



ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمان های بازرگانی استانها

دکتر میرفیض فلاح شمس
عضو هیات علمی دانشگاه
حسن عباس زاده
کارشناس بانک مرکزی

قسمت پایانی

الگوهای تفویض اختیار سازمانی الف- روشهای کلی

مدیران رده بالا می توانند حداقل از پنج طریق زیر درجه ای از اختیارات خود را به مدیران رده های پایین تر تفویض کنند: (رحمان سرشت، ۱۳۷۲)

تفویض کلی: مدیران می توانند تقریباً تمام اختیارات خود را به افراد رده های پایین تر تفویض کنند و به قول «فیفر» و «سالانسیک» عمدتاً نقش نمادین ایفا نمایند یا بقول 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 نمایند. البته منظور از تفویض اختیار، اختیاراتی که مدیران می توانند تفویض نمایند، زیرا هیچ مدیری بیش از آنچه خود اختیار دارد نمی تواند تفویض کند.

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 کند و اختیار تصمیم گیری در مورد تصمیمات جزئی را به رده های پایین یا سایر واحدها تفویض نماید.

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

تفویض رده ای (تفویض بوروکراتیک): در این روش برخی یا کلیه تصمیمات بطور طولی (مانند نصف النهارات) و یا عرضی (مثل مدارها) تجزیه می شوند و در درجه اول اختیار هر رشته از تصمیمات متجانس طولی به یک مدیر و در درجه دوم، اختیار هر سطح از سطوح تصمیم گیری بطور نردبانی (پله پله) به مدیرانی که پشت سرهم در فاصله بین دوریل مرزهای یک تفویض اختیار

طولی صف کشیده اند و اگذار میشود این توضیح یادآور یک سازمان بوروکراتیک است.

تفویض مختلط: بعید به نظر میرسد چهار روش فوق به طور خاص در هر زمان و در هر گوشه ای از سازمان وفادارانه مورد تبعیت قرارگیرد به این جهت دور از ذهن نخواهد بود اگر ماهیت هر گروه از تصمیمات پیروی از روش های خاص تفویض اختیار خود را ایجاب کند.

ب- روشهای خاص عدم تمرکز

براساس اینکه امور استراتژیک، اداری و عملیاتی سازمانها توسط چه سطحی از مدیریت انجام گیرد، الگوهای زیر برای تفویض اختیار موجود می باشد:

الگوی اول: تفویض اختیار رده ای:

براساس این الگو، امور استراتژیک در قلمرو وزارتخانه، مسایل تاکتیکی به استانها و ادارات تابعه عهده دار مسایل عملیاتی می باشند. این تفویض اختیار با تفویض اختیارات رده ای (سلسله مراتبی) هماهنگی دارد ولی وجود

برخی محدودیت‌ها اولاً با محدودیت‌های فکری و ذهنی بشر بعید است که انسان بتواند همه امور و مسایل مبتلابه 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 غیرممکن است یعنی بعید نیست آنچه که یک فرد از مقولات استراتژیک تلقی کرده بوسیله یک فرد دیگر اداری بشمار آید. ثالثاً 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 رده ای راه حل قطعی و نهایی نیست.

الگو دوم: تفویض اختیار رده ای و موردی براساس تقسیمات امور و مسایل سازمانی

این الگو دارای انعطاف بیشتری می‌باشد یعنی لازم نیست همه موارد استراتژیک را در قلمرو یک گروه بدانیم. در این حالت برخی از موارد استراتژیک می‌توانند به کمک وزارتخانه ها، استانها مورد ارزیابی و تصمیم گیری قرارگیرد. ماتریس زیر این مطلب را به شکل روشن تری بیان می‌کند:

میزان اختیارات تصمیم گیری هر واحد یا سازمان ذیربط

میزان اختیارات تصمیم گیری هر واحد یا سازمان ذیربط	میزان اختیارات تصمیم گیری هر واحد یا سازمان ذیربط	میزان اختیارات تصمیم گیری هر واحد یا سازمان ذیربط	میزان اختیارات تصمیم گیری هر واحد یا سازمان ذیربط
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

تفویض اختیار موردی - ارادی

توضیح: ۱- دارای بیشترین اختیار تصمیم گیری و دارای تفویض اختیار

۲- دارای اختیاراتی برای تصمیم گیری

۳- دارای کمترین اختیار برای تصمیم گیری

ماتریس فوق گویای 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 مسئولیت های ادارات تابعه قرارگیرد.

مطلب دوم: بیان این امر است که اختیار تصمیم

گیری راجع به امور و مسایل سازمانی علاوه بر اینکه بطور رده ای قابل تفویض است. بطور موردی و ارادی نیز قابل تفویض است و هم ممکن است بطور 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 اندازه گیری 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 فرصت هایی برای تخصیص بودجه خود اقدام کنند. پس باید مشخص گردد اولاً هدف از تخصیص بودجه چیست؟ ثانیاً چگونه می‌توان آن را سنجید. اگر هدف این تفویض این اختیار به استانها، تامین منابع لازم برای اجرای کلیه امور و وظایف محوله باشد و اندازه گیری 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 نمود.

جامعه آماری، روش تحقیق و آزمون فرضیه ها

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 گردید که تمامی آنان بعنوان آزمودنیهای تحقیق، انتخاب گردند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه بوده و دو نوع پرسشنامه برای مدیران اجرایی و سیاستگذاران طراحی شده است. بمنظور فراهم سازی امکان مقایسه نظرات و آسیب شناسی فرآیند تفویض اختیار سعی شده است حدالمقدور پرسشنامه ها مشابه طراحی شود.

این پژوهش به شکل میدانی و با استفاده از طرح تحقیق پیمایشی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از نرم افزار SPSS و آزمون یک نمونه ای T و تحلیل معنی داری و نیز Binomial و Ranking استفاده شده است. برای تفسیر معنی داری میانگین از مقایسه مقدار

P-Value که در سطح خطای ۵ درصد محاسبه شده است با p استاندارد شده بهره گیری شده است اگر مقدار p محاسبه شده کمتر یا مساوی ۵ درصد باشد. فرض آماری تایید و در غیر این صورت معنی دار نخواهد بود.

همین طور برای شناخت بهتر نقش تفویض اختیار در اداره موثر امور سازمانها مطالعه ای به شکل تطبیقی در کشورهای کره جنوبی، مالی، اندونزی، گواتمالا و تایلند انجام شده که نتایج آن در این مقاله به اختصار ارایه شده است.

فرضیات تحقیق

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

تفویض اختیار فرآیندی یکباره

نیست که پس از استقرار و پیاده

سازی به نظارت،

برنامه ریزی و سازماندهی

مجدد نیاز نداشته باشد. بلکه

فرآیندی پویا است که در

زمانهای مختلف نیازمند

بازنگری و بررسی و آسیب

شناسی است.

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

فرضیه فرعی ۱/۱: پیش شرط های 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 استانی صرفه جویی و کارایی در حوزه های تفویض شده ایجاد شده است.

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

فرضیه فرعی ۲/۱: فشارها و موانعی از سوی

دستگاه های ستادی در فرآیند تفویض اختیار وجود داشته است.

فرضیه فرعی ۲/۲: به مکانیزمهای کنترلی مناسبی 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: دستگاه های اجرایی استانها توانمندی لازم برای اختیارات واگذار شده را نداشته اند.

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

تجزیه و تحلیل داده ها:

در تجزیه و تحلیل داده های تحقیق پس از تلخیص و طبقه بندی داده ها از سه روش توصیفی، مقایسه ای و علیت استفاده خواهد شد. در تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها از شاخص های مرکزی (مثل میانگین و متوسط درصد) و شاخص های پراکندگی (مثل توزیع درصد فراوانی) استفاده شد و براساس این پارامترها امکان تعیین سطح موفقیت تفویض اختیار انجام شده فراهم گردید.

تجزیه و تحلیل مقایسه ای برای تعیین اختلاف نگرشها در گروه های مختلف جامعه آماری (سیاست گذاران و مجریان تفویض اختیار) و مقایسه آنها با یکدیگر به منظور شناسایی علل احتمالی عدم موفقیت تفویض اختیار مورد استفاده قرار خواهد گرفت. تحلیل همبستگی به منظور تعیین رابطه بین متغیرهای تحقیق می باشد. روش های تحلیل آماری استفاده شده در این تحقیق به شامل آزمون باینومیال بوده است.

ویژگیهای تفویض اختیار در کشورهای مورد مطالعه

با مطالعه تجربیات حوزه های مختلف در خصوص تفویض اختیار می توان ویژگیهای ذیل را برشمرد:

حالت مکمل و کمکی داشتن، قدرت پاسخگویی، مشارکت، مالکیت، توقعات و انتظارات (که باید بین آنها و توانایی برآورده شدن آنها تعادل برقرارشود)، استراتژیک بودن، پایداری

و دوام داشتن.

ابهام در اهداف طرح تفویض اختیار در کشورهای مورد مطالعه

یکی از آسیب های جدی تفویض اختیار ارائه اهداف مبهم از تفویض اختیار است. تجربه کشور های مورد بررسی در این زمینه گویای ابهام در اهداف ذیل بوده است:

● انگیزه دادن به فرآیند تفویض اختیار یک کشور از طریق ارتقاء مشارکت محلی و تقویت محلی.

● از بین بردن فقر در میان مستمندان جامعه از طریق اضافه کردن درآمد و بهتر کردن شرایط کارکردن، و قدرتمند کردن سازمانهای وابسته به دولت برای کارکنان بخش غیررسمی.

● حمایت از فرآیند تفویض اختیار که هم اکنون در حال انجام است و نیز تقویت توانایی های شهرداری های بخش روستایی در سطح تکنیکی و مالی برای مدیریت مسئول و فرانگر.

● کمک به تقویت قابلیت های سازمانهای محلی.

عوامل موفقیت طرح تفویض اختیار:

تجربه کشور های مورد مطالعه در خصوص فرآیند تفویض اختیار گویای مطالب ذیل است:

● تفویض اختیار فرآیندی بلند مدت و مخاطره پذیر است که نیازمند مدیریتی استراتژیک می باشد

● تشخیص مشکل، قبل از طراحی و بکارگیری راه حلها یک ضرورت محسوب می شود.

● تفویض اختیار، نیازمند همکاری و تعهد اجرائی بالا می باشد.

● توقعات باید به دقت کنترل و برآورده شود.

● مشارکت، رویکرد های انعطاف پذیری که هماهنگ با شرایط محلی باشد را می طلبد.

● تفویض اختیار، یک فرآیند آموزنده است که نیازمند مخاطره پذیری و نوآوری می باشد.

● دولت سازی غیر متمرکز یا دارای تفویض اختیار، نیازمند قابلیت های چندبعدی اساسی می باشد.

● 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.

یافته های تحقیق:

● براساس داده های استخراج شده از پرسشنامه ها و انجام آزمونهای مناسب بروی داده ها مشخص گردید که پیش شرط های لازم برای اجرای صحیح طرح تفویض اختیار از قبیل ارائه آموزش های مبتنی بر وظایف تفویض شده، حمایت های قانونی و مالی دولت از برنامه، اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی بطور کامل صورت نگرفته است.

● از اهداف اصلی پژوهش حاضر، بررسی «اثر بخشی» تفویض اختیار انجام شده می باشد.

اثر بخشی فرآیند تفویض اختیار به میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها توجه دارد. در این پژوهش دو شاخص عمده برای بررسی اثر بخشی تفویض اختیار مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از:

مطابق برنامه بودن تفویض اختیار و توجه به ارباب رجوع و مشتری است. یافته های 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. دهد. در این رابطه مجریان بیشتر از سیاستگذاران معتقد به کاهش میزان شکایات ارباب رجوع و افزایش سطح رضایتمندی آنان بوده اند. در خصوص میزان مطابقت فرآیند تفویض اختیار انجام شده با اهداف برنامه، مجریان به اتفاق آن را رد کرده اند 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 هزینه ها مورد بررسی قرار گرفته است. یافته های تحقیق حاکی از این است که اکثر قریب به اتفاق دست اندرکاران 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 داشته اند. علیرغم کاهش نیروی انسانی واحدهای ستادی ناشی از تفویض اختیار، کل هزینه ستاد و واحدهای بازرگانی کاهش نیافته است. در ارتباط با کاهش هزینه ها ۷۱ درصد از مجریان و ۸۸ درصد سیاستگذاران معتقدند که

فرآیند تفویض اختیار نتوانسته 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.

۲-۴- 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، برنامه ریزی و سازماندهی مجدد نیاز نداشته باشد. بلکه فرآیندی پویا است که در زمانهای مختلف نیازمند بازنگری و بررسی و آسیب شناسی 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 می‌گرفت می‌توان، 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 مسئولیت تهیه آئین‌نامه‌ها و نحوه تفویض اختیار بر عهده این گروه بوده، لذا پاسخ‌های دریافت شده طبیعی بنظر 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. بعبارتی پس از اجرا این طرح، فرآیند تفویض اختیار به حال خود رها گردید. بدون شک حمایت‌های مستقیم دولت بصورت 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 آئین‌نامه‌های تسهیل‌کننده ایی 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 مسئولیتهای 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 اشاره اند.

● درگیر نمودن کارکنان با وظایف و مسئولیت‌های 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 می‌شود. یافته‌های تحقیق حاکی از این واقعیت است که اکثر قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان 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 نشان‌دهنده عدم توجه به توانمندسازی و آموزش کارکنان برای اجرای دقیق وظایف و فعالیتهای جدید است.

● ابهام در آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار از موانع عمده عدم موفقیت برنامه‌های تفویض اختیار محسوب می‌گردد. ابهام در تعاریف، نامشخص بودن نتایج راهکارهای ارائه شده، دوپهلوی بودن برخی از دستورالعمل‌ها از جمله ایراداتی است که اغلب در آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های که برای اولین بار تدوین شده‌اند وجود دارد. در بسیاری از موارد تداخل و ناهماهنگی میان مواد بخشنامه‌ها موجب ایجاد

ابهام و تعلل در تصمیم‌گیری می‌شود. وجود مکانیزم‌های بازخورد می‌تواند چنین ابهاماتی را در حین اجرا برطرف سازد. در هر صورت مجریان بشدت از مبهم بودن قوانین و مقررات ناظر بر فرآیند تفویض اختیار اظهار نارضایتی کرده‌اند. در این رابطه سیاستگذاران این مسئله را نه تأیید و نه رد کرده‌اند. بعبارتی اتفاق نظر میان سیاستگذاران در این خصوص وجود نداشته است. شاید چون سیاستگذاران مسئول تدوین آئین‌نامه و دستورالعمل‌های مربوطه بوده‌اند آن را با صراحت رد نکرده‌اند.

● 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، برنامه ریزی و سازماندهی مجدد نیاز نداشته باشد. بلکه فرآیندی پویا است که در زمانهای مختلف نیازمند بازنگری و بررسی و آسیب شناسی است. داشتن مکانیزم 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.

● نکته مهم 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 پیشنهادات:

یافته‌های تحقیق بیانگر کارایی و اثربخشی در سطح متوسط تفویض اختیار انجام شده از واحدهای ستادی به سازمان‌های بازرگانی استانها می‌باشد. مهمترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار انجام شده؛ میتوان به عدم کفایت

Decentralization: Approaches to Promoting Good Governance", Research Triangle Institute, 2001.

2) Daniel Treisman, "Decentralization and the Quality of Government", University of California, Los Angeles, October 2002

3) Dahl Robert. "Federalism and the Democratic Process", Norwegian University Press, pp.114-26, 2000.

4) Wayne Sandlotz and Wiliam Koetzle. 2001. "Accounting for Corruption: Economic Structure, Democracy and Trade, International Studies Quarterly, 44, pp31-50

5) Randall Lutter, "The Role of Economic Analysis in Regulatory Reform," Cambridge University Press, 2002.

6) Michael Cullten, "Schedual of Responsibilities Delegated to Associate Ministers," May 2004.

7) Tsebelis George. "Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Multicameralism and Multipartyism," British Journal of Political Science, 1995. pp289-325.

8) James Wilson, "Decentralization and Central and Regional Coordination of Health Services," International of Health Planning, 2000, pp103-114.

9) Daniel Treisman and Cai Hongbin, "State Corroding Federalism: Interjurisdictional Competition and the Weakening of Central Authority," UCLA, 2000.

10) Paul Seabright, "Accountability and Decentralization in Government: An Incomplete Constant Model," European Economic Review, 1995

11) Daniel Kaufmann and Aart Kraay, "Aggregating Governance Indicator," Policy Research Working Paper, Washington DC: The World Bank, 1999.

منابع فارسی:

۱- دفت، ریچارد. تئوری های سازمان و مدیریت، ترجمه پارسایان و اعرابی، انتشارات مؤسسه پژوهشهای بازرگانی، تهران، ۱۳۸۰.

۲- رابینز، استیفن. تئوریهای سازمان و مدیریت، ترجمه الوانی و دانایی فرد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.

۳- هلر، رابرت، چگونه تفویض اختیار کنیم، تهران: نشر سارگل، ۳۸۱

اوقات با بی میلی به مسائل استانها رسیدگی کرده و تمایلی برای تفویض اختیارات لازم ندارند. در این صورت در کنار بازنگری اختیارات واگذار شده به استانها می بایست 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 می باشد.

۵- در تحلیل سؤالات باز پرسشنامه اغلب تاکید بر اجرای بخشنامه وزارتی بوده است و در این بخشنامه ها اقتضانات محلی و محیطی دیده نشده است. براساس بخشنامه های موجود، موارد تفویض اختیار و میزان آنها برای کلیه استانها یکسان می باشد. همین امر موجب نارضایتی برخی مسئولین استانی شده است. بعنوان مثال در مسئولین استانهای مرزی با توجه به اینکه در تجارت مستقیم با کشورهای همسایه قرار دارند و با توجه به قابلیت های صادراتی استانهای مرزی، خواهان اختیارات بیشتر از قبیل تعیین سهمیه و مجوز های لازم در زمینه مبادلات مرزی، پیله وری و مراکز تجارت مرزی می باشند. لذا در این رابطه لازم است که مطالعات منطقه ای بیشتری برای شناخت نیازمندیها، ضروریات و اقتضانات استانی صورت گیرد تا اختیارات ویژه ای متناسب با توانمندی هر استان واگذار شود.

۶- هماهنگی و ارتباطات میان بخش ستاد وزارت بازرگانی و سازمانهای بازرگانی استانها در حد مطلوب نمی باشد. در این رابطه تنظیم ساز و کار هماهنگی و ارتباطات این دو بخش به همراه کار فرهنگی (نزدیک کردن دیدگاه و دغدغه های مسئولین وزارت بازرگانی و مجریان استانها در قالب همایش ها، سمینارها و دوره های کارگاهی) می تواند موثر باشند.

۷- 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 آنها از اولویت های مطالعاتی فرآیند تفویض اختیار به مراکز استانی محسوب می شود.

منابع و مأخذ

منابع انگلیسی:

1) Ronald W. Johnson, "Toward Democratic

مطالعات امکان سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان استراتژی کلان، ابهام در آئین نامه ها و دستورالعمل ها، عدم توجه به توانمند سازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیت های 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 می شود که کمیته ای متشکل از سیاستگذاران و مجریان فعال تر گردد و در بازنگری به موارد ذیل اهتمام بیشتری بعمل آورد:

۱- نقشه تفصیلی از فرآیند تفویض اختیار و فعالیت های انجام شده تا کنون، تهیه و نسبت به انطباق فعالیت ها و وظایف واگذاری با برنامه های تدوین شده، همین طور تناسب و ارتباط این برنامه ها با استراتژی های کلان وزارت مورد بررسی و آسیب شناسی قرار گیرد. نتایج انحرافی و یا موارد عدم انطباق با برنامه، مسئولین را در هدایت صحیح برنامه ها و فعالیت ها در آینده یاری می رساند. برنامه ریزی و رفع موارد انحرافی می بایست از وظایف کمیته مذکور باشد.

۲- طراحی نظام ارزیابی عملکرد خاص فعالیت های تفویض شده با تمرکز بر بعد کارایی و دریافت بازخورد مستمر از عملکرد فعالیت های تفویض شده نکته ای است که می تواند بعنوان اهرمی برای موفقیت فعالیت های تفویض شده در آید. پیشنهاد می شود که این ارزیابی حداقل هر شش ماه یکبار صورت گیرد و بازخوردهای لازم برای اصلاح عملکرد، تهیه گردد.

۳- انجام نیاز سنجی آموزش برای آن دسته از کارکنانی که درگیر وظایف و فعالیت های جدید تفویض شده هستند. پس از تعیین نیازهای آموزشی، برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر نیازها می بایست صورت گیرد. باید توجه داشت که برنامه ریزی آموزشی فرآیند مستمر است و تنها به یک زمان یا دوره خاص محدود نمی شود.

۴- بنا به یافته های تحقیق، اختیارات اعطا شده بسیار کمتر از وظایف تفویض شده می باشد. بسیاری از مجریان معتقدند که مسئولین ستاد در وزارت بازرگانی تمایلی به دادن اختیارات بیشتر به مجریان در سازمانهای بازرگانی استانها نبوده و واگذاری اختیارات را بعنوان خلع ید و بی اثر نمودن خود تلقی می نمایند. این تصور میان مجریان استانی وجود دارد که مسئولین ستاد گاهی