

طراحی و تبیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری مدیران عالی

■ سیدعبدالرضا حسینی

□ □ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

■ احمدعلی خائف الهی

□ □ استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس □ □

چکیده

مدیران سبک تصمیم‌گیری خود را با توجه به عوامل مختلفی انتخاب می‌کنند که از جمله آنها، سطح آمادگی زیردستان است. هدف این تحقیق، طراحی الگوی تصمیم‌گیری مناسب مدیران عالی دانشگاه‌هاست. سؤال اساسی تحقیق این است که آیا سطح آمادگی مدیران در انتخاب سبک تصمیم‌گیری آنها مؤثر است؟ مهمترین فرضیه این تحقیق چنین است: مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری خود را به تناسب سطح آمادگی خود و سطح آمادگی زیردستان انتخاب می‌کنند موفقیت بیشتری در سازمان خواهند داشت.

این تحقیق در دو دسته دانشگاه‌های موفق و کم‌توفیق - با توجه به شاخصهایی که محقق برای این کار تهیه کرد - انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده مؤید فرضیه اصلی تحقیق است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سطح آمادگی زیردستان به تنهایی عامل تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران نیست، بلکه سطح آمادگی خود مدیر نیز در تعیین سبک تصمیم‌گیری مؤثر است. همچنین بین سبک تصمیم‌گیری مدیر و موفقیت وی رابطه معناداری وجود دارد.

کلید واژگان: تصمیم‌گیری، روش تصمیم‌گیری، مدیران سطح بالا، زیردستان، آمادگی

۱. مقدمه

جوهر اصلی تمام فعالیتهای مدیر، تصمیم‌گیری است [۲]. طبیعی است مدیران در خلاء تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه عوامل مختلفی بر سبک تصمیم‌گیری آنها تأثیر می‌گذارد که از آن جمله، سطح آمادگی مدیر و زیردستان است.

پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان میزان سطح آمادگی مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی و میزان سطح آمادگی افراد زیر مجموعه آنان از یک سو، و سبک تصمیم‌گیری این مدیران از سوی دیگر



می‌پردازد.

تصمیم‌گیری به عنوان کارکردی مدیریتی و سازمانی می‌تواند میزان اثر بخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. سبک‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارد و هر مدیر بر مبنای آنها به سبک ویژه‌ای تصمیم‌گیری می‌کند. انتخاب سبک مناسب تصمیم‌گیری، عامل بسیار مهمی در موفقیت مدیر (اثر بخشی سازمان) محسوب می‌شود. لذا با اذعان به اهمیت سبک تصمیم‌گیری، توجه به عوامل مؤثر در انتخاب این سبک، ضروری به نظر می‌رسد.

۲. جایگاه «تصمیم‌گیری» در متون علمی مدیریت

مدیران برای اداره سازمانها وظایفی دارند که انجام یافتن صحیح آن وظایف موجب اداره بهتر سازمان می‌گردد. صاحب‌نظران وظایف متعددی را برای مدیران بر می‌شمارند. نخستین بار فایول (۱۹۱۶) مهمترین وظایف مدیر را برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل معرفی کرد [۲]. دیگران نیز هر یک وظایفی را برای مدیران احصا کرده‌اند. از جمله سایمون مهمترین وظیفه مدیران را تصمیم‌گیری می‌داند. او معتقد است که مدیریت مترادف با تصمیم‌گیری است [۱۱]. با توجه به متون علمی مدیریت، چنین استنباط می‌شود که تصمیم‌گیری با وظایف مدیر ارتباط بسیار نزدیکی دارد. استار^۱ (۱۹۷۲) معتقد است که تصمیم‌گیری پایه و اساس همه وظایف مدیر در سازمان است [۶]. به زعم ریچاردز^۲ (۱۹۷۲) همه وظایفی که در سازمان وجود دارد در چارچوب کلی فرایند تصمیم‌گیری قابل بررسی است. نتیجه اینکه تصمیم‌گیری جایگاه ویژه‌ای در مدیریت دارد، به گونه‌ای که همه وظایف مدیر متکی بر تصمیم‌گیری است و مدیریت همان تصمیم‌گیری است [۴]؛ زیرا مهارت تصمیم‌گیری، بارزترین صفتی است که یک مدیر لایق و برجسته را از سایر مدیران متمایز می‌سازد [۶]. با توجه به اهمیت و جایگاهی که تصمیم‌گیری در مباحث مدیریت دارد، سبک‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری به وجود آمده که مدیران بر مبنای آن سبک‌ها اتخاذ تصمیم می‌کنند. انتخاب سبک تصمیم‌گیری از سوی مدیران، با توجه به عوامل مختلفی صورت می‌گیرد. دو تن از صاحب‌نظران مدیریت به نام پال هرسی و کنت بلانچارد^۳ در نظریه خود تحت عنوان اتخاذ تصمیمات مؤثر^۴ که از رهبری وضعی نشأت گرفته است، میزان آمادگی زیردستان را مبنای انتخاب سبک تصمیم‌گیری از سوی مدیران معرفی می‌کنند. تعبیر ایشان از آمادگی، «میزان توانایی و تمایل زیردستان (پیروان) در به دست آوردن توفیق در انجام دادن یک تکلیف خاص است» [۸]. این آمادگی به ترتیب چهار سطح (R_1, R_2, R_3 و R_4) دارد و سطح R_4 مرتبه کمال آمادگی است. مدیر با تشخیص سطح آمادگی زیردستان، سبک تصمیم‌گیری خود را از میان چهار سبک اقتداری، مشاوره‌ای، مشارکتی و تفویضی انتخاب می‌کند.



1. Star

2. Richards

3. Paul Herseg and Kenneth H. Blanchard

4. Making effective decisions

در سبک اقتداری تصمیم‌گیری، مدیر بدون اینکه از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به تنهایی اتخاذ می‌کند. این سبک در شرایطی که سطح آمادگی زیردستان R_1 باشد، مؤثر است. براساس سبک مشاوره‌ای، مدیر قبل از اتخاذ تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد، ولی سرانجام خودش تصمیم‌گیرنده است. این سبک در شرایطی مناسب است که سطح آمادگی زیردستان در وضعیت R_2 باشد.

در سبک مشارکتی، تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می‌شود، زیرا سطح آمادگی زیردستان در وضعیت R_3 است.

در سبک تفویضی، مدیر بخشی از اختیارات خود را به زیردستان تفویض می‌کند و خود بر عملکرد آنها نظارت کلی دارد. این سبک در شرایطی مناسب است که سطح آمادگی زیردستان در وضعیت R_4 باشد.

S_1 : تهیه دستورالعمل‌های خاص و کنترل دقیق

عملکرد افراد

S_2 : تصمیمات را بیان می‌کند و فرصت برای تبیین

مسائل فراهم می‌آورد.

S_3 : افکار دیگران را نیز در تصمیم‌گیری مشارکت

می‌دهد و تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند.

S_4 : مسئولیت اتخاذ تصمیم و اجرا را به زیردستان

واگذار می‌کند.

جدول ۱

R_4	R_3	R_2	R_1
توانا و مایل یا دارای اعتماد	توانا ولی بی‌میل یا بی‌اعتماد	ناتوان ولی مایل یا دارای اعتماد	ناتوان بی‌میل یابی اعتماد

در متون مدیریت بحث روشنی درباره سطح آمادگی مدیران مطرح نشده؛ هر چند در برخی نظریه‌ها، مانند نظریه روم ویتون در تصمیم‌گیری، به میزان اطلاعات مدیر اشاره شده است [۱۰]؛ اما به نظر می‌رسد در مورد تصمیم‌گیری، علاوه بر سطح آمادگی زیردستان، میزان آمادگی خود مدیر نیز عامل مؤثری در تعیین سبک تصمیم‌گیری او به شمار می‌رود. بر مبنای این نظریه، الگویی جهت تعیین سبک تصمیم‌گیری مدیران طراحی گردید.



۳. ضرورت تحقیق

مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده هستند [۵] و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی است. هر مدیر سبک یا سبکهای خاصی را مبنای اتخاذ تصمیم خود قرار می‌دهد و انتخاب سبک مناسب تصمیم‌گیری از سوی مدیر، عامل بسیار مهمی برای موفقیت مدیر و اثربخشی سازمان است [۷].

سبک تصمیم‌گیری که برگرفته از سبک رهبری مدیر است، در عین تأثیرگذاری بر اثر بخشی سازمان، خود از عوامل مختلفی چون سطح آمادگی مدیران و سطح آمادگی زیردستان و عوامل محیطی (سطح امکانات و تجهیزات موجود یا تکنولوژی مورد بهره‌برداری، انتظارات جامعه و...) متأثر است. بدین لحاظ با فرض ثبات عوامل محیطی به نظر می‌رسد مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری خود را متناسب با دو عامل سطح آمادگی خود و سطح آمادگی زیردستان انتخاب می‌کنند، موفقیت بیشتری داشته، سازمان آنها دارای عملکرد بهتری است و در نیل به اهداف، اثربخشی بیشتری دارند.

تصمیم‌گیری به عنوان کارکردی مدیریتی و سازمانی می‌تواند میزان اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. سبکهای مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارد و هر مدیر بر مبنای آن، به سبک ویژه‌ای تصمیم‌گیری می‌کند. انتخاب سبک تصمیم‌گیر مناسب، عامل بسیار مهمی برای موفقیت مدیر (اثربخشی سازمان) است. با اذعان به اهمیت سبک تصمیم‌گیری، توجه به عوامل مؤثر در انتخاب این سبک، ضروری به نظر می‌رسد. لذا تحقیق حاضر به دنبال اثبات فرضیه‌های زیر است:

۱. مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری خود را متناسب با سطح آمادگی خود و زیردستان انتخاب می‌کنند، موفقیت بیشتری دارند.

۱-۱. در شرایطی که سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان بیشتر باشد، سبک تصمیم‌گیری اقتداری اثربخش است.

۱-۲. در شرایطی که سطح آمادگی مدیر با سطح آمادگی زیردستان برابر باشد، سبک تصمیم‌گیری مشاوره‌ای اثربخش است.

۱-۳. در شرایطی که سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد، سبک تصمیم‌گیری تفویضی یا مشارکتی اثربخش است.

$$ES_1 = f(AM.R)$$

ES_2 در شرایطی که $(AM > R)$

ES_2 در شرایطی که $(AM = R)$

ES_3 و یا ES_3 در شرایطی که $(AM < R)$

این رابطه را می‌توان به صورت جدول ۲ زیر نشان داد:

جدول ۲ سطح آمادگی زیردستان، سبکهای تصمیم‌گیری و سطوح آمادگی

AM _۴	ES _۱	ES _۱	ES _۲	ES _۲
AM _۳	ES _۱	ES _۱	ES _۲	ES _۲ و یا ES _۴
AM _۲	ES _۱	ES _۲	ES _۲	ES _۳ و یا ES _۴
AM _۱	ES _۲	ES _۳	ES _۳	ES _۳ و یا ES _۴
	R _۱	R _۲	R _۳	R _۴

۴. روش تحقیق و جامعه آماری

در این پژوهش از روش میدانی استفاده شد. همچنین برای گردآوری داده‌ها پنج پرسشنامه طراحی گردید: دو پرسشنامه برای سنجش آمادگی، دو پرسشنامه برای سنجش تصمیم‌گیری، مدیران عالی و یک پرسشنامه برای تعیین وزن شاخصهای موفقیت. برای به دست آوردن اطلاعات مربوط به شاخصهای موفقیت سازمانها از اسناد و مدارک (معیارهای) وزارت فرهنگ و آموزش عالی استفاده شد. با توجه به شاخصهای تعیین شده، دانشگاههای موفق و دانشگاههای کم توفیق، مشخص گردید. سپس پرسشنامه‌ها به صورت حضوری به نمونه‌های مورد آزمون تحویل و توضیحات لازم ارائه شد. همچنین از ۵۰ درصد پاسخگویان به طور تصادفی بعد از تکمیل پرسشنامه، مصاحبه شد و از تشابه اظهارات شفاهی و پاسخهای مکتوب ایشان، اطمینان حاصل گردید.

جامعه آماری تحقیق عبارت بود از کلیه مدیران عالی و رده پایینتر آنها در دانشگاههایی که با توجه به شاخصهای تعیین شده آموزشی و پژوهشی بیشترین و کمترین امتیاز را دارا هستند. لازم به ذکر است مدیرانی مورد آزمون قرار گرفتند که داده‌ها بیانگر کارایی دانشگاه مربوط در زمان مدیریت آنها بود.

براساس گزارشهای عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشگاهها که توسط وزارت فرهنگ و آموزش عالی منتشر می‌شود (مربوط به سالهای ۷۰-۶۹ تا ۷۲-۷۱) تعداد ۳۹ دانشگاه کل جامعه را تشکیل داد. پس از سری کردن دانشگاهها بر حسب وزن شاخصها، بر روی پیوستار اکثر دانشگاهها در وسط پیوستار قرار گرفتند. از هر انتهای پیوستار، شش دانشگاه که دارای تمام شاخصها بودند به عنوان نمونه آماری برگزیده شدند.

۵. تعیین وزن شاخصها موفقیت

به منظور مشخص شدن دانشگاههای موفق و دانشگاههای کم توفیق، به ابراز لازم نیاز بود. لذا پس از مطالعه منابع مختلف و نیز مصاحبه کردن و نظرخواهی از استادان و صاحبان دربار ملاکهای ارزیابی اثر بخشی دانشگاهها در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی [۹]. پنج شاخص به دست آمد که دو



شاخص آموزشی (تعداد دانشجویان و تعداد فارغ‌التحصیلان) و سه شاخص پژوهشی
تعداد هیأت علمی / تعداد دانشجویان

(تعداد مقالات / تعداد کتب (تألیف و ترجمه) و تعداد طرح‌های تحقیقاتی بود. برای تعیین وزن این
تعداد هیأت علمی / تعداد هیأت علمی

شاخصها، پس از تنظیم یک پرسشنامه از صاحب‌نظران خواسته شد میزان اهمیت و ارزش هر شاخص را با دادن امتیاز در مقیاس ۱ تا ۱۰ مشخص سازند. عدد نوشته شده در زیر هر شاخص، نشانگر وزن آن از دیدگاه پاسخگویان بود. به این ترتیب با استفاده از شیوه‌ای مشابه با روش دلفی، شاخصها و نیز وزن آنها مشخص گردید. وزن شاخصهای آموزشی به ترتیب ۰/۸، ۷/۴۰ و ۶/۹۷ به دست آمد. پس از به دست آوردن عملکرد سالهای ۷۰-۶۹ تا ۷۲-۷۱ هر یک از دانشگاهها با توجه به شاخصها، و ضرب کردن وزن هر شاخص در عدد مربوط به عملکرد دانشگاه، امتیاز اثربخشی هر دانشگاه تعیین شد.

۶. روش آماری

آزمونهای آماری مورد استفاده در تحلیل داده‌ها عبارت بودند از:

۱. آزمون تساوی میانگینها بین سطح آمادگی مدیر و سطح آمادگی زیردستان بر حسب دانشگاه و نیز بر حسب کل دانشگاهها (آزمون علامت)، به منظور تعیین سطح آمادگی مدیران و زیردستان و نیز تعیین اختلاف بین دو سطح آمادگی [۱].
۲. تحلیل واریانس (ANOVA) یک عاملی بر حسب دانشگاه برای استخراج اولویت سبک تصمیم‌گیری، به منظور تعیین سبک غالب تصمیم‌گیری مدیران براساس چهار سبک اقتداری، مشاوره‌ای، مشارکتی و تفویضی [۱].
۳. آزمون استقلال مجذور کای (X^2) برای بررسی ارتباط بین موفقیت و سبک تصمیم‌گیری.
۴. میانگین برای تعیین وزن شاخصهای موفقیت.
۵. محاسبه ضریب اعتبار پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرون باخ.

۷. تحلیل استنباطی داده‌ها

در این بخش، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده از دیدگاه آمار توصیفی بررسی شد و سپس با استفاده از آزمونهای آماری، تجزیه و تحلیل لازم به عمل آمد. به دلایل زیر، مبنای تحلیلهای آماری، روشهای ناپارامتری است:

۱. موضوع بررسی، کیفی است و به عبارت دیگر، متغیرها، مقیاس اسمی دارند.
 ۲. حجم نمونه کوچک است.
 ۳. از نرمال بودن پارامترهای جامعه اطلاعی در دست نیست.
- برای آزمون فرضیه اعم و فرضیات زیر مجموعه، لازم بود سطح آمادگی مدیران، سطح آمادگی

طراحی و تبیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری

زیردستان، سبک تصمیم‌گیری مدیران، و موفقیت سازمان در نیل به اهداف آموزشی و پژوهشی تعیین شود.

پس از مشخص شدن دانشگاه‌هایی که باید بررسی شوند، به منظور تعیین سطح آمادگی مدیران و زیردستان، پرسشنامه‌هایی طراحی و تهیه شدو بین مدیران عالی (ریاست و معاونتها) و رده پایینتر (مدیران کل) در دانشگاه‌های موفق و دانشگاه‌های کم توفیق توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه برای تعیین سطوح آمادگی مدیران و سطح آمادگی زیردستان و نیز میزان اختلاف این سطوح، از آزمون علامت^۵ استفاده شد. برای مشخص شدن اولویت سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران از تحلیل واریانس^۶ استفاده گردید. جدول تحلیل واریانس نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض یکسان بودن سبک تصمیم‌گیری دانشگاه‌های مورد تحقیق رد می‌شود، زیرا F به دست آمده بزرگتر از عدد جدول است ($F = 273/953$).

جدول ۳ آنالیز واریانس سبک‌های تصمیم‌گیری در دانشگاهها

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	میانگین مجزورات	نسبت F	سطح معنادار F
بین‌گروهی	۱۱	۳۱۷/۹۷۱۲۷	۲۸/۹۰۶۴۷۹	۲۷۳/۹۵۳	—
درون‌گروهی	۵۳۴	۵۶/۳۴۵۵۸	۰/۱۰۵۵۱۶		
جمع	۵۴۵	۳۷۴/۳۱۶۸۵			

حال به تعیین سبک تصمیم‌گیری می‌پردازیم. آزمون LSD نشان می‌دهد که رتبه‌بندی امتیاز دانشگاهها از نظر سبک تصمیم‌گیری به شرح زیر است [۱]:

جدول ۴

ردیف	دانشگاه	نمره سبک	گروه‌های همگن
۱	دانشگاه شماره هفت	۱/۱۷	×
۲	دانشگاه شماره یک	۱/۲۴	×
۳	دانشگاه شماره دو	۲/-	×
۴	دانشگاه شماره هشت	۲/-	×
۵	دانشگاه شماره نه	۲/-	×
۶	دانشگاه شماره سه	۲/۲۹-	×
۷	دانشگاه شماره ده	۲/۶۲	×
۸	دانشگاه شماره چهار	۳	×



ادامه جدول ۴

۹	دانشگاه شماره پنج	۳	x
۱۰	دانشگاه شماره یازده	۳	x
۱۱	دانشگاه شماره دوازده	۳/۴۷	x
۱۲	دانشگاه شماره شش	۳/۶۱	x

همچنین به منظور تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری و موفقیت دانشگاه از آزمون استقلال کای دو استفاده شد. خلاصه نتایج در جدول زیر مندرج است.

جدول ۵ تعیین رابطه بین سبک تصمیم‌گیری و موفقیت دانشگاهها

مجذور کای	درجه آزادی	سطح معنادار
۲۴۴/۶۲۸	۳۳	۰

مجموعاً دانشگاهها دارای رتبه ۱ تا ۱۲ هستند. شش دانشگاه اول با توجه به شاخصهای تعیین شده، موفقیت بیشتری داشته‌اند و دانشگاههای ۷ تا ۱۲ دانشگاههایی هستند که کمترین امتیاز را از لحاظ شاخصهای موفقیت به دست آورده‌اند.

در ۱۲ دانشگاه بررسی شده، سطح آمادگی مدیران عالی از طریق پرسشنامه از مدیران رده پایینتر و سطح آمادگی زیردستان از مدیران عالی پرسیده شد. همچنین سبک تصمیم‌گیری مدیران از دیدگاه خودش و نیز از نظر زیردستان تحت بررسی قرار گرفت. لازم به ذکر است که نظر زیردستان در مورد سبک تصمیم‌گیری مدیران به عنوان سبک مشهود تصمیم‌گیری، ملاک بررسیها بوده است.

مجموعاً در دانشگاههای موفق وضعیت تصمیم‌گیری مؤید فرضیات تحقیق است و با انجام دادن آزمون استقلال کای دو (χ^2) معلوم شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه معناداری بین دو متغیر سبک تصمیم‌گیری و موفقیت وجود دارد. به این ترتیب که: فرض H_0 (رابطه‌ای معنادار بین سبک تصمیم‌گیری و موفقیت وجود دارد) رد شد و فرض H_1 (رابطه‌ای معنادار بین سبک تصمیم‌گیری و موفقیت وجود دارد) تأیید گردید. عدد مشاهده شده این آزمون با درجه آزادی ۳۳، عدد ۲۴۴/۶۲۸ بود؛ درحالی که این عدد از عدد جدول به مراتب بزرگتر است. این امر نشان می‌دهد که رابطه‌ای قوی بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و موفقیت وجود دارد.

در تمام دانشگاههای کم توفیق، سبک تصمیم‌گیری مدیران با سطح آمادگی خود و سطح آمادگی زیردستان تناسبی نداشت که این عدم تناسب می‌تواند یکی از عوامل عدم توفیق این دانشگاهها باشد. بنابراین، وضعیت تصمیم‌گیری در دانشگاههای کم توفیق نیز فرضیات تحقیق را تأیید می‌کند.

۸ نتایج

الگوهای مختلفی درخصوص تصمیم‌گیری سازمانی ارائه گردیده که یکی از آنها متعلق به هرسی و

بلانچارد است. در این الگو، سبک تصمیم‌گیری مدیر براساس سطح آمادگی زیردستان تعیین می‌شود، حال آنکه با توجه به مهارت‌های مورد نیاز سطوح مختلف مدیریت و اشاره‌ای که وروم ویتن در الگوی خود راجع به اطلاعات مدیر و زیردستان مطرح کرده، می‌توان سطح آمادگی مدیر در تصمیم‌گیریه‌ها را نیز عامل تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری او محسوب کرد. از سوی دیگر نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در برخی زمینه‌ها سطح آمادگی مدیر ممکن است از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد.

در نظریه هرسی و بلانچارد هیچ اشاره‌ای به سطح آمادگی مدیر نشده است. شاید یکی از مفروضات هرسی و بلانچارد در الگوی مذکور این بوده باشد که سطح آمادگی مدیر، مطلقاً و در همه شرایط از سطح آمادگی زیردستان بیشتر است، حال آنکه چون مدیران نیاز بیشتری به مهارت‌های اداری دارند، ممکن است در تصمیماتی که مربوط به جزئیات فنی است، آمادگی کمتری نسبت به مدیران رده‌های پایینتر داشته باشند. لذا ممکن است مهارت، تمایل یا علاقه لازم را برای اتخاذ چنین تصمیماتی نداشته باشند که در این صورت نظریه هرسی و بلانچارد نمی‌تواند منطبق با واقعیات باشد. بین سبک تصمیم‌گیری مورد انتظار (براساس فرضیات تحقیق) و سبک تصمیم‌گیری مشاهده شده در دانشگاه‌های کم توفیق، تشابه وجود ندارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در این دانشگاه‌ها، سبک تصمیم‌گیری مدیر براساس سطح آمادگی خود او و زیردستانش تعیین نشده و این سبک با سطح آمادگی مدیران و سطح آمادگی زیردستان تناسبی ندارد. به نظر می‌رسد این عدم تناسب، یکی از عوامل مؤثر بر میزان موفقیت این دانشگاه‌ها در نیل به اهداف سازمانی باشد.

در دانشگاه‌های موفق، در اکثر موارد بین سبک تصمیم‌گیری مورد انتظار (براساس فرضیات تحقیق) و سبک مشاهده شده تصمیم‌گیری (سبک جاری) مدیران تشابه وجود دارد. این تشابه نشان می‌دهد که سبک تصمیم‌گیری مدیران عالی دانشگاه‌های موفق با توجه به سطح آمادگی خود و زیردستانشان انتخاب شده است.

وجود تشابه بین سبک تصمیم‌گیری مورد انتظار و سبک مشاهده شده در دانشگاه‌های موفق و عدم تشابه این دو وضعیت در دانشگاه‌های کم توفیق، مؤید فرضیات تحقیق است. همانگونه که نتایج آزمون استقلال کای دو نشان می‌دهد، بین سبک تصمیم‌گیری مدیر و میزان موفقیت رابطه وجود دارد. تفاوت معناداری بین سبک تصمیم‌گیری در دانشگاه‌های موفق و کم توفیق وجود دارد. با توجه به نتایج آزمون می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، این فرض را پذیرفت که دانشگاه‌های موفق، بیشتر از سبک‌های ۲ و ۴ استفاده می‌کنند.

تلقى مدیر از سبک تصمیم‌گیری خود، با سبک مشهود او از دیدگاه زیردستان، تفاوت دارد. درصد بسیار ناچیزی از مدیران عالی و مدیران رده‌های پایینتر در دانشگاه‌های موفق و در دانشگاه‌های کم توفیق، دارای تحصیلات مدیریت بوده‌اند؛ در حالی که عمده آنها تحصیلات غیر مدیریتی (بیشتر مهندسی و علوم پایه) دارند. با توجه به این وضعیت، ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت برای مدیران سطوح مختلف دانشگاه محسوس است.



توزیع فراوانی آزمودنیها به تفکیک سن نشان می‌دهد که بیشتر مدیران عالی و مدیران رده پایینتر، در گروههای سنی ۳۹-۳۵، ۴۴-۴۰ و ۴۹-۴۵ قرار دارند.

۹. پیشنهادها

الف) پیشنهاد به سازمانها

۱. ضرورت رعایت میزان آمادگی مدیران و نیز در نظر گرفتن میزان آمادگی زیردستان در دوره‌های مدیریت، برای مدیریت بیان شود.
۲. با عنایت به نقش آموزش در بهبود مهارتهای تصمیم‌گیری، در دوره‌های ضمن خدمت و در هم‌اندیشی‌ها و کارگاههای تخصصی به مباحث مربوط به تصمیم‌گیری و عوامل تأثیرگذار بر آن بیشتر تأکید شود.
۳. با توجه به عوامل تشکیل دهنده آمادگی مدیران و آمادگی زیردستان، دوره‌های آموزشی مدیریت به گونه‌ای طراحی شوند که این عوامل را بهبود بخشند. همچنین از طریق گنجاندن مباحث مرتبط با تصمیم‌گیری، مهارتها و تواناییهای مدیران در تصمیم‌گیری توسعه داده شود.
۴. سازمانها براساس نیازسنجی و بر مبنای استراتژی مشخص و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به آموزشهای ضمن خدمت بیشتر توجه کنند.

ب) پیشنهاد به مدیران

۱. با در نظر گرفتن سطح آمادگی زیردستان و نیز ویژگی موضوع تصمیم، تصمیم‌گیری را در مواردی تعیین شده به سایر مدیران تفویض کنند.
۲. با توجه به آمادگی خود و زیردستان، خود مدیران اتخاذ تصمیم کنند یا این امر را به مدیران رده پایین‌تر تفویض کنند.
۳. مدیران ارشد سازمانها (دانشگاهها) به گونه‌ای منظم و مستمر، بخشی از وقت خویش را به ارزیابی آمادگی خود و زیردستان در رابطه با موضوعات تصمیم، اختصاص دهند.
۴. مدیران همواره برای اصلاح و بهبود سبک تصمیم‌گیری خود بکوشند.

۱۰. منابع

- [۱] آذر، عادل و منصور مؤمنی، آمار و کاربرد آن در مدیریت، ج ۲، سمت، ۱۳۷۷، ص ۲۵۱.
- [۲] الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، ج ۳، تهران، نشرنی، ۱۳۶۹، ص ۱۷۷.
- [۳] بشارت، علیرضا، سیر اندیشه‌های اداری و مبانی علم اداره، ج ۲، دانشگاه تهران، ۱۳۵۴.
- [۴] حاضری، منوچهر، تصمیم‌گیری در مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ۷.
- [۵] رضائیان، علی، اصول مدیریت، ج ۲، تهران، سمت، ۱۳۷۱، ص ۵۲.
- [۶] سعادت، اسفندیار، فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ص ۴.

- [7] Richard, F, *Management*, 2nd ed., Dryden press, 1991, p.179.
- [8] Hersey, paul and kenneth Balnchard, *Management of Organization at Behavior, Utilizing Human Resources*, 5th ed., Prentic - Hall, 1988, pp.174-5.
- [9] Altback, Philip G., *Higher Education in the Third World*, New Delhi, Radiant Publishers, 1987, pp.72-3.
- [10] schermer, Horn (Jr.) *et al, Organizational Behavior*, 6th ed., John Wiley & sons, 1997, pp.367-70.
- [11] Simon, Herbert A, *The New Science of Management Deccision*, NewYork, Harper & Row, 1960, p.1.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ثرويشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انسانی