

نگرشی سیستمی به بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی

دکتر صدیقه خورشید* دکتر کارو لوکس** دکتر محمد سعید تسلیمی***

واژه‌های کلیدی: نگرشی سیستمی، تصمیم‌گیری گروهی، بهره‌وری

چکیده

موفقیت سازمان‌ها به اتخاذ و اجرای سریع تصمیمات صحیح بستگی دارد. چنین تصمیماتی در سازمان‌ها توسط گروهی از مدیران و خبرگان اتخاذ می‌گردد. تصمیم‌گیری گروهی، سازوکاری برای تلفیق دانش، تخصص، مهارت‌ها و رویکردهای متفاوت است که هم‌افزایی حاصل از آن به اتخاذ تصمیماتی بهتر منتج می‌گردد؛ اما در بیشتر مواقع تصمیم‌گیری گروهی با مسائل و مشکلاتی مواجه است که نتایج مورد انتظار را تولید نمی‌کند. از این رو محققان و گردانندگان سازمان‌ها، همواره بدنبال پاسخ به این سوال هستند که چگونه می‌توان بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی و در نتیجه بهره‌وری سازمان‌ها را بهبود داد. از این رو محققان، ابزارها و تکنیک‌ها مختلفی برای بهبود بهره‌وری تصمیم‌گیری طراحی نموده‌اند. در این مقاله، با یک رویکرد سیستمی، عوامل مؤثر بر بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی را با طراحی یک مدل مفهومی مورد تحلیل و مذاقه قرار می‌دهیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت دانشگاه شهید باهنر کرمان

** استاد دانشکده مهندسی دانشگاه تهران

*** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

سطح بهره‌وری یا موفقیت مدیریت به اجرای وظایف مدیریت - برنامه‌ریزی، سازماندهی، جهت‌دهی و کنترل - بستگی دارد. مدیران برای انجام این وظایف می‌بایست در یک فرآیند مستمر و مداوم تصمیم‌گیری درگیر شوند. تمام فعالیت‌های مدیریت در حول و حوش تصمیم‌گیری می‌چرخد (Turban and Aronson, 1998:7). به تعبیر سایمون تصمیم‌گیری، قلب مدیریت است و نقشی بنیادین در مدیریت موفق و مؤثر سازمان‌ها ایفا می‌کند. تصمیم‌گیری یک سازه میان رشته‌ای است که مورد توجه نظام‌های مختلف علمی - ریاضی، اقتصاد، مدیریت، علوم اجتماعی، علوم سیاسی، هوش مصنوعی و... قرار گرفته است. از این رو در حوزه تصمیم‌گیری، مطالعات و تحقیقات بسیاری انجام شده است و تئوری‌های بسیاری درباره چگونگی اتخاذ تصمیمات توسط انسان مطرح شده است. برخی بر این عقیده هستند که تصمیم‌گیری، یک فرآیند منطقی - عقلایی - آگاهانه‌ای است که به موجب آن، تصمیم‌گیرندگان، یک مجموعه معیارها را انتخاب و سپس راه حل‌های بدیل را برحسب آنها ارزیابی می‌کنند. برخی دیگر مانند زیگموند فروید عقیده داشتند که تصمیم‌گیری انسان، یک فرآیند غیرعقلایی است که نیروهای خارج از کنترل آگاهانه انسان، آن را بر می‌انگیزاند. دراکر درباره تصمیمات اثربخش می‌گوید: یک تصمیم، یک قضاوت است و یک تصمیم، انتخابی از میان بدیل‌های متعدد است (Harung, 1993:44).

یک بعد مهم تصمیم‌گیری مدیریت، تصمیم‌گیری گروهی است. در دنیای واقعی، بیشتر تصمیمات، توسط یک نفر اتخاذ نمی‌گردد بلکه توسط گروهی از افراد اتخاذ می‌شود که بر روی موضوع خاصی به توافق می‌رسند. تصمیم‌گیری گروهی، سازوکاری برای تلفیق آراء و نظرهای متنوع و گوناگون است که به تصمیمات بهتر و مقبول‌تری منتج می‌گردد و فهم بهتری از تصمیمات و همکاری و تعهد اعضای گروه به اجرای آنها را موجب می‌شود که انگیزش و رضایت اعضای گروه و انسجام گروهی را افزایش می‌دهد. علیرغم مزایای بسیار تعاملات گروهی، همیشه نتایج تصمیم‌گیری گروهی موفقیت‌آمیز نیست، بدین علت

که فرآیند تعاملی و تصمیم‌گیری گروهی با پیامدهای منفی آسیب می‌بیند که توربان آنها را زیان‌های فرآیندی نامیده است. به منظور افزایش مزایا و کاهش زیان‌های فرآیندی، محققان روش‌هایی مانند تکنیک گروه اسمی، روش دلفی، طوفان مغزی و تحقیق دیالکتیکی و مخالف‌خوانی برای بهبود تصمیمات گروهی بسط داده‌اند.

با توسعه و پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، کوشش محققان به سمت کاربرد این تکنولوژی برای بهبود بهره‌وری تصمیم‌گیری معطوف شده است. حرکت محققان به سمت سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی از این آگاهی نشأت می‌گیرد که تصمیم‌گیری، عمدتاً یک پدیده گروهی است و حمایت کامپیوتری برای ارتباطات و تلفیق ورودی‌های چندگانه در سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری مورد نیاز است. علاقه به سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی از افزایش علاقه به قلمرو حمایت کامپیوتری برای گروهها نشأت می‌گیرد و انتظار می‌رفت که کاربرد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی، بهره‌وری جلسات تصمیم‌گیری را افزایش دهد، ولیکن کاربرد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی برای حمایت از جلسات تصمیم‌گیری در جایگاه واقعی به نتایج متناقضی منتهی شده است (Chun and Park, 1998: 313-323). نتایج متناقض حاصل از کاربرد سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی، دلالت بر نگرش بخشی محققان در مطالعه بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی و تمرکزشان بر روی یک عامل دارد. با یک نگرش سیستمی به تصمیم‌گیری گروهی می‌توان کلیت تصمیم‌گیری گروهی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن و کنش و واکنش میان ابعاد مختلف تصمیم‌گیری گروهی را مورد توجه و تحلیل قرار داد.

تصمیم‌گیری گروهی

جهانی‌سازی فعالیت‌های اقتصادی و دموکراتیزه شدن تصمیمات، سیستم‌های تصمیم‌گیری را آشوبناک نموده است. از یک سو جهانی‌سازی فعالیت‌های اقتصادی، سازمان‌ها را با سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی متعدد و متنوعی در مناطق مختلف

دنیا مواجه ساخته است و از سوی دیگر دموکراتیزه شدن تصمیمات به ترغیب افراد بیشتری برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری منجر گردیده است (Oral et al, 2001: 332). نتیجه تصمیم‌گیری تیمی از دانش، عقاید، قضاوت مشارکت‌کنندگان و ترکیب گروه و فرآیند تصمیم‌گیری گروهی متأثر می‌گردد (Turban and Aronson, 1998:350). مسائل مورد ملاحظه در تصمیم‌گیری گروهی نیازمند دانش، تخصص و مهارت افراد متعدد می‌باشد که در تیم‌های مدیریت برای مدیریت اثربخش سازمان‌ها در نقش‌های به ظاهر متضاد، ولیکن مکمل یکدیگر نقش آفرینی می‌کنند.

تیم مدیریت بر روی مسائل به منظور رسیدن به یک فهم مشترک از موضوعات بحث می‌کند تا به راه حل رضایت‌بخش برسد. تیم مدیریت، طیف متنوعی از راه‌حل‌های بدیل را با کاربرد برخی ابزارها برای پاسخ به سوالات "چه-اگر" کاوش و جستجو می‌کند. مشارکت‌کنندگان در فرآیند تصمیم‌گیری تیمی یا گروهی به موجب سلسله مراتب سازمانی از پیش تعیین شده یا قدرت سیاسی، نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کنند (Karapilidis and Pappis, <http://www.citeseer.nj.nec.com/151434.html>:3). ماهیت تصمیم‌گیری گروهی، تعامل و کنش و واکنش درون گروهی است. نتایج مهم هر فرآیند تصمیم‌گیری شامل اثربخشی گروه در رسیدن به تصمیم، میزان تضاد پدیدار شده در حین فرآیند تصمیم‌گیری، اعتماد و اطمینان اعضای گروه به کیفیت تصمیم و رضایت مشارکت‌کنندگان از فرآیند تصمیم‌گیری و اجماع بر روی تصمیمات می‌باشد (Dasgupta et al, 2000:536).

در تیم‌های تصمیم‌گیرنده به علت وجود افکار، دیدگاهها، دانش، تخصص، مهارت و...، انتظار کسب مزایایی از جمله فهم بهتر مسائل، مسئولیت‌پذیری و تعهد اعضای تیم به تصمیمات اتخاذ شده، کشف و درک بهتر خطاها، تلفیق اطلاعات و دانش در دسترس و تولید دانش جدید و در نتیجه ارائه راه‌حل‌های بهتر و اثربخش برای مسائل، پدیداری هم‌افزایی در حین فرآیند حل مسأله و افزایش انگیزش و رضایت اعضای گروه وجود دارد. اما تحقیقات بر روی جایگاه‌های تصمیم‌گیری گروهی به علت فشارهای اجتماعی برای وفاق و سازگاری، زمان‌بری و کندی فرآیند تصمیم‌گیری، فقدان هماهنگی در کارهای گروهی، برنامه‌ریزی ضعیف جلسات و تأثیرات نامناسب تفوق زمانی، موضوعی، فردی یا ترس از ابراز عقیده به تصمیمات ضعیف و ناکارای گروهی منتج می‌گردد. به عبارت دیگر، گروه‌های تصمیم‌گیرنده با دو مسأله: الف- گرفتار شدن در الگوهای فکری خود ساخته و در نتیجه دام گروه اندیشی و همگرایی مطلق یا ب- تنش‌ها و تضادهای عاطفی و در نتیجه واگرایی مطلق در تصمیمات مواجه هستند که به قطع جریان اطلاعات و ارتباطات صحیح و درست میان اعضای گروه منجر می‌گردد که به ارزیابی‌های افراط و تفریطی از موضوع‌های تصمیم و در نتیجه به تصمیم‌های سیاه- سفید منجر می‌شود که ماهیتاً تصمیم‌هایی با کیفیت پایین و ناکارایی هستند که بالاخره به هدر رفتن منابع فکری- هوشی- مالی- مادی سازمان منتج می‌گردند. تأثیر نتایج فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌های گروهی بر روی بهره‌وری سازمان، محققان نظام‌های مختلف علمی و گردانندگان سازمان‌ها را ملزم به مطالعه عوامل مؤثر بر روی تصمیم‌گیری گروهی نموده و به منظور بهبود بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی، مدل‌ها و تکنیک‌های مختلفی برای حمایت از فرآیند تصمیم‌گیری گروهی طراحی نموده‌اند.

محققان علوم رفتاری و پویایی گروهی با طراحی مدل‌های مفهومی به بررسی عوامل مؤثر بر روی بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی پرداخته‌اند. با توسعه و پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و کاربرد آن در سازمان‌ها، توجه محققان و متخصصان جامعه اطلاعاتی، به منظور حمایت از فرآیند تصمیم‌گیری گروهی و افزایش مزایا و کاهش زیان‌های فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی به طراحی و کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی برای حمایت از جلسات

تصمیم‌گیری گروهی معطوف گردید. کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی برای حمایت از جلسات تصمیم‌گیری گروهی، نتایج متفاوتی دال بر بهبود یا عدم بهبود نتایج جلسات تصمیم‌گیری گروهی به بار آورده است که بر نگرش بخشی محققان به بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی و مطالعه یک یا چند عامل تأثیرگذار بر روی بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی حکایت دارد.

نگرش سیستمی در تحلیل پدیده‌های اجتماعی

نگرش سیستمی یا کل‌گرایی، تاریخی طولانی در سیر تفکرات جامعه بشری دارد. اصطلاح سیستم برای پوشش دادن مجموعه‌ی وسیعی از پدیده‌ها بکار می‌رود. بعضی از این سیستم‌ها، سازه‌های مفهومی و بعضی دیگر موجودیت‌های فیزیکی هستند. از این رو می‌توان سیستم را به عنوان هر موجودیت متشکل از اجزاء به هم پیوسته تعریف کرد. تحلیل سیستمی یک پدیده مستلزم بررسی و تحلیل تمام اجزای تشکیل دهنده پدیده و روابط و آثار متقابل آنها است. از طریق کاربرد روش سیستمی می‌توان شناخت‌های گوناگون را برای درک بهتر موضوع تحت بررسی و دستیابی به امکان فعالیت‌های بیشتر و موثرتر با هم جمع و ترکیب کرد (ژوئل دوروسنی و جون بیشون، ۱۳۷۴: ۹). روش سیستمی، علاوه بر روشن ساختن سیستم‌های طبیعی، روش و قواعدی را نیز برای اتخاذ صحیح تصمیمات و انتخاب صحیح‌ترین طرق انجام فعالیت فراهم می‌کند. هدف از کاربرد نگرش سیستمی در تحلیل هر پدیده‌ای، شناخت هر سیستم با کلیت و جامعیت و پیچیدگی و پویایی خاص خودش و آثار و انواع روابط متقابل میان اجزا و عوامل آن می‌باشد. با بررسی رفتار و کارکرد یک سیستم، می‌توان قوانینی را کشف نمود که برای تأثیرگذاری بر روی آن سیستم و تغییر آن ضروری می‌باشد که به کمک این بررسی‌ها می‌توان سیستم‌های دیگری بوجود آورد (همان: ۴۱-۴۰).

از این رو اندیشه سیستمی نوعی روش شناخت است که برای شناخت پدیده‌ها، کلیت آنها را در ارتباط با دیگر پدیده‌ها و براساس منطق غیرخطی مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌دهد. نگرش سیستمی مبتنی بر کل‌گرایی، ارتباط کل‌ها با یکدیگر و با کل‌های بزرگتر و نگاه غیر خطی و شبکه‌ای بر روابط بین پدیده‌هاست. رشد چشم‌گیر دانش و آگاهی انسان و

سهولت ارتباطات و تعاملات فرهنگی - اجتماعی در دنیای معاصر موجب گردیده است که سیستم‌های اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، پیچیده‌ترین سیستم‌ها به شمار آیند. برای تحلیل مسائل و رفتارهای این گونه سیستم‌ها، اندیشه‌های خطی، ساده نگر، کوتاه‌بین و سطحی، کارآمدی خود از دست داده‌اند. در تحلیل سیستمی پدیده‌ها می‌بایست به اصول کلی اندیشه سیستمی توجه نمود (اعتباریان، ۱۳۸۰: ۴۵-۴۴):

- نگرستن به پدیده‌ها به عنوان یک کل و یک کل محصور در کل دیگر و یک کل مرتبط با کل‌های دیگر.

- روابط بین پدیده‌ها به شکل زنجیره‌های علی نیستند بلکه شبکه‌ای پیچیده از حلقه‌های علی می‌باشند که از طریق بازخورندهای مثبت و منفی رفتارهای یکدیگر را تقویت یا تضعیف می‌نمایند.

- مسائل امروز ریشه در راه‌حل‌های گذشته دارند (تأخیر زمانی بین کنش و واکنش) و ممکن است در حوزه‌ها و مکان‌هایی دورتر از حوزه‌ای که مشکل در آن بروز کرده، ریشه داشته باشند.

- راه‌حل‌های مقطعی و دفعی ممکن است اوضاع را بهبود بخشند ولیکن در دراز مدت بر وخامت آن خواهند افزود.

- رفتار هر سیستم را تعدادی حلقه با بازخوراند مثبت و تعدادی حلقه با بازخوراند منفی شکل می‌دهد. حلقه‌های مثبت، نقش تقویت‌کننده و حلقه‌های منفی، نقش تعادلی را به عهده دارند.

- اعمال تغییرات کوچک در زمان و مکان مناسب به تغییرات بزرگ منتج می‌گردد.

یک مفهوم کلیدی در ادبیات سیستمی، نقطه اهرمی است. نقطه اهرمی به مکانی در سیستم گفته می‌شود که اعمال تغییرات کوچک در آن، تغییرات بزرگی را در سیستم ایجاد

می‌کند که به عنوان اثر پروانه‌ای شناخته شده است. سنچ^۱ از نظریه پردازان اندیشه سیستمی در باره اهمیت نقاط اهرمی و شناسایی آنها می‌گوید: تفکر سیستمی، این واقعیت را نیز نشان می‌دهد که یک اقدام کوچک اگر بخوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد می‌تواند پیشرفت قابل ملاحظه و بزرگی در رفتار سیستم خلق کند. هم چنین میدوز^۲ از نظریه پردازان سیستمی در باره نقاط اهرمی می‌گوید: نقاط اهرمی در هر سیستم، مکان‌هایی

هستند که جابجایی‌های کوچک در آنجا، تغییرات بزرگی را در سیستم ایجاد می‌نماید (همان مأخذ).

مدل سیستمی بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی

نگرش سیستمی به تصمیم‌گیری گروهی مستلزم بررسی ابعاد مختلف ساختاری-کارکردی-فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی و عوامل موثر بر آن است. تحلیل سیستمی تصمیم‌گیری گروهی به معنای بررسی ورودی‌ها و طرز کار و ستاده‌های آن و ارتباطش با دیگر سیستم‌های فرعی مدیریت و ابرسیستم‌های احاطه‌کننده آن می‌باشد. تصمیم‌گیری گروهی، خود سیستمی است که از سیستم‌های فرعی فنی-اقتصادی، اجتماعی-انسانی، اطلاعاتی-تصمیم‌گیری، اداری-تشکیلاتی تشکیل شده است که تعاملات میان آنها، نتایج فرآیند تصمیم‌گیری گروهی را متأثر می‌سازد.

هر گونه تغییر در رفتار و کارکرد سیستم تصمیم‌گیری گروهی از طریق شناسایی صحیح نقاط اهرمی و دستکاری آنها امکان پذیر است که از این طریق نظم مسلط را باید متزلزل نمود و قایق تصمیم‌گیری گروهی را به هنگام گرفتار شدن در گروه اندیشی و فرض غلط همه یا هیچ و سایر دام‌های تصمیم‌گیری گروهی تکان داد و سیستم را به سوی نظم جدید هدایت نمود.

^۱-Senge

^۲-Middows

با نگرش سیستمی به تصمیم‌گیری گروهی، ما یک مدل مفهومی (شکل ۱) برای تصمیم‌گیری گروهی طراحی نموده‌ایم که بر اساس آن می‌توان نتایج حاصل از تصمیم‌گیری گروهی را مورد تحلیل و مذاقه قرار داد. این مدل از چهار دسته متغیر تشکیل شده است: الف- متغیر خروجی ب- متغیرهای فرآیندی ج- متغیرهای ورودی د- متغیرهای محیطی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان ښار
پښتونستان ښار
پښتونستان ښار

الف- متغیر بازده یا خروجی : متغیر بازده یا خروجی، متغیری است که منعکس کننده دستاوردهای تیم تصمیم‌گیرنده است که معرف بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی است. بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی مبین اثربخشی و کارایی تصمیم‌گیری گروهی است. بهره‌وری می‌تواند هم به عنوان هدف یک سیستم و هم به عنوان بازخور آن تلقی گردد. اگر بهره‌وری به عنوان هدف سیستم تصمیم‌گیری گروهی تلقی گردد، می‌تواند به معنی اتخاذ تصمیمات اثربخش و کارا محسوب گردد. تصمیمات اثربخش، تصمیماتی هستند که به حصول اهداف سازمان کمک می‌کنند و بر کیفیت بالای تصمیمات، تصمیماتی هستند که به هنگام، مورد اجماع و مورد پذیرش دلالت می‌کنند. به عبارت دیگر تصمیمات اثربخش، تصمیماتی هستند که به حصول اهداف سازمانی کمک کنند و تصمیمات کارا تصمیماتی هستند که ضمن استفاده بهینه از منابع و امکانات سازمان بتوانند برای سازمان برتری و مزیت رقابتی و اعتبار نهادی- اجتماعی به ارمغان آورند. همچنین بهره‌وری می‌تواند برای یک سیستم نقش مهم بازخور سیستم را ایفا کند، بدین معنی که سیستم با بهره‌گیری از چنین نقشی، دائماً ستاده‌هایش را با داده‌ها و فرآیندهای بکار رفته مقایسه و بطور مستمر در جهت بهبود بهره‌وری کوشش کند. در چنین شرایطی است که می‌توان به سیستم به عنوان یک سیستم فعال و پویا نگریست. بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی با افزایش مزایای فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی مانند تولید دانش و بهبود خلاقیت و نوآوری و اجماع بر روی تصمیمات و پذیرش تصمیمات توسط افراد متأثر از آن و رضایت از فرآیند و نتایج تصمیم‌گیری و اعتماد به نتایج و برابری فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی و بهبود کیفیت تصمیمات و تصمیمات به هنگام و ملاحظه اخلاقیات در تصمیمات گروهی و کاهش زیان‌های فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی مانند گروه اندیشی و زمان و هزینه اتخاذ تصمیمات و نفوذ و تفوق افراد با موقعیت بالا در جلسه تصمیم‌گیری بهبود می‌یابد.

ب- متغیرهای فرآیندی: یک مجموعه عوامل می‌توانند سبب افزایش مزایای فرآیندی و کاهش زیان‌های فرآیندی در تصمیم‌گیری گروهی گردند. در مدل تحقیق ما، این مجموعه

متغیرها به عنوان متغیرهای فرآیندی شناخته شده‌اند. متغیرهای فرآیندی نماینده وضعیت جاری حالات درونی یک سیستم هستند. متغیرهای فرآیندی مدل به شکل انسجام گروهی، هنجارهای گروهی، موقعیت‌های درون گروه، نقش‌های گروهی، فرآیند مدیریت تضاد-یادگیری-تصمیم‌گیری گروهی متجلی می‌گردد که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند.

۱- نقش‌های گروهی: حصول اهداف و انجام وظایف گروهی سبب بسط نقش‌های اعضای گروه می‌گردد. نقش‌های گروهی به سه دسته نقش‌های وظیفه‌ای، نقش‌های نگهدارنده، نفع شخصی طبقه‌بندی می‌شوند. نقش وظیفه‌ای به تحقق اهداف گروه کمک می‌کند و نقش نگهدارنده برای توسعه و حفظ فرآیند گروهی اجرا می‌گردد و نقش نفع‌گرایی به هنگام انجام کارها برای کمک به افراد ایفا می‌گردد که البته به گروه صدمه می‌رساند. برای افزایش مزایای فرآیندی و کاهش زیان‌های فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی بایستی بر روی نقش‌های وظیفه‌ای و نگهدارنده تأکید زیادی گردد در حالیکه نقش نفع شخصی گروه بایستی کم رنگ گردد.

۲- هنجارهای گروهی: هنجارهای گروهی مبین انتظارات مشترک گروه از اعضایش می‌باشد. هنجارها تعیین کننده استانداردهای رفتاری اعضای گروه هستند. هنجارها از طریق تعاملات روتین گروهی توسعه می‌یابند. باورها، طرز نگرش و دانش گروه بر روی هنجارها تأثیر می‌گذارند. هنجارها در طی زمان به منظور تأمین نیازهای گروه تغییر می‌کنند. یک مفهوم و سازه سطح گروهی، هنجارهای کوشش و تلاش است که بر باورهای مشترک گروه درباره سطح کوشش‌های اعضای گروه برای انجام وظایف شان دلالت دارد. هنجارهای کوشش و تلاش بالا سبب بهبود کوشش اعضای گروه و در نتیجه بهبود کارکرد گروه می‌گردد.

۳- انسجام و پذیرش عاطفی گروه: انسجام بر کارکرد وظیفه‌ای تیم‌های مدیریت، بگونه مثبت و منفی تأثیر می‌گذارد. انسجام، بعد عاطفی شمولیت اعضای تیم‌های مدیریت را تسخیر می‌کند و توانایی تیم‌های مدیریت را برای تداوم کار با یکدیگر منعکس می‌سازد. از یک سو، تیم‌های مدیریت برای انجام وظایف‌شان به ارتباطات گسترده و مذاکره نیاز دارند. از این رو اعضای تیم‌های مدیریت به سطحی از جذابیت‌های متقابل شخصی، اعتماد به قضاوت و تخصص یکدیگر برای انجام وظایف شان نیاز دارند. انسجام از طریق بحث

گسترده از بدیل‌های گوناگون، تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. سطوح بالای انسجام، هنجارهای کوشش و تلاش آینده تیم‌های مدیریت و اثرات آنها را بهبود می‌دهد. از سوی دیگر، سطوح بالای انسجام برای کیفیت تصمیم‌گیری زیان بار است.

۴- موقعیت‌های درون گروه: با افزایش گرایشات و تمایلات میان اعضای تیم تصمیم‌گیرنده، آنها بر اساس چندین بعد احترام به یکدیگر را توسعه می‌دهند. هرچه پرستیژ، نفوذ و قدرت یک عضو در گروه بیشتر باشد موقعیت اجتماعی در درون گروه بیشتر است. موقعیت اجتماعی، رتبه‌بندی ادراک شده یک عضو نسبت به سایر اعضای گروه است. اعضا با موقعیت‌های بالا بر روی توسعه هنجارهای گروهی و تصمیمات اتخاذ شده توسط گروه تأثیر بیشتری می‌گذارند. عامل مهم و مؤثر بر کارکرد گروهی، سازگاری موقعیتی است. سازگاری موقعیتی، معرف رضایت اعضاء گروه از موقعیت خویش در گروه است که بر میزان مشارکت افراد در گروه تأثیر می‌گذارد.

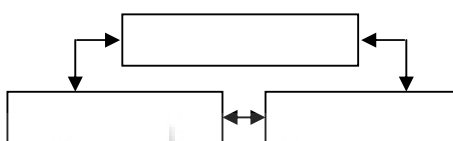
۵- فرآیند مدیریت تضاد- یادگیری- تصمیم‌گیری گروهی: ماهیت تصمیم‌گیری گروهی، تعامل و تضاد در میان اعضای گروه است. فرآیند مدیریت تضاد- یادگیری- تصمیم‌گیری گروهی، یک فرآیند حلقه‌ای با تأثیرات متقابل است (شکل ۲) که تیم تصمیم‌گیرنده با درگیر شدن در آن می‌تواند به نتایج مطلوب و تصمیمات بهتر و با کیفیت بالاتر دست یابد.

مدیریت تضاد نماینده تولید تضاد شناختی و رفع تضادهای عاطفی در میان اعضای گروه تصمیم‌گیرنده است. تضاد به فرآیند تعاملات اجتماعی اشاره می‌کند که مستلزم کشمکش برای کسب منابع، قدرت، موقعیت، باور، رجحان و امیال دیگر است. تضاد شناختی به فقدان توافق یا مباحثه در باره بهترین طریق حصول اهداف گروهی اشاره می‌کند. تضاد شناختی از وجود دیدگاهها یا راهبردهای‌های متعدد برای حصول اهداف گروهی نشأت می‌گیرد. تضاد شناختی با ملاحظه و ارزیابی گزینه‌های بدیل به بهبود کیفیت و اثربخشی تصمیمات راهبردی در محیط‌های نامعلوم کمک می‌کند (Appelbaum et al, 1999:63). اما

تضاد عاطفی ماهیتاً شخصی است که سایر اعضای گروه را هدف قرار می‌دهد. تضاد عاطفی از ادراک عدم تحقق اهداف فردی یا گروهی پدیدار می‌گردد. تضاد عاطفی در شکل تنش،

ناکامی، جدال، مباحثه نمایان می‌شود. تضاد شناختی ماهیت استراتژیک دارد، در حالیکه تضاد عاطفی ماهیت بین شخصی دارد. در گروه‌های تصمیم‌گیرنده، تضاد شناختی برای افزایش تقسیم اطلاعات منحصر به فرد عامل مهمی به شمار می‌آید و زمینه‌ای برای دفاع از نظرات مخالف بر اساس تشریح و توجیه مفروضات زیربنایی شان فراهم می‌کند.

شکل ۲: فرآیند مدیریت تضاد- یادگیری- تصمیم‌گیری گروهی



با تصویر فرآیند تصمیم‌گیری گروهی به عنوان فرآیند حل مسأله، می‌توان تصمیم‌گیری گروهی را به عنوان یک فرآیند یادگیری گروهی تجسم نمود. زمانی یادگیری گروهی و جمعی بوقوع می‌پیوندد که افراد تشکیل دهنده گروه شوق آموختن داشته باشند و با یک فرآیند مستمر یادگیری زندگی کنند، بیاموزند و تجربه کنند و از یادگیری و دانستن ارضا شوند. انسان یادگیرنده می‌آموزد که چگونه تغییرات و تحولات را بپذیرد و از آنها بهره‌برداری نماید. انسان یادگیرنده، محور گروه‌های یادگیرنده و سازمان‌های یادگیرنده است. یادگیری فردی از طریق کاربرد تکنیک‌های رهبری درونی (تحلیل و مدیریت باورها و مفروضات، گفتگوهای درونی یا خود صحبتی و تصاویر ذهنی) می‌تواند تحقق و بهبود یابد. یادگیری گروهی و جمعی، فرآیند توسعه ظرفیت اعضای گروه و همسو شدن قابلیت‌های اعضای گروه تعریف می‌گردد به گونه‌ای که نتایج حاصل از آن مورد پذیرش همگان می‌باشد. یادگیری جمعی و گروهی مستلزم ایجاد یک فضای یادگیری موثر، مشارکت فعال افراد در تولید دانش و طرح ایده‌های خلاق و بدیع و تشویق مستمر یادگیری جمعی و گروهی است. در یک محیط یادگیری موثر، افراد در تولید دانش مشارکت فعال

خواهند داشت و در یک فضای دوستانه و همکارانه با تجزیه و تحلیل ابعاد مختلف مسأله، نقد و بررسی باورها، مفروضات، مدل‌ها، تصاویر ذهنی همدیگر به اتفاق یکدیگر یاد می‌گیرند. در یک فضای یادگیری مؤثر، افراد با انجام تحلیل‌های ژرف‌تر از مسأله، شناخت بیشتری از مسأله کسب می‌کنند که در نتیجه فهم بهتری از مسأله بدست می‌آورند. فهمیدن، محصول کسب دانش و فرآیندی فعال است که از طریق آن معنی ساخته می‌شود. اینتویستل و اینتویستل، دو مؤلفه فهمیدن را شناسایی کرده است: الف- مؤلفه فردی. ب- مؤلفه اجتماعی. از یک سو، فهمیدن، یک مؤلفه فردی است، بدین معنا که به دانش پیشین مورد استفاده یادگیرنده به منظور تعبیر و تفسیر اطلاعات جدید بستگی دارد. از این رو دانش پیشین برای حصول فهمیدن اهمیت دارد. از سوی دیگر، فهمیدن یک مؤلفه اجتماعی است، بدین معنا که فهمیدن از طریق گفتگو و مباحثه با دیگران در باره موضوعی حاصل می‌شود. در محاوره‌های اجتماعی، معنی مورد مذاکره قرار گرفته و تقسیم می‌گردد و بدین طریق افراد به دریای گسترده‌ای از معانی دست می‌یابند و از طریق محاوره به یک معنی مشترک می‌رسند. از این رو ارتباطات اثربخش برای توسعه فهمیدن فردی حیاتی است و بنابراین فهمیدن مشترک را بهبود می‌دهد. محیط‌های یادگیری اثربخش، هر دو مؤلفه فردی و اجتماعی را بهبود می‌دهند. یک محیط یادگیری اثربخش، سه مشخصه دارد: الف- درگیری فعالانه در تولید دانش. درگیری و مشارکت فعال افراد در تولید دانش با مؤلفه فردی فهمیدن ارتباط دارد. بر اساس تئوری یادگیری مولد، به دانش نه به عنوان انتقال اطلاعات بلکه به عنوان نتیجه مشارکت فعال یادگیرنده در درک و مفهوم اطلاعات می‌نگرند. ب- همکاری، همکاری به مؤلفه اجتماعی فهمیدن کمک می‌کند. توسعه فهمیدن نیازمند بحث و گفتگو با دیگران است. ج- یادگیری مسأله مدار: این مشخصه در ارتباط با هر دو مؤلفه فردی و اجتماعی فهمیدن است (Kwok and Khalifa, 1998:308).

در یک محیط یادگیری اثربخش، اعضای تیم تصمیم‌گیرنده بر انگیزته‌تر می‌شوند که در

مباحثه و گفتگو بر روی مسائل مشارکت نمایند و نقش فعالتری در تبادل اطلاعات، ارائه ایده‌های جدید و بدیع و تولید دانش ایفا کنند و از طریق کسب دانش و تقسیم دانش خود با

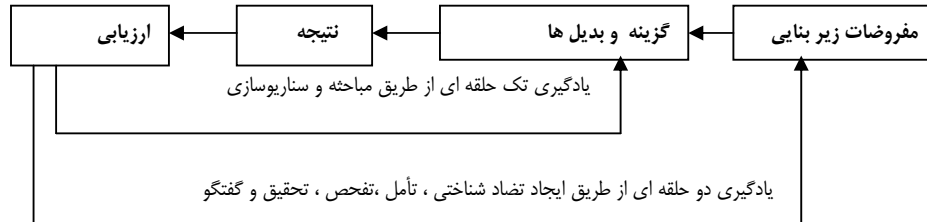
سایر اعضای گروه، به همدیگر بازخور بدهند که به ایجاد و تقویت فهمیدن کمک می‌کند. مباحثه و گفتگو به عنوان دو طریقه مشخص در برقراری ارتباط گروهی شناخته شده است. در یادگیری جمعی و گروهی، مباحثه و گفتگو لازم و ملزوم یکدیگرند. در مباحثه، موضوع طرح شده در جلسه تصمیم‌گیری توسط افراد شرکت کننده در بحث تجزیه و تحلیل و موشکافی می‌گردد. در مباحثه، نظرهای متفاوت طرح شده و از آنها دفاع می‌شود که به ارائه تحلیلی مفید نسبت به کل موقعیت منجر می‌شود که در نتیجه تصمیم‌هایی اتخاذ می‌شود. هدف از مباحثه، یافتن بهترین نظر ممکن برای پشتیبانی از تصمیم‌هایی است که در هر لحظه و زمان اتخاذ می‌شود. اما گفتگو به معنای بیان خلاقانه و آزادانه مسائل پیچیده و داشتن گوش شنوا برای شنیدن نظرهای دیگران است. در گفتگو، موارد پیچیده شکافته می‌شود اما وقتی که گروه باید به نتیجه‌ای برسد و باید تصمیمی اتخاذ کند، بحث ضروری خواهد شد. در گفتگو، افراد به دریای گسترده‌ای از معانی مشترک دست می‌یابند که به تنهایی قابل حصول نبوده است. هدف گفتگو، رسیدن به مرحله‌ای و رای فهم تک‌تک افراد است. در گفتگو، یک گروه، مباحث غامض و پیچیده را از زوایای مختلف می‌سازد. هر فردی برای خود فرضیه‌هایی دارد که آنها را آزادانه برای دیگران مطرح می‌سازد. حاصل این کار بیان آشکار و آزادانه ژرف افکار و تجربیات افراد مختلف است که از نظر تک تک افراد بسیار وسیع‌تر است. هدف گفتگو، آشکار ساختن بی‌ربطی‌های موجود در افکار افراد می‌باشد. سه نوع بی‌ربطی در افکار وجود دارد. اولین بی‌ربطی، حالتی است که فکر از مشارکتی بودن سرباز می‌زند. گسیختگی دوم زمانی رخ می‌دهد که فکر از دنبال کردن حقایق دست برمی‌دارد و تنها به شکل یک برنامه عمل می‌کند. سومین بی‌ربطی این است که فکر، معیارها و استانداردهای خود را جهت حل مسائل خاص (مسائلی که نوعاً زمینه مناسبی برای خلاقیت بوده‌اند) وضع می‌نماید. در حین گفتگو، افراد در افکار خود به کاوش می‌پردازند که به سه نتیجه- فعال بودن فکر، ویژگی جمعی بودن افکار و تفکر- دست می‌یابند. پس گفتگو یک فرآیند مستمر است که با افکار حاصل از آن متفاوت است این نکته از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. که گفتگو، از یادگیری جمعی و گروهی،

تصویری بی همتا ارائه می‌دهد. توانایی‌های مربوط به تأمل و تحقیق برای درک این تصویر ضروری است و همانطور که نظرهای فردی زیربنای ایجاد نگرش‌های گروهی هستند، تأمل و تحقیق نیز زیربنای گفتگو و بحث را تشکیل می‌دهند (هدایت و روشن، ۱۳۷۷: ۳۰۵). بنابراین یک گروه و تیم یادگیرنده باید توانایی حرکت بین بحث و گفتگو را داشته باشد تا از این طریق بتواند به نتایج مطلوبی دست یابد.

یادگیری جمعی هنگامی رخ می‌دهد که گروه، موانع بحث و گفتگوی سازنده را از میان بردارد. کریس آرگریس از این موانع تحت عنوان راههای تدافعی نام می‌برد. راههای تدافعی راههایی هستند که اعضای گروه بدان عادت نموده‌اند و از آنها در مقابل تهدید و تشویش محافظت می‌کنند اما مانع یادگیری اثربخش می‌گردند. یک نگرش سیستمی می‌تواند با راههای تدافعی مقابله نماید. در یادگیری مشترک و جمعی، توان بالقوه‌ای نهفته است که بر این نکته تأکید دارد که بهره‌هوشی یک گروه می‌تواند به صورت بالقوه بسیار بالاتر از بهره‌هوشی تک تک افراد گروه باشد (همان مأخذ: ۳۰۰). برای یک گروه که دارای توانایی یادگیری خلاق و مستمر است، گفتگو و مباحثه واجد اهمیت است و قدرت آنها درهم‌افزایی حاصل از تعامل و کنش و واکنش میان آنها نمایان می‌گردد. یادگیری گروهی و جمعی مستلزم درگیر شدن در فرآیند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای است. یک گروه تصمیم‌گیرنده می‌تواند از طریق مباحثه و سناریوسازی از نظرهای مختلف افراد و مشاهده نتایج به بهترین نظر ممکن برای پشتیبانی از تصمیمات اتخاذ شده در هر زمان به یادگیری تک حلقه‌ای بپردازد و از طریق ایجاد تضاد شناختی، گفتگو و نقد و بررسی مفروضات زیربنایی نظرهای افراد به یادگیری دو حلقه‌ای بپردازد و یادگیری سه حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که گروه توانایی اجرای یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای بیابد. در

شکل ۳ چگونگی انجام یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری گروهی ترسیم شده است.

شکل ۳: یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری گروهی



بنابراین می‌توان یادگیری را به عنوان یک سیکل مارپیچی تصاعدی تصور نمود که از سطح فردی شروع شده و به سطح گروهی و سپس به سطح سازمانی و نهایتاً به سطح بین سازمانی ختم می‌گردد. تأثیر یادگیری مستمر از سطح فردی تا سطح سازمانی و سپس بین سازمانی؛ به شکل یک تأثیر مارپیچی عمل می‌کند که با گذر زمان و استمرار یادگیری برای سازمان هم افزایی تولید می‌کند که به سازمان در کسب برتری رقابتی کمک می‌نماید (شکل ۴).

شکل ۴: تأثیر مارپیچی یادگیری مستمر فردی تا سازمانی و بین سازمانی



۱- طراحی گروه: به هنگام مطالعه مزایا و معایب فرآیندی تصمیم‌گیری گروهی، باید به طراحی گروه (ساختار، محتوای گروه و مراحل توسعه گروه) توجه داشت.

۱-۱-۱- ساختار گروه: ساختار گروه در برگیرنده عوامل- نوع گروه، اندازه گروه، ترکیب گروه، رهبری و اهداف گروه - می‌باشد.

۱-۱-۱-۱- نوع گروه: نوع گروه بر دائمی یا موقتی بودن، رسمی یا غیر رسمی بودن، وظیفه‌ای و فرماندهی بودن تیم تصمیم گیرنده دلالت دارد. رضایت، انگیزش، طرز نگرش، ارزش‌های مشترک اعضا، انسجام، اجتماعی شدن، هنجارها و رفع تضاد در تیم‌های بلندمدت و دائمی در مقایسه با تیم‌های ویژه و کوتاه مدت، اهمیت بسیاری دارد که اثربخشی تیم را متأثر می‌سازد.

۱-۱-۱-۲- اندازه گروه: اندازه گروه بر تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه تصمیم‌گیری دلالت دارد. اندازه گروه به اهداف گروه بستگی دارد. کوچک بودن گروهها موجب محدود شدن ایده‌ها و خلاقیت می‌گردد و گروه را به سمت محافظه کاری هدایت می‌کند و سبب تقسیم بارکاری بین اعضا نمی‌گردد. همچنین بزرگی گروه، سبب کندی کارها می‌گردد و افراد در چنین گروه‌هایی، فرصت برای مشارکت بدست نمی‌آورند. گروههای بزرگ از مشکل سواری مجانی رنج می‌برند. اندازه گروه بر روی رهبری و فرآیند کار گروه و انجام کار تأثیر می‌گذارد. از این رو بایستی بین وظیفه و اندازه گروه تناسبی حفظ گردد.

۱-۱-۱-۳- رهبری گروه: رهبری گروه بر نگرش‌ها، مفروضات، فلسفه مدیریتی، توانایی و مهارت‌های مدیریتی رهبر- توانایی تصمیم‌گیری، توانایی برقراری ارتباط با اعضای گروه، توانایی حل مساله و انجام وظایف- میزان قدرت و نفوذ، سبک‌های رهبری و شناختی رهبر دلالت می‌کند رهبر بر روی کارکرد گروه اثر می‌گذارد.

۱-۱-۱-۴- اهداف گروه: در گروهها، اهداف خیلی کلی هستند و معمولاً برای انجام رسالت و مأموریت تبیین می‌شوند. اهداف هر گروه و تیم باید در راستای اهداف و مقاصد سازمان تبیین گردد. اهداف دقیق و روشن، عالیت‌ترین کارکردها را موجب می‌شود همانگونه که اهداف چالشی، توانایی‌های افراد را طلب می‌کند (رضائیان، ۱۳۷۲: ۲۸۶).

۵-۱-۱- ترکیب گروه: ترکیب گروه بر تنوع یا تجانس موجود در گروه دلالت می‌کند. ترکیب گروه، آمیخته‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های اعضا می‌باشد. کارکرد گروه بدون ملاحظه نوع و اندازه گروه از ترکیب گروه متأثر می‌گردد. بدون آمیزه مناسب و صحیحی از مهارت‌ها و توانایی‌ها، گروهها در سطح بالایی عمل نمی‌کنند. افراد تشکیل دهنده یک تیم یا گروه به لحاظ شخصیتی، ارزش‌ها، باورها، نیازها، فرهنگ و ادراک واقعیت و... با هم تفاوت زیادی دارند. از دیدگاه نظری، یک نیروی کار متنوع می‌تواند آرایشی غنی از ایده‌های متفاوت درباره مسائل سازمان ایجاد کند. تنوع، دیدگاه‌های گسترده‌ای درباره مسائل، گنجینه‌ای از راه‌حل‌های بالقوه و ایده‌های خلاق و معیارهای متنوع برای ارزیابی راه‌حل‌ها ایجاد می‌کند که به نوبت، تصمیم‌گیری گروهی را بهبود می‌بخشد (Knouse and Mickey, 1999:486-487). از این رو تنوع می‌تواند همانند یک شمشیر دو لبه برای گروهها عمل کند. درحالی‌که تنوع، سطح جمعی و کلی منابع گروه را افزایش می‌دهد اما به سطوح بالاتر تضاد، مشکلات تعاملی و سطوح پایین‌تر تلفیق منتج می‌گردد (Forbes and Miliken, 1999:499).

۱-۲- محتوای گروه: محتوای گروه بر قابلیت شناختی، ظرفیت اطلاعاتی، هوش عاطفی و هوش جمعی گروه دلالت می‌کند که بر روی همدیگر تأثیر می‌گذارند.

۱-۱-۲- قابلیت شناختی گروه: قابلیت شناختی گروه بر تنوع شناختی و توانایی گروه برای تلفیق و کاربرد دانش، تخصص، مهارت‌ها و سبک‌های شناختی (طرق درک پدیده‌ها و انجام قضاوت) متفاوت اعضای گروه در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری دلالت دارد.

۲-۱-۲- ظرفیت اطلاعاتی گروه: یک گروه تصمیم‌گیرنده به علت دسترسی گسترده به اطلاعات، توانایی بیشتری برای کشف اشتباهات و خطاها دارد و بطور بالقوه می‌تواند کارکردی بیش از کارکرد تک تک اعضای شایسته‌اش تولید کند که در نتیجه بایستی تصمیمات بهتری اتخاذ نماید. ظرفیت اطلاعاتی گروه بر توانایی گروه در یادآوری اطلاعات از حافظه یا یادداشت‌ها، معاوضه اطلاعات، پردازش و استفاده واقعی از اطلاعات دلالت می‌کند. ظرفیت اطلاعاتی گروه از طریق محدودیت‌های شناختی اعضای گروه و عوامل محیطی محدود می‌گردد (Dennis, et al, 1997-1998:63-65). انسان با

محدودیت منابع شناختی مواجه است و نمی‌تواند بطور همزمان سه فعالیت فوق را انجام دهد. در گروه‌های تصمیم‌گیرنده دو نوع اطلاعات- اطلاعات واقعی و اطلاعات رجحانی- تولید می‌شود. اطلاعات واقعی بیش از اطلاعات رجحانی نیازمند پردازش شناختی می‌باشد. محدودیت منابع شناختی به تفوق نفوذ هنجاری بر نفوذ اطلاعاتی منجر می‌گردد. عواملی مانند رجحان‌های افراد بر مقدار، شناخت، صحت و کاملیت یادآوری اطلاعات تأثیر می‌گذارد و محدودیت منابع شناختی، یادآوری مجموعه‌های بزرگی از اطلاعات را در تمامیت‌شان دشوار می‌سازد و یادآوری هر قلم اطلاعات را کاهش خواهد داد. همچنین عوامل محیطی، یادآوری اطلاعات را متأثر می‌سازد. به علت قوانین احتمال، یادآوری اطلاعات گروه به سمت اطلاعات مشترک گرایش پیدا می‌کند. از این‌رو با احتمال زیادی اطلاعات شناخته شده برای تمام اعضای گروه نسبت به اطلاعات منحصر به فرد برای یک شخص یادآوری می‌شود و بدین علت گروهها بر روی اطلاعات مشترک به جای اطلاعات منحصر به فرد تمرکز می‌کنند. در جایگاه گروهی، پدیده‌ای به نام نمای پنهان اطلاعاتی منحصر به فردی رخ می‌دهد که در موقعیت‌های تصمیم‌گیری مهم می‌باشد که عدم ملاحظه آنها توسط گروه به عدم ملاحظه بدیل‌های بهینه منجر می‌گردد (همان ماخذ).

معاوضه اطلاعات در بحث‌های شفاهی کامل نیست، بدین علت که از یک سو اعضای گروه باید تصمیم بگیرند که به اطلاعات کمک کنند و از سوی دیگر فرصتی برای کمک و مشارکت برای آنها فراهم گردد. در بحث‌های شفاهی، فقط یک عضو گروه می‌تواند در یک

لحظه صحبت کند و اعضای دیگر از مشارکت و کمک به بحث محروم می‌گردند. این محرومیت، معاوضه اطلاعات را کاهش می‌دهد. به هنگام معاوضه اطلاعات، اعضا برای دفاع یا حمایت از رجحان‌های اولیه‌شان برانگیخته می‌شوند. از این رو آنها اطلاعاتی را برای کمک به بحث گروهی بر می‌گزینند که رجحان‌های‌شان را تأیید کند و اطلاعات مغایر با رجحان‌های اکثریت، با احتمال کمتری معاوضه می‌گردد، بدین علت که اعضا از ارزیابی منفی نظرهای‌شان واهمه و ترس دارند (همان ماخذ). تلفیق اطلاعات، موضوع دیگری است که در تصمیم‌گیری گروهی اهمیت بسیاری دارد. اعضای گروه از لحاظ توانایی تلفیق

اطلاعات متفاوتند. استروفرت و همکارش استدلال نموده‌اند که اگر اطلاعات واقعی در هر سه دقیقه به بیش از یک قلم برسد، افراد در تلفیق آن با اطلاعات موجود مشکل خواهند داشت. یک تبیین برای عدم پردازش اطلاعات، عدم توانایی افراد برای تلفیق اطلاعات است. با معاوضه اطلاعات، اعضا می‌بایست بتوانند آن را پردازش کنند. تئوری پیچیدگی شناختی، چگونگی پردازش اطلاعات انسان را بررسی می‌کند. پیچیدگی شناختی به عنوان توانایی انسان برای پردازش اطلاعات از طریق کاربرد فرآیندهای شناختی تمایزسازی و تلفیق تعریف می‌گردد. از طریق تمایزسازی، یک فرد می‌تواند ایده‌هایی با ابعاد متفاوت تولید کند و تلفیق به فرآیندهای بسط ارتباطات پیچیده بین آن ابعاد اشاره دارد. توانایی تلفیق مستلزم مفهوم سازی مجدد مسأله می‌باشد بگونه‌ای که با ترکیب دو یا چند بعد، ناسازگاری و تناقضات میان دورنماهای متفاوت خاتمه می‌یابد (همان ماخذ).

۳-۱-۲- هوش جمعی: هوش جمعی و گروهی به عنوان توانایی حل مسائل گروه تعریف می‌گردد که بیش از جمع توانایی تک تک اعضایش است. از طریق هوش جمعی و گروهی می‌توان بر موانع ناشی از محدودیت‌های شناختی افراد و مسائل هماهنگی با کاربرد یک نقشه ذهنی جمعی و گروهی فائق آمد. یک نقشه ذهنی جمعی و گروهی به عنوان یک حافظه برون‌ی با دسترسی مشترک خواندن و نوشتن تعریف می‌گردد که حالت‌های مختلف مسأله، اقدام‌ها و ارجحیت انجام اقدامات را نشان می‌دهد. مفهوم هوش جمعی و گروهی با علاقه روز افزون به سیستم‌های انطباقی پیچیده طرح شده است. ایده اساسی حمایت‌کننده هوش جمعی و گروهی بیان می‌کند که یک گروه می‌تواند هوشمندانه‌تر از اعضایش رفتار کند. رفتار پیچیده و ظاهراً هوشمندانه از سینرژی حاصل از تعاملات ساده بین افرادی پدیدار می‌گردد که از قوانین ساده تبعیت می‌کنند. یک گروه می‌تواند با ارائه راه‌حل‌های بیشتر و بهتر از مجموعه راه‌حل‌های طرح شده توسط تک تک افراد، هوش جمعی و گروهی را به نمایش گذارد. سؤال: آیا هوش جمعی و گروهی بالا می‌تواند از هوشمندی بالای فردی ظاهر شود؟ دلالت بر واقعیت تلخ شکست محرب‌ترین افراد در جلسات گروهی می‌کند. گردهمایی افراد شایسته و توانمند در یک اتاق برای بررسی مسأله و تدبیر یک طرح و اتخاذ یک تصمیم به

نتیجه‌ای منتج خواهد شد که بندرت بهتر از کارکرد تک تک افراد خواهد بود
(Heylighen, <http://pespmc1.vub.ac.be/Heyl.html>: 1-2)

۴-۱-۲- هوش عاطفی یا هیجانی^۳: هوش عاطفی، یک وجه متمایز و مکمل هوش سنتی (هوش منطقی) است که تلفیق آنها می‌تواند به هم افزایی در کارکرد افراد و در نتیجه گروه‌ها و سازمان‌ها منجر گردد. تئوری راهنمای توسعه هوش عاطفی از ایده‌ای نشأت می‌گیرد که عواطف از عملیات اساسی و همگام با انگیزش و شناخت است. عواطف به عنوان سیگنال‌هایی عمل می‌کنند که به شرایط در حال تغییر واکنش نشان می‌دهند. اساساً عواطف بر روی واکنش‌های رفتاری در مقابل موقعیت‌ها تأثیر می‌گذارند. هوش عاطفی، نتیجه تعامل بین عواطف و شناخت است. هوش عاطفی با هوش‌های متقابل شخصی و درون شخصی شباهت دارد. گاردنر، هوش بین شخصی را به عنوان توانایی فهمیدن دیگران و هوش درون شخصی (ذهنی) را به عنوان توانایی فهمیدن خود تعریف می‌کند. همچنین هوش عاطفی را به توانایی تشخیص احساسات خود و دیگران، توانایی برانگیختن خود و دیگران، مدیریت عواطف خود و دیگران تعریف می‌کنند. چهار شایستگی- فهمیدن خود یا خود آگاهی، مدیریت خود یا خود مدیریتی، فهمیدن دیگران یا آگاهی

اجتماعی، مدیریت دیگران یا مهارت‌های اجتماعی برهوشمندی زیاد عاطفی دلالت می‌کند. گلمن، مفهوم هوش عاطفی را برای محل کار بکار برده است. وی در تحلیلش استدلال نموده است که کارکنان هوشمند به لحاظ عاطفی در دو حوزه کلیدی مهارت دارند: الف- شایستگی فردی: چگونه خودمان را مدیریت کنیم. شایستگی فردی بر توانایی خود مدیریتی افراد، مدیریت حالات درونی- رجحان‌ها، منابع و نیات، امیال، انگیزش و تنظیم حالات درونی دلالت می‌کند. ب- شایستگی اجتماعی: چگونه روابط مان را مدیریت کنیم. شایستگی اجتماعی بر همدلی، آگاهی از احساسات و نیازها و علایق دیگران و مهارت‌های اجتماعی دلالت می‌کند (Kierstead, <http://k/wwwwebsite/pdr/docs/ei-e.html>:2).

³-emotional intelligenl

عواطف بر روی تمام فعالیت‌های روزانه انسان - تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، ارتباطات و رفتار تأثیر می‌گذارد. عواطف بر قبل و بعد از تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و همچنین نتایج تصمیمات بر روی عواطف تأثیر می‌گذارند. ایزن استدلال نموده است که عواطف مثبت، حل خلاقانه مسائل را بهبود می‌دهند و تلفیق اطلاعات را تسهیل می‌کنند. عواطف مثبت می‌توانند جستجو را متنوع‌تر و گسترده‌تر کنند و رخدادهای نامطلوب را ضعیف‌تر و رخدادهای مطلوب را بهتر ارزیابی کنند. هم چنین عواطف منفی می‌توانند حیطة توجه و در نتیجه فضای کاوش و جستجوی بدیل‌های جدید را محدود کنند. افراد درحالات عاطفی منفی، مقایسه و ارزیابی‌ها را با ملاحظه نگرش‌ها و دیدگاه‌ها به جای گزینه‌ها انجام می‌دهند (Mellers et al, 1998:4).

۱-۳- مراحل توسعه گروه: تمام گروه‌ها دارای زمینه سازمانی منحصر به فرد، ساختار گروه، فرآیند گروهی هستند که طی یک دوره زمانی تغییر می‌کنند. محققان پویایی گروهی بر این عقیده اتفاق نظر دارند که فرآیند توسعه تمام گروه‌ها از سیکل زندگی مشابهی تبعیت می‌کند. بر طبق این سیکل، گروه‌ها از بدو تولد تا زوال، از پنج مرحله رشد و توسعه: الف- توجیه‌سازی^۴ ب- عدم رضایت ج- دفع تضاد د- تولید ه- پایانی می‌گذرند و بر طبق دو عامل کلیدی: الف- کار بر روی وظیفه یا شایستگی وظیفه‌ای. ب- طنین اجتماعی- احساسی یا روحیه و تعهد می‌توان مراحل مختلف توسعه گروه‌ها را از یکدیگر تشخیص داد. بر حسب این که گروه، کدام مرحله از مراحل رشد و توسعه خود را سپری می‌کند، ویژگی‌های ساختاری- محتوایی- فرآیندی خاص خودش را دارد. گروه با گذر از مراحل اولیه، درجات متفاوت شایستگی وظیفه‌ای و تعهد کاری را تجربه می‌کند که در نتیجه بر روی کارکرد گروه تأثیر می‌گذارد (Lussier, 2000: 509-519).

۲- ویژگی‌های وظیفه: بسیاری از محققان رفتار گروهی استدلال نموده‌اند که نوع و ماهیت وظیفه، نقش مهمی در فرآیند تعامل و کارکرد گروهی ایفا می‌کند. مطالعات بسیاری بر روی پیچیدگی وظیفه به عنوان یک ویژگی وظیفه تأکید نموده است (Zigurs, and Buckland, 1998:313-334).

⁴ - orientation

نتایج کارکرد وظیفه‌ای ارتباط دارد. پیچیدگی وظیفه مستقیماً در ارتباط با طرز نگرش‌های وظیفه‌ای است که بار اطلاعاتی، تنوع یا نرخ تغییر را افزایش می‌دهد (همان مأخذ). تنوع وظیفه‌ای گروه بر وظایف متنوعی دلالت دارد که گروه به هنگام تصمیم‌گیری به آن اشتغال دارد. گروه به هنگام تصمیم‌گیری در وظایف برنامه‌ریزی، تولید یا خلاقیت، تفکر و هوشمندی، تصمیم‌گیری، تضاد شناختی، ایجاد انگیزه، رقابت، سایکو موتور، تقسیم اطلاعات و جمع‌آوری اطلاعات درگیر است (Ward Karen et al., 1995: 5-6).

۳- زمینه‌سازمانی: زمینه‌ای که تصمیم‌گیری گروهی در آن انجام می‌گیرد بر روی فرآیند تصمیم‌گیری گروهی تأثیر می‌گذارد که می‌توان به موجودیت سازمان، فرهنگ سازمانی و حافظه سازمانی اشاره نمود.

۱-۳- موجودیت سازمان: موجودیت سازمان دلالت بر ساختار رسمی و غیر رسمی سازمان و فرآیندهای سازمانی دارد. ساختار رسمی به معنای ساخت هدف دار نقش‌ها در یک سازمان است. بر طبق نظر کلاسیک‌ها، ساختار رسمی معرف ساختار شکل دهنده روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها، ارتباطات و سایر عوامل است که بین افرادی که با یکدیگر به صورت گروهی کار می‌کنند، وجود دارد (هیگس و گولت، ۱۳۶۹: ۱۲۰). ساختار غیررسمی

به شبکه روابط شخصی و اجتماعی گفته می‌شود که در قالب ساختار رسمی بوجود نیامده، ولیکن ضمن برقراری روابط افراد با یکدیگر خود به خود شکل می‌گیرد (بیران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳: ۱۹۸). برخی عوامل سازمانی از جمله مأموریت، رسالت، اهداف و راهبردها، کارکرد گروه را متأثر می‌سازند و برای تصمیمات چهارچوب فراهم می‌کنند. یک تعریف دقیق از اهداف و اصرار بر تصمیماتی که به حصول اهداف کمک خواهد کرد، یک محیط برای تصمیمات هدف مدار فراهم می‌کند. وجود راهبردها و سیاست‌های خوب تعریف شده، مدیران اجرایی را در رفتار تصمیم‌گیری شان هدایت خواهد کرد و تصمیمات‌شان را به سوی حصول اهداف از پیش تعیین شده هدایت خواهد کرد. فرآیندهای سازمانی (فرآیندهای قدرت و سیاسی، فرآیند کنترل و رهبری، فرآیندهای تغییر و تحول در سازمان، فرآیند مدیریت روابط و تضاد و...) با فرآیند تصمیم‌گیری ارتباط دارند. به عبارت دیگر تمام

فرآیندهای پویای سازمانی با تصمیم‌گیری شروع می‌گردد و به تصمیم‌گیری ختم می‌گردد. بنابراین تمام فرآیندهای پویای سازمانی بر روی طراحی گروه‌های تصمیم‌گیرنده تأثیر می‌گذارند و از سوی دیگر از تصمیمات تیم‌های تصمیم‌گیرنده متأثر می‌گردند.

۲-۳- فرهنگ سازمانی: بسیاری از صاحب‌نظران اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۶۷). هر سیستم و گروه اجتماعی، فرهنگی متفاوت از سیستم و گروه‌های اجتماعی دیگر دارد. تفاوت‌های فرهنگی در برگیرنده درک مشترک بین اعضای گروه است که رفتار را سازماندهی می‌نماید و این تفاوت‌ها به زبان مختص گروه بیان می‌گردد (Louis, 1983: 509). ارزش‌های زیربنایی یک فرد بر روی فرآیند تصمیم‌گیری بالاخص شناسایی مسأله تأثیر می‌گذارد. ارزش‌های فرهنگی، نوع بدیل‌های انتخاب شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سرعت و مسئولیت برای تصمیم‌گیری، یک معیار فرهنگی است. تنوع فرهنگی، مزایا و معایبی برای تصمیم‌گیرندگان مطرح می‌کند. گروه‌های گوناگون باید طرق موثری برای غلبه بر تفاوت در تجارب، عادات و رسوم، زبان و... بیابند. تصمیم‌گیرندگان باید نگرش خودشان را از یک موقعیت با دیدگاه‌های بالقوه متفاوت عرضه شده در فرهنگ دیگر تطبیق دهند. تفاوت‌های فرهنگی، محدودیت‌های منحصر به فردی بر روی موقعیت تصمیم‌گیری تحمیل می‌کنند. فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری فراهم کند. فضای حمایتی، حل گروهی مسائل را تشویق می‌کند و فضای رقابتی، واکنش‌های فردی را برمی‌انگیزاند. با ملاحظه زبان شناختی اجتماعی و سیستم‌های ارزشی، مسائل مربوط به فرآیند گروهی سطحی است. در فرهنگ‌هایی که فاصله زیاد قدرت وجود دارد، تسلیم در برابر موقعیت‌های بالا قابل قبول است، اما در فرهنگ‌هایی که فاصله اندک قدرت وجود دارد، کمتر قابل قبول است. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، تقسیم آزاد اطلاعات تشویق می‌گردد درحالی‌که اتکاء بر خود و معاوضه ساختار یافته اطلاعات در فرهنگ‌های فردگرا تشویق می‌گردد (Daily et al., 1996: 281-289). گروه‌ها با تنوع فرهنگی با مسائل رفتاری، هنجارهای گوناگون فرهنگی و موانع زبانی مواجه هستند که به زبان‌های فرآیند گروهی از

قبیل مشکلات ارتباطاتی، افزایش زمان تصمیم و کاهش مشارکت اعضا منجر می‌گردد (Kamel and Davison, 1998:217).

۳-۳- حافظه سازمانی: حافظه سازمانی، موردی از حافظه جمعی است. حافظه جمعی به فرآیندهای اجتماعی بیان و انتقال اطلاعات اشاره دارد که به تعبیر مشترکی منجر می‌شود که به عنوان هنجارها و عادات اجتماعی ذخیره شده‌اند. حافظه سازمانی را قابلیت سازمان برای حفظ و نگهداری و انتقال اطلاعات از اعضای گذشته به اعضای آینده در سیستم اجتماعی تعریف می‌کنند. ویک^۵ استدلال نموده است که سازمان‌ها با حافظه‌شان به عنوان عامل مهمی در شکل دادن به شخصیت‌شان زندگی می‌کنند. از این رو تأثیرات اطلاعات گذشته بر روی سازمان، کاملاً ارادی نیست یا محصول وضع انسان نمی‌باشد، بلکه حافظه اجتماعی می‌تواند به طریقه غیرهدایتی^۶ عمل کند بطوری که اطلاعات درباره رخدادهای

گذشته در سازماندهی رفتار حال و آینده یک سیستم مورد توجه قرار بگیرد و بکار برده شود. حافظه سازمانی وسیله‌ای برای بازبانی دانش از گذشته برای انجام فعالیت‌های جاری (تصمیم‌گیری، سازماندهی، رهبری، طراحی، کنترل، ارتباطات، برنامه‌ریزی، انگیزش،...) است که در نتیجه بر روی انعطاف‌پذیری سازمان و افزایش یا کاهش اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد (Stein, 1995: 19-22). نقش حافظه سازمانی برای سازمان همانند نقش تجربه برای انسان است. همان‌گونه که تجربه بر روی تصمیمات انسان تأثیر می‌گذارد، حافظه سازمانی می‌تواند بر روی تصمیمات سازمانی از طریق تیم‌های تصمیم‌گیرنده تأثیر گذارد. تجربه، حافظه تجمیعی آثار، افکار، اقدام‌ها، موفقیت‌ها و دستاوردهای گذشته است که با افزایش تجربه، افراد بر روی آن در فرآیند تصمیم‌گیری بیشتر اتکا می‌کنند. بطور طبیعی به تجربه به عنوان یک دوست نگریسته می‌شود و لیکن با شرطی شدن، تجربه دشمن انسان می‌شود. در واقع عادات گذشته مانع از نگاه جدید به حال می‌گردد (Harung, 1993:41).

⁵ -Wieck

⁶ - non-directive

۴- **فناوری اطلاعات:** سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی: اساس دستیابی به برتری‌های رقابتی در اقتصادهای دانش مدار، اطلاعات است. کسب، جمع‌آوری، نشر دانش، هوشمندی، رهبری، همکاری و تصمیم‌گیری گروهی در نوسازی و بهسازی سازمان‌ها و ادامه حیات شان نقش برجسته‌ای ایفا می‌کنند. سیستم‌های اطلاعاتی در زمینه جمع‌آوری اطلاعات، ایجاد ارتباطات متقابل فردی، برنامه‌های انعطاف‌پذیر و... به آنها کمک می‌کنند. محققان فناوری اطلاعات نشان داده‌اند که فناوری اطلاعات را می‌توان برای انواعی از فعالیت‌ها در جلسات گروهی رو در رو مانند تولید ایده، اجماع‌سازی، رتبه‌بندی و رأی‌گیری ناشناخته بکار برد. چنین حمایت‌هایی تحت عناوین مختلف مانند تشریک مساعی با حمایت کامپیوتر، سیستم‌های کامپیوتری برای کار همکارانه، سیستم‌های حمایت کار همکارانه و سیستم‌های حمایت گروهی و سیستم‌های حمایت تصمیم‌گیری و سیستم‌های جلسات الکترونیکی و... ظاهر شده‌اند و نرم‌افزاری که در این جایگاهها مورد استفاده قرار می‌گیرد، گروه‌افزایی نامیده شده است. هدف سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری گروهی، بهبود بهره‌وری و اثربخشی جلسات تصمیم‌گیری با تسریع فرآیند تصمیم‌گیری و بهبود کیفیت تصمیمات اتخاذ شده می‌باشد (Turban and Aronson, 1998:35). سیستم‌های حمایت گروهی سبب بهبود ظرفیت شناختی تیم‌هایی می‌شوند که با هماهنگی برای دستیابی به یک هدف مشترک کار می‌کنند. کانال ارتباطات الکترونیکی مورد استفاده در جلسات حمایت شده توسط سیستم حمایت گروهی با حفظ ناشناختگی، حافظه گروهی و موازی‌گرایی به بهبود بهره‌وری جلسات تصمیم‌گیری گروهی کمک می‌کند.

د- **متغیرهای محیطی:** سیستم تصمیم‌گیری گروهی با محیط خود یک رابطه تعاملی دارد. محیط به عنوان ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر کارکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان بر آنها کنترل کمی دارد و یا این که بر آنها اصلاً کنترلی ندارد، تعریف می‌شود. محیط، نقش مهمی در طریقه اتخاذ تصمیمات، سرعت و کیفیت آنها ایفا می‌کند و حدود انعطاف‌پذیری در تصمیمات را با توجه به نیاز به غلبه بر محیط پویا و متغیر تعیین می‌نماید. محیط از طریق کارکرد سازمان از تصمیمات سازمانی تأثیر می‌پذیرد و نسبت بدان واکنش

نشان می‌دهد. از یک سو، محیط، مدیران و تمایلاتشان را برای همکاری با یکدیگر در تصمیم‌گیری از طریق تلفیق توانایی‌ها، دانش و اطلاعات و توانایی اتخاذ تصمیمات جدید و بدیع و تمایل به اتخاذ تصمیمات مخاطره آمیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و از سوی دیگر، تصمیمات تیم‌های مدیریت، نتیجه ادراک مدیران از محیط اطرافشان است. با یک نگرش سیستمی و در یک فضای یادگیری اثربخش، محیط و سازمان با همدیگر یک ابر سیستم شکل می‌دهند که با تعامل با یکدیگر می‌توانند همدیگر را بیافرینند. محیط علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید، برای سازمان و گردانندگان آن مسأله آفرین می‌باشد و سازمان‌ها باید به منظور حفظ بقا، رشد، تولید سود و کسب رضایت مشتریان و در نتیجه کسب برتری رقابتی بر آن فائق آیند. محیط می‌تواند اعتبار نهادی- اجتماعی سازمان را متأثر سازد. وظیفه تصمیم‌گیرندگان سازمان است که سازمان را با محیط تلفیق کنند که به منظور انجام این

کار باید عوامل موجود در محیط برونی و درونی سازمان را تجزیه و تحلیل نمایند و از طریق تحلیل مستمر SWOT (تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) بتوانند با اتخاذ تصمیمات اثربخش به بهبود شایستگی‌های سازمان کمک کنند.

نتیجه‌گیری

در عصر ارتباطات و اطلاعات، مدیریت اثربخش و موفقیت آمیز سازمان‌ها به توانمندی گردانندگان آنها بستگی دارد که بتواند برای شکار فرصت‌ها و بهره‌مندی از شایستگی‌های سازمان و کسب برتری رقابتی، تصمیماتی به هنگام و صحیح اتخاذ نمایند. تصمیماتی که به تعبیر دراکر به انجام کارهای درست منتج می‌گردد. این تصمیمات توسط تیم‌های مدیریت اتخاذ می‌گردد. تیم‌هایی که از افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، ارزش‌ها و باورها، گرایش‌ها و انگیزه‌ها، دانش، تخصص و مهارت‌های متفاوت تشکیل شده‌اند. تصمیم‌گیری فرآیندی است که به تعبیر سایمون از مرحله هوشمندی شروع شده و به مرحله اجرا و پیگیری ختم می‌گردد. تصمیم‌گیری فرآیندی سیکلی است که آغازش، پایان و پایانش، آغاز است. بر طبق ماهیت سیکلی و دهلیزی تصمیم‌گیری و تأثیرات آن بر فرآیند

کارکرد و اثربخشی سازمان، محققان نظام‌های مختلف بدان توجه نموده‌اند و بیشترین کوشش خود را صرف بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و بهره‌ور کردن تصمیمات مدیریت کرده‌اند. از این رو در این مقاله، مدلی برای بهبود بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی ارائه شده است که عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی را مورد تحلیل قرار داده است. این مدل نسبت به تمام مدل‌های ارائه شده توسط محققان دیگر در حوزه پویایی گروهی دارای این مزیت است که با یک نگرش سیستمی به تصمیم‌گیری گروهی به عنوان یک سیستم فنی-اجتماعی نگریسته است که تعاملات میان مؤلفه‌های انسانی-اجتماعی و فنی را مورد ملاحظه قرار داده است. ثانیاً سیستم تصمیم‌گیری گروهی به عنوان سیستم بازی نگریسته شده است که ضمن وجود تعامل میان عوامل تشکیل دهنده سیستم، سیستم با محیط خود رابطه تعاملی دارد و با ملاحظه تأثیرات متقابل بین سیستم تصمیم‌گیری گروهی و محیط احاطه کننده آن، می‌توان بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی را تبیین کرد. با ملاحظه رابطه بین متغیرهای ورودی-فرآیندی-خروجی می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای ورودی بیشترین سهم را در بوجود آوردن وضع یا سطح متغیرهای فرآیندی دارند و بنوبه خود در متغیر خروجی تأثیر می‌گذارند. از این رو بهبود متغیرهای فرآیندی و در نتیجه بهبود متغیر خروجی یا بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی از طریق تعدیل و اصلاح متغیرهای ورودی امکان‌پذیر است. همچنین بر طبق تئوری تحلیل میدان نیروی کورت لوین، در هر موقعیت تصمیم‌گیری گروهی، دو نیروی بازدارنده و سوق دهنده وجود دارد که می‌توانند بر تغییرات مثبت و منفی بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی تأثیر گذارند. در سیستم تصمیم‌گیری گروهی، هر کدام از متغیرهای ورودی-فرآیندی سیستم تصمیم‌گیری گروهی می‌توانند به عنوان نیروهای سوق دهنده یا بازدارنده برای سیستم تصمیم‌گیری گروهی، نقش ایفا کنند که به نوبت بر افزایش یا کاهش بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی تأثیر می‌گذارند که با شناسایی نیروهای سوق دهنده و بازدارنده و یافتن نقاط اهرمی سیستم تصمیم‌گیری گروهی و ایجاد تغییرات در آنها می‌توان در جهت بهبود و ارتقای بهره‌وری تصمیم‌گیری گروهی اقدام کرد.

منابع فارسی

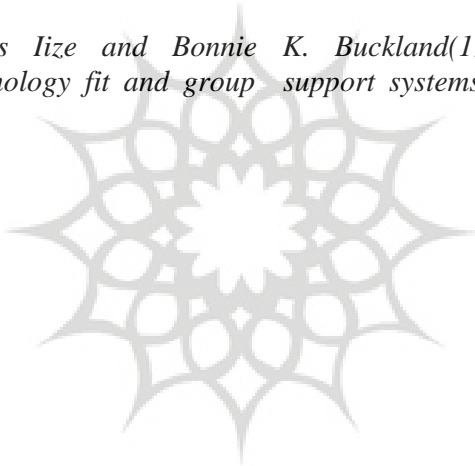
- ۱- اعتباریان، اکبر (۱۳۸۰)، "اندیشه سیستمی با تاکید بر نقاط اهرمی"، مدیریت شماره ۵۷-۵۸، ص ۴۴-۴۶.
- ۲- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، سازمان ها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز؛ ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
- ۳- ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر (۱۳۷۴)، سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، تهران: موسسه بانکداری ایران- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ دوم.
- ۴- دوروسنی، ژوئل و جون . بیسون (۱۳۷۴)، روش تفکر سیستمی، ترجمه امیر حسین جهان بگلو، تهران: پیشبرد، چاپ دوم.
- ۵- رضائیان، علی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
- ۶- رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی یارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ اول.
- ۷- سنچ، پیترام (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- ۸- هیکس، هربرت جی. و سی. ری گولت (۱۳۶۹)، تئوری های سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، جلد یکم، تهران: اطلاعات، چاپ سوم.
- ۹- هرسی، پاول و کنث ایچ بلانچارد (۱۳۷۱)، مدیریت رفتار سازمانی، قاسم کبیری، تهران: موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.

منابع انگلیسی

- 1_Adler ,Nancy j(1991), *international dimation of organization behavior* , pwskent publishing company.
- 2_Appelbaum ,Steven H and Chahrazad Abdallah and Barbara T.shapiro(1999) , " the self- directed team" , *Team performance management* , vol.5, N.2,1999, pp:60-77.
- 3_Amason, Allence(1996) , " distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for Top management teams, *academy of management journal*,vol.8, N.1, pp:123-148.
- 4_Balasubramanian V., "organizational learning and information systems" ; <http://eies.njit.edu/~333/orglrm.html>.
- 5_Bowman, Cliff and David Asch(1987), *strategic management; the Macmillan press LTD.*
- 6_Chun.Ki Jeon and Hung Kook park(1998)," examining the conflicting results of GDSS research", *information& management*,n.33, pp:313-333.
- 7_Dennis, Alsnr and Kelly M.Hilmer and Nolan j. Taylor(1997-1998), " information exchange and use in GSS and verbal group decision making : Effects of minority influence ; *journal of management information systems*, Vol.14, N.3, pp:61-88.
- 8_Devine,Dennis J(1999)," Effects of cognitive ability,task knowledge,information sharing,and conflict on group decision making effectiveness"; *small group research* ;thousand Oaks; vol.30, issue.5, pp:608-634.
- 9_Dasgupta, Subhasish and Michael Chanin and Anthony Ioannidis(2000), "Research note: group decision making using knowledge- based systems- an experimental study", *simulation& gaming*; Thousand Oaks,vol.31, issue.4, pp:536-544.
- 10_Forbes, Daniel and Fraces j Miliken(1999)," cognition and governance: understanding boards of directors as strategis decision making groups" *The academy of management review*, Mississippi state,vol.24, issue.3, pp:489-505.

- 11_Harung ,Haralds(1993), " a more effective decision throught synergy of objective and subjective approaches" , management decision,vol.31, N.7, pp:38-45.
- 12_Heylighen,Francis, " collective intelligence and its implementation on the web : algorithms to develop a collective mental map", <http://pespmc1.vub.ac.be/Heyl.html>; pp:1-23
- 13_Kamel ,Nabil N. and Robert M.Davison(1998),"applying cscw technology to overcome traditional barriers in group interactions " , information & management, 34, pp:209-219.
- 14_Karapilidis ,Nikos I. and Costas P. Pappis, " a framework for group decision support systems : combining AI tools and OR techniques", <http://www.citesser.com/15434.html>,pp:1-26, pp:1-26
- 15-Kierstead, James, " human resource management and issues: Emotional intelligence (EI)in the work place", <http://www.website/pdr/docs/ei-e.html>
- 16-Knouse, Stephen B and Mickey R. Dansby(1999),"percentage of work- group diversity and work- group effectiveness; the journal of psychology provincetownisep, vol.133, issue.5, pp:486-494.
- 17- Kwok ,Ron.C.W. and Mohamed Khalifa(1998), " Effect of GSS on Knowledge acquisition", information & management, 34, pp:307-315.
- 18-Laudon,Kenneth C and Jane P. Laudon(1995), Essentials of management information systems, third edition, prentice-Hall,Inc.
- 19- Livingston , Holly and Maria Nadjiwon-foster and Sonya Smithers ;" EI & military leadership"
- 20-Louis,Meryl Reis(1983),"organizations as culture-Bearing Milieux", L.R.Pondy and others;organizational symbolism, pp:509-519.
- 21-Matsatsinis, Nikolaos and Nikoas F.and Andreas P.Samaras(2001), " MCDA and preference disaggregation in group decision support systems", European journal of operational research, 130, pp: 414-429.
- 22- Mellers B.A. and A.Schwartz and A.D.cooke(1998), " judgment and decision making ", annu.Rev.psychol.49.

- 23- Oral ,Muhittin and Ossama Kettani and Unver cinar(2000), " project evaluation and selection in a network of collaboration: a consensual isaggregating multi-criteria approach,European journal of operational research,130, pp:332-346.
- 24- Stein ,E.W(1995), "organizational memory: review of concepts and recommendations for management", international journal of information management, Vol.15, N.2, pp:17-32.
- 25- Turban, Efraim and Jaye Aronson(1998), decision support systems and intelligent systems, fifth edition; prentice-hall.INC.
- 26- Ward Karen and CatherineR.Marshall and David Novick, "applying Task classification to natural meeting, <http://www.cse.ogi.edu/SzInteractivezSzgroupzSpaperszSzpszszzsztech.reportszsztask.classification.TRpdf/applying.task.classification.to.pdf> , pp: 1- 16.
- 27- Zigurs Iize and Bonnie K. Buckland(1998)," a theory of Task/Technology fit and group support systems effectiveness", MIS, pp:313-34.



پښتونستان د علومو انساني و مطالعاتو فرښتني
پرتال جامع علومو انساني