



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

آمادگی مدیران، عامل مؤثر در تعمین سبک تصمیم‌گیری

دکتر سید عبدالرضا حسینی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

در این مقاله ابتدا در باره نظریه تصمیم‌گیری، که از سوی هرسی و بلانچارد ارائه شده است، بحث می‌شود. سپس با توجه به آمادگی مدیر به عنوان عاملی مهم در تعین سبک تصمیم‌گیری مدیران، نظریه تصمیم‌گیری نقد می‌شود. در پایان با در نظر گرفتن آمادگی زیردستان و نیز سطح آمادگی مدیر، الگویی برای تصمیم‌گیری ارائه می‌شود.

ضرورت

تصمیم‌گیری به عنوان کارکردی مدیریتی و سازمانی می‌تواند میزان اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. سبک‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارد که هر مدیر بر مبنای آن، تصمیم می‌گیرد. انتخاب سبک تصمیم‌گیری مناسب، عامل بسیار مهمی در موفقیت مدیر و اثربخشی سازمان است. لذا با توجه به اهمیت سبک تصمیم‌گیری، توجه به عوامل مؤثر در انتخاب این سبک ضروری به نظر می‌رسد.

صاحب‌نظران مدیریت، نظریه‌ها و الگوهای مختلفی را برای تصمیم‌گیری و اثربخش کردن آن، ارائه کرده‌اند؛ از جمله آنها، پال هرسی و کنت بلانچارد هستند. این دو در نظریه خود تحت عنوان اتخاذ تصمیمات مؤثر - که نشأت گرفته از رهبری وضعی است - معتقدند که سبک تصمیم‌گیری مدیر به سطح آمادگی زیردستان بستگی دارد. هرسی و بلانچارد آمادگی را میزان توانایی و تمایل پیروان (زیردستان) در به دست آوردن توفیق در انجام تکلیفی خاص تعریف کرده‌اند. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، صص ۴۱۴-۴۱۳)

هرسی و بلانچارد با توجه به دو بعد تکلیف‌گرایی و رابطه‌گرایی، چهار سبک مدیریت را تعریف کرده‌اند. آنها معتقدند که سبک رهبری با توجه به موقعیت و وضعیت موجود تعیین می‌شود و میزان تناسب سبک رهبری با موقعیت موجود، معیار اثربخشی آن سبک است. چهار سبک رهبری در این نظریه با توجه به سطح آمادگی زیردستان به کار می‌رود که عبارت است از:

۱- سبک دستوری S1 در این سبک، مدیر رفتار تکلیف‌گرایی بیشتر از حد متوسط و رابطه‌گرایی کمتر از حد متوسط دارد. وی به شیوه اقتداری تصمیم‌گیری می‌کند؛ یعنی بدون اینکه از کسی کمک بگیرد، تصمیمات را خود به تنهایی اتخاذ می‌کند. این سبک در حالتی که سطح آمادگی زیردستان در حالت R1 است اثربخش است.

۲- سبک ترغیبی - استدلالی: در این سبک رفتار تکلیف‌گرا و رابطه‌گرای مدیر، از

حد متوسط بالاتر است. سبک تصمیم‌گیری مدیر، مشاوره‌ای است؛ یعنی مدیر قبل از اتخاذ تصمیم، برخی اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد ولی سرانجام، خود، تصمیم‌گیرنده است. این سبک در وضعیتی که زیردستان از سطح آمادگی R2 برخوردارند، مناسب است.

۳- سبک حمایتی (S3): در این شیوه، رفتار رابطه‌گرای مدیر، بیش از حد متوسط و رفتار تکلیف‌گرای وی از حد متوسط کمتر است. سبک تصمیم‌گیری مدیر، مشارکتی است؛ یعنی مدیر، زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد. زیرا آنان توانایی آن را دارند که در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. این سبک در وضعیتی که زیردستان در سطح آمادگی R3 قرار دارند، مناسب است.

۴- سبک تفویضی (S4): در این سبک، رفتار رابطه‌گرا و تکلیف‌گرای مدیر از حد متوسط کمتر است. مدیر، بخشی از اختیارات خود را به زیردستان وا می‌گذارد و خود بر عملکرد آنها نظارت کلی دارد. سبک تصمیم‌گیری مدیر نیز تفویضی است. این سبک در وضعیتی مناسب است که سطح آمادگی زیردستان R4 باشد.

سطوح آمادگی زیردستان

هرسی و بلانچارد در نظریه رهبری وضعی و نیز در نظریه تصمیم‌گیری، چهار سطح آمادگی R1, R2, R3, R4 را برای زیردستان قائل هستند که بطور خلاصه توضیح داده می‌شود: سطوح آمادگی ترکیبهای گوناگون از میزان توانایی و تمایلی است که افراد برای ادای تکلیفی خاص دارند. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، ص ۱۷۶)

- آمادگی سطح یک (R1): پیرو، ناتوان است و تعهد و انگیزه لازم را ندارد. همچنین ممکن است نگران و نامطمئن باشد.

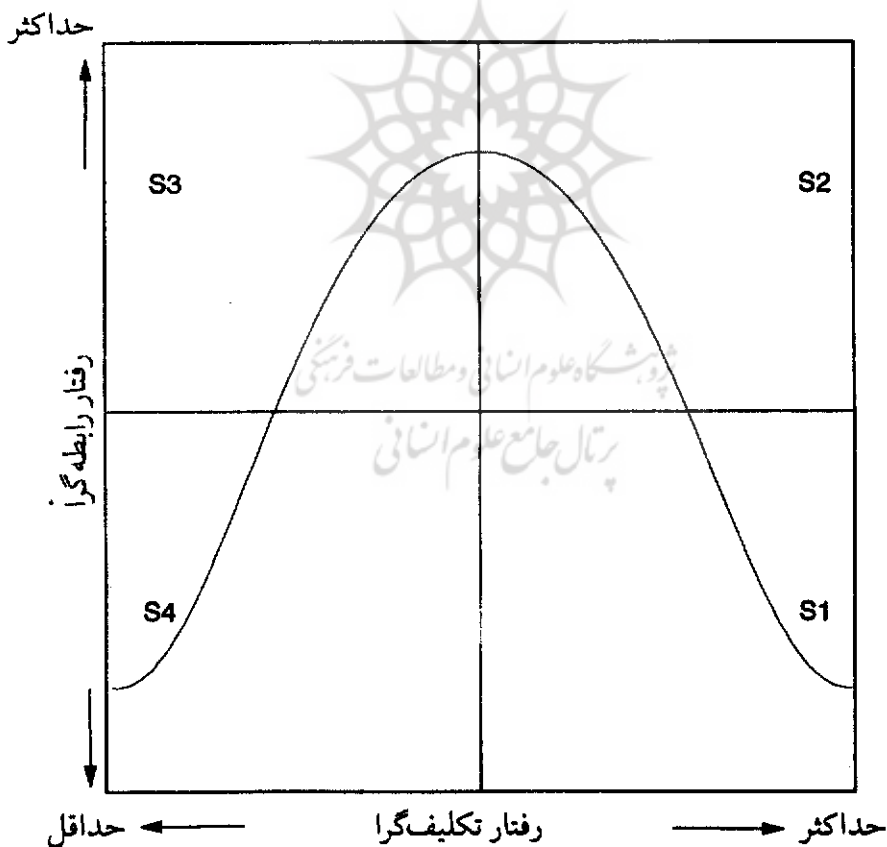
- آمادگی سطح دو (R2): پیرو توانایی ندارد اما کوشش می‌کند و دارای انگیزه است و تازمانی که رهبر کنار اوست یا هدایتش می‌کند، مطمئن است و نگرانی ندارد.

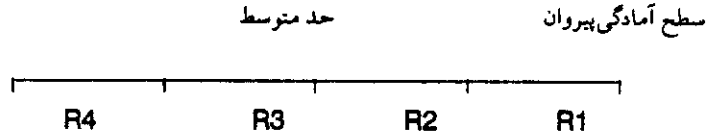
- آمادگی سطح سه (R3): پیرو، توانایی ادای تکلیف را دارد، اما تمایلی به

استفاده از آن ندارد و یا ممکن است برای ادای تکلیف، به تنهایی، احساس نگرانی کند.

- آمادگی سطح چهار (R4): پیرو، توانایی و تعهد لازم برای انجام کار را دارد و در ادای آن آسوده خاطر و مطمئن است.

شکل زیر سبکهای مناسب مدیر را در ارتباط با سطح آمادگی زیردستان نشان می دهد:





الگوی رهبری وضعی

آمادگی مدیر و ضرورت توجه به آن

باتوجه به گستردگی تخصصها و توسعه علوم و نیز با در نظر گرفتن پیچیدگیهای سازمان، مدیران در برخی زمینه‌های تصمیم‌گیری، توان و تمایل متفاوتی دارند؛ یعنی مدیر ممکن است در مورد موضوع یا زمینه تصمیم‌گیری توانمند نباشد، یا تمایل لازم را برای اخذ تصمیم نداشته باشد؛ مثلاً درباره یکی از موانع تفویض اختیار چنین مطرح می‌شود که «بعضی از مدیران بویژه وقتی زیردستانشان توانایی و ظرفیت بیشتری نسبت به مدیر در انجام امور و حل مسایل داشته باشند، در تفویض اختیار، احساس عدم امنیت می‌کنند. در چنین موقعیتی مدیر بیم آن را دارد که در مقام رقابت با زیردستان، قدرت خودش را از دست بدهد.» (ایران نژاد، ۱۳۷۰، ص ۳۰۳) با توجه به این بحث می‌توان نتیجه گرفت که در پاره‌ای از موارد، آمادگی زیردستان از سطح آمادگی مدیر بیشتر است. همچنین در پاسخ این سؤال که چه زمانی تصمیم‌گیری گروهی از تصمیم‌گیری فردی بهتر است، محققان دریافته‌اند که این پاسخ به عوامل متعددی از جمله نوع تصمیم، معلومات و تجربه کسانی که با این تصمیم ارتباط دارند و... بستگی دارد. (مورمد و گرین، ۱۳۷۴، ص ۴۳۱) این امر بیانگر رابطه سبک تصمیم‌گیری با معلومات و تجربه‌های کسانی است که با تصمیم سروکار دارند (اعم از مدیر و زیردستان). شواهد دیگری نیز در متون مدیریت وجود دارد که تلویحاً به آمادگی و ضرورت توجه به آن در تصمیم‌گیری، اشاره دارد:

دوتن از محققان معتقدند که گاهی پیچیدگی مسأله باعث می‌شود که کار

تصمیم‌گیری از توان مدیر به تنهایی خارج گردد. در این حال باید گروهی از افراد با تخصص‌های متفاوت به تصمیم‌گیری اقدام کنند. همچنین ممکن است موارد و مسایلی در سازمان رخ دهد که به تصمیم‌گیری نیاز دارد، اما مدیر فاقد مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری در باره آنها باشد. (بارون و گرینبرگ، ۱۹۹۰، صص ۵۰۹-۴۹۸)

در مورد معیارهای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، یکی از صاحب‌نظران معتقد است که مدیر می‌تواند میزان مشارکت افراد را در تصمیم‌گیری، براساس عوامل زیر تعیین کند:

۱- مهارت و تخصص خودش (مدیر)

۲- تجربه، تواناییها، استعداد، ترجیحات و طرز تلقی زیردستان

۳- موقعیت (وضعیت موجود و ماهیت مسأله مورد تصمیم) (فارلند، ۱۹۷۹، ص ۱۴۱)

برخی از صاحب‌نظران عقیده دارند که وسعت و پیچیدگی سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که مدیریت آنها از عهده یک فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیریها و اداره امور سازمان از دیگران کمک بگیرد. بنابراین در شرکت‌های بزرگ علاوه بر مدیر، هیأت مدیره وجود دارد. همچنین در برخی مؤسسات مانند دانشگاه‌ها، وجود هیأت امنای الزامی است. (سمادت، ۱۳۷۲، ص ۲۱۳) از این بحث می‌توان نتیجه گرفت که علاوه بر آمادگی زیردستان میزان آمادگی مدیر نیز می‌تواند عاملی مهم در تعیین سبک تصمیم‌گیری مدیر باشد. لذا آمادگی مدیر را نیز می‌توان همانند سطح آمادگی زیردستان به چهار سطح A1, A2, A3, A4 دسته بندی کرد که هر یک از این سطوح با توجه به میزان توان و تمایل مدیر برای اتخاذ تصمیم، تعیین می‌شود.

- آمادگی مدیر در نظریه هرسی و بلانچارد

در نظریه هرسی و بلانچارد بحث درباره سطح آمادگی مدیر و تأثیر آن در انتخاب سبک تصمیم‌گیری، مسکوت مانده است. این سکوت را می‌توان به سه حالت توجیه و تأویل کرد:

حالت اول: ممکن است هرسی و بلانچارد در نظریه خود فرض را بر این گذاشته‌اند که مدیر همواره از سطح آمادگی بالایی برخوردار، و در تمام زمینه‌ها مطلقاً از زیردستان خود، برتر است؛ در حالی که با توجه به ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز مدیر (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، صص ۸-۷) در می‌یابیم که مهارت لازم برای مدیر عالی مثلاً در زمینه فنی، ناچیز است؛ لکن این مهارت برای مدیران رده پایین و میانی، بیشتر لازم است تا مدیر عالی. سایمون نیز معتقد است که برای دستیابی به بهره‌های کاردانی در تصمیم‌گیری، مسئولیت اتخاذ تصمیمها باید چنان واگذار شود که همه تصمیمهایی که نیاز به مهارت ویژه دارند از سوی کسانی گرفته شود که آن مهارت را دارند. (سایمون؛ طوسی، ۱۳۷۱، ص ۱۶۸)

به استناد دیدگاه هرسی و بلانچارد در مورد مهارت‌های مدیر در برخی زمینه‌های تصمیم‌گیری که مربوط به جنبه فنی است و مهارت فنی را می‌طلبد، توانایی مدیر عالی از مدیران رده پایین‌تر، کمتر است. غالباً مرئوس در باره کار خود چیزهایی می‌داند که رئیسش یا در مورد آن چیزی نمی‌داند و یا ممکن است در هنگام تصمیم‌گیری، آن را در نظر نگیرد و از آن غافل بماند. مرئوس معمولاً اطلاعات مهم و ارزنده‌ای در باره کار دارد که نمی‌توان آن را با زور و یا تهدید و ارکاب از او گرفت و گاه تنها راه درست، دعوت از مرئوس برای مشارکت در تصمیم‌گیری است. (سعادت، ۱۳۷۲، ص ۲۱۳)

حالت دوم: شاید به نظر هرسی و بلانچارد، سطح آمادگی مدیر هیچ تأثیری در انتخاب سبک تصمیم‌گیری وی ندارد که این امر، واقعی به نظر نمی‌رسد. حالت سوم: ممکن است هرسی و بلانچارد با علم به تأثیر سطح آمادگی مدیر بر سبک تصمیم‌گیری وی از کنار این مقوله گذشته‌اند.

با توجه به این مطالب، می‌توان سطوح مختلفی از آمادگی را برای مدیر مشخص کرد و از ترکیب سطوح آمادگی مدیر و سطوح آمادگی زیردستان، با توجه به تعاملی که دارند، سبک تصمیم‌گیری اثر بخش را انتخاب کرد. با در نظر گرفتن سطوح آمادگی مدیران و سطوح آمادگی زیردستان و نیز مقایسه این دو سطح با یکدیگر (در

زمینه موضوع تصمیم)، سه حالت کلی می‌تواند به وجود آید:

۱- سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان بیشتر باشد ($A > R$) یعنی درباره موضوع تصمیم، توان و تمایل مدیر برای اخذ تصمیم از زیردستان مربوط بیشتر باشد

۲- سطح آمادگی مدیر و سطح آمادگی زیردستان برابر باشد ($A = R$) یعنی در مورد موضوع تصمیم، مدیر و زیردستان از توان و تمایل مساوی برخوردارند.

۳- سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد ($A < R$). با توجه به گستردگی تخصصها و توسعه علوم و نیز ارتباط سطوح مدیریت و مهارتهای لازم، ممکن است در زمینه‌ای و یا موضوعی که قرار است اخذ تصمیم شود، توان و تمایل زیردستان از توان و تمایل مدیر بیشتر باشد.

لذا با توجه به این سه وضعیت، می‌توان سبک‌هایی را که به نظر می‌رسد اثر بخش باشند تعیین کرد و اثر بخشی آنها را از طریق تحقیقات میدانی محک زد.

۱- در حالتی که سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان بیشتر باشد ($A > R$)، چون مدیر از توان و تمایل بیشتری در زمینه موضوع تصمیم برخوردار است، می‌تواند سبک اقتداری را برگزیند؛ یعنی تصمیم را خود اتخاذ، و برای اجرا ابلاغ، و از اتلاف وقت و هزینه جلوگیری کند.

۲- در وضعیتی که سطح آمادگی مدیر و زیردستان برابر است، مدیر می‌تواند به طریق مشاوره از نظریات زیردستان استفاده کند و تصمیم گیرنده نهایی خود مدیر باشد. در اینجا مدیر به سبک مشاوره‌ای تصمیم می‌گیرد.

۳- در حالتی که با توجه به موضوع تصمیم، سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد در این صورت مدیر می‌تواند با توجه به توان و تمایل زیردستان از سبک تفویضی یا مشارکتی استفاده کند. انتخاب تیبی از این دو سبک به نظر مدیر بستگی دارد. چنانچه مدیر به زیردستان اعتماد کامل داشته باشد، می‌تواند از سبک تفویضی استفاده کند و اخذ تصمیم را در مورد موضوع تصمیم به زیردستان واگذارد؛ اما چنانچه مدیر حضور خود را در جزئیات تصمیم‌گیری لازم

نتیجه اینکه، «نظریه تصمیم‌گیری» ارائه شده از سوی هرسی و بلانچارد همانند نظریه رهبری وضعیتی، نشأت گرفته از نظریه چرخه زندگی است و به عقیده مورهد و گریفین «این نظریه بطور کامل آزمایش علمی نشده است. از این رو، هر چند این نظریه ممکن است افق روشنی را در فرایند رهبری گشوده باشد، مدیران باید در پذیرش بی چون و چرای آن احتیاط کنند.» (مورهد و گریفین؛ الوانی، ۱۳۷۴، ص ۲۹۶).

از سوی دیگر بر اساس نظریه اقتضایی رهبری، ممکن است این نظریه تصمیم‌گیری در جوامع مختلف نتیجه یکسانی نداشته باشد؛ لذا به نظر می‌رسد سطح آمادگی زیردستان به تنهایی عامل تعیین کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران نیست، بلکه سطح آمادگی خود مدیر نیز در تعیین سبک تصمیم‌گیری وی مؤثر است. این موضوع می‌تواند زمینه خوبی برای تحقیقات میدانی محققان باشد.

منابع و مآخذ

- ۱- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۰، ص ۳۰۳.
- ۲- سایمون، هربرت ای، ترجمه محمد علی طوسی، «رفتار اداری، بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۶۸.
- ۳- سعادت اسفندیار «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان»، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ص ۲۱۳.
- ۴- مورهد/گریفین، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، «رفتار سازمانی، انتشارات مروارید، چاپ اول، ۱۳۷۴، ص ۴۳۱.
- 5- Baron, Robert A., & Greenberg, Jerald, "Behavior in Organizations, 3rd. Ed., Allyn and Bacon, 1990.
- 6- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H., "Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources," 5th Ed., Prentice-Hall International Inc., 1988.
- 7- McFarland, Dalton E., "Management", 5th Ed Macmillan, 1979.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی