

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال نهم، شماره ۳، پیاپی ۲۹، پاییز ۱۳۹۴
صفحات ۱۸۳ - ۱۶۷

بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۹)

محمد لگزیان^۱، سیدرضانوری^{۲*}

چکیده

امروزه سازمان‌های بزرگ و مدرن، با فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه هستند. بنابراین، فرهنگ‌سازی در زمینه تفویض اختیارات مدیران ارشد به مدیران سطوح پایین‌تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه‌ی بین مراحل تفویض اختیار با میزان اثربخشی کارکنان در مناطق شهرداری شهر مشهد است. روش تحقیق، پیمایشی و نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک در بین ۳۷۷ نفر از کارشناسان و مدیران شهرداری مشهد با پرسشنامه‌ی خودساخته انجام شده است. روایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران علمی در حوزه تخصصی و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ (با مقدار ۰/۹۱۴)، مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. در این پژوهش مراحل تفویض اختیار با ابعاد: آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفتگو، قهرمانی و کنترل، با میزان اثربخشی با استفاده از تحلیل مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های نشان می‌دهد در بین مراحل تفویض اختیار، مرحله قهرمانی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی با اثربخشی معنی‌دار بوده است.

واژگان کلیدی:

اثربخشی، تفویض اختیار، کنترل، قهرمانی، آماده‌سازی، گفتگو و برنامه‌ریزی، شهرداری مشهد.

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد m-lagzian@um.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، پردیس بین الملل دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول): Nouri.seyedreza@stu.um.ac.ir

۱- مقدمه

پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای منوط به پیشرفت در سیستم مدیریت آن جامعه است. در این میان، نقش مدیر و کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. بر این اساس، برای افزایش اثربخشی و توسعه سازمان ابتدا باید امکانات و محدودیت‌های سازمان مورد نظر، از لحاظ نیروی انسانی و مادی مورد بررسی قرار گیرد و سپس، با استفاده از امکانات و تأمین کمبودها و مدیریتی کارآمد، جواب‌گوی نیازهای فرد و جامعه بوده و موجبات تحقق یافتن اهداف سازمان را فراهم نمود. علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به منظور بهره‌وری بوده، تا از این طریق بتوان اثربخشی را ارتقاء بخشید و با رهبری اثربخش و کارآمد، بهره‌وری مؤثرتر و بهتر از منابع مادی و مالی و به‌ویژه منابع انسانی استفاده نمود. برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان از مدیران انتظار می‌رود تا با استفاده از شیوه‌ها و متغیرهای مؤثر در این زمینه و اصول مدیریت و روابط انسانی، فرهنگ سازمانی خلاق را ایجاد نموده و در جهت بهره‌وری و کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمان، کوشا باشند. زیرا تفویض اختیار، منافع بلندمدتی از جمله؛ بهبود عملکرد، پیشرفت شغلی، و رضایت کارکنان و ... را برای سازمان، به دنبال خواهد داشت [۳۹، ۴۱، ۵۴]. به اعتقاد بیشتر مدیران، منابع انسانی خوب، دارایی هر سازمان تلقی شده و انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت فراوانی برخوردار است [۳۳، ۴۰، ۴۹]. امروزه در هر سازمانی (تولیدی، خدماتی یا آموزشی) به منظور اثربخش نمودن امور و نیل به اهداف، یکی از معیارها، جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی کارآمد و متخصص می‌باشد. زیرا نیروی انسانی نقش سازنده و کلیدی در پیشبرد اهداف و مأموریت‌های سازمان داشته و از ارکان رشد، توسعه و بقای سازمان محسوب می‌گردد [۳۲]. امروزه دیگر تجهیزات، برای اثربخشی امور سازمان کافی نمی‌باشد. لذا اهمیت به روابط انسانی و استفاده بهینه از نیروی فکر و مهارت‌های فردی کارکنان، سازمان را در دستیابی به اهدافش موفق می‌گرداند [۲۳، ۲۷]. امروزه، کارکنان با توجه به توان جمعی و فیزیکی و فکری خود در مجموع نیروی کار قابل‌ی را به وجود می‌آورند. این نیروی کار بدون عرضه تولید یا خدمت فاقد ارزش کارکردی است و زمانی ارزش واقعی پیدا می‌کند که در تولید محصول یا خدمت اثربخش باشد [۲۵، ۴۶]. در واقع محیط رقابتی کنونی سازمان‌ها، به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است [۱۷، ۲۲، ۳۸]. مدیر در نقش رهبری سازمان، می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه اثربخشی و بهره‌وری سازمان ایفاء کنند [۳۴، ۴۷].

تحقیقات متعدد نشان می‌دهند که بیش از هفتاد درصد فعالیت‌های مدیران را می‌توان به زیردستان، تفویض کرد [۳۷، ۹، ۸]. به عبارت دیگر، زیر دستان قادر به انجام دادن آنها هستند. در این باره، برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آن را به دیگران یاد داده و تفویض نمایند و خود در جستجوی دانستن و ایجاد سؤال باشند [۱۶، ۲۸]. تفویض اختیار^۱

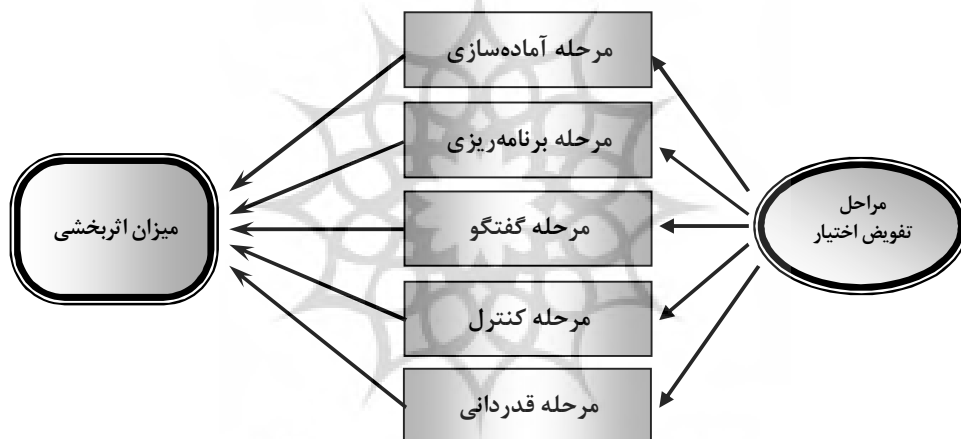
^۱ Delegation of Authority

فرآیند انتقال وظایف به رده‌های پایین‌تر سلسله مراتب و اعطای قسمتی از اختیارات مدیر به کارکنان است [۲۶]. در خصوص اندیشه تفویض اختیار، دراکر معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به‌گونه‌ای سازمان دهد که خودش، تنها به موضوعات عمده بپردازد و نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارند و کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پایین‌تر به دیگران واگذار شود [۳، ۱۲، ۱۳]. تفویض اختیار با توسعه سازمان، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ تا حدی که ادامه حیات سازمان بدون تفویض اختیار میسر نیست. با تفویض اختیار به کارکنان، غالباً احساس مسئولیت و استقلال آنها پرورش می‌یابد [۵، ۱۵، ۱۸]. در نتیجه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری درگیر شده و راه رشد آنها تسهیل خواهد شد. اگر مدیر برای زیردستان تصمیم‌گیری کند باعث می‌شود که وابسته به مدیران شده و در صورت وقوع اشتباه، مسئولیت آن را قبول نکنند.

در اداره سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه هستند، بدون تفویض قسمتی یا بخشی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین‌تر و همچنین ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری غیرممکن به نظر می‌رسد [۱۰، ۲۱]. از طرفی، تفویض اختیار یک‌باره و بدون برنامه‌ریزی مدون و چهارچوب مدار، همواره با شکست مواجه است. برای تفویض اختیار باید انتقال اختیار تصمیم‌گیری به صورت بطئی و کند باشد و در مراحل اول از تصمیماتی آغاز شود که بازتاب منفی کمتری داشته و از درجه ریسک‌پذیری کمتری برخوردار هستند [۶، ۴۳، ۴۵]. در واقع چون مدیران سطوح عالی برای این که فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت خود داشته باشند، ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیرنظر خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام بردارند [۳۱، ۴۴] و شهرداری مشهد به عنوان یک سازمان بزرگ و فرابخشی از این امر مستثنی نیست. با توجه به این توضیحات، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که آیا بین مراحل تفویض اختیار با میزان اثربخشی در مناطق شهرداری مشهد، رابطه وجود دارد؟ در واقع شهرداری مشهد، که شهرداری دومین کلان شهر مذهبی جهان اسلام و کشور بزرگ ایران است، سازمانی فرابخشی با فعالیت‌های گسترده و متنوعی است که مدیریت ارشد آن بدون تفویض اختیار بخش‌هایی از وظایف خود، قادر به ادامه فعالیت نیست. همچنین، به نظر می‌رسد که مدیران ارشد شهرداری با تفویض اختیار، قادر خواهند بود تا وظایف اصلی خود را که عبارت‌اند از تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در جهت خدمات دهی هر چه بهتر به مردم و توسعه و عمران شهری را به نحو مطلوب‌تری انجام دهند و خودشان را گرفتار تصمیم‌گیری‌ها و نظارت‌های روزمره نکنند. تفویض اختیار با توسعه شهرداری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند تا حدی که ادامه حیات شهرداری بدون تفویض اختیار به نظر می‌رسد که میسر نباشد. حتی می‌توان تفویض اختیار را در شهرداری یک ضرورت و نیاز اساسی برشمرد که مزایا و محاسن قابل توجه زیادی را می‌تواند برای این مجموعه به همراه داشته باشد. از دست‌آوردهای احتمالی تفویض اختیار می‌توان؛ طرح افزایش بازدهی و بهبود عملکرد، ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار، تقویت همکاری دسته جمعی، تسریع در اصلاح امور، جلوگیری از اتلاف وقت مدیران و ... را برشمرد.

در این مقاله که هدف اصلی آن مطالعه رابطه بین فرهنگ‌سازی تفویض اختیار و میزان اثربخشی است، یافته‌های حاصل از سنجش رابطه مذکور در مناطق شهرداری مشهد ارائه شده است. مراحل تفویض اختیار که شامل پنج بُعد؛ آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفتگو، قردادانی و کنترل نیز با میزان اثربخشی در مناطق شهرداری مشهد نیز مورد آزمون قرار گرفته است.

با توجه به مدل زیر می‌توان ابعاد اثربخشی را در بروز رفتارهای مثبت سازمانی در افراد مشاهده نمود. رفتارهای مثبت سازمانی با پنج صفت شخصیتی؛ وجدان، ثبات عاطفی، برون‌گرایی، خودسودمندی و بهبود در عملکرد بروز می‌کنند که در نهایت منجر به سلامت سازمانی خواهد شد [۱، ۲، ۳، ۴، ۵۰، ۵۲، ۵۳، ۵۵]. به دلیل گسترده شدن ابعاد مورد مطالعه این تحقیق به بررسی ابعاد تفویض اختیار پرداخته است. در شکل شماره ۱ مدل تحلیلی تحقیق که از توضیحات فوق حاصل شده، ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل تحلیلی پژوهش

۲- مبانی نظری: تفویض اختیار

امروزه به علت رشد سریع، فزاینده و پیچیده مؤسسات و سازمان‌ها، این امکان وجود دارد که وظایف و مسئولیت‌های نیروی کار به خوبی تعریف نشوند. تفویض اختیار که به مفهوم واگذاری قسمتی از اختیارات به کارکنان زیردست است، ابزاری است که مدیر به کمک آن، به کارایی لازم در انجام کارها دست می‌یابد. شرایط اساسی توفیق در تفویض اختیار، رضایت تفویض‌کننده، استقلال عمل و نظارت فردی که اختیار به او تفویض شده، است [۷، ۱۱، ۱۴]. تفویض اختیار، یک سبک مدیریتی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در ارتقای مهارت و افزایش دانش خود بکوشند و بتوانند به طور مستقل عمل نموده و مسئولیت برخی از کارهای معین در سازمان را بپذیرند [۲۰، ۲۹].

تفویض اختیار، تمرکز به درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها بصورت متمرکز [۴۶، ۵۱] و به درجه ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد [۵۲]. تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد [۴۷]. اختیار یک حق ذاتی در پست‌های مدیریتی است که بر مبنای آن می‌تواند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود [۵۲]. همان‌طور که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، مراحل تفویض اختیار شامل؛ آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفتگو، کنترل و قردادانی است که در نهایت موجب اثربخشی و بهره‌وری کارکنان خواهد شد.

۲-۱- فرضیه‌های پژوهش

با توجه به این‌که، هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین تفویض اختیار با میزان اثربخشی در مناطق شهرداری مشهد است، لذا فرضیات زیر را می‌توان به‌منظور دست‌یابی به هدف تحقیق عنوان کرد.

- بین مرحله آماده‌سازی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله قردادانی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله برنامه‌ریزی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله گفتگو تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله کنترل تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۳- پیشینه پژوهش

فدائی (۱۳۷۰)، در پژوهشی، به بررسی نگرش مدیران پرستاری نسبت به تفویض اختیار در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران پرداخته است. این پژوهش، مطالعه توصیفی تحلیلی است که، تعداد ۴۰ مدیر پرستاری بیمارستان‌های آموزشی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شرکت داشته‌اند. نتیجه پژوهش مؤید این نکته است که از ۴۰ مدیر پرستاری شرکت‌کننده در این بررسی، ۶۰٪ دارای نگرش منفی نسبت به هدف پژوهش، ۳۰٪ دارای نگرش مثبت و ۱۰٪ دارای نگرش بی‌تفاوت بوده‌اند و میانگین کلی نگرش واحدهای مورد پژوهش ۱/۹ مشاهده گردیده است.

خانجانی (۱۳۷۷)، در مطالعه‌ای، به بحث تفویض اختیار قانون‌گذاری در حقوق اساسی ایران پرداخته است. با پذیرفته شدن اصل تفکیک قوای حکومتی در جمهوری اسلامی ایران، وظیفه وضع و تصویب قوانین مورد نیاز کشور، در اختیار قوه مقننه قرار گرفته است و مجلس شورای اسلامی، حق وضع قانون در تمامی موضوعات و در حدود مقرر در قانون اساسی را دارد و نمی‌تواند این حق را به دیگران واگذار کند. اما در موارد استثنایی و نادر- که ضرورت آزمایش موضوعی برای وضع هر چه بهتر یک قانون، احساس شود یا تراکم کاری مجلس، آنچنان زیاد باشد که زمان کافی، برای تصویب همه قوانین مورد لزوم را نداشته باشد و عدم تصویب آنها موجب بروز خسارات جبران‌ناپذیر شود- قانون اساسی اجازه داده است این حق را صرفاً به کمیسیون‌های داخلی خود تفویض کند. علاوه بر آن، با اصلاحات به عمل آمده در قانون اساسی (در جریان

بازنگری سال ۱۳۶۸)، به مجلس اجازه داده شد تصویب اساسنامه سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی یا وابسته به دولت را به کمیسیون‌های داخلی خود یا دولت -به طور دایمی- واگذار نماید. اما این تفویض اختیار، سلب حق مجلس در جهت تصویب قانون، در همان مورد، نخواهد بود. بنابراین مجلس می‌تواند اگر اساسنامه مصوب کمیسیون یا دولت را ناقص یا ناکافی بداند یا اصلاً به هر دلیلی با تمام یا قسمتی از آن مخالف باشد، اصلاحات لازم را معمول، یا کلاً مصوبه مزبور را ملغی و راساً نسبت به تصویب قانون جدید در همان مورد اقدام نماید. البته در موضوع این تحقیق، متأسفانه محققان و نویسندگان تاکنون مطلب زیادی نوشته‌اند و محقق بیان می‌دارد موضوعات مذکور را به ناچار، از مشروح مذاکرات مجلس و بررسی قانون اساسی و شورای بازنگری آن و نیز تالیفات و تحقیقات نویسندگان حقوق اساسی و اداری گردآوری نموده است.

هادیزاده مقدم (۱۳۷۹)، در مقاله‌ای با عنوان « تفویض اختیار: اصل فراموش شده » بیان می‌دارد؛ فرایند تفویض اختیار سه مرحله دارد، تضمین اختیار، واگذاری مسئولیت و الزام به پاسخگویی. این که تفویض اثربخش چیست و چگونه صورت می‌گیرد، چه موقع باید تفویض کرد و پیش فرض‌های آن کدامند و چرا مدیران به سختی تفویض می‌کنند و مزیت‌های تفویض اختیار چیست، در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است.

در مقاله خلاق (۱۳۸۴)، مبانی نظری تفویض اختیار تحلیلی در برنامه‌ریزی درسی مورد بحث قرار گرفته است. نویسنده مقاله بیان می‌دارد؛ برای درک مفهوم تفویض اختیار در برنامه‌های درسی براساس دیدگاه‌های مطرح شده باید نقاط تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی درسی را مورد توجه قرار داد. در برنامه‌ریزی درسی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای آنچه که بیش از همه مبدا تصمیم‌گیری و انتخاب است و بیش از سایر عناصر برنامه در مورد آن حساسیت و جود دارد انتخاب محتوای برنامه است. مقاله کردرستمی (۱۳۸۴)، با عنوان « هنر تفویض اختیار » بیان می‌کند؛ تفویض اختیار در سازمان با واژه‌های دیگری چون «عدم تمرکز»، «توانمندسازی کارکنان»، «مدیریت مشارکت‌جو»، «مسئولیت‌پذیری» و «حساب‌پس‌دهی» مدیران گره خورده است.

نیلی احمدآبادی (۱۳۸۸)، در تحلیلی بر سیاست تمرکززدایی در دو وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، با تأکید بر آیین‌نامه تفویض اختیار برنامه‌های درسی به دانشگاه‌ها که یکی از راهکارهای تمرکززدایی در سیستم مدیریت دانشگاه‌ها بوده، پرداخته است. این مقاله با هدف پاسخ-گویی به این سوال که «آیا "اوا" چارچوب اصلی تفویض اختیار برنامه درسی به دانشگاه‌ها را مشخص کرده است؟»، انجام گردیده است. این تحقیق توصیفی، با روش تحلیل محتوای کمی و کیفی انجام شده و جامعه و نمونه آماری یکسان و در حقیقت نمونه‌گیری به روش سرشماری بود. واحد تحلیل در این آیین‌نامه، ماده‌ها به انضمام مقدمه و واحد ثبت، جملات و عبارات آیین‌نامه بود و تحلیل داده‌ها با روش میانگین وزنی انجام شد. توجه به عناصر ارتباطی در آیین‌نامه، مواردی از عدم انسجام بین مواد آیین‌نامه، عدم انطباق این مواد با اهداف، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی مندرج در آیین‌نامه، واگذاری اختیارات برنامه درسی در حد متوسط به دانشگاه‌ها و کلی‌گویی در بعضی از قسمت‌های متن آیین‌نامه ملاحظه شد. آمادگی‌های لازم

در دانشگاه‌ها برای این تفویض فراهم نیست. مواردی از قبیل عدم ارزیابی سریع از نحوه اجرای آیین نامه، سردرگمی دانشگاه‌ها به علت پرداختن به کلی‌گویی‌هایی در بعضی از مواد و عدم تبیین چگونگی اجرای آیین نامه به صورت جامع، نمونه‌ای از ابهام‌های این قانون است.

در تحقیق دیگری عباس‌زاده (۱۳۸۹)، به ارزیابی عملکرد تفویض اختیار در سازمان بازرگانی استان‌ها پرداخته است. محقق بیان می‌دارد؛ شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی کشور در ده ساله اول انقلاب (۶۸-۱۳۵۸) از قبیل مقتضیات ناشی از جنگ تحمیلی و تحریم اقتصادی، منجر به گسترش حیطه تصدی‌گری 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 کلبه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی بوده است. علی‌رغم پیش‌بینی ساز و کارهای اصلاحات نظام اداری و کوچک‌سازی 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. حال به منظور ارزیابی عملکرد تفویض اختیار انجام شده، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی با همکاری محقق به بررسی و مطالعه موضوع پرداخته 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 بازخورد اشاره نمود.

کوکرام^۱ (۲۰۰۷)، در مطالعه خود با موضوع تفویض اختیار و حل اختلافات سازمان‌های دولتی معتقد است که با توجه به مشکلات فزاینده ناشی از تفویض اختیار، در سازمان‌های دولتی، بایستی آنها را حل نمود. این مقاله با بررسی سازمان‌های دولتی در آمریکا، پرداخته است. نتایج حاصل از رگرسیون نشان می‌دهد برای رفع مشکلات سازمانی، لازم است تفویض اختیار با تعهد سازمانی همراه شود. از سوی دیگر، بایستی برای کاهش این اختلافات فرآیند تفویض اختیار به درستی اجرایی شود به این ترتیب که افراد با شرح مسئولیت‌های خود آشنا شده و تعهد به سازمان خود نیز داشته باشند. در مجموع اگر تفویض اختیار با اعتماد میان اعضا همراه باشد، مشکلات به نحو چشمگیری کاهش خواهد یافت. وی نتایج این تحقیق را قابل تعمیم ندانسته است.

^۱ Cockerham

وایت^۱ (۲۰۰۷)، در مقاله‌ای با عنوان «تفویض اختیار، وابستگی متقابل و بهره‌وری»، به بررسی تفویض اختیار و میزان بهره‌وری دانش‌آموزان کلاس ششم در درس انگلیسی پرداخته است. وی بررسی کرد که آیا تفویض اختیار در میان معلمان منجر به افزایش بهره‌وری (بهره‌وری دانش‌آموزان شامل پیشرفت در نوشتن انگلیسی بود) می‌شود. جامعه آماری این مطالعه، مدارس یکی از شهرهای بزرگ در جنوب غربی آمریکا با تعداد نمونه انتخابی ۸۴ دانش‌آموز بود. نتایج حاصل از تحلیل آماری رگرسیون نشان می‌دهد که تفویض اختیار در میان معلمان منجر به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان شده است. ابزار سنجش، در این مطالعه، پرسشنامه کوهن، لوطان و لکر^۲ (۱۹۸۹)، بود.

چادویک، اوتنکو و نین^۳ (۲۰۰۹)، در تحقیقی با موضوع؛ تفویض اختیار همراه با افزودن پشتیبان یا حامی در میان کارمندان سازمان‌های دولتی، معتقد است، همراهی یک پشتیبان، منجر به پویا شدن تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. البته برای تفویض اختیار بایستی افراد اعتبارسنجی شوند تا توانمندی آنها برای تفویض اختیاری که صورت می‌گیرد، تأیید شود. نتایج تحلیل عاملی این تحقیق نشان داد افرادی که با اعتبارسنجی، توانمندی آنها مورد تأیید قرار گرفته است و سپس مسئولیت‌ها به آنها تفویض شده است، عملکردشان به مراتب قوی‌تر از سایرین بوده است.

بل و بودی^۴ (۲۰۱۲)، در تحقیقی در مورد تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری، معرفی پارادایم جدید، به مطالعه ۱۴ مقاله در مجلات تجاری و حرفه‌ای بین سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۱۰ با روش فراتحلیل پرداختند. در کل این مقالات ۵ شباهت کلیدی در مورد رابطه تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری وجود دارد:

- تفویض اختیار یک فرآیند است که مرحله به مرحله رخ می‌دهد
- نتایج تفویض اختیار، منجر به منافع سازمانی می‌شود
- در تفویض اختیار، انتخاب فردی که این فرآیند را شروع می‌کند، حائز اهمیت است
- قدرت و اعتماد دو ویژگی مهم در اجرایی کردن این فرآیند است
- اجرای مطلوب این فرآیند، مستلزم ارتباطات خوب و قوی است

علت انتخاب این روش، به دلیل پراکندگی در نتایج تحقیقات در مورد تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری بود.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با اجرای پرسشنامه بر روی نمونه‌ای از پاسخ‌گویان که از میان جمعیت زیاد انتخاب شده‌اند، به توصیف و تبیین این جمعیت می‌پردازد؛ از نظر روش تحقیق، پیمایشی است. اما از نظر زمانی مقطعی و با توجه به حجم نمونه از نوع مطالعات پهنانگر محسوب می‌شود. این تحقیق در سطح تحقیقات توصیفی و

^۱ Whyte

^۲ Cohen, Lotan, and Leechor's

^۳ Chadwick, Otenko, S., & Nguyen

^۴ Bell & Bodie

تحلیلی بوده و نظر به اینکه علاوه بر اهداف علمی در چارچوب امکانات شهرداری مشهد راهکارهایی برای ارتقاء و بهبود سطح تفویض اختیار ارایه می‌دهد، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش؛ کلیه‌ی مدیران (شامل عناوین: مدیر، معاون، رئیس اداره، رئیس گروه، کارشناس مسئول، مسئول و عناوین مشابه) و کارشناسان شهرداری مشهد شاغل در حوزه‌های ستادی و مناطق شهرداری در تیرماه سال ۱۳۹۳ در نظر گرفته شد که حدود ۱۰۸۰ نفر بوده و توسط شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۳۷۷ نفر از ستاد و مناطق شهرداری مشهد انتخاب گردیدند. البته برای انتخاب نمونه‌ها در درون هر طبقه، از روش نمونه‌گیری سیستماتیک بهره‌گیری شد. برای سنجش روایی و پایایی ابزار تحقیق؛ روایی محتوایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران علمی در حوزه تخصصی مورد بررسی قرار گرفت. رویه متداول برای بررسی روایی محتوایی اجماع داوران یا متخصصان بر جامعیت گویه‌ها است. به این منظور از نظر اعضای هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی مشهد و کارشناسان خبره شهرداری استفاده شد. همچنین در این تحقیق برای ارزیابی ضریب پایایی پرسشنامه از روش همسازی درونی و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مهم‌ترین روش برای مقیاس‌های رتبه‌ای (ترتیبی) می‌باشد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۱۴ حاصل گردید که حاکی از قابلیت اعتماد بالای ابزار این تحقیق است. برای تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

۵- نتایج پژوهش

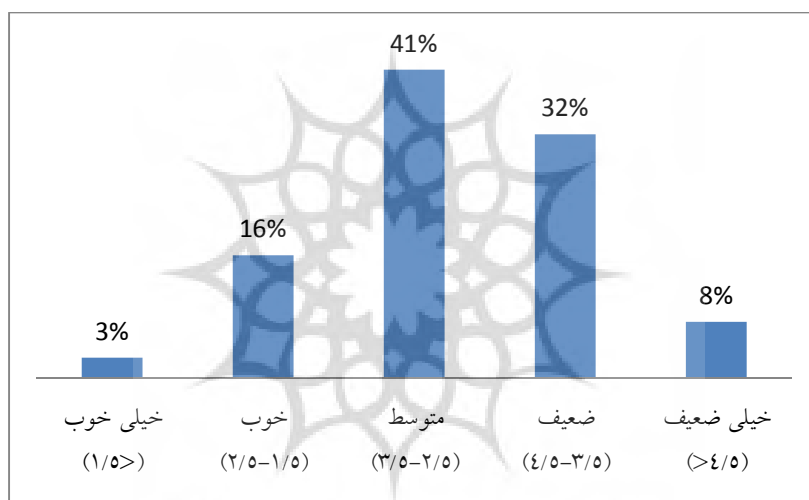
در این بخش، ابتدا یافته‌های توصیفی مرتبط با سیمای آزمودنی‌ها ارایه می‌گردد. همان‌طور که نتایج گزارش شده در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد؛ بیشترین تعداد پاسخ‌گو (۶۲ درصد) دارای تحصیلات لیسانس بوده‌اند و کمترین تعداد پاسخ‌گویان تحصیلات دیپلم (۱۰ درصد) و فوق‌لیسانس (۱۰ درصد) داشته‌اند. توزیع فراوانی نمونه مورد بررسی برحسب عنوان شغلی و جنسیت حاکی از آن است که بیش‌ترین تعداد پاسخ‌گو (۴۰ درصد)، دارای عنوان شغلی کارشناس مسئول بوده‌اند و کم‌ترین تعداد پاسخ‌گویان (۳ درصد)، عنوان مدیر یا معاون داشته‌اند و جنسیت اکثر پاسخ‌گویان (۷۱ درصد) مرد و مابقی (۲۹ درصد) زن بوده است.

جدول ۱- شمایی کلی از یافته‌های توصیفی سیمای پاسخ‌گویان

متغیر		طبقات فراوانی (درصد)	
جنسیت	مرد (۷۱)	زن (۲۹)	
میزان تحصیلات	دیپلم (۱۰)	فوق‌دیپلم (۱۸)	لیسانس (۶۲)
عنوان شغلی	مدیر یا معاون (۳)	رئیس اداره (۱۵)	کارشناس مسئول (۴۰)
		مسئول (۲۰)	سایر مشاغل (۲۲)

توصیف ابعاد فرآیند تفویض اختیار

همان‌طور که بیان شد، برای چگونگی اجرای فرآیند تفویض اختیار پنج بُعد شامل آماده‌سازی، برنامه‌ریزی، گفتگو، کنترل و قدردانی در نظر گرفته شده است. یافته‌های توصیفی حاکی از آن است که ۱۹ درصد پاسخ‌گویان اجرای فرآیند تفویض اختیار در شهرداری مشهد را خوب و ۴۰ درصد ضعیف ارزیابی نموده‌اند (شکل شماره ۲ را مشاهده کنید). همچنین پس از جمع‌بندی امتیازات و تبدیل امتیازات از مقیاس ترتیبی به فاصله‌ای در بازه ۱ تا ۵، محقق قادر به مقایسه میانگین‌های هر یک از مراحل یا ابعاد پنج‌گانه تفویض اختیار گردید. در جدول شماره ۲ میانگین دیدگاه‌ها و نظرات پاسخگویان در رابطه با هر یک از بُعدهای پنج‌گانه فرآیند اجرای تفویض اختیار گزارش گردیده است.



شکل ۲- دیدگاه پاسخ‌گویان در رابطه با چگونگی اجرای فرآیند تفویض اختیار

با توجه به نتایج گزارش شده در جدول شماره ۲ همچنین می‌توان گفت اجرای فرآیند تفویض اختیار در شهرداری مشهد کمتر از حد متوسط است ($\text{Chi-Square} = ۲۷,۶۵$, $df = ۱$, $P\text{-value} = .۰۰۰$). از طرفی نتایج آزمون فریدمن که برای رتبه‌بندی ابعاد فرآیند اجرا شده در تفویض اختیار به کار گرفته شده است، نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان انتخاب شده از شهرداری مشهد، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد، بُعد آماده‌سازی کمترین رتبه و بُعد قدردانی بیشترین رتبه را در بین ابعاد پنج‌گانه فرآیند اجرای تفویض اختیار در مناطق شهرداری مشهد کسب نموده‌اند.

(Friedman chi square = ۱۰۵,۲, P-value = ۰,۰۰۰)

جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد فرآیند اجرای تفویض اختیار

ابعاد فرآیند تفویض اختیار	رتبه	میانگین رتبه
آماده‌سازی	۱	۳/۲۵
برنامه‌ریزی	۲	۳/۰۶
گفتگو	۳	۳/۰۵
کنترل	۴	۲/۹۷
قصدانی	۵	۲/۶۷

نتایج تحلیلی بررسی رابطه بین فرآیند تفویض اختیار با میزان اثربخشی برای بررسی رابطه بین فرآیند تفویض اختیار با میزان اثربخشی از روش تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از رابطه بین متغیرهاست از تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌شود. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است.

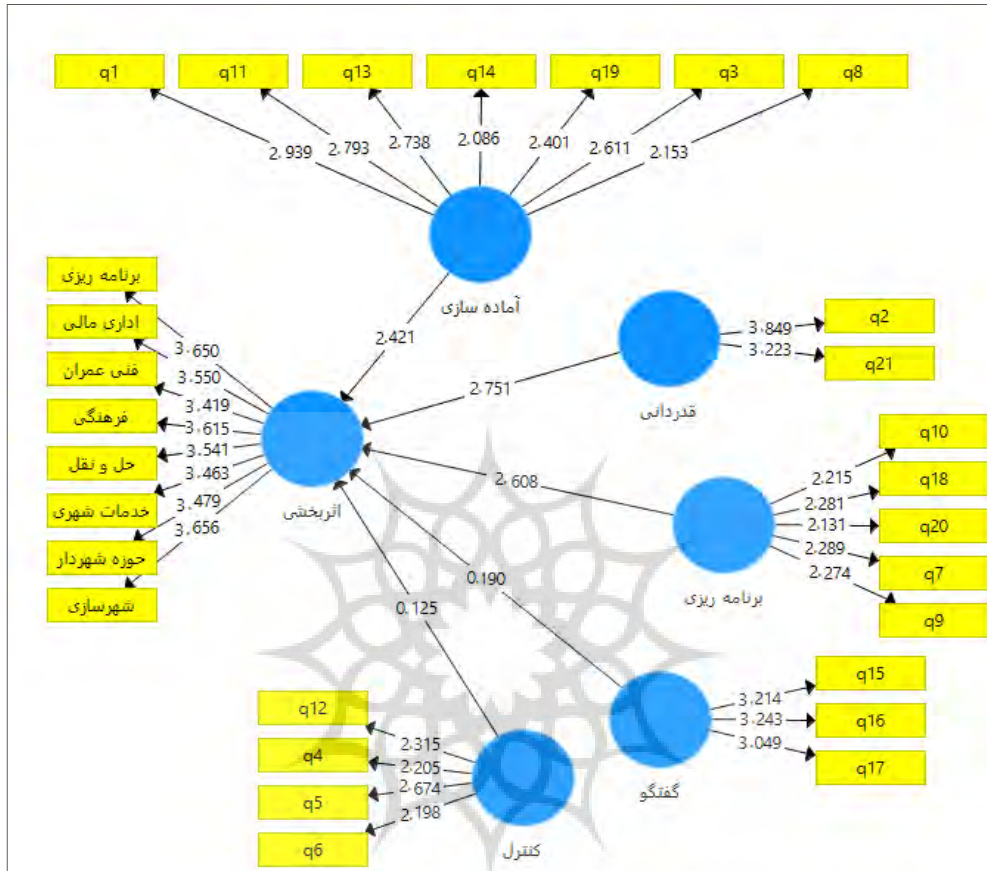
یکی از تکنیک‌های مورد استفاده SEM کم‌ترین مربعات بخشی (PLS) که بر روی واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است [۵۵]. در PLS، پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه تکراری تخمین زده می‌شوند که رگرسیون ساده و چندگانه را به وسیله کم‌ترین مربعات معمولی (OLS)، ترکیب می‌کند. روش آماری به‌کارگرفته شده در این پژوهش، روش «معادلات ساختاری» با استفاده از نرم‌افزار Smart-pls است. همچنین، به منظور بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

۱-۵- بررسی روایی مدل اندازه‌گیری

به منظور بررسی روایی سازه، تحلیل عاملی تاییدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌هاست و قبل از انجام تحلیل مسیر (مدل ساختاری)، ابتدا باید تحلیل عاملی تاییدی (مدل اندازه‌گیری) انجام شود و در واقع به بررسی این موضوع پرداخته شود که آیا سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند. در تحلیل عاملی تاییدی، هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیک‌تر باشد، به معنی این است که سوال‌های پرسشنامه ارتباط قوی‌تری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی صفر باشد این به معنای نبود ارتباط بین سوال پرسشنامه با متغیر مکنون است. بار عاملی منفی به معنای معکوس بودن جهت اثرگذاری سوال پرسشنامه بر متغیر مکنون است. مقدار بار عاملی کوچکتر از ۰/۴ و آماره t کمتر از ۱/۹۶ باید از مدل حذف شود. نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تاییدی

اماره T	بار عاملی	سوالها	ابعاد فرایند تفویض اختیار
۲/۹۳۹	۰/۴۸۳	Q۱	آماده سازی
۲/۷۹۳	۰/۴۷	Q۳	
۳/۷۳۸	۰/۴۲۵	Q۸	
۲/۰۸۶	۰/۴۰۷	Q۱۱	
۲/۴۰۱	۰/۴۳۸	Q۱۳	
۲/۶۱۱	۰/۴۰۵	Q۱۴	
۲/۱۵۳	۰/۴۹۴	Q۱۹	
۳/۸۴۹	۰/۴۴	Q۲	قدردانی
۳/۲۲۳	۰/۴۹۴	Q۲۱	برنامه ریزی
۲/۲۱۵	۰/۵۶۳	Q۷	
۲/۲۸۱	۰/۷۸۶	Q۹	
۲/۱۳۱	۰/۴۶۵	Q۱۰	
۲/۲۸۹	۰/۴۴	Q۱۸	
۲/۲۷۴	۰/۵۵۱	Q۲۰	
۳/۲۱۴	۰/۴۵۲	Q۱۵	گفتگو
۳/۲۴۳	۰/۵۷۹	Q۱۶	کنترل
۳/۰۴۹	۰/۴۸۷	Q۱۷	
۲/۱۹۸	۰/۴۵۴	Q۴	
۲/۶۷۴	۰/۴۱۶	Q۵	اثر بخشی
۲/۲۰۵	۰/۴۲۵	Q۶	
۳/۳۱۵	۰/۴۱۷	Q۱۲	
۳/۶۵۰	۰/۴۰۹	معاونت برنامه ریزی	
۳/۵۵۰	۰/۴۶۱	معاونت اداری مالی	
۳/۴۱۹	۰/۴۳۶	معاونت فنی و عمران	
۳/۶۱۵	۰/۴۶۶	معاونت فرهنگی	
۳/۵۴۱	۰/۴۱۸	معاونت حمل و نقل	
۳/۴۶۳	۰/۴۲۱	معاونت خدمات شهری	
۳/۴۷۹	۰/۴۶۷	معاونت حوزه شهردار	
۳/۴۵۶	۰/۴۵۶	معاونت شهرسازی	



نمودار ۱- مدل تحقیق فرضیات در حالت معناداری ضرایب فرضیات (t-value)

با توجه به مقادیر P-value حاصله در جدول ۴ ملاحظه می‌شود که مراحل قدرتدانی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی تفویض اختیار بر روی اثر بخشی تاثیر معنی‌داری دارند. اما سایر مراحل، از نظر آماری تاثیر معنی‌داری بر اثر بخشی ندارند. بنابراین، در مجموع با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان پذیرفت که:

- بین مرحله آماده‌سازی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله قدرتدانی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله برنامه‌ریزی تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین مرحله گفتگو تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود ندارد.
- بین مرحله کنترل تفویض اختیار با میزان اثربخشی رابطه معنی‌دار وجود ندارد.

جدول ۴- نتایج رتبه‌بندی تأثیر مراحل تفویض اختیار بر اثربخشی

میزان تاثیر	مرحله تفویض اختیار
۰/۱۴۲	آماده‌سازی
۰/۱۶۵	قدردانی
۰/۰۶۰	گفتگو
۰/۰۵۴	برنامه‌ریزی
-۰/۰۷۱	کنترل

۶- جمع‌بندی یافته‌های پژوهش

یافته‌های اصلی پژوهش نشان می‌دهند که بین فرآیند تفویض اختیار با اثر بخشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

این بدان معناست که سه مرحله اجرایی فرآیند تفویض اختیار که شامل: آماده‌سازی، قدردانی و برنامه‌ریزی است بر روی اثربخشی موثرند و دو مرحله گفتگو و کنترل در این تحقیق از نظر آماری تأثیر معنی‌داری بر اثر بخشی ندارند. این بدان معنی است که همهی مدیران و کارکنان مناطق دوازده‌گانه شهرداری مشهد، وظایفی که باید و نباید واگذار شود شامل هدف گذاری و تعیین وظایفی که باید توسط کارکنان به اتمام برسد را به صورت مطلوب تعیین کرده‌اند (آماده‌سازی)، همچنین انجام موفقیت‌آمیز کار و سپاس‌گذاری از تلاش‌های زیردستان پذیرفته شده است (قدردانی). در حالی که، یافتن کارکنانی واجد شرایطی که از طریق آنان، کارها به شکل موثر انجام شود و اعتماد متقابل میان سرپرست و کارکنان که از شرایط بسیار مهم در مرحله برنامه‌ریزی است به درستی صورت نگرفته است (برنامه‌ریزی).

نتایج این پژوهش در مورد عدم پذیرش دو مرحله گفتگو و کنترل با هیچ کدام از تحقیقات اشاره شده در پیشینه این مقاله همراستا نبوده و شاید علت آن را بتوان به این ترتیب ذکر نمود که تحقیقات بررسی شده مربوط به سازمان دولتی مانند شهرداری نبوده است. بنابراین، تفویض اختیار در سازمان‌ها و اداره‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بزرگ، امری اجتناب‌ناپذیر است. اما مدیرانی موفق‌ترند که در به‌کارگیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیردستان داشته باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف حیطة مسئولیت سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند تفویض اختیار، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می‌بخشد. تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و ماموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه‌ای بودن آن و ... استوار باشد.

در تفویض اختیار مدیران باید هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در زیردستان را تقویت نماید و بالاخره این‌که تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرآیند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و بازخوردهای لازم را به تفویض شونده ارائه نماید. از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و نتایج این پژوهش به این نتیجه می‌توان دست یافت که استقرار تفویض اختیار نیز همچون دیگر راهبردهای و اصول مدیریت با تنگناها و محدودیت‌هایی مواجه می‌گردد. این موانع از ابعاد مختلف از جمله موانع مربوط به تفویض کننده (رئیس)، مرئوس، محیط و فرهنگ سازمانی قابل بررسی است. برای این‌که موانع تفویض اختیار تا حدودی برطرف شود باید اقداماتی نظیر ارائه سند کتبی و شفاف برنامه تفویض اختیار به کارمندان، اطلاع از توانمندی کارکنان و ارائه آموزش‌های لازم، انگیزش زیردستان، اغماض در مورد اشتباهات زیردستان، استقرار کنترل کافی، تغییر نگرش مدیران به مدیریت مشارکتی، تاکید بر ارباب رجوع محوری در نظام اداری، اغماض در مورد اشتباهات زیردستان و استقرار سیستم کنترل کافی را معمول داشت.

به منظور انجام تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود؛ سیستم تفویض اختیار در شهرداری اجرایی شده و در طول اجرای مورد تامل قرار گیرد و بازخورد آن ارزیابی شود. البته جهت اجرا، باید به ابعاد آماده‌سازی: تشکیل کمیته‌های تخصصی؛ بُعد برنامه‌ریزی: اصلاح رویه‌ها و همچنین تغییرات در تشکیلات و ساختار؛ بُعد گفتگو: اصلاح مرادفات و نگرش‌ها و بُعد کنترل توجه نمود. همچنین، با توجه به این‌که در پژوهش حاضر، فقط به بررسی مراحل تفویض اختیار و تاثیر بر اثربخشی پرداخته شد، به محققان پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی ابعاد اثربخشی در بروز رفتارهای مثبت سازمانی را بررسی نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

References:

منابع:

- ۱- استونر، جیمز ای. اف، فریمن آر. ادوارد و گیلبرت داتیل آر. (۱۳۷۹). مدیریت، جلد دوم (سازماندهی - رهبری - کنترل)، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- اقتداری، علی محمد (۱۳۷۲). سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی، تهران: مولوی، چاپ ششم.
- ۳- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهاردهم.
- ۴- امامی، محمد جعفر. آشتیانی، محمدرضا (۱۳۵۹). نهج البلاغه با ترجمه گویا و شرح فشرده زیر نظر آیت الله مکارم شیرازی، جلد سوم، تهران: ناشر مدرسه امام علی بن ابی طالب (ع)، چاپ اول.
- ۵- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: موسسات عالی بانکداری، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ نهم.
- ۶- جمالی باقلعه، زهرا. موسی‌پور، نعمت‌الله (۱۳۸۴). «مقاومت کارکنان در برابر تغییرات و نقش مدیریت در کاهش آن»، ماهنامه روش، شماره ۹۴.

- ۷- جاجرمی‌زاده، محسن (۱۳۷۴). «بررسی وضعیت تمرکز و عدم تمرکز در ساختار تصمیم‌گیری جهاد دانشگاهی و طراحی الگوی بهینه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۸- خانجانی، حسن (۱۳۷۷). «تفویض اختیار قانونگذاری در حقوق اساسی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۹- خلایقی، علی اصغر (۱۳۸۴). «تحلیلی بر ارتباط دوجانبه آموزش با محیط کار، مجله رشد آموزش فنی حرفه‌ای، شماره اول.
- ۱۰- داوری، مجیدرضا (۱۳۷۳). «علل ارجاع مسائل جزئی به مدیران مافوق در شرکت سهامی ذوب‌آهن اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۱۱- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
- ۱۲- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، تهران: صفار، چاپ پنجم.
- ۱۳- ذراکر، پیتر (۱۳۷۴). جامعه پس از سرمایه‌داری، ترجمه محمود طلوعی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۱۴- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۸). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، جلد دوم.
- ۱۵- رضائیان، علی (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت، چاپ پنجم.
- ۱۶- روح نواز، محمود. (۱۳۸۵). «تمرکززدایی و تفویض اختیار»، نشریه داخلی دانشگاه علوم پزشکی تهران، سال ۸، شماره ۸۲.
- ۱۷- شریعتمداری مهدی. (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت، تهران: انتشارات کوهسار، چاپ دوم.
- ۱۸- شیرازی، علی. (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی، مشهد: جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- ۱۹- عباس‌زاده، حسن (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان بازرگانی استان‌ها»، مجله مدیریت و بصیرت، شماره ۱۷.
- ۲۰- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹). مبانی و اصول مدیریت آموزشی، تهران: روان، چاپ دوازدهم.
- ۲۱- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۴). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: بعثت، چاپ هشتم.
- ۲۲- فردسی، لانتبورگ آلان‌سی، ادنستین (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی، ترجمه محمدعلی فرنی، تبریز: آگاه، چاپ اول.
- ۲۳- فرنچ درک ورد، هیثر (۱۳۷۱). فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- ۲۴- فدائی، قاسم (۱۳۷۰). «نگرش مدیران پرستاری نسبت به تفویض اختیار در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران.
- ۲۵- فرهنگ، قدرت‌الله (۱۳۷۷). «بررسی عوامل موثر بر خلاقیت مدیران شرکت روغن نباتی پارس»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- ۲۶- قرانی‌مقدم، امان‌الله (۱۳۷۵). مدیریت آموزشی، تهران: ایجد، چاپ اول.
- ۲۷- کینلا، دنیس‌سی (۱۳۸۳). تواناسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومه علی‌سلیمان، تهران: نشر مدیران، چاپ اول.
- ۲۸- کوردمی، جرمی (۱۳۸۰). تفویض اختیار موفق مدیریت در یک هفته، مترجم بنفشه نمازی، تهران: انتشارات کیفیت و مدیریت.
- ۲۹- کرینر، استوارت (۱۳۸۱). دیدگاه‌های کلیدی مدیریت، ترجمه محمد علی حسین‌نژاد، تهران: ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳۰- کردرستمی، مجید (۱۳۸۶). مدیریت تحول و بهسازی سازمان، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ دوم.
- ۳۱- کونتز هرولد، اودانل. سیریل، وپهریخ هاینز (۱۳۸۱). اصول مدیریت (جلد اول)، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، سید امین‌الله علوی، دکتر علی اکبر فرهنگی و دکتر اکبر مهلوویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳۲- لوکس، استیون (۱۳۷۰). قدرت فرانسایی یا شر شیطان، ترجمه فرهنگ رجایی، تهران: مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، چاپ اول.
- ۳۳- مطهری، مرتضی (۱۳۶۹). انسان در قرآن، تهران: صدرا، چاپ اول.
- ۳۴- موسی‌خانی، مرتضی، منشی‌زاده نائین، مسعود (۱۳۸۶). سرپرستی سازمان، قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، چاپ اول.
- ۳۵- نیرومند، پوراندخت. مسجدیان، سهراب (۱۳۷۸). مدیریت آموزشی، تهران: پیک مروا، چاپ اول.

- ۳۶- نیلی احمدآبادی، محمدرضا (۱۳۸۸). «تحلیلی بر سیاست تمرکززدایی در دو وزارتخانه "علوم، تحقیقات و فناوری" و "بهداشت، درمان و آموزش پزشکی" با تاکید بر آیین‌نامه تفویض اختیار برنامه‌های درسی به دانشگاه‌ها»، راهبردهای آموزش تابستان، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- ۳۷- هادی‌زاده، اکرم (۱۳۷۹). «تفویض اختیار یک اصل فراموش شده»، فصلنامه انجمن مدیریت، سال ۱۰، شماره ۴۳.
- ۳۸- Baker, Kathryn A., Branch, Kristi, M. (۲۰۰۲). Concept underlying Organizational Effectiveness[Online].SC.DOV/SC-
BENCHMARK.Avaliable:<http://WWW.SC.DOV/SC-BENCHMARK>.
- ۳۹- Bell, R. L., Bodie, N. D. (۲۰۱۲). Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, ۹(۲), ۹۴-۱۰۸.
- ۴۰- Certo, s., (۱۹۸۶). *Principles of Modern Management*. ۴th. ed.
- ۴۱- Chadwick, D. W., Otenko, S., Nguyen, T. A. (۲۰۰۹). Adding support to XACML for multi-domain user to user dynamic delegation of authority. *International Journal of Information Security*, ۸(۲), ۱۳۷-۱۵۲.
- ۴۲- Cockerham, G. B. (۲۰۰۷). The Delegation of Dispute Settlement Authority to Conventional International Governmental Organizations. *International Politics*, ۴۴(۶), ۷۳۲-۷۵۲.
- ۴۳- Daft R., Noe, R. (۲۰۰۱), *organizational behavior*, Newyork: Harcourt Inc.
- ۴۴- Daft, R. L. (۱۹۹۸). *Organization Theory and Design*, ۶th, Ohio, South western college publishing.
- ۴۵- Desler, G. (۱۹۹۸). *Management*, Englewood Cliff Prentice-Hall.
- ۴۶- Fredrickson, James W. (۱۹۹۶). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*. vol. ۱۱, No. ۲.
- ۴۷- Fry, Louis w. and John W. Slocum, (۱۹۸۴). Technology, structure and work group effectiveness. *Academy of management journal*, Vol. ۲۷, No. ۲.
- ۴۸- Henri, J.F. (۲۰۰۴). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap, *Managerial Finance Journal*, Vol. ۳۰.
- ۴۹- koontz, H., weichrich, H. (۱۹۹۰). *Essentials of Management*, ۵th. ed, McGraw- Hill.
- ۵۰- Luthans, F., Youssef, C. (۲۰۰۷). Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, ۳۳:۳, pp. ۳۲۱-۳۴۹.
- ۵۱- Martz, W.A. (۲۰۰۸). Evaluating organizational effectiveness. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Western Michigan University.
- ۵۲- Robbins, Stephen P. (۱۹۸۷). *Organization Theory*, New York, prentice-Hall.
- ۵۳- Stueart, R. D., Moran B. B. (۱۹۹۸). *Library and Information center*, ۸th Edition.
- ۵۴- Whyte, A. (۲۰۰۷). Delegation of authority, interdependence, and productivity: Managing writing response groups through an organizational approach. *Sociological Focus*, ۴۰(۲), ۱۸۲-۲۰۱.
- ۵۵- Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N. (۲۰۱۰). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. ۶۳, p. ۷۶۴.



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی
پرتال جامع علومو انسانی