. برعکس، اگر بد مدیریت شود، می‌تواند به روحیه‌ی پایین کارکنان، عملکرد ضعیف و عدم تحویل منجر شود (Cooper 2013). مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی (Follett 1942). از این تعریف جنبه‌های مختلفی قابل برداشت است. یکی از آنها، تفویض اختیار^۱ است. تفویض اختیار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای مشارکت سازمانی، در یاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثربخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. بررسی‌ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیت‌هایی را که مدیران انجام می‌دهند می‌توانند به زیردستان خود تفویض کنند. در این باره برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آن را به دیگران یاد داده و تفویض کنند و خود در جستجوی دانستن و ایجاد سؤال باشند. تفویض اختیار یکی از گرایش‌های مدرن مدیران است (Al-Jammal, Al-Khasawneh and Hamadat 2015). از دهه‌ی ۱۹۷۰ تاکنون موضوعاتی همچون تغییرات سریع علمی و تکنولوژیکی، پیچیدگی اداره‌ی امور سازمان‌ها و ناکارایی دولت بزرگ و متمرکز در ایفای نقش اقتصادی و ضرورت افزایش کیفیت و کارایی خدمات‌رسانی کشورها در صحنه‌ی رقابت جهانی باعث گردیده که در اکثر کشورهای در حال توسعه به

¹ Delegation of Authority

تمرکززدایی و تفویض اختیار به بخش‌های ذی‌صلاح به‌عنوان امری ضروری در راستای توسعه‌ی پایدار نگرینسته شود (عباس‌زاده؛ رضایی ۱۳۸۹). در دنیای پیشرفته‌ی امروزی این امکان وجود ندارد که مدیران سطوح بالای دانش و تجارب تخصصی را در کلیه‌ی جنبه‌های کاری واحد تحت نظر خود داشته باشند و در آینده نیز این موضوع با شدت بیشتری صادق خواهد بود. پیتر سنگه، پدر سازمان‌های یادگیرنده، (Senge 1994) بر این امر تأکید کرده است و مطرح کرده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با سیستم فرمان و کنترل سنتی کار کنند.

یکی از وظایف کلیدی رهبران سازماندهی و مدیریت تفویض است. تفویض اختیار ابزاری است که به کمک آن مدیر می‌تواند به کارایی لازم در انجام کارها دست یابد. تفویض اختیار یعنی سپردن کار به شخص دیگر، البته به طوری که مسئولیت این کار نهایتاً متوجه‌ی تفویض‌کننده باشد (حسینعلی‌پور چناری ۱۳۹۳). تفویض اختیار را اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری به منظور انجام تعهدات و استفاده از منابع مالی و انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان و به منظور تسهیل اجرای وظایف و مسئولیت‌ها تعریف کرده‌اند. یکی از دلایل اصلی تفویض اختیار این است که تفویض اختیار ابزاری است که به موجب آن مدیر می‌تواند با تعیین اولویت‌های خود بر مهم‌ترین قسمت کار تمرکز کند و انجام امور کم‌اهمیت‌تر را به دیگران واگذار کند (Al-Jammal, Al-Khasawneh and Hamadat 2015). مدیران در آینده باید در مواردی تصمیم بگیرند که هیچ‌گونه تجربه‌ی قبلی درباره‌ی آنها ندارند (Haselthuhn 2017). مدیران کارآمد به‌جای اینکه در برابر فشار وارده واکنش نشان دهند، خود وارد عمل شده و به طور اثربخشی تفویض اختیار کنند (Heller 2009). دوایت والدو^۱ (۲۰۰۷) در بحث خود درباره‌ی تمرکز و عدم تمرکز اشاره می‌کند که آنچه باید غیرمتمرکز شود، اول لازم است متمرکز شده باشد و تا زمانی که شرایط نظم و کنترل فراهم نشود، بحث در مورد عدم تمرکز بی‌فایده خواهد بود زیرا وضعیت بی‌نظم و آشفتگی را نمی‌توان به صورت غیرمتمرکز اداره کرد (Waldo 2007).

برهمن اساس یکی از چالش‌های مدیریت در ایران، فقدان تفویض اختیار و مسئولیت و یا محدود بودن این عمل نسبت به زیردستان است که در مواردی خصوصاً عدم حضور مدیران در سازمان، مشکلاتی را برای کارکنان و مراجعه‌کنندگان به‌وجود می‌آورد (حاتمی ۱۳۹۱). بسیاری از سازمان‌ها و ادارات در ایران هنوز در پیچ و خم مسائل اداری چنان گرفتارند که فرصت بازنگری در امور و حل و فصل مسائل و مشکلات اداری را هرگز پیدا نمی‌کنند. تراکم کار، انباشته شدن پرونده‌های ارباب رجوع، پرداختن مسئولین به مسائل ریز و جزئی و غافل شدن از نگاه سیستمی به سازمان موجب شده تا رؤسا و مسئولین سازمان نتوانند به تمام مسائل پاسخ صحیح بدهند (فروغی نسب، کریمیان ۱۳۸۱).

تمرکززدایی و تفویض اختیار به بخش‌های ذی‌صلاح از مقاومت در برابر تحول و دگرگونی کاسته و تغییرات را درونی خواهد ساخت. در فضای مشارکت، تعارضات و ستیزه‌جویی‌ها به همکاری و تعاون

¹ Dwight Waldo

تبدیل و موجب هم‌افزایی خواهد گردید. برداشتن کنترل‌های متمرکز موجب افزایش انعطاف‌پذیری و تسریع انجام کار خواهد شد (عباس‌زاده؛ رضایی ۱۳۸۹). با وجود پژوهش‌های بسیار در خصوص اهمیت و تأثیر مثبت تفویض اختیار بر روی عملکرد کارمندان (Chen and Aryee 2007)، اثربخشی تصمیم‌گیری (Rumman and Alzeyadat 2019) تصمیم‌گیری (Althosani, Yusoff and Ismail 2018) رضایت شغلی کارمندان (Drescher 2017)، اعتماد (Gur and Bjørnskov 2017) تخصیص بودجه (Kusworo 2020) و آموزش کارگران (Bilanakos, et al. 2018) سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند با توجه به اثر هم‌افزایانه‌ی تفویض اختیار در راستای عدم تفویض اختیار حرکت می‌کنند و البته از نگاه نظری نیز پژوهش‌ها نتوانسته‌اند در خصوص ذهنیت‌های متفاوت کارکنان نوعی گونه‌شناسی ارائه دهند و با توجه به اهمیت تفویض اختیار در سازمان و دستگاه‌های اداری و وجود مشکلات بسیار در مسیر تفویض اختیار اعم از نظرات مدیران بر ناتوانی زیردستان، عوامل ساختاری و برخی موارد دیگر، بررسی نظر مدیران در خصوص دلایل عدم تفویض اختیار بسیار اهمیت دارد. در همین راستا صنعت خودروسازی سایپا که در سال ۱۳۵۱ به شرکت سهامی عام (داستانی ۱۳۹۶) تبدیل شد برای اینکه بتواند از مزایای کوچک بودن و بزرگ بودن به طور همزمان بهره‌برداری حداکثری کند و با تشکیل تیم‌های خودگردان و دادن اختیار انجام کار در راین راستا حتی نتوانسته در این مسیر موفق شود و این امر بر عملکرد و بهره‌وری این سازمان تأثیر گذاشته است. انجام کارهای تخصصی و تعداد کارکنان زیاد لزوم توجه به مسئله‌ی تفویض اختیار را شدت می‌بخشد.

سایپا اکنون با حدود ۴۰۰۰۰ نیروی انسانی و ۸۰ شرکت زیرمجموعه به عنوان یکی از بزرگترین گروه‌های صنعتی به شمار می‌رود. مجموعه‌ی سایپا با توجه به فعالیت‌های گسترده‌ای که در صنعت خودروسازی دارد و با توجه به محیط رقابتی و پرتلاطم موجود برای افزایش بهره‌وری و همچنین افزایش رضایت مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان در زمینه‌ی تفویض اختیار فعالیت‌هایی را انجام داده است اما با توجه به اهمیت و ضرورت تفویض اختیار و با مینا قرار دادن شواهد و نظر مدیران مجموعه، فرآیند تفویض اختیار در زیرمجموعه‌های گروه صنعتی سایپا به طور مؤثر انجام نمی‌شود. با توجه به اهمیت تفویض اختیار توسط مدیران به زیردستان، هدف اصلی پژوهش این است که به شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های فرآیند تفویض اختیار اثربخش در سایپا پرداخته تا با غلبه بر مشکلات سابق، زمینه‌ی رضایت مدیر، کارمند و ذی‌نفعان سازمان را در مقوله‌ی تفویض اختیار فراهم کند و موجب رشد مجموعه‌ی سایپا شده و این مجموعه را در دستیابی مؤثرتر به اهداف خود یاری دهد (مرعی ۱۳۹۶). بنابراین گروه خودروسازی سایپا نتوانسته پیشرفت خوبی در خصوص تولید محصولات، رضایت مشتری و حضور در عرصه‌ی بین‌المللی داشته باشد که یکی از مهم‌ترین عوامل آن را می‌توان عدم تفویض اختیار بین سطوح مختلف سازمانی و عدم تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز دانست. بر همین اساس این پژوهش با توجه به اهمیت موضوع تفویض اختیار و عدم تفویض اختیار به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر مدل‌های ذهنی مدیران در خصوص عدم تفویض اختیار است. در نتیجه در

این پژوهش ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار، نظرات مدیران با استفاده از روش-شناسی کیو شناسایی و چرایی مدل‌های ذهنی آنها با استفاده از رویکرد گونه‌شناسی ارائه می‌شود. بنابراین با توجه به ماهیت اکتشافی بودن پژوهش، این پژوهش فاقد فرضیه می‌باشد، بدین ترتیب پرسش اصلی پژوهش به این صورت است: عوامل مؤثر بر الگوهای ذهنی عدم تفویض اختیار مدیران چیست و دسته‌بندی این عوامل در خصوص عدم تفویض اختیار چیست و چه راهکارهایی می‌توان ارائه کرد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اختیار^۱ در علوم اداری اختیار به معنی حق تصمیم‌گیری است و بستر این مهم در هر سازمانی ساختار سازمانی است. اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف معنا و ابعاد مختلفی پیدا می‌کند. این اختلاف بیشتر به جنبه‌ی تعریف خاص آنان از اختیار برمی‌گردد. در علوم اداری اختیار معادل اتوریته است که به معنی حق تصمیم‌گیری است و بستر این مهم در هر سازمانی ساختار سازمانی است. اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیت‌ها و اعمال دیگران. اختیار با مقام و منصب سازمانی مرتبط است (Simon 1957). در سازمان و مدیریت این موضوع یکی از مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین موضوعی است که دیدگاه‌های مختلفی درباره‌ی آن بیان شده است. چستر بارنارد (۱۹۳۸) بیان می‌کند اختیار به پذیرش افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می‌خواهد دستوری بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد (Barnard 1938). بارنارد (۱۹۳۸) با ارائه‌ی نگرش تازه‌ی اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می‌داند. وی استدلال می‌کند قوانین و مقررات مشروع اطاعت می‌شوند ولی نه همه و نه در همه‌ی شرایط (فریمن، استونر، آرتور ۱۳۹۳). به علاوه، به نقل از اسکات اختیار جاری شده از بالا صرفاً یک افسانه است (Scott and Davis 2015).

تفویض اختیار: تفویض اختیار فرآیندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیردست واگذار می‌کند (حاتمی ۱۳۹۱). انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان، صرف‌نظر از منشأ آن به زیردستان و رؤسای واحدها و دوائر تابعه به منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان می‌باشد. هدف از تفویض اختیار آن است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف مربوط و محول شده به صورت مستقل تصمیم گرفته و در هر مورد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بلاواسطه‌ی خود نباشند تا هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق یابد و در نتیجه رضایت عموم و کسانی که ذی‌نفع هستند سریع‌تر جلب گردد (الوانی ۱۳۸۵). تفویض اختیار فرآیندی است که از طریق آن مدیران و سرپرستان اختیارات رسمی، مسئولیت و پاسخگویی در قبال فعالیت‌های کاری را به زیردستان واگذار می‌کنند. تفویض اختیار ریشه در این هدف اساسی مدیریت دارد: حصول نتیجه از

¹ Authority

طریق زیردست. هر یک از سطوح مدیریت از مدیرعامل گرفته تا سرپرست خط مقدم برای رسیدن به اهداف خود باید تفویض اختیار کنند (Luecke and McIntosh 2009).

کونتز و اودانل^۱ (۱۹۶۸) معتقدند که تفویض اختیار یک روند فرعی در سازمان بوده به نحوی که یک عامل مهم در کارایی مدیریت سازمان به حساب می‌آید (Koontz and ODonnell 1968).

برخی از پژوهش‌های انجام شده در خصوص موضوع پژوهش به صورت خلاصه آورده شده است. ژوراولف و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «پیدایش مفهوم تفویض اختیار به‌منزله‌ی شرط مدیریت مؤثر منابع انسانی سازمان» به بررسی رابطه‌ی بین اثربخشی سازمان و تفویض اختیار براساس رویکرد شایستگی حرفه‌ای مدیریت شرکت می‌پردازند و با تعیین مراحل عمده‌ی تعیین مفهوم تفویض اختیار به این نتیجه می‌رسند که این رویکرد با توجه به اهمیت یافتن تلقی منابع انسانی به عنوان یک دارایی و نه هزینه‌ی مهمی مضاعفی پیدا کرده است (Zhuravlev, et al. 2020). جوکیساری و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «منابع رهبران و جامعه‌پذیری افراد تازه‌وارد: اهمیت تفویض» با هدف بررسی حمایت سازمانی ادراک شده‌ی سرپرستان و کیفیت روابط کاری براساس تئوری مبادله‌ی رهبر-عضو به بررسی رابطه‌ی تفویض اختیار در این خصوص پرداختند و به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک شده‌ی سرپرستان رابطه‌ی بین مبادله‌ی رهبر-عضو سرپرست و تفویض اختیار را تعدیل می‌کند و اینکه تفویض اختیار رابطه‌ی مثبتی با شفافیت نقش، دانش سازمانی و رضایت شغلی دارد (Jokisaari and Vuori 2018). هاسلهوهن (۲۰۱۷) در پژوهشی کیفی تحت عنوان «قدرت، مسئولیت‌پذیری: قدرت روانی و تفویض اختیار» به این نتیجه رسیدند که با وجود اهمیت تفویض اختیار به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، مدیران از آن کمتر استفاده می‌کنند. قدرت نشانگر یک حس روانی است که منجر به عدم تفویض اختیار مدیران می‌شود و به طور کلی افرادی که احساس ناتوانی می‌کنند کمتر حاضر هستند تفویض اختیار کنند. در این مطالعه به عوامل مؤثر قدرت و تفویض اختیار اشاره شده است (Haselhuhn 2017). مسوم‌فورا (۲۰۱۶) در پژوهشی کیفی تحت عنوان «حل تعارض و تفویض اختیار در مدیریت» به این نتیجه رسیدند که مشارکت به خوبی می‌تواند در جهت به وجود آمدن شرایط ایده‌آل و به‌عنوان یک مکانیزم رسمی برای حل تعارض کمک کند. نتیجه این است که تفویض اختیار می‌تواند منجر به کاهش تعارضات شود (Msomphora 2016). الجمال و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تفویض اختیار بر عملکرد کارکنان در شهرداری‌های ایربید» به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین تفویض اختیار و بهره‌وری، اثربخشی و توانمندسازی عملکرد کارکنان وجود دارد (Al-Jammal, Al-Khasawneh and Hamadat 2015). بل و بادی (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تفویض اختیار، اختیار و مسئولیت» با بررسی ۱۴ مقاله‌ی منتشر شده در سال-های ۱۹۸۵ تا ۲۰۱۰ با تأکید بر موضوع تفویض اختیار به این نتیجه رسیدند نویسندگانی که موضوع

¹ Koontz & O,Donnel

² Ibid

تفویض اختیار را مورد توجه قرار می‌دادند پنج شباهت با یکدیگر دارند (Bell and Bodie 2012). انگست و بوروویسکی (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «تفویض اختیار و انگیزش» با هدف بررسی رابطه‌ی بین تفویض اختیار و انگیزش به این نتیجه رسیدند که بین تفویض اختیار و انگیزش رابطه‌ای وجود ندارد (Angst and Borowiecki 2014). مرعشی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی فرایند تفویض اختیار: مطالعه‌ی موردی در گروه صنعتی سایپا» پس از بررسی مدل‌های گوناگون تفویض اختیار با استفاده از مدل لیوکه و مک‌ایننتاش (۲۰۰۹) به ارزیابی این مدل در شرکت سایپا پرداخته و در نهایت این مدل را بسط داده و نتیجه می‌گیرد که مدیران گروه صنعتی سایپا در رابطه با مرجع ارائه‌ی راه‌حل دو دیدگاه مختلف دارند: اکثر مدیران عقیده دارند که در صورت بروز مشکل راه‌حل باید توسط کارمند ارائه شود اما تعدادی از مدیران عقیده دارند که باید کارمند فقط مشکل را به مافوق اطلاع دهد و ارائه‌ی راه‌حل بر عهده‌ی مافوق است. این مدیران در رابطه با نحوه‌ی تعیین و ابلاغ شرح کار و حدود اختیارات به سه شیوه عمل می‌کنند: حدود نیمی از مدیران شرح کار و حدود اختیارات را به صورت کتبی ابلاغ می‌کنند. کمتر از نیمی از مدیران حدود اختیارات و شرح کار را به صورت کتبی اعلام کرده و تعداد محدودی از مدیران حدود اختیارات و شرح کار را ابلاغ نمی‌کنند (مرعشی ۱۳۹۶).

رضانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی وظیفه‌شناسی و روحیه‌ی تفویض اختیار با مدیریت زمان مدیران: مطالعه‌ی موردی شهرداری‌های تبریز» به این نتیجه رسید که رابطه‌ی مدیریت زمان با وظیفه‌شناسی و روحیه‌ی تفویض اختیار معنادار است ولی رابطه‌ی روحیه‌ی تفویض اختیار با وظیفه‌شناسی معنادار نیست. علاوه بر آن میزان روحیه‌ی تفویض اختیار مدیران پایین‌تر از حد متوسط است ولی میزان مهارت‌های مدیریت زمان مدیران، بالاتر از حد متوسط است (رضانی ۱۳۹۴).

حسینعلی‌پور چناری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل موثر بر تفویض اختیار مدیران در نظام‌های اداری ایران: ادارات استانداری گیلان» به این نتیجه رسید که بین عوامل مؤثر (اعتماد، انگیزش، نظام کنترل، فرهنگ سازمانی) و تفویض اختیار رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد (حسینعلی‌پور چناری ۱۳۹۳). عباس‌زاده و رضایی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها» به این نتیجه رسید که یافته‌های تحقیق حاکی از کارایی و اثربخشی در سطح متوسط تفویض اختیار است و مهمترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها عبارتند از عدم کفایت مطالعات امکان‌سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان استراتژی کلان، ابهام در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار، عدم توجه به توانمندسازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های جدید و اگذار شده و فقدان مکانیزم‌های کنترلی و بازخورد اشاره کرد (عباس‌زاده؛ رضایی ۱۳۸۹). حاتمی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه‌ی یک دانشگاه آزاد اسلامی» به این نتیجه رسید که بین تفویض اختیار و برخی از مؤلفه‌های بهره‌وری (توانایی، حمایت سازمانی، اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص

شده که افزایش یا کاهش مقدار تفویض منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد (حاتمی ۱۳۹۱). تبیینان و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر و اثربخشی تفویض اختیار: مطالعه‌ی موردی اداره‌ی امور مالیاتی شرق تهران» به این نتیجه رسیدند که اجرای طرح تفویض اختیار در تحقق اهداف سازمان، افزایش انگیزه کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش حجم قوانین و مقررات مؤثر بوده و این طرح در ایجاد تنوع در انجام کارها و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر نبوده است (تبیینان؛ و همکاران ۱۳۹۱). حقیقتی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش» به این نتیجه رسید که هر دو گروه مصاحبه‌شونده‌ی پژوهش بر ضرورت انجام تمرکززدایی تأکید داشته‌اند. اما اعتقاد مدیران ارشد بر این است که چون آموزش و پرورش تابع نظام سیاسی و حقوقی کشور است و قانون اساسی کشور نیز بر تمرکز تأکید دارد. از این رو تمرکززدایی کاری بعید و مشکل است، ولی انجام تفویض اختیار امکان‌پذیر است. در صورتی که صاحب نظران بر انجام سریع تمرکززدایی در سطوح آموزش و پرورش تأکید داشتند (حقیقی ۱۳۹۱). نبی‌زاده قرقوزدار و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «آیا تفویض اختیار مدیران پرستاری از دیدگاه پرستاران بر رضایت شغلی آنها تأثیرگذار است؟» به این نتیجه رسیدند که میزان تفویض اختیار مدیران از دیدگاه پرستاران در سطح متوسط می‌باشد. همچنین بین رضایت شغلی و تفویض اختیار مدیران پرستاری رابطه‌ای وجود ندارد به طوری که با افزایش اختیار مدیران، میزان رضایت شغلی پرستاران افزایش پیدا نکرد (نبی‌زاده قرقوزدار؛ و همکاران ۱۳۹۳). زمانی کوتنائی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارکان تفویض اختیار و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی مازندران» به این نتیجه رسیدند که بین رضایت شغلی و تفویض اختیار رابطه‌ی معناداری وجود دارد (زمانی کوتنائی؛ و همکاران ۱۳۹۲).

۳- روش‌شناسی

این پژوهش از نظر روش، کمی-کیفی، از نظر پارادایم‌شناسی، تفسیری، از نظر ماهیت، آمیخته‌ی اکتشافی و براساس منطق پژوهش، استقرایی است. روش انجام این پژوهش، کیفی است که در دو مرحله اجرا شده است. در بخش اول الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان پژوهش مشخص شده است. در بخش دوم، این الگوهای ذهنی تحلیل، تفسیر و با هم مقایسه شدند تا تصویری روشن از نظر خبرگان در مورد عدم تفویض اختیار بدست آید. ایده‌ی اصلی آن شناخت ذهنیت‌ها، نقطه‌نظرات، عقاید و نگرش‌های افراد و نظر آن‌هاست. این روش نقاط قوت کمی و کیفی را با هم ترکیب می‌کند و پلی بین آن دو ایجاد می‌کند (Brown 1996). تفاوت اصلی این روش با سایر روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی در این امر است که روش‌شناسی کیفی به جای متغیرها، افراد را تحلیل می‌کند و بنابراین به نوعی سنخ-شناسی یا گونه‌شناسی دست می‌یابد (خوشگویان‌فر ۱۳۸۶). در این پژوهش در هر سه مرحله‌ی مطالعه‌ی اجرای فنی دلفی و کیفی از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است؛ یعنی افرادی از خبرگان و

متخصصین خودروسازی (منظور افرادی است که هدف شناسایی ذهنیت آنها نسبت به موضوع است برای مشارکت انتخاب می‌شوند که به دلایل تحصیلی، شغلی، تجربی و غیره دارای ارتباط خاصی هستند) که این افراد در این پژوهش از میان مدیران برجسته‌ی شاغل در صنعت خودروسازی سایپا انتخاب شدند. سپس مصاحبه و فن کیو به کار گرفته شد.

برای آگاهی از تجربیات کارشناسان و بررسی تجربی، مصاحبه‌های حضوری با صاحب‌نظران دانشگاهی و خبرگان اجرایی به‌خصوص مدیران خودروسازی سایپا که دارای حداقل ۵ سال سابقه‌ی کار هستند مشورت گرفته شد. بر این اساس، گزینه‌ی کیو برای پژوهش طراحی شد. در مرحله‌ی بعدی، فرایند رتبه‌بندی کیو انجام شد. در این پژوهش برای جدول رتبه‌بندی کیو از توزیع شبه‌نرمال که شکل استاندارد جدول رتبه‌بندی در روش‌شناسی کیو است، استفاده شد. ادبیات پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته است و جهت شناسایی دلایل مدل‌های ذهنی مدیران در خصوص عدم تفویض اختیار به بررسی پیشینه‌ی پژوهش پرداخته شد و با استفاده از فن دلفی اعتبارسنجی صورت گرفت. در نهایت پرسشنامه‌ی کیو در اختیار مدیران قرار گرفت و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ی کیو مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزارهای گردآوری اطلاعات در این پژوهش مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، اسناد و مدارک بودند. جامعه‌ی آماری این پژوهش تمامی مدیران گروه خودروسازی سایپا می‌باشند. در این پژوهش برای آشکارسازی الگوهای ذهنی، گام‌های متعددی برداشته شد. ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه‌ی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و مطالعات در خصوص تفویض و عدم تفویض اختیار بررسی و مطالعه شد و در نهایت گزاره‌های استخراج شده توسط ۸ تن از خبرگان اجرایی صنعت و خبرگان نظری دانشگاهی بررسی شد و در نهایت ۴۸ گزینه‌ی کیو تأیید نهایی شد.

برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات تعدادی خبرگان استفاده شد که بر همین اساس تغییراتی در پرسشنامه‌ی اولیه صورت گرفت. بدین منظور در این پژوهش نمونه‌ی کیو با ساختار به‌کارگرفته شد. آزمون مجدد برای محاسبه‌ی ضریب پایایی مرتب‌سازی کیو استفاده شده است که این ضریب ۰.۹۰٪ می‌باشد که میزان قابل قبولی است. به‌علاوه، آزمون آلفای کرونباخ پژوهش مبین قابلیت اعتماد بالای عبارات نمونه‌ی کیو و نتایج مرتب‌سازی جدول کیو از طریق مشارکت‌کنندگان است. نتایج حاصل از مرتب‌سازی با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS تحلیل شد. نتایج حاصل از تحلیل نمودار کیو، آشکار شدن الگوهای ذهنی مدیران صنعت خودروسازی سایپا بود. در نهایت این الگوها تحلیل و تفسیر و باهم مقایسه شدند تا عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار شناسایی شود.

۴- یافته‌ها

ابتدا با هدف دستیابی به دیدگاه‌های مختلف، ۴۸ گزاره در تالار گفتمان انتخاب شد. برای اطمینان از اینکه تمام دیدگاه‌ها در نمونه قرار دارد طی فرآیندی دومرحله‌ای به روش دلفی از متخصصین در

خصوص تنوع گزاره‌ها در تالار گفتمان نظرسنجی شد و نتایج نظرسنجی در هر مرحله تحلیل شد. با استفاده از فن دلفی در مرحله‌ی اول، ۴۸ گزاره در قالب پرسش‌نامه‌ای نظرسنجی شد و در مرحله‌ی دوم عوامل اصلی طرح پژوهش، ۱۵ گزاره در بعد سازمانی و محیطی، ۱۶ گزاره در ارتباط با بعد مدیریت و ۱۷ گزاره در بعد مرتبط با کارکنان به‌عنوان دسته‌ی کیو شناخته شدند. در جدول (۱) گزینه‌های کیو ارائه شده است.

جدول ۱- عبارات نهایی نمونه‌ی کیو و دسته‌بندی آنها (منبع: یافته‌های پژوهش)

کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو	عامل	بعد
۱	انحصاری بودن خدمات و فعالیت‌های سازمان و عدم وجود رقیبی قدرتمند	انحصاری بودن خدمات و فعالیت‌های سازمان	بعد سازمانی و محیطی
۲	کمبود وقت و زمان‌بندی برای فعالیت‌های سازمان	کمبود وقت و زمان‌بندی	
۳	عدم تأکید سیاست سازمان به ارباب‌رجوع- محوری و مشتری‌مداری	عدم تأکید سیاست سازمان به ارباب‌رجوع محوری	
۴	اغماض و چشم‌پوشی در مورد اشتباهات زیردستان	چشم‌پوشی از اشتباهات زیردستان	
۵	وابستگی مغایرت دستور به نظر مجری آن	تضاد بین دستور و مجری	
۶	عدم تمایل فرهنگ سازمانی به پذیرش تفویض اختیار	فرهنگ سازمانی تمرکزمحور	
۷	عدم وجود فناوری مناسب برای کنترل و تفویض اختیار در سازمان	فقدان فناوری مناسب کنترل	
۸	عدم توانایی جو سازمانی در پذیرش تفویض اختیار	جو سازمانی تمرکزمحور	
۹	مشخص نبودن حیطه‌ی تفویض اختیار	ابهام در دامنه‌ی تفویض	
۱۰	سوابق بد و ضعیف تفویض اختیار مدیران قبلی	پیشینه‌ی بد مدیران قبلی	
۱۱	نبود خرد جمعی و فعالیت گروهی در سازمان	مدیرمحوری	
۱۲	تعدد مقررات و کاغذبازی	کاغذبازی بیش از حد	
۱۳	کارهای یکنواخت و تکراری	فقدان تنوع شغلی	
۱۴	دولتی بودن سیستم	دولت‌گرایی سازمان	
۱۵	اولویت مسائل سیاسی در مخفی کردن اطلاعات	سیاست‌زدگی سازمان	
۱۶	باور مدیریت به انجام کار درست به دست خود	خودسالاری مدیران	بعد مدیریت
		فرهنگ بی‌اعتمادی	
۱۷	عدم اعتماد مدیریت به زیردستان	فرهنگ بی‌اعتمادی	

کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو	عامل	بعد
۱۸	ترس مدیریت به از دست دادن قدرت و مقام خود	وحشت در بی‌قدرتی	بعد
۱۹	تفویض اختیارات مبتنی بر اصل سلسله-مراتب	سلسله‌مراتبی یودن سازمان	
۲۰	بی‌تفاوتی مدیریت و عدم پذیرش ریسک مسئولیت جدید	ریسک‌گریزی در سازمان	
۲۱	نبود نظام کنترلی برای بررسی نتایج	عدم سیستم نتیجه‌محوری	
۲۲	ترس از بازخورد و سرزنش بابت اشتباه زیردست	سیستم یک‌طرفه	
۲۳	هزینه‌ی بالای اشتباه به جهت تفویض اختیار در برخی موارد	تفویض بی‌مورد	
۲۴	حس عدم‌امنیت مدیر در صورت توانایی و ظرفیت بالای زیردست نسبت به مدیر	شایسته‌گریزی مدیران	
۲۵	عدم توانایی مدیر برای توضیح و تشریح سیستماتیک فعالیت‌ها به زیردست	ناتوانی در تشریح فعالیت‌ها	
۲۶	خودشیفتگی و احساس در مرکز بودن مدیران	خودشیفتگی مدیران	
۲۷	عدم روبرویی مدیر با مسائل جدید و سرگرم کردن خود با کارهای خوشایند زیردستان	روزمره‌گی سیستم	
۲۸	عدم درک مزیت‌های تفویض اختیار توسط مدیریت	عدم توانایی تشخیص موقعیت	
۲۹	ترس مدیران از مؤاخذه شدن بابت تفویض اختیار	ترس از مافوق	
۳۰	ایجاد نابرابری در سازمان و اختلاف بین کارکنان با تفویض اختیار	تبعیض در انجام تفویض	
۳۱	داشتن تفکر سنتی مدیریت و انجام فعالیت‌های سازمان به شیوه‌ی سنتی	تفکر سنتی داشتن	
بعد کارکنان	۳۲	اعتماد نداشتن کارمندان به توانایی و مهارت خود	عدم وجود اعتماد به نقش در کارمندان
	۳۳	بی‌علاقگی نسبت به پذیرش مسئولیت جدید و لذت بردن از شرایط فعلی	بی‌میلی به وقایع جدید
	۳۴	ترس از بازخورد و سرزنش به دلیل اتخاذ تصمیمات نادرست	فرهنگ ضدیادگیری
	۳۵	عدم اعتماد به توانایی خود و پنهان کردن	سیاست لاپوشانی ضعف‌ها

کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو	عامل	بعد
	ناتوانی خود در عدم قبول تفویض اختیار		
۳۶	نداشتن انگیزه‌ی کافی برای قبول مسئولیت سنگین‌تر و کار و فشار بیشتر	بی‌انگیزه‌گی در پذیرش مسئولیت	
۳۷	کمبود اطلاعات و امکانات مانند اعتبارات، وسایل، ساختمان و نفرت	فقدان زیرساخت‌های لازم	
۳۸	روشن نبودن اختیارات و مسئولیت خواسته شده	تناقض اختیار و مسئولیت	
۳۹	مخالف بودن دستور با امیال و منافع مشروع زیردست	عدم توجه به منابع زیردست	
۴۰	نداشتن قدرت تصمیم‌گیری در تفویض اختیار	فقدان قدرت تصمیم	
۴۱	نبود دید روشن و قابل فهم نسبت به تفویض اختیار	عدم درک موقعیت تفویض	
۴۲	نداشتن توانایی فکری زیردست برای برطرف کردن مسائل و تصمیم‌گیری	وابستگی زیردست به مسئول	
۴۳	ضعف در سیستم جسمی و هماهنگ نبودن از نظر جسمی با فعالیت محوله به مرئوس	تناقض بین شرایط جسمی و کار زیردست	
۴۴	ضعف در تخصص و دانش در حوزه‌ی اختیارات محوله	نداشتن تخصص لازم	
۴۵	تجربه‌ی کم مرئوس نسبت به سایر کارکنان و ضعف در تصمیم‌گیری	فقدان تجربه‌ی مرتبط	
۴۶	نداشتن آمادگی پذیرش مسئولیت به دلیل برخی مسائل شخصی	عدم بلوغ کافی در پذیرش مسئولیت	
۴۷	ضمن توانایی داشتن، کند بودن در انجام مسئولیت محوله	کندی و تعلل در کار	
۴۸	عدم هماهنگی بین فرد مرئوس و سایر کارکنان و نپذیرفتن مرئوس	تضاد بین کارکنان	

برای دریافت دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ۴۸ گزینه‌ای که برای انجام پژوهش تدوین شدند بر روی ۴۸ عدد کارت جداگانه چاپ شده و از هر مشارکت‌کننده خواسته شد که کارت‌ها را یک به یک مطالعه نموده و در مرحله‌ی نخست آن‌ها را به سه دسته‌ی موافق، مخالف و ممتنع دسته‌بندی کند، سپس توزیع فراوانی پژوهش با آن‌ها در میان گذاشته شده و از آن‌ها خواسته شد کارت‌ها را مطابق توزیع فراوانی مربوط مرتب کنند. پس از اینکه تمامی نمودارهای کیو تکمیل شدند، برای انجام تحلیل عاملی، داده‌ها به صورت مناسب برای ورود به نرم‌افزار *SPSS* آماده گشته و مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند. در این پژوهش برای تحلیل عاملی از روش ریاضی مؤلفه‌های اصلی و برای چرخش عامل‌ها از روش واریمکس استفاده شده است.

براساس جدول واریانس کل جمعاً ۵ عامل (که مقادیر ویژه آنها بالای یک می‌باشند) شناسایی شد و این ۱۰ عامل در حدود ۷۱ درصد واریانس کل را تبیین و پوشش می‌دهند. بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به عامل اول ۱۷,۰۳ و عامل دوم و سوم به ترتیب ۱۳,۷۴ و ۱۱,۵۵ درصد را تبیین کرده‌اند. بعد از آنها عامل‌های چهارم تا پنجم به ترتیب مقادیر ۹,۲۱؛ ۸,۳۳؛ ۶,۱۱ و ۵,۳۱ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. لذا بر این اساس پنج نفر روی الگوی ذهنی یک دارای بار عاملی معنی‌دار هستند که از این تعداد دو نفر مدیر ارشد، یک نفر، مدیر میانی و یک نفر، مدیر پایه هستند. چهار نفر روی الگوی ذهنی دوم دارای بار عاملی معنی‌دار هستند که از این تعداد یک نفر از مدیران ارشد و دو نفر از مدیران میانی هستند. چهار نفر روی الگوی ذهنی سوم دارای بار عاملی معنی‌دار هستند که از این تعداد یک نفر از مدیران ارشد و سه نفر از مدیران پایه هستند. چهار نفر روی الگوی ذهنی چهارم دارای بار عاملی معنی‌دار هستند که از این تعداد سه نفر از مدیران میانی، یک نفر، مدیر پایه هستند. چهار نفر روی الگوی ذهنی پنجم دارای بار عاملی معنی‌دار است که از این تعداد یک نفر از مدیران ارشد، یک نفر، مدیر میانی و دو نفر از مدیران پایه هستند. بنابراین با توجه به اینکه پنج نفر روی الگوی ذهنی اول دارای بار عاملی معنی‌دار هستند این الگوی ذهنی نسبت به سایر الگوها غالب است.

امتیازهای عاملی پس از تحلیل از طریق نرم‌افزار به محیط اضافه می‌گردد؛ لذا هرچه امتیاز عاملی بالاتری مربوط به عامل‌های ۱ تا ۵ (تعداد ۵ ذهنیت و عقاید گروه‌بندی شده‌ی مشارکت‌کنندگان) نسبت به عبارت نمونه‌ی کیو وجود داشته باشد ذهنیت افرادی که در آن عامل یا گروه دارای بار عاملی معناداری بودند، تفسیر بیشترین موافقت درباره‌ی آن عبارت نمونه‌ی کیو را دارد. تحلیل این بخش نشان می‌دهد که هر الگوی ذهنی چه نگرشی نسبت به عوامل مطرح شده دارد. در ادامه پنج ذهنیت مورد نظر بیان و گزاره‌های مربوط به هرگروه ذهنیت بیان شده است.

ذهنیت ۱. مدیران قدرت‌گرا: در این ذهنیت مهمترین عوامل عدم تفویض اختیار، سیاست و ملاحظات سیاسی در نظر گرفته می‌شوند و مدیران اعتقاد دارند کارها براساس ملاحظات سیاسی صورت می‌گیرد و همچنین نگاه مدیریت را در عدم تفویض اختیار مهم می‌دانند. با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت‌کنندگان $P18$ ، $P02$ ، $P14$ ، $P06$ و $P03$ که در شناسایی الگوی ذهنی اول

مشترک هستند ۱۷,۰۳ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عوامل ۱۵، ۱۸، ۱۰، ۱۶، ۲۴ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودرو سازی سایپا عنوان کرده‌اند. این بدین معنا است که از نظر الگوی ذهنی اول بیشترین اهمیت را در عدم تفویض اختیار در خودروسازی دارند. همچنین از نظر الگوی ذهنی اول شماره‌های ۴۵، ۴۷، ۸، ۱۱ و ۴۲ از جمله کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا هستند. به عبارتی دیگر این گزینه‌های مؤثر بر عدم تفویض اختیار دارای کمترین اهمیت می‌باشند. همچنین این موضوع استناد می‌شود که الگوی ذهنی اول عوامل ۱۵ و ۱۸ را هم‌رده‌ی هم قلمداد کرده‌اند و ارزش یکسانی برای تأثیر بر عدم تفویض اختیار برای آنها در نظر گرفته‌اند. در الگوی ذهنی اول برای نمونه، تأثیر شماره‌ی ۱۲ و ۱۳ برابر است و از شماره‌های ۱ و ۷ کمتر است.

ذهنیت ۲. مدیران انحصارگرا (اختاپوسی): مدیریت اعتقاد به تفویض اختیار ندارد و حتماً خود وی باید کارها را انجام دهد. مدیریت اعتماد به کارکنان ندارد و فکر می‌کند کارهایی که او انجام می‌دهد برای کارکنان قابل درک نیست و از عهده‌ی آنها بر نمی‌آید. با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت‌کنندگان *P05, P04, P16, P19* که در شناسایی الگوی ذهنی دوم مشترک هستند ۱۳,۷ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عوامل ۹، ۱۶، ۲۴، ۲۵، ۴۲ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودرو سازی سایپا عنوان داشته‌اند. این بدین معنا است که از نظر الگوی ذهنی دوم بیشترین اهمیت را در عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا دارند. همچنین از نظر الگوی ذهنی دوم شماره‌های ۱، ۳، ۱۳، ۳۷ و ۴۳ از جمله کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا هستند. به عبارتی دیگر این گزینه‌های مؤثر بر عدم تفویض اختیار دارای کمترین اهمیت می‌باشند. در الگوی ذهنی دوم برای نمونه تأثیر شماره‌ی ۴ و ۱۲ برابر است و از شماره‌های ۶ و ۸ کمتر است.

ذهنیت ۳. مدیران انفعال‌گرا: نبود انگیزه‌ی کافی برای پذیرش مسئولیت و کار بیشتر توسط کارمندان و کمبود اطلاعات، نفرت، ساختمان و امکانات برای تفویض اختیار و همسو نبودن فعالیت‌ها با اهداف شخصی کارکنان و گاهاً مخالف بودن با امیال کارکنان از جمله ویژگی‌های این گروه ذهنیتی است. با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت‌کنندگان *P01, P09, P17* که در شناسایی الگوی ذهنی سوم مشترک هستند ۱۱,۵ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عوامل ۳۶، ۳۷، ۱۲، ۳۱ و ۳۹ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا عنوان داشته‌اند. این بدین معنا است که از نظر الگوی ذهنی سوم بیشترین اهمیت را در عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا دارند. همچنین از نظر الگوی ذهنی سوم شماره‌های ۲، ۲۰، ۱۷، ۱۸، ۲۲ از جمله کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا هستند. به عبارتی دیگر این گزینه‌های مؤثر بر عدم تفویض اختیار دارای کمترین اهمیت می‌باشند. همچنین این موضوع استناد می‌شود که برای مثال الگوی ذهنی سوم عوامل ۷ و ۱۶ را هم‌رده هم قلمداد کرده‌اند و ارزش یکسانی برای تأثیر بر عدم

تفویض اختیار برای آنها در نظر گرفته‌اند. در الگوی ذهنی سوم برای نمونه تأثیر شماره‌ی ۷ و ۱۶ برابر است و از شماره‌های ۱۲ و ۳۱ کمتر است.

ذهنیت ۴. مدیران منفی‌گرا: در این ذهنیت افراد عواملی که منجر به عدم تفویض اختیار می‌شود را این گونه مهم می‌دانند که مدیر از محو شدن می‌ترسد و اینکه مبدا مقام و قدرت خود را از دست بدهد، نگاه منفی به تفویض اختیار دارد و ترس از هزینه‌های بالای اشتباه به‌خاطر تفویض اختیار و از مؤاخذه‌ی سطوح بالای مدیریت به‌خاطر عواقب بد احتمالی تفویض اختیار هراس دارند. با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت‌کنندگان $P11$ ، $P10$ ، $P12$ ، $P07$ که در شناسایی الگوی ذهنی چهارم مشترک هستند ۹،۲۱ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عوامل ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۲۳ و ۲۹ را به‌عنوان مهمترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا عنوان داشته‌اند. این بدین معنا است که از نظر الگوی ذهنی چهارم بیشترین اهمیت را در عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا دارند. همچنین از نظر الگوی ذهنی چهارم شماره‌های ۲۶، ۲۸، ۳۱، ۳۳، ۳۹ از جمله کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا هستند. به عبارتی دیگر این گزینه‌های مؤثر بر عدم تفویض اختیار دارای کمترین اهمیت می‌باشند. در الگوی ذهنی چهارم برای نمونه تأثیر شماره‌ی ۱۰ و ۱۴ برابر است و از شماره‌های ۲ و ۳ کمتر است.

ذهنیت ۵. مدیران زیرساخت‌گرا: در این ذهنیت مشارکت‌کنندگان به اهمیت فقدان زیرساخت‌های لازم برای تفویض اختیار اثربخش در سازمان توجه می‌کنند و اعتقاد دارند که هم‌نویی گروهی و کارگروهی ضعیف در سازمان و ضعف در فناوری مناسب برای کنترل و تفویض اختیار در سازمان و نداشتن آمادگی پذیرش مسئولیت توسط کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین موارد و زیرساخت‌هایی است که این ذهنیت به آنها توجه دارد و آنها را مهم می‌داند. با توجه به ماتریس چرخش یافته، مشارکت‌کنندگان $P13$ ، $P08$ و $P15$ که در شناسایی الگوی ذهنی پنجم مشترک هستند ۸،۳۳ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. عوامل ۱۱، ۴۶، ۷، ۱۷، ۱۸ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا عنوان داشته‌اند. این بدین معنا است که از نظر الگوی ذهنی پنجم بیشترین اهمیت را در عدم تفویض اختیار در خودروسازی دارند. همچنین از نظر الگوی ذهنی پنجم شماره‌های ۱۰، ۱۵، ۲، ۲۳ و ۴۳ از جمله کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا هستند. به عبارتی دیگر این گزینه‌های مؤثر بر عدم تفویض اختیار دارای کمترین اهمیت می‌باشند. همچنین این موضوع استناد می‌شود که الگوی ذهنی پنجم عوامل ۱۰ و ۱۵ را هم-رده‌ی هم قلمداد کرده‌اند و ارزش یکسانی برای تأثیر بر عدم تفویض اختیار برای آنها در نظر گرفته‌اند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف «شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های سبک مدیریتی توسعه‌ی صنعت خودروسازی سایپا: واکاوی در الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار» انجام شد. با توجه به

تأکید مباحث مدیریت تغییر مبنی بر اینکه هر گونه تغییر باید با تغییر در مدل‌های ذهنی همراه باشد و با توجه با ضرورت تغییر ذهنیت مدیران و انقلاب فکری این پژوهش در راستای مباحث نوین مدیریت تغییر قرار دارد. به‌علاوه به نظر می‌رسد که توجه به تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی (دفت ۱۳۹۴)، افزایش رضایت شغلی (کفعمی و همکاران ۱۳۹۱)، هدایت کارکنان (ملکی و همکاران ۱۳۹۰)، عملکرد کارکنان (*Al-Jammal, Al-Khasawneh and Hamadat 2015*) و بهره‌وری منابع انسانی (حاتمی ۱۳۹۱) مباحثاتی را در خصوص تأکید بر تفویض اختیار به وجود آورده است ولی همانگونه که بیان شد سازمان‌ها با پدیده‌ی عدم تفویض اختیار روبرو هستند و در این راستا دراکر (۱۹۵۴) معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به‌گونه‌ای سازمان دهد که خود فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی به‌وجود آورد و یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارد و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پائین‌تر را به دیگران واگذار کند. تفویض اختیار با توسعه‌ی سازمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند تا حدی که ادامه‌ی حیات دستگاه اداری بدون تفویض اختیار میسر نیست (Drucker 1954). با افزایش تعداد کارکنان سازمان، پیچیدگی (افقی، عمودی و پراکندگی جغرافیایی) (رابینز ۱۳۹۰) سازمان بیشتر شده و بر همین اساس تفویض اختیار توسط مدیران به زیرمجموعه اولویت پیدا کرده است و همین امر با توجه به ذهنیت‌های گوناگون افراد در صنعت خودروسازی سایپا به عنوان یک ضرورت حیاتی قلمداد می‌شود. بنابراین در این بخش به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

• چه چالش‌ها و مشکلاتی در خصوص عدم تفویض اختیار مدیران در شرکت سایپا وجود دارد؟

برای پاسخ به این پرسش در جدول (۱) عبارتهای نهایی کیو ذکر شده است.

• چه الگوهای ذهنی در خصوص عدم تفویض اختیار مدیران در شرکت سایپا وجود دارد؟
پس از تحلیل داده‌ها پنج الگوی ذهنی استخراج شد. سپس این الگوها بررسی شد و با توجه به آرایه‌های عاملی بازسازی شده برای هر کدام یک نام انتخاب شد. این الگوها عبارتند از: الگوی یک: مدیران قدرت‌گرا، الگوی دو: مدیران انحصارگرا، الگوی سه: کارکنان انفعال‌گرا، الگوی چهار: مدیران منفی‌گرا، الگوی پنج: مدیران زیرساخت‌گرا.

• چه راهکارهایی در خصوص موانع و چالش‌های عدم تفویض اختیار مدیران در شرکت سایپا وجود دارد؟

در قسمت پیشنهادها بر مبنای یافته‌های پژوهش این پرسش پاسخ داده شده است. همانطور که در بررسی این پنج الگو مشخص شده است با توجه به اینکه الگوی اول درصد بیشتری از واریانس کل را تشکیل می‌دهد.

با توجه به مهم‌ترین چالش‌ها و تعداد تکرار آنها در الگوهای ذهنی شش‌گانه، «ترس مدیریت به از دست دادن قدرت و مقام خود (۳)»، «اولویت مسائل سیاسی در مخفی کردن اطلاعات (۲)»، «حس عدم‌امنیت مدیر در صورت توانایی و ظرفیت بالای زیردست نسبت به مدیر (۲)»، «باور مدیریت به انجام کار درست به دست خود (۲)»، «تعدد مقررات و کاغذبازی (۲)» از چالش‌هایی هستند که در اغلب الگوها تکرار شده‌اند. بر همین اساس چالش‌های شناسایی شده در الگوی ذهنی اول در مقایسه با الگوهای ذهنی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند زیرا درصد بیشتری از واریانس کل را تبیین می‌کنند.

براساس جدول (۴) جمعاً ۵ الگوی ذهنی و یا به عبارت دیگر ۵ ذهنیت و دیدگاه متمایز در مورد موانع و چالش‌های عدم تفویض اختیار مدیران شناسایی شد که هر کدام به ترتیب تحلیل می‌شوند. برای اطمینان از اینکه تمام دیدگاه‌ها در نمونه قرار دارد طی فرآیندی دومرحله‌ای به روش دلفی از متخصصین در خصوص تنوع گزاره‌ها در تالار گفتمان نظرسنجی شد و نتایج نظرسنجی در هر مرحله تحلیل شد. در این راستا ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه‌ی پژوهش بررسی شد و مطالعات در خصوص نگهداشت استعدادها بررسی و مطالعه شد. با استفاده از فن دلفی اعتبارسنجی صورت گرفت و در نهایت گزاره‌های استخراج شده همانطور که مطرح شد توسط ۸ تن از خبرگان اجرایی صنعت سایپا و خبرگان نظری دانشگاهی بررسی شد و در نهایت ۴۸ گزینه‌ی کیو تأیید نهایی شد. برای تعیین جایگاه این پژوهش نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین مقایسه می‌شود. در جدول (۲) به برخی از این عوامل مؤثر اشاره می‌شود.

جدول ۲- مقایسه‌ی نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین (منبع: یافته‌های پژوهش)

الگوی ذهنی	مهم‌ترین چالش‌ها	تطابق با مطالعات پیشین
۱	ترس مدیریت به از دست دادن قدرت و مقام خود کمبود وقت و زمان‌بندی برای فعالیت‌های سازمان	گار و بژورونسکوف (۲۰۱۷) رومن و الزیادت (۲۰۱۹)، رضانی (۱۳۹۴)، گرنادیر، مالنکو و مالنکو (۲۰۱۶)
۲	عدم توانایی مدیر برای توضیح و تشریح سیستماتیک فعالیت‌ها به زیردست نداشتن توانایی فکری زیردست برای برطرف کردن مسائل و تصمیم‌گیری	کاسورو (۲۰۲۰)، آسیویاما (۲۰۲۰)، رومن و الزیادت (۲۰۱۹)، بیلاناکوس و همکاران (۲۰۱۸)، حاتمی (۱۳۹۱)، ژوراولف و همکاران (۲۰۲۰)
۳	کمبود اطلاعات و امکانات مانند اعتبارات، وسایل، ساختمان و نفقات داشتن تفکر سنتی مدیریت و انجام فعالیت‌های سازمان به شیوه‌ی سنتی	گرنادیر، مالنکو و مالنکو (۲۰۱۶) کاسورو (۲۰۲۰)، الجمال و همکاران (۲۰۱۵)
۴	ترس مدیران از مؤاخذة شدن بابت تفویض اختیار	گار و بژورونسکوف (۲۰۱۷)، عباس‌زاده و رضایی

الگوی ذهنی	مهم‌ترین چالش‌ها	تطابق با مطالعات پیشین
		(۱۳۸۹)
۵	نداشتن آمادگی پذیرش مسئولیت به دلیل برخی مسائل شخصی عدم اعتماد مدیریت به زیردستان	کندی و کینو (۲۰۱۷) گار و بژورونسکوف (۲۰۱۷)

به طور خلاصه براساس نتایج می‌توان اظهار کرد که ۱۷,۰۳٪ از دیدگاه‌های موجود در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی (عامل شماره ۱) به ذهنیت مدیران قدرت‌گرا مربوط می‌شود. ۱۳,۷۴٪ از دیدگاه‌های موجود در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی (عامل شماره ۲) به ذهنیت مدیران انحصارگرا (اختاپوسی) مربوط می‌شود. ۱۱,۵۶٪ از دیدگاه‌های موجود در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی (عامل شماره ۳) به ذهنیت کارکنان انفعال‌گرا مربوط می‌شود. ۹,۲۱٪ از دیدگاه‌های موجود در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی (عامل شماره ۴) به ذهنیت مدیران منفی‌گرا مربوط می‌شود و ۸,۳۴٪ از دیدگاه‌های موجود در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی (عامل شماره ۵) به ذهنیت مدیران زیرساخت‌گرا مربوط می‌شود.

همانطور که قبلاً مطرح شد در این راستا ۴۸ گزاره شناسایی شده که ترکیب از مصاحبه و بررسی پیشینه‌ی پژوهش است. ۱۵ گزاره در بعد سازمانی و محیطی، ۱۶ گزاره در ارتباط با بعد مدیریت و ۱۷ گزاره در بعد مرتبط با کارکنان به‌عنوان دسته‌ی کیو شناخته شدند.

به‌علاوه، ۵ الگوی ذهنی نمایانگر ۲۰ نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش آشکار شد. الگوی ذهنی اول (مدیران قدرت‌گرا) و پنجم (مدیران زیرساخت‌گرا) متشکل از سه طبقه‌ی مشارکت‌کنندگان (مدیران ارشد، میانی و پایه) است. الگوی ذهنی اول را بیشتر مدیران ارشد و میانی تشکیل می‌دهند و الگوی ذهنی سوم (کارکنان انفعال‌گرا) را مدیران پایه به‌عنوان بیشترین مشارکت‌کنندگان تشکیل می‌دهند و شامل مدیران میانی نمی‌شود. الگوی ذهنی چهارم (مدیران منفی‌گرا) شامل مشارکت‌کنندگان مدیر ارشد نمی‌شود و بیشتر مدیران میانی را شامل می‌شود و یک چهارم آنها را مدیران پایه تشکیل می‌دهد. هر کدام از این الگوهای ذهنی بحث می‌شود. به طور خلاصه براساس این نتایج می‌توان بیان کرد که ۱۷,۰۳٪ از دیدگاه‌های موجود در عدم تفویض اختیار به ذهنیت مدیران قدرت‌گرا مربوط می‌شود، ۱۳,۷۴٪ به مدیریت انحصارگرا (اختاپوسی)، ۱۱,۵۶٪ به کارکنان منفعل‌گرا، ۹,۲۱٪ به مدیران منفی‌گرا و در نهایت ۸,۳۴٪ به مدیران زیرساخت‌گرا مربوط می‌شود.

بنابراین در راستای تغییر در ذهنیت مدیران می‌توان پیشنهادات زیر را با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مطرح کرد:

در خصوص ذهنیت اول پیشنهاد می‌شود که با توجه به نگاه مدیران، اختیارات به صورت محدود به کارکنان تفویض شود و به تدریج افزایش یابد و به مدیریت آموزش داده شود که تفویض اختیار

موقعیت آنها را تهدید نمی‌کند و اینکه براساس تئوری Y افراد مسئولیت‌پذیر هستند و توانایی انجام کارها را دارند.

در خصوص ذهنیت دوم پیشنهاد می‌شود که آموزش‌های لازم به مدیران در خصوص تفویض اختیار داده شود و اینکه تفویض اختیار باعث افزایش توان پاسخگویی و بالا بردن بلوغ کارکنان می‌شود و در بازه‌های زمانی مختلف میزان تفویض افزایش یابد که بتواند اعتماد مدیریت را جلب کند.

در خصوص ذهنیت سوم پیشنهاد می‌شود که با توجه به میزان توانایی و بلوغ کارکنان به آنها مسئولیت اعطا شود. همچنین در این راستا تلاش شود تا از تعدد مقررات و کاغذبازی‌ها کاسته شود.

در خصوص ذهنیت چهارم پیشنهاد می‌شود که در راستای کاستن نگاه منفی مدیریت از روش پلکانی تفویض اختیار استفاده شود. در این راستا باید متناسب با ارتقای سطح بلوغ و خودباوری کارکنان مسئولیت‌های متناسب را به آنها واگذار کرده و در مقابل پاسخگویی آنها را جویا شد. بهتر است تأکید شود که در ضمن فرایند تفویض اختیار جهت جلوگیری از اشتباه در تصمیم‌گیری از نظرات مافوق نیز استفاده شود.

در خصوص ذهنیت پنجم پیشنهاد می‌شود که حس کار تیمی و همفکری تقویت شود. همچنین از کارگروه‌های تخصصی برای انجام کارها استفاده شود.

منابع

- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، ۱۳۸۵.
- تبیانین، حسین؛ نیکزاد زیدی، محمود؛ طیبی، محمد و ایلکا، حسین علی. "بررسی تأثیر و اثربخشی تفویض اختیار: مطالعه موردی: اداره امور مالیاتی شرق تهران"، *اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور. ۱۳۹۱.
- حاتمی، حسین. "تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی"، *فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳(۴)، (۱۳۹۱): ۵۱-۶۵.
- رمضانی، محمد. "بررسی رابطه وظیفه شناسی و روحیه تفویض اختیار با مدیریت زمان مدیران: مطالعه موردی: شهرداری های ده گانه شهر تبریز"، *پایان نامه کارشناسی ارشد*. ۱۳۹۴.
- حقیقی، مسعود. "نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش"، *فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳(۳)، (۱۳۹۷): ۵۷-۷۴.
- داستانی، نازنین. "گونه‌شناسی مدیران در مورد عدم تفویض اختیار در خودروسازی سایپا"، *دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران*. ۱۳۹۶.
- دفت، ریچارد ال. تئوری و طراحی سازمان (جلد اول)، با ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۴.
- رابینز، استیفن. تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، با ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر اشرافی، ۱۳۹۰.
- زمانی کوتنائی، زهره؛ یزدانی چراتی، جمشید؛ هاشمی امرائی، میترا و وفائی‌نژاد، محمد. "بررسی ارکان تفویض اختیار و ارتباط آن با رضایت شغلی کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی". *مجله مهندسی فرآیندها*. ۱(۱): (۱۳۹۱): ۷۲-۸۳.
- عباس زاده، حسن و رضایی، عباس.. "ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استانها"، *فصلنامه بصیرت*، ۱۷(۴۵): (۱۳۸۹): ۸۱-۱۰۰.
- فروغی نسب، رجبعلی و کریمیان، احمدرضا. "تفویض اختیار در سازمان، مزایا، معایب، موانع و محدودیت‌ها"، *مجله توسعه مدیریت*، ۳۸، (۱۳۸۱): ۴۶-۴۹.
- فریمن، ادوارد؛ استونر، جیمز؛ آرتور، فینچ و گیلبرت، دانیل. مدیریت (سازماندهی، رهبری و کنترل) (جلد ۲)، با ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۳.
- کفعمی، فاطمه؛ موسوی، سید قاسم؛ محسن‌پور، محدثه و قنبری، وحید. *مدیریت ارتقای سلامت* ۱(۲). (۱۳۹۱): ۲۹-۳۴.
- کونتز، هرولد و اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز. اصول مدیریت، با ترجمه محمد علی طوسی، امین‌الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۵.
- مرعشی، سیدعلی. "ارزیابی فرآیند تفویض اختیار؛ مطالعه موردی در گروه صنعتی سایپا"، *پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران*. ۱۳۹۶.
- ملکی، محمدرضا؛ نصیری پور، امیراشکان؛ امینی، فاطمه و پرهام، محمود. "همبستگی تفویض اختیار مدیران با نحوه هدایت کارکنان در بیمارستان‌های استان قم"، *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۵(۳)، (۱۳۹۰): ۷۹-۸۶.

موسوی، شجاع. ابطحی، حسین و شجاعی، حمید. "تجزیه و تحلیل چگونگی تفویض اختیار به مدیران در دو حوزه معاونت وزارت مسکن و شهرسازی و ارائه راه حل‌های مناسب"، *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی*. ۱۳۷۵

نبی زاده قرقوزار، زهره؛ آتش‌زاده شوریده، فروزان؛ خزایی، ناهید؛ علوی مجد، حمید؛ هاشمی، مریم سادات. آیا تفویض اختیار مدیران پرستاری از دیدگاه پرستاران بر رضایت شغلی آن‌ها تأثیرگذار است؟ *مجله پرستاری و مامایی*. ۵ (۱۲). (۱۳۹۳): ۳۴۰-۳۴۷

هله، رابرت. تفویض اختیار، با ترجمه ناصرپور صادق، تهران: سارگل، ۱۳۸۳.
حسینعلی‌پور چناری، تیمور. "بررسی عوامل موثر بر تفویض اختیار مدیران در نظام‌های اداری ایران: مورد مطالعه استانداری گیلان"، *پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان*. ۱۳۹۳
خوشگویان‌فر، علیرضا. روش‌شناسی کیو. تهران: مرکز تحقیقات صدا و سیما. ۱۳۸۶

Alhosani, Adnan, Rosman Md Yusoff, Fadillah Ismail, and Fazal Ur Rehman. "The Mediating Role of Employee Performance on the Relationship between Delegation of Authority and Decision Making." *Information Management and Business Review* 10, no. 4 (2018): 38-43.

Al-Jammal, Hamdan Rasheed, Akif Lutfi Al-Khasawneh, and Mohammad Hasan Hamadat. "The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study." *International Journal of Human Resource Studies* 5, no. 3 (2015): 48-69.

Al-Jammal, Hamdan Rasheed, Akif Lutfi Al-Khasawneh, and Mohammad Hasan Hamadat. "The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study." *International Journal of Human Resource Studies* 5, no. 3 (2015): 48-69.

Angst, Lukas, and Karol Jan Borowiecki. "Delegation and motivation." *Theory and decision* 76, no. 3 (2014): 363-393.

Asuyama, Yoko. "Delegation to workers across countries and industries: Interacting effects of social capital and coordination needs." *International Journal of Industrial Organization* 69 (2020): 102586.

Barnard, Chester Irving. *The functions of the executive*. Vol. 11. Harvard university press, 1968.

Bell, Reginald L., and Nancy Dusty Bodie. "Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9, no. 2 (2012): 94-108.

Bilanakos, Christos, John S. Heywood, John G. Sessions, and Nikolaos Theodoropoulos. "Does Delegation Increase Worker Training?." *Economic Inquiry* 56, no. 2 (2018): 1089-1115.

Brown, Steven R. "Q methodology and qualitative research." *Qualitative health research* 6, no. 4 (1996): 561-567.

Cooper, Lisa. "A beginner's guide to effective delegation." *Veterinary Nursing Journal* 28, no. 4 (2013): 136-137.

Drescher, Gesche. "Delegation outcomes: perceptions of leaders and follower's satisfaction." *Journal of Managerial Psychology* (2017).

Drucker, P. F. "The Practice of Management—New York: Harper e Row." (1954).

Dubois, Hans FW, and Giovanni Fattore. "Definitions and typologies in public administration research: the case of decentralization." *Intl Journal of Public Administration* 32, no. 8 (2009): 704-727.

Follett, Mary Parker, Henry Clayton Metcalf, and Lyndall Fownes Urwick. "Dynamic administration." (1942).

Grenadier, Steven R., Andrey Malenko, and Nadya Malenko. "Timing decisions in organizations: Communication and authority in a dynamic environment." *American Economic Review* 106, no. 9 (2016): 2552-81.

Gur, Nurullah, and Christian Bjørnskov. "Trust and delegation: Theory and evidence." *Journal of Comparative Economics* 45, no. 3 (2017): 644-657.

Galbreath, Jeremy, and Tom Rogers. "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business." *The TQM magazine* (1999).

- Haselhuhn, Michael P., Elaine M. Wong, and Margaret E. Ormiston. "With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority." *Personality and Individual Differences* 108 (2017): 1-4.
- Heller, Robert. *How to delegate*. Dorling Kindersley Ltd, 2009.
- Jokisaari, Markku, and Jukka Vuori. "Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation." *Journal of Managerial Psychology* (2018).
- KENNEDY, SHIKAMI AKWEYU, and Dinah Keino. "EFFECTS OF DELEGATION OF AUTHORITY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE OF TWIGA CHEMICAL INDUSTRIES LTD." *European Journal of Business and Strategic Management* 2, no. 1 (2017): 93-113.
- Liberalism, Choice. "332 Bibliography al-Mawdudi, Sayyid Abu'l A'la (1963) 'Economic and Political Teachings of the Qur'an', in." *A History of Management Thought* 23, no. 3 (2016): 331.
- Kusworo, Kusworo. "The Importance of Delegation of Authority, Budget Allocation and Leadership in Improving Performance." *The Importance of Delegation of Authority, Budget Allocation and Leadership in Improving Performance* 2, no. 01 (2020): 221-228.
- Luecke, Richard, and Perry McIntosh. *The Busy Manager's Guide to Delegation*. AMACOM, 2009.
- Msomphora, Mbachi Ruth. "Conflict resolution and the delegation of authority in fisheries management: the case of Outer Hebrides Inshore Fisheries Group in Scotland." *Marine Policy* 73 (2016): 263-275.
- Rumman, Mohammed A. Abu, and Amani Abdelhafeeth Alzeyadat. "The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Arab Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan." *International Journal of Business Administration* 10, no. 4 (2019).
- Scott, W. Richard, and Gerald F. Davis. *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge, 2015.
- Senge, Peter M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency, 2006.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behaviour: a Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. The Free Press, 1957.
- Waldo, Dwight. *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Transaction Publishers, 2006.
- Zhuravlev, Pavel, Lilya Ponomareva, Lidiya Zdanovskaya, Elena Kuznetsova, Evgeny Ponomarev, and Lyudmila Petrova. "Genesis of the Concept of Delegation of Authority as a Condition of Effective Management of Human Resources of the Organization." *Talent Development & Excellence* 12 (2020).