

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# الزامات اجرایی و عملیاتی کار تشکیلاتی

اردوی تشکیلاتی مرکز راهبردی مطالعاتی

زیر خیمه حسین علیه السلام

(پایگاه فکری موسسه آوین رسانه)

تابستان ۱۳۹۲

ویرایش اول

## روش های تصمیم گیری گروهی

تیم چیست و آیا تیم همان گروه است؟

در تعریف گروه گفته اند که گروه عبارت است از: دو یا چند نفر که رابطه متقابل بایکدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف خاصی دست یابند. تیم همان گروه است ، با دو ویژگی مشخص:

۱- در تیم بر خلاف گروه همه ی اعضا هدف را به طور کامل درک می کنند و خود را در تحقق هدف سهیم می دانند مثل : تیم فوتبال . این همان هم افزایی است.

۲- در یک تیم تخصص های مختلفی وجود دارد و افراد متخصص مکمل یکدیگرند مثلاً در یک تیم فوتبال یک نفر تخصص دروازه بانی را دارد، دیگری فروارد، یکی دفاع، یکی مهاجم و...

بنابراین یک تیم اتفاقی بوجود نمی آید و تیم ها قطعاً برنامه ریزی شده، هدفمند و با طراحی قبلی بوجود می آیند لذا باید در شکل های فرهنگی تیم سازی اتفاق بیفتد مثلاً : یک تیم برای نشریه زدن ، یک تیم برای تئاتر و... درست کنیم . امروزه تشکل هایی خبر ساز هستند که در درون خودشان تیم سازی داشته باشند.

دو مغز بهتر از یک مغز کار می کند و هر چه قدر بتوانیم مغزهای بیشتری را درگیر کنیم، تصمیم پخته تری داریم بعضی از مسوولین عادت دارند که به تنهایی تصمیم می گیرند ما به عنوان یک نقطه ی منفی به این شیوه نگاه می کنیم در زیر سه روش بحث گروهی در تیم را به صورت خلاصه معرفی کرده ایم .

طوفان فکری: در این روش اول مدیر، مسئله را به گونه ای که برای همه قابل فهم باشد طرح می کند بعد هر فردی به هر مقدار زمانی که خودش علاقه مند باشد بحث می کند و نظراتش را بیان می کند. افراد مطلقاً از یکدیگر انتقاد نمی کنند و راهکارهای یکدیگر را رد نمی کنند. ترکیب ایده ها آزاد است و جو باید طوری باشد که همه بتوانند به راحتی هر نظری که به ذهنشان می رسد را بیان کنند. همه ی راه حل ها توسط دبیر ثبت و ضبط می شود. تجزیه و تحلیل نظرات و پیشنهادات در همان جلسه انجام یا به جلسه ی بعد موکول

می‌شود. البته مدیر نیز می‌تواند به تنهایی این کار را انجام دهد.

روش مبتنی بر ایجاد گروه های رسمی: تقریباً این مبتنی برای گروه های رسمی<sup>۱</sup> است اما با این تفاوت که از هم‌رنگ جماعت شدن جلوگیری می‌کند تفاوتش در کتبی بودن کار است یعنی افراد شفاهی راه حل‌هایشان را نمی‌گویند همه به صورت کتبی نظراتشان را مطرح می‌کنند و بعداً ایده‌ها را در یک جلسه‌ی حضوری با تعدادی از افراد یا توسط مدیر تجزیه و تحلیل می‌شود و در پایان تصمیم گرفته می‌شود.

میزگرد از راه دور: در قالب گروه‌های الکترونیکی است؛ هنگامی که اساتید وقت ندارند و مشکلات رفت و آمدی وجود دارد از این روش استفاده کنید خصوصاً برای تشکلهایی که اعضایشان دانشجو می‌شوند و برای تحصیل به شهر دیگر می‌روند.

توضیح هریک از روش‌ها:

روش طوفان فکری یا بارش افکار<sup>۲</sup>: این روش بهترین روش تصمیم‌گیری است. معمولاً در گروه متداول‌ترین شیوه در تصمیم‌گیری تعامل و روابط متقابل است، گاهی تصمیم را رهبر گروه می‌گیرد و معمولاً در سازمان‌های رسمی این گونه است، وقتی دوستان بحث می‌کنند ممکن است بارش فکری اتفاق بیفتد ولی جمع‌بندی توسط مدیر گروه انجام می‌شود.

اما در روش طوفان فکری بیشتر این است که از آسیبی که گروه در تصمیم‌گیری دارد جلوگیری کند و آن آسیب هم‌رنگ جماعت شدن است. (خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو)

این هم‌رنگ جماعت شدن خیلی زیاد در گروه اتفاق می‌افتد و برای این که جلوی آن گرفته شود روش طوفان فکری راه حل‌های ابتکاری دارد و از فشار سازش جلوگیری می‌کند.

روش کار:

- ۱- مدیر یا رهبر گروه مسئله را به صورتی که قابل فهم برای همه باشد طرح می‌کند.
- ۲- هر فردی هر مقدار زمانی که خودش علاقه مند باشد بحث می‌کند.

<sup>۱</sup> در جزوه «نکاتی پیرامون کار تیمی و تشکیلاتی» گروه‌های رسمی تعریف شدند.

<sup>۲</sup> در ادامه، به طور مفصل از این روش بحث می‌کنیم.

۳- افراد مطلقاً از همدیگر انتقاد نمی کنند ، راهکارهای همدیگر را رد نمی کنند .

۴- راه حل ها توسط دبیر ثبت و ضبط می شود .

۵- سپس تجزیه تحلیل راه حل ها در همان جلسه یادر زمانی دیگر اتفاق می افتد؛ این

روش در شورای طرح و برنامه ریزی سازمان ملی جوانان بارها اتفاق افتاده است .

روش مبتنی بر ایجاد گروه های رسمی

این روش تقریباً مبتنی بر ایجاد گروه های رسمی است اما تفاوت آن در کتبی بودن کار

است ؛ یعنی افراد شفاهی راه حل هایشان را نمی گویند ، راه حل های کتبی نوشته می-

شود و بعداً در جلسه ای تجزیه تحلیل می شود .

روش کار : کار این گونه است که کارهایی را از سازمان های مختلف برای افراد می-

فرستند و ایشان به طور کتبی نظر می دهند . این نظرات جمع می شود ، دسته بندی می-

شود و در جلسه ای با حضور خود افراد یا بدون حضور ایشان جمع بندی می شود .

روش میز گرد از راه دور

این روش مثل روش قبلی است ولی به شکل الکترونیکی .

روش کار : افراد پای یک میز می نشینند و به طور ویدئو کنفرانسی باهم گفت وگو می

کنند.

مزایای استفاده از این روش

۱- صرفه جویی در وقت ( زمانی که اساتید وقت ندارند ) .

۲- رفع مشکلات رفت و آمد.

۳- رفع مشکل دوری مسافت ( مثلاً : اساتید افراد تشکل به علت موقعیت شغلی یادانشجو

بودن و... در شهر های دیگر هستند. )

طوفان فکری چیست ! اصول و قواعد روش طوفان فکری (brain storming)

مقدمه

طوفان فکری ( **Brainstorming** ) یک روش برای برانگیختن خلاقیت در یک گروه است

که برای تولید تعداد زیادی ایده در مورد یک مسأله به کار می رود.

طوفان فکری یکی از شناخته شده ترین شیوه های برگزاری جلسات همفکری و مشاوره بوده و کاربرد جهانی دارد. این روش دارای مزایا و ویژگی هایی منحصر به فرد است. در واقع بسیاری از تکنیک های دیگر منشعب از این روش است.

اسامی رایج دیگر برای طوفان فکری: سیال سازی ذهن، بارش فکری، بارش مغزی و طوفان مغزی. این روش توسط الکس اسبورن Alex Faickney Osborn در سال ۱۹۳۰ معرفی و عمومی گردید.

### قواعد طوفان فکری

اسبورن عنوان می دارد: «پیشنهاد ایجاد شده در ذهن یک فرد عادی در گروه، دو برابر پیشنهاد ایجاد شده در حالت انفرادی است.» در صورتی که قواعد و مقررات مشخصی برای جلسات طوفان فکری در نظر گرفته و رعایت گردد، این روش بسیار کار آمد تر خواهد شد. طوفان فکری بر دو اصل و چهار قاعده اساسی استوار است.

اصل اول مبتنی بر تنوع نظرات است. تنوع نظرات آن بخشی از مغز را که به خلاقیت مربوط است فعال تر میکند تا بر تفکر قضاوتی (خودرایی) خود فائق آید. تفکر قضاوتی در واقع به معنی ارزیابی ها و نظرات تکمیلی نسبت به مطلبی مطرح شده است. بدین منظور بعد از جمع آوری تمامی پیشنهادات بررسی و ارزیابی آن ها صورت می گیرد.

اصل دوم - کمیت، فزاینده کیفیت است. یعنی هر چه تعداد پیشنهادات بیشتر شود، احتمال رسیدن به یک راه حل بهتر افزایش می یابد.

#### چهار قاعده اساسی طوفان فکری:

#### ۱- تمرکز بر کمیت (Focus on quantity)

هرچه تعداد ایده هایی که تولید می شوند بیشتر باشد، احتمال دست یافتن به یک راه حل اساسی و اثربخش بیشتر است و احتمال وجود پیشنهادات مفید و کارسازتر در بین آنها بیشتر میشود. موفقیت اجرای روش طوفان فکری با تعداد پیشنهادات مطرح شده در جلسه رابطه مستقیم دارد.

در این روش این گونه عنوان میشود که هر چه تعداد پیشنهاد بیشتر باشد، احتمال وجود طرح پیشنهاد کیفی بیشتر است.

#### ۲- اجتناب از انتقاد (No criticism)

اگر در مواجهه‌ی اولیه با یک ایده، به جای انتقاد از آن، به توسعه و بهبود آن فکر کنیم، یک جو مناسب برای تولید ایده‌های غیرمعمول فراهم می‌شود.

این مهمترین قاعده است و لازم است تمام اعضا به آن توجه کرده و بررسی و ارزیابی پیشنهاد را به آخر جلسه موکول کنند. ضمن اینکه ملاحظه تبعیض آمیز پیشنهادات نیز ممنوع است.

### ۳- استقبال از ایده‌های غیرمعمول (Unusual ideas are welcome)

ممکن است ایده‌های غیرمعمول رویکردهای جدیدی را به مسأله فراهم کنند و منجر به راه‌حل‌های به‌تری نسبت به ایده‌های معمول شوند.

این قاعده برای جرأت بخشیدن به شرکت کنندگان برای ارائه پیشنهاداتی است که به ذهن آنها خطور میکند. به عبارت دیگر در یک جلسه طوفان فکری تمام اعضا باید جسارت و شهامت اظهار نظر را پیدا کرده باشند و بدون آنکه ترسی از ارزیابی و بعضاً انتقاد مستقیم داشته باشند؛ بتوانند پیشنهاد و نظر خود را بیان کنند. هرچه پیشنهادات جسورانه‌تر باشد، نشان دهنده اجرای موفق‌تر جلسه است.

### ۴- ترکیب و بهبود ایده‌ها (Combine and improve ideas)

می‌توان با ترکیب دو ایده‌ی خوب، به ایده‌ای به‌تر رسید که از هر دو ایده‌ی قبلی کامل‌تر باشد.

رعایت این قواعد، منجر به هم‌افزایی در گروه می‌شود که نهایتاً باعث بروز خلاقیت در اعضای گروه می‌شود. بر این اساس، محدودیتی برای مطرح کردن ایده‌ها وجود نخواهد داشت و طی یک فرآیند طبیعی و بدون دخالت بیرونی، جمع مستمراً به ایده‌های بهتر دست خواهد یافت. اعضا میتوانند علاوه بر ارائه پیشنهاد، نسبت به بهبود پیشنهاد خود اقدام کنند... روش طوفان فکری این امکان را به اعضا میدهد که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران پیشنهاد اولیه بهبود داده شود. آنها همچنین میتوانند پیشنهاد خود را با چند پیشنهاد تلفیق کرده و پیشنهاد بهتر و کاملتری را به دست آورند.

اهداف روش طوفان فکری: ایده‌سازی - ایده‌یابی - راه‌حل‌یابی

### مراحل روش طوفان فکری

۱- خلاقیت و تولید اندیشه:

الف - آماده‌سازی اعضا (از قوانین و چارچوب‌هایی که اعضا باید بدانند و رعایت کنند).

ب - ارائه مسأله یا فعالیت ( در صورت لزوم اطلاعات جانبی نیز داده می شود که اعضاء با موضوع ، بیشتر درگیر شوند)

ج - ارائه نظریات به صورت چرخشی و نوبتی

د - ثبت تمامی نظریات و اندیشه ها ( اعم از درست یا نادرست)

۲-قضاوت و ارزشیابی:

در این مرحله نظریات و اندیشه ها پالایش و جمع بندی می گردد و نظریات مشابه و نامناسب حذف می گردند. جمع بندی نظرات اکثر اوقات توسط مدیر تیم یا گروه انجام می شود. از مزایای اصلی که طرفداران این روش برای آن ذکر می کنند تقویت روحیه کار گروهی است، و انتقاد عمده ای که به آن وارد می شود وقت گیر بودنش است.

### ترکیب اعضای گروه طوفان فکری

در هر جلسه طوفان فکری لازم است افراد ذیل حضور داشته باشند: رئیس جلسه، دبیر جلسه و اعضای گروه.

رئیس جلسه، قواعد کاری و مسئله مورد بحث «مشکل» را مطرح میکند و بر حسن اجرای کارهای نظارت می کند.

دبیر، کار ثبت صورت جلسه را انجام می دهد. بهتر است دبیر نزدیک رئیس جلسه بنشیند، به طوری که بتواند نقش رابط غیر مستقیم بین رئیس جلسه و اعضا را ایفا کند. بهتر است پیشنهادات بطور گزارشی - نه کلمه به کلمه - یادداشت شوند.

اسپورن پیشنهاد میکند که از افرادی که دارای موقعیتهای شغلی یکسان هستند، برای همفکری، دعوت به عمل آید. ضمناً باید در نظر داشت چنانچه رئیس و مرئوس با هم در یک گروه باشند، اصل اظهار نظر آزاد و بیواسطه خدشه خواهد یافت مگر آن که برای آن قبلاً تدابیری اندیشیده شده باشد.

### رویه برگزاری جلسات طوفان فکری

- یک گروه ۶ تا ۱۲ نفری از اعضا انتخاب می شوند "حتی الامکان از لحاظ رتبه اداری همسان باشند"
- مشکل به روشنی تعریف شده ، و برای شرکت کنندگان توضیح کافی داده می شود؛
- حداقل یک هفته از طرح صورت مسئله گذشته باشد "یعنی دستور کار هر جلسه قبلاً اعلام شده باشد؛"

- بلافاصله پیش از جلسه اصلی توفان فکری ، برای اعضا، جلسه ای توجیهی برگزار می شود. با نوشتن صورت مسئله بر روی تخته سیاه به طوری که برای همه قابل خواندن باشد، جلسه توفان فکری شروع می شود؛
- رئیس جلسه ۴ قاعده جلسه توفان فکری را متذکر می شود؛
- هریک از اعضا که مایل به ارائه پیشنهاد باشد دست خود را بالا می برد و در هر نوبت یک پیشنهاد را ارائه می دهد؛
- رئیس جلسه طی یادداشتی ۲ کلمه ای و کوتاه ، هریک از پیشنهادات را روی تخته سیاه می نویسد و در همین حال دبیر جلسه پیشنهاد را با جزئیات بیشتری ثبت می کند؛
- در صورت لزوم رئیس جلسه می تواند برای برانگیختن اذهان در ارائه پیشنهادات جدید صورت مسئله یا پیشنهادات ارائه شده ، را مجددا طرح کند؛ مدت زمان جلسه نباید از حد مجاز، که معمولاً ۶۰ دقیقه است تجاوز کند.

#### مزایا و معایب

با وجودی که روش طوفان فکری بسیار متداول و رایج است ، لیکن تاکنون به طور خاص ، در جهت روشن نمودن بهترین شرایط اجرای این روش ، تحقیقات کافی صورت نگرفته است . مزایای این روش عبارتند از:

۱-باتوجه به اصل هم افزایی یا سینرژی باعث می شود که خلاقیت گروهی موثرتر از خلاقیت فردی عمل کند

۲-با این روش ، در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ، شمار زیادی پیشنهاد حاصل می شود؛ معایب و نقایص این روش عبارتند از:

۱-ممکن است ایجاد شرایط جهت اظهار نظر آزاد و بی واسطه، دشوار باشد؛

۲- گروه معمولاً تحت فشار اکثریت قرار گرفته و موجب می شود فرد با نظر اکثریت موافقت کند، حتی اگر احساس کند که نظر اکثریت اشتباه است؛

۳-اکثر اوقات تمایل گروه بر حصول یک توافق است ، تا دستیابی به پیشنهادات متنوعی که به خوبی مورد بررسی قرار گرفته باشند؛ در واقع این حرکت در حال حاضر به خاطر ساختار جلسات ، به صورت عادت در آمده است ؛



- ۴- هنگام طوفان فکری ، اغلب افراد مواردی بدیهی یا ایده آل را پیشنهاد می کنند و این  
از تلاش آنها برای بحث بیشتر و در نتیجه ارائه پیشنهادات خلاق می کاهد؛
- ۵- ماهیت تنوع گرای طوفان فکری خود به خود مسبب افزایش پیشنهادات می شود ولی  
اصلاح و پالایش ساختاری پیشنهادات را دربر ندارد ؛
- ۶- اگر گروه از یک رئیس جلسه خوب برخوردار نباشد ممکن است برخی از افراد جلسه را، به  
طور کامل تحت الشعاع خود قرار دهند ؛
- ۷- اجرای موفقیت آمیز این روش مستلزم شناخت قبلی افراد از مسئله است؛
- ۸- در این روش ، بهبود مرحله به مرحله "تدریجی " پیشنهادات کمتر مشاهده می شود؛
- ۹- گاهی اوقات این روش ، به مسائل نسبتا ساده و پیش پا افتاده محدود گشته و باعث می شود  
که روش ارائه شده ، برای حل مسائل کلی پیچیده و کارآیی کافی را نداشته باشد؛
- ۱۰- برای بعضی افراد، پیروی از قواعد این روش ، یا ارائه پیشنهادات متنوع مشکل است.

### روش های هم افزایی تشکل

#### -دلایل سلبی:

محدودیت های تشکل ها : محدودیت نیروی انسانی، محدودیت بودجه، محدودیت  
امکانات سخت افزاری، محدودیت زمان، محدودیت نرم افزاری و مغز افزاری

#### - دلایل اثباتی:

\* آرمان ها : یعنی آرمان های یکسان باعث می شود که افراد با یکدیگر همکاری داشته  
باشند و کارشان هم افزایی داشته باشد.

- آرمان های دینی

- آرمان های اجتماعی

- آرمان های فرهنگی

- آرمان های انقلابی

### اثرات ارتباط و هم افزایی تشکل ها با یکدیگر

- ارتباط در: تولید، اجرا، توزیع، اطلاع رسانی، توسعه مخاطب، افزایش کمی فعالیت  
ها، استفاده از تجارب، انتقال سریع اطلاعات و ایده ها، امکان جریان سازی، افزایش قدرت  
مقابله با رقیب، برخورد تخصصی با مسائل و توزیع سریع محصولات از شبکه ارتباطی

## عوامل شکل دهنده ارتباط بین تشکل ها

### ۱- عامل نگرش :

- فهم ضرورت ارتباط با تشکلهای همسو
- باور به توسعه فعالیت ها
- اعتقاد به استفاده از حداکثر ظرفیت ها
- رسالت مداری به جای تحزب زدگی
- ایمان به کار جمعی (یدالله مع الجمعہ)

### ۲- عامل کنشی :

- پذیرش تشکلهای همسو به عنوان رفیق نه رقیب
- تمرکز روی اهداف مشترک و آرمان ها
- تخصص گرایی در فعالیت ها
- ارجاع فعالیت های تخصصی به تشکل های همسو
- اعتماد به توانمندی یکدیگر
- پذیرفتن تکثر سلیقه ها در چهارچوب ارزش ها و آرمان ها

### ۳- عامل مدیریتی و سازماندهی

- طراحی درست چهارچوب ارتباط

### ۴- عامل اقتصادی:

- مشارکت پذیری در هزینه ها و بهره گیری از تسهیلات و امکانات

## آسیب های روابط تشکلی

- عدم تحمل سلیقه های متفاوت
- جزم گرایی در روش ها و برنامه ها
- انحصار طلبی
- تحمیل خواسته ها
- عدم التزام به تعهدهای جمعی

## مدل های پیشنهادی جهت روابط تشکلی

- ۱- ایجاد تشکلهای فراگیر با محوریت :موضوع ،مخاطب ،صنف مانند اتحادیه های

تشکلهای دانشجویی

۲- تشکیل شبکه گسترده و فراگیر: - شبکه ایمیل، شبکه SMS، نشریه تخصصی شبکه  
تشکل ها، سایت

۳- عضویت در شبکه های مرتبط و لینک در سایت ها

۴- ایجاد بانک های اطلاعاتی مشترک (بانک مولفان ، سخنرانان ، و...)

۵- طراحی اتاق مشترک گفتگو

۶- مشارکت در طرح های بزرگ و کلان

۷- تاسیس شبکه توزیع محصولات فرهنگی

۸- تاسیس شرکت خدمات فرهنگی

۹- تاسیس تعاونی فرهنگی جهت فعالیت های تولید و توزیع اقلام فرهنگی

۱۰- تاسیس خانه تشکل های فرهنگی

- معرفی تاریخچه تشکل ها

- عرضه جدیدترین فعالیت ها

- برگزاری اتاق های فکر و تبادل نظر

آسیب های غفلت از فرصت های مشترک

۱- تکرار تجربه های ناموفق

۲- بالا رفتن هزینه های مادی و معنوی

۳- ناتوانی در جریان سازی

۴- محدودیت در توسعه مخاطب

۵- موازی کاری

۶- قدرت اندک چانه زنی در جذب امکانات

#### منابع

- ۱- مبانی رفتار سازمانی / رایینز / ترجمه ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی
- ۲- کتاب تیم سازی / دیوید ایلوسن، تیم اس کمرون / ترجمه ی دکتر برالدین اورعی یزدانی
- ۳- مدیریت پایای سازمان / دکتر ناصر صدقی فرهمند

برای دریافت جزوه به پایگاه های زیر مراجعه فرمایید.

[www.modirekarbala.ir](http://www.modirekarbala.ir)

[www.bar-astan-janan.blogfa.com](http://www.bar-astan-janan.blogfa.com)