

Original Article

Depiction of Health  
2021;11(4):305-315  
<http://doh.tbzmed.ac.ir>

## Identifying Effective Strategies for More Delegation of Authority to Managers: A Case Study

Haniye Sadat Sajadi <sup>1</sup> , Maryam Nazari <sup>1</sup> , Leila Mounesan <sup>2</sup> , Fatemeh Rajabi <sup>3</sup> , Laleh Ghadirian\*<sup>3</sup> 

### Article Info:

#### Article History:

Received: 04.20.2020  
Accepted: 07.15.2020  
Published: 01.04.2021

#### Keywords:

Delegation  
Responsibility  
Management  
University  
Manager

DOI: 10.34172/doh.2020.39

### Abstract

**Background and Objectives:** It is difficult to run current organizations without delegating some of the authority to management levels. Despite the importance of delegating authority to managers, this seems to have been neglected in organizations. The aim of this study was to identify effective strategies for delegation of authority in Tehran University of Medical Sciences.

**Material and Methods:** The present study was conducted in 2019 in two stages. In the first stage, existing strategies to increase the willingness of managers to delegate authority were extracted through a review study. In the second stage, by conducting 18 semi-structured face-to-face interviews and holding a focused group meeting, effective and appropriate solutions were identified to increase the desire of managers to delegate authority at the university from the perspective of stakeholders. At this stage, data were analyzed by thematic analysis method by 2 people.

**Results:** The review of studies showed two groups of strategies at the organizational and individual levels to increase the willingness of managers to delegate authority. The effect of implementing the solutions has not been fully investigated in previous studies. In the analysis of qualitative findings, three themes (including the importance of delegation at the university management levels, barriers to delegation at university and effective strategies for delegation to administrators at the university) and four sub-themes (including clarification of the delegation process, teaching how to delegate, establishing methods Correct monitoring and evaluation and the use of motivational methods appropriate to the performance of managers) were identified.

**Conclusion:** with regard to the most important barrier to delegation at the managerial level is process-related, it is suggested that the training method and process of performance appraisal and organizational reward be reviewed to increase skills and motivate further delegation. So that, measure the effectiveness and implementation considerations, it is recommended to conduct further studies on the effective implementation of strategies and to monitor and evaluate the effects of the implementation of strategies.

**Citation:** Sajadi HS, Nazari M, Mounesan L, Rajabi F, Ghadirian L. Identifying Effective Strategies for More Delegation of Authority to Managers: A Case Study. *Depiction of Health*. 2021;11(4):305-315.

1. Knowledge Utilization Research Center, University Research and Development Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. Department of Epidemiology and Biostatistics Research, Center for Emerging and Re-Emerging Infectious Diseases, Pasteur Institute of Iran, Tehran, Iran
3. Community Based Participatory Research Center, Iranian Institute for Reduction of High-Risk Behaviors, and University Research and Development Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran (Email: [lalehghadirian@gmail.com](mailto:lalehghadirian@gmail.com))

TUOMS  
PRESS  
Tabriz University of  
Medical Sciences

© 2021 The Author(s). This work is published by *Depiction of Health* as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## شناسایی راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران: مطالعه‌ی موردی

حانیه‌سادات سجادی<sup>۱</sup>، مریم نظری<sup>۱</sup>، لیلا مونسان<sup>۲</sup>، فاطمه رجبی<sup>۳</sup>، لاله قدیریان<sup>۳\*</sup>

## چکیده

**زمینه و اهداف:** اداره‌ی سازمان‌های کنونی بدون تفویض قسمتی از اختیارات در سطوح مدیریتی دشوار است. با وجود اهمیت تفویض اختیار به مدیران، به نظر می‌رسد این مهم در سازمان‌ها مورد غفلت قرار گرفته است. این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر تفویض اختیار در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام گرفت.

**مواد و روش‌ها:** مطالعه‌ی حاضر در سال ۱۳۹۸ در ۲ مرحله انجام شد. در مرحله‌ی اول، راهکارهای موجود برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار از طریق مطالعه‌ی مروری استخراج شد. در مرحله‌ی دوم با انجام ۱۸ مصاحبه‌ی نیمه‌ساختارمند چهره‌به‌چهره فردی و برگزاری یک جلسه‌ی گروهی متمرکز، راهکارهای مؤثر و مناسب برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار در دانشگاه مورد مطالعه از دیدگاه ذینفعان، شناسایی شد. داده‌ها در این مرحله با روش تحلیل تماتیک و توسط ۲ نفر تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** مرور مطالعات، ۲ گروه راهکار را در سطح سازمانی و فردی برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار نشان داد. تأثیر اجرای راهکارها به صورت کامل در مطالعات قبلی بررسی نشده است. در تحلیل یافته‌های کیفی ۳ تم (شامل اهمیت تفویض اختیار در سطوح مدیریتی دانشگاه، موانع تفویض اختیار در دانشگاه و راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران در دانشگاه) و ۴ زیرتم (شامل شفاف‌سازی فرایند تفویض اختیار، آموزش نحوه‌ی تفویض اختیار، استقرار روش‌های صحیح نظارت و ارزشیابی و استفاده از روش‌های انگیزشی متناسب با عملکرد مدیران) شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه مهم‌ترین مانع برای تفویض اختیار در سطوح مدیریتی مربوط به فرایندها است، پیشنهاد می‌شود شیوه‌ی آموزش‌ها و فرایند ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی سازمانی در راستای افزایش مهارت و ایجاد انگیزه برای تفویض بیشتر اختیار بازنگری شود. همچنین به منظور سنجش اثربخشی و ملاحظات اجرایی، انجام مطالعه‌های بیشتری در مورد شیوه‌ی مؤثر اجرای راهکارها و پایش و ارزیابی اثرات اجرای راهکارها توصیه می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** تفویض اختیار، مسئولیت‌پذیری، مدیریت، دانشگاه، مدیر

نحوه استناد به این مقاله: سجادی ح.س، نظری م، مونسان ل، رجبی ف، قدیریان ل. شناسایی راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران: مطالعه‌ی موردی. تصویر سلامت ۱۳۹۹؛ ۱۱(۴):۳۰۵-۳۱۵.

۱. مرکز تحقیقات بهره‌برداری از دانش سلامت، مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲. دپارتمان اپیدمیولوژی و آمار زیستی، مرکز تحقیقات بیماری‌های نوپدید و بازپدید، انستیتو پاستور ایران، تهران، ایران

۳. مرکز تحقیقات پژوهش‌های سلامت مبتنی بر مشارکت جامعه، مؤسسه کاهش رفتارهای پرخطر ایران، مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

(Email: [laleghadirian@gmail.com](mailto:laleghadirian@gmail.com))

حقوق برای مؤلف(ان) محفوظ است. این مقاله با دسترسی آزاد در تصویر سلامت تحت مجوز کپی‌رایت کامنز (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) منتشر

شده که طبق مفاد آن هرگونه استفاده غیر تجاری تنها در صورتی مجاز است که به اثر اصلی به نحو مقتضی استناد و ارجاع داده شده باشد.

رضایت شغلی بیشتر و غیبت و ترک سازمانی کمتری را به دنبال داشته باشد (۶).

با وجود پیامدهای مطلوب تفویض اختیار، تمایل به تفویض اختیار در مدیران سازمان‌ها معمولاً کم است و مدیران نیز در بسیاری مواقع از قبول تفویض اختیار و مسئولیت امتناع می‌کنند. نگرش منفی و نداشتن اعتقاد به توانایی انجام کار توسط افراد، نبود اعتماد، بی‌اطلاعی از مزایای تفویض اختیار و نحوه‌ی انجام آن، ناتوانی مدیران و کمبود مهارت‌های مدیریتی در هدایت افراد، احساس عدم امنیت و سبک رهبری از جمله موانعی است که برای تمایل کم مدیران به تفویض اختیار شناسایی شده است. ترس از انتقاد، سرزنش یا از دست دادن کار به واسطه‌ی اتخاذ تصمیم‌های نادرست، نبود انگیزه برای قبول مسئولیت سنگین‌تر و نداشتن اعتماد به نفس کافی از عواملی است که تمایل افراد را برای قبول تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (۱). با وجود همه‌ی این موانع، به سبب مزایای تفویض اختیار و این محدودیت که هیچ مدیری نمی‌تواند شخصاً همه‌ی وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد، لازم است مدیران هر سازمان ضمن شناسایی موانع تفویض اختیار، تلاش کنند راهکاری مؤثر برای غلبه بر موانع را شناسایی و با مرتفع نمودن آن‌ها و تدارک شروط اساسی، زمینه را برای تفویض اختیار بیشتر فراهم آورند. در حالی که در متون مدیریتی برای تفویض اختیار مجموعه‌ای از اصول کلی توصیه شده است، اما مطالعات قبلی نشان داده است یک مدل منحصر به فرد و به عبارت دیگر یک الگوی بهتر برای تفویض اختیار مؤثر وجود ندارد و تفویض اختیار می‌بایست با توجه به شرایط، مقتضیات و ظرفیت‌های موجود در هر سازمان صورت گیرد (۲).

در خصوص تفویض اختیار، مطالعات محدودی در کشور در حوزه‌ی سلامت به اجرا درآمده‌اند. به عنوان نمونه کفعمی و همکارانش مطالعه‌ای را برای بررسی همبستگی تفویض اختیار و رضایت شغلی پرستاران انجام و نشان دادند میانگین نمره‌ی تفویض اختیار با رضایت شغلی پرستاران از نظر آماری همبستگی معنی‌داری ندارد (۳). نتیجه‌ی مشابهی از نبود رابطه‌ی معنی‌دار بین رضایت شغلی و تفویض اختیار از دیدگاه پرستاران در مطالعه‌ی نبی‌زاده و همکارانش گزارش شد (۷). ضیغمی و همکارانش هم در پژوهش به این نتیجه رسیدند که نگرش بیشتر مدیران پرستاری نسبت به تفویض اختیار بی‌تفاوت است، ولی سطح آگاهی مدیران پرستاری از مهارت‌های رهبری و اصول مدیریت از جمله تفویض اختیار با نوع نگرش مدیران پرستاری به تفویض اختیار ارتباط معنی‌داری دارد (۸). زمانی و همکارانش نیز در مطالعه‌ی خود ارکان تفویض اختیار و ارتباط آن با رضایت شغلی در کارکنان معاونت توسعه مدیریت و منابع یک دانشگاه را بررسی کردند.

اداره‌ی سازمان‌های امروزی که با محیط نامطمئن، تنوع فعالیت‌ها و مشکلات گوناگون روبرو هستند؛ بدون تفویض قسمتی از اختیارات به مدیران در سطوح مختلف به صورت منطقی و عقلایی و ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها امری دشوار و چالش‌ساز است (۱). به انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان (صرف‌نظر از منشأ آن) به زیردستان و مدیران واحدها و دوایر تابعه به منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان و ایجاد احساس مسئولیت در ایشان در قبال انجام وظایف، تفویض اختیار گفته می‌شود (۲). تفویض اختیار در حقیقت ابزار و مهارتی است که مدیران از طریق آن می‌توانند توانمندی‌های منابع انسانی خود را در مسیر نیل به اهداف سازمانشان به کار گیرند (۱). وقتی فرد، موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بلاواسطه‌ی خود نباشند، هدف‌ها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق می‌یابند و در نتیجه رضایت بیشتری حاصل می‌شود (۲). به علاوه تفویض اختیار موجب افزایش توانمندی، دانش، تعهد اخلاقی و پیشگیری از تخلفات، ارتقای مشارکت و اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد و احترام، ایجاد کنترل بر فعالیت‌ها، کارآمدی تصمیمات و ایجاد فرصتی برای رشد کارکنان و آماده‌سازی آنان برای پیشرفت می‌گردد (۳). همچنین می‌تواند از مقاومت در برابر تحول و دگرگونی کاسته؛ تعارضات و ستیزه‌جویی‌ها را به همکاری و تعاون تبدیل نموده و موجب هم‌افزایی و تقویت ارتباطات شود (۲،۱).

مهم‌ترین اصل در تفویض اختیار، مسئولیت‌پذیری است؛ زیرا فردی که وظیفه‌ای به عهده‌ی او واگذار شده، مسئولیت دارد و وظیفه‌ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد. این کافی نیست که به افراد، اختیار بدون مسئولیت انجام کار داده شود؛ اگر اختیار به تنهایی به زیردست داده شود، ممکن است مورد سوءاستفاده قرار گیرد و افراد نسبت به کار و اعمال خود پاسخگو نباشند (۴). مسئولیت، وظیفه تمام کردن اموری است که به فرد محول شده است؛ به عبارت دیگر، فردی که وظیفه‌ای به وی محول شده است، باید از انجام آن نیز اطمینان حاصل کند. فردی که مسئول شغلی در نظر گرفته می‌شود، ضامن آن شغل است و اگر وظایف شغلی‌اش را به نحو مطلوب انجام دهد باید تحسین شود؛ در غیر این صورت باید پاسخگو باشد. در حقیقت، فرایند تفویض اختیار با اعطای قدرت به زیردستان پایان نمی‌یابد، به موازات آن لازم است که زیردستان، خود را ملزم به انجام وظایفی بدانند که به ایشان محول شده است (۵). براساس نظریه ویژگی‌های شغل، زمانی که شغل فرد با مسئولیت‌پذیری برای انجام کار، استقلال و بازخورد همراه باشد، می‌تواند حالت‌های روحی خوبی مانند انگیزه‌ی بیشتر، کیفیت کار بهتر،

مصاحبه‌های نیمه ساختارمند چهره به چهره فردی انجام شد. جامعه‌ی مورد مطالعه شامل افرادی بود که تجربه‌ی مدیریتی در بخش‌های مختلف زیرمجموعه‌ی دانشگاه علوم پزشکی داشتند. معیارهای ورود مشارکت‌کنندگان، برخورداری از آگاهی و تجربه در خصوص موضوع و اعلام رضایت برای شرکت در مطالعه بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفدار و گلوله برفی بود و تعداد آن‌ها پس از رسیدن به اشباع داده‌ها ۱۸ نفر بود. مصاحبه‌ها به صورت غیررسمی با استفاده از راهنمای مصاحبه انجام گرفتند. زمان و مکان انجام مصاحبه‌ها با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان و هماهنگی‌های قبلی با آنان، تعیین گردید. بعد از هماهنگی اولیه، مطلع‌سازی مشارکت‌کنندگان به صورت تلفنی انجام شد. علاوه بر این، در ابتدای مصاحبه، توضیحاتی درباره‌ی مطالعه و اهداف آن و تمهیداتی که برای محرمانه ماندن اطلاعات در نظر گرفته شده بود، به صورت شفاهی ارائه شد. در صورت موافقت و اعلام رضایت، مصاحبه انجام می‌شد. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و پس از پایان هر مصاحبه و گوش دادن به متن مصاحبه، پیاده‌سازی مصاحبه‌ی ضبط‌شده بلافاصله انجام گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها، برای استفاده از مزایای بحث گروهی، یک جلسه‌ی گروهی متمرکز برای جمع‌آوری داده‌ها برگزار شد. این بحث گروهی متشکل از اعضای تیم پژوهش، رئیس و مشاور رئیس دانشگاه بود (تعداد مشارکت‌کنندگان ۱۵ نفر بود). از اعضای جلسه خواسته شد در خصوص راهکارهای موجود و راهکارهای پیشنهادی، امکان‌پذیری، تأثیرگذاری و ملاحظات اجرایی راهکارها بحث و تبادل نظر نمایند. برگزاری جلسه‌ی بحث گروهی ۱/۵ ساعت به طول انجامید و طی آن داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شد. جلسه با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط شد. ۲ نفر از اعضای تیم پژوهش با روش تحلیل تماتیک داده‌های کیفی را تحلیل کردند. بازخورد نتایج تحلیل به مشارکت‌کنندگان داده شد. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و بحث گروهی متمرکز در جدول ۱ نشان داده شده است.

نتایج مطالعه‌ی آن‌ها وجود رابطه‌ی معنی‌داری بین رضایت شغلی و تفویض اختیار را نشان داد (۹). در مطالعه‌ی کریمی و همکارانش نیز مشخص شد درصد زیادی از فرایندهای مراکز بهداشتی درمانی قابل تفویض است (۱۰). مروری بر مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد این مطالعات بیشتر بر سنجش رضایت و نگرش متمرکز بوده‌اند و کمتر به طور مشخص به ارائه‌ی پیشنهاد و راهکار پرداخته‌اند. در چنین بستری، با توجه به مزایای تفویض اختیار و نیازی که در دانشگاه علوم پزشکی تهران برای فراهم آوردن زمینه‌ی تفویض اختیار بیشتر، توانمندسازی افراد و جانشین‌پروری احساس شد و محدود بودن مطالعات درباره‌ی نحوه‌ی افزایش تفویض اختیار در دانشگاه‌های علوم پزشکی، مطالعه‌ی حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد.

## مواد و روش‌ها

مطالعه‌ی کیفی حاضر در سال ۱۳۹۸ در ۲ مرحله انجام شد. در مرحله‌ی اول راهکارهای موجود در متون برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار در سطوح مدیریتی با انجام یک مطالعه‌ی مروری استخراج شد. جستجوی منابع در پایگاه‌های مگ ایران، ایران مدکس، ایران داک، مدلیب، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه استنادی علمی جهان اسلام، پاب مد، اسکوپوس، گوگل اسکولار و موتور جستجوی گوگل بر مبنای کلیدواژگان مرتبط با موضوع انجام گرفت. نتایج حاصل از جستجو به صورت یک بانک اطلاعاتی با ذخیره‌سازی فایل مرتبط در نرم‌افزار اندنوت (Endnote) ذخیره شد. پس از شناسایی مطالعات مرتبط، با استفاده از یک فرم استخراج، داده‌های مورد نیاز با توجه به هدف انجام مرور جمع‌آوری شد. ۲ نفر از اعضای تیم پژوهش جستجو، شناسایی مطالعات مرتبط و استخراج داده‌ها را انجام دادند. در مرحله‌ی دوم راهکارهای مؤثر و مناسب برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار از دیدگاه ذینفعان در دانشگاه شناسایی شد. برای این منظور

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و جلسه‌ی گروهی متمرکز

متغیر	مشارکت‌کنندگان در مصاحبه (۱۸)	مشارکت‌کنندگان در جلسه‌ی گروهی متمرکز (=۱۵)
جنس		
زن	۲	۸
مرد	۱۶	۷
سابقه کار		
کمتر از ۱۰ سال	۲	۴
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۵	۶
بالای ۲۰ سال	۱۱	۵

سیاستگذار	۳	۰
مدیر اجرایی	۱۲	۶
عضو هیئت علمی	۳	۴
کارشناس	۰	۵

## یافته‌ها

مرور مطالعات، ۲ گروه راهکارها در سطح سازمان و سطح فرد را برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار نشان داد (جدول ۲). راهکارهای مربوط به سازمان، شامل مواردی بودند که بر بهبود و ارتقای روش‌های نظارت و کنترل برای ارزیابی عملکرد مدیر پذیرنده‌ی اختیار و نیز پشتیبانی و راهنمایی مدیر پذیرنده‌ی اختیار تأکید داشتند. اصلاح و بهبود سیستم‌های ثبت و گزارش‌دهی اطلاعات و آمار نمونه‌ای از این گروه راهکارها بود. بررسی قوانین و تغییر قوانین مانع از تفویض اختیار، از دیگر موارد مربوط به راهکارهای گروه اول بود. برخی دیگر از راهکارهای سطح سازمان، شامل مواردی بود که بر استفاده از روش‌های انگیزشی بر اساس عملکرد تأکید داشت. در این موارد اشاره شده بود مدیران باید از نیازها و روش‌های انگیزشی ویژه‌ی هر فرد آگاه باشند و بسته به این ویژگی‌ها از مشوق‌های کافی مانند پاداش مالی، ترفیع و شرایط کاری استفاده کنند. راهکارهای سطح سازمانی عمدتاً بر تبیین و استقرار چارچوب مشخص برای تفویض اختیار اشاره داشت. این راهکارها تعیین مراحل گام به گام تفویض اختیار و تهیه‌ی یک راهنما یا دستورالعمل گویا برای استفاده در محیط را مهم شمرده بود. مرحله‌ی که براساس یافته‌های مرور متون لازم است در یک تفویض اختیار کاربردی در نظر گرفت، عبارت بودند از: تعیین ملاک‌های وظیفه‌ی قابل تفویض، تعیین ملاک‌های فرد

مناسب برای تفویض وظیفه‌ی خاص، ارزیابی توانمندی‌ها و آموزش‌های موردنیاز، بررسی محیط وجود منابع مورد نیاز، تعریف دقیق وظیفه و مسئولیت محول‌شده، تصریح اهداف مورد نظر، تعریف میزان اختیار تفویض‌شده‌ی متناسب با مسئولیت، تخصیص منابع مورد نیاز، تعیین روش‌های ارتباطی (جلسه و ایمیل)، تعیین زمان تبادل اطلاعات، تعیین خروجی‌های مورد انتظار و توافق در مورد مدت زمان انجام کار، نحوه‌ی پشتیبانی، نحوه‌ی ارائه بازخورد، تعیین پاداش، اعلام تفویض اختیار به دیگران. در گروه راهکارهای سطح فردی، برخی راهکارها مشتمل بر برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های لازم برای مدیران مافوق که قصد تفویض اختیار دارند، بود. در برگزاری این آموزش‌ها تعیین روش انتخاب وظیفه‌ی قابل تفویض، تعیین روش انتخاب فرد مناسب برای پذیرش مسئولیت و تعیین روش‌های انگیزش افراد مهم‌ترین موضوعاتی بود که باید در محتوای آموزشی قرار می‌گرفت. گروه دیگری از مداخله‌ها به برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های لازم برای مدیرانی که قصد پذیرش مسئولیت دارند اختصاص داشت. این آموزش‌ها باهدف افزایش اعتماد به نفس، توانمندی و دانش مورد نیاز برای وظیفه‌ی محول‌شده و... باید صورت گیرد. بدین ترتیب محتواهای آموزشی باید به افزایش روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری، بهبود رضایت شغلی و ارتقای خودباوری توجه بیشتری داشته باشد. مداخله‌های آموزشی، به صورت حضوری یا مجازی قابل انجام هستند.

جدول ۲. راهکارهای تفویض اختیار مؤثر استخراج‌شده از مرور مطالعات

عنوان راهکار	سطح راهکار
اصلاح روش‌های نظارت و کنترل	سازمانی
استفاده از روش‌های انگیزشی بر اساس عملکرد	
بررسی قوانین و تغییر قوانین مانع از تفویض اختیار	
تبیین و استقرار چارچوب مشخص برای فرایند تفویض اختیار	
تهیه‌ی راهنما یا چک‌لیست و فرم‌های مرتبط	
برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های لازم مدیران مافوق (شامل تعیین روش انتخاب وظیفه‌ی قابل تفویض، تعیین روش انتخاب کارکنان مناسب، تکمیل فرم تفویض اختیار، تعیین روش‌های انگیزش)	فردی

- برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های لازم پذیرش اختیار به منظور بالا بردن اعتماد به نفس، توانمندی و افزایش مسئولیت‌پذیری

۴ زیر تم شامل شفاف‌سازی فرایند تفویض اختیار، آموزش نحوه‌ی تفویض اختیار، استقرار روش‌های صحیح نظارت و ارزشیابی و استفاده از روش‌های انگیزشی متناسب با عملکرد مدیران قرار داشت (جدول ۳).

در تحلیل یافته‌های کیفی مطالعه ۳ تم اهمیت تفویض اختیار در سطوح مدیریتی دانشگاه، موانع تفویض اختیار در دانشگاه و راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران در دانشگاه شناسایی شد. در تم راهکارهای مؤثر تفویض اختیار،

جدول ۳. تم‌ها و زیرتم‌های شناسایی شده از تحلیل داده‌های کیفی

زیر تم	تم
-	اهمیت تفویض اختیار در سطوح مدیریتی دانشگاه
-	موانع تفویض اختیار در دانشگاه
- شفاف‌سازی فرایند تفویض اختیار	راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران در دانشگاه
- آموزش نحوه‌ی تفویض اختیار	
- استقرار روش‌های صحیح نظارت و ارزشیابی	
- استفاده از روش‌های انگیزشی متناسب با عملکرد مدیران	

که بتواند اصول ابتدایی برای تفویض اختیار و پذیرش مسئولیت را فراهم نماید. به عنوان مثال می‌توان به فرایند انتخاب مدیران اشاره کرد. از آنجایی که شیوه‌ی انتخاب مدیران فعلی از فرایند تعیین‌شده و مدونی تبعیت نمی‌کند، نمی‌توان اطمینان حاصل کرد که مدیر از شرایط ویژگی‌های استفاده‌ی درست از اختیار برخوردار است یا خیر یا ظرفیت پذیرش مسئولیت در سطوح مدیریت را دارد یا خیر. مثال دیگر نبود یک مکانیسم پاسخگویی شفاف است که نمی‌توان مدیران را در قبال مسئولیتی که می‌پذیرند، پاسخگو نمود. شیوه‌ی پایش و نظارت و به دنبال آن نظام انگیزشی متناسب با عملکرد از دیگر فرایندهایی عنوان شد که به دلیل عدم پیروی از یک فرایند علمی و منطقی مانع از پذیرش و احساس مسئولیت می‌شود. نبود این فرایندها موجب می‌شود در حالی که برخی مدیران برای پذیرش اختیار و مسئولیت‌پذیری اشتیاق و علاقه دارند، برخی مدیران به دلیل ترس، از اعطای اختیار بیشتر به رده‌های پایین اجتناب کنند یا برعکس اگر تمایلی از سوی مدیران ارشد برای تفویض اختیار وجود دارد، مدیران سطوح پایین‌تر ترجیح دهند حتی‌المقدور کمترین مسئولیت‌ها را قبول کنند؛ «این موضوع در صورتی قابل انجامه که هم فرد تفویض‌کننده‌ی اختیار و هم فرد پذیرنده‌ی اختیار

اهمیت تفویض اختیار در سطوح مدیریتی دانشگاه: یافته‌ها نشان داد بیشتر مشارکت‌کنندگان تفویض اختیار را مهم می‌دانند و نقش مهمی برای آن در افزایش انگیزه و تمایل به کار در مدیران قائل هستند؛ «تفویض اختیار چون دست‌مدیر رو برای انجام ایده‌هاش باز می‌گذارد، خیلی انگیزه ایجاد می‌کند و قطعاً در صورت وجود حمایت سطوح بالاتر اثرات مثبتش بیشتر از مضراتش». از دید این افراد با وجود آگاهی از مزایای تفویض اختیار در مدیریت بخش‌های مختلف دانشگاه، عملاً اختیارات زیادی از سطوح ارشد به سطوح پایین‌تر تفویض نمی‌شود، به همین دلیل تأکید زیادی داشتند بر این که در محیط دانشگاه به صورت علمی موانع تفویض اختیار شناسایی شود و براساس آن موانع، مداخلات ارائه و اجرا گردند؛ «تفویض اختیار خیلی وقت‌ها در حد حرف است، البته گاهی تقصیر کسی نیست، به خاطر شرایط که عملاً تصمیم‌ها باید متمرکز گرفته بشه، ولی به جز این موارد واقعاً لازمه که دست مدیرها بازتر بشه و محدودیت‌ها برداشته بشه».

موانع تفویض اختیار در دانشگاه: از دید مشارکت‌کنندگان در مطالعه با وجود اهمیت و مزایای تفویض اختیار در سطوح مختلف مدیریتی، فرایندهای کنونی دانشگاه به گونه‌ای نیست

می‌خواهید کار را بدهید و تفویض کنید؛ باید بدونید چه شرایطی باید این کار را کرد، به کی کار را داد؟» در این راهنما ضروری است وظایف قابل تفویض، ویژگی‌های افرادی که می‌توانند برای اختیار و مسئولیت بیشتر مناسب باشند و نحوه‌ی ارزیابی افراد و نظارت بر عملکرد آن‌ها کاملاً مشخص شود. دیگر مواردی که تبیین آن‌ها در راهنما می‌تواند مفید باشد عبارت‌اند از: توانمندی‌ها و آموزش‌های مورد نیاز، بررسی محیط وجود منابع مورد نیاز، تعریف دقیق وظیفه و مسئولیت محول‌شده، تصریح اهداف موردنظر، تعریف میزان اختیار تفویض شده متناسب با مسئولیت، تخصیص منابع مورد نیاز، تعیین روش‌های ارتباطی (جلسه‌ی حضوری و ایمیل)، تعیین زمان‌های تبادل اطلاعات، نحوه‌ی پشتیبانی، نحوه‌ی ارائه بازخورد، تعیین پاداش و نحوه‌ی اطلاع‌رسانی تفویض اختیار انجام‌شده.

تدوین این راهنما می‌تواند محتوای آموزشی مناسبی برای برگزاری دوره‌های مدیران ارشد فراهم آورد. شرکت مدیران در این دوره‌ها علاوه بر آشنا کردن آن‌ها با اصول تفویض اختیار می‌تواند ترس آن‌ها را نیز کاهش دهد. از دید یکی از مشارکت‌کنندگان «من باشم آموزش اول می‌دارم می‌گویم چه کارهایی باید بکنید برای اینکه مدیر و زیرمجموعه‌تان بتوانند همراه شما کار کنند و کمک حالتان باشند. بعد از آموزش آن موقع دیگه من مطالبه می‌کنم». بعد از ارائه‌ی آموزش‌های لازم، اختیار در مشاغلی که مشخص شده با حدود و اختیارات مشخص، به فرد واجد شرایط واگذار می‌شود. مهم است تفویض اختیار بر مبنای همان راهنما صورت گیرد؛ «یادتون باشه تو ذهن نمی‌شه کارها را سپرد، باید با یک ابلاغی نامه‌ای چیزی دقیقاً اختیار و حدودش را برای فرد و البته برای مجموعه مشخص کنید. این کمک می‌کند حوزه‌های فعالیت معلوم باشه».

مداخله‌ی بعدی بعد از تفویض اختیار انجام می‌گیرد و عملکرد مدیر متناسب با اختیاری که به وی واگذار شده است، پایش و ارزیابی می‌شود. بدون شک این پایش و ارزیابی متفاوت از نظام جاری ارزیابی عملکرد مدیران است به این صورت که این ارزیابی با توجه به موارد ذکرشده در راهنما و ملاک‌های مشخص آن، تدوین شده و انجام می‌گیرد؛ «هیچ اتفاقی و از جمله همین که مدیرا بخواهند تفویض کنند و از اون طرف مدیرا بخواهند قبول کنند اختیارات را، انجام نمی‌شه مگر اینکه طرف برای امتیازی داشته باشه. الان تو ملاکای ارزیابی مدیران خیلی روی این کار تمرکز نمی‌شه و اصلاً بود و نبود تفویض تفاوتی ایجاد نمی‌کنه. خب من سرم درد می‌کنه برم دنبالش».

مداخله‌ی آخر استفاده از روش‌های مناسب انگیزشی با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد است. ۲ گروه مداخله‌ی اخیر نقش مهمی در افزایش مسئولیت‌پذیری مدیرانی دارد که

هم قابلیت این کار رو داشته باشه، مثلاً مدیر ارشد بتونه هم حمایت کنه هم نظارت، هم فرد پذیرنده توانمندی‌های لازم رو برای انجام اون مسئولیت داشته باشه که خب خیلی وقت‌ها افراد مهارت‌های لازم رو ندارن».

*راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران در دانشگاه:*  
گفته‌های برخی مشارکت‌کنندگان حکایت از آن داشت که انجام راهکارهای تفویض اختیار بسیار پیچیده هستند و باید با توجه به ابعاد مختلف و به صورت چند وجهی طراحی و اجرایی شوند؛ «شاید بعضی کارها رو نشه تفویض کرد، ولی در مواردی هم اگر همه‌ی پروسه از قبل شفاف شده باشه و از A تا Z برنامه‌ریزی شده باشه، امکان‌پذیره». این افراد همچنین به استفاده از تجربه‌های موفق تفویض اختیار و مزایای آن برای رشد و توسعه‌ی سازمانی اشاره کردند و تشکیل یک تیم علمی با برخورداری از سابقه‌ی اجرایی در دانشگاه برای چاره‌اندیشی در مورد ارائه، اجرا و ارزیابی مداخله‌های تفویض اختیار را مهم دانستند؛ «بینید برای این کار نیاز است یه هسته یا یه چیزی مشابه اتاق فکر، نه اینکه ساختار جدید تولید کنیم نه یک مغز متفکر یه بار بیاد بگه چطوری می‌تونیم تفویض اختیار را رله کنیم و بعد کمک کنه تا بتونیم اون ایده‌ها را اجرا کنیم و بعد بریم ببینیم آیا تأثیری داشته این کارا یا نه؟».

تجربه‌ی بیشتر مشارکت‌کنندگان از راهکارهای قابل اجرا برای تفویض اختیار و پذیرش مسئولیت بیشتر از سوی مدیران، انجام مداخله‌هایی در سطح سیستم بود. به علاوه بر انجام اقداماتی از قبیل برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، به ویژه برای مدیران ارشد، با هدف افزایش دانش و آگاهی و مهارت آن‌ها از اصول درست تفویض اختیار در سطوح مدیریتی و ایجاد انگیزه و علاقه برای پذیرش مسئولیت و نیز برخورد با موارد خطا و اشتباه تأکید داشتند: «یک دوره‌هایی زمانی در دانشگاه برگزار شد با عنوان رهبری که خیلی خوب بود، فقط مقطعی بود. اگر می‌شد این کارگاه‌ها تکرار بشه و بیشتر هم عملی باشه تا تئوری، خیلی می‌تونه کمک‌کننده باشه».

در بخش راهکارها، ۴ گروه راهکارها به عنوان راهکارهای مؤثر تفویض اختیار به مدیران در دانشگاه به دست آمد. این راهکارها عبارت بودند از: ۱. شفاف‌سازی فرایند تفویض اختیار؛ ۲. آموزش نحوه‌ی تفویض اختیار؛ ۳. استقرار روش‌های صحیح نظارت و ارزشیابی؛ ۴. استفاده از روش‌های انگیزشی متناسب با عملکرد مدیران. بدین ترتیب در وهله‌ی اول لازم است راهنمای تفویض اختیار در دانشگاه با توجه به اصول علمی آن و با مشارکت ذی‌نفعان دانشگاه تهیه و نهایی شود. «الان یه چیزی داریم به نام گایدلاین بالینی یا پروتکل درمانی، یک دو سه کار را مشخص کرده، برای مدیریت هم راهنما نیاز است به ویژه وقتی اینکه شما

تفویض اختیار منجر به افزایش و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی دانشگاه می‌گردد (۱۳). چارنر (Charness) نیز هم‌سو با مطالعات داخلی مورد اشاره، بیان کرده که بهبود عملکرد کارکنانی که به آن‌ها تفویض اختیار شده نسبت به کارکنانی که وظیفه‌ی تفویض شده نداشته‌اند، اما حقوق برابر با گروه اول دریافت می‌کنند، کاملاً مشهود بوده است (۱۴). معنی داری رابطه‌ی تفویض اختیار با کارایی، اثربخشی و ارتقای عملکرد کارکنان در مطالعه‌ی الجمال (Al-Jammal) نیز ثابت شده است (۱۵)؛ البته بنفورد (Banford) بحث اثربخشی را به شدت وابسته به بستر فرهنگی جایی می‌داند که تفویض اختیار در آن انجام می‌شود (۱۶)؛ اما به طور کلی، دادن حق انتخاب‌های به‌جا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری می‌تواند احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد (۱۷).

یافته‌ها همچنین نشان داد با وجود اهمیت و پیامدهای مثبت تفویض اختیار، موانعی برای این اقدام وجود دارد و مقدار اختیار تفویض شده در دانشگاه کافی نیست. به نظر می‌رسد کافی نبودن تفویض اختیار یکی از مشکلات رایج در کشور باشد و با وجود تأکید اسناد بالادستی بر اعطای اختیار به سطوح محیطی، این موضوع به صورت کامل اجرایی نشده است. نتایج مطالعه‌ی عباس‌زاده و همکاران ضمن تأیید این مسئله نشان داد تفویض اختیار انجام‌شده در سازمان‌های مورد مطالعه‌شان نمره‌ی مطلوبی نداشته است. از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار در این مطالعه مواردی مانند عدم کفایت مطالعات امکان‌سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان استراتژی کلان، ابهام در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تفویض اختیار، عدم توجه به توانمندسازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های جدید و اگذارشده و فقدان مکانیسم‌های کنترلی و بازخورد عنوان شده است (۲). در مطالعه‌ی دیگر نیز عدم ارزیابی سریع از نحوه‌ی اجرای آیین‌نامه‌ی تفویض اختیار، سردرگمی دانشگاه‌ها به علت پرداختن به کلی‌گویی و عدم تبیین چگونگی اجرای آیین‌نامه، مانع اجرای تفویض اختیار کافی شناسایی شده است (۱۸). پاتر (Potter) و گراوین (Gravlin) در مطالعات خود که اثربخشی تفویض اختیار بین گروه پرستاران را بررسی کردند، موفقیت تفویض اختیار را با کیفیت روابط کاری، ارتباطات مداوم و به موقع، ابتکار عمل، نگرش و تمایل به همکاری، مهارت و دانش فرد تفویض‌شده و بار کاری نشان دادند (۱۹، ۲۰). هارل (Harrell) نیز در بررسی استراتژی‌های عملی برای تفویض اختیار، از سیاست‌ها، تجربه و آموزش عملی کارمندان، میزان اعتماد به نفس و صداقت و انتظارات نامشخص از نقش به عنوان موانع و چالش‌های تفویض اختیار یاد کرده است (۲۱).

اختیار به آن‌ها واگذار شده است؛ «ما خیلی وقتاً گفتیم باز می‌گیم. الان آقای دکتر ... تو بیمارستان می‌دونیم به مجموعه کار می‌سپاره، مجموعه را سعی می‌کنند توانمند کنه، اما هیچ وقت تو هیچ جا نیامدیم بگیم این الگو، آقای دکتر بیا این قدر پاداش بهت می‌دیم برو استفاده کن. همیشه می‌گیم ضریب اشغالت چنده و بعد اگر خوب نبود دیگه هیچ. ما باید نشان بدیم اگر دوست داریم اختیار به سطوح داده باشه، این برامون مهمه و بهش ری‌اکشن می‌دیم».

## بحث

در این مطالعه تلاش شد راهکارهای مؤثر افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار دانشگاه علوم پزشکی تهران شناسایی شود. در ادامه یافته‌های اصلی مطالعه ارائه می‌شود. یافته‌های بخش مرور، ۲ گروه راهکار را در سطح سازمانی و فردی برای افزایش تمایل مدیران به تفویض اختیار ارائه داد. به نظر می‌رسد با توجه به آنچه برای نهادینه شدن یک رفتار در سازمان مورد نیاز است، این راهکارها برای نهادینه کردن رفتار اعطای اختیار بیشتر به سطوح مختلف مدیریتی، کافی باشد. منابع برای نهادینه شدن یک رفتار در کنار حمایت و تعهد مدیران ارشد، بر سازماندهی مناسب و پیاده‌سازی فرایندهای پشتیبان تأکید دارند.

سازماندهی در اینجا به مفهوم تعیین شرح وظایف، تعریف مسئولیت‌ها و ایجاد هماهنگی است. فرایندها نیز طیفی از فعالیت‌های حمایتی مانند ظرفیت‌سازی، تسهیم و تبادل دانش و اطلاعات، پاداش دهی و... را شامل می‌شود که می‌تواند شرایط را برای استمرار یک رفتار تسهیل کند؛ بنابراین می‌توان گفت دانش موجود، شواهد کافی برای نهادینه کردن رفتار تفویض اختیار را در بردارد. با این وجود شواهد ما درباره‌ی اثربخشی این راهکارها محدود است (۱۱). میزان تأثیر اجرای راهکارها در بهبود عملکرد سازمانی یا فردی، ملاحظات اجرایی، قوت‌ها و ضعف‌های هر یک از این راهکارها به صورت کامل در مطالعات قبلی بررسی نشده است. بررسی اثربخشی و دیگر ملاحظات اجرایی راهکارهای افزایش تفویض اختیار به انجام مطالعات بیشتر نیاز دارد. همچنین بهتر است برای اجرای راهکارهای موجود، شرایط زمینه‌ای هر سازمان بررسی و با در نظر داشتن مقتضیات هر سازمان راهکار انتخاب و اجرا شود.

یافته‌های بخش کیفی، اهمیت تفویض اختیار و پیامدهای مثبت آن را نشان داد. پیامدهای مثبت تفویض اختیار در مطالعات قبلی گزارش شده است. به عنوان نمونه می‌توان به مطالعه‌ی ملکی و همکارانش اشاره کرد که نشان دادند افزایش تفویض می‌تواند به افزایش انگیزش کارکنان، بهبود ارتباطات عمودی و رسمی و انجام بهتر امور بیمارستان منجر شود (۱۲). مطالعه‌ی حاتمی نیز نشان داد افزایش و کاهش مقدار



عملکردی که عملکرد وی را اندازه می‌گیرد، مناسب و عینی باشد. نظام پاداش نیز به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که متناسب با عملکرد فرد به وی پاداش دهد (۲۹)؛ بنابراین زمانی مدیران به تفویض اختیار بیشتر ترغیب می‌شوند که در کنار توانایی و مهارت لازم برای این کار، نحوه‌ی ارزیابی ایشان بتواند این کار را به صورت عینی و مناسب اندازه‌گیری کرده و در مراحل بعدی پاداش‌دهی که عمدتاً مراحل توسعه‌ی شغلی، ترفیع و ارتقای افراد است، منعکس گردد. این یافته مشابه یافته‌ی مطالعه‌ی لگزیان و همکاران بود که نشان دادند مراحل قدردانی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی تفویض اختیار بیشترین تأثیر را بر اثربخشی عملکرد کارکنان دارد (۳۰)؛ بنابراین به نظر می‌رسد با توجه به مزایا و اثرات مثبت تفویض اختیار لازم است اصلاح فرایندهای مذکور، برای تسهیل در افزایش تفویض اختیار، مورد توجه مدیران و مسئولان دانشگاه قرار گیرد.

استفاده از تجربه‌ی موجود (انجام مطالعه‌ی مروری) و توجه به نظرها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان (انجام مطالعه‌ی کیفی)، نقطه‌ی قوت این مطالعه بود که منجر به شناسایی راهکارهای مناسب افزایش تفویض اختیار در دانشگاه علوم پزشکی تهران شد. با این حال نبود شواهد کافی در مورد اثربخشی راهکارها و مشخص نبودن ملاحظات اجرایی هریک از راهکارها اصلی‌ترین ضعف مطالعه بود. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود پژوهشگران مطالعه‌های بیشتری در مورد شیوه‌ی مؤثر اجرای راهکارها و پایش و ارزیابی اثرات اجرای راهکارها انجام دهند.

### نتیجه‌گیری

تفویض اختیار نقش مهمی در تسریع انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان و ایجاد احساس مسئولیت در قبال انجام وظایف در سطوح مختلف مدیریتی دارد. با وجود این که در سازمان‌ها معمولاً موانعی برای تفویض اختیارات مدیران وجود دارد، تلاش برای رفع موانع و افزایش تمایل به تفویض اختیار ضروری است. مطالعه‌ی ما نشان داد در محیط دانشگاه، بیشترین موانع تفویض اختیار به فرایندهای پشتیبان مربوط است. فرایندهای پشتیبان در صورت اصلاح می‌تواند زمینه را برای تفویض اختیار بیشتر در محیط سازمان فراهم نماید. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود با هدف افزایش تفویض اختیار مدیران در دانشگاه، چگونگی و مراحل تفویض اختیار اصولی تبیین گردد؛ نحوه‌ی تفویض اختیار به صورت کاربردی به مدیران آموزش داده شود؛ شیوه‌ی نظارت و ارزشیابی مدیران با توجه به میزان تفویض اختیار و قبول آن بازنگری گردد و مکانیسم‌های قوی انگیزشی برای تشویق مدیران به پذیرش تفویض اختیار طراحی گردد.

نگاهی دقیق‌تر به موانع شناسایی شده این موضوع را به ذهن متبادر می‌سازد که مانع اصلی در افزایش تفویض اختیار در کشور به نبود فرایندهای پشتیبان مربوط می‌شود. در همین زمینه، استیا (Stea) بر اهمیت بعد حمایت مدیران در فرایند تفویض اختیار صحنه گذاشته است (۲۲). ویت و مگ‌هایر (Wait & Meagher) نیز در تأیید این یافته اذعان داشته که اگر زبردست به مدیر خود اعتماد داشته باشد؛ شناس اثربخشی تفویض اختیار افزایش می‌یابد. براساس مدل‌های نظری نیز بدون این اعتماد، تفویض اختیار ممکن نیست (۲۳). ریشه‌ی این مسئله شاید در دید کارکنان نسبت به این موضوع باشد که اگر مدیران احساس کنند کارشان نتایج منفی به دنبال خواهد داشت، به تفویض اختیار روی می‌آورند (۲۴).

از این رو راهبردهای پیشنهادشده در این مطالعه برای افزایش تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری مدیران، بیشتر ناظر بر اصلاح فرایندهایی است که زمینه را برای تفویض اختیار فراهم می‌آورد. راهکار اول تبیین و شرح درست فرایند تفویض اختیار است. روش‌های انجام کار از عوامل نرم‌افزاری بهره‌وری هستند. شناسایی و بهبود مستمر این روش‌ها می‌تواند سازمان را در انطباق با شرایط محیطی یاری رساند. در بسیاری از مطالعات و متون مربوط به بهبود کیفیت خدمات، شناسایی و تبیین فرایندهای سازمانی می‌تواند به ایجاد زبان مشترک و درک همگانی از چگونگی انجام کار معینی منجر شود و افزایش اثربخشی و رضایت را از انجام کار به دنبال داشته باشد (۲۵). در مورد تفویض اختیار نیز که یکی از فعالیت‌های سازمانی است، شناسایی و تبیین مراحل و نحوه‌ی انجام درست آن می‌تواند دستیابی به درک مشترک و درستی از چگونگی انجام درست کار را موجب شود. اهمیت این شفاف‌سازی به اندازه‌ای است که حتی به عنوان یکی از مهارت‌های تفویض اختیار محسوب می‌شود (۲۶، ۲۷). آموزش کاربردی در مورد چگونگی اعطا و پذیرش اختیار و مسئولیت راهکار دیگری بود که برای افزایش تمایل به تفویض اختیار شناسایی شد. ترس از اشتباه و خطا یکی از شایع‌ترین موانع تفویض اختیار است. ریشه‌ی این ترس بیشتر مواقع به آگاهی نداشتن از اینکه چگونه باید کاری انجام گیرد، مربوط می‌گردد. افزایش سطح آگاهی، بهبود نگرش و حتی ارتقای عملکرد مدیران برای اعطا و قبول اختیارات با انجام آموزش‌های کاربردی امکان‌پذیر است. استفاده از آموزش افراد به عنوان ابزاری برای ترغیب مدیران به تفویض اختیار در مطالعه‌ی ویلیامز (Williams) توصیه شده است (۲۸).

فرایندهای ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی، ۲ فرایند دیگری هستند که بازنگری و اصلاح آن‌ها، راهکارهای مؤثری برای افزایش تفویض اختیار هستند. براساس تئوری‌های انگیزش، برای اینکه تلاش فرد به عملکرد ممتاز برسد، فرد باید توانایی مورد نیاز برای انجام آن کار را داشته باشد و نظام ارزیابی

## پیامدهای عملی پژوهش

گسترده‌گی وظایف مدیران در دانشگاه‌های علوم پزشکی، اقداماتی جهت تشویق مدیران به تفویض اختیار را ضروری می‌سازد؛ بنابراین لازم است علاوه بر اقداماتی که در دانشگاه برای رفع موانع فرایندی تفویض اختیار صورت می‌گیرد، میزان تفویض اختیار به صورت دوره‌ای اندازه‌گیری شود و پیامدهای آن بر بهبود عملکرد سازمانی و فردی ارزیابی گردد.

## ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اعلام می‌دارند ضمن رعایت اصول اخلاقی، پاسخگویان به صورت آگاهانه و توأم با رضایت در این پژوهش مشارکت داده شدند. همچنین برای رعایت حقوق نمونه‌ها نظرات به صورت کدگذاری شده و تحت عنوان ناشناس گزارش شدند و اطلاعات شخص افراد نزد پژوهشگران محفوظ است.

## تضاد منافع

در موضوع این مطالعه تضاد منافی بین نویسندگان، سازمان‌ها و مشارکت‌کنندگان با نتایج وجود ندارد.

## تقدیر و تشکر

مطالعه‌ی حاضر برگرفته از طرح پژوهشی به شماره ۹۸-۰۱-۷۴-۱۳۳۷ و کد گواهی اخلاقی IR.TUMS.VCR.REC.1398.316 است که تحت حمایت دانشگاه علوم پزشکی تهران قرار دارد. نویسندگان لازم می‌دانند از تمامی مدیران ستادی و بیمارستانی دانشگاه علوم پزشکی تهران که در اجرای پژوهش حاضر نقش داشته‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

## References

- Ziaaldini M, Ghotbi Heydari N, Mirkamandari S. Delegation and empowerment of employees. Kerman. *First National Conference on Business and Labor Management Engineering*. kerman; 2013. (Persian)
- Abbaszadeh H, Rezaei A. Assessing the performance of delegation to provincial business organizations. *Basirat (Management)*. 2010; 17(45): 81-100. (Persian)
- Kafami F, Mousavi SQ, Mohsen Poor M, Ghanbari V. Survey the relationship between delegation and job satisfaction in nurses. *JHPM*. 2012; 1(2): 29-34. (Persian)
- Mohialdini P. *Management and delegation*. 2008 [Cited 2020 April 04]. Available from: <http://www.mgtsolution.com/show/265235641>. (Persian)
- Masoudnia M. Posture of authority in organizational management system and its legal effects (with adaptation in provincial administrations of payame noor university). *JPOM*. 2018; 6(2): 109-116. (Persian)
- Robbins S, Coulter M. *Management*. 13th Ed. London: Pearson Harlow; 2016.
- Nabizadh gharghozar Z, Atashzadeh Shoorideh F, Khazaei N, Alavi-Majd H, Hashemi M S. Does the managers' delegation in the view of nurses affect the job satisfaction of nurses? *Nurs Midwifery J*. 2014; 12 (5) :340-47. (Persian)
- Zeighami Mohammadi SH, Asgharzadeh Haghghi S, Nuhegar Asteneh A. Attitude of nursing managers about delegation in Karaj social security clinics and hospitals (2010). *Mod Care J*. 2012; 9(3): 273-78. (Persian)
- Zamani kotanaei Z, Yazdani Chraty J, Hashemi amraei M, Vafaei Nezhad M. Study of pillars delegating and its relationship with job satisfaction headquarters staff deputy of development and resource management of University of Medical Sciences, Mazandaran. *JPE*. 2016; 3(4): 1-12. (Persian)
- Momeninezhad M, Karimi AA, Mousavizadeh A, Ostavar R, Ghaffarian shirazi H. Authority delegation in Boyerahmad health centers through model to combine suggestions system and Delphi method 2012. *Armaghane Danesh*. 2013; 18(7): 559-67. (Persian)
- Hopkins U, Itty AS, Nazario H, Pinon M, Slyer J, Singleton J. A systematic review of the effectiveness of delegation interventions by the registered nurse to the unlicensed assistive personnel and their impact on quality of care, patient satisfaction and RN staff satisfaction. *JBI Libr Syst Rev*. 2011; 9(48): 1-14. doi: 10.11124/01938924-201109481-00016.
- Maleki MR, Nasiri Pour AA, Amini F. The correlation between managers' delegation of authority with the manner of employee direction in hospitals of Qom province. *Qom Univ Med Sci J*. 2011; 5(3): 79-86. (Persian)
- Hatami H. A study of the effect of delegation of authority with productivity of human resources in first region of Islamic Azad University. *JEDU*. 2013; 3(4): 51-65. (Persian)
- Charness G, Cobo-Reyes R, Jiménez N, Juan A. The hidden advantage of delegation: pareto improvements in a gift exchange game. *American Economic Review*. 2012; 102(5): 2358-79. doi: 10.1257/aer.102.5.2358.
- Al-Jammal HR, Al-Khasawneh AL, Hasan Hamadat M. The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid

- municipality: case study. *IJHRS*. 2015; 5(3): 48-69. doi: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8062>.
16. G. Banford CH, Buckley MR, Roberts F. Delegation revisited: how delegation can benefit globally-minded managers. *Int J Phys Distrib Logist Manag*. 2014; 44(8/9): 646-54. doi: [10.1108/IJPDLM-07-2013-0191](https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2013-0191).
  17. Nazari R, Alipanahiyani N. Modeling the effect of delegation management on human capital empowerment and effectiveness in sport organizations. *Sport Management Review*. 2017; 8(39): 37-50. (Persian)
  18. Ahmadabadi M. Analysis of deconcentration policy of two ministries of "science, research & technology" and "health, treatment & medical education" with emphasis on delegation of powers on curriculum to universities by-law. *Educational Strategies*. 2009; 2(2): 65-70. (Persian)
  19. Potter P, Deshields T, Kuhrik M. Delegation practices between registered nurses and nursing assistive personnel. *J Nurs Manag*. 2010; 18(2): 157-65. doi: [10.1111/j.1365-2834.2010.01062.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01062.x).
  20. Gravlin G, Bittner NP. Nurses' and Nursing Assistants' Reports of Missed Care and Delegation. *J Nurs Adm*. 2010; 40 (7-8): 329-35. doi: [10.1097/NNA.0b013e3181e9395e](https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181e9395e).
  21. Harrell M. Practical strategies for delegation and team building in a redesigned environment. *Semin Nurse Manag*. 1995; 3(4): 180-184.
  22. Stea D, Foss K, Foss NJ. A neglected role for organizational design: supporting the credibility of delegation in organizations. *JOD*. 2015; 4(3): 3-17. doi: [10.7146/jod.20434](https://doi.org/10.7146/jod.20434).
  23. Meagher K, Wait A. Trust, credibility and delegation: evidence from multiple employees per establishment. *SSRN*. 2015: 1-22. Available from: <https://ssrn.com/abstract=2558840> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2558840>.
  24. Steffel M, Elanor W, Perrmann-Graham J. Passing the buck: Delegating choices to others to avoid responsibility and blame. *OBHDP*. 2016; 135: 32-44.
  25. Kruger D. Application of business process reengineering as a process improvement tool: A case study. *International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. Portland; 2017. doi: [10.23919/picmet.2017.8125402](https://doi.org/10.23919/picmet.2017.8125402).
  26. Ashkzari M. Skills of delegation. *Tadbir*. 2012; 23(246): 31-35. (Persian)
  27. Kimemia JN, Makira NJ. Effective Delegation and Control in Organizations. *IJIREES*. 2018; 5(4): 2349-5219.
  28. Williams PM. *Evaluation of barriers to the delegation of authority in formal organizations* [PhD thesis]. Bangalore: University of Agricultural Sciences GKVK; 1966.
  29. DeCenzo DA, Robbins SP, Verhulst SL. *Fundamentals of human resource management*. 12th ed. New Jersey: John Wiley & Sons; 2016.
  30. Legzian, M, Nouri SR. Survey on the strategic importance of delegation on effectiveness in governmental organizations (case study: Mashhad municipality). *Jornal of improvement Management*. 2015; 9(3): 167-83. (Persian)