

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیق پیرامون نتایج حاصله از اتخاذ تصمیم جمعی

در

سازمان امور اداری و استخدام کشور

استاد راهنما: جناب آقای دکتر شارت

هیئت داوران:

آقایان دکتر اقتداری دکتر شارت دکتر رضایی

تهیه و تنظیم از سهراب - گرم قشقایی

دانشجوی فوق لیسانس رشته علوم اداری

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

دی ماه ۱۳۴۸

۱۶۹



۴۸/۱۱

دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی

عنوان مگرافی : اناداف
۴۶۲۴۷
تلفن : ۴۶۲۴۸
صندوق پستی : ۲۶۷۴

رساله آقای سهراب کرم قشقایی

در باره (تحقیق پیرامون نتایج حاصله از اتخاذ تصمیم جمعی
در سازمان امور اداری و استخدامی کشور) در جلسه مورخ ۲۲/۱۱/۸۸
هیئت رسیدگی مطرح گردید و با درجه (خوب) بتصویب
رسید *

عضو هیئت

دکتر رضایی

عضو هیئت

دکتر افتداری

استاد راهنما

دکتر بهنارت



فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اول
	کلیات
۱	اهمیت موضوع
۲۰	بیان مشکل
۳۴	علل بوجود آمدن مشکل
۴۳	انتخاب فرضیه اهم
۴۴	علل انتخاب موضوع
۴۸	روش تحقیق
۵۰	قلمرو تحقیق
	فصل دوم
	نظراتی درباره اتخاذ تصمیم جمعی
۸۵	ماهیت اتخاذ تصمیم
۹۳	محدود بینشهای اتخاذ تصمیم فردی
۱۰۱	تعریف و شناخت کمیته
۱۰۹	انواع کمیته
۱۲۹	محاسن کمیته

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل سوم

جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات

۱۴۷

توزیع پرسشنامه

۱۴۸

جدول طبقه بندی اطلاعات

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری

۱۵۷

تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱۸۰

اتخاذ نتیجه

۲۰۰

نظرات پیشنهادی

منابع

فصل اول

کلیات

اهمیت موضوع

بحث ، تبادل آراء و اتخاذ تصمیمات جمعی نقش مهمی در زندگی روزمره ما
ایفا می نماید و اهمیت آن بقدری است که میتوان آنرا یکی از مظاهر برارزش جوایی
د مکراسی تلقی نمود . بنابراین اگر بدنیای اطراف خود با دقت بیشتری بنگریم متوجه
خواهیم شد که نیاز جامعه د مکراسی ، مارا بیش از هر موقع دیگر بر آن میدارد که این
عامل را با اهمیت بیشتری مورد توجه قرار دهیم .

عبارت " دنیا هر روز کوچکتر میشود " یکی از پدیده های قرن بیستم میباشد که
بیشتر در سایه پیشرفت های تکنولوژی در زمینه های حمل و نقل و الکترونیا ، جامه
عمل بخود می پوشد ولی باید خاطر نشان ساخت که اشتیاق بشر بدرا مطالب بگرنیز
موجب گردیده است که عملا در کوچکتر شدن دنیا تسریع بعمل آید . بعبارت دیگر
سازمان ملل متحد که میتوان آنرا بهترین سمبل عصر حاضر در نیاز به تبادل آراء نامید تاثیر
عمیقی در به هم نزدیکتر کردن مردم دنیا بخشیده است . از طرف دیگر نیای ملاحظام امروز

بامشکلات و کشمکش های مخصوص خود موجب میگردند که همگی در جستجوی راه حلهائی

باشیم که تنها از طریق بحث و مذاکره میتوان به تحقق آنها امیدوار بود .

بدون تردید میتوان ادعا نمود که عصر ما عصر ارتباطات است و هیچ چیز نمیتواند

مانند بحث و مذاکره در تحقق هدف ما یعنی ایجاد ارتباط بین افراد بشر موثر واقع

شود . اگر بار دیگر توجه خود را به سازمان ملل معطوف داریم متوجه خواهیم شد که

از طریق تبادل آراء ملل مختلف است که میتوان به دموکراسی واقعی دست یافت .

طبیعی است که در یک جامعه دموکرات از طریق تشکیل جلسات و تبادل آراء مردم

میتوانند مسائل روز را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و ایده های خود را به نمایندگان

خویش منتقل نمایند . امروزه در جوامع مترقی سعی عموم بر این است که با ترتیب دادن

مجالس بحث و مذاکره و تبادل آراء در زمینه های مختلف سیاسی و اجتماعی حقوق

بیشتری برای خود کسب نموده و در نتیجه جامعه خویش را بسوی دموکراسی بهتری

رهنمون گردند .

بنابراین میتوان اظهار عقیده نمود که بخاطر همین نقشی که تبادل آراء میتواند

در روابط سیاسی و اجتماعی جامعه ما داشته باشد باید آنرا از نقطه نظر اقتصادی و بالاخره

سازمانی با اهمیت تمام تلقی نمود زیرا ما امروزه با این حقیقت روبرو هستیم که محیط کار

میتواند کلیه عوامل اجتماعی جامعه دمکراسی را دربر داشته باشد . بعبارت دیگر ما

همه خواهان آنیم که عقاید و نظریات خود را بیشتر از نسل های پیش باید بگیرد و میان

بگذاریم و در نتیجه بهم نزدیکتر شویم .

باید خاطر نشان ساخت که با وجود اهمیتی که بحث و تبادل آراء در جوامع

آزاد میتواند دربر داشته باشد بکرات مشاهده میشود که مردم نه تنها نمیتوانند از

شرکت در کنفرانسها و مباحثات بهره مثبتی بدست آورند بلکه رفتار آنها در این قبیل

موارد به گونه ای است که مانع پیشرفت موفقیت آمیز مذاکرات میگردد . بهمین دلیل

است که تبادل آراء که در واقع باید افراد را بهم نزدیکتر کند نماید بسبب آن

همگسختگی آنان میگردد و با عبارت دیگر تبادل آراء که باید مردم را بسوی آگاهی و

درایت رهنمون باشد سبب جهل آنان میگردد .

بنابراین بخوبی احساس میشود که تبادل آراء و مذاکره در تحقق بخشیدن هدف های سازمان امری حیاتی بشمار میرود بطوریکه میتوان اظهار عقیده نمود مدیری که بنحواصولی ودرستی باین عامل مهم توجه ننماید و تسهیلات کافی برای بهره گیری از این پدیده سازمانی فراهم نیاورد هدف های سازمان را بمخاطره انداخته و در نتیجه کارائی را تقلیل خواهد داد .

در دنیای امروز تکنولوژی با سرعت روبه پیشرفت است بطوریکه سازمانها بمنظور تطبیق خود با تحولات سریع تکنولوژیکی به کارمندانشان شایسته ای نیازمندند که بتوانند در لحظات حساس تصمیمات مهم را بسهولت اتخاذ نمایند و خط مشی سازمان را بر مبنای محکم استوار سازند . شك نیست که تحقق این هدف تنها از طریق تشکیل جلسات بحث و مذاکره و کمیته های گوناگون و بالاخره اتخاذ تصمیمات جمعی میسر می باشد .

بهر حال از آنجائیکه سازمان همواره دارای تحرك بوده و دائم در حال تغییر و

تحولاتی بسر میبرد که از عناصر و عوامل گوناگون مایه میگیرند. مدیران سازمان باید بنحوی
بکوشند که بتوانند جوابگوی این دینامیسم عظیم باشند. به عبارت دیگر اگر فرد
راکه یکی از عناصر مهم تشکیل دهنده سازمان است مورد توجه قرار دهیم متوجه
خواهیم شد فرد همواره تحت تاثیر عوامل فردی، گروهی، اجتماعی، فرهنگی و
تاریخی خود از جامعه برداشت های گوناگونی دارا میباشد که این خود در تحسیر
سازمان تاثیر فراوان دارد. نیازی که به تلخیص ایده های گوناگون افراد مختلف در
هر سازمان مشاهده میشود اهمیت تبادل آراء و اتخاذ تصمیمات جمعی را در سازمان
بخوبی نمایان میسازد. به علاوه هرگز نباید از نظر دور داشت که سازمانها غالباً
دارای هدف های متعدد و گوناگونی میباشند که در بعضی موارد عدم تطبیق بعضی از
آنها امکان تحقق همه آنها را تقلیل داده و گاهی به صفر میرساند. ضمناً میتوان اضافه
نمود که سیاست های حزبی و منافع گروهی نیز همواره دست یافتن به هدف های
سازمان را با خطر مواجه میسازد و بدون تردید میتوان یاد آور گردید که در این قبیل موارد

با تشکیل کمیته و تبادل آراء و بالاخره با اتخاذ تصمیمات جمعی همواره میتوان انعطاف

لازم را در سازمان بوجود آورد و آنرا بسوی سر منزل مقصود رهنمون گردید .

همانطور که میدانیم یکی از وظائف اساسی مدیر هر سازمان آنست که بتواند ثبات

و تعادل سازمان خود را حفظ نماید . حال اگر این مدیر پیرو عقیده بروکس آدامس

باشد و بخواهد این تعادل را از طریق همکاری با تشکیلات و تحولات محیط تامین نماید ،

همواره محتاج آن خواهد بود که برای اتخاذ تصمیمات مهم از عقاید دیگران استفاده

نماید . البته شکی نیست که در عصر حاضر عقیده بروکس آدامس مورد توجه فاسد السب

مدیران قرار گرفته و همواره سعی در ارتداد از طریق تجزیه و تحلیل نظریه‌های جدید و

بررسی جوانب مختلف ، سازمان خود را با تغییر و تحولات سریع دنیای امروز تطبیق

دهند . اصولاً میتوان اظهار عقیده نمود که امروزه مدیر بعنوان یک عامل تغییر مورد توجه

قرار میگیرد و بنحوی که میتواند با سرعت تغییرات لازم را در سازمان ایجاد نموده و آنرا

با درگونی‌های جامعه منطبق سازد . طبیعی است که تامین این منظرتهای از طریق

ایجاد ارتباط با طبقات مختلف سازمان و تبادل آراء با نمایندگان واحدهای مختلف امکان پذیر است . برای تأیید این موضوع میتوان اضافه نمود که مارشال دیماک رانیز عقیده بر این است که مدیران طریق برنامه ریزی برای فعالیت های خود همواره نوع تغییراتی را که بایستی در سازمان بوجود آید پیش بینی نمایند . نباید از نظر دور داشت که دیوید براون نیز اظهار عقیده مینماید که وظیفه اصلی مدیر همانست ایجاد تغییر در سازمان میباشد . به عبارت دیگر مدیر همواره باید سرنوشت افراد را بخود آنها سپرده و زمینه ای فراهم نماید که افراد در مقابله با مشکلات چاره اندیشی نموده و اتخاذ تصمیم نمایند (۱) .

بهر حال اگر بخواهیم اهمیت اتخاذ تصمیم جمعی را با دید دقیق تری مورد توجه

قرار دهیم میتوانیم دلائل ارزنده ای برای اثبات لزوم و اهمیت استفاده از این پدید

۱- از یاد داشت های درس نظریه های اداری آقای دکتر علی رضایشاد در

دوره فوق لیسانس علوم اداری (۲۸ آبان ماه ۱۳۴۶) دانشکده علوم اداری و مدیریت

بازرگانی دانشگاه تهران .

سازمانی ارائه دهیم مثلا مهمترین دلیل استفاده از کمیته مخصوصا در سازمان های بازرگانی بهره گیری از محاسن قضاوت گروهی میباشد زیرا طبیعی است که با تشکیلات کمیته افراد مختلف در آن واحد میتوانند عقاید و نظریات خود را که همگی مبتنی بر تجارب و تخصص های آنهاست بپراحتی ارائه داده و مسئله مورد بحث را از دید های گوناگون مطرح نظر قرار دهند . البته نمیتوان انکار نمود که مسائلی در سازمان وجود دارد که مناطقی تر است که شخص واحدی در مورد آنها اظهار نظر نموده و تصمیمات لازم را اتخاذ نماید ولی همواره باید توجه داشت که بررسی غالب مسائل اداروی نیازمند دانش ، تجربه و قضاوت افراد متعدد میباشد . مخصوصا با گسترش فعالیت های سازمانها و تخصصی شدن امور دیگر نمیتوان از یک فرد توقع داشت که تمام جوانب امر را در بررسی مشکلی که بوی سپرده میشود رعایت نماید .

یکی دیگر از دلایل استناد به روز افزون از کمیته در سازمان ترس از تنویر اختیار است . زیاد به يك فرد میباشد . نشانه های وجود این ترس را در سازمان حکومتی هر کشوری

میتوان مشاهده نمود . مثلاً طبق قانون اساسی آمریکا وجود دو مجلس مکنه و یک دیوان عالی کثیرالعضو و نیز تقسیم قدرت دولت بین کنگره و دیوان عالی و رئیس جمهوری آمریکا دلیل بارزی برای وجود این ترس بشمار میروند . ضمناً نباید فراموش نمود که بنیان گزاران جمهوری آمریکا بمنظور استناد به آزمایشی سیستم تمرکز قدرت اختیار اجرائی قوانین را تنها بیک فرد تفویض نمود . اند باید اضافه نمود که ترس از تفویض اختیار زیاد از حد بیکنفر ، در تمام طبقات سازمان های دولتی به چشم میخورد و وجود هیئت ها و کمیسیون های مختلف همه ناشی از وجود همین ترس میباشد . در سازمانهای مذهبی ، فرهنگی و خیریه نیز وجود این ترس بخوبی احساس میشود . با وجود این در مورد سازمان های مذهبی باید خاطر نشان ساخت که علاقه مردم به اطاعت از ایمان و اعتقادات مذهبی و تفسیر مطالب دینی توسط رهبران مذهبی موجب گردیده است که اختیار در وجود شخصی مثل رئیس کنسای کاتولیک روم متمرکز گردد . بهر حال نمیتوان فراموش کرد که در فرقه های مختلف پروتستان علاقه کمتری به اطمینان به فرد مشاهده میگردد و

بهمین دلیل قدرت اسقف ها و سایر سران کلیسا بوسیله کمیته های وضع خط مشی محدود میگردند .

در مورد سازمان های بازرگانی باید یاد آور گردید که بدلیل موقعیت خاصی که دارند این ترس کمتر روض آنها موشرواقع شده است . زیرا این قبیل سازمانها معمولاً بصورت مالکیت فردی و در نتیجه اقتدار کامل صاحبان آنها با بصره وجود میگذارند و کارمندان آنها نیز غالباً بعلت استخدام در شرکت های دیگر کمتر شانس سوء استفاده از قدرت را پیدا میکنند . ضمناً نباید فراموش کرد که وجود هیئت مدیره در سازمان های بازرگانی نیز معمولاً از ترس صاحبان سازمانها از تفویض اختیار بمرعامل ناشی میشود .

بالاخره میتوان چنین اظهار عقیده نمود که همین ترس ناشی از تفویض اختیار موجب میگردد که در هر سازمان کمیته های مختلف بوجود آید . مثلاً همواره این موضوع به چشم میخورد که کمیته برای دادن پیشنهادات لازم در مورد امر خاصی تنها باین دلیل تشکیل میگردد که رئیس سازمان یا اداره علاقه ای به قبول مسئولیت اتخاذ تصمیم نهائی

ندارد و با نسبت به افراد مادی و خوبش احساس اطمینان و اعتماد نمیکند .

لزوم حالت دادن افراد زینفع در امری که مربوط به آنهاست نیز میتواند بعنوان

دلیل معتبری در تشکیل کمیته بشمار آید. مثلا علاقه بد حالت دادن افراد در امری که

مورد علاقه آنهاست نقش مهمی در تشکیل مجلس نمایندگان و سنای امریکا ایفا نموده است

این علاقه ، در سایر مشغول دولتی که قانون یا عرف حضور نمایندگان در حزب بزرگ ،

نقاط مختلف مملکت و یاد استجابت بانفوذ دیگر را ضروری میدانند نیز خوبی احساس میشود.

در سازمان های بازرگانی نیز این امر نقش مهمی در تشکیل و انتخاب اعضای کمیته

هابازی میکند مثلا اعضای هیئت مدیره ها معمولا از بین افرادی که بشرکت علاقه مند

هستند و نیز با احتمال قریب به یقین از بین افرادی که مورد علاقه شرکت میباشند انتخاب

میکردند . بنابراین میتوان نتیجه گرفت که اعضای هیئت مدیره يك شرکت بسیار بزرگ

که در نقاط مختلف کشور پروبال گشوده است از بین افراد بانفوذ نقاط مختلف کشور که

بنوعی با فعالیت شرکت رابطه دارند انتخاب میشوند . در مواردی که رئیس سازمان با

مشکل بخصوصی روبرو میشود که به مدیران ادارات مختلف مربوط است غالباً از افسران ذینفع در موضوع دعوت بعمل آورده و با تشکیل کمیته ای از نظریات آنها مطلع میگردد و ضمن استفاده از عقاید و نظرات تخصصی آنها، با دخالت دادن آنها در موضوع از علاقه و همکاری شان در اجرای تصمیمات متخذه اطمینان حاصل مینماید.

از کمیته میتوان بمنظور هماهنگی نمودن طرح ها و خط مشی های سازمان نیز استفاده نمود و تحریک و جنبش سازمان های مدرن مدیران را بر آن داشته است که در اقدام و وحدت طرح ها و فعالیت های خود بکوشند زیرا با توجه به تغییر و تحولات و مشکلات متعدد و وجود واحدهای تخصصی گوناگون نمیتوان بسهولت طرح ها و سرمایه گذاری ها را از نظر زمان و کمیت بایکدیگر هماهنگ نمود. باید اضافه کرد که کمیته نه تنها موجب میگردد که اعضای آنرا تصور طرح های کلی شرکت و نقش خویش را در آن طرح ها دریابند بلکه همواره این زمینه را فراهم میآورد که از طرف آنها پیشنهادی های اصلاحی مفیدی ارائه گردد. علاوه بر این در کمیته زمینه لازم برای هماهنگی فعالیت های

واحد های مختلف سازمان نیز ایجاد میشود .

کمیته وسیله بسیار مفیدی برای انتقال اطلاعات نیز بشمار میرود زیرا همه اعضای آن در یک زمان موضوعی را که همگی در آن ذینفع اند مطرح نظر قرار میدهند و مطالب مورد لزوم بصورت واحدی برای همه آنها تفسیر و تشریح میگردد . بعلاوه باید خاطر نشان ساخت که این امر بخودی خود موجب میگردد که صرفه جویی قابل ملاحظه ای در وقت بعمل آید .

باید خاطر نشان ساخت که غالباً مدیر هر واحد سازمانی ، تنها قسمتی از اختیارات لازم برای انجام برنامه های خود را در اختیار میاشد . البته نباید فراموش کرد که این موضوع بیشتر از مدیریت ضعیف ناشی میشود زیرا سازمان باید اختیار کافی برای انجام وظائف محوله به اشخاص تفویض نماید . بهر حال صرف نظر از این موضوع غالباً اتساق من افتد که مدیریت سازمان بعملی نمیتواند اختیار لازم و کافی در اختیار کارمندان خود قرار دهد . در این قبیل موارد معمولاً موضوع رابطه طبقات بالاتر سازمانی که از اختیارات

کافی برای حل آن بهره مند هستند ارجاع مینمایند ولی نباید انکار نمود که در این قبیل سازمانها تنهائیس سازمان از اختیارات کافی برخوردار نمیشود و از طرفی همه مطالب اهمیت آنرا ندارند که به وی ارجاع شوند . بنابراین در این قبیل موارد از طریق تشکیل کمیته ای با شرکت افراد ذیصلاح ، اختیارات لازم برای اتخاذ تصمیم نهائی گردآوری میگردد .

ضمناً نباید از نظر دور داشت که از طریق شرکت دادن افراد در جلسات مختلف میتوان در آنها انگیزه های لازم را ایجاد نمود ، زیرا کمیته موجب میگردد که فرصت بیشتر به افراد داده شود تا در مراحل اتخاذ تصمیم شرکت نمایند . این امر طبیعی است که افرادی که در طرح يك برنامه و یا مراحل اتخاذ تصمیم آن شرکت میکنند علاقه بیشتری بقبول و اجرای آن نشان میدهند . بنابراین گاهی تفاوضی افتد که مدیران حتی پس از اتخاذ تصمیم در مورد امر بخصوصی جلسه ای با حضور کارمندان خود تشکیل میدهند و ضمن استماع و نظریات و آراء آنها از پشتیبانی و علاقه شان از تصمیم متخذه اطمینان حاصل میکنند .

میکنند . این موضوع را نیز باید خاطر نشان ساخت که حتی افرادی که با امر خاصی مخالفت کرده اند پس از ترک جلسه خود را موظف با انجام آن میدانند و نسبت به تصمیم متخذه و اجرای آن احساس وفاداری مینمایند .

در واقع نمیتوان انکار کرد که گاهی مدیران بمنظور آنکه از انجام عمل معینی جلوگیری کنند اقدام به تشکیل کمیته مینمایند زیرا یکی از بهترین راه های به تعویق انداختن امور ارجاع آن به کمیته است .

اگر کتب دانشمندان بنام مدیریت را ورق بزنیم متوجه خواهیم شد که همه آنها بنحوی لزوم استفاده از سیستم تصمیمات جمعی را توصیه مینمایند مثلاً جان گلر اظهار عقیده میکند که در هر سازمان گمته بد لایک زیر تشکیل میگردد : (۲)

۱- حصول وحدت تصمیم از طریق فعالیت گروهی .

۲- تبادل آراء و نظریات بمنظور تسهیل تحقیق هدف های سازمان .