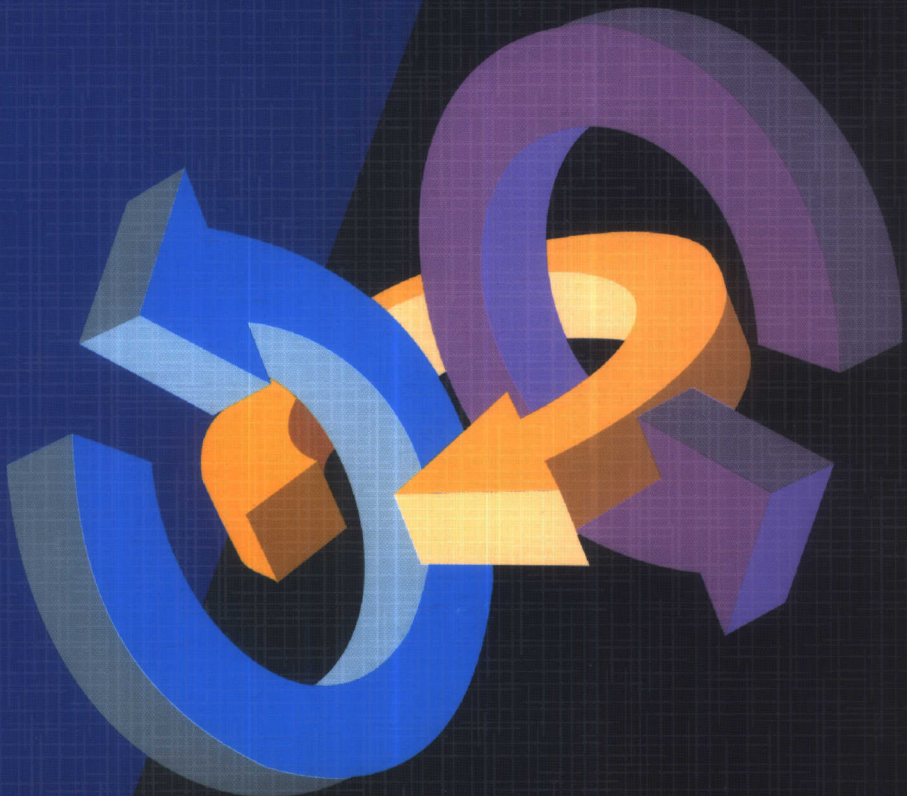




وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت کمپته‌ها در سازمان

اصغر اسدی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مدیریت کمیته‌ها در سازمان

اصغر اسدی

بهار ۱۳۸۵

اسدی، اصغر، ۱۳۵۳

مدیریت کمیته‌ها در سازمان / اصغر اسدی. — تهران: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۴.

۳۰۱ ص: مصور.

ISBN 964-7519-41-9

۳۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

ص.ع. به انگلیسی: **Asghar Asadi. Management of committees in organization.**

واژه‌نامه.

نمایه.

۱. گروه‌های کار. ۲. گروه‌های کار — مدیریت. ۳. تصمیم‌گیری گروهی. ۴. جلسه — مدیریت. ۵. سازمان. الف. پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۲۲

HD۶۶۶/الف۴م

۸۴-۴۶۳۱۱ م

کتابخانه ملی ایران

مدیریت کمیته‌ها در سازمان

© حق چاپ ۱۳۸۴

مؤلف: اصغر اسدی

ویراستار و نسخه‌پرداز: محمدعلی ایمان‌پور

طراحی روی جلد: آزاده سفیدگران

نمونه‌خوان: رویا هاتف‌تشویری و طاهره بهرامی

حروف‌نگار: فاطمه آجرلو

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

چاپ اول: ۱۳۸۵

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

ISBN: 964-7519-41-9

شابک: ۹۶۴-۷۵۱۹-۴۱-۹

قیمت: ۳۰,۰۰۰ ریال

انتشارات و توزیع: تهران - خیابان انقلاب - چهار راه فلسطین - پلاک ۱۱۸ - ص.پ. ۱۳۱۸۵/۱۳۷۱

تلفن: ۶۶۹۵۱۴۳۰-۶۶۴۹۴۹۸۰

نشانی وب‌سایت: **WWW.IRANDOC.AC.IR.**

انتشار نسخه الکترونیکی رایگان توسط این انداک
www.irandoc.ac.ir

فهرست مطالب

۱۵.....	پیش‌گفتار
۲۱.....	فصل اول: گروه و مفاهیم آن
۲۱.....	۱. مفهوم گروه
۲۶.....	۲. تفاوت تیم و گروه
۲۸.....	۳. علل پیوستن افراد به گروه‌ها
۲۹.....	۳. ۱. امنیت
۳۰.....	۳. ۲. پایگاه اجتماعی
۳۰.....	۳. ۳. احترام به خود
۳۱.....	۳. ۴. تعلق
۳۱.....	۳. ۵. قدرت
۳۱.....	۳. ۶. دستیابی به اهداف
۳۱.....	۴. شکل‌گیری گروه
۳۴.....	۵. مراحل تکوین گروه
۳۵.....	۵. ۱. شکل‌گیری
۳۵.....	۵. ۲. درگیری
۳۶.....	۵. ۳. هنجارمندی
۳۷.....	۵. ۴. اجرا (عمل)
۳۷.....	۵. ۵. افول یا انحلال
۳۹.....	۶. ویژگی‌های گروه
۴۰.....	۶. ۱. ساختار گروه
۴۰.....	۶. ۱. ۱. رهبری رسمی
۴۰.....	۶. ۱. ۲. ساختار نقش
۴۵.....	۶. ۱. ۳. اندازه گروه
۴۷.....	۶. ۱. ۴. ترکیب گروه
۴۷.....	۶. ۱. ۵. ساختار ارتباطات
۵۱.....	۶. ۲. هنجار گروهی
۵۲.....	۶. ۲. ۱. انواع هنجار گروهی
۵۴.....	۶. ۲. ۲. علت پیدایش هنجارها
۵۵.....	۶. ۲. ۳. کارکردهای هنجار گروهی
۵۶.....	۶. ۳. انسجام گروهی
۵۷.....	۶. ۳. ۱. عوامل مؤثر در انسجام گروهی
۵۹.....	۶. ۳. ۲. ارتباط بین انسجام و بهره‌وری

۶۱	۷. نوع‌شناسی گروه‌ها
۶۲	۱. ۷. گروه‌های اولیه و ثانویه
۶۴	۲. ۷. ائتلاف‌ها
۶۵	۳. ۷. درون - گروه و برون - گروه
۶۶	۴. ۷. گروه‌های مرجع
۶۷	۵. ۷. گروه‌های رسمی و غیررسمی
۷۰	۱. ۵. ۷. انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی
۷۲	۸. تصمیم‌گیری گروهی
۷۴	۱. ۸. کارآیی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی
۷۵	۲. ۸. الگوی تصمیم‌گیری گروهی
۷۷	۳. ۸. رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی
۷۹	۱. ۳. ۸. تصمیم‌گیری مشاوره‌ای
۸۰	۲. ۳. ۸. رویکرد دموکراتیک
۸۱	۳. ۳. ۸. اجماع
۸۲	۴. ۳. ۸. ارزیابی رویکردهای تصمیم‌گیری
۸۴	۴. ۸. مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی
۸۵	۱. ۴. ۸. عدم توافق‌ها
۸۵	۲. ۴. ۸. فشار زمانی برای تصمیم
۸۵	۳. ۴. ۸. فشار روانی بیرونی
۸۶	۴. ۴. ۸. سازگاری با گروه
۸۸	۵. ۴. ۸. فشار گروهی
۹۰	۶. ۴. ۸. گروه‌اندیشی
۹۷	۵. ۸. روش‌های تصمیم‌گیری گروهی
۹۷	۱. ۵. ۸. روش گروه اسمی
۹۹	۲. ۵. ۸. روش دلفی
۱۰۲	۳. ۵. ۸. روش رینجی
۱۰۳	۴. ۵. ۸. نشست الکترونیکی
۱۰۵	۶. ۸. سیستم‌های پشتیبان تصمیم
۱۰۹	۱. ۶. ۸. سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی

۱۳۵	فصل دوم: کمیته: مفاهیم و فرآیندها
۱۳۵	۱. کمیته
۱۳۷	۲. دلایل استفاده از کمیته‌ها
۱۳۹	۱. ۲. تصمیم‌های بهتر با تفکر گروهی
۱۴۰	۲. ۲. ارتباطات داخلی
۱۴۰	۳. ۲. هماهنگی کار
۱۴۱	۴. ۲. تعمیم ایده‌ها
۱۴۱	۵. ۲. ضمانت اجرایی
۱۴۱	۶. ۲. بهبود و رشد اعضا
۱۴۲	۳. خطر‌ها و مشکلات استفاده از کمیته‌ها
۱۴۳	۱. ۳. هزینه‌بر و زمان‌بر بودن

۱۴۴	۲.۳. مشکل تعیین مسئولیت
۱۴۴	۳.۳. تصمیمهایی با کیفیت پایین
۱۴۷	۴. ماهیت نقشهای کمیته
۱۴۸	۱.۴. رئیس
۱۴۹	۱.۱.۴. وظایف و نقشهای رئیس کمیته
۱۵۲	۲.۴. دبیر کمیته
۱۵۳	۱.۲.۴. وظایف و نقشها
۱۵۶	۳.۴. عضو کمیته
۱۵۸	۱.۳.۴. نقشهای عضو کمیته
۱۶۱	۴.۴. تسهیل گر
۱۶۲	۱.۴.۴. وظایف و نقشها
۱۶۹	۵.۴. مدیر اجرایی و هیئت مدیره
۱۶۹	۱.۵.۴. وظایف و نقشها
۱۷۰	۵. انواع کمیته و وظایف آنها
۱۷۴	۱.۵. کمیته‌های اشتراک خط‌مشی
۱۷۵	۱.۱.۵. کارکردها
۱۷۶	۲.۵. کمیته‌های مشاوره خط‌مشی
۱۷۶	۱.۲.۵. کارکردها
۱۷۸	۳.۵. کمیته هماهنگی خط‌مشی
۱۷۸	۱.۳.۵. کارکردها
۱۸۰	۴.۵. کمیته‌های اجرای خط‌مشیا
۱۸۱	۱.۴.۵. کارکردها
۱۸۳	۵.۵. کمیته خط‌مشی‌گذاری
۱۸۴	۶.۵. کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشیا
۱۸۷	۷.۵. کمیته مدیریت خط‌مشی (گروه کار)
۱۸۹	۶. زمینه‌های اجتماعی و سازمانی فعالیت کمیته
۱۹۱	۷. نشست کمیته و نقش تسهیل گر
۱۹۲	۱.۷. پیش از نشست
۱۹۲	۱.۱.۷. پیش مذاکره
۱۹۴	۲.۱.۷. خوش آمدگویی
۱۹۶	۲.۷. طی نشست
۱۹۶	۱.۲.۷. تنظیم بیانیه آغازین و اصول اساسی حاکم بر نشست
۱۹۷	۲.۲.۷. مبادله ایده‌ها و علائق: تقویت شود مؤثر
۱۹۹	۳.۲.۷. حل مسئله
۲۰۱	۴.۲.۷. مذاکره در طول بن بست نشست
۲۰۵	۵.۲.۷. دستیابی به اجماع
۲۰۶	۶.۲.۷. خاتمه و ارزیابی
۲۰۷	۳.۷. بین نشستها
۲۰۹	۸. فرآیند برگزاری کمیته
۲۰۹	۱.۸. مراحل کلی فرآیند برگزاری کمیته

۲۰۹		۱. ۱. ۸	مرحله پیش از نشست
۲۱۰		۲. ۱. ۸	مرحله طی نشست
۲۱۱		۳. ۱. ۸	مرحله پس از نشست
۲۱۱		۲. ۸	نمودار فرآیند برگزاری کمیته
۲۱۷		۳. ۸	برنامه ریزی و آماده سازی مکان نشست
۲۱۷		۱. ۳. ۸	تنفس
۲۱۸		۲. ۳. ۸	چیدمان فیزیکی
۲۱۹		۴. ۸	دستور جلسه
۲۲۱		۱. ۴. ۸	جمع آوری موارد و موضوعاتی که باید پوشش داده شوند
۲۲۴		۲. ۴. ۸	مدنظر قرار دادن نیازهای اعضا
۲۲۵		۳. ۴. ۸	تعیین فعالیتها و مسئولیتها
۲۲۶		۴. ۴. ۸	تعیین محدوده و سقف زمانی
۲۲۸		۵. ۴. ۸	توالی موضوعات نشست
۲۳۲		۶. ۴. ۸	تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا
۲۳۳		۷. ۴. ۸	در طول نشست
۲۳۴		۵. ۸	صورتح جلسه
۲۳۶		۱. ۵. ۸	مسائل و مشکلات خاص صورتح جلسه ها
۲۳۷		۲. ۵. ۸	اصول نگارش صورتح جلسه
۲۳۸		۳. ۵. ۸	رویکردهای ثبت مباحث در صورتح جلسه
۲۴۱		۴. ۵. ۸	تهیه صورتح جلسه خواننده پسند
۲۴۲		۵. ۵. ۸	اتخاذ استانداردهای نگارش صورتح جلسه (تهیه صورتح جلسه)
۲۴۷		۶. ۸	گزارشها
۲۴۸		۱. ۶. ۸	تکنیکهای گزارش نویسی
۲۵۴		۲. ۶. ۸	کیفیت گزارش
۲۵۷		۳. ۶. ۸	انواع گزارش
۲۵۸		۷. ۸	ارزیابی عملکرد کمیته
۲۵۸		۱. ۷. ۸	ارزیابی فرآیند و رویه ها
۲۶۰		۲. ۷. ۸	گامهای فرآیند ارزیابی
۲۶۳			پیوستها
۲۶۵			فرمهای فرآیند
۲۷۳			فهرست منابع
۲۷۹			واژه نامه انگلیسی به فارسی
۲۹۳			نمایه

فهرست جدولها

جدول ۱-۱	ویژگیهای گروه.....	۲۲
جدول ۲-۱	تعاریف گروه.....	۲۵
جدول ۳-۱	فرآیندها و ویژگیهای مراحل تکامل گروه.....	۳۸
جدول ۴-۱	نقشهای افراد در گروه.....	۴۴
جدول ۵-۱	افزایش روابط محتمل با افزایش اندازه گروه.....	۵۱
جدول ۶-۱	مقایسه گروههای اولیه و ثانویه.....	۶۴
جدول ۷-۱	انواع گروههای رسمی و غیررسمی.....	۷۲
جدول ۸-۱	رویکردهای تصمیم گیری گروهی.....	۷۸
جدول ۹-۱	راههای مقابله با گروه اندیشی.....	۹۶
جدول ۱۰-۱	ارزیابی اثربخشی روشهای تصمیم گیری گروهی.....	۱۰۴
جدول ۱۱-۱	مزایای جی دی اس اس.....	۱۱۷
جدول ۱-۲	رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته.....	۱۳۶
جدول ۲-۲	معایب کمیته ها.....	۱۴۶
جدول ۳-۲	وظایف و نقشهای اعضای کمیته.....	۱۶۱
جدول ۴-۲	انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطه وظیفه.....	۱۷۳
جدول ۵-۲	استراتژیهای برای اداره بن بست.....	۲۰۵
جدول ۶-۲	نیازهای اعضای گروه.....	۲۲۵
جدول ۷-۲	کاربرگ برنامه ریزی نشست.....	۲۲۶
جدول ۸-۲	چارچوب دستور جلسه.....	۲۳۲
جدول ۹-۲	نمونه جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیم ها و	۲۴۲
جدول ۱۰-۲	سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس) برای ارزیابی نشست.....	۲۶۱

فهرست شکلها

- شکل ۱-۱ شاخصهای چهارگانه جامعه‌شناختی گروه..... ۲۴
- شکل ۲-۱ مقایسه گروههای کاری با تیمهای کاری..... ۲۷
- شکل ۳-۱ علل پیوند افراد به گروهها..... ۳۰
- شکل ۴-۱ نظریه‌های شکل‌گیری گروه..... ۳۳
- شکل ۵-۱ نظریه تعادل شکل‌گیری گروه..... ۳۴
- شکل ۶-۱ ویژگیهای گروه..... ۴۱
- شکل ۷-۱ پنج الگوی ارتباطی..... ۴۹
- شکل ۸-۱ شبکه‌های ارتباطی رایج برای گروههای کوچک..... ۵۳
- شکل ۹-۱ عوامل مؤثر در انسجام گروهی..... ۵۸
- شکل ۱۰-۱ روابط بین انسجام گروه، هنجارهای عملکرد و بهره‌وری..... ۶۰
- شکل ۱۱-۱ انواع گروه..... ۶۱
- شکل ۱۲-۱ ساختار گروه‌بندی متداخل..... ۶۸
- شکل ۱۳-۱ مدل منطقی تصمیم‌گیری گروهی..... ۷۶
- شکل ۱۴-۱ فشار گروه..... ۸۹
- شکل ۱۵-۱ مباحث تصمیم‌گیری گروهی..... ۱۰۳
- شکل ۱۶-۱ زیرسیستمهای تشکیل دهنده سیستم پشتیبانی تصمیم..... ۱۰۶
- شکل ۱۷-۱ تمرکز دی‌اس‌اس بر مسائل نیمه‌ساخت یافته..... ۱۰۷
- شکل ۱۸-۱ مدل نظام پشتیبان تصمیم گروهی..... ۱۱۰
- شکل ۱۹-۱ حالات مختلف گروه افزار..... ۱۱۱
- شکل ۲۰-۱ مدل حوزه‌های مرتبط با توسعه و بهره‌برداری از سیستم پشتیبان تصمیم..... ۱۲۴
- شکل ۲۱-۱ تنظیمات جی‌دی‌اس‌اس با توجه به اندازه گروه و موقعیت..... ۱۲۶
- شکل ۲۲-۱ نمونه یکی از اتاقهای تصمیم‌و.تانا کرب..... ۱۲۷
- شکل ۱-۲ درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها..... ۱۳۷

۱۳۸.....	شکل ۲-۲ کارکردهای کمیته.....
۱۶۸.....	شکل ۳-۲ ماهیت نقش‌های کمیته.....
۱۹۳.....	شکل ۴-۲ نشست کمیته.....
۲۱۲.....	شکل ۵-۲ علانم نمودار فرآیند برگزاری کمیته.....
۲۱۹.....	شکل ۶-۲ چهار حالت مختلف چیدن میز و صندلی.....
۲۳۰.....	شکل ۷-۲ دستور جلسه.....
۲۳۳.....	شکل ۸-۲ نکات تدوین دستور جلسه.....
۲۳۵.....	شکل ۹-۲ مباحث مرتبط با صورت جلسه.....

۶۷.....	۶۸.....	۶۹.....	۷۰.....	۷۱.....	۷۲.....	۷۳.....	۷۴.....	۷۵.....	۷۶.....	۷۷.....	۷۸.....	۷۹.....	۸۰.....	۸۱.....	۸۲.....	۸۳.....	۸۴.....	۸۵.....	۸۶.....	۸۷.....	۸۸.....	۸۹.....	۹۰.....	۹۱.....	۹۲.....	۹۳.....	۹۴.....	۹۵.....	۹۶.....	۹۷.....	۹۸.....	۹۹.....	۱۰۰.....	۱۰۱.....	۱۰۲.....	۱۰۳.....	۱۰۴.....	۱۰۵.....	۱۰۶.....	۱۰۷.....	۱۰۸.....	۱۰۹.....	۱۱۰.....	۱۱۱.....	۱۱۲.....	۱۱۳.....	۱۱۴.....	۱۱۵.....	۱۱۶.....	۱۱۷.....	۱۱۸.....	۱۱۹.....	۱۲۰.....	۱۲۱.....	۱۲۲.....	۱۲۳.....	۱۲۴.....	۱۲۵.....	۱۲۶.....	۱۲۷.....	۱۲۸.....	۱۲۹.....	۱۳۰.....	۱۳۱.....	۱۳۲.....	۱۳۳.....	۱۳۴.....	۱۳۵.....	۱۳۶.....	۱۳۷.....	۱۳۸.....	۱۳۹.....	۱۴۰.....	۱۴۱.....	۱۴۲.....	۱۴۳.....	۱۴۴.....	۱۴۵.....	۱۴۶.....	۱۴۷.....	۱۴۸.....	۱۴۹.....	۱۵۰.....	۱۵۱.....	۱۵۲.....	۱۵۳.....	۱۵۴.....	۱۵۵.....	۱۵۶.....	۱۵۷.....	۱۵۸.....	۱۵۹.....	۱۶۰.....	۱۶۱.....	۱۶۲.....	۱۶۳.....	۱۶۴.....	۱۶۵.....	۱۶۶.....	۱۶۷.....	۱۶۸.....	۱۶۹.....	۱۷۰.....	۱۷۱.....	۱۷۲.....	۱۷۳.....	۱۷۴.....	۱۷۵.....	۱۷۶.....	۱۷۷.....	۱۷۸.....	۱۷۹.....	۱۸۰.....	۱۸۱.....	۱۸۲.....	۱۸۳.....	۱۸۴.....	۱۸۵.....	۱۸۶.....	۱۸۷.....	۱۸۸.....	۱۸۹.....	۱۹۰.....	۱۹۱.....	۱۹۲.....	۱۹۳.....	۱۹۴.....	۱۹۵.....	۱۹۶.....	۱۹۷.....	۱۹۸.....	۱۹۹.....	۲۰۰.....
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

پیش گفتار

در زندگی روزمره سازمانی، یکی از اقدامات اساسی، تشکیل شورا و یا کمیته‌ها است که در ساختار مدیریت شرکتها و نهادهای دولتی کاملاً عمومیت و اهمیت یافته‌اند. با نگاهی به سازمانهای دولتی می‌توان به این نتیجه رسید که هر کدام از این سازمانها به نوبه خود دارای انواع متفاوت کمیته هستند و به صورت کمیته‌ای یا شورایی اداره می‌شوند. با وجود این، تاکنون مستندی علمی در این زمینه فراهم نیامده است. از این رو این اثر می‌تواند راهنمای مفیدی برای شناسایی کمیته‌ها و فرآیند برگزاری مناسب آنها باشد. بدین منظور در این کتاب ابتدا به بررسی مفهوم گروه توجه شده است، زیرا کمیته همچون گروهی از افراد است که برای بحث و بررسی در مورد موضوع خاص یا عام سازمان، به طور رسمی گرد هم می‌آیند. در ادامه بحث، کمیته از سویه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در بخش اول مفهوم گروه تحلیل شده است و تعاریف متعددی از گروه ارائه می‌گردد و وجوه تمایز گروه از تیم بازنمایانده می‌شود. در ادامه، فرآیند شکل‌گیری گروه و اینکه چرا افراد به گروه می‌پیوندند توصیف شده است و ساختار، هنجار و انسجام گروهی به مثابه ویژگیهای گروه، تحلیل می‌شود. در پایان انواع گروهها طبقه‌بندی و توصیف می‌شوند.

فلسفه وجودی کمیته به‌بود تصمیم‌گیری است و عملکرد آن با توجه به نوع تصمیمی که اتخاذ می‌کند سنجیده می‌شود. با وجود این، مسائل متفاوتی می‌توانند

توانایی کمیته را برای تصمیم‌گیری خوب مختل کنند: عدم توافق، فشار زمان، تنشهای خارجی، سازگاری با گروه، فشار گروهی و گروه‌اندیشی از جمله این مسائل اند. لذا در این متن، برای کاهش مشکلات و رهنمون کردن کمیته به اتخاذ تصمیم بهینه توجه ویژه‌ای به تصمیم‌گیری گروهی شده است. بدین منظور مفاهیم، الگوها، رویکردها، موانع و تکنیکهای تصمیم‌گیری گروهی بررسی شده است و در نهایت سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی، همچون ابزاری برای کاستن بیشتر مشکلات تصمیم‌گیری گروهی به‌طور مبسوط توضیح داده می‌شود.

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

مبحث دیگری که در ارتقای کیفیت فعالیت کمیته‌ها مؤثر است شناخت انواع کمیته است. کمیته‌ها به‌طور کلی شامل کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، کمیته‌های مشاوره خط‌مشی، کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی، کمیته‌های اجرای خط‌مشی، کمیته‌های خط‌مشی‌گذار، کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی و کمیته‌های مدیریت خط‌مشیها هستند. در این قسمت وظایف هر کدام از کمیته‌ها بیان می‌شود.

دستورها و تمهیداتی برای تسهیل برگزاری نشست کمیته وجود دارد که معمولاً افراد آن را مدنظر قرار نمی‌دهند. این موارد در قالب فرآیندی با گامهای پیاپی بیان می‌شود. این گامها شامل پیش از مذاکره، نشست و خوش‌آمدگویی، تنظیم بیانیه آغازین، مبادله ایده‌ها، علائق و ارتقای شنود مؤثر، حل مسئله، مذاکره در هنگام بن‌بست، دستیابی به اجماع، خاتمه و ارزیابی و در نهایت فعالیتهای بین نشست‌اند.

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

دستور جلسه مناسب از جمله عوامل مهمی است که در اثربخشی کمیته نقش بسزایی دارد. برنامه ریزی دستور جلسه مستلزم تفکر کافی در مرحله قبل از نشست است و بدین منظور باید زمان و تلاش زیادی صرف این مرحله کرد. دستور جلسه‌ای که به دقت طراحی و برنامه ریزی شده باشد، ضمن جلوگیری از بروز مشکلات عمومی نشست، کارایی نشست را افزایش می‌دهد و ارتباطات گروهی را بهبود می‌بخشد. بدین منظور در این قسمت دستور جلسه تشریح می‌شود و مراحل تدوین آن بیان می‌گردد. در صورت جلسه و چگونگی نگارش آن، مسائل و مشکلات بزرگی را در گروه‌های تصمیم و کمیته به وجود می‌آورد که باید با رعایت نکته‌ها و استانداردهایی از بروز آنها جلوگیری کرد. یا میزان آنها را کاهش داد. لذا در همین بخش، مفاهیم، مسائل و مشکلات خاص، اصول نگارش و رویکردهای ثبت مباحث در صورت جلسه بیان می‌شود و در نهایت، استانداردهایی که باید در تدوین صورت جلسه رعایت شوند، ذکر می‌گردد.

بسیاری از کارها و وظایف کمیته در بیرون نشست صورت می‌پذیرد. تحریر، تألیف و توزیع گزارشها از جمله فعالیت‌های اولیه، خاص و مهم کمیته است. گزارشها در شکلهای مختلف بارها باید تهیه و ارائه شود، بنابراین به مقوله روشهای تدوین گزارش و مواردی که بر کیفیت گزارش تأثیر گذار هستند اشاره می‌شود و گزارشهای سالانه و خلاصه گزارشها در قالب انواع گزارش بیان می‌شود.

در کمیته مرحله ارزیابی مرحله بسیار مهمی تلقی می‌شود، چرا که چگونگی ادامه فرآیندها ممکن است با توجه به این مرحله تغییر کند. ارزیابی تنها در مقطعی از زمان انجام نمی‌شود، بلکه باید به آن همچون فرآیند مستمری نگریسته شود. از همین رو در پایان کتاب به منظور توجه به امر ارزیابی، این فرآیندها بررسی شده است.

در نگارش متن، تلاش بر رعایت دستور خط پیشنهادی فرهنگستان زبان و ادب فارسی بوده است. کتابنامه نیز بر اساس شیوه‌نامه دانشگاه شیکاگو تنظیم شده است و ارجاعات در درون متن با استفاده از نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار و شماره صفحه انجام گرفته است.

در پایان لازم می‌داند سپاس خود را به تمامی بزرگوارانی که در پدید آمدن این اثر سهمی داشته‌اند، تقدیم دارد. تدوین این کتاب بدون نظر مساعد و پشتیبانی جناب آقای دکتر حسین غریبی امکان‌پذیر نبود، حسن توجه و نظرات سازنده ایشان، شایسته سپاسی بیکران است. راهنمایی‌های ارزنده جناب آقای دکتر سیروس علیدوستی بر غنای محتوای اثر افزوده است، مساعدت بی‌شائبه ایشان شایسته سپاسگزاری است. دقت نظر جناب آقای محمدعلی ایمان‌پور در ویرایش متن شایسته تقدیر است. خوانندگان فرهیخته‌ای که کاستی‌های اثر را گوشزد می‌نمایند بر نگارنده منت فراوان می‌گذارند و زمینه تکامل آن را فراهم می‌سازند.

اصغر اسدی

۱۳۸۴

فصل اول: گروه و مفاهیم آن

فصل اول: گروه و مفاهیم آن

۱. مفهوم گروه

کلمه «گروه»^۱ معنی جهان‌شمولی ندارد. برای مثال کارترایتز^۲ و زندر^۳ هشت تعریف متفاوت از واژه «گروه» ارائه داده‌اند که هر کدام از آنها به جنبه خاصی از ویژگیهای بسیار مهم گروه توجه کرده‌اند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1988, 293). گروه عبارت است از تعدادی افراد، با ارزشها، انتظارات و هنجارهای مشترک که به‌طور منظم و آگاهانه با هم تعامل دارند (Schaefer 2001, 145). در اصطلاح روانشناسی، «گروه» تعدادی افراد تعریف می‌شود که با همدیگر دارای تعامل هدف‌داری برای رسیدن به اهداف خاص‌اند و به‌طور روانشناختی نسبت به یکدیگر شناخت دارند و خود را یک گروه می‌پندارند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1988; 293). گروه صرفاً از کنار هم قرار گرفتن افراد شکل نمی‌گیرد، بلکه باید روابط و مناسبات شخصی نیز بین آنها حاکم باشد. این روابط و مناسبات از گروهی به گروه دیگر فرق می‌کند. براساس مشخصه‌هایی تجمع عده‌ای از افراد گروه معرفی می‌شود. این مشخصه‌ها عبارت‌اند از:

(۱) وجود تعامل منظم و الگودار بین اعضای گروه؛

1 group
2 Cartwrights
3 Zander

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

جدول ۱- ۱ ویژگیهای گروه

ویژگیهای گروه	
هدفداری	افرادی که برای رسیدن به اهداف معینی به همدیگر می‌پیوندند.
وابستگی متقابل	افرادی که دارای روابط متعددی‌اند، انواع ارتباطات را بین خودشان تشخیص می‌دهند یا اعتقاد دارند که آنها دارای سرنوشت مشترکی هستند.
تعاملهای میان - فردی	افرادی که دارای ارتباطات و تعامل با همدیگر هستند.
ادراک عضویت	تشخیص این که یک واحد یا مجموعه‌ای وجود دارد که افراد به آن تعلق دارند.
روابط ساخت یافته	نقشها، قوانین و هنجارهایی که تعاملهای افراد را کنترل می‌کند.
انگیزش شخصی	نیازهای شخصی افراد با عضویت آنها در گروه برآورده می‌شود.

Source: Levi 2001, 3

گروه دارای ویژگیهای خاص خود است (جدول ۱-۱) و به دلایل و برای هدفهای متعددی به وجود می‌آید. بنابراین، گروه دارای هدفی است که بین اعضای گروه مشترک است؛ افراد در درون گروه‌ها با همدیگر رابطه برقرار می‌کنند و تعامل دارند؛ ارتباطات اغلب همچون سازوکار مرکزی گروه شناسایی می‌شود؛ افراد عضویشان را در گروه تأیید و تصدیق می‌کنند؛ قوانین و نقشهای رسمی و غیررسمی گروه، تعامل اعضای گروه را کنترل می‌کند؛ اعضای گروه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تمایل حضور در گروه، امکان تأثیر دو جانبه را افزایش می‌دهد؛ سرانجام گروه نیازهای فیزیکی و روانی اعضا را برآورده می‌سازد. به همین خاطر افراد برای ادامه مشارکت برانگیخته می‌شوند (Levi 2001, 3).

از دیدگاه روانشناختی دو فرآیند گروه را تعریف می‌کند: هویت اجتماعی^۱ و نمایندگی اجتماعی^۲ (Levi 2001, 4). بر اساس دیدگاه هویت اجتماعی، هر گروه، موجودیتی جدا از دیگر گروه‌ها دارد. این دیدگاه، اعتقاد «ما در مقابل آنها»^۳ را ایجاد می‌کند. هویت شامل فرآیند شناختی (طبقه‌بندی دنیا در داخل طبقه‌ها) و فرآیند احساسی (دیدگاهی که یک گروه را بهتر از گروه دیگر می‌داند) می‌شود. نمایندگی اجتماعی، دربرگیرنده اعتقادات، ایده‌ها و ارزشهای مشترک افراد درباره جهان است. اغلب اوقات، پیوند به گروه، شیوه نگرش افراد به جهان را تغییر می‌دهد. گروه با ایجاد تعامل میان اعضا جهان‌بینی مشترکی را می‌آفریند (Levi 2001, 5).

نکته مهم این است که اعضای هر گروه احساس مشترکی دارند و به یکدیگر وابسته‌اند. این ویژگی، وجه تمایز گروه از مجموعه^۴ است. مجموعه، تجمعی از افراد است که روابط اندکی با هم دارند یا هیچ رابطه‌ای با هم ندارند، ولی هم‌زمان در یک مکان با هم حاضر می‌شوند. مثل کسانی که جلوی خط عابر پیاده منتظر سبز شدن چراغ می‌شوند یا کسانی که در صف اتوبوس ایستاده‌اند یا کسانی که می‌خواهند فیلمی را تماشا کنند. این افراد تنها از لحاظ مکانی با هم مجاورت دارند، ارتباطشان ناپایدار است، بدون تشکیل‌اند، هدف مشترک و شناخت نسبت به همدیگر ندارند و وجود یکایک آنها برای نیل به هدف ضروری نیست (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۰).

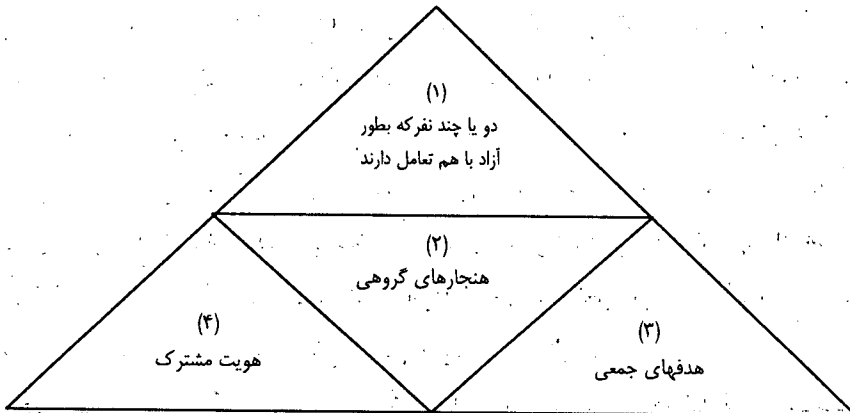
گروه از دید جامعه‌شناسی به دو یا چند نفر گفته می‌شود که به‌طور آزاد با هم در تعامل‌اند، هنجارهای جمعی دارند، در پی کسب هدفهای جمعی هستند و هویت مشترکی دارند. شکل ۱ - ۱ نشان می‌دهد که شاخصهای چهارگانه تعریف، چگونه با هم یک کل مفهومی را شکل می‌دهند (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۰).

1 social identification

2 social representation

3 we versus them

4 aggregate



منبع: رضائیان ۱۳۸۰، ۳۲۰.

شکل ۱- ۱ شاخصهای چهارگانه جامعه‌شناختی گروه

کرت لوین^۱ نظریه پرداز برجسته که مطالعات علمی متعددی درباره گروهها داشته است، بر این باور است که علی‌رغم تفاوت‌های گروهها در اندازه، ساختار و فعالیتها، آنها بر پایه وابستگی متقابل میان اعضایشان استوارند (Forsyth, 1990, 7). با توجه به موارد پیش‌گفته سه فردی که در اتاقهای جداگانه‌اند و وظایف نامرتبط دارند، به سختی یک گروه به شمار خواهند آمد؛ چرا که آنها نمی‌توانند به هیچ شیوه‌ای بر همدیگر تأثیر بگذارند. اما اگر امکانی برای وابستگی متقابل ایجاد شود، به‌صورتی که حداقل یک شخص بتواند بر دیگران تأثیر بگذارد و یا از آنها تأثیر بپذیرد، این سه نفر می‌توانند گروه اولیه دانسته شوند.

با تأکید بر اهمیت تأثیر دوجانبه اعضا، می‌توان گروه را دو یا چند فرد وابسته به هم دانست که با تعامل‌های اجتماعی بر همدیگر تأثیر می‌گذارند. در هر صورت تعاریف ارائه شده در جدول ۱- ۲ بیانگر این نکته است که تعریف و دیدگاه واحدی که نظریه پردازان و محققان آن را پذیرفته باشند، وجود ندارد (Forsyth 1990, 7).

تعاریف گروه

گروه دو یا چند نفرند و دارای سرنوشت مشترک‌اند، یا داخل ساختار اجتماعی موجودیت مشترک و تعامل چهره - به - چهره دارند و موجودیت آنها را همچون یک گروه مجموعه‌الثی تشخیص می‌دهد (Brown 1995, 17).

- دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدفهای خاصی گرد هم می‌آیند (Robbins 1998, 240).

- گروه مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر روابط دارند و به میزان زیادی به یکدیگر وابسته‌اند (Cartwrights and Zander 1968, 146).

- گروه تعدادی از افرادند که با یکدیگر ارتباط دارند و اغلب زمان زیادی را با هم به سر می‌برند و هر فرد از آنها قادر است با همه اعضا به صورت چهره - به - چهره ارتباط برقرار کند (Homans 1950, 1).

- گروه مجموعه‌ای از دو یا چند نفر از افراد است که با یکدیگر روابط متقابل پویایی دارند (McGrath 1984, 1).

- دو یا چند نفر که با یکدیگر در تعامل هستند به نحوی که هر فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد و از آنها تأثیر می‌پذیرد (Shaw 1981, 454).

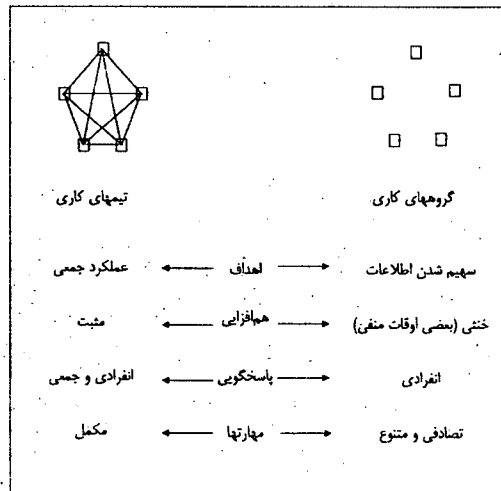
- گروه، یک واحد اجتماعی است که دربرگیرنده تعدادی از افراد است و در موقعیتهای معین تشکیل می‌شود و دارای مجموعه‌ای از ارزشها یا هنجارها است که رفتار اعضا را حداقل در جهت اهداف گروه تنظیم می‌کند (Sherif and Sherif 1956, 144).

۲. تفاوت تیم و گروه

بیشتر تعاریف ارائه شده دربارهٔ «کار تیمی»^۱، تیم را نوع خاصی از گروه دانسته‌اند. در نظریه‌های متعدد، تمایز بین گروه‌ها و تیم‌ها مبهم (فازی)^۲ است. بر اساس این تعاریف، تیم‌ها همان گروه‌های ساده محیط‌های کاری هستند. در نظریه‌های دیگر بر چگونگی تفاوت رفتار تیم‌ها از گروه‌ها تمرکز شده است. بر طبق این تعاریف، تیم‌ها گروه‌هایی متشکل از افرادند که بر اساس اهداف مشترک تعریف شده کار می‌کنند و انجام وظایفشان مستلزم تعامل‌های هماهنگ است. این تعریف با توجه به یکی از ویژگی‌های اصلی تیم‌ها ارائه می‌شود. این ویژگی عبارت است از این که در تیم، اعضا در یک پروژه مشترک کار می‌کنند و همه آنها در قبال آن پاسخگو هستند. در هر صورت شاخص‌های دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند تمایز بین تیم‌ها و گروه‌ها را بیان کنند. یکی از عمومی‌ترین تفاوت‌ها به کاربرد آنها مربوط می‌شود. معمولاً اصطلاح «تیم» در فعالیتهای ورزشی یا کاری بکار گرفته می‌شود. تیم دارای وظایف کاربردی است و نقش‌های اعضای آن به وظایفشان مرتبط است. برای مثال در تیم‌های ورزشی، اعضا دارای نقش‌های مشخص و اختصاصی‌اند مانند پرتاب‌کننده توپ. تیم‌ها معمولاً قسمتی از سازمان‌های بزرگ‌ترند و اعضایشان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی و مرتبط با وظایفشان دارند. این تعریف موجب می‌شود تا ما دربارهٔ «خانواده» همچون تیم صحبت نکنیم. در خانواده نقش‌ها ارثی است و مستقیماً به وظایف مرتبط نمی‌شوند. تفاوت بین تیم‌ها و گروه‌ها بر اساس تحقیقات آشکار شده است. تحقیق دربارهٔ گروه‌ها معمولاً در محیط آزمایشگاهی (لابراتوارها) انجام می‌گیرد، در حالی که تحقیق دربارهٔ تیم‌ها، نوعاً در مطالعات زمینه‌ای صورت می‌گیرد که بر استفاده از تیم‌ها در محیط کار واقعی تمرکز دارند.

اصطلاح «گروه» از اصطلاح «تیم» عام‌تر است. اندازه گروه‌ها می‌تواند از دو تا هزاران نفر باشد، در حالی که تیم‌ها دارای اندازه محدودتری‌اند. با هم بودن زن و شوهر می‌تواند یک گروه تلقی شود ولی تیم محسوب نمی‌شود. حزب‌های سیاسی و سازمان‌های

اجتماعی گروه‌اند، اما تیم نیستند. یک تیم نوعاً دربرگیرنده چهار تا بیست نفر است که به‌طور مستقیم با همدیگر در تعامل‌اند (هرچند که این تعامل می‌تواند با کامپیوترها و سایر ابزارهای ارتباطی صورت پذیرد).



Source: Robbins 1998, 287.

شکل ۱-۲ مقایسه گروههای کاری با تیمهای کاری

هیز^۱ (۱۹۹۷) در تعریف تیم بر قدرت تمرکز می‌کند. تیم باید به‌طور فعالانه برای رسیدن به اهداف مشارکت داشته باشد. برای این که این مسئله اتفاق بیفتد، تیم نیازمند استقلال، مسئولیت‌پذیری و قدرت برای فعالیت است. هر تیم، گروهی متشکل از افراد نیست که وظیفه‌ای را با نظارت شدید انجام دهد. برای این که هر گروه، تیم شود باید توانمند شود و دارای اختیاراتی گردد تا خود بتواند مستقلاً عمل کند. علاوه بر این، اعضای تیم بیش از سایر انواع گروهها تمایل دارند به‌طور مشارکتی با هم کار کنند و به همدیگر یاری رسانند (Levi 2001, 3-5).

هر گروه کاری^۲ اصولاً برای اشتراک در اطلاعات و کمک به هر عضو برای انجام وظیفه در حوزه مسئولیت خود تلاش می‌کند. گروههای کاری برای درگیری در کار

1 Hayes

2 group work

جمعی نیاز یا فرصت ندارند تا تلاش جمعی به عمل آورند. بنابراین عملکرد آنها صرفاً مجموع تلاشهای انفرادی اعضای گروه است و هیچ هم‌افزایی مثبتی که باعث شود تا مجموع کلی عملکرد بیش از مجموع عملکرد تک تک افراد باشد، پدیدار نمی‌شود. تیم کاری هم‌افزایی مثبت را با تلاش هماهنگ ایجاد می‌کند. شکل ۱ - ۲ تفاوت‌های بین گروه‌های کاری و تیم‌های کاری را نشان می‌دهد (Robbins 1998, 286).

۳. علل پیوستن افراد به گروه‌ها

در رابطه با پیوند افراد با یکدیگر و تشکیل گروه نمی‌توان هیچ علت منحصر به فردی را بیان کرد. از آنجا که بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند، پس هیچ تردیدی نیست که گروه‌های مختلف منافع متفاوتی برای اعضای خود دارند. با وجود این، دلایل متعددی برای پیوستن افراد به گروه‌ها ذکر شده است. نخست این که ممکن است آنها وظایف یا فعالیتهای گروه، یا افراد داخل گروه را دوست داشته باشند یا اینکه ممکن است گروه به‌طور مستقیم نتواند نیازهای شخصی را برآورده سازد، اما بتواند شیوه‌ای برای ارضای نیازهای افراد فراهم سازد. (Napier and Gershnfeld 1993, 78).

با عضویت در گروه نیازهای بقا (صیانت از نفس)، روان‌شناختی، اطلاعاتی، میان - فردی و عملی فرد برآورده می‌شود. در اعصار گذشته، گروه‌ها در برابر خطرهای محیطی که بقای گونه‌های آدمی را تهدید می‌کرد، جنبه حمایتی داشتند. زیست‌شناسی اجتماعی، به معنای رویکرد زیست‌شناختی به درک رفتار اجتماعی، استدلال می‌کند که فرآیند انتخاب طبیعی به نفع انفرادی است که زندگی گروهی را بر منزوی بودن ترجیح می‌دهند. در واقع برخی نظریه پردازان تکاملی، مانند لیونل تایگر^۱ می‌گویند انسانها به‌طور غریزی به سوی انسانهای دیگر کشیده می‌شوند. دوم این که عضویت در گروه‌ها، بسیاری از نیازهای اساسی روانی را ارضا می‌کند. برای مثال زیگموند فروید^۲ معتقد است واکنشهای بزرگسالان در گروه‌ها برپایه تجارب کودکی آنان در خانواده

1 Lionel Tiger

2 Sigmund Freud

شکل می‌گیرد. سایر نظریه‌پردازان نیز ادعا می‌کنند که گروه‌ها وسیله‌ای هستند تا نیاز به تعلق^۱ و قدرت افراد را برآورده سازند. سوم آن‌که فستینگر^۲ می‌گوید در بسیاری موارد به سراغ افراد دیگر می‌رویم تا دقت باورها و نگرش‌های شخصی‌مان را ارزشیابی کنیم. شاختر^۳ این فرآیند را که نوعی مقایسه اجتماعی شناخته می‌شود، به نحو وسیعی مورد بررسی قرار داد و دریافت هرگاه افراد با موقعیت مبهم روبرو می‌شوند با تکیه بر دیگر انسانها (تعلق) به جستجوی اطلاعات می‌پردازند. علاوه بر این افراد برای اطمینان از خود به مقایسه اجتماعی مبادرت ورزند. چهارم آن‌که گروه‌ها بسیاری از نیازهای میان - فردی ما را ارضا می‌کنند. گروه‌ها منبع مهم حمایت اجتماعی‌اند، بنابراین همچون سپر حمایتی عمل می‌کنند تا ما را از اثرات زیانبار فشارهای روانی حفظ کنند. گروه‌ها هم چنین فرصتی برای رهایی از تنهایی اجتماعی^۴ و تنهایی احساسی^۵ فراهم می‌سازند. پنجم آن‌که گروه‌ها در سطح عملی سودمندند. در بسیاری موارد مردم با هدف‌هایی روبرو می‌شوند که به تنهایی نمی‌توانند به آنها دست یابند، لذا به تلاش دسته‌جمعی می‌پردازند. زنده‌ز بیان می‌کند که افراد وقتی از بازده‌های جاری ناخشنود باشند، هدف‌ها را در گروه‌ها دنبال می‌کنند. اما اضافه می‌کند که به احتمال زیاد در فرهنگ‌هایی که به جای فردگرایی بر جمع‌گرایی تأکید دارند، هدف‌های گروه بیشتر از هدف‌های فرد مورد توجه قرار می‌گیرد (Forsyth 1990, 72-73).

علل پیوستن افراد به گروه‌ها را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد:

۳. ۱. امنیت

افراد با پیوستن به یک گروه، عدم اطمینانی را که در تنهایی دارند، کیناهش می‌دهند. هنگامی که افراد جزئی از گروه هستند احساس نیرومندی، اطمینان به خود و توان مقاومت در برابر تهدیدها را خواهند داشت. در مجموع این ویژگی‌ها را امنیت گویند.

1 affiliation

2 Festinger

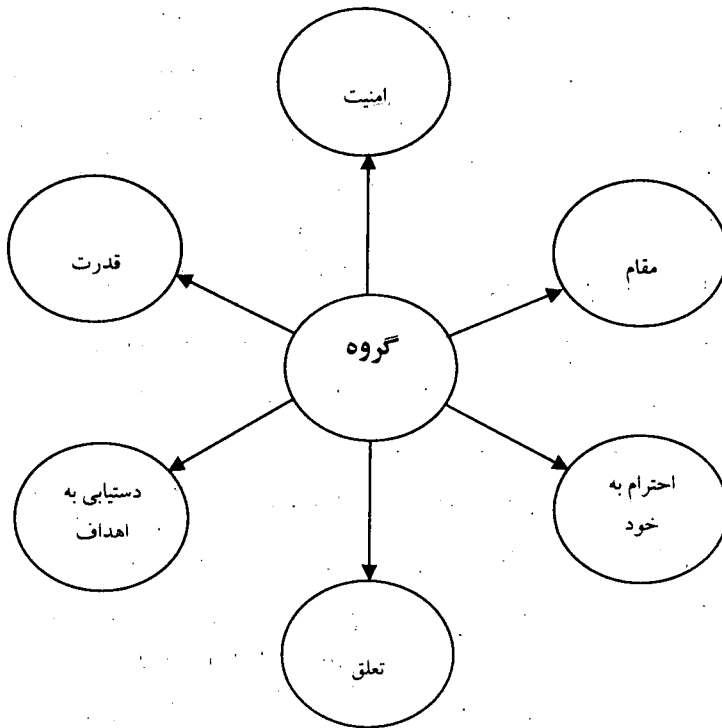
3 Schachter

4 social loneliness

5 emotional loneliness

۲.۳. پایگاه اجتماعی

عضویت در گروه می‌تواند باعث حیثیت فرد شود. وابستگی به هر گروه می‌تواند سبب معرفی، شهرت یا تعیین پایگاه اجتماعی و مقام فرد گردد.



شکل ۱-۳ علل پیوستن افراد به گروه‌ها

۳.۳. احترام به خود

گروه‌ها باعث می‌شوند تا اعضا احساس کنند فرد با ارزشی هستند. اعضای گروه علاوه بر مقام و منزلتی که خارج از سازمان به دست می‌آورند، با عضویت در گروه می‌توانند احساس ارزش را در خود ایجاد کنند. چنین احساسی را می‌توان احترام به خود یا عزت نفس^۱ نامید.

۳.۴. تعلق

گروهها می توانند نیازهای اجتماعی افراد را برآورده سازند. افراد از تعاملهای منظمی که با عضویت در گروه به دست می آید، لذت می برند. برای بیشتر افراد، این تعاملهای درون - شغلی منبع اولیه برای برآوردن نیازهایشان به احساس تعلق و وابستگی است (Robbins 1998, 242). گروه می تواند حمایت‌های احساسی، اطلاعاتی و وظیفه‌ای را برای اعضا فراهم سازد (Levi, 2001, 72).

۳.۵. قدرت

یکی از ویژگیهای گروه این است که به افراد قدرت می دهد. آنچه که فرد نمی تواند به تنهایی به دست آورد، با گروه میسر می شود. گذشته از این، گروههای رسمی می توانند برای افراد فرصتهایی را به وجود آورند که آنها بتوانند بر دیگران اعمال نفوذ کنند. کسانی که تمایل دارند بر دیگران اعمال نفوذ کنند، می توانند تشکیل گروه دهند و به اعمال قدرت مبادرت ورزند.

۳.۶. دستیابی به اهداف

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

۴. شکل گیری گروه

چرا گروهها شکل می گیرند؟ چه شرایطی پیش می آید که افراد گروهی را تشکیل می دهند؟ علل تشکیل یک گروه دوستی با یک گروه رسمی متفاوت است، ولی شرایطی وجود دارد که نوعاً همه گروهها به خاطر آنها به وجود می آیند. معمولاً گروهها به سه حالت شکل می گیرند: در حالت اول، گروه به طور عمدی و آگاهانه برای تحقق هدف و انجام امری خاص به وجود می آید؛ مثل گروههای کاری یا

گروههای حل مسئله. در حالت دوم، افرادی که با هم هستند و در کنار هم احساس رضایت و راحتی می‌کنند خود به خود گروه را شکل می‌دهند؛ مثل گروههای دوستی. در حالت سوم، گروه در واقع مجموعه‌ای از افراد است که در نظر دیگران به نوعی، ویژگیهای همگون و متجانس دارد؛ مثل گروههایی که از نظر رنگ پوست، مو، چشم، سن، جنس، قد، وزن، تفریح، شغل، درآمد، تحصیلات، دین، محل تولد، زبان، قوم و یا نژاد با هم اشتراک دارند. شکل‌گیری گروهها^۱ به خاطر تحقق هدف خاص یا ارضای نیازهای اعضای گروه نیست - اگرچه دیگران آنها را گروه خاصی می‌بینند - لذا گروه محسوب نمی‌شوند بلکه در قالب دسته‌های اجتماعی^۲ قرار می‌گیرند (قلی‌پور، ۱۳۸۰، ۲۳۲).

نظریه‌های متعددی درباره شکل‌گیری گروه و این که چرا افراد به یکدیگر تعلق و وابستگی پیدا می‌کنند، ارائه شده است (شکل ۱ - ۴). عمده‌ترین نظریه که وابستگی و تعلق را توضیح می‌دهد، نظریه مجاورت^۳ است. این نظریه به‌طور ساده دلالت بر این دارد که افراد به‌خاطر نزدیکی و مجاورت جغرافیایی به یکدیگر وابستگی پیدا می‌کنند. در هر سازمان، کارکنانی که در فضایی واحد و مجاور با هم کار می‌کنند یا مدیرانی که ارتباط نزدیک‌تری با کارکنانشان دارند، نسبت به آنهایی که ارتباطات فیزیکی با هم ندارند، احتمالاً گروههای بیشتری تشکیل می‌دهند.

نظریه جامع دیگر، شکل‌گیری گروه را بر پایه فعالیتها، تعاملها و احساسات^۴ قرار داده است. البته در این نظریه این سه عنصر به‌طور مستقیم به همدیگر وابسته‌اند. فعالیتهای بیشتر افراد موجب تعاملهای بیشتر و احساسات قوی‌تر میان آنها می‌شود؛ تعاملهای زیاد، موجب اشتراک بیشتر افراد در فعالیتها و احساسات خواهد شد. افرادی که احساسات بیشتری نسبت به همدیگر داشته باشند، اشتراک بیشتری در فعالیتها و تعاملهای خود خواهند داشت. این نظریه به مقدار زیادی به درک فرآیند و شکل‌گیری گروه کمک می‌کند. عنصر اساسی و عمده، تعامل است. افراد در یک گروه تنها به

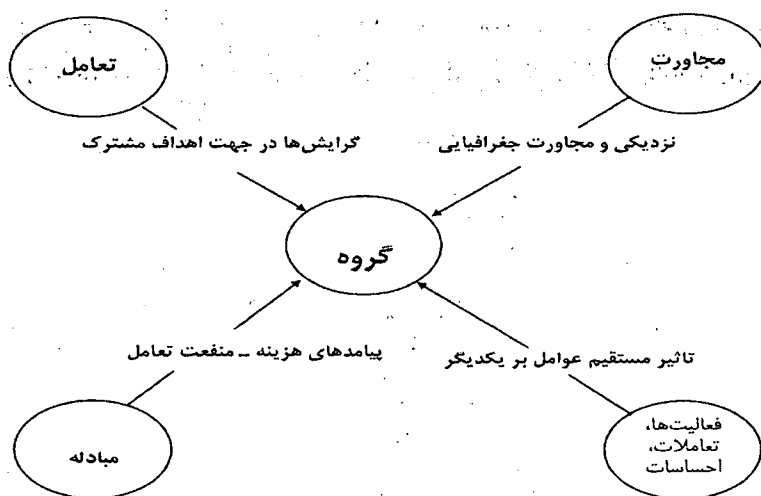
1 group formation

2 social category

3 propinquity

4 setiment

شیوه مجاورت و نزدیکی فیزیکی با هم تعامل^۱ ندارند، بلکه برای رسیدن به اهداف متعدد گروه، مانند حل مسئله^۲ با هم تعامل پیدا می کنند.



شکل ۱- ۴ نظریه‌های شکل‌گیری گروه

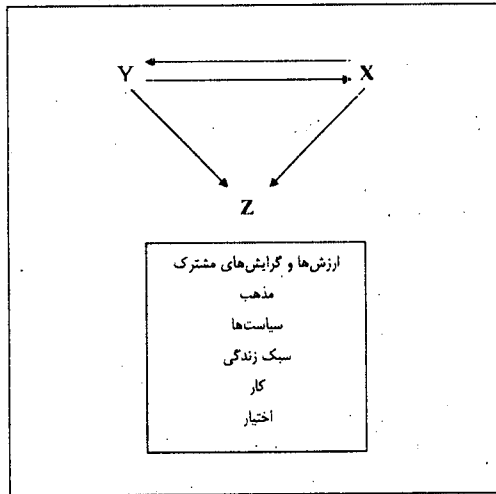
یکی از جامع‌ترین نظریه‌های شکل‌گیری گروه، نظریه تعادل^۳ است. این نظریه بیان می‌کند که افراد بر اساس گرایشهای مشابه و برای اهداف مشترک و مرتبط مجذوب یکدیگر می‌شوند. شکل ۱- ۵ نظریه تعادل را نشان می‌دهد. فرد x به‌خاطر گرایشهای ارزشهای مشترک z تعاملها و ارتباطی را با فرد y برقرار می‌سازد. هنگامی که این ارتباط ایجاد شد، مشارکت کنندگان تلاش خواهند کرد تا تعادل موزونی بین تعامل و گرایشهای مشترک به‌وجود آورند. وقتی عدم تعادل به‌وجود آید، تلاشی برای برقراری تعادل به عمل خواهد آمد. وقتی که تعادل نتواند دوباره برقرار شود، ارتباط قطع خواهد شد. هر دو نظریه تعامل و مجاورت در نظریه تعادل نقش بازی می‌کنند (شکل ۱- ۵).

1 interaction

2 problem solving

3 balance theory

رویکرد دیگر برای تبیین شکل‌گیری گروه، نظریه مبادله^۱ است. نظریه مبادله گروه‌ها بر اساس پیامدهای هزینه - فایده هر تعامل استوار است. برای تعامل باید حداقل فایده در نظر گرفته شود، تعامل فایده‌ها، موجب ارضای نیازها می‌شود در حالی که هزینه‌ها برانگیزاننده اضطراب، ناکامی، خجالت و خستگی است. مجاورت، تعادل و گرایشهای مشترک، هر سه در نظریه مبادله نقش ایفا می‌کنند (Luthans 1998, 277).



Source: Luthans 1998, 277.

شکل ۱ - ه نظریه تعادل شکل‌گیری گروه

۵. مراحل تکوین گروه

گروه از بدو تکوین تا زمانی که بتواند در مقام یک گروه ایفای نقش کند و به اثربخشی برسد، مراحل را پشت سر می‌گذارد. بروس و. تاکمن^۲ در سال ۱۹۶۵ در رابطه با شکل‌گیری گروه، مدل منسجمی ارائه کرده است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه در این مدل، مراحل به ترتیب خاصی نوشته شده‌اند، اما ممکن است گروه‌هایی استثنائاً این روند را طی نکنند. نباید تصور شود که تمامی این مراحل در

^۱ exchange theory

^۲ Bruce W. Tuckman

یک جلسه اتفاق می‌افتد، چه بسا این مراحل هفته‌ها و ماه‌ها به طول بکشد. ترتیب مراحل به صورت زیر است (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۲-۲۳۵؛ Rollinson, Broadfield 1998, 277; Forsyth 1990, 77; and Edwards 1998, 301-303):

۵. ۱. شکل‌گیری

افراد وقتی گرد هم می‌آیند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند، مخصوصاً اگر با هم بیگانه باشند. غرض از تجمع، نیل به مجموعه اهدافی است که در این مرحله درباره چگونگی دستیابی به آنها توافقی وجود ندارد. همچنین برای اعضا در مورد ساختار، اندازه، وظیفه و رهبری گروه و نیز نقش‌ها و موقعیتهایی که افراد گروه در آینده خواهند داشت، تصویر روشنی ارائه نمی‌شود. اعضا احساس عدم اطمینان می‌کنند، آرامش ندارند، به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند و دوست دارند در مورد هم بیشتر بدانند. این مرحله را مرحله شکل‌گیری^۱ می‌نامند.

۵. ۲. درگیری

مرحله تکامل گروه، با تضاد، رویارویی، چالش، درگیری، تسخیر و تصرف همراه است. عدم توافق و تضادهای قابل ملاحظه میان اعضای گروه، درباره نقش‌ها و وظایف پدید می‌آید. همین که افراد نسبت به هم شناخت بیشتری پیدا کردند، عقاید و نظرات خود را آشکارا ابراز می‌کنند و تلاش‌های جدی و بسیاری را برای کسب قلمرو و موقعیت در گروه سامان می‌دهند. تضادی که بین برنامه‌ها و اهداف اشخاص بروز می‌کند، ممکن است به تنفر و خصومت میان - فردی بینجامد؛ زیرا هر کس سعی می‌کند عقاید خود را به کرسی بنشاند. بدین ترتیب هم‌پیمانی‌ها و محفل‌هایی که در مرحله اول شکل گرفته بود شکسته می‌شود. بدین ترتیب دسته‌بندی‌های جدیدی شکل می‌گیرد. در این مرحله، برای مصالحه و گرفتن امتیاز از دیگران، فرد باید امتیاز بدهد و با وجود مصالحه و توافق در مورد برخی مسائل، مشکلات و مسائلی همچنان حل نشده

باقی می‌ماند. معمولاً در مورد انتخاب رهبری که اختیار گروه را به دست گیرد اتفاق نظر وجود ندارد و تضاد بین افراد به برخوردهای پیاپی منجر می‌شود.

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

۵.۳. هنجارمندی

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

۵. ۴. اجرا (عمل)

در این مرحله ساختارها و رویه‌ها استقرار یافته و گروه آمادگی کامل را برای انجام وظایف پیدا کرده است. در این حالت گروه فعالیت خود را به صورت جدی آغاز می‌کند. اگر مرحله قبلی با موفقیت سپری شود و مشکلات و مسائلی که در هر مرحله وجود دارد حل شده باشد، عملکرد گروه بسیار موفقیت‌آمیز خواهد شد. روابط کاری و روابط اجتماعی در این مرحله از نظر کارکردی مکمل همدیگر می‌شوند و نیروزایی را نیز تقویت می‌کنند؛ به طوری که انجام موفقیت‌آمیز کارها و وظایف موجب تقویت جنبه‌های اجتماعی می‌شود و روابط اجتماعی نیرومندی موجب کارآیی بیشتر در انجام کارها می‌شود. این مرحله، مرحله وحدت و یکپارچگی گروه است؛ مرحله‌ای است که اعضای گروه، روابط قدرت و نقیضه‌هایشان را پذیرفته‌اند، ارتباطات همه‌جانبه بین آنها برقرار است، با هم همکاری می‌کنند، حامی یکدیگرند و به هم اعتماد دارند. در این مرحله، اعضای گروه به صورت مؤثر و کارآ برای ایفای نقش‌های خود، تحقق اهداف و انجام کارها بسیج می‌شوند و عوامل غیر کارکردی چندانی وجود ندارد. این مرحله را می‌توان مرحله اجرا (عمل)^۱ نامید.

۵. ۵. افول یا انحلال

تاکنون در سال ۱۹۷۷ با کمک یکی از همکارانش، یعنی متی آن سی. جنسن^۲ در مدل خود بازنگری کرد. این دو، مرحله دیگری به مراحل قبلی افزودند. این مرحله، مرحله افول^۳ و ازهم‌پاشیدگی گروه نامیده شد. این احتمال وجود دارد که حتی منسجم‌ترین گروه‌ها روزی منحل شوند، این مرحله، مخصوصاً در مورد گروه‌های موقت، تیم‌های کاری، گروه‌های ضربت (ویژه) و کمیته‌ها مصداق بیشتری دارد. در این مرحله، تحقق اهداف گروه خاتمه می‌یابد و افراد، گروه را ترک می‌کنند. این مرحله با انبوه و نگرانی و اضطراب توأم است. افراد از طرفی از این که گروه توانسته است به اهداف

1 performing

2 Maity Ann C. Jensen

3 adjurning

خود دست یابد خوشحال می‌شوند و از طرفی از دست دادن دوستان و از هم‌پاشیدگی گروه و به‌طور کلی بر هم خوردن وضعیت قبلی، آنها را اندوهگین می‌سازد. در هر صورت برای تیمهای پروژه‌ای یا گروههای کاری که اهداف خاص دارند هنگامی که گروه یا تیم به اهداف خود می‌رسد، گروه منحل می‌شود یا موقعیت جدید کسب می‌کند که در این صورت مراحل بالا دوباره طی خواهد شد.

فرآیندها و ویژگیهای عمده مراحل شکل‌گیری گروه در جدول ۱-۳ ارائه شده است. باید در نظر داشت که اگر چه این مدل، یک چارچوب کلی برای تجزیه و تحلیل چرخه حیات گروهها فراهم می‌کند، اما این گونه نیست که همه گروهها همواره از این مدل تبعیت کنند. ممکن است گروهی این پنج مرحله را به ترتیبی که در بحثهای قبلی تبیین شد طی نکند. نکته دیگر این که همیشه مرحله چهارم، ضرورتاً اثربخش‌ترین مرحله نیست و ممکن است در گروهی مراحل دیگر اثربخش‌تر از این مرحله باشد.

جدول ۱-۳ فرآیندها و ویژگیهای مراحل تکامل گروه

مراحل	فرآیندهای عمده	ویژگیها
شکل‌گیری	تبادل اطلاعات؛ افزایش وابستگیها؛ شناسایی وظایف؛ تعریف و شناسایی اعضا	تعاملهای آزمایشی؛ مباحثه مؤدبانه؛ ابهام در ارتباطات
درگیری	عدم توافق درباره رویه‌ها؛ بیان نارضایتی؛ واکنشهای احساسی	انتقاد از ایده‌ها؛ حضور ضعیف؛ خصومت؛ شکل‌گیری ائتلافها و قطب‌بندیها
هنجارمندی	رشد انسجام و یگانگی؛ ایجاد نقشها، استانداردها و روابط	توافق درباره رویه‌ها؛ کاهش ابهام در نقش؛ افزایش احساس مایی
اجرا (عمل)	دستیابی به اهداف؛ وظیفه - مداری سطح بالا؛ تأکید بر عملکرد و تولید	تصمیم‌گیری؛ حل مسئله با همکاری دوجانبه
انحلال	پایان نقشها؛ تکمیل وظایف؛ کاهش وابستگی	از هم‌پاشیدگی؛ عدم وابستگی؛ تأثیر

Source: Forsyth 1990, 77.

برای فهم اثربخشی گروهها پاسخ به سؤالات زیر راهگشا خواهد بود:

- (۱) این گروه می‌خواهد چه چیزی را انجام دهد؟
 - (۲) گروه چه موقع وظیفه‌اش را به پایان می‌رساند؟
 - (۳) قبلاً در مورد مسائلی مانند اهداف و بودجه‌ها چه تصمیمی گرفته شده است و این موارد چگونه بر توصیه‌ها و پیشنهادهای محتمل گروه اثر می‌گذارد؟
 - (۴) چه کسی درباره‌ی چگونگی تصمیم‌گیری و اجرای ایده‌ها تصمیم خواهد گرفت؟
 - (۵) معیارهای انتخاب اعضا یا رهبران گروه چیست؟ اعضای اولیه چه کسانی هستند؟
 - (۶) اشخاص یا گروههای دیگری که باید از موجودیت یا اهداف گروه آگاه شوند کدام‌اند؟
 - (۷) در حالی که گروه به وظیفه خود عمل می‌کند انتظار می‌رود با چه کسی، چه موقع و از چه طریق ارتباط برقرار کند؟
 - (۸) منابعی که کمک می‌کند تا گروه برای انجام وظایف خود اقدام کند کدام‌اند؟ گروه برای استفاده از این منابع از چه اختیاراتی برخوردار است؟
 - (۹) پرداخت به اعضای گروه چگونه انجام می‌گیرد؟
 - (۱۰) گروه با انجام وظایف چه تسهیلاتی برای دیگران فراهم می‌سازد
- (Bob 1994, 13)؟

۶. ویژگیهای گروه

به گروهی که به‌طور موفقیت‌آمیز فرآیند ایجاد را طی کند، بالغ گفته می‌شود. با این وجود، همه گروههای بالغ شبیه هم نیستند و حتی آنهایی که وظایف مشابهی را انجام می‌دهند، هویت خاص خود را دارند. گروهها اغلب ویژگیهای منحصر به فردی دارند که آنها را از یکدیگر متمایز می‌سازد و اثر مهمی بر چگونگی فعالیت گروه به جای می‌گذارد. مهمترین و قابل توجه‌ترین این ویژگیها؛ ساختار^۱، هنجارها^۲ و انسجام^۳ است.

(Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 308).

1 structure

2 norms

3 cohesiveness

۶. ۱. ساختار گروه

گروه‌ها دارای ساختارند. این ساختار به رفتار اعضا شکل می‌دهد و می‌توان بر آن اساس رفتار فرد را در درون گروه و عملکرد گروه پیش‌بینی و تشریح کرد. متغیرهای ساختاری، شامل رهبری رسمی، نقش، اندازه، ترکیب و ارتباطات گروه می‌شود.

۶. ۱. ۱. رهبری رسمی

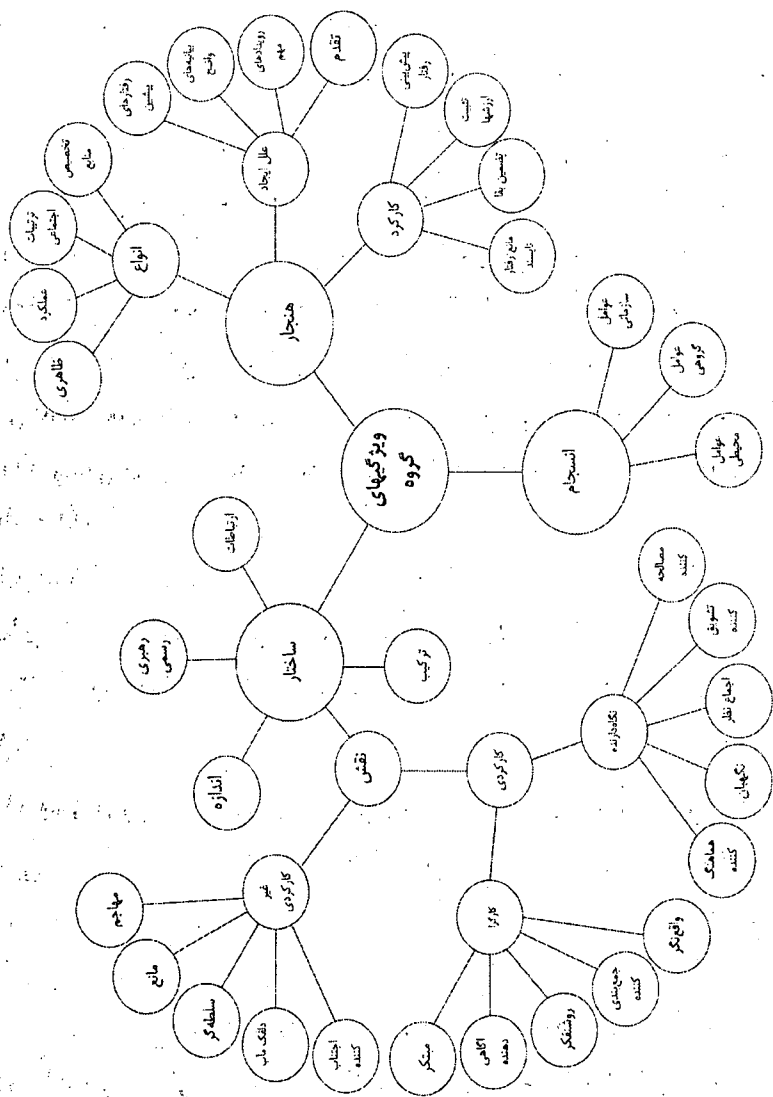
تقریباً هر گروه کاری یک رهبر رسمی دارد. چنین شخصی معمولاً عنوان ویژه‌ای، مانند مدیر واحد یا بخش، سرپرست، سرکارگر، مدیر پروژه، رئیس گروه تخصصی یا رئیس کمیته دارد. این رهبر می‌تواند در موفقیت گروه نقش مهمی ایفا کند.

۶. ۱. ۲. ساختار نقش^۱

به گفته شکسپیر همه دنیا یک صحنه است و همه مردان و زنان چیزی جز بازیگران این صحنه نیستند. با استفاده از همین استعاره می‌توان بیان کرد که همه اعضای گروه بازیگران صحنه هستند و هر کس نقشی را ایفا می‌کند. بر این اساس به فردی که در یک واحد اجتماعی، پست خاصی را احراز می‌کند، مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری مشخص و مورد انتظار نسبت می‌دهند. همه افراد نقشهای متفاوتی، چه در داخل سازمان و چه خارج از آن ایفا می‌کنند. گروه‌های مختلف نیز نقشهای متفاوتی به افراد می‌دهند و آنها را وادار به ایفای آن نقشها می‌کنند (Robbins 1998, 250-252).

نقش را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از انتقادات و تعهدات برای عمل به شیوه‌های خاص در موقعیتهای معین تعریف کرد. نقش اجازه می‌دهد تا افراد بدانند که دیگران چگونه رفتار خواهند کرد. تخصیص نقشها معمولاً در فرآیند شکل‌گیری گروه اتفاق می‌افتد که از دو دسته عوامل وظیفه‌ای^۲ و عوامل شخصی^۳ تأثیر می‌گیرند:

-
- 1 role structure
 - 2 functional factors
 - 3 personal factors



شکل ۱-۶ ویژگیهای گروه

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

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

در گروه‌های رسمی، معمولاً جنبه‌های معین نقش را با شرح شغلها مشخص می‌سازند. با وجود این، شرح شغل تنها مشخص می‌کند که چه چیزی باید انجام شود ولی چگونگی انجام آن را تعیین نمی‌کند. بنابراین شرح شغلها نمی‌توانند همه آن‌چه را که نقش ایفا می‌کند، معین کنند. چون نقش، مجموعه‌ای از انتظارها و تعهدات برای عمل به شیوه‌ای خاص است، چگونگی انجام کار به اندازه آن‌چه باید انجام شود مهم است. در هر گروه رسمی افراد اغلب دارای نقشهای متعددی‌اند و بر حسب مورد و موقعیت، یک نقش می‌تواند رسمی‌تر از نقشهای دیگر باشد (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 308).

فهرست کامل نقشهایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند بسیار طولانی خواهد شد. نقشهایی که افراد در گروه ایفا می‌کنند در جدول ۱ - ۴، در سه نوع عمده از هم تفکیک شده‌اند: نقشهای وظیفه‌گرا^۱، نقشهای نگاهدارنده^۲ و نقشهای خودمختورانه^۳ (مانع).

۱) نقشهای وظیفه‌گرا: به فعالیتهای وظیفه‌گرایی که به انجام موفقیت‌آمیز کار و دستیابی به هدفهای کاری مربوط می‌شود اشاره دارد. این نقشها شامل فعالیتهایی مانند روشن کردن مقصد گروه، طراحی راهبرد برای انجام کار، واگذاری مأموریتهای شغلی و ارزیابی پیشرفت، می‌شود.

۲) نقشهای نگاهدارنده: به فعالیتهای احساسی و اجتماعی اعضای گروه که همکاری و تعهد شخصی به گروه را حفظ می‌کند اشاره دارد. این نقشها شامل ترغیب سایر اعضا

1 task role

2 maintenance role

3 blocking role

به مشارکت، ستایش و قدردانی از دیگران، به دلیل سهم آنان در موفقیت گروه، حل مشاجره‌ها و عدم توافقها به صورت کدخدامنشانه و سایر فعالیتهایی است که برای حفظ جو دوستانه در گروه، طراحی می‌شوند.

۳) نقشهای خودمحورانه: به فعالیتهایی اشاره دارد که موجب از هم گسیختگی یا نابودی گروه می‌شود. این فعالیتها شامل تسلط بر بحث و گفتگو، حمله کردن به سایر اعضای گروه، مخالفت بدون دلیل با سایر اعضای گروه و از هم پاشیدگی گروه با طرح مباحث نامربوط و شوخیهای غیرضروری می‌شود (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۵۷-۲۵۸).
بعضی از مفاهیم مرتبط با نقش در زیر می‌آید:

- هویت نقش^۱: هر نقشی نکوهشها و رفتارهای واقعی خود را دارد. این ویژگیها در مجموع هویت نقش را به وجود می‌آورند. هنگامی که شرایط تغییر کند، افراد به سرعت خود را با آن سازگار می‌کنند و نقششان را تغییر می‌دهند. زمانی که وضع مبهم‌تر می‌شود و نقشی که افراد باید ایفا کنند، چندان روشن نباشد، افراد غالباً در پی هویت پیشین خود برمی‌آیند.
- ادراک نقش^۲: ادراک نقش، یعنی این که یک فرد از دیدگاه خود چه نقشی را باید ایفا کند. افراد رفتار خود را تغییر می‌دهند و بر اساس همین باور یا نوع تغییری که داده‌اند رفتارهای مشخصی را در پیش می‌گیرند.
- انتظار از نقش^۳: انتظار یا باوری که افراد از فرد دارند تا در شرایط یا موقعیت خاص، کار مشخصی انجام دهد. نقش تا حد زیادی تعیین‌کننده نوع رفتاری است که فرد باید در یک وضع یا موقعیت خاص داشته باشد.
- تعارض نقش^۴: موقعی که فرد با موقعیتی روبرو شود که از وی انتظار ایفای نقشهای متفاوت می‌رود، نتیجه آن چیزی خواهد شد که آن را تعارض نقش می‌نامند. این وضع زمانی پدیدار می‌شود که فرد متوجه شود ایفای یک نقش با

1 role identity

2 role perception

3 roel expectation

4 role conflict

نقش دیگری که باید در همان مقام ایفا کند، در تعارض است (Robbins, 1998, 252).

جدول ۱ - ۴ نقشهای افراد در گروه

نقشهای کارکردی (مفید)		نقشهای غیر کارکردی (نامفید)
نقشهای وظیفه‌گرا		نقشهای خودمحورانه
۱. مبتکر: ارائه طرح کار یا فعالیت دادن؛ تعیین و تعریف مسائل گروه؛ ارائه پیشنهاد رویه‌ای جدید	۱. هماهنگ‌کننده: در حل عدم توافقها تلاش کردن، نقشها را کاهش دادن و افراد را به کشف و درک تفاوتها واداشتن	۱. مهاجم: جایگاه افراد را کوچک جلوه دادن، به گروه یا ارزشهای آن حمله کردن، شوخیهای نیش‌دار کردن
۲. آگاهی‌دهنده: بیان واقعیتها، بیان احساس خود نسبت به یک موضوع، بیان عقیده	۲. نگهبان: کمک به بازماندن مسیرهای ارتباطی، تسهیل مشارکت دیگران، پیشنهاد رویه‌هایی که اظهار نظرهای مفید را ممکن سازد	۲. مانع: مخالفت بدون دلیل، به دلایل شخصی به‌طور سرسختانه در برابر خواسته گروه مقاومت کردن، با استفاده از دستور کار پنهانی حرکت گروه را خنثی کردن
۳. روشنفکر: تعبیر و تفسیر فکرها و پیشنهادها، کالبد شکافی، تعریف واژه‌ها، مباحث برای گروه	۳. آزمون اجماع نظرها، پرسش به منظور بررسی این‌که آیا گروه به تصمیم نزدیک شده‌است یا خیر؟	۳. سلطه‌گر: اعمال اقتدار، یا برتر جلوه دادن خود برای سوء استفاده از گروه یا برخی از اعضای گروه، نظارت بر گروه یا چاپلوسی یا سایر شکلهای رفتار تشویقی
۴. جمع‌بندی‌کننده: فکرها را مرتبط با هم ترکیب کردن، بیان دوباره پیشنهادها، ارائه یک تصمیم یا نتیجه‌گیری برای بررسی به وسیله گروه	۴. تشویق‌کننده: رفتاری گرم و دوستانه با دیگران داشتن، نسبت به نظریات دیگران حساس بودن، با حالتهای چهره یا اظهار نظرهای خود دیدگاههای دیگران را پذیرفتن و مورد ستایش قرار دادن	۴. دلقک‌مآب: با دلقک‌بازی وانمود می‌کند که در گروه دخالتی ندارد، انکار عضویت خود در گروه، در حالی که عملاً عضو گروه است. کسب شهرت از طریقى که به کار گروه مرتبط نباشد.
۵. واقع‌نگر: تحلیل جدی یک فکر، آزمون فکر با اطلاعات واقعی به منظور بررسی عملی بودن آن	۵. مصالحه‌کننده: هنگامی که فکر یا موضع او مخالف با دیگران است با پیشنهاد متعادل‌تر و قبول بخشی از مواضع دیگران اختلاف را حل می‌کند.	۵. اجتناب‌کننده: به دنبال منافع خاصی بودن که به کار مربوط نباشد. برای اجتناب از قبول تعهد خود را از بحث کنار کشیدن، مانع مباحثه گروهی شدن

مأخذ: رضائیان ۱۳۸۰، ۲۵۸.

۶. ۱. ۳. اندازه گروه

آیا اندازه گروه^۱ بر رفتار کلی گروه تأثیر می‌گذارد؟ بدون تردید پاسخ این سؤال مثبت است ولی میزان این اثر به متغیرهایی بستگی دارد که مورد نظر هستند. برای مثال شواهد نشان می‌دهند که برای انجام و تکمیل کارهای تخصصی، گروه‌های کوچک‌تر بسیار سریع‌تر از گروه‌های بزرگتر عمل می‌کنند. ولی با این وجود برای حل مسئله، گروه‌های بزرگتر همواره به نتایج مهمتری دست می‌یابند. تبدیل این نتایج به اعداد و ارقام مشخص مخاطره‌آمیز است ولی می‌توان شاخصهایی را تعیین کرد. برای مثال اگر داده‌هایی که به گروه داده می‌شود متفاوت و متنوع باشد، گروه‌های بزرگ (گروه‌هایی با حداقل دوازده عضو) مناسب هستند. بنابراین، اگر هدف گروه حقیقت‌یابی باشد، گروه‌های بزرگتر مؤثرند. از طرف دیگر گروه‌های کوچکتر برای انجام کارها با بهره‌وری بالا مؤثر هستند.

شیوه معمول قالبی اندیشیدن درباره گروه‌ها این است که احساس در تیم بودن (روحیه تیمی) باعث افزایش تلاش فرد می‌گردد و در نتیجه بهره‌وری کلی گروه افزایش می‌یابد. در اواخر دهه ۱۹۲۰ رینگلمن^۲ روان‌شناس آلمانی نتایج عملکرد فرد و گروه را در کشیدن طناب با هم مقایسه کرد. او انتظار داشت که تلاش کلی گروه با جمع مجموع تلاش افراد آن گروه برابر باشد. یعنی سه نفر که با هم طنابی را می‌کشیدند باید به اندازه سه برابر یک نفر طناب را بکشند و هشت نفر باید هشت برابر طناب بکشند. اما نتایج مشاهده‌ها، انتظارات وی را تأیید نکرد. گروه‌های سه نفره تنها به اندازه دو و نیم برابر میانگین عملکرد یک نفر نیرو وارد ساخته و گروه‌های هشت نفره، چهار برابر کمتر از تک تک افراد نیرو وارد آورده‌اند.

بزرگتر شدن گروه با عملکرد تک تک افراد رابطه معکوس دارد. به این معنی که کل بازدهی یک گروه چهارنفره از بازدهی یک یا دو نفر بیشتر است ولی بازدهی فردی هر یک از اعضای گروه کاهش می‌یابد. علت این رابطه معکوس چیست؟ شاید به علت این باور باشد که سایر افراد گروه به اندازه توانشان نیرو صرف نمی‌کنند. اگر

1 group size
2 Ringlman

فردی ببیند که دیگران کم کاری می‌کنند، او در کار خود تجدید نظر می‌کند و از میزان تلاش خود می‌کاهد تا خود را با آنان همساز کند. توصیه دیگری که در این خصوص می‌توان کرد، توزیع مسئولیت است. چون نمی‌توان نتایج کار گروه را به حساب فرد مشخصی گذاشت، بنابراین روابط بین میزان مصرف فرد و بازدهی گروه، نمی‌تواند چندان روشن باشد. اگر افراد گروه تصور کنند که میزان فعالیت آنان قابل سنجش و اندازه‌گیری نیست، کارآیی کاهش خواهد یافت (Robbins 1998, 260).

اندازه گروه بر خودآگاهی^۱ اعضا و احساس این که در مواجهه با گروه چگونه رفتار کنند تأثیر می‌گذارد. مولن^۲، چاپمان^۳ و سالاس^۴ در سال ۱۹۸۹ مطالعه‌ای درباره اثرات گروه‌های بزرگ و کوچک بر افراد انجام دادند. نتیجه این بود که در گروه‌های کوچک افراد خودآگاه‌ترند و دوست دارند رفتارشان را تنظیم کنند اما افراد در گروه‌های بزرگ خودآگاهی کمتری داشته و کمتر تمایل دارند تا رفتارشان را تنظیم کنند (Napier and Gershnfeld 1993, 36-37).

حال، با توجه به مطالب پیش گفته سؤالی مطرح می‌شود و آن این است که مدیر به هنگام شکل دهی شوراهای مختلف به چند نفر باید بسنده کند. پژوهشگران دو رهیافت متفاوت، در پیمایش اندازه تهیه گروه برگزیده‌اند:

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

(۲) شبیه‌سازی آزمایشگاهی: فرض این دسته از پژوهش‌ها این است که رفتار گروه‌ها باید بدون واسطه و به‌طور مستقیم در محیط‌های آزمایشگاهی کنترل‌شده مورد مشاهده قرار گیرد. در یک آزمایش، پانصد و پنجاه و پنج نفر در گروه‌های کاری دو تا شش

1 self awareness

2 Mullen

3 Chapman

4 Salas

نفره توزیع شدند. گروهها درباره مدیریت در فضا و تمرین بقا در کره ماه کار می کردند. پس از تحلیل روابط میان اندازه گروه و عملکرد گروه، چنین نتیجه گیری شد که دستکم، از جنبه کیفیت تصمیم گیری، توجیه گروههای بیش از پنج نفر دشوار است (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۶۲).

۶.۱.۴. ترکیب گروه^۱

بیشتر فعالیتهای گروه مستلزم انواع مهارتها و دانشها است. گروههای ناهمگن، یعنی گروههایی که از افراد متفاوت تشکیل می شوند، اطلاعات و تواناییهای مختلف و متنوعی دارند به همین خاطر مؤثرتر خواهند بود. نتیجه تحقیقات این موضوع را تأیید می کند. وقتی که گروه از نظر شخصیتها، جنس، عقاید، نظرها، تواناییها، مهارتها و دیدگاهها ناهمگن باشد، به احتمال زیاد از ویژگیهای لازم برخوردار خواهد بود و می تواند کارهای تخصصی را که به آن واگذار می شود به خوبی انجام دهد. هرچند امکان بروز تعارض وجود دارد اما مدارک و شواهد نشان می دهند که عملکرد گروههای ناهمگن بهتر و مؤثرتر از گروههای همگن است (Robbins 1998, 261).

۶.۱.۵. ساختار ارتباطات^۲

بعد دیگر ساختار گروه، ایجاد راههای ارتباطی درونی است. اغلب افراد برداشت روشن و واقعی از ارتباطات در ذهن ندارند. گروهی ارتباطات را در سازمان منحصر به مکاتبه های اداری و ارسال و دریافت نامه ها می دانند و آن را با مکاتبه های اداری هم معنی می دانند. گروهی دیگر از واژه ارتباطات، وسایل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را در ذهن مجسم می کنند. برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرار می دهند و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهند. به باور ایشان ارتباطات همان روابط شخصی و غیراداری است. به هر حال ارتباطات، تعبیر و برداشتهای گوناگونی را در ذهن افراد متبادر می کند. با وجود تنوع برداشتها از

1 composition

2 communication structure

ارتباطات، در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان تعریف می‌کنند. بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می‌دهیم یا نظرم‌ان را برایش بازگو می‌کنیم، با او ارتباط برقرار کرده‌ایم. بدین ترتیب، ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل با واسطه یا بی‌واسطه اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان. این افراد هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسانها برقرار می‌گردد (الوانی ۱۳۷۸، ۱۶۴).

۱.۵.۱.۶ شبکه‌های ارتباطی^۱

الگوهای منظم مبادله اطلاعات میان اعضای گروه، شبکه‌های ارتباطی نامیده می‌شود. در بعضی از سازمانها شبکه‌های افقی و عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا وجود دارد. حتی اگر به‌طور رسمی برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی کوششی صورت نگیرد، خواه‌ناخواه معمولاً یک شبکه ارتباطی غیررسمی به‌وجود می‌آید (Forsyth 1990, 129).

اولین مطالعه نظام‌مند درباره شبکه‌های ارتباطی در دهه ۱۹۵۰ به وسیله محققان، در آزمایشگاه شبکه‌های گروهی مؤسسه تکنولوژی ماساچوست^۲ انجام شد (Forsyth 1990, 131). باولاس^۳ در سال ۱۹۵۰ پنج الگوی برجسته چرخشی، دایره‌ای، الگوی Y، زنجیره‌ای و همه‌جانبه (همگانی) را ارائه داد (شکل ۱-۷) (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 313).

مطالعه دیگری را هارولد جی. لویت^۴ در سال ۱۹۵۱ انجام داد. مطالعه لویت و محققان بعدی نشان داد که یکی از مهمترین ویژگیهای شبکه‌های ارتباطی، درجه تمرکز^۵ است. در شبکه متمرکز، هر فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که محل تقاطع جریانهای ارتباطی می‌شود و همه جریانهای ارتباطی از طریق وی برقرار می‌گردد، مانند

1 communication network

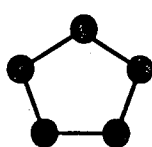
2 Massachusetts Institute of Technology

3 Bavlus

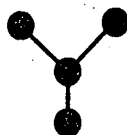
4 Horrold G. Levit

5 degree of centralization

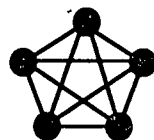
الگوی Y و چرخ. یافته‌های لویت نشان می‌دهد که گروه‌هایی که چنین ساختاری دارند، یک موقعیت مرکزی را به عنوان مرکز پردازش داده تعیین می‌کنند به نحوی که این مرکز، اطلاعات را جمع‌آوری و ترکیب می‌کند و در نهایت برای دیگران می‌فرستد. در ساختار غیرمتمرکز، مانند الگوی دایره‌ای یا همه‌جانبه، تعدادی راه‌های ارتباطی وجود دارد که همه موقعیت‌های برابر دارند و هیچ موقعیتی مرکزیت بیشتری نسبت به سایر موقعیت‌ها ندارد. این گروه‌ها هنگام حل مسئله تمایل دارند تا از ساختارهای سازمانی متنوعی استفاده کنند به گونه‌ای که دربرگیرنده الگوی یک - به - همه^۱ باشد. در این الگو هر فرد پیام‌هایی را در همه جهات می‌فرستد تا این که همه افراد پاسخ صحیح را بدهند.



دایره‌ای



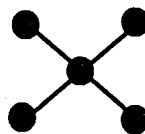
Y



همه‌جانبه (همگانی)



زنجیره‌ای



چرخ

Source: Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 313.

شکل ۱ - Y پنج الگوی ارتباطی

مطالعات اولیه مؤسسه تکنولوژی ماساچوست نشان می‌دهد که شبکه ارتباطی متمرکز، کارآتر از شبکه غیرمتمرکز است. برای مثال لویت دریافت که میزان خطای فردی و گروهی در الگوی متمرکز (Y و چرخ) خیلی کمتر از الگوهای غیرمتمرکز (دایره‌ای و زنجیره‌ای) است. مطالعات دیگر نیز این نتایج را تأیید کرد. برای مثال، گروه‌های

متمرکز از نظر زمان حل مسئله، تعداد پیامهای فرستاده شده، یافتن و اصلاح خطاها و بهبود و پیشرفت علمی از گروههای غیرمتمرکز بهتر کار می‌کنند (Forsyth 1990, 131).

این نتایج مقدماتی منجر به این شد که ماردین شاو بیان کند که کارآیی شبکه به تراکم اطلاعات^۱ بستگی دارد. وقتی که گروه درباره یک مسئله کار می‌کند، اطلاعاتی مبادله می‌شود و تصمیمهایی گرفته می‌شود، موقعیت متمرکز در شبکه می‌تواند داده‌ها و تعاملهای گروه را بهتر مدیریت کند. شبکه‌های متمرکز جریان اطلاعات سریع‌تر و صحیح‌تری را در انجام وظایف ساده فراهم می‌سازد، در حالی که شبکه‌های غیرمتمرکز در وظایف پیچیده بهتر عمل می‌کند. این به‌خاطر محدودیت پردازش اطلاعات در موقع محدود شدن جریان اطلاعات است. در وظایف پیچیده، جریان ارتباطات مشخص شده، تحمل اطلاعات بیش از اندازه را ندارد و این امر موجب کاهش توانایی اعضا برای انجام خوب وظیفه می‌شود.

اکثر افراد، کار با شبکه‌های ارتباطی غیرمتمرکز را ترجیح می‌دهند. این شبکه‌ها تعاملهایی برابر را فراهم می‌سازند. اما اعضای پیرامونی^۲ شبکه‌های متمرکز، ممکن است احساس کنند فاقد قدرت‌اند و از آنها قدردانی نمی‌شود و در نهایت با ارتباطات گروه احساس عدم رضایت کنند (Levi 2001, 100).

اندازه، عامل مؤثری در ارتباطات گروه است. همچنان که اندازه گروه رشد می‌یابد، تعداد روابط میان اعضا نیز افزایش می‌یابد و این امر حتی با سرعت بیشتری اتفاق می‌افتد. کپارت مشخص ساخت چگونه تعداد روابط میان اعضا، حتی با افزایش تعداد کمی به اعضا افزایش پیدا می‌کند. جدول ۱-۵ این مطلب را نشان می‌دهد (Napier and Gershnfeld 1993, 36).

جدول ۱-۵ افزایش روابط محتمل با افزایش اندازه گروه

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

Source: (Napier and Gershnfeld 1993, 36)

۲.۶. هنجار گروهی

همه گروه‌ها هنجارهایی را می‌آفرینند. هنجارها، یعنی معیارهای رفتاری قابل قبول که اعضای گروه آنها را رعایت می‌کنند. هنجارها به افراد می‌گویند که در شرایط مشخص چه باید بکنند و چه نباید بکنند. از منظر فرد، هنجارها مشخص می‌سازند که در شرایط مشخص چه انتظاری از وی می‌رود (Robbins 1998, 255). بنابر تفسیر شریف و همکارش، هنجار مقیاس ارزشهایی است که میزانی از گرایشها و رفتارهای پذیرفتنی یا ناپذیرفتنی اعضای واحد اجتماعی را تعریف می‌کنند. هنجارها قوانین معینی را در چگونگی رفتار اعضای گروه بیان می‌کنند و مبنایی را برای انتظارات متقابل میان اعضای گروه فراهم می‌سازند (Brown 1995, 42).

هنجاری که مورد توافق گروه قرار گیرد همچون ابزاری به حساب می‌آید که رفتار اعضای گروه را بدون این که هیچ نوع کنترلی از خارج اعمال شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنجارها در میان گروه‌ها، جوامع و اجتماعات متفاوت اند ولی در همه آنها وجود دارند (Robbins 1998, 255). هنجارها ممکن است بر اساس یک رویداد مهم، ابراز علنی یکی از اعضا، تقدم، رجحان و برتری یا بر اساس رفتارهای قبلی و تجربه گذشته افراد شکل گیرند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۷).

۱.۲.۶. انواع هنجار گروهی

این که چگونه یک گروه هنجارهایش را ایجاد می‌کند خود یک معما است. به‌طور کلی هنجارها در دو زمینه؛ روشها و نتایج گروه وجود دارد. هنجارهای نتایج مشخص می‌سازد که گروه چه چیزی را باید به‌دست بیاورد و هنجارهای روشی، تعیین‌کننده رفتاری است که برای دستیابی به نتایج مورد پذیرش است. هر دوی این هنجارها ضروری است. هرچند که نتیجه عملکرد گروه مهم است ولی محدودیت‌هایی در مورد چگونگی رسیدن موفقیت‌آمیز گروه به اهدافش وجود دارد. هنجارها می‌توانند در جهت یا برخلاف اهداف سازمان عمل کنند و این غیرعاقلانه خواهد بود که فرض کنیم همواره هنجارها منطبق با قوانین و رویه‌های سازمان خواهند بود (Rollinson Broadfield and Edwards 1998, 314).

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

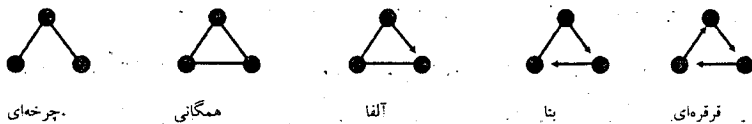
(۱) هنجارهای عملکرد^۱: عمومی‌ترین نوع هنجارها هستند. معمولاً گروه‌ها اعضایشان را در مورد این که چگونه کار کنند، کار را چه اندازه جدی بگیرند، شغلشان را چگونه انجام دهند، میزان ستاده آنها، میزان تأخیر و مانند اینها راهنمایی می‌کنند. هنجارهایی که گروه تعیین می‌کند بر عملکرد فردی کارکنان اثرات زیادی دارد. به این معنی که با آنها می‌توان عملکرد فرد را بر اساس توانایی و انگیزش شخصی‌اش پیش‌بینی کرد.

(۲) هنجارهای ظاهری^۲: دومین نوع هنجارها به‌شمار می‌آید. اینها شامل مواردی مانند لباس مناسب، وفاداری به گروه یا سازمان و تعیین زمان انجام کار می‌شود. بسیاری از سازمانها لباس رسمی برای کار دارند ولی اگر چنین چیزی نباشد نوع لباسی که افراد باید در محل کار بپوشند به وسیله هنجارهای گروه تعیین می‌شود.

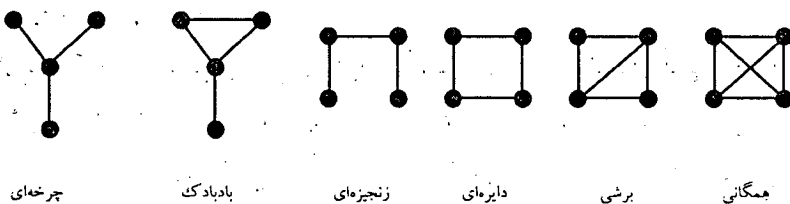
1 performance norms

2 appearance norms

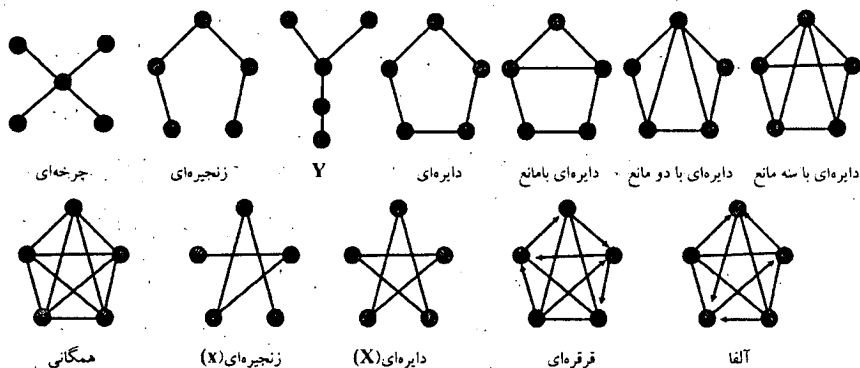
شبکه‌های سه نفری



شبکه‌های چهار نفری



شبکه‌های پنج نفری



Source: Fotsyht 1990, 131

نکته - یادداشت. خط‌های بدون پیکان دو جهتی هستند. گروه‌های پنج نفری که با X مشخص شده‌اند نشان‌دهنده این است که اعضا فقط با کسانی که روبرویشان هستند تماس دارند

شکل ۱ - ۸ شبکه‌های ارتباطی رایج برای گروه‌های کوچک

۳) هنجارهای ترتیبات اجتماعی^۱: یکی دیگر از انواع هنجارها است. این هنجارها را گروه‌های غیررسمی تعیین می‌کنند و تعامل‌های اجتماعی در داخل گروه را شکل

می‌دهند. به‌طور مثال، افراد می‌دانند که باچه کسانی ناهار بخورند، با چه کسانی خارج از سازمان رفت آمد داشته باشند و با چه گروه یا افرادی طرح دوستی بریزند. (۴) هنجارهای تخصیص منابع^۱: آخرین نوع هنجارها به‌شمار می‌آید. منشأ این هنجارها گروه یا سازمان است و دربرگیرنده مواردی مانند حقوق، توزیع شغل‌های سخت بین افراد و تخصیص ابزارها و تجهیزات می‌باشد (Robbins 1998, 255).

۲.۲.۶. علت پیدایش هنجارها

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

(۱) بیانیه‌های واضح و علمی اعضای گروه (اغلب سرپرست گروه یا عضو قدرتمند)؛

(۲) رویدادهای مهم در حیات گروه: در طول حیات گروه رویدادهای مهمی رخ می‌دهند که باعث ایجاد نوعی هنجار می‌شوند؛

(۳) تقدم^۲: اغلب نخستین الگوی رفتاری که در گروه پدیدار می‌شود، تعیین‌کننده نوع انتظارات گروه است؛

(۴) انتقال رفتارهای پیشین: اعضای گروه انتظاراتی را از گروه‌های دیگری که عضو آن بوده‌اند با خودشان به داخل گروه می‌آورند. این مسئله می‌تواند توضیح‌دهنده این باشد که چرا اساساً گروه‌ها ترجیح می‌دهند اعضای را به گروه اضافه کنند که این اعضا دارای گذشته و تجربه مشابهی با گروه باشند. این امر احتمالاً باعث می‌شود تا انتظارات و ترجیحاتی که آنها با خود به گروه می‌آورند مشابه انتظاراتی باشد که گروه در حال حاضر دارد (Robbins 1998, 256).

1 allocation of resource norms
2 primacy

۶.۲.۳. کارکردهای هنجار گروهی

هنجارها در گروه کارکرد خاصی دارند و عملکرد گروه را به صورت سازمان یافته هدایت می کنند. اگر رفتارهای اعضای گروه مطابق با هنجارهای گروه نباشد، مجازات خواهند شد و انحراف از انتقادهای گروه مجاز نیست. بنابراین هنجارها یکی از سازوکارهای اصلی کنترل اجتماعی بر رفتار افراد سازمان و جامعه است. کارکرد کنترل هنجارها بیشتر درونی است؛ یعنی افراد آنها را همچون استانداردهای رفتاری مشروع می پذیرند. در واقع اعضا به گروه احساس تعلق خاصی دارند. همین احساس تعلق است که موجب پذیرش هنجارها می شود. هنجارهای گروهی از ثبات برخوردارند و انتظارات از فرد برای مدتی که هنجار وجود دارد، مشخص است. مشخص بودن انتظارات از افراد موجب کاهش ابهام می شود. چون همه اعضای گروه درباره هنجارها به توافق و اجماع رسیده اند و آنها را رعایت می کنند، نیاز چندانی به نظارت و بازرسی وجود ندارد. فلدمن^۱ چهار کارکرد برای هنجارها برمی شمارد:

(۱) هنجارها، رفتارهای گروهی را پیش بینی پذیر می سازد. افراد می دانند چه انتظاراتی از آنها درباره عملکرد و تعامل با دیگران وجود دارد و این به رفتار آنان جهت می بخشد.

(۲) هنجارها موجب تثبیت گرایشها، ارزشها و اعتقادات گروه می شوند. رعایت مداوم هنجارها ارزشهای اساسی را تقویت می کند و عدم رعایت آنها موجب تزلزل و سستی ارزشها و در نتیجه تغییر آنها می شود.

(۳) هنجارها دوام و بقای گروه را تسهیل می سازند. به طور مثال، برای اطمینان از تعهد به عقیده اکثریت، اگر رفتار یکی از اعضای گروه، انسجام گروهی را تهدید کند، وی باید عقیده اش را به نفع اکثریت کنار بگذارد.

(۴) هنجارها مانع بروز مسائل شرم آور می شوند؛ آنها تابوها را مشخص می کنند تا افراد به آنها نزدیک نشوند بنابراین نیاز به کنترل کاهش می یابد (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۸؛ Napier and Gershfeld 1993, 124; Rollinson Broadfield and Edwards 1998, 314).

۳.۶. انسجام گروهی

انسجام گروهی جایگاه خاصی در نظریه‌های گروه دارد. انسجام گروهی درجه تمایل اعضا به ماندن در گروه است. در گروه‌های منسجم افراد تعصب و تعلق خاصی به گروه دارند. به نظر ویلیام گراهام سامر^۱ گروه وقتی انسجام دارد که اعضای آن حس تعلق به گروه داشته باشند. فرد در گروه‌های منسجم‌تر، نسبت به پیشرفت گروه بسیار حساس است. اهداف گروه، همچنین فعالیتها و ابزارهای رسیدن به اهداف برای فرد اهمیت دارد، عضویت در گروه جذابیت خاصی برای اعضا دارد و جذابیت گروه‌های جایگزین کمتر است؛ وفاداری اعضا به گروه بیشتر است؛ گروه در تأمین اهداف و ارضای نیازهای اعضا قوی عمل می‌کند؛ به دلیل یگانگی بین اهداف گروه و اهداف فرد، وحدت و انسجام زیاد است (هر چقدر گروه بتواند این یگانگی اهداف را بیشتر کند، انسجام گروهی افزایش می‌یابد)؛ افراد منافع گروهی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند؛ صداقت و اعتماد بین اعضای گروه زیاد می‌شود؛ فرد احساس امنیت بیشتری می‌کند؛ فشار گروهی و سازگاری گروه شدیدتر می‌گردد و گروه تسلط زیادی بر افراد دارد؛ فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری برای اعضا وجود دارد؛ جو گروهی، مثبت و سازنده و روحیه افراد بالا است (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۹).

لئون فستینگر انسجام را برآیند نیروهایی تعریف می‌کند که بر فرد اثر می‌گذارند تا در گروه باقی بماند (Festinger 1950, 247). لوین و همکارانش اعتقاد داشتند که انسجام دربرگیرنده دو فرآیند در سطح فردی و سطح گروهی است. در سطح فردی انسجام ناشی از جذابیتی است که در یک فرد نسبت به دیگر اعضای گروه وجود دارد. این جذابیت بر پایه ارتباط، اعتماد و یا احترام است. در سطح گروهی، انسجام منعکس‌کننده احساس مایی است. این احساس سبب می‌شود تا افراد برای تشکیل یک بخش واحد با همدیگر متحد شوند (Forsyth 1990).

تأثیر زیاد انسجام بر عملکرد موجب شده است تا به آن توجه ویژه‌ای گردد. قبل از بیان اثراتی که انسجام بر گروه دارد، درک عوامل مؤثر بر انسجام گروهی اهمیت دارد.

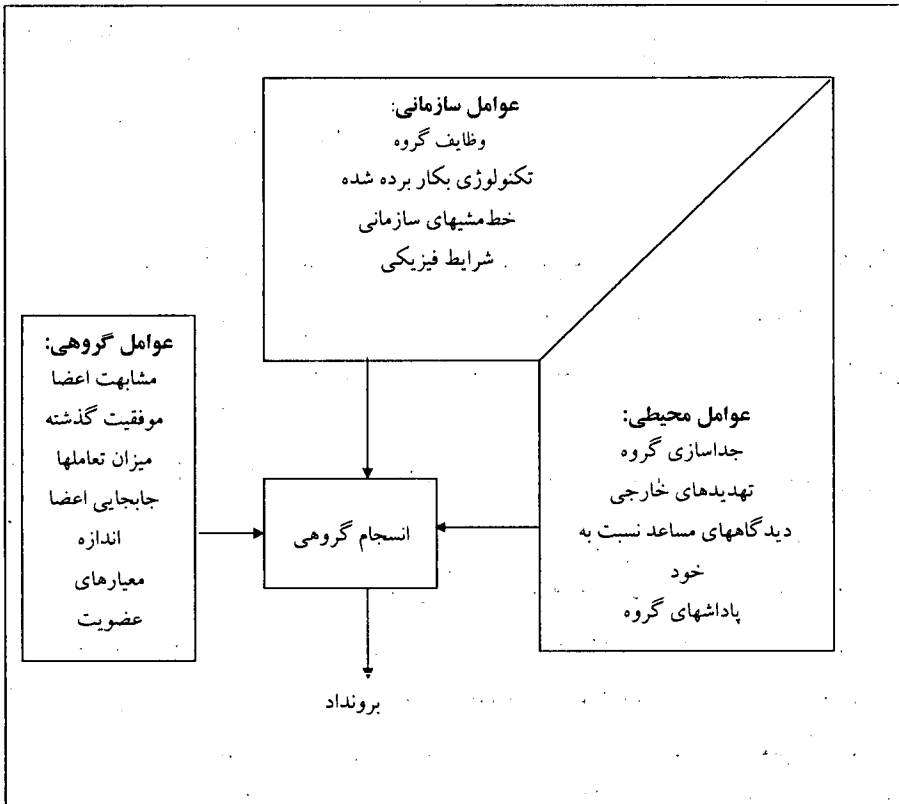
به طور کلی دو عامل تأثیرگذار بر انسجام گروهی وجود دارد: عواملی که به خود گروه مربوط می شوند و عواملی که به محیط گروه مرتبط می شوند. در مدل هومنز^۱ تعدادی از عوامل محیطی بیان شده است که برای کامل تر شدن بحث، در شکل ۱-۴ عوامل سازمانی نیز آورده شده اند.

۱.۳.۶. عوامل مؤثر در انسجام گروهی

۱.۳.۶.۱. عوامل گروهی

مشابهت یا همسانی گروهی بدین معنی است که بیشتر افراد در اهداف، گرایشها و ارزشها مشترک اند. بیشترین مشابهت در این است که آنها با مشارکت، احساس رضایت می کنند. موفقیت گذشته اثر قوی ولی غیرمستقیم بر انسجام می گذارد و در افراد این احساس را به وجود می آورد که آنها بخشی از یک تیم برنده هستند. در مقابل، گذشته ای که با عدم موفقیت همراه باشد، روحیه را پایین می آورد و تمایل به همراهی با گروه را کاهش می دهد. میزان تعاملها نیز مهم است. تعامل بیشتر، فرصتی برای شناسایی و تشخیص علائق و ادراکات مشترک می آفریند. همین طور رو در رویی اندک افراد باعث می شود که آنها نتوانند خود را یک گروه بدانند. جابجایی اعضا اثر آشکاری بر انسجام گروهی دارد. اگر تغییرات مداوم در عضویت افراد صورت گیرد نسبت افرادی که فرهنگ و هنجارهای گروه را پذیرفته و فرآیند اجتماعی شدن را طی کرده اند کاهش می یابد. اندازه گروه نیز بر انسجام گروهی تأثیرگذار است، زیرا در گروههای بزرگ فرصت برای تعامل همه افراد کمتر خواهد بود. در گروههای بزرگ افراد همدیگر را بیگانه می پندارند، همین امر باعث ایجاد گروههای فرعی و دسته بندی در گروه می شود. معیارهای عضویت نیز بر انسجام گروهی تأثیرگذار است. شرایط سخت عضویت در یک گروه خاص، باعث می شود تا اعضا احساس کنند که عضو گروه منحصر به فردی هستند، در نتیجه برای جستجوی دیدگاهها و باورهای مشترک با دیگر اعضای گروه ترغیب می شوند. وقتی هسته مرکزی گروه تسلط داشته باشد، فرصت

مشارکت در تصمیم‌گیری برای اعضای گروه کاهش می‌یابد. در این شرایط نه تنها از تعهد اعضا نسبت به تصمیمهای گروه کاسته می‌شود بلکه آنها احساس نمی‌کنند که به تعامل با سایر اعضا نیز نیاز دارند.



Source: Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 316

شکل ۱-۹ عوامل مؤثر در انسجام گروهی

۲.۱.۳.۶ عوامل محیطی

در جداسازی گروه^۱، گروه به‌طور فیزیکی و جغرافیایی از سایر گروهها جدا می‌شود و اعضای گروه می‌توانند به گروه خود همچون گروه متفاوتی بنگرند. با این که جداسازی باعث افزایش انسجام می‌شود اما اثرات منفی نیز دارد. برای مثال جداسازی باعث

می‌شود تا گروه‌های دیگر به گروه همچون یک دشمن بنگرند. اگر همه اعضای گروه درک کنند که در معرض تهدید خارجی قرار دارند، انسجام گروه افزایش می‌یابد زیرا افراد گرایش دارند تا در مواجهه با هر نوع تهدید خارجی، اختلاف‌های داخلی را کنار بگذارند. بعضی اوقات گروه با خط‌مشی‌های سازمانی و مدیریت عالی سایر گروه‌ها یا حتی رهبر خود نیز تهدید می‌شود. این وضعیت می‌تواند نیرویی برای انسجام بیشتر گروه به حساب آید. خودارزیابی مساعد^۱ می‌تواند اثری همچون موفقیت گذشته داشته باشد. اعضای گروه در پیوستن به یک گروه احساس منزلت اجتماعی می‌کنند این امر باعث می‌شود تا افراد در پی مشابهت‌هایی با دیگر اعضا باشند. پاداش‌ها نیز بر انسجام گروه تأثیر می‌گذارند. هنگامی که همه اعضای گروه به‌خاطر عملکرد گروه پاداش دریافت کنند، تمایل به موفقیت گروه در بین اعضا افزایش می‌یابد. در این شرایط اعضا برای کسب این موفقیت، زاهایی را برای مشارکت و همراهی با دیگر افراد جستجو می‌کنند.

۳.۱.۳. ۶. عوامل سازمانی

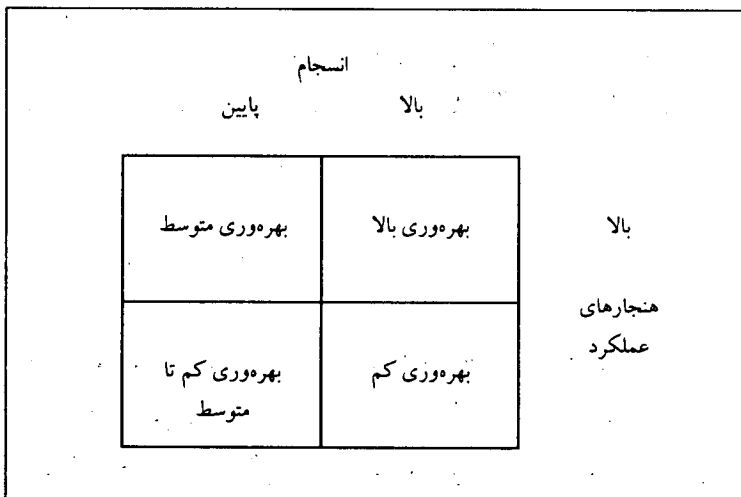
از عوامل سازمانی تأثیرگذار بر انسجام گروهی می‌توان به وظیفه گروه، تکنولوژی، خط‌مشی‌های سازمانی و موقعیت فیزیکی گروه اشاره کرد (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 315-317).

۳.۲. ۶. ارتباط بین انسجام و بهره‌وری

حکم متعارف این است که گروه منسجم‌تر اثربخشی، موفقیت، بازدهی و بهره‌وری بیشتری دارد، زیرا در حالت انسجام رضایت شغلی اعضای گروه بیشتر می‌شود، در نتیجه افراد انرژی بیشتری صرف تحقق اهداف می‌کنند و مشکلات میان فردی نیز کم‌تر است. همچنین اضطراب، تنیدگی کاری، غیبت و ترک گروه کاهش می‌یابد و از منابع به‌صورت کارآ استفاده می‌شود. زیرا منابع و انرژی صرف انجام وظایف و تحقق اهداف می‌شود و به فرآیندهای داخلی غیرمؤثر و جدال‌برانگیز اختصاص نمی‌یابد.

فرضیه بدیلی نیز وجود دارد که می‌گوید: انسجام معلول بهره‌وری است نه علت آن. یعنی، گروه‌های بهره‌ور انسجام بیشتری دارند. باید در نظر داشت که انسجام گروهی به شرطی باعث افزایش بهره‌وری می‌شود که هدف گروه افزایش بهره‌وری باشد (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۸).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که ارتباط بین انسجام و بهره‌وری به هنجارهای مرتبط با عملکرد گروه بستگی دارد. اگر هنجارهای عملکرد بالا باشند (برای مثال ستاده زیاد، کیفیت کار، همکاری با افراد خارج از گروه) آن‌گاه گروهی که انسجام بیشتری دارد از گروهی که انسجام کمتری دارد بهره‌وری بیشتری خواهد داشت. اما اگر انسجام بالا باشد و هنجارهای عملکرد پایین، در این صورت بهره‌وری پایین خواهد بود. اگر انسجام پایین باشد و هنجارهای عملکرد بالا، بهره‌وری افزایش خواهد یافت اما میزان آن پایین‌تر از زمانی خواهد بود که هنجارها و انسجام هر دو بالا است. در صورتی که هنجارها و انسجام هر دو پایین باشند، میزان بهره‌وری کم تا متوسط خواهد بود. این نتیجه‌گیری‌ها در شکل ۱-۱۰ نشان داده شده‌اند (Robbins 1998, 263-265).

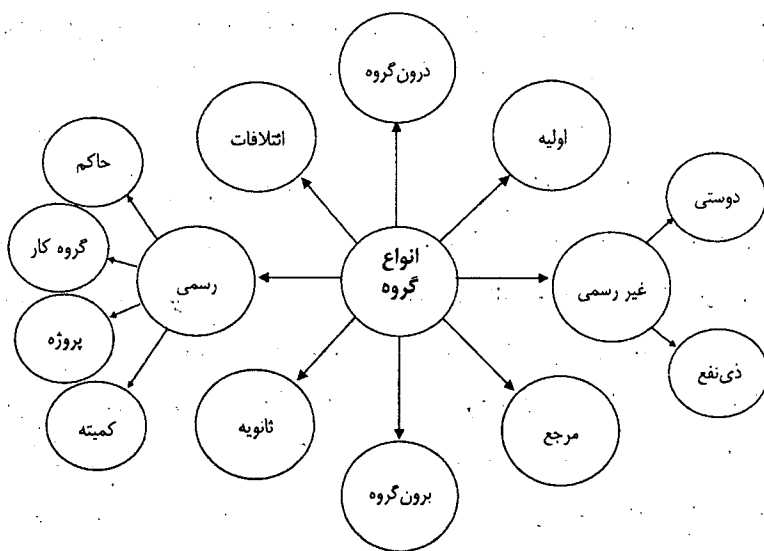


Source: Robbins 1998, 263-265.

شکل ۱-۱۰ روابط بین انسجام گروه، هنجارهای عملکرد و بهره‌وری

۷. نوع‌شناسی گروهها

گروهها را بر حسب خصوصیات و کارکردهای آنها به صورتهای گوناگون طبقه‌بندی کرده‌اند. در نظریه‌های شکل‌گیری گروه، گروههایی که تنها بر اساس تعامل بین دو فرد بنا نهاده شده‌اند، نمونه‌ای از گروههای زوجی^۱ دانسته می‌شوند. در دنیای واقعی، معمولاً گروهها پیچیده‌تر از گروههای زوجی‌اند. گروههای کوچک و بزرگ، گروههای اولیه^۲ و ثانویه^۳، ائتلافها^۴، گروههای عضویت و مرجع، درون - گروه و برون - گروه و گروههای رسمی و غیررسمی، انواع متعددی از گروهها به‌شمار می‌آیند. هر کدام از این گروهها دارای ویژگیهای خاصی‌اند و اثرات متفاوتی بر اعضایشان دارند. این طبقه‌بندی برای سهولت تجزیه و تحلیل گروهها است. چه‌بسا هر گروه در واقع، ترکیبی از ویژگیهای همه گروهها باشد.



شکل ۱-۱۱ انواع گروه

1 dyad

2 primary group

3 secondary group

4 coalitions

۷.۱. گروه‌های اولیه و ثانویه

چارلز هورتون کولی^۱ اصطلاح «گروه‌های اولیه» را اولین بار برای گروه‌های کوچکی بکار برد که بین اعضا مشارکت و همکاری چهره - به - چهره و صمیمانه برقرار بود. گروه‌های اولیه نقش اساسی و محوری در فرآیند جامعه‌پذیری^۲ و ایجاد و توسعه نقشها و پایگاه‌ها ایفا می‌کنند (Shaefer 2001, 146). در این گروه‌ها افراد احساس وابستگی، صمیمت و انسجام می‌کنند (Turner 1994, 113). اغلب، واژه‌های گروه کوچک و گروه اولیه بجای یکدیگر بکاربرده می‌شوند، ولی از لحاظ فنی تفاوت‌های معنایی بین آنها وجود دارد. تنها معیار و شاخص گروه کوچک، کوچک بودن گروه است و معیار پذیرفته شده این است که گروه باید به اندازه‌ای کوچک باشد که تعامل‌های چهره - به - چهره^۳ اتفاق افتد. گروه اولیه علاوه‌بر داشتن ویژگی‌های گروه کوچک، باید احساس وفاداری و احساس ارزشهای مشترک میان اعضایش موج زند. بنابراین همه گروه‌های اولیه گروه‌های کوچک نیز هستند، اما همه گروه‌های کوچک گروه‌های اولیه نیستند.

ابتدا گروه اولیه به گروه اجتماعی محدود می‌شد، اما نتایج تحقیقات هاثورن^۴ مفهوم وسیع‌تری از گروه اولیه را نشان داد. نتایج تحقیقات نشان داد گروه اولیه، بدون توجه به زمینه یا شرایط محیطی اثرات فاحش و عظیمی بر رفتار اشخاص دارد. شرکت‌های بزرگی چون جنرال میلز^۵ و فدرال اکسپرس^۶، از قدرت گروه‌های اولیه برای سازماندهی گروه‌ها در داخل تیم‌های خود‌گردان^۷، استفاده کردند (Luthans 1998, 278).

ویژگی‌های گروه‌های اولیه بدین شرح است: روابط اعضا نزدیک، صمیمانه، غیررسمی و محبت‌آمیز است؛ ارتباطات چهره - به - چهره است؛ اعضا دارای پیوندهای

1 Charles Horton Cooley

2 socialization

3 face to face

4 Hawthorn

5 General Mills

6 Federal Express

7 self managed team

عاطفی نیرومندتری هستند؛ فعالیت در این گروه‌ها شخصی و خود جوش است؛ وحدت و یکپارچگی آنها بیشتر از گروه‌های دیگر است؛ اعضای گروه به گروه احساس تعلق دارند؛ تعداد اعضای گروه محدود، دائمی و پایدار است؛ اعضای گروه‌های اولیه به خوبی همدیگر را می‌شناسند و نسبت به سرنوشت همدیگر حساس‌اند؛ در موارد لازم اعضای گروه از حمایت مالی و اجتماعی همدیگر برخوردار می‌شوند؛ افراد در این گروه‌ها احساس امنیت بیشتری می‌کنند؛ و سرانجام اینکه ساختار این گروه‌ها غیررسمی است. گروه اولیه در فرآیند اجتماعی کردن و شکل‌دهی به نگرش‌ها، ارزش‌ها، رفتارها و هویت اعضا نقش مهمی دارد. خانواده و گروه‌های خویشاوندی نمونه‌ای از گروه‌های اولیه‌اند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۲).

اصطلاح گروه ثانویه به آن دسته گروه‌های رسمی و غیرشخصی اطلاق می‌شود که در آن درک متقابل اجتماعی و صمیمیت کمی وجود دارد. گروه‌های ثانویه اغلب در محیط کار میان کسانی که ادراک ویژه و مشترکی درباره حرفه‌شان دارند، به وجود می‌آیند (Shaefer 2001, 145). این گروه‌ها از نظر اندازه گروه‌های بزرگی به‌شمار می‌آیند که در آنها تعامل چهره - به - چهره میان اعضا غیرممکن است و انسجام کمی میان اعضا وجود دارد (Turner 1994, 113). گروه‌های ثانویه، گروه‌هایی هستند که روابط رسمی، خشک، منطقی، عقلانی و غیرشخصی بر آنها حاکم است؛ فعالیت این گروه‌ها برپایه قراردادهای، قوانین و مقررات شکل می‌گیرد و معمولاً برای تحقق هدف یا اهداف خاصی است؛ تعداد اعضای این گروه‌ها زیاد است؛ این گروه‌ها موقتی و ناپایدارند و به‌طور تصادفی شکل می‌گیرند؛ ساختار آنها رسمی است؛ ارتباطات چهره - به - چهره در آنها کم است؛ صمیمیت اجتماعی بین اعضا اندک است؛ افراد نسبت به هم شناخت کمی دارند و مشارکت اعضا در گروه در حد ایفای نقش است و این‌گونه نیست که مثل گروه‌های اولیه یک عضو خود را فدای گروه کند. به نظر کولی، شهرنشینی و صنعتی شدن باعث شده است که روابط اجتماعی از حالت صمیمی‌تر (اولیه) به سمت روابط غیرشخصی‌تر (ثانویه) حرکت کند. با گذر از جوامع سنتی به جوامع مدرن تعداد گروه‌های ثانویه در مقابل گروه‌های اولیه افزایش می‌یابد (قلی‌پور

۱۳۸۰، ۲۲۲). جدول ۱ - ۶. تفاوت بین گروه‌های اولیه و ثانویه را نشان می‌دهد (Shaefer 2001, 146).

جدول ۱ - ۶ مقایسه گروه‌های اولیه و ثانویه

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

Source: Shaefer 2001, 146

۲.۷. ائتلافها

هنگامی که اندازه گروه رشد کرد و بزرگتر شد، می‌توان انتظار به وجود آمدن ائتلاف را داشت. ائتلاف پیمانی دائمی یا موقت برای رسیدن به اهداف مشترک است. ائتلافها می‌توانند گسترده یا محدود باشند و اهداف متعددی را دنبال کنند (Shaefer 2001, 149). ائتلافها دارای ویژگیهای زیرند:

- (۱) تعامل گروهی از افراد؛
- (۲) سازماندهی به وسیله افراد برای رسیدن به هدف خاص؛
- (۳) مستقل از ساختار سازمانی رسمی؛
- (۴) ساختار رسمی اندک درونی؛
- (۵) ادراک متقابل اعضا؛
- (۶) شکلهای خارجی؛
- (۷) همنوایی فعالیت اعضا؛ عمل همچون هر گروه؛
- (۸) بحث برای پیشبرد اهداف گروه.

هرچند که ویژگیهای بالا در مواردی با سایر گروهها مشترک اند، اما ائتلافها با آنها متفاوت هستند. ائتلافها معمولاً خیلی قدرتمندند و در سازمان تأثیر گذارند. برای مثال، مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کارکنان هر سازمان بزرگ برای غلبه بر تضادهای فرعی و کوچک و مدیریت غیر مؤثر، ائتلاف تشکیل می‌دهند (Luthans 1998, 279).

۳.۷. درون - گروه و برون - گروه

گروه به‌خاطر ارتباطش با گروههای دیگر می‌تواند مفهوم خاص برای اعضایش داشته باشد، افراد هر گروه اغلب نسبت به گروههای دیگر احساس خصومت یا تهدید دارند، خصوصاً اگر گروه از نظر فرهنگی یا نژادی متفاوت باشد. جامعه‌شناسان این احساس «ما» و «آنها» را با بکار بردن دو اصطلاح «درون - گروه»^۱ و «برون - گروه»^۲ بیان می‌کنند. این اصطلاحات را نخستین بار ویلیام گراهام سامر بکار برد (Shaefer 2001, 149).

درون - گروه، گروهی است که شخص به آن تعلق دارد، در کنار اعضای آن احساس راحتی می‌کند و نسبت به آن احساس مثبت دارد. «درون - گروه» اصطلاحی است برای مشخص کردن «خودی‌ها» و با مفهوم «ما» بکار برده می‌شود؛ مانند جامعه و خانواده که برای توصیف آنها از عبارت «خانواده ما» یا «جامعه» استفاده می‌شود. مرز درون - گروه ممکن است نژاد، طبقه اجتماعی، جنسیت، قوم یا زبان باشد. در شرایطی خاص ممکن است افراد درون - گروه، افراد برون - گروه را برای خود تهدیدآمیز قلمداد کنند و خود را متمایزتر، اولی‌تر و بهتر از اعضای برون - گروه بدانند. هم‌زمان ممکن است رفتارها، نگرشها و اعمال درون - گروه برای افراد برون - گروه، غیرقابل قبول و ناپسند باشد. مرتن این فرآیند را تبدیل فضیلت‌های درون - گروه به رذیلت‌های برون - گروه، می‌داند؛ یعنی هرچه برای درون - گروه خوب تلقی شود، در نظر اعضای برون - گروه زشت تلقی می‌گردد. در چنین شرایطی اعضای درون - گروه ممکن است اعضای برون - گروه را مورد تحقیر، استهزا، خشونت یا تجاوز قرار دهند یا بر عکس،

1 in-group

2 out-group

در حالت افراطی تر تضاد بین درون - گروه و برون - گروه ممکن است به جنگ، نسل کشی و قوم کشی منجر شود.

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

۴.۷. گروههای مرجع

همه ما در مورد این که چگونه باشیم و به چه صورتی رفتار کنیم تصوراتی داریم و معمولاً گروههایی را برای ارزیابی این که چگونه خوب عمل کنیم الگو قرار می‌دهیم. جامعه‌شناسان به این گروهها، گروههای مرجع^۱ می‌گویند. اصطلاح «گروههای مرجع» را اولین بار ا.ج. هایمن^۲ بکار برد و منظور از آن گروههایی اند که استانداردهایی را برای قضاوت و ارزیابی در مورد نگرشها و رفتارهای ما در اختیار قرار می‌دهند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). گروههای مرجع، معیارها یا خطوط راهنما را برای ارزیابی خود، نگرشها و باورها به ما می‌دهند. هر گروهی که نقش مهمی در زندگی ما بازی کند مثل خانواده، جرگه دوستان، همکاران محل کار، یا حتی گروهی که مایلیم ادعا کنیم در آن عضو هستیم می‌تواند گروه مرجع ما باشد (Forsyth 1990, 41).

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

1 reference group

2 H. H. Hyman

گروههای مرجع دو هدف عمده دارند. این گروهها با ایجاد و تقویت استانداردهای اعتقاد و عمل، یک کارکرد هنجاری می‌آفرینند. از طرف دیگر گروههای مرجع کارکرد مقایسه‌ای نیز دارند. به این طریق که استانداردی را به وجود می‌آورند که بوسیله آنها افراد خود را با دیگران مقایسه می‌کنند (Shaefer 2001, 148). افراد در سنجش ارزش و اعمال خود از این گروهها الهام می‌گیرند و آنها را مبنای داوری قرار می‌دهند. تصور فرد از مقام و منزلت خود بستگی به گروه مرجعی دارد که وی خود را با آن مقایسه می‌کند. افراد معمولاً ارزشهایی را می‌پذیرند که از گروههای مرجع آموخته باشند. این گروهها تأثیر زیادی بر نگرشها و طرز تلقی افراد دارند و بر روابط آنها با سایر گروهها تأثیر می‌گذارند. هر فردی ممکن است هم‌زمان زیر تأثیر دو یا چند گروه مرجع باشد. در این حالت خود و دیگران را با استانداردهای چند گروه مرجع ارزشیابی می‌کند. انتخاب گروه مرجع فرآیند پویا است. فرد در مراحل مختلف زندگی خود گروههای مرجع را تغییر می‌دهد. بدین معنا ممکن است فرد در دوران نوجوانی یک گروه مرجع را معیار ارزشیابی خود قرار دهد و در دوران جوانی گروه مرجع دیگری را (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۲۵).

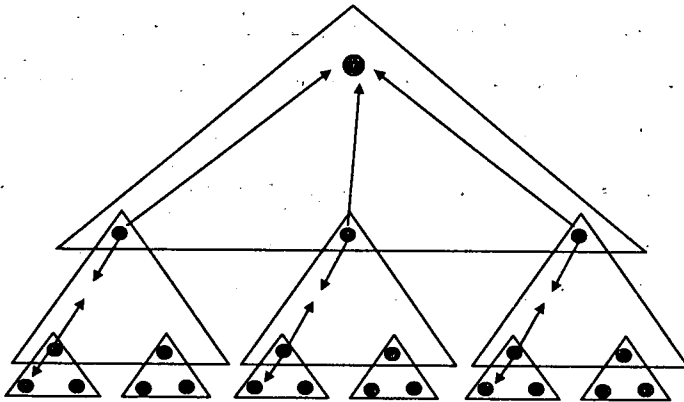
۵.۷. گروههای رسمی و غیررسمی

افراد به گروهها می‌پیوندند یا مأمور می‌شوند تا هدفهای گوناگونی را تحقق بخشند. اگر گروهی را مدیری در راستای کمک به سازمان و برای تحقق هدفهایش تشکیل دهد در آن صورت گروه رسمی^۱ خوانده می‌شود (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۳). گروههای رسمی را مدیران تشکیل می‌دهند و مسئول اجرای کارهای خاصی برای تأمین اهداف سازمان هستند (Stoner and Freeman 1995, 493). این گروهها با ساختار سازمانی شکل می‌گیرند، کارهای مشخصی به آنها واگذار می‌شود و گروههای کاری تخصصی تشکیل می‌دهند. در گروههای رسمی رفتار فرد با هدفهای سازمان تعیین می‌شود و مسیر حرکت آنها به سوی هدفهای سازمانی جهت می‌گیرد (Robbins 1998, 240).

1 formal group

گروه رسمی ممکن است دائمی یا موقتی باشد. گروه‌های رسمی دائمی^۱ از ساختار نسبتاً ثابت شده سازمان سرچشمه می‌گیرند؛ مانند گروه‌بندی همه افرادی که فعالیتهای مشابه را زیر نظر یک مدیر واحد انجام می‌دهند. گروه‌های نسبتاً دائمی را می‌توان در میان افرادی که در یک سطح مشابه هستند، مثل هیئت مدیره^۲ و کمیته‌های مدیریت ارشد یافت.

در بیشتر ساختارهای سازمانی، ارتباطات روشنی بین گروه‌ها ایجاد می‌شود. لیکرت^۳ سازمان را همچون مجموعه‌ای از گروه‌های متداخل می‌داند (شکل ۱ - ۱۲).



شکل ۱ - ۱۲ ساختار گروه‌بندی متداخل

همچنان‌که در دیدگاه لیکرت دیده می‌شود، سرپرست یا مدیر یک گروه تنها مسئولیت زیردستان را ندارد، بلکه او عضو زیردست گروه سطح بالای خودش نیز است. او همچون سنجاق اتصال^۴ برای هماهنگی ارتباطات بالا به پایین، پایین به بالا و افقی عمل می‌کند.

اخیراً بیشتر سازمانها تأکید فراوان بر ساختارهای منعطف دارند. کوچک‌سازی^۵ نتیجه استفاده گسترده از گروه‌های رسمی موقت است. برای مثال، یک گروه کار

1 permanent group
2 boards of directors
3 Likert
4 linking pin
5 downsizing

تخصصی ممکن است برای حل مشکل خاص یا انجام پروژه خاصی تشکیل شود و به محض انجام وظیفه منحل گردد.

گروههای رسمی صرف نظر از دائمی یا موقتی بودن، دو ویژگی مشترک دارند: اول این که آنها به این خاطر به وجود آمده اند که سطوح بالای سازمان وجود آنها را برای رسیدن به اهداف خاص ضروری دانسته اند و دوم این که افراد مجبور به عضویت در آن هستند. در هر صورت در بیشتر سازمانها معمولاً ساختار غیررسمی به موازات ساختار رسمی به وجود می آید و این باعث تشکیل گروههای غیررسمی برای اهداف متفاوت می شود (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 294). گروههای غیررسمی فاقد پست رسمی و اساسنامه اند و اساس شکل گیری آنها ارتباطات شخصی است (قلی پور ۱۳۸۰، ۲۲۴). این گروهها به صورت طبیعی در محیطهای کاری تشکیل می شوند و علت به وجود آمدن آنها واکنشهایی است که در برابر نیاز به ارتباطات اجتماعی از خود نشان می دهند (Robbins 1998, 240).

افرادی که برای سازمانها کار می کنند ابتدا پولی را برای گذران زندگی می گیرند، اما آنها نیازهای اجتماعی نیز دارند. سازمانها همان طور که مرکزی برای تولید کالاها و خدمات اند، جایگاه اجتماعی نیز به شمار می روند. گروههای غیررسمی وسیله ای برای ارضای این نیازهای اجتماعی اند. از میان این نیازها می توان به توسعه روابط معنادار با دیگران و شریک شدن در اطلاعات مهم اشاره کرد. عضویت در یک گروه غیررسمی داوطلبانه و ورود اعضای جدید با هماهنگی و موافقت اعضای گروه امکان پذیر است. گروه غیررسمی نسبت به گروه رسمی نفوذ بیشتری بر رفتار اعضای گروه دارد. گاهی اوقات این گروهها به این دلیل به وجود می آیند که گروههای رسمی توانایی ارضای نیازهای روانشناختی افراد را ندارند (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 295). روابط متقابلی که به صورت غیررسمی بین افراد به وجود می آید می تواند اثرات بسیاری بر عملکرد آنان داشته باشد (Robbins 1998, 241).

اصولاً گروههای غیررسمی چهار کارکرد مهم دارند. نخست این که، آنها هنجارها و ارزشهای مشترک اعضا را حفظ و تقویت می کنند. دوم، آنها باعث می شوند تا اعضا

احساس رضایت اجتماعی کنند و نسبت به حفظ شغل احساس امنیت بیشتری داشته باشند. معمولاً در شرکت‌های بزرگ، افراد چنین احساس می‌کنند که کارفرمایان آنها را نمی‌شناسند ولی گروه‌های غیررسمی باعث می‌شوند که افراد بتوانند مزاح کنند، لب به شکایت بکشایند، با هم بنشینند و غذا بخورند و احیاناً بعد از کار روابط اجتماعی با یکدیگر برقرار کنند. از این رو گروه‌های غیررسمی باعث می‌شوند که نیاز اعضای گروه از نظر داشتن دوست، حمایت از دیگران و امنیت شغلی تأمین شود. سوم، گروه‌های غیررسمی به اعضا کمک می‌کنند تا با یکدیگر ارتباط برقرار سازند. اعضای گروه از راه‌های ارتباطی غیررسمی از مسائل مؤثر بر سرنوشتشان آگاه می‌شوند. چهارم این که گروه‌های غیررسمی برای حل مسائل سازمان اقدام می‌کنند. آنها ممکن است به یک کارمند مریض یا خسته کمک کنند، یا برای کاهش فشار و خستگی، راه‌هایی را پیشنهاد کنند. با وجود این کارکردهای مثبت، این گروه‌ها می‌توانند اثربخشی سازمان را کاهش دهند، برای مثال زمانی که آنها بر کارکنان و اعضای جدید سازمان فشار می‌آورند تا از مقدار فعالیت و تلاش خود بکاهند یا از استانداردهای تدوین شده گروه فراتر نروند ممکن است اثربخشی گروه کاهش یابد (Stoner and Freeman 1995, 493). در حقیقت مثبت یا منفی بودن اثرات گروه‌ها بستگی به این دارد که مدیر تشخیص دهد چرا گروه غیررسمی به وجود آمده است و تلاش کند اثرات فعالیتهای این گروه در جهت نتایج و اهداف سازمان باشد (Rollinson, Broadfield and Edwards 1998, 295).

۵.۷. ۱. انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه‌های رسمی معمولاً با نام‌هایی مانند گروه حاکم (گرداننده) گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت خوانده می‌شوند.

گروه حاکم^۱ (گرداننده)، گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند. این گروه از زیردستانی تشکیل می‌شود که مستقیماً به یک مدیر

گزارش می‌دهند. گروه حاکم با نمودار سازمانی تشخیص داده می‌شود. برای مثال در یک دانشکده، مدیر گروه، یک گروه گرداننده را تشکیل می‌دهد. این گروه‌ها سنگ بنای اصلی سازمانها به‌شمار می‌روند.

گروه‌های کار^۱ نیز به‌طور سازمانی تعیین می‌شوند. اعضای این گروه‌ها کسانی هستند که برای انجام و تکمیل یک وظیفه شغلی، گروه تشکیل می‌دهند. این گروه‌ها دارای منابع (اختیار تصمیم‌گیری، تجهیزات، منابع، افراد) خاص خود هستند. آنان بر اساس کاری که انجام می‌دهند، شکل می‌یابند. مرزهای هر گروه کار تخصصی، به سلسله مراتب سازمانی محدود نمی‌شود و چه بسا روابط فرماندهی افقی را نیز شامل شود به نحوی که هر عضو بتواند دستور دهد. در صورتی که تمامی اعضای گروه کاری از اعضای یک بخش و سرپرست آن تشکیل شده باشد می‌توان آن گروه را گروه گرداننده نیز نامید. اما برخی از گروه‌های کار شامل اعضایی هستند که به سرپرستان متفاوتی گزارش می‌دهند. پس می‌توان گفت که همه گروه‌های حاکم به‌صورت گروه‌های کار تخصصی عمل می‌کنند اما از آنجا که گروه‌های کار تخصصی نمی‌توانند در کل سازمان اعمال نفوذ کنند، عکس این قضیه در مورد آنها صادق نیست.

بسیاری از سازمانها گروه‌های دیگری نیز، مانند گروه ضربت (گروه کار ویژه)، گروه پروژه یا کمیته‌ها^۲ ایجاد می‌کنند. گروه ضربت به گروهی گفته می‌شود که به‌طور موقت برای کسب هدف ویژه و حل یک مسئله خاص شکل می‌گیرد. گروه‌های پروژه نیز برای اجرای پروژه‌ای خاص ایجاد می‌شوند و چرخه حیات گروه پروژه از چرخه حیات پروژه پیروی می‌کند. کمیته‌ها به‌طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده برای حل مسائل ایجاد می‌شوند و چرخه حیات یک کمیته می‌تواند نسبتاً بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد. کمیته‌های پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای خود حیات آن را تداوم می‌بخشند. در فصل دوم به‌طور مفصل درباره مفهوم و انواع کمیته‌ها بحث خواهد شد.

1 task groups
2 committees

جدول ۱- ۷ انواع گروه‌های رسمی و غیررسمی

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

مأخذ: رضائیان ۱۳۸۰، ۲۳۰.

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

گروه‌های ذی‌نفع مرکب از اشخاصی هستند که منافع مشترکی دارند، این منافع می‌تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیرکاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی. کارکنانی که برای تغییر برنامه‌های تابستانی، گروه تشکیل می‌دهند یا برای حمایت از همکاران اخراجی خود یا برای بهبود شرایط کاری گرد هم می‌آیند، تشکیلاتی را برای برآورده ساختن منافع مشترکشان به‌وجود می‌آورند (رضائیان ۱۳۸۰، ۲۲۹-۲۳۴؛ Robbins 1998, 240-241; Tropman, 1996, 91).

۸. تصمیم‌گیری گروهی

بسیاری بر این باورند که دو فکر بهتر از یک فکر عمل می‌کند. البته این دیدگاه مورد قبول نظام‌های قانونی بسیاری از کشورها نیز است. این عقیده تا آنجا گسترش پیدا کرده است که امروزه بسیاری از تصمیم‌ها در سازمانها، به وسیله گروه‌ها، تیم‌ها یا کمیته‌ها گرفته می‌شود. بسته به موقعیت، تصمیم‌های گروهی ممکن است بهتر از تصمیم‌های

انفرادی باشد یا نباشد. گروه منابع بیشتری از فرد برای حل مسائل در اختیار دارد. از طریق مباحثه گروهی، دانش اعضای گروه ترکیب و افزایش می‌یابد. تعامل بین اعضای گروه منجر به ایجاد ایده‌ها و بینشهای جدیدی می‌شود که فرد به تنهایی نمی‌تواند ارائه دهد. به احتمال زیاد، راه‌حلهای نادرست تشخیص داده می‌شوند. گروه، حافظه بهتری در مورد وقایع و اتفاقات گذشته دارد و به همین خاطر احتمال تکرار خطاها کم می‌شود. به‌طور کلی مهارتها و دانشهای متفاوت اعضای گروه برای اتخاذ تصمیمهای مناسب با هم ترکیب می‌شوند.

تصمیم‌گیری همچنین اثرات انگیزشی بر اعضای گروه دارد. هر عضو گروه تشویق می‌شود تا تصمیم بهتری ارائه کند و عمل بهتری بنیافریند. آنها به‌خاطر این که در اتخاذ تصمیم مشارکت دارند، تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و احتمال بیشتری هست که از اجرای آن حمایت کنند. بسیاری از راه‌حلهای ارائه شده یا تصمیمهای نهایی مورد قبول همگان قرار نمی‌گیرند، ولی اگر درباره یک راه‌حل، اظهارنظرهای بیشتری ارائه شود و از اجراکنندگان تصمیمها کسان بیشتری به‌هنگام استدلال و تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، با تصمیم‌نهایی کمتر مخالفت خواهد شد. در این حالت چون مطلبی مورد قبول اکثریت قرار می‌گیرد، نه تنها اعضا خود آن را می‌پذیرند، بلکه دیگران را نیز تشویق می‌کنند که آن را بپذیرند. در نتیجه تصمیم مزبور بیشتر مورد حمایت قرار می‌گیرد و موجب رضایت تعداد بیشتری از افراد می‌شود. فرآیند تصمیم‌گیری گروهی^۱ با آرمانهای دموکراسی سازگار است. بنابراین می‌توان مدعی شد که در مقایسه با تصمیمهای فردی، تصمیمهای گروهی از مشروعیت بیشتری برخوردار است.

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

بدیهی است که تصمیم‌های گروهی کاستیها یا نقاط ضعف خاص خود را دارند. مشکل عمده در تصمیم‌گیری گروهی این است که به‌خاطر فقدان فرآیند مطلوب، گروهها در تصمیم‌گیری سریع کارآیی کمتری دارند. وقتی گروه وارد بحث می‌شود، بسیاری از مباحث دربارهٔ هماهنگی و مباحث اجتماعی صورت می‌گیرد. این مباحث اضافی گروه را از تمرکز صرف بر وظایف باز می‌دارد. گروهها در موقع تصمیم‌گیری با مسائل ارتباطاتی نیز مواجه‌اند. برای کارآیی بیشتر، تصمیم‌گیری گروهی مستلزم تسهیل‌سازی ماهرانه است اما بعضی رهبران گروهها، فاقد این مهارت هستند. تضادهای احساسی که در زمانهای تلف‌شده^۱ به‌وجود می‌آید، ممکن است سد راه تصمیمها شود و به روحیه گروهها صدمه بزند. افراد یا اعضای قدرتمند گروه که تمایل دارند زیاد حرف بزنند؛ چه‌بسا بر بحثها مسلط شوند و توانایی گروه را برای تصمیم‌گیری نابود سازند. سرانجام این که بحثها ممکن است در مواقعی از بحث اصلی منحرف شوند.

یکی از مزایای مباحث گروهی توانایی دسترسی به اطلاعات از طریق تجربه‌ها و مهارتهای متنوع اعضای گروه است. با وجود این، مباحث گروهی الزاماً در سازماندهی و ترکیب اطلاعات خوب عمل نمی‌کند. گروهها همه دانش قابل دسترس را ترکیب نمی‌کنند. آنها بر دانشی که بین همه اعضا مشترک است، تمرکز می‌کنند. در نهایت این که گاهی اوقات گروه به شدت برای تصمیم‌گیری فعالیت می‌کند، در حالی که کار گروه واقعاً اهمیتی ندارد. گروه ممکن است بخواهد تصمیمی بگیرد، اما در حقیقت این تصمیم یک توصیه است و تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته می‌شود. این مسئله باعث می‌شود که گروه احساس اتلاف وقت کند و امکان دارد مشارکت گروه در آینده کاهش یابد. (Levi 2001, 155-156; Robbins 1998, 267-268).

۸.۱. کارآیی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی

این مسئله که گروه اثربخش‌تر است یا فرد، به معیاری بستگی دارد که برای تعریف اثربخشی بکار می‌رود. از نظر صحت^۲ تصمیم‌گیری، باید گفت که تصمیم‌های گروه

1 wasted time

2 accuracy

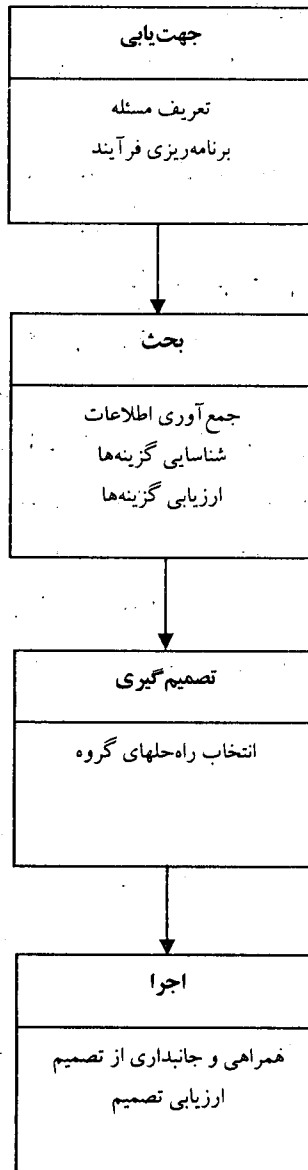
صحیح تر است. از جنبه کیفیت^۱، مدارک و شواهد نشان می دهند که به طور متوسط، کیفیت تصمیمهای گروهی از تصمیمهای فردی بهتر است. البته این مسئله بدان معنی نیست که گروه بهتر از فرد عمل می کند، بلکه نتیجه تحقیقات نشان می دهد که تصمیمهای گروهی از تصمیمهایی که یک عضو متوسط گروه می گیرد، بهتر است. ولی به ندرت امکان دارد که تصمیمهای گروه از عملکرد شایسته ترین فرد بهتر باشد. از نظر سرعت^۲ افراد نسبت به گروه برتری دارند. اگر خلاقیت^۳ اهمیت داشته باشد، در آن صورت گروه به مراتب اثر بخش تر از فرد است اما اگر اثربخشی به معنی پذیرش^۴ راه حل نهایی باشد، باز هم گروه موفق تر است.

اما بدون ارزیابی کارآیی نمی توان اثربخشی را معیار ارزیابی قرار داد. از دید کارآیی همیشه به گروه نمره پایینی داده اند. به جز چند استثنا، گروه برای تصمیم گیری زمان زیادی را صرف می کند و معمولاً کارآیی گروه از فرد کمتر است. بنابراین در هنگام تصمیم گیری در مورد واگذاری اتخاذ تصمیم به فرد یا گروه، باید دید که آیا سود حاصل از اثربخشی تا آن حد است که ضررهای ناشی از کارآیی را جبران کند یا خیر؟ (Robbins 1998, 268).

۸. ۲. الگوی تصمیم گیری گروهی

هرچند که هیچ دو گروهی از الگوی تصمیم گیری کاملاً یکسان استفاده نمی کنند اما بیشتر گروهها از الگویی استفاده می کنند که مراحل آن در شکل ۱ - ۱۳ نشان داده شده است. گروه در مرحله نخست که تشخیص موقعیت^۵ است، مسئله ای را که باید حل شود، انتخابی را که باید ایجاد شود، یا تعارضی را که باید آشکار شود شناسایی می کند.

-
- 1 quality
 - 2 speed
 - 3 creativity
 - 4 acceptance
 - 5 orientation



Source: Forsyth 1998, 286

شکل ۱- ۱۳ مدل منطقی تصمیم‌گیری گروهی

سپس در مرحله بحث^۱ گروه دربارهٔ موقعیت به جمع‌آوری اطلاعات می‌پردازد و اگر قرار است تصمیم گرفته شود، گزینه‌های مختلف را شناسایی و تحلیل می‌کند. در مرحله تصمیم‌گیری گروه راه‌حل را با دستیابی به اجماع، چانه‌زنی، رأی‌گیری^۲ یا سایر فرآیندهای تصمیم‌گیری اجتماعی پیدا می‌کند. نهایتاً در مرحله اجرا^۳ تأثیر یا پیامد اجرا ارزیابی می‌شود. وقتی تصمیمی گرفته می‌شود دو کار مهم دیگر باقی می‌ماند که باید انجام شود. اول این که تصمیم باید به مرحله اجرا درآید. اگر اتحادیه‌ای تصمیم به اعتصاب گرفت، باید این تصمیم را عملی کند. مثلاً اگر کمیته برنامه‌ریزی شهر تصمیم می‌گیرد که بزرگراه تازه‌ای احداث شود، باید گامهای لازم برای ساختن بزرگراه برداشته شود. دوم، کیفیت باید ارزیابی گردد. آیا اعتصاب لازم بود؟ آیا بزرگراه در جایی که واقعاً لازم بود، احداث شد؟

وقتی گروه تصمیم خود را ارزیابی می‌کند، فرآیند تصمیم‌گیری به جای این که یک توالی شامل آغاز و پایان باشد، به‌صورت یک چرخه در می‌آید (Forsyth 1990, 285-292)

۸.۳. رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی^۴

گروهها اغلب در مورد چگونگی اتخاذ تصمیمها، به رأی‌گیری می‌اندیشند. در حالی که، این امر می‌تواند مسئله‌ساز نیز باشد. شیوه‌های متعددی برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد. بکارگیری نوع خاصی از فرآیند تصمیم‌گیری گروهی براساس نوع مسئله اهمیت زیادی دارد.

حل همه مسائل به مشارکت کامل و تصمیمهای گروهی نیاز ندارند. گاهی اوقات بجای حل مسائل، رأی‌گیری خود می‌تواند مشکل‌ساز شود. از سوی دیگر، گروهها برای تصمیم‌گیری مهم، نیاز به اجماع دارند (Levi 2001, 159).

1 discussion

2 voting

3 implementation

4 approach to gdm

ادگار شاین، در مطالعه گسترده‌ای که درباره فرآیند تصمیم‌گیری گروه‌ها انجام داد، به این نتیجه رسید که گروه‌ها برای تصمیم‌گیری می‌توانند شش رویکرد اتخاذ کنند:

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

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

(۳) تصمیم به حکم اقلیت: یک زیرگروه کوچک تسلط می‌یابد و نوع اقدام را تعیین می‌کند.

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

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

(۶) تصمیم به اتفاق آرا: همه اعضای گروه نوع اقدام را تأیید می‌کنند (شرمرهون، هانت و آربورن ۱۳۷۹، ۱۹۵).

جدول ۱-۸ رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی

رهبر محور	رهبر تصمیم می‌گیرد رهبر از متخصصین می‌خواهد که تصمیم بگیرند مشاوره‌ای: رهبر با گروه مشورت و سپس تصمیم می‌گیرد.
روش گروهی	روشهای ریاضی روشهای ساخت‌یافته (مانند گروه اسمی) دموکراتیک
مشارکت کامل	اجماع

Source: Levi 2001, 157

به‌طور کلی گزینه‌هایی که گروه‌ها می‌توانند برای اتخاذ تصمیم استفاده کنند به‌صورت یک پیوستار است که تصمیمهای رهبر - محور^۱ تا تصمیمهای با مشارکت را در

برمی گیرد. این گزینه‌ها در جدول ۱ - ۸ نشان داده شده‌اند. اگرچه در این زمینه رویکردهای متعددی وجود دارد و گروه‌ها می‌توانند آنها را بکار گیرند، اما بیشتر، شیوه‌های تصمیم‌گیری مشاوره‌ای^۱، دموکراتیک^۲ یا اجماع^۳ در گروه‌ها بکار گرفته می‌شود.

۸. ۳. ۱. تصمیم‌گیری مشاوره‌ای

در تصمیم‌گیری مشاوره‌ای یک فرد یا یک گروه فرعی عهده‌دار تصمیم‌گیری است. فرد ممکن است قبل از تصمیم‌گیری، نظرات مشورتی اعضای گروه را کسب کند. کسب نظر قبل از تصمیم‌گیری اغلب موقعی بکار برده می‌شود که یک پروژه به دو بخش تقسیم می‌شود و فرد مسئولیت انجام یک بخش از پروژه را به عهده می‌گیرد. فرد ممکن است از مشاوره دیگران استفاده کند یا با دیگران هماهنگ شود، اما در نهایت او تصمیم‌گیری می‌کند. رویکرد مشاوره‌ای همچنین در گروه‌های کاری می‌تواند بکار برده شود که رهبر این گروه اختیار و مسئولیت دارد که برای گروه تصمیم بگیرد (Levi 2001, 156).

هنگامی که قوانین جرگه‌سالاری یا الیگارش^۴ در گروه حاکم باشد، ائتلافی از افراد قدرتمند گروه از طرف تمام اعضای گروه صحبت می‌کند. گاهی ممکن است از یک متخصص نظرخواهی شود و یا از او درخواست شود که برای بحث درباره موضوع تا رسیدن به نتیجه نهایی با چند نفر از اعضای گروه یک کمیته فرعی تشکیل دهد.

همه این روش‌ها از یک نظر به یکدیگر شباهت دارند و آن این که اختیار تصمیم‌گیری را از اعضا سلب می‌کنند و آنها احساس می‌کنند که خواسته‌هایشان نادیده گرفته شده است (Forsyth 1990, 290). از معایب دیگر این رویکرد عدم ایجاد تعهد کامل نسبت به تصمیم است. زیرا در این روش تضادهای میان اعضای گروه حل نمی‌شود و ممکن است رقابت میان اعضای گروه برای نفوذ در گروه تشدید گردد. با

1 consultative

2 democratic

3 consensus

4 oligarchy

وجود این، این نوع رویکرد، رویکرد بسیار کارآیی برای تصمیم‌گیری است و برای اخذ تصمیم زمان کمی صرف می‌شود (Levi 2001, 157). به‌ویژه هنگامی که تکالیف، عادی و یا فوق‌العاده فنی‌اند و یا تعهد گروه نسبت به تصمیم اهمیت کمی دارد، بکارگیری این رویکرد قابل توجیه است (Forsyth 1990, 157).

۸.۳.۲. رویکرد دموکراتیک

در رویکرد دموکراتیک دو شیوه برای تصمیم‌گیری انتخاب می‌شود که رأی‌گیری در آنها محور اصلی است.

۸.۳.۱. معدل‌گیری نظر افراد^۱

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

۸.۳.۲. رأی‌گیری

بسیاری از گروه‌ها از رویه پارلمانی، مانند قوانین نظم رابرت^۲ پیروی می‌کنند و در مورد انتخابها به رأی‌گیری می‌پردازند. تعداد رأیهای مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم نهایی بسته به نوع گروه و موضوع، از رسیدن به اکثریت مطلق^۳ تا تحقق اتفاق آراء^۴ متفاوت است. وقتی که رأی‌گیری به‌صورت مخفی انجام می‌شود، بعضی از افراد گروه ممکن است احساس یگانگی یا احساس شکست کنند، در نتیجه این گونه افراد از عضویت دز

1 averaging individual inputs

2 Robert's rules of order

3 simple majority

4 unanimity

گروه ناراضی می‌شوند و احتمال پیروی آنان از تصمیم کاهش می‌یابد. اگر رأی‌گیری علنی باشد چه بسا، افراد به جای بیان دیدگاههای شخصی با عقایدی که از پیش بیان شده است، همنوایی^۱ کنند^۲ (Forsyth 1990, 291).

مشکل موجود در تصمیم دموکراتیک این است که نزدیک به نیمی از افراد مخالف تصمیم‌اند و چه بسا تمایلی به پشتیبانی و اجرای تصمیم نداشته باشند. این رویکرد شیوه‌ای است که در آن همه دیدگاههای اعضای گروه به‌طور سریع و صریح بیان می‌شود، اما در این شیوه این احتمال وجود دارد که تصمیم‌گیری درباره موضوع یا بخش خاص به بن بست برسد. در رأی‌گیری بازنده و برنده وجود دارد و ممکن است نتیجه رأی‌گیری موجب رنجش اعضای گروه شود (Levi 2001, 158).

۸.۳.۳. اجماع

اگر شرط پذیرش تصمیم، اجماع باشد، بعضی از مسائل و مشکلاتی که در رأی‌گیری به وجود می‌آید، از میان می‌رود. رویکرد اجماع در تصمیم‌گیری مستلزم این است که درباره هر موضوع تا زمانی که همه اعضا آن را بپذیرند، بحث صورت گیرد. به نظر می‌رسد که این طرح آرمانی است، زیرا از همه منابع گروه استفاده می‌شود و بحث عمیق، پیوند اعضا را هم با گروه و هم با خود تصمیم تحکیم می‌کند. هیچ‌یک از افراد گروه در اقلیت قرار نمی‌گیرد زیرا نظر همه اعضای گروه در تصمیم‌نهایی در نظر گرفته می‌شود. بدین ترتیب، سطح بالایی از تبادل فکری بین اعضای گروه به وجود می‌آید. این شرایط به کارآیی گروه منجر می‌شود.

1 confirm

2. قوانین نظم رابرت را هنری م. رابرت در سال ۱۹۱۵ برای کمک به تصمیم‌گیری مجلس انگلستان نوشته است. برای تصویب طرحها در پارلمان، کاری علمی لازم است تا برای طرحها بیانی نظام‌مند، همانند رابطه علت و معلولی ارائه شود و صرفاً به مسائل اداری پرداخته نشود. هر کدام از قوانین نظم رابرت به صورت مستقل به تصمیم‌گیری و تصویب طرحها در مجلس کمک می‌کند بدون این که آزادی فکری نمایندگان را محدود سازد. برای آشنایی بیشتر با قوانین نظم رابرت به وب‌گاه <http://www.constitution.org/rror/rror--00.htm> مراجعه شود.

متأسفانه اجماع مستلزم چند شرط است که الزاماً در بیشتر موقعیتهای گروهی تحقق نمی‌یابد. تصمیم‌گیری براساس اجماع ممکن است زمان‌بر باشد، اما بهترین شیوه‌ای است که به‌طور کامل منابع گروه را بکار می‌گیرد. اگر موفقیت‌آمیز باشد، می‌تواند عملکرد گروه را بهبود بخشد. در رویکرد اجماع، پذیرش هر تصمیم به این معنی نیست که آن تصمیم مناسب‌ترین گزینه است، بلکه به معنی این است که تمایل به پذیرش و پشتیبانی از آن تصمیم بیشتر بوده است.

رویکرد اجماع باید برای تصمیمهای مهمی بکار رود که اجرای آن به پشتیبانی کلی گروه نیازمند است. برای رسیدن به اجماع، نیاز به زمان، انرژی و مهارت است. اما تصمیمهایی که درباره آن اجماع صورت گرفته باشد، به احتمال زیاد در گروه اجرا می‌شود (Levi 2001, 157; Forsyth 1990, 291).

۸.۳.۴. ارزیابی رویکردهای تصمیم‌گیری

معیارهای اولیه برای ارزیابی رویکرد تصمیم‌گیری، کیفیت، سرعت و پذیرش (مقبولیت) یا پشتیبانی است. هر رویکرد تصمیم‌گیری خوب باید منابع تیم را برای ایجاد تصمیم با کیفیت بالا بکار گیرد. فرآیند تصمیم‌گیری باید منعکس‌کننده مدیریت زمان کارآ باشد؛ هنگامی که تصمیمی گرفته شد، اعضای تیم باید تمایل به پذیرش آن داشته باشند و از اجرای آن پشتیبانی کنند. اهمیت این سه معیار به نوع مسئله یا موقعیت بستگی دارد. برای مثال؛ در شرایط اضطراری، زمان مهم است و پذیرش از اهمیت کمتری برخوردار است، زیرا افراد به پشتیبانی تصمیم علاقمندند. در کل، روشهای تصمیم‌گیری که دربرگیرنده مشارکت و مباحث گروهی‌اند، منجر به تصمیمهایی با کیفیت بالاتر می‌شوند. به‌ویژه این امر زمانی به وقوع می‌پیوندد که مسائل، پیچیده یا ساخت‌نیافته‌اند و رهبران، اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیمهای خوب ندارند. با وجود این، برای بعضی مباحث خاص، رهبران به تنهایی می‌توانند تصمیمهای بهتری بگیرند. همچنین اهمیت کیفیت برای معیارسنجی تصمیم، گوناگون است. بعضی مباحث نسبتاً معمولی و جزئی است، بنابراین ضرورتی به تصمیمهای با کیفیت بالا وجود ندارد. در این مورد وجود رهبرانی تصمیم‌گیرنده، باعث صرفه‌جویی در زمان گروه می‌شود.

به خاطر اهمیتی که سرعت به عنوان معیار ارزیابی دارد، تصمیم گیری گروهی کندتر از تصمیم گیری انفرادی است. بعضی از تصمیمها مهم و نیازمند سرعت اند، در حالی که در بعضی از تصمیمها تیم باید اطلاعات بیشتری جمع آوری کند در نتیجه سرعت تصمیم گیری کاهش می یابد. تیمها اغلب زمان زیادی را برای تصمیمهای بی اهمیت صرف می کنند و زمان کافی به تصمیمهای مهم اختصاص نمی دهند.^۱

سومین عامل، پذیرش است. اجرای تصمیم به پشتیبانی و پذیرش گسترده اعضای تیم نیاز دارد. بنابراین تصمیم باید از داده های همه اعضا ناشی شود. تیمها اغلب روشهای تصمیم گیری متنوعی چون رأی گیری و میانگین گیری را برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری بکار می گیرند اما این روشها مقدار پذیرش تصمیمها را محدود می کند.

هرگاه پذیرش مهم تر باشد تیمها باید با تصمیم گیری اجماعی و یا با رویکرد رأی گیری به توافق اکثریت دست یابند.

سه معیار ارزیابی پیش گفته به هم مرتبط هستند. رابطه بین کیفیت و سرعت نسبتاً مشخص و آشکار است. هنگامی که زمان زیادی برای اتخاذ تصمیم وجود دارد، فرصت زیادی نیز برای گردآوری اطلاعات و تحلیل آن فراهم است. گروهها برای طی

۱. سی نورثکوت پارکینسون (Parkinson) طنزنویس بریتانیایی به خاطر قانونی که با نامش مترادف است شهرت دارد: «کار برای آن که همه زمانی را که برای اجرای آن تخصیص یافته است صرف کند بزرگتر می شود». او همچنین در مورد روایی قانون تمرکز بر امور جزئی استدلال کرده است: «مدت زمانی که گروه برای بحث در مورد یک موضوع صرف می کند با درجه اهمیت آن موضوع رابطه معکوس دارد». او با ذکر مثالی وضعیت یک کمیته امور مالی را که در حال بررسی ماده ۹ دستور جلسه ای طولانی درباره تخصیص اعتبار ده میلیون دلاری برای ساخت یک راکتور اتمی است چنین توصیف می کند: «بحث کوتاه و مختصر است و فقط ۲/۵ دقیقه ادامه می یابد و سرانجام کمیته به اتفاق آرا طرح را تصویب می کند». اما وقتی که گروه به ماده ۱۰، یعنی تخصیص ۲۳۵۰ دلار برای ساخت سایه بان محل پارک دوچرخه های کارکنان اداری می رسد، همه افراد کمیته مطلبی برای گفتن دارند». چنان که پارکینسون توضیح می دهد: «همه کس مفهوم ۲۳۵۰ دلار را می فهمند. همه می توانند سایه بان دوچرخه را در ذهن خود مجسم کنند. بنابراین بحث به مدت ۴۵ دقیقه ادامه می یابد و در نتیجه ۳۰۰ دلار صرفه جویی می شود. سرانجام اعضای گروه با احساس موفقیت به کار خود پایان می دهند».

هر فرآیند زمان زیادی صرف می‌کنند، بنابراین تصمیم‌گیری گروهی مستلزم صرف زمان زیادتری نسبت به تصمیم‌گیری فردی است.

سرعت و پذیرش نیز به هم مرتبط‌اند. در مقایسه تصمیم‌گیری ژاپنی با تصمیم‌گیری آمریکایی نتایج یکی از تحقیقات نشان داده است که سازمانهای آمریکایی تصمیمهای سریع‌تری می‌گیرند. اما اجرای تصمیمها در سازمانهای آمریکایی کندتر است و بیشتر احتمال دارد که با شکست مواجه شود. در سازمانهای ژاپنی، تا سازمانهای مجری، توافق و تعهد همه مشارکت‌کنندگان مرتبط با موضوع را کسب نکنند تصمیمهای نهایی را اتخاذ نمی‌کنند. از این رو تصمیمهایی که آنها می‌گیرند، با سرعت قابل اجرا است (Levi 2001, 159).

۸.۴. مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی

گروه در شرایطی خاص سازوکار مؤثر را برای انجام امور ارائه می‌دهد ولی با وجود این مسائل و مشکلات متفاوتی وجود دارد که می‌تواند توانایی هر گروه را برای اتخاذ یک تصمیم خوب مختل کنند: عدم توافق، فشار زمان^۱ و فشارهای روانی خارجی^۲ می‌توانند علت این مسائل باشند.

علاوه بر این، قطب‌بندی گروهی^۳ به دلیل روابط میان فردی می‌تواند بر تصمیم گروهی تأثیر گذارد؛ تفکر گروهی (گروه‌اندیشی)^۴ برخی از نقایص تصمیم‌گیری گروهی را توصیف می‌کند که علت آن تمایل گروه به حفظ روابط خوب بجای اتخاذ بهترین تصمیم است. سازگاری^۵ با گروه یکی از جنبه‌های جالب توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تأثیر زیادی بر افراد دارد و همواره فرد را با خود سازگار و همنوا می‌کند. فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها می‌شود و موجب تردید در قضاوت‌های اعضای گروه می‌گردد.

1 time pressure

2 external stress

3 group polarization

4 group think

5 conformity

۸. ۴. ۱. عدم توافقها

احتمالاً عمومی‌ترین مسئله تصمیم‌گیری گروهی، اتمام پیش از موقع^۱ بحث است. معمولاً هدف از اتمام پیش از موقع بحث این است که سریعاً با اتخاذ تصمیم بوسیله رأی‌گیری مانع بروز عدم توافق شود. این روش در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود اما اغلب منجر به مشکلات اجرایی بعدی می‌گردد. خط‌مشیها^۲، رهبر مسلط^۳، دستور جلسه‌های مخفی^۴، هنجارهای ضعیف و عوامل دیگر می‌توانند علت عدم توافقها باشند. بیشتر این مسائل به فرآیند گروه مرتبط است و به موضوع تصمیم ربطی ندارد. هنگامی که تصمیم‌گیری با این مسائل مختل می‌شود گروه نیازمند تمرکز بر بهبود ارتباطات داخلی است.

۸. ۴. ۲. فشار زمانی برای تصمیم

گروهها برای پاسخ به فشار زمانی می‌کوشند تا تصمیمهای سریعی بگیرند. به همین منظور آنها اغلب رویکردهای تصمیم‌گیری ساده و بعضاً نامناسب را بکار می‌برند. برای مثال، گروه ممکن است اولین پیشنهاد مفید را بپذیرد و از بحث در مورد گزینه‌های دیگر غفلت ورزد. گروه ممکن است برنامه‌ای را که در گذشته اجرا شده است، انتخاب کند بی آن که برای درک درست موقعیت فعلی و برنامه انتخابی دست به آزمون زند. سرانجام گروه ممکن است تصمیم را به رهبر یا عضو گروه تفویض کند، از این رو منافع تحلیل می‌رود و تصمیم گروهی رخ نمی‌دهد (Levi 2001, 162).

۸. ۴. ۳. فشار روانی بیرونی^۵

فشار روانی که از خارج به گروه وارد می‌شود منجر به تصمیم‌گیری ضعیف می‌گردد. این مسئله هنگامی اتفاق می‌افتد که نیروهای بیرونی برای تصمیم‌گیری بر گروه فشار می‌آورند. نیروهای بیرونی ممکن است رقبای خارجی، مدیریت عالی، یا سایر بخشهای

1 premature closure
2 domin
3 dominatring leader
4 hidden agendas
5 outside stress

سازمان باشند. وقتی گروه فشار روانی را احساس می‌کند، اغلب منسجم‌تر می‌شود. با وجود این، این وضعیت می‌تواند منجر به گروه‌اندیشی شود یا این که باعث شود رهبر تصمیم بگیرد. فشار روانی با کاهش تعداد ایده‌های ارائه شده و تحلیل و انتقاد اندک مباحث، فرآیند تصمیم‌گیری را خدشه‌دار می‌سازد و به‌خاطر افزایش اطمینان، تمایل به تصمیم‌گیری سریع‌تر را افزایش می‌دهد. از این‌رو فرآیند تصمیم‌گیری عجولانه و شتابزده می‌شود. همه این موارد منجر به اخذ تصمیم‌هایی با کیفیت ضعیف می‌گردد (Levi 2001, 161-162).

۸. ۴. ۴. سازگاری با گروه

سازگاری با گروه یکی از جنبه‌های جالب‌توجه رفتار افراد در گروه است. گروه تأثیر زیادی بر افراد دارد و همواره فرد را با خود سازگار و هم‌نوا می‌کند. گروه به‌طور بالقوه می‌تواند اعضای خود را کنترل کند. تأکید گروه بر سازگاری اعتقادات، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای افراد به این دلیل است که گروه سازگاری و هماهنگی افراد را مثبت و مقبول تلقی می‌کند لذا انتظار دارد افراد گروه طبق استانداردهای مشخص عمل کنند. بر این اساس، افرادی که با گروه هماهنگ و هم‌نوا نیستند، طرد و از مزایا و پاداش‌های گروهی محروم می‌شوند. البته همه افراد گروه به‌طور یکسان با گروه سازگاری نشان نمی‌دهند و درجهٔ سازگاری افراد متفاوت است. هرچند سازگاری از نقطه‌نظر گروه مثبت تلقی می‌شود ولی ممکن است تأثیر مخربی بر اعضا، خود گروه و جامعه داشته باشد.

مظفر شریف^۱ روانشناس ترک در سال ۱۹۳۶ مطالعاتی را دربارهٔ سازگاری انجام داد. سازگاری افراد با هنجارهای گروهی و خاستگاه هنجارها توجه وی را جلب کرد. وی درصدد بود بداند افراد گروه در موقعیتهای مبهم چگونه واکنش نشان می‌دهند؟ آیا افراد، قضاوت‌های متفاوتی خواهند داشت یا این که قضاوت‌های آنها مانند هم است و هنجاری مشترک برای موقعیت گروهی خاص برقرار خواهند کرد؟ آیا حضور افراد در

کنار هم و نفوذشان بر همدیگر، در چگونگی واکنش آنها تأثیر دارد؟ برای پاسخ به این سؤالات شریف یک گروه آزمودنی را در اتاقی کاملاً تاریک قرار داد. در این حال، نقطه نورانی ثابتی روی پرده‌ای تابانده شد. چند لحظه بعد از این که افراد به این نقطه نگاه کردند آن را متحرک می‌دیدند^۱ زیرا مرجعی برای مقایسه و سنجش ثابت بودن آن وجود نداشت. در این آزمایش قضاوت‌های افراد در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی، متفاوت بود و هر کس نظر خاصی داشت. در آزمایش دیگر به آزمودنیها گفته شد که نظر خود را در مورد مقدار جابه‌جایی نقطه نورانی با صدای بلند اعلام کنند. وی مشاهده کرد که نظرات افراد هر گروه آزمودنی به هم نزدیک شده است و هر گروهی نظر خاصی دارد، در حالی که در آزمایش قبلی هر فرد گروه نظر خاصی داشت.

اگرچه مطالعه شریف از نظر جامعه‌شناسان و انسان‌شناسان در محیط مصنوعی (آزمایشگاهی) صورت گرفته بود، ولی به نتایجی منجر شد که در تحقیق طبیعی (غیرآزمایشگاهی) معمولاً به دست نمی‌آید. تحقیقات وی نشان داد که افراد سعی می‌کنند، نظر خود را با دیگران سازگار کنند لذا تحت تأثیر قضاوت‌های آنها قرار می‌گیرند. افراد تمایل دارند جهان را همانند دیگران ببینند. دیگران، در نظرات، اولویتها و نگرشهای فرد تأثیر می‌گذارند. حال، این سؤال مطرح می‌شود که در محیط اجتماعی وقتی افراد گروه با موقعیتهای مبهم روبه‌رو می‌شوند، چه می‌کنند؟ وقتی مبنایی برای مقایسه وجود نداشته باشد چه رخ می‌دهد؟ معمولاً در این موقعیتهای افراد گروه، هنجارها را ایجاد می‌کنند. هنجارهای اجتماعی حتی بر شیوه ادراک ما از جهان تأثیر دارند. افراد گروه سعی می‌کنند محیط پیرامون را در چارچوب هنجارها تعریف کنند. هرچقدر

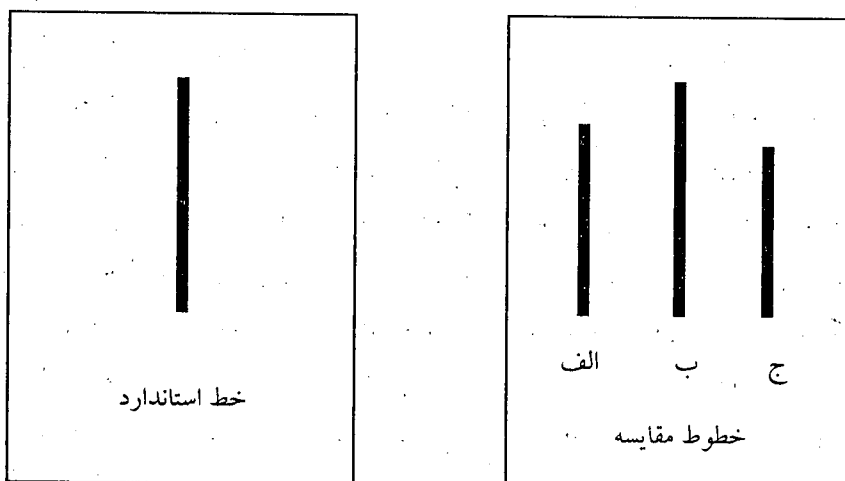
۱. اگر در یک شب پر ستاره به یکی از ستاره‌های دور خیره شویم، به احتمال زیاد می‌بینیم که ستاره در حال حرکت است. اثر حرکت خودزا (autokinetic effect) را اولین بار ستاره‌شناسان گزارش دادند. بعدها این حالت در رابطه با ادراک مورد توجه واقع شد. محققان از مشارکت‌کنندگان خواستند، به یک نقطه روشن در یک اتاق تاریک نگاه کنند. در یک فضای تاریک که مشارکت‌کنندگان فاصله بین نور و خودشان را نمی‌دانند، یک نقطه روشن در هر زمان که نمایش داده می‌شود، در مکان متفاوتی دیده می‌شوند. نور حتی برای کسانی که می‌دانند در واقع حرکت نمی‌کند، متحرک دیده می‌شود.

موقعیت مبهم‌تر باشد، هنجار گروه‌ها بر افراد تأثیر زیادتری می‌گذارد و فرد را با گروه سازگارتر می‌کند. سازگاری در فرهنگهای جمع‌گرا بیشتر از فرهنگهای فردگراست.

۸. ۴. ۵. فشار گروهی

فشار گروه بر افراد باعث تغییر رفتار آنها می‌شود. ممکن است احساس فشار واقعی یا خیالی باشد. یعنی ممکن است فشاری وجود نداشته باشد ولی فرد احساس فشار کند. فشار گروهی باعث می‌شود افراد در مورد قضاوت‌هایشان به تردید بیفتند و در موارد خیلی واضح، آگاهانه و به خاطر سازگاری با دیگران، روش غلطی را تأیید کنند. سولومن^۱ در صدد بود دریابد، وقتی افراد مستقل هستند چه واکنشی دارند و هنگامی که زیر فشار گروهی قرار می‌گیرند چگونه عمل می‌کنند. وی آزمایشی را ترتیب داد که در آن از دو مجموعه کارت استفاده می‌شد. در یک مجموعه روی کارتها خط عمودی سیاهی کشیده شده بود (خط استاندارد) و در مجموعه دیگر سه خط عمودی سیاه بود که به صورت «الف»، «ب» و «ج» مشخص شده بودند (شکل ۱ - ۱۴). یکی از این سه خط از لحاظ طول هم‌اندازه خط استاندارد بود. آتش از آزمودنیها سؤال کرد که کدام یک از این سه خط، با خط استاندارد هم‌اندازه است. به وضوح مشخص بود که خط «ب» هم‌اندازه خط استاندارد است. داوطلبان که در گروههای ۷ تا ۹ نفره مرتب شده بودند به نوبت به سؤال مطرح شده پاسخ می‌گفتند. گروه‌ها به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم شدند. در گروه کنترل تقریباً هیچ خطایی رخ نداد و همه ابراز داشتند خط «ب» هم‌اندازه خط استاندارد است (خطای مشاهده شده کمتر از یک درصد بود). در گروه آزمایش به شش نفر از آزمودنیها گفته شد که جواب غلط بدهند. نتایج این گروه بسیار جالب توجه بود. نفر هفتم، آخرین نفری که به سؤال پاسخ می‌داد، آنچه را می‌دید که دیگران می‌گفتند. تقریباً ۳۷ درصد آزمودنیها جواب اشتباه می‌دادند. مثلاً اگر شش نفر اول می‌گفتند «الف» یا «ج» هم‌اندازه خط استاندارد است، آنها نیز تأیید می‌کردند که این گونه است. این در حالی بود که هیچ ابهامی وجود

نداشت و تشخیص این که کدام خط هم اندازه خط استاندارد است، بسیار راحت و ساده بود. چه اتفاقی برای فرد هفتم می افتاد؟ اگر خود شما جای او بودید چه می کردید؟ این فرد آگاهانه جواب غلط می داد تا پاسخی سازگار با بقیه اعضای گروه دهد. او می دانست که جواب درست «ب» است ولی سعی می کرد خود را با بقیه سازگار کند.



شکل ۱ - ۱۴ فشار گروه

یافته های آش بیانگر فشار گروه بر اعضا و سازگاری اعضا با گروه است. افراد جهان را در کنار دیگران می بینند و بسیاری از ادراکات آنها زیر تأثیر ادراکات دیگران است. زیرا می دانند که محیط شامل آنها و دیگران می شود و رابطه آنها با محیط مثل رابطه دیگران با محیط است. وقتی که زمستان است و برف می بارد، در نظر بقیه افرادی که در کنار فرد وجود دارند نیز این گونه است. او لباس گرم می پوشد همچنان که دیگران این کار را می کنند. او احساس سرما می کند، همچنان که دیگران نیز احساس سرما می کنند. این وضعیت باعث می شود که افراد به شباهت تجربه و شباهت پاسخها آگاهی یابند و به روش مشابهی به تجربه های مشابه پاسخ دهند. بنابراین وقتی در داخل گروه هفت نفره، شش نفر ادراک مشابهی از یک واقعیت ارائه می دهند، نفر هفتم سعی می کند ادراک خود را به آنها نزدیک کند، هرچند ادراک وی این گونه نباشد. آزمایش آش

دربارهٔ این مسئله ساده است او می‌خواهد بداند موقعیتهای مبهم و پیچیده چگونه افراد را تحت تأثیر فشار اکثریت گروه قرار می‌دهند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۳۶-۲۴۰).

۸. ۴. ۶. گروه‌اندیشی

دموکراسی اقتضای می‌کند که اعضای گروه آزاد باشند، افکار خود را بیان کنند و نقاط قوت و ضعف و جنبه‌های مثبت و منفی راهبردهای جایگزین را تذکر دهند تا در نهایت، عقلانی‌ترین گزینه انتخاب شود. در عالم واقعی، همیشه تصمیم‌گیری گروهی چنین روندی را طی نمی‌کند. در مواردی وقتی رهبر گروه یا یکی از اعضای قدرتمند گروه نظر می‌دهد، اعضای گروه مخالفت نمی‌کنند. گروه‌های بسیار منسجم برای حفظ انسجام و احساسات گروهی مثبت، جنبه‌های منفی را نادیده می‌گیرند. چنین وضعیتی در گروه‌های بسیار مشخص و در گروه‌هایی که در گذشته موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، اتفاق می‌افتد. این فرآیند را گروه‌اندیشی می‌گویند. گروه‌اندیشی، تمایل اعضای گروه به حفظ انسجام و فشار برای نیل به توافق عمومی یا اجماع است، به گونه‌ای که کوشش برای حفظ یگانگی، انگیزه ارزیابی واقعی یا انتقادی گزینه‌ها را ضعیف می‌کند. در حالت گروه‌اندیشی، اعضای گروه، راه‌حلهای جایگزین را نادیده می‌گیرند تا اجماع و هم‌نواپی گروه حفظ شود. در این موقعیت گروه دیگر به این نکته توجه ندارد که اجماع چگونه شکل گرفته است.

جانیس^۱ در تجزیه و تحلیل علل غافلگیری ارتش آمریکا در «پرل هاربر» به سال ۱۹۴۱، شکست آمریکا در سزنگونی فیدل کاسترو در خلیج خوک‌ها به سال ۱۹۶۱ (دورهٔ جان اف کندی) و طولانی شدن جنگ ویتنام، به پدیده گروه‌اندیشی پی برد (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۳۴۹). او در سال ۱۹۷۲ این پدیده را مطرح کرد. جانیس تصمیم‌های تاریخی را تحلیل کرد تا نشان دهد چگونه فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند اشتباه باشد (Levi 2001، 163). به عقیده وی تفکر گروهی عبارت است از شیوه تفکر افراد هنگامی که عمیقاً در یک گروه یکپارچه و منسجم درگیر شده‌اند. در این حالت اعضا به منظور حفظ

وحدت نظر، انگیزه‌های خود را برای ارزیابی واقع‌بینانه راه‌حلهای مختلف نادیده می‌گیرند (Forsyth 1990, 295). وی همچنین بیان می‌کند که گروه‌اندیشی باعث تخریب کارآیی فکری، توان آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی می‌شود. این مسئله ناشی از فشار گروهی است.

مورهد^۱ و مونتاناری^۲، گروه‌اندیشی را به‌طور عملیاتی همچون مجموعه‌ای از شرایط قبلی تعریف کرده‌اند که منجر به رویه‌های نادرست و به نوبه خود اخذ تصمیمهای ضعیف می‌شود و آنها را افزایش می‌دهد. به‌طور معمول شرایط رویه‌ای، احتمال اخذ تصمیم ناقص را افزایش می‌دهند. در حالی که نتیجه پدیده گروه‌اندیشی ضرورتاً تصمیمهای ضعیف نیست، ولی خاستگاه خطاهای تصمیم‌گیری می‌شود. چنین خطاهایی احتمال پیامدهای ضعیف را افزایش می‌دهد (Miranda 1994, 106).

۸. ۴. ۱. نتایج (آثار) گروه‌اندیشی

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

(۱) فشار شخصی^۳: تقریباً در همه گروهها فشار برای همنوایی تا اندازه‌ای وجود دارد. اما وقتی که گروه‌اندیشی رخ می‌دهد، این فشارها بسیار نیرومندتر می‌شوند. درجه مقاومت در برابر هر گونه عدم موافقت در عمل به صفر می‌رسد و در بعضی موارد تلاش روزافزونی به عمل می‌آید تا مخالفان را با خود همسو کنند.

(۲) خودسانسوری^۴: حتی در غیاب فشار مستقیم، بیشتر اعضای گروه اظهارنظرهای منفی خود را به شدت مهار می‌کنند. گاهی اوقات برخی از افراد گروه به‌طور خصوصی نسبت به طرح اطمینان ندارند. اما تردید از بیان آشکار، آنها را به سکوت وامی‌دارد.

1 Moorhead

2 Montanari

3 personal pressure

4 self-censorship

۳) محافظ ذهنی^۱: مراد جانپس از اصطلاح «محافظ ذهنی»، حراست خود گمارده^۲ یا داوطلبانه است که اعضای گروه را از اطلاعاتی که احياناً موجب از هم پاشیدن گروه می شود، محافظت می کند. پاسدار مراقبت از طریق «از دست دادن» یا به «فراموشی سپردن» اطلاعات مناقشه انگیز، از بازگو شدن این اطلاعات برای اعضای گروه جلوگیری می کند و یا آن را برای گروه نامربوط و بی ارزش جلوه می دهد. علاوه بر این، محافظ ذهنی ممکن است اعضای مخالف را کنار بگذارد و یا آنان را برای سکوت زیر فشار قرار دهد. محافظ ذهنی برای اعمال فشار انواع راهبردها را به کار می بندد.

درخواست تغییر به صورت تقاضای شخصی، اشاره به آسیبهایی دارد که ممکن است به گروه وارد شود یا آگاهی به مخالفان است تا بدانند مخالفت آنان در دراز مدت به موقعیتشان لطمه می زند. اما هر روشی که به کار بسته شود، هدف کلی یکسان است: مهار کردن مخالفت پیش از آن که به سطح آگاهی گروه برسد.

۴) وحدت نظر آشکار^۳: وحدت نظر همگانی در کمیته امری عادی می شود. تقریباً از همان آغاز به نظر می رسد که همه اعضای گروه با یک نفر و طرح او موافق اند و در بحثهای بعدی تنها به بررسی حرکت های این طرح پرداخته می شود.

۵) توهم شکست ناپذیری: احساس اطمینان و اعتماد به نفس گروه را در بر می گیرد. اعضای گروه فکر می کنند که طرح آنان کاملاً بی عیب است و کمیته هرگز مرتکب خطای عمده در قضاوت نخواهد شد. تقریباً جو گروه را می توان به صورت جوی شاد و سرخوش توصیف کرد، زیرا اعضا احساس می کنند که چنین گروهی که از افراد مقتدر تشکیل شده است، در برابر خطرهای ناشی از تصمیمهای نادرست و یا اقدامات نسنجیده آسیب ناپذیر است. چنان که جانپس اشاره می کند، چنین احساس اعتماد به نفس و قدرتی ممکن است به دسته های ورزشکاران یا واحدهای جنگی کمک کند تا به هدف خود نایل شوند. اما با این که این احساس همه موانع را به آسانی و با استفاده از قدرت و

1 mindguards

2 self-appointed

3 apparent unanimity

شانس از میان برمی دارد، معمولاً تفکر تحلیلی و روشن را که لازمه تصمیم گیری گروهی است، محدود می کند.

۶) توهم اخلاقیات^۱: هرچند گروهها این قابلیت را دارند که به سطح قابل تحسینی از افکار اخلاقی دست یابند اما به هنگام گروه اندیشی این قابلیت را درک نمی کنند. تصمیم گیرندگان هرگز جنبه اخلاقی طرح خود را زیر سؤال نمی برند.

۷) ادراک سوگیرانه در مورد برون - گروه: این امر سبب می شود اعضای برون - گروه تضعیف و ناتوان قلمداد شوند و عقیده منفی و غیرواقعی درباره آنان ابراز گردد.

۸) راهبردهای تصمیم گیری معیوب^۲: تصمیم هایی که در موقعیتهای گروه اندیشی گرفته می شود به گونه های مختلف قابل توصیف است. اما هیچ یک از آنها مکمل دیگری نیست. کلماتی مانند مایه آبروریزی^۳، اشتباه فاحش^۴، شکست، خطا و افتضاح^۵ توصیف گرهای مناسبی اند، زیرا تفکر گروهی منجر به تصمیمهای نامناسبی می شود که اغلب فاجعه برانگیزند (Forsyth 1990, 295-298).

به طور کلی آثار گروه اندیشی عبارت اند از:

- افراد گروه، توهم آسیب ناپذیری و احساس شکست ناپذیری دارند. درباره نقاط قوت گروه بیش از اندازه اغراق می کنند و نقاط ضعف را نادیده می گیرند. نسبت به درستی تصمیمهای گروه یقین دارند. مخاطره می کنند و علائم خطر را نادیده می گیرند (زیرا ممکن است این علائم، مفروضات گروه را زیر سؤال ببرد). همچنین نسبت به انسجام، دوام و قدرت گروه خود خیلی خوش بین هستند.

- افراد گروه اعتقاد دارند که اهداف و ابزارهای نیل به آنها از نظر اخلاقی درست است و کسی نمی تواند آنها را زیر سؤال ببرد.

1 illusions of morality

2 defective decision making strategies

3 fiasco

4 blunder

5 debacle

- مفروضاتی برای خود دارند که گروه و عملکرد آن را براساس این پیش‌فرضها توجیه‌پذیر، درست و بدون خطا می‌پندارند.
- به صورت کلیشه‌ای برخورد می‌کنند. گروه خود را ضربه‌ناپذیر، عالی و قوی می‌پندارند و گروههای مخالف را ناتوان، ضعیف، خلاف، نادرست، منحرف و غیراخلاقی فرض می‌کنند. این امر موجب می‌شود مخالفت‌های گروههای دیگر را نادیده بگیرند.
- حالت خود - سانسوری به گروه دست می‌دهد. اعضا از شک و تردید در مورد گروه پرهیز می‌کنند و انتقاد از گروه را نمی‌پذیرند. آنها جنبه‌های منفی گروه را نمی‌بینند.
- توهم یگانگی و انسجام دارند. سکوت اعضای گروه به معنای رضایت آنها در مورد تصمیم اتخاذ شده تلقی می‌شود و می‌پندارند که گروه دارای اجماع و یگانگی است.
- ذهن خود را نسبت به اطلاعات نامطلوب، اخبار ناامیدکننده و نظرات منفی درباره گروه می‌بندند.
- افرادی که مخالفت کنند، زیر فشار مستقیم بقیه اعضا قرار می‌گیرند. افراد به آنها حمله می‌کنند. وفاداری آنها را زیر سؤال می‌برند تا آنها را با گروه موافق و هماهنگ سازند (قلی‌پور ۱۳۸۰، ۲۵۰).

۸. ۴. ۲. علت‌های گروه‌اندیشی

آیا خطای گروه، از فشارهای وحدت‌نظر، توهمها، ادراکات نادرست و راهبردهای غلط تصمیم‌گیری ناشی می‌شود؟ جانیس پیشنهاد می‌کند که این فرآیندهای اشتباه‌آمیز بی‌تردید بر قضاوت‌های نادرست اثر داشته است، اما ادامه می‌دهد که اینها نشانه‌های مسئله‌اند نه علت‌های آن. علت‌های گروه‌اندیشی شامل انسجام، انزوای گروه، سبک رهبری و فشار بر گروه برای رسیدن به یک تصمیم خوب است.

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

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

۳) رهبری: سبک رهبری در اداره جلسه‌های حل مسئله نیز یکی دیگر از جنبه‌های موقعیت گروهی است که به گروه‌اندیشی کمک می‌کند. رهبر، بحث گروهی را تنها با طرح پرسشهای خاص و درخواست از افراد خاص برای اظهار نظر به کنترل خود در می‌آورد و هرگونه اظهار نظر اعضای گروه را سرکوب می‌کند.

۴) فشار تصمیم^۲: جانپس خاطرنشان می‌سازد که در هنگام تصمیم‌گیری بنیادین تمایل ما به سازوکار کنار آمدن نیرومندتر می‌شود. هنگامی که گروه بدون بحث و

مذاکره کافی و اظهار نظرهای مخالف به سرعت در مورد یک طرح عملی تصمیم بگیرد، احساس ناامنی هر یک از افراد گروه به حداقل می‌رسد. از طریق بحث‌های جمعی، اعضای گروه می‌توانند انتخاب خود را با اغراق در پیامدهای مثبت و به حداقل رساندن پیامدهای احتمالی منفی توجیه کنند و با تمرکز بر جزئیات کم‌اهمیت، موضوعهای مهم را نادیده بگیرند. طبیعی است که چنین شگردهایی برای کاهش فشار، احتمالاً گروه‌اندیشی را افزایش می‌دهد.

برای پیشگیری از گروه‌اندیشی باید سه اقدام صورت گیرد:

(۱) کاستن از اقدامهای ناپخته برای رسیدن به اجماع؛

(۲) اصلاح ادراکات غلط و خطاها؛

(۳) بکار بستن فنون تصمیم‌گیری مؤثر (Forsyth 1990, 294-307).

جانیس برای مقابله با گروه‌اندیشی توصیه‌هایی را ارائه کرده است (جدول ۱ - ۹):

جدول ۱ - ۹ راههای مقابله با گروه‌اندیشی

چگونه با گروه‌اندیشی باید برخورد کرد؟
• از هر عضو بخواهید که یک ارزیاب و منتقد باشد. • اشتراک در اهداف را تشویق کنید. • به رهبر اجازه ندهید که از یک نوع اقدام هواداری کند. • زیر گروههایی با رهبران متفاوت، برای کار دربارهٔ مشکل یکسان ایجاد کنید. • اعضا را برای بررسی موضوعات با منابع بیرونی و ارائه گزارش وادار کنید. • کارشناسانی از خارج گروه برای نظارت و اظهار نظر دربارهٔ مباحث گروه دعوت کنید. • در هر جلسه از یک عضو بخواهید که نقش آدم منفی را بازی کند. • سناریوی مختلف، برای مقاصد گروههای رقیب بنویسید. • وقتی تصمیم اولیه اتخاذ شد، جلساتی برای راهحل بعدی تشکیل دهید.

مأخذ: شرموهون، هانت و آیزورن ۱۳۷۸، ۱۹۹.

۸.۵. روشهای تصمیم‌گیری گروهی

شیوه تعامل گروهی^۱ فرصت ارائه دلایل در مورد دیدگاهها و پرسش از یکدیگر را برای مشارکت کنندگان فراهم می‌سازد. رهبر گروه بحث را تسهیل می‌سازد و با تشویق اعضا به ارائه دیدگاههای متنوع به حل مسائل کمک می‌کند (Goodman 1998, 42). اما با وجود مزایای فراوانی که این روش دارد، دارای معایبی نیز هست که به آنها اشاره شد. برای غلبه بر مسائل و مشکلات مطرح در تصمیم‌گیری گروهی، صاحب‌نظران روشهای خاصی را معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: روش گروه اسمی^۲، روش دلفی^۳، روش رینجی^۴ و نشست الکترونیکی^۵.

۸.۵.۱. روش گروه اسمی

روش گروه اسمی یک شیوه تصمیم‌گیری گروهی است که آندزی ل. دلبسکیو^۶، اندرو اچ. فان دون^۷ و دیوید اچ. گاستافسون^۸ در سال ۱۹۶۸ آن را ارائه کرده است (Delbecq, Van de Ven and Gustafson, 1986, 7). این روش، اجازه می‌دهد گروهی از افراد بر تصمیم‌گیری — بدون برقرار ساختن هیچ رابطه اجتماعی — تمرکز کنند (Levi 2001, 165). اعضای گروه در حضور دیگران کار می‌کنند، اما با هم هیچ مبادله کلامی ندارند (Van de Ven and Delbecq 1971, 205; Luthans 1998, 509). اعضای این گروهها در عمل تعامل ندارند اما زمانی که فرآورده‌هایشان معدل‌گیری می‌شود، عملکردشان را می‌توان با گروههایی که تعامل دارند مقایسه کرد (Forsyth 1990, 276) این روش به این خاطر اسمی نامیده می‌شود که به گروه واقعی احتیاج ندارد و تنها در اسم گروه هستند (Levi 2001, 165). تحقیقات نشان داده است

1 interacting group method

2 nominal group technique

3 Delfi technique

4 Ringi technique

5 electronic meeting

6 Andre L. Delbecq

7 Andrew H. Van de Ven

8 David H. Gustafson

که این گروه‌ها بر حسب تعداد، منحصر به فرد بودن و کیفیت ایده‌ها از گروه‌های واقعی بهتر عمل کرده‌اند (Luthans 1998, 509).

روش گروه اسمی، شکل ساخت یافته تر طوفان مغزی است (Anderson 1990, 6) و هدف آن ارائه یک فرآیند نامتعارض برای دستیابی به تصمیمهای خلاق و غیریکنواخت است. اعضای گروه‌ها به طور واقعی مباحثه، متقاعدسازی، چانه‌زنی یا مصالحه نمی‌کنند. در روش گروه اسمی به جای این که انتخاب نهایی ترکیبی از گزینه‌های مذاکره باشد، ترکیبی از انتخابهای افراد است. چون بعضی از شکل‌های رأی‌گیری یا روش‌های ریاضی، تصمیم نهایی را تعیین می‌کنند، انتخاب گروه، انتخابی است که مقید به مشارکت کنندگان فردی باشد (Mahler 1987, 336).

برای موفقیت روش گروه اسمی، انتصاب یک تسهیل‌گر شایسته برای جهت دادن فرآیند تصمیم‌گیری گروهی حیاتی است (Anderson 1990, 7). در حالی که شیوه‌های متعددی برای اجرای روش گروه اسمی وجود دارد، ولی به طور عمومی این شیوه فرآیند زیر را شامل می‌شود:

۱. رهبر گروه تصمیم، مسئله یا موضوع را در یک جمله کوتاه روی تابلویی می‌نویسد و آن را معرفی می‌کند. پس از اینکه اعضا مفهوم جمله را درک کردند، آنها بدون سروصدا ایده‌های مربوط به موضوع را می‌نویسند که این امر تقریباً ده تا پانزده دقیقه طول می‌کشد.

۲) افراد به طور مستقل، گزینه‌های مختلف اهداف یا راه‌حلهای یک مسئله را فهرست می‌کنند.

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

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

۵) هر مشارکت کننده به طور مستقل مجموعه گزینه‌ها را درجه‌بندی می‌کند.

۶) اولویت گزینه‌ها با بعضی از شکل‌های رأی‌گیری یا روش‌های ریاضی تعیین می‌شود (Forsyth 1990, 276; Mahler 1987, 337).

یکی از انواع روشهای گروه اسمی، روش پنج - سه - شش است. در این روش شش نفر عضو جلسه، هر کدام سه ایده یا نظر جدید را درباره مسئله مورد نظر بر روی سه کارت می نویسند. این کارتها بین افراد گروه مبادله می شود به طوری که هر فرد پنج بار ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و در زیر آن ایده، نظر خود را اضافه می کند. ایده های اظهار شده موجب برانگیختن ایده های جدیدتر به وسیله اعضای گروه می شود و زنجیره ای از افکار به وجود می آید.

در این روش اعضا به هنگام ارائه نظر خود شناخته نمی شوند، نوعی آرامش بر آنها حاکم است و بدون هراس از واکنشهای دیگران نسبت به خود، ایده هایشان را ابراز می کنند. ضایعه گروه اندیشی به حداقل ممکن کاهش می یابد و نظرها با استقلال بیشتری ابراز می شود (الوانی ۱۳۷۸، ۲۳۶)، سازگاری بیش از اندازه می شود و تضادهای میان فردی محتمل بهتر کنترل می گردد (Anderson 1990, 6-10). این روش، شیوه خوبی برای ایجاد گزینه های خلاق است و با تأکید بر مشارکت برابر همه اعضا، باعث تعهد گروه نسبت به نتایج می شود. در نتیجه، اجرای موفقیت آمیز حمایت می شود و شیوه خوبی برای رسیدن به اجماع فراهم می گردد (Mahler 1987, 338). روشی نسبتاً سریع است، فشار سازگاری را کاهش می دهد و نیازی ندارد که اعضا قبل از فرآیند تصمیم گیری شناختی از یکدیگر داشته باشند. با وجود این اداره روش گروه اسمی، نیازمند تسهیل گر است و می تواند تنها درباره مسئله ای تعریف شده و محدود در یک زمان خاص انجام پذیرد (Levi 2001, 165).

۸. ۵. ۲. روش دلفی

همچنان که گفته شد یکی از نقاط ضعف گروههای متعامل، تسلط شخصی است. روش دلفی این مسئله را حذف می کند. این روش را اواخر دهه ۱۹۴۰ راند کرپ^۱ ارائه داد و هدفش حل مسائلی بود که در مورد آنها داده های دقیق کمی وجود داشت (Goodman 1998, 43).

روش دلفی، مجموعه‌ای از بررسیهای پیمایشی^۱ مکتوب را برای اتخاذ تصمیم بکار می‌گیرد. گروهی از متخصصان بررسیهای پیمایشی را انجام می‌دهند که دربرگیرنده سؤالات باز و بسته متعدد درباره مسئله‌ای است که باید حل شود. نتایج این پیمایش، خلاصه می‌شود و در داخل مجموعه‌ای از راه‌حلهای پیشنهادی سازماندهی می‌شوند و دوباره به مشارکت کنندگان بازگردانده می‌شود. این فرآیند تا هنگامی که مشارکت کنندگان به یک اجماع درباره راه حل مسئله برسند، تکرار می‌شود (Levi 2001, 166). در این روش گروهی، متخصصان یا مشارکت کنندگان منتخب هرگز به صورت چهره - به - چهره ملاقات نمی‌کنند و ترجیحات و نظرات شخصی‌شان را به سایر اعضا گزارش می‌دهند (Mahler 1987, 337). این روش وقتی مفید است که وجود مجموعه‌ای از افراد متخصص درباره تصمیم ضروری باشد اما آنها به طور جغرافیایی توزیع شده باشند و نتوانند در یک مکان گرد هم آیند (Levi 2001, 166).

به طور کلی روش دلفی به صورت زیر عمل می‌کند (Luthans 1998, 508; Robbins 1380, 502-503):

- (۱) مسئله مشخص می‌شود و از اعضای گروه خواسته می‌شود تا از مجرای یک رشته پرسشنامه‌هایی که به صورتی دقیق مطرح می‌شوند، راه‌حلهای امکان‌پذیر را ارائه دهند.
- (۲) هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می‌کند.
- (۳) نتایج نخستین پرسشنامه جمع‌آوری و جوابها مشخص می‌شوند.
- (۴) یک نسخه از این جوابها به هر عضو داده می‌شود.
- (۵) پس از این که هر عضو نتیجه‌ها را مرور و بررسی کرد، از اعضا خواسته می‌شود تا یکبار دیگر راه‌حلهای خود را ارائه کنند. معمولاً آنها راه‌حلهای جدیدی ارائه می‌کنند یا موضع پیشین خود را تغییر می‌دهند.
- (۶) مراحل چهار و پنج هر قدر لازم باشد تکرار می‌شوند تا گروه به اجماع برسد.

کلید موفقیت این روش ناشناختگی و گمنامی اعضا است که باعث حذف مشکلات تعامل چهره - به - چهره می‌شود. دریافت کتبی و بدون نام ایده‌ها، اثرات تفاوت شخصیتی را از بین می‌برد و ترس و ارباب محتمل را که در مباحثه باز و در جریان ایده‌دهی وجود دارد، خنثی می‌سازد (Anderson 1990, 6-10). از ویژگی‌های دیگر این روش، بازخورد کنترل شده و ارائه آماری نتایج است. این خصوصیات جنبه‌های منفی تعامل‌های گروهی را به حداقل می‌رساند (Goodman 1998, 430).

بدیهی است که روش پیش گفته نقاط ضعف مخصوص به خود دارد. از آنجا که اجرای روش مزبور بسیار وقت گیر است، معمولاً در مواردی که باید به سرعت تصمیم‌گیری کرد، مفید واقع نخواهد شد. علاوه بر این مستلزم مهارت‌هایی در تحلیل نتایج است (Levi 2001, 166). گذشته از این اولویت‌هایی که در اجرای روش مزبور به دست می‌آیند، احتمالاً به اندازه اولویت‌های مبتنی بر روش‌های چهره - به - چهره و اسمی غنی نیستند. چه‌بسا نظر‌ها یا عقیده‌هایی که در اجرای روش چهره - به - چهره ارائه و مورد بحث قرار می‌گیرند هیچ‌گاه در این روش ارائه نشوند (Robbins 1998, 508). از طرف دیگر روش دلفی ادعای پشتیبانی و مبنای علمی ندارد. راند^۱ برای پاسخ به این انتقاد تلاش کرده است تا روش دلفی را از طریق آزمایش‌های کنترل شده معتبر سازد (Luthans 1380, 503).

تفاوت‌های عمده‌ای که بین روش گروه اسمی و روش دلفی وجود دارد به شرح زیر است:

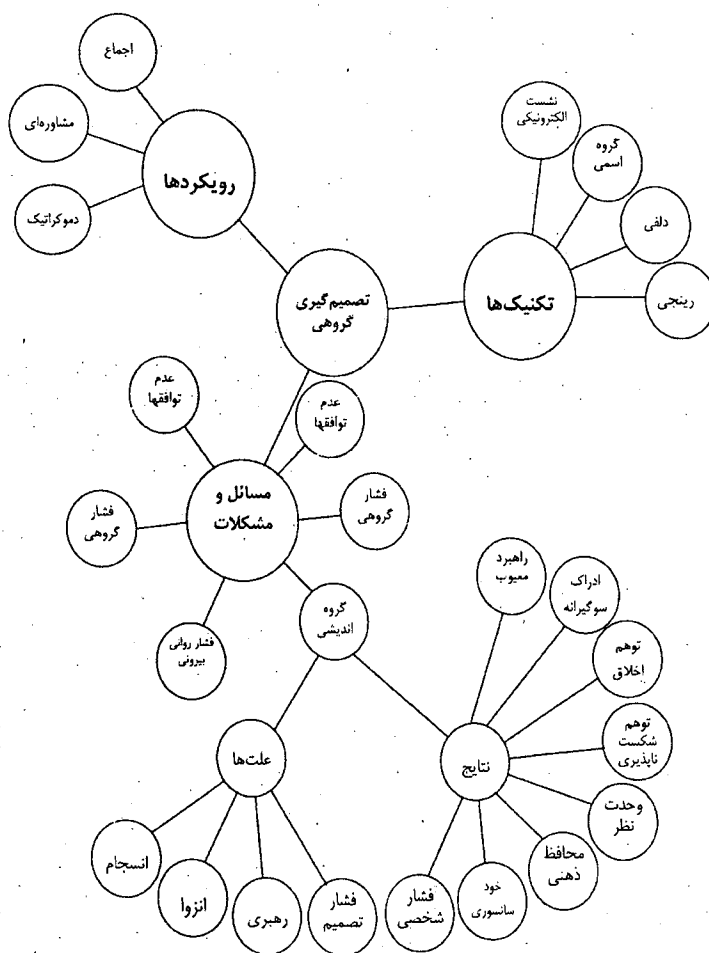
- ۱) پاسخ‌دهندگان دلفی تقریباً از همدیگر شناختی ندارند، در حالی که اعضای گروه‌های اسمی با هم آشنایی دارند.
- ۲) اعضای گروه‌های اسمی با هم تعامل چهره - به - چهره دارند، در حالی که پاسخ‌دهندگان دلفی به‌طور فیزیکی از هم جدا هستند و هرگز ملاقات‌های چهره - به - چهره برقرار نمی‌کنند.

۳) همه ارتباطات بین پاسخ دهندگان در فرآیند دلفی از طریق پرسشنامه صورت می‌گیرد و بازخورد گزارشهای نظارت‌کننده، ارائه می‌شود در حالی که در گروههای اسمی ارتباطات مستقیم بین اعضا اتفاق می‌افتد (Delbecq, Van de Ven and Gustufson, 1986, 18).

۸. ۵. ۳. روش رینجی

روش رینجی، روش تصمیم‌گیری ژاپنی است که در رابطه با موضوعات بحث‌انگیز بکار برده می‌شود (Levi 2001, 166). در این فرآیند قبل از تصمیم‌گیری نهایی بحثهای زیادی صورت می‌گیرد (Ala and Corderio 1999, 23). فرآیند رینجی محیطی را فراهم می‌سازد که اعضا در حالی که از مواجهه چهره - به - چهره اجتناب می‌ورزند، با تضاد سروکار داشته باشند (مواجهه چهره - به - چهره در فرهنگ ژاپنی ناپسند است). در این روش متن مکتوبی تهیه می‌شود که موضوع بحث و راه‌حل آن را دربر دارد و نویسندگان آن مشخص نیست. این متن میان اعضای گروه به گردش درمی‌آید، هر کس به‌طور انفرادی نظراتش را می‌نویسد، متن را اصلاح می‌کند و سپس آن را به عضو دیگر گروه می‌دهد. بعد از تکمیل چرخه، با استفاده از نظرهای ارائه شده، متن بازنویسی می‌شود و دوباره میان اعضای گروه به گردش در می‌آید. این فرآیند تا وقتی که اعضای گروه نوشتن نظراتشان را بر روی متن پیش‌نویس متوقف کنند، ادامه می‌یابد.

روش رینجی، فرآیند‌کننده‌ای است و هیچ ضمانتی وجود ندارد که با این روش گروه به توافق برسد. با وجود این، بیان نظرات به‌صورت ناشناخته اجازه می‌دهد هر فردی عقاید خود را بیان کند در حالی که از ناراحت کردن دیگران در یک مواجهه چهره - به - چهره اجتناب می‌ورزد (Levi 2001, 166).



شکل ۱-۱۵ مباحث تصمیم‌گیری گروهی

۸. ۵. ۴. نشست الکترونیکی

جدیدترین روش تصمیم‌گیری، شیوه‌ای است که در آن گروه اسمی با فناوری پیشرفته کامپیوتری ترکیب می‌شود. این روش را نشست الکترونیکی می‌نامند. اگر فناوری در دسترس باشد موضوع بسیار ساده می‌شود. حدود پنجاه نفر اطراف میزی که به شکل نعل اسب است، می‌نشینند. همه صندلیها خالی است و تنها تعدادی پایانه کامپیوتر مشاهده می‌شود. مسائل به افراد مشارکت‌کننده ارائه می‌شود و پاسخهای آنها بر روی

صفحه نمایشگر به نمایش در می‌آید. نظر هر عضو و جمع آرای داده شده بر روی صفحه نمایش^۱ بزرگ به نمایش در می‌آید.

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

جدول ۱-۱۰ ارزیابی اثربخشی روشهای تصمیم‌گیری گروهی

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

Source: Robbins 1998, 273.

هر روشی که برای تصمیم‌گیری گروه استفاده شود، دارای نقاط ضعف و قوت مخصوص به خود است و انتخاب یک روش به شاخصها و معیارهایی بستگی دارد که

1 projection screen
2 anonymity

مورد نظر گروه است. اگر هدف تقویت انسجام اعضای گروه باشد، باید از روش چهره - به - چهره استفاده کرد. در روش دلفی تعارض بین اعضا به حداقل می‌رسد. شاخصها یا معیارهایی که گروه می‌خواهد با استفاده از آنها موضوعی را مورد ارزیابی قرار دهد، بهترین عاملی است که بدان وسیله بهترین روش تعیین می‌شود (Robbins 1998, 272).

۸. ۶. سیستمهای پشتیبان تصمیم

پل روی رودخانه استعاره مفیدی برای سیستم پشتیبان تصمیم^۱ (دی‌اس‌اس) است. آبی که زیر پل جریان دارد اطلاعات است و افراد به شیوه‌های متعددی در این اطلاعات شنا می‌کنند (Synder 2001, 4). توربن^۲ و آرونسون^۳ (۱۹۹۸) سیستمهای پشتیبان تصمیم را همچون سیستمهای اطلاعاتی کامپیوتر - بنیاد تعریف می‌کنند که با ترکیب مدلها و داده‌ها، کاربر را در حل مسایل غیرساخت یافته کمک می‌کنند. به نظر آنها سیستمهای فرعی تشکیل دهنده سیستم پشتیبان تصمیم (دی‌اس‌اس) عبارت‌اند از:

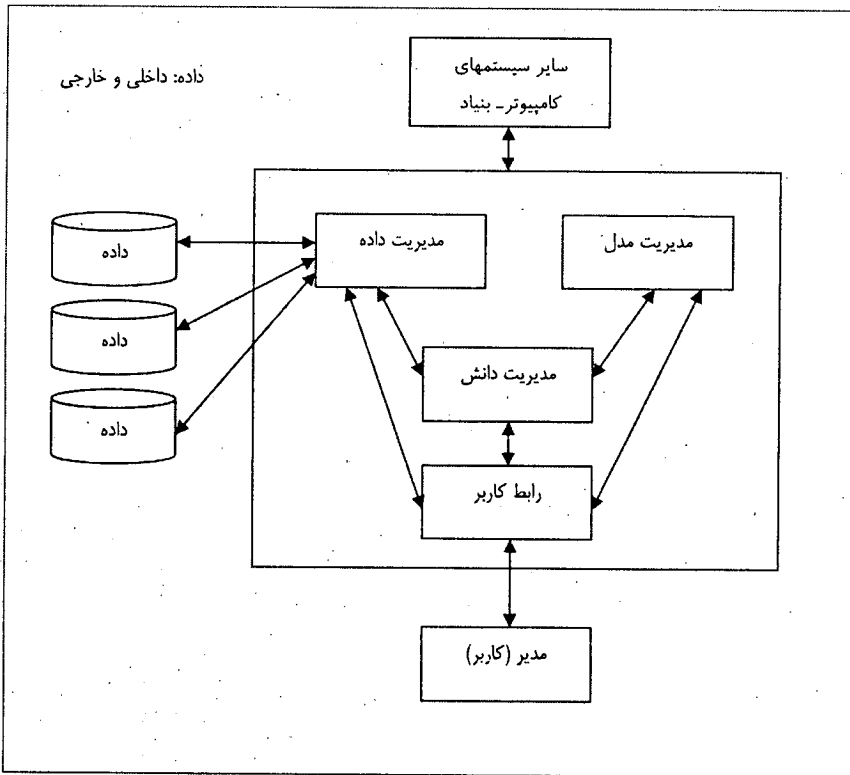
- زیرسیستم مدیریت داده‌ها؛
- زیرسیستم مدیریت دانش؛
- زیرسیستم رابط کاربر؛
- زیرسیستم مدیریت مدل.

علاوه بر این چهار زیرسیستم، توربن و آرونسون کاربر را نیز بخشی از سیستم می‌دانند. به عقیده آنها برخی از قابلیت‌های منحصر به فرد دی‌اس‌اس تنها در نتیجه تعامل میان کاربر و سیستم ظهور می‌یابند (شکل ۱ - ۱۶) (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۳؛ Turban and Aronson 1998, 78-79).

1 decision support system (DSS)

2 Turban

3 Aronson



Source: turbun and Aronson 1996, 79.

شکل ۱- ۱۶ زیرسیستم‌های تشکیل دهنده سیستم پشتیبانی تصمیم

پیترجی. وی. کین^۱ و اسکات مورتون^۲، از اساتید مؤسسه تکنولوژی ماساچوست سه هدف عمده برای سیستم پشتیبان تصمیم مشخص کرده‌اند. آنها اعتقاد دارند که این سیستم باید:

- به مدیران در تصمیم‌گیری حل مسائل نیمه‌ساخت یافته کمک کند.
- از عقاید و نظرات مدیر پشتیبانی کند.
- بجای کارآیی، اثربخشی تصمیم مدیر را بهبود بخشد.

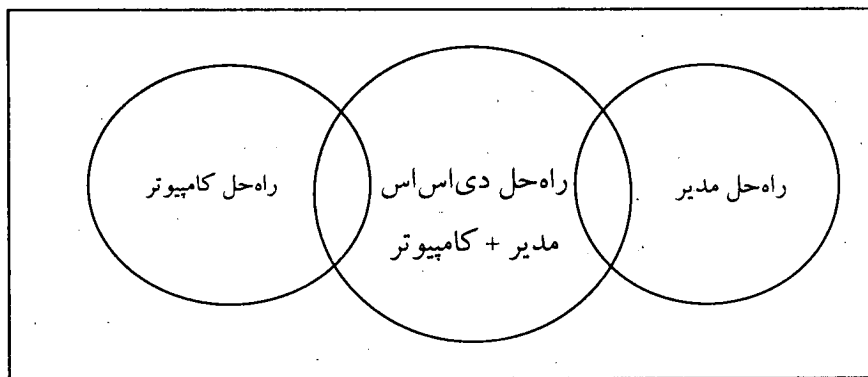
1 Peter G.W. Keen

2 Scot Morton

این اهداف با سه اصل بنیادی مفهوم دی‌اس‌اس همبستگی دارد: ساختار مسئله^۱، پشتیبانی تصمیم^۲ و اثربخشی تصمیم^۳.

(۱) ساختار مسئله: پیدا کردن مسائلی که به‌طور کامل ساخت یافته یا ساخت نایافته باشد مشکل است. بیشتر مسائل نیمه‌ساخت یافته‌اند. این سخن بدین معنی است که دی‌اس‌اس با بیشتر مسائل سروکار دارد.

(۲) پشتیبانی تصمیم: قصد دی‌اس‌اس این نیست که جایگزین مدیر شود. شکل ۱ - ۱۷ روابط بین ساختار، مسئله و میزان پشتیبانی‌ای را که کامپیوتر می‌تواند فراهم کند نشان می‌دهد. کامپیوتر می‌تواند در بخش ساخت یافته مسئله بکار رود، اما مدیر در مورد بخش ساخت نایافته مسئول است (بکارگیری قضاوت یا شهود و انجام تحلیل). مدیر و کامپیوتر با هم همچون یک تیم حل مسئله برای حل مسائلی که در حوزه نیمه‌ساخت یافته قرار دارند، کار می‌کنند.



ساخت یافته

نیمه‌ساخت یافته

ساخت نایافته

درجه ساخت یافتگی مشکل

Source: McLeod 1996, 413.

شکل ۱ - ۱۷ تمرکز دی‌اس‌اس بر مسائل نیمه‌ساخت یافته

1 problem structure

2 decision support

3 decision effectiveness

۳) اثربخشی تصمیم: هدف دی‌اس‌اس این نیست که فرآیند تصمیم‌گیری کارآ شود، فایده اصلی بکارگیری دی‌اس‌اس، اتخاذ تصمیمهای بهتر است. مدیر در هنگام تصمیم‌گیری همواره سعی نمی‌کند بهترین تصمیم را اتخاذ کند. مدل‌های ریاضی متعددی، این کار را برای مدیر انجام می‌دهند. در هر صورت در بیشتر موارد این مدیر است که باید در انتخاب بهترین گزینه تصمیم بگیرد. مدیر قضاوت خود را در تعیین نوع تصمیم که به حل مسئله کمک می‌کند بکار می‌برد. (McLeod 1996, 413).

رالف اچ. اسپریک^۱ در چارچوب تحلیل جامعی که برای توسعه سیستمهای پشتیبان تصمیم ارائه کرده است از نقطه نظر سه گروه یعنی، مدیران (همچون کاربران سیستم)، سازندگان سیستم و ابزارسازان^۲ (به معنی کسانی که فناوری اطلاعاتی لازم را برای پشتیبانی دی‌اس‌اس ایجاد می‌کنند) به این بررسی پرداخته است که دی‌اس‌اس چگونه باید انجام گیرد و چه تواناییها و ویژگیهایی باید داشته باشند. اسپریک، شش عامل را نیازمندیهای عملکرد از دیدگاه مدیران می‌داند. البته وی تصریح می‌کند که هر دی‌اس‌اس خاص ممکن است که تمامی این شش نیازمندی را ارضا نکند. در واقع نکته مهم این است که شرایط کارآیی برای هر دی‌اس‌اس ویژه به فعالیت مورد نظر، محیط سازمانی و افراد تصمیم‌گیرنده بستگی کامل دارد. به هر صورت اهداف زیر، مجموعه توانمندیهایی را ارائه می‌کنند که بیانگر ارزش واقعی مفهوم دی‌اس‌اس از نقطه نظر مدیران یا کاربران اصلی است. از این میان، سه عامل اول متضمن نوع فعالیت تصمیم‌گیری است که مدیران و متخصصان با آن مواجه‌اند و سه عامل بعدی مربوط به نوع پشتیبانی مورد نیازند.

۱) هر سیستم پشتیبان تصمیم (دی‌اس‌اس) باید امکان پشتیبانی را برای تصمیم‌گیری فراهم کند اما تأکید اصلی آن باید بر روی تصمیمهای نیمه‌ساخت یافته یا غیرساخت یافته باشد.

۲) هر دی‌اس‌اس باید پشتیبانی از تصمیم‌گیری را در تمام سطوح مدیریت فراهم آورد و در عین حال به ایجاد انسجام میان سطوح مختلف در شرایط مناسب کمک کند. این التزام از این واقعیت ناشی می‌شود که مدیران در همه سطوح همواره با مسائل مشکل _ از نوعی که در هدف قبلی به آن اشاره شد _ مواجه‌اند.

۳) هر دی‌اس‌اس باید از هر دو دسته تصمیم‌های وابسته به یکدیگر و تصمیم‌های مستقل از یکدیگر به‌طور یکسان پشتیبانی کند. با توسعه شناخت دی‌اس‌اس، روز بروز کاربرد این سیستم‌ها گسترش می‌یابد و گرایش از کاربرد صرف به سمت تصمیم‌های گروهی یا تصمیم‌هایی که هر جزء آن را افراد به نوبت اتخاذ می‌کنند، تغییر می‌یابد.

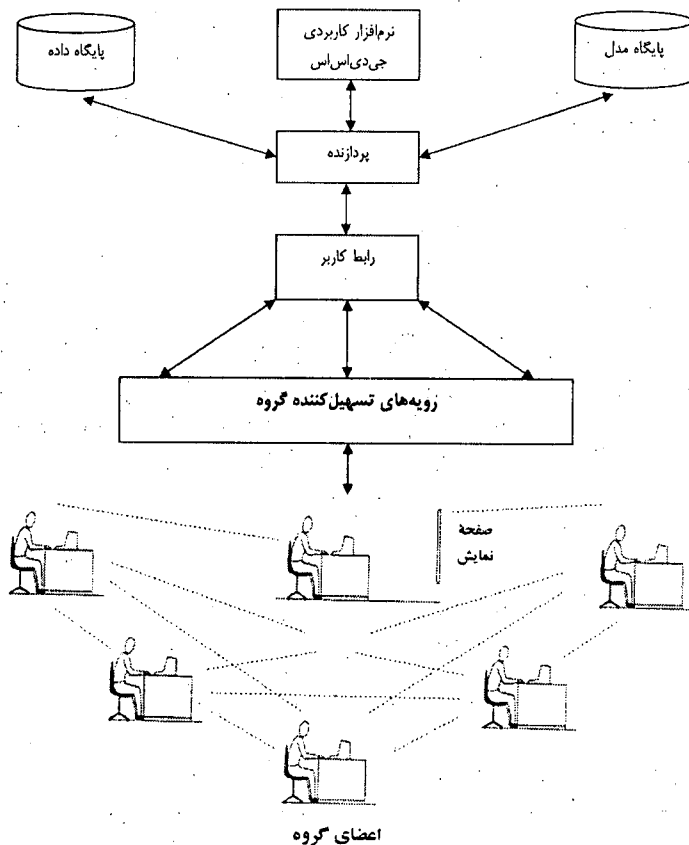
۴) هر دی‌اس‌اس باید تمامی مراحل تصمیم‌گیری را پشتیبانی کند.

۵) هر دی‌اس‌اس باید انواع متفاوت فرآیندهای تصمیم‌گیری را پشتیبانی کند ولی نباید به هیچ‌یک از آنها وابسته باشد.

۶) و بالاخره این که استفاده از دی‌اس‌اس باید آسان باشد (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۳-۲۰۴).

۸. ۶. ۱. سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی

بیشتر رویکردها و فنون دی‌اس‌اس برای محیط تصمیم‌گیری گروهی مناسب نیستند (Stair 1996, 351). زیرا دی‌اس‌اس به‌طور گسترده‌ای بر پشتیبانی تصمیم فردی تمرکز دارد. به‌خاطر کارهای زیادی که گروه‌ها در داخل سازمانها انجام می‌دادند، در طول دهه ۱۹۸۰ متخصصان و محققان و توسعه‌دهندگان سیستم، بر این مسئله تمرکز کردند که چگونه کامپیوترها می‌توانند تصمیم‌گیری گروهی و سازمانی را پشتیبانی کنند. در نتیجه این تمرکز، طبقه جدیدی از سیستم‌ها ایجاد شد که سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی (جی‌دی‌اس‌اس)^۱ خوانده شدند (Laudon and Laudon 1994, 560).



Source: Turbon and Aronson 1998, 357.

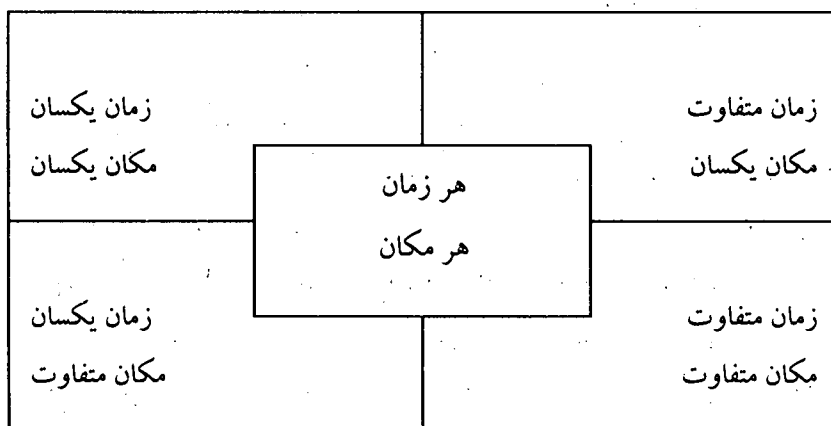
شکل ۱-۱۸ مدل سیستم پشتیبان تصمیم گروهی

سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی، نوع خاصی از دی اس اس است که به منظور پشتیبانی گروههای درگیر در تصمیم گیری بکار گرفته می شود (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۴). تحقیقات و آزمایشها درباره سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی (جی دی اس اس) از دهه ۱۹۸۰ شروع شد. با وجود این، تا بعد از میانه دهه ۱۹۸۰ مطالعات تجربی نسبتاً کمی در این حوزه منتشر شد. در این زمان برنامه های پژوهشی دانشگاههای مینسوتا^۱ و آریزونا^۲ شروع شد و با فاصله کمی جریانی از مقاله های نظری، نتایج تجربی محققان جوان و

1 Minnesota

2 Arizona

آموزش دیده منتشر و ارائه شد. مقاله اولیه دسانکتیس^۱ و گالوپ^۲ با عنوان «مبنایی برای مطالعه سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی» (۱۹۸۷) به طور قابل ملاحظه‌ای در ارائه یک چارچوب مشترک و عمومی برای تحقیق درباره سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی (جی‌دی‌اس‌اس) مؤثر بود (Fjermestad and Hiltz Nd).



مأخذ: ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۵

شکل ۱- ۱۹ حالات مختلف گروه افزار

پاول گری^۳ بر این باور است که تاریخچه واقعی جی‌دی‌اس‌اس مربوط به مدتها قبل از سال ۱۹۴۱، یعنی آغاز جنگ جهانی دوم است. اتاقهای جنگ از قبیل آنچه چرچیل استفاده می کرد، تسهیلاتی برای پشتیبانی از تصمیم گیری بود. داگلاس سی. انگلبارت^۴ در اواخر دهه ۱۹۶۰ یک سیستم پشتیبان تصمیم گروهی الکترونیکی را در مؤسسه تحقیقات استنفورد^۵ ایجاد کرد و سراسنفورد بیر^۶ نیز سیستم مشابهی را در شیلی در سال ۱۹۷۰ ایجاد کرد. با شروع دهه ۱۹۸۰ تعدادی جی‌دی‌اس‌اس در دانشگاهها بسط و توسعه یافت. با توسعه مفهوم جی‌دی‌اس‌اس این نظامها از حالت پشتیبانی تصمیم گیری

1 Desanctis

2 Gallup

3 Paul Gray

4 Douglay C. Englebart

5 Stanford Research Institute

6 Sir Stafford Beer

گروهی افراد در یک مکان و در یک زمان به تمامی حالات مختلف شکل ۱-۱۹ تکامل یافت (ابویی و عباسی ۱۳۸۰، ۲۰۵؛ Gray 1994, 208).

سیستم پشتیبان تصمیم گروهی ابزاری است که می‌تواند به ساختار فرآیند تصمیم‌گیری گروهی کمک کند و ارتباطات گروهی را بهبود بخشد. سیستم پشتیبان تصمیم گروهی دربرگیرنده کامپیوترهایی است که به صورت شبکه به هم متصل شده‌اند و با نرم‌افزاری که برای پشتیبانی کار گروهی طراحی شده است کار می‌کند. به علاوه این که این سیستم در محیطی که تعاملهای گروهی را افزایش می‌دهد شکل می‌گیرد. جی‌دی‌اس‌اس سازوکاری را برای ساختاربندی تعاملها در گروه تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد و می‌تواند نسبت میان آنچه را گروه به دست می‌آورد و آنچه را از دست می‌دهد بهبود بخشد (Adkins, Burgoon and Nunamaker 2002, 318).

سیستم پشتیبان تصمیم گروهی (جی‌دی‌اس‌اس) با شیوه‌های متعددی تعریف شده است. مطابق نظر هابر^۱ (۱۹۸۴)، جی‌دی‌اس‌اس دربرگیرنده مجموعه‌ای از نرم‌افزارها، سخت‌افزارها، عناصر زبانی و رویه‌هایی است که تصمیم‌گیری گروهی اعضای نهشتهای تصمیم‌سازی را پشتیبانی می‌کند. وظیفه عمده این سیستم پشتیبانی از سه فعالیت گروهی مشترک شامل بازیابی، تسهیم و استفاده از اطلاعات است. بوی^۲ و جارك^۳ (۱۹۸۶) تصمیم‌گیری گروهی را فرآیند حل مسئله‌ای می‌دانند که در آن:

(۱) دو یا چند شخص وجود دارند که هر کدام از آنها براساس ادراک، گرایشها و شخصیتشان مشخص می‌شوند؛

(۲) کسانی که مشکل عمومی را تشخیص می‌دهند؛

(۳) می‌کوشند تا برای رسیدن به تصمیم جمعی از جی‌دی‌اس‌اس استفاده کنند (Matsatisinis and Samaras 2001, 415).

1 Haber

2 Bui

3 Jark

دسانکتیس و گالوپ (۱۹۸۷) جی‌دی‌اس‌اس را نوعی سیستم تعاملی کامپیوتر - بنیاد معرفی می‌کند که حل مسائل ساخت‌نیافته را با تصمیم‌گیران گروهی آسان می‌سازد (Kroenke 1989, 301). به عقیده دوگ و گل و همکارانش (۱۹۹۴) جی‌دی‌اس‌اس سیستم‌های یکپارچه و کامپیوتر - بنیادند که حل مسائل نیمه ساخت‌یافته یا غیرساخت‌یافته را به کمک گروهی که وظیفه مشترکی در قبال تصمیم‌گیری دارند، آسان می‌کنند (ابویی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۴). استایر^۱ جی‌دی‌اس‌اس را نوعی سیستم کاری جمعی و کامپیوتری می‌داند که دربرگیرنده سخت‌افزار، نرم‌افزار، افراد، پایگاه داده‌ها و رویه‌های مورد نیاز برای پشتیبانی جلسات تصمیم‌گیری گروهی است (Stair 1996, 351).

تنگ و رامامورتی (۱۹۹۳) نوعی رده‌بندی^۲ کارکردی درباره جی‌دی‌اس‌اس ارائه دادند. آنها بیان می‌کنند که مفهوم جی‌دی‌اس‌اس در ابتدا بر دو جنبه استوار است:

(۱) پشتیبانی فرآیند گروه؛

(۲) پشتیبانی محتوای مسئله.

پشتیبانی محتوا حوزه‌ای است که سیستم کامپیوتر - بنیاد در آن می‌تواند پشتیبانی کاربر را فراهم سازد و بدین ترتیب مباحث اساسی و بنیادی حوزه خاصی را نشان دهد. در حالی که پشتیبانی فرآیند به توانایی سیستم برای پشتیبانی یا نفوذ فعالیتها در نشست گروهی اشاره دارد.

به نظر میراند^۳ سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی، فناوری اطلاعاتی پیشرفته‌ای هستند که ارتباطات، کامپیوتر و فناوریهای تصمیم را برای پشتیبانی تصمیم‌گیری و فعالیت‌های مربوط به گروه ترکیب می‌کنند (Miranda 1994, 107). جی‌دی‌اس‌اس می‌تواند در اداره مسائل تصمیم‌گیری در موقعیتهای تصمیم نقش حیاتی ایفا کند.

1 stair

2 taxonomy

3 Miranda

معمولاً در موقعیتهای مختلف افراد متفاوت هر کدام نقطه‌نظرهای خاص خود را دارند (Matsatisinis and Samaras 2001, 414-416).

سیستم پشتیبان تصمیم گروهی (جی‌دی‌اس‌اس) زیرمجموعه حوزه گسترده‌ای از سیستمهای پشتیبان گروهی با سیستمهای نشستهای الکترونیکی (ای‌ام‌اس)^۱ است. سیستمهای نشستهای الکترونیکی (ای‌ام‌اس) را دنیز^۲ و همکاران (۱۹۸۸) به‌صورت زیر تعریف کرده‌اند:

هر محیط مبتنی بر فناوری اطلاعاتی که نشستهای گروه را پشتیبانی می‌کند و ممکن است به‌طور جغرافیایی یا منطقه‌ای توزیع شده باشد. محیط فناوری اطلاعاتی (آی‌تی) شامل تسهیلات توزیع‌شده، سخت‌افزار، نرم‌افزار کامپیوتر، فناوری صوتی و تصویری، رویه‌ها، روش‌شناسی، تسهیل‌گر و داده‌های گروهی است. وظایف گروهی، شامل ارتباطات، برنامه‌ریزی، خلق ایده، حل مسئله، مباحثه، مذاکره، حل تضاد، طراحی و تحلیل سیستم و فعالیت گروهی جمعی مانند آماده‌سازی و مستندات است (Turban and Aronson 1998, 353).

جی‌دی‌اس‌اس نوعی فناوری است که فعالیت‌های متنوع اعضا، رهبر و تسهیل‌گر گروه تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. جی‌دی‌اس‌اس گروه‌ها را قادر می‌سازد تا تلاش‌هایشان را برای بکارگیری روشهای بهبود کیفیت کاهش دهند. آنها این امکان را با ایجاد شیوه‌های خودکار ورود، ثبت و ارائه ایده‌های اعضای تیم در طول نشست چهره - به - چهره فراهم می‌کنند. مخصوصاً پشتیبانی این سیستم زمینه‌های ایده‌دهی، اولویت‌بندی مباحث، تحلیل مسئله، انتخاب راهبرد و نظایر اینها را شامل می‌شود (Turban and Aronson 1998, 349).

به‌طور کلی جی‌دی‌اس‌اس ارتباطات، محاسبات و فناوریهای پشتیبانی تصمیم را برای آسان‌سازی شکل‌بندی و حل مسائل با گروهی از افراد با هم ترکیب می‌کند و فرصت لازم را برای پیشرفت چشمگیر فرآیند تصمیم‌گیری گروهی پیشرو، با تمرکز بر

1 electronic meeting systems (EMS)

2 Dennis

نیازهای اجتماعی و فعالیتهای وظیفه - مدار^۱ فراهم می‌سازد. بدین ترتیب این سیستم به گروه کمک می‌کند تا با رضایت بیشتر و سریع‌تر تصمیمهای بهینه بگیرند. همچنین جی‌دی‌اس اس کمک می‌کند تا تصمیم‌گیران گروهی، از رفتارهای برانگیزاننده تعارض - که در موقعیت مذاکره به وجود می‌آید - اجتناب ورزند. لذا تصمیمهای بهتری با بکارگیری جی‌دی‌اس اس اتخاذ می‌شود، زیرا این سیستم بدین منظور طراحی شده است که موانع ارتباطی عمومی را حذف کند، به طور نظام‌مند به ارائه الگو، زمان‌بندی و محتوای مباحث جهت دهد و روشهایی را برای ساختاربندی تحلیل تصمیم فراهم سازد (Galaczy 1999, 2).

در محیط جی‌دی‌اس اس معمولاً یک اطاق بزرگ با حدود ۴۰ صندلی وجود دارد که در یک زمان ۴۰ نفر می‌توانند در نشست حضور داشته باشند. در آنجا نه تنها ۴۰ صندلی، بلکه ۴۰ ریز کامپیوتر نیز وجود دارد. هر یک از مشارکت‌کنندگان به یک کامپیوتر شخصی احتیاج دارند زیرا کار جی‌دی‌اس اس چنین ایجاب می‌کند.

در جی‌دی‌اس اس، تسهیل‌گر هر نشست با نرم‌افزار کامپیوتری مخصوص، ابتدا دستور جلسه^۲ هر نشست را تهیه می‌کند و بر روی صفحه نمایش بزرگ که هر فردی می‌تواند آن را مشاهده کند، قرار می‌دهد. سپس مشارکت‌کنندگان به طور هم‌زمان ایده‌های خود را درباره موضوع مورد بحث در کامپیوترهای شخصی خود تایپ می‌کنند. سپس کامپیوتر ایده‌ها را ردیف می‌کند و در ادامه، مشارکت‌کنندگان در مورد این که با کدام ایده موافق و یا مخالف‌اند، رأی خواهند داد. در طول نشست جی‌دی‌اس اس، همه ایده‌ها، تفسیرها و رأیهای شمارش شده ذخیره، طبقه‌بندی و چاپ می‌شود هر مشارکت‌کننده در پایان نشست، خلاصه‌ای از نشست را دریافت می‌کند.

هنگامی که کامپیوتر، ایده‌ها را رتبه‌بندی^۳ می‌کند و به هر خروجی^۴ می‌فرستد جی‌دی‌اس اس مشارکت‌کنندگان نشست را قادر می‌سازد به طور هم‌زمان صحبت کنند.

1 task-oriented activities

2 agenda

3 sort

4 terminal

این امر موجب صرفه‌جویی چشمگیری در زمان می‌شود. چون تمام مراحل الکترونیکی صورت می‌گیرند، ذخیره‌سازی^۱ زمان، مشارکت کنندگان را قادر می‌سازد تا زمان زیادی صرف بیان ایده‌هایشان کنند. از همین رو این روش موجب بهره‌وری و اثربخشی گروه می‌شود. وقتی که بهره‌وری و اثربخشی نشستها افزایش یابد، روحیه تیم نیز بالا می‌رود و در نتیجه احساس تعهد میان اعضای تیم بیشتر می‌شود.

علاوه بر این با جی‌دی‌اس‌اس، هیچ فردی نمی‌تواند بر نشست تسلط داشته باشد. این مسئله به خاطر ویژگیهای دیگر جی‌دی‌اس‌اس است. جی‌دی‌اس‌اس گمنامی و ناشناختگی ایجاد می‌کند. تحت این شرایط واقعاً هیچ‌کس نمی‌داند که چه کسی چه چیزی را تحریر کرده است. لذا هیچ فردی نمی‌تواند بر نشست تسلط داشته باشد. در بدترین حالت، ممکن است بگوییم که «بعضی ایده‌ها» بر نشست تسلط دارند، اما این کاملاً خوب است زیرا این خود تحقق هدف جی‌دی‌اس‌اس برای کمک به مشارکت کنندگان است تا نظراتشان را بر اساس یک ذهن ایده - مدار بیان کنند.

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

در هر صورت این که آیا گمنامی خوب است یا بد می‌تواند خیلی بحث‌برانگیز باشد. موفقیت نشستی که با جی‌دی‌اس‌اس پشتیبانی می‌شود، بستگی زیادی به نحوه اداره مشارکت کنندگان دارد. اگر افراد مزیت این سیستم را با تایپ کلمات زشت یا زبانهای نادرست از بین ببرند، این سیستم ممکن است برای یک سازمان خوب ممنوع شود.^۲ مزایای جی‌دی‌اس‌اس در جدول ۱ - ۱۱ ارائه شده است.

1 save

2 <http://ksi.cpsc.ucalgary.ca>

جدول ۱ - ۱۱ مزایای جی‌دی‌اس‌اس

- پردازش اطلاعات موازی و ایده‌دهی را با مشارکت پشتیبانی می‌کند.
- بکارگیری فنون و شیوه‌های ساخت‌یافته و ساخت‌نایافته را برای اجرای وظایف میسر می‌سازد.
- دسترسی آسان و سریع به اطلاعات خارجی را فراهم می‌کند (از طریق اینترنت و اینترنت).
- خلاصه نتایج رأی‌گیری را فوراً ارائه می‌دهد.
- ساختاری را برای فرآیند برنامه‌ریزی فراهم می‌کند.
- کاربران متعدد را قادر می‌سازد به‌طور هم‌زمان به تعامل بپردازند.
- به‌طور خودکار اطلاعاتی را که از طریق سیستم عبور کرده است برای تحلیل آینده ثبت می‌کند (حافظه سازمانی را توسعه می‌دهد) (Turban and Aronson 1998, 354).
- همچون حافظه گروه عمل می‌کند و مانع بازتولید و تکرار ارزیابی ایده‌ها بوسیله اعضای گروه می‌شود.
- به شناسایی گزینه‌های ممکن بیشتر کمک می‌کند.
- امکان ارائه گزینه‌هایی دقیق‌تر را فراهم می‌سازد.
- توانایی گروه را برای برقراری ارتباط و بهینه‌سازی اطلاعات فراهم می‌سازد (Senn 1990, 558).
- با فراهم‌سازی شیوه غیرتهدیدآمیز برای مشارکت همه اعضا به کنترل پویاییهای گروهی کمک می‌کند.
- ارتباطات انسانی را آسان می‌سازد.
- ایجاد و توزیع اطلاعات حیاتی چون تعریف مسائل، مشخص ساختن گزینه‌ها و ایجاد معیارها را آسان می‌کند.
- انتخاب گزینه و توسعه مدل‌های تجاری و روش‌های تحلیل مالی را میسر می‌سازد (Kroenke 1989, 310).

- مشارکت کنندگان را قادر می‌سازد تا به‌طور هم‌زمان کار کنند.
- بدین ترتیب داده‌های بیشتر وارد فرآیند نشست می‌شود و تسلط بر نشست را بوسیله افراد خاص کاهش می‌دهد.
- فرصت برابری برای مشارکت به‌وجود می‌آورد.
- فرآیندی را برای کمک به گروه در تمرکز مباحث کلیدی فراهم می‌سازد و رفتارهای ضد بهره‌وری و مباحث نامرتبط را کاهش می‌دهد (Gray 1996).

۸.۶.۱. ویژگی‌های جی‌دی‌اس‌اس

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

(۱) طراحی خاص^۱: رویکرد جی‌دی‌اس‌اس رویه‌های خاص، ابزارها و رویکردهای مورد نیاز را برای اتخاذ تصمیم‌گیری گروهی تدوین می‌کند. این رویه‌ها باید تفکر خلاق را پرورش دهد و ارتباطات مؤثر و روش‌های تصمیم‌گیری گروهی خوب را فراهم سازد. امروزه، تعدادی از بسته‌های نرم‌افزاری خاص می‌توانند در جی‌دی‌اس‌اس برای پشتیبانی همه جنبه‌های تصمیم‌گیری گروهی بکار برده شوند. اینها اغلب گروه‌افزار^۲ نامیده می‌شوند. این بسته‌ها موقعیتی فراهم می‌سازند تا دو یا چند نفر در یک گروه به‌طور مؤثر با یکدیگر کار کنند.

۲) کاربرد آسان^۱: همانند دی‌اس‌اس فردی، یادگیری و بکارگیری جی‌دی‌اس‌اس باید آسان باشد. سیستمهایی که عملیات آن پیچیده و سخت باشد، بندرت کاربرد دارند.

۳) انعطاف‌پذیری^۲: دو یا چند تصمیم‌گیرنده که درباره یک مشکل مشابه کار می‌کنند ممکن است اولویتها و سبکهای تصمیم‌گیری متفاوتی داشته باشند. هر مدیری بر پایه تجربه‌ها و سبکهای خاص خود و شناخت متفاوتی که دارد، به شیوه‌ای خاص تصمیم‌گیری می‌کند. جی‌دی‌اس‌اس مؤثر نه تنها باید رویکردهای متفاوت مدیران را در اتخاذ تصمیمها پشتیبانی کند، بلکه باید شیوه‌هایی را برای ترکیب دیدگاههای متفاوت آنها در چارچوب بینشی^۳ از وظایف مشترک ارائه کند.

۴) پشتیبانی عمومی و خاص^۴: رویکرد جی‌دی‌اس‌اس باید راه‌حلهایی برای مسائل خاص و عمومی فراهم سازد. بسته‌های نرم‌افزار عمومی^۵ موقعیتهای تصمیم‌گیری متعددی را یاری می‌دهد. با وجود این بعضی موقعیتهای گروهی، رویکردهای جی‌دی‌اس‌اس خاص را جستجو می‌کنند. این موقعیت ممکن است مستلزم توسعه رویه‌های نرم‌افزاری تخصصی باشند.

۵) داده‌های ناشناخته^۶: در بیشتر سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی (جی‌دی‌اس‌اس)، اعضای گروه نمی‌توانند ارائه‌دهندگان دیدگاهها و داده‌ها را بشناسند. این امر باعث می‌شود تا تصمیم‌گیران گروهی بر داده‌های شایسته و مناسب، بدون مدنظر قرار دادن فردی که ارائه‌دهنده آن است، تمرکز کنند. به عبارت دیگر، به داده‌هایی که به وسیله مدیر سطح عالی یا کارکنان یا سایر اعضای گروه ارائه می‌شوند، به‌طور برابر و همسان توجه می‌شود. برخی از مطالعات نشان داده است که گروههایی

1 easy to use

2 flexibility

3 view

4 specific and general support

5 generalized software packages

6 anonymous input

که از داده‌های ناشناخته استفاده می‌کنند تصمیم‌های بهتری می‌گیرند و نتایج بهتری در مقایسه با گروه‌هایی که از داده‌های شناخته استفاده می‌کنند کسب می‌کنند.

۶) کاهش رفتار گروهی منفی^۱: ویژگی اصلی هر جی‌دی‌اس‌اس توان کاهش یا حذف آن دسته از رفتارهای گروهی است که ضد بهره‌وری به‌شمار می‌آیند یا برای تصمیم‌گیری گروهی زیان‌بارند. در بعضی مواقع افراد مسلط بر بحث غلبه می‌کنند. این وضعیت می‌تواند مانع ارائه گزینه‌های خلاق سایر اعضای گروه شود. در موارد دیگر، یک یا دو عضو گروه، می‌توانند گروه را به سمت مسائل غیر بهره‌ور^۲ سوق دهند و کمکی به حل مسئله موجود نکنند. یا این‌که، گروه بدون آزمایش گزینه‌های متفاوت، فرض می‌کند که تصمیم‌های درستی اتخاذ کرده است.

اگر جلسات گروه به‌طور ضعیف طراحی و اجرا شود، می‌تواند منجر به اتلاف مقدار زیادی وقت شود. امروزه تعدادی از طراحان جی‌دی‌اس‌اس نرم‌افزارها و سخت‌افزارهایی را توسعه داده‌اند که این نوع از مشکلات را کاهش خواهد داد. رویه‌هایی برای برنامه‌ریزی و اداره مؤثر نشستهای گروهی می‌تواند در رویکرد جی‌دی‌اس‌اس دیده شود.

۷) پشتیبانی رفتار گروهی مثبت^۳: تعدادی از رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی مؤثر و مثبت در تصمیم‌گیری شناسایی شده‌اند. طراحان جی‌دی‌اس‌اس برخی از این خصوصیات را در داخل بسته‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تعبیه کرده‌اند (Stair 1996, 351-352).

به‌طور خلاصه ویژگیهای مهم جی‌دی‌اس‌اس به شرح زیر است:

- جی‌دی‌اس‌اس یک سیستم اطلاعاتی است که به گونه‌ای خاص طراحی شده است و صرفاً ترکیبی از اجزای سیستم موجود نیست.

1 reduction of negative group behavior

2 unproductive

3 support of positive group behavior

- هدف جی دی اس اس پشتیبانی گروه تصمیم گیران است. بنابراین، جی دی اس اس باید فرآیند تصمیم گیری یا ستادی گروه را بهبود بخشد.
- یادگیری و بکارگیری جی دی اس اس آسان است. کاربران را با سطوح متنوعی از دانش در زمینه های کامپیوتر، محاسبه و پشتیبانی تصمیم، تطبیق و سازگار می کند.
- جی دی اس اس ممکن است برای یک نوع از مسئله یا انواع مسائل، تنوعی از تصمیمهای سطح گروهی یا سازمانی طراحی شود.
- جی دی اس اس برای تشویق فعالیتهایی مانند ایجاد ایده ها، حل تضاد و آزادی بیان طراحی می شود.
- جی دی اس اس دربرگیرنده سازوکارهایی است که توسعه رفتارهای گروهی منفی، مانند تضاد، اختلال ارتباطی و گروه اندیشی را کم می کند (Turban and Aronson 1998, 352).

۸. ۶. ۲. اهداف سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی و سطوح فناوری آن

هدف سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی (جی دی اس اس) بهبود بهره وری و اثربخشی نشستهای تصمیم گیری، با سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری یا بهبود کیفیت نتایج تصمیمها است. جی دی اس اس تلاش می کند تا فواید کار گروهی را افزایش و کارکردهای منفی تصمیم گیری گروهی را کاهش دهد. این امر با پشتیبانی اعضای گروه برای مبادله ایده ها، دیدگاهها و الویت ها انجام می شود.

دسانکتیس و گالوپ (۱۹۸۷)، فناوریهای جی دی اس اس را در سه سطح تقسیم می کنند، این سطوح برحسب نوع پشتیبانی که از تصمیم گیران گروه به عمل می آید، متفاوت اند.

- سطح ۱. پشتیبانی فرآیند؛
- سطح ۲. پشتیبانی تصمیم گیری؛

• سطح ۳. قوانین و مقررات نظم^۱.

سطح ۱. پشتیبانی فرآیند: هدف این سطح از جی دی اس اس، کاهش یا حذف موانع ارتباطی است. مواردی که با چنین سیستمی پشتیبانی می‌شوند عبارت‌اند از:

- پیامهای الکترونیکی میان اعضای گروه؛
- ارتباط شبکه‌ای هر کدام از اعضا با سایر اعضای گروه، تسهیل گر، صفحه نمایش عمومی^۲ و پایگاه‌های داده؛
- قابلیت دسترسی صفحه نمایش عمومی با کامپیوترهای شخصی اعضای گروه یا امکان مشاهده آن در یک مکان مرکزی؛
- ارائه ایده‌ها و رأی‌گیری به صورت مخفی برای افزایش مشارکت اعضایی که ترجیح می‌دهند ناشناس باشند،
- درخواست فعال از اعضای گروه برای ارائه ایده و نظر به منظور تشویق مشارکت و افزایش خلاقیت،
- خلاصه‌گیری و نمایش ایده‌ها و نظرها، شامل خلاصه‌های آماری و نمایش نتایج رأی‌گیری در صفحه نمایش؛
- ارائه شکلی از دستور جلسه مورد توافق گروه برای کمک به سازمان نشست؛
- نمایش مستمر دستور جلسه، همراه با سایر اطلاعات برای یادآوری نشستها.

سطح ۲. پشتیبانی تصمیم‌گیری: در این سطح، نرم‌افزار ظرفیت مدل‌سازی و تحلیل تصمیم را افزایش می‌دهد. این سطح از جی دی اس اس تلاش می‌کند تا عدم اطمینان و «شلوغی»^۳ فرآیند تصمیم‌گیری را با فراهم‌سازی شیوه‌های نظام‌مند انجام وظایف کاهش دهد. ویژگیهای این طبقه شامل موارد زیر است:

- مدل‌های برنامه‌ریزی و مالی؛
- درخت تصمیم‌گیری؛

- مدل‌های ارزیابی امکان‌پذیری؛
- مدل‌های تخصیص منابع؛
- مدل‌های ارزیابی (قضاوت)^۱ اجتماعی.

چنین مدل‌هایی ممکن است در بسته‌های دی‌اس‌اس موجود باشد یا این که می‌توانند به نرم‌افزار سطح یک اضافه شوند. علاوه بر این، فرد می‌تواند جی‌دی‌اس‌اس را با نرم‌افزار دی‌اس‌اس برای تصمیم‌گیری چندمتغیره، ترکیب کند.

سطح ۳. مقررات نظم: سطح سه، فرآیند تصمیم‌گیری گروهی را برحسب کنترل زمان، محتوا یا الگوهای پیغام در نظر می‌گیرد. در این سطح، نرم‌افزارهای خاص که شامل مقررات نظم است اضافه می‌شوند. برای مثال، مقررات باید توالی صحبت کردن، پاسخ مناسب یا مقررات رأی‌گیری را تعیین کند (Turban and Aronson 1998, 351-354).

۸. ۶. ۳. معیارهای موفقیت برای جی‌دی‌اس‌اس

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

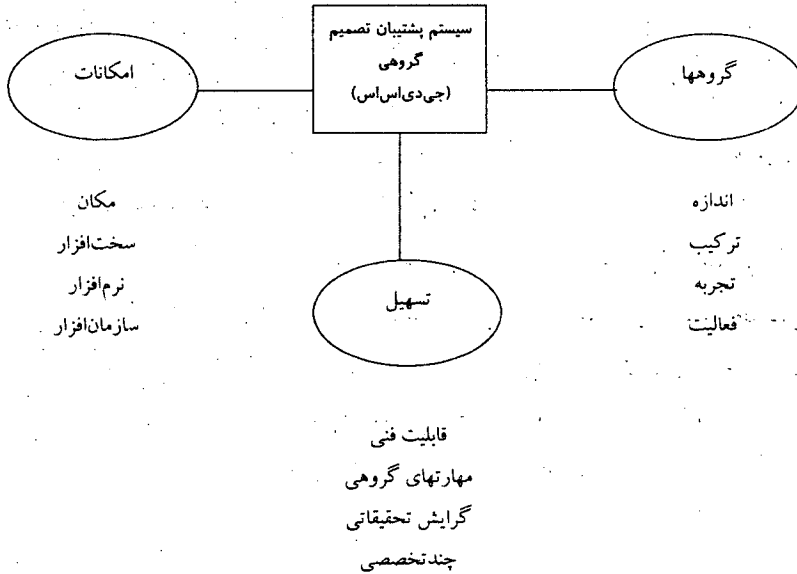
$$\text{اثربخشی واقعی} = \text{اثربخشی بالقوه} - \text{تلفات فرآیند} + \text{بهبود فرآیند}^2$$

در رابطه فوق، اثربخشی بالقوه بیانگر شرایطی است که گروه تصمیم‌گیرنده وظایف محوله را انجام می‌دهد، در حالی که اعضا خشنود می‌شوند و ظرفیت گروه برای کار در آینده آسیب نمی‌بیند. تلفات فرآیند شامل نقصان کیفیت تصمیم است که به‌خاطر فقدان فرصت برخی از اعضای گروه برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری رخ می‌دهد. و بالاخره بهبود فرآیند نیز شامل بهبود کیفیت تصمیم است که در نتیجه ارائه

1 judgement

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

ایده‌ای جدید به وسیله یکی از اعضا در نتیجه آگاهی از مشارکت بقیه اعضا شکل می‌گیرد.



مأخذ: ابویی و عباسی، ۱۳۸۰، ۲۰۶.

شکل ۱-۲۰ مدل حوزه‌های مرتبط با توسعه و بهره‌برداری از سیستم پشتیبان تصمیم گروهی جی‌دی‌اس‌اس دوگ گل و همکارانش (۱۹۹۴) ضمن مرور منابع حوزه تصمیم‌گیری گروهی ملاحظات مربوط به جی‌دی‌اس‌اس، عوامل مؤثر بر موفقیت جی‌دی‌اس‌اس را در مدلی مطابق شکل ۱-۲۰ خلاصه کردند.

امکانات^۱ شامل موضوعات مربوط به مکان^۲، سخت‌افزار، نرم‌افزار و سازمان‌افزار^۳ جی‌دی‌اس‌اس است. کلیه عوامل از قبیل مبلمان اتاق جلسات، نورپردازی، ترتیب جا گرفتن اعضای گروه و ... زیرمجموعه عامل مکان به حساب می‌آیند. سخت‌افزار و نرم‌افزار دو جزء اساسی هر سیستم پشتیبان تصمیم گروهی‌اند که در ادامه بحث به ویژگیهای هر یک اشاره خواهد شد. اصطلاح «سازمان‌افزار» را اولین بار کریمر و

1 facility
2 setting
3 orgware

کینگ^۱ بکار بردند، این اصطلاح به معنای داده‌های سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری گروهی و رویه‌های مدیریتی برای کار گروهی مشترک است. با توسعه ساختار و استحکام دی‌اس‌اس و رشد کاربرد هوش مصنوعی، سازمان‌افزار به صورت روزافزونی از حوزه تسهیل‌گر^۲ به حوزه سیستم و امکانات منتقل می‌شود.

عامل گروه‌ها یکی از ملاحظات جی‌دی‌اس‌اس است که شامل اندازه، ترکیب، تجربه و نیز طبیعت وظایف گروه می‌شود. تسهیل در ارتباط با جی‌دی‌اس‌اس شامل قابلیت فنی، مهارت‌های اداره فعالیت‌های گروهی و رویکرد پژوهشی در یک فضای چند تخصصی است. سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی به‌طور طبیعی به قابلیت فنی در مهندسی نرم‌افزار و مخابرات راه دور، به خصوص در مراحل توسعه‌ای، نیاز دارند. مشکلات عدیده‌ای باید حل شوند تا بتوان با وجود بارهای اطلاعاتی متفاوت به سطوح عملکردی بالای شبکه دست یافت. مهارت‌های اداره فعالیت‌های گروهی شامل کمک به شرکت‌کنندگان برای استفاده از جی‌دی‌اس‌اس، نظارت بر پویایی گروه و هماهنگ‌سازی جلسات گروهی است (ابویی و عابسی، ۱۳۸۰، ۲۰۵-۲۰۷).

۸. ۶. ۴. اجزای جی‌دی‌اس‌اس

دسانکتیس و گالوپ (۱۹۸۷) اجزای جی‌دی‌اس‌اس را شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، افراد و رویه‌ها^۳ می‌دانند (Turban 1998, 356).

سخت‌افزار: سخت‌افزار شامل ایستگاه‌های کاری انفرادی^۴، فایل خدمات‌رسان (سرورهای) مرکز، رسانه نمایشگر و یک شبکه ارتباطی برای تسهیل ارتباط گروه است. نکات مورد توجه در سخت‌افزار به صورت زیر است:

- هر عضو گروه باید بتواند به تنهایی با سیستم‌های پشتیبان تصمیم گروهی تعامل برقرار کند. در نظر گرفتن یک رابطه الکترونیکی^۱ برای هر عضو گروه، تمامی افراد گروه را به مشارکت و بهبود اثربخشی این مشارکت تشویق می‌کند.

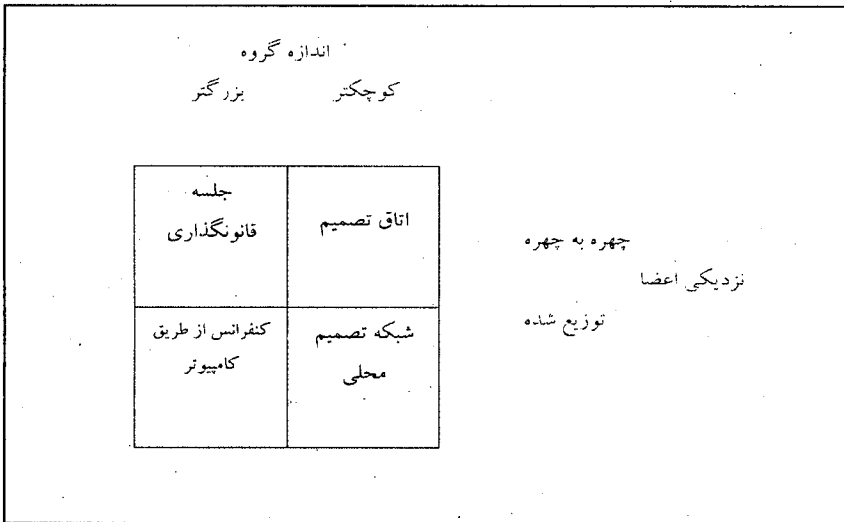
1 Kramer & King

2 facilitator

3 procedures

4 work station

- هر ایستگاه کاری باید سطح بالایی از هوش محلی و قابلیت‌های نرم‌افزاری را برای کمک به کاربر نهایی، ثبت داده‌ها و قابلیت‌های پشتیبانی از ارتباطات داشته باشد.
 - فایل خدمات‌رسانهای مرکزی به هماهنگی و مدیریت ورودیهای تصمیم‌گیرندگان مختلف کمک می‌کنند و همچون «حافظه سازمانی»^۲ از جلسه‌ای به جلسه دیگر عمل می‌کنند.
 - رسانه نمایش باید حتی‌الامکان دامنه وسیعی از پشتیبانی را عرضه کند و ارتباطات تصمیم‌گیرنده را محدود نسازد (ابویی و عباسی ۱۳۸۰، ۲۸۰).
- ریموند مک‌لئود با توجه به سخت‌افزار و اندازه گروه و مکانی که افراد قرار می‌گیرند چهار گزینه از تنظیمات جی‌دی‌اس‌اس را بیان می‌کند (شکل ۱ - ۲۱).



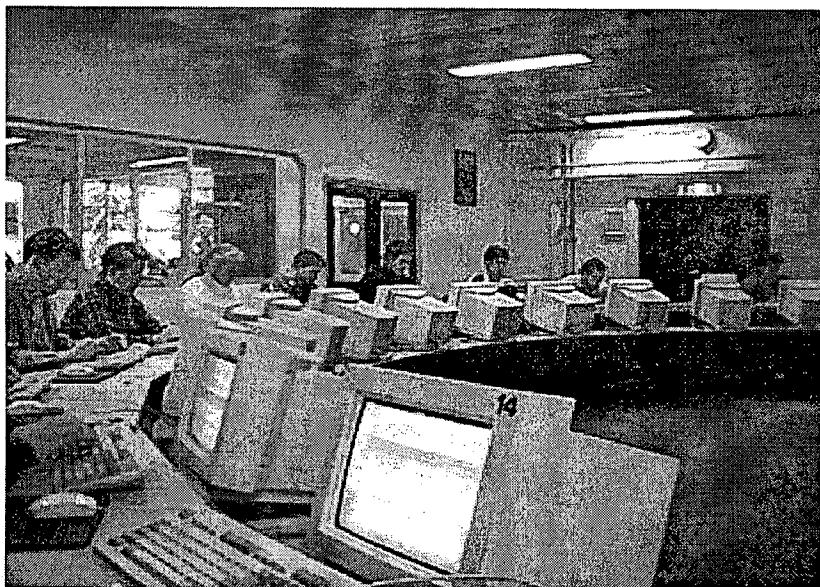
Source: McLeod 1996, 425.

شکل ۱ - ۲۱ تنظیمات جی‌دی‌اس‌اس با توجه به اندازه گروه و موقعیت

1 electronic media

2 organizational memory

در هر کدام از این تنظیمات، اعضای گروه ممکن است همدیگر را در زمانهای مشابه یا متفاوت ملاقات کنند. هنگامی که افراد در یک زمان همدیگر را ملاقات می کنند به آن مباحثه هم زمان گفته می شود مانند، نشست کمیته. هنگامی که افراد در زمانهای متفاوت همدیگر را ملاقات می کنند، به آن مباحثه غیرهم زمان گفته می شود (McLeod 1996, 425).



Source: www.ventana.com

شکل ۱- ۲۲ نمونه یکی از اتاقهای تصمیم و تاناکرپ

۱) اتاق تصمیم: اولین انتخاب فناوری برای جی دی اس اس فراهم کردن اتاق خاص و مجهز است. اتاقهای نشست الکترونیکی در شکلها و اندازه های متفاوتی ساخته می شوند. طرح عمومی شامل اتاق تصمیمی است که مجهز به شبکه ای از دوازده تاسی کامپیوتر شخصی است. این کامپیوترهای شخصی به یک خدمات رسان (سرور) که ممکن است در مجاورت اتاق تصمیم قرار داشته باشد متصل اند. گروه های فرعی کوچک نیز می توانند در مشاوره از آنها استفاده کنند. همچنین ستاده و خروجی این

گروه‌های فرعی می‌تواند در صفحه نمایش عمومی بزرگ^۱ نمایش داده شوند. تصاویر تعدادی از اتاقهای تصمیم در وب‌گاه ونتانا کُرپ^۲ قابل مشاهده است. در شکل ۱ - ۲۲ یک نمونه از آن آورده شده است.

بکارگیری اتاق تصمیم الکترونیکی نیازمند تسهیل‌گر آموزش دیده است. موفقیت هر جی‌دی‌اس‌اس به کیفیت، فعالیتها و پشتیبانی تسهیل‌گر بستگی دارد (Turban and Aronson 1998, 358).

ویژگیهای اتاق تصمیم شامل موارد زیر است:

- هر مشارکت‌کننده دارای یک ایستگاه کاری انفرادی است؛
 - رئیس (تسهیل‌گر) نشست را هماهنگ می‌کند؛
 - اتاق دارای یک صفحه نمایش عمومی است که همه مشارکت‌کنندگان می‌توانند آن را ببینند؛
 - کامپیوترها به صورت شبکه‌ای به هم متصل‌اند و طرح خدمات‌رسان/خدمات گیر بکار برده می‌شود؛
 - همه مشارکت‌کنندگان به نرم‌افزارهای خاصی دسترسی دارند؛
- اتاق تصمیم اگر چه بسیار مفید است اما به دلایل زیر سازمانهای اندکی از آن استفاده می‌کنند:

- اتاق تصمیم عموماً مستلزم سرمایه‌گذاری زیادی است؛
- نیاز به تسهیل‌گری آموزش دیده وجود دارد؛
- عمده کارگروهی با اعضایی است که در موقعیتهای متفاوت قرار دارند و در زمانهای متفاوت انجام می‌گیرد. برای استفاده از اتاق تصمیم همه مشارکت‌کنندگان باید در زمان واحد در اتاق حضور داشته باشند. این مسئله ممکن است هزینه‌بر، زمان‌بر و غیرعملی باشد؛

- در بعضی سازمانها، نشستهای متعددی ممکن است به طور هم زمان وجود داشته باشد و در نتیجه نیاز به اتاقهای تصمیم متفاوتی وجود دارد (Turban and Aronson 1998, 359).

۲) شبکه تصمیم محلی^۱: وقتی که برقراری ارتباط چهره - به - چهره برای گروهها غیر ممکن باشد، اعضا می توانند به شیوه شبکه تصمیم محلی با هم تعامل داشته باشند. فرد عقاید خود را در صفحه پایانه وارد می کند و عقاید سایر اعضا را می تواند در صفحه نمایش ببیند.

۳) جلسه قانون گذاری^۲: وقتی اندازه گروه برای اتاق تصمیم خیلی بزرگ باشد، جلسه قانون گذاری ضرورت می یابد. اندازه بزرگ، محدودیتهای معینی را در ارتباطات ایجاد می کند یا فرصتی برای مشارکت برابر اعضا به دست نمی دهد و یا این که زمان کافی در دسترس نخواهد بود. در این رویکرد، تسهیل گر تصمیم می گیرد که کدام مورد بر روی صفحه نمایش ظاهر شود.

۴) کنفرانس کامپیوتری^۳: خود کارسازیهای اداری متعددی وجود دارد که اجازه ارتباطات را بین گروههای بزرگی که اعضایشان به لحاظ جغرافیایی گسترده و پراکنده اند، فراهم می سازد. این ابزارها به طور عمومی، کنفرانس از راه دور^۴ نامیده می شود که شامل کنفرانس کامپیوتری^۵، کنفرانس شنیداری^۶ و کنفرانس دیداری^۷ است (McLeod 1996, 425-427).

نرم افزار: نرم افزار جی دی اس اس دربرگیرنده شبکه هایی برای پشتیبانی افراد، گروه، فرآیند و وظایف خاص است. برای مثال نرم افزار ممکن است شامل جریانهای عادی خاصی برای بهبود فرآیند و ساده سازی تصمیم گیری و تعاملهای منعطف کاربران باشد.

1 local area decision network

2 legislative session

3 computer - mediated confrence

4 teleconfrencing

5 computer confrencing

6 audio-confrencing

7 video-confrencing

نرم‌افزار، هر فرد را قادر می‌سازد تا کار اختصاصی انجام دهد: ایجاد فایل، گرافیک، کاربرگ، مدیریت پایگاه داده‌ها (Turban and Aronson 1998, 357).

- نرم‌افزار شامل طیفی از برنامه‌های رایانه‌ای است که رابط شبکه‌های ارتباطی و پایگاه دانش سیستم است و نیز بین تصمیم‌گیرندگان و هدایت‌کننده گروه ارتباط برقرار می‌کند.

- نرم‌افزار باید از نظر تأمین دامنه وسیعی از فعالیتها و نیازمندیهای گروهی، جامع و مفصل باشد. فعالیت‌های گروهی می‌توانند شامل روش‌های بسیار متنوعی در مراحل تولید ایده باشند که در قالب توسعه بدلیلهای مختلف و یا هم‌گرایی به یک روش خاص با رأی‌گیری یا دیگر اشکال رسیدن به اجماع شکل می‌گیرد.

- در عین حال، نرم‌افزار باید به گونه‌ای باشد که به نیاز اساسی گروه پاسخ دهد که همان در کنار هم قراردادن مجموعه ابزارهایی است که به بهترین شکل هدف ویژه گروه را پشتیبانی می‌کنند. گروه نباید به دلیل نارسایی در نرم‌افزار به طور مصنوعی به اتخاذ یک رویه یا مجموعه‌ای از ابزارهای خاص محدود شود.

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

- استفاده از نرم‌افزار نه تنها باید برای کاربر آسان باشد، بلکه باید «محرک کاربر»^۱ نیز باشد تا بتواند یک تصویر حرفه‌ای از خود ارائه دهد و کاربر نهایی را به درگیر شدن با جلسات تصمیم‌گیری تشویق کند. طبیعت شکننده فرآیند تصمیم‌گیری گروهی آن‌چنان است که نرم‌افزار نباید خود را به کاربر تحمیل کند یا باعث دلزدگی او شود (ابوبی و عابسی ۱۳۸۰، ۲۰۸).

بسته‌های نرم‌افزاری جامع جی‌دی‌اس‌اس که معمولاً در محیط اتاق تصمیم مورد استفاده قرار می‌گیرند به صورت زیرند:

- سیستمهای گروهی برای سیستمهای عامل ویندوز و داس
- نرم‌افزار ویژن کوئست^۱: این نرم‌افزار طیف وسیعی از وظایف تعاملی گروه، مانند کنترل دستور جلسه، اولویت‌بندی، ایده‌دهی و مستندسازی فعالیتها را پشتیبانی می‌کند. همچنین نشستهایی را که مشارکت کنندگان در مکانها و زمانهای مختلفی در آن حضور دارند، امکان‌پذیر می‌سازد.

• نرم‌افزار (اس‌اس‌ام)^۲: این نرم‌افزار در دانشگاه مینسوتا در اتاقهای تصمیم متفاوتی بکار برده شده است.

• نرم‌افزار تی‌سی‌بی ورکز^۳: این نرم‌افزار بسته‌های سیستمهای پشتیبان تصمیم گروهی وب — بنیادند. یک نسخه از این نرم‌افزار در وب‌گاه <http://tcbworks.cba.uga.edu:8080> قابل دسترسی است.

افراد: جزء سوم جی‌دی‌اس‌اس، یعنی افراد، شامل اعضای گروه و تسهیل‌گری است که گروه را راهنمایی می‌کند.

رویه‌ها: جزء نهایی جی‌دی‌اس‌اس شامل رویه‌هایی است که عملیات را آسان می‌سازد و استفاده مؤثر از فناوری را برای اعضای گروه میسر می‌سازد. این رویه‌ها ممکن است تنها در عملیات نرم‌افزار و سخت‌افزار بکار برده شود یا ممکن است گسترده باشد و دربرگیرنده رویه‌ها و مقرراتی باشد که برای مباحث کلامی میان اعضا و همچنین جریان رویدادها و اتفاقات در طول نشست گروه بکار می‌رود (Turban and Aronson 1998, 356-360).

1 Vision Quest

2 SSMM

3 TCB works

فصل دوم: کمیتہ: مفاهیم و فرآیندها

فصل دوم: کمیته: مفاهیم و فرآیندها

۱. کمیته

ایده و اندیشه اولیه استفاده از کمیته‌ها را در سازمانها نخستین بار نظریه پردازان اداری ارائه کردند و بکار بردند. کمیته‌ها ساختار سازمانی جدا و متمایز از صف و ستادند که می‌توانند در زمینه‌های خلاقیت، ارتباط، انگیزه هماهنگی، آموزش، ترغیب، راهنمایی، توسعه دیدگاهها و طرح نقطه نظرهای گوناگون، کمکهای شایانی عرضه کنند. به زبان ساده، کمیته‌ها وسیله ادغام تواناییها و دانشهای پراکنده بخشهای گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم‌اند.

کمیته، گروهی از افرادند که برای بحث و بررسی درباره موضوع خاصی مرتبط با سازمان، به‌طور رسمی گرد هم می‌آیند. (Longenecker 1969, 234) و دارای عمر نسبتاً طولانی‌اند (Stoner and Freeman 1995, 507). در تعریف دیگر، کمیته عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای اهداف خاصی در مجموعه بزرگتری از افراد منصوب می‌شوند (Webene- Behraman 1998, 203; Startford 1988, 10). همچنان که سازمانها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کنند، کمیته‌ها نیز افزایش می‌یابند. در مؤسسات دولتی، آموزشی، خیریه و تجاری بزرگ، کمیته بخشی از ساختار اداری آنها شده است. کمیته‌ها در حوزه‌های تجاری، تنها محدود به شرکتهای بزرگ نمی‌شوند بلکه در شرکتهای نسبتاً کوچک نیز وجود دارند. آنها تنها به سطح مدیریت

عالی محدود نمی‌شوند، بلکه در سطوح میانی و پایین سازمان نیز به خوبی سطوح عالی عمل می‌کنند. کمیته‌ها ممکن است در زمینه‌های خدماتی، مشاوره، هماهنگی، اطلاعاتی یا تصمیم‌گیری فعالیت کنند. بررسیهای متعدد نشان می‌دهد که بسیاری از شرکتها از کمیته‌های مداوم یا منظم به شیوه‌های متعددی برای تکمیل سازمان صف و ستاد استفاده می‌کنند. بر پایه بررسی انجمن مدیریت آمریکا^۱ دربارهٔ یکصد و پنجاه شرکت، یکصد و ده شرکت (حدود ۷۳ درصد) دارای دو یا چند کمیته بودند که به‌طور منظم تشکیل می‌شدند.

بررسی مجله هاروارد بیزینس ریویو^۲، این نکته را تأیید کرد که علائق گسترده‌ای برای بکارگیری کمیته‌های مداوم وجود دارد. بر اساس نتایج بررسی آنها، که به‌طور تفصیلی در جدول ۲ - ۱ نشان داده شده است، ۸۱/۵ درصد از مسئولان اجرایی پاسخ‌دهنده، وجود تعدادی از کمیته‌های مداوم را در شرکتشان گزارش کرده‌اند. شصت درصد از مدیران اجرایی پاسخ‌دهنده، بیان کرده‌اند که آنها یک یا چند کمیته منظم در سازمانشان بکار می‌برند و هشت درصد نیز گفته‌اند که در گذشته از این کمیته‌ها استفاده کرده‌اند (Longenecker 1969, 236; Luthans, 1998, 284).

جدول ۲ - ۱ رابطه اندازه شرکت و داشتن کمیته

اندازه شرکت	درصد داشتن کمیته
بیش از ۱۰/۰۰۰ نفر	۹۴
بین ۱۰/۰۰۰ تا ۱۰۰۱ نفر	۹۳
بین ۱۰۰۰ تا ۲۵۰ نفر	۸۲
زیر ۲۵۰ نفر	۶۴

Source: Longenecker 1962, 236.

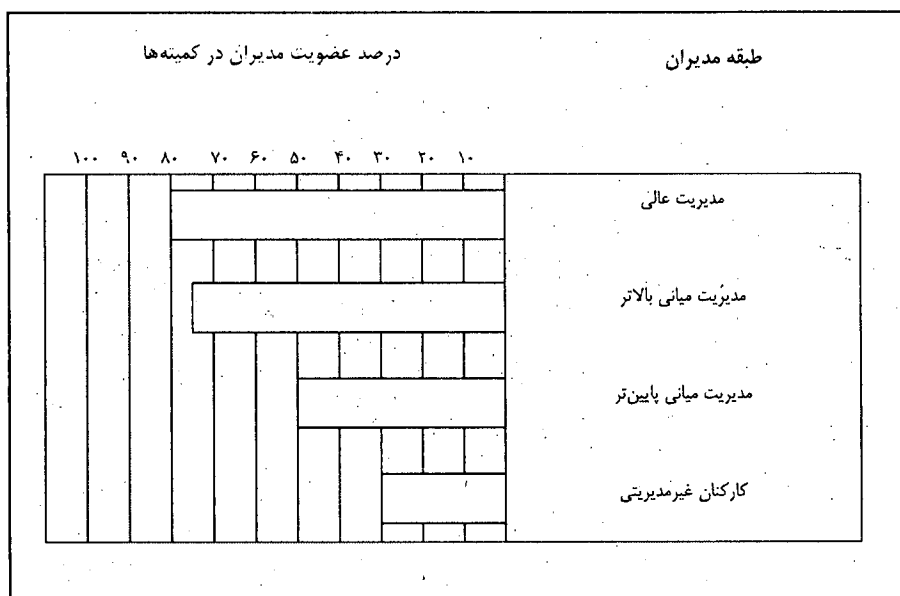
بر پایه تحقیق دیگری که رولی تیلمن^۳ از شرکتها داشته است، ۹۴ درصد شرکتهایی که بیش از ده هزار کارمند و کارگر داشتند گزارش کرده‌اند کمیته‌های رسمی دارند

1 American Management Association

2 Harvard Business Review

3 Rollie Tillman

(جدول ۲ - ۱). گذشته از این، پنجاه تا هشتاد درصد مدیران عضو کمیته‌ها بوده‌اند. این میزان در سطوح بالای سازمان نسبت به سطوح پایین‌تر بیشتر است (جدول ۲ - ۱) (Stoner and Freeman 1995, 505). در حقیقت به نظر می‌رسد که گرایش گسترده‌ای برای بکارگیری کمیته‌ها وجود دارد و همچنان که سازمان‌ها رشد می‌یابند، آنها تمایل بیشتری برای استفاده از کمیته‌ها پیدا می‌کنند.



Source: Stoner and Freeman 1995, 236.

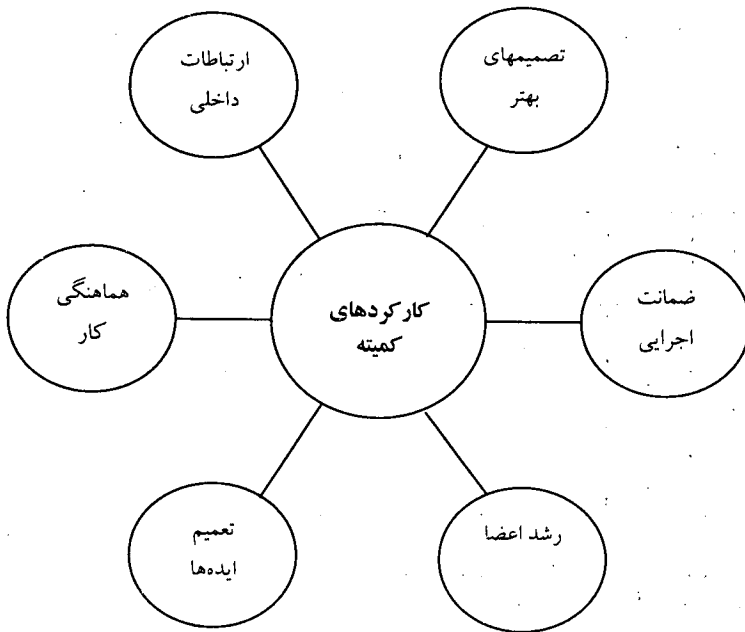
شکل ۲ - ۱ درصد عضویت مدیران در کمیته‌ها

۲. دلایل استفاده از کمیته‌ها

فعالیت کمیته مانند همه فعالیت‌های گروهی مزایای بیشتری از فعالیت انفرادی دارد. شاید بزرگترین ویژگی کمیته، رأی، نظر و دیدگاه منسجمی است که در آن ارائه می‌شود. ضرب‌المثل قدیمی وجود دارد که می‌گوید «دو فکر بهتر از یکی است». اعضای کمیته طیف وسیعی از تجربه، دانش، توانایی و خصوصیات شخصیتی را با خود به کمیته

می‌آورند. این انباشتگی تجربه، دانش و توانایی منجر به ایجاد دانش و توان عظیمی می‌شود که حل مسائل سازمان از طریق آن میسر می‌گردد.

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



شکل ۲-۲ کارکردهای کمیته

از جنبه انسانی، بزرگترین مزیت کمیته‌ها افزایش انگیزش و تعهد است که از مشارکت ناشی می‌شود. با درگیر شدن افراد در تجزیه و تحلیل و حل مسائل کمیته، آنها آمادگی بیشتری برای پذیرش خواهند داشت و کوشش برای اجرای تصمیمها شدت خواهد یافت. کمیته همچنین می‌تواند ابزاری برای بهبود و توسعه انسانی باشد. اعضای کمیته، خصوصاً اعضای جوان و کم‌تجربه، فرصت خواهند داشت فعالیتهای اعضای باتجربه را مشاهده کنند و در فرآیند فعالیتهای کمیته با دانش و دیدگاههای متفاوت آشنا شوند.

کمیته فرصتی برای بهبود و توسعه شخصی فراهم می‌سازد، آن گونه که اشخاص هرگز به تنهایی نمی‌توانند آنرا به دست بیاورند (Luthans 1998, 286). شکل ۲-۲ در بالا کارکردهای کمیته را نشان می‌دهد.

۲. ۱. تصمیمهای بهتر با تفکر^۱ گروهی

هر فرد در مواجهه با مسائل پیچیده یا در صورت نیاز به تصمیم جدی، از مشورت دیگران استفاده می‌کند، اغلب به‌طور ناخودآگاه به دوستان یا آشنایان مورد اعتماد روی می‌آورد و با تبادل افکار و دریافت واکنشها و با بهره‌گیری از مشاوره به نتیجه می‌رسد. او این کار را حتی هنگامی که تصمیم‌گیری نهایی بر عهده خودش باشد نیز انجام می‌دهد. وی به‌طور روزافزون نسبت به صحت تصمیم خود، اطمینان پیدا می‌کند. سیستم کمیته‌ای، تمهیداتی را برای نظام‌مندسازی و رسمی کردن تفکر گروهی در مورد مسائل سازمانی فراهم می‌کند. کمیته را می‌توان برای افزایش تواناییها و معلومات مختلف اعضا به کار برد. هیچ دو نفری در مسائل پیچیده، رویکرد دقیقاً مشابهی ندارند و تواناییهای تحلیلی متفاوت افراد مختلف ممکن است با تفکر کمیته‌ای^۲ به گونه‌ای مورد استفاده قرار گیرند که از عهده مسئله مشترک برآیند. همچنین دیدگاههای متفاوت بخشها و نواحی کارکردی متعدد سازمان، ممکن است برای حل مسئله موجود بکار گرفته شوند (Longenecker 1969, 237) چرا که ترکیب عقاید افراد متعدد بهتر است. علاوه بر این، با این روش نقاط ضعف پیشنهادهای فردی کشف می‌شوند. همچنین کمیته‌ها اثر گردونه‌ای^۳ نیز دارند. در کمیته، مجموعه بهم پیوسته‌ای از مهارتهای کارکنان موجب ایجاد خط‌مشی جامع و پیوسته‌ای می‌شود و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری موجب پذیرش تصمیمهای خوب در سرتاسر سازمان می‌شود (Green 1959, 25).

1 deliberation

2 committee deliberation

3 flywell effect

۲.۲. ارتباطات داخلی

کمیته زمینه‌ای را برای ارتباطات داخلی فراهم می‌سازد. این کارکرد، یکی از کارکردهای معتبر کمیته‌ها است. وقتی افراد متعدد از بخشهای مختلف سازمان گرد هم می‌آیند، برقراری ارتباطات اجتناب‌ناپذیر است. اندازه و نوع آن بستگی به شیوه اداره نشست دارد. اگر رئیس یا هر کس دیگری که نشست را طراحی و اجرا می‌کند، زمان لازم برای تبیین اهداف را صرف کند و اگر اعضا از دستور جلسه آگاهی داشته باشند، احتمالاً بهره‌وری نشست^۱ افزایش پیدا خواهد کرد. البته اگر اعضا به‌طور ضمنی یا صریح و آشکار مجبور به سکوت شوند، یا اگر نیروهای قهریه، آزادیهای اعضا را در ارائه نظرات محدود کند، ارتباطات سازنده به وجود نخواهد آمد. تهدید و فشار بر مشارکت‌کنندگان نه تنها باعث توقف ارتباطات مثبت و سازنده می‌شود، بلکه تفکرات مرتبط با موضوع را نیز مختل می‌کند. در این موقعیت ارتباطات از ساختار و قدرت پیروی خواهد کرد و همه مشارکت‌کنندگان منتظر این خواهند بود که رئیس چه می‌گوید (Anastasi 1964, 68). کمیته همچنین همچون رابطی بین بخشهای مختلف سازمان عمل می‌کند (Green 1959, 26).

۳.۲. هماهنگی کار^۲

یکی از ویژگیهای برجسته شرکت‌های پیشرفته بزرگ، تخصصی کردن بیشینه کار در سطوح مدیریتی و عملیاتی است. هر اندازه که کارها تخصصی شوند، هماهنگی فعالیتهای مشکل‌تر می‌شود و تداخل وظایف در بین بخشهای مختلف به وجود می‌آید. برای مثال تصمیم‌گیری در حوزه تحقیق و توسعه ممکن است بازتابهایی داشته باشد که واحدهای فروش، تولید، امور مالی، امور پرسنلی، روابط عمومی و حقوقی را تحت تأثیر قرار دهد. کمیته راهی را برای هماهنگی فعالیتهای ارائه می‌دهد. در جلسات کمیته، افراد واحدهای مختلف با حوزه‌های کاری متفاوت، می‌توانند درباره حوزه‌های تخصصی قلمرو مسئولیت خود، اطلاعات رد و بدل کنند، از پیشرفتهای برنامه‌های دیگر بخشها که

1 meeting

2 coordination of work

مورد علاقه و توجهشان باشد، آگاه شوند و به‌طور کلی به موضوعات مشترک بپردازند (Longenecker 1969, 238).

۴.۲. تعمیم ایده‌ها

تجربه‌ها و تحقیقات نشان داده است که کارکرد تعمیم ایده‌ها، یکی از وظایف اصلی مدیریت کمیته‌ها است. نتایج محققان متعدد نشان می‌دهد که محیط پویای آینده‌دهی گروهی، می‌تواند منجر به تولید ایده‌های بسیار شود (Anastasi 1964, 72). علاوه بر این روحیه کار تیمی و احترام به عقاید دیگران در اعضای کمیته افزایش می‌یابد (Green 1959, 26).

۵.۲. ضمانت اجرایی

برخی مواقع در اجرا یا بکارگیری طرح‌ها و خط‌مشی‌ها مسائلی وجود دارند که بر مدیریت تأثیر می‌گذارند. از میان این مسائل می‌توان به عدم درک صحیح طرح یا خط‌مشی ارائه شده و نیز احساس ناخوشایند فرد در پیروی از یک طرح یا خط‌مشی اشاره کرد که بدون فرصت برای اظهار عقیده خود درباره آن، باید از آن پیروی کند. کمیته با درگیر کردن مجری با فرآیند خط‌مشی‌گذاری موجب درک صحیح خط‌مشی می‌شود و تضمینی برای اجرای آن به‌دست می‌دهد.

۶.۲. بهبود و رشد اعضا

بهبود و توسعه کارکنان برای تمام سطوح مدیریت یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران اجرایی است. هر فرد با عضویت در کمیته در معرض عقاید و دانشی قرار می‌گیرد که این عقاید ممکن است در خارج از حوزه مسئولیت او باشد (Longenecker 1969, 240). اعضا از دوستی‌های به‌وجود آمده در قسمت‌های مختلف سازمان بهره می‌برند. مسائلی که اعضا با آن مواجه می‌شوند با مسائل روزمره متفاوت است و آنها به‌طور مکرر با مسائل و موارد متنوع و گسترده‌ای روبرو می‌شوند (Green 1959, 26). علاوه

بر این عضو کمیته ممکن است در آماده‌سازی خود برای مشارکت، درگیر مطالعه شود و معلومات و دانش خود را ارتقا بخشد. اگر به او مسئولیتهایی در ارتباط با پروژه‌ها و فعالیتهای اجرایی کمیته داده شود، زمینه بهبود کیفی برایش فراهم می‌شود. شاید بزرگترین ارزش تربیتی کمیته مربوط به جلسات مشورتی کمیته باشد. در این شرایط، عضو کمیته در اظهار نظر، بیان عقاید و دفاع از دیدگاههای خود تجربه کسب می‌کند (Longenecker 1969, 24).

۳. خطرها و مشکلات استفاده از کمیته‌ها

مباحث قبلی برخی از مزئیتهای خاص کمیته‌ها را بیان کرد، اما کمیته‌ها ممکن است پاسخگوی بعضی مسائل درونی نباشند. نظریه‌های کلاسیک مدیریت جنبه‌های منفی کمیته را بیان کرده‌اند. برای مثال یک تحلیلگر معتقد است که اعضای کمیته ممکن است مجبور شوند در انتهای سالن نشست، بنشینند. همین موضوع چه‌بسا آنها را تسلیم و گوشه‌گیر کند و سبب شود از تلاش واقعی خودداری کنند. بنابراین نظریه‌های سنتی، به جنبه‌های منفی تأکید کرده‌اند. در طول سالها لطیفه‌های^۱ شناخته‌شده‌ای درباره کمیته‌ها ساخته شده‌است که در زیر نمونه‌هایی از آنها می‌آید:

- شتر، اسبی است که کمیته آن را طراحی کرده است.
- بیشتر از نصف تصمیمهایی که کمیته می‌گیرد هرگز اجرا نمی‌شوند، در نتیجه تنها باید نصف آنها گرفته شوند.
- بهترین کمیته، کمیته پنج‌نفره با چهار نفر عضو غایب است.
- در یک کمیته بر دقایق تأکید می‌شود، در حالی که ساعتها به بطلالت می‌گذرد.
- یک کمیته مجموعه‌ای است با انتصابهای نامناسب و عدم تمایل به اجرای موارد غیر ضروری.

علاوه بر معایب عمومی و لطیفه‌ها، کمیته‌ها با مسائل و مشکلات مشخصی مواجه‌اند:

۱.۳. هزینه‌بر و زمان‌بر بودن

یکی از انتقادات عمده و مکرر که بر کمیته‌ها وارد می‌شود این است که کمیته‌ها هزینه‌بر و زمان‌برند و وقت مدیریت را هدر می‌دهند. ماهیت کمیته این است که هر فرد برای سخن گفتن و اظهار نظر شانس و امکان برابر دارد. اما این مسئله مستلزم صرف زمان و پول زیادی است (Luthans 1998, 286). معاونان یک کارخانه تولیدی لوازم الکترونیکی گزارش داده‌اند که جلسات کمیته نصف وقتشان را گرفته است. فعالیتهای زیاد از حد کمیته ناشی از چند عامل است. فعالیت کمیته ممکن است به‌خاطر وجود تعداد زیادی کمیته، اعضای زیاد، جلسات زیاد و مکرر و یا به‌خاطر ناکارآمدی در روش اجرایی هزینه‌بر و زمان‌بر باشد.

انتقادهایی که از کمیته صورت گرفته است نشان می‌دهد وقت کمیته به‌خاطر پرداختن به چیزهای کم‌اهمیت یا موضوعاتی که یک فرد می‌تواند از عهده آن برآید، تلف می‌شود. سی. نورثکوت پارکینسون^۱ بیان می‌کند که کمیته‌ها شاید درگیر بحثهای پایان‌ناپذیر درباره موضوعاتی شوند که اهمیت موقتی دارند. تحلیل گران شرکت گودیر تایر و رابر^۲ پس از بررسی کمیته‌ها و نشستهای آنها دریافتند که بیش از بیست درصد کسانی که در نشستها حضور پیدا می‌کنند، دیر به آنجا می‌رسند، حدود پانزده درصد نقش فعالی در پیگیریها ندارند و بیش از پانزده درصد مشارکت کنندگان واقعاً نیازی به وجودشان در آنجا نبوده است. در پانزده درصد جلسات رئیس جلسه حاضر نبوده و بیش از ده درصد وقت جلسات به‌خاطر گندی، مزاحمت از بیرون یا گفتگوی خارج از موضوع کاملاً از دست می‌رفت (Longenecker 1969, 241).

1 C. Northcote Parkinson

2 Goodyear Tire and Rubber

۳.۲. مشکل تعیین مسئولیت^۱

در هر کمیته پاسخگویی یا مسئولیت گروهی وجود دارد اما پاسخگویی یا مسئولیت فردی وجود ندارد. بنابراین بحث اساسی این است که کمیته در واقعیت، به عدم مسئولیت و پاسخگویی گرایش دارد. در حقیقت افراد ممکن است از کمیته‌ها همچون پوششی برای عدم مسئولیت‌پذیری فردی نسبت به تصمیم‌گیریهای اشتباه استفاده کنند. برای حل این مشکل دو راه حل وجود دارد. یکی این که همه اعضای کمیته مسئولیت داشته باشند و دیگری این که رئیس کمیته به تنهایی مسئولیت داشته باشد. هر دو راه حل دارای مشکلات خاص خود است. برای مثال اگر کل کمیته در تصمیم‌گیری اشتباه مسئول باشند، اعضای که برخلاف اکثریت رأی داده‌اند چه می‌شوند؟ (Luthans 1998, 286).

از طرف دیگر ممکن است مدیر در پشت فعالیتهای کمیته بتواند پناه بگیرد. واقعیت این است که مدیر خاصی ممکن است در اجرای مسئولیت اداری به طور منطقی محتاط باشد و به خاطر یک تصمیم مورد انتقاد قرار گیرد. به همین منظور حتی اگر کمیته، مشورتی باشد، عمل آن مهر تأییدی بر تصمیم مدیر است (Longenecker 1969, 242).

۳.۳. تصمیمهایی با کیفیت پایین

از مهمترین ضعفهای کمیته این است که تصمیمهای کمیته کیفیت پایینی دارند. دلایل این مسئله چندان دور از دسترس نیست. یکی از این عوامل، گرایش کمیته‌ها به سوی تصمیمهای سازشکارانه^۲ است. کمیته‌ها باید بر مبنای اجماع عمل کنند. اعضای که از بخشهای مختلف جمع می‌شوند، علائق متضادی خواهند داشت و تصمیم نهایی، همان مصالحه از طریق خواهش و تمنا و انتخاب حد وسط خواهد بود. ممکن است کسی گفته‌هایی چون این را بشنود: «همه آن چیزی که یک کمیته به دست می‌آورد، طرح نیمه‌تمامی است که هیچ کس کاملاً با آن مخالفت نمی‌کند اما در حقیقت، هیچ کس

1 difficulty in placing responsibility

2 compromise decisions

هم آن را باور ندارد» یا «راه‌حلهای کمیته به آسانی بیانگر پایین‌ترین وجه مشترک تفکر اعضای کمیته است». این گفته‌ها بیانگر جنبه سازشکارانه تصمیمهای کمیته است. عقیده عمومی بر این است که کمیته فاقد اراده یا نیرویی برای کسب نتیجه مشترک است. اما شاید فرد، خود به تنهایی به چنین نتیجه‌ای برسد. موافقت گروه نشان‌دهنده سازشکاری مبتنی بر بی‌میلی اعضا برای چالش با یک عقیده عمومی است. البته نه این که هر سازشی نامطلوب است، اما تضمینی نیز وجود ندارد که حد وسط همیشه مناسب‌ترین راه باشد.

علاوه بر این، گاهی کمیته زیر سلطه یک فرد که معمولاً رئیس کمیته است قرار می‌گیرد. واکنش این افراد، کلیدی برای فعالیت گروه است. برای مثال اظهار عدم توافق این فرد چه به صورت شفاهی و چه به صورتهای دیگر ممکن است در کمیته جوی را ایجاد کند که برخی عقاید فرد مسلط پذیرفته گردد. در این میان، خلاقیت، خاموشی می‌شود و مانع بروز احساسات افراد می‌شود. از موارد دیگر می‌توان به وقفه و رکود^۱ در فعالیت کمیته اشاره کرد. فعالیت کمیته زمان‌بر است. اعضای کمیته باید گرد هم آیند، این نیازمند تنظیم زمان مورد نیاز کمیته با برنامه زمانی کارکنان و مسئولیتهای اداری اعضا است. فعالیت کمیته نوعاً کارکرد و وظیفه اضافی برای مدیر ایجاد می‌کند. هرچه کمیته مهمتر باشد، باید فعالیتهای دیگر را وقف فعالیتهای کمیته کرد. با این حال اندکی تأخیر در گرد هم آمدن اعضای کمیته در تصمیم‌گیری وقفه به وجود می‌آورد و حتی ممکن است برای رسیدن به یک نتیجه، به جلسات بعدی نیز نیاز باشد. در نهایت می‌توان گفت که سازمانی که به وسیله کمیته‌ها به بخشهای کوچکتری تقسیم می‌شود، آهسته‌تر از سازمانی ساده و مبتنی بر قضاوت و تصمیم‌گیری فردی حرکت می‌کند.

از طرف دیگر تصمیمهای کمیته زیر نفوذ سیاسی قرار می‌گیرند. اعضا نه بر اساس شایستگی‌شان بلکه صرفاً در مقام نماینده بخشها انتخاب می‌شوند. به خاطر جابجایی کارکنان، کمیته پیوستگی کمی دارد بنابراین خط‌مشیها و تصمیمها، گوناگون و غیرقابل پیش‌بینی‌اند. کمیته‌ها از انگیزش کافی برخوردار نیستند و بی‌علاقه و غیرمسئول‌اند. آنها به‌ندرت بر اساس رویه و مقررات شکل می‌گیرند، از این‌رو دستور جلسه کمیته با عجله

و بدون مد نظر قرار دادن همه جوانب تهیه می‌شود. مباحث به گونه‌ای خام در فضای سردی مطرح می‌شوند. بنا بر این جای تعجب نیست اگر تصمیمها اثر کمتری داشته باشند. همچنین تصمیمهای کمیته قدرت اجرایی کمتری دارند. موجودیت کمیته ضرورتاً محدود به زمان جلسه است و در بین جلسه‌ها کمیته‌ها مجموعه‌ای از هم پاشیده‌اند که قدرتی برای اجرای تصمیمهایشان ندارند (Green 1959, 26; Longenecker 1969, 241-243).

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

جدول ۲-۲ معایب کمیته‌ها

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

ایجاد هزینه، تصمیمهای کم ارزش و غیرمنطقی، عدم تصمیم گیری قاطع، پراکندگی مسئولیت، تسلط و استبداد اقلیت و خود - جاودانگی (احساس این که همواره وجود خواهند داشت و دائمی خواهند بود)، از جمله نقاط ضعف و معایب کمیته‌ها به شمار می آیند. کمیته‌ها برای شکل بندی خط مشیها و سیاستهای سازمانی به خوبی عمل می کنند، اما در زمینه اعمال رهبری و تصمیمهای اجرایی بسیار ضعیف اند. در هر مورد باید مزایا و امتیازهای کمیته در مقابل معایب آنها ارزیابی و سنجیده شود. به طور کلی، کمیته‌ها به علت فوایدی که دارند همچون تدبیر اداری بسیار مرسوم، به حیات خود ادامه می دهند (هیکس و گولت ۱۳۷۲، ۱۵۸).

۴. ماهیت نقشهای کمیته^۱

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

عملکرد مناسب نقش مستلزم این است که رئیس^۳ شبیه یک رئیس عمل کند و وظایفش را همانند یک رهبر^۴ انجام دهد. گفته می شود که در تشخیص رهبر بودن یک فرد باید دید که آیا افراد از وی اطاعت می کنند یا نه، هر چند این استدلال ساده انگارانه است. رهبر واقعی یک گروه کسی است که نیازهای اعضا را درک می کند و به آنها توجه دارد و نیز انعطاف کافی برای اتخاذ سبکهای مختلف رهبری، - حداقل در موقعیتهایی که در طول نشست اتفاق می افتد - دارد. یک رهبر باید بجای آن که مانعی

1 the nature of committee roles

2 staff person

3 chairman

4 leader

برای اعضا به وجود آورد، توانایی تشویق هر یک از اعضا را در مشارکت برای تصمیم‌گیری مناسب یا رسیدن به اهداف داشته باشد. مخصوصاً رئیس یا رهبر موفق گروه باید یک روانشناس نیز باشد و از پویایی‌های^۱ که در گروه اتفاق می‌افتد آگاهی داشته باشد. بخشی از وظایف رهبر تشخیص خصومت و یا تضاد در گروه است و باید بجای کتمان، آن را مطرح سازد و به حل آن اقدام کند (Wedgwood 1967, 65-66).

همچنین اعضا با توجه به نقش‌شان وظایف مشخصی دارند. اگر فرد بانفوذی رهبری کمیته را از رئیس کمیته بگیرد؛ یا دبیر، صورتجلسه‌های^۲ مناسب تنظیم نکند و یا همانند عضو کمیته عمل کند سردرگمی و اشتباهات بزرگی در فرآیند کمیته به وجود خواهد آمد. بنابراین تأکید می‌شود که جنبه‌های حیاتی فعالیت کمیته خوب، درک و انجام مناسب نقشهای کمیته است، که تغییر و توصیف این نقشها در ادامه بیان می‌شود.

در فرآیند عملیات کمیته سه مجموعه نقش تعریف و شناسایی می‌شود: نقش رئیس، نقش دبیر کمیته و نقش اعضای کمیته. این سه نقش تقریباً در همه کمیته‌ها وجود دارد. همچنین تعدادی از کمیته‌ها اعضای دارند که چهارمین نقش، یعنی نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کنند. در بعضی موارد از مدیر اجرایی به عنوان دبیر و از هیئت مدیره با عنوان کمیته یاد می‌شود. در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها می‌پردازیم.

۴.۱. رئیس

موفقیت یا شکست هر کمیته معمولاً به طور مستقیم به کیفیت عملکرد رئیس آن کمیته بستگی دارد. این مسئله به‌ویژه در وضعیتهایی صادق است که کمیته‌ها، کارمندان حرفه‌ای و متخصص در اختیار نداشته باشند. رئیس به اعضای کمیته روحیه می‌بخشد. کیفیت نهایی کوششهای رئیس در طرز تفکر و رفتار او با در نظر گرفتن اهمیت هدف و مأموریت کمیته بازتاب می‌یابد. سرعت کاری کمیته نمایانگر تعهد کاری رئیس است و مشارکت اعضای کمیته دال بر درک وظایف از جانب رئیس و دانش و معلومات او و توانایی بهره‌گیری او از استعدادها و علائق اعضای کمیته است.

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

۴. ۱. ۱. ۱. وظایف و نقشهای رئیس کمیته

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

۴. ۱. ۱. ۲. رئیس در نقش رهبر^۱

شاید آن جنبه از نقش و وظیفه رئیس کمیته که نسبت به جنبه‌های دیگر کمتر درک می‌شود، نقش رئیس باعنوان رهبر باشد. در فرآیند کار کمیته، به‌طور رسمی و براساس توافق عمومی، رئیس کمیته اقتداری بیشتر از اعضای کمیته دارد. رئیس در مقام رهبر، مسئول و پاسخگوی فعالیت کمیته است. علاوه بر جنبه پاسخگویی رئیس کمیته در نقش رهبر، باید به دو جنبه دیگر که اهمیت بسیار دارد توجه کند. این دو جنبه «روحیه کمیته^۲» و «مفهوم‌سازی موضوع^۳» هستند.

رهبر کمیته تأثیر بسزایی در بهبود روحیه اعضای کمیته دارد. رئیس که کارش بسیار شبیه کار استاد در کلاس است، می‌تواند نوعی احساس جدیت در افراد برای رسیدن به

1 chairman as leader

2 committee tone

3 issue conceptualization

هدف ایجاد کند و یا این که روش مستبدانه‌ای پیش بگیرد. اعضای کمیته به نحوه برخورد رئیس در این مورد بسیار حساس‌اند. هرگاه رئیس نسبت به هدف کمیته غیرمتعهد و یا مردد باشد، اعضا به سرعت به این موضوع پی می‌برند. در این صورت توانایی خود را جای دیگر صرف می‌کنند و بالاخره این که رئیس مفهوم‌ساز است، آنهم نه تنها در رابطه با زمینه‌های وسیع اهداف و مقاصد کمیته، بلکه در نشستهای کوچک و محدود. هر اظهار عقیده تازه‌ای از طرف رئیس می‌تواند نقطه نظرهای رقیبان و مخالفان را به یکدیگر پیوند دهد. گاهی اوقات این نظرها، مبنای تازه‌ای برای توافقات ناشناخته قبلی می‌شوند. ذکر این نکته ضروری است که رئیس در حل و فصل اختلافات باید نقش بی‌طرفی را ایفا کند.

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

۴.۱.۱.۲. رئیس در نقش اداره‌کننده^۱

هنگامی که کمیته دایر نیست، نقش رئیس طی نشستها به صورت دیگر جلوه می‌کند که ما آن را نقش اداره‌کننده^۲ می‌نامیم. رئیس در نقش اداره‌کننده کمیته، یا بر کار کارمندان کمیته _ در صورت وجود آنها _ نظارت می‌کند یا به اجرا و واگذاری وظایف گوناگونی می‌پردازد که در فاصله بین دو نشست به اجرا در می‌آیند. به طور مثال؛ بررسی آماده بودن گزارشها، رسیدگی به مقدمات نشست، گفتگو و تبادل نظر با تک تک اعضا درباره موضوعات مورد علاقه آنها، نشست با کمیته‌های فرعی و فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز کمیته از جمله موارد قابل ذکر است. بعضی از این وظایف، مانند هر مجموعه دیگری از وظایف اداری، چندان فریبنده و جالب به نظر نمی‌آیند. در واقع افراد اغلب این وظایف را آنقدر مایه تحقیر و خواری شخصیت فرد می‌دانند که

1 chairman as administrator

2 administrator role

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

۴.۱.۱.۳. رئیس در نقش رئیس نشست^۱

شاید آن بخش از نقش رئیس که از همه شناخته‌شده‌تر است اعمال ریاست در نشستها است. وظایفی که از شروع تا خاتمه نشست اعمال می‌شود. رئیس اغلب وظیفه خود را به‌طور ضعیف اجرا می‌کند. این امر به دلیل این است که افراد از چگونگی انجام مطلوب این نقش آگاه نیستند و یا این که اجرای وظایف بین نشستها به خوبی صورت نگرفته است و رئیس برای اجرای نقش ریاست تنها می‌ماند. رئیس نشست، مسئول آغاز و اتمام به‌موقع جلسه است با این ضمانت که به موارد دستور جلسه به نحو شایسته و کامل پرداخته شود و با این اطمینان که روند کار نشست، منظم و منصفانه باشد و نقطه‌نظرهای مختلف در بحثها بیان شوند. لازم است که رئیس نشست نسبت به فرآیند کار نشست هم فعال و هم منفعل باشد. فعال از آن نظر که در ارائه پیشنهادها عملی پیشقدم شود و منفعل از آن نظر که این پیشنهادها پاسخگوی فرآیند کار و ادامه نشست باشد و به شفاف‌سازی نقطه‌نظرها کمک کنند. در صورتی که این نشستها کاملاً رسمی باشند، باید از مجموعه قواعد رویه‌ای مانند «قواعد نظم رابرت» استفاده کرد. شناخت و پیاده‌سازی منصفانه این قواعد بر عهده رئیس نشست است.

۴.۱.۱.۴. رئیس در نقش سخنگو^۲

در هر کمیته شخصی حضور دارد که نمایندگی «روابط خارجی» آن کمیته را با دیگر کمیته‌های اجتماعی بزرگتر بر عهده دارد. این نمایندگی احتمالاً شامل مواردی از قبیل:

1 chairman as meeting presider

2 chairman as spokesman

ارائه گزارش در مورد پیشرفت کار کمیته اعمال نقشهای تشریفاتی کمیته و نمایندگی کمیته در جلسات کمیته‌های دیگر در موضوعاتی از قبیل مذاکرات، جلسات راهبردی و موارد مشابه خواهد بود. رئیس باید بداند که در نگاه دیگران، او مظهر کمیته محسوب می‌شود. همه موارد مربوط به رئیس از جمله ظاهر، نحوه رفتار و نحوه ارائه مطالب، علامتها و نشانه‌هایی را از کمیته به دست می‌دهد. اگر سر و وضع رئیس نامرتب باشد و گزارش مغشوشی ارائه دهد، شنوندگان استنباط خواهند کرد که بر همین سیاق فرآیند کار کمیته او نیز نامرتب است و احتمالاً این نوع قضاوت به‌طور جدی بر موفقیت گزارش تأثیر می‌گذارد. رئیس در نقش سخنگویی که وظیفه‌اش ارائه گزارش است، باید گزارش دقیق و جامعی را ارائه دهد و از دخالت دادن نقطه‌نظرهای شخصی اجتناب کند. اگر از شخص درخواست شود که نظریه‌پردازی کند و او این کار را انجام دهد، باید به روشنی اشاره کند که این اظهار عقیده شخصی است و نظر کمیته نیست. اگر شخص از جانب کمیته مذاکره می‌کند باید مواظب باشد که تنها در حوزه‌هایی که توافق قبلی با طرف کمیته دارد به انعقاد موافقت‌نامه بپردازد در حوزه‌های دیگر، حتی لازم است رئیس تأیید کمیته را به دست آورد.

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

۴.۲. دبیر کمیته^۲

تعداد دبیران و وظایفی که بر عهده دارند به نسبت اندازه و اهداف کمیته متعدد و متنوع است. کمیته‌های کوچکتر که زیاد هم رسمی نیستند، اغلب بیش از یک یا دو دبیر نیاز ندارند. در این گروه‌ها، وظایفی که به‌طور عمومی بر عهده دبیران است، همچون

1 external relations
2 officers

نقشهای خاص اعضای کمیته جلوه می‌کند. همچنین نقشهای فرعی از جمله صرف دقایقی برای نشست خاص یا انتصاب کوتاه‌مدت در نقش سرمایه‌یاب^۱ به جای دبیر کمیته، در ردیف مسئولیتهای ویژه اعضای کمیته به‌شمار می‌آیند.

به مجرد این که کمیته‌ها بزرگتر، پیچیده‌تر و در اجرای وظایفشان رسمی‌تر می‌شوند، وجود دبیران کمیته ضرورت می‌یابد. دبیران در کمیته همچون رهبر دوم عمل می‌کنند. بعضی از نقشهایی که در کمیته بعهدہ این افراد گذاشته می‌شوند عبارت‌اند از: نایب رئیس^۲، خزانه‌دار^۳، معاون مالی^۴، منشی، معاون پارلمانی^۵، نماینده قانونی، مأمور حفظ نظم جلسات^۶، ریاست کمیته‌های فرعی ثابت، مانند کمیته‌های تنظیم آیین‌نامه‌ها، انتصابات و عضویت. دبیران کمیته باید برای شرایط ویژه اداره، انتخاب یا منصوب شوند.

۴. ۲. ۱. وظایف و نقشها

برخلاف رئیس، دبیر کمیته مجموعه‌ای از نقشها را بر عهده دارد که دو نقش آن عمده است: نقش دبیر کمیته و نقش عضو کمیته. نقش دبیر کمیته نوعاً از نقش رئیس مشخص‌تر است، اما اگر حیطه آن نقش محدود باشد آن‌گاه به دلیل شیوه ایفای آن نقش و اهداف چندگانه‌ای که آن نقش را برآورده می‌سازد سر درگمی پیش می‌آید. پیش از پذیرش این مقام باید به دقت جوانب امر را سنجید، چرا که برخلاف دیدگاه عمومی این چنین موقعیتی به مهارتهای رهبری و همچنین صرف تلاش و زمان فوق‌العاده‌ای نیاز دارد. با وجود این که یقیناً نقشهای دبیران کمیته در مقایسه با نقشهای رئیس نیازمند تلاش کمتری است، اما این نقشها دربرگیرنده وظایف ویژه‌ای هستند که اجرای این وظایف در نحوه عملکرد کمیته مؤثر است. به‌طور مثال، در صورتی که خزانه‌دار نتواند گزارش مربوط به امور مالی کمیته را تهیه کند، کمیته ممکن است

1 Fund raiser

2 vice-chairman

3 treasurer

4 financial secretary

5 parliamentarian

6 sergeant at arms

توانایی تصمیم‌گیری در مورد خرید بعضی تجهیزات یا اجرای پروژه خاصی را نداشته باشد.

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

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

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

منشی: وظیفه عمده و اصلی منشی بایگانی و حفظ مدارک کمیته است. نقشی که در وهله اول شامل حفظ و نگهداری مستندات می‌شود و ممکن است دربرگیرنده نوشتن و ثبت مدارک و مستندات نیز بشود.

کمیته‌ها به مدارک و مستندات تصمیم‌ها و فعالیتهای گذشته نیازمندند. اعضا و رئیس ممکن است که حساب‌ها و مدارک گذشته را به صورت کامل نداشته باشند. منشی^۱ باید در نگهداری پرونده حاوی مطالب مربوط به کمیته احتیاط و دقت لازم را مبذول دارد. بهتر است که از هر مدرک دو تصویر در محل‌های مختلف نگهداری شود.

اغلب تمامی ابعاد نقش نگهداری اسناد درک نمی‌شود و افرادی که برای سمت منشی برگزیده شده‌اند ممکن است گمان کنند که مقامشان صرفاً جنبه یادداشت‌برداری دارد. منشیها اغلب به یادداشت‌برداری می‌پردازند و در بیشتر مواقع به آنها منشیهای ثبت‌کننده مدارک می‌گویند؛ گاهی آنها با «دنیای خارج»^۱ نیز ارتباط برقرار می‌کنند و نقش منشی هم‌تراز^۲ را اجرا می‌کنند. با وجود این، در بعضی از کمیته‌ها، مسئولیت یادداشت‌برداری بین اعضای گروه در گردش است و یا این که کارکنان به اجرای این وظیفه می‌پردازند. بنابراین، ما نقش منشی را در وهله نخست مدیریت اسناد^۳ و در وهله دوم مستندساز^۴ شناسایی می‌کنیم.

خزانه‌دار: هرچند که کار اساسی خزانه‌دار در همه زمینه‌ها تقریباً ثابت است، اما حوزه و مسئولیت او تا اندازه‌ای متغیر است. چون تقریباً تمامی پرسشهای مهم درباره منابع کمیته مطرح می‌شوند، خزانه‌دار نه تنها باید از جزئیات حسابها و چگونگی دیون آگاه باشد بلکه باید از خط‌مشی مخارج و الگوهای هزینه نیز مطلع گردد. در صورت ساده بودن منابع مالی، اداره و نگهداری مدارک هم کار آسانی خواهد بود ولی در صورت پیچیده بودن منابع مالی، خزانه‌دار ممکن است به توصیه و تخصص یک حسابدار یا حسابرس برای تکمیل مهارت‌های خود نیاز پیدا کند. هدف، دستیابی به چارچوب قابل فهمی است که درآمد، هزینه و ارتباط این دو در بودجه را به‌طور ماهانه ارائه دهد. در ادامه، کمیته می‌تواند بفهمد که آیا الگوی هزینه با اولویتهای برنامه‌ای او سازگار است یا نه؟

دو مورد برای خزانه‌دار اهمیت دارند: ارائه گزارشهای منظم به کمیته و تدوین و ارائه بودجه سالانه. در ارتباط با همین بودجه است که گزارشهای ماهانه می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند. خزانه‌دار اغلب در طرح‌ریزی بودجه نقشی اساسی را ایفا می‌کند. اگر کمیته هیئتی از یک سازمان باشد، احتمال دارد که خزانه‌دار ریاست کمیته فرعی

1 outside world

2 corresponding secretary

3 records management

4 records producer

مالی را به عهده بگیرد که در این صورت مسئولیت وی حفظ سلامت مالی شرکت است.

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

۴.۳. عضو کمیته^۱

عضو کمیته ستون موضوعات فرآیند کار کمیته است. او عنصر اصلی هر کمیته اثربخش محسوب می‌شود. هر شخص ممکن است که درباره اعضای قدیمی کمیته‌ها نظراتی چون: «مشارکت‌کننده بیش از حد فعال»^۲ یا «شخصی دلسوز و آرام و قوی» ارائه کند. اما به نظر می‌رسد در بیشتر کمیته‌ها به لحاظ اهمیت فرآیند کار، شخصیت در مرتبه‌ای بعد از مشارکت متفکرانه و تعریف شده قرار دارد.

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

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

درخواست پذیرش عضو برای خدمت در هر کمیته معمولاً با هیئت مسئول یا رئیس است. اگر شخص قبلاً به این مقام منصوب شده باشد، این مسئله که عضو جدید با گروه

1 committee member
2 overparticipant

مسئول، وظایف و یا گذشته کاری کمیته و عضویت آن آشنا گردد، اهمیت پیدا می‌کند. انجام بررسیهای دقیق در ابتدا، مانع گرفتاریهای بزرگ بعدی می‌شود چرا که عدم ورود به یک کمیته بهتر و آسان‌تر از استعفا از آن است. فرد ممکن است تمایل داشته باشد با دیگر اعضای بالقوه و یا اعضای بالفعل کمیته گفتگو کند. فرد باید از گزینش دیگر اعضا رضایت کامل داشته باشد، چرا که او زمان زیادی را در حین انجام کار کمیته با آنها خواهد گذراند.

عضویت در کمیته‌های تازه سازمان‌یافته در مقایسه با کمیته‌های با سابقه برای اعضا وقت گیرتر است. چرا که تعیین سیاستها و فرآیندهای کاری و آشنا شدن اعضا به زمان احتیاج دارد. در عین حال این طور به نظر می‌رسد که به همین دلایل، کمیته‌های تازه تأسیس بیشتر از دیگر کمیته‌ها پذیرای عقاید و تأثیرهای اعضا هستند. شخص باید موقعیت خود را از نقطه نظر تعارض با دیگر مسئولیتها در نظر بگیرد. مسلماً یکی از منابع تعارض، زمان می‌باشد. عضو کمیته، تنها زمانی باید عضویت کمیته‌ای را بپذیرد که زمان کافی برای اجرای نقش مورد نظر داشته باشد. اگر فرد عضویت رسمی کمیته را داشته اما توانایی فعالیت نداشته باشد، در حق رئیس و دیگر اعضا خدشه وارد می‌شود. تعارض، منابع دیگری هم دارد. عضو محتمل کمیته، ممکن است که از نظر فلسفی خود را با فعالیت و تصمیمهای کمیته هماهنگ نیابد. نوعی تعارض بر سر نمایندگی^۱، ممکن است تجربه شود و علی‌رغم بحث ما که شخصیت برخلاف نظر عموم اهمیت کمتری دارد، شخص ممکن است پی ببرد که اعضای در کمیته هستند، که او نمی‌تواند هماهنگ با آنها فعالیت کند.

۴. ۳. ۱. نقشهای عضو کمیته

۴. ۳. ۱. ۱. آمادگی برای شرکت در جلسات^۱

نامزدی که عضویت کمیته‌ای را می‌پذیرد، موظف است که خود را برای نشست‌ها آماده کند و مقدمات ضروری مشارکت در امور کمیته را فراهم کند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

برنامه زمانی^۲: عضو کمیته باید زمان کافی برای شرکت در نشست‌ها را تنظیم کند. بسیاری از اعضا به تنظیم وقت برای شرکت در جلسات توجه کافی نمی‌کنند و به همین دلیل دائماً درگیر تعارضهای مربوط به تنظیم وقت هستند. موقعیت چنین عضوی ممکن است برای دیگران نیز آشنا باشد، زیرا او غالباً درباره عدم آگاهی خود از وجود نشست، دریافت نکردن دعوتنامه و غیره شکایت می‌کند. همچنین فرد لازم است زمانی را خارج از وقت اصلی به فعالیتهای ویژه کمیته نشست تخصیص دهد. ممکن است وظایف خاصی مانند آماده کردن مطالب، کنفرانسها و موارد مشابه آن وجود داشته باشند. عضو کمیته‌ای که به دلیل مشغله بیش از حد توانایی همکاری در اجرای چنین فعالیتهایی را ندارد، باید استعفا دهد.

خواندن مطالب پیشین^۳: مطالب منتشر شده قبل از نشست عبارت‌اند از: دستور جلسه، گزارشهای مالی^۴ و دیگر موارد برنامه‌ای که اعضا باید به دقت آنها را مرور کنند. یکی از وظایف اساسی اعضا خواندن این موارد و آمادگی برای بحث درباره آن در نشست است. زمانی که جلسه کمیته تشکیل می‌شود اگر اعضا به دنبال اطلاعات موجود در منابع توزیع شده‌ای باشند که پست آنها را توزیع کرده است یا در جلساتی بحث شده است که آنها شرکت نداشته‌اند این، امری بی‌فایده به‌شمار می‌آید که ناشی از بی‌ملاحظه‌گی و عدم توجه عضو می‌باشد. دلیل عمده دیگر بر اهمیت مرور مطالب و موارد پیش از جلسه، این است که اگر هر یک از اعضای کمیته بخواهند بر نتایج

1 meeting preparation

2 schedule time

3 background materials

4 financial reports

مباحث خاصی تأثیر بگذارند، باید از حقایق موجود در منابع آگاهی داشته باشند. همواره شاهد بوده‌ایم که اعضا معترض بوده‌اند که فلان مورد را ملاحظه نکرده‌اند یا اشارات و مفاهیم ضمنی آن را درک نکرده‌اند و خواستار به تعویق انداختن فعالیت و بحث شده‌اند. چنین اعضای در بسیاری از موارد، بسیار متعجب می‌شوند زیرا مواد جلسه را مطالعه نکرده‌اند. فرد در مقام یکی از اعضای کمیته تنها زمانی می‌تواند انتظار کسب و نگهداری نفوذ و احترام داشته باشد که تکالیف و وظایف لازم را انجام دهد.

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

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

۴.۳.۱. ۲. مشارکت در نشست^۲

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

1 submit written comments

2 meeting participation

مشارکت مناسب^۱: هر یک از اعضا لازم است که نسبت به سطح مشارکت خود در جلسات حساسیت نشان دهند. البته این سطح تا اندازه‌ای با توجه به موضوعات نشست و خلق و خوی اعضا متغیر است. با وجود این، بعضی از اعضا به‌طور معمول مشارکت کم و ناکافی در جلسات دارند و هرگز توضیحی برای مطالب ندارند. بعضی از اعضا مشارکت بیشتری نسبت به سایرین دارند و در جلسات همیشه توضیحات خود را درباره مطالب ارائه می‌کنند. بعضی از اعضا همیشه مسائل شغلی و کلی را که ربطی به موضوع جلسه ندارد مطرح می‌کنند. بعضی دیگر به‌طور معمول دلایل همیشگی خود را برای توجیه عدم فعالیت در رابطه با مباحث ارائه می‌کنند. بعضی هم از هر فرصتی برای بی‌ارزش کردن عقاید دیگران استفاده می‌کنند. خودارزیابی دائمی از طرف عضو کمیته از این نظر اهمیت دارد که او مطمئن می‌شود که به شیوه‌ای باز و مناسب در جلسات شرکت می‌کند و بدین وسیله عملکرد مادی کمیته را بهینه می‌سازد. مشارکت بیش از حد بعضی از اعضا اغلب به کاهش تأثیر سایر اعضا و البته کاهش تأثیر مشارکت می‌انجامد. به‌طور کلی، در بافت هر گروه کوچک، عضو ساکت، صرفاً به دلیل سکوتش همچون عضو دشمن و منفی در نظر گرفته می‌شود. چنین عضوی بر فرآیند تصمیم‌گیری تقریباً هیچ تأثیری ندارد.

کمک به فرآیند کمیته: هدف فرآیند کمیته تصمیم‌گیری مناسب است. عضو کمیته باید تلاش کند که به دو طریق کمیته را یاری دهد؛ با یاری دادن کمیته برای ارائه تصمیم‌گیریهای سریع و مناسب، و با ضمانت این که بهترین تصمیم ممکن گرفته خواهد شد. اعضا نیز همانند رئیس کمیته، موقعی که بحث درباره یک موضوع مطلوبیت خود را از دست بدهد بی‌درنگ به آن پی خواهند برد.

مسئله مورد بحث ممکن است موردی باشد که باید درباره آن تصمیمی گرفته شود یا ممکن است پیشنهادی برای تعیین کمیته‌ای فرعی برای تهیه اطلاعات اضافی و یا دیگر فعالیتهای مناسب باشد. عضو کمیته باید در تلاش باشد که نسبت به سناریوی فرآیند کمیته، حساس باشد و از لحظه‌های اساسی برای ارائه پیشنهادهایی که موجب

1 participate appropriately

پیشبرد این فرآیند می‌شوند استفاده کند. عملی ساختن این اقدام در صورتی که مسئله مورد بحث مورد علاقه عده‌ای از اعضا باشد مسلماً مشکل خواهد بود. در این مورد چنین اعضایی ممکن است بر طبق علایق کمیته عمل نکنند و تمایل داشته باشند که عقایدشان غالب شود. در چنین شرایطی سایر اعضا باید بتوانند آزادانه از منفعت کمیته حمایت کنند. اعضا باید بدانند که فرآیند خوب کمیته تماماً بر عهده رئیس نیست. جدا از ارائه پیشنهادهای مرسوم می‌که به حل و فصل مسائل کمک می‌کنند، اعضا لازم است که در ارائه پیشنهادهای اساسی و واقعی که به دستیابی به تصمیمهای مناسب کمک می‌کند، مفید واقع شوند. این چنین پیشنهادهایی اغلب مستلزم فراهم آوردن اطلاعات اضافی یا دستیابی به نظر آنهایی است که تحت تأثیر تصمیمها قرار می‌گیرند. ممکن است منظور از آن پذیرفتن مصالحه و سازش باشد، آنهم زمانی که چنین راه‌حلی به ظاهر مطابق بهترین علائق کمیته و یا جامعه بزرگتر نیست. از سوی دیگر تصمیمی که با تأخیر گرفته می‌شود همیشه تصمیم عالی نیست؛ گاهی این تأخیر صرفاً راهی برای اجتناب از اتخاذ تصمیمی دشوار است.

جدول ۲ - ۳ وظایف و نقشهای اعضای کمیته

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

۴.۴. تسهیل‌گر

تسهیل‌گر شخصی است که به کمیته برای انجام وظایفش کمک می‌کند، اگر کمیته تسهیل‌گری داشته باشد، وی درست مانند رئیس، مسئولیت عمده‌ای برای عملکرد اثربخش کمیته برعهده دارد. وی کسی است که برای یاری کمیته در فعالیت خاصی

استخدام می‌شود. ممکن است یک کمیته بزرگ که وضع مالی خوبی نیز دارد تسهیل‌گری داشته باشد که مستقیماً از بودجه‌های کمیته حقوق می‌گیرد و هیچ مسئولیت کاری دیگری برعهده ندارد. دفتر کارش همان دفتر کار کمیته است. زمانی که فعالیت کمیته پایان می‌یابد، وی به دنبال موقعیت استخدامی دیگری می‌رود. اگر تسهیل‌گر کمیته در استخدام یک نماینده‌گی، مانند نماینده‌گی برنامه‌ریزی، نمایندگی تشکیلات اجتماعی، یک اتحادیه کارگری، یک شرکت صنعتی یا تجاری باشد، آن‌گاه نمایندگی مادر، یکی از کارمندانش را به صورت دائم به سمت تسهیل‌گر کمیته می‌گمارد. گاهی چنین کمیته‌هایی خود در درون سازمان مورد نظر قرار دارند و بخشی از فعالیت منظم آن محسوب می‌شوند. شرکتهای تجاری ممکن است که برای کمیته‌های داخلی به تسهیل‌گر احتیاج داشته باشند و یا ممکن است کارمندی را برای خدمت در سمت تسهیل‌گری کمیته‌های اجتماعی همچون خدمتی دوستانه و مفید به جامعه منصوب کنند.

همان‌طور که فعالیتهای کمیته توسعه می‌یابند، تعداد تسهیل‌گر نیز افزایش می‌یابد. ارائه توصیفی از شغل تسهیل‌گری به شخص مورد نظر از اهمیت خاصی برخوردار است. علاوه بر این لازم است شخصی استخدام شود که شرایط لازم را برای ایفای نقش و اجرای مؤثر آن داشته باشد. رئیس باید بداند که چگونه از خدمات چنین کسی استفاده کند و کمیته هم باید بداند که در زمینه رهبری و مساعدت، از یک تسهیل‌گر چه انتظاری باید داشته باشد. در صورتی که شرایط لازم فراهم شود، عملکرد کمیته تا حد بالایی بهبود پیدا خواهد کرد در غیراین صورت، زیان وجود تسهیل‌گر از عدم وجود آن بیشتر خواهد بود.

۴. ۱. وظایف و نقشها

وظایف و نقشهای تسهیل‌گر متعدد است، مانند مشاور، مسئول توزیع منابع، تکنیسین فنی، متحول‌کننده، توانایی‌بخش، رهبر، مسئول اجرایی و تحلیل‌گر. روی هم رفته، نقش تسهیل‌گر، پشتیبانی، و نه جانشینی نقشهای رئیس و دیگر اعضای کمیته است. حیطه وظایفی که هر تسهیل‌گر باید اجرا کند، بستگی به این دارد که رئیس و سایر اعضای

کمیته تا چه حد به ایفای نقش می‌پردازند و همچنین به حیطه انتصابات کمیته، دوره خاص فعالیت‌های کمیته، انواع مشکلاتی که کمیته با آن روبرو است و غیره وابسته است. تسهیل‌گر در ارتباط با تحرک و کیفیت عملکرد کمیته «وزنه تعادلی»^۱ محسوب می‌شود. او در تلاش است که اعضا، به‌ویژه رئیس را در اجرای مسئولیت‌های خود یاری کند. او هنگام رویارویی آنها با مشکلات، تلاش می‌کند تا کاستی‌های آنها را جبران کند.

۴.۱.۱. وفاداری سیاسی^۲

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

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

1 balance weight

2 policy loyalty

3 mission

4 leak

۴.۱.۲. زمان مورد نیاز^۱

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

۴.۱.۳. کمک به رئیس^۲

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین نقشهای تسهیل‌گر یاری و مساعدت به رئیس است. وی در ابتدا و به‌طور منظم باید با رئیس ملاقات کند تا درک متقابلی از وظایف و شیوه‌های کاری به‌دست آورد. در این دیدارها تسهیل‌گر و رئیس کمیته می‌توانند به کوششهای همدیگر روشنی و وضوح ببخشند، موجب هماهنگی شوند و در اجرای مقصد و منظور کمیته وحدت و حمایت لازم را فراهم آورند.

در مرحله اول، تسهیل‌گر باید تصویر روشنی از اهداف کمیته و زمینه شکل‌گیری آن به‌دست آورد. وی باید شیوه‌های انتصابات، حیطه وظایفی را که باید اجرا شوند و همچنین مدت زمانی که رئیس و دیگر اعضا کمیته باید صرف کنند مشخص سازد. تسهیل‌گر اغلب این اختیار را دارد که در گزینش اعضای کمیته تأثیر داشته باشد و اعمال نظر کند. اگر اعضای کمیته قبلاً انتخاب شده باشند، وی می‌تواند هر گونه اطلاعاتی که در مورد علائق و استعدادهای کارکنان کمیته دارد، با رئیس در میان بگذارد. هدف چنین نشست یا نشست‌های اولیه روی هم‌رفته، ایجاد نوعی درک متقابل

از چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتها بین رئیس و تسهیل گر ها و سطح انتظار رئیس از عملکرد کمیته است.

۴.۱.۴. مساعدت اعضای کمیته^۱

تسهیل گر باید اعضای کمیته را نیز یاری دهد. اعضا اغلب به اطلاعات اضافی و شفاف سازی مسائل اساسی نیاز دارند یا ممکن است خواستار دریافت بازخورد و واکنش نسبت به عقاید یا پیشنهادهایشان باشند. زمانی که اعضا تکالیف خاصی را که به عهده شان گذاشته شده اجرا می کنند و یا بخشی از یک کمیته فرعی هستند، تسهیل گر باید همان مساعدتی را که به رئیس می کند به آنها نیز ارائه دهد. در اینجا باید احتیاط و قضاوت خوب و بجایی اعمال شود زیرا درخواستهای اعضای خاص کمیته اغلب از حیطه فعالیت های کمیته فراتر می رود و تقاضاهایی فراتر از وقت تسهیل گر ارائه می شود. همچنین نوعی حمایت باید از طریق مشورت با رئیس صورت گیرد تا موضوعات سؤال برانگیز را روشن و واضح کند.

۴.۱.۵. پشتیبانی فرآیند کمیته^۲

فرآیند کار کمیته، تمامی سازوکارها و تدارکات مربوط به نشست کمیته، پویایی فرآیند^۳، یعنی تدارک اولیه خود نشست و نتیجه حاصل از آن را شامل می شود. تسهیل گر بر تمام مراحل که فرآیند کمیته طی می کند تأثیر می گذارد. حیطه و حوزه وظایف وی از پایین ترین و عادی ترین وظایف تا دشوارترین، حساس ترین و پیچیده ترین آنها است.

برخی سازوکارهای نشست عبارت اند از: شناسایی اعضا، بررسی فضای اتاق و کنترل مناسب بودن آن، چیدمان صندلیها، ملزومات، اثاثیه، مواد و منابعی که باید در طول نشست توزیع شوند، برچسب اسامی^۴ و پارکینگ. این موارد اغلب به وسیله

1. assistance to committee members

2 support of the committee process

3 dynamics of the process

4 name tags

چندین نفر انجام می‌شود، لیکن تسهیل‌گر باید بر این عملیات نظارت داشته باشد و مطمئن شود که تمام سازوکارهایی که منجر به افزایش کیفیت واقعی امور می‌شوند، به درستی مورد توجه واقع شده‌اند. تسهیل‌گر معمولاً برای آماده کردن دستور جلسه آزمایشی و ارائه آن برای بازنگری به رئیس کمیته در موقعیت مهم و حساسی قرار دارد. در خصوص تنظیم دستور جلسه موارد زیر را باید مورد توجه قرار داد:

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

تسهیل‌گر بعد از فراهم کردن دستور جلسه با همکاری رئیس، باید مطمئن شود که دستور جلسه و مواد کمکی لازم برای اعضا ارسال شده است و آنها برای بررسی و تفکر درباره مطالب آن فرصت و زمان کافی دارند. در صورت امکان، دستور جلسه را باید یک هفته پیش از نشست توزیع کرد.

نشست کمیته موقعیتی است که عناصر مختلف در آن با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در این موقعیت افراد در کوششهای یکدیگر سهیم می‌شوند تا موجب افزایش علائق مشترک و کاهش تعارضات شود و عقل جمعی توسعه یابد. در کمیته نقش دانش و مهارت تسهیل‌گر در پویایی گروه مطرح می‌شود. این نقش یک نقش مکمل در یاری و مساعدت رئیس است که نقش اساسی را در این فرآیند بازی می‌کند. رئیس باید مستقیماً رهبری کند، در حالیکه تسهیل‌گر به صورت غیرمستقیم رهبری می‌کند. تسهیل‌گر نباید خود شرکت‌کننده‌ای فعال باشد، بلکه باید زمینه را برای مشارکت بیشتر

اعضای کمیته فراهم سازد. او باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات به طور کافی و دقیق ارائه شده‌اند و همچنین موجب تسهیل شیوه‌های تصمیم‌گیری کمیته شود.

یکی از رویدادهای مهم نشستهای کمیته، ارائه گزارش پیشرفت کار و اطلاعات لازم در این زمینه است. گاهی اعضای کمیته این امر را انجام می‌دهند، اما اغلب تسهیل‌گر باید اعضا را در فراهم آوردن گزارشها یاری دهد و در صورت غیبت اعضا، او خود باید به ارائه گزارش بپردازد. وی باید به این موضوع توجه کند که در نگارش گزارشها خود را از خطا مصون نداند و در برابر درخواستهای اصلاحی اعضای کمیته، حالت تدافعی به خود نگیرد.

نگهداری نسخه‌ای از مذاکرات نشست معمولاً یکی از مسئولیتهای تسهیل‌گر است. حتی زمانی که منشی هم حضور داشته باشد، ممکن است از تسهیل‌گر درخواست شود که پیش‌نویسی برای بررسی منشی فراهم کند و یا منشی از وی بخواهد که به بازنگری صورت جلسه بپردازد. بدین معنا که تسهیل‌گر باید صورت جلسه‌ای از نقطه‌نظرهای ارائه شده در جلسه تهیه کند و توصیه‌های جلسه را بنویسد. صورت جلسه‌ها بخش بسیار مهم پرونده‌های هر سازمان را تشکیل می‌دهند و باید مورد توجه و دقت تسهیل‌گر قرار بگیرند.

سرانجام، همیشه جزئیات، پیشنهادها و یا فعالیتهای نشست باید خلاصه‌برداری شود و از آنها نتیجه‌گیری ارائه گردد. گاهی رئیس این وظایف را به اعضای کمیته محول می‌کند اما اغلب این وظایف به تسهیل‌گر واگذار می‌شود. در هر حال، وی باید به نتایج نشست نظارت داشته باشد تا مطمئن شود تکالیف تعیین شده به خوبی انجام شده‌اند.

۴.۱.۶. تحقیق و تفحص^۱، تجزیه و تحلیل^۲، ترکیب و تلفیق^۳ و ارائه^۴

اغلب، کیفیت عملکرد کمیته با کفایت اطلاعات مرتبط با موضوع بحث و با میزان درک مناسب این اطلاعات همبستگی دارد. کار جمع‌آوری، تحلیل و تلفیق حجم

1 fact finding

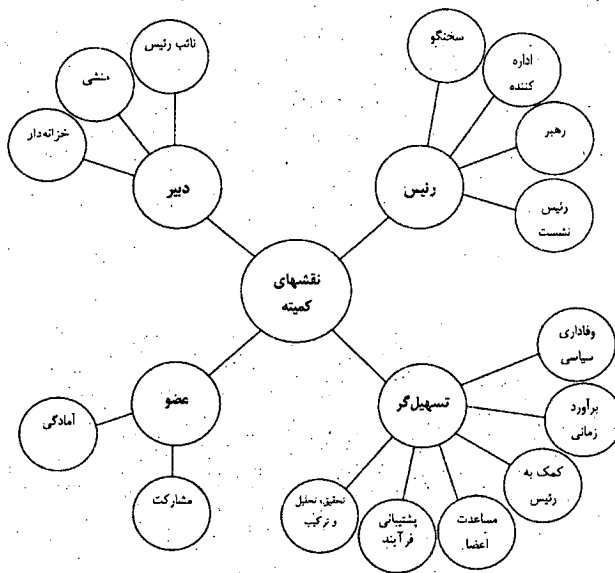
2 analysis

3 synthesis

4 presentation

وسیع‌ی از اطلاعات و بالاخره ارائه آن در قالب گزارشهای شفاهی و کتبی را معمولاً تسهیل‌گر اجرا می‌کند. در این امر دانش، مهارت و تجربه همه اعضا نقشی اساسی دارد. تسهیل‌گر باید آگاه باشد که:

- (۱) داده‌های اطلاعاتی را از کجا و چگونه جمع‌آوری کند؟
- (۲) چگونه این داده‌ها را تجزیه و تحلیل و ترکیب و تلفیق کند که بینشی واقعی و صحیح برای بحث فراهم آورد؟
- (۳) چگونه این داده‌ها را به شیوه‌ای واضح، قابل فهم و فشرده ارائه دهد تا موجب تسهیل فعالیت کمیته شود؟



شکل ۲ - ۳ ماهیت نقش‌های کمیته

ارائه اطلاعات در تمام مراحل فرآیند کار کمیته اجرا می‌شود. این اطلاعات شامل یادداشتهای مختصر تا گزارشهای بسیار مفصل است و می‌تواند مربوط به رئیس یا کمیته‌های فرعی و یا تمامی مجموعه کمیته باشد. ارائه اطلاعات نقشی است که رؤسا و

اعضای کمیته از تسهیل گر انتظار دارند و با ایفای این نقش است که تسهیل گران فرصت می‌یابند تا یاری و مساعدت بیشتر خود را ارائه کنند.

۵.۴. مدیر اجرایی و هیئت مدیره^۱

اینک لازم است به یکی از نقشهای ستادی که هنوز در هاله‌ای از شک و تردید قرار دارد بپردازیم. این نقش مربوط به مدیر (مدیر اجرایی - معاون اجرایی)، به‌ویژه مدیری است که با هیئتی از مدیران یا هیئت امنا همکاری می‌کند.

در ادبیات سازمانی، موارد زیادی در رابطه با نقشهای مدیریتی و «نقش رئیس» وجود دارد. قسمت عمده این موارد، این حقیقت را نادیده می‌گیرند که رئیس نهایی (رئیس اجرایی) در بسیاری از موارد با هیئتی از مدیران همکاری می‌کند که نسبت به آنها مسئولیت دارد و باید به‌طور منظم به آنها گزارش دهد. هیئت مدیره، واحدی است که در قبال سازمان قانوناً مسئولیت دارد. اگر چه جلسات این واحد ممکن است به‌ندرت تشکیل شود، اما به هر حال مسئول سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشیهای اصلی سازمان است. اگر چه درک و توافق روشنی درباره نقشها و مسئولیتهای هیئت مدیره وجود دارد اما گاهی ناگزیر در عملکرد شکاف روی می‌دهد و ناخواسته در انجام امور تأخیر می‌شود. بعضی مواقع برای سیاست‌گذاری بین هیئت مدیره و مدیر اجرایی اختلافهای اساسی پیش می‌آید. لیکن ما ادعا می‌کنیم که بخش اعظم این تفاوتها از عدم تفکیک نقشها ناشی می‌شود. مدیران اجرایی اغلب در صدد سیاست‌گذاری یا تغییر آن هستند و اعضای هیئت مدیره هم در بیشتر مواقع در پی اداره خط‌مشیهای سازمان هستند.

۵.۴.۱. وظایف و نقشها

مدیر هیئت، با تفاوتهای چندی، تمام مسئولیتهایی را که تسهیل گر نسبت به کمیته دارد، نسبت به هیئت به‌عهده می‌گیرد. نخست این که، هیئت، مدیر اجرایی را با توانمندی حرفه‌ای بالایی هم در حیطه اجرایی و هم در حیطه محتوایی می‌پذیرد. دوم این که مدیر

تا حدودی برای پرداختن و رسیدگی به مسائل و مشکلات هیئت مدیره، از آزادی عمل بیشتری برخوردار است. او مسئول است که هیئت مدیره را از وجود مشکلات احتمالی و مسائل سیاسی قبل از وقوع بحران آگاه کند. سوم این که مدیر از مواردی که او آنها را بر اساس ارزشها و دانش تخصصی‌اش ضروری می‌داند دفاع کند. چنین عملی هم انتظار می‌رود و هم او شایستگی چنین کاری دارد. چهارم این که مدیر مسئولیت دارد با هیئت مدیره همکاری کند و به هیئت مدیره در اجرای عملکرد مناسب برای حیات مداوم و مستمر سازمان یاری رساند. این امر اغلب مستلزم بهره‌گیری از دانش و تجربه تخصصی اعضای هیئت مدیره در موقعیتهای ویژه است. هر مدیر اجرایی مسئولیت دارد که درک اعضای هیئت را نسبت به اهداف و برنامه‌ها و نقش سازمان در جامعه بزرگتر ارتقا بخشد. این امر مستلزم دانش کاری مناسب اعضا، استعدادها و علائق آنها است. سرانجام، مدیر اجرایی همراه با رئیس هیئت مدیره، مسئولیت دارند که به توسعه رابطه کاری بین هیئت اجرایی و هیئت رئیسه بپردازند (Tropman, Johnson and Tropman 1979; Tropman 1996. Schlegel 1994; Stratford 1988; Green 1959; Longenecker 1969).

۵. انواع کمیته و وظایف آنها

در بحثهای پیشین نقشهای رئیس، اعضا، دبیر و تسهیل‌گر و نیز اهمیت تأثیر آنها را بر عملکرد کمیته بررسی کردیم. عناصر اصلی این نقشها صرف نظر از نوع کمیته، عملکردهای کمیته در لحظه معین و زمینه اجتماعی حوزه عمل کمیته ثابت می‌مانند. با وجود این، عناصر دیگری مانند نوع کمیته، وظایف کمیته و زمینه‌های اجتماعی در چگونگی ایفای نقش افراد اصلی کمیته تفاوت‌های مهمی ایجاد می‌کنند. همان‌طوریکه کمیته‌ها وظایف متفاوت یا انواع مختلفی دارند، هر کدام نیز دارای مشکلات خاصی اند. بسیاری از این کمیته‌ها کاملاً معمولی‌اند و به آسانی می‌توان آنها را شناخت. کمیته‌ها تقریباً تنوع بیشماری دارند، برای مثال از نظر تداوم، کمیته شامل کمیته‌های دائمی و کمیته‌های موقت‌اند. کمیته‌های دائمی برای برآورده ساختن نیاز مستمر سازمانی یا برای آغاز تصمیم در خصوص فعالیت خاصی به وجود می‌آیند. معمولاً چنین کمیته‌هایی

توصیه‌ها و رهنمودهایی برای مدیر عالی سازمان فراهم می‌کنند. از نظر دوره زمانی کمیته ممکن است هر چند وقت یکبار یا گاه‌به‌گاه تشکیل شوند، بعضی از کمیته‌ها به‌طور منظم هر هفته یا حتی هر روز تشکیل می‌شوند. کمیته‌ها از جنبه هدف ممکن است به کمیته‌های تصمیم‌گیری، اداری، اجرایی، نوآوری، اطلاع‌رسانی و غیره تقسیم شوند. از نظر موضوع نیز کمیته‌ها متنوع‌اند و با نامهای مدیریت عالی، مهندسی، طراحی محصول، ایمنی، سرمایه‌گذاری، تبلیغات، قراردادهای جمعی، روابط عمومی و موارد متعدد دیگر شناخته می‌شوند. کمیته‌ها از نظر گستره جغرافیایی ممکن است محلی، منطقه‌ای، ایالتی و ملی باشند. بعضی از کمیته‌ها انتخابی‌اند و برخی انتصابی. بعضی کمیته‌ها عمومی‌اند و در مقابل برخی از آنها خصوصی.

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

(۱) کمیته‌های اشتراک خط‌مشی؛^۲

(۲) کمیته‌های مشاوره خط‌مشی؛^۳

(۳) کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی؛^۱

1 policy

2 policy-sharing committees

3 Policy-advisory committees

- (۴) کمیته‌های اجرای خط‌مشی؛^۱
 (۵) کمیته‌های خط‌مشی‌گذار؛^۲
 (۶) کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی؛^۳
 (۷) کمیته‌های مدیریت خط‌مشی.^۴

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

نقطه اشتراک چهار نوع اول کمیته‌ها، فضای (سیستم) بین‌سازمانی است. ممکن است اعضا از سازمانهای مختلفی باشند که در پی آشنایی با همدیگر هستند یا نماینده مکانهای متعددی‌اند که همگی مشاور بعضی از سازمانهای اصلی به‌شمار می‌روند. در این صورت اقدامات کمیته بین سازمانها صورت می‌گیرد. لازم است سازمانها برای اجرای اقدامات مختلف دسته‌جمعی، از ارائه طرح برای گرفتن امتیاز تا پذیرش مسئولیت مشترک در موقع وقوع حوادث، گزدهم آیند. کمیته‌های هماهنگ‌کننده اغلب برای چنین اهدافی مورد استفاده قرار می‌گیرند. کمیته‌های اجرایی اغلب زمانی تشکیل می‌شوند که هیچ مجموعه رسمی با مسئولیت انحصاری برای اجرای مجموعه پیشنهادها و توصیه‌ها وجود ندارد و یا هیچ توافقی برای پذیرش مسئولیت به‌وسیله یکی از اعضای سازمانهای شرکت‌کننده صورت نمی‌گیرد.

سه نوع دیگر کمیته، یا نماینده سازمان هستند (به‌طور مثال، هیئت مدیره) یا در محدوده چارچوب یک شرکت قرار می‌گیرند و یا در نقش یک نمایندگی خاص فعالیت می‌کنند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذار، نه همیشه اما اغلب، شکل یک هیئت مدیره

1 policy-coordinating committees
 2 policy-implementing committees
 3 policy-deciding committees
 4 policy-overseeing committees
 5 policy-administering committees

را دارند. گاهی کمیته فرعی یک هیئت؛ یا انواع دیگر کمیته در مجموعه موضوعاتی خاص با اختیار فعالیت پیدا می کنند. کمیته های نظارت و مدیریت خط مشی، مدل های خاصی از کمیته های خط مشی گذار محسوب می شوند. برای مثال، بعد از تصویب بودجه در هیئت، نظارت بر هزینه و اطمینان از رعایت همه رهنمودها^۱ معمولاً وظیفه کمیته مالی است.

گاهی به یک کمیته ساختمان سازی اجازه داده می شود تا اجرای چندین قرارداد پیمانکاری را بر عهده بگیرد. در هر صورت، به یاد داشتن این مطلب مهم است که خط مشی گذاری و اجرای آن در محیط های بین سازمانی و درون سازمانی اتفاق می افتد.

جدول ۲ - ۴ انواع کمیته بر اساس روابط سازمانی و حیطه وظیفه

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

کمیته ها برای پیشبرد مأموریت خویش ممکن است اختیاراتی متنوعی داشته باشند. نوعی از این اختیار را اختیار قانونی^۲ گویند. در این حالت کمیته به صورت قانونی عمل می کند. هیئت مدیره نوعی کمیته است که اغلب چنین اختیارات قانونی دارد. اختیار ممکن است توسط پایگاه یا جایگاه قانونی^۳ اعطا شود. به طور مثال، جایگاه قانونی ممکن است در مورد تجزیه و احیا شهرها یک «کمیته مشورتی» تشکیل دهد. قانون و مقررات ممکن است برای مسئولیتهای ویژه چنین گروهی مبهم باشد، یا ممکن است که آن

1 guideline

2 legal authority

3 statutes

قانون مجموعه‌ای از نقشها و وظایف را با جزئیات برای آن گروه تعیین کند. در هر صورت، این گروه برخلاف دیگر گروه‌ها اختیار رسمی برای اقدام در این مورد دارد. کمیته‌های دیگر، آنهایی که اغلب و یا همیشه، در حوزه بین سازمانی قرار دارند، چنین اختیاری ندارند.

کارکرد و نوع کمیته‌ها^۱: طبقه‌بندی هفت‌گانه کمیته‌ها بر مبنای مسئولیتهای اولیه آنها معرفی شد لیکن لازم به ذکر است که دو عامل این طبقه‌بندی را دشوار می‌کند. یکی از آنها این است که بسیاری از کمیته‌ها دارای چندین وظیفه‌اند. به‌طور مثال، کمیته هماهنگ‌کننده ممکن است در موارد خاصی تبدیل به یک کمیته خط‌مشی‌گذار شود و بنا بر نقش خود در داخل یا خارج از کمیته، ایجاد آشفته‌گی و بی‌نظمی می‌کند. عامل دوم نگرشی است که کمیته‌ها اغلب درباره مباحث خط‌مشی اتخاذ می‌کنند. آنها به دنبال این هستند که قدم بعدی را تعیین کنند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذار ممکن است توصیه‌ها و پیشنهادها را به اجرا بگذارند. اشخاص و گروه‌ها تمایل دارند فعالیتی را که آغاز کرده‌اند، به انجام برسانند. اظهار عقیده و مشاوره و به دنبال آن کناره‌گیری از موقعیت کار چندان ساده‌ای نیست. در ادامه هر یک از هفت نوع کمیته پیش‌گفته را به بحث می‌گذاریم.

۵. ۱. کمیته‌های اشتراک خط‌مشی

همگام با افزایش پیچیدگی جامعه مدرن، نیاز به اطلاعات مشترک ضروری می‌نماید. این نیاز از پیچیدگی داخل یک سازمان، یا بعضی جوامع نژادی یا قومی، یا محدوده قلمرو و ویژه‌ای برمی‌خیزد. همچنین این نیاز به گونه‌ای متفاوت، اما با فشار یکسان در دو نوع گروه همیاری (مشارکتی)^۲ و گروه همگن (طبقه‌ای)^۳ به وجود می‌آید.

گروه‌های همگن (طبقه‌ای) سازمانها یا واحدهایی هستند که در داخل طبقه مشابهی قرار دارند مانند اتحادیه مشاوران املاک، اتحادیه‌های نانویان، اتحادیه‌های کارگران

1 function and type

2 corporate

3 categoric

اجتماعی و موارد مشابه. اعضای این گروهها لازم است که از فعالیتهای، مشکلات، رویکردهای جدید و تجربههای اعضای دیگر آگاهی داشته باشند. گاهی توافق بر سر حوزه یا «میدان» فعالیتهای ضروری است تا رقابت، تأثیر نامطلوبی بر اعضا نگذارد. از سوی دیگر یک گروه همیاری (مشارکتی)، اجتماعی از افراد است که به طور متقابل به هم وابسته هستند، مانند فولاد سازان و خرده فروشان، عرضه کنندگان و مصرف کنندگان کالایی معین، تولید کنندگان، حمل کنندگان و موارد مشابه. این گروهها لازم است بدانند چه چیزی به فروش می رسد تا بدانند چه تولید کنند و باید بدانند تولید چیست تا بدانند چه چیزی را باید بفروشند.

کمیته هایی که اعضای آنها از اطلاعات هم دیگر بهره می برند و به صورت انفرادی بر اساس این اطلاعات اشتراکی عمل می کنند کمیته های اشتراک خط مشی اند.

۵. ۱. ۱. کارکردها

کمیته اشتراک خط مشی، از نوع کمیته های کاملاً معمولی است، اما اغلب نام دیگری دارد و غالباً «انجمن»^۱ یا «شورا»^۲ نامیده می شود. کمیته اشتراک خط مشی را بعضی از وابستگیهای متقابل شکل می دهد، از جمله: وابستگی متقابل به بعضی ارباب رجوع، منابع یا قلمرو جغرافیایی؛ اجرای دوجانبه بعضی وظایف مانند نوع دوستی، مراقبت از بچه، خدمات پزشکی یا معاملات ملکی و یا وابستگی متقابل به همدیگر. مدیران این نوع سازمانها، معمولاً گروه ویژه ای را برای راه اندازی اشتراک اولیه اطلاعات تشکیل می دهند. این گروه با گذشت زمان، ممکن است به سازمانی تبدیل شود که بر مؤسسان خود حکم فرمایی می کند. هر کمیته ای که در عنوان خود کلمه «تبادل»^۳ را بکار می برد احتمالاً بعضی از وظایف اشتراک خط مشی را بر عهده دارد. کمیته ها برای مبادله اطلاعات در مورد بازارها، فرایندهای کاری و وظایف شهرسازی شروع به کار می کنند. کمیته های داوطلب نمونه هایی از این نوع کمیته ها هستند.

1 association

2 council

3 exchange

کمیته اشتراک خط‌مشی اگر بتواند برای فعالیت خود هدف اولیه و کوچک تبادل اطلاعات را تعیین کند، چه‌بسا به بهترین نحو عمل کند. فرضیه اساسی این است که اگر اقدامی بر پایه هدفی باشد می‌توان آن را «هماهنگی خودمختار و مستقل»^۱ نامید. به این معنی که سازمانهای شرکت‌کننده با آگاهی از عملکرد دیگر سازمانها، ممکن است برای همگامی با این جریان، اغلب اصلاحاتی در عملکرد خود صورت دهند. در بعضی مواقع، اگر مشخص شود که دو نمایندگی نیاز به گفتگو و تبادل نظر دارند، چه‌بسا این عمل همچون نتیجه طبیعی میل و گرایش دست‌یابی به سازگاری متقابل و رضایت‌بخش علائق، در خارج از حوزه کمیته اتفاق بیفتد.

۵.۲. کمیته‌های مشاوره خط‌مشی^۲

کمیته‌های مشاوره خط‌مشی با هدف ارائه مشاوره به افراد یا سازمانها تشکیل می‌شوند. این کمیته‌ها به‌طور کلی به ارزیابی آن دسته از مباحث خط‌مشی می‌پردازند که عقاید بسیار متمایزی درباره آنها به‌وجود آمده باشد. چنین کمیته‌ای ممکن است از کارشناسان تشکیل شوند یا ممکن است که نسبت به مطالبی که کارشناسان در زمینه مورد بحث فراهم کرده‌اند واکنش نشان دهند و آن‌را تحلیل کنند. گاهی فعالیت‌های این نوع کمیته‌ها و کمیسیونها تبدیل به سند خط‌مشی اصلی می‌شود که زمینه کار را برای سالهای متعددی فراهم می‌سازد.

۵.۲.۱. کارکردها

کمیته‌ها و کمیسیونهای مشورتی یا گروههایی که عملکردهای مشورتی ارائه می‌کنند اغلب به دو شیوه مجزا عمل می‌کنند. اولین شیوه، زمانی اتفاق می‌افتد که کمیته‌ای برای توجه به مسئله یا مشکلی خاص و ارائه توصیه‌هایی برای حل آن تعیین می‌شود. دومین شیوه فعال، زمانی واقع می‌شود که کمیته برای استمرار و تداوم مشاوره در سمت مدیر اجرایی یا یک گروه، منصوب می‌شود. مشاوره در مورد اول، معمولاً در قالب گزارشی

1 autonomus coordination

2 the policy-advisory committee

رسمی و معتبر منتقل می‌گردد و در مورد دوم، مشاوره‌ها اغلب سلسله‌وار انتقال می‌یابند و ممکن است به صورت شفاهی و یا گزارشهای کتبی غیررسمی باشند. در هر دو مورد وظیفه کمیته مشورتی ارائه عملکردها و هدایت‌های خط‌مشی کوتاه‌مدت و بلندمدت است. موفقیت نهایی کمیته که بر حسب سطح پذیرش مشاوره‌ها مشخص می‌شود، به ارتباط بین کمیته و هیئت منصوب‌کننده و نیز به کیفیت راهنماییها بستگی دارد. با آن‌که پذیرش راهنماییها و مشورتها معمولاً معیار «موفقیت» محسوب می‌شود، اما در بعضی مواقع، مشورتهای عالی و با کیفیت، بر اثر «ملاحظات سیاسی» رد می‌گردند.

سازمانهای مشاوره، خط‌مشی مستقلی دارند و خود وجوه و پشتوانه مالی خود را تأمین می‌کنند و کمیته‌هایی برای ارائه گزارش به ملت منصوب می‌کنند.

سازمانها و گروههای بسیاری که مسئولیتهای گسترده دارند کمیته‌های مشورتی ویژه‌ای را برای ارائه توضیح درباره مسائل خط‌مشی تشکیل می‌دهند. سازمانها و هیئتهای بزرگ اغلب کمیته‌های مشورتی فنی دارند. این کمیته‌ها در مورد موضوعات فنی توصیه ارائه می‌کنند. به‌طور مثال، سازمانی که بخش تحقیقاتی دارد ممکن است یک کمیته مشورتی فنی را با حضور محققان تشکیل دهد. این اعضا به دلیل ارتباط با تحقیق و پژوهش، در موقع لزوم می‌توانند مساعدت فنی مستقیم ارائه کنند و افراد سازمان را در حل و فصل مشکلات یاری دهند. نوع دیگری از کمیته وجود دارد که ما در اینجا اشاره مختصری به آن خواهیم کرد.

این کمیته، کمیته «بررسی» نام دارد. کمیته بررسی زمانی تشکیل می‌شود که بعضی از نشانه‌های وجود مشکل در اجتماع یا سازمان ظاهر شود. این مسئله عناصر کمیته را وادار به بررسی آن و ارائه راهکاری برای حل آن می‌کند. در این حالت طبیعتاً فرد گمان خواهد کرد که این نوع کمیته یک کمیته مشاوره خط‌مشی است. حال آن‌که تجربه نشان می‌دهد که این نوع کمیته بین کمیته مشاوره خط‌مشی و کمیته اجرای خط‌مشی قرار دارد زیرا از همان ابتدا توان زیاد اجرایی دارد.

۵.۳. کمیته هماهنگی خط‌مشی

کمیته‌های هماهنگی خط‌مشی، به منظور اهدافی بالاتر از اشتراک اطلاعات یا ارائه راهکار شکل می‌گیرند. این کمیته‌ها به منظور اقدام دربارهٔ پیشنهادها و برنامه‌هایی که خود یا دیگران ارائه داده‌اند، تشکیل می‌شوند.

اقدام این کمیته‌ها به دو شکل کلی صورت می‌گیرد: شکل اول آن هماهنگی است. هماهنگی این کمیته‌ها معمولاً به نوعی اصلاح در تقسیم کار اشاره دارد که در ارتباط با اهداف و مقاصد حیطهٔ سیستم بین سازمانی است. البته این نوع کمیته اغلب فرآیند اشتراک اطلاعات را هم در بر می‌گیرد، اما وظیفه و تکلیف عمده این کمیته بهبود و کارآمدسازی پیوند برنامه‌ها و تکالیف عملیاتی و اجرایی واحدها است. دومین نوع کمیته، کمیته اجرای خط‌مشی است: تفکرات اجرایی به تغییرات ساختاری می‌پردازد و نسبت به مفهوم و واقعیت امر هماهنگی دگرگونیهای اساسی‌تری می‌آفریند. بنابراین این گونه اقدامات اجرایی اغلب موجب حذف یا ایجاد سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، هماهنگی به تعدیل و پیوندهای بین سازمانی توجه دارد، حال آن که عملیات اجرایی معمولاً بر خود واحدها تأکید می‌ورزد.

۵.۳.۱. کارکردها

هرچند کمیته‌های هماهنگی عمومی‌ترین نوع کمیته‌ها محسوب می‌شوند، اما بسیاری از کمیته‌های دیگر نیز نقش وظایف ایجاد هماهنگی را همچون بخشی از نقش عمومی خود برعهده دارند. این کمیته‌ها در صورت تشکیل و توسعه با مشکل مواجه می‌شوند مگر این که حداقل یکی از سه حالت زیر را مورد توجه قرار دهند:

(۱) اعضا به‌طور قانونی مجبور شوند که با همدیگر به فعالیت بپردازند؛

(۲) نوعی انگیزه‌های مالی در واحدها به‌خاطر هماهنگی اقداماتشان وجود داشته

باشد؛

(۳) اعضای این سازمانها و واحدها، در آغاز فعالیت خود از مزایای جانبی - غیراز

پول - بهره‌مند باشند.

چون هماهنگی به تعدیلهایی در تقسیم کار می‌انجامد در نتیجه این نقش به فعالیت بیشتر یا فعالیت متفاوت یا نظارتی کمتر از آنچه که هر واحد شرکت کننده قبلاً داشته است، اشاره دارد لذا باید میزان هزینه را با میزان سود مقایسه کرد. اگر اعضا با محاسبه هزینه/ فایده به این نتیجه برسند که هیچ فایده‌ای عایدشان نمی‌شود، نمی‌توان انتظار داشت که در فعالیتها سهم شوند. درواقع، ممکن است با فعالیتهای هماهنگی مخالفت کنند.

هماهنگی ممکن است به دلیل دخالت ویژگی دیگر فرآیند هماهنگی اتفاق نیفتد. کمیته معمولاً توانایی ندارد که تنهایی اقدام کند، بلکه باید دیگران را به کار وادارد. واقعیت بخشیدن به خط‌مشی هماهنگی به عهده اعضای واحدها است بنابراین مشارکت و همکاری مداوم آنها در این زمینه امری حیاتی تلقی می‌گردد.

کمیته‌های هماهنگی انواع گوناگونی دارد و اهمیت آنها در هر جامعه پیچیده و متنوع افزایش می‌یابد. این نوع کمیته‌ها ممکن است در حوزه‌هایی شکل گیرند که وظایف پیچیده‌ای در واحدهای مجزا انجام می‌شود و قدرت و اختیار مرکزی وجود ندارد که بتواند با ارائه دستورها هماهنگی ایجاد کند.

مکانها و خاستگاههای پیدایش این کمیته معمولی هستند. جوامع شهری کشور کمیته‌هایی دارند که مسئولیت هماهنگی را بر عهده می‌گیرند. از حمل و نقل گرفته تا جمع‌آوری زباله، رفاه عمومی و خدمات اجتماعی، اغلب در حیطه مسئولیت کمیته‌های هماهنگ کننده است. دولتها برای دستیابی به توزیع هماهنگ‌تر و مؤثرتر منابع دولتی به تشکیل کمیته‌های هماهنگ کننده روی می‌آورند.

تشکیلات فدرال، کمیته‌های هماهنگ کننده زیادی دارند که بخشها را به همدیگر مرتبط می‌سازند. اگرچه احتمال کمی وجود دارد که چنین کمیته‌هایی در درون سازمانها تشکیل شوند، اما آنها در درون واحدهای بسیار بزرگ رسمی، از جمله دولت مرکزی یا واحدهای رسمی، از قبیل دانشگاهها که واحدهای فرعی مستقلی دارند به وفور یافت می‌شوند.

۵. ۴. کمیته‌های اجرای خط‌مشیها

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

دلایل نیاز به کمیته برای اجرای توصیه‌ها در درون شبکه بین سازمانی بسیار است. معمولاً اختیار درون - سازمانی^۱ وجود ندارد که بتواند سازمانها و دیگر واحدها را وادار به دنباله‌روی و اجرای خط‌مشیها کند. بنابراین بسیاری از کمیته‌های هماهنگ کننده در انجام فعالیت خود دچار اضمحلال می‌شوند و حتی مقامات مسئول بین سازمانی موجود هم چندان قدرت اجرایی ندارند.

علاوه بر فقدان اختیار رسمی بین سازمانی این حقیقت نیز وجود دارد که بیشتر توصیه‌ها، در صورت ناچیز و جزئی نبودن، منجر به پیشبرد منافع و مصالح بعضی عناصر می‌شوند و مصالح عناصر دیگر را به خطر می‌اندازند. در حالی که آنهایی که منافعشان تأمین می‌شود تمایل دارند که به اجرای توصیه‌ها بپردازند، اما آنهایی که منافعشان تأمین نمی‌شود، آشکارا تمایل کمتری به این کار نشان می‌دهند. بالاخره، مسئله بعدی مسئله منابع^۲ است. اجرا کردن سیاستها به پول نیاز دارد و منابع اضافی را هم قبل از اجرا باید ذخیره کرد. روی هم رفته کمیته اجرایی، بیشتر از حل و فصل مسائل یا تعارضهای ارزشی، با راهبردها، خط‌مشیها و شیوه‌های کار درگیر می‌شود. این کمیته‌ها بیشتر از مشورت و همکاری، با عمل و فعالیت مرتبط‌اند. مخصوصاً این که چنین فعالیتی شامل تغییرات نسبتاً اساسی در سیستم، ایجاد یک خط‌مشی جدید یا اصلاح خط‌مشی قدیمی و ایجاد یا حذف سازمانها می‌شود. البته عملیات اجرایی در تمامی کمیته‌ها به صورت

1 transorganisational authority

2 resources

تلویحی وجود دارد لیکن، هنگامی که مشکلات شدیدتر می شود، کمیته‌ای مورد نیاز است که اعضایش دارای مهارت‌ها و نفوذ لازم برای ارتقای تغییرات در سیستم باشند. این تغییرات ممکن است دربرگیرنده چهار رویکرد شود:

(۱) آموزش^۱: به این دلیل که تغییرات را آنهایی که دیدگاه تازه‌ای دارند می‌پذیرند؛

(۲) مذاکره^۲: که در آن تغییر به واسطه چانه‌زنی رخ می‌دهد؛

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

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

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

۵. ۴. ۱. کارکردها

کمیته اجرایی، کمیته‌ای است که مسئولیت ویژه‌ای را به عهده دارد. اقدامات این کمیته ممکن است یک برنامه آموزشی جامع، درک، رغبت و حمایت مطمئن توصیه‌ها و

1 education

2 negotiation

3 community

4 advocacy

5 bread and butter

تلاشهایی باشد که به‌طرز ویژه‌ای بر آنها تأکید شده است. از جمله این اقدامات کنفرانسها و مذاکرات با گروههایی است که جلب حمایت آنها ضروری به‌نظر می‌رسد همچنین این اقدامات مذاکرات با تصمیم‌گیران نهایی را نیز شامل می‌شود. در کل کمیته‌های اجرایی دو سبک و دو شکل دارند. سبک آنها به حیطه وظایف و مأموریت کمیته بستگی دارد. بعضی کمیته‌ها مسئولیت دارند که هم به بررسی یک موقعیت و هم به ارائه توصیه‌های کامل پردازند، به‌طوری‌که فعالیت اجرایی بخشی از تکالیف آنها محسوب می‌شود. چنین کمیته‌هایی گاهی کمیته‌های بررسی و مطالعات^۱ نامیده می‌شوند، هرچند که همه کمیته‌های تحقیقاتی مسئولیت اجرایی ندارند. سبک دوم کمیته‌ای است که بعد از تکمیل تحقیق یا تصمیم‌گیری یا ارائه توصیه شکل می‌گیرد و موظف است که به‌طور اخص به اجرای توصیه‌ها پردازند.

کمیته‌های اجرایی دو شکل دارند که با هر یک از دو نوع سبک پیش‌گفته سازگاری دارند. این دو شکل «حامی»^۲ و «تعاونی»^۳ هستند که به وظیفه اجرا با دو شیوه مختلف هجوم می‌برند. اعضای کمیته حامی همگی از حیث مفاد با توصیه‌ها موافقت می‌کنند یا در صورتی که آن کمیته یک کمیته بررسی باشد، همه اعضای آن در مورد ماهیت توصیه‌ها با هم توافق دارند. سپس آنها در برابر هر نوع عامل مخالف اجرا مقاومت می‌کنند. در اینجا اجرا جدالی است و اغلب در شکل علائق «ما» در مقابل علائق «آنها» ظهور می‌کند. اساسی‌ترین استراتژی کمیته حامی نیروی سیاسی^۴ است.

کمیته تعاونی به دنبال دستیابی به نتایج از طریق سازش است نه تعارض. این کمیته را دوباره می‌توان برای پرداختن به هر مسئله‌ای - تحقیق یا اجرا - شکل داد. در اینجا مشکل این است که اعضا دیدگاهها و چشم‌اندازهای مختلفی درباره موضوع بحث دارند. انتصاب کنندگان، امیدوارند کمیته آنهایی را در بر بگیرد که تحت تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند. اگر موافقت آنها جلب شود، تصمیم‌گیری تا اندازه‌ای خود به خود صورت می‌گیرد. در صورتی که کمیته اجرایی تعاونی تمام تصمیم‌گیران مرتبط را در بر

1 study committee

2 partisan

3 cooperative

4 political force

نگیرد، انتصاب کنندگان حداقل امیدوارند که آن کمیته مجموعه کوچکی از سیستم بین سازمانی بزرگتر باشد. بنابراین، مسائلی را که رخ می‌دهد می‌توان در کمیته مورد بررسی قرار داد. موقعیت مطلوب‌تر زمانی است که حل و فصل مسائل در درون کمیته به این معنی باشد که این مسائل در درون سیستم بین سازمانی بزرگتر هم حل و فصل شده‌اند.

۵.۵. کمیته خط‌مشی‌گذاری

کمیته خط‌مشی‌گذاری در رتبه‌بندی کمیته‌ها برحسب قدرت قانونی و رسمی اجرای تصمیمها، مقام اول را دارد. کمیته‌های اشتراک خط‌مشی، مشاوره خط‌مشی، هماهنگی خط‌مشی و اجرای خط‌مشی همگی بر امور مربوط به خود از جمله زمان برپایی جلسات، چگونگی ارائه گزارش و انتخاب نوع استراتژیها احاطه دارند، اما این کمیته‌ها در اجرای تصمیمهایشان اختیار ندارند. در واقع، همان‌طور که اشاره کردیم این کمیته‌ها در مورد موضوعی تفکر می‌کنند، به مبادله اطلاعات می‌پردازند و برای بهبود کیفیت عملکردهای اجرایی فعالیت می‌کنند، اما نمی‌توانند دستورهای لازم را صادر کنند و فرماندهی را به عهده بگیرند. کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری اغلب درمی‌یابند که اطلاعات دیگر کمیته‌ها را در اختیار ندارند و پی می‌برند که امکان «فرماندهی»^۱ مطلوب است، اما امور کاملاً با این شیوه پیش نمی‌رود. تفاوت اساسی بین این نوع کمیته و دیگر کمیته‌ها در این است که کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری از اختیار رسمی برخوردارند و نسبت به فعالیتهای سازمان مسئولیت رسمی دارند.

معمول‌ترین نوع سازمان خط‌مشی‌گذاری هیئت مدیره است. این نمایندگی یا سازمان ممکن است کوچک یا بزرگ، قدیمی یا جدید باشد. نکته عمده این است که هیئت مدیره هیئتی رسمی و قانونی است که بر شرکت یا مؤسسه خود کنترل دارد. اعضای هیئت مدیره مسئول فعالیتهای شرکتند.

ممکن است از این مثال این گونه برداشت شود که فعالیتهای خط‌مشی‌گذاری، فعالیتهای درونی سازمان را شامل می‌شود و علائق آنها درون - سازمانی است. این فرضیه تنها تا اندازه‌ای درست است. برخی گروههای خط‌مشی‌گذاری نیز در محیطهای میان - سازمانی فعالیت می‌کنند. برای مثال بسیاری از شهرداریها و حکومتهای محلی، مسئولان گوناگونی را منصوب می‌کنند و تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم را به آنها واگذار می‌کنند. به‌طور مثال، یک انجمن برنامه‌ریزی بیمارستان به واسطه یک ماده قانونی مربوط به برنامه‌ریزی بهداشت، ممکن است اختیار تأسیس بیمارستانی را به‌عهده داشته باشد. هنگامی که کمیته‌ای برای اجرای وظیفه تصمیم‌سازی رسمی - قانونی^۱، چه درون کمیته و سازمان و چه در محیط بین سازمانی فعالیت کند، آن کمیته، کمیته‌ای خط‌مشی‌گذار نامیده می‌شود.

۵. ۶. کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشیها

کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری اغلب در مورد اجرای تصمیمهایشان نگران هستند، به همین دلیل این کمیته‌ها نیازمند ساختار جداگانه‌ای برای سرپرستی و نظارت برای اجرای تصمیمهای خودند. ممکن است مقاومتی در برابر تصمیمهای اتخاذ شده وجود داشته باشد و یا این که تصمیمها کلی باشد و ضرورت داشته باشد تا به‌صورت ریزتر و مفصل‌تر بررسی شوند. کمیته خط‌مشی‌گذاری یا هیئت^۲ اغلب بیشتر از زبان واقعی بر «روح» حل و فصل مشکلات تکیه می‌کند و مدیران اجرایی ممکن است به‌طور غیرعمدی و به دلیل واضح نبودن بعضی موارد، موفق به اجرای آنها نشوند.

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

نهایتاً این که، بسیاری از کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری مسئولیتهای قانونی و رسمی خود را در برابر قانون می‌دانند، از این رو آنها گروهی از اعضای خود را مأمور ایجاد

1 formal/Legal decisional mandat

2 board

ارتباط و فعالیت نزدیک و مستمر با مدیر اجرایی می کنند تا از مساعد بودن پیشرفت کارها اطمینان یابند.

ممکن است بعضی از موضوعات، به ویژه آنهایی که در مورد کارکنان، حقوق و مزایا است، برای یک هیئت یا کمیته بزرگ، امکان بحث مشروح و جزئی درباره اش نباشد. اغلب جزئیات مسائل در گروه های کوچکتر بررسی می شود و نتیجه نهایی به هیئت ارائه می گردد. علاوه بر این وظایفی وجود دارند که یک هیئت بزرگ نمی تواند آنها را اداره کند. به طور مثال، بررسی درخواست های پست مدیر اجرایی جدید یا بازنگری جزء به جزء بودجه از این جمله اند. بر این اساس و بنا به دلایل دیگر، بسیاری از هیئتها به دنبال ایجاد رابطه نزدیکتر با کارکنان اجرایی اند و تمایل دارند بعضی از اعضای خود را در فرآیند بررسی اولیه تقاضاها وارد کنند به طوریکه تنها مسائل مربوط به خط مشی مورد بررسی هیئت قرار گیرد.

کمیته هایی که نقش نظارتی نزدیک و کارکردی دارند و تحت شرایطی که بیان شد به موضوع کارکنان اجرایی می پردازند، کمیته های سرپرستی خط مشیها نامیده می شوند. این نوع کمیته ها کمیته های اجرایی، پرسنلی و مالی اند. کنگره آمریکا که در بالاترین سطح دولت قرار دارد و گاهگاهی کمیته ای با وظیفه نظارت کنگره ای تشکیل می دهد، هدفش اطمینان از این است که اراده کنگره در دیوان سالاری اجرایی نقض نشود.

کمیته های سرپرستی خط مشی نوعاً برای ایجاد رابطه کاری نزدیک با مدیر اجرایی و کارمندان فعالیت می کنند. صادقانه ترین تبادلات در مورد مسائل و امکانات در این سطح کاری می تواند شکل بگیرد. اعضای کمیته اجرایی، مدیر اجرایی را کمک و راهنمایی می کنند او هم اعضا را با جزئیات مسائلی که هیئت مدیره زمان کافی برای پرداختن به آنها ندارد، آشنا می سازد. اعضا، مدیر اجرایی را به سوی آگاهی از اجرای سیاست های هیئت مدیره سوق می دهند. آنها می توانند اجرای فعالیتهای معینی را به او توصیه کنند، لیکن در مورد این که بیشتر از همه، چه چیزی با دستور رسمی متناسب است دشواریهای قانونی زیادی وجود دارد یا ممکن است چندین گزینه وجود داشته باشند که هر کدام از آنها به نوبه خود معایب و مزایایی را دارا باشند. لذا مشاوره به شیوه

شبه‌گروهی ممکن است در این مورد به مدیر اجرایی کمک کند تا او بتواند از تجربه و «دانایی»^۱ اعضای کمیته تخصصی استفاده کند.

کمیته به شیوه دیگری هم مدیر اجرایی را یاری می‌کند. وی در صورتی که موارد اساسی را با کمیته اجرایی حل و فصل کرده باشد قادر است در بیشتر مواقع از تعارض با هیئت اصلی اجتناب ورزد. در صورت وجود هر گونه سؤال و شبهه، این شبهه و تردید ربطی به هیئت ندارد، بلکه این مدیر اجرایی و بعضی از اعضای هیئت هستند که با دیگر اعضا به گفتگو می‌پردازند.

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

کمیته‌های فرعی که در اینجا به آنها اشاره شد جزو کمیته‌های اساسی و مهم‌اند. حوزه دیگری هم وجود دارد که شاید مهم‌تر از بقیه باشد اما تنها کمیته نظارتی به‌طور پراکنده به بیان آن می‌پردازد، یعنی حوزه برنامه می‌باشد. بیشتر سازمانها برای انجام کاری تشکیل می‌شوند. البته مسائل مالی و پرسنلی جزء عوامل مؤثر محسوب می‌شوند، لیکن بسیاری از سازمانها، از جمله نهادهای اجتماعی و مؤسسات بشردوست، وظایفی دارند که تنها با این افراد انجام می‌شود. چنین تصمیمهایی در مورد این که چه چیزی اجرا شود، به چه کسی خدمت شود و چه طرحهایی برای تأمین بودجه اجرا شوند جزو مهمترین اقداماتی است که آنها باید اجرا کنند. با وجود این حوزه برنامه هیچ نمایندگی مستقیمی در فرآیند تصمیم‌گیری ندارد. تعارضهای مربوط به این حوزه نه به‌طور مستقیم بلکه از طریق بودجه و تصمیمهای کارکنان رخ می‌دهد.

۵. ۷. کمیته مدیریت خط‌مشی (گروه کار)^۱

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

(۱) در یک موقعیت بحرانی؛

(۲) تحت الزامات قانونی خاص و معین.

گروه کاری بحران در مواقع بروز حادثه، یعنی هنگامی که همکاری دسته‌جمعی برای بسیاری از گروه‌ها و نیز هماهنگی آنها کاملاً ضروری است، تشکیل می‌شود. در چنین شرایطی، نمایندگان سازمانهای مختلف ممکن است یک گروه کاری ویژه برای مواجهه با بحران تشکیل دهند. این نمایندگان ممکن است از جانب نمایندگیها (سازمانها)ی خودشان رسماً مجاز به تصمیم‌گیری در زمینه مرتبط باشند. در واقع در چنین مواقعی هر کمیته هماهنگی خط‌مشی تبدیل به یک گروه کاری اجرایی می‌شود. اما در نوع متفاوتی از بحران، زمانی که یک مدیر اجرایی بیمار می‌شود و کسی در آن لحظه برای جانشینی او در دسترس نیست، کمیته اجرایی^۲ ممکن است تبدیل به یک گروه اجرایی شود. آنها می‌توانند تا زمانی که ترتیبات دیگری فراهم آید سازمان را

1 the policy-administering committee (task force)

2 executive committee

اداره کنند. گاهی کمیته اجرایی یا هیئت مدیره به ارائه خدمت می‌پردازند و آن زمانی است که سازمان جدیدی شکل گیرد و فرصت انتصاب کارمندان فراهم نیاید.

اغلب در موقعیتی که عملیات اجرایی صورت می‌گیرد، مدیر اجرایی، خود یک گروه اجرایی متشکل از افراد وابسته به هم را برای اجرای خط‌مشی جدید یا معرفی فناوری جدید گردهم می‌آورد. چنین گروه اجرایی را می‌توان نوعی کمیته ناظر^۱ (سرپرست) نامید. اگرچه هدف اصلی کمیته اقدام و اجرا است نه نظارت، اما این گروه یک کمیته اجرایی محسوب نمی‌شود زیرا از قدرت رسمی برای نایل آمدن به اهداف خود برخوردار است. این گروه‌های اجرایی ویژه^۲ معمولاً زمانی تشکیل می‌شوند که موقعیت بسیار پیچیده است، امکان مقاومت وجود دارد یا زمانی که سیستم به شدت درگیر می‌شود و سرعت ضروری است و فرد نمی‌تواند منتظر سیر طبیعی فعالیت‌های اجرایی باشد. بنابراین، به‌طور مثال اگر بانکی مشغول نصب یک شبکه کامپیوتری جدید باشد، رئیس بانک ممکن است رؤسای دیگر بخش‌ها و نمایندگان آن شرکت کامپیوتری را در مقام یک گروه اجرایی ویژه فرا بخواند تا در مورد نصب و برنامه‌ریزی استفاده از این تجهیزات جدید با هم همکاری کنند. یا مدیر اجرایی یک سازمان ممکن است گروهی از کارمندان را فرا بخواند تا در مورد اجرای خط‌مشی‌های جدیدی که هیئت مدیره مقرر کرده است به مدت چند روز با هم همکاری کنند.

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

زمانی که یک کمیته برای اجرای فعالیت (کار) واقعی^۳ گام برمی‌دارد _ مانند یادداشت‌برداری، مشاوره کارکنان برای تغییر، تعیین نیازمندی واحدهای مختلف، خط‌مشی‌گذاری و سپس قابل فهم ساختن خط‌مشی و بکارگیری آن _ می‌توان آن

1 oversight committee

2 special action group

3 actual work

کمیته را یک گروه کاری نامید. نیازهای گروه هنوز هم وابسته به خط‌مشی است اما برای مدتی کوتاه یا مدت معینی از زمان، به اجرای وظایف اداری نیز می‌پردازد. گروه معمولاً بعد از گذشت زمان منحل می‌شود یا اختیار ویژه‌ای از آن گرفته می‌شود یا بر سر وظایف معمولی خود برمی‌گردد. یک گروه کاری، در کل کمیته‌ای است که با هدف معین برای مدت زمانی محدود تشکیل می‌شود و اختیار رسمی برای انجام وظایفی مشخص و معین با ماهیت اداری^۱ دارد (Longenecker 1969; Tropman, 1979; Johnson and Tropman. 1979; Tropman 1996; Stoner and Freeman 1995).

۶. زمینه‌های اجتماعی و سازمانی فعالیت کمیته

کمیته‌ها در یک موقعیت اجتماعی ظهور پیدا می‌کنند. عناصر خارج از زندگی کاری هر کمیته هم به‌طور کلی و هم به‌طور خاص بر آن کمیته تأثیر می‌گذارند. این عناصر خارجی زمینه^۲ نامیده می‌شوند. زمینه‌ها یا جنبه‌های سازمانی دارند، یعنی با چارچوب یا ساختار عملیاتی خاص کمیته مرتبط‌اند و یا اجتماعی‌اند.

زمینه‌های سازمانی به خودی خود «خوب» یا «بد» نیستند. کمیته در هر لحظه معین چه‌بسا حتی یک عنصر هم در دسترس نداشته باشد. به‌طور خاص سه عنصر ابعاد خارجی مهم و تأثیرگذار بر وظایف کمیته را شکل می‌دهد: حمایتی که کمیته با تکیه بر آن فعالیت می‌کند، شیوه انتصاب کمیته، و حیطه وظایف کمیته. این ابعاد نسبتاً نظری نمونه‌های عملی زیادی دارند.

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

1 administration nature

2 contexts

می‌شود. می‌توان ابعاد دینی، نژادی و غیره را در نظر گرفت. با این وجود برجسته‌ترین بعد، حمایت عمومی و خصوصی است.

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

هر کدام از این خصوصیات سازمانی دربرگیرنده عناصر زمینه اجتماعی برای کمیته‌ها به‌شمار می‌رود. مسئله‌ای که اهمیت خاص دارد، مسئله هیئت مؤسسان^۵ کمیته است: این که چه گروه یا گروه‌هایی در سرتاسر دنیا تحت تأثیر کمیته قرار می‌گیرند، آن را پشتیبانی می‌کنند و مسئول فعالیتهای کمیته هستند. کمیته‌ها هیئت مؤسسان زیادی دارند. این گروه‌ها به‌ندرت با همدیگر توافق داشته‌اند و احتمال ظهور اقدامی که موجب پیشبرد مسائل شود و در عین حال به ضرر کسی نباشد و همه نفع ببرند بسیار اندک است. زمینه اجتماعی کمیته از هیئت مؤسسانی تشکیل شده است که بعضی از آنها به‌طور رسمی و بعضی به‌طور غیررسمی اما تأثیرگذار، در انتصاب، نقش دارند. کمیته، همان‌طور که مشغول به کار می‌شود باید این هیئت مؤسسان را در نظر داشته باشد و اطلاعات مناسب را در اختیارشان قرار دهد. مؤسسان همیشه بر این باورند که ارائه اطلاعات بیشتر از آنچه کمیته انجام می‌دهد بهتر است. کمیته‌ها باید مؤسسان را

1 election

2 appointment

3 vertical

4 social organization

5 constituency

برای کمک و حمایت فرا بخوانند اما به آنها اجازه نزدیکی به فعالیت کمیته را در حدی ندهند که در واقع بخشی از کمیته محسوب شوند. کمیته باید فاصله کاری یا اجتماعی مناسب خود را با هر یک از اعضای تشکیل دهنده‌اش حفظ کند. اما تعیین این فاصله کاری مناسب دشوار است و در مقابل برای احراز این فاصله، شخص ممکن است یکی از اعضا را به دیگری بسیار نزدیک کند و یا بسیار دور سازد.

کمیته به شیوه‌های مختلف، باید هم میزان افرادی را که ممکن است به فعالیتش علاقه‌مند باشند در نظر داشته باشد و هم میزان علایق این افراد را محدود سازد و توجه خود را معطوف به آن کند. کمیته باید به دنبال کشف و شناسایی آن دسته از افراد باشد که در فعالیت کمیته افرادی برجسته‌اند و یا تأثیر جدی دارند. چنین ارزیابی‌هایی بخشی از وظیفه تمامی کمیته‌ها محسوب می‌شود.

علاوه بر هیئت موسسان، مباحث مربوط به منابع سیاسی و غیرسیاسی؛ شبکه‌های محلی و منطقه‌ای و شخصیت‌های موجود در فرآیند حل مسائل؛ ارتباط مأموریت هر کمیته خاص با گروه‌های ذی‌نفوذ (بااعتبار یا بی‌اعتبار) درون زمینه اجتماعی هر یک از این گروه‌ها و مسائل بسیار دیگر از عناصری‌اند که زمینه اجتماعی کمیته محسوب می‌شوند. زمینه سازمانی شیوه‌ای است که در آن عناصر سازمان یافته زمینه اجتماعی کمیته بیان می‌شوند و آنها در درون نمونه مشخصی از کمیته خاص معنا می‌یابند. به همین دلیل، مشارکت کنندگان در کمیته باید زمینه اجتماعی، سازمانی و ارتباط آنها را جدی تلقی کنند و به آن توجه نمایند. پس کمیته در دو زمینه فعالیت می‌کند: ساختار خودش که زمینه سازمانی نامیده می‌شود و مجموعه روابط اجتماعی در درون نظام گسترده‌تر پیرامون کمیته که زمینه اجتماعی نامیده می‌شود (Tropman, Johnson and Tropman 1979, 205-207).

۷. نشست کمیته و نقش تسهیل‌گر

دستورها و تمهیداتی برای تسهیل در برگزاری نشست کمیته وجود دارد که معمولاً افراد آن را در نظر نمی‌گیرند. این دستورها در قالب فرآیندی با گام‌های متوالی بیان

می‌شود. اگر بخواهیم به چگونگی برگزاری یک نشست به صورت یک فرآیند بنگریم باید گفت نشست موفقیت‌آمیز نشستی است که روشهای آن با نیازهای شرکت‌کنندگان نشست سازگار گردد و پاسخگوی آنها باشد. البته این نکته را باید در نظر داشت که مواردی با عنوان «گامهای فرآیند» به معنای مطلق یک گام، بر پایه رویکردی غیرمنعطف و ماشینی شکل نمی‌گیرند بلکه این بخش شما را در تشخیص این که به فراخور سازمان خود و موقعیتهای موجود بر کدام گام تأکید بیشتر و بر کدامیک تمرکز کمتری داشته باشید، یاری می‌کند.

بهتر آن است که این گامها را نه به صورت خطوط پشت سرهم، بلکه مانند قطعات پازلی فرض کنیم تا بدین وسیله با جابجایی آنان پیاموزیم چگونه هر قطعه می‌تواند در یادگیری ما سهیم باشد. این انعطاف ممکن است منجر به کشف تجارب نو گردد.

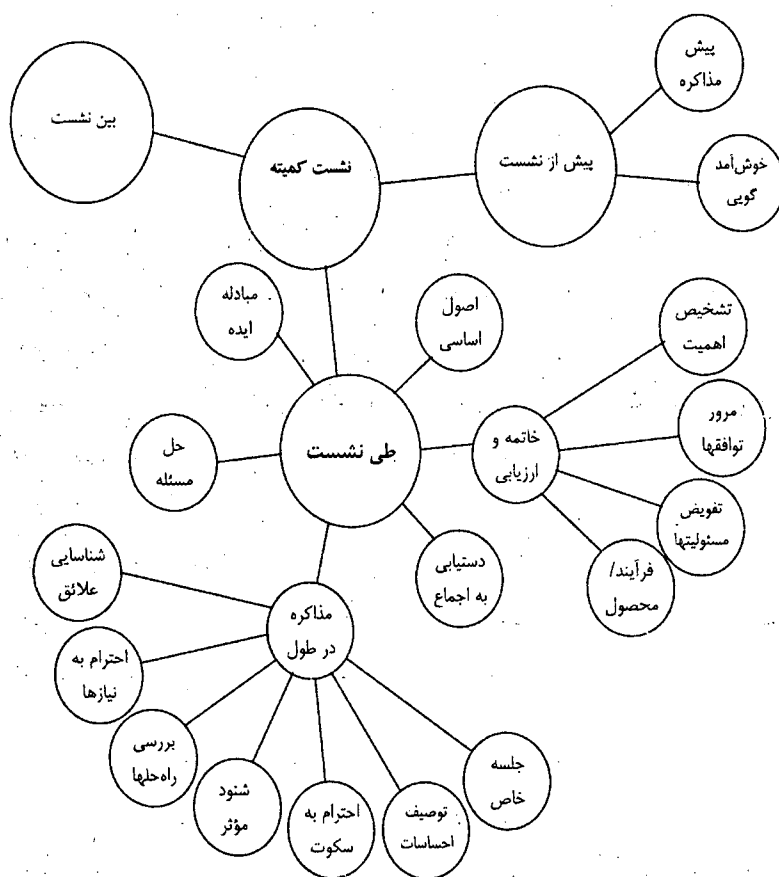
۷.۱. پیش از نشست

۷.۱.۱. پیش مذاکره^۱

معمولاً در نشستها و جلسات، نیاز به مشارکت تمامی شرکت‌کنندگان حاضر در جلسه تأمین نمی‌شود و در بسیاری از موارد از خواسته آنان چشم‌پوشی می‌گردد. خصوصاً در موقعیتهای پرتضاد، جایی که افراد با نوعی اکراه و دودلی حاضر به اعلام نظر و خط‌مشی خود می‌شوند احتمال بروز چنین وضعیتی بیشتر است. در این شرایط شاید لازم باشد تسهیل‌گر، تمامی شرکت‌کنندگان جلسه را در فرآیند پیش مذاکره درگیر سازد. ما پیش مذاکره را سیاستی مداخله‌جویانه تلقی می‌کنیم که مانند یک شخص ثالث، افراد را به شرکت در بحث تشویق می‌کند.

این عامل سوم (شخص ثالث) می‌تواند از تأمین‌کنندگان یا سهامداران یا شخصی باشد که تلاش می‌کند مقاومتها و تفاوت‌های موجود را با روشهایی چون حل مسئله و مانند آن مرتفع سازد.

هنگامی سیاستها و رویه‌های پیش‌مذاکره که تسهیل‌گر اتخاذ می‌کند قابل اعتماد و معتبر است که بکوشیم تمامی افراد ضمن احترام به عقاید یکدیگر، در بحث مشارکت داشته باشند.



شکل ۲ - ۴ نشست کمیته

در این خصوص تسهیل‌گر، نیازمند مهارتهایی است: تسهیل‌گر با پرسشهای جهت‌دار (باز - بسته) به جستجوی دیدگاهها و نقطه‌نظرهای افراد می‌پردازد و تلاش می‌کند بین پاسخهایی که دریافت می‌کند نوعی وفاق و سازگاری ایجاد کند. این امر سبب می‌گردد مقاومت محتمل افراد در مرحله بعدی نشست، کاهش یابد. در واقع تسهیل‌گر با شناختی که از افراد شرکت‌کننده و دیدگاههایشان کسب می‌کند مطمئن‌تر می‌تواند

از تلاش‌هایش برای برگزاری یک نشست مؤثر و حل مسائل احتمالی نتیجه بگیرد. در نهایت تسهیل‌گر تلاش می‌کند نتایج حاصله را در قالب دستور جلسه برای گام بعدی پیشنهاد دهد. به طور خلاصه می‌توان گفت، هدف فرآیند پیش‌مذاکره این است که رضایت و میل افراد شرکت‌کننده در نشست تأمین شود و برای تسهیل‌گر، به عنوان شخصی که این فرآیند را سازمان دهی می‌کند، اعتبار کسب کند.

زمان مورد نیاز پیش‌نشست معمولاً متفاوت است. در بعضی شرایط و بواسطه بعضی پیشامدها ما به هر یک از شرکت‌کنندگان بین بیست تا سی دقیقه زمان اختصاص می‌دهیم و معمولاً این زمان برای تحقق نتیجه عملکردمان در آینده است.

در شرایطی دیگر شاید چند مکالمه تلفنی مختصر با افراد کلیدی حاضر در جلسه شایسته‌تر باشد. حتی میزان رسمی بودن این موارد نیز متفاوت است. در یک موقعیت اداری، پیش‌نویس اصلی شاید بسیار مهم باشد، حال آن‌که در یک گروه کاری شاید رویه‌هایی غیررسمی اثربخش‌تر به نظر آید. به جای در نظر گرفتن خواست و تمایل تمامی شرکت‌کنندگان در بحث ممکن است در چنین نشستهایی برخی از قوانین مانند محرمانه ماندن بحث پایه‌گذاری شود.

به هر حال پیش‌نشست یک مرحله اصلی و مهم است که به ساختارمند کردن هر نشست تسهیل‌شده بسیار کمک می‌کند.

۲.۱.۷. خوش‌آمدگویی

قبل از این که کسی حضور یابد، نشست آغاز شده است. مرحله پیش‌مذاکره، آغاز این فرآیند است و در این مرحله تمایل شرکت‌کنندگان به حضور در نشست محقق گردیده است. تسهیل‌گر باید به جزئیاتی که برای آغاز یک نشست رسمی لازم است، توجه کند. شناسایی مکان مناسب برای برگزاری نشست، چگونگی چیدمان مبلمان و صندلیها به گونه‌ای که بهترین حالت برای برقراری ارتباط وجود داشته باشد، بررسی وضعیت تهویه هوا و کنترل امکان دسترسی افراد به جدولها و نمودارها و سایر تجهیزات مورد نیاز، از جمله مواردی است که تسهیل‌گر باید آنها را در نظر بگیرد. ارسال موارد خواندنی مرتبط با بحث و نیز دستور جلسه از جمله راههایی است که سبب می‌شود

توجه شرکت کنندگان بر روی هدف عمومی نشست متمرکز شود. در واقع فرآیند آغازین یک نشست توجه به همین جزئیات است.

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

در آغاز نشست تسهیل گر تنها در نقش کسی ظاهر می‌شود که با شرکت کنندگان ارتباط برقرار می‌کند. به طور مثال، مدیری که قاعداً به عنوان یک مسئول و تصمیم گیرنده بوده است حالا در نقش تسهیل گر ظاهر می‌شود و این امر مستلزم این است که وی به همه شناسانده شود. در خارج از نشست، تسهیل گر ممکن است تنها با همان پیش مذاکره تعامل لازم را با شرکت کنندگان برقرار سازد. صحبت با شرکت کنندگان ولو برای دقایقی کوتاه می‌تواند بسیار با اهمیت باشد، مخصوصاً در مورد آن دسته از افرادی که چندان مایل به شرکت در بحث نیستند. معرفی شرکت کنندگان می‌تواند از جهت دیگر نیز مهم باشد. گروه کار تخصصی موقت^۱ ممکن است شامل افرادی باشد که یا هیچ شناختی از همدیگر ندارند یا یکدیگر را به واسطه شهرتی که دارند می‌شناسند. صحبت کردن آغازین سبب می‌شود که یخ روابط این گونه افراد بشکند. در واقع رهبری ایجاد این ارتباط را تسهیل گر بر عهده دارد.

در نهایت، تسهیل گر باید جای هر یک از افراد را تعیین کند و بهتر آن است که افراد را به جایگاهشان هدایت کند (الصاق نام افراد بر جایگاه از مواردی است که در اینجا توصیه می‌شود). در نوع خاصی از نشست‌ها حتی این مسئله مهم است که چه افرادی

در برابر یکدیگر بنشینند با چه کسانی در کنار یکدیگر قرار بگیرند. توجه به جایگاه مسئول سازمان و افرادی که عهده‌دار مسئولیت‌های مهمی هستند نیز در بسیاری از موارد حائز اهمیت است. به هر حال تسهیل‌گر در طول این مرحله بایستی جایگاه و چگونگی استقرار افراد را مد نظر داشته باشد.

۲.۷. طی نشست

۲.۷.۱. تنظیم بیانیه آغازین و اصول اساسی حاکم بر نشست
زمانی که تمامی شرکت‌کنندگان در جایگاه‌های خود مستقر شدند، تسهیل‌گر رسماً آماده است که نشست را آغاز کند. تسهیل‌گر باید معمولاً با نوعی معرفی نشست را آغاز کند. در بعضی از حالات ممکن است توجه و تمرکز تسهیل‌گر ابتدا بر معرفی شخصی باشد که دارای اختیارات و مسئولیت ویژه است و یا اساساً مسئول گردآوری افراد و تشکیل این نشست برای دستیابی به هدفی خاص است.
جملات آغازین که به عنوان پیام افتتاحیه نشست بیان می‌شود بایستی سه وظیفه عمده را تحقق بخشد:

- روند نشست را مشخص کند.
- قوانین و اصول فرآیندها را بنانهد.
- چگونگی اجرا و پیگیری فرآیندها را مشخص کند.

بیانیه افتتاحیه مشخص می‌کند که نقش تسهیل‌گر به منزله یک ارزیاب و یا شخصی که می‌خواهد دیدگاه خاصی را مطرح کند نیست، بلکه او مسئول و به عبارتی «قیم» این فرآیندها تلقی می‌شود. این مسئله نیز معمولاً حائز اهمیت است که تسهیل‌گر باید ترتیبی دهد تا آنچه که قرار است در این نشست مطرح و پیگیری شود، برای حاضران مشخص گردد. همچنین تسهیل‌گر باید قوانین و اصول اولیه را به حاضران گروه‌ها اعلام کند. در صورتی که نیاز به هر گونه تغییر یا تکمیلی به وسیله اعضا احساس شود، وی در جهت اعمال آن و کسب رضایت حاضران می‌کوشد. در اینجا اصول اولیه متنوعی وجود

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

۲.۲.۷. مبادله ایده‌ها و علائق: تقویت شوند مؤثر

از جمله بخشهای مهم هر نشست مدت زمانی است که به مبادله نقطه‌نظرها و دیدگاههای اعضا اختصاص داده می‌شود. ممکن است این مسئله کاملاً مشهود باشد اما معمولاً هدف گذاری آن بسیار ساده‌تر از دستیابی به هدف است. در بسیاری از نشستها، مدیر ممکن است دیدگاه خود را با سؤالاتی که طرح می‌کند و یا پاسخهایی که می‌دهد، ارائه کند. شاید این نوع گزارش‌دهی در بعضی از موارد بسیار خاص و تخصصی باشد.

ممکن است در ادامه، اعضا با توجه به دستور جلسه در بحث شرکت کنند. اگرچه این امید وجود دارد که چنین نشستی، فرصت مناسبی برای مشارکت همه اعضا فراهم کند. اما اگر بخواهیم واقع‌بینانه بنگریم در بسیاری از نشستها معمولاً مکالمات، یک نفره و یا نهایتاً دو نفره است و اغلب بسیاری از اعضای گروه ساکت‌اند. مشخصه هر نشست تسهیل‌شده ارتباطات چندجانبه^۱ و چندگروهی^۲ است.

تفاوت مهمی بین کسی که ایده‌ها را رهبری می‌کند با کسی که تنها از ایده‌ها پیروی می‌کند، وجود دارد. آشکارا مشخص است که این وظیفه تسهیل‌گر است که تمامی

1 multi directional communication

2 multiparty

اعضای درون گروه را به تعامل مؤثر تشویق کند. این مهم زمانی حاصل می‌شود که افراد، شنونده خوبی باشند، جسورانه و محکم پاسخ دهند و با سؤالات متعدد و رهبری و هدایت بحث، مشکلات را حل کنند.

همان‌طور که پیش از این بحث شد، شنود مؤثر سبب می‌شود که از نقطه‌نظرهای دیگران آگاه شویم و اثبات می‌کند که ما مایلیم بدون پیش‌داوری، حرفهای فرد مقابل را بشنویم و درک کنیم. شنود مؤثر می‌تواند هم کلامی^۱ و هم غیر کلامی^۲ باشد. در این مرحله تسهیل‌گر تلاش می‌کند افراد را در تسهیم ایده‌هایشان با یکدیگر یاری دهد و به روشن شدن احساسات و عقاید آنان با تکرار دوباره و یا خلاصه کردن مطلب کمک شایانی کند. تسهیل‌گر به اعضا کمک می‌کند تا با جسارت کافی ضمن احترام به عقاید و نظر دیگران، دیدگاههای خود را مطرح کنند. تسهیل‌گر گروه را مجبور می‌کند به قوانین و اصول اساسی احترام بگذارند و بر این اساس نسبت به ارزیابی دیدگاهها و بحث در مورد راه‌حلهای اقدام کنند. در نهایت تسهیل‌گر ارتباطات را از طریق تشویق پاسخهای باز نامحدود^۳ مؤثرتر می‌سازد.

با تشویق پاسخهای مثبتی که تفاوتها را بیان می‌کند، احتمالاً ایده‌های کلیدی به‌طور کامل بیان می‌شوند. در حالی که تسهیل‌گر اجرای این اقدامات را حمایت و پشتیبانی می‌کند باید مواردی را نیز مدنظر داشته باشد. چگونه یک تسهیل‌گر می‌تواند پیشنهادی را ارائه کند؟ چگونه قضاوتها و تعصبا را مدیریت کند؟ چگونه یک نظر ارزشمند را که گروه نادیده گرفته است دوباره یادآوری و گوشزد کند؟ شایسته است تسهیل‌گر پیشنهادهایی ارائه دهد که سبب می‌شود اعضا بهتر به راه‌حل نهایی برسند. ولی تسهیل‌گر باید تا جایی که ممکن است این پیشنهاد را به‌صورت غیرمستقیم به جمع ارائه کند و توجه داشته باشد که حضور سایر اعضا با پیشنهادهایی که او ارائه می‌دهد نادیده گرفته نمی‌شود. در غیر این صورت ممکن است اعضا از خود بپرسند پس ما در اینجا چه می‌کنیم و چه نقشی را باید ایفا کنیم.

1 verbal

2 nonverbal

3 open - ended response

در بعضی از شرایط حتی ممکن است تسهیل گر، نظرات اعضا را برای یک موضوع مورد بحث به صورت جداگانه جویا شود. این مسئله اشتباه نیست ولی در صورت نیاز نسبت به انجام آن اقدام می شود.

به طور خلاصه اصلی ترین وظیفه تسهیل گر، کمک به اعضا برای ایجاد یک ارتباط مؤثر با یکدیگر است. این مسئله مستلزم شنود مؤثر و برقراری تعامل اثربخش، تأیید و التزام عملی به اصول و قوانین اصلی گروه و پیروی از دستور جلسه است. این توافق و سازگاری برای رویکرد حل مسئله بسیار مهم و ضروری است. اگر در فرآیند حل مسئله راههای ارتباطی بسته باشد احتمالاً نشست به شکست می انجامد.

۷.۲.۳. حل مسئله

حل مسئله فرآیندی است که در آن افراد تلاش می کنند مؤثرترین و مناسب ترین راه حل و پاسخ را برای یک موقعیت مهم و ویژه بیابند. براساس این رویکرد، افراد با یکدیگر مشورت و بحث می کنند. این مباحثه حیاتی ترین خروجی فرآیند تصمیم گیری است. اعضای گروه ممکن است با موضوعات بسیاری مواجه شوند که از نظر آنها مشکل آفرین نیست. در مواقع خاصی، برنامه ها، بودجه بندیها و یا موارد معمول دیگری برای گروهها عادی و یکنواخت است. حتی اگر موقعیت بسیار پیچیده باشد، آنها استراتژی مناسب و معقولی را برای آن پیشنهاد می کنند. اما گاهی همین شیوه های معمول و عادی ممکن است مشکل آفرین باشد. راه حل های قدیمی زیاد کاربرد ندارند، در مقابل شیوه های قدیمی مقاومت وجود دارد و افراد جدیدی که به گروه اضافه می شوند تجارب جدیدی با خود وارد نشست می کنند. این مشکلی نیست که به سبب آن گروه مورد سرزنش قرار گیرد، این نتیجه گیری، کاملاً منطقی است و چنین مشکلاتی از ایجاد گروه ناشی می شود.

مسئولیت تسهیل گر این است که به گروه کمک کند تا بیشترین شانس خود را در دستیابی به راه حل بهینه تجربه کند. این امر با رهبری تشخیص مشکل و تجزیه و تحلیل دقیق آن صورت می پذیرد.

با تعویق قضاوت دربارهٔ راه‌حلهای ممکن و تشخیص شاخصها و معیارها، گروه می‌تواند به بهترین راه‌حل نزدیک شود سپس نسبت به تصمیم‌گیری در این خصوص اقدام کند و رویه‌ای برگزیند که برای حل آن مشکل مناسب باشد. تمامی این مراحل با توجه به قوانین و اصول مورد توافق گروه صورت می‌پذیرد. سپس اعضای گروه می‌توانند فرآیند حل مسئله را ارزیابی کنند و از آن بیاموزند.

در مورد تصمیم‌گیری، به صورت مبسوط و جداگانه بحث شده است در اینجا تنها به‌خاطر مرتبط کردن آن به مراحل دیگر فرآیند به شرح آن پرداخته‌ایم.

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

در تمامی این موارد تسهیل‌گر موظف است گروه را به گونه‌ای کمک کند که اعضا تصمیم مؤثر اتخاذ کنند و راه‌حل کارآ ارائه نمایند و در عین حال از ارزشهایی چون شایستگی^۴، دموکراسی، برابری، احترام، بخشش و هر آنچه که از شرایط تشکیل یک نشست تسهیل شده است، حمایت کنند. بعضی از گروهها در برخورد با مسائل بسیار جزئی و تصمیمهایی که مستلزم زمان، انرژی و منابع است ناامید می‌شوند و از پا در می‌آیند. تسهیل‌گر باید به این گروهها کمک کند تا مباحث را طبقه‌بندی کنند و به

1 information items

2 discussion items

3 decision items

4 competency

گروه‌های فرعی^۱ ارجاع دهند، به گونه‌ای که منجر به حل مسئله گردد. از طرف دیگر جنبه‌هایی از مباحث نیز وجود دارند در عین حال که ارزشمندند اما مانع تمرکز مؤثر بر مسئله می‌شوند.

تسهیل‌گر باید مسیری را مشخص کند تا گروه بتواند در آن گام نهد همچنین باید به گروه کمک کند تا دریابند کجا هستند و به اتفاق تصمیم بگیرند که به کجا می‌خواهند برسند. ممکن است گروه دیگری به سبب پیچیدگی بیش از حد موضوعات متوقف شده باشد. در چنین حالتی تسهیل‌گر به آنها در مدیریت مشکلات کمک می‌کند بدین ترتیب اعضای گروه به اتفاق هم مهارت‌هایشان را برای هدایت امور دشوار و پیچیده به کار می‌برند. در نهایت این که گروه‌های دیگر هم ممکن است بر اثر عدم توافق اعضا به بن بست رسیده باشند. در اینجا، تسهیل‌گر به اعضا کمک می‌کند تا عقاید و آرای یکدیگر را درک کنند و با حمایت از آراء و مواضع همدیگر بتوانند با امور دشوار و پیچیده مواجه شوند و به آنها نیز کمک می‌کند تا انرژی جدید و تازه‌ای کسب کنند.

لازم نیست تسهیل‌گر حلال مشکلات باشد، بلکه او باید به گروه کمک کند تا به نحوی مؤثر مشکلات خود را حل کنند، نیازهای خود را ببینند و آن‌ها را با واژه‌های خاص خود بیان نمایند.

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

۲. ۴. مذاکره در طول بن بست نشست^۲

نشست ممکن است در طول جلسه به بن بست^۳ برسد و اعضا شرکت‌کننده دریابند که قادر نیستند راه‌حل مؤثری بیابند. مشخصه وجود چنین شرایطی رفتارها و طرز تلقیهای

1 subgroups

2 negotiation through impasse

3 impasse

غیرمنعطف، احساس خستگی و فقدان قدرت خلاقه در حل مسائل است که تمامی آن منجر به بن بست می‌شود. این مسئله مهم است که دریاپیم مرحله بن بست، یک مرحله طبیعی است که ممکن است در هر فرآیند حل تضاد پیش آید. بنابراین بجای آن که این مرحله را همچون یک بازخورد شکست تلقی کنیم، باید آن را فرصتی برای دستیابی به دیدگاه‌های نوین دیگر بدانیم که ممکن است در بسیاری از بحث‌ها پیش نیاید. یکی از چالش‌هایی که ممکن است گروه با آن مواجه شود، شانس رویارویی با چنین رخدادی است.

نقش تسهیل‌گر در این بن بست، کمک به اعضا برای پذیرش این مقطع همچون یکی از مرحله‌های طبیعی و معمول فرآیند نشست است. شناخت عوامل احساسی که در حال حاضر سبب بروز چنین حالتی شده است و نیز جستجوی دیدگاه و تمایل افراد به ادامه بحث از جمله وظایف و نقش‌های تسهیل‌گر است.

۱.۴.۲.۷. استراتژی‌های مواجهه با بن بست^۱

۱) شناسایی علایق واقعی^۲: هر یک از افراد (طرفین بحث) با طرز برخورد خود در بحث، موضع خاصی می‌گیرند. آنها عقاید اصلی‌شان را آن‌طور که می‌خواهند بیان می‌کنند به جای آن که عقاید و نیازهای واقعی را بیان کنند. ما باید به آنان کمک کنیم بجای پافشاری بر موضع قبلی خود، ایده‌ها و نیازهایشان را آن‌گونه که هست و احساس می‌کنند، شرح دهند.

۲) احترام به نیازهای متعدد^۳: اغلب برای اعضای گروه دشوار است تا به خواسته‌های سایرین نیز توجه داشته باشند زیرا آنها انتظار نتایجی هماهنگ با ارزش‌ها و عقایدشان را دارند. تشخیص این تفاوت‌ها با کمی بردباری، مدارا، احترام و توجه امکان‌پذیر است. در اینجا ایجاد نیاز جدید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

1 strategies for dealing with impasse

2 identity underlying concerns

3 respect the varied of needs

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

۳) بررسی راه‌حلها برای دستیابی به توافق جمعی: این استراتژی، لحظات مهمی را برای گروه فراهم می آورد تا درست هنگامی که فکر می کنند واقعاً به بن بست رسیده‌اند و قادر نیستند راهی برای حل مشکل ارائه دهند، با جستجو در مجموعه راه‌حل‌هایشان انرژی لازم را برای یافتن راه‌حل مناسب با بحث و تبادل نظر به دست آورند. البته گاهی ممکن است آنها هیچ انگیزه‌ای برای بحث بیشتر و در نتیجه دستیابی به راه‌حل دیگر نداشته باشند، در این صورت بهتر است که نتیجه‌گیری از بحث را کمی به تعویق اندازند.

۴) تجربه شود مؤثر در مسائل گوناگون^۱: تجارب گوناگون می‌تواند به خلق فرصتهایی بینجامد که منجر به شکست بن بست گردد. قراردادن اعضای گروه در زیرمجموعه‌های متفاوت، بیان موضوع و خلاصه کردن اهم موارد آن برای اعضای گروه و نیز ارائه دیدگاه اعضای گروه برای یکدیگر، از جمله این موارد است. با اعطای این فرصت به اعضای گروه آنها با دقت و توجه به حرفهای یکدیگر گوش می‌دهند و می‌توان امیدوار بود که همدلی بین اعضا حاصل شود. نتیجه این اقدام وصول به راه‌حل مناسب و حل مشکل است.

۵) احترام به سکوت^۲: همان گونه که به تعارضها (ایجاد چالش) توجه می‌شود، بایستی به سکوت (ایجاد آرامش) هم توجه داشت و آن را محترم شمرد. باید زمانی را برای اعضای گروه در نظر گرفت تا بتوانند شرایط حاضر را بهتر درک کنند. این فرصت می‌تواند در قالب یک استراحت کوتاه یا قدم زدن در محیط بیرونی نشست و یا مواردی از این قبیل باشد. بعضی مواقع زمان استراحت می‌تواند با تأکید بر یک تمرین نوشتاری توأم شود.

۶) توصیف احساسات: از جمله استراتژیهای بسیار قدرتمند برای از بین بردن ناامیدی حاکم و دور زدن بن بست بیان احساسات است. اگر افراد حس کنند که داشته‌هایشان کاربردی ندارد و دچار ناامیدی شوند، باید سایر موقعیتهایشان را خاطرنشان ساخت. عکس‌العمل تسهیل‌گر در این شرایط که منجر به حمایت از اعتبار اعضا و اعتماد به نفس آنها شود، از اهمیت خارق‌العاده‌ای برخوردار است.

۷) بزرگزاری جلسه خاص: جلسه این امکان را به تسهیل‌گر می‌دهد که با تک‌تک اعضا به صورت جداگانه ملاقات داشته باشد. این استراتژی هنگام مواجهه با بن بست بسیار سودمند است. جلسه این فرصت را برای تسهیل‌گر به وجود می‌آورد که: ۱) ریشه مقاومتهای موجود را بررسی کند، شاید بعضی از افراد بخواهند در برابر بعضی از مواضع ایستادگی کنند؛ ۲) واقعیتهای دریا، زمانی که افراد بنا به دلایلی، مثلاً عدم مطلوبیت و یا شرمگین بودن از موضوع نخواهند عقایدشان را بر ملا کنند؛ ۳) دلایلی را که متجربه امتداد بحث گردیده است از بین می‌برد و به افراد کمک کند تا احساسات یکدیگر را درک کنند.

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

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

جدول ۲ - ۵ استراتژی‌هایی برای اداره بن بست

شناسایی علایق واقعی
احترام به نیازهای متعدد
بررسی راه‌حل‌ها برای دستیابی به توافق جمعی
شنود مؤثر
احترام به سکوت
توصیف احساسات
جلسه ویژه

۲.۷.۵. دستیابی به اجماع^۱

اجماع در اینجا به این معنی است که تمامی اعضا و گروه به یک نتیجه قابل قبول برسند. همچنین فرآیند اجماع همان رویکردی است که اعضا آن را در محیطی منسجم و یکپارچه درمی‌یابند و قادر به حل مسئله می‌شوند.

اجماع زمانی حاصل می‌گردد که تمامی افراد به قوانین و اصول اولیه پایبند باشند، همگی آنها شوند مؤثری داشته باشند و یک حس توانمندسازی قوی در بین اعضای گروه وجود داشته باشد. این مسئولیت تسهیل‌گر است که به اعضای گروه کمک کند تا به توافق جمعی دست یابند. این توافق باید دस्ताورد ارزنده مشارکت گروهی تلقی شود که با عنایت به قوانین مورد قبول گروه حاصل شده‌است. همچنین مهیا کردن شرایط ارزیابی فرآیند و تشخیص میزان اجماع، باتوجه به صداقت و رضایت افراد و چگونگی بیان آن از دیگر نقشهای تسهیل‌گر است.

هنگامی به این اهداف می‌توان دست یافت که پیش از شروع بحث، ساختاری مؤثر و کارآ برای فرآیند حل مسئله طراحی شود و چگونگی مدیریت تضاد و چالش مورد بررسی قرار گیرد.

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

- تعهد اعضا در بکارگیری اجماع همچون یک اصل تصمیم‌گیری؛
- برخوردی محترمانه با تمامی اعضای شرکت‌کننده بحث؛

- آزادی کافی از سلسله مراتب خارجی برای دستیابی مستقل به تصمیم؛
- تعهد به ارزیابی فرآیند درون - گروهی و یادگیری مطالبی از این ارزیابی؛
- وجود اطلاعات، دانش و مهارت کافی برای اتخاذ تصمیمی آگاهانه.

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

۶.۲.۷. خاتمه و ارزیابی^۱

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

۶.۲.۷.۱. مباحث کلیدی خاتمه نشست^۲

۱) تشخیص اهمیت ارزیابی در دستور جلسه: با بیان فرآیند ارزیابی همچون مرحله‌ای در نشست، افراد گروه آشکارا در می‌یابند که زمانی برای این امر به آنها اختصاص داده می‌شود. تسهیل‌گر حتی می‌تواند ساختاری مناسب برای ارزیابی به اعضای گروه ارائه کند و حتی با ارائه بازخوردهای مکتوب بین نشستها، به آنها در امر ارزیابی کمک کند.

1 losing and evaluation

2 key issues of closure

۲) مرور دوباره توافقات قبل از تعطیلی نشست: این بهترین و مهمترین شیوه برای اطمینان حاصل کردن از آن چیزی است که مورد تصویب و توافق همه قرار گرفته است. تاکنون فرض بر این بوده است که نیازی به تکرار آنچه که به تصویب رسیده نیست، اما مرور دوباره آن یک نیاز اساسی است، خصوصاً در شرایط چالشی و پرتعارض، برآستی مرور مجدد آنچه که به تأیید مجمع رسیده است به منزله مهر تأیید است.

۳) تفویض و واگذاری مسئولیتها بین نشستها: این مسئله برای ادامه مؤثر نشست و درگیری تمامی اعضای گروه بسیار حائز اهمیت است. معمولاً کارهای صحیح و مؤثر گروه، بین نشستها اتفاق می افتد. آگاهی تسهیل گر از این واقعیت، به او و نیز به اعضای گروه کمک می کند تا واقع بین باشند و به فراخور خواسته هایشان مسئولیت بپذیرند.

۴) جداسازی فرآیند از محصول: یکی دیگر از اجزای مهم مرحله اتمام نشست، جداسازی فرآیند از محصول است. گروه باید زمانی را برای انعکاس فرآیند نشست اختصاص دهد تا مشخص شود که آیا نشست اعضایی دارد که از همدیگر شناخت داشته باشند و همدیگر را پشتیبانی کنند. همچنین آگاهی از حوزه هایی که باید در آینده بهبود یابند ضروری است. این بخشی از یادگیری در جریان مسیر تصمیم گیری گروه است و پیشنی را به وجود می آورد که ممکن است در آینده به طور خاص مفید واقع شود.

۷.۳. بین نشستها^۱

تشخیص نیازهای گروهها در بین نشستها، گوناگون و متفاوت است. این تفاوتها به رسالت و مأموریت گروه^۲، نیازهای اعضای گروه و نقش تسهیل گر در نقش هماهنگ کننده بین نشست بستگی دارد.

گروه باید آشکارا به زمان بین نشستها همچون یک مرحله از نشست توجه داشته باشد. تسهیل گر ممکن است مسئولیت ویژه ارسال اطلاعات به اعضا و تحقق تصمیمهای

1 between meetings

2 mission on the group

گروه، سازماندهی دستور جلسه برای نشست آتی، کنترل افرادی که در نشست حاضر نشده‌اند (غایبان)، برنامه‌ریزی برای حضور افراد در نشست آینده و تجهیز و سازماندهی امکانات و مواردی از این قبیل را به عهده داشته باشد.

در شرایط پرتعارض و پرچالش، ممکن است لازم باشد تسهیل‌گر با تک‌تک اعضای گروه برای تعیین نیازها و خواسته‌های آنان در نشست بعدی ارتباط برقرار کند. این مسئله مخصوصاً بعد از این که گروه به این نتیجه رسید که مرحله جداگانه کاری برای دستیابی به هدف و یا حرکت به سوی رسالت و مأموریت لازم است، بسیار مناسب و سودمند به نظر می‌رسد.

جلسات خاص^۱ در زمانی که نشست به بن‌بست رسیده است و یا هنگامی که احتمالات متعددی برای چگونگی به انجام رسیدن فرآیند وجود دارد، بسیار مفید است. مرحله پیش‌مذاکره از جمله موارد قابل توصیه در بین نشستها است. با لحاظ زمان کافی برای بین نشستها، همچون یک مرحله قانونی از نشست، تسهیل‌گر قادر خواهد بود سایر مذاکرات و مباحثی را که رخ داده است نیز مد نظر قرار دهد. مثل مذاکراتی که بین زیرمجموعه‌های هر گروه پیش آمده است. در این حالت ممکن است یک رویکرد نظام‌مند برای سازماندهی فرآیند نشست اتخاذ گردد که در واقع این فرآیند تسهیل‌شده، گروه را برای نائل شدن به اهداف و رسالتش یاری می‌دهد.

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

به هر حال مسلم است که آنها می‌توانند با بنانهادن ساختار یک نشست تسهیل شده، به راحتی با یکدیگر ارتباط و تعامل برقرار کنند، بسته به این که شخص ثالث چگونه موارد مورد نظر را با توجه به خواسته و نفع آنان بیان می‌کند این نوع توان تعاملی و ارتباطی شکل می‌گیرد (Tropman 1996b).

۸. فرآیند برگزاری کمیته

۸.۱. مراحل کلی فرآیند برگزاری کمیته

فرآیند طراحی شده برگزاری کمیته شامل سه مرحله است: (۱) پیش از نشست؛ (۲) طی نشست؛ (۳) پس از نشست. عملیات مربوط به هر یک از مراحل به ترتیب زیر است:

۸.۱.۱. مرحله پیش از نشست

در این مرحله موضوع و هدف تشکیل نشست مشخص می‌شود. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار می‌گردد، رئیس نشست با توجه به هدف تعیین شده، اعضای شرکت‌کننده را تعیین می‌کند و با کمک دبیر نشست از آنان برای شرکت در نشست دعوت به عمل می‌آورد. در این مرحله تسهیل‌گر با اعضای نشست در خصوص تأمین نیازها و خواسته‌هایشان برای نشست آتی مذاکره می‌کند. همچنین نسبت به تعیین موارد دستور جلسه نشست آتی با لحاظ نظرات اعضا می‌کوشد و پیش‌نویس آن را به منظور بررسی و تأیید در اختیار رئیس نشست قرار می‌دهد. سپس موضوعات دستور جلسه را که ضمن رایزنی با اعضای نشست تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پیوستهای مورد نیاز، دبیر برای اعضا ارسال می‌کند.

در مرحله پیش از نشست بایستی اطلاعات مربوط به نشست را تسهیل‌گر جمع‌آوری، تلفیق و تجزیه و تحلیل کند و اعضا نیز علاوه بر مطالعه دستور جلسه باید مطالب و گزارشهای مرتبط را بررسی کنند. همچنین در این مرحله مقدمات نشست،

الزامات مکانی - زمانی و چیدمان نشست (فهرست کارهایی که باید انجام شود) را تسهیل‌گر مورد واریسی قرار می‌دهد.

۸. ۱. ۲. مرحله طی نشست

در این مرحله رئیس نشست پس از خوش‌آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا می‌پردازد. سپس بندهای دستور جلسه را تسهیل‌گر قرائت می‌کند و درباره‌ی زمان لازم برای بحث در خصوص هر یک از بندهای دستور جلسه و توالی آنها توافق حاصل می‌گردد. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار می‌گردد در این مرحله قواعد و قوانین حاکم بر نشست را رئیس تشریح می‌کند و نسبت به آنها نیز توافق حاصل می‌گردد. اگر نشست در پی برگزاری نشستهای پیشین باشد، در این مرحله پس از تأیید صورت جلسه پیشین، گزارشهای (در صورت لزوم) اعضای تعیین شده یا تسهیل‌گر ارائه می‌گردد.

در نشست، تسهیل‌گر با طرح سؤالات باز و بسته اعضا را به مشارکت مؤثرتر در نشست ترغیب می‌کند و در خاتمه نشست نیز ضمن ارائه چکیده مباحث و طرح پیشنهادهای کاربردی، نسبت به نتیجه‌گیری از مذاکرات اقدام می‌کند. در نشست، دبیر با توجه به نوع صورت جلسه نویسی توافق شده، مذاکرات در نشست را یادداشت می‌کند و تسهیل‌گر نیز به منظور کمک به وی برای تکمیل صورت جلسه، نکات اساسی و مهم را می‌نگارد. همچنین در این مرحله، چگونگی اجرای تصمیمهای نشست، گزارشهای مورد نیاز برای نشست آتی و مسئولان ارائه‌دهنده موارد مذکور نیز تعیین می‌شود. در صورت لزوم بررسی تخصصی - تحلیلی بعضی از موضوعات دستور جلسه، در نشست یا بین دو نشست به کمیته‌های فرعی ارجاع می‌گردد تا درباره آنها تحلیل کنند و به تصمیم مناسب برسند. مسئولیت نظارت بر حسن عملکرد نشستهای فرعی بر عهده تسهیل‌گر است.

در ادامه فرم ارزیابی نشست را دبیر بین اعضای حاضر در نشست توزیع می‌کند و پس از تکمیل آنها را تحویل می‌گیرد. همچنین در صورت نیاز به برگزاری نشست

دیگر موضوع، زمان، مکان و اعضای نشست آتی را رئیس نشست پس از توافق تمامی اعضا مشخص می‌سازد.

۸. ۱. ۳. مرحله پس از نشست

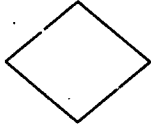
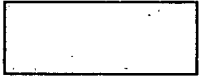
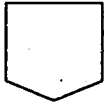
در این مرحله صورت جلسه نشست را دبیر با کمک تسهیل گر پس از اعمال نظرات اعضا (در صورت اظهارنظر) تنظیم می‌کند. با در نظر داشتن تصمیمهای نشست چگونگی اجرا و پیگیری موارد مذکور را رئیس نشست کنترل خواهد کرد. در صورتی که بعضی از اعضا در نشست مسئول تهیه گزارش یا جمع آوری اطلاعاتی شده باشند پس از نشست با همکاری تسهیل گر نسبت به تهیه موارد مذکور اقدام می‌کنند و در زمان مقرر آنها را به دبیر نشست تحویل می‌دهند. تسهیل گر نیز ارائه گزارشها را از نظر زمان تحویل و محتوا کنترل می‌کند.

همچنین دبیر گزارشهای اعضا را پس از بررسی و تأیید نهایی تکثیر می‌کند تا در نشست آتی در اختیار حاضران قرار گیرد. همچنین نتیجه ارزیابی نشست را دبیر نشست تحلیل می‌کند و ارائه می‌دهد. سپس این گزارش در اختیار رئیس نشست قرار می‌گیرد. در پایان هر نشست مستندات مصوب نشست پیشین (دستور جلسه، صورت جلسه، فرمهای ارزیابی و گزارشها) را نیز دبیر بایگانی می‌کند.

در صورتی که در فاصله بین دو نشست نیاز به مذاکره با اعضا و یا جمع آوری و سازماندهی اطلاعات خاصی وجود داشته باشد هماهنگیهای لازم را تسهیل گر ایجاد می‌کند و در صورت لزوم برگزاری نشست آتی، فرآیند برگزاری آن مجدداً با اقدامات رئیس نشست و تسهیل گر کنترل می‌شود و مقدمات نشست آتی فراهم می‌گردد.

۸. ۲. نمودار فرآیند برگزاری کمیته

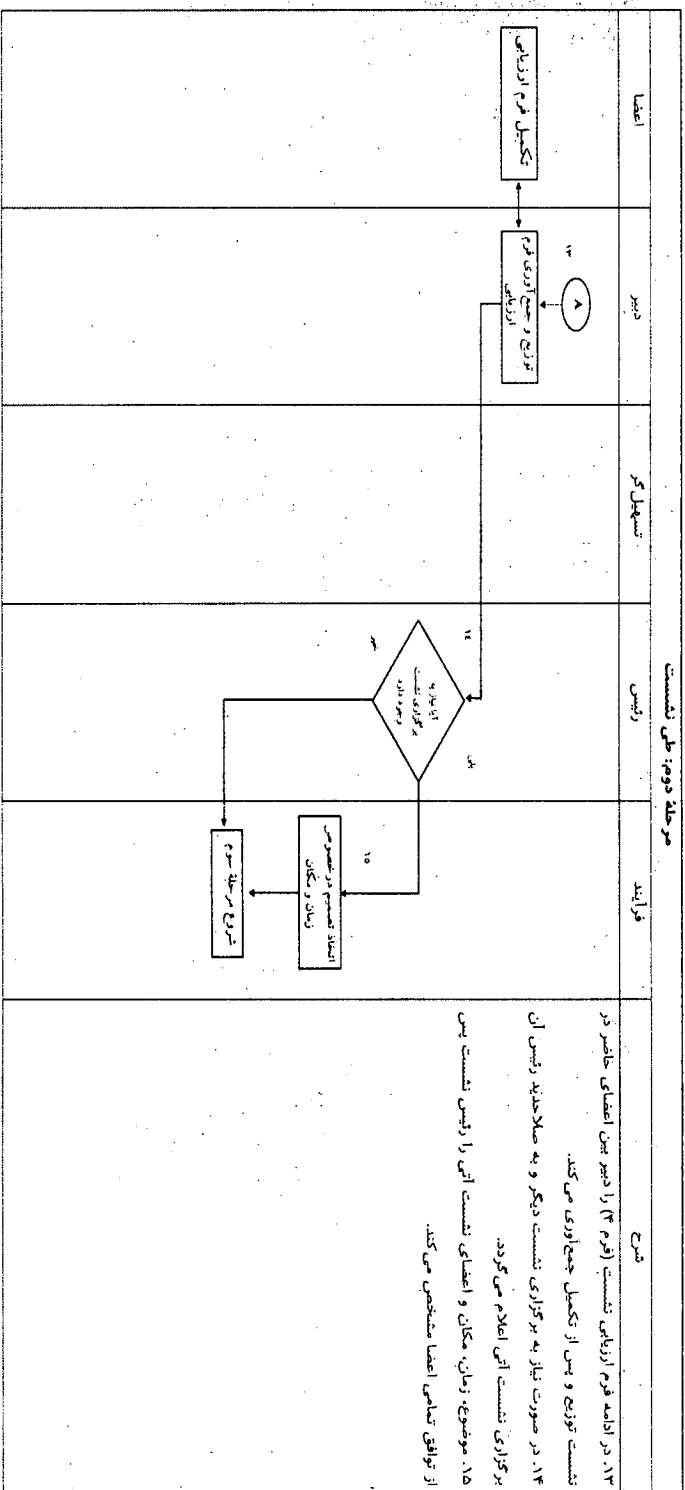
در ادامه این بحث نمودار فرآیند برگزاری کمیته به تفکیک سه مرحله پیش از نشست، طی نشست و پس از نشست همراه با توضیحات مربوطه ارائه شده است. در ترسیم این نمودار از علائم زیر استفاده شده است:

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

شکل ۵-۲ علائم نمودار فرآیند برگزاری کمیته

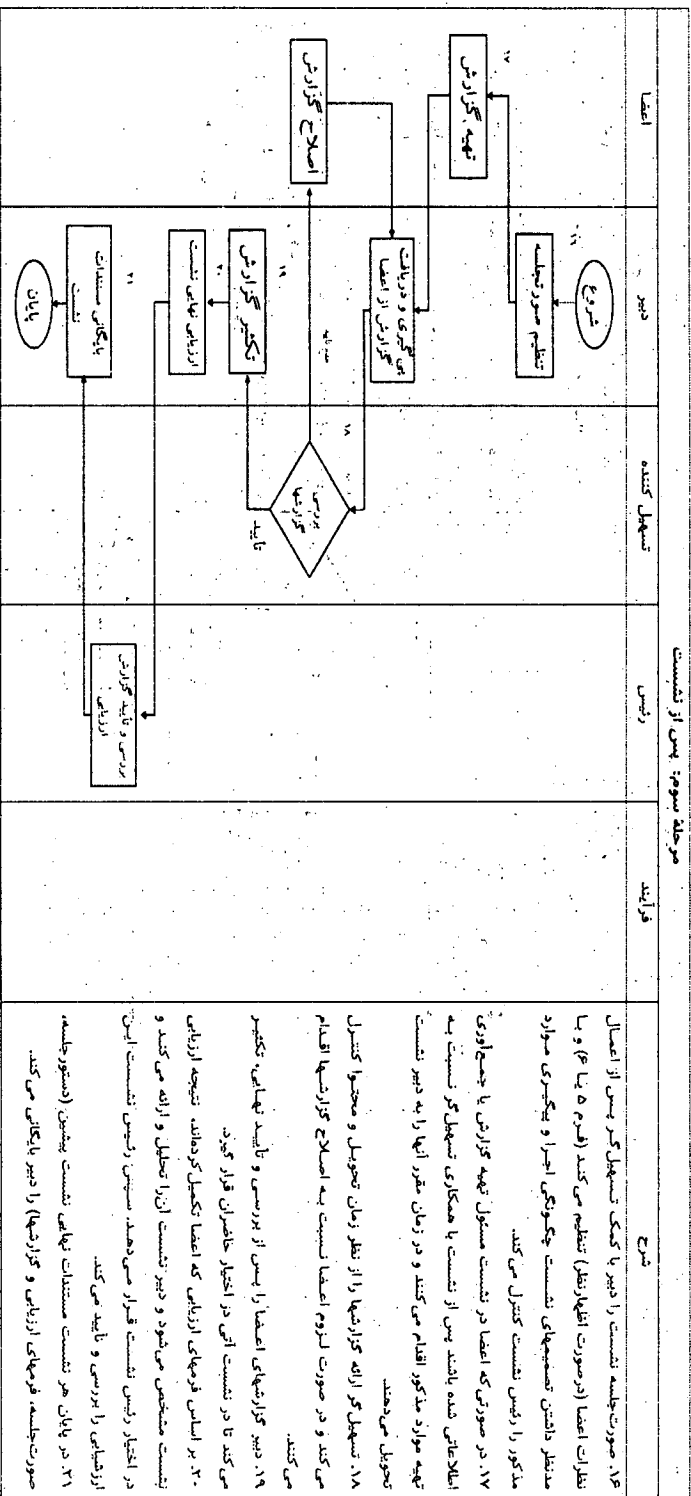
جدول ۷.۲: شرح نمودار فرآیند برگزاری نشست

اعضا	دبیر	تسهیل‌گر	رئیس	فرآیند	شرح
	۱. ارسال اطلاعات، گزارشها و دستور جلسه برای اعضا ۲. دعوت از اعضا	۳. تدوین دستور جلسه ۴. جمع آوری اطلاعات ۵. دبیر عنوانهای دستور جلسه را که ضمن رابطنی با اعضا تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پوستها و اطلاعات مورد نیاز برای اعضا ارسال می کند. ۶. دبیر نشست از اعضا برای شرکت در نشست دعوت به عمل می آورد. ۷. مقدمات نشست و الزامات مکانی، زمانی و چیدمان نشست (فرم ۳) ۸. تسهیل‌گر کنترل می کند.	۱. تعیین اهداف ۲. تعیین افراد شرکت کننده ۳. تأیید دستور جلسه ۴. تدوین دستور جلسه ۵. جمع آوری اطلاعات ۶. دبیر عنوانهای دستور جلسه را که ضمن رابطنی با اعضا تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پوستها و اطلاعات مورد نیاز برای اعضا ارسال می کند. ۷. مقدمات نشست و الزامات مکانی، زمانی و چیدمان نشست (فرم ۳) ۸. تسهیل‌گر کنترل می کند.	۱. در این مرحله موضوع و هدف از تشکیل نشست را رئیس نشست مشخص می کند. ۲. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد، رئیس نشست با توجه به هدف تعیین شده، اعضای شرکت کننده را تعیین می کند. ۳. تسهیل‌گر با اعضای نشست درباره تأمین نیازها و خواسته‌هایشان برای نشست آتی مذاکره می کند و نسبت به تعیین فهرست دستور جلسه نشست آتی با لحاظ نظرات اعضا اقدام لازم را انجام می دهد (فرم ۳). ۴. سپس این پیش‌نویس را به منظور بررسی و تأیید در اختیار رئیس نشست قرار می دهد. ۵. در این مرحله تسهیل‌گر باید اطلاعات مربوط به نشست را جمع آوری، تلفیق، تجزیه و تحلیل کند و اعضا نیز علاوه بر مطالعه دستور جلسه باید مطالب و گزارشهای مرتبط را بررسی کند. ۶. دبیر عنوانهای دستور جلسه را که ضمن رابطنی با اعضا تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پوستها و اطلاعات مورد نیاز برای اعضا ارسال می کند. ۷. دبیر نشست از اعضا برای شرکت در نشست دعوت به عمل می آورد. ۸. مقدمات نشست و الزامات مکانی، زمانی و چیدمان نشست (فرم ۳) ۹. تسهیل‌گر کنترل می کند.	۱. در این مرحله موضوع و هدف از تشکیل نشست را رئیس نشست مشخص می کند. ۲. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد، رئیس نشست با توجه به هدف تعیین شده، اعضای شرکت کننده را تعیین می کند. ۳. تسهیل‌گر با اعضای نشست درباره تأمین نیازها و خواسته‌هایشان برای نشست آتی مذاکره می کند و نسبت به تعیین فهرست دستور جلسه نشست آتی با لحاظ نظرات اعضا اقدام لازم را انجام می دهد (فرم ۳). ۴. سپس این پیش‌نویس را به منظور بررسی و تأیید در اختیار رئیس نشست قرار می دهد. ۵. در این مرحله تسهیل‌گر باید اطلاعات مربوط به نشست را جمع آوری، تلفیق، تجزیه و تحلیل کند و اعضا نیز علاوه بر مطالعه دستور جلسه باید مطالب و گزارشهای مرتبط را بررسی کند. ۶. دبیر عنوانهای دستور جلسه را که ضمن رابطنی با اعضا تعیین گردیده و به تأیید رئیس نشست رسیده است به همراه سایر پوستها و اطلاعات مورد نیاز برای اعضا ارسال می کند. ۷. دبیر نشست از اعضا برای شرکت در نشست دعوت به عمل می آورد. ۸. مقدمات نشست و الزامات مکانی، زمانی و چیدمان نشست (فرم ۳) ۹. تسهیل‌گر کنترل می کند.



اعضا	دبیر	تسهیل‌گر	رویش	فرایند	شرح
۸. رئیس نشست پس از خوش‌آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا برای تحقق اهداف مذکور می‌پردازد. ۹. بندهای دستور جلسه را تسهیل‌گر قرابت می‌کند و درباره زمان لازم برای بحث درباره هر یک از بندهای دستور جلسه و ترتیب فهرست نوافقی حاصل می‌گردد. ۱۰. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد قواعد و قوانین حاکم بر نشست (فرم ۸) را رئیس تشریح می‌کند و بر روی آنها نیز توافق حاصل می‌گردد. ۱۱. اگر نشست در پی برگزاری نشستی پیشین باشد، پس از تأیید صورت‌جلسه پیشین، گزارش‌های تهیه شده (در صورت لزوم) را اعضای تعیین‌شده یا تسهیل‌گر ارائه می‌کنند. ۱۲. تسهیل‌گر با طرح سؤالات باز و بسته به همراه اعضا، ضمن مشارکت مؤثرتر در نشست به بحث و اتخاذ تصمیم در خصوص بندهای دستور جلسه می‌پردازد.	شرح	۸. رئیس نشست پس از خوش‌آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا برای تحقق اهداف مذکور می‌پردازد. ۹. بندهای دستور جلسه را تسهیل‌گر قرابت می‌کند و درباره زمان لازم برای بحث درباره هر یک از بندهای دستور جلسه و ترتیب فهرست نوافقی حاصل می‌گردد. ۱۰. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد قواعد و قوانین حاکم بر نشست (فرم ۸) را رئیس تشریح می‌کند و بر روی آنها نیز توافق حاصل می‌گردد. ۱۱. اگر نشست در پی برگزاری نشستی پیشین باشد، پس از تأیید صورت‌جلسه پیشین، گزارش‌های تهیه شده (در صورت لزوم) را اعضای تعیین‌شده یا تسهیل‌گر ارائه می‌کنند. ۱۲. تسهیل‌گر با طرح سؤالات باز و بسته به همراه اعضا، ضمن مشارکت مؤثرتر در نشست به بحث و اتخاذ تصمیم در خصوص بندهای دستور جلسه می‌پردازد.	شرح	۸. رئیس نشست پس از خوش‌آمدگویی و معرفی اعضای جدید، به تشریح اهداف نشست و وظایف اعضا برای تحقق اهداف مذکور می‌پردازد. ۹. بندهای دستور جلسه را تسهیل‌گر قرابت می‌کند و درباره زمان لازم برای بحث درباره هر یک از بندهای دستور جلسه و ترتیب فهرست نوافقی حاصل می‌گردد. ۱۰. در صورتی که نشست برای اولین بار برگزار گردد قواعد و قوانین حاکم بر نشست (فرم ۸) را رئیس تشریح می‌کند و بر روی آنها نیز توافق حاصل می‌گردد. ۱۱. اگر نشست در پی برگزاری نشستی پیشین باشد، پس از تأیید صورت‌جلسه پیشین، گزارش‌های تهیه شده (در صورت لزوم) را اعضای تعیین‌شده یا تسهیل‌گر ارائه می‌کنند. ۱۲. تسهیل‌گر با طرح سؤالات باز و بسته به همراه اعضا، ضمن مشارکت مؤثرتر در نشست به بحث و اتخاذ تصمیم در خصوص بندهای دستور جلسه می‌پردازد.	شرح

مرحله سوم: پس از نشست



۳.۸. برنامه‌ریزی و آماده‌سازی مکان نشست^۱

شرایط فیزیکی مکان نشست می‌تواند گرایش حضور در نشست را افزایش دهد و نشست را لذت بخش سازد. مکان جذاب و راحت، باعث می‌شود تا افراد به آسانی در نشست شرکت کنند بدین ترتیب در نشست جو مثبتی ایجاد می‌شود. مکانی که رسیدن به آن سخت باشد، یا به‌طور کلی جذاب نباشد، احساس منفی نسبت به نشست ایجاد می‌کند.

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

۳.۸.۱. تنفس^۳

بسته به زمان، روز، نوع و مدت نشست، تنفسها ممکن است ضروری و مطلوب باشد. پذیرایی ممکن است ساده صورت پذیرد هرچند که گاهی اوقات نیاز به فراهم ساختن غذا نیز هست. نیاز به غذا و نوع غذا، محدودیتهایی را در مکان نشست به‌وجود می‌آورد.

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

1 planning and preparing the meeting space

2 social amenities

3 refreshment

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

۸.۳.۲. چیدمان فیزیکی^۱

چیدمان فیزیکی نشست، یکی از مهمترین پایه‌های سازوکارهای کمیته است. اعضا زمان زیادی را در این مکان به سر خواهند برد، سیستم گرمایشی^۲، روشنایی، تهویه^۳، سیستمهای صوتی و لوازم الکتریکی از اهمیت زیادی برخوردارند. علاوه براین، مشارکت کنندگان خود نیز باید برای ایجاد محیطی شاد و پرتراوت احساس مسئولیت کنند.

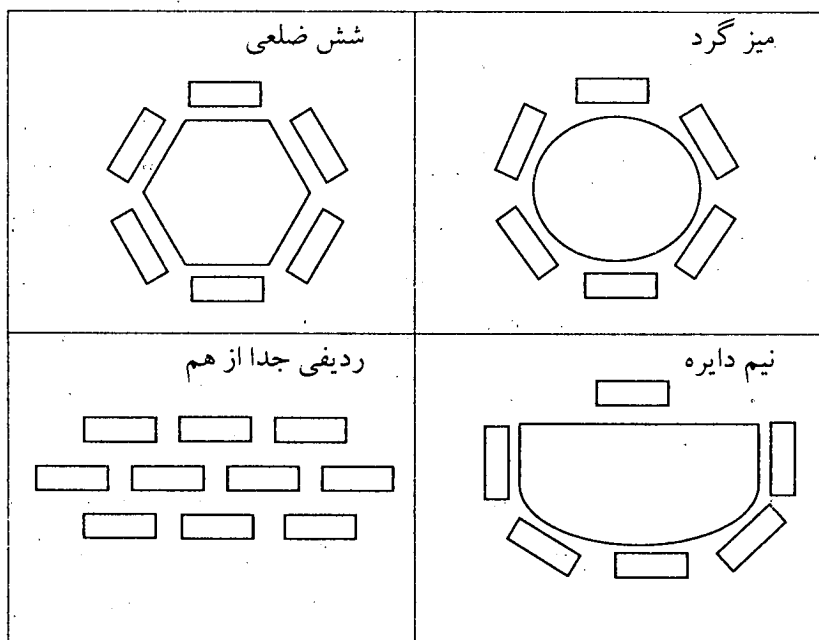
میز نشست باید مناسب باشد، صندلیها به تعداد کافی برای اعضا و مهمانان فراهم شود. معمولاً این جزئیات فراموش می‌شوند و گاهی اوقات در ضمن برگزاری نشست زمان زیادی صرف آوردن و چیدن میزها و صندلیها می‌شود. چهار حالت چیدمان میز و صندلی در شکل ۲-۶ نمایش داده شده است (This 1972, 102-117).

قسمت مهمی از چیدمان فیزیکی، فراهم آوردن ملزومات کوچکی است که برای کار مورد نیاز است. چنین مواردی مانند خودکار، نقشه، تخته سیاه و سایر لوازم شخصی در برگزاری یک نشست لذت بخش مؤثر هستند. اگر فرآیند نشست لذت بخش باشد، بهره‌وری نشست افزایش خواهد یافت (Tropman 1996 b, 72-76).

1 physical arrangements

2 heat

3 ventilation



مأخذ: ابویی اردکان ۱۳۸۰.

شکل ۲-۶ چهار حالت مختلف چیدن میز و صندلی

۸.۴. دستور جلسه

آیا نشست دستور جلسه مشخصی دارد؟ اگر وجود دارد، آیا صرفاً فهرستی از موضوعات^۱ است؟ آیا اعضا از دستور جلسه آگاهی دارند؟ آیا موضوع اول دستور جلسه، مستلزم بحث زیادی است و موضوع آخر بحث کمی را می‌طلبد؟ آیا مواردی که از مباحث منتج می‌شوند، به‌خاطر خستگی اعضا یا تمام شدن وقت، تا نشست بعدی فراموش می‌شود؟ (Sharpe 2002). در ادامه به منظور پاسخ به این سؤالات به تشریح کامل دستور جلسه می‌پردازیم.

دستور جلسه مجموعه‌ای از موارد و موضوعات قابل بحث است که با هدفی که برای نشست در نظر گرفته شده، مربوط می‌باشد (Webene Behraman 1998, 28).

169, 2002, Tony and Horne) دستور جلسه سندی است که به دیگر اعضا و افراد علاقمند درباره چگونگی زمانی که گروه تصمیم خواهد گرفت، مباحث قبلی گروه و مواردی که نیازمند تفکر برای آینده (نه تصمیم) است، اطلاعاتی ارائه می‌دهد (Tropman, 1996b, 28). موضوعات دستور جلسه باید به نوعی بازتاب تشریک مساعی شرکت کنندگان باشد. در تهیه دستور جلسه، آنچه باید مدنظر قرار گیرد، این است که علاوه بر تحقق اهدافی که در طول روز کاری مورد انتظار است، حمایت و همراهی گروه را هم به همراه داشته باشد (Webene-Behraman 1998, 28).

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

در خصوص افزایش کارآیی نشست ویژگیهای زیر رخ می‌دهد:

- اعضا و رهبران درباره آنچه باقی مانده است، و باید تحقق یابد با دستور جلسه آگاهی می‌یابند.
- دستور جلسه اجازه می‌دهد تا همه موارد مورد ملاحظه قرار گیرد.
- مباحث را در مسیر اصلی خود نگه می‌دارد و از مطرح شدن موارد نامربوط جلوگیری می‌کند.

همچنین دستور جلسه ارتباطات را بهبود می‌دهد:

- دستور جلسه در قالب یک برنامه‌ریزی مناسب برای برآورده ساختن نیازهای اعضا، به حفظ سازمان کمک می‌کند.
- دستور جلسه با جریان یافتن بین نشستها به حفظ ارتباطات میان اعضا کمک می‌کند.

- دستور جلسه، افراد را از انواع علائق^۱ مطرح شده آگاه می‌سازد.
- اگر دستور جلسه قبل از شروع نشست ارائه شود اعضا به اندازه کافی برای آماده شدن مؤثرتر در جلسات زمان خواهند داشت.
- دستور جلسه کمک می‌کند تا آنچه برنامه‌ریزی شده اتفاق بیفتد (Sharp 2002).

در تهیه دستور جلسه باید مواردی را در نظر داشت که عبارت‌اند از:

- (۱) مواردی که باید بر روی آنها بحث شود؛
 - (۲) مد نظر قرار دادن نیازهای اعضا؛
 - (۳) تعیین فعالیتها و مسئولیتها؛
 - (۴) اختصاص محدوده زمانی؛
 - (۵) توالی موارد مورد بحث در نشست؛
 - (۶) تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا؛
 - (۷) در طول نشست (وجود دستور جلسه در نشست به تعداد اعضا).
- منطق و فلسفه خاصی در پس همه این موارد وجود دارد. چون اگر تمامی این موارد رعایت گردد، می‌توان ضمن آگاهی و اشراف بر موضوعات، دیدگاه‌هایمان را با سایر افراد در میان بگذاریم، عقاید آنان را بشنویم و از تجربه‌های یکدیگر بهره‌مند شویم (Webene-Behraman 1998,28).

۸. ۴. ۱. جمع‌آوری موارد و موضوعاتی که باید پوشش داده شوند
موضوعاتی که باید پوشش داده شوند از منابع متعددی به دست می‌آیند: رهبر گروه با استفاده از تجارب قبلی خود از نشستهای مشابه، موضوعاتی را مطرح می‌کند. اکثر گروه‌ها گزارشهای کمیته دارند که باید در دستور جلسه گنجانده شوند. مواردی نیز ممکن است از طریق اعضای گروه یا دیگر ذی‌نفعان جامعه مطرح شود.

مشارکت اعضا در مرحله جمع‌آوری موضوعات خیلی مهم است. این احتمال قوی وجود دارد که افراد به انجام فعالیتهایی که در طراحی آن نقشی داشته‌اند، متعهد باشند. اعضا ممکن است از طریق کمیته‌های برنامه‌ریزی درگیر طراحی دستور جلسه شوند. اعضا همچنین می‌توانند با پست الکترونیکی (E-mail) یا تلفن، مواردی را که مایل‌اند در نشست عنوان شود، بیان کنند (Sharp 2002). به‌طور کلی انواع موضوعاتی که در نشست مطرح می‌شود در ادامه بحث می‌شوند.

۸.۴.۱. موضوعات اطلاعاتی

موضوعات اطلاعاتی، خلاصه و مختصرند و دربرگیرنده اطلاعاتی‌اند که اعضای گروه باید نسبت به آنها آگاه شوند. این موارد ممکن است اعلام یک تغییر (مثلاً زمان یا مکان جلسه)، اعلام منابعی برای آگاهی بیشتر اعضا برای بحث بعدی و یا دربرگیرنده سایر اطلاعاتی باشد که برای همکاری بین اعضا لازم است. در واقع موضوعات اطلاعاتی به نوعی روشن‌گر بحث‌اند و مطالب اضافه‌تری را ارائه نمی‌کنند. اغلب، اعضا این گونه موارد را که جنبه اطلاع‌رسانی دارد برای اعتباربخشی و تضمین بحثها به کار می‌گیرند. در این صورت بهتر است این موضوعات به دستور جلسه اضافه شود و یا برای بحثهای آتی اعلام گردد.

به طور مثال اعلام برگزاری یک گردش گروهی می‌تواند از نوع موضوعات اطلاع‌رسانی محسوب گردد، حتی اگر اعلام شود که اعضا باید غذای خود را بیاورند نیز جنبه اطلاع‌رسانی دارد. اما تصمیم‌گیری در مورد تاریخ این گردش گروهی و یا محل آن از جمله «موضوعات مباحثه‌ای» است. نقش تسهیل‌گر این است که توجه گروه را به موارد مورد علاقه و مطلوب جلب کند تا بدین وسیله بتوان به اهداف مورد انتظار نائل شد.

۸.۴.۲. موضوعات مباحثه‌ای

موضوعات مباحثه‌ای آن دسته از موضوعات را شامل می‌شود که توجه و مشارکت کامل گروه را طلب می‌کند. این موارد معمولاً اندکی از موضوعات اطلاعاتی

مفصل‌ترند. در بعضی مواقع یک موضوع مباحثه‌ای ممکن است خود یک دستور جلسه برای یک نشست باشد. شرکت کنندگان مشتاق‌اند همان‌طور که برای درک بهتر دیدگاه‌های متفاوت به دیگران گوش می‌دهند، صادقانه دیدگاه‌های خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

در اینجا شیوه‌های متفاوتی برای هر تسهیل‌گر وجود دارد. او ممکن است کسانی را که به شرکت در بحث علاقه چندانی ندارند با آن دسته از افراد که بر بحث بسیار مسلط‌اند، ارتباط دهد. هدف از موضوعات مباحثه‌ای تنها روشن‌تر کردن موضوع است نه این که در نهایت به اتخاذ تصمیمی منجر شود. به تفاوت‌هایی که توصیف می‌شود باید توجه کرد. ترس، ناراحتی، افسردگی و عصبانیت تماماً احساس‌هایی‌اند که در بحث‌ها پیش می‌آید. حتی طرز گفتارها هم ممکن است متفاوت باشد و نباید مانع آن شد. وظیفه تسهیل‌گر درک شرایط و تلفیق عقاید است. براساس این مدل تمام اعضای گروه در بحث شریک می‌شوند. به عقیده بسیاری، این موارد از چالش برانگیزترین جنبه‌های هر نشست تسهیل‌شده است.

۸. ۴. ۱. ۳. موضوعات تصمیمی

موضوعات تصمیمی نیازمند قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در طول نشست‌اند. تصمیم‌ها ممکن است با اجماع اتخاذ شود، براساس قانون اکثریت^۱ باشد و یا دیگر فرآیندهای تصمیم‌گیری را در نظر گرفته باشد. گروه باید مشارکت مؤثری هم در رویه‌های اتخاذ تصمیم و هم در اتخاذ تصمیم درست داشته باشد. نقش تسهیل‌گر در اینجا این است که به تمامی اعضا اطمینان دهد که فرصت و شانس برابر برای حضور در بحث و اتخاذ تصمیم دارند. اعضای گروه به‌صورت درون - گروهی با هم هماهنگ‌اند و با روش‌های کاملاً مناسب و در زمان مقتضی با اصول چگونگی اتخاذ تصمیم سازگار می‌شوند و از آن تبعیت می‌کنند. در مورد زمان نباید غفلت شود، چون معمولاً دستور جلسه‌ها از چندین موضوع تشکیل می‌شوند و تسهیل‌گر باید مدت زمان کافی برای مواجهه با تمامی آنها را مشخص کند.

تسهیل‌گر باید تعادلی بین آنچه باید باشد و رویه‌ای که گروه به اجرا می‌گذارد ایجاد کند، به آنها یاری رساند تا باهم باشند، پیوستگی و انسجام خود را حفظ کنند و حتماً فرآیند را به اتمام برسانند تا نتیجه نشست آنها اثربخش باشد. این انسجام و اثربخشی هر دو از جمله مواردی است که برای دستیابی به اهداف باید مدنظر قرار گیرد.

این سه مورد در واقع نمونه‌های اصلی‌اند که در فرآیند نشست به گونه‌ای پیوسته (بدون این که حد و مرز مشخصی این سه فرآیند را از یکدیگر جدا کند). تحقق می‌یابند. تسهیل‌گر باید به اعضا کمک کند که انتظار خود را از هر یک از موارد سه گانه صادقانه بیان کنند. در این صورت آنها اهداف خود را با توجه به شاخصهای نشست، واقع‌گرایانه‌تر دنبال می‌کنند (Weben-Behraman 1998,29).

۸. ۴. ۲. مدنظر قرار دادن نیازهای اعضا

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

آرنولد باتمن^۱ فهرستی از نیازهای اعضا را تهیه و پیشنهاد کرده است که فعالیتهای گروه باید این نیازها را برآورده سازد (جدول ۲-۶).

توجه به نیازهای اعضا، شامل برنامه‌ریزی زمان و وقت در دستور جلسه برای ایجاد جو^۲ مناسب در نشست می‌شود. چیدمان و فضای اتاق بر جو نشست تأثیرگذار است. ایجاد جو مناسب طراوت خاصی به نشست می‌بخشد و به افراد کمک می‌کند تا ذهنشان

1 Arnold Bateman

2 climate

را از تفکرات نامربوط پاک کنند و برای فعالیتهای پیش‌رو آماده شوند. برنامه‌ریزی^۱ مباحثه غیررسمی در ابتدای نشست، جو خوشایندی را ایجاد می‌کند در نتیجه مباحث کاری نشست به موقع شروع می‌شود.

جدول ۲-۶ نیازهای اعضای گروه

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

۸. ۴. ۳. تعیین فعالیتهای و مسئولیتهای

هنگامی که همه موارد و موضوعات، از جمله جمع‌آوری و نیازهای افراد مد نظر قرار گرفت، در این مرحله می‌توان هر مورد یا فعالیت را فهرست کرد. در این مرحله می‌توان مشخص ساخت چه عمل و فعالیتی لازم است در آن زمینه انجام شود و چه کسی مسئول انجام آن خواهد بود؟ مشخص کردن نوع فعالیت و عملی که باید انجام شود، به اجرای فعالیتهای به‌وسیله اعضا کمک می‌کند. هر عضو با دریافت دستور جلسه قبل از نشست، از اتخاذ تصمیمی مهم، مطلع می‌شود و زمان کافی برای آمادگی قبل از نشست خواهد داشت. همچنین می‌توان مدت زمانی را که باید برای هر موضوع صرف شود، تخمین زد. برای تدوین این مرحله، از کاربرگ برنامه‌ریزی^۴ می‌توان استفاده کرد. این کاربرگ راهنمایی لازم را برای تفکر فرآیندی فراهم می‌سازد.

1 planning

2 copanionship

3 pride

4 planning sheet

جدول ۲-۷ کاربرد برنامه‌ریزی نشست

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

۸. ۴. تعیین محدوده و سقف زمانی

با بررسی کاربرد برنامه‌ریزی تکمیل شده، ممکن است دریابید که زمان کافی برای انجام همه موضوعات برنامه وجود ندارد. روان‌شناسان مشخص کرده‌اند که بهره‌وری افراد بعد از گذشت دو ساعت و نیم کاهش می‌یابد. لذا همه فعالیتها و موضوعات دستور جلسه باید در این چارچوب زمانی به پایان برسند. اگر نشست به اهداف خود در درون این چارچوب زمانی دست یابد، دستور جلسه به دقت برنامه‌ریزی و اجرا شده است. اما اگر همه موضوعات به‌طور مناسب و در زمان تعیین شده به پایان نرسد، باید موضوعات اولویت‌بندی شده و سایر موارد به نشست بعدی موکول شود (Sharp 2002). در رابطه با تعیین محدوده و سقف زمانی باید به دو مورد توجه داشت:

۱) سهم زمانی هر موضوع

۲) زمان‌بندی کلی نشست

تقسیم و تخصیص زمان برای تک تک موضوعات را باید تسهیل‌گر انجام دهد. در این خصوص باید با کمک گروه اتخاذ تصمیم کرد. این مورد باید کاملاً واقع‌بینانه تجزیه و تحلیل شود و حتی نوع موضوعهای مورد بحث (اطلاعاتی، مباحثه‌ای، تصمیم‌گیری) و همچنین مهارت‌های گروه در ایجاد ارتباط بین آنها لحاظ گردد. در اینجا شناخت و بینشی که در پیش نشست حاصل شده است، به کار می‌آید. اگر در موضوعی دیدگاه‌های متعارضی وجود داشته باشد باید زمان مناسب برای شرح، بسط، توصیف و بحث پیرامون آن اختصاص داد. به‌طور معمول موضوعات اطلاع‌رسانی^۱ تنها به چند

دقیقه زمان نیاز دارد، اگر بیش از این طول بکشد باید توافقی در این خصوص حاصل شود. موضوعات مباحثه‌ای ممکن است بین پنج تا پانزده دقیقه به طول انجامد که البته بیشتر بستگی به پیچیدگی بحث و یا جذابیت آن دارد. اعضا باید زمان لازم را برای بحث اعلام کنند و تسهیل‌گر نیز باید آنها را راهنمایی کند تا زمان معقول و موجهی را در نظر بگیرند. موضوعاتی که باید درباره آن تصمیم‌گیری کرد نیز با توجه به میزان پیچیدگی، میزان توافقی که گروه بر آن دارند و رویه‌هایی که برای اتخاذ تصمیم وجود دارد، متغیر است و باز هم این نقش تسهیل‌گر است که گروه را کمک و راهنمایی می‌کند تا بین آنچه وظیفه آنها است و آنچه به آن عمل می‌کنند، تعادل ایجاد کند.

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

از جمله مواردی که معمولاً باعث شکست و بی‌نتیجه ماندن جلسات می‌شود تعدد موضوعات و وقت اندک است. مورد دیگر هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد حاضر در نشست از شروع و پایان آن راضی نباشند. به‌طور مثال اعضای گروه تمایلی به ادامه بحث درباره موضوعی خاص ندارند و نمی‌خواهند بیش از آن روی آن وقت بگذارند ولی یکی از اعضا کماکان بحث مذکور را ادامه می‌دهد. تسهیل‌گر باید کمک کند که نشست در زمان مشخص آغاز و در زمان تعیین شده پایان یابد و اعضا نیز با توجه به زمان تخصیص‌یافته در خصوص موضوع بحث کنند. این مسئله بسیار قابل توجه است که نشست به موقع آغاز و در زمان تعیین شده و طبق برنامه به پایان برسد. نشستی که دیر شروع شود مسئله‌ساز می‌شود و بالطبع دیر هم تمام می‌شود. این امر نشان‌دهنده این مطلب است که برنامه‌ریزی دقیق برای نشست وجود ندارد و همین عامل باعث بروز

مشکلات دیگری برای افراد می‌شود که بر نتیجه نشست اثر خواهد گذاشت (Webene-behraman 1998,30-31).

۸. ۴. ۵. توالی موضوعات نشست^۱

ترتیب و توالی موارد نیز از جمله نکات مهمی است که باید در دستور جلسه نشست مد نظر قرار گیرد. اغلب، افراد ترجیح می‌دهند که بر موضوع ساده‌ای تمرکز کنند و سریع به نتیجه برسند. موضوعات اطلاعاتی و یا موارد مباحثه‌ای ساده، زمان کمی را طلب می‌کنند و در ابتدای جلسه این حس را در افراد به وجود می‌آورند که کاری انجام داده‌اند. به هر حال به تعویق انداختن بررسی بعضی موارد ممکن است سودمند باشد، مخصوصاً در نشستهای مشکل و سنگین که باید تنش و چالش موجود در بحث را به نوعی بشکنیم.

معمولاً روش مرسوم این است که جلسه با موضوعهای توضیحی شروع می‌شود و سپس با موضوعات مهمتر ادامه می‌یابد. ارزشمندی بحث، یک نتیجه محسوب می‌شود و عده‌ای آن را به خوبی درک می‌کنند. این افراد در خود نوعی اعتماد به نفس احساس می‌کنند و مشتاق به ادامه نشست‌اند. این گونه بحثها پس از استراحتی کوتاه ممکن است با موضوعاتی که از نظر شرکت کنندگان جالب است، دنبال شوند. به همین مناسبت تسهیل‌گر باید بتواند عوامل محرک و فعال‌کننده نشست را پیش‌بینی کند. این امر به اعضای گروه انرژی می‌دهد، آنها را به مشارکت بیشتر تشویق می‌کند و قطعاً رضایتشان در این فرآیند را تأمین می‌کند. این مسئله کمک می‌کند تا گروه موضوعات دستور جلسه را به یکدیگر مرتبط کنند. استفاده گروه از اطلاعات مرتبط در حل مسئله می‌تواند نتیجه این فرآیند باشد.

تراپمن^۲ تأکید دارد که موضوعات باید برحسب پیچیدگی و مناقشه‌آمیز بودن ترتیب یابند (Sharp 2002). ساختاری که وی برای دستور جلسه ارائه می‌دهد،

1 sequencing meeting items

2 Tropman

دستور جلسه ناقوسی^۱ نامیده می‌شود. در ساختار دستور جلسه ناقوسی، مواردی که تصمیم‌گیری در مورد آنها آسانتر است قبل از موارد مشکل‌تر مطرح می‌شود و مشکل‌ترین مورد در میانه دستور جلسه آورده می‌شود. بعد از طرح آن، این احساس در بین اعضا به وجود می‌آید که موضوع قابل تصمیم‌گیری دیگری باقی نمانده است. بعد از آن گروه به سمت بحث و طوفان مغزی^۲ می‌روند یعنی جایی که ایده‌دهی حیاتی است و اعضا به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند (Tropman 1996b, 29).

۸. ۴. ۵. ۱. تصویب صورت جلسه

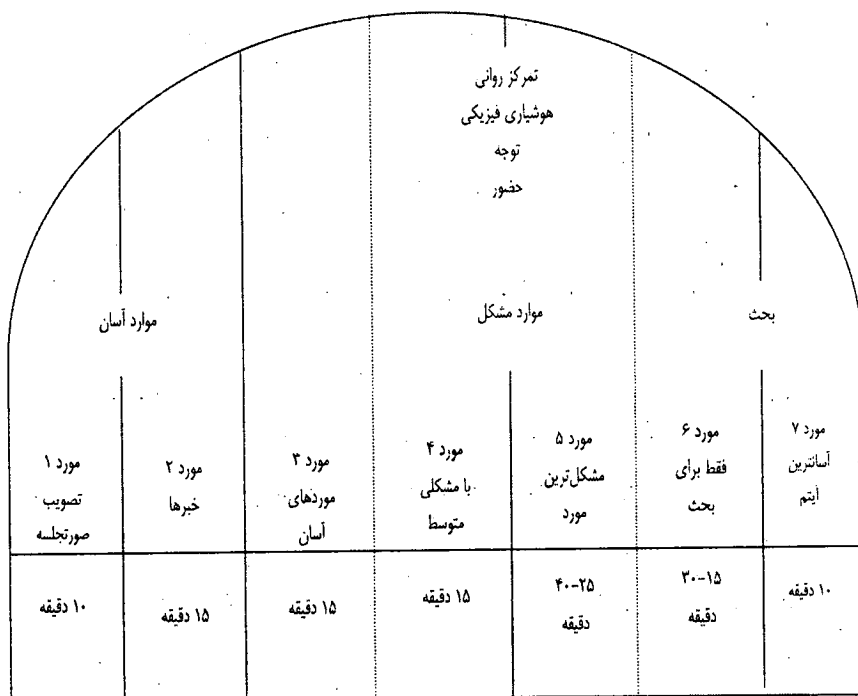
دسته اول همیشه تصویب صورت جلسه است که در زمان شروع جلسه و به‌طور سریع صورت می‌گیرد. استفاده از صورت جلسه‌ها همچون یک خبرنامه^۳ یا همچون یک سند گزارش عمومی^۴ برای نشست ینا کمیته، اغلب از یک سو باعث بروز آشفتگی و مشکلات و از سوی دیگر موجب طولانی شدن مدت زمان مورد نیاز برای بررسی و تصویب آنها می‌شود.

تراپمن در ساختار منحنی شکل ناقوسی، هفت دسته از موارد را بیان کرده‌است که باید در نشست معمولی (به جز نشستهای خاص و استثنایی) پوشش داده شوند (شکل ۲ - ۷).

۸. ۴. ۵. ۲. آگهیها

دسته دوم خبرها (اعلانها، آگهیها)^۵ است. اینها کوتاه، صریح و واقعی‌اند و نباید بیش از ده درصد فضای کل نشست را اشغال کنند. اگر آنها بیش از ده درصد زمان، نیاز داشته باشند، مهمترین مورد برای اعلان انتخاب می‌شود و بقیه در برگه اعلان (آگهی) گذاشته می‌شود. آگهیها (اعلانها) نباید سؤال برانگیز باشند بجز «آیا می‌توانید آن را تکرار کنید؟»

- 1 bell agenda
- 2 brain storming
- 3 newsletter
- 4 general reporting documents
- 5 announcement



۴۰ دقیقه

۸۰ دقیقه

نشست ۲ ساعته = ۱۲۰ دقیقه

Source: Tropman 1996a, 25.

شکل ۲-۷ دستور جلسه

۸. ۴. ۵. ۳. مباحث آسان

دسته سوم شامل مباحث آسان تصمیم‌گیری است که اهمیت کمی دارند و می‌توانند نسبتاً سریع اداره شوند. از این موارد ممکن است چند مورد مطرح شوند و آنها را می‌توان به صورت ۳- الف، ۳- ب، ... ۳- ی فهرست کرد. اگر چنین فهرست شدند باید به ترتیب پیچیدگی الویت‌بندی شوند.

۸. ۴. ۵. ۴. مباحث متوسط

دسته چهارم مباحثی است که در سطح متوسط قرار دارند. اینها نیز می‌توانند ۴ - الف، ۴ - ب، ... ۴ - ی بیان شوند، اما دوباره باید براساس پیچیدگی اولویت‌بندی شوند.

۸. ۴. ۵. ۵. مشکل‌ترین مبحث

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

(۱) تأخیر کنندگان خواهند رسید.

(۲) کسانی که زود می‌آیند هنوز نرفته‌اند.

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

(۴) نیروی فیزیکی در بالاترین سطح قرار دارد.

۸. ۴. ۵. ۶. موضوعات مباحثه‌ای

ششمین دسته مثل موضوعات ۳ و ۴ می‌توانند به صورت ۶ - الف، ۶ - ب، ۶ - ج و غیره بیان شوند. خاصیت اصلی این موضوعات این است که فقط برای بحث هستند. در این قسمت عقاید متفاوت، مطرح می‌شود و می‌توانند به اشتراک عقاید منجر شوند. ضمن آن که خلاقیت نیز می‌تواند به صورت منظم ابراز شود.

اغلب، کارکرد^۱ موارد ششمین دسته، چندگانه^۲ است:

اول: به بعضی آزادیها اجازه می‌دهد در حال تعامل در گروه ادامه یابد. دوم: همان‌طوری که ذکر شد به دلیل این که این موضوعات تا اندازه‌ای آینده‌گرا هستند ممکن است به بازسازی روحی اعضا کمک کند. اگر برخی احساسات ناخوشایند بر مبنای تصمیماتی که در موارد ۳ و ۴ و ۵ گرفته شد، به وجود آمده باشد در این مرحله آرامش و آسودگی برای اشخاص پیش می‌آید (Tropman 1996,26).

1 function

2 serialfold

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

بنابر آنچه که بیان شد به‌طور خلاصه چارچوب دستور جلسه را می‌توان به‌صورت جدول ۲-۹ بیان کرد.

جدول ۲-۸ چارچوب دستور جلسه

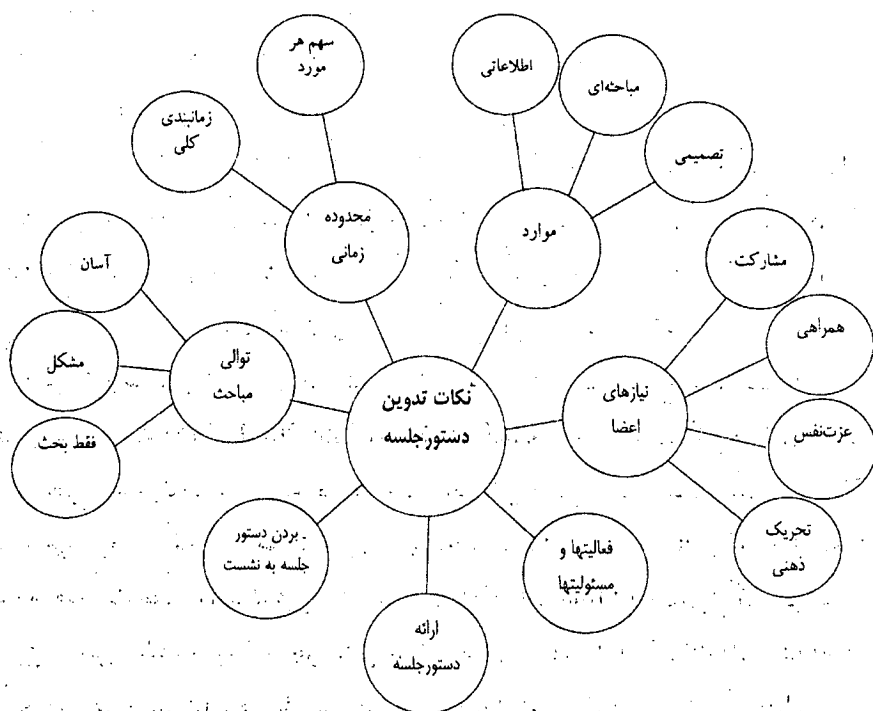
تصویب صورت جلسه
اطلاع رسانی / آگهی
موضوعات کوتاه و آسان برای تصمیم‌گیری یا فعالیت (۳-الف، ۳-ب، ... ۳-ی)
موضوعاتی که تفکر متوسطی را برای تصمیم‌گیری یا فعالیت می‌طلبد (۴-الف، ۴-ب، ... ۴-ی)
مشکل‌ترین مورد (تنها یک مورد)
موضوعاتی برای بحث، طوفان مغزی و غیره که نیازی به تصمیم‌گیری ندارند (۶-الف، ۶-ب، ... ۶-ی)
موضوع با کمترین مشکل و خاتمه

Source: Tropman 1996b, 30.

بعد از بیان چارچوب کلی دستور جلسه، مسئله بعدی آماده‌سازی واقعی سند دستور جلسه است. بهترین الگو برای دستور جلسه که بسیار مفید است، استفاده از ساختار منوی رستوران است (Tropman 1996b, 34).

۸. ۴. ۶. تکثیر و ارائه دستور جلسه به اعضا

دستور جلسه باید قبل از نشست برای اعضا فرستاده شود. این کار به حفظ ارتباط اعضا و رؤسا کمک می‌کند و امکان آماده شدن اعضا را فراهم می‌سازد. بنابراین آنها به‌طور مؤثری در نشست مشارکت می‌کنند. علاوه بر آن اعضا زمان کافی برای مطالعه و تحقیق درباره موضوعات را پیدا خواهند کرد. بدین ترتیب امکان بحث با دیگران در مورد این موضوعات قبل از موعد مقرر به دست می‌آید. همچنین جایگاه مناسب موضوعات نیز در دستور جلسه مشخص می‌شود.



شکل ۲-۸ نکات تدوین دستور جلسه

۸. ۴. ۷. در طول نشست حتی اگر قبلاً دستور جلسه برای همه اعضا فرستاده شده باشد روش مناسب این است که به تعداد اعضا، برگه‌های دستور جلسه در نشست ارائه شود. دستور جلسه نشست باید در شروع جلسه مرور شود و درباره موضوعات و گزینه‌های اضافی، موضوعات جایگزین و زمان تخصیص یافته برای هر گزینه توافق به دست آید. سرانجام این که سعی شود از دستور جلسه کاملاً پیروی شود، اعضا به زمان برنامه‌ریزی شده در نشست‌ها پایبند شوند، مطمئن باشند که همه گزینه‌های دستور جلسه مورد بحث قرار می‌گیرد. همچنین اعضا باید مطمئن شوند که بر اساس این توافق موضوعات مطرح نشده در دستور جلسه، در نشست بحث نمی‌شود، در نهایت این که نشست باید به موقع شروع و به موقع خاتمه یابد (Sharp 2002).

۸.۵. صورت جلسه

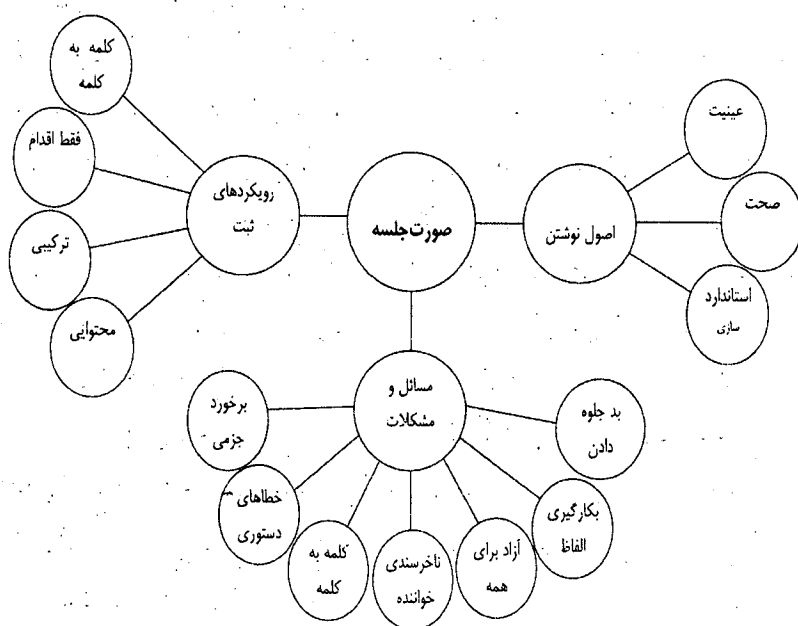
مباحث و نظرات متعددی درباره محتوای صورت جلسه مطرح می‌شود. به‌طور مثال این‌که: چه چیزهایی باید ثبت شوند؟ چه چیزهایی نباید در صورت جلسه مطرح شوند؟ آیا باید از استانداردهای پذیرفته شده جهانی پیروی کرد؟ چرا که در بعضی مواقع، دسته‌ای از موارد تنها به‌خاطر پافشاری عده‌ای ثبت می‌شود. صورت جلسه و چگونگی نوشتن آنها، مسائل و مشکلات بزرگی را در گروه‌های تصمیم‌گیری و کمیته به‌وجود می‌آورد که باید با رعایت نکات و استانداردهایی از این مسائل کاست.

صورت جلسه، ثبت رسمی مباحثی است که در نشست، مطرح و بوسیله اعضا به تصویب می‌رسد (Mina 2000, 245). اعضای کمیته صحت ثبت آنچه را در نشست قبلی مطرح شده تأیید می‌کنند. در صورت عدم تأیید صورت جلسه، اصلاحات لازم انجام می‌شود تا همه افراد موافق صورت جلسه باشند (Tony and Horne 2002, 171). عموماً صورت جلسه نشست قبلی را منشی (Mina 2000, 245) یا تسهیل‌گر می‌نویسد یا این‌که این وظیفه را به‌طور چرخشی اعضا انجام می‌دهند (Tropman 1996b, 36). برگه صورت جلسه قبل، در نشست بعدی به اعضا ارائه می‌شود و به‌عنوان حافظه نشست درباره مطالب مورد توافق و تعهدات خاصی که هر یک از اعضا متقبل شده‌اند، عمل می‌کند.

صورت جلسه منبع مفیدی برای مراجعه بخشهای داخلی و خارجی متعدد است:

- صورت جلسه آنچه در نشست اتفاق افتاده است و تعهداتی را که اعضا متقبل شده‌اند به اعضای حاضر در نشست یادآوری می‌کند و وسیله مفیدی برای پی‌گیری امور است.
- اعضای غایب از آنچه در نشست اتفاق افتاده است، اطلاع می‌یابند.
- مجریان تصمیم، هدایت و راهنمایی مشخصی درباره آنچه باید انجام دهند، دریافت می‌کنند.
- کمیته‌ها از حیطه وظایفشان آگاهی می‌یابند.

- اعضای آینده از تاریخچه سازمان و فرآیند تصمیم‌گیری آن آگاهی پیدا می‌کنند.
- بخشهای خارجی^۱ (مشاوران^۲، حقوق‌دانان^۳، قضات) اطلاعاتی را که برای ارائه راهنمایی و مشاوره یا ارزیابی رویه‌ها و تصمیمات گروهی نیاز دارند، دریافت می‌کنند.
- اعضای آینده، اطلاعاتی را در مورد چگونگی عضویت در سازمان به‌دست می‌آورند.



شکل ۲-۹ مباحث مرتبط با صورت جلسه

1 external parties
2 consultants
3 lawyer

۸. ۵. ۱. مسائل و مشکلات خاص صورت جلسه‌ها

اغلب خوانندگان صورت جلسه افراد پرمشغله‌ای هستند، به همین خاطر صورت جلسه را روشن و مختصر بیان می‌کنند تا رویدادهای نشست را به سهولت و سادگی در اختیار خوانندگان قرار دهند. اما معمولاً مسائل و موارد زیر در صورت جلسه‌ها ایجاد مشکل می‌کنند:

- ثبت کلمه به کلمه آنچه در نشست گفته شده است.
- عصبانیت و ناخرسندی خواننده اگر به صورت قطعه قطعه، تکراری و سازمان‌نیافته نوشته شوند.
- آزاد بودن برای همه^۱: هر کسی که می‌خواهد بعضی چیزها (موارد) ثبت شوند می‌گوید: «من تقاضا دارم که شما این را در صورت جلسه بیاورید»
- بکاربردن زبان شخصی^۲: رئیس، فردی را به خاطر داشتن شغل برجسته‌ای که تمایز زیادی با دیگران دارد تحسین می‌کند.
- بد جلوه دادن حقیقت: برای مثال اگر ثبت شود که «هیئت توافق کرد که گسترش بخش کارکنان ایده خوبی نیست» در حالی که این نظر، نظر یک فرد بوده است و گروه عقاید دیگری داشته‌اند مصداق بد جلوه دادن حقیقت است.
- برخورد جزمی و متعصبانه: به این معنی است که، رئیس صورت جلسه‌ها را نه به خاطر اطمینان از صحت و درستی آن بلکه به خاطر جلوگیری از گرفتاری^۳ یا برای تسهیل اقدامی که رسماً اختیار آن را ندارد، ویرایش و اصلاح می‌کند.
- خطاهای دستوری و چاپی.

1 free for- all

2 subjective language

3 embarrassment

۸.۵.۲. اصول نگارش صورت جلسه

۸.۵.۲.۱. عینیت^۱

صورت جلسه ها باید ابتدا بیش از تأکید بر اقدامات یا بیانیه های شخصی بر فرآیند تصمیم گیری جمعی تمرکز کنند. در این خصوص باید موارد زیر در نظر گرفته شود:

- ثبت دیدگاههای اعضا، بیان احساسات آنها و یا چگونگی رأی افراد، اهمیت کمتری دارد.

- ثبت دقیق عبارتهای پیشنهادی و تصمیمهایی که به طور جمعی درباره آنها

گرفته می شود خیلی مهم است. آیا آنها پذیرفته شده اند، به تعویق انداخته می شوند و یا این که به کمیته ای ارجاع داده می شوند؟

- از تعبیر و تفسیرهای^۲ ذهنی اجتناب شود و تنها بیان حقایق باشد.

۸.۵.۲.۲. صحت^۳

صورت جلسه ها باید انعکاس درستی از اتفاقات نشست باشد و نباید منعکس کننده خواسته های فردی باشد. بنابراین:

- اجازه دخالت، اصلاح و بررسی صورت جلسه ها بوسیله رئیس یا افراد دیگری با هدفی غیر از اطمینان از صحت مطالب صورت جلسه، کار اشتباهی است.

- اجازه اصلاح تصمیمی که به درستی اتخاذ شده و به طور صحیح ثبت شده

است، اشتباه خواهد بود. پیشنهاد اصلاحیه جدید برای تصمیم قبلی روش اصلاح تصمیم اتخاذ شده قبلی است.

1 objectivity

2 interpretation

3 accuracy

۸. ۵. ۳. توافق، استانداردسازی و حرفه‌ای‌گرایی^۱

آنچه که در صورت جلسه‌ها منعکس می‌شود نباید بر اساس تقاضاهای شخصی افراد باشد. بلکه باید استانداردهای تدوین صورت جلسه را گروه اتخاذ کند و مورد توافق همگان باشد. اگر با تقاضای ثبت بعضی موارد شخصی افراد مواجه شدیم، پاسخ باید این باشد که: «استانداردهای اتخاذ شده، مانع ثبت این مورد در صورت جلسه می‌شود. اگر می‌خواهید استانداردهای ما را اصلاح کنید، باید آن را در گروه مطرح کنید».

صورت جلسه‌ها باید ساده و به‌طور منطقی سازمان یافته باشد، خواندن و اجرای آن آسان باشد. صورت جلسه‌ها باید برای اطمینان از صحت ثبت و نیز عاری بودن از خطاهای دستوری و املائی مرور شوند. محتوای گفتگوها نسبت به تصمیمهای اتخاذ شده و اقدامات لازم برای اجرا، از اهمیت کمتری برخوردارند.

در نشستی که به خوبی اداره می‌شود، نوشتن صورت جلسه آسان است. در مقابل، نشستی که پر آشوب باشد دستور جلسه‌ای ضعیف خواهد بود یا دستور جلسه‌ای در این جلسات فراهم نمی‌شود. همه به‌طور هم‌زمان صحبت می‌کنند و به هیچ نتیجه‌ای نمی‌رسند، در مورد همه موارد مطرح شده در دستور جلسه صحبت می‌شود ولی هیچ کدام به نتیجه نمی‌رسد لذا مستندسازی بسیار مشکل خواهد بود (Mina 2000, 247-249).

۸. ۵. ۳. رویکردهای ثبت مباحث در صورت جلسه

۸. ۵. ۳. ۱. رویکرد ثبت کلمه به کلمه^۲

در این معنی ساختار صورت جلسه‌ها خیلی مقید به ثبت کلمه به کلمه است. متأسفانه این سبک خیلی ناکارآ است و از برجسته‌سازی تصمیمها ناتوان. این نوع صورت جلسه‌ها دربردارنده مباحث زیادی درباره تصمیمها و تکذیبهای افراد و آنچه آنها گفته‌اند خواهد بود. همچنین ثبت دقیق مطالب سخت است (Tropman 1996, 35). چنین رویکردی احتمالاً همه یا بعضی از اثرات منفی زیر را در پی خواهد داشت:

1 Consistency, standardization and professionalism

2 verbatim

- به جای تصمیم‌گیری جمعی، تمرکز بر نظریه‌های فردی خواهد بود.
- صورت جلسه‌ها به‌طور غیرضروری طولانی خواهند شد لذا، این گونه مدارک برای خواننده کسل‌کننده و بدون ارزش‌اند یا ارزش کمی خواهند داشت.
- تلاش و زمان زیادی صرف آماده‌سازی آن خواهد شد، بازدهی کمی نسبت به سرمایه‌گذاری خواهد داشت یا اصلاً بازدهی نخواهد داشت.
- همین مشکل نگارش صورت جلسه در نشست بعدی منجر به مباحث و مذاکرات زیادی خواهد شد: «من این را نگفتم»، «بله، شما گفتید و می‌توانم آن را ثابت کنم»، «خوب، شاید من گفته باشم اما منظور من ...»
- صورت جلسه‌های کلمه به کلمه، به‌طور ناخودآگاه مانع شرکت افراد در بحثها می‌شود: «من نمی‌خواهم از طریق صورت جلسه‌ها آشفته شوم، بنابراین بهتر است که هیچ چیزی نگویم».

۸. ۵. ۳. ۲. رویکرد فقط اقدام^۱ در نگارش صورت جلسه

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

۸. ۵. ۳. ۳. رویکرد ترکیبی در نگارش صورت جلسه^۲

در رویکرد ترکیبی، اقدام و عمل^۳، ثبت خواهد شد اما مباحث نیز به‌طور خلاصه بیان می‌شوند:

1 action-only

2 blended approach to minut taking

3 action

- خلاصه باید بازتاب واقعی و عینی از بحث و فرآیند تفکر جمعی در تصمیم‌گیری باشد.
- خلاصه باید اشاره خیلی کمی به افراد صحبت‌کننده داشته باشد، یا اصلاً نداشته باشد.
- خلاصه باید به جوهره اصلی بحث پردازد.

تنها نظرات و دیدگاههایی که به‌طور مشخص متفاوت هستند باید ثبت شوند. نظراتی که چندین بار ارائه شده‌اند باید فقط یک بار ثبت شوند (Mina 2000, 245-250).

۸. ۵. ۴. صورت جلسه محتوایی^۱

خلاصه هوشمندانه‌ای از نقطه نظرهای بیان شده درباره موضوع خاص، بدون ذکر نام است. ابتدا درباره موضوع بحث مروری ارائه می‌شود، در ادامه نتایج یا تصمیمها بیان می‌گردند. در این شیوه مفاد اصلی مباحث باید منعکس شود اما مباحث و نظرات حاشیه‌ای، لطیفه‌ها و موارد غیرمرتبط با بحث باید حذف شوند. بنابراین بر نکته‌های کلیدی بحث تأکید می‌شود و هیچ کدام از این نکته‌ها مخفی و پوشیده نمی‌ماند.

برای توجه به تصمیمها باید آنها را به گونه‌ای مشخص (سیاه) و در درون کادر نوشت. صورت جلسه‌ها باید «مرتبط با دستور جلسه»^۲ باشند. صورت جلسه‌های مرتبط با دستور جلسه، شکلی از صورت جلسه محتوایی‌اند و عناوین دستور جلسه در صورت جلسه تکرار می‌شوند. به طور مثال در این نوع صورت جلسه، هر فردی که رونوشت دستور جلسه ۱۲ ژانویه را مطالعه کند، سپس رونوشت صورت جلسه ۱۲ ژانویه را نیز مشاهده کند و موضوعات مشخص شده را ببیند، اتفاقات نشست ۱۲ ژانویه را درک می‌کند.

قوانینی برای صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه^۳:

- گزارش نظرات بدون ذکر مباحث و مشاجره‌ها؛

1 content minutes

2 agenda - relevant minutes

3 rules for agenda- Relevant minutes

- خلاصه‌سازی بحثها؛
- ثبت تصمیم‌های گرفته شده؛
- طبقه‌بندی موضوعات با عنوانهای دستور جلسه نشست قبلی؛
- سپردن کار ثبت (نوشتن صورت جلسه) به تسهیل‌گر یا چرخش دادن وظیفه ثبت بین اعضا؛
- ارائه رونوشت صورت جلسه به افراد مناسب، شامل هر فردی که نامش در صورت جلسه ذکر شده است (Tropman 1996b, 36).

۸. ۵. ۴. تهیه صورت جلسه خواننده‌پسند^۱
- در اینجا به ایده‌هایی برای تنظیم صورت جلسه خواننده‌پسند اشاره می‌شود:
- پاراگرافها کوتاه باشند (به‌طور ایده‌آل از پنج خط بیشتر نباشند)؛
 - تصمیمها، موارد اقدامی^۲ و دیدگاههای کلیدی را برجسته^۳ کنید. از فونتها (قلمها)ی سیاه، زیرنویس^۴، حروف ایرانیک (ایتالیک)^۵، بزرگتر یا کوچکتر استفاده کنید اما تعادل را نگه دارید چرا که اگر زیاده از حد این کار را بکنید ممکن است نتیجه معکوس دهد.
 - یک سیستم شمارشگر^۶ برای دستور جلسه‌ها و صورت جلسه‌ها ایجاد کنید. عددی که به هر مورد اختصاص می‌یابد باید مکان دستور جلسه، تاریخ، باز یا بسته بودن (علنی یا غیر علنی بودن) نشست و سایر اطلاعات مرتبط را منعکس کند. همواره باید توضیحاتی در مورد مفهوم سیستم شمارشگر وجود داشته باشد.

1 making the minutes reader-friendly

2 action items

3 highlight

4 underlining

5 Italics

6 numbering system

- صورت جلسه‌ها را به‌طور منطقی سازماندهی کنید، حتی اگر بحثها بدون ترتیب جریان داشته باشد. برای مثال، به فرض این که بحث از گزینه سوم دستور جلسه شروع می‌شود اما گروه قبل از خاتمه یافتن بحث در مورد این گزینه، در مورد گزینه هفت بحث را شروع می‌کند. در ادامه پس از خاتمه یافتن مورد هفتم دوباره به گزینه سه برمی‌گردد. شما می‌توانید این بحثها را سازماندهی کنید و مباحث مربوط به هر گزینه را در جای خود ذکر کنید.
- تمام صورت جلسه‌ها شماره صفحه داشته باشد و در بالای هر صفحه سرعنوانی^۱ درباره زمینه کلی^۲ صورت جلسه‌ها درج شود.
- اگر صورت جلسه طولانی باشد و موارد متعددی را شامل گردد باید دربرگیرنده فهرست مطالب باشد.
- سعی شود یک جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمها و موارد اقدامی بکار برده شود (Mina, 2000, 253)، برای مثال (جدول ۲ - ۹):

جدول ۲ - ۹ نمونه جدول ستونی برای جداسازی منطقی موضوعات، تصمیمها و موارد اقدامی

موضوع	تصمیمها	اقدام
کارگزینی	استخدام مذاکره کننده کارگران	رزالیوت ^۳ با منابع انسانی تماس می‌گیرد و پیشرفت کار را در نشست بعدی گزارش می‌کند.

۸. ۵. ۵. اتخاذ استانداردهای نگارش صورت جلسه (تهیه صورت جلسه)^۴

چگونه می‌توان از عوارض آزادی برای همه که برپایه آن نگارنده صورت جلسه در برابر اعضای صریح اللهجه^۵ نشست تسلیم می‌شود و آنچه را آنها تقاضا می‌کنند ثبت می‌کند، اجتناب کرد؟ بجای وابستگی به یک کتاب نحوه تهیه صورت جلسه، استانداردهایی را برای تهیه صورت جلسه (نگارش صورت جلسه) متناسب با گروه‌تان اتخاذ کنید.

1 header

2 general content

3 Rose Elliot

4 adopting minute - taking standards

5 outspoken members

استانداردهای تهیه صورت جلسه برای این که اجرایی شود، باید همچون خط مشی سازمان به تصویب برسد. این بهترین شیوه شفافیت سازی است و از مباحث و مذاکرات در خصوص مواردی که باید یا نباید در صورت جلسه مطرح شود، جلوگیری می کند. در این رابطه باید به موارد زیر پرداخت:

- فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صورت جلسه؛
- حوزه هایی که در استانداردها باید عنوان شوند.

۸. ۵. ۱. فرآیند تصویب استانداردهای تدوین صورت جلسه

فرآیند تصویب استانداردهای تهیه صورت جلسه می تواند به صورت زیر باشد:

- (۱) استانداردهای اولیه^۱ برای صورت جلسه تهیه می شود. این استانداردها می توانند بر پایه یک کتاب یا پیمایش درباره اولویتهای اعضا.
 - (۲) صورت جلسه نمونه، بر پایه استانداردهای اولیه آماده می شود.
 - (۳) استانداردها و نمونه صورت جلسه برای سنجش بازخورد بین اعضا توزیع می شود.
 - (۴) از بازخورد اعضا برای بازنگری استانداردها استفاده می شود.
 - (۵) استانداردهای بازنگری شده برای تصویب به نشست ارائه می شود.
- اعضا با دانستن این فرآیند کلی، درک بهتری خواهند داشت و همچنین نسبت به استانداردهای تهیه صورت جلسه احساس مالکیت خواهند کرد. در نتیجه از نگارنده صورت جلسه بیشتر از آنچه در دستورالعمل وجود دارد، طلب نمی کنند.

۸. ۵. ۲. حوزه هایی که باید در دستورالعمل عنوان شوند

حوزه های عمده ای که باید در استانداردهای صورت جلسه عنوان شوند در ادامه بیان می شوند. باید توجه کرد که استانداردها باید متناسب با نیازهای گروه های مختلف تهیه شوند. این حوزه ها عبارت اند از:

- (۱) ثبت معیارهای اصلی؛

- ۲) ثبت پردازش صورت جلسه قبلی؛
- ۳) ثبت ارائه گزارشها؛
- ۴) ثبت پیشنهادها (یا طرحها)؛
- ۵) ثبت نتایج شمارش آرا؛
- ۶) ثبت چگونگی رأی گیری از اعضا؛
- ۷) ثبت اصلاحات^۱؛
- ۸) ثبت زمان خاتمه^۲؛
- ۹) امضای صورت جلسه^۳.

۱) ثبت شاخصهای اصلی: صورت جلسه را با ثبت واقعیتهای عمده درباره نشست شروع کنید. آنها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- نوع نشست (منظم، خاص، سالانه، گردهمایی مجدد)^۴، (علنی یا غیرعلنی بودن نشست)^۵؛
- نام گروه؛
- تاریخ، زمان یا مکان نشست؛
- معرفی رئیس نشست؛
- چگونگی ثبت صورت جلسه؛
- برای گروههای بزرگ: تعداد کل حاضران برای رسیدن به حد نصاب؛
- برای گروههای کوچک: ذکر اسامی آنهایی که حاضرند و در صورت غیبت، اسامی غایبان.

۲) ثبت پردازشهای صورت جلسه قبلی: فرآیند تصویب صورت جلسه نشستهای قبلی را ثبت کنید اگر آنها اصلاح شده‌اند، اصلاحات را در صورت جلسه این نشست ثبت

1 amendment
2 adjournment
3 signing the minutes
4 reconvened
5 closed or open

کنید. با این هدف که اعضای غایب بتوانند پیش‌نویسهای خود را اصلاح کنند. نیازی به ارسال صورت جلسه رسمی (اصلاح شده) برای اعضا نیست. آنها می‌توانند اصلاحات را از مجموعه جدید صورت جلسه‌ها به دست آورند.

۳) ثبت ارائه گزارشها (گزارش دهی): ارائه گزارش باید به صورت زیر ثبت شود:

- عنوان و اصل گزارش ارائه شود.
- اگر گزارشی به صورت نوشته ارائه می‌شود، در صورت جلسه به آن اشاره شود و به صورت جداگانه رده‌بندی شود.
- اگر گزارش به صورت شفاهی ارائه می‌شود، تنها نکات کلیدی ثبت گردد.
- اگر گزارش تنها برای اطلاع‌رسانی باشد، نیازی به دریافت و ثبت گزارش نیست.
- اگر گزارشها دربرگیرنده توصیه‌هایی است، تصمیمها و اقداماتی را که در نتیجه آن توصیه‌ها باید انجام شود ثبت کنید.

۴) ثبت پیشنهادها: موارد مهمی که در هنگام ثبت پیشنهادها باید رعایت شود به

شرح زیر است:

- ثبت دقیق عبارت پیشنهاد و یا طرح؛
- ثبت نتیجه بررسی (پذیرفته شده، رد شده، به تعویق افتاده، به کمیته ارجاع شده و غیره)؛
- اقداماتی که برای اجرای تصمیمات مجاز است (چه کسی و چگونه انجام خواهد شد؟ چه موقع؟ پیشرفت آن چگونه ارزیابی خواهد شد؟)؛
- در نشستهای رسمی‌تر، وقتی طرحهایی^۱ ارائه و حمایت می‌شوند:

- شما می‌توانید نام پیشنهاد دهنده را ثبت کنید، اما پیشنهاد می‌شود این کار را

نکنید و یا حد آن را در حداقل نگه دارید؛

- نیازی به ثبت نام حمایت کننده^۱ (تأیید کننده) نیست چرا که حمایت از یک طرح به معنی موافقت با آن نیست. بنابراین ثبت کردن نام حمایت کننده (تأیید کننده) گمراه کننده خواهد بود.

افراد اغلب دوست دارند برای ثبت نامشان در صورت جلسه‌ها و انجام بعضی کارها پیشنهادهایی ارائه دهند یا تأیید کنند لذا پیشنهادهای مربوط به حذف اسامی پیشنهاددهندگان و تأیید کنندگان پیشنهاد را دوست ندارند. با این حال باید تعداد اسامی در صورت جلسه به حداقل برسد. پیشنهاد می‌شود پس از بحث درباره پیشنهادهای و انجام اصلاحات لازم، پیشنهادهای پذیرفته شده یا به تعویق افتاده را یادداشت کنید:

۵) ثبت نتایج شمارش آرا^۲: اگر نتیجه رأی به صورت کلامی یا بالا بردن دستها واضح و قطعی شود، لزومی ندارد که آن را بشماریم. صورت جلسه‌ها به سادگی تعیین می‌کنند که پیشنهادها پذیرفته شده یا به تعویق افتاده‌اند. اگر آرا شمارش شد، باید تعداد آرا در صورت جلسه ثبت شوند.

- اگر مبنای تعیین نتیجه، اکثریت آرا به استثنای غایبان باشد، لازم است که تعداد موافقان و مخالفان ثبت شود.

- اگر به اکثریت آرای حاضران نیاز باشد، تعداد اعضای حاضر را ثبت کنید، بعد تعداد موافقان و نتیجه به دست آمده را که شامل درصد و چگونگی رسیدن به اکثریت است ثبت کنید.

۶) ثبت چگونگی رأی‌گیری اعضا^۳: در نشست بزرگی که رئیس در آن می‌پرسد؛ آیا مخالفان پیشنهاد مایل‌اند نامشان در صورت جلسه ثبت شود یا خیر، اگر تعداد زیادی از افراد پاسخ مثبت دهند، ثبت اسامی پنج دقیقه زمان می‌برد (زمان پول است، بازده سرمایه‌گذاری سازمان روی این پنج دقیقه چقدر است؟). چگونگی رأی دادن یک فرد نسبت به تمایلات کلی گروه از اهمیت کمتری برخوردار است. اگر گروه رأی مثبت

1 seconder

2 recording the results of a counted vote

3 recording how individual memmber Voted

دهد (با اکثریت آرا) تصمیم پذیرفته شده و اجرا می‌شود و گرنه رد و یا به تعویق می‌افتد. مطلب اساسی این است که موارد کلی به‌جای مطالب فردی قرار گیرد.

۷) ثبت اصلاحات^۱: اگر اصلاحیه‌ای برای پیشنهادی ارائه شود و تصمیمی برای اصلاح آن گرفته شود لازم است که هم پیشنهاد اصلی، هم اصلاحیه و هم نتیجه تصمیم ثبت شود برای مثال: «طرح و اصلاحیه رأی نیاورد اما برای بررسی و مطالعه به کمیته مالی ارجاع شد» یا «طرح و اصلاحیه تا نشست بعدی به تعویق افتاد». از طرف دیگر اگر رأی‌گیری شد و اصلاحیه به تصویب رسید، چیزی که لازم است ثبت شود عبارت پایانی پیشنهاد و تصمیم گرفته شده درباره آن است.

۸) ثبت خاتمه جلسه^۲: در آخرین پاراگراف صورت جلسه، زمان خاتمه نشست را بیان کنید. لزومی ندارد که نشست با یک پیشنهاد رسمی خاتمه یابد، نشست می‌تواند با توافق آراء خاتمه یابد. کافی است رئیس اعلام کند که: «هیچ مطلب دیگری برای بیان در این نشست باقی نمانده است». حتی اگر پیشنهاد و طرحی ارائه شد، تنها باید این جمله ثبت شود: نشست در ساعت ۹ پایان یافت.

۹) امضا صورت جلسه^۳: صورت جلسه را معمولاً منشی امضا می‌کند. در بسیاری از سازمانها رئیس، صورت جلسه را امضا می‌کند. حقیقت این است که امضای صورت جلسه فقط نشان‌دهنده این است که شخصی که آن را امضا می‌کند، اعتقاد دارد که آنها درست هستند نه این که به تصویب رسیده‌اند. صورت جلسه تنها بعد از تصویب اعضا به صورت یک سند رسمی نشست در می‌آید (Mina 2000, 245-260).

۸.۶. گزارشها

بسیاری از کارها و وظایف کمیته در بیرون نشست صورت می‌پذیرد. از جمله فعالیتهای اولیه، خاص و مهم کمیته، تحریر، تألیف و توزیع موادی^۴ است که در طول نشست

1 recording amendment

2 recording the adjournment

3 signing minutes

4 material

نیازمند بحث است. شکلهای مختلف گزارشها از جمله مواردی است که باید بارها تهیه و ارائه شود. زمان زیادی در نشستهای کمیته به خاطر اصرار و پافشاری افراد بر آمده نبودن موارد صرف، و به نوعی تلف می‌شود (Tropman 1979, 77).

معمولاً مجموعه گزارشها و پیوستهای آن به همراه دستور جلسه ارسال می‌شوند. اغلب کسانی که مجموعه گزارشها و خواندنیهای قطور را دریافت می‌کنند، بدون آن که نگاهی به آن بیندازند، آن را به کناری می‌نهند و زمانی آن بسته را باز می‌کنند که خیلی دیر است.

مشکلی درباره این مجموعه مطالب که به منظور اطلاع‌رسانی برای افراد ارسال می‌شود، وجود دارد و آن این است که افراد باید برای درک آنان تأمل کنند و وقت بگذارند. دیگر این که در بسیاری موارد افراد نمی‌دانند که با مطالب و گزارشهای ارسالی چه باید بکنند. در بسیاری از موارد، وقتی افراد در نشست حاضر می‌شوند از این که مجموعه مطالب ارسالی را نخوانده‌اند شرم‌منده می‌شوند و ضمن عذرخواهی، عمل خود را این گونه توجیه می‌کنند که بسته به دستشان نرسیده است و به همین خاطر مطالب را ندیده‌اند (البته آن مطالب را به این دلیل ندیده‌اند که اصلاً بسته را باز نکرده‌اند).

قانون گزارشها از دو بخش ساخت یافته تشکیل می‌شود که دربرگیرنده «تکنیک خلاصه اجرایی» و «تکنیک ارائه موضوعی» است.

۸.۶.۱. تکنیکهای گزارش نویسی

۸.۶.۱.۱. تکنیک خلاصه اجرایی^۱

در این شیوه تمام گزارشها و پیوستها ارسال نمی‌شود، مگر آن که درخواست گردد. ساختار و چگونگی آماده‌سازی هر گزارش به گونه‌ای است که صفحه اول دربرگیرنده خلاصه‌ای اجرایی است و در آن نکات و موارد مهم مورد تأکید قرار گرفته است. این خلاصه گزارش به انضمام یادداشتی مبنی بر این که در صورت تمایل کل گزارش قابل

ارسال خواهد بود، فرستاده می‌شود. در این خلاصه می‌توان در عرض کمتر از نیم ساعت با مباحث و تصمیمهای اساسی آشنا شد. افراد با خواندن همین یک صفحه احساس می‌کنند بر مطالب بسیاری مسلط شده‌اند.

به هر حال نکته حائز اهمیت این است که افراد را نه با گزارش و پیوستهای بسیار، بلکه با ذکر عوامل و موضوعات ضروری و جلب توجه آنها، به نوعی اثر بخش در جریان امور قرار دهیم. آنچه که در اینجا متناقض به نظر می‌رسد این است که گاهی پیوستهای کم، منجر به اطلاعات بیشتر می‌شود و افراد بجای آن که پیوستهای بسیار را به کناری نهند، به همان موارد و پیوستهای اندک توجه می‌کنند. بسیاری از شرکتها سهم عمده‌ای از درآمد خود را صرف تهیه بروشورها و جزوه‌هایی می‌کنند که بسیار خوب آماده شده‌اند و اصول هنری برای جلب مشتری در آن رعایت شده است.

این مجموعه‌ها برای مشتری خارجی خوب است ولی آن زمان که مشتری درون - سازمانی می‌شود دیگر حجم تبلیغات و مطالب برایش چندان اهمیت ندارد و ترجیح می‌دهد کمیت آن کاهش یابد. تکنیک خلاصه اجرایی گامی در جهت مستقیم است و درست به هدف می‌زند.

۸. ۱. ۲. تکنیک ارائه توصیه‌ها^۱

شیوه عالی برای آماده سازی خلاصه اجرایی، شکل ارائه توصیه‌ها است. سناریوی زیر را در نظر بگیرید: زیرمجموعه‌های یک کمیته بزرگ در حال فعالیت‌اند و حالا آماده‌اند تا با توجه به نتیجه تلاشها و فعالیت‌هایشان، بار دیگر در گروه اصلی حاضر شوند. مسئول مربوطه پس از تشکر از توجه حاضران عنوان می‌کند، ما به دنبال راه حلی برای مشکل $X_1, X_2, \dots, X_6$ هستیم و فکر می‌کنیم که اجزای ضروری برای این مسئله موارد $X_1, X_2, \dots, X_6$ هستند. توصیه ما برای مواجهه با این عوامل موارد زیر است (سپس شروع به تبیین موضوعات می‌کند) سوالی هست؟ کسی نظر و دیدگاه دیگری دارد؟

مشکل گروه این است که چه اقدامی را انجام دهد. ممکن است اعضا سئوالات متعدد یا دیدگاههای متفاوتی داشته باشند و این قضیه می‌تواند تأثیر منفی بر روند

عملیات داشته باشد چرا که مسئول مربوطه ابتدا سؤال X را مطرح می‌کند و سپس اعلام می‌کند که برای مشکل X راه‌حل Y مناسب است. اولین سؤالی که ممکن است به ذهن فرد خطور کند این است که آیا مسئول مربوطه (رئیس گروه) درست می‌گوید! اما اگر همین چیزی را که در ذهن دارد در قالب سؤالی چون «آیا مطمئن هستید که این راه‌حل درست است؟» مطرح کند، اغلب با آن به صورت یک سؤال خصمانه برخورد می‌شود. دیگر این که گروه نمی‌داند آیا این مورد تنها راه‌حل بهینه است یا این که راه‌حلهایی دیگر نیز وجود دارد که گروه می‌تواند در مورد آنها فکر کند و بررسی به عمل آورد. بنابراین آنها می‌خواهند که پرسند و اگر کسی سؤال کند «بیخشید، فکر نمی‌کنید راه‌حل P و Q جایگزینهای مناسب‌تری برای Y هستند؟»، خواسته‌شان محقق می‌گردد.

اگر گروه این کار را نکند به این معنی است که به سؤال توجهی نداشته است و اعضای گروه تنها شاهدانی بدون ایده و نظر بوده‌اند که به سؤال و جواب فرد مسئول بدون این که درکی از آن داشته باشند، احمقانه گوش فرا داده‌اند. از دیگر سو اگر رئیس به اندازه کافی درخصوص راه‌حلها و موارد موجود که باورکردنی و محتمل به نظر می‌رسند فکر نکرده باشد، ممکن است چنین اعلام نظر صریحی را نوعی بلوف زدن به حساب آورد (مثلاً فرد در پاسخ به این که آیا Q و P بهتر از F نیست بیان کند، ما در مورد این دو گزینه هم فکر کرده‌ایم ولی آنها عامل مناسب برای پاسخ به این معضل نیستند).

خلاصه این که پرسشگر احساس می‌کند که در قبال فرآیند ارائه گزارش مسئول است و باید با ساختاری پیش برود که در گزارش آمده است. «این مشکل وجود دارد، این هم راه‌حل آن است، سؤالی نیست؟!» این شیوه سبب می‌شود اعضای گروه علی‌رغم قابلیت‌ها و دانش خود در بحث شرکت نکنند. این شیوه منجر به عدم توجه افراد و کارشکنی آنان و در نهایت نتیجه نگرفتن از کار گروهی می‌شود. همگی ما شاهد چنین موقعیتهایی بوده‌ایم که همه با بخشی از طرح موافق‌اند تنها به این دلیل که پیشنهاددهنده زودتر غائله را ختم کند. رفع این مشکل چندان سخت نیست اما نیازمند کمی توضیح است. دو گام ضروری در این فرآیند وجود دارد. اول این که مشکل چیست؟، دوم

این که راه حل کدام است؟ این فرآیندها هر چند در آغاز چندان دشوار به نظر نمی‌رسند ولی عملاً اعضا و گروه را با چالشی اساسی مواجه می‌سازند. آن دسته از افرادی که بر روی صندلی‌هایشان نشسته‌اند و به گزارش گوش می‌دهند می‌توانند رویکردی چالشی نسبت به گزارش در حال ارائه داشته باشند. آنان با مطرح کردن سؤالاتی چون «آیا به این مسئله هم فکر کرده‌اید؟» و یا «این امکان (احتمال) را هم در نظر گرفته‌اید؟» می‌توانند توصیه‌های ارائه شده در گزارش را عملاً مورد سؤال قرار دهند و زیر سؤال ببرند. گاهی حتی لحن و صوتی که فرد در هنگام سؤال دارد سبب زیرسؤال بردن موضوع و به نوعی جمله کردن به گزارش ارائه شده می‌باشد. زیرا فرد پیشنهاددهنده با تصویری که از رقیب برایش شکل می‌گیرد نهایتاً نمی‌داند طرحش پذیرفته می‌شود یا نه! لحن تند و شاید خشنی که در سؤال وجود دارد سبب می‌شود سقف اعتماد و قطعیتی که در ارائه کار به چشم می‌خورد، فرو ریزد. این قضیه سبب می‌شود پیشنهاددهنده در جستجوی جواب دندان‌شکنی برای شخص پرسشگر باشد. در چنین موقعیتی معمولاً چنین پاسخهایی ارائه می‌شود «خوب ما زمان زیادی را برای مطالعه در خصوص این موضوع سپری کرده‌ایم و اگر شما فکر می‌کنید بهتر است این کار را دوباره انجام دهید، می‌توانید». این پاسخ، پرسش‌گر خشن را سرجای خود می‌نشانند. طبیعتاً بعد از چنین مشاجره‌ای کسی تمایل به سؤال دیگری ندارد و توافق عمومی حاصل می‌شود. این که همه موافقاند به این معنی نیست که واقعاً همه از این توافق رضایت دارند و قلباً به آن اعتقاد دارند، بلکه شاید از دید آنان این بحث ارزش این را نداشته باشد که آنها به خاطر آن خود را به دردسر بیندازند. این نوع تغییر عقیده و به نوعی «انفعال» نتیجه تضاد یا گروه‌اندیشی است که در بخش تصمیم‌گیری به آن اشاره خواهد شد.

تکنیک یادداشت موضوعی چگونه ما را در حل این مشکل کمک می‌کند؟ این شیوه به حاضران کمک می‌کند که جزئیات و واقعیتهایی را ببینند، ضمن این که این شانس را هم به آنها می‌دهد تا درخصوص تک تک موضوعات بحث کنند. این چالش برای شخص پیشنهاددهنده هم مفید است زیرا او می‌تواند هم‌زمان، فرصتها و احتمالات

دیگری را هم در سطح دیگری از بحث، مد نظر قرار دهد به شرط آن که به رویه‌هایی که از پیش تعیین شده احترام بگذاریم. این اهداف با افزودن بخشی میانی به گزارش محقق می‌گردد که اسم آن «قوانین گزارش» است. این قوانین می‌توانند هم شفاهی و هم کتبی باشند.

افزودن این موارد به مراحل گزارش، نتایج سودمند متعددی در بر خواهد داشت. اول این که همه اعضا گروه و شنوندگان می‌توانند پیش از آن که نتیجه و توصیه نهایی را بشنوند، تمام موارد موجود را مد نظر قرار داده بررسی کنند. دوم این که این شیوه به آسانی اطلاعاتی را به شنوندگان درباره احتمالات موجود ارائه می‌کند که در نهایت منجر به انتخاب اصلح می‌شود. بیشترین مباحث چالشی در گروه، در این مرحله مطرح می‌شود. «چرا شما این راه حل را انتخاب کرده‌اید و چرا راه دیگری را برگزیده‌اید؟»

نتیجه دیگر این روش، این است که مشخص می‌کند بحث در چه سطحی باید ادامه یابد، در کجا باید به جزئیات پرداخته شود و کجا باید به اصول کلی پرداخت؟ چرا که بسیاری از افراد حاضر در نشست، نمی‌دانند چگونه باید بحث را خاتمه دهند. علاوه بر این اطلاعاتی را برای گروه فراهم می‌آورد تا رویکرد مورد انتظار را در بحث پیش گیرند.

چهارمین نتیجه این موضوع بخشی است که پیشنهاددهنده باید ایفا کند. اولین حالت این است که افراد به خود و آگاهی‌هایشان اتکا کنند. بسیاری از افراد زمانی می‌توانند نتیجه‌ای از بحث بگیرند و یا راه‌حلی برای مشکل بیابند که راه‌حلهای متعددی پیش رویشان باشد و آنها یکی از آنها را برگزینند، ممکن است در این حالت انحراف کمتری از موضوع اصلی داشته باشیم. زمانی که فرضاً شخص آگاهی، اعلام می‌کند این مجموعه راه‌حلهایی است که برای این مشکل وجود دارد، نقش فرد از کسی که متخصص است به یک قاضی (کسی که تنها قضاوت می‌کند) تبدیل می‌شود.

این مسئله در گروه بسیار حائز اهمیت است، که افراد قادر باشند تفاوت بین بحث در خصوص واقعیات (آنچه که هست) و بحث در خصوص قضاوتها (آنچه که توصیه می‌شود) را درک کنند. در قسمت عمده‌ای از بحث ممکن است آنها گیج شوند و

موضوع برایشان مبهم باشد. برداشت یک فرد از «واقعیت» با برداشت فرد دیگر از یک «قضاوت» قطعاً متفاوت است. نقش گزارشگر یافتن این تفاوتها و تأکید بر شفاف ساختن موضوع در قالب بحث است.

مورد دیگری که باید در اینجا در خصوص آن صحبت کرد، موارد اخلاقی است. افراد یا گروه هر دو ممکن است به خاطر عدم توجه و یا نامنصفانه قضاوت کردن، کمی از موضوع منحرف شوند. رفتار اخلاقی در نشست به این معنی است که تمامی موارد بدون هیچ گونه تبعیض با روشی کاملاً صحیح مورد بررسی قرار گیرد. اعضای گروه باید به سرعت آن دسته از افرادی را که حاضر نیستند تمامی موارد به صورت منصفانه مورد بررسی قرار گیرند، شناسایی کنند.

این افراد ممکن است خود را در شرایطی غیرچالشی بیابند و احساس کنند توانایی و نفوذ کافی برای شرکت و ادامه بحث را ندارند. ولی جلوگیری از بروز تعارض و چالش، راه حل مناسب برای این افراد نیست، بلکه بهترین راه حل، داشتن رویکردی اخلاقی در نشست است.

این قضیه کمک می کند تا بحثی در گیرد که نتیجه آن تصمیم مناسب و قابل تأمل باشد. قوانین گزارش به اتخاذ این تصمیم مناسب به دو روش کمک می کند. ابتدا با تأکید بر پیشنهادها و توصیه های مرتبط، این امکان را به گروه می دهد تا با بررسی دوباره تمامی موارد چیزی را از قلم نیندازند. دوم، زمانی که موارد در گزارش مورد استفاده قرار می گیرند، اعضای گروه می توانند راه حل های متعددی را در نظر گیرند که این خود منجر به طرح موارد جدید دیگری می شود و به نوعی تمامی اجزاء موضوع مورد بحث بررسی می شوند. اولین پیش فرض هم برای یک تصمیم صحیح این است که احتمال خطا، اشتباه یا عدم توجه به موارد اهم به حداقل رسیده باشد.

در هر موضوع باید پاسخ به این دو سؤال به نحو مطلوبی ارائه شود، آیا این قضیه منطقی است؟ و آیا این قضاوت منصفانه است؟

اما عاری از خطا بودن، منطقی بودن و درک منصفانه، به این معنی نیست که هر تصمیمی، می توان گرفت. اگر گروه بپذیرد که موارد مطرح شده را مجدداً با دقت و

انگیزه بیشتری مورد بررسی قرار دهد، ممکن است راه‌های بهتر و مناسب‌تری برای غنی‌تر شدن طرح وجود داشته باشد که تاکنون به آن توجه نشده است. بنابراین رفع اشتباهات و خطاها و بررسی کلی و مجدد راه‌حل‌های تأیید شده اولین گام برای اتخاذ تصمیم‌های مؤثر، صحیح و منطقی است (Tropman 1966a, 34-39).

در نهایت، تحلیل راه کارهای قابل ارائه به گروه تصمیم، فراهم کردن اطلاعات و ارائه توصیه‌هایی برای ارتقای مباحث گروه تصمیم را شامل می‌شود. این موارد به صورت کتبی ارائه می‌شوند. وقتی این کار انجام شد، دبیر کمیته باید توصیه‌های خود را اضافه کند. قواعدی که برای تنظیم گزارش باید مدنظر قرار گیرند عبارت‌اند از:

- تحلیل مشکل؛
- ارائه گزینه‌های مختلف از راه‌حل‌ها؛
- ارائه توصیه‌های گروه‌های فرعی و دبیر کمیته (Tropman 1996b, 40).

۸.۶.۲. کیفیت گزارش^۱

در مورد کیفیت نکاتی وجود دارد که باید مدنظر قرار گیرد:

پایه و اساس درستی اقدام و فعالیت کمیته، اطلاعات صحیح و مناسب است. اگر اطلاعات ارائه شده به کمیته ناکافی باشد، به تبع آن تصمیم‌های کمیته نیز کیفیت پایینی خواهد داشت. هیچ‌کس نمی‌تواند ضمانت کند که اگر اطلاعات کافی باشد، تصمیم‌ها خوب خواهند بود، اما به میزان گسترده‌ای امکان اخذ تصمیم‌های با کیفیت بالا افزایش خواهد یافت.

به نظر می‌رسد کمیته‌های متعددی تقریباً بدون دریافت هیچ اطلاعاتی در مورد مسائلی که پیش رو دارند فعالیت می‌کنند و این یک تضاد با گفته قبلی محسوب می‌شود، اینجاست که وظیفه دبیر کمیته اهمیت زیادی پیدا می‌کند. این فرد باید اطلاعات را دربارهٔ وظیفه کمیته جمع‌آوری، تحلیل، ترکیب^۲ و ارائه کند. در صورت غیبت دبیر کمیته احتمال این که اعضا و رئیس جلسه زمان و منابع کافی برای آماده‌سازی

1 quality of the reports
2 synthesise

گزارشها داشته باشند، وجود ندارد. کمیته‌ها ممکن است درباره موضوعات متنوعی به اطلاعات نیاز داشته باشند.

۸. ۲. ۶. ۱. سازمان^۱

هنگامی که گزارش شامل بخشهای متعددی باشد، استفاده از رمزگذاری رنگی برای نشان دادن بخشهای متفاوت مفید خواهد بود. برای مثال اگر گزارشی شامل پنج بخش باشد، صفحات هر کدام از بخشها می‌تواند رنگهای مختلفی داشته باشد. گاهی اوقات مفید است که شماره صفحات هر فصل به صورت جداگانه باشد و از سیستم اعشاری برای تشخیص صفحات و فصلها استفاده شود. شماره صفحات فصل اول با ۱/۱، ۱/۲، ۱/۳ شروع شود و فصل دوم با شماره صفحات ۲/۱، ۲/۲، ۲/۳ ادامه یابد. این سیستم اجازه می‌دهد تا بتوان به هر بخشی بدون این که شماره صفحات کل گزارش به هم بریزد صفحاتی اضافه کرد.

۸. ۲. ۶. ۲. صحافی^۲

هنگامی که مطالب مورد ملاحظه قرار گرفت و نهایی شد، ضروری است که گزارش در کنار هم گذاشته شود. جذابیت گزارش با استفاده از انواع پوششها افزایش می‌یابد. همچنین در طول آماده‌سازی مطالب، باید به این مسئله توجه کرد که تعدادی رونوشت از متن مطالب ضروری خواهد بود.

۸. ۲. ۶. ۳. ثبت اسناد^۳

هر گزارشی، چه یک صفحه‌ای چه مجلد چند صفحه‌ای، باید قبل از ویرایش نهایی مورد بازنگریهای متعدد واقع شود. تسهیل‌گر باید پرونده‌ها و پیش‌نویس گزارشها را نگهداری کند و در صورت امکان، اطلاعات مالی، قانونی، پرسنلی، مشتری و تولید، داده‌های مربوط به پیش‌بینی و فروش و هر چیزی را که مربوط به وظیفه کمیته است

1 organization

2 binding

3 record keeping

ثبت کند. جایی که دبیر وجود ندارد و یا کمک تخصصی محدودی می‌تواند ارائه دهد، کمیته‌ها موضوعات خاصی را به کمیته‌های فرعی که دربرگیرنده متخصصان هستند ارجاع می‌دهند تا در مورد آن موضوع خاص اطلاعاتی به کمیته ارائه دهند.

جدا از محتوای واقعی گزارشهای آماده شده برای کمیته‌ها، جزئیات گرافیکی خاص و ویژه هم حائز اهمیت هستند که به گزارشها شکلی حرفه‌ای می‌بخشند. این جزئیات اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرند. بسیاری از گزارشهای عالی به‌خاطر بی‌نظمی^۱ و فقدان چارچوبی مشخص و انسجام کافی، رد شده‌اند. در این مورد محتوای گزارش ممکن است خیلی عالی باشد اما تأثیر آن برعکس باشد.

۸.۲.۴. تایپ^۲

گزارشها می‌توانند با استفاده از اندازه و سبکهای متنوع حروف برای قسمتهای مختلف، بسیار جذاب باشند. برای مثال توصیه‌ها ممکن است به‌صورت ایرانیک (ایتالیک)^۳، عنوان اصلی با قلم دیگر و بقیه متن با قلم خاصی تایپ شوند.

۸.۲.۵. قالب^۴

گزارش‌نویس می‌تواند قالب متفاوتی برای گزارش فراهم سازد. تورفتگی پاراگرافها، خط کشیدن زیر لغات و نحوه شماره‌گذاری، همگی اجزایی هستند که جذابیت گزارش را افزایش می‌دهند.

ایجاد نظام رمزگذاری برای شناسایی اسناد و درج کردن شماره بر روی گوشه چپ و پایین برگ در صورت نیاز به ویرایش خاص، بازیابی آن را آسان خواهد ساخت. هر رمز باید شماره ویرایش (اولین، دومین و سومین) و تاریخ آن را به‌طور مشخص نشان دهد.

1 messy

2 type

3 italice

4 format

۸. ۶. ۳. انواع گزارش

گزارشها انواع گوناگون دارند. دو نوع از عمومی‌ترین آنها، خلاصه گزارشها^۱ و گزارشهای سالانه^۲ است.

۸. ۳. ۶. ۱. خلاصه گزارشها

هنگامی که کمیته دستور جلسه سنگینی دارد، معمولاً آماده‌سازی خلاصه‌هایی که موارد برجسته گزارشهای طولانی را مشخص کند، مفید خواهد بود. چنین خلاصه‌هایی را ممکن است دبیر کمیته^۳ یا اعضای کمیته آماده کنند. رونوشت گزارش کلی باید در دسترس اعضای ذی‌نفع کمیته قرار گیرد. همچنین خلاصه‌ها به عنوان راهنمایی برای تمام گزارش کلی بکار می‌روند. اعتقاد بر این است که برای هر پنج صفحه از گزارش، باید یک صفحه و نیم خلاصه وجود داشته باشد. اغلب این گزارشها به شکل «خلاصه و توصیه‌ها»^۴ در اول گزارش قرار می‌گیرند.

۸. ۳. ۶. ۲. گزارشهای سالانه

تقریباً همه کمیته‌ها باید گزارشی از فعالیتهای سالانه خود را برای مؤسسات آماده سازند. چنین گزارشهایی اغلب در نشستهایی که دعوت عمومی دارند، ارائه و بحث می‌شوند. به هر حال فرآیندی که کمیته برای تهیه گزارش طی می‌کند بدون توجه به این که کسی آن را مطالعه می‌کند یا نه، مفید است.

اما در اغلب موارد افراد در جستجوی آن هستند تا دریابند که کمیته در طول سال چه فعالیتی داشته است. گزارش فرصتی را برای ارائه پیشنهاد درباره تغییر جهت کمیته فراهم می‌سازد (Tropman 1979, 78-82).

1 types of reports

2 summary reports

3 annual reports

4 staff members

5 summary and recommendations

۸. ۷. ارزیابی عملکرد کمیته^۱

اگر بخواهیم تصمیم‌های کمیته را بر حسب سطح کیفیت و عملکرد آن با میزان اثربخشی بسنجیم، هر گونه ارزیابی عملکرد و فعالیت‌های کمیته نیز باید با توجه به این دو بُعد و با لحاظ آنها، انجام شود. در مقام مقایسه، اگر کیفیت و اثربخشی را در نظر بگیریم، سنجش کیفیت تصمیم به مراتب سخت‌تر از اثربخشی آن است.

تنها در صورتی که تصمیم‌های کمیته در رده A یا F قرار گیرد، می‌توان مشخصاً عنوان کرد که تصمیم خوب یا بدی بوده است. البته این جنبه از عملکرد کمیته با شیوه‌های معمول ارزیابی قابل بررسی و سنجش است. به‌طور غیررسمی کمیته‌ها بر حسب «قضاوتشان» ارزیابی می‌شوند. ولی در نهایت، ارزیابی کمیته‌ها از جنبه اثربخشی معمول‌تر است؛ شاید به‌خاطر این که توافق بیشتری بر آنچه که اثربخش می‌نامیم وجود دارد و یا این که شاخصها و معیارهایی که در این زمینه وجود دارد مشخص‌تر است، لذا اثربخشی موضوعی است که بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد.

کمیته‌ها را می‌توان بر مبنای اثربخشی آنها و تمایل افراد برای پیوستن به آن یا عدم رضایت آنان برای حضور در آن، ارزیابی کرد. معمولاً ارزیابی غیرمستقیم اثربخشی به فرآیند کمیته بستگی دارد و در راستای اقدامات، مفروضات، پیش‌فرضها و رویه‌هایی است که در تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۸. ۷. ۱. ارزیابی فرآیند و رویه‌ها

در ارزیابی فرآیند و رویه کمیته، موارد خاصی است که حتماً باید مد نظر داشت و آنها را به ذهن سپرد:

۸. ۷. ۱. ۱. رویه‌ها

کمیته‌ها دست کم نیازمند پیروی از قوانین‌اند، اما موارد متعددی وجود دارد که کمیته‌ها از رویه‌های خود عدول می‌کنند و به نوعی مرتکب خطا می‌شوند. این مشکل

بیشتر متوجه مسئول است اما اعضا و کارکنان نیز با پافشاری و پذیرش آن در واقع از آن پیروی می‌کنند.

اگر کمیته‌ها برای مبنای کارشان رویه‌های مشخصی نداشته باشند، بایستی آنها را ایجاد کنند. این نیاز خصوصاً زمانی محرز می‌گردد که کمیته‌ها نقش خط‌مشی‌گذار را بازی می‌کنند. به‌طور مثال، در تصمیم‌های شخصی (فردی) هم معیارها و ارزشها و هم شیوه دستیابی به این ارزشها باید مدنظر قرار گیرد.

۸. ۷. ۱. ۲. مستندات^۱

وظیفه نگهداری، ثبت و ضبط سوابق از مهمترین موضوعاتی است که در رویه‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. در کمیته‌ها فرض بر این است که آنچه با عنوان صورت‌جلسه برای اعضا نگهداری می‌شود مفید است. هرچند واقعیت این است اما نگهداری این سوابق برای آن دسته از افرادی که در کمیته‌ها حضور نداشته‌اند نیز هدف دیگری است که باید به آن نائل شد.

این سوابق برای آن دسته از افرادی است که در اندیشه پیوستن به کمیته‌ها هستند و در جستجوی اطلاعاتی درخصوص رخدادها و موضوعات کمیته‌ها می‌کوشند. صورت‌جلسه‌ها تجسمی مکتوب از آنچه در کمیته‌ها بوقوع پیوسته است، برای آن دسته از افرادی که به دنبال پاسخ این سؤال هستند، ارائه می‌دهند. مستندات، همچون ابزاری بسیار تعیین‌کننده برای حفظ انسجام فرآیند تصمیم‌گیری کمیته‌ها به حساب می‌آیند. اگر سوابق به‌خوبی ثبت، ضبط و نگهداری نشوند ممکن است بخشی از تلاشهای اعضای گروه در نوسازی و احیا عملکرد کمیته به هدر برود و در این صورت توانایی آنها در دفاع از خودشان و تشریح مبنای کار کمیته که فعالیتها براساس آن شکل گرفته است، محدود می‌گردد.

۸.۱.۷.۳. بازبینی فرآیند^۱

یکی از روشهای ارزیابی فرآیند، ارزیابی مستمری است که در داخل خود کمیته صورت می‌پذیرد. همه ما چنین تجربه‌ای داشته‌ایم که مثلاً برنامه‌ای که باید در زمان مشخصی انجام گیرد و یا به اتمام برسد، یا دیرتر از موعد مقرر انجام می‌شود و یا به کل فراموش می‌شود. شاید این برنامه در صورت جلسه نیامده باشد و یا این که شخص مشخصی برای پیگیری آن تعیین نشده باشد. تسهیل‌گر، اعضای کمیته و مسئول مربوطه باید به‌طور مستمر موضوعات مندرج در صورت جلسه را بازبینی کنند تا احیاناً موضوعی از قلم نیفتد و به تمامی موارد توجه شود. این گونه ارزیابی که در درون خود کمیته صورت می‌گیرد می‌تواند به منزله شیوه‌ای تلقی شود که مانع از هرگونه انتقاد، لغزش و اشتباه در تجزیه و تحلیل نهایی عملکرد کمیته گردد (Tropman 1979, 259-261).

۸.۲.۷.۲. گامهای فرآیند ارزیابی^۲

ارزیابی تنها به مقطعی از زمان خلاصه نمی‌شود، بلکه باید به آن همچون یک فرآیند مستمر نگریست. فرآیند ارزیابی باید قبلاً به آگاهی شرکت کنندگان کمیته برسد و نباید به صورت ناگهانی اعلام و اجرا شود. برای فرآیند ارزیابی چهار گام پیش‌بینی شده که بایستی آنها را مد نظر داشت. انجام این چهار گام با همدیگر، فرآیند ارزیابی را تشکیل می‌دهد.

۸.۲.۷.۱. نظارت^۳

در مورد نشستها، نظارت اشاره به این دارد که آیا نشست به موقع شروع و به موقع خاتمه یافته است، آیا دستور جلسه تدوین شده است، آیا صورت جلسه نوشته شده است، آیا گزارشها بر مبنای قواعد و قوانین گزارش نویسی، تهیه شداند؟ و مواردی از این دست. بازخوردی که این مرحله (نظارت) ارائه می‌دهد، به خودی خود مفید خواهد بود و می‌تواند به مرحله دوم منتهی شود. در این مرحله می‌توان از سیستم نگهداری، توقف و

1 review of process

2 steps in the evaluation process

3 monitoring

شروع (کی اس اس)^۱ استفاده کرد (جدول ۲ - ۱۰). در آخر هر نشست به هر عضو برگه‌ای ارائه می‌شود که بر روی آن سه سؤال نوشته شده است:

جدول ۲ - ۱۰ سیستم نگهداری، توقف و شروع (کی اس اس) برای ارزیابی نشست

در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود؟

در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود؟

در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود؟

Source: Tropman 1996b, 198.

۸. ۲. ۲. ۲. ارزیابی سه‌ماهه (مقایسه با استانداردها)^۲
ارزیابی سه‌ماهه به تطبیق با استانداردها اشاره دارد. کمیته‌ها برای خود استانداردهایی تدوین می‌کنند که ملزم هستند در طول فعالیت خود از آن پیروی کنند. برای مثال، شروع به‌هنگام، خاتمه به‌موقع، رعایت نظم زمانی داخلی نشستها، پرداختن به مواردی که در دستور جلسه ذکر شده و پرهیز کردن از مواردی که در دستور جلسه ذکر نشده است و ... نکته‌ای که وجود دارد این است که این نوع ارزیابی انجام بعضی اصلاحات در مورد اهداف را که تحقق نیافته، امکان‌پذیر می‌سازد.

۸. ۲. ۳. ارزیابی دقیق دوره‌ای^۳ (ارزیابی شش‌ماهه)
ارزیابی دوره‌ای دربرگیرنده اصلاحات نیمه دوره‌ای^۴ نسبتاً مهم است و به‌طور بالقوه حیاتی و اساسی تلقی می‌گردد. در مرحله پیشرفته، این مرحله ممکن است در دوره‌های زمانی شش‌ماهه صورت گیرد. به‌طور مثال، پیش از بکارگیری الگوی شش‌ماهه تکنولوژی جدید نشست، استفاده از گزارشهای نظارتی و تحلیلهای سه‌ماهه مباحث

1 keep, stop and start

2 oversight

3 assessment

4 midcourse correctional

جدی درباره رسیدن به اهداف و فرآیند کمیته صورت می‌گیرد، نتیجه این نشست ممکن است منجر به تغییرات مهمی شود.

۸. ۷. ۲. ۴. ارزیابی سالانه^۱

ارزیابی سالانه، برای توجه به این نکته است که کمیته در طول سال گذشته چگونه عمل کرده است؟ در این مدت زمان کافی برای مشاهده این که آیا فناوری جدید واقعاً اثر مثبتی داشته یا نه، وجود دارد. بازنگری قوانین و مقررات متعدد و بررسی چگونگی اجرای آنها، بخش مهمی از فرآیند ارزیابی سالانه است. علاوه بر این، اطلاعات ناشی از ممیزی و کالبدشکافی تصمیم^۲ بررسی و در این مرحله کمیته از نقطه نظر فرآیند و همچنین تصمیم‌گیری، از خود سؤال می‌کند که «ما چگونه عمل کرده‌ایم؟» نتایج مهم و سرنوشت‌سازی می‌تواند از این مرحله حاصل شود. به طور مثال، گروه باید به بازسازی درونی خود بپردازد. در این راستا گروه می‌تواند با تلاش بیشتر، مسائل و مشکلات را شناسایی و برای حل آن گام بردارد (Tropman 1996a, 131-132).

1 appraisal

2 decision audit and decision autopsy

پیوست:

فرمهای فرآیند

فهرست منابع

واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

نمایه

فرم اطلاعات کمیته	
شماره فرم: ۱	
عنوان کمیته:	
نوع کمیته: ☐ دائمی ☐ موقت	
☐ هماهنگ کننده خط مشی	☐ مشاوره خط مشی
☐ مدیریت خط مشی	☐ خط مشی گذار
☐ اشتراك خط مشی	☐ اجرای خط مشی
هدف کمیته:	
مسئول کمیته:	
اعضای کمیته:	
دبیر کمیته:	
مکان و تناوب تشکیل نشستهای کمیته:	
چگونگی رسمیت یافتن کمیته:	
رویکردهای تصمیم گیری:	
اجماع ☐ توافق اکثریت ☐ (نسبت:)	
رای گیری: (مخفی ☐ آشکار ☐)	
تکنیک تصمیم گیری:	
گروه اسمی ☐ دلفی ☐ رینجی ☐ اطاق تصمیم ☐ نشست الکترونیکی ☐	
توضیحات:	
نحوه نگارش صورت جلسه:	
کلمه به کلمه ☐ فقط اقدام ☐ ترکیبی ☐ محتوایی (صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه)	
توضیحات:	
امضای اعضای کمیته:	

شماره فرم: ۲

شماره فرم: ۲

[illegible]

توضیحات

چک لیست (فهرست کنترل) برگزاری نشست	صفحه: ۱ از ۲
شماره فرم: ۳	

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۱	آیا تعداد شرکت کنندگان متناسب با فضای در اختیار است؟			
۲	آیا تاریخ برگزاری نشست مناسب است؟			
۳	آیا زمان اختصاص یافته برای نشست کافی است؟			
۴	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۵	آیا دسترسی به وسایل نقلیه عمومی برای رسیدن به مکان نشست وجود دارد؟			
۶	آیا امکاناتی برای پارک خودروهای شخصی افراد شرکت کننده در نشست وجود دارد؟			
۷	آیا آرامش و سکوت کافی در منطقه برای برگزاری نشست وجود دارد؟			
۸	آیا تعداد نشستهای فرعی با مدت زمان کل نشست تناسب دارد؟			
۹	آیا پذیرایی مناسبی در تنفسها صورت می گیرد؟			
۱۰	آیا در مورد نشستهای طولانی پذیرایی ناهار و شام پیش بینی شده است؟			
۱۱	آیا اتاقی برای استراحت شرکت کنندگان در نشست تعبیه شده است؟			
۱۲	آیا کمکهای اولیه در صورت بروز ناراحتی یا بیماری در مکان برگزاری نشست پیش بینی شده است؟			
۱۳	آیا برنامه زمانی مشخصی برای اعلام شروع و خاتمه تنفسها وجود دارد؟			
۱۴	آیا مکان پذیرایی با مکان برگزاری جلسات فاصله مناسبی دارد؟			
۱۵	آیا امکانات لازم برای پذیرایی از حضاران وجود دارد (میز و صندلی مناسب برای استراحت و تعداد مناسب ایستگاههای پذیرایی)؟			
۱۶	آیا مکان برگزاری نشست از نظر جغرافیایی مناسب است؟			
۱۷	آیا نور مکان برگزاری نشست مناسب است؟			
۱۸	آیا امکانات تهویه هوا تعبیه شده است؟			
۱۹	آیا مکان نشست دارای چشم انداز مناسبی است؟			
۲۰	آیا امکانات لازم صوتی وجود دارد (ضبط صوت، میکروفون، آمپلی فایر، هدفون، بلندگو)؟			

صفحه: ۲ از ۲	چک لیست (فهرست کنترل) برگزاری نشست
شماره فرم: ۳	

ردیف	عنوان	بلی	خیر	توضیحات
۲۱	آیا امکانات لازم تصویری وجود دارد (تلویزیون، ویدئو، ویدئو پروژکتور، اورهد، صفحه نمایش)؟			
۲۲	آیا امکان دسترسی به کامپیوتر برای افراد وجود دارد؟			
۲۳	آیا امکان استفاده از اینترنت پیش‌بینی شده است؟			
۲۴	آیا تجهیزات سرمایشی و گرمایشی پیش‌بینی شده است؟			
۲۵	آیا تجهیزات آتش‌نشانی وجود دارد؟			
۲۶	آیا تجهیزات برق اضطراری پیش‌بینی شده است؟			
۲۷	در صورت لزوم امکان تاریک کردن اتاقها وجود دارد؟			
۲۸	آیا تعداد میز و صندلی در مکان نشست مناسب است؟			
۲۹	آیا چیدمان صندلیها متناسب با نوع نشست است؟			
۳۰	آیا چیدمان صندلیها و میزها در مکان پذیرایی مناسب است؟			
۳۱	آیا مکان مناسبی برای صفحه نمایش یا وایت برد تعبیه شده است؟			
۳۲	آیا در صورت وجود سخنران، مکان قرار گرفتن وی مناسب است؟			
۳۳	آیا تسهیلات لازم برای مکان رئیس نشست فراهم آمده است؟			
۳۴	آیا ملزومات مورد نیاز اعضا در نشست فراهم آمده است (نوشت افزار، کاغذ، زیردستی، ...)?			
۳۵	آیا دسترسی به اقلام مذکور (ملزومات) برای تمامی افراد میسر است؟			
۳۶	آیا برگه‌ها یا تابلوهای راهنما برای دستیابی آسان به مکان نشست در محل تعبیه شده است؟			
۳۷	آیا مکان نشستن هر یک از اعضا تعیین گردیده است؟			
توضیحات:				

امضای تأییدکننده:

تاریخ:

فرم ارزیابی نشست

شماره فرم: ۴

عنوان کمیته:						شماره دستور جلسه:						مکان:						تاریخ:							
خواهشمند است به منظور برگزاری مؤثرتر نشستهای آتی با دقت به سؤالات زیر پاسخ دهید. نظرات شما ما را در دستیابی به اهداف نشست یاری می کند.																									
بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		مطلوبیت متوسط		مطلوب		مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب		بسیار مطلوب	
ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب		ناممطلوب	
۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱		۱	
کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست		کیفیت بحثهای گروهی در طول نشست	
۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲		۲	
فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث		فرصت برای مشارکت در مباحث	
۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳		۳	
تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری		تناسب تسهیلات مکان برگزاری	
۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴		۴	
شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست		شرایط محیطی مکان نشست	
۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵		۵	
زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست		زمان اختصاص یافته به نشست	
۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶		۶	
رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه		رعایت زمانی دستور جلسه	
۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷		۷	
کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری		کیفیت تجهیزات سمعی - بصری	
در این نشست چه چیزی به خوبی انجام شد و باید حفظ شود.																									
در این نشست چه چیزی به خوبی اجرا نشد و باید متوقف شود.																									
در این نشست چه چیزی اتفاق نیفتاد و باید شروع شود.																									
به طور کلی نشست را چگونه ارزیابی می کنید.																									

تاریخ:

نیازی به امضا کردن این فرم نیست.

فرم صورت جلسه (مرتبط با دستور جلسه)

شماره فرم: ۵

عنوان کمیته:		شماره صورت جلسه:
مکان برگزاری:	زمان برگزاری:	تاریخ:
شماره دستور جلسه:		
اسامی حاضران و غایبان:		
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
بند دستور جلسه:	مباحث:	
	تصمیمات:	
امضای حاضران:		

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

- ابوبی اردکان، محمد و مسعود عابسی. ۱۳۸۰. ارائه چارچوبی برای توسعه سیستمهای پشتیبان تصمیم‌گیری استراتژیک در برنامه‌های اصلاحات دولت ایران. دانش مدیریت. شماره ۵۵. ۲۲۷ - ۱۹۵.
- ابوبی اردکان، محمد. ۱۳۸۰. طراحی فرآیند دوره‌های آموزشی کوتاه مدت. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران (گزارش منتشر نشده).
- الوانی، سید مهدی. ۱۳۷۸. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- رابینز، استفن پی. ۱۳۸۰. رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضائیان، علی. ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- شرمرهون، جان آر، جیمز جی هانت و ریچارد ان آذربورن. ۱۳۷۹. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابائی زکلیکی و محمدعلی سبحان‌اللهی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- قلی‌پور، آرین. ۱۳۸۰. جامعه‌شناسی سازمانها. تهران: سمت.
- موکی یلی، روزه. ۱۳۷۰. پویایی گروهها: شناخت مسئله و کاربردهای عملی آن. ترجمه فریدون وحید. مشهد: آستان قدس رضوی.
- هیکس جی، هربرت و سی. دی گولت. ۱۳۷۲. نظریه‌های سازمان و مدیریت. ترجمه گوئل کهن. تهران: اطلاعات.

ب. منابع لاتین

- Adkins, Mark, Michael Bugoon and Jay F. Nanamaker, Jr. 2002. Using Group Support Systems for Strategic Planning United State Air Fierce. *Decision support systems*, 34: 315-337.
- Ala, Mohammad and William P. Corderio. 1999. Can We Learn Management Techniques From The Japanese Ringi Process?. *Business Forum*, 24 (1/2). 22-26.
- Anastasi, Thomas E. 1964. Management Committees - Why and How and Who? *Advanced management Journal*, 29(3).
- Anderson, Douglas R. 1990. Increased Productivity Via Group Decision Making. *Supervision*, 51 (9): 6-11.
- Baylis, Thomas A. 1989. *Governing By Committee: Collegial Leadership in Advanced Sodieties*. Albany: State University of New York Press.
- Bob, Stump. 1994. Ten Question for Group. *Training and Development*, 48(10).
- Boehme, Ann J. 1999. *Planning Successful Meetings And Events*. New York: AMACOM.
- Brown, R. 1995. *Group Process: Dynamics Within and Between Groups* New York: Blackwell.
- Bui, T.X., Jarke, M., 1986. Communications design for co-op: A group decision support system. *ACH Transactions on office information systems*, vol. 4, No. 2: 81-103. Quoted in Nicolas F. Matsatisinis and Andreas P. Samaras. 2001. MCDA and Preference Disaggregation in Group Decision Support System. *European Journal of Research*. 130: 414-429.
- Cartwrights, Dorwin and Alvin Zander . 1968. *Group dynamics: Research and theory* . 3rd Edition. New York: Harper and Row Publishers.
- Desanctis, G. and R. Gallupe. 1987. A Foundation for The Study of Group Decision Support Systems. *Management Science*, 33(5).
- Delbecq, Andre L., Andrew H. Van de Ven, David H. Gustafson. 1986. *Group Techniques For Program Planning*. Middelyon: Green Briar Press.
- Dennis, A. et al. 1988. information technology to support Electronic Meeting. *MIS Quarterly*. Quoted in Efraim Turban and Jay E. Aronson. 1998. *Decision Support Systems and Intelligent Systems* New Jersey: Prentice-Hall Upper Saddle River.
- Doherty, Tony and Terry Horn. 2002. *Managing Public Services*. London: Routledge.
- Festinger, L. 1950. Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57: 271-282.
- Fisher, B. Aubrey and Donald G. Ellis. 1990. *Small Group Decision Making: Communication and The Group Process*. Third edition. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Fjermestad, Jerry and S. Roxanne Hiltz. Nd. *an assessment of GDSS methodology*.
<http://hsb.baylor.edu/rainsower/ais.ac.96/papers/hiltz.htm>. (18 aug 2002).
- Forsyht, Donelson R. 1990. *Group Dynamics*. 2nd edition. California: Broks/Cole Publishing Company.
- Galaczy, Patricia. 1999. *Electronic Meeting Systems: Win-Win Group Decision Making?*. Kingston: Industrial Relations Centre.

- Goodman, Gerald R. 1998. Group Decision Making. *Professional Safety*, 43(5):42-46.
- Gray, Paul. 1998. New Directions For GDSS. <http://ww2.cis.temple.edu/iswird/Vmc/april98/gray/.htm> (18 aug 2002).
- Gray, Paul. 1994. group decision support Systems. In Paul Gray (Ed). decision Support and executive information Systems. New Jersey: Prentice-Hall.
- Green, Estill I. 1959. The Nature And Use of Committees. *Advanced Management*, 24(4): 24-28.
- Hayes, N. 1997. *Successful team management* London: international Business Press. Quoted in Daniel Levi. 2001. Group Dynamics for Team: London: Sage Publications.
- Homans, Gorge. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace And Word.
- Hosapple, Clyde W. and Andrew B. Whinston. 1987. *Decision Support Systems: Theory and Application*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Johnson, D., and F. Johnson. 1997. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 6 Th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Keen, Peter G.W., and S. Scott Morton, 1982. *Decision support systems: An organizational perspective*. Reading, MA: Addison-wesley. Quoted in Raymond JR. McLeod. 1995. Management Information System: A study of Computer Based information System. 6 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Kroenke, David. 1989. *Management Information System*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Laudon, Kenneth C. and Jane Price Laudon. 1994. *Management Information Systems*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Levi, Daniel. 2001. *Group Dynamics For Team*. London: Sage Publications.
- Longenecker, Justin G. 1969. *Principals of Management And Organizational Behavior*. Ohio: Charlest Merrill Publishing Co
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. 8 Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Mahler, Julianne G. 1987. Structured Decision Making in Public Organizations. *Public Administration Review*. July/August: 336-342.
- Matsatisinis, Nicolas F. and Andreas P. Samaras. 2001. MCDA and Preference Disaggregation in Group Decision Support Systems. *European Journal Of Research*, 130: 414-429.
- McGrath, J.E. 1984. *Groups: Interaction And Performance*. Englewood, Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- McLeod, Jr., Raymond. 1995. *Management Information Systems: A Study of Computer- Based Information Systems*. 6 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Mina, Eli. 2000. *The Complete Handbook of Business Meetings*. New York: Amacom: American Management Association.
- Miranda, Shaila M. 1994. Avoidance of Group Think. *Small Group Research*, 25 (1):105-137.
- Napier, Rodney W. and Matti K. Gershinfeld. 1993. *Groups: Theory And Experience*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

- New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Robbins. Stephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. 8 Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen And David J. Edwards. 1998. *Organizational Behavior And Analysis: An Integrated Approach*. New York: Addison - Wesley
- Schaefer, Richard T. 2001. *Sociology*. Boston: McGraw- Hill.
- Schlegel, John F. 1994. How Committee Work. *Association Management*. Jan, 46(1): 45-46.
- Senn, James A. 1990. *Information Systems In Management*. Forth Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- Sharp, Dave. 2002. *Planning Meeting Agendas*. Montana State university http://www.motana.edu/wwwpb/pubs/mt_8433.pdf.
- Shaw, M. E. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. 3 Ed. Newyork: Mcgraw Hil.
- Sherif, M., and Sherif, C. 1956. *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper & Row.
- Stair, Ralph M. 1996. *Principle of Information Systems: A Managerial Approach*. Cambridge: A Division of International Thomson Publishing Inc.
- Stoner, James A.F., and R. Edward Freeman. 1995. *Management*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Stratford, Audrie. 1988. *The Committee Book: Make Your Meetings Smooth, Enjoyable And Get Things Done*. London: W Foulshzm & Coltd.
- Synder, Ken. 2001. Decision Support Tools For Community Planning. *Public Management*. 83(10): 4-8.
- Ten, J.T.C, and K. Ramamurthy, 1993. Group decision support System: clarifying the concept and Stablisling a functional taxonomy. *INFOR*, 31(3): 166-185. Quoted in Shaila M. Miranda. 1994. Avoidance of Group Think. *Small Group Research*, 25(1): 105-137.
- This, Leslie E. 1972. *The Small Meeting Planner*. Houston: Golf Pob Co.
- Tropman, John E. 1996 a. *Making Meeting Work: Achieving High Quality Group Decisions*. London: Sage Publications.
- Tropman, John E. 1996 b. *Effective Meeting: Improving Group Decision Making*. London: SH SG.
- Tropman, John E., Johnson, Harold R. And Elmer J. Tropman. 1979. *The Essentials of Committee Management*. Chicago: Nelson- Hall.
- Turban, Efraim and Jay E. Aronson. 1998. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Jersey: Prentice-Hall Upper Saddle River.
- Turner, Jonathan H. 1994. *Sociology: Concept and Uses*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- University of Missouri. 2001. *DDSS*. DSS News, 2(7). <http://www.umsl.ed/~sauter/DSS/gdss-defined.htm/> (18. Aug 200).
- Van De Ven, Andrew H. and Andre L. Delbecq. 1971. Nominal Versus Interacting Group Process, For Committee Decision Making Effectiveness. *Academy Of Management Journal*, 14(2): 203-213.
- Wanderer, Jhon P. 2002. About Committees. *Commercial Law Bulletin*, 17.

Webene-Behraman, Hary .1998. The Practice of Facilitations: Managing Group Process And Solving Problems. London: Quorum Book.

Wedgwood, Hensleigh C . 1967 . Where Committee Go Wrong. *Personnel*, 44(4).

واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

acceptance	پذیرش
accuracy	صحت
action	عمل
action-only	رویکرد فقط اقدام
action items	موارد اقدامی
actual work	فعالیت (کار) واقعی
ad hoc task force	گروه کار تخصصی موقت
adjournment	زمان خاتمه
adjurning	مرحله افول
administration nature	ماهیت اداری
administrator role	نقش اداره کننده
advocacy	حمایت
affiliation	تعلق
agenda	دستور جلسه
agenda - relevant minutes	مرتبط با دستور جلسه
aggregate	مجموعه
aid to chairman	کمک به رئیس
allocation of resource norms	هنجارهای تخصیص منابع
amendment	اصلاحات
analysis	تجزیه و تحلیل

announcement	آگهیها، اعلانه‌ها
annual reports	گزارشهای سالانه
anonymity	ناشناختگی
anonymous input	داده‌های ناشناخته
apparent unanimity	وحدت نظر آشکار
appearance norms	هنجارهای ظاهری
appointment	انتصاب
appraisal	ارزیابی سالانه
approach to gdm	رویکردهای تصمیم‌گیری گروهی
assessment	ارزیابی دقیق دوره‌ای
assistance to committee members	مساعدهت اعضای کمیته
association	انجمن
audio-confrencing	کنفرانس شنیداری
autonomous	خودمختار و مستقل
available time	زمان مورد نیاز
averaging individual inputs	معدل‌گیری نظر افراد
background materials	مطالب پیشین
balance theory	نظریه تعادل
balance weight	وزن تعادلی
bell agenda	دستور جلسه ناقوسی
between meetings	بین نشستها
binding	صحافی
blended appoach to minut taking	رویکرد ترکیبی در نگارش صورت جلسه
blocking role	نقشهای خود محوره
blunder	فاحش
board	هیئت
boards of directors	هیئت مدیره
brain storming	طوفان مغزی
bread and butter	شیوه تأمین معاش
building consensus	دستیابی به اجماع

categoric	طبقه‌ای
caucus	جلسات خاص
chairman	رئیس
chairman as administrator	رئیس در نقش اداره کننده
chairman as leader	رئیس در نقش رهبر
chairman as meeting president	رئیس در نقش رئیس نشست
chairman as spokesman	رئیس در نقش سخنگو
claimate	جو
coalations	ائتلافها
cohesiveness	انسجام
command	فرماندهی
command group	گروه حاکم
committee deliberation	تفکر کمیته‌ای
committee member	عضو کمیته
committee tone	روحیه کمیته
committees	کمیته‌ها
communication networks	شبکه‌های ارتباطی
communication structure	ساختار ارتباطات
community	اجتماع
competency	شایستگی
composition	ترکیب گروه
compromise decisions	تصمیمهای سازشکارانه
computer confrencing	کنفرانس کامپیوتری
concerns	علاق
concil	شورا
confirm	همنوایی
conformity	سازگاری
consensus	اجماع
consistency, standardization and professionalism	توافق، استانداردسازی و حرفه‌ای گرای
constituency	مؤسسان

consultants	مشاوران
consultative	مشاوره‌ای
content minutes	صورت جلسه محتوایی
context	زمینه
cooperative	تعاونی
coordination	هماهنگی
companionship	همراهی
corporate	مشارکتی
creativity	خلاقیت
debacle	افتضاح
decision audit and deision autopsy	ممیزی و کالبدشکافی تصمیم
decision effectiveness	اثربخشی تصمیم
decision items	موضوعات تصمیمی
decision room	اتاق تصمیم
decision stress	فشار تصمیم
decision support	پشتیبانی تصمیم
decision support system (DSS)	سیستم پشتیبان تصمیم
defective decision making strategies	استراتژیهای تصمیم‌گیری معیوب
degree of centralization	درجه تمرکز
delay and indecision	وقفه و رکود
delfi technique	روش دلفی
delibration	تفکر
democratic	دموکراتیک
difficulty in placing responsibility	مشکل تعیین مسئولیت
discussion	بحث
discussion items	موضوعات مباحثه‌ای
dominatring leader	رهبر مسلط
downsizing	کوچک‌سازی
dyda	زوجی
dynamics	پویاییها

dynamics of the process	پویاییهای فرآیند
each-to-all pattern	الگوی یک-به-همه
easy to use	کاربرد آسان
education	آموزش
election	انتخاب
electronic media	رابطه الکترونیکی
electronic meeting	نشست الکترونیکی
electronic meeting systems (EMS)	سیستمهای نشست الکترونیکی (ای‌ام‌اس)
embarrassment	گرفتاری
emotional loneliness	تنهایی احساسی
evaluation committee performance	ارزیابی عملکرد کمیته
exchange	تبادل
exchange theory	نظریه مبادله
executive committee	کمیته اجرایی
external forms	شکلهای خارجی
external parties	بخشهای خارجی
external relations	روابط خارجی
external stress	فشارهای روانی خارجی
face to face	چهره - به - چهره
facilitator	تسهیل‌گر
facility	امکانات
fact finding	تحقیق و تفحص
favourable self evaluations	خودارزیابی مساعد
fiasco	آبروریزی
financial reports	گزارشهای مالی
financial secretary	معاون مالی
flexibility	انعطاف‌پذیری
flywell effect	اثر گردونه‌ای
formal group	گروه رسمی
formal/legal decisional mandat	تصمیم‌سازی رسمی - قانونی

format	قالب
free for- all	آزاد بودن برای همه
function	کارکرد
function and type	کارکرد و نوع کمیته‌ها
functional factors	عوامل وظیفه‌ای
fund raiser	سرمایه‌یاب
fuzzy	فازی
general content	زمینه کلی
general reporting document	سند گزارش عمومی
generalized software packages	بسته‌های نرم‌افزار عمومی
group	گروه
group decision making (GDM)	تصمیم‌گیری گروهی
group decision support system	سیستم پشتیبان تصمیم گروهی
group formation	شکل‌گیری گروه
group isolation	جداسازی گروه
group polarization	قطب‌بندی گروهی
group size	اندازه گروه
group think	گروه‌اندیشی
group ware	گروه‌افزار
group work	گروه کاری
guideline	رهمودها
header	سرعنوان
Heat system	سیستم گرمایشی
hidden agendas	جلسه‌های مخفی
highlight	برجسته
identity underlying concerns	شناسایی علایق واقعی
illusions of morality	توهم اخلاقیات
impasse	بن‌بست
implementation	مرحله اجرا
information items	موضوعات اطلاعاتی

information saturation	تراکم اطلاعات
in-group	درون - گروه
interacting group method	شیوه تعامل گروهی
interaction	تعامل
interest groups	گروه‌های ذی‌نفع
interpretation	تعبیر (تفسیر)
issue conceptualization	مفهوم‌سازی موضوع
italice	ایرانی‌ک (ایتالیک)
items	موضوعات
jokes	لطفه‌ها
judgement	قضاوت
keep, stop and start	حفظ، توقف و شروع (کی‌اس‌اس)
key issues of closure	مباحث کلیدی خاتمه نشست
large screen projection system	صفحه نمایش عمومی بزرگ
lawyer	حقوق دانان
leader	رهبر
leader-based decisions	تصمیم‌های رهبر - محور
leak	نفوذ
legal authority	اختیار قانونی
legislative session	جلسه قانون گذاری
linking pin	سنجاق اتصال
local area decision network	شبکه تصمیم محلی
losing and evaluation	خاتمه و ارزیابی
maintenance role	نقش نگهدارنده
majority rule	قانون اکثریت
making the minutes reader-friendly	تهیه صورت جلسه خواننده پسند
material	مواد
meeting	نشست
meeting participation	مشارکت در نشست
meeting preparation	آمادگی برای نشست

messy	بی‌نظمی
midcourse correctional	اصلاحات نیمه دوره‌ای
mindguards	محافظ ذهنی
minutes	صور تجلسه‌ها
mission	مأموریت
mission on the group	مأموریت گروه
monitoring	نظارت
multi directional communication	ارتباطات چندجانبه
multiparty	چندگروهی
name tags	برچسب اسامی
negotiation	مذاکره
negotiation through impasse	مذاکره در طول بن‌بست نشست
newsletter	خبرنامه
noise	شلوغی
nominal group technique	روش گروه اسمی
nonverbal	غیرکلامی
norming	هنجارمندی
norms	هنجارها
notion	تصور، مفهوم
numbering system	سیستم شمارشگر
nonproductive	غیربهره‌ور
objectivity	عینیت
officers	دبیر کمیته
oligarchy	الیگارشی
open ended response	پاسخهای باز نامحدود
organization	سازمان
organizational memory	حافظه سازمانی
orgware	سازمان‌افزار
orientation	موقعیت
out-group	برون - گروه

outside stress	فشار روانی بیرونی
outside world	دنیای خارج
outspoken members	اعضای صریح‌اللهجه
overparticipator	بیش از حد فعال
oversight committee	کمیته ناظر
parliamentarian	معاون پارلمانی
participate appropriately	مشارکت مناسب
partisan	حامی
performance norms	هنجارهای عملکرد
performing	مرحله اجرا (عمل)
permanent group	گروه‌های دائمی
personal factors	عوامل شخصی
personal pressure	فشار شخصی
physical arrangements	چندمان فیزیکی
planning	برنامه‌ریزی
planning sheet	کاربرگ برنامه‌ریزی
policy loyalty	وفاداری سیاسی
policy	خط‌مشی
policy-administering committees	کمیته‌های مدیریت خط‌مشی
policy-advisory committees	کمیته‌های مشاوره خط‌مشی
policy-coordinating committees	کمیته‌های هماهنگ‌کننده خط‌مشی
policy-deciding committees	کمیته‌های خط‌مشی‌گذار
policy-implementing committees	کمیته‌های اجرای خط‌مشی
policy-overseeing committees	کمیته‌های نظارت بر خط‌مشی
policy-sharing committees	کمیته‌های اشتراک خط‌مشی
political force	نیروی سیاسی
premature closure	پیش از موقع
pre-negotiation	پیش مذاکره
presentation	ارائه
pride	عزت نفس

primacy	تقدم
primary groups	گروه‌های اولیه
problem solving	حل مسئله
problem structure	ساختار مسئله
procedures	رویه‌ها
projection screen	صفحه نمایش
proliminary	استانداردهای اولیه
propinquity	نظریه مجاورت
public screen	نمایش عمومی
quality	کیفیت
quality of the reports	کیفیت گزارش
record keeping	ثبت اسناد
recording amendment	ثبت اصلاحات
recording how individual memmber voted	ثبت چگونگی رأی گیری اعضا
recording the adjourment	ثبت خاتمه جلسه
recording the results of a counted vote	ثبت نتایج شمارش آرا
records	مستندات
records management	مدیریت اسناد
records producer	مستندساز
reduction of negative group behavior	کاهش رفتار گروهی منفی
reference group	گروه‌های مرجع
refreshment	تغذیه
representation	نماینده‌گی
resources	منابع
respect silence	احترام به سکوت
respect the varied of needs	احترام به نیازهای متعدد
review of process	بازبینی فرآیند
ringi technique	روش رینجی
robberts rules of order	قانون نظم رابرت
roel expectation	انتظار از نقش

role conflict	تعارض نقش
role identity	هویت نقش
role perception	ادراک نقش
role structure	ساختار نقش
rules for agenda-relevant minutes	قوانینی برای صورت جلسه مرتبط با دستور جلسه
rules of order	مقررات نظم
save	ذخیره سازی
savvy	دانایی
schedule time	برنامه زمانی
secondary group	گروه های ثانویه
seconder	حمایت کننده
secretary	منشی
self managed team	تیم های خود گردان
self-appointed	خود گمارده
self-censorship	خود سانسوری
self-esteem	عزت نفس
sequencing meeting items	توالی موضوعات نشست
sergeant at arms	مأمور حفظ نظم جلسات
serialfold	چند گانه
setiment	احساسات
setting	اتخاذ
signing minutes	امضای صورت جلسه
simple majority	اکثریت مطلق
social amenities	سازگاری اجتماعی
social arrangment norms	هنجارهای ترتیبات اجتماعی
social category	دسته های اجتماعی
social identification	هویت اجتماعی
social loneliness	تنهایی اجتماعی
social organization	سازمان اجتماعی
socialization	جامعه پذیری

sort	رتبه‌بندی
special action group	گروه‌های اجرایی ویژه
special design	طراحی خاص
specific and general support	پشتیبانی عمومی و خاص
speed	سرعت
staff members	دبیر کمیته
staff person	تسهیل‌گر
statutes	جایگاه قانونی
steps in the evaluation process	گام‌های فرآیند ارزیابی
storming	شکل‌گیری
strategies for dealing with impasse	استراتژی‌های مواجهه با بن‌بست
structure	ساختار
study committee	کمیته مطالعات
subgroups	گروه‌های فرعی
subjective language	زبان شخصی
submit written comments	ارائه توضیح کتبی
summary and recommendations	خلاصه و توصیه‌ها
summary reports	خلاصه گزارش‌ها
support of positive group behavior	پشتیبانی رفتار گروهی مثبت
support of the committee process	پشتیبانی فرآیند کمیته
survey	پیمایش
synthesis	ترکیب و تلفیق
synthesize	ترکیب
task-oriented activities	فعالیت‌های وظیفه‌مدار
task groups	گروه‌های کار
task role	نقش‌های وظیفه
taxonomy	رده‌بندی
team work	کار تیمی
teleconferencing	کنفرانس از راه دور
terminal	خروجی

the executive and the board	مدیر اجرایی و هیئت مدیره
the executive summary technique	تکنیک خلاصه اجرایی
the nature of committee roles	ماهیت نقشهای کمیته
the option memo technique	تکنیک ارائه توصیه‌ها
the peripheral	پیرامونی
the policy-advisory committee	کمیته‌های مشاوره خط‌مشی
time pressure	فشار زمان
toolsmiths	ابزارسازان
transorganisational authority	اختیار درون - سازمانی
treasurer	خزانه‌دار
type	تایپ (تحریر)
types of reports	انواع گزارش
unanimity	اتفاق آرا
underlining	زیرنویس
user seductive	محرک کاربر
ventilation	تهویه
verbal	کلامی
verbatim	کلمه به کلمه
vertical	عمودی
vice-chairman	نایب رئیس
video-confrencing	کنفرانس دیداری
view	بینش
voting	رأی‌گیری
wasted time	زمانهای تلف شده
we versue them	ما در مقابل آنها
work station	ایستگاههای کاری

نمایه

آرونسون ۱۰۵	استایر ۱۱۳
آگهیها ۲۲۹	اش، سولومن ۸۸، ۸۹
ائتلافها ۶۱، ۶۴-۶۵	اطلاعات کمیته، فرم ۲۵۶
اتاق تصمیم ۱۲۷-۱۲۹	اعضای پیرامونی ۵۰
اتفاق آرا ۸۰	اعلانها نگاه کنید به: آگهیها
اثر بخشی تصمیم ۷۴-۷۵، ۱۰۶-۱۰۸	اکثریت مطلق ۸۰
اجماع ۱۶، ۴۴، ۸۱-۸۲، ۹۰، ۹۶، ۲۰۵	الگوهای ارتباطی ۴۸-۵۰، ۵۳: الگوی چرخشی
احترام به خود ۳۰	۴۹؛ الگوی ۷۴؛ الگوی دایره ای ۴۹؛
احساس امنیت ۲۹، ۵۶، ۶۳، ۷۰	الگوی همه جانبه ۴۹، الگوی زنجیره ای ۵۰؛
ادراک سوگیرانه در مورد برون- گروه ۹۳	شبکه ارتباطی متمرکز ۴۸، ۵۰؛ شبکه ارتباطی
ادراک نقش ۴۳	نامتمرکز ۴۹، ۵۰؛ مدل سازی ریاضی ۴۶؛
ارتباطات چهره - به - چهره ۶۲، ۶۳، ۱۰۰، ۱۰۱	شیبه سازی آزمایشگاهی ۴۶، ۴۷؛ الگوی یک
۱۰۲، ۱۱۴	- به - همه ۴۹
ارزیابی رویکردهای تصمیم گیری گروهی ۸۲-	الگوی ۷۴
۸۴	الگوی چرخشی ۴۹
ارزیابی نشست، فرم ۲۶۹	الگوی دایره ای ۵۰
اساس ام ام (نرم افزار) نگاه کنید به: نرم افزار	الگوی زنجیره ای ۵۰
اساس ام ام	الگوی همه جانبه ۴۹
اسپریک، رالف اچ ۱۰۸	الگوی یک- به - همه ۴۹

انتخاب ۱۹۰	تاکمن ۳۴، ۳۷
انتصاب ۱۹۰	تایپ ۲۵۶
انتظار از نقش ۴۳	تایگر، لیونل ۲۸
انجمن مدیریت آمریکا ۱۳۶	تراپمن ۲۲۹، ۲۲۸
اندازه گروه ۴۵-۵۱، ۵۷، ۶۴، ۱۲۶، ۱۲۹	تراکم اطلاعات ۵۰
انزوا (جداسازی) ۹۵	ترکیب گروه ۴۷
انسجام ۹۵	تسهیل گر
انسجام گروهی ۳۹، ۵۶-۵۹، ۶۰، ۹۵: عوامل مؤثر ۵۷-۵۸	تسهیل گر، نقش و وظایف ۱۶۱-۱۷۰: وفاداری سیاسی ۱۶۳؛ زمان مورد نیاز ۱۶۴؛ کمک به رئیس ۱۶۴؛ مساعدت به اعضای کمیته ۱۶۵؛ پشتیبانی فرآیند کمیته ۱۶۵؛ تحقیق و ... ۱۶۷-۱۶۹
انسجام گروهی و بهره‌وری	تصمیم‌گیری گروهی ۷۲-۱۰۵: رویکردهای تصمیم‌گیری ۷۷-۸۳؛ کارآیی و اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی ۷۳-۷۵؛ الگوی تصمیم‌گیری گروهی ۷۵-۷۷؛ مسائل و مشکلات تصمیم‌گیری گروهی ۸۴-۹۶؛ روشهای تصمیم‌گیری ۹۷-۱۰۵؛ سیستمهای پشتیبانی تصمیم ۱۰۵
انسجام گروهی، عوامل مؤثر ۵۷-۵۸: عوامل گروهی ۵۷-۵۸؛ عوامل محیطی ۵۸-۵۹؛ عوامل سازمانی ۵۹	تصمیم‌گیری گروهی، مسائل و مشکلات ۸۴-۹۶: عدم توافقها ۸۵؛ فشار زمانی ۸۵؛ فشار روانی بیرونی ۸۵-۸۶؛ سازگاری با گروه ۸۶-۸۸؛ فشار گروهی ۸۸-۹۰؛ گروه‌اندیشی ۹۰
انگلبارت، داگلاس س. ۱۱۱	تصمیم‌گیری مشاوره‌ای ۷۹-۱۰۸؛ ساختار مسئله ۱۰۷؛ پشتیبانی تصمیم ۱۰۷؛ تعارض نقش ۴۳، ۴۴
باولاس ۴۸	تعامل چهره-به-چهره: ارتباطات چهره-به-چهره
بتمن، آرنولد ۲۲۴	تعامل گروهی ۹۷
برون-گروه ۶۵-۶۶	تفکر گروهی نگاه کنید به: گروه‌اندیشی
بهره‌وری و انسجام گروهی ۵۹-۶۰	
بوی ۱۱۲	
بیزر سراسوافورد ۱۱۱	
پارکینسون س. نورثکوت ۸۳، ۱۴۳	
پایگاه اجتماعی ۳۰	
پایه‌های سیستمهای پشتیبان تصمیم ۱۰۷-۱۰۸	
پایه‌های مسئله ۱۰۷؛ پشتیبانی تصمیم ۱۰۷	
اثربخشی تصمیم ۱۰۸	
پشتیبانی تصمیم ۱۰۷	
پشتیبانی فرآیند گروه ۱۱۳	
پشتیبانی محتوای مسئله ۱۱۳	
پیش‌مذاکره ۱۹۲-۱۹۷	

- تکنیک ارائه توصیه‌ها ۲۴۹-۲۵۵
تکنیک خلاصه اجزایی ۲۴۸-۲۴۹
تنظیم بیانیه ۱۹۶-۱۹۷
تنفس ۲۱۷-۲۱۸
تنگ ۱۱۳
تنهایی اجتماعی ۲۹
تنهایی احساسی ۲۹
توالی موضوعات نشست کمیته
توربن ۱۰۵
توهم اخلاقیات ۹۳
توهم شکست‌ناپذیری ۹۲-۹۳
تئوری‌های ورکرز (نرم‌افزار) نگاه کنید به: نرم‌افزار
تئوری‌های ورکرز
تیلمن، رولنی ۱۳۶
تیم ۷۰
تیم، تعریف ۲۶
تیمهای خودگردان ۶۲
ثبت اسناد ۲۵۵
جارج ۱۱۲
جامعه‌پذیری، فرآیند ۶۲
جانیس ۹۰، ۹۵، ۹۶
جداسازی گروه ۵۸
جلسات خاص ۲۰۸
جلسه قانون‌گذاری ۱۲۹
جنرال میلز ۶۲
جنسن، متی آن س. ۳۷
چاپمان ۴۶
چرچیل ۱۱۱
چک لیست (فهرست) برگزاری نشست، فرم
۲۶۷-۲۶۸
چیدمان فیزیکی ۲۱۸-۲۱۹
حافظه سازمانی ۱۱۷، ۱۲۶
حل مسئله ۱۹۹-۲۰۱
حلقه کیفیت نگاه کنید به: گروه ضربت
حوزه‌های تدوین دستور عمل ۲۴۳-۲۴۷
خاتمه و ارزیابی ۲۰۶-۲۰۷
خبرنامه ۲۲۹
خلاصه گزارشها ۲۵۷
خلاصه گزارشها؛
خودسانسوری ۹۱
خوش‌آمدگویی ۱۹۴-۱۹۶
دانشگاه آریزونا ۱۱۰
دبیر کمیته، نقش ۱۵۳-۱۵۶
دبیر کمیته ۲۵۷
درون-گروه ۶۵-۶۶
دسانکتیس ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۲۱، ۱۲۵
دستور جلسه ۲۱۹-۲۳۴: موضوعات اطلاعاتی
۲۰۰، ۲۲۲؛ موضوعات مباحثه‌ای ۲۰۰، ۲۲۲،
۲۳۱؛ موضوعات تصمیمی ۲۲۳-۲۳۴
دستور جلسه ناقوسی ۲۲۹
دستور جلسه، تکثیر و ارائه ۲۳۲
دستور جلسه، توالی موضوعات ۲۲۸-۲۳۲:
مباحث آسان دستور جلسه ۲۳۰؛ مباحث
متوسط دستور جلسه ۲۳۱؛ مباحث مشکل
دستور جلسه ۲۳۱
دستور جلسه، چارچوب ۲۳۲
دستور جلسه، فرم ۲۶۶
دستور جلسه، مباحث مشکل ۲۳۱
دستور جلسه، مباحث آسان ۲۳۰
دستور جلسه، مباحث متوسط ۲۳۱

دستیابی به اجماع ۲۰۵-۲۰۶	رویکردهای تصمیم‌گیری ۷۷-۸۳: رویکرد
دلبسکیو، آندری ل. ۹۷	تصمیم‌گیری مشاوره‌ای ۷۹-۸۰: رویکرد
دنین ۱۱۴	تصمیم‌گیری دموکراتیک ۸۰: اجماع ۸۱-
دوگ ۱۱۳، ۱۲۴	۸۲: ارزیابی رویکردهای تصمیم‌گیری
رئیس در نقش اداره‌کننده ۱۵۰-۱۵۱	گروهی ۸۲-۸۴
رئیس در نقش رئیس نشست ۱۵۱	رینگلمن ۴۵
رئیس در نقش رهبر ۱۴۹-۱۵۰	زندر ۲۱، ۲۹
رئیس در نقش سخنگو ۱۵۲	زیرسیستم رابط کاربری ۱۰۵-۱۰۶
رئیس کمیته، نقش ۱۴۸-۱۵۲: رئیس در نقش	زیرسیستم مدیریت داده‌ها ۱۰۵-۱۰۶
رهبر ۱۴۹-۱۵۰؛ رئیس در نقش اداره‌کننده	زیرسیستم مدیریت دانش ۱۰۵-۱۰۶
۱۵۰-۱۵۱؛ رئیس در نقش رئیس نشست	زیرسیستم مدیریت مدل ۱۰۵-۱۰۶
۱۵۱؛ رئیس در نقش سخنگو ۱۵۲	زیرسیستم‌های پشتیبان تصمیم ۱۰۵-۱۰۶:
رابرت، هنری م. ۸۱	زیرسیستم مدیریت داده‌ها ۱۰۵-۱۰۶؛
رامامورتی ۱۱۳	زیرسیستم مدیریت دانش ۱۰۵-۱۰۶؛
راهبردهای تصمیم‌گیری معیوب ۹۳-۹۴	زیرسیستم رابط کاربری ۱۰۵-۱۰۶؛
رای‌گیری ۸۰-۸۱	زیرسیستم مدیریت مدل ۱۰۵-۱۰۶
رهبری ۹۵	ساختار مسئله ۱۰۷
رهبری رسمی ۴۰	ساختار نقش ۴۰-۴۲: عوامل وظیفه‌ای ۴۲؛
روش پنج-سه-شش ۹۹	عوامل شخصی ۴۲؛
روش دلفی ۹۹-۱۰۲	سازگاری با گروه ۸۶-۸۸
روش رینجی ۱۰۲-۱۰۳	سالاس ۴۶
روش گروه اسمی ۹۷، ۹۹، ۱۰۱	سامر، ویلیام گراهام ۵۶، ۶۵
روشهای تصمیم‌گیری گروهی ۹۷-۱۰۴: روش	سیستم پشتیبانی تصمیم (دی‌اس‌اس) ۱۰۵-۱۳۱:
گروه اسمی ۹۷، ۹۹، ۱۰۱؛ روش دلفی-۹۹	زیرسیستم‌های پشتیبان تصمیم ۱۰۵-۱۰۶؛
۱۰۲؛ روش رینجی ۱۰۲-۱۰۳؛ نشست	پایه‌های سیستم‌های پشتیبان تصمیم ۱۰۷-
الکترونیکی ۱۰۳-۱۰۴	۱۰۸؛ سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری
رویکرد تصمیم‌گیری دموکراتیک ۸۰-۸۲	گروهی (جی‌دی‌اس‌اس) ۱۰۹-۱۳۱
معدل‌گیری نظر افراد ۸۰؛ رای‌گیری ۸۰-۸۱	سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتر-بنیاد ۱۰۵، ۱۱۳
اجماع ۸۱-۸۲	سیستم‌های پشتیبانی تصمیم گروهی (جی‌دی
رویکرد تصمیم‌گیری مشاوره‌ای ۷۹-۸۰	اس‌اس) ۱۰۹-۱۳۱: جنبه‌های سیستم‌های

- پشتیبانی تصمیم گروهی ۱۱۳؛ مزایای
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی ۱۱۷؛
ویژگیهای سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی
۱۱۸-۱۲۱؛ اهداف سیستمهای پشتیبانی
تصمیم گروهی ۱۲۱-۱۲۳؛ معیارهای ارزیابی
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی ۱۲۳-
۱۲۵؛ اجزای سیستمهای پشتیبانی
تصمیم گروهی ۱۲۵-۱۲۹؛ نرم افزار
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی ۱۲۹-۱۳۱
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، اجزا ۱۲۵-
۱۲۹؛ اتاق تصمیم ۱۲۷-۱۲۹؛ شبکه تصمیم
محلی ۱۲۹؛ جلسه قانون گذاری ۱۲۹؛
کنفرانس کامپوتری ۱۲۹
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، اهداف
۱۲۱-۱۲۳
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، جنبه ها
۱۱۳؛ پشتیبانی فرآیند گروه ۱۱۳؛ پشتیبانی
محتوای مسئله ۱۱۳
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، مزایا ۱۱۷-
۱۱۸
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، معیارهای
ارزیابی ۱۲۳-۱۲۵
سیستمهای پشتیبانی تصمیم گروهی، ویژگیها
۱۱۸-۱۲۱
سیستمهای نشستهای الکترونیکی (ای ام اس)
۱۱۴
شاختر ۲۹
شاو، ماردین ۵۰
شاین، ادگار ۷۸
شبکه ارتباطی متمرکز ۴۸، ۵۰
- شبکه ارتباطی نامتمرکز ۴۹، ۵۰
شبکه تصمیم محلی
شبکه تصمیم محلی ۱۲۹
شبکه های ارتباطی نگاه کنید به: الگوهای
ارتباطی
شبه سازی آزمایشگاهی ۴۶، ۴۷
شریف، مظفر ۵۱، ۸۶، ۸۷
شکسیر ۴۰
صحافی ۲۵۵
صورت جلسه ۲۳۴-۲۵۵
صورت جلسه خواننده پسند ۲۴۱-۲۴۲
صورت جلسه محتوایی ۲۴۰-۲۴۱
صورت جلسه، استانداردهای نگارش
صورت جلسه ۲۴۲-۲۴۷؛ فرآیند تصویب
صورت جلسه ۲۴۳؛ حوزه های تدوین دستور
عمل ۲۴۳-۲۴۷
صورت جلسه، اصول نگارش ۲۳۷-۲۴۱
صورت جلسه، رویکرد ترکیبی در نگارش
۲۳۹-۲۴۰
صورت جلسه، رویکرد ثبت کلمه به کلمه ۲۳۸-
۲۳۹
صورت جلسه، رویکرد فقط اقدام در نگارش
۲۳۸
صورت جلسه، رویکردهای ثبت مباحث ۲۳۸-
۲۴۱؛ رویکرد ثبت کلمه به کلمه
صورت جلسه ۲۳۸-۲۳۹؛ رویکرد فقط اقدام
در نگارش ۲۳۸؛ رویکرد ترکیبی در نگارش
۲۳۹-۲۴۰؛ صورت جلسه محتوایی ۲۴۰-۲۴۱
صورت جلسه، فرم ۲۷۰-۲۷۱
صورت جلسه، مسائل و مشکلات ۲۳۶

کرب، راند ۹۹	ضمانت اجرایی
کریم ۱۲۴	طوفان مغزی ۹۸، ۲۲۹، ۲۳۲
کمیته، ارزیابی عملکرد ۲۵۸-۲۶۰؛ ارزیابی	عدم توافقیها ۸۵
رویه‌ها ۲۵۸-۲۵۹؛ مستندات ۲۵۹؛ بازرینی	عزت نفس نگاه کنید به: احترام به خود
فرآیند ۲۶۰	عضو کمیته ۲۵۷
کمیته، برگزاری نشست ۱۹۱-۲۰۹؛ مرحله پیش	عضو کمیته، نقش ۱۵۶-۱۶۰؛ آمادگی برای
از نشست ۱۹۲-۱۹۶؛ مرحله طی نشست	شرکت در جلسات ۱۵۸-۱۵۹؛ مشارکت در
۱۹۶-۲۰۷؛ مرحله بین نشستها ۲۰۷-۲۰۹	نشست ۱۵۹-۱۶۰
کمیته، تعریف ۱۳۵-۱۳۶	فان دون، اندرو اچ. ۹۷
کمیته، فرآیند برگزاری ۲۰۹-۲۱۱؛ مرحله پیش	فدرال اکسپرس ۶۲
از نشست ۲۰۹-۲۱۰؛ مرحله طی نشست	فرآیند تصویب صورت جلسه ۲۴۳
۲۱۰-۲۱۱؛ مرحله پس از نشست ۲۱۱	فروید، زیگموند ۲۸
کمیته‌ها، انواع ۱۷۰-۱۷۵؛ کمیته‌های اشتراک	فستینگر ۲۹، ۵۶
خط مشی ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۷۶؛ کمیته‌های	فشار تصمیم ۹۵
مشاوره خط مشی ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۷۶؛	فشار روانی بیرونی ۸۵-۸۶
کمیته‌های هماهنگی خط مشی ۱۷۱، ۱۷۲،	فشار زمانی ۸۵
۱۷۳، ۱۷۸-۱۷۹؛ کمیته‌های اجرای خط	فشار شخصی ۹۱
مشیا ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۰-۱۸۳؛ کمیته‌های	فشار گروهی ۸۸-۹۰
خط‌مشی‌گذاری ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۳-۱۸۴؛	فلدمن ۵۵
کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشیها	قالب ۲۵۶
۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۴-۱۸۶؛ کمیته‌های مدیریت	قانون اکثریت ۲۲۳
خط‌مشی (گروه کار) ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۷-۱۸۹	قدرت (در گروه) ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۶، ۳۷، ۵۰،
کمیته‌ها، خطرها و مشکلات ۱۴۲-۱۴۷؛ هزینه‌بر	۹۳، ۱۴۰، ۱۴۶، ۱۷۹
و زمان بر بودن ۱۴۳؛ مشکل تعیین مسئولیت	قطب‌بندی گروهی ۸۴
۱۴۴؛ تصمیمهای با کیفیت پایین ۱۴۴	قوانین نظم رابرت ۸۰، ۸۱
کمیته‌ها، دلایل استفاده ۱۳۷-۱۴۲؛ تصمیمهای	کار تیمی ۲۶
بهرتر با تفکر گروهی ۱۳۹؛ ارتباطات داخلی	کاربرگ برنامه‌ریزی ۲۲۵، ۲۲۶، ۲۲۸
۱۴۰؛ هماهنگی کار ۱۴۰-۱۴۱؛ تعمیم ایده‌ها	کارت‌تائیز ۲۱
۱۴۱؛ ضمانت اجرایی ۱۴۱؛ بهبود و رشد	کاسترو، فیدل ۹۰
اعضا ۱۴۱	کپارت ۵۰

- کمیته‌ها، زمینه‌های اجتماعی و سازمانی ۱۸۹-
۱۹۱
کمیته‌ها، فرآیند ارزیابی ۲۶۰-۲۶۲: نظارت
۲۶۰-۲۶۱؛ ارزیابی سه ماهه ۲۶۱؛ ارزیابی
دقیق دوره‌ای (ارزیابی شش ماهه) ۲۶۱-۲۶۲؛
ارزیابی سالانه ۲۶۲
کمیته‌ها، نقشها ۱۴۷-۱۷۰: نقش رئیس کمیته
۱۴۸-۱۵۲؛ نقش دبیر کمیته ۱۵۳-۱۵۶؛ نقش
عضو کمیته ۱۵۶-۱۶۰؛ نقش تسهیل‌گر ۱۶۱-
۱۷۰
کمیته‌های اجرای خط مشیها ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۰-
۱۸۳: کارکردهای کمیته‌های اجرای خط
مشیها ۱۸۱-۱۸۳
کمیته‌های اجرای خط‌مشیها؛ کارکردها؛
کمیته‌های اشتراک خط‌مشی؛ کارکردها
کمیته‌های اشتراک خط‌مشی ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳،
۱۷۶: کارکردهای کمیته‌های اشتراک خط
مشی ۱۷۴، ۱۷۵-۱۷۶
کمیته‌های خط‌مشی‌گذاری ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۳-
۱۸۴
کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشیها
۱۷۲، ۱۷۳، ۱۸۴-۱۸۶
کمیته‌های سرپرستی و نظارت بر خط‌مشیها؛
کمیته خط‌مشی‌گذاری؛
کمیته‌های مدیریت خط‌مشی (گروه کار) ۱۷۲،
۱۷۳، ۱۸۷-۱۸۹
کمیته‌های مشاوره خط‌مشی ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳،
۱۷۶: کارکردهای کمیته‌های مشاوره خط
مشی ۱۷۶-۱۷۷
کمیته‌های هماهنگی خط‌مشی ۱۷۱، ۱۷۲،
۱۷۳: کارکردهای کمیته‌های
هماهنگی خط‌مشی ۱۷۸-۱۷۹
کندی، جان ۹۰
کنفرانس از راه دور ۱۲۹
کنفرانس دیداری ۱۲۹
کنفرانس شنیداری ۱۲۹
کنفرانس کامپیوتری ۱۲۹
کوچک‌سازی ۶۸
کولی، چارلز هورتون ۶۲، ۶۳
کین، پتر جی. وی ۱۰۶
کینگ ۱۲۵
گاستافسون، دیوید اچ. ۹۷
گالوپ ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۲۱، ۱۲۵
گروه ۲۱-۹۵: تعریف گروه ۲۱-۲۵؛
ویژگی‌های گروه ۲۲-۳۹؛ تعریف
جامعه‌شناختی گروه ۲۳-۲۴؛ تفاوت تیم و
گروه ۲۵-۲۸؛ علتهای پیوستن افراد به گروه
۲۸-۲۹؛ گروه و قدرت ۳۱؛ شکل‌گیری
گروه ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵-۳۹؛ تکوین گروه
۳۴-۳۵؛ ساختار گروه ۴۰؛ انسجام گروهی
۳۹، ۵۶-۵۹، ۶۰، ۹۵
گروه پروژه ۷۱
گروه کارویژه نگاه کنید به: گروه ضربت
گروه کاری ۲۴، ۴۰، ۵۲، ۷۱، ۱۸۷، ۱۸۸، ۱۸۹،
۱۹۴
گروه گرداننده نگاه کنید به: گروه حاکم
گروه و قدرت ۳۱
گروه، تعریف ۲۱-۲۵
گروه، تعریف جامعه‌شناختی ۲۳-۲۴

گروه‌های ذی‌نفع ۷۲	گروه، تفاوت با تیم ۲۵-۲۸
گروه‌های رسمی ۶۷-۷۲: گروه‌های رسمی	گروه، تکوین ۳۴-۳۵
دائمی ۶۸-۶۹؛ گروه‌های رسمی موقتی ۶۸؛	گروه، ساختار ۴۰: رهبری رسمی ۴۰؛ ساختار
گروه‌های حاکم ۷۰؛ گروه‌های کار ۷۰، ۷۱؛	نقش ۴۰
گروه‌های ضربت ۷۰، ۷۱؛ گروه پروژه ۷۱؛	گروه، شکل‌گیری ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵-۳۹:
تیم ۷۰؛	درگیری ۳۵-۳۶؛ هنجارمندی ۳۶؛ اجرا
گروه‌های رسمی دائمی ۶۸-۶۹	(عمل) ۳۷؛ افول (انحلال) ۳۷-۳۸
گروه‌های رسمی موقتی ۶۸	گروه، علت‌های پیوستن افراد ۲۸-۲۹
گروه‌های زوجی ۶۱	گروه، ویژگی‌ها ۲۲-۳۹
گروه‌های ضربت ۷۰، ۷۱	گروه‌اندیشی ۹۰-۹۴: نتایج و آثار گروه‌اندیشی
گروه‌های عضویت ۶۱، ۶۲	۹۱-۹۴؛ علت‌های گروه‌اندیشی ۹۴-۹۶
گروه‌های غیررسمی ۶۳، ۶۷، ۶۸، ۶۹، ۷۰	گروه‌اندیشی، علت‌ها ۹۴-۹۶: انسجام ۹۵؛ انزوا
گروه‌های غیررسمی ۶۷-۷۲: گروه‌های دوستی	(جداسازی) ۹۵؛ رهبری ۹۵؛ فشار تصمیم ۹۵
۷۲: گروه‌های ذی‌نفع ۷۲	گروه‌اندیشی، نتایج و آثار ۹۱-۹۴: فشار شخصی
گروه‌های کار ۷۰، ۷۱	۹۱؛ خودسانسوری ۹۱؛ محافظ ذهنی ۹۲؛
گروه‌های کارویژه نگاه کنید به: گروه‌های	وحدت نظر آشکار ۹۲؛ توهم
ضربت	شکست‌ناپذیری ۹۲-۹۳؛ توهم اخلاقیات ۹۳؛
گروه‌های مرجع ۶۱، ۶۶-۶۷	ادراک سوگیرانه در مورد برون-گروه ۹۳؛
گروه‌های همگن (طبقه‌ای) ۱۷۴	راهبردهای تصمیم‌گیری معیوب ۹۳-۹۴
گروه‌های همیاری (مشارکتی) ۱۷۴، ۱۷۵	گروه‌ها، نوع‌شناسی ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴: گروه‌های
گری، پاول ۱۱۱	اولیه ۶۱-۷۲؛ گروه‌های ثانویه ۶۱، ۶۲، ۶۳،
گزارش عمومی ۲۲۹	۶۴؛ ائتلاف‌ها ۶۱، ۶۴، ۶۵؛ درون-گروه ۶۵-
گزارش‌نویسی، تکنیک‌ها ۲۴۸-۲۵۵: تکنیک	۶۶؛ برون-گروه ۶۵-۶۶؛ گروه‌های مرجع
خلاصه اجرایی ۲۴۸-۲۴۹؛ تکنیک ارائه	۶۱، ۶۶-۶۷؛ گروه‌های زوجی ۶۱؛ گروه‌های
توصیه‌ها ۲۴۹-۲۵۵	رسمی ۶۷-۷۲؛ گروه‌های غیررسمی ۶۳، ۶۷،
گزارش‌ها ۲۴۷-۲۵۶: کیفیت گزارش‌ها ۲۵۴-	۶۸، ۶۹، ۷۰؛ گروه‌های عضویت ۶۱، ۶۲
۲۵۵؛ سازمان گزارش‌ها ۲۵۵-۲۵۶	گروه‌های اولیه ۶۱-۷۲
گزارش‌ها، انواع ۲۵۷: خلاصه گزارش‌ها ۲۵۷؛	گروه‌های ثانویه ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴
گزارش‌های سالانه ۲۵۷	گروه‌های حاکم ۷۰
	گروه‌های دوستی ۷۲

- گزارشها، سازمان ۲۵۵-۲۵۶: صحافی ۲۵۵؛ مکان نشست ۲۱۷-۲۱۸: تنفس ۲۱۷-۲۱۸؛
 ثبت اسناد ۲۵۵؛ تایپ ۲۵۶؛ قالب ۲۵۶
 گزارشهای سالانه ۲۵۷
 گل ۱۱۳، ۱۲۴
 گودیر تایر و رابر ۱۴۳
 لویت، هارولد ج. ۴۸
 لوین، کرت ۲۴
 لیکرت ۶۸
 مؤسسه تحقیقات استانفورد ۱۱۱
 مؤسسه تکنولوژی ماساچوست ۴۸، ۴۹، ۱۰۶
 مبادله ایده‌ها ۱۹۷-۱۹۹
 محافظ ذهنی ۹۲
 مدل منطقی تصمیم‌گیری گروهی ۷۶
 مدل هومنز ۵۷
 مدل‌سازی ریاضی ۴۶
 مدیر اجرایی، نقشها و وظایف ۱۶۹-۱۷۰
 مذاکره در طول بن‌بست نشست ۲۰۱-۲۰۵
 مرحله بین نشستها ۲۰۷-۲۰۹
 مرحله پس از نشست ۲۱۱
 مرحله پیش از نشست ۱۹۲-۱۹۶، ۲۰۹-۲۱۰؛
 پیش‌مذاکره ۱۹۲-۱۹۷؛ خوش‌آمدگویی
 ۱۹۶-۱۹۴
 مرحله طی نشست ۱۹۶-۲۰۷، ۲۱۰-۲۱۱: تنظیم
 بیانیه ۱۹۶-۱۹۷؛ مبادله ایده‌ها ۱۹۷-۱۹۹؛ حل
 مسئله ۱۹۹-۲۰۱؛ مذاکره در طول بن‌بست
 نشست ۲۰۱-۲۰۵؛ دستیابی به اجماع ۲۰۵-
 ۲۰۶؛ خاتمه و ارزیابی ۲۰۶-۲۰۷
 معدل‌گیری نظر افراد ۸۰
 مک لئود، ریموند ۱۲۶
 چیدمان فیزیکی ۲۱۸-۲۱۹
 مورتون، اسکات ۱۰۶
 مورهد ۹۱
 موضوعات اطلاعاتی ۲۰۰، ۲۲۲
 موضوعات تصمیمی ۲۲۳-۲۳۴
 موضوعات مباحثه‌ای ۲۰۰، ۲۲۲، ۲۳۱
 مولن ۴۶
 مونتاناری ۹۱
 میراندا ۱۱۳
 مینسوتا (دانشگاه) ۱۱۰، ۱۳۱
 نرم‌افزار اس‌اس‌ام‌ام ۱۳۱
 نرم‌افزار تی‌سی‌بی‌ورکر ۱۳۱
 نرم‌افزار سیستمهای پشتیبانی تصمیم‌گروهی
 ۱۲۹-۱۳۱: نرم‌افزار اس‌اس‌ام‌ام ۱۳۱؛ نرم‌افزار
 تی‌سی‌بی‌ورکر ۱۳۱؛ نرم‌افزار ویژن کوئینست
 ۱۳۱
 نرم‌افزار ویژن کوئینست ۱۳۱
 نشست الکترونیکی ۱۰۳-۱۰۴
 نظریه تعادل ۳۳-۳۴
 نظریه مبادله ۳۴
 نظریه مجاورت ۳۲-۳۳
 نظریه‌های شکل‌گیری گروه ۳۲-۳۴: نظریه
 مجاورت ۳۲-۳۳؛ نظریه تعادل ۳۳-۳۴؛ نظریه
 مبادله ۳۴
 نقش افراد ۴۲-۴۴: نقشهای وظیفه‌گرا ۴۲؛
 نقشهای نگاهدارنده ۴۲-۴۳؛ نقشهای
 خودمحورانه ۴۳
 نقشهای خودمحورانه ۴۳
 نقشهای نگاهدارنده ۴۲-۴۳

- نقشهای وظیفه‌گرا ۴۲
- نماینده‌گی اجتماعی ۲۳
- نیاز به تعلق ۲۸، ۲۹، ۳۱
- هئیت مؤسسان ۱۹۰
- هئیت مدیره ۶۸
- هابر ۱۱۲
- هائورن ۶۲
- هاروارد بیزینس ریویو (مجله) ۱۳۶
- هایمن اچ. اچ. ۶۶
- هنجارهای تخصیص منابع ۵۳
- هنجارهای ترتیبات اجتماعی ۵۳
- هنجارهای ظاهری ۵۲
- هنجارهای عملکرد ۵۲
- هنجارهای گروهی ۵۱-۵۲: کارکردهای
- هنجارهای گروهی ۵۵: هنجارهای گروهی،
- انواع ۵۲-۵۴: هنجارهای گروهی، علت
- پیدایش ۵۴
- هنجارهای گروهی، انواع ۵۲-۵۴: هنجارهای
- عملکرد ۵۲: هنجارهای ظاهری ۵۲
- هنجارهای ترتیبات اجتماعی ۵۳
- هنجارهای تخصیص منابع ۵۳
- هئیت مدیره، نقشها و وظایف ۱۶۹-۱۷۰
- هویت اجتماعی ۲۳
- هویت نقش ۴۳
- هویت مدیره، نقشها و وظایف ۱۶۹-۱۷۰
- هیز ۲۷
- وحدت نظر آشکار ۹۲
- ونتانا کرپ (وب‌گاه www.ventana.com)
- ۱۱۸، ۱۲۷، ۱۲۸
- ویژن کوئیست (نرم‌افزار) نگاه کنید به: نرم‌افزار
- ویژن کوئیست



**Management of Committees
in Organization**

Asghar Asadi

**Iranian Research Institute for Scientific
Information and Documentation (IRANDOC)
Tehran 2005**



Iranian Research Institute for Scientific
Information and Documentation (IranDoc)

www.irandoc.ac.ir

Management of Committees in Organization

Asghar Asadi

کمیته‌ها به عنوان گروه‌های رسمی در سازمان که برای بحث و بررسی موضوعی خاص یا عام تشکیل می‌شوند، در ساختار مدیریت سازمانهای کشور عمومیت یافته‌اند و نقش به‌سزایی ایفا می‌کنند. با این وجود تاکنون مستندی علمی در این زمینه منتشر نشده است. از این رو کتاب **مدیریت کمیته‌ها در سازمان** می‌تواند راهنمای مفیدی برای شناخت کمیته‌ها و فرایند برگزاری و مدیریت آنها باشد. در این کتاب پس از تبیین مفهوم گروه و تصمیم‌گیری گروهی، کمیته و کارکردهای آن از سویه‌های گوناگون بررسی و فرایند تشکیل و مدیریت اثربخش آن تدوین گردیده است.

ISBN 964-7519-41-9



9 789647 519410