

تفویض اختیار در سازمان، مزایا، معایب، موانع و محدودیت‌ها

رجبعلی فروغی‌نسب، احمدرضا کریمی‌ان

چکیده

تفویض اختیار امری است که طی آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خویش به فرودست واگذار می‌کند و به این ترتیب ضمن بهره‌گیری از استعدادها و خلاقیت‌های زیردستان در انجام امور مرتبط، مدیر فرصت می‌یابد وظایف اصلی خویش یعنی پرداختن به آینده سازمان

و پرورش مدیران آینده، توسعه و پیشرفت سازمان و رسیدن به اهداف را با دقت بیشتر دنبال کند. تفویض اختیار اصول و پیش‌فرضهایی دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. چه بسا مدیرانی که تفویض

اختیار را بدون رعایت اصول آن به کار گرفته و با شکست مواجه شده‌اند. در کنار بررسی مزایا، موانع و محدودیت‌های تفویض اختیار و امکان رفع آن از سوی مدیر در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. زیرا تفویض اختیار را نمی‌توان در همه جا و بدون توجه به اصول، پیش‌فرضها و وضعیت آن سازمان بکار گرفت.

مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها و ادارات امروزی ما هنوز در پیچ و خم مسائل اداری چنان گرفتارند که فرصت بازنگری در امور و حل و فصل مسائل و مشکلات اداری را هرگز پیدا نمی‌کنند. تراکم کار، انباشته شدن پرونده‌های ارباب رجوع، پرداختن مسئولین

به مسائل ریز و جزئی و غافل ماندن از نگاه سیستمی به سازمان موجب شده تا رؤسا و مسئولین سازمان از انبوه کارهای روزمره خسته شوند و در پایان کار روزانه در فرط خستگی جسمی و روحی با تعداد زیادی نامه‌های بدون پاسخ راهی منزل گردند.

این مقاله در پی آن است تا با بررسی مزایای تفویض اختیار در سازمان، به مدیران سازمان این امکان را بدهد تا فارغ از

مسائل جزئی، فرصتی برای

پرداختن به مسائل عمده بیابند. در کنار آن موانع، محدودیت‌ها و معایبی که ممکن است بر سرراه تفویض اختیار باشد نیز به اطلاع مدیران می‌رسد تا آنها با پیشی وسیع و عمیق به استفاده ابزاری از اصل مهم تفویض اختیار در سازمان

در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراکر» معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی به وجود آورد. دراکر در این خصوص می‌گوید: «یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارند و بهتر آن است به کارهایی که در درجات اولویت پایین‌تر قرار دارند اصلاً نپردازد و این امر را به دیگران واگذار کند».

بپردازند و از معایب احتمالی آن مصون بمانند.

تفویض اختیار

تفویض اختیار: فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خویش به فرو دست واگذار می‌کند.^۱ در تعریف دیگری داریم:

تفویض اختیار: عبارتست از اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین (معاونین) انتقال دهد و به همین ترتیب معاونین قسمتی از اختیارات خود را به رؤسای دوایر و شعبه‌های سازمان واگذار می‌نمایند.^۲

به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطوح بالای سازمان باید به رده‌های پایین سازمانی به نحو تدریجی و با رعایت اصول ذیل تفویض شود:

۱. تصریح وظایف: وظایف، روش‌های کار و نتایج قابل انتظار باید به وضوح مشخص و تعریف شود و اختیار لازم برای انجام وظایف به نحو مطلوب به مسئولان داده شود.

۲. تناسب اختیار و مسئولیت: مسئولیت و اختیار باید با یکدیگر تناسب داشته باشد به عبارت دیگر، هر کس باید تا حدودی که برای انجام وظایفش لازم است، اختیار داشته باشد.

۳. وحدت فرماندهی: مرئوس باید فقط در برابر مقام مافوق که اختیارات را به او تفویض کرده است، مسئول باشد.

۴. به کارگیری ارتباطات صحیح: وجود ابهام یا عدم درک مسئولیت خطرناک است و چنانچه این امر درست روشن نشود ممکن است از اختیاراتی که حدود آن مشخص نیست، سوء استفاده شود. لذا اختیار و مسئولیت هر دو باید به وضوح معین و برای رئیس و مرئوس روشن باشند. ارتباطات بین مقام مافوق و افراد مادون باید پیوسته جریان داشته باشد تا صدور دستورها و همچنین «بازخورد» تحقق یابد.

۵. رعایت اصل استثنا: زیردستان باید بر اساس اختیارات تفویض شده تصمیم‌گیری کنند و اموری را که حق تصمیم‌گیری در مورد آنها را ندارند به مقام مافوق ارجاع کنند.

اساسی‌ترین پیش شرط تفویض اختیار به شیوه‌ای مؤثر^۵

۱. مدیر مایل باشد به زیردست آزادی عمل واقعی بدهد و بدین وسیله کارها و وظایف خود را به وی واگذار کند.

۲. ارتباطات آزاد بین مدیر و زیردست برقرار باشد.

۳. مدیر بتواند عواملی چون فرهنگ سازمانی را بررسی و درست تجزیه و تحلیل نماید و نیز شرایط انجام کارها و تواناییهای زیردستان را به شیوه‌ای مناسب تجزیه و تحلیل کند.

۴. مشخص کنید که چه کارهایی را می‌توانید به دیگران واگذار کنید.

۵. باید تصمیم گرفت که چه کارهایی را باید به چه کسانی محول نمود.

۶. باید سیستم پس خورد نتایج را به وجود آورد.

مزایای تفویض اختیار^۶

۱. افزایش بازدهی

۲. ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه

نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می‌سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارت است از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده، انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می‌کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد. در هر سازمانی استعدادهای زیادی وجود دارد که در انتظار فرصت بروز هستند هر چه «تفویض اختیار و عدم تمرکز» بیشتر باشد، امکان بروز و به کار گرفتن این استعدادها بیشتر می‌شود. در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراکر» معتقد است که یک مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده پردازد و بتواند نتایج درخشانی به وجود آورد. دراگر در این خصوص می‌گوید: «یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارند و بهتر آن است به کارهایی که در درجات اولویت پایین‌تر قرار دارند اصلاً نپردازد و این امر را به دیگران واگذار کند»^۳

فرایند تفویض اختیار^۴

۱. تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود که از انجام وظیفه چه انتظاری می‌رود، یعنی باید معلوم شود که از انجام فعالیت مورد نظر چه نتایجی بایستی بدست آید.

۲. واگذاری وظایف به زیردستان: دومین قدم واگذاری اختیار به زیردستان می‌باشد. در این مرحله بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار داد. یعنی استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی را باید منظور داشت در هر صورت توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان باید متناسب و متوازن باشد.

۳. تفویض اختیار لازم: یعنی حدود اختیار باید مشخص و روشن باشد. و هیچ‌گونه ابهامی را در تصمیم‌گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد، حدود اختیار نیز باید متناسب با آن تعدیل شود.

۴. تثبیت مسئولیت: یعنی تعیین مسئولیت مرئوس در مقابل رئیس است. فردی که وظیفه‌ای به عهده او واگذار شده است اخلاقاً مسئولیت دارد وظیفه‌ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

اصول تفویض اختیار

۳. تقویت همکاری دسته‌جمعی

۴. جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

۵. تکامل انفرادی: تفویض اختیار فرصت مناسب به افراد کم تجربه می‌دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند از جمله مزایای دیگر تفویض اختیار تسریع در تصمیم‌گیری، تخصیص زمان بیشتر برای برنامه‌های استراتژیک و خط مشی‌ها، یک عامل انگیزش و زمینه‌ساز برای آموزش و تقویت تواناییها را می‌توان نام برد.

موانع تفویض اختیار:

۱. مدیران ممکن است اعتقاد داشته باشند که خودشان در انجام وظایف از زیردستان تواناترند.

۲. نداشتن اعتماد و اطمینان به زیردستان

۳. ناتوانی مدیران در راهنمایی مرئوسان

۴. احساس عدم امنیت مدیران

۵. فقدان کنترل: اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج تفویض اختیار کافی نیست از دادن اختیار به زیردستانش خودداری می‌کند.

دلایل بی‌علاقه‌گی زیردستان به قبول اختیار:^۶

با این که تفویض اختیار می‌تواند یک عامل انگیزشی قوی برای بعضی از زیردستان باشد، برخی از کارکنان به دلایل زیر از قبول اختیار طفره می‌روند:

۱. بسیاری از کارکنان به سبب ترس از این که ممکن است به واسطه اتخاذ تصمیمات غلط و نامعقول مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرند یا اخراج شوند از قبول اختیارات خودداری می‌کنند.

این امر مخصوصاً در موقعیت‌هایی که کارمند قبلاً نیز مرتکب اشتباهاتی شده است بیشتر به چشم می‌خورد.

۲. وقتی که انگیزش کافی برای قبول مسئولیت سنگین‌تر که مستلزم تقبل کار و فشار بیشتر است، وجود نداشته باشد در زیردستان تمایلی برای قبول اختیار وجود نخواهد داشت.

۳. کارمند ممکن است به توانایی خودش در انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و برای این که ناتوانی خود را پنهان کند، از قبول اختیار

خودداری می‌ورزد.

چگونگی غلبه بر موانع تفویض اختیار:^۸

۱. تفویض اختیار باید کامل واضح و مفهوم باشد.

۲. برای تفویض اختیار، کارکنان باید به طور مناسب انتخاب شوند و آموزش‌های لازم را ببینند.

۳. انگیزش زیردستان

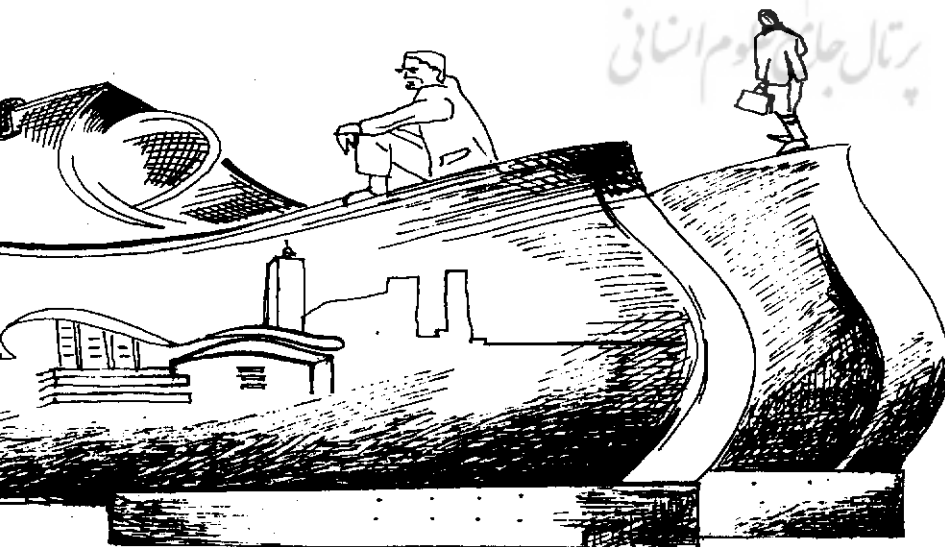
۴. اغماض در مورد اشتباهات زیردستان

عوامل تعیین‌کننده درجه تفویض اختیار:^۹

اگر چه تفویض اختیار درجات متعددی دارد لکن حدود آن در سازمانهای مختلف متفاوت است. تفویض اختیار نیز مانند تشکیل سازمان یک وسیله است یعنی ابزاری در دست مدیریت برای رسیدن به هدف است. عوامل تعیین‌کننده درجه تفویض اختیار عبارتند از:

۱. هزینه تصمیم‌گیری: این یک ضابطه کلی است که هر چه هزینه نتایج تصمیم‌گیری در مورد مسأله زیادتر باشد، نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح بالای مدیریت بیشتر خواهد شد.

۲. تمایل به یکسانی خط مشی‌ها: عده‌ای از مدیران برای ایجاد ثبات و یکسانی در خط مشی‌ها اختیارات مربوط به این امور را متمرکز می‌کنند. آنها ممکن است مایل باشند که از لحاظ کیفیت کالا، قیمت، اعتبار، نحوه تحویل کالا و نوع خدمت با مشتریان به نحو یکسان رفتار شود اعمال خط مشی‌های یکسان مزایایی در بردارد به فرض چنانچه روش‌های حسابداری آمار و نگهداری سوابق مربوط به امور مالی استاندارد باشد، مقایسه بازدهی نسبی واحدهای اداری آسان‌تر می‌شود



لازم را به توانایی‌ها و استعداد‌های زیردستان داشته باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر و وظایف حیطة مسئولیت، سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند. در تفویض اختیار مدیران باید هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در زیردستان را تقویت نمایند. مدیران به جای زیردیده بین گذاشتن کارکنان می‌توانند با اعمال نظارت و کنترل‌های بجا، نواقص و اشتباهات را شناسایی و با دیده اغماض و با هدف پرورش زیردستان به مسائل نگاه کنند. اگر تفویض اختیار همراه با تنبیه و نکوهش و بدبینی باشد مدیر به اهدافش نمی‌رسد و شخصی که به او تفویض اختیار شده احساس آزادی و تلاش سازنده نخواهد داشت.

پی‌نوشت‌ها:

۱. تئوری‌ها و فرایندهای مدیریت نوشته: جی. ای. گل ترجمه: دکتر سهراب خلیلی شورینی ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۲. سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی نوشته: دکتر علی محمد اقتداری ناشر: انتشارات مولوی
۳. مهارت‌های مدیریت نوشته: پارکتسون اوستوم جی ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی ناشر: مؤسسه تحقیقاتی آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو
۴. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل نوشته: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی - پرویز ساسان گهر ناشر: مؤسسه بانکداری ایران - بانک جمهوری اسلامی ایران
۵. مدیریت جلد دوم برنامه‌ریزی و سازماندهی نوشته: جمیزاستوت و فری من ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اهرابی ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
۶. سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی نوشته: دکتر علی محمد اقتداری ناشر: انتشارات مولوی
۷. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل نوشته: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی - پرویز ساسان گهر ناشر: مؤسسه بانکداری ایران - بانک جمهوری اسلامی ایران
۸. همان ۶
۹. همان ۶

و هزینه نیز تقلیل می‌یابد.
۳. وسعت و بزرگی سازمان: هر چه سازمان بزرگتر باشد، مسایل آن بیشتر است و تصمیم‌گیری به سطوح مختلفی مربوط می‌شود.

۴. فنون کنترل: عامل دیگری که در درجه تفویض اختیار تأثیر دارد وجود تکنیک‌های کنترل است. بعضی از مدیران به این سبب که از فنون کنترل آگاه نیستند تمایلی به تفویض اختیار نشان نمی‌دهند. اینها چنین می‌پندارند که اگر تفویض اختیار کنند، باید وقت بیشتری صرف تصحیح اشتباهات نمایند و لذا بهتر است که کار را خودشان انجام دهند. توسعه و بهبود روش‌های آماری، کنترل‌های حسابداری و سایر فنون کنترل، گرایش به تفویض اختیار را افزایش می‌دهد. عامل کنترل سبب می‌شود که مدیران اطمینان حاصل کنند که از اختیارات تفویض شده به نحو مناسب و منطقی استفاده می‌شود.

۵. عملکرد غیرمتمرکز: عملکرد غیرمتمرکز به وضعیتی اطلاق می‌شود که کارکنان سازمان در یک منطقه جغرافیایی به طور پراکنده اشتغال داشته باشند. این امر با عواملی چون صرفه‌جویی‌های مربوط به اصل تقسیم کار، ماهیت کار، محل نگاهداری مواد خام، مشتریان و عرضه نیروی کار ارتباط دارد و عدم تمرکز جغرافیایی عدم تمرکز اختیار را ایجاب می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

همان طور که ذکر آن رفت تفویض اختیار در سازمان‌ها و ادارات بویژه سازمان‌های بزرگ، امری اجتناب‌ناپذیر است، اما مدیرانی موفق‌ترند که در بکارگیری اصول تفویض اختیار توجه

