

تفویض اختیار

نویسنده: دکتر پاراداش چندار کیشور پادارشی^۱

مترجم: دکتر مسعود حقیقی

چکیده

اهمیت و ضرورت تفویض اختیار از آنجا ناشی می‌شود که مدیر نمی‌تواند به تنهایی از عهده همه وظایف برآید. ضرورت ایجاد می‌کند که مسئولیت‌های مقتضی به افراد زیردست سپرده شود تا هر فرد، پاسخ‌گوی مقام بالاتر باشد. هر چه تعداد زیردستان بیشتر باشد، دامنه تفویض اختیار گسترده‌تر خواهد شد. زیرا تفویض اختیار، به روند تصمیم‌گیری کمک می‌کند و رشد و شوروشوق کارکنان می‌افزاید. از این رو در این مقاله، اصول تفویض اختیار، پاسخ‌گویی، مشکلات عملی در تفویض اختیار و نحوه تفویض اختیار مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

ضرورت و اهمیت تفویض اختیار

از آنجا که روند تفویض اختیار در مدیریت بسیار مهم است و کارها را دیگران اداره می‌کنند و انجام می‌دهند، این روند اهمیتی بسزا پیدا کرده است. در هر شرکت تضامنی، هیئت‌مدیره خط‌مشی‌های سازمان را معین و طرح‌ها را تنظیم می‌کنند. سپس به تصمیم‌گیری می‌پردازند. به‌طور کلی، مدیر عامل یک سازمان نمی‌تواند به تنهایی، خط‌مشی‌ها و تصمیمات را اجرا کند. از این رو، اجزا و

بخش‌های یک کار بزرگ به مدیران و سرپرستان سطوح پایین محول می‌گردد و مسئولیت اجرای اجزای کار نیز به افراد زیر دست سپرده می‌شود. روند این تفویض اختیار نزولی است و از بالا به پایین، به وسیله مدیران ارشد و مدیران امور اداری، معاونان و سرپرستان انجام می‌گیرد و هر مرئوسی در حوزه عملیات خود، پاسخ‌گوی مقام بالاتر است.

در هر سازمان گسترده، تفویض اختیار روندی اجتناب‌ناپذیر و بسیار ضروری است. بدیهی است که هرچه فرد توانا و ماهر باشد، به تنهایی نمی‌تواند از عهده تمام جزئیات کاری، که زیردستان باید انجام دهند، برآید. بنابراین، زیردستان باید مسئولیت تکمیل قسمتی از کار را به عهده بگیرند و برای به دست آوردن آن قسمت از کارها، که دیگران انجام می‌دهند، قدرت لازم را بپذیرند.

امروزه در سازمان‌های تولیدی (بخش کار و تخصص)، تفویض اختیار برای مدیران کارآزمایی است. به همین سبب برخی از بخش‌های کار بین متخصصان توزیع می‌شود و اینان کسانی هستند که کار را بر اساس اختیاری که به ایشان داده شده است، انجام می‌دهند. وقتی افراد خاصی، با تمرکز و مهارت شغلی ویژه، کاری را انجام می‌دهند، باید اختیارات لازم را نیز داشته باشند. به علاوه، یک مقام مافوق در اثر تفویض اختیار می‌تواند عملکرد زیردستان خود را کنترل کند و شرح کارشان را بخواهد و به این ترتیب، زیردستان نسبت به خطاها و تخلفات خود مسئولیت‌پذیر می‌شوند.

تفویض اختیار با حیطة نظارت ارتباط دارد. هر چه تعداد زیردستان بیشتر باشد، دامنه تفویض اختیار نیز گسترده‌تر خواهد شد. زیرا مهارت مدیر، رفتاری دیکتاتورمانه نیست و همه کارها را یک نفر انجام نمی‌دهد. از این رو، وقتی کاری به افراد دیگر محول می‌گردد، باید اختیار کافی نیز به آنها داده شود. بنابراین، تفویض اختیار برای پیشرفت سازمان غیر قابل اجتناب است.

تفویض اختیار به روند تصمیم‌گیری کمک می‌کند

شاید بتوان گفت که یکی از مزایای تفویض اختیار به کارکنان این است که سبب کاهش بار مسئولیت بالاترین مقام اجرایی سازمان، برای پیگیری امور می‌شود و فرصت بیشتری برای فکر کردن و تصمیم‌گیری‌های بزرگ‌تر برای او پیش می‌آید. در حقیقت، تفویض اختیار بر رشد و شور و اشتیاق افراد یک اثر روانی دارد و کیفیت و استاندارد عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد. به علاوه، تفویض اختیار را می‌توان نوعی وسیله برانگیزاننده دانست که بدون هیچ‌گونه پرداخت و پاداشی، سبب ایجاد انگیزه در افراد می‌شود. «کونتز» و «اودانل» عقیده دارند که «تفویض اختیار یک روند فرعی در سازمان است؛ اما در کارآیی مدیر سازمان یک عامل مهم به حساب می‌آید.»

اصول تفویض اختیار

پروفیسور «آلن» بر این باور است که مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی سه قسمت مهم در تفویض قدرت است: «این کافی نیست که به زیردستی اختیار بدون مسئولیت انجام‌دادن کار داده شود؛ زیرا اگر اختیار به تنهایی به زیردستان داده شود، ممکن است مورد سوءاستفاده قرار گیرد و آنان نسبت به کار خود پاسخ‌گو نباشند. از این رو، زیردستان باید دارای اختیار با مسئولیت انجام‌دادن کار و در برابر این مسئولیت پاسخگو باشند.»

سه اصل مهم تفویض اختیار عبارت است از مسئولیت یا وظیفه، اختیار پایان بخشیدن به کار و پاسخ‌گویی در قبال انجام‌دادن کار باکیفیت.

مسئولیت یا وظیفه

دادن وظایف کاری به زیردستان، اولین گام در روند تفویض اختیار است و طبق آن، به افرادی که در سازمان موقعیتی دارند، مسئولیتی همراه با شرح وظایف آن مسئولیت، محول می‌شود. ماهیت هر مسئولیت، با توجه به نوع کار، با

مسئولیت دیگر متفاوت است. مسئولیت‌های تفویض شده شامل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی خط‌مشی سازمان، دستیابی به بودجه‌های مصوب و... است. هر زیردستی که وظیفه‌اش را انجام می‌دهد، باید درباره کار، کیفیت و محدودیت‌های آن، تولید ویژه، محدودیت‌های تولید و تناسب هدف‌های ویژه سازمان، گزارشی به سرپرست خود ارائه دهد.

اختیار

اختیار و مسئولیت، گام به گام حرکت می‌کنند. هنگامی که مدیر از کارکنان خود انتظار دارد کار را به درستی انجام دهند، باید به آنان اختیارات لازم را بدهد. زیرا اختیار بدون مسئولیت و مسئولیت بدون اختیار، تحقق نمی‌یابد. برای مثال، اگر کارگری در بخش تولید گماشته شده است تا قسمتی از فرآیند تولید را انجام دهد، باید دارای اختیار لازم برای استفاده از مواد خام، ماشین‌آلات و... باشد.

تفویض اختیار و مسئولیت از بالاترین مقام سازمان شروع می‌شود و به‌طور مستقیم، تا پایین‌ترین سطح آن حرکت می‌کند. برای مثال، وقتی یک مأمور فروش مسئولیتی برای افزایش میزان فروش به دست می‌آورد، این مسئولیت باید همراه با اختیاراتی برای دادن رسید فروش کالای سفارش داده شده، دریافت پول، توزیع نمونه‌ها و مطالبه هزینه‌های سفر به خارج از شرکت نیز باشد. اختیارات در وضعیت‌های متفاوت عوض می‌شود و معمولاً به سه طبقه تقسیم می‌گردد:

الف) اختیار بر مبنای دانش: اختیار بر مبنای دانش نوع ویژه‌ای از اختیار است که به فرد تفویض می‌شود و بهره‌برداری از دانش، مهارت و آموزش او به حساب می‌آید. در این طبقه‌بندی، افرادی که به آنان اختیاراتی تفویض شده است، به زیردستان خود تعلیم می‌دهند و مجریان به انجام دادن کارهای ضروری می‌پردازند. بنابراین در این نوع تفویض اختیار، از دانش متخصصان و مهارت آن‌ها استفاده می‌شود.

ب) اختیار بر اساس وضعیت فرد: هر شخصی در بازار کار، موقعیت ویژه‌ای دارد و امکان دارد در سطح بالا یا پایین قرار داشته باشد. به این سبب، حوزه اختیار او

نیز به موقعیتش بستگی دارد. برای مثال، یک سرپرست هنگامی که بر کارها نظارت می‌کند، از اختیار خود لذت می‌برد؛ زیرا می‌تواند اختیار خود را بر کارگران اعمال کند.

افرادی که مانند مدیران، در مراتب بالای سازمان قرار دارند، معمولاً از تسهیلاتی چون خانه، اتومبیل و...، که سازمان در اختیار آنان قرار داده است، لذت می‌برند.

ب) اختیار بر اساس قانون: هنگامی است که تفویض اختیار بر دیدگاه‌های قانونی استوار باشد. برای مثال، وقتی از کارگری می‌خواهند که خارج از ساعات مقرر به اضافه‌کاری بپردازد، باید بر اساس قانون به او اضافه‌کار پرداخت کنند. اختیاری که برای تشکیل یک اتحادیه کارگری برای وارد آوردن فشار به سازمان داده می‌شود، نوعی اختیار بر اساس قانون است.

پاسخ‌گویی

وقتی تفویض اختیار برای انجام دادن یک مسئولیت ویژه محول می‌گردد، لازم است که نه تنها عملکرد فرد ارزشیابی شود، بلکه باید او را در قبال هر گونه نقصی در عملکرد، مسئول دانست. هر زیردستی در برابر مقام مافوق خود پاسخ‌گوست و حد این پاسخ‌گویی بر اساس حوزه اختیار و مقایسه اختیار با کار انجام‌شده و مسئولیت‌پذیری فرد برای پذیرش خطاهای خود تعیین می‌شود. صاحب‌نظران، برای پاسخ‌گویی پنج عامل در نظر گرفته‌اند:

الف) پاسخ‌گویی هنگامی مناسب است که مدیر سازمان به راحتی پی‌ببرد زیر دستان از اختیارات خود به درستی استفاده کرده‌اند یا خیر. هنگامی که نظام صحیح پاسخ‌گویی در مقابل مسئولیت‌های محول شده وجود داشته باشد، از سوءاستفاده از اختیارات جلوگیری می‌شود.

ب) اختیار را می‌توان تفویض کرد؛ ولی شخص پاسخ‌گوی مسئولیت خود است و پاسخ‌گوی مسئولیت دیگران نیست. اختیاری که تفویض می‌شود، برای تکمیل

کار، به فرد اعتباری می‌دهد و این زمانی است که او، اگر ناآکاری وجود داشته باشد، باید درباره دلایل آن توضیح دهد. از این رو، مدیر می‌تواند قدرت را به زیردستان خود واگذارد؛ ولی نمی‌تواند مسئولیت خود را به آنان تفویض کند. (پ) ترتیبی که در اختیار و پاسخ‌گویی برقرار می‌شود، درست نقطه مقابل هم است. زیرا اختیار سیر نزولی و پاسخ‌گویی سیر صعودی دارد. زیردستان عملکرد خود را به سرپرستان گزارش می‌دهند و سرپرستان نیز، مسئول پاسخ‌گویی به کسی هستند که بالاترین اختیار را دارد. بنابراین، اختیار از بالا به پایین تفویض می‌شود و پاسخ‌گویی از پایین‌ترین سطح سازمان تا بالاترین سطح جریان دارد. (ت) پاسخ‌گویی به نوعی کار معین، یا کاری که شخص باید انجام دهد، مربوط می‌شود. بنابراین، زیردست هیچ‌گاه در مورد کاری که به او مربوط نمی‌شود یا کاری که برایش تعیین نشده است، پاسخ‌گو نیست و هیچ‌کار دیگری در مورد او، با مراجعه به استانداردهایی مانند تعداد، اهمیت، کیفیت یا هر واحد اندازه‌گیری دیگری، سنجیده نمی‌شود. (ث) معمولاً یک مرئوس، فقط به یک رئیس یا مسئول بلافصل خود پاسخ‌گوست. اگر فردی بخواهد به عده زیادی از رؤسا پاسخ بدهد، اختلالی در کار او پیش خواهد آمد یا از کار خود دلسرد خواهد شد.

مشکلات عملی در تفویض اختیار انسانی و مطالعات فریبگی

در راه تفویض اختیار، مشکلات و موانعی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به دو بخش تقسیم کرد:

۱. مقاومت بعضی رؤسا برای دادن اختیار و مسئولیت به زیردستان خود: بعضی رؤسا به پنج دلیل از دادن اختیار به زیردستان خود طفره می‌روند:
 - رؤسا عقیده دارند که خودم بهتر می‌توانم کار را انجام دهم: این نوع طرز فکر، تمایل به واگذار نکردن اختیار به زیردستان را در مدیران گسترش داده است. بیشتر آنان بر این باورند که هیچ‌یک از زیردستانشان، شایستگی پذیرش مسئولیت را ندارند. در حالی که این طرز فکر، متعصبانه است و

امروزه این نکته پذیرفته شده است که می‌توان با دادن آموزش‌های صحیح، توانایی و شایستگی زیردستان را ارتقا داد.

- ناتوانی در هدایت و راهنمایی زیردستان: مدیران بسیاری، صلاحیت انجام‌دادن کار را دارند؛ ولی از راهنمایی زیردستان خود عاجزند. به این سبب، نمی‌توانند به آنان برای پیشبرد کار کمک کنند. یکی از مؤثرترین روش‌های آموزش در این زمینه، روش آموزش ضمن خدمت است که در آن، سرعت و دقت در عملکرد، سبب پیشرفت مستمر یک سازمان می‌شود.

۲. **مقاومت بعضی زیردستان برای پذیرش اختیار:** عواملی که سبب سرباز زدن زیردستان از پذیرش قدرت می‌شود، عبارت است از:

- وابستگی دائمی به تصمیمات رؤسا: همیشه در بین پایین‌ترین سطح کارکنان، نوعی تمایل و وابستگی شدید به رئیس و مدیران وجود دارد. این طرز فکر را می‌توان با افزودن بر اعتماد به نفس افراد از بین برد. به علاوه، نباید بر کار این افراد به‌طور مستقیم نظارت یا هر روز، آنان را راهنمایی کرد.
- ترس از انتقاد: خطر دیگر تفویض اختیار آن است که پس از تحقق این امر، انتقادات متوجه زیردستان و تشویق‌ها متوجه رؤسا می‌شود. در نتیجه، اگر زیردستی واهمه داشته باشد که به دلیل یک خطای کوچک دچار گرفتاری و انتقاد شدید شود، سعی می‌کند از قبول مسئولیت شانه خالی کند. این طرز فکر را می‌توان با انتقاد سازنده تغییر داد و به جای انتقاد از خود فرد، از شغل او انتقاد کرد. زیرا اعتمادبخشیدن، ترس از انتقاد را از بین می‌برد.
- دسترسی نداشتن به مطالعات و منابع صحیح برای انجام‌دادن وظایف: اگر زیردست عقیده داشته باشد که نمی‌تواند منابع و اطلاعات لازم را برای انجام‌دادن کار خود به‌دست بیاورد، تمایلی به پذیرش مسئولیت پیدا نمی‌کند. این عقیده را می‌توان با راهنمایی کردن زیردستان و در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز آنها، عوض کرد.

- اطمینان نداشتن به مدیران: امکان دارد تجربه گذشته یک زیردست، دل‌گرم‌کننده نباشد و به این سبب، از قبول مسئولیت طفره برود. اما اگر رشد شخصیت برای فرد مهم باشد، تفویض را می‌پذیرد.
- ناکافی بودن پاداش‌ها: بعضی زیردستان تمایلی به قبول مسئولیت ندارند؛ زیرا هیچ‌گونه تمایلی به فعالیت مؤثر در خود احساس نمی‌کنند. البته انگیزه به توجه فوری مدیر مربوط است و نباید با پرداخت‌های مادی اشتباه شود. این پرداخت‌ها، قسمت کوچکی از عوامل برانگیزاننده را تشکیل می‌دهند و زیردستان باید بپذیرند که تفویض اختیار، به صورت خودکار، پاداش‌های مالی و غیرمالی را شامل می‌شود.

چگونه تفویض اختیار کنیم؟

- گام‌های زیر به تفویض اختیار بهتر در سازمان کمک می‌کند:
- داشتن تعریف روشنی از مسئولیت: اولین گام برای تقویت تفویض اختیار، داشتن یک تعریف روشن از مسئولیت و اختیار است. در نتیجه، می‌توان از طریق توزیع وظایف طبق کارایی بالقوه افراد، تعریف روشنی از مسئولیت به دست داد.
- داشتن هدف‌های روشن و تعریف شده: مدیر همیشه می‌ترسد که زیردستان او را کنار بگذارند. بنابراین، مدیر باید برای تفویض اختیار، فضای سازمان را به صورت آینده‌نگرانه و مترقی درآورد. او باید هدف‌ها را به روشنی تعریف کند تا زیردستان بفهمند که چرا کارشان ضروری و مهم است.
- ایجاد محیط مطلوب: در یک سازمان، باید محیط مطلوبی برای تفویض اختیار ایجاد شود. تفویض تعهدی طولانی مدت است که بر دوش کارکنان و مدیران گذاشته می‌شود. ایجاد یک محیط مطلوب برای تفویض اختیار در درازمدت، کار دشواری است؛ اما می‌توان با بهره‌گیری از روش‌های زیر، این مشکل را حل کرد:
۱. گسترش اطمینان در بین مردم؛
 ۲. اگر تأکید بر رشد شخصیت افراد، همراه با رشد سازمان باشد، تفویض اختیار در حکم یکی از منابع رشددهنده شخصیت، مورد قبول واقع می‌شود.

۳. تفویض اختیار از راه اعتبار بخشیدن به افراد گسترش می‌یابد: از نظر روانی، سهم شدن در اطمینان با دیگران، مشکل است؛ اما برای رشد روابط انسانی مفید خواهد بود.
۴. بسط مسئولیت‌ها، خارج از حوزه تفویض اختیار به وجود می‌آید: از آنجا که تفویض یک روند مستمر است، ساختار سازمان باید با تعیین مسئولیت افراد تقویت شود. این امر شامل فراهم آوردن اختیار مناسب برای تصمیم‌گیری و استفاده از منابع به سود سازمان است. ایمان و اطمینان مدیران و زیردستان، در این روند رشد می‌یابد و بخش مطلوب کار اجرا می‌شود.
۵. آموزش مناسب: فراهم آوردن زمینه آموزش مناسب برای زیردستان، از مسائل مهم کاری است.
۶. استقرار کنترل مناسب: زیردستان با کنترل مناسب، می‌توانند به اندازه‌گیری و ارزشیابی عملکرد خود پردازند و وظیفه پاسخ‌گویی مدیران را کاهش دهند. به طور خلاصه، اگر مأموران به رویه گروهی معتقد باشند، همیشه از کار زیردستان خود قدردانی می‌کنند، آن‌ها را به سخت‌کوشی برمی‌انگیزانند، نظریات و افکار زیردستان را قبول می‌کنند، هدف‌ها را روشن می‌سازند و وسایل مناسبی برای کار فراهم می‌آورند. در چنین فضایی، تفویض اختیار بهتر انجام می‌شود.

پانوشتها

۱. دکتر پارداش چندارکیشور پارداشی از صاحب نظران علم مدیریت در هندوستان است که تاکنون مقاله‌های بسیاری در مجله‌های داخلی و خارجی از او چاپ شده است. او دکترای خود را در زمینه مدیریت بازاریابی از دانشگاه پونا دریافت داشته است و هم‌اکنون علاوه بر ریاست دانشکده مدیریت وادیا در دانشگاه پونا، به تدریس و تحقیق نیز اشتغال دارد. مقاله تفویض اختیار او در سال ۱۹۹۸ چاپ شده است.

