

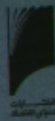
مدیریت

تفویض اختیار

برنامه‌ای برای ارتقای کارکنان و افزایش بهره‌وری

برایان تریسی

ترجمه صالح سپهری‌فر، مهدی شهبازی



مویض انبیار / نامبر / انتشارات / تهران / ۱۳۹۲ / ۱۰۰ / نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۰۶-۱۴-۹ / مهدی شهبازی / طراح جلد و یونیفورم / حسن کریمزاده / صفحه‌آراء / مریم فتاحی / ناظر فنی / نوشته
صادقی آزاد / نویسنده / چاپ / شمارگان: اول / ۱۳۹۲ / ۱۰۰ / نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۰۶-۱۴-۹ / اینوگرافی / نقده‌آبی / چاپ و صحافی / شادرینگ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد
است / نشانی انتشارات و فروشگاه: تهران / خیابان شهید مطهری / بین میرزای شیرازی و سنایی / شماره ۳۷۰ /
تلفن: ۰۲۳-۸۷۷۶۲۷۲۰ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک: book@den.ir / پایگاه اینترنتی: book.den.ir

مقدمه مترجمان	۹
مقدمه	۱۱
فصل ۱: ارزشمندترین منبع موجود را تقویت کرده و آن را شکوفا کنید	۱۵
فصل ۲: باورهای نادرست را که مانع تفویض اختیار مؤثر می شوند بشناسید	۱۷
فصل ۳: نقطه آغازین تفویض اختیار	۲۳
فصل ۴: مدل کارخانه‌ای مدیریت	۲۹
فصل ۵: بخش نتایج عمده را مشخص سازید	۳۵
فصل ۶: معیارهایی برای عملکرد ممتاز تعیین کنید	۴۱
فصل ۷: بر مبنای اهداف مدیریت کنید	۴۷
فصل ۸: سه ویژگی بهترین مدیران	۵۳
فصل ۹: هفت اصل کلیدی برای تفویض اختیار	۵۹
فصل ۱۰: با توجه به استثنائات مدیریت کنید	۶۵
فصل ۱۱: خود را همچون یک معلم بدانید	۶۹
فصل ۱۲: اعتماد به نفس کارکنان خود را بالا ببرید	۷۳
فصل ۱۳: تصمیم‌سازی را نیز تفویض کنید	۷۷
فصل ۱۴: روند اجرای انتظارات خود را پیگیری کنید	۸۳
فصل ۱۵: با ارائه بازخورد منظم به کارکنان، زمینه رشد آن‌ها را فراهم کنید	۸۷
فصل ۱۶: مدام به کارکنان خود انگیزه بدهید	۹۳
فصل ۱۷: رهبری موقعیتی را به کار گیرید	۹۹
فصل ۱۸: چهار سبک اصلی شخصیتی را شناسایی کنید	۱۰۳
فصل ۱۹: سه سبک رهبری	۱۱۱
فصل ۲۰: از تفویض اختیار معکوس پرهیز کنید	۱۱۷

مقدمه مترجمان

تفویض اختیار، یکی از مهم‌ترین وظایف همه مدیران است. محدود بودن وقت مدیر دلیل اصلی است که تفویض اختیار را امری ضروری می‌سازد. جالب اینکه تفویض اختیار تنها سپردن کار به سایر کارکنان نیست، بلکه در صورت اجرای درست آن می‌توان زمینه افزایش توانمندی‌های کارکنان و در نتیجه رشد و بالندگی آن‌ها را فراهم آورد. همچنین از آنجا که پیگیری کارهای سپرده شده به کارکنان، درست به اندازه تفویض اختیار مهم است، نظارت درست و مؤثر نیز یکی از بایدهای پیش روی مدیران خواهد بود.

این کتاب سومین جلد از مجموعه‌ای پنج جلدی است که توسط برایان تریسی نوشته شده است. برایان تریسی در این کتاب‌ها، تجربیات و دانش حاصل از چند دهه کار و مطالعه خویش را که در گذشته در قالب چندین کتاب به صورت پراکنده بیان کرده بود این بار به شکلی متمرکز و البته کاربردی بیان می‌دارد.

در پایان بر خود لازم می‌داریم مراتب سپاس‌گذاری خود را از دوست بزرگوارمان جناب آقای دکتر احمد محمدی که زحمت تهیه کتاب زبان اصلی را متقبل شدند اعلام نماییم.

صالح سپهری‌فر، مهدی شهبازی

تابستان ۱۳۹۲

تفویض اختیار یکی از اساسی‌ترین مهارت‌ها در مدیریت مؤثر است. بدون داشتن توانایی تفویض اختیار مؤثر و مناسب، نمی‌توانیم از همه توانمندی‌های بالقوه خود به عنوان یک مدیر بهره‌مند شویم. یکی از تعاریف ارائه شده برای «مدیریت» عبارت است از «دستیابی به نتایج مد نظر با استفاده از دیگران». جالب اینجا است که از دل همین تعریف می‌توان مفهوم تفویض اختیار مؤثر کارها، وظایف و مسئولیت‌ها را دریافت. تمایل و توانایی شما برای تفویض اختیار، امری ضروری برای پیشرفت و نیز موفقیت شما در شغل‌تان به شمار می‌رود.

بسیاری از مدیران در تفویض اختیار به مشکلاتی برخورد می‌کنند. این مدیران یا تمایلی به تفویض اختیار ندارند و یا اینکه توانایی آن را ندارند و همین امر می‌تواند مانعی در برابر پیشرفت آن‌ها ایجاد کند. از آنجا که در صورت عدم تفویض اختیار برخی کارها، باید مدیر خودش آن‌ها را انجام دهد، مدیرانی که تفویض اختیار نمی‌کنند، در نهایت با انبوهی از کارها و مسئولیت‌ها روبه‌رو خواهند شد که باید به تنهایی به انجام رسانند و به همین دلیل نمی‌توانند از همه توانایی‌های بالقوه خود برای پیشرفت سازمان استفاده کنند.

سودمندی‌های تفویض اختیار

تفویض اختیار سودمندی‌ها و امتیازات فراوانی را برای شما به همراه دارد. با تفویض اختیار قادر خواهید بود دامنه کاری خود را از کارهایی که می‌توانید انجام دهید، به کارهایی که می‌توانید مدیریت یا کنترل کنید گسترش دهید. این بدان معناست که در طول یک روز کاری خود می‌توانید کارهایی کمتری که البته در سازمان شما قادر به انجامش هستید را به انجام رسانید.

تفویض اختیار، کیفیت و کمیت نتایج کاری شما افزایش خواهد داد. نتایجی که به آن دست می‌یابید بیشتر از هر عامل دیگری تعیین‌کننده درآمد، موقعیت شغلی و نیز میزان رضایتمندی فردی شما از شغل‌تان است.

تفویض اختیار همچنین توانمندی و شایستگی افرادی را که زیر دست شما کار می‌کنند افزایش داده و به این ترتیب می‌توانید ظرفیت‌های نهفته موجود در کارکنان خود را شکوفا سازید.

با اینکه مدیران با تمام توان خود کار می‌کنند، اما کارهای پیش روی مدیر بسیار بیشتر از زمان موجود برای انجام آن‌ها است. مدیر برای انجام امور مهم‌تر، باید کارهایی دیگر که دیگران نیز می‌توانند انجام دهند را تفویض کند. این امر، واقعیتی ساده اما مهم در شغل انسان‌ها است.

تفویض اختیار را می‌توان آموخت

خوشبختانه تفویض اختیار مهارتی آموختنی است که می‌توان در آن به مهارت بالایی دست یافت. برای یادگیری هر مهارتی، ابتدا باید چگونگی انجام آن را فرا گرفته و سپس آن را تکرار نمود تا در نهایت به یک عادت بدل شود. همان‌طور که می‌توان رانندگی را آموخت، تفویض اختیار را نیز می‌توان فرا گرفت.

بیشتر مدیران، شیوه تفویض اختیار را نیاموخته‌اند و به همین دلیل، هر بار که گامی در جهت تفویض اختیار بر می‌دارند، ضعف خود در آن را حس می‌کنند. به هر حال هر قدر بیشتر تفویض اختیار کنید، این کار برای شما ساده‌تر خواهد شد.

این کتاب به شما کمک می‌کند تا تفویض اختیار را به نحوی شایسته به انجام رسانید و به این ترتیب، توانایی خود را برای خدمت هر چه بیشتر به سازمانتان افزایش دهید. در این کتاب مجموعه‌ای از مطالب کلیدی عنوان شده است که با مطالعه و به کار بستن آن‌ها می‌توانید بر میزان اثربخشی‌تان به عنوان مدیری که تفویض اختیار می‌کند بیافزایید.

اگر شیوه‌های مطرح شده در این کتاب را بارها و بارها به کار بندید، به زودی به مرحله‌ای می‌رسید که دیگران از شما به عنوان بهترین مدیر تفویض اختیارکننده‌ای که می‌شناسند نام خواهند برد.