

دریافت: ۸۸/۱۱/۲۴

پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

طراحی معیارهای اثربخشی کار گروهی (با رویکرد TQM و QCC)

مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت

رضا فرهی^۱ - امیررضا محمودی^۲ - امیرحسین زارعی رهرو^۳ - مهدی افخمی اردکانی^۴

چکیده

امروزه در جوامع مختلف شواهد فراوانی از موفقیت‌های چشمگیر کارگروهی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها نیز به پیروی از این تجارب، اقدام به انجام فعالیت‌هایی در راستای تشکیل گروه‌های کاری نموده‌اند. اما نتایج بیانگر این حقیقت است که برخی از سازمان‌ها در اجرای کار گروهی با شکست مواجه شده و یا حداقل تشکیل گروه، نیازهای اصلی آنها را برآورده ننموده است. در سازمان‌ها کارها، وظایف و پروژه‌ها با دو رویکرد «بهبود» و «جاری» انجام می‌شوند. نگاه گروه‌های کاری در انجام موارد فوق از نوع رویکرد جاری است، در حالیکه گروه‌های کنترل کیفیت، دارای نگرش و رویکرد بهبود هستند. بنابراین در نظر است با لحاظ کردن متغیرها و عوامل موجود در گروه‌های کنترل کیفیت، نوع رویکرد گروه‌های کاری نیز از رویکرد جاری به رویکرد بهبود تغییر داده شود. پژوهش حاضر با طرح دو فرضیه آغاز گردید. پس از آشنایی کامل با ماهیت مساله و شرایط حاکم بر پژوهشگاه صنعت نفت، پرسشنامه‌ای طراحی، تکمیل و جمع‌آوری شد و در نهایت با

۱. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، پژوهشگاه صنعت نفت، واحد بازاریابی و فروش، farahir@ripi.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، mahmoudi.amirreza@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگاه صنعت نفت، واحد اداری، zareiah@ripi.ir

۴. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگاه صنعت نفت، واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی، afkhamim@ripi.ir

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آن، شاخص‌های اصلی ارزیابی کار گروهی با توجه به ویژگی‌های مختلف سازمانی، گروهی و فردی استخراج و رتبه‌بندی شدند. در بخش ویژگی‌های سازمانی عامل استراتژی سازمان با بیشترین درجه اهمیت در رتبه اول قرار گرفت. در بخش ویژگی‌های گروهی و ویژگی‌های فردی نیز به ترتیب عوامل اعتماد بین اعضای گروه و هوش عاطفی اعضای بالاترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند.

واژه‌های کلیدی

گروه کاری، مدیریت کیفیت جامع، دوایر کنترل کیفیت، مشارکت، اثربخشی.

مقدمه

انجام و به ثمر رساندن کارها با استفاده از شیوه گروهی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری کامل از توانایی‌های منابع انسانی (که از آن استفاده کامل نمی‌شود)، در اختیار می‌گذارد. پیتز دراکر می‌گوید: مدیرانی که امروز روی چالش‌ها کار می‌کنند و خود و نهادهای خود را برای رویارویی با چالش‌های جدید آماده می‌کنند، رهبران آینده هستند، زیرا در غیر این صورت عقب خواهند افتاد و هرگز نمی‌توانند این عقب‌ماندگی را جبران نمایند. بنابراین کار گروهی در راستای پذیرش تغییرات و شناخت مشارکت فعال اجتماعی و تغییرپذیری امری اجتناب ناپذیر است و همانند یک فناوری موثر و پیشگام، هم برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مزیت راهبردی ایجاد نموده و هم برای کارکنان فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد. نکته مهم آن است که در اکثر معیارهای اثربخشی کار گروهی و تحلیل‌های مربوط به آن، به مدیریت کیفیت فراگیر و حلقه‌های کنترل کیفیت توجه نشده است. از جمله نوآوری‌های این مقاله آن است که در صدد تدوین معیارهای اثربخشی کار گروهی با توجه به مدیریت کیفیت فراگیر و حلقه‌های کنترل کیفیت می‌باشد. در همین راستا پژوهشگاه صنعت نفت مورد مطالعه گرفته است.

اهداف پژوهش

- ارتقا نظام کار گروهی در پژوهشگاه صنعت نفت و بطور کلی سیستم‌های سازمانی و مدیریتی.

- تدوین معیارهای اصلی اثربخشی کارگروهی با توجه به رویکرد مدیریت کیفیت جامع و گروه‌های کنترل کیفیت.

فرضیات پژوهش

۱. شاخص‌های اصلی ارزیابی کارگروهی با توجه به رویکرد مدیریت کیفیت جامع و گروه‌های کنترل کیفیت که شامل ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی می‌شود.
۲. ارزیابی کارگروهی در پژوهشگاه صنعت نفت با استناد به شاخص‌های کیفیت، کمیت و بهبود نتایج کارگروهی امکان‌پذیر است.

ادبیات موضوع

الف. گروه‌های کاری

تاکنون تعاریف متفاوتی از گروه ارائه شده، اما همه آنها دارای ابعاد مشترکی هستند. گروه دارای دو نفر عضو یا بیشتر است که اهداف عملکردی مشخصی داشته و همکاری بین اعضای آن، لازمه حصول گروه به اهداف موردنظر می‌باشد. به بیان دیگر، گروه عبارتست از یک جمع دو یا چند نفره از افراد که به‌طور مستقیم با یکدیگر تعامل نموده و به منظور رسیدن به هدف خود، کارها را بطور هماهنگ انجام می‌دهند. در تعریف فوق سه نکته وجود دارد: اول آنکه برای تشکیل گروه حداقل دو نفر باید حضور داشته باشند، دوم آنکه اعضاء باید بطور منظم با یکدیگر در تعامل بوده و کارهای خود را بصورت هماهنگ انجام دهند و در نهایت اعضای باید دارای هدف مشترک باشند. در بعضی موارد اندیشمندان بین گروه و گروه تفاوت قائل شده‌اند ولی در بسیاری موارد دیگر اینگونه نیست^۱. در این بررسی تأکید بر عدم وجود تفاوت بین این دو واژه است. به‌طور کلی گروه (گروه) و فعالیت‌های آن به صورت زیر تعریف می‌شود.

«گروه (تیم) عبارت است از تعدادی از افراد که با وجود یک سری روابط مشخص شده با یکدیگر در تعامل قرار گرفته و اهداف مشترکی را برای خود در قالب هدف گروه

1. Hirokawa, Randy, Keyton, Joan, 1995

برگزیده اند. این افراد غالباً بر یکدیگر تأثیر گذاشته و نسبت به گروه خود تعصب و تعلق خاطر دارند. اعضا با وجود یک تفکر مشترک گروهی و تعارض های سازنده تلاش می کنند تا گروه به اهداف خود دست یافته و موفقیت در دستیابی به اهداف را به فعالیت های کار گروهی نسبت می دهند^۱.

ب. مشخصات گروه های کاری اثر بخش

تحقیقات بسیاری در زمینه معیارهای اثربخشی کار گروهی انجام شده که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

«هیروکاوا و کیتون» با بررسی مدل های مختلف ارائه شده در زمینه اثربخشی گروه، سه مجموعه از عوامل مؤثر بر عملکرد گروه را تعریف نموده اند. گلاستین نیز مدل جامعی از اثربخشی کار گروهی ارائه نموده و بیان می دارد که «تفاوت در اثربخشی گروه ها را نمی توان صرفاً بر مبنای مشخصه های رفتاری اعضای گروه برای انجام وظیفه تبیین نمود». وی در مدل خود اثربخشی گروه را عملکرد گروه، بر آوردن نیازهای اعضای گروه و توانایی گروه تعریف می نماید. هرسی و بلانچارد نیز با تمرکز بر بحث رهبری، یکی از مهمترین مدل های اثربخشی گروه را ارائه کرده اند. آنها در تئوری رهبری موقعیتی خود پیشرفت و اثربخشی گروه را معادل بلوغ گروه قرار داده اند (هیروکاوا و همکاران، ۱۹۹۵)^۲. بلوغ گروه یک متغیر پیوسته است که تحت تأثیر دو عامل توانایی و تمایل قرار دارد. توانایی به دانش، مهارت و تجربه گروه و تمایل به انگیزه، اعتماد و تعهد اعضای گروه اشاره دارد (هیروکاوا و همکاران، ۱۹۹۵)^۳. لارسن و لافاستو معتقدند که عواملی چون اهداف واضح و مورد توافق، شایستگی اعضای گروه، تعهد و رهبری مناسب می توانند بر ساختارهای گروهی تأثیر بگذارند. همچنین باتمن و ویلسون در مقاله خود عواملی چون مهارت ها، استفاده صحیح از منابع، و اهداف واضح را بر اثر بخشی گروه موثر می دانند (لمبک، ویلسون، ۲۰۰۳)^۴.

در کتاب لارسن و لافاستو تحت عنوان «کار گروهی» هشت ویژگی گروه های با

1. Thiruvengada, Hari; Rothrock, Ling, 2007
2. Hirokawa, et al. 1995
3. Hirokawa, Randy, Keyton, Joan, 1995
4. Lembke, Svan; G. Wilson, Marie, 2003

عملکرد بالا ذکر شده که عبارتست از: اهداف واضح و مورد توافق، ساختار نتیجه مدار، اعضای شایسته گروه، تعهد، جو همکاری، استانداردهای برتر، حمایت و به رسمیت شناسی بیرونی و در نهایت رهبری مناسب. آنها به این نکته نیز اشاره دارند که هرچند ممکن است ویژگی‌ها و شاخص‌های عمومی در خصوص اثربخشی گروه‌ها وجود داشته باشد، ولی باید توجه داشت که زمینه سازمانی بر توانایی گروه برای رسیدن به هر یک از این شاخص‌ها اثر می‌گذارد. نقش زمینه سازمانی بر اثربخشی گروه‌ها به صورت تفصیلی توسط هاگمن بررسی شده است.^۱ باتمن و ویلسون بر شش عامل مهم در اثربخشی گروه تأکید نموده‌اند که عبارتند از:

۱. هم‌افزایی گروه: درک مشترک اعضای گروه از مقصد،^۲
۲. اهداف^۳ عملکرد: ایجاد اهداف عملکردی واضح توسط گروه،
۳. مهارت‌ها: اعضای گروه برای انجام کار به اندازه کافی آموزش دیده و دارای شایستگی می‌باشند و می‌توانند بصورت انعطاف‌پذیری از مهارت‌های خود استفاده نمایند،
۴. استفاده از منابع: همه منابع از جمله افراد، ساختمان‌ها، تجهیزات و... بصورت مؤثری مورد استفاده قرار می‌گیرند،
۵. نوآوری: گروه دائماً بدنبال روش‌های بهبود محصولات و سیستم‌های کاری است و
۶. کیفیت: سطح بالایی از درک مشتری و تدوین و نظارت بر اعمال استانداردها وجود دارد (اینگرام، تیر، ابرهارد، کولید، ۱۹۹۷).^۴

ج. جایگاه گروه‌های کنترل کیفیت^۵ در مدیریت کیفیت جامع

میان گروه کیفیت و سایر گروه‌های سازمانی تفاوت‌هایی وجود دارد که به صورت عمده می‌توان آنها را در پنج طبقه به شرح زیر، تفکیک کرد:

- در گروه کیفیت، مشکل یا موضوع توسط خود اعضای گروه انتخاب می‌شود، در حالی که در سایر گروه‌های سازمانی، معمولاً حل مشکل یا بررسی موضوع از سوی افراد

1. Fetzer, John, 2008
2. Purpose
3. Objectives
4. Ingram et al. 1997
5. Quality Control Circle

ارشدتر به گروه واگذار می شود.

• فعالیت در گروه کیفیت، یک فعالیت فراوظیفه‌ای است و در بسیاری موارد با مزایای شغلی همراه نیست.

• در گروه کیفیت، برای شناسایی، تحلیل و حل یک مشکل و یا بررسی یک موضوع جهت بهبود، در تک تک اعضای گروه (که ممکن است کارگر یا مدیر باشند) انگیزه درونی و شخصیتی وجود دارد، نه یک دستور یا اجبار سازمانی.

• گروه کیفیت را یک هماهنگ کننده داخلی آموزش دیده، هدایت می کند.

• در گروه کیفیت جلسات گروهی جهت ارائه اطلاعات و تجربیات تشکیل می گردد. این جلسات موجب به رسمیت شناخته شدن گروه کیفیت در سازمان نیز می شود.^۱

در فلسفه مدیریت کیفیت جامع که بر دیدگاه کار گروهی تاکید دارد، هم مدیران و هم کارکنان عضو گروه‌های کیفیت هستند که به بهبود مستمر فرآیندها می‌اندیشند. نکته حائز اهمیت این است که نقش گروه در برنامه‌ریزی کیفیت یا ایجاد حلقه‌های کیفیت (که می‌تواند تفکیک مدیریت برای افزایش کیفیت فرآیندهای سازمانی تلقی شود) انکار ناپذیر است.^۲ رابرت کول، مدیر مرکز مطالعات ژاپن، حلقه‌های کیفیت را گروه‌های کوچک انسانی با کارهای همانند که برای شناخت، تحلیل و حل مسایل کیفیت، فرآیند تولید و بهبود عملیات، به طور منظم گرد هم آمده و به تبادل نظر می‌پردازند، تعریف کرده است. یاساتوشی واشی تو، نایب رئیس انجمن کیفیت ژاپن، حلقه‌های کیفیت را گروه‌های بهره‌وری ۵ تا ۸ نفره می‌داند که باعث کاهش هزینه و افزایش کیفیت در کارگاه‌های ژاپنی شده‌اند. وی دلیل ایجاد گروه‌های کیفیت را اجرای فرهنگ بهبود مستمر دانسته و در مواردی حلقه‌های کیفیت را نیروی محرکه نظام کنترل صنایع و وسیله‌ای برای افزایش شکوفایی استعدادهای افراد محسوب می‌نماید (پارک، هنکین، ایگلی، ۲۰۰۵).^۳

د. تحلیل گروه‌های کنترل کیفیت در کار گروهی

کارها، وظایف و پروژه‌ها در سازمان‌ها با دو رویکرد بهبود و جاری انجام می‌شوند.

1. Cummings, Jonathon N.; Cross, Rob, 2008

2. Gil, Francisco; Mari'a Alcover, Carlos; Mari'a Peiro, Jose, 2007

3. Park, Sungmin; B. Henkin, Alan; Egley, Robert, 2005

رویکرد گروه‌های کاری در انجام موارد فوق از نوع جاری است در حالیکه گروه‌های کنترل کیفیت دارای نگرش و رویکرد بهبود می‌باشند. بنابراین در این مقاله در نظر است تا با لحاظ کردن متغیرها و عوامل موجود در گروه‌های کنترل کیفیت در گروه‌های کاری، نوع رویکرد این گروه‌ها نیز از رویکرد جاری به رویکرد بهبود تغییر داده شود. گروه‌های کنترل کیفیت می‌توانند از راه تشریک مساعی میان کارکنان و الزام آنها به حل مسائل، به بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان‌ها کمک کنند. نظامی‌ها می‌گویند: روحیه سه چهارم قواست. در اکثر سازمان‌های ایرانی به سبب سازماندهی بر مبنای خطوط روشن مسئولیت و اختیار و تمایز بین سلسله مراتب و بعضاً طبقه بندی ناصحیح و غیرروزآمد مشاغل، کارکنانی دیده می‌شوند که سال‌ها در یک سمت باقی مانده و به دلیل احساس عدم پیشرفت، انگیزه پیشرفت و توان بهبود بهره‌وری و کیفیت را از دست داده‌اند. عضویت در گروه‌های کنترل کیفی فرصت‌های مهمی برای غنی‌سازی شغل در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. از دیگر موارد استفاده از مزایای گروه‌های کنترل کیفی در کار گروهی کمک به پذیرش استانداردهای کیفی توسط کارکنان است. تعیین استانداردهای کیفیت کار پرزحمتی است؛ اما آنچه همواره مدیران و سرپرستان را با مشکل مواجه می‌کند، آن است که حتی پس از تعیین استانداردهای کیفی، کارگران از اجرای آن خودداری کرده یا اشتیاق چندانی به رعایت این استانداردها از خود نشان نمی‌دهند؛ اما اجرای استانداردهایی که توسط گروه‌های کنترل کیفیت به تصویب می‌رسند، در کارکنان غرور و اشتیاق ایجاد می‌کند. گروه‌های کنترل کیفیت به عنوان یک خرده سیستم کنترلی می‌توانند نقش بازخور برای تصمیمات مدیریت ایفا کنند. در پایان باید گفت گروه‌های کنترل کیفیت یا دوایر کیفی از جمله مبدل‌های فرهنگی و تکنیک‌های موثری است که با استفاده از حضور مدیران آموزش دیده و از طریق برنامه‌ریزی برای آموزش‌های مداوم و نیز به کمک شیوه تبادل اطلاعات، مشکلات سازمان را حل کرده، کیفیت را بهبود بخشیده و رضایت مشتری را تامین می‌کند. به طور کلی خروجی کار دوایر کیفیت عبارتست از: بهبود ارتباطات و روابط انسانی، بهبود کیفیت، ایجاد روحیه مناسب کاری در کارکنان، ایجاد امنیت شغلی، افزایش بهره‌وری، افزایش کارآیی از نظر هزینه، ایجاد رضایت شغلی و بهبود مدیریت.

روش شناسی پژوهش

پس از مطالعه مباحث مربوط به مدیریت کیفیت جامع، دواير کنترل کیفیت و گروه های کاری و اشراف بر آنها، معیارهای اثربخشی گروه های کاری با رویکرد مدیریت کیفیت جامع و دواير کنترل کیفیت استخراج شده و طی پرسشنامه هایی جهت تعیین شاخص های اصلی و اولویت بندی آنها، در اختیار خبرگان پژوهشگاه صنعت نفت قرار گرفت. با توجه به مطالب بیان شده می توان معیارهای اثربخشی و شاخص های ارزیابی کار گروهی را با توجه به رویکرد مدیریت کیفیت جامع و دواير کنترل کیفی در قالب ویژگی های سازمانی، ویژگی های گروهی و ویژگی های فردی طبقه بندی نمود. هر یک از این ویژگی ها نیز، زیر مجموعه هایی دارند که در ادامه توضیح داده می شوند.

۱. ویژگی های سازمانی

• ساختار سازمانی

عمده ترین معضل موجود برای تشکیل گروه و اجرای کارهای گروهی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی نامناسب باعث می شود در فرآیند کار گروهی میان تصمیم گیری، ارتباطات، نقش افراد و ارزیابی عملکرد با ساختار گروهی متناسب وجود نداشته باشد و نتایج معکوسی عاید سازمان شود^۱. قدرت طلبی مدیران، توزیع نابرابر قدرت، تاکید بر سلسله مراتب سازمانی، نظارت شدید و... از عمده ترین موانع ساختاری می باشند (گلاداستین، ۲۰۰۰)^۲.

• سبک مدیریتی

بررسی های مختلفی در رابطه با سبک های مدیریتی صورت گرفته که از جمله این بررسی ها، پژوهش های دانشگاه های اوهایو و میشیگان را می توان نام برد. همچنین مقاله دیگری مبتنی بر تحقیقات بلیک و موتون است که این دو، شبکه مدیریتی با ۹ وضعیت را گزارش نمودند. دستاوردهای این دو، بیان می دارد: مدیرانی که از نظر رفتار در وضع ۹/۹

1. Bateman, Billy, Wilson, Colin, 2005
2. Gladstein, D. L., 2000

قرار می‌گیرند، بهترین عملکرد را دارند و این همان بعد کارگروهی مدیریت است که در آن کارها بوسیله افراد بسیار متعهد انجام می‌شود.

• حمایت سازمان یا مدیر

منظور حمایت یا کمکی است که اعضای گروه برای دستیابی به اهداف خود به آن نیاز دارند که می‌تواند بصورت مادی، روحی و... باشد. بعضی از عوامل کمکی و حمایتی عبارتند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی مناسب برای انجام کار، حمایت لازم در برابر سایر واحدهای سازمانی، تشویقات و ترفیعات.

• فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی شامل هنجارهایی است که در چارچوب آن کار در سازمان ارزشمند می‌شود. چنانچه فرهنگ سازمانی از کارگروهی حمایت نکند، گروه کارآیی نخواهد داشت. هاگمن و والتن تاکید دارند که در فرهنگ نظارتی گروه‌ها کارآمد نیستند بنابراین سازمان‌ها در تلاش هستند که فرهنگ نظارتی را به فرهنگ تعهدی تغییر دهند.^۱

• نظام پاداش

نظام تشویق و تنبیه سازمان به جای ترویج فعالیت‌های رقابتی، باید مشوق تلاش‌های جمعی باشد. ارتقای مقام، افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی باید بر مبنای کارآمدی کارکنان به عنوان عضو گروه صورت گیرد. بسیاری از محققان بر الگوهای جبران خدمات بعنوان یک عنصر کلیدی در اثربخشی گروه تأکید کرده‌اند (لوی، چارلز، ۱۹۵۵).^۲

• استراتژی سازمان

مینتز برگ استراتژی را «الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها» تعریف می‌کند.^۳ زمانی کارگروهی در یک سازمان با موفقیت اجرا می‌شود که استراتژی کلی سازمان در جهت حمایت و تقویت آن باشد، در غیر اینصورت ممکن است در کوتاه مدت موفقیت‌هایی

۱. مشبکی، اصغر، ۱۳۷۷

۲. Levi, Daniel & Charles Slem, 1995

۳. خداداد حسینی، سیدحمید. عزیزی، شهریار. ۱۳۸۵

حاصل شود ولی در بلند مدت با شکست مواجه خواهد شد. بویژه زمانی که نوع رویکرد به گروه‌های کاری رویکرد بهبود یعنی مدیریت کیفیت جامع و گروه‌های کنترل کیفیت باشد (گراس، بلایر، ۱۹۵۵)^۱.

• نظام بازخورد

یک فرآیند مؤثر، اعضای گروه را بطور منظم در جریان چگونگی و روند کار قرار می‌دهد. در صورت عدم وجود فرآیند بازخورد در سازمان و عدم اطلاع اعضای گروه از نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیر نباید انتظار بهبود داشته باشد (لوچ، هوبرمن، استات، ۲۰۰۷)^۲.

۲. ویژگی‌های گروهی

• تعداد اعضای

گروه‌ها معمولاً بر اساس اندازه آنها طبقه‌بندی می‌شوند. گروه‌های کوچک ۳ تا ۱۲ نفری و گروه‌های بزرگ بیش از ۱۲ نفر عضو دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که میزان مشارکت و اتفاق نظر اعضای گروه به شکل قابل توجهی به اندازه آن وابسته است. مثلاً در میان اعضای گروه‌های ۶ نفری در مقایسه با گروه‌های ۱۲ نفری، همصدایی و وحدت نظر بیشتر است^۳.

• آموزش

آموزش خود به دو مقوله تقسیم می‌شود:
الف. **کمیت آموزش:** یعنی میزان ساعات در نظر گرفته شده برای آموزش اعضای گروه است.
ب. **کیفیت آموزش:** یعنی مرتبط و به روز بودن مطالب آموزشی با اهداف و وظایف گروه.

1. Gross, Steven; Blair, Jeffrey, 1995
2. Loch, et al. 2007
3. Katz, Nancy, 2007

تشکیل گروه‌های کیفیت بدون آمادگی سازمانی و به صورت یک تصمیم موردی و لحظه‌ای، نمی‌تواند اقدام موثر و مفیدی باشد. این آمادگی معمولاً از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، شکل ایجاد شده و رشد می‌کند.^۱

• همگونی گروه

گروهی که اعضای آن به قومیت‌ها و نژادهای مختلف تعلق دارند از اثربخشی کمتری نسبت به گروهی که اعضای آن همگون هستند برخوردار است. ناهمگونی موجب کاهش انسجام شده و رضایت شغلی اعضا را کاهش می‌دهد و در نتیجه سبب کاهش کارایی گروه می‌گردد. گروهی متجانس است که اعضای آن در یک یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه (مانند سن، تجربه کاری، تحصیلات، تخصص فنی و یا سوابق فرهنگی) به یکدیگر شباهت داشته باشند. در غیر اینصورت گروه نامتجانس خواهد بود. افراد مسن‌تر کمتر از جوانان به مشارکت تمایل دارند. گروهی که اعضای آن تفاوت سنی زیادی داشته باشند از همبستگی کمتری برخوردار خواهد بود بنابراین، در تشکیل گروه و انتخاب اعضا باید به عامل سن نیز توجه نمود.^۲

• اهداف روشن

اولین گام در موفقیت این است که بدانیم بدنبال کسب چه چیزی هستیم. گروه زمانی می‌تواند از اعضای و روش‌های مناسب بهره بگیرد که بدانند ستاده مطلوب گروه چیست؟ علاوه بر واضح بودن اهداف، نکته مهم دیگر، تعهد اعضای گروه به اهداف است و این امر زمانی به دست می‌آید که اعضای نسبت به اهداف احساس مالکیت و هویت نموده و بر روی اهداف بحث و توافق نظر صورت گرفته باشد. دستیابی به توافق، امر مشکلی است اما تجربه نشان داده که این موضوع پیش‌نیاز اصلی اثربخشی گروه است.^۳

• روابط درون و برون گروهی (الگوی ارتباطی اعضای با یکدیگر)

به همان اندازه که اثربخشی گروه به عوامل درونی فوق‌الذکر بستگی دارد، به روابط

1. Hoffman, J. R. and Steven U. Rogelberg, 2006

2. Wong, Alfred, 2008

3. Bailey & Dianee, 2006

مناسب گروه با سایر گروه‌ها و افراد نیز نیاز دارد. بنابراین همانگونه که اثربخشی گروه به همکاری اعضای آن بستگی دارد، اثربخشی سازمان نیز به همکاری گروه‌ها وابسته است. روابط بین گروهی مناسب زمینه‌های بهره‌گیری از مزایای مختلفی مانند تسهیل جریان اطلاعات، بهره‌گیری از پشتیبانی و یاری بیشتر، حل سریعتر مشکلات، زندگی کاری دلپذیرتر و اضطراب کمتر را مهیا می‌کند.^۱

• رهبری گروه

در انتخاب رهبر گروه نباید صرفاً به مهارت فنی و تخصصی تاکید شود، زیرا مهارت انسانی و توان برقراری روابط اجتماعی و هماهنگ‌سازی اعضای گروه از اهمیت بالاتری برخوردار است. اعضای گروه باید رهبر خود را از میان اعضای انتخاب کنند که مهارت انسانی و فنی لازم را داشته باشند. رهبر اثربخش با ایجاد اهداف چالشی، هم‌گروهی‌های خود را در جهت رسیدن به آن اهداف برانگیخته و در جهت توانمندسازی و مشارکت آنها گام برمی‌دارد.^۲

• اعتماد بین اعضای

عدم اعتماد و تمرکز ذهنی، انرژی گروه را به سمت دیگری خارج از اهداف عملکردی منحرف و معطوف می‌سازد. گروه حالت سیاسی به خود گرفته و ارتباطات به صورت حفاظت شده درآمده و صدمه می‌بیند و تسهیم دانش و بینش که مهمترین مزیت گروه‌هاست اهمیت خود را از دست می‌دهد.

۳. ویژگی‌های فردی

• ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس - احساس مسئولیت)

اعتماد به نفس بنیادی‌ترین بخش شخصیت یک فرد است که در تمام جوانب زندگی فرد به نحوی تظاهر می‌یابد. اعتماد به نفس سالم و بالا برای اعضای گروه یک ضرورت حیاتی و مهم است زیرا در غیر اینصورت وابستگی فرد (با اعتماد به نفس پایین) به سایر اعضای

1. Bailey & Dianee, 2006.
2. Costa & Cristina, 2007

گروه بیشتر شده و عملاً تحت تاثیر نظرات دیگران قرار می گیرد. چند تعریف از اعتماد به نفس:

- باور و اعتقادی که فرد نسبت به خود دارد.
- شناخت ارزش و اهمیت خویش (داشتن اعتماد و رضایت از خویش).
- توانایی برخورد و کنار آمدن با چالش های اساسی زندگی.
- توانایی ارزیابی درست و دقیق خویش (پذیرش خویش و ارزش نهادن به خود بدون هیچگونه قید و شرط)
- توانایی شناخت و پذیرش نقاط ضعف، قوت و محدودیت های خویش.

خصیصه مسئولیت پذیری به عنوان عامل پیشرفت در کار، به آسانی در افراد ایجاد نمی شود، بنابراین سیستم های کنترل در یک سازمان باید بگونه ای طراحی شود که کارکنان ناگزیر به پذیرش مسئولیت در انجام امور بوده و هر شخص در قبال اعمال و وظایف خود مسئول باشد. مسئولیت پذیری نیز از جمله ویژگی های شخصیتی مهم برای اعضای یک گروه کاری است. زیرا تا زمانیکه این خصلت بطور قوی در فرد پدیدار نشده و در نتیجه آن حس پاسخگویی در برابر امور محوله بوجود نیاید، عملاً تقسیم وظایف در گروه معنای خود را از دست می دهد.

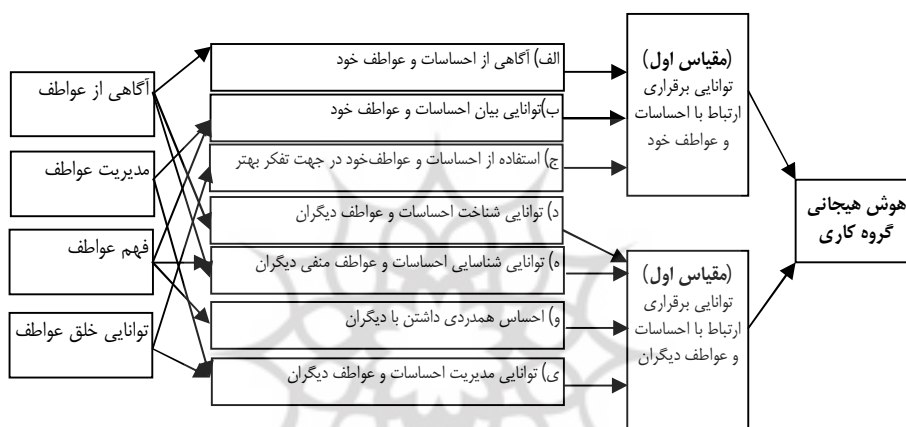
• هوش عاطفی^۲

مایر و همکاران هوش عاطفی را اینگونه تعریف نموده اند: توانایی اداره کردن عواطف و احساسات خود و دیگران و بهره گیری از آن در جهت تصمیم گیری و حل مسائل. پیتز جوردن و همکاران در تحقیقات خود نشان دادند دوایر کنترل کیفیتی که اعضای آنها هوش عاطفی پایینی هستند، نسبت به دوایر کنترل کیفیتی که اعضای آنها دارای هوش عاطفی بالایی دارند، از عملکرد پایین تری برخوردار بوده و همچنین اثربخشی پایین تری دارند. آنان هفت عامل را برای سنجش هوش عاطفی اعضای یک گروه کاری معرفی کرده اند: ۱- آگاهی از احساسات و عواطف خود، ۲- توانایی بیان احساسات و عواطف

1. Piccoli, Gabriele; Powell, Anne; Ives, Blake, 2008
2. Emotional Intelligence

خود، ۳- استفاده از احساسات و عواطف خود در جهت تفکر بهتر، ۴- توانایی شناخت احساسات و عواطف دیگران، ۵- توانایی شناسایی احساسات و عواطف منفی دیگران، ۶- احساس همدردی با دیگران و ۷- توانایی مدیریت احساسات و عواطف دیگران^۱. موارد فوق در نمودار ۱ نشان داده شده است.

نمودار ۱. مدل سنجش و اندازه گیری هوش عاطفی گروه^۲



• خلاقیت

کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان هستند. هدف توانمند سازی این است که مغزهای افراد نیز مانند بازوان آنها تقویت شده و به کار گرفته شود^۳.

• دانش

در مواردی که یکی از اعضای گروه از سطح دانش تخصصی بالاتری نسبت به سایر اعضا برخوردار باشد، تصمیم گیری مشارکتی حکم اتلاف وقت و انرژی را خواهد داشت. اعضای گروه باید از سطوح دانش مکمل برخوردار بوده و سازمان برنامه ریزی جامعی برای

1. J. Jordan, et al.2008
2. J. Jordan, et al.2008
3. H. Bradley, John; J. Hebert, Frederic,2001

ارتقاء مستمر سطح دانش کارکنان داشته باشد^۱.

• سابقه خدمت در سازمان مربوطه

منظور تجربه کاری و میزان آشنایی با سازمانی است که قرار است گروه کاری در آن تشکیل شود.

• تجربه حضور در گروه

در این قسمت منظور میزان آشنایی و تجربه فرد به حضور در گروه‌های کاری است.

• انگیزه

انگیزه عبارت است از ایجاد شوق رسیدن به چیزی یا انجام کاری یا درک عقیده‌ای. به عبارتی دیگر انگیزه یعنی یک محرک درونی که انسان را به انجام کار برمی‌انگیزاند^۲.

• رتبه و مقام سازمانی

اگر یکی از اعضای گروه از مقام و رتبه بالاتری نسبت به سایر اعضا برخوردار باشد در تصمیم‌گیری فرآیند کار را تحت تاثیر قرار خواهد داد. اعضای گروه باید از مقام و رتبه همسانی داشته باشند. در صورت لزوم وجود تفاوت مقام، مراتب باید از سوی اعضا به فرد اعطا شود، مانند رتبه رهبری^۳.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر خبرگان استفاده شده و با توجه به نظرات آنها، پرسشنامه مذکور دارای روایی لازم است. برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای قابل قبول بین ۷۰٪ تا ۹۰٪ می‌باشد. با

1. H. Bradley et al.2001

2. میرسپاسی، ناصر، ۱۳۷۱

3. Smith jane, 2000

4. Validity

5. Reliability

توجه به اینکه آلفای بدست آمده برابر $0/88$ می باشد نتیجه می گیریم که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. نمونه مورد بررسی شامل ۷۵ نفر از خبرگان پژوهشگاه صنعت نفت (رؤسای واحدها و کارشناسان) بوده که پرسش نامه در اختیار آنها قرار گرفته و در نهایت ۶۷ پرسشنامه تکمیل و بررسی و تجزیه و تحلیل شده است. در تحلیل های آمار توصیفی، توصیف نتایج حاصل از بررسی در قالب موارد فراوانی، فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار ارائه شده است. در تحلیل های آمار استنباطی دو آزمون آماری انجام شده است:

الف. آزمون آماری توزیع دو جمله ای (آزمون موفقیت): که انجام این آزمون برای تدوین شاخص های اصلی کار گروهی است. بدین صورت که آیا مؤلفه های مورد بررسی می توانند به عنوان شاخص های اصلی و قابل تحلیل کار گروهی مورد استناد قرار گیرند یا خیر؟

برای بررسی این مؤلفه ها، فرضیه آماری زیر قابل بررسی است:

"مؤلفه X به عنوان مؤلفه تاثیرگذار بر کار گروهی می تواند مورد توجه قرار گیرد"

که با فرضیات آماری زیر:

H_0 : مؤلفه X به عنوان مؤلفه تاثیرگذار بر کار گروهی مورد توجه قرار نمی گیرد.

H_1 : مؤلفه X به عنوان مؤلفه تاثیرگذار بر کار گروهی مورد توجه قرار می گیرد.

$$H_0: \rho \leq 0/6$$

$$H_1: \rho > 0/6$$

ب. آزمون آماری فریدمن: این آزمون برای تعیین اولویت شاخص های اصلی مورد استفاده قرار گرفته و در واقع حساسیت صاحب نظران پژوهشگاه صنعت نفت نسبت به شاخص های اصلی را نشان می دهد.

• بررسی وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (تحلیل های آمار توصیفی)

۹۰ درصد پاسخ دهندگان را مردان و ۱۰ درصد پاسخ دهندگان را زنان تشکیل داده بودند. سوابق کاری پاسخ دهندگان در فاصله نسبی ۵ سال در طبقات کمتر از ۵ سال، بین ۵ تا ۱۰ سال، بین ۱۰ تا ۱۵ سال، بین ۱۵ تا ۲۰ سال و بیش از ۲۰ سال ارائه شده است. طبق بررسی های انجام شده بیشترین فراوانی در طبقه ۱۰ تا ۱۵ سال (۲۵ نفر) قرار دارد. در

بررسی تحصيلات پاسخ‌دهندگان سطوح تحصيلی مختلف (ديپلم، فوق ديپلم، ليسانس و بالاتر) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. فراوانی طبقات ديپلم يك و فوق ديپلم صفر و ليسانس ۳۷ نفر و بالاتر از ليسانس ۲۹ نفر بوده است.

• بررسی تحلیلی نتایج پرسشنامه‌ها و آزمون فرضیات (تحلیل‌های آمار استنباطی)

- آزمون فرضیه اول

• شاخص‌های اصلی ارزیابی کارگروهی با توجه به رویکرد مدیریت کیفیت جامع و گروه‌های کنترل کیفیت شامل ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی می‌شود.

- ویژگی‌های سازمانی

شامل ساختار سازمانی، سبک مدیریتی، حمایت سازمان (مدیریت ارشد سازمان)، فرهنگ سازمانی، نظام پاداش، استراتژی سازمان و نظام بازخورد. در مورد ویژگی‌های سازمانی عنوان شده نتایج آمار توصیفی بیانگر آن است که میانگین تمام موارد بالاتر از عدد ۳ است و با توجه به نتایج آمار استنباطی نیز از آنجا که سطح معنی‌دار تمام مؤلفه‌ها از حدود خطای ۵٪ = α کوچکتر است، لذا تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط مورد تأیید و مؤلفه‌های فوق به عنوان مؤلفه‌های اصلی می‌توانند مد نظر قرار گیرند.

- بررسی اولویت ویژگی‌های سازمانی

اولویت عوامل با استناد به آزمون فریدمن انجام شده، از آنجا که سطح معنی‌دار آماره کای دو از حدود خطای ۰/۰۵ = α کوچکتر است، لذا عوامل ویژگی‌های سازمانی قابلیت اولویت‌بندی دارند. اولویت عوامل در جدول ۱ مشخص شده است.

- بررسی ویژگی‌های گروه

در بررسی ویژگی‌های گروه موارد تحلیلی مورد توجه عبارتند از:

جدول ۱. اولویت بندی ویژگی های سازمانی

اولویت	میانگین رتبه ای فریدمن	عوامل
اول	۶/۰۴	استراتژی سازمان
دوم	۵/۰۵	حمایت سازمان (مدیریت ارشد سازمان)
سوم	۴/۱۵	سبک مدیریتی
چهارم	۳/۶۹	ساختار سازمانی
پنجم	۳/۴۳	فرهنگ سازمانی
ششم	۲/۹۰	نظام پاداش
هفتم	۲/۷۵	بازخورد

تعداد اعضای گروه، میزان ساعات آموزش برای اعضای گروه (کمیت آموزش)، نوع مطالب انتخابی برای آموزش (کیفیت آموزش)، همگونی گروه، اهداف روشن برای گروه - نوع و الگوی ارتباطی اعضای گروه باهم، نوع و الگوی ارتباطی یک گروه با سایر گروه ها، ویژگی های رهبر گروه و اعتماد بین اعضای گروه.

در کلیه مؤلفه های بررسی شده از آنجا که سطح معنی دار از حدود خطای $\infty = 5\%$ کوچکتر است، بنابراین نتایج تفاوت معنادار با عدد ۳ دارد و با توجه به تعداد گروه بندی ها که در گروه بزرگتر از ۳ بیشتر است، لذا تمام مؤلفه ها به عنوان مؤلفه های مشخص شده کار گروهی قابل قبول می باشد.

- بررسی اولویت ویژگی های گروه

اولویت عوامل با استناد به آزمون فریدمن انجام شده و از آنجا که سطح معنی دار آماره کای دو از حدود خطای $\infty = 0.05$ کوچکتر است، لذا مؤلفه های ویژگی های گروه قابلیت اولویت بندی دارند. اولویت عوامل در جدول ۲ مشخص شده است.

1. Cut point

جدول ۲. اولویت‌بندی ویژگی‌های گروه

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عوامل
اول	۶/۸۷	اعتماد بین اعضای گروه
دوم	۶/۱۳	اهداف روشن برای گروه
سوم	۵/۵۷	ویژگی‌های رهبر گروه
چهارم	۵/۴۱	نوع مطالب انتخابی برای آموزش (کیفیت آموزش)
پنجم	۴/۶۹	تعداد اعضای گروه
ششم	۴/۵۱	نوع و الگوی ارتباطی یک گروه با سایر گروه‌ها
هفتم	۴/۱۷	نوع و الگوی ارتباطی اعضای گروه باهم
هشتم	۴/۰۴	همگونی گروه
نهم	۳/۶۰	میزان ساعات آموزش برای اعضای گروه (کمیت آموزش)

- ویژگی‌های فردی

شامل هوش عاطفی اعضای، خلاقیت افراد گروه، دانش اعضای گروه (دانشی مرتبط با اهداف و وظایف گروه)، سابقه خدمت در سازمان، تجربه حضور در گروه، انگیزه افراد، رتبه و مقام سازمانی، احساس مسئولیت اعضای گروه و اعتماد به نفس اعضای گروه. در رابطه با ویژگی‌های اعضای گروه با توجه به اینکه سطح معنی‌دار از حدود خطای $\alpha=5\%$ کوچکتر است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد وجود تفاوت معنی‌دار با مقدار متوسط مورد تأیید است، بنابراین با استناد به تعداد گروه‌بندی‌ها که در گروه بزرگتر یا مساوی ۳ تعداد بیشتری دارد، مولفه‌های بیان شده می‌توانند به عنوان مؤلفه‌های قطعی مدنظر قرار گیرند.

- بررسی اولویت ویژگی‌های فردی

از آنجا که سطح معنی دار آماره کای دو از حدود خطای $\alpha = 0/05$ کوچکتر است، لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی دارند. اولویت عوامل در جدول ۳ مشخص شده است.

جدول ۳. اولویت‌بندی ویژگی‌های فردی

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عوامل
اول	۶/۳۷	هوش عاطفی اعضای
دوم	۶/۰۴	اعتماد به نفس اعضای گروه
سوم	۶/۰۳	احساس مسئولیت اعضای گروه
چهارم	۵/۶۳	انگیزه افراد
پنجم	۴/۸۴	خلاصیت افراد گروه
ششم	۴/۶۵	تجربه حضور در گروه
هفتم	۴/۴۵	سابقه خدمت در سازمان
هشتم	۴/۳۳	دانش اعضای گروه (دانشی مرتبط با اهداف و وظایف گروه)
نهم	۲/۶۶	رتبه و مقام سازمانی

اولویت‌بندی‌های ارائه شده تا اینجا به تفکیک ویژگی‌های سازمانی، گروهی و فردی بود به عنوان مثال ویژگی‌های فردی در بین خود و بدون توجه به ویژگی‌های گروهی یا سازمانی اولویت بندی شده‌اند. در این قسمت اولویت بندی کلی تمامی مولفه‌ها با هم ارائه شده است. اولویت‌بندی کلی مولفه‌ها نیز با استناد به آزمون فریدمن انجام شده، از آنجا که سطح معنی دار آماره کای دو از حدود خطای $\alpha = 0/05$ کوچکتر است، لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی دارند. اولویت عوامل در جدول ۴ مشخص شده است.

جدول ۴. اولویت‌بندی کلی تمامی مولفه‌های ویژگی‌های سازمانی، گروهی و فردی

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	نام گروه	عوامل
۱	۲۰/۹۶	ویژگی‌های سازمانی	استراتژی سازمان
۲	۱۷/۳۴	ویژگی‌های سازمانی	حمایت سازمان (مدیریت ارشد سازمان)
۳	۱۷/۰۳	ویژگی‌های گروه	تعداد اعضای گروه
۴	۱۶/۹۹	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	اعتماد به نفس اعضای گروه
۵	۱۶/۳۷	ویژگی‌های گروه	ویژگی‌های رهبر گروه
۶	۱۶/۳۳	ویژگی‌های گروه	اعتماد بین اعضای گروه
۷	۱۵/۲۲	ویژگی‌های گروه	نوع و الگوی ارتباطی اعضای گروه باهم
۸	۱۵/۱۴	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	تجربه حضور در گروه
۹	۱۴/۲۴	ویژگی‌های سازمانی	سیک مدیریت
۱۰	۱۳/۴۴	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	احساس مسئولیت اعضای گروه
۱۱	۱۳/۱۴	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	دانش اعضای گروه (دانشی مرتبط با اهداف و وظایف گروه)
۱۲	۱۳/۰۷	ویژگی‌های گروه	میزان ساعات آموزش برای اعضای گروه (کمیت آموزش)
۱۳	۱۲/۶۸	ویژگی‌های گروه	اهداف روشن برای گروه
۱۴	۱۲/۶۶	ویژگی‌های سازمانی	ساختار سازمانی
۱۵	۱۲/۰۲	ویژگی‌های گروه	همگونی گروه
۱۶	۱۱/۷۴	ویژگی‌های گروه	نوع مطالب انتخابی برای آموزش (کیفیت آموزش)
۱۷	۱۱/۶۸	ویژگی‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی
۱۸	۱۰/۹۹	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	هوش عاطفی اعضای
۱۹	۱۰/۴۳	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	رتبه و مقام سازمانی
۲۰	۹/۸۲	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	انگیزه افراد
۲۱	۹/۸۱	ویژگی‌های سازمانی	نظام پاداش
۲۲	۹/۳۱	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	سابقه خدمت در سازمان
۲۳	۹/۱۹	ویژگی‌های سازمانی	بازخورد
۲۴	۸/۴۵	ویژگی‌های فردی اعضا گروه	خلاقیت افراد گروه
۲۵	۶/۹۶	ویژگی‌های گروه	نوع و الگوی ارتباطی یک گروه با سایر گروه‌ها

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فریدمن در بررسی کلی مولفه‌ها، می‌توان دریافت که از میان تمامی مولفه‌های مطرح شده، استراتژی سازمان (در گروه ویژگی‌های سازمانی) در اولویت اول قرار دارد. لذا مدیران ارشد سازمان‌ها که وظیفه خطیر و مهم تعیین و تبیین استراتژی سازمان را بر عهده دارند بایستی توجه داشته باشند که تمامی اهداف و خط مشی‌ها، در جهت دستیابی به استراتژی می‌باشد به همین دلیل لزوم توجه به کار گروهی در استراتژی سازمان (پژوهشگاه صنعت نفت) از اهمیت بسزایی برخوردار است.

• آزمون فرضیه دوم

- ارزیابی کار گروهی در پژوهشگاه صنعت نفت با استناد به شاخص‌های کیفیت، کمیت و بهبود نتایج کار گروهی امکان پذیر است.
- در این بررسی، تأثیر گروه‌های کاری بر کیفیت، کمیت و نیز بهبود نتایج کار، مورد سوال قرار گرفته و در این رابطه نقطه نظر پاسخ دهندگان در مورد تأثیرات کار گروهی بدست آمده که این تأثیرات موارد ذیل را شامل می‌شود:
 - الف. کیفیت نتایج کار: افزایش کیفیت کار، کاهش انحراف از اهداف و کاهش هزینه تمام شده کار
 - ب. کمیت نتایج کار: افزایش میزان انجام کار، کاهش زمان انجام کار و کاهش میزان شکایات
 - ج. بهبود نتایج کار: افزایش انگیزه کاری کارکنان، بهبود نگرش‌های کاری، بهبود روابط کاری و بهبود کیفیت زندگی کاری.

بررسی تحلیلی آمار توصیفی مؤلفه‌ها نشان‌دهنده موارد زیر است:

- در مورد مؤلفه افزایش کیفیت و کمیت کار، فراوانی بیشتر پاسخ‌ها در گزینه زیاد بوده و میانگین نتایج نیز به سوی بیشتر از عدد ۳ می‌باشد. لذا پاسخ‌دهندگان در رابطه با هر دو نتیجه کیفیت و کمیت کار اعتقاد دارند که کار گروهی منجر به افزایش هر دو مورد می‌شود.
- در مورد مؤلفه کاهش زمان انجام کار، بیشتر پاسخ‌ها به سوی زیاد بوده و اکثر پاسخ‌دهندگان معتقدند با انجام کار گروهی زمان انجام کارها کاهش می‌یابد.

جدول ۵. نتایج آمار توصیفی تاثیر برنامه‌های کارگروهی

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار
افزایش کیفیت کار	۳/۷۸	۰/۷۵۵
کاهش انحراف از اهداف	۴/۱۸	۰/۷۵۷
کاهش هزینه تمام شده کار	۳/۱۵	۱/۱۷۱
افزایش میزان انجام کار	۳/۳۷	۱/۲۸۹
کاهش زمان انجام کار	۳/۳۶	۱/۱۶۴
کاهش میزان شکایات	۴/۲۱	۰/۷۶۹
افزایش انگیزه کاری کارکنان	۳/۶۴	۱/۹۹۵
بهبود نگرش‌های کاری	۳/۲۲	۱/۱۹۱
بهبود روابط کاری	۳/۶۶	۱/۳۰۹
بهبود کیفیت زندگی کاری	۴/۲۴	۰/۷۹۹

- در مورد مؤلفه کاهش هزینه انجام کار اعتقاد بر این است که انجام فعالیت‌های کارگروهی سبب کاهش هزینه‌ها است.
- در مورد مؤلفه بهبود نحوه انجام کار می‌توان گفت که با انجام کارگروهی نحوه انجام کار بهبود می‌یابد.
- مؤلفه افزایش انگیزه کاری از سوی پاسخ دهندگان زیاد گزارش شده، یعنی با اطمینان می‌توان گفت که با کارگروهی انگیزه کارکنان افزایش یافته و کارگروهی به طور کلی برای کارکنان برانگیزاننده می‌باشد.
- پاسخ دهندگان معتقدند که با تدوین برنامه‌های کارگروهی و انجام آنها نگرش کارکنان بهبود می‌یابد.
- در مورد مؤلفه بهبود روابط کاری کارکنان بیشتر پاسخ دهندگان گزینه زیاد را انتخاب نموده‌اند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ دهندگان معتقدند با وجود برنامه کار

گروهی، روابط کارکنان بهبود خواهد یافت.

- کارکنان معتقدند با کار گروهی میزان شکایات در حد زیادی کاهش یافته، انحراف از اهداف کم شده و کیفیت زندگی کاری کارکنان بهبود می یابد. در مورد این گزینه بیشتر پاسخها در گزینه زیاد متمرکز شده است.

بررسی اولویت تاثیر برنامه های کار گروهی

اولویت عوامل با استناد به آزمون فریدمن انجام شده و با توجه به این که سطح معنی دار آماره کای دو از حدود خطای $\alpha=0/05$ کوچکتر است، بنابراین عوامل قابلیت اولویت بندی دارند. اولویت عوامل در جدول ۶ مشخص شده است.

جدول ۶. اولویت بندی تاثیر برنامه های کار گروهی

اولویت	میانگین رتبه ای فریدمن	مؤلفه ها
کیفیت نتایج کار		
اول	۲/۶۰	کاهش انحراف از اهداف
دوم	۲/۰۹	افزایش کیفیت کار
سوم	۱/۳۱	کاهش هزینه تمام شده کار
کمیت نتایج کار		
اول	۲/۶۷	کاهش میزان شکایات
دوم	۱/۶۹	افزایش میزان انجام کار
سوم	۱/۶۴	کاهش زمان انجام کار
بهبود نتایج کار		
اول	۳/۴۲	بهبود کیفیت زندگی کاری
دوم	۲/۴۸	بهبود روابط کاری
سوم	۲/۴۰	افزایش انگیزه کاری کارکنان
چهارم	۱/۷۰	بهبود نگرش های کاری

در جدول ۶ اولویت‌بندی‌ها به تفکیک کیفیت، کمیت و بهبود نتایج کار ارائه شد. به عنوان مثال مولفه‌های کیفیت نتایج کار در بین خود و بدون توجه به بهبود نتایج کار اولویت‌بندی شده‌اند. در جدول ۷ اولویت‌بندی کلی تمامی مولفه‌ها ارائه شده است. اولویت‌بندی کلی مولفه‌ها نیز با استناد به آزمون فریدمن انجام شده، با توجه به این که که سطح معنی‌دار آماره کای دو از حدود خطای $\alpha=0/05$ کوچکتر است، لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی دارند.

جدول ۷. اولویت‌بندی تاثیر کلیه مولفه‌های برنامه‌های کار گروهی

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	گروه‌ها	عوامل
۱	۷/۸۴	بهبود نتایج کار	بهبود کیفیت زندگی کاری
۲	۷/۶۸	کمیت نتایج کار	کاهش میزان شکایات
۳	۷/۵۳	کیفیت نتایج کار	کاهش انحراف از اهداف
۴	۵/۹۲	کیفیت نتایج کار	افزایش کیفیت کار
۵	۵/۵۵	بهبود نتایج کار	بهبود روابط کاری
۶	۵/۳۱	بهبود نتایج کار	افزایش انگیزه کاری کارکنان
۷	۴/۲۸	کمیت نتایج کار	افزایش میزان انجام کار
۸	۴/۱۰	کمیت نتایج کار	کاهش زمان انجام کار
۹	۳/۵۴	بهبود نتایج کار	بهبود نگرش‌های کاری
۱۰	۳/۲۴	کیفیت نتایج کار	کاهش هزینه تمام شده کار

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فریدمن در بررسی کلی مولفه‌ها، می‌توان دریافت که از میان تمامی مولفه‌های مطرح شده درخصوص تأثیر برنامه‌های کار گروهی بر نتایج کار، بهبود کیفیت زندگی کاری (در گروه بهبود نتایج کار) در اولویت اول قرار دارد. با توجه به اینکه کیفیت زندگی کاری کارکنان مسائل زیادی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، بنابراین با بهبود آن پیشرفت‌ها و کامیابی‌های زیادی نیز حاصل خواهد شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

الف. نتیجه‌گیری

گروه‌های کاری، گروه‌های مطالعاتی، کمیته‌ها و گروه‌های تجربی و... از جمله گروه‌هایی هستند که در فعالیت‌های سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. هدف از تشکیل تمامی گروه‌های مذکور انجام بهتر و سریعتر امور است که در نهایت تأثیر خود را بر بهره‌وری سازمانی نشان خواهند داد. بنابراین آگاهی از عواملی که منجر به تسهیل کارکرد این گروه‌ها می‌شود امری ضروری و حائز اهمیت است. مقاله حاضر نیز با مطالعه ادبیات موضوع و انجام تجزیه و تحلیل‌های مرتبط، ویژگی‌های سازمانی، گروهی و فردی را به عنوان معیارهای اثربخشی کار گروهی ارائه نموده که توجه به آنها در بررسی و ارزیابی کارهای گروهی سودمند خواهد بود.

در بررسی و ارزیابی کارهای گروهی بایستی به ویژگی‌های سازمانی با در نظر گرفتن اولویت و اهمیت زیر توجه شود:

۱- استراتژی سازمان، ۲- حمایت سازمان (مدیریت ارشد سازمان)، ۳- سبک مدیریتی، ۴- ساختار سازمانی، ۵- فرهنگ سازمانی، ۶- نظام پاداش، ۷- بازخورد. در بررسی و ارزیابی کارهای گروهی بایستی به ویژگی‌های گروه با در نظر گرفتن اولویت و اهمیت زیر توجه شود:

۱- اعتماد بین اعضای گروه، ۲- اهداف روشن برای گروه، ۳- ویژگی‌های رهبر گروه، ۴- نوع مطالب انتخابی برای آموزش (کیفیت آموزش)، ۵- تعداد اعضای گروه، ۶- نوع و الگوی ارتباطی یک گروه با گروه‌های دیگر، ۷- نوع و الگوی ارتباطی اعضای گروه باهم، ۸- همگونی گروه، ۹- میزان ساعات آموزش برای اعضای گروه (کمیت

آموزش).

در بررسی و ارزیابی کارهای گروهی بایستی به ویژگی‌های فردی با در نظر گرفتن اولویت و اهمیت زیر توجه شود:

۱- هوش عاطفی اعضای، ۲- اعتماد به نفس اعضای گروه، ۳- احساس مسئولیت اعضای گروه، ۴- انگیزه افراد، ۵- خلاقیت افراد گروه، ۶- تجربه حضور در گروه، ۷- سابقه خدمت در سازمان، ۸- دانش اعضای گروه (دانشی مرتبط با اهداف و وظایف گروه)، ۹- رتبه و مقام سازمانی.

در رابطه با فرضیه دوم نیز باید گفت که تاثیر کار گروهی بر شاخص‌های کیفیت، کمیت و بهبود نتایج کار به شرح زیر است:

۱. در مورد مؤلفه افزایش کیفیت و کمیت کار، پاسخ‌دهندگان در رابطه با هر دو نتیجه کیفیت و کمیت کار اعتقاد دارند که کار گروهی منجر به افزایش هر دو مورد می‌شود.

۲. در مورد مؤلفه کاهش زمان انجام کار، اکثر پاسخ‌دهندگان معتقدند با انجام کار گروهی زمان انجام کارها کاهش می‌یابد.

۳. در مورد مؤلفه کاهش هزینه انجام کار اعتقاد بر این است که انجام فعالیت‌های کار گروهی موجب کاهش هزینه‌ها خواهد شد.

۴. در مورد مؤلفه بهبود نحوه انجام کار می‌توان چنین گفت که با انجام کار گروهی نحوه انجام کار بهبود خواهد یافت.

۵. در مورد مؤلفه افزایش انگیزه کاری با اطمینان می‌توان گفت که با کار گروهی انگیزه کارکنان افزایش یافته و کار گروهی به طور کلی برای کارکنان برانگیزاننده می‌باشد.

۶. پاسخ‌دهندگان معتقدند که با تدوین برنامه‌های کار گروهی و انجام آنها نگرش کارکنان بهبود خواهد یافت.

۷. در مورد مؤلفه بهبود روابط کاری کارکنان، پاسخ‌دهندگان معتقدند که با وجود برنامه کار گروهی روابط کارکنان بهبود می‌یابد.

۸. کارکنان معتقدند با کار گروهی میزان شکایات در حد زیادی کاهش یافته،

انحراف از اهداف کم شده و کیفیت زندگی کاری کارکنان بهبود می یابد. هر چند در راه توسعه و بهبود گروه ممکن است اشتباهات بسیاری رخ دهد، اما با استفاده از راه هایی می توان این اشتباهات را کاهش داد که برخی از آنها عبارتند از:

- به آرامی و با میانه روی شروع کنید. (غالباً نتایج بزرگ از اقدامات کوچک شروع می شوند)،

- اهداف را روشن سازید،
 - بهبود اساساً خود نظام مند است،
 - از فرصت های دیگری که اقدامات شما ممکن است بوجود آورد، آگاه باشید،
 - قبل از اجرا از موافقت شرکاء اطمینان حاصل کنید،
 - به خاطر داشته باشید که افراد را نمی توان مجبور کرد نگرش های خود را تغییر دهند،
 - از اشتباهات خود درس بگیرید،
 - بطور گسترده مشورت کنید،
 - برنامه ها و اقدامات خود را با کار سازمان مرتبط کنید،
 - در مورد ابعاد زمانی واقع گرا باشید،
 - در زمان های لازم و در مواقع مناسب تفویض اختیار کنید،
 - در موقع لزوم، کار را سازماندهی مجدد نمایید و
 - نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنید.
- اگر چه ممکن است تلاش های شما به موفقیت و نتیجه برسد به خاطر داشته باشید که موفقیت شما ممکن است به مشکلاتی برای دیگران منجر شود.

ب. پیشنهادات

بر اساس مطالعات انجام شده و نتایج حاصله، موارد زیر در قالب پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی ارائه می شود:

- **پیشنهادهای کاربردی**
- توجه به عوامل مهم و موثر بر کار گروهی عنوان شده در بخش نتایج، بمنظور

افزایش اشتیاق کارکنان به انجام کار گروهی،

- در ارزیابی کارهای گروهی می‌توان با مراجعه به عواملی که در بخش نتایج ارائه شد، عملکرد گروه‌های کاری را ارزیابی نمود و
- برای بیان و نشان دادن تاثیر کار گروهی بر کارها، وظایف و اهداف سازمان می‌توان عوامل اشاره شده در بخش نتایج را برای کارکنان مطرح نمود تا با آشنایی با نتایج مفید کار گروهی، آنرا به عنوان مبنایی برای انجام کارهای خود، آنهم با رویکرد بهبود نه رویکرد جاری انتخاب نمایند (که از فلسفه مدیریت کیفیت جامع و دوایر کنترل کیفیت گرفته شده است).

• پیشنهاد های پژوهشی

بمنظور جهت دادن به پژوهش‌های آتی، محققان با توجه به شناخت و اطلاعات حاصله که از موضوع پژوهش حاضر، عناوین و مسائل زیر را به پژوهشگران معرفی می‌کنند تا بعنوان یک نقطه شروع بتوانند از آنها بهره مند شوند:

- بررسی علل ضعف و عدم استقبال از کار گروهی در ایران،
- بررسی رابطه بین عملکرد کار گروهی و تیپ‌های شخصیتی و
- چگونگی کار گروهی در سازمان‌های مجازی و فراملیتی

منابع و مأخذ

۱. خداداد حسینی، سید حمید. عزیزی، شهریار. (۱۳۸۵)، «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک رویکردی جامع»، انتشارات صفار - اشراقی، چاپ اول.
۲. مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷)، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، مدیریت دولتی شماره ۳۹.
۳. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۱)، «مدیریت منابع انسانی»، انتشارات نقش جهان، چاپ ۱۱، تهران، ص ۴۱۷.

4. Bailey, Dianee, (2006), "Modeling Work Effectiveness in High-Technology Manufacturing Environments," IIE Transactions Vol 32, PP. 361-368.
5. Bateman, et al, (2005), "Team effectiveness-development of an audit question", Journal of Management Development, V. 21, No. 30, 2005.
6. Costa, Cristina, (2007), "Work team trust and effectiveness", Personnel Review, V.32, No. 5.
7. Cummings, et al, (2008) "Structural Properties of Work Groups and Their Consequences for Performance" Social Networks, Vol 25, 2008, PP.197-210.
8. Fetzer, John, (2008), "Teams and Teamwork", Anal Bioanal Chem Vol. 383, PP. 6-7.
9. Gil, Francisco; Mari'a Alcover, Carlos; Mari'a Peiro, Jose', (2007), "Introduction Work Team Effectiveness in Organizational Contexts", Journal of Managerial Psychology, Vol. 20 No. 3/4, pp. 193-218.
10. Gladstein, D. L, (2000), "Groups in Context: a model of task group effectiveness", Administrative, Science Quarterly, V. 29.
11. Gross, Steven; Blair, Jeffrey, (1995), "Reinforcing team effectiveness through Pay", Compensation and Benefits Review, V. 27, No. 5.
12. H. Bradley, John; J. Hebert, Frederic, (2001), "The Effect of Personality Type on Team Performance", Journal of Management Development, Vol. 16 No. 5, pp. 337-353.
13. Hirokawa, Randy; Keyton, Joan, (1995), "Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams", management communication, V. B, No. 4.
14. Hoffman, J. R. and Steven U. Rogelberg, (2006), "A guide to team incentive systems, Team performance management", Vol 4. No. 1, p 22-32.
15. Ingram, Hadyn; Teare, Richard; Eberhard Scheuing; Colin Armistead, (1997), "A Systems Model of Effective Teamwork", The TQM Magazine Vol 9, Number 2, pp. 118-127.
16. J. Jordan, Peter; Ashkanasy, Neal M.; Hartel, Charmine E.J; Gregory S. Hooper, (2008), "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to QCC Process Effectiveness and Goal Focus", Human Resource Management Review, Vol. 12, PP. 195-214.
17. Katz, Nancy, 2007, "Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and Liabilities". Academy of management Executive, vol. 15, No. 3.

18. Lembke, Svan; G. Wilson, Marie, (2003), "Putting the "Team" into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice", Human Relations, Vol. 51, No. 7.
19. Levi, Daniel & Charles Slem, (1995), "Teamwork in research and development organization; The characteristics of successful team", International journal of Industrial Ergonomics, volume; 16, Issue, 1.
20. Loch, Christoph H.; Huberman, Bernardo A; Stout, Suzanne, (2007), "Status competition and performance in work groups", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 43, PP. 35-55.
21. Park, Sungmin; B. Henkin, Alan; Egley, Robert, (2005), "Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Associations", Journal of Educational Administration, Vol. 43, No. 5, pp. 462-479.
22. Piccoli, Gabriele; Powell, Anne; Ives, Blake, (2008) "Structure, Work Processes, and Team Effectiveness", Information Technology & People, Vol. 17 No. 4, pp. 359-379.
23. Smith jane, Empowering people, London, Kogan page, (2000).
24. Thiruvengada, Hari; Rothrock, Ling, (2007) "Time Windows-based Team Performance Measures: A Framework to Measure Team Performance in Dynamic Environments", Cogn Tech Work, Vol 9, PP.99-108.
25. Wong, Alfred, (2008), "The Leader relationship: building teamwork with and among employees"; leadership & Organization Development journal, vol. 21, No. 7.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی