



GhazelleCG.com

تفویض اختیار چیست؟ + چک لیست چگونگی اجرا و مزایای آن به همراه پادکست

قبل از اینکه مطلب زیر را مطالعه کنید، پیشنهاد می‌کنیم به پادکست زیر گوش دهید تا با مفهوم تفویض اختیار و اثرات عدم به کارگیری آن در کسب و کارها بیشتر آشنا شوید.

[\[audio mp3="https://gazellecg.com/wp-content/uploads/2022/08/DeligateFF.mp3"\]](https://gazellecg.com/wp-content/uploads/2022/08/DeligateFF.mp3)

با بزرگ‌تر شدن سازمان و افزایش تعداد وظایف و مسئولیت‌ها، نمی‌توان از یک مدیر انتظار داشت که به تنهایی همه کارها را به دوش بکشد. به همین دلیل مدیر باید افرادی جدیدی را به تیم‌ها و واحدهای مختلف سازمان اضافه کند و به آنها وظایف مشخصی را بدهد تا در راستای رسیدن به اهداف سازمان، گام بردارند.

هر چقدر کارکنان در سلسله مراتب سازمانی بیشتر رشد کنند، به این معنی است که مدیران توانسته‌اند ظرفیت رشد خوبی در سازمان ایجاد کنند و این امر، زمانی رخ می‌دهد که نیاز به تفویض اختیار در سازمان بوجود آید. اینکه مدیری بتواند وظایفی را بطور موثر برای دیگران تعیین کند، یک مهارت ارزشمند است. مدیران می‌توانند اختیارات را به زیردستان خود تفویض کنند، آن را پیگیری کنند تا اطمینان حاصل شود که تمام وظایف به درستی انجام می‌شود.

در ادامه در مورد ابعاد گسترده‌تری از تفویض اختیار و مزایای آن برای مدیران و کارکنان صحبت خواهیم کرد.



تفویض اختیار چیست؟

تفویض اختیار به زبان ساده یعنی واگذاری مسئولیت یک کار به دیگران. به عنوان یک مدیر، وقتی اختیارات را تفویض می‌کنید، اساساً بخش‌هایی از کارتان را به دیگران واگذار می‌کنید و آنها را در قبال کارهایشان مسئول می‌دانید. تفویض اختیار از سه عنصر اصلی تشکیل شده است که عبارت است از:

- اختیار: (Authority)

اختیار، عاملی است که یک مدیر برای تفویض وظایف، تخصیص کارآمد منابع، تصمیم‌گیری و دستور دادن به دیگران برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار، از آن استفاده می‌کند و بصورت بالا به پایین در سازمان جاری است.

- مسئولیت: (Responsibility)

مسئولیت، وظیفه یک فرد برای انجام و تکمیل وظایفی است که به او داده شده است که می‌بایست با اختیارات کافی همراه باشد؛ در غیراینصورت منجر به نارضایتی در عملکرد می‌شود. مسئولیت در سازمان بیشتر مربوط به مدیریت در سطح متوسط و پایین است که جریان پایین به بالا دارد.

- تعهد: (Accountability)

تعهد به کیفیت پاسخگو بودن نسبت به یک مسئولیت دلالت دارد. تعهد، ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با مسئولیت دارد؛ بطوری که وقتی یک فرد در سازمان مسئولیت یک کار را برعهده می‌گیرد، بصورت خودکار نسبت به آن کار، متعهد نیز می‌شود.

ویژگی‌های تفویض اختیار

تفویض اختیار ۶ ویژگی اصلی دارد که به قرار زیر است:

۱. تفویض اختیار یعنی یک مدیر به زیردستان خود برای مستقل عمل کردن، اختیار عمل بدهد و کارمند، در چارچوب پارامترهای تعیین شده‌ی مدیر کار کند.

۲. هنگام تفویض اختیار، یک مدیر بخشی از اختیار را با زیردستان خود به اشتراک می‌گذارد. این به معنای آن نیست که مدیر، کاملاً اختیار خود را از دست داده است. بلکه اختیارات مشترک است تا زیردستان با دقت لازم مسئولیت خود را انجام دهند.

۳. بسته به گستره‌ی کار و اینکه مدیر چه شخصیتی داشته باشد، می‌توان تفویض اختیار را در سازمان افزایش یا کاهش داد.

۴. یک مدیر فقط می‌تواند اختیاراتی که دارد را تفویض کند. و همانطور که در مورد دوم اشاره شد، اختیارات به طور کامل تقسیم نمی‌شود.

۵. اختیارات را می‌توان بصورت نوشتاری یا شفاهی تفویض کرد.



۶. تفویض اختیار باید با تمام خط مشی‌ها، قوانین و مقررات سازمان مطابقت و سازگاری داشته باشد.

راه‌های تفویض اختیار در سازمان

در یک سازمان، چندین راه برای تفویض اختیار به کارکنان وجود دارد که عبارتند از:

• دپارتمان‌ها

یکی از راه‌های تفویض اختیار، تفویض اختیار نظارت بر روی یک دپارتمان است. به عنوان مثال، به عنوان مدیرعامل می‌توانید اختیارات کل بخش بازاریابی را به مدیر بازاریابی واگذار کنید.

• پروژه‌ها

می‌توانید برای یک پروژه خاص، به یک تیم اختیار بدهید. به عنوان مثال، یک مدیر بازاریابی می‌تواند یک پروژه کمپین تبلیغاتی را به مدیر پروژه واگذار کند. سپس مدیر پروژه می‌تواند تولیدکنندگان محتوا، کپی رایترها و طراحان را گرد هم جمع کند و بر اساس نقش هر فرد، وظایف را تعیین کند.

• تصمیم‌گیری

راه دیگر تفویض اختیار این است که به کارکنان اجازه دهید تصمیمات خاصی بگیرند تا بتوانید روی کارهای مهم‌تر تمرکز کنید. به عنوان مثال به عنوان یک مدیر منابع انسانی، می‌توانید اختیارات استخدام کارکنان را به یکی از همکاران ارشد منابع انسانی واگذار کنید تا شما بتوانید روی استراتژی‌های کلان این واحد تمرکز کنید.

• تجزیه و تحلیل

اگر روی پروژه خاصی کار می‌کنید، می‌توانید بگذارید تا برخی کارکنان، تحقیقات دقیقی حول یک موضوع در مورد پروژه انجام دهند. به عنوان مثال، می‌توانید از تحلیلگر بخش خود بخواهید که پرسونای مخاطبان هدف را برای مخاطبان پروژه تبلیغاتی آینده مشخص کند.

• فرآیندهای اداری

می‌توانید وظایف اداری را به دیگر افراد سازمان محول کنید. به عنوان مثال، به عنوان یک مدیر بازاریابی، می‌توانید وظیفه برنامه‌ریزی جلسات، هماهنگی‌ها و پیگیری ایمیل‌ها را به یک دستیار اجرایی بسپارید.

مراحل تفویض اختیار

برای تفویض موفقیت آمیز وظایف، باید انتظارات درستی داشته باشید، پیشرفت را زیر نظر بگیرید و نتایج را ارزیابی کنید. در زیر به مراحل تفویض اختیار اشاره می‌کنیم:



۱. وظایف را تعیین کنید:

وظایف هر فرد را متناسب با تجربه او تعیین کنید. محدوده و گستره‌ی کار را مشخص کنید و سپس آن را با تجربه و تخصص کارکنان تطبیق دهید.

۲. انتظارات را مشخص کنید:

به محض تعیین وظایف، انتظارات واضحی را مشخص و ضرب الاجل را برای فرد یا افرادی که درگیر کار هستند، معین کنید. اینکه بتوانید از ابتدا انتظارات را مشخص کنید، به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند به شکل کارآمدتری، به اهداف سازمانی دست پیدا کنند.

۳. پیشرفت را رصد کنید:

درخواست ارائه آخرین تغییرات از هم‌تیمی‌ها بطور منظم، راهی است تا هم در جریان پیشرفت کار قرار بگیرید و هم بتوانید مشکلات و موانعی که در کسب‌وکار با آنها روبرو می‌شوید را برطرف کنید. در اینصورت شما می‌توانید دیگر افراد را راهنمایی کنید تا پروژه به موقع انجام شود.

۴. متعهد بودن را تمرین کنید:

ارزیابی مداوم کار تیم شما برای اطمینان از انجام کار بصورت کامل، مهم است. برای تفویض اختیار موقت، انجام یک ارزیابی ممکن است کارساز باشد. اما برای تفویض اختیار دائمی، باید به تحلیل و ارزیابی کارهای مختلف در یک کسب‌وکار به صورت مداوم ادامه دهید.

چرا تفویض اختیار اهمیت دارد؟

همانطور که عنوان شد، تفویض اختیار می‌تواند در سطوح و حوزه‌های مختلفی مانند پروژه‌ها، فرآیندهای اداری، دپارتمان‌ها و فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی صورت بگیرد. در ادامه به برخی از دلایل اهمیت تفویض اختیار می‌پردازیم:

۱. تفویض اختیار، کارایی وظایف و درآمد کلی سازمان را افزایش می‌دهد.

۲. تفویض اختیار، کارکنان را توانمندتر می‌کند و اعتماد به نفس آنها را افزایش می‌دهد.

۳. با تفویض اختیار، به تیم و همکاران خود قدرت می‌دهید و اعتماد را در بین اعضای آن ایجاد می‌کنید.

۴. تفویض اختیار، راهی برای توسعه کارکنان است؛ زیرا آنها را به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال کارهایشان برمی‌انگیزد.

۵. به عنوان یک رهبر، یاد خواهید گرفت که کارکنان خود را بهتر مشاهده و تجزیه و تحلیل کنید. در محول کردن وظایف به دیگران، روز به روز مهارت بیشتری پیدا می‌کنید تا این کار را به شکل بهتری انجام دهید.



۶. به عنوان یک مدیر، وقتی وظایفی را به دیگران محول می‌کنید، اساساً حجم کاری خود را کاهش می‌دهید تا روی کارهایی متمرکز کنید که به تخصص و دانش شما نیاز دارد.

۷. تفویض اختیار، به کارکنان انگیزه می‌دهد و الهام‌بخش آنها است تا صداقت و تعهد خودشان را نسبت به کار، مدیر و سازمان خود، نشان دهند.

آیا می‌دانید سازمان‌های موفق، چگونه با در اختیار داشتن نیروهای انسانی کارآمد، به رشد پایدار در کسب‌وکار دست پیدا می‌کنند؟

چرا برخی مدیران از تفویض اختیار می‌ترسند؟

یک مدیر خوب به تقویت نیروی کار و آرزوهای شغلی کارکنان خود اعتقاد دارد و سعی می‌کند وظایفی که بیشترین تناسب را با توانایی آنها دارد یا وظایفی که بتواند مهارت‌های آنها را ارتقاء دهد، به آنها محول کند. همانطور که در بالا ذکر شد، واگذاری وظایف، حجم وظایف مدیر را کم می‌کند و مجموعه مهارت‌هایی را برای یک کارمند ایجاد می‌کند. با این حال، برخی از مدیران یا می‌ترسند یا ترجیح نمی‌دهند وظایف را به دیگران محول کنند. در ادامه به برخی از دلایل این رفتار مدیران می‌پردازیم.

• ترس از عملکرد بهتر

گاهی مدیران از سوی زیردستان خود احساس خطر می‌کنند. آنها می‌ترسند که زیردستان آنها، کار را سریع‌تر و به روشی بهتر انجام دهند. این ترس ناشی از عدم امنیت و شک و تردید در مورد توانایی‌های خود است. مدیران نمی‌خواهند دیگران در سازمان، متوجه این موضوع شوند یا زیردستان خود را ستایش کنند. در نتیجه، ترجیح می‌دهند که به هیچ وجه وظایف را به دیگر کارکنان واگذار نکنند.

• عدم اعتماد

گاهی اوقات، مدیران به طور کامل به کارکنان خود اعتماد ندارند. آنها احساس می‌کنند که زیردستان آنها، به موقع وظیفه خود را انجام نمی‌دهند یا مرتکب اشتباه می‌شوند. در نتیجه، آن‌ها راحت‌تر می‌توانند کار را خودشان انجام دهند تا اینکه بعداً بخواهند دیگران را سرزنش کنند.

• کمبود زمان

گاهی اوقات، نه تهدید و نه عدم اعتماد است که مدیر را از تفویض اختیار باز می‌دارد. بلکه این سوءمدیریت زمان مدیر است که مانع آنها می‌شود. در واقع برخی مدیران، به قدری در کار خود غرق شده‌اند که ترجیح می‌دهند به جای اینکه زمان خود را صرف واگذاری مسئولیت انجام یک کار به شخصی کنند، به تنهایی آن کار را انجام دهند.



• نیاز به کنترل

بعضی مدیران مایل هستند تا دایره کنترل بر دیگران را از دست ندهند. چنین مدیرانی می‌خواهند یک کار به روشی خاص انجام شود. آنها احساس می‌کنند که برای حفظ کنترل خود بر زیردستان، باید طناب‌ها را در دستان خود نگه دارند. این مدیران می‌ترسند که تفویض اختیار منجر به از دست دادن قدرت و کنترل آنها شود.

اختیار و مسئولیت چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟

برخی از کارکنان، معمولاً مفاهیم اختیار و مسئولیت را با یکدیگر اشتباه می‌گیرند. برای اینکه مرتکب این اشتباه نشوید، توضیحات جدول زیر را به دقت بخوانید:

مسئولیت	اختیار
الزام زیردستان به انجام وظیفه‌ای که به آنها محول شده است	برخورداری از یک حق برای دستور دادن به دیگران
مسئولیت‌پذیری، نتیجه ارتباط میان مافوق و زیردست است	اختیار از جایگاه یک فرد نشأت می‌گیرد
مسئولیت ثابت است و قابل انتقال نیست	اختیار منعطف است و می‌تواند از فردی به فرد دیگر منتقل شود
از پایین به بالا جریان دارد	از بالا به پایین جریان دارد

تفاوت بین تفویض اختیار و تمرکززدایی

احتمالاً تا الان متوجه این موضوع شده‌اید که وقتی صحبت از تفویض اختیار می‌شود، یک نفر نمی‌تواند همه وظایف و مسئولیت‌ها را به تنهایی انجام دهد. اما در بین، نباید از مفهوم تمرکززدایی غافل شویم.

تمرکززدایی توزیع سیستماتیک قدرت در سراسر نردبان سازمان است و زمانی رخ می‌دهد که مدیریت ارشد، قدرت را به مدیریت سطح پایین واگذار می‌کند.

تفویض اختیار و تمرکززدایی اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما مفاهیم یکسانی نیستند. برای اینکه به خوبی این مفهوم و تفاوت آن با تفویض اختیار را درک کنید، در ادامه به برخی نکات می‌پردازیم.

تمرکززدایی	تفویض اختیار	مبنای مقایسه
توضیح مدیریت	تکنیک مدیریتی	چه چیزی است؟
مدیر هر واحد، در قبال اقدامات واحد مربوطه پاسخگو است	مافوق در قبال کارهای زیردستان پاسخگو است	تعهد
همه سازمان‌ها لازم نیست آن را بپذیرند	برای همه سازمان‌ها مهم است	نیازمندی
حد معقولی از آزادی وجود دارد	به زیردستان آزادی کامل داده نمی‌شود	آزادی کار
مدیریت ارشد سازمان، کنترل کامل را در اختیار دارد	مافوق یا مدیر دارای اختیارات نهایی است	کنترل
واحدهای نیمه مستقل ایجاد می‌کند	رابطه رئیس و مرئوس ایجاد می‌کند	ارتباط



اصول تفویض اختیار

یک مدیر برای اینکه به خوبی بتواند تفویض اختیار کند، باید از اصول زیر پیروی نماید:

۱. وظایف را شفاف تعریف کنید.
۲. خودتان به زیردستان دستورات لازم را بدهید و اجازه ندهید فرد دیگری این کار را انجام دهد.
۳. قبل از تعیین وظایف، اختیار و مسئولیت را به طور شفاف برای زیردستان تعریف کنید.
۴. به عنوان مدیر، تفویض اختیار؛ مسئولیت اصلی شما را از بین نمی برد. بنابراین به نظارت کردن ادامه دهید و زیردستان خود را راهنمایی کنید.
۵. قبل از تفویض هر کاری به زیردستان، با آنها ارتباط مناسبی برقرار کنید.
۶. وظایفی را به افراد محول کنید که می دانید قادرند آنها را انجام دهند.
۷. اختیارات محدودی را به زیردستان خود واگذار کنید. دادن اختیار کامل به آنها ممکن است در ادامه دردسرساز شود.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید

با این چک لیست، برای تفویض اختیار آماده شوید

برای اینکه بتوانید به عنوان یک مدیر، تفویض اختیار کنید؛ چک لیست زیر می تواند به شما کمک کند:

۱. سعی کنید **نگرش مثبتی** نسبت به این کار داشته باشید. هر کاری را که سال ها انجام می دهید، تجزیه و تحلیل کنید و زیر سوال ببرید. مرتباً از خود سؤال کنید: چه کسی می تواند این کار را انجام دهد؟
۲. **نتیجه گرا** باشید. وظایف را با هدف دستیابی به نتیجه دلخواه، به دیگران محول کنید و صرفاً بار اضافی را از روی شانه های خود کم نکنید.
۳. در **انتخاب** فردی که وظیفه خاصی را به او محول می کنید، **دقت** لازم را به کار ببرید و مطمئن شوید آن فرد، مجموعه ای از مهارت های موردنیاز را داشته باشد.



۴. قبل از محول کردن یک کار، با دیگران **مشورت** کنید. از دیگران در مورد آنچه باید تغییر دهید، زمان تفویض اختیار و غیره اطلاعات دریافت کنید.

۵. هنگام تخصیص یک کار، **ضرب الاجل و برنامه زمانی** را تنظیم کنید که در چه زمان‌هایی، پیشرفت را بررسی می‌کنید.

۶. کسانی که به آنها وظیفه‌ای را محول کرده‌اید، **راهنمایی** کنید و در صورت نیاز، **آموزش‌های لازم** را به آنها ارائه کنید. همچنین به آنها فضایی بدهید تا **خلاقانه و مستقل فکر کنند**. کنترل بیش از حد می‌تواند مخرب باشد.

۷. **سطح اختیار عمل** را مشخص کنید؛ مثل اینکه آنها دقیقاً به چه نوع و چه سطحی از اختیار عمل نیاز دارند.

۸. به **نظارت بر پیشرفت** ادامه دهید. فراموش نکنید که به عنوان یک مدیر، شما همچنان مسئول موفقیت و شکست وظیفه محول شده به دیگران خواهید بود.

۹. به افراد **بازخورد** بدهید. فارغ از برجسته کردن حوزه‌هایی که افراد باید در آن بهبود پیدا کنند، از آنها به خاطر پیشرفتی که داشته‌اند، قدردانی کنید.

۱۰. **مدیریت دانش** داشته باشید. درس‌ها و نکاتی که در طول فرآیند تفویض اختیار بین شما و زیردستان مطرح می‌شوند را مستندسازی کنید.

۱۱. عملکرد نهایی را در انتهای کار، **ارزیابی** کنید. به زیردستان خود اجازه دهید بدانند که در چه حوزه‌هایی خوب عمل کرده‌اند و چه چیزی باید بهبود یابد. خود را بر اساس میزان دقتی که در واگذاری کار به فرد مناسب انجام داده‌اید، ارزیابی کنید.

تفویض اختیار، نقشه راه موفقیت است

بر خلاف نگاه به ظاهر ساده‌ای که برخی مدیران نسبت به تفویض اختیار دارند، اما با توجه به نکاتی که در این مطلب به آن اشاره شد، می‌توان به خوبی به این مساله پی برد که تفویض اختیار، نقش پررنگی در **بهبود عملکرد نیروی انسانی** و حرکت مناسب چرخ‌دنده‌های موتور یک سازمان دارد.

توصیه می‌کنیم هر زمان که قصد واگذاری یک وظیفه به تیم یا یک فرد را دارید، مراحل و اصول ذکر شده در این مطلب را به کار بگیرید.

نکته مهمی که باید به خاطر داشته باشید این است که **تفویض اختیار**، حجم کاری شما را تا حدودی کاهش می‌دهد. اما در پایان روز، مسئولیت موفقیت و شکست وظیفه محول شده بر عهده شما خواهد بود. بنابراین سعی کنید بهترین افراد را برای واگذاری وظایف به آنها انتخاب کنید.