

تبعات تعدد مراکز تصمیم‌گیری و تبیین نقش مدیریت واحد در کشور

عاطفه غلامی^۱

متأسفانه تعدد مراکز تصمیم‌گیری در کشور موجب ایجاد شکاف بین مجریان و تصمیم‌گیران، گسترش فساد، هدررفت منابع و کاهش تولیدات داخل، موازی‌کاری، اتخاذ تصمیمات ورای شرایط اجتماعی-اقتصادی موجود و... شده است. کاهش رفاه مردم، گسترش فاصله طبقاتی، سلطه دیگران بر کشور و... نیز از آثار اولیه تعدد مراکز تصمیم‌گیری هستند که در بلندمدت نیز امنیت اقتصادی-اجتماعی کشور را با خطر مواجه می‌سازند. از این رو، راهکارهایی برای تشکیل مدیریتی واحد و برقراری ارتباطی عمیق و دوستانه بین سازمان‌های مختلف ارایه می‌شود که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: تبیین فرآیندهای اجرایی برای مدیر واحد و مدیران زیرمجموعه، گسترش ارتباط بین تصمیم‌گیران و مجریان، تعیین مدیریت واحد به‌عنوان ناظر و تقویت تفکر سیستمی بین سازمان‌های کشور.

کلید واژه: فساد، سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، مدیریت.

به نظر می‌رسد برای حل معضلات و رفع کاستی‌های فراوان در امور کشور، چاره‌ای جز روی آوردن به مدیریت یکپارچه و واحد وجود ندارد. باید یادآوری کرد که مدیریت واحد به معنای کنار گذاشتن نهادها و سازمان‌های تخصصی نیست و بر کار کارشناسی تأکید می‌کند. ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های مختلف و نهادهای گوناگون موجب می‌شود برنامه‌ها با بالاترین کیفیت و در کمترین زمان ممکن و با کمترین هزینه، عملیاتی شوند. از این رو، در این گزارش چالش‌های ناشی از تعدد مراکز تصمیم‌گیری در کشور مانند شکاف بین سیاست‌گذاران و مجریان، عدم اشراف تصمیم‌گیران به فرآیندهای اجرایی و... بیان و نقش مدیریت واحد در کشور، ضمن اشاره به ملاحظات امنیت اقتصادی تعدد مراکز تصمیم‌گیری تبیین می‌شود. سپس، راهکارهایی به‌منظور ایجاد یک مدیریت واحد کارآمد در کشور ارایه می‌شود.

امروزه با تمام تأکیدها و تلاش‌هایی که به‌ظاهر و در عمل صورت می‌گیرد، شکل‌گیری سیستم واحد و مناسبی در نظام مدیریتی کشور تحقق نیافته است. در صورت نبود مدیریت یکپارچه، نابسامانی، ناهماهنگی، اتلاف منابع اعم از انسانی و مادی و بالاخره نارضایتی فزاینده مردم جامعه گریزناپذیر خواهد بود. به دلیل نبود مدیریت واحد و ناهماهنگی در فعالیت‌های اجرایی بین نهادها و ارگان‌های ذی‌ربط، سردرگمی، دوباره‌کاری و اسراف در سرمایه‌های ملی ایجاد شده است. برخی اوقات چندین نهاد بدون هماهنگی قبلی، اغلب اعمال موازی انجام می‌دهند که در صورت ایجاد ارتباط و هماهنگی بین آنها، بخش عمده معضلات حل‌شدنی هستند. براساس این، طرح موضوع مدیریت یکپارچه و واحد و تحلیل سیستم مدیریتی موجود در کشور، برای رفع موانع و کاستی‌ها، می‌تواند بسیار مهم باشد.

به ایجاد چالش‌هایی در سطح کشور منجر شده است که در نهایت، رفاه زندگی اجتماعی - اقتصادی مردم را بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیامدهای فقدان مدیریت واحد در کشور در شکل شماره ۱، ارایه شده‌اند.

۱- چالش‌های تعدد مراکز تصمیم‌گیری در کشور

از جمله مهم‌ترین موانع برای فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در کشور، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و تداخل وظایف و موازی‌کاری آنهاست. این موضوع

شکل ۱- مشکلات ناشی از تعدد مراکز تصمیم‌گیری و فقدان مدیریت واحد در کشور



دارند. از جمله مهم‌ترین آنها که می‌توان گفت تقریباً در تمام امور نقش تصمیم‌گیری دارند، عبارت‌اند از: ریاست‌جمهوری، دولت، مجلس شورای اسلامی، شورای اقتصاد، مجمع عمومی بانک‌ها، شورای پول و اعتبار، مجمع تشخیص مصلحت نظام، شرکت‌ها و بنیادهای بزرگ اقتصادی و... البته، بسیاری از موارد بیان شده دارای سازمان‌های زیرمجموعه هستند که هر یک به‌نوبه‌خود در بخش تصمیم‌گیری در هر امری اظهارنظر می‌کند. زمانی که تعداد مراکز

۱-۱- عدم انسجام در تصمیم‌های اقتصادی - اجتماعی

یکپارچگی فرآیندهای اداری در هر زمینه‌ای ضامن کارآمدی و عملکرد سالم نظام تصمیم‌گیری است. از سویی، تمرکز نهادی یکی از مؤلفه‌های مهم و اساسی برای ایجاد و حفظ یکپارچگی است. متأسفانه مؤلفه‌ای با این درجه اهمیت در نظام تصمیم‌گیری کشور مشاهده نمی‌شود. در بسیاری از مسایل مختلف در کشور، سازمان‌های تصمیم‌گیر متعددی وجود

چنین سازمان‌هایی ادعاهای بالایی برای اظهارنظر در هر امور پیدا می‌کنند و متأسفانه تخصص‌گرایی جای خود را به چنین سازمان‌هایی می‌دهد که تنها برای مطرح کردن خود و کسب منافع اعمال نظر می‌کنند.

۳-۱- عدم انسجام و هماهنگی بین سیاست‌گذار و مجری

با افزایش تعدد مراکز تصمیم‌گیری دو مشکل مهم - فارغ از سیاست‌های متناقض- در زمینه اجرای سیاست‌های اتخاذ شده بروز می‌کند؛ نخست اینکه عده‌ای از تصمیم‌گیران تنها در بخش تصمیم‌گیری حضور دارند و در زمان اجرا مسئولیتی برعهده نمی‌گیرند. دوم آنکه حتی اگر متولیان برای اجرای تصمیمات مشخص شده باشند، از یک سو، به دلیل عدم شناخت کافی با تصمیمات و از سوی دیگر، عدم پاسخگویی تصمیم‌گیران به مجریان در اجرای امور دچار مشکل می‌شوند و هرچه تعداد مراکز تصمیم‌گیری بیشتر شود، این قضیه شدت بیشتری می‌یابد تا جایی که هیچ‌کس عواقب تصمیمات اتخاذ شده را برعهده نمی‌گیرد؛ نتیجه بروز چنین شرایطی، هدررفت منابع عمومی و کاهش رفاه اقتصادی- اجتماعی مردم است.

در صورتی که نتوان یک نظارت مستمر و منظم بر اعمال و نوع تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها داشت، در شلوغی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در کشور عده‌ای از سودجویان از این فرصت سوءاستفاده می‌کنند و به اعمال نادرست و غیرقانونی از جمله اختلاس و فساد مالی در سازمان دست می‌زنند.

تصمیم‌گیر در هر اموری مانند قیمت‌گذاری کالا افزایش یابد نتیجه چنین تعدد مراکز تصمیم‌گیری تنها عدم انسجام در تصمیمات اقتصادی است. همان‌طور که ماه‌های تابستان و پاییز ۱۳۹۹ شاهد تغییرات و نوسانات متعدد در قیمت کالاهای اساسی بوده‌ایم. با افزایش نوسانات قیمت کالاها، به‌ویژه کالاهای ضروری، نارضایتی‌های نسبی بین مردم افزایش یافته است. براساس بررسی‌های صورت گرفته، بی‌اعتمادی مردم نسبت به مسئولان و نارضایتی آنان از شرایط موجود حدود ۷۵ درصد بوده که نسبت به سال‌های گذشته روندی افزایشی داشته است.^۱ بنابراین، وجود مراکز تصمیم‌گیر بسیار و نبود مدیریت واحد در کشور نه‌تنها به کاهش رفاه اجتماعی منجر می‌شود، بلکه در بلندمدت بی‌اعتمادی مردم را نسبت به مسئولان به دنبال دارد.

۲-۱- کاهش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها

زمانی که هر سازمانی اظهارنظر در هر زمینه‌ای را جانب قدرت بداند و این موضوع به یک رقابت تنگاتنگ بین سازمان‌ها تبدیل شود، نمی‌توان کارایی و بهره‌وری را از نتیجه اقدام‌های اجرا شده‌ای که برپایه چنین تصمیمات رقابتی و قدرت‌نمایی بوده است، انتظار داشت. به عبارتی، زمانی که تمام تمرکز و تلاش یک سازمان اعمال‌نظر در یک موضوع خاص باشد، فارغ از اینکه در آن موضوع تخصص لازم را دارد یا نه و صرفاً بنابه دلایلی از جمله کسب مزایا و بودجه بیشتر از دولت باشد، کارایی و بهره‌وری در امور مختلف کشور کاهش می‌یابد و با گذشت زمان

۱- انجمن مددکاری ایران، ۱۳۹۸.

۱-۴- فرسایش سرمایه‌های اجتماعی

واحد تولیدی مربوط است. نکته مهم این است که اخذ مجوز به‌سهولت و در اسرع وقت صورت نمی‌گیرد. در واقع، یکی از موانع موجود برای اخذ مجوز، تعدد مراکز تصمیم‌گیری در اعطای مجوز است که باید امضای بسیاری از سازمان‌ها برای دریافت مجوز جمع‌آوری شود؛ برای مثال، موارد لازم برای صدور مجوز سرمایه‌گذاری و تولید عبارت‌اند از: مجوزهای وزارت کشور، وزارت نیرو، وزارت نفت، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی، اداره دارایی، سازمان ملی استاندارد، دفتر ثبت اسناد رسمی، سازمان ثبت اسناد و شرکت، شهرداری، سازمان حفاظت محیط زیست، استانداری و برخی دیگر از نهادها که به‌تناسب فعالیت به این فهرست اضافه می‌شوند. متأسفانه نظام اعطای مجوز زمینه‌ای برای رقابت بین برخی سازمان‌های فعال در ایران شده است. در واقع، این سازمان‌ها می‌کوشند یک مجوز به سبب مجوزهای مربوط به خود اضافه کنند.

اخذ مجوز برای راه‌اندازی یک فعالیت تولیدی تنها یکی از گام‌های مورد نیاز برای شروع یک کسب‌وکار است، اما همان‌طور که بیان شد، به دلیل تعدد مراکز تصمیم‌گیری همین یک گام مشکلات و چالش‌هایی را برای مردم ایجاد کرده است که نتیجه آن چیزی جز از دست دادن انگیزه و رجوع به کسب‌وکارهای غیرقانونی و کاهش تولیدات داخلی نیست.

از جمله دیگر پیامدهای فقدان مدیریت واحد در کشور، فرسایش سرمایه‌های اجتماعی است؛ برای مثال، مزارع کشاورزی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی موجود هستند که در صورت رسیدگی به آنها هم می‌توان بخشی از مواد غذایی مورد نیاز کشور را تهیه کرد و هم اینکه با رونق آنها، اشتغال افزایش می‌یابد، اما متأسفانه تعدد مراکز تصمیم‌گیری به سرمایه‌های اجتماعی هم آسیب وارد کرده است. به‌عنوان نمونه‌ای دیگر، سیلاب‌های اخیر در جنوب کشور سالیان سال است که رخ می‌دهند و هر ساله خرابی‌های بسیاری به بار می‌آورند. سیلاب یک پدیده طبیعی است، اما میزان خرابی‌های به‌وجود آمده ناشی از عدم مدیریت صحیح در شرایط بحران است. عدم ذخیره‌سازی آب در برخی سدها به افزایش میزان خرابی‌ها منجر شده است که دلیل اصلی چنین خرابی‌هایی کمبود امکانات نیست، بلکه تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم همکاری بین نهادی باعث شده است تصمیمات براساس رقابت سیاسی اتخاذ شوند. در صورت ادامه چنین روندی فرسایش سرمایه‌های اجتماعی با سرعت بالاتری اتفاق خواهد افتاد و این موضوع در استان‌هایی مانند خوزستان که هر ساله با سیلاب مواجه می‌شوند، نمود بیشتر و آثار شدیدتری دارد!

۱-۵- کاهش تولیدات داخلی

روند قانونی ایجاد یک واحد تولیدی مستلزم اخذ مجوز و طی کردن فرآیندهای اداری خاص صنف و

۶-۱- افزایش فساد

تعدد مراکز تصمیم‌گیری از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ترویج رانت و فساد در کشور است. افزایش تعداد مراکز تصمیم‌گیر آثار منفی متفاوتی به همراه دارد. از جمله این آثار می‌توان به: ناهماهنگی در تصمیم‌سازی، مغایرت در سیاست‌ها، تناقض در قوانین، پیچیدگی در اجرا، سختی در نظارت و... اشاره کرد. این موارد می‌توانند راه‌ها و مسیرهایی را برای وقوع فساد فراهم کنند. در صورت بالا رفتن تعداد مراکز تصمیم‌گیری، از امکان ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین آنها کاسته خواهد شد و به این ترتیب، در بسیاری از امور حیاتی کشور، مدیریت آنها دشوارتر و بی‌کیفیت‌تر می‌شود. کاهش کیفیت مدیریت بر مراکز، خود عاملی برای کاهش نظارت می‌شود. در صورتی که نتوان یک نظارت مستمر و منظم بر اعمال و نوع تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها داشت، در شلوغی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در کشور عده‌ای از سودجویان از این فرصت سوءاستفاده می‌کنند و به اعمال نادرست و غیرقانونی از جمله اختلاس و فساد مالی در سازمان دست می‌زنند. یکی دیگر از معایب تعدد در مراکز تصمیم‌گیری، ایجاد سردرگمی در مسیر افرادی است که در پی روش‌های قانونی هستند. افزایش بوروکراسی اداری و مراحل آن، موجب ابهام می‌شود و زمینه را برای پیدایش رانت‌جویان، کارچاق‌کن‌ها، کلاهبرداران و... فراهم می‌کند.

۷-۱- عدم اشراف به فرآیندهای اجرایی و امور مربوط بسیاری از تصمیم‌گیران اجتماعی و اقتصادی کشور صرفاً در مرحله موضع‌گیری و تصویب قوانین قرار

دارند و به دلیل عدم اشراف به فرآیندهای اجرایی و عملکردها، مصوبات و تصمیم‌گیری‌های بالادستی آنان، ارتباط تعریف شده و دقیقی با فرآیندهای اجرایی و واقعیت‌های درون جامعه ندارد. به همین جهت این نوع تصمیم‌گیری‌ها از ابتدا محکوم به شکست هستند و راه به جایی نخواهند برد.

یکپارچگی فرآیندهای اداری در هر زمینه‌ای ضامن کارآمدی و عملکرد سالم نظام تصمیم‌گیری است. از سویی، تمرکز نهادی یکی از مؤلفه‌های مهم و اساسی برای ایجاد و حفظ یکپارچگی است. متأسفانه مؤلفه‌ای با این درجه اهمیت در نظام تصمیم‌گیری کشور مشاهده نمی‌شود.

۲- ملاحظات امنیت اقتصادی

یک ضرب‌المثل معروف وجود دارد که «آشپز که دو تا شود غذا یا شور می‌شود یا بی‌نمک». با تفکری عمیق به این ضرب‌المثل می‌توان آن را در خصوص مدیریت کشور نیز به کار برد. در واقع، تعداد مدیران و سازمان‌های تصمیم‌گیر در کشور هر چه بیشتر شوند، نتیجه اقدام‌های صورت گرفته در هر زمینه‌ای مطلوب نخواهد بود. در واقع، با افزایش تعداد سازمان‌های تصمیم‌گیر، بسیاری از تصمیمات اتخاذ شده یا موازی یکدیگر می‌شوند که به اصطلاح به آن موازی‌کاری می‌گویند یا اینکه بسیاری از آنها یکدیگر را نقض می‌کنند و در این بین، تنها بودجه کشور هدر می‌رود. بودجه‌ای که می‌توانست در بسیاری از امور ضروری

وقوع چنین اوضاعی، شرایط را برای سلطه سایر کشورها بر کشور فراهم خواهد آورد. سلطه سایر کشورها می‌تواند خود را در اشکال مختلفی نشان دهد. ممکن است به صورت عدم صادرات اقلام مورد نیاز کشور باشد، ممکن است در قالب افزایش تحریم‌ها خود را نشان دهد یا هر شکل دیگری که می‌توان تصور کرد. بنابراین، وجود مدیریت واحد در کشور ضروری و غیرقابل انکار بوده که این موضوع نیازمند ارایه راهکارهای عملیاتی و حساب شده و اهتمام ویژه همگانی است.

زمانی که تمام تمرکز و تلاش یک سازمان اعمال نظر در یک موضوع خاص باشد، فارغ از اینکه در آن موضوع تخصص لازم را دارد یا نه و صرفاً بنابه دلایلی از جمله کسب مزایا و بودجه بیشتر از دولت باشد، کارایی و بهره‌وری در امور مختلف کشور کاهش می‌یابد

جمع‌بندی و راهکارها

گزارش حاضر به‌منظور تبیین ملاحظات امنیت اقتصادی تعدد مراکز تصمیم‌گیری و تبیین نقش مدیریت واحد در کشور نگاشته شده است. متأسفانه در کشور یک مدیریت واحد برای اتخاذ تصمیمات حیاتی وجود ندارد و سازمان‌های بسیاری در هر زمینه‌ای نقش تصمیم‌گیری دارند. تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور کشور چالش‌ها و مشکلاتی به دنبال داشته است؛ برای مثال، گسترش فساد، عدم

کشور از جمله: تهیه مواد اولیه، کالاهای ضروری، تهیه کالاهای سرمایه‌ای، سرمایه‌گذاری در امور آموزشی و توسعه سرمایه انسانی، افزایش تولیدات داخل و تقویت قدرت رقابتی در بازارهای جهانی و... هزینه شود. بنابراین، در نگاه نخست شاید تعدد مراکز تصمیم‌گیری به هرج‌ومرج و تداخل تصمیمات ختم شود، اما با نگاهی عمیق‌تر به این قضیه به‌وضوح مشخص است که تعدد مراکز تصمیم‌گیری در بلندمدت تهدیدی برای امنیت اقتصادی کشور به شمار می‌آید. منابع و بودجه عمومی را هدر و رفاه اقتصادی-اجتماعی مردم را کاهش می‌دهد.

در برخی موارد نیز با افزایش تعداد سازمان‌های درگیر در هر اموری، عده‌ای از افراد سودجو از این فرصت سوءاستفاده می‌کنند و فسادهای مالی عظیمی در سازمان‌های کشور رخ می‌دهند که به‌مرور و با گذشت زمان فاصله طبقاتی بین مردم جامعه گسترش می‌یابد. افراد فقیر روزبه‌روز فقیرتر و برخی از ثروتمندان به پستوانه رانت‌های موجود و لابی و پارتی‌بازی با برخی مدیران در اتخاذ تصمیمات در جهت منافع شخصی آنان، روزبه‌روز ثروتمندتر خواهند شد. با افزایش فساد و کاهش بودجه و عدم تهیه اقلام مورد نیاز مردم جامعه از جمله برقراری رفاه اجتماعی و کاهش فاصله طبقاتی، نارضایتی‌های عمومی بروز خواهند کرد. گاه این نارضایتی‌ها به شکل گفتمان دوستانه و گاه به شکل تظاهرات خیابانی خود را نشان می‌دهند که شدت آن به میزان نارضایتی و فشار اقتصادی-اجتماعی که بر دوش مردم جامعه است، بستگی دارد.

سازمان‌ها و در نظر گرفتن ملاحظات بین سازمانی شده است. یکی از راهکارهای برون‌رفت از این مشکل در نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کشور، ایجاد و تقویت تفکر سیستمی بین سازمان‌هاست. به عبارتی، مدیران هر سازمان باید خود و سایر سازمان‌ها را یک مجموعه کل با اجزا و عناصر مختلف و متفاوت، اما مرتبط با یکدیگر بدانند که همگی یک هدف را دنبال می‌کنند. مجموعه سازمان‌ها را یک سیستم کل بدانند که هیچ‌یک از اجزای آن را نتوان یک عنصر مجزا و مستقل دانست. به‌منظور ایجاد و گسترش چنین نگرشی بین سازمان‌ها، باید یک برنامه راهبردی برای مجموعه کل سازمان‌ها تهیه و در جلسات توجیهی، نقش و اهمیت وظیفه هریک و ارتباط بین آنها با یکدیگر به‌وضوح تبیین شود. اجرای چنین اقدامی مستلزم اراده قوی سازمانی است، زیرا این اقدام در بلندمدت به نتیجه خواهد رسید و نمی‌توان انتظار داشت با برگزاری چند جلسه و تبیین برنامه راهبردی هریک از سازمان‌ها به آن واقف شود و پذیرای آن باشد.

- تعیین مدیریت واحد به‌عنوان ناظر

ایجاد تفکر سیستمی بین سازمان‌ها زمانی با موفقیت روبه‌رو خواهد شد که یک نهاد واحد و مورد پذیرش عموم، در رأس سایر سازمان‌ها قرار گرفته باشد و هر نوع تصمیم از سوی آنها را با توجه به وظایف تعریف شده برای هریک تطبیق دهد. علاوه بر این تصمیمات سازمان‌ها را مانند یک پازل کنار یکدیگر بگذارد و موارد تناقض یا موازی‌کاری را بیابد و آنها را با مشورت با سازمان‌های ذی‌ربط اصلاح کند.

انسجام در تصمیمات اقتصادی-اجتماعی، عدم اشراف کامل مدیران به فرآیندهای اجرایی کشور، کاهش تولیدات داخلی و شکاف بین سیاست‌گذاران و مجریان از چالش‌های موجود به دلیل نبود یک مدیریت واحد و وجود تعدد مراکز تصمیم‌گیری در کشور است. در واقع، بسیاری از مدیران از فرآیندهای اجرایی کشور اطلاعات کامل و جامعی ندارند و گاهی بسیاری از تصمیمات ارایه شده از سوی آنها با فرآیندهای اجرایی همخوانی ندارند و با شکست مواجه می‌شوند. از سویی، بسیاری از مدیران تنها در بخش تصمیم‌گیری حضور دارند و در زمان اجرا مسئولیتی برعهده نمی‌گیرند، بنابراین، در بسیاری از موارد، متولیان اجرای تصمیمات با تصمیم‌گیران یکی نیستند و به دلیل عدم پاسخگویی مدیران، شکاف عمیقی بین تصمیم‌گیران و مجریان طرح‌ها وجود دارد. به دلیل وجود چنین مشکلات ناشی از تعدد مراکز تصمیم‌گیری در کشور، حجم بسیاری از منابع و بودجه عمومی به دلیل طرح‌های متناقض، بدون نتیجه و تنها برای تأمین منافع شخصی برخی مدیران، هدر می‌رود و رفاه عمومی در کشور کاهش می‌یابد. در بلندمدت نیز ادامه این روند امنیت اقتصادی-اجتماعی کشور را با خطر جدی مواجه خواهد کرد. راهکارهایی برای اصلاح سیستم مدیریتی و تصمیم‌گیری در کشور ارایه می‌شود که به شرح زیر است:

- تقویت تفکر سیستمی بین سازمان‌های کشور

متأسفانه هرکدام از ارگان‌ها و سازمان‌های کشور خود را یک جزء مستقل و صاحب‌نظر در هر اموری می‌دانند و همین تفکر موجب عدم مشورت با سایر

شوند. در صورت ایجاد چنین هماهنگی و آگاهی، بسیاری از مشکلات در زمینه اجرا حل و از هدررفت بودجه عمومی کشور جلوگیری می‌شود.

منابع

- دوازدهمین نشست تعامل صنعت و دانشگاه، پایگاه خبری اتاق ایران، کد ۱۰۸۱۷
- دینی ترکمان، علی (۱۳۹۴)، الینا، کد ۳۲۵۹۸۷
- بخش‌هایی از گزارش ضمن صحبت و مصاحبه با برخی خبرگان گردآوری شده است.

- <http://www.tejaratefarda.com>

- <https://www.irna.ir/news/83156550>

- <https://www.parliran.ir/majles/fa/Content>

- <http://iraneconomist.com/fa/news/293955>

- <https://www.mehrnews.com/news/4111999>

- <https://www.yjc.news/fa/news/6897525>

- <http://www.tejaratefarda.com>

- گسترش ارتباط بین تصمیم‌گیران و مجریان
همان‌طور که بیان شد، یکی از چالش‌های پیش روی نبود مدیریت واحد در کشور، شکاف بین مجریان و تصمیم‌گیران است. از این رو، پیشنهاد می‌شود کارگروهی متولی برقراری ارتباط و ایجاد الزام‌های مبتنی بر افزایش پاسخگویی و پاسخ‌جویی بین مدیران و مجریان شود، زیرا برخی طرح‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در مرحله اجرا به دلیل فقدان ارتباط تنگاتنگ بین مدیران و مجریان با شکست مواجه می‌شوند.

- تبیین فرآیندهای اجرایی برای مدیر واحد و مدیران زیرمجموعه

بیان این نکته مهم است که بسیاری از تصمیمات اتخاذ شده به دلیل ناآشنایی مدیران و سازمان‌ها با فرآیندهای اجرایی با شکست مواجه می‌شوند. به عبارتی، بسیاری از تصمیمات مدیریتی با شرایط اجتماعی-اقتصادی همخوانی ندارند. یکی از پیشنهادها برای اصلاح تعدد مراکز تصمیم‌گیری، تعیین یک مدیر واحد و ناظر بر دیگران است، اما باید توجه کرد که حتی اگر یک مدیر واحد و ناظر بر دیگران انتخاب شود تا زمانی که این مدیر بر فرآیندهای اجرایی امور اشراف نداشته باشد، اتخاذ هرگونه تصمیم حتی بدون موازی‌کاری و بدون تناقض ممکن است در مرحله اجرا با شکست مواجه شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود تمام فرآیندهای اجرایی متناسب با وظایف هر سازمان برای مدیران آنان تبیین و همچنین برای جلوگیری از تصمیمات متناقض و گاهی موازی تمام فرآیندهای اجرایی برای مدیر واحد نیز تبیین

با افزایش تعدد مراکز تصمیم‌گیری دو مشکل مهم در زمینه اجرای سیاست‌های اتخاذ شده بروز می‌کند؛ نخست اینکه عده‌ای از تصمیم‌گیران تنها در بخش تصمیم‌گیری حضور دارند و در زمان اجرا مسئولیتی برعهده نمی‌گیرند. دوم آنکه حتی اگر متولیان برای اجرای تصمیمات مشخص شده باشند، از یک سو، به دلیل عدم شناخت کافی با تصمیمات و از سوی دیگر، عدم پاسخگویی تصمیم‌گیران به مجریان در اجرای امور دچار مشکل می‌شوند