



# تفویض اختیار و رابطه آن با دوره‌های عمر سازمان

تهیه و تنظیم: محمد رسولی

بسیاری از افراد ادعا می‌کنند که وقت آنها به هدر نمی‌رود و ابراز می‌دارند که «من خیلی سازماندهی شده‌ام کار می‌کنم» اگر شما واقعاً جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته‌اید. خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره‌وری (بی‌حاصل) خود بی‌تفاوت هستند در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده‌اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم.

**\* سازمان و دوره‌های عمر آن:**  
ما برای اینکه بتوانیم اختیار را در سازمان به خوبی تفویض کنیم باید ابتدا سازمان و دوره‌های عمر آن را بشناسیم و بدانیم که سازمان در هر کدام از این دوره‌ها چه خصوصیات و شرایطی دارد تا به راحتی مشکلات و محاسن سازمان را در دوره‌های مختلف تشخیص دهیم.  
واژه‌ی سازمان به الگوی پیچیده‌ای از ارتباط و پیوندهای میان گروهی از منابع اشاره دارد؛ یا به عبارت بهتر سازمان وسیله‌ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی جهت تولید و توزیع کالا و خدمات.  
یک سازمان به این دلیل مهم است که از راه برقراری ارتباطات محیط‌های اطلاعاتی را برای رشد افراد و نظارت بر کار آنان ایجاد می‌کند؛ همچنین وسیله‌ی اعمال قدرت و نفوذ بر دیگران را ایجاد می‌کند و به وسیله سازمان است که می‌توان سیستم‌های تشویق و تنبیه را برای تفویض اختیاری سودمند ایجاد کرد.  
سازمان‌ها نیز مانند تمامی موجودات زنده دارای یک طول عمر و سیکل حیات می‌باشند و اگر سازمانی می‌خواهد در موقعیت‌های پیش آمده به حل مشکلاتش بپردازد

\* کار امروز را به فردا افکندن.  
همان‌گونه که مشاهده می‌شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهم‌ترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران عنوان گردیده است.  
پس در سازمان‌ها برای اینکه ما بتوانیم مدیریت زمان را در دست بگیریم باید به مسئله اختیار و تفویض آن توجه کافی داشته باشیم و بدانیم که چه زمانی باید آن را تفویض کنیم و موانع و محاسن تفویض آن را نیز بشناسیم.  
همچنین باید بدانیم که هر سازمانی در هر دوره‌ای به چه مقدار نیازمند تفویض اختیار است و این تفویض در آن دوره از عمر سازمان طبیعی و سودمند است یا باعث ضایع شدن سازمان می‌گردد زیرا در هر دوره از عمر سازمان موانع و محرک‌هایی برای تفویض اختیار وجود دارد که این عوامل باعث طبیعی یا ضایع کننده بودن تفویض اختیار در این دوره‌ها می‌شود. رابطه‌ی اختیار با دوره‌ی عمر یک سازمان و درجه‌ی عدم تمرکز در آن دوره از جمله موارد مهم است که باید به تفصیل بررسی شود تا مدیران با به کارگیری آن در بسیاری موارد در تفویض اختیار به نتایج مناسب دست یابند.

حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. ما برای اداره کردن خود و استفاده درست از زمان به مهارت‌هایی نیازمندیم مانند توانایی و مهارت در برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل تا بتوانیم به خوبی زمان را مدیریت کنیم.  
تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می‌شود؟  
به طور اجمال می‌توان عوامل موثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد:  
\* عدم تفویض اختیار؛  
\* عدم برنامه‌ریزی مناسب؛  
\* جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی)؛  
\* قبول بیش از حد مسئولیت و کار؛  
\* امور شخصی و گرفتاری‌های خانوادگی؛  
\* آشفتگی و بی‌نظمی فردی و عدم تمرکز فکری؛  
\* نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد؛  
\* مسافرت‌ها و مأموریت‌های متعدد اداری؛



**با کاهش ایده‌ها در دوره تکامل، سازمان به دوره ثبات وارد می‌شود. از این مرحله به بعد دوره افول سازمان آغاز می‌شود. در این دوره سازمان قدرتمند است اما به تدریج انعطاف پذیری خود را از دست می‌دهد و به سمت پیری می‌رود.**

مصیبت گرفتار میشود که رهبران آن در پس موفقیت‌های چشمگیر دوره تکامل به خود مغرور شده و از رسالت اصلی خویش غافل شوند.

#### \*بوروکراسی اولیه

در این دوره سازمان دیگر ثروتمند نیست و نمی‌تواند برای همه منفعت داشته باشد؛ به همین دلیل جنگ‌های داخلی شروع می‌شود چون سوءظن در سازمان بالا می‌گیرد. افراد سازمان به جای آنکه به دنبال راه‌حلی برای مشکلات بگردند به دنبال مقصر می‌گردند.

در پی مشکلات سازمان انجام کارهای مشتریان نیز پردردسر و همراه با کاغذبازی‌های زیاد طی می‌شود و مدیران نیز به سیاست بازی و گفتمان غیر شفاف روی می‌آورند.

#### \*بوروکراسی و مرگ

در این دوره سازمان با دست‌خود گور خویش را می‌کند. سازمان تنها یک اسم است و دیگر وجود ندارد و تنها دلیل وجود همین سازمان مرده نیز حمایت سازمان‌های دیگر و به خصوص دولت از آن هاست که سازمان را مانند مرده‌ای متحرک نگه داشته‌اند.

سازمان‌ها در این دوره مانند خرابه‌هایی هستند که نابودی آنها به ورزش باد بعدی بستگی دارد.

#### \*اختیار

هر سازمانی همواره باید با عوامل متغیر داخلی و خارجی هماهنگ شود. هماهنگ کردن سازمان با این عوامل برای رسیدن به هدف در قالب وظیفه‌ای به نام مدیریت تعریف می‌شود. در واقع سازمان «شبکه‌ی تصمیم» و مدیریت «عمل تصمیم‌گیری» است.

در یک سازمان عمل تصمیم‌گیری معمولاً در رده‌های بالایی سازمان و انجام کار معمولاً در رده‌های پایینی سازمان صورت می‌گیرد؛ پس تصمیم‌گیری نیز از وظایف اصلی مدیر به عنوان یکی از افراد رده بالای سازمان است. هر مدیر برای گرفتن تصمیمات درست و اجرای کار آمد آنها نیاز به منابع انرژی دارد که این منابع عبارتند از: اختیار (حق تصمیم‌گیری)، قدرت (ظرفیت تنبیه و تشویق) و نفوذ (توانایی مجبور کردن افراد به انجام کاری بدون

#### \*بلوغ

مهمترین مرحله در چرخه زندگی سازمان دوره‌ی بلوغ است. این دوره که در آن ساختار سازمانی شکل می‌گیرد و ارائه‌ی ایده‌ها کاهش میابد به دو دلیل زیر بسیار حادثه‌ساز است:

۱- انتقال مسؤلیت از بنیانگذاران و رؤسای قبلی سازمان به افراد جدید

۲- تغییر اهداف اولیه سازمان یا اصلاح آنها

در این دوره است که در پی ناموفق بودن بنیانگذار در رشد سریع مدیران و افراد جدید وارد سازمان می‌شوند و این امر باعث بروز تضادهایی بین قدیمی‌ها و تازه‌واردها می‌شود. در صورت عدم توافق بین با سابقه‌ها و افراد جدید ورود جدایی صورت می‌گیرد؛ اگر در نتیجه‌ی این جدایی افراد قدیمی‌تر در سازمان باقی‌مانند سازمان دچار پیری زودرس می‌شود و اگر حاصل این جدایی باقی‌ماندن تازه‌واردها باشد تله‌خلاقیت به وجود می‌آید و این افراد جدید به نام نوآوری و خلاقیت، ریشه و اصل سازمان را به کلی نابود می‌کنند.

#### \*تکامل

مرحله تکامل، دوره‌ای است متعادل در بهترین حالت ممکن برای یک سازمان. در این مرحله سازمان به خوبی تولید کرده، سیستم اداری قوی دارد و ایده‌های خوبی نیز ارائه می‌دهد.

البته این دوره از سازمان نیز مشکلات کمی مانند تقابل اداری‌ها با کارآفرینان و یا از خود راضی بودن افراد را به دنبال دارد که با توانایی مدیریت قابل حل است.

#### \*ثبات

با کاهش ایده‌ها در دوره تکامل، سازمان به دوره ثبات وارد می‌شود. از این مرحله به بعد دوره افول سازمان آغاز می‌شود. در این دوره سازمان قدرتمند است اما به تدریج انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد و به سمت پیری می‌رود.

دلیل این افول در سازمان می‌تواند ابراز نشدن مشکلات سازمان به دلیل همبستگی بیش از حد افراد باشد که در دوره‌ی ثبات به وفور دیده می‌شود.

#### \*اشرافیت

این مرحله یکی از مراحل نزول سازمان به سمت انحطاط است. از مشخصه‌های این دوره می‌توان نوآوری کم، نقدینگی بالا، کاهش تولید، سیستم‌های اداری قوی، تجمل‌گرایی و روابط قوی بین افراد را نام برد. در این دوره افراد دیگر تعهدی نسبت به شرکت ندارند و فقط به این اندیشه‌اند که چگونه از شرکت ثروتمند اشرافیت به نفع خود سود ببرند. سازمان زمانی به این

باید ادوار زیستی و دوره‌های حیاتی خویش را بشناسد. هر سازمانی از ابتدای به وجود آمدنش تا زمان مرگ خود دارای دوره‌های زیر با خصوصیات خاص مربوط به این دوره هاست:

#### \*ایجاد

این دوره شامل مراحل قبل از تولد و تولد می‌شود. در این دوره عنصری که بیش از همه برای سازمان لازم و ضروری است ایده‌ی نو است و در واقع تأکید سازمان بر ایده‌ها و آرمان‌هاست.

آنچه که در این دوره بسیار حائز اهمیت است دیدگاه غیرمنفعت‌طلبانه‌ی بنیانگذاران است که با عناصر تعهد ترکیب شده و اساس سازمان را بنا می‌نهد.

از جمله دام‌هایی که در این دوره سازمان را تهدید می‌کند نیز می‌توان به تناسب نداشتن ایده با هدف و یا مورد آزمایش و سؤال قرار نگرفتن ایده قبل از اجرای آن نام برد.

#### \*طفولیت

در این دوره تمام ایده‌های دوره ایجاد تبدیل به عمل می‌شوند. مشخصه‌های این دوره عبارتند از: فضای بسیار صمیمی، سلسله‌مراتب محدود، فقدان سیستم برای ارزیابی افراد، عدم تقسیم مسؤلیت‌ها بر اساس توانایی‌ها و وجود افراد.

مرگ در طفولیت نیز تحت دو عامل شناخته می‌شود:

۱- ترک بنیانگذار که با خسته شدن بنیانگذار از سازمان و ترک سازمان توسط وی به وجود می‌آید

۲- فقدان تعهد بنیانگذار که حاصل بیگانه شدن بنیانگذار با سازمان و بخشیدن عطای سازمان به لقاییش است

همچنین در این دوره کمبودهای شدید مالی مانع ایجاد زیرساخت‌های اقتصادی می‌شود. به طور کل این مرحله یکی از سخت‌ترین مراحل رشد سازمانی است.

#### \*رشد سریع

این مرحله زمانی است که سازمان بر مشکلات مالی خود فائق آمده و موفق به ایجاد زیرساخت‌های قابل اعتمادی در بخش اقتصاد شده است. در این دوره سازمان به فروش گرایش دارد ولی به دلیل وجود ساختار سازمانی ضعیف این فروش بیشتر به معنای سود بیشتر نیست.

بزرگترین مشکل این دوره نیز این است که بنیانگذار پس از پشت سر گذاشتن مشکلات دوره‌ی بلوغ مغرور شده، از سازمان غافل می‌شود و به کارهای حاشیه‌ای می‌پردازد و به این ترتیب باعث فقدان انسجام و تمرکز در سازمان میگردد. در این مرحله است که در صورت خروج بنیانگذار از متن سازمان - چه فوت و چه انزوا- سازمان به سمت پدیده‌ی ترک بنیانگذار می‌رود و پس از آن به انحطاط و مرگ سوق داده میشود.



**منشأ اختیار، قانون و مقررات اداری**  
**است و اختیار هر شخص به اعتبار**  
**مقام اوست. هر سازمان برای**  
**رسیدن به اهداف مورد نظرش باید**  
**از اختیاراتی که قانون به آن اعطا**  
**نموده است استفاده نماید؛ یعنی**  
**چون اختیار به اعتبار مقام است و**  
**قانون حدود آن را مشخص می کند**  
**لذا هر کس به اندازه‌ای می تواند**  
**اعمال قدرت کند که اختیارات**  
**قانونی او اجازه می دهد**

استفاده از اختیار و قدرت) و مدیر با استفاده از این منابع است که می تواند به هدف های فرعی و اصلی سازمان دست یابد و سازمان را کارآمدتر سازد به این معنی که سازمان بتواند با صرف هزینه ی کمتر کارهای مفید را انجام دهد تا اتلاف انرژی در سازمان به حد اقل برسد. همانطور که میبینید اختیار یکی از سه عامل مورد تکیه ی مرئوسین برای اداره کردن زیر دستان است و آن را می توان قدرت گرفتن تصمیم هایی که کنشهای دیگران را هدایت کنند، تعریف کرد.

طبق نظریه ی ماکس وبر اختیار عبارت است از قدرت تحمیل تصمیم که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف زیر دست می باشد. ایزاک ادیزس نیز اختیار را وابسته به «بله» و «نه» گفتن مدیر می داند و اعتقاد دارد که این «بله» و «نه» گفتن در صورتی می تواند معیار اختیار باشد که مدیر در هر محیط سازمان امکان گفتن هر دو را بنا به دلایلی داشته باشد (محیط بوروکراتیک نباشد). و به نظر چستر بارنارد اختیار زمانی در یک سازمان دیده می شود که شخص اجازه دهد تصمیم های وی از راه مفروض هایی که به کوشش فرد دیگری فراهم آمده است گرفته شوند. همچنین طبق نظر وبر و بارنارد تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد زیرا نمی توان کسی را مسئول عملی دانست که اختیار کافی برای انجام آن را در اختیار نداشته باشد. البته این تناسب به معنای تساوی نیست زیرا برای سنجش تساوی بین اختیار و مسئولیت نمی توان معیار مشترکی پیدا کرد ولی ادیزس در سازمان های در حال رشد توازن بین اختیار و مسئولیت را بی معنی می داند و می گوید توازن بین این دو وقتی به وجود می آید که سازمان مرده باشد.

با وجود تمامی این نظریه ها و با در نظر گرفتن مشابهت ها و تضاد های آنها اگر بخواهیم تعریف واحدی از اختیار را ارائه بدهیم می توانیم آن را یک پیوند میان دو نفر در نظر بگیریم؛ یکی بالادست و دیگری زیردست. الگوی رفتاری بالادست نخست فرمانی را در بر دارد و سپس توقعی را شامل می شود. زیردست نیز از تواناییهای هوشی خود برای

گزیدن گزینه ها دوری می جوید و معیار رسمی دریافت فرمان یا نشانه ای را پایه گزینش خود قرار میدهد. این همان تعریفی است که تئوری های نوین از اختیار ارائه میدهند

همچنین طبق این نظریه ها تناسب بین اختیار و مسئولیت در سازمان ها امری ضروری است ولی تساوی بین این دو موجب افول سازمان می شود؛ در نتیجه یک مدیر باید سعی کند تا ضمن ایجاد توازن بین اختیار و وظایف، میزان اختیار را کمتر از وظایف قرار دهد تا اشخاص برای اجرای تصمیمات از نفوذ خود نیز بهره برند زیرا نفوذ نیز یک عامل کمکی برای اعمال اختیار بهتر است.

نفوذ سازمانی بر فرد را می توان به صورت تعیین پاره ای از فرض ها برای وی تعریف کرد تا تصمیمات خود را بر آنها استوار سازد. فعلهای ترغیب کردن و پیشنهاد کردن معرف گونه هایی از نفوذ هستند و فرمان دادن معرف اختیار. این سه پدیده از آن رو با یکدیگر اشتباه می شوند که اغلب در یک موقعیت واحد حضور دارند. همچنین نظریه های نوین در زمینه ی اداره کردن، تأکید بر استفاده از نفوذ دارند تا با متقاعد کردن افراد از راههای منطقی آنها در مورد کاری که انجام میدهند به ایمان کامل برسند.

منشأ اختیار، قانون و مقررات اداری است و اختیار هر شخص به اعتبار مقام اوست. هر سازمان برای رسیدن به اهداف مورد نظرش باید از اختیاراتی که قانون به آن اعطا نموده است استفاده نماید؛ یعنی چون اختیار به اعتبار مقام است و قانون حدود آن را مشخص می کند لذا هر کس به اندازه‌ای می تواند اعمال قدرت کند که اختیارات قانونی او اجازه می دهد. مرتبه ی افراد نیز به عنوان پایه ای برای روابط اختیار است و در مواقعی که یکی از افراد به دلایلی سر کار حاضر نگردد اختیارات او با توجه به مراتب سازمانی جایگزین میگردد.

پس از گفتن مطالب بالا در مورد اختیار میتوانیم به طور کلی اختیار را همان پذیرش تصمیمات از سوی زیردست تعریف کنیم نه قدرت بالادست در به کار بردن کيفرها. که با توجه به این تعریف اختیار دارای سه کارکرد در سازمان است که عبارتند از:

۱- تعیین مسئولیت فرد

۲- همراه کردن تصمیمات با کاردانی

۳- ایجاد هماهنگی برای گروه ها

البته لازم به ذکر است که این کاربردهای اختیار در سازمان زمانی به خوبی ایجاد می گردند که سازمان دارای خطوط ارتباطی مناسبی باشد و بالادست که به دلیل جایگاهش از امتیاز اطلاعات نسبت به زیردست برخوردار است بتواند به راحتی از اعمال زیردست اطلاع یافته و او را در انجام آن کارها یاری کند. با تجاوز تعداد کارمندان سازمان از یک نفر، تفویض اختیارات صورت میگیرد که در بخش بعد به آن می پردازیم.

### \*تفویض اختیار

با توجه به تخصصی تر شدن مؤسسات امروزی، اداره سازمان های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می باشند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین تر و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت ها، امری غیرممکن به نظر می رسد.

در چنین شرایطی اختیارات لازم برای اجرای وظایف بین کلیه ی افراد سازمان طبق صلاحیت فنی آنها تقسیم می شود و اختیارات لازم برای انجام وظایف هر شخص به او اعطا می شود. مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت داشته باشند ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیرنظر خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام بردارند.

فرآیند انتقال وظایف به رده های پایین تر سلسله مراتب سازمان و اعطای قسمتی از اختیارات مدیر به کارکنان را تفویض اختیار گویند. وقتی وظیفه اجرای تصمیمی باشد که قبلاً انتخاب شده و اختیار داده شده هم ماهیتی تاکتیکی داشته باشد، آن را تفویض یا اعطای نمایندگی خوانند. و اگر وظیفه شامل اتخاذ تصمیم و اجرای آن باشد، آن را تمرکززدایی نامند.

تفویض اختیار باعث افزایش کارایی سازمان در نتیجه کاهش فشارها بر مدیر می شود و مدیریت بدینوسیله می تواند کار بهتری را در نتیجه فعالیت کمتر ایجاد کند.

تفویض کاهش یا از دست دادن قوت و قدرت نیست بلکه با اجرای آن قوت های موجود تقویت می گردد و هر یک از کارکنان دارای قدرت بیشتری خواهند شد. قدرت واقعی آن است که افرادی را متعهد سازد و زمانی وجود خواهد داشت که واگذار شود و به کسانی داده شود که در وضع یا موضع بهتری قرار گرفته و برای انجام کارها بهتر از مدیر عمل میکنند.

در یک سازمان هر وقت و تا آنجا که ممکن است کارها باید تفویض شوند و در پایین ترین سطح ممکن انجام شوند به طوری که وقتی کاری از طریق سلسله مراتب سازمانی به شخصی میرسد باید اولین فکر او این باشد که آن را واگذار کند و دوم اینکه به چه کسانی واگذار کند. در واقع واگذاری کارها باید برای مدیران یک قانون باشد نه یک استثنا و میزان این تفویض به رده ی سازمانی وابسته است. به طور مثال که یک مدیر ارشد تنها حدود یک درصد از وقتش باید صرف انجام امور گردد و ۹۹ درصد آن باید به مدیریت و ارائه ی رهبری بگذرد در حالی که یک سرپرست عملیاتی ۶۰ درصد وقتش را به انجام امور و ۴۰ درصد را به مدیریت می گذراند.

با تعاریفی که از تفویض اختیار داشتیم این را نیز باید بدانیم



کارآمد بودند نظارت خود را کاهش دهد.

### \* عوامل مؤثر در تفویض:

برای یک تفویض اختیار سودمند علاوه بر آداب و مراحلی که ما باید در تفویض رعایت کنیم عوامل دیگری نیز برای موفقیت در تفویض لازم اند. عواملی مانند افرادی که کار را به آنها تفویض میکنیم، مسئولیت مورد تفویض، ارتباطات و ... این عوامل از مهمترین عوامل تفویض اختیار مناسب اند.

برای تفویض طبیعی باید وظایف به افرادی واگذار گردد که برای انجام آنها مناسب اند و همچنین مسئولیت ها نیز باید مورد قبول افراد باشند تا آنها به انجام مسئولیت ها روی آورند.

برای انجام مناسب کارها وقتی فردی را انتخاب میکنید باید به چند عامل توجه کنید که آن عوامل عبارتند از:

- ۱- از سابقه هر فرد در انجام کار او با دیگران آگاه باشید.
- ۲- از علاقه افراد به چنین کارهایی آگاه باشید.
- ۳- از علاقه حرفه ای و اهداف افراد آگاه باشید.
- ۴- توجه کنید که کدامیک از کارکنان برای انجام آن وظیفه وقت دارند.

با توجه به این عوامل بهتر است کارها به افرادی با خصوصیات زیر تفویض شوند:

- ۱- کسانی که در سازمان استقلال را دنبال میکنند.
- ۲- افرادی که کار را دقیقاً بشناسند.
- ۳- افرادی که مسئولیت را بپذیرند.
- ۴- افرادی که شناخت درستی از اهداف دارند.
- ۵- افرادی که در مشارکت جو هستند.

۶- افرادی که علاقمند هستند وظایف را بپذیرند. همچنین برای تفویض طبیعی باید مسئولیت های تفویضی به گونه ای باشند که مورد قبول زیردستان قرار گیرند. برای اینکه دسترسی مورد قبول زیردستان یک مجموعه سازمانی قرار گیرد باید شرایط ذیل در آن جمع باشد:

- ۱- دستور برای مجری باید قابل درک باشد.
- ۲- دستور رئیس باید از نظر مرئوس معتبر باشد و به عنوان وسیله ای در جهت رسیدن به هدف های سازمان تلقی شود.
- ۳- مجری دستور باید از حیث قوای جسمی و فکری، توان اجرای دستور را داشته باشد.

برای اینکه ابهامی در دستورات وجود نداشته باشد بین رئیس و مرئوس باید مجاری ارتباطی روشنی وجود داشته باشد تا اگر ابهامی نیز وجود داشته باشد مرتفع شود. در واقع تفویض اختیار مؤثر مستلزم ارتباطات مؤثر است و این شبکه های ارتباطی است که رابطه بین رئیس و مرئوس را ایجاد می کند و می تواند شرایط کمک گرفتن را برای مرئوس و کمک کردن را برای رئیس ایجاد کند.

کلاً پس گرفته شود.

و نکته ی آخر نیز بیانگر این موضوع است که نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد و از هر کدام جداگانه مسئولیت خواست. بعضی از مدیران به خیال خودشان برای محکم کاری به چنین اقدام بد عاقبتی دست می زنند، غافل از اینکه این نوع "محکم کاری" آنها بشدت عیب خواهد کرد!

### \* رویه تفویض اختیار:

تفویض اختیار واگذاری کار به فرد دیگری است که تعهد متقابلی را بر عهده می گیرد. فردی که به او تفویض اختیار می کنید متعهد می شود که انتظارات شما را برآورده کند و شما نیز متعهد می شوید با کارکنان به طور کامل همکاری کنید و از آنان پشتیبانی و قدردانی نمایید. برای ایجاد این تعهد متقابل روشی با چهار مرحله پیشنهاد شده است که بهتر است تفویض اختیار با پیروی از این چهار مرحله انجام شود. این مراحل عبارتند از:

۱- هدف و اهمیت پروژه، مهلت ها و حیطه مسئولیت تفویضی را تعریف کنید و نگذارید قسمتی از مسئولیت تفویضی مبهم باقی بماند.

۲- اختیارات، منابع و حمایت لازم را فراهم آورید تا افراد بهانه ای برای درست انجام ندادن کارها و ارجاع دوباره ی کار به شما نداشته باشند.

۳- به دست آوردن نتایج را تفویض کنید و برای دریافت نتایج استاندارد تعیین کنید ولی مراقب باشید که با ایجاد این استانداردها دست و پای افراد را نیندازد.

۴- پیشرفت کار و پیگیری آن را کنترل کنید تا کارکنان متوجه شوند که شما همیشه ناظر پیشرفت کارها هستید و از سرعت کار و چگونگی گرفتن تصمیمات آگاهید.

همچنین توجه داشته باشید که اگر شخصی برای سؤال در مورد وظیفه تفویضی خود به مدیر مراجعه کند باید جواب آن را نیز به همراه بیاورد و باید مدیر را قانع کند که در باره ی مشکل فکر کرده است و مدیر نیز نباید به تشریح و توضیح کامل آن وظیفه پردازد زیرا در این صورت آن فرد به ادامه ی چنین شیوه ای برای راحتی در کار دست میزند؛ بلکه مدیر باید به راهنمایی و اندرز اکتفا کند تا هم به تفهیم بهتر کار برای افراد کمک کند و هم افراد را از ادامه ی چنین شیوه ای منصرف سازد. در این صورت برای کارمندان روشن میشود که مدیر همیشه از گوش دادن خوشحال میشود اما در عین حال می خواهد خودشان نسبت به کارشان تصمیم بگیرند.

با توجه به مطالب بالا می توان کلید تفویض اختیار را مسئولیت وضع استانداردها و مطمئن ساختن کارکنان از این امر که مدیر از مسئولیت آنان در دستیابی به نتایج آگاه است، دانست و برای رسیدن به این شرایط مدیر باید بر کار افراد نظارت کند و اگر افراد در تکمیل وظایف خود سریع و

که تفویض اختیار شامل سه مرحله میباشد:

۱- واگذاری وظایف از طرف رئیس به مرئوس

۲- اعطای اجازه و حق تصمیم گیری به منظور انجام تعهدات

۳- تعیین مسئولیت مرئوسین در برابر رئیس برای حسن انجام وظایف

### \* آداب کار در تفویض اختیار

به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطح بالای سازمان باید به رده های پایین سازمانی به نحو ثمربخش و با اصول مشخصی تفویض گردد. عده ای از این اصول را میتوان به قرار زیر برشمرد:

- ۱- در آغاز کار، انتظارات از اعضای گروه در مورد آنچه باید انجام دهند به وضوح به آنان گوشزد شود.
- ۲- حسی از الزام و تعهد در اعضای گروه ایجاد شود.
- ۳- در تفویض اختیار نباید صرفاً به واگذار کردن کارهای پیش پا افتاده و دست و پاگیر اکتفا شود.
- ۴- به جای ارائه راههای انجام دادن کار روی نتایج حاصله تمرکز شود.

۵- برای بررسی کارهای زیر دست وحدت فرماندهی ایجاد شود.

۶- برای اطلاع از میزان پیشرفت کارهای زیر دست ارتباطات صحیح و دقیق به کار گرفته شود.

۷- مدیر آماده باشد تا در مواقع ضروری خودش مداخله کند

۸- کارها طوری تنظیم شود که افراد را به مبارزه بطلید و اوقات کارکنان را به طور کامل پر کند.

۹- مسئولیت ها به کسان دیگری که باید بدانند و به آن کار مرتبط اند اعلام شود.

۱۰- کارها به مسئولین بلافصل خود تفویض شوند و این کار نیز با منطق و دوستی انجام شود نه با زور.

۱۱- کسانی را که خوب کار انجام داده اند در حضور جمع تشویق کنید.

همچنین در تفویض اختیار رعایت چند نکته ضروری است: اولاً باید بدانیم که انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند و او به هر حال در برابر وظیفه تفویض شده خود مسئول است؛ و در واقع «مسئولیت غیر قابل تفویض» است. همچنین تفویض نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن. مثلاً در یک سازمان امور پرسنلی، امور محرمانه، تنبیه و اخراج کارمندان، برنامه ریزی استراتژیک و تعیین خط مشی های سازمان قابل تفویض نیست ولی باید توجه کرد که در صورت تفویض یک وظیفه تمام آن وظیفه باید اعطا گردد نه قسمتی از آن که این امر یکی از مشکلات بزرگ مدیران در تفویض اختیار است.

نکته ی دوم اینکه اختیارات قابل فسخ است و می تواند