

ارزیابی عملکرد تفویض اختیارات انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها

میرفیض فلاح شمسی
(دکترای مدیریت)

توسعه کلان با اولویت دادن به راهبرد رشد موزون.
- الزامات روز افزون ناشی از پیچیده‌تر شدن جوامع و در نتیجه الزام به تغییر در روش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی رشد و توسعه.
در تحقیقی که از سوی تریسمن (۲۰۰۲) در زمینه تمرکز زدایی و نقش آن در افزایش کیفیت و کارایی دولت با بررسی تجربه ۱۶۰ کشور در زمینه تمرکز زدایی و تفویض اختیار صورت گرفته است، مشخص شد که مهمترین پیامدهای اجرای صحیح تفویض اختیار، کاهش هزینه‌ها دولت، تسریع اجرای امور و افزایش کیفیت اجرای امور و از همه مهمتر افزایش نوآوری در شیوه‌های اجراست. همچنین مشخص شد که یک مدل منحصر به فرد و به عبارت دیگر بهترین شیوه تفویض اختیار و تمرکز زدایی وجود ندارد و تفویض اختیار باید با توجه به شرایط و مقتضیات و ظرفیت‌های موجود در واحدهای اجرایی سازمان‌ها صورت گیرد و در فرآیند تفویض اختیار باید به مؤلفه‌های زیادی همچون زیرساخت‌های فزاینده، ساز و کارهای اجراء، سیاست‌ها و برنامه‌ها، آموزش و... توجه شود.

مقاله حاضر، نتایج تحقیقی است که برای تعیین کارایی و اثربخشی تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها صورت گرفته است. در بخش اول این مقاله به مفاهیم و چارچوب نظری تفویض اختیار، پرداخته و در بخش بعد، نتایج تحقیق میدانی صورت گرفته، ارائه شده است. موضوعات این بخش شامل، روش تحقیق، شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، یافته‌ها و پیشنهادها و توصیه‌های سیاستی براساس یافته‌هاست.

۱- چارچوب و مفاهیم نظری تفویض اختیار ۱-۱- تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار یعنی انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان، صرفنظر از منشأ آن به زیردستان و رؤسای واحدها و دوایر تابعه به

تمرکز زدایی از نظام اداری یکی از اهداف برنامه‌های توسعه کشور است. این مقاله با استفاده از داده‌های بدست آمده از روش میدانی بر آن است تا کارایی تمرکز زدایی را بر مبنای مورد سازمان‌های بازرگانی ارزیابی کند و یافته‌های تحقیق حاکی از کارایی و اثربخشی بسیار پایین تفویض اختیار انجام شده است. از مهمترین دلایل پایین بودن کارایی و اثر بخشی تفویض اختیار انجام شده می‌توان به عدم کفایت مطالعات امکان سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان راهبرد کلان، ابهام در آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار، عدم توجه به توانمند سازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسؤولیت‌های جدید واگذار شده و فقدان ساز و کارهای کنترلی و باز خورد، اشاره کرد.

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ تا کنون موضوعاتی همچون تسریع تحولات و پیچیدگی امور در سطح جهانی و ناکارایی دولت بزرگ و متمرکز در ایفای نقش اقتصادی و ضرورت افزایش کیفیت و کارایی کشورها در صحنه رقابت جهانی موجب شده که در بیشتر کشورهای در حال توسعه به تمرکز زدایی و تفویض اختیار به بخش‌های ذیصلاح به عنوان امری ضروری در راستای توسعه پایدار نگریسته شود.

به‌طور کلی سه عامل زیر به عنوان عوامل اساسی تمایل به تغییر فرم نظام اداری و سیاسی کشورها در سطح جهان بشمار می‌آید: (بلاند، ۲۰۰۲)

- تردید در کارایی اندیشه برنامه‌ریزی و کنترل مرکزی به مثابه ابزار مناسب در فرآیند توسعه پایدار.

- توجه روز افزون متخصصین توسعه به راه‌های جدید برای مدیریت برنامه‌های



منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان. هدف از تفویض اختیار آن است که مرئوسین بتوانند در حدود وظایف مربوطه و محوله مستقلاً تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بلاواسطه خود نباشند تا هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق یابد و در نتیجه رضایت عمومی، و کسانی که ذینفع هستند سریعتر جلب شود. تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر است:

۱- واگذاری وظایف از رئیس به مرئوسین بلاواسطه،

۲- اعطای اجازه تصمیم به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مادی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است،

۳- تعیین مسؤلیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن اداره و انجام وظایف محوله بر حسب معیار و ملاکی که پیشتر تعیین شده است.

یک سازمان ممکن است از منابع کافی و نیروی انسانی مطلوب برخوردار باشد. برنامه‌های لازم را تنظیم کرده و ساخت و چارچوب سازمانی مناسب را برای اجرای برنامه‌ها بوجود آورده باشد با این همه، اگر در چنین سازمانی تفویض اختیار صورت نگیرد و از اختیارات استفاده نشود عملاً هیچ کاری صورت نمی‌گیرد. برای اینکه یک سازمان به مثابه یک موجود زنده فعالیت خود را آغاز کند لازم است که مقامات عالی سازمان به تفویض اختیار دست بزنند و لزوماً از حق دستور دادن استفاده کنند تا کارکنان وظایف محوله را انجام دهند (الوانی، ۱۳۷۹).

ماکس وبر، جوهر و عصاره قدرت را تمایل مطلق افراد به اطاعت از دستورها می‌داند. به عقیده او اینکه کارکنان اطاعت از دستورها را صحیح بدانند و سرپیچی از فرمان‌ها را غلط تلقی کنند ریشه در اعتقادات آنان دارد. "هانری فایول" اختیار را به عنوان حق دستور دادن و اعمال قدرت برای اطاعت از فرمان‌ها تعریف می‌کند. با توجه به دو نگرش مزبور برای واگذار کردن اختیار به شخص دوره وجود دارد:

- تمایل به قبول اختیار،

- اعمال قدرت،

که یکی مبتنی بر تشویق و تحریک است و دیگری مبتنی بر اجبار و تهدید. اما برای رهبری و اعمال اختیار و برخورداری از یک شیوه مطلوب سرپرستی باید این دو نگرش را با یکدیگر تلفیق کرد.

۲-۱- شروط لازم برای تفویض اختیار

برای اینکه تفویض اختیار موجب ایجاد عدم تمرکز شود و از کارایی لازم برخوردار باشد، رعایت سه شرط زیر ضرورت دارد (گری دسلر، ۱۳۷۱).

۱- تفویض اختیار از طرف مقام‌های مرکزی سازمان به رؤسای ادارات و دوایر تابعه برای اجرای وظایف خاص مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی و...) باشد.

۲- حدود شمول تفویض اختیار به مدیران واحدهای تابعه، باید بالنسبه وسیع باشد و کم و بیش به اقتضای نوع وظایف و شرایط کار، کلیه رده‌های سازمانی را در برگیرد.

۳- تفویض اختیار جنبه انفرادی نداشته بلکه به صورت مدون و از طریق مقررات در سیستم استقرار یابد.

۳-۱- ضرورت و اهمیت تفویض اختیار

یکی از دلایل اصلی تفویض اختیار این است که تفویض اختیار ابزاری است که به موجب آن مدیر می‌تواند با تعیین اولویت‌هایش بر مهمترین قسمت امور سازمانی تمرکز کند و انجام امور کم‌اهمیت‌تر را به دیگران واگذار

کند. معمولاً ضروری است که مدیران برخی امور را به طور مستقیم به زیردستان ارجاع دهند و از تعیین مسیر اجرایی مجدد پرهیز کنند. به خاطر محدودیت وقت مدیر، برای وی مهم است که با تعیین برخی اولویت‌ها با امور سازمانی برخورد کند. در نتیجه مهمترین امور و وظایف مورد توجه مقتضی قرار می‌گیرند. برای مدیر معقولانه نیست که کارهای اداری خود را شخصاً انجام دهد، تنها به دلیل اینکه فکر می‌کند بهتر از دیگران می‌تواند برای انجام امور اقدام کند. قبول ریسک و خطر عملکرد از نظر مالی بهای ناچیزی دربر خواهد داشت، اما در عوض زیر دست وقت مناسب و آزاد جهت تمرکز روی جنبه‌های مستمر کار را خواهد داشت. توسعه و تعمق بیشتر در موضوع اهمیت تفویض اختیار آن است که در بسیاری از موارد کارکنان با صلاحیت و شایستگی بیشتری کار تفویض شده را انجام می‌دهند.

زمانی که یکی از اعضای سازمانی در فضای تفاهم از اختیار متناسب با مسؤلیت خود برخوردار بوده در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشد و در هر سطح اجرایی که قرار دارد مورد احترام قرار گیرد و به سخنانش توجه شود، او به سازمان تعلق خاطر پیدا کرده، منافع سازمان را در مصالح خود می‌بیند. در حالی که اگر صرفاً به عنوان ابزاری در سازمان به شمار آید، هیچگاه با سازمان یگانگی پیدا نخواهد کرد. مدیری که تمام اختیارات را در دفتر کار خود متمرکز کرده است، قدرت هر گونه خلاقیت را از اعضای سازمان سلب می‌کند، چنین سازمانی به زندان می‌ماند. سازمانی بسته که با جامعه کمترین رابطه را دارد (ابریشمی، ۱۳۷۳).

۴-۱- اصول تفویض اختیار

به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطح بالای سازمان باید به رده‌های پایین سازمانی به نحو ثمربخش و با رعایت اصول زیر تفویض شود:

۱-۴-۱- تصریح وظایف و وظایف، روش‌های انجام کار و نتایج قابل انتظار به وضوح مشخص و تعریف شوند و اختیار لازم برای انجام وظایف به نحو مطلوب، به مسؤلان داده شود.

۲-۴-۱- تناسب اختیار و مسؤلیت: مسؤلیت و اختیار باید با یکدیگر تناسب داشته باشد.

۳-۴-۱- وحدت فرماندهی: مرئوس باید فقط در برابر مقام مافوق که اختیارات را به او تفویض کرده است، مسؤل باشد.

۴-۴-۱- بکارگیری ارتباطات صحیح: اختیار و مسؤلیت هر دو باید به وضوح معین و برای رئیس و مرئوس روشن باشد. ارتباطات بین مقام مافوق و افراد مادن باید پیوسته جریان داشته باشد تا صدور دستورها و همچنین عمل "بازخورد" تحقق یابد.

۵-۴-۱- رعایت اصل استثناء: زیردستان باید بر اساس اختیارات تفویض شده تصمیم‌گیری کنند و اموری را که حق تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها ندارند به مقام مافوق ارجاع کنند. شیوه مزبور سبب می‌شود که در وقت مدیران برای حل مسائل جاری صرفه‌جویی بعمل آید و کارکنان نیز آمادگی لازم را برای قبول وظایف و مسؤلیت‌های بیشتر پیدا کنند (کونتز، ۱۳۷۲).

۵-۱- فرآیند تفویض اختیار

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارت‌اند از:

۱-۵-۱- تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظار می‌رود.

۲-۵-۱- واگذاری وظایف به زیردستان: دومین قدم در تفویض اختیار

این است که وظایف به زیردستان واگذار شود و در این مرحله است که باید ظرفیت و توانایی هریک از کارکنان برای انجام وظایف مورد توجه قرار گیرد. ۱-۵-۳- تفویض اختیار لازم: سومین قدم این است که به زیردستان اختیار لازم برای انجام وظایف تفویض شود.

۱-۵-۴- تثبیت مسؤولیت: چهارمین قدم در تفویض اختیار، تعیین مسؤولیت مرئوس در مقابل رئیس است (رابینز، ۱۳۷۹).

۱-۶- مزایای تفویض اختیار

در صورتی که اختیار به طور مناسب تفویض شود، مزایای چندی به شرح زیر بر آن مترتب است:

۱- تسریع در تصمیم گیری،

۲- تخصیص زمان بیشتر برای برنامه‌های راهبردی و خط مشی‌ها،

۳- تفویض اختیار به عنوان عامل انگیزش،

۴- تفویض اختیار زمینه مساعدی برای آموزش و تقویت توانایی‌های مدیریت بوجود می‌آورد،

۵- افزایش سطح آگاهی مدیران استانی و پاسخگویی بیشتر نسبت به شهروندان (رابینز، ۱۳۷۹).

۱-۷- موانع تفویض اختیار

گرچه تفویض اختیار مزایای متعددی دارد و برای انجام عملیات سازمانی ضروری است، با این حال بعضی از مدیران تمایلی به تفویض اختیار نشان نمی‌دهند و بسیاری از کارکنان نیز از قبول اختیار و مسؤولیت امتناع می‌کنند. عدم تمایل به تفویض اختیار و بی‌علاقگی نسبت به قبول آن، به معقدمات و طرز تلقی کارکنان وابسته است که یقیناً با شخصیت و رفتار آنان ارتباط دارد. از جمله مهمترین دلایل عدم تمایل مدیران به تفویض اختیار به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

۱- مدیران ممکن است اعتقاد داشته باشند که خودشان در انجام وظایف از زیردستان تواناترند.

۲- نداشتن اعتماد و اطمینان به زیردستان: به دلیل مسؤول بودن مدیر در برابر نتایج عملیات زیردستان، وی ترجیح می‌دهد که خودش اختیارات را بعهده گیرد.

۳- ناتوانی مدیران در راهنمایی مرئوسان: مدیران ممکن است نتوانند افکار و اندیشه‌های خود را به گونه‌ای سازمان یافته بیان کنند.

۴- احساس عدم امنیت مدیران: در چنین موقعیتی مدیر بیم آن را دارد که در مقام رقابت با زیردستان، قدرت خودش را از دست بدهد.

۵- فقدان کنترل: اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج تفویض اختیار کافی نیست، از دادن اختیار به زیردستانش خودداری می‌کند.

با اینکه تفویض اختیار می‌تواند یک عامل انگیزشی قوی برای بعضی از زیردستان باشد، برخی از کارکنان نیز از قبول آن طفره می‌روند که مهمترین دلایل آن عبارت‌اند از:

۱- بسیاری از کارکنان به سبب ترس از اینکه ممکن است به واسطه اتخاذ تصمیمات غلط و نامعقول مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرند یا اخراج شوند، از قبول اختیار خودداری می‌کنند.

۲- وقتی که انگیزش کافی برای قبول مسؤولیت سنگین تر که مستلزم تقبل کار و فشار بیشتر است، وجود نداشته باشد در زیردستان تمایلی برای قبول اختیار وجود نخواهد داشت.

۳- کارمند ممکن است به توانایی خودش در انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و برای اینکه ناتوانی خود را پنهان کند، از قبول اختیار خودداری می‌کند (استانر، ۱۹۹۸).

۱-۸- عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار

با وجود اینکه مدیران می‌توانند به طرق مختلف تفویض اختیار کنند، اما عوامل دیگری نیز در این امر دخالت دارند که بیشتر آن‌ها از حوزه کنترل مدیران خارج است. مدیران می‌توانند تأثیر عوامل مزبور را در تفویض اختیار تقلیل دهند، اما هیچ مدیر موفقی نمی‌تواند آن‌ها را نادیده بگیرد. عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار عبارت‌اند از:

۱- هزینه تصمیم گیری: این یک ضابطه کلی است که هرچه هزینه نتایج تصمیم گیری در مورد مساله زیادتر باشد، نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح بالای مدیریت بیشتر خواهد شد.

۲- تمایل به یکسانی خط مشی‌ها: عده‌ای از مدیران برای ایجاد ثبات و یکسانی در خط مشی‌ها، اختیارات مربوط به این امور را متمرکز می‌کنند.

۳- وسعت و بزرگی سازمان: هرچه سازمان بزرگتر باشد، مسائل آن بیشتر است و تصمیم گیری به سطوح مختلفی مربوط می‌شود که هماهنگی آن‌ها را دشوار می‌کند.

۴- فنون کنترل: عامل دیگری که در درجه تفویض اختیار تأثیر دارد، وجود فنون کنترل است. بعضی از مدیران به این سبب که از فنون کنترل آگاه نیستند، تمایلی به تفویض اختیار نشان نمی‌دهند.

۵- عملکرد غیر متمرکز: عملکرد غیر متمرکز به وضعیتی گفته می‌شود که کارکنان سازمان در یک منطقه جغرافیایی به طور پراکنده اشتغال داشته باشند و عدم تمرکز جغرافیایی، عدم تمرکز اختیار را ایجاد می‌کند.

در هر صورت، تفویض اختیار و عدم تمرکز به طور کلی به اعطای حق تصمیم گیری به دیگران اطلاق می‌شود. تفویض اختیار، بیشتر جنبه فردی و عدم تمرکز جنبه سازمانی دارد. در تفویض اختیار معمولاً امکان پس گرفتن اختیار آسانتر و سریع تر است، اما در عدم تمرکز به این سبب که ممکن است ماهیتاً جنبه قانونی (به موجب قانون اساسی، قوانین مصوب مجلس، آئین نامه‌ها و مصوبه‌ها) داشته باشد، لغو یا تعدیل اختیارات اعطاء شده به سهولت انجام پذیر نخواهد بود (کونتر، ۱۳۷۳).

۱-۹- پیامدهای تفویض اختیار

دلیل اصلی تفویض اختیار در سازمان‌های بزرگ را چنین توجیه کرده‌اند: چون مدیران ارشد دستگاه اداری فرصت کافی و اطلاعات لازم تخصصی برای اخذ تصمیم در تمامی زمینه‌ها را ندارند، از این رو قسمتی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می‌کند تا فرصت بیشتر و نیروی کافی تر جهت رسیدگی به امور مهم برای او باقی بماند و نیز برای تدوین برنامه‌های اساسی متناسب با پیشرفت‌ها و ترقیات حاصله و نگرش به آینده مجال فکر و مطالعه کافی داشته باشد. مهمترین پیامدهای تفویض اختیار در سازمان‌ها را می‌توان چنین برشمرد:

۱- افزایش کارایی: در سازمان‌ها و مؤسسات، تفویض اختیار بازده را بالا می‌برد.

۲- تقویت کار گروهی: از راه تفویض اختیار افراد بیشتری در اخذ تصمیم و اظهار نظر شرکت کرده، مسؤولیت‌ها را بهتر می‌شناسند و گرایش به همکاری نزدیکتر بین آن‌ها بوجود می‌آید.

۳- افزایش دلبستگی و علاقه بیشتر کارکنان به کار: تفویض اختیار

شخصیت اجتماعی کارکنان را بالا می‌برد و رضایت خاطر آنان را تأمین می‌کند، راندمان کار را بالا می‌برد و دلبستگی کارکنان به کار بیشتر می‌شود.

۴- صرفه جویی در وقت: به علت تفویض اختیار از اتلاف مقدار وقتی که در هر نوبت برای کسب دستور و فرمان صرف می‌شود، جلوگیری می‌کند.

۵- پرورش استعداد افراد: تفویض اختیار در فرد حس مسؤلیت را بیدار می‌کند و سبب می‌شود اگر فردی کم تجربه باشد برای حفظ موقعیت شغلی و تکامل و پیشرفت خود بکوشد و تفویض اختیار زمینه مساعدی برای پرورش استعدادها و تقویت افکار کارکنان فراهم می‌سازد.

۱۰-۱- عوامل موفقیت طرح تفویض اختیار

با بررسی‌های انجام شده توسط واحد برنامه توسعه سازمان ملل در بسیاری از کشورهایی که برنامه اصلاح اداری در آن‌ها اجرا شده، مشخص شد که از آسیب‌های جدی تفویض اختیار، ارائه اهداف مبهم از تفویض اختیار است و از مهمترین فاکتورهای موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار به موارد زیر می‌توان اشاره کرد.

- تفویض اختیار فرآیندی بلند مدت و مخاطره پذیر است که نیازمند مدیریتی راهبردی است.

- تشخیص مشکل، قبل از طراحی و بکارگیری راه حل‌ها یک ضرورت محسوب می‌شود.

- تفویض اختیار، نیازمند همکاری و تعهد اجرائی بالا است.

- توقعات باید به دقت کنترل و برآورده شود.

- مشارکت، رویکردهای انعطاف پذیری که هماهنگ با شرایط محلی باشد را می‌طلبد.

- تفویض اختیار، فرآیندی آموزنده است که نیازمند مخاطره پذیری و نوآوری است.

- دولت سازی غیر متمرکز یا دارای تفویض اختیار، نیازمند قابلیت‌های چندبعدی اساسی است.

- تفویض اختیار به یک محیط مولد بستگی دارد.

- اجرای فرآیند تفویض اختیار، باید با دیگر اصلاحات متناسب و هماهنگ شود.

- دولت سازی غیر متمرکز پایدار، به توانایی مالی محلی بستگی دارد.

۱۱-۱- الگوهای تفویض اختیار سازمانی

الف- روش‌های کلی

مدیران رده بالا می‌توانند حداقل از پنج طریق زیر درجه‌ای از اختیارات خود را به مدیران رده‌های پایین تر تفویض کنند (رحمان سرشت، ۱۳۷۲).

۱- تفویض کلی: مدیران می‌توانند تقریباً تمام اختیارات خود را به افراد رده‌های پایین تر تفویض کنند و به قول "قیفر" و "سالانسیک" بیشتر نقش نمادین ایفا کنند یا به قول مینتزبرگ یک نقش تشریفاتی را عهده دار شوند و بیشتر به هماهنگی بپردازند و سخنگوی سازمان خود باشند یا بصورت رابط میان سازمان، مشتریان و فروشندگان به سازمان و همکاران خود در سازمان‌های دیگر عمل کنند. البته منظور از تفویض اختیار، اختیاراتی است که مدیران می‌توانند تفویض کنند. زیرا هیچ مدیری بیش از آنچه خود اختیار دارد نمی‌تواند تفویض کند.

۲- تفویض کلی تا جزئی: ممکن است مدیران تصمیمات سازمانی را به دو گروه کلی و جزئی، با اهمیت و کم اهمیت، سرنوشت ساز و کم تأثیر و نظایر آن تقسیم کنند و اختیار تصمیم‌گیری در مورد تصمیمات جزئی را به رده‌های

پایین یا سایر واحدها تفویض کند.

۳- تفویض موردی: در این حالت مدیران رده بالا با بررسی تک تک مواردی که به تصمیم آنان نیاز دارد بعضی از آن‌ها را برمی‌گزیند و برای تصمیم‌گیری به مدیران رده‌های مختلف تحت سرپرستی خود یا واحدهای تابعه ارجاع می‌کنند. در این حالت چون معلوم نیست تصمیم‌گیری در یک مورد مشابه همیشه به یک مدیر تفویض شود، لذا میزان اختیارات واقعی تصمیم‌گیری واحدهای تابعه سازمان یا مدیران سطوح پایین تر تثبیت نمی‌شود.

۴- تفویض رده‌ای (تفویض بوروکراتیک): در این روش برخی یا کلیه تصمیمات به‌طور طولی (مانند نصف النهارها) و یا عرضی (مثل مدارها) تجزیه می‌شوند و در درجه اول اختیار هر رشته از تصمیمات متجانس طولی به یک مدیر و در درجه دوم، اختیار هر سطح از سطوح تصمیم‌گیری به‌طور نردبانی (پله پله) به مدیرانی که پشت سرهم در فاصله بین دو ریل مرزهای یک تفویض اختیار طولی صف کشیده‌اند واگذار می‌شود. این توضیح یادآور یک سازمان بوروکراتیک است.

۵- تفویض مختلط: بعید به نظر می‌رسد چهار روش فوق به‌طور خاص در هر زمان و در هر گوشه‌ای از سازمان وفادارانه مورد تبعیت قرار گیرد، به این جهت دور از ذهن نخواهد بود اگر ماهیت هر گروه از تصمیمات پیروی از روش‌های خاص تفویض اختیار خود را ایجاب کند.

ب- روش‌های خاص عدم تمرکز

بر اساس اینکه امور راهبردی، اداری و عملیاتی سازمان‌ها توسط چه سطحی از مدیریت انجام گیرد، الگوهای زیر برای تفویض اختیار موجود است:

الگوی اول: تفویض اختیار رده‌ای

بر اساس این الگو، امور راهبردی در قلمرو وزارتخانه؛ و مسائل تاکتیکی به استان‌ها و ادارات تابعه عهده دار مسائل عملیاتی واگذار می‌شود. این تفویض اختیار با تفویض اختیارات رده‌ای (سلسله مراتبی) هماهنگی دارد ولی وجود برخی محدودیت‌ها: اولاً، با محدودیت‌های فکری و ذهنی بشر بعید است که انسان بتواند همه امور و مسائل مبتلا به یک سازمان را به درستی انجام دهد؛ ثانیاً، کلیه موارد یادشده اگر در یک زمان احصاء شدنی باشد گروه بندی آن‌ها به سه دسته مشخص و معین تغییرناپذیر تقریباً غیر ممکن است، یعنی بعید نیست آنچه که یک فرد از مقولات راهبردی تلقی کرده بوسیله یک فرد دیگر اداری بشمار آید؛ ثالثاً، تغییرات شرایط و احوال فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اجازه نمی‌دهد که یک امر همیشه در قلمرو یک گروه محصور باشد. می‌توان نتیجه گرفت تفویض اختیار به طریق رده‌ای راه حل قطعی و نهایی نیست.

الگوی دوم: تفویض اختیار رده‌ای و موردی بر اساس تقسیمات امور و مسائل سازمانی

این الگو دارای انعطاف بیشتری است یعنی لازم نیست همه موارد راهبردی را در قلمرو یک گروه بدانیم. در این حالت برخی از موارد راهبردی می‌توانند به کمک وزارتخانه‌ها و استان‌ها مورد ارزیابی و تصمیم‌گیری قرار گیرد. ماتریس بالا این مطلب را به شکل روشن تری بیان می‌کند:

ماتریس فوق‌گویی دو مطلب است:

مطلب اول: امور کلی وزارتخانه به سه سطح قابل تقسیم است (راهبردی،

میزان اختیارات تصمیم‌گیری هر واحد یا سازمان ذیربط

	ادارات	استان	وزارتخانه
تفویض	۳	۲	۱
اختیار	۳	۱	۲
رده‌ای	۱	۲	۳

تفویض اختیار موردی - ارادی

توضیح: ۱- دارای بیشترین اختیار تصمیم‌گیری و دارای تفویض اختیار

۲- دارای اختیاراتی برای تصمیم‌گیری

۳- دارای کمترین اختیار برای تصمیم‌گیری

پژوهش‌های میدانی از نوع نظرسنجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. آماره‌های آزمون مورد استفاده برای آزمون فرضیات شامل Test - Binomial, T و Ranking بوده است.

۳- فرضیات تحقیق

با عنایت بر هدف تحقیق - ارزیابی عملکرد تفویض اختیار انجام شده و شناسایی عوامل احتمالی عدم موفقیت کامل طرح - مفروضات زیر قابل بررسی و آزمون هستند.

فرضیه ۱: تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان هادر حوزه فعالیت‌های تخصصی ستاد اثر بخش بوده است.

فرضیه فرعی ۱/۱: پیش شرط‌های لازم (از قبیل اصلاح ساختار، آموزش و...) در قبل و حین تفویض اختیار رعایت شده است.

فرضیه فرعی ۱/۲: با تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان، صرفه جویی و کارایی در حوزه‌های تفویض شده ایجاد شده است.

فرضیه ۲: آسیب‌هایی برای تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استانی وجود داشته است.

فرضیه فرعی ۲/۱: فشارها و موانعی از سوی دستگاه‌های ستادی در فرآیند تفویض اختیار وجود داشته است.

فرضیه فرعی ۲/۲: به ساز و کارهای کنترلی مناسب میان ستاد و صف در فرآیند تفویض اختیار توجه نشده است.

فرضیه فرعی ۲/۳: الگوی یکسانی برای تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی در کلیه استان‌ها استفاده شده است.

فرضیه فرعی ۲/۴: دستگاه‌های اجرایی استان‌ها توانمندی لازم برای اختیارات واگذار شده را نداشته‌اند.

فرضیه فرعی ۲/۵: تناسبی میان اختیارات و مسؤولیت‌های واگذاری به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها در فرآیند تفویض اختیار وجود نداشته است.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- تا چه اندازه تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها در حوزه فعالیت‌های تخصصی ستاد اثر بخش و کارآمد بوده است.

● براساس داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها و انجام آزمون‌های

اداری، عملیاتی) و هریک از این سطوح با سه سطح موجود در وزارتخانه تطبیق داده می‌شود بدان معنی که وزارتخانه مسؤولیت مسائل راهبردی را عهده دار شود و امور تاکتیکی در سطح استان و امور عملیاتی در قلمرو مسؤولیت‌های ادارات تابعه قرار گیرد.

مطلب دوم: بیان این امر است که اختیار تصمیم‌گیری راجع به امور و مسائل سازمانی علاوه بر اینکه به طور رده‌ای قابل تفویض است. به طور موردی و ارادی نیز قابل تفویض است و هم ممکن است به طور ارادی و آگاهانه و یا بالعکس غیرارادی و ناخودآگاه سلب شود و زمان و مکان و موضوع و خصوصیات افراد درگیر می‌تواند تعیین کننده باشد.

الگوی سوم: تفویض اختیار از طریق کنترل هدف

در این الگو، میزان تفویض اختیار براساس روشن بودن هدف فعالیت‌ها و قابلیت اندازه‌گیری آن مشخص می‌شود. برای روشن تر شدن مطلب به ذکر مثالی می‌پردازیم. فرض کنید ما می‌خواهیم اختیاراتی را به سازمان‌های استان تفویض کنیم تا آزادانه در چارچوب مقررات، نسبت به دادن فرصت‌هایی برای تخصیص بودجه خود اقدام کنند، پس باید مشخص شود اولاً هدف از تخصیص بودجه چیست؟ ثانیاً چگونه می‌توان آن را سنجید. اگر هدف این تفویض اختیار به استان‌ها، تامین منابع لازم برای اجرای کلیه امور و وظایف محوله باشد و اندازه‌گیری آن نیز براساس عملکرد باشد. در این صورت امکان تفویض اختیار بودجه ریزی به استان‌ها میسر خواهد بود و در این حالت وزارتخانه با اطمینان بیشتری نسبت به تفویض اختیار اقدام خواهد کرد.

۲- جامعه آماری و روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران اجرایی سازمان‌های بازرگانی در سطح استان‌ها و سیاستگذاران تفویض اختیار در وزارت بازرگانی بوده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری سعی شد که تمامی آنان به عنوان آزمودنی‌های تحقیق، انتخاب گردند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه بوده و دو نوع پرسشنامه برای مدیران اجرایی و سیاستگذاران طراحی شده است. به منظور فراهم سازی امکان مقایسه نظرات و آسیب شناسی فرآیند تفویض اختیار سعی شده است حتی المقدور پرسشنامه‌ها مشابه طراحی شود.

روش بکار رفته در این تحقیق، روش پیمایشی^(۱) بوده است که برای

مناسب بر روی داده‌ها، مشخص شد که پیش شرط‌های لازم برای اجرای صحیح طرح تفویض اختیار از قبیل ارائه آموزش‌های مبتنی بر وظایف تفویض شده، حمایت‌های قانونی و مالی دولت از برنامه، اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی به طور کامل صورت نگرفته است.

● از اهداف اصلی پژوهش حاضر، بررسی "اثربخشی" تفویض اختیار انجام شده است. اثربخشی فرآیند تفویض اختیار، به میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها توجه دارد. در این پژوهش دو شاخص عمده برای بررسی اثربخشی تفویض اختیار مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از: مطابق برنامه بودن تفویض اختیار و توجه به ارباب رجوع و مشتری.

یافته‌های تحقیق در رابطه با شاخص رضایت مشتری بیانگر این واقعیت است که تفویض اختیار انجام شده نتوانست میزان شکایات ارباب رجوع سازمان‌های بازرگانی را کاهش دهد. در این رابطه مجریان بیشتر از سیاستگذاران معتقد به عدم کاهش میزان شکایات ارباب رجوع بوده‌اند. در خصوص میزان مطابقت فرآیند تفویض اختیار انجام شده با اهداف برنامه، مجریان به اتفاق آن را رد کرده‌اند و معتقدند که فرآیند تفویض اختیار مطابق برنامه انجام نشده است. از سوی دیگر ۶۱ درصد از سیاستگذاران نیز تفویض اختیار انجام شده را ناموفق قلمداد کرده‌اند. از دیدگاه آنان تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها به اهداف از پیش تعیین شده خود دست پیدا نکرده‌اند.

● توجه به میزان کارایی تفویض اختیار انجام شده نیز یکی از اهداف اصلی پژوهش بوده است. در این پژوهش، کارایی تفویض اختیار انجام شده از جنبه کاهش نیروی انسانی، زمان انجام کار و کاهش هزینه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که اکثر قریب به اتفاق دست اندرکاران اعتقاد دارند که تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها تأثیری در کاهش نیروی انسانی واحدهای ستادی نداشته است. در این خصوص مجریان و سیاستگذاران اتفاق نظر کامل داشته‌اند. همچنین مشخص شد که اتفاق نظری مبنی بر کاهش زمان انجام کار به جهت تفویض اختیار انجام شده، در بین دو گروه سیاستگذاران و مجریان وجود ندارد. این امر می‌تواند گویای این واقعیت باشد که نمی‌توان تفویض اختیار انجام شده را از لحاظ زمانی و صرف جویی در زمان توجیه کرد.

در ارتباط با کاهش هزینه‌ها نیز، هر دو گروه پاسخ دهندگان (مجریان و سیاستگذاران) معتقدند که تفویض اختیار انجام شده منجر به کاهش هزینه‌ها نشده است. در این زمینه ۷۱ درصد از مجریان و ۸۸ درصد سیاستگذاران معتقدند که فرآیند تفویض اختیار نتوانسته هزینه‌ها را کاهش دهد. بنابراین، با توجه به نتایج کسب شده می‌توان ادعا کرد که کارایی تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی در سطح پایینی بوده است.

۴-۲- آسیب‌هایی برای تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان وجود داشته است.

● تفویض اختیار فرآیندی یکباره نیست که پس از استقرار و پیاده‌سازی



به نظارت، برنامه ریزی و سازماندهی مجدد نیاز نداشته باشد. بلکه فرآیندی پویاست که در زمان‌های مختلف نیازمند بازنگری و بررسی و آسیب‌شناسی است. داشتن ساز و کار کنترل و بازخورد از ملزومات فرآیند تفویض اختیار محسوب می‌شود که ضامن موفقیت آن نیز می‌باشد. در این رابطه ۸۶ درصد مجریان و ۶۳ درصد سیاستگذاران معتقدند که ارزیابی مستمر از نتایج فعالیت‌های تفویض شده صورت نگرفته است. به نظر می‌رسد که نظام تفویض اختیار فاقد سیستم ارزیابی مستمر و منظم باشد.

● از جمله موضوعاتی که باید قبل از تدوین و اجرای برنامه مورد بررسی قرار می‌گرفت، می‌توان از میزان توانمندی واحدهای استانی، میزان واقع‌نگری در

وظایف تفویض شده و احصاء امکانات و منابع لازم برای تفویض اختیار را نام برد. در این رابطه مجریان سازمان‌های بازرگانی استان‌ها که درگیر اجرای فعالیت‌های تفویض شده هستند، معتقدند که مطالعات کافی در زمینه اجرای فرآیند تفویض اختیار صورت نگرفته است. اما سیاستگذاران در این خصوص اتفاق نظر ندارند. با توجه به اینکه مسؤلیت تهیه آئین‌نامه‌ها و نحوه تفویض اختیار بر عهده این گروه بوده، لذا پاسخ‌های دریافت شده طبیعی به نظر می‌رسد. گرچه ۵۰ درصد از سیاستگذاران نیز معتقدند که مطالعات و تحقیقات امکان‌سنجی قبل از اجرای طرح تفویض اختیار صورت نگرفته است.

● یافته‌های تحقیق حاکی از عدم حمایت عملی دولت (حمایت در چارچوب قوانین و ...) از طرح تفویض اختیار بعد از اجرای این طرح بوده است. به عبارتی پس از اجرای طرح، فرآیند تفویض اختیار به حال خود رها شد. بدون شک حمایت‌های مستقیم دولت به صورت اختصاص امکانات مالی، شفاف سازی برنامه‌ها، تهیه و تنظیم لوائح حامی فرآیند تفویض اختیار، شفاف‌سازی برنامه‌ها و تشویق مجریان طرح می‌توانست در افزایش کارایی و اثربخشی طرح، نقش موثری داشته باشد.

● یکی از آسیب‌های جدی در فرآیند تفویض اختیار و عدم تمرکز، واگذاری فعالیت‌ها و وظایف جدید به مجموعه تحت امر بدون دادن اختیارات متناسب به آن است. در این رابطه می‌توان ادعا کرد که هر چند برنامه‌های تفویض اختیار به خوبی تنظیم شود و آئین‌نامه‌های تسهیل‌کننده‌ای نیز وجود داشته باشد، بدون رعایت تناسب میان اختیارات و مسؤلیت‌های جدید واگذار شده، عملاً برنامه تفویض اختیار موفق نخواهد بود. یافته‌های تحقیق بیانگر این واقعیت است که در اجرای برنامه‌های تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها توجه چندانی به رعایت تناسب بین اختیارات و مسؤلیت‌ها نشده است. در این رابطه ۸۰ درصد مجریان و ۶۳ درصد سیاستگذاران به نبود تناسب بین اختیارات و مسؤلیت‌های واگذار شده به سازمان‌های بازرگانی استان اشاره داشته‌اند.

● درگیر کردن کارکنان با وظایف و مسؤلیت‌های جدید بدون ارائه مهارت‌ها و آموزش‌های لازم از دیگر آسیب‌های جدی فرآیند تفویض اختیار در هر سازمانی محسوب می‌شود. عدم توجه به این امر می‌تواند به سر درگمی، ابهام و ایجاد استرس در مجموعه کارکنان و در نهایت به جبهه‌گیری و مقاومت

از سوی کارکنان مبدل شود. یافته‌های تحقیق حاکی از این واقعیت است که بیشتر قریب به اتفاق پاسخ دهندگان معتقدند که آموزش‌های ارائه شده در جریان فرآیند تفویض اختیار کافی نبوده است. در این خصوص میان مجریان و سیاستگذاران اتفاق نظر وجود داشته است که نشان دهنده عدم توجه به توانمند سازی و آموزش کارکنان برای اجرای دقیق وظایف و فعالیت‌های جدید است. ● ابهام در آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار از موانع عمده عدم موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار محسوب می‌شود. ابهام در تعاریف، نامشخص بودن نتایج راهکارهای ارائه شده، دو پهلو بودن برخی از دستورالعمل‌ها از جمله ایراداتی است که اغلب در آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که برای اولین بار تدوین شده‌اند وجود دارد. در بسیاری از موارد تداخل و ناهماهنگی میان مواد بخشنامه‌ها موجب ایجاد ابهام و تعلق در تصمیم‌گیری می‌شود. وجود ساز و کارهای بازخورد می‌تواند چنین ابهاماتی را در حین اجرا برطرف سازد. در هر صورت مجریان به شدت از مبهم بودن قوانین و مقررات ناظر بر فرآیند تفویض اختیار اظهار نارضایتی کرده‌اند. در این رابطه سیاستگذاران این مسأله را نه تأیید و نه رد کرده‌اند. به عبارتی اتفاق نظر میان سیاستگذاران در این خصوص وجود نداشته است. شاید چون سیاستگذاران مسوول تدوین آئین نامه و دستورالعمل‌های مربوطه بوده‌اند آن را با صراحت رد نکرده‌اند.

● گرچه ۵۷ درصد از مجریان سازمان‌های بازرگانی استان‌ها، همکاری و مساعدت مسوولین و دست‌اندرکاران تفویض اختیار را رد کرده‌اند، ولی بانوجه به سطح خطای آزمون ($P\text{-value}=0/41$) نمی‌توان در مورد این ادعا که عدم همکاری و مساعدت واحدهای ستادی با واحدهای اجرایی از عوامل عدم موفقیت طرح تفویض اختیار است، قضاوت کرد. بنابراین با احتمال ۹۵ درصد تفاوت ایجاد شده میان دو گروه را نمی‌توان معنی‌دار دانست. به عبارتی نمی‌توان در خصوص میزان همکاری مسوولین و دست‌اندرکاران تفویض اختیار قضاوت کرد.

● به زعم بسیاری از دانشمندان مدیریت، ارزیابی مستمر، رمز موفقیت هر برنامه‌ای محسوب می‌شود. لازم به ذکر است که تفویض اختیار فرآیندی یکباره نیست که پس از استقرار و پیاده‌سازی، به نظارت، برنامه‌ریزی و سازماندهی مجدد نیاز نداشته باشد، بلکه فرآیندی پویاست که در زمان‌های مختلف نیازمند بازنگری و بررسی و آسیب‌شناسی است. داشتن ساز و کار بازخورد از ملزومات فرآیند تفویض اختیار محسوب می‌شود که ضامن موفقیت آن نیز می‌باشد. در این رابطه ۸۶ درصد مجریان و ۶۳ درصد سیاستگذاران معتقدند که ارزیابی مستمر از نتایج فعالیت‌های تفویض شده صورت‌نگرفته است. به نظر می‌رسد که نظام تفویض اختیار فاقد یک سیستم ارزیابی مستمر و منظم باشد.

● نکته مهم که از نتایج این پژوهش استخراج شده، عدم توجه به راهبردهای کلان وزارت بازرگانی در تدوین و اجرای برنامه‌های تفویض اختیار بوده است. سیاستگذاران بهترین مرجع برای اظهار نظر در این خصوص هستند. آنان معتقدند که ملاحظات راهبردی در فرآیند تفویض اختیار دیده نشده است. غفلت از این موضوع آثار و نتایج تفویض اختیار انجام شده را توجیه‌ناپذیر خواهد ساخت. نداشتن دید راهبردی در حین تدوین برنامه‌های تفویض اختیار یکی از مهمترین عوامل عدم موفقیت چنین برنامه‌ای بوده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که ملاحظه شد، یافته‌های تحقیق بیانگر کارایی و اثربخشی

پایین تفویض اختیار انجام شده از واحدهای ستادی به سازمان‌های بازرگانی استان‌هاست. از مهمترین دلایل پایین بودن کارایی و اثر بخشی تفویض اختیار انجام شده می‌توان به عدم کفایت مطالعات امکان‌سنجی قبل از تدوین برنامه، نبود راهبرد کلان، ابهام در آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، عدم توجه به توانمندسازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسوولیت‌های جدید واگذار شده و نبود ساز و کارهای کنترلی و بازخورد، اشاره کرد. فرآیند تفویض اختیار، ماهیتی پویا و مستمر داشته و نیازمند بازنگری مداوم و منظم است. لذا در گام اول پیشنهاد می‌شود که کمیته‌ای متشکل از سیاستگذاران و مجریان و سایر دست‌اندرکاران که مسوولیتی در تدوین و اجرای فرآیند تفویض اختیار داشته‌اند تشکیل شود. در صورتی که چنین کمیته‌ای وجود دارد، لازم است که در بازنگری به موارد زیر اهتمام بیشتری بعمل آورد:

۱- نقشه تفصیلی از فرآیند تفویض اختیار و فعالیت‌های انجام شده، تهیه و نسبت به انطباق فعالیت‌ها و وظایف واگذاری با برنامه‌های تدوین شده، همینطور تناسب و ارتباط این برنامه‌ها با راهبردهای کلان وزارت مورد بررسی و آسیب‌شناسی قرار گیرد. نتایج انحرافی و یا موارد عدم انطباق با برنامه، مسوولین را در هدایت صحیح برنامه‌ها و فعالیت‌ها در آینده یاری می‌رساند. برنامه‌ریزی و رفع موارد انحرافی باید از وظایف کمیته مذکور باشد.

۲- طراحی نظام ارزیابی عملکرد خاص فعالیت‌های تفویض شده با تمرکز بر بعد کارایی و دریافت بازخورد مستمر از عملکرد فعالیت‌های تفویض شده نکته‌ای است که می‌تواند به عنوان اهرمی برای موفقیت فعالیت‌های تفویض شده در آید. پیشنهاد می‌شود که این ارزیابی حداقل هر شش ماه یکبار صورت گیرد و بازخوردهای لازم برای اصلاح عملکرد، تهیه شود.

۳- انجام نیازسنجی آموزش برای آن دسته از کارکنانی که درگیر وظایف و فعالیت‌های جدید تفویض شده هستند. پس از تعیین نیازهای آموزشی، باید برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر نیازها صورت گیرد. باید توجه داشت که برنامه‌ریزی آموزشی فرآیندی مستمر است و تنها به یک زمان یا دوره خاص محدود نمی‌شود.

۴- بنا به یافته‌های تحقیق، اختیارات اعطا شده بسیار کمتر از وظایف تفویض شده است. بسیاری از مجریان معتقدند که مسوولین ستاد در وزارت بازرگانی تمایلی به دادن اختیارات بیشتر به مجریان در سازمان‌های بازرگانی استان‌ها نبوده و واگذاری اختیارات را به عنوان خلع ید و بی‌اثر کردن خود تلقی می‌کنند. این تصور میان مجریان استانی وجود دارد که مسوولین ستاد گاهی اوقات با بی‌میلی به مسائل استان‌ها رسیدگی کرده و تمایلی برای تفویض اختیارات لازم ندارند. در این صورت در کنار بازنگری اختیارات واگذار شده به استان‌ها باید کارهای فرهنگی لازم برای نزدیک کردن نگرش و تصورات مسوولین ستاد در وزارت بازرگانی با مجریان استان‌ها صورت گیرد. تشکیل یک کمیته مشترک از مجریان و سیاستگذاران برای بازنگری فرآیند تفویض اختیار صورت گرفته ضروری است.

۶- در تحلیل سوالات باز پرسشنامه اغلب تأکید بر اجرای بخشنامه وزارتی بوده است و در این بخشنامه‌ها اقتضائات محلی و محیطی دیده نشده است. براساس بخشنامه‌های موجود، موارد تفویض اختیار و میزان آن‌ها برای کلیه استان‌ها یکسان است. همین امر موجب نارضایتی برخی مسوولین استانی شده است. به عنوان مثال در مسوولین استان‌های مرزی با توجه به اینکه در تجارت مستقیم با کشورهای همسایه قرار دارند و با توجه به قابلیت‌های صادراتی استان‌های مرزی، خواهان اختیارات بیشتر از قبیل تعیین سهمیه و مجوزهای لازم در زمینه مبادلات مرزی، پیله وری و مراکز تجارت مرزی

هستند. لذا در این رابطه لازم است که مطالعات منطقه ای بیشتری برای شناخت نیازمندی ها، ضروریات و اقتضائات استانی صورت گیرد تا اختیارات ویژه ای متناسب با توانمندی هر استان واگذار شود.

۷- هماهنگی و ارتباطات میان بخش ستاد وزارت بازرگانی و سازمان های بازرگانی استان ها در حد مطلوب نیست. در این رابطه تنظیم ساز و کار هماهنگی و ارتباطات این دو بخش به همراه کار فرهنگی (نزدیک کردن دیدگاه و دغدغه های مسوولین وزارت بازرگانی و مجریان استان ها در قالب همایش ها، سمینارها و دوره های کارگاهی) می تواند موثر باشد.

۸- بازنگری مجدد آئین نامه های تفویض اختیار و ابهام زدائی از آن یکی از موارد ضروری تفویض اختیار انجام شده است. در این راستا بازنگری آئین نامه ها و شفاف سازی آن ها از اولویت های مطالعاتی فرایند تفویض اختیار به مراکز استانی محسوب می شود.

۹- از دید مدیران و مجریان استانی تفویض اختیار انجام شده ناقص بوده و موجب ایجاد سردرگمی ارباب رجوع و اتلاف زمان می شود. برای تکمیل فرایند تفویض اختیار توصیه می شود تا موارد زیر مورد بررسی و تصمیم گیری قرار گیرد تا در صورت امکان پذیری به واحدهای استانی تفویض شود:

- تفویض اختیار کمیسیون تنظیم بازار و عمل کردن به مصوبات آن در منطقه فعالیت،

- تفویض اختیار جهت کمیسیون نظارت استان با توجه به شرایط و ویژگی های منطقه از لحاظ فرهنگی، الگوی مصرف آب و هوا و وجود فرم های مختلف، دوری مسافت و غیره،

- تفویض اختیار جهت اخذ مابه التفاوت کالاهای وارداتی که موجب سردرگمی ارباب رجوع شده است،

- مجوز جهت برگزاری تورهای تجاری،

- ثبت سفارش خودرو،

- صدور مجوزهای موردی صادرات،

- صدور کارت بازرگانی موردی و موقت،

- ثبت سفارش از محل ارزهای تخصیصی دولتی،

- صدور مجوز ورود کالاهای مستعمل و هدایا،

- پرداخت وجه یارانه های صادراتی،

- صدور کارت ثبت نام معاونت بازرگانی خارجی جهت ثبت سفارش،

- تشخیص صلاحیت عضویت صادرکنندگان خوشنام به کار گروه توسعه صادرات استان،

- تفویض اختیارات و وظایف کارگزینی از وزارتخانه به استان ها،

- تفویض اختیارات کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل.

همانطور که اشاره شد، تفویض یکباره وظایف و اختیارات فوق به استان ها عملی نیست. اما با مطالعه میزان توانمندی استان های مختلف به ویژه استان های مرزی و همینطور نیاز آن ها به این وظایف ضمن بستر سازی و ارائه مهارت ها و آموزش های لازم بخشی از وظایف فوق قابل تفویض خواهد بود.

علاوه بر موارد فوق، با توجه به اینکه تفویض اختیار انجام شده بیشتر در سه حوزه (۱) برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی، (۲) حوزه توسعه تجارت خارجی و (۳) حوزه بازرگانی داخلی انجام شده، به طور مشخص پیشنهادهایی برای بهبود تفویض اختیارهای تخصصی در هر حوزه به شرح زیر ارائه می شود. این پیشنهادها می توانند در کمیته های ذی ربط مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در صورت امکان در قالب وظایف تفویضی به استان ها احاله شود.

۱- حوزه معاونت برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی

در این حوزه وظایف واگذار شده شامل مجموع فعالیت های مرتبط با کارگزینی، صدور احکام، افزایش سنواتی، طبقه بندی مشاغل و چارت سازمانی است. در این رابطه یکی از مهمترین مشکل ها طولانی شدن روند هماهنگی با سازمان مدیریت و برنامه ریزی عنوان شده است که در این رابطه پیشنهاد می شود که تبصره های بودجه مستقیماً به سازمان های بازرگانی واگذار شود تا هماهنگی با سازمان مدیریت و برنامه ریزی و تبادل توافقاتنامه ها صورت پذیرد.

۲- حوزه توسعه تجارت خارجی

در این حوزه وظایف و اختیارات واگذار شده شامل ثبت سفارش کالا، پرداخت جوایز صادراتی و جابجایی سهمیه های ارزی تعاونی های مرز نشین و صدور مجوز برگزاری نمایشگاه استانی است. در این رابطه پیشنهادها زیر ارائه می شود:

- با توجه به اهمیت صادرات و اعمال سیاست جهش صادرات، سقف صادرات برای بازارچه ها لغو شود،

- در خصوص واحدهایی که برای اولین بار اقدام به صادرات و واردات می کنند به عنوان افراد مبتدی نیازی به صدور کارت بازرگانی ندارند و از طرفی در قانون صادرات و واردات، کارت بازرگانی شش ماهه برای آن ها در نظر گرفته شده است که پیشنهاد می شود صدور این گونه کارت ها به استان ها واگذار شود،

- اختصاص سهم اعتباری هزینه های قابل پرداخت نمایشگاهی به هریک از استان ها در ابتدای سال صورت پذیرد و به استان ها واگذار شود. (همچون جوایز صادراتی). لازم به یادآوری است که اینگونه اعتبارات شامل تامین هزینه نمایشگاه هایی که مجوز آن توسط استان ها صادر می شود، است،

- اختصاص سهم اعتباری یارانه واحدهای تولیدی به هریک از استان ها در ابتدای سال انجام و فعالیت آن به استان ها واگذار شود،

- در خصوص تبصره های بودجه مطابق ماده (۲۰) قانون صادرات و واردات، پیشنهاد می شود ۱۵ درصد از ۳۰ درصد سهم وزارت بازرگانی به استان ها واگذار شود و این توزیع اعتبارات بر مبنای ارزش صادرات مجاری خروجی گمرکات فعال، صورت پذیرد،

- پرداخت یارانه های صادراتی به استان ها واگذار شود که مشابه روند پرداخت جوایز صادراتی عمل و سبب کاهش مراجعه ها به مرکز شود.

۳- حوزه معاونت بازرگانی داخلی

در این حوزه اختیارات واگذار شده چندان قابل توجه نبوده است. اما پیشنهادهای زیر قابل توجه هستند:

- در مورد چاپ پروانه های واحدهای صنفی برای استان ها پیشنهاد می شود که به سرعت آن افزوده شود و در غیر این صورت پیشنهاد می شود که چاپ و نشر آن با شکل و فرم یکسان به استان ها به شکل منطقه ای واگذار شود.

- در خصوص ترخیص کالاهای صادراتی و وارداتی مشمول مابه التفاوت، روند انجام مجموعه فعالیت های آن به نمایندگی سازمان حمایت از مصرف کنندگان و تولید کنندگان در سطح استان ها واگذار شود.

پی نوشت:

1-Survey