

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR



فصلنامه

پژوهش های کاربردی مدیریت بازار



سال دهم، شماره ۳۵، تابستان ۱۴۰۳

▶ ONLINE ISSN: 2538-533X

Sponsored and Indexed by
CIVILICA
We Respect the Science



jammr.ir

OPEN  ACCESS


CC BY 4.0 DEED
Attribution 4.0 International

فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR



صاحب امتیاز و سردبیر: علی ایرانمنش
فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار

مدیر مسئول: دکتر الهام هادی

Journal of Applied Managerial Market Research

مدیر هنری: دکتر سارا ارجمند

ویراستار: دکتر زهرا شیردره

هیئت تحریریه: دکتر حسن اسماعیل پور، دکتر اصغر مشبکی، دکتر ناصر حری، دکتر پیمان غفاری، دکتر شراره

رخشان، دکتر مجتبی رحمانی، دکتر محمد شریعتی، مهندس حسین ایگدر.

نشانی: اصفهان، خیابان پروین، خیابان حکیم شفایی سوم، مجتمع آرمان، واحد ۶۴

کد پستی: ۸۱۹۹۸۶۵۸۵۳

تلفن: ۰۳۱۳۱۳۱۹۶۶۸

پست الکترونیک: info@jammr.ir

وب سایت: www.jammr.ir

مطالعه اثرات تمرکززدایی با تکیه بر اتوماسیون اداری

امین روستایی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، معاونت برنامه ریزی شهرداری شیراز

ناصر حسن زاده

کارشناس برنامه ریزی، معاونت برنامه ریزی شهرداری شیراز

فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار چکیده

مدیریت کردن به معنای انجام تمام امور توسط ما یا زیر نظر مستقیم ما نیست. اصولاً مدیریت عبارت است از انجام کارها از طریق دیگران و این چیزی نیست مگر تفویض اختیار. مشارکت کارکنان در اداره امور در راستای تمرکز زدایی مدیریت موجب توانمندی نیروی انسانی می‌گردد. از جمله شیوه‌های مرسوم جهت توانمند سازی، تفویض اختیار و تمرکز زدایی است. تفویض اختیار علاوه بر توانمند سازی (از طریق ایجاد انگیزه، تعهد و برانگیختن حس مسئولیت در کارکنان) فرصت بیشتر برای مدیر جهت انجام امور ضروری تر و نظارت موثرتر بر امور را فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: تفویض اختیار، تمرکز زدایی، شهرداری.

مقدمه

پیچیدگی سازمان‌ها، بروکراسی اداری، روزمرگی امور از جمله مسائلی است که مدیران را از پرداختن به همه وظایف خود و چه بسا مهمترین وظایف، باز می‌دارد. شهرداری شیراز نیز مانند دیگر سازمان‌ها از این قائده مستثنی نیست و همواره انباشتی از نامه‌ها، کارها، ملاقات‌ها و غیره موجب به تاخیر افتادن امور جاری و حل نشدن بسیاری از امور خرد و کلان می‌شود. از این رو همواره تفویض اختیار می‌تواند به عنوان ابزاری مناسب و کارآمد در دست مدیران باشد تا علاوه بر افزایش کارایی کارکنان زیردست خود به امور مهمتر و اساسی سازمان بپردازد. هدف از نگارش این مقاله اهمیت موضوع تمرکز زدایی و سرعت بخشیدن به چرخه انجام کار از یک سو و مشارکت و ارتقای کارکنان و مدیران از سوی دیگر است. در این مقاله مروری بر تعاریف، دیدگاه‌ها و روند انجام تفویض اختیار و ارائه یک نمونه روش اجرایی جهت انجام آن مد نظر می‌باشد.

JAMMR

مبانی تحقیق

اختیار

اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف معنا و ابعاد مختلفی پیدا می‌کند. این اختلاف بیشتر به جنبه آمده است که معنی آن حق Authority تعریف خاص آنان از اختیار بر می‌گردد. در علوم اداری اختیار معادل تصمیم‌گیری است. در سازمان و مدیریت این موضوع یکی از مهمترین و در عین حال پیچیده‌ترین موضوعاتی است که دیدگاه‌های مختلفی درباره آن بیان شده است. چستر بارنارد صاحب نظر آمریکایی می‌گوید: اختیار، به پذیرش یا ارضای افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می‌خواهد دستوری بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد. بارنارد با ارائه نگرش تازه‌ای، اختیار را ناشی از پذیرش

زیردستان می‌داند. او استدلال می‌کند قوانین و مقررات مشروع، اطاعت می‌شوند ولی نه همه و نه در همه شرایط (محبی‌الدینی، ۱۳۸۸).

مفهوم اختیار را باید از قدرت، ترغیب و نفوذ شخصی متمایز دانست. قدرت یعنی توانایی وادار کردن دیگران به انجام کار. قدرت مفهومی بسیار کلی و جامع است که هم کنترل و هم تسلط از راه اعمال زور یا تهدید به اعمال آن را شامل می‌شود و هم کنترل از سوی فردی که می‌تواند شرایط را به طریقی دستکاری و تصرف کند که دیگران مجبور شوند بر خلاف میل خود و مطابق منافع او عمل نمایند.

فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار

تمرکز زدایی و تفویض اختیار

مفاهیم تمرکز زدایی و تفویض اختیار در کنار مفهوم تمرکز گرایی معنا پیدا می‌کنند. تفویض اختیار یک راه از روش‌های تمرکز زدایی است و بیشتر با تمرکز زدایی اداری همخوانی دارد. جیمز استونر و ادوارد فریمن تفویض اختیار را واگذاری اختیارات رسمی و مسئولیت عملیاتی در رابطه با انجام کار خاص تعریف کرده‌اند. آنها تفویض اختیار را با دو مفهوم اختیار، پاسخ‌گویی و حساب‌پس‌دهی مرتبط می‌دانند. آنها اعتقاد دارند مسئولیت قابل تفویض نیست از این رو فقط از اختیار و پاسخ‌گویی سخن به میان آمده است (حقیقی، ۱۳۹۱).

مفهوم تمرکز زدایی از کلیت بیشتری نسبت به مفهوم تفویض اختیار برخوردار است و میل بیشتر به سوی ساختار سیاسی دارد. باید در نظر داشت زمانی که صحبت از تمرکز زدایی می‌شود منظور کدام نوع تمرکز زدایی است.

در تفویض اختیار اجزای گوناگون بخش‌ها و قسمت‌های یک کار بزرگ به مدیران و سرپرستان سطوح پایین محول می‌شود. البته اختیار انجام دادن کار تفویض شده نیز به زیر دستان داده می‌شود. تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود

به زیر دست واگذار می‌کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارتند از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. در مورد تفویض اختیار دراکر معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد و یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارد و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پایین‌تر را به دیگران واگذار کند.

تفویض، کاهش یا از دست دادن قدرت نیست بلکه با اجرای آن رشد نقاط قوت را شاهد خواهیم بود و هر یک از اعضاء و کارکنان دارای قدرت بیشتری خواهند شد. تفویض اختیار موجب ایجاد انگیزه در کارکنان

خواهد شد زیرا آنان احساس میکنند که باید مؤثر واقع شوند و باید به آنها میدان داده شود تا اثربخشی و ابتکار عمل و خلاقیت‌های خود را افزایش دهند.

ارکان تفویض اختیار

مقصود از ارکان تفویض اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتوانند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

اطلاعات: درباره عملکرد سازمان به کارکنان اطلاعات لازم داده شود. به افراد منتخب اطلاعات کاملی از سازمان و نحوه انجام کار داده شود.

دانش و مهارت لازم: کارکنان بایستی دارای دانش و مهارت لازم جهت تامین هدف‌های سازمان باشند یا به آنها آموزش‌های لازم داده شود.

قدرت تصمیم‌گیری: برای گرفتن تصمیمات مهم کارکنان بایستی از قدرت کافی برخوردار باشند.

ایجاد انگیزش: پرداخت پاداش و ایجاد انگیزه برای افراد و مشارکتشان در این امر.

اصول تفویض اختیار

تفویض اختیار از مافوق به زیر دست به منظور تحقق اهداف سازمان و تسریع در امور و بر اساس اصول زیر می باشد:

تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن؛ صلاحیت اساسی و اصلی اخذ تصمیمات مختص مدیر دستگاه است. انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود زیرا نمی توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد.

Journal of Applied Managerial Market Research

تفویض اختیارات قابل فسخ است و تفویض کننده می تواند اختیارات تفویضی را بعضاً یا کلاً پس بگیرد.

تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد. یکی از اصولی که همیشه باید در تفویض اختیار رعایت شود، حفظ نظارت مرکزی بر امور است.

JAMMR

اجرای تفویض اختیار

تفویض اختیار از دید نگارنده شامل پنج مرحله و به شرح زیر است:

۱. پیش نیازها و الزامات تفویض اختیار

خواست و اراده مدیر: مدیر مایل باشد به زیر دست آزادی عمل بدهد و بدین وسیله کارها و وظایف خود را به وی واگذار کند.

شناخت و تجزیه و تحلیل موقعیت سازمانی: مدیر بتواند عواملی چون فرهنگ سازمانی، شرایط انجام کارها و توانایی‌های زیردستان را به شیوه ای مناسب شناسایی و تجزیه و تحلیل کند.

تعیین دامنه تفویض اختیار: مشخص شود که چه کارهایی را می‌توان به دیگران واگذار کرد.

تعیین افراد مناسب: باید تصمیم گرفت که چه کارهایی را باید به چه کسانی محول نمود. افراد بایستی

دارای دانش و مهارت لازم جهت تامین هدف‌های سازمان باشند. سازمان می‌تواند با انجام آموزش‌های

لازم دانش و مهارت لازم به کارکنان را بیاموزد.

پیش‌بینی و طراحی سیستم نظارت و بازخورد: باید روش‌های نظارت و سیستم بازخورد نتایج را طراحی و

تدوین کرد.

۲. تعیین اهداف و نتایج مورد انتظار: دومین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظاری می‌رود یعنی روشن شدن اینکه ما از انجام فعالیت مورد نظر و از فرد، چه نتایج و باشند یعنی

انتظاراتی را خواستاریم و چه اهدافی را دنبال می‌کنیم. توجه کنید اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند:

مشخص و معین، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و زمان‌دستیابی مشخص شده باشد.

۳. واگذاری وظایف به زیردستان: سومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیردستان واگذار

شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه

قرار داد. یعنی استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی را لحاظ کرد. توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان

باید متناسب و متوازن باشد.

۴. تفویض اختیار لازم به همراه منابع مورد نیاز: حدود اختیارات باید مشخص و روشن باشد و هیچ‌گونه ابهامی

را در تصمیم‌گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد حدود اختیار نیز

باید متناسب با آن تغییر کند همزمان منابع و قدرت لازم نیز به فرد واگذار می‌گردد.

۵. بازنگری و ارزیابی عملکرد کلی: در این مرحله میزان موفقیت افراد در راستای اهداف و انتظارات خواسته شده ارزیابی می‌شود.

مزایای تفویض اختیار

تفویض اختیار یک ضرورت و نیاز اساسی بوده و مزایای زیر را به همراه خواهد داشت:

جلوگیری از دوباره کاری و تسریع در امور

کوتاه شدن چرخه انجام کار
افزایش بازدهی

Journal of Applied Managerial Market Research
ایجاد انگیزه و اشتیاق نسبت به انجام کار

تقویت همکاری دسته جمعی

رشد، تکامل و بلوغ فردی

جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

محدودیت‌های تفویض اختیار

طبق اصول مدیریت بعضی از کارها قابل تفویض نیست. هر کاری محدودی دارد که نباید از آن تجاوز کرد. در تفویض اختیار، محدودیت‌هایی را باید مدنظر داشت و نباید جز در شرایط استثنایی و فوق العاده آن را به زیردستان تفویض کرد.

موانع تفویض اختیار

این موانع از ابعاد مختلف از جمله موانع مربوط به فرد، محیط و فرهنگ سازمانی قابل بررسی می‌باشد. برخی از موانع تفویض اختیار در سازمان‌ها به شرح زیر است:

برخی از مدیران تصور می‌کنند که خود بهتر از دیگران می‌توانند تصمیم‌گیری کنند. کسانی که با این مدیران کار می‌کنند چون قبل از پذیرش مسئولیت تجربه کافی را کسب نکرده‌اند، در زمینه ارتقای پست دچار مشکل می‌شوند.

فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار
نداشتن اعتماد نسبت به زیردستان و از این‌که خود در مقابل مقامات مافوق مسئول رفتار زیردستان قرار گیرد،

یا ترس از قدرت یافتن زیردستان و در نتیجه در خطر افتادن موقعیت‌شان. حضور افراد غیر بوروکراتیک در

راس سازمان‌ها. در بوروکراسی اصل سلسله مراتب وجود دارد و بر حسب همین اصل اختیارات متناسب با وظایف تفویض اختیار صورت می‌گیرد. وجود ملاحظات سیاسی و سعی در مخفی نگاه داشتن برخی از مسائل و اطلاعات.

JAMMR
نبود قوانین روشن در این زمینه و یا ناآگاهی در مورد وجود چنین قوانینی که کارکنان نمی‌دانند تا چه حد در حوزه کارشان قدرت و اختیار دارند. عدم وجود مدیریت مشارکتی که به معنی مشارکت دادن و سهیم نمودن سایر اعضا در تصمیم‌گیری است. فقدان اعتماد به نفس در افراد نیز یکی از موانع می‌باشد. این فقدان اعتماد به نفس ممکن است از خانواده، جامعه و حتی محیط مدرسه و دانشگاه ناشی شده باشد افراد از مسئولیت‌گریزانند و نمی‌خواهند با کوچکترین خطایی در معرض انتقاد قرار گیرند.

انحصاری بودن اکثر خدمات و فعالیت‌ها در سازمان‌ها که اکثراً دولتی است و عدم وجود رقیبی قدرتمند برای آنها، سبب بی تفاوتی مدیریتی عالی و عدم پاسخگویی می‌شود این در حالی است که در صورت وجود رقیب، سازمان‌ها جهت حفظ موقعیت و بقا، مشارکت همه جانبه کارکنان خود را خواستارند و در نتیجه برای رسیدن به موقعیت مطلوب، تفویض اختیار به صورت گسترده در تمام سطوح سازمان به عمل می‌آید. فقدان سیستم و راهکارهای نظارتی و کنترل. اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج تفویض اختیار کافی نیست از دادن اختیار به زیردستان خودداری می‌کند.

فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار
بی رغبتی زیردستان به قبول مسئولیت با توجه به موارد زیر:

ترس از بازخواست و سرزنش به دلیل اتخاذ تصمیمات اشتباه
Journal of Applied Managerial Market Research

نداشتن انگیزش کافی برای قبول مسئولیت سنگین تر.

عدم اعتماد به نفس و همچنین عدم اعتماد به سیستم مدیریتی سازمان.

JAMMR

راهکارهای رفع موانع تفویض اختیار

نخستین مرحله باید تغییر نگرش مدیران در مورد این نکته باشد که مدیریت کارگروهی است، نه فردی و اینکه مدیریت مشارکتی سبب نزدیک شدن اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان شده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. تفویض اختیار باید کامل واضح و مفهوم باشد و ابهامات آن از طریق قوانین و مقررات یا جلسات توجیهی رفع گردد.

ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان طوری که قبول مسئولیت کرده و در جهت تعالی گام بردارند. این کار از طریق ترغیب و ایجاد انگیزه در کارکنان توسط مدیران، آموزش‌های لازم و ایجاد و اصلاح قوانین و مقررات در این زمینه انجام شود.

ایجاد انگیزش کارکنان: مدیریت باید از نیازها و هدف‌های زیردستان آگاه باشد. افزایش مسئولیت کارکنان به خودی خود ممکن است موجب انگیزش نشود لذا باید از مشوق‌های کافی مانند ترفیع، شرایط کاری بهتر،

پاداش‌های مالی یا معنوی جهت ایجاد انگیزش استفاده کرد. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار تاکید بر ارباب رجوع محوری در نظام اداری که به تفویض اختیار بیشتری می‌انجامد. اگر تفکر مشتری

مداری بر مدیر حاکم باشد جهت جلوگیری از ایجاد وقفه در کار ارباب رجوع به هنگام نبود وی، راه‌های تفویض اختیار را اجرا می‌کند. Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

اغماض در مورد اشتباهات مرئوسین و زیردستان.

استقرار سیستم کنترل و نظارت.

عوامل تعیین کننده تفویض اختیار

تفویض اختیار نیز مانند تشکیل سازمان یک وسیله است یعنی ابزاری است در دست مدیران برای رسیدن به

هدف. عوامل تعیین کننده تفویض اختیار عبارتند از:

هزینه تصمیم‌گیری: هرچه هزینه تصمیم‌گیری در مورد یک مسئله زیادتر باشد نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح

بالا تر مدیریت بیشتر خواهد بود.

تمایل به یکسانی راهبردها و خط مشی‌ها: هر چه نیاز به یکسانی خط مشی‌ها بیشتر باشد اختیارات مربوطه متمرکزتر خواهد بود.

وسعت و بزرگی سازمان: هر چه سازمان بزرگتر باشد مسایل آن بیشتر است و تصمیم‌گیری به سطوح مختلف واگذار می‌شود.

محیط و جو سازمان: هر چه محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند متشنج‌تر و رقابتی‌تر باشد، سازمان جهت انجام عکس‌العمل‌های به موقع باید انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد که لازمه آن واگذاری تصمیم‌گیری و اختیارات به سطوح پائین‌تر سازمان می‌باشد.

فنون کنترل: توسعه و بهبود روش‌های آماری، کنترل‌های حسابداری و سایر فنون کنترل و نظارت، گرایش به تفویض اختیار را افزایش می‌دهد.

JAMMR

یافته‌ها

تفویض اختیار، به عنوان یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت، پویایی می‌دهد. تفویض اختیار باید مبتنی بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و مأموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن و... باشد. مدیران باید هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع کرده و با ایجاد جو اعتماد، به توفیق روز افزون سازمان خود یاری کنند. بی‌شک اعتماد به زیردستان رابطه‌ای دو سویه خواهد بود که جز در سایه توانایی، صداقت، وفاداری و گشودگی شکل نخواهد گرفت.

تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزیابی است تا مدیر همواره از روند تفویض شده آگاهی داشته و باز خورد‌های لازم را به تفویض شونده ارائه نماید. یک نمونه از روند تفویض اختیار مبتنی بر اتوماسیون اداری تفویض اختیار موجب ارائه خدمات سریع تر به مراجعین و پاسخگویی مناسب و مطلوب به نامه های اداری و... می گردد از طرفی اتوماسیون اداری نیز که امروزه در اکثر ادارات و سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته اند موجب تسریع در روند خدمت رسانی شده اند. از این رو ترکیب این دو ابزار یعنی استفاده از تفویض اختیار و اتوماسیون اداری در صورتی که به صورت اصولی و صحیح استفاده شود موجب افزایش کارایی و بهبود خدمت رسانی می گردد.

در ادامه بر اساس روش فوق و جهت روشن شدن چگونگی اجرای تفویض اختیار در سازمان و بهبود روند پاسخگویی به مکاتبات اداری به عنوان نمونه روشی را که مبتنی بر اتوماسیون اداری است ارائه می دهیم. لازم به ذکر است روش زیر با توجه به وضعیت فعلی سازمان های رسمی کشور ارائه شده است یعنی سازمان های بروکراتیک همراه با اتوماسیون اداری. در این مثال عملی، به دو سوال کلی پاسخ دهیم:

۱. به چیزی را تفویض

کنیم و به چه کسانی چگونه تفویض کنیم؟

جواب سوال ۱: به راحتی جدولی که افراد، موضوع و حوزه اختیارات، دامنه اختیارات و محدودیت های اختیاراتشان مشخص گردد. افرادی که می توانند مسولیت و حق امضا داشته باشند با نظر مدیریت تعیین و حکم تفویض اختیار به آنها ابلاغ می شود. بدیهی است افراد مورد نظر بایستی آگاهی و تجربه لازم را داشته باشند.

جواب سوال ۲: ابتدا ابلاغ رسمی تفویض اختیار به افراد مشخص شده انجام می‌گردد و سپس این جدول به اطلاع کارکنان سازمان و دبیرخانه رسانده می‌شود تا در زمان توزیع نامه‌ها توسط دبیرخانه به صورت مستقیم به اشخاص تعیین شده ارجاع گردد. نامه‌های وارده همزمان جهت اطلاع مدیر به کارتابل وی ارجاع می‌شود در این حالت مدیر نیاز به ارجاع دوباره نخواهد داشت. پس از این افرادی که حکم تفویض اختیار را دارا هستند با مراجعه به کارتابل خود و بر اساس توافق صورت گرفته و جدول کاری تعریف شده به انجام وظایف خود

می‌پردازند. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی مدیریت بازار
 اما همانگونه که اشاره شد نظارت و کنترل بر امور تفویض شده از اساسی‌ترین اقداماتی است که باید به صورت اصولی و منظم انجام شود. از جمله راهکارهای نظارتی می‌توان به گزارش‌گیری‌های مرتب و دوره‌ای اشاره کرد. همچنین کنترل افراد مورد نظر بایستی بدون دخالت مستقیم در امور تفویض شده باشد به این منظور می‌توان از طریق کنترل نامه‌های خروجی و کارتابل نامه‌ها، بهره‌گیری از آمار، تحلیل و مقایسه نامه‌های ارجاع شده و پاسخ داده شده، آمار مراجعین، رضایت مراجعین، مدت زمان پاسخگویی به آنها و... نظارت مناسبی بر روند اجرای تفویض اختیار داشت.

منابع

۱. رایینز، جاج، مترجم مهدی زارع. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات نص.
۲. حقیقی مسعود. (۱۳۹۱). نقش تمرکز زدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی.
۳. کوردی جرمی، مترجم بنفشه نمازی. (۱۳۸۰). تفویض اختیار موفق مدیریت در یک هفته، انتشارات کیفیت و مدیریت تهران.
۴. پارسانیان، علی؛ و اعرابی سید محمد. (۱۳۸۶). مدیریت، جلد دوم برنامه ریزی و سازماندهی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. *Journal of Applied Managerial Market Research*
۵. رحمان سرشت حسین. (۱۳۸۹). مرکز و عدم تمرکز سازمان، تهران. دانشگاه علامه طباطبائی.
۶. محمودی رضا. (۱۳۸۴). بررسی عملکرد سازمان آموزش و پرورش شهر تهران پیرامون تمرکز زدایی و موانع موجود در توسعه آن، طرح پژوهشی، سازمان آموزش و پرورش تهران. *JAMMR*
۷. Richard L. Daft. (۱۹۹۲)، Organization Theory and Design, West Publishing Co.