

## مشاهیر مدیریت در غرب

"ویکتور اچ وروم و شیوه تصمیم‌گیری هنجاری"<sup>(۱)</sup>  
تألیف: دکتر حسین رحمان سرشت، استاد دانشگاه علامه طباطبائی

ویکتور وروم سالها به تحقیق، تدریس، و مشاوره در زمینه تحلیل روان‌شناختی رفتار در سازمانها اشتغال داشته است. وروم که در کانادا متولد شده است کار علمی خود را در دانشگاه مشهور مگیل<sup>(۲)</sup> این کشور، که پایگاه بنیانگذاران مکتب کانادا در عرصه مدیریت مثل هنری مینزبرگ بوده است، آغاز کرد. او سپس در چندین دانشگاه آمریکا تدریس و فعالیتهای علمی خود را ادامه داد. اما اکنون وروم به عنوان استاد سازمان و مدیریت و نیز استاد روان‌شناسی در دانشگاه ییل<sup>(۳)</sup> بکارا اشتغال دارد. ویکتور از هنگامی که به فعالیتهای علمی روی آورد خود را به مطالعه رابطه شخصیت انسانها با میل به مشارکت در تصمیم‌گیریها علاقمند یافت. شاید به همین دلیل بود که رساله دکترای او که طبعاً به این زمینه مربوط بود در ۱۹۵۹ جایزه بنیاد فورد برای پایان‌نامه‌های برجسته دکترا را برای او به ارمغان آورد. به علاوه او برنده جایزه مسابقه بنیاد مکینزی

---

1- Victor H.Vroom and normatic decision - making

2- McGill

3- Yale

برای تدوین طرح پژوهشی برجسته و جایزه جی ام کتل مربوط به انجمن روان‌شناسی آمریکا نیز شده است.

رساله وروم بر یافته‌های تحقیقات پیشین که حاکی از وجود رابطه مثبت میان مشارکت در تصمیم‌گیری با ارتقای روحیه و انگیزش شرکت‌کنندگان در فرآیند تصمیم‌گیری بوده‌اند صحه گذاشت. آن رساله در ضمن نشان داد که میزان یا شدت رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتقای روحیه و انگیزش با برخی از ویژگیهای شخصیتی شرکت‌کنندگان در تصمیم‌گیریها رابطه دارد. برای مثال او دریافت که انگیزه روحیه مستبدین و کسانی که نسبت به وابستگی یا پیوستگی به دیگران تمایل یا نیاز چندانی ندارند از امکان مشارکت در تصمیم‌گیریها اثر قابل توجهی نمی‌پذیرد و حال آنکه جویندگان مساوات و افرادی که سخت به وابستگی و پیوستگی با دیگران احساس نیاز می‌کنند از مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری بشدت تأثیر می‌پذیرند. تحقیق مذکور به فرآیندهای متفاوت مشارکت در تصمیم‌گیریها اشاره داشت و بیانگر آن بود که فرآیندهای متفاوت مشارکت در تصمیم‌گیریها آثاری متفاوت و متناسب با خود را دنبال می‌آورند.

در سالهای اخیر وروم بخصوص با همکاری دو محقق به نامهای پی، دلیو، بتن و ای، جی یاگو<sup>(۱)</sup> به مطالعه عمیق رابطه‌ای که می‌تواند میان فرآیندهای مدیریت از یک طرف و تفاوت در مشارکت مرئوسان در جریان تصمیم‌گیریها از طرف دیگر پرداخته‌اند. ممکن است مدیر فرآیندهای متفاوتی را به شرح زیر برای تصمیم‌گیری راجع به زمینه‌ای که بر جمعی از مرئوسان اثر می‌گذارد در پیش گیرد (هر چند اگر فقط پای یک مرئوس در میان باشد احتمالاً فرآیندها تغییراتی خواهند داشت).

الف/ یک: با اطلاعاتی که در مقطعی از زمان در اختیار دارید خود تصمیم می‌گیرید یا مسئله‌ای را حل می‌کنید.

الف/ دو: شما اطلاعات لازم را از مرئوس یا مرئوسان می‌گیرید و سپس خودتان

اتخاذ تصمیم یا مسئله را حل می‌کنید. ممکن است موقع گرفتن اطلاعات از کارکنان موضوع و ماهیت تصمیم یا مسئله مورد نظرتان را با ایشان در میان گذارید اما از آنان نمی‌خواهید غیر از عرضه درست اطلاعات مورد نیاز کاری دیگر انجام دهند. بدیهی است آنان نباید زحمت ارائه گزینه‌ای مختلف برای تصمیم‌گیری یا حل مسأله را بر خود هموار سازند.

ب / یک: شما موضوع یا مسئله را با فرد فرد مرئوسان مربوط در میان می‌گذارید و نظرگاهها و پیشنهادهايشان را بصورت انفرادی، و نه در چارچوب یک گروه، کسب می‌کنید. سپس شخصاً تصمیمهای لازم را که می‌تواند آشکارا و دربردارنده پیشنهادهاى مرئوسان باشد یا نباشد اتخاذ می‌کنید.

ب / دو: شما موضوع یا مسئله را با جمعی از مرئوسانی که مستقیماً با موضوع یا مسئله ارتباط دارند در میان می‌گذارید و دیدگاهها یا پیشنهادهاى گروهی آنان را دریافت می‌کنید. سرانجام شما شخصاً تصمیم لازم را، که می‌تواند آشکارا بیانگر استفاده شما از دیدگاهها یا پیشنهادهاى جمعی مرئوسان باشد یا نباشد، می‌گیرید.

ج / دو: شما موضوع یا مسئله را با جمع مرئوسان در میان می‌گذارید، سپس با هم به رایزنی می‌پردازید، گزینه‌هایی را مطرح و هرگزینه را منفرداً ارزشیابی و سعی می‌کنید با هم در مورد یک گزینه به موافقت برسید در این شیوه تصمیم‌گیری شما عمدتاً نقش رئیس جلسه را بازی و سعی می‌کنید اعضای گروه را با پرهیز از گفتگوهای زاید به سوی چاره‌جویی مؤثر رهنمون شوید. شما از اینکه گروه را تحت تأثیر قرار دهید یا آنان را بطور ضمنی بسوی اعلام نظر شما به عنوان تصمیم جمعی خود هدایت کنید بشدت پرهیز می‌کنید. به عکس در این وضعیت شما اطمینان همه را جلب می‌کنید به اینکه آمادگی پذیرش و اعمال راه حلی که کلیه اعضای گروه خواهان اجرای آن هستند را دارید.

موارد الف / یک و الف / دو، فرآیندهایی مستبدانه یا آمرانه، موارد ب / یک و ب / دو، فرآیندهای مشاوره‌ای، و مورد ج / دو، فرآیندی گروهی است. (ج / یک این فرایند

به مقولات انفرادی افراد مربوط می‌شود). پس از آنکه طرح تحقیقات وروم ویتون این فرآیند را مشخص و صورت بندی می‌سازد در صدد پاسخ به دو سؤال زیر بر می‌آید:

۱- وقتی مدیران در جریان کار با مسئله‌ای روبرو می‌شوند کدام یک از فرآیندهای فوق می‌تواند آنان را در تصمیم‌گیری درست یاری دهد؟ این پرسش، سئوالی هنجاری یا دستوری است؟ پاسخگویی به این پرسش مستلزم تدوین چارچوبی حساب شده است. این چارچوب منطقی باید بتواند مدیران را بسوی گزینش فرآیندی کارساز به لحاظ برخورد بامواقعی که گرفتن تصمیمی لازم است هدایت کند.

۲- مدیران در عمل چه فرآیندهایی را برای تصمیم‌گیری در مورد مسایل بکار می‌برند و چه عواملی برگزینش فرآیندهای مورد استفاده آنان و شدت تشریک مساعی مرئوسان ایشان در تصمیم‌گیریها اثر می‌گذارد.

این پرسش، سئوالی توصیفی است و پاسخ آن در بیان اینکه شکل تصمیم‌گیری مدیران تا چه اندازه از الگوی عقلایی و حساب شده فوق فاصله دارد اهمیت زیادی دارد. پاسخگویی به این دو سؤال انسان را به سؤال سوم هدایت می‌کند؛ چه برنامه‌های آموزشی و تغییر رفتاری می‌تواند شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران را با روشهای تصمیم‌گیری کارآمدتر هماهنگ سازد؟

وروم و همکارانش ضمن پاسخگویی به پرسش اول بارزترین سهم را در بسط درک ما از مقوله شیوه تصمیم‌گیری مدیران و انگیزش مرئوسان داشته‌اند. این محققان چارچوب هنجاری مفصل فرآیندهای تصمیم‌گیری را بر اساس شواهد موجود در مورد آثار مشارکت مرئوسان در تصمیم‌گیریها برای عملکرد سازمان تدوین کردند. ایشان میان سه گروه از پی آمدها یا آثاری که میتوانند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری مترتب باشند و کارسازی فرآیندهای تصمیم‌گیری را به درجات مختلف توجیه کنند، تفکیک قایل می‌شوند. در واقع از نظر محققان فرآیندی بهتر است که کیفیت تصمیمها را بالا برد و زمان اتخاذ تصمیمها را کاهش دهد و تعهد مجریان تصمیمها را برانگیزد. شرح پی آمدها مورد بحث به قرار زیر است:

یک: کیفیت و عقلانیت تصمیم - طبعاً کاربرد فرایندی که بر کیفیت و عقلانیت تصمیم اثر سوء داشته باشد غیر قابل توجیه است.

دو: قابلیت پذیرش تصمیمها برای مرئوسان و احساس تعهد ایشان نسبت به اجرای دقیق آن تصمیمها اگر این احساس تعهد نسبت به اجرای تصمیم عمده باشد فرآیندهای تصمیم‌گیری که تعهد مرئوسان را نسبت به اجرای تصمیمات برنیا نگیزد بی‌ثمر خواهند بود.

سه: زمان لازم برای تصمیم‌گیری - فرآیندهایی که تصمیم‌گیری را در مدتی کوتاه ممکن سازد نسبت به فرآیندهایی که تصمیم‌گیری را در مدتی بلندتر مقدور می‌کنند به شرط آنکه کوتاه کردن دوره تصمیم‌گیری بر کیفیت و اثر بخشی تصمیم اثر سوء نگذارد، ترجیح خواهد داشت.

این پی آمدها مجموعه‌ای از ضوابط را برای چارچوب فرآیندهای تصمیم‌گیری خلق می‌کنند که می‌توانند در مورد ویژگیهای مسائل مدیریتی مورد نظر بکار روند. به این ترتیب این الگو فرآیندهایی را برای تصمیم‌گیری متناسب با شرایط مدیریت و ویژگی تصمیمی که باید بگیرد تجویز می‌کند. چارچوب یا الگوی مورد بحث می‌تواند بصورت شاخ و برگهای درختی موسوم به درخت تصمیم‌گیری نمایش داده شود. در چارچوب، الگو یا مدل تصمیم‌گیری ترسیم شده به شکل آتی ویژگیهای مسئله بصورت سؤال مطرح می‌شوند. مدیر از سمت راست شروع می‌کند و متناسب با پاسخهایی که به پرسشهای بالای شکل در مسیری مشخص به طرف چپ شکل هدایت می‌شود. در نقطه انتهایی هر خط مدل تصمیم‌گیری یک فرآیند که انتظار می‌رود در سریع‌ترین زمان منجر به تصمیمی با کیفیت و انگیزاننده تعهد مجریان به اجرای تصمیمها شود پیشنهاد می‌گردد.

چنانکه مدل تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که کلیه فرآیندهای تصمیم‌گیری (مستبدانه / آمرانه / مشاوره‌ای، و جمعی) در بعضی شرایط کاربرد دارند و دفعات کاربرد هر فرآیند به نوع تصمیمهایی که هر مدیر بگیرد بستگی دارد. طبق مدل هنجاری تصمیم‌گیری

حسابگری و عقلانیت مدیران و تمایل ایشان به کارساز کردن تصمیم‌ها ایجاب می‌کند ایشان بتوانند به راحتی هر یک از فرایندها را متناسب با شرایط بکار برند. وروم و یاگو ضمن مطالعات بعدی مدل تصمیم‌گیری هنجاری خود را ارتقاء دادند و وجوه ممیز فرایندهای مختلف را بارزتر ساختند. طبعاً این مدل کامل یافته، مستلزم توجه به جزئیات بیشتری است و زمینه را برای آنکه فرآیندی کاملاً متناسب بامسئله مدیر بکار رود مساعدتر می‌سازد. به علاوه این مدل بخوبی با برنامه‌ریزی رایانه‌ای قابل استفاده است.

وروم و همکارانش برای پاسخگویی به سوالات اصلی دوم - مدیران در عمل چگونه رفتار می‌کنند؟ - از دو روش بهره گرفتند. طبق روش اول، از چند مدیر خواسته شد مسائلی که آنان را ناگزیر از تصمیم‌گیری می‌کرده است و چگونگی واکنش خود را نسبت به آن موقعیتها بخاطر آورند و بازگو کنند البته محققان مدیران را به پاسخگویی در چارچوب سؤالهای مدل خود هدایت کردند. بنابر روش دوم از مدیران خواسته می‌شود به توصیف مسائلی از پیش طراحی شده بپردازند و پاسخهای مورد نظر خود را مطرح کنند.

یافته غیرمنتظره این مطالعات توصیفی بیانگر آن است که هر چند گروههای مدیران بطور متوسط در استفاده از روشهای تصمیم‌گیری رفتارهایی متفاوت داشته‌اند، تفاوت رفتاری گروهی مدیران در مقایسه با رفتار انفرادی هر مدیر از نظر بهره‌گیری از طیف گسترده شیوه‌های تصمیم‌گیری کاملاً ناچیز بوده است. هیچ مدیری نگفت که در کلیه مواقعی که ناگزیر از اتخاذ تصمیم بوده، صرفاً از یک فرآیند خاص تصمیم‌گیری استفاده کرده است. درواقع مشخص شد که همه مدیران مورد مطالعه در شرایط مختلف از هر پنج شیوه تصمیم‌گیری استفاده کرده بوده‌اند. یافته مذکور این نتیجه‌گیری که، «سخن گفتن از موقعیتهای مشارکتی، مستبدانه یا آمرانه معنی دارتر از بحث در مورد مدیریت مستبدانه، یا مشارکتی است» را منطقی جلوه می‌دهد.

به علاوه این تحقیق توصیفی امکان مقایسه آن چه مدیران در عمل انجام می‌دهند

(یامی گویند انجام می دهند) با آنچه از دیدگاه مدل تصمیم‌گیری، عقلایی تلقی می‌شود فراهم می‌آورد. بطور متوسط معلوم شد که یک مدیر "نمونه" در چهل درصد از موارد از فرآیندهای تصمیم‌گیری منطقی مدل تصمیم‌گیری پیروی می‌کنند مدیر نمونه در بیست و پنج درصد موارد از فرآیندی که از روش "امکان‌پذیر یا ممکن" نامیده می‌شود استفاده یا دو ضابطه کیفیت تصمیم و تعهد نسبت به اجرای آن را علی‌رغم مغفول نهادن ضابطه سرعت تصمیم‌گیری رعایت می‌کرده بهره می‌گرفته‌اند. مدیر نمونه فقط در یک سوم موارد فرآیندی را در پیش گرفته که کیفیت و قابلیت قبول تصمیم را به خطر انداخته است، سرانجام این تحقیق نشان داد که ضابطه کیفیت، بیشتر از دیگر ضوابط فرآیند تصمیم‌گیری رعایت شده است و قابلیت قبول و تعهد نسبت به اجرای تصمیمها سهل‌تر از دو ضابطه دیگر فرآیندهای تصمیم‌گیری فدا شده‌اند.

وروم با توجه به مطالعات خود و همکارانش یک برنامه پرورش و آموزش مدیریت و رهبری بر پایه الگوی تصمیم‌گیری هنجاری طراحی کرد. این برنامه پرورش مدیریت این امکان را که مدیران روش جاری تصمیم‌گیریهای خود را با الگوی تصمیم‌گیری هنجاری مقایسه کنند به وجود می‌آورد. به این ترتیب ایشان می‌توانند فاصله ویژگیهای تصمیم‌گیریهای خود را با ویژگیهای فرآیندهای تصمیم‌گیری در مدل تصمیم‌گیری هنجاری مقایسه کنند. برنامه آموزشی ایجاب می‌کند مدیران از الگوی تصمیم‌گیری مدیر نمونه عمیقاً فاصله بگیرند با مبنی قرار گرفتن مدل آموزشی پیشنهادی مدیران باید بتوانند متناسب با هر مسئله هم آموخته‌تر و هم مشارکتی‌تر (!) عمل کنند.

Vroom V.H. (1960) "Some Personality Determinants of the Effects of Participation", NewYork; Prentice- Hall.

Vroom, V. H. and P. W. Yetton (1973). "Leadership and Decision-Making" Pittsburgh: University of Pittsburgh press.

Vroom, V.H. and A.G. Jago (1988), "The New Leadership: Managing Participation in Organizations". NewYork: Prentice - Hall.





آیا می‌توانست مردم را با حل اختلاف یک راه حل پیدا کند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	بازرسی و مردم را با تصمیم بگیرند مردم را خواهند پذیرفت؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟	آیا مردم می‌توانند هدف سازمان را محقق کنند یا مردم را با اجرای تصمیم به هدف مورد قبول خود بیاورند؟
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

ج	خ	ث	ت	پ	ب	الف
ج-۶ / ح-۶ پ-۷ / ادو	الف-۱ / بیک بله خوبتر	الف-۲ / بیک خوبتر	الف-۳ / ج-۳ بله	الف-۴ / بیک بله خوبتر	الف-۵ / بیک بله خوبتر	الف-۶ / بیک بله خوبتر
پ-۸ / بیک	الف-۹ / دو بله خوبتر	الف-۱۰ / ادو بله خوبتر	الف-۱۱ / پ-۱۱ بله خوبتر	الف-۱۲ / ج-۱۲ بله خوبتر	الف-۱۳ / پ-۱۳ بله خوبتر	الف-۱۴ / بیک بله خوبتر

مدل تصمیم‌گیری و رویت ۱۹۷۳



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی