

## ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها

دکتر حسن عباسزاده<sup>۱</sup>  
عباس رضائی<sup>۲</sup>

از صفحه: ۸۱ تا ۱۰۰  
تاریخ ارائه: ۸۸/۸/۷  
تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۱/۲۵

### چکیده

شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی کشور در ده‌ساله اول انقلاب (۶۸-۱۳۵۸) از قبیل مقتضیات ناشی از جنگ تحمیلی و تحریم اقتصادی، منجر به گسترش حیطه تصدی گری دولت گردید. پیامدهای گسترش حیطه تصدی دولت طی سال‌های گذشته، افزایش بی‌رویه مخارج دولت در بودجه، تشدید دیوان سالاری مفرط و در نتیجه ناکارآمدی دولت در کلیه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی بوده است.

علیرغم پیش‌بینی سازوکارهای اصلاحات نظام اداری و کوچک سازی دولت در برنامه‌های اول و دوم به دلیل عدم انطباق نظام‌های مدیریتی با مقتضیات اجرای برنامه و همچنین مقاومت طبیعی ساختار نظام اداری کشور در مقابل اصلاحات، این برنامه توفیقی نداشته است. در برنامه سوم توسعه نیز به موضوع اصلاح ساختار اداری کشور و تفویض اختیارات از بخش‌های ستادی دولت به واحدهای اجرایی در استان‌ها توجه شده است. در راستای تحقق برنامه سوم توسعه در زمینه تمرکززدایی و افزایش کارایی دولت، طی سال‌های اجرای برنامه، بخشی از اختیارات تخصصی حوزه‌های ستادی وزارت بازرگانی به حوزه‌های بازرگانی استانی تفویض شده است. به منظور ارزیابی عملکرد تفویض اختیار انجام شده، پژوهشی در موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق حاکی از کارایی و اثربخشی در سطح متوسط تفویض اختیار انجام شده بوده و نمره عملکرد تفویض اختیار انجام شده بین ۵۰ تا ۶۰ از نمره ۱۰۰ می‌باشد. از جمله مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها می‌توان به 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 واگذار شده و فقدان مکانیزم‌های کنترلی و بازخورد اشاره نمود.

**واژگان کلیدی:** تفویض اختیار، تمرکززدایی، کارایی، اثربخشی، اصلاح نظام اداری.

## مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ تاکنون موضوعاتی همچون تغییرات سریع علمی و تکنولوژیکی، پیچیدگی اداره امور سازمان‌ها و ناکارایی دولت بزرگ و متمرکز در ایفای نقش اقتصادی و ضرورت افزایش کیفیت و کارایی خدمات‌رسانی کشورها در صحنه رقابت جهانی باعث گردیده که در اکثر کشورهای در حال توسعه به تمرکززدایی و تفویض اختیار به بخش‌های ذی‌صلاح به عنوان امری ضروری در راستای توسعه پایدار نگریسته شود. به طور کلی سه عامل زیر به عنوان عوامل اساسی تمایل به تغییر فرم نظام اداری و سیاسی کشورها در سطح جهان به شمار می‌آید: (بلاند، ۲۰۰۲، ۷۵).

- تردید در کارایی اندیشه برنامه‌ریزی و کنترل مرکزی به مثابه ابزار مناسب در فرآیند توسعه پایدار؛
- توجه روزافزون متخصصین توسعه به راه‌های جدید برای مدیریت برنامه‌های توسعه کلان با اولویت دادن به استراتژی رشد موزون؛
- الزامات روزافزون 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 در زمینه تمرکززدایی و نقش آن در افزایش کیفیت و کارایی دولت با بررسی تجربه ۱۶۰ کشور در زمینه تمرکززدایی و تفویض اختیار صورت گرفته است، مشخص گردید که مهم‌ترین پیامدهای اجرای صحیح تفویض اختیار، کاهش هزینه‌های دولت، تسریع اداره امور سازمان‌ها و افزایش کیفیت آن و از همه مهم‌تر افزایش نوآوری در شیوه‌های اجرا می‌باشد.

همچنین مشخص گردید که یک مدل منحصر به فرد و به عبارت دیگر بهترین شیوه تفویض اختیار و تمرکززدایی وجود نداشته و تفویض اختیار می‌بایست 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 فرابخشی، مکانیزم‌های اجرا، سیاست‌ها و برنامه‌ها، آموزش و... توجه شود (Treisman, 2002, 138).

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 مفاهیم و چارچوب نظری تفویض اختیار، بحث شده است. و در بخش بعدی مقاله، نتایج تحقیق میدانی صورت گرفته، ارائه شده است.

## بیان مساله و علت انتخاب موضوع

امروزه اکثر سازمان‌ها با مشکل کارایی، کندی انجام کارها و کیفیت پایین خدمات‌رسانی مواجه هستند و در این میان، مهم‌ترین کارکرد تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری، توسعه از درون در کلیه ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خواهد بود. 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 تبدیل و موجب هم‌افزایی خواهد گردید. برداشتن کنترل‌های متمرکز موجب افزایش انعطاف‌پذیری و تسریع انجام کار خواهد شد.

در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بخش سیاست‌های اجرایی، فصل اصلاح ساختار اداری و مدیریت، در ماده یک «به تفکیک وظایف اجرایی از حوزه‌های ستادی وزارتخانه‌ها و محدود نمودن فعالیت حوزه‌های ستادی به اعمال حاکمیت و امور راهبردی (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت) و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی و شهرستانی» به عنوان یکی از اقدامات اساسی اصلاح ساختار اداری دولت تاکید شده است. در راستای تحقق برنامه چهارم توسعه در زمینه تمرکززدایی و افزایش کارایی دولت، طی سال‌های اجرای برنامه، بخشی از اختیارات تخصصی حوزه‌های ستادی وزارت بازرگانی به حوزه‌های بازرگانی استانی تفویض شده است.

در تحقیق حاضر این موضوع مشخص گردید که چه اختیاراتی از حوزه ستاد وزارت بازرگانی به سازمان‌های بازرگانی استانی تفویض شده و فرآیند تفویض اختیار براساس چه پیش شرط‌ها صورت گرفته است و تا چه حد بین اختیارات تفویض شده و مسئولیت‌ها و توان واحدهای اجرایی در استان‌ها تناسب وجود دارد؟ در گام بعدی با بررسی فعالیت‌های واگذار شده قبل و بعد از تفویض اختیارات، میزان اثربخشی تفویض اختیارات انجام شده به بخش‌های استانی در کشور مورد ارزیابی و نقد قرار گرفته است.

## تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار یعنی انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان، صرف نظر 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 مربوطه و محوله به صورت مستقل تصمیم گرفته 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 عموم و کسانی که ذینفع هستند سریع‌تر جلب گردد. تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر است:

۱. واگذاری وظایف از رئیس به کارکنان 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 مسئولیت کارکنان در مقابل رئیس برای حسن اداره و انجام وظایف محوله برحسب معیار و ملاکی که قبلاً تعیین شده است (الوانی، ۱۳۷۹، ۱۶۱).

### فرآیند تفویض اختیار

- تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتست از:
۱. تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظار می‌رود؛
  ۲. واگذاری وظایف به زیردستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیردستان واگذار شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هریک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار گیرد؛
  ۳. تفویض اختیار لازم: سومین قدم این است که به زیردستان اختیار لازم برای انجام وظایف تفویض شود؛
  ۴. تثبیت مسئولیت: چهارمین قدم در تفویض اختیار، تعیین مسئولیت زیردستان در مقابل رئیس است (رایبیز، ۱۳۷۹، ۴۸).

به هر حال، تفویض اختیار و عدم تمرکز به طور کلی به اعطای حق تصمیم‌گیری 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 سریع‌تر است، اما در عدم تمرکز به این سبب که ممکن است ماهیتاً جنبه قانونی (به موجب قانون اساسی)، قوانین مصوب مجلس، آیین‌نامه‌ها و مصوبه‌ها) داشته باشد، لغو یا تعدیل اختیارات اعطاء شده به سهولت انجام‌پذیر نخواهد بود (کونتر، ۱۳۷۳، ۱۲۲).

### الگوهای تفویض اختیار سازمانی

براساس اینکه امور استراتژیک، اداری و عملیاتی سازمان‌ها توسط چه سطحی از مدیریت انجام

گیرد، الگوهای زیر برای تفویض اختیار موجود می‌باشد:

#### الگوی اول: تفویض اختیار رده‌ای

بر اساس این الگو، امور استراتژیک در قلمرو وزارتخانه، مسایل تاکتیکی به استان‌ها و ادارات تابعه عهده دار مسایل عملیاتی می‌باشند. این تفویض اختیار با تفویض اختیارات رده‌ای (سلسله مراتبی) هماهنگی دارد این الگو دارای محدودیت‌های زیر است:

- ۱ با محدودیت‌های فکری و ذهنی بشر بعید است که انسان بتواند همه امور و مسایل مبتلا به یک سازمان را به درستی انجام دهد؛
- ۲ کلیه موارد یادشده اگر در یک زمان احصاشدنی باشد، گروه‌بندی آنها به سه دسته مشخص و معین تغییرناپذیر و تقریباً غیرممکن است. یعنی بعید نیست آنچه که یک فرد از مقولات استراتژیک تلقی کرده به وسیله یک فرد دیگر اداری به شمار آید؛
- ۳ تغییرات شرایط و اوضاع 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 راه‌حل قطعی و نهایی نیست.

#### الگوی دوم: تفویض اختیار رده‌ای و موردی براساس تقسیمات امور و مسایل سازمانی

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

#### جدول شماره ۱: میزان اختیارات تصمیم‌گیری هر واحد یا سازمان ذیربط

	وزارتخانه	استان	ادارات	
استراتژیک	۱	۲	۳	تفویض
اداری (تاکتیکی)	۲	۱	۳	اختیار
عملیاتی	۳	۲	۱	رده‌ای

تفویض اختیار موردی - ارادی

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

۲ دارای اختیاراتی برای تصمیم‌گیری

۳ دارای کمترین اختیار برای تصمیم‌گیری

ماتریس فوق‌گویای دو مطلب است:

مطلب اول: امور کلی وزارتخانه به سه سطح قابل تقسیم است (استراتژیک، اداری، عملیاتی) و هریک از این سطوح با سه سطح موجود در وزارتخانه تطبیق داده می‌شود، بدان معنی که وزارتخانه مسئولیت مسایل استراتژیک را عهده دار شود و امور تاکتیکی در سطح استان و امور عملیاتی در قلمرو مسئولیت‌های ادارات تابعه قرارگیرد.

مطلب دوم: بیان این امر است که اختیار تصمیم‌گیری راجع به امور و مسایل 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 غیرارادی و ناخودآگاه سلب شود و زمان و مکان و موضوع و خصوصیات افراد درگیر می‌تواند تعیین‌کننده 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 روشن‌تر 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 گردد هدف از تخصیص بودجه چیست؟ و چگونه می‌توان آن را سنجید؟ اگر هدف تفویض اختیار به استان‌ها، تامین منابع لازم برای اجرای کلیه امور و وظایف محوله باشد و اندازه‌گیری آن نیز بر اساس عملکرد باشد. در این صورت امکان تفویض اختیار بودجه‌ریزی به استان‌ها میسر خواهد بود و در این حالت وزارتخانه با اطمینان بیشتری نسبت به تفویض اختیار اقدام خواهد نمود.

#### جامعه آماری

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

## روش تحقیق

روش تحقیق از نوع کاربردی بوده و به شکل میدانی و با استفاده از طرح تحقیق پیمایشی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه از نرم‌افزار SPSS و آزمون یک نمونه‌ای T و تحلیل معناداری و نیز Binomial و Ranking استفاده شده است. برای تفسیر معناداری میانگین از مقایسه مقدار P-Value که در سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است با p استاندارد شده بهره‌گیری شده است اگر مقدار p محاسبه شده کمتر یا مساوی ۵ درصد باشد. فرض آماری تایید و در غیر این صورت معنی‌دار نخواهد بود.

## فرضیات تحقیق

با توجه به هدف تحقیق مفروضات ذیل قابل بررسی و آزمون است.

**فرضیه ۱:** تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها در حوزه فعالیت‌های تخصصی استاد اثر بخش بوده است؛

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

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

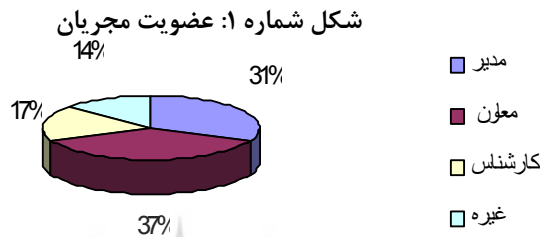
در تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق پس از تلخیص و طبقه‌بندی داده‌ها از روش‌های توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها از شاخص‌های مرکزی (مثل میانگین و متوسط درصد) و شاخص‌های پراکندگی (مثل توزیع درصد فراوانی) استفاده خواهد شد. و براساس این پارامترها امکان تعیین سطح موفقیت تفویض اختیار انجام شده فراهم خواهد گردید.

تجزیه و تحلیل استنباطی برای تعیین اختلاف نگرش‌ها در گروه‌های مختلف جامعه آماری (سیاست‌گذاران و مجریان تفویض اختیار) و مقایسه آنها با یکدیگر به منظور شناسایی علل احتمالی عدم موفقیت تفویض اختیار مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل همبستگی به منظور تعیین رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌باشد. روش‌های تحلیل آماری استفاده شده در این تحقیق شامل آزمون باینومیال بوده است.

از مجموع ۵۱ نفر پاسخ دهنده به سوالات پرسش‌نامه که در سطح مجریان استانی انجام شد، اطلاعات جمعیت شناختی به شرح ذیل حاصل شد:

## عضویت مجریان

از مجموع ۵۱ نفر نمونه آماری ۳۱ درصد از مجریان مدیر، ۳۷ درصد معاون، ۱۷ درصد کارشناس و حدود ۱۷ درصد غیر از عضویت‌های فوق بوده‌اند، که مطابق نمودار ذیل است. شکل شماره ۱- عضویت مجریان



جدول شماره ۱: عضویت مجریان

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	
۳۱/۴	۳۱/۴	۱۶	مدیر
۶۸/۶	۳۷/۳	۱۹	معاون
۸۶/۳	۱۷/۶	۹	کارشناس
۱۰۰	۱۳/۷	۷	غیره
	۱۰۰	۵۱	جمع

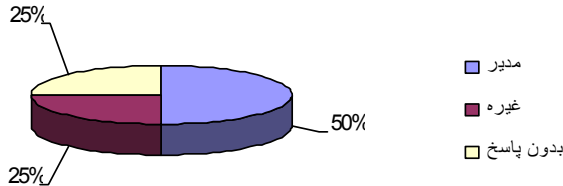
## تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی سیاست‌گذاران

## عضویت سیاست‌گذاران

در این پژوهش تعداد سیاست‌گذاران تفویض اختیار اندک بوده است. کل سیاست‌گذاران منتخب در نمونه ۸ نفر بوده که ۲ نفر از آنها به سوال مربوط به نوع عضویت پاسخ نداده‌اند. نمودار و جدول ذیل نحوه و درصد عضویت سیاست‌گذاران تفویض اختیار را نشان می‌دهد:



شکل شماره ۵: عضویت سیاست‌گذاران  
شکل شماره ۲: عضویت سیاست‌گذاران



جدول شماره ۲: عضویت سیاست‌گذاران

درصد معتبر	درصد تجمعی	درصد از کل	فراوانی	
۶۷	۵۰	۵۰	۴	مدیر
۳۳	۷۵	۲۵	۲	غیره
-	۱۰۰	۲۵	۲	بدون پاسخ
۱۰۰		۱۰۰	۸	جمع

### مقایسه تحلیلی دیدگاه‌های مجریان و سیاست‌گذاران تفویض اختیار

در این پژوهش دو نوع پرسش‌نامه برای بررسی کم و کیف تفویض اختیار طراحی شده بود که میان سیاست‌گذاران و مجریان تفویض اختیار توزیع گردید. در مراحل قبل هر یک از دو دسته پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. از آنجایی که بسیاری از شاخص‌های مورد بررسی مشترک است، می‌توان تحلیل‌هایی نیز بر اساس مقایسه دیدگاه مجریان و سیاست‌گذاران انجام داد. در ادامه به مقایسه شاخص‌های مشترک میان دو دسته از پرسش‌نامه پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۳: برنامه تفویض اختیار بر مبنای مطالعه و تحقیقات صورت گرفته است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۸	۴۵	$\leq 3$	گروه ۱ مجریان
		۰/۱۲	۶	$> 3$	گروه ۲ مجریان
۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۴	$\leq 3$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۵۰	۴	$> 3$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

در تحلیل جدول فوق می‌توان گفت که مجریان استانی، معتقدند که در تدوین برنامه‌های تفویض اختیار تحقیقات و مطالعاتی صورت نگرفته است. ۸۸ درصد مجریان در نمونه آماری این مطلب را تایید کرده‌اند. در حالی که فقط ۵۰ درصد از سیاست‌گذاران معتقدند که مطالعه کافی در زمینه تدوین برنامه‌های تفویض اختیار صورت نگرفته است. این مطلب نشان دهنده عدم اتفاق نظر بین سیاست‌گذاران در خصوص کافی بودن مطالعات و تحقیقات انجام شده پیرامون برنامه‌های تفویض اختیار می‌باشد.

جدول شماره ۴: میزان حمایت دولت از برنامه‌های تفویض اختیار کافی بوده است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰۵	۰/۵۰	۰/۷۱	۳۶	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۲۹	۱۵	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۴	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۵۰	۴	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، اکثریت مجریان استانی (۷۱ درصد) معتقدند که حمایت‌های دولت از برنامه‌های تفویض اختیار کافی نبوده است. در حالی که اتفاق نظر میان سیاست‌گذاران در پاسخ به سوال فوق وجود نداشته است و دو گروه مخالف و موافق این نظر یکسان می‌باشند. اختلاف نظر بین سیاست‌گذاران جای تامل داشته و به نظر می‌رسد که سیاست‌گذاران در ارایه پاسخ، محتاطانه عمل کرده‌اند. از سوی دیگر با توجه به درگیر بودن مستقیم مجریان استانی در برنامه‌های تفویض اختیار به نظر می‌رسد که پاسخ مجریان از دقت بیشتر برخوردار بوده و می‌توان استدلال نمود که یکی عوامل عدم موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار عدم حمایت‌های مناسب از برنامه‌های تفویض اختیار از سوی دولت بوده است.

جدول شماره ۵: بین اختیارات و مسئولیت‌های تفویض شده به واحدهای استانی تناسب وجود ندارد.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۰	۴۱	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۰۲	۱۰	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۰/۰۱۷	۰/۵۰	۰/۷۵	۶	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۲۵	۲	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

همان طور که ملاحظه می‌گردد، ۷۵ درصد از سیاست‌گذاران و ۸۰ درصد از مجریان معتقدند که میان اختیارات و مسئولیت‌های تفویض شده هماهنگی و تناسب وجود ندارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد یکی از عوامل پایین بودن کارایی تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها ناشی از عدم تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌های واگذار شده به واحدهای اجرایی می‌باشد.

**جدول شماره ۶: به توانمندسازی و آموزش کارکنان برای اجرای دقیق اختیارات تفویض شده توجه شده است.**

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۶۵	۳۳	$3 \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۳۵	۱۸	$> 3$	گروه ۲ مجریان
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۸	۷	$3 \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۱۲	۱	$> 3$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

یافته‌های تحقیق بیانگر این واقعیت است که آموزش‌های لازم جهت توانمندسازی پرسنل جهت انجام هرچه بهتر امور تفویض شده صورت نگرفته است. در این رابطه ۶۵ درصد از مجریان و ۸۸ درصد از سیاست‌گذاران اعتقاد به ناکافی بودن آموزش‌های ارائه شده داشته‌اند. در مجموع می‌توان گفت که سیاست‌گذاران بیشتر از مجریان بر خلاء آموزش‌های لازم تاکید داشته‌اند.

**جدول شماره ۷: با تفویض اختیار انجام شده نیروی انسانی واحد استانی کاهش یافته است.**

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰	۰/۵۰	۰/۱۰	۵	$3 \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۹۰	۴۵	$> 3$	گروه ۲ مجریان
۰,۰۰۰	۰/۵۰	۱/۰۰	۰	$3 \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰	۸	$> 3$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

مطابق جدول ۹۰ درصد از مجریان و ۱۰۰ درصد سیاست‌گذاران شرکت‌کننده در نمونه آماری این پژوهش معتقدند که تفویض اختیار به واحدهای استانی منجر به کاهش نیروی انسانی شده است. موارد فوق از جمله سوالات پژوهشی است که میان دو گروه (مجریان و سیاست‌گذاران)

اتفاق نظر در مورد آن وجود دارد.

جدول شماره ۸: فرآیند تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی موجب کاهش زمان انجام کار شده است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۶۵۱	۰/۵۰	۰/۴۵	۲۰	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۵۵	۲۴	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۱/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۴	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۵۰	۴	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، اتفاق نظر در خصوص کاهش زمان انجام کار بر اثر تفویض اختیار وجود ندارد و این مساله اعم از هر دو گروه است. به عبارتی نیمی از پاسخ دهندگان در هر دو گروه مجریان و سیاست‌گذاران معتقدند که با تفویض اختیار به واحدهای استانی، زمان انجام کار کاهش یافته است و نیم دیگر منکر این ادعا هستند. می‌توان گفت که در موضوع فوق دیدگاه مجریان و سیاست‌گذاران یکسان است.

جدول شماره ۹: فرآیند تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی موجب کاهش هزینه‌ها شده است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰۵	۰/۵۰	۰/۷۱	۳۶	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۲۹	۱۵	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۸	۷	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۱۲	۱	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

مطابق جدول فوق، ۷۱ درصد مجریان و ۸۸ درصد سیاست‌گذاران اعتقاد دارند که فرآیند تفویض اختیار انجام شده نتوانسته هزینه‌ها را کاهش دهد. اتفاق نظر هر دو گروه (مجریان و سیاست‌گذاران) در مورد عدم کاهش هزینه‌ها، بیانگر این واقعیت است که وزارت بازرگانی در برنامه‌های تفویض اختیار خود موفق نبوده و اجرای برنامه تفویض اختیار تاثیری در کارایی عملکرد استان‌ها نداشته است.

جدول شماره ۱۰: با اجرای تفویض اختیار میزان شکایت ارباب رجوع کاهش یافته است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۴۷	۰/۵۰	۰/۷۰	۳۵	۳ ≤	گروه ۱ مجریان
		۰/۳۰	۱۵	> ۳	گروه ۲ مجریان
۰/۰۲۳	۰/۵۰	۰/۷۵	۲	۳ ≤	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۲۵	۶	> ۳	گروه ۲ سیاست‌گذاران

مطابق جدول فوق، از نظر آماری ۷۰ درصد مجریان و ۷۵ درصد سیاست‌گذاران اعتقاد دارند که میزان شکایات و نارضایتی ارباب رجوع با اجرای تفویض اختیار کاهش یافته است. به عبارتی سیاست‌گذاران بیشتر از مجریان معتقد به این ادعا هستند. در هر صورت اگر یکی از اهداف برنامه‌های تفویض اختیار، کاهش مراجعات ارباب رجوع باشد، در این صورت می‌توان ادعا نمود که این امر از دیدگاه سیاست‌گذاران و مجریان محقق شده است. کاهش نارضایتی ارباب رجوع، گواه بر کاهش میزان مراجعات می‌باشد.

جدول شماره ۱۱: آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار واضح و روشن هستند.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰,۰۰	۰/۵۰	۰/۷۸	۳۹	۳ ≤	گروه ۱ مجریان
		۰/۲۲	۱۱	> ۳	گروه ۲ مجریان
۱,۰۰	۰/۵۰	۰/۵۰	۴	۳ ≤	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۵۰	۴	> ۳	گروه ۲ سیاست‌گذاران

در تحلیل جدول فوق می‌توان ادعا کرد که از نظر اکثر مجریان آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار روشن و واضح نیستند. در حالی که فقط نیمی از سیاست‌گذاران معتقد به مبهم بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها تفویض اختیار می‌باشند. با توجه به اینکه مجریان بیشتر با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها سروکار دارند، می‌توان ادعا نمود که یکی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار، وجود ابهام در آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها می‌باشد.

جدول شماره ۱۲: منابع مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تفویض اختیار به واحدهای استانی  
تخصیص داده شده است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰	۰/۵۰	۰/۹۶	۴۹	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۰۴	۲	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۰/۰۲۳	۰/۵۰	۰/۷۵	۶	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۲۵	۲	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

مطابق جدول فوق، هر دو گروه مجریان و سیاست‌گذاران بر این باورند که منابع مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها تخصیص داده نشده است. عدم حمایت فرآیند تفویض اختیار از طریق عدم واگذاری وجوه مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها از آسیب‌های جدی فرآیند تفویض اختیار محسوب می‌گردد. طبیعی است که داشتن برنامه مناسب بدون حمایت‌های مالی کافی تاثیر چندانی در موفقیت فرآیند تفویض اختیار نخواهد داشت.

جدول شماره ۱۳: ارزیابی مستمر از نتایج فعالیت‌های تفویض شده انجام می‌گیرد.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۰	۰/۵۰	۰/۸۶	۴۴	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۱۴	۷	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۰/۳۰۷	۰/۵۰	۰/۶۳	۵	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۳۷	۳	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

در کنار هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و سازماندهی فرآیند تفویض اختیار، نیاز به مکانیزم فعال بازخورد و کنترل است تا در هر مرحله مشکلات شناسایی و اقدامات به موقع برای رفع آن انجام گیرد. در این رابطه ۸۶ درصد مجریان به اتفاق معتقدند که ارزیابی مستمری از فعالیت‌های تفویض شده انجام نگرفته است. اما در این رابطه بین سیاست‌گذاران اتفاق نظری وجود ندارد. هرچند ۶۳ درصد سیاست‌گذاران نیز معتقدند که ارزیابی مستمر از فعالیت‌های تفویض شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها صورت نگرفته است.

جدول شماره ۱۴: تفویض اختیار انجام شده موفق بوده است.

Asymp.sig (2-tailed)	Test prop	Observed prop	N	گروه	
۰/۰۱۸	۰/۵۰	۰/۳۳	۱۷	$۳ \leq$	گروه ۱ مجریان
		۰/۶۷	۳۴	$> ۳$	گروه ۲ مجریان
۰/۳۰۷	۰/۵۰	۰/۶۳	۵	$۳ \leq$	گروه ۱ سیاست‌گذاران
		۰/۳۷	۳	$> ۳$	گروه ۲ سیاست‌گذاران

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، در سوال کلی که در خصوص موفقیت برنامه تفویض اختیار سوال شده بود، اکثر سیاست‌گذاران و مجریان معتقدند که فرآیند تفویض اختیار موفقیت کم تا سطح متوسط داشته است. ۷۳ درصد از مجریان و ۷۵ درصد از سیاست‌گذاران ادعا کرده‌اند که برنامه‌های تفویض اختیار میزان موفقیت در سطح متوسط و پایین‌تر بوده است.

### یافته‌های تحقیق

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

بر اساس داده‌های استخراج شده از پرسش‌نامه‌ها و انجام آزمون‌های مناسب روی داده‌ها مشخص گردید که پیش‌شرط‌های لازم برای اجرای صحیح طرح تفویض اختیار از قبیل رایحه 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 عبارت از: مطابق برنامه بودن تفویض اختیار و توجه به ارباب رجوع و مشتری است. یافته‌های تحقیق در رابطه با شاخص رضایت مشتری بیانگر این واقعیت است که تفویض اختیار انجام شده توانسته است از طریق کاهش مراجعات و سرعت بخشیدن به کارها بر میزان رضایت‌مندی ارباب رجوع سازمان‌های بازرگانی بیفزاید. در این رابطه مجریان بیشتر از سیاست‌گذاران معتقد به کاهش میزان شکایات ارباب رجوع و افزایش سطح رضایت‌مندی آنان 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 کرده اند. 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 دست‌اندرکاران اعتقاد دارند که تفویض اختیار به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها موجب کاهش نیروی انسانی واحدهای ستادی شده است. در این خصوص مجریان و سیاست‌گذاران اتفاق نظر کامل داشته‌اند. علیرغم کاهش نیروی انسانی واحدهای ستادی ناشی از تفویض اختیار، کل هزینه ستاد و واحدهای بازرگانی کاهش نیافته است. در ارتباط با کاهش هزینه‌ها ۷۱ درصد از مجریان و ۸۱ درصد سیاست‌گذاران معتقدند که فرآیند تفویض اختیار توانسته است که هزینه‌ها را کاهش دهد. بنابراین، با توجه به نتایج کسب شده می‌توان ادعا نمود که موفقیت تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها از بعد کارایی سازمانی در سطح متوسط بوده است.

### **آسیب‌هایی برای تفویض اختیار انجام شده به سازمان‌های بازرگانی استانی وجود داشته است که از مهم‌ترین آنها به موارد ذیل می‌توان اشاره نمود:**

تفویض اختیار فرآیندی یکباره نیست که پس از استقرار و پیاده‌سازی به نظارت، برنامه‌ریزی و سازماندهی مجدد نیاز نداشته باشد. بلکه فرآیندی پویا است که در زمان‌های مختلف نیازمند بازنگری و بررسی و آسیب‌شناسی است. داشتن مکانیزم 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 یک سیستم ارزیابی مستمر و منظم باشد.

از جمله موضوعاتی که می‌بایست قبل از تدوین و اجرای برنامه مورد بررسی قرار گیرد، میزان توانمندی واحدهای استانی، میزان واقع‌نگری در وظایف تفویض شده و برآورد امکانات و منابع لازم برای تفویض اختیار است. 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 مسئولیت تهیه آیین‌نامه‌ها و نحوه تفویض اختیار بر عهده این گروه بوده، لذا پاسخ‌های دریافت شده طبیعی به نظر می‌رسد. اگرچه 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 اجرا این طرح، فرآیند تفویض اختیار به حال خود رها گردید. بدون شک حمایت‌های مستقیم دولت به صورت اختصاص امکانات مالی، شفاف‌سازی برنامه‌ها، تهیه و تنظیم لوایح 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 می‌باشد. در این رابطه می‌توان ادعا نمود که هرچند برنامه‌های تفویض اختیار به خوبی تنظیم گردد و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده‌ای نیز وجود داشته باشد. بدون رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های 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 مسئولیت‌ها نشده است. در این رابطه ۸۰ درصد مجریان و ۶۳ درصد سیاست‌گذاران به نبود تناسب بین اختیارات و مسئولیت‌های واگذار شده به سازمان‌های بازرگانی استانی داشته‌اند. ابهام در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار از موانع عمده عدم موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار محسوب می‌گردد. ابهام در تعاریف، نامشخص بودن نتایج راهکارهای ارائه شده، دو پهلو بودن برخی از دستورالعمل‌ها از جمله ایراداتی است که اغلب در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های که برای اولین بار تدوین شده‌اند وجود دارد. نکته مهمی که از نتایج این پژوهش استخراج شده، عدم توجه به استراتژی‌های 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 استراتژیک در فرآیند تفویض اختیار دیده نشده است. غفلت از این موضوع آثار و نتایج تفویض اختیار انجام شده را توجیه‌ناپذیر خواهد ساخت. نداشتن دید استراتژیک در حین تدوین برنامه‌های تفویض اختیار یکی از مهم‌ترین عوامل عدم موفقیت چنین برنامه‌های بوده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که ملاحظه گردید، یافته‌های تحقیق بیانگر کارایی و اثربخشی در سطح متوسط تفویض اختیار انجام شده از واحدهای ستادی به سازمان‌های بازرگانی استان‌ها می‌باشد. از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار انجام شده؛ می‌توان به عدم کفایت مطالعات امکان‌سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان استراتژی کلان، ابهام در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها،

عدم توجه به توانمندسازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های جدید واگذار شده و فقدان مکانیزم‌های کنترلی و بازخورد اشاره نمود. 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 فعال‌تر گردد و در بازنگری به موارد ذیل اهتمام بیشتری به عمل آورد:

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

۴ 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 یک مرتبه صورت گیرد و بازخوردهای لازم برای اصلاح عملکرد، تهیه گردد؛

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

۴ طبق یافته‌های تحقیق، اختیارات اعطا شده بسیار کمتر از وظایف تفویض شده است. بسیاری از مجریان معتقدند که مسئولین ستاد در وزارت بازرگانی تمایلی به دادن اختیارات بیشتر به مجریان در سازمان‌های بازرگانی استان‌ها نداشته و واگذاری اختیارات را به عنوان خلع ید و بی‌اثر نمودن خود تلقی می‌نمایند. این تصور میان مجریان استانی وجود دارد که مسئولین ستاد گاهی اوقات با بی‌میلی به مسایل استان‌ها رسیدگی کرده و تمایلی برای تفویض اختیارات لازم ندارند. در این صورت در کنار بازنگری اختیارات واگذار شده به استان‌ها می‌بایست کارهای فرهنگی لازم برای نزدیک نمودن نگرش و تصورات مسئولین 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 می‌باشد؛

۵ در تحلیل سوالات باز پرسش‌نامه اغلب تاکید بر اجرای بخشنامه وزارتی بوده است و در این بخشنامه‌ها مقتضیات محلی و محیطی دیده نشده است. براساس بخشنامه‌های موجود، موارد تفویض اختیار و میزان آنها برای کلیه استانها یکسان است. این امر موجب نارضایتی برخی مسئولین استانی شده است. به عنوان مثال در مسئولین استانهای مرزی که 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، پوله وری و مراکز تجارت مرزی می‌باشند. لذا در این رابطه لازم است که مطالعات منطقه‌ای بیشتری برای شناخت نیازمندی‌ها و ضروریات استانی صورت گیرد تا اختیارات ویژه‌ای متناسب با توانمندی هر استان واگذار شود؛

۶ هماهنگی و ارتباطات میان بخش ستاد وزارت بازرگانی و سازمانهای بازرگانی استانها در حد مطلوب نمی‌باشد. در این رابطه تنظیم ساز و کار هماهنگی و ارتباطات این دو بخش به همراه کار فرهنگی (نزدیک کردن دیدگاه و دغدغه‌های مسئولین وزارت بازرگانی و مجریان استانها در قالب همایش‌ها، سمینارها و دوره‌های کارگاهی) می‌تواند موثر باشد؛

۷ بازنگری مجدد آیین‌نامه‌های تفویض اختیار و ابهام‌زدایی از آن، یکی از موارد ضروری تفویض اختیار انجام شده است. در این راستا بازنگری آیین‌نامه‌ها و شفاف‌سازی آنها از اولویت‌های مطالعاتی فرایند تفویض اختیار به مراکز استانی محسوب می‌شود.

همان طور که اشاره شد، تفویض یکباره وظایف و اختیارات فوق به استانها عملی نیست. اما با مطالعه میزان توانمندی استانهای مختلف به ویژه استانهای مرزی و همین طور نیاز آنها به این وظایف، ضمن بسترسازی و ارایه مهارت‌ها و آموزش‌های لازم، بخشی از وظایف فوق قابل تفویض خواهد بود.

### فهرست منابع

۱. دفت، ریچارد (۱۳۸۰). تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه پارسایان و اعرابی، انتشارات مؤسسه پژوهش‌های بازرگانی، تهران.
۲. رایینز، استیفن (۱۳۷۹). تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه الوانی و دانایی فرد، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۳. هلر، رابرت (۱۳۸۱). چگونه تفویض اختیار کنیم، تهران: نشر سارگل.
4. Cai Hongbin. 2000, " State Corroding Federalism: Interjurisdictional Competition and the Weakening of Central Authority," UCLA.
5. Daniel Treisman Paul Seabright. 2007, " Accountability and Decentralization in Government: An Incomplete Constant Model," European Economic Review.
6. Daniel Kaufmann and Aart Kraay. 2006, " Aggregating Governance Indicator," Policy Research Working Paper , Washington DC: The World Bank.
7. Daniel Treisman. 2002, " Decentralization and the Quality of Government" , University of California , Los Angeles.
8. Dahl Robert. 2000, " Fedralism and the Democratic Process", Norwegian University Press.
9. Michael Cullten. 2004, " Schedual of Responsibilities Delegated to Associate Ministers,".
10. Randall Lutter. 2002, " The Role of Economic Analysis in Regulatory Reform," Cambridge University Press.
11. Ronald W. Johnson. 2006, " Toward Democratic Decentralization: Approaches to Promoting Good Governance", Research Triangle Institute.
12. Tsebelis George. 2006, " Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Multicameralism and Multipartyism," British Journal of Poltical Science.
13. James Wilson. 2005, "Decentralization and Central and Regional Coordination of Health Services," Internatial of Health Planning.
14. Wayne Sandlotz and Wiliam Koetzle. 2001. " Accounting for Corruption: Economic Structure, Democracy and Trade, International Studies Quarterly, 44.