



نشریه داخلی کمیسیون بهره‌وری و تمویل اداری
شماره ۲۲ - زمستان ۱۳۸۴



مورچکان را چو بود اتفاق
شیرزبان را بد را نندوت

- رفع نیازهای فردی (تأمین نیازها از طریق برقراری ارتباطات اجتماعی)
- قدرت (کاری که انجام آن به تنهایی میسر نیست از طریق گروه ممکن می‌گردد)
- نیل به هدف (کارهایی که بیش از دو نفر برای انجام آن مورد نیاز است)
- افزایش خلاقیت (استفاده از فکر و نظر دیگران)

■ دلایل تشکیل گروه:

الف: از دیدگاه فرد

- امنیت (مقاوم‌تر شدن در مقابل تهدیدها مثل پیوستن به اتحادیه‌ها)
- ارضاء نیازهای اجتماعی
- وابستگی و کسب ارزش شخصی (تعلق داشتن به یک گروه و کسب شهرت)

■ کار گروهی: (teamwork)

گروهی از افراد را که عهده دار تجزیه و تحلیل مشکلات، شناسایی راه حل‌ها و اجرای تصمیم‌های مرتبط به یک فعالیت مشخص هستند، تیم یا گروه گویند. در این نشریه، تیم یا گروه با اذعان به برخی تفاوت‌هایی که بین این دو وجود دارد به یک مفهوم به کار برده می‌شود. لذا فقط از واژه گروه استفاده می‌گردد.

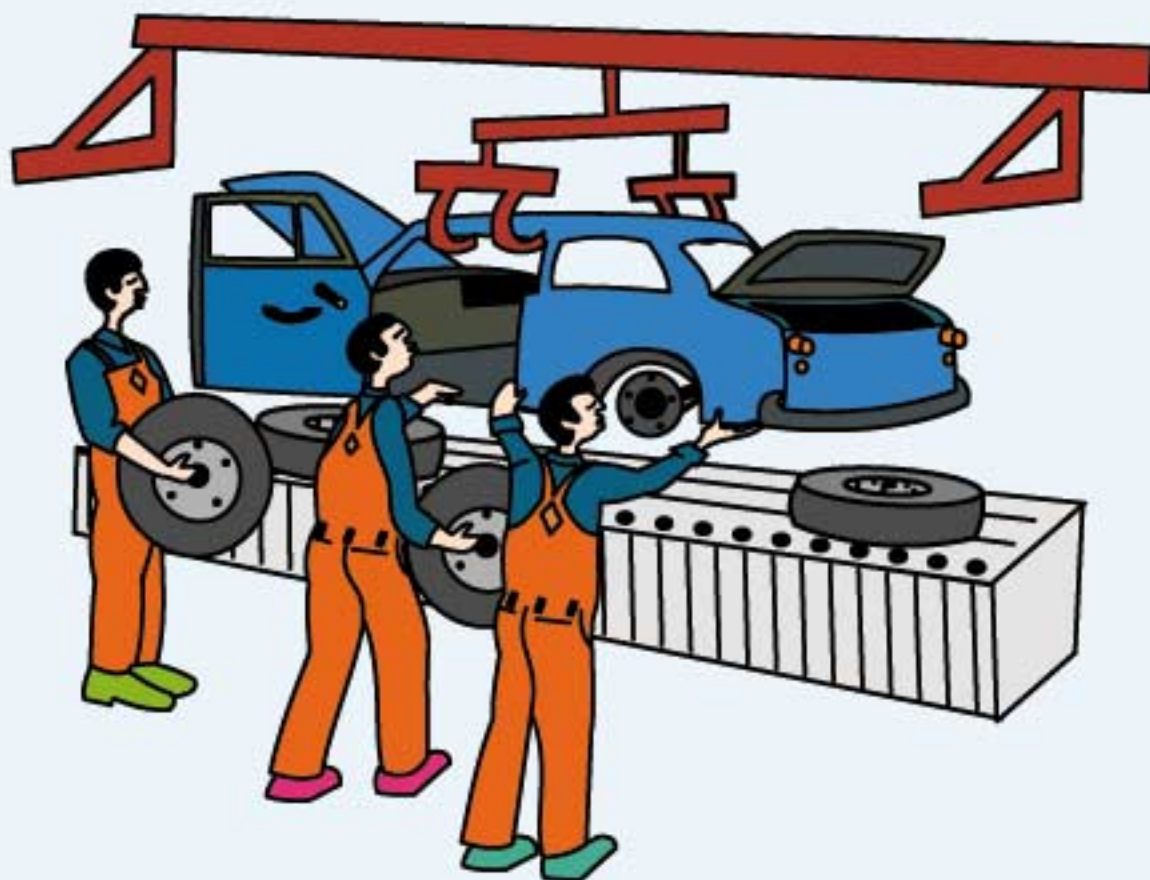
■ اهمیت بحث گروه:

در سازمانها، مطالعه گروهها از اهمیت بالایی برخوردار است. چون می‌توانند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. جهت تأثیرگذاری (مثبت یا منفی) بستگی به عوامل گوناگون (بویژه رهبری) دارد. دیگر اینکه ماهیت و طبیعت عمده کارها در سازمان، کار گروهی را ضروری می‌سازد. از آنجا که فلسفه وجودی مدیریت در سازمان، همسازی بین اهداف فردی و سازمانی است که از طریق گروهها و تعامل بین اعضای آن انجام می‌گیرد، بیشتر وقت مدیران، صرف شرکت در گروهها می‌گردد.



دست خدا با جماعت است.

یک گروه موفق با تقسیم کار، موفقیت را دوچندان می‌کند.



۳- مرحله هنجارسازی: فردی به رهبری گروه برگزیده می‌شود و انسجام گروه توسعه می‌یابد.

۴- مرحله اجرایی: این مرحله تعیین نقش اعضا، اجرای وظایف محوله و تحکیم کار گروهی را دربر می‌گیرد.

بعضی از گروه‌های موقت پس از این مرحله آماده می‌شوند تا پایان موجودیت خود را اعلام نمایند.

■ **فرآیند توسعه گروه**

هر گروهی باید از مراحل مشخصی گذر کند تا به یک گروه کاری موثر تبدیل شود. این مراحل عبارتند از:

۱- مرحله شکل‌گیری: در این مرحله اعضا با یکدیگر و هنجارهای گروه آشنا می‌شوند.

۲- مرحله طوفان فکری: اعضا با تعارضات بین فردی مواجه می‌شوند در برابر فشارهای گروه مقاومت می‌کنند و با همفکران تشکیل گروهک می‌دهند.

ب: **از دیدگاه سازمان**

نیل به اهداف برنامه‌ها: انجام بعضی از کارها در سازمان دراز مدت بوده و بدست یک نفر ممکن نیست.

کاستن شکاف بین اهداف فرد و سازمان: ایجاد گروه در این زمینه به مدیران کمک شایانی می‌کند.

استفاده از تجربیات دیگران: انجام کارها در سازمان چند بعدی بوده و مستلزم مشارکت متخصصین گوناگون است.

ایجاد احساس تعهد و تعلق اعضا به سازمان

هیچ یک از ما به تنهایی، هوشمندتر از «ما» نخواهد بود.



استحکام رنجیر مساوی است با استحکام ضعیف ترین حلقه آن



■ عوامل مؤثر در عملکرد و پویایی گروه:

اندازه: تعدد نفرات، موجب افزایش ایده‌ها و نظرات و بالطبع اختلافات و درگیری شده و نیاز به رهبر(ان) و هدایت بیشتر احساس می‌گردد. ترکیب اعضا: هر چه اعضا از نظر خصوصیات فردی و ایفای نقش در گروه با یکدیگر فرق داشته باشند، تضادها افزایش می‌یابد.

هنجارها: هنجارها چون مکتوب نیست، باید قبل از موجودیت، تا حدودی مورد قبول اعضا واقع شود. همچنین بدون وجود هنجارها، گروه‌های کاری با هرج و مرج مواجه شده و با استفاده افراطی از هنجارها موجب سلب آزادی و لطمه به شئون فردی می‌گردند که در هر دو صورت عملکرد گروه کاهش می‌یابد.

اهداف: شفافیت هدف در برای فرد ضروری است و در مورد گروه این ضرورت دوچندان می‌شود.

همبستگی: همبستگی به میزان علاقه اعضا بر تداوم عضویت و تعهدشان به گروه اشاره دارد.

رهبری: رهبر غیر رسمی، نقشی اساسی در انجام وظایف و تحقق اهداف ایفا می‌کند و معمولاً با نفوذترین فرد عهده دار این نقش است. فرد یا افرادی که رهبری گروه‌ها را به عهده دارند بر تمام متغیرهای فوق اثر گذاشته و خود نیز تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند.

محیط خارجی: عواملی که خارج از کنترل گروه است مثل: تکنولوژی، شرایط فیزیکی، عملکرد مدیریت، قوانین و مقررات، مجازات در سازمان و نحوه تصمیم‌گیری بر عملکرد گروه نیز تأثیر می‌گذارد.



هر قدر اعضای گروه بیشتر یکدیگر جذب شوند و هر قدر هدف‌های فردی اعضای گروه هماهنگ‌تر باشند، انجام گروه بیشتر خواهد شد.

درفرنسک گروه، واژه «من» معنی ندارد

■ نکات ضروری در گروه:

- موضوعات شخصی را در کارهای گروهی دخالت ندهید.
- انطباق پذیر و منعطف باشید.
- هدف را مورد توجه و تأکید قرار دهید و وقت گروه را صرف کارهای فرعی و موضوعات کم اهمیت نکنید.
- به ایده‌ها و پیشنهادهای دیگران، حتی اگر با آنها موافق نیستید، احترام بگذارید.
- اعضای گروه کاری باید در مورد اهداف گروه به توافق برسند.
- فضای همکاری و مشارکت را در کار گروهی فراهم نمایید.
- بیان آزادانه دیدگاه‌ها و پیشنهادهای فراموش آورید.
- یک گروه کارآمد معمولاً از اعضایش حمایت عاطفی می‌کند.
- جلسات گروه بایستی هدفمند، برنامه‌ریزی شده و کارآمد باشد.
- از قابلیت‌ها و تجربیات اعضای گروه به خوبی استفاده شود.
- دانش، مهارت، توانایی، تجربه و علاقه‌مندی باید ملاک و اگذاری کارها به اعضای گروه باشد.
- اندازه گروه را در حد متعارفی (۵ تا ۷ نفر) حفظ کنید. در صورت وجود گروه‌های متعدد از نمایندگان آنها در جلسات و تصمیم‌گیریها دعوت بعمل آورید.
- شرایط اظهار نظر و بحث را برای کلیه اعضا فراهم آورید. از نفوذ و تأثیرگذاری یک فرد یا افراد محدودی در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و انجام امور اجتناب شود.
- رهبر گروه بایستی به نیازها، انگیزه‌ها و خواسته‌های اعضای گروه توجه کافی داشته باشد.



منابع:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد
دفتر کمیته بهره‌وری علمی - تلفن: ۸۷۷۶۶۵۰ - ۰۵۱
e-mail: bam@um.ac.ir

۱- شیرازی، علی (۱۳۷۲). مدیریت آموزشی - انتشارات جهاد دانشگاهی
۲- رابینز، استیون - مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه - علی‌پار ساتیان - محمد اهرابی (۱۳۷۲)
۳- پروموند بزرها (۱۳۷۲) - مدیریت رفتار سازمانی
۴ - Tuckman, B.W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, V.3
۵ - http://www.mh-edu/MH_rdonlyres_eolm

تدوین: سیدمحمدجعفر جعفریان - علیرضا صفوری
[کارشناسان کمیته بهره‌وری]
زیر نظر: دکتر علی شیرازی
رئیس کمیته بهره‌وری دانشگاه وکریم ارباب رجوع
ویراستار ادبی: جعفر چهارمغانی