



دکتر حسین درگاهی

## تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان

### توانمندسازی کارکنان چیست؟

توانمندسازی کارکنان تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد. این تکنیک بسیار ارزشمند است، زیرا می‌تواند بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار نماید. اگر مدیر کنترل کامل را اعمال کند، حس ابداع، ابتکار و نوآوری از کارکنان سلب می‌شود حجم کار مدیر افزایش می‌یابد و کارکنان نیز موجب بی‌نظمی و لجام گسیختگی می‌شود و دوباره کاری و تداخل وظایف را به وجود می‌آورد. حصال هر دو کار عدم استفاده حداکثر از منابع سازمانی است که منجر به عدم بهره‌وری و کارایی در سازمان خواند شد. توانمندسازی کارکنان بین دو عنصر بالا تعادل برقرار می‌کند و بدینوسیله کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان برای آنها نیز منافع زیادی در بردارد.

توانمندسازی واژه جدیدی است که مشکل گشای تمام مسایل محیط کار تلقی می‌شود. مواجه شدن هر سازمان با مسائل گوناگون و اقدام برای بهبود کار به طور مستمر نیاز به حمایت، درگیری ذهنی و عاطفی و تعهد کارکنان دارد. با این حال بسیاری از کارکنان در برابر این اقدام ضروری که از روی حسن نیت صورت می‌گیرد مقاومت می‌کنند و از آن دوری می‌جویند. لذا توانمندسازی کارکنان محیط کار جدیدی را می‌طلبد. به عبارتی سه عنصر، زمینه ساز توانمندسازی کارکنان در هر سازمان محسوب می‌شوند که عبارتند از: نگرش، روابط و ساختار

سازمانی. هر یک از این عناصر سازمانی باید تغییر کند تا در محل کار توانمندسازی به وجود آید. در غیر اینصورت تلاشها به هدر خواهد رفت. در مطالعات انجام شده درخصوص بهبود فضای توانمندی به موارد زیر به طور صریح و شفاف اشاره شده است: روشنی اهداف، روحیه، رفتاری عادلانه، شناخت و قدردانی، کارگروهي، مشارکت، ارتباط و دارا بودن محیط سالم. به فرآیند ایجاد فضای کار جدی عناوین گوناگویی داده شده است، مثل مدیریت مشارکتی، مهندسی مجدد کار، مدیریت خودگردان و غیره. هر عنوانی که به این فرآیند بدهید، لازمه فضای کار مناسب، داشتن مدیرانی است که به منظور آماده سازی و کمک به رونق سازمان خود به نحو دیگری رفتار کنند.

توانمندسازی یعنی ایجاد محیطی که در آن کارکنان برای قبول مسئولیت ارتقای فرایندها و احساس مالکیت برای ارتقاء دارای توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل می‌باشند و برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها و در راستای دستیابی به اهداف ارزش‌های سازمانی در یک چهارچوب مشخص قدم برمی‌دارند.

**برای توانمندسازی کارکنان نیاز به ابزارهای زیر می‌باشد:**

**اختیار:** داشتن آزادی عمل برای کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی  
**دانش:** در اختیار داشتن ابزار و اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری صحیح

**اهمیت:** واگذاری کار یا وظیفه‌ای که حائز اهمیت است و به نتایجی اساسی منجر می‌شود.

**پس خوراند:** ارائه اطلاعات مناسب در رابطه با نحوه عملکرد کارکنان

در سازمانهای امروز کارکنان می‌خواهند تفاوت بوجود آورند و سازمان‌ها نیز سخت‌نیزمند آن هستند که این تفاوت به وجود آید. اما به دلیل اینکه مدیران و کارکنان نمی‌دانند چگونه از مزایای اخلاقی و نوآوری انسان‌هایی که در اختیارشان هستند استفاده کنند یا س و ناامیدی بر آنها مستولی می‌شود. سازمانهای سنتی فقط به آدم‌هایی نیاز دارند که کار معینی انجام دهند و سؤال نکنند. برعکس، محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسایل پیدا کنند، اخلاقی داشته باشند و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند.

### بدین معنی که:

- کارکنان احساس کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند.

- گروه‌های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتر از بهره‌وری با هم کار کنند.

- کارکنان دریابند که برای دستیابی به نتایج مورد نظر باید کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف نمایند.

### سازمان توانمند چه سازمانی است؟

سازمان توانمند، ویژگی‌های زیر را دارد:

- بر غنی شدن شغل می‌افزاید.

- مهارتها و وظایف تشکل دهنده شغل را توسعه می‌بخشد.

- برای ابداع، نوآوری و اخلاقی، زمینه‌ای مساعد به وجود می‌آورد.

- رضایت بیشتری را تأمین می‌کند.

### در سازمانی که کارکنان توانمند شده‌اند، آنان:

- برای ایفای نقش و تحقق اهداف سازمانی، احساس عدم توانایی نمی‌کنند.

- کارهای بزرگ را بر کارهای روزمره، جرأت را بر احتیاط و آزادی عمل را بر وابستگی ترجیح می‌دهند.

- بدون ترس و واژه نقطه نظرهای خود را آزادانه بیان می‌کنند.

- بر احساس باور و عقیده درونی و از روی اشتیاق کار می‌کنند نه بر اساس فشاری که از بیرون وارد می‌شود.

- به دلیل احساس توانایی و آزادی عمل رضایت درونی دارند که با پول و پاداش قابل تأمین نمی‌باشد.

- مسئولیت اقدامات خود را به عهده می‌گیرند و پاسخگویی عملکرد خود می‌باشند.

- اختیارات و قدرت به کارکنان تفویض می‌شود.

- کارکنان به عنوان بخش اصلی ارائه راه حل مشکلات خود و سازمان مطرح می‌شوند.

### نقش مدیر در توانمند سازی کارکنان

مدیران سازمانها برای توانمندسازی کارکنان خود باید:

- به کارکنان قدرت و اختیار بدهند و هرگونه عاملی را که موجب توقف کارکنان می‌شود، از میان بردارند.

- اهداف سازمان را برای کارکنان روشن کنند.

- کارهای مشکل، متنوع و مهم را به آنان واگذارند.

- از توزیع کافی و به موقع اطلاعات برای انجام کارها اطمینان حاصل کنند.

- در دسترس کارکنان باشند اما آنها را کنترل نکنند.

- موانع را تشخیص دهند و آنها را از پیش پای کارکنان بردارند.

- از کارکنان به طور آشکارا حمایت نمایند و از آنها تقدیر و تشویق به عمل آورند.

- ترس را از محیط کار برطرف کنند.

- به کارکنان اعتماد کنند و به آنها احترام بگذارند.

- در هر شرایط، یادگیری و آموزش خود و کارکنان را ترغیب کنند.

با توانمندسازی کارکنان، مدیران و سازمانها نیز توانمند می‌شوند و به اتفاق مدیریت کیفیت فراگیر را در سازمانها نهادینه می‌کنند و ارتقای مستمر کیفیت را به یک ارزش یا عادت تبدیل می‌کنند.

- توسعه کارکنان، وجود دیدگاه تقویت تشریک مساعی و ایجاد صمیمیت و اعمال شیوه‌های رهبری در سازمان‌ها سه شرط حمایت

کننده از توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شوند.

### مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان

یکی از عناصر اصلی مدیریت کیفیت فراگیر، ارتقای کیفیت مستمر (CQI) است. یعنی با کار مستمر بر روی فرآیند افزایش ظرفیت و ثبات، سازمانها می‌توانند دستاوردهای مالی بهتر و با ثبات تری داشته باشند.

اما ارتقای کیفیت مستمر ابعاد دیگری نیز دارد، مانند توانمندسازی کارکنان. پس توانمندسازی نیز یکی از اجزای مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.

ارتقای کیفیت مستمر یکی از اجزای اصلی سیستم مدیریت ISO 9000 است. ISO 9000 موجب ارتقای تدریجی در فعالیت‌های

شغلی می‌شود، زیرا می‌تواند فرآیند اصلاح عملیات را بوجود آورد. در نگرش به توانمندسازی، کارکنان به عنوان نقطه شروع ارتقای

کیفیت مستمر حساب می‌آیند و باید اذعان کرد که منافع حاصل از توانمندسازی فقط مرتبط به کارکنان نیست و سازمان نیز تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد.

بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌هایی برای ارتقای کیفیت مستمر دارند. از اهداف یک برنامه کیفیت، این است که انسان‌ها به فرآیند

کارشان بیندیشند، ریشه مشکلات، نواقص، عدم کارایی، کارهای زاید، نوسانات شدید یا ابهامات را کشف کنند و راه‌های جدیدی را

برای انجام کار، به شکل بهتر، ابداع نمایند. یک کشف بزرگ برنامه کیفیت، غالباً این است که افرادی که کاری را انجام می‌دهند بهترین

آدم‌ها برای طراحی مجدد آن کار هستند نه الزاماً تیمی متشکل از مهندسان و مشاوران خارج از سازمان.

با استفاده از مدل‌های زیر می‌توان به طور شفاف، مسئولیت‌های کارکنان و مدیران را در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر مشخص نمود:

\* کلیه کارکنان در سازمان‌ها (به ویژه مدیران) باید با پشتکار و کوشنده از خط مشی‌ها و روش‌های سازمان‌ها پیروی نمایند.

\* مدیریت سازمان باید تضمین کننده پیروی کلیه کارکنان از خط مشی‌ها و روش‌های سازمانی باشد.

\* کلیه کارکنان در سازمان باید بطور مستمر در جستجوی راه‌هایی باشند تا فرآیندهای مدیریتی را ارتقاء دهند و نظرات و عقاید خود را در این زمینه به مدیریت سازمان انعکاس دهند. این نکته بسیار کلیدی است و نیاز به توانمندسازی کارکنان و تشویق و ترغیب آنها به منظور

چالش باروش‌های سنتی و دستیابی به راه‌حل‌های جدید دارد.



به شکلی که بر روی حیات سازمان تأثیر بگذارد، را دارا می‌باشند یا خیر؟ جواب این دو سؤال بین آری و خیر قرار دارد. در واقع بعضی از مدیران از این ترس دارند که کارکنان دارای قدرت اتکا به نفس نیستند و بنابراین نمی‌توان قدرت و اختیار مدیریتی را در اختیار آن‌ها قرار داد. اما این قضیه را باید طور دیگری مطرح کرد. آیا به توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از وظایق استاندارد مدیریت اعتقاد وجود دارد یا آن را باید یکی از جنبه‌های غلط مدیریت به حساب آورد و از آن اجتناب نمود. پس توانمندسازی کارکنان به منظر تفویض قدرت، اختیار و مسؤلیت به آن‌ها از استانداردهای مدیریت به حساب می‌آیند.

هیچ شکلی وجود ندارد که اعتقاد به توانمندسازی کارکنان و نظم سازمانی موجب می‌شود که مقبولیت فرآیندهای مدیریتی و مشارکت کارکنان در ارتقای کیفیت مستمر به صورت ۱۰۰ درصد در هر سازمان تضمین شود. اگر به کارکنان توانمند اجازه داد تا خود به تنهایی برای انطباق و پیروی از قوانین و مقررات تصمیم بگیرند هر چه و مرج ایجاد می‌شود. اما در همین زمان، اگر آن‌ها را به منظور ارتقای فرآیند مدیریت با بکارگیری روش مدیریت خودگردان به بند کشید، مسلماً قضاوت قبلی نیز اشتباه خواهد بود. در نهایت این که بین توانمندسازی کارکنان و نظم سازمانی اجبار به انتخاب یکی از آنها نیست، به هر دو موضوع نیاز است، اما هر یک را باید در جای خود بکار گرفت. آیا توانمندسازی کارکنان باید نامحدود باشد؟

تصور کنید، پرستار بیمارستانی که شما در آنجا بستری هستید با تصمیم خود و بدون اعتنا به تجویز پزشک به شما دارویی را تزریق کند یا خلبانی را در نظر بگیرید که هوایمای خود را بدون بررسی موتورها به پرواز درمی‌آورد. زیرا او اعتقاد دارد که پرواز به موقع بسیار مهم‌تر از انجام اعمال بوروکراتیک به منظور بررسی چک لیست‌های قبل از پرواز است. اینگونه مثال‌ها می‌تواند فراوان اتفاق می‌افتد. اما به یک

\* مدیریت سازمان باید به طور مستمر ارتباط با کارکنان و تغییر و تحول به وجود آمده در زمینه روش‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

### چرا باید کارکنان را توانمند کرد؟

سازمان‌ها از درون و برون تحت هجوم قرار می‌گیرند. از نظر برونی، رقابت شدید، تغییرات سریع و باور نکردنی، تقاضاهای جدید برای کیفیت خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریعی را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه درونی نیز کارکنان احساس می‌کنند که با آن‌ها صادقانه برخورد نمی‌شود، مأیوس و سرخورده هستند و سازمان از آن‌ها توقع بیشتری دارد. اما کارکنان، طالب کار با فلسفه و با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. سازمان‌ها باید خودشان را با تغییرات انطباق دهند، رشد کنند و راه و روش‌های جدیدی را به کار گیرند. مدیران نیز باید گروه خاصی را در سازمان‌ها بکار گیرند تا بتوانند وظایف خود را در توانمندسازی کارکنان به عهده بگیرند.

### توانمندسازی کارکنان و نظم سازمانی:

یکی از نکات کلیدی توانمندسازی کارکنان، نظم سازمانی است که به منظور خلق اقدامات خطیر و تهورآمیز در سازمان‌ها به کار می‌رود. آن دسته از کارکنان که با مشتری‌ها ارتباط مستقیم و نزدیک دارند، مدعی هستند که از خواسته‌های مشتری‌ها آگاهی بیشتری دارند و بنابراین می‌توانند تصمیم‌های بهتری در این خصوص اتخاذ نمایند. در پشت این خواسته منطقی قوی دارد. قدرت را باید در دست‌های افرادی قرار داد که "کار کشته" هستند. یعنی افرادی که واقعاً در ارتباط با مشتری‌ها می‌باشند. مع ذلک بعضی از مدیران احساس خوبی نسبت به این دیدگاه ندارند و از خود سؤال می‌کنند که چگونه دانش و تجربه چندین ساله را باید نادیده گرفت؟ آیا کارکنان ظرفیت تصمیم‌گیری

نکته در اینجا به طور خاص توجه نمایید:

- فقدان تجربه در خصوص اینکه چگونه اختیارات و مسئولیت‌ها را تفویض نمایند.
- تمایل به اینکه مدیر میکروسکوپی یا مدیر کوچک باشد.
- عدم توانایی در دادن اجازه به زیردستان تا اشتباه کنند.
- به کارکنان اعتماد ندارند.
- ترس از اینکه زیردستان به تفویض اختیار علاقه مند نباشند.
- عدم توانایی در توجیه و آموزش کارکنان در خصوص وظایفی که باید انجام شود.

#### موانع پذیرش تفویض اختیار

- فقدان تجربه نزد کارکنان در انجام وظایف و اختیارات تفویض شده.

- عدم شایستگی و لیاقت نزد کارکنان.

- وابستگی زیاد به سرپرستان.

- افزایش بار کاری کارکنان.

- عدم بهره‌برداری از مدیریت زمان.

#### پیامدهای عدم تفویض اختیار برای مدیران

قصویا ناتوانی در تفویض اختیار بدین شکل تفسیر می‌شود:

- دزدی از زیردستان

دزدی ابتکار و رضامندی

دزدی علاقه و تنوع

- دزدی از سازمان

پرداخت حقوق به کارکنانی که کار کمتری انجام می‌دهند.

دزدی از خود

به خطر انداختن حیات حرفه‌ای و شخصی

- دزدی از خانواده خود

تا دیر وقت کار کردن

بردن کارها به خانه

ناهار خوردن عجولانه یا نخوردن ناهار

عدم استفاده از تعطیلات

#### دلایل عدم موفقیت در تفویض اختیار

دلایل متعددی برای عدم موفقیت در تفویض اختیار وجود دارد مانند:

۱- فقدان زمان و شرایط مناسب برای تفویض اختیار:

تفویض اختیار یک فرآیند زمان بر است و موفقیت آن به زمان بیشتر و نقش و توجه سرپرست یا مدیر سازمان به این فرآیند دارد. در اغلب موارد مدیران انتظار دارند تا وظایف تفویض شده در حداقل زمان به طور دقیق و صحیح انجام شود.

۲- خودپسندی و خودکامگی مدیران:

تفویض اختیار به دلیل خودپسندی و خودکامگی مدیران با شکست مواجه می‌شود. کارکنان باید به وظیفه و اختیاراتی که به آن‌ها تفویض می‌شوند، احساس تعلق نمایند. اگر کارکنان در پاسخ به سؤال خود مبنی بر اینکه "انجام این کار چه نفعی برای من دارد؟" مطلب قانع‌کننده‌ای دریافت نکنند، این احساس بر آن‌ها چیره می‌شود که علت تفویض وظایف و اختیار به من به خاطر این است که "مدیر نمی‌خواهد آن را انجام دهد." لذا در برابر تفویض اختیار مقاومت می‌کنند.

۳- شخصیت و ویژگی سرپرستان و مدیران:

گاهی اوقات مدیران به دلیل عدم امنیت شغلی و ترس از رقابت و عدم تمایل به شریک پیدا کردن در اعتبار و موفقیت حاصل از انجام یک وظیفه، از تفویض اختیار طفره می‌روند. اما واقعیت درست برعکس

توانمندسازی کارکنان در بعضی شرایط هیچ ضرورتی ندارد. اما چه کسی باید موقعیت و ضرورت‌ها را تشخیص دهد؟ آیا در یک بیمارستان پرستار، پزشک یا مدیر اجرایی کدامیک موقعیت سنجی می‌کند؟ مسلماً این فرد پرستار بیمارستان نیست. بلکه پزشک مدیر اجرایی است. اما راستی با این کار توانمندسازی کارکنان تضعیف نخواهد شد؟ آیا این نوع نتیجه‌گیری به معنای غیرکارآمد بودن توانمندسازی کارکنان است؟ مسلماً خیر. هنگام به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر، توانمندسازی کارکنان یکی از ابزار قدرتمند برای این کار می‌باشد، اما چگونه؟ به بحث مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان مراجعه کنید.

#### توانمندسازی گروه‌های سازمانی

فرآیند توانمندسازی گروه‌های کاری در هر سازمان به شکل زیر انجام می‌شود:

- دادن قدرت به گروه‌های کاری در سازمان

- گروه‌های کاری از چه افرادی تشکیل شده‌اند؟ گروه‌های وظیفه‌مدار که از ۵-۱۵ نفر تشکیل شده‌اند و مسئولیت برنامه‌ریزی و تولید یا فرآیند تولید و ارائه خدمات را به عهده دارند.

- گروه‌های مستقل می‌توانند مشکلات و نارسایی‌ها را شناسایی کنند، در مورد راه‌حل‌ها و روش‌های جایگزین به بحث بپردازند و در مورد چگونگی اجرای فرآیندها، تعیین اهداف و ارزشیابی پیشرفت در سازمان‌ها تصمیم‌گیری کنند.

#### تفویض اختیار

تفویض اختیار یعنی اختصاص دادن وظایف خاص به افراد و ارائه اختیارات به آنها جهت انجام آن وظایف که با تفاهم دو طرفه بین تفویض‌کننده و گیرنده اختیار در مورد روش‌های ارزشیابی وظایف همراه باشد.

#### فواید تفویض اختیار

۱- سازمان:

- ارتقای اخلاقیات در میان کارکنان که موجب افزایش انگیزه و بهره‌وری می‌شود.

- افزایش درک و آگاهی کارکنان از ارائه فعالیت‌ها و خدمات موفق مدیران و رهبران در سازمان

- شناسایی و معرفی مدیرانی که به طور بالقوه قدرت رهبری دارند.

۲- مدیران:

- داشتن زمان بیشتر برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی  
- استفاده بیشتر از تجزیه و تحلیل هزینه مؤثر در زمان مدیریتی قابل دسترس

- داشتن اوقات بیشتر به منظور به اجرا درآوردن مسئولیت‌ها و وظایفی که قابل تفویض نیستند.

- اطمینان از استمرار انجام وظایف در غیاب مدیر

۳- کارکنان:

- افزایش درک و آگاهی در خصوص نقش مدیریت در سازمان  
- افزایش درک و آگاهی از مشکلات و فشارهایی که مدیریت سازمان با آن روبرو است.

- غنی کردن مشاغل

- عامل بالقوه برای ترفیع شغلی

#### موانع تفویض اختیار

- بعضی از مدیران ترجیح می‌دهند تا مسئولیت هر کاری را

چیزی است که مدیران فکر می‌کنند. بدین معنی که اگر زیردستان به وظایف و اختیارات تفویض شده به درستی عمل نمایند، باعث رشد و ارتقای مدیران خواهند شد.

۴- سنت‌های قدیمی:

بعضی سنت‌های قدیمی از دلایل شکست تفویض اختیار به شمار می‌آیند. بسیاری از مدیران و سرپرستان سال‌های گذشته خود را به طور کامل وقف کار و وظایف خود نموده‌اند و هرگز به مخیله آن‌ها خطور نمی‌کند که افکار قدیمی حتی اگر متعلق به مدیران و سرپرستان باشد، باید روزی جای خود را به افکار و ایده‌های جدید بدهد.

۵- عدم قبول تفویض اختیار توسط کارکنان

کارکنان به سادگی قبول مسئولیت نمی‌کنند. مدیران و سرپرستان تمایل دارند به کسانی تفویض اختیار نمایند که به آن‌ها اعتماد داشته و مسئولیت پذیر باشند.

۶- ظرفیت و توان کارکنان برای تفویض اختیار

کارکنان فقط کارهایی را خوب انجام می‌دهند و مسئولیت اجرای آن را به عهده می‌گیرند که ظرفیت این کار را داشته باشند. کارها و وظایفی که یک مدیر یا سرپرست در محیط کار انجام دهد، ممکن است، از حد توان کارکنان بیشتر باشد. البته بعضی از افراد ظرفیت و توان قبول کارهای بزرگ را دارند. بنابراین، تفویض اختیار به کارکنان باید به طور منطقی و عقلایی انجام شود، در غیر این صورت منجر به شکست خواهد شد.

**حقیقتاً چه چیز را باید تفویض کرد؟**

کلید تفویض اختیار، همان مسئولیت، اقتدار و حاکمیت است. بدین معنی که اگر فردی مسئولیت انجام یک وظیفه را به عهده می‌گیرد، باید به اندازه کافی اختیار برای انجام آن داشته باشد. لذا برای قبول مسئولیت داشتن اختیار لازم و ضروری است. در واقع بدون داشتن اختیار، پذیرش مسئولیت با دشواری‌هایی همراه خواهد بود و اگر بین قبول مسئولیت و داشتن اختیار تعادل وجود نداشته باشد، انجام وظایف بسیار بسیار مشکل و گاه غیرممکن خواهد بود. اگر چه حتی وجود تعادل کم تا متوسط نیز می‌تواند کارکنان را به چالش بکشد.

**چگونگی آماده‌سازی کارکنان برای تفویض اختیار**

**قبل از تفویض اختیار به کارکنان باید به آماده‌سازی آنها پرداخت به صورت زیر:**

- شرح کامل از وظیفه یا کار مورد نظر ارائه دهید.

- نتایج مورد انتظار حاصل از انجام وظیفه را شرح دهید.

- زمان شروع کار را مشخص کنید.

- مدت زمان انجام کار را تعیین کنید.

- روش انجام کار را توضیح دهید.

- جنبه‌های انگیزشی وظایف تفویض شده را برای کارکنان بیان کنید.

- محدوده اختیارات و مسئولیت‌های تفویض شده را برای کارکنان روشن نمایید.

**برنامه ریزی برای تفویض اختیار**

به مدت دو هفته از کلیه وظایف و کارهایی که در طول روز انجام

می‌دهید، فهرست کاملی تهیه نمایید.

- فهرست جداگانه از کارها و وظایفی که قصد تفویض آن را دارید، تهیه کنید.

- برای هر یک از وظایف به طور تقریبی چهارچوب زمانی تعیین کنید.

- مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان خود را بازنگری نمایید.

- هر نوع وظیفه را به یک نفر از کارکنان با توجه به مهارت و ویژگی او اختصاص دهید.

درخصوص انطباق مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان با وظایف تفویض شده (کنترل و ارزشیابی) تصمیم‌گیری کنید.

- فهرست کاملی از دستورالعمل‌ها و روش‌هایی که مورد نیاز هر یک از کارکنان برای انجام وظایف تفویض شده می‌باشد، تهیه نمایید.

- برای انجام هر یک از کارها و وظایف تفویض شده زمان اضافه را تعیین کنید (یعنی زمانی که برای انجام مجدد آن هنوز مورد نیاز است یا هنگامی که انجام آن هنوز به پایان نرسیده است).

**مراحل تفویض اختیار**

۱- نتایج دلخواه و مورد انتظار از تفویض اختیار را برای کارکنان شرح دهید.

۲- مطمئن شوید کسانی که به آن‌ها تفویض اختیار کرده‌اید، دقیقاً تولید یا نتیجه نهایی کار را می‌دانند.

۳- محدوده یا چهارچوب زمانی تعیین کنید.

۴- برای پایش پیشرفت و اتمام وظایف، محدوده یا چهارچوب زمانی تعیین کنید.

۵- تا آنجا که ممکن است، در این راستا انعطاف به خرج دهید.

۶- چک لیست پیشرفت کار و وظایف تفویض شده را از نظر زمانی تعیین نمایید.

۷- به کارکنان اجازه دهید تا در صورت امکان خود چهارچوب یا محدوده زمانی را تعیین کنند.

۸- وظایف و اختیارات ضروری را واگذار کنید.

۹- مطمئن شوید که کارکنان به منابع مورد نیاز برای انجام وظایف تفویض شده دسترسی دارند.

۱۰- کارکنان را از انجام دیگر وظایف محوله به منظور انجام کارها و وظایف تفویض شده رها و آزاد کنید.

۱۱- مسئولیت و پاسخگویی ایجاد کنید.

۱۲- مسئولیت نهایی کیفیت و زمان‌بندی انجام کار و وظایف تفویض شده را خود به عهده بگیرید.

۱۳- از سهم شدن کارکنان در اعتبارها و امتیازهای بدست آمده ناشی از نتایج انجام مناسب وظایف تفویض شده استقبال کنید.

**رهبری جدید - از تفویض اختیار تا توانمندسازی**

در قرن بیست و یکم، سازمانها ملزم به تغییر مدیریت سنتی خود و تبدیل آن به تقسیم و تفویض مسئولیت و اختیار سازمانی می‌باشند. اگر چه این سازمانها هنوز هم در حال بررسی فعالیت کارکنان خود می‌باشند. اما به نظر می‌رسد این نوع مدیریت چندان به طور نمی‌انجامد. هنگام تفویض اختیار، مدیران سازمانها دیگر مدیریت نمی‌کنند. در حقیقت، آن‌ها دیگر مدیر نیستند، بلکه به عنوان رهبرانی عمل می‌کنند که کارکنان خود را به منظور ارائه نقش در تصمیم‌گیری



توانند می‌سازند.

تفویض اختیار و قدرت به کارکنان یعنی برداشتن مانع ترغیب، تعهد و خطرپذیری در کارکنان و ایجاد خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن آنها به حل مشکل و افزایش مسئولیت، اعتقاد و اعتماد. تفویض قدرت و اختیار به معنی ایجاد شرایطی است که اجازه می‌دهد کارکنان به حداکثر توانایی خود دست یابند. یک رهبر در سازمان برای نیل به این مقصود باید سه کار را انجام دهد: آموزش دهد، ترغیب کند و توانمند سازد.

رهبرانی که تفویض قدرت و اختیار می‌کنند، اهداف و دورنمایی را در پیش روی کارکنان خود قرار می‌دهند و صلاحیت (علاقه و توانایی) آنها را می‌سنجند. رهبرانی که تفویض اختیار می‌کنند، به طور منظم اطلاعات سازمانی و اطلاعات مربوط به نحوه عملکرد کارکنان را با آنها در میان می‌گذارند. مدیران موفق امروز کارکنان خود را در فرآیند برنامه‌ریزی درگیر می‌کنند، اما تصمیم‌گیری را به کارکنان ارشد واگذار می‌نمایند. آنها خلق‌کننده محیطی هستند که در آن کارکنان آزادانه دانش و آموزش‌های لازم را با هم یا از هم فرا می‌گیرند و پیامدهای دانایی و دانش‌اندوزی را در راستای نیازمندی‌های شغلی در چهارچوب نمودار سازمانی به کار می‌برند.

مدیران یا رهبران موفق در سازمان‌های امروز دیدگاه و ارزش‌های سازمانی را به طور کامل معرفی می‌کنند و کلیه تلاش‌های آنها را در راه نائل شدن به اهداف سازمان و اجرای برنامه‌های راهبردی متمرکز می‌نمایند. تفویض قدرت و اختیار و مسئولیت به مدیران فرصت می‌دهد تا بیشتر به طراحی پروژه‌های اساسی و هم‌پردازند و از فرصت‌ها برای پیشبرد اهداف سازمان و در نتیجه افزایش سود و ارتقای کارایی و بهره‌وری استفاده نمایند. عدم تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان ممکن است موقعیت کنونی مدیران را در سازمان‌ها حفظ و مستحکم سازد. اما اجازه نخواهد داد تا آنها به پیشرفت و تغییر و تحول بیندیشند.

**به منظور اجرای مدیریت مشارکتی و رهبری مطلوب در سازمان نیاز به چندین عامل کلیدی و اصلی است؛ مانند مهارت، توانایی، دانش و نگرش. همچنین مدیران باید:**

۱- هر نوع ناحیه یا حوزه مسئولیتی و مهارت و استعداد کارکنان را در جهت انطباق نوع مشاغل و وظایف با ویژگی‌های آنها شناخته و از آن آگاهی داشته باشند. برای کنترل کارایی و بهره‌وری از طریق توانمند شدن کارکنان نیاز به روش‌های جدیدتر و وسیع‌تر می‌باشند.

۲- گوش شنوا داشته باشند. یعنی به گفته‌ها یا ناگفته‌ها گوش فراند. در بعضی مواقع شنیدن نظر و پیشنهاد کارکنانی که می‌خواهند عقیده مدیران را در باب موضوع خاصی تغییر دهند، بسیار مهم و حیاتی است. اگر مدیران گوش شنوا داشته باشند، نشانه‌هایی در تمایل آنها به انجام روش‌های رهبری در سازمان مشاهده می‌شود.

۳- به سمت اهداف سازمانی حرکت کنند. بین وظایف مدیران و کارکنان و اهداف بخش یا سازمان باید ارتباط وجود داشته باشد. کارکنان باید بدانند که چگونه کار و وظایف و فعالیت آنها بر روی

سازمان تأثیر گذار است تا در نتیجه در تصمیم‌گیری مؤثر تا آنجا که امکان دارد، شرکت نمایند.

۴- به کارکنان یاد بدهند که انتقادی فکر کنند. کارکنان را تشویق کنند تا به کلیه فرآیندهای سازمانی با دید عدم قطعیت (یقین) نگاه کنند و الفاظ از "چراها"، "چگونه" و "چطور" استفاده نمایند. به کارکنان فرصت بدهند تا درخصوص چگونگی اجرای فعالیت‌ها و فرآیندها از گذشته تا حال پرسش کنند. زیرا این کار باعث می‌شود تا آنها در انجام کارها و وظایف خود کارایی و بهره‌وری لازم را ارائه دهند. شرایط امروز سازمان‌ها نیازمند مدیرانی است که تغییر و تحول را باور داشته باشند و این فرصت را در اختیار کارکنان خود نیز قرار دهند تا با تغییر و تحول آشنا شوند.

در بعضی مواقع، تفویض اختیار کارآسانی نیست، به ویژه هنگامی که فکر می‌کنید تنها شما هستید که به عنوان مدیر سازمان برای ارتقای استانداردهای شغلی تلاش می‌کنید. اما تفویض اختیار، منافع ارزشمندی را برای شما به عنوان مدیر دارد. به عبارتی وقت شما را آزاد می‌کند تا بر روی مسائل مهم تکیه کنید و کارکنان را نیز به منظور ایجاد انگیزه در آنها احساس متعلق و مالکیت به سازمان و رضایتمندی شغلی توانمند سازید. پس انگیزه، احساس تعلق به سازمان و رضایتمندی سه محور مهم تفویض اختیار و فواید ناشی از آن است که به شما حکم می‌کند تا روش‌های فعلی خود را در سازمان ارزشیابی کنید و به سمت

اجرای فرآیند تفویض اختیار گام بردارید و بدانید که به چه کسی باید تفویض اختیار کنید و چگونه عملکرد خود را در این زمینه پایش و ارزشیابی نمایید. سرانجام می‌توانید مسائل و مشکلات را پیش‌بینی کنید و تفویض اختیار را با توانمندسازی ارتباط دهید و آنها را در طراحی‌های شغلی با یکدیگر یکپارچه و هماهنگ سازید.

مدل ۱: از تفویض اختیار و فوایدی که برای مدیران، گروه‌ها و سازمانها دارد، آگاه پیدا کنید.

همچنین بعضی عوامل و دلایلی را که مدیران و رهبران را وادار می‌کند تا آنجا که می‌توانند در مقابل تفویض اختیار مقاومت کنند مورد بررسی قرار دهید.

مدل ۲: از چگونگی تفویض اختیار و سطوح مختلف اختیارات که می‌توان آنها را تفویض کرد، آگاهی پیدا کنید. همچنین از عوامل کلیدی در پایش مستمر و چگونگی ارزشیابی موفقیت‌ها مطلع شوید.

مدل ۳: از موقعیت‌ها و شرایطی که برای استفاده در توانمندسازی کارکنان مؤثر است و چگونگی طراحی مشاغل با استفاده از اصول توانمندسازی برای ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان اطلاع پیدا کنید.

سرانجام این که تفویض اختیار و توانمندسازی از جنبه‌های مهم مدیریت است که در دهه ۱۹۹۰ به طور وسیع و گسترده مطرح شده است و تئوری‌های علم مدیریت را به مبارزه می‌طلبد و به عنوان مهارت مدیریتی عمل می‌کند. اگر تفویض اختیار و توانمندسازی به طور مناسب به کار گرفته شوند، می‌تواند یکی از ابزار قدرتمند مدیران برای ایجاد انگیزه و پیشرفت کارکنان به حساب آید.

## به منظور اجرای مدیریت مشارکتی و رهبری مطلوب در سازمان نیاز به چندین عامل کلیدی و اصلی است؛ مانند مهارت، توانایی، دانش و نگرش.