

مختلف و مداوم فرهنگ کارگروهی، تقویت شود تا سازمان با تولید هم افزایی در سرمایه های عاطفی، اجتماعی فکری و دانش، مزیت پایدار و ماندگاری را ایجاد کند.

مفهوم گروه گرایی

گروه گرایی یعنی اینکه کارکنان یک سازمان براساس علائق، تجارب و نیازهای کاری مشترک تمایل به ایجاد همبستگی و کار دسته جمعی پیدا کنند. کارگروهی رویهمرفته در فعالیتهای چالشی، سطح بالایی از ارتباطات، همکاری و اعتماد را نیاز دارد. این عوامل در فعالیتهای برون گروهی تقویت شده و موجب همبستگی بیشتر اعضای یک گروه و ایجاد رقابت بین گروههای مختلف می شود. (کرمی، ۱۳۷۳، ۷۹) علمای رفتار، زیربنای گروه گرایی افراد را در چند چیز خلاصه می کنند که این عوامل عبارتند از:

- مزایای اقتصادی و مالی؛
- تامین و امنیت؛
- ارضای نیازهای گروهی و اجتماعی؛
- کسب هویت و تشخیص فردی. (افچه ای، ۱۳۶۹، ۲۵).

به طور کلی مفهوم گروه گرایی در شکل شماره یک نشان داده شده است (توسط مؤلف تدوین شده است).

فرایند و مراحل گروه گرایی

قبل از بیان مراحل گروه گرایی، بد نیست تعریف مختصری از گروه ارائه شود، گروه عبارت است از دو یا چند فرد وابسته به یکدیگر با کنش متقابل که برای حصول اهدافی خاص گرد هم می آیند. (رابیتز، ۱۳۶۹، ۱۱۴)

فرایند تشکیل و راه اندازی و بهره برداری از روش گروهی که به بویایی گروه نیز معروف است به سطح بالایی از دانش، مهارت، تجربه و آشنایی کافی با الگوهای رفتاری نیاز دارد. به طور کلی مراحل تشکیل و راه اندازی گروه را می توان در جدول شماره (۱) نشان داد.

آزمون اندازه گیری میزان گروه گرایی

هرچند نمی توان ادعا کرد که مباحث علوم رفتاری را می شود دقیق و به طور کلی بیان کرد ولی این ادعا که تاحدی می توان در جهت دقیق شدن آنها گام برداشت، منطقی است. آزمون



اندازه گیری میزان

گروه گرایی مدیران و کارکنان سازمانها

دکتر ابرج سلطانی

چکیده

سازمانها و حتی افراد جامعه در سایه کار دسته جمعی می توانند به اهداف خود به طور مطلوب دست یازند، اینکه در سازمان افرادی تربیت شوند که از نظر تخصصی و مهارتهای فنی، انسانی، وجدان کار و... قوی باشند، مشکلی را حل نمی کند بلکه آنچه در شرایط فعلی برای نظام اداری و اجرایی کشور کارساز است، این است که کارکنان سازمان بتوانند در کنار هم کار کنند. به عبارت ساده تر، کارکنان سازمانها بایستی مهارت کار کردن با یکدیگر را به طور کاربردی تقویت کنند. وقتی در سازمان، کارکنان بتوانند توانمندیها، تخصصها، تجارب و آموخته های خود را با همدیگر هماهنگ کنند، سازمان با نیروی عظیم مثبت کاری روبرو می شود. در صورتی که در سازمان بهترین نیروهای کارآموده حضور داشته باشند ولی این افراد نتوانند با همدیگر کار کنند، در آن صورت سازمان با مشکل روبروست. بنابراین، با توجه به نقش مهم کارگروهی در تحقق اهداف سازمانها در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم گروه گرایی و فرایند گروه گرایی تبیین و به وسیله آزمونهای طراحی و تدوین شده و روایی و اعتبار آن به طور نسبی تعیین گردیده است به کارکنان کمک شود تا از میزان گروه گرایی خود آگاه و به وسیله راهکارهای ارائه شده در جهت تقویت آن گام بردارند.

مقدمه

کارگروهی در سازمانها موجب تقویت همگرایی شده و استعدادها، توانها و مجموعه عوامل را ترکیب و نتیجه آن کمک به کسب مزیت رقابتی است. در کارگروهی آنچه نقش محوری دارد به وجود آوردن روحیه و تفکر کارگروهی است. برای ترویج کار تیمی، لازم است تفکر کل گرایی، تعهد گروهی، انعطاف پذیری، دلسوزی و تفویض اختیار تقویت شود. امروز سازمانها به سمت حذف مرزهای مشاغل حرکت کرده و به لحاظ ساختاری و فرهنگی فعالیتهای در هم ادغام و به

جای طراحی مشاغل، مجموعه ای از فعالیتهای تعیین تا گروهی از کارکنان با همفکری آنها را انجام دهند. موفقیت کار تیمی در تسهیل ارتباطات درون گروه و حل و فصل تعارضات درون تیم است، در این زمینه رهبران و اعضای تیم، آماده و مجهز به روحیه گروه گرایی به راحتی می توانند گروه را سریعتر دارای عملکرد مطلوب و اثربخش کنند. بر این اساس لازم است سازوکارهای لازم برای تقویت گروه گرایی ایجاد شود و در این زمینه بایستی مراحل گروه گرایی که در این مقاله بدان اشاره شده پیاده سازی شود و سپس با سازوکارهای

پرسشنامه از نرم افزار SPSS-9 استفاده گردید. به همین منظور تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان شرکت محل اجرای آزمون جهت تعیین اعتبار به تصادف انتخاب شدند و پرسشنامه توسط پست شرکت ارسال شد. در مدت تعیین شده، ۸۹ نفر از کارکنان پرسشنامه ها را عودت دادند. برای تجزیه و تحلیل نتایج و تعیین اعتبار پرسشنامه از دو روش آماری آلفای کرونباخ و تصنیف گاتمن استفاده شد که نتایج به دست آمده گویای اعتبار بالای پرسشنامه است.

پرسشهای پرسشنامه

- ۱- سعی کنم با مشارکت در تصمیم گیریهای موثر در کارم، روی سرنوشت شغلی خود کنترل داشته باشم؛
- ۲- با فعالیتهای گروهی، توانایی خود را در عمل افزایش می دهم؛
- ۳- احساس می کنم از طریق تماس دایمی با گروههای همکار و هم سطح اطلاعات ناب و به هنگامی دریافت می کنم؛
- ۴- کارگروهی را زودتر از کارهای انفرادی به نتیجه می رسانم؛
- ۵- احساس می کنم با گروه کارکردن موجب ارائه راه حلهای جدید از سوی بنده می شود؛
- ۶- کارها و تصمیمات را انفرادی انجام داده تا از ایرادی که معمولاً در گروه از افراد گرفته می شود مصون باشم؛
- ۷- صحبت کردن و بیان نظریات در جمع را مشکل می دانم؛
- ۸- سعی می کنم در کارهای گروهی شرکت و نظر دهم ولی این نگرانی که ممکن است دیگران به نظرات و کارم بخندند مرا دلسرد می کند؛
- ۹- به دلیل حجم زیاد کار سعی می کنم از شرکت در جلسات دوری جویم؛
- ۱۰- از مفهوم ضرب المثل «پشه چو زیاد شود، زند فیل را» در کارهای دسته جمعی بهره می گیرم؛
- ۱۱- اینکه کارهای سازمان و احیاناً منزل را به طور انفرادی انجام دهم احساس رضایت بیشتری می کنم؛
- ۱۲- کار دسته جمعی را موجب اتلاف وقت می دانم؛
- ۱۳- از اینکه نتایج فردی کار دسته جمعی مشخص نیست سعی می کنم کارگروهی را

۴- هرگز = D

ب) بعد از مطالعه مطالب و براساس واقعیات، یکی از جوابها را انتخاب کنید. برای بیان نتایج و امتیاز دادن به خود براساس آزمون، مطابق جدول شماره ۲، عمل کنید. در جدول برای هر سوال جوابهای A, B, C, D در نظر گرفته شده که هر کدام دارای امتیازی است و جمع نمرات همه پرسشها، امتیاز شما خواهد بود.

ج) نتایج در جدول شماره ۲، در چهار سطح از نمره ۱۵۵ - ۱۸۰ و نمره ۱۲۵ - ۱۵۵ و نمره ۱۰۰ - ۱۲۵ و نمره زیر ۱۰۰ مورد تحلیل قرار گرفته که شما می توانید نمره خود را که از آزمون به دست آورده اید با آن مقایسه و از میزان گروه گرایایی خود مطلع شوید.

الف - روایی پرسشنامه: برای تعیین روایی پرسشنامه گروه گرایایی از روش روایی محتوایی استفاده شد. یعنی پس از تهیه پرسشنامه، آن را در اختیار سه نفر از استادان این رشته قرار داده و پس از اصلاحات انجام شده پرسشنامه ۴۵ سوالی مورد تایید قرار گرفت.

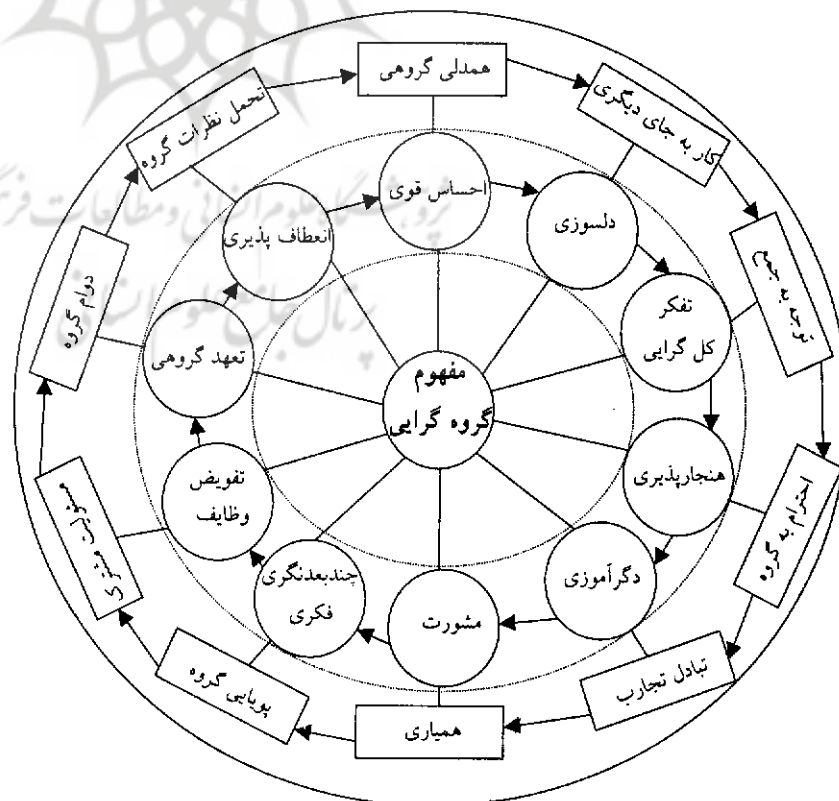
ب - اعتبار پرسشنامه: برای تعیین اعتبار

حاضر سر به شما کمک می کند که بدانید آیا گروه گرا هستید و به چه اندازه، به هریک از موارد و مطالب عنوان شده تاحد امکان بی طرفانه و صادقانه جواب دهید و جوابها را به نحوی انتخاب کنید که موقعیت واقعی شما را نشان دهد نه آن چیزی که شما دلتان می خواهد یا فکر می کنید باید این طور باشد. پاسخ واقعی و صادقانه شما می تواند نتایج قابل قبول و معنی داری را به شما نشان دهد تا بتوانید از نتایج آن در جهت اصلاح خود استفاده کنید. به عبارت دیگر، سعی نکنید با پاسخهای غیرواقعی خود را فریب دهید زیرا هدف اساسی، دادن رهنمودهایی در جهت بهبود گروه گرایایی شماست.

لطفاً قبل از پاسخ به پرسشها، به نکات زیر توجه فرمایید:

الف) لطفاً برای هریک از موارد و مطالب زیر یکی از چهار جواب A, B, C, D را انتخاب کنید.

- ۱- تقریباً همیشه = A
- ۲- بعضی مواقع = B
- ۳- به ندرت = C



شکل ۱- مؤلفه های مفهوم گروه گرایایی

۳۰- از اینکه بتوانم به دلایلی به فردی که درخواست کمک کرده یاری برسانم احساس گناه می‌کنم.

۳۱- براساس ضرب المثل «خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت باش» در کارهای دسته جمعی شرکت می‌جویم؛

۳۲- از اینکه به قول و قرارهایی که در کارهای دسته جمعی گذاشته می‌شود، عمل نکنم احساس نوعی زرتگی می‌کنم؛

۳۳- از شرکت در جلسات مربوط به انجام کار طفره می‌روم زیرا از بحث در آن جلسات احساس بدی پیدا می‌کنم؛

۳۴- اگر دیگران از من در مورد کارشان نظر بخواهند زیاد استقبال نمی‌کنم؛

۳۵- از ائتلاف کاری به عنوان عامل موفقیت و رسیدن به اهداف کاری خود بهره می‌گیرم؛

۳۶- یاری دادن و کمک به افراد نیازمند را وظیفه مراجع رسمی می‌دانم؛

۳۷- برای تقویت احساسات مثبت خود به فامیل و بستگان سرکشی می‌کنم؛

۳۸- کمتر در مراسم جمعی مثل جشن عروسی شرکت می‌کنم؛

۳۹- تحمل اختلاف نظرها و دیدگاهها در گروه کاری بسیار مشکل و ناراحت کننده است؛

۴۰- مقید هستم که قاعده ها و استانداردهای مورد پذیرش گروه را تمام و کامل رعایت کنم ولی موفق نمی‌شوم؛

۴۱- برای من هماهنگ ساختن چند کار و یا چند نفر به طوری که موفقیت حاصل شود، مشکل است؛

۴۲- کار انفرادی با اراده قوی را کارسازتر از کار گروهی و جمعی معمولی می‌دانم؛

۴۳- از اینکه در گروه مطالب جدیدی از دیگران یاد بگیرم احساس شرمندگی می‌کنم؛

۴۴- از ابتدای شروع یک کار و فعالیت سعی می‌کنم دیگران را درگیر کار و از نظر و توان آنها استفاده کنم؛

۴۵- ترس از اینکه مبادا در کار گروهی شکست بخورم مرا به کار انفرادی سوق می‌دهد.

امتیاز ۱۵۵ - ۱۸۰

کسب این امتیاز نشان می‌دهد که گروه‌گرایی شما قوی و مطلوب است و شما در کارهای گروهی شرکت فعال داشته و دارای

کمتر دنبال کنم؛

۱۴- برای گلزن بازی فوتبال، ارزش زیادتری نسبت به بقیه بازی قایل هستم؛

۱۵- ترس از درماندن در کار مانع شرکت فعال بنده در کارهای دسته جمعی می‌شود.

۱۶- این فلسفه که در کار گروهی «چه چیز عاید می‌شود» همواره موجب دلسردی من برای کار گروهی می‌گردد؛

۱۷- از اینکه در کار گروهی و یا بحث گروهی انتقاد نکنم احساس ناراحتی می‌کنم؛

۱۸- برای جلوگیری از تنش و تعارضات فردی سعی می‌کنم از کار دسته جمعی و گروهی دوری جویم؛

۱۹- در کار جمعی ملاحظه کاری و گذشت نسبت به دیگران را به عنوان یک اصل مهم مورد توجه قرار می‌دهم؛

۲۰- پاسخگویی در مقابل جمع در مورد وظایف و عملکرد خود را بسیار مشکل می‌دانم؛

۲۱- از نظرات همسر و فرزندان برای تصمیم‌گیریهای مربوط به زندگی شخصی کمتر استفاده می‌کنم؛

۲۲- در کارهای عام المنفعه و عمومی به طور داوطلبانه مشارکت فکری و مادی دارم؛

۲۳- از گفتن واژه «من» در سازمان و خانواده احساس استقلال می‌کنم؛

۲۴- چون مشارکت در کارها وقت گیر است و از وظایف اصلی خود بازمی‌مانم، از آن دوری می‌جویم؛

۲۵- از مشورت دادن به دیگران به خاطر مشخص نبودن نتایج آن دوری می‌جویم؛

۲۶- از اینکه در مورد جنبه‌های مختلف کار پیشنهاداتی ارائه شود شدیداً عصبانی و ناراحت می‌شوم؛

۲۷- از طریق نفوذ در قلب دیگران و برقراری رابطه عاطفی، آنها را در تصمیم‌گیریها مشارکت می‌دهم؛

۲۸- تشکیل گردهمانیها و همایشهای مختلف را غیر کاربردی می‌دانم؛

۲۹- از اینکه از من بخواهند به عنوان نماینده گروهی مطلب یا خواهسته‌ای را مطرح کنم احساس ناراحتی می‌کنم؛

جدول ۱ - مراحل تشکیل و راه اندازی گروه

ردیف	نام مرحله	خصوصیات رفتاری اعضای گروه	شکل گروه	عملکرد گروهی
۱	مرحله گردهمایی	۱- مراقبت شدید از رفتار خود ۲- رعایت ادب و نزاکت ۳- ارائه بهترین رفتارها و گفتن بهترین سخنها ۴- کتمان واقعیت		آشناسازی و به وجود آمدن زمینه تشکیل گروه
۲	مرحله طوفانی	۱- جانبداری از مواضع توسط اعضا ۲- برخوردهای مستقیم بین اعضای گروه ۳- تضاد و قطب بندی بین اعضا ۴- تهاجم و سرکشی		ائتلاف اعضای گروه
۳	مرحله هنجارگذاری	۱- کم شدن اختلاف نظرها ۲- به وجود آوردن قواعد گروهی ۳- تدوین هدفهای گروهی ۴- تعیین نقشهای فردی		یکپارچه سازی و تثبیت هنجارهای گروهی
۴	مرحله انجام کار	۱- ادراک درست نقشها توسط اعضا ۲- آغاز مشارکت ۳- تعامل فکری و اخلاقی بین اعضا ۴- پشتیبانی اعضا از همدیگر		رفتار گروهی به عمل مطلوب و سبزی منجر می‌شود
۵	مرحله انفجار	۱- شروع تنش و کشمکش ۲- سست شدن هنجارها ۳- ضعف همکاری		متلاشی شدن گروه

- کار انفرادی را بر کار دسته جمعی ترجیح می دهید؛
- به اکراه به دیگران مشورت می دهید؛
- توان برقراری ارتباط با دیگران در شما ضعیف است؛
- نتایج نهایی کارگروهی را فردی می دانید؛
- در کارهای عام المنفعه با اکراه مشارکت می کنید؛
- گذشت و ملاحظه شما در مقابل دیگران کم است؛
- انتقادپذیر نیستید؛
- دیدن بازیهای انفرادی را بر بازیهای دسته جمعی ترجیح می دهید؛
- از شرکت در جلسات کاری ناراحتید؛
- بیان نظر در جمع برایتان ملال آور است؛
- براساس اطلاعات خودتان تصمیم گیری می کنید؛
- توانایی رهبری در شما ضعیف است؛
- در کار منزل به سختی مشارکت می کنید؛
- در کارگروهی عملکردی همانند کار انفرادی دارید؛
- انعطاف پذیری کمی دارید؛
- کارگروهی را بی خاصیت می دانید؛
- در انتقال تجارب خود به دیگران اکراه دارید.

نمره زیر ۱۰۰

- کسب این امتیاز نشان می دهد که برای تقویت روحیه گروه گزایی خود نیاز جدی به کار و تمرین دارید و شما از کارگروهی به شدت دوری می جوئید و ویژگیهای شما عبارتند از:
- به استانداردهای گروهی اعتقادی نداشته و آنها را رعایت نمی کنید؛
- اصلاً نمی توانید نظرات دیگران را تحمل کنید؛
- در مراسم دسته جمعی به کلی شرکت نمی کنید؛
- همیشه انفرادی کار می کنید؛
- به دیگران مشورت نمی دهید؛
- با دیگران نمی توانید ارتباط برقرار سازید؛
- از به کار بردن واژه «ما» اکراه دارید؛
- از شرکت در کارهای عام المنفعه دوری می جوئید؛
- در برخورد با دیگران گذشت و ملاحظه ندارید؛

آنچه که در کنار تربیت افراد متخصص در سازمان حائز اهمیت است، این است که کارکنان بتوانند مهارت کار کردن با یکدیگر را تقویت کنند.

- انفرادی ترجیح می دهید؛
- در جلسات کار با رغبت شرکت می جوئید؛
- در جمع نظرات خود را بیان می دارید؛
- در تصمیم گیری از نظرات دیگران استفاده می کنید؛
- دارای قدرت هماهنگی خوبی هستید؛
- در مواقع لزوم در کارهای خانه مشارکت می کنید؛
- در کارگروهی عملکرد خوبی دارید؛
- انعطاف پذیرید؛
- در گروه مشکلات را بهتر حل و فصل می کنید؛
- تجارب خود را به دیگران منتقل می کنید.

امتیاز ۱۰۰ - ۱۲۵

- کسب این امتیاز نشان می دهد که در گروه گزایی ضعیف هستید و شما از کارهای گروهی به میزان کمی استقبال می کنید و از ویژگیهای زیر برخوردارید:
- به استانداردهای گروهی معتقد ولی مقید به رعایت آن نیستید؛
- تحمل نظرات دیگران برایتان دشوار است؛
- حتی المقدور از انجام کارهای دسته جمعی دوری می جوئید؛

- ویژگیهای زیر هستید:
- استانداردهای گروهی را شدیداً رعایت می کنید؛
- به راحتی نظر دیگران را تحمل می کنید؛
- به دنبال شرکت در مراسم دسته جمعی هستید؛
- از کار انفرادی دوری می جوئید؛
- به راحتی به دیگران مشورت می دهید؛
- به راحتی با دیگران رابطه عاطفی برقرار می سازید؛
- هیچ موقع در گروه نتایج کار را فردی نمی دانید؛
- داوطلب کارهای عام المنفعه هستید؛
- گذشت را زیربنای کار خود قرار می دهید؛
- انتقاد پذیرید؛
- از تشکیل جلسه برای انجام کارها به خوبی استقبال می کنید؛
- به راحتی در جمع نظر می دهید؛
- در تصمیم گیری حتماً از دیگران کمک می گیرید؛
- قدرت رهبری شما بالاست؛
- در زندگی شخصی به خانواده زیاد کمک می کنید؛
- در کارگروهی عملکرد بالایی دارید؛
- انعطاف پذیری بالایی دارید؛
- کارگروهی را پرمنفعت و با برکت می دانید؛
- دگرآموزی شما قوی است.

امتیاز ۱۲۵ - ۱۵۵

- کسب این امتیاز نشان می دهد که دارای روحیه گروه گزایی هستید و شما در کارهای گروهی شرکت داشته و از ویژگیهای زیر برخوردارید:
- به رعایت استانداردهای گروهی معتقد هستید؛
- نظر دیگران تا حدود زیادی برای شما قابل تحمل است؛
- در مراسم دسته جمعی شرکت می جوئید؛
- از کار انفرادی تا حدودی دوری می جوئید؛
- به دیگران مشورت می دهید؛
- با دیگران خوب ارتباط برقرار می سازید؛
- نتایج نهایی کار را در گروه جمعی می دانید؛
- در کارهای عام المنفعه مشارکت می کنید؛
- از انتقاد بدتان نمی آید؛
- دیدن بازیهای دسته جمعی را بر بازیهای

جدول ۲ - نحوه امتیازدهی

شماره سوال	D	C	B	A	شماره سوال	D	C	B	A
۱	۱	۲	۳	۴	۲۴	۴	۳	۲	۱
۲	۱	۲	۳	۴	۲۵	۴	۳	۲	۱
۳	۱	۲	۳	۴	۲۶	۴	۳	۲	۱
۴	۱	۲	۳	۴	۲۷	۴	۳	۲	۱
۵	۱	۲	۳	۴	۲۸	۴	۳	۲	۱
۶	۴	۳	۲	۱	۲۹	۱	۲	۳	۴
۷	۴	۳	۲	۱	۳۰	۱	۲	۳	۴
۸	۴	۳	۲	۱	۳۱	۱	۲	۳	۴
۹	۴	۳	۲	۱	۳۲	۱	۲	۳	۴
۱۰	۱	۲	۳	۴	۳۳	۴	۳	۲	۱
۱۱	۴	۳	۲	۱	۳۴	۱	۲	۳	۴
۱۲	۴	۳	۲	۱	۳۵	۱	۲	۳	۴
۱۳	۴	۳	۲	۱	۳۶	۱	۲	۳	۴
۱۴	۴	۳	۲	۱	۳۷	۱	۲	۳	۴
۱۵	۴	۳	۲	۱	۳۸	۱	۲	۳	۴
۱۶	۴	۳	۲	۱	۳۹	۱	۲	۳	۴
۱۷	۱	۲	۳	۴	۴۰	۴	۳	۲	۱
۱۸	۴	۳	۲	۱	۴۱	۱	۲	۳	۴
۱۹	۱	۲	۳	۴	۴۲	۴	۳	۲	۱
۲۰	۴	۳	۲	۱	۴۳	۱	۲	۳	۴
۲۱	۴	۳	۲	۱	۴۴	۱	۲	۳	۴
۲۲	۱	۲	۳	۴	۴۵	۴	۳	۲	۱
۲۳	۴	۳	۲	۱		۱	۲	۳	۴

- از اینکه مورد انتقاد واقع شوید شدیداً عصبانی می گردید؛
- دیدن بازیهای دسته جمعی را ناراحت کننده می دانید؛
- شرکت در جلسات کاری برایتان زجرآور است؛
- از بیان نظرات خود در جمع عاجزید؛
- تصمیم گیری انفرادی را کارساز می دانید؛
- دیگران شما را اداره و راهنمایی می کنند؛
- در کارهای منزل اصلاً مشارکت ندارید؛
- در کارهای انفرادی موفق تر از کارهای گروهی هستید؛
- دارای چارچوب فکری مشخصی هستید؛
- کار گروهی را موجب اتلاف وقت و هزینه می دانید؛
- تجارب خود را به هیچ وجه در اختیار دیگران قرار نمی دهید.

راهکارهای تقویت گروه گرایی

برای اینکه کارکنان به کار گروهی تشویق شوند راههای زیادی وجود دارد که به بعضی از آنها در زیر اشاره می شود:

- ۱- ایجاد گروههای کاری ائتلافی: در این گروهها به جای آنکه یک تکلیف واحد انجام شود، تکالیف زیبایی به عهده گروهها می گذارند و آنگاه گروه در مورد تکالیف اعضا تصمیم می گیرد. (کبیری ۱۳۶۹، ۸۵) و در نتیجه مسئولیت هر فرد در گروه مشخص می شود که بایستی انجام دهد، منتها انجام کار، انفرادی نیست بلکه کار به صورت یک مجموعه وابسته به هم است که افراد به طور انفرادی اما با همبستگی، کار خود را انجام می دهند. این امر به طور ساختاری به همکاری و تقویت کار گروهی منجر می شود و به گروه گرایی کارکنان کمک می کند.

- ۲- آموزش گروه گرایی: یکی از راههای مهم تقویت گروه گرایی آموزش کارکنان سازمان است، منظور این نیست که به افراد آموزشهای فنی داده شود بلکه بایستی نحوه مشارکت و کار با همدیگر را به کارکنان یاد داد. اینکه مثلاً تیم فوتبال نمی تواند خوب با همدیگر کار کند، ضعف آموزش در کسب مهارت جمعی است و در سازمان نیز بسیاری از مشکلات ناشی از همین ضعف است. بنابراین، از طریق آموزش مبانی رفتاری، روابط انسانی، انسان شناسی،

حل گروهی مسایل و... می توان گروه گرایی را تقویت کرد.

۳- دور کردن ترس و واژه شناسایی از کار گروهی: افراد ممکن است از کار به شکل گروهی به دلایل زیر واژه داشته باشند.

الف) عده ای ممکن است کم سراد باشند و از این نگران باشند که در کار گروهی و جمعی خود را گم کنند، بنابراین، از شرکت در کارهای گروهی دوری می جویند؛

ب) عده ای ممکن است ترس از این داشته باشند در ارائه نظرات خود به جمع موفق نشوند و جمع، آنها را مسخره کند.

ج) عده ای ممکن است ترس از این داشته باشند، نظراتشان علمی و منطقی نباشد و مورد تمسخر جمع قرار گیرند؛

د) عده ای ممکن است ترس از این داشته باشند که در جمع حرکت و یا رفتاری داشته باشند که موجب رنجش دیگران شود و همین طور دلایل مختلفی وجود دارد که افراد برای خودشان ترسهای موهوم را به وجود می آورند در این موارد مدیران و دست اندرکاران سازمان برای تقویت کار گروهی بایستی ریشه های ترس واهی را شناخته و در جهت از بین بردن آن گام بردارند. (عارف کشفی، ۱۳۷۱، ۴۲)

۴- ممنوع کردن انتقاد در گروه: برای اینکه کارکنان به کار گروهی عادت کنند، لازم است که در مراحل اولیه، اعضای گروه انتقاد نسبت به همدیگر را ممنوع کنند. اگر در گروه افراد به خاطر تصمیمات نامطلوب، مورد انتقاد اعضا قرار گیرند، از کار دسته جمعی دلسرد شده و این امر به عنوان تجارب تلخ و ناخوشایند مانع ادامه و تسریع کار گروهی در کل سازمان می گردد. بنابراین، مدیران و دست اندرکاران با کم رنگ کردن انتقاد در مراحل اولیه شکل گیری کار گروهها، می توانند دوام آن را تضمین کنند.

۵- طراحی مشاغل گروهی: در این شیوه از طراحی شغلی، یک گروه را مأمور انجام یک شغل می کنند و به آنان استقلال می دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل کنند. در سازمانهایی که این نوع طراحی اعمال می شود، گروههای کوچک کاری، دارای استقلال هستند. سرپرست را خود انتخاب می کنند، همه اعضا به طور یکسان در کارها مشارکت دارند و میزان کار گروه به جای کار

فردی ملاک است. (الوانی، ۱۳۷۱، ۱۳۸) بنابراین، کار گروهی به طور خودجوش در سازمان عمل می شود.

نتیجه گیری

باتوجه به مراحل گروه گرایی، آزمون اندازه گیری و میزان گروه گرایی، مدیران و کارکنان سازمانها می توانند از طریق آزمون تدبیر شده، میزان گروه گرایی خود را اندازه گیری کنند و سپس از طریق ایجاد گروههای کاری ائتلافی، آموزش گروه گرایی، دور کردن ترس از افراد، ممنوع ساختن انتقاد در کار گروهی، طراحی مشاغل گروهی، وسعت کار گروهی را در سازمان تقویت سازند، به شکلی که فرد گروهی زیربنای کار گروهی خواهد شد و کارکنان سازمان به طور داوطلبانه و خودجوش به سوی کار گروهی حرکت و سازمان را تبدیل به مهد تفکر و کار دسته جمعی خواهند کرد. □

منابع و مأخذ:

- ۱- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۱۲۸
- ۲- افچه ای، علی اکبر، اهمیت گروه در تامین نیازهای فرد، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۷، زمستان ۱۳۶۹، ص ۲۵
- ۳- پروا، مهدی، روانشناسی صنعتی و مدیریتی، تهران: شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۰، ص ۲۲۹
- ۴- زمردیان، اصغر، استفاده اقباس از کتاب مدیریت تحول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳، ص ۷۱-۷۲
- ۵- میرسپاسی، ناصر، جزوه درسی تحلیل رفتاری دوره دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۷۳
- ۶- عسارف کشفی، حسام الدین، چگونه افراد بی اعتقاد را به مشارکت در کار گروهی جلب کنیم، مجله تدبیر شماره ۷۸، آذر ۷۶، ص ۴۲
- ۷- رایبیتز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹، ص ۱۱۴
- ۸- کرمی، اژدر، بهبود بهره وری از طریق کار گروهی موثر، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۶، زمستان ۷۳، ص ۷۹

• ایرج سلطانی: مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد نجف آباد و مدیر تحقیقات نیروی انسانی شرکت فولاد مبارکه