


| | | |
|--------------------------------|---|--|
| تاریخ تدوین: ۱۴۰۱/۱۰/۲۰ | <p style="text-align: center;">خط مشی تفویض اختیار</p> <p style="text-align: center;">دانشکده پیراپزشکی</p> |  |
|--------------------------------|---|--|

مدیریت و تفویض اختیار

مدیریت یعنی کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی

تفویض اختیار نیز به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، در یاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد.

بررسی ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیتهایی را که مدیران انجام می دهند می توانند به زیر دستان خود تفویض نمایند یا به عبارت دیگر زیر دستان قادر به انجام دادن آنها هستند. در این باره برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آنها را به دیگران یاد داده و تفویض نمایند.

مفهوم اختیار

در علوم اداری اختیار معادل Authority آمده است که به معنی حق تصمیم گیری است و بستر این مهم در هر سازمانی ساختار سازمانی است.

اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیتهای و اعمال دیگران.

اختیار با مقام و منصب سازمانی مرتبط است. هر مقام سازمانی دارای حقوق ویژه و لاینفکی است که شخص به هنگام احراز مقام بدان دست می یابد و با کنار گیری از مقام آنها را از دست می دهد.

بنابراین اختیار در سازمان و مدیریت از یک جایگاه رسمی و قانونی برخوردار است که از قانون اساسی، قوانین مجلس، اساسنامه ها، و ... نشأت می گیرد. رئیس سازمان دستور می دهد چون قانون به او اختیار و حق داده است.

نکته مهم این است که اختیار مرتبط با انجام کار است که اگر خشک و بی روح بکار برده شود از قابلیت پذیرش آن کاسته می شود که به تبع منجر به کاهش اثر بخشی و کارایی می گردد.

هنر مدیریت در آن است که با درایت خود به اقتضای محیط ضمن رعایت کلیه جوانب قانونی چنان آن را اعمال و بکارگیرد تا کارمند مشتاقانه به اطاعت و اجابت آن اقدام نماید.

تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند.

نکته مهم در تفویض اختیار مدیران را قادر می سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارت است از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند.

تفویض اختیار به مدیر کمک می کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد.

ارکان تفویض اختیار

مقصود از تفویض اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتواند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

- اطلاعات: درباره عملکرد سازمان به کارکنان اطلاعات لازم داده می شود.
- دانش و مهارت لازم: کارکنان بایستی دارای دانش و مهارت لازم جهت تامین هدفهای سازمان باشند. مدیران سازمان ها با اجرای برنامه هایی دانش و مهارت لازم به کارکنان را می آموزند تا آنها برای تامین هدفها نقشی فعال برعهده گیرند.
- قدرت: برای گرفتن تصمیمات مهم کارکنان بایستی از قدرت کافی برخوردار باشند.
- پاداش: پاداش کارکنان بر اساس عملکرد سازمان پرداخت شود.

اصول تفویض اختیار

تفویض اختیار از مافوق به زیر دست به منظور تحقق اهداف سازمان مبتنی بر اصول و موازینی است بشرح ذیل:

- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن؛ صلاحیت اساسی و اصلی اخذ تصمیمات مختص مدیر دستگاه است. انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند.
- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود زیرا نمی توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن نداشته باشد.
- تفویض اختیارات قابل فسخ است و تفویض کننده می تواند اختیارات تفویضی را بعضاً یا کلاً پس بگیرد.
- تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد.

گام های تفویض اختیار

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتند از:

- ۱- تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظاری می رود یعنی باید معلوم شود که از انجام فعالیت مورد نظر چه نتایجی باید به دست آید.
- ۲- واگذاری وظایف به زیر دستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیر دستان واگذار شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار داد. توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان باید متناسب و متوازن باشد.
- ۳- تفویض اختیار لازم: حدود اختیارات باید مشخص و روشن باشد و هیچ گونه ابهامی را در تصمیم گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد حدود اختیار نیز باید متناسب با آن تعدیل شود.
- ۴- تثبیت مسئولیت: فردی که وظیفه ای به عهده او واگذار شده است اخلاقاً مسئولیت دارد وظیفه ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

مزایا و محاسن تفویض اختیار

تفویض اختیار یک ضرورت و نیاز اساسی بوده و مزایای قابل توجه زیر را دارا می باشد:

- ✓ افزایش بازدهی
- ✓ ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار
- ✓ تقویت همکاری دسته جمعی
- ✓ تکامل انفرادی
- ✓ جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

توسعه مسئولیت فردی، هم برای کارکنان و هم برای سازمان مثر ثمر است. فرصت دادن به افراد برای این که ضمن کار، رشد و بلوغ حاصل کنند به آنان کمک می کند تا برای تحقق هدفهای سازمان قابلیتها و توانائیهای بیشتری را صرف کنند.

محدودیتهای تفویض اختیار که مدیر باید به آنها توجه نماید

طبق اصول مدیریت بعضی از کارها قابل تفویض نیست. در تفویض اختیار، محدودیت هایی را باید مدنظر داشت و نباید جز در شرایط استثنایی و فوق العاده آنها به زیردستان تفویض کرد. از جمله محدودیت های مذکور عبارتند از:

- ✓ امور پرسنلی؛ کسی که در غیابتان به عنوان جانشین شما منصوب شده نباید اختیار عزل و نصب همکاران را داشته باشد.
- ✓ تنبیه و اخراج کارمندان قابل تفویض نیست.
- ✓ برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ تعیین خط مشی های سازمانی
- ✓ نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد. بعضی از مدیران به خیال خودشان محکم کاری می کنند اما چنین کاری مخل مدیریت است.

تفویض اختیار در سازمانها و ادارات به ویژه سازمانهای بزرگ امری اجتناب ناپذیر است؛ اما مدیرانی موفق ترند که در بکار گیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیر دستان داشته باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف، حیطه مسئولیت سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند.

تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین نرم افزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می بخشد.

تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و ماموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه ای بودن آن و ... استوار باشد.

تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرایند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و باز خوردهای لازم را به تفویض شونده ارائه نماید.

| | | |
|--|---|---|
| <p>تصویب کننده: دکتر فریبرز فائق رئیس دانشکده</p> | <p>تایید کننده: مهندس سیدمجتبی حسینی کوه کمری معاون پشتیبانی دانشکده</p> | <p>تهیه کننده: معصومه بابائی سرپرست امور اداری دانشکده</p> |
|--|---|---|