



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

محول نمودن، اختیار قانونی و مسئولیت: حذف موانع معانی بیان با روش یک

الگوی قدیمی

این مطالعه، 14 مقاله در نشریات تجاری و مجلات تخصصی منتشر شده بین سال های 1985 تا 2010 را مورد بررسی قرار داده که به طور خاص به عمل مدیریتی "محول نمودن اختیار قانونی" پرداخته است. هدف از این کار، تعیین این مورد بود که آیا تغییرات معنادار در مشاوره ای که نویسندگان در طول سالیان به خوانندگانشان ارائه داده اند وجود داشته است یا اینکه آیا شباهت ها در توصیه های آنها هنوز پابرجاست یا خیر. یافته ها نشان می دهند که نویسندگان، توصیه های خود رای در مورد محول نمودن اختیار قانونی به مخاطبان خود ارائه دادند. علاوه بر این، یافته ها نشان می دهند که پنج تشابه کلیدی در معناهای محول نمودن اختیار قانونی که نویسندگان استفاده می کنند وجود دارد. در توصیه کردن به خوانندگان خود در مورد محول نمودن اختیار قانونی، نویسندگان تعیین نمودند که: 1) یک فرآیند در چند مرحله یا گام رخ می دهد؛ 2) نتایج به مزایای سازمانی بیشتر کمک خواهند کرد. 3) انتخاب شخص ایده آل که بتواند یک وظیفه را انجام دهد ضروری است؛ 4) اختیار قانونی قابل انتقال، تخصیص وظیفه و اعتماد، دو امر حیاتی هستند؛ و 5) ارتباط خوب بین اعطاکننده و "اعطاشونده" ضروری است. یک پیکربندی چهار مرحله ای در فرایند محول نمودن ارائه شده است.

مقدمه

تعریف محول نمودن

در حالی که واضح است که مقام قانونی را می توان به عنوان یک فرد دارای توانایی تصمیم گیری الزام آور برای دیگران تعریف نمود، فرایند محول نمودن واقعی در محیط های مدیریت امروزی چندان روشن نیست. به همین دلیل، همیشه جستجوی یک کلمه در فرهنگ لغت، به عنوان اولین قدم، برای دستیابی به درک فزاینده تر در مورد چگونگی نمایش یک لغت توسط لغت نویسان، امری مفید است. دیکشنری (لغت نامه) آنلاین وبستر، محول نمودن را

بدین صورت تعریف می کند: "عمل توانمند سازی عملی فرد دیگر یا گروهی از افراد انتخاب شده برای محول نمودن". گاهی اوقات ساده ترین تعریف، بهترین تعریف است، گاهی اوقات اینگونه نیست. به عنوان یک تعریف کاربردی برای این مطالعه، معنای عادی محول نمودن، توضیح جامع و کاملی از معنای کلمه محول نمودن برای مدیران مدرن ارائه نمی دهد.

Durham و Pierce (1989)، محول نمودن را به عنوان « فرایندی که مدیران برای انتقال اختیار رسمی از یک موقعیت (سمت) به دیگری در درون یک سازمان و به این ترتیب پیشبرد نظام اختیار قانونی طراحی شده استفاده می کنند» تعریف نمودند (ص 377). از دیدگاه آنها، محول نمودن به یک چارچوب تعیین شده برای مدیران تبدیل می شود، نه یک تشخیص معمولی. به بیان مدیریت مدرن، به نظر نمی رسد که محول نمودن، که توسط نویسندگان در 14 مقاله مقایسه شده در این مطالعه تعریف شده، تا به حال از سال 1989 چندان تحول نیافته است. به این ترتیب، هدف مقاله، کاوش و بررسی بیشتر "محول نمودن اختیار قانونی" در زمینه نوشته های مدیریت حرفه ای منتشر شده در طول 25 سال گذشته است، به خصوص مقالاتی که مخاطبان دست اندرکار را هدف قرار می دهند.

موضوعات مربوط به محول نمودن که در نشریات تجاری منتخب مشخص شده است

موضوعات مختلف مربوط به فرایند محول نمودن، به پیچیدگی این تعریف اضافه نموده است. سوالات مهم بین اعطاکننده و اعطاشونده باید برای اطمینان از نتایج مطلوب پاسخ داده شوند. جایی که محول نمودن، بر محول نمودن مسئولیت پذیری و وظایف دلالت دارد، اعتماد بین دو طرف یک عنصر حیاتی است که باید مورد تأکید قرار گیرد. شفاف سازی سوالات مربوط به ماهیت دقیق وظیفه، محدودیت های مقام قانونی و مسئولیت پذیری، مهلت ها، ارتباط با پروژه های بزرگ، منابع و زمانبندی به روزآوری ها در فرایند محول نمودن موفقیت آمیز مهم است (Helpdesk, 2006, Urbaniak, 2005).

Battles (2005, ص. 39) استدلال می کند که در حالی که اجرای وظایف به شخص دیگری منتقل می شود ... "مسئولیت انجام کار و انجام آن به درستی جابجا نمی شود". برای اطمینان از اینکه فرایند محول نمودن کار می کند، مدیر باید (1) فرد صحیح با بلوغ و مهارت های فنی لازم را انتخاب کند (2) وظیفه را به گونه ای تعریف کند که

نماینده، درک روشنی داشته باشد؛ 3) برنامه ای از نقاط پیشرفت، اندازه گیری ها و مهلت ها را ایجاد کند. 4) اختیار قانونی مناسب برای اخذ این وظیفه را انتقال دهد؛ و 5) بر روی دستاوردها تمرکز داشته باشد و نه روش انجام کار (Battles, 2005).

تصمیم اولیه برای محول نمودن و کسی که محول نمودن به آن اعطا می شود، به دلیل ادراکات و باورهای مدیر اغلب دشوار است. به دلیل "فقدان ذهنیت فردی زن و به دلیل تقسیم تمرکز در خانواده و حرفه شغلی، بعضی از مدیران ارشد، زنان را در محول نمودن کردن ضعیف می دانند (Newman, 2008, p.8). مدیران دیگر در مورد توانایی های زیردستانشان در مقایسه با توانایی های مدیران شک دارند. انجام وظیفه توسط یک فرد به دلیل عدم تمایل به در نظر گرفته شدن به عنوان "فرد غیرمایل به آلوده کردن دستان خود" یکی دیگر از عواملی است که اغلب جلوی مدیران را از اعطای وظایف می گیرد (Master, 2001, ص 94).

در حین تعیین اهداف مشخص، ایجاد کنترل ها و مسئولیت پذیری و ارزیابی محصول نهایی، بخش های مهمی از فرایند محول نمودن هستند. Cauldron (1995, ص 28-29) استفاده از سایر استراتژی های تعاملی که می تواند محول نمودن موثر را تقویت کنند، پیشنهاد می دهد مانند:

- درخواست از داوطلبان، به جای اختصاص دادن بهترین کارگر
- ارائه آموزش و راهنمایی و در عین حال آزاد بودن برای روی آوردن به رویکردهای جایگزین
- درخواست برای ایده هایی که موجب نگرش متفاوت کارمند می شود
- توضیح اینکه چرا یک فرد انتخاب شده است، به منظور ایجاد اعتماد به نفس
- ارائه بازخورد مثبت و منفی
- شناسایی درس های آموخته شده توسط اعطاکننده و اعطاشونده.

هدف این مطالعه

موضوعات قبلی نشان می دهند که سردرگمی در میان مدیران دست اندکار در مورد اینکه چگونه باید در مورد محول نمودن عمل کنند وجود دارد. این سردرگمی تا حدودی توسط میزان بسیار زیادی از مشاوره ها در خصوص محول

نمودن، که در نشریات تجاری و مجلات تخصصی که آنها خوانده اند، منتشر شده است، تا حدودی تحت تأثیر قرار گرفته است، که در طی سال ها، به جای اینکه مدیران را از شفافیت و وضوح مطلب مسرور سازد، گیج و سردرگم نموده است. به نظر می رسد دامنه مشاوره با درک مدیریتی از محول نمودن اختیار قانونی تداخل دارد؛ به نظر میرسد معنانشناسی در ارائه درک معمول از عمل مدیریت درست عمل نموده است. بنابراین، هدف این مطالعه، نگاهی به نویسندگانی بود که نوشته های آنها در نشریات تجاری و مجلات حرفه ای ظاهر می شوند تا مشخص شود که آیا تفاوت های زمینه ای در مشاوره ای که به آنها خوانندگان ارائه داده اند وجود دارد. با توجه به حجم زیاد الفاظ در مورد محول نمودن، به نظر می رسد سه سوال بسیار مهم وجود دارند که باید پاسخ داده شوند.

سوالات تحقیق

1. آیا همه الفاظ منتشرشده در مورد محول نمودن اختیار قانونی، صرف نظر از الفاظ خلق شده مورد استفاده توسط نویسندگان، یکسان هستند یا متفاوت؟
2. آیا این نویسندگان به این علت از الفاظ برای تمایز خودشان استفاده می کنند که مطلب جدیدی در این الگو وجود ندارد؟
3. آیا نیاز به پیکربندی الگوی قدیمی محول نمودن اختیار قانونی برای تبدیل به یک دیدگاه مدرن تر وجود دارد؟ با وجود این سؤالها، یک زمینه معانی بیان در نشریات تجاری در طی 25 سال گذشته نشان می دهد که نویسندگان، نگران مدیرانی هستند که ترس از دست دادن کنترل را دارند.

ترس مدیریت در مورد از دست دادن کنترل

محول نمودن، به بیان ساده، به این معنی است که یک مدیر به طور موقت، بر اساس یک انتساب لازم الاجرا، اختیار (مقام) قانونی رسمی خود را به موقعیت (سمت) دیگری منتقل خواهد کرد. مدیر باید فردی را انتخاب کند که بتواند یک تکلیف را به درستی انجام دهد و پس از آن زمانی فراهم سازد که فرد انتخاب شده، شرایط پیشنهادی را پذیرش یا رد کند. پس از پذیرش، مدیر، مسئولیت را ایجاد خواهد کرد، مقام رسمی را منتقل خواهد کرد و اجازه می دهد که اعطاشونده، تکلیف را با کمترین از قلم افتادگی انجام دهد (Brown, 1998, Davidson, 1986). متأسفانه،

زمانی که مدیران، ترس از دست دادن کنترل دارند، ممکن است به طور سهوی، فرایند محول نمودن را بی نتیجه بگذارند (Anderson، 1992). اعتماد مطلقاً زمانی ضروری است که یک مدیر، مقام قانونی رسمی را به موقعیت (سمت) دیگری انتقال می دهد.

ترس مدیران در مورد از دست دادن کنترل یک فوبیا است که به عنوان سختی تهدید شناخته می شود (Staw، Sandelands، Dutton &، 1981). به دلیل این ترس و وحشت (فوبیا)، مدیران در انتقال قدرت به موقعیت دیگری در یک سازمان ناموفق می شوند. مشکل اصلی با (اعطای) محول نمودن اختیار قانونی این است که براساس تجربیات منفی قبلی خود با اعطای اختیار، برخی از مدیران یک بی اعتمادی ذاتی به افرادی که برای آنها کار می کنند دارند. در گذشته، کارآفرینان و مدیران اجرایی زن، اعطای مسئولیت و مقام قانونی خود را امری دشوار می دانستند (Baechler، 1996؛ Dawson & Kleiner، 1992). سختی تهدید با انواع دلایل پیچیده در هم آمیخته است.

مدیران تمایل دارند تا تعصبات خود را از آنچه آنها بر این باورند که از یک محیط قدیمی به یک محیط جدید موجب اثرگذاری می شود، منتقل نمایند. از آنجا که این نوع استدلال کاذب به طور موقت بیان می شود، فیلسوفان آن را "اشتباه پس از این" می نامند: اولاً این رویداد (A) سپس این رویداد (B)؛ بنابراین، رویداد (A) رویداد (B) رویداد ایجاد می کند. مثال بسیار خوبی از اشتباهات پس از این در وب سایت FallacyFiles.com موجود است:

(Retrieved، Nov 14، 2011، از: <http://www.fallacyfiles.org/posthocf.html>)

تنها سیاستی که به طور موثر تیراندازی های عمومی را کاهش می دهد، قوانین حقوقی حق-حمل است. اجازه دادن حمل اسلحه های مخفی به شهروندان، جرایم خشونت آمیز را کاهش می دهد. در 31 ایالت که از اواسط دهه 1980، قوانین حقوقی حق-حمل را تصویب کردند، تعداد تیراندازی عمومی با چند قربانی و سایر جنایات خشونت آمیز به شدت کاهش یافته است. قتل ها به میزان 7.65٪، تجاوز به عنف 5.2٪، حملات تهاجمی 7٪ و سرقت ها 3٪ کاهش یافت.

این طبیعت انسان است که تمایل دارد یک نتیجه گیری علت و معلولی از یک رویداد قبلی به یک رویداد که به دنبال آن می آید، استنتاج نماید. برای مثال، بقای یک کودک ممکن است به یک درس آموخته شده از تجربه یادگیری یک رویداد بستگی داشته باشد. از یک رویداد، یک کودک یاد خواهد گرفت (علت بعد از آن) که آتش، پوست را می سوزاند، سگ ها هنگامی که تحریک می شوند گاز می گیرند، زمانی که گربه ها در گوشه نشسته باشند، چنگ می زند، و غیره! این دانش برای یک عمر ادامه خواهد یافت. با وجود هرگز سوخته نشدن پس از اولین بار، کودک با این دانش که آتش، خواهد سوزاند، مجهز می شود، دانشی که به بزرگسالی تا پایان عمر ادامه می یابد.

متاسفانه، برخی از مدیران، ترس عمیقی در مورد از دست دادن کنترل دارند که در استدلال کاذب در عمل مدیریت ریشه دارد. این ترس می تواند به سازمان آسیب برساند (Hunter, 2008). مدیران متعصب، هیچ شواهد واقعی ندارند که یک کارمند جدید مشابه با یک کارمند قدیمی عمل کند؛ آنها ممکن است در مورد این وضعیت سوء قضاوت کنند و زحمت کارهای بیشمار را روی دوش خود بیاندازند. بعضی از مدیران معتقدند که کارمندان، آماده پذیرش مسئولیت نیستند (Wilson, 2010). برخی مدیران به توانایی های کارمندان اطمینان ندارند (Douglas, 1992).

با این وجود، بر خلاف کودکان، مدیران، بزرگسال، تحصیل کرده و با تجربه هستند. بر اساس خاطرات ما از رفتار گذشته کارمند، لزوماً مدیران مستعد در رفتار به شیوه ای نیستند که ما ممکن است ما از آنها انتظار داشته باشیم. به دلیل آموزش و تجارب کارمندان خود، مدیران نظارت کننده باید آماده باشند که از ترس از دست دادن کنترل فرار کنند. تنها درمان برای ترس غیر منطقی از دست دادن کنترل برای مدیران، ایجاد توانایی برای اعتماد به کارمندان خود است. موفقیت در انتقال قدرت رسمی در یک سازمان بر مدیران خبر از این می دهد که مدیران مشتاق به انجام این کار هستند. متاسفانه، میزان زیادی از الفاظ منتشر شده در مورد محول نمودن، در نگاه اول چیزی است که ظاهراً مانع از درک مدیران در مورد الگوی محول نمودن اختیار قانونی می شود.

آیا فراوانی الفاظ، مانع رسیدن به یک دیدگاه می شود؟

Douglas (1992) معتقد است که ناظران ممکن است از یک "سندرم تردید در محول نمودن" رنج ببرند، با این استدلال که این سندرم با عدم اعتماد به کارمندان و ترس از دست دادن کنترل همراه است. برای تحت تأثیر قرار دادن مدیریت ارشد، مدیر خط باید بتواند بهترین کارمند را برای آن تکلیف بیابد و توانایی های او را با وظایف تطبیق دهد. به همین ترتیب، Brown (1998) مدعی است که مدیران باید:

1. وظایف برای محول نمودن را شناسایی نمایند؛ 2. کارکنان را ارزیابی نمایند و کاندیداهای واجد شرایط را فهرست کنند؛ 3. یک برنامه آموزشی طراحی کنند؛ 4. یک جلسه را با کارمند انتخاب شده برنامه ریزی کنند؛ و 5. زمان فراخوانی یک پروژه را بدانند. Protch (2006) با گزارش تجربه شخصی خود در یک کارخانه فولاد، ذکر نمود که در صورتی محول نمودن اختیار قانونی به بهترین شکل جوابگوست که این محول نمودن همراه با اعطای مسئولیت صورت گیرد. نویسندگان دیگر در مورد مزایای محول نمودن برای سازمان و برای به حداکثر رساندن خروجی نوشتند.

Myrna (2010) استدلال کرد که خروجی هر کارمند را می توان از طریق محول نمودن اختیار قانونی بهینه سازی نمود. از آنجایی که سازمان ها، کارکنان خود را کاهش داده اند، دانستن اینکه نحوه اعطای مقام و بهینه سازی موثر گروه های هر فرد و اولویت بندی وظایف و تلاش ها، امری حیاتی است. یک چرخه پیوسته شتاب یافته از چهار مرحله اینست، نحوه حصول این مورد را نشان می دهد: (1) توافق، (2) پاسخگویی، (3) عمل، (4) ارزیابی. به بیان دیگر، مدیران باید: وظایف را براساس تحویل ارزش به گروه ها تقسیم کنند؛ اطمینان یابند از اینکه وظایف درک شده اند و پیشرفت در انجام وظایف را از طریق جلسات رسمی و غیر رسمی ارزیابی نمایند. برای کارآفرینان، اجرای "نمایش کامل" ممکن است بهترین استراتژی نباشد؛ در واقع، تلاش برای انجام هر شغل می تواند یک نوع اعتیاد باشد (Baechler, 1996).

بعضی از مدیران متعهد می شوند تا هفت گناه مرگبار محول نمودن را به عهده بگیرند (Wilson, 2010)، که عبارتند از: (1) سندرم "این کار را با روش من انجام بده"؛ (2) اعتقاد بر این که مردم ما هنوز آماده نیستند؛ (3) واگذار کردن، نه محول نمودن؛ (4) عدم ارائه شفافیت و خاصیت؛ (5) عدم ارتباط با دیگران؛ (6) برگرداندن آن؛ و (7)

عدم ایجاد فرایندهای بازگشت شفاف و گزارش دهی. Hughes (2002) نوشت که محول نمودن وظایف می تواند چالشی برای هر مدیری به منظور غلبه بر مشکلات باشد. کلید استدلال او بر اساس تکالیف مناسب کار و توسعه مهارت کارمندان تعیین شده است.

Dawson و Kleiner (1992) معتقد بود که مدیران اجرایی زن باید یاد بگیرند که "موارد با اولویت پایین در کار و خانه را اعطا نمایند." علاوه بر این، هنگامی که "زنان موفق" محول نمودن را یاد گرفته باشند، آنها باید این کار را در ارتباط با وظایف کاری خود و در وظایف داخلی خود انجام دهند.

از نظر (2003)، هنگامی که رهبران، فرایند محول نمودن را درک می کنند، این کار می تواند شتاب را در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده بیشتر نماید. همه این چیزها را می توان از طریق تحمل، محدودیت تحمل، تمرکز و یک رهبر انجام داد که تضمین می کند که "آهنگ یا احساس کلی شرکت، مثبت است."

Jones (1985) به مدیران نصیحت می کند که محول نمودن را به تناسب سبک های مدیریتشان یاد بگیرند. به نظر می رسد این احساسات توسط Davidson (1986) منعکس شده است که استدلال نمود که مدیران باید به عنوان انگیزه دهندگان برای بیشترین بهره گیری از افراد خود عمل نمایند؛ بخشی از افراد انگیزه دهنده شامل ارزیابی مهارت ها، نیازها و منافع افراد قبل از اعطای وظایف به آنها می شود. چند سال بعد، MacKenzie (2003) استدلال کرد که زمانی که رهبران سازمان ها، در بررسی موضوعات مهم در مورد تکالیف ناموفق شوند، ممکن است استعداد بالای خود را از دست بدهند، یعنی، عدم بیان و تصریح یک تصویر بزرگ، عدم توضیح مراحل و عدم توضیح نقش فرد و استدلال برای انتخاب در وهله اول

دستیابی به هدف از طریق محول نمودن

رهبران خوب از این نظر از مدیران خوب متفاوت هستند که رهبران خوب می دانند که چگونه کنترل را از دست می دهند، حتی زمانی که وسوسه می شوند که همه کارها را خودشان انجام دهند؛ این کار اغلب در زمانی که رهبران قدرت را اعطا می کنند، برای سازمان بسیار بهتر است (Marti, 2006). به نظر می رسد نوشته های فعلی پیشنهاد

می دهد که محول نمودن، یک کلید برای مجاب نمودن زیردستان و همتایان به کار جمعی به سوی اهداف است؛ اعطای مجدد محول نمودن اختیار قانونی نیز با مزایای مقرون به صرفه ترین راه حل ها مرتبط است (Hunter, 2008). محول نمودن، عامل مهمی در کمک به هر فرد در تبدیل شدن به یک رهبر است (Lemberg, 2008). حتی محول نمودن اختیار قانونی به تیم های عملی کمک نموده است که بهتر عمل کنند و زمانی که رهبران تیم عملی توسط اعضای تیم مورد ارزیابی قرار گرفتند که اختیارات آنها به طور مثبت با رضایت عضو تیم مرتبط شد، مفید بودند (Zhang, Teramaine, Egan, Milewski, O'Sullivan & Fjermestad, 2009).

در دهه 1980، هدف از محول نمودن، به اشتراک گذاشتن کار با توجه به توانایی های فردی کارمند بود که منجر به خروجی سازمانی بهینه می شد؛ به طور خلاصه، محول نمودن در ملخص کلام به معنای به اشتراک گذاشتن کار بود. بنابراین مدیران می توانستند وظایفی مانند تخصیص منابع، تنظیم اولویت ها و انگیزش کارمندان (Nisbet, 1988) را حفظ کنند. Hicks (1988) معتقد است که موفقیت در روابط عمومی وابسته به محول نمودن مؤثر است، زیرا مدیران را از وظیفه روتین مبری می کند تا بتوانند بیشتر روی تصویر بزرگتری متمرکز شوند. Babbit (1987) معتقد بود که سازمان های بوروکراتیک، زمانی بهتر عمل می کنند که افراد قوی را استخدام کنند و قدرت و مسئولیت را به آنها اعطا کنند تا سیستم کار کند.

در دهه 1990، مدیران دست اندرکار، اشتیاق واقعی را برای مقالات در مورد اعطای اختیارات نشان دادند که حاوی پیشنهاد های مربوط به عدم موفقیت محول نمودن مانند عدم مدیریت صبر، عدم توانایی برای عقب نشینی (McConalogue, 1993) و ناامنی و عدم کفایت بود، مشکلاتی که مدیران را در بسیاری از شرکت های آسیایی نیز به ستوه آورد (Bedi, 1994؛ Maynard, 1996). علیرغم این مشکلات، در دهه 1990 شواهدی وجود داشت که نویسندگان در مورد محول نمودن درک کردند که یک تفاوت بین اعطای مسئولیت و رها کردن کنترل وجود دارد (Korenblat, 1994). Tornton (1993) استدلال کرده است که کارمندان در حال کار برای یک دپارتمان مدیریت اعتبار بر اساس انگیزه و علاقه به مشاغل خود در زمان ارائه اختیار قانونی برای تصمیم گیری ارتقا می یابند. بنابراین مدیر در یادگیری مهارت های جدید و تکنیک های جدید آزاد خواهد بود، زیرا وقفه های کمتری از سوی

زیردستان و مشتریان وجود دارد. Masak (1992) هشدار داد که محول نمودن، یک جنبه نادیده گرفته شده از مدیریت مناسب زمان است. Axley (1992، ص 17) معتقد است "محول نمودن اساساً یک استراتژی عددی است. این کار موجب خالی شدن بار کاری از شانه های یک نفر یا چند نفر معدود می شود و آن را توزیع می کند. این کار موجب می شود که منابع انسانی بیشتری برای انجام یک وظیفه به کار گرفته شوند. این کار، مدیر یا سرپرست را از مسئولیت های دیگر آزاد می کند. این مدیران به طور عمده، اعطای اختیار را به عنوان یک روش افزایش بهره وری و صرفه جویی در وقت در هر دوی خود و زیردستانشان ذکر می کنند."

یک پیکربندی دوباره؟

شکل 1 نشانگر چهار مرحله فرایند قدیمی اعطای اختیار است (Dunham و Pierce (1989، ص 380): در مرحله 1، مدیر مسئولیت ها را منسوب می کند؛ در مرحله 2، مدیر، اختیار وظیفه را انتقال می دهد؛ مرحله 3، شرط پذیرش است و در مرحله 4 مدیر، مسئولیت را ایجاد می کند. با این حال، اخیراً، Bushardt، Glascoff، Doty، Frank، و Burke (2010) دریافته اند که در هسته عمل مدیریت، انتساب وظایف و محول نمودن اختیار قانونی و مسئولیت به زیردستان قرار دارد. Bushardt و همکاران (2010) استدلال می کنند که این دو فرضیات گسترده ای هستند که امروزه به عنوان کران یا حتی اصول مدیریت در نظر گرفته می شوند: اعطاکننده به طور کامل مسئولیت دارد و مقام قانونی باید مسئولیت را تعدیل نماید؛ آنها بر این باورند که نیاز به پیکربندی مجدد فرایند محول نمودن که بیشتر با واقعیت سازگار باشد وجود دارد. این دیدگاه شایسته است. نیاز به پیکربندی مجدد الگو به انواع وجود دارد.

عوامل دیگر به این باور کمک می کنند که زمان پیکربندی این فرایند مهم فرا رسیده است. جهانی سازی، سازمان های مجازی، تسلط تیم های مدیریتی و سبک های مدیریت همکاری و پیشرفت های نرم افزاری که حل تیمی مسئله را ساده می کنند، می توانند در پاسخگویی به این سوال کمک کنند که آیا چنین دوباره یا به روز رسانی مدل اعطای اختیار تضمین می شود یا خیر.

این پیکربندی مجدد می تواند با روشن شدن 25 سال لفاظی در مورد محول نمودن انجام شود. علاوه بر این، نیازی به رها کردن کران های قدیمی که در مرکز الگوی قدیمی قرار دارند، وجود ندارد- فرضیه های مرکزی برای درک فرایند محول نمودن اختیار قانونی که در طول سال ها تغییر نکرده است.

شکل 1 فرایند قدیمی محول نمودن در چهار مرحله

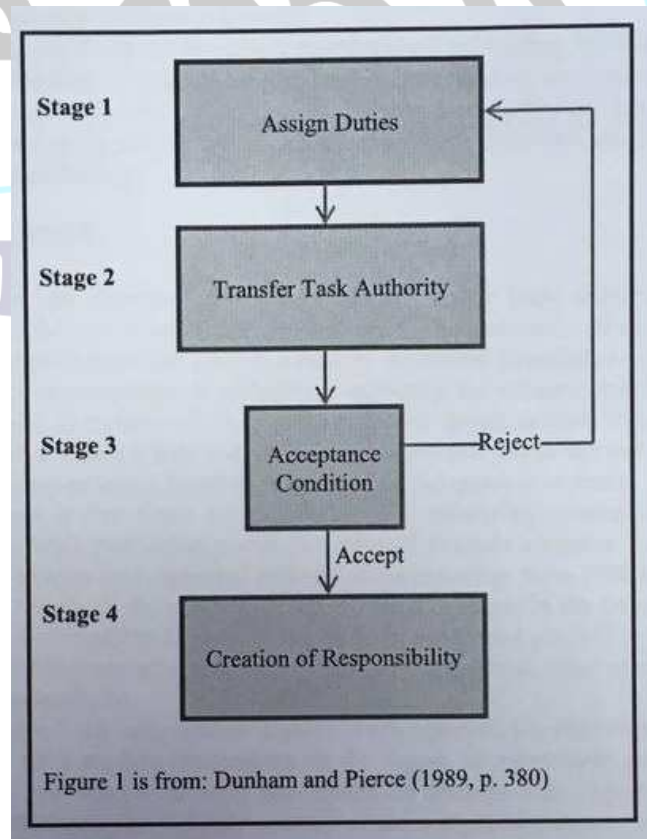
مرحله 1 انتساب وظایف

مرحله 2 انتقال مسئولیت وظیفه

مرحله 3 شرط پذیرش رد

پذیرش

مرحله 4 ایجاد مسئولیت



شکل 1 از: Pierce و Dunham (1989، ص 380)

روش ها

به نظر می رسد خوانندگان نشریات تجاری از قبیل Black Enterprise, Supervision, Harvard Business Review, Modern Machine shop و دیگر نشریات، اشتیاق زیادی برای مقالات محول نمودن اختیار قانونی دارند. علاوه بر این، آنها به توصیه هایی که در این نشریات خوانده اند عمل می کنند. علاوه بر این، مدیران تمایل به نظریه هایی ندارند که قابل کاربرد برای نیازهای موقعیتی آنها نباشند؛ بنابراین نشریات حرفه ای و تجاری با انتشار مقالاتی که در آن نظریه ها در قالب های عملی قابل اجرا هستند، به این امر اهمیت می دهند. ویراستاران این نشریات می دانند که مدیران دست اندرکار، عملگرا هستند.

بر اساس تعریف BING MSN. [pragmatism [prágmə tizzəm] یک:

1. روش تفکر در مورد نتایج: یک روش عملی ساده تفکر در مورد چیزها و یا برخورد با مشکلات، که مربوط به نتایج است نه نظریه ها و اصول.

2. روش ارزیابی نظریه ها: یک دیدگاه فلسفی که یک نظریه یا مفهوم باید از نظر نحوه کارکرد آن و نتایج آن به عنوان استاندارد برای عمل و تفکر ارزیابی شود.

(دریافت شده در تاریخ 14 نوامبر 2011 از <http://www.bing.com/Dictionary/search?q=define+>

pragmatism & qpvt = pragmatist + definition & FORM = DTPDIA

بنابراین، داده ها برای مطالعه کنونی از مقالات منتشر شده در مورد محول نمودن اختیارات قانونی بین سال های 1986 تا 2010 جمع آوری شدند. فرایند انتخاب مقاله، یک فرآیند نمونه راحت بود، با هدف دستیابی به یک نمونه نسبتا مشخص از مقالات سال های مختلف در محدوده 1986 و 2010 و انواع مختلفی از مجلات علمی کسب و کار و نشریات تجاری. انواع مجلات و نشریات نیز مخاطبان مختلف را شامل می شدند.

پس از جمع آوری، یک راهنمای ابتدایی برنامه نویسی با تقسیم داده ها به بخش ها بر اساس تعریف قدیمی ذکر شده از اعطای (اختیارات) محول نمودن و سپس مفهوم سازی داده ها به دسته های جدید و روابط میان دسته بندی

ها (McMillan & Schumacher, 1998; Strauss, 1987) طراحی شد. داده ها به طور مستقل توسط یک محقق اصلی کدنویسی و تجزیه و تحلیل شدند و در نهایت نتیجه تفسیر یافته های جدول 1 و 2 را ارائه دادند.

نتایج و یافته ها

این مقالات از نظر رویکردهای لفظی متفاوت بودند، اما توصیه هایی که نویسندگان نشریه تجارت به خوانندگان خود ارائه دادند، شباهتهایی داشتند که فراتر از مقالات و زمان بود. به نظر می رسد معنانشناسی آن بر پایه پنج پیش فرض یا دستورالعمل برای خوانندگان بر اساس دانش تمثیلی است - دانش چندانی از تحقیقات علمی استنتاج نشده است. در مورد محول نمودن قانونی، نویسندگان توصیف نمودند که: (1) فرآیند در چندین مرحله یا گام رخ می دهد؛ (2) نتایج به مزایای سازمانی بیشتر کمک خواهد کرد. (3) انتخاب شخص مناسب که می تواند یک وظیفه را انجام دهد ضروری است؛ (4) مقام قانونی قابل انتقال، ویژگی و وظیفه و اعتماد، مقوله هایی حیاتی هستند؛ و (5) ارتباط خوب بین اعطاکننده و اعطاشونده ضروری است.

این تماماً بدان معنی است که به طور قطع مفروضات اساسی اصلی در توصیه های نویسندگان برای نشریات تجاری و مجلات حرفه ای وجود دارد. جدول 1، داده هایی را از 14 مقاله نمایش می دهد که ایده های نویسندگان در طی سال های 1986 تا 2010 را نشان می دهند. شباهت ها در محتوا نیز فراوان است. تقریباً تمام نویسندگان، مراحل یا گام های فرآیند محول نمودن اختیار قانونی را مشخص کردند؛ اغلب آنها، یک مزیت بزرگ برای سازمان را توصیف نمودند؛ اغلب آنها، ارتباط صریح یا ضمنی بین اعطاکننده و اعطاشونده را به عنوان یک بخش فرعی از فرایند توصیف نمودند؛ اغلب آنها، یافتن کارمند مناسب برای محول نمودن را تجویز نمودند.

به عنوان مثال، در جدول 1، سلول های هاشور خورده در سبز زیتون، شباهت لفظی را در توصیه ای نشان می دهند که نویسندگان متعدد به خوانندگان خود (مدیران) در مورد جنبه ارزیابی و انتخاب فرد مناسب که بتواند کار را هنگامی که یک مدیر تصمیم به اعطای قدرت گرفته است انجام دهد، ارائه دادند. لازم به ذکر است که در جدول 1، سه مقاله بیانگر برشمردن ارزیابی افراد هستند - یعنی زمانی که مدیران، جنبه های خاصی از فرایند را نقض می

کنند، کل فرایند اعطای اختیار قانونی شکست خواهد خورد (Pollock, 1986, Maynard, 1996, Wilson, 2010)

در ستون Pollock (1986)، فرض می شود که اگر یک مدیر فاقد اعتماد به توانایی دیگران باشد، آنگاه مدیری که اعتماد به توانایی دیگران داشته باشد، بهتر قادر خواهد بود که اختیارات قانونی را اعطا نماید؛ به همین دلیل است که سلول #3 در ستون Pollock (1986) زیتون سبز سایه دار است.

در ستون Maynard (1996)، نامنی (سلول #2) به طور مستقیم به عدم انتخاب شخص ایده آل مرتبط است، بنابراین، به عنوان مشاوره در مورد ارزیابی فرد مناسب سایه زده شده است، به دلیل اینکه این لفظ شبیه لفاظی دیگران است - اگر چه این نمونه ای از آن چیزی است که انجام نمی شود.

مشابه آن برای ستون Wilson (2010)، سلول #2 درست است. اگر مدیران اتخاذکننده دیدگاه مخالف معتقد باشند که افراد آماده هستند، آنگاه مدیران قادر به ارزیابی و انتخاب فرد مناسب خواهند بود. به نظر می رسد این سه نویسنده در ارزیابی افراد به لحاظ لفاظی در محوریت مشابه هستند، اما در سطح، به واسطه دستگاه های سبک و اصطلاحات رنگی منحصر به فرد هستند. با این وجود، طی 25 سال گذشته، به نظر می رسد نویسندگان چیزهای مشابهی را در مورد این جنبه خاص از اعطای اختیار گفته باشند: انتخاب شخص مناسب برای وظیفه، ضروری است.

در جدول 1، سلول هایی که رنگ قرمز کمرنگ دارند، شباهت لفاظی در توصیه ای را نشان می دهند که چندین نویسنده به خوانندگان خود (مدیران) در مورد قدرت و ویژگی قابل انتقال وظایف یا تکالیف دادند، زمانی که یک مدیر تصمیم به اعطای اختیار قانونی گرفته است. لازم به ذکر است که در جدول 1، تقریباً تمام 14 مقاله به طور خاص بیان داشتند که محول نمودن اختیارات قانونی مستلزم آن است که یک مدیر بتواند اختیار قانونی قابل انتقال را مشخص کند و نیازهای این مقام را در این وظیفه مشخص نماید. به نظر می رسد سلول #1 Hicks (1988) در مورد خاصیت وظیفه و انتخاب افراد در یک جمله توصیه می کند، بنابراین یک جعبه قرمز درون سلول سبز زیتون وجود دارد. همچنین مدت زمان در میان (Nesbit (1988, Axley (1992, Brown (1998) و MacKenzie

(2003), 15 سال است؛ با این حال، شباهت لفاظی در مشاوره ارائه شده به خوانندگان آنها تقریباً یکسان است. این

شواهد نشان می دهد که الگوی قدیمی باید دوباره پیکربندی شود.

خلاصه و بحث

فرایند محول نمودن اختیار قانونی در چهار مرحله از نو پیکربندی می شود

اعطای اختیار با یک مدیر و یک فرد قابل اعتماد مرتبط می شود، به عنوان مثال، The Heritage® Dictionary

of American English دیکشنری انگلیسی، نسخه چهارم، اعطاشونده را به عنوان "کسی که چیزی به آن اعطای

شده است" تعریف می کند. وبستر، اعطاشونده را به عنوان "سپردن به دیگری" تعریف می کند. در حالی که

درست است که یک سازمان می تواند به یک سازمان دیگر یا یک گروه دیگر وکالت دهد، این مطالعه توجه ما را به

انتقال مدیریت موقت اختیار قانونی موقت به موقعیت دیگر متمرکز کرد. از این رو، یک مدیر که قصد دارد قدرت

رسمی را در یک سازمان به موقعیت دیگری منتقل کند، باید فرایندی را طی کند که در چهار مرحله مفهومی اتفاق

می افتد؛ اگر چه، بعضی از مراحل می توانند به طور همزمان رخ دهد. با این وجود، بسیاری از الفاظ در نشریات

تجاری و مجلات تخصصی که شامل 25 سال هستند بسیار مشابه است و پیکربندی مجدد الگوی قدیمی در مورد

محول نمودن، که این مشترکات را در بر می گیرد، توجیه پذیراست، اما لزوماً بر پایه های اصلی فرایند محول نمودن

TarjomeFa.Com

قدیمی تاثیر نمی گذارد.

در مرحله اول، مدیر باید بداند کدام نوع مقام قانونی را می توان انتقال داد. در مرحله دوم، مدیر باید بهترین فرد را

که بتواند این تخصیص را انجام دهد تعیین کرده باشد. در مرحله سوم، مدیر باید از شخص بخواهد که شرایط مربوط

به انتصاب را قبول یا رد کند. و در مرحله چهارم، مدیر پس از پذیرش شخص، باید موقتاً شخصیت معتبر را به

شخص پذیرنده این وظیفه منتقل کند، مسئولیتی را ایجاد کند و به نماینده مجاز برای انجام وظایف با حداقل

نظارت، اعتماد کند. این مراحل لزوماً به صورت متوالی انجام نمی شوند، برای مثال، یک مدیر (نماینده) می تواند یک

فرد را انتخاب کند، بپرسد آیا آنها مسئولیت را در یک وظیفه یا تکلیف را قبول می پذیرند و سپس تکلیف را با

ورودی نماینده قبل از اینکه مقام قانونی واقعاً منتقل شود، تکمیل کند. فرایند پیکربندی مجدد محول نمودن در شکل 2 نشان داده شده است.

جدول 1 نشریات و مقالات تجاری انتخاب شده در مورد محول نمودن قانونی در طی بازه 25 سال

تولید	مدیریت داده ها	مجله روابط عمومی	بانکدار کانادایی	CMA	مدیریت صنعتی	تجارت ملی
Pollock (1986)	Davidson (1986)	Hicks (1988)	Nesbit (1988)	Masak (1992)	Axley (1992)	Maynard (1996) "TI
" دلایل برای عدم موفقیت در اعطای اختیار عبارتند از:"	" پیشنهادات برای خلق یک محیط مساعد برای یک کارمند باانگیزه عبارتست از:	برخی از علائم نشاندهنده اعطای اختیار مورد نیاز عبارتند از: یک بار کاری سنگین مدیریت، بیقراری کارکنان و عدم موفقیت در رسیدن به یک زمینه جدید.	" عناصر اعطای اختیار موثر عبارتند از:"	" محول نمودن به مدیران در به چالش کشیدن، انگیزش و رشد کارکنان آنها کمک می کند	"گام های اعطای اختیار موثر عبارتند از:	رایج ترین دلایل برای عدم اعطای اختیارات عبارتند از:
1. ترس از اینکه در این شغل، نامناسب در نظر گرفته شود.	1. ارائه بازخورد مداوم در مورد وظیفه محول شده	1. اولین مرحله در محول نمودن موثر، تصمیم گیری در این مورد است که کدام وظایف را می توان محول نمود و به چه کسی باید محول نمود	1. برقراری ارتباط شفاف با وظیفه	1. مرحله ضعیف اجرا شده در اعطای اختیار اغلب انتساب پروژه یا وظیفه است.	1. تعریف وظیفه	1. فقدان صبر
2. یک وسواس در مورد کمال	2. صرف زمان اضافی با کارمندی که در حال	2. سپس، فعالیت ها باید اولویت بندی شوند و در	2. برنامه زمانبندی	2. مدیران باید روی اهداف پروژه کامل تمرکز کنند، نه	2. بازنگری و انتخاب مخاطبان	2. ناامنی

	رویارویی با چالش های جدید هستند،	نهایت،		فقط روی وظایف خاص.		
3. بی کفایتی، و	3. اطلاع رسانی و آموزش مخاطبان	3. مدیران باید تلاش نمایند تا با کارمند مذاکره نمایند و در عین حال مطمئن شوند که یک حس کنترل روی پروژه دارند	3. تاکید بر نتایج.	3. مسئولیت هر فعالیت باید به کارکنان منسوب شود.	3. ارزیابی مهارت ها، علاقه و نیازهای یک کارمند قبل از اعطای اختیار به او، و	3. فقدان اعتماد به دیگران.
4. مشغولیات شغلی	4. فراهم نمودن حمایت و ارتباطات پیگیرانه	4. زمان انتساب پروژه، مدیران باید برای نشان دادن اشتیاق و تعهد خود تلاش نمایند	4. ارائه نظارت کمینه	4. ستایش کردن تا حد ممکن و نشان دادن اعتماد به کارکنان با لغات و اعمال.	4. بی میلی برای تحسین فرد دیگری که بیشتر می داند.	
5. انجام بازخورد و ارزیابی نهایی	5. محول نمودن کل کارها،	5. ترس از عدم اعتباردهی				
6. فقدان محکم بودن، و	6. تعلیم، و					
7. ترس از پیشرفت یک زیردست	7. شناسایی مناسب کارها، جذب استرس، 9. دادن اختیار قانونی کافی، و 10. عدم					

			محدود نمودن کار به محول نمودن کارهای کمتر مطلوب.			
--	--	--	--	--	--	--

جدول 1 نشریات و مقالات تجاری انتخاب شده در مورد محول نمودن قانونی در طی بازه 25 سال (ادامه)

تولید	مدیریت داده ها	مجله روابط عمومی	بانکدار کانادایی	CMA	مدیریت صنعتی	تجارت ملی
"Brown (1998)" " برای کارکرد مناسب امر محول نمودن، مراحل زیر پیشنهاد می شوند:"	MacKenzie (2003) "To " برای کمک نمودن به موفقیت افراد، آنها را از شش مرحله بگذرانید:"	Gunn (2003) "سه مورد کلیدی برای تصمیمات محول نمودن ارائه می شوند."	Urbaniak (2005) " اگر شما این پنج مرحله را دنبال کنید، عمدتاً مهارت خود را در محول نمودن بهبود خواهید بخشید."	Lemberg (2008) " دراینجا، چهار کلید برای محول نمودن موفقیت آمیز و موثر بیان شده اند:"	Myrna (2010) "محول نمودن و اجرا می توانند با یک چرخه پیوسته از چهار مرحله شتاب یابند."	Wilson (2010) موارد زیر، هفت مرگبار محول نمودن هستند:"
1. شناسایی نمایندگان که باید محول نمایند.	1. تصویر بزرگ را ارائه دهید	1. اولین اصل محول نمودن، تحمل نمودن است.	1. کار را به دقت انتخاب کنید.	1. کار را به کسی بدهید که بتواند آن را انجام دهد.	1. توافق	1. آن را با روش سندروم من انجام بده،
2. کارکنان خود را ارزیابی کنید و شرایط را ارزیابی کنید.	2. تکلیف مورد نظر را محول نمایید.	2. در کنار شکیبائی و تحمل، رهبر کسی است که در تمرکز روی محول نمودن ماهر باشد	2. فرد را با دقت انتخاب کنید	2. شرایط مورد رضایت خود را بیان کنید	2. مسئولیت پذیری	2. اعتقاد به اینکه افراد شما هنوز آماده نیستند.
3. یک برنامه	3. نقش های	3. در نهایت،	3. تمام افراد	3. روی یک	3. عمل، و	3. واگذاری

آموزشی طراحی کنید.	دیگران را توضیح دهید.	رهبری که به طور موثر محول می نماید، اطمینان حاصل می کند که آهنگ کلی شرکت، یا احساس، مثبت است.	را برای تغییر آماده کنید.	برنامه ریزی کار کنید.	به جای محول کردن،
4. زمانبندی ملاقات با کارمند منتخب.	4. دلایل انتخاب فرد را بیان کنید		4. گردش تکلیف به طور ماهرانه	4. یک حلقه بازخورد ایجاد کنید. مکانیزم های تعریف شده ای را خلق کنید که شما را مطلع نگه دارد و به نماینده شما، روش جستجوی راهنمایی را ارائه دهید.	4. عدم ارائه شفافیت یا خاصیت
5. دانستن زمان فراخوانی یک پروژه	5. توضیح مراحل بعدی.		5. پیگیری سریع		5. فقدان ارتباط برقرار کردن با دیگران
	6. خلاصه سازی				6. بازگرداندن آن
					7. عدم ایجاد بازده مشخص و

(a) سلول های رنگی سبز زیتونی، توصیه نویسندگان به خوانندگانشان در مورد نحوه انتخاب فرد مناسب برای وظیفه را نشان می دهند که مشابه با الفاظ در سراسر مقالات و سال های مختلف است.

(b) سلول هایی که رنگ قرمز کمرنگ دارند، توصیه نویسندگان به خوانندگانشان در مورد نحوه مشخص نمودن مقام قانونی و ارائه مشخصات وظیفه/تکلیف به اعطاشونده را نشان می دهند.

شکل 2 فرایند محول نمودن پیکربندی شده مجدد در چهار مرحله

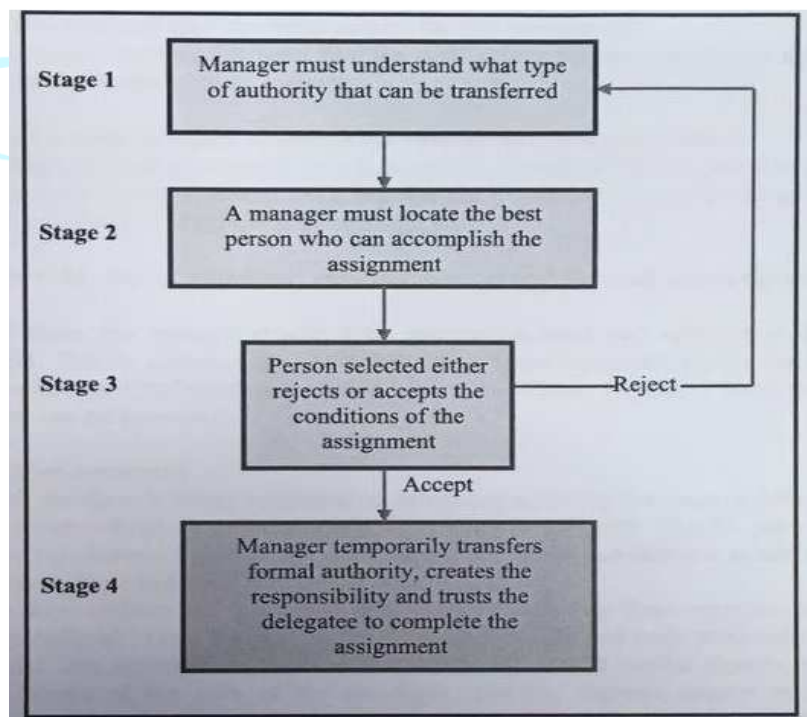
مرحله 1 مدیر باید درک کند که چه نوع اختیار قانونی را می توان منتقل نمود

مرحله 2 یک مدیر باید بهترین فرد را که می تواند تکلیف را انجام دهد، بیابد

مرحله 3 فرد منتخب، شرایط تکلیف را می پذیرد یا رد می کند رد کردن/ پذیرش

مرحله 4 مدیر به طور موقت اختیار قانونی رسمی را منتقل می کند، مسئولیت را خلق می کند و به نماینده

برای تکمیل تکلیف اعتماد می کند



مرحله 1: درک اختیار قانونی که قابل انتقال است.

در مرحله اول، مدیر نیاز به تعیین اختیار قانونی دارد که قابل انتقال است. همیشه به دلیل ماهیت حرکت سازمانی، اختیار قانونی در دستان مدیر جمع می شود: تغییر سریع اغلب موجب اقدامات مدیریتی می شود که از تحلیل و طراحی شغل پیشی می گیرد. اغلب، انتقال اختیار قانونی جمع شده در برخی موارد غیرممکن است. دانستن اینکه چه بخشی از قدرت مدیریتی قابل انتقال رسمی می باشد، بسیار مهم است. مدیران باید درک کنند که دو نوع اختیار قانونی وجود دارد و آنها همپوشانی خواهند داشت: 1) اختیار قانونی رسمی - که به طور معمول نوشته می شود و مرتبط با عنوان رسمی و موقعیت سلسله مراتبی است و 2) اختیار قانونی جمع شده - که به طور معمول نوشته نمی شود و لزوماً به یک موقعیت منسوب نمی شود، بلکه، به مدیری مرتبط می شود که قدرت باور نکردنی را اداره می کند چرا که دیگران، قدرت جمع شده خود را مشروع می دانند و بدون توجه به رسمیت، مایل به عمل بر اساس دستورات او هستند. اختیار قانونی جمع شده احتمالاً قابل انتقال نیست.

یک مدیر برای انتقال اختیار قانونی جمع شده در انتقال ساختار سلسله مراتبی می تواند مشکل ساز باشد. اغلب مدیران مایل به مشارکت در کاری هستند که بخشی از توصیف شغلی نوشته شده آنها نیست. برخی از مدیران در طول زمان این خطوط را خنثی می کنند. و هرچند که با وجود بسیاری از مدیران منابع انسانی، مدیران برای ادامه حرکت، تحلیل شغلی و توصیفات کاری که اغلب مدیران در حال انجام آن هستند تلاش می کنند. چند بار مدیران اعلام می کنند وقتی که نمی خواهند کاری انجام دهند، آیا این مورد حتی در توصیف شغل من ذکر می شود یا خیر؟ این فرض که مدیران در برخی نقاط در حرفه های شغلی خود، در کاری که به طور رسمی توصیف نشده است مشارکت می نمایند، امری اطمینان بخش است، اما برای رسیدن به اهدافشان ضروری است. اگر یک مدیر مایل به کاهش مقاومت دیگران باشد، به سمت نماینده مرتبط با مقام قانونی گرایش خواهد داشت که منتقل شده است، اعطاکننده باید اختیار رسمی را از اختیاری که قبل از رفتن به مرحله 2 جمع آوری شده است، جدا کند.

مرحله 2: تعریف وظیفه و پیدا کردن فرد مناسب برای تخصیص تکلیف.

در مرحله دوم، مدیر باید شخص مناسب برای تخصیص را پیدا کند و تعیین کند که آیا فرد انتخاب شده می تواند این وظیفه را به درستی انجام دهد یا خیر.

مرحله 3: اجازه دهید شخص شرایط تکلیف را رد یا قبول کند.

در مرحله سوم، مدیر باید تفکر فرد را تحریک کند که با پذیرش یا رد وظیفه، بهترین تناسب با وظیفه را بیابد. در این مرحله، محول نمودن، مشروط بر پذیرش است. اگر رد شود، به مرحله 1 بازگردید؛ در صورت پذیرش، به مرحله 4 بروید.

مرحله 4: انتقال قدرت رسمی، ایجاد مسئولیت و میسر نمودن انجام تکلیف برای اعطاشونده

در مرحله چهارم، پس از پذیرش، مدیر باید با نظارت حداقل، اختیار قانونی را به نماینده (اعطاشونده) ارائه دهد. همیشه گفتن آن آسان تر از انجامش است؛ بعضی از مدیران زمان زیادی را صرف می کنند. اغلب این مدیران مبتلا به یک ترس و وحشت به نام " سختی تهدید " هستند. اکنون می توانید پاسخ سوالات تحقیقاتی مطرح شده را پاسخ دهید.

سوالات پاسخ داده شده تحقیق



1. "آیا همه الفاظ منتشر شده در مورد محول نمودن اختیار قانونی، صرف نظر از استفاده از مجوزهای خلاقانه ای که نویسندگان استفاده می کنند، یکسان هستند یا متفاوت؟" این کمی متفاوت است. 25 سال الفاظ محول نمودن اختیار قانونی که در 14 نشریه حرفه ای و تجاری یافت می شود، دقیقاً مشابه نیستند؛ با این حال، میزان خوبی از شباهت لفظی وجود دارد.

2. "آیا این نویسندگان از الفاظ برای متمایز نمودن خود از عدم گزارش چیزی جدید در الگو استفاده می کنند؟" در 25 سال گذشته، نشریات حرفه ای و تجاری، مقالاتی را منتشر کرده اند که خود را به صورت لفظی حول موضوعات مشابهی متمایز می کنند، با این حال، آنها دیدگاه های جدید در مورد محوریت الگو را منعکس می کنند. قواعد کلی قدیمی (مراحل در فرآیند، انتساب وظیفه، پذیرش، اعتماد و غیره) در پرتوی جدیدی درخشش می یابند (انتقال مقام قانونی معتبر، شفاف سازی وظایف، ارتباطات، بازخورد / ارسال مستقیم، اعتماد واقعی در اجازه دادن برای عمل).

3. در نهایت، "آیا نیاز به پیکربندی مجدد الگوی مقام قانونی محول نمودن قدیمی به یک دیدگاه مدرن تر وجود دارد؟" بله. الگوی محول نمودن قدیمی نیاز به تنظیم دارد که شامل بسیاری از عناصر اعمال شده بر مدیران مدرن از جمله رقابت در بازارهای جهانی با استفاده از تیم های مجازی باشد.

محدودیت ها و تحقیقات آینده

یکی از عوامل متمایز این مطالعه، استفاده از داده های جمع آوری شده از نشریات حرفه ای یا تجاری (دانشگاه غرب نیو انگلند، <http://www1.wne.edu/library/index.cfm?selection=doc.5188>) است. این انتخاب جمع آوری داده ها، کاری عمده بود و برای مطالعه فعلی مناسب بود زیرا تمرکز آن بر یادگیری کاربردی اصول و چگونگی استفاده از این اصول توسط مدیران حرفه ای دست اندکار بود. بینش های بیشتر در تحقیقات آینده از طریق تجزیه و تحلیل مقالاتی که توسط محققان دانشگاهی و متخصصان موضوع در مجلات مورد بررسی قرار گرفته است، قابل حصول است.

یکی از مسائل مهم مدیریت اخیر، مدیریت نسل های مختلف است. تحقیقات آینده می توانند بر این نکته تمرکز کنند که آیا فرایندهای محول نمودن اختیار قانونی ممکن است بین Baby Boomer، GenX یا نسل های دیگر متفاوت باشد.

نتیجه گیری

هنگامی که مدیران یاد می گیرند که جنبه های خاصی از اختیار قانونی خود را انتقال دهند، تحقق این انتقال ها به معنای لغو اختیارات آنها نیست، بلکه محول نمودن اختیار قانونی امکان پذیر است. مقام مسئول دارای توانایی تصمیم گیری در مورد دیگران است. ممکن است برای بعضی از مدیران شگفت انگیز باشند که دلیل عدم موفقیت آنها در انجام وظایف خود، صرفه نظر از اینکه مدیر چقدر ممکن است صادق باشد، اینست که چرا که فرایندی را که نیاز به اعتماد دارد درک نمی کنند. آنها به این علت شکست می خورند که اعتماد ندارند. به یاد داشته باشید که محول

نمودن به معنای انتساب یک اختیار قانونی به یک زیردست برای تصمیم گیری مستقل در مورد بسیاری از مسائل مربوط به انتصاب است.

سازمانها بسیار سریعتر از تحلیل، توصیف و نوشتن مشاغل توسعه می یابند، به ویژه در دنیای جهانی شده سازمان های مجازی و همکاری بین-بخش ها. بنابراین، تصمیم گیری در مورد انتساب تکلیف به فرد دیگر مستلزم اینست که مدیران به طور شفاف درک کنند که اختیار قانونی مشروع آنها چیست و در مقابل، اختیار قانونی استخراج شده آنها چیست. فرصت ها زمانی پدیدار می شوند که سازمان ها با مشکلاتی روبرو می شوند، همانند رهبران که قدرت بیکران را با حل و فصل این تغییرات دینامیک و اغلب با اختیار قانونی رسمی کم نشان می دهند. بسیاری از مدیران، با دانش یا کاریزما یا هر دو، قدرت به دست می آورند. برخی از انواع اختیارات قانونی را صرفه نظر از جدیت تلاش ها، هرگز نمی توان انتقال داد.

REFERENCES

- Anderson, D. (1992, November). Supervisors and the 'hesitate to delegate' syndrome. *SuperVision*, 53(11), 9-11.
- Axley, S.R. (1992, September). Delegate: Why we should, why we don't and how we can. *Industrial Management*, 34(5), 16-19.
- Babbitt, B. (1987, September). To delegate or not to delegate. *Across the Board*, 24(9), 56.
- Baechler, M. (1996, April). I'm Mary, and I'm a workaholic. *Inc*, 18(5), 29.
- Battles, B. (2005, April). Directing: Accomplishing objectives through delegation and motivation. *Aircraft Maintenance Technology*, 16(5), 38-41.
- Bedi, H. (1994, August). Time for genuine delegation. *Asian Business*, 30(8), 16.
- Brown, M.R. (1998, February). Management by delegation. *Black Enterprise*, 28(7), 76.
- Bushardt, S.C., Glascoff, D.W., Harold, D.D., Frank, M., & Burke, F. (2010). Delegation, authority and responsibility: A reconfiguration of an old paradigm. *Advances in Management*, 3(9), 9-12.
- Caudron, S. (1995, February). Delegate for results. *Industry Week*, 244(3), 27-29.
- Davidson, J.P. (1986, June). Successful staff motivation hinges on enthusiastic delegators. *Data Management*, 24(6), 17.
- Dawson, S.L., & Kleiner, B.H. (1992). Lessons from successful women business leaders. *Equal Opportunities International*, 11(6), 1.
- Douglas, A. (1992, November). Supervisors and the 'hesitate to delegate' syndrome. *SuperVision*, 53(11), 9.
- Dunham, R.B., & Pierce, J.L. (1989). *Management*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman Publishers.
- Gunn, B. (2003). Delegating decisions. *Strategic Finance*, 84(7), 11-12.
- Helpdesk: How to tell your boss to leave you in peace. (2006, March). *TTG, Travel Trade Gazette, U.K. and Ireland*, 45.

- Hicks, N. (1988). How to delegate. *The Public Relations Journal*, 44(6), 31.
- Hughes, L. (2002, January). 9 to 5: If you want something done right, delegate it. *Women in Business*, 54(1), 13.
- Hunter, G. (2008, May). Are you an effective delegator? *Accounting Today*, 22(9), 26.
- Jones, P.A. (1985, December). What it takes to be the boss. *Black Enterprise*, 16(5), 68.
- Korenblat, A. (1994, May). Power to the people. *Inc*, 16(5), 31.
- Lemberg, P. (2008, January). Too much to do: Four keys to effective delegating. *Nonprofit World*, 26(1), 21-22.
- MacKenzie, J. (2003, October). Motivating and delegating. *Executive Excellence*, 20(10), 13.
- Marti, L.A. (2006, October). The joy of delegating. *Taxpro Journal*, 48.
- Masak, I. (1992, October). Dare to delegate. *CMA*, 66(8), 6.
- Master, M. (2001, November). Give it away. *Across the Board*, 38(6), 94.
- Maynard, R. (1996, July). Do you delegate as much as you can? *Nation's Business*, 84(7), 9.
- McConalogue, T. (1993). Real delegation: The art of hanging on and letting go. *Management Decision*, 31(1), 60.
- McMillan, J. & Schumacher, S. (1997). Research in education: A conceptual introduction. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
- Myma, J. (2010). Strategic delegation: the key to increased productivity and higher performance. *Employment Relations Today*, 37(1), 51.
- Newman, M. (2008, March). At the top, women still can't get a break from stereotypes. *The Times Higher Education Supplement: THE*, (1836), 8.
- Nisbet, M.A. (1988, September). The art of delegation. *Canadian Banker*, 95(5), 36-39.
- Peters, T. (2002, April). Tom Peters revisited: The difficult art of delegating. *Office Solutions*, 19(4), 51-52.
- Pollock, T. (1986, December). Don't let emotions get in the way of delegation. *Production*, 98(6), 33.
- Protch, O. (2006, April). Delegation of authority. *SuperVision*, 67(4), 12-14.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Urbaniak, A. (2005, April). Giving others authority. *SuperVision*, 66(4), 3-5.
- Wilson, J. (2010, April). Consultant's Forum - The seven deadly sins of delegation. *Inside Public Accounting*, 24(4), 10-11.
- Zhang, S., Tremaine, M., Egan, R., Milewski, A., O'Sullivan, P., & Fjermestad, J. (2009). Occurrence and effects of leader delegation in virtual software teams. *International Journal of E-Collaboration*, 5(1), 47-68.

برای خرید فرمت ورد این ترجمه، بدون واتر مارک، اینجا کلیک نمایید.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی