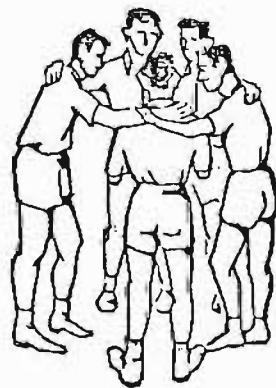


# با کمیته و تصمیم گیری گروهی آشنا شویم (۱)

ترجمه: مجید پسران قادر



(۲) در هر اقدام تعاونی بنظر می رسد که تنها يك نفر تصمیم اصلی را گرفته باشد ، لیکن در واقع امکان دارد وی تنها يك گام در این " فراگرد " برداشته باشد . مدیران اجرایی معمولاً در محیط اجتماعی تصمیم می گیرند . فرد الف ممکن است واقعیتی را فراهم آورد ، فرد ب امکان دارد قضیه ای را به وجود آورد ، فرد پ ممکن است يك حکم ارزشی فراهم کند ، فرد ت امکان دارد يك شق کامل را توصیه کند ، فرد ث ممکن است شق دومی را فراهم کند . حتی اگر همه به هنگام انتخاب نهایی حاضر نباشند ، هر يك سهم معینی را در فراگرد داشته است . در واقع ، سازمان ممکن است هم چون يك " ارتباط متقابل " مرکز تصمیم گیری دز نظر گرفته شود . تصمیم گیری گروهی ، فراگردی است که از طریق آن گروهی برای توسعه و بالندگی " يك فکر سازمانی مرکب " تلاش می کند .

(۳) در شرکت های بزرگ که با مسائل پیچیده رو به رو هستند ، تصمیم ها از ملاقات های پی در پی ظهور می یابد که در آن مدیران اجرایی مشترکاً به بحث و گفتگو در باره مسائل می پردازند . این ملاقات های گروهی ممکن است کنفرانس ها ، کمیته ها ، هیات ها ، " نیروهای کاری " ، یا صرفاً " جلسه های کارکنان نامیده شود .

(۴) " يك " کمیته " را ممکن است به عنوان هر نوع گروهی توصیف کرد که اعضای آن در رابطه با يك هدف مشترك و مریح با اختیارات رسمی اعطایی از سوی " مدیری که آنها را منصوب می کند " ، با هم روابط متقابل دارند .

(۵)

(۶)

(۷)

(۸)

بعضی از اختلافهای بین مدیران در باره بکارگیری کمیته ها ، نتیجه ناکامی در تمایز هدفهایی است که کمیته می تواند برای آن تخصیص یابد . از این رو يك عامل مهم در استناد موفق کمیته ها صدور بیانیه ای صریح در باره وظایف مورد انتظار توسط "مرجعی است که آنها را منصوب می کند" (۹) این مرجع می بایست در تهیه این بیانیه مشخص سازد که برای هر حالت کدامیک از هدفهای کمیته ها را ابشرح ذیل ملحوظ نظر داشته است :

- ۱ . حقیقت یابی ، رسیدگی و بازجویی ، و جمع آوری اطلاعات .
- ۲ . اجتناب از بروز تصمیم های سلیقه ای و تأمین پشتیبانی شغلی (۱۰) .
- ۳ . اتخاذ تصمیم - انتخاب راه چاره ای از میان راه چاره های مختلف .
- ۴ . برقراری مباحثه بین مشاغل مختلف با خواسته ها و تمایلات متضاد .
- ۵ . برانگیختن افراد به تفکر خلاق ، آفرینش ایده های نو ، تقویت و تعالی افکار پیشنهادی دیگران .
- ۶ . بخش اطلاعات - قرار دادن اعضای سازمان در جریان طرحها و واقعیت ها .
- ۷ . اعطای نقش نمایندگی به اعضای مهم سازمانی در تصمیم گیری ها .
- ۸ . ایجاد هماهنگی بین بخش ها و گروههای فرعی (زیرگروههای) سازمان در جهت هدفهای مشترك و جامع .
- ۹ . آموزش کارکنان بی تجربه از طریق مشارکت آنها در گروههای متشکل از اعضای مجرب همانطور که خواننده با ملاحظه هدفهای مزبور مشاهده می نماید ، کمیته ها ممکن است در هر يك یا کلیه پنج مرحله اصلی فراگرد تصمیم گیری درگیر شوند . به علاوه ، کمیته های رستی فقط شکلی از شکل های بسیار ممکن تصمیم گیری گروهی را نشان میدهند . در نتیجه مدیر باید درك خود را از این احتمالات ، به منظور پاسخگویی رضایت مندانه به چندین پرسش مهم ، بهبود بخشد :

- ۱ . آیا تصمیم گیری گروهی در همه جای سازمان کاربرد خواهد داشت ؟ در چه مراحل ؟
  - ۲ . چه نوع مسائلی به وسیله گروهها به بهترین شکل قابل حل خواهد بود ؟
  - ۳ . در صورت استفاده از گروهها ، جلسات چگونه باید اداره شود ؟
- مدیران اجرایی معمولاً " از نظرات صائب و استواری در پاسخ گویی به این سوالات برخوردارند .

به هر حال ، این نظرات از ایجاد ممانعت در مسیر ارائه هر تصمیم گیری گروهی تا استفاده ساده مستمر از گروهها در کلیه مراحل منتظر است .

خواه يك کمیته یا هر شیوه دیگر تصمیم گیری گروهی مورد استفاده قرار گیرد ، این

مسئله ای است که میتوان با توجه به مزایای به شرح ذیل در مورد آن بحث کرد :

- ۱ . هر تصمیم را می توان از دیدگاههای مختلف به وسیله هر يك از متخصصین در يك کمیته به مورد بحث و گفتگو گذاشت .
- ۲ : هماهنگی بین فعالیتهای قسمتهای مجزای يك سازمان از طریق اعمال متقابل مشترك در جلسات قابل حصول است .
- ۳ . انگیزش هر يك از اعضا برای اجرای تصمیم ممکن است از طریق احساس مشارکت در فراگرد تصمیم گیری افزایش یابد .
- ۴ . کمیته فراهم آورنده ابزاری برای آموزش مدیران در تصمیم گیری است .
- ۵ . بحث گروهی شیوه ای از تفکر خلاق است . عقیده جسته گریخته ای که توسط يك عضو مطرح میگردد ممکن است يك " واکنش زنجیره ای " (۱۲) در اذهان سایر حضار ایجاد نماید .

با این وجود معایب کمیته ها ، عبارتند از :

- ۱ . با توجه به ارزش وقت هر عضو به تنهایی ( که به وسیله حقوق وی قابل اندازه گیری است ) ، کمیته ها هزینه بر هستند .
- ۲ . طول زمان مورد نیاز برای اتخاذ يك تصمیم توسط کمیته ، استفاده از آنرا برای تصمیم گیری فوری نامطلوب می سازد .
- ۳ . کارگروه ممکن است منجر به مصالحه وعدم اتخاذ تصمیم گردد . (۱۳)
- ۴ . با حضور يك " مدیر بالاتر اجرائی ( صف ) " در يك جلسه امکان دارد تصمیم به تنهایی توسط او اتخاذ شود ، و این درحالیست که زبردستان برای ظهور شایسته شان از طریق پیشنهاد عقایدی که اعتقاد به تاثیر خوب آنها دارند تلاش می کنند .
- ۵ . تصمیم های کمیته ممکن است به شیوه ای به دست آید که هیچ کس مسئولیت تصمیم

(۱۴)  
متخذه را به عهده نگیرد ، وامکان دارد جز " گزاف گویی " نتیجه دیگری را در بر نداشته باشد .

بعضی از مسائل ذاتا " بهتر است که به کمیته ها واگذار گردد تا توسط افراد دیگر انجام شود . هر تصمیمی که مستلزم مشورت با گروهی متخصص باشد منجر به تشویق نگرش کمیته ای می شود . اغلب گفته می شود نتایج يك کمیته اگر چه باید " مشورتی " باشد ،<sup>(۱۵)</sup> لیکن اتخاذ تصمیم واقعی به تنهایی توسط يك " مقام صف " صورت می پذیرد .<sup>(۱۶)</sup>  
در عمل ، در صورتیکه اعضا ارتباط نزدیک حمایت شده ای را با مرجع انتصاب کننده داشته باشند ، گزارش کمیته " مشورتی " بنیان عمل برای تصمیم می گردد .

تصمیمی که توسط چندین بخش به اجرا در می آید ، نیازمند ابزاری است تا به کمک آنها این بخش ها نیز در اتخاذ تصمیم وارد شوند . کمیته ها ابزاری هستند که به وسیله آنها هر بخش توانایی برخورداری از نظریه های بخش های دیگر را بدست می آورد . تصمیم مشترکی که در يك کمیته گرفته می شود منجر به تصمیم متعادل می گردد که اعمال متقابل ( کنش - واکنش ) دیدگاه های مختلف را ملحوظ نظر میدارد . طرح ریاضی تصمیمات ، خودبسته کار کمیته ای منتهی می گردد ، در حالیکه اجرای دستورات تنها يك مسدیر صف روشنتر می باشد ، کمیته ها در اجرای يك کار قوی ، وفوری به شدت ضعیف و ناتوان هستند .

انتقادهای بسیاری که به فعالیتهای کمیته وارد می شود از مفهوم کمیته جدا نبوده بلکه از فقدان تفکر درباره چگونگی اداره يك گروه در فراگرد تصمیم گیری نشأت می گیرد . به طور متعارف ، در صورتیکه اندیشه ای عالی به يك جلسه ارائه شود ، رئیس جلسه اغلب تصور می کند که " قوانین ترتیب رابرت " " بهترین راه " را برای اداره جلسه فراهم خواهد ساخت .<sup>(۱۷)</sup> و زمانی که جلسه دربرگیرنده مدیران سطح عالی است مدیر تجاری اداره رسمی جلسه را تعیین خواهد کرد . اغلب نتیجه آنست که جلسه درگیر اتخاذ تصمیم واقعی نمی شود بلکه صرفا " به تهیه اطلاعات مربوط به آخرین گزارش تصمیمی که قبلا گرفته شده است می پردازد ( این تصمیم توسط تنها يك عضو یا به وسیله يك گروه غیر رسمی که پیش از جلسه رسمی همدیگر را ملاقات

کرده اند اتخاذ شده است ) .

(۱۸)

از آنجایی که اعمال متقابل گروه " زمان بر " هستند ، مدیران تجاری ابزار رسمی ، از قبیل دستور جلسه ، یادداشتهای منشی (مسئول دفتر ) ، پیشنهادات و آراء ، مورد اشاره را ، برای تسریع در کار گروه مورد استفاده قرار می دهند .

(۱۹)

پژوهش به عمل آمده در مورد گروههای کوچک ، بر چندین " اصل مشارکت گروهی " دلالت داشته است که راهنماهایی را برای اعمال متقابل گروهی فراهم می آورد .

(۲۰)

(۲۱)

۱ . طرح فیزیکی ، اندازه گروه ، وجو عمومی عوامل مهمی برای تعیین " اثر بخشی " حل مسائل هستند . به طور مثال ، یک جلسه منعقد در دفتر رئیس به کلی با یک جلسه برگزار شده " بی طرف " در اطاق کنفرانس متفاوت خواهد بود . اگر کمیته فقط دارای سه عضو باشد ، ممکن است " از اعمال متقابل " کافی برخوردار نباشد ، و اگر سی نفر در کمیته عضویت داشته باشند ، امکان مشارکت آزاد برای هر یک از اعضاء وجود نخواهد داشت .

(۲۳)

۲ . " کاهش تهدید " یک هدف مهم در طرح ریزی کار گروهی است به گونه ای که گروه از پرداختن به مسائل بین افراد به هدفهای گروهی تغییر جهت خواهد داد . هر تمایلی به " در محظور قرار دادن " یک عضو یا اجبار او به " جبهه گیری " احساس جامعه مورد بحث را افزایش داده و ازدیاد تشنج را به دنبال خواهد داشت .

(۲۵)

(۲۴)

۳ . بهترین رهبری گروهی به وسیله کل گروه شکل می گیرد که فقط وظیفه " رئیس " ، " دبیر " یا دیگر رهبران رسمی گروه نیست . هر گروه با عملکرد خوب ، تمایل به انجام وظایف بصورت غیر رسمی دارد ، بدین شکل که یک فرد به تنهایی کل خط رهبری را تعیین نمی کند . رهبری گروهی ممکن است تغییر یابد ، و انواع مختلفی از رهبران گروهی ظهور نمایند . یک عضو ممکن است به عنوان " رهبر اجتماعی " خدمت کند ، دیگری ممکن است به عنوان یک " پرسشگر " ، فرد دیگر به عنوان یک " توضیح دهنده " ، یا " جمع بند " ، و مانند آن عمل نماید .

(۲۶)

(۲۷)

(۲۸)

(۲۹)

۴ . اهداف می بایست صریحا " به وسیله گروه فرمول بندی شود . گروه می باید " در حصار " قوانین از پیش تعیین شده گرفتار نگردد . هدف ، افزایش مشارکت و مداخله هر عضو

(۳۰)

در فراگرد تصمیم گیری است .

- ۵ . به جز اینکه يك دستور جلسه می بایست به عنوان اهداف نو که از نیازهای جدید نشأت می گیرد تعبیر یابد ضرورست به وسیله گروه فرمول بندی شود . و برنامه ریزی قبلی جلسات باید به گونه ای باشد که انعطاف پذیری را برای آنها حفظ کند تا اینکه گروه توانایی خود را برای برخورد با مسائل همانطور که آنها را درک می کند تقویت نماید .
- ۶ . فراگرد تصمیم گیری می باید تا فرمول بندی راه حل که میتواند از طریق "موافقت کلی" (۳۱) صورت پذیرد ، استمرار یابد . در صورتیکه کار گروه به اقلیت آرا بیانجامد ، گروه در به حداکثر رساندن اثر بخشی با شکست مواجه گردیده است . در گروهی که برایین اصل تاکید می ورزد ، هیچ رای گیری رسمی وجود ندارد . بحث تا زمانی که دیگر هیچکس نتواند پیشرفتی را برای راه حل موجب شود استمرار می یابد .
- ۷ . هر گروه می باید از فراگرد اعمال متقابل که به وسیله آن گروه به راه حل دست می یابد ، آگاه شود . در این حالت ، داشتن مهارت و توانایی عضویت در يك گروه امری شایان توجه می شود که مدیر می تواند آن را توسعه و بهبود بخشد . این اصل به این عقیده منتهی میگردد که کارهای گروهی موضوعات مهمی برای مطالعه و بررسی هستند ، ارزشیابی های مستمر می بایست به وسیله فراگردهای گروهی صورت پذیرد .
- شایان ذکر آنکه این اصول از تحقیق در دهه ۱۹۵۰ در ایالات متحده (آمریکا) سرچشمه گرفت ، با این وجود ، تا این اواخر بسیاری از شرکتهای آمریکائی به طور جدی تلاشی برای به کارگیری آنها از خود بروز ندادند . لیکن امروزه با موفقیت آشکار کاربرد این اصول در ژاپن شرکتهای آمریکائی راغب گردیده اند که "نگرش های ژاپنی" ، مخصوصاً " چرخه های کیفیت و فشار" (۳۳) در نیل به اجماع (موافقت کلی) را تجربه و آزمایش نمایند . از آن جمله نظام تصمیم گیری ژاپنی موسوم به " رینچی" (۳۴) کمتر مورد توجه قرار گرفته است . این نگرش ، که پیش از ملاحظه مدیریت عالی شامل مشارکت افقی تعدادی از مدیران میانی است ، ابزار ممکن را برای برقراری ارتباط و پیوند بین بسیاری از افراد در تصمیم گیری فراهم می سازد .
- در سال ۱۹۸۵ ، پیش از بنای کارخانه جدید ساتورن در "تنسی" ، " شرکت جنرال موتورز " با " اتحادیه کارگران اتومبیل سازی یونایتید " به توافق دست یافتند که اساساً

ساختار سازمانی و فراگردهای تصمیم مشترک را با مدیریت و کار و کارگر دگرگون میساخت به گونه‌ای که تمام سطوح کمیته های مدیریت و اعضای کارگری (هر دو) را در بر می گرفت . در راس آن يك کمیته مشاورتی استراتژیک (راهبردی) مرکب از کمیته های مشترك مدیریت میانسی ، واحدهای تجاری ، نمونه های واحد کار هر يك با ۶ الی ۱۵ کارگر به وسیله يك رایزن اتحادیه کارگران اتومبیل سازی یونایتد هدایت می شد . مدیران شاغل پس از ۳۰ سال تجربه در حال شناختن ارزش فراگردهای تصمیم گیری گروهی و بسیاری از اصول مشروحه بالا هستند . علت اصلی و مستقیم این تحول در مدیریت آمریکائی رامیابست د رتمایل زاپنی ها به کاهش مزایای هزینه چند هزار دلاری تولیداتومبیل های کوچک جستجو کرد .

تصمیمات چه به صورت فردی گرفته شود یا به صورت گروهی ، بر حسب پیچیدگی یا اهمیت شان متفاوتند . هرچه يك تصمیم پیچیده تر و مهمتر باشد ، نیاز به قوانین مفید و تصمیم گیری بیشتر است . به موازات ازدیاد تعداد متغیرهای مورد ملاحظه ، فزونی میزان " عدم اطمینان" <sup>(۳۸)</sup> و نیازمندی بیشتر به " قضاوت های ارزشی " <sup>(۳۹)</sup> پیچیدگی يك تصمیم نیز افزایش می یابد . اهمیت يك تصمیم هنگامی بالا می رود که تصمیمات بیشتری به آن ارتباط پیدا کنند ، زیردستان بیشتری درگیر آن شوند ، و پیامدهای مالی ، وخیم تر و بحرانی تر باشند .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

