
تفویض اختیار

منرجم: غلامحسین جوادیان - کارشناس مسئول آموزش های فنی و حرفه ای

فرآیندی که در آن، اقتدار از یک سطح مدیریتی به سطح دیگر انتقال می یابد، تفویض اختیار نامیده می شود.

با توجه به اندازه ی رشد سازمان ها و پیچیده تر شدن آن ها، هیچکس به تنهایی نمی تواند تمام وظایف را انجام داده و یا تمام قدرتی را که برای رسیدن به اهداف لازم است، اعمال نماید. تفویض اختیار مانند تقسیم کردن کار نیست. بر اساس نظر هنری فیول (Henry Fayol)، تقسیم کار، تعداد موضوعاتی را که بایستی برای انجام آن ها توجه و تلاش شود، کاهش می دهد و به عنیان بهترین وسیله برای استفاده از افراد و گروه ها شناخته شده است.

تفویض اختیار، واگذاری قدرت تصمیم گیری مافوق به زیردستان را بیان می کند، بنابراین هیچکس، قدرتی را که خودش ندارد، نمی تواند تفویض نماید.

یکی از مهم ترین مهارت هایی که یک مدیر باید آن را داشته باشد، تفویض اختیار است. مدیران پر مشغله، اغلب آن هایی هستند که نمی دانند چگونه تفویض اختیار نمایند و مهارت رسیدن به نتایج، از طریق دیگران را ندارند.

یک شخص به تنهایی، در یک روز کار محدودی را می‌تواند انجام دهد ولی از طریق تفویض اختیار و تقسیم کار و مسئولیت‌های خود با دیگران، می‌تواند کارهای زیادی را به انجام برساند. هیچ مدیر و سازمانی نمی‌تواند بدون تفویض اختیار، کارها را به طور مؤثر و سلیس، اداره نماید.

عناصر تفویض اختیار

اندازه‌ی تفویض اختیار، کارآیی مدیر را نشان می‌دهد و همچنین روابط بین مافوق و زیردستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تفویض اختیار فرآیندی است که در آن مدیر، مأموریتی را که برایش محول شده است طوری تقسیم می‌نماید که از کمک دیگران برای اتمام همان مأموریت استفاده نماید.

تفویض اختیار دارای چهار مرحله مرتبط به هم و به شرح زیر است:

● تعیین نتایج مورد انتظار

● تعیین وظایف

● تفویض اختیار (قدرت) برای انجام دادن این وظایف

● ایجاد مسئولیت برای اتمام وظایف

چهار مرحله‌ی فوق، گرچه متفاوت به نظر می‌رسند ولی دارای سه عنصر اصلی زیر است:

- مسئولیت

- قدرت

- تعهد

تفویض اختیار عبارت است از سپردن مسئولیت و قدرت به دیگری و ایجاد تعهد برای انجام آن، لازم است این سه عنصر بیشتر توضیح داده شوند.

- مسئولیت: ناظر بر فدلالت‌هایی است که به منظور اجرای مأموریت محوله بایستی انجام داده شوند. مسئولیت می‌تواند به دیگری تفویض شود.

- قدرت (اقتدار): به نیرو و حقوقی معطوف می‌شود که انجام کار محوله و یا تفویض شده را ممکن سازد. زیرا برای به دوش کشیدن مسئولیت داده شده، قدرت معینی نیز لازم است.

اساساً در سازمان‌ها، مردم، قدرت را از دو منبع می‌گیرند: موقعیت و شخصیت. اقتدار

ناشی از موقعیت به قدرت تصمیم‌گیری و تشویق و تنبیه مربوط می‌شود. قدرت لینت اختیار تفویضی قدرت شخصی، از دانش تخصصی و کیفیت مدیر که بخشی از شخصیت فردی اوست، ناشی می‌شود. قدرت ناشی از سمت تفویض می‌شود ولی اقتدار شخصی قابل تفویض نیست. تفویض قدرت می‌تواند به صورت رسمی و یا ابلاغی باشد.

تعهد (پاسخگویی): تعهد عبارت است از الزام انجام مسئولیت و اعمال قدرت با استفاده از نرّم‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده. تعهد، الزامی است برای پاسخگویی در مقابل ایفای مسئولیت و یا استفاده از قدرت. تعهد قابل تفویض نیست. شخصی که تفویض اختیار می‌کند، در مقابل مافوق خود، و در رابطه با آنچه که تفویض اختیار کرده است، مسئول می‌باشد.

از آنجایی که تعهد، قابل تفویض نیست، تعهد مافوق در مقابل اعمال زیردستانش قطعی است. به همان دلیل کسی که برایش تفویض اختیار شده است، در محدوده‌ی قدرت و مسئولیت تفویض شده، در برابر تفویض‌کننده مسئول است.

به عنوان مثال: اگر به مدیران خطی، مسئولیتی در مورد آموزش اپراتورها داده نشده باشد، آن‌ها نمی‌توانند در مقابل مهارت اپراتورها، تعهدی را بپذیرند.

در سلسله مراتب سازمانی، در حالی که جهت حرکت تعهد از پایین به بالاست، جهت حرکت مسئولیت و قدرت از بالا به پایین است. یک فرد، در محدوده‌ی مسئولیت و قدرت تفویض شده فقط در مقابل یک مافوق، متعهد می‌باشد.

تفویض اختیار غیر رسمی

تا کنون در باره‌ی تفویض اختیار رسمی که عبارت است از اعمال قدرت با توجه به مقررات سازمان بحث کردیم. تفویض اختیار رسمی برای پذیرش قدرت رسمی و احترام به آن، مؤثر است.

تفویض اختیار غیر رسمی از اینجا ناشی می‌شود که مردم واقعاً دلشان می‌خواهد کاری را انجام دهند نه به خاطر این که به آن‌ها گفته شده است آن را انجام دهند.

این نوع تفویض اختیار، مقید به تشریفات اداری نیست و انجام کار، به طور رسمی در آن خواسته نمی‌شود. زمانی که در اعمال قدرت رسمی مشکلی پیش می‌آید، تفویض اختیار غیر رسمی می‌تواند مفید باشد.

تفویض اختیار بنیادی

در حقیقت، تفویض اختیار، نه به اندازه‌ی قدرت تفویض شده، بلکه به میزان تمایل کارکنان برای اجرای دستورها، بستگی دارد.

پذیرش انجام کاری را شاید بتوان اجباری کرد ولی انجام آن کار مطابق با استانداردهای تعیین شده، به تمایل و علاقه کارکنان بستگی دارد.

در سازمان‌های بزرگ، رهبران غیر رسمی گروه‌ها، بدون داشتن قدرت رسمی روی محدودیت خروجی تأثیر می‌گذارند و کارکنان، این نوع تفویض اختیار (غیررسمی) را بهتر می‌پذیرند. افراد گروه اندازه‌ی تولید را بیشتر به خاطر این که خودشان آن را مناسب می‌دانند کاهش می‌دهند تا به دلیل دستورهای مافوق.

تفویض اختیار افقی

در سازمان‌های جدید، مشاغل مستقل، نادرند و کار گروهی ممکن است از طریق واگذاری غیر رسمی مسئولیت و قدرت اعضای یک گروه، به افراد هم سطح، به انجام برسد. فرآیندی که در آن واگذاری مسئولیت در داخل اعضای گروه اتفاق می‌افتد، تفویض اختیار افقی خوانده می‌شود.

موضوعات مورد بحث در تفویض اختیار

در اینجا چهار موضوع کلیدی را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم:

- چه چیزی تفویض می‌شود؟
- تا چه اندازه تفویض می‌شود؟
- تا چه سطوحی (پایین تر) تفویض اختیار می‌شود؟
- چگونه باید با مقاومت کارکنان در برابر پذیرش تفویض اختیار، رفتار کرد؟

چه چیزی تفویض می‌شود؟

اگر مدیری تفویض اختیار نکند، کاری را انجام می‌دهد که بایستی زیر دستانش آن را انجام دهند. اگر او کاری را که خودش باید انجام دهد، تفویض نماید، ممکن است موقعیت رهبری او به مخاطره بیفتد و بین کارکنان حاحات سردرگمی پیش آید.

در تفویض اختیار مناسب، اولین قدم یک مدیر این است که کارش را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و اصولاً مشخص نماید که چه چیزی را باید و چه چیزی را نباید تفویض نماید. نکات زیر این مسئله را مشخص می‌نماید:

هیچ مدیری نباید به طور کامل مسئولیت امضا و یا پاراف کردن مواردی را که منجر به تصمیم‌گیری نهایی در مورد برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل فعالیت‌ها و موقعیت‌ها می‌شود، تفویض نماید. این نوع مسئولیت‌ها و اختیارات بایستی جزء کار اختصاصی خود مدیر باشد. در محدوده‌ی کاری هر مدیریت بخش اعظمی از کارها وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به راحتی تفویض نمود. مانند فعالیت‌های روتین (روی روال افتاده) و تکراری. این نوع کارها وقتی یک بار تفویض می‌شود، زیردستان بعداً آن را مانند کارهای اصلی خود انجام می‌دهند.

تا چه اندازه باید تفویض اختیار کرد؟

معمولاً بلا تکلیفی در مورد تفویض قدرت بیشتر از تفویض مسئولیت است. یک فرد که به عنوان فرزندهای محصولات شرکتی تعیین می‌شود، بایستی اختیار مذاکره با مشتریان به نمایندگی از طرف شرکت را داشته باشد. همچنین بتواند محصولاتی را برای فروش با قیمت معین ارائه نماید و آن‌ها را از رشد محصولات و تحویل به موقع آن مطمئن سازد. خارج از این حداقل اختیار، یک مدیر باید بتواند، در صورت نیاز، در مورد مسائل دیگر نیز تصمیم بگیرد. مانند:

آیا فروشنده می‌تواند ماشینی را برای جابجایی محصول اجاره نماید؟ آیا فروشنده می‌تواند افرادی را برای کمک به کار گیرد؟ آیا فروشنده می‌تواند تخفیف بدهد؟ و یا نسیه بفروشد؟ قبل از این که بار مسئولیت به دوش فروشنده گذاشته شود، میزان اختیار او در رابطه با موارد فوق بایستی به وضوح روشن شود.

وقتی کسی می‌تواند قواعد و مراحل مورد نیاز مربوط به درخواست‌ها و پرسش‌های روتین (پرسش‌های روی روال افتاده که در گذشته بوده است) را داشته باشد به همین طریق می‌تواند برای سئوالات و تصمیمات فوری که در حال حادث می‌شود، تصمیم‌گیری نماید. تصور غلط مبنی بر این که اختیار همیشه بایستی مساری با مسئولیت تفویض شود، معمولاً وجود دارد؛ ولی مردم به همراه مسئولیت، هماهنگی و کنترل، از تفویض بخشی از اختیار

خودداری می‌نمایند و تنها آن بخش از قدرت را که متناسب با مسئولیت است تفویض می‌نمایند.

تا چه سطوحی (پایین تر) تفویض اختیار بایستی انجام شود؟

در هرم مدیریت (سلسله مراتب) تا چه سطوحی بایستی مسئولیت و اختیار تفویض شود؟ افرادی که کاری را انجام می‌دهند بایستی مسئولیت داشته باشند و به تناسب مسئولیت اختیار هم داشته باشند. به عبارت دیگر به همه‌ی افرادی که در سطوح عملیاتی کار می‌کنند بایستی تفویض اختیار شود.

چگونه با مقاومت در برابر تفویض اختیار باید مقابله کرد؟

به دلایل مختلف (برخی از آنها به شرح زیر بیان شده است) ممکن است کارکنان از پذیرش تفویض اختیار خودداری نمایند:

● کمبود اطلاعات دقیق شغلی

● کمبود مهارت، آموزش، ابزار و آلات پشتیبانی کننده و یا اعتماد شخصی

● کمبود اطمینان در مورد قدرت و همچنین مسئولیت

● کمبود پاداش مناسب و یا احساس نفع شخصی برای افراد

● تنبلی و کناره گیری

مدیران، برای اداره کردن دیگران قدرت رسمی دارند و برای اعمال این قدرت می‌توانند از سیستم تشویق و تنبیه استفاده نمایند؛ ولی برای اعمال اقتدار غیر رسمی بایستی اعتماد و احترام زیر دستان را جلب نمایند.

برای حصول اطمینان، مدیران همیشه بایستی این مسئله را کنترل نمایند که زیر دستان آن‌ها ظرفیت انجام چه کاری را دارند و عوامل مزاحم را شناسایی و از بین ببرند.

شرایط لازم برای تفویض اختیار مؤثر

تفویض اختیار یک هنر است نه یک علم و اساساً به مهارت و نگرش دو طرف (تفویض کننده اختیار و تفویض شونده) بستگی دارد. برخی از شرایط اساسی برای یک تفویض اختیار مفید به شرح زیر می‌باشد:

الف سلامت محیط کار: اعتماد و صداقت بین کارکنان در تمام سطوح و فرهنگ کار

گروهی و همکاری بین آنان

ب - از بین بردن دو مانع مهم روانی: دو مانع مهم روانی در تفویض اختیار به نام:

۱- کمبود اعتقاد به صلاحیت زیردستان

۲- ترس از این که زیر دستان ممکن است مدیران را تحت الشعاع قرار دهند (بیشتر از آنها

بدرخشند) مانع می شود که مدیران تفویض اختیار کنند.

این موانع روانی باید از بین بروند و مدیران بایستی احساس این ناامنی را داشته باشند که

با تفویض اختیار، آن ها به عنصر زاید تبدیل می شوند.

ج - واضح بیان شدن اهداف: هر کس باید بداند که سهم او در سازمان چیست. زیرا در این

صورت او می تواند در جهت نیل به مقاصد آرمانی، اهداف تفویض اختیار را طوری تنظیم نماید که

به نتیجه مطلوبی منتج شود. یک اپراتور ماشین شاید از به کار انداختن آن زیاد خوشحال نباشد

ولی وقتی بداند که نتیجه ی تلاش او چه سهمی در اهداف سازمانی دارد، احساس رضایت می کند.

د- تعریف شفاف اختیارات و مسئولیت های هر شغل: افراد بایستی اختیار و مسئولیت تعریف

شده و روشنی داشته باشند. شرح شغل یا راهنمای شغل بایستی به طور واضح، اهداف،

مسئولیت ها، روابط و حدود اختیارات هر شغل را مشخص نماید. تعریف شفاف اختیارات و

مسئولیت های هر شغل، اشتباهات ناشی از دوباره کاری و تداخل وظایف را از بین می برد.

ه - انگیزش: ایجاد انگیزه امر مهمی است زیرا مدیری که می خواهد تفویض اختیار نماید

باید قادر باشد انگیزه لازم را در کارکنان ایجاد نماید تا آن ها با میل و اشتیاق به انجام وظیفه

بپردازند. همچنان که لوئیس آلن (Louis Allen) می گوید: «انگیزش، حرکت دادن نیروها به

طرف تفویض اختیار است»

و- کامل بودن تفویض اختیار: انتظار این است که تفویض اختیار مشغله مدیران را کاهش

دهد و بی اگر به طور کامل انجام نشود ممکن است حتی حجم کار آنان را افزایش دهد.

مسائلی که غالباً در این زمینه بایستی بررسی شوند عبارتند از:

در چه سطحی، و هراز چند گاهی بایستی کار زیردستان توسط مدیران کنترل شود؟ برای مسائل

عنوان شده از نوع فوق می توان پاسخ روشنی ارائه نمود به شرط آن که:

۱- مأموریت واضح و روشن باشد.

۲- به زیردست گفته شود که کار وی چگونه به وسیله ی رئیس هماهنگی و پشتیبانی

می‌شود.

۳- رئیس به زیردستش مشخص نماید که در چه سطحی، با چه روشی و هراز چند گاهی بایستی بازخورد پیشرفت کار را ارائه نماید.

۴- رئیس، راهنمایی و پشتیبانی مشورتی را ارائه دهد. یعنی در باره‌ی مأموریت داده شده بایستی در حدراهنمایی و مشورت دخالت کند ولی از تایید اقداماتی که برای انجام کار لازم است نباید دریغ نماید. تفویض کامل مأموریت یا کار، نیاز به باور و خودکنترلی از طرف رئیس دارد. یعنی این که نباید دخالت کند ولی مشورت و راهنمایی بنماید. به همان روش، زیر دست هم بایستی در انتخاب عملیاتی که برای انجام کار لازم است نظم را رعایت نماید.

تفویض اختیار کامل، مدیران را از جزئیات رها می‌سازد و برای زیردستان فرصتی فراهم می‌نماید که یاد بگیرند مستقل باشند و داشتن مشارکت در انجام کار را احساس نمایند.

زم کارآموزی: مدیران بایستی زیردستان را در آماده کردن آنان برای قبول تفویض اختیار کمک نمایند. این نیاز وقتی بیشتر احساس می‌شود که کارکنان تمایل دارند وابسته به رئیس باشند تا مستقل.

مدیران بایستی به دقت ضعف‌ها را مشخص نمایند. پتانسیل و نگرش کارکنان را برای پذیرش تفویض اختیار توسعه دهند. برنامه کارآموزی در تفویض اختیار بایستی شامل: ارزیابی عملکرد فعلی، نشان دادن راه توسعه و آموزش و آماده سازی برای شغل جدید باشد.

ح - اعمال کنترل: حتی بعد از تفویض اختیار، مدیر در مقابل کار تفویض شده تعهد دارد بنابراین نیاز دارد که بدون محدود نمودن کارایی تفویض اختیار، کنترل‌های لازم را انجام دهد. هر قدر تفویض اختیار به طور کامل انجام گیرد، به همان اندازه سیستم کنترل بایستی جامع باشد. خود کنترلی، بهترین روش در برقراری سیستم کنترل و تفویض اختیار است.

شخصی که برایش مسئولیت و قدرت تفویض می‌شود، بایستی در برقراری استانداردهایی که برای اندازه‌گیری عملکرد او لازم است، شرکت نماید. به طوری که آن‌ها را بفهمد و قبول کند و همچنین بتواند عملکرد خود را اندازه‌گیری و ارزیابی نماید.

چنانچه سیستم کنترلی خودکار و شفاف باشد، بدون محدود نمودن کارایی تفویض اختیار، به راحتی می‌توان به اهداف کنترل دست پیدا کرد.