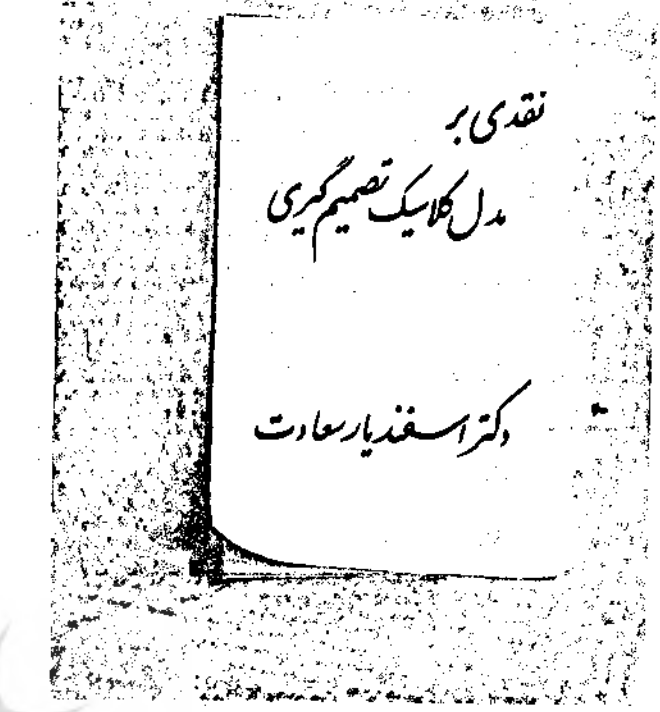
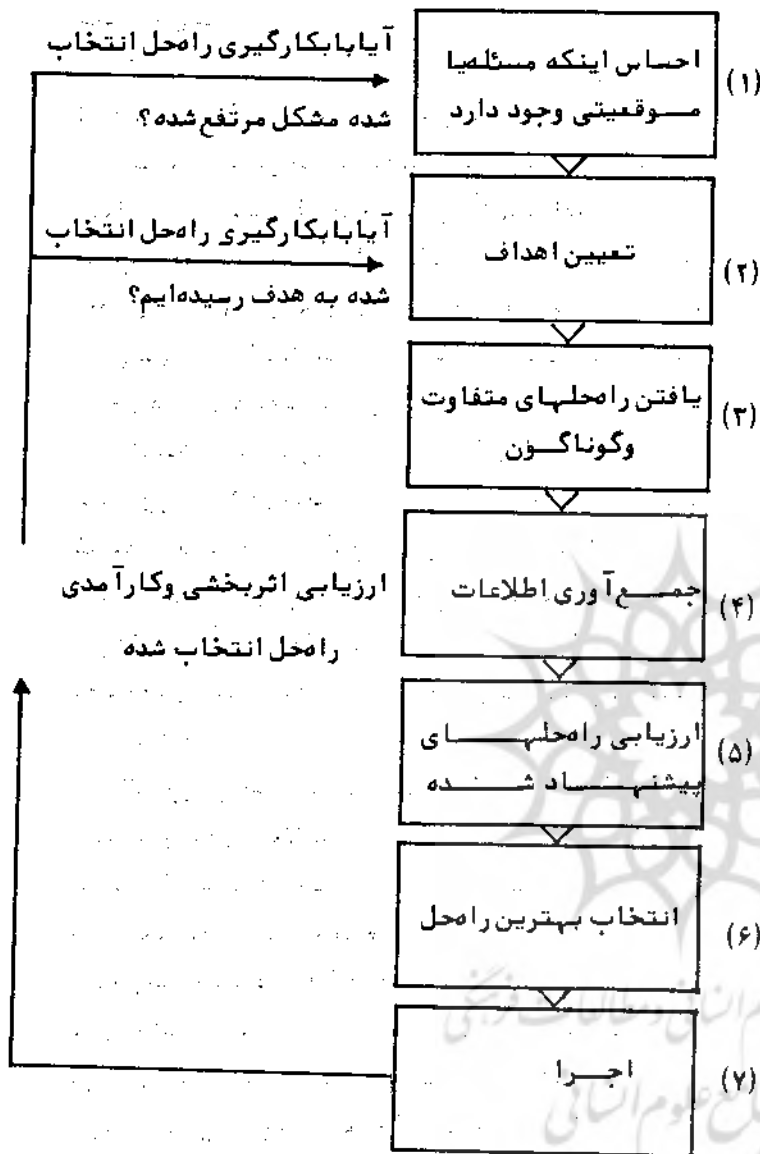


مرحله تصمیم گیرنده مشخص می‌نماید که منظور از تصمیم گیری چیست و با اتخاذ تصمیمی خاص، چه هدف



تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری بر این فرضیه استوار است که تصمیم‌گیری فرایندی است عقلایی که بوسیله آن تصمیم‌گیرنده در صدد یافتن راهی است که انتخاب و اجرا آن، امکان نیل و دست‌یابی به اهداف و مقاصدش را به حداکثر می‌رساند. بنا به این تئوری، فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان به مراحل تقسیم نمود که در شکل نشان داده شده است!

شرح مراحل مختلف در فرایند تصمیم‌گیری

- ۱- "دیدن" مسئله یا "دیدن" موقعیت و فرصتی مناسب - فرایند تصمیم‌گیری به دو طریق آغاز می‌گردد. اول اینکه ممکن است تصمیم‌گیرنده به وجود مسئله‌ای پی‌برد، یا این احساس در او وجود آید که مشکلی در کار وجود دارد که باید مرتفع گردد. طریقه دوم، پی‌بردن به وجود یک موقعیت استثنایی است که نباید آنرا از دست داد.
- ۲- تعیین اهداف - بعد از شناسایی مسئله و یابایی بردن به وجود موقعیت، تصمیم‌گیرنده باید هدف از تصمیم‌گیری را معین نماید. به عبارت دیگر، در این

و منظور خاصی برآورده می‌شود.  
 ۳- یافتن راه‌های مختلف - بعد از تعیین اهداف، تصمیم‌گیرنده باید مبادرت به یافتن راه‌های مختلفی نماید که می‌توانند او را به هدف برسانند. البته مطلوب این است که تصمیم‌گیرنده، راه‌های زیادی را پیدا کند و تا جایی که امکان دارد، سعی نماید راه‌های گوناگون و متنوع‌تری را که مسئله را از زوایا و جهات مختلفه آن دیده و مطرح می‌نماید یافته و پیشنهاد نماید.  
 ۴- جمع آوری اطلاعات - لازم است که راه‌هایی را

که پیدا کرده ایم بطور سیستماتیکمان مورد ارزیابی قرار دهیم. ولی برای ارزیابی، ضروری است که اطلاعات لازم درباره راه‌ها و عواقب ناشی از اجرای هر یک از آنان جمع‌آوری شود.

۵- ارزیابی راه‌های پیشنهادی - هنگامی که اطلاعات کامل درباره راه‌های پیشنهادی جمع‌آوری شد، با استفاده از این اطلاعات، تصمیم گیرنده باید به یک ارزیابی سیستماتیک از تمامی آنها مبادرت نماید. نتیجه حاصله از این ارزیابی باید به ترتیب، از بهترین راه‌حل به بدترین راه‌حل درجه بندی شود. که البته "بهترین" و "بدترین"، از نظر کارآمدی است که هر راه‌حل درنیل به اهداف سازمانی دارد.

۶- انتخاب بهترین راه‌حل - اگر ارزیابی راه‌های گوناگون در مراحل قبلی با دقت و بطور جامع انجام گرفته شده باشد، بالطبع این مرحله، مرحله آسان و ساده‌ای خواهد بود زیرا که در اینجا کار تصمیم گیرنده، تنها گزینش آن راه‌حلی خواهد بود که در مرحله ارزیابی، بعنوان بهترین و مطلوب‌ترین راه‌حل شناخته و معین شده است.

۷- اجرا راه‌حل انتخاب شده - اگر چه زمانیکه بهترین راه‌حل انتخاب شد، فرایند تصمیم‌گیری عملاً خاتمه یافته است، ولی اجرای تصمیم بنویه خود دارای اهمیت بسیار است، بخصوص که امکان‌پذیری و سهولت اجرای تصمیم، غالباً از جمله عواملی بوده است که در رد یا قبولی یک راه‌حل، نقش بسیار مهم داشته است. در واقع، فرایند تصمیم‌گیری راه‌نگامی خاتمه یافته می‌توان تلقی نمود که تصمیم گیرنده، راه‌حل بکار گرفته شده را از نظر میزان موفقیت آن در دستیابی به اهداف مورد نظر و رفع مشکلات اولیه، مورد ارزیابی قرار دهد.

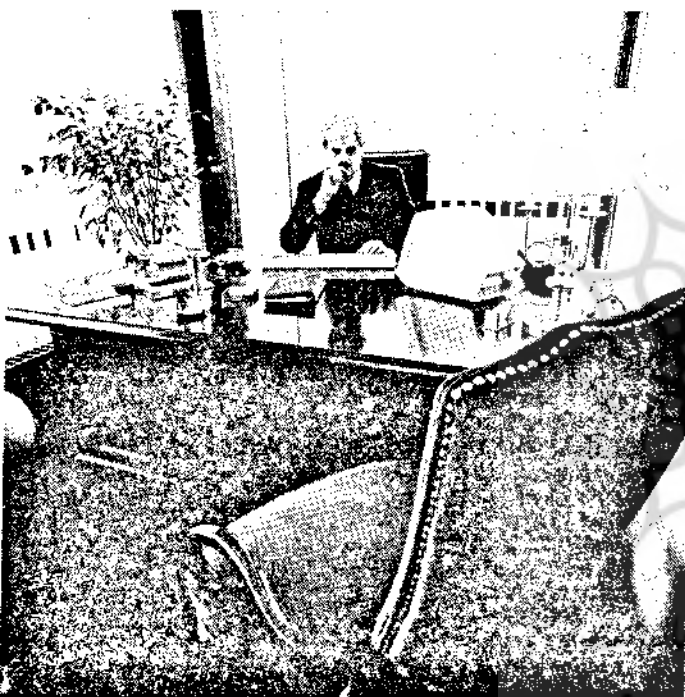
## فرضیات تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری

۱- هدف معین و معلوم است - تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری بر این فرض است که اهداف یا از قبل تعیین‌شده و داده شده اند و یا آنقدر واضح و آشکارند که هدف‌گذاری می‌تواند به سادگی انجام گیرد. تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، مواردی که درباره هدف، توافقی وجود ندارد و یا مواردی

که اصولاً "هدف معلوم نیست" را در نظر نمی‌گیرد و توجهی به موقعیت و شرایطی که اهداف متضاد و چندانگان در آن موجودند ندارد و برای آن پیش‌بینی نمی‌کند.

۲- کلیه راه‌های ممکن شناسایی مورد بررسی قرار می‌گیرند - بنابه تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده باید تمامی راه‌های مختلف و ممکن را یافته و تک‌تک آنها را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین، فرض این است که هیچ‌گونه عمل و یا راه‌حل بالقوه‌ای نادیده گرفته نشده و از قلم نیفتاده است.

۳- تمامی نتایج و عواقب، بررسی و در نظر گرفته شده است - تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری فرض می‌کند که تصمیم



گیرنده از تمامی نتایج ممکنه‌ای که در اثر بکارگیری هر یک از شقوق مختلف (راه‌های مختلف) ممکن است بدست آید آگاه است، و تصمیم‌گیری نهایی او بر اساس مبتنی بر این آگاهی است.

۴- اطلاعات کامل، بطور رایگان در دسترس تصمیم‌گیرنده قرار دارد - در تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، فرض است که تصمیم‌گیرنده درباره موارد زیر با اطلاعات کامل دارد و می‌تواند این اطلاعات را بدون هیچ‌گونه هزینه‌ای بدست آورد:

الف - اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیم‌گیرنده در در موقعیتی قرار می‌گیرد که می‌تواند با دقت

و با صحت بسنجد که در اثر به کارگیری چه راه حلی، چه عواقب و چه نتایج بدست می آید. ب - اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیم گیرنده در موقعیتی قرار می گیرد که می تواند با دقت و با صحت، ارزشمندی هر یک از عواقب و نتایج حاصله از به کارگیری هر یک از راه حلها را تعیین کند.

د - تصمیم گیری تصمیم گیرنده، عقلایی است - در تئوری کلاسیک تصمیم گیری فرض است که تصمیم گیرنده از عقلایی کامل برخوردار است و این امر باعث می شود که او همیشه و همواره آن راهی را انتخاب و عمل نماید که مطلوبترین راه بوده و حداکثر کارایی در جهت تامین خواسته های او داشته باشد.

### ارزیابی تئوری کلاسیک تصمیم گیری: نقدی بر تئوری کلاسیک تصمیم گیری

تئوری کلاسیک تصمیم گیری، شرح مفیدی است از اینکه تصمیم گیری چگونه باید انجام گیرد و اعتقاد آن به اینکه تصمیم گیری، به شرحی که گذشت، شامل مراحل است که باید بطور سیستماتیک رعایت و اجرا شود، بطور کلی و اصولی، صحیح و پسندیده است.<sup>۱</sup> ولی مشکل اساسی در این تئوری، فرضیات زیربنایی موجود در آن است که اکثراً " نادرست و اغراق آمیز بوده و کاربرد عملی ندارد. در اینجا ضمن بر شماری هر یک از این فرضیات، به کمبود و کاستی های موجود در آن اشاره می شود:

۱- اهداف معین است - در تحت شرایط واقعی تصمیم گیری، اهداف بندرت معلوم و معین است. در واقع یکی از مشکلات اساسی در تصمیم گیری، تعیین اولویت ها، یعنی تعیین این است که چه هدفی از هدف دیگر اهمیت بیشتری دارد. تقریباً در تمامی موارد، این بهمه تصمیم گیرنده گذارده شده است که از میان اهداف مختلف و گوناگون - و اکثراً " از میان اهداف متضاد و متناقض - مهمترین آنها را انتخاب و دنبال نماید. به عبارت دیگر، در شرایط واقعی، اهداف یا هرگز داده شده و معین نیست و یا بندرت چنین است.

۲- کلیه راه حلها ممکن، شناسایی و مورد بررسی قرار می گیرند - این بیپسوده و بیجا است که ادعا شود که می توان تمامی راه حلها را ممکن مختلف را شناسایی کرد، چه رسد به اینکه می توان تمامی آنها را بدقت مورد بررسی و ارزیابی قرارداد. از آنجائیکه تعداد راه حلها بالقوه ای که می تواند مشکلی را مرتفع نماید بسیار زیاد است. اصرار در رعایت این ضابطه، تصمیم گیرنده را عملاً " فلج"، و تصمیم گیری را عملاً " غیر ممکن می نماید زیرا در این صورت، شاید تصمیم گیرنده هرگز نتواند کار جستجو برای یافتن تمامی راه حلها را ممکن مختلف و ارزیابی آنان را به سرانجامی برساند.

۳- تمامی نتایج و عواقب در نظر گرفته شده است - همانگونه که امکان پذیر نیست که تمامی راه حلها را ممکن مختلف را یافت، همانگونه نیز امکان پذیر نیست که تمامی نتایج و عواقب ممکنه از به کارگیری هر یک از راه حلها را پیش بینی نمود و در نظر گرفت. آینده پدیده ای است با ماهیت نامعلوم و غیر قابل پیش بینی، و هیچ تصمیم گیرنده ای هرگز نمی تواند کاملاً " مطمئن باشد که تمامی نتایج و عواقب ممکنه از یک تصمیم را در نظر گرفته است.

۴- اطلاعات کامل، بطور رایگان در اختیار تصمیم گیرنده قرار دارد - اطلاعات نه تنها مجانی نیست، بلکه حتی بندرت ممکن است که بتوان اطلاعات کامل درباره نتایج و عواقب یک عملکرد خاص به دست آورد. جستجو، یافتن و ارزیابی راه حلها گوناگون مستلزم صرف منابع و وقت و انرژی بسیار است. بنابراین، کسب اطلاعات لازم برای تصمیم گیری، معمولاً " با هزینه های سنگین توأم است. در نتیجه، در شرایط واقعی تصمیمات غالباً " بر اساس و مبنای اطلاعاتی اتخاذ می شود که کامل و حتی کافی نیست.

۵- تصمیم گیری تصمیم گیرنده، عقلایی است - در مدل کلاسیک تصمیم گیری، فرض است که تصمیم گیرنده از عقلانیت کامل، توانایی ذهنی زیاد و حافظه بسیار قوی برخوردار است، که به موجب آن، قادر است اطلاعات بسیار زیادی را به خاطر بسپارد، و با توانایی که در ترکیب، پردازش و عمل آوردن این اطلاعات دارد، می تواند راه حلها را گوناگون را سنجیده و با ارزیابی

صحیحی که بعمل می‌آورد، بدرستی تشخیص دهد که کدام يك از آنان مطلوب‌ترین و بهترین راه‌حل است. تحقیقات گسترده‌ای که در روانشناسی در این رابطه انجام گرفته است خاطر نشان می‌نماید که انسان، توانایی چنین تجزیه و تحلیلی را در چنین سطح و ابعدادی ندارد. در نتیجه، انسان اصولاً "قادر نیست به ترتیبی که مدل‌تئوری کلاسیک مدعی است، تصمیم‌گیری می‌نماید. هنگامی که محدودیت‌های ذهنی تصمیم‌گیرنده برای تجزیه و تحلیل کامل مسائل معلوم می‌شود، و هنگامی که ناتوانی او در استفاده موثر از اطلاعات وضعف او در ترکیب، پردازش و عمل آوردن این اطلاعات تشخیص داده می‌شود، هنگامی که به محدودیت‌هایی که زمان و مکان تحمیل می‌نماید پی برده می‌شود، هنگامی که مشاهده می‌شود اکثر مسائل دارای ماهیتی غامض و پیچیده‌اند، و بالاخره هنگامی که درمی‌یابیم که لازمه جمع‌آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه‌های سنگین است، سئوالی که طبیعتاً "به ذهن می‌آید این است که، تحت این شرایط، اصولاً" برخورد يك مدیر با مسئله تصمیم‌گیری چگونه می‌تواند باشد و مدیر چگونه می‌تواند تصمیمی اتخاذ نماید که، با در نظر گرفتن این واقعیات، "بهترین" تصمیم ممکن باشد؟ مدل رفتاری تصمیم‌گیری سعی می‌نماید جوابگوی این سئوال باشد.

## مدل رفتاری تصمیم‌گیری

هنگامی که نارسایی‌ها و مشکلات تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری تشخیص داده شد، نیاز به يك مدل تصمیم‌گیری با خصوصیات زیر آشکار گردید:

- ۱- مدلی که در آن شرح درست و صحیحی از چگونگی واقعی تصمیم‌گیری آمده باشد.
  - ۲- مدلی که در آن مدیر (تصمیم‌گیرنده)، با واقع‌بینی راهنمایی می‌شود که چگونه با موقعیت و شرایط تصمیم‌گیری مواجه شود.
- مدل رفتاری تصمیم‌گیری، دارای چنین خصوصیات است. عقائد و مفاهیم اصلی مطرح شده در این مدل بر اساس تحقیقات و پژوهش‌هایی است که هربرت سایمون، جیمز مارچ و همکارانشان انجام داده‌اند:

یکی از مشکلات بزرگ مدل کلاسیک تصمیم‌گیری ناشی از این امر است که این مدل، توانی بیش از توان ذهنی و فکری واقعی، برای فرد (تصمیم‌گیرنده) قائل شده است. علاوه بر این، تحقیق نشان می‌دهد که شرایط، بسیار پیچیده‌تر و بسیار فرنج‌تر از آن است که بتوان بوسیله شیوه‌های ساده و فرضیات ساده لوحانه مدل کلاسیک تصمیم‌گیری، به مصاف آنان رفت و امید به حل و رفعشان داشت.

با توجه به پیچیدگی موجود در اکثر مسائل واقعی، و با تشخیص این امر که بکارگیری تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، عملاً "غیر ممکن است، سایمون مفهوم "عقلایی محدود" را پیشنهاد می‌نماید. بر اساس این مفهوم، در مقایسه با گستردگی و عظمت مسائل واقعی در دنیای واقعی، ظرفیت ذهنی انسان برای فرموله کردن و یافتن راه‌حل برای آنان بسیار اندک و محدود است. بنابراین، از مفهوم "عقلایی محدود" مفاهیم زیر مستفاد می‌شود:

- ۱- تصمیم، همیشه بر اساس درک ناقص و نارسا از ماهیت واقعی موقعیتی که با آن روبرو هستیم، اتخاذ می‌شود.
- ۲- تصمیم‌گیرنده، هرگز موفق به یافتن تمامی راه‌حلهای ممکن و بررسی کامل آنها نخواهد شد.
- ۳- ارزیابی راه‌حلهای مختلف، هیچگاه بطور کامل انجام نمی‌گیرد، زیرا پیش‌بینی تمامی نتایج و عواقب حاصله از هر يك از آنان غیر ممکن است.
- ۴- تصمیم‌نهایی درباره انتخاب و بکارگیری يك راه‌حل، از میان راه‌حلهای مختلف، باید بر اساس ضابطه و معیاری به غیر از "حداکثر مطلوبیت" باشد زیرا تعیین مطلق مطلوب‌ترین راه‌حل، هرگز امکان‌پذیر نیست.

اگر همگی افراد در همگی سازمانها از عقلایی کامل برخوردار بودند، همیشه بهترین تصمیم ممکنه اتخاذ می‌گردید و در نتیجه دیگر مسائلی چون سازماندهی، کارآمدی و یا اداره شایسته سازمان مطرح نمی‌بود و مطرح نمی‌شد. ولی این قبیل مسائل در سازمان وجود دارد زیرا افراد، با عقلایی کامل، بگونه‌ای که فرض تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری است، عمل نمی‌نمایند و چنین مسائلی و مشکلاتی کماکان در سازمان وجود خواهد داشت زیرا افراد

بدلیل توان ذهنی و فکری محدود خود، قادر به تجزیه و تحلیل کاملاً صحیح و نتیجه‌گیری کاملاً صحیح از موقعیت و شرایط تصمیم‌گیری نیستند<sup>۸</sup>.

اگر انسان دچار محدودیت فکری و ذهنی است - یعنی اگر عقلایی کامل وجود نداشته باشد - و اگر تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق و تمام و کمالی که فرض تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری است امکان‌پذیر نیست، پس تصمیم‌گیری چگونه انجام می‌گیرد؟ سایمون معتقد است که در عمل، افراد (تصمیم‌گیرندگان)، فرایند مشکل‌ویچیده تصمیم‌گیری را ساده و برای خود قابل‌فهم و قابل‌اجرامی نمایند. بدین ترتیب که درحالی که بنا به فرضیات تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده باید کاوش برای یافتن و ارزیابی راه‌حلهای مختلف را آنقدر ادامه دهد تا با آخرین بهترین و مطلوبترین راه حل شناخته و تعیین شود، آنچه که واقعا "اتفاق می‌افتد" این است که اگرچه، تصمیم‌گیرنده جستجوی خود برای یافتن راه حلی که مشکل او را برطرف نماید آغاز می‌نماید؛ ولی با دستیابی به اولین راه حل مناسب - یعنی راه حلی کافی برای حل مشکل به جستجوی خود خاتمه می‌دهد و آن راه حل را می‌پذیرد و عمل می‌نماید. بدین ترتیب، بجای یافتن بهترین و کارآمدترین راه حل از میان راه‌حلهای ممکن، به یافتن راه حلی که فعلاً "گره‌گشاست قناعت می‌شود".

قناعت به یافتن و برگزیدن اولین راه حل مناسب و کافی (بجای ادامه جستجو برای یافتن بهترین راه حل) بعنوان ضابطه‌ای برای تصمیم‌گیری، دارای مزایای بسیار است: اولاً "چنین رویه‌ای، عملی و قابل‌اجراست زیرا دیگر لازم نیست تصمیم‌گیرنده لیستی پایان‌ناپذیر از راه‌حلهای ممکن تهیه کند. ثانیاً "در اینجا، توان ذهنی انسان با واقع‌بینی بیشتری در نظر گرفته شده است، و ثالثاً"، چنین رویه‌ای، گویای مکانیسم تصمیم‌گیری، به ترتیبی است که واقعا "و عملاً" انجام می‌گیرد.

اگر توان ذهنی و فکری انسان محدود است و اگر برگزیدن بهترین و مطلوب‌ترین طریقه عمل، همیشه و همه جا و به ترتیبی که مدل کلاسیک تصمیم‌گیری توصیه و تجویز می‌کند، عملاً امکان‌پذیر نیست و معمولاً باید به یافتن راه حلی "رضایت بخش" اکتفا کرد، چگونه

می‌توان به تصمیم‌گیرنده کمک کرد تا بتواند در تحت این شرایط، بهترین تصمیم ممکن را اتخاذ کند؟ سایمون معتقد است که ابداع و بکارگیری تکنیک‌وروش‌های تصمیم‌گیری خوب و موثر می‌تواند پاسخ این سؤال باشد. از آنجایی که هرگز برای شخص تصمیم‌گیرنده امکان‌پذیر نیست که ضمانت کند که می‌تواند همیشه، بهترین و مطلوب‌ترین تصمیم عقلایی را اتخاذ نماید، توجه را باید معطوف به طرح روشهایی برای تصمیم‌گیری نمود که بکارگیری آن، بیشترین امکان را برای دستیابی به بهترین تصمیم فراهم می‌آورد - "بهترین" تصمیمی که با در نظر گرفتن محدودیت شعور و بصیرت انسان امکان‌پذیر است<sup>۹</sup>.

در طراحی سیستم تصمیم‌گیری در سازمان، نکته مهمی که باید مورد بررسی و توجه قرار گیرد این است که آیا مدیر باید به تنهایی تصمیم‌گیری نماید، یا تصمیم‌گیری او با کمک و مشارکت دیگران باشد؟ یعنی آیا رئیس باید خود به تنهایی تصمیم‌گیرنده باشد، یا تصمیم‌گیری باید گروهی و مشارکتی باشد؟ اگرچه جواب ساده و صریحی برای این سؤال وجود ندارد، ولی عواملی را که معمولاً در رابطه با این موضوع باید در نظر داشته‌اند، بخش بعدی مطرح و مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### تصمیم‌گیری گروهی

تصمیم‌گیری گروهی دارای نقاط ضعف و قوت بسیار است. مزایا و معایب نسبی تصمیم‌گیری گروهی را بر حسب کیفیت تصمیمات اتخاذ شده، نوآوری و خلاقیت در این تصمیمات، و میزان پذیرش و مقبولیت این تصمیمات برای کسانی که مسئولان امور اجرای آنها خواهند شد، مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۱- کیفیت تصمیم - منظور از کیفیت یک تصمیم، میزان موفقیت نهایی آن تصمیم در نیل به اهداف و نظرات تصمیم‌گیرنده است. دودلیل عمده وجود دارد که چرا، بطور کلی، کیفیت تصمیم‌گیری گروهی از کیفیت تصمیم‌گیری انفرادی بالاتر است:

اولاً، "جمع‌کل دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است بسیار بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد



به تنهایی وجود دارد. فردی که به تنهایی تصمیم می‌گیرد، مجبور است که متکی به دانش و آگاهی محدود و شخصی خود باشد ولی هنگامی که تصمیمی با مشارکت دیگران اتخاذ می‌شود، اطلاعات بیشتری در رابطه با مسئله در دسترس قرار می‌گیرد. در واقع، تحقیق نشان می‌دهد که احتمال اینکه گروه، مسائل قضاوتی را صحیح حل کند، ۵ تا ۶ بار بیشتر از افرادی است که به تنهایی تصمیم گیری می‌نمایند.<sup>۱۰</sup>

ثانیا، در تصمیم گیری گروهی، راه حل های بیشتر و متنوع تری برای حل مسئله ارائه می‌شود و در دسترس قرار می‌گیرد، زیرا که اعضا، گروه هر کدام با تجربیات خاص خود، مسئله را از دیدگاه بخصومی نگریسته و این در مجموع، موجب بررسی و مطالعه موضوع تصمیم گیری از جوانب و زوایای گوناگون می‌گردد. تخصص باعث می‌شود که فکر در مسیرهای خاصی کانالیزه شود و متخصص، معمولا "مسائل را از دیدگاه تخصصی خود می‌بیند"، در نتیجه، وجود تخصص های مختلف در گروه تصمیم گیری، کیفیت تصمیم را افزایش می‌دهد. ولی در خورتوجه اینکه همین امر، یکی از دلایلی است که غالبا "باعث کاهش کیفیت تصمیم گیری انفرادی می‌شود زیرا در تصمیم گیری انفرادی، تخصص فرد باعث می‌شود که مسئله تنها از یک بعد آن مورد توجه قرار گیرد، و آگاهی و حساسیت نسبت به سایر ابعاد آن یا وجود ندارد و با کم اهمیت تلقی شده و نادیده گرفته می‌شود.

اگر تصمیمی که اتخاذ می‌شود، تصمیمی است که حوزه های مختلف سازمان را در بر می‌گیرد، بهتر است که تصمیم گیری، گروهی باشد، زیرا که بدین ترتیب، مسئله می‌تواند از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، گروه می‌تواند مشکلات، ابهامات و گره های موجود در مسئله را با سرعت بیشتری شناسایی کند، و در نتیجه، راه حل و طرق عمل بهتر و موثرتری پیشنهاد نماید. گروه، به عنوان مجموعه ای از افراد، سریعاً "تصورات و ذهنیات اشتباه را کشف می‌کند و به سهولت پسی به کذب فرضیات و پیش فرضیاتی می‌برد که شاید هر یک از اعضا، گروه، به تنهایی و بطور انفرادی، پوشیده بماند. با جمع آوری نقطه نظرات گوناگون و متفاوت، نه تنها اطلاعات بیشتری برای تصمیم گیری فراهم می‌آید،

بلکه اطلاعات بیشتر و متنوع تری در اختیار گروه تصمیم گیرنده قرار می‌گیرد.

ولی باید توجه داشت که در هر حال، تصمیم گیری گروهی، ضمانتی برای تصمیماتی با کیفیت عالی نیست. از نظر کیفیت با لاتر، امتیاز نسبی تصمیم گیری بر تصمیم گیری انفرادی، بستگی به ترکیب گروه تصمیم گیرنده

خواهد داشت!<sup>۱۲</sup> تصمیم گیری گروهی هنگامی بر تصمیم گیری انفرادی برتری دارد که افراد تشکیل دهنده گروه، از زمینه‌های تخصصی و تجربی متفاوت باشند - بعبارت دیگر، اعضا گروه نباید از یک "قماش" باشند- زیرا، همانطور که قبلاً اشاره شد، وجود افرادی با دیدگاههای متفاوت است که در تماس با یکدیگر و در اثر گذاری متقابل بروی یکدیگر در گروه، می‌توانند در عین حذف پیشنهادات ضعیف، موفق به یافتن نظریات ابتکاری و جالب بشوند!<sup>۱۳</sup> هنگامیکه اعضا گروه دارای مهارت و تجربیات متفاوت و متنوع، در زمینه‌های گوناگون باشند، فضاوت گروهی صحیح تر از فضاوت فردی است. تنها افزودن افراد به گروه، بدون افزودن به تنوع مهارت و تجربیات موجود در آن، تاثیر چندانی در بالا بردن کیفیت تصمیم گیری نخواهد داشت. همچنین، گروه باید متشکل از افرادی با مهارت و تجربیاتی مرتبط به مسئله مطرح شده باشد. افراد با تجربه/تنها هنگامی می‌توانند در تصمیم‌گیری گروهی موثر باشند که تجربیاتشان مناسب و مرتبط با موضوع تصمیم گیری باشد.<sup>۱۴</sup>

عامل دیگری که در کیفیت تصمیم‌گیری گروهی موثر است این است که تواناترین فرد - یعنی صاحب نظرترین فرد در گروه - در ضمن، قدرتمندترین عضو نیز باشد. اگر مطلع‌ترین عضو، بی‌نفوذترین عضو باشد، به کیفیت تصمیم لطمه می‌خورد، ولی اگر مطلع‌ترین عضو، متنفذترین عضو نیز باشد، به کیفیت تصمیم افزوده می‌شود.<sup>۱۵</sup> آشکار است که توانایی رهبر گروه - یعنی صاحب نظری و صلاحیت او برای اظهار نظر و تصمیم گیری درباره مسئله مطرح شده - قویا " کیفیت تصمیم گیری گروهی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر رهبر گروه، رهبری است صاحب نفوذ و با قدرت، ولی بی‌تجربه و فاقد صلاحیت برای اظهار نظر درباره مسئله مورد بررسی، از کیفیت تصمیم کاسته خواهد شد.<sup>۱۶</sup>

غالباً " مشاهده می‌شود که کارمند دون پایه حاضر نیست که از کارمند عالی رتبه انتقاد نماید، حتی اگر کارمند دون پایه، صاحب تجربه بیشتری باشد و حتی اگر انتقاد او، انتقادی بجا و منطقی است. علاوه بر این، معمولاً " در گروه این گرایش وجود دارد که ملاحظیت و صاحب نظری رهبر گروه را بیش از آنچه که واقعاً هست

بپنداریم!<sup>۱۷</sup> بدین جهت، گروه هنگامی قادر به اتخاذ تصمیماتی با کیفیت عالی است که بلند پایه ترین اعضا گروه، در ضمن صاحب نظرترین افراد درباره موضوع تحت بررسی هم باشند.

معمولاً " تصمیماتی که بوسیله گروه اتخاذ می‌شود، از کیفیت بالاتری برخوردار است تا اگر افراد متوسط در گروه (متوسط از نظر توان و صلاحیت تصمیم گیری) بخواهند خود، به تنهایی و بطور انفرادی، درباره همان مسائل تصمیم بگیرند. ولی بندرت اتفاق می‌افتد که کیفیت تصمیم گیری گروهی بهتر از کیفیت تصمیمی باشد که صاحب نظرترین عضو گروه بخواهد به تنهایی اتخاذ نماید. علت این است که شرایط تصمیم‌گیری معمولاً " گونه‌ای است که خیره‌ترین و حاذق‌ترین اعضا گروه، بلند پایه‌ترین و قدرتمندترین اعضا گروه نیستند و در نتیجه در موقعیتی قرار ندارند که بتوانند نظرات خود را بطور موثر مطرح، و دیگران را متقاعد نمایند.<sup>۱۸</sup>

۲- نوآوری و خلاقیت - آیا در دستیابی به عقاید جدید و ابتکاری، تصمیم گیری گروهی موفق تر از تصمیم گیری انفرادی است؟ چنین به نظر می‌رسد که، بطور کلی، پاسخ به این سؤال منفی است. دلائلی که برای وجود چنین حالتی آورده می‌شود این است که اولاً، گروه گرایش به جمود فکری دارد و بعد از مدتی، چگونگی برخورد گروه با مسائل، در مسیرهای خاص و مشخصی کانالیزه می‌شود. ثانیاً، " ترس از انتقاد - یعنی ترس از مورد انتقاد قرار گرفتن - عامل دیگری است که مانع از اظهار عقیده آزاد اعضا در گروه می‌شود.

یکی از تکنیکهای معروف و متداولی که از آن برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود، تکنیکی است که اصطلاحاً " طوفان مغزها"<sup>۱۹</sup> نامیده شده است. با استفاده از این واژه خواسته شده است که مفهوم موجود در این تکنیک رسانیده شود، زیرا " طوفان مغزها " تکنیکی است که در آن با تحریر و تحریر و تحریر و با کاوش و جستجو بی عمیق در فکرو ذهن، " طوفانی " از افکار و عقائد نو و تازه برآید و انداخته می‌شود تا به فکری نو و راهی نو دست یافت.

در کارگیری این تکنیک باید سه قاعده کلی در نظر

گرفته شود:

۱- بحث آزاد تشویق و تائید می‌شود، هیچ فکرو عقیده‌ای نامناسب و خارج از موضوع تلقی نمی‌شود.

۲- استفاده از عقاید دیگران، و بر آن اساس بحث را به پیش بردن، تشویق و تائید می‌شود یعنی عقاید ابراز شده مال و دارایی شخص بخصوصی محسوب نمی‌شود، بلکه این عقائد، مال و دارایی گروه است.

۳- انتقاد اکیدا ممنوع است، زیرا در اینجا باید مولد عقاید بود، نه منتقد آنها. اگرچه در سازمانهای بسیاری از این تکنیک و تکنیکهای مشابه برای تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود، ولی تحقیق این ادعا را تائید نکرده است که این قبیل فنون می‌تواند خلاقیت را در تصمیم‌گیری گروهی افزایش دهد.

باید به این نکته نیز اشاره نمود که یک سری مطالعات باین نتیجه رسیده است که هنگامیکه افراد بطور انفرادی و بمنتهایی کار کرده‌اند، توانسته اند منشاء و مولد افکار و عقائد نو و تازه بیشتری باشند تا هنگامیکه همان افراد، بعنوان اعضا، یلگروه بدور هم گرد آمده و در جلسات " طوفان مغزها " شرکت داشته‌اند.<sup>۲۱</sup>

تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری گروهی نه تنها ضمانتی برای خلاقیت و نوآوری بیشتر نیست، بلکه تصمیم‌گیری گروهی غالباً " خلاقیت راکشته و پسا مانع از بروز آن می‌شود."<sup>۲۲</sup>

چرا تصمیم‌گیری گروهی مانع خلاقیت است؟ دلایل زیر آورده شده است:

۱- گروه ممکن است دچار جمود فکری شود.<sup>۲۳</sup> یعنی گروه معمولاً " در شیار فکری خاصی می‌افتد که یانمی‌تواند و یا نمی‌خواهد از آن خارج شود (یا اصولاً " آگاه به این امر نیست).

۲- علی‌رغم منعی که برای انتقاد از عقائد ابراز شده توسط افراد در جلسات " طوفان مغزها " و سایر تکنیک‌ها وجود دارد، در هر حال قضاوت و ارزیابی از عقائد انجام می‌گیرد. حتی اگر بصورت علنی ابراز نشود.<sup>۲۴</sup> این مسئله بنوبه خود، اگرچه عدم تمایل افراد را برای ابراز عقائد غیر معمول و نا آشنا تشدید می‌نماید.

۳- ممکن است هنجارهای گروهی اثر منفی بر روی خلاقیت گروه داشته باشد. اشتیاق افراد به این که عضو

خوبی برای گروه بوده و در گروه پذیرش داشته باشند، اغلب باعث می‌شود که ایشان از ابراز و بیان نظراتی که " گروه پسندانه " نیست خودداری نمایند و در عوض، سکوت اختیار نمایند. در چنین جوی، عقائد اکثریت معمولاً بدون توجه زیاد به کیفیت آن پذیرفته می‌شود و بزودی، تلاش و جستجو برای یافتن بهترین طریقه عمل، جای خود را به سعی در دستیابی به توافق و هم‌رایی می‌دهد.<sup>۲۵</sup> به دلیل تجربیات مختلف و متنوعی که در گروه وجود دارد، معمولاً " کیفیت قضاوت دسته جمعی و گروهی، بهتر از کیفیت قضاوت انفرادی افراد است."<sup>۲۶</sup> اما در حالی که گروه، در قضاوت و در ارزیابی فکرو نظرات جدید، موفق تر از فرد است، از طرفی نیز، همانطور که قبلاً اشاره شد، افراد بطور انفرادی، در ایجاد، آفرینش و دستیابی به عقاید تازه و بدیع، بهتر از گروه عمل می‌کنند. در نتیجه، شایسته است که از گروه، تنها در ارزیابی راه و روش‌های جدید و نوآوری‌ها استفاده شود.

۳- پذیرش و مقبولیت تصمیم - آیا مشارکت افراد در تصمیم‌گیری گروهی، درک آنها را از ماهیت مسئله بیشتر می‌کند؟ آیا هنگامی که افراد، خود در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، راحت تر پذیرای تصمیمات هستند؟ آیا هنگامی که افراد در تصمیم‌گیری مشارکت دارند، تعهد بیشتری نسبت به اجرای تصمیمات پیدامی‌کنند؟ جواب به این سئوالات بطور کلی مثبت است.

در تصمیم‌گیری انفرادی، بعد از اینکه فرد تصمیمی را اتخاذ نمود، هنوز دو کار باقی مانده است: اول اینکه باید دیگران را نیز از موضوع و ماهیت تصمیمی که اتخاذ شده است، آگاه کرد و سپس، باید به ترتیبی آنها را متقاعد نمود که تصمیم اتخاذ شده، تصمیم خوب و معتبری است که اجرای آن مزایایی را در پی خواهد داشت. ولی هنگامی که اعضا، یک گروه با تشریک مساعی یکدیگر تصمیمی را اتخاذ می‌نمایند، اولاً " احتمال سوء تعبیر و احتمال سوء ارتباطات کاهش چشمگیری می‌یابد و ثانیاً " ، اعضا، خود به خود به گونه‌ای تصمیم‌گیری واقف بوده، می‌دانند که چه راه‌حلهای دیگری پیشنهاد و مورد بررسی قرار گرفت، و چرا و به چه دلیل پذیرفته نشد.<sup>۲۷</sup> بنابراین، هنگامیکه تصمیم‌گیری، گروهی است، تصمیمات اتخاذ شده پذیرش گسترده‌تری دارد و افراد



بیشتری، خود را در قبال اجرای موفقیت آمیز این تصمیمات، مسئول و متعهد می بینند.<sup>۲۸</sup>

## تذکری درباره تصمیم گیری مشارکتی

با وجود مزایای زیادی که در تصمیم گیری مشارکتی وجود دارد، گاه مشاهده می شود که از گروه بدون برنامه قبلی و بدون در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات، در تصمیم گیری استفاده می شود که در نتیجه، از کار آیی تصمیم گیری گروهی کاسته می شود. در مدل تصمیم گیری وروم ویتون<sup>۲۹</sup> درباره استفاده صحیح از مشارکت در تصمیم گیری، راهنمایی هایی شده است که عبارتند از:<sup>۳۰</sup>

۱- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که مدیر تصمیم گیرنده، خود به تنهایی دارای اطلاعات کافی برای حل مشکل نیست. در چنین شرایطی، مدیر برای رسیدن به تصمیمی با کیفیت عالی، نیاز به تخصص کارمندانش دارد.

۲- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که ماهیت و ابعاد مسئله بدرستی روشن نباشد. در اینجا به کمک گروه نیاز است که بوسیله آن بتوان مشکل را شناسایی و بدرستی تعریف نمود و مفاهیم کلیدی و مهم را از علائم ظاهری و کاذب آن جدا و تفکیک نمود.

۴- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که اجرای موفقیت آمیز آن تصمیم، بستگی زیاد به پذیرش تصمیم بوسیله مجریانش داشته باشد. مشارکت در تصمیم گیری امری است لازم و ضروری، اگر تشخیص داده شده است که احتمال شکست در اجرای تصمیم وجود دارد، بدین دلیل که کسانی که مأمور اجرا آن می شوند، یا مخالف آنند و یا در مقابلش مقاومت دارند. با شرکت دادن واقعی این افراد در فرایند تصمیم گیری، از مقاومت و مخالفت ایشان کاسته می شود و در اثر پذیرش و مقبولیت بیشتر تصمیم، به احتمال اجرای موفقیت آمیز آن افزوده می شود.

۵- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که محدودیت زمانی و یا ضرب الاجلی برای اتخاذ تصمیم وجود نداشته باشد. تصمیم گیری گروهی بسیار وقت گیر است و به زمان زیاد نیاز دارد. بنابراین، تصمیم گیری گروهی هنگامی موثر است که اعضا، گروه، تحت فشار زمانی نباشند و مهلتی برای رسیدن به یک تصمیم تعیین نشده باشد.

۶- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که مسئله ای که مطرح است و تصمیمی که باید اتخاذ شود برای مرئوسین (شرکت کنندگان در تصمیم گیری) مهم و مربوط به کارشان باشد. افراد، مشورت های مکرر و طولانی را که ربطی به کارشان ندارد،



۳- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که مرئوسینی که در تصمیم گیری شرکت داده شده اند به همان اندازه در حل رفع مسئله ذینفع باشند که رئیس ذینفع است. اگر مرئوسین (کارمندان) احساس نمایند که "بهترین" راه حل، راه حل محلی خواهد بود در تضاد با منافع شخصی آنها، احتمال دستیابی به یک تصمیم گروهی مطلوب، بطور فاحش و چشمگیری کاهش می یابد.

بیشتر تحمیل و اتلاف وقت می دانند تا افتخاری که نصیبشان شده است.

۷- استفاده از مشارکت (در تصمیم گیری) هنگامی بیشتر سودمند است که مرئوسین (شرکت کنندگان در تصمیم گیری) شوق و علاقه و میل و رغبت به ابراز عقیده خود داشته باشند. در حالیکه برای عده ای مهم است که بروی حوادث و وقایع محیط خود بطور مستقیم و یا غیر مستقیم اثر گذار باشند، برای عده ای دیگر این مسئله

چندان سهم نیست. در نتیجه، برای کسانی که علاقه چندانی به اثرگذاری بروی وقایع و تحولات محیط خود ندارند، شاید بهتر باشد (و شاید آهنا راضی تر باشند) که گیرنده و اجرا کننده تصمیمات باشند تا در تصمیم گیری و در شکل دهی به محیط خود دخالت داده شوند.

### هنگامی که تصمیم گیری گروهی به خطا می رود

در رابطه با تصمیم گیری، هدف و منظور از تشکیل گروه، تصمیم گیری بهتر و کارآمدتر است. پس اگر بجای تصمیم گیری بهتر، پیوستگی و انسجام گروه، هدف شود، گروه بعنوان وسیله ای برای تصمیم گیری بهتر، ارزش و کارآیی خود را از دست می دهد.<sup>۲۱</sup>

هنگامی که پیوستگی و انسجام گروه افزایش می یابد، معمولاً "به دودلیل، پیروی و تبعیت اعضا، گروه از هنجارهای گروه نیز افزایش می یابد: اولاً"، با مقایسه با گروه های معمولی، در گروه های منسجم، اعضا تحت فشار بیشتری قرار دارند تا خود را هم شکل و منطبق با هنجارهای گروه نمایند. ثانیاً"، در روابط نزدیک و صمیمی که مابین اعضا، گروه بوجود می آید، پاداش و مزایایی وجود دارد که برای آنها مهم و با ارزش است. بدین علت، بعید است که عضوی بخواهد بابی اعتنائی و یا با مقاومت در مقابل هنجارهای گروهی، موقعیت خود در گروه را به خطر اندازد و این مزایا را از دست بدهد.<sup>۲۲</sup> ولی بدلائل زیر، سازگاری و انطباق بیش از اندازه با هنجارهای گروهی می تواند اثرات سوء در کارآیی فرد و گروه داشته باشد:

۱- در گروه های منسجم، توان تحمل مخالفت با هنجارهای گروهی کم است و در نتیجه، معمولاً "عقاید و نظرات مخالف، بدون ارزیابی و بدون اینکه فهمیده شود چرا بوجود آمده اند، ریشه کن می شوند. اما بررسی و مطالعه اعتراضات و انتقادات، ارزش آموزشی برای عضو و گروه دارد. درک علل وجود نظرات مخالف در گروه و توجه به آن، می تواند به کارآیی گروه و اخذ تصمیمات بهتر کمک نماید.<sup>۲۳</sup>

۲- در حالی که این واقعیتی است که گروه های منسجم قادرند که بطور موثر رفتار اعضا را در چهارچوب

هنجارهای گروهی نگهداشته و کنترل نمایند، ولسی تحقیق همچنین نشان می دهد که میزان عملکرد و کارآیی گروه، رابطه ای با میزان پیوستگی و انسجام در گروه ندارد.<sup>۲۴</sup> ۳- هنگامی که تاکید بر پیوستگی و انسجام گروه، حالت افراطی به خود می گیرد، یک احساس شدید و قوی "مابودن" در آن ایجاد می شود و در گروه، خطر ایجاد نوعی رفتار که اصطلاحاً "تکفکری" خوانده شده است بوجود می آید.<sup>۲۵</sup> تکفکری پدیده ای ناشی از مثل هم فکر کردن و تشویق و تاثیر مثل هم فکر کردن در گروه است، که در نتیجه، اگر چه گروه متشکل از افراد مختلف است، ولی اعضا، گروه بمانند فردی واحد، مسائل را از یک دیدگاه می بینند، می فهمند و تصمیم گیری می کنند. عبارت دیگر، فکر حاکم در گروه، انسجام، حفظ، دوام و بقا، گروه است، و هنجار گروهی که بر هر هنجار و ارزش دیگری اولویت پیدا می کند، و در واقع، فلسفه وجودی گروه را تشکیل می دهد، جلوگیری از گسیختگی و از هم پاشیدگی گروه، به هر قیمتی است. و در این چهارچوب است که گروه عمل می کند و تصمیم می گیرد. از جمله علائمی که بوسیله آن می توان به وجود تکفکری در گروه پی برد، تاکید و پافشاری افراطی نسبت به حفظ توافق در میان اعضا، گروه عدم پذیرش اطلاعات ناخوشایند - یعنی اطلاعاتی که هنجارهای گروه را تائید نمی کند - و اگرچه در بررسی جدی اینگونه اطلاعات است. در گروه های منسجم، روابط و دوستی های بسیار نزدیک بین افراد بوجود می آید و در جو دوستی و صمیمیتی که ایجاد می شود، با اعتماد متقابل که اعضا به یکدیگر پیدا می کنند، و بدلیل حسن ظنی که وجود دارد، اعضا نظرات یکدیگر را بدون تامل و بررسی کافی می پذیرند. در نتیجه، گروه تصمیماتی می گیرد و دست به اقداماتی می زند که احتمالاً "مناسبت زیادی با مسئله مطرح شده ندارد، و در نتیجه، کارآیی و اثربخشی چندانی نیز در حل آن نخواهد داشت. بعید است که چنین گروهی بتواند به درستی مسئله را مورد بررسی قرار دهد و با مطالعه دقیق آن، تصمیمی صحیح و با تصمیمی با کیفیتی بالاتر اتخاذ نماید.

رئیس گروه، اگر واقف به وجود حالت تکفکری در گروه باشد، و اگر بخواهد، در موقعیتی است که می تواند

با اقداماتی که انجام می‌دهد از گسترش و شیوع آن جلوگیری بعمل آورد. ظهور و شیوع این نوع رفتار گروهی بیشتر بدین علت است که اعضا گروه مایلند چنین وانمود شود که آنها با عقیده و نظرات رئیس گروه در توافقند. راه جلوگیری از چنین گرایش‌های بسیار ساده است و کافی است که رئیس گروه، تازمانیکه تمامی اعضا حرف خود را نزنند و عقیده خود را ابراز ننموده‌اند، از ابراز عقیده شخصی خود، خودداری نماید. روش دیگری که به وسیله آن می‌توان از پیدایش جنبه‌های منفی و مخرب تصمیم‌گیری گروهی جلوگیری نمود، انتخاب يك نفر در هر جلسه است که نقش مخالف را بازی کند و کارش، ارزیابی و انتقاد سازنده از عقائد ابراز شده توسط سایر اعضا باشد.

### سایر روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

علاوه بر تکنیک " طوفان مغزها " که شرح آن گذشت، از دو تکنیک نسبتاً جدید دیگری نیز در تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود که عبارتند از تکنیک دلفای و تکنیک گروه اسمی.<sup>۳۶</sup> همانطور که قبلاً اشاره شد، در حالیکه تصمیم‌گیری گروهی، از نظر قدرت قضاوت و قدرت ارزیابی، بر تصمیم‌گیری انفرادی برتری دارد، ولی در تصمیم‌گیری انفرادی، خلاقیت و نوآوری بیشتری وجود دارد. دو تکنیک فوق‌الذکر به ترتیبی طراحی شده‌اند که بتوان از این دو عامل مهم در تصمیم‌گیری، یکجا و توأم بایکدیگر استفاده نمود.

تکنیک دلفای - هنگامی که افراد روبروی یکدیگر می‌نشینند و با اصطلاح چشمشان به چشم یکدیگر می‌افتند، ما خود به حیا می‌شوند و در بایستی‌هایی بوجود می‌آید که مانع از ابراز صریح و واقعی عقاید می‌شود. در تکنیک دلفای که بوسیله محققین سازمان رند بوجود آمده است<sup>۳۸</sup> سعی شده است ضمن اینکه اعضا گروه از عقاید یکدیگر آگاه می‌شوند، از این قبیل محظورات نیز جلوگیری شود. در واقع در این تکنیک، افرادی که به صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز، گرد یکدیگر جمع نمی‌آیند و روبرویی مستقیم رخ نمی‌دهد.

تکنیک دلفای متشکل از ۵ مرحله است:

مرحله ۱- هر يك از اعضا گروه مستقلاً " ومخفیانة" عقیده، نظر و راه‌حلی را که درباره موضوع تصمیم‌گیری دارد، می‌نویسد.

مرحله ۲- نظرات کتبی به يك ایستگاه مرکزی ارسال می‌گردد. در اینجا نظرات گردآوری و تکثیر می‌شوند.

مرحله ۳- برای هر عضو، تمامی نظرات ارائه شده فرستاده می‌شود.

مرحله ۴- هر عضو، درباره نظرات دیگران اظهار عقیده می‌نماید و هر فکر جدیدی را که احتمالاً " در اثر آگاهی از عقائد دیگران در او بوجود آمده باشد، می‌نویسد و نتیجه را به ایستگاه مرکزی برمی‌گرداند.

مرحله ۵- مراحل ۳ و ۴ آنقدر تکرار می‌شود تا اتفاق آرا بدست آید.<sup>۳۹</sup>

گروه اسمی - استفاده از این تکنیک نیز تا حدودی در صنعت رواج یافته است. از کلمه " اسمی " بدین علت استفاده شده است که در این تکنیک، افراد مجاز نیستند که بصورت لفظی و شفاهی بایکدیگر تماس برقرار نمایند، و "گروه" به معنی واقعی کلمه، فقط اسماً " و ظاهراً " وجود دارد. فرایند تصمیم‌گیری در اینجا نیز متشکل از ۵ مرحله است:

مرحله ۱- اعضا گروه روبروی یکدیگر و دور یک میز جمع می‌شوند و مسئله یا موضوع تصمیم‌گیری بصورت کتبی به هر يك از اعضا داده می‌شود و آنها باید درسکوت، مستقلاً " وبدون مشورت با دیگران، عقیده و نظرات خود را درباره چگونه حل مسئله بنویسند.

مرحله ۲- هر يك از اعضا بنوبه، يك عقیده را به گروه ارائه می‌دهد. تازمانیکه تمامی اعضا فرصت ارائه عقیده خود را نیافته باشند، بحثی آغاز نمی‌گردد.

مرحله ۳- عقائد ثبت شده، در گروه به بحث گذارده می‌شود تا مفاهیم برای ارزیابی (در مرحله ۴)، روشن‌تر و کامل‌تر شود.

مرحله ۴- هر يك از اعضا مستقلاً " ومخفیانة" عقائد را درجه بندی می‌نماید.

مرحله ۵- تصمیم گروه آن تصمیمی خواهد بود که در مجموع، بیشترین امتیاز را بدست آورده باشد.<sup>۴۰</sup>

در بحث درباره تصمیم‌گیری گروهی، نباید این تصور به وجود آید که مدیر باید خود را در همه حال و تحت هر

شرایطی، متعدد و ملزم به بکارگیری آن بدانند ۰۰۰ آنچه برای يك مدير لازم است، آگاهی از شرایط و کیفیاتی است که اگر وجود داشته باشد، تصمیمگیری گروهی را مناسب تر و برتر از تصمیم گیری انفرادی می نماید.

بنابراین، دانش و آگاهی مدیر به اینکه تحت چه شرایطی باید از تصمیمگیری گروهی استفاده نماید، و مهارت او در استفاده موثر از این وسیله (تصمیم گیری گروهی)، دو عامل بسیار مهم در موفقیت اوست.

## راهنمایی برای تصمیم گیری مؤثر

بر اساس بحثی که درباره ماهیت تصمیم گیری انجام گرفت، و بر اساس مطالبی که تئوریهای مختلف درباره تصمیم گیری اظهار داشته اند، می توان به نتایج زیر رسید:

۱- مدیر تصمیم گیرنده باید تشخیص دهد و بپذیرد که مدل تصمیم گیری که در تئوری کلاسیک تصمیم گیری پیشنهاد شده است، عملاً "غیر قابل استفاده است". در ابتدا و در حله نخست چنین بنظر می آید که از آنجائیکه تئوری کلاسیک تصمیم گیری، حاوی فرضیاتی از قبیل عقلانیت کامل تصمیم گیرنده و بررسی جامع و کامل اواز موضوع تصمیم گیری است، باید مدل خوبی برای چگونگی تصمیم گیری باشد. ولی تعمقی دوباره نشان می دهد که فرضیات تئوری کلاسیک تصمیم گیری، به هیچ نحو منعکس کننده واقعیات تصمیم گیری و یا گویای چگونگی تصمیم گیری واقعی مدیر نیست. علاوه بر این، تئوری کلاسیک تصمیم گیری راحتی يك مدل "ایسده آل" و "هنجاری" نیز نمی توان بشمار آورد. پیچیدگی و گستردگی اکثر مسائل مدیریت، توأم با محدودیت ذهنی و توان تحلیلی ضعیف انسان تصمیم گیرنده، از کار آمدی واقعی مدل کلاسیک تصمیم گیری کاسته است و باعث شده است که استفاده از آن، در اکثر موقعیتهای واقعی تصمیم گیری، عملاً امکان پذیر نباشد.

۲- مدیر تصمیم گیرنده باید سعی و کوشش خود را معطوف به یافتن تکنیکهایی نماید که می توانند با او در تصمیمگیری صحیح کمک کنند. موضوعی که در بسیاری از تحقیقاتی که اخیراً "درباره تصمیمگیری انجام گرفته

است به چشم می خورد، تاثیر بسیار زیادی است که استفاده از روش و تکنیک های تصمیمگیری، در کیفیت تصمیمگیری داشته است. تکنیک هایی که برای کمک به تصمیم گیری مدیر طراحی می شوند باید اولاً "تکنیکهایی باشند که با استفاده از آن، مدیر همیشه قادر باشد که از میان راهلهای ممکن بسیار، به مجموعه محدودی از راهلهای مناسب و قابل بررسی دست یابد، و ثانیاً "تأثیراتی که امکان پذیر است، و با در نظر داشتن محدودیتهای بی که از نظر وقت، اطلاعات، و حوصله وجود دارد، تکنیک هایی باشند که بوسیله آن بتوان تحلیل جامع و کاملی از این مجموعه راهلهای عمل آورد.

۳- به منظور افزایش کیفیت تصمیم گیری گروهی، لازم است که مدیر، عضویت در گروه را به دقت کنترل نماید. به منظور بهره برداری از دومیتهای مهم و بالقوه گروه - یعنی دانش و آگاهی بیشتر گروهی و اطلاعات گروهی بیشتر و متنوع تر - مدیر باید در انتخاب و به عضویت برگزیدن افرادی که گروه تصمیمگیری را تشکیل خواهد داد، دقت بسیار نماید. اعضا، گروه باید به موضوع تصمیم گیری احاطه لازم را داشته باشند، درباره آن صاحب نظر بوده و بتوانند ابراز عقیده نمایند. گروه باید مجموعه ای از نظرات و عقائد مختلف و متنوع، با دامنه و گستردگی وسیعی باشد.

۴- مدیر می تواند از گروه در افزودن به مقبولیت و پذیرش تصمیمات، استفاده موثر بنماید. مدیر معمولاً "تصمیمگیری با کیفیت عالی و یافتن راه حل برای مسائل و مشکلات را وظیفه اصلی خویش می داند. ولی این فقط نیمی از ماجراست. نیمه دیگر، قبولاندن تصمیم بعنوان يك تصمیم خوب ب دیگران و متقاعد نمودنشان به ایسند است که تصمیم، تصمیمی است با ارزش، معتبر و منطقی. عدم موفقیت در انتقال دلائل اتخاذ يك تصمیم، می تواند منجر به پیدایش مسائل و مشکلات بسیاری شود. مدیران باید بیش از آنچه که فعلاً معمول و متداول است، وقت و انرژی صرف جلب نظر و متعهد نمودن دیگران به تصمیمات اتخاذ شده بنمایند. و اینکار باید قبل از اینکه تصمیم قطعیت پیدا کند انجام گیرد. رئیسینی که خود در مراحل تصمیمگیری مشارکت داشته اند، تصمیم را می فهمند و با ماهیت آن آشنایی

- Simon, H.A. (1957). Models of Man. New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H.A. (1976). Administrative Behavior, (3rd ed.). New York: The Free Press.
- 4- Cyert, R., & March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- March, J.G., and Simon, H.A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1957). Models of Man, New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H.A. (1960). The new science of management decision. New York: Harper & Row.
- Simon, H.A. (1976<sub>a</sub>). Administrative behavior (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Simon, H.A. (1976<sub>b</sub>). From substantive to procedural rationality. In S.J. Latsis, (Ed.), Method and appraisal in economics. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Simon, H.A. (1978) Rationality as process and as product of thought. American Economic Review, 68, 1-16
- 5- Simon (1978), Ibid.
- 6- Simon (1957), loc. cit.
- 7- Ibid., p. 198
- 8- Klein, N.M. (1983). Utility and decision strategies: A second look at the rational decision maker. Organizational Behavior and Human Performance, 31, 1-25
- 9- Simon (1976<sub>b</sub>, 1978), loc. cit.
- 10- Shaw, M.C. (1981). Group Dynamics (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- 11- Maier, N.R.F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: The need for an integrative function. Psychological Review, 74, 239-249.
- Shaw (1981), loc. cit.
- 12- Yelton, P., & Bottger, P. (1983). The relationship among group size, member ability, social decision schemes, and performance. Organizational Behavior and Human Performance, 32, 145-159
- 13- Shaw (1981), loc. cit.
- 14- Retiz, H.J. (1981). Behavior in organizations (2nd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- 15- Maier, N.R.F. (1970). Problem solving and creativity in individuals and groups. Belmont, CA :

دارند، چراکه خود شاهد چگونگی رسیدن به آن بوده‌اند؛ علاوه بر این، مرئوسینی که در امر تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند آگاهند که چه راه‌حلهایی پیشنهاد شده‌اند و دلیل عدم پذیرش و عدم اتخاذ آن چه بوده است. بخصوص در مواقعی که مدیر برای اجرای موفقیت آمیز تصمیم، به کمک و همکاری مرئوسین نیاز دارد؛ مشارکت در تصمیم‌گیری اهمیت به‌سزایی می‌یابد.

۵- مدیر باید نیروانرژی بیشتری صرف اداره و هدایت ماهرانه مباحثات گروهی نماید. در هنگام تصمیم‌گیری گروهی، برخورد و مشکلات زیادی بین اعضاء بوجود می‌آید. در هر یک از مراحل تصمیم‌گیری گروهی، رهبر گروه می‌تواند مباحثات گروهی را بطریقی اداره و هدایت نماید که گروه بتواند از حد اکثر مساعدت و همکاری و دانش و بصیرت اعضاء شرکت‌کننده برخوردار شود. در مرحله تشخیص مشکل، لازم است که مدیر توجه گروه را متمرکز و معطوف به همان تشخیص مشکل بنماید و از هرگونه بحث و گفتگوی نابهنگام و زودرسی درباره مراحل بعدی فرایند تصمیم‌گیری ممانعت بعمل آورد. در مرحله جستجو و یافتن راه‌حلهای ممکن، لازم است که مدیر اعضاء را خجالتی و کمرو را تشویق به ابراز عقاید خود بنماید. در مرحله ارزیابی راه‌حلهای، لازم است که مدیر اعضاء را تشویق نماید که هزینه هر یک از راه‌حلهای را در مقایسه مزایای آن بسنجند و ارزیابی نمایند. و در جاییکه مقدر است از روشهای مقداری برای این امر استفاده شود. در مرحله انتخاب راه‌حل نهایی، لازم است که مدیر اطمینان خاطر داشته باشد که همه افراد در تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند و یک توافق آرا کاذب بدست نیامده است.

- 1- Arnold, Hugh J., and Feldman, Daniel C., Organization Behavior, McGraw-Hill, 1986, p.p. 395-423. Works cited here are mostly from this source.
- 2- Janis, I.L., and Mann, L. (1977). Decision Making. New York: The Free Press.
- 3- MacCrimmon, K.R., and Taylor, R.N., (1976). Decision Making and problem solving. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organization psychology. Chicago: Rand McNally.
- Miller, G.A. (1956). The magical number seven, plus or minus two. Psychological Review, 63, 81-97

- organizations, Boston: Houghton Mifflin.
- 26-Harrison, C.F.(1975). The managerial decision-making process. Boston, Houghton Mifflin.
- Vroom, V.H., & Grant, L., & Cotton, T.(1969). The consequences of social interaction in group problem solving. Organizational Behavior and Human Performance, 4, 75-95
- 27-Maier(1967), loc. cit.
- 20-Maier(1967), loc. cit.; Shaw(1981), loc. cit.
- 29-Vroom and Yetton
- 30-Vroom, V.H., & Yetton, P.W.(1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- 31-Janis, I.L.(1982). Victims of groupthink (rev. ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- 32-Porter, Lyman V., Lawler, Edward E., & Hackman J.Richard(1987). Behavior in Organizations. McGraw-Hill, P.406
- 33- Ibid, p.407
- 34-Schachter, S., Deviation, rejection and communication. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1951, 46, 190-207
- Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity. Human Relations, 1954, 7, 509-519
- Seashore, S., Group cohesiveness in the industrial work group, Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1954.
- Darley, J., et al., Studies of group behavior: Factors associated with the productivity of groups. Journal of Applied Psychology, 1952, 36, 396-403. Works cited here are from Porter, et al.(1987). loc. cit.
- 35-Janis, I.L., (1972). Victims of groupthink: A Psychological study of foreign policy decisions and fiascos, Boston: Houghton Mifflin.
- 36-Delphi Technique
- 37-Nominal Group Technique
- 38-RAND
- 39-Payne, J.W.(1982). Contingent decision behavior. Psychological Bulletin, 92, 382-402
- 40-Dalkey, N.(1969). The Delphi method: An experimental study of group opinion. Santa Monica, CA. Rand Corporation.
- 41-Jewell, L.N., & Reitz, H.J.(1981). Group effectiveness in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Brooks Cole.
- Miner, F.C., Jr.(1984). Group versus individual decision making: An investigation of performance measures, decision strategies, and process losses/gains. Organizational Behavior and Human Performance, 33, 112-124
- Yetton, P., and Boltger, P.(1982). Individual versus group decision making: An empirical test of a best-member strategy. Organizational Behavior and Human Performance, 29, 307-321
- 16- Hoffman, L.R., & Maier, N.R.F.(1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 62, 401-407
- 17- Harvey, O.J.(1953). An experimental approach to the study of status relations in informal groups. American Sociological Review, 18, 357-367.
- Sherif, M., White, B.J., & Harvey, D.J., Status in experimentally produced groups. American Journal of Sociology, 60, 370-379
- 18-Shaw(1981), loc. cit.
- 19-Osborn, A.F.(1957). Applied Imagination. New York: Scribner
- 20-Brainstorming
- 21-Taylor, D.W., Berry, P.C., & Block, C.H.(1958). Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? Administrative Science Quarterly, 3, 23-47
- 22-Douchard, J.(1971). Whatever happened to brainstorming Journal of Creative Behavior, 5, 182-189
- Van de Ven, A.H., & Delbecq, A.(1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interaction group decision-making processes. Academy of Management Journal, 17, 605-632
- 23-Dunnette, M.D., Campbell, J.P., & Jaastad, K.(1963). The effect of group participation in brainstorming effectiveness for two industrial samples. Journal of Applied Psychology, 47, 30-37
- 24-Collaras, P.A., & Anderson, L.R.(1969). Effect of perceived expertise upon creativity of members in brainstorming groups. Journal of Applied Psychology, 53, 159-163
- 25-Maier, N.R.F. (1973). Psychology in industrial