

# تحلیلی بر تقسیم کار در سازمان‌ها؛ ضرورت، مزایا و معایب آن

نظریه های سازمان و مدیریت پیشرفته



پیمان زندیه

نگاهی به لیست سودآورترین شرکت‌های دنیا بیندازید. به نظر شما علت موفقیت آن‌ها چه چیزهایی می‌تواند باشد؟ اگر کمی جستجو کنید بی‌شک متوجه خواهید شد که این کسب‌وکارها از مزایای **تقسیم کار** در **سازمان‌ها** بهره می‌برند. مدیران رتبه‌های بالا برای داشتن فرصت کافی به منظور انجام وظایف مدیریتی و تمرکز بیشتر، ناگزیر به تفویض اختیارات خود به مدیران زیردست و کارمندان دیگر هستند. شاید با دیدن عبارت تفویض اختیار به فکر معنی آن افتاده باشید. باید بگوییم که این عبارت در مقاله‌ی پیش‌رو زیاد تکرار شده است پس خوب است که در همین ابتدا به تعریف آن پردازیم.

تقسیم کار در سازمان‌ها یک رویکرد حیاتی است که بهبود کارایی و بهره‌وری را تسهیل می‌کند. با تخصیص افراد به وظایف و بخش‌های خاص، می‌توان بهترین استفاده از مهارت‌ها و تخصص‌های هر کسب‌وکارمند را حاصل کرد. این فرآیند نه تنها منجر به افزایش تخصص در هر بخش می‌شود بلکه ارتباطات موثرتری بین اعضای سازمان فراهم می‌آورد. از طرفی، تقسیم کار باعث بهبود کیفیت خدمات و تولیدات می‌شود و افراد را قادر می‌سازد تا به شکل متخصصانه در زمینه‌های خود عمل کنند. این رویکرد، به سازمان امکان می‌دهد تا با چالش‌ها و تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار مواجه شود و سازگاری بهتری ایجاد کند. در نتیجه، تقسیم کار نقش اساسی در بهبود عملکرد و پیشرفت پایدار سازمان‌ها ایفا می‌کند.

به‌طور کلی منظور از تفویض اختیار فرآیندی است که مدیر بدون انتقال مسئولیت نهایی خود، بخشی از اختیار مشروعش را به کارمند تحت نظارتش واگذار می‌کند.

اگرچه ممکن است یک مدیر وسوسه شود که تمام کارها را به‌تنهایی انجام دهد. اما تجربه ثابت کرده است که چنین کاری بسیار غلط است. در جریان تفویض اختیار، دادن آزادی عمل برای ابتکار به خرج دادن و شکوفایی استعدادهای کارمندان امری ضروری به نظر می‌رسد و یک مدیر باهوش می‌داند که چگونه وظایف را تخصیص دهد و چه کسی برای انجام چه کار خاصی شایسته‌تر است. در مقاله‌ی پیش‌رو به مراحل، مزایا و موانعی که در راه تفویض اختیار و تقسیم کار در سازمان‌ها بر سر راه مدیران قرار می‌گیرند صحبت می‌کنیم.

مروزه سازمانها با شرایط محیطی و فن آوری مختلف روبرو هستند و مدیرانی موفق هستند که بتوانند شرایط درون سازمانی خود را به خوبی تشخیص داده و همچنین با بهره مندی از مهمترین نظریه‌ها و اصول مدیریت از مناسبترین آنها به منظور افزایش بهره‌وری و حفظ حیات سازمان خود استفاده کنند.

شرایط محیطی و فرهنگی و منابع انسانی و وظایف آنها به عنوان عوامل مستقل و تعیین کننده و مجموعه نظریه‌ها و اصول مختلف در شرایط محیطی مختلف، هر مدیریت است. در این مجموعه یکی از وظایف اصلی مدیریت در سازمانها تحت عنوان «تقسیم کار» مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و توضیح داده شده است. همچنین سعی بر آن بوده که با توجه به پیشرفت صنعت در سراسر جهان و متغیر بودن روشها و اصول و عقاید مدیران امروزی در سازمانها و مدیریت آنها چگونگی استفاده از نظریه‌های مختلف اندیشمندان مدیریتی در شرایط مختلف محیطی و درون سازمانی ارائه گردد.

بطوریکه ضمن بیان مفهوم تقسیم کار و وظایف در سازمان تاریخچه تقسیم کار، تقسیم کار و لزوم و اهمیت آن در صنعت و سازمانها و رابطه آن با مدیریت، تواناسازی کارکنان در سازمانها و نظریه مدیر موفق در

صنعت جهانی تو ضیح داده شده است که در جمع آوری این مجموعه سعی بر آن بوه است که ضمن به روز بودن مطالب مطالعه آن ساده و روان باشد.

### تعریف تقسیم کار

انسان از ابتدا که به تشکیل زندگی اجتماعی پرداخت به ضرورت تقسیم کار در فعالیتهای گروهی پی برد و رفته رفته در نظامهای اجتماعی به عنوان ابزاری مناسب و موثر در خدمت مدیریت مورد توجه قرار گرفت امروزه عملیات سازمانها آنقدر پیچیده و گسترده شده است که بدون تقسیم کار نمی توانند به حیات خود ادامه دهند.

تقسیم کار نه تنها از مهمترین وظایف یک مدیر است بلکه بر مبنای آن سازمان و مدیر به تحقق اهداف تعیین شده در سازمان دست می یابند زیرا یک مدیر بدین دلیل برنامه ریزی، رهبری و نظارت می کند تا تحقق اهداف سازمان بوسیله انجام کار توسط کارکنان تضمین شود بدین منظور به تعریف کلی تقسیم کار می پردازیم:

تقسیم کار عبارت است از تقسیم وظایف سازمانی بر اساس اصل تخصص بین اعضای سازمان، این اصل همان تخصصی کردن کارها است، که اقتصاد دانان و اندیشمندان مدیریتی برای استفاده با صرفه نیروی کار برای اولین بار پیشنهاد کرده اند. رعایت این اصل موجب افزایش سطح کارایی می گردد. زیرا افراد عهده دار وظایف و تکالیفی می گردند که برای انجام آن از شرایط لازم برخوردارند و معتقد بودند که اصل تقسیم کار در کلیه فعالیتهای سازمان قابل استفاده است و باید بر اساس تخصص افراد به تقسیم منظم وظایف تامین اختیار قانونی و تامین حقوق مناسب پرداخت و هر کس در سازمان باید فقط در حوزه مسئولیت خود مشغول باشد و در نقش و مسئولیت دیگران دخالت نکند که با اعمال تخصص گرایی این امکان برای فرد فراهم می شود تا در زمینه مربوط از بالاترین سطح تجربه و تخصص برخوردار شود و تولیدات نیز افزایش یابد.

## تاریخچه تقسیم کار

از آنجایی که انسان طبعاً اجتماعی خلق شده است و در زندگی اجتماعی تحت تاثیر طبیعت و فطرت خود است بخش مهمی از سعادت خویش را در سایه چنین نیروی فطری جستجو می کند یکی از ارکان زندگی اجتماعی « مدیریت » است در اجتماع منافع و مقاصد افراد با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند و به منظور ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط صحیح بین افراد ، هدایت و راهنمایی به سوی هدف ، نظارت بر کارها و مهمتر از همه تقسیم وظایف بین افراد و مدیریت ضروری می باشد و در نظام اجتماعی ، مدیریت محور زندگی است.



مطالعه تاریخ و تتبع در زندگی بشر نیز ضرورت مدیریت را اثبات می کند زیرا از آغاز تا به امروز در هر کجا که چند نفر انسان به منظور تعاون و همکاری دور هم جمع شده اند نیاز به مدیریت احساس شده است و برای هدایت جمع خود ، فردی را به عنوان رئیس انتخاب کرده اند ، چه بسیاری ملت‌هایی که از نظرامکانات مادی ، فکری و مایه های غنی فرهنگی هیچ کمبودی نداشته اند ، ولی به دلیل نداشتن مدیری مدبر و رهبری آگاه که بتواند با برنامه ریزی صحیح و سازماندهی محکم و تعیین و تقسیم وظایف بین افراد و کارکنان از نیروهای موجود در جهت هدف استفاده کند ، در سرا شیبی سقوط و شکست قرار گرفته اند بر عکس ملت‌هایی بوده اند که از کمترین امکانات با برنامه ریزی و هدایت نیروهای خود ، بزرگترین افتخارات را به دست آورده اند.

در دنیای کنونی عوامل محیطی به شدت دستخوش تغییر و تحول است شرایط لازم در دسترس مدیران قرار ندارد و انتظارات بندرت تحقق می یابد بنابراین وظیفه مدیران با توجه به پیچیده بودن سازمان‌های امروزی و عدم قطعیت در دانش مدیریت ، بسیار سنگین و پیچیده است . با وجود این جوامع بشری و سازمانها به گونه های مختلف از مدیریت بهره می گیرند و لازمه پیشرفت در هر کاری ایجاد هماهنگی بین عاملین اجرایی هدایت نیروهای مادی و معنوی برقراری ارتباطات صحیح و نظارت بر امور و مشخص کردن وظایف انسانی است.

همانطور که گفته شد تقسیم کار یکی از وظایف مدیریت به شمار می رود که با پیدایش مدیریت خود به خود در کنار مدیریت ضرورت پیدا می کند. در تمدن بابلیان مدیریت در زمینه های کنترل مالی و نگهداری آمار و ارقام بوده است. پس از آن مصریان برای نخستین بار مدیریت و اداره امور دولتی را به طور غیر متمرکز و با حداقل کنترل و نظارت حکومت مرکزی به اجرا در می آورند که همین امر بعدها باعث انقراض پایه های امپراتوری آنها می گردد رومی ها نیز همان روش مصری ها را در اداره امود دنبال کردند و پیرو سیستم غیر متمرکز و غیر قابل کنترل اداره بوده اند.

فلاسفه چین قدیم در زمره اولین کسانی بوده اند که در حسن انجام خدمات کشوری مسئله انتخاب کارمند را بر اساس روشهای منظم پیشنهاد کرده اند و اصل تخصص را در مورد به کار گماری کارکنان اعمال کردند. یونانیان باستان پیش از هر ملت دیگری مدارک و اسنادی دال بر استفاده از اصول مدیریت در اداره امور کشوری و دستگاه های حکومتی خود بر جای گذاشته اند. در نوشته های «گرنفون» موضوع هایی نظیر تخصصی کردن کارها، قابل تعمیم بودن اصل مدیریت، مدیریت به عنوان یک هنر، انتخاب کارمند، تفریض اختیار و تقسیم کار به چشم می خورد. تقریباً تا قرن نوزدهم اشاعه افکار مدیریت زیاد قابل توجه نبوده است و روند مدیریت صرفاً بر مبنای آزمون و خطا اعمال شده است. همچنین در تاریخ اداره امور خلاصه می شود با آنکه مدیریت در

سازمانهای سیاسی و نظامی شروع شده ولی این نویسندگان علمی مدیریت، آثار خود را در مورد صنعت و سازمانهای صنعتی و تولیدی نوشته اند بطوری که «آدام اسمیت» در کتاب معروف خود «ثروت ملل» و همچنین پیروان او بحث های اداری خود را درباره موضوعات صنعت و کارخانه متمرکز کرده و درباره وظیفه مدیران و تامین تقاضای مشتریان، طرح ریزی، تامین و عرضه کالا، بویژه «اصل تقسیم» کار سخن گفته اند

در قرن بیستم در علم و فن اداره امور سازمان تکامل چشم گیری رخ داده است که نظریه های مدل ما شین گونه مدیریت که شامل مدیریت علمی، اداری، بوروکراسی و علم مدیریت است ایجاد و توسعه یافته است. بوروکراسی توسط جامعه شناسان مورد توجه قرار گرفت و نظریه های علمی مدیریت و اداری توسط آنهایی که علاقمند به مسائل علمی بودند مطالعه و بررسی گردید و تاکید مدیریت علمی بر روی کار فردی و سرپرستی فنی در فعالیتهای تولیدی صنعتی بود و یک دید فرد با تاکید بر عناصر و فرایند کار داشتند.

مدیریت علمی و محصول شرایط اقتصادی - اجتماعی انقلاب صنعتی است. انقلاب صنعتی باعث مکانیزه شدن تولید و افزایش ظرفیت های تولید شده و همچنین مسائل زیادی بین روابط مدیریت و کارگران پیش آورد.

«فرد ریک تایلور» به عنوان پدر مدیریت علمی برای نخستین بار به شناسایی نارسایی کارخانه پی برد و متوجه شد که مدیران از مسئولیتهای و وظایف زیردستان خود درک روشنی ندارند، هم مدیریت و هم کارگران از موضوع بازدهی بی اطلاع هستند مدیران نمی دانستند کار مناسب روزانه و همچنین دستمزد مناسب به چه میزان باید باشد و این فکر اساسی را به مغز خود راه نمی دادند که می توان با تقسیم کار و افزایش بازده کار اضافه درآمد را به حدی بالا برد که هم کارفرما و هم کارگر هر دو از مزایای آن به اندازه کافی بهره مند شوند.

اتحادیه های کارگری در ابتدا تایلور را به اتهام استثمار کارگران و بیکار شدن آنها به محاکم کشیدند و او در مقابل مجلس نمایندگان آمریکا از نظریاتش دفاع نمود و نکته کانونی نظریات تایلور همواره این بود که اگر چنانچه بازده تولید بالا برده شود هزینه ها کاهش یافته و منافع سازمان تولیدی افزایش می یابد و با ازدیاد بازده کارگران بر میزان دستمزد آنان افزوده می گردد در واقع هدف اصلی تیلور ازدیاد درجه کارایی موسسات تولیدی صنعتی از طریق یافتن راه بهتر انجام کار در کمترین زمان ممکن و با مناسب ترین وسایل و ابزار تولید بود ، به نظر او رسیدن به این هدف مستلزم همکاری صمیمی مدیران و کارکنان و مهمتر از آن تقسیم صحیح وظایف و کارها میان این دو دسته می باشد . و نتیجتاً اصول علمی تایلور در مدیریت واحدهای صنعتی را می توان چنین بیان کرد : تقسیم کار مناسب بین کارکنان و کارگران و مدیران به جای روشهای متداول گذشته که تقریباً تمامی کار و مسئولیت به کارگران تحمیل می شد .  
انتخاب مناسبترین کارگر برای هر شغل و آموزش آن به منظور انجام دادن صحیح و دقیق شغل و همچنین دستمزدها باید متناسب با تولید و بر اساس استانداردهایی باشد که با مطالعه زمان تعیین شده اند .



به کارگیری روشهای علمی در انجام هر کار به جای روشهای غیر علمی متداول تمام حرکات کارگران و مراحل انجام کار باید به طور علمی بررسی شود و مناسبترین حرکات تعیین شود.

ایجاد همکاری صمیمانه بین مدیران و کارگران

به منظور حاکم شدن اصول فوق باید از روشهای زمان سنجی ، حرکتسنجی ، استاندارد کردن ابزارها ، عملیات و حرکات کارگران در انجام وظایف و همچنین از سیستم پرداختهای تشویقی برای انجام وظایف و کار بهتر از سوی کارگران استفاده شود.

### **\*مزایای تقسیم کار در سازمان ها :**

1. \*بهبود تخصص: تقسیم کار به افراد اجازه می‌دهد که در زمینه‌های خاص تخصص پیدا کنند و مهارت‌های خود را توسعه دهند.
2. \*افزایش بهره‌وری: با تخصیص وظایف به افراد با تجربه و مهارت مناسب، بهره‌وری و کیفیت خدمات یا تولیدات افزایش می‌یابد.
3. \* سازمان‌دهی بهتر: تقسیم کار سازمان را به قطعات کوچک‌تر و مدیریت پذیرتر تقسیم می‌کند که موجب سازمان‌دهی و مدیریت بهتر منابع می‌شود.
4. \*اداره‌ی منابع انسانی: امکان انتخاب و اعمال استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی برای بهبود عملکرد و پیشرفت افراد فراهم می‌شود.

### **\*معایب تقسیم کار در سازمان ها :**

1. \*احتمال احساس خستگی و خستگی شغف: تخصص بیش از حد در یک حوزه ممکن است باعث احساس خستگی و کاهش شغف شود.
2. \*کاستی از تنوع کاری: افراد ممکن است در نتیجه تقسیم کار، تجربه کمتری از انجام وظایف مختلف پیدا کنند و تنوع کاری کاهش یابد.
3. \*مشکلات ارتباطی: تقسیم کار ممکن است باعث کاهش تعاملات میان افراد مختلف شده و مشکلات ارتباطی ایجاد کند.
4. \*مشکلات تطبیق: در مواقع تغییرات سریع، تقسیم کار ممکن است سازمان را با مشکلات تطبیقی مواجه کند.

### **چگونه باید تفویض اختیار کنیم؟**

به‌طورکلی تفویض اختیار در چهار مرحله صورت می‌گیرد:

#### **۱- شفاف‌سازی و مشخص کردن موضوع:**

شما باید برای کارمندان کاملاً مشخص کنید که چه امکاناتی را قرار است به او بدهید و در ازای آن انتظار دارید چه نتیجه‌ای را کسب کنید؟ این بسیار اشتباه است که فکر کنیم آن کارمند خودش با سازمان آشنایی دارد و نیازی به توضیح شنیدن در مورد دغدغه‌ی ما ندارد.

#### **۲- آموزش:**

باید زمانی را برای آموزش فردی که به او مسئولیت‌هایی را محول کرده‌اید، اختصاص دهید. این آموزش‌ها می‌توانند تجربه‌ی شما یا کارمندان دیگر و یا دانش فنی در مورد آن کار باشد.

### ۳- ارزیابی میزان وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری فرد:

باید به میزان مسئولیت‌پذیری افراد در هنگام تقسیم کار در سازمان‌ها توجه کنید. افرادی که برای انجام ندادن کارهایشان به دنبال بهانه هستند مسلماً گزینه‌ی خوبی برای تفویض اختیار نیستند.

### ۴- توجه به میزان پاسخ‌گویی فرد:

این مورد بسیار مهم است و معنایش این است که کارمند باید یک درگاه پاسخ‌گویی داشته باشد و به شما توضیح دهد که با امکاناتی که در این مدت داشته است چه کارهایی را بهبود بخشیده و پیش برده است؟



### ۴ مزیت تفویض اختیار برای مدیران سازمان

#### ۱- افزایش بازدهی کارکنان

بزرگ‌ترین مزیت تقسیم کار در سازمان‌ها بالا رفتن بهره‌وری و بازدهی تک‌تک اعضای یک گروه است و همین موجب می‌شود تا در آینده بهره‌وری حقیقی کل سازمان نیز افزایش یابد. مدیری که فرصت انجام یک کاری را ندارد آن را به فرد دیگری محول می‌کند و به این طریق هر فردی یک وظیفه‌ی مشخص پیدا می‌کند و واگذاری فعالیت‌ها باعث افزایش خروجی مجموعه می‌گردد.

#### ۲- کشف و شکوفایی استعدادها و پرورش مهارت‌های شغلی کارکنان

با تقسیم کار در سازمان‌ها توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان نیز پرورش می‌یابد. همان‌طور که می‌دانیم افراد از ظرفیت‌ها و استعدادهای متفاوتی برخوردارند که می‌توانند کار همدیگر را تکمیل کنند. یک مدیر نمی‌تواند همه‌ی کارها را از صفر تا صد خودش انجام دهد و مسلماً در برخی بخش‌ها توانایی و مهارتش بالاتر و در برخی قسمت‌ها کمتر است. برای بالا بردن کارایی یک سازمان باید هر وظیفه به فردی که بالاترین توانایی را دارد سپرده شود.

تفویض اختیار به کارمندان همچنین باعث می‌شود که آن‌ها در کارشان ماهر و حرفه‌ای شوند. حتی اگر در ابتدای کار مهارت چندانی نداشته باشند؛ چراکه آن کار را به‌صورت مداوم باید انجام دهند و همین استمرار باعث می‌شود که چیزهای زیادی بیاموزند. از طرفی یک مدیر با تقسیم کار در مجموعه خود و دادن اختیار در

کار باعث رشد کارمندان می‌شود و به تدریج آن‌ها را برای تصدی‌های بالاتر آماده می‌کند تا در صورت غیبتش بتوانند تا حدودی جای خالی‌اش را پر کنند.

### ۳- صرفه‌جویی در زمان

وقتی کارمندان یک کار تکراری را در درازمدت انجام می‌دهند زمان مفید زیادی را صرفه‌جویی می‌کنند. چراکه در طول زمان جزئیات زیادی را درباره‌ی آن وظیفه یاد گرفته‌اند و می‌توانند بدون ذره‌ای اتلاف وقت کار را با سرعت بالایی انجام دهند. این در حالی است که اگر فرد نا آشنا و تازه واردی بخواهد همان کار مشابه را انجام دهد لازم است تا دوره‌های آموزشی زیادی ببیند تا بتواند با مهارت و سرعت بالا از عهده آن برآید. مدیر با تقسیم کار در سازمان می‌تواند علاوه بر صرفه‌جویی، زمان بیشتری را برای برنامه‌های استراتژیک و خط مشی‌ها اختصاص دهد.

### ۴- افزایش انگیزه‌ی کارکنان

وقتی یک کارمندی بارها و بارها یک کار را انجام می‌دهد به صورت ناخودآگاه ایده‌های جدیدی در ارتباط با چگونگی انجام کار به روش‌های خلاقانه‌تر به ذهنش می‌رسد و وقتی می‌بیند که ایده‌هایش مفید هستند و دیده شدند انگیزه‌اش برای انجام آن وظیفه دوچندان می‌شود. نتیجه این می‌شود که کاری که یک مدیر با بی‌حوصلگی به پایان می‌رساند یک کارمند مشتاق با جان و دل انجام می‌دهد و کیفیت کار را بالا می‌برد.

اینجا است که ممکن است ببینیم تقسیم کار در سازمان‌ها باعث تولیدات ارزان قیمت‌تری هم شود چون زمان تولید محصول کاهش پیدا کرده و از لوازم و دستگاه‌های کمتری استفاده شده است. پس به بهای کمتری فروخته می‌شود و امکان خرید برای اقشار ضعیف‌تر هم فراهم می‌شود.



## آیا تقسیم کار می‌تواند برای سازمان‌ها معایبی داشته باشد؟

ما در این قسمت موانع و معایبی را که از دید برخی مدیران و کارمندان وجود دارند را بررسی می‌کنیم و می‌فهمیم که چرا برخی مدیران از تفویض اختیار ممانعت می‌کنند؟ چرا کارمندان هستند که از پذیرش این پیشنهاد می‌ترسند؟



### ۵ دلیل مهمی که مدیران از تفویض اختیار اجتناب می‌کنند؟

#### ۱- خودشان را در انجام وظایف تواناتر می‌بینند:

برخی از مدیران به تقسیم کار در سازمان‌ها اعتقادی ندارند و متمایل به مدیریت اختاپوسی هستند. یعنی مثل اختاپوس دست‌های زیادی برای چنگ انداختن به امور خرد و کلان دارند و فکر می‌کنند که فقط خودشان می‌توانند وظایف را به درستی به سرانجام برسانند و بهتر از دیگران تصمیم‌گیری می‌کنند. آن‌ها خوب می‌دانند که توضیح ابعاد مختلف مسئولیت به زیردستان چقدر نیازمند به صرف وقت زیاد است و شکیبایی لازم برای تشریح، سرپرستی و تصحیح اشتباهات را ندارند. افرادی که با این نوع از مدیران کار می‌کنند، قبلاً مسئولیت‌های دشواری به آن‌ها داده نشده است پس در ارتقای مقام به مشکل برمی‌خورند.

#### ۲- عدم وجود احساس امنیت و اطمینان نسبت به کارمندان:

بعضی از مدیران ترجیح می‌دهند که خودشان تمام اختیارات را برعهده بگیرند و تقسیم کاری در سازمان نداشته باشند. چراکه به کارمندانشان اعتماد ندارند و نمی‌خواهند که در مقابل رؤسای خود سرافکنده شوند. همچنین ممکن است با دیدن توانایی بیشتر زیردستانشان در مقام رقابت با آن‌ها قرار بگیرند و احساس ترس کنند که مبادا قدرتشان را از دست بدهند.

#### ۳- ناتوانی در توضیح دادن دقیق و شفاف وظایف به کارمندان:

مدیرانی هستند که توانایی سازماندهی و انتقال دادن افکار و اندیشه‌هایشان را به کارمندان ندارند، نمی‌توانند توضیح لازم و کافی بدهند و فعالیت‌ها را به خوبی و سیستماتیک تشریح نمی‌کنند. این نوع از مدیران به این خاطر که از ضعف خودشان آگاه هستند اعتماد به نفسی برای تفویض اختیار به کارمندان ندارند و نمی‌خواهند خودشان را در معرض انتقاد قرار دهند.

#### ۴- انحصاری بودن خدمات و فعالیت‌های سازمان:

اکثر سازمان‌های دولتی خدمات انحصاری دارند و رقیبی برای خود نمی‌بینند و همین باعث بی‌تفاوتی و عدم پاسخ‌گویی صحیح آن‌ها می‌شود. در صورتی‌که با وجود رقیب، برای حفظ موقعیت و بقای خود، مشارکت همه جانبه کارکنان خود را خواستار می‌شوند و چاره‌ای جز تقسیم کار در سازمان‌ها ندارند.

#### ۵- وجود ملاحظات سیاسی و سعی در مخفی نگاه داشتن برخی از مسائل و اطلاعات سازمان



چرا برخی از کارمندان پیشنهاد تفویض اختیار را نمی‌پذیرند؟

#### ۱- نداشتن انگیزه‌ی کافی برای تقبل مسئولیت‌های بیشتر:

بدین معنی که اگر کارمند بداند که پاداش کافی به‌صورت حقوق و مزایای مناسب یا فرصت‌های ترفیعی در کار نیست، از پذیرش اختیار بیشتر امتناع می‌کند و انگیزه‌ای برای این کار نخواهد داشت.

#### ۲- ترس از مورد انتقاد و سرزنش قرار گرفتن:

این امر مخصوصاً در کارمندانی که قبلاً هم مرتکب اشتباهاتی شده‌اند بیشتر به چشم می‌آید. همچنین ممکن است کارمند به توانایی‌اش برای انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و سعی در پنهان کردن آن دارد.

در زمان تفویض اختیار باید به چه نکاتی توجه کنیم؟

۱- مدیر برای تفویض اختیار باید یک سری خصوصیات داشته باشد از جمله اینکه:

- برخورداری از روحیه همکاری و به کار گیری نظرات دیگران.
- به زیردستانش اعتماد کند.
- در زمان تصمیم گیری به کارمندان آزادی عمل بدهد.
- فرهنگ سازمان را به درستی تجزیه و تحلیل کند.
- در مورد اینکه چه کارهایی را به چه کسانی محول کند، تصمیم بگیرد.
- سیستم بازخورد نتایج ایجاد کند و معیار سنجی داشته باشد.

۲- او باید بداند چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی لازم است تا به فردی اختیاراتی را محول کند. این مهارت‌ها در سه دسته‌ی زیر می‌گنجند:

#### • مهارت تصمیم‌گیری

- مهارت مدیریت اولویت‌ها
- مهارت مدیریت برنامه‌ریزی

۳- یک مدیر باید بداند که چه چیزی را می‌خواهد تفویض اختیار کند. چند موردی که او می‌تواند برای کارکنانش توضیح دهد به شرح زیر هستند:

- مدت زمان لازم برای انجام کار را برای آن‌ها توضیح دهد.
- روش‌هایی را که مایل به تعقیب آن‌هاست را به طور شفاف بیان کند.
- چه نوع نتایجی را انتظار دارد و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- فرد مجاز به انجام چه نوع تصمیم‌گیری‌هایی است و از چه منابعی می‌تواند استفاده کند؟
- در چه مواقعی و چگونه باید به مدیر گزارش دهد؟

۴- خوب است مدیر توجه داشته باشد که برای تفویض اختیار، کارکنان باید به روشی مناسب انتخاب شوند و آموزش‌های لازم را ببینند. برای این منظور می‌تواند ده درصد کل زمان پیش‌بینی شده پروژه را با شخص مورد نظر همراه شود و با هم بر روی پروژه کار کنند. این ده درصد حکم همان زمانی است که باید صرف آموزش و انتقال تجربه به افراد کند. مدیر باید در این دوره‌ی زمانی مسائل غیر شفاف را برای فرد مشخص کند. این کار در وقت و هزینه صرفه‌جویی می‌کند و باعث ارتباط و اعتماد بیشتر مرئوسان و رئیسان می‌شود.

۵- مدیران باید توجه داشته باشند که کارمندان از نظر شخصیتی و مدل رفتاری با هم یکسان نیستند و به لحاظ خلق و خو با یکدیگر فرق دارند. در طی سال‌های اخیر درباره‌ی گونه‌های شخصیتی ارزیابی‌های مختلفی صورت گرفته است که یکی از بهترین آن‌ها آزمون دیسک است. این آزمون نقاط قوت و ضعف، اهداف، امیال

و توانمندی‌های بالقوه‌ی افراد را مشخص می‌کند. پس به نظر می‌رسد که استفاده از آن برای تقسیم کار در سازمان‌ها اولویت داشته باشد.

## کلام آخر

در نگاه کلی، تقسیم کار در سازمان‌ها مزایا و معایب متعددی دارد. از جمله مزایا می‌توان به بهبود تخصص، افزایش بهره‌وری، سازمان‌دهی بهتر و اداره‌ی منابع انسانی اشاره کرد. اما این رویکرد همراه با معایبی نظیر احتمال احساس خستگی، کاستی از تنوع کاری، مشکلات ارتباطی و مشکلات تطبیق نیز همراه است

در نهایت، توازن میان تقسیم کار مناسب و مدیریت دقیق آن می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از مزایا بهره‌مند شوند و همزمان معایب آن را به حداقل برسانند. انعطاف‌پذیری در اجرای تقسیم کار و توجه به نیازها و مشکلات افراد می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و ارتقاء کیفیت زندگی شغلی داشته باشد. مانند بسیاری از مهارت‌های دیگر، تقسیم کار در سازمان‌ها نیز قابل یادگیری است. اگر اینکار به درستی انجام شود سازمان شما را به سمت چابکی برده و در صورت تکرار در طول سالیان دراز سودآوری شما را بالا می‌برد. باید توجه داشته باشید که امروزه سود لزوماً در فروش بیشتر و جذب پول نیست. بلکه با حذف هزینه‌ها به نوعی می‌توانید سود خود را افزایش دهید و این اقدام به کمک تفویض اختیار قابل اجرا است.

0