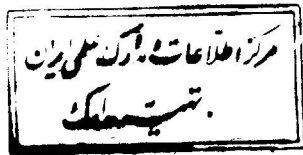


نفسه الله الرحمن الرحيم

١٩١٥ هـ

بسمه تعالی

۱۳۷۳ / ۶ / ۱۲



دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

پایان نامه تحصیلی

دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

موضوع :

"مدیریت در جبهه در مقایسه با مدیریت سازمانهای اداری و علل قوت و ضعف آن"

استاد راهنما: جناب آقای دکتر علی اکبر فرهنگی

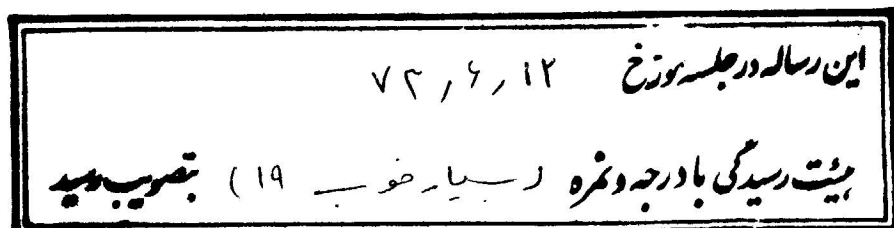
استاتید مشاور: ۱- جناب آقای دکتر علی رضائیان

۲- جناب آقای دکتر عبدالله زندیه

پژوهش : حسین علایی

۱۹۱۵۶

تابستان ۱۳۷۳



تقدیم به:

روح بلند پیشوای مجاهدان جهان

رهبر کبیر انقلاب اسلامی

حضرت آية الله العظمی

امام خمینی (علیه السلام)

و

به سرداران معظم و حماسه آفرین

جنگ تحمیل

«فهرست مندرجات»

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول - کلیات
۲.....	تعریف موضوع
۲.....	اهمیت موضوع و علت انتخاب آن
۳.....	فرضیه ها
۴.....	قلمرو تحقیق
۴.....	محدودیتها
۵.....	تعریف واژه ها
۵.....	روش تحقیق
۱۰.....	فصل دوم
۱۰.....	مدیریت و فرماندهی
۱۱.....	رابطه مدیریت با فرماندهی
۱۲.....	عملکرد مدیریت
۱۴.....	برنامه ریزی - سازماندهی - هدایت
۱۵.....	هماهنگی - کنترل
۱۷.....	مشخصه های کیفیت عملکرد
۱۸.....	نتیجه گیری
۱۹.....	فصل دوم - بخش دوم
۱۹.....	پویایی رهبری
۲۱.....	مدل مهارتهای رهبری پویا
۲۳.....	علائم مشخصه تأثیر پذیری و وفاداری رئیس و مرئوس
۲۴.....	حسابیت موقعیتی

۲۵.....	روشهای تاریخی برای مطالعه و بررسی رهبری
۲۷.....	سه عامل رهبری
۲۹.....	فرآیند رهبری
۳۱.....	فصل دوم - بخش سوم - رهبری نظامی
۳۶.....	اجزاء رهبری نظامی
۳۷.....	گروه - رهبر
۳۹.....	موقعیت
۴۰.....	شیوه های رهبری
۴۵.....	انسجام گروه
۴۶.....	اصول رهبری
۴۷.....	نشانه های رهبری خوب
۴۸.....	کاربردهای رهبری نظامی
۵۰.....	فصل سوم
۵۱.....	مدیریت در جبهه
۵۲.....	سرمایه انسانی
۵۵.....	اصول سازماندهی
۵۹.....	چگونگی ایجاد تغییرات در سازماندهی نیروهای داوطلب
۶۰.....	سازمانهای غیررسمی
۶۲.....	توسعه سازمانی
۶۵.....	مدیریت صنعت سازماندهی جبهه
۶۶.....	روش و جو سازمانی
۷۰.....	برنامه ریزی نظارت
۷۴.....	کنترل
۷۴.....	روند کنترل قبل از عملیات

۷۵.....	نظارت و کنترل بعد از اجرای عملیات
۷۷.....	مقیسه با سازمانهای اداری
۷۸.....	تصمیم گیری
۸۱.....	سیر تصمیم گیری در طول جنگ
۸۲.....	روش تصمیم گیری حین اجرای عملیات
۸۵.....	انگیزش
۸۷.....	چگونگی ایجاد انگیزه در افراد
۹۱.....	رهبری و فرماندهی
۹۲.....	اصول مدیریت در جبهه
۹۵.....	سبک و شیوه فرماندهی
۱۰۱.....	خصوصیات و ویژگیهای "کاری" فرماندهان و مدیران جبهه
۱۰۲.....	شیوه های مدیریت در سازمانهای اداری
۱۰۴.....	نقش فرماندهی در عملیات
۱۰۵.....	چگونگی انتخاب منطقه عملیاتی
۱۰۶.....	عملیات بزرگ
۱۰۸.....	عملیات محدود
۱۱۱.....	مختصری درباره توان رزمی
۱۱۲.....	عس موفبت مدیریت و فرماندهی جنگ
۱۱۳.....	ر هه فرماندهان و رزمندگان
۱۱۵.....	مد سه سک مدیریت ستی و مدیریت جبهه
۱۱۸.....	روح
۱۳۰.....	فصل چهارم - نگاهی به جنگ تحمیلی
۱۳۴.....	مد و هادی دشمن در تهاجم به ایران
۱۳۶.....	نر ه ساسی - اقتصادی و نقاط قوت رژیم عراق به هنگام آغاز تجاوز

۱۳۸.....	وضعیت کشور و محدودیتهای ما در آغاز حمله و تجاوز عراق
۱۴۰.....	محدودیتهای تاکتیکی موجود به هنگام آغاز حمله دشمن
۱۴۱.....	چرا رژیم عراق به ایران حمله نظامی نمود.....
۱۴۲.....	سیر عملیات رزمندگان اسلام
۱۴۵.....	مراحل تکمیل و توسعه سازمان رزم دشمن در طول جنگ تحمیلی
۱۴۷.....	نتایج و دستاوردهای جنگ تحمیلی
۱۵۰.....	دستاوردهای جنگ از دیدگاه حضرت امام خمینی (۱).....
۱۵۱.....	فصل پنجم - نتیجه گیری
۱۵۱.....	ویژگیهای نظام مدیریت جبهه
۱۵۴.....	مشکلات سازمانهای اداری
۱۵۹.....	پرسشنامه
۱۶۴.....	نتایج پرسشنامه
۱۶۵.....	پاسخهای گروه الف
۱۷۰.....	تجزیه و تحلیل پاسخهای گروه الف
۱۸۷.....	تجزیه و تحلیل شاخصهای گروه الف
۱۹۱.....	پاسخهای گروه ب
۱۹۷.....	تجزیه و تحلیل پاسخهای گروه ب
۲۱۳.....	تجزیه و تحلیل شاخص های فرعی گروه ب
۲۱۵.....	تجزیه و تحلیل نهایی
۲۱۶.....	پیشنهادات
۲۲۴.....	فهرست منابع و مأخذ
۲۲۵.....	ضمائم

فصل اول: کلیات

مقدمه :

اصلاح ساختار اداری کشور در برنامه پنجساله اول توسعه کشور مورد توجه قرار گرفته است و دولت مکلف به تهیه طرحهایی برای اصلاح نظام اداری کشور متناسب با برنامه توسعه گردیده است. از طرفی مسئله اصلاح نظام اداری کشور بطور گسترده ای مورد بحث محافل علمی و دانشگاهی و نیز مطبوعات کشور قرار گرفته است و هر کسی نظرات خود را درباره نظام اداری مطلوب برای این دوره مهم از تاریخ کشور که نیاز به جبران عقب ماندگیهای گذشته است بیان داشته است. ولی همچنان نظام اداری ما یکی از مشکلات مردم و دولت بشمار میرود و آنچنان که باید تحولی در این نظام اداری صورت نگرفته است. این نظام اداری که هم اکنون بعنوان یک مشکل بزرگ برای توسعه کشور تلقی میشود، دارای عمری بیش از پنجاه سال است که با بهره گیری از الگوهای خارجی در ایران طراحی گردیده و متناسب با گذشت زمان در آن تغییرات لازم صورت نگرفته است. در نتیجه تبدیل به نظامی پیچیده، ناقص و نارسا گردیده است و بهره وری آن بطور قابل ملاحظه ای پائین است. از طرفی هم زمان با بحث اصلاح نظام اداری کشور، ما یک جنگ بسیار پر مخاطره و دشوار هشت ساله را با موفقیت پشت سر گذاشته ایم که علیرغم حمایتهای سیاسی اقتصادی و روانی بین المللی از دشمن، توانستیم با اتکاء به نیروهای خودی، دشمن را از کشور رانده و سربلند و با عزت جنگ را به پایان ببریم. در حالیکه توان تجهیزاتی و مالی و حتی نیروی انسانی سازمان یافته دشمن در جبهه هاگاهی تا چند برابر ما بوده است. اداره این جنگ، تشکیلات و سازماندهی یگانهای شرکت کننده در جنگ و مدیریت و فرماندهی آن در مجموع توانسته اند مانع از رسیدن دشمن به اهدافش گردند. لذا سازمانهای بسیجی شرکت کننده در جنگ از بهره وری بالایی برخوردار بوده اند که می تواند مورد بررسی قرار گرفته و امکان بکارگیری آن تجربه ها در سایر سازمانهای اداری کشور مورد بررسی قرار گیرد.



موضوع تحقیق عبارت از مقایسه مدیریت جبهه با مدیریت سازمانهای اداری و علل قوت و ضعف آن میباشد بدین منظور فرآیند مدیریت در جبهه بررسی گردیده و با سازمانهای اداری مورد مقایسه قرار میگیرد. البته تمرکز بحث بر روی فرماندهی و رهبری خواهد بود و دلایل عمده موفقیت مدیریت جبهه مورد بررسی قرار خواهد گرفت، مدیریتی که در شرایط سخت و عدم اطمینان جنگ را هدایت و اداره نموده است.



اهمیت موضوع و علت انتخاب آن:

جنگ تحمیلی هشت ساله یکی از گسترده ترین و طولانی ترین جنگهای تاریخ معاصر ایران و جهان است. در این جنگ تقریباً کلیه قدرتهای منطقه ای هم به لحاظ سیاسی و تبلیغاتی و هم بصورت نظامی دخالت کرده اند. اگر چه وجهه غالب این جنگ درگیری و نبردهای زمینی بوده اما بطور گسترده ای نیروهای هوایی، دریایی، موشکهای زمین به زمین، تسلیحات شیمیایی، تروریسم و نیروهای اجیر شده، در آن بکار گرفته شده و تأسیسات و منابع استراتژیک بمباران شده است. بدیهی است از این جنگ طولانی و نبرد گسترده و پیچیده میتوان درسها و نکات ارزنده فراوانی در زمینه استراتژی - تاکتیک - فرماندهی و رهبری - کنترل عملیات، اطلاعات و تکنولوژی و روشهای مدیریت آموخت. در این جنگ علاوه بر آنکه تسلیحات ساخت شرق و غرب در معرض آزمایش قرار گرفت، قدرت مدیریت و فرماندهی و رهبری و ابتکار عمل طرفین در جنگ نیز مورد آزمایش و تحلیل قرار گرفت.

بدون شک بررسی موشکافانه رویدادها و حوادث بزرگی که بر یک ملت، کشور و سرزمین میگذرد با گذشت بیشتر زمان امکان پذیرتر است و برای دست اندرکارانی که در متن حوادث و رویدادهای مختلف جنگ بوده اند امکان بررسی و تحلیل ابعاد مختلف حوادث از زوایای متعدد بیشتر فراهم می آید.

یکی از سئوالانی که همیشه و برای همه وجود داشته است اینکه جبهه ها در طول هشت سال دفاع مقدس چگونه مدیریت شده اند؟ چه اتفاقاتی در آنجا افتاده است تا به موفقیت نایل شده اند؟ نحوه

مدیریت و اداره رزمندگان در شرایط مختلف جنگ چگونه بوده است؟ برنامه ریزی علیه دشمن چگونه صورت می‌گرفته است؟

چگونه می‌توان از نقاط مثبت مدیریت آن استفاده کرد؟ و مدیریت نظامی را غنا بخشید؟ و به سایر بخشها نیز سرایت داد؟ از طرفی در مقدمه مصوب برنامه اول توسعه کشور آمده است که مشکلات کشور در سال پایه برنامه (سالهای ۶۸-۱۳۶۷) ناشی از چند مسئله عمده بوده است که یکی از این مسائل فقدان کارایی تشکیلات اداری کشور می‌باشد دستگاه اداری کشور به اعتراف همه صاحب نظران مسائل ایران دچار ضعف بسیار شدید کارایی است برنامه اول توسعه کشور هم این ضعف را بسیار اساسی و مهم تلقی نموده است و در پی اصلاح آن است در این زمینه فعالیتهای زیادی هم به عمل آمده است ولی در واقع آنچه در زمینه اصلاح سازمان اداری کشور مورد نظر بود تحقق نیافته است؟ حال علت موضوع از عدم تشخیص بنیانی ضعف دستگاه اداری کشور در برنامه و یا از مسایل دیگر؟ از نظر برنامه توسعه، دستگاه اداری کشور کارایی لازم را ندارد چون تشکیلات آن مناسب نیست، چون نسبت نیروهای کارشناسی به کادر پشتیبانی آن پائین است. چون حقوقهای پرداختی کفایت تأمین زندگی را نمی‌کند و... (۱)

با بررسی فرآیند مدیریت در جبهه و با توجه به مشکل نظام اداری کشور، امکان کاربرد مدیریت بسیجی در سازمانهای اداری برای افزایش بهره وری آن مورد ارزیابی قرار میگیرد.

فرضیه ها:

فرضیه اهم: مدیریت در جبهه به نسبت مدیریت سازمانهای اداری ایران از موفقیت بیشتری برخوردار بوده است.

(۱)- در این ارتباط آقای محمد باقر بهرامی نماینده مردم اسدآباد و رئیس کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس شورای اسلامی در گفتگو با روزنامه رسالت شماره ۲۴۶۴ مورخ ۲۸ تیرماه ۱۳۷۳ در صفحه ۱۹ می‌گوید: "یکی از دلایل عدم موفقیت بخشهایی از برنامه اول هماهنگ نبودن تشکیلات و نظام اداری با اهداف عالیه انقلاب بود. اگر برنامه دوم توسعه بخواهد به اهداف تعیین شده خود برسد باید یک تشکیلات و ساختار اداری متناسب با اهداف انقلاب در اختیار داشته باشد."

سایر فرضیه ها:

- ۱- انگیزه ها در مدیریت جبهه به نسبت انگیزه در سازمانهای اداری از وضعیت بهتری برخوردار است.
- ۲- برنامه ریزی در مدیریت جبهه به نسبت برنامه ریزی در سازمانهای اداری از وضعیت بهتری برخوردار بوده است.
- ۳- سازماندهی در مدیریت جبهه به نسبت سازماندهی اداری از وضعیت بهتری برخوردار بوده است.
- ۴- نظارت و کنترل در مدیریت جبهه به نسبت نظارت و کنترل در سازمانهای اداری از وضعیت بهتری برخوردار بوده است.
- ۵- رهبری در مدیریت جبهه به نسبت رهبری در سازمانهای اداری از وضعیت بهتری برخوردار است.

قلمرو تحقیق:

این تحقیق مدیریت اعمال شده در طول ۸ سال دفاع مقدس بر نیروهای انقلابی و داوطلبین بسیجی را که از طریق سپاه پاسداران انقلاب اسلامی صورت می گرفته است را مورد بررسی قرار می دهد و از نظر مکانی تنها در محدوده جبهه های جنگ تحمیلی و یگانهای رزمی سپاه که در آن نیروهای داوطلب حضور داشته اند مورد بررسی و تحلیل قرار میگیرد و موضوع آن مدیریت، متفاوت با مدیریت ارشهای کلاسیک و از پیش طراحی شده میباشد.

محدودیتها:

- ۱- پایان جنگ تحمیلی امکان مشاهده عینی را از نحوه اعمال مدیریت جنگی سلب کرده است.
- ۲- بدلیل شهید شدن برخی از فرماندهان جنگ امکان گرفتن نظرات و مصاحبه با همه فرماندهان جنگ فراهم نیست.
- ۳- برخی از اسناد و مدارک جنگ محرمانه بوده و امکان طرح و استفاده از آنها در اینگونه رساله های تحقیقی نیست.

تعریف واژه ها:

۱- جبهه: منظور درگیری و آرایش قوای ایران و عراق در مقابل هم است که در طول مرزهای دو کشور و به هنگام جنگ وجود داشته است .

۲- سازمان اداری : منظور سازمانی دولتی است که طبق قوانین رسمی کشور و در چارچوب سازمان امور اداری و استخدامی فعالیت می نماید .

۳- شاخص : عبارتست از متغیری که بصورت نسبت بیان میشود و برای مقایسه از آن استفاده میشود .

۴- موفقیت : منظور از موفقیت ، بهره وری مطلوب است یعنی بالاترین استفاده ممکن از منابع ، بخصر ص دو منبع نیروی انسانی و زمان که بالاترین ثروت جبهه اند . درک ارزش موجود واقعی منابع لایزال الهی یعنی نیروی انسانی موجود در جامعه و ایجاد مکانیسم بهره وری بهتر از آن و نیز حساس شدن نسبت به عامل زمان و قبول آن به منزله سرمایه ای ارزشمند ، از عوامل عمده موفقیت در جبهه محسوب میشود .

۵- بهره وری : منظور از بهره وری در سازمانهای چند منظوره (چند بعدی) است که ترکیبی از کارایی و اثر بخشی است و به عبارت دیگر بهره وری عبارتست از نسبت نتیجه به ثمر رسیده به نهاد به کار رفته در آن . (۱)

۶- دلفی : عبارتست از یک روش سیستماتیک و تکراری برای پیش بینی با استفاده از اطلاعات کسب شده از گروهی از متخصصین و خبرگان .

روش تحقیق :

در این پژوهش دلفی استفاده شده است .

روش دلفی (۲) چیست ؟

(۱)- برای تعیین شاخصهای بهره وری نیروی انسانی به کتاب زیر مراجعه فرمائید:

Stephen P. Robbins , Organizational Behavior, Fifth Edition, (New Delhi, 1991.)

(۲)- نام این تکنیک از معبد دلفی یونان گرفته شده است . در این معبد ، گروهی از کاهنان برای مردم پیشگویی میکردند .

دلفی یک روش سیستماتیک و تکراری برای پیش بینی با استفاده از اطلاعات کسب شده از گروهی از متخصصین میباشد. هدف این روش کسب اطلاعات مورد توافق همگی از گروهی از متخصصین و بدون توجه به عواقب آینده آن میباشد. در این روش جهت بررسی یک موضوع مورد پیش بینی از یک گروه با تجربه و مطلع، نظر خواهی شده و سپس در حضور تمامی اعضاء گروه، پیش بینی های سایر اعضاء نیز مطرح می گردد تا به اتفاق به موردی که به تأیید همه اعضاء رسیده است دست یابند در عمل پیش بینی و تخمین سناریوهای دراز مدت ممکن است به طرق متفاوتی انجام شود که شامل پیش بینی های حسی و غیر استدلالی، پیش بینی از روی قرائن و شواهد و اشارات، تشریح و تحلیل ارتباط و همبستگی روند و تکنیکهای شباهت و همانندی میباشد. مانند دیگر پروسه های غیر استدلالی پیش بینی از قبیل رای گیری و همه پرسی، کمیته و یا عقاید و نظرات مورد قبول یک پانل، روش دلفی متکی به قضاوت متخصصین آگاه دارد. یکی از ارزش های این روش نتیجه حاصل از تشخیص این حقیقت میباشد که پیش بینی ها و آینده نگری های سازمان که تعیین خط مشی سازمان بر آن متکی می باشد به طور گسترده ای مرتبط و نیز اثر پذیر بوسیله نظرات و انتظارات شخصی و عوامل کمی میباشد. برای وقایعی که پیش بینی های دراز مدت بر روی آنها بسیار مؤثرند روش دلفی بویژه روش همه پرسی از گروهی از متخصصین بسیار مفید و متداول است. ما بر این عقیده ایم که برای اکثر وقایع آینده، استفاده از عقاید و افکار و نظرات گروهی از مردم بر استفاده از نظرات یک شخص بخصوص ارجحیت دارد و نیز نتایج دقیق تری بدست میدهد. چون یک شخص منفرد نمی تواند متخصص در کلیه امور و موضوعات باشد بنابراین در یک گروه دلفی می توان بسادگی افرادی را پیدا کرد که متخصص در امر و موضوع مورد نظر ما میباشند. هنگامی که برای وقایعی که احتمالاً در آینده اتفاق خواهد افتاد و ما اطلاعات و مدل و الگویی از آنها در دست نداریم و نمی توانیم آنها را بطور دقیق بررسی نماییم چاره دیگری بجز همه پرسی دریافت نظرات دیگران نداریم. عقیده بر این است که در اکثر موارد عقاید چندین متخصص بر نظرات و عقاید یک نفر برتری و رجحان دارد. آزمایشات و مطالعات نشان داده اند که اشتباهات و خطاهای تخمینی یک گروه خیلی کمتر از حد متوسط اشتباهات و خطاهای یک نفر در امر پیش بینی میباشد.

اما باید توجه داشت که استفاده کنندگان از روش دلفی باید عمل خود را طوری طراحی کنند که بیشترین و مهمترین نتایج را از گروه متخصصین خود بگیرد و بدین ترتیب ارزش نتایج بدست آمده از گروه خود را افزایش دهند. مطالعات محققان توسعه رند (RAND) در تحلیل و تشریح اصول روانشناسی نشان میدهد که خطرات نهفته ای در استفاده از گروهی که رودروری یکدیگر کار میکنند وجود دارد. ^(۱) دالکی رند این معایب را به این صورت بیان میکند:

روش متداول همه پرسشی و بدست آوردن نظرات اشخاص از طریق مصاحبه رودررو (خصوصی) میباشد. مطالعاتی که در دو دهه گذشته بوسیله روانشناسان انجام پذیرفته است بیانگر وجود اشکالات جدی و اساسی در مصاحبه حضوری میباشد. موارد ذیل از جدی ترین این اشکالات میباشد:

۱- اثر اشخاص حاکم و مسلط: بطور مثال عقاید گروه همواره تحت تأثیر عقاید کسی که بیشتر از همه صحبت و نظرات و عقایدش را بیان می کند قرار میگیرد. البته باید توجه داشت باشید که بین قوه بیان و دانش نسبت و همبستگی بسیار کمی وجود دارد.

۲- سر و صدا: منظور از سر و صدا درجه بلندی و کوتاهی (ولوم) اصوات نیست. اگر چه در بعضی موارد این نیز میتواند یکی از عوامل مهم باشد، بلکه منظور علم معانی و بیان میباشد. مقدار زیادی از ارتباطات و تبادل نظر ها در یک گروه مرتبط و وابسته به نظرات و عقاید شخصی و گروهی میباشد و نه به حل مشکلات. این نوع ارتباط و تبادل نظر اگرچه به نظر میرسد که در محدوده مشکلات و اهداف میباشد اکثراً بيمورد و با نظرات شخصی و خصومت همراه است.

۳- فشارهای گروه برای تطابق و هماهنگی: در آزمایشاتی که توسط رند و دیگر جاها (افراد) انجام شده است به این نتیجه رسیده اند که بعد از تبادل نظر حضوری نتایج بدست آمده از یک گروه دقت کمتری دارد از هنگامی که بدون تبادل نظر و بحث و گفتگو تخمینها و پیش بینی هایی بصورت شخصی ابراز شده است. یکی از مزیتها و برتریهای روش دلفی این است که مراحل ارزشمند ارتباطات و تبادل نظر گروهی را جهت دستیابی به یک عقیده همگانی و قابل قبول همه حفظ کرده و در ضمن از کمبودها و نارسایی های

(1)- H.A. linstone Etal, Delphi technique (Addison weslej , 1975.) Page 15

تماس و تبادل نظر حضوری جلوگیری نموده و به سادگی نتیجه را بدست می دهد .

دلفی روش تبادل نظر و مصاحبه حضوری باز را بوسیله برنامه سئولات و همه پرسشی دقیقی جایگزین مینماید . دلفی نظرات و عقاید گروه را در محیطی کنترل شده و از طریق پرسشنامه هایی که برای آنها می فرستد جمع آوری می نماید که به همراه این پرسشنامه نتایجی را هم که از کار قبلی گروه بدست آمده است بعنوان مرجع اطلاعاتی از کارهای انجام شده بوسیله گروه برای اعضای گروه میفرستد .

سه حالت خاص این پروسه را از دیگر پروسه ها (فرآیندها) متمایز می نماید که عبارتند از : الف - روابط و ارتباطات بدون شناسائی افراد ، ب - عقاید مورد قبول عموم یا بازده های آماری و ج - پیشنهادات کنترل شده و عکس العمل های گروه آماری و مورد . توجه به هنگام انجام یک پرسشنامه به روش دلفی ، افراد برای همدیگر شناخته شده نیستند و نتایج و عکس العمل های افراد نیز برای یکدیگر کاملاً ناشناخته می ماند تا شرکت کنندگان نتوانند عقیده و تفکری را به شخصی نسبت دهند . و به این ترتیب هر یک از اعضا دلفی می توانند به سادگی و راحتی در پیش بینی های قبلی خود تجدید نظر نموده و آنرا در دوره های بعد بر سرش تغییر دهند .

علاوه بر این و از همه مهمتر در این روش هر ایده و نظر را به تنهایی و برای وجود آن نظر (ایده) و بدون توجه به نبوغ و حماقت فرضی یا حقیقی و یا موقعیت حقیقی یا فرضی عرضه کننده پیش بینی ارزشیابی میشود .

عقاید افراد گروه بوسیله عکس العمل و جواب آنها به یک پرسشنامه جمع آوری میشود . ممکن است برای رسیدن به یک نظریه عمومی به چندین دور متوالی پرسش نیاز باشد . هماهنگ کننده از بین پرسشنامه های رسیده اطلاعات لازم و ضروری را جمع آوری نموده و بقیه اطلاعات و نظرات گروه را برای دوره های بعد بر مبنایی به اعضا گروه بر می گرداند . در این روش اهداف شخصی از قبیل برنده شدن در یک مشاخره معمر بین اعضا گروه حذف شده و اهداف اولیه و اصلی این مطالعه و تحقیق به قوت خود باقی میماند و پس از آن دت و عقاید یک پیش بینی کننده (بصورت کتبی) برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب و قابل قبول همگ - لازم و ضروری میباشد . پس بطور خلاصه روش دلفی از پنج مرحله تشکیل شده است :