

بررسی عوامل موثر بر تفویض اختیار مدیران شرکت گاز استان مازندران

حامد محمدی | دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی، شرکت گاز استان مازندران، ساری، ایران

چکیده: تفویض اختیار یکی از شیوه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان و سیاست عدم تمرکز در سازمان‌ها قلمداد می‌شود که از طریق آن اختیار و مسئولیت به رده‌های پایین سازمان واگذار شده و دارای آثار متعددی از جمله بهبود کیفیت خدمات، سرعت پاسخگویی و بهبود فرآیندهای سازمانی می‌باشد. شرکت گاز استان مازندران به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه صنعت گاز ایران و سازمان خدمت‌رسان و پروژه‌محور، برای افزایش بهزیستی و رفاه شهروندان از طریق تامین و پایداری انرژی گاز فعالیت می‌کند. به منظور تحقق این مأموریت، تفویض اختیار باید به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در بهبود کیفیت و اجرای سریع پروژه‌های گازرسانی مورد توجه قرار گیرد. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر، سنجش وضعیت ابعاد موثر بر تفویض اختیار در شرکت گاز استان مازندران بوده و یافته‌ها بیانگر آن است که ابعاد اداری و فنی - عملیاتی در وضعیت مطلوب و بعد مالی تفویض اختیار در وضعیت نامطلوب قرار دارد.

کلمات کلیدی: تفویض اختیار، بعد مالی، بعد اداری، بعد فنی - عملیاتی

مقدمه

دارد؛ از این رو توصیه می‌شود مسئولیت تقسیم و تفویض شود (آندرونیک و دامیتراسکو، ۲۰۱۸).

تفویض اختیار که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها اجرا می‌شود، در واقع تفویض مسئولیت نیست، بلکه تفویض کار است (آندرونیک و دامیتراسکو، ۲۰۱۸). مدیریت عالی نمی‌تواند تمام وظایف سازمان را انجام دهد و از این رو، وظایف باید به زیردستان تفویض و مسئولیت انجام آن را بر عهده بگیرند؛ بنابراین تفویض اختیار باید نتیجه‌گرا باشد (کیممیان و ماکیرا، ۲۰۱۹). تفویض اختیار معمولاً اشتباه درک می‌شود؛ بی‌اهمیت و یا حتی با عدم تمرکز اشتباه گرفته می‌شود (یوگانی، ۲۰۲۰). برخی مطالعات در خصوص تفویض اختیار در زمینه اتوماسیون عمومی بیانگر آن است که نحوه تقسیم وظایف بر اساس توانایی انسان و ماشین مورد بررسی قرار می‌گیرد و کارکنان ممکن است مایل نباشند در کارهایی که اعتماد و یا اعتمادبه‌نفس در آن اندک باشد یا در جایی که اتوماسیون غیر ضروری است یا سود ندارد، تفویض اختیار صورت گیرد (لوبارز و تان، ۲۰۱۹). برخی شرکت‌ها نظام‌های کاری انعطاف‌پذیرتری را پیاده‌سازی کرده‌اند

مدیران برای نیل به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان، باید با استفاده از روش‌های موثر و اصول مدیریت و روابط انسانی، فرهنگ سازمانی خلاق را ایجاد کرده و به منظور بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود اثربخشی سازمان تلاش کنند. مدیران در انجام وظایف سازمانی خود به موضوعات محوری پرداخته و فعالیت‌های با اهمیت کمتر را به سطوح پایین‌تر واگذار می‌کنند و همراه با واگذاری مسئولیت، اختیار نیز انتقال می‌یابد؛ بنابراین بدون انجام این فرآیند، ادامه حیات سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود (لای اونز، ۲۰۱۶). تفویض اختیار یکی از روندهای جدیدی است که توسط مدیران اعمال می‌شود. تفویض اختیار برای هر سازمانی، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، مسئله‌ای اجتناب‌ناپذیر است (الجمال، الخاساونه و همادات، ۲۰۱۵). کارکنان دارای حجم کار بالایی بوده و همواره منتظر تصمیم‌گیری در مورد پیشنهادهای خود هستند، اما مدیران تلاش می‌کنند تمامی تصمیمات را به تنهایی بگیرند؛ به‌ویژه در اداره امور دولتی، مافوق حق دخالت نامحدود بر تمامی فعالیت‌های کارکنان زیر مجموعه

(گاساس، ماهران و بانجار^{۱۳}، ۲۰۱۷).

شرکت گاز استان مازندران به عنوان یک شرکت پروژه محور و خدماتی، متولی تامین و ارائه انرژی گاز پایدار به شهروندان است و یکی از اقدامات اساسی این شرکت در راستای مأموریت خود، توانمندسازی مدیران از طریق تفویض اختیار می باشد. این مهم می تواند نقش بارزی در سرعت ارائه خدمات، ارائه خدمات پس از فروش و نیز افزایش پاسخ گویی به شهروندان داشته باشد؛ اما دغدغه اصلی مدیریت منابع انسانی این شرکت آن بود که آیا اختیارات واگذار شده به مدیران موجب تسریع در انجام فرآیندهای کاری و بهبود خدمات شده است. بنابراین شناسایی ادراک و نگرش مدیران از ابعاد سه گانه تفویض اختیار می تواند مدیران ارشد و به ویژه مدیریت منابع انسانی را در اتخاذ سیاست ها و اقدامات شایسته در راستای توانمندسازی مدیران یاری رساند. برای این منظور سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: هر یک از ابعاد سه گانه اداری، مالی و فنی - عملیاتی تفویض اختیار در شرکت گاز استان مازندران در چه وضعیتی قرار دارد؟

پیشینه نظری

در فرهنگ لغت دهخدا، تفویض به معنای واگذار کردن، سپردن کار بر عهده دیگری و تفویض اختیار به معنای واگذار کردن مسئولیت تصمیم گیری به زیردست است. اصطلاح تفویض اختیار از فعل لاتین «Delegate» به معنای «واگذاری»، «اختصاص» یا «واگذار» است. معروف ترین مطالعه موردی در مورد تفویض اختیار را می توان در کتاب مقدس، کتاب دوم موسی، فصل ۱۸ و آیه ۲۶-۱۳ مشاهده نمود. مارتین لوتر کینگ^{۱۴} در این زمینه اذعان دارد که موسی (۱۲۲۵ قبل از مسیح) مردم را از مصر به کنعان هدایت کرد. او از طرف خدا منصوب شد، اما فاقد مهارت های مدیریتی لازم بود. موسی موافقت کرد که در مورد نحوه مدیریت مردم خود، آموزش ببیند و یاد گرفت که چگونه قدرت خود را بین آنها تقسیم کند و این امر را ممکن سازد تا مردم به جای او تصمیم بگیرند. مردم قدرت تصمیم گیری در مورد امور آسان تر را داشتند، اما پیچیده ترین ها به حضرت موسی واگذار می شد (آندرونیک و دامیتراسکو، ۲۰۱۸). تفویض اختیار یکی از گرایش های نوینی است که توسط مدیران اعمال می شود.

که به افزایش تمرکززدایی و گردش شغلی کمک می کند و معمولاً توسط نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تکمیل می شوند (رولفینگ باستیان و شوتر^{۱۵}، ۲۰۱۹)؛ بنابراین به منظور بهبود عملکرد کارکنان باید بین تفویض اختیار با وظایف تناسب وجود داشته باشد و این مهم موجب افزایش رضایت شغلی، توانمندسازی کارکنان و صرفه جویی در وقت می شود (الجمال و الخاساونه و هامادات^{۱۶}، ۲۰۱۵).

تفویض اختیار از نظر کیفی با برخی از اشکال رهبری مشارکتی مانند مشورت و تصمیم گیری گروهی متفاوت است (انجو، وایگانجو و کیهو^{۱۷}، ۲۰۱۷). لازمه انجام تفویض اختیار از سوی مدیران، درک و آگاهی آنان از مهارت های رهبری، برخورداری از صلاحیت های رهبری و مدیریتی (پاول^{۱۸}، ۲۰۱۱)، یادگیری فعال راهبردهای مدیریتی (پاول، ۲۰۱۱) و کسب مهارت های مدیریتی (تامپسون^{۱۹}، ۲۰۱۲) است. رهبران خوب از مدیران خوب متمایز هستند زیرا رهبران خوب می دانند چگونه از کنترل خودداری نموده و همواره اختیار را به کارکنان واگذار می کنند. از این رو تفویض اختیار عامل مهمی برای افرادی است که می خواهند رهبر شوند (بل و بودیه^{۲۰}، ۲۰۱۲).

شرکت نفت و گاز هند به عنوان یک شرکت برتر انرژی، به منظور تسهیل در فعالیت های تجاری و استفاده مدیران از منابع و تقویت جایگاه های نفت و گاز، کتاب تفویض اختیار (۲۰۱۵) تدوین نموده است. هیات مدیره این شرکت از طریق کتاب تفویض اختیار، مدیران را توانمند نموده و توانسته است شرکت را به چشم انداز رهبری جهانی نفت و گاز هدایت کند. نتایج یک نظرسنجی در ایالات متحده بیانگر آن است که مدیران حدود ۱۴ درصد از وقت خود را صرف انجام کارهای روزمره و تکراری و اصلاح اشتباه های کارکنان می کنند و این نسبت حتی در کشورهایی مانند هنگ کنگ، ۲۴ درصد و در هند بیش از ۲۰ درصد می باشد (ژاند و دیگران^{۲۱}، ۲۰۱۷). نتایج پژوهشی که با هدف ارزیابی شایستگی های پرستاران در کشور عربستان سعودی (۲۰۱۷) انجام شد بیانگر آن است که تنها ۱۰ درصد پرستاران از وظایف واگذار شده رضایت داشتند و از بین ۳۶ شایستگی شناسایی شده، توانایی تفویض اختیار در پایین ترین رتبه قرار دارد



وظایف و ایجاد احساس مسئولیت در ایشان در قبال وظایف اطلاق می شود (سپیریانو^{۱۹}، ۲۰۱۰). تفویض اختیار فرآیندی است که طی آن مسئولیت از فردی به فرد دیگر واگذار می شود؛ به عبارت دیگر، شخصی که اختیار به او واگذار شده است باید به نمایندگی از شخصی که اختیارات را به وی واگذار نموده است، اقدام نماید (اوکوگا^{۲۰}، ۲۰۱۶). شفاف سازی سوالات مربوط به ماهیت دقیق کار، حدود اختیارات و مسئولیت پذیری، ضرب الاجل ها، ارتباط با پروژه های بزرگ و منابع برای موفقیت فرآیند تفویض اختیار مهم است (بل و بودی، ۲۰۱۲). جنبه های مهم تفویض اختیار شامل تنوع و اهمیت مسئولیت ها، میزان اختیار یا دامنه انتخاب مجاز در تصمیم گیری در خصوص نحوه انجام مسئولیت ها، اختیار برای اجرای تصمیم ها بدون تایید قبلی و فراوانی و ماهیت الزامات گزارش دهی می باشد (انجو، وایگانجو و کیهورو، ۲۰۱۷).

محقق در نتیجه یک جستجوی کامل از طریق مطالعات کتابخانه ای و مراجعه به پایگاه های علمی آنلاین، شواهد اندکی را در خصوص پوشش موضوع تفویض اختیار مشاهده نمود. در خصوص موضوع تفویض اختیار در صنعت نفت و گاز کشور، پژوهش های کافی انجام نشده است و پژوهش حاضر می تواند خلأ تحقیقاتی در راستای موضوع تفویض اختیار به ویژه در صنعت نفت و گاز کشور را اندکی جبران کند. تمرکز پژوهش های انجام شده در کشور صرفاً در سطح کلی و انتزاعی موضوع تفویض اختیار بوده است و با بررسی پژوهش ها مشخص می شود جهت گیری تمامی آنها به سوی «رابطه» و «تاثیر» تفویض اختیار بر سایر متغیرهای ساختاری و رفتاری می باشد در حالی که در پژوهش حاضر بر ابعاد موثر تفویض اختیار توجه گردیده و تلاش شد تا حد امکان ابعاد موثر مالی، اداری و فنی - عملیاتی بر تفویض اختیار مدیران، مورد مطالعه قرار گیرد و از این منظر پژوهش حاضر، پژوهشی نو است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش مانند سایر متون پژوهشی می تواند مورد بهره برداری پژوهشگران، محققین و مدیران سازمان های دولتی قرار گیرد. در ادامه برخی از پژوهش های انجام شده در زمینه تفویض اختیار مورد بررسی قرار می گیرد.

یافته های پژوهش لگزیان و نوری (۱۳۹۴) حاکی از آن است

این گرایش با مشخص کردن مشارکت و افزایش سطح انگیزه کارکنان و دستیابی به بازده مثبت برای سازمان، مدیران، کارکنان و ارباب رجوع انجام می شود. این گرایش در یک سازمان می تواند بهره وری و سرعت انجام کارها را افزایش دهد. تفویض اختیار می تواند حجم کار مدیران را کاهش، رضایت کارکنان را افزایش، همکاری و اعتماد میان مدیر و کارمند را افزایش و فرصتی را برای مدیران فراهم کند تا وقت کافی برای تحقق فعالیت های خود داشته باشند (الجمال و الخاساونه، ۲۰۱۵).

تفویض اختیار صرفاً صدور دستور نیست بلکه فرآیندی دو طرفه است که برای موفقیت نیاز به تفکر دقیق دارد. اگر تفویض اختیار به خوبی مدیریت شود می تواند موجب بهبود کارایی و بهره وری در محل کار، افزایش ماندگاری کارکنان و روابط بهتر و اعتماد کارکنان شود (ماتبولا و بارنارد^{۱۵}، ۲۰۲۰). اختیار از جنبه روان شناختی با ارزش است زیرا هم از لحاظ درونی و هم در محیط کاری برای فرد شأن و منزلت ایجاد می کند و به رضایت شغلی، خودمختاری، رأی دهی و غیره منتهی می شود (گرینشتاین و گبیتون^{۱۶}، ۲۰۱۸). تفویض اختیار نوعی توانمندسازی روان شناختی کارکنان است که غالباً مبنای عملکرد برتر را تشکیل می دهد. این استدلال وجود دارد که هرچه سازمان ها به دلیل جهانی شدن و گسترش فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، پیچیده تر می شوند وظایف و مسئولیت های آنها در کل سازمان کمتر از حد مشخص شده می شود. برخی مدیران به دلایلی از جمله تمایل به تنبلی، صرف وقت برای کارهای آسان، ترس همراه با مقابله با کارهای پیچیده تر، عدم اعتماد به زیردستان و احساس عدم امنیت شغلی به دلیل واگذاری اختیار به زیردستان توانا، در واگذاری و تفویض اختیار مشکل دارند (یوگانی، ۲۰۲۰).

تفویض اختیار، انتقال مسئولیت و پاسخگویی در قبال نتایج به دست آمده است (ماگنسون، آلان و هورتون^{۱۷}، ۲۰۱۷). تفویض اختیار عبارت است از اینکه یک فرد به نمایندگی از فرد دیگر، وظایف را انجام دهد. سهامداران می توانند تصمیمات راهبردی را به مدیران حرفه ای واگذار کنند تا از این طریق مدیران بیشتری در تصمیمات مشارکت نمایند (سنگال و جیمینو^{۱۸}، ۲۰۱۲). تفویض اختیار به واگذاری اختیارات لازم به زیردستان برای انجام

آشنا شده و تعهد به سازمان نیز داشته باشند. در مجموع اگر تفویض اختیار با اعتماد میان اعضا همراه باشد، مشکلات به نحو چشم‌گیری کاهش خواهد یافت.

نتایج پژوهش رایتزسکی^{۲۳} (۱۹۹۴) نشان می‌دهد برخلاف روش‌های مستبدانه مدیریت، دموکراسی در محل کار و تفویض اختیار، بهره‌وری را به مقدار زیاد افزایش می‌دهد.

در پژوهش حاضر، ابعاد موثر بر تفویض اختیار از طریق سه بعد اداری، مالی و فنی - عملیاتی مورد سنجش قرار می‌گیرد. هانری فایول^{۲۴} (۱۹۴۹) فعالیت‌های یک سازمان را در شش دسته شامل فعالیت‌های فنی، تجاری، مالی، پشتیبانی، حسابداری و اداری طبقه‌بندی نموده است. از این رو، در پژوهش حاضر ابعاد سه‌گانه تفویض اختیار از طبقه‌بندی فایول الهام گرفته شده است و سوالات پژوهش نیز بر این اساس تبیین شده‌اند. به این ترتیب، بعد اداری و فنی بر اساس طبقه‌بندی فایول در الگوی مفهومی پژوهش حاضر حفظ شده و سپس جنبه‌های مالی، تجاری و حسابداری به دلیل نزدیکی ماهیت آنها به یکدیگر، به بعد مالی تخصیص یافته‌اند. در ادامه تعریف مفهومی از این سه بعد ارائه می‌شود.

❑ **اختیارات اداری قابل واگذاری:** فعالیت‌های مربوط به انجام وظایف اداری و روزمره هر یک از واحدهای سازمانی است. این فعالیت‌ها شامل انجام مکاتبات اداری، حضور در جلسات، اعطاء مرخصی ساعتی و روزانه به کارکنان، تایید برگه ماموریت اداری و ... می‌باشد.

❑ **اختیارات مالی قابل واگذاری:** فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی، کنترل و هماهنگی در راستای انجام وظایف مختلف امور مالی و حسابداری در هر یک از واحدهای سازمانی است. این فعالیت‌ها شامل کنترل به منظور حفظ و نگهداری ارقام، اموال و دارایی‌ها، تنخواه، پیش‌بینی و نظارت بر بودجه و ... می‌باشد.

❑ **اختیارات فنی - عملیاتی قابل واگذاری:** فعالیت‌های



تفویض اختیار برای هر سازمانی، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، مسئله‌ای اجتناب‌ناپذیر است.



تفویض اختیار که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها اجرا می‌شود، در واقع تفویض مسئولیت نیست، بلکه تفویض کار است.



که بین فرآیند تفویض اختیار با اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد و این مهم به آن معنا است که سه مرحله اجرایی فرآیند تفویض اختیار شامل آماده‌سازی، قدردانی و برنامه‌ریزی بر اثربخشی موثر هستند.

نتایج پژوهش حاتمی (۱۳۹۴) نشان می‌دهد میان تفویض اختیار با برخی از مولفه‌های بهره‌وری شامل توانایی، حمایت سازمان و اعتبار قوانین و تصمیمات سازمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و بر این اساس مشخص گردید افزایش و کاهش مقدار تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود.

یافته‌های پژوهش نظری و علی پناهیان (۱۳۹۴) بیانگر آن است که تفویض اختیار بر موثر بودن، حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار است و مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های به جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری، احساس موثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می‌دهند.

یافته‌های پژوهش درستی (۱۳۹۳) بیانگر آن است که بین متغیر پویایی کار و انگیزش کارکنان با تفویض اختیار رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش نیلسن، هولم و آچان^{۲۱} (۲۰۱۵) نشان می‌دهد عواملی که در تفویض اختیار باید به آنها توجه شود، در درجه اول اهداف سازمانی است. علاوه بر این، به سطوح افرادی که در راستای اهداف سازمانی تلاش می‌کنند و همچنین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها نیز توجه ویژه‌ای داشت.

یافته‌های پژوهش کونکهام^{۲۲} (۲۰۰۷) حاکی از آن است با توجه به مشکلات فزاینده ناشی از تفویض اختیار در سازمان‌های دولتی، باید آنها را حل نمود و برای رفع مشکلات سازمانی، لازم است تفویض اختیار با تعهد سازمانی همراه شود. از سوی دیگر، باید برای کاهش این اختلافات، فرآیند تفویض اختیار به درستی اجرایی شود، به این ترتیب که افراد با شرح مسئولیت‌های خود



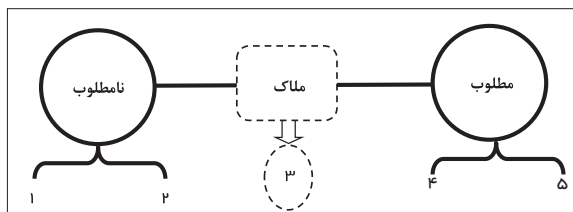
مربوط به تعیین خط مشی، برنامه‌های کلی و سیاست‌های اجرایی، فنی و عملیاتی در راستای انجام بهینه فعالیت‌های گازرسانی است. شرط اصلی واگذاری اختیار فنی به مرنوسان آن است که فرد از دانش، تخصص، تجربه و تحصیلات مرتبط در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی

لازمه انجام تفویض اختیار از سوی مدیران، درک و آگاهی آنان از مهارت‌های رهبری، برخورداری از صلاحیت‌های رهبری و مدیریتی، یادگیری فعال راهبردهای مدیریتی و کسب مهارت‌های مدیریتی می‌باشد.

تا توصیف عینی و نظام‌مند از ابعاد سه‌گانه اداری، مالی و فنی - عملیاتی تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه ارائه دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۳۸ نفر مدیر ارشد می‌باشد و برای نمونه‌گیری از روش سرشماری استفاده شده است.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده شده است.

محقق علیرغم جستجوهای بسیار زیاد، موفق به شناسایی ابزار استاندارد برای سنجش وضعیت ابعاد تفویض اختیار و از این‌رو به طراحی پرسشنامه اهتمام نمود؛ بنابراین پرسشنامه بر اساس اهداف و الگوی مفهومی پژوهش طراحی شد. محقق در فرآیند طراحی پرسشنامه، ابتدا ابعاد اصلی را در سطح مفهوم، شناسایی و سپس بر اساس آن، گویه‌ها یا سوال‌های مرتبط را در طیف مناسب تبیین نمود. سوال‌های پرسشنامه در پژوهش حاضر به صورت سوال‌های بسته - پاسخ می‌باشد. برای سنجش سوالات پرسشنامه از مقیاس لیکرت که یکی از پرکاربردترین مقیاس‌ها در تحقیقات، به خصوص در تحقیقات علوم رفتاری می‌باشد، استفاده شده است. مقیاس درجه‌بندی شده از یک تا پنج درجه است. برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. در این مرحله با کسب نظر افراد از جمله افراد معرب و مدیران شرکت، اصلاحات لازم به عمل آمد و به این ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار عدد ۰/۸۸



شکل ۲. سنجش وضعیت ابعاد تفویض اختیار

در کاربرد فنون و ابزار ویژه در فعالیت است، برخوردار باشد.

الگوی مفهومی پژوهش حاضر مطابق با شکل ۱ ارائه و سوالات پژوهش نیز بر این اساس به شرح زیر تبیین شده‌اند.

سوال اول: یافته‌های پژوهش وضعیت بعد اداری تفویض اختیار را در شرکت مورد مطالعه چگونه نشان می‌دهد؟

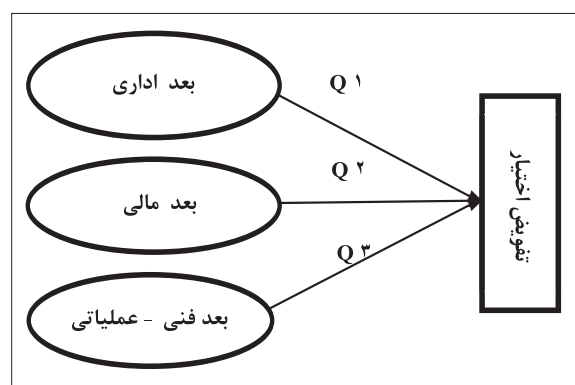
سوال دوم: یافته‌های پژوهش وضعیت بعد مالی تفویض اختیار را در شرکت مورد مطالعه چگونه نشان می‌دهد؟

سوال سوم: یافته‌های پژوهش وضعیت بعد فنی - عملیاتی تفویض اختیار را در شرکت مورد مطالعه چگونه نشان می‌دهد؟

سوال چهارم: یافته‌های پژوهش رتبه‌بندی ابعاد تفویض اختیار را در شرکت مورد مطالعه چگونه نشان می‌دهد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدفی که دنبال می‌کند از نوع پژوهش کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی - پیمایشی است. محقق در پژوهش حاضر در صدد است



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

محاسبه گردید.

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد:

۱) بعد اداری (D1) دارای میانگین ۳/۵۹۵ و انحراف معیار ۰/۸۴۹ و بیش‌ترین مقدار ۵/۰۰ و کم‌ترین مقدار ۲/۴۳ می‌باشد.
 ۲) بعد مالی (D2) دارای میانگین ۳/۱۸۳ و انحراف معیار ۱/۰۷۷ و بیش‌ترین مقدار ۵/۰۰ و کم‌ترین مقدار ۱/۱۷ می‌باشد.
 ۳) بعد فنی - عملیاتی (D3) دارای میانگین ۳/۶۸۵ و انحراف معیار ۰/۸۴۴ و بیش‌ترین مقدار ۵/۰۰ و کم‌ترین مقدار ۲/۶۷ می‌باشد.

میزان ارزش تفویض اختیار در پنج سطح (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) با شماره‌های به ترتیب ۱ تا ۵ کدگذاری شده‌اند و مقدار ۳ به‌عنوان ملاک در نظر گرفته شد. وضعیت ابعاد اداری، مالی و فنی - عملیاتی تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه، طبق طیف شکل ۲ مورد سنجش قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون شاپیروویلیک استفاده و نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است. بر اساس داده‌های جدول ۲، چون در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه‌گیری ۵ درصد، سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق ($Sig > 0/05$) محاسبه شد، لذا توزیع داده‌ها نرمال است و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها،

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. ابزارهای توصیفی مورد استفاده شامل جدول‌های فراوانی است. در بخش استنباطی، ابتدا برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون شاپیروویلیک استفاده شد. سپس با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای و نرم‌افزار SPSS، سنجش وضعیت ابعاد موثر بر تفویض اختیار کارکنان شرکت گاز استان مازندران در سطح معناداری ۰/۰۵ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱. بررسی توصیفی بعد تفویض اختیار

کد متغیر	کم‌ترین مقدار	بیش‌ترین مقدار	میانگین	انحراف معیار
بعد اداری (D1)	۲/۴۳	۵/۰۰	۳/۵۹۵	۰/۸۴۹
بعد مالی (D2)	۱/۱۷	۵/۰۰	۳/۱۸۳	۱/۰۷۷
بعد فنی - عملیاتی (D3)	۲/۶۷	۵/۰۰	۳/۶۸۵	۰/۸۴۳

جدول ۲. نتایج آزمون شاپیروویلیک

ردیف	بعد	سطح معناداری
۱	اداری	۰/۲۰۴
۲	مالی	۰/۶۶۷
۳	فنی - عملیاتی	۰/۰۵۲

جدول ۳. بررسی گویه‌های بعد اداری تفویض اختیار

میانگین	سطح معناداری	آماره χ^2	گویه
۴/۰۰	۰/۰۰۰	۳۰/۶۵۶	انجام مکاتبات برون‌سازمانی با سازمان‌های هم‌رده آن مدیریت / امور / واحد
۳/۸۰			انجام مکاتبات با واحدهای هم‌رده آن مدیریت / امور / واحد در سطح شرکت ملی گاز ایران
۱/۸۳			اخذ تصمیم در خصوص جابجایی نیروهای غیررسمی (پیمانکاری)
۴/۱۰			انجام موثر وظایف و فعالیت‌های آن مدیریت / امور / واحد، از طریق ارتباط مستقیم با مدیر هم‌رده در سایر مدیریت‌ها / امور واحدها به منظور کوتاه‌شدن سلسله‌مراتب اداری
۵/۲۳			رضایت از اختیار واگذارشده در خصوص تایید مرخصی روزانه کارکنان رسمی تا سقف تعیین‌شده در فرم تفویض اختیار
۵/۰۰			رضایت از اختیار واگذارشده در خصوص تایید ماموریت اداری کارکنان رسمی تا سقف تعیین‌شده در فرم تفویض اختیار
۴/۰۳			به‌طورکلی، میزان رضایت شما از اختیارات واگذارشده اداری به چه میزان است

استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک مجاز است.

در ادامه، سوال‌های پژوهش را مورد بررسی قرار می‌دهیم. از آنجایی که نتایج آزمون شاپیرو ویلک دلالت بر توزیع نرمال داده‌ها دارد، لذا شرایط آزمون‌های پارامتری برقرار است. برای سنجش وضعیت ابعاد موثر بر تفویض اختیار از آزمون t تک نمونه‌ای در سطح معناداری ۰/۰۵ استفاده شده است.

● سوال اول: یافته‌های پژوهش وضعیت بعد اداری تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه را چگونه نشان می‌دهد؟
برای بررسی بعد اداری تفویض اختیار، ابتدا گویه‌های آن با استفاده از آماره X^2 ، سطح معناداری و میانگین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است. گویه‌های بعد اداری تفویض اختیار از طریق مصاحبه با خبرگان واحد مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت احصاء شده‌اند.
نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد:

(۱) در بعد اداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه‌گیری $\alpha = 0/05$ ، چون سطح معناداری آماره X^2 کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شد، لذا تفاوت معناداری در میانگین مولفه‌های آن وجود دارد.

(۲) سوال ۵ دارای بالاترین میانگین رتبه‌ای ۵/۲۳ و سوال ۳ دارای پایین‌ترین میانگین رتبه‌ای ۱/۸۳ می‌باشند.

با توجه به لزوم مقایسه بعد اداری و سوال‌های آن با ملاک

تعیین شده (عدد ۳)، میانگین بیشتر از ۳ به عنوان ادعا و میانگین کمتر یا مساوی ۳ به عنوان فرض صفر در نظر گرفته می‌شود. در جدول ۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر ۳ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که بعد اداری (D۱)، به عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار

کارکنان در شرکت گاز استان مازندران است،

چون سطح معناداری آن برابر ۰/۰۰۹ محاسبه شده و از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و میانگین آن بالای ۳ است. همچنین سوال‌های اول، چهارم و هفتم به عنوان عوامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران هستند، چون سطح معناداری آنها کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده و همچنین میانگین آنها بالای ۳ است. سوال دوم به عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران نمی‌باشد، در حالی که میانگین آن بالای ۳ بوده، اما سطح معناداری آزمون ۰/۳۵۷ محاسبه شده و بیشتر از ۰/۰۵ است.

سوال سوم به عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران نمی‌باشد، چون سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، ولی میانگین آن کمتر از ۳ می‌باشد. با توجه به مطالب بیان شده، دو عامل موثر در بعد اداری تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران مورد استفاده قرار می‌گیرد که عامل اول شامل سوال‌های ۴ تا ۷ و عامل دوم شامل سوال ۱ می‌باشند.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای بعد اداری

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری
D۱	۳/۵۹۵۲	۰/۸۴۹۰۹	۰/۵۹۵۹۴	۲/۹۷۴	۱۷	۰/۰۰۹
Q۱	۳/۶۱	۱/۱۹۵	۰/۶۱۱	۲/۱۷۰	۱۷	۰/۰۴۵
Q۲	۳/۳۳	۱/۴۹۵	۰/۳۳۳	۰/۹۴۶	۱۷	۰/۳۵۷
Q۳	۲/۰۰	۱/۳۶۶	-۱/۰۰۰	-۲/۹۲۸	۱۵	۰/۰۱۰
Q۴	۳/۷۲	۱/۱۳۷	۰/۷۲۲	۲/۳۷۱۸	۱۷	۰/۰۱۵
Q۵	۴/۳۳	۰/۹۰۷	۱/۳۳۳	۶/۲۳۱	۱۷	۰/۰۰۰
Q۶	۴/۱۸	۰/۸۸۳	۱/۱۷۶	۵/۴۹۴	۱۶	۰/۰۰۰
Q۷	۳/۷۸	۰/۹۴۳	۰/۷۷۸	۳/۵۰۰	۱۷	۰/۰۰۳

از ۰/۰۵ محاسبه شد، لذا تفاوت معناداری در میانگین مولفه‌های آن وجود دارد.

۲) سوال ۱۰ دارای بالاترین میانگین ۴/۸۲ و سوال ۱۱ دارای پایین‌ترین میانگین ۲/۸۲ می‌باشند.

با توجه به لزوم مقایسه بعد مالی و سوال‌های آن با ملاک تعیین شده (عدد ۳)، میانگین بیشتر از ۳ به‌عنوان ادعا و میانگین کمتر یا مساوی ۳ به‌عنوان فرض صفر در نظر گرفته می‌شود. در جدول ۶ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر ۳ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد بعد مالی (D۲) به‌عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران

● سوال دوم پژوهش: یافته‌های پژوهش وضعیت بعد مالی تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه را چگونه نشان می‌دهد؟

برای بررسی بعد مالی تفویض اختیار، ابتدا گویه‌های آن با استفاده از آماره X^2 ، سطح معناداری و میانگین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است. گویه‌های بعد مالی تفویض اختیار از طریق انجام مصاحبه با خبرگان واحدهای مالی، برنامه‌ریزی، قراردادها، کالا و مدیران ارشد شرکت احصاء شده‌اند.

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد:

۱) در بعد مالی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه‌گیری $\alpha = 0.05$ ، چون سطح معناداری آماره X^2 کوچک‌تر

جدول ۵. بررسی گویه‌های بعد مالی تفویض اختیار

متغیر	آماره X^2	سطح معناداری	میانگین
اخذ تصمیم در خصوص تعیین تکلیف پیمان‌های آن مدیریت/ امور/ واحد در حد معاملات متوسط	۱۷/۱۱۷	۰/۰۰۴	۲/۸۹
اخذ تصمیم در خصوص تعیین تکلیف پیمان‌های آن مدیریت/ امور/ واحد در حد معاملات جزء			۳/۹۳
اخذ تصمیم برای اعطای اضافه‌کار به کارکنان آن مدیریت/ امور/ واحد			۴/۸۲
رضایت از اختیار واگذارشده در خصوص تایید فاکتورهای خرید تا سقف ۵۰۰۰۰۰۰ ریال			۲/۸۲
رضایت از اختیار واگذارشده برای خرید اجناس مصرفی و یا هزینه‌های تعمیراتی از محل تنخواه‌گردان تا سقف ۲۰۰۰۰۰۰ ریال			۳/۱۱
به‌طور کلی، میزان رضایت شما از اختیارات واگذارشده مالی به چه میزان است؟			۳/۴۳

جدول ۶. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای بعد مالی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری
D۲	۳/۱۸۳۳	۱/۱۷۷۵۹	۳/۱۸۳۳	۰/۷۲۲	۱۷	۰/۶۸۰
Q۸	۲/۸۷	۱/۳۰۲	-۰/۱۳۳	-۰/۳۹۷	۱۴	۰/۶۹۸
Q۹	۳/۳۳	۱/۴۴۷	۰/۳۳۳	۰/۸۹۲	۱۴	۰/۶۸۸
Q۱۰	۳/۶۷	۰/۹۰۷	۰/۶۶۷	۳/۱۱۷	۱۷	۰/۰۰۶
Q۱۱	۲/۷۳	۱/۱۳۵	-۰/۲۶۷	-۰/۷۷۴	۱۴	۰/۶۵۲
Q۱۲	۳/۰۰	۱/۱۹۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۴	۱/۰۰۰
Q۱۳	۳/۱۱	۱/۱۸۳	۰/۱۱۱	۰/۳۳۹	۱۷	۰/۶۹۵

جدول ۷. بررسی گویه‌های بعد فنی - اداری تفویض اختیار

متغیر	آماره X^2	سطح معناداری	میانگین
اخذ تصمیم برای توسعه و پیشرفت فعالیت‌های آن مدیریت/ امور/ واحد از لحاظ علمی، فنی و اقتصادی	۰/۷۵۰	۰/۶۸۷	۱/۹۱
اخذ تصمیم به منظور ارتقاء سطح دانش و معلومات تخصصی نیروی انسانی در راستای توسعه فعالیت‌های آن مدیریت/ امور/ واحد			۲/۰۹
به‌طور کلی، میزان رضایت شما از اختیارات واگذارشده فنی- عملیاتی به چه میزان است؟			۲/۰۰

نمی باشد، زیرا سطح معناداری آن بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. سوال های ۹، ۱۱ و ۱۳ به عنوان عوامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران نمی باشند، زیرا سطح معناداری آنها بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است. سوال ۱۰ به عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران می باشد، زیرا سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است.

با توجه به مطالب فوق، تنها یک عامل موثر در بعد مالی تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران مورد استفاده قرار می گیرد که شامل سوال ۱۰ است.

● سوال سوم: یافته های پژوهش وضعیت بعد فنی - عملیاتی تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه را چگونه نشان می دهد؟ برای بررسی بعد فنی - عملیاتی تفویض اختیار، ابتدا گویه های آن با استفاده از آماره X^2 ، سطح معناداری و میانگین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در جدول ۷ ارائه شده است. گویه های بعد فنی - عملیاتی تفویض اختیار از طریق مصاحبه با خبرگان و احدهای بهره برداری، مهندسی و اجرای طرح ها، بازرسی فنی، اندازه گیری و توزیع گاز و مدیران ارشد شرکت احصاء شده اند.

نتایج جدول ۷ نشان می دهد در بعد فنی - عملیاتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای اندازه گیری $\alpha = 0/05$ ، چون سطح معناداری آماره X^2 بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شد، لذا تفاوت معناداری در میانگین مولفه های آن وجود ندارد و این به آن معنی است که هر سه سوال در یک سطح می باشند.

با توجه به لزوم مقایسه بعد فنی - عملیاتی و سوال های آن با

تفویض اختیار نوعی توانمندسازی روان شناختی کارکنان است که غالباً مبنای عملکرد برتر را تشکیل می دهد.

تفویض اختیار، انتقال مسئولیت و پاسخگویی در قبال نتایج به دست آمده است. تفویض اختیار عبارت است از اینکه یک فرد به نمایندگی از فرد دیگر، وظایف را انجام دهد.

ملاک تعیین شده (عدد ۳)، میانگین بیشتر از ۳ به عنوان ادعا و میانگین کمتر یا مساوی ۳ به عنوان فرض صفر در نظر گرفته می شود. در جدول ۸ نتایج آزمون t تک نمونه ای با مقدار آزمون برابر ۳ نشان داده شده است.

نتایج جدول ۸ نشان می دهد بعد فنی - عملیاتی (D۳) به عنوان عامل موثر بر تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران می باشد، زیرا سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۵ می باشد. همچنین سوال های ۱۴، ۱۵ و ۱۶ به عنوان عوامل موثر بر تفویض اختیار

کارکنان در شرکت گاز استان مازندران می باشند، زیرا سطح معناداری آنها کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است. با توجه به مطالب فوق، تنها یک عامل موثر در بعد فنی - عملیاتی تفویض اختیار کارکنان در شرکت گاز استان مازندران مورد استفاده قرار می گیرد که شامل سوال های ۱۴ تا ۱۶ می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف، معنا و ابعاد گوناگونی دارد. در علوم اداری، اختیار به معنی حق تصمیم گیری بوده و خاستگاه این مهم در هر سازمانی، ساختار سازمانی است. در علم مدیریت، موضوع تفویض اختیار یکی از مهم ترین و در عین حال پیچیده ترین موضوعات رفتاری و ساختاری محسوب می شود. با بررسی و مطالعه مبانی نظری و پیشینه تجربی برخی از پژوهش ها، مشخص می شود که تفویض اختیار یکی از روش های مدیریتی و به عنوان یک ابزار مناسب برای تمرکززدایی، توانمندسازی و توسعه مدیران و کارکنان است. تفویض اختیار از منظر حقوقی

جدول ۸. نتایج آزمون t تک نمونه ای بعد فنی - عملیاتی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری
D۳	۳/۶۸۵۲	۰/۸۴۳۸۳	۰/۶۸۵۱۹	۳/۴۴۵	۱۷	۰/۰۰۳
Q۱۴	۳/۷۱	۰/۹۲۰	۰/۷۰۶	۳/۱۶۵	۱۶	۰/۰۰۶
Q۱۵	۰/۷۲	۰/۹۲۸	۰/۷۲۲	۳/۱۹۸	۱۷	۰/۰۰۵
Q۱۶	۳/۶۷	۰/۹۰۷	۰/۶۶۷	۳/۱۱۷	۱۷	۰/۰۰۶

در مقایسه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های انجام شده این نتیجه حاصل شد که تمرکز پژوهش‌های انجام شده صرفاً در سطح خرد یعنی عوامل موثر بر تفویض اختیار بوده است، در حالی که در پژوهش حاضر، در سطح کلان یعنی ابعاد موثر بر تفویض اختیار مورد مطالعه قرار گرفت. از منظر دانشگاهی رهیافت پژوهش حاضر، کاملاً جدید است و در پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین داخلی و خارجی هیچ پایان‌نامه یا مقاله‌ای که به بررسی و مطالعه ابعاد سه‌گانه اداری، مالی و فنی - عملیاتی تفویض اختیار بپردازد، یافت نشد.

در ادامه پیشنهادهاى تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود.

۱. پیشنهادهای مربوط به بعد مالی

در بین ابعاد سه‌گانه تفویض اختیار، بعد مالی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. از این رو، پیشنهاد می‌شود تمامی مولفه‌های (سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر) این بعد از تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه، از طریق برگزاری جلسات کارشناسی با حضور مدیرعامل، مدیر منابع انسانی و سایر مدیران و روسا مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. به عنوان مثال، با توجه به سطح عمومی قیمت‌ها در بازار، تایید فاکتورهای خرید و یا خرید اجناس مصرفی و یا هزینه‌های تعمیراتی از محل تنخواه‌گردان، مورد تجدیدنظر و بازبینی قرار گیرد.

اختیار در خصوص انجام معاملات متوسط، به تمامی مدیران و روسای واحدهای ستادی واگذار شود.

۲. پیشنهادهای مربوط به بعد اداری

با توجه به سطح تحصیلات و سابقه نیروهای ارکان ثالث و قرارداد مدت موقت، در خصوص اختیار جابجایی و به کارگیری موثر آنها، به مدیران، روسای واحدهای ستادی و روسای ادارات گازرسانی واگذار شود.

اختیار جابجایی و به کارگیری موثر نیروهای رسمی تا پایه سازمانی ۱۵، به مدیران، روسای واحدهای ستادی و روسای ادارات گازرسانی واگذار شود.

برگزاری دوره آموزشی ویژه مدیران، روسای ادارات

در مدیریت سازمان‌ها، دارای جایگاه مهمی بوده و یکی از راه‌های تمرکززدایی برای اداره بهینه امور می‌باشد و از این طریق می‌توان به اهداف سازمانی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت مشارکت‌جو و ایجاد مسئولیت‌پذیری نائل شد. امروزه سازمان‌های بزرگ و پیشرو، با مسائل و چالش‌های گوناگونی مواجه هستند. بنابراین فرهنگ‌سازی در زمینه تفویض اختیار از سوی مدیران ارشد به مدیران سطوح پایین‌تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری مهم و ضروری به نظر می‌رسد.

اگر اثربخشی را میزان حصول و تحقق اهداف از پیش تعیین شده در نظر بگیریم، در شرکت گاز استان مازندران به عنوان یک شرکت خدماتی و پروژه محور، اثربخشی به معنای افزایش رفاه اجتماعی شهروندان از طریق پایداری انرژی گاز و ارائه انرژی پاک و ایمن به تمامی شهروندان می‌باشد و این هدف در صورتی محقق خواهد شد که تفویض اختیار به عنوان یک ابزار راهبردی نزد مدیران ارشد این شرکت تلقی شده و با واگذاری اختیار و مسئولیت به مدیران میانی و عملیاتی و نیز کارکنان، موجب توسعه و توانمندی آنان شده و از این طریق نظام تصمیم‌گیری و پاسخگویی بهبود یابد. از این رو، موضوع تفویض اختیار می‌تواند به عنوان یک راهبرد وظیفه‌ای برای مدیر منابع انسانی شرکت قلمداد شود.

مدیریت منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران در سال ۱۳۹۴ نسبت به تبیین آئین‌نامه تفویض اختیار با هدف توانمندی و توسعه مدیران اهتمام نمود و با برگزاری جلسات مشترک مدیران و کارشناسان ارشد واحدهای مختلف نسبت به تفویض اختیار در ابعاد سه‌گانه اداری، مالی و فنی - عملیاتی اقدام نمود. در همین راستا، دغدغه و مسئله اصلی مدیریت منابع انسانی این شرکت، آگاهی از وضعیت ابعاد سه‌گانه تفویض اختیار بوده است. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر نیز سنجش وضعیت ابعاد اداری، مالی و فنی - عملیاتی از دیدگاه مدیران بوده است و یافته‌ها بیانگر آن است که ابعاد اداری و فنی - عملیاتی تفویض اختیار در وضعیت مطلوب و بعد مالی تفویض اختیار در وضعیت نامطلوب قرار دارد.



منابع

۱. حاتمی، حسین. (۱۳۹۱). تاثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ۶۵-۵۱.
۲. درستی، امیرعلی. (۱۳۹۳). عوامل جامعه‌شناختی موثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، فصلنامه علوم اجتماعی، ۸(۲۵)، ۲۶۲-۲۴۳.
۳. لگزیان، محمد و نوری، سیدرضا. (۱۳۹۴). بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)، فصلنامه بهبود مدیریت، ۹(۳)، ۱۸۳-۱۶۷.
۴. نظری، رسول و علی پنهان، نوش‌آفرین. (۱۳۹۴). ارائه مدل معادلات ساختاری ارتقای توانمندسازی و اثربخشی سرمایه انسانی از طریق تفویض اختیار در سازمان‌های ورزشی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۱)، ۴۴-۳۵.
5. Al-Jammal, H. R., & Al-Khasawneh, A. L. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at great municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 48-69.
6. Andronic, O. G., & Dumitrascu, D. (2018). The misconceived delegation of responsibility. *Social and Behavioral Sciences*, 238, 408-413.
7. Bell, R. L., & Bodie, N. D. (2012). Delegation, Authority and Responsibility: Removing the Rhetorical Obstructions in the Way of an Old Paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 94-108.
8. Cipriano, P. (2010). Overview and summary: Delegation dilemma: Standards and skills for practice. *Journal of Issues in Nursing*, 15(2), 45-58.
9. Cockerham, G. B. (2007). The Delegation of Dispute Settlement Authority to Conventional International Governmental Organizations. *International Politics*,

گازرسانی و روسای واحدهای ستادی شرکت با هدف آشنایی با مفاهیم و اصول تفویض اختیار. واگذاری اختیار توأم با مسئولیت و پاسخگویی است و در صورت تفویض اختیار به مرئوسان، روسا از دخالت مستقیم در نحوه انجام فرآیندها و تصمیم‌های مرئوسان پرهیز کنند.

برگزاری جلسه هم‌اندیشی با مدیران بلا فصل واحدها و روسای ادارات گازرسانی برای اصلاح و بازنگری آئین‌نامه و یا تکمیل فرم‌های تفویض اختیار.

پی‌نوشت‌ها

1. Lyons
2. Al-Jammal, Al-Khasawneh & Hamadat
3. Andronic & Dumitrascu
4. Kimemian & Makira
5. Lubars & Tan
6. Rohlfing-Bastian & Schöttner
7. Al-Jammal, Al-Khasawneh & Hamadat
8. Njue, Waiganjo & Kihoro
9. Powell
10. Thompson
11. Bell & Bodie
12. Zhand et al
13. Gassas, Mahran & Banjar
14. Martin Luther King
15. Mathebula & Barnard
16. Grinshtain & Gibton
17. Magnusson, Allan & Horton
18. Sengul & Gimeno
19. Cipriano
20. Okuoga
21. Nielsen, Holm & Aschan
22. Cockerham
23. Ritezky
24. Henry Fayol

- based management in fisheries: Delegating responsibility to resource users. *Marine Policy*, 51 (1), 442-452.
19. Oil and Natural Gas Corporation Limited. (2015). *Book of Delegated Powers*.
20. Okuoga, O. P. (2016). *Effectiveness of Delegated Authority on Project Completion: The Case of Aphia Plus Project Nairobi Country*. A Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Arts in Project Planning and Management of the University of Nairobi.
21. Powell, R. (2011). Improving Students delegations Skills. *Nurse Educator*, 36(1).
22. Rohlfig-Bastian, A., & Schiottner, A. (2019). Delegation of Task Allocation Authority and the Value of Communication when Performance Measures are Imperfect. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3391112> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3391112>
23. Ritezky, K. M. (1994). *workplace Democracy*. Personal, 73(6).
24. Sengul, M., & Gimeno, J. (2012). Strategic Delegation: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(1), 375-414.
25. Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nurs Manag (Harrow)*, 18(10), 4-21.
25. Ugoani, J. N. N. (2020). Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administratio*, 6(3), 78-87.
22. Zhang, A., Qian, J., Wang, B., Jin, Z., Wang, J., & Wang, Y. (2017). Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11.
- 44(6), 732-752.
10. Gassas, R. S., Mahran, S.M., & Banjar, H. I. (2017). Nurse Managers' Attitude and Competency Towards Delegation in Jeddah City. *American Journal of Nursing Science*, 6(2), 72-79.
11. Grinshtain, Y., & Gibton, D. (2018). Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 2-17.
12. jue, N. K., Waiganjo, E. W., & Kihoro, J. M. (2017). Delegation Practice as a factor influencing Performance of Microfinance institutions in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 5(6), 288-297.
13. Kimemian, n. J., & Makira, N. J. (2019). Effective Delegation and Control in Organizations. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(4), 2349-5219.
14. Lubars, B., & Tan, T. (2019). Ask not what AI can do, but what AI should do: Towards a framework of task delegate ability. 33rd Conference on Neural Information Processing Systems (NeurIPS 2019), Vancouver, Canada.
15. Lyons, P. R. (2016). Making the case for manager delegation of authority. *Human Resource Management International Digest*, 24(5), 1-3.
16. Magnusson, C., Allan, H., & Horton, K. (2017). An analysis of delegation styles among newly qualified nurses. *Nursing Standard*, 31(25), 46-53.
17. Mathebula, B., & Barnard, B. (2020). The factors of delegation success: accountability, compliance and work quality. *Wits Business School, Sculpting Global Lesdears*, 1-60.
18. Nielsen, K. N., Holm, P., & Aschan, M. (2015). Results