

# نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی

نوشته: ایرج سلطانی

مقدمه :

پرورش منابع انسانی و تربیت مدیران و کارکنان کارآمد امروزه جزء کارکردهای مهم مدیریت محسوب می‌شود، یعنی یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانهای صنعتی و تولیدی در کنار تولید کالا، پرورش و تربیت افرادی است که بتوانند هم در داخل سازمان و هم در خارج سازمان بر مدیریت جامعه و سازمانها، تأثیرگذار باشند. سازمانهای تولیدی و صنعتی به لحاظ اینکه مأموریت اصلی آنها تولید کالاهایی می‌باشد که برای آن تشکیل شده‌اند، برای انجام بهتر مأموریت خود باید افراد انسانی را بکار گیرند و توان آنها را از حداقل به سمت حداکثر سوق دهند. آموزش‌های رسمی و کلاسیک تا حدود زیادی در پرورش منابع انسانی نقش دارند ولی ساز و کار دیگری هم وجود دارد که هم نقش توسعه منابع انسانی را بخوبی بازی می‌کند و هم کار سازمان را پیش می‌برد. سازمانهای صنعتی و تولیدی به لحاظ شرایطی که از نظر فنی و تولیدی دارند به‌عنوان یک دانشگاه کاربردی که همه فرایندها و مسایل مربوط به پرورش منابع انسانی در آن انجام می‌گیرد، محل بسیار مناسبی برای تربیت افراد می‌باشد. قرار دادن افراد در شرایط واقعی و واگذاری مسئولیت کارها به آنها موجب می‌شود که خود را با کار و شرایط آن درگیر و برای مسایل مختلف به تفکر و اندیشه و خودآموزی بپردازند. باین طریق در عین حالی که کار سازمان انجام می‌شود، خُبرگی و پختگی افراد نیز تحقق می‌یابد و بعد از مدتی به‌ازمان در کنار تولید کالا به تربیت‌کننده افراد متخصص و مدیر پرورش یافته نیز مُبدل می‌شود. از این رو با توجه به اهمیت و نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم و فرآیند تفویض اختیار و فرآیند توسعه منابع انسانی تبیین و سپس به تحلیل نقش تفویض اختیار در توسعه و پرورش منابع انسانی پرداخته شود. امید است مدیران سازمانها در عمل از ساز و کار تفویض اختیار برای پرورش منابع انسانی سازمان خود بهره‌گیرند.

## مفهوم و فرآیند تفویض اختیار (۱)

تفویض اختیار عبارتست از این	تعداد کارمندان سازمان از یک نفر	قسمتی از اختیارات خود را
که مدیر قسمتی از اختیارات خود	تجاوز کرد، انتقال اختیارات عملاً	به معاونان انتقال می‌دهد و
را به مرئوسان انتقال دهد. همینکه	انجام می‌گیرد، بدین معنا که مدیر	به همین ترتیب معاونان قسمتی از

بنابراین تفویض اختیار چیزی بیش از واگذاری محض وظیفه به زبردست، جهت اجرا است. (۴) در بیان مفهوم تفویض اختیار، می‌توان گفت تفویض اختیار در سازمان واگذاری اختیار از مافوق به مادون است. (۵) این عمل می‌تواند در تقویت همکاری، افزایش بازدهی، ازدیاد علاقه بکار و تکامل انفرادی نقش زیادی را ایفا کند.

قانونی‌اش را به زبردست خود واگذار می‌نماید تا از طرف او عملی را انجام دهد. مسئله تفویض اختیار نباید با صدور دستورات یا دادن دستورالعمل به زبردستان اشتباه شود. اگر چه اساس تفویض اختیار ارجاع قانونی به زبردست است، اما مدیران تفویض کننده همچنان پاسخگو و مسئول اقدامات کارکنان خود باقی می‌مانند.

اختیارات خویش را به رؤسای ادارات و آنان نیز برخی از اختیارات خود را به رؤسای دوایر و شعب سازمان واگذار می‌نمایند. (۲) واگذاری قسمتی از اختیارات به رده سازمانی پایین‌تر را، تفویض اختیار می‌گویند. نباید تفویض اختیار را با تفویض مسئولیت اشتباه کرد. (۳) تفویض اختیار را می‌توان اینگونه تعریف کرد: «فرد اختیار

## فرایند تفویض اختیار

حال امری است که دائماً در حال شکل‌گیری و تکامل است. بر این اساس مراحل و فراگرد تفویض اختیار را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

سازمان انجام گرفته و تمام شود، تفویض اختیار دارای فراز و نشیبهای فراوانی است، گاهی اوقات شدت می‌یابد و گاهی اوقات کم رنگ می‌شود، در هر

تفویض اختیار همانند سایر مؤلفه‌های مدیریت فرایندی است که دارای مراحل بوده و روشهای خاص خود را دارد و بصورت قطعی نیست که در یک زمان در

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

- ۱- واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوسان بلاواسطه.
- ۲- اعطای اجازه یا اختیار و حق تصمیمگیری به منظور انجام تعهدات و استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است.
- ۳- تعیین مسئولیت مرئوسان در مقابل رئیس برای حسن انجام وظیفه براساس معیارها و موازینی که قبلاً انتخاب شده است. (۶)

۲- علیمحمد، اقتداری، سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات مولی، ۱۳۶۶، ص ۱۵۸

۳- مجید، پسران قادر، مدیریت و سازمان، از دیوانسالاری تا ویژه‌سالاری، تهران: انتشارات ارغنون، ۱۳۷۴، ص ۷۱

۴- احمد رضا، سنجرى كره‌رودى، تفویض اختیار، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲، تابستان ۱۳۷۳، ص ۲۷

۵- داود، مدنی، (مترجم) مبانی مدیریت، نوشته گری دسلر، تهران: انتشارات پیشبرد، ۱۳۶۶، ص ۱۴۰

۶- علیمحمد، اقتداری، سازمان و مدیریت، ص ۱۵۸

به عبارت دیگر می‌توان فراگرد تفویض اختیار را شامل:

\* ب : واگذاری وظایف به زیردستان؛  
\* د : تثبیت مسئولیت؛

\* ا : تعیین نتایج مورد انتظار؛  
\* ج : تفویض اختیار لازم؛

درمورد تصمیمات جزئی‌تر را به‌رده‌های پایین‌تر یا سایر واحدها تفویض می‌نمایند.	به قول مینتزبرگ <sup>(۹)</sup> یک نقش تشریفاتی را عهده‌دار شوند و بیشتر به هماهنگی بپردازند. <sup>(۱۰)</sup>	دانست <sup>(۷)</sup> که در آن مدیر با توجه به رسالتها و اهداف سازمان، با شناخت ویژگیها، قابلیتها و محدودیتهای توان کارکنان.
۳- روش تفویض اختیار موردی: در این روش مدیران موارد خاصی را به صورت موردی انتخاب و اختیار تصمیمگیری در مورد آن را به زیردستان محول می‌نمایند.	در این روش اگر ملاحظه شود که مدیران پایین‌ترین رده قبل از هر تصمیمگیری باید از مقامات بالاتر اجازه بگیرند، در این صورت اختیار تصمیمگیری تفویض نشده است ولی اگر این مدیران رؤسای خود را از تصمیماتی که قبلاً در رده پایین‌تر اتخاذ شده صرفاً مطلع می‌سازند، در این صورت اختیار تفویض شده است. <sup>(۱۱)</sup>	انتظارات سازمان را برای آنان مشخص کرده و به آنها تفویض اختیار می‌کند. فراگرد تفویض اختیار با روشهای زیر قابل تحقق است و هر سازمان و مدیری می‌تواند به فراخور شرایط سازمانی، فرهنگی، فن‌آوری، تخصصی و... از آن استفاده نماید.
۴- روش تفویض اختیار دیوانسالارانه: در این روش تفویض اختیار برخی یا تمامی تصمیمات بطور طولی یا عرضی تجربه می‌شوند و در درجه اول، اختیار هر رشته از تصمیمات همگن طولی به یک مدیر و در درجه دوم اختیار هر رده از	۲- روش تفویض اختیار کلی- جزئی: که در آن مدیران تصمیمات سازمانی را به دو گروه کلی و جزئی، با اهمیت و کم اهمیت تقسیم و اختیار تصمیمگیری	۱- روش تفویض اختیار کلی: در این روش مدیران می‌توانند تقریباً تمام اختیارات خود را به افراد رده‌های پایین‌تر تفویض کنند و به قول فیفر و سالانسک <sup>(۸)</sup> عمدتاً نقش نمادین ایفا نمایند یا

۷- ایران نژادپاریزی و ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: انتشارات مؤسسه علوم بانکداری، ۱۳۷۱، ص ۱۸۷

8 - Pfeffer and soloncik

9 - Mintzberg

۱۰- حسین، رحمان سرشت، تمرکز و عدم تمرکز سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲، ص ۷۰  
۱۱- علی علاقه‌بند، تمرکز و عدم تمرکز سازمانی در آموزش و پرورش، نشریه دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۶۵، شماره ۱-۴، ص ۵۸

رده‌های تصمیمگیری بطور نردبانی به مدیرانی که پشت سرهم می‌باشند تفویض می‌شود.

۵- روش تفویض اختیار تلفیقی: شیوه مطلوب برای تفویض اختیار متمرکز واقع شود زیرا هیچ‌کدام از روشهای گفته شده بطور مستقل نمی‌توانند مفید واقع شوند.

## مفهوم فرآیند توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی از مؤلفه‌های پویایی مدیریت هر سازمانی محسوب می‌شود، یعنی در سازمان افراد بایستی دائماً در حال پرورش و تعالی خود باشند. در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعدد، است به اعتقاد دکتر نادلو استاد دانشگاه جرج واشینگتن آمریکا و متخصص آموزش بزرگسالان، توسعه منابع انسانی عبارتست از آموزشهای منظم، در مدت زمان معین، به منظور افزایش احتمالی رشد افراد در انجام وظایف خود<sup>(۱۲)</sup>. اولین تعریفی که وی برای واژه توسعه نیروی انسانی ارائه داده این است: «سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی خاص و به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار». می‌توان گفت که توسعه نیروی انسانی، منحصرأ به یادگیری

تدارک دیده شده بوسیله کارفرما برای کارکنانش و یا برای افراد غیرشاغل در سازمان مربوط می‌شود که البته این امر به هدفهای سازمانی بستگی دارد<sup>(۱۳)</sup>. برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیتهای خود را با کارآیی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران برنامه‌ریزی جامعی در جهت آموزش و ارشاد کارکنان داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و تواناییهای فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. در دنیای متحول و متغیر کنونی افزایش دانش و بهبود مهارتهای فردی و سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمانهایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه‌ریزی نکنند با دشواری مواجه خواهند شد.

هر چه کارکنان و کارگران یک شرکت یا سازمان ماهرتر و آگاهتر باشند تلاش مدیریت برای بهبود بهره‌وری و عملکرد آنها ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان منجر به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر می‌شود<sup>(۱۴)</sup> و این امر در گرو پرورش و توسعه منابع انسانی است که به عنوان یک عامل ضروری دائماً بایستی توجه خاصی بدان معطوف شود. در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی، هدف ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنی

۱۲- عبدالرحیم، نوه ابراهیم، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی «تحلیل موردی»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی شماره ۳، ص ۹۱

۱۳- منوچهر، حاضر، رشد و توسعه نیروی انسانی، یک اولویت استراتژیک برای مدیران دهه ۱۹۹۰.

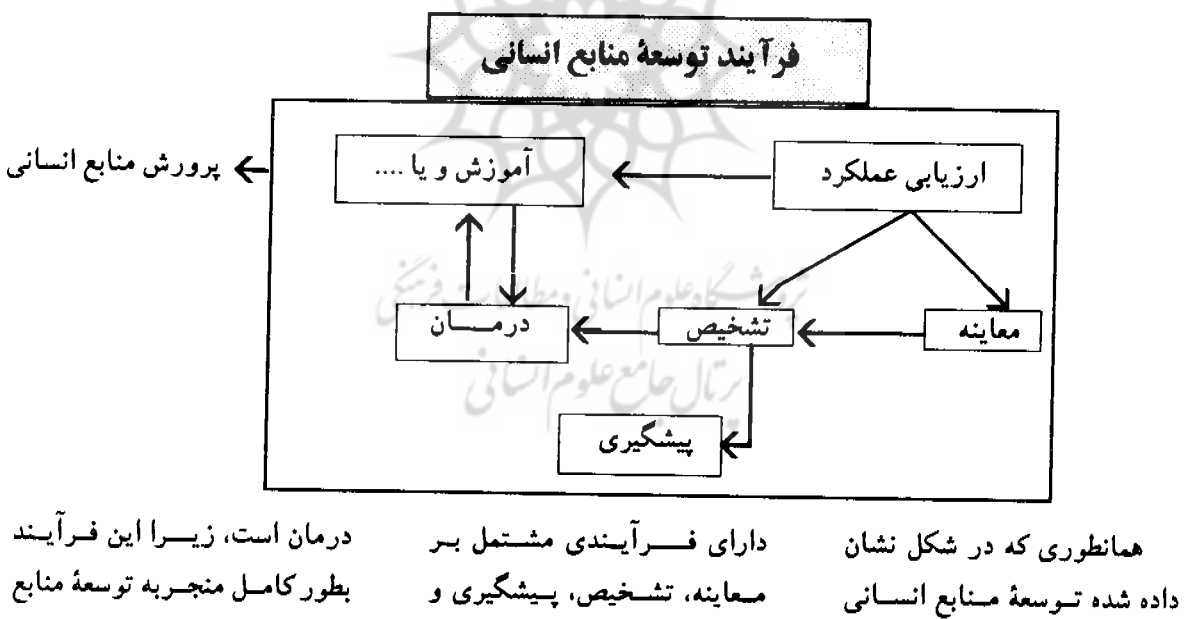
مجله مدیریت دولتی شماره ۲۰، بهار ۱۳۷۲، ص ۲۹

۱۴- حجت ا... مهرباری، توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ها، مجله تدبیر، شماره ۴۷، ص ۱۷

نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه، در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد<sup>(۱۵)</sup>، بلکه برنامه‌های آموزشی توسعه، در حقیقت برای بالابردن آگاهی عمومی کارکنان سازمان نسبت به تحولات جامعه طراحی می‌شوند و در یک کلام، هدف برنامه‌های آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روشها و سیاستها در سازمان به‌سهولت انجام پذیرد<sup>(۱۶)</sup>. آموزش و پرورش کارکنان

سازمان درحقیقت یک برنامه‌ریزی بلندمدت برای بالابردن توان و کاردانی نظام و رویارویی با نیازهای کنونی و آینده جامعه و سازمان است. از این‌رو باید همواره توجه داشت که برنامه‌های آموزشی و پرورشی کارکنان جز در مواردی معین و محدود با نتایج و آثار بلندمدت ارتباط دارد و سازمان و یا افراد آن را برای پذیرش مسئولیتهای دشوار و سنگین آینده آماده می‌سازد<sup>(۱۷)</sup>. فرایند توسعه منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی با ارزیابی عملکرد دارد و فلسفه

این ارتباط این است که ارزیابی عملکرد توسعه و پرورش منابع انسانی را جهت‌دار و هدفدار می‌نماید زیرا اگر در سازمان پرورش منابع انسانی و آموزش بطور مستمر انجام شود ولی هدفدار نباشد، سودی ندارد، بنابراین یکی از ابزارهای مهم، هدفدار نمودن توسعه منابع انسانی در سازمانها، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان می‌باشد که رابطه و نحوه کمک آن به توسعه منابع انسانی در نمودار زیر نشان داده می‌شود.



۱۵- اسفندیار، فرح وند، برنامه‌های پرورش مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۵۲، ص ۴۵  
 ۱۶- عبدالرحیم، نوه ابراهیم، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی، «تحلیل موردی»، فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۳، ص ۹۲  
 ۱۷- محمد علی، طوسی، آموزش و پرورش منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا، مجله مدیریت دولتی شماره ۹، تابستان ۱۳۶۹، ص ۴۰

انسانی می‌گردد، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد و به تعبیری دیگر ارتباط ارزیابی عملکرد با آموزش همانند ارتباط دو بال یک کبوتر است یعنی برای اینکه توسعه منابع انسانی

جهتدار و هدفدار صورت گیرد، ارزیابی عملکرد، کار معاینه و تشخیص را انجام می‌دهد تا نارساییها و نقاط ضعف و موارد و جنبه‌هایی که نیاز به اصلاح و تقویت دارد در کارکنان سازمان مشخص شود. آموزش نیز از طریق برقراری

آموزشهای رسمی و غیررسمی و کوتاه‌مدت و بلندمدت کار پیشگیری و درمان را انجام می‌دهد. آموزشهایی را که برای انجام اقدامات پیشگیرانه و درمانی به منظور توسعه منابع انسانی در سازمان انجام می‌گیرد، می‌توان به سه دسته تقسیم کرد :

ج: توسعه (۲۰)

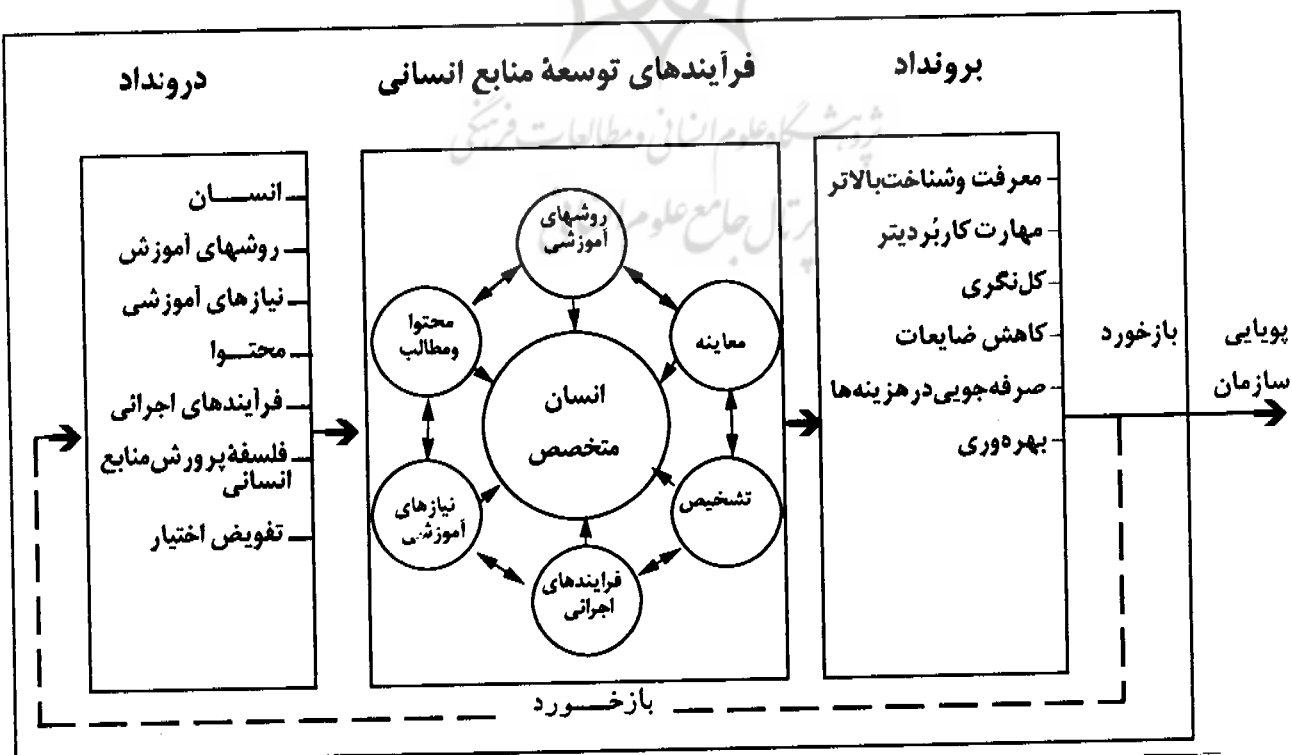
ب: آموزش (۱۹)

الف: کارآموزی (مهارت آموزی) (۱۸)

این سه دسته در سطوح گوناگون و از جنبه‌های مختلف اندکی با هم متفاوت هستند ولى هر کدام در فرآیند توسعه منابع انسانی نقشی را بازی می‌کنند، بطوری که کارآموزی، (مهارت آموزی) با گرایش غالب نقش

پیشگیرانه؛ آموزش با گرایش غالب نقش درمانی و توسعه با گرایش غالب، نقش پرورشی منابع انسانی را بازی می‌کند و بدین طریق فرآیند توسعه منابع انسانی در سازمان تحقق می‌یابد. بطور کلی می‌توان توسعه و پرورش منابع

انسانی را در سازمان به عنوان یک نظام پویا که دائماً بایستی فعالیت نموده و بر پویایی خود بیفزاید، پیاده‌سازی نمود تا نهایتاً سازمان به وسیله افراد پرورش یافته پویاتر شود. در شکل زیر نظام منابع انسانی نشان داده شده است :



بالاتر، مهارت‌های کاربُردیتر، کل‌نگرتر، صرفه‌جو، بهره‌ور و ... نمایان است که این امر از یک طرف پویایی و رونق سازمان را بدنبال و از طرف دیگر به پویایی جامعه کمک می‌کند.

به عنوان درونداد وارد نظام پرورش منابع انسانی شده و همه عوامل به عنوان عمل‌کننده بر انسان‌های سازمانی در رده‌های مختلف تأثیر گذاشته و نهایتاً محصول این نظام بصورت انسان‌های با معرفت و دارای شناخت

همانطور که در شمای قبل نشان داده شده است در نظام توسعه منابع انسانی عواملی از قبیل انسان - روش‌های آموزش، نیازهای آموزشی، فرآیندهای عملی از قبیل تفویض اختیار و فلسفه پرورش منابع انسانی و ...

## نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی

می‌دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند. تفویض اختیار در سازمان همان اثر و نتیجه‌ای را دارد که روش ایفای نقش در پرورش منابع انسانی به عهده دارد، در روش ایفای نقش، نقش‌های مختلفی به شرکت‌کنندگان محول شده و از آنها خواسته می‌شود این نقش‌ها را در موقعیتهای واقعی ایفاء نمایند و برای شرکت‌کنندگان راهی جهت یادگیری از طریق ایفای نقش ارائه شده است. ایفای نقش می‌تواند به دو صورت انجام گیرد: یکی استفاده از سناریویی که قبلاً نوشته شده و در آن کنش‌ها و واکنش‌ها و ... تعیین شده و دیگر اینکه چیزی از قبل تعیین نشده باشد ولی از چند نفر از کارآموزان خواسته شود که هر یک نقش بخصوصی را در رابطه

بایستی مسئولیت یادگیری را به عهده گیرند، در توسعه منابع انسانی نیز کارکنان بایستی خودشان در جهت پرورش خود گام‌های مؤثر و عملی بردارند که در این راستا تفویض اختیار می‌تواند به عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی در ابعاد مختلف به پرورش منابع انسانی کمک کند که عمده‌ترین آثار عملی آن در توسعه و پرورش منابع انسانی عبارتند از:

### ۱- تفویض اختیار موجب

تکامل انفرادی می‌شود: در توسعه منابع انسانی ما بدنبال این هستیم که تک‌تک افراد سازمان به تکامل و تعالی علمی و اخلاقی رسیده و نهایتاً تکامل سازمانی حاصل شود. تفویض اختیار به افراد کم تجربه فرصت مناسبی

با توجه به مطالب گفته شده در مورد تفویض اختیار و فرآیند توسعه منابع انسانی در زمینه سازوکارهایی که بوسیله آن پرورش منابع انسانی صورت می‌گیرد، بحث زیاد است و اکثراً روی آموزش‌های رسمی و کلاسیک اتفاق نظر دارند، آنچه مسلم است اثر آموزش در توسعه منابع انسانی را هیچ کس انکار نمی‌کند ولی همیشه آموزش‌های رسمی و کلاسیک به تنهایی نمی‌تواند تمام هدف‌های توسعه منابع انسانی را تحقق بخشد. براین اساس بایستی از سازوکارهای عملی‌تر که اثرات پایداری در سازمان دارند، کمک گرفت. با توجه به نظریه‌های جدیدی که در زمینه یادگیری و آموزش مطرح شده و در آن فراگیران به عنوان مرکز فعالیت

با موضوعی بازی کرده و هر چه به ذهن آنها آمد بیان و عمل کنند<sup>(۲۱)</sup> شیوه اخیر به لحاظ اینکه دارای انعطاف پذیری بیشتری بوده و افراد بایستی خودشان فکر و عمل کنند در پرورش منابع انسانی اثرات مفیدتری دارد. تفویض اختیار نوعی کارآموزی است که موجب پرورش افراد سازمان در رده‌های مختلف می‌گردد. بدین صورت که در کارآموزی افراد تحت نظر استادکار، به کارهای نظری و عملی و همراه با آموزش و راهنمایی می‌پردازند و کارکنان سازمان در یک محیط واقعی کار و تولید، کارهای مختلفی را انجام می‌دهند و مدیر بالاتر، هم کنترل و راهنمایی می‌کند و هم آموزش می‌دهد و پس از مدتی فرد بطور مستقل می‌تواند وظایف محوله را با کمیت و کیفیت بهتر انجام دهد و خود در سازمان به یک فرد آموزش دهنده تبدیل می‌شود. در هر حال تفویض اختیار موجب می‌شود که افراد سازمان از جنبه‌های مختلف به تکامل و

تعالی رسیده و منشأ اثرات خیر شوند.

۲- تفویض اختیار موجب خودآموزی و خودیادگیری می‌شود: وقتی که وظایف به افراد واگذار گردد، افراد خود را مسئول کار می‌دانند و برای اینکه کار بهتر انجام شود و اعتبار آنان در سازمان بالاتر برود، سعی می‌کنند کار را با کیفیت بهتری انجام دهند و در این راستا دست به خودآموزی و خودیادگیری زده و به لحاظ اینکه این نوع یادگیریها برای کاربردی نتایج کار انجام می‌گیرد، اثرات پایداری داشته و مفید واقع می‌شود و در واقع خودآموزی و خودیادگیری بصورت یک فرآیند خود جوش در سازمان شکل می‌گیرد و خمیر مایه اصلی یادگیری که انسان است فعال شده، خود مسئولیت آموزش و یادگیری را به عهده گرفته و تبدیل به یک انسان خلاق و یادگیرنده می‌شود. بطوری که در یک فرآیند دائمی یادگیری زندگی می‌کند. چنین انسانهایی می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از

یادگیری و دانستن ارضاء می‌شوند. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی محسوب می‌شود و نقش یادگرفتن برای آنها برانگیزاننده است. انسانهای خلاق می‌آموزند که چگونه تغییر و تحولات را بپذیرند و از آنها بهره‌برداری کنند.<sup>(۲۲)</sup>

در تفویض اختیار افراد از طریق خودآموزی به خودسازی می‌رسند **جان گاردنر<sup>(۲۳)</sup>** تئوری خودسازی را برای رشد شخص و سازمان بیان و از آن پشتیبانی می‌کند. اگر افراد سازمان علاقه‌مند به خودسازی باشند بسیاری از مشکلات سازمان بخودی خود حل می‌شود.<sup>(۲۴)</sup> در خودآموزی افراد نیازهای آموزشی خود را تشخیص می‌دهند. فرد بهتر از هر شخص دیگری نارساییها و کمبودهای خود را تشخیص می‌دهد و می‌داند برای آینده خود با توجه به وظایف به چه میزان دانش و مهارت نیاز دارد. تفویض اختیار و انجام وظایف بطور مستقل نوعی آموزش حین خدمت است که جنبه

۲۱- اسفندیار فرح‌وند، برنامه‌های پرورشی مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۵۲، ص ۴۶

۲۲- سید مهدی، الوانی، سازمانهای کامیاب امروز، سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۷-۲۶ پاییز و زمستان ۱۳۷۳، ص ۴



رسمی ندارد و فرد می‌تواند از همکاران مجرب‌تر یاد بگیرد. آموزش حین خدمت، آموزشی است که در آن کارآموز و یا کارمند در محیط واقعی کار و درحالی که وظیفه واقعی خود را انجام می‌دهد بوسیله سرپرست و یا مربی آموزش می‌بیند (۲۵) و یا از طریق سؤال کردن، مطالعه کردن، کتاب خواندن و تجربه کردن بر مهارت‌های خود می‌افزاید و خود را پرورش می‌دهد. در تفویض اختیار به لحاظ اینکه فرد با مسایل و قضایا بصورت موردی برخورد می‌کند. طبیعتاً بصورت موردی نیز برای آنان راه حل می‌اندیشد و اطلاعات و مهارت‌های خود را از طریق آموزش، پیرامون آن مسئله گسترده‌تر و عمیق‌تر می‌نماید و به تعبیری خودآموزی و یادگیری به شیوه مطالعات موردی انجام می‌گیرد، زیرا در این روش نیاز به مربی نمی‌باشد و یک روش خودآموز است که برای گسترش بخشیدن به حوزه دید مدیران و سرپرستان به منظور حل مسایل و مشکلات موجود سازمانی، کسب مهارت در تصمیم‌گیری، حل مسایل و مشکلات فنی و حرفه‌ای، ایجاد روابط حسنه بین کارکنان و ایجاد روابط نزدیک بین مدیران و کارکنان مناسب می‌باشد. (۲۶)

در هر حال تفویض اختیار به لحاظ اینکه فرد را از درون و ادار به یادگیری و ارتقاء مهارت‌های فنی و مدیریتی می‌نماید نقش بسیار زیادی در پرورش منابع انسانی سازمان ایفا می‌نماید.

۳- بالا رفتن قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری: در تفویض اختیار به لحاظ اینکه فرد مسئول کار و تصمیم‌گیری می‌باشد قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری او تقویت می‌شود. وقتی در سازمان به افراد فرصت داده شود که در مورد وظایف و کارشان به تفکر بپردازند و تصمیم‌گیری کنند پس از مدتی به تصمیم‌گیری قوی مبدل می‌شوند. یکی از هدف‌های توسعه منابع انسانی در هر سازمانی پرورش افراد و مدیرانی است که بتوانند. (در شرایط و حالات مختلف تصمیمات مناسبی برای

سازمان اتخاذ نمایند و با آموزش صرف نظری نمی‌توان به این هدف مهم نائل آمد. بایستی افراد در شرایط واقعی کار قرار گیرند. و با محدودیت‌ها و مشکلات مختلف روبرو شوند تا در کوره مشکلات و شرایط کاری آبدیده شده و به سهولت بتوانند از بین راه‌حلهای مختلف آنکه مزایای بیشتری دارد انتخاب کرده و بکار گیرند. تصمیم‌گیری به تجزیه و تحلیل اطلاعات و انتخاب عقلایی از بین گزینه‌های مختلف نیاز دارد. وقتی تصمیمات مهم و عمده شوند، پیامدهای بزرگی برای مجموعه در بردارند، که این خود تجزیه و تحلیل آنها را پیچیده، وقت‌گیر و عموماً تخصصی می‌نماید. (۲۷) بطوریکه نیازمند جمع‌آوری و دسترسی به اطلاعات و منابع مختلفی می‌باشد که در محیط کار وجود دارد و فردی که بطور عاطفی و ذهنی درگیر کار می‌باشد وقتی اختیار تصمیم‌گیری و استفاده از امکانات را داشته باشد به راحتی می‌تواند منابع و اطلاعات زیادتری را در تصمیم‌گیری دخالت دهد تا نتایج

- ۲۵- سید حسین، ابطی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، ۱۳۷۳، ص ۸۵
- ۲۶- همان منبع، ص ۷۶
- ۲۷- علینقی، مشایخی، نظام تصمیم‌گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن، مجله تدبیر، شماره ۵۴، ص ۱۷

مطلوب تری بدنبال داشته باشد. اطلاعات، پایه و اساس تصمیمگیری است به طوری که یکی از دانشمندان بنام اشتاینر می گوید: برای اخذ تصمیم خوب ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ بینش خوب لازم است. (۲۸)

توانایی تصمیمگیری چیزی نیست که بتوان در کلاس و با سخنرانی ایجاد و تقویت کرد بلکه بایستی در میدان کار و تولید بصورت عملی ایجاد و تقویت شود. هر چه افراد سازمان در تصمیمگیری آزادی عمل بیشتری داشته باشند و کمتر در انجام امور محوله کسب تکلیف کنند قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیمگیری نیز در آنها بیشتر تقویت می شود. بطور کلی تفویض اختیار موجب می شود که افراد در سازمان برای تصمیمگیری اولویت مسایل و مشکلات را بهتر تعیین کنند، راه‌حلهای زیادتری را برای حل مشکلات بررسی نموده و بکار گیرند، معیارهای سنجش راه‌حلهای را به راحتی بدست آورند، نتایج احتمالی حاصل از تصمیمگیری را بهتر پیش‌بینی نمایند و نهایتاً به یک انتخاب معقول و مطلوبی که بهترین نتیجه را بدهد، دست

یابند. مجهز شدن به این توانمندیها در تصمیمگیریهای سازمان، از اهداف عمده توسعه و پرورش منابع انسانی است که در فرآیند تفویض اختیار به همراه انجام کارهای سازمان تحقق می یابد.

۴- نوآوری: وقتی افراد سازمان در کار احساس استقلال داشته باشند و مسئولیت کار به آنها محول شود سعی می کنند کار را به نحو مطلوبی انجام داده و هر روز نسبت به روز قبل از روشهای جدیدتری استفاده کنند، این امر نوآوری را بدنبال دارد. نوآوری در سازمان زمانی تحقق می یابد که فرد از جایی کمک فکری نگیرد و به تعبیری مجبور باشد فکر خود را بکار اندازد، خلاقیت و نوآوری با همدیگر عجین هستند. خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر است درحالیکه نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کار بردی ساختن آن افکار نو و تازه است. (۲۹)

تفویض اختیار یکی از سازوکارهایی است که فرصت مناسب برای پرورش خلاقیت و نوآوری در کار و روشها را فراهم می آورد، بطوریکه یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد که یکی از آنها آزادی عمل کافی در انجام فعالیتها و تلاشهای خلاق می باشد (۳۰) که در مدیریت و سازمان می توان آن را تفویض اختیار دانست زیرا در تفویض اختیار آزادی عمل کافی به افراد داده می شود و زمینه‌های خلاقیت و نوآوری فراهم می گردد.

بطور کلی نیروی انسانی خلاق و نوآور در هر سازمانی بالقوه وجود دارد اما انگیزه به فعل درآوردن این قوه اغلب یکسان نیست و درجه و چگونگی از قوه به فعل درآوردن فکر و عمل افراد یک سازمان در گرو محیط و نحوه مدیریت هر سازمان است که چقدر به افراد اعتماد کند و به آنها مسئولیت واگذار کند، بخاطر اینکه روابط مستقیمی بین واگذاری مسئولیتها به افراد و

۲۸- اصغر، مشبکی، فرایند تصمیمگیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۷۳، ص ۱۲

۲۹- سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۸

۳۰- همان منبع، ص ۳۱۷

نوآوری وجود دارد، یعنی هر چه به افراد در کار استقلال و اختیار بیشتری داده شود یکبارگیری روشهای نو و جدیدتر بیشتر می شود و سازمان از این بابت به پویائی مطلوبی می رسد.

۵- تقویت اعتماد به نفس :  
تقویت اعتماد به نفس افراد از همان اوایل کودکی دارای اهمیت زیادی می باشد بطوریکه صاحب نظران تعلیم و تربیت اعتقاد دارند که برای تقویت اعتماد به نفس کودکان بایستی به آنان استقلال داده شود تا روی پای خود بایستند و حتی توصیه شده وقتی کودکی به زمین خورد حتی المقدور در بلند شدن به او کمک نشود تا خودش با تلاش و کوشش از جا بلند شود و اتکای بر خود را تجربه کند.  
وقتی در کودکی این قدر بر تقویت اعتماد به نفس تأکید شده در زندگی بزرگسالی و سازمانی به طریق اولی تقویت اعتماد به نفس بیشتر مورد تأکید است، زیرا مادر سازمان بدنبال این هستیم که افراد پرورش یابند تا بتوانند بطور

مستقل برنامه ریزی کنند، تصمیم بگیرند، نظر دهند و عمل کنند. در بُعد توسعه منابع انسانی تقویت اعتماد به نفس هم چیزی نیست که با کلاس آموزشی و نظری بتوان آن را ایجاد کرد بلکه بایستی در عمل آن را تجربه و تمرین نمود. تفویض اختیار سازوکاری است که از طریق آن اعتماد به نفس مورد تمرین و آزمایش قرار گرفته و تقویت می شود و فرد پخته و بالغ می شود. کریس آرچریر عقیده دارد افراد وقتی وارد سازمان می شوند طی مراحل مختلف از حالت رشد نیافتگی به رشد یافتگی و بلوغ سازمانی می رسند و در سازمانهایی که افراد نابالغ می مانند، راز نابالغ نگهداشتن افراد در ماهیت خود سازمان نهفته است.  
آرچریر عقیده دارد که در بسیاری موارد هنگامیکه مردم به نیروی کار می پیوندند، بر اثر اعمال و اقداماتی که مورد استفاده مدیریت سازمانها قرار می گیرد، از رشد و بلوغ باز می مانند، در این سازمانها اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی شود و آنان به منفعل، متکی، زبردست و تابع

بودن تشویق می شوند (۳۱) و نتیجه آن عدم اعتماد به نفس و تضعیف، آن می باشد که افراد نمی توانند تصمیم بگیرند و عمل کنند. ویژگی اصلی سازمانهایی که اعتماد به نفس کارکنان در آن تقویت نمی شود این است که قدرت و اختیار به دست عده قلیلی که در رأس سازمان هستند، سپرده می شود. از این رو کسانی که در انتهای زیرین زنجیره فرمان قرار دارند شدیداً بوسیله بالادستان یا خود نظام کنترل می شوند و فرصت و محیط مناسبی برای فعالیت و شکوفا شدن استعدادها فراهم نمی گردد. در هر حال تفویض اختیار در عین حالی که بار مسئولیت مدیران را کاهش می دهد موجب می گردد تا در افراد زبردست اعتماد به نفس تقویت و افراد بصورت عملی پرورش یابند و برای تصمیمگیری و کارهای مهمتر در سازمان آماده و مجهز شوند. بطور کلی با توجه به مباحث مطرح شده نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی زیاد می باشد و مهمترین نقش و آثار آن که در این مقاله تبیین گردیده است در شکل زیر بصورت خلاصه مطالب نشان داده می شود.

# تفویض اختیار

## در بعد فردی

ایفای نقش اجرایی

کارآموزی عملی و رسمی در کار

مسئولیت پذیری

## تکامل انفرادی

## در بعد آموزشی عملی

آموزش حین کار بطور غیر رسمی

خودسازی عملی

تشخیص نیازهای آموزشی خود

تقویت مطالعات موردی و همه جانبه

## خودآموزی و خودیادگیری

## در بعد تصمیمگیری

تمرین در تصمیمگیری

تقویت قدرت انتخاب

پیوند اطلاعات در یک مجموعه منظم

پیش بینی دقیق

## تقویت قدرت تصمیمگیری و تحلیل و تصمیمگیری

## در بعد وجود آمدن نوآوری

نوآوری در فکر و نظر

نوآوریهای روشها

آزادی عمل

## نوآوری سازمانی

## خودانگیزی عملی

خودانگیزی

استقلال در زمینه های مختلف

محیط و شرایط مناسب

## تقویت اعتماد به نفس

# تحقق توسعه و پرورش منابع انسانی بطور عملی

