

بسم الله الرحمن الرحيم

تفویض کار

مترجم: سویل رضا زاده

با مقدمه‌ای از رحیم فرضی پور

با نظارت: گروه آموزشی موسسه آموزش عالی آزاد بهار

اولین مرکز تخصصی مدیریت MBA در ایران

- عنوان و نام پدیدآور : تفویض کار/ ترجمه: سویل رضازاده؛ با مقدمه رحیم فرضی‌پور؛ با نظارت گروه آموزشی موسسه آموزشی عالی آزاد بهار
- مشخصات نشر : تهران: توفیق دانش، ۱۳۸۸
- مشخصات ظاهری : ۵۶ ص: جدول
- شابک : 978-964-92429-6-5
- وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
- یادداشت : عنوان اصلی:
- Delegating work: expert solutions to everyday challenges., c2008.
- موضوع : تفویض اختیار
- موضوع : کارمندان — سرپرستی
- شناسه افزوده : رضازاده، سویل، مترجم
- شناسه افزوده : فرضی‌پور، رحیم، مقدمه‌نویس
- شناسه افزوده : موسسه آموزش عالی آزاد بهار، گروه آموزشی
- رده‌بندی کنگره : HD۵۰/ت۷ ۱۳۸۸
- رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۳۱۲۸
- شماره کتابشناسی ملی : ۱۸۱۰۱۱۲

انتشارات توفیق دانش

- ♦ نام کتاب: تفویض کار
- ♦ مؤلف: سویل رضازاده
- ♦ ناشر: توفیق دانش
- ♦ طراح: بهاره رضازاده
- ♦ حروف نگاری، صفحه‌آرایی (توفیق دانش): میترا رحیم‌نیا
- ♦ نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۸
- ♦ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ♦ قیمت: ۱۵۰۰ تومان
- ♦ آیتوگرافها/ چاپ و صحافی: ایران اسکتر/ بقیه‌الله
- ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۲۴۲۹-۶-۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است

انتشارات توفیق دانش، خیابان شریعتی بالاتر از بل سیب‌خندان کوچه شقایق پلاک ۳۳

دفتر فروش: خیابان ولیعصر بالاتر از زینت کوچه نوربخش پلاک ۲۷

تلفن: ۸۸۹۳۱۶۱۷-۸

« هل یتوی الذین یعلمون والذین لایعلمون »

آیا آنها که می‌دانند با آنها که نمی‌دانند برابرند

پس از چندین سال تجربه در زمینه اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت بخصوص دوره‌های کاربردی MBA و به دلیل نیاز روز افزون دانش‌پژوهان و فارغ‌التحصیلان این دوره‌ها و مدیران اجرایی و همچنین در راستای گسترش آموزش مدیریت کاربردی بر آن شدیم که مجموعه کتاب‌هایی بصورت علمی/ کاربردی در زمینه مدیریت اجرایی و مدیریت کسب و کار منتشر نماییم. تألیف و ترجمه این کتاب‌ها بوسیله انتشارات توفیق دانش با همکاری گروه آموزشی موسسه آموزش عالی آزاد بهار - که اولین مرکز تخصصی مدیریت MBA در ایران است - انجام گرفت. امید است که بتوانیم در این عرصه رسالت خود را با موفقیت به انجام برسانیم. موضوع این کتاب که بوسیله یکی از دانش‌پژوهان دوره‌های MBA موسسه آموزش عالی آزاد بهار - خاتم سویل رضازاده - و با همکاری آقای دکتر رحیم فرضی پور ترجمه شده، یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریتی روز دنیاست و بسیاری بر این باورند که تفویض اختیار برابر با مدیریت است، یعنی کسی می‌تواند مدیر موفق شود که تفویض اختیار موثر انجام داده باشد. امید است که با ترجمه و نشر این کتاب گامی هرچند کوچک در راستای تثبیت این کلید واژه مهم مدیریتی در عرصه مدیریت روز دنیا برداشته باشیم.

کتابی که پیش روی شماست از جمله کتاب‌های مدیریتی است که با هدف بالا بردن آگاهی مدیران در زمینه مدیریت علمی انتشار یافته است. در واقع براساس هدف اصلی این انتشارات که چاپ کتاب در دو سر فصل کلی علمی و کاربردی می‌باشد (هر چند که این دو موضوع قابل تفکیک کامل نیستند) کتاب تنوری‌های مدیریت نوشته شده است امید است که این مجموعه بتواند نیاز شما را در آشنایی با مباحث علمی مدیریت برطرف کند.

سخن ناشر

مقدمه هتترجم:

شما با کار خود دورترین رویای زمین را تعبیر می‌کنید و این قرعهای است که هنگام زایش آن رويا به نام شما زده‌اند.

(جبران)

پس از گذراندن دوره MBA، به مفاهیم ارائه شده در این رشته بیش از پیش علاقمند شدم و تصمیم گرفتم دانسته‌های خود را در این زمینه با مطالعه هر چه بیشتر، افزایش دهم. از آنجایی که بسیاری از منابع این رشته به زبان انگلیسی است در نهایت بعد از خواندن آنها و دریافت این نکته که یادگیری این مطالب چقدر می‌تواند برای افراد مفید واقع شود، به همراه استادم، جناب آقای دکتر رحیم فرضی پور دست به ترجمه زدیم تا بتوانیم به کسانی که علاقه به مطالعه بیشتر در رابطه با علم مدیریت دارند کمکی هر چند بسیار کوچک انجام دهیم.

کتابی که پیش روی شماست طی مراحل طی به شرح و تفصیل یکی از مهارت‌های کلیدی مدیریت یعنی تفویض اختیار پرداخته است. با مطالعه این کتاب می‌آموزیم که چگونه علی‌رغم مشکلات موجود تفویض اختیاری موثر انجام دهیم. مقابله این ترجمه با متن اصلی را شادی صمیمی‌فر بر عهده گرفت از زحمات صمیمانه ایشان سپاس‌گذاریم.

سوئل رضازاده

مقدمه‌ای بر کتاب تفویض اختیار:

«برای ایجاد اعتماد در دیگران نسبت به خود، باید ابتدا به آنها اعتماد کنید»

مدیران برای بالا بردن اثر بخشی مدیریت در سازمان‌ها مجبور هستند که بعد از تجزیه و تحلیل کارها حجم عمده‌ای از کارها را به زیردستان بسپارند. حتی موفق‌ترین مدیران که ادعا می‌کنند خود بهتر از دیگران کارها را انجام می‌دهند، مجاز به انجام تمام کارها بوسیله خود نیستند چون در دنیای واقع چنین چیزی امکان‌پذیر نیست، و مدیران ناگزیر هستند که با تفویض اختیار علاوه بر این که وقت خود را برای کارهای مهم‌تر آزاد کنند در عین حال فضایی را برای آماده شدن زیردستان برای مسئولیت‌های بیشتر فراهم کنند.

بسیاری از مدیران در پاسخ به این سوال که چرا تفویض اختیار نمی‌کنند؟ می‌گویند که ما از تفویض به عدم تفویض رسیدیم. یعنی قبلاً تفویض اختیار می‌کردیم اما تجربه‌های نه چندان موفق قبلی و گاهی مشکلات ناشی از تفویض باعث شده است که با گذشت زمان از این موضوع صرف‌نظر کنیم. باید در جواب این افراد بیان کنیم که بسیاری از مشکلات در فرایند تفویض اختیار، نه از تفویض اختیار، بلکه از رعایت نکردن مراحل تفویض اختیار می‌باشد. طبیعی است که اگر به مراحل تفویض اختیار توجه نکنیم در پایان نه تنها نتیجه‌ای مثبتی نمی‌گیریم، بلکه مشکلات عدیده‌ای هم برآیمان ایجاد خواهد کرد. برای مقابله با مشکلات باید مراحل پنجگانه زیر را طی کرد.

اول- کارها را باید تجزیه و تحلیل کرد و آنهایی را که می‌توان به زیر دستان تفویض کرد و یا زیردستان آنها را بهتر از ما انجام می‌دهند یا با انجام آن کارها فقط برای انجام کارهای مهم‌تر از بین می‌رود مشخص کرد.

دوم- باید فرد مناسب برای تفویض اختیار را مشخص کرد. این مرحله یکی از سخت‌ترین مراحل است چون که باید افراد مناسب برای تفویض اختیار را بررسی و سپس انتخاب کنیم.

سوم- باید این افراد انتخاب شده را توجیه کرد. توجیه کردن افراد تنها آشنایی افراد برای انجام کار از لحاظ فنی و عملیاتی نیست بلکه باید او را با ارزش و فرهنگ و حتی حاشیه و روش انجام کار آشنا کرد. مسائلی که ممکن است در هیچ آیین نامه و دستورالعمل مدرن سازمانی مکتوب نشده باشد.

چهارم- باید بعد از تفویض کارها بر فرایند تفویض اختیار نظارت کرد. بدیهی است که هدف از نظارت مچ گیری و در نتیجه تنبیه و انتقاد از افراد نیست بلکه هدف نهایی و موثر هر نظارت اصلاح سیستم می باشد. و در نهایت باید پس از پایان فرایند تفویض اختیار ارزیابی نهایی انجام دهیم بدیهی است که اگر این مراحل به طور کامل و با رعایت تمام نکات علمی و با هوشمندی و هدفمندی مدیران انجام گیرد بیشتر مشکلاتی که مدیران از تفویض اختیار در ذهن خود دارند از بین خواهد رفت.

باید توجه کنیم که در بیشتر زمان ها مدیران و کارمندان از تفویض اختیار استقبال نمی کنند مدیران می پندارند که خود کارها را بهتر از دیگران انجام می دهند یا اعتماد لازم را به زیردستان ندارد و یا می ترسند کنترل و نفوذ خود را از دست بدهند و حتی گاهی می ترسند که زیر دستان جای آنها را بگیرند (طبق گزارش بانک جهانی این مورد، مهم ترین دلیل عدم تفویض اختیار از سوی مدیران به زیردستانشان بود) و زیردستان نیز اعتماد به نفس و انگیزه لازم را برای گرفتن اختیارات و مسئولیت بیشتر ندارند و یا امکانات و منابع لازم و یا اطلاعات لازم برای انجام کار به آنها داده نشده است.

در این وضعیت ما باید مدیران و افراد سازمانی را با مزایای تفویض اختیار آشنا کنیم باید مدیران بدانند که تفویض اختیار باعث آزاد شدن زمان آنها برای انجام کارهای مهم تر خواهد شد، کیفیت تصمیمات به علت مشارکت بیشتر افراد و انجام فرایند تصمیم گیری در جایی که افراد از واقعیت اجرایی اطلاعات بیشتری دارند، افزایش خواهد یافت، انگیزه کارکنان بالاتر خواهد رفت و مهم تر از همه این موارد افراد به علت فرصت های ایجاد شده برای تجربه های جدید و امکان آزمون و خطا، توانمندتر خواهند شد. و همه این موارد باعث بالا رفتن کارایی و اثر بخشی سازمان ها خواهد شد.

البته باید توجه کنیم که در فرایند تفویض اختیار اصول تفویض را رعایت کنیم در غیر این صورت از مزایای آن نیز برخوردار نخواهیم شد. مثلاً همیشه باید بین اختیار و مسئولیت تناسب برقرار باشد نمی‌شود به کسی اختیارات داد و او در مقابل اختیاری که دارد مسئول نباشد و یا بر عکس از کسی مسئولیتی را بخواهیم که اختیارات لازم برای آن مسئولیت را به او نداده‌ایم. در ادامه یادآور می‌شوم که تفویض اختیار نیز مثل مراحل مدیریتی اگر به درستی و به صورت موثر انجام شود، دارای مزایای زیادی برای ما و سازمانها خواهد بود ولی اگر این کار غیر اصولی و غیر علمی انجام شود می‌تواند مشکلات سازمان را دوچندان کند.

در پایان از خانم سویل رضازاده به خاطر همراهی در ترجمه این کتاب تشکر می‌کنم، چرا که بی‌شک به خاطر جدید بودن موضوع تفویض اختیار در عرصه مدیریت مطالب بسیاری کمی در کتاب‌های دانشگاهی ما در مورد این موضوع وجود دارد و این کتاب می‌تواند اطلاعات خوبی را هر چند بصورت خلاصه از مزایا و فرایند تفویض اختیار، در اختیار ما بگذارد.

رحیم فرضی پور

تیر ماه ۸۸

فهرست

۱۱.....	بخش ۱
۱۳.....	تفویض اختیار
۴۷.....	بخش ۲
۴۹.....	ابزارهایی برای تفویض کار
۵۴.....	سوال‌ات متداول

پیام نویسنده:

چه نیازی به آموختن تفویض اختیار داریم؟

آیا همیشه انبوهی از کارها روی میز کارتان انباشته شده؟ آیا مجبورید همیشه اضافه کار بمانید تا به کارهایی که فقط خودتان می‌توانید آنها را انجام دهید، سر و سامان دهید؟ اگر به یکی از این سوال‌ها جواب مثبت بدهید، می‌توانید از فواید تفویض اختیار بهره‌مند شوید. تفویض اختیار فواید بسیاری برای شما، زیردستان شما و شرکت شما به همراه دارد. تفویض اختیار باعث می‌شود زمان بیشتری داشته باشید تا روی پروژه‌هایی که مهارت و اختیارات خاص خود شما را می‌طلبد، تمرکز کنید. تفویض اختیار به زیردستان شما کمک می‌کند مهارت‌هایشان را توسعه دهند و فرصت پیشرفت پیدا کنند. این کار باعث افزایش انگیزه آنها می‌شود و بستری برای جلب اعتماد و ارتباط بهتر بین اعضای گروه را فراهم می‌کند. تفویض اختیار موثر به شما این اطمینان را می‌دهد که در شرکت شما، افراد مناسب در سطوح مناسب، مشغول به انجام وظیفه هستند. بدین ترتیب کارایی و بهره‌وری کل شرکت، بهبود می‌یابد. با وجود تمامی این فواید، چرا بسیاری از مدیران از تفویض اختیار می‌ترسند؟ بعضی‌ها می‌ترسند با تفویض اختیار کنترلشان روی کارمندان و پروژه‌ها را از دست بدهند. بعضی نگران این هستند که پست سازمانیشان را از دست بدهند. برخی چنان تحت فشار زمانی هستند که ترجیح می‌دهند به جای صرف زمان برای آموزش دیگران، خودشان انجام کار را به عهده بگیرند. بعضی‌ها نسبت به تفویض اختیار محافظه کارند زیرا در گذشته تجربه‌ی ناخوشایندی از آن داشته‌اند. ممکن است کار واگذار شده، به شکل نامطلوبی انجام شده و یا در زمان مقرر به پایان نرسیده باشد. اگر چه تجربه نشان داده هنگامی که تفویض اختیار به درستی انجام شود، جایی برای چنین نگرانی‌هایی وجود نخواهد داشت. کتابی که در دست دارید به شما کمک می‌کند بتوانید از فواید تفویض اختیار بهره‌مند شوید. این کتاب به شما نشان می‌دهد چگونه روش مناسب برای تفویض اختیار را انتخاب کنید، مقدمات آن را فراهم کنید، کاری که قرار است تفویض کنید را انتخاب کنید و در نهایت آن کار را کنترل کنید. هر چه یاد گرفتن تفویض اختیار نیاز به تمرین و ممارست دارد ولی یاداش آن در برابر زمان و انرژی‌ای که شما صرف ارتقاء در این مهارت کلیدی کسب و کار می‌کنید بسیار ارزنده است.

بخش ۱

تفویض اختیار