



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارك علمی ایران

مبانی علمی کمیته‌ها در مدیریت

مجری :
اصغر اسدی

ناظر :
دکتر حسین شویبی

مهر ماه ۱۳۸۳



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز اطلاعات و مدارك علمی ایران

مبانی علمی کمیته‌ها در مدیریت

مجری:
اصغر اسدی

ناظر:
دکتر حسین غریبی

مهر ماه ۱۳۸۳

۲۹۷
شماره: ۱۳۹۲/۸/۲۷
تاریخ:



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
Iranian Information &
Documentation Center
(IRANDOC)

تجدید

شماره: ۳۳۳۵۵۱ No.

تاریخ: Date.

پیوست: ۱۲۸۳/۲/۵ Ref.

ریاست

بدینوسیله انجام پروژه "مبانی علمی کمیته‌ها در مدیریت" توسط آقای اصغر اسدی

به‌عنوان مجری طرح در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و گزارش نهایی آن تأیید می‌شود.

لازم می‌داند مراتب قدردانی و سپاس خود را به کلیه دست‌اندرکاران این طرح تقدیم دارد.



تهران - خیابان انقلاب، چهارراه فلسطین، شماره ۱۱۸۸

صندوق پستی: ۱۳۷۱-۱۳۱۸۵ تلفن: ۶۹۵۱۴۳۰ (خط ۱۰) - ۶۴۹۴۹۵۵ - ۶۴۶۲۵۴۸ دورنگار: ۶۴۶۲۲۵۴ تلفن گویا: ۶۴۹۴۹۵۴

1188, Engelab Ave, Tehran, Iran, P.O.BOX: 13185-1371 Tel: (+9821) 6494955 - 6462548 Fax: (+9821) 6462254

info@irandoc.ac.ir

www.irandoc.ac.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارجاعات گزارش بر اساس **The Chicago Manual of Style** نوشته شده‌اند.

قدردانی

تحقق این پروژه بدون نظر مساعد و پشتیبانی جناب آقای دکتر غریبی امکان‌پذیر نبود، حسن توجه و نظرات سازنده ایشان، شایسته سپاسی بیکران است.

راهنمایی‌های ارزنده جناب آقای علیدوستی سهم عمده‌ای در انجام این پروژه داشته است، مساعدت بی‌شائبه ایشان شایسته سپاسگزاری است.

دقت نظر سرکار خانم سفیدگران در طراحی فرایند، تدوین و ویرایش گزارش، بر غنای محتوای آن افزوده است، همراهی ایشان شایسته تقدیر است.

اصغر اسدی





فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ز	مقدمه
	بخش اول: گروه و مفاهیم آن
۲	مفهوم گروه
۶	تفاوت تیم و گروه
۸	علل پیوستن افراد به گروه‌ها
۱۱	شکل‌گیری گروه
۱۴	مراحل تکوین گروه
۱۴	شکل‌گیری
۱۴	درگیری
۱۵	هنجارمندی
۱۵	اجرا (عمل)
۱۶	افول یا انحلال
۱۸	ویژگی‌های گروه
۱۸	ساختار گروه
۱۸	رهبری رسمی
۱۸	ساختار نقش
۲۳	اندازه گروه
۲۴	ترکیب گروه
۲۵	ساختار ارتباطات
۲۸	هنجار گروهی
۳۰	انواع هنجار گروهی
۳۱	علت پیدایش هنجارها
۳۱	کارکردهای هنجار گروهی

۳۲	انسجام گروهی
۳۳	عوامل مؤثر در انسجام گروهی
۳۳	عوامل گروهی
۳۵	عوامل محیطی
۳۵	عوامل سازمانی
۳۵	ارتباط بین انسجام و بهره‌وری
۳۷	نوع‌شناسی گروه‌ها
۳۸	گروه‌های اولیه و ثانویه
۴۰	ائتلافات
۴۰	درون گروه و برون گروه
۴۱	گروه‌های مرجع
۴۲	گروه‌های رسمی و غیر رسمی
۴۷	تصمیم‌گیری گروهی
۴۸	کارایی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی
۴۹	الگوی تصمیم‌گیری گروهی
۵۱	رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی
۵۲	مشاوره‌ای
۵۲	دموکراتیک
۵۴	اجماع
۵۵	ارزیابی رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی
۵۶	مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی
۵۷	عدم توافق‌ها
۵۷	فشار زمانی برای تصمیم
۵۷	استرس بیرونی
۵۸	سازگاری با گروه
۵۹	فشار گروهی
۶۱	گروه اندیشی
۶۷	تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی

۶۷	تکنیک گروه اسمی
۶۹	تکنیک دلفی
۷۱	تکنیک رینجی
۷۲	نشست الکترونیکی
۷۴	سیستم‌های پشتیبان تصمیم
۷۷	سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی
۸۳	ویژگی‌های سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی
۸۷	اهداف سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری گروهی و سطوح تکنولوژی آن
۸۹	معیارهای موفقیت برای GDSS
۹۱	تکنولوژی (اجزای) GDSS
	بخش دوم: کمیته، مفاهیم و فرایندها
۹۸	کمیته
۱۰۰	دلایل بکارگیری کمیته
۱۰۴	خطرات و مشکلات بکارگیری کمیته‌ها
۱۰۸	ماهیت نقش‌های کمیته
۱۰۹	رئیس کمیته
۱۱۲	دبیر کمیته
۱۱۵	عضو کمیته
۱۱۹	تسهیل‌کننده
۱۲۵	مدیر اجرایی و هیئت مدیره
۱۲۶	انواع کمیته و وظایف آنها
۱۲۹	کمیته‌های اشتراک خط مشی
۱۳۱	کمیته‌های مشاوره خط‌مشی
۱۳۲	کمیته‌های هماهنگی خط‌مشی
۱۳۴	کمیته‌های اجرای خط‌مشی
۱۳۶	کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری
۱۳۷	کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشی
۱۳۹	کمیته‌های مدیریت خط‌مشی‌ها

۱۴۱	زمینه‌های اجتماعی و سازمانی عملیات کمیته
۱۴۴	نشست کمیته و نقش تسهیل کننده در آن
۱۵۸	فرایند برگزاری کمیته
۱۵۸	مراحل کلی فرایند برگزاری کمیته
۱۶۰	نمودار فرایند برگزاری کمیته
۱۶۵	برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست
۱۶۷	دستور جلسه
۱۷۹	صورته جلسه
۱۹۰	گزارش‌ها
۱۹۸	ارزیابی عملکرد کمیته
۲۰۲	پیوست: فرم‌های مورد استفاده در فرایند
۲۱۰	منابع

فهرست نگاره‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱- ویژگی‌های گروه	۳
شکل ۱- شاخص‌های چهارگانه جامعه‌شناختی گروه	۴
جدول ۲- تعاریف گروه	۵
شکل ۲- مقایسه گروه‌های کاری با تیم‌های کاری	۷
شکل ۳- دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها	۱۰
شکل ۴- تئوری‌های شکل‌گیری گروه	۱۲
شکل ۵- تئوری تعامل شکل‌گیری گروه	۱۳
جدول ۳- فرایندها و ویژگی‌های مراحل تکامل گروه	۱۷
شکل ۶- ویژگی‌های گروه	۱۹
جدول ۴- نقش‌هایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند	۲۲
شکل ۷- پنج الگوی ارتباطی	۲۶
جدول ۵- افزایش روابط با افزایش اندازه گروه	۲۸
شکل ۸- شبکه‌های ارتباطی رایج در گروه‌های کوچک	۲۹
شکل ۹- عوامل مؤثر در انسجام گروهی	۳۴
شکل ۱۰- روابط بین انسجام گروهی، هنجارهای عملکرد و بهره‌وری	۳۶
شکل ۱۱- انواع گروه	۳۷
جدول ۶- مقایسه گروه‌های اولیه و ثانویه	۳۹
شکل ۱۲- ساختار گروه‌بندی متداخل	۴۳
جدول ۷- انواع گروه‌های رسمی و غیر رسمی	۴۶
شکل ۱۲- مدل منطقی تصمیم‌گیری گروهی	۵۰
جدول ۸- رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی	۵۴
شکل ۱۴- فشار گروهی	۶۰
جدول ۹- راه‌های مقابله با گروه‌اندیشی	۶۶
شکل ۱۵- مباحث تصمیم‌گیری گروهی	۷۲
جدول ۱۰- ارزیابی اثربخشی تکنیک‌های گروهی	۷۳
شکل ۱۶- زیر سیستم‌های تشکیل دهنده DSS	۷۵

۷۶	شکل ۱۷- تمرکز DSS روی مسائل نیمه ساختار یافته
۷۸	شکل ۱۸- مدل GDSS
۷۹	شکل ۱۹- حالات مختلف گروه افزار
۸۴	جدول ۱۱- مزایای GDSS
۹۰	شکل ۲۰- مدلی از حوزه های مورد بحث در توسعه و بهره برداری از GDSS
۹۲	شکل ۲۱- تنظیمات GDSS با توجه به اندازه گروه و موقعیت
۹۹	جدول ۱۲- رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته
۱۰۰	جدول ۱۳- درصد عضویت مدیران در کمیته ها
۱۰۱	شکل ۲۲- کارکردهای کمیته
۱۰۷	جدول ۱۴- معایب کمیته ها
۱۱۹	جدول ۱۵- وظایف و نقش های اعضای کمیته
۱۲۴	شکل ۲۳- ماهیت نقش های کمیته
۱۲۸	جدول ۱۶- انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطه وظیفه
۱۴۵	شکل ۲۴- نشست کمیته
۱۵۴	جدول ۱۷- استراتژی هایی برای اداره کردن بن بست نشست
۱۶۶	شکل ۲۵- چهار حالت از حالات مختلف چیدن میز و صندلی
۱۷۱	جدول ۱۸- نیازهای اعضای گروه
۱۷۲	جدول ۱۹- کاربرگ برنامه ریزی نشست
۱۷۵	شکل ۲۶- دستور جلسه
۱۷۷	جدول ۲۰- چارچوب دستور جلسه
۱۷۸	شکل ۲۷- نکات تدوین دستور جلسه
۱۸۰	شکل ۲۸- مباحث مرتبط با صورت جلسه
۲۰۰	جدول ۲۱- KSS برای ارزیابی نشست

مقدمه

در زندگی روزمره سازمانی، یکی از مفاهیم اساسی، تشکیل شورا و یا کمیته‌ها بوده که در ساختار مدیریت شرکت‌ها و نهادهای دولتی کاملاً عمومیت یافته‌اند. با نگاهی به سازمان‌های دولتی و از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، می‌توان مشاهده نمود که هر کدام از اینها به نوبه خود دارای انواع متفاوتی از کمیته‌ها بوده و به صورت کمیته‌ای و شورایی اداره می‌شوند، ولی با این وجود، مستندی علمی در این رابطه وجود ندارد. لذا اثر حاضر می‌تواند راهنمای مفیدی برای شناسایی کمیته‌ها و فرایند برگزاری مناسب آنها باشد. بدین منظور در این کتاب ابتدا به مفهوم گروه پرداخته شده است، چرا که کمیته به عنوان گروهی از افراد که برای بحث و بررسی در مورد موضوع خاص یا عام مربوط به سازمان، به طور رسمی گرد هم می‌آیند تعریف می‌شود و در ادامه مفاهیم کمیته بیان می‌شود.

در بخش اول مفهوم گروه بیان شده و تعاریف متعددی از گروه ارائه و تمایزی که بین گروه و تیم وجود دارد بیان می‌شود. در ادامه فرایند شکل‌گیری گروه و اینکه چرا افراد به گروه می‌پیوندند توصیف شده است و ساختار، هنجار و انسجام گروهی به عنوان ویژگی‌های گروه، تحلیل و در نهایت انواع گروه‌ها بیان می‌شوند.

فلسفه وجودی کمیته اتخاذ تصمیم است و عملکرد آن با توجه به نوع تصمیمی که اتخاذ کرده سنجیده می‌شود، ولی با این وجود، مسائل متفاوتی وجود دارد که می‌توانند توانایی کمیته را برای اتخاذ تصمیم خوب مختل کنند: عدم توافق، فشار زمان، استرس‌های خارجی، سازگاری با گروه، فشار گروهی و گروه‌اندیشی از جمله این مسائل می‌باشند. لذا در این متن، توجه ویژه‌ای به تصمیم‌گیری گروهی به منظور کاستن از مشکلات و رهنمون کردن کمیته به اتخاذ تصمیم، بهینه شده است. بدین منظور مفاهیم،

الگوها، رویکردها، موانع و تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی بیان شده و در نهایت سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، به‌عنوان ابزاری به‌منظور کاستن هرچه بیشتر مشکلات تصمیم‌گیری گروهی به‌طور مبسوط توضیح داده شده است.

در بخش دوم مفهوم کمیته بیان شده و مزایا و معایب فعالیت کمیته تشریح می‌شود. کلید اساسی کیفیت کمیته درک نقش‌ها و مسئولیت‌هایی است که در طول جلسات و بین جلسات کمیته باید ایفا شود. عدم وجود چنین درکی باعث ایجاد مسائل و مشکلات عملیاتی برای اکثر کمیته‌ها می‌شود. از طرف دیگر، آگاهی و پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اجزای کمیته، بطور گسترده‌ای می‌تواند عملکرد افراد و به تبع آن عملکرد گروه را بهبود بخشد به همین دلیل در ادامه به بیان نقش‌هایی که در کمیته وجود دارد، پرداخته می‌شود.

از موارد دیگری که در کیفیت فعالیت کمیته‌ها مؤثر است شناخت انواع کمیته است. کمیته‌ها بطور کلی شامل کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، کمیته‌های مشاوره خط‌مشی، کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی، کمیته‌های اجرای خط‌مشی، کمیته‌های خط‌مشی‌گذار، کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی و کمیته‌های مدیریت خط‌مشی‌ها می‌باشند که به توضیح آنها پرداخته و وظایف هر کدام بیان می‌شود. دستورات و تمهیداتی برای تسهیل در برگزاری نشست کمیته وجود دارد که معمولاً افراد آن را مدنظر ندارند. این موارد در قالب فرایندی با گام‌های متوالی بیان می‌شود. این گام‌ها شامل پیش از مذاکره، نشست و خوش‌آمدگویی، تنظیم بیانیه آغازین، مبادله ایده‌ها، علائق و ارتقاء شنود مؤثر، حل مسأله، مذاکره در هنگام بن‌بست، دستیابی به اجماع، خاتمه و ارزیابی و در نهایت فعالیت‌های بین نشست می‌باشند.

در ادامه، فرایند طراحی شده برای برگزاری کمیته ارائه شده است. بدین منظور مراحل کلی فرایند در قالب سه مرحله «پیش از نشست»، «طی نشست» و «پس از نشست» تشریح گردیده و در نهایت نمودار فرایند برگزاری کمیته همراه با توضیحات ضروری، ارائه شده است.

دستور جلسه مناسب از جمله عوامل مهمی است که در اثربخشی کمیته نقش بسزایی دارد. برنامه‌ریزی دستور جلسه مستلزم تفکر کافی قبل از نشست است و بدین منظور باید زمان و تلاش زیادی صرف آن نمود. دستور جلسه‌ای که به دقت طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد، ضمن جلوگیری از بروز مشکلات عمومی نشست، کارایی نشست را افزایش داده و ارتباطات گروهی را بهبود می‌دهد. بدین منظور به تشریح دستور جلسه پرداخته و مراحل تدوین آن بیان می‌گردد.

صورت جلسه و چگونگی نوشتن آن، مسائل و مشکلات بزرگی را در گروه‌های تصمیم و کمیته بوجود می‌آورد که باید با رعایت نکات و استانداردهایی بروز این مسائل را کاهش داد. لذا مفاهیم،

مسائل و مشکلات خاص، اصول نوشتن و رویکردهای ثبت مباحث در صورت جلسه بیان شده و در نهایت، استانداردهایی که باید در تدوین صورت جلسه رعایت شوند، ذکر می گردد.

بسیاری از کارها و وظایف کمیته در بیرون نشست صورت می پذیرد. تحریر، تالیف و توزیع گزارش ها از جمله فعالیت های اولیه، خاص و مهم کمیته می باشد گزارش ها در شکل های مختلف بارها باید تهیه و ارائه شود، بنابراین به مقوله تکنیک های تدوین گزارش و مواردی که بر کیفیت گزارش تأثیرگذار هستند اشاره شده و گزارش های سالانه و خلاصه گزارش ها در قالب انواع گزارش بیان می شود. مرحله ارزیابی در کمیته، مرحله بسیار مهمی از فرایند تلقی می شود، چرا که چگونگی ادامه فرایندها ممکن است با توجه به این مرحله تغییر کند. ارزیابی تنها در مقطعی از زمان انجام و خلاصه نمی شود، بلکه باید به آن به عنوان یک فرایند مستمر نگریسته شود، لذا در پایان کتاب به منظور توجه به امر ارزیابی، این فرایندها آورده شده است.

بخش اول:
گروه و مفاهیم آن

۱- مفهوم گروه

کلمه گروه^۱ معنی جهان‌شمولی ندارد. برای مثال کارترایتز^۲ و زندر^۳ هشت تعریف متفاوت از لغت گروه ارائه داده‌اند که هر کدام از آنها به جنبه خاصی از ویژگی‌های خیلی مهم گروه توجه کرده‌اند (رولینسون^۴، بردفیلد^۵ و ادوارد^۶ ۱۹۹۸، ۲۹۳). گروه عبارتست از تعدادی از افراد با ارزش‌ها، انتظارات و هنجارهای مشترک که به طور منظم و آگاهانه با هم تعامل دارند (شیفر^۷ ۲۰۰۱، ۱۴۵). در اصطلاح روانشناسی گروه به عنوان تعدادی از افراد که با همدیگر دارای تعامل هدف‌داری جهت رسیدن به اهداف خاص بوده، بطور روانشناختی نسبت به یکدیگر شناخت داشته و خود را به عنوان یک گروه قبول دارند، تعریف می‌شود (رولینسون^۴، بردفیلد^۵ و ادوارد^۶ ۱۹۹۸، ۲۹۳).

گروه صرفاً کنار هم قرار گرفتن افراد نیست، بلکه باید روابط و مناسبات شخصی بین آنها حاکم باشد. این روابط و مناسبات از گروهی به گروه دیگر فرق می‌کند. شاخص‌هایی وجود دارد که تجمع عده‌ای از افراد را گروه معرفی نمود. این شاخص‌ها عبارتند از:

- ۱) وجود تعامل منظم و الگودار بین اعضای گروه؛
- ۲) وجود احساسات، تمایلات و عواطف مشترک بین آنها؛
- ۳) وجود اهداف مشترک بین اعضا؛
- ۴) وجود ساختار و روابط نسبتاً پایدار، یعنی وجود تشکل علاوه بر تجمع؛
- ۵) وجود هویت مشترک بین اعضای گروه و احساس تعلق به گروه؛
- ۶) وجود دو یا چند نفر با هنجارها و ارزش‌های مشترک؛
- ۷) شناخت افراد از همدیگر.

گروه دارای ویژگی‌های خاص خود می‌باشد (جدول ۱) و برای دلایل و هدف‌های متعددی بوجود می‌آید. بنابراین، گروه دارای هدفی است که بین اعضای گروه مشترک است؛ افراد در درون گروه‌ها با همدیگر رابطه برقرار نموده و تعامل دارند؛ ارتباطات اغلب به عنوان یک مکانیزم مرکزی در گروه شناسایی می‌شود؛ افراد عضویشان در گروه را تأیید و تصدیق می‌کنند؛ قوانین و نقش‌های رسمی و غیر رسمی گروه، تعامل اعضای گروه را کنترل می‌کنند؛ اعضای گروه بر یکدیگر تأثیر گذاشته و تمایل

^۱ group
^۲ Cartwrights
^۳ Zander
^۴ Rollinson
^۵ Broadfield
^۶ Edward
^۷ Schaefer

حضور در گروه، پتانسیل تاثیر دو جانبه را افزایش می‌دهد؛ سرانجام گروه نیازهای فیزیکی و روانی اعضا را برآورده ساخته و به همین خاطر افراد برای ادامه مشارکت بر انگیزته می‌شوند (لوی^۱، ۲۰۰۱، ۳).

جدول ۱- ویژگی‌های گروه منبع: (لوی، ۲۰۰۱، ۳)

ویژگی‌های گروه	
هدفدار	افرادی که برای رسیدن به اهداف معینی به همدیگر می‌پیوندند
وابستگی متقابل	افرادی که دارای روابط متعددی بوده، انواع ارتباطات را بین خودشان تشخیص می‌دهند یا اعتقاد دارند که آنها دارای سرنوشت مشترکی هستند
تعاملات بین شخصی	افرادی که دارای ارتباطات و تعامل با همدیگر هستند
ادراک عضویت	تشخیص اینکه یک واحد یا مجموعه‌ای وجود دارد که افراد به آن تعلق دارند
روابط ساختار یافته	نقش‌ها، قوانین و هنجارهایی که تعاملات افراد را کنترل می‌کنند
انگیزش شخصی	نیازهای شخصی افراد از طریق عضویت آنها در گروه برآورده می‌شود

از دیدگاه روانشناختی^۲ دو فرایند گروه را تعریف می‌کنند: هویت اجتماعی^۳ و نمایندگی اجتماعی^۴ (لوی^۱، ۲۰۰۱، ۴). بر اساس دیدگاه هویت اجتماعی، هر گروه، موجودیتی جدا از دیگر گروه‌ها دارد. این دیدگاه، اعتقاد «ما در مقابل آنها» را ایجاد می‌کند. هویت شامل فرایند شناختی (طبقه‌بندی دنیا در داخل طبقه‌ها) و فرایند احساسی (دیدگاهی که یک گروه بهتر از گروه دیگر است) می‌باشد. نمایندگی اجتماعی، در برگیرنده اعتقادات، ایده‌ها و ارزش‌های مشترک افراد درباره جهان است. اغلب اوقات، ملحق شدن به گروه، شیوه نگرش افراد به جهان را تغییر می‌دهد. گروه جهان‌بینی مشترکی را از طریق تعاملات اعضا با یکدیگر ایجاد می‌کند (لوی^۱، ۲۰۰۱، ۵).

نکته مهم این است که اعضای یک گروه احساس مشترکی داشته و به یکدیگر وابسته هستند. این ویژگی، وجه تمایز گروه از مجموعه^۵ است. مجموعه تجمعی از افراد است که روابط اندکی با هم دارند یا هیچ رابطه‌ای با هم ندارند، ولی همزمان در یک مکان با هم حاضر می‌شوند. مثل کسانی که جلوی خط عابر پیاده منتظر سبز شدن چراغ می‌شوند یا کسانی که در صف اتوبوس ایستاده‌اند یا کسانی که

^۱ Levi

^۲ Psychological Perspective

^۳ Social identification

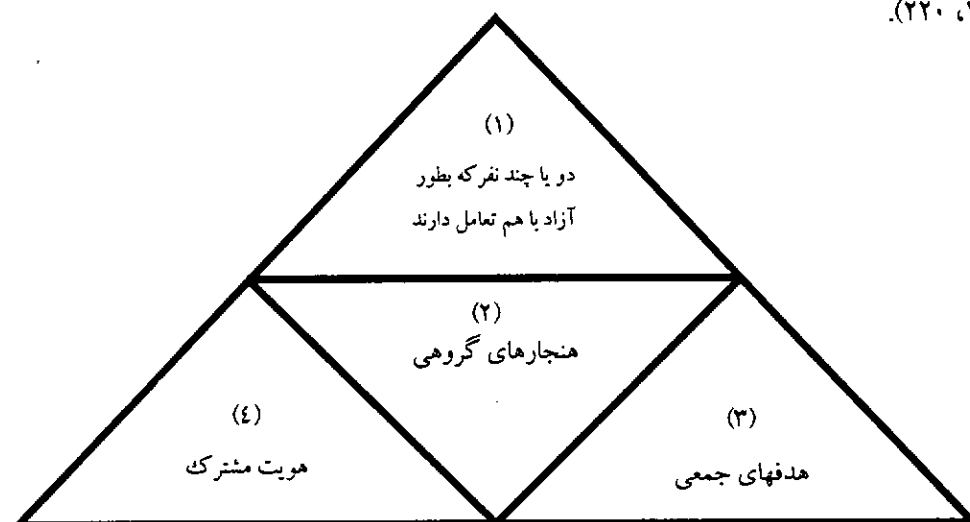
^۴ Social representation

^۵ Hayes

^۶ aggregate

می‌خواهند فیلمی را تماشا کنند. این افراد تنها از لحاظ مکانی با هم مجاورت دارند، ارتباطشان ناپایدار است، بدون تشکیلند، هدف مشترک و شناخت نسبت به همدیگر ندارند و وجود یکایک آنها برای نیل به هدف ضروری نیست (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۰).

گروه از دید جامعه‌شناسی به دو یا چند نفر گفته می‌شود که به طور آزاد با هم در تعامل بوده، هنجارهای جمعی داشته و در پی کسب هدف‌های جمعی بوده و هویت مشترکی دارند. شکل ۱ نشان می‌دهد که شاخص‌های چهارگانه در تعریف، چگونه با هم یک کل مفهومی را شکل می‌دهند (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۰).



شکل ۱- شاخص‌های چهارگانه جامعه‌شناختی گروه منبع: (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۰)

کرت لوین^۱ نظریه پرداز برجسته که مطالعات علمی متعددی روی گروه‌ها داشته است، بیان می‌کند که علی‌رغم تفاوت‌های گروه‌ها در اندازه، ساختار و فعالیت‌ها، آنها بر پایه وابستگی متقابل میان اعضایشان استوار هستند (فورسایت^۲ ۱۹۹۰، ۷). با توجه به موارد یاد شده سه فردی که در اطاق‌های جداگانه بوده و دارای وظایف نامرتبط می‌باشند، به سختی به عنوان یک گروه شناخته می‌شوند؛ چرا که آنها نمی‌توانند به هیچ شیوه‌ای روی همدیگر تاثیر بگذارند. اما اگر پتانسیل‌هایی برای وابستگی متقابل ایجاد شود بصورتی که حداقل یک شخص بتواند روی دیگران تاثیر بگذارد و یا از آنها تاثیر پذیرد، این سه نفر می‌توانند به عنوان یک گروه اولیه شناخته شوند.

با تأکید بر اهمیت تاثیر دو جانبه اعضا، می‌توان گروه را به عنوان دو یا چند فرد وابسته به هم که از طریق تعامل‌های اجتماعی روی همدیگر تاثیر می‌گذارند، معرفی نمود. در هر صورت تعاریف ارائه شده

^۱ Kurt Lewin

^۲ Forsyth

در جدول ۲ بیانگر این نکته است که یک تعریف و دیدگاه واحدی که بوسیله نظریه پردازان و محققین پذیرفته شده باشد، وجود ندارد (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۷).

جدول ۲- تعاریف گروه

تعاریف گروه

- گروه به عنوان دو یا چند نفر که دارای سرنوشت مشترک بوده، یا داخل ساختار اجتماعی موجودیت مشترک دارند یا تعامل چهره به چهره دارند و موجودیت آنها به عنوان یک گروه به وسیله مجموعه ثالثی تشخیص داده می شود، تعریف می شود (بران^۲، ۱۹۹۵، ۱۷).
- دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته اند و برای تامین هدف های خاصی گرد هم می آیند (رابینز^۳، ۱۹۹۸، ۲۴۰).
- گروه مجموعه ای از افراد هستند که دارای روابطی با یکدیگر می باشند که آنها را به میزان زیادی به یکدیگر وابسته می سازد (کارترایتز^۴ و زندر^۵، ۱۹۶۸، ۴۶).
- گروه بصورت تعدادی از افراد که دارای ارتباط با یکدیگر بوده، اغلب زمان زیادی را با هم به سر می برند و هر فرد از آنها قادر است تا با همه اعضا به صورت چهره به چهره ارتباط برقرار کند، تعریف می شود (هومنز^۶، ۱۹۵۰، ۱).
- گروه مجموعه ای از دو یا چند نفر از افراد است که دارای درجه معینی از روابط متقابل پویا با یکدیگر هستند (مک گراد^۷، ۱۹۸۴، ۱).
- دو یا چند نفر که با یکدیگر در تعامل بوده به نحوی که هر فرد بر دیگران تاثیر گذاشته و از آنها تاثیر می پذیرد (شاو^۸، ۱۹۸۱، ۴۵۴).
- گروه یک واحد اجتماعی است که در برگیرنده تعدادی از افراد بوده، در موقعیت های معین تشکیل شده و دارای مجموعه ای از ارزش ها یا هنجارها می باشد که رفتار اعضا را حداقل در جهت اهداف گروه تنظیم می کند (شریف و شریف^۹، ۱۹۵۶، ۱۴۴).

^۱ Forsyth

^۲ Brown

^۳ Robbins

^۴ Cartwrights

^۵ Zander

^۶ Homans

^۷ McGrawth

^۸ Shaw

^۹ Sherif and Sherif

۲- تفاوت تیم و گروه

بیشتر تعاریف ارائه شده در مورد کار تیمی^۱، تیم را به عنوان نوع خاصی از گروه طبقه‌بندی کرده‌اند. در تئوری‌های متعدد، تمایز بین گروه‌ها و تیم‌ها فازی^۲ است. بر اساس این تئوری، تیم‌ها گروه‌های ساده‌ای در محیط کار هستند. در تئوری‌های دیگر بر روی چگونگی تفاوت رفتار تیم‌ها از گروه‌ها تمرکز شده است. بر طبق این تئوری، تیم‌ها به عنوان گروه‌هایی متشکل از افراد که بر اساس اهداف مشترک تعریف شده کار می‌کنند و انجام وظایفشان مستلزم تعاملات هماهنگ شده می‌باشد، تعریف می‌شوند. این تعریف با توجه به یکی از ویژگی‌های کلیدی تیم‌ها ارائه می‌شود. این ویژگی عبارت است از اینکه در تیم، اعضا بر روی یک پروژه مشترک کار می‌کنند و همه آنها در قبال آن پاسخگو هستند. در هر صورت شاخص‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند تمایز بین تیم‌ها و گروه‌ها را بیان کنند.

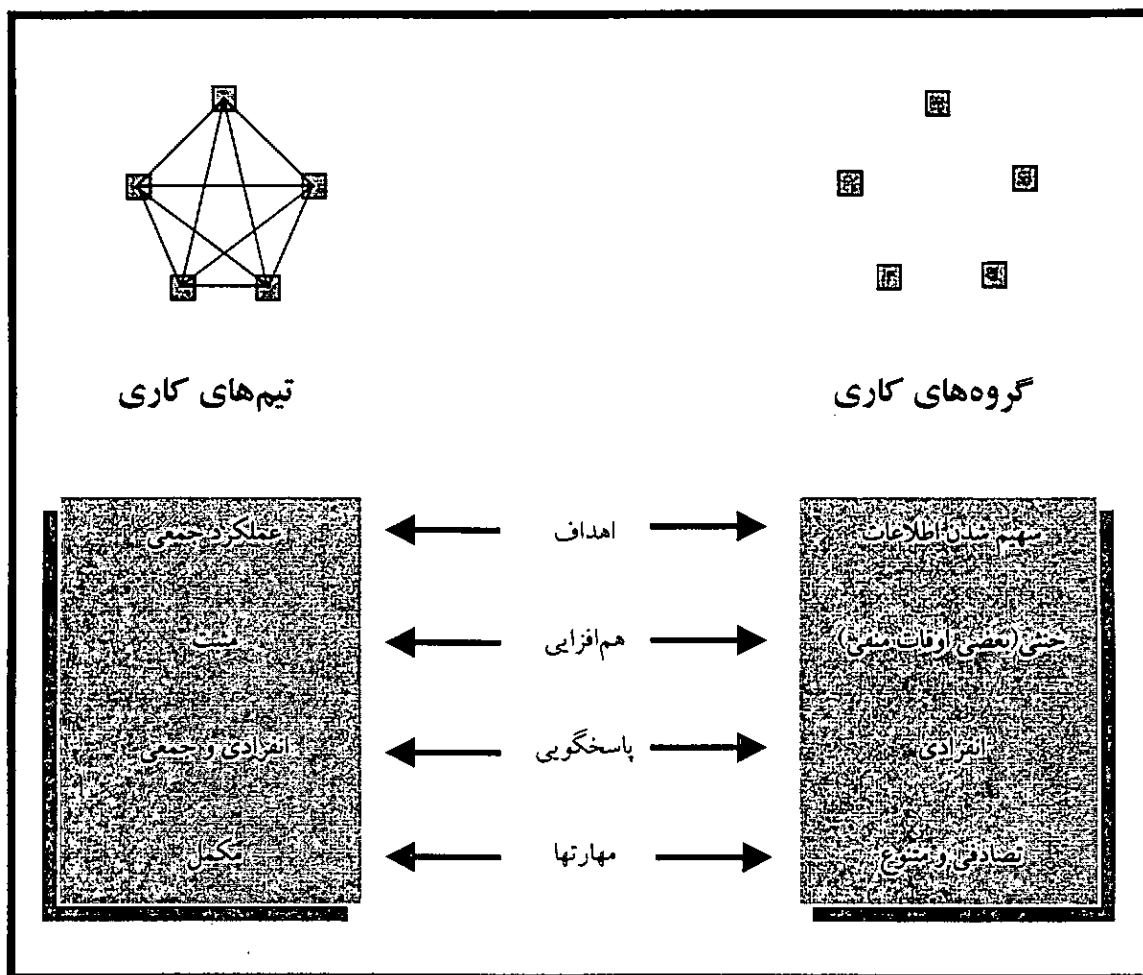
یکی از عمومی‌ترین تفاوت‌ها به کاربرد آنها مربوط می‌شود. نوعاً تیم‌ها در فعالیت‌های ورزشی یا کاری بکار گرفته می‌شوند. تیم‌ها دارای وظایف کاربردی بوده و نقش‌های اعضای آنها به وظایفشان مرتبط است. برای مثال در تیم‌های ورزشی، اعضا دارای نقش‌های مشخص و اختصاصی هستند مانند پرتاب کننده توپ. تیم‌ها معمولاً قسمتی از سازمان‌های بزرگتر بوده و اعضایشان دارای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی و مرتبط با وظایفشان هستند. این تعریف موجب می‌شود تا ما درباره خانواده به عنوان تیم صحبت نکنیم. در خانواده نقش‌ها ارثی بوده و مستقیماً به وظایف مرتبط نمی‌شوند. تفاوت بین تیم‌ها و گروه‌ها بر اساس تحقیقات انجام شده بر روی گروه‌ها و تیم‌ها آشکار شده است. تحقیق روی گروه‌ها معمولاً در محیط آزمایشگاهی (لابراتوارها) انجام می‌گیرد، در حالیکه تحقیق روی تیم‌ها، نوعاً در مطالعات زمینه‌ای که بر روی استفاده از تیم‌ها در محیط کار واقعی تمرکز می‌کند، صورت می‌گیرد.

گروه اصطلاح وسیع‌تری از تیم است. اندازه گروه‌ها از دو تا هزاران نفر را می‌تواند شامل شود، در حالیکه تیم‌ها دارای اندازه محدودتری هستند. با هم بودن زن و شوهر می‌تواند یک گروه تلقی شود ولی یک تیم محسوب نمی‌شود. حزب‌های سیاسی^۳ و سازمان‌های اجتماعی گروه هستند، اما تیم نیستند. یک تیم نوعاً در برگیرنده ۴ تا ۲۰ نفر می‌باشد که بطور مستقیم با همدیگر در تعامل هستند (هر چند که این تعامل می‌تواند از طریق کامپیوترها و سایر ابزارهای ارتباطی صورت پذیرد).

^۱ Team work

^۲ fuzzy

^۳ political parties



شکل ۲- مقایسه گروه‌های کاری با تیم‌های کاری (رایبیز ۱۹۹۸، ۲۸۷)

هایز^۱ (۱۹۹۷) در تعریف تیم بر روی قدرت^۲ تمرکز می‌کند. تیم باید به طور فعالانه برای رسیدن به اهداف مشارکت داشته باشد. برای اینکه این مسأله اتفاق بیفتد، تیم نیازمند داشتن استقلال، مسئولیت و قدرت برای فعالیت است. یک تیم گروهی از افراد که وظیفه‌ای را تحت کنترل شدید انجام می‌دهند، نیست. برای اینکه یک گروه، تیم شود باید توانمند شده و دارای اختیاراتی باشد که خود بتواند عمل کند. علاوه بر این اعضای تیم بیشتر از سایر انواع گروه‌ها دوست دارند تا بطور مشارکتی با هم کار کنند و به همدیگر یاری رسانند (لوی^۳، ۲۰۰۱، ۵-۳).

یک گروه کاری^۴ گروهی است که اصولاً برای اشتراک در اطلاعات و کمک به هر عضو برای انجام وظیفه در حوزه مسئولیت خود تلاش می‌نماید. گروه‌های کاری نیاز یا فرصتی برای درگیری در

^۱ Hayes
^۲ Power
^۳ Levi
^۴ group work

کار جمعی که مستلزم تلاش جمعی باشد، ندارند. بنابراین عملکرد آنها صرفاً مجموع تلاش‌های انفرادی اعضای گروه می‌باشد و هیچ هم افزایی مثبتی که باعث شود تا مجموع کلی عملکرد بیشتر از مجموع عملکرد تک تک افراد باشد، وجود ندارد. تیم کاری هم افزایی مثبت را از طریق تلاش هماهنگ شده ایجاد می‌کند. شکل ۲ تفاوت‌های بین گروه‌های کاری و تیم‌های کاری را نشان می‌دهد (رابینز^۱، ۱۹۹۸، ۲۸۶).

۳- علل پیوستن افراد به گروه‌ها

در رابطه با پیوند افراد با یکدیگر و تشکیل گروه نمی‌توان هیچ علت منحصر به فردی را بیان کرد. از آنجا که بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند، پس هیچ تردیدی نیست که گروه‌های مختلف منافع متفاوتی برای اعضای خود داشته باشند. با این وجود، دلایل متعددی برای پیوستن افراد به گروه‌ها ذکر شده است. ممکن است آنها وظایف یا فعالیت‌های گروه، یا افراد داخل گروه را دوست داشته باشند و اینکه اگر چه ممکن است گروه بطور مستقیم نتواند نیازهای شخصی را برآورده سازد، اما روش و شیوه‌ای برای ارضای نیازهای افراد فراهم می‌سازد (نپیر^۲ و گرشنفلد^۳، ۱۹۹۳، ۷۸).

از طریق عضویت در گروه نیازهای بقایی، روانشناختی، اطلاعاتی، بین شخصی و عملی فرد برآورده می‌شوند. در اعصار گذشته، گروه‌ها در برابر خطرات محیطی که بقای گونه‌های آدمی را تهدید می‌کردند، جنبه حمایتی داشتند. زیست‌شناسی اجتماعی به معنای رویکرد زیست‌شناختی به درک رفتار اجتماعی، استدلال می‌کند که فرایند انتخاب طبیعی به نفع افرادی بوده که زندگی گروهی را بر متزوی بودن ترجیح می‌دادند. در واقع برخی نظریه پردازان تکاملی مانند تایگر^۴ می‌گویند انسان‌ها بطور غریزی به سوی انسان‌های دیگر کشیده می‌شوند.

دوم اینکه عضویت در گروه‌ها، بسیاری از نیازهای اساسی روانی را ارضا می‌کند. برای مثال فروید^۵ بیان می‌کند واکنش‌های بزرگسالان در گروه‌ها به موازات تجارب کودکی آنان در خانواده است. سایر نظریه پردازان نیز ادعا می‌کنند که گروه‌ها وسیله‌ای هستند تا نیاز به تعلق^۶ و نیاز به قدرت افراد را برآورده سازند.

^۱ Robbins

^۲ Napier

^۳ Gershenfeld

^۴ Tiger

^۵ Freud

^۶ affiliation

سوم آنکه فستینگر^۱ می‌گوید در بسیاری موارد به سراغ افراد دیگر می‌رویم تا دقت باورها و نگرش‌های شخصی‌مان را ارزشیابی کنیم. شاختر^۲ این فرایند را که به‌عنوان مقایسه اجتماعی شناخته می‌شود، به نحو وسیعی مورد بررسی قرار داد و دریافت که افرادی که با موقعیت مبهم روبرو می‌شوند به جستجوی اطلاعاتی از طریق تعلق می‌پردازند. علاوه بر این افراد برای اطمینان از خود به مقایسه اجتماعی مبادرت می‌کنند.

چهارم آنکه گروه‌ها بسیاری از نیازهای بین شخصی ما را ارضا می‌کنند. گروه‌ها منبع مهم حمایت اجتماعی هستند، بنابراین به عنوان سپر حمایتی عمل می‌کنند تا ما را از اثرات زیانبار فشارهای روانی حفظ کنند. گروه‌ها هم‌چنین فرصتی برای رهایی از تنهایی اجتماعی و تنهایی احساسی^۳ فراهم می‌سازند.

پنجم آنکه گروه‌ها در سطح عملی سودمندند. در بسیاری موارد مردم با هدف‌هایی روبرو می‌شوند که به تنهایی نمی‌توانند به آنها دست یابند، لذا به تلاش دسته‌جمعی می‌پردازند. زندر^۴ بیان می‌کند که افراد وقتی از بازده‌های جاری ناخشنود باشند، هدف‌ها را در گروه‌ها دنبال می‌کنند. اما اضافه می‌کند که به احتمال زیاد در فرهنگ‌هایی که به جای فردگرایی بر جمع‌گرایی تأکید دارند، هدف‌های گروه بیشتر از هدف‌های فرد مد نظرشان است (فورسایت^۵، ۱۹۹۰، ۷۲-۷۳).

دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

۳-۱- امنیت^۶

افراد به وسیله ملحق شدن به یک گروه، عدم اطمینانی را که در تنهایی وجود دارد، کاهش می‌دهند. هنگامی که افراد جزئی از گروه هستند احساس قوی‌تر بودن، عدم تردید به خود و مقاومت در برابر تهدیدات را خواهند داشت.

۳-۲- مقام^۷

عضویت در گروه می‌تواند باعث حیثیت فرد شود. وابستگی به یک گروه می‌تواند باعث معرفی، شهرت یا پایگاه و مقام فرد شود.

^۱ Festinger

^۲ Schachter

^۳ social loneliness and emotional loneliness

^۴ Zander

^۵ Forsyth

^۶ Security

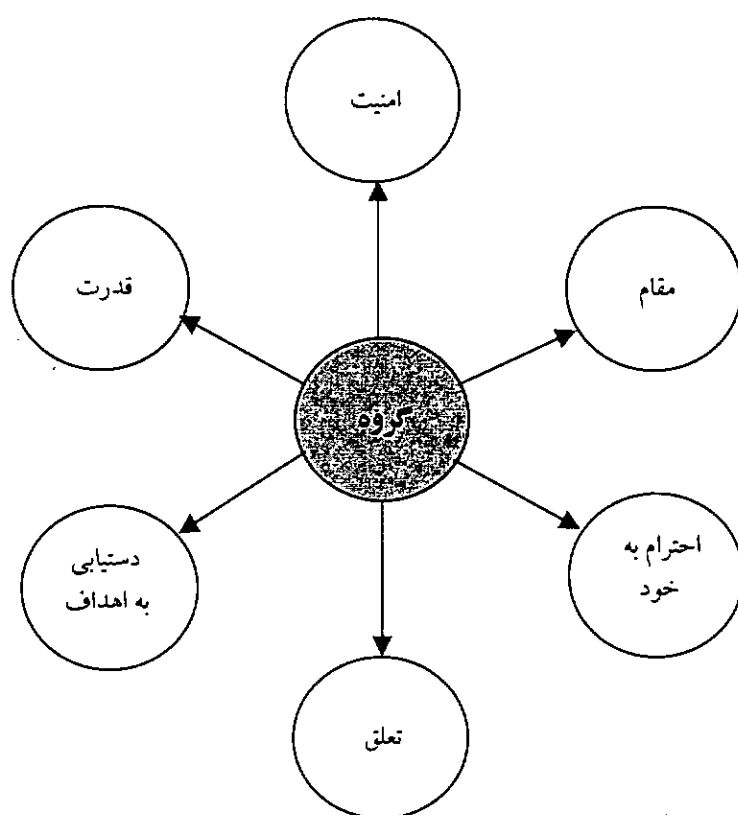
^۷ status

۳-۳- احترام به خود^۱

گروه‌ها باعث می‌شوند تا اعضا احساس کنند فرد با ارزشی هستند. اعضای گروه علاوه بر مقام و منزلتی که خارج از سازمان بدست می‌آورند، عضویت در گروه می‌تواند احساس ارزش را در خود اعضای گروه ایجاد کند.

۳-۴- تعلق^۲

گروه‌ها می‌توانند نیازهای اجتماعی افراد را برآورده سازند. افراد از تعاملات منظمی که با عضویت در گروه بدست می‌آید، لذت می‌برند. برای اکثر افراد، این تعاملات درون شغلی منبع اولیه برای برآوردن احساس نیازهایشان به تعلق است (رابینز^۳ ۱۹۹۸، ۲۴۲). گروه می‌تواند حمایت‌های احساسی، اطلاعاتی و وظیفه‌ای را برای اعضا فراهم سازد (لوی^۴ ۲۰۰۱، ۷۲).



شکل ۳- دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها

^۱ self esteem

^۲ affiliation

^۳ Robbins

^۴ Levi

یکی از ویژگی‌های گروه این است که به افراد قدرت می‌دهد. آنچه که فرد نمی‌تواند به تنهایی به دست آورد، از طریق گروه میسر می‌شود. گذشته از این، گروه‌های رسمی می‌توانند برای افراد فرصت‌هایی را بوجود آورند که آنها بتوانند بر دیگران اعمال نفوذ نمایند. کسانی که تمایل دارند بر دیگران اعمال نفوذ نمایند، می‌توانند تشکیل گروه دهند و اعمال قدرت نمایند.

۳-۶- دستیابی به اهداف

مواردی وجود دارد که برای انجام یک وظیفه خاص، به نیرویی بیش از استعدادها، دانش و یا قدرت یک فرد نیاز است. در چنین مواردی مدیریت به یک گروه رسمی تکیه می‌کند.

۴- شکل‌گیری گروه^۲

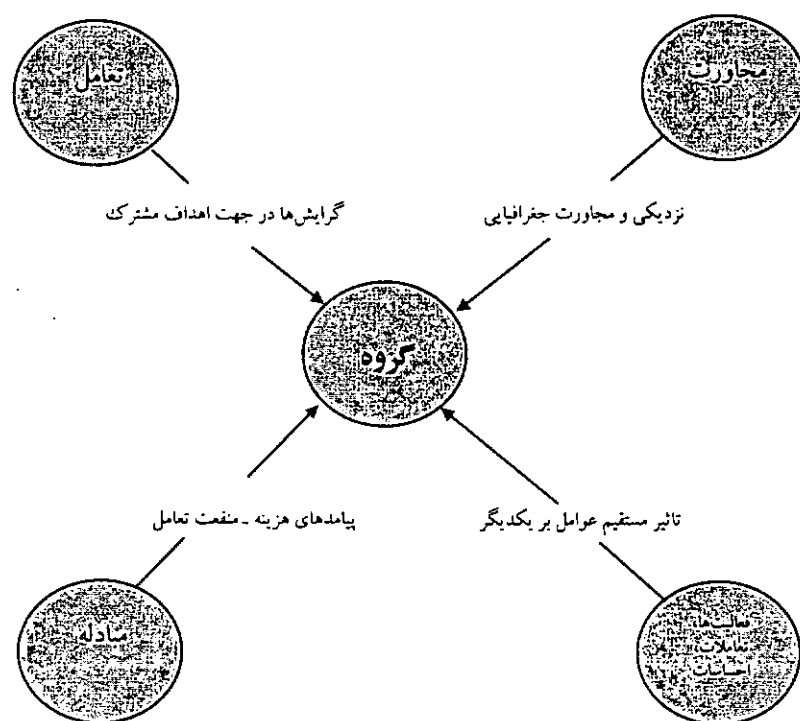
چرا گروه‌ها شکل می‌گیرند؟ چه شرایطی پیش می‌آید تا افراد یک گروه را تشکیل دهند؟ علل تشکیل یک گروه دوستی با یک گروه رسمی متفاوت است، ولی شرایطی وجود دارد که نوعاً همه گروه‌ها به خاطر آنها به وجود می‌آیند. معمولاً گروه‌ها به سه حالت شکل می‌گیرند: در حالت اول، گروه به طور عمدی و آگاهانه برای تحقق هدف و انجام امری خاص به وجود می‌آید؛ مثل گروه‌های کاری یا گروه‌های حل مسأله. در حالت دوم افرادی که با هم هستند و در کنار هم احساس رضایت و راحتی می‌کنند خود به خود گروه را شکل می‌دهند؛ مثل گروه‌های دوستی. در حالت سوم گروه در واقع مجموعه‌ای از افرادند که در نظر دیگران به نوعی ویژگی‌های همگون و متجانس دارند؛ مثل گروه‌هایی که از نظر رنگ پوست، مو، چشم، سن، جنس، قد، وزن، تفریح، شغل، درآمد، تحصیلات، مذهب، محل تولد، زبان، قوم و یا نژاد با هم اشتراک دارند. شکل‌گیری این گروه‌ها به خاطر تحقق هدف خاص یا ارضای نیازهای اعضای گروه نیست و اگر چه دیگران آنها را گروه خاصی می‌بینند، اما گروه محسوب نمی‌شوند بلکه در قالب دسته‌های اجتماعی^۳ قرار می‌گیرند (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۳۲).

تئوری‌های متعددی درباره شکل‌گیری گروه و اینکه چرا افراد به یکدیگر تعلق و وابستگی پیدا می‌کنند، وجود دارد (شکل ۴). عمده‌ترین تئوری که وابستگی را توضیح می‌دهد، تئوری مجاورت^۴ است. این تئوری به طور ساده دلالت بر این دارد که افراد بخاطر نزدیکی و مجاورت جغرافیایی به یکدیگر وابستگی پیدا می‌کنند. در یک سازمان، کارکنانی که در یک فضا با هم کار می‌کنند یا مدیرانی

^۱ Power^۲ group formation^۳ social category^۴ propinquity

که ارتباط نزدیک‌تری با کارکنانشان دارند، نسبت به آنهایی که ارتباطات فیزیکی با هم ندارند، احتمالاً گروه‌های بیشتری تشکیل می‌دهند.

تئوری جامع دیگر، شکل‌گیری گروه را بر پایه فعالیت‌ها، تعاملات و احساسات^۱ قرار داده است که این سه عنصر بطور مستقیم به همدیگر وابسته‌اند. فعالیت‌های بیشتر افراد موجب تعاملات بیشتر میان آنها و احساسات قوی‌تر میان آنها می‌شود؛ تعاملات زیاد، موجب اشتراکات بیشتر افراد در فعالیت‌ها و احساسات خواهد شد. افرادی که احساسات بیشتری نسبت به همدیگر داشته باشند، اشتراکات بیشتری در فعالیت‌ها و تعاملاتشان خواهند داشت. این تئوری به مقدار زیادی به درک فرایند و شکل‌گیری گروه کمک می‌کند. عنصر اساسی و عمده، تعامل می‌باشد. افراد در یک گروه تنها به شیوه مجاورت و نزدیکی فیزیکی با هم تعامل^۲ ندارند، بلکه برای رسیدن به اهداف متعدد گروه مانند حل مساله^۳ با هم در تعامل هستند.



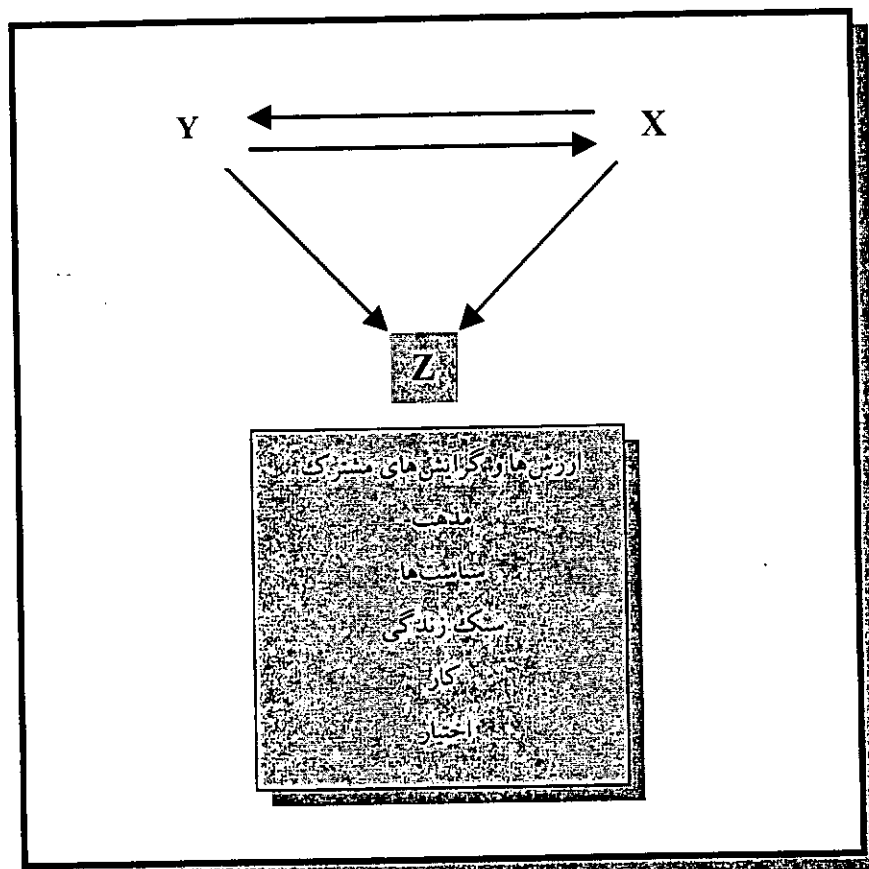
شکل ۴ - تئوری‌های شکل‌گیری گروه

یکی از جامع‌ترین تئوری‌های شکل‌گیری گروه، تئوری تعامل^۴ می‌باشد. این تئوری بیان می‌کند که افراد بر اساس گرایش‌های مشابه در جهت اهداف مشترک و مرتبط مجذوب یکدیگر می‌شوند.

^۱ sentiment
^۲ interaction
^۳ problem solving
^۴ balance theory

شکل ۵ تئوری تعامل را نشان می‌دهد. فرد X بخاطر گرایش‌های و ارزش‌های مشترک Z تعاملات و ارتباطی را با فرد Y برقرار می‌سازد. هنگامی که این ارتباط ایجاد شد، مشارکت‌کنندگان تلاش خواهند نمود تا تعادل موزونی بین تعامل و گرایش‌های مشترک بوجود آورند. وقتی عدم تعادل بوجود آید، تلاشی در جهت برقراری تعادل به عمل خواهد آمد. وقتی که تعامل نتواند دوباره برقرار شود، ارتباط قطع خواهد شد. هر دو تئوری تعامل و مجاورت در تئوری تعامل نقش بازی می‌کنند (شکل ۵).

رویکرد تئوریک دیگر برای شکل‌گیری گروه، تئوری مبادله^۱ است. تئوری مبادله گروه‌ها بر اساس پیامدهای هزینه - پاداش یک تعامل استوار است. برای تعامل باید حداقل پاداش در نظر گرفته شود، تعامل پاداش‌ها، موجب ارضای نیازها شده، در حالیکه هزینه‌ها شامل اضطراب، ناکامی، خجالت و خستگی است. مجاورت، تعامل و گرایش‌های مشترک، هر سه در تئوری مبادله نقش ایفا می‌کنند (لوتانز^۲ ۱۹۹۸، ۲۷۷).



شکل ۵ - تئوری تعامل شکل‌گیری گروه منبع: (لوتانز ۱۹۹۸، ۲۷۷)

^۱ exchange theory
^۲ Luthans

۵- مراحل تکوین گروه

گروه از بدو تکوین تا زمانی که بتواند به عنوان یک گروه ایفای نقش کرده و به اثربخشی برسد، مراحل را پشت سر می‌گذارد. تاکمن^۱ در سال ۱۹۶۵ در رابطه با شکل‌گیری گروه، مدل منسجمی ارائه نموده است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر چه در این مدل، مراحل به ترتیب خاصی نوشته شده‌اند، اما ممکن است گروه‌هایی استثنائاً این روند را طی نکنند. نباید تصور شود که تمامی این مراحل در یک جلسه اتفاق می‌افتد و چه بسا ممکن است هفته‌ها و ماه‌ها به طول بیانجامد. ترتیب مراحل به صورت زیر است: (رولینسون^۲، بردفیلد^۳ و ادوارد^۴، ۱۹۹۸، ۳۰۳ - ۳۰۱؛ لوتانز^۵، ۱۹۹۸، ۲۷۷؛ فلی پور^۶، ۱۳۸۰، ۲۳۵ - ۲۲۲؛ فورسایت^۷، ۱۹۹۰، ۷۷).

۱-۵- شکل‌گیری^۲

افراد وقتی گرد هم می‌آیند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند، مخصوصاً اگر با هم بیگانه باشند. غرض از تجمع، نیل به یک سری اهدافی است که در این مرحله درباره چگونگی دستیابی به آنها توافقی وجود ندارد. همچنین برای اعضا در مورد ساختار، اندازه، وظیفه و رهبری گروه و نیز نقش‌ها و موقعیت‌هایی که افراد گروه در آینده خواهند داشت، تصویر روشنی ارائه نمی‌شود. اعضا احساس عدم اطمینان می‌کنند، آرامش ندارند، به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند و دوست دارند در مورد هم بیشتر بدانند.

۲-۵- درگیری^۸

مرحله تکامل گروه، به وسیله تضاد، رویارویی، چالش، درگیری، تسخیر و تصرف مشخص می‌شود. عدم توافقات و تضادهای قابل ملاحظه‌ای میان اعضای گروه در مورد نقش‌ها و وظایف بوجود می‌آید. همین که افراد نسبت به هم شناخت بیشتری پیدا کردند، عقاید و نظرات خود را آشکارا ابراز نموده و تلاش‌های جدی و بسیاری برای کسب قلمرو و موقعیت در گروه صورت می‌گیرد. تضادی که بین برنامه‌ها و اهداف اشخاص بروز می‌کند، ممکن است به تنفر و خصومت بین شخصی بینجامد؛ زیرا هر کس سعی می‌کند عقاید خود را به کرسی بنشاند. بدین ترتیب هم پیمانی‌ها و باندهایی که در مرحله اول شکل گرفته بود شکسته شده، باندهای جدیدی شکل می‌گیرد. در این مرحله برای مصالحه و گرفتن امتیاز از دیگران، فرد باید امتیاز بدهد و با وجود مصالحه و توافق در مورد برخی مسائل، مشکلات و

^۱ Bruce W. Tuckman

^۲ Rollinson

^۳ Broadfield

^۴ Edwards

^۵ Luthans

^۶ Forsyth

^۷ Forming

^۸ Storming

مسائلی همچنان حل نشده باقی می‌ماند. معمولاً در مورد انتخاب رهبری که کنترل گروه را بدست گیرد اتفاق نظر وجود ندارد و تضاد موجود بین افراد به برخوردهای پیاپی منجر می‌شود.

در مورد قدرت و اختیارات نیز عدم اطمینان وجود دارد. اگر گروه این مرحله را با موفقیت طی کند، آمادگی لازم برای ورود به مرحله بعد را پیدا خواهد کرد. هر چند این مرحله برای همه اضطراب و نگرانی در پی دارد کارکردش برای گروه مثبت است.

۳-۵- هنجارمندی^۱

این مرحله، مرحله شکل‌گیری هنجارهای گروهی یا مرحله هماهنگی است. در این مرحله افراد گروه بصورت یک واحد تقریباً هماهنگ در می‌آیند. تضاد و خصومت بین آنها فروکش کرده، انرژی افراد بصورت مستقیم روی وظایفی که گروه باید انجام دهد متمرکز می‌شود؛ گروه آنچه را که باید انجام شود و حتی روش‌های انجام کارها را به وضوح مشخص می‌کند؛ مقررات تعامل اجتماعی برقرار می‌شود و رفتار و انتقادات از اعضای گروه و تقسیم کار بین آنها روشن می‌گردد؛ ساختار گروه انسجام می‌یابد، یک یا چند نفر قدرت را بدست گرفته، گروه را هدایت می‌کند؛ تضاد قدرت مرحله قبل، در این مرحله به تعادل قدرت می‌انجامد؛ افراد گروه، راضی و دارای انگیزه می‌گردند؛ تمایل پیدا می‌کنند که گروه به پیشرفت خود ادامه دهد و حالت عدم انسجام پیش نیاید؛ هنجارهای شکل گرفته در این مرحله فعالیت‌های گروهی را تنظیم و آنها را قانونمند می‌سازد؛ سرانجام، ایجاد هنجارها، رفتار آینده اعضای گروه را قابل پیش بینی می‌کند و موجب کاهش ابهام می‌شود و بنیان مستحکمی را فراهم می‌نماید تا گروه آمادگی لازم را برای گذر به مرحله بعد پیدا کند. در این مرحله اعضا، احساس «مایی» با سطح بالایی از انسجام، هویت گروهی، همدلی و همراهی می‌کنند.

۵-۵- اجرا (عمل)^۲

در این مرحله ساختارها و رویه‌ها استقرار یافته، گروه آمادگی کامل را برای انجام وظایف پیدا نموده و فعالیت خود را بصورت جدی آغاز می‌نماید. اگر مرحله قبلی با موفقیت سپری گشته و مشکلات و مسائلی که در هر مرحله وجود دارد حل شده باشند، عملکرد گروه بسیار موفقیت‌آمیز خواهد شد. روابط کاری و روابط اجتماعی در این مرحله از نظر کارکردی مکمل همدیگر می‌شوند و نیروزایی را نیز تقویت می‌کنند؛ بطوری که انجام موفقیت‌آمیز کارها و وظایف موجب تقویت جنبه‌های اجتماعی گشته و روابط اجتماعی قوی موجب کارایی بیشتر در انجام کارها می‌گردد. این مرحله، مرحله وحدت و یکپارچگی گروه است؛ مرحله‌ای است که اعضای گروه، روابط قدرت و نقش‌هایشان را پذیرفته‌اند،

^۱ norming
^۲ performing

ارتباطات همه جانبه بین آنها برقرار است، با هم همکاری می کنند، حامی یکدیگرند و به هم اعتماد دارند. در این مرحله اعضای گروه به صورت موثر و کارا برای ایفای نقش های خود، تحقق اهداف و انجام کارها بسیج می شوند و عوامل غیر کارکردی چندانی وجود ندارد.

۵-۵- افول یا انحلال^۱

تاکنون در سال ۱۹۷۷ با کمک یکی از همکارانش^۲ یک بازنگری در مدل خود انجام داد. این دو، مرحله دیگری به مرحله قبلی اضافه کردند و آن مرحله افول و از هم پاشیدگی گروه است. این احتمال وجود دارد که حتی منسجم ترین گروه ها روزی منحل شوند، این مرحله مخصوصاً در مورد گروه های موقت، تیم های کاری، گروه های ضربت و کمیته ها مصداق بیشتری دارد. در این مرحله، تحقق اهداف گروه خاتمه می یابد و افراد، گروه را ترک می کنند. این مرحله با اندوه و نگرانی و اضطراب توأم است. افراد از طرفی از اینکه گروه توانسته است به اهداف خود دست یابد خوشحال می شوند و از طرفی از دست دادن دوستان و از هم پاشیدگی گروه و به طور کلی بر هم خوردن وضعیت قبلی، آنها را اندوهگین می سازد. در هر صورت برای تیم های پروژه ای یا گروه های کاری با اهداف خاص، هنگامی که گروه یا تیم به اهداف خود رسید، گروه منحل یا دارای یک موقعیت جدید شده و مراحل بالا دوباره شروع خواهند شد.

فرایندهای عمده و ویژگی های عمده مراحل شکل گیری گروه در جدول ۳ ارائه شده است. باید در نظر داشت که اگر چه این مدل، یک چهارچوب کلی برای تجزیه و تحلیل چرخه حیات گروه ها فراهم می کند، اما اینگونه نیست که همه گروه ها همواره از این مدل تبعیت کنند. ممکن است گروهی این ۵ مرحله را به این ترتیب که ذکر شد طی نکند. نکته دیگر اینکه همیشه مرحله چهارم، ضرورتاً اثربخش ترین مرحله نیست و ممکن است در یک گروه مراحل دیگر اثربخش تر از این مرحله باشد.

^۱ adjurning

^۲ Maty Ann C.Jensen

جدول ۳ - فرایندها و ویژگی‌های مراحل تکامل گروه (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۷۷)

مراحل	فرایندهای عمده	ویژگی‌ها
شکل‌گیری	تبادل اطلاعات؛ افزایش وابستگی‌ها؛ شناسایی وظایف؛ تعریف و شناسایی اعضا	تعامل‌های آزمایشی، مباحثه مودبانه، ابهام در ارتباطات، self-discourse
درگیری	عدم توافق روی رویه‌ها؛ بیان نارضایتی؛ واکنش‌های احساسی	انتقاد از ایده‌ها؛ حضور ضعیف، خصومت شکل‌گیری ائتلافات و قطب‌بندی‌ها
همکاری مبتدی	رشد انسجام و یگانگی؛ ایجاد نقش‌ها، استانداردها و روابط	توافق روی رویه‌ها؛ کاهش ابهام در نقش؛ افزایش احساس مایی
اجرای عمل	دستیابی به اهداف؛ وظیفه‌مداری سطح بالا؛ تاکید روی عملکرد و تولید	تصمیم‌گیری؛ حل مسأله با همکاری دو جانبه
انحلال	پایان یافتن نقش‌ها؛ تکمیل شدن وظایف؛ کاهش وابستگی	از هم‌پاشیدگی؛ عدم وابستگی، تأثیر

برای اثربخشی گروه‌ها باید به سؤال‌های زیر پاسخ داد:

- ۱) این گروه چه چیزی را می‌خواهد انجام دهد؟
- ۲) گروه چه موقع وظیفه‌اش را به پایان می‌رساند؟
- ۳) قبلاً در مورد موضوعاتی مانند اهداف و بودجه‌ها چه تصمیمی گرفته شده است و این موارد چگونه بر توصیه‌ها و پیشنهادها بالقوه گروه اثر می‌گذارد؟
- ۴) چه کسی درباره چگونگی تصمیم‌گیری و اجرای ایده‌ها تصمیم‌گیری خواهد کرد؟
- ۵) معیارهای بکار برده شده برای انتخاب اعضا یا رهبران گروه چیست و اعضای اولیه چه کسانی هستند؟
- ۶) اشخاص یا گروه‌های دیگری که باید از موجودیت یا اهداف گروه آگاه شوند کدامند؟
- ۷) در حالیکه گروه به وظیفه خود عمل می‌کند انتظار می‌رود با چه کسی، چه موقع و از چه طریق ارتباط برقرار نماید؟
- ۸) منابعی که به گروه در راستای انجام وظایفش کمک می‌کند کدامند؟ گروه برای استفاده از این منابع از چه اختیاراتی برخوردار است؟
- ۹) پرداخت به اعضای گروه چگونه انجام می‌گیرد؟
- ۱۰) گروه با انجام وظایف خود چه تسهیلاتی را برای دیگران فراهم می‌سازد (باب^۲ ۱۹۹۴، ۱۳)؟

^۱ Forsyth

^۲ Bob

۶- ویژگی‌های گروه

به گروهی که بطور موفقیت‌آمیز فرایند ایجاد را طی کند، بالغ گفته می‌شود. با وجود این همه گروه‌های بالغ شبیه هم نیستند و حتی آنهائیکه وظایف مشابهی را انجام می‌دهند، دارای هویت خاص خودشان هستند. گروه‌ها اغلب دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که آنها را از یکدیگر متمایز ساخته و اثر مهمی روی چگونگی فعالیت گروه دارند. مهمترین و قابل توجه‌ترین این ویژگی‌ها؛ ساختار^۱ هنجارها^۲ و انسجام^۳ می‌باشد (رولینسون^۴، بردفیلد^۵ و ادوارد^۶ ۱۹۹۸، ۳۰۸).

۱-۶- ساختار گروه^۷

گروه‌ها دارای ساختاری هستند که به رفتار اعضا شکل می‌دهند و می‌توان بر آن اساس رفتار فرد در درون گروه و عملکرد گروه را پیش‌بینی و تشریح نمود. متغیرهای ساختاری شامل رهبری رسمی، نقش، اندازه، ترکیب و ارتباطات گروه می‌باشند.

۱-۶-۱- رهبری رسمی^۸

تقریباً هر گروه کاری یک رهبر رسمی دارد. چنین شخصی معمولاً دارای عنوان ویژه‌ای مانند مدیر واحد یا بخش، سرپرست، سرکارگر، مدیر پروژه، رئیس گروه تخصصی یا رئیس کمیته است. این رهبر می‌تواند در موفقیت گروه نقش مهمی ایفا نماید.

۱-۶-۲- ساختار نقش^۹

به گفته شکسپیر^{۱۰} همه دنیا یک صحنه است و همه مردان و زنان چیزی جز بازیگران این صحنه نیستند. با استفاده از همین استعاره می‌توان بیان نمود که همه اعضای گروه بازیگران صحنه هستند و هرکس نقشی را ایفا می‌کند. بر این اساس به فردی که در یک واحد اجتماعی، پست خاصی را احراز می‌کند، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری مشخص و مورد انتظار نسبت می‌دهند. همه افراد نقش‌های متفاوتی چه در داخل سازمان و چه خارج از آن ایفا می‌کنند. گروه‌های مختلف نیز نقش‌های متفاوتی به افراد می‌دهند و آنها را وادار به ایفای آن نقش‌ها می‌کنند (رایتز^{۱۱} ۱۹۹۸، ۲۵۲-۲۵۰).

^۱ structure

^۲ norms

^۳ cohesiveness

^۴ Rollinson

^۵ Broad field

^۶ Edward

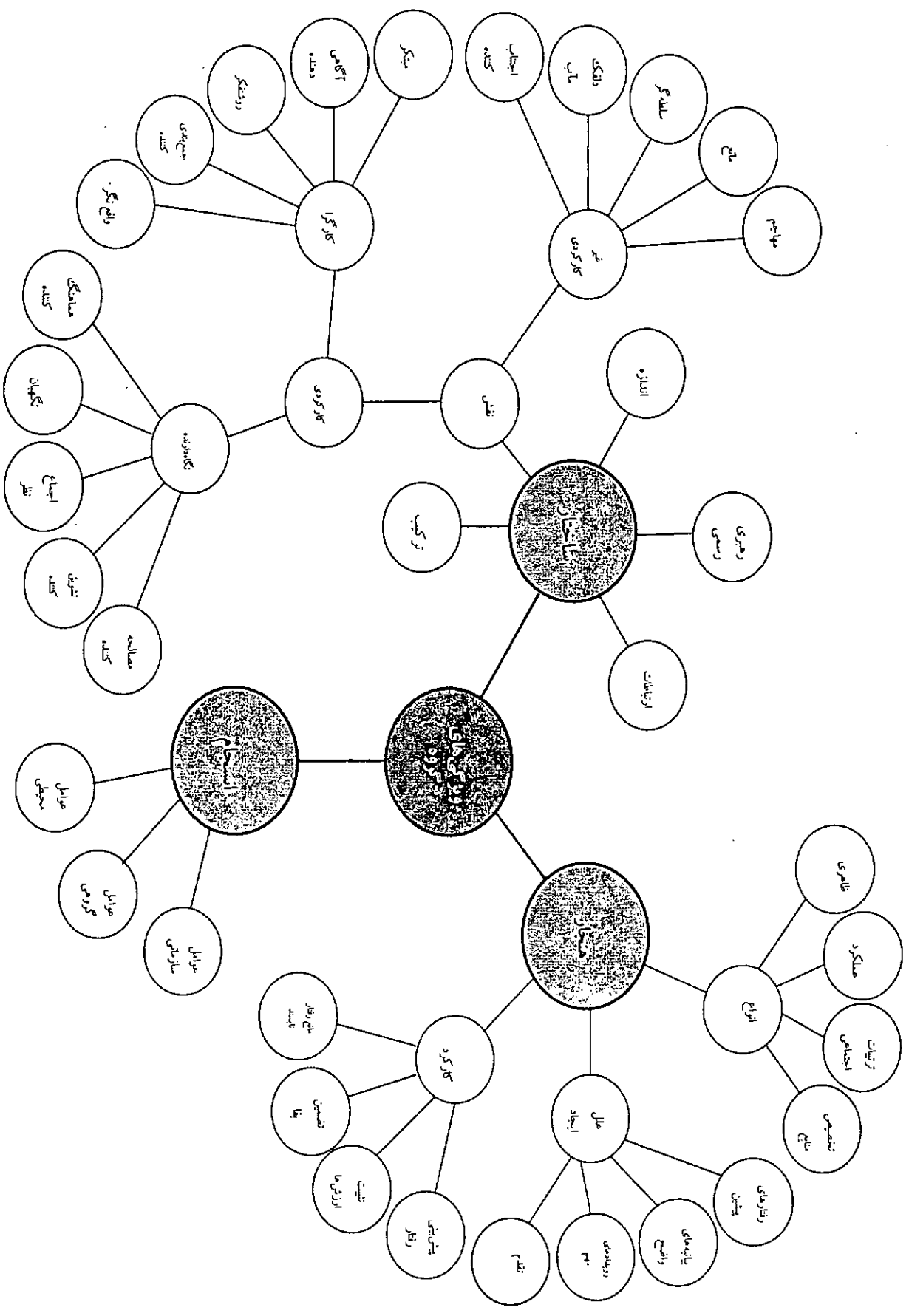
^۷ group structure

^۸ formal leadership

^۹ role structure

^{۱۰} Shakespeare

^{۱۱} Robbins



شکل ۱- ویژگی‌های گروه

نقش را می‌توان بصورت مجموعه‌ای از انتقادات و تعهدات برای عمل به شیوه‌های خاص در موقعیت‌های معین تعریف نمود. نقش اجازه می‌دهد تا افراد بدانند که دیگران چگونه رفتار خواهند کرد. تخصیص نقش‌ها معمولاً در فرایند شکل‌گیری گروه اتفاق می‌افتند که از دو نوع عوامل وظیفه‌ای^۱ و عوامل شخصی^۲ تاثیر می‌گیرند:

عوامل وظیفه‌ای: وظایفی که نیاز است تا در گروه انجام شود، موقعیتی که افراد در صورت عضویت در گروه بدست می‌آورند، نفوذ یا اختیار در مقایسه با سایر افراد و موقعیت فرد در شبکه ارتباطات ضروری گروه.

عوامل شخصی: که شامل شخصیت، گرایش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد می‌شود.

در گروه‌های رسمی با شرح شغل‌ها، معمولاً جنبه‌های معین نقش را مشخص می‌سازند. با وجود این، شرح شغل تنها مشخص می‌کند که چه چیزی باید انجام شود ولی چگونگی انجام آن را تعیین نمی‌کند. بنابراین آنها نمی‌توانند همه‌ی آن چه را که نقش ایفا می‌کند، معین نمایند چون نقش، مجموعه‌ای از انتظارات و تعهدات برای عمل به شیوه‌ای خاص است، چگونگی انجام کار به اندازه آن چه که باید انجام شود مهم است. در یک گروه رسمی افراد اغلب دارای نقش‌های متعددی بوده و بر حسب مورد و موقعیت، یک نقش می‌تواند رسمی‌تر از نقش دیگری باشد (رولینسون^۳، بردفیلد^۴ و ادوارد^۵، ۱۹۹۸، ۳۰۸).

فهرست کامل نقش‌هایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند بسیار طولانی خواهد شد. با این وجود، دو طبقه‌بندی مشهور انجام شده است که مرتبط‌ترین نقش‌های گروهی را معین کرده و در طرح‌های معنی‌داری جای داده‌است. در هر دو طبقه‌بندی نقش‌های کارگرایی و اجتماعی - احساسی از هم متمایز شده‌اند.

۱- ۲- ۱- نقش‌های کارکردی (مفید): نقش‌هایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند در جدول ۵ در سه نوع عمده از هم تفکیک شده‌اند: نقش‌های کارگرا^۶، نقش‌های نگاهدارنده^۷ و نقش‌های خودمحو‌رانه^۸ (مانع).

^۱ functional factors

^۲ personal factors

^۳ Rollinson

^۴ Broad field

^۵ Edward

^۶ task role

^۷ maintenance role

^۸ blocking role

۶- ۱- ۲- ۱- نقش‌های کارگرا: به فعالیت‌های کارگرایی که به انجام موفقیت‌آمیز کار و دستیابی به هدف‌های کاری مربوط می‌شود اشاره دارد. این نقش‌ها شامل فعالیت‌هایی مانند روشن کردن مقصد گروه، طراحی استراتژی برای انجام کار، واگذاری مأموریت‌های شغلی و ارزیابی پیشرفت، می‌شود.

۶- ۱- ۲- ۱- نقش‌های نگاهدارنده: به فعالیت‌های احساسی و اجتماعی اعضای گروه که همکاری و تعهد شخصی به گروه را حفظ می‌کند اشاره دارد. این نقش‌ها شامل ترغیب سایر اعضا به مشارکت، ستایش و قدردانی از دیگران به دلیل سهم آنان در موفقیت گروه، حل مشاجره‌ها و عدم توافق‌ها به صورت کدخدامنشانه و سایر فعالیت‌هایی است که برای حفظ جو دوستانه در گروه، طراحی می‌شوند.

۶- ۱- ۲- ۲- نقش‌های غیرکارکردی^۱ (نامفید): نقش‌های خودمختورانه به فعالیت‌هایی که موجب از هم گسیختگی یا نابودی گروه می‌شود، اشاره دارد. این فعالیت‌ها تسلط بر بحث و گفتگو، حمله کردن به سایر اعضای گروه، مخالفت بدون دلیل با سایر اعضای گروه و از هم پاشیدن گروه با طرح مباحث نامربوط و شوخی‌های غیر ضروری را شامل می‌شود (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۵۸-۲۵۷).

بعضی از مفاهیم مرتبط با نقش در زیر می‌آید:

هویت نقش^۲: هر نقشی نگویش‌ها و رفتارهای واقعی را همراه خود دارد که آنها در مجموع هویت نقش را به وجود می‌آورند. هنگامی که شرایط تغییر کند، افراد به سرعت خود را با آن وفق داده و نقششان را تغییر می‌دهند. زمانی که وضع مبهم‌تر باشد و نقشی که افراد باید ایفا کنند، چندان روشن نباشد، افراد غالباً در پی هویت پیشین خود برمی‌آیند.

ادراک نقش^۳: ادراک نقش یعنی اینکه یک فرد به نظر خودش چه نقشی را باید ایفا کند. افراد نوع رفتاری را که باید داشته باشند تغییر و بر اساس همین باور یا نوع تغییری که داده‌اند رفتارهای مشخصی را در پیش می‌گیرند.

انتظار از نقش^۴: انتظار یا باوری که افراد از فرد دارند تا در شرایط یا موقعیت خاص، کار مشخصی انجام دهد. نقش تا حد زیادی تعیین کننده نوع رفتاری است که فرد باید در یک وضع یا موقعیت خاص داشته باشد.

تعارض نقش^۵: موقعی که فرد با موقعیتی روبرو شود که از وی انتظار ایفای نقش‌های متفاوت می‌رود، نتیجه آن چیزی خواهد شد که آنرا تعارض نقش می‌نامند. این وضع زمانی بوجود خواهد آمد که فرد

^۱ disfunctional

^۲ role identity

^۳ role perception

^۴ role expectation

^۵ role conflict

اندازه گروه بر خودآگاهی^۱ اعضا و احساس اینکه در مواجهه با گروه چگونه رفتار کنند تاثیر می‌گذارد. مولن^۲، چاپمن^۳ و سالاس^۴ در سال ۱۹۸۹ مطالعه‌ای در مورد اثرات گروه‌های بزرگ و کوچک بر روی افراد انجام داده و نتیجه گرفتند که در گروه‌های کوچک افراد خودآگاه‌تر بوده و دوست دارند رفتارشان را تنظیم کنند اما افراد در گروه‌های بزرگ خودآگاهی کمتری داشته و کمتر تمایل دارند تا رفتارشان را تنظیم نمایند (نپیر^۵ و گرشنفلد^۶ ۱۹۹۳، ۳۶-۳۷).

حال با توجه به مطالب یاد شده سوالی که مطرح می‌شود این است که مدیر به هنگام شکل‌دهی شوراهای مختلف به چند نفر باید بسنده کند. پژوهشگران دو رهیافت متفاوت، در پیمایش اندازه تهیه گروه برگزیده‌اند: ۱) بکارگیری مدل‌های ریاضی، ۲) استفاده از شبیه‌سازی آزمایشگاهی.

۱) مدل‌سازی ریاضی: این رهیافت شامل مدل‌سازی برای کسب نتایج معین و مطلوب از اقدام گروه مانند کیفیت تصمیم‌گیری است. بنا به مفروضات و فنون آماری متفاوت، نتایج این پژوهش قطعی نیست ولی برآوردهای آماری اندازه مطلوب برای گروه را بین ۳ تا ۱۳ نفر ذکر کرده‌اند.

۲) شبیه‌سازی آزمایشگاهی: فرض این دسته از پژوهش‌ها این است که رفتار گروه‌ها باید بدون واسطه و به طور مستقیم در محیط‌های آزمایشگاهی کنترل شده، مورد مشاهده قرار داده‌شود. در یک آزمایش، پانصد و پنجاه و پنج نفر در گروه‌های کاری ۲ تا ۶ نفره توزیع شدند. گروه‌ها بر روی مدیریت در فضا و تمرین بقا در کره ماه در هوانوردی ملی کار می‌کردند. پس از تحلیل روابط میان اندازه گروه و عملکرد گروه، چنین نتیجه‌گیری شد که دست کم از بعد کیفیت تصمیم‌گیری، توجه گروه‌های بیش از پنج نفر دشوار است (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۶۲).

۶-۱-۴- ترکیب گروه^۷

اکثر فعالیت‌های گروه مستلزم انواع مهارت‌ها و دانش‌ها می‌باشد. گروه‌های ناهمگن یعنی گروه‌هایی که از افراد متفاوت تشکیل شده، دارای اطلاعات و توانایی‌های مختلف و متنوعی هستند و به همین خاطر موثرتر خواهند بود. نتیجه تحقیقات این موضوع را تأیید می‌کند. وقتی که گروه از نظر شخصیت‌ها، جنس، عقاید، نظرها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دیدگاه‌ها ناهمگن باشد، به احتمال زیاد از ویژگی‌های لازم برخوردار بوده و می‌تواند کارهای تخصصی که به آن واگذار شده را به خوبی انجام

^۱ self awareness

^۲ Mullen

^۳ Chapman

^۴ Salas

^۵ Napier

^۶ Gershenfeld

^۷ composition

دهد. هر چند امکان بروز تعارض وجود دارد اما مدارک و شواهد نشان می‌دهند که عملکرد گروه‌های ناهمگن بهتر و مؤثرتر از گروه‌های همگن می‌باشد (رایتر^۱، ۱۹۸۸، ۲۶۱).

۱-۵- ساختار ارتباطات^۲

بعد دیگر ساختار گروه، ایجاد کانال‌های ارتباطی درونی است. اغلب افراد برداشت روشن و واقعی از ارتباطات در ذهن ندارند. گروهی ارتباطات در سازمان را منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه‌ها می‌دانند و آن را مترادف مکاتبات اداری در نظر می‌گیرند. گروهی دیگر از واژه ارتباطات، وسایل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را در ذهن مجسم می‌کنند. برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرارداده و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهند. به زعم اینان ارتباطات همان روابط شخصی و غیر اداری است. به هر حال ارتباطات، تعبیر و برداشتهای گوناگونی را در ذهن افراد به وجود می‌آورد. با وجود تنوع برداشت‌ها از ارتباطات، در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان تعریف می‌کنند. بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می‌دهیم یا نظرم را برایش بازگو می‌کنیم، با او ارتباط برقرار کرده‌ایم. بدین ترتیب ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بی‌واسطه. این افراد هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسان‌ها برقرار می‌گردد (الوانی^۳، ۱۳۷۸، ۱۶۴).

۱-۵-۱- شبکه‌های ارتباطی^۴: الگوهای منظم مبادله اطلاعات میان اعضای گروه، شبکه‌های ارتباطی نامیده می‌شود. در بعضی از سازمان‌ها شبکه‌های افقی و عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا وجود دارد. حتی هنگامی که تلاش رسمی برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی وجود نداشته باشد، اما معمولاً یک شبکه ارتباطی غیر رسمی به وجود می‌آید (فورسایت^۵، ۱۹۹۰، ۱۲۹).

اولین مطالعه سیستماتیک بر روی شبکه‌های ارتباطی در دهه ۱۹۵۰ به وسیله محققین، در آزمایشگاه شبکه‌های گروهی موسسه تکنولوژی ماساچوست انجام شد (فورسایت^۶، ۱۹۹۰، ۱۳۱). باولاس^۷ در سال ۱۹۵۰ پنج الگوی برجسته چرخشی، دایره‌ای، Y، زنجیره‌ای و همه جانبه (همگانی) را ارائه داد (شکل ۷) (رولینسون^۸، بردفیلد^۹، ادوارد^{۱۰}، ۱۹۹۸، ۳۱۳).

^۱ Robbins

^۲ communication structure

^۳ communication network

^۴ Forsyth

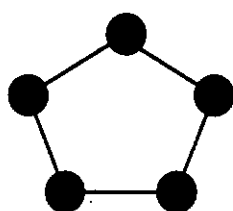
^۵ Bavlus

^۶ Rollinson

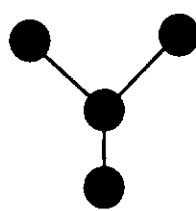
^۷ Broadfield

^۸ Edwards

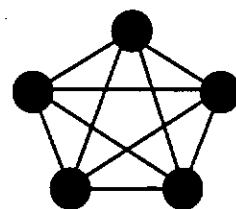
مطالعه دیگری به وسیله هارولد جی لویت^۱ در سال ۱۹۵۱ انجام شده است. مطالعه لویت و محققین بعدی نشان داده که یکی از مهمترین ویژگی و خصیصه شبکه‌های ارتباطی، درجه تمرکز^۲ می‌باشد. در شبکه متمرکز یک فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که محل تقاطع جریان‌های ارتباطی بوده و همه جریان‌های ارتباطی از طریق وی برقرار می‌گردد مانند الگوی Y و چرخشی. یافته‌های لویت نشان می‌دهد که گروه‌هایی که این نوع ساختار را دارند، متمایلند تا یک موقعیت مرکزی را به عنوان مرکز پردازش داده تعیین نمایند که این مرکز، اطلاعات را جمع‌آوری، ترکیب و در نهایت برای دیگران می‌فرستد. در ساختار غیر متمرکز مانند الگوی دایره‌ای یا همه‌جانبه تعدادی کانال‌های ارتباطی وجود دارد که همه موقعیت‌ها برابر بوده و هیچ موقعیتی مرکزیت بیشتری نسبت به سایر موقعیت‌ها ندارد. این گروه‌ها هنگام حل مسأله تمایل دارند تا از ساختارهای سازمانی متنوعی استفاده نمایند که دربرگیرنده الگوی یک به همه^۳ می‌باشد که در آن هر فرد پیام‌هایی در همه جهات می‌فرستد تا اینکه همه افراد پاسخ صحیح را بدهند.



دایره‌ای



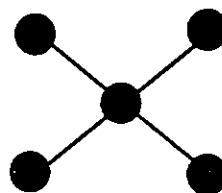
Y



همه‌جانبه (همگانی)



زنجیره‌ای



چرخشی

شکل ۷- پنج الگوی ارتباطی

^۱ Horrold G Levit

^۲ degree of centralization

^۳ each-to-all pattern

مطالعات اولیه MIT نشان می‌دهد که شبکه ارتباطی متمرکز، کاراتر از شبکه غیرمتمرکز می‌باشد. برای مثال لویت دریافت که میزان خطای فردی و گروهی در الگوی متمرکز (Y و چرخه‌ای) خیلی کمتر از الگوهای غیر متمرکز (دایره‌ای و زنجیره‌ای) است. مطالعات دیگر نیز این نتایج را پشتیبانی کردند. برای مثال گروه‌های متمرکز از نظر زمان حل مسأله، تعداد پیام‌های فرستاده شده، یافتن و اصلاح خطاها و بهبود و پیشرفت علمی از گروه‌های غیرمتمرکز بهتر کار می‌کنند (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۱۳۱).

این نتایج مقدماتی منجر به این شد که ماردین شاو بیان کند که کارایی شبکه به تراکم اطلاعات^۲ بستگی دارد. وقتی که گروه بر روی یک مسأله کار می‌کند، اطلاعاتی مبادله نموده و تصمیماتی را می‌گیرد، موقعیت متمرکز در شبکه می‌تواند داده‌ها و تعاملات گروه را بهتر مدیریت کند. شبکه‌های متمرکز جریان اطلاعات سریع‌تر و صحیح‌تری را در انجام وظایف ساده فراهم می‌سازد، در حالیکه شبکه‌های غیر متمرکز در وظایف پیچیده بهتر عمل می‌کنند. این بخاطر محدودیت پردازش اطلاعات در موقع محدود شدن جریان اطلاعات می‌باشد. در وظایف پیچیده، جریان ارتباطات مشخص شده، تحمل اطلاعات بیش از اندازه را نداشته و این امر موجب کاهش توانایی اعضا برای انجام خوب وظیفه می‌شود. اکثر افراد کار با شبکه‌های ارتباطی غیر متمرکز را ترجیح می‌دهند. این شبکه‌ها تعاملات برابر را فراهم می‌سازند، اعضای پیرامونی^۳ شبکه‌های متمرکز، ممکن است احساس عدم قدرت و قدرشناسی گروه و احساس عدم رضایت با ارتباطات گروه نمایند (لوی^۴، ۲۰۰۱، ۱۰۰).

اندازه، یک عامل مؤثر در ارتباطات گروه است. همچنانکه اندازه گروه رشد می‌یابد، تعداد روابط میان اعضا افزایش یافته و این امر حتی با سرعت بیشتری اتفاق می‌افتد. کپارت^۵ مشخص ساخت که چگونه تعداد روابط میان اعضا حتی با افزایش تعداد کمی به اعضا افزایش پیدا می‌کند. جدول ۵ این مطلب را نشان می‌دهد (نپیر^۶ و گرشنفلد^۷، ۱۹۹۳، ۳۶).

^۱ Forsyth

^۲ information saturation

^۳ the peripheral

^۴ Levi

^۵ Kephart

^۶ Napier

^۷ Gershenfeld

جدول ۵- افزایش روابط بالقوه با افزایش اندازه گروه منبع: (نپیر^۱ و گرشفلد^۲ ۱۹۹۳، ۳۶).

اندازه گروه	تعداد روابط
۲	۱
۳	۶
۴	۲۵
۵	۹۰
۶	۳۱
۷	۹۶۶

۲-۶- هنجار گروهی

همه گروه‌ها هنجارهایی را بوجود می‌آورند. هنجارها^۳ یعنی استانداردهای رفتاری قابل قبولی که اعضای گروه آنها را رعایت می‌کنند. هنجارها به افراد می‌گویند که در شرایط مشخص چه باید بکنند و چه نباید بکنند. از منظر فرد، هنجارها مشخص می‌سازند که در شرایط مشخص چه انتظاری از وی می‌رود (رابینز^۴ ۱۹۹۸، ۲۵۵). بنابر تفسیر شریف و شریف، هنجار مقیاسی از ارزش‌هایی است که میزانی از گرایش‌ها و رفتارهای مورد پذیرش یا غیر قابل پذیرش اعضای واحد اجتماعی را تعریف می‌کند. هنجارها قوانین معینی را در چگونگی رفتار اعضای گروه بیان کرده و مبنایی را برای انتظارات متقابل میان اعضای گروه فراهم می‌سازند (بران^۵ ۱۹۹۵، ۴۲).

هنجاری که مورد توافق گروه قرار گیرد به عنوان ابزاری به حساب می‌آید که رفتار اعضای گروه را بدون اینکه هیچ نوع کنترلی از خارج اعمال شود، تحت تاثیر قرار می‌دهد. هنجارها در میان گروه‌ها، جوامع و اجتماعات متفاوت هستند ولی در همه آنها وجود دارند (رابینز ۱۹۹۸، ۲۵۵). هنجارها ممکن است بر اساس یک رویداد مهم، ابزار علنی یکی از اعضا، تقدم، رجحان و برتری یا بر اساس رفتارهای قبلی و تجربه گذشته افراد شکل گیرند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۷).

^۱ Napier

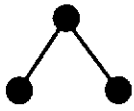
^۲ Gershenfeld

^۳ norms

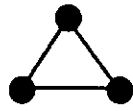
^۴ Robbins

^۵ Brown

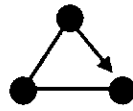
شبکه‌های سه نفری



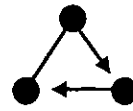
چرخه‌ای



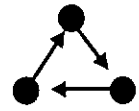
همگانی



آلفا

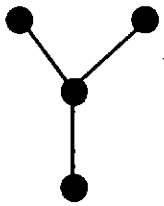


بتا

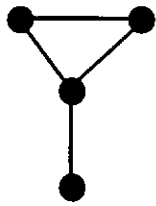


قرقره‌ای

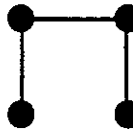
شبکه‌های چهار نفری



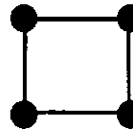
چرخه‌ای



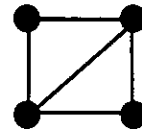
بادبادک



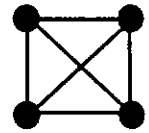
زنجیره‌ای



دایره‌ای

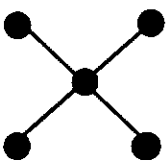


برشی

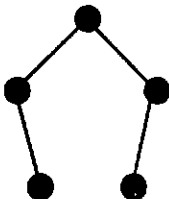


همگانی

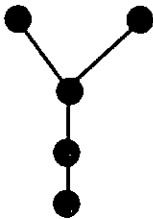
شبکه‌های پنج نفری



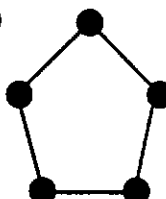
چرخه‌ای



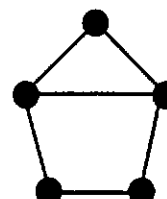
زنجیره‌ای



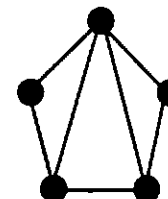
Y



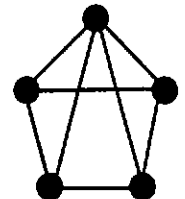
دایره‌ای



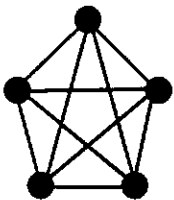
دایره‌ای با مانع



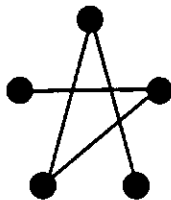
دایره‌ای با دو مانع



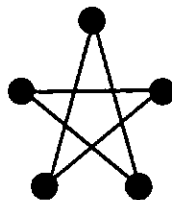
دایره‌ای با سه مانع



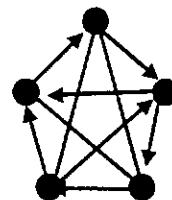
همگانی



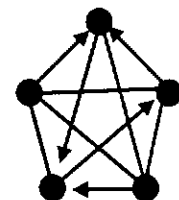
زنجیره‌ای (X)



دایره‌ای (X)



قرقره‌ای



آلفا

شکل ۵ - برخی شبکه‌های ارتباطی رایج در گروه‌های کوچک. خط‌های بدون پیکان دو جهتی هستند (گروه‌های پنج نفری که با X مشخص شده‌اند نشان‌دهنده این است که اعضا فقط با کسانی که رویرویشان هستند تماس دارند).

شکل ۸ - شبکه‌های ارتباطی (فورسایت ۱۹۹۰، ۱۳۱)

۶-۲-۱- انواع هنجار گروهی:

اینکه چگونه یک گروه هنجارهایش را ایجاد می‌کند یک معماست. بطور کلی هنجارها در دو مورد؛ روش‌ها و نتایج گروه وجود دارد. هنجارهای نتایج مشخص می‌سازد که گروه چه چیزی را باید بدست بیاورد و هنجارهای روشی، تعیین‌کننده رفتاری است که برای دستیابی به نتایج مورد پذیرش است. هر دوی این هنجارها ضروری است. هر چند که نتیجه عملکرد گروه مهم است ولی محدودیت‌هایی در مورد چگونگی رسیدن موفقیت آمیز گروه به اهدافش وجود دارد. هنجارها می‌توانند در جهت یا برخلاف اهداف سازمان عمل کنند و این غیر عاقلانه خواهد بود که فرض کنیم همواره هنجارها منطبق با قوانین و رویه‌های سازمان خواهند بود (رولینسون^۱، بردفیلد^۲ و ادوارد^۳ ۱۹۹۸، ۳۱۴).

هنجارهای یک گروه کاری همانند اثر انگشت هستند؛ یعنی هر گروهی دارای هنجارهای منحصر به فردی می‌باشد، ولی با این وجود، هنجارهایی هم وجود دارند که در بیشتر گروه‌های کاری قابل مشاهده است:

هنجارهای عملکرد^۴؛ عمومی‌ترین طبقه از هنجارها هستند. معمولاً گروه‌ها اعضایشان را در مورد اینکه چگونه کار کنند، کار را چه اندازه جدی بگیرند، شغلشان را چگونه انجام دهند، میزان ستاده آنها، میزان تاخیر و مشابه اینها راهنمایی می‌نمایند. هنجارهایی که گروه تعیین می‌کند بر عملکرد فردی کارکنان اثرات زیادی دارد. به این معنی که بوسیله آنها می‌توان عملکرد فرد را بر اساس توانایی و انگیزش شخصی‌اش، پیش‌بینی کرد.

هنجارهای ظاهری^۵؛ دومین طبقه از هنجارها می‌باشند. اینها شامل مواردی مانند لباس مناسب، وفاداری به گروه یا سازمان و تعیین زمان انجام کار می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها لباس رسمی برای کار دارند ولی اگر چنین چیزی نباشد نوع لباسی که افراد باید در محل کار بپوشند به وسیله هنجارهای گروه تعیین می‌شود.

هنجارهای ترتیبات اجتماعی^۶ یکی دیگر از طبقه هنجارها است. این هنجارها به وسیله گروه‌های غیر رسمی تعیین می‌شوند و تعاملات اجتماعی در داخل گروه را تنظیم می‌کنند. به عنوان مثال افراد می‌دانند که باچه کسانی ناهار بخورند، با چه کسانی در خارج از سازمان رفت آمد داشته باشند و با چه گروه یا افرادی طرح دوستی بریزند.

^۱ Rollinson

^۲ Broadfield

^۳ Edward

^۴ Performance norms

^۵ appearance norms

^۶ social arrangement norms

آخرین طبقه مرتبط با هنجارها، هنجارهای تخصیص منابع^۱ هستند. منشاء این هنجارها گروه یا سازمان است و در برگیرنده مواردی مانند حقوق، توزیع شغل‌های سخت بین افراد و تخصیص ابزارها و تجهیزات می‌باشند (رابینز^۲ ۱۹۹۸، ۲۵۶).

۲-۲-۶- علت پیدایش هنجارها

هنجارها چگونه بوجود می‌آیند و چرا باید آنها را رعایت کرد؟ معمولاً هنجارها از طریق آموزش و بطور تدریجی به وجود می‌آیند و اعضای گروه به تدریج می‌آموزند که چه نوع رفتارهایی موجب افزایش اثربخشی گروه می‌شود. البته رویدادهای مهمی که در گروه رخ می‌دهد، احتمالاً باعث می‌شود تا این فرایند، سریع‌تر طی شده و هنجارهای جدیدی ارائه و تأیید شوند. اکثر هنجارها به یکی از چهار روش زیر بوجود می‌آیند:

(۱) بیانیه‌های واضح و علمی بیان شده توسط اعضای گروه (اغلب سرپرست گروه یا عضو قدرتمند).

(۲) رویدادهای مهم در حیات گروه: در طول حیات گروه رویدادهای مهمی رخ می‌دهند که باعث به وجود آمدن نوعی هنجار می‌شوند.

(۳) تقدم^۳: اغلب نخستین الگوی رفتاری که در گروه پدیدار می‌شود، تعیین کننده نوع انتظارات گروه است.

(۴) انتقال رفتارهای پیشین: اعضای گروه انتظاراتی را از گروه‌های دیگری که عضو آن بوده‌اند با خودشان به داخل گروه می‌آورند. این مسأله می‌تواند توضیح دهنده این باشد که چرا اساساً گروه‌ها ترجیح می‌دهند اعضای جدیدی را به گروه اضافه کنند که دارای گذشته و تجربه مشابهی با گروه باشند. این امر احتمالاً باعث می‌شود تا انتظارات و ترجیحاتی که آنها با خود به گروه می‌آورند مشابه انتظاراتی باشد که گروه در حال حاضر دارد (رابینز ۱۹۹۸، ۲۵۶).

۲-۳- کارکردهای هنجار گروهی

هنجارها در گروه کارکرد خاصی دارند و عملکرد گروه را در یک جهت سازمان یافته هدایت می‌کنند. اگر رفتارهای اعضای گروه مطابق با هنجارهای گروه نباشد، مجازات خواهند شد و انحراف از انتقادات گروه مجاز نیست. بنابراین هنجارها یکی از ساز و کارهای اصلی کنترل اجتماعی رفتار در سازمان و جامعه‌اند. کارکرد کنترل هنجارها بیشتر درونی است؛ یعنی افراد آنها را به عنوان استانداردهای

^۱ allocation of resource norms

^۲ Robbins

^۳ Primacy

رفتاری قابل قبول و مشروع می‌پذیرند. در واقع اعضای گروه احساس تعلق خاصی به گروه دارند که موجب پذیرش هنجارها می‌شود. هنجارهای گروهی از ویژگی ثبات برخوردارند و انتظارات از فرد برای مدتی که هنجار وجود دارد، مشخص است. مشخص بودن انتظارات از افراد موجب کاهش ابهام می‌شود. از آنجا که هنجارها مورد توافق و یا اجماع همه اعضای گروه قرار گرفته و رعایت می‌شوند، نیاز چندانی به کنترل و بازرسی وجود ندارد.

فلدمن^۱ چهار کارکرد را برای هنجارها برمی‌شمارد:

- (۱) هنجارها، رفتارهای گروهی را قابل پیش‌بینی می‌سازند. افراد می‌دانند چه انتظاراتی از آنها درباره عملکرد و تعامل با دیگران وجود دارد و این به رفتار آنان جهت می‌بخشد.
- (۲) هنجارها موجب تثبیت گرایش‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات گروه می‌شوند. رعایت مداوم هنجارها ارزشهای اساسی را تقویت کرده و عدم رعایت آنها موجب تزلزل و سست شدن ارزش‌ها و در نتیجه تغییر آنها می‌شود.
- (۳) هنجارها دوام و بقای گروه را تسهیل می‌سازند. به عنوان مثال، برای اطمینان از تعهد به عقیده اکثریت، اگر رفتار یک عضو گروه، انسجام گروهی را تهدید کند، وی باید عقیده‌اش را به نفع اکثریت کنار بگذارد.
- (۴) هنجارها مانع موضوعات و مسائل شرم‌آور می‌شوند؛ آنها تابوها را مشخص می‌کنند تا افراد به آنها دست نزنند و نیاز به کنترل را کاهش می‌دهند (نپیر^۲ و گرشنفلد^۳ ۱۹۹۳، ۱۲۴؛ رولینسون^۴، بردفیلد^۵ و ادوارد^۶ ۱۹۸۸، ۳۱۴؛ قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۸).

۳-۶- انسجام گروهی^۷

انسجام گروهی جایگاه خاصی در نظریه‌های گروه دارد. انسجام گروهی درجه تمایل اعضا به ماندن در گروه است. در گروه‌های منسجم افراد تعصب و تعلق خاصی به گروه دارند. به نظر سامر^۸ گروه وقتی از انسجام برخوردار است که اعضای آن حس کنند به گروه تعلق دارند. فرد در گروه‌های منسجم‌تر، نسبت به پیشرفت گروه بسیار حساس است. اهداف گروه، همچنین فعالیت‌ها و ابزارهای رسیدن به اهداف برای فرد اهمیت دارد، عضویت در گروه جذابیت خاصی برای اعضا دارد و جذابیت

^۱ Feldman

^۲ Napier

^۳ Gershenfeld

^۴ Rollinson

^۵ Broadfield

^۶ Edward

^۷ group

^۸ William Graham Summer

گروه‌های جایگزین کمتر است؛ وفاداری اعضا به گروه بیشتر است؛ گروه در تامین اهداف و ارضای نیازهای اعضا قوی عمل می‌کند؛ به دلیل یگانگی بین اهداف گروه و اهداف فرد، وحدت و انسجام زیاد است (هر چقدر گروه بتواند این یگانگی اهداف را بیشتر کند، انسجام گروهی افزایش می‌یابد)؛ افراد منافع گروهی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند؛ صداقت و اعتماد بین اعضای گروه زیاد می‌شود؛ فرد احساس امنیت بیشتری می‌کند؛ فشار گروهی و سازگاری گروه شدیدتر شده و گروه قدرت زیادی روی افراد دارد؛ فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری برای اعضا وجود دارد؛ جو گروهی، مثبت و سازنده و روحیه افراد بالاست (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۹).

لئون فستینگر انسجام را به عنوان برآیند نیروهایی که بر روی فرد اثر می‌گذارند تا در گروه باقی بماند تعریف می‌کند (فستینگر^۱، ۱۹۵۰، ۲۴۷). لوین و همکارانش اعتقاد داشتند که انسجام در برگیرنده دو فرایند در سطح فردی و سطح گروهی است. در سطح فردی انسجام ناشی از جذابیتی است که در یک فرد نسبت به دیگر اعضای گروه وجود دارد. این جذابیت بر پایه ارتباط، اعتماد و یا احترام می‌باشد. در سطح گروهی انسجام، منعکس کننده احساس مایی می‌باشد که افراد برای تشکیل یک بخش واحد با همدیگر متحد می‌شوند (فورسایت^۲، ۱۹۹۰، ۱۱).

تأثیر زیاد انسجام بر روی عملکرد موجب شده است تا به آن توجه ویژه‌ای گردد. قبل از بیان اثراتی که انسجام بر روی گروه دارد، درک عواملی مؤثر بر انسجام گروهی اهمیت دارد. بطور کلی دو عامل تأثیر گذار بر انسجام گروهی وجود دارند: عواملی که به خود گروه مربوط می‌شوند و عواملی که با محیط گروه مرتبط می‌شوند. در مدل هومنز^۳ تعدادی از عوامل محیطی بیان شده که برای کامل‌تر شدن بحث، در شکل ۴ عوامل سازمانی نیز آورده شده‌اند.

۳-۱-۳-۶ عوامل مؤثر در انسجام گروهی

۳-۱-۳-۶-۱ عوامل گروهی

مشابهت گروهی بدین معنی است که بیشتر افراد در اهداف، گرایش‌ها و ارزش‌ها مشترک هستند. بیشترین مشابهت این است که آنها از طریق مشارکت، احساس رضایت می‌کنند. موفقیت گذشته اثر قوی ولی غیر مستقیم روی انسجام دارد و در افراد این احساس را به وجود می‌آورد که آنها بخشی از یک تیم برنده هستند. در مقابل، گذشته‌ای که با عدم موفقیت همراه باشد، روحیه را پائین آورده و تمایل به همراهی با گروه را پائین می‌آورد. میزان تعاملات نیز مهم است. تعامل بیشتر، فرصتی برای شناسایی و تشخیص علائق و ادراکات مشترک را بوجود می‌آورد. همینطور رو در رویی کم افراد باعث می‌شود که

^۱ Festinger

^۲ Forsyth

^۳ Homans

در جداسازی گروه^۱، گروه بطور فیزیکی و جغرافیایی از سایر گروه‌ها جدا شده و اعضای گروه می‌توانند به گروه خود به عنوان گروه متفاوتی بنگرند. در حالیکه جداسازی با وجود اینکه باعث افزایش انسجام می‌شود، اما دارای اثرات منفی نیز می‌باشد. برای مثال باعث می‌شود تا گروه‌های دیگر به آن گروه به صورت یک دشمن بنگرند. اگر همه اعضای گروه درک کنند که مورد تهدید خارجی قرار دارند، انسجام گروه افزایش می‌یابد زیرا افراد گرایش دارند تا در مواجهه با یک تهدید خارجی، اختلافات داخلی را کنار بگذارند. بعضی اوقات گروه از خط‌مشی‌های سازمانی و مدیریت عالی سایر گروه‌ها یا حتی رهبر خود نیز احساس تهدید می‌کند و این می‌تواند به عنوان نیرویی در جهت انسجام بیشتر گروه عمل کند. خود ارزیابی‌های مساعد^۲ می‌تواند اثر مشابهی همچون موفقیت گذشته داشته باشد. اعضای گروه احساس منزلت اجتماعی در پیوستن به یک گروه داشته و این امر باعث می‌شود تا افراد برای پیدا کردن مشابهت‌هایی با دیگر اعضا ترغیب شوند. پاداش‌ها نیز بر انسجام گروهی تاثیر می‌گذارند. هنگامی که همه اعضای گروه بر مبنای عملکرد گروه پاداش دریافت می‌کنند، تمایل به موفقیت گروه در بین اعضا افزایش یافته و اعضا در جهت بدست آوردن این موفقیت، راه‌هایی را برای مشارکت و همراهی با دیگر افراد جستجو می‌کنند.

از عوامل سازمانی تاثیرگذار بر انسجام گروهی می‌توان به وظیفه گروه، تکنولوژی بکار برده شده، خط‌مشی‌های سازمانی و موقعیت فیزیکی گروه اشاره کرد (رولینسون^۳، بردفیلد^۴ و ادوارد^۵ ۱۹۹۸، ۳۱۷-۳۱۵).

حکم متعارف این است که گروه منسجم‌تر؛ اثربخشی، موفقیت، بازدهی و بهره‌وری بیشتری داشته باشد، زیرا رضایت شغلی بیشتر بوده و در نتیجه افراد انرژی بیشتری صرف تحقق اهداف می‌کنند و مشکلات بین شخصی کم است. همچنین اضطراب، تنیدگی کاری، غیبت و ترک گروه کم بوده و از منابع بصورت کارا استفاده می‌شود؛ زیرا منابع و انرژی صرف انجام وظایف و تحقق اهداف شده، به فرایندهای داخلی غیر موثر و جدال برانگیز اختصاص نمی‌یابد. فرضیه مقابلی نیز وجود دارد که می‌گوید: انسجام معلول بهره‌وری است نه علت آن؛ یعنی گروه‌های بهره‌ور دارای انسجام بیشتری هستند. باید در

^۱ group isolation

^۲ favourable self evaluations

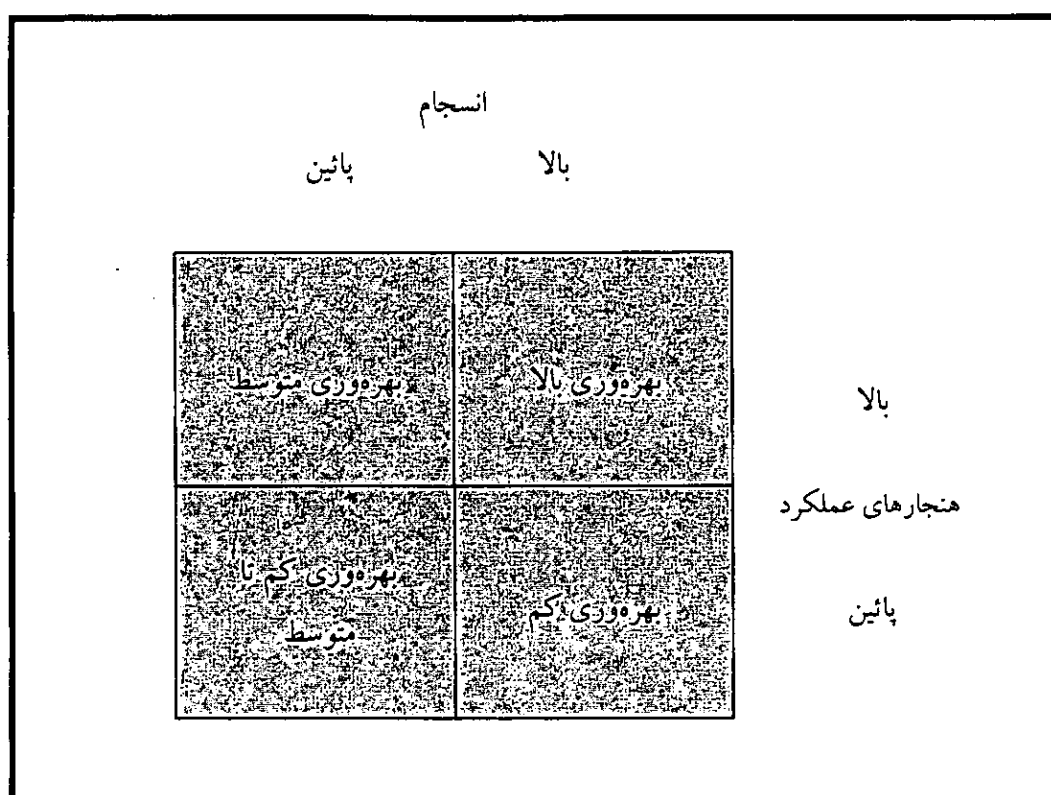
^۳ Rollinson

^۴ Boodfield

^۵ Edward

نظر داشت که انسجام گروهی باعث افزایش بهره‌وری می‌شود به شرطی که هدف گروه افزایش بهره‌وری باشد (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۸).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که ارتباط بین انسجام و بهره‌وری به هنجارهای مرتبط با عملکرد گروه بستگی دارد. اگر هنجارهای عملکرد بالا باشند (برای مثال ستاده زیاد، کیفیت کار، همکاری با افراد خارج از گروه) آن‌گاه گروهی که دارای انسجام بیشتری است از گروهی که دارای انسجام کمتری است دارای بهره‌وری بیشتری خواهد بود. اما اگر انسجام بالا باشد و هنجارهای عملکرد پائین، در این صورت بهره‌وری پائین خواهد بود. اگر انسجام پائین باشد و هنجارهای عملکرد بالا، بهره‌وری افزایش خواهد یافت اما میزان آن پائین‌تر از زمانی می‌باشد که هنجارها و انسجام هر دو بالا است. جاییکه هنجارها و انسجام هر دو پائین باشند، میزان بهره‌وری کم تا متوسط خواهد بود. این نتیجه‌گیری‌ها در شکل ۱۰ خلاصه شده‌اند (رابینز^۱ ۱۹۹۸، ۲۶۵-۲۶۳).

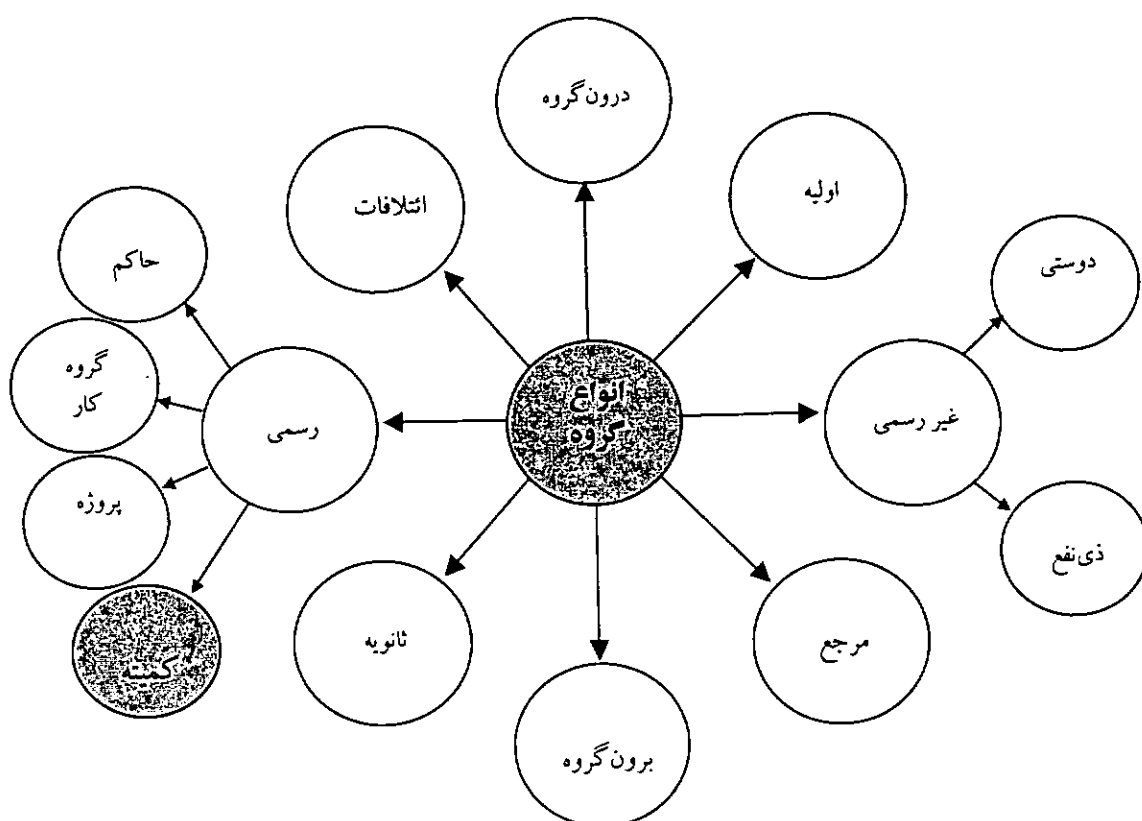


شکل ۱۰ - روابط بین انسجام گروه، هنجارهای عملکرد و بهره‌وری منبع: (رابینز ۱۹۹۸، ۲۶۴)

^۱ Robbins

۷- نوع‌شناسی گروه‌ها

گروه‌ها را بر حسب خصوصیات و کارکردهای آنها به صورت‌های گوناگون طبقه‌بندی کرده‌اند. در تئوری‌های شکل‌گیری گروه، گروه‌هایی که تنها بر اساس تعامل بین دو فرد بنا نهاده شده‌اند، نمونه‌ای از گروه‌های زوجی^۱ می‌باشند. در دنیای واقعی، معمولاً گروه‌ها پیچیده‌تر از گروه‌های زوجی می‌باشند. گروه‌های کوچک و بزرگ، گروه‌های اولیه^۲ و ثانویه^۳، ائتلافات^۴، گروه‌های عضویت و مرجع، درون‌گروه و برون‌گروه^۵ و گروه‌های رسمی و غیررسمی، انواع متعددی از گروه‌ها هستند. هر کدام از این گروه‌ها دارای ویژگی‌های خاصی بوده و اثرات متفاوتی بر روی اعضایشان دارند. این طبقه‌بندی از گروه‌ها برای سهولت تجزیه و تحلیل بوده و ممکن است یک گروه در واقع، ترکیبی از ویژگی‌های همه گروه‌ها را داشته باشد.



شکل ۱۱- انواع گروه

-
- ^۱ dyad
 - ^۲ primary group
 - ^۳ secondary group
 - ^۴ coalitions
 - ^۵ in and out group

۱-۷- گروه‌های اولیه و ثانویه

کولی^۱ اصطلاح گروه‌های اولیه را اولین بار برای گروه‌های کوچکی که دارای ویژگی‌های مشارکت و همکاری چهره به چهره و صمیمانه اعضا باشند، بکار برد. گروه‌های اولیه نقش اساسی و محوری در فرایند جامعه‌پذیری^۲ و ایجاد و توسعه نقش‌ها و پایگاه‌ها ایفا می‌کنند (شیفر^۳ ۲۰۰۱، ۱۴۶). در این گروه‌ها افراد احساس وابستگی، صمیمت و انسجام می‌کنند (ترنر^۴ ۱۹۹۴، ۱۱۳). اغلب واژه‌های گروه کوچک و گروه اولیه بجای یکدیگر بکاربرده می‌شوند، ولی از لحاظ فنی تفاوت‌هایی بین آنها وجود دارد. تنها معیار و شاخص گروه کوچک، کوچک بودن گروه است و معیار پذیرفته شده این است که گروه باید به اندازه‌ای کوچک باشد تا تعاملات چهره به چهره^۵ اتفاق افتد. گروه اولیه علاوه بر داشتن ویژگی‌های گروه کوچک، باید دارای احساس وفاداری و احساس ارزش‌های مشترک میان اعضایش باشد. بنابراین همه گروه‌های اولیه گروه‌های کوچک هستند، اما همه گروه‌های کوچک گروه‌های اولیه نیستند.

ابتدا گروه اولیه به گروه اجتماعی محدود می‌شد، اما نتایج تحقیقات هاثورن^۶ مفهوم وسیع‌تری از گروه اولیه را نشان داد. نتایج تحقیقات اثرات فاحش و عظیمی را که گروه اولیه بدون توجه به زمینه یا شرایط محیطی بر روی رفتار اشخاص دارد، نشان داد. شرکت‌های بزرگی چون جنرال میلز^۷ و فدرال اکسپرس^۸، از قدرت گروه‌های اولیه به وسیله سازماندهی گروه‌ها در داخل تیم‌های خودگردان^۹، استفاده کرده‌اند (لوتانز^{۱۰} ۱۹۹۸، ۲۷۸).

ویژگی‌های گروه‌های اولیه بدین شرح است: روابط اعضا نزدیک، صمیمانه، غیررسمی و محبت‌آمیز است؛ ارتباطات چهره به چهره است؛ اعضا دارای پیوندهای عاطفی قویتری هستند؛ فعالیت در این گروه‌ها شخصی و خود به خودی است؛ وحدت و یکپارچگی آنها بیشتر از گروه‌های دیگر است؛ اعضای گروه احساس تعلق به گروه دارند؛ تعداد، محدود، دائمی و پایدارند؛ اعضای گروه‌های اولیه به خوبی همدیگر را می‌شناسند و نسبت به سرنوشت همدیگر حساسند؛ در موارد لازم اعضای گروه از حمایت مالی و اجتماعی همدیگر برخوردار می‌شوند؛ افراد در این گروه‌ها احساس امنیت بیشتری می‌کنند؛ و سرانجام اینکه ساختار این گروه‌ها غیر رسمی است. گروه اولیه در فرایند اجتماعی کردن و

^۱ Charles Horton Cooley

^۲ socialization

^۳ shaefer

^۴ Turner

^۵ face to face

^۶ Hawthorn

^۷ General mills

^۸ Federal Express

^۹ self managed team

^{۱۰} Luthans

می‌کنند؛ و سرانجام اینکه ساختار این گروه‌ها غیر رسمی است. گروه اولیه در فرایند اجتماعی کردن و شکل‌دهی به نگرش‌ها، ارزش‌ها، رفتارها و هویت اعضا نقش مهمی دارد. خانواده و گروه‌های خویشاوندی نمونه‌ای از گروه‌های اولیه‌اند (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۲).

اصطلاح گروه ثانویه به یک گروه رسمی و غیر شخصی که در آن درک متقابل اجتماعی و صمیمیت کمی وجود دارد، اطلاق می‌شود. گروه‌های ثانویه اغلب در محیط کار میان کسانی که ادراک ویژه و مشترکی درباره حرفه‌شان دارند، بوجود می‌آیند (شیفر^۱ ۲۰۰۱، ۱۴۵). این گروه‌ها گروه‌های بزرگی هستند که در آنها تعاملات چهره به چهره میان اعضا غیر ممکن است و دارای انسجام پائینی می‌باشند (ترنر^۲ ۱۹۹۴، ۱۱۳). گروه‌های ثانویه، گروه‌هایی هستند که روابط رسمی، خشک، منطقی، عقلایی و غیر شخصی بر آنها حاکم است؛ فعالیت این گروه‌ها مبتنی بر قراردادهای و قوانین و مقررات است و معمولاً برای تحقق هدف یا اهداف خاصی شکل می‌گیرند؛ تعداد اعضا زیاد است؛ موقتی و ناپایدارند و بطور تصادفی شکل می‌گیرند؛ ساختار آنها رسمی است؛ ارتباطات چهره به چهره در آنها کم است؛ صمیمت اجتماعی بین اعضا کم است؛ افراد نسبت به هم شناخت کمی دارند و مشارکت اعضا در گروه در حد ایفای نقش است و اینگونه نیست که مثل گروه‌های اولیه یک عضو خود را فدای گروه کند. به نظر کولی، شهرنشینی و صنعتی شدن باعث شده است که روابط اجتماعی از حالت صمیمی‌تر (اولیه) به سمت روابط غیر شخصی‌تر (ثانویه) حرکت کند. با گذر از جوامع سنتی به جوامع مدرن تعداد گروه‌های ثانویه در مقابل گروه‌های اولیه افزایش می‌یابد (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۲).

جدول ۶ تفاوت بین گروه‌های اولیه و ثانویه را نشان می‌دهد (شیفر ۲۰۰۱، ۱۴۶).

جدول ۶- مقایسه گروه‌های اولیه و ثانویه منبع: (شیفر ۲۰۰۱، ۱۴۶)

گروه ثانویه	گروه اولیه
معمولاً بزرگ	عمدتاً کوچک
کوتاه مدت، موقتی	تعامل نسبتاً طولانی مدت
درک متقابل اجتماعی و صمیمیت کم	ارتباط چهره به چهره، صمیمیت زیاد
عموماً روابط ظاهری و سطحی	روابط عمیق و احساسی
رسمی و غیر رسمی	مشارکتی، دوستانه

^۱ Shaefer

^۲ Turner

۲-۷. ائتلافات

هنگامی که اندازه گروه رشد کرد و بزرگتر شد، می‌توان انتظار بوجود آمدن ائتلافات را داشت. ائتلاف پیمانی دائمی یا موقت برای رسیدن به اهداف مشترک است. ائتلافات می‌توانند گسترده یا محدود بوده و اهداف متعددی داشته باشند (شیفر ۲۰۰۱، ۱۴۹). ائتلافات دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

- (۱) تعامل گروهی از افراد
 - (۲) سازماندهی به وسیله افراد برای رسیدن به هدف خاص
 - (۳) مستقل از ساختار سازمانی رسمی
 - (۴) ساختار رسمی درونی کم
 - (۵) ادارک متقابل اعضا
 - (۶) شکل‌های خارجی^۱
 - (۷) هم‌نوابی فعالیت اعضا؛ عمل به عنوان یک گروه
 - (۸) بحث برای پیشبرد اهداف گروه
- هر چند که ویژگی‌های اشاره شده در مواردی با سایر گروه‌ها مشترک هستند، اما ائتلافات با آنها متفاوت هستند. ائتلافات معمولاً خیلی قدرتمند بوده و موجودیت تأثیرگذاری در سازمان را دارند. برای مثال مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارکنان در یک سازمان بزرگ برای غلبه بر تضادهای فرعی و کوچک و مدیریت غیر موثر، ائتلاف تشکیل می‌دهند (لوتانز^۲ ۱۹۹۸، ۲۷۹).

۳-۷. درون‌گروه و برون‌گروه

گروه بخاطر ارتباطش با گروه‌های دیگر می‌تواند مفهوم خاص برای اعضایش داشته باشد، افراد در یک گروه اغلب احساس خصومت یا تهدید بوسیله گروه‌های دیگر دارند، خصوصاً اگر گروه از نظر فرهنگی یا نژادی متفاوت باشد. جامعه‌شناسان این احساس «ما» و «آنها» را بوسیله بکار بردن دو اصطلاح درون‌گروه^۳ و برون‌گروه^۴ که اولین بار بوسیله سامر^۵ بکار برده شده، بیان می‌کنند (شیفر^۶ ۲۰۰۱، ۱۴۶).

درون‌گروه، گروهی است که شخص به آن تعلق دارد، در کنار اعضای آن احساس راحتی می‌کند و نسبت به آن احساس مثبت دارد. درون‌گروه اصطلاحی است برای مشخص کردن «خودی‌ها» که اصطلاح «ما» برای توصیف آنها به کار برده می‌شود؛ مانند جامعه و خانواده که برای توصیف آنها از

^۱ external form

^۲ Luthans

^۳ in-group

^۴ out-group

^۵ William Graham Summer

^۶ Shaefer

عبارت «خانواده ما» یا «جامعه» استفاده می‌شود. مرز درون گروه ممکن است نژاد، طبقه اجتماعی، جنسیت، قوم یا زبان باشد. تحت شرایطی ممکن است افراد درون گروه، افراد برون گروه را برای خود تهدیدآمیز قلمداد کنند و خود را متمایزتر، اولی‌تر و بهتر از اعضای برون گروه بدانند. همزمان ممکن است رفتارها، نگرش‌ها و اعمال درون گروه برای افراد برون گروه، غیر قابل قبول و ناپسند باشد. مرتن این فرایند را تبدیل فضیلت‌های درون گروه به رذیلت‌های برون گروه، می‌داند؛ یعنی هر چه که برای درون گروه خوب تلقی می‌شود، در نظر اعضای برون گروه زشت تلقی می‌گردد. در چنین شرایطی اعضای درون گروه ممکن است اعضای برون گروه را مورد تحقیر، استهزا، خشونت یا تجاوز قرار دهند یا بر عکس، در حالت افراطی‌تر تضاد بین درون گروه و برون گروه ممکن است به جنگ، نسل کشی و قوم کشی منجر شود.

گروه‌هایی که شخص به آنها تعلق ندارد و دارای منافع مشترکی با آنها نیست، برون گروه تلقی می‌شوند. در واقع برون گروه «غیر خودی‌ها» هستند که برای توصیفشان از اصطلاح «آنها» استفاده می‌شود؛ مثل اعضای خانواده‌های دیگر در برابر اعضای یک خانواده (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۳).

۴-۷- گروه‌های مرجع

همه ما در مورد اینکه چگونه باشیم و به چه صورتی رفتار کنیم تصوراتی داریم و معمولاً گروه‌هایی را برای ارزیابی اینکه چگونه خوب عمل کنیم الگو قرار می‌دهیم. جامعه‌شناسان به این گروه‌ها، گروه‌های مرجع^۱ می‌گویند. اصطلاح گروه‌های مرجع را اولین بار هایمین^۲ به کار برد و منظور از آن گروه‌هایی هستند که استانداردهایی را برای قضاوت و ارزیابی در مورد نگرش‌ها و رفتارهای ما در اختیار قرار می‌دهند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). گروه‌های مرجع، معیارها یا خطوط راهنما را برای ارزیابی خود، نگرش‌ها و باورها به ما می‌دهند. هر گروهی که نقش مهمی را در زندگی ما بازی کند مثل خانواده، جرگه دوستان، همکاران محل کار، یا حتی گروهی که مایلیم ادعا کنیم در آن عضو هستیم می‌تواند گروه مرجع ما باشد (فورسایت^۳ ۱۹۹۰، ۴۱).

گروه‌های مرجع در مقابل گروه‌های عضویت قرار دارند. گروهی را گروه عضویت می‌خوانند که در آن فرد روابط مستقیم و چهره به چهره با دیگر اعضا دارد. بنابراین گروه عضویت گروه اولیه‌ای است که فرد واقعاً و بطور فیزیکی در زمانی از حیات خود در آن مشارکت دارد. در مقابل، گروهی گروه مرجع نامیده می‌شود که فرد مورد نظر لزوماً فعلاً عضو فیزیکی آن نیست ولی به گونه‌ای کم و بیش آگاهانه، افکار، عقاید، اصول، ارزش‌ها و اهداف خود را از آن کسب می‌کند (موکی یلی ۱۳۷۲، ۵۹).

^۱ reference group

^۲ H.H. Hyman

^۳ Forsyth

گروه‌های مرجع دارای دو هدف عمده می‌باشند: این گروه‌ها بوسیله ایجاد و تقویت استانداردهای اعتقاد و عمل، یک کارکرد هنجاری دارند. از طرف دیگر گروه‌های مرجع یک کارکرد مقایسه‌ای نیز دارند. به این طریق که استاندارد را برای اینکه افراد، خود را با دیگران مقایسه کنند بوجود می‌آورند (شایفر^۱، ۲۰۰۱، ۱۴۸). افراد در سنجش ارزش و اعمال خود از این گروه‌ها الهام می‌گیرند و آنها را مبنای داوری قرار می‌دهند. تصور فرد از مقام و منزلت خود بستگی به گروه مرجعی دارد که وی خود را با آن مقایسه می‌کند، افراد معمولاً ارزش‌هایی را می‌پذیرند که از گروه‌های مرجع آموخته باشند. این گروه‌ها تأثیر زیادی در نگرش‌ها و طرز تلقی افراد دارند و روابط آنها را با سایر گروه‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند. یک فرد ممکن است همزمان تحت تأثیر دو یا چند گروه مرجع باشد. در این حالت خود و دیگران را با استانداردهای چند گروه مرجع ارزشیابی می‌کند. انتخاب گروه مرجع یک فرایند پویاست. فرد طی مراحل زندگی گروه‌های مرجع خود را تغییر می‌دهد. یعنی ممکن است در دوران نوجوانی یک گروه مرجع را معیار ارزشیابی خود قرار دهد و در دوران جوانی گروه دیگری را برای ارزیابی خود انتخاب کند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۵).

۵-۲- گروه‌های رسمی و غیررسمی

افراد به گروه‌ها می‌پیوندند یا مامور می‌شوند تا هدف‌های گوناگونی را تحقق بخشند. اگر گروهی توسط مدیری در راستای کمک به سازمان برای تحقق هدف‌هایش تشکیل گردد در آن صورت گروه رسمی^۲ خوانده می‌شود (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۳). گروه‌های رسمی به وسیله مدیران تشکیل و مسئول اجرای کارهای خاصی در جهت تأمین اهداف سازمان هستند (استونر^۳ و فریمن^۴، ۱۹۹۵، ۴۹۳). این گروه‌ها بوسیله ساختار سازمانی تعیین گردیده، کارهای مشخصی به آنها واگذار می‌شود و گروه‌های کاری یا تخصصی تشکیل می‌دهند. در گروه‌های رسمی رفتار فرد بوسیله هدف‌های سازمان تعیین و مسیر حرکت آنها به سوی هدف‌های سازمانی تعیین می‌شود (رابینز^۵، ۱۹۹۸، ۲۴۰).

گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد: گروه‌های رسمی دائمی^۶ از ساختار نسبتاً تثبیت شده یک سازمان نشأت می‌گیرند؛ مثلاً گروه‌بندی همه افرادی که فعالیت‌های مشابه را زیر نظر یک مدیر واحد انجام می‌دهند. گروه‌های نسبتاً دائمی را می‌توان در میان افرادی که در یک سطح مشابه هستند، مثل هیأت مدیره^۷ و کمیته‌های مدیریت ارشد یافت.

^۱ Shaefer

^۲ Formal group

^۳ Stoner

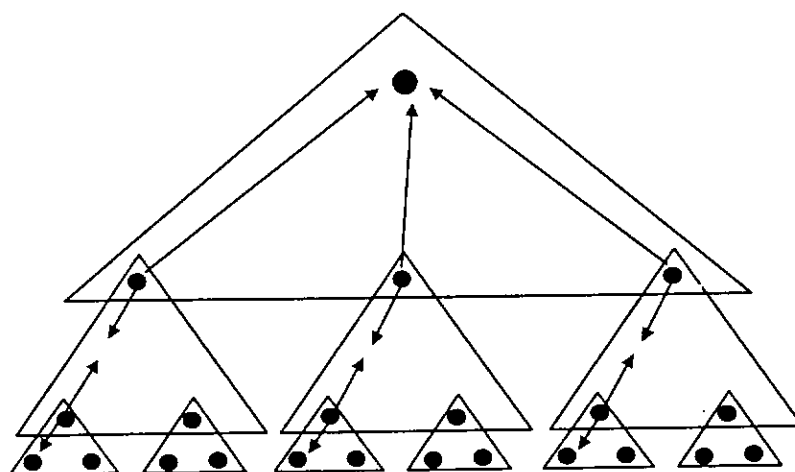
^۴ Freeman

^۵ Robbins

^۶ permanent group

^۷ boards of directors

در اکثر ساختارهای سازمانی، ارتباطات روشنی بین گروه‌ها ایجاد می‌شود. لیکرت^۱ به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از گروه‌های متداخل می‌نگرد (شکل ۱۲).



شکل ۱۲ - ساختار گروه‌بندی متداخل

همچنانکه در دیدگاه لیکرت دیده می‌شود، سرپرست یا مدیر یک گروه تنها مسئولیت زیر دستان را ندارد، بلکه او یک عضو زیر دست گروه سطح بالای خودش نیز می‌باشد. او به عنوان سنجاق اتصال^۲ برای هماهنگی ارتباطات بالا به پائین، پائین به بالا و افقی عمل می‌کند.

اخیراً اکثر سازمان‌ها تاکید بیشتری روی ساختارهای منعطف دارند. کوچک سازی^۳ نتیجه استفاده گسترده از گروه‌های رسمی موقت است. برای مثال یک گروه کار تخصصی ممکن است برای حل مشکل خاص یا انجام پروژه خاصی تشکیل شود و به محض انجام وظیفه منحل شود.

گروه‌های رسمی صرفنظر از دائمی یا موقتی بودن، دو ویژگی مشترک دارند: اول اینکه آنها به این دلیل بوجود آمده‌اند که سطوح بالای سازمان وجود آنها را برای رسیدن به اهداف خاص ضروری دانسته‌اند و دوم اینکه افراد مجبور به عضویت در آن هستند. در هر صورت در اکثر سازمان‌ها معمولاً ساختار غیر رسمی به موازات ساختار رسمی بوجود می‌آید و این باعث تشکیل گروه‌های غیر رسمی برای اهداف متفاوت می‌شود (رولینسون^۴، بردفیلد^۵ و ادوارد^۶ ۱۹۹۸، ۲۹۴). گروه‌های غیر رسمی فاقد پست رسمی و اساسنامه می‌باشند و اساس شکل‌گیری آنها ارتباطات شخصی است (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). این

^۱ Likert

^۲ Linking pin

^۳ downsizing

^۴ Rollinson

^۵ Broadfeild

^۶ Edward

گروه‌ها بصورت طبیعی در محیط‌های کاری تشکیل شده و علت بوجود آمدن آنها واکنش‌هایی است که در برابر نیاز به ارتباطات اجتماعی از خود نشان می‌دهند (رایتز^۱، ۱۹۹۸، ۲۴۰).

افرادی که برای سازمان‌ها کار می‌کنند ابتدا پولی را برای گذران زندگی دریافت می‌کنند، اما آنها دارای نیازهای اجتماعی نیز هستند. سازمان‌ها همانطور که مرکزی برای تولید کالاها و خدمات هستند، جایگاه اجتماعی نیز به شمار می‌روند. گروه‌های غیر رسمی وسیله‌ای برای ارضای این نیازهای اجتماعی هستند. از میان این نیازها می‌توان به توسعه روابط معنادار با دیگران و شریک شدن در اطلاعات مهم اشاره کرد. عضویت در یک گروه غیر رسمی داوطلبانه بوده و ورود اعضای جدید با هماهنگی و موافقت اعضای گروه امکان‌پذیر می‌باشد. گروه غیر رسمی نسبت به گروه رسمی از نفوذ زیادتری بر رفتار اعضای گروه برخوردار است. گاهی اوقات این گروه‌ها به دلیل اینکه گروه‌های رسمی توانایی ارضای نیازهای روانشناختی افراد را ندارند، به وجود می‌آیند (رولینسون، بردفیلد و ادوارد ۱۹۹۸، ۲۹۵). روابط متقابلی که بین افراد بصورت غیر رسمی بوجود می‌آید می‌تواند اثرات بسیاری بر عملکرد آنان داشته باشد (رایتز ۱۹۹۸، ۲۴۱).

اصولاً گروه‌های غیر رسمی چهار کارکرد مهم دارند. نخست اینکه، آنها هنجارها و ارزش‌های مشترک اعضا را حفظ و تقویت می‌کنند. دوم، آنها باعث می‌شوند تا اعضا احساس رضایت اجتماعی کرده و نسبت به حفظ شغل احساس امنیت بیشتری داشته باشند. معمولاً در شرکت‌های بزرگ، افراد چنین احساس می‌کنند که کارفرمایان آنها را نمی‌شناسند ولی گروه‌های غیر رسمی باعث می‌شوند که افراد بتوانند مزاح کنند، لب به شکایت بکشایند، با هم بنشینند و غذا بخورند و احیاناً بعد از کار روابط اجتماعی با یکدیگر برقرار کنند. از این رو گروه‌های غیر رسمی باعث می‌شوند که نیاز اعضای گروه از نظر داشتن دوست، حمایت از دیگران و امنیت شغلی تامین شود. سوم، گروه‌های غیر رسمی به اعضا کمک می‌کنند تا با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند. اعضای گروه از طریق کانال‌های غیر رسمی ارتباطی، از مسائل مؤثر بر سرنوشت آنان، آگاه می‌شوند. چهارم اینکه گروه‌های غیر رسمی در حل مسائل، سازمان را یاری می‌کنند. آنها ممکن است به یک کارمند مریض یا خسته کمک کنند یا برای کاهش فشار و خستگی، راههایی را پیشنهاد نمایند. با وجود این کارکردهای مثبت، این گروه‌ها می‌توانند اثر بخشی سازمان را کاهش دهند، برای مثال زمانی که آنها بر کارکنان و اعضای جدید سازمان فشار می‌آورند تا از مقدار فعالیت و تلاش خود بکاهند یا از استانداردهای تدوین شده توسط گروه فراتر نروند اثربخشی گروه ممکن است کاهش یابد (استونر^۲ و فریمن^۳ ۱۹۹۵، ۴۹۳). در حقیقت مثبت یا منفی بودن اثرات

^۱ Robbins

^۲ Stoner

^۳ Freeman

گروه‌ها بستگی به این دارد که مدیر تشخیص دهد چرا گروه غیر رسمی بوجود آمده و تلاش مثبتی برای سوق دادن اثرات آن در جهت نتایج و اهداف سازمان داده شده، داشته باشد (رولینسون^۱، بردفیلد^۲ و ادوارد^۳ ۱۹۹۸، ۲۹۵).

۷-۱- انواع گروه‌های رسمی و غیر رسمی

گروه‌های رسمی نوعاً عناوینی مانند گروه حاکم (گرداننده) گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت به خود می‌گیرند.

گروه حاکم^۴ (گرداننده)، گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. این گروه از زیردستانی تشکیل می‌شود که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند. گروه حاکم بوسیله نمودار سازمانی تشخیص داده می‌شود. برای مثال در یک دانشکده، مدیر گروه، یک گروه گرداننده را تشکیل می‌دهد. این گروه‌ها سنگ بنای اصلی سازمان‌ها هستند.

گروه‌های کار^۵ نیز بطور سازمانی تعیین می‌شوند و آنها کسانی هستند که برای انجام و تکمیل یک وظیفه شغلی، گروه تشکیل می‌دهند.

این گروه‌ها دارای منابع (اختیار تصمیم‌گیری، تجهیزات، منابع، افراد) خاص خود هستند. آنان بر اساس کاری که انجام می‌دهند، شکل می‌یابند. مرزهای یک گروه کار تخصصی، به سلسله مراتب سازمانی محدود نشده و ممکن است روابط فرماندهی افقی را شامل شود به نحوی که هر عضو بتواند دستور دهد. در صورتی که تمامی اعضای یک گروه کار از اعضای یک بخش و سرپرست آن تشکیل شده باشد می‌توان آن گروه را گروه گرداننده نیز نامید. اما برخی از گروه‌های کار شامل اعضای هستند که به سرپرستان متفاوتی گزارش می‌دهند. پس می‌توان گفت که همه گروه‌های حاکم بصورت گروه‌های کار تخصصی عمل می‌کنند اما از آنجا که گروه‌های کار تخصصی نمی‌توانند در کل سازمان اعمال نفوذ نمایند، عکس مطلب صادق نیست.

بسیاری از سازمان‌ها گروه‌های دیگری نیز مانند گروه ضربت (گروه کار ویژه)، گروه پروژه یا کمیته‌ها^۶ را ایجاد می‌کنند. گروه ضربت به گروهی گفته می‌شود که بطور موقت برای کسب هدف ویژه حل یک مسأله خاص شکل می‌گیرد. گروه‌های پروژه نیز برای انجام یک پروژه خاص ایجاد می‌شوند و چرخه حیات گروه پروژه بر چرخه حیات پروژه منطبق است. کمیته‌ها به طور معمول خارج از ساختار

^۱ Rollinson

^۲ Broadfield

^۳ Edward

^۴ Command group

^۵ task groups

^۶ committees

گروه گرداننده برای حل مسائلی که بوقوع می‌پیوندد، ایجاد می‌شوند و چرخه حیات یک کمیته می‌تواند نسبتاً بلند مدت یا کوتاه مدت باشد. کمیته‌های پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای خود حیات آن را تداوم می‌بخشند. در ادامه بطور مفصل در مورد کمیته بحث خواهد شد.

جدول ۲- انواع گروه‌های رسمی و غیر رسمی منبع: (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۳۰)

گروه غیر رسمی	گروه رسمی
(۱) گروه دوستی	(۱) گروه حاکم (گرداننده)
(۲) گروه ذی‌نفع	(۲) گروه کار
	(۳) گروه پروژه
	(۴) کمیته

دو نوع معمول گروه‌های غیر رسمی عبارتند از: (۱) گروه‌های دوستی و (۲) گروه‌های ذی‌نفع^۱. گروه‌های دوستی مرکب از اشخاصی هستند که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند. آنان ممکن است تمایل به کار کردن با یکدیگر داشته باشند، با هم نشست و برخاست کنند، ساعت استراحت را با هم باشند و حتی خارج از محیط کار نیز کارهایی را بطور مشترک با هم انجام دهند.

گروه‌های ذی‌نفع مرکب از اشخاصی هستند که منافع مشترکی دارند، این منافع می‌تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیر کاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی. کارکنانی که برای تغییر برنامه‌های تابستانی، گروه تشکیل می‌دهند یا برای حمایت از همکاران اخراجی خود یا برای بهبود شرایط کاری گرد هم می‌آیند، تشکیلاتی را برای برآورده ساختن منافع مشترکشان بوجود می‌آورند (رایینز^۲ ۱۹۹۸، ۲۴۱-۲۴۰؛ رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۹-۲۳۴ ترپمن^۳ ۱۹۹۶، ۹۱).

^۱ interest group

^۲ Robbins

^۳ Tropman

۸- تصمیم‌گیری گروهی^۱

بسیاری بر این باورند که دو فکر بهتر از یک فکر کار می‌کند و این امر مورد قبول سیستم‌های قانونی بسیاری از کشورها نیز می‌باشد. این عقیده تا آنجا گسترش پیدا کرده است که امروزه بسیاری از تصمیم‌ها در سازمان‌ها، به وسیله گروه‌ها، تیم‌ها یا کمیته‌ها گرفته می‌شود. بسته به موقعیت، تصمیم‌های گروهی ممکن است بهتر از تصمیم‌های انفرادی باشد یا نباشد. گروه منابع بیشتری از فرد برای حل مسائل در اختیار دارد. از طریق مباحثه گروهی، دانش اعضای گروه ترکیب و افزایش می‌یابد. تعامل بین اعضای گروه منجر به ایجاد ایده‌ها و بینش‌های جدیدی می‌شود که فرد به تنهایی نمی‌تواند ارائه دهد. به احتمال زیاد، راه حل‌های نادرست تشخیص داده می‌شوند. گروه، حافظه بهتری در مورد وقایع و اتفاقات گذشته دارد و به همین خاطر احتمال تکرار خطاها کم می‌شود. بطور کلی مهارت‌ها و دانش‌های متفاوت اعضای گروه برای اتخاذ تصمیمات با کیفیت بالا با هم ترکیب می‌شوند.

تصمیم‌گیری همچنین اثرات انگیزشی برای اعضای گروه دارد. به عنوان بخشی از یک گروه، اعضا تشویق می‌شوند تا تصمیم خوبی گرفته و بهتر عمل نمایند. آنها بخاطر اینکه در اتخاذ تصمیم مشارکت می‌کنند، تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و احتمال بیشتری وجود دارد که از اجرای آن حمایت کنند. بسیاری از راه‌حل‌های ارائه شده یا تصمیمات نهایی مورد قبول همگان قرار نمی‌گیرند، ولی اگر درباره یک راه حل، اظهار نظرهای بیشتری بشود و بسیاری از کسانی که باید به راه حل‌های نهایی گردن نهند به هنگام استدلال و تصمیم‌گیری مشارکت کرده باشند، با تصمیم نهایی کمتر مخالفت خواهند کرد و چون مطلبی مورد قبول اکثریت قرار گرفت، نه تنها خودشان آن را می‌پذیرند، بلکه دیگران را نیز تشویق می‌کنند که آن را بپذیرند، در نتیجه تصمیم مزبور بیشتر مورد حمایت قرار می‌گیرد و موجب رضایت تعداد بیشتری از افراد می‌شود. فرایند تصمیم‌گیری گروهی با آرمانهای دموکراسی سازگار است. بنابراین می‌توان مدعی شد که در مقایسه با تصمیمات فردی، از مشروعیت بیشتری برخوردار است.

تصمیم‌گیری گروهی بر روی مهارت‌های اعضای گروه تاثیر می‌گذارد. اعضا بوسیله مشارکت در مباحث، به درک بهتری می‌رسند. گروه نیز می‌آموزد که چگونه تصمیم بگیرد و از این تصمیم منتفع شود. در طی زمان گروه می‌تواند در تصمیم‌گیری کارایی بیشتری داشته باشد، و بدین طریق تعدادی از مشکلات و مسائل همراه با تصمیم‌گیری گروه کاهش می‌یابد.

بدیهی است که تصمیمات گروهی کاستی‌ها یا نقاط ضعف خاص خود را دارند. مشکل عمده در تصمیم‌گیری گروهی این است که بخاطر فقدان فرایند مطلوب، گروه‌ها در تصمیم‌گیری سریع کارایی کمتری دارند. وقتی گروه وارد بحث می‌شود، بسیاری از مباحث درباره هماهنگی و مباحث اجتماعی

¹group decision making

صورت می‌گیرد. این مباحث اضافی گروه را از تمرکز صرف روی وظایفشان باز می‌دارد. گروه‌ها با مسائل ارتباطاتی نیز در موقع تصمیم‌گیری مواجه هستند. برای کارایی بیشتر، تصمیم‌گیری گروهی مستلزم تسهیل‌سازی ماهرانه است و بعضی رهبران گروه‌ها، فاقد این مهارت هستند. تضادهای احساسی که در زمانهای تلف شده^۱ بوجود می‌آید، ممکن است سد راه تصمیم‌ها شده و به روحیه گروه‌ها صدمه بزند. افراد یا اعضای قدرتمند گروه که تمایل به زیاد حرف زدن دارند، می‌توانند بر بحث‌ها مسلط شده و توانایی گروه برای تصمیم‌گیری را نابود سازند. سرانجام اینکه بحث‌ها می‌توانند از بحث اصلی منحرف شوند.

یکی از مزایای مباحث گروهی توانایی دسترسی به اطلاعات از طریق تجربه‌ها و مهارت‌های متنوع اعضای گروه است. با این وجود، مباحث گروهی الزاماً در سازماندهی و ترکیب کردن اطلاعات خوب عمل نمی‌کند. گروه‌ها همه دانش قابل دسترس را ترکیب نمی‌کنند. آنها روی دانشی که بین همه اعضا مشترک است، تمرکز می‌کنند. در نهایت اینکه گاهی اوقات گروه به شدت برای تصمیم‌گیری فعالیت می‌کند، در حالیکه کار گروه واقعا اهمیتی ندارد. گروه ممکن است بخواهد تصمیمی بگیرد، اما در حقیقت این تصمیم یک توصیه است و تصمیم بوسیله سطح بالای سازمان گرفته می‌شود. این مساله باعث می‌شود که گروه احساس اتلاف وقت نموده و امکان دارد مشارکت گروه در آینده کاهش یابد (لوی^۲ ۲۰۰۱، ۱۵۶-۱۵۵؛ رابینز^۳ ۱۹۹۸، ۲۶۸-۲۶۷).

۸-۱- کارایی^۴ و اثربخشی^۵ تصمیم‌گیری گروهی

این مساله که گروه اثربخش‌تر است یا فرد، به معیاری که برای تعریف اثربخشی بکار برده می‌شود، بستگی دارد. از نظر صحت^۶ تصمیم‌گیری، باید گفت که تصمیم‌های گروه صحیح‌تر است. از جنبه کیفیت^۷، مدارک و شواهد نشان می‌دهند که بطور متوسط، کیفیت تصمیم‌های گروهی از تصمیم‌های فردی بهتر است. البته این مساله بدان معنی نیست که گروه بهتر از فرد عمل می‌کند، بلکه نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که تصمیم‌های گروهی از تصمیم‌هایی که یک عضو متوسط گروه می‌گیرد، بهتر است. ولی به ندرت امکان دارد که تصمیم‌های گروه از عملکرد شایسته‌ترین فرد بهتر باشد. از نظر

^۱wasted time

^۲Levi

^۳Robbins

^۴efficiency

^۵effectiveness

^۶accuracy

^۷quality

سرعت^۱ افراد نسبت به گروه برتری دارند. اگر خلاقیت^۲ اهمیت داشته باشد، در آنصورت گروه به مراتب اثر بخش تر از فرد و اگر اثربخشی به معنی پذیرش^۳ راه حل بدست آمده نهایی باشد، باز هم گروه موفق تر است.

اما بدون ارزیابی کارایی نمی توان اثربخشی را مدنظر قرار داد. از دید کارایی همیشه به گروه نمره پائینی داده اند. به جز چند استثنا، گروه برای تصمیم گیری زمان زیادی را صرف می کند و معمولاً کارایی گروه از فرد کمتر است. بنابراین در هنگام تصمیم گیری در مورد واگذاری اتخاذ تصمیم به فرد یا گروه، باید دید که آیا سود حاصل از اثر بخشی تا آن حد است که ضررهای ناشی از کارایی را جبران کند یا خیر؟ (رابینز^۴، ۱۹۹۸، ۲۶۸).

۸-۲- الگوی تصمیم گیری گروهی:

هرچند که هیچ دو گروهی از الگوی تصمیم گیری کاملاً یکسان استفاده نمی کنند اما بیشتر گروه ها از الگویی استفاده می کنند که مراحل را که در شکل ۱۳ نشان داده شده است در برمی گیرد. گروه در مرحله نخست که تشخیص موقعیت^۵ است، مساله ای که باید حل شود، انتخابی که باید ایجاد شود، یا تعارضی که باید آشکار شود را شناسایی می کند.

سپس در مرحله بحث^۶ گروه درباره موقعیت به جمع آوری اطلاعات می پردازد و اگر قرار است تصمیم گرفته شود، گزینه های مختلف را شناسایی و تحلیل می کند. در مرحله تصمیم گیری^۷ گروه راه حلش را با رسیدن به اجماع، چانه زنی، رای گیری یا سایر فرایندهای تصمیم گیری اجتماعی پیدا می کند. نهایتاً در مرحله اجرا^۸ تاثیر یا پیامد اجرا ارزشیابی می شود. وقتی که تصمیمی گرفته شده دو کار مهم دیگر باقی می ماند که باید انجام شود. اول اینکه تصمیم باید به مرحله اجرا درآید. اگر اتحادیه ای تصمیم به اعتصاب گرفته است، باید این تصمیم عملی شود. مثلاً اگر کمیته برنامه ریزی شهر تصمیم می گیرد که بزرگراه تازه ای احداث شود، باید گام های لازم برای ساختن بزرگراه برداشته شود. دوم، کیفیت باید ارزیابی شود. آیا اعتصاب لازم بود؟ آیا بزرگراه در جایی که واقعاً لازم بود، احداث شد؟

^۱speed

^۲creativity

^۳acceptance

^۴Robbins

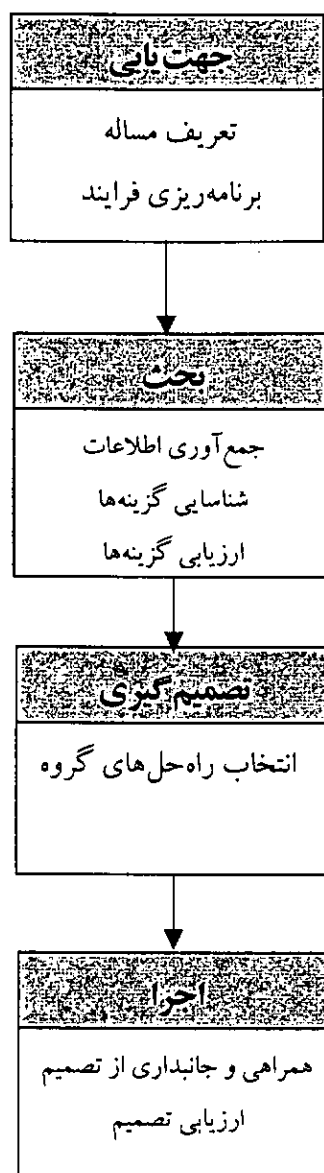
^۵orientation

^۶discussion

^۷decision

^۸implementation

وقتی گروه تصمیم خود را ارزیابی می کند، فرایند تصمیم گیری به جای اینکه یک توالی شامل آغاز و پایان باشد، بصورت یک چرخه در می آید (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۲۹۲-۲۸۵).



شکل ۱۳- مدل منطقی تصمیم گیری گروهی منبع: (فورسایت ۱۹۹۰، ۲۸۶)

^۱Forsyth

۸-۳- رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی^۱

گروه‌ها اغلب در مورد چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها، به رای‌گیری می‌اندیشند. در حالی که، این امر می‌تواند مساله‌ساز نیز باشد. شیوه‌های متعددی برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد. بکارگیری نوع خاصی از فرایند تصمیم‌گیری گروهی براساس نوع مساله اهمیت زیادی دارد. همه مسائل به مشارکت کامل و تصمیمات گروهی نیازی ندارند و گاهی اوقات رای‌گیری بجای حل مسائل، خود می‌تواند مشکل‌ساز شود. از سوی دیگر، گروه‌ها برای تصمیمات مهم، نیاز دارند به اجماع برسند (لوی^۲ ۲۰۰۱، ۱۵۶).

ادگار شاین، طی مطالعه گسترده‌ای که بر روی فرایند تصمیم‌گیری گروه‌ها انجام داد، مشاهده کرد که گروه‌ها برای تصمیم‌گیری می‌توانند شش رویکرد اتخاذ نمایند:

(۱) تصمیم به وسیله عدم پاسخ: نوعی اقدام که با نشان دادن بی‌میلی و عدم واکنش انتخاب می‌شود.

(۲) تصمیم به حکم اقتدار: یک نفر سلطه دارد و نوع اقدام را مشخص می‌کند

(۳) تصمیم به حکم اقلیت: یک زیر گروه کوچک تسلط یافته و نوع اقدام را تعیین می‌کند

(۴) تصمیم به حکم اکثریت: برای انتخاب راهبرد، رای‌گیری صورت می‌گیرد

(۵) تصمیم با توافق: همه اعضا هوادار نوع اقدام نیستند، ولی همگان برای آزمودن آن موافقت می‌کنند

(۶) تصمیم به اتفاق آرا: همه اعضای گروه نوع اقدام را تایید می‌کند (شرمرهون، هانت و آزیورن ۱۳۷۹، ۱۹۵).

بطور کلی گزینه‌هایی که گروه‌ها می‌توانند برای اتخاذ تصمیم استفاده کنند بصورت یک پیوستار می‌باشد که از تصمیمات رهبر محور^۳ گرفته تا تصمیماتی که به وسیله مشارکت کامل اتخاذ می‌شود، همه را در برمی‌گیرد. این گزینه‌ها در جدول ۸ نشان داده شده‌اند. اگر چه رویکردهای متعددی وجود دارد که گروه‌ها می‌توانند بکار گیرند، اما بیشتر، شیوه‌های تصمیم‌گیری مشاوره‌ای^۴، دموکراتیک^۵ یا اجماع^۶ در گروه‌ها بکار گرفته می‌شود.

^۱ approach to gdm

^۲ Levi

^۳ leader based decisions

^۴ consultative

^۵ democratic

^۶ consensus

۸-۳-۱- تصمیم‌گیری مشاوره‌ای:

در تصمیم‌گیری مشاوره‌ای یک فرد یا یک گروه فرعی اختیار تصمیم‌گیری دارد. فرد ممکن است قبل از تصمیم‌گیری، نظرات مشورتی اعضای گروه را کسب کند. این کسب نظر قبل از تصمیم‌گیری اغلب موقعی بکار برده می‌شود که یک پروژه به دو بخش تقسیم می‌شود و یک فرد مسئولیت انجام یک بخش از پروژه را به عهده می‌گیرد. فرد ممکن است از مشاوره دیگران استفاده نماید یا با دیگران هماهنگ شود، اما در نهایت او تصمیم‌گیری می‌کند. رویکرد مشاوره‌ای همچنین در گروه‌های کاری می‌تواند بکاربرده شود که رهبر این گروه اختیار و مسئولیت مدیریتی برای تصمیم‌گیری دارد (لوی^۱ ۲۰۰۱، ۱۵۶).

هنگامی که قوانین جرگه سالاری یا الیگارشی^۲ در گروه حاکم باشد، ائتلافی از افراد قدرتمند گروه از طرف تمامی گروه صحبت می‌کند. گاهی ممکن است از یک متخصص نظرخواهی شود و یا از او درخواست شود که برای بحث درباره موضوع تا رسیدن به نتیجه نهایی با چند نفر از اعضای گروه یک کمیته فرعی تشکیل دهد.

همه این روش‌ها از یک نظر به یکدیگر شباهت دادند و آن اینکه اختیار تصمیم‌گیری را از اعضا سلب می‌کنند و آنها احساس می‌کنند که خواسته‌هایشان نادیده گرفته شده است (فورسایت^۳ ۱۹۹۰، ۲۹۰). از معایب دیگر این رویکرد عدم ایجاد تعهد کامل نسبت به تصمیم است، تضادهای میان اعضای گروه را حل نمی‌کند و ممکن است رقابت میان اعضای گروه را برای نفوذ در گروه تشدید کند. با این وجود، این نوع رویکرد، رویکرد بسیار کارایی برای تصمیم‌گیری است و زمان کمی برای اخذ تصمیم صرف می‌شود (لوی ۲۰۰۱، ۱۵۷). به ویژه هنگامی که تکالیف عادی و یا فوق‌العاده فنی هستند و یا تعهد گروه نسبت به تصمیم اهمیت کمی دارد، بکارگیری این رویکرد قابل توجه است (فورسایت ۱۹۹۰، ۲۹۱).

۸-۳-۲- رویکرد دموکراتیک:

در رویکرد دموکراتیک دو شیوه برای تصمیم‌گیری اتخاذ می‌شود که رای‌گیری محوریت عمده را دارد.

^۱Levi

^۲oligarchy

^۳Forsyth

۸-۳-۱- معدل گیری نظر افراد^۱:

گروه‌ها در موارد خاص بصورت فردی تصمیم‌گیری می‌کنند (قبل یا بعد از بحث گروهی) و سپس میانگین این توصیه‌های انفرادی به منظور رسیدن به یک نتیجه کلی بکار گرفته می‌شود. برای مثال، اگر قرار باشد از میان پنج نفر داوطلب شغل، یکی را انتخاب کنند ممکن است هر یک از اعضای کمیته استخدام، داوطلبان را در یک مقیاس پنج درجه‌ای، درجه‌بندی کرده و میانگین درجه‌ها محاسبه شود. معدل‌گیری موجب می‌شود که آرای همه اعضای گروه در تصمیم‌گیری مدنظر قرار گیرند و خطاهای فردی یا نظرات افراطی در فرایند معدل‌گیری کنار گذاشته شود.

۸-۳-۲- رای‌گیری^۲:

بسیاری از گروه‌ها از رویه پارلمانی مانند قوانین نظم رابرت پیروی می‌کنند و در مورد انتخاب‌ها به رای‌گیری می‌پردازند. تعداد رای‌های مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم نهایی بسته به نوع گروه و موضوع، از رسیدن به اکثریت محض^۳ تا تحقق اتفاق آرا^۴ متفاوت است. وقتی که رای‌گیری بصورت مخفی انجام شود، بعضی از افراد گروه ممکن است احساس بیگانگی یا احساس شکست داشته باشند، در نتیجه این گونه افراد از عضویت در گروه ناراضی شده و احتمال پیروی آنان از تصمیم کاهش می‌یابد. اگر رای‌گیری علنی باشد، افراد ممکن است به جای بیان دیدگاه‌های شخصی با عقایدی که از پیش بیان شده، همنوایی^۵ کنند (فورسایت ۱۹۹۰، ۲۹۱).

مشکل موجود در تصمیم دموکراتیک این است که نزدیک به نیمی از افراد مخالف تصمیم هستند و آنها ممکن است تمایلی به پشتیبانی و اجرای تصمیم گرفته شده نداشته باشند. این رویکرد شیوه‌ای است که در آن همه دیدگاه‌های اعضای گروه بطور سریع بیان می‌شود، اما با وجود این، می‌تواند بخشی را که توافق کلی روی آن نیست به بن بست بکشاند. در رای‌گیری بخاطر اینکه بازنده و برنده وجود دارد ممکن است رنجش اعضای گروه پیش آید (لوی^۶ ۲۰۰۱، ۱۵۸).

^۱averaging individual inputs

^۲voting

^۳simple majority

^۴unanimity

^۵confirm

^۶Levi

اگر شرط پذیرش تصمیم، اجماع باشد، بعضی از مسائل و مشکلاتی که در رای گیری بوجود می آید، از میان می رود. رویکرد اجماع تصمیم گیری مستلزم این است که بر روی یک موضوع تا زمانی که همه اعضا آنرا بپذیرند، بحث صورت گیرد.

به نظر می رسد که این طرح آرمانی باشد، زیرا از همه منابع گروه استفاده شده و بحث عمیق، پیوند اعضا را هم با گروه و هم با خود تصمیم تحکیم می کند. هیچ یک از افراد گروه که نظرش در تصمیم نهایی در نظر گرفته نشده باشد در اقلیت قرار نمی گیرد و سطح بالایی از تبادل فکری که بین اعضا وجود دارد به کارایی گروه منجر می شود.

مناسفانه اجماع مستلزم چند شرط است که الزاماً در بیشتر موقعیت های گروهی تحقق نمی یابد. تصمیم گیری براساس اجماع ممکن است زمان بر باشد، اما بهترین شیوه ای است که بطور کامل منابع گروه را بکار می گیرد. اگر موفقیت آمیز باشد، می تواند عملکرد گروه را بهبود دهد. در رویکرد اجماع، پذیرش یک تصمیم گرفته شده به این معنی نیست که آن تصمیم مناسب ترین گزینه بوده است، بلکه به معنی این است که تمایل به پذیرش و پشتیبانی از آن تصمیم بیشتر بوده است.

رویکرد اجماع باید برای تصمیم های مهمی بکار برده شود که نیاز به پشتیبانی کلی گروه برای اجرای آن وجود دارد. برای رسیدن به اجماع، زمان، انرژی و مهارت نیاز است، اما تصمیم هایی که بر روی آن اجماع صورت گرفته باشد، احتمال زیادتری دارد که توسط گروه اجرا شود (فورسایت^۱ ۱۹۹۰، ۲۹۲-۲۹۱؛ لوی^۲ ۲۰۰۱، ۱۵۸).

جدول ۸- رویکردهای تصمیم گیری گروهی منبع: (لوی ۲۰۰۱، ۱۵۷)

رهبر محور	رهبر تصمیم می گیرد
	رهبر از متخصصین می خواهد که تصمیم بگیرند
	مشاوره ای: رهبر با گروه مشورت و سپس تصمیم می گیرد.
تکنیک گروهی	تکنیک های ریاضی
	تکنیک های ساختار یافته (مانند گروه اسمی)
	دموکراتیک
مشارکت کامل	اجماع

^۱Forsyth

^۲Levi

معیارهای اولیه برای ارزیابی رویکرد تصمیم‌گیری، کیفیت، سرعت و پذیرش (مقبولیت) یا پشتیبانی است. یک رویکرد تصمیم‌گیری خوب باید منابع تیم را برای ایجاد تصمیم با کیفیت بالا بکارگیرد. فرایند تصمیم‌گیری باید منعکس‌کننده مدیریت زمان کارا باشد؛ هنگامی که یک تصمیم گرفته شد، اعضای تیم باید تمایل به پذیرش آن را داشته و از اجرای آن پشتیبانی نمایند. اهمیت این سه معیار به نوع مساله یا موقعیت بستگی دارد. برای مثال؛ در شرایط اضطراری، زمان مهم است و پذیرش از اهمیت کمتری برخوردار است، زیرا افراد به پشتیبانی هر تصمیم علاقمند هستند. در کل، تکنیک‌های تصمیم‌گیری که در برگیرنده مشارکت و مباحث گروهی هستند، منجر به تصمیمات با کیفیت بالاتری می‌شوند. این امر مخصوصاً زمانی به وقوع می‌پیوندد که مسائل، پیچیده یا ساختار نایافته بوده و رهبران، اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم‌های خوب ندارند. با این وجود، برای بعضی مباحث خاص، رهبران به تنهایی می‌توانند تصمیم‌های بهتری اتخاذ کنند. همچنین اهمیت کیفیت به عنوان معیار تصمیم متنوع و گوناگون است. بعضی مباحث نسبتاً معمولی و جزئی بوده و بنابراین ضرورتی به تصمیم‌های با کیفیت بالا وجود ندارد. در این مورد وجود رهبرانی که تصمیم‌گیری کنند، باعث صرفه‌جویی در زمان گروه می‌شود.

بخاطر اهمیتی که سرعت به عنوان معیار ارزیابی دارد، تصمیم‌گیری گروهی کندتر از تصمیم‌گیری انفرادی است. بعضی از تصمیمات، مهم و نیازمند سرعت هستند، در حالی که در بعضی از تصمیم‌ها تیم باید اطلاعات بیشتری جمع‌آوری نماید و در نتیجه سرعت زیادی ندارند. تیم‌ها اغلب زمان زیادی بر روی تصمیم‌های بی‌اهمیت صرف می‌کنند و زمان کافی به تصمیم‌های مهم اختصاص نمی‌دهند.^۱

^۱ سی نورت پارکینسون (Parkinson) طنز نویس بریتانیایی به خاطر قانونی که با نامش مترادف است شهرت دارد: کار برای آنکه همه زمانی را که برای انجام دادن آن منظور شده است را اشغال کند بزرگتر می‌شود. او همچنین در مورد روایی قانون تمرکز بر امور جزئی استدلال کرده است: مدت زمانی که گروه برای بحث در مورد یک موضوع صرف می‌کند با درجه اهمیت آن موضوع رابطه معکوس دارد. او با ذکر یک مثال وضعیت یک کمیته امور مالی را که در حال بررسی ماده ۹ یک دستور جلسه طولانی در مورد تخصیص اعتبار ۱۰ میلیون دلاری برای ساخت یک راکتور اتمی است توصیف می‌کند. بحث کوتاه و مختصر است و فقط ۲/۵ دقیقه ادامه می‌یابد و سرانجام کمیته به اتفاق آرا طرح را تصویب می‌کند. اما وقتی که گروه به ماده ۱۰ یعنی تخصیص ۲۳۵۰ دلار برای ساختن یک سایه‌بان برای دوجرخه‌های کارکنان اداری می‌رسد، همه افراد کمیته مطلبی برای گفتن دارند. چنانکه پارکینسون توضیح می‌دهد:

همه کس مفهوم ۲۳۵۰ دلار را می‌فهمند. همه می‌توانند سایه‌بان دوجرخه را در ذهن خود مجسم کنند. بنابراین بحث به مدت ۴۵ دقیقه ادامه می‌یابد و در نتیجه ۳۰۰ دلار صرفه‌جویی می‌شود. سرانجام اعضای گروه با احساس موفقیت به کار خود پایان می‌دهند.

سومین عامل پذیرش است. اجرای تصمیم به پشتیبانی و پذیرش گسترده اعضای تیم نیاز دارد. بنابراین تصمیم باید داده‌های همه اعضا را شامل شود. تیم‌ها اغلب تکنیک‌های تصمیم‌گیری مانند رای‌گیری و میانگین‌گیری را برای سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری بکار می‌گیرند، اما این تکنیک‌ها مقدار پذیرش تصمیم‌ها را محدود می‌نماید.

هنگامی که پذیرش مهم است، تیم‌ها باید یا با تصمیم‌گیری اجماعی^۱ و یا با یک رویکرد رای‌گیری به توافق اکثریت دست یابند.

این سه معیار ارزیابی بهم مرتبط هستند. رابطه بین کیفیت و سرعت نسبتاً مشخص و آشکار است. هنگامی که زمان زیادی برای اتخاذ تصمیم وجود دارد، فرصت زیادی نیز برای گردآوری اطلاعات و تحلیل آن فراهم است. گروه‌ها مستلزم صرف زمان زیادی در فرایند هستند، بنابراین تصمیم‌گیری گروهی مستلزم زمان زیادتری نسبت به تصمیم‌گیری فردی است.

سرعت و پذیرش نیز به هم مرتبط هستند. در مقایسه تصمیم‌گیری ژاپنی و آمریکایی نتایج یکی از تحقیقات نشان داده است که سازمان‌های آمریکایی تصمیم‌های سریعتری می‌گیرند. اما اجرای تصمیم‌ها در سازمان‌های آمریکایی کندتر بوده و احتمال بیشتری دارد که با شکست مواجه شود. در سازمان‌های ژاپنی، تصمیم‌های نهایی را تا وقتی که سازمان‌های مجری، توافق و تعهد همه مشارکت‌کنندگان مرتبط با موضوع را کسب نمایند، اخذ نمی‌کنند. از این‌رو تصمیم‌هایی که آنها می‌گیرند، با سرعت قابل اجرا است (لوی^۲، ۲۰۰۱، ۱۵۹).

۴-۸- مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی

گروه تحت شرایطی خاص ساز و کار مؤثر در انجام امور ارائه می‌دهد، ولی با این وجود مسائل و مشکلات متفاوتی وجود دارد که می‌توانند توانایی یک گروه را برای اتخاذ یک تصمیم خوب مختل کنند: عدم توافق، فشار زمان^۳ و استرس‌های خارجی^۴ می‌توانند علت این مسائل باشند.

علاوه بر این، قطب بندی گروهی^۵ به دلیل روابط بین شخصی می‌تواند بر روی تصمیم‌گروهی تاثیر گذارد؛ تفکر گروهی (گروه اندیشی)^۶ تعدادی از نقایص تصمیم‌گیری گروهی را توصیف می‌کند

^۱consensus

^۲Levi

^۳time pressure

^۴external stress

^۵group polarization

^۶group think

که علت آن تمایل گروه به حفظ روابط خوب بجای اتخاذ بهترین تصمیم است. سازگاری با گروه^۱ یکی از جنبه‌های جالب توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تاثیر زیادی روی افراد دارد و همواره سعی می‌کند فرد را با خود سازگار و هم‌نوا کند. فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها گشته و موجب می‌شود افراد در مورد قضاوت‌هایشان تردید کنند.

۸-۴-۱- عدم توافق‌ها:

احتمالاً عمومی‌ترین مساله تصمیم‌گیری گروهی، اتمام پیش از موقع^۲ است، که عبارت از تلاش برای اجتناب از عدم توافق بوسیله رای‌گیری برای اتخاذ تصمیم سریع است. این تکنیک برای تصمیم‌گیری بکار برده می‌شود اما اغلب منجر به مشکلات اجرایی بعدی می‌گردد. خط مشی‌ها^۳، رهبر مسلط^۴، دستور جلسه‌های مخفی مانده^۵، هنجارهای ضعیف و عوامل دیگر می‌توانند علت عدم توافق‌ها باشند. بیشتر این مسائل به فرایند گروه بجای موضوع تصمیم مرتبط می‌شود. هنگامی که بحث روی تصمیم بوسیله این مسائل مختل می‌شود، گروه نیازمند تمرکز بر روی بهبود ارتباطات داخلی است.

۸-۴-۲- فشار زمانی برای تصمیم:

گروه‌ها برای پاسخ به فشار زمانی، تلاش می‌کنند تا تصمیمات سریعی بگیرند. به همین منظور آنها اغلب رویکردهای تصمیم‌گیری ساده و بعضاً نامناسب را بکار می‌برند. برای مثال گروه ممکن است اولین پیشنهاد مفید را بپذیرد و از بحث در مورد گزینه‌های دیگر غفلت ورزد. گروه ممکن است برنامه‌ای را که در گذشته اجرا شده است، بدون آزمایش کافی مبنی بر این که طرح مناسب موقعیت فعلی است، انتخاب کند. سرانجام گروه ممکن است تصمیم را به رهبر یا عضو گروه تفویض کند، از اینرو منافع تحلیل و تصمیم گروهی را از دست بدهد (لوی^۶، ۲۰۰۱، ۱۶۲).

۸-۴-۳- استرس بیرونی^۷:

استرسی که از خارج به گروه وارد می‌شود، منجر به تصمیم‌گیری ضعیف می‌شود. این مساله هنگامی اتفاق می‌افتد که نیروهای بیرونی بر روی گروه برای تصمیم فشار می‌آورند. نیروهای بیرونی ممکن است رقبای خارجی، مدیریت سطوح بالا، یا سایر بخش‌های سازمان باشد. وقتی گروه استرس را

^۱conformity

^۲premature closure

^۳politics

^۴dominatring leader

^۵hidden agendas

^۶Levi

^۷outside stress

تجربه می‌کند، اغلب منسجم‌تر می‌شود. با این وجود، می‌تواند منجر به گروه‌اندیشی شده یا اینکه باعث شود، رهبر تصمیم بگیرد. استرس فرایند تصمیم‌گیری را به وسیله کاهش تعداد ایده‌های ارائه شده و تحلیل و انتقاد کم از مباحث خدشه‌دار می‌سازد و بخاطر کاهش عدم اطمینان، تمایل به تصمیم‌گیری سریعتر را افزایش داده، از اینرو فرایند تصمیم‌گیری را عجولانه و شتابزده می‌کند. همه این موارد منجر به اخذ تصمیمات با کیفیت ضعیف می‌شود (لوی^۱، ۲۰۰۱، ۱۶۲-۱۶۱).

۸-۴-۴- سازگاری با گروه

سازگاری^۲ با گروه یکی از جنبه‌های جالب توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تأثیر زیادی روی افراد دارد و همواره سعی می‌کند فرد را با خود سازگار و همنا کند. گروه به طور بالقوه می‌تواند اعضای خود را کنترل کند. تأکید گروه بر سازگاری اعتقادات، نگرشها، ارزشها و رفتارهای افراد به این دلیل است که گروه سازگاری و هماهنگی افراد را مثبت و مقبول تلقی نموده، انتظار دارد افراد گروه طبق استانداردهای مشخص عمل کنند. بر این اساس، افرادی که با گروه هماهنگ و همو نیستند، طرد و از مزایا و پاداشهای گروهی محروم می‌شوند. البته همه افراد گروه به طور یکسان با گروه سازگاری نشان نمی‌دهند و درجه سازگاری افراد متفاوت است. هر چند سازگاری از نقطه نظر گروه، مثبت تلقی می‌شود ولی ممکن است تأثیر مخربی بر اعضا، خود گروه و جامعه وسیعتر داشته باشد.

«شریف»^۳ روانشناس اهل ترکیه در سال ۱۹۳۶ مطالعاتی را در این زمینه انجام داد. سازگاری افراد با هنجارهای گروهی و منشا هنجارها توجه وی را جلب کرد. وی درصدد بود بداند افراد گروه در موقعیت‌های مبهم چگونه واکنش نشان می‌دهند؟ آیا افراد، قضاوت‌های متفاوتی خواهند داشت یا اینکه قضاوت‌های آنها مانند هم است و هنجاری مشترک برای موقعیت گروهی خاص برقرار خواهند کرد؟ آیا حضور افراد در کنار هم و نفوذشان بر همدیگر، در چگونگی واکنش آنها تأثیر دارد؟ برای پاسخ به این سوالات «شریف» یک گروه آزمودنی را در یک اتاق کاملاً تاریک قرارداد. در این حال یک نقطه نورانی ثابت روی پرده‌ای تابانده شد. چند لحظه بعد از اینکه افراد به این نقطه نگاه می‌کردند، آن را متحرک می‌دیدند؛ زیرا مرجعی برای مقایسه و سنجش ثابت بودن آن وجود نداشت. در این آزمایش

^۱Levi

^۲conformity

^۳Muzafer sherif

^۱ اگر در یک شب پرستاره به یکی از ستاره‌های دور خیره شویم، به احتمال زیاد می‌بینیم که ستاره در حال حرکت است. اثر حرکت خودزا (autokinetic effect) اولین بار توسط ستاره‌شناسان گزارش شد و بعدها در رابطه با ادراک مد نظر قرار گرفت. محققین از مشارکت کنندگان خواستند، به یک نقطه روشن در یک اتاق تاریک نگاه کنند. در یک فضای تاریک که مشارکت کنندگان فاصله بین نور و خودشان را نمی‌دانند، یک نقطه روشن در هر زمان که نمایش داده می‌شود، در مکان متفاوتی دیده می‌شوند. نور حتی برای کسانی که می‌دانند در واقع حرکت نمی‌کند، متحرک دیده می‌شود.

قضاوت‌های افراد در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی، متفاوت بود و هر کس نظر خاصی داشت. در آزمایش دیگر به آزمودنیها گفته شد که نظر خود را در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی با صدای بلند اعلام کنند. وی مشاهده کرد که نظرات افراد یک گروه آزمودنی به هم نزدیک شده است و هر گروهی نظر خاصی دارد، در حالی که در آزمایش قبلی هر فردی در گروه نظر خاصی داشت.

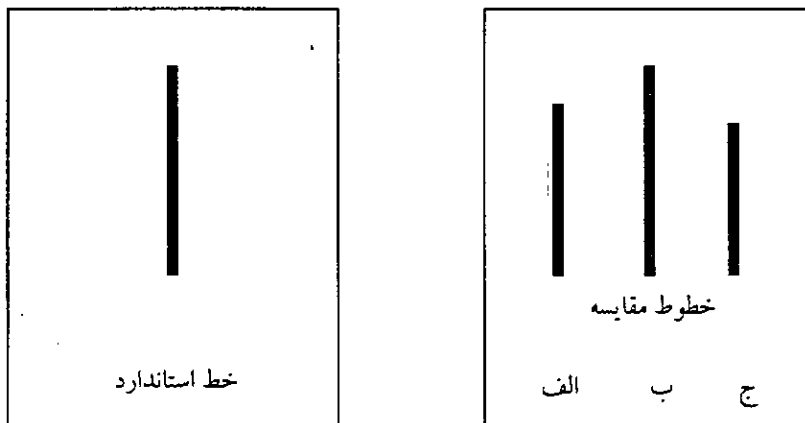
اگر چه مطالعه شریف از نظر جامعه‌شناسان و انسان‌شناسان در محیط مصنوعی (آزمایشگاهی) صورت گرفته، ولی به نتایجی منجر شده است که در تحقیق طبیعی (غیرآزمایشگاهی) معمولاً به دست نمی‌آید. تحقیقات وی نشان داد که افراد سعی می‌کنند، نظر خود را با دیگران سازگار نموده و تحت تأثیر قضاوت‌های آنها قرار می‌گیرند. افراد تمایل دارند جهان را همانند دیگران ببینند. دیگران، در نظرات، اولویتها و ترجیحات فرد تأثیر می‌گذارند. حال این سوال مطرح می‌شود که در محیط اجتماعی وقتی افراد گروه با موقعیت‌های مبهم روبه‌رو می‌شوند، چه می‌کنند؟ وقتی مبنایی برای مقایسه وجود نداشته باشد چه رخ می‌دهد؟ معمولاً در این موقعیت‌هاست که افراد گروه، هنجارها را ایجاد می‌کنند. هنجارهای اجتماعی حتی بر شیوه ادراک ما از جهان اطراف تأثیر دارند. افراد گروه سعی می‌کنند محیط پیرامون را در چارچوب هنجارها تعریف کنند. هر چقدر موقعیت مبهم‌تر باشد، هنجار گروه‌ها بر افراد تأثیر زیادتری می‌گذارد و فرد را با گروه سازگارتر می‌کند. سازگاری در فرهنگ‌های جمع‌گرا بیشتر از فرهنگ‌های فردگراست.

۸-۴-۵- فشار گروهی:

فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها می‌شود. ممکن است احساس فشار، واقعی یا خیالی باشد؛ یعنی ممکن است فشاری وجود نداشته باشد ولی فرد احساس فشار کند. فشار گروهی باعث می‌شود افراد در مورد قضاوت‌هایشان به تردید بيفتند و در موارد خیلی واضح، آگاهانه و به خاطر سازگاری با دیگران، روش غلطی را تایید کنند. «اش»^۱ در صدد بود دریابد، وقتی افراد مستقل هستند چه واکنشی دارند و هنگامی که تحت فشار گروهی هستند چگونه عمل می‌کنند. وی آزمایشی را ترتیب داد که در آن از دو سری کارت استفاده می‌شد. در یک سری از کارت‌ها یک خط عمودی سیاه کشیده شده بود (خط استاندارد) و در سری دیگر سه خط عمودی سیاه که به صورت «الف»، «ب» و «ج» مشخص شده بودند (شکل ۱۴). یکی از این سه خط از لحاظ طول هم اندازه خط استاندارد بود. «اش» از آزمودنیها سوال کرد که کدامیک از این سه خط، با خط استاندارد هم اندازه است. به وضوح مشخص بود که خط «ب» هم اندازه خط استاندارد است. داوطلبان که در گروههای ۷ تا ۹ نفره مرتب شده بودند به نوبت به سوال مطرح شده پاسخ می‌گفتند. گروهها به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم شدند. در گروه کنترل تقریباً هیچ

^۱Solomon Asch

خطایی رخ نداد و همه ابراز داشتند خط «ب» هم اندازه خط استاندارد است (خطای مشاهده شده کمتر از یک درصد بود). در گروه آزمایش به شش نفر از آزمودنی‌ها گفته شد که جواب غلط بدهند. نتایج این گروه بسیار جالب توجه بود. نفر هفتم، آخرین نفری که به سوال پاسخ می‌داد، آنچه را می‌دید که دیگران می‌گفتند. تقریباً ۳۷ درصد آزمودنی‌ها جواب اشتباه می‌دادند. مثلاً اگر شش نفر اول می‌گفتند «الف» یا «ج» هم اندازه خط استاندارد است، آنها نیز تایید می‌کردند که اینگونه است. این در حالی بود که هیچ ابهامی وجود نداشت و تشخیص اینکه کدام خط هم اندازه خط استاندارد است، بسیار راحت و ساده بود. چه اتفاقی برای فرد هفتم می‌افتاد؟ اگر خود شما جای او بودید چه می‌کردید؟ این فرد آگاهانه جواب غلط می‌داد تا پاسخی مخالف با بقیه اعضای گروه ن داده باشد. او می‌دانست که جواب درست «ب» است ولی سعی می‌کرد خود را با بقیه سازگار کند.



شکل ۱۴- فشار گروه

یافته‌های «اش» بیانگر فشار گروه بر اعضا و سازگاری اعضا با گروه است. افراد جهان را در کنار دیگران می‌بینند و بسیاری از ادراکات آنها تحت تأثیر ادراکات دیگران است؛ زیرا می‌دانند که محیط شامل آنها و دیگران می‌شود و رابطه آنها با محیط مثل رابطه دیگران با محیط است. وقتی که زمستان است و برف می‌بارد، در نظر بقیه افرادی که در کنار فرد وجود دارند نیز اینگونه است. او لباس گرم می‌پوشد همچنانکه دیگران این کار را می‌کنند. او احساس سرما می‌کند، همچنانکه دیگران نیز احساس سرما می‌کنند. این وضعیت‌ها باعث می‌شود که افراد به شباهت تجربه و شباهت پاسخ‌ها آگاهی یابند و به روش مشابهی به تجربه‌های مشابه پاسخ دهند. بنابراین وقتی در داخل گروه هفت نفره، شش نفر ادراک مشابهی از یک واقعیت ارائه می‌دهند، نفر هفتم سعی می‌کند ادراک خود را به آنها نزدیک کند، هر چند ادراک وی اینگونه نباشد. آزمایش «اش» درباره یک مساله

موقعیت‌های مبهم و پیچیده افراد چگونه تحت تاثیر فشار اکثریت قرار می‌گیرند (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۴۰-۲۳۶).

۸-۴-۶- گروه اندیشی^۱

دموکراسی اقتضا می‌کند که اعضای گروه آزاد باشند، افکار خود را بیان کنند و نقاط قوت و ضعف و جنبه‌های مثبت و منفی استراتژی‌های جایگزین را تذکر دهند تا در نهایت، عقلایی‌ترین گزینه انتخاب شود. در عالم واقعی، همیشه تصمیم‌گیری گروهی چنین روندی را طی نمی‌کند. در مواردی وقتی رهبر گروه یا یکی از اعضای قدرتمند گروه نظر می‌دهد، اعضای گروه مخالفت نمی‌کنند. گروه‌های بسیار منسجم برای حفظ انسجام و احساسات گروهی مثبت، جنبه‌های منفی را نادیده می‌گیرند. چنین وضعیتی در گروه‌های با تشخص بالا و در گروه‌هایی که در گذشته موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، اتفاق می‌افتد که آن را گروه اندیشی می‌گویند. گروه اندیشی، تمایل اعضای گروه به حفظ انسجام و فشار برای نیل به توافق عمومی یا اجماع است، به گونه‌ای که تلاش برای حفظ یگانگی، انگیزه ارزیابی واقعی یا انتقادی گزینه‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در حالت گروه اندیشی، اعضای گروه، راه حل‌های جایگزین را نادیده می‌گیرند تا اجماع و هم‌نواپی گروه را حفظ کنند، بدون توجه به اینکه اجماع چگونه شکل گرفته است.

جنیس^۲ در تجزیه و تحلیل علل غافلگیری ارتش آمریکا در «پرل هاربر» در سال ۱۹۴۱، شکست آمریکا در سرنگونی فیدل کاسترو در خلیج خوک‌ها در سال ۱۹۶۱ (دوره جان اف کندی) و طولانی شدن جنگ ویتنام، به پدیده گروه اندیشی پی برد (قلی پور ۱۳۸۰، ۳۴۹) و در سال ۱۹۷۲ این پدیده را مطرح نمود. جنیس تصمیمات تاریخی را برای نشان دادن اینکه چگونه فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند اشتباه باشد، تحلیل کرد (لوی^۳ ۲۰۰۱، ۱۶۳). به عقیده وی تفکر گروهی عبارت است از «شیوه تفکر افراد هنگامی که عمیقاً در یک گروه یکپارچه و منسجم درگیر شده‌اند، که در این حالت اعضا به منظور حفظ وحدت نظر، انگیزه خود برای ارزیابی واقع بینانه راه حل‌های مختلف را نادیده می‌گیرند (فورسایت^۴ ۱۹۹۰، ۲۹۵). وی همچنین بیان می‌کند که گروه اندیشی باعث تخریب کارایی فکری، توان آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی می‌شود که این مساله ناشی از فشار گروهی است.

^۱group think

^۲janis

^۳levi

^۴forsyth

مورهد^۱ و مونتاناری^۲، گروه اندیشی را بطور عملیاتی به عنوان مجموعه‌ای از شرایط قبلی که منجر به رویه‌های نادرست معین شده و به نوبه خود تصمیمات ضعیف را افزایش می‌دهند، تعریف کرده‌اند که این شرایط رویه‌ای، احتمال اخذ یک تصمیم ناقص را افزایش می‌دهند. در حالیکه نتیجه پدیده گروه‌اندیشی ضرورتاً تصمیمات ضعیف نیست، ولی منشاء خطاهایی در تصمیم‌گیری است که چنین خطاهایی احتمال پیامد ضعیف را افزایش می‌دهد (میراندا^۳، ۱۹۹۴).

۸-۴-۱-۶-۱ نتایج (آثار) گروه اندیشی

به نظر جنیس گروه‌اندیشی یک «بیماری» است که با تاثیر نامطلوب بر گروه‌های سالم موجب ناکارآمدی آنان می‌شود. همانند پزشکان که به جستجوی نشانه‌های شروع بیماری می‌پردازند، جنیس تعدادی از نتایج را که در موقعیت‌های گروه اندیشی رخ می‌دهد شناسایی کرده است. در ادامه به بیان این نتایج می‌پردازیم:

(۱) فشار شخصی^۴: تقریباً در همه گروه‌ها فشار برای هم‌نواپی تا اندازه‌ای وجود دارد. اما وقتی که گروه اندیشی رخ می‌دهد، این فشارها بسیار نیرومندتر می‌شوند. درجه مقاومت در برابر هر گونه عدم موافقت در عمل به صفر می‌رسد و در بعضی موارد تلاش فزاینده‌ای به عمل می‌آید تا مخالفان را با خود همسو نمایند.

(۲) خودسانسوری^۵: حتی در غیاب فشار مستقیم، بیشتر اعضای گروه اظهار نظرهای منفی خود را به شدت مهار می‌کنند. در بعضی مواقع بسیاری از افراد گروه به طور خصوصی نسبت به طرح اطمینان ندارند. اما تردید از بیان آشکار، آنها را به سکوت وا می‌دارد.

(۳) محافظ ذهنی^۶: مراد جنیس از اصطلاح محافظ ذهنی، حراست خود گمارده^۷ یا داوطلبانه است که اعضای گروه را از اطلاعاتی که احیاناً موجب از هم پاشیدن گروه می‌شود، محافظت می‌کند. پاسدار مراقبت از طریق «از دست دادن» یا به «فراموشی سپردن» اطلاعات مناقشه‌انگیز، از بازگو شدن این اطلاعات برای اعضای گروه جلوگیری می‌کند و یا آن را برای گروه، نامربوط و بی ارزش جلوه می‌دهد. علاوه بر این، محافظ ذهنی ممکن است اعضای مخالف را کنار گذاشته و یا آنان را برای سکوت تحت فشار بگذارد. محافظ ذهنی برای اعمال فشار انواع راهبردها را به کار می‌بندد:

^۱Moorhead

^۲Montanari

^۳miranda

^۴personal pressure

^۵self - censorship

^۶mindguards

^۷self - appointed

درخواست تغییر به عنوان تقاضای شخصی، اشاره به آسیب‌هایی که ممکن است به گروه وارد شود یا آگاهی دادن به مخالفان که مخالفت آنان در دراز مدت به موقعیتشان لطمه می‌زند. اما هر روشی که به کار بسته شود، هدف کلی یکسان است: مهار کردن مخالفت پیش از آنکه به سطح آگاهی گروه برسد.

(۴) وحدت نظر آشکار^۱: وحدت نظر همگانی در کمیته امری عادی می‌شود. تقریباً از همان آغاز به نظر می‌رسد که همه اعضای گروه با یک نفر و طرح او موافقت و در بحث‌های بعدی تنها به بررسی حرکت‌های این طرح پرداخته می‌شود.

(۵) توهم شکست‌ناپذیری: احساس اطمینان و اعتماد به نفس گروه را در بر می‌گیرد. اعضای گروه فکر می‌کنند که طرح آنان کاملاً بی‌عیب است و کمیته هرگز مرتکب خطای عمده در قضاوت نخواهد شد. جو گروه را تقریباً می‌توان به صورت جوی شاد و سرخوش توصیف کرد، زیرا اعضا احساس می‌کنند که چنین گروهی که از افراد مقتدر تشکیل شده است، در برابر خطرهای ناشی از تصمیم‌های نادرست و یا اقدامات نسنجیده آسیب‌ناپذیر است. چنانکه جنیس اشاره می‌کند، چنین احساس اعتماد به نفس و قدرتی ممکن است به دسته‌های ورزشکاران یا واحدهای جنگی کمک کند تا به هدف خود نایل شوند، اما این احساس که همه موانع را به آسانی می‌توان با استفاده از قدرت و شانس از میان برداشت، معمولاً تفکر تحلیلی و روشن را که لازمه تصمیم‌گیری گروهی است، محدود می‌کند.

(۶) توهم اخلاقیات^۲: هر چند گروه‌ها این قابلیت را دارند که به سطح قابل‌تحسینی از افکار اخلاقی دست یابند، اما به هنگام گروه‌اندیشی این قابلیت را درک نمی‌کنند. تصمیم‌گیرندگان هرگز جنبه اخلاقی طرح خود را زیر سوال نمی‌برند.

(۷) ادراک سوگیرانه در مورد برون‌گروه^۳: این امر سبب می‌شود اعضای برون‌گروه تضعیف و ناتوان قلمداد شده و عقیده منفی و غیر واقعی درباره آنان ابراز دارند.

(۸) استراتژی‌های تصمیم‌گیری معیوب^۴: تصمیم‌هایی را که در موقعیت‌های گروه‌اندیشی گرفته می‌شود می‌توان به گونه‌های مختلف توصیف کرد، اما هیچ یک از آنها مکمل دیگری نیست. کلماتی مانند مایه آبروریزی^۵، اشتباه فاحش^۶، شکست، خطا و افتضاح^۷ توصیف‌کننده‌های مناسبی هستند، زیرا

^۱apparent unanimity

^۲illusions of morality

^۳out - group

^۴defective decision making strategies

^۵fiasco

^۶blunder

^۷debacle

تفکر گروهی منجر به تصمیم‌های نامناسبی می‌شود که اغلب فاجعه برانگیزند (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۲۹۸-۲۹۵).

بطور کلی آثار گروه اندیشی عبارتند از:

- افراد گروه، توهم آسیب ناپذیری و احساس شکست ناپذیری دارند. درمورد نقاط قوت گروه بیش از اندازه اغراق می‌کنند و نقاط ضعف آن را نادیده می‌گیرند. نسبت به درستی تصمیمات گروه یقین دارند. مخاطره می‌کنند و علائم خطر را نادیده می‌گیرند (زیرا ممکن است این علائم، مفروضات گروه را زیر سوال ببرد). سرانجام اینکه نسبت به انسجام، دوام و قدرت گروه خود خیلی خوش بین هستند.
- افراد گروه اعتقاد دارند که اهداف و ابزارهای نیل به آنها از نظر اخلاقی، متعالی و درست است و کسی نمی‌تواند آنها را زیر سوال ببرد.
- مفروضاتی برای خود دارند که گروه و عملکرد آن را توجیه پذیر، درست و بدون خطا می‌پندارند.
- به صورت کلیشه‌ای برخورد می‌کنند. گروه خود را ضربه ناپذیر، عالی و قوی می‌پندارند و گروه‌های مخالف را ناتوان، ضعیف، خلاف، نادرست، منحرف و غیر اخلاقی فرض می‌کنند. این امر موجب می‌شود مخالفت‌های گروه‌های دیگر را نادیده بگیرند.
- حالت خود سانسوری به گروه دست می‌دهد. اعضا از شک و تردید در مورد گروه پرهیز می‌کنند و انتقاد از گروه را نمی‌پذیرند. آنها جنبه‌های منفی گروه را نمی‌بینند.
- توهم یگانگی و انسجام دارند. سکوت اعضای گروه به معنای رضایت آنها در مورد تصمیم اتخاذ شده تلقی می‌شود و می‌پندارند که گروه دارای اجماع و یگانگی است.
- ذهن خود را نسبت به اطلاعات نامطلوب، اخبار نا امید کننده و نظرات منفی درباره گروه می‌بندند.
- افرادی که مخالفت کنند، مورد فشار مستقیم بقیه اعضا قرار می‌گیرند. افراد به آنها حمله می‌کنند. وفاداری آنها را زیر سوال می‌برند تا آنها را با گروه موافق و هماهنگ سازند (قلی‌پور، ۱۳۸۰، ۲۵۰).

۸-۴-۲- علت‌های گروه اندیشی

آیا خطای گروه، از فشارهای وحدت نظر، توهم‌ها، ادراکات نادرست و استراتژی‌های تصمیم‌گیری غلط، ناشی می‌شود؟ جنیس پیشنهاد می‌کند که این فرایندهای اشتباه‌آمیز بی‌تردید در

^۱Forsyth

قضاوت‌های نادرست اثر داشته است، اما ادامه می‌دهد که اینها نشانه‌های مساله بودند نه علت‌های آن. علت‌های گروه اندیشی شامل: انسجام، انزوای گروه، سبک رهبری و فشار روی گروه برای رسیدن به یک تصمیم خوب است.

(۱) انسجام^۱: جنیس از میان عوامل بسیاری که گروه‌اندیشی را برمی‌انگیزد، انسجام را مهمترین عامل می‌داند. او اعتراف می‌کند گروه‌های منسجم لزوماً قربانی گروه‌اندیشی نمی‌شوند، بلکه اشاره می‌کند که «انسجام گروهی شدید، فراوانی نشانه‌های گروه‌اندیشی را افزایش می‌دهد، که آن هم به نوبه خود بر فراوانی تصمیم‌گیری‌های غلط می‌افزاید». هنگامی که انسجام گروهی افزایش می‌یابد، مخالفت داخل گروه را به اندازه‌ای محدود می‌کند که عدم توافق درونی که لازمه تصمیم‌گیری سالم است از میان می‌رود. در حقیقت، شواهد نشان می‌دهند در صورتی که سطح انسجام گروه بالا باشد، اگر یکی از اعضا با بقیه اعضای گروه به مخالفت برخیزد، او را از گروه طرد یا منزوی می‌کنند. مطمئناً، گروه‌های ناپیوسته و نامنسجم نیز ممکن است تصمیم‌های وحشتناک بگیرند - «به ویژه اگر اعضا درگیر مبارزه‌های درونی باشند» - اما آنها نمی‌توانند گروه اندیشی را تجربه کنند. تنها در گروه‌های به هم پیوسته است که اعضا از مخالفت آشکار با تصمیم‌ها خودداری می‌کنند، از بحث و مجادله با دیگران می‌پرهیزند و می‌کوشند تا روابط گرم و دوستانه را به هر قیمت حفظ کنند.

(۲) انزوا^۲: کمیته، جلسات بحث را مخفی نگاه می‌دارد. کمیته نیازی نمی‌بیند که نتیجه‌گیری‌هایش را به کسی، گزارش دهد، بنابراین پیش از اجرای تصمیم، هیچ‌گونه بررسی‌های نهایی درباره آن به عمل نمی‌آید. این انزوا همچنین بدان معنا است که افراد خارج از گروه به‌ندرت در جلسه‌های بحث شرکت می‌کنند و بنابراین کمیته به کلی از انتقاد در امان است.

(۳) رهبری: سبک رهبری در اداره جلسه‌های حل مساله نیز یکی دیگر از جنبه‌های موقعیت گروهی است که به گروه‌اندیشی کمک می‌کند. رهبر، بحث گروهی را تنها با طرح پرسش‌های خاص و درخواست از افراد خاص برای اظهار نظر در مورد آنها تحت کنترل خود درآورده، و هرگونه اظهار نظر توسط اعضا گروه بوسیله رهبر، سرکوب می‌شود.

(۴) فشار تصمیم^۳: جنیس خاطرنشان می‌سازد که تمایل ما به مکانیسم کنار آمدن، هنگامی که باید تصمیم عمده‌ای بگیریم، نیرومندتر می‌شود. هنگامی که گروه بدون بحث و مذاکره کافی و اظهار نظرهای مخالف به سرعت در مورد یک طرح عملی تصمیم بگیرد، احساس نا امنی هر یک از افراد گروه به حداقل می‌رسد. از طریق بحث‌های جمعی، اعضای گروه می‌توانند انتخاب خود را با اغراق در

^۱cohesiveness

^۲isolation

^۳decision stress

پیامدهای مثبت و به حداقل رساندن پیامدهای احتمالی منفی توجه کنند و با تمرکز روی جزئیات کم اهمیت، موضوع‌های مهم را نادیده بگیرند. طبیعی است که این تاکتیک‌های کاهش فشار، احتمال گروه‌اندیشی را افزایش می‌دهد.

برای پیشگیری از گروه‌اندیشی باید سه اقدام صورت گیرد:

(۱) کاستن از اقدام‌های ناپخته برای رسیدن به اجماع

(۲) اصلاح ادراکات غلط و خطاها

(۳) بکار بستن فنون تصمیم‌گیری موثر (فورسایت^۱، ۱۹۹۰، ۳۰۷-۲۹۴).

جنیس برای مقابله با گروه‌اندیشی توصیه‌های زیر را ارائه کرده است:

جدول ۹- راه‌های مقابله با گروه‌اندیشی منبع: (شرموهون، هانت و آزیورن ۱۳۷۸، ۱۹۹)

جگونه با گروه‌اندیشی باید برخورد نمود؟

- از هر عضو بخواهید که یک ارزیاب انتقادی باشد
- اشتراک در اهداف را تشویق کنید
- به رهبر اجازه ندهید که از یک نوع اقدام هواداری کند
- زیرگروه‌هایی با رهبران متفاوت، برای کار روی مشکل یکسان ایجاد کنید
- اعضا را برای بررسی موضوعات با منابع بیرونی و ارائه گزارش وادار کنید
- کارشناسانی از خارج گروه برای نظارت و اظهار نظر درباره مباحثات گروه دعوت کنید
- در هر جلسه از یک عضو بخواهید که نقش آدم منفی را بازی کند
- سناریوی مختلف، برای مقاصد گروه‌های رقیب بنویسید
- وقتی تصمیم اولیه اتخاذ شد، جلساتی برای راه حل بعدی تشکیل دهید

^۱Forsyth

۸-۵- تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی:

شیوه تعامل گروهی^۱ برای مشارکت‌کنندگان، فرصت ارائه دلایل در مورد دیدگاه‌ها و پرسش از یکدیگر را فراهم می‌سازد. رهبر گروه بحث را تسهیل می‌سازد و به حل مسائل از طریق تشویق اعضا به ارائه دیدگاه‌های متنوع کمک می‌کند (گودمن^۲، ۱۹۹۸، ۴۲). اما با وجود مزایای فراوانی که این روش دارد، دارای معایبی نیز می‌باشد که به آنها اشاره شد. برای غلبه بر مسائل و مشکلات مطرح در تصمیم‌گیری گروهی، صاحب‌نظران تکنیک‌های خاصی را معرفی کرده‌اند که عبارتند از: تکنیک گروه اسمی^۳، تکنیک دلفی^۴، تکنیک رینجی^۵ و نشست الکترونیکی^۶.

۸-۵-۱- تکنیک گروه اسمی:

تکنیک گروه اسمی به عنوان یک شیوه تصمیم‌گیری گروهی بوسیله دلبسکیو^۷ و ون د ون^۸ در سال ۱۹۶۸ ارائه شده است (دلبسکیو، ون د ون و گاستافسون^۹، ۱۹۸۶، ۷). این تکنیک اجازه می‌دهد گروهی از افراد بر روی تصمیم‌گیری، بدون برقرار ساختن هیچ رابطه اجتماعی، تمرکز کنند (لوی^{۱۰}، ۲۰۰۱، ۱۶۵). اعضای گروه در حضور دیگران کار می‌کنند، اما هیچ مبادله کلامی ندارند (ون د ون و دلبسکیو، ۱۹۷۱، ۲۰۵؛ لوتانز^{۱۱}، ۱۹۹۸، ۵۰۹). اعضای این گروه‌ها در عمل تعامل ندارند اما زمانی که فرآورده‌هایشان معدل‌گیری می‌شود، عملکردشان را می‌توان با گروه‌هایی که تعامل دارند مقایسه کرد (فورسایت^{۱۲}، ۱۹۹۰، ۲۷۶)، به این خاطر اسمی نامیده می‌شوند که به گروه واقعی احتیاج دارد و تنها در اسم گروه هستند (لوی، ۲۰۰۱، ۱۶۵). تحقیقات نشان داده است که این گروه‌ها برحسب تعداد منحصر به فرد بودن و کیفیت ایده‌ها از گروه‌های واقعی بهتر عمل کرده‌اند (لوتانز، ۱۹۹۸، ۵۰۹).

تکنیک گروه اسمی، شکل ساختار یافته‌تر طوفان مغزی است (اندرسون^{۱۳}، ۱۹۹۰، ۶) و هدف آن ارائه یک فرایند نامتعارض برای دستیابی به تصمیم‌های خلاق و غیر یکنواخت است. اعضای گروه‌ها

^۱interacting group method

^۲Goodman

^۳nominal group technique

^۴delfi technique

^۵ringi technique

^۶electronic meeting

^۷Andre L. Delbecq

^۸Andrew H. Van de Ven

^۹Gustafson

^{۱۰}Levi

^{۱۱}Luthans

^{۱۲}Forsyth

^{۱۳}Anderson

بطور واقعی مباحثه، متقاعدسازی، چانه زنی یا مصالحه نمی‌کنند. در تکنیک گروه اسمی، انتخاب نهایی به جای اینکه ترکیبی از گزینه‌های مذاکره شده باشد، ترکیبی از انتخاب‌های افراد است. از آنجائیکه بعضی از شکل‌های رای‌گیری یا روش‌های ریاضی، تصمیم نهایی را تعیین می‌کنند، انتخاب گروه، انتخابی است که مقید به مشارکت کنندگان فردی است (ماهلر^۱، ۱۹۸۷، ۳۳۶).

برای موفقیت تکنیک گروه اسمی، انتصاب یک تسهیل‌کننده شایسته برای جهت دادن فرایند تصمیم‌گیری گروهی، حیاتی است (اندرسون^۲، ۱۹۹۰، ۷). در حالیکه شیوه‌های متعددی برای اجرای تکنیک گروه اسمی وجود دارد، ولی بطور عمومی این شیوه فرایند زیر را شامل می‌شود:

(۱) رهبر گروه تصمیم، مساله یا موضوع را در یک جمله کوتاه روی تابلویی می‌نویسد و آنرا معرفی می‌کند. پس از درک مفهوم جمله توسط اعضا، آنها بدون سروصدا ایده‌های مربوط به موضوع را می‌نویسند که این امر تقریباً ۱۰ تا ۱۵ دقیقه طول می‌کشد.

(۲) افراد بطور مستقل، گزینه‌های مختلف اهداف یا راه‌حل‌های یک مساله را فهرست می‌کنند.

(۳) همه گزینه‌ها به گروه ارائه می‌شود (بر روی تابلو نوشته می‌شود).

(۴) هر کدام از گزینه‌ها ممکن است تعریف و روشن گردد، اما اجازه مخالفت و نقد گزینه داده نمی‌شود.

(۵) هر مشارکت‌کننده بطور مستقل مجموعه گزینه‌ها را درجه‌بندی می‌کند.

(۶) اولویت گزینه‌ها از طریق بعضی از شکل‌های رای‌گیری یا روش‌های ریاضی تعیین می‌شود (فورسایت^۳، ۱۹۹۰، ۲۷۶؛ ماهلر^۱، ۱۹۸۷، ۳۳۷).

یکی از انواع روش‌های گروه اسمی، تکنیک ۵-۳-۶ می‌باشد. در این تکنیک ۶ نفر به عنوان اعضای جلسه هر کدام ۳ ایده یا نظر جدید را درباره مساله مورد نظر بر روی سه کارت می‌نویسند. این کارت‌ها بین افراد گروه مبادله می‌شود به طوریکه هر فرد ۵ بار ایده افراد دیگر را ملاحظه می‌کند و در ذیل آن ایده، نظر خود را اضافه می‌کند. ایده‌های اظهار شده موجب برانگیختن ایده‌های جدیدتر به وسیله اعضای گروه شده و زنجیره‌ای از افکار بوجود می‌آید.

در این تکنیک اعضا به هنگام ارائه نظراتشان شناخته نمی‌شوند، نوعی آرامش بر آنها حاکم بوده و بدون هراس از واکنش‌های دیگران نسبت به خود، ایده‌هایشان را ابراز می‌نمایند. ضایعه گروه اندیشی^۴ به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و نظرات با استقلال بیشتری ابراز می‌شود (الوانی^۴، ۱۳۷۸، ۲۳۶)، سازگاری

^۱Mahler

^۲Anderson

^۳Forsyth

^۴group think

بیش از اندازه و تضادهای بین شخصی بالقوه را بهتر کنترل می کند (اندرسون^۱، ۱۹۹۰، ۱۰-۶)، شیوه خوبی برای ایجاد گزینه‌های خلاق است، با تاکید بر مشارکت برابر همه اعضا، باعث تعهد گروه بر نتایج شده و در نتیجه، اجرای موفقیت آمیز را حمایت می کند و شیوه خوبی برای رسیدن به اجماع را فراهم می سازد (ماهلر^۲، ۱۹۸۷، ۳۳۸)، نسبتاً سریع است، فشار سازگاری را کاهش می دهد و نیازی ندارد که اعضا قبل از فرایند تصمیم گیری شناختی از یکدیگر داشته باشند. با وجود این اداره کردن تکنیک گروه اسمی، نیازمند تسهیل کننده است و می تواند تنها درباره مساله تعریف شده محدودی در یک زمان خاص انجام پذیرد (لوی^۳، ۲۰۰۱، ۱۶۵).

۸-۵-۲. تکنیک دلفی

همچنانکه گفته شد یکی از نقاط ضعف گروه‌های متعامل، تسلط شخصی است. تکنیک دلفی این مساله را حذف می کند. این تکنیک اواخر دهه ۱۹۴۰ توسط راند کرب^۴ برای حل مسائلی که در مورد آنها داده‌های دقیق اندکی وجود دارد، ارائه شد (گودمن^۵، ۱۹۹۸، ۴۳).

تکنیک دلفی، مجموعه‌ای از پیمایش‌های^۶ مکتوب را برای اتخاذ تصمیم بکار می گیرد. گروهی از متخصصین پیمایشی را انجام می دهند که در برگرفته سوالات باز و بسته متعدد درباره مساله‌ای است که باید حل شود. نتایج این پیمایش، خلاصه شده و در داخل مجموعه‌ای از راه‌حل‌های پیشنهاد شده سازماندهی می شوند و دوباره به مشارکت کنندگان بازگردانده می شود. این فرایند تا هنگامی که مشارکت کنندگان به یک اجماع درباره راه حل مساله برسند، تکرار می شود (لوی^۳، ۲۰۰۱، ۱۶۶). در این تکنیک گروهی، متخصصین یا مشارکت کنندگان منتخب هرگز بصورت چهره به چهره با همدیگر ملاقات ندارند، ترجیحات و نظرات شخصی شان را به سایر اعضا گزارش می دهند (ماهلر^۲، ۱۹۸۷، ۳۳۷) این تکنیک وقتی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره تصمیم، ضروری باشد اما آنها بطور جغرافیایی توزیع شده و نمی توانند در یک مکان گرد هم آیند (لوی^۳، ۲۰۰۱، ۱۶۶).

بطور کلی تکنیک دلفی بصورت زیر عمل می کند (لوتانز^۷، ۱۹۹۸، ۵۰۸؛ رابینز^۸، ۱۳۸۰، ۵۰۳-۵۰۲):

^۱Anderson

^۲Mahler

^۳Levi

^۴Rand corp

^۵Goodman

^۶survey

^۷Luthans

- (۱) مساله، مشخص و از اعضای گروه خواسته می‌شود تا از مجرای یک رشته پرسشنامه‌هایی که به صورتی دقیق مطرح می‌شوند، راه حل‌های امکان پذیر را ارائه نمایند.
- (۲) هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می‌کند.
- (۳) نتایج نخستین پرسشنامه جمع‌آوری و جوابها مشخص می‌شوند.
- (۴) یک نسخه از این جوابها به هر عضو داده می‌شود.
- (۵) پس از اینکه هر عضو نتیجه‌ها را مرور و بررسی کرد، از اعضا خواسته می‌شود تا یکبار دیگر راه‌حل‌های خود را ارائه نمایند. معمولا آنها راه‌حل‌های جدیدی ارائه می‌کنند یا موضع پیشین خود را تغییر می‌دهند.
- (۶) مراحل ۴ و ۵ هر قدر لازم باشد تکرار می‌شوند تا گروه به اجماع برسد.
- کلید موفقیت این تکنیک ناشناختگی و گمنامی اعضا است که باعث حذف مشکلات تعاملات چهره به چهره می‌شود. دریافت کتبی و بدون نام ایده‌ها، اثرات تفاوت شخصیتی را از بین برده و ترس و ارباب بالقوه‌ای را که در مباحثه باز در جریان ایده‌دهی وجود دارد، خنثی می‌سازد (اندرسون^۱، ۱۹۹۰، ۱۰-۶). از ویژگی‌های دیگر این تکنیک، باز خور کنترل شده و ارائه آماری نتایج است. این خصوصیات جنبه‌های منفی تعاملات گروهی را به حداقل می‌رساند (گودمن^۲، ۱۹۹۸، ۴۳۰).
- بدیهی است که تکنیک مذکور نقاط ضعف مخصوص به خود را دارد. از آنجا که اجرای روش مزبور بسیار وقت گیر است، معمولا در مواردی که باید به سرعت تصمیم‌گیری کرد، مفید واقع نخواهد شد. علاوه بر این مستلزم مهارت‌هایی در تحلیل نتایج است (لوی^۳، ۲۰۰۱، ۱۶۶). گذشته از این اولویت‌هایی که در اجرای روش مزبور به دست می‌آیند، احتمالا به اندازه الویت‌های مبتنی بر روش‌های چهره به چهره واسمی، غنی نیستند. چه بسا نظرها یا عقیده‌هایی که در اجرای روش چهره به چهره ارائه و مورد بحث قرار می‌گیرند، اما هیچ گاه در این روش ارائه نشوند (راینر^۴، ۱۳۸۰، ۵۰۳). از طرف دیگر تکنیک دلفی ادعای پشتیبانی و مبنای علمی ندارد. راند^۵ برای مواجه شدن با این انتقاد تلاش کرده است تا تکنیک دلفی را از طریق آزمایشات کنترل شده معتبر سازد (لوتانز^۶، ۱۹۹۸، ۵۰۸).
- تفاوت‌های عمده‌ای که بین تکنیک گروه اسمی و تکنیک دلفی وجود دارد به شرح زیر است:
- (۱) پاسخ دهندگان دلفی تقریبا از همدیگر شناختی ندارند، در حالیکه اعضای گروه‌های اسمی با هم آشنایی دارند.

^۱Anderson

^۲Goodman

^۳Levi

^۴Rand

^۵Luthans

(۲) گروه‌های اسمی با هم دارای تعامل چهره به چهره هستند، در حالیکه پاسخ دهندگان دلفی بطور فیزیکی از هم جدا هستند و هرگز ملاقات‌های چهره به چهره برقرار نمی‌کنند.

(۳) همه ارتباطات بین پاسخ دهندگان در فرایند دلفی از طریق پرسشنامه نوشته شده و بازخور گزارش‌های نظارت‌کننده، اتفاق می‌افتد در حالیکه در گروه‌های اسمی ارتباطات مستقیم بین اعضا اتفاق می‌افتد (دلبسکیو^۱، ون دون^۲ و گاستافسون^۳ ۱۹۸۶، ۱۸).

۱-۵-۳- تکنیک رینجی

تکنیک رینجی^۴، تکنیک تصمیم‌گیری ژاپنی است که در رابطه با موضوعات بحث انگیز بکار برده می‌شود. (لوی^۵ ۲۰۰۱، ۱۶۶). در این فرایند قبل از تصمیم‌گیری نهایی بحث‌های زیادی صورت می‌گیرد (آلا^۶ و کردریو^۷ ۱۹۹۹، ۲۳). فرایند رینجی محیطی را فراهم می‌سازد که اعضا در حالیکه از مواجهه چهره به چهره اجتناب می‌ورزند، با تضاد سروکار داشته باشند (مواجهه چهره به چهره در فرهنگ ژاپنی ناپسند است). در این تکنیک متن مکتوبی که موضوع بحث و راه‌حل آن بر روی آن نوشته شده است و نویسنده آن مشخص نیست، تهیه می‌شود. این متن میان اعضای گروه به گردش در می‌آید، هر کس به طور انفرادی نظراتش را می‌نویسد، متن را اصلاح می‌کند و سپس آنرا به عضو دیگر گروه می‌دهد. بعد از تکمیل شدن چرخه، با استفاده از نظرات ارائه شده، متن بازنویسی می‌شود و دوباره میان اعضای گروه به گردش در می‌آید. این فرایند تا وقتی که اعضای گروه نوشتن نظراتشان را بر روی متن پیش‌نویس متوقف کنند، ادامه می‌یابد.

تکنیک رینجی، فرایند کندی است و هیچ ضمانتی وجود ندارد که با این روش گروه به توافق برسد. با این وجود، بیان نظرات به صورت ناشناخته، اجازه می‌دهد هر فردی عقاید خود را بیان کند، در حالیکه از ناراحت کردن دیگران در یک مواجهه چهره به چهره اجتناب می‌ورزد (لوی ۲۰۰۱، ۱۶۶).

^۱Delbecq

^۲Van de Ven

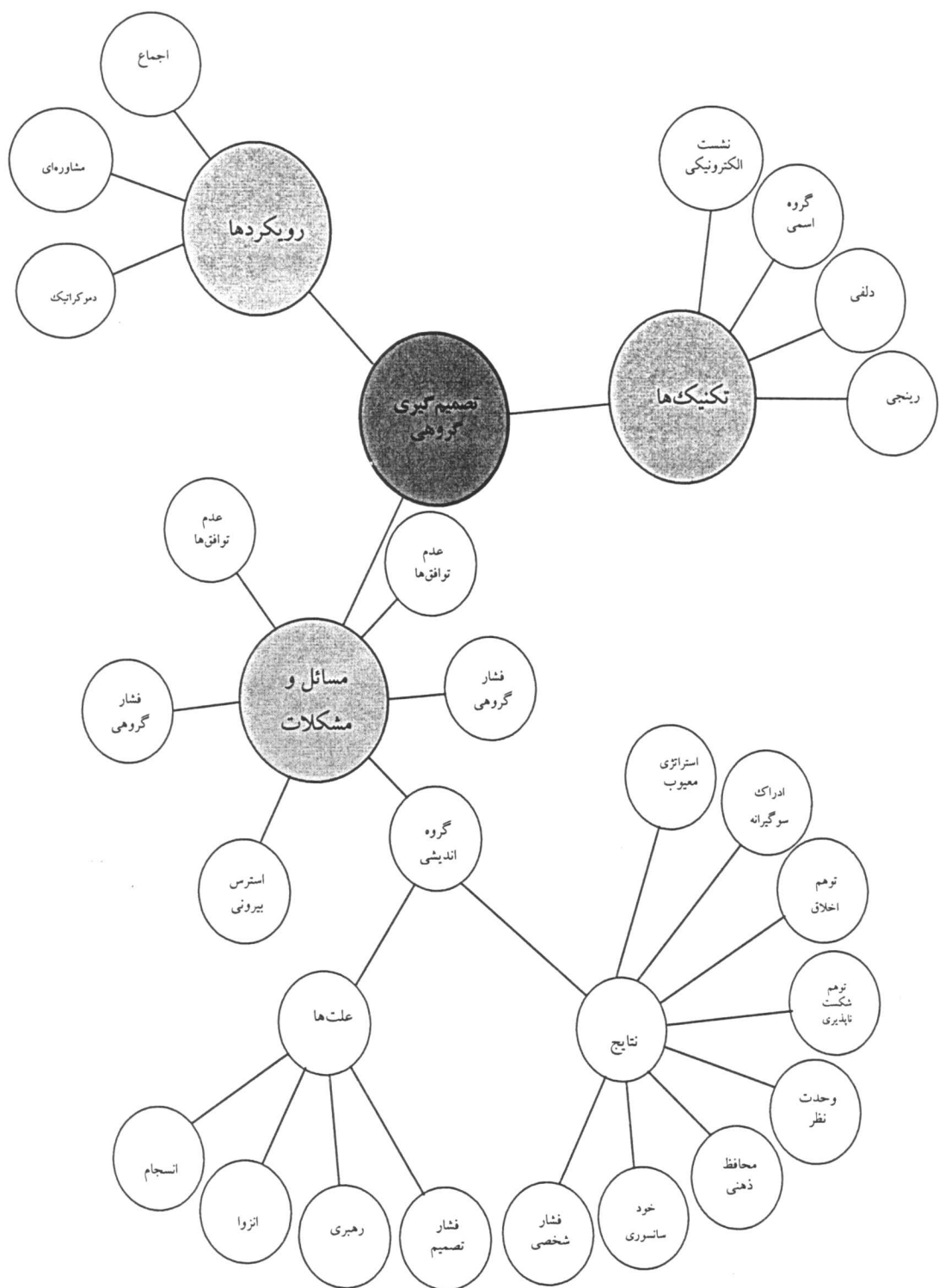
^۳Gustafson

^۴ringi technique

^۵Levi

^۶Ala

^۷corderio



شکل ۱۵ - مباحث تصمیم‌گیری گروهی

۸- ۵- ۴- نشست الکترونیکی:

جدیدترین تکنیک تصمیم‌گیری، شیوه‌ای است که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتری ترکیب می‌شود. این روش را نشست الکترونیکی^۱ می‌نامند. اگر تکنولوژی در دسترس باشد

^۱ electronic meeting

موضوع بسیار ساده می‌شود. حدود ۵۰ نظر اطراف میزی که به شکل نعل اسب است، می‌نشینند. همه صندلی‌ها خالی است و تنها تعدادی ترمینال کامپیوتر مشاهده می‌شود. مسائل به افراد مشارکت‌کننده ارائه می‌شود و پاسخ‌های آنها بر روی صفحه مانیتور به نمایش در می‌آید. نظر هر عضو و جمع آرای داده شده بر روی صفحه نمایش^۱ که در اتاق وجود دارد، به نمایش در می‌آید.

مزیت عمده نشست الکترونیکی، ناشناختگی^۲، سرعت و صداقت است. مشارکت‌کنندگان در نشست، همدیگر را نمی‌شناسند و تنها پیامی را که می‌خواهند بدهند، ارسال می‌کنند و این پیام بر روی صفحه نمایش ظاهر می‌گردد. همچنین صداقت در بالاترین حد خود است و هیچ نوع تنبیه یا عقوبتی در پی نخواهد بود. در این تکنیک چون گپ زدن‌ها از بین می‌رود و پای هیچ‌گونه بحثی به میان نمی‌آید و اگر کسی بخواهد حرفی بزند لازم نیست که دیگری حرف خود را قطع کند، سرعت بسیار بالاست.

هر تکنیکی که برای تصمیم‌گیری گروه استفاده شود، دارای نقاط ضعف و قوت مخصوص به خود است و انتخاب یک روش به شاخص‌ها و معیارهایی بستگی دارد که مورد نظر گروه است. اگر هدف تقویت انسجام اعضای گروه باشد، باید از روش چهره به چهره استفاده نمود و در روش دلفی تعارض یا تضاد بین اعضا به حداقل می‌رسد. شاخص‌ها یا معیارهایی که گروه می‌خواهد با استفاده از آنها موضوعی را مورد ارزیابی قرار دهد، بهترین عاملی است که بدان وسیله بهترین روش تعیین می‌شود (رابینز^۳، ۱۹۹۸، ۲۷۳-۲۷۲).

جدول ۱۰- ارزیابی اثربخشی تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی منبع: (رابینز، ۱۹۹۸، ۲۷۳)

معیار اثربخشی	تکنیک تصمیم‌گیری گروهی			
	تعامل	اسمی	دلفی	الکترونیک (از راه دور)
تعداد ایده‌ها	کم	زیاد	زیاد	زیاد
کیفیت ایده‌ها	کم	زیاد	زیاد	زیاد
فشارهای اجتماعی	زیاد	متوسط	کم	کم
هزینه‌های پولی	کم	کم	کم	زیاد
سرعت	متوسط	متوسط	کم	زیاد
توجه به کار	کم	زیاد	زیاد	زیاد
امکان تعارض بین فردی	زیاد	متوسط	کم	کم
احساس مکمل بودن	زیاد تا کم	زیاد	متوسط	زیاد
تعهد به ارائه راه‌حل	زیاد	متوسط	کم	متوسط
توسعه انسجام گروه	زیاد	متوسط	کم	کم

^۱projection screen

^۲anonymity

^۳Robbins

۸-۶- سیستم‌های پشتیبان تصمیم:

پل روی رودخانه استعاره مفیدی برای سیستم پشتیبانی تصمیم^۱ است. آبی که زیر پل جریان دارد اطلاعات است و افراد به شیوه‌های متعددی در این اطلاعات شنا می‌کنند (سیندر^۲ ۲۰۰۱، ۴). توربن^۳ و آرونسون^۴ (۱۹۹۸) سیستم‌های پشتیبان تصمیم را به عنوان سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر که به وسیله ترکیب مدل‌ها و داده‌ها، کاربر را در حل مسایل غیرساختاریافته کمک می‌کنند، تعریف کرده‌اند. به نظر آنها زیر سیستم‌های تشکیل دهنده DSS عبارتند از:

- زیر سیستم مدیریت داده‌ها
- زیر سیستم مدیریت دانش
- زیر سیستم رابط کاربر
- زیر سیستم مدیریت مدل

علاوه بر این چهار زیرسیستم، توربن و آرونسون کاربر را نیز بخشی از سیستم می‌دانند. به عقیده آنها برخی از قابلیت‌های منحصر به فرد DSS تنها در نتیجه تعامل میان کاربر و سیستم ظهور می‌یابند (شکل ۱۶) (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۳؛ آرونسون^۵ و توربن^۶ ۱۹۹۸، ۷۹-۷۸).

کین^۷ و مورتون^۸ از اساتید MIT سه هدف عمده برای DSS مشخص کرده‌اند. آنها اعتقاد دارند که DSS باید:

- مدیران را در تصمیم‌گیری برای حل مسائل نیمه ساختار یافته^۹ کمک کند.
 - عقاید و نظرات مدیر را بجای تلاش در جایگزینی، پشتیبانی نماید.
 - بجای کارایی، اثربخشی تصمیم مدیر را بهبود بخشد.
- این اهداف با سه اصل بنیادی مفهوم DSS همبستگی دارد: ساختار مساله^{۱۰}، پشتیبانی تصمیم^{۱۱} و اثربخشی تصمیم^{۱۲}.

^۱ decision support system

^۲ Synder

^۳ Turban

^۴ Aronson

^۵ Peter G.W. Keen

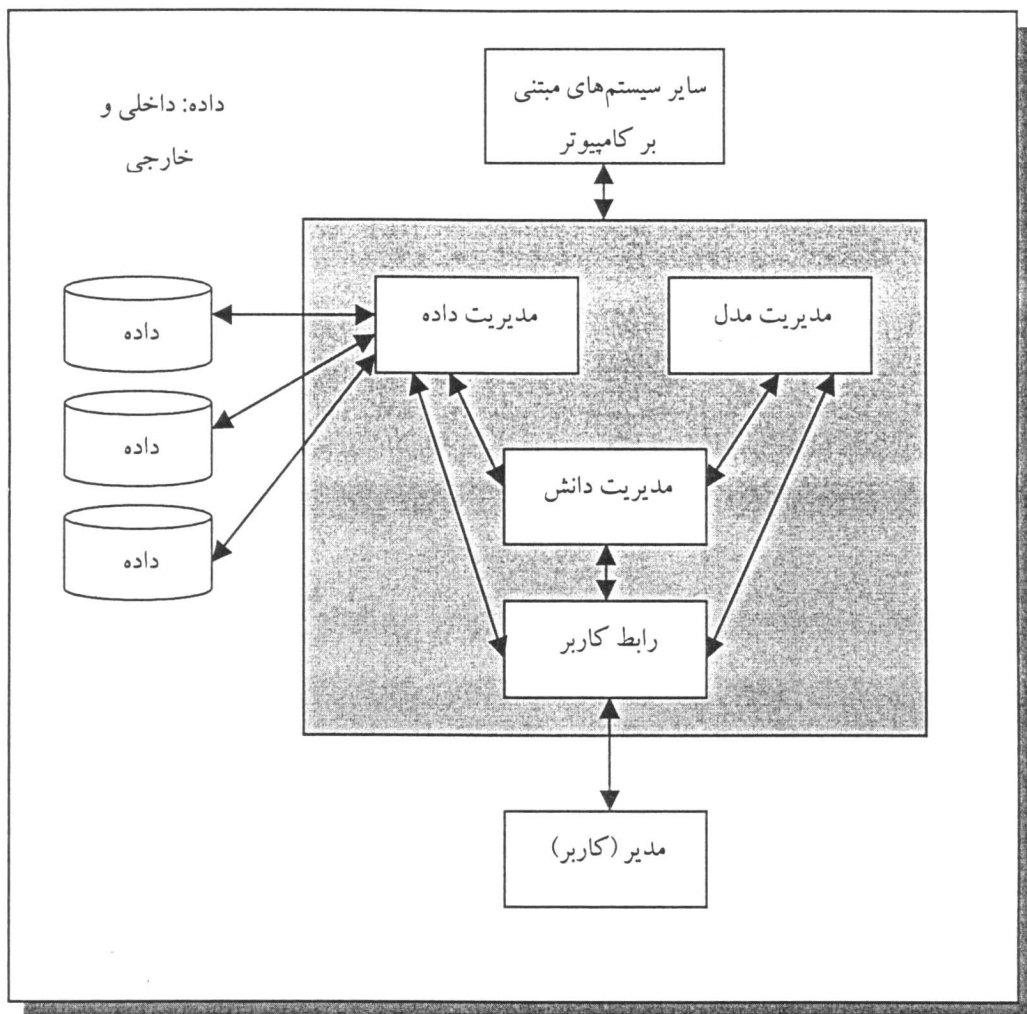
^۶ Scot Morton

^۷ semistructured problems

^۸ problem structure

^۹ decision support

^{۱۰} decision effectiveness



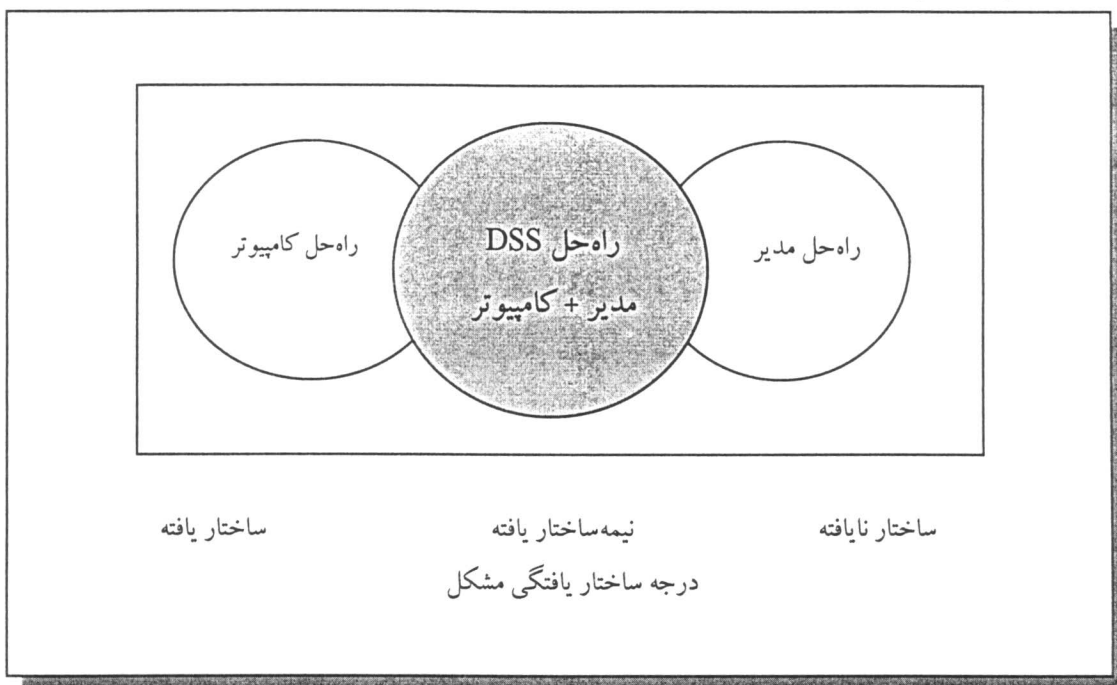
شکل ۱۶- زیر سیستم‌های تشکیل دهنده DSS منبع: (توربن و آرنسون ۱۹۹۸، ۷۹)

(۱) ساختار مساله: پیدا کردن مسائلی که بطور کامل ساختاریافته یا ساختار نیافته باشد مشکل است. اکثریت مسائل نیمه ساختاریافته می‌باشند. این بدین معنی است که DSS با بیشتر مسائل سروکار دارد.

(۲) پشتیبانی تصمیم: قصد DSS جایگزین شدن با مدیر نیست. شکل ۱۷ روابط بین ساختار، مساله و میزان پشتیبانی‌ای که کامپیوتر می‌تواند فراهم کند را نشان می‌دهد. کامپیوتر می‌تواند در بخش ساختار یافته مساله بکاربرده شود، اما مدیر در مورد بخش ساختار نیافته مسئول است (بکارگیری قضاوت یا شهود و انجام تحلیل). مدیر و کامپیوتر با هم به عنوان یک تیم حل مساله در حل مسائلی که در ناحیه نیمه ساختار یافته قرار دارند، کار می‌کنند.

(۳) اثر بخشی تصمیم: هدف DSS این نیست که فرایند تصمیم‌گیری کارا باشد، فایده اصلی بکارگیری DSS، اتخاذ تصمیمات بهتر است. مدیر در هنگام تصمیم‌گیری همواره سعی نمی‌کند تا بهترین تصمیم را اتخاذ کند. مدل‌های ریاضی متعددی، این کار را برای مدیر انجام می‌دهند. در هر صورت

در اکثر موارد این مدیر است که باید در انتخاب بهترین گزینه تصمیم بگیرد. مدیر قضاوت خود را در تعیین نوع تصمیم که به حل مساله کمک می کند بکار می برد (مک لئود ۱۹۹۶، ۴۱۳).



شکل ۱۲- تمرکز DSS روی مسائل نیمه ساختار یافته منبع: (مک لئود^۱ ۱۹۹۶، ۴۱۲)

رالف اچ. اسپریک^۲ در چارچوب تحلیلی جامعی که برای توسعه سیستم های پشتیبان تصمیم، ارائه کرده است، از نقطه نظر سه گروه؛ مدیران (به عنوان کاربران سیستم)، سازندگان سیستم و ابزارسازان^۳ (به معنی کسانی که تکنولوژی اطلاعاتی لازم برای پشتیبانی از یک DSS را ایجاد می کنند) به بررسی آنچه که DSS باید انجام دهد و توانایی ها و ویژگی هایی که باید داشته باشد، پرداخته است. اسپریک، شش عامل را به عنوان نیازمندی های عملکردی از دیدگاه مدیران برشمرده است، البته وی تصریح می نماید که یک DSS خاص ممکن است که تمامی این شش نیازمندی را ارضاء نکند. در واقع نکته مهم این است که شرایط کارایی برای هر DSS ویژه کاملاً به فعالیت مورد نظر، محیط سازمانی و افراد تصمیم گیرنده بستگی کامل دارد. به هر صورت اهداف زیر، مجموعه توانمندی هایی را ارائه می کنند که بیانگر ارزش واقعی مفهوم DSS از نقطه نظر مدیران به عنوان کاربران اصلی می باشند. از این میان، سه عامل اول متضمن نوع فعالیت تصمیم گیری است که مدیران و متخصصین با آن مواجهند و سه عامل بعدی مربوط به نوع پشتیبانی مورد نیاز می باشند.

^۱McLeod

^۲Ralph H.Sprague

^۳toolsmiths

- (۱) یک DSS باید امکان پشتیبانی برای تصمیم‌گیری را فراهم کند، اما تاکید اصلی آن باید بر روی تصمیم‌های نیمه‌ساختاریافته یا غیر ساختاریافته باشد.
- (۲) یک DSS باید پشتیبانی از تصمیم‌گیری را در تمام سطوح مدیریت فراهم آورد و در عین حال به ایجاد انسجام میان سطوح در شرایط مناسب کمک کند. این نیازمندی از این واقعیت ناشی می‌شود که مدیران در تمامی سطوح همواره با مسایل مشکل، از نوعی که در هدف قبلی به آن اشاره شد، مواجهند.
- (۳) یک DSS باید از هر دو دسته تصمیم‌های وابسته به یکدیگر و مستقل از یکدیگر به طور یکسان پشتیبانی کند. با توسعه تجربه در زمینه DSS روز بروز کاربرد این سیستم‌ها از یک کاربر صرف به سمت تصمیم‌های گروهی از افراد یا تصمیم‌هایی که هر جزء آن توسط افراد به نوبت اتخاذ می‌شود، تغییر یافته است.
- (۴) یک DSS باید تمامی مراحل تصمیم‌گیری را پشتیبانی کند.
- (۵) یک DSS باید انواع متفاوتی از فرایندهای تصمیم‌گیری را پشتیبانی کند ولی نباید به هیچ یک از آنها وابسته باشد.
- (۶) و بالاخره اینکه استفاده از DSS باید آسان باشد (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۴-۲۰۳).

۸-۶-۱- سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی:

بیشتر رویکردها و فنون DSS در محیط تصمیم‌گیری گروهی مناسب نیستند (استایر^۱، ۱۹۹۶، ۳۵۱). چرا که DSS بطور گسترده‌ای بر روی پشتیبانی تصمیم فردی، تمرکز دارد. بخاطر کارهای زیادی که گروه‌ها در داخل سازمان‌ها انجام می‌دادند، در طول دهه ۱۹۸۰ متخصصان و محققان و توسعه دهندگان سیستم، بر این مسأله تمرکز نمودند که چگونه کامپیوترها می‌توانند تصمیم‌گیری گروهی و سازمانی را پشتیبانی نمایند. در نتیجه این تمرکز، طبقه جدیدی از سیستم‌ها ایجاد شدند که به عنوان سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی^۲ شناخته شدند (لادن و لادن^۳، ۱۹۹۴، ۵۶۰).

سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، نوع خاصی از DSS هستند که به منظور پشتیبانی گروه‌های درگیر در تصمیم‌گیری بکار گرفته می‌شوند (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۴). تحقیقات و آزمایشات بر روی سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، از دهه ۱۹۸۰ شروع شد. با وجود این، تا بعد از میانه دهه ۱۹۸۰ کار تجربی منتشر شده نسبتاً کمی وجود داشت. در این زمان برنامه‌های پژوهشی در دانشگاه‌های مینسوتا^۴ و

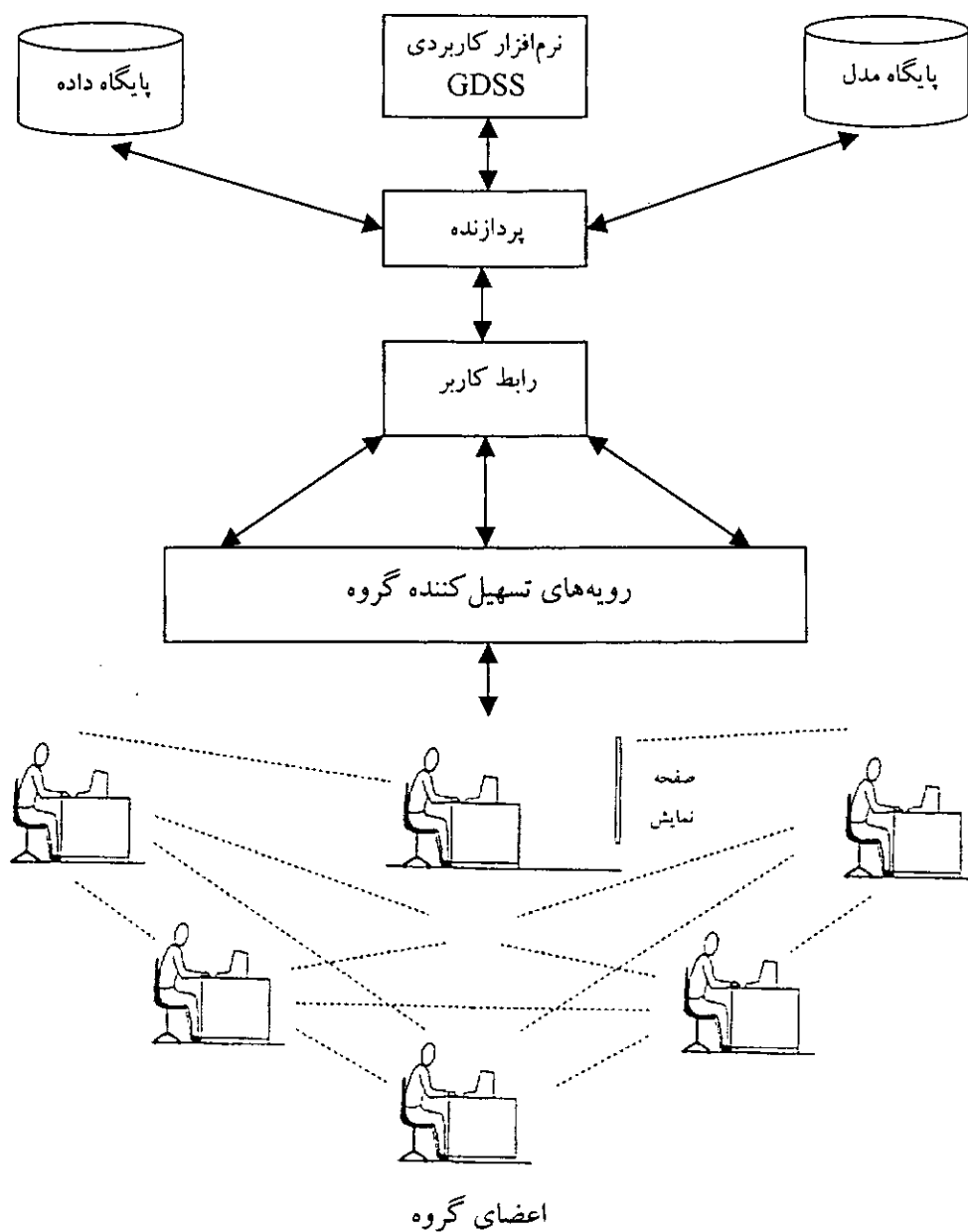
^۱Stair

^۲group decision support system

^۳Laudon and Laudon

^۴Minnesota

آریزنا^۱ شروع شد و به زودی جریانی از مقاله‌های تئوریک، نتایج تجربی و محققان جوان و آموزش دیده ظاهر شدند. مقاله اولیه دسانکتیس^۲ و گالوپ^۳ با عنوان «مبنایی برای مطالعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروه (۱۹۸۷)» بطور قابل ملاحظه‌ای در ارائه یک چارچوب مشترک و عمومی برای تحقیق روی GDSS موثر بوده است (فرمستد^۴ و هیلتز^۵).



شکل ۱۸- مدل GDSS

^۱Arizona

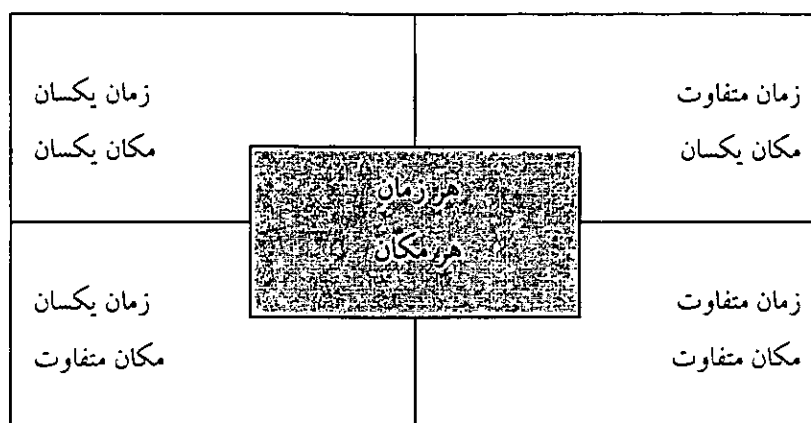
^۲DeSanctis

^۳Gallup

^۴Fjermestad

^۵Hiltz

پاول گری^۱ (۱۹۹۴) براین باور است که تاریخچه واقعی GDSS مربوط به مدت‌ها قبل از سال ۱۹۸۱ یعنی جنگ جهانی دوم است. اتاق‌های جنگ از قبیل آنچه که چرچیل استفاده می‌کرد، تسهیلاتی برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری بودند. داگلاس سی. انگلبارت^۲ در اواخر دهه ۱۹۶۰ یک سیستم پشتیبان تصمیم گروه الکترونیکی را در انستیتو تحقیقات استنفورد^۳ توسعه داد و سراسرافورد بیر^۴ نیز سیستم مشابهی را در شیلی در سال ۱۹۷۰ ایجاد کرد. با شروع دهه ۸۰ میلادی تعدادی GDSS در دانشگاه‌ها بسط و توسعه یافتند با توسعه مفهوم GDSS این سیستم‌ها از حالت پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی از افراد در یک مکان و در یک زمان به تمامی حالات مختلف شکل ۱۷ تکامل یافتند (ابویی و عباسی ۱۳۸۰، گری^۵ ۱۹۹۴، ۲۰۸).



شکل ۱۹- حالات مختلف گروه افزار

سیستم پشتیبان تصمیم گروهی، ابزاری است که می‌تواند به ساختار فرایند تصمیم‌گیری گروهی کمک کرده و ارتباطات گروهی را بهبود بخشد. سیستم پشتیبان تصمیم گروهی دربرگیرنده کامپیوترهایی است که بصورت شبکه به هم متصل شده‌اند، به همراه نرم افزاری که برای پشتیبانی کارگروهی طراحی شده و محیطی که تعاملات گروهی را افزایش می‌دهد. GDSS مکانیزمی را برای ساختاربندی تعاملات در گروه تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد و می‌تواند نسبت آنچه که گروه بدست می‌آورد و آنچه که از دست می‌دهد را بهبود بخشد (ارکینس^۶، بارگوم^۷ و ناناماکر^۸ ۲۰۰۲، ۳۱۸).

^۱Paul Gray

^۲Douglas C.Englebart

^۳Stanford research institute

^۴Sir Stafford Beer

^۵Gray

^۶Adkins

^۷Burgoon

^۸Nunamaker

GDSS به شیوه‌های متعددی تعریف شده است. مطابق نظر هابر^۱ (۱۹۸۴)، GDSS در برگیرنده مجموعه‌ای از نرم افزارها، سخت افزارها، عناصر زبانی و رویه‌هایی است که گروهی از افراد را که درگیر نشست‌های مربوط به تصمیم هستند، پشتیبانی می‌کند و وظیفه عمده آن پشتیبانی از سه فعالیت گروهی مشترک شامل بازیابی، تسهیم و استفاده از اطلاعات است.

بوی^۲ و جارك^۳ (۱۹۸۶) تصمیم‌گیری گروهی را به عنوان فرایند حل مسأله‌ای که در آن:
(۱) دو یا چند شخص وجود دارند که هر کدام از آنها براساس ادراکات، گرایش‌ها و شخصیت‌هایشان مشخص می‌شوند،

(۲) کسانی که موجودیت مشکل عمومی را تشخیص می‌دهند

(۳) و تلاش می‌کنند تا برای رسیدن به تصمیم جمعی از GDSS استفاده نمایند، تعریف می‌کند (ماتساتینیس^۴ و ساماراس^۵ ۲۰۰۱، ۴۱۵).

دسانکتیز و گالوپ (۱۹۸۷) GDSS را به عنوان یک سیستم تعاملی مبتنی بر کامپیوتر که حل مسائل ساختارنیافته را به وسیله تصمیم‌گیران گروهی تسهیل می‌سازد، تعریف می‌کند (کرونک^۶ ۱۹۸۹، ۳۰۱). به عقیده دوگ و گل و همکارانش (۱۹۹۴) GDSS سیستم‌های یکپارچه، مبتنی بر کامپیوتر هستند که حل مسائل نیمه‌ساختاریافته یا غیرساختاریافته را توسط گروهی که وظیفه مشترکی در قبال تصمیم‌گیری دارند، تسهیل می‌کنند (ابویی و عباسی ۱۳۸۰، ۲۰۴). استایر^۷ GDSS را به عنوان یک سیستم کاری جمعی کامپیوتری که دربرگیرنده سخت افزار، نرم افزار، افراد، پایگاه داده‌ها و رویه‌های مورد نیاز برای پشتیبانی جلسات تصمیم‌گیری گروهی است، تعریف می‌کند (استایر ۱۹۹۶، ۳۵۱).

تنی و رامامورتی (۱۹۹۳) رده‌بندی^۸ کارکردی از GDSS ارائه دادند. آنها بیان می‌کنند که مفهوم GDSS در ابتدا بر دو بعد استوار است:

(۱) پشتیبانی فرایند گروه

(۲) پشتیبانی محتوای مسأله

^۱Haber

^۲Bui

^۳Jark

^۴Matsatisinis

^۵samaras

^۶kroenke

^۷stair

^۸taxonomy

پشتیبانی محتوا عبارت از دامنه‌ای است که سیستم مبتنی بر کامپیوتر قادر به فراهم کردن پشتیبانی برای کاربر در نشان دادن مباحث اساسی و بنیادی در یک حوزه خاص می‌باشد. در حالیکه پشتیبانی فرایند به توانایی سیستم برای پشتیبانی یا نفوذ فعالیت‌ها در نشست گروهی اشاره دارد.

به نظر میراند^۱ سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، تکنولوژی اطلاعاتی پیشرفته‌ای هستند که ارتباطات، کامپیوتر و تکنولوژی‌های تصمیم را برای پشتیبانی تصمیم‌گیری و فعالیت‌های مربوط به گروه ترکیب می‌کنند (میراند ۱۹۹۴، ۱۰۷). GDSS می‌تواند نقش حیاتی در اداره مسائل تصمیم‌گیری در موقعیت‌های تصمیم، آنجا که افراد متفاوت که هر کدام دارای نقطه نظرات خاص خودشان هستند، ایفا نماید (ماتساتینیس^۲ و ساماراس^۳ ۲۰۰۱، ۴۱۶-۴۱۴).

GDSS زیر مجموعه حوزه گسترده‌ای از سیستم‌های پشتیبان گروهی^۴ یا سیستم‌های نشست‌های الکترونیکی^۵ است. EMS بوسیله دنیز و همکاران^۶ (۱۹۸۸) بصورت زیر تعریف شده است:

یک محیط مبتنی بر تکنولوژی اطلاعاتی که نشست‌های گروه را پشتیبانی می‌کند که ممکن است بطور جغرافیایی یا منطقه‌ای توزیع شده باشد. محیط تکنولوژی اطلاعاتی (IT) شامل تسهیلات توزیع شده، سخت افزار، نرم افزار کامپیوتر، تکنولوژی صوتی و تصویری، رویه‌ها، متدلوژی‌ها، تسهیل‌کننده و داده‌های گروهی قابل بکارگیری می‌باشد. وظایف گروهی شامل ارتباطات، برنامه‌ریزی، خلق ایده، حل مساله، مباحثه، مذاکره، حل تضاد، طراحی و تحلیل سیستم و فعالیت گروهی جمعی مانند آماده سازی و مستندات می‌باشد (توربن^۷ و آرنسون^۸ ۱۹۹۸، ۳۵۳).

GDSS تکنولوژیی است که فعالیت‌های متنوع انجام شده توسط اعضا، رهبر و تسهیل‌کننده گروه تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. GDSS گروه‌ها را قادر می‌سازد تا تلاش‌هایشان را در بکارگیری روش‌های بهبود کیفیت کاهش دهند و این را از طریق ایجاد شیوه‌های خودکار برای وارد کردن، ثبت و ارائه ایده‌های اعضای تیم در طول نشست چهره به چهره فراهم می‌کنند. مخصوصاً پشتیبانی این سیستم زمینه‌های ایده‌دهی، اولویت‌بندی مباحث، تحلیل مساله، انتخاب استراتژی و نظایر اینها را شامل می‌شود (توربن و آرنسون ۱۹۹۸، ۳۴۹).

^۱mirand

^۲Matsatisinis

^۳Samaras

^۴group support systems (GSS)

^۵electronic meeting systems(EMS)

^۶Dennis

^۷Turbon

^۸Aronson

بطور کلی GDSS ارتباطات، محاسبات و تکنولوژی‌های پشتیبانی تصمیم را برای تسهیل در شکل‌بندی و حل مسائل بوسیله گروهی از افراد را با هم ترکیب نموده و فرصتی برای پیشرفت چشمگیر در جهت فرایند تصمیم‌گیری گروهی پیشرو، بوسیله تمرکز روی نیازهای اجتماعی و فعالیت‌های وظیفه‌مدار^۱ فراهم می‌کند و به گروه کمک می‌کند تا تصمیمات بهینه، با رضایت بیشتر و سریعتر بگیرند. GDSS کمک می‌کند تا تصمیم‌گیران گروهی، از رفتارهای برانگیزاننده تعارض که در موقعیت مذاکره بوجود می‌آید، اجتناب ورزند. تصمیمات بهتری از طریق بکارگیری GDSS اتخاذ می‌شود، زیرا این سیستم بدین منظور طراحی شده که موانع ارتباطی عمومی را حذف کرده، بطور سیستماتیک به ارائه الگو، زمانبندی و محتوای مباحث جهت داده و تکنیک‌هایی را برای ساختار بندی تحلیل تصمیم فراهم سازد (گالاکزی^۲، ۱۹۹۲).

در محیط GDSS، معمولاً یک اطاق بزرگ با حدود ۴۰ صندلی وجود دارد که در یک زمان ۴۰ نفر می‌توانند در نشست حضور داشته باشند. در آنجا نه تنها ۴۰ صندلی بلکه ۴۰ میکرو کامپیوتر^۳ نیز وجود دارد. علت اینکه چرا هر یک از مشارکت کنندگان به یک میکرو کامپیوتر احتیاج دارند به کار GDSS بستگی دارد.

در GDSS، تسهیل‌کننده هر نشست با نرم افزار کامپیوتر مخصوص، ابتدا دستور جلسه^۴ هر نشست را تهیه می‌کند و برروی صفحه نمایش بزرگ که هر فردی می‌تواند آنرا مشاهده کند، می‌فرستد. سپس مشارکت کنندگان بطور همزمان ایده‌های خود را درباره موضوع مورد بحث بر روی کامپیوترهای شخصی خود تایپ می‌کنند. سپس کامپیوتر ایده‌ها را ردیف نموده و در ادامه، مشارکت کنندگان در مورد اینکه با کدام ایده موافق و یا مخالف هستند، رای خواهند داد. در طول کل نشست، GDSS همه ایده‌ها، تفسیرها و رای‌های شمارش شده را ذخیره، طبقه‌بندی و پرینت (چاپ) می‌کند و هر مشارکت کننده نشست در پایان نشست، خلاصه‌ای از نشست را دریافت می‌نماید.

هنگامی که کامپیوتر، ایده‌ها را رتبه‌بندی^۵ و به هر خروجی^۶ می‌فرستد GDSS مشارکت کنندگان نشست را قادر می‌سازد به طور همزمان صحبت کنند که این امر موجب صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در زمان می‌شود. چون تمام مراحل بطور الکترونیکی صورت می‌گیرند، ذخیره‌سازی^۷ زمان،

^۱task oriented activities

^۲Galaczy

^۳micro computer

^۴agenda

^۵sort

^۶terminal

^۷save

مشارکت کنندگان را قادر می‌سازد تا زمان زیادی صرف بیان ایده‌هایشان نموده و به تبع آن موجب بهره‌وری و اثر بخشی گروه می‌شود. وقتی که بهره‌وری و اثربخشی نشست‌ها افزایش یابد، روحیه تیم نیز بالا رفته و در نتیجه احساس تعهد میان اعضای تیم بیشتر می‌شود.

علاوه بر این تحت GDSS، هیچ فردی نمی‌تواند بر نشست تسلط داشته باشد. این مساله بخاطر ویژگی‌های دیگر GDSS است. GDSS گمنامی و ناشناختگی ایجاد می‌کند. تحت این شرایط واقعا هیچ کس نمی‌داند که چه کسی چه چیزی را تایپ کرده است. به همین خاطر یک فرد نمی‌تواند بر نشست تسلط داشته باشد. در بدترین حالت، ما ممکن است بگوئیم که «بعضی ایده‌ها» بر نشست تسلط دارند، اما این کاملا خوب است بخاطر اینکه این مطلب حقیقتی از هدف GDSS برای کمک به مشارکت کنندگان است تا نظراتشان را براساس یک ذهن ایده مدار بیان کنند.

همچنین GDSS به اعضای گروه‌هایی که از ابراز عقاید خود خجالت می‌کشند، کمک خواهد کرد. از این طریق، افراد صادق‌تر می‌شوند، مخصوصا اگر بدانند که چگونگی نوشتن تاثیری در درجه‌بندی نهایی افراد ندارد و نگران پیامدهای آن نیستند.

در هر صورت اینکه آیا گمنامی خوب است یا بد می‌تواند خیلی بحث برانگیز باشد. موفقیت نشستی که با GDSS پشتیبانی می‌شود، بستگی زیادی به نحوه اداره مشارکت کنندگان دارد. اگر افراد مزیت این سیستم را با تایپ کلمات زشت یا زبان‌های نادرست از بین ببرند، این سیستم ممکن است برای یک سازمان خوب ممنوع شود.^۱ مزایای GDSS در جدول ۱۱ ارائه شده است.

۸-۱-۶-۱ ویژگی‌های GDSS

GDSS دارای ویژگی‌های منحصر بفردی است. این سیستم‌ها سعی می‌کنند تا مزایای سیستم‌های پشتیبان فردی را داشته باشند و در همان حال به این مساله نیز توجه دارند که رویکردهای اضافی و جدیدی هم در محیط تصمیم‌گیری گروهی نیاز است، برخی از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری گروهی دارای توانایی مبادله اطلاعات و مهارت‌ها میان افراد بدون برگزاری نشست‌ها یا تعامل چهره به چهره مستقیم هستند. در ادامه تعدادی از ویژگی‌های GDSS بیان می‌شود:

^۱<http://ksi.cpsc.ucalgary.ca>

جدول ۱۱- مزایای GDSS

- پردازش اطلاعات موازی و ایده‌دهی را به وسیله مشارکت پشتیبانی می‌کند.
- بکارگیری فنون و شیوه‌های ساختار یافته و ساختار نیافته را برای اجرای وظایف میسر می‌سازد.
- دسترسی آسان و سریع به اطلاعات خارجی را فراهم می‌کند (از طریق اینترنت و اینترنت).
- خلاصه نتایج رای‌گیری را فوراً ارائه می‌دهد.
- ساختاری را برای فرایند برنامه‌ریزی فراهم می‌کند.
- کاربران متعدد را قادر می‌سازد بطور همزمان به تعامل بپردازند.
- بطور خودکار اطلاعاتی را که از طریق سیستم عبور کرده برای تحلیل آینده ثبت می‌کند (حافظه سازمانی را توسعه می‌دهد) (توربن^۱ و آرنسون^۲ ۱۹۹۸، ۳۵۴).
- به عنوان حافظه گروه عمل کرده و از بازتولید و تکرار ارزیابی ایده‌ها بوسیله اعضای گروه جلوگیری می‌کند.
- به شناسایی گزینه‌های ممکن بیشتر کمک می‌کند.
- امکان ارائه گزینه‌هایی با دقت بیشتر را فراهم می‌سازد.
- توانایی گروه برای برقراری ارتباط و بهینه کردن اطلاعات را فراهم می‌سازد (سن^۳ ۱۹۹۰، ۵۵۸).
- به کنترل پویایی‌های گروهی بوسیله فراهم کردن شیوه غیر تهدید آمیز برای مشارکت همه اعضا کمک می‌نماید.
- ارتباطات انسانی را تسهیل می‌سازد.
- ایجاد و توزیع اطلاعات حیاتی چون تعریف مسائل، مشخص ساختن گزینه‌ها، ایجاد معیارها را تسهیل می‌نماید.
- انتخاب گزینه و توسعه مدل‌های تجاری و تکنیک‌های تحلیل مالی را میسر می‌سازد (کرنک^۴ ۱۹۸۹، ۳۱۰).
- مشارکت کنندگان را قادر می‌سازد تا بطور همزمان کار کنند و به موجب آن داده‌های بیشتر وارد فرایند نشست شده و تسلط نشست بوسیله افراد خاص را کاهش می‌دهد.
- فرصت برابری برای مشارکت بوجود می‌آورد.
- فرایندی را برای کمک به گروه برای متمرکز شدن بر روی مباحث کلیدی فراهم می‌سازد و رفتارهای ضد بهره‌وری و مباحث نامرتبط را کاهش می‌دهد (گری^۵ ۱۹۹۶).

^۱Turbon

^۲Aronson

^۳Senn

^۴Kroenke

^۵Gray

(۱) طراحی خاص^۱: رویکرد GDSS رویه‌های خاص، ابزارها و رویکردهای مورد نیاز در تنظیم^۲ تصمیم‌گیری گروهی را تدوین می‌کند. این رویه‌ها باید تفکر خلاق را پرورش داده و ارتباطات موثر و تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی خوبی را فراهم سازد. امروزه، تعدادی از بسته‌های نرم افزاری خاص می‌توانند در DSS برای پشتیبانی همه جنبه‌های تصمیم‌گیری گروهی بکاربرده شوند. اینها اغلب گروه افزار^۳ نامیده می‌شوند. این بسته‌ها موقعیتی فراهم می‌سازند تا دو یا چند نفر در یک گروه بطور موثر با یکدیگر کار کنند.

(۲) کاربرد آسان^۴: همانند DSS فردی، یادگیری و بکارگیری GDSS باید آسان باشد. سیستم‌هایی که عملیات آن پیچیده و سخت باشد، بندرت کاربرد دارند.

(۳) قابلیت انعطاف^۵: دو یا چند تصمیم‌گیرنده که بر روی یک مشکل مشابه کار می‌کنند ممکن است دارای ترجیحات و سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوت باشند. هر مدیری بخاطر تجربیات و سبک‌های شناخت متفاوتی که دارد، به شیوه‌ای خاص تصمیم‌گیری می‌کند. GDSS موثر نه تنها باید رویکردهای متفاوت مدیران را در اتخاذ تصمیمات پشتیبانی کند، بلکه باید شیوه‌هایی را برای ترکیب دیدگاه‌های متفاوت آنها در داخل بینشی^۶ از وظایف مشترک پیدا نماید.

(۴) پشتیبانی عمومی و خاص^۷: رویکرد GDSS باید راه‌حلی برای مسائل خاص و عمومی فراهم سازد. بسته‌های نرم افزار عمومی^۸ موقعیت‌های تصمیم‌گیری متعددی را یاری می‌دهد. با وجود این بعضی موقعیت‌های گروهی، رویکردهای GDSS خاص را جستجو می‌کنند. این موقعیت ممکن است مستلزم توسعه رویه‌های نرم افزاری تخصصی باشند.

(۵) داده ناشناخته^۹: در بیشتر GDSS‌ها شخصی که داده‌ای (نظراتی) را می‌دهد توسط اعضای دیگر گروه شناخته شده نیست. این امر باعث می‌شود تا تصمیم‌گیران گروهی بر روی داده شایسته و مناسب بدون مدنظر قرار دادن فردی که ارائه دهنده داده است، تمرکز کنند. به عبارت دیگر به داده‌هایی که به وسیله مدیر سطح عالی یا کارکنان یا سایر اعضای گروه ارائه می‌شوند، بطور مساوی و مشابه توجه می‌شود. تعدادی از مطالعات نشان داده است که گروه‌هایی که از داده‌های ناشناخته استفاده می‌کنند

^۱special design

^۲setting

^۳group ware

^۴easy to use

^۵flexibility

^۶view

^۷specific and general support

^۸generalized software packages

^۹anonymous input

تصمیمات بهتری می‌گیرند و نتایج بهتری در مقایسه با گروه‌هایی که داده‌های ناشناخته استفاده نمی‌کنند کسب می‌کنند.

(۶) کاهش رفتار گروهی منفی^۱: ویژگی کلیدی هر GDSS توانایی کاهش یا حذف رفتار گروهی است که ضد بهره‌وری بوده یا مضر تصمیم‌گیری گروهی است. در بعضی ترتیبات^۲ گروه، افراد مسلط بر بحث غلبه می‌کنند، که این مساله می‌تواند از ارائه گزینه‌های خلاق توسط سایر اعضای گروه جلوگیری نماید. در موارد دیگر، یک یا دو عضو گروه، می‌توانند گروه را به سمت مسائل غیربهره‌ور^۳ بوده منحرف ساخته و کمکی به حل مساله موجود نکنند. یا اینکه، گروه بدون آزمایش گزینه‌های متفاوت، فرض می‌کند که تصمیمات درستی اتخاذ کرده است.

اگر جلسات گروه بطور ضعیف طراحی و اجرا شود، می‌تواند منجر به تلف شدن مقدار زیادی وقت شود. امروزه تعدادی از طراحان GDSS نرم افزارها و سخت افزارهایی را توسعه داده‌اند که این نوع از مشکلات را کاهش خواهد داد. رویه‌هایی برای برنامه‌ریزی و اداره کردن موثر نشست‌های گروهی می‌تواند در رویکرد GDSS دیده شود.

(۷) پشتیبانی رفتار گروهی مثبت^۴: تعدادی از رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی موثر و مثبت در تصمیم‌گیری شناسایی شده‌اند. طراحان GDSS برخی از این خصوصیات را در داخل بسته‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تعبیه کرده‌اند (استایر^۵، ۱۹۹۶، ۳۵۲-۳۵۱).

به طور خلاصه ویژگی‌های مهم GDSS بصورت زیر می‌باشد:

- GDSS یک سیستم اطلاعاتی است که بطور خاص طراحی شده و صرفاً ترکیبی از اجزا سیستم موجود، نیست.
- هدف GDSS پشتیبانی گروه تصمیم‌گیران می‌باشد. بنابراین، GDSS باید فرایند تصمیم‌گیری یا ستادی گروه را بهبود بخشد.
- یادگیری و بکارگیری GDSS آسان است. کاربران را با سطوح متنوعی از دانش در زمینه‌های کامپیوتر، محاسبه و پشتیبانی تصمیم، تطبیق و سازگار می‌کند.
- GDSS ممکن است برای یک نوع از مسئله یا انواع مسائل، تنوعی از تصمیمات سطح گروهی یا سازمانی طراحی شود.

^۱reduction of negative group behavior

^۲setting

^۳unproductive

^۴support of positive group behavior

^۵stair

• GDSS برای تشویق فعالیت‌هایی مانند ایجاد ایده‌ها، حل تضاد و آزادی بیان طراحی می‌شود.

• GDSS در برگیرنده مکانیزم‌هایی است که توسعه رفتارهای گروهی منفی مانند تضاد، اختلال ارتباطی و گروه اندیشی^۱ را کم می‌کند (تورین^۲ و آرنسون^۳ ۱۹۹۸، ۳۵۲).

۸-۶-۱-۲-اهداف سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری گروهی و سطوح تکنولوژی آن

هدف GDSS بهبود بهره‌وری و اثر بخشی نشست‌های تصمیم‌گیری، از طریق سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری یا بهبود کیفیت نتایج تصمیم‌ها است. GDSS تلاش می‌کند تا فواید کار گروهی را افزایش داده و کارکردهای منفی تصمیم‌گیری گروهی را کاهش دهد، این امر از طریق پشتیبانی اعضای گروه برای مبادله ایده‌ها، دیدگاه‌ها و ترجیحات انجام می‌شود.

دسنکتیس^۴ و گالوپ^۵ (۱۹۸۷)، تکنولوژی‌های GDSS را در سه سطح تقسیم می‌کنند، این سطوح برحسب پشتیبانی‌ای که از تصمیم‌گیران گروه به عمل می‌آید، متفاوت هستند.

سطح ۱- پشتیبانی فرایند

سطح ۲ پشتیبانی تصمیم‌گیری

سطح ۳ قوانین و مقررات نظم^۶

سطح ۱- پشتیبانی فرایند

هدف این سطح از GDSS، کاهش یا حذف موانع ارتباطی است. مواردی که از طریق چنین سیستمی پشتیبانی می‌شوند عبارتند از:

• پیام‌های الکترونیکی میان اعضای گروه،

• ارتباط شبکه‌ای هر کدام از اعضا با سایر اعضای گروه، تسهیل‌کننده، صفحه نمایش عمومی^۷ و پایگاه‌های داده،

• صفحه نمایش عمومی از طریق کامپیوترهای شخصی اعضای گروه قابل دسترسی است یا توسط همه اعضا در یک مکان مرکزی قابل رویت است،

^۱group think

^۲Turban

^۳Aronson

^۴Desanctis

^۵Gallupe

^۶rules of order

^۷public screen

- ارائه ایده‌ها و رای‌گیری به صورت مخفی برای افزایش مشارکت اعضایی که ترجیح می‌دهند ناشناس باشند،
- درخواست فعال از اعضای گروه برای ارائه ایده و نظر به منظور تشویق مشارکت و افزایش خلاقیت،
- خلاصه نمودن و نمایش دادن ایده‌ها و نظرات، شامل خلاصه‌های آماری و نمایش نتایج رای‌گیری در صفحه نمایش،
- ارائه شکلی از دستور جلسه مورد توافق گروه برای کمک به سازمان نشست،
- نمایش مستمر دستور جلسه، همراه با سایر اطلاعات برای یادآوری نشست‌ها.

سطح ۲- پشتیبانی تصمیم‌گیری

در این سطح، نرم افزار، ظرفیت مدلسازی و تحلیل تصمیم را افزایش می‌دهد. این سطح از GDSS تلاش می‌کند تا عدم اطمینان و «شلوغی»^۱ فرایند تصمیم‌گیری را از طریق فراهم کردن شیوه‌های سیستماتیک برای انجام (دستیابی) وظایف کاهش دهد. خصوصیات این طبقه شامل موارد زیر می‌باشد:

- مدل‌های برنامه‌ریزی و مالی
- درخت تصمیم‌گیری
- مدل‌های ارزیابی امکان‌پذیری
- مدل‌های تخصیص منابع
- مدل‌های ارزیابی (قضاوت)^۲ اجتماعی

چنین مدل‌هایی ممکن است در بسته‌های DSS موجود باشد یا اینکه می‌توانند به نرم افزار سطح یک اضافه شوند. علاوه بر این، فرد می‌تواند GDSS را با نرم افزار DSS برای تصمیم‌گیری چند متغیره، ترکیب کند.

سطح ۳- مقررات نظم

سطح ۳ فرایند تصمیم‌گیری گروهی را بر حسب کنترل زمان، محتوا یا الگوهای پیغام در نظر می‌گیرد. در این سطح، نرم افزارهای خاص که شامل مقررات نظم است اضافه می‌شوند. برای مثال، مقررات باید توالی صحبت کردن، پاسخ مناسب یا مقررات رای‌گیری را تعیین کند (توربن^۳ و آرنسون ۱۹۹۸، ۳۵۱-۳۵۴).

¹noise

²judgement

³Turbon

۸-۶-۱-۳- معیارهای موفقیت برای GDSS

هدف نهایی GDSS بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش زمان ملاقات در راستای ارضای اعضای گروه تصمیم‌گیرنده است. توجه به پویایی گروه در طراحی و استفاده از GDSS بسیار حیاتی است. جورج هوپر (۱۹۸۲) رابطه زیر را برای اثر بخشی واقعی GDSS ارائه کرده است:

$$\text{اثر بخشی واقعی} = \text{اثر بخشی بالقوه} - \text{تلفات فرایند} + \text{بهبود فرایند}^1$$

در رابطه فوق، اثر بخشی بالقوه بیانگر شرایطی است که گروه تصمیم‌گیرنده وظایف محوله را انجام می‌دهد، در حالی که اعضا ارضاء می‌شوند و ظرفیت گروه برای کار در آینده آسیب نمی‌بیند. تلفات فرایند شامل نقصان کیفیت تصمیم است که در نتیجه فرصت نداشتن برخی از اعضای گروه در مشارکت برای فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد و بالاخره بهبود فرایند نیز شامل بهبود کیفیت تصمیم در نتیجه ارائه یک ایده جدید توسط یکی از اعضا در نتیجه آگاهی از مشارکت بقیه اعضاست.

دوگ و گل و همکارانش (۱۹۹۴) ضمن مرور ادبیات ملاحظات مربوط به GDSS، عوامل موثر بر موفقیت GDSS را در مدلی مطابق شکل شماره ۱۸ خلاصه کرده‌اند.

امکانات^۱ شامل موضوعات مربوط به مکان^۲، سخت افزار، نرم افزار و سازمان افزار^۳ GDSS است. کلیه عوامل از قبیل مبلمان اتاق جلسات، نورپردازی، ترتیب جا گرفتن اعضای گروه و ... به عنوان زیر مجموعه عامل مکان در نظر گرفته می‌شوند. سخت افزار و نرم افزار دو جزء اساسی هر سیستم پشتیبان تصمیم گروهی هستند که در ادامه بحث به ویژگی‌های لازم برای هر یک اشاره خواهد شد. اصطلاح سازمان افزار، که اولین بار توسط کریمر و کینگ^۴ مورد استفاده قرار گرفته است، شامل داده‌های سازمانی، فرایندهای تصمیم‌گیری گروهی و رویه‌های مدیریتی برای کار گروهی مشترک می‌باشد. با توسعه ساختار و استحکام DSS و رشد کاربرد هوش مصنوعی، سازمان افزار به صورت روز افزونی از حوزه تسهیل کننده^۵ به حوزه سیستم و امکانات منتقل می‌شود.

¹actual effectiveness = potential effectiveness - process losses + process gains

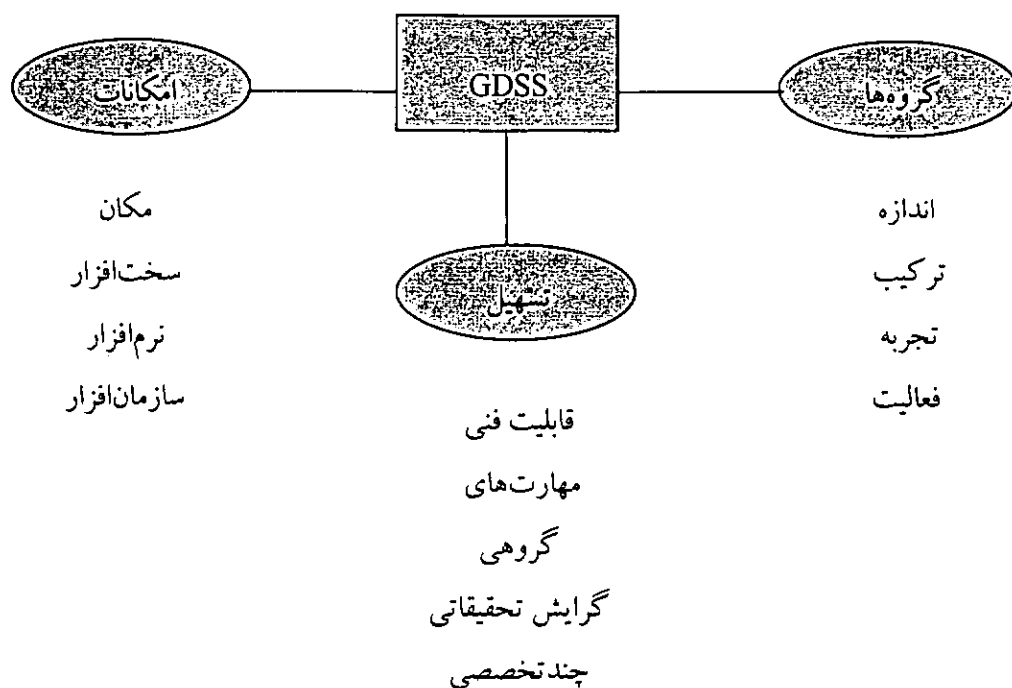
²facility

³setting

⁴orgware

⁵Kramer & King

⁶facilitator



شکل ۲۰- مدلی از حوزه‌های مورد بحث در توسعه و بهره‌برداری از GDSS منبع: (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۶)

عامل گروه‌ها به عنوان یکی از ملاحظات GDSS شامل اندازه، ترکیب، تجربه و نیز طبیعت وظایف گروه می‌باشد. وگل و همکارانش ضمن مرور پژوهش‌های مربوط به مشکلات تصمیم‌گیری گروهی، از قبیل «گروه‌اندیشی»^۱ و «فشار برای پیروی از جمع»^۲ به برخی از رویکردهای حل این مشکلات مانند طوفان مغزی گروهی، تکنیک گروه اسمی و رویکرد دلفی اشاره می‌کنند. تسهیل در ارتباط با GDSS شامل قابلیت فنی، مهارت‌های اداره فعالیت‌های گروهی و رویکرد پژوهشی در یک فضای چند تخصصی است. سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی به طور طبیعی به قابلیت فنی در مهندسی نرم افزار و مخابرات راه دور، به خصوص در مراحل توسعه‌ای، نیاز دارند. مشکلات عدیده‌ای باید حل شوند تا بتوان تحت بارهای اطلاعاتی متفاوت به سطوح عملکردی بالای شبکه دست یافت. مهارت‌های اداره فعالیت‌های گروهی شامل کمک به شرکت‌کنندگان در استفاده از GDSS، نظارت بر پویایی گروه و هماهنگ‌سازی جلسات گروهی است (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۷-۲۰۵).

¹group think

²pressuer for Conformity

۸-۶-۴-۱- تکنولوژی (اجزای) GDSS

دسانکتیز^۱ و گالوپ^۲ (۱۹۸۷) اجزای GDSS را بصورت سخت افزار^۳، نرم افزار^۴، افراد^۵ و رویه‌ها^۶ بیان می‌کنند (توربن^۷ و آرنسون^۸، ۱۹۹۸، ۳۵۶).

۸-۶-۱-۴-۱- سخت افزار

سخت افزار شامل ایستگاه‌های کاری انفرادی^۱، فایل سرورهای مرکز، رسانه نمایشگر و یک شبکه ارتباطی برای تسهیل ارتباط گروه است. نکات مورد توجه در سخت افزار به صورت زیر است:

- هر عضو گروه باید بتواند به تنهایی با سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، تعامل کند. در نظر گرفتن یک رابطه الکترونیکی^{۱۰} برای هر عضو گروه، تمامی افراد گروه را به مشارکت و بهبود اثربخشی این مشارکت تشویق می‌کند.

- هر ایستگاه کاری باید سطح بالایی از هوش محلی و قابلیت‌های نرم افزاری را برای کمک به کاربر نهایی، ثبت داده‌ها و قابلیت‌های پشتیبانی از ارتباطات داشته باشد.

- فایل سرورهای مرکزی به هماهنگی و مدیریت ورودی‌های دریافت شده از تصمیم گیرندگان مختلف کمک می‌کند و به عنوان «حافظه سازمانی»^{۱۱} از جلسه‌ای به جلسه دیگر عمل می‌کنند.

- رسانه نمایش باید حتی الامکان دامنه وسیعی از پشتیبانی را عرضه کند و ارتباطات تصمیم گیرنده را محدود ننماید (ابویی و عابسی، ۱۳۸۰، ۲۸۰).

ریموند و مک لئود^{۱۲} با توجه به سخت افزار و اندازه گروه و مکانی که افراد قرار می‌گیرند چهار گزینه از تنظیمات GDSS را بیان می‌کنند (شکل ۲۱).

^۱Desanctis

^۲Gallupe

^۳hard ware

^۴soft ware

^۵people

^۶procedures

^۷Turbon

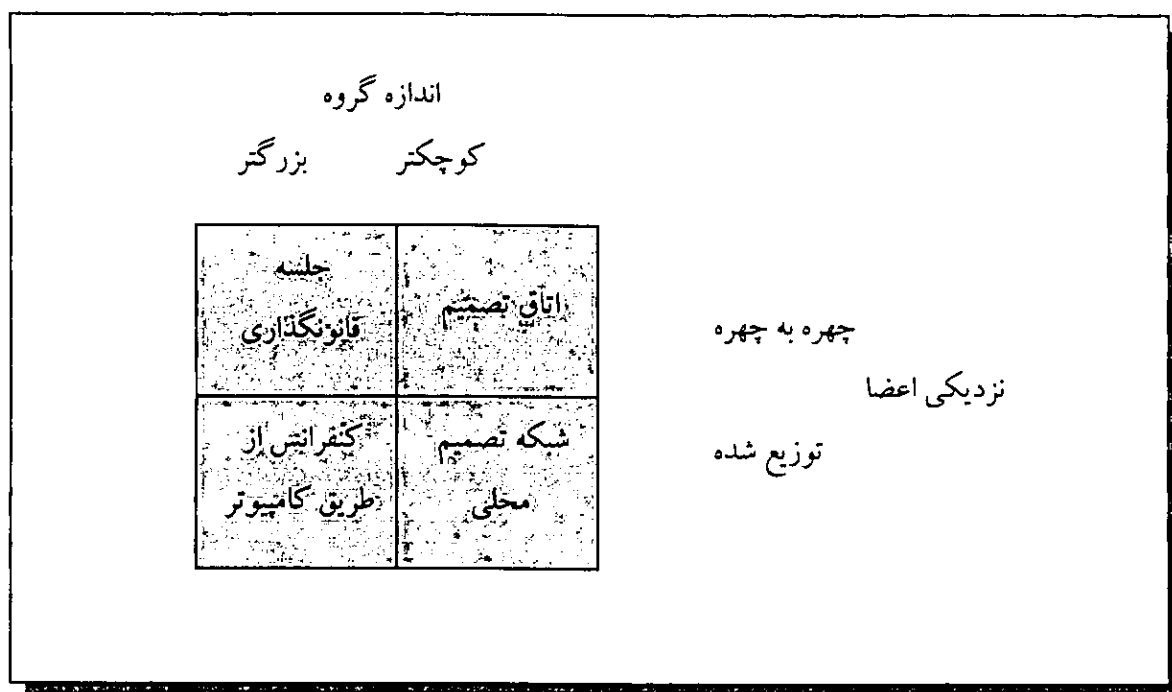
^۸Aronson

^۹work station

^{۱۰}electronic media

^{۱۱}organizational memory

^{۱۲}Raymond and Mcleod



شکل ۲۱ - تنظیمات GDSS با توجه به اندازه گروه و موقعیت منبع : (ریموند و مک لئود ۱۹۹۶، ۴۲۵)

در هر کدام از این تنظیمات، اعضای گروه ممکن است همدیگر را در زمان‌های مشابه یا متفاوت ملاقات کنند. هنگامی که افراد در یک زمان همدیگر را ملاقات می‌کنند به آن مباحثه همزمان گفته می‌شود مانند؛ نشست کمیته و هنگامی که افراد در زمان‌های متفاوت همدیگر را ملاقات می‌کنند، به آن مباحثه غیر همزمان گفته می‌شود (ریموند^۱ و مک لئود^۲ ۱۹۹۶، ۴۲۵).

(۱) اتاق تصمیم^۳: اولین انتخاب تکنولوژی برای GDSS فراهم کردن اتاق خاص و مجهز می‌باشد. اتاق‌های نشست الکترونیکی به شکل‌ها و اندازه‌های متفاوتی می‌توانند ساخته شوند. طرح عمومی شامل اتاق تصمیمی است که مجهز به شبکه‌ای از ۱۲ تا ۳۰ کامپیوتر شخصی است. این کامپیوترهای شخصی به یک سرور^۴ که ممکن است در مجاورت اتاق تصمیم قرار داشته باشد متصل هستند. گروه‌های فرعی کوچک نیز می‌توانند در مشاوره از آنها استفاده نمایند.

همچنین ستاده و خروجی این گروه‌های فرعی می‌تواند در صفحه نمایش عمومی بزرگ^۵ نمایش داده شوند.

^۱Raymond

^۲McLeod

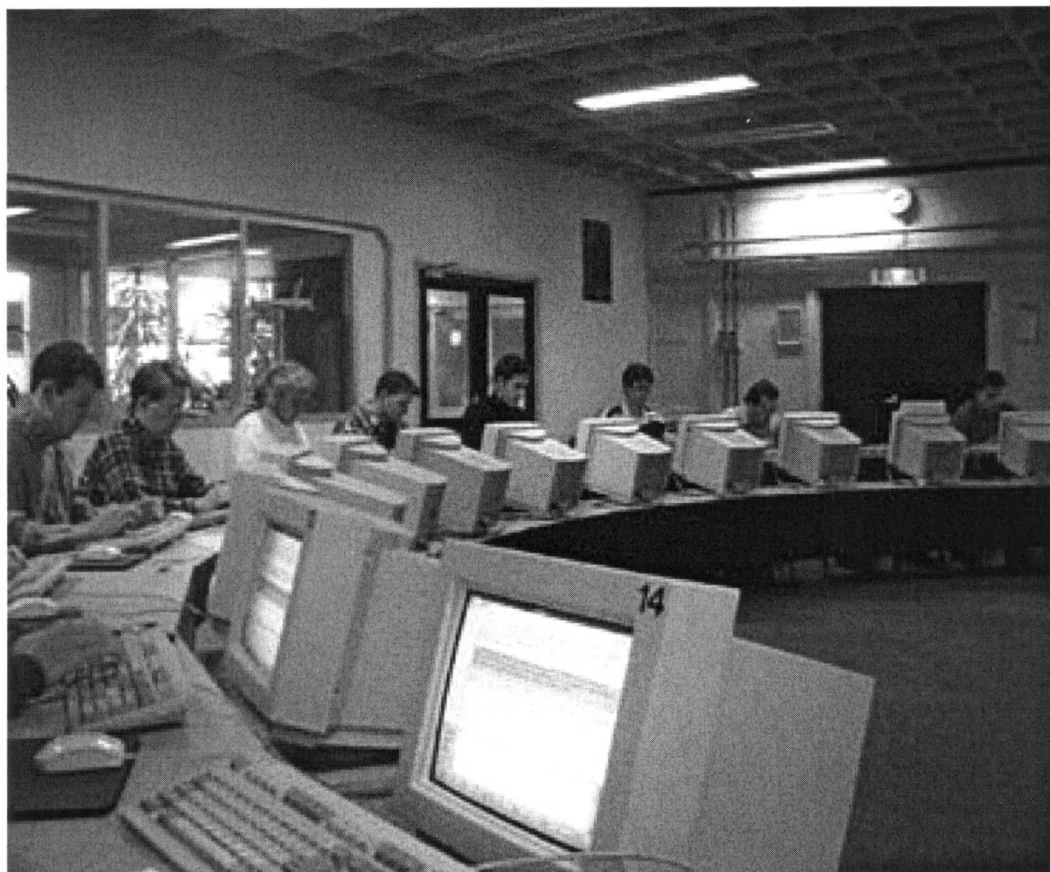
^۳decision room

^۴server

^۵large screen projection system

تصاویر تعدادی از اتاق‌های تصمیم در ونتانا کورپ^۱ قابل مشاهده است که در زیر یک نمونه از آن آورده شده است:

[http: www.ventana.com](http://www.ventana.com)



- بکارگیری اتاق تصمیم الکترونیکی نیازمند تسهیل‌کننده آموزش دیده است. موفقیت هر GDSS به کیفیت، فعالیت‌ها و پشتیبانی تسهیل‌کننده بستگی دارد (توربن^۲ و آرنسون^۳ ۱۹۹۸، ۳۵۸).
- ویژگی‌های اتاق تصمیم شامل موارد زیر است:
- هر مشارکت‌کننده دارای یک ایستگاه کاری انفرادی است.
 - رئیس (تسهیل‌کننده) نشست را هماهنگ می‌کند.
 - اتاق دارای یک صفحه نمایش عمومی است که همه مشارکت‌کنندگان می‌توانند آنرا ببینند.

^۱Ventana corp

^۲Turban

^۳Aronson

• کامپیوترها بصورت شبکه‌ای به هم متصل هستند و طرح سرویس دهنده / مشتری بکار برده می‌شود.

• همه مشارکت کنندگان به نرم افزارهای خاصی دسترسی دارند.^۱

اتاق تصمیم اگر چه بسیار مفید است اما به دلایل زیر سازمان‌های اندکی از آن استفاده می‌کنند:

• اتاق تصمیم عموماً مستلزم سرمایه‌گذاری زیادی است.

• نیاز به یک تسهیل‌کننده آموزش دیده وجود دارد.

• عمده کارگروهی با اعضایی است که در موقعیت‌های متفاوت قرار داشته و در زمانهای

متفاوت انجام می‌گیرد. برای استفاده از اتاق تصمیم همه مشارکت‌کنندگان باید در زمان

واحد در اتاق حضور داشته باشند. این مساله ممکن است هزینه بر، زمان بر و غیر عملی باشد.

• در بعضی سازمانها، نشست‌های متعددی ممکن است بطور همزمان وجود داشته باشد و در

نتیجه نیاز به اتاقهای تصمیم متفاوتی وجود دارد (توربن و آرنسون ۱۹۹۸، ۳۵۹).

(۲) شبکه تصمیم محلی^۲: وقتی که برقراری ارتباط چهره به چهره برای گروه‌ها غیر ممکن باشد، اعضا

می‌توانند بوسیله شیوه شبکه تصمیم محلی با هم تعامل داشته باشند. فرد عقاید خود را در صفحه

ترمینال وارد کرده و عقاید سایر اعضا را می‌تواند در صفحه نمایش ببیند.

(۳) جلسه قانون‌گذاری^۳: وقتی اندازه گروه برای اتاق تصمیم خیلی بزرگ باشد، جلسه قانون‌گذاری

ضرورت می‌یابد. اندازه بزرگ محدودیت‌های معینی را در ارتباطات ایجاد می‌کند یا فرصتی برای

مشارکت برابر اعضا به دست نمی‌دهد و یا اینکه زمان کافی در دسترس نمی‌باشد. در این رویکرد،

تسهیل‌کننده تصمیم می‌گیرد که کدام مورد بر روی صفحه نمایش، ظاهر شود.

(۴) کنفرانس با واسطه کامپیوتر^۴: اتوماسیون‌های اداری متعددی وجود دارند که اجازه ارتباطات را بین

گروه‌های بزرگی که اعضایشان به لحاظ جغرافیایی گسترده و پراکنده هستند، فراهم می‌سازند. این

ابزارها به طور عمومی به عنوان، کنفرانس از راه دور^۵ شناخته شده و شامل کنفرانس کامپیوتری^۶،

کنفرانس شنیداری^۷ و کنفرانس دیداری^۸ می‌باشند (ریموند^۹ و مک لئود ۱۹۹۶، ۴۲۷-۴۲۵).

^۱<http://www.umsl.edu/sauter/Dss/gdss-defined.htm>.

^۲local area decision network

^۳legislative session

^۴computer mediated confrence

^۵teleconfrencing

^۶computer confrencing

^۷audio - confrencing

^۸video - confrencing

^۹Raymond

نرم افزار GDSS دربرگیرنده شبکه‌هایی برای پشتیبانی افراد، گروه، فرایند و وظایف خاص می‌باشد. برای مثال نرم افزار ممکن است شامل جریان‌های عادی خاصی برای بهبود فرایند و ساده‌سازی تصمیم‌گیری و تعاملات منعطف کاربران باشد. نرم افزار، هر فرد را قادر می‌سازد تا کار اختصاصی انجام دهد: ایجاد فایل، گرافیک، کاربرگ، مدیریت پایگاه داده‌ها (توربن^۱ و آرنسون^۲، ۱۹۹۸، ۳۵۷).

نرم افزار شامل طیفی از برنامه‌های رایانه‌ای است که به عنوان رابط با شبکه‌های ارتباطی و پایگاه دانش سیستم در ارتباط بوده و نیز رابط بین تصمیم‌گیرندگان و هدایت‌کننده گروه است.

• نرم افزار باید از نظر تامین دامنه وسیعی از فعالیت‌ها و نیازمندی‌های گروهی، جامع و مفصل باشد. فعالیت‌های گروهی می‌توانند شامل روش‌های بسیار متنوعی در مراحل تولید ایده در قالب توسعه بدیل‌های مختلف و یا همگرا شدن به یک روش خاص از عمل از طریق رای‌گیری یا دیگر اشکال رسیدن به اجماع باشند.

• در عین حال نرم‌افزار باید به گونه‌ای باشد که به نیاز اساسی گروه برای در کنار هم قرار دادن مجموعه ابزارهایی که به بهترین شکل یک هدف ویژه گروه را پشتیبانی می‌کنند، پاسخ دهد. گروه نباید به دلیل نارسایی در نرم افزار به‌طور مصنوعی به اتخاذ یک رویه یا مجموعه‌ای از ابزارهای خاص محدود شود.

• ابزارهای نرم‌افزاری جداگانه باید در ارتباط با یک پایگاه دانش با یکدیگر ادغام و مجتمع شوند تا بتوان داده‌ها را از جلسه‌ای به جلسه دیگر ارتباط داد، عرضه داده‌های سازمانی را تسهیل کرد و امکان واکاوی از دیدگاه‌های مختلف را فراهم آورد.

• استفاده از نرم‌افزار نه تنها باید برای کاربر آسان باشد، بلکه باید «محرک کاربر^۳» نیز باشد تا بتواند یک تصویر حرفه‌ای از خود ارائه دهد و کاربر نهایی را به درگیر شدن در جلسات تصمیم‌گیری تشویق کند. طبیعت شکننده فرایند تصمیم‌گیری گروهی چنین دیکته می‌کند که نرم افزار نباید خود را به کاربر تحمیل نماید یا باعث دلزدگی او شود (ابویی و عابسی، ۱۳۸۰، ۲۰۸).

• بسته‌های نرم‌افزاری جامع GDSS که معمولاً در محیط اتاق تصمیم مورد استفاده قرار می‌گیرند بصورت زیر هستند:

^۱Turbon

^۲Aronson

^۳user seductive

- سیستم‌های گروهی برای DOS, windows
- Vision Quest: این نرم افزار طیف وسیعی از وظایف تعاملی گروه مانند کنترل دستور جلسه، اولویت‌بندی، ایده‌دهی و مستندسازی فعالیت‌ها را پشتیبانی می‌کند. همچنین نشست‌هایی را که مشارکت کنندگان در مکان‌ها و زمانهای مختلفی در آن حضور دارند، پشتیبانی می‌کند.
- SSMM: این نرم افزار در دانشگاه مینسوتا در اتاق‌های تصمیم متفاوتی بکار برده شده است.
- TCB Works: این نرم افزار بسته‌های سیستم‌های پشتیبانی تصمیم گروهی بر مبنای وب هستند. یک نسخه از این نرم افزار در ۸۰۸۰: <http://tcbworks.Cba.uga.edu> قابل دستیابی است.

۶۸-۱-۴-۳- افراد:

جزء سوم GDSS یعنی افراد، شامل اعضای گروه و تسهیل‌کننده‌ای است که گروه را راهنمایی می‌کند.

۶۸-۱-۴-۴- رویه‌ها

جزء نهایی GDSS شامل رویه‌هایی است که عملیات را آسان ساخته و استفاده موثر از تکنولوژی بوسیله اعضای گروه را مسیر می‌سازند. این رویه‌ها ممکن است تنها در عملیات نرم افزار و سخت افزار بکار برده شود یا ممکن است گسترده بوده و در برگیرنده رویه‌ها و مقرراتی برای مباحث کلامی میان اعضا و همچنین جریان رویدادها و اتفاقات در طول نشست گروه باشند (توربن^۱ و آرنسون^۲ ۱۹۹۸، ۳۵۸-۳۵۶).

^۱Turbon

^۲Aronson

بخش دوم:

کمیته: مفاهیم و فرایندها

۱- کمیته

ایده و اندیشه اولیه برای بکارگیری کمیته‌ها در سازمان‌ها را باید به حساب نظریه‌پردازان اداری گذاشت. کمیته‌ها یک ساختار سازمانی جدا از صف و ستاد فراهم ساخته، می‌توانند در زمینه‌های خلاقیت، ارتباط، انگیزه هماهنگی، آموزش، ترغیب، راهنمایی، توسعه دیدگاه‌ها و طرح نقطه‌نظرات گوناگون، کمک‌های شایانی عرضه نمایند. به زبان ساده، کمیته‌ها وسیله‌ی ادغام توانایی‌ها و دانش‌های پراکنده بخش‌های گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم هستند (هیکس و گولت ۱۳۷۳، ۱۵۷).

کمیته، گروهی از افراد است که برای بحث و بررسی در مورد موضوع خاص مربوط به سازمان، بطور رسمی گرد هم آمده (لانجینکر^۱ ۱۹۶۹، ۲۳۴) و دارای عمر نسبتاً طولانی هستند (استونر^۲ و فریمن^۳ ۱۹۹۵، ۵۰۷). در تعریف دیگر، کمیته عبارتست از مجموعه‌ای از افراد که برای اهداف خاصی توسط مجموعه بزرگتری از افراد منصوب می‌شوند (وبن- بهرمان^۴ ۱۹۹۸، ۲۰۳؛ استرنفورد^۵ ۱۹۸۸، ۱۰). همچنانکه سازمان‌ها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کنند، کمیته‌ها نیز افزایش می‌یابند. در مؤسسات دولتی، آموزشی، خیریه و تجاری بزرگ، کمیته بخشی از ساختار اداری آنها شده است. کمیته‌ها در حوزه‌های تجاری، تنها محدود به شرکت‌های بزرگ نمی‌شوند بلکه در شرکت‌های نسبتاً کوچک نیز وجود دارند. آنها تنها به سطح مدیریت عالی محدود نمی‌شوند، بلکه در سطوح میانی و پائین سازمان نیز به خوبی سطوح عالی عمل می‌کنند. کمیته‌ها ممکن است در زمینه‌های خدماتی، مشاوره، هماهنگی، اطلاعاتی یا تصمیم‌گیری فعالیت کنند. بررسی‌های متعدد نشان داده که بسیاری از شرکت‌ها از کمیته‌های مداوم یا منظم به شیوه‌های متعددی به عنوان مکمل سازمان صف و ستاد استفاده می‌کنند. برطبق یک بررسی که بوسیله انجمن مدیریت آمریکا صورت گرفته است، از یکصد و پنجاه شرکت، یکصد و ده شرکت (حدود ۷۳ درصد) دارای دو یا چند کمیته بودند که بطور منظم تشکیل می‌شدند.

^۱ Longenecker

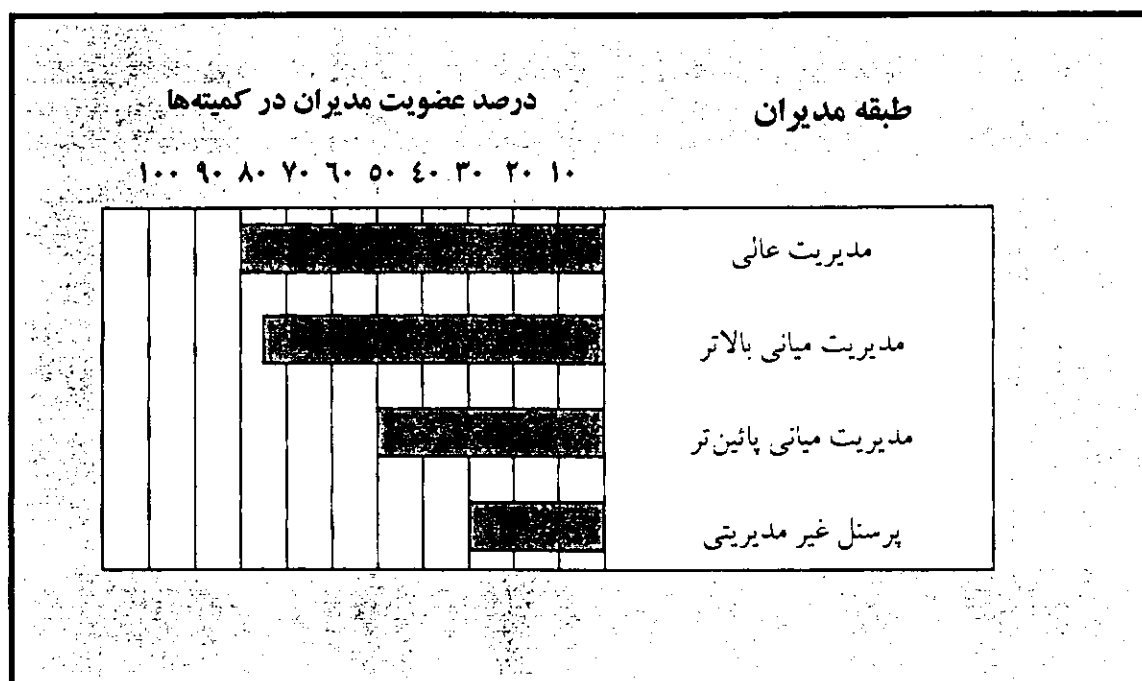
^۲ Stoner

^۳ Freeman

^۴ Webn- Behrman

^۵ Stratford

جدول ۱۳ - درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها



۲- دلایل بکارگیری کمیته‌ها

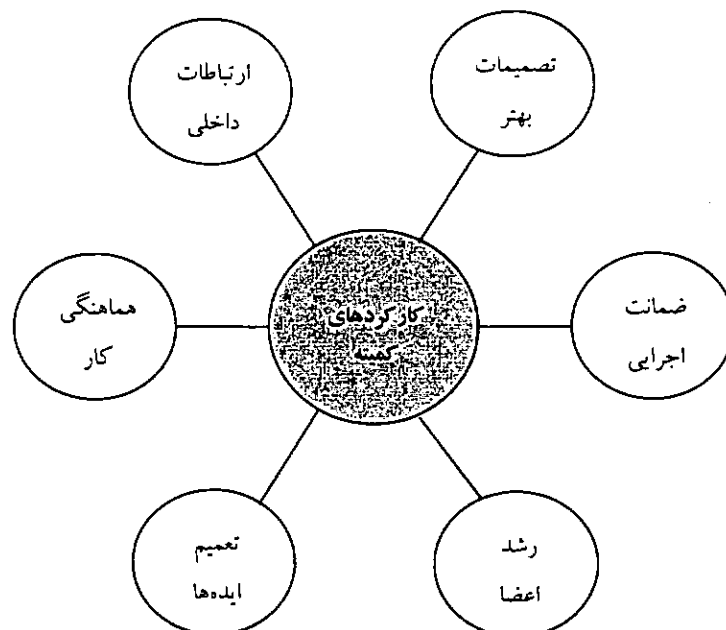
فعالیت کمیته‌ای مزایای بیشتری از فعالیت انفرادی دارد. شاید بزرگترین ویژگی کمیته، رای، نظر و دیدگاه منسجمی است که توسط آن ارائه می‌شود. ضرب‌المثل قدیمی وجود دارد که می‌گوید «دو سر بهتر از یکی است». اعضای کمیته طیف وسیعی از تجربه، دانش، توانایی و خصوصیات شخصیتی را با خود به کمیته می‌آورند. این انباشتگی تجربه، دانش و توانایی منجر به ایجاد دانش عظیمی می‌شود که حل مسائل سازمان از طریق آن میسر می‌شود.

کمیته‌ها می‌توانند شیوه سازمانی مناسبی برای کمک به کاهش تضاد و ارتقای همکاری بین بخش‌های اصلی و فرعی باشند. در طول جلسه کمیته، هر عضو می‌تواند با اهداف و مسائل دیگران درگیر شده و ارتباط فکری برقرار سازد. در حقیقت کمیته ارتباطات افقی را سریع‌تر می‌سازد.

از جنبه انسانی، بزرگترین مزیت کمیته‌ها افزایش انگیزش و تعهد می‌باشد که از مشارکت نشأت می‌گیرد. با درگیر شدن در تجزیه و تحلیل و حل مسائل کمیته، افراد آمادگی بیشتری برای پذیرش داشته و سعی در اجرای تصمیمات گرفته شده، خواهند داشت. کمیته همچنین می‌تواند ابزاری برای بهبود و توسعه انسانی باشد. اعضای کمیته خصوصاً اعضای جوان و کم تجربه، فرصت مشاهده و یادگیری از اعضای با تجربه و همچنین آشنایی با دانش و دیدگاه‌های متفاوت را بدست می‌آورند. کمیته فرصتی

برای بهبود و توسعه شخصی را فراهم می‌سازد، آن‌گونه که اشخاص هرگز به تنهایی نمی‌توانند آنرا بدست بیاورند (لوتانز^۱، ۱۹۹۸، ۲۸۶).

شکل ۲۲ کارکردهای کمیته را نشان می‌دهد.



شکل ۲۲ - کارکردهای کمیته

۲-۱- تصمیمات بهتر از طریق تفکر^۲ گروهی

هر فرد در مواجهه با مسائل پیچیده یا در صورت نیاز به تصمیم جدی، از مشورت دیگران استفاده می‌کند، اغلب به طور ناخودآگاه به دوستان یا آشنایان مورد اعتماد روی آورده و با تبادل افکار و دریافت واکنش‌ها و با بهره‌گیری از مشاوره به نتیجه می‌رسد. او اینکار را حتی هنگامی که تصمیم‌گیری نهایی بر عهده خودش باشد نیز انجام می‌دهد. وی بطور فزاینده‌ای نسبت به صحت تصمیم خود، اطمینان پیدا می‌کند. سیستم کمیته‌ای، تمهیداتی را برای نظام‌مند کردن و رسمی نمودن تفکر گروهی در مورد مسایل سازمانی، فراهم می‌کند. کمیته را می‌توان برای افزایش توانایی‌ها و معلومات مختلف اعضا به کار برد. هیچ دو نفری در مسأله پیچیده، رویکرد دقیقاً مشابهی ندارند و توانایی‌های تحلیلی متفاوت افراد مختلف ممکن است از طریق تفکر کمیته‌ای^۳ بگونه‌ای مورد استفاده قرار گیرند که از عهده مسأله مشترک برآیند. همچنین دیدگاه‌های متفاوت بخش‌ها و نواحی کارکردی متعدد سازمان، ممکن است

^۱ Luthans

^۲ deliberation

^۳ committee deliberation

برای حل مسأله موجود بکار گرفته شوند (لانجنکر^۱، ۱۹۶۹، ۲۳۷) چرا که ترکیب عقاید افراد متعدد بهتر است. علاوه بر این، نقاط ضعف پیشنهادهای فردی کشف می‌شوند. همچنین کمیته‌ها اثر گردونه‌ای^۲ نیز دارند. در کمیته، مجموعه بهم پیوسته‌ای از مهارت‌های پرسنلی موجب ایجاد خط‌مشی جامع و پیوسته‌ای می‌شود و مشارکت گروهی در گرفتن تصمیمات موجب پذیرش خوب تصمیمات در سر تا سر سازمان می‌شود (گرین^۳، ۱۹۵۹، ۲۵).

۲-۲-۲-۲-۲ ارتباطات داخلی

کمیته زمینه‌ای را برای ارتباطات داخلی فراهم می‌سازد. این کارکرد، یکی از کارکردهای معتبر کمیته‌ها است. وقتی افراد متعدد از بخش‌های مختلف سازمان گرد هم می‌آیند، داشتن ارتباطات اجتناب‌ناپذیر است. اندازه و نوع آن بستگی به شیوه اداره نشست دارد. اگر رئیس یا هر کسی دیگری که نشست را طراحی و اجرا می‌کند، زمان لازم برای تبیین اهداف را صرف کند و اگر اعضا از دستور جلسه آگاهی داشته باشند، احتمالاً بهره‌وری نشست^۴ افزایش پیدا خواهد کرد. البته اگر اعضا بطور ضمنی یا صریح و آشکار مجبور به سکوت شوند، یا اگر نیروهای قهریه، آزادی‌های اعضا را در ارائه نظرات محدود نماید، ارتباطات سازنده به وجود نخواهد آمد. تهدید و فشار بر روی مشارکت‌کنندگان نه تنها باعث متوقف شدن ارتباطات مثبت و سازنده می‌شود، بلکه باعث متوقف شدن تفکرات مرتبط با موضوع نیز می‌شود. در این موقعیت ارتباطات از ساختار و قدرت پیروی خواهد نمود و همه مشارکت‌کنندگان منتظر این خواهند بود که رئیس چه می‌گوید (آناستاسی^۵، ۱۹۶۴، ۶۸). کمیته همچنین به عنوان رابطی بین بخش‌های مختلف سازمان عمل می‌کند (گرین^۶، ۱۹۵۹، ۲۶).

۲-۳-۳-۳-۳ هماهنگی کار^۷

یکی از ویژگی‌های برجسته شرکت‌های پیشرفته بزرگ، تخصصی کردن بیشینه کار در سطوح مدیریتی و عملیاتی است. هر اندازه که کارها تخصصی شده باشند، هماهنگی فعالیت‌ها مشکل‌تر شده و تداخل وظایف در بین بخش‌های مختلف بوجود می‌آید. برای مثال تصمیم معینی در حوزه تحقیق و توسعه ممکن است بازتاب‌هایی داشته باشد که واحدهای فروش، تولید، امور مالی، امور پرسنلی، روابط عمومی و حقوقی را تحت تأثیر قرار دهد. کمیته راهی را برای هماهنگی فعالیت‌ها ارائه می‌دهد. در جلسات

^۱ Longencker

^۲ flywell effect

^۳ Green

^۴ meeting

^۵ Anastasi

^۶ Green

^۷ coordination of work

کمیته، افراد واحدهای مختلف با حوزه‌های کاری متفاوت، می‌توانند درباره حوزه‌های تخصصی تحت مسئولیت خود، اطلاعات رد و بدل کنند، از پیشرفت‌ها و برنامه‌های دیگر بخش‌ها که مورد علاقه و توجهشان باشد، آگاه شوند و بطور کلی به موضوعات مشترک بپردازند (لانجنکر^۱، ۱۹۶۹، ۲۳۸).

۲-۴- تعمیم ایده‌ها

تجربیات و تحقیقات نشان داده است که این کارکرد یکی از وظایف کلیدی مدیریت کمیته‌هاست. نتایج محققان متعددی نشان می‌دهد که جو پویای ایده‌دهی گروهی، می‌تواند منجر به تولید ایده‌های بسیار شود (آناستاسی^۲، ۱۹۶۴، ۷۲). علاوه بر این روحیه کار تیمی و احترام به عقاید دیگران در اعضای کمیته افزایش می‌یابد (گرین^۳، ۱۹۵۹، ۲۶).

۲-۵- ضمانت اجرایی

برخی مواقع در اجرا یا بکارگیری طرح‌ها و خط‌مشی‌ها مسائلی وجود دارند که در مدیریت موثر دخالت می‌کنند. از میان آنها می‌توان به عدم درک صحیح یک طرح یا خط‌مشی ارائه شده و نیز احساس ناخوشایند فرد در پیروی از یک طرح یا خط‌مشی بدون داشتن فرصت برای اظهار عقیده خود درباره آن، اشاره نمود. کمیته‌ها از طریق درگیر کردن مجری با فرایند خط‌مشی‌گذاری موجب درک صحیح خط‌مشی شده و تضمینی برای اجرای آن بدست می‌دهد.

۲-۶- بهبود و رشد اعضا

بهبود و توسعه پرسنل برای تمام سطوح مدیریت یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران اجرایی است. یک فرد با عضویت در یک کمیته در معرض عقاید و دانشی قرار می‌گیرد که این عقاید ممکن است در خارج از حوزه مسئولیت او باشد (لانجنکر^۴، ۱۹۶۹، ۲۴۰). اعضا از دوستی‌های بوجود آمده در قسمت‌های مختلف سازمان بهره می‌برند. مسائلی که اعضا با آن مواجه می‌شوند از مسائل روزمره متفاوت بوده و بطور مکرر با مسائل و موارد متنوع و گسترده‌ای روبرو می‌شوند (گرین^۳، ۱۹۵۹، ۲۶). علاوه بر این عضو کمیته ممکن است برای آماده ساختن خود برای مشارکت، درگیر مطالعه شود و معلومات و دانش خود را ارتقا بخشد. اگر به او مسئولیت‌هایی در ارتباط با پروژه‌ها و فعالیت‌های اجرایی کمیته داده شود، زمینه بهبود کیفی برایش فراهم می‌شود. شاید بزرگترین ارزش تربیتی کمیته ناشی از جلسات مشورتی

^۱ Longencker

^۲ Anastasi

^۳ Green

^۴ Longenecker

کمیته باشد. در این شرایط، عضو کمیته در اظهار نظر، بیان عقاید و دفاع از دیدگاه‌های خود تجربه کسب می‌کند (لانجنکر^۱، ۱۹۶۹، ۲۴).

۳- خطرات و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

مباحث قبلی تعدادی از مزیت‌های خاص کمیته‌ها را بیان نمود، اما کمیته‌ها ممکن است پاسخگوی بعضی مسائل درونی نباشند. تئوری‌های کلاسیک مدیریت جنبه‌های منفی کمیته را بیان نموده‌اند. برای مثال یک تحلیلگر بیان نموده که اعضای کمیته ممکن است برای نشستن در انتهای سالن نشست، مجبور باشند و به همین خاطر تسلیم و گوشه‌گیر شده و حداقل از هر تلاش واقعی خودداری می‌کنند. بنابراین تئوری‌های سنتی، به جنبه‌های منفی تاکید کرده‌اند. در طول سال‌ها مزاح‌های^۱ شناخته شده‌ای درباره کمیته‌ها ساخته شده است که در زیر نمونه‌هایی از آنها آورده می‌شود:

- یک شتر، اسبی است که بوسیله کمیته طراحی شده است.
 - بیشتر از نصف تصمیماتی که بوسیله کمیته گرفته می‌شوند هرگز اجرا نمی‌شوند، در نتیجه تنها باید نصف آنها گرفته شوند.
 - بهترین کمیته، کمیته پنج نفره با چهار نفر عضو غایب است.
 - در یک کمیته بر دقایق تاکید می‌شود، در حالیکه ساعت‌ها به بطالت می‌گذرد.
 - یک کمیته مجموعه‌ای است با انتصاب‌های نامناسب و عدم تمایل به اجرای موارد غیر ضروری.
- علاوه بر معایب عمومی و مزاح‌ها، کمیته‌ها با مسائل و مشکلات مشخصی مواجه هستند:

۳-۱- هزینه‌بر و زمان‌بر بودن

یکی از انتقادات عمده و مکرر که به کمیته‌ها وارد می‌شود این است که کمیته‌ها هزینه‌بر و زمان‌بر بوده و مستلزم به هدر دادن وقت مدیریت هستند. ماهیت کمیته این است که هر فرد دارای شانس برابر برای سخن گفتن و اظهار نظر است. اما این مسأله مستلزم صرف زمان و پول زیادی می‌باشد (لوتانز^۲، ۱۹۹۸، ۲۸۶). معاونان یک کارخانه تولیدی لوازم الکترونیک گزارش داده‌اند که جلسات کمیته نصف وقتشان را گرفته است. فعالیت‌های زیاده از حد کمیته ناشی از چند عامل است. فعالیت کمیته ممکن است بخاطر وجود تعداد زیادی کمیته، اعضای زیاد، جلسات زیاد و مکرر و یا بخاطر ناکارآمدی در روش اجرایی هزینه‌بر و زمان‌بر باشد.

^۱ Jokes

^۲ Luthans

انتقادات صورت گرفته از کمیته خاطر نشان می‌کند که وقت کمیته بخاطر پرداختن به چیزهای کم اهمیت یا موضوعاتی که یک فرد می‌تواند از عهده آن برآید، تلف می‌شود. پارکینسون^۱ بیان می‌کند که کمیته‌ها مستعد هستند تا درگیر بحث‌های پایان ناپذیر دربارهٔ مواردی شوند که اهمیت موقتی دارند. تحلیلگران شرکت گودیر تایر و رابر^۲ پس از بررسی کمیته‌ها و نشست‌های آنها دریافتند که بیش از ۲۰ درصد کسانی که در نشست‌ها حضور پیدا می‌کنند، دیر به آنجا می‌رسند، حدود ۱۵ درصد نقش فعالی در پیگیری‌ها ندارند و بیش از ۱۵ درصد مشارکت کنندگان واقعاً نیازی به وجودشان در آنجا نبوده است. در ۱۵ درصد جلسات رئیس جلسه حاضر نبوده و بیش از ۱۰ درصد وقت جلسات بخاطر کندی، مزاحمت از بیرون یا گفتگوی خارج از موضوع کاملاً از دست می‌رفت (لانجنکر^۳ ۱۹۶۹، ۲۴۱).

۳-۲- مشکل تعیین مسئولیت^۴

در یک کمیته پاسخگویی یا مسئولیت گروهی وجود دارد اما پاسخگویی یا مسئولیت فردی وجود ندارد. بنابراین بحث اساسی این است که کمیته در واقعیت، گرایش به عدم مسئولیت و پاسخگویی دارد. در حقیقت افراد ممکن است از کمیته‌ها به عنوان پوششی در عدم مسئولیت‌پذیری فردی نسبت به تصمیم‌گیری‌های اشتباه استفاده کنند. برای حل این مشکل دو راه حل وجود دارد. یکی اینکه همه اعضای کمیته مسئولیت داشته باشند و دیگری اینکه رئیس کمیته به تنهایی مسئولیت داشته باشد. هر دو راه حل دارای مشکلات خاص خود است. برای مثال اگر کل کمیته در تصمیم‌گیری اشتباه مسئول باشند، اعضای که برخلاف اکثریت رای داده‌اند چه می‌شوند؟ (لوتانز ۱۹۹۸، ۲۸۶).

از طرف دیگر فعالیت کمیته ممکن است سپری شود که مدیر در پشت آن بتواند پناه بگیرد. واقعیت این است که مدیر خاصی ممکن است در انجام مسئولیت اداری به طور منطقی محتاط بوده باشد و بخاطر یک تصمیم مورد انتقاد قرار گیرد. به همین منظور حتی اگر کمیته، مشورتی باشد، عمل آن مهر تاییدی بر تصمیم مدیر است (لانجنکر ۱۹۶۹، ۲۴۲).

۳-۳- تصمیمات با کیفیت پائین

از مهمترین ضعف‌های کمیته این است که تصمیمات کمیته دارای کیفیت پائینی هستند. دلایل این مسأله چندان دور از دسترس نیست. یکی از این عوامل گرایش کمیته‌ها به سوی تصمیمات سازشکارانه^۵ می‌باشد. کمیته‌ها باید بر مبنای اجماع عمل کنند. اعضای که از بخش‌های مختلف جمع می‌شوند، علائق

^۱ C. Northcote Parkinson

^۲ Goodyear Tire and Rubber

^۳ Longenecker

^۴ difficulty in placing responsibility

^۵ compromise decisions

متضادی خواهند داشت و تصمیم نهایی، مصالحه از طریق خواهش و تمنا و انتخاب حد وسط خواهد بود. ممکن است یک فرد گفته‌هایی را بشنود مثلاً «همه آن چیزی که یک کمیته بدست می‌آورد، طرح نیمه تمامی است که هیچ کس کاملاً با آن مخالفت نمی‌کند اما در حقیقت، هیچ کس هم آن را باور ندارد». یا «راه حل‌های کمیته به آسانی بیانگر پائین‌ترین وجه مشترک تفکر اعضای کمیته است»، این گفته‌ها بیانگر جنبه سازشکارانه تصمیمات کمیته است. عقیده عمومی بر این است که کمیته فاقد اراده یا نیرویی در کسب نتیجه مشترکی است که شاید فرد، خود به تنهایی به آن برسد. موافقت گروه نشان دهنده سازشکاری مبتنی بر بی‌میلی اعضا برای چالش با یک عقیده عمومی می‌باشد. البته نه اینکه هر سازشی نامطلوب باشد، اما تضمینی نیز وجود ندارد که حد وسط همیشه مناسبترین راه است.

علاوه بر این، گاهی کمیته تحت سلطه یک فرد که معمولاً رئیس کمیته است واقع می‌شود. واکنش این افراد، کلیدی برای فعالیت گروه است. برای مثال اظهار عدم توافق این فرد چه بصورت شفاهی و چه بصورت‌های دیگر ممکن است در کمیته جوی را ایجاد کند که برخی عقاید فرد مسلط پذیرفته گردد. در این میان، خلافت، خاموش شده و مانع بروز احساسات افراد می‌شود. از موارد دیگر می‌توان به وقفه و رکود^۱ در فعالیت کمیته اشاره نمود. فعالیت کمیته زمانبر است. اعضای کمیته باید گرد هم آیند و این نیازمند تنظیم زمان مورد نیاز کمیته با برنامه زمانی پرسنل و مسئولیت‌های اداری اعضاست. فعالیت کمیته نوعاً کارکرد و وظیفه اضافی برای مدیر ایجاد می‌کند. هر چه کمیته مهمتر باشد، باید فعالیت‌های دیگر را وقف فعالیت‌های کمیته نمود. با این حال اندکی تأخیر در گرد هم آمدن اعضای کمیته در تصمیم‌گیری وقفه بوجود آورده و حتی ممکن است برای رسیدن به یک نتیجه، به جلسات بعدی نیز نیاز باشد. در نهایت می‌توان گفت که یک سازمان خانه خانه شده به وسیله کمیته‌ها، آهسته‌تر از یک سازمان ساده و مبتنی بر قضاوت و تصمیم‌گیری فردی حرکت می‌کند.

از طرف دیگر تصمیمات کمیته تحت نفوذ سیاسی قرار می‌گیرند. اعضا نه بر اساس شایستگی‌شان بلکه صرفاً به عنوان نماینده بخش‌ها انتخاب می‌شوند. بخاطر جابجایی پرسنل، کمیته پیوستگی کمی دارد و بنابراین خط‌مشی‌ها و تصمیمات، گوناگون و غیر قابل پیش‌بینی هستند. کمیته‌ها از انگیزش کافی برخوردار نبوده و بی‌علاقه و غیر مسئول هستند. آنها به ندرت بر اساس رویه و مقررات شکل می‌گیرند، از اینرو دستور جلسه کمیته با عجله و بدون مد نظر قرار دادن همه جوانب تهیه می‌شود. مباحث خام در یک فضای سرد مطرح می‌شوند و جای تعجب نیست اگر تصمیمات اثر کمتری داشته باشند. همچنین تصمیمات کمیته قدرت اجرایی کمتری دارند. موجودیت کمیته ضرورتاً محدود به زمان جلسه است و در

^۱ delay and indecision

بین جلسات کمیته‌ها یک مجموعه از هم پاشیده‌اند که قدرتی برای اجرای تصمیماتشان ندارند (گرین^۱ ۱۹۵۹، ۲۶؛ لانجنکر^۲ ۱۹۶۹، ۲۴۳-۲۴۱).

با تجزیه و تحلیل مزایا و معایب کمیته‌ها می‌توان گفت که کمیته‌ها نوع دیگری از تفکیک قدرت و توانایی را در قالب واحدهای موظف سازمانی تحکیم می‌بخشند. از آنجا که وظایف و مسئولیت‌های سازمانی فراتر از توانایی‌های تک‌تک افراد است و برای افرادی که مسئولیت پذیرند، اما به تنهایی قادر به انجام کار نیستند، کمیته‌ها روشی مناسب بوده و وسیله خوبی برای اعمال نظر فردی به شمار می‌آیند.

جدول ۱۴ - معایب کمیته‌ها

معایب کمیته‌ها
(۱) هزینه بر و زمان‌بر بودن
(۲) مشکل تعیین مسئولیت
(۳) تصمیمات با کیفیت پائین
• مصالحه و سازش
• تسلط یک فرد
• واجد شرایط نبودن اعضا
• کمبود پیوستگی
• عدم انگیزش کافی
• عجله - شتاب
• وقفه و رکود
• کمبود ابزارهای اجرایی

ایجاد هزینه، تصمیمات کم ارزش و غیر منطقی و عدم تصمیم‌گیری قاطع، پراکندگی مسئولیت، تسلط و استبداد اقلیت و خودجاودانگی، از جمله نقاط ضعف و معایب کمیته‌هاست. کمیته‌ها برای شکل‌بندی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی به خوبی عمل می‌کنند، اما در زمینه اعمال رهبری و تصمیمات اجرایی بسیار ضعیف‌اند. در هر مورد باید مزایا و امتیازات کمیته در مقابل معایب آنها ارزیابی و سنجیده شود. به طور کلی، کمیته‌ها به علت فوایدی که دارند به عنوان یک تدبیر اداری بسیار مرسوم، به حیات خود ادامه می‌دهند (هیکس و گولت ۱۳۷۲، ۱۵۸).

^۱ Green

^۲ Langenecker

۴- ماهیت نقش‌های کمیته^۱

کلید اساسی کیفیت مشارکت کمیته، درک نقش‌ها و مسئولیت‌هایی است که در طول جلسات و نیز بین جلسات کمیته باید ایفا شود. مخصوصاً این مطلب در مورد رئیس و تسهیل‌کننده^۲ کمیته بیشتر مطرح است. عدم وجود چنین درکی موجب ایجاد مسائل و مشکلات عملیاتی برای اکثر کمیته‌ها می‌گردد. از طرف دیگر، آگاهی و پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های هر یک از اجزای کمیته، بطور گسترده‌ای می‌تواند عملکرد افراد و به تبع آن عملکرد گروه را بهبود بخشد.

عملکرد مناسب نقش مستلزم این است که رئیس^۳ شبیه یک رئیس عمل کند و وظایفش را همانند یک رهبر^۴ انجام دهد. گفته می‌شود که در تشخیص رهبر بودن یک فرد باید دید که آیا افراد از وی اطاعت می‌کنند یا نه، هر چند این استدلال ساده انگارانه است. رهبر واقعی یک گروه کسی است که نیازهای اعضا را درک و به آنها توجه دارد و نیز انعطاف کافی برای اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری، حداقل در موقعیتهایی که در طول نشست اتفاق می‌افتد را دارد. یک رهبر باید بجای آنکه مانعی برای اعضا بوجود آورد، توانایی تشویق هر یک از اعضا را در مشارکت در تصمیم‌گیری مناسب یا رسیدن به اهداف دارا باشد. مخصوصاً رئیس یا رهبر موفق گروه باید یک روانشناس نیز بوده و از پویایی‌هایی^۵ که در گروه اتفاق می‌افتد آگاهی داشته باشد. بخشی از وظایف رهبر تشخیص خصومت و یا تضاد در گروه است و باید بجای کتمان نمودن آن، آن را مطرح ساخته و به حل آن اقدام نماید (وجود^۶ ۱۹۶۷، ۶۶-۶۵).

بطور مشابهی اعضا وظایف مشخصی با توجه به نقش‌شان دارند. اگر فرد با نفوذی رهبری کمیته را از رئیس کمیته بگیرد؛ یا دبیر، صورتجلسات^۷ مناسب تنظیم نکند و یا همانند عضو کمیته عمل نماید سردرگمی و اشتباهات بزرگی در فرایند کمیته بوجود خواهد آمد. بنابراین تاکید می‌شود که جنبه‌های حیاتی فعالیت کمیته خوب، درک و انجام مناسب نقش‌های کمیته است، که تغییر و توصیف این نقش‌ها در ادامه بیان می‌شود.

در فرایند عملیات کمیته سه مجموعه نقش تعریف و شناسایی می‌شود: نقش رئیس، نقش دبیر کمیته و نقش اعضای کمیته. این سه نقش تقریباً در همه کمیته‌ها وجود دارند. همچنین تعدادی از کمیته‌ها دارای افرادی هستند که چهارمین نقش یعنی نقش تسهیل‌کننده را ایفا می‌کنند. در بعضی موارد

^۱ the nature of committee roles

^۲ staff person

^۳ chairman

^۴ leader

^۵ dynamics

^۶ Wedgwood

^۷ minutes

از مدیر اجرایی به عنوان دبیر و از هیأت مدیره به عنوان کمیته یاد می‌شود. در ادامه به توضیح هر یک از این نقش‌ها می‌پردازیم (ترپمن^۱، جانسن^۲ و ترپمن^۳ ۱۹۷۹؛ ترپمن^۴ ۱۹۹۶؛ اشگل^۵ ۱۹۹۴؛ استرنفورد^۶ ۱۹۸۸؛ گرین^۷ ۱۹۵۹؛ لانجنکر^۸ ۱۹۶۹).

۴-۱- رئیس^۹

موفقیت یا شکست یک کمیته معمولاً بطور مستقیم به کیفیت عملکرد رئیس آن کمیته بستگی دارد. این مسئله بویژه در حالاتی صادق است که کمیته‌ها، کارمندان حرفه‌ای و متخصص در اختیار نداشته باشند. رئیس به اعضای کمیته روحیه می‌بخشد. کیفیت نهائی تلاش و کوشش‌های رئیس بازتاب طرز تفکر و رفتار او با در نظر گرفتن اهمیت هدف و مأموریت کمیته می‌باشد. سرعت کاری کمیته نمایانگر تعهد کاری رئیس بوده و مشارکت اعضای کمیته دال بر درک وظایف از جانب رئیس و دانش و معلومات او و توانایی بهره‌گیری او از استعدادها و علایق اعضای کمیته است.

رئیس کمیته باید توانایی اداره کردن، برطرف نمودن محدودیت‌ها، افزایش مشارکت و حل اختلافات را داشته باشد. تمام این وظایف باید به شیوه‌ای مطلوب و جدی انجام گیرند. در مقابل، بسیاری از اعضای افسرده و کارمندان کمیته تنها به صرف اینکه دریافته‌اند ریاست به اندازه کافی اعتبار و اختیار برای ملغی کردن تلاش و کوشش‌های آنها را دارد دچار افسردگی می‌شوند. بطور کلی برای رسیدن به اهداف کمیته، همکاری اعضای کمیته با رئیس ضروری است. بنابراین انتخاب یک رئیس، عملی حیاتی است که در حیات هر کمیته‌ای اتفاق می‌افتد و رئیس منتخب باید از همه ابعاد نقش خود آگاهی داشته باشد.

۴-۱-۱- وظایف و نقش‌های رئیس کمیته

هنگامی که رئیس موقعیت و منصب خود را می‌پذیرد، مجموعه‌ای از نقش‌ها و وظایف (شرایط و پیش شرطهای نقش‌ها) را هم بر عهده می‌گیرد. در ایفای هر یک از نقشها و نیز پیوستگی و ارتباط آنها با یکدیگر است که مشکلات بروز می‌کند. رئیس کمیته نقش‌های رهبر، اداره کننده، رئیس نشست و سخنگوی کمیته را ایفا می‌کند.

^۱ Tropman
^۲ Johonson
^۳ Schlegel
^۴ Stratford
^۵ Green
^۶ Longenecker
^۷ chair

رئیس در نقش رهبر^۱: شاید آن جنبه از نقش و وظیفه رئیس کمیته که نسبت به جنبه‌های دیگر کمتر درک می‌شود، نقش او به عنوان رهبر باشد. در فرایند کار کمیته، بطور رسمی و براساس توافق عمومی، رئیس کمیته دارای اقتداری بیشتر از اعضای کمیته است. رئیس در مقام رهبر، مسئول و پاسخگوی فعالیت کمیته است. علاوه بر جنبه پاسخگویی رئیس کمیته در نقش رهبر، باید به دو جنبه دیگر که دارای اهمیت بسیار است توجه نمود. این دو جنبه "روحیه کمیته"^۲ و "مفهوم‌سازی موضوع"^۳ هستند.

رهبر کمیته تأثیر بسزایی در بهبود روحیه اعضای کمیته دارد. رئیس که کارش بسیار شبیه کار یک استاد در کلاس است، می‌تواند نوعی احساس جدیت در افراد جهت رسیدن به هدف ایجاد کند و یا اینکه روش مستبدانه‌ای پیش بگیرد. اعضای کمیته به نحوه برخورد رئیس در این مورد بسیار حساس هستند. هرگاه رئیس نسبت به هدف کمیته غیرمتعهد و یا مردد باشد، اعضاء به سرعت به این موضوع پی برده، در این صورت توانایی خود را جای دیگر صرف می‌کنند و بالاخره اینکه رئیس مفهوم ساز است، آنهم نه تنها در رابطه با زمینه‌های وسیع اهداف و مقاصد کمیته، بلکه در نشست‌های کوچک و محدود. هر اظهار عقیده تازه‌ای از طرف رئیس می‌تواند نقطه نظرات رقیان و مخالفان را به یکدیگر پیوند دهد. گاهی اوقات این نظرات، مبنای تازه‌ای در توافقات ناشناخته قبلی می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که رئیس در حل و فصل اختلافات باید نقش بی‌طرفی را ایفا نماید.

هرکدام از این وظایف اشاره ضمنی به رابطه متقابل رئیس با اعضا دارد زیرا این رابطه ضروری است. لازم است که رئیس، گروه را رهبری کند ولی با این وجود باید آگاه باشد که گروه هم تا اندازه‌ای در هدایت و رهبری خود نقش دارد. کسی که نقش رهبری را به عهده می‌گیرد باید نقش تسهیل‌کننده را هم ایفا نماید.

رئیس در نقش اداره‌کننده^۴: هنگامی که کمیته دایر نیست، نقش رئیس طی نشست‌ها به صورت دیگر جلوه می‌کند که ما آن را نقش اداره‌کننده^۵ می‌نامیم. رئیس در نقش اداره‌کننده کمیته، یا برکار کارمندان کمیته در صورت وجود آنها نظارت می‌کند یا به اجرا و واگذاری وظایف گوناگونی می‌پردازد که در فاصله بین دو نشست به اجرا در می‌آیند. بعنوان مثال؛ بررسی آماده بودن گزارش‌ها، رسیدگی به مقدمات نشست، گفتگو و تبادل نظر با تک تک اعضا درباره موضوعات مورد علاقه آنها، نشست با کمیته‌های فرعی و فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز کمیته از جمله موارد قابل ذکر است. بعضی از این وظایف مانند هر مجموعه دیگری از وظایف اداری، چندان فریبنده و جالب به نظر نمی‌آیند. درواقع افراد اغلب این

^۱ chairman as leader

^۲ committee tone

^۳ issue conceptualization

^۴ chairman as administrator

^۵ administrator role

وظایف را آنقدر مایه تحقیر و خواری شخصیت فرد می‌دانند که عدم تعهد افراد برای انجام این وظایف را ناشی از همین دلیل می‌دانند. حال آنکه این وظایف برای نشست‌های رضایت‌بخش و مطلوب اهمیت دارند و اجرای آنها برای عملکرد مؤثر کمیته لازم و ضروری است. رئیس یقیناً می‌تواند یا از کارکنان یا از اعضای کمیته کمک بگیرد، اما اگر او به انجام وظایف رسیدگی نکند، آنها به انجام نخواهند رسید و این به ضرر نشست تمام خواهد شد.

رئیس در نقش رئیس نشست^۱: شاید آن بخش از نقش رئیس که از همه شناخته شده‌تر می‌باشد اعمال ریاست طی نشست‌ها است. وظایفی که از شروع تا خاتمه نشست اعمال می‌شود:

رئیس اغلب وظیفه خود را بطور ضعیف اجرا می‌کند. این امر به دلیل این است که افراد از چگونگی انجام مطلوب این نقش آگاه نیستند و یا اینکه اجرای وظایف بین نشست‌های به خوبی صورت نگرفته و رئیس برای اجرای نقش ریاست تنها می‌ماند. رئیس نشست، مشول آغاز و اتمام به موقع جلسه است با این ضمانت که به موارد دستور جلسه به نحو شایسته و کامل پرداخته شود و با این اطمینان که روند کار نشست، منظم و منصفانه بوده و نقطه نظرهای مختلف در بحث‌ها بیان شوند. لازم است که رئیس نشست نسبت به فرایند کار نشست هم فعال و هم منفعل باشد. فعال از آن نظر که در ارائه پیشنهادها عملی پیشقدم شود و منفعل از آن نظر که این پیشنهادها پاسخگوی فرایند کار و ادامه نشست بوده و به شفاف‌سازی نقطه نظرها کمک کنند. در صورتی که این نشست‌ها کاملاً رسمی باشند، باید از مجموعه قواعد رویه‌ای مانند "قواعد نظم رابرت"^۲ استفاده کرد^۳ که شناختن و پیاده سازی منصفانه این قواعد بر عهده رئیس نشست است.

رئیس در نقش سخنگو^۴: در هر کمیته شخصی حضور دارد که نمایندگی "روابط خارجی"^۵ آن کمیته با دیگر کمیته‌های اجتماعی بزرگتر را بر عهده دارد. این چنین نمایندگی احتمالاً مواردی از قبیل: ارائه گزارش در مورد پیشرفت کمیته پیش از گروه‌های گوناگون دیگر، اعمال نقش‌های تشریفاتی کمیته و نمایندگی کمیته در جلسات کمیته‌های دیگر در موضوعاتی از قبیل مذاکرات، جلسات استراتژیک و موارد مشابه خواهد بود. رئیس باید بداند که در نگاه دیگران، او مظهر کمیته محسوب می‌شود. همه موارد مربوط به رئیس از جمله ظاهر، نحوه رفتار و نحوه ارائه مطالب، علامت‌ها و نشانه‌هایی از کمیته را به دست

^۱ chairman as meeting presider

^۲ Robert's rules of order

^۳ قوانین نظم رابرت در سال ۱۹۱۵ برای کمک به تصمیم‌گیری مجلس انگلستان بوسیله هنری ام رابرت نوشته شده است. برای تصویب طرح‌ها در پارلمان، کاری علمی لازم است که برای طرح‌ها بیان سیستماتیک همانند رابطه علت و معلولی ارائه دهد و صرفاً به مسائل اداری نپرداخته باشد. هر کدام از قوانین نظم رابرت بصورت مستقل به تصمیم‌گیری و تصویب طرح‌ها در مجلس کمک کرده بدون اینکه آزادی فکری نمایندگان را محدود سازد. برای آشنایی بیشتر با قوانین نظم رابرت به سایت <http://www.constitution.org/rror/rror---.htm> مراجعه شود.

^۴ chairman as spokesman

^۵ external relations

می‌دهد. اگر سر و وضع رئیس نامرتب باشد و گزارش درهم و برهمی ارائه دهد، شنوندگان استنباط خواهند کرد که فرایند کار کمیته‌ای که آن شخص نماینده و مسئولش است نیز، نامرتب است و احتمالاً این نوع قضاوت به طور جدی بر موفقیت گزارش تاثیر می‌گذارد. رئیس در نقش سخنگویی که وظیفه‌اش ارائه گزارش است، باید گزارش دقیق و جامعی را ارائه دهد و از دخالت دادن نقطه نظرهای شخصی اجتناب کند. اگر از شخص درخواست شود که نظریه‌پردازی کند و او این کار را انجام دهد، باید به روشنی اشاره کند که این اظهار عقیده شخصی است و نظر کمیته نیست. اگر شخص از جانب کمیته مذاکره می‌کند باید مواظب باشد که تنها در حوزه‌هایی که توافق قبلی با طرف کمیته دارد به انعقاد موافقت نامه پردازد و در حوزه‌های دیگر، حتی رئیس هم لازم است که تأیید کمیته را بدست آورد.

هیچ بعید نیست که یک کمیته الفاظ و اصطلاحات بیان شده توسط مذاکره‌کننده را اصلاح کند. گاهی اوقات رئیس، مسئولیت اجرای بخش‌های معین و ویژه‌ای از مذاکرات را مانند سایر وظایف و نقش‌ها به عضوی از کمیته یا یکی از کارکنان تفویض می‌کند. از مواردی که به هیچ وجه قابل تفویض نیست ارتباط با رسانه‌های جمعی، مطبوعات، رادیو و تلویزیون است.

۴-۲- دبیر کمیته^۱

تعداد دبیران و وظایفی که بر عهده دارند به نسبت اندازه و اهداف کمیته متعدد و متنوع است. کمیته‌های کوچکتر که زیاد هم رسمی نیستند، اغلب احتیاجی به داشتن بیش از یک یا دو دبیر ندارند. در این گروه‌ها، وظایفی که بطور عمومی بر عهده دبیران است، بعنوان نقش‌های خاص اعضای کمیته جلوه می‌کند. همچنین نقش‌های فرعی از جمله صرف کردن دقایقی برای یک نشست خاص یا انتصاب کوتاه‌مدت در نقش سرمایه‌یاب^۲ به جای دبیر کمیته در ردیف مسئولیت‌های ویژه برای اعضای کمیته قرار می‌گیرند.

به مجرد اینکه کمیته‌ها بزرگتر، پیچیده‌تر و در اجرای وظایفشان رسمی‌تر می‌شوند، وجود دبیران کمیته ضرورت می‌یابد. دبیران در کمیته بعنوان رهبر دوم عمل می‌کنند. بعضی از نقش‌هایی که در کمیته بعهدہ این افراد گذاشته می‌شوند عبارتند از: نایب رئیس^۳، خزانه‌دار^۴، معاون مالی^۵، منشی، معاون پارلمانی^۶، نماینده قانونی، مامور حفظ نظم جلسات^۷، ریاست کمیته‌های فرعی ثابت مانند کمیته‌های تنظیم آئین نامه‌ها، انتصابات و عضویت. دبیران کمیته باید برای شرایط ویژه اداره، انتخاب یا منصوب شوند.

^۱ officers

^۲ Fund raiser

^۳ vice-chairman

^۴ treasurer

^۵ financial secretary

^۶ parliamentarian

^۷ sergeant at arms

برخلاف رئیس، دبیر کمیته مجموعه‌ای از نقش‌ها را بر عهده دارد که دو نقش آن عمده است: نقش دبیر کمیته و نقش عضو کمیته. نقش دبیر کمیته نوعاً از نقش رئیس مشخص‌تر است، اما اگر حیطه آن نقش محدود باشد آن گاه به دلیل شیوه ایفای آن نقش و اهداف چندگانه‌ای که آن نقش را برآورده می‌سازد سر درگمی پیش می‌آید. پیش از پذیرش این مقام باید به دقت جوانب امر را سنجید، چرا که برخلاف دیدگاه عمومی این چنین موقعیتی به مهارت‌های رهبری و همچنین صرف تلاش و زمان فوق العاده‌ای نیاز دارد. با وجود اینکه یقیناً نقش‌های دبیران کمیته در مقایسه با نقش‌های رئیس نیازمند تلاش کمتری است، اما این نقش‌ها در برگیرنده وظایف ویژه‌ای هستند که اجرای این وظایف در نحوه عملکرد کمیته مؤثر است. بعنوان مثال، در صورتی که خزانه دار^۱ نتواند گزارش مربوط به امور مالی کمیته را تهیه کند، کمیته ممکن است توانایی تصمیم‌گیری در مورد خرید بعضی تجهیزات یا اجرای پروژه خاصی را نداشته باشد.

باید تاکید کرد که فرد لازم است مهارت‌های خود را در ارتباط با نقش‌های ویژه دبیر ارزیابی کند. زیرا این نقش‌ها علایق و یا مهارت‌های ویژه‌ای را می‌طلبد. بعنوان مثال فرد، منصب خزانه داری را تنها باید در صورتی بپذیرد که در امور مالی اطلاعاتی داشته و یا توانایی و آمادگی کسب مهارت‌های لازم را دارا باشد.

دبیران کمیته بواسطه موقعیتی که دارند اغلب ریاست کمیته‌های فرعی تحت نظارت کمیته‌های بزرگتر را بر عهده دارند. در این صورت قسمت اعظم آنچه که در مورد نقش رئیس بیان شد، شامل حال دبیران هم می‌شود. حال آنکه دبیران وظایف ویژه‌ای هم دارند.

نایب رئیس: بسیاری از کمیته‌ها دارای نایب رئیس (قائم مقام، مشاور و غیره) هستند. وظایف این فرد، با وظایف تحت سرپرستی و نظارت قوانین حاکم بر کمیته، متفاوت بوده و به تمایلات رئیس وابسته است. اگر رئیس بعضی از تکالیف و وظایف ویژه را برای قائم مقام در نظر نگیرد، در این صورت وی می‌تواند برحسب علاقه و دیدگاه خود آنچه را که از نظر کمیته مهم است اما از نظر رئیس از اهمیت کمتری برخوردار است، پیشنهاد دهد. اگر نتوان چنین ترتیباتی را بین رئیس و قائم مقام ایجاد کرد، این نقش احتمالاً شبیه به نقش محوله به یکی از اعضای دائمی کمیته خواهد بود. با این وجود هنگامی که رئیس حضور ندارد مسئولیت ریاست به عهده نایب رئیس خواهد بود.

^۱ treasure

گزارش‌های منظم با کیفیت و جامع و حسابرسی‌های شخص ثالث، برای بیشتر گروه‌ها یک ضرورت محسوب می‌شوند. تنها کمیته‌های بسیار غیر رسمی و گروه‌های کار از این تعهد فارغ هستند.

۴-۳- عضو کمیته^۱

عضو کمیته ستون فقرات فرایند کار کمیته است. او عنصر اصلی یک کمیته اثربخش محسوب می‌شود. هر شخص ممکن است که درباره اعضای کلاسیک کمیته‌ها نظراتی چون: «مشارکت‌کننده بیش از حد فعال» یا «شخصی دلسوز و آرام و قوی» داشته باشد. اما به نظر می‌رسد در بیشتر کمیته‌ها به لحاظ اهمیت فرایند کار، شخصیت در مرتبه‌ای بعد از مشارکت متفکرانه و تعریف شده قرار دارد.

بسیاری از اعضا در مورد اینکه چه انتظاری از آنها می‌رود آگاهی کاملی ندارند و این مشکل پیچیده‌ای است که مطمئناً منتج از این حقیقت است که حیطه انتظارات و مسئولیت‌ها از یک کمیته به کمیته‌ای دیگر تا حدودی متغیر است.

عضو کمیته در بعدی وسیع‌تر، همان وظایف رئیس را دارد، اگر چه او دارای نقش‌های یکسانی با رئیس نیست. عضو کمیته باید پیش از پذیرش مشارکت، اهداف و ویژگی‌های کمیته را در نظر بگیرد و مسئولیت‌آمادگی برای نشست‌ها و مشارکت مناسب را قبول نماید. مشارکت مناسب علاوه بر نیاز به اظهارنظر و یا سکوت کردن، به دستیابی به موازنه مناسب بین علایق خود و علایق مختلف دیگر اعضا نیز اشاره دارد. در پایان، عضو کمیته لازم است که هنگام لزوم، مجموعه‌ای از وظایف و نقش‌ها را اجرا کند.

درخواست پذیرش عضو برای خدمت در یک کمیته معمولاً توسط هیأت مسئول یا رئیس ارائه می‌شود. اگر شخص قبلاً به این مقام منصوب شده باشد، این مسئله که عضو جدید با گروه مسئول، وظایف و یا گذشته کاری کمیته و عضویت آن آشنا گردد، اهمیت پیدا می‌کند. انجام بررسی‌های دقیق در ابتدا، مانع گرفتاری‌های بزرگ بعدی می‌شود چرا که عدم ورود به یک کمیته بهتر و آسانتر از استعفا دادن است. فرد ممکن است تمایل داشته باشد با دیگر اعضای بالقوه و یا اعضای بالفعل کمیته گفتگو کند. فرد باید از گزینش دیگر اعضا رضایت کامل داشته باشد، چرا که او زمان قابل توجهی را در حین انجام کار کمیته با آنها خواهد گذراند.

عضویت در کمیته‌های تازه سازمان‌یافته در مقایسه با کمیته‌های با سابقه برای اعضا وقت‌گیرتر است. چرا که تعیین سیاست‌ها و فرآیندهای کاری و آشنا شدن اعضا به زمان احتیاج دارد. در عین حال این طور به نظر می‌رسد که به همین دلایل، کمیته‌های تازه تأسیس بیشتر از دیگر کمیته‌ها پذیرای عقاید و

^۱ committee member

^۲ overparticipant

باشند که خود در آنها شرکت نکرده‌اند، امری بی فایده بوده که ناشی از بی‌ملاحظه‌گی و عدم توجه عضو می‌باشد و موجب ناراحتی می‌شود. دلیل عمده دیگر بر اهمیت مرور مطالب و موارد پیش از جلسه، این است که اگر هر یک از اعضای کمیته بخواهند بر نتایج مباحث خاصی تأثیر بگذارند، او باید از حقایق موجود در منابع آگاهی داشته باشد. ما همگی مواردی را دیده‌ایم که اعضا معترض بوده‌اند که مورد X را ملاحظه نکرده‌اند یا اشارات و مفاهیم ضمنی آن را درک نکرده‌اند و خواستار به تعویق انداختن فعالیت و بحث در رابطه با آن مورد شده‌اند. آنها در بسیاری از موارد، بسیار متعجب شده‌اند زیرا مواد جلسه را مطالعه نکرده بوده‌اند. فرد به عنوان یکی از اعضای کمیته تنها زمانی می‌تواند انتظار کسب و نگهداری نفوذ و احترام را داشته باشد که تکالیف و وظایف لازم را انجام دهد.

ارائه توضیح کتبی^۱: مواد یا موارد جلسه ممکن است طوری باشد که عضو جلسه تمایل داشته باشد توضیحی رسمی‌تر و گسترده‌تر از آنچه که از طریق مشارکت کلامی در جلسه بیان می‌شود ارائه دهد. برای روشن ساختن و توضیح دادن نکته‌ای ممکن است به اطلاعات فنی مفصل نیاز باشد. بیشتر اوقات چنین اطلاعاتی آماده و در دسترس نیستند و یا ارائه آنها به زمانی بیشتر از وقت نشست نیاز دارد. در اینگونه موارد آماده سازی یادداشت‌های کتبی توسط عضو کمیته، کاری به‌جا و نشانه ادب بوده و برای کمیته مفید است. اگر عضو کمیته به ارائه چنین یادداشتی تمایل داشته باشد، نشانه ادب این است که قبلاً رئیس را از آن مطلع سازد.

توضیحات ارائه شده در فرم یادداشت باید قبل از نشست در میان اعضا توزیع شوند. خواندن مطالب زیاد هنگام جریان داشتن نشست باعث از بین رفتن تمرکز حواس اعضای کمیته می‌شود.

(۲) مشارکت در نشست^۲

یکی از مسئولیتهای اساسی عضو کمیته مشارکت در نشست‌های کمیته است. اغلب اعضا برای تسهیل بخشیدن به فعالیت کمیته هیچ مشارکتی در جلسات نمی‌کنند یا رفتارشان به کند شدن پیشرفت کمیته می‌شود و این بسیار مایه تعجب است. این وضعیت به دلیل این که افراد قوانین ساده مشارکت در جلسات را نه مشاهده و نه درک می‌کنند، بارها رخ می‌دهد.

مشارکت مناسب^۳: هر یک از اعضا لازم است که نسبت به سطح مشارکت خود در جلسات حساسیت نشان دهند. البته این سطح تا اندازه‌ای با توجه به موضوعات نشست و خلق و خوی اعضا متغیر است. با این وجود، بعضی از اعضا به طور معمول مشارکت کم و ناکافی در جلسات دارند و هرگز توضیحی برای مطالب ندارند. بعضی از اعضا مشارکت بیشتری نسبت به سایرین دارند و در جلسات همیشه توضیحات

^۱ submit written comments

^۲ meeting participation

^۳ participate appropriately

خود را درباره مطالب ارائه می کنند. بعضی از اعضا همیشه مسائل شغلی و کلی را که ربطی به موضوع جلسه ندارد مطرح می کنند. بعضی دیگر به طور معمول دلایل همیشگی برای انجام ندادن هیچ نوع فعالیتی در رابطه با مباحث ارائه می کنند. بعضی هم از هر فرصتی برای بی ارزش کردن عقاید دیگران استفاده می کنند، و افرادی از این قبیل. خود ارزیابی دائمی از طرف عضو کمیته از این نظر اهمیت دارد که او مطمئن می شود که به شیوه ای باز و مناسب در جلسات شرکت می کند و بدین وسیله عملکرد مادی کمیته را بهینه می سازد. مشارکت بیش از حد بعضی از اعضا اغلب به کاهش تأثیر سایر اعضا و البته کاهش تأثیر مشارکت می انجامد. در کل در بافت یک گروه کوچک، عضو ساکت، صرفاً به دلیل سکوتش به عنوان عضو دشمن و منفی در نظر گرفته می شود. چنین عضوی بر فرایند تصمیم گیری تقریباً هیچ تأثیری ندارد. کمک به فرایند کمیته: هدف فرایند کمیته تصمیم گیری مناسب است. عضو کمیته باید تلاش کند که به دو طریق کمیته را یاری دهد؛ با یاری دادن کمیته برای ارائه تصمیم گیری های سریع و مناسب، و با ضمانت اینکه بهترین تصمیم ممکن گرفته خواهد شد. اعضا نیز همانند رئیس کمیته، موقعی که بحث درباره یک موضوع مطلوبیت خود را از دست بدهد بی درنگ به آن پی خواهند برد.

مسئله مورد بحث ممکن است موردی باشد که باید درباره آن تصمیمی گرفته شود یا ممکن است پیشنهادی برای تعیین کمیته ای فرعی برای تهیه اطلاعات اضافی و یا دیگر فعالیت های مناسب باشد. عضو کمیته باید در تلاش باشد که نسبت به سناریوی فرایند کمیته، حساس بوده و از لحظه های اساسی برای ارائه پیشنهادی که موجب پیشبرد این فرایند می شوند استفاده کند. عملی کردن این اقدام در صورتی که مسئله مورد بحث مورد علاقه عده ای از اعضا باشد مسلماً مشکل خواهد بود. در این مورد چنین اعضای ممکن است بر طبق علایق کمیته عمل نکرده و تمایل داشته باشند که عقایدشان غالب شود. در چنین شرایطی سایر اعضا باید بتوانند آزادانه از منفعت کمیته حمایت کنند. اعضا باید بدانند که فرایند خوب کمیته تماماً بر عهده رئیس نیست. جدا از ارائه پیشنهاد های مرسوم که به حل و فصل مسائل کمک می کنند، اعضا لازم است که در ارائه پیشنهاد های اساسی و واقعی که به دستیابی به تصمیمات مناسب کمک می کنند، مفید واقع شوند. این چنین پیشنهاد هایی اغلب مستلزم فراهم آوردن اطلاعات اضافی یا دستیابی به نظر آنهایی است که تحت تأثیر تصمیمات قرار می گیرند. ممکن است منظور از آن نپذیرفتن مصالحه و سازش باشد، آنهم زمانی که چنین راه حلی به ظاهر مطابق بهترین علائق کمیته و یا جامعه بزرگتر نیست. از سوی دیگر تصمیمی که با تأخیر گرفته می شود همیشه تصمیم عالی نیست؛ گاهی این تأخیر صرفاً راهی برای اجتناب از اتخاذ تصمیمی دشوار است.

جدول ۱۵ - وظایف و نقش‌های اعضای کمیته

وظایف و نقش‌های اعضای کمیته
۱- آمادگی برای شرکت در جلسات
- تنظیم برنامه زمانی
- مطالعه منابع پیشین
۲- مشارکت در نشست
- مشارکت مناسب
- کمک به فرایند کمیته

۴-۴- تسهیل‌کننده^۱

تسهیل‌کننده شخصی است که به کمیته برای انجام وظایفش کمک می‌کند، کلمه staff به این خاطر آورده شده است که این فرد خدمات ستادی به کمیته ارائه می‌دهد.

اگر کمیته تسهیل‌کننده‌ای داشته باشد، وی درست مانند رئیس، مسئولیت عمده‌ای برای عملکرد اثربخش کمیته برعهده دارد. وی کسی است که برای یاریک میته در فعالیت خاصی استخدام می‌شود. ممکن است کمیته بزرگ که دارای وضع مالی خوبی نیز می‌باشد تسهیل‌کننده‌ای داشته باشد که مستقیماً از بودجه‌های کمیته حقوق می‌گیرد و هیچ مسئولیت کاری دیگری برعهده ندارد. دفتر کارش همان دفتر کار کمیته است. زمانی که فعالیت کمیته پایان می‌یابد، وی به دنبال موقعیت استخدامی دیگری می‌رود. اگر تسهیل‌کننده کمیته در استخدام یک نمایندگی مانند نمایندگی برنامه‌ریزی، نمایندگی تشکیلات اجتماعی، یک اتحادیه کارگری، یک شرکت صنعتی یا تجاری باشد، آن‌گاه نمایندگی مادر، یکی از کارمندان را به سمت تسهیل‌کنندگی یک کمیته به عنوان بخشی از شغل دائمی‌اش می‌گمارد. گاهی چنین کمیته‌هایی خود در درون سازمان مورد نظر قرار دارند و بخشی از فعالیت منظم آن محسوب می‌شوند. شرکت‌های تجاری ممکن است که برای کمیته‌های داخلی به تسهیل‌کننده احتیاج داشته باشند و یا ممکن است کارمندی را برای خدمت در سمت تسهیل‌کنندگی کمیته‌های اجتماعی به عنوان خدمتی دوستانه و مفید به جامعه منصوب کنند.

همانطور که فعالیت‌های کمیته توسعه می‌یابند، تعداد تسهیل‌کننده‌ها نیز افزایش پیدا می‌کند. ارائه توصیفی از شغل تسهیل‌کنندگی به شخص مورد نظر از اهمیت خاصی برخوردار است علاوه بر این لازم است شخصی استخدام شود که شرایط لازم را برای ایفای نقش و اجرای مؤثر آن داشته باشد. رئیس باید بداند که چگونه از خدمات چنین کسی استفاده کند و کمیته هم باید بداند که در زمینه رهبری و مساعدت، از یک تسهیل‌کننده چه انتظاری باید داشته باشد. در صورتی که شرایط لازم فراهم شود،

^۱ the staff person

عملکرد کمیته تا حد بالایی بهبود پیدا خواهد کرد در غیر اینصورت، ضرر وجود تسهیل کننده از عدم وجود آن بیشتر خواهد بود.

وظایف و نقش‌ها

وظایف و نقش‌های تسهیل کننده متعدد می‌باشد، مانند؛ مشاور، مسئول توزیع منابع، تکنیسین فنی، متحول کننده، توانایی بخش، رهبر، مسئول اجرایی و تحلیل گر. روی هم رفته، نقش تسهیل کننده، پشتیبانی، و نه جانشینی نقش‌های رئیس و دیگر اعضای کمیته می باشد. حیطه وظایفی که یک تسهیل کننده باید اجرا کند، بستگی به این دارد که رئیس و سایر اعضای کمیته تا چه حد به ایفای نقش می‌پردازند و همچنین به حیطه انتصابات کمیته، دوره خاص فعالیت‌های کمیته، انواع مشکلاتی که کمیته با آن روبرو است و غیره وابسته است. تسهیل کننده در ارتباط با تحرک و کیفیت عملکرد کمیته «وزنه تعادلی»^۱ محسوب می‌شود. او در تلاش است که اعضا به ویژه رئیس را در اجرای مسئولیت‌های خود یاری کند. او هنگام رویارویی آنها با مشکلات، تلاش می‌کند تا کاستی‌های آنها را جبران کند.

(۱) وفاداری سیاسی^۲

منظور ما از به کار بردن عبارت «وفاداری سیاسی»، این است که یک تسهیل کننده نمی‌تواند به شیوه‌ای عمل کند که با متن یا روح مأموریت^۳ کمیته متناقض باشد. یک تسهیل کننده در مواقع متعدد، بیشتر به دلیل دسترسی به اطلاعات، قادر است که تلاش‌های کمیته را تخریب سازد. اقداماتی از قبیل «رخنه و نفوذ»، افشای بی‌موقع تصمیمات، گزارش دهی جانبدارانه و مجموعه اطلاعات گزینشی، همگی شیوه‌های متعددی هستند که به واسطه آنها یک تسهیل کننده می‌تواند به جای کمک به گروه در اتخاذ تصمیم، کمیته را به مسیر مورد نظر خود هدایت می‌نماید که گاهی اوقات حتی با تجربه‌ترین و فهم‌ترین رئیس هم پس از مدتی طولانی پی به اصل ماجرا می‌برد.

این کار شایسته نیست. یک تسهیل کننده باید نسبت به آنانی که در پیشبرد نقش و اهداف به آنها کمک می‌کند، وفادار باشد. اگر او نمی‌تواند وفادار باشد یا باید از پذیرفتن آن پست امتناع ورزد یا استعفا دهد. او نباید از موقعیت شغلی خود به عنوان تسهیل کننده برای جلب توجه پنهانی یا اجرا کردن علایق سیاسی خود سوء استفاده کند. او می‌تواند از فرصت‌ها برای شناساندن علایق سیاسی خود بهره‌برد. در صورتیکه بین علایق تسهیل کننده و مقصد و منظور اصلی کمیته تفاوت‌های سیاسی وجود داشته باشد، در این صورت مذاکره با رئیس در اولین فرصت ممکن ضروری است.

^۱ balance weight

^۲ policy loyalty

^۳ mission

^۴ leak

۲) زمان مورد نیاز^۱

اغلب، برآورد مدت زمانی که تسهیل‌کننده باید در اختیار کمیته قرار دهد، امری دشوار است. با وجود این تغییرات غیر قابل پیش‌بینی، لازم است برآوردها بسیار دقیق باشد. تسهیل‌کننده باید با مدیران پروژه و رئیس کمیته در رابطه با مدت زمانی که می‌توانند برای کمیته صرف کنند، به توافق برسند. چنین ارتباطی کمک می‌کند که فعالیت کمیته، گسترش بیش از حد نداشته و میزان سوء تفاهم‌ها نیز به حداقل برسد. مدت زمانی که تسهیل‌کننده برای اجرای پروژه کمیته صرف می‌کند، اغلب بر کیفیت فعالیت کمیته تأثیر می‌گذارد. بنابراین، تسهیل‌کننده باید نهایت تلاش خود را بکند تا برآوردهای واقع بینانه‌ای از آنچه که مورد نیاز است فراهم آورد.

۳) کمک به رئیس^۲:

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین نقش‌های تسهیل‌کننده یاری و مساعدت رئیس است. وی در ابتدا و به طور منظم باید با رئیس ملاقات کند و درک متقابلی از وظایف و شیوه‌های کاری بدست آورده و به گونه‌ای به تلاش و کوشش‌های همدیگر روشنی و وضوح ببخشند، همچنین موجب هماهنگی شده و در اجرای مقصد و منظور کمیته وحدت و حمایت لازم را فراهم آورند.

در مرحله اول، تسهیل‌کننده باید تصویر روشنی از اهداف کمیته و زمینه شکل‌گیری آن بدست آورد. وی باید شیوه‌های انتصابات، حیطه وظایفی را که باید اجرا شوند و همچنین مدت زمانی که رئیس و دیگر اعضا کمیته باید صرف کنند شرحی اجمالی ارائه دهد. تسهیل‌کننده اغلب این اختیار را دارد که در گزینش اعضای کمیته تأثیر داشته و اعمال نظر نماید. اگر اعضای کمیته قبلاً انتخاب شده باشند، وی می‌تواند هر گونه اطلاعاتی که در مورد علائق و استعدادهای کارکنان کمیته دارد، با رئیس در میان بگذارد. هدف چنین نشست یا نشست‌های اولیه روی هم رفته، ایجاد نوعی درک متقابل از چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها بین رئیس و تسهیل‌کننده‌ها و سطح انتظار رئیس از عملکرد کمیته می‌باشد.

۴) مساعدت اعضای کمیته^۳

تسهیل‌کننده باید اعضای کمیته را نیز یاری دهد. اعضا اغلب به اطلاعات اضافی و شفاف‌سازی مسائل اساسی نیاز دارند یا ممکن است خواستار دریافت بازخور و واکنش نسبت به عقاید یا پیشنهادهایشان باشند. زمانی که اعضا تکالیف خاصی را که به عهده‌شان گذاشته شده اجرا می‌کنند و یا بخشی از یک کمیته فرعی هستند، تسهیل‌کننده باید همان مساعدتی را که به رئیس می‌نماید به آنها نیز

^۱ available time

^۲ aid to chairman

^۳ assistance to committee members

ارائه دهد. در اینجا باید احتیاط و قضاوت خوب و بجایی اعمال شود زیرا درخواست‌های اعضای خاص کمیته اغلب از حیطه فعالیت‌های کمیته فراتر می‌رود و تقاضاهایی فراتر از وقت تسهیل‌کننده ارائه می‌شود. همچنین نوعی حمایت باید از طریق مشورت با رئیس صورت گیرد که موضوعات سؤال برانگیز را روشن و واضح نماید.

(۵) پشتیبانی فرایند^۱

فرایند کار کمیته، تمامی سازوکارها و تدارکات مربوط به نشست کمیته، پویایی فرایند^۲ یعنی تدارک اولیه خود نشست و نتیجه حاصل از آن را شامل می‌شود. تسهیل‌کننده بر تمام مراحل که فرایند کمیته طی می‌کند تأثیر می‌گذارد. حیطه و حوزه وظایف وی از پایین‌ترین و عادی‌ترین وظایف تا دشوارترین، حساس‌ترین و پیچیده‌ترین آنها را شامل می‌شود.

برخی سازوکارهای نشست عبارتند از: شناسایی اعضا، بررسی فضای اتاق و کنترل مناسب بودن آن، چیدمان صندلی‌ها، ملزومات، اثاثیه، مواد و منابعی که باید در طول نشست توزیع شوند، برجسب اسامی^۳ و پارکینگ. این موارد اغلب به وسیله چندین نفر انجام می‌شود، لیکن تسهیل‌کننده باید بر این عملیات نظارت داشته باشد و مطمئن شود که تمام ساز و کارهایی که منجر به افزایش کیفیت واقعی امور می‌شوند، به درستی مورد توجه واقع شده‌اند. تسهیل‌کننده معمولاً برای آماده کردن دستور جلسه آزمایشی و ارائه آن برای بازنگری به رئیس کمیته در موقعیت کلیدی و حساسی قرار دارد. در خصوص تنظیم دستور جلسه موارد زیر را باید مورد توجه قرار داد:

- (۱) راهبردها و جهت‌هایی که از نشست قبلی به دست آمده؛
- (۲) آمادگی و وقت‌شناسی برای تحویل گزارش‌ها؛
- (۳) راهبرد مرتبط با بحث یا عمل در مورد مسأله‌ای خاص؛
- (۴) زمان لازم در رابطه با مواردی که نیازمند توجه و دقت می‌باشند؛
- (۵) برآورد مدت زمان مورد نیاز برای فرایندهای مختلف؛
- (۶) دسترسی به اعضای کمیته که نقش‌های ویژه‌ای را در رابطه با بحث‌های احتمالی دارند؛
- (۷) ترتیب مطالب در دستور جلسه.

تسهیل‌کننده بعد از فراهم کردن دستور جلسه با همکاری رئیس، باید مطمئن شود که دستور جلسه و مواد کمکی لازم برای اعضا، ارسال و به آنها برای بررسی و تفکر درباره مطالب آن

^۱ support of the committee process

^۲ dynamics of the process

^۳ name tags

فرصت و زمان کافی داده شود. در صورت امکان، دستور جلسه را باید یک هفته پیش از نشست توزیع نمود.

نشست کمیته موقعیتی است که عناصر مختلف در آن با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند. جایگاه افراد در تلاش و کوشش های یکدیگر سهم می شوند تا موجب افزایش علایق مشترک و کاهش تعارضات شده و عقل جمعی را توسعه دهند. اینجاست که نقش دانش و مهارت تسهیل کننده در پویایی گروه مطرح می شود. این نقش یک نقش مکمل در یاری و مساعدت رئیس که نقش اساسی را در این فرایند بازی می کند، است. رئیس باید مستقیماً رهبری نماید، در حالی که تسهیل کننده به صورت غیرمستقیم رهبری می کند. تسهیل کننده نباید خود شرکت کننده ای فعال باشد، بلکه باید زمینه را برای مشارکت بیشتر اعضای کمیته فراهم سازد. او باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات به طور کافی و دقیق ارائه شده اند و همچنین موجب تسهیل شیوه های تصمیم گیری کمیته شود.

یکی از رویدادهای مهم نشست های کمیته، ارائه گزارش پیشرفت کار و اطلاعات لازم در این زمینه است. گاهی اعضای کمیته این امر را انجام می دهند، اما اغلب تسهیل کننده باید اعضا را در فراهم آوردن گزارش ها یاری داده و در صورت غیبت اعضا، تسهیل کننده خود باید به ارائه گزارش بپردازد. وی باید به این موضوع توجه نماید که در نوشتن گزارش ها خود را مصون از خطا نیند و در برابر درخواست های اصلاحی اعضای کمیته، حالت تدافعی به خود نگیرد.

نگهداری نسخه ای از مذاکرات نشست معمولاً یکی از مسئولیتهای تسهیل کننده است. حتی زمانی که منشی هم حضور داشته باشد، ممکن است از تسهیل کننده درخواست شود که پیش نویسی برای بررسی منشی، فراهم نماید و یا منشی از وی بخواهد که به بازنگری صورت جلسه بپردازد. بدین معنا که تسهیل کننده باید صورت جلسه ای از نقطه نظرات ارائه شده در جلسه تهیه نموده و توصیه های مطرح شده در جلسه را یادداشت نماید. صورت جلسه ها بخش بسیار مهم پرونده های هر سازمان را تشکیل می دهند و باید مورد توجه و دقت تسهیل کننده قرار بگیرند.

سرانجام همیشه جزئیات، پیشنهادها و یا فعالیت های طی نشست نیاز به خلاصه کردن و نتیجه گیری دارند. گاهی رئیس این وظایف را به اعضای کمیته محول می کند، اما اغلب این وظایف به تسهیل کننده واگذار می شود. در هر حال، وی باید به نتایج نشست نظارت داشته باشد تا مطمئن شود تکالیف محول شده به خوبی انجام شده اند.

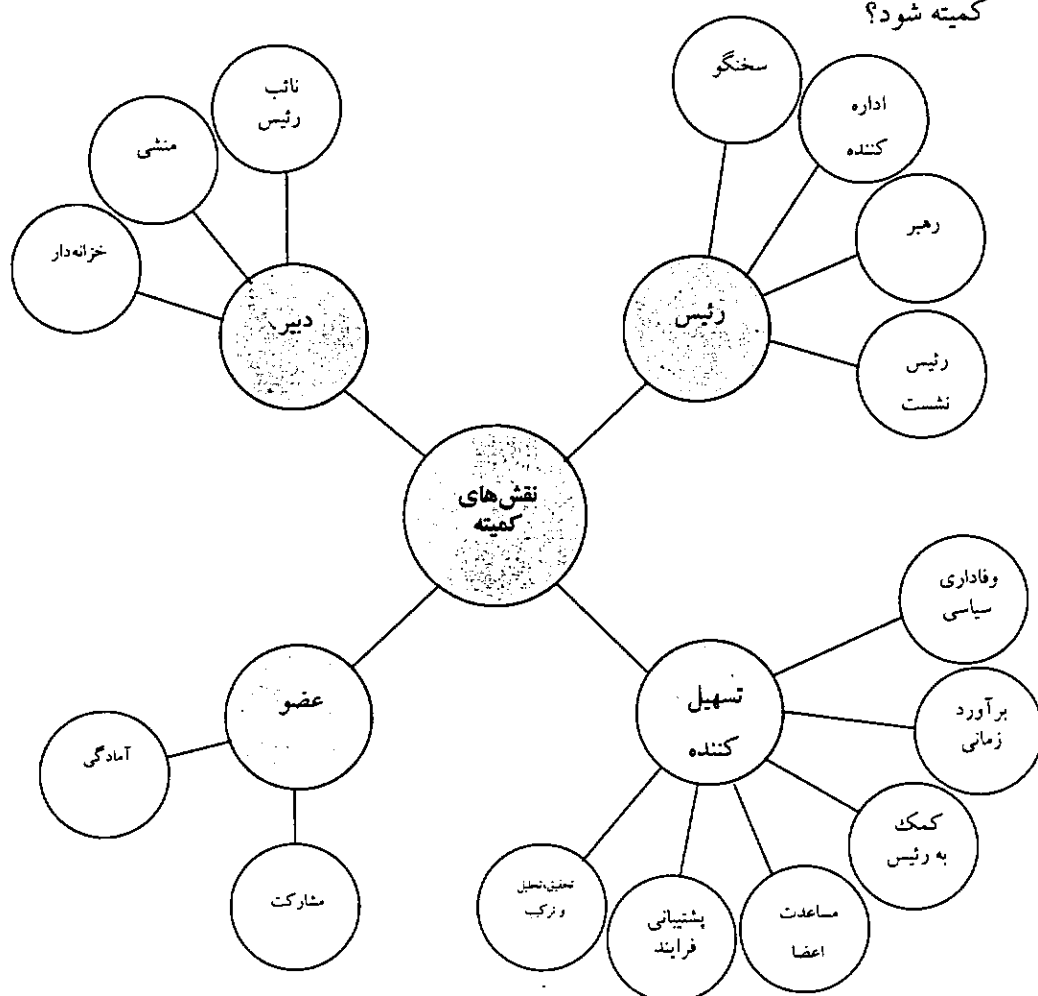
۶) تحقیق و تفحص^۱، تجزیه و تحلیل^۲، ترکیب و تلفیق^۳ و ارائه^۴

اغلب، کیفیت عملکرد کمیته با کفایت اطلاعات موجود مرتبط با مسئله یا مشکل مورد بحث و با میزان درک مناسب این اطلاعات همبستگی دارد. کار جمع‌آوری، تحلیل و تلفیق حجم وسیعی از اطلاعات و بالاخره ارائه آن در قالب گزارش‌های شفاهی و کتبی معمولاً توسط تسهیل‌کننده اجرا می‌شود. در این امر دانش، مهارت و تجربه همگی نقشی اساسی دارند. تسهیل‌کننده باید آگاه باشد که:

(۱) چه داده‌های اطلاعاتی را از کجا و چگونه جمع‌آوری کند؟

(۲) چگونه این داده‌ها را تجزیه و تحلیل و ترکیب و تلفیق کرده تا بینشی واقعی و صحیح برای بحث فراهم آورد؟

(۳) چگونه این داده‌ها را به شیوه‌ای واضح، قابل فهم و فشرده ارائه کند تا موجب تسهیل فعالیت کمیته شود؟



شکل ۲۳ - ماهیت نقش‌های کمیته

^۱ fact finding
^۲ analysis
^۳ synthesis
^۴ presentation

ارائه اطلاعات تمام فرایند کمیته را فرا می گیرد. حیطه آن، یادداشت های مختصر تا گزارش های بسیار مفصل را شامل شده و این اطلاعات می توانند مربوط به رئیس یا کمیته های فرعی و یا تمامی مجموعه کمیته باشند. ارائه اطلاعات نقشی است که رؤسا و اعضای کمیته از تسهیل کننده انتظار دارند و از طریق ایفای این نقش است که تسهیل کننده ها فرصت می یابند تا یاری و مساعدت بیشتر خود را ارائه کنند.

۴-۵- مدیر اجرایی و هیأت مدیره^۱:

لازم است به یکی از نقشهای ستادی که هنوز در هاله ای از شک و تردید و نامعلومی باقی مانده است، فصلی جداگانه اختصاص دهیم. این نقش مربوط به مدیر (مدیر اجرایی - معاون اجرایی) به ویژه مدیری است که با هیأتی از مدیران یا هیأت امنا همکاری می کند.

در ادبیات سازمانی، موارد زیادی در رابطه با نقش های مدیریتی و «نقش رئیس» وجود دارد. قسمت عمده این موارد، این حقیقت را نادیده می گیرند که رئیس نهایی (رئیس اجرایی) در بسیاری از موارد با هیأتی از مدیرانی همکاری می کند که نسبت به آنها مسئولیت دارد و باید به طور منظم به آنها گزارش دهد. هیأت مدیره، واحدی است که در قبال سازمان قانوناً مسئولیت دارد. اگر چه جلسات این واحد ممکن است به ندرت تشکیل شود، اما به هر حال مسئول سیاستگذاری و تعیین خط مشی های کلیدی سازمان می باشد. اگر چه درک و توافق روشنی درباره نقش ها و مسئولیت های هیأت مدیره وجود دارد، اما گاهی ناگزیر از شکاف در عملکرد و تأخیر ناخواسته در انجام امور هستند. بعضی مواقع اختلافاتی اساسی در سیاستگذاری بین هیأت مدیره و مدیر اجرایی پیش می آیند. لیکن ما ادعا می کنیم که بخش اعظم این تفاوت ها از عدم تفکیک نقش ها ناشی می شوند. مدیران اجرایی اغلب در صدد سیاستگذاری یا تغییر آنها هستند و اعضای هیأت مدیره هم در بیشتر مواقع در پی اداره کردن خط مشی های یک سازمان هستند.

وظایف و نقش ها

مدیر هیأت، با چندین تفاوت، تمام مسئولیت هایی را که تسهیل کننده نسبت به کمیته دارد، نسبت به هیأت خود دارد. نخست اینکه، هیأت، مدیر اجرایی را به عنوان کسی که دارای توانمندی حرفه ای بالایی هم در حیطه اجرایی و هم در حیطه محتوایی است می پذیرد. دوم اینکه مدیر تا حدودی در پرداختن و رسیدگی به مسائل و مشکلات هیأت مدیره، از آزادی عمل بیشتری برخوردار می باشد. او مسئول است که هیأت مدیره را از وجود مشکلات احتمالی و مسائل سیاسی قبل از وقوع بحران آگاه کند.

^۱ the executive and the board

سوم اینکه مدیر، هم این شایستگی را دارد و هم از او انتظار می‌رود که از مواردی که او آنها را بر اساس ارزشها و دانش تخصصی‌اش ضروری می‌داند دفاع کند.

چهارم اینکه، مدیر مسئولیت دارد با هیأت مدیره همکاری کرده و به هیأت مدیره در اجرای عملکرد مناسب برای حیات مداوم و مستمر سازمان کمک کند. این امر اغلب مستلزم بهره‌گیری از دانش و تجربه تخصصی اعضای هیأت مدیره در موقعیت‌های ویژه می‌باشد. یک مدیر اجرایی مسئولیت دارد که درک اعضای هیأت را نسبت به اهداف و برنامه‌ها و نقش سازمان در جامعه بزرگتر ارتقاء بخشد. این امر مستلزم دانش کاری خوب اعضا، استعدادها و علائق آنها می‌باشد. سرانجام، مدیر اجرایی همراه با رئیس هیأت مدیره، مسئولیت دارند که به توسعه رابطه کاری بین هیأت اجرایی و هیأت رئیسه بپردازند.

۵- انواع کمیته و وظایف آنها^۱ (لانجنکر^۲ ۱۹۶۹؛ ترپمن^۳، جانسن^۴ و ترپمن ۱۹۷۹؛ ترپمن ۱۹۹۶؛ استونر^۵ و فریمن^۶ ۱۹۹۵)

نقش‌های رئیس، اعضا، دبیر و تسهیل‌کننده و اهمیت تأثیر آنها در عملکرد کمیته را بررسی کردیم. عناصر اصلی این نقش‌ها صرف نظر از نوع کمیته، عملکردهای کمیته در لحظه معین و زمینه اجتماعی محدوده عمل کمیته، ثابت می‌مانند. با وجود این، عناصر دیگری مانند نوع کمیته، وظایف کمیته و زمینه‌های اجتماعی، در چگونگی ایفای نقش افراد کلیدی در کمیته، تفاوت‌های مهمی ایجاد می‌کنند. همانطوریکه کمیته‌ها وظایف متفاوت یا انواع مختلفی دارند، هر کدام نیز دارای مشکلات خاصی هستند و بسیاری از آنها کاملاً معمولی و به آسانی قابل شناسایی هستند. کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند، برای مثال از نظر تداوم، کمیته شامل کمیته‌های دائمی و کمیته‌های موقت است. کمیته‌های دائمی برای برآورده ساختن یک نیاز سازمانی مستمر یا برای آغاز تصمیم در خصوص فعالیت خاصی به وجود می‌آیند. معمولاً چنین کمیته‌هایی توصیه‌ها و رهنمودهایی برای مدیر عالی سازمان فراهم می‌کنند. از نظر دوره زمانی کمیته ممکن است هر چند وقت یکبار یا گاه‌به‌گاه تشکیل شوند، بعضی از کمیته‌ها بطور منظم هفتگی یا حتی روزانه تشکیل می‌شوند. کمیته‌ها از جنبه هدف ممکن است کمیته‌های تصمیم‌گیری، اداری، اجرایی، نوآوری، اطلاع‌رسانی و غیره باشند، از نظر موضوع نیز آنها متنوع بوده و دربرگیرنده مدیریت عالی، مهندسی، طراحی محصول، ایمنی، سرمایه‌گذاری، تبلیغات، قراردادهای جمعی، روابط عمومی و موارد متعدد دیگر می‌باشند. کمیته‌ها از نظر گستره جغرافیایی ممکن است

^۱ committee types and functions

^۲ Longenecker

^۳ Tropman

^۴ Johnson

^۵ Stoner

^۶ Freeman

محلی، منطقه‌ای، ایالتی و ملی باشند. بعضی از کمیته‌ها انتخابی بوده و برخی انتصابی هستند و بعضی کمیته‌ها عمومی بوده و در مقابل برخی از آنها خصوصی می‌باشند.

بدون شک شیوه‌های بسیاری برای مفهوم سازی و سازماندهی کردن «حوزه کمیته» وجود دارد. کمیته‌ها صرفنظر از چگونگی تشکیل، با خط‌مشی^۱ مرتبط هستند. خط‌مشی دربرگیرنده مفاهیم، توصیه‌های قانونی، کدهای سازمانی، رهنمودهای سازمانی و غیره که کاربردهای وسیعی دارند، می‌باشد. البته منظور این نیست که همه خط‌مشی‌گذاری می‌کنند. مرتبط بودن با خط‌مشی می‌تواند به معنی سهیم کردن اطلاعات مربوط به خط‌مشی‌ها با دیگران و آگاهی یافتن از خط‌مشی‌های آنها؛ فراهم‌آوری توصیه‌هایی برای مسئولان و گروه‌های خط‌مشی‌گذار؛ هماهنگی و اجرای توافق‌نامه‌های خط‌مشی در موقعیت‌هایی که کمیته دارای اختیار رسمی یا قانونی برای تعیین خط‌مشی نباشد؛ و نیز در بعضی موارد می‌تواند به معنای تعیین سیاست و نظارت بر اجرای آن باشد. هفت کارکرد یا هفت نوع کمیته شناسایی شده‌است:

(۱) کمیته‌های اشتراک خط‌مشی^۲

(۲) کمیته‌های مشاوره خط‌مشی^۳

(۳) کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی^۴

(۴) کمیته‌های اجرای خط‌مشی^۵

(۵) کمیته‌های خط‌مشی‌گذار^۶

(۶) کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی^۷

(۷) کمیته‌های مدیریت خط‌مشی‌ها^۸

به طور کلی کمیته‌ها، در حیطه چارچوب کلی خط‌مشی، یا به سیاست‌گذاری می‌پردازند، مانند کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، مشاوره خط‌مشی و خط‌مشی‌گذار یا در صدد اجرای خط‌مشی‌های تدوین‌یافته هستند مانند کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی‌ها، کمیته‌های اجرای خط‌مشی‌ها، کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی‌ها و کمیته‌های مدیریت خط‌مشی‌ها.

نقطه اشتراک چهار نوع اول کمیته‌ها، فضای (سیستم) بین سازمانی است. ممکن است اعضا از سازمان‌های مختلفی باشند که در پی آشنایی با همدیگر هستند یا ممکن است نماینده مکان‌های متعددی باشند که

^۱ policy

^۲ policy-sharing committees

^۳ policy advisory committees

^۴ policy-coordinating committees

^۵ policy-implementing committees

^۶ policy deciding committees

^۷ policy-overseeing committees

^۸ policy-administering committees

همگی مشاور بعضی از سازمانهای اصلی هستند. در این صورت اقدامات کمیته به صورت بین سازمانی صورت می‌گیرند. لازم است سازمان‌ها برای اجرای اقدامات دسته‌جمعی بر اساس مسائل مختلف از ارائه طرح برای گرفتن امتیاز تا پذیرش مسئولیت مشترک در موقع وقوع حوادث، گردهم آیند. کمیته‌های هماهنگ‌کننده اغلب برای چنین اهدافی مورد استفاده قرار می‌گیرند. کمیته‌های اجرایی اغلب زمانی تشکیل می‌شوند که هیچ مجموعه رسمی با مسئولیت انحصاری برای اجرای مجموعه پیشنهادها و توصیه‌ها وجود ندارد و یا هیچ توافقی در پذیرش مسئولیت توسط یکی از اعضای سازمان‌های شرکت‌کننده صورت نمی‌گیرد.

سه نوع دیگر کمیته‌ها، یا نماینده سازمان هستند (به عنوان مثال، هیأت مدیره) یا در محدوده چارچوب یک شرکت هستند و یا به عنوان یک نمایندگی خاص فعالیت می‌کنند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذار، نه همیشه اما اغلب، شکل یک هیأت مدیره را دارند. گاهی کمیته فرعی یک هیأت؛ یا انواع دیگر کمیته در مجموعه موضوعاتی خاص اختیار فعالیت پیدا می‌کنند. کمیته‌های نظارت و مدیریت خط‌مشی، مدل‌های خاصی از کمیته‌های خط‌مشی‌گذار محسوب می‌شوند. برای مثال بعد از تصویب بودجه توسط هیأت، نظارت بر هزینه و اطمینان از رعایت همه رهنمودها^۱ معمولاً وظیفه کمیته مالی است.

جدول ۱۶ - انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطة وظیفه

حیطه وظیفه		انواع کمیته	
اجرای خط‌مشی	خط‌مشی‌گذار	بین سازمانی	روابط سازمانی
	اشتراک خط‌مشی		
	مشاوره خط‌مشی		
	خط‌مشی‌گذار		
	هماهنگ‌کننده خط‌مشی		
اجرای خط‌مشی		درون سازمانی	
نظارت بر خط‌مشی			
مدیریت خط‌مشی			

گاهی به یک کمیته ساختمان‌سازی اجازه اجرای چندین قرارداد یک طرح پیمانکاری داده می‌شود. در هر صورت، به یاد داشتن این مطلب مهم است که خط‌مشی‌گذاری و اجرای آن در محیط‌های بین‌سازمانی و درون سازمانی اتفاق می‌افتد.

^۱ guideline

کمیته‌ها برای پیشبرد مأموریت خویش ممکن است انواع مختلفی از اختیار را داشته باشند. نوعی از آن اختیار قانونی^۱ است که در این حالت کمیته به صورت قانونی به انجام بعضی از اعمال می‌پردازد. هیأت مدیره نوعی کمیته است که اغلب از چنین اختیار قانونی برخوردار است. اختیار ممکن است توسط پایگاه یا جایگاه قانونی^۲ اعطا شود. به عنوان مثال، جایگاه قانونی ممکن است در مورد تجزیه و احیا شهرها یک «کمیته مشورتی» تشکیل دهد. قانون و مقررات ممکن است برای مسئولیت‌های ویژه چنین گروهی مبهم باشد. یا ممکن است که آن قانون مجموعه‌ای از نقش‌ها و وظایف را با جزئیات برای آن گروه تعیین کند. در هر صورت، این گروه برخلاف دیگر گروه‌ها اختیار رسمی برای اقدام در این مورد را دارد. کمیته‌های دیگر، آنهایی که اغلب و یا همیشه، در حوزه بین سازمانی قرار دارند، دارای چنین اختیاری نیستند.

کارکرد و نوع کمیته‌ها^۳

طبقه‌بندی هفتگانه کمیته‌ها بر مبنای مسئولیت‌های اولیه‌شان است، لیکن لازم به ذکر است که دو عامل این طبقه‌بندی را دشوار می‌کند؛ یکی از آنها این است که بسیاری از کمیته‌ها دارای چندین وظیفه می‌باشند. به عنوان مثال، یک کمیته هماهنگ کننده ممکن است در موارد خاصی تبدیل به یک کمیته خط‌مشی گذار شود، که بنابر نقش خود در داخل یا خارج از کمیته ایجاد آشفته‌گی و بی‌نظمی می‌کند. عامل دوم نگرشی است که کمیته‌ها اغلب در مورد مباحث خط‌مشی اتخاذ می‌کنند. آنها به دنبال این هستند که قدم بعدی را چگونه بردارند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذار ممکن است توصیه‌ها و پیشنهادها را خود را به مرحله اجرا بگذارند. اشخاص و گروه‌ها تمایل دارند که فعالیتی را که آغاز کرده‌اند، اجرا کنند. اظهار عقیده و مشاوره دادن و به دنبال آن خود را از موقعیت کنار کشیدن، کار چندان ساده‌ای نیست. در ادامه به توضیح هفت نوع کمیته می‌پردازیم:

۵-۱- کمیته‌های اشتراک خط‌مشی^۴

همگام با افزایش پیچیدگی جامعه مدرن، نیاز به اطلاعات مشترک ضروری می‌باشد. این نیاز از پیچیدگی در داخل یک سازمان، یا بعضی جوامع نژادی یا قومی، یا محدوده قلمرو ویژه‌ای نشأت می‌گیرد. این نیاز تا اندازه‌ای متفاوت، اما با فشار یکسان در دو نوع گروه همیاری (مشارکتی)^۵ و گروه همگن (طبقه‌ای)^۶ به وجود می‌آید.

^۱ legal authority

^۲ statutes

^۳ function and type

^۴ policy-sharing committees

^۵ corporate

^۶ categoric

گروه‌های همگن (طبقه‌ای) سازمان‌ها یا واحدهایی هستند که در داخل طبقه مشابهی قرار دارند مانند اتحادیه مشاوران املاک، اتحادیه‌های نانویان، اتحادیه‌های کارگران اجتماعی و موارد مشابه. اعضای این گروه‌ها لازم است که از فعالیت‌ها، مشکلات، رویکردهای جدید و تجربیات اعضای دیگر آگاهی داشته باشند. گاهی توافق بر سر حوزه یا «میدان» فعالیت‌ها ضروریست تا رقابت، تأثیر نامطلوبی بر اعضا نگذارد. از سوی دیگر یک گروه همیاری (مشارکتی)، اجتماعی از افرادی است که به طور متقابل به هم وابسته هستند، مانند فولاد سازان و خرده‌فروشان، عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان کالایی معین، تولیدکنندگان، حمل‌کنندگان و موارد مشابه. این گروه‌ها لازم است بدانند چه چیزی به فروش می‌رسد تا بدانند چه تولید کنند و باید بدانند تولید چیست تا بدانند چه چیزی را باید بفروشند.

کمیته‌هایی که اعضای تعیین شده آنها از اطلاعات همدیگر بهره برده و به صورت انفرادی بر اساس این اطلاعات اشتراکی عمل می‌کنند کمیته‌های اشتراک خط‌مشی نام دارند.

۵-۱-۱- کارکردها

کمیته اشتراک خط‌مشی، نمونه‌ای از کمیته‌های کاملاً معمولی است، اما اغلب نام دیگری دارد و غالباً «انجمن»^۱ یا «شورا»^۲ نامیده می‌شود. کمیته اشتراک خط‌مشی توسط بعضی از وابستگی‌های متقابل شکل می‌گیرد، از جمله: وابستگی متقابل به بعضی ارباب رجوع، منابع یا قلمرو جغرافیایی؛ اجرای دو جانبه بعضی وظایف مانند نوع دوستی، مراقبت از بچه، خدمات پزشکی یا معاملات ملکی و یا وابستگی متقابل به همدیگر. مدیران سازمان‌های مورد بحث، معمولاً گروه ویژه‌ای را برای راه‌اندازی اشتراک اولیه اطلاعات تشکیل می‌دهند. این گروه با گذشت زمان، ممکن است به سازمانی تبدیل شود که بر مؤسسان خود حکم فرمایی می‌کند. هر کمیته‌ای که در عنوان خود کلمه «تبادل»^۳ را دارد، احتمالاً از بعضی وظایف اشتراک خط‌مشی برخوردار می‌باشد. کمیته‌ها برای مبادله اطلاعات در مورد بازارها، فرایندهای کاری و وظایف شهرسازی شروع به کار می‌کنند. کمیته‌های داوطلب نمونه‌هایی از این نوع کمیته‌ها هستند.

کمیته اشتراک خط‌مشی اگر بتواند برای خود هدف اولیه و کوچک تبادل اطلاعات را تعیین کند، به بهترین نحو می‌تواند عمل کند. فرضیه اساسی این است که هر اقدامی که از هدفی ناشی می‌شود ممکن است «هماهنگی خودمختار و مستقل»^۴ نامیده شود. به این معنی که سازمان‌های شرکت‌کننده، با آگاهی یافتن از عملکرد دیگر سازمان‌ها، ممکن است برای همگامی با این جریان، اغلب اصلاحاتی در عملکرد

^۱ association
^۲ concil
^۳ exchange
^۴ autonomus coordination

خود صورت دهند. در بعضی مواقع، اگر مشخص شود که دو نمایندگی نیاز به گفتگو و تبادل نظر دارند، این عمل می‌تواند به عنوان نتیجه طبیعی میل و گرایش به دست‌یابی یک تطبیق متقابل و رضایت بخش علائق، در خارج از حوزه کمیته اتفاق بیفتد.

۵-۲ - کمیته‌های مشاوره خط‌مشی^۱

کمیته‌های مشاوره خط‌مشی با هدف ارائه مشاوره برای افراد یا سازمانها تشکیل می‌شوند. این کمیته‌ها در کل به ارزیابی مباحثی از خط‌مشی می‌پردازند که عقاید متفاوت عمده‌ای درباره آن بوجود آمده باشد. چنین کمیته‌ای ممکن است از کارشناسان تشکیل شده باشد یا ممکن است که نسبت به مطالبی که کارشناسان در زمینه مورد بحث، فراهم کرده‌اند واکنش نشان داده، آن‌را مورد تحلیل قرار دهد. گاهی فعالیت انجام شده توسط این کمیته و کمیسیون‌ها تبدیل به سند خط‌مشی کلیدی می‌شود که زمینه کار برای سال‌های متعددی فراهم می‌سازد.

۵-۲-۱ - کارکردها

کمیته‌ها و کمیسیونهای مشورتی، یا گروه‌هایی که عملکردهای مشورتی ارائه می‌کنند، اغلب به دو شیوه مجزا عمل می‌کنند. اولین شیوه زمانی اتفاق می‌افتد که کمیته‌ای برای توجه به مسئله یا مشکلی خاص و ارائه توصیه‌هایی برای حل آن، تعیین شده باشد. دومین شیوه فعال زمانی واقع می‌شود که کمیته برای ارائه مستمر و مداوم مشاوره به یک مدیر اجرایی یا یک گروه، منصوب می‌شود. مشاوره در مورد اول، معمولاً در قالب گزارشی رسمی و معتبر منتقل می‌گردد و در مورد دوم، مشاوره‌ها اغلب سلسله‌وار انتقال می‌یابند و ممکن است به صورت شفاهی و یا گزارش‌های کتبی غیر رسمی باشند. در هر دو مورد وظیفه کمیته مشورتی ارائه عملکردها و هدایت‌های خط‌مشی کوتاه مدت و بلند مدت می‌باشد. موفقیت نهایی کمیته که بر حسب سطح پذیرش مشاوره‌های ارائه شده مشخص می‌شود، به ارتباط بین کمیته و هیأت منصوب‌کننده و نیز به کیفیت راهنمایی‌ها بستگی دارد. با آنکه پذیرش راهنمایی‌ها و مشورت‌ها معمولاً معیار «موفقیت» محسوب می‌شود، اما در بعضی مواقع، مشورت‌های عالی و با کیفیت، بر اثر «ملاحظات سیاسی»^۲ رد می‌گردند.

سازمان‌های مشاوره، خط‌مشی مستقلی دارند که خود وجوه و پشتوانه مالی خود را تأمین می‌کنند و کمیته‌هایی برای ارائه گزارش به ملت منصوب می‌کنند. کمیته توسعه اقتصادی یکی از این گروه‌ها است و این سازمان بزرگ با جمع کردن شخصیت‌های ملی و توسعه کمیته‌ها به بررسی و ارائه گزارش به

^۱ the policy-advisory committee
^۲ political

سازمان و ملت درباره بسیاری از مسائل اجتماعی از جمله حکومت محلی، خانه سازی، رفاه و آموزش می پردازد.

سازمان ها و گروه های بسیاری که مسئولیت های گسترده ای دارند، کمیته های مشورتی ویژه ای را برای ارائه توضیح در مورد مسائل خط مشی، تشکیل می دهند. سازمان ها و هیأت های بزرگ اغلب از کمیته های مشورتی فنی برخوردار هستند که در مورد موضوعات فنی به ارائه توصیه می پردازند. به عنوان مثال، سازمانی که از یک بخش تحقیقاتی برخوردار است ممکن است یک کمیته مشورتی فنی از محققانی تشکیل دهد که به دلیل ارتباط با تحقیق و پژوهش، در موقع لزوم می توانند مساعدت فنی مستقیم ارائه کنند و قادرند که افراد سازمان را در حل و فصل مشکلات یاری دهند. نوع دیگری از کمیته وجود دارد که ما در اینجا اشاره مختصری به آن خواهیم کرد.

این کمیته، کمیته «بررسی»^۱ نام دارد. «کمیته بررسی» زمانی تشکیل می شود که بعضی از نشانه های وجود مشکل در یک اجتماع یا سازمان ظاهر شود و این مسئله عناصر کمیته را وادار به بررسی آن و ارائه راه کاری برای حل آن می کند. در این حالت طبیعتاً فرد گمان خواهد کرد که این نوع کمیته یک کمیته مشاوره خط مشی است. حال آنکه، تجربه نشان می دهد که این نوع کمیته بین کمیته مشاوره خط مشی و کمیته اجرای خط مشی قرار دارد چرا که از همان ابتدا نیروی قوی برای اجرا وجود دارد.

۵-۳ - کمیته هماهنگی خط مشی^۲

کمیته های هماهنگی خط مشی، به منظور اهدافی بالاتر از اشتراک اطلاعات یا ارائه راه کار شکل می گیرند. این کمیته ها به منظور اقدام در مورد پیشنهادها و برنامه هایی که توسط خود یا دیگران ارائه شده، تشکیل می شوند.

اقدام این کمیته ها به دو شکل کلی صورت می گیرد: شکل اول آن هماهنگی است که معمولاً به نوعی اصلاح در تقسیم کار در ارتباط با اهداف و مقاصدی که عموماً در حیطه سیستم بین سازمانی است، اشاره دارد. البته این نوع کمیته اغلب فرایند اشتراک اطلاعات را هم در بر می گیرد، اما وظیفه و تکلیف عمده این کمیته بهبود و کارآمدسازی پیوند برنامه ها و تکالیف عملیاتی و اجرایی واحدها می باشد. دومین نوع کمیته، کمیته اجرای خط مشی است. تفکرات اجرایی، تغییرات ساختاری اساسی تری را نسبت به هماهنگی شامل شده و اغلب موجب حذف یا ایجاد سازمان می شود. به عبارت دیگر هماهنگی به تعدیلات و پیوندهای بین سازمانی توجه دارد، حال آنکه عملیات اجرایی معمولاً بر خود واحدها تأکید دارد.

^۱ study

^۲ the policy-coordinating committee

هر چند کمیته‌های هماهنگی عمومی‌ترین نوع کمیته‌ها محسوب می‌شوند، اما بسیاری از کمیته‌های دیگر نیز دارای وظایف ایجاد هماهنگی به عنوان بخشی از نقش عمومی‌شان هستند. این کمیته‌ها در صورت تشکیل و توسعه با مشکل مواجه می‌شوند مگر اینکه حداقل یکی از سه حالت زیر را مد نظر قرار دهند:

- ۱) اعضا بطور قانونی مجبور شوند که با همدیگر به فعالیت پردازند؛
- ۲) نوعی انگیزه‌های مالی در واحدها بخاطر هماهنگی اقداماتشان وجود داشته باشد؛
- ۳) اعضای این سازمان‌ها و واحدها، در آغاز ملحق شدن به چنین تلاشی از مزایای جانبی غیر از پول بهره‌مند باشند.

دقیقاً از آنجائیکه هماهنگی به تعدیلاتی در تقسیم کار و در نتیجه فعالیت بیشتر یا فعالیت متفاوت یا نظارتی کمتر از آنچه که هر واحد شرکت کننده قبلاً داشته‌است، اشاره دارد، باید میزان هزینه را با میزان سود مقایسه کرد. اگر اعضا با محاسبه هزینه/سود به این نتیجه برسند که هیچ فایده‌ای عایدشان نمی‌شود، نمی‌توان انتظار داشت که در فعالیت‌ها سهیم شوند و در واقع، ممکن است با فعالیت‌های هماهنگی مخالفت کنند.

هماهنگی ممکن است به دلیل دخالت ویژگی دیگر فرایند هماهنگی اتفاق نیفتد. کمیته معمولاً توانایی ندارد که تنهایی اقدام کند، بلکه باید دیگران را به کار وادارد. واقعیت بخشیدن به خط‌مشی هماهنگی توسط اعضای واحدها انجام می‌شود، بنابراین مشارکت و همکاری مداوم آنها امری حیاتی است.

کمیته‌های هماهنگی دارای انواع زیادی هستند و اهمیت آنها در یک جامعه پیچیده و متنوع افزایش می‌یابد. این نوع کمیته‌ها ممکن است در حوزه‌هایی شکل گیرند که وظایف پیچیده‌ای توسط واحدهای مجزا انجام می‌شوند و یک قدرت و اختیار مرکزی که بتواند بوسیله ارائه دستورات، هماهنگی ایجاد نماید، وجود نداشته باشد.

مکان‌ها و مبداهای پیدایش این کمیته، مکان‌های معمولی هستند. جوامع شهری سراسر کشور دارای کمیته‌هایی هستند که مسئولیت هماهنگی را بر عهده دارند؛ از حمل و نقل گرفته تا جمع‌آوری زباله، رفاه عمومی و خدمات اجتماعی، اغلب دارای کمیته‌های هماهنگ‌کننده هستند. دولت‌ها برای دستیابی به توزیع هماهنگ‌تر و مؤثرتر منابع دولتی به تشکیل کمیته‌های هماهنگ‌کننده می‌پردازند.

تشکیلات فدرال پر از کمیته‌های هماهنگ‌کننده است که بخش‌ها را به همدیگر مرتبط می‌سازند. اگر چه احتمال کمی وجود دارد که چنین کمیته‌هایی در درون سازمان‌ها تشکیل شوند، اما آنها در درون

واحدهای بسیار بزرگ رسمی، از جمله دولت مرکزی یا واحدهای رسمی از قبیل دانشگاه‌ها که دارای واحدهای فرعی مستقلی هستند، به وفور یافت می‌شوند.

۵-۴ - کمیته‌های اجرای خط‌مشی‌ها^۱

اجرای تصمیمات، توافقات و توصیه‌ها یکی از اهداف تمامی فعالیتهای کمیته است. لیکن اجرا و عملیات اجرایی در مقایسه با فرایند ارائه راه‌کار مستلزم مهارت‌ها و حوزه‌های فعالیت متفاوتی است. حداقل یکی از الزامات اجرا، پیروی دقیق از شرایط و موقعیت می‌باشد. عملیات اجرایی تنها زمانی واقع می‌شود که بعضی افراد یا گروه‌ها بر آن نظارت داشته باشند. عملیات اجرایی در سیستم سازمانی مشکل است و این مشکل در سیستم‌های بین سازمانی به علت اینکه اختیار مشخص و معینی وجود ندارد بیشتر و شدیدتر می‌شود.

دلایل نیاز به یک کمیته برای اجرای توصیه‌ها در درون شبکه بین سازمانی بسیار هستند. معمولاً اختیار درون سازمانی^۲ وجود ندارد که بتواند سازمان‌ها و دیگر واحدها را وادار به دنباله‌روی و اجرای خط‌مشی‌ها بکند. بنابراین بسیاری از کمیته‌های هماهنگ‌کننده در انجام فعالیت خود دچار اضمحلال می‌شوند و حتی مقامات مسئول بین سازمانی موجود هم چندان قدرت اجرایی ندارند.

علاوه بر فقدان اختیار رسمی بین سازمانی این حقیقت نیز وجود دارد که بیشتر توصیه‌ها، در صورت ناچیز و جزئی نبودن، منجر به پیشبرد منافع و مصالح بعضی عناصر می‌شوند و مصالح عناصر دیگر را به خطر می‌اندازند. در حالیکه آنهایی که منافعشان تأمین می‌شود تمایل دارند که به اجرای توصیه‌ها بپردازند، اما آنهایی که منافعشان تأمین نمی‌شود، آشکارا تمایل کمتری به این کار نشان می‌دهند. بالاخره، مسئله بعدی مسئله منابع^۳ است، اجرا کردن سیاست‌ها به پول نیاز دارد و منابع اضافی را هم قبل از اجرا باید ذخیره کرد. روی هم رفته کمیته اجرایی، بیشتر از حل و فصل مسائل یا تعارضات ارزشی، با راهبردها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های کار درگیر بوده؛ بیشتر از مشورت و همکاری، با عمل و فعالیت مرتبط است. مخصوصاً این فعالیت، شامل تغییرات نسبتاً اساسی در سیستم، ایجاد یک خط‌مشی جدید یا اصلاح خط‌مشی قدیمی و ایجاد یا حذف سازمان‌ها می‌باشد. البته عملیات اجرایی در تمامی کمیته‌ها به صورت تلویحی می‌باشد لیکن، هنگامی که مشکلات شدیدتر می‌شود، کمیته‌ای مورد نیاز است که اعضایش دارای مهارت‌ها و نفوذ لازم برای ارتقای تغییرات در سیستم باشند. این تغییرات ممکن است دربرگیرنده چهار رویکرد^۴ باشند:

^۱ the policy-implementing committee

^۲ transorganisational authority

^۳ resources

^۴ approach

(۱) آموزش^۱ به این دلیل که تغییرات توسط آنهاپی که دیدگاه تازه‌ای را می‌پذیرند، رخ می‌دهد؛

(۲) مذاکره^۲، که در آن تغییر به واسطه چانه زنی رخ می‌دهد؛

(۳) سازمان اجتماعی^۳، که در آن نیروی سیاسی به حالت بسیج در می‌آید؛

(۴) حمایت^۴، که در آن گروه‌های هوادار از رویکرد ویژه‌ای پشتیبانی می‌کنند.

گاهی استراتژی باید تمامی این چهار رویکرد را شامل شود، زیرا قبل از رسیدن به مرحله مذاکره، پرداختن به تلاش‌های دیگر لازم است. برای مثال یکی از نویسندگان یک بار تلاش کرده بود که نمایندگان استان را به تأسیس یک برنامه سلامت روانی که پیشنهاد یک کمیته تحقیقاتی بود ترغیب نماید. وی بیان می‌کند که «ما با آنها مذاکرات مطلوبی انجام دادیم. اما هیچ اتفاقی نیفتاد. یکی از شاهدان با هوش جلسه که هوش سیاسی خوبی داشت، اظهار داشت که ما کارمان را یکسره اشتباه انجام داده‌بودیم. به گفته او، اقدام اول ما بایستی ارائه مجموعه مقاله‌هایی درباره جدیت مشکلات سلامت روانی و سطح نیاز به این برنامه می‌بود و به دنبال آن بایستی یک کنفرانس اجتماعی برپا می‌کردیم تا توجه عموم را نسبت به این مشکل نشان می‌دادیم و سپس در ادامه بایستی به نمایندگان نزدیک می‌شدیم». این نوع ملاحظات استراتژیک و تاکتیکی «شیوه تأمین معاش»^۵ کمیته اجرایی می‌باشند.

۵-۴-۱- کارکردها

یک کمیته اجرایی، کمیته‌ای است که مسئولیت ویژه‌ای را به عهده دارد. اقدامات این کمیته ممکن است یک برنامه آموزشی جامع، درک، رغبت و حمایت مطمئن توصیه‌ها و تلاش‌هایی که به طرز ویژه‌ای بر آنها تأکید شده از جمله کنفرانس‌ها و مذاکرات با گروه‌هایی که جلب حمایت آنها ضروری است و همچنین مذاکرات با تصمیم‌گیران نهایی را شامل شود. در کل کمیته‌های اجرایی دو سبک^۶ و دو شکل^۷ دارند. سبک آنها به حیطه وظایف و ماموریت کمیته بستگی دارد. بعضی کمیته‌ها مسئولیت دارند که هم به بررسی یک موقعیت و هم به ارائه توصیه‌های تمام و کمال پردازند، به طوریکه فعالیت اجرایی بخشی از تکالیف آنها محسوب می‌شود. چنین کمیته‌هایی گاهی کمیته‌های بررسی و مطالعاتی^۸ نامیده می‌شوند، هر چند که همه کمیته‌های تحقیقاتی مسئولیت اجرایی ندارند. سبک دوم کمیته‌ای است که بعد

^۱ education

^۲ negotiation

^۳ community

^۴ advocacy

^۵ bread and butter

^۶ style

^۷ form

^۸ study committee

از تکمیل تحقیق یا تصمیم‌گیری یا ارائه توصیه شکل می‌گیرد و موظف است که به طور اخص به اجرای توصیه‌ها پردازند.

کمیته‌های اجرایی دو شکل دارند که با هر یک از این دو نوع سبک، سازگاری دارند. این دو شکل "حامی"^۱ و "تعاونی"^۲ به وظیفه اجرا به دو شیوه مختلف هجوم می‌برند. اعضای کمیته حامی همگی از حیث مفاد با توصیه‌ها موافقت می‌کنند یا در صورتیکه آن کمیته یک کمیته بررسی باشد، همه اعضای آن در مورد ماهیت توصیه‌ها با هم توافق دارند. سپس آنها در برابر هر نوع عامل مخالف اجرا مقاومت می‌کنند. در اینجا اجرا جدالی است و اغلب در شکل علائق «ما» در مقابل علائق «آنها» ظهور می‌کند. اساسی‌ترین استراتژی کمیته حامی نیروی سیاسی^۳ است.

کمیته تعاونی به دنبال دستیابی به نتایج از طریق سازش است نه تعارض. این کمیته را دوباره می‌توان برای پرداختن به هر مسئله‌ای - تحقیق یا اجرا - شکل داد. در اینجا مشکل این است که اعضا دارای دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای مختلفی در رابطه با موضوع مورد بحث هستند. انتصاب کنندگان، امیدوار هستند که کمیته‌آنها را که تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند، نیز در بر بگیرد. اگر موافقت آنها جلب شود، تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای خود به خود صورت می‌گیرد. در صورتیکه یک کمیته اجرایی تعاونی تمام تصمیم‌گیران مرتبط را در بر نگیرد، انتصاب کنندگان حداقل امیدوارند که آن کمیته مجموعه کوچکی از سیستم بین سازمانی بزرگتر باشد. بنابراین، مسائلی را که رخ می‌دهند می‌توان در کمیته مورد بررسی قرار داد. موقعیت مطلوبتر زمانی است که حل و فصل مسائل در درون کمیته به این معنی باشد که این مسائل در درون سیستم بین سازمانی بزرگتر هم حل و فصل شده‌اند.

۵-۵ - کمیته خط‌مشی‌گذاری^۴

کمیته خط‌مشی‌گذاری، در رتبه‌بندی کمیته‌ها بر حسب قدرت قانونی و رسمی برای اجرای تصمیمات، مقام اول را داراست. کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، مشاوره خط‌مشی، هماهنگی خط‌مشی و اجرای خط‌مشی همگی بر امور مربوط به خود از جمله زمان برپایی جلسات، چگونگی ارائه گزارش و انتخاب نوع استراتژی‌ها احاطه دارند، اما این کمیته‌ها در اجرای تصمیماتشان اختیار ندارند. در واقع، همانطور که اشاره کردیم این کمیته‌ها در مورد موضوعی تفکر می‌کنند، به مبادله اطلاعات می‌پردازند و در جهت عملکردهای اجرایی فعالیت می‌کنند، اما نمی‌توانند دستورات مربوط به آن را صادر نموده و فرماندهی کنند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری اغلب درمی‌یابند که اطلاعات انواع دیگر کمیته‌ها را در

^۱ partisan

^۲ cooperative

^۳ political force

^۴ the policy-deciding committee

اختیار ندارند و پی می‌برند که «فرماندهی»^۱ مطلوب است، اما امور کاملاً با این شیوه پیش نمی‌روند. تفاوت اساسی بین این نوع کمیته و دیگر کمیته‌ها در این است که کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری از اختیار رسمی برخوردار بوده و نسبت به فعالیت‌های سازمان مسئولیت رسمی دارند.

معمولترین نوع سازمان خط‌مشی‌گذاری هیأت مدیره^۲ است. این نمایندگی یا سازمان ممکن است کوچک یا بزرگ، قدیمی یا جدید باشد. نکته عمده این است که هیأت مدیره هیأتی رسمی و قانونی است که بر شرکت یا مؤسسه خود کنترل دارد. اعضای هیأت مدیره مسئول فعالیت‌های شرکت هستند. ممکن است از این مثال این گونه برداشت شود که فعالیت‌های خط‌مشی‌گذاری، فعالیت‌های درونی سازمان را شامل می‌شود و علائق آنها درون سازمانی است. این فرضیه تنها تا اندازه‌ای درست است. گروه‌های خط‌مشی‌گذاری نیز هستند که در محیط‌های بین سازمانی^۳ فعالیت می‌کنند. برای مثال بسیاری از شهرداری‌ها و حکومت‌های محلی، مسئولین گوناگونی را منصوب نموده، تصمیم‌گیری در مورد موارد برجسته‌ای را به آنها واگذار می‌کنند. به عنوان مثال، یک انجمن برنامه‌ریزی بیمارستان به واسطه یک ماده قانونی مربوط به برنامه‌ریزی بهداشت، ممکن است اختیار ساختن یا نساختن یک بیمارستان را داشته باشد. هنگامی که کمیته‌ای برای اجرای یک وظیفه تصمیماتی رسمی - قانونی^۴ چه درون کمیته و سازمان و چه در محیط بین سازمانی فعالیت کند، آن کمیته، کمیته‌ای خط‌مشی‌گذار نامیده می‌شود.

۵-۶ - کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشی‌ها^۵

کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری اغلب در مورد عملی کردن تصمیماتشان نگران هستند، به همین دلیل این کمیته‌ها نیازمند ساختار جداگانه‌ای برای سرپرستی و نظارت برای اجرای تصمیمات خود هستند. ممکن است مقاومتی در برابر تصمیمات اتخاذ شده وجود داشته باشد و یا اینکه تصمیمات، کلی باشند و ضرورت داشته باشد تا بصورت ریزتر و مفصل‌تر بررسی شوند، کمیته خط‌مشی‌گذاری یا هیأت^۶ اغلب بیشتر از زبان واقعی بر «روح»^۷ حل و فصل مشکلات تکیه می‌کند و مدیران اجرایی ممکن است به طور غیر عمدی و به دلیل واضح نبودن بعضی موارد، موفق به اجرای آنها نشوند.

علاوه بر این، هر سند خط‌مشی تنها قسمتی از موضوعات مورد نظر را تحت پوشش قرار داده و اغلب به دستورالعمل‌ها و رویه‌هایی برای تعیین جزئیات و شیوه‌های اجرا یا پرداختن به مواردی که معمولاً بعد از خط‌مشی‌گذاری ظاهر می‌شوند، نیاز است.

^۱ command

^۲ board of directors

^۳ inter organizational

^۴ formal/Legal decisional mandat

^۵ policy-overseeing committees

^۶ board

^۷ spirit

نهایتاً اینکه، بسیاری از کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری مسئولیت‌های قانونی و رسمی خود را در برابر قانون می‌دانند، از این‌رو آنها گروهی از اعضای خود را مأمور ایجاد ارتباط و فعالیت نزدیک و مستمر با مدیر اجرایی برای اطمینان از مساعد بودن پیشرفت کارها می‌کند.

ممکن است بعضی از موضوعات به ویژه آنهایی که در مورد کارکنان و حقوق و مزایا می‌باشند، برای یک هیأت یا کمیته بزرگ، قابل بحث بصورت مشروح و با ذکر جزئیات نباشد. اغلب جزئیات مسائل در یک گروه کوچکتر بررسی شده و نتیجه نهایی به هیأت ارائه می‌شود. علاوه بر این وظایفی وجود دارند که یک هیأت بزرگ نمی‌تواند آنها را اداره کند؛ به عنوان مثال، بررسی درخواست‌های پست مدیر اجرایی جدید یا بازنگری جزء به جزء بودجه. بر این اساس و بنا به دلایل دیگر، بسیاری از هیأت‌ها به دنبال ایجاد رابطه‌ی نزدیکتر با کارکنان اجرایی بوده، مایلند بعضی از اعضای خود را در فرایند بررسی اولیه تقاضاها وارد کنند به طوریکه تنها مسائل مربوط خط‌مشی مورد بررسی هیأت قرار گیرد.

کمیته‌هایی که به نقش نظارتی نزدیک و کارکردی، بر کارکنان اجرایی تحت شرایطی که بیان شد می‌پردازند، کمیته‌های سرپرستی خط‌مشی‌ها نامیده می‌شوند. این نوع کمیته‌ها کمیته‌های اجرایی، پرسنلی و مالی هستند. کنگره آمریکا که در بالاترین سطح دولت قرار دارد و گاهگاهی دارای کمیته‌ای با وظیفه نظارت کنگره‌ای است، هدفش اطمینان داشتن از این است که اراده کنگره در بوروکراسی‌های اجرایی شکسته نشود.

کمیته‌های سرپرستی خط‌مشی نوعاً در ایجاد رابطه کاری نزدیک با مدیر اجرایی و کارمندانش فعالیت می‌کنند. صادقانه‌ترین تبادلات در مورد مسائل و پتانسیل‌ها در این سطح کاری، می‌توانند شکل بگیرند. اعضای کمیته اجرایی، مدیر اجرایی را کمک و راهنمایی می‌کنند و او هم اعضا را با جزئیات مسائلی که هیأت مدیره زمان کافی برای پرداختن به آنها را ندارد، آشنا می‌سازد. اعضا، مدیر اجرایی را به سوی آگاهی از اجرای سیاست‌های هیأت مدیره سوق می‌دهند. آنها می‌توانند اجرای فعالیت‌های معینی را به او توصیه کنند، لیکن در مورد اینکه بیشتر از همه، چه چیزی با دستور رسمی متناسب است دشواری‌های قانونی زیادی وجود دارد یا ممکن است چندین گزینه وجود داشته باشند، که هر کدام از آنها به نوبه خود معایب و مزایایی داشته باشند، لذا مشاوره به شیوه شبه گروهی ممکن است در این مورد به مدیر اجرایی کمک کند که او بتواند از تجربه و «دانایی»^۱ اعضای کمیته تخصصی استفاده کند.

کمیته به شیوه دیگری هم مدیر اجرایی را یاری می‌کند. وی در صورتیکه موارد اساسی را با کمیته اجرایی حل و فصل کرده باشد قادر است در بیشتر مواقع از تعارض با هیأت اصلی اجتناب ورزد. در

^۱ Savvy

صورت وجود هر گونه سؤال و شبهه، این شبهه و تردید ربطی به هیأت در برابر مدیر اجرایی ندارد، بلکه این مدیر اجرایی و بعضی از اعضای هیأت هستند که با دیگر اعضا به گفتگو می‌پردازند.

بیشتر هیأت‌های مجرب، و بیشتر هیأت‌ها در هر اندازه‌ای که باشند (بیشتر از ۱۵ عضو و یا در همین حدود) به صورت سیستم کمیته فرعی فعالیت می‌کنند. با این شیوه، آنها هم از دیدگاه مدیر اجرایی و هم از جانب اعضای خودشان درباره موضوعات اساسی کارکنان و مسائل مالی، همچنین وظایف کلی کمیته، گزارش دریافت می‌کنند. هر نوع تغییری که مدیر اجرایی مسئول آن است، چه عمدی و چه غیر عمدی باید از طریق بازنگری قبلی کمیته حذف شود.

کمیته‌های فرعی که در اینجا به آنها اشاره شد جزو کمیته‌های اساسی و با اهمیت محسوب می‌شوند. حوزه دیگری هم وجود دارد که شاید مهم‌تر از بقیه باشد. اما تنها به وسیله کمیته نظارتی به طور پراکنده بیان می‌شود، و آن حوزه برنامه می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها برای انجام کاری تشکیل می‌شوند البته مسائل مالی و پرسنلی جزء عوامل مؤثر محسوب می‌شوند، لیکن بسیاری از سازمانها، از جمله نهادهای اجتماعی و مؤسسات بشر دوست، وظایفی دارند که تنها به وسیله این افراد انجام می‌شوند. چنین تصمیماتی در مورد اینکه چه چیزی اجرا شود، به چه کسی خدمت شود و چه طرح‌هایی برای تأمین بودجه اجرا شوند جزو مهمترین اقداماتی هستند که آنها باید اجرا کنند. با این وجود حوزه برنامه هیچ نمایندگی مستقیمی در فرایند تصمیم‌گیری ندارد. تعارضات مربوط به این حوزه نه بطور مستقیم بلکه از طریق بودجه و تصمیمات کارکنان رخ می‌دهند.

۵-۲- کمیته مدیریت خط‌مشی (گروه کار)^۱

وقتی که تصمیمات گرفته شوند، کمیته‌های سرپرستی بوجود می‌آیند. در اینجا است که کارکنان حرفه‌ای و متخصص درگیر مدیریت و اجرای خط‌مشی‌ها می‌شوند. گاهی، کمیته‌ای ایجاد می‌شود که این کمیته مسئولیت اجرای خط‌مشی‌ها را بطور واقعی بر عهده دارد و بر عمل به جای تفکر، و برنامه به جای خط‌مشی تمرکز می‌کند. این کمیته‌ها به عنوان یک نهاد کمیته، برای وظایف خاص و یا برای مدت کوتاهی، به اجرای دستورات رسمی می‌پردازند و مانند یک مدیر اجرایی عمل می‌کنند، چنین کمیته‌هایی به طور عام گروه کاری نامیده می‌شوند. گروه کاری، مانند بعضی دیگر از اشکال کمیته‌ها مرسوم نیست و معمولاً در موقعیت‌های خاص و مشکلی که فعالیت‌ها دارای محدودیت‌های زمانی هستند، ضرورت می‌یابند. این گروه‌ها، مجموعه‌ای از افراد هستند که دارای منابع خاص (اختیار تصمیم‌گیری، تجهیزات، منابع و افراد) برای انجام وظایف تخصصی بوده و معمولاً در شرایط زیر تشکیل می‌شوند:

(۱) در یک موقعیت بحرانی؛

^۱ the policy-administering committee (task force)

۲) تحت الزامات قانونی خاص و معین؛

گروه کاری بحران در مواقع بروز حادثه، هنگامی که همکاری دسته‌جمعی برای بسیاری از گروه‌ها و نیز هماهنگی آنها کاملاً ضروری است، تشکیل می‌شود. تحت چنین شرایطی، نمایندگان سازمان‌های مختلف ممکن است یک گروه کاری ویژه برای مواجهه با بحران تشکیل دهند و این نمایندگان ممکن است از جانب نمایندگی‌های (سازمان‌های) خودشان رسماً مجاز به تصمیم‌گیری در زمینه مربوطه باشند. آنچه که اتفاق می‌افتد صرفاً این است که یک کمیته هماهنگی خط‌مشی^۱ تبدیل به یک گروه کاری اجرایی می‌شود. به طریق مشابه، اما در نوع متفاوتی از بحران، زمانی که یک مدیر اجرایی بیمار می‌شود و کسی در آن لحظه برای جانشینی او در دسترس نیست، کمیته اجرایی^۲ ممکن است تبدیل به یک گروه اجرایی شود. آنها می‌توانند تا زمانی که ترتیبات دیگری فراهم آید سازمان را اداره کنند. گاهی کمیته اجرایی یا هیأت مدیره^۳ به ارائه خدمت می‌پردازند و آن زمانی است که سازمان جدیدی شکل گرفته و فرصت انتصاب کارمندان فراهم نیامده است.

اغلب در موقعیتی که عملیات اجرایی صورت می‌گیرند، مدیر اجرایی، خود یک گروه اجرایی متشکل از افراد وابسته به هم را برای اجرای خط‌مشی جدید یا معرفی تکنولوژی جدید گردهم می‌آورد. چنین گروه اجرایی را می‌توان نوعی کمیته ناظر^۴ (سرپرست) نامید. اگر چه هدف اصلی کمیته اقدام و اجرا است نه نظارت، اما این گروه یک کمیته اجرایی محسوب نمی‌شود زیرا از قدرت رسمی برای نایل آمدن به اهداف خود برخوردار است. چنین گروه‌های اجرایی ویژه^۵ معمولاً زمانی تشکیل می‌شوند که موقعیت، بسیار پیچیده است، امکان مقاومت وجود دارد یا زمانی که سیستم به شدت درگیر بوده و سرعت ضروری است و فرد نمی‌تواند منتظر سیر طبیعی فعالیت‌های اجرایی باشد. بنابراین، به عنوان مثال اگر بانکی مشغول نصب یک شبکه کامپیوتری جدید باشد، رئیس بانک ممکن است رؤسای دیگر بخش‌ها و نمایندگان آن شرکت کامپیوتری را به عنوان یک گروه اجرایی ویژه فرا بخواند تا در مورد نصب و برنامه‌ریزی استفاده از این تجهیزات جدید با هم همکاری کنند. یا مدیر اجرایی یک سازمان ممکن است گروهی از کارمندان را فرا بخواند تا در مورد اجرای خط‌مشی‌های جدیدی که هیأت مدیره مقرر کرده به مدت چند روز با هم همکاری کنند.

^۱ policy-coordinating committee

^۲ executive committee

^۳ board

^۴ oversight committee

^۵ special action group

بالاخره، ممکن است موقعیت‌های معینی پیش آیند که قانون، زمینه شکل‌گیری یک گروه کاری را فراهم آورد. به عنوان مثال اگر خبر وقوع فاجعه‌ای در یک منطقه اعلام شود، ممکن است یک کمیته یا گروه کاری با نیروهایی معین شکل بگیرد و تا استمرار فاجعه به فعالیت خود ادامه دهد.

زمانی که یک کمیته به سوی انجام فعالیت (کار) واقعی^۱ گام برمی‌دارد - یادداشت‌برداری، مشاوره کارکنان برای تغییر، تعیین نیازمندی واحدهای مختلف، خط‌مشی‌گذاری و سپس قابل فهم ساختن خط‌مشی و بکارگیری آن - می‌توان آن کمیته را یک گروه کاری نامید. نیازهای گروه هنوز هم وابسته به خط‌مشی است اما برای مدتی کوتاه یا مدت معینی از زمان، به اجرای وظایف اداری نیز می‌پردازد. گروه معمولاً بعد از گذشت زمان منحل شده یا اختیار ویژه‌ای از آن گرفته می‌شود یا بر سر وظایف معمولی خود برمی‌گردد. یک گروه کاری، در کل کمیته‌ای است که با هدف معین برای مدت زمانی محدود تشکیل شده و دارای اختیار رسمی در مورد انجام وظایفی مشخص و معین با ماهیت اداری^۲ است.

۶- زمینه‌های اجتماعی و سازمانی فعالیت کمیته^۳ (ترپمن^۴، ۱۹۷۹، ۲۰۵-۲۰۷)

کمیته‌ها در یک موقعیت اجتماعی ظهور پیدا می‌کنند. عناصر خارج از زندگی کاری هر کمیته هم به طور کلی و هم بطور خاص بر آن کمیته تأثیر می‌گذارند. این عناصر خارجی زمینه^۵ نامیده می‌شوند. زمینه‌ها یا سازمانی هستند به این معنی که با چارچوب یا ساختار عملیاتی خاص کمیته مرتبط بوده و یا اجتماعی هستند. در هر صورت تأثیر یک کمیته از طریق تغییر یا تأثیر بر عناصر زمینه‌ای اندک است.

زمینه‌های سازمانی به خودی خود «خوب» یا «بد» نیستند. در هر لحظه معین یک عنصر ممکن است در دسترس کمیته نباشد. به طور خاص سه عنصر، ابعاد خارجی مهم تأثیرگذار بر وظایف کمیته را شامل می‌شوند: حمایتی که کمیته تحت آن حمایت فعالیت می‌کند، شیوه انتصاب کمیته، و حیطه وظایف کمیته. این ابعاد نسبتاً نظری دارای نمونه‌های عملی زیادی هستند.

در توضیح حمایت‌های کمیته، نگاه عمده به سیستمی است که کمیته را منصوب کرده است. البته، مجموعه بسیار جامعی از این حمایت‌ها در تمایز بین کمیته‌های عمومی و خصوصی به چشم می‌خورد. کمیته‌های عمومی را مقامات عمومی (معمولاً دولتی) منصوب می‌کنند. کمیته‌های خصوصی «داوطلب» را نمایندگی‌ها، سازمان‌ها و یا دیگر گروه‌های خصوصی منصوب می‌کنند. عناصر حمایت‌کننده، ابعاد

^۱ actual work

^۲ administration nature

^۳ the social and organizational contexts of committee operation

^۴ Tropman

^۵ contexts

دیگری را نیز شامل می‌شود. می‌توان ابعاد مذهبی، نژادی و غیره را در نظر گرفت. با این وجود برجسته‌ترین بعد، حمایت عمومی و خصوصی می‌باشد.

تنها دو شیوه برای تشکیل کمیته وجود دارد؛ انتخاب^۱ و انتصاب^۲. کنترل این عنصر به ندرت در دست کمیته است، با این وجود، این عنصر، عاملی اساسی در فهم رفتار کمیته و چگونگی ایفای نقش کمیته محسوب می‌شود، چرا که این عنصر بر خط‌مشی‌ها تسلط دارد و ساختار کمیته‌ها را حمایت می‌کند. آخرین عنصر زمینه‌ای حیطه وظایف کمیته است. حیطه بر دو بعد اشاره دارد، افقی^۳ و عمودی^۴. بعد افقی به گستردگی مسئولیت کمیته در سطح عمودی خاصی اشاره دارد. بعد عمودی به سطح سازمان اجتماعی^۵ که کمیته در آن سطح فعالیت می‌کند، اشاره دارد مانند فرد، گروه، اجتماع، سازمان، دولت و جامعه. در کل، با گسترش حیطه جغرافیایی کمیته‌ها، مسئولیت‌های محدودتری دارند، هر چند که استثنای زیادی وجود دارد.

هر کدام از این خصوصیات سازمانی، در برگیرنده عناصر یک زمینه اجتماعی برای کمیته‌ها می‌باشند. مسئله‌ای که اهمیت خاص دارد، مسئله هیأت مؤسسان^۶ کمیته می‌باشد: اینکه چه گروه یا گروه‌هایی در سرتاسر دنیا تحت تاثیر کمیته قرار می‌گیرند، آن را پشتیبانی می‌کنند و مسئول فعالیت‌های کمیته هستند. کمیته‌ها هیأت مؤسسان زیادی دارند. این گروه‌ها به ندرت با همدیگر توافق داشته و احتمال یافتن اقدامی که موجب پیشبرد مسائل شود و در عین حال به ضرر کسی نبوده و به نفع همه باشد بسیار اندک است. زمینه اجتماعی کمیته از چنین هیأت مؤسسانی تشکیل شده است که بعضی از آنها بطور رسمی و بعضی بطور غیر رسمی اما تاثیرگذار، در انتصاب، نقش دارند. کمیته، همانطور که مشغول به کار می‌شود باید این هیأت مؤسسان را در نظر داشته و اطلاعات مناسب را در اختیارشان قرار دهد. مؤسسان همیشه بر این باور هستند که ارائه اطلاعات بیشتر، از آنچه که کمیته انجام می‌دهد بهتر است. کمیته‌ها باید مؤسسان را برای کمک و حمایت فرا بخوانند اما به آنها اجازه نزدیکی به فعالیت کمیته را در حدی ندهند که در واقع بخشی از کمیته محسوب شوند. کمیته باید فاصله کاری یا اجتماعی مناسب خود را با هر یک از اعضای تشکیل دهنده‌اش حفظ کند. تعیین این فاصله کاری مناسب اما دشوار است و در مقابل برای محرز کردن این فاصله، شخص ممکن است یکی از اعضا را به دیگری بسیار نزدیک کند و یا بسیار دور کند.

^۱ election
^۲ appointment
^۳ horizontal
^۴ vertical
^۵ social organization
^۶ constituency

۷- نشست کمیته و نقش تسهیل کننده در آن:

دستورات و تمهیداتی برای تسهیل در برگزاری نشست کمیته وجود دارد که معمولاً افراد آن را در نظر نمی گیرند. این دستورات در قالب فرایندی با گام های متوالی بیان می شود. اگر بخواهیم به چگونگی برگزاری یک نشست به صورت یک فرایند بنگریم باید گفت نشست موفقیت آمیز نشستی است که روش های لحاظ شده در آن با نیازهای شرکت کنندگان در آن نشست سازگار بوده و پاسخگوی آنها باشد. البته این نکته را باید در نظر داشت که مواردی با عنوان "گام های فرایند" به معنای مطلق یک گام، با رویکردی غیر منعطف و ماشینی نیستند بلکه این بخش شما را در تشخیص اینکه به فراخور سازمان خود و موقعیت های موجود بر کدام گام تاکید بیشتر و بر کدامیک تمرکز کمتری داشته باشید، یاری می کند. بهتر آن است که این گام ها را نه به صورت خطوط پشت سرهم، بلکه مانند قطعات یک پازل فرض کنیم تا بدین وسیله با جابجایی آنان بیاموزیم چگونه هر قطعه می تواند در یادگیری ما سهم باشد و این انعطاف ممکن است منجر به کشف تجارب نو و تازه گردد.

۷-۱- پیش از نشست

۷-۱-۱- پیش مذاکره^۱

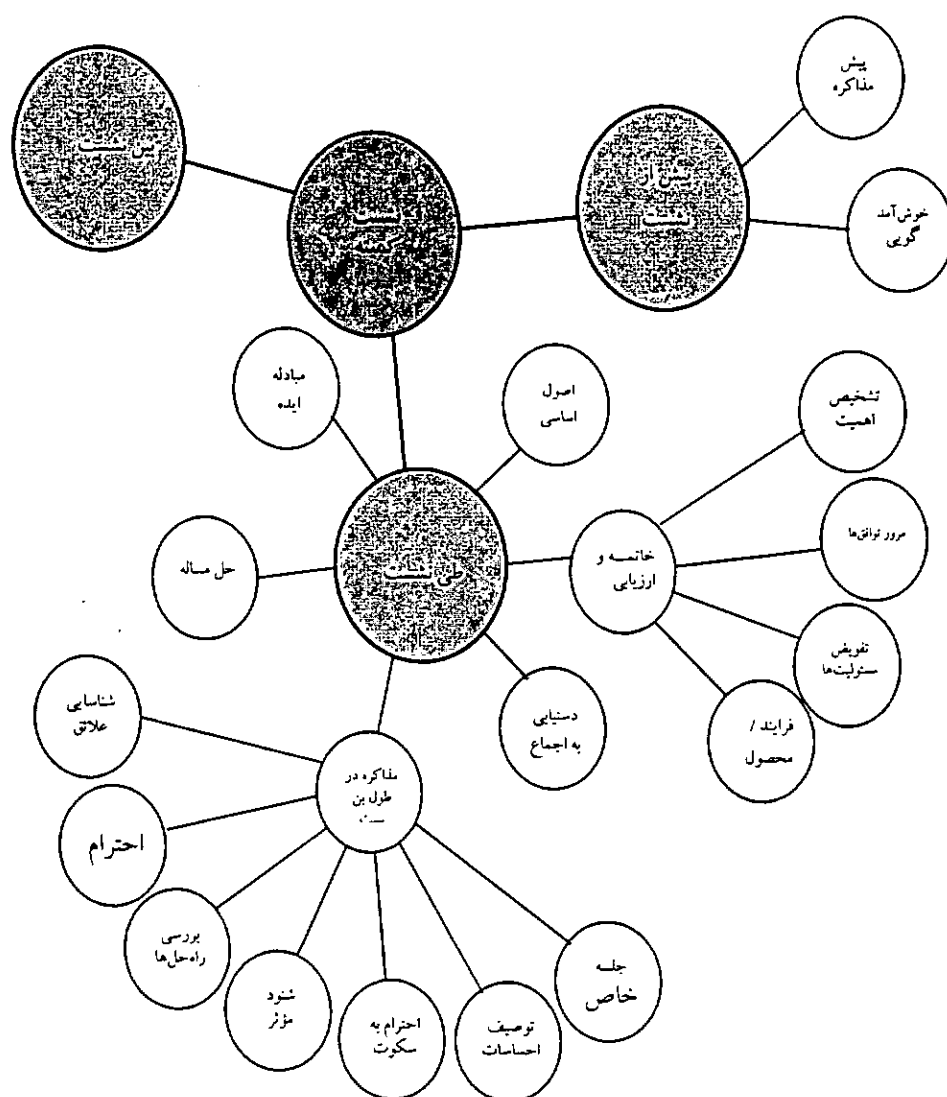
معمولاً در نشست ها و جلسات، تمایل به مشارکت تمامی شرکت کنندگان حاضر در جلسه تامین نمی شود و در بسیاری از موارد خواسته آنان مورد چشم پوشی واقع می شود. خصوصاً در موقعیت های پرتضاد، جائیکه افراد با نوعی اکراه و دودلی حاضر به اعلام نظر و خط مشی خود هستند. در این شرایط شاید لازم باشد تسهیل کننده، تمامی شرکت کنندگان در جلسه را در فرایند پیش مذاکره درگیر سازد. ما پیش مذاکره را سیاستی مداخله جویانه تلقی می کنیم که مانند یک شخص ثالث، افراد را به شرکت در بحث تشویق می کند.

این عامل سوم (شخص ثالث) می تواند از تامین کنندگان یا سهامداران باشد و یا شخصی باشد که تلاش می کند مقاومت ها و تفاوت های موجود را با روش هایی چون حل مساله و مانند آن مرتفع سازد. هنگامی سیاست ها و رویه های یک پیش مذاکره که توسط تسهیل کننده اتخاذ می گردد، قابل اعتماد و معتبر است که تلاش شود تمامی افراد ضمن احترام به عقاید یکدیگر، در بحث مشارکت داشته باشند.

در این خصوص تسهیل کننده نیازمند مهارت هایی است: تسهیل کننده با پرسش های جهت دار (باز- بسته) به جستجوی دیدگاه ها و نقطه نظرات افراد می پردازد و تلاش می کند بین پاسخ هایی که دریافت می کند نوعی وفاق و سازگاری ایجاد نماید. این امر سبب می گردد مقاومت بالقوه افراد در مرحله بعدی نشست، کاهش یابد. در واقع تسهیل کننده با شناختی که از افراد شرکت کننده و دیدگاه هایشان

^۱pre - negotiation

کسب می کند مطمئن تر می تواند از تلاش هایش برای برگزاری یک نشست مؤثر و حل مسائل احتمالی، نتیجه بگیرد. در نهایت تسهیل کننده تلاش می کند تمامی این نتایج حاصله را در قالب دستور جلسه برای گام بعدی پیشنهاد دهد. بطور خلاصه می توان گفت، هدف فرآیند پیش مذاکره، این است که رضایت و میل افراد شرکت کننده در نشست را تامین نماید و برای تسهیل کننده به عنوان شخصی که این فرایند را سازمان دهی می کند، اعتبار کسب کند.



شکل ۲۴- نشست کمیته

زمانی که برای هر پیش نشست نیاز داریم معمولاً متفاوت است. در بعضی شرایط و بواسطه بعضی پیشامدها ما به هر یک از شرکت کنندگان بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه زمان اختصاص می دهیم و معمولاً این صرف زمان برای بهتر تحقق بخشیدن نتیجه عملکردمان در آینده است.

در شرایطی دیگر شاید چند مکالمه تلفنی مختصر با افراد کلیدی حاضر در جلسه شایسته‌تر باشد. حتی میزان رسمی بودن این موارد نیز متفاوت است. در یک موقعیت اداری، پیش‌نویس اصلی شاید بسیار مهم باشد، حال آنکه در یک گروه کاری شاید رویه‌هایی غیر رسمی اثر بخش‌تر باشد. بعضی از قوانین مثل محرمانه بودن یک بحث، به جای در نظر گرفتن خواست و تمایل تمامی شرکت کنندگان در بحث ممکن است در چنین نشست‌هایی پایه‌گذاری شود.

به هر حال پیش نشست یک مرحله اصلی و مهم است که به ساختارمند نمودن یک نشست تسهیل شده بسیار کمک می‌کند.

۷-۱-۲- خوش آمدگونی

قبل از اینکه کسی حضور یابد، نشست آغاز شده است. مرحله پیش مذاکره، آغازگر این فرایند بوده و در این مرحله تمایل شرکت کنندگان به حضور در نشست محقق گردیده است. تسهیل کننده باید به جزئیاتی که برای آغاز یک نشست رسمی لازم است، توجه کند. شناسایی مکان مناسب برای برگزاری نشست، چگونگی چیدمان میزها و صندلی‌ها به گونه‌ای که بهترین حالت برای برقراری ارتباط وجود داشته باشد، بررسی وضعیت تهویه هوا و کنترل امکان دسترسی افراد به جداول و نمودارها و سایر تجهیزات مورد نیاز از جمله مواردی است که تسهیل کننده باید آن‌ها را در نظر بگیرد. ارسال موارد خواندنی مرتبط با بحث و نیز دستور جلسه از جمله راه‌هایی است که سبب می‌شود توجه شرکت کنندگان بر روی هدف عمومی نشست، متمرکز شود. در واقع فرایند آغازین یک نشست توجه به همین جزئیات است.

تسهیل کننده فرصت می‌یابد تا با افراد برای رسیدن به اهداف خاص نشست که همگام با نیازهای گروه است، گفتگو کند. در گروه‌های پیشرو شرکت کنندگان جدید سعی می‌کنند رویه گروه را با شروع و ادامه بحث‌های غیررسمی دریابند و این شانس وجود دارد که آنها بیاموزند در نشست چه نقشی می‌توانند ایفا نمایند. افراد مجرب‌تر ممکن است تجربیات پیشین خود از جلسات گذشته را ابراز نمایند. برای یک گروه جدید این فرآیند سبب می‌شود، تنشی که بعضی از افراد برای شرکت در گروه دارند کاهش یابد، ما به ندرت می‌توانیم افراد حاضر در یک جلسه را با تجارب مساوی و مشابه بیاییم. داشتن این همه حس متنوع و تجارب گوناگون، رویکرد مورد بحث در این مرحله است.

در آغاز نشست تسهیل کننده تنها در نقش کسی ظاهر می‌شود که با شرکت کنندگان ارتباط برقرار می‌نماید. به عنوان مثال مدیری که قاعدتاً به عنوان یک مسئول و تصمیم گیرنده بوده است حالا در نقش تسهیل کننده ظاهر می‌شود و این امر مستلزم این است که وی به همه شناسانده شود. در خارج از نشست، تسهیل کننده ممکن است تنها با همان پیش مذاکره تعامل لازم را با شرکت کنندگان برقرار نماید. صحبت

با شرکت کنندگان ولو برای دقایقی کوتاه می تواند بسیار با اهمیت باشد، مخصوصاً در مورد آن دسته از افرادی که چندان مایل به شرکت در بحث نیستند. معرفی شرکت کنندگان می تواند از جهت دیگر نیز مهم باشد. گروه کار تخصصی موقت^۱ ممکن است شامل افرادی باشد که یا هیچ شناختی از همدیگر ندارند یا یکدیگر را به واسطه شهرتی که دارند می شناسند. صحبت کردن آغازین سبب می شود که یخ روابط این گونه افراد بشکند و در واقع رهبری ایجاد این ارتباط را تسهیل کننده بر عهده دارد.

در نهایت، تسهیل کننده باید جای هر یک از افراد را تعیین نموده و بهتر آن است که افراد را به جایگاهشان هدایت کند (الصاق نام افراد بر روی جایگاه مربوطه از مواردی است که در اینجا توصیه می شود). در نوع خاصی از نشست ها حتی این مسأله مهم است که چه افرادی در برابر یکدیگر بنشینند یا چه کسانی در کنار یکدیگر قرار بگیرند. توجه به جایگاه مسئول سازمان و افرادی که عهده دار مسئولیت های مهمی هستند نیز در بسیاری از موارد حائز اهمیت است. به هر حال تسهیل کننده در طول این مرحله بایستی جایگاه و چگونگی استقرار افراد را مد نظر داشته باشد.

۲-۲-۲- طی نشست

۲-۲-۱- تنظیم بیانیه آغازین و اصول اساسی حاکم بر نشست

زمانی که تمامی شرکت کنندگان در جایگاه های خود مستقر شدند، شما رسماً آماده اید که نشست را آغاز کنید. نشست باید معمولاً با نوعی معرفی توسط تسهیل کننده شروع شود. در بعضی از حالات ممکن است توجه و تمرکز تسهیل کننده ابتدا بر معرفی شخصی باشد که دارای اختیارات و مسئولیت ویژه است و یا اساساً مسئول گردآوری افراد و تشکیل این نشست برای دستیابی به هدفی خاص می باشد.

جملات آغازین که به عنوان پیام افتتاحیه نشست بیان می شود بایستی ۳ وظیفه عمده را تحقق بخشد:

• روند نشست را مشخص نماید.

• قوانین و اصول فرایندها را بنا نهد.

• چگونگی اجرا و پیگیری فرایندها را مشخص کند.

بیانات افتتاحیه مشخص می کند که نقش تسهیل کننده به منزله یک ارزیاب و یا شخصی که می خواهد یک دیدگاه خاص را مطرح کند نیست، بلکه او مسئول و به عبارتی «قیم» این فرایندها تلقی می شود. این مسأله نیز معمولاً حائز اهمیت است که تسهیل کننده باید ترتیبی دهد تا آنچه که قرار است در این نشست مطرح و پیگیری شود، برای حاضرین مشخص گردد. همچنین تسهیل کننده باید قوانین و اصول اولیه را به حاضرین در گروه ها اعلام نماید و در صورتی که نیاز به هر گونه تغییر یا تکمیلی توسط اعضا احساس شود، وی در جهت اعمال آن و کسب رضایت حاضرین بکوشد. در اینجا اصول اولیه متنوعی

^۱ad hoc task force

وجود دارد که از قوانین نظم رابرت اقتباس گردیده است. قوانین یا اصول اساسی ممکن است کاملاً غیررسمی و تنها با اعلام افراد به یکدیگر، شکل بگیرند. به عنوان مثال توصیه‌هایی مانند اینکه: حرف کسی را قطع نکنیم و اگر هم مشکلی وجود دارد با بالا بردن دست از جمع اجازه اظهار نظر بگیریم و یا اینکه مباحث مطروحه را جدی تلقی کنیم و اجازه ندهیم یک جو غیررسمی بر نشست حاکم شود، سبب می‌شود تنش‌های احتمالی به حداقل برسد. گروهی که چنین اعتقادی دارند از ارزش‌ها و قوانین موجود تبعیت می‌کنند و از این اصول پشتیبانی می‌نمایند. آنها التزام عملی خود را به اجرای این قوانین که خود نیز پذیرفته‌اند، محک می‌زنند. قدر مسلم، قوانین اساسی بر روی سنگ‌ها حک نشده است بلکه آنها نقطه‌نظراتی هستند که در جهت اصلاح و بهبود فرایند، و هر چه مطلوب‌تر شدن آن مطرح می‌شوند.

۲-۲-۷. مبادله ایده‌ها و علائق: تقویت شود موثر

از جمله بخش‌های مهم هر نشست تسهیل شده، مدت زمانی است که به مبادله نقطه نظرات و دیدگاه‌های اعضای اختصاص داده می‌شود. ممکن است این مساله کاملاً مشهود باشد اما معمولاً هدفگذاری آن بسیار ساده‌تر از دستیابی به هدف است. در بسیاری از نشست‌ها، مدیر ممکن است دیدگاه خود را با سوالاتی که طرح می‌کند و یا پاسخ‌هایی که می‌دهد، ارائه نماید. شاید این نوع گزارش‌دهی در بعضی از موارد بسیار خاص و تخصصی باشد.

ممکن است در ادامه، اعضا با توجه به دستور جلسه در بحث شرکت کنند. اگر چه این امید وجود دارد که چنین نشستی، فرصت مناسبی را برای مشارکت همه اعضا فراهم نماید، اما اگر بخواهیم واقع بینانه بنگریم در بسیاری از نشست‌ها معمولاً مکالمات، یک نفره و یا نهایتاً دو نفره است و اغلب بسیاری از اعضا گروه ساکت هستند^۱. مشخصه یک نشست تسهیل شده ارتباطات چند جانبه^۲ و چند گروهی است.

تفاوت مهمی بین کسی که ایده‌ها را رهبری می‌کند با کسی که تنها از ایده‌ها پیروی می‌کند، وجود دارد. آشکارا مشخص است که این وظیفه تسهیل‌کننده است که تمامی اعضا درون گروه را به یک تعامل موثر تشویق نماید و این مهم زمانی حاصل می‌شود که افراد، شنونده خوبی باشند، جسورانه و محکم پاسخ دهند و با سوالات متعدد و رهبری و هدایت بحث، مشکلات را حل نمایند.

همانطور که پیش از این بحث شد، شنود موثر سبب می‌شود که از نقطه نظرات دیگران آگاه شویم و اثبات می‌کند که ما مایلیم بدون پیش داوری، حرف‌های فرد مقابل را بشنویم و درک کنیم. شنود موثر می‌تواند هم کلامی^۳ و هم غیر کلامی^۴ باشد. در این مرحله تسهیل‌کننده تلاش می‌کند افراد را در سهیم

^۱ multiparty

^۲ multi directional communication

^۳ verbal

^۴ nonverbal

کردن ایده‌هایشان با یکدیگر یاری دهد و به روشن شدن احساسات و عقاید آنان با تکرار دوباره و یا خلاصه کردن مطلب کمک شایانی کند. تسهیل کننده به اعضا کمک می‌کند تا با جسارت کافی ضمن احترام به عقاید و نظر دیگران، دیدگاههای خود را مطرح کنند. تسهیل کننده گروه را مجبور می‌کند به قوانین و اصول اساسی احترام بگذارند و بر این اساس نسبت به ارزیابی دیدگاه‌ها و بحث در مورد راه‌حل‌ها اقدام نمایند. در نهایت تسهیل کننده ارتباطات را از طریق تشویق پاسخ‌های باز نامحدود^۱ موثرتر می‌سازد.

با تشویق پاسخ‌های مثبتی که تفاوت‌ها را بیان می‌کند، احتمالاً ایده‌های کلیدی به طور کامل بیان می‌شوند. در حالی که تسهیل کننده اجرای این اقدامات را حمایت و پشتیبانی می‌کند باید مواردی را نیز مدنظر داشته باشد. چگونه یک تسهیل کننده می‌تواند پیشنهادی را ارائه نماید؟ چگونه قضاوت‌ها و تعصبات را مدیریت نماید؟ چگونه یک نظر ارزشمند را که توسط گروه نادیده گرفته شده است دوباره یادآوری و گوشزد کند؟ شایسته است پیشنهادهایی که سبب می‌شود اعضا بهتر به راه‌حل نهایی برسند توسط تسهیل کننده ارائه شود ولی تسهیل کننده باید تا جایی که ممکن است این پیشنهاد را بصورت غیرمستقیم به جمع ارائه کند و توجه داشته باشد که حضور سایر اعضا با پیشنهادهایی که توسط او ارائه می‌شود نادیده گرفته نمی‌شود. در غیر اینصورت ممکن است اعضا از خود پرسند پس ما در اینجا چه می‌کنیم و چه نقشی را باید ایفا نمائیم.

در بعضی از شرایط حتی ممکن است تسهیل کننده، نظرات اعضا را برای یک موضوع مورد بحث بصورت جداگانه جویا شود. این مساله اشتباه نیست ولی در صورت نیاز نسبت به انجام آن اقدام نمائید. بطور خلاصه اصلی‌ترین وظیفه تسهیل کننده، کمک به اعضا برای ایجاد یک ارتباط موثر با یکدیگر است. این مساله مستلزم شنود موثر و برقراری یک تعامل اثربخش، تایید و التزام عملی به اصول و قوانین اصلی گروه و پیروی از دستور جلسه است. این توافق و سازگاری برای رویکرد حل مساله بسیار مهم و ضروری است. اگر در فرایند حل مساله کانالهای ارتباطی بسته باشد احتمالاً نشست به شکست می‌انجامد.

۲-۳-۷- حل مساله^۲

حل مساله فرایندی است که طی آن افراد تلاش می‌کنند موثرترین و مناسب‌ترین راه حل و پاسخ را برای یک موقعیت مهم و ویژه بیابند. براساس این رویکرد، افراد با یکدیگر مشورت و بحث می‌کنند. این مباحثه حیاتی‌ترین خروجی فرایند تصمیم‌گیری است. اعضا گروه ممکن است با موضوعات بسیاری

^۱open ended response

^۲problem solving

مواجه شوند که از نظر آنها مشکل آفرین نباشد. در مواقع خاصی، برنامه‌ها، بودجه‌بندی‌ها و یا موارد معمول دیگری برای گروه‌ها عادی و یکنواخت است. حتی اگر موقعیت بسیار پیچیده باشد، آنها استراتژی مناسب و معقولی را برای آن پیشنهاد می‌کنند. اما گاهی همین شیوه‌های معمول و عادی ممکن است مشکل آفرین باشد؛ راه حل‌های قدیمی زیاد کاربرد ندارند، در مقابل شیوه‌های قدیمی مقاومت وجود دارد و نیز اینکه افراد جدیدی به گروه اضافه می‌شوند که تجارب جدیدی دارند. این مشکل گروه نیست که بواسطه آن مورد سرزنش قرار گیرد، این نتیجه‌گیری، کاملاً منطقی است و چنین مشکلاتی از ایجاد گروه، چنین مشکلاتی ناشی شود.

مسئولیت تسهیل‌کننده این است که به گروه کمک کند تا بیشترین شانس خود را در دستیابی به راه حل بهینه تجربه نماید. این امر از طریق رهبری تشخیص مشکل و تجزیه و تحلیل دقیق آن صورت می‌پذیرد.

با به تعویق انداختن قضاوت در مورد راه حل‌های ممکن و مشخص کردن شاخص‌ها و معیارها، گروه می‌تواند به بهترین راه حل نزدیک شده، سپس نسبت به تصمیم‌گیری در این خصوص اقدام می‌کند و رویه‌ای را اتخاذ نماید که برای حل آن مشکل مناسب باشد. تمامی این مراحل با توجه به قوانین و اصول مورد توافق گروه صورت می‌پذیرد. سپس اعضای گروه می‌توانند فرایند حل مساله را ارزیابی کنند و از آن بیاموزند.

در مورد تصمیم‌گیری، بصورت مبسوط و جداگانه بحث شده است در اینجا تنها بخاطر مرتبط نمودن آن به مراحل دیگر فرایند به شرح آن پرداخته‌ایم.

ممکن است همه یا بعضی از موارد مشخص شده در دستور جلسه به این فرایند (حل مساله) نیاز داشته باشند. در موارد اطلاعاتی^۱ ممکن است مشکل این باشد که آیا اساساً نیاز به بحث وجود دارد یا نه و اینکه آیا بحث و نتیجه آن قابل پیش‌بینی است؟ و یا اینکه شاید اختصاص دادن زمان به چنین مواردی باعث عدم کارایی نشست شود. در رابطه با موارد مباحثه‌ای^۲ معمولاً مشکلات از آنجا ناشی می‌شود که چه عنوانی را برای بحث برگزینیم. به عنوان مثال بعضی از افراد ممکن است اعتقاد داشته باشند که گروه فقط در مورد موضوعات پیچیده و وضعیتهای دشوار باید بحث کند. در نهایت اینکه موارد تصمیمی^۳ بیشترین مشکلات را سبب می‌شوند. همانطور که می‌توان پیش‌بینی نمود آنها معمولاً پیچیده هستند و افراد تحمل تأکید و تأمل بیش از حد بر آن را نداشته و خسته می‌شوند.

¹information items

²discussion items

³decision items

در تمامی این موارد تسهیل کننده موظف است گروه را به گونه‌ای کمک نماید که اعضا، تصمیم موثر اتخاذ نموده و راه حل کارا ارائه نمایند و در عین حال از ارزش‌هایی چون شایستگی^۱، دموکراسی، برابری، احترام، بخشش و هر آنچه که شاکله یک نشست تسهیل شده را تشکیل می‌دهد، حمایت کنند. بعضی از گروه‌ها در برخورد با مسائل بسیار جزئی و تصمیماتی که مستلزم زمان، انرژی و منابع است ناامید شده، از پا در می‌آیند. تسهیل کننده باید به این گروه‌ها کمک کند تا مباحث را طبقه‌بندی کرده و به گروه‌های فرعی^۲ ارجاع دهند، به گونه‌ای که منجر به حل مساله گردد. از طرف دیگر جنبه‌هایی از مباحث نیز وجود دارند که در عین حال که ارزشمند هستند، اما مانع از تمرکز موثر بر روی مساله می‌شوند.

تسهیل کننده نیازمند مشخص نمودن مسیری است تا گروه بتواند در آن گام نهاده و باید به گروه کمک کرد تا در یابند کجا هستند و به اتفاق تصمیم بگیرند که به کجا می‌خواهند برسند. ممکن است گروه دیگری بواسطه پیچیدگی بیش از حد موضوعات متوقف شده باشد در چنین حالتی تسهیل کننده به آنها در مدیریت مشکلات کمک کرده تا اعضای گروه به اتفاق هم مهارت‌هایشان برای هدایت امور دشوار و پیچیده استفاده کنند. در نهایت اینکه گروه‌های دیگر هم ممکن است بر اثر عدم توافق اعضا به بن بست رسیده باشند. در اینجا، تسهیل کننده به اعضا کمک می‌کند تا عقاید و آراء یکدیگر را درک کرده و با حمایت از آراء و مواضع همدیگر بتوانند با امور دشوار و پیچیده مواجه شوند و به آنها نیز کمک می‌کند تا انرژی جدید و تازه‌ای کسب کنند.

لازم نیست تسهیل کننده یک حلال مشکل باشد، بلکه تسهیل کننده باید به گروه کمک کند تا به نحوی موثر مشکلات خود را حل کنند، نیازهای خود را ببینند و آن نیازها را با واژه‌های خاص خود بیان نمایند.

مالکیت مساله و حل مساله هر دو بایستی متعلق به گروه باشد نه به تسهیل کننده. ایجاد و خلق محیطی که باعث ارتباط و تعامل موثر و مثبت به منظور پاسخگویی به مسائل و مشکلات گردد، از مهمترین وظایف و مسئولیتهای تسهیل کننده است.

۷-۲-۴- مذاکره در طول بن بست نشست^۳

نشست در طول جلسه زمانی بن بست^۴ می‌رسد که اعضا شرکت کننده دریابند که قادر نیستند راه حل موثری بیابند. مشخصه وجود چنین شرایطی رفتارها و طرز تلقی‌های غیر منعطف، احساس خستگی و

^۱competency

^۲subgroups

^۳negotiation through impasse

^۴impasse

فقدان قدرت خلاقه در حل مسائل است که تمامی آن منجر به بن بست می شود. این مساله مهم است که در بایم مرحله بن بست، یک مرحله طبیعی است که ممکن است در هر فرایند حل تضاد پیش آید. بنابراین بجای آنکه این مرحله را به عنوان یک بازخور شکست تلقی کنیم، باید آن را به منزله فرصتی برای دستیابی به دیدگاه های نوین دیگر قلمداد نمود که ممکن است در بسیاری از بحث ها پیش نیاید. یکی از چالش هایی که ممکن است گروه با آن مواجه شود، شانس تجربه چنین رخدادی است.

نقش تسهیل کننده در راستای این بن بست، کمک به اعضاء جهت پذیرفتن این مقطع به عنوان یکی از مرحله های طبیعی و معمول فرآیند نشست است. شناخت عوامل احساسی که در حال حاضر سبب بروز چنین حالتی شده است و نیز جستجوی دیدگاه و تمایل افراد به ادامه بحث از جمله وظایف و نقش های تسهیل کننده است

۷-۲-۴-۱- استراتژی های مواجهه با بن بست^۱

۷-۲-۴-۱-۱- شناسایی علایق واقعی^۲: هر یک از افراد (طرفین بحث) با طرز برخورد خود در بحث، موضع خاصی می گیرند. آنها عقاید اصلی شان را آنطور که می خواهند بیان می کنند به جای آنکه عقاید و نیازهای واقعی را عنوان نمایند. ما باید به آنان کمک کنیم بجای پافشاری بر موضع قبلی خود، ایده ها و نیازهایشان را آنگونه که هست و احساس می کنند، توصیف نمایند.

۷-۲-۴-۱-۲- احترام به نیازهای متعدد^۳: اغلب برای اعضای گروه که انتظار نتایج هماهنگ با ارزش ها و عقایدشان دشوار است تا به خواسته های سایرین نیز توجه داشته باشند. تشخیص این تفاوت ها با کمی بردباری، مدارا، احترام و توجه امکان پذیر است. در اینجا ایجاد نیاز جدید از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

زمانی که افراد شرکت کننده عقاید پیشین خود را در معرض خطر می بینند، مبنای ارزشی طرف بحث، اهمیت ویژه ای می یابد. گروه باید به گونه ای اصولش را در چارچوب قوانین اصلی تغییر دهد که امکان بروز عقاید متفاوت بوجود آید و بر علایقی تمرکز کنند که قابل بحث باشد.

۷-۲-۴-۱-۳- بررسی راه حل ها برای دستیابی به توافق جمعی: این استراتژی، لحظات مهمی را برای گروه فراهم می آورد تا درست هنگامی که فکر می کنند واقعاً به بن بست رسیده اند و قادر نیستند راهی برای حل مشکل ارائه دهند، با جستجو در مجموعه راه حل هایشان، انرژی لازم برای یافتن یک راه حل مناسب را از طریق بحث و تبادل نظر به دست آورند. البته گاهی ممکن است آنها هیچ انگیزه ای برای بحث

^۱strategies for dealing with impasse

^۲identity underlying concerns

^۳respect the varied of needs

بیشتر و در نتیجه دستیابی به راه حل دیگر نداشته باشند، در این صورت بهتر است که نتیجه گیری از بحث را کمی به تعویق اندازند.

۴-۲-۷-۴-۱-۴-۱- تجربه شود مؤثر در مسائل گوناگون^۱: تجارب گوناگون می تواند به خلق فرصت هایی بیانجامد که منجر به شکست بن بست گردد. قراردادن اعضای گروه در زیر مجموعه های متفاوت، بیان موضوع و خلاصه کردن اهم موارد آن برای یکدیگر توسط اعضای گروه و نیز ارائه دیدگاه هایشان برای یکدیگر، از جمله این موارد است. با اعطای این فرصت به اعضای گروه که با دقت و توجه به حرف های یکدیگر گوش دهند، می توان امیدوار بود که همدلی بین اعضا حاصل شود. نتیجه این اقدام وصول به راه حل مناسب و حل مشکل است.

۴-۲-۷-۴-۱-۵- احترام به سکوت^۲: همانگونه که به تعارض ها (ایجاد چالش) توجه می شود، بایستی به سکوت (ایجاد آرامش) هم توجه داشت و آن را محترم شمرد. باید زمانی را برای اعضای گروه در نظر گرفت تا بتوانند با فرصت بوجود آمده شرایط حاضر را بهتر درک کنند. این فرصت می تواند در قالب یک استراحت کوتاه یا قدم زدن در محیط بیرونی نشست و یا مواردی از این قبیل باشد. بعضی مواقع زمان استراحت می تواند با تاکید بر یک تمرین نوشتاری توأم شود.

۴-۲-۷-۴-۱-۶- صحبت کردن در مورد احساسات (توصیف احساسات): یک استراتژی بسیار قدرتمند برای از بین بردن ناامیدی حاکم و دور زدن بن بست بیان احساسات است. اگر افراد حس کنند که داشته هایشان کاربردی ندارد و دچار ناامیدی شوند، باید سایر موقعیت هایشان را خاطرنشان ساخت و عکس العمل تسهیل کننده در این شرایط که منجر به حمایت از اعتبار اعضا و اعتماد به نفس بخشیدن به آنها شود، از اهمیت خارق العاده ای برخوردار است.

۴-۲-۷-۴-۱-۷- برگزاری جلسه خاص: جلسه این امکان را به تسهیل کننده می دهد که با تک تک اعضا به صورت جداگانه ملاقات داشته باشد. این استراتژی هنگام مواجهه با بن بست، بسیار سودمند است. جلسه این فرصت را برای تسهیل کننده بوجود می آورد که: ۱- ریشه مقاومت های موجود را بررسی کند، شاید بعضی از افراد بخواهند در برابر بعضی از مواضع ایستادگی کنند ۲- واقعیت ها را دریابد، زمانی که افراد بنا به دلایلی مثلاً عدم مطلوبیت و یا شرمگین بودن از موضوع نخواهند عقایدشان را برملا کنند ۳- دلایلی که منجر به بسته شدن بحث گردیده است را از بین برده و به افراد کمک کند تا احساسات یکدیگر را درک کنند.

^۱experiment with active listening variations

^۲respect silence

این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که تمامی بحث‌های مطرح در نشست، باید محرمانه تلقی گردد مگر اینکه کسانی که در بحث حاضر بودند اجازه دهند این موضوعات در حضور دیگران نیز مطرح گردند.

در اتخاذ هر یک از این راهکارها، باید این نکته را به خاطر داشت که چه تضادی بین آنچه که هست و آنچه که باید باشد (نیازهای وظیفه‌ای هر گروه) وجود دارد؟ در این مواقع تسهیل‌کننده ممکن است در دامی بیفتد که میزان تحقق و دستیابی نیازهای وظیفه‌ای را به عنوان نتایج موفقیت‌آمیز بحث تلقی نماید. اما در بسیاری از مواقع اعضای گروه تمایل دارند حتی زمانی که فرایند را به کندی طی می‌کنند، بازهم مورد احترام و حمایت واقع شوند. تسهیل‌کننده بایستی برخورد منعطف و محترمانه‌ای با افراد داشته و این‌گونه شرایط را درک کند و اعضای گروه را پیش از آنکه کاملاً از دستور جلسه مطلع باشند، تحت فشار قرار ندهد.

جدول ۱۲ - استراتژی‌هایی برای اداره کرده بن بست

- شناسایی علایق واقعی
- احترام به نیازهای متعدد
- بررسی راه‌ها برای دستیابی به توافق جمعی
- شنود موثر
- احترام به سکوت
- توصیف احساسات
- جلسه ویژه

۷-۲-۵- دستیابی به اجماع^۱

اجماع در اینجا به این معنی است که تمامی اعضاء و گروه به یک نتیجه قابل قبول برسند. همچنین فرایند اجماع همان رویکردی است که اعضا خود را در محیطی منسجم و یکپارچه می‌یابند که قادر به حل مساله می‌شوند.

اجماع زمانی حاصل می‌گردد که تمامی افراد به قوانین و اصول اولیه پایبند باشند، همگی آنها شنود موثری داشته باشند و یک حس توانمندسازی قوی در بین اعضاء گروه وجود داشته باشد. این مسئولیت تسهیل‌کننده است که به اعضا گروه کمک کند به سطحی از توافق جمعی دست یابند که به

¹building consensus

عنوان دستاوردی ارزنده از یک مشارکت گروهی، با عنایت به قوانین، مورد قبول گروه قلمداد شود. همچنین مهیا کردن شرایطی برای ارزیابی فرایند و تشخیص میزان اجماع با توجه به صداقت و رضایت افراد و چگونگی ادا کردن حق مطلب توسط آنان، از دیگر نقش‌های تسهیل‌کننده است.

هنگامی به این اهداف می‌توان دست یافت که پیش از شروع بحث، ساختاری موثر و کارا برای فرایند حل مساله داشته و چگونگی مدیریت تضاد و چالش را در نظر گیریم.

دستیابی به یک اتفاق نظر و موافقت عمومی متکی به موارد زیر است:

- متعهد بودن اعضا در بکارگیری اجماع به عنوان یک اصل تصمیم‌گیری،
- برخوردی محترمانه با تمامی اعضای شرکت‌کننده در بحث،
- آزادی کافی از سلسله مراتب خارجی برای دستیابی مستقل به تصمیم‌ها،
- تعهد به ارزیابی فرایند درون گروهی و یادگیری مطالبی از این ارزیابی،
- وجود اطلاعات، دانش و مهارت کافی برای اتخاذ یک تصمیم آگاهانه

کار تسهیل‌کننده در گروه بنا نهادن و ایجاد چنین شرایطی برای تصمیم‌گیری است. توجه داشته باشید که تنها اعتماد کردن، شرط موفقیت نیست. در واقع تنها زمانی که رفتار گروه‌ها منجر به نوعی عدم اعتماد گردد، وجود اعتماد را می‌توان ضروری تلقی نمود. شرکت‌کنندگان می‌خواهند با توجه به خواسته‌های خود به یک اتفاق نظر برسند و تجزیه و تحلیل اجزای یک توافق مطلوب نیاز به اعتماد را کاهش می‌دهد.

۶-۲-۷. خاتمه و ارزیابی^۱

مرحله نتیجه‌گیری در یک نشست تسهیل شده، مرحله بسیار مهمی از فرایند تلقی می‌شود، هر چند که اغلب نادیده گرفته می‌شود. این گام مراحل تعاملات بعدی را با نتایج محتمل گوناگون پایه‌ریزی می‌کند و ممکن است اجرای تصمیم در آینده را به عهده تمامی اعضا یا عده‌ای از آنها بگذارد، تحقیق یا ارتباط بیشتری را بطلبد، یا افرادی را درگیر ماجرا کند که در نشست حضور ندارند و یا این امکان وجود دارد روند ادامه فرایندها با توجه به این مرحله تغییر کند.

۶-۲-۷. ۱- مباحث کلیدی خاتمه نشست^۲

۶-۲-۷. ۱- تشخیص اهمیت ارزیابی در دستور جلسه: با بیان نمودن فرایند ارزیابی به عنوان یک مرحله در نشست، افراد گروه آشکارا در می‌یابند که زمانی برای این امر به آنها اختصاص داده می‌شود. تسهیل‌کننده حتی می‌تواند ساختاری مناسب برای ارزیابی به اعضا گروه ارائه نماید و حتی در

¹losing and evaluation

²key issues of closure

موقعیت‌های چند جلسه‌ای با ارائه بازخورهای مکتوب بین نشست‌ها، به آنها در امر ارزیابی کمک کند.

۲-۶-۱-۲-۷. مرور دوباره توافقات حاصله قبل از تعطیلی نشست: این بهترین و مهمترین شیوه برای اطمینان حاصل کردن از آن چیزی است که مورد تصویب و توافق همه قرار گرفته است. تا بحال فرض بر این بوده است که نیازی به تکرار آنچه که به تصویب رسیده نیست، اما مرور دوباره آن یک نیاز اساسی است، خصوصاً در شرایط چالشی و پر تعارض، براستی مرور مجدد آنچه که به تأیید مجمع رسیده است به منزله مهر تأیید است.

۲-۶-۱-۳-۷. تفویض و واگذاری مسئولیت‌ها بین نشست‌ها: این مساله برای ادامه مؤثر نشست و درگیر کردن تمامی اعضا گروه بسیار حائز اهمیت است. معمولاً کارهای صحیح و مؤثر گروه بین نشست‌ها اتفاق می‌افتد. آگاهی تسهیل کننده از این واقعیت، به او و بالطبع به اعضا گروه، کمک می‌کند تا واقع بین بوده و به فراخور خواسته‌هایشان، مسئولیت بپذیرند.

۲-۶-۱-۴-۷. جداسازی فرایند از محصول: یکی دیگر از اجزاء مهم مرحله خاتمه دادن به نشست، جداسازی فرایند از محصول است. گروه باید زمانی را برای انعکاس فرایند نشست و اینکه آیا دارای اعضایی هستند که از همدیگر شناخت داشته و همدیگر را پشتیبانی نمایند، صرف کند. همچنین آگاهی از حوزه‌هایی که باید در آینده بهبود یابند نیز، ضروری است. این بخشی از یادگیری در جریان مسیر تصمیم‌گیری گروه بوده و بینشی را بوجود می‌آورد که ممکن است در آینده بطور خاص مفید واقع شود.

۲-۶-۳-۷. بین نشست‌ها^۱

تفاوت و گوناگونی بسیار، در تشخیص نیازهای گروه‌ها، بین نشست‌ها وجود دارد که این تفاوت‌ها به رسالت و ماموریت گروه^۲، نیازهای اعضای گروه و نقش تسهیل کننده به عنوان هماهنگ کننده بین نشست، بستگی دارد.

گروه باید آشکارا به زمان بین نشست‌ها به عنوان یک مرحله از نشست توجه داشته باشد. تسهیل کننده ممکن است مسئولیت ویژه ارسال اطلاعات به اعضا و تحقق بخشیدن تصمیمات گروه، سازماندهی دستور جلسه برای نشست آتی، کنترل افرادی که در نشست حاضر نشده‌اند (غایبین)، برنامه‌ریزی برای حضور افراد در نشست آینده و تجهیز و سازماندهی امکانات و مواردی از این قبیل را به عهده داشته باشد.

^۱between meetings

^۲mission on the group

در شرایط پرتعارض و چالشی، ممکن است لازم باشد تسهیل کننده با تک تک اعضای گروه به منظور مشخص نمودن نیازها و خواسته‌های آنان برای نشست بعدی ارتباط برقرار کند. این مساله مخصوصاً بعد از اینکه گروه به این نتیجه رسید که یک مرحله جداگانه کاری برای دستیابی به هدف و یا حرکت به سوی رسالت و مأموریت تعریف شده لازم می‌باشد، بسیار مناسب و سودمند است.

جلسات خاص^۱ در زمانی که نشست به بن بست رسیده است و یا هنگامی که احتمالات متعددی برای چگونگی به انجام رسیدن یک فرایند وجود دارد، بسیار مفید است. مرحله پیش مذاکره از جمله موارد قابل توصیه در بین نشست‌هاست.

با لحاظ نمودن زمان کافی برای بین نشست‌ها به عنوان یک مرحله قانونی از یک نشست، تسهیل کننده قادر خواهد بود سایر مذاکرات و مباحثی که رخ داده است را نیز مد نظر قرار دهد (مثل مذاکراتی که بین زیر مجموعه‌های هر گروه پیش آمده است). در این حالت ممکن است یک رویکرد نظام‌مند برای سازماندهی فرایند نشست اتخاذ گردد که در واقع این فرایند تسهیل شده، گروه را برای نائل شدن به اهداف و رسالتش یاری می‌دهد.

نکته دیگر اینکه تسهیل کننده در «بین نشست‌ها» می‌تواند میزان مشارکت افراد در مذاکرات مستقیم با یکدیگر را ارزیابی می‌کند. این مساله زمانی ارزشمند است که هدف فرایند نشست این باشد که دو یا چند گروه به صورت مجزا اما بسیار مؤثر با یکدیگر کار کنند و یا اینکه هدف حل مساله‌ای است که متکی به تغییرات ساختاری بلند مدت است. در هر صورت اگر اعضا به ارتباط ضعیف با یکدیگر عادت کرده باشند، ممکن است در برابر این ایده مقاومت کنند و اعتمادشان نسبت به همدیگر برای بیان مباحث کاهش یابد.

به هر حال آنچه که مسلم است این است که آنها می‌توانند با بنانهادن ساختار یک نشست تسهیل شده، به راحتی با یکدیگر ارتباط و تعامل داشته باشند، بسته به اینکه یک شخص ثالث چگونه موارد مورد نظر را با توجه به خواسته و نفع آنان بیان نماید (ترپمن^۲ ۱۹۹۶ b).

^۱caucus

^۲Tropman

۸- فرآیند برگزاری کمیته

۸-۱- مراحل کلی فرآیند برگزاری کمیته

فرایند طراحی شده شامل سه مرحله: (۱) پیش از نشست، (۲) طی نشست و (۳) پس از نشست می باشد. عملیات مربوط به هر یک از مراحل به ترتیب زیر است:

مرحله (۱) پیش از نشست:

در این مرحله موضوع و هدف از تشکیل نشست مشخص می شود. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد، رئیس نشست با توجه به هدف تعیین شده، اعضای شرکت کننده را تعیین و از آنان برای شرکت در نشست توسط دبیر نشست، دعوت به عمل می آید. در این مرحله تسهیل کننده با اعضای نشست در خصوص تامین نیازها و خواسته هایشان برای نشست آتی مذاکره می نماید، همچنین نسبت به تعیین موارد دستور جلسه نشست آتی با ملحوظ نمودن نظرات اعضا اقدام می نماید و پیش نویس مربوطه را به منظور بررسی و تأیید در اختیار رئیس نشست قرار می دهد. سپس عناوین دستور جلسه که ضمن راینی با اعضا نشست تعیین گردیده اند و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر ضوابط مورد نیاز توسط دبیر برای اعضا ارسال می گردد.

در مرحله پیش از نشست بایستی اطلاعات مربوط به نشست توسط تسهیل کننده جمع آوری، تلفیق و تجزیه و تحلیل شود و اعضا نیز علاوه بر مطالعه دستور جلسه باید مطالب و گزارش های مرتبط را بررسی نمایند. همچنین مقدمات نشست و الزامات مکانی، زمانی و چیدمان نشست (چک لیست مربوطه) نیز در این مرحله توسط تسهیل کننده کنترل می گردد.

مرحله (۲) طی نشست:

در این مرحله رئیس نشست پس از خوش آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا برای تحقق اهداف مذکور می پردازد. سپس بندهای دستور جلسه توسط تسهیل کننده قرائت شده و بر زمان لازم برای بحث در خصوص هر یک از بندهای دستور جلسه و توالی عناوین مربوطه توافق حاصل می گردد. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد در این مرحله قواعد و قوانین حاکم بر نشست توسط رئیس تشریح گردیده و بر روی آنها نیز توافق حاصل می گردد. اگر نشست در پی برگزاری نشست های پیشین باشد، در این مرحله پس از تأیید صورت جلسه پیشین، گزارش های تهیه شده (در صورت لزوم) توسط اعضای تعیین شده یا تسهیل کننده ارائه می گردد.

طی نشست تسهیل کننده با طرح سؤالات باز و بسته اعضا را به مشارکت مؤثرتر در نشست ترغیب می کند و در خاتمه نشست نیز ضمن خلاصه نمودن مباحث ارائه شده و طرح پیشنهادهای کاربردی، نسبت

به نتیجه گیری از مذاکرات به عمل آمده اقدام می نماید. طی نشست دبیر با توجه به نوع صورتجلسه نویسی توافق شده، موارد مطروحه در نشست را یادداشت نموده و تسهیل کننده نیز به منظور کمک به وی در راستای تکمیل صورتجلسه، نکات اساسی و مهم را ثبت می نماید. همچنین در این مرحله چگونگی اجرای تصمیمات متخذه در نشست، گزارش های مورد نیاز برای نشست آتی و مسئولین ارائه دهنده موارد مذکور نیز تعیین می شوند. در صورت لزوم بررسی تخصصی بعضی از موضوعات دستورجلسه، طی نشست یا بین دو نشست، کمیته های فرعی تشکیل و موارد یادشده جهت تحلیل و اتخاذ تصمیم مناسب به این کمیته ها ارجاع می گردد که مسئولیت نظارت بر حسن عملکرد این نشست های فرعی بر عهده تسهیل کننده می باشد.

در ادامه فرم ارزیابی نشست توسط دبیر بین اعضای حاضر در نشست توزیع و پس از تکمیل جمع آوری می شود. همچنین در صورت نیاز به برگزاری نشست دیگر موضوع، زمان، مکان و اعضای نشست آتی توسط رئیس نشست پس از توافق تمامی اعضا مشخص می شود.

مرحله ۳) پس از نشست:

در این مرحله صورتجلسه نشست توسط دبیر و با کمک تسهیل کننده پس از اعمال نظرات اعضا (در صورت اظهارنظر) تنظیم می شود. با مدنظر داشتن تصمیمات متخذه در نشست چگونگی اجرا و پیگیری موارد مذکور توسط رئیس نشست کنترل می گردد. در صورتی که اعضا طی نشست مسئول تهیه گزارش یا جمع آوری اطلاعاتی شده باشند پس از نشست با همکاری تسهیل کننده نسبت به تهیه موارد مذکور اقدام نموده و در زمان مقرر آنها را به دبیر نشست تحویل می دهند و تسهیل کننده نیز ارائه گزارش ها را از نظر زمان تحویل و محتوا کنترل می نماید.

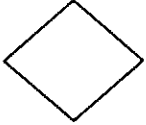
گزارش های واصله از اعضا نیز پس از بررسی و تأیید نهایی توسط دبیر تکثیر می شود تا در نشست آتی در اختیار حاضرین قرار گیرد. همچنین نتیجه ارزیابی به عمل آمده از نشست که توسط دبیر نشست تحلیل و ارائه می گردد، در اختیار رئیس نشست قرار می گیرد.

در پایان هر نشست مستندات نهایی شده مربوط به نشست پیشین (دستورجلسه، صورتجلسه، فرم های ارزیابی و گزارش ها) توسط دبیر بایگانی می شود.

در صورتی که در فاصله بین دو نشست نیاز به مذاکره با اعضا و یا جمع آوری و سازماندهی اطلاعات خاصی وجود داشته باشد، هماهنگی های لازم توسط تسهیل کننده صورت می پذیرد و در صورت لزوم برگزاری نشست آتی، فرآیند برگزاری آن مجدداً توسط رئیس نشست و تسهیل کننده کنترل و مقدمات نشست آتی فراهم می گردد.

۸-۲- نمودار فرایند برگزاری کمیته

در ادامه نمودار فرایند برگزاری کمیته به تفکیک سه مرحله پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست همراه با توضیحات مربوطه ارائه شده است. در ترسیم این نمودار از علائم زیر استفاده شده است:

<u>معنی علامت</u>	<u>علامت</u>
شروع / خاتمه	
علامت تصمیم‌گیری و تفکیک چند حالت	
پردازش اطلاعات / انجام یک فعالیت	
ارتباط‌دهنده مراحل در یک صفحه	
ارتباط‌دهنده مراحل بین صفحات	

مرحله II) طی نشست	شرح	نمودار فرایند برگزاری نشست کمیته ۳
اعضا	دبیر	تسهیل کننده
رئیس	فرایند	شرح
۱۳- در ادامه فرم ارزیابی نشست (فرم شماره ۴) توسط دبیر بین اعضای حاضر در نشست توزیع و پس از تکمیل جمع آوری می شود. ۱۴- در صورت نیاز به برگزاری نشست دیگر و به صلاحدید رئیس نشست برگزاری نشست آتی اعلام می گردد. ۱۵- موضوع، زمان، مکان و اعضای نشست آتی توسط رئیس نشست پس از توافق تمامی اعضا مشخص می شود.	۱۳ ۸ توزیع و جمع آوری فرم ارزیابی تکمیل فرم ارزیابی ۱۴ بله خیر ۱۵ انتخاب تصمیم د و تعیین زمان و مکان شرح مرحله III	۱۳ توزیع و جمع آوری فرم ارزیابی تکمیل فرم ارزیابی ۱۴ بله خیر ۱۵ انتخاب تصمیم د و تعیین زمان و مکان شرح مرحله III

مرحله III پس از نشست	فرایند	شرح
نمودار فرایند برگزاری نشست کمیته ۴	رئیس	اعضا
تسهیل کننده	دبیر	اعضا
	۱۶- صورت جلسه نشست توسط دبیر و با کمک تسهیل کننده پس از اتمام نظرات اعضا (در صورت اظهار نظر) تنظیم می شود (فرم شماره ۵ یا ۶) و با مدنظر داشتن تصمیمات مستفاده در نشست چگونگی اجرا و پیگیری موارد مذکور توسط رئیس نشست کنترل می گردد. ۱۷- در صورتی که اعضا طی نشست مسئول تهیه گزارش یا جمع آوری اطلاعاتی شده باشند پس از نشست با همکاری تسهیل کننده نسبت به تهیه موارد مذکور اقدام نموده و در زمان مقرر آنها را به دبیر نشست تحویل می دهند. ۱۸- تسهیل کننده ارائه گزارش ها را از نظر زمان تحویل و محتوا کنترل می نماید و در صورت لزوم اعضا نسبت به اصلاح گزارش ها اقدام می نمایند. ۱۹- گزارش های واصله از اعضا پس از بررسی و تأیید نهایی، توسط دبیر تکثیر می شود تا در نشست آتی در اختیار حاضرین قرار گیرد. ۲۰- بر اساس فرم های ارزیابی تکمیل شده توسط اعضا، نتیجه ارزیابی به عمل آمده از نشست که توسط دبیر نشست تحلیل و ارائه می گردد، در اختیار رئیس نشست قرار گرفته و توسط وی بررسی و تأیید می گردد. ۲۱- در پایان هر نشست مستندات نهایی شده مربوط به نشست پیشین (دستور جلسه، صورت جلسه، فرم های ارزیابی و گزارش ها) توسط دبیر باگانی می شود.	۱۶- شروع تنظیم صورتجلسه ۱۷- تهیه گزارش تهیه گزارش ۱۸- بررسی گزارش ها تکمیل گزارش ارزایی نهایی نشست ارزایی و تأیید گزارش بازگویی مستندات نشست پایان

۸-۳- برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست^۱

شرایط فیزیکی مکان نشست، می‌تواند گرایش حضور در نشست را افزایش داده، نشست را لذت بخش سازد. مکان جذاب و راحت، باعث می‌شود تا افراد به آسانی در نشست شرکت کرده و جو مثبتی را ایجاد می‌کند. مکانی که رسیدن به آن سخت باشد، یا بطور کلی غیر جذاب باشد، می‌تواند احساس منفی نسبت به نشست ایجاد نماید.

شاید برنامه‌ریزان کنفرانس‌های ملی نسبت به این موارد حساس‌تر باشند. آنها برای تحریک تمایلات برای شرکت در نشست اغلب موقعیتی را انتخاب می‌کنند که اعضا بخاطر سازگاری اجتماعی^۲ تمایل به حضور در آن را داشته باشند و یا مکانی که از نظر جغرافیایی در مرکز باشد. متأسفانه نکات مهمی که باید به طور نظام‌مند در نشست‌های کمیته‌های محلی اعمال شود، مد نظر قرار نمی‌گیرد.

۸-۳-۱- تنفس^۳

بسته به زمان، روز، نوع و مدت نشست، تنفس‌ها ممکن است ضروری یا مطلوب باشد. پذیرایی ممکن است صرفاً قهوه‌ای ساده باشد هر چند که گاهی اوقات نیاز به فراهم نمودن غذا نیز هست. نیاز به غذا و نوع غذا، محدودیت‌هایی را در مکان نشست بوجود می‌آورد.

مقدار تنفس با میزان مسافتی که افراد برای شرکت در نشست طی می‌کنند و مدت نشست رابطه دارد. در یک نشست کوتاه افراد نیازی به تنفس ندارند. اگر افراد از حوزه‌های محلی می‌آیند، ممکن است با قهوه پذیرایی شوند. اگر افراد از فاصله‌های طولانی‌تری آمده باشند، خوراکی و غذا ضروری است. هزینه غذا بر میزان مشارکت تاثیر می‌گذارد؛ بعضی از افراد ممکن است نتوانند هزینه غذا راپردازند.

تنفس‌ها با مدت زمان نشست ارتباط داشته و از اهمیت خاصی برخوردارند. برای مثال اگر کمیته برای نهار تعطیل شود و تمهیداتی در مورد غذا صورت نگرفته باشد، بسیاری از اعضا ممکن است نتوانند غذا بخورند و به موقع در نشست حاضر شوند. اگر آنها برای نوشیدن قهوه از نشست خارج شوند، ممکن است نشست را به هم زده و اگر پذیرایی با قهوه در داخل نشست انجام شود باید برنامه برای مدت زمان معینی تعطیل شود، ضمن اینکه این پذیرایی باید به موقع انجام شود.

^۱planning and preparing the meeting space

^۲social amenities

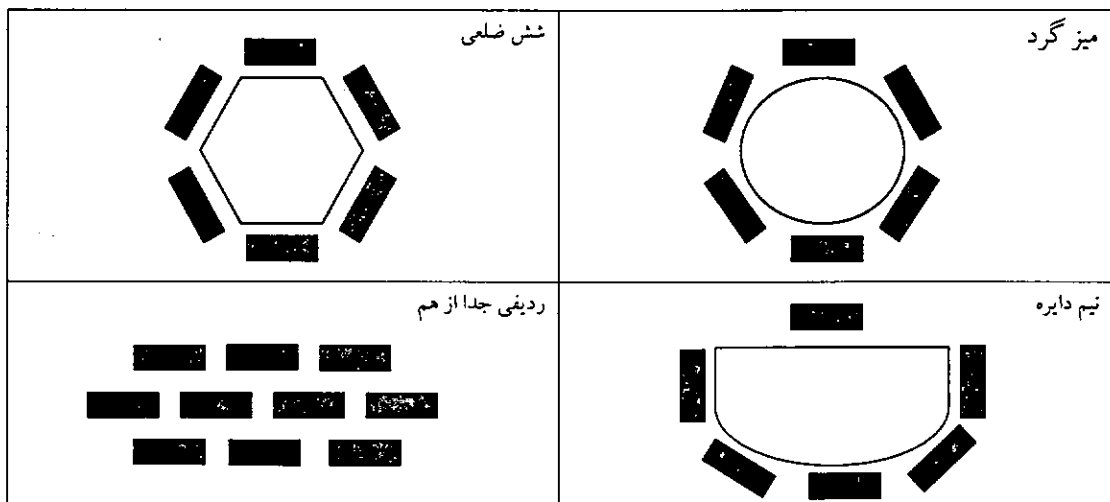
^۳refreshment

۸-۳-۲- چیدمان فیزیکی^۱

ترتیب فیزیکی نشست، یکی از مهمترین عناصر مکانیزم‌های کمیته است. اعضا زمان زیادی را در این مکان به سر خواهند برد، سیستم گرمایشی^۲، روشنایی، تهویه^۳، سیستم‌های صوتی و لوازم الکتریکی از اهمیت زیادی برخوردارند. علاوه براین، خود مشارکت کنندگان باید برای ایجاد یک محیط شاد و پرطراوت احساس مسئولیت نمایند.

میز نشست باید مناسب بوده، صندلی‌های کافی برای اعضا و مهمانان وجود داشته باشد. معمولاً این جزئیات فراموش می‌شوند و گاهی اوقات زمان زیادی صرف آوردن و چیدن میزها و صندلی‌ها در طول نشست می‌شود (چهار حالت چیدمان میز و صندلی در زیر نمایش داده شده است. برای آشنایی بیشتر با برخی از انواع حالات چیدن میز و صندلی در نشست‌ها به صفحات ۱۰۲ تا ۱۱۷ کتاب the meeting planning از لسلای ای. دیس مراجعه بفرمائید).

قسمت مهمی از چیدمان فیزیکی، فراهم آوردن ملزومات کوچکی می‌باشد که برای کار مورد نیاز است. چنین مواردی مانند خودکار، نقشه، تخته سیاه و سایر لوازم شخصی در برگزاری یک نشست لذت‌بخش مؤثر هستند. اگر فرایند نشست لذت بخش باشد، بهره‌وری نشست افزایش خواهد یافت (ترپمن^۴، ۱۹۷۹، ۷۶-۷۲).



شکل ۲۵- چهار حالت از حالات مختلف چیدن میز و صندلی منبع: (ابوبی اردکان ۱۳۸۰)

^۱ physical arrangements

^۲ heat

^۳ ventilation

^۴ Tropman

۸-۴- دستور جلسه

آیا نشست شما دارای دستور جلسه^۱ مشخصی است؟ اگر وجود دارد، آیا صرفاً فهرستی از موضوعات^۲ است؟ آیا اعضا از دستور جلسه آگاهی دارند؟ آیا موضوع اول دستور جلسه، مستلزم بحث زیادی است و موضوع آخر بحث کمی را می‌طلبد؟ آیا مواردی که از مباحث منتج می‌شوند، بخاطر خستگی اعضا یا تمام شدن وقت، تا نشست بعدی فراموش می‌شود؟ (شارپ^۳ ۲۰۰۲)

دستور جلسه مجموعه‌ای از موارد و موضوعات قابل بحث است که به هدفی که برای نشست در نظر گرفته شده، مربوط می‌باشد (وبن بهرمان^۴ ۱۹۹۸، ۲۸؛ تونی^۵ و هورن^۶ ۲۰۰۲، ۱۶۹) و سندی است که به دیگر اعضا و افراد علاقمند درباره چگونگی زمانی که گروه، تصمیماتش را خواهد گرفت، مباحث قبلی گروه و مواردی که نیازمند تفکر برای آینده (نه تصمیم) است، اطلاعاتی ارائه می‌دهد (ترپمن^۷ ۱۹۹۶b، ۲۸). موارد مطروحه در دستور جلسه باید به نوعی بازتابی از تشریک مساعی شرکت کنندگان باشد. در تهیه دستور جلسه، آنچه که باید مدنظر قرار گیرد، این است که علاوه بر تحقق اهدافی که در طول روز کاری مورد انتظار است، حمایت و همراهی گروه را هم به همراه داشته باشد (وبن بهرمان^۴ ۱۹۹۸، ۲۸).

برنامه‌ریزی دستور جلسه مستلزم تفکر کافی قبل از نشست است که بدین منظور زمان و تلاش زیادی باید صرف شود. دستور جلسه‌ای که به دقت طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد، از بروز مشکلات عمومی نشست جلوگیری کرده و همچنین کاربرد مهم دیگری نیز می‌تواند داشته باشد. دستور جلسه کارایی نشست را افزایش داده و ارتباطات گروهی را بهبود می‌دهد.

افزایش کارایی نشست:

- اعضا و رهبران درباره آنچه که باقی مانده و باید تحقق یابد از طریق دستور جلسه آگاهی می‌یابند.
- دستور جلسه اجازه می‌دهد تا همه موارد مطرح شده در آن، ملاحظه شود.
- مباحث را در مسیر اصلی خود نگه می‌دارد و از مطرح شدن موارد نامربوط جلوگیری می‌کند.
- بهبود ارتباطات:

^۱the agenda

^۲items

^۳Sharpe

^۴Weben - Behraman

^۵Tony

^۶Horne

^۷Tropman

- دستور جلسه در قالب یک برنامه‌ریزی مناسب برای برآورده ساختن نیازهای اعضا، به حفظ سازمان کمک می‌کند.
- دستور جلسه با جریان یافتن بین نشست‌ها به حفظ ارتباطات میان اعضا کمک می‌کند.
- دستور جلسه، افراد را از انواع علائق^۱ مطرح شده آگاه می‌سازد.
- اگر دستور جلسه قبل از شروع نشست جریان داشته باشد، باعث می‌شود تا اعضا زمان کافی برای آماده شدن موثرتر در جلسات را داشته باشند.
- دستور جلسه کمک می‌کند تا آنچه که برنامه‌ریزی شده اتفاق بیفتد (شارپ^۲ ۲۰۰۲)
- در تهیه دستور جلسه باید مواردی را در نظر داشت که عبارتند از:
 - (۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود،
 - (۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا،
 - (۳) تعیین فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها،
 - (۴) اختصاص محدوده زمانی،
 - (۵) توالی موارد مورد بحث در نشست،
 - (۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا
 - (۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا)
- منطق و فلسفه خاصی پشت تمامی این موارد است، چون اگر تمامی این موارد رعایت گردد، می‌توان ضمن آگاهی و اشراف بر موضوعات، دیدگاه‌هایمان را با سایر افراد در میان گذاشته، عقاید آنان را بشنویم و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شویم (وبن - بهرمان^۳ ۱۹۹۸، ۲۸).

۴-۸-۱- جمع‌آوری مواردی که باید پوشش داده شوند:

موضوعاتی که باید پوشش داده شوند از منابع متعددی بدست می‌آیند: رهبر گروه با استفاده از تجارب قبلی خود از نشست‌های مشابه، موضوعاتی را مطرح می‌کند. اکثر گروه‌ها دارای گزارش‌های کمیته هستند که باید در دستور جلسه گنجانده شوند. مواردی نیز ممکن است از طریق اعضای گروه یا دیگر ذینفعان جامعه مطرح شود.

مشارکت اعضا در مرحله جمع‌آوری موضوعات خیلی مهم است. این احتمال قوی وجود دارد که افراد به انجام فعالیت‌هایی که در طراحی آن نقشی داشته‌اند، متعهد باشند. اعضا ممکن است از طریق

^۱concerns

^۲Sharpe

^۳Weben - Behraman

کمیته‌های برنامه‌ریزی درگیر طراحی دستور جلسه شوند. اعضا همچنین می‌توانند از طریق پست الکترونیکی (E-mail) یا تلفن، مواردی را که مایلند تا در نشست عنوان شود، بیان کنند (شارپ^۱ ۲۰۰۲).

بطور کلی انواع موضوعاتی که در نشست مطرح می‌شود به شرح زیر هستند:

۸-۴-۱-۱- موارد اطلاعاتی^۲:

موارد اطلاعاتی، خلاصه و مختصر بوده و در برگیرنده اطلاعاتی است که اعضای گروه باید نسبت به آنها مطلع باشند. این موارد ممکن است اعلام یک تغییر (مثلاً زمان یا مکان جلسه)، اعلام منابعی برای آگاهی بیشتر اعضاء برای بحث بعدی و یا دربرگیرنده سایر اطلاعاتی باشد که برای همکاری بین اعضا لازم است. در واقع موارد اطلاعاتی به نوعی روشن‌کننده بحث هستند و مطالب اضافه‌تری را ارائه نمی‌نمایند. اغلب، اعضاء این گونه موارد را که جنبه اطلاع‌رسانی دارند برای اعتبار بخشیدن و تضمین بحث‌ها به کار می‌گیرند که در اینصورت بهتر است این موضوعات به دستور جلسه اضافه شود و یا برای بحث‌های آتی اعلام گردد.

به عنوان مثال اعلام برگزاری یک پیک نیک^۳ توسط شرکت می‌تواند از نوع مواد اطلاع‌رسانی محسوب گردد، حتی اگر اعلام شود که اعضاء باید غذای خود را بیاورند. اما تصمیم‌گیری در مورد تاریخ پیک نیک و یا محل آن از جمله «موضوعات مباحثه‌ای» است. نقش تسهیل‌کننده این است که توجه گروه را به موارد مورد علاقه و مطلوب جلب نماید تا بدین وسیله بتوان به اهداف مورد انتظار نائل شد.

۸-۴-۱-۲- موارد مباحثه‌ای^۴:

آن دسته از موضوعات را شامل می‌شوند که توجه و مشارکت کامل گروه را طلب می‌کند. این موارد معمولاً اندکی از موارد اطلاعاتی مفصل‌تر هستند. در بعضی مواقع یک موضوع مباحثه‌ای ممکن است خود یک دستور جلسه برای یک نشست باشد. شرکت‌کنندگان مشتاق هستند همانطور که برای درک بهتر دیدگاه‌های متفاوت به دیگران گوش می‌دهند، صادقانه دیدگاه‌های خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

در اینجا شیوه‌های متفاوتی برای یک تسهیل‌کننده وجود دارد. او ممکن است کسانی را که به شرکت در بحث علاقه چندانی ندارند با آن دسته از افراد که بر بحث بسیار مسلط هستند، ارتباط دهد. هدف از موارد مباحثه‌ای تنها روشن‌تر کردن موضوع است نه اینکه در نهایت به اتخاذ تصمیمی منجر

¹ Sharpe

² informational items

³ picnic

⁴ discussion items

شود. به تفاوت‌هایی که توصیف می‌شود باید توجه نمود. ترس، ناراحتی، افسردگی و عصبانیت تماماً احساس‌هایی هستند که در بحث‌ها پیش می‌آید. حتی طرز گفتارها هم ممکن است متفاوت باشد و نباید مانع آن شد. وظیفه تسهیل‌کننده درک شرایط و تلفیق عقاید است. براساس این مدل تمام اعضای گروه در بحث شریک می‌شوند. به عقیده بسیاری، این موارد از چالشی‌ترین جنبه‌های یک نشست تسهیل‌شده است.

۸-۴-۱-۳ موارد تصمیمی^۱:

موارد تصمیمی نیازمند قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در طول نشست هستند. تصمیمات ممکن است با اجماع^۲ اتخاذ شود، براساس قانون اکثریت^۳ باشد و یا دیگر فرایندهای تصمیم‌گیری را در نظر گرفته باشد. گروه باید مشارکت موثری هم در رویه‌های اتخاذ تصمیم و هم در اتخاذ تصمیم درست، داشته باشد. نقش تسهیل‌کننده در اینجا این است که به تمامی اعضا اطمینان دهد که دارای فرصت و شانس مساوی برای حضور در بحث و اتخاذ تصمیم هستند. اعضای گروه بصورت درون‌گروهی با هم هماهنگ بوده و با روش‌های کاملاً مناسب و در زمان مقتضی با اصول چگونگی اتخاذ تصمیم سازگار می‌شوند و از آن تبعیت می‌کنند. در مورد زمان نباید غفلت شود، چون معمولاً دستور جلسات از چندین موضوع تشکیل می‌شوند و تسهیل‌کننده باید مدت زمان کافی برای مواجهه با تمامی آنها را مشخص نماید.

تسهیل‌کننده باید تعادلی بین آنچه که باید باشد و رویه‌ای که توسط گروه در جریان است ایجاد نموده، به آنها کمک کند تا باهم باشند، پیوستگی و انسجام خود را حفظ کنند و حتماً فرایند را به اتمام برسانند تا نتیجه نشست آنها اثربخش باشد. این انسجام و اثربخشی هر دو از جمله مواردی است که برای دستیابی به اهداف باید مدنظر قرار گیرد.

این سه مورد در واقع نمونه‌های اصلی هستند که در طول فرایند یک نشست به گونه‌ای پیوسته (بدون اینکه حد و مرز مشخصی این سه فرایند را از یکدیگر جدا کند) تحقق می‌یابند. تسهیل‌کننده باید به اعضا کمک کند که انتظار خود را از هر یک از موارد سه‌گانه صادقانه بیان کنند. در این صورت آنها اهداف خود را با توجه به پارامترهای یک نشست، واقع‌گرایانه‌تر دنبال می‌کنند (وبن - بهرامان^۴، ۱۹۹۸، ۲۹-۲۸).

^۱ decision items

^۲ consensus

^۳ majority rule

^۴ Weben-Behraman

۸-۴-۲- مدنظر قرار دادن نیازهای اعضا

علاوه بر موضوعات و موارد کاری مطرح شده در دستور جلسه که برای انجام وظایف گروه کمک می‌کند، باید فعالیت‌هایی را نیز که به حفظ و نگهداری گروه کمک می‌کند، در دستور جلسه بیان نمود. افراد متفاوت علائق و خواسته‌های متفاوتی دارند. باید سعی شود تا موضوعات و فعالیت‌های مورد علاقه تک تک اعضا را پیش‌بینی کرده، سپس بر روی فعالیت‌هایی که تا حد امکان در هر نشست مورد علاقه خواهند بود، برنامه‌ریزی کرد. اگر نمی‌توان علائق همه افراد را در داخل یک نشست برآورده ساخت، باید به آنها اطمینان داد که علائق همه افراد در نشست‌های بعدی تأمین خواهد شد.

آرنولد باتمن^۱ فهرستی از نیازهای اعضا را تهیه و پیشنهاد کرده است که فعالیت‌های گروه این نیازها را برآورده سازد.

جدول ۱۸- نیازهای اعضای گروه

نیازها	فعالیت
مشارکت	هدف‌گذاری، طرح‌ریزی برنامه، کمیته‌های فرعی
همراهی ^۲	رفع خستگی‌ها، دوره‌های اجتماعی غیر رسمی
عزت نفس ^۳	موقعیت‌های رهبری
محرک ذهنی	برنامه‌های آموزشی، شرکت در مباحث موضوعات چالشی و جدید

مد نظر قراردادن نیازهای اعضا، شامل برنامه‌ریزی زمان و وقت در دستور جلسه برای ایجاد جو مناسب در نشست می‌باشد. جو نشست به وسیله چیدمان و فضای اتاق، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ایجاد جو مناسب طراوت خاصی به نشست می‌بخشد و به افراد کمک می‌کند تا ذهنشان را از تفکرات نامربوط پاک کرده و برای فعالیت‌های پیش رو آماده شوند. برنامه‌ریزی^۴ مباحثه غیر رسمی در ابتدای نشست، جو خوشایندی را ایجاد کرده، در نتیجه مباحث کاری نشست به موقع شروع می‌شود.

۸-۴-۳- تعیین فعالیت‌ها و مسئولیتها

هنگامی که همه موارد و موضوعات، جمع‌آوری و نیازهای افراد مد نظر قرار گرفت، در این مرحله شما می‌توانید هر مورد یا فعالیت را فهرست کرده، تعیین کنید چه عمل و فعالیتی لازم است بر روی آن انجام شود و چه کسی مسئول انجام آن خواهد بود؟ مشخص کردن نوع فعالیت و عملی که باید

^۱Arnold Bateman

^۲companionship

^۳pride

^۴claimate

^۵planning

انجام شود، به انجام دادن آنها توسط اعضا کمک می‌کند. یک عضو بوسیله دریافت دستور جلسه قبل از نشست، از اتخاذ یک تصمیم مهم، مطلع گشته و زمان کافی برای آمادگی قبل از نشست را خواهد داشت. شما همچنین می‌توانید مدت زمانی را که باید برای هر موضوع صرف شود، تخمین بزنید. برای تدوین این مرحله، از کاربرگ برنامه ریزی^۱ می‌توان استفاده نمود که این کاربرگ راهنمایی لازم برای تفکر فرایندی را فراهم می‌سازد.

جدول ۱۹- کاربرگ برنامه ریزی نشست منبع: (شارپ^۲ ۲۰۰۲)

موضوع یا فعالیت	دفع	نیاز به انجام چه فعالیتی وجود دارد (ایجاد، کمنه، گزارش، تصمیم)	چه کسی نشست را اداره خواهد کرد	زمان مورد نیاز نشست

۸-۴-۴- تعیین محدوده و سقف زمانی

با داشتن کاربرگ برنامه‌ریزی تکمیل‌شده، ممکن است دریابید که زمان کافی برای انجام دادن همه آنها ندارید. روانشناسان مشخص کرده‌اند که بهره‌وری افراد بعد از گذشت دو ساعت و نیم کاهش می‌یابد. همه فعالیت‌ها و موضوعات مطرح شده در دستور جلسه باید در این چارچوب زمانی به پایان برسد. اگر نشست به اهداف خود در درون این چارچوب زمانی دست یابد، دستور جلسه به دقت برنامه‌ریزی و اجرا شده است. اما اگر همه موضوعات بطور مناسب و در زمان تعیین شده به پایان نرسد، باید موضوعات اولویت‌بندی شده و سایر موارد به نشست بعدی موکول شود (شارپ^۲ ۲۰۰۲).

در رابطه با تعیین محدوده و سقف زمانی باید به دو مورد توجه داشت:

(۱) سهم زمانی هر موضوع

(۲) زمان‌بندی کلی نشست

تقسیم و تخصیص زمان برای تک تک موضوعات باید توسط تسهیل‌کننده انجام شود که در این خصوص باید با کمک گروه اتخاذ تصمیم نمود. این مورد باید کاملاً واقع‌بینانه تجزیه و تحلیل شود و حتی نوع موضوع‌های مورد بحث (اطلاعاتی، مباحثه‌ای، تصمیم‌گیری) و همچنین مهارت‌های گروه در ایجاد ارتباط بین آنها لحاظ گردد. در اینجا شناخت و بینشی که در پیش نشست حاصل شده است، به کار می‌آید. اگر در موضوعی دیدگاه‌های متعارضی وجود داشته باشد باید زمان مناسب برای شرح، بسط، توصیف و بحث پیرامون آن اختصاص داد. بطور معمول موارد اطلاع‌رسانی^۳ تنها به چند دقیقه زمان نیاز

^۱planning sheet

^۲Sharpe

^۳ information items

دارد، اگر بیش از این طول بکشد باید توافقی در این خصوص حاصل شود. موضوعات مباحثه‌ای ممکن است بین ۵ تا ۱۵ دقیقه به طول انجامد که البته بیشتر بستگی به پیچیدگی بحث و یا جذابیت آن دارد. اعضا باید زمان لازم برای بحث را اعلام نمایند و تسهیل کننده نیز باید آنها را راهنمایی نموده تا زمان معقول و موجهی را در نظر بگیرند. موضوعاتی که باید پیرامون آن تصمیم‌گیری نمود نیز با توجه به میزان پیچیدگی، میزان توافقی که گروه بر آن دارند و رویه‌هایی که برای اتخاذ تصمیم وجود دارد، متغیر است و بازهم این نقش تسهیل کننده است که گروه را کمک و راهنمایی نماید تا بین آنچه که وظیفه آنهاست و آنچه که به آن عمل می‌کنند، تعادل ایجاد کند.

زمانبندی کلی برای نشست آخرین وظیفه تسهیل کننده در این مرحله است. زمانی که بعضی از امور از پیش تجربه شده، زودتر از امور جدید، به انجام می‌رسند، می‌توان برای آن دسته از کارهایی که نیاز به زمان بیشتر دارند، وقت کافی تعیین نمود. تسهیل کننده باید با گروه هماهنگ کند که آیا این زمان تخصیص یافته مناسب است یا نه؟ اگر توافق جمعی در این مورد حاصل شد، با توجه به اصول اساسی گروه و رضایت موجود می‌توان به پیشرفت اقدامات امیدوار بود.

از جمله مواردی که معمولاً باعث شکست و بی‌نتیجه ماندن جلسات می‌شود تعدد موضوعات و وقت اندک است. مورد دیگر هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد حاضر در نشست از شروع و پایان آن راضی نباشند. به عنوان مثال اعضای گروه تمایلی به ادامه دادن موضوعی خاص ندارند و نمی‌خواهند بیش از آن روی آن وقت بگذارند ولی یکی از اعضا کماکان بحث مذکور را ادامه می‌دهد. تسهیل کننده باید کمک کند که نشست در زمان مشخص آغاز و در زمان تعیین شده پایان یابد و اعضا نیز با توجه به زمان تخصیص یافته در خصوص موضوع بحث نمایند. این مساله بسیار قابل توجه است که نشست به موقع آغاز و در زمان تعیین شده و طبق برنامه به پایان برسد. نشستی که دیر شروع شود مسئله‌ساز بوده و بالطبع دیر هم تمام می‌شود. این امر نشان دهنده این مطلب است که برنامه‌ریزی دقیق برای نشست وجود نداشته و همین عامل باعث بروز مشکلات دیگری برای افراد می‌شود که بر نتیجه حاصله اثر خواهد گذاشت (وبن - بهرمان^۱، ۱۹۹۸، ۳۱-۳۰).

۸-۵- توالی موارد مطرح در نشست^۱

ترتیب و توالی موارد نیز از جمله نکات مهمی است که باید در دستور جلسه نشست مد نظر قرار گیرد. اغلب، افراد ترجیح می‌دهند که بر موضوع ساده‌ای تمرکز کنند و سریع به نتیجه برسند. موضوعات اطلاعاتی و یا موارد مباحثه‌ای ساده، زمان کمی را طلب می‌کنند و در ابتدای جلسه این حس را در افراد

^۱Weben - Behraman

^۱ sequencing meeting items

بوجود می‌آورند که کاری انجام داده‌اند. به هر حال به تعویق انداختن بررسی بعضی موارد ممکن است سودمند باشد، مخصوصاً در نشست‌های مشکل و سنگین که باید تنش و چالش موجود در بحث را به نوعی بشکنیم.

معمولاً روش مرسوم این است که جلسه با موارد توضیحی شروع و سپس موضوعات مهمتر بحث می‌شود. ارزشمندی بحث، یک نتیجه محسوب می‌شود و عده‌ای آن را به خوبی درک می‌کنند. این افراد در خود نوعی اعتماد به نفس احساس می‌کنند و مشتاق به ادامه نشست هستند. این گونه بحث‌ها پس از یک استراحت کوتاه ممکن است با موضوعاتی که از نظر شرکت کنندگان جالب است، دنبال شوند. به همین مناسبت تسهیل کننده باید بتواند عوامل محرک و فعال کننده نشست را پیش‌بینی نماید. این امر به اعضای گروه انرژی می‌دهد، آنها را به مشارکت بیشتر تشویق نموده و قطعاً رضایتشان در این فرایند را تامین می‌کند. این مساله کمک می‌کند تا گروه موضوعات دستور جلسه را به یکدیگر مرتبط نمایند استفاده گروه از اطلاعات مرتبط در حل مسئله می‌تواند نتیجه این فرایند باشد.

ترپمن^۱ بیان می‌کند که موضوعات باید برحسب مشکل بودن ترتیب یابند (شارپ^۲ ۲۰۰۲). ساختاری که وی برای دستور جلسه ارائه می‌دهد، دستور جلسه ناقوسی^۳ نامیده می‌شود. در ساختار دستور جلسه ناقوسی، مواردی که تصمیم‌گیری در مورد آنها آسانتر است قبل از موارد مشکلتر مطرح شده، مشکلترین مورد در وسط دستور جلسه آورده می‌شود. بعد از طرح آن، این احساس در بین اعضا بوجود می‌آید که موضوع قابل تصمیم‌گیری دیگری باقی نمانده است، بعد از آن گروه به سمت بحث و طوفان مغزی^۴ جائیکه ایده‌دهی حیاتی است و اعضا به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند، کشیده می‌شوند (ترپمن ۱۹۹۶ b، ۲۹).

۸-۴-۱- تصویب صورت جلسه:

دسته اول همیشه تصویب صورت جلسه می‌باشد که در زمان شروع جلسه و به طور سریع صورت می‌گیرد. استفاده از صورت جلسات به عنوان یک خبرنامه^۵ یا به عنوان یک سند گزارش عمومی^۶ برای نشست یا کمیته، اغلب از یک سو باعث بروز آشفتگی و مشکلات و از سوی دیگر موجب طولانی شدن مدت زمان مورد نیاز برای بررسی و تصویب آنها می‌شود.

^۱Tropman

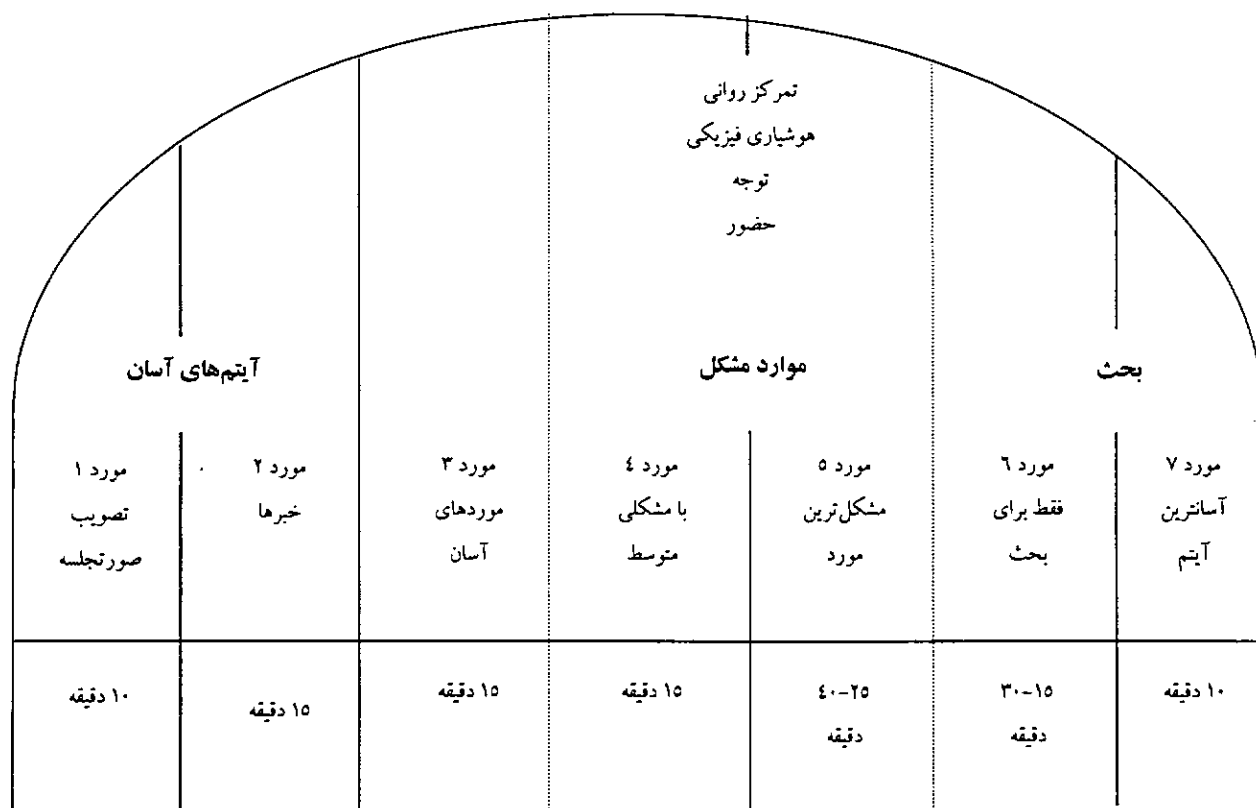
^۲Sharpe

^۳bell agenda

^۴brain storming

^۵newsletter

^۶general reporting documents



۴۰ دقیقه

۸۰ دقیقه

نشست ۲ ساعته = ۱۲۰ دقیقه

منبع: (ترپمن ۱۹۹۶a، ۲۵) شکل ۲۶ - دستور جلسه

ترپمن در ساختار منحنی شکل ناقوسی، هفت دسته از موارد را بیان کرده که باید در نشست معمولی (به جز نشست‌های خاص و استثنایی) پوشش داده شوند (شکل ۲۶).

۸-۴-۵-۲-آگهی‌ها:

دسته دوم خبرها (اعلان‌ها، آگهی‌ها)^۱ است. اینها کوتاه، صریح و واقعی هستند و نباید بیش از ۱۰٪ فضای کل نشست را اشغال کنند. اگر آنها بیش از ۱۰٪ زمان، نیاز داشته باشند، مهمترین مورد را برای اعلان انتخاب نموده و بقیه را در برگه اعلان (آگهی) بگذارید. آگهی‌ها (اعلانها) نباید سوال برانگیز باشند بجز «آیا می‌توانید آنرا تکرار کنید؟»

^۱announcement

۸-۴-۳- مباحث آسان:

دسته سوم شامل مباحث آسان تصمیم‌گیری می‌شود که اهمیت کمی دارد و می‌توانند نسبتاً سریع اداره شوند. از این موارد ممکن است چند مورد مطرح شود و آنها را می‌توان بصورت $ra, rb, \dots, rx$ فهرست کرد. اگر چنین فهرست شدند باید به ترتیب مشکل بودن الویت بندی شوند.

۸-۴-۴- مباحث متوسط:

دسته چهارم مباحثی را که در سطح متوسط هستند، شامل می‌شود. اینها نیز می‌توانند ($ea, eb, \dots, ex$) بیان می‌شوند، اما دوباره باید براساس مشکل بودن اولویت بندی شوند به اینصورت که مشکل بودن ec نسبت به ea بیشتر است، ea نسبت به rx مشکل تر بوده و الی آخر.

۸-۴-۵- مشکلترین مبحث

دسته پنجم، مشکلترین موضوع برای تصمیم‌گیری در آن روز می‌باشد. ممکن است همیشه مشکل‌ترین نباشد، اما زمانیکه در دسته یا گروه بررسی می‌شود، مشکل‌ترین موضوع باشد. اما دلیل قرار گرفتن مورد ۵ در اینجا بر اساس این عقیده است که:

(۱) تاخیر کنندگان خواهند رسید.

(۲) کسانی که زود می‌آیند هنوز نرفته‌اند.

(۳) نیروی روانی و توجه در بالاترین حد است.

(۴) نیروی فیزیکی در بالاترین سطح قرارداد.

۸-۴-۶- مباحث مباحثه‌ای:

ششمین دسته مثل موضوعات ۳ و ۴ می‌توانند بصورت ra, rb, rc و غیره بیان شوند. خاصیت اصلی این موضوعات این است که فقط برای بحث هستند. در این قسمت عقاید متفاوت، مطرح شده و می‌توانند به اشتراک عقاید منجر شوند ضمن آن که خلاقیت نیز می‌تواند بصورت منظم ابراز شود.

اغلب کارکرد^۱ موارد ششمین دسته چندگانه^۲ (چندلایه، چندتایی) است:

اول: به بعضی آزادی‌ها اجازه می‌دهد در حال تعامل در گروه ادامه یابد آن شبیه به گردش یکبار دور مسیر مسابقه پس از اتمام آن است. دوم، همانطوریکه ذکر شد به دلیل اینکه این موضوعات تا اندازه‌ای آینده‌گرا هستند ممکن است به بازسازی روحی اعضا کمک نماید. اگر برخی احساسات ناخوشایند

^۱function

^۲serialfold

بر مبنای تصمیماتی که در موارد ۳ و ۴ و ۵ گرفته شده، بوجود آمده باشد در این مرحله آرامش و آسودگی برای اشخاص پیش می‌آید (ترپمن^۱، ۱۹۹۶، ۲۶).

انتهای یک نشست، شروع نشست بعدی است بنابراین برای فرد و گروه، چارچوب ذهنی، روانشناختی و شرایط اجتماعی آخر نشست تعیین کننده است. این موضوع مشارکت یا عدم مشارکت او را در نشست بعدی مشخص می‌کند.

بنابر آنچه که بیان شد، بطور خلاصه چارچوب دستور جلسه را می‌توان به صورت جدول شماره ۲۰ بیان نمود.

جدول ۲۰ - چارچوب دستور جلسه منبع (ترپمن b، ۱۹۹۶، ۳۰)

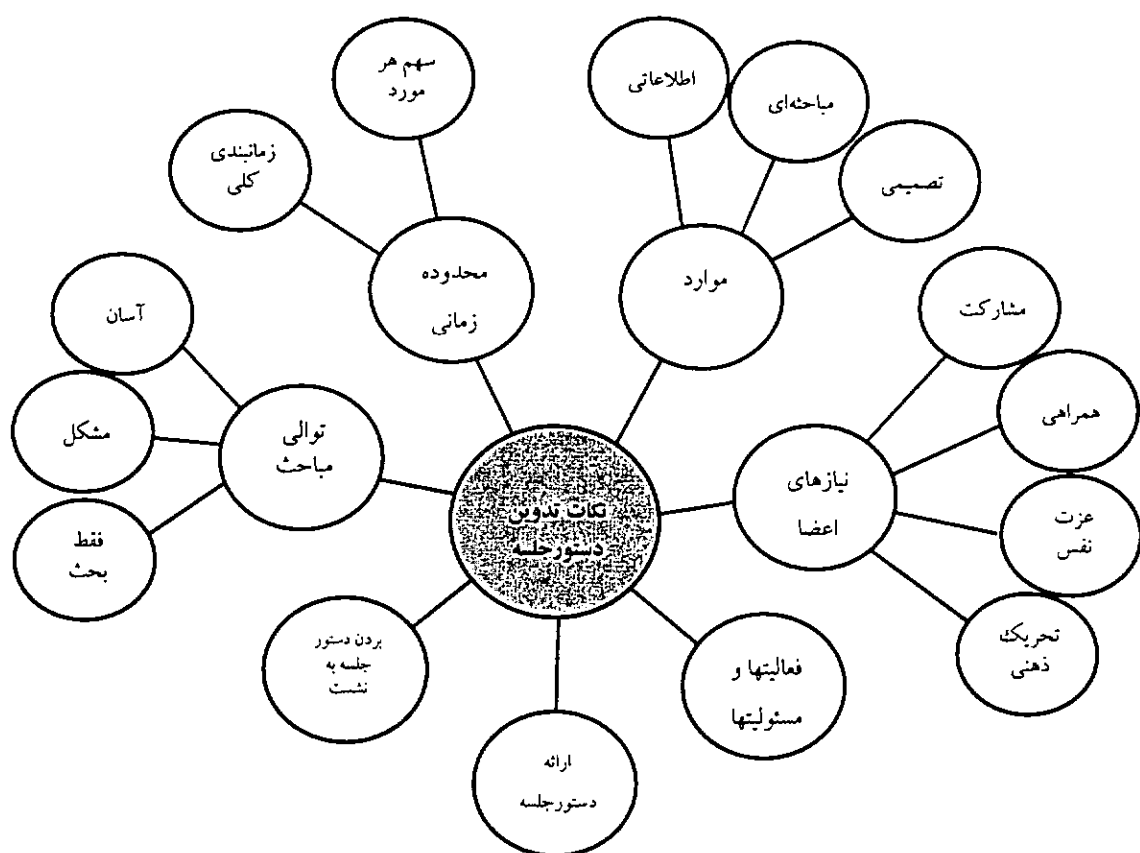
تصویب صورت جلسه
اطلاع رسانی / آگهی
موضوعات کوتاه و آسان برای تصمیم گیری یا فعالیت (rx...rb, 3a)
موضوعاتی که تفکر متوسطی را برای تصمیم گیری یا فعالیت می‌طلبد (4x...b4, a4)
مشکل ترین مورد (تنها یک مورد)
موضوعاتی برای بحث، طوفان مغزی و غیره که نیازی به تصمیم گیری ندارند (6x...6b, 6a)
موضوع با کمترین مشکل و خاتمه

بعد از بیان چارچوب کلی دستور جلسه، مساله بعدی آماده سازی واقعی سند دستور جلسه است. بهترین مدل برای دستور جلسه که بسیار مفید است، استفاده از ساختار منوی رستوران می‌باشد (ترپمن b، ۱۹۹۶، ۳۴).

۸-۶- تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا

دستور جلسه باید قبل از نشست برای اعضا فرستاده شود. این کار به حفظ ارتباط اعضا و رؤسا کمک کرده، امکان آماده شدن اعضا را فراهم می‌سازد. بنابراین آنها بطور موثری در نشست مشارکت می‌کنند. علاوه بر آن اعضا زمان کافی برای مطالعه و تحقیق روی موضوعات پیدا کرده، امکان بحث با دیگران در مورد موضوعات را قبل از موعد مقرر بدست می‌آورند. همچنین جایگاه مناسب موضوعات را در دستور جلسه مشخص می‌سازند.

^۱Tropman



شکل ۲۷- تکات تدوین دستور جلسه

۸-۴-۷- در طول نشست

حتی اگر دستور جلسه قبلاً برای همه اعضا فرستاده شده باشد، ایده خوبی است که به تعداد اعضا، برگه‌های دستور جلسه به نشست برده شود. دستور جلسه برنامه‌ریزی شده بایستی در شروع جلسه مرور شده و بر روی موضوعات و گزینه‌های اضافی، موضوعات جایگزین و زمان تخصیص یافته برای هر گزینه توافق حاصل شود. سرانجام اینکه سعی شود از دستور جلسه کاملاً پیروی شود، اعضا به زمان برنامه‌ریزی شده در نشست‌ها پایبند بوده، مطمئن باشند که همه گزینه‌های دستور جلسه مورد بحث قرار می‌گیرند، موضوعات مطرح نشده در دستور جلسه، مورد بحث قرار نمی‌گیرند، و در نهایت اینکه نشست به موقع شروع و به موقع خاتمه یابد (شارپ^۱ ۲۰۰۲).

^۱ Sharp

مباحث و نظرات متعددی درباره محتوای صورتجلسه^۱ مطرح می‌باشد. به عنوان مثال اینکه: چه چیزهایی باید ثبت شوند؟ چه چیزهایی نباید در صورتجلسه مطرح شوند؟ آیا باید از استانداردهای پذیرفته شده جهانی پیروی کرد؟ چرا که در بعضی مواقع، دسته‌ای از موارد تنها بخاطر پافشاری عده‌ای ثبت می‌شوند. صورتجلسه و چگونگی نوشتن آنها، مسائل و مشکلات بزرگی را در گروه‌های تصمیم‌گیری و کمیته بوجود می‌آورند که باید با رعایت نکات و استانداردهایی از این مسائل کاست. صورتجلسه، ثبت رسمی مباحثی است که در نشست، مطرح و بوسیله اعضا به تصویب رسیده است (مینا^۲، ۲۰۰۰، ۲۴۵). اعضای کمیته صحت ثبت آنچه را که در نشست قبلی مطرح شده را تایید و در صورت عدم تایید، اصلاحات لازم انجام می‌شود تا همه افراد موافق صورتجلسه باشند (تونی^۳ و هورن^۴، ۲۰۰۲، ۱۷۱). عموماً صورتجلسه توسط منشی (مینا^۲، ۲۰۰۲، ۲۴۵) یا تسهیل‌کننده نوشته می‌شود یا اینکه این وظیفه را به طور چرخشی، اعضا انجام می‌دهند (تروپمن^۵، ۱۹۹۶، ۳۵). برگه صورتجلسه قبل، در نشست بعدی به اعضا ارائه می‌شود و به عنوان حافظه نشست درباره مطالب مورد توافق و تعهدات خاصی که هر یک از اعضا متقبل شده‌اند، عمل می‌کند.

صورتجلسه منبع مفیدی برای مراجعه بخش‌های داخلی و خارجی متعدد می‌باشد:

- آنچه که در نشست اتفاق افتاده و تعهداتی را که اعضا متقبل شده‌اند به اعضای حاضر در نشست یادآوری نموده، وسیله مفیدی برای پی‌گیری امور می‌باشد.
- اعضای غایب از آنچه که در نشست اتفاق افتاده، اطلاع می‌یابند.
- مجریان تصمیم، هدایت و راهنمایی مشخصی درباره آنچه که باید انجام دهند، دریافت می‌کنند.
- کمیته‌ها از حیطه وظایفشان آگاهی می‌یابند.
- اعضای آینده از تاریخچه سازمان و فرایند تصمیم‌گیری آن آگاهی پیدا می‌کنند.
- بخش‌های خارجی^۶ (مشاوران^۷، حقوق‌دانان^۸، قضات) اطلاعاتی را که در جهت ارائه راهنمایی و مشاوره یا ارزیابی رویه‌ها و تصمیمات گروهی نیاز دارند، دریافت می‌کنند.
- اعضای آینده، اطلاعاتی را در مورد چگونگی عضویت در سازمان بدست می‌آورند.

^۱minutes

^۲Mina

^۳Tony

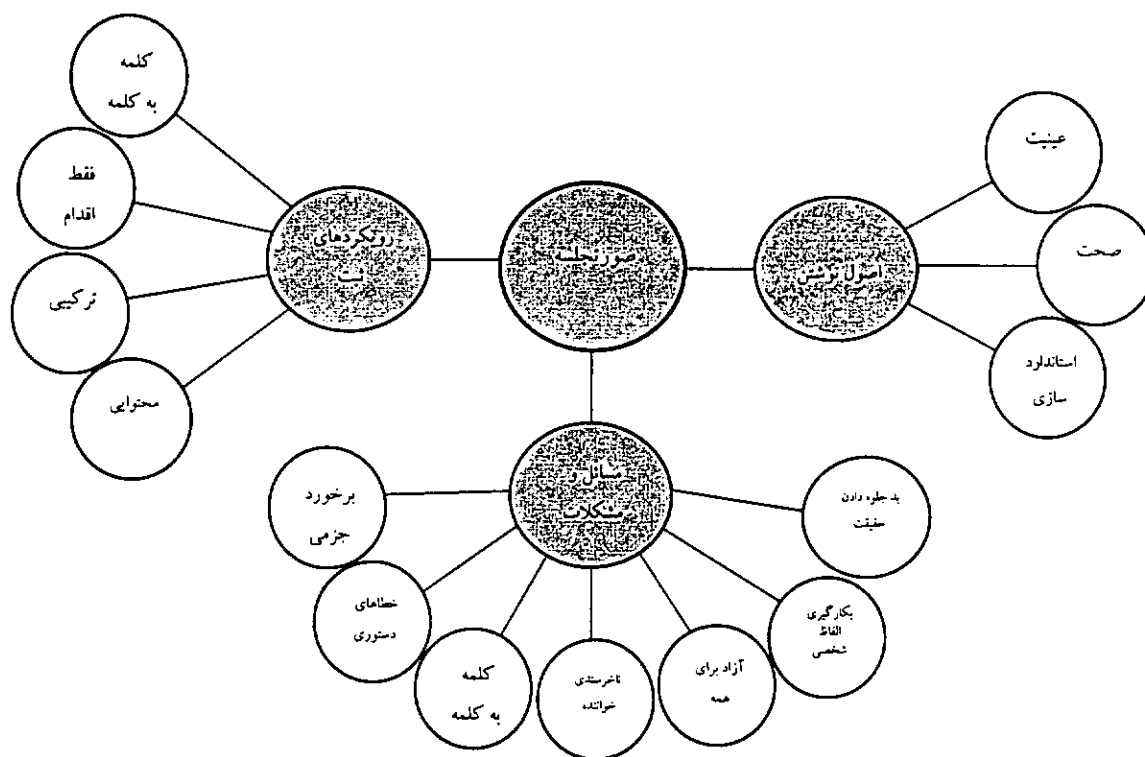
^۴Home

^۵Tropman

^۶external parties

^۷consultants

^۸lawyer



شکل ۲۸ - مباحث مرتبط با صورتجلسه

۸-۵-۱- مسائل و مشکلات خاص صورتجلسات

اغلب خوانندگان صورتجلسه افراد پرمشغله‌ای هستند، به همین خاطر صورتجلسه را روشن و مختصر بیان می‌کنند تا اتفاقات نشست را به سهولت و سادگی در اختیار خوانندگان قرار دهد اما معمولاً مسائل و موارد زیر در صورتجلسه‌ها ایجاد مشکل می‌کنند:

- ثبت کلمه به کلمه آنچه که در نشست گفته شده است.
- عصبانیت و ناخرسندی خواننده اگر بصورت قطعه قطعه، تکراری و سازمان نیافته نوشته شوند.
- آزاد بودن برای همه^۱: هر کسی که می‌خواهد بعضی چیزها (موارد) ثبت شوند می‌گوید: «من تقاضا دارم که شما این را در صورتجلسه بیاورید»
- بکاربردن الفاظ شخصی^۲: رئیس، فردی را به خاطر داشتن شغل برجسته‌ای که تمایز زیادی با دیگران دارد تحسین می‌کند.
- بد جلوه دادن حقیقت: برای مثال اگر این چنین ثبت شود که «هیأت توافق کرد که گسترش بخش پرسنلی ایده خوبی نیست» در حالیکه این نظر، نظر یک فرد بوده و گروه عقاید دیگری داشته باشد.

^۱free for - all

^۲subjective language

- برخورد جزمی و متعصبانه: به این معنی است که، رئیس صورتجلسه‌ها را نه بخاطر اطمینان از صحت و درستی آن بلکه بخاطر جلوگیری از گرفتاری^۱ یا برای تسهیل کردن اقدامی که بطور رسمی اختیار آن را ندارد، ویرایش و اصلاح می‌کند.
- خطاهای گرامری (دستوری) و چاپی

۸-۵-۲ اصول نوشتن صورتجلسه

۸-۵-۲-۱- عینیت^۲:

- صورتجلسه‌ها باید ابتدا بیش از تاکید بر اقدامات یا بیانیه‌های شخصی بروی فرایند تصمیم‌گیری جمعی تمرکز نمایند. در این خصوص باید موارد زیر را در نظر بگیرند:
- ثبت بیانات اعضا، بیان احساسات آنها و یا چگونگی رأی دادن افراد، اهمیت کمتری دارد.
- ثبت دقیق عبارات پیشنهادی و تصمیماتی که بطور جمعی درباره آنها گرفته شده خیلی مهم است. آیا آنها پذیرفته شده‌اند، به تعویق انداخته می‌شوند و یا اینکه به کمیته‌ای ارجاع داده می‌شوند؟
- از تعبیر و تفسیرهای^۳ ذهنی اجتناب شود و تنها بیان حقایق باشد.

۸-۵-۲-۲- صحت^۴:

- صورتجلسه‌ها باید انعکاس درستی از اتفاقات نشست باشد و نباید منعکس کننده خواسته‌های فردی باشد. بنابراین:
- اجازه دخالت، اصلاح و بررسی صورتجلسه‌ها بوسیله رئیس یا فرد دیگری با هدفی غیر از اطمینان از صحت مطالب صورتجلسه، کار اشتباهی است.
- اجازه اصلاح تصمیمی که به درستی اتخاذ شده و بطور صحیح ثبت شده است، در صورتجلسه اشتباه می‌باشد. پیشنهاد اصلاحیه جدید برای تصمیم قبلی روش اصلاح تصمیم اتخاذ شده قبلی است.

۸-۵-۲-۳- توافق، استانداردسازی و حرفه‌ای‌گرایی^۵:

- آنچه که در صورتجلسه‌ها منعکس می‌شود نباید بر اساس تقاضاهای شخصی افراد باشد. بلکه باید استانداردهای تدوین صورتجلسه توسط گروه اتخاذ و مورد توافق همگان باشد. اگر با تقاضای

^۱embarrassment

^۲objectivity

^۳interpretation

^۴accuracy

^۵consistency, standardization and professionalism

ثبت بعضی موارد شخصی افراد مواجه شدیم، پاسخ باید این باشد که: «استانداردهای اتخاذ شده، مانع ثبت این مورد در صورتجلسه می شود. اگر می خواهید استانداردهای ما را اصلاح کنید، باید آن را در گروه مطرح نمایید».

صورتجلسه ها باید ساده و بطور منطقی سازمان یافته بوده، خواندن و اجرای آن آسان باشد. صورتجلسه ها باید برای اطمینان از صحت ثبت و نیز عاری بودن از خطاهای دستوری و املاتی مرور شوند. محتوای گفتگوها نسبت به تصمیمات اتخاذ شده و اقدامات لازم جهت اجرا، از اهمیت کمتری برخوردارند.

در نشستی که به خوبی اداره می شود، نوشتن صورتجلسه آسان است. در مقابل، نشستی که پر آشوب بوده، دارای دستور جلسه ای با طراحی ضعیف است یا دستور جلسه ای ندارد، همه به طور همزمان صحبت می کنند و به هیچ نتیجه ای نمی رسند، در مورد همه موارد مطرح شده در دستور جلسه صحبت می شود ولی هیچ کدام به نتیجه نمی رسند و مستندسازی بسیار مشکل خواهد بود (مینا^۱، ۲۰۰۰، ۲۴۹-۲۴۷).

۸-۵-۳- رویکردهای ثبت مباحث در صورتجلسه

۸-۵-۳-۱- رویکرد ثبت کلمه به کلمه^۲:

در این معنی ساختار صورتجلسه ها خیلی بسته و مقید به ثبت کلمه به کلمه می باشد. متأسفانه این سبک خیلی ناکاراست. از برجسته نمودن تصمیمات قاصر است و شامل مباحث زیادی درباره تصمیمات و تکذیبات افراد و آنچه که آنها گفته اند می باشد. همچنین ثبت دقیق مطالب سخت است (ترپمن^۳، ۱۹۹۶، ۳۵). چنین رویکردی احتمالاً همه یا بعضی از اثرات منفی زیر را در پی خواهد داشت:

- به جای تصمیم گیری جمعی، تمرکز بر روی نظریات فردی خواهد بود.
- صورتجلسه ها بطور غیر ضروری طولانی خواهند شد، برای خواننده کسل کننده و بدون ارزش بوده یا ارزش کمی خواهند داشت.
- تلاش و زمان زیادی صرف آماده سازی آن خواهد شد، بازدهی کمی نسبت به سرمایه گذاری خواهد داشت یا اصلاً بازدهی نخواهد داشت.
- این مشکل صورتجلسه نویسی منجر به مباحث و مذاکرات زیادی در نشست بعدی خواهد شد: «من این را نگفته ام»، «بله، شما گفتید و می توانم آنرا ثابت کنم»، «خوب، شاید من گفته باشم اما منظور من ...»

^۱Mina

^۲verbatim

^۳Tropman

- صورتجلسات کلمه به کلمه، بطور ناخودآگاه مانع شرکت کردن افراد در بحث‌ها می‌شود: «من نمی‌خواهم از طریق صورتجلسات آشفته شوم، بنابراین بهتر است که هیچ چیزی نگویم».

۸-۵-۳-۲- رویکرد فقط اقدام^۱ در صورتجلسه نویسی

ثبت تصمیمات اتخاذ شده بدون اشاره به نظرات بیان شده در طول نشست برخلاف صورتجلسه کلمه به کلمه می‌باشد. بعضی سازمان‌ها از این رویکرد تبعیت می‌کنند. بعضی سازمان‌های دیگر آن را ناکافی می‌دانند چرا که در آن هیچ اشاره‌ای به فرایند تفکر گروه و چگونگی رسیدن به تصمیماتش نمی‌شود. هم‌چنین به دلایل اصلی موافقت یا مخالفت با تصمیم و مباحث و اصولی که مورد ملاحظه قرار گرفته، اشاره نمی‌شود.

۸-۵-۳-۳- رویکرد ترکیبی در صورتجلسه نویسی^۲:

- در رویکرد ترکیبی، اقدام و عمل^۳، ثبت خواهد شد اما مباحث نیز بطور خلاصه بیان می‌شوند:
- خلاصه باید بازتاب واقعی و عینی از بحث و فرایند تفکر جمعی منجر شده به تصمیمات، باشد.
- خلاصه باید اشاره خیلی کمی به افراد صحبت کننده داشته باشد، یا اصلاً نداشته باشد.
- خلاصه باید به جوهره اصلی بحث بپردازد.
- تنها نظرات و دیدگاه‌هایی که بطور مشخص متفاوت هستند باید ثبت شوند. نظراتی که چندین بار ارائه شده‌اند باید فقط یک بار ثبت شوند (مینا^۴ ۲۰۰۰، ۲۵۰-۲۴۵).

۸-۵-۳-۴- صورتجلسه محتوایی^۵:

خلاصه هوشمندانه‌ای از نقطه نظرات بیان شده بر روی موضوع خاص، بدون ذکر نام است. ابتدا مروری بر روی مباحث شده و در ادامه نتایج یا تصمیمات اتخاذ شده بیان می‌گردند، مفاد اصلی مباحث باید منعکس شود اما مباحث و نظرات حاشیه‌ای، لطیفه‌ها و موارد غیر مرتبط با بحث باید حذف شوند. بر روی نقاط کلیدی موضوعات برجسته - تاکید شده و نباید آنها را مخفی و پوشیده داشت. برای توجه به تصمیمات باید آنها را به گونه‌ای مشخص (سیاه) و در درون کادر نوشت. صورتجلسه‌ها باید «مرتبط با دستور جلسه»^۶ باشند. صورتجلسه‌های مرتبط با دستور جلسه، شکلی از صورتجلسه محتوایی هستند که عناوین دستور جلسه در صورتجلسه تکرار می‌شوند. در این نوع صورتجلسه، هر فردی که کپی دستور جلسه ۱۲ ژانویه را مطالعه نموده، سپس کپی صورتجلسه ۱۲

^۱action - only

^۲blended approach to minutes taking

^۳action

^۴Mina

^۵content minutes

^۶agenda relevant minutes

ژانویه را نگاه کرده و موضوعات مشخص شده را می‌پسند، اتفاقات در نشست ۱۲ ژانویه را درک می‌کند.

قوانینی برای صورتجلسه مرتبط با دستورجلسه^۱:

- گزارش نظرات بدون ذکر مباحثات و مشاجرات
- خلاصه سازی بحث‌ها
- ثبت تصمیمات گرفته شده
- طبقه بندی موضوعات تحت عناوین دستورجلسه نشست قبلی
- محول کردن ثبت (نوشتن صورتجلسه) به تسهیل کننده یا چرخش دادن وظیفه ثبت بین اعضا
- ارائه کپی صورتجلسه به افراد مناسب، شامل هر فردی که نامش در صورتجلسه ذکر شده است (ترپمن^۲ ۱۹۹۶b، ۳۶).

۸-۵-۴- تهیه صورتجلسه خواننده پسند^۳

در اینجا به ایده‌هایی برای تنظیم صورتجلسه خواننده پسند اشاره می‌شود:

- پاراگراف‌ها کوتاه باشند (بطور ایده‌آل از پنج خط بیشتر نباشند).
- تصمیمات، موارد اقدامی^۴ و دیدگاه‌های کلیدی را برجسته^۵ کنید. از فونت‌های سیاه، زیرنویس^۶، مایل^۷، بزرگتر یا کوچکتر استفاده کنید اما تعادل را نگه دارید چرا که اگر زیاده از حد این کار را بکنید ممکن است نتیجه معکوس دهد.
- یک سیستم شمارشگر^۸ برای دستورجلسه‌ها و صورتجلسه‌ها ایجاد کنید. عدد اختصاص داده شده به هر مورد باید مکان مورد در دستورجلسه، تاریخ، باز یا بسته بودن (علنی یا غیر علنی بودن) نشست و سایر اطلاعات مرتبط را منعکس کند. همواره باید توضیحاتی در مورد مفهوم سیستم شمارشگری وجود داشته باشد. به عنوان مثال (۹۹۰۹-۰۷) بیانگر این است که مورد هفتم دستورجلسه، سپتامبر ۱۹۹۹، نشست بسته (غیر علنی).
- صورتجلسه‌ها را بطور منطقی سازماندهی کنید، حتی اگر بحث‌ها بدون ترتیب جریان داشته باشد. برای مثال، به فرض اینکه بحث از گزینه ۳ دستورجلسه شروع می‌شود اما گروه قبل از

^۱rules for agenda Relevant minutes

^۲Tropman

^۳making the minutes reader - friendly

^۴action items

^۵highlight

^۶underlining

^۷Italics

^۸numbering system

خاتمه یافتن بحث در مورد گزینه ۳، در مورد گزینه ۷ بحث را شروع می کند. در ادامه پس از خاتمه یافتن ۷ دوباره به گزینه ۳ برمی گردد. شما می توانید این بحث ها را سازماندهی کرده و مباحث مربوط به هر گزینه را در جای خود ذکر کنید.

- شماره صفحه داشته باشید و در بالای هر صفحه سرعنوانی^۱ درباره زمینه کلی^۲ صورتجلسه ها داشته باشید. برای مثال: صورتجلسه پانزدهم مارس، ۲۰۰۲، نشست اداری، شرکت Cameo
- اگر صورتجلسه طولانی باشد که موارد متعددی را شامل شود باید در برگیرنده فهرست مطالب باشد.
- سعی کنید یک جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمات و موارد اقدامی بکاربرید (مینا^۳، ۲۰۰۰، ۲۵۳). برای مثال:

موضوع	تصمیمات	اقدام
کارگزینی	استخدام مذاکره کننده کارگران	رز الیوت ^۴ با منابع انسانی تماس می گیرد و پیشرفت کار را در نشست بعدی گزارش می کند

۸- ۵- ۵- اتخاذ استانداردهای صورتجلسه نویسی (تهیه صورتجلسه)^۵

چگونه می توان از عوارض آزادی برای همه^۶ که به موجب آن ثبت کننده صورتجلسه در برابر اعضای صریح^۷ نشست تسلیم می شود و آنچه را که آنها تقاضا می کنند ثبت می کند، اجتناب کرد؟ بجای وابستگی به یک کتاب نحوه تهیه صورتجلسه، استانداردهایی را برای تهیه صورتجلسه (صورتجلسه نویسی) متناسب با گروه تان اتخاذ کنید.

استانداردهای تهیه صورتجلسه برای اینکه اجرایی شود، باید به عنوان خط مشی سازمان به تصویب برسد. این بهترین شیوه شفافیت سازی است و از مباحث و مذاکرات در خصوص مواردی که باید و نباید در صورتجلسه مطرح شود، جلوگیری می کند.

در این رابطه باید به موارد زیر پرداخت:

- فرایند تصویب استانداردهای تهیه صورتجلسه

^۱ header

^۲ general content

^۳ Mina

^۴ Rose Elliot

^۵ adopting minute taking standards

^۶ free-for -all

^۷ outspoken members

• حوزه‌هایی که در استانداردهای اتخاذ شده باید عنوان شوند.

۸-۵-۱- فرایند تصویب استانداردهای تهیه صورتجلسه:

فرایند تصویب استانداردهای تهیه صورتجلسه می‌تواند بصورت زیر باشد:

- (۱) استانداردهای اولیه^۱ برای صورتجلسه تهیه می‌شود. این استانداردها می‌توانند برپایه یک کتاب یا پیمایش صورت گرفته در مورد ترجیحات اعضا باشد.
 - (۲) صورتجلسه نمونه، برپایه استانداردهای اولیه آماده شود.
 - (۳) استانداردها و نمونه صورتجلسه برای گرفتن بازخوربین اعضا توزیع می‌شود.
 - (۴) از بازخور اعضا برای بازنگری استانداردها استفاده می‌شود.
 - (۵) استانداردهای بازنگری شده برای تصویب به نشست ارائه می‌شود.
- اعضاء با دانستن این فرایند کلی، درک بهتری داشته و همچنین نسبت به استانداردهای تهیه صورتجلسه احساس مالکیت می‌کنند و در نتیجه از صورتجلسه‌نویس بیشتر از آنچه که در دستورالعمل اتخاذ شده وجود دارد، تقاضایی نمی‌کنند.

۸-۵-۲- حوزه‌هایی که باید در دستورالعمل اتخاذ شده عنوان شوند:

حوزه‌های عمده‌ای که باید در استانداردهای صورتجلسه عنوان شوند در ادامه بیان می‌شوند. باید توجه نمود که استانداردها باید متناسب با نیازهای گروه‌های مختلف تهیه شوند. این حوزه‌ها عبارتند از:

- (۱) ثبت معیارها (پارامترهای اصلی)
- (۲) ثبت پردازش صورتجلسه قبلی
- (۳) ثبت ارائه گزارش‌ها
- (۴) ثبت پیشنهادها (یا طرحها)
- (۵) ثبت نتایج شمارش آرا
- (۶) ثبت چگونگی رای دادن اعضا
- (۷) ثبت اصلاحات^۲
- (۸) ثبت زمان خاتمه^۳
- (۹) امضای صورتجلسه^۴

^۱proliminary

^۲amendment

^۳adjornment

^۴signing the minutes

• اقداماتی که برای اجرای تصمیمات مجاز هست (چه کسی و چگونه انجام خواهد شد؟ چه موقع؟ پیشرفت آن چگونه ارزیابی خواهد شد؟)

• در نشست‌های رسمی‌تر، وقتی طرح‌هایی^۱ ارائه و حمایت می‌شوند:

- شما می‌توانید نام پیشنهاد دهنده را ثبت کنید، اما پیشنهاد می‌شود این کار را نکنید و یا حد

آن را در حداقل نگهدارید (نکته زیر را ببینید)

- نیازی به ثبت کردن نام حمایت کننده^۲ (تایید کننده) نیست چرا که حمایت کردن از یک

طرح به معنی موافقت با آن نیست. بنابراین ثبت کردن نام حمایت کننده (تایید کننده)

گمراه کننده خواهد بود.

افراد اغلب دوست دارند به منظور ثبت نامشان در صورتجلسه‌ها و انجام بعضی کارها

پیشنادهایی را ارائه و یا تأیید کنند، این افراد پیشنهادهای مربوط به حذف اسامی پیشنهاد دهندگان و

تایید کنندگان پیشنهاد را دوست ندارند. با این حال باید تعداد اسامی ذکر شده در صورتجلسه را به

حداقل برسانیم. در نهایت پیشنهاد می‌شود پس از بحث روی پیشنهادها و انجام اصلاحات لازم،

پیشنادهای پذیرفته شده یا به تعویق افتاده را یادداشت کنید.

۸-۵-۵-۲- ثبت نتایج شمارش آرا: اگر نتیجه رای بصورت کلامی با بالا بردن دست‌ها واضح و قطعی

شود، لزومی ندارد که آن را بشماریم. صورتجلسه‌ها به سادگی تعیین می‌کنند که پیشنهادها پذیرفته شده

یا به تعویق افتاده است. اگر آرا شمارش شد، باید تعداد آرا در صورتجلسه ثبت شوند.

• اگر مبنای تعیین نتیجه، اکثریت آراء به استثنای غایبین باشد، لازم است که تعداد موافقین و

مخالفین ثبت شود.

• اگر به اکثریت آراء کسانی که حاضر هستند نیاز باشد، تعداد اعضای حاضر را ثبت کنید، بعد

تعداد موافقان و نتیجه بدست آمده که شامل درصد و چگونگی رسیدن به اکثریت می‌باشد، را

ثبت نمایید.

۸-۵-۵-۲- ثبت چگونگی رای دادن اعضا:^۴ در نشست بزرگی که در آن رئیس می‌پرسد؛ آیا مخالفان

پیشنهاد مایلند نامشان در صورتجلسه ثبت شود یا خیر؟ و تعداد زیادی از افراد به این سوال پاسخ مثبت

می‌دهند، ثبت اسامی ۵ دقیقه زمان می‌برد. (زمان پول است، بازده سرمایه‌گذاری سازمان روی این ۵

دقیقه چقدر است؟). چگونگی رای دادن یک فرد نسبت به تمایلات کلی گروه از اهمیت کمتری

^۱ notion

^۲ seconder

^۳ recording the results of a counted vote

^۴ recording how individual member Voted

برخوردار است. اگر گروه رای مثبت دهد (با اکثریت آراء) تصمیم پذیرفته شده و اجرا می شود و گرنه رد و یا به تعویق می افتد. مطلب اساسی موارد کلی به جای مطالب فردی است.

۵-۸-۲۵- ثبت اصلاحات: ^۱اگر یک اصلاحیه برای پیشنهادی ارائه شود و تصمیمی برای اصلاح آن گرفته شود لازم است که هم پیشنهاد اصلی، هم اصلاحیه و هم نتیجه تصمیم ثبت شود (برای مثال: طرح و اصلاحیه رای نیاورد اما برای بررسی و مطالعه به کمیته مالی ارجاع شد یا «طرح و اصلاحیه تا نشست بعدی به تعویق افتادند». از طرف دیگر اگر رای گیری شد و اصلاحیه به تصویب رسید، چیزی که لازم است ثبت شود عبارت پایانی پیشنهاد و تصمیم گرفته شده درباره آن است.

۵-۸-۲۵- ثبت خاتمه جلسه: ^۲در آخرین پاراگراف صورتجلسه، زمان خاتمه نشست را بیان کنید. لزومی ندارد که نشست با یک پیشنهاد رسمی خاتمه یابد، نشست می تواند با توافق آراء خاتمه یابد. کافی است رئیس اعلام نماید که: «هیچ مطلب دیگری برای بیان در این نشست باقی نمانده است». حتی اگر پیشنهاد و طرحی ارائه شد، تنها باید این جمله ثبت شود: نشست در ساعت ۹ پایان یافت.

۵-۸-۲۵-۹- امضا صورتجلسه: ^۳صورتجلسه معمولاً توسط منشی ^۴امضا می شود. در بسیاری از سازمانها رئیس، صورتجلسه را امضا می کند. حقیقت این است که امضای صورتجلسه فقط نشان دهنده این است که شخصی که آن را امضا می کند، اعتقاد دارد که آنها درست هستند نه اینکه به تصویب رسیده اند. صورتجلسه تنها بعد از تصویب اعضا بصورت یک سند رسمی نشست در می آید (مینا^۵ ۲۰۰۰، ۲۶۰-۲۴۵).

^۱recording amendment

^۲recording the adjournment

^۳signing minutes

^۴secretary

^۵Mina

۸-۶- گزارش‌ها

بسیاری از کارها و وظایف کمیته در بیرون نشست صورت می‌پذیرد. از جمله فعالیت‌های اولیه، خاص و مهم کمیته، تحریر، تالیف و توزیع موادی^۱ است که نیازمند بحث در طول نشست است. شکل‌های مختلف گزارش‌ها از جمله مواردی است که باید بارها تهیه و ارائه شود. زمان زیادی در نشست‌های کمیته بخاطر اصرار و پافشاری افراد بر روی بحث در مورد مواردی که می‌بایست آماده می‌شدند، ولی آماده نشده‌اند صرف، و به نوعی تلف می‌شود (ترپمن^۲ ۱۹۷۹، ۷۷).

معمولاً مجموعه گزارش‌ها و ضmann آن به همواره دستور جلسه ارسال می‌شوند. اغلب کسانی که مجموعه گزارش‌ها و خواندنی‌های قطوری را را از طریق پست دریافت می‌کنند، بدون آنکه نگاهی به آن بیندازند، آن را به کناری می‌نهند و زمانی آن بسته را باز می‌کنند که خیلی دیر است.

مشکلی در خصوص این مجموعه مطالب که به منظور اطلاع رسانی برای افراد ارسال می‌شود، وجود دارد و آن این است که افراد باید برای درک آنان تامل نموده و وقت بگذارند. دیگر اینکه در بسیاری موارد افراد نمی‌دانند که با مطالب و گزارش‌های ارسالی چه باید بکنند. در بسیاری از موارد، وقتی افراد در نشست حاضر می‌شوند از اینکه مجموعه مطالب مربوطه که برایشان ارسال شده را ندیده‌اند، شرمند می‌شوند و ضمن عذر خواهی، عمل خود را این گونه توجیه می‌کنند که بسته به دستشان نرسیده است و به همین خاطر مطالب را ندیده‌اند (البته آن مطالب را به این دلیل ندیده‌اند که اصلاً بسته را باز نکرده‌اند).

قانون گزارش‌ها از دو بخش ساختار یافته تشکیل می‌شود که در برگیرنده "تکنیک خلاصه اجرایی" و "تکنیک ارائه موضوعی" می‌باشد.

۸-۶-۱- تکنیک‌های گزارش نویسی

۸-۶-۱-۱- تکنیک خلاصه اجرایی^۳

در این شیوه تمام گزارش‌ها و ضmann ارسال نمی‌شود، مگر آنکه درخواست گردد. ساختار و چگونگی آماده‌سازی یک گزارش به گونه‌ای است که صفحه اول در برگیرنده خلاصه‌ای اجرایی است که در آن نکات و موارد مهم مورد تاکید قرار گرفته است. این خلاصه گزارش به انضمام یادداشتی مبنی بر اینکه در صورت تمایل کل گزارش قابل ارسال خواهد بود، فرستاده می‌شود. در این خلاصه می‌توان در عرض کمتر از نیم ساعت از ضروریاتی که باید با آن آشنا شد و نسبت به آن ذهنیتی پیدا کرد، مطلع شد. افراد باخواندن همین یک صفحه احساس می‌کنند بر مطالب بسیاری مسلط شده‌اند.

^۱material

^۲Tropman

^۳the executive summary technique

به هر حال نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است این است که افراد را نه با گزارش و ضمائم بسیار، بلکه با ذکر عوامل و موضوعات ضروری و جلب توجه آنها، به نوعی در جریان امور قرار دهیم. آنچه که در اینجا متناقض به نظر می‌رسد این است که گاهی ضمائم کم، منجر به اطلاعات بیشتر می‌شود و افراد بجای آنکه ضمائم بسیار را به کناری نهند، به همان موارد و ضمائم اندک توجه می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها سهم عمده‌ای از درآمد خود را صرف تهیه بروشورها و جزوه‌هایی می‌نمایند که بسیار خوب تزیین شده و اصول هنری برای جلب مشتری در آن رعایت شده است.

این مجموعه‌ها برای مشتری خارجی خوب است ولی آن زمان که مشتری درون سازمانی می‌شود دیگر حجم تبلیغات و مطالب برایش چندان اهمیت ندارد و ترجیح می‌دهد کمیت آن کاهش یابد. تکنیک خلاصه اجرایی گامی در جهت مستقیم است و درست به هدف می‌زند.

۸-۶-۱-۲- تکنیک ارائه توصیه‌ها^۱

یک شیوه عالی برای آماده سازی خلاصه اجرایی، شکل ارائه توصیه‌ها است. سناریوی زیر را در نظر بگیرید: زیر مجموعه‌های یک کمیته بزرگ در حال فعالیت هستند و حالا آماده‌اند تا با توجه به نتیجه تلاش‌ها و فعالیت‌هایشان، بار دیگر در گروه اصلی حاضر شوند. مسئول مربوطه پس از تشکر از توجه حاضرین عنوان می‌کند، ما به دنبال راه حلی برای مشکل X هستیم و فکر می‌کنیم که اجزاء ضروری برای این مساله موارد $X_1, X_2, \dots, X_6$ هستند. توصیه ما برای مواجهه با این عوامل موارد زیر است (سپس شروع به تبیین موضوعات می‌نماید) سوالی هست؟ کسی نظر و دیدگاه دیگری دارد؟

مشکل گروه این است که چه اقدامی را انجام دهد. ممکن است اعضاء سئوالات متعدد یا دیدگاه‌های متفاوتی داشته باشند و این قضیه می‌تواند تاثیر منفی بر روند عملیات داشته باشد چرا که مسئول مربوطه ابتدا سوال X را مطرح می‌کند و سپس اعلام می‌کند که برای مشکل X راه حل Y مناسب است. اولین سوالی که ممکن است به ذهن فرد خطور کند این است که آیا مسئول مربوطه (رئیس گروه) درست می‌گوید! اما اگر همین چیزی را که در ذهن دارد در قالب سوالی چون "آیا مطمئن هستید که این راه حل درست است؟" مطرح نماید، اغلب با آن به صورت یک سوال خصمانه برخورد می‌شود. دیگر اینکه گروه نمی‌داند آیا این مورد تنها راه حل بهینه است یا اینکه راه‌هایی دیگر نیز وجود دارد که گروه می‌تواند در مورد آنها فکر کند و بررسی به عمل آورد. بنابراین آنها می‌خواهند که پرسند و اگر کسی سوال کند «بیخشید، فکر نمی‌کنید راه حل P و Q جایگزین‌های مناسب‌تری برای Y هستند؟»، خواسته‌شان محقق می‌گردد.

¹the option memo technique

اگر گروه این کار را نکند به این معنی است که به سؤال توجهی نداشته و اعضاء گروه تنها شاهدانی بدون ایده و نظر بوده‌اند که به سؤال و جواب فرد مسئول بدون این که درکی از آن داشته باشند، احمقانه گوش فرا داده‌اند. از دیگر سو اگر رئیس به اندازه کافی درخصوص راه حل ها و موارد موجود که باور کردنی و محتمل به نظر می‌رسند فکر نکرده باشد، ممکن است این طور اعلام نظر کردن صریح، به نوعی بلوف زدن به حساب آید (مثلا فرد در پاسخ به اینکه آیا Q و P بهتر از F نیست بیان کند، ما در مورد این دو گزینه هم فکر کرده‌ایم ولی آنها عامل مناسب برای پاسخ به این معضل نیستند).

خلاصه اینکه پرسشگر احساس می‌کند که در قبال فرایند ارائه گزارش مسئول است و باید با ساختاری پیش برود که در گزارش آمده است. "این مشکل وجود دارد، این هم راه حل آن است، سوالی نیست؟! این شیوه سبب می‌شود اعضا گروه علیرغم قابلیت ها و دانش خود در بحث شرکت نکنند. این شیوه منجر به عدم توجه افراد و کارشکنی آنان و در نهایت نتیجه نگرفتن از کارگروهی می‌شود. همگی ما شاهد چنین موقعیتهایی بوده‌ایم که همه با بخشی از طرح موافق هستند تنها به این دلیل که پیشنهاد دهنده زودتر اتاق را ترک کند (زودتر غائله را ختم کنند). رفع این مشکل چندان سخت نیست اما نیازمند کمی توضیح است. دو گام ضروری در این فرایند وجود دارد. اول اینکه مشکل چیست؟، دوم اینکه راه حل کدام است؟. این فرایندها هر چند در آغاز چندان دشوار به نظر نمی‌رسد ولی عملا اعضا و گروه را با چالشی اساسی مواجه می‌سازند. آن دسته از افرادی که بر روی صندلی‌هایشان نشسته‌اند و به گزارش گوش می‌دهند می‌توانند رویکردی چالشی نسبت به گزارش در حال ارائه داشته باشند. آنان با مطرح کردن سوالاتی چون "آیا به این مساله هم فکر کرده‌اید؟" و یا "این امکان (احتمال) را هم در نظر گرفته‌اید؟" می‌توانند توصیه‌های ارائه شده در گزارش را عملا مورد سوال قرار داده و زیر سؤال ببرند. گاهی حتی لحن و صوتی که فرد در هنگام سؤال کردن دارد سبب زیر سؤال بردن موضوع و به نوعی حمله کردن به گزارش ارائه شده می‌باشد. زیرا فرد پیشنهاد دهنده با تصویری که از رقیب برایش شکل می‌گیرد نهایتاً نمی‌داند طرحش پذیرفته می‌شود یا نه! لحن تند و شاید خشنی که در سؤال وجود دارد سبب می‌شود سقف اعتماد و قطعیتی که در ارائه کار به چشم می‌خورد، فرو ریزد. این قضیه سبب می‌شود پیشنهاد دهنده در جستجوی جواب دندان شکنی برای شخص پرسشگر باشد. در چنین موقعیتی معمولاً چنین پاسخهایی ارائه می‌شود «خوب ما زمان زیادی را برای مطالعه در خصوص این موضوع سپری کرده‌ایم و اگر شما فکر می‌کنید بهتر است این کار را دوباره انجام دهید، می‌توانید». این پاسخ، پرسش‌گر خشن را سر جای خود می‌نشاند. طبیعتاً بعد از چنین مشاجره‌ای کسی تمایل به سؤال دیگری ندارد و توافق عمومی حاصل می‌شود. اینکه همه موافقت به این معنی نیست که واقعا همه از این توافق رضایت دارند و قلباً به آن اعتقاد دارند، بلکه شاید از دید آنان این بحث ارزش این را نداشته باشد که آنها بخاطر آن خود

را به دردسر بیاندازند. این نوع تغییر عقیده و به نوعی «انفعال» نتیجه تضاد یا گروه اندیشی^۱ است که در بخش تصمیم‌گیری به آن اشاره خواهد شد.

تکنیک یادداشت موضوعی چگونه ما را در حل این مشکل کمک می‌کند؟! این شیوه به حاضرین کمک می‌کند که جزئیات و واقعیتهایی را ببینند، ضمن اینکه این شانس را هم به آنها می‌دهد تا درخصوص تک تک موارد مطروحه بحث کنند. این چالش برای شخص پیشنهاد دهنده هم مفید است زیرا او می‌تواند همزمان، فرصت‌ها و احتمالات دیگر را هم در سطح دیگر از بحث، مد نظر قرار دهد به شرط آنکه به رویه‌هایی که از پیش تعیین شده احترام بگذاریم. این اهداف با اضافه کردن یک بخش میانی به گزارش، محقق می‌گردد که اسم آن «قوانین گزارش» است. این قوانین می‌توانند هم شفاهی و هم کتبی باشند.

اضافه کردن این موارد به مراحل گزارش، نتایج سودمند متعددی در برخواهد داشت. اول اینکه همه اعضا گروه و شنوندگان می‌توانند پیش از آنکه نتیجه و توصیه‌هایی را بشنوند، تمام موارد موجود را مد نظر قرار داده بررسی نمایند. دوم اینکه این شیوه به آسانی اطلاعاتی را به شنوندگان درخصوص احتمالات موجود ارائه می‌کند که در نهایت منجر به انتخاب اصلح می‌شود. بیشترین مباحث چالشی در گروه، در این مرحله مطرح می‌شود. «چرا شما این راه حل را انتخاب کرده‌اید و چرا راه دیگری را برنگزیده‌اید؟!»

نتیجه دیگر این روش، این است که مشخص می‌کند بحث در چه سطحی باید ادامه یابد، در کجا باید به جزئیات پرداخته شود و کجا باید به اصول کلی‌نگاهی داشت؟ چرا که بسیاری از افراد حاضر در نشست، نمی‌دانند چگونه باید بحث را خاتمه دهند. علاوه بر این اطلاعاتی را برای گروه فراهم می‌آورد تا رویکرد مورد انتظار را در بحث پیش گیرند.

چهارمین نتیجه این موضوع نقشی است که پیشنهاد دهنده باید ایفا کند. اولین حالت این است که افراد به خود و آگاهی‌هایشان اتکا کنند. بسیاری از افراد زمانی می‌توانند نتیجه‌ای از بحث بگیرند و یا راه حلی برای مشکل بیابند که راه حل‌های متعددی پیش رویشان باشد و آنها یکی از آنها را برگزینند، ممکن است در این حالت انحراف کمتری از موضوع اصلی داشته باشیم. زمانی که فرضاً شخص آگاهی، اعلام می‌کند این مجموعه راه‌حل‌هایی است که برای این مشکل وجود دارد، نقش فرد از کسی که متخصص است به یک قاضی (کسی که تنها قضاوت می‌کند) تبدیل می‌شود.

این مساله در گروه بسیار حائز اهمیت است، که افراد قادر باشند تفاوت بین بحث در خصوص واقعیات (آنچه که هست) و بحث درخصوص قضاوت‌ها (آنچه که توصیه می‌شود) را درک کنند در

¹group think

قسمت عمده‌ای از بحث ممکن است آنها گیج شوند و موضوع برایشان مبهم باشد. برداشت یک فرد از یک «واقعیت» با برداشت فرد دیگر از یک «قضاوت» قطعاً متفاوت است. نقش گزارشگر یافتن این تفاوت‌ها و تأکید بر شفاف ساختن موضوع در قالب بحث است.

مورد دیگری که باید در اینجا درخصوص آن صحبت کرد، موارد اخلاقی است. افراد یا گروه هر دو ممکن است به خاطر عدم توجه و یا نامنصفانه قضاوت کردن، کمی از موضوع منحرف شوند. رفتار اخلاقی در نشست به این معنی است که تمامی موارد بدون هیچگونه تبعیض با روشی کاملاً صحیح مورد بررسی قرار گیرند. اعضای گروه باید به سرعت آن دسته از افرادی را که حاضر نیستند تمامی موارد به صورت منصفانه مورد بررسی قرار گیرند، شناسایی کنند.

این افراد ممکن است خود را در شرایطی غیر چالشی ببینند و احساس کنند توانایی و نفوذ کافی برای شرکت و ادامه بحث را ندارند. ولی جلوگیری از بروز تعارض و چالش، راه حل مناسب برای این افراد نیست، بلکه بهترین راه حل، داشتن رویکردی اخلاقی در نشست است.

این قضیه کمک می‌کند تا بحثی در گیرد که نتیجه آن تصمیم مناسب و قابل تأمل باشد. قوانین گزارش به اتخاذ این تصمیم مناسب به دو روش کمک می‌کند. ابتدا با تأکید بر پیشنهادهای و توصیه‌های مربوطه، این امکان را به گروه می‌دهد تا با بررسی دوباره تمامی موارد چیزی را از قلم نیندازند. دوم، زمانی که موارد در گزارش مورد استفاده قرار می‌گیرند، اعضای گروه می‌توانند راه حل‌های متعددی را در نظر گیرند که این خود منجر به طرح موارد جدید دیگری می‌شود و به نوعی تمامی اجزاء موضوع مورد بحث بررسی می‌شوند. اولین پیش فرض هم برای یک تصمیم صحیح این است که احتمال خطا، اشتباه یا عدم توجه به موارد مهم به حداقل رسیده باشد.

در هر موضوع باید پاسخ به این دو سؤال به نحو مطلوبی ارائه شود، آیا این قضیه منطقی است؟ و آیا این قضاوت منصفانه است؟!

اما عاری از خطا بودن، منطقی بودن و درک منصفانه بودن قضاوت، به این معنی نیست که تصمیم، هر چیزی، می‌تواند باشد. اگر گروه بپذیرد که موارد مطرح شده را مجدداً با دقت و انگیزه بیشتری مورد بررسی قرار دهد، ممکن است راه‌های بهتر و مناسبتری برای غنی‌تر شدن طرح وجود داشته باشد که تاکنون به آن توجه نشده است. بنابراین رفع اشتباهات و خطاها و بررسی کلی و مجدد راه حل‌های تایید شده اولین گام برای اتخاذ تصمیمات موثر، صحیح و منطقی است (تربمن^۱ ۱۹۹۶، ۳۹-۳۴).

در نهایت، تحلیل راه کارهای قابل ارائه به گروه تصمیم، فراهم کردن اطلاعات و ارائه توصیه‌هایی برای ارتقاء مباحث گروه تصمیم را شامل می‌شود. این موارد به صورت کتبی ارائه می‌شوند. وقتی این

^۱Tropman

کار انجام شد، دبیر کمیته باید توصیه‌های خود را اضافه نماید. قاعده‌هایی که برای تنظیم گزارش باید مدنظر قرار گیرند عبارتند از:

• تحلیل مشکل

• ارائه گزینه‌های مختلف از راه‌حل‌ها

• ارائه توصیه‌های گروه‌های فرعی و دبیر کمیته (ترپمن ۱۹۹۶b، ۴۰).

۸-۶-۲- کیفیت گزارش^۱

در مورد کیفیت نکاتی وجود دارد که باید مدنظر قرار گیرد:

پایه و اساس درستی اقدام و فعالیت کمیته، اطلاعات صحیح و مناسب است. اگر اطلاعات ارائه شده به کمیته ناکافی باشد، به تبع آن تصمیمات اتخاذ شده توسط کمیته نیز کیفیت پائینی خواهد داشت. هیچ کس نمی‌تواند ضمانت کند که اگر اطلاعات کافی باشد، تصمیمات خوب خواهند بود، اما به میزان گسترده‌ای شانس تصمیمات با کیفیت بالا افزایش خواهد یافت.

به نظر می‌رسد کمیته‌های متعددی تقریباً بدون دریافت هیچ اطلاعاتی در مورد مسائلی که پیش رو دارند فعالیت می‌کنند و این یک تضاد با گفته قبلی محسوب می‌شود، اینجاست که وظیفه دبیر کمیته اهمیت زیادی پیدا می‌کند. این فرد باید اطلاعات را درباره وظیفه کمیته جمع‌آوری، تحلیل، ترکیب^۲ و ارائه نماید. در صورت غیبت دبیر کمیته احتمال اینکه اعضا و رئیس جلسه زمان و منابع کافی برای آماده‌سازی گزارش‌ها داشته باشند، وجود ندارد. کمیته‌ها ممکن است درباره موضوعات متنوعی به اطلاعات نیاز داشته باشند.

۸-۶-۲-۱- سازمان^۳

هنگامی که گزارش شامل بخشهای متعددی باشد، استفاده از کدگذاری رنگی برای نشان دادن بخش‌های متفاوت مفید خواهد بود. برای مثال اگر گزارشی شامل پنج بخش باشد، صفحات هر کدام از بخش‌ها می‌تواند رنگ‌های مختلفی داشته باشد.

گاهی اوقات مفید است که شماره صفحات هر فصل به صورت جداگانه بوده و از سیستم اعشاری برای تشخیص صفحات و فصل‌ها استفاده شود. شماره صفحات فصل اول با ۱/۱، ۱/۲، ۱/۳ شروع شود و فصل دوم با شماره صفحات ۲/۱، ۲/۲، ۲/۳ ادامه می‌یابد. این سیستم اجازه می‌دهد تا به هر بخشی بدون اینکه شماره صفحات کل گزارش به هم بریزد بتوان صفحاتی را اضافه کرد.

^۱quality of the reports

^۲synthesize

^۳organization

هنگامی که مطالب مورد ملاحظه قرار گرفت و نهایی شد، ضروری است که گزارش در کنار هم گذاشته شود. جذابیت گزارش با استفاده از انواع پوشش ها افزایش می یابد. همچنین در طول آماده سازی مطالب، باید به این مساله توجه نمود که تعدادی کپی از متن مطالب ضروری خواهد بود.

هر گزارشی، چه یک صفحه ای چه مجلد چند صفحه ای، باید قبل از ویرایش نهایی مورد بازنگری های متعدد واقع شود. تسهیل کننده باید فایل ها و پیش نویس گزارش ها را نگهداری کند و در صورت امکان، اطلاعات مالی، قانونی، پرسنلی، مشتری و تولید، داده های مربوط به پیش بینی و فروش و هر چیزی که مربوط به وظیفه کمیته است را ثبت نماید. جایی که دیر وجود ندارد و یا کمک تخصصی محدودی می تواند ارائه دهد، کمیته ها موضوعات خاصی را به کمیته های فرعی که در برگیرنده متخصصین هستند ارجاع می دهند تا در مورد آن موضوع خاص اطلاعاتی به کمیته ارائه دهند.

جدا از محتوای واقعی گزارش های آماده شده برای کمیته ها، جزئیات گرافیکی خاص و ویژه هم حائز اهمیت هستند که به گزارش ها شکلی حرفه ای می بخشند. این جزئیات اغلب مورد غفلت قرار می گیرند. بسیاری از گزارش های عالی بخاطر بی نظمی^۳ و فقدان چارچوبی مشخص و انسجام کافی، رد شده اند. در این مورد محتوای گزارش ممکن است خیلی عالی باشد اما تاثیر آن برعکس و اشتباه باشد.

گزارش ها می توانند بوسیله استفاده از اندازه و سبک های متنوع حروف برای قسمتهای مختلف، بسیار جذاب باشند. برای مثال توصیه ها ممکن است بصورت کج^۵، عنوان اصلی با قلم دیگر و بقیه متن با قلم خاصی تایپ شوند.

گزارش نویس می تواند در صفحه چارچوب متفاوتی برای گزارش فراهم سازد. تورفتگی پاراگراف ها، خط کشیدن زیر لغات و نحوه شماره گذاری، همگی اجزائی هستند که جذابیت گزارش را افزایش می دهند.

¹binding

²record keeping

³messy

⁴type

⁵italice

⁶format

ایجاد یک سیستم کدگذاری برای شناسایی هر سند و وارد کردن شماره بروی گوشه چپ و پائین برگ در صورت نیاز به ویرایش خاص، بازیابی آن را آسان خواهد ساخت. هر کد باید شماره ویراش (اولین، دومین و سومین) و تاریخ آن را بطور مشخص نشان دهد.

۸-۳-۱ انواع گزارش^۱

گزارش‌ها انواع گوناگون دارند. دو نوع از عمومی‌ترین آنها، خلاصه گزارش‌ها^۲ و گزارش‌های سالانه^۳ می‌باشد.

۸-۳-۱ خلاصه گزارش‌ها

هنگامی که کمیته دارای دستور جلسه سنگینی باشد، معمولاً آماده کردن خلاصه‌هایی که موارد برجسته گزارش‌های طولانی را مشخص کند، مفید خواهد بود. چنین خلاصه‌هایی ممکن است بوسیله دبیر کمیته^۴ یا اعضای کمیته آماده شوند. کپی گزارش کلی باید در دسترس اعضای ذینفع کمیته قرار گیرد. همچنین خلاصه‌ها به عنوان راهنمایی برای تمام گزارش کلی بکار می‌روند. اعتقاد بر این است که برای هر پنج صفحه از گزارش، باید یک صفحه و نیم خلاصه وجود داشته باشد. اغلب این گزارش‌ها به شکل «خلاصه و توصیه‌ها»^۵ در اول گزارش قرار می‌گیرند.

۸-۳-۲ گزارش‌های سالانه

تقریباً همه کمیته‌ها باید گزارشی از فعالیت‌های سالانه خود را برای مؤسسات خود آماده سازند. چنین گزارش‌هایی اغلب در نشست‌هایی که دعوت عمومی دارند، ارائه و بحث می‌شوند. به هر حال فرایندی که کمیته برای تهیه گزارش طی می‌کند بدون توجه به اینکه کسی آن را مطالعه می‌کند یا نه، مفید است.

اما در اغلب موارد افراد در جستجوی آن هستند تا دریابند که کمیته در طول سال چه فعالیتی داشته است؟ و گزارش فرصتی را برای ارائه پیشنهاد درباره تغییر جهت کمیته فراهم می‌سازد (ترپمن^۶ ۱۹۷۹، ۷۸-۸۲).

^۱types of reports

^۲summary reports

^۳annual reports

^۴staff members

^۵summary and recommendations

^۶Tropman

۸-۶- ارزیابی عملکرد کمیته^۱

اگر بخواهیم تصمیمات کمیته را بر حسب سطح کیفیت و عملکرد آن با میزان اثربخشی بسنجیم، هرگونه ارزیابی عملکرد و فعالیتهای کمیته نیز باید با توجه به این دو بعد و با لحاظ نمودن آنها، انجام شود. در مقام مقایسه، اگر کیفیت و اثر بخشی را در نظر بگیریم، سنجش کیفیت تصمیم به مراتب سخت‌تر از اثر بخشی آن است.

تنها در صورتی که تصمیمات کمیته در رده A یا F قرار گیرد، می‌توان مشخصا عنوان کرد که تصمیم خوب یا بدی بوده است. البته این جنبه از عملکرد کمیته با شیوه‌های معمول ارزیابی قابل بررسی و سنجش است. به‌طور غیررسمی کمیته‌ها بر حسب «قضاوتشان» ارزیابی می‌شوند. ولی در نهایت، ارزیابی کمیته‌ها از جنبه اثربخشی معمول‌تر است؛ شاید بخاطر اینکه توافق بیشتری بر آنچه که اثربخش می‌نامیم وجود دارد و یا اینکه شاخص‌ها و معیارهایی که در این زمینه وجود دارد مشخص‌تر است، لذا اثر بخشی موضوعی است که بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد.

ارزیابی کمیته‌ها بر مبنای اثر بخشی را می‌توان از روی تمایل افراد برای پیوستن به آن یا عدم رضایت آنان برای حضور در آن، انجام داد. معمولا ارزیابی غیر مستقیم اثر بخشی به فرایند کمیته بستگی دارد و در راستای اقدامات، مفروضات، پیش فرض‌ها و رویه‌هایی است که در طی تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۸-۶-۱- ارزیابی فرایند و رویه‌ها

در ارزیابی فرایند و رویه کمیته، موارد خاصی است که حتما باید مد نظر داشت و آنها را به ذهن

سپرد:

۸-۶-۱-۱- رویه‌ها^۲:

کمیته‌ها دست کم نیازمند پیروی از قوانین هستند، اما موارد متعددی وجود دارد که کمیته‌ها از رویه‌های خود عدول نموده و به نوعی مرتکب خطا می‌شوند. این مشکل بیشتر متوجه مسئول مربوط است اما اعضا و کارکنان نیز با پافشاری و پذیرش آن در واقع از آن پیروی می‌کنند.

اگر کمیته‌ها برای مبنای کارشان رویه‌های مشخصی نداشته باشند، بایستی آنها را ایجاد کنند. این نیاز خصوصا زمانی محرز می‌گردد که کمیته‌ها نقش خط‌مشی‌گذار را بازی می‌کنند. به‌عنوان مثال در تصمیم‌های شخصی (فردی) هم معیارها و ارزش‌ها و هم شیوه دستیابی به این ارزش‌ها باید مدنظر قرار گیرد.

^۱evaluation committee performance

^۲preceuders

وظیفه نگهداری، ثبت و ضبط سوابق از مهمترین موضوعاتی است که در رویه‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. در کمیته‌ها فرض براین است که آنچه تحت عنوان صورتجلسه برای اعضا نگهداری می‌شود مفید است. هر چند واقعیت این است اما نگهداری این سوابق برای آن دسته از افرادی که در کمیته‌ها حضور نداشته‌اند نیز هدف دیگری است که باید به آن نائل شد.

این سوابق برای آن دسته از افرادی است که به پیوستن به کمیته‌ها می‌اندیشند و در جستجوی اطلاعاتی درخصوص رخدادهای و موضوعات کمیته‌ها هستند. صورتجلسه‌ها تجسمی مکتوب را از آنچه که در کمیته‌ها بوقوع پیوسته است، برای آن دسته از افرادی که به دنبال پاسخ این سوال هستند، ارائه می‌دهند. مستندات، به عنوان ابزاری بسیار تعیین کننده در جهت حفظ انسجام فرایند تصمیم‌گیری کمیته‌ها، مطرح هستند. اگر سوابق به خوبی ثبت، ضبط و نگهداری نشوند ممکن است بخشی از تلاش‌های اعضای گروه در نوسازی و احیا عملکرد کمیته به هدر برود و در این صورت توانایی آنها در دفاع از خودشان و تشریح مبنای کار کمیته که فعالیت‌ها براساس آن شکل گرفته است، محدود می‌گردد.

یکی از روش‌های ارزیابی فرایند، ارزیابی مستمری است که در داخل خود کمیته صورت می‌پذیرد. همه ما چنین تجربه‌ای داشته‌ایم که مثلاً برنامه‌ای که باید در زمان مشخصی انجام گرفته و یا به اتمام برسد، یا دیرتر از موعد مقرر انجام می‌شود و یا به کل فراموش می‌شود. شاید این برنامه در صورتجلسه نیامده باشد و یا اینکه شخص مشخصی برای پیگیری آن تعیین نشده باشد. تسهیل کننده، اعضا کمیته و مسئول مربوطه باید به‌طور مستمر موضوعات مندرج در صورتجلسه را بازبینی نمایند تا احياناً موضوعی از قلم نیفتد و به تمامی موارد توجه شود. اینگونه ارزیابی که در درون خود کمیته صورت می‌گیرد می‌تواند به منزله شیوه‌ای تلقی شود که مانع از هرگونه انتقاد، لغزش و اشتباه در تجزیه و تحلیل نهایی عملکرد کمیته گردد (ترپمن ۱۹۷۹، ۲۶۱-۲۵۹).

^۱records^۲review of process

۸-۶-۲- گامهای فرایند ارزیابی^۱

ارزیابی تنها در مقطعی از زمان انجام و خلاصه نمی شود، بلکه باید به آن به عنوان یک فرایند مستمر نگریسته شود. فرایند ارزیابی باید قبلاً به آگاهی شرکت کنندگان کمیته برسد و نباید به صورت ناگهانی اعلام و اجرا شود. برای فرایند ارزیابی چهار گام پیش‌بینی شده که بایستی آن‌ها را مد نظر داشت. انجام این چهار گام با همدیگر، فرایند ارزیابی را تشکیل می‌دهد.

۸-۶-۲-۱- نظارت^۲:

بطور ساده اشاره به بازنگری پیوسته در این خصوص دارد که آیا کارها به خوبی پیش می‌روند یا نه؟، در مورد نشست‌ها، نظارت کردن اشاره به این دارد که آیا نشست به موقع شروع و به موقع خاتمه یافته است، آیا دستور جلسه تدوین شده، آیا صورتجلسه نوشته شده، آیا گزارش‌ها بر مبنای قواعد و قوانین گزارش نویسی، تهیه شده است؟ و مواردی از این دست. بازخوری که این مرحله (نظارت) ارائه می‌دهد، به خودی خود مفید خواهد بود و می‌تواند به مرحله دوم منتهی شود. در این مرحله می‌توان از سیستم نگهداری، توقف و شروع^۳ استفاده نمود (جدول ۲۱). در آخر هر نشست به هر عضو برگه‌ای ارائه می‌شود که بر روی آن سه سوال نوشته شده است:

جدول ۲۱- kss برای ارزیابی نشست منبع (تروپمن^۴، ۱۹۹۶، ۱۹۸)

در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود؟
در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود؟
در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود؟

۸-۶-۲-۲- ارزیابی سه ماهه (مقایسه با استانداردها)^۵

ارزیابی سه ماهه به تطبیق با استانداردها اشاره دارد. کمیته‌ها برای خود استانداردهایی تدوین می‌کنند که ملزم هستند در طول فعالیت خود از آن پیروی نمایند. برای مثال، شروع به هنگام، خاتمه به موقع، رعایت نظم زمانی داخلی نشست‌ها، پرداختن به مواردی که در دستور جلسه ذکر شده و پرهیز

^۱steps in the evaluation process

^۲monitoring

^۳keep, stop and start

^۴Tropman

^۵oversight

کردن از مواردی که در دستور جلسه ذکر نشده است و ... نکته‌ای که وجود دارد این است که این نوع ارزیابی انجام بعضی اصلاحات در مورد اهداف را که تحقق نیافته، امکان‌پذیر می‌سازد.

۸-۶-۳- ارزیابی دقیق دوره‌ای^۱ (ارزیابی شش ماهه)

ارزیابی دوره‌ای در برگیرنده اصلاحات نیمه دوره‌ای^۲ نسبتاً مهم و بطور بالقوه حیاتی و اساسی است. در مرحله پیشرفته، این مرحله ممکن است در دوره‌های زمانی شش ماهه صورت گیرد. به عنوان مثال پیش از بکارگیری ۶ ماهه از یک تکنولوژی جدید نشست، استفاده از گزارش‌های نظارتی و تحلیل‌های سه ماهانه مباحث جدی درباره رسیدن به اهداف و فرایند کمیته صورت می‌گیرد، نتیجه این نشست ممکن است منجر به تغییرات مهمی شود.

۸-۶-۴- ارزیابی سالانه^۳

ارزیابی سالانه، برای توجه به این نکته است که کمیته یا نشست در طول سال گذشته چگونه عمل کرده است؟ در این مدت زمان کافی برای مشاهده اینکه آیا تکنولوژی جدید واقعا اثرات مثبتی داشته یا نه، وجود دارد. بازنگری قوانین و مقررات متعدد و بررسی چگونگی اجرای آنها، بخش مهمی از فرایند ارزیابی سالانه است. علاوه بر این اطلاعات ناشی از ممیزی و کالبد شکافی تصمیم^۴ نیز بررسی و در این مرحله گروه از نقطه نظر فرایند و همچنین تصمیم‌گیری، از خود سوال می‌کند که «ما چگونه عمل کرده‌ایم؟»

نتایج مهم و سرنوشت‌سازی می‌تواند از این مرحله حاصل شود. به عنوان مثال گروه بایستی به بازسازی درونی خودش بپردازد. در این راستا گروه می‌تواند با تلاش بیشتر، مسائل و مشکلات را شناسایی و در جهت حل آن گام بردارد (تروپمن^۵، ۱۹۹۶a، ۱۳۲-۱۳۱).

^۱assessment

^۲midcourse correction

^۳appraisal

^۴decision audit and decision autopsy

^۵Tropman

پیوست:

فرم‌های مورد استفاده

در فرایند

فرم اطلاعات کمیته شماره فرم: ۱

عنوان کمیته: نوع کمیته: ☐ دائمی ☐ موقت ☐ اشتراک خط مشی ☐ مشاوره خط مشی ☐ هماهنگ کننده خط مشی ☐ اجرای خط مشی ☐ خط مشی گذار ☐ مدیریت خط مشی
هدف کمیته:
مسئول کمیته: اعضای کمیته: دبیر کمیته:
مکان و تناوب تشکیل نشست های کمیته:
چگونگی رسمیت یافتن کمیته:
رویکردهای تصمیم گیری: ☐ اجماع ☐ توافق اکثریت ☐ (نسبت:) ☐ رأی گیری: (مخفی ☐ آشکار ☐ تکنیک تصمیم گیری: ☐ گروه اسمی ☐ دلفی ☐ رینجی ☐ اطاق تصمیم ☐ نشست الکترونیکی توضیحات:
نحوه صورت جلسه نویسی: ☐ کلمه به کلمه ☐ فقط اقدام ☐ ترکیبی ☐ محتوایی (صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه) توضیحات:
امضای اعضای کمیته:

فرم دستور جلسه

شماره فرم: ۲

عنوان کمیته:

شماره دستور جلسه:

مکان برگزاری:

زمان برگزاری:

تاریخ:

مسئول نشست:

دبیر نشست:

اعضای شرکت کننده در نشست:

ردیف	عنوان موضوع یا فعالیت	نوع موضوع یا فعالیت			میزان زمان مورد نیاز
		اطلاعاتی	مباحثه‌ای	تصمیمی	

توضیحات:

دیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۱	آیا تعداد شرکت کنندگان متناسب با فضای در اختیار است؟			
۲	آیا تاریخ برگزاری نشست مناسب است؟			
۳	آیا زمان اختصاص یافته به نشست کافی است؟			
۴	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۵	آیا دسترسی به وسایل نقلیه عمومی برای رسیدن به مکان نشست وجود دارد؟			
۶	آیا امکاناتی برای پارک خودروهای شخصی افراد شرکت کننده در نشست وجود دارد؟			
۷	آیا آرامش و سکوت کافی در منطقه برای برگزاری نشست وجود دارد؟			
۸	آیا تعداد نشست های فرعی با مدت زمان کل نشست تناسب دارد؟			
۹	آیا پذیرایی مناسبی در تنفس ها صورت می گیرد؟			
۱۰	آیا در مورد نشست های طولانی پذیرایی ناهار و شام پیش بینی شده است؟			
۱۱	آیا اتاقی جهت استراحت شرکت کنندگان در نشست تعبیه شده است؟			
۱۲	آیا کمک های اولیه در صورت بروز ناراحتی یا بیماری در مکان برگزاری نشست پیش بینی شده است؟			
۱۳	آیا برنامه زمانی مشخصی برای اعلام شروع و خاتمه تنفس ها وجود دارد؟			
۱۴	آیا مکان پذیرایی با مکان برگزاری جلسات فاصله مناسبی دارد؟			
۱۵	آیا امکانات لازم جهت پذیرایی از حاضرین وجود دارد؟ (میز و صندلی مناسب جهت استراحت و تعداد مناسب ایستگاه های پذیرایی)			
۱۶	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۱۷	آیا نور مکان برگزاری نشست مناسب است؟			
۱۸	آیا امکانات تهویه هوا تعبیه شده است؟			
۱۹	آیا مکان نشست دارای چشم انداز مناسبی است؟			
۲۰	آیا امکانات لازم صوتی وجود دارد؟ (ضبط صوت، میکروفون، آمپلی فایر، هدفون، بلندگو)			
۲۱	آیا امکانات لازم تصویری وجود دارد؟ (تلویزیون، ویدئو، ویدئو پروژکتور، اورهد، صفحه نمایش)			
۲۲	آیا امکان دسترسی به کامپیوتر برای افراد وجود دارد؟			
۲۳	آیا امکان استفاده از اینترنت پیش بینی شده است؟			

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۲۴	آیا تجهیزات سرمایشی و گرمایشی پیش‌بینی شده است؟			
۲۵	آیا تجهیزات مربوط به اطفاء حریق وجود دارد؟			
۲۶	آیا تجهیزات برق اضطراری پیش‌بینی شده است؟			
۲۷	در صورت لزوم امکان تاریک کردن اتاق‌ها وجود دارد؟			
۲۸	آیا تعداد میز و صندلی در مکان نشست مناسب است؟			
۲۹	آیا چیدمان صندلی‌ها متناسب با نوع نشست است؟			
۳۰	آیا چیدمان صندلی‌ها و میزها در مکان پذیرایی مناسب است؟			
۳۱	آیا مکان مناسبی برای صفحه نمایش یا وایت برد تعبیه شده است؟			
۳۲	آیا در صورت وجود سخنران، مکان قرار گرفتن وی مناسب است؟			
۳۳	آیا تسهیلات لازم برای مکان رئیس نشست فراهم آمده است؟			
۳۴	آیا ملزومات مورد نیاز اعضا در نشست فراهم آمده است؟ (نوشت‌افزار، کاغذ، زیردستی، ...)			
۳۵	آیا دسترسی به اقلام مذکور (ملزومات) برای تمامی افراد میسر است؟			
۳۶	آیا برگه‌ها یا تابلوهای راهنما برای دستیابی آسان به مکان نشست در محل تعبیه شده است؟			
۳۷	آیا مکان نشستن هر یک از اعضا تعیین گردیده است؟			

توضیحات:

امضای تأیید کننده:

تاریخ:

فرم ارزیابی نشست

شماره فرم: ۴

عنوان کمیته:					
شماره دستور جلسه:					
مکان:					
تاریخ:					
خواهشمند است به منظور برگزاری مؤثرتر نشست‌های آتی با دقت به سؤالات زیر پاسخ دهید. نظرات شما ما را در دستیابی به اهداف نشست یاری می‌نماید.					
بسیار مطلوب	بسیار مطلوب	مطلوبیت متوسط	مطلوب	بسیار مطلوب	لطفاً نظر خود را در قبال موارد مطرح شده با درج علامت "✓" در ستون مربوطه اعلام فرمائید.
					۱ کیفیت بحث‌های گروهی در طول نشست
					۲ فرصت برای مشارکت درمباحث
					۳ مناسب بودن تسهیلات مکان برگزاری
					۴ شرایط محیطی مکان نشست
					۵ زمان اختصاص یافته به نشست
					۶ رعایت زمانی دستور جلسه
					۷ کیفیت تجهیزات سمعی - بصری
در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود.					
در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود.					
در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود.					
به طور کلی نشست را چگونه ارزیابی می‌نمایید.					

تاریخ:

نیازی به امضا کردن این فرم نمی‌باشد.

فرم صورتجلسه (مرتبط با دستور جلسه)
شماره فرم: ۵

عنوان کمیته:		شماره صورتجلسه:
مکان برگزاری:	زمان برگزاری:	تاریخ:
شماره دستور جلسه:		
اسامی حاضرین و غایبین:		
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
امضای حاضرین:		

فرم صورتجلسه

شماره فرم: ۶

فرم صورتجلسه

شماره فرم: ۶

[illegible]

منابع

- Adkins, Mark, Michael Bugoon and Jay F. Nanamaker, Jr. 2002. Using Group Support Systems for Strategic Planning United State Air Fierce. *Decision support systems*. Vol. 34. 315-337.
- Ala, Mohammad and William P. Corderio. 1999. Can We Learn Management Techniques From The Japanese Ringi Process?. *Business Forum*. Vol. 24, Issue 1/2. 22-26.
- Anastasi, Thomas E. 1964. Management Committees - Why and How and Who? *Advanced management Journal*, vol. 29 No .3.
- Anderson, Douglas R. 1990. Increased Productivity Via Group Decision Making. *Supervision*. Vol. 51, Issue 9, 6-11.
- Baylis, Thomas A. 1989. *Governing By Committee: Collegial Leadership in Advanced Sodies*. Albany: State University of New York Press.
- Bob, Stump. 1994. Ten Question for Group .*Training and Development* .Vol 48 . Issue 10.
- Boehme, Ann J. 1999. *Planning Successful Meetings And Events*. New York: AMACOM.
- Brown, R. 1995. *Group Process: Dynamics Within and Between Groups* New York: Blackwell.
- Cartwrights, Dorwin and Alvin Zander . 1968. *Group dynamics: Research and theory* . 3rd Edition. New York: Harper and Row Publishers.
- Dasantis, G. and R. Gallupe. 1987. A Foundation for The Study of Group Decision Support Systems. *Management Science*. 33(5).
- Delbecq, Andre L., Andrew H. Van de Ven, David H. Gustafson. 1986. *Group Techniques For Program Planning*. Middelyon: Green Briar Press.
- Doherty, Tony and Terry Horn. 2002. *Managing Public Services*. London: Routledge.
- Festinger, L. 1950. Informal Social Communication. *Psychological Review*. 57 . 271.
- Fisher, B. Aubrey and Donald G. Ellis. 1990. *Small Group Decision Making: Communication and The Group Process*. Third edition. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Fjermestad, Jerry and S. Roxanne Hiltz.
<http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/hiltz.htm>.
- Forsyht, Donelson R. 1990. *Group Dynamics*. 2nd edition. California: Broks/Cole Publishing Company.

- Galaczy, Patricia. 1999. *Electronic Meeting Systems: Win-Win Group Decision Making?*. Kingston: Industrial Relations Centre.
- Goodman, Gerald R. 1998. Group Decision Making. *Professional Safety*. Vol. 43. Issue 5. 42-46.
- Gray, Paul. 1998. *New Directions For GDSS*.
<http://ww2.cis.temple.edu/iswird/vmc/april98/gray/.htm>
- Green, Estill I. 1959. The Nature And Use of Committees. *Advanced Management*. Vol. 24, No. 4.
- Homans, Gorge. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace And Word.
- Hosapple, Clyde W. and Andrew B. Whinston. 1987. *Decision Support Systems : Theory and Application*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Johnson, D., and F. Johnson. 1997. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 6 Th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Kroenke, David. 1989. *Management Information System*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Laudon, Kenneth C. and Jane Price Laudon. 1994. *Management Information Systems*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Levi, Daniel. 2001. *Group Dynamics For Team*. London: Sage Publications.
- Longenecker, Justin G. 1969. *Principals of Management And Organizational Behavior*. Ohio: Charlest Merrill Publishing Co
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. 8 Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- McLeod, Jr., Raymond. 1995. *Management Information Systems: A Study of Computer-Based Information Systems*. 6 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Mahler, Julianne G. 1987. Structured Decision Making in Public Organizations. *Public Administration Review*. July/August. 336-342.
- Matsatisinis, Nicolas F. and Andreas P. Samaras. 2001. MCDA and Preference Disaggregation in Group Decision Support Systems. *European Journal Of Research*. Vol. 130, 414-429.
- McGrath, J.E. 1984. *Groups: Interaction And Performance*. Englewood, Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Mina, Eli. 2000. *The Complete Handbook of Business Meetings*. New York: Amacom: American Management Association.

- Miranda, Shaila M. 1994. Avoidance of Group Think. *Small Group Research*. Vol.25, Issue 1. 105-137.
- Napier, Rodney W. and Matti K. Gershnfeld. 1993. *Groups: Theory And Experience*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins. Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. 8 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen And David J. Edwards. 1998. *Organizational Behavior And Analysis: An Integrated Approach*. New York: Addison Wesley
- Schaefer, Richard T. 2001. *Sociology*. Boston: McGraw- Hill.
- Schlegel, John F. 1994. How Committee Work. *Association Management*. Jan. Vol. 46, Issue 1, PP 45-46.
- Senn, James A. 1990. *Information Systems In Management*. Forth Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- Sharp, Dave. 2002. *Planning Meeting Agendas*. Community Development.
- Shaw, M. E. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. 3 Ed. Newyork: Mcgraw Hil.
- Sherif, M., and Sherif, C. 1956. *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper &Row.
- Stair, Ralph M. 1996. *Principle of Information Systems: A Managerial Approach*. Cambridge: A Division Of International Thomson Publishing Inc.
- Stoner, James A.F., and R. Edward Freeman. 1995. *Management*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Stratford, Audrie. 1988. *The Committee Book: Make Your Meetings Smooth, Enjoyable And Get Things Done*. London: W Foulshzm & Coltd.
- Synder, Ken. 2001. Decision Support Tools For Community Planning. *Public Management*. Vol. 83, Issue 10. 4-8.
- This, Leslie E. 1972. *The Small Meeting Planner*. Houston: Golf Pob Co.
- Tropman, John E. 1996 a. *Making Meeting Work: Achieving High Quality Group Decisions*. London: Sage Publications.
- Tropman, John E. 1996 b. *Effective Meeting: Improving Group Decision Making*. London: SH SG.

Tropman, John E., Johnson, Harold R. And Elmer J. Tropman. 1979. *The Essentials of Committee Management*. Chicago: Nelson- Hall.

Turban, Efraim and Jay E. Aronson. 1998. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Jersey: Prentice-Hall Upper Saddle River.

Turner, Jonathan H. 1994. *Sociology: Concept and Uses*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Van De Ven, Andrew H. and Andre L. Delbecq. 1971. Nominal Versus Interacting Group Process For Committee Decision Making Effectiveness. *Academy Of Management Journal*. Vol. 14. Issue 2. 203-213.

Wanderer, Jhon P. 2002. About Committees. *Commercial Law Bulletin*. Vol 17.

Webene-Behraman, Hary .1998. *The Practice of Facilitations: Managing Group Process And Solving Problems*. London: Quorum Book.

Wedgwood, Hensleigh C . 1967 . Where Committee Go Wrong. *Personnel*. Vol. 44, No. 4.

ابویی اردکان، محمد و مسعود عباسی. ۱۳۸۰. ارائه چهارچوبی برای توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری استراتژیک در برنامه‌های اصلاحات دولت ایران. دانش مدیریت. شماره ۵۵. ۲۲۷ - ۱۹۵.

ابویی اردکان، محمد. ۱۳۸۰. طراحی فرایند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (گزارش منتشر نشده).

الوانی، سید مهدی. ۱۳۷۸. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

رایینز، استفن پی. ۱۳۸۰. رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضائیان، علی ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.

شرمرهون، جان آر، جیمز جی هانت و ریچارد ان آیزورن. ۱۳۷۹. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمد علی بابائی زکلیکی و محمد علی سبحان‌اللهی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

قلی پور، آرین، ۱۳۸۰. جامعه‌شناسی سازمانها. تهران: سمت.

موکی یلی، روزہ. ۱۳۷۰. پویایی گروه‌ها: شناخت مسأله و کاربردهای عملی آن. ترجمه فریدون وحید، مشهد: آستان قدس رضوی.

هیکس جی، هربرت، سی. دی گولت. ۱۳۷۲. تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه گوئل کهن. تهران: اطلاعات.

میانی علمی کمیته ها در مدیریت



01XF0000000000297

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران