

تفویض اختیار به چه معناست؟

اداره سازمانهای بزرگ و پیچیده امروزی، با تنوع فعالیت ها و مسایل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می باشند بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پائین تر و همچنین ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت ها، امری غیر ممکن به نظر می رسد. در چنین شرایطی مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت داشته باشند ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیر نظر خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام بردارند. یک سازمان ممکن است از منابع مالی کافی و نیروی انسانی مطلوب برخوردار باشد، برنامه های لازم را تنظیم کرده و ساخت و چارچوب سازمانی مناسبی را برای اجرای برنامه ها به وجود آورده باشند. با این همه ، اگر در چنین سازمانی تفویض اختیار صورت نگیرد و از اختیارات استفاده نشود عملاً هیچ کاری صورت نمی گیرد. برای اینکه یک سازمان به مثابه یک موجود زنده فعالیت خود را آغاز کند لازم است که مقامات عالی سازمان به تفویض اختیار دست بزنند. به عبارت دیگر روسا لزوماً باید از حق دستور دادن استفاده کنند تا کارکنان وظایف محول شده را انجام دهند . برای واگذار کردن اختیار به شخص دو راه وجود دارد: (۱) تمایل به قبول اختیار و (۲) اعمال قدرت که یکی مبتنی بر تشویق و تحریک است و دیگری مبتنی بر اجبار و تهدید. اما برای رهبری و اعمال اختیار و برخورداری از یک شیوه مطلوب مدیریت، باید این دو روش را با هم تلفیق کرد. اقتدار سازمانی صرفاً درجه ای از اختیار است که به افراد اعطا می شود تا امکان استفاده از قضاوت‌های شخصی برای آنها فراهم گردد. این مسئله که آیا اقتدار باید متمرکز باشد یا در سراسر سازمان پخش گردد معمولاً این سوال را مطرح می سازد که چقدر اقتدار باید پخش شود، عدم تمرکز جنبه اساسی تفویض را تشکیل می دهد زیرا اگر اقتدار تفویض نگردد متمرکز خواهد بود . تمرکز مطلق اقتدار در یک شخص قابل درک است ولی این امر متضمن این است که هیچ مدیر زیردستی وجود نداشته و بنابراین هیچ ساخت سازمانی وجود نخواهد داشت . در نتیجه می توان گفت که مقداری عدم تمرکز در همه سازمانها وجود دارد . از سوی دیگر تمرکز مطلق نیز نمی تواند وجود داشته باشد. زیرا اگر مدیران تمام اقتدار خود را تفویض نمایند، موقعیت مدیریتی آنها از بین خواهد رفت، پست آنها حذف خواهد شد و هیچ سازمانی موجودیت پیدا نخواهد کرد. درجه عدم تمرکز زیادتر خواهد شد اگر:

۱. هر قدر تعداد تصمیماتی که در پایین سلسله مراتب مدیریت اتخاذ می شود زیادتر باشد.
۲. هر قدر تصمیماتی که در پایین سلسله مراتب مدیریت اتخاذ می شود مهمتر باشد.
۳. هر قدر وظایفی که تحت تاثیر تصمیمات اتخاذ شده در سطوح پایینتر قرار می گیرد بیشتر باشد.
۴. هر قدر لزوم کنترل بر تصمیمات کمتر باشد.

اگر چه عدم تمرکز رابطه نزدیکی با تفویض اقتدار دارد، ولی مفهوم آن وسیعتر است: عدم تمرکز منعکس کننده فلسفه سازماندهی و مدیریت کردن است . عدم تمرکز مستلزم انتخاب دقیق تصمیماتی است که باید در ساختار سازمان جریان پیدا کند و تصمیماتی است که باید در بالا اتخاذ گردد و تعیین خط مشیها برای راهنمایی تصمیم گیری، انتخاب و آموزش افراد و کنترل های لازم می باشد. در حقیقت سیاست عدم تمرکز تمام زمینه های مدیریت را تحت تاثیر قرار داده و می تواند به عنوان عنصر اساسی یک سیستم مدیریتی تلقی گردد در واقع بدون عدم تمرکز مدیران نمی توانند از اختیار خود برای مقابله با اوضاع در حال تغییر دنیای کنونی استفاده کنند.

دکتر حمید سرایداریان