



# تفویض اختیار و رابطه آن با دوره‌های عمر سازمان

بخش دوم

تهیه و تنظیم: محمد رسولی

## \* مزایا و محاسن تفویض اختیار:

تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت‌ها باعث ایجاد تغییرات مفیدی در سازمان می‌گردد. عده‌ای از این تغییرات که می‌توان آنها را فواید تفویض اختیار نیز نامید به شرح زیر هستند:

### ۱- تسریع در تصمیم‌گیری:

چون تعداد افراد تصمیم‌گیرنده افزایش یافته و تصمیمات تفویض شده است سازمان زودتر به هدف خود میرسد و تصمیمات نیز سریعتر، کارآتر و اثربختر خواهند بود.

### ۲- تخصیص زمان بیشتر برای برنامه‌های استراتژیک و خط‌مشی‌ها:

با کمتر شدن وظایف مدیر و کاهش میزان تصمیمات وی مدیر وقت بیشتری برای تعیین هدفهای جدید و تعیین خط‌مشی‌های سازمان خواهد داشت و بدین ترتیب کارآفرینی نیز در سازمان افزایش می‌یابد.

### ۳- تفویض اختیار به عنوان عامل انگیزش:

پس از تقسیم مسئولیتها و اعطای حق تصمیم‌گیری به کارمندان آنها با علم به این موضوع که در سازمان سهم داشته و نقش ایفا می‌کنند به فکر بهبود سازمان افتاده و برای پیشرفت آن تلاش میکنند. همین امر باعث ایجاد انگیزه‌ی بیشتر برای کار بهتر در سازمان می‌گردد.

### ۴- آموزش و تقویت توانایی‌های مدیریت:

در پی کمتر شدن کار مدیران است که آنها زمان کافی را برای افزایش کارایی خود و تکمیل اطلاعاتشان خواهند داشت.

همچنین این زمان موقعیت مناسبی برای پرورش یک شخص توسط مدیر برای جانشینی وی در سازمان است که با این کار سازمان دیگر نگران پدیده‌ی ترک بنیانگذار نخواهد بود.

در پی این تغییرات در سازمان اتفاقات مفیدی مانند افزایش بازدهی، تکامل انفرادی افراد و در نهایت جلوگیری از مرگ سازمان و رسیدن به هدف‌ها صورت می‌پذیرد که این تغییرات نشانگر مدیریت خوب و تفویض اختیار کارآمد در سازمان‌اند.

## \* دلایل عدم تفویض اختیار توسط مدیران:

اگرچه تفویض اختیار مزایای متعددی دارد و برای انجام عملیات سازمانی ضروری است با این حال بعضی از مدیران تمایلی به تفویض اختیار نشان نمی‌دهند. این بی‌میلی مدیران نسبت به تفویض اختیارات می‌تواند حاصل طرز تلقی‌های مختلفی باشد که متداولترین آنها عبارتند از:

#### ۱- برتر دانستن خود از دیگران:

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

#### ۲- نداشتن اعتماد و اطمینان به زیردستان:

از آنجایی که مدیر در نهایت، مسئول نتایج عملیات زیردستان است لذا ممکن است ترجیح دهد که خودش اختیارات به عهده گیرد.

#### ۳- ناتوانی مدیران در راهنمایی مرئوسان:

مدیران ممکن است نتوانند افکار و اندیشه‌های خود را به گونه‌ای سازمان یافته بیان کنند.

#### ۴- احساس عدم امنیت به مدیران:

وقتی که زیردستانشان توانایی و ظرفیت بیشتری از خودشان در انجام امور نشان دهند، مدیر بیم آن را دارد که در مقام رقابت با زیردستان قدرت خودش را از دست بدهد.

#### ۵- فقدان کنترل:

اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج اختیار کافی نیست از دادن اختیار به

زیردستانش خودداری می‌کند.

#### ۶- سعی در محرمانه نگه داشتن اطلاعات:

بعضی مدیران تمرکز اطلاعات را برتر میدانند و اعتقاد دارند برخی اطلاعات محرمانه ممکن است به دلیل انتخاب نادرست زیردستان برای تفویض پس از تقسیم مسئولیتها دیگر محرمانه نمانند.

#### ۷- نداشتن زمان کافی توسط کارمندان:

وقتی مدیر فکر کند که اغلب سر کارمندان شلوغ است از دادن اختیارات به آنها امتناع می‌ورزد.

#### ۸- نداشتن حوصله‌ی رسیدگی به اختیارات افراد:

اگر مدیری حوصله‌ی بررسی کار افراد و پاسخگویی به سؤالات آنها در مورد نحوه‌ی انجام کار را نداشته باشد هیچگاه تفویض نخواهد کرد.

در پایان نیز می‌توان فقدان همگرایی، هم‌اندیشی، خرد جمعی، کثرت مقررات و قوانین دست و پا گیر و یکنواختی کارها را از جمله مؤلفه‌های موانع تفویض برشمرد.

همچنین برای برطرف کردن این موانع بهترین راه آگاه کردن مدیر از شرایط مطلوب تفویض و همچنین تشکیل گروه و کارآموزی کارمندان برای در دست گرفتن اختیارات است زیرا زمانی مدیران دست به تفویض اختیار سود مند می‌زنند که بدانند سریعترین راه برای ارتقاء، داشتن جایگزینی قوی در محل است که برای دنبال کردن راه آنها وقتی که زمان آن فرا برسد توانا و آماده است.

## \* دلایل عدم پذیرش اختیار توسط زیردستان

با اینکه تفویض اختیار می‌تواند یک عامل انگیزشی قوی برای بعضی از زیردستان باشد همانطور که مدیران به دلایلی از تفویض طفره می‌روند زیردستان نیز به دلایل مختلفی از تفویض گریزان



وقتی گرفتن تصمیم و اجرای آن به طبقات سازمان انتقال یابد، این عمل باعث عدم تمرکز یا تمرکز زدایی می‌شود؛ این بدان معناست که وظایف خاص مدیریت بین رؤسای سایر طبقات سازمان و دوائر سازمان تقسیم می‌شود که این عمل باعث کاهش تصمیمات مدیریت و پخش شدن کار در تمام قسمت‌های سازمان می‌شود.

۳- سرعت تصمیم‌گیری آن واحد و نزدیکی آن به منطقه‌ی وقوع عملیات.

۴- اهمیت موضوعی که می‌خواهیم تفویض کنیم.  
۵- میزان گرفتاری رؤسای مناطق مختلف سازمان.  
۶) میزان ابتکار و تفکر خلاقه آن سازمان.

### \* تفویض اختیار و دوره‌های عمر سازمان:

حال که با مفاهیم تفویض اختیار و عدم تمرکز آشنا شدیم با دید به بررسی رابطه‌ی آنها با مراحل عمر سازمان بپردازیم.

تفویض اختیارات با تمامی موانع و محاسن و راهکارهایی که برای آن ذکر شد در هر دوره‌ای قابل اجرا و یا حداقل مفید نیست. تقسیم اختیارات رابطه‌ی بسیار قوی با دوره‌های عمر سازمان دارند که همین رابطه‌ها باعث سودمند شدن و یا مضر بودن تفویض می‌گردند.

اگر ما ندانیم که چه موقع نیاز به تفویض اختیار با چه درجه‌ای داریم ممکن است تفویض اختیار ما نه تنها به سود سازمان نباشد بلکه به سازمان زیان نیز برساند و این امر دلیلی برای توجه به مدیریت زمان در تفویض اختیار است که معمولاً مدیران به این موضوع مهم توجه چندانی ندارند و به همین دلیل در راه تفویض اختیار به توفیقی دست نیابند و از تفویض دلسرد میشوند.

پس به طور مختصر به تفویض اختیار در دوره‌های عمر سازمان می‌پردازیم.

### ۱- ایجاد

در این دوره اختیار فقط در انحصار بنیانگذار است و چون تنها عضو شرکت اوست و شخص دیگری برای تفویض در کنار او نیست تفویض اختیارات امری بی‌معنی است. در این دوره هیچ چیزی به نام تفویض در سازمانی که هنوز متولد نشده است وجود ندارد.

سخت و جدی اعمال دارند (مگر آنکه اشتباهات به طور مکرر اتفاق افتد) بلکه باید نسبت به تشویق زیردستان برای پند گرفتن از اشتباهات همت گمارند.

۵- اگر کنترل‌های کافی در سیستم وجود داشته باشد (مانند گزارش‌های هفتگی) مدیران مجبور نخواهند بود که به طور مداوم وقت خود را در نظارت بر عملکرد کارکنان و درجه پیشرفت آنان در کار مصروف دارند. پس ایجاد نظام‌های ارتباطی قوی نیز یکی از راه‌های ایجاد تفویض‌سازنده است.

### \* تمرکز و عدم تمرکز

نوع دیگری از تفویض اختیارات که در سازمان صورت می‌پذیرد تمرکز زدایی نام دارد. در این نوع زیردست دیگر از توانایی‌های هوشی خود برای گزیدن گزینه‌ها دوری نمی‌جوید و معیار رسمی دریافت فرمان یا نشانه‌ای را پایه‌گزینش خود قرار نمی‌دهد؛ بلکه او با باید از قوه‌ی خلاقه‌ی خود نیز در پیشبرد امور یاری بجوید.

همانطور که گفته شد وقتی گرفتن تصمیم و اجرای آن به طبقات سازمان انتقال یابد، این عمل باعث عدم تمرکز یا تمرکز زدایی می‌شود؛ این بدان معناست که وظایف خاص مدیریت بین رؤسای سایر طبقات سازمان و دوائر سازمان تقسیم می‌شود که این عمل باعث کاهش تصمیمات مدیریت و پخش شدن کار در تمام قسمت‌های سازمان می‌شود. معمولاً عدم تمرکز در حالت گروهی ایجاد میشود تا تصمیمات درست‌تر و کارآتری گرفته شود. به همین دلیل عدم تمرکز سازمانی زمانی ایجاد می‌شود که تفویض اختیارات جنبه‌ی عمومی داشته و در کلیه‌ی طبقات سازمان صورت گیرد.

البته تذکر این نکته ضروری است که درجه‌ی عدم تمرکز در کلیه‌ی واحدهای سازمان یکسان نیست و چگونگی تفویض وظایف به رؤسای این واحدهاست که درجه‌ی عدم تمرکز سازمان را در آن واحد تعیین می‌کند.

به طور کلی دو مسئله در تعیین درجه‌ی عدم تمرکز سازمانی مؤثر است: یکی نوع اختیاراتی که به واحدها تفویض می‌شود و دیگری حدود و شمول این اختیارات در طبقات متعدد سازمان؛ که برای تعیین اندازه‌ی این دو مورد در هر یک از طبقات سازمان باید به موارد زیر توجه کنیم:

۱- دسترسی آن طبقه به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری.

۲- توانایی اخذ تصمیم توسط آن واحد.

اند که آن دلایل عبارتند از:

۱- بسیاری از کارکنان به سبب ترس از اینکه ممکن است به واسطه اتخاذ تصمیمات غلط و نامعقول موردانتقاد و سرزنش قرار گیرند یا اخراج شوند از قبول اختیار خودداری می‌کنند.

این امر خصوصاً 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 بدین معنی که در صورت نبودن پاداش کافی به صورت حقوق و مزایای مناسب یا فرصت‌های ترفیح، کارمند از پذیرش اختیار بیشتر امتناع می‌کند.

۳- کارمند ممکن است به توانایی خودش در انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و برای اینکه ناتوانی خود را پنهان کند از قبول اختیار خودداری ورزد.

۴- زمانی که امکانات و منابع مالی و انسانی کافی برای انجام کاری موجود نباشد کارمند ترجیح می‌دهد از تفویض اختیار شانه خالی کند زیرا در صورت پذیرش اختیار کار سختی را در پیش خواهد داشت. ۵- بسیاری از کارمندان نیز به دلیل فقدان ضوابط و موازین برای ارزشیابی نتایج عملیات از پذیرفتن اختیارات طفره می‌روند زیرا میدانند که معیار خوبی برای ارزشیابی کار آنها وجود ندارد.

معمولاً افرادی که خوب کار می‌کنند و به کار خود مطمئن هستند به این دلیل از تفویض می‌گریزند.

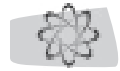
### \* راهکارهای رفع موانع تفویض:

از آنجا که تفویض اختیار مزایای متعددی برای سازمان در بر دارد لذا مدیران باید موانعی را که در این راه وجود دارد از میان بردارند. برای اینکه موانع تفویض اختیار تا حدودی برطرف شود باید اقدامات زیر را معمول داشت:

۱- تفویض اختیار باید کامل و به وضوح مفهوم باشد: زیردستان باید آنچه را که باید انجام شود دقیقاً بدانند. بهتر است که تفویض اختیار، کتبی و همراه با دستورالعمل‌های لازم باشد.

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

۳- مدیریت باید از نیازها و هدف‌های مرئوسان آگاه باشد و مشوق‌های کافی مانند ترفیح، شرایط کاری بهتر، یا پاداش‌های مالی را برای آنها به وجود آورد. ۴) مدیران نباید به سبب اشتباهات، تنبیهات و جرایم



اگر سیستم اداری برقرار شود و رهبری سازمان به صورت نهادی درآید سازمان به دوره ی تکامل وارد می شود. در این دوره هم سازمان سیستم های اطلاعاتی خوبی را دارد و هم کارمندان لایقی را؛ مدیریت نیز در دوره ی بلوغ با مسئله ی تفویض اختیار کنار آمده است. پس تمامی امکانات تفویضی خوب فراهم آمده است.

## ۲- طفولیت

در این دوره نیز اختیار در انحصار بنیانگذار است البته نه به دلیل تنها بودن بنیانگذار در شرکت. بلکه به این دلیل بنیانگذار از تفویض امتناع می کند که افرادی که با او کار میکنند هنوز آمادگی و توانایی پذیرش مسئولیت را ندارند و همان طور که در بخش های پیش گفته شد

این امر از اصلی ترین دلایل عدم تفویض اختیار توسط مدیران است که البته در این دوره دلیل درست و منطقی به شمار می آید و این تفویض اختیار است که در این دوره می تواند به ضرر سازمان تمام شود.

همچنین به دلیل کمبود نقدینگی سازمان در این دوره اشتباه و خطا میتواند ضررهای جبران ناپذیری را به سازمان وارد آورد؛ پس تفویض اختیار که در آن خیلی از کارها با اشتباه و خطا صورت می گیرد برای این دوره از سازمان توصیه نخواهد شد.

با آموزش کارکنان و افزایش نقدینگی در دوره های بعدی این دلایل برای عدم تفویض مرتفع میشود.

## ۳- رشد سریع

این دوره زمانی است که حجم نقدینگی و فعالیت های سازمان به تعادل رسیده است ولی سازمان هنوز مقررات، سیستم و بودجه بندی درستی را در اختیار ندارد. به همین دلیل فقر سیستم های ارتباطی تفویض اختیار در این دوره زیاد مرسوم نیست. به خصوص اینکه در این دوره بنیانگذار به دلیل نداشتن اطمینان کافی به زیردستان نمی خواهد کنترل را نیز از دست بدهد و همین امر باعث صدمه دیدن شرکت می شود.

ولی با این وجود خیلی از مدیران در این دوره دست به تفویض میزنند که سرانجام این کار با شرایط موجود همان پدیده ی تله ی بنیانگذار خواهد بود.

## ۴- بلوغ

در این دوره کم کم سیستم های ارتباطی و

اطلاعاتی شکل میگیرند و شرایط تفویض فراهم می آیند.

در واقع با تفویض اختیار است که سازمان از رشد سریع به دوره ی بلوغ وارد می شود پس تفویض اختیار در این دوره امری ضروری است.

ولی این تفویض باید به شکل صحیح خود و در صورتی رخ بدهد که بنیانگذار کنترل سازمان را حفظ کند و بتواند خود را با سازمان هماهنگ سازد.

اگر بنیانگذار موفق به این امر شود تفویض را انجام می دهد ولی اگر بنیانگذار نتواند با شرکت هماهنگ شود باید ابتدا به تعویض بنیانگذار و سپس به تفویض اختیار دست زد.

به طور کلی تفویض اختیار مهمترین مشخصه ی این دوره است ولی باید به شکل درست خود انجام شود تا سازمان را به سمت پیری زودرس و تله ی خلاقیت سوق ندهد.

## ۵- تکامل

اگر سیستم اداری برقرار شود و رهبری سازمان به صورت نهادی درآید سازمان به دوره ی تکامل وارد می شود. در این دوره هم سازمان سیستم های اطلاعاتی خوبی را دارد و هم کارمندان لایقی را؛ مدیریت نیز در دوره ی بلوغ با مسئله ی تفویض اختیار کنار آمده است. پس تمامی امکانات تفویضی خوب فراهم آمده است. در نتیجه تفویض در این دوره نه تنها برای سازمان مفید است بلکه ضروری نیز هست تا با کارآفرینی که در نتیجه ی این تفویض ها ایجاد میشود سازمان در همین دوره بماند و به دوره ی پیرتر بعدی نرود.

## ۶- ثبات

این دوره آغاز کاهش کارآفرینی در سازمان است. در نتیجه برای افزایش کارآفرینی در سازمان باید وظائف را به افراد تفویض کرد تا با کارآفرینی آنها را پیش برند. ولی این تفویض به خودی خود برای سیستم کافی نیست بلکه باید همراه با آن سیستم های اداری کاهش یابند تا تفویض اختیار آزاد تر و بیشتر در سازمان صورت گیرد. در این دوره پذیرش اشتباه و خطا است که میتواند سازمان را به سمت تفویض اختیاری سودمندتر پیش برد.

## ۷- اشرفیت

در این دوره نقصان روحیه ی کارآفرینی بیشتر می شود و سازمان بیشتر به تفویض نیاز پیدا میکند و

همچنین سیستمهای ارتباطی در این دوره نیز مانند ثبات بیش از حد افزایش یافته اند پس سیستم های اداری نیز نیاز به کاهش بیشتری دارند.

در این دوره تفویض اختیار ضروری است ولی باید قبل از آن افراد را برای تفویض آماده کرد تا پذیرای تفویض گردند. البته خود تفویض نیز تا حدودی به این امر کمک میکند.

## ۸- بوروکراسی اولیه

در این دوره نیز طبق روال دوره های پیش سیستم های اداری افزایش بیش از حدی داشته اند و افراد دیگر تعهدی نسبت به شرکت ندارند پس تفویض اختیار در این دوره مهمتر، سخت تر و بیشتر از دوره های پیش باید باشد.

این در حالی است که اکثر مدیران در این دوره به تفویض اختیار دست نمیزنند زیرا از نظر آنها اختیار در این دوره دیگر وجود ندارد.

برای از بین بردن این طرز تلقی باید قبل از تفویض اختیار کارهای دیگری انجام گیرد. پس تفویض در این دوره مورد نیاز سازمان است ولی اگر همراه با عوامل دیگری باشد، مفید خواهد بود.

## ۹- بوروکراسی و مرگ

در این دوره نه سازمانی وجود دارد و نه اختیاری، پس تفویض اختیار امری بی معنی است. در این دوره فقط و فقط سیستم های اداری هستند که حکمرانی میکنند و مسئولیت ها نیز کاملاً مشخص اند ولی کسی که مسئولیت دارد اختیار ندارد و کسی که اختیار دارد مسئولیت ندارد. مهمترین عامل انحطاط این سازمان ها نیز همین مسئولیت بی اختیار و اختیار بی مسئولیت است.

## \*نتایج:

اختیار در سازمان یکی از مهمترین عوامل دخیل در مدیریت است که رابطه ی مستقیمی با دوره های عمر سازمان دارد و همانطور که بررسی شد در هر یک از دوره ها میتواند طبیعی یا ضایع کننده باشد. این طبیعی و غیرطبیعی بودن اختیار در سازمان به دلایل مختلفی رخ میدهد که هر کدام از آنها مربوط به دوره ی خاص خود هستند.

به طور خلاصه تفویض اختیار در دوره های مختلف سازمان به صورت بالا می باشد.

منابع در دفتر نشریه موجود است.