

چگونه باید اختیارات را تفویض کرد



نوشته: جان والش ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

پیش از تفویض اختیار، و همزمان با مطالعه درباره ویژگیهای زیر دستان، به توان افراد در ابتکار و نوآوری بیش از سایر خصوصیات آنها بیندیشید. البته سایر ویژگیها صداقت، و احساس مسئولیت و وفاداری سازمانی و مانند آن نیز قابل ملاحظه و در جای خود تعیین کننده است، اما به نظر می‌رسد نوآوری و ابداع بیش از سایر تواناییها در این زمینه سودمند باشد.

سؤالا بدین شرح است:

۱- آیا مدیر حق دارد پس از آنکه اختیار خاصی را به کسی واگذار کرد، از او بخواهد که هر چند وقت یک بار به مدیر مراجعه یا مراحل انجام یا پیشرفت کار را گزارش کند؟

۲- آیا مدیر می‌تواند به زیردستان تفویض اختیار کند و فقط از آنها بخواهد که نتیجه نهایی را به او گزارش کنند، اما روز آغاز تا انجام خودشان مسئول حسن اجرای کارها باشند؟

۳- آیا مدیر می‌تواند یا حق دارد علی‌رغم شناختی که از زیر دستان دارد، گاه و بیگاه بر کار آنان نظارت نماید تا مطمئن شود که از اختیارات تفویض شده به درستی استفاده می‌کنند؟

در پاسخ سئوالهایی از این نوع، می‌توان توصیه‌های چندی به مدیران یادآور شد که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

۱- پیش از آن که کسی از تصمیم شما مبنی بر تفویض اختیار آگاه شود، در حد معقول پیرامون آن بیندیشند و آن را از جوانب متعدد بررسی کنید. در واقع، تا روزی که تفویض اختیار در ذهن شما وجود دارد می‌توانید آن را بارها و بارها مرور کنید و سپس نسبت به اظهار آن تصمیم بگیرید. روزی که به کسی گفتید که قصد واگذاری اختیار را دارید، انصراف از آن برای شما مشکلاتی ایجاد می‌کند که یکی از آن حرفها و بی‌اعتمادیهای دیگران نسبت به شماست. و بالاخره هنگامی که اختیاری را به کسی تفویض کردید، پس گرفتن آن به هر دلیل، برای شما مسأله ساز است. حتی اگر طرف مقابل شایستگی یا وقت انجام آن وظیفه را نداشته باشد، باز هم سؤال متوجه شما خواهد بود که چرا آدمی شایسته‌تر یا دارای وقت آزادتر انتخاب نکرده‌اید - فقط در حوادث غیر منتظره‌ای که برای چنین کسی اتفاق بیفتد، شما مبرا خواهید بود.

بنابراین، مجدداً بر اندیشه کافی پیش از تفویض اختیار تأکید می‌کنیم.

۲- پس از آن که اختیاری را تفویض

گاه و بیگاه برای هر کسی ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا می‌توانم، یا می‌بایست، اختیاراتم را به شخص دیگری واگذار کنم یا خیر؟ در واقع واگذاری یا «تفویض اختیار» مسأله‌ای نیست که فقط به محیط اداری یا سازمانی مربوط باشد، بلکه تقریباً در اکثر روابط انسانی می‌توان آن را مشاهده کرد. مادری که تهیه غذا یا جارو کردن بخشی از ساختمان را به فرزندش واگذار می‌کند، پدری که پسرش را در غیاب خود به یک جلسه می‌فرستد، کارمندی که برای استفاده از مرخصی کارش را به یک همکار می‌سپارد، و دهها و صدها مورد دیگر را می‌توان نام برد که طی آن یک نفر مسئولیت یا وظیفه یا اختیارات را به نفر دیگر سپرده است. با این حال، آن چه در بخشهای مدیریتی به نام تفویض اختیار مطرح می‌شود، رضایت مدیر (یا مافوق) به سپردن بخشی از مسئولیت به معاون (کارمند زیر دست) است. لذا، در این نوشته فقط همین موضوع بررسی خواهد شد.

در زمینه تفویض اختیار نکات ظریف و متعددی وجود دارد که هم در متون مختلف و هم در این مقاله به پاره‌ای از آنها اشاره خواهد شد. با اینحال، در حاشیه تفویض اختیار سئوالهای چندی برای مدیران مطرح می‌شود که در این جا بحث اصلی پیرامون آنها دور خواهد زد. سه نمونه از این

کردید. تا حد امکان آن را به مجری مورد نظر بسپارید و تا در شرایط حاد و فوق العاده به شما مراجعه نکرده‌اند، در انجام آن دخالت نکنید، زیرا در غیر این صورت زیر دستان نسبت به شما بی اعتماد می‌شوند و در آینده به سختی حاضر خواهند شد. اختیاری را که به آنها پیشنهاد می‌کنید، بپذیرند.

۳- اگر در زمینه تفویض اختیارات مرتبط با مسایل مالی تردید دارید، آن را تفویض نکنید، یا چنانچه این کار ضرورت دارد، آن را به کسی که در مسائل «پولی» امتحانش را پس داده، بسپارید. در واقع، مسائل مالی و پولی بیش از سایر مسائل و سوسه‌انگیز است و احتمالاً این که افراد به این و سوسه‌ها تسلیم شوند، زیادتر است.

۴- همواره از طریق تفویض اختیار به هدف آموزش و سازندگی زیر دستان نزدیکتر شوید. منظور این است که چون واگذاری مسئولیت مستلزم مطالعه، دقت و کنجکاوی است، کسی که مسئولیتی به او تفویض شده با توسل به این سه کار (دقت، مطالعه، کنجکاوی) هم مطالب زیادتری یاد می‌گیرد، یا در واقع برایش نوعی دوره آموزشی فراهم کرده‌اید، و هم اکنون این

نیست. تنها اشاره می‌شود که اولاً این دوره آموزشی رایگان تمام می‌شود، و ثانیاً به احتمال قوی مشوق عده‌ای از کارمندان به خود آموزی یا شرکت در دوره‌های آموزشی می‌شود.

۵- تفویض اختیار را از ساده‌ترین کارها شروع کنید. به بیان دیگر، شما تعداد زیادتری از کار روزمره و تعداد کمتری کار

اگر در زمینه تفویض اختیارات مرتبط با مسایل مالی تردید دارید، آن را تفویض نکنید، یا چنانچه این کار ضرورت دارد، آن را به کسی که در مسائل «پولی» امتحانش را پس داده، بسپارید. در واقع، مسائل مالی و پولی بیش از سایر مسائل و سوسه‌انگیز است و احتمالاً این که افراد به این و سوسه‌ها تسلیم شوند، زیادتر است.

حساس دارید که می‌توانید هر یک از آنها را به یک نفر تفویض کنید. به طور طبیعی اگر کسی را در زمینه انجام یک کار ساده‌تر امتحان کنید، می‌توانید وظیفه‌ای سنگین‌تر به او محول نمایید و پس از بارها آزمایش،

یادگیریها سازنده است. توضیح اینکه دیدن هر نوع دوره آموزشی چه برای خود فرد و چه برای سازمانی که در آن کار می‌کند، سودمند است، ضمن این که مزایای دیگری نیز دارد که در این مقاله جای بحث آن



او را به جای خود به تصمیم‌گیری‌های مهم‌تر بگمارد. در غیر این صورت، مشکلات متعددی برای شما، زیر دستان و سازمان بروز خواهد کرد.

۶- پیش از تفویض اختیار، و همزمان با مطالعه درباره ویژگیهای زیر دستان، به توان افراد در ابتکار و نوآوری بیش از سایر خصوصیات آنها بیندیشید. البته سایر ویژگیها صداقت، و احساس مسئولیت و وفاداری سازمانی و مانند آن نیز قابل ملاحظه و در جای خود تعیین کننده است، اما به نظر می‌رسد نوآوری و ابداع بیش از سایر تواناییها در این زمینه سودمند باشد.

۷- اختیارات را در حد امکان به افراد مشخص واگذار کنید. به بیان دیگر، هر اختیار باید به یک نفر تفویض شود تا اولاً شما بدانید مسئول مستقیم هر کار چه کسی است و در نتیجه بتوانید با او ارتباط داشته باشید، مشورت کنید یا در صورت

لزوم از او بازخواست کنید. ثانیاً در صورتی که بیش از یک نفر مسئول انجام کاری باشد، احتمالاً تلافی سلیقه‌ها و مشکلات دیگری وجود دارد که هم در پیشرفت کار اختلال می‌کند، هم به زیان این افراد است. هم در نهایت به ضرر شما و سازمان می‌انجامد.

۸- پیش از تفویض اختیار حدود و برخی از نتایج یا عواقب مهم آن را به کسی که مسئولیت را می‌پذیرد، بگویید تا با اطلاع از دورنمای کار نسبت به انجام آن اقدام کند. در واقع چون، «انتظارات» از جمله عوامل اساسی و تعیین کننده انجام امور است، اطلاعاتی که به این ترتیب به اشخاص می‌دهید، به انتظارات آنان شکل می‌دهد یا به بیان دیگر موجب می‌شود که انتظارات واقعی و معقولی داشته باشند. در نتیجه، در برابر عواقب یا نتایج انجام کار گنج و درمانده نمی‌شوند، بلکه با چشم باز به استقبال این نتایج و عواقب می‌روند.

۹- در تفویض اختیارات همه اعضای سازمان را در نظر بگیرید. منظور این است که هر بار یک اختیار را به یک نفر بسپارید و این کار را به صورت «نوبتی» انجام دهید. به این ترتیب، همه کارکنان شما احساس خواهند کرد که با آنان یکنواخت برخورد شده و این احساس «عدالت کاری» در بهتر کار کردن و نیز در بهسازی خودشان و سازمان، بسیار مؤثر است.

۱۰- چنانچه کسی در انجام وظیفه خاصی موفق شد، می‌توانید برای تصمیم‌گیری بعدی به یکی از دو طریق زیر اقدام کنید:

الف - هر بار تفویض اختیار ضرورت پیدا کرد، آن را به صورت تخصصی یا حرفه‌ای به افراد خاصی واگذار نمایید. به

پیش از آن که کسی از تصمیم شما مبنی بر تفویض اختیار آگاه شود، در مد معقول پیرامون آن بیندیشند و آن را از جوانب متعدد بررسی کنید. در واقع، تا روزی که تفویض اختیار در ذهن شما وجود دارد می‌توانید آن را بارها و بارها مرور کنید و سپس نسبت به اظهار آن تصمیم بگیرید.

این ترتیب احتمال دارد وقت انجام کار افزایش یابد.

ب - می‌توانید هنگامی که کسی در یک مورد صلاحیتش را اثبات کرد، دفعه بعد مسئولیت دیگری به او واگذار کنید که عیناً همان مسئولیت دفعه قبل نباشد. به این ترتیب، احتمال استفاده از توان بالقوه افراد افزایش می‌یابد.

با این حال، شایان یادآوری است که هر یک از این دو روش مزایا و کاستیهایی دارد که در هنگام تفویض اختیار باید ابتدا آن را سبک سنگین کرد و سپس تصمیم گرفت.

۱۱- در مواقعی ممکن است نوع کار ایجاب کند که مسئولیت به بیش از یک نفر تفویض شود. در چنین مواقعی لازم است اولاً وظایف هر کس را به نوبه خودش مشخص کنید و ثانیاً چنین توافق نمایید که مسئول گروه پاسخگوی نهایی در برابر شما باشد. در غیر این صورت، ممکن است در کارها هرج و مرج راه پیدا کند.

۱۲- در حد امکان اختیارات مورد نظر را به صورت کتبی تفویض کنید. به این ترتیب، اولاً مرجع اصلی (که شما هستید) کاملاً مشخص می‌شود، و ثانیاً مجری کار نوشته ای دارد که با اتکالی به آن می‌تواند در صورت لزوم از خودش دفاع کند. ثالثاً، در

صورتی که مدیر دیگری به جای شما انتخاب شد، کسی حق نخواهد داشت مجری مورد اشاره را بازخواست کند، زیرا طبق دستور مدیریت عمل کرده است. البته تفویض اختیار به صورت شفاهی نیز امتیازات چندی دارد، اما به طور معمول مشکلاتی که از آن به وجود می‌آید، زیادتر از زمانی است که اختیار به صورت کتبی تفویض شود.

۱۳- برای مراحل پیشرفت کار گامها را به صورتی مشخص کنید که ملاحظه و رعایت آن برای کسی که مسئولیت به او تفویض شده ساده باشد. به این ترتیب، خود شما، یا هر کس دیگری که قرار است بر مراحل اجرای کار نظارت داشته باشد، به سادگی قادر است آن را کنترل کند. با این حال، سخن اخیر بدان معنی نیست که آزادی عمل زیر دست سلب شود یا تفویض اختیار حالت صوری پیدا کند.

۱۴- و بالاخره همان طور که می‌دانید، تفویض اختیار به معنی تفویض مسئولیت نهایی نیست. به این ترتیب، شما می‌توانید به عنوان مدیر سازمان تعداد زیادی از وظایف خودتان را به زیر دستان تفویض کنید، اما اولاً نتایج اقدامات آن باید حتماً به نفع سازمان باشد و ثانیاً چنانچه لازم باشد در قبال این وظایف از کسی سؤال شود، شما خواهید بود. به بیان دیگر، خوب انجام شدن وظیفه‌ای که تفویض شده افتخار شماست. در حالی که بد انجام شدن آن متقابلاً به شمار باز می‌گردد و نه تنها از لحاظ اخلاقی، بلکه از نظر اداری و حقوقی نیز پاسخگوی مقامهای بالاتر شما خواهید بود. پس همواره به یاد داشته باشید که تفویض اختیار به هیچ وجه مسئولیت نهایی شما را سلب نمی‌کند.

تعاونیهای مصرف می‌گوید: هدف بخش خصوصی کسب حداکثر سود است ولی در تشکیل تعاونی امر بر عکس است، البته در امور رقابت باید هر دوازدهم بهترین سیستم مدیریتی و فن آوری جدید برای تولید و توزیع کالا استفاده کنند تا از این طریق بتوانند به جلب و جذب مشتری اقدام کنند. بزرگترین نقطه قوت تعاونیها نیز در این است که به قصد خدمت ایجاد شده‌اند و نه صرفاً به قصد سودبری. در وهله دوم هم چون یک شرکت تعاونی توسط یک عده‌ای افراد هماهنگ ایجاد شده اگر مشکلی برای شرکت پیش بیاید با مساعدت اعضاء که به مراتب از کسانی که در بخش خصوصی با هم کار می‌کنند، هم فکرتر هستند می‌توانند همکاری بهتر داشته باشند و مشکل تعاونی را حل کنند. ضمن این که یک فروشگاه تعاونی مصرف بعضاً یا یک شرکت از مالیات بر درآمد معاف است ولی بخش خصوصی این گونه نیست و این از مواردی است که می‌تواند به قوت تعاونیها بیانجامد. البته شرکتهای تعاونی باید به لحاظ مدیریتی نیز بسیار قوی باشند تا به راحتی با شرکتهای توزیع کالا در بخش خصوصی بتوانند رقابت کنند، اما خیلی از شرکتهای تعاونی کوچک هستند و حجم عملیاتی بالایی ندارند و سعی می‌کنند مدیران خود را از بین اعضاء انتخاب کنند و این افراد نیز اغلب در جای دیگر کار دارند و نمی‌توانند وقت خود را در تعاونیها صرف کنند، تعاونیهای کوچک مردمی ضعف سرمایه و ضعف مالی دارند و نمی‌توانند مدیران تمام وقت و ماهر استخدام کنند و افراد پاره وقت نیز سواى انگیزه معنوی ممکن است انگیزه مادی کافی نداشته باشند و طبیعتاً این کار به ضعف مدیریت در تعاونیهای کوچک

می‌انجامد».

قائم مقام مدیر عامل و عضو هیأت مدیره اتحادیه تعاونیهای مصرف کارگری در انتها با اشاره به افزایش ۲۰ درصدی فروش این اتحادیه در سال ۱۳۷۶ و پیش بینی همین افزایش برای سال جدید به رغم کاهش قدرت خرید مردم می‌گوید: «ما به طور متوسط در سال ۶۰ هزار تومان کالا برای کارگر در نظر گرفته‌ایم که ماهی ۵ هزار تومان می‌شود، البته ما قبول داریم که ۴ برابر این رقم را احتیاج داریم و سعی می‌کنیم که به این رقم برسیم اما به لحاظ سرمایه کمی مشکل داریم و اگر تعاونیهای مصرف کارگری همراهی کنند تا ما بتوانیم در آن حد که مناسب است سرمایه داشته باشیم و سهام کارخانجاتی را که کالاهایی مورد نظر ما را تولید می‌کنند بخریم می‌توانیم در جهت دهی به عملکرد آنها جهت تأمین نیازهای اتحادیه قدرت کافی داشته باشیم و فرض اگر روزی ۱۵۰ تومان به حقوق کارگران اضافه شود روزانه فقط ۱۵ تومان این مبلغ به امر تعاونیها اختصاص دهیم سرمایه تعاونی

افزایش یافته و تعاونی می‌تواند بهتر به خدمات رسانی بپردازد. مثلاً ما یک میلیون و ۱۰ هزار عضو داریم یعنی با همین ۱۵ تومان‌ها سالی ۶ میلیارد تومان در سال خواهیم داشت که ظرف ۵ یا ۶ سال سرمایه عظیمی ایجاد می‌شود و با آن می‌توانیم شبکه توزیع فروشگاهها و... را تجهیز کنیم و آن را گسترش دهیم».

به نظر می‌رسد شبکه توزیع سنتی کالا تناسبی با شرایط جدید کشور نداشته و عملاً سد راه توسعه اقتصادی کشور شده است، رواج واسطه‌گری و دلال‌بازی، افزایش بی‌ضابطه قیمت و احتکار کار... ویژگی یک اقتصاد بیمار است. یکی از راههای لازم برای برون شد از این شرایط نابهنجار اقتصادی اصلاح شبکه توزیع کالا و به ویژه کالاهای اساسی است. شبکه‌های تعاونی مصرف در سراسر کشور در این زمینه می‌توانند نقشی بسیار مفید داشته باشند به گونه‌ای که در کنار بخش دولتی و خصوصی قادرند نقش مناسبی را در توزیع عادلانه کالا با قیمت مناسب ایفا نمایند.

را مرتفع می‌سازند تا همه گروههای جامعه از نعمت تعاون برخوردار شوند.

با این اوصاف، تربیت مروجان تعاون به مقدار کافی و با تخصص مناسب و نیز علاقمند و دلسوز، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای توسعه بخش تعاون کشور محسوب می‌شود.

از سویی دیگر، مروجان تعاون می‌بایست با جدیت تمام هم مناطق و محلهایی را که فاقد شرکت تعاونی هستند و هم کیفیت و کمیت شرکتهای تعاونی موجود (فعال و نیمه فعال) را ارزیابی کنند و تلاش خود را بر حل مسائل و مشکلات آنان به کار گیرند.

ضرورت دارد وزارت تعاون به عنوان متولی بخش تعاون برای سرعت بخشیدن به فرآیند توسعه شرکتهای تعاونی وجود مروجان تعاون ماهر و کارآمد را یک شرط الزامی بداند. زیرا مروجان تعاون در واقع «کارآفرینان توسعه تعاون» در هر جامعه‌ای هستند. این مروجان با استفاده از نتایج تحقیق و پژوهشهای تعاونی کشور، عوامل مؤثر بر توسعه نیافتگی شرکتهای تعاونی و نیز مناطق و گروههای جمعیتی