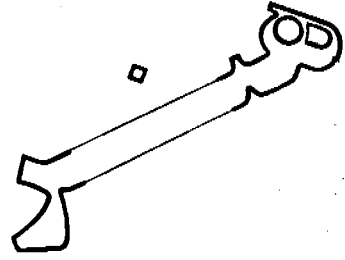


آنان که با هنرمندیریت صحیح آشنایی دارند، پذیرفته اند که تفویض مسئولیت یکی از فنون مهمی است که باید مدیر دارا باشد تا بتواند مسئولیتی را که به عهده دارد به نحو اکمل و شایسته انجام دهد. در همین رابطه، دادن مسئولیت مدیر به شخص دیگری دشواریها و مشکلاتی را هم به دنبال دارد، چرا که مسئولیت مدیر در مقابل مسایل مربوطه، خود انگیزه بی میلی برخی از مدیران در رابطه با عدم تفویض مسئولیت به سایرین می باشد. البته این نگرانی صرفاً "در مواردی عمده می گردد که مدیر اهرم تسلط بر سازمان و همکاران خود را از دست بدهد. عموماً "مدیری که از خودش اطمینان ندارد دائماً" بالای سرکارمندان و مراقب کار آنها است، زیرا می ترسد اشتباهی رخ دهد و مورد ملامت یا بازخواست قرار گیرد. چنین مدیری ممکن است استدلال کند که از لیاقت و کفایت کارمندانش مطمئن نیست، اما اشتباه از خود اوست، زیرا یک مدیر خوب باید مراقب و مطمئن شود که کارمندانش خوب تعلیم یافته و آموزش دیده اند به طوریکه قادر به انجام امور محوله می باشند و اتفاقاً "سپردن وظایف به آنان، یکی از راههای وصول به این هدف می باشد. مسئله دیگری که در عدم تفویض مسئولیت ممکن است موثر واقع شود، ترس مدیر از این مسئله است که یکی از کارمندان لایق جایش را بگیرد. مدیر دیگری هم ممکن است آنقدر از خود راضی و مطمئن باشد که بگوید هیچکس دیگر قادر نیست کار او را انجام دهد،



## تفویض

## مسئولیت

## در مدیریت

★ غلامحسین دوانی

لذا از تفویض مسئولیت خودداری کند. البته باید توجه داشت که در همه حالات نمی‌توان حکم داد مدیری که معتقد به سپردن کار به دیگران نیست همیشه اشتباه می‌کند، چرا که گاهی ما - فوق‌وی اصرار دارد که او باید به جزئیات تمام اموریکه مربوط به اوست وارد باشد و همین امر باعث می‌شود که سپردن کار به دیگری تقریباً " غیر ممکن شود یا اینکه ممکن است مدیر یاد شده تصور کند کارمندانش بعلمت مسئولیت‌ها و وظایفی که به آنها محول شده زیر بار مسئولیت اضافی نخواهند رفت ولو این که او آنها را به قبول مسئولیت های اضافی تشویق نماید .

مشکل دیگری که در این رابطه وجود دارد عبارت از این است که بسیاری از مدیران بر این باورند که تفویض مسئولیت یا باید به طور کامل باشد و یا اصلاً نباشد. بدیهی است که این نقطه نظر جزمی می‌باشد که بر این پایه استوار است که " این و یا آن " ، اساساً "دیدگاه" یا این یا آن " در سیاست و اقتصاد و در هنر با شکست‌های سنگینی مواجه شده است. در این رابطه - تفویض مسئولیت، صاحب‌بظران در امر مدیریت مراحل را پیشنهاد می‌نمایند که عموماً عبارت است از :

۱ - کارمند موضوع رارسیدگی و گزارش خود را تسلیم مدیر نموده تا مدیر برای اقدام لازم تصمیم بگیرد .

۲ - کارمند موضوع رارسیدگی و هر اقدامی را که لازم باشد توصیه می‌کند. قبول یا رد توصیه او با مدیر است .

۳ - کارمند موضوع رارسیدگی و اقدامی را که قصد دارد به عمل آورد با اطلاع مدیر می‌رساند تا در صورت تصویب عملی سازد .

۴ - کارمند موضوع را رسیدگی و اقدام لازم را بعمل می‌آورد و آنگاه اقدام عملی شده را جهت درجریان قرار گرفتن مدیر با اطلاع وی می‌رساند .

۵ - کارمند موضوع را رسیدگی و اقدام را بعمل می‌آورد ولی موظف نیست که نتیجه کار را فوراً با اطلاع مدیر برساند که این مورد حاکی از اعتماد کامل رئیس نسبت به مرئوس می‌باشد .

قاعده کلی بر این است که یک مدیر با تجربه با توجه به ماهیت کار، میزان توانایی کارمندان خود، میزان علاقمندی مدیر مافوق خود و مدتی که برای انجام کار پیش بینی شده است تصمیم بگیرد که کدام مرحله از مراحل کار را به دیگری واگذار نماید و بر همین پایه تفویض مسئولیت کامل باید هدف یک مدیر قرار گیرد. بدین معنی که حق اخذ تصمیم به کارمند داده شود و از تصمیم او حمایت گردد. بدیهی است در این رابطه مدیر باید از قسمتی از اختیارات خود صرف نظر نماید و از تصمیماتی که مادیون وی اخذ نموده پشتیبانی کند خواه خود کاملاً موافق آن باشد و خواه نباشد. باید این ریسک را پذیرفت که کارمندان شما وقتی به حال خود گذارده شوند بهتر کار می‌کنند تا وقتی که بر کارهایشان دقیقاً نظارت گردد و بر هر عمل آنها خرده گرفته شود. البته این

بدین معنی نیست که رئیس ارتباط خود را با کارمندانش بکلی قطع نماید و بگوید " این گوی و این میدان ، هر طور می خواهید عمل کنید " مدیر باید معیارها و خطوط کلی را بعنوان راهنما در اختیار کارمندان قرار داده و به آنها یاد دهد که چگونه در چهارچوب حوزه عملیات خود تصمیم بگیرند . یک گام اصولی در این مرحله عبارت است از بکار بردن تکنیک " شما چه فکر می کنید ؟ اگر یک کارمند زیر دست مشکلی دارد و نظرو توصیه شما را جویا می شود همان سوالاتی را از او بکنید که هنگام اخذ تصمیم از خودتان می نمایند ، وقتی پاسخ هایش او راه حل آن مشکل و مسئله نزدیک کرد شما می گوئید " خوب حالا می خواهی چه بکنی ؟ " . بدین ترتیب شما باعث می شوید که او شخصا " مثل یک مدیر فکر کند ، در نتیجه مسئله ای را آموخته که چنانچه باردیگر مشکلی برایش پیش آید می تواند از آن استفاده نماید .

آنچه که در این مرحله شایان توجه است دقت نظریات و افکار کارمندان زیر دست می باشد ، بهیچ عنوان نباید نقطه نظرات عناصر مادی را ناچیز شمرد . یک مدیر موفق قبل از هر چیز باید یک راهبر و راهنمای خوب باشد و یک راهنمای خوب نیز هیچگاه سعی نمی کند نظریه یا ابتکار زیر دست خود را تحقیر کند . البته متأسفانه در جوامع شرقی خصوصاً " بعثت قدرت مستبدانه دیر پای که در جامعه مستقر بوده است و به همه افراد نیز کمابیش سرایت کرده خفه کردن افکار دیگران و یا عدم توجه

به نقطه نظرات طرف مقابل جایگاه ویژه ای دارد که شاید فارغ از حوصله این مقاله باشد ، فقط به عنوان زنگ خطری که می تواند موجب بیداری برخی از مدیران گردد این مسئله را یادآور شدیم . در حقیقت مدیر بایستی کارمند توانایی را که همواره می کوشد با اختیارات خود بیافزاید و از تصمیم گیری و اقدام بجا و اهمه ندارد تشویق نماید ، از طرف دیگر قدرت مدیریت باید بطریقی حفظ گردد که اختیارات مدیر خدشه دار نشود و کنترل اوضاع در دست وی حفظ گردد . مسئله ای که قابل تأمل می باشد این است که تفویض اختیار نباید بطریقی صورت گیرد که کارمندان خود خواه مدیر را خلع بد کنند و خود مصدر امور شوند . مدیر باید که بطور مستقیم یا غیر مستقیم تفویض مسئولیت نموده و نازمانیکه بر امور مسلط است هیچ واژه ای از تفویض مسئولیت نداشته باشد . کارمندان و مرئوسین باید بدانند که اختیارات آنان ناشی از اختیارات رئیس است اگر از حد خودشان تجاوز نمایند بخودشان لطمه زده اند . نکته ای که نباید فراموش شود این است که مدیر در حالیکه می تواند مسئولیت و اختیاراتی را تفویض نماید یک چیز را نمی تواند از خود سلب نماید و آن مسئولیت پاسخگویی به مافوق خود در قبال وقایع می باشد . در حقیقت مسئولیت به مدیریت ختم می گردد . تفویض اختیارات ناحد زیادی بر روابط روسا و مرئوسین بسگی دار دولتی پاره ای خطوط راهنمای کلی که در این مورد وجود دارد و باید رعایت شود عبارت

است از :

– تفویض مسئولیت باید با توجه به نتایجی که مدیریت انتظار دارد صورت گیرد نه شیوه‌ای که باید برای انجام کار بکار گرفته شود .  
– برای سنجش کارهای انجام شده در برابر نتایج آن معیارهایی تعیین شود .

– اطلاعاتی که مربوط به مسئولیت و وظیفه مورد نظر می‌باشد در اختیار کارمندان قرار داده شود .

– اختیارات و مسئولیت فقط به کارمندان لایق و واجد شرایط تفویض گردد یعنی ممکن است لازم باشد که بعضی از کارمندان توسط مدیریت تعلیم داده شوند تا برای قبول اختیارات و مسئولیت در آینده آمادگی پیدا کند .

– برای این که مدیریت مراقب حس جریان امور باشد باید کارها را تحت کنترل داشته باشد .

در مجموعه این شرایط است که مدیر با توجه به نقش خود در جریان امور و تجربه و تحلیل لازم و آماده شدن یک کارمند می‌تواند به او تفویض اختیار نماید . کارهایی که می‌توان فوراً " تفویض نمود کارهای عادی و روزمره فعلی می‌باشد که بر عهده مدیر قرار گرفته . مدیر حتی المقدور باید خود را به انجام کارهایی که برای اولین بار و بدون سابقه قبلی انجام می‌شود محدود نماید . به تعبیری دیگر مدیر بایستی تیر خلاص جریانات باشد ، یعنی آخرین مرحله یک معضل را بایستی مدیر حل نماید و نه اولین مرحله آن را . اگرچه بعید نیست

لازم باشد در اولین کام حل یک معضل سیر مدیر دخالت کند .

لازم است که مدیریت نه تنها کارمندان را تعلیم و آموزش دهد ، چه مستقیماً و چه غیر مستقیم – بلکه محیطی را در سازمان یا اداره بوجود آورد که هر گاه کارمندان به مشکلی برخورد نمایند آزادانه برای کسب راهنمایی و تعیین تکلیف به آنان مراجعه کند . کارمندان نیز بنبویه خود باید بدانند که موظف هستند پیشرفت کار را بموقع با اطلاع برسانند ( البته نه بصورت مستمر) مدیر باید خیلی ماهرانه اینکار را از مرئوسین انتظار داشته باشد و برای این امر باید محیطی بی تکلف بوجود آورد تا این احساس در کارمندان بوجود آید که او را به علت علاقه مشترک در جریان امور قرار دهند نه باین علت که بعنوان مرئوس موظف باینکار هستند . و این همان مسئله‌ای است که ناشی از رهبری شخص مدیر نه قدرت تشکیلاتی و یا قدرت سازمانی اعلام شده به مرئوسین می‌باشد .

مسئله‌ای را که بجاست در همین جا به مدیران تاکید نمود این است که عموماً " قدرت و مدیریت را ناشی از دو منبع می‌دانند یکی سلسله مراتب رهبری و دیگری قدرت شخصی رهبری . توضیح این که طبیعتاً " هر شخصی در پست و مقام مدیریت قرار گیرد مرئوسین طبق ضوابط سازمانی موظف با اجرای فرامین وی می‌باشند ، اما این قدرت که زائیده سلسله مراتب می‌باشد شکننده بوده و می‌تواند مورد

هجوم مرتوسین خود خواه‌ویایی نظم قرار گیرد ولی عموم رهبران یا مدیران موفق دارای قدرت دیگری می‌باشند که ناشی از ویژگی شخصی خود مدیران یا رهبران است. مدیر نباید تفویض مسئولیت کرده و خود را کنار بکشد و کارها را کنترل نکند که اگر چنین کند نتیجه معکوس به بار آمده و ممکن است به فاجعه منجر گردد. برای این کنترل لازم است که سیستمی برای ارزشیابی و گزارش پیشرفت جریان امر به وجود آید در ضمن کارمندان موظف گردند که مدیر را از جریان امور مطلع سازند. طبیعتاً وقتی کارها با بصیرت و درایت ترتیب داده شوند، جریان امور در یک سازمان به خوبی پیشرفت می‌کند. هنگامی که کارمندی را مامور می‌کنید و باو استقلال عمل و اختیار اخذ تصمیم می‌دهید مفهومش این است که او را لایق پنداشته‌اید و همین امر باعث می‌شود که او برای خود اهمیتی قائل شود و عزت نفس پیدا کند. او همچنین می‌داند که برای اخذ تصمیم به بهترین نحو و شیوه یعنی بوسیله آموختن و عمل کردن تربیت می‌شود و نیز متوجه می‌شود که این تعلیم و آموزش برای آینده‌اش چه مفهومی دارد. امروزه ثابت شده است که هیچ نیروی محرکه‌ای موثرتر از این نیست که کارمندی به تصدی قسمتی از امور گماشته شود، باو اختیار تصمیم داده شود و برای کاری که با موفقیت انجام داده تشویق گردد. فوائد و مزایای این طرک کار شامل مدیران نیز می‌گردد. علاوه بر اینکه دقت بیشتری

برای مدیریت و طرح ریزی برنامه‌های آینده، هماهنگ کردن عملیات کارمندان، اجرای تکنیکهای بهتر اجرایی و برقراری مناسبات بهتر از راه تماسهای روزانه تمام کارهای دیگری که یک مدیر باید بکند پیدا می‌کند، از لدت حسن جریان امور اداره خود نیز بهره مندمی- گردند. وجه توصیه‌ای برای احراز یک مقام و مسئولیت بالاتر، بهتر از این که عملاً ثابت شود فردی یک مدیر خوب و لایق می‌باشد که کارمندان شرا بجد اعلا ی انجام وظیفه تشویق می‌کند. آنچه که مدیران باید به آن توجه کنند این است که آنان سازمان یا شرکتی را اداره نمی‌کنند بلکه بیش از هر چیز دیگر آنها مردم را هدایت می‌نمایند و به همین مناسبت است که گفته می‌شود هر کس در اداره یا شرکتی بر کار فرد دیگری نظارت دارد بنحوی از انحاء نقش مدیریت را داراست. چنانچه بخواهیم چکیده کلام را بعنوان ضابطه اساسی مدیریت در خطوط راهنمایان داریم نکات ذیل قابل توجه و تأمل مدیران خواهد بود:

۱- اولین مسئولیت هر رده سرپرستی و مدیریت تعیین هدفهایی برای کارمندان می‌باشد باید معلوم و مشخص شود که از کارمندان چه می‌خواهیم.

۲- آشنایی بوظیفه کارمندان از مسئولیت- های سرپرست یا مدیر می‌باشد. رئیس باید مسئول آموزش و تعلیم کارمندان باشد.

۳- پیگیری امور از اهم وظایف مدیر است که از طریق اعمال روش گردش کار باید

صورت گیرد .

توضیح خواستی ، تذکر اشتباهات ، قدردانی از انجام امور اصولی نباید فراموش شود .

۸- ایجاد یک سیستم صحیح ترفیع و ارتقاء به منظور افزایش مهارتها و پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی بر اساس یک سری ضوابط علمی و عملی .

آنچه که بیان شد نه بعنوان اصل تام و تمام بلکه بیشتر بمثابة رهنمودهای عملی که در پیروسه کار مشاهده می گردد برشته تحریر در

آمده است اما نکته ای را که عموماً " باید بدان توجه داشت این است که مدیریت تا آنجا که رهبری و سازماندهی نیروی انسانی تعریف می شود یک فن است و همین امر موجب می شود که هیچگاه نتوان اصول طبقه بندی شده ای را بعنوان رهنمود در این زمینه ارائه داد چه فن تجربی و عملی است و چون تجربه و عمل را پایانی نیست رهنمودها خاتمه نخواهد پذیرفت ، امید بر آن است که مردان عمل با سلاح علم و اندیشه مسائل و معضلات جامعه را دریافته و از طریق ارائه طریق بتواند رهگشای مشکلات کنونی گردند . با امید آرزو ...

۴- تشویق و ترغیب کارمندان از دیگر مسئولیتهای مدیران می باشد ، چه نیروی انسانی بمثابة یک ماشین بی احساس نمی باشد که بتواند اعمال روزمره را با یک دگمه شروع و با یک دگمه خاتمه دهد . احساس و تحریک برانگیزاننده اصلی نیروی کار محسوب می گردد و یک مدیر موفق باید آنرا در کارکنان خود ایجاد کند .

۵- مدیریت باید مبتکر روشهای نوین در اجرای کار باشد . لزوماً " نباید ایجاد تکنیکها و شیوه های تازه را از خود مدیر انتظار داشت ، بلکه مدیر باید آنچنان محیطی را فراهم سازد که ابتکارات گل کند و افکار تازه تشویق گردد تا زمینه بروز ابتکارات گسترش یابد .

۶- ایجاد نظم و انضباط بمثابة شالوده حفظ هر سازمان یا تشکیلات از وظایف مهم یک مدیر می باشد . سیستم تشویق و تنبیه بر اساس عدالت بین کلیه کارکنان بایستی اساس نظم قرار گیرد .

۷- ایجاد یک سیستم پاسخگویی به مسائل و وظایف مدیریت است که در این رابطه

