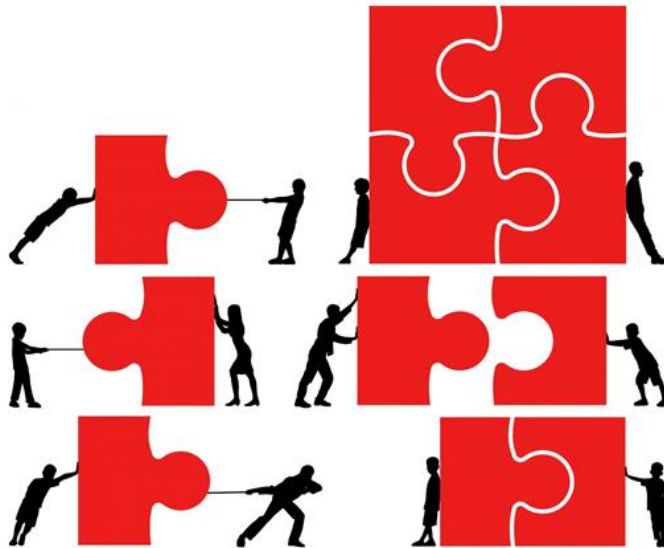


دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی

تصمیم گیری گروهی

Group Decision Making



گرد آوری و تنظیم:

دکتر زکيه پيري

روشنک سامبرانی

دیماه ۱۳۹۵

بنام آنکه جان را فکرت آموخت

تعریف تصمیم گیری

تئوری های تصمیم گیری

فرایند تصمیم گیری

تصمیم گیری در سازمان

حل مسئله و تصمیم گیری

فرایند مسئله یابی

روشهای تصمیم گیری در سازمان ها:

اصول اخلاقی در تصمیم گیری مدل های تصمیم گیری

انواع تصمیمات سازمانی

انواع تصمیم گیری در سازمان از نظر قطعیت

الگوی رهبری تصمیم گیری وروم / یتون

تصمیم گیری گروهی

تعریف گروه

مراحل تشکیل گروه

چرا مردم تشکیل گروه می دهند؟

مفاهیم اصلی در گروه

دلایل گرایش به تصمیم گیری گروهی

عوامل موثر بر تصمیم گیری گروهی

ویژگیهای تصمیم خوب

موانع تصمیم گیری موثر

موانع تصمیم‌گیری‌های فردی
چه مواقعی باید اتخاذ تصمیمات را به دیگران واگذار نمود؟
انواع مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی
حالت‌های مختلف تصمیم‌گیری گروهی
روش‌های تصمیم‌گیری گروهی
مشکلات تصمیم‌گیری گروهی
معایب و مزایای تصمیم‌گیری گروهی
تفاوت‌های گروه و تیم
مقایسه تصمیم‌گیری گروهی با تصمیم‌گیری انفرادی
تفاوت‌های فردی در تصمیم‌گیری
نقش مدیر در کارآتر کردن تصمیم‌گیری گروهی
چند توصیه در مورد تصمیم‌گیری
منابع مورد استفاده فارسی
منابع مورد استفاده انگلیسی

در پایان این دوره فراگیر قادر خواهد بود:

- تصمیم گیری را تعریف نموده و فرایند آن را شرح دهد
- تصمیم گیری فردی و گروهی را با هم مقایسه نماید
- عوامل موثر بر تصمیم گیری گروهی را برشمارد
- انواع تصمیمات را شرح دهد
- روش ها و مدل های تصمیم گیری در سازمان را توضیح دهد
- سبک های تصمیم گیری و ویژگی های مربوط به هر سبک را شرح دهد
- با ویژگیهای یک تصمیم خوب آشنا می شوید.
- با مراحل تشکیل گروه آشنا می شوید

مقدمه:

تغییر زندگی را جذاب می کند، تفکر را ضروری می سازد و در واقع پایه و اساس زندگی است بنابراین، تغییر ما را به چالش فرا می خواند و به ما می آموزد که چگونه دنیای خود را مدیریت کنیم. جهان امروز، جهان تغییرات است. تغییر، تصمیم گیری را دشوار می سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمان ها ایجاد مشکل می کند، به همان اندازه هم فرصت هایی را برای سازمان ها به وجود می آورد. چگونگی برخورد با تغییر، ارتباط مستقیمی با چگونگی تصمیم گیری دارد.

بین درک و تصمیم گیری فردی، ارتباط وجود دارد، به این ترتیب که کارکنان در سازمان ها تصمیم گیرنده اند و یک راه را از بین دو یا چند راه انتخاب می کنند. بنابراین تصمیم گیری فردی، در حوزه رفتار سازمانی قرار دارد. یعنی چگونگی تصمیم گیری افراد در سازمان ها و کیفیت انتخاب بهینه، تحت تأثیر ادراک آنان قرار می گیرد.

به این ترتیب، تصمیم گیری عکس العملی نسبت به یک مشکل است. آگاهی از این که مشکلی وجود دارد و این که باید تصمیمی گرفته شود، یک مساله ادراکی است. علاوه بر آن، در هر تصمیمی، برداشت تصمیم گیرنده در تفسیر و ارزیابی اطلاعات اثر دارد.

در زندگی روزمره به عنوان عضوی از خانواده یا عضوی از یک سازمان همه روزه تصمیم گیری های زیادی انجام می دهیم. تصمیمات محدود به مدیران نبوده و در واقع بسیاری از فعالیت های ما به نوعی با انتخاب و تصمیم همراه هستند. ارگانها هم در حیطه فعالیت های شغلی خود تصمیم می گیرند. مبنای تصمیم برخی از افراد بر اساس احساس و برخی دیگر بر اساس منطق است. برخی میتوانند تصمیمات خوب و موثر اتخاذ نمایند و در مقابل برخی دیگر در تصمیمات خود دچار تردید و دودلی هستند. آنچه مهم است اثرات تصمیمات است که به نوعی بر سایر افراد تأثیر گذار هستند مسلماً هر چقدر دایره تأثیر گذاری تصمیمات وسیعتر باشد، به همان نسبت اهمیت تصمیم مشخص می شود.

روبرت گانت معتقد است نقش منطق دقیقاً زمانی آغاز می شود که شما تصمیم خود را گرفته اید!!

تعریف تصمیم گیری

فرایند رسیدن به یک تصمیم مناسب بر اساس اطلاعات به دست آمده از افراد مختلف تصمیم گیری نامیده می شود. تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف (شکل ۱). تصمیم گیری را می توان رویدادی دانست که در آن فرد یا گروه بایستی در هر لحظه از زمان دست به انتخاب بزند. اما در عمل تصمیمات مهم به مرور زمان شکل می گیرند. با این دیدگاه که تصمیم گیری یک رویکرد فرایند محور است، قدرت حل مسائل گوناگون را توسط مدیران افزایش داده و به اتخاذ تصمیمات اثر بخش منجر می شود.



شکل ۱

تئوری های تصمیم گیری

این تئوری ها به طور کلی به دو مکتب زیر تقسیم می شوند:

تئوری های تحلیلی و تئوری های تجربی. هر دو این مکتب ها از سه گام اساسی در تصمیم گیری تبعیت می کنند :

۱. تعریف مسئله
۲. شناسایی، ارزیابی و انتخاب گزینه ها
۳. اجرای تصمیم

تفاوت اساسی در دو گروه مکاتب یا تئوری ها در نحوه وزن دهی به مراحل سه گانه تصمیم گیری است. تئوری های تحلیلی بیشتر بر دو گام اول تاکید می کنند. از نظر این تئوری ها مرحله اجرای تصمیم یک انتخاب دقیق از بین گزینه هاست. در حالی که تئوری های تجربی بیشتر بر اجرای یک گزینه و چرخه بازخورد در صورت نیاز تاکید می ورزند.

فرایند تصمیم گیری

فرایند تصمیم گیری از هشت مرحله تشکیل می شود (شکل ۲):

مرحله اول- فرآیند تصمیم گیری با بروز مشکل و یا مشخصا بروز اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب امور شروع می شود

مرحله دوم - شناسایی معیار های تصمیم که در حل مشکل اهمیت دارند

مرحله سوم- وزن دهی به معیارهای تصمیم گیری

مرحله چهارم- تهیه فهرستی از گزینه هایی را که می تواند برای حل مشکل به کار گرفته شوند

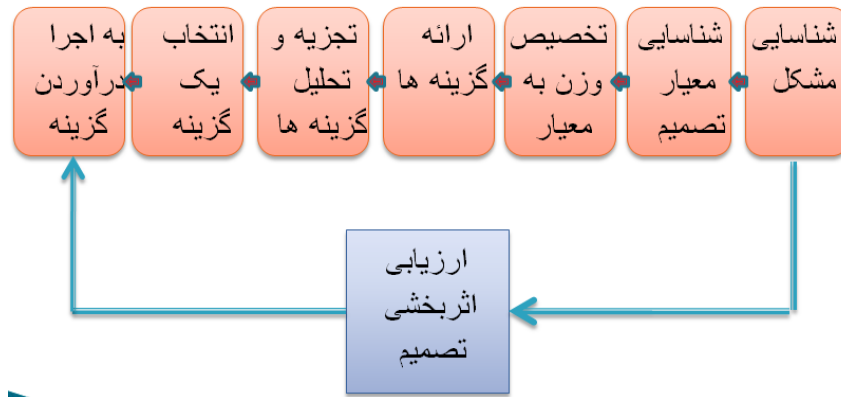
مرحله پنجم- تجزیه و تحلیل گزینه های مشخص شده

مرحله ششم- انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه های ارزیابی شده

مرحله هفتم- اجرا و عملی ساختن تصمیم و القای تصمیم به کسانی که تحت تاثیر آن قرار خواهند گرفت

مرحله هشتم- ارزیابی اینکه آیا تصمیم گیری توانسته است مشکل را حل کند یا نه

نموار فرآیند تصمیم گیری



شکل ۲

تصمیم گیری در سازمان

به نظر هربرت سایمون، تصمیم گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم گیرنده» ارائه نمود. دراکر نیز مدیریت را با تصمیم گیری برابر می داند. به عبارت دیگر تصمیم گیری مهمترین عامل عملکرد سازمانی است. دلیل آن هم وجود تعداد زیادی از افراد با علایق و توانمندی های متفاوت و کنش های گوناگون است. تصمیمات در سازمان از نظر منابع و تاثیر آن بر سازمان ممکن است کوچک یا بزرگ باشند. به عنوان مثال خرید یک پرینتر تصمیم کوچک در نظر گرفته می شود، اما تعیین یک شرکت برای خودکارسازی فرایندهای مهم سازمان تصمیم بزرگی است. برخی از تصمیمات اهمیت حیاتی برای سازمان دارند و اگر به درستی اتخاذ نشوند، موجبات نابودی سازمان را فراهم می کنند.

حل مسئله و تصمیم گیری

مسئله و تصمیم گیری ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. مسئله عبارت است از تعارض بین وضعیت موجود و موقعیت دیگری که می خواهیم ایجاد کنیم. مسئله یابی به عنوان مهارتی مهم و حتی مقدم بر تصمیم گیری شناخته میشود چرا که اگر مسئله ای نباشد، تصمیمی نیز اتخاذ نخواهد شد. برخی افراد مسئله را با مشکل یکسان می دانند. در حالی که مسئله اعم بر مشکل است. یعنی هر مشکلی یک مسئله هست اما هر مسئله ای یک مشکل نیست. در نتیجه حل مسئله تنها به منزله رفع یک دشواری نیست، بلکه ممکن است به معنی بهبود بیشتر در انجام یک عمل باشد.

از طرفی مسئله با بحران نیز متفاوت است. در رابطه با تصمیم،

بحران عبارت است از وضعیتی که :

- هدف های عالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید می کند.
- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می کند.
- عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می کند.

فرایند مسئله یابی

برای آگاهی از وجود مسئله، می توان از روش های رسمی و غیر رسمی استفاده کرد:

مسئله یابی رسمی

یک رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم دارد:

رویه مستقیم

در این رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت های ایجاد شده زیر به وجود یک مسئله پی می برد:

۱- انحراف از تجربیات گذشته

۲- انحراف از برنامه تعیین شده

۳- پیشی گرفتن رقبا

رویه های غیر مستقیم

۱- از طریق کارکنان

۲- از طریق مافوق ها

۳- از طریق ارباب رجوع یا مشتری

مسئله یابی غیر رسمی

این نوع مسئله یابی امری بینشی است و از کانال های ارتباطی غیر رسمی به وجود آنها پی برده می شود.

روشهای تصمیم گیری در سازمان ها:

۱- روش بخردانه محدود

۲- قضاوت شهودی

۱- روش بخردانه محدود

از آنجا که ظرفیت مغز انسان برای تنظیم و ارائه راه حل مسائل پیچیده به این حد نیست که در برگیرنده تمام شرایط روش بخردانه شود. انسان در محدوده خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند.

هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده رو به رو شود، سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی های فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود که او نتواند همه اطلاعاتی را که لازم است، درک نماید. بنابراین، انسان می کوشد تا خود را قانع سازد، یعنی در پی راه حل هایی برمی آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد.

بنابراین، فرد در یک محدوده مشخص و با دردست داشتن یک الگوی ساده، رفتاری بخردانه درپیش می گیرد. براین اساس، پس از ارائه تعریفی از مساله، کار شناسایی شاخص و ارائه راه حلها شروع می شود. شخص تصمیم گیرنده تنها موارد محدودی از راه حل هایی را که بیشتر نظری را جلب می کنند، مدنظر قرار می دهد. این ها راه حل هایی است که به راحتی مشخص میشوند و بسیار چشمگیر هستند.

هنگامی که محدودیت ها مشخص شد، شخص تصمیم گیرنده درصدد برمی آید که آن ها رامورد ارزیابی قرار دهد. ولی این کار هم جامع و کامل نخواهد بود. در عوض، شخص تصمیم گیرنده تنها به راه حل هایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تقریبا دیگران و سایر کسانی که با این گونه مسائل رو به رو شده اند، از آن ها استفاده کرده اند.

یکی از جالب ترین جنبه های بخردانه محدود این است که به هنگام تعیین راه حل ها، تهیه فهرستی از راه حل ها از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر فرض کنیم مساله ای بیش از یک راه حل بالقوه دارد، راه حل ارضاء کننده، نخستین راه حل قابل قبولی است که شخص تصمیم گیرنده با آن رو به رو می شود. شخص تصمیم گیرنده از الگوی ساده ای که محدودیت هایی برآن اعمال شده است، استفاده می کند، نه از راه حل هایی که با وضع موجود فاصله بسیار زیادی دارند.

درواقع، راه حل هایی انتخاب می شود که با وضع موجود فاصله زیادی ندارند و از شاخصهای شناخته شده هم استفاده خواهد شد. امکان دارد یک راه حل تازه، منحصر به فرد و خلاق بتواند نتیجه حاصل را به حداکثر برساند، ولی از آنجا که شخص تصمیم گیرنده همواره درصدد راه حل آشنا و شناخته شده برمی آید، احتمال اندکی وجود دارد که چندین راه حل مورد توجه قرار گیرد و نیز خیلی کم پیش می آید که او در پی یافتن راه حل هایی برآید که با وضع موجود فاصله زیادی دارند.

۲- قضاوت شهودی

از مدیریت پرسیدند چگونه بین دو داوطلب شغلی که شرایط برابری داشتند، یکی را انتخاب کردید؟ در جواب گفت: گاهی انسان باید به احساسات خود مراجعه کند. آیا مدیری که از احساسات خود استفاده می کند و قضاوت های او شهودی است، همواره تصمیماتی بهتر می گیرد؟

تصمیم گیری به صورت شهودی، فرایندی است ناآگاهانه که در سایه تجربه حاصل می شود و الزاما جدای از تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند. یک صفحه شطرنج که ۲۵ مهره

بر روی آن چیده شده و بر روی آن دو نفر حرفه ای بازی کرده بودند، به دو نفر (یکی استاد و دیگری فرد تازه کار در این بازی) نشان داده شد. پس از پنج ثانیه مهره ها را جا بجا کرده، سپس از این دو نفر خواستند که دوباره آن ها را در خانه های اولیه قرار دهند. به طور متوسط کسی که در این کار استاد بود، توانست ۲۳ تا ۲۴ مهره را در جای اولیه قرار دهد. ولی فرد تازه کار تنها توانست ۶ مهره را در خانه های قبلی قرار دهد. سپس بازی را عوض کردند. مهره ها را به طور تصادفی در خانه ها قرار دادند و باز هم مشاهده شد که فرد تازه کار تنها ۶ مهره را در جای اولیه قرار داد. جالب این که شخص استاد هم چیزی بهتر از او ارائه نکرد!

تمرین و بازی دوم نشان می دهد که شخص استاد نتوانست حافظه ای بهتر از فرد تازه کار داشته باشد. آنچه مشخص گردید این بود که چنین فردی با توجه به هزاران مسابقه ای که داده است، توانست الگوهای خاص و شیوه چیدن مهره ها را بر روی تخته تشخیص دهد.

تجربه، این امکان را به وجود می آورد که شخص متخصص متوجه موقعیت شود و با توجه به اطلاعات پیشین، راه حلی مناسب انتخاب نماید و تصمیمی مقتضی بگیرد.

اصول اخلاقی در تصمیم گیری

رعایت اصول اخلاقی در تصمیم گیری بسیار مهم است. زیرا بسیاری از تصمیمات، در بستراسول اخلاقی گرفته می شود. مجموعه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، بیانگر این است که به هنگام رعایت اصول اخلاقی، مدیران و کارکنان کسانی که تصمیم می گیرند به سه گونه عمل می کنند.

هریک از این سه سطح از اصول اخلاقی از دو مرحله تشکیل می شود. فرد از هر مرحله ای که به مرحله بالاتر گام بگذارد، کمتر به نیروهای خارجی توجه می کند. بلکه بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید. تحقیقاتی که درباره این سه مرحله از اصول اخلاقی انجام شده، به نتایج متفاوتی انجامیده است

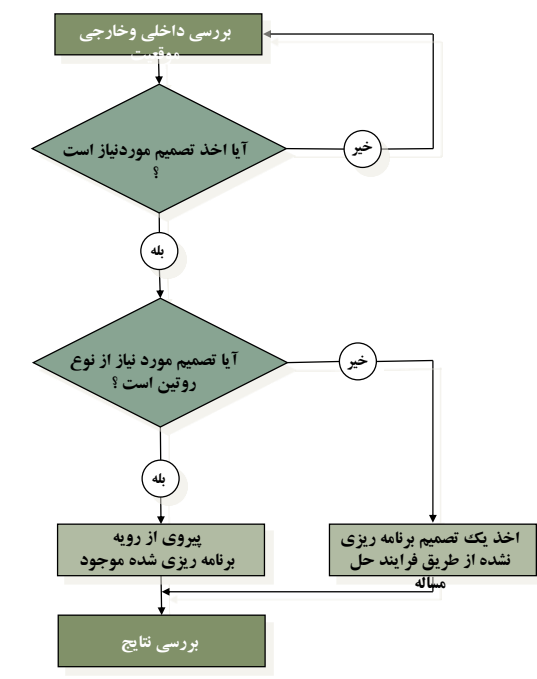
- ✓ نخست، افراد این مراحل را یکی پس از دیگری پشت سر می گذارند. هیچ یک از مراحل را حذف نمی کنند.
- ✓ دوم، تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند.
- ✓ سوم، بیشتر افراد تابع قوانین و مقررات جامعه هستند.

اصول اخلاقی در تصمیم گیری			
ردیف	سطوح	اصول اخلاقی	توضیح
۱	سطح نخست	بندگی یا پیروی محض	در این سطح فرد با توجه به نتایجی که نصیب خودش خواهد شد، در برابر مفاهیم درست یا غلط، از خود واکنش نشان می دهد. مانند هنگامی که نوع قضاوت تنبیه، پاداش یا مورد لطف واقع شدن در پی داشته باشد.
۲	سطح دوم	عرف	در سطح عرف، ارزش های اخلاقی در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.
۳	سطح سوم	اجتهاد	در سطح اجتهاد، فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می کند و اختیاراتی که دیگران دارند؛ فرق قائل می شود.

مدل های تصمیم گیری

مدل های مختلفی برای پیش بینی اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیتهای مدیریتی وجود دارد ولی بطور کلی میتوان آنها را در چهار دسته تقسیم بندی کرد: مدل مطلوب مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری را داشته باشد و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزاء، وسیله ای ساده و مناسب در اختیار گروه تحلیل کننده و تصمیم گیرنده قرار دهد (شکل ۳).

مدل تصمیم‌گیری Decision Making Model



شکل ۳

انواع تصمیمات سازمانی:

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

تصمیماتی هستند که بر اساس قوانین، رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی اتخاذ می‌گردند. چنین تصمیماتی نقش مدیر را کم‌رنگ‌تر نموده و در عوض وقت آنها را آزاد می‌سازد. تصور کنید که برای ثبت نام دانشجویان و یا استخدام هیات علمی جدید خط‌مشی مشخصی وجود دارد، تصمیم‌گیر و یا حتی تصمیم‌گیر زیرمجموعه‌ی مشخص است و چالش زیادی وجود ندارد. اما اگر خط‌مشی‌های سازمان برای برخی موقعیت‌ها پیش‌بینی‌های لازم را انجام نداده باشد و به عبارت بهتر فرایند خاصی وجود نداشته باشد، اتخاذ تصمیم توسط مدیر و یا زیرمجموعه‌ی اهمیت پیدا می‌کند.

تصمیم های برنامه ریزی نشده

تصمیماتی است که در مورد مسائل غیر معمول و موقعیت های منحصر بفرد اتخاذ می شوند. اگر یک مسئله یا مشکل آنقدر تکراری نباشد که بتوان برای آن خط مشی مشخصی تعیین نمود، باید با اتخاذ تصمیم برنامه ریزی نشده با آن برخورد شود. معمولاً توان تصمیم گیری مدیر در چنین موقعیت هایی است که اهمیت بیشتری پیدا می کند. در واقع برای مدیران سطوح بالاتر که با تغییرات شدید محیطی و عوامل برون سازمانی سر و کار دارند، بیشتر تصمیمات برنامه ریزی نشده هستند.

انواع تصمیم گیری در سازمان از نظر قطعیت

تصمیم گیری در شرایط اطمینان

وقتی مدیران از وقوع و چگونگی جزئیات یک فعالیت و اقدام به خوبی آگاه هستند، با اطمینان خاطر به اجرای آن مبادرت می کنند و تصمیم گیری درباره شیوه اجرای فعالیت ها به سهولت انجام می گیرد. در واقع، متغیر مجهولی که امر تصمیم گیری را با دشواری مواجه سازد، وجود ندارد.

تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

در حالتی که بخشی از زوایای فعالیت ها مشخصاً بعضی از زوایای آن نامشخص باشد، تصمیم گیری مشکل است و به شرایط عدم اطمینان وارد می شود. اگر اطلاعات موجود ناچیز باشد، تصمیم درباره انتخاب و اجرای فعالیت از اطلاعات مخاطره آمیز پیروی می کند. درغیراین صورت، هر اندازه اطلاعات بیشتر باشد، به حالت تصمیم گیری در شرایط اطمینان نزدیک می شود.

تصمیم‌گیری در شرایط ریسک

در این روش زوایا و ابعاد فعالیت روشن نیست. وقتی اطلاعات فعالیت به اندازه کافی در دست نیست، تلاش می‌شود از پیش داوری پرهیز و بیشتر بر کلیات تکیه شود تا پس از روشن شدن زوایای فعالیت با مشکل مواجه نشوند. در بعضی مواقع نیز مدیران و یا اعضای گروه اقدام به ریسک می‌کنند. اگر مدیر یا اعضای گروه هوش و ذکاوت بالایی داشته باشد، تصمیم‌گیری در شرایط ریسک بهترین حالت ممکن برای اجرای فعالیت است، در غیر این صورت تصمیم‌گیری در شرایط ریسک سازمان را با مشکلاتی مواجه می‌سازد.

الگوی رهبری تصمیم‌گیری وروم/یتون

دومین الگوی مهم ویکتور وروم که آن را همراه با فیلیس یتون تدوین کرده است، نشان می‌دهد که در حل مسائل گوناگون، می‌توان از سبک‌های مدیریتی بسیار متفاوتی استفاده کرد.

در کتاب رهبری و تصمیم‌گیری (۱۹۷۳)، آنها قواعدی را تدوین کرده‌اند که می‌توان از آنها برای تعیین سطح و شکل مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کرد که این امر باعث دستیابی به بهترین راه حل‌ها در قبال شرایط متفاوت حل مسائل می‌شود. ممکن است مدیران جدید فکر کنند که باید به تنهایی تصمیم‌گیری کنند اما وروم مشخصاً بر این باور است که چنین چیزی درست نیست. او انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری را بیان می‌کند که آنها می‌توانند بر کار گروهی مدیران تاثیر بگذارند و در سطح فردی نیز بر خود مدیر به تنهایی تاثیرگذار باشد. فهرست زیر که برگرفته از کتاب رهبری و تصمیم‌گیری است، نشانگر انواع روش‌های تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در قبال مسائل گروهی است:

تصمیمات مستبدانه

تصمیماتی که توسط مدیر و بدون دخالت دادن دیگران اتخاذ می‌شوند. مدیر بر اساس اطلاعاتی که دارد، تصمیم‌گیری می‌کند. در واقع مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند، اما اطلاعاتش را از زیردستان یا دیگر اعضای گروهش می‌گیرد.

تصمیمات مشورتی

تصمیماتی که توسط مدیر و پس از مشاوره با یک گروه اتخاذ می شوند. مدیر ضمن مشورت با افراد مختلف و کسب نظر آنها، خودش تصمیم گیری می کند. مدیر چندین نفر را به طور هم زمان و در قالب یک گروه گرد هم می آورد، پیشنهادهای آنان را اخذ می کند و سپس تصمیم می گیرد.

تصمیمات گروهی

تصمیماتی که بر اساس اجماع نظر کامل یک گروه اتخاذ می شوند. مدیر افرادی را به طور هم زمان گرد هم می آورد و با آنها در زمینه مشکلی بحث می کند تا این گروه به اجماع نظر برسد.

تصمیم گیری گروهی

امروزه در اکثر سازمانها تصمیمات به دو صورت فردی و گروهی اتخاذ می شود. هر یک از این دو، نقاط قوت و ضعف خاصی دارند. با این حال، در اغلب سازمانها به سوی تصمیم گیری گروهی گرایش بیشتری دیده می شود. شاید علت اصلی روی آوردن سازمانهای امروزی به تصمیم گیری گروهی، این باشد که همواره کارایی و اثربخشی دو فکر، بهتر از دستاوردهای یک فکر است. دامنه این اندیشه تا به آنجاست که در حال حاضر در بسیاری از سازمانها "گروه" یا "کمیته فنی" تصمیم گیری می کند، برای مثال برای تجزیه و تحلیل و بررسی مسائل خاص، گروهها یا تیمهای تخصصی تشکیل می شود. تصمیم گیری گروهی از شناخته شده ترین مسائلی است که در کاربرد مفاهیم و اصول ارتباطات مطرح می شود. افراد در گروهها و کمیتهها، اطلاعات را مبادله می کنند و همین اطلاعات منشا تصمیم گیریها در گروه می گردد. علاوه بر این، تصمیمات گروه مستلزم تبادل اطلاعات و پیامهای صریح یا مراودههای ضمنی است و اثربخش بودن این فرایند کیفیت تصمیمات را بالا می برد و از این رو است که تصمیم گیری گروهی می تواند برای پویایی و اثربخشی گروه مفید باشد.

در یک شرایط مطلوب، گروه کوچک است و شرکت کننده ها به خوبی در جریان کارها قرار می گیرند و وسطح بالایی برانگیخته می شوند و برسر توافق روی سوال اولیه سخن می گویند. آنها همچنین اغلب تمایل به شرکت کامل در فرآیندی دارند که نتیجه آن تا حدودی فعالیتهای آینده شان را مشخص می سازد. مهم نیست

که فرآیند با چه اختلاف نظرانی مواجه است، گروه باید به حد کافی شکیبنا باشد تا موضوع را تجدید نظر نماید. بنابراین، با تکرار اختلاف نظرات باقی مانده، به یک توافق می رسند یا حداقل دامنه اختلافات کم می شود.

یکی از تأثیرات تصمیم گیری گروهی در راستای پویایی، ایجاد و افزایش علاقه شغلی است. ممکن است افزایش علاقه شغلی باعث شود که افراد وقت و کوشش بیشتری را صرف کار خود کنند، عقاید بهتری ارائه کنند و برای پیدا کردن راه حل، تحقیق کامل تری انجام دهند. از سوی دیگر علاقه شغلی نوعی ارتباطات اجتماعی ایجاد می کند و محبت افراد را نسبت به هم افزون می سازد، این امر موجب پویایی بیشتر و افزایش اثربخشی در گروه می شود.

تعریف گروه

به دو یا چند نفر که رابطه ی متقابل دارند و گرد هم می آیند تا به هدف های خاص دست یابند، گروه می گویند. امروزه گروه و کار گروهی مبنای کار در سازمان های موفق است.

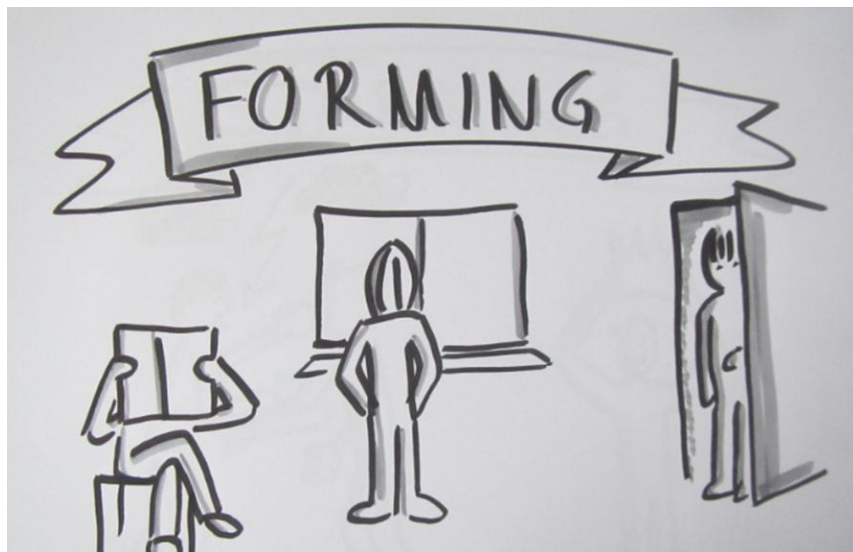
مراحل تشکیل گروه

از دیدگاه توکمن مراحل تشکیل یک تیم عبارتند از (شکل ۴):

مرحله اول یا مرحله شکل گیری تیم: (Forming)

هنگامی که تصمیم گرفته می شود یک تیم ایجاد شود، ابتدا از افراد دعوت به عمل آمده که به دور هم جمع شده و درخصوص برپایی یک تیم کاری به بحث و تبادل نظر پردازند. شرکت کنندگان در تیم به علت اینکه هنوز به عمق مباحث وارد نشده و نسبت به شخصیت یکدیگر شناخت کمی دارند، در بیان دیدگاه ها و نظرات محتاطانه عمل می کنند و از طرفی رفتاری مودبانه دارند. خیلی از افراد علاقمندند که بدانند چرا باید این تیم شکل بگیرد؟ و در صورت شکل گیری، چه فوایدی برای آنان دارد و یا چه مشکلاتی برای آنان ایجاد می کند؟ در این مرحله، رهبری گروه از حساسیت ویژه ای برخوردار است و او باید از توانمندی بالا برخوردار بوده و قادر باشد اعضای تیم را هدایت کند و از اهمیت شکل گیری تیم و نقشی که افراد می توانند بر عهده داشته باشند. آنان را آگاه سازد. او باید آینده گری خوبی در زمینه نتایج شکل گیری تیم داشته باشد. ضعیف بودن رهبری تیم باعث می گردد که تیم نتواند به سمت شکوفا شدن پیش برود. رهبر تیم باید از قابلیت های علمی و مهارتی بالایی برخوردار بوده و فردی

ارتباط گر باشد تا بتواند تعامل بسیار خوبی را در تیم برقرار کرده و به راحتی به سئوالات اعضا پاسخ گوید. همچنین او باید از صلاحیت های اخلاقی بالایی برخوردار باشد تا بستر اعتماد را میان اعضای تیم پدید آورد، در صورتی که رهبر تیم از اقتدار خوبی برخوردار نباشد، احتمال از هم پاشیدن تیم وجود دارد.



شکل ۴

مرحله دوم یا مرحله توفانی (Storming):

هنگامی که با درایت رهبر تیم، به بسیاری از سئوالات اعضا پاسخ داده شد و زمینه های لازم برای تبادل نظر بین اعضا پدید آمد، آرام آرام اعضای تیم نسبت به یکدیگر شناخت پیدا کرده و اعتماد بیشتری بدست می آورند و جرأت آن را می یابند که نظرات خود را با صراحت بیشتر بیان کنند. اکنون رفتار مودبانه کمی رنگ می بازد و افراد در بیان نظرات جسارت بیشتری از خود نشان می دهند. افراد تشویق شده اند که با بیان صادقانه خویش دیدگاههای اعضا را به نقد بکشند و حتی در مواردی با دیدگاههای رهبر تیم نیز مخالفت کنند. پیش بینی می شود که در این مرحله مبارزه طلبی و تضاد در گروه افزایش یابد. ارتباطات در دل تیم ضعیف است. اعضای تیم سوالات مختلفی را در زمینه مسوولیت ها، تصمیم گیری ها و اقداماتی که باید انجام شود مطرح می کنند و خواهان پاسخ قانع کننده هستند (شکل ۵).

رهبر تیم همچون معماری است که در حال بنا نهادن ستونهایی است که در نظر دارد در آینده بنای تیم را روی آنها استوار سازد. در مرحله توفانی تیم، تضاد در گروه نمود بسیار زیادی دارد و اگر نتوان این تضاد را به خوبی مدیریت نمود احتمال پاشیده شدن تیم و یا طولانی شدن این مرحله وجود دارد. لذا پیشنهاد می گردد رهبر تیم در زمینه حل تضاد در تیم دارای مهارت کافی باشد تا بتواند با همفکری اعضا این مرحله را پشت سر بگذارد. در صورتی که

تضاد به خوبی مدیریت شود اعضای گروه تجربیات بسیار با ارزشی کسب می کنند و بر عکس ناتوانی در مدیریت تضاد، چه بسا باعث از هم پاشیده شدن تیم می گردد. عواملی که زمینه ساز تضاد در تیم ها هستند عبارتند از:

- کمبود مهارت های ارتباطی، فقر اطلاعات، دیدگاههای نادرست، کم توجه ای به نظرات دیگران، نیازها و ارزش های فردی، تجربیات کم و برنامه ریزی ضعیف.



شکل ۵

مرحله سوم یا مرحله ضابطه مندی (Norming):

توانمندی رهبر تیم باعث خواهد شد که اعضای تیم به مرحله سوم راه یابند. از اتفاقات مهمی که در این مرحله رخ می دهد، گذر ابرهای توفانی از بالای سر تیم و آرام شدن آسمان آبی تیم است (شکل ۶).

افراد در کنار هم احساس آرامش داشته و از اینکه در کنار یکدیگر مشغول کارند، رضایتمند هستند، آنها دوست دارند مشکلات موجود در تیم را برطرف کنند و به بحث و تبادل نظر پردازند و به همین خاطر به یکدیگر بازخوردهای سازنده می دهند و تلاش می کنند در جهت رشد یکدیگر بکوشند.

اکنون همه به دنبال آن هستند که استانداردهای لازم در تیم تدوین شود. هدفها به روشنی مشخص شوند. آن گونه که اعضای تیم با وظایف تعیین شده بتوانند فعالیت نمایند. در این مرحله تلاش ها در جهت ضابطه مندی در تیم است. تا افراد بر اساس اصولی مشخص بتوانند مسیر خود را هماهنگ طی کنند یکی از اتفاقاتی که در این مرحله

رخ می دهد آن است که اقتدار گرایی رهبر تیم کاهش می یابد و گویی این قدرت رهبری به آهستگی در بین اعضای گروه پخش می شود و اکنون تک تک اعضا می توانند بر اساس ضابطه مندیهای مشخص شده و با ارائه طریق های ارزشمند تیم را به سوی هدف، هدایت نمایند.



شکل ۶

مرحله چهارم یا مرحله کار و تلاش (Performing):

در این مرحله کلیه اعضای تیم فعالانه تلاش می کنند و اشتیاق و همکاری برای رسیدن به هدف در تیم بالا می باشد (شکل ۷). انگیزش درونی افراد رشد کرده است و اعتماد و اطمینان در تیم حاکم شده است.

تمامی اعضا به دنبال آنند که کیفیت کار را افزایش دهند و رهبری تیم در وجود تمامی اعضای تیم نهادینه شده است و تعاملات و تصمیماتی که گرفته می شود، تیم را به سوی هدف و مأموریت هدایت می نماید و این مرحله ای است که اگر یک تیم به آن دست یابد با گذر زمان تکامل می یابد و می تواند به گروهی هدفمند و تاثیرگذار تبدیل شود که علاوه بر آنکه زمینه رشد و تحول تیم را فراهم می کند، می تواند ثمرات ارزشمندی را در جامعه یا سازمان به همراه داشته باشد و گاهی نیز تیم ها ممکن است در مرحله تکاملی خویش به جایگاهی دست یابند که بار دیگر پوسته پاره کرده و در ساختار جدید به فعالیت های خود ادامه دهند که در این مرحله تیم از هم پاشیده می شود و ساختار جدید از دل آن روئیده می شود که می تواند تاثیرات بیشتری در پی داشته باشد و یا آنکه به اهداف نهایی تعیین شده دست یابد و به مأموریت خویش پایان دهد و بار دیگر مأموریتی جدید را آغاز نماید.

تو کم‌ن بعدها دو مرحله دیگر به نظریه قبلی خود اضافه کرد.



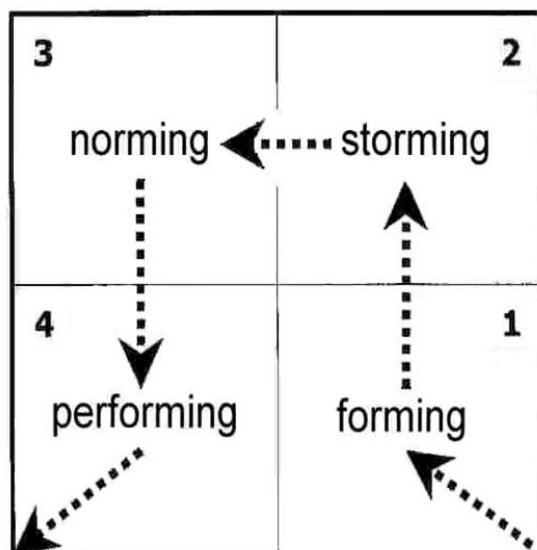
شکل ۸

مرحله پنجم یا اختتام ، انحلال یا تغییر شکل گروه : (Adjourning or Transforming)
در این بخش گروه به پایان کار خود می‌رسد. این مرحله یا از قبل برنامه ریزی شده و یا اتفاقی است. گروه‌هایی که برای انجام یک پروژه خاص و برای مدت زمان محدود تشکیل می‌شوند با پایان یافتن ماموریت کاری عمرشان به پایان می‌رسد. در این مرحله ممکن است پروژه یا ماموریت دیگری برای گروه تعریف شود و یا گروه کلاً موجودیت خود را از دست بدهد (شکل ۹).



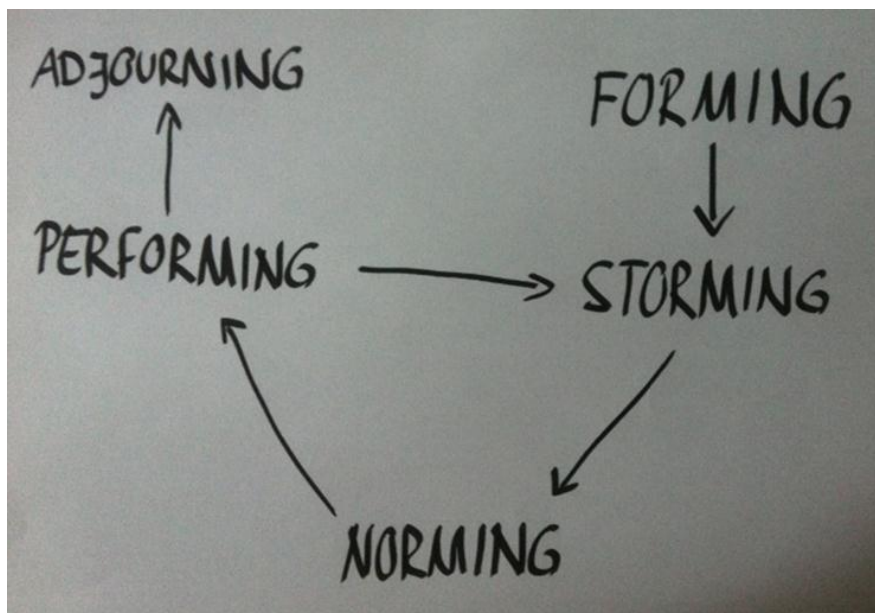
شکل ۹

شکل زیر ارتباط مراحل تشکیل گروه را نشان می دهد.



شکل ۱۰

با اضافه شدن مرحله پنجم ارتباط بین مراحل تشکیل گروه به صورت زیر در می آید.



شکل ۱۱

چرا مردم تشکیل گروه می دهند؟

در پاسخ به این سؤال شش دلیل آورده شده است:

۱- امنیت

با عضویت در گروه، مردم از تنهایی نجات می یابند و احساس قدرت بیشتری می کنند و در برابر تهدیدها مقاوم می شوند.

۲- پایگاه یا مقام

افراد با عضویت در گروه به شهرت می رسند و می توانند از امتیازاتی که گروه به عنوان یک پایگاه دارد، به نفع خود بهره ببرند.

۳- احساس ارزش شخصی

افراد با عضویت در گروه دارای شخصیت و احترام در گروه و خارج از گروه می شوند.

۴- وابستگی

بسیاری از نیازهای عاطفی افراد در گروه ها تأمین می شود.

۵- قدرت

گروه به خاطر پتانسیل های مختلفی که در آن جمع شده است کاری می کند که یک فرد به تنهایی نمی تواند آن را انجام دهد. بنابراین افراد به خاطر کسب قدرت بیشتر به گروه می پیوندند. این قدرت می تواند جنبه معنوی هم داشته باشد.

۶- تامین هدف

در سایه همکاری با دیگران، کارهای مشکل آسان می شود و اهداف با سرعت و کیفیت بیشتری تأمین می شوند.

مفاهیم اصلی در گروه

۱- نقش

هر فردی ممکن است چند نقش داشته باشد. در بعضی از تشکل ها افراد نقش بسیاری دارند؛ یعنی هر فرد به اندازه ی نقشی که در گروه دارد، احساس مسؤلیت، وابستگی، همراهی و همکاری می کند.

۲- هنجار

هنجارها آن ارزش هایی است که گروه آنها را پذیرفته است و موجب کنترل رفتارها در گروه می شود؛ مانند نوع لباس یا نوع تعاملات. برای مثال در برخی تشکل ها عدم ارتباط کاری بین دو جنس مخالف نهادینه شده، از پیش تعیین و پذیرفته گردیده است، به عنوان یک هنجار شکل گرفته و افراد به راحتی نمی توانند هنجارها را بشکنند. اما هنجار یک گروه می تواند با هنجار گروه دیگر متفاوت باشد.

۳- انسجام

انسجام یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می شوند و ترغیب می گردند تا در گروه باقی بمانند. برای مثال، برخی از تشکل ها به این دلیل که اعضا مدت زیادی از وقت و عمر خود را با یکدیگر می گذرانند، انسجام زیادی دارند. وقتی انسجام گروه در خدمت هدف های گروه باشد مفید است و باعث افزایش بهره وری می شود. اما اگر هدف های گروه و هدف های افراد در راستای هم نباشد، انسجام زیاد باعث کاهش در بهره

وری می شود. یکی از آسیب های انسجام زیاد» گروه اندیشی «است. هنگامی که افراد به طور عمیق گرفتار گروه منسجمی شوند و اعضای گروه برای به دست آوردن وحدت نظر بکوشند، آسیب گروه اندیشی پدید می آید؛ به گونه ای که گروه انگیزه ی ارزیابی واقعی گزینه های گوناگون را از دست می دهد.

دلایل گرایش به تصمیم گیری گروهی

اولا بیشتر سازمان ها انتظار دارند که تصمیم های گروهی بهتر از تصمیم های فردی است. هم زمان با پیچیده شدن سازمان ها و افزایش مسائل سازمانی این احساس به وجود میاید که تصمیمات گسترده تر م یوشد و از محدوده تصمیم گیری فردی خارج می شود. تا حدودی این باور در بین افراد جا افتاده است که در میان گذاشتن دانش، تخصص و تجارب چندین متخصص موجب می شود که تصمیم های بهتری گرفته شود تا این که تماما به عهده یک نفر گذاشته شود.

ثانیا این باور وجود دارد که گروه بیشتر از فرد خلاقیت دارد. در تصمیم گیری های پیچیده به راه حل های ابتکاری نیاز هست. برخی از سازمان ها احساس می کنند که خلاقیت زمانی بازدهی دارد که چندین نفر با پیشنهاد های مختلف و تجارب گوناگون مشکل را حل می کنند.

ثالثا سازمان ها براین باورند که دخالت بیشتر اعضای گروه را برای اجرای تصمیماتی که شامل آنها هم می شود، زمانی می توان به دست آورد که اعضا در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند. دادن ف مشارکت به افراد یا نمایندگانشان که جزیی از فرایند تصمیم گیری باشند راه موثر برای تشویق به شرکت و نشان دادن علاقه و مشارکت هر چه بیشتر در تصمیم گیری است.

عوامل موثر بر تصمیم گیری گروهی

اندازه گروه

چه وقت می توان گفت تعداد اعضای گروه خیلی زیاد است؟ پاسخ به این پرسش سال های متمادی ذهن اندیشمندان مدیریت را به خود مشغول داشته است. از یک طرف معتقد هستیم دو فکر، بهتر از یک فکر است و از طرف دیگر بر اساس یک ضرب المثل رایج «آشپز که دو تا شد آش یا شور می شود یا بی نمک». بنابراین پرسش این است که مدیر به هنگام شکل دهی شوراهای مختلف به چند نفر باید بسنده کند؟ پژوهشگران پس از تحلیل روابط میان اندازه گروه و عملکرد گروه چنین نتیجه گیری کرده اند که دست کم از بعد "کیفیت

تصمیم‌گیری "توجه گروه‌های بیش از پنج نفر دشوار است. البته سازمان‌ها برای رفع نیازهایی غیر از کیفیت عالی تصمیم، ممکن است گروه‌هایی را که بسیار بیشتر از ۴ یا ۵ نفر باشند به کار گیرند.

در مورد حداقل تعداد اعضای گروه عقیده بر آن است که تعداد ارتباطات بین اعضا بایستی از تعداد اعضای گروه بیشتر باشد. یعنی تعداد بایستی از چهار نفر کمتر نباشد.

دستور کار

برای اینکه اعضای گروه از ترتیب مسائلی که باید بررسی کرد، آگاه شوند؛ یک برنامه یا دستور کار تهیه می‌کنند. دستور کار یا دستور جلسه به اعضای گروه اجازه می‌دهد که مسایل و مشکلات را به ترتیب اولویت آنها و به مؤثرترین شکل بررسی کنند. دستور کار مثل نقشه یک مسیر مسابقه است. این دستور کار، فقط باید حاوی جزئیات لازم باشد تا گروه بتواند با توجه به آنها تصمیم‌های مناسب را بگیرد، اما این دستور کار نباید آن قدر خشک و خشن باشد که هیچ‌گونه تغییری در آن نباشد. گاهی دستور کار جلسه درباره این نیست که جلسه چگونه باید اداره شود بلکه به این امر می‌پردازد که چگونه باید برای یک مشکل خاص راه حلی پیدا کرد.

محیط فیزیکی

ابعاد فیزیکی جلسه‌های گروهی شامل میزها، صندلی‌ها و هرگونه وسایل ضروری موجود و ترتیب انجام کار باید در جهت گشودن بحث‌های آزاد به کار رفته باشند.

ترکیب گروه

باید به شکلی باشد که شباهت‌ها و تفاوت‌های اعضای آن با ضرورت‌های مسأله تطبیق داشته باشد. گروه‌های ناهمگون بیش از گروه‌های همگون تمایل به ابراز نظرهای بیشتر و متفاوت‌تر دارند. این گروه‌ها برای وظایفی که انجام آنها نیازمند ایجاد و ارزیابی تعداد زیادی راهکار می‌باشد، مناسب هستند.

عامل قدرت

افرادی که دارای مقام بالاتر یا قدرت بیشتری هستند می‌توانند اثر عمیق‌تری بر تصمیم‌گیری بگذارند. این منابع و دیگر منابع نفوذ فردی برحسب اینکه چگونه مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند تسهیل‌کننده و یا بازدارنده فرایند تصمیم‌گیری باشند.

ضمناً عوامل دیگری نظیر ابهام، محدودیت زمانی، حجم زیاد کار و مانند آن می‌توانند به صورت منابع ایجاد فشار تجلی پیدا کنند و فشار روانی وارد بر اعضای گروه نیز توانایی گروه را در انجام دادن وظایف کاهش می‌دهد.

ویژگیهای تصمیم خوب

دارا بودن اطلاعات کافی

اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و موثر است، زیرا همه مدیران و خط مشی گذاران، هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات دارند تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره رویدادهای آتی به عمل آورند. شرایط تصمیم گیری از دریچه اطلاعات را می توان در حالات مختلف، بر روی یک طیف قرار داد که در یک طرف آن، وضع مطمئن و در انتهای دیگر وضع تشنج زا قرار می گیرد.

تحت شرایط مطمئن، اطلاعات به اندازه کافی وجود دارد و ما به خوبی نسبت به هدف ها آگاهی داریم و درباره نتیجه اقدام یا راهی که در پیش رو داریم می توانیم اطلاعات دقیق قابل سنجش و معتبر به دست آوریم. از این رو فردی که در شرایط مطمئن تصمیم می گیرد به اهداف و رویه های کار آشنا است و در مورد تصمیم گیری خود اطلاعات کافی دارد و بالطبع به تصمیمات برنامه ریزی شده نزدیک است، چرا که در تصمیمات برنامه ریزی شده، اهداف، رویه ها، روشها روشن است و سیاست های سازمان چگونگی اخذ تصمیم را مشخص می کند.

در تصمیم برنامه ریزی شده، تا حد آزادی عمل از فرد گرفته می شود، زیرا این سازمان است که تعیین تکلیف می کند و نسبت به آنچه باید انجام شود، تصمیم می گیرد. با این حال تصمیمات برنامه ریزی شده با هدف صرفه جویی در وقت یا دادن آزادی عمل و اختیار بالا به مدیران می باشد.

سیاست ها، مقررات و رویه ها سبب می شوند تا مدیران در وقت خود صرفه جویی کنند و مقدار بیشتری از وقت خود را صرف امور مهم تر نمایند. وقتی مدیران با مسائل پیش بینی نشده و اضطراری روبه رو می گردند که سیاست های سازمان یا شرکت برای حل آنها روشی ارائه نموده و اطلاعات کافی در این زمینه جمع آوری نشده باشد در این صورت آنها مجبورند تصمیمات برنامه ریزی نشده بگیرند و پس نیاز به اطلاعات جامع در چنین موقعیت هایی لازم و ضروری است و تصمیم گیری در سازمان زمانی موثر می باشد که از اطلاعات کافی بهره مند گردد. کلام

نورانی امام صادق(ع) به همین نکته اشاره دارد که در فرازی از وصیت خود به عبدالله بن جندب می فرماید: به هنگام هر امری توقف کن، تا ورودی را از خروجی آن شناسایی نمایی قبل از اینکه در آن تصمیم واقع گردی و پشیمان شوی.

آینده نگری و عاقبت اندیشی

یکی دیگر از ویژگی های تصمیم گیری موثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی توأم باشد، بدین معنا که اخذ تصمیم بدون اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم خوب، بخردانه و موثر باشد. امیرمومنان(ع) دور اندیشی و آینده نگری را نشانه عقل و خردمندی می شمرند و خردمندترین و عاقل ترین انسانها را افرادی می دانند که آینده نگری و عاقبت اندیشی بیشتری دارند.

استفاده از تجربه

یکی از مسائل مهم در تصمیم گیری استفاده از تجارب گذشته است. بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد. اگر از تجربه های گذشته به صورت صحیح و مناسب بهره برداری شود، میزان خطا و اشتباه در تصمیم ها کاهش می یابد و تصمیمات ارزش و اعتبار بیشتری خواهند داشت. حضرت امیر(ع) می فرماید: آن کس که تجربه ها را حفظ کند و به موقع از آنها استفاده نماید کارهایش به نتیجه می رسد و نیز می فرماید؛ کسی که تجربه اش کم باشد گول می خورد و کسی که تجربه اش بسیار باشد کمتر فریب می خورد.

بهره گیری از مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی

تصمیم گیری در صورت فردی و گروهی دارای معایب و مزایایی است. نقاط قوت تصمیمات گروهی کسب اطلاعات جامع تر و کامل تر، پذیرش سریع تر تصمیم، مشروعیت بیشتر و افزایش تنوع دیدگاهها است و نقاط ضعف آن وقت گیر بودن، مبهم و لوث شدن مسئولیت ها و فشار گروه بر اعضا جهت سازش افراد است. نقاط قوت تصمیمات فردی سرعت بالا، مشخص بودن مسئولیت تصمیم و است و نقاط ضعف آن خلاقیت و نوآوری کم و دقت پایین تصمیم است.

بهترین تصمیم گیری این است که با دیگران مشورت و از آنان نظرخواهی شود، اما پس از جمع آوری آرا تصمیم گیری نهایی با خود شخص باشد این تصمیم گیری مشورتی مزایا و قوت تصمیم گیری فردی و گروهی را دارد و از مشکل کمتری برخوردار است. در نتیجه می توان گفت مهمترین عامل در هر نوع تصمیم گیری موثر و موفقیت آمیز، قاطعیت و ثبات در تصمیم است و تصمیم گیری آن گاه موثر و کارا خواهد بود که از درجه قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. امیرمومنان(ع) می فرماید: خداوند سبحان، پیامبران و فرستاده های خود را در تصمیم ها دارای قدرت و قاطعیت قرار داد.

برای داشتن گروهی منسجم موارد زیر ضروری است:

الزامات اخلاقی در گروه :

صبر ، گذشت ، ایثار ، اطاعت پذیری ، احترام ، ادب.

الزامات مدیریتی در گروه :

مشارکت حداکثری ، تأمین اهداف گروه، تلاش و قبول مسئولیت ، رهبری و ریاست.

آسیب شناسی گروه :

بررسی دلایل تکروی ، تفرقه در محیط اجتماعی، رقابت منفی

موانع تصمیم گیری موثر:

نبود اطلاعات کافی

اگر شما اطلاعات کافی را نداشته باشید، به مثابه این است که شما بدون اساس و پایه تصمیم می گیرید. زمانی را برای جمع آوری اطلاعات ضروری صرف کنید، حتی اگر از نظر زمانی در مضیقه باشید. اگر لازم بود، جمع آوری اطلاعات را اولویت بندی کنید و مهمترین اطلاعات را جمع آوری کنید.

این قانون طلایی را به خاطر داشته باشید که:

هیچوقت تمام اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری را در اختیار نخواهید داشت.

اطلاعات بیش از حد لازم

همانطور که نبود یا کمبود اطلاعات تصمیم گیری را مختل می کند، وجود اطلاعات زیاد و متناقض نیز از مسائل مهم است. این موضوع اصطلاحاً فلج تحلیل یا Analysis paralysis نیز نامیده می شود. این مورد به عنوان یک تاکتیک زمانی به کار گرفته می شود که شخص برای به تاخیر انداختن تصمیم گیری سازمانی است اطلاعات بسیار زیادی را مطالبه می کنند این مسئله اغلب با گرد آوردن همه افراد در مورد انتخاب اطلاعات مهم و ارائه دلیل برای جمع آوری این اطلاعات برطرف می شود.

تعداد زیاد افراد

تصمیم گیری توسط یک کمیته کار دشواری است. هر کس دیدگاه ها و ارزش های خود را دارد. در عین حال که دانستن این دیدگاه ها و دلایل آنها اهمیت زیادی دارد، این نکته نیز مهم است که یک فرد که مسئولیت تصمیم را بر عهده بگیرد. بعضی اوقات هر تصمیمی بهتر از هیچ تصمیم است.

موانع تصمیم گیری های فردی

سازمان از افراد تشکیل می شود. در بسیاری از موارد عدم آگاهی از مشکلات فردی باعث بروز مشکلاتی در تصمیم گیری های گروهی می شود. البته مواردی که در ذیل آمده است، در گروه ها هم به درجات مختلف وجود دارد که طبیعتاً مانع رسیدن به تصمیمات موثر در سازمان می شود:

۱- انتظار و پیش بینی شکست در همان ابتدای تصمیم گیری که میتواند به علت اعتماد بنفس و عزت نفس پایین فرد باشد.

۲- تحت سلطه زیردست و یا مافوق قرار داشتن، که تصمیم نهایی از جانب آنها اتخاذ و دیکته میشود.

۳- میل به اثر پذیری و پیروی از افکار، ایده ها و اصول دیگران.

۴- تمایل فرد به احساس ناامیدی و تسلیم شدن زود هنگام در مقابل کوچکترین و کم اهمیت ترین موانع.

- ۵- خودبینی، خودمحوی و یا غرور اجازه نمیدهد شخص اندرزهای دیگران را بجوید.
- ۶- نیروی اراده ضعیف و سست و یا ساختار ذهنی مردد و متزلزل.
- ۷- میل به تردید و دودلی مزمن که ممکن است به علت تجارب گذشته زندگی باشد.
- ۸- عقده خود کم بینی و تمایل به تردید در تواناییهای فردی.
- ۹- فقدان تعادل ذهنی، بی ثباتی اندیشه و دمدمی مزاجی.
- ۱۰- تهییج و برانگیختگی مفرط، تحریک پذیری و نابردباری.
- ۱۱- رویکرد بد بینانه به امور
- ۱۲- عادت به پشت گوش اندازی، تعلل و عذر تراشی بمنظور افکندن بار مسئولیت و پیامدها به دوش دیگران.
- ۱۳- رفتار خشمگینانه و نفرت آمیز.
- ۱۴- عدم برخورداری از استقلال اندیشه و تصمیم گیری که در آن فرد برای اتخاذ هر تصمیمی نظرات دیگران را جویا میشود.
- ۱۵- رفتار تملق آمیز و یا گریز از معضلات زندگی.
- ۱۶- رفتار وسواسی.

به طور خلاصه کورکورانه عمل کردن خطر ناک است، اما صرف وقت زیاد برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز می تواند به همان میزان خطر ناک باشد. در تصمیم گیری لازم است بدانید که چه میزان اطلاعات را واقعا لازم دارید و چقدر طول می کشد تا اطلاعات بیشتری به دست آورید. هدف نباید کامل بودن اطلاعات باشد، بلکه باید به دست آوردن اطلاعات کافی و حرکت کردن بر اساس آن اطلاعات مورد توجه قرار گیرد.

چه مواقعی باید اتخاذ تصمیمات را به دیگران واگذار نمود؟

آنچه مهم است، این است که ارجاع مسائل به مافوق باید کمتر اتفاق بیافتد. یعنی فقط در مواردی که با توجه به میزان توان تخصصی و موانع قانونی خود صلاحیت اتخاذ یک تصمیم را ندارد، باید آن را به مافوق خود واگذار کند. در مقابل مدیر فقط زمانی می تواند اتخاذ یک تصمیم را به نیروهای تحت فرمان خود واگذار کند که آنها از توان و صلاحیت کافی برخوردار باشند.

- مدیران می توانند بسیاری از مسائل جزئی و پیش پا افتاده را به تصمیم گیرندگان سطوح عملیاتی ارجاع دهند.

- هر چه مرجع تصمیم گیری به منشا پیدایش یک مسئله یا مشکل نزدیکتر باشد، بهتر می تواند از عهده حل آن بر بیاید.

با توجه به موارد فوق

- اگر مسئله ای به مدیر مافوق ارجاع شود، به معنی شانه خالی کردن از بار مسئولیت نیست.
- اگر کاری به رده عملیاتی واگذار شود، مسئولیت مدیر کاهش نمی یابد.

انواع مدل های تصمیم گیری گروهی:

مدل های مختلفی برای تصمیم گیری گروهی وجود دارد:

۱- مدل منطقی یا عقلایی

این مدل مبتنی بر دیدگاه اقتصادی است و چنین فرض می کند که همه اطلاعات موجود است. راه حلی که در نظر گرفته می شود بایستی از نظر سود و منفعت بهینه باشد

۲- مدل سیاسی

در این مدل تصمیم گیران به مذاکره می نشینند و راه حل نهایی بر اساس نظرات و دیدگاه ها انتخاب می شود و هر فرد قصد دارد با دلایل فردی نفوذ و تاثیر لازم را بر دیگران بگذارد و سود و زیان مانند مدل قبلی مد نظر نمی باشد. همانند انتخاب مدیر برای یک بخش بیمارستان

۳- مدل فرایندی

در این مدل تصمیم گیری بر اساس استانداردهای علمی و با شیوه های از پیش تعیین شده اتخاذ می گردد. گذشته و حال و آینده و ایجاد سازگاری در گروه در این تصمیم گیری نقش دارد. مثلا در ارتقای یک مدیر تجارب و شایستگی های یک فرد مورد تاکید قرار می گیرد.

۴- مدل گاریج یا آشفته

درواقع مدلی غیر منطقی از تصمیم گیری در سازمان است و زمانی که برای تصمیم گیری در نظر گرفته می شود به منزله این است که سطل زباله ای در نظر گرفته می شود و انواع مسائل در آن ریخته می شود که ارتباطی به هم ندارند و درواقع حل مسائل به یک مسیر تصادفی و شانسی متکی است. مثال آن شرکتی است که بودجه اضافی در پایان سال دارد که می خواهد به نحوی که از نظر قانونی مشکلی پیش نیاید یک خرید صوری انجام دهد.

حالت های مختلف تصمیم گیری گروهی

چهار حالت عمده در تصمیم گیری گروهی وجود دارد:

۱- استبدادی

۲- دموکراتیک

۳- متفق القول

۴- توافق عام

که هر یک دارای مزایا و معایبی هستند.

استبدادی (یا تصمیم گیرنده واحد) (Autocratic): تصمیمات استبدادی توسط فرد واحد که اغلب نقش رهبر یا رئیس گروه را برعهده دارد، گرفته می شود. متأسفانه واژه «استبدادی» برای این تصمیم گیری، نوعی مفهوم منفی و تحمیل حاکمیت را القا می کند؛ از این رو ما واژه «تصمیم فردمحور» را پیشنهاد می شود (شکل ۱۲).



شکل ۱۲

این نوع تصمیم گیری زمانی مناسب خواهد بود که: تصمیم گیری مذکور تنها یک یا تعداد معدودی از اعضای گروه را تحت تاثیر قرار داده، زمانی که گروه نیازمند تصمیم گیری فوری باشد یا هزینه های مورد نیاز به منظور مشاوره و نظرخواهی بیش از اهمیت موضوع تصمیم گیری یا زمانی که تصمیم گیرنده یک «متخصص شناخته شده» در زمینه تصمیم گیری باشد.

مزایا: این نوع تصمیم گیری در اکثر مواقع سریعتر از انواع دیگر خواهد بود؛ چراکه در آن نیازی به رایزنی و مشاوره با سایر افراد گروه که ممکن است منجر به کاهش سرعت تصمیم گیری شود، نیست.

معایب: هنگامی که بیشتر تصمیمات توسط یک فرد صورت گیرد، (به عنوان مثال توسط رئیس گروه) می تواند منجر به کاهش سطح کیفی تصمیمات شود که خود منجر به هزینه ها و صدمات بسیار و احساس نارضایتی اعضای از گروه که تمایل به مشارکت در تصمیم گیری ها دارند، می شود.

دموکراتیک (Democratic): دومین نوع تصمیم‌گیری نظر اکثریت را در برمی‌گیرد. این نوع تصمیم‌گیری براساس رای‌گیری‌های رسمی یا غیررسمی، معمولاً توسط یک بحث باز که در آن جوانب مثبت و منفی موقعیت‌های مختلف مورد بحث قرار می‌گیرد، اتخاذ می‌شود (شکل ۱۳).



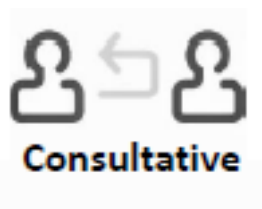
شکل ۱۳

مزایا: نسبت به تصمیم‌گیری متفق‌القول به زمان کمتری احتیاج دارد. بستر مناسبی برای طرح دیدگاه‌های مختلف است، در نتیجه شانس بی‌توجهی به موارد مهم را کاهش خواهد داد؛ همچنین حس مشارکت در فعالیت‌های گروهی را فراهم خواهد کرد.

معایب: ایجاد یک حالت برد-باخت برای افرادی که در رای‌گیری و نظرخواهی شرکت می‌کنند. تنها با ۵۱ درصد آرا تصمیمی اتخاذ خواهد شد، که این خود موجب نارضایتی ۴۹ درصد اعضا خواهد شد؛ همچنین از آنجا که این نوع رای‌گیری همه را درگیر خواهد کرد، افرادی را که مشمول نتایج تصمیم‌گیری نمی‌شوند یا از آن مهم‌تر، صلاحیت علمی در رای‌گیری را ندارند، درگیر خواهد کرد.

زمانی مناسب خواهد بود که: اعضایی که رأی آنها در تصمیم‌گیری شکست خورده، در اجرای آن نقشی نداشته باشند؛ از این رو احتمال کارشکنی کاهش خواهد یافت و یا زمانی که به طرح ایده‌ها و نظرات مختلف احتیاج باشد.

متفق القول (Unanimous): این نوع تصمیم تنها در صورتی گرفته می‌شود که تمامی افراد موافق باشند؛ به طوری که چنانچه تنها یک نفر موافق نباشد، تصمیم با شکست روبه‌رو خواهد شد. مانند فرآیندهای دموکراتیک، تصمیم‌گیری با بحث حول ایده‌های مختلف همراه خواهد بود (شکل ۱۴).



شکل ۱۴

مزایا: از آنجا که این تصمیم با اتفاق نظر کلیه اعضا اتخاذ شده است، پشتیبانی و حمایت بیشتری نسبت به سایر انواع تصمیم‌گیری به همراه خواهد داشت.

معایب: رسیدن به توافق صددرصدی حول یک موضوع بسیار سخت است. می‌تواند منجر به تحت فشار قرار گرفتن تعدادی از اعضا به منظور همراهی با رای اکثریت شود. حتی یک تصمیم متفق‌القول هم می‌تواند تصمیمی اشتباه باشد. از آنجا که حتی یک رای مخالف منجر به رد تصمیم خواهد شد، بسیار وقت‌گیر خواهد بود.

زمانی مناسب خواهد بود که: زمان موضوعیت نداشته باشد و زمانی که تصمیم مورد نظر یا برای تک‌تک اعضا بسیار مهم و تاثیرگذار بوده یا برای هیچ‌یک از اعضا اهمیت زیادی نداشته باشد.

توافق عام (Concensus)

توافق عام احتمالا پیچیده‌ترین حالت تصمیم‌گیری است. در این حالت، گروه سعی دارد به تصمیمی توافقی دست پیدا کند، درحالی که امکان دارد تمامی اعضا موافق تصمیم مذکور بوده یا اینکه تعدادی از اعضا صرفا به

صورت توافقی با آن کنار آمده باشند درحالی که انتخاب مورد نظر آنها، کاملاً متفاوت باشد. برخی این نوع تصمیم‌گیری را این‌گونه توصیف می‌کنند: «هر فرد می‌تواند با تصمیم اتخاذ شده کنار بیاید». این گونه تصمیم‌گیری با تصمیم‌گیری دموکراتیک متفاوت است؛ چراکه در آن سعی بر آن است که نظرات مخالف حذف شود. تصمیم‌گیری توافق عام همواره با مذاکرات، مصالحه و بحث‌های بسیاری همراه خواهد بود (شکل ۱۵).



شکل ۱۵

مزایا: گفته می‌شود تصمیم‌گیری توافق عام از کیفیت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار خواهد بود؛ به طوری که در مقایسه با روش‌های دیگر عادلانه‌تر خواهد بود.

معایب: می‌تواند فرآیندی خسته‌کننده باشد؛ همچنین از آنجا که بحث و مذاکره به‌منظور اتخاذ بهترین تصمیم، زمان زیادی می‌طلبد، وقت‌گیر خواهد بود. بنابراین دارا بودن مهارت‌های فردی و آموزش دیدن به‌منظور افزایش قابلیت‌های ارتباطی برای متقاعد کردن افراد از ملزومات شرکت در این نوع تصمیم‌گیری برای افراد گروه است.

زمانی مناسب خواهد بود که: تعهد به تصمیم از اهمیت بالایی برخوردار باشد؛ همچنین زمان موضوعیت نداشته باشد. در مواقعی که اعضای گروه مهارت‌های ضروری انجام فرآیند تصمیم‌گیری را به درستی داشته باشند؛ همچنین زمانی که موضوع مورد بحث و تصمیم‌گیری از موارد مورد توجه و علاقه تمامی افراد گروه باشد (با توجه به صرف زمان مورد نیاز)

روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

روش جوشش مغزی یا طوفان مغزی (Brainstorming)

یکی از فنون تصمیم‌گیری گروهی است که اغلب در ایجاد نظریه‌های جدید از آن استفاده می‌شود. در این روش گروه صرفاً برای ایجاد راهکارها تشکیل جلسه می‌دهد و هر یک از اعضا نظرات خود را ارائه داده و آن را تشریح می‌کند. معمولاً نظرات ارائه شده بر روی تابلویی که در معرض دید همگان باشد، ثبت می‌شود و هرگونه اظهارنظر برای ارزیابی جایگزین‌ها ممنوع اعلام می‌شود؛ از اعضا خواسته می‌شود هرگونه ایده‌ای به ذهنشان می‌رسد حتی اگر مخاطره‌آمیز باشد، یا اجرای آن ناممکن به نظر آید بیان کنند. ممکن است در همان جلسه نتایج کلی استخراج شده و فعالیت‌های مربوطه آغاز شود و یا ممنک است بعد از پایان جلسه نظرات اعلام شده برای بررسی بین اعضا توزیع شود و در جلسه دیگری راهکارها ارزیابی می‌شوند. در طوفان مغزی راه‌حل‌های جدید ایجاد می‌شود و اساساً منظور از به کار بردن این روش ایجاد بدیل‌های جدید است که از طریق برانگیختن خلاقیت اعضای گروه و ترغیب آنها به افزایش نظرات به آنچه دیگران قبلاً ارائه کرده‌اند انجام می‌گیرد. این امر اعضای گروه را وادار می‌دارد که با فعالیت بیشتری در جهت ارائه بدیل‌ها بکوشند، تا پویایی در گروه فزونی یابد (شکل ۱۶).



شکل ۱۶

قوانین طوفان فکری

- ۱- ارائه هر ایده ای آزاد است
- ۲- بیش از حد لزوم ایده تولید شود
- ۳- هیچ فکر و ایده ای نباید مورد قضاوت، ارزیابی و انتقاد قرار گیرد.
- ۴- هر چه ایده ها دور از ذهن، بکر و جسورانه باشند، بهتر است.

روش گروه اسمی (Nominal group technique)

این روش، یکی دیگر از فنون بهبود بخشیدن به تصمیم گیری گروهی است. فن گروه اسمی را می توان در مواردی که در ابتدا برای تهیه فهرست راهکارها از فن طوفان مغزی استفاده شده است، در مراحل بعدی تصمیم گیری مانند تشخیص مشکل و تعیین معیار مناسب برای ارزیابی راهکارها به کار بست. در این فن، گروهی از افراد برای آگاهی از موضوع مورد بحث تشکیل جلسه می دهند. موضوع برای اعضای جلسه تشریح می شود و هر یک از اعضا فهرستی از نظرات خود را بر روی کاغذ می نویسند. اعضای گروه حق بحث با یکدیگر را ندارند. به دنبال مرحله پنج تا ده دقیقه ای ایجاد نظرها، هر یک از اعضا نظراتش را به گروه ارائه می دهد. نظرها بر روی یک تابلو متحرک ثبت می شوند و از اعضا خواسته می شود با کامل کردن نظرات دیگران فهرست را افزایش دهند. بعد از اینکه همه نظرها ارائه شدند، اعضا می توانند درباره نظرات ارائه شده بحث کنند یا آن را تکمیل کنند و یا وارد مرحله بعدی شوند. این بخش از فرایند فن گروه اسمی را می توان به صورت غیر حضوری مثلا با استفاده از تلفن اجرا کرد.

به هر حال، تشکیل جلسه های حضوری موجب ایجاد احساسات گروهی شده و باعث می شود اعضا تحت فشارهای گروهی بیشترین تلاش را برای تکمیل فهرست به عمل آورند. اعضای گروه بعد از بحث، مخفیانه رأی یا گزارش خود را درباره نظرات ارائه شده یا رتبه آنها اعلام می کنند. علت استفاده از گزارش گیری مخفی، کاهش احساس ترسی است که گاهی در بین گروه ها مشاهده می شود. بعد از رأی گیری، گروه می تواند بر روی نتایج به دست آمده بحث کند و به خلق نظریه های جدید و بحث درباره آنها ادامه دهد.



شکل ۱۷

فن گروه اسمی دارای دو مزیت اصلی است.

- با استفاده از این فن می توان بر اثرهای منفی ناشی از تفاوت موجود بین مقام و قدرت اعضا غلبه نمود.
- از این فن می توان در مراحل جستجوی مشکل، ایجاد راه حل و ارزیابی در فرایند تصمیم گیری بهره گرفت.

در برخی از موارد در روش اسمی گروه به زیر گروه هایی تقسیم شده و فرایند بحث و نظر دهی ابتدا در گروه های کوچکتر و سپس در گروه اصلی انجام می پذیرد.

جلسات الکترونیکی (Electronic meeting)

در این روش فرایند تصمیم گیری به صورت مجازی و با کمک فناوری انجام می گیرد. مزیت عمده گردهمایی الکترونیکی سرعت و صداقت است مشارکت کنندگان در جلسه همدیگر را نمی شناسند و پیامی را که می خواهند بدهند ارسال می نمایند. در واقع به طرز همزمان پیامها ارسال می شود. هم چنین صداقت در بالا حد خود است، چون ملاحظات ناشی از رو دررویی حضوری مطرح نمی باشد.

رای گیری متعدد (Multi-voting)

این روش با یک دور رای گیری آغاز می شود که در آن فرد برای گزینه های موجود در یک لیست کوتاه رای می دهد. هر فرد در یک زمان فقط یک رای می تواند بدهد. گزینه هایی که بیشترین تعداد آرا را کسب نمایند برای مرحله بعدی در نظر گرفته می شوند. این فرایند آنقدر تکرار می شود که گزینه برتر انتخاب شود.

روش دلفی (Delphi method)

این روش در سال ۱۹۶۴ توسط داکلی و هلمر معرفی شد، بسیار شبیه طوفان فکری است. در این روش مسئول تیم به اعضا اجازه می دهد که به طور انفرادی فکر کنند و آن را به طور ناشناس در معرض قضاوت قرار دهند. سایر اعضا صاحب ایده را نمی شناسند. مسئول تیم همه ایده ها را جمع آوری می کند و در اختیار سایر اعضا قرار می دهد تا آن ایده ها را تغییر داده و بهتر نمایند. این فرایند تا آنجا ادامه می یابد که ایده یا نظر جدیدی مطرح نشود و گزینه بهتر انتخاب شود. در موارد زیر از روش دلفی استفاده می شود:

- ✓ زمانی که نظر فرد به هنگام رویارویی حضوری سبب بروز خطا در قضاوت شود
- ✓ مواردی که اعضای گروه در یک جا مستقر نباشند
- ✓ هنگامی که لازم است اعضای گروه نسبت به عواقب تصمیمی که می گیرند به طور کامل آگاه و مسئول باشند
- ✓ در مواردی که چهره های شاخص و فشار همتایان بر تصمیم گیری تاثیر می گذارد.

درخت تصمیم (Decision Tree)

درخت تصمیم گیری، یک نمودار ترسیمی است که روند تصمیم گیری یا سلسله ای از تصمیمات را نمایش می دهد یک ابزار کمکی برای تصمیم گیری است و از یک گراف یا مدل درخت مانند که تصمیمات و عواقب محتمل آنها را نمایش می دهد، تشکیل شده است. همانند سایر ابزارهای تحلیلی درخت تصمیم می تواند در تحلیل گزینه های

انتخابی، خطر ها، اهداف، منافع پولی و اطلاعات لازم برای حل یک مسئله سرمایه گذاری به مدیریت کمک کند. در تجارت از آن به منظور تعیین سیاست‌های شرکت یا ابزاری برای کمک به کارمندان استفاده می‌کنند. درخت تصمیم‌گیری، تصمیمات دشوار را به تصمیمات کوچک‌تر، ساده‌تر و منطقی‌تر تقسیم می‌کند، به این صورت می‌تواند همه‌ی افراد را در تصمیمات سخت یاری بدهد (شکل ۱۸).

مراحل اصلی در درخت تصمیم عبارتند از:

الف- مشخص کردن تمامی تصمیم‌ها و راه‌های مختلف

ب- مشخص کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیم

ج- ترسیم شمایی درخت مانند که نشان دهنده توالی تصمیم‌ها و نتایج حاصل از آن باشد

برآورد شامل:

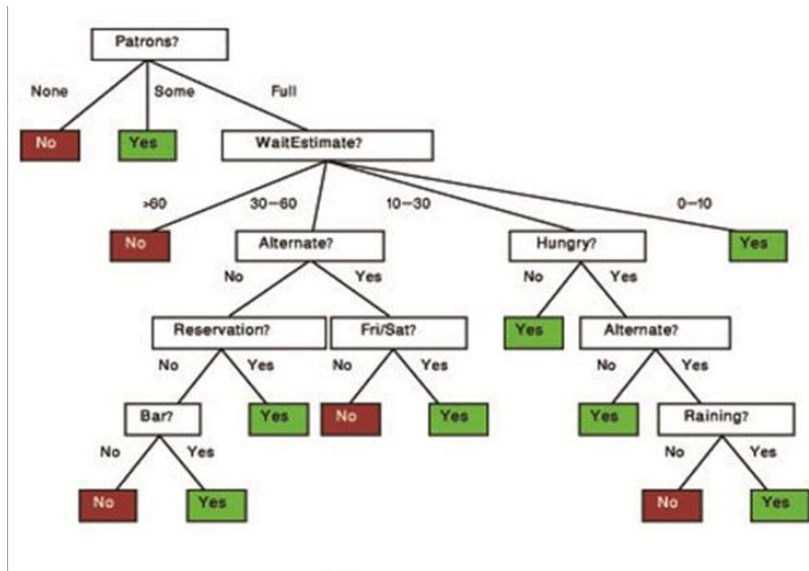
الف- برآورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب‌ها

ب- برآورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج (به عنوان یک معیار)

ارزیابی و انتخاب شامل:

الف- احتساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن الوقوع

ب- انتخاب نتیجه‌ای که ارزش مورد انتظار قابل قبول تری دارد



شکل ۱۸

تحلیل سلسله مراتبی (AHP) Analytic hierarchy process

AHP تکنیک نوینی است این روش نه تنها محاسن روشهای فوق را دربردارد، بلکه به لحاظ منطق ریاضی آن قابلیت تلفیق معیارهای کمی و کیفی را برای مقایسه گزینه های متعدد دارد و تا حدودی مشکلات موجود در روش های قبلی را حل می کند.

فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیم گیری چندمنظوره است که اولین بار توسط توماس ال. ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش هنگامی می تواند استفاده گردد که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبرو است. معیارهای مطرح شده می توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می کند. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق AHP به گونه ای ماتریسهای حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید.

استفاده از AHP در تصمیم‌گیری‌های گروهی باعث خواهد شد که نه تنها مزایای فنون تصمیم‌گیری گروهی حفظ شود بلکه معایب آنها (همانند سرعت، هزینه و تکفکری) برطرف شود.

هر گاه از AHP به عنوان ابزار تصمیم‌گیرنده استفاده می‌شود، گروه در آغاز باید یک درخت سلسله‌مراتب مناسب که بیان‌کننده مساله تحت مطالعه است فراهم کند. سلسله‌مراتب تصمیم‌درختی است که با توجه به مساله تحت بررسی دارای سطح متعدد است. اختصاصاً سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیری است. سطح آخر هر درخت نیز بیان‌کننده گزینه‌هایی است که با همدیگر مقایسه می‌شوند و برای انتخاب در رقابت با همدیگر هستند. دیگر سطوح (میانی) نشان‌دهنده فاکتورهایی است که ملاک مقایسه گزینه‌ها هستند؛ به عنوان مثال فرض کنید مدیریت عالی یک سازمان تصمیم‌گرفته است که یک سیستم جدید کامپیوتری را بخرد و در سازمان نصب کند. در حال حاضر سه عرضه‌کننده سیستم کامپیوتری در بازار وجود دارد. دیریت برای انتخاب سیستم مناسب، یک گروه سه نفره تشکیل داده است که او را در خرید سیستم یاری دهد.

مرحله اساسی در این تصمیم‌تعیین فاکتورهایی است که بر اساس آنها گزینه‌های رقیب (سیستم‌های ۱ و ۲ و ۳) با همدیگر مقایسه شوند. تعیین این فاکتورها در تصمیمات انفرادی چندان مشکل نیست چرا که خود تصمیم‌گیرنده این عوامل را به شخصه تعیین می‌کند. در حالی که ممکن است این عوامل در تصمیم‌گیریهای گروهی به دلیل اختلاف علائق و تخصص افراد متعدد باشد؛ در این مرحله استفاده از فنون معمول تصمیم‌گیری گروهی می‌تواند کارساز باشد. توصیه معمول در این زمینه آن است که با استفاده از تکنیک دلفی مهمترین فاکتورها تعیین گردند. تکنیک دلفی روشی است که با توزیع پرسشنامه میان متخصصان، نظر و عقاید آنها را جمع‌آوری می‌کند و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رساند.

در این راستا عوامل مهم برای مقایسه سیستم‌های مثال ما پس از اجرای این روش عبارتند از: نرم افزار، سخت افزار و خدمات پس از فروش؛ به عبارت دیگر سیستم‌های ۱، ۲ و ۳ با استفاده از این فاکتورهای سه‌گانه مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

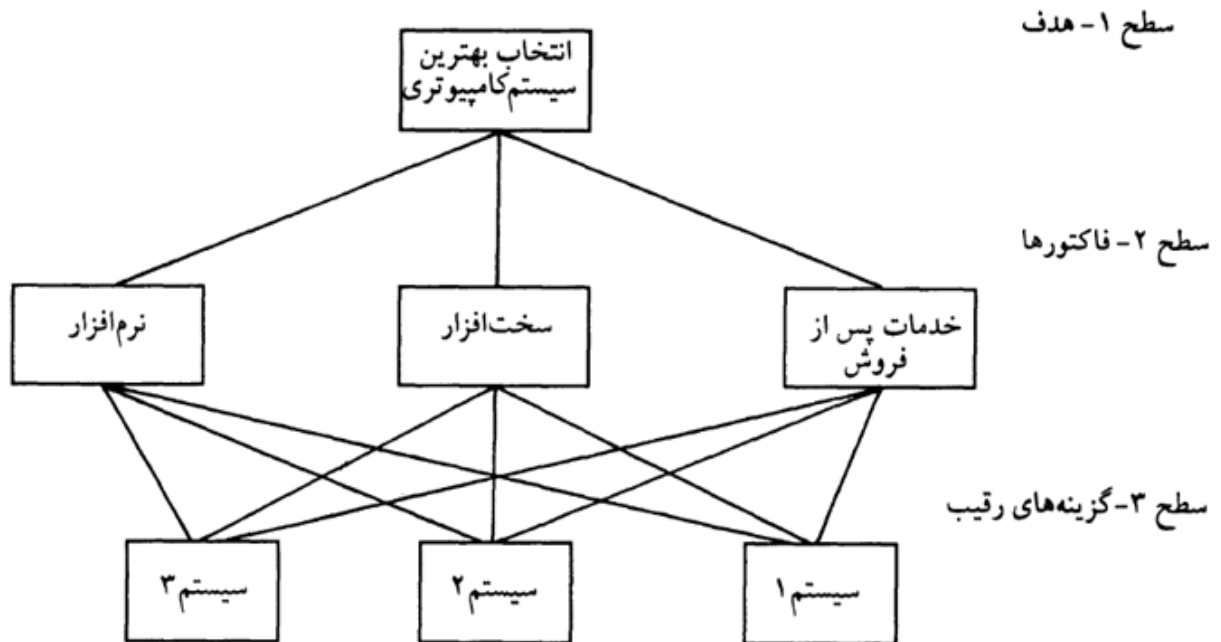
حال می‌توان ساختار درخت سلسله‌مراتب را برای مثال طرح شده چنین نوشت:

سطح یک (هدف): انتخاب بهترین سیستم کامپیوتری است.

سطح دو (فاکتورها): نرم افزار، سخت افزار و خدمات پس از فروش را در برمی گیرد.

سطح سه (گزینه های رقیب): سیستم یک، دو و سه است.

شکل شماره ۱ روابط بین این سه سطح را به وضوح نشان می دهد.



شکل ۱۹

مشکلات تصمیم‌گیری گروهی

موانعی و مشکلاتی که برای تصمیم‌گیری‌های فردی اشاره شد، تا حدودی در مورد تصمیمات گروهی نیز می‌تواند رخ دهد. اما:

دو موضوع عمده تصمیمات گروهی را به چالش می‌کشد:

❖ یک دستی بیش از حد در گروه

زمانی رخ می‌دهد که افراد می‌خواهند در گروه مورد پذیرش قرار گیرند و یا نسبت به فرایند بر علاقه هستند. در چنین شرایطی افراد ترجیح می‌دهند نظرات خود را ابراز نکنند، بخصوص اگر با نظر رهبر گروه مخالف باشند. موافقت با نظرات گروه می‌تواند از عدم علاقه نیز ناشی شود. چنانچه اعضا تصور کنند رهبر گروه از قبل تصمیم خود را گرفته است، ترجیح می‌دهند با او همراهی کنند و برای این که فرایند به سرعت پایان گیرد، از مشارکت کامل صرف نظر می‌کنند و نخستین گزینه را انتخاب می‌کنند.

❖ فردگرایی بیش از حد

در مقابل یک دستی بیش از حد قرار دارد. افراد سرسختانه و بی‌رحمانه به دفاع از دیدگاه‌های خود می‌پردازند. آنان در بیشتر اوقات نسبت به نظرات سایر اعضا بی‌توجه هستند و نفع جمعی در نظر گرفته نمی‌شود (شکل ۲۰).



شکل ۲۰

معایب و مزایای تصمیم گیری گروهی

معایب تصمیم گیری گروهی:

- ❖ زمان بر هستند
- ❖ تشکیل گروه وقت گیر است
- ❖ تشریک مساعی در گروه گاهی اوقات اثر بخش نیست
- ❖ ممکن است شرایطی به وجود بیاید که در آن اقلیت حاکمیت داشته باشد
- ❖ وجود فشارهایی برای تطبیق دادن (تفکر گروهی)
- ❖ در این نوع تصمیم گیری ها مسئولیت و پاسخگویی مبهم است و اعضای گروه در مسئولیت مشارکت دارند

مزایای تصمیم‌گیری گروهی:

- ❖ تصمیمات گروهی اطلاعات کاملتری نسبت به تصمیمات انفرادی ارائه می‌دهند
- ❖ گزینه‌های زیادی از طرف اعضا شناسایی و ارائه می‌شود
- ❖ ارزش‌های مفید به داخل گروه آورده می‌شود
- ❖ گروه باعث می‌شود که راه‌حل، بیشتر مورد قبول واقع شود
- ❖ هر قدر راه‌حل‌های ارائه شده بیشتر با خلاقیت گروه بیشتر خواهد شد.
- ❖ تنوع و تفاوت نیازها، ترجیحات و نگرش‌های اعضا در نظر گرفته می‌شود.
- ❖ حس مالکیت در اعضای گروه نسبت به تصمیم اتخاذ شده ایجاد خواهد شد (شکل ۲۱).



شکل ۲۱

از دیدگاه نورمن مایر مزایای تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از:

- وسعت حجم مجموع دانش و اطلاعات
- تعدد نظرگاههای مختلف نسبت به یک موضوع
- مشارکت در حل مشکل میزان پذیرش را افزایش می دهد.
- درک بهتر تصمیم

تفاوت های گروه و تیم

هر چند که در این جزوه این دو به یک معنی در نظر گرفته شده اند اما در واقع تفاوت های بسیاری بین تیم و گروه وجود دارد:

- در گروه اعضا بر این باورند که آنها فقط برای تحقق هدف ها و مدیریت گرد هم آمده اند، افراد مستقل عمل می کنند و حتی گاه هدف های متفاوتی دارند، ولی اعضای تیم وابستگی های متقابل خود را تشخیص می دهند و می دانند هدف های فردی و تیمی با پشتیبانی یکدیگر به بهترین شکل به انجام می رسد.
- هدف گروه سهمی شدن در اطلاعات یکدیگر است. اما هدف تیم سهمی شدن در عملکرد همدیگر است، یعنی اگر هدف برد و باخت باشد، همه برد و باخت را می پذیرند.
- تیم اثر تعامل دو به دو است اما در گروه چند نفر دور هم جمع می شوند و آرای خود را می گویند و هدفشان سهمی شدن در اطلاعات یکدیگر است. اما هدف تیم سهمی شدن در عملکرد همدیگر است؛ یعنی اگر هدف برد و باخت باشد، همه برد و باخت را می پذیرند.
- پاسخگویی در تیم هم انفرادی و هم گروهی است. دلیل پاسخ گویی انفرادی به خاطر نقش فرد در تیم و پاسخ گویی گروهی به خاطر این است که همه ی تیم در عملکرد هم سهمی اند، به عنوان مثال دروازه بان باید هم از عملکرد دروازه بانی خود دفاع کند و هم از عملکرد تیم، ولی پاسخگویی در گروه انفرادی است.
- مهارت ها در تیم، مکمل هم هستند، اما در گروه تصادفی و گوناگون است.

- در گروه چون برنامه ریزی واحدی برای مشارکت وجود ندارد توجه اعضا به خود معطوف است، ولی در تیم اعضا نسبت به وظیفه و کار خود احساس تعلق دارند چون معتقدند به تحقق هدف هایی می رسند که خودشان در تعیین آن نقش داشته اند.
- در گروه اعضا به انگیزه های همکاران خود اعتماد ندارند، چون نقش دیگر اعضا را درک نمیکنند، اما در تیم اعضا در محیطی آکنده از تفاهم و حمایت و تشویق متقابل کار می کنند و آزادانه به بیان ایده ها و احساس های خود می پردازند.
- در گروه اعضا به قدری درباره ی خود محتاط هستند که تفاهم واقعی میسر نیست، اما در تیم اعضا ارتباطی باز و صادقانه دارند.
- در گروه ممکن است اعضا در گرفتن تصمیم های مؤثر مشارکت داشته یا نداشته باشند، اما در تیم اعضا در گرفتن تصمیم های اساسی مشارکت دارند و می دانند هنگامی که تیم نتواند تصمیم بگیرد، تصمیم نهایی بر عهده ی رهبر است.

سعادت در مقاله خود به نقل از هافمن و نورمن در مقایسه تصمیم گیری گروهی و انفرادی چنین می نویسد:

مقایسه تصمیم گیری گروهی با تصمیم گیری انفرادی

در هر گونه مقایسه ای که میان تصمیم گیری گروهی و انفرادی به عمل می آید به دو نکته مهم اشاره شود. نخست اینکه همان مسائل و زمینه های کلی و همان نیروهای محیطی در داخل و خارج سازمان که در رابطه با تصمیم گیری گروهی نیز مطرح می باشند. ولی از آنجایی که در تصمیم گیری گروهی، ضرورتاً تعداد افراد بیشتری با گرایشها، تمایلات و افکار و عقاید متفاوت و متنوع تری در تماس با یکدیگر قرار قرار می گیرند، طبیعتاً تصمیم گیری گروهی نیز بسیار پیچیده تر، ضرورتاً تعداد افراد بیشتری با گرایشها، تمایلات و افکار و عقاید متفاوت و متنوع تری در تماس با یکدیگر قرار می گیرند، طبیعتاً تصمیم گیری گروهی بسیار پیچیده تر از تصمیم گیری انفرادی خواهد بود

نکته دوم، اساس و مبنای مقایسه ای میان تصمیم گیری گروهی و انفرادی باید با در نظر گرفتن اثرات ناشی از این دو شیوه به روی ابعاد سه گانه زیر در سازمان باشد:

۱- کیفیت و اثربخشی

۲- کارایی و هزینه

۳- نوآوری و خلاقیت

دو دلیل عمده وجود دارد که چرا به طور کلی، تصمیم گیری گروهی از کیفیت بالاتری برخوردار است تا تصمیم گیری انفرادی.

۱- جمع کل دانش اطلاعاتی که در گروه متمرکز است خیلی بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد به تنهایی وجود دارد. فردی که به تنهایی تصمیم میگیرد مجبور است به دانش و آگاهی محدود شخصی خود متکی باشد ولی هنگامی که تصمیمی با مشارکت دیگران اتخاذ می شود، اطلاعات بیشتری در رابطه با مسئله در دسترس قرار میگیرد. در واقع تحقیق نشان می دهد احتمال اینکه گروه، مسائل قضایاتی را صحیح حل کند، پنج تا ۶ بار بیشتر از تصمیم گیری انفرادی است.

۲- در تصمیم گیری گروهی، راه حلهای بیشتر و متنوع تری برای حل مسئله ارائه می شود زیرا اعضاء گروه هر کدام با تجربیات خاص خود، مسئله را از دیدگاه بخصوص نگریسته و این در مجموع، موجب بررسی و مطالعه موضوع تصمیم گیری از جوانب و زوایای گوناگون می گردد. تخصص باعث می شود که فکر، در مسیرهای خاصی کانالیزه شود و متخصص، معمولا مسائل را از دیدگاه تخصص خود می بیند و می فهمد. در نتیجه وجود تخصص های مختلف در گروه تصمیم گیری انفرادی، تخصص فرد سبب می شود که مسئله تنها از یک بعد آن مورد توجه قرار گیرد و آگاهی و حساسیت نسبت به سایر ابعاد آن یا وجود ندارد و یا کم اهمیت تلقی شده نادیده گرفته می شود. به همین دلیل توصیه می شود. اگر تصمیمی است که در حوزه های مختلف سازمان را در بر خواهد گرفت بهتر است تصمیم گیری گروهی باشد. هر چند که تصمیم گیری گروهی حتما ضمانتی برای رسیدن به تصمیم با کیفیت عالی نیست. از نظر کیفیت بهتر، امتیاز نسبی تصمیم گیری گروهی بر تصمیم گیری انفرادی بستگی به گروه تصمیم گیرنده خواهد داشت تصمیم گیری گروهی هنگامی بر تصمیم گیری انفرادی برتری دارد که افراد تشکیل دهنده گروه دارای زمینه های تخصصی و تجربی متفاوت باشند.

نقاط قوت تصمیم‌گیری گروهی

۱-مجموع دانش و اطلاعات موجود در گروه بیش از دانش و اطلاعاتی است که هر یک از اعضای گروه به تنهایی دارد.

۲- در گروه ، فکر و عقیده های متنوع تر و راه و روشهای بیشتری برای حل مسئله پیشنهاد می شود.

۳-مشارکت در تصمیم‌گیری ، به پذیرش و مقبولیت آن می افزاید.

۴-حضور افراد در جلسات تصمیم‌گیری باعث می گردد تا دلیل اتخاذ یک تصمیم خاص ،بهبتر فهمیده شود.

نقاط ضعف تصمیم‌گیری گروهی

۱-معمولاً افراد در جمع و در حضور یکدیگر ، دچار رودربایستی هائی می شوند که مانع از ابراز نظرات انتقادی و مخالفت می گردد.بدین دلیل، افراد در گروه ، سعی می کنند نظراتی را که گروه نمی پسندد ، اظهار نکنند و می کوشند تا عقاید آنها موافق و سازگار با عقاید اکثریت باشد.

۲-راه حلی را که همگان آن را قبول دارند ، بدون توجه به کیفیت آن ، پذیرفته می شود این امر مانع از این می شود که راه حل های دیگری مورد بررسی قرار گیرد

۳-افراد متنفذ و شخصیت‌های برجسته در گروه بیش از دیگران و بیش از سهم خود ، تصمیم‌گیریها در گروه را تحت تاثیر قرار می دهند .

گاه در گروه ، بحث و جدل وسیعی در متقاعد کردن یکدیگر ، از سعی در پیدا کردن راه‌حلهایی با کیفیت بهتر، پیش می‌گیرد

تفاوت های فردی در تصمیم‌گیری

افراد در تصمیمات خود از دو جنبه با هم تفاوت دارند:

شیوه فکر کردن

- ▶ بعضی تصمیم گیران منطقی و معقول هستند. این افراد اطلاعات را به صورت متوالی پردازش می کنند
- ▶ برخی افراد خلاقانه فکر می کنند و از زاویه دید خود به مسایل نگاه می کنند. این افراد مایل هستند که به مسایل از زاویه "هدف نهایی" نگاه کنند

تحمل ابهام

- ▶ برخی افراد در تصمیم گیری هایشان نیاز زیادی به ثبات و نظم دارند ، به گونه ای که ابهام به حداقل می رسد
- ▶ برخی افراد قادرند عدم اطمینان را در سطح بالا تحمل کرده ، بسیاری از افکار خود را همزمان پردازش کنند

بر اساس دو جنبه روش فکر کردن و تحمل ابهام چهار شیوه تصمیم گیری وجود دارد(شکل ۲۲):



شکل ۲۲

دستوری Directive

شیوه ای از تصمیم گیری است که ویژگی های آن عبارت است از تحمل کمتر برای ابهام و روش عقلانی در فکر کردن. این افراد منطقی و اثربخش بوده و عموماً در مورد موضوعات کوتاه مدت سریع تصمیم می گیرند

تحلیلی Analytic

ویژگی های آن عبارت است از: تحمل زیاد ابهام است که با روش منطقی فکر کردن ترکیب می شود این افراد داشتن اطلاعات قبل از تصمیم گیری را ترجیح می دهند و عموماً گزینه های زیادی را در نظر می گیرند

ادراکی Conceptual

این افراد مایلند که دورنمای وسیع تری داشته باشند، عموماً به گزینه های زیادی نگاه می کنند، به تصمیم گیری برای دراز مدت تمایل دارند و اغلب به دنبال راه حل های خلاق هستند

رفتاری Behavioral

نحوه اندیشیدن این افراد شهودی است، در مقابل عدم اطمینان دارای تحمل کمتری هستند، به خوبی با یکدیگر کار می کنند، پیشنهادات یکدیگر را می پذیرند و به کسانی که برای آنها کار می کنند علاقه دارند

نقش مدیر در کارآتر کردن تصمیم گیری گروهی

بر اساس مطالبی که در مقایسه تصمیم گیری انفرادی گفته شد جدولی را می توان تنظیم کرد و در آن نقاط ضعف و قوت این دو شیوه را نشان داد. این کار در جدول (۱) زیر انجام گرفته است ولی تحت شرایطی کارائی و یا عدم کارایی تصمیم گیری گروهی (یعنی آیا اینکه تصمیم گیری گروهی، مکانیسم خوب و موثری برای تصمیم گیری هست یا نیست) بستگی به مدیر و به چگونگی مدیریت او دارد. این شرایط عبارتند از:

۱- اختلاف عقیده میان اعضاء ممکن است گروه را به بن بست بکشاند و آن را متلاشی کند ولی یک مدیر لایق می تواند با استفاده شایسته و مدبرانه از عقاید و نظرات مختلف در گروه ، زمینه مساعد و مستعدی را برای نو آوری و خلاقیت و یافتن راه حل های ابتکاری بوجود آورد

۲- تضاد در منافع و اهداف و اختلاف نظر در چگونگی فائق آمدن بر موانع و مشکلات می تواند گروه را فلج کند ولی یک مدیر لایق می تواند زمینه های مشترکی را از میان همه این تضادها پیدا کند و بر اساس آن بسازد

۳- اگر چه معمولاً در مقایسه با فرد و در رابطه با همان مسئله ، گروه برای تصمیم گیری به وقت و زمان بیشتری نیاز داشته باشد (یعنی معمولاً تصمیم گیری گروهی طولانی تر از تصمیم گیری انفرادی است) ، ولی همیشه این طور نیست و مدیر گروه می تواند نقش موثری در این امر داشته باشد به عبارت دیگر ، مدیر باید تشخیص دهد آیا ادامه بحث ، گروه را با نتایج بهتری خواهد رساند یا صلاح در اعلام کفایت مذاکرات و خاتمه جلسه می باشد .

۴- اگر چه معمولاً در مقایسه با فرد ، و در رابطه با همان مسئله ، گروه تمایل بیشتری به ریسک و انتخاب راه و روش های خطرناکتری از خود نشان می دهد ، ولی همیشه این طور نیست و مدیر و مدیریت او ، نقش مهمی در استقبال گروه از خطر یا گریز از آن ایفا می کند.

برای رسیدن به یک تصمیم قطعی و یا توافق در گروه ، چه کسی تسلیم چه کسی می شود ؟ آیا کسانی که بیشترین نظرات سازنده را دارند عقیده خود را تغییر می دهند ، یا کسانی که کمترین نظرات سازنده را دارند ؟ جواب به مدیر و چگونگی مدیریت او بستگی پیدا می کند.

چند توصیه در مورد تصمیم گیری

- تصمیم غلط بهتر از تصمیم نگرفتن است.
- در تصمیم گیری همواره به دقت بدترین نتیجه ممکن را تصور کنید و ببینید آیا می توانید آن را تحمل کنید؟

- برای اینکه تصمیم گیرنده خوبی باشید، باید تصمیم های اشتباه بسیاری بگیرید. یک اشتباه خوب می تواند بهتر از ده ها تصمیم درست به یادگیری انسان کمک کند.
- اشتباه کنید و اجازه دهید دیگران نیز اشتباه کنند. برای انجام اقدامات مهم و حساس اشتباه اجتناب ناپذیر است. همه به یاد داریم که دیکته نانوشته فاقد هر گونه غلط است و دریای آرام و بدون موج نیز هیچوقت ناخدای خوب نمی سازد.
- اگر تصمیم های قبلی هنوز هم کارساز هستند، همچنان از آنها استفاده کنید.

منابع مورد استفاده (فارسی)

- رضاییان، علی، اصول مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۸۳.
- معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی، اصول محتوای دوره آموزش غیرحضوری: اصول تصمیم سازی و تصمیم گیری، مرکز نوسازی و تحول اداری، جهاد کشاورزی، ۱۳۹۱
- حاضر، منوچهر، تصمیم گیری در مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴
- متدین، محمد مهدی، اکبری مقدم، نیلوفر، تصمیم گیری و حل مسئله، انتشارات آها، ۱۳۹۲.
- قاسمی، سعید، اصول کار تیمی، موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۹۲
- رسولی، رضا، تصمیم گیری گروهی: آیا الگوها می توانند موثر باشند؟ مدیریت شماره ۹۹-۱۰۰، ۱۳۸۴
- هله، رابرت، تصمیم گیری اثر بخش، ترجمه: سعید علی میرزایی، نشر سارگل، ۱۳۸۳.
- توماس ال. ساعتی، تصمیم سازی برای مدیران. ترجمه علی اصغر توفیق، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸
- رهبری و تصمیم گیری، ویکتور وروم و فیلیپ یتون، ۱۹۷۳، <http://mahboub.blogfa.com/post-110.aspx>
- فنون تصمیم گیری گروهی، روزنامه دنیای اقتصاد، ترجمه فاطمه احمدی، ۱۳۹۴/۷/۲۳.
- سعادت، اسفندیار، تکنیک های تصمیم گیری گروهی و حل مسئله، مجموعه مقالات سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.

منابع مورد استفاده (انگلیسی)

<http://blog.commlabindia.com/elearning-design/decision-making-techniques> Accessed: Jan 2017

<http://www.mardoman.net/success/decision>, Accessed: Jan 2017

Rowe, A.J. and R. O. Mason: 1987, *Managing With Style: A Guide to Understanding Assessing, and Improving Decision Making* (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA).

Sipp C.M. , Carayannis E.G., *Real Options and Strategic Technology Venturing: A New Paradigm in Decision Making*, Springer Science+Business Media New York 2013

Tuckman, Bruce W (1965). "Developmental sequence in small groups". *Psychological Bulletin*. 63 (6): 384–399.

Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.

Norman R. F. Maier, *Leadership methods and skills..* McGraw-Hill, New York, 1963.

Glessmer MS. Stages of group development, http://miriamglessmer.com/wp-content/uploads/2015/10/Stages_of_group_development.png

<http://donya-e-egtesad.com/news/946052> Accessed: Jan 2017